JAPAN AIRLINES

JAL REPORT 2023

JALグループ統合報告書

2023年3月期

目次／JALグループ企業理念

JAL REPORT 2023 | 目次

Chapter 1 | はじめに

トップメッセージ 3
特集：コロナ禍を振り返る 9

Chapter 2 | 価値創造ストーリー

1. マテリアリティ 11
2. JALグループの価値創造ストーリー 13
3. JALグループの価値創造プロセス 15
4. 価値創造の基盤 17
(1)安全憲章 17
(2)JALフィロソフィ 20
(3)部門別採算制度 21
(4)ガバナンス 22
JALグループ行動規範(情報開示とコンプライアンス) 22
JALグループ行動規範に基づく取り組み 22
①情報開示と対話 22
②公正な事業行動の推進 23
③責任ある調達活動の推進 24
特集：ステークホルダーとの対話 25
リスクマネジメント 27
①リスクマネジメント体制 27
②取り組み 27
コーポレート・ガバナンス 29
①コーポレート・ガバナンス体制 29
②マネジメント体制 33
③役員報酬 36
④実効性評価 37
⑤社外取締役・取締役会議長メッセージ 39
5. 挑戦の航跡 43

Chapter 3 | 成長戦略

1. 戦略の全体像 45
2. ESG戦略 49
3. 事業戦略 51
(1)事業構造改革 51
航空旅客 52
①ポートフォリオ／機材 53
②フルサービスキャリア(FSC) 55
③ LCC 57
貨物郵便 58
マイル・ライフ・インフラ 59
①マイレージ・ライフスタイル領域 59
②エアモビリティ領域・MaaS 60
③受託領域 61
④旅行・地域領域 62
オープンイノベーションとベンチャーキャピタルで推進する新規事業 64
(2)DX戦略 65
(3)人財戦略 67
①人財ポートフォリオ 69
②DEI 69
③キャリア／リスキル 70
④エンゲージメント 72
(4)GX 戦略 75
4. 財務戦略 77
機関投資家との対話 80

Chapter 4 | サステナビリティ

特集：サステナブルチャーターフライト 81
サステナビリティの取り組み 83
(1)サステナビリティ全般 84
(2)主な取り組み項目(指標と目標) 85
環境 89
環境マネジメント 89
気候変動への対応(TCFD) 90
生物多様性の保全(TNFD) 99
環境汚染の予防 101
騒音の低減 101
限られた資源の有効利用 101
特集：「空の上のレストラン」のサステナビリティ 103
人権の尊重 105
特集：人権の尊重に関わる11の重点課題と指標・目標 107
社会貢献の取り組み 109
社外からの主な評価 110

Chapter 5 | データセクション

1. データハイライト 111
2. ESGデータ 113
3. 事業データ 117
国際線ルートマップ 119
国内線ルートマップ 121
連結子会社一覧 122
4. 財務データ 123
財務状況と業績の評価および分析 125
5. その他データ 133
株式情報 133
会社情報 134
その他の情報媒体 134

編集方針

JALグループは、ステークホルダーの皆さまに、経済的価値と社会的価値の両立を追求し、持続的に成長する姿をご理解いただくため、前年度の事業活動の実績と今後の戦略をお伝えする「JAL REPORT 2023」を発行します。JAL REPORTは、Webサイトで幅広くお伝えしている財務情報・非財務情報の中から、JALグループの経営にとって特に重要な事項を掲載しています。

報告期間
2022年4月～ 2023年3月(2022年度)を原則としています。

報告範囲
日本航空株式会社、子会社137社および関連会社53社を合わせたJALグループ191社

参照ガイドライン
IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRIの「GRIスタンダード」を参考にしています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス
Guidance for Collaborative Value Creation

発行月
2023年8月

JAL Vision 2030

安全・安心

確かな安全と
いつも心地よい安心を
感じられる
社会を創ります

サステナビリティ

誰もが
豊かさと希望を
感じられる
未来を創ります

多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現し、
世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します

JALグループ企業理念

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、
一、お客さまに最高のサービスを提供します。
一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

JALWebサイト

WEB https://www.jal.com/ja/

IR情報やサステナビリティ情報に加え、JALグループの思いや事業活動全般などを網羅的に紹介しています。

将来見通しについて

本レポートには、JALグループの事業および展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、既存の情報やさまざまな動向に関する当社による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあり得ます。

商品・サービス・イベントなどについて

本レポートに掲載している商品・サービス・イベントなどに関しては、状況により中止している場合があります。
最新の情報は、当社Webサイトなどでご確認ください。

TOP MESSAGE

ESG戦略を戦略の最上位として位置づけ、社会課題の解決を通じて「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を創出し、長期的な企業価値の向上を実現します。

日本航空株式会社
代表取締役社長執行役員
グループCEO
赤坂 祐二

JALグループは2021-2025年度中期経営計画の3年目となる今年度、ローリングプラン2023を策定し、JAL Vision 2030の実現に向けて経営戦略の3本柱の一つであるESG戦略を戦略の最上位に位置づけました。カーボンニュートラルの実現や人財の確保といった課題にどう向き合うのか。そして、「多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現し、世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します。」というパーパスを実現し、企業価値を長期的に向上させるために、全社一丸となって取り組んでまいります。

コロナ禍の3年間を振り返って

いつもJALグループの翼をご愛顧いただき、誠にありがとうございます。本年5月に新型コロナウイルス感染症の法的な位置づけが変わり、ようやく以前のような明るい日常が戻ってまいりました。空港や機内でも、お客さまやそこで働く人々の笑顔があふれる光景を再び目にすることができ、心から喜びを感じています。コロナ禍において、ステークホルダーの皆さまからいただきました多大なご支援・ご協力に、改めまして深く感謝を申し上げます。

2020年初頭に発生したコロナ禍は、需要の「蒸発」という航空業界がかつて経験したことのない未曾有の危機をもたらしました。先行きが見えない中、全社員が一丸となり前を向いて進むため、2021年5月に中期経営計画を策定し、ポストコロナを見据えた一歩を踏み出しました。手探りを繰り返し、また多くのご支援に支えられながら、昨年度の売上高はなんとかコロナ前の水準まで回復し、3年ぶりの黒字化・復配に辿り着くことができました。引き続き、ウクライナ情勢をはじめグローバルなリスクへの対応が必要なものの、需要の回復が一層加速したことで、今年度の足元の業績は順調に推移しており、中期経営計画の最終年度である2025年度における売上高 1兆8,500億円以上・EBIT 1,850億円以上という目標達成も、射程距離に近づいていると感じています。

3年に及んだコロナとの戦いは、苦難と困難の連続でしたが、教訓として得たものも大変大きかったと感じています。

まず、あらゆるリスクを想定した備えの大切さです。この未曾有の危機を乗り越えることができたのは、コロナ前から蓄積した強固な財務基盤があったからに他なりませんが、事業継続や社員のモチベーションといった観点で、それだけでは十分ではないと気付かされました。航空だけに依存せず、事業を多様化することで、よりレジリエンスの高いサステナブルな事業運営体制を構築するべく、事業構造改革を加速しています。

次に、JALグループに集う人財の底力を再確認したことです。一人ひとりが「今、私たちにできること」を合言葉にJALフィロソフィを実践し、新しい事業やサービスの開発に挑む様子や、一時は2,000名にのぼった社外への出向社員が行く先々で高い評価を受け、大きな自信を持って帰参してきた姿に、無限の可能性すら感じました。それと同時に、こうした人財力をもっともっと活かしていく責任を痛感しました。

そしてもう一つは、社会課題と私たちの事業との関係の深さです。コロナ禍という人類の危機との遭遇は、環境問題をはじめとする地球規模の課題に対する意識を大きく高めることとなりました。また、人の移動が止まり、人々のつながりにも影響を与えたことが、さまざまな社会問題を一層拡大した側面もあると思います。少なからず環境負荷を与えている航空事業者としての責任、コロナ禍で移動を止めざるを得なかった社会インフラとしての責任を感じながら、こうした課題の解決を自らの事業ミッションとしていくことに思い至りました。【図1】

詳細は以下のページをご覧ください。
P.9　特集「コロナ禍を振り返る」
P.11　マテリアリティ

「移動」を通じた「つながり」を創造することで
多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、
心はずむ社会・未来を実現し、
世界で一番選ばれ、愛される
エアライングループを目指します。

JAL Vision 2030の実現に向けたESG戦略

2030年に向けた「JAL Vision 2030」では、「安全・安心な社会」「サステナブルな未来」を創り出し、多くの人々やさまざまなモノが自由に行き交う、心はずむ社会・未来の実現を思い描いています。このVisionに向かって、JALグループのサステナブルな成長に向けた取り組みを加速することを目的に、今般ローリングプラン2023において、コロナ禍の教訓もふまえて中期経営計画を見直し、軌道修正することとしました。特に重要な修正点は、ESG戦略を中期経営計画における最上位戦略として位置づけ直したことです。

■「移動」と「つながり」の価値

元来、人やモノには「移動」が必要です。これまで、その手段としての航空輸送を、安全・安心な社会インフラへと成長させ、社会価値を生み出してきました。最近はさらにカーボンニュートラルを実現することで、持続的な価値向上を目指しています。一方、コロナ禍を経て、人・モノの移動は、単なる物理的な価値だけではない、人やモノの「つながり」、深い「関係性」を生みだしており、それらは、環境・生物多様性・地域経済、そして何より人の幸福といった根本的な社会価値とつながっていること、その大切さに改めて気付かされました。実際に、たくさん移動する人ほど幸福度が高いという学説があります。

私たちは今後、人やモノの移動とともに、移動の先にある人々のつながり・関係性を創造することで、新たな社会価値をご提供していきたいと思います。こうした目的を持った航空以外の事業を新たに展開し、新たな収益源とするのです。そこで生まれた人・モノのつながりを航空需要に結びつけ、航空事業の収益拡大にもつなげることができると考えています。

このESG戦略こそが、航空輸送のサステナビリティと企業価値の向上を実現するものと確信しています。【図2】

■事業目的の再定義

今後の主力事業として4つの事業領域を定め、事業構造改革による事業の多様化を進めていますが、最上位戦略であるESG戦略と各事業戦略を整合させ、ESG戦略を強力に推進するために、それぞれの事業目的を再定義しました。

フルサービスキャリア事業領域は、環境対策とネットワーク拡大の両立を図ることです。省燃費かつ最新鋭機材を導入し競争力を高めながら、**one**worldアライアンスなど他の航空会社、鉄道など他の交通モード、地域航空などとの連携で、航空のみならず交通輸送システム全体としてより効率的な移動ネットワークを目指します。

LCC事業領域のミッションは、新たな人流の創出です。特に、未来を担う若年層や、お子さま連れのファミリー層、日本中を旅するインバウンド旅客に、わかりやすいサービスで気軽に飛行機をご利用いただきます。また、フルサービスキャリアではカバーできない、新たな就航地点を開拓していきたいと思います。

図1. 収益の実績・計画

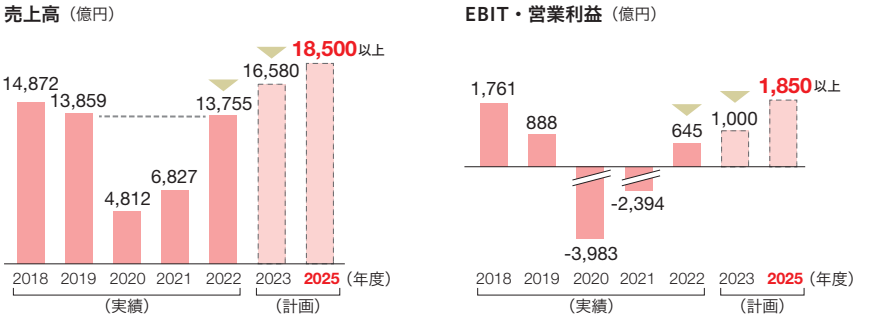
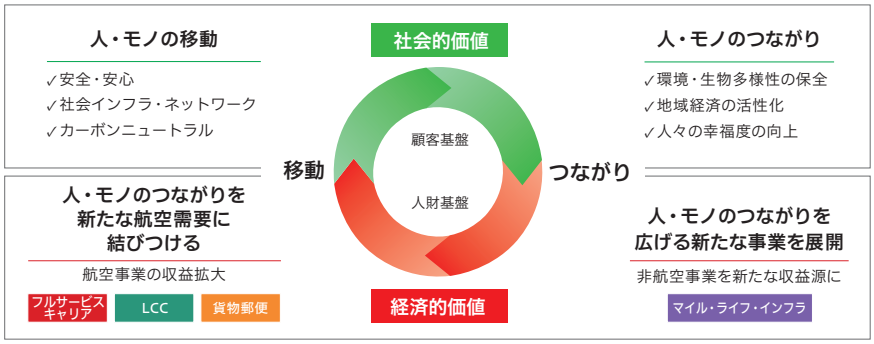


図2. JALグループの価値創造ストーリー

詳細はP.49 ESG戦略をご覧ください。



貨物郵便事業領域は、航空の強みを活かした高速輸送で、モノと人、モノと地域をつなぐ役割を果たします。特に、eコマース、医療品・医薬品、地域の生鮮品といった人々の生活に直結した物品輸送を軸に、他の輸送モードとの連携やドローンなどの新技術で物流の課題解決にも貢献します。こうしたきめ細かい貨物輸送に必要な機動性を補強するため、新たに中型貨物専用機を導入します。

航空以外の領域である、マイル・ライフ・インフラ事業領域は、JALグループの強みである顧客基盤や人財基盤、ブランド力を活かし、人やモノのつながりを創造する中核事業に成長させたいと考えています。人口減や高齢化といった地域の深刻な問題に対して、自然・食・文化・医療・教育・イベントなどで地域とつながる関係人口を拡大することで解決する、ソリューション事業に特に力を注いでまいります。旅行事業では、地域とのより深い関係を作ることができる新しい旅の形「アドベンチャーツーリズム」などの提案・普及を進めます。マイル・カード事業、リテール事業においては、航空以外の便利でお得な商品・サービスを充実し、3,700万人のJALマイレージバンク会員、400万人のJALカード会員の皆さまに、移動以外の多くのシーンでご利用いただきます。また、インバウンド誘致・地域経済に重要な、地方空港における安定的なグランドハンドリング事業の運営や、毎日の暮らしをつなぎ、防災などにも有用なドローン・空飛ぶクルマといった新しいインフラの整備にも挑戦してまいります。

これら4つの事業領域それぞれの成長を図りながら、2025年度には利益のおよそ半分をLCCとマイル・ライフ・インフラで創出する事業構造を実現したいと考えています。【図3】【図4】

サステナブルな航空輸送のために

コロナ禍で、航空業界全体が大きなダメージを受けましたが、一方で、「すぐ会える」「どこへでも行ける」といった航空輸送の重要性が改めて認識されました。今後、この航空輸送をサステナブルなものとするため、現在大きく2つの経営課題があります。一つは航空輸送におけるカーボンニュートラルの実現、もう一つは、人口減少社会における人財の確保です。

■空のカーボンニュートラルに向けて

これまでも、地球環境にとって待ったなしの最重要課題として、2050年までにCO_2排出量を実質ゼロとする、カーボンニュートラルの実現を目指して取り組みを進めてきましたが、その重要性は日に日に高まってきているのを感じます。欧州では短距離の航空路線を鉄道に置き換える法律が施行され、日本政府の骨太の方針にも航空分野におけるカーボンニュートラルの方向性が明記されました。

CO_2削減の柱の一つは、省燃費機材への更新です。主力機材であるエアバスA350型機・ボーイング787型機に加えて、2026年度からボーイング737MAXの導入を決定しました。これらの最新鋭省燃費機材の全機材数※に占める割合は、コロナ前に約30%だったものが、2030年度には約70%以上となる見込みであり、今後も着実に機材更新を進めていきます。

そしてもう一つの柱は、持続可能な航空燃料「SAF」の活用です。SAFは、従来の航空燃料に比べてCO_2排出量を約80%削減できる新しい燃料で、2030年度には全搭載燃料の10%をSAFに置き換える計画です。これまでSAFの製造は日本よ

図3. ESG戦略を推進するために再定義した事業目的（領域別）

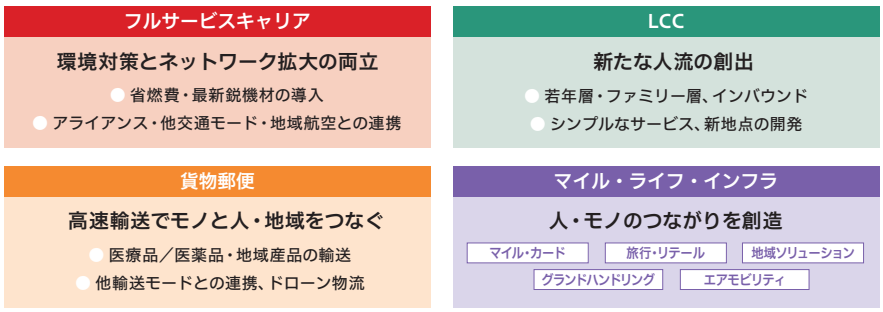
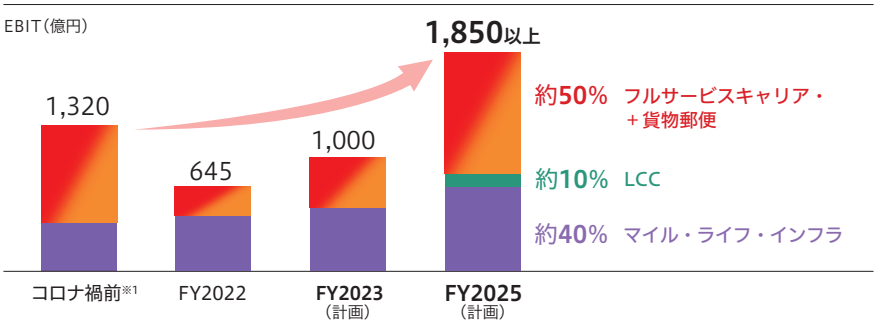


図4. 事業領域ごとの利益推移

詳細はP.51 事業構造改革をご覧ください。



※1 コロナ禍前：FY2019 実績から新型コロナ影響を除いた数値（FY2019Q3 決算発表時に開示した業績予想値（IFRS））

り欧米各国が先行していましたので、まず海外での調達を進めてきました。今後は、日本での搭載のため国産SAFの調達を進めていきます。もし日本の空港でSAFを給油できなければ、海外の航空会社が日本への運航継続は難しいと判断する可能性があり、我が国の航空インフラを支えるには国産のSAFが間違いなく必要なのです。現在、石油業界やプラント業界をはじめ、さまざまな技術や原料を提供するサプライヤーと連携し、急ピッチで国産SAFの開発・製造を進めています。

※100席以上の旅客機

■ JAL流の人的資本経営

日本はすでに人口減少社会に入っており、従来の労働集約的な航空業務のあり方を見直す時がきています。これまで以上に航空人財の確保・育成を強化していくことに加えて、一人ひとりの、そしてチームとしての生産性、価値創造性を高め、成長していく必要があります。

そのためには、デジタルや新技術を活用し、自動化やマルチスキル化を進めることで、より少ない人数で同じアウトプットが出せる業務改革が不可欠です。そしてもう一つ、最も重要な要素はDEI（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）です。これまでの取り組みの中で、多様な人財が活躍できる職場環境を作り、そこで働く人財に新たな教育や経験を付加することによって、斬新なアイデアや新たな仕組みが生み出され、社員一人ひとりや組織の成長につながっている事例を数多く見てきました。航空業務にはさまざまな規制や制約がありますが、こうしたDEIの持つ不思議な力を、空港や機内といった職場でいかんなく発揮することができれば、航空業務にも大きな変革が生まれるものと考えられます。一つの指標として、2025年度までに女性管理職比率30%の達成を経営目標としており、達成に向けて順調に推移しています。

JALグループ最大の強みである人財の力をさらに引き出すべく、賃金・プロモーション・教育といった人財への投資を積極的に行いながら、技術と多様性という2つの柱で生産性と価値創造性を高め、人的資本経営を進めてまいります。【図5】

結びに—安全・安心を大前提に、さらなる企業価値向上に取り組む

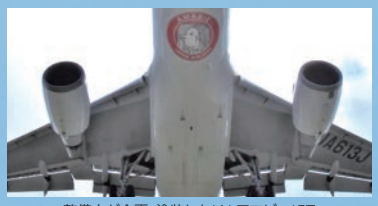
ライト兄弟の初飛行から今年でちょうど120年、航空業界がこれまで数々のイベントリスクを乗り越えて成長してきたのは、飛行機の安全性が飛躍的に向上し、社会インフラとして定着したことにあると考えています。そして今、新しい技術としてドローンや空飛ぶクルマといったエアモビリティが開発され、私たちも2025年の大阪・関西万博での飛行に向けて準備を進めていますが、安全・安心な乗り物として社会に受け入れられることが何より重要です。安全・安心に空を飛ぶことで社会の進歩発展に貢献することは、これまでもこれからも変わらぬ私たちの使命です。

JALグループは、よりレジリエンスの高い事業構造で社会インフラ・ライフラインとしての責務を果たすとともに、いつも温かく応援してくださるお客さまに感謝しながら、人財の力をより一層高め、移動を通じて人々の「つながり・関係性」を創造する企業グループへと成長してまいります。そして、すべてのステークホルダーの皆さまにとって「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」になることを目指し、全社員一丸となって進んでまいります。今後とも、ご高配を賜りますようお願い申し上げます。

図5. JAL流の人的資本経営

特集 コロナ禍を振り返る

新型コロナウイルス感染症は、2023年5月より感染症としての位置づけが変更され、約3年半にわたったコロナ禍は収束を迎えています。甚大な影響を及ぼしたコロナ禍を巡る闘いを振り返ります。コロナ禍を通じて得た知見・経験も活かしつつ、レジリエンスを向上させ、JALグループのサステナビリティを高めてまいります。



整備士が企画・塗装したJALアマビエJET

感染拡大直後から、社長をトップとする危機管理体制を始動

■BCPを発動し、即断即決の対策本部体制を構築

対策本部 152回開催 (2020年1月～2023年5月)

2020年1月、アジア各国における感染拡大と同時に、未知のウイルス感染症発生を想定した事業継続計画（BCP）に基づき、社長をトップとした対策本部体制を始動しました。以降、2023年5月までの間、週次で対策本部会議を開催し、お客さま・社員の感染防止、路線便数計画・収支改善等の課題に対し、即断即決で対処しました。

対策本部体制

- 対策本部長（社長）
  - 事務局（総務本部長）
  - 各執行役員
  - 各部部長

①お客さまを守る ～安全・安心にご利用いただくために～

■感染拡大防止だけでなく、安心してご旅行いただくために幅広い取り組みを推進

取り組みの詳細はP.48 安全・安心をご覧ください。

衛生性・清潔性の向上

「JAL SMART AIRPORT」によるチェックインと手荷物お預けの自動化とチェックイン端末へのタッチレスセンサー設置や、ラウンジでのQRオーダー導入などの非接触化、機内への抗ウイルス・抗菌コーティングなど、あらゆる場所で安心してご利用いただくために、衛生性・清潔性の向上に取り組みました。

ご旅行時のサポートの提供

日々変化する各国の渡航書類をご確認いただけるアプリ「VeriFLY」や、渡航中に感染した場合の医療などの費用をご負担する「JALコロナカバー」、マイルでもPCR検査をお受けいただける「PCRあんしんサポート」など、新たなサポートを提供しました。

「安全・安心の取り組み」が、アジアで初めて世界最高水準の評価をダブル受賞

②路線ネットワークを守る ～インフラとして、移動の社会的需要にお応えするために～

国際旅客

〈コロナ前〉57路線 146.9便／日・搭乗率83.4%（2019年8月）
➡【コロナ禍】28路線 17.5便／日・搭乗率14.4%（2020年4月）

各国の厳しい出入国規制により、乗務員の宿泊を回避する必要が生じ、ダイヤの見直しや乗務員編成数の増加などの対応を余儀なくされました。訪日需要が途絶える一方で、日本経由の乗り継ぎ需要は早期に回復していきました。入国規制の動向に基づいて需要を見通し、機動的に供給量を調整するとともに、乗り継ぎがしやすいようダイヤの調整を行い、需要の獲得に腐心しました。なお、旅客需要が著しく減少していたこの期間に、LCCでは、2020年6月にZIPAIRが貨物専用便で運航を開始し、2021年6月には春秋航空日本（現、スプリング・ジャパン）を連結子会社化し、需要回復期に備えました。

③JALグループを守る ～反転攻勢に向けて、人財基盤・財務基盤を維持・強化し、顧客基盤を広げるために～

■人的資本：多様な価値観で新たな価値創造に挑戦する、変革を起こす人財基盤の維持・強化

客室乗務員1人当たり月間乗務時間

〈コロナ前〉71.8時間/月（2019年5月）➡ **【コロナ禍】8.3時間／月（2020年5月）**

運航便数が大幅に減少し、業務量が激減する事態となりましたが、JALグループで最も重要な資本である人財の雇用を守ることを最優先課題としました。コロナ禍収束後の反転攻勢に向け、現場部門の社員の知識・スキルとモチベーションの維持・向上に取り組みました。余裕人財の雇用確保のため自主性を尊重しつつ大規模な社外出向を実施するとともに、雇用調整助成金など公的支援の枠組みを活用し、研修による人財育成に努めました。また、非航空領域の中核子会社であるJALUXを連結子会社化し、顧客基盤の拡大を図りました。今後の人的資本経営で、研修・出向で広がった社員の可能性をさらに高めるとともに、フルサービスキャリア事業領域から成長領域への人財シフトを進め、事業構造改革を推進していきます。

研修

コロナ前
FY2018 70.8時間／年
FY2019 72.3時間／年
➡ FY2020 277.1時間／年
FY2021 162.3時間／年

オンライン会議システムを活用し、業務だけでは習得し得ない新たな知識・スキルの習得を進めました。
【研修内容（一例）】安全／サービス／語学／経営計画・決算／他職種の業務知識／関係法令／異文化理解／情報システム／健康管理 等

社外出向

コロナ前
月間 0人
※余裕人財の出向
➡ 月間 1,801人

公募も含めて本人の意思を確認した上で、空港部門スタッフ・客室乗務員などの社員が、さまざまな領域に出向し、新たな知見・価値観を身につけました。
【出向先（一例）】：市役所／町役場／カーディーラー／宅配物流センター／コールセンター／電気通信企業／総合建設企業 等 約140社

連結従業員

FY2019末 35,653名 ➡ **FY2022末 36,039名** ※LCC、非航空領域を含む。

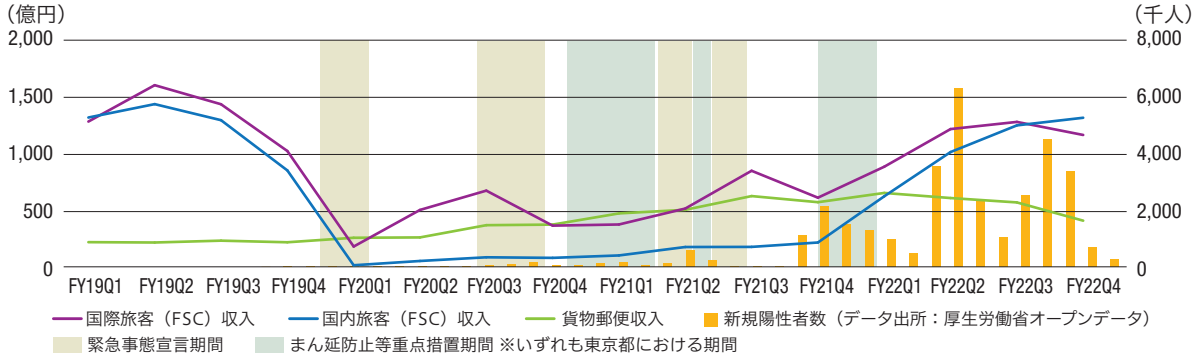
Voice

ZIPAIR Tokyo
代表取締役社長
西田 真吾

LCCとしては異例中の異例。貨物専用便での就航で、早期黒字化の布石としたZIPAIR

コロナ禍の直撃は、日本初の中長距離LCCとして会社を設立して運航開始の準備を進めていた最中でした。このため、2020年6月の営業開始の際の成田＝バンコク線、続く2路線目の同年9月ソウル線は、貨物のみの専用便として初便を迎えました。お客さまの高い搭乗率で収支を成り立たせるビジネスとすることが通例のLCCとしては異例のことでしたが、当時「今、社会のお役に立てることは何か」を考え決断しました。その後、ZIPAIRは、コロナ禍でも運航を開始した計6路線（2023年8月現在は8路線）により、需要回復期にいち早い対応ができたことから、すでに2022年度において通年での黒字化を達成しております。

新型コロナウイルス感染症の航空事業への影響 ～新規陽性者数と四半期収入推移～



お客さまとのコミュニケーション

機内の空気循環をスーパーコンピューター「富岳」で検証した上で、マスク着用をお願いするなど、客観的でわかりやすい発信に努めました。ご予約や航空券についてのお問い合わせが増加し、電話がつながりにくいご不便をおかけする場合もあったことから、LINEなどの新たなチャネルの開設やコンタクトセンターの強化などに取り組んでいます。

検疫体制強化と利便性の両立

水際で感染拡大を食い止めるために強化された日本入国時の検疫を、お客さまにできるだけスムーズに受けていただけるよう、関係当局と連携し動線の変更などの課題に取り組みました。また、成田・羽田において検疫の補助業務をJALグループの空港接客部門スタッフが担い、経験を活かして、検疫強化とお客さまの利便性を両立に取り組みました。

国内旅客

〈コロナ前〉126路線 860.3便／日・搭乗率78.9%（2019年8月）
➡【コロナ禍】115路線 437.0便／日・搭乗率19.6%（2020年4月）

離島などへの医療従事者の移動等のために、社会インフラとして使命を果たすべくネットワークの維持に努めました。一方で、緊急事態宣言などの環境変化には、採算確保に向けて機動的に路線便数計画を見直しました。

貨物郵便

貨物専用便
〈コロナ前〉41便／年（FY2018）
➡【コロナ禍】12,934便／年（FY2020）

海運の混乱や旅客便による供給の激減で、需給がひっ迫した上、ワクチン輸送、宅配などの新たな需要が発生しました。これに対し、自社と新たに設立したLCCのZIPAIRの旅客機による貨物専用便の運航や他社の貨物専用機の活用で応需能力を拡大するとともに、ノウハウを活かした高品質な輸送を実現しました。

■財務資本：機動的な資金調達と強固な財務基盤／コロナ禍でのCO_2削減に向けた機材更新

営業キャッシュ・フロー

〈コロナ前〉約3,000億円／年 **➡【コロナ禍】約▲2,000億円／年（FY2020）**

有利子負債	コミットメントラインの増額	公募増資	ハイブリッド・ファイナンス
約4,600億円	+2,500億円（期間中の最大額）	約1,800億円	3,500億円

➡ 自己資本比率 FY2022末 39.3%（格付評価上）

※ FY2019第4四半期からFY2022期末までの資金調達額

キャッシュアウトの抑制のため、ただちにあらゆる費用の徹底的な削減に全社的に取り組む（P.21）とともに、財務面の対応として短期間に機動的に手元流動性を確保しつつ資本増強を行いました。財務基盤の健全性を示す自己資本比率は、2018年度末の57.4%から低下しましたが、39.3%（格付評価上）と、なお健全な水準を維持しています。今後もリスク耐性を備えた強固な財務基盤の再構築を進めます。

エアバスA350 11機導入（FY2019第4四半期-FY2022）

ボーイング787型機 6機導入（FY2019第4四半期-FY2022）

CO_2排出量 ▲15～25%（従来機対比）

厳しい財務状況ながらも、いち早くコロナ禍後の回復とさらなる成長を遂げるために必要な投資を推進しました。特に、省燃費機材への更新をコロナ禍以前に計画していた通りに進めたことにより、CO_2排出量の削減および選好性の向上につなげるとともに、急速な需要回復に対応する生産体制を確保できています。

Voice

財務・経理本部長
（2019～2022年度当時）
菊山 英樹

破綻の経験をふまえ、できる対応をできるうちに判断し実行した資金調達

2020年2月頃、国際線の需要が消失する状況となっていた際に、かつてのSARSが半年で需要が戻ったことから、最長1年程度を耐えることのできる有利子負債での資金調達を行いました。しかしその後に発出された緊急事態宣言で影響の長期化を覚悟し、さらにもう1年のリスクに備え、その時点での財務体質を活かし、投資家の皆さまにご納得いただけるエクイティストーリーを策定の上、公募増資を実行しました。経営として、資金がショートするリスクに対して、今ならできる調達を環境が変わってできなくなったということは絶対に許されないと考えました。さらにその後も、今のタイミングであれば実行可能というタイミングを逃さず、ハイブリッド・ファイナンスによる調達を行いました。

1. マテリアリティ

JALグループは、「JALグループ中期経営計画ローリングプラン2023」においてESG戦略を最上位と位置づけ、事業で生み出す「移動・つながり」を通じて、社会的価値・経済的価値を創造し社会課題の解決を図ることとし、マテリアリティの見直しを行いました。

これまでのマテリアリティは、SDGsの17ゴール／169ターゲットの達成への貢献に向けて、主としてフルサービスキャリア事業領域において取り組むべき4つの領域・22の課題としていました。今般、マテリアリティ特定のプロセスを経て、航空に限らずJALグループの全事業領域における経済的価値の創出との連動性が高まるよう、マテリアリティを見直しています。さらに、JALグループの最大の強みである人財（人的資本）について、全社員の価値創造力と生産性の向上を図ることが経営における重要課題であることから、マテリアリティに定義しています。

JALグループはマテリアリティへの取り組みを通じて、「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を創ることの実現を図り、中長期的な成長の実現を図ります。

マテリアリティ特定のプロセス

マテリアリティの特定は、まずコロナ禍後の社会課題を再認識した上で、JALグループが「移動・つながり」を通じて創造する社会的・経済的価値をふまえて、JALグループとステークホルダーそれぞれにとっての社会課題の重要度を分析しています。マテリアリティの特定にあたっては、社長が議長を務めるサステナビリティ推進会議などにおいて、経営で議論を重ね、取締役会にて報告・承認されています。

特定したマテリアリティに関して、中期経営計画ローリングプラン2023の事業戦略にその取り組みを内容を反映しています。また、各マテリアリティに関する指標と目標を設定し、開示しています。

重要課題（マテリアリティ）	
観光立国	観光を通じた経済成長と国際相互理解の促進
地域創生	地域社会に賑わいや活力をもたらす
豊かな心	人・モノの自由な移動やつながりで幸福度を向上させ、豊かな心を育む
多様性による レジリエンス	多様な人・文化・価値観・行動様式が尊重され、新たな価値が生み出される社会を構築する
安全・安心な社会	空の安全基盤を創り、育て、守り続けていく
航空インフラ	持続可能な航空輸送の基盤を未来へつなぐ
豊かな地球	人流・商流・物流の源となる地球環境を保全・回復し、次世代へ引き継ぐ
人的資本	JALグループ全社員の価値創造力と生産性の向上

1. 社会課題の把握
- 社会課題
- 社会の変化

2. JALグループにとっての重要度分析 ← JALグループの価値創造を経営で議論
- 機会
- リスク

3. ステークホルダーにとっての重要度分析 ← 各ステークホルダーとの対話（P.25）
- 関心度
- 期待度

マテリアリティの特定
- 中期経営計画へ反映
- 指標と目標の設定

1. 社会課題の再認識
- 2019-20年度に行った航空業界におけるSDGsの課題を再評価・再認識
- コロナ禍を経た社会の変化をふまえ、社会課題を再認識

2. JALグループにとっての重要度分析
- JALグループは、事業による社会的価値・経済的価値の創出を、「移動・つながり」を通じて行うと定義
- 再認識した社会課題について、事業での「移動・つながり」を通じた社会的・経済的価値の創造との関連性を評価。事業を通じた社会課題への取り組みが、航空・非航空の成長などの機会の獲得につながるもの、環境規制による費用増などのリスクの低減につながるものの観点で、重要度を評価

3. ステークホルダーにとっての重要度分析
- 再認識した社会課題について、ステークホルダーとの対話（P.25）を通じて、「ステークホルダーの関心度」と、「ステークホルダーからのJALグループが解決することへの期待度」を把握
- 各ステークホルダーの「関心度」と「期待度」が総合的により高いものの観点で、重要度を評価

マテリアリティの特定
- 分析により重要度が高いとされた社会課題をマテリアリティとして特定することを、サステナビリティ推進会議において討議・決定し、取締役会にて報告、承認
- 特定したマテリアリティに基づいて指標と目標を設定し、実績を開示

	社会的価値を測る指標［FY2025目標］	経済的価値を測る指標［FY2025目標］	関連するSDGsのゴール
	●地域誘客［国内の旅客数FY19対比＋10%］経営目標 ●インバウンド拡大 ［訪日外国人の国内線利用 1,505千人］ ●地域産品流通拡大 ［国内の貨物輸送量FY19対比+10%］経営目標 ●新たなツーリズム推進 ［JAL Wellness＆Travel提携数 10自治体］ ●社外との研究の推進 ［ワークスタイル研究会員200団体］	●航空旅客数・旅行者数の拡大 ［国内の旅客数FY19対比＋10%］経営目標 ［訪日外国人の国内線利用 1,505千人］ ●地域産品などの輸送の増加 ［国内の貨物輸送量FY19対比＋10%］経営目標 ●受託便数の増加［外国航空会社の運航便の受託128千便］ ●旅行に関する提携自治体数の増加 ［JAL Wellness＆Travel提携数 10自治体］ ●マイル・ライフサービス利用者の拡大 ［どこかにマイル累計利用人数81万人、サブスク型旅行商品の展開を通じた人流の創出 FY22対比250%］	1 2 3 4 8 9 10 11 16 17
	●人権の尊重 ［人権デューデリジェンス対応実施率100%］ ●バリアフリー・ストレスフリー［移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比2.5倍］	●航空旅客数・旅行者数の拡大［移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比2.5倍］	
	●次世代エアモビリティの運航基盤構築［FY23ドローン物流事業化、FY25 空飛ぶクルマ事業化］	●エアモビリティサービスの事業化実現［FY23ドローン物流事業化、FY25 空飛ぶクルマ事業化］	
	●航空・物流ネットワークの維持・拡大［コードシェアを含む国内線乗り入れ地点 65以上］	●航空旅客数・旅行者数の拡大、貨物輸送量の拡大 ［国内の旅客数FY19対比＋10%、国内の貨物輸送量FY19対比+10%］経営目標	
	●CO_2排出量削減［スコープ1排出量 909万t未満（FY19未満）］経営目標 ●生物多様性の保全［有性生殖サンゴ 1,000群体］2026年 ●使い捨てプラスチックの削減 経営目標 ［客室・ラウンジ：新規石油由来全廃］ ［貨物・空港：環境配慮素材へ100%変更］	●航空旅客数・旅行者数の拡大 ［国内の旅客数FY19対比＋10%］経営目標 ●コマース取り扱いの拡大［JALグループ外企業と連携したリサイクル商品の企画・販売の強化 15社］	6 7 11 12 13 14 15
	●社会的価値創出力の向上 ［エンゲージメントの高い社員の割合 64.4%］ ●DEIの促進［女性管理職比率 30%］経営目標	●経済的価値創出力の向上 ［一人当たり売上高FY19対比＋15%］ ●DEIの推進［女性管理職比率30%］経営目標	3 4 5 8 10

「指標と目標」の詳細はP.85-88をご覧ください。

2. JALグループの価値創造ストーリー

「JAL Vision 2030」、「カーボンニュートラル」実現

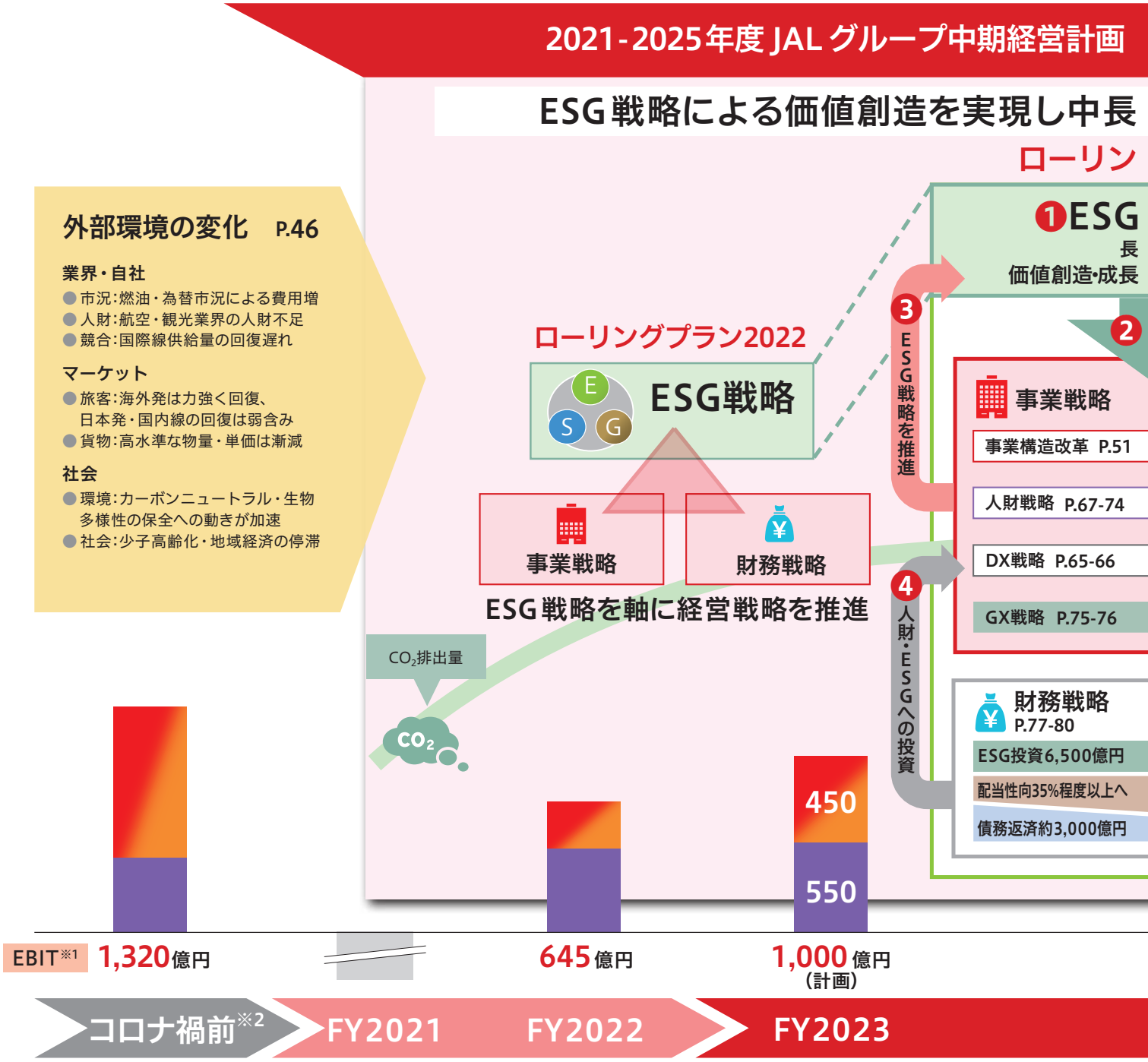
JALグループは、当社のPurposeである、多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来に向け、「安全・骨子とするJAL Vision 2030を掲げています。

❶2021-2025年度JALグループ中期経営計画ローリングプラン2023においては、ESG戦略の位置づけを見直し、最上位の

❷ESG戦略を通じて、「移動・つながり」という社会的価値を創出し、JAL Vision 2030の実現を図るとともに、経済的価値を

❸ESG戦略を推進するための事業戦略では、事業構造改革・人財戦略・DX戦略、そしてカーボンニュートラルに向けたGX成長を図ります。

❹ESG戦略を支える財務戦略では、経済的価値の向上により創出されたキャッシュを、リスク耐性と成長の両立を図りつつ、適切に配分します。

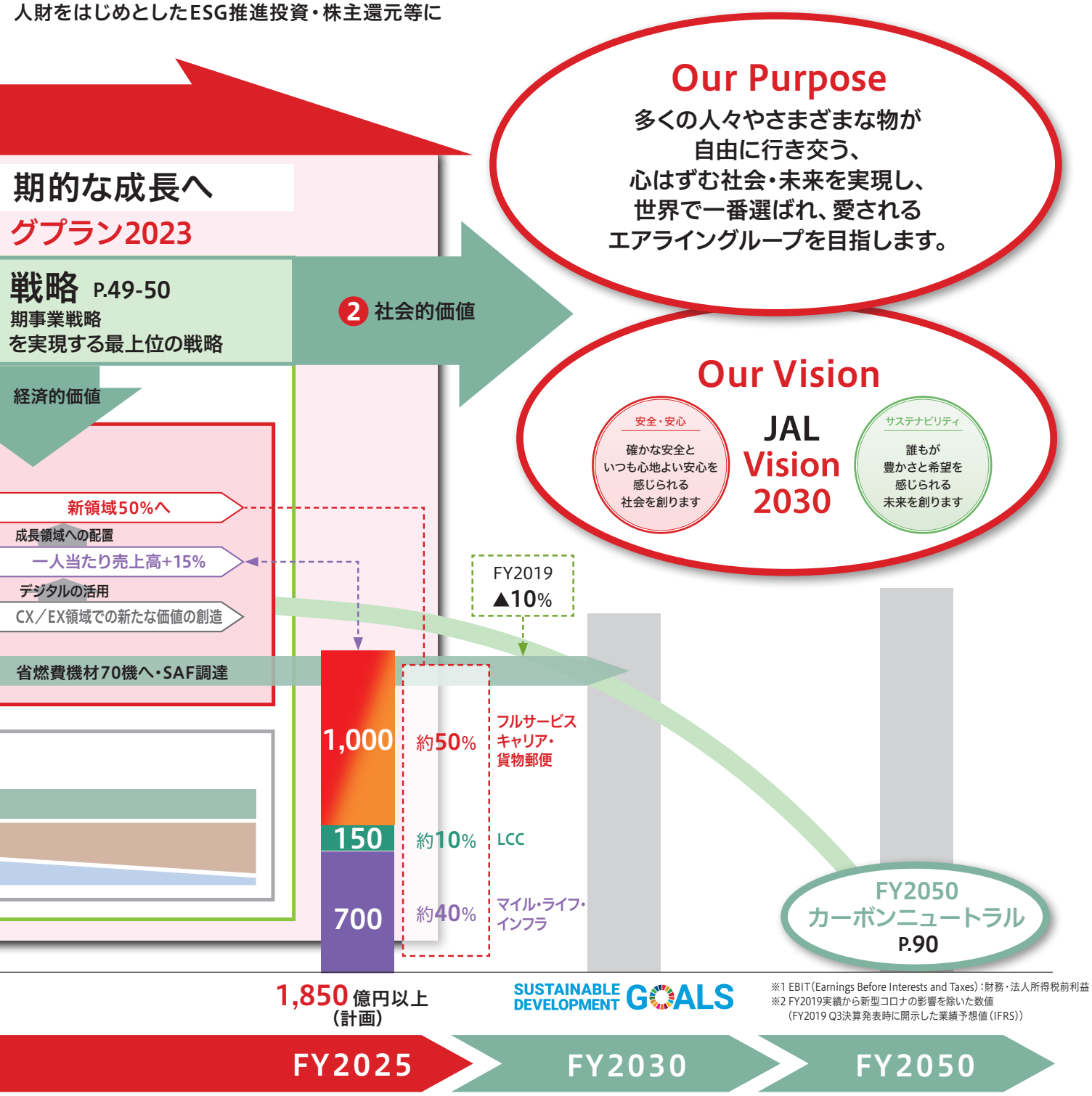


に向けて

安心な社会」と「サステナブルな未来を創ること」を

戦略と定義しました。
向上させてまいります。
戦略を通じて、JALグループの収益拡大と持続的な

人財をはじめとしたESG推進投資・株主還元等に



3. JALグループの価値創造プロセス
社会課題を解決し持続的に企業価値を向上

INPUT（主要な経営資本）

人的資本
多様なプロフェッショナル人財
- JALグループ従業員数 36,039名
- 女性管理職 1,365名（全管理職の22.8%）
- エンゲージメントの高い社員

知的資本
蓄積されたノウハウ
- 航空の安全を守る規程・マニュアル
- 航空領域の高い品質を実現するITシステム

社会・関係資本
世界と地域をつなぐネットワーク
- JALグループ航空会社・提携航空会社
- 地域社会とのコラボレーション

航空利用を中心とした顧客基盤
- JALマイレージバンク会員数 約3,700万人

製造資本
充実した航空機
- JALグループ航空機数 8機種 224機
  内、成長領域への機材配置 11機
- 新型省燃費機材※1 29%

財務資本
コロナ禍の中で必要なリスク耐性を備えた財務基盤
- 自己資本比率 39.3%（格付評価上）
- 信用格付 A格維持

自然資本
資源の有効利用
- 化石燃料である航空機燃料
- 観光資源

※1 100席以上の旅客機

ビジネスモデル（事業活動）

フルサービスキャリア
環境対策とネットワーク拡大の両立
- 省燃費・最新鋭機材の導入
- アライアンス・他交通モード・地域航空との連携

就航都市・路線数 / RPK※2 / CO_2排出量

LCC
新たな人流の創出
- 若年層・ファミリー層、インバウンド
- シンプルなサービス、新地点の開発

新たな就航都市・路線数 / 就航都市・路線数 / RPK※2 / CO_2排出量

貨物郵便
高速輸送でモノと人・地域をつなぐ
- 医療品／医薬品・地域産品の輸送
- 他輸送モードとの連携、ドローン物流

就航都市・路線数 / 戦略品目取扱量 / RTK※3 / CO_2排出量

マイル・ライフ・インフラ
人・モノのつながりを創造

マイル・カード / 旅行・リテール / 地域ソリューション / グランドハンドリング / エアモビリティ

発行マイル数 / ツアー旅行者数 / リテール取扱高 / 地域ソリューション取扱高 / 外国航空会社受託便数 / エアモビリティサービス

※2 有償旅客数×輸送距離　※3 有償貨物郵便重量×輸送距離

価値創造の基盤

安全憲章 P.17-19
JALフィロソフィ P.20
部門別
ガバナンス P.22-42

企業価値の向上

JALグループは、安全運航の堅持を大前提として、フルサービスキャリア・LCC・貨物郵便の領域で、人・モノの「移動」を支えるとともに、「移動」を通じた「つながり」を創造します。人・モノの「移動・つながり」による社会的価値・経済的価値の創出、さらに人的資本をはじめとする各資本の強化により、持続的な企業価値の向上を図ります。

の移動・つながり)

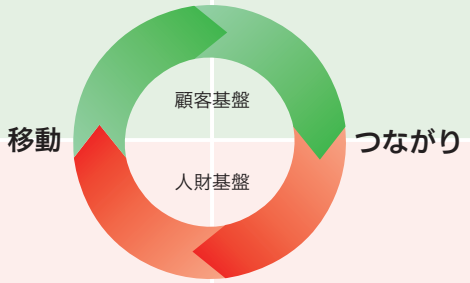
OUTCOME
(移動・つながりを通じて創出される価値と資本の強化)

移動・つながりを通じて創出される価値

人・モノの移動
- ✓安全・安心
- ✓社会インフラ・ネットワーク
- ✓カーボンニュートラル

人・モノのつながり
- ✓環境・生物多様性の保全
- ✓地域経済の活性化
- ✓人々の幸福度の向上

社会的価値



経済的価値

人・モノのつながりを新たな航空需要に結びつける
航空事業の収益拡大
フルサービスキャリア / LCC / 貨物郵便

人・モノのつながりを広げる新たな事業を展開
非航空事業を新たな収益源に
マイル・ライフ・インフラ

ステークホルダー
お客さま / 地域社会 / 次世代／環境 / お取引先さま / 外部パートナー / 株主・投資家の皆さま / 社員

資本の強化

人的資本(FY2025)
多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財
- 生産性の高いプロフェッショナルなJALグループ従業員
- 女性管理職　全管理職の30.0%
- エンゲージメントの高い社員 64.4%
  (FY19対比+10.0pt)

知的資本
CX・EXの向上、新たな価値を創出するノウハウ
- 新しい空の安全をも守る規程・マニュアル
- AI・先進技術を活用し、DXを実現するITシステム

社会・関係資本
移動・つながりを高めるネットワーク
- JALグループ航空会社・提携航空会社

社会課題の解決にともに取り組むパートナーシップ
- 地域社会・お取引さまとのコラボレーション

航空と非航空にまたがる顧客基盤
- JALマイレージバンク会員

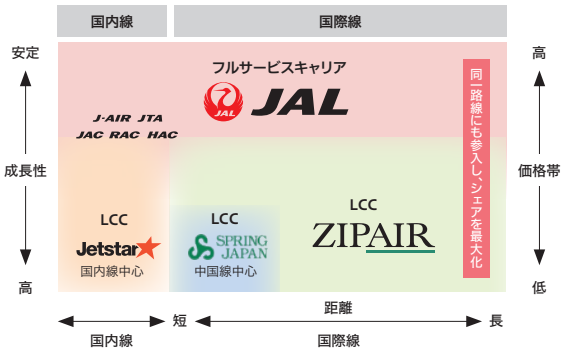
製造資本(FY2025)
省燃費機材に更新が加速し、成長を支える航空機
- JALグループ航空機数 9機種232～238機
  内、成長領域への配置機材 22～26機
- 新型省燃費機材 2機種 47%

財務資本(FY2025)
リスク耐性強化と成長の両立に向け、強固な財務基盤を再構築
- 自己資本比率 50%程度(格付評価上)
- 信用格付 Aフラット

自然資本
豊かな地球/環境への負荷が低い資源利用
- 1.5℃シナリオの実現した世界
- 観光資源でもある環境資源の保全・回復、拡大
- 環境への負荷が低い生産資源の確保・利用

人的資本等の強化・資本効率の向上

今後の旅客事業ポートフォリオ



採算制度　P.21

4. 価値創造の基盤

（1）安全憲章

安全憲章は、JALグループが航空会社として価値創造の大前提である「安全」に対する、決意・基本的な考え方・行動を示したもので、経営トップから第一線の社員までの一人ひとりが、日々安全憲章を実践しています。

JALグループは、航空の安全の維持・向上を図るための組織的な安全推進の仕組みである「安全管理システム」と、安全管理システムを機能させるための組織文化である「安全文化」を特に重要なものと位置づけています。

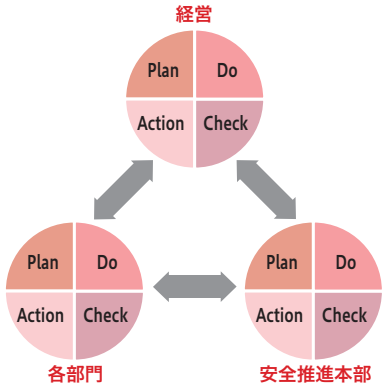
安全憲章

安全とは、命を守ることであり、JALグループ存立の大前提です。
私たちは、安全のプロフェッショナルとしての使命と責任をしっかりと
胸に刻み、知識、技術、能力の限りを尽くし、一便一便の安全を確実に実現していきます。
そのために、私たちは以下のとおり行動します。

- 安全に懸念を感じた時は迷わず立ち止まります。
- 規則を遵守し、基本に忠実に業務を遂行します。
- 推測に頼らず、必ず確認します。
- 情報は漏れなく速やかに共有し、安全の実現に活かします。
- 問題を過小評価することなく、迅速かつ的確に対応します。

安全管理システム

安全管理システムとは、安全方針、組織体制、責任分担、安全に係るリスク管理の方法などを総称した組織的な仕組みです。JALグループでは、安全の基本方針である「安全憲章」に則り、経営・安全推進本部・各部門が、安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、有機的に結びつけることで、安全管理システムを機能させ継続した改善を行います。



安全管理システムにおける PDCA サイクル

■安全管理の体制

- JALグループには、日本航空を含む8つの航空会社があることから、グループ全体で均等かつ高い安全レベルを維持するため、グループ安全対策会議で確認された共通の方針のもと、安全管理を行っています。また、グループ安全対策会議の下部会議体として、グループ航空安全推進委員会を設置し、日本航空の各本部間および各グループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図っています。
- 安全に係る最終責任は社長が有しています。
- 社長が選任する「安全統括管理者」は、安全管理体制を統括的に管理する責任と権限を有し、安全施策や安全投資などの重要な経営上の意思決定への関与等を行います。

「安全管理体制」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/safety/safety_system/#system

■安全管理の実施（PDCAサイクル）

▶リスク管理

❶情報の収集と周知

不安全事象に関する各部門からの報告、飛行データ解析プログラム、乗務員の疲労リスク管理プログラム、アルコールに係るリスク管理プログラムなどから得られる情報を幅広く収集し、不安全事象の発生防止に活用しています。また、重要な情報はさまざまな媒体で全社員に速やかに周知しています。

❷リスク管理の実施

航空輸送における安全対策の策定や、事故・トラブルなどへの対応の推進にあたり、以下のステップによるリスク管理を実施しています。

ハザード※の特定	●収集した不安全事象などの情報をもとに、航空事故・重大インシデントなどにつながる可能性のある危険要素（潜在的なものを含む）であるハザードを特定します。 ※事故・重大インシデントなどにつながる可能性のある危険要素（潜在的なものを含む）
リスクの評価	●特定したハザードの影響の重大性や発生の確率を見極め、その結果としてもたらされるリスクが許容可能であるかを評価し、対策の必要性を検討します。複数のリスクに関しては、必要に応じリスクの優先順位づけを行います。
対策の立案	●優先度の高いリスクから、リスクが許容レベル以下に低減されるように個々のハザードに対する対策（ハザードの除去など）を立案し、実施します。
モニターおよびレビュー	●対策の実施状況をモニターし、有効性評価を行います。リスクが許容できるレベルと判断されない場合は、さらに追加対策を立案します。

▶教育・訓練と安全啓発

❶三現主義に基づく取り組み

事故現場（現地）に行き、残存機体・ご遺品（現物）を見て、事故に関わった方（現人）の話を聞くことで、意識の奥底から安全の重要性を啓発しています。

❷安全に係る教育

全社員を対象に、安全を大前提とする意識を醸成することを目的とした安全教育を毎年実施しています。加えて、新入社員、10年目社員、新任管理職を対象にJALグループ共通の安全研修を実施しています。

❸訓練・審査

安定した安全・品質水準を確保するため、運航乗務員・整備士・客室乗務員および運航管理者に対して訓練や審査などを実施しています。

▶内部監査

国土交通省や国際航空運送協会（IATA）が定める要件に基づく内部監査を定期的に実施し、安全管理体制の改善事項を自発的に抽出し、安全水準の向上を図っています。

▶マネジメント・レビュー

グループ安全対策会議にて、方針や計画について、毎年見直しを図るとともに、安全管理システムが有効に機能しているかの評価・改善を行うなど、定期的、継続的なレビューを行っています。

▶変更管理

安全に影響を及ぼす可能性のある組織の拡大・縮小や設備、システム・プロセス・手順の変更などに伴い生じるリスクを確実に管理するために、変更管理プロセスを設定し、対策しています。

▶**第三者による評価**

❶**社外による監査**

国土交通省航空局による安全監査立入検査や、国際的な安全監査プログラムであるIOSA（IATA Operational Safety Audit）を定期的に受検し、安全管理の高度化を図っています。

❷**安全アドバイザリーグループからの助言・提言**

2005年8月より、ヒューマンファクター、失敗・欠陥分析、組織運営・安全文化など安全に関する幅広い知識、経験を有する5名の有識者からなる安全アドバイザリーグループを設置しています。客観的かつ専門的見地からいただいた助言・提言を安全管理、そして経営に反映しています。

安全アドバイザリーグループの先生方。後列左から、芳賀氏、小松原氏、前列左から、畑村氏、柳田氏（座長）、鎌田氏

安全文化

安全文化とは、組織文化のことであり、組織に属する人の安全に対する共通意識のことです。JALグループは、これまでの歴史の中で得られた教訓をもとに、安全文化の醸成に取り組んでいます。

報告する文化

安全管理を適切に行うには、不安全事象の報告が不可欠です。このため、安全上の問題が顕在化する前に未然に防止することを目的として、自発的報告制度を導入し、軽微なヒューマンエラーであってもそれを報告し、未然防止対策に活用しています。また、2007年からは、十分注意していたにもかかわらず発生したと会社が判断するヒューマンエラーは懲戒対象としないとする主旨の非懲戒方針を本邦航空会社の先駆けとして導入することで、社員が率先して報告しやすい環境を整え、報告を奨励しています。

自ら意思決定し、挑戦する文化

JALグループは、急速に変化する環境に適応し、持続的な成長・発展の実現を目指しています。社員一人ひとりが権限と責任のもとに自ら意思決定することは安全の観点からも極めて重要なことであり、円滑、迅速な意思決定ができるよう意思決定プロセスの見直しなど改善を図っています。

コミュニケーションする文化

JALグループでは、コミュニケーションを促進し、社員同士が対面して肉声で情報を共有し、情報を相手の血肉として伝える「場」を意図的に創出しています。社員が部門の垣根を越えて集まり、組織活性化のための活動を2006年から継続しています。また、些細な確認不足を防ぐために、双方向性を持ったコミュニケーションとして「確認会話」を用いています。確認を徹底し、職場における作法として根付かせるために取り組んでいます。

マニュアルを磨いていく文化

JALグループでは全社員が常に「なぜこの手順なのか」など自問自答することで、マニュアルの真意を理解するよう努めています。また、マニュアルは守るためにありますが、変えるためにもあります。そのため、マニュアルを運用する立場から工夫すべき余地を見出し、メーカーなどと一体となって改変するなど、質・量の観点から定期的に棚卸しをする枠組みを整備しています。

「2.5人称の視点」の文化

JALグループでは社員一人ひとりがお客さまの立場に立って考えるため、航空のプロフェッショナルとしての専門性を備えた「3人称の視点」に、自分や自分の家族がお客さまだったらという「1人称・2人称の視点」をあわせ持った「2.5人称の視点」を大切にしています。

Voice

株式会社JALインフォテックサービス事業本部
フィールドサービス事業部
川崎 絹佳

琉球エアーコミューター株式会社
乗員部 副操縦士第2グループ主席
井村 裕

安全への思いを新たに

新入社員安全研修

初めて御巣鷹山に登り、事故現場を目の当たりにすることで事故の悲惨さを肌で感じました。慰霊登山を通じて、改めてJALグループの一員として安全運航を維持していかなければならないと強く覚悟するとともに、御巣鷹の記憶を継承していくことも私の使命だと思いました。日々の業務においては、ITエンジニアとして、日本航空の安全運航をシステムで支えている意識を常に持ち、現場の声を大切にしながら、問題・課題の解決に迅速かつ誠実に取り組んでまいります。

新任管理職安全研修

研修の受講を通じて、立場や環境が変わることで自分の考えの根幹にある安全に対する想いが強くなることを感じました。改めて訪れた現地で当時の情景が鮮明に浮かび、現人や現物からの言葉がより深く心に響きました。

また、同世代の他職種の方との交流により、仲間意識が高まり自分の気持ちが鼓舞されるなど安全に対する意識が高まりました。

（2）JALフィロソフィ

JALフィロソフィはJALのサービスや商品に携わる全員が持つべき意識・価値観・考え方です。

私たちJALグループに集う一人ひとりは、JALフィロソフィの日々の実践を通じ、JALグループの企業理念である「お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献する」ことを目指しています。

JALグループ社員が自律的に考え行動する時に、社員全員のベクトルを合わせてくれるのがJALフィロソフィです。

JALフィロソフィ

第1部　すばらしい人生を送るために

第1章　成功方程式（人生・仕事の方程式）
人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

第2章　正しい考え方を持つ
人間として何が正しいかで判断する
美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で
常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり
土俵の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる
対極をあわせもつ

第3章　熱意をもって地味な努力を続ける
真面目に一生懸命仕事に打ち込む
地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる
自ら燃える
パーフェクトを目指す

第4章　能力は必ず進歩する
能力は必ず進歩する

第2部　すばらしいJALとなるために

第1章　一人ひとりがJAL
一人ひとりがJAL
本音でぶつかれ
率先垂範する
渦の中心になれ
尊い命をお預かりする仕事
感謝の気持ちをもつ
お客さま視点を貫く

第2章　採算意識を高める
売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公明正大に利益を追求する
正しい数字をもとに経営を行う

第3章　心をひとつにする
最高のバトンタッチ
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章　燃える集団になる
強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる
真の勇気をもつ

第5章　常に創造する
昨日よりは今日、今日よりは明日
楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く
スピード感をもって決断し行動する
果敢に挑戦する
高い目標をもつ

■JALフィロソフィ実践への取り組み

▶ JALフィロソフィ勉強会

JALフィロソフィの学びを通じ、お客さまに最高のサービスを提供し社会の進歩発展に貢献することを目的として、JALグループ社員全員が年3回勉強会に参加しています。2022年度は事業活動を通じて社会課題の解決を図っていくために、一人ひとりがどのような意識を持って行動すべきかをテーマとして学びを深めました。仲間との対話や内省を通じて自分の日々の業務の価値を知ることが、明日への原動力となることを目指しています。

オンライン勉強会の様子

▶ リーダー勉強会

リーダー自らが人格を高めることを目的として、2022年度は役員・部長を対象に年間6回、管理職を対象に年間2回の勉強会を開催しました。時代の変化に対応したリーダーシップと挑戦する組織作りに焦点をあて、JALグループの強みである人財力を発揮できるよう、リーダーが互いに切磋琢磨しています。

2022年6月
開催時の様子

Voice

意識改革推進部
田村 裕子

JALフィロソフィとESG戦略

昨年度は、「利他の心」をベースとした私たちの仕事がESG戦略につながっていることを伝えたいと思い、JALフィロソフィ勉強会のテーマにESG戦略を取り上げました。受講者からは、「遠い存在だったESG戦略が身近に感じられた」「一人ひとりの日々の仕事の結果がESG戦略につながることがわかり、仕事に対するモチベーションが上がった」という声が寄せられました。難しいテーマへの挑戦でしたが、JALフィロソフィという共通の価値観を通じて考えたことで、全社員のベクトル合わせができたと感じています。

（3）部門別採算制度

部門別採算制度は、アメーバ経営をベースとして、「経営者人財の育成」「先行経営」「全員参加」などの強みを有し、JALグループ社員全員が会社経営に関わる数字と向き合い、利益の最大化を図る経営管理システムです。

JALフィロソフィの実践とともに、部門利益の最大化のみならず、全社（全体）最適での利益を追求し、企業理念の実現を目指します。

全社員を経営へ巻き込む原動力

■永続的発展に寄与する人財の育成

部門別採算では各組織のリーダーが自組織の収支責任を負っています。彼らは意思を込めた組織目標を策定し、組織メンバー全員を巻き込んで、目標達成を果たすことを通じて経営者経験を積みます。この取り組みが経営者人財の輩出を実現します。

■強みを活かして事業構造改革を実現

毎月フルサービスキャリア事業/LCC事業/マイル・ライフ・インフラ事業の収支予測を策定し、その予測をもとに収支最大化に向けた打ち手を検討・実行します。また、全役員参加のグループ業績報告会では、各事業が策定した収支予測と打ち手について議論を重ねます。コロナ禍において議論の中心であったコストマネジメントに加えて、足元の経営環境の変化をふまえた収入最大化の実現を議論の軸とし、年度収支計画の達成、事業ポートフォリオの再構築に向けて参加者全員で知恵を出し合います。このように先行経営と全員参加の強みを活かし、各事業の成長を実現することで、JALグループの持続的な成長へつなげていきます。

収支改善への貢献

部門別採算の取り組みは、コロナ禍において強い力を発揮しました。各組織のリーダーが主導し、毎月最新の需要動向をふまえた収支予測を策定、急激な収入減に対応した適切なコストマネジメントを行いました。またこの収支予測を、役職や年次を問わず組織のメンバーが集う、部門別ミーティングにおいて共有し、各組織が有するリソースを活用した新規事業の立案など、収支改善施策を組織全員で考え、実施しました。このように各組織ごとに本制度の強みを活かした取り組みを継続し、グループ全体での収支改善を実現しました。

現場で毎月行われている部門別ミーティングの様子
（左：JALカーゴ　右：JALスカイ）

（4）ガバナンス

ガバナンスは、JALグループの価値創造の基盤として位置づけられています。全社員が遵守すべき「JALグループ行動規範」、全社的な「リスクマネジメント」、高い経営の透明性の下に強い経営監督機能を発揮する「コーポレート・ガバナンス」により、攻めと守りのガバナンスを強固に整備し、持続的な成長を実現します。

JALグループ行動規範（情報開示とコンプライアンス）

JALグループ行動規範は、JALグループが事業を行う上での社会への約束であり、かつ社員全員が日々の業務を通じて持続的に価値を創造する上で遵守すべき行動指針です。

JALフィロソフィの実践とともに、全員が行動規範に沿って考え行動することで、SDGsをはじめとした社会の課題解決など、「社会への約束」を果たします。

JALグループ行動規範「社会への約束」項目

1. 安全
2. お客さま満足の追求
3. ステークホルダーからの信頼
   (1) 情報の開示と対話
   (2) インサイダー取引の禁止
4. 一人ひとりの尊重と働きがい（人権・労働）
   (1) 人権の尊重と多様性
   (2) 働きがいにあふれる労働環境
5. 社会の一員としての使命と責任
   (1) 事業を通じた地域活性化への貢献
   (2) 社会のインフラの一翼を担う企業としての責任
   (3) 企業市民としての責任
6. 豊かな地球を次世代へ（環境）
   (1) 環境保全への取り組み
   (2) 環境情報の開示と対話
7. 公正な事業行動
   (1) コンプライアンスの徹底
   (2) 腐敗行為の防止
   (3) お取引先さまとの公正な取引関係
   (4) 自由で公正な競争
   (5) 個人情報・知的財産の管理
   (6) 反社会的勢力の遮断

JALグループ行動規範の全文は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/codeofconduct/

JALグループ行動規範に基づく取り組み

ESG戦略を最上位とする中期経営計画の事業戦略から、より普遍的なガバナンスに関する取り組みまで、JALグループ行動規範に基づく策定・実行をしています。より普遍的なガバナンスに関する具体的な取り組みについては、次のとおりです。

①情報開示と対話

- JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるために、幅広いステークホルダーとのより良い対話と、対話の前提となる情報開示の充実と質の向上に努めています。
- 丁寧な情報提供による開示と、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に取り組みます。
- そのためにJALグループの企業姿勢の開示として、財務・ESGなどに関する統合報告書である本「JAL REPORT」、安全に対する姿勢や取り組みをまとめた「JALグループ安全報告書」をはじめ、企業理念、会社案内、安全・品質情報、サステナビリティ情報、IR情報など、さまざまな情報を当社Webサイトに掲載しています。また、経営計画や決算などについて適時かつ公正・適正に情報開示を行います。その上で、幅広いステークホルダーからのご理解の促進と企業価値向上に向けた対話を行います。

■丁寧な情報提供

JALグループでは、当社の状況や事業環境についてステークホルダーの皆さまに正確かつ深くご理解いただけるよう、情報開示の質を高め、双方向のコミュニケーションを重視しながら取り組んでいます。こうした積極的な情報開示が評価され、日本証券アナリスト協会より「ディスクロージャー優良企業」として運輸部門で2018年以来過去5年間で4回目となる第1位を獲得しました。

今後もステークホルダーの皆さまとのより良い関係構築に向けて、対話イベントやIR資料などを通じた積極的な情報開示とコミュニケーション強化に取り組み、より質の高いIR活動の実施に努めていきます。

ディスクロージャー 2022年度 優良企業
Disclosure
SAAJ 公益社団法人 日本証券アナリスト協会

②公正な事業行動の推進

- JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるために、公正な事業行動を行います。
- 公正な事業行動に向けて、コンプライアンスの徹底、腐敗行為の防止、自由で公正な競争、個人情報・知的財産の管理、反社会的勢力の遮断などに取り組みます。
- そのために、社員一人ひとりへ、教育などを通じて行動規範に基づく行動とコンプライアンスへの意識向上を図ります。また、相談窓口を整備し、不正の早期発見に努めます。
- 特に、腐敗防止に向けては、グローバルな事業展開に伴い、それぞれの国・地域で適用される法規制および国際条約を遵守し、贈収賄行為の取り締まり強化、マネーロンダリング防止を図っています。

■推進体制

公正な事業行動の推進をはじめ、コンプライアンスに関する取り組みについては、社長直下のグループリスクマネジメント会議にて報告がなされ、取り組み状況を監督しています。また、JALグループ各社の役員を構成員とした「JALグループコンプライアンスネットワーク」を設置し、グループ横断的に、コンプライアンスの徹底を図っています。

■社員教育の充実

JALグループでは、行動規範を2019年に制定して以来、周知の徹底、理解の深化、着実な実践という形でステップアップを図りつつ、研修を実施してきました。コンプライアンス月間とする毎年10月に、全社員を対象に行動規範に関する教育を実施していますが、2022年度は、社員一人ひとりが行動規範を実践する上で大切であると思うことや各自が抱える問題を職場で共有し、話し合うことでさらなる実践を目指しました。なお、研修後に受講者からアンケートを取得し、毎年カリキュラムの改善を図っています。

上記の研修に加え、役員層を含む階層別教育、海外を含む各職場へのロービングを実施し、コンプライアンスへの意識のさらなる向上に取り組んでいます。

■社員向け相談窓口の整備

JALグループで働く社員であれば誰でも匿名で利用可能な通報・相談窓口を社内外に設置（24時間・365日対応、日／英言語対応）しています。加えて、グループ会社でそれぞれ固有の相談窓口も設置し、JALグループ全体で不正行為などの早期発見と是正を実施しています。なお、2022年度の内部通報件数は170件でした。そのほか、社員にとって利用しやすい窓口とするため、通報先のわかりやすい周知や、内部通報制度の社内教育などを引き続き実施していきます。

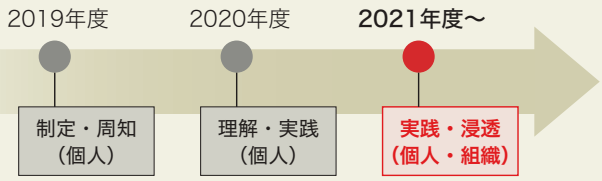
■2022年度 行動規範違反件数

2022年度の当社における行動規範違反件数（懲戒処分件数）は右記のとおりです。違反が発覚した場合は適切に調査し、処分を実施するだけでなく、定期的な事例の共有や社内教育、違反させないような仕組みの構築など同様事案の再発防止に努めています。

項目	件数
贈収賄 または 腐敗	0件
差別	0件
ハラスメント	6件
顧客のプライバシー	0件
利益相反	0件
マネーロンダリングまたは インサイダー取引	0件

さらなる実践に向けた取り組み

2019年の制定以来、周知の徹底、理解の促進、着実な実践というように、段階的に取り組んできました。2021年度以降は社員ひとり一人が改めて行動規範を振り返り、実践する上で大切だと思うこと、一方で各自が抱えている問題などを職場で共有し、話し合うことでさらなる実践につなげています。



③責任ある調達活動の推進

■公正・公明な調達を堅持し、JALグループサプライヤー行動規範の周知・遵守を通じた持続可能なサプライチェーンの構築による、お取引先さまとの共存共栄を目指します。

■そのために、誠実な対応を心がけ、法令遵守や地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行などの観点から課題を洗い出し解決を図ります。

■ESG観点での取り組み ～サプライチェーンESGプログラム～

航空輸送をはじめとするJALグループの事業は多種多様なお取引先さまのサプライチェーンによって支えられています。このサプライチェーン全体において、ESGの観点で重大なリスクと影響を特定し対処するため、サプライチェーンESGプログラムを運用しています。

▶プログラムの主な取り組み

サプライチェーンESGプログラムでは、サプライヤーのESGリスクなどの大小に応じてサプライヤーへのアセスメントと支援の取り組みを行っています。

すべてのサプライヤーに対し、「JALグループサプライヤー行動規範」を提示し、ご理解と遵守の依頼を行っています。加えて、コンプライアンス・事業慣行・人権・環境をはじめ、労働状況といった商材やセクター固有の特性・国や地域におけるESGの観点からリスクが高いと判断した主要サプライヤーに対しては、Sedex※1のSAQ※2や当社独自の自己評価アンケート（JAL調査票）への回答を通じて遵守状況の確認を進めています。

今後も引き続き、品質・価格・納期に加え、SAQなどを通じた持続可能性の観点でも評価を行い、SDGs達成に向けて責任ある調達活動を推進していきます。

※1 サプライチェーンにおける責任あるビジネス慣行の実現を目指し、企業の倫理情報を管理・共有するプラットフォームを提供する非営利団体。2004年に英国で設立
※2 Self Assessment Questionnaireの略称

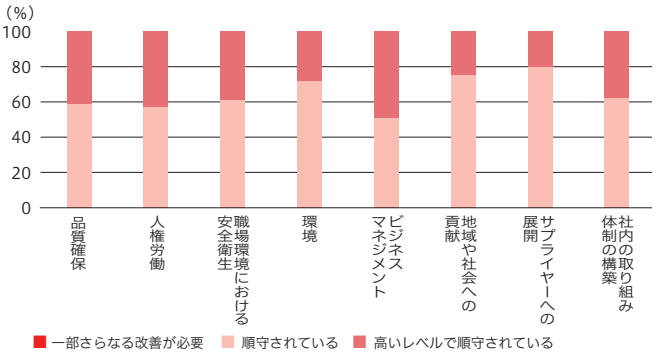
■推進体制

取締役会での目標設定と進捗状況の確認およびリスク管理

JALグループサプライヤー行動規範の遵守状況に応じた購買活動

調達担当者の教育

2022年度 お取引先さまのJALグループ サプライヤー行動規範遵守状況（分野別比率）



■お取引先さま向け相談窓口

2022年度からは、お取引先さまやその従業員から直接の相談を受け付ける窓口である「JALサプライヤーホットライン」の運用を開始し、人権の観点から高リスクと判断されたサプライヤーを数社訪問し、ホットラインの周知を行いました。ホットラインに寄せられた相談に対しては通報者のプライバシーを最大限に配慮しつつ、サプライヤーと連携し、JALグループサプライヤー行動規範の遵守を確認して解決に向けた対話を行っています。

指標と目標

	実施期間	目標年度	目標	実績（FY23）
主要1次サプライヤーに対するモニタリング率	FY2023	FY2023	100%	100%
主要1次サプライヤーに対する健全性確認率	FY2023	FY2023	100%	100%
監査が必要になったサプライヤーへの監査実施率	FY2023	FY2023	100%	対象なし
通報への対処率	毎年度	毎年度	100%	100%
サステナビリティに関する調達本部員のトレーニング実施率	毎年度	毎年度	100%	100%

Topic　CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」

国際的な環境非営利団体CDPが実施する「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、対象となった国内外の約18,700社の企業のうち上位8%に与えられる最高評価「A」を、日本の航空会社で唯一取得し、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に認定されました。

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION
気候変動「A-」評価

特集 ステークホルダーとの対話

JALは、企業理念の実現に向けて株主、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要であるという考えのもと、「マルチステークホルダー方針」を定めています。

企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話により得られた気づきや改善に向けての助言を、持続的な企業価値の向上に活かしています。

マルチステークホルダー方針については当社WEbサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/fair-business-practices/pdf/multistakeholder_ja.pdf?230315

社員

■全社員が一丸となって価値創造を進めていくために

持続的な価値創造による企業価値向上を全社員が一丸となって進めていくために、正確な情報の迅速な共有と、経営と社員のダイレクトコミュニケーションを進めています。

JALグループの経営戦略と経営状況を正しく理解できるよう、社内報だけでなく中期経営計画や四半期ごとの決算についてマネジメントによる解説動画を配信しています。また、社長による定例会見も全世界の社員に視聴可能にしています。さらに、社長と社員の車座ミーティングを海外も含めた各支店にて随時開催しており、安全をはじめとした各職場での取り組みや課題について、直接コミュニケーションしています。

社長による車座

お客さま

■お客さまとの対話を通じた顧客価値の創造

お客さまからいただいたお声を月次で取締役会にて報告しています。また、経営レベルでの全社横断的な協議を通じて、課題解決に向けた方向性の確認と対応策の検討を行っています。さらに、実際にご搭乗後の顧客満足度アンケートや、ご意見・ご要望デスクにいただいたお声をもとに、新たな商品の開発やサービスの改善に取り組んでいます。JALグループはこれからもお客さまの声を真摯に受け止め、サービス向上に努めていきます。

〈昨年度の改善事例〉
お客さまの声に基づき、「【手話通訳・字幕付き】機内安全ビデオ」を制作しました。

その他の改善事例は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/satisfaction/customer

地域社会、次世代／環境

■多様かつレジリエントな社会構築の一翼を担う存在へ

JALサステナビリティアドバイザー
サステナブルフライトナビゲーター
慶應義塾大学大学院教授
蟹江 憲史氏（中央）
経営企画本部長　**斎藤 祐二**（左）
総務本部長　**青木 紀将**（右）

2023年はSDGs採択から達成までの中間年にあたり、最新の社会動向を把握し、有識者の知見を戦略に取り込むことによりESG経営をさらに推進するため、中期経営計画ローリングプラン策定の過程で、SDGs研究の第一人者、慶應義塾大学大学院教授 蟹江憲史氏と役員との対話を実施しました。

蟹江氏からは、航空が欠かせない社会インフラであるからこそ、サステナブル・モデルフライトの実践を通して、燃料や機内搭載品、機内食など、未来のフライトのあるべき姿に挑戦していくことへの意義・重要性をご指摘いただきました。また、飛行機で現地に赴き、実際に五感で感じることは、人々の喜びや楽しみにつながるだけでなく、多様な価値観に触れることでよりレジリエントな社会が築かれ、社会全体の多様性を推進していく上で航空業界の果たす役割は大きいとの貴重な示唆もいただきました。

人やモノの移動という物理的な価値のみならず、サステナブルな航空輸送を通して「関係・つながり」を創造することで、社会的・経済的価値を創出する企業へと成長していけるようローリングプラン2023のESG戦略に反映しました。また、マテリアリティの一つに「多様性によるレジリエンス」を据え、多様な人・文化・価値観・行動様式が尊重される社会の構築を目指します。

ステークホルダー

社員 / お客さま / 地域社会 / 次世代／環境 / お取引先さま / 外部パートナー / 株主・投資家の皆さま

お取引先さま

■サプライチェーンの健全性向上に向けたコミュニケーション

サプライヤーと共に、ESG経営の観点でサプライチェーン全体のレベルアップを図っていくため、JALグループサプライヤー行動規範の遵守をお願いするなどコミュニケーションを行いました。日々の商談をはじめ、2022年度の説明会には、主要1次サプライヤーの39社の方々にご参加いただき、JALグループのESGの取り組み（CO_2削減など）や2022年度から設けた「JALサプライヤーホットライン」の周知を行いました。その他にも、サプライヤー工場の訪問などを通じて、お取引先さまのESG/SDGsに関する理解の向上に努めています。

■サプライチェーン上の人権についての対話

2021年度に引き続き、サプライチェーン上の人権について専門的な知見を持つ、一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーンの創始者である下田屋毅氏（写真）をお招きし、サステナビリティ推進委員会を構成する役員とのダイアログを実施しました。

今回のダイアログではサプライチェーン上にいる農家等の生産者、また工場労働者への関与やグローバル目線での当社の取り組みの進み具合について、貴重なアドバイスをいただきました。いただいたアドバイスをふまえ、今年度の人権デューデリジェンスの取り組みの一つに、当社との結びつきが深くESGの観点で重要度の高いサプライヤーの特定ならびに、そこに対する実地監査などの実施を加えました。引き続き、JALグループでは社会との対話を継続し、人権の尊重が普遍的な価値であるとの考えのもと、課題に向き合い、改善を続けていきます。

外部パートナー

■アライアンス加盟社と定期的な会合や分科会を実施

JALはoneworldアライアンスの一員として、お客さまの利便性向上やサステナビリティ実現のため、定期的な会合や分科会を通じ、アライアンスの仲間たちと各種施策の推進に取り組んでいます。至近では加盟社によるSAFの共同調達について協議を重ね、JALも今後搭載予定となりました。今後もoneworld加盟社とともに、より快適な空の旅の実現を目指し、新たな価値実現と相互のサービス品質向上に努めていきます。

詳細はP.96 海外でのSAF調達をご覧ください。

株主・投資家の皆さま

■個人株主・投資家とのコミュニケーションの強化

企業理念、経営戦略、経営計画、実績などの経営に関わる情報のWebサイトへの掲載やIR関連情報などをタイムリーにお伝えする「IRメール」での発信など、情報開示に努めています。その上で、双方向コミュニケーションの強化として、2023年6月開催の株主総会では、開会から閉会までのライブ配信や事前に受け付けた質問のすべてに事前に回答を行うなどの新たな試みを行いました。また、JALグループについての理解を深めていただく場として、JAL工場見学や、遠方にお住まいの株主さまにもご参加いただきやすいオンライン説明会を実施しました。今後も、さらなる情報開示の充実と質の向上と、株主・投資家の皆さまとのより良い対話の実現に向けて取り組みます。

株主さま向けイベント

■面談やイベントを通じた機関投資家との対話

毎年、機関投資家の皆さまとは、個別面談のほか、年間を通してさまざまなIRイベントを開催し、積極的に対話を行っています。対面形式でのイベントも再開し、市場関係者の皆さまとの双方向かつ丁寧な対話を心がけています。これらの場で得られた貴重なご意見などについては、取締役会や主要関係部署に対して定期的にフィードバックを行い、経営に反映するように努めています。

詳細は以下のページをご覧ください。
P.77-80 財務戦略
P.110 社外からの主な評価

リスクマネジメント

■JALグループでは、リスクを組織の使命・目的・目標の達成を阻害する事象または行為と定義しています。事業を通じて持続的な成長と社会的・企業価値の創造を実現するとともに、リスク発生時の被害を最小化し早期収束および復旧を図るため、全社的なリスクマネジメント体制を整備し、優先リスクを選別して対応しています。

■また、未知のウイルス感染症、大規模IT障害および首都直下型地震について、事業継続マネジメント（BCM）を強化します。さらに、サイバーセキュリティ対策を含む情報セキュリティ対策を強化します。

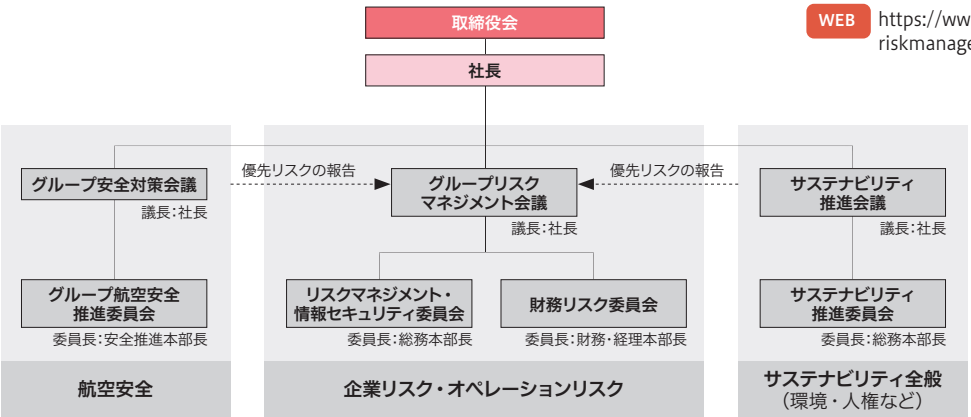
事業等のリスクについては当社企業サイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/investor/risk/

①リスクマネジメント体制

JALグループのリスクを統括的に管理し経営の安定化を図ることを目的に、社長を議長とするグループリスクマネジメント会議を設置しています。会議では、リスクマネジメントの基本方針、リスク調査・評価により抽出された優先リスクに対する対応策、および事業継続マネジメントなどについて審議します。また、会議の下部に財務リスク、および情報セキュリティリスクを専門に扱う委員会を個別に設置し、より詳細かつ頻度を高めた対応を行っています。当会議で決定された優先リスクへの対応は取締役会に報告され、必要に応じてさらなる対策が議論されるなど、重層的なリスクガバナンス体制を構築しています。

なお、航空安全に関するリスクはグループ安全対策会議において、サステナビリティ全般（環境・人権など）に関するリスクはサステナビリティ推進会議にて、リスク管理方針と必要な対応策を審議し、その内容は取締役会に報告されています。

優先リスクについての詳細は当社企業サイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/#thinking



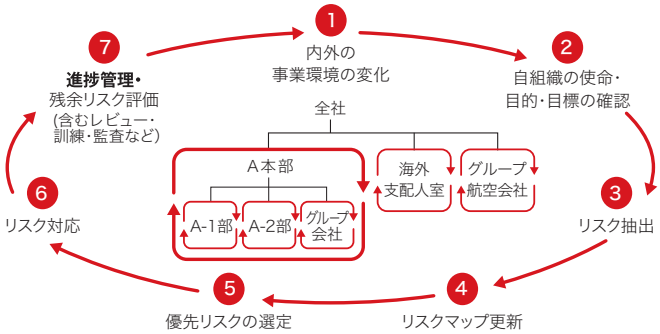
詳細は以下のページをご覧ください。
航空安全に関するリスクマネジメント：P.17 安全管理システム、P.31 社長直下の会議体
サステナビリティ（環境）に関するマネジメント：P.84 サステナビリティ全般、P.89 環境マネジメント

②取り組み

（i）リスクマネジメントサイクルの実践

JALグループではリスクを「個人または組織の使命・目的・目標の達成を脅かす事象または行為」と定めることで、全組織長にリスク責任者としてリスク管理を義務づけています。予防的なリスク管理のため、リスク責任者は1年に2回リスク評価を行い、優先リスクを抽出してリスク対応を講じます。リスクを統括する専門組織により、優先リスクを再評価し、そのリスク対応をワークショップ形式のコントロールセルフアセスメントを通じて強化するとともに、必要に応じてリスクコンサルティングを実施します。

各組織は目標を達成するために
リスクマネジメントサイクルを定期的に実施します



（ii）BCMの強化

社会インフラの一翼を担う公共交通機関としての使命を果たすべく事業継続マネジメントを推進し、有事の際にも適切に業務を遂行できる体制を構築しています。未知のウイルス感染症、大規模IT障害、および首都直下地震に対しては個別のBCPを定め、お客さま・社員・家族・関係者の安全を守るとともに、JALグループの重要業務である予約・案内業務を含む航空運送業務と、支払い・精算業務を継続するために、必要な方針や体制などの基本事項を定めています。BCPの実効性と有効性を向上し続けるために、外部専門家の知見も活用しつつ定期的な訓練を行うとともに、随時BCPの改定を行っています。JALグループの事業継続能力は各種評価機関から高い評価を得ています。

レジリエンス認証
事業継続および社会貢献
認証・登録番号H0000007

DBJ BCM格付 2019

当社は2020年3月、日本政策投資銀行（DBJ）よりDBJ BCM格付融資を受け、格付結果は「事業継続に対する取り組みが特に優れている」と評価されました。

(iii)危機管理体制の整備

航空の安全や保安、自然災害やパンデミックその他航空運送事業の遂行に関わるリスクの発生、またはその恐れがあることを察知または確認した場合、JALグループでは事態の状況に応じた危機管理レベル(レベルⅠ～Ⅲ)を責任者が迅速に判断し、即応できる体制を整えています。近年では新型コロナウイルスの発生・感染拡大に伴うBCPの発動、またロシアによるウクライナ侵攻に伴う特定地域や空路における安全・保安へのリスクに対応するため、それぞれ対策本部を設置して情報の収集・分析、および対処に当たっています。また常日頃から演習や教育訓練を定期的に実施し、社員一人ひとりの危機管理意識の向上に努めています。

レベルⅠ	リスク責任者対応
・リスク責任者(発生したリスクに責任を負う部門長)が必要と判断する者を招集して対応する。 ・リスク責任者は、事態の大きさに応じてレベルⅡまたはⅢへの移行をレベル判断の責任者へ具申する。	
レベルⅡ	特別部会対応
・総務部を事務局として、主要組織の部長によって構成し、危機対応を行う。総務部長は、事態の状況に応じてレベルⅢまたⅠへの移行をレベル判断の責任者に具申する。	
レベルⅢ	対策本部対応
・社長(または副社長)を本部長とする本社対策本部を立ち上げて、早急に通常体制から危機体制へ移行する。	

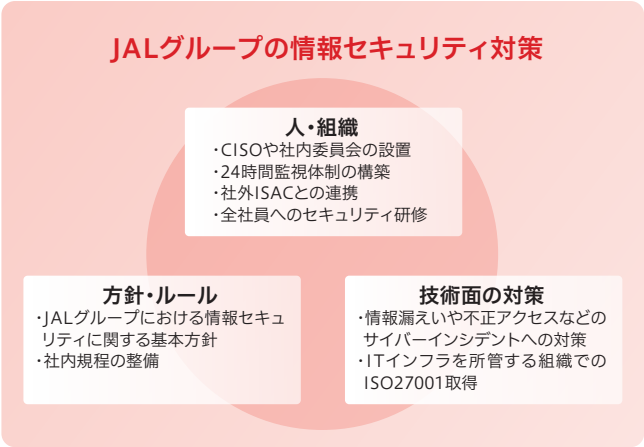
(iv)情報セキュリティ対策

■基本方針

JALグループでは、高度情報通信社会における情報セキュリティと個人情報保護の重要性をふまえ、「JALグループにおける情報セキュリティに関する基本方針」を定め、法令や社内規程の遵守、管理体制の確立、安全対策の実施、教育・啓発活動の実施、業務委託先との連携、事故発生時の対策、相談窓口の明確化などを、Webサイトにて公開し、これらを実践することで、お客さまの個人情報などの重要情報の適正な管理と保護に努めています。

「JALグループにおける情報セキュリティに関する基本方針」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/information-security/



■管理体制

リスクマネジメント・情報セキュリティ委員会を設け、個人情報および情報セキュリティに関わる管理・推進を行うことで、外部からの高度化・複雑化するサイバー攻撃に備え、情報漏えいなどの企業リスクの低減を図っています。また、CISO(Chief Information Security Officer)であるIT企画本部長のもと、交通ISAC※1、AVIATION ISAC※2への加盟、情報セキュリティのグローバルスタンダードであるISO27001のITインフラを所管する組織における認証取得などを通じ、情報セキュリティ管理体制のさらなる向上に努めています。

※1 交通・運輸分野の事業者の集団防御力の向上に資する活動を推進する団体
※2 航空会社、航空機メーカーなどで構成されるグローバルな情報共有組織

■セキュリティ推進

公共交通を担う重要インフラ事業者として、国土交通省が定めるガイドラインに則り、情報漏えいや不正アクセスなどのサイバーインシデントへの対策を実施しています。社内の取り組みとしては、全社員を対象にe-Learningでの定期的なセキュリティ研修の実施や、CSIRT体制(サイバーインシデントへの対応体制)の構築、各種訓練などを通じて、サイバーインシデントの未然防止と発生時の迅速な対応に努めています。さらに、テレワーク時におけるセキュリティ強化策として、社外でも端末の通信を完全暗号化し、常時監視するシステムを構築しました。社外との連携としては、専門機関による24時間・365日体制での脅威の監視や、定期的な監査を実施しています。

Voice

セキュリティ戦略部
セキュリティ監理グループ　主任
西本 友香

セキュリティ文化の醸成に寄与する

JALは2022年にJALグループ全体のシステム基盤を担う部門においてISO27001の認証を取得しました。現在は、認証の取得範囲拡大に向けて、他部署や他グループのメンバーを巻き込みながらISMS※に必要な文書類の整備を進めています。一歩ずつ確実にセキュリティ文化の醸成を進められていると感じられることがモチベーションになっています。

また、成果が目に見える形になることで、会社の評価に直結することにもやりがいを感じています。実際に、ESGの観点から企業の持続可能性の評価を行っている社外評価においても、ISO27001認証を取得しているかどうかが評価項目となっているため、会社の評価に寄与できているという実感があり、仕事の原動力になっています。

※Infomation Security Management System:情報セキュリティを管理する仕組み

コーポレート・ガバナンス※

JALグループは、持続的な成長と、社会的・経済的価値の向上を実現するために、高い経営の透明性の下に、強い経営監督機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立しています。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

JALグループは、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、存立の大前提である安全運航を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供します。また、公正な競争を通じて良い商品を提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすとともに、広く社会の一員としてその責務を果たし、貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開しています。このことをふまえ、企業理念の下に、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行います。同時に、高い経営の透明性の下に、強い経営監督機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たします。

「コーポレート・ガバナンスの基本方針」、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/outline/governance/

※ 本項において特記のないものは日本航空株式会社についての記載です。

①コーポレート・ガバナンス体制

取締役会 | 2022年度開催18回

取締役会は、取締役候補、監査役候補の選任および執行役員の選任、報酬の決定、ならびに重要な意思決定を通じて、高い透明性の下、強い経営監視機能を発揮します。
そのために、
①取締役会は、経営監視機能と業務執行機能を分離し、執行役員を兼務しない取締役から取締役会議長を選任します。
②取締役会は、3名以上の適切な人数の独立性の高い社外取締役候補を選任するとともに、社外取締役が取締役会の3分の1以上を構成する体制とします。
③2023年6月定時株主総会より、取締役会は女性取締役を複数とする体制を構築しています。
④取締役および監査役は、原則として取締役会への出席率を80%以上とする旨定めています。
⑤取締役会は、効率的な意思決定を行うため社長への適切な権限移譲を行っています。

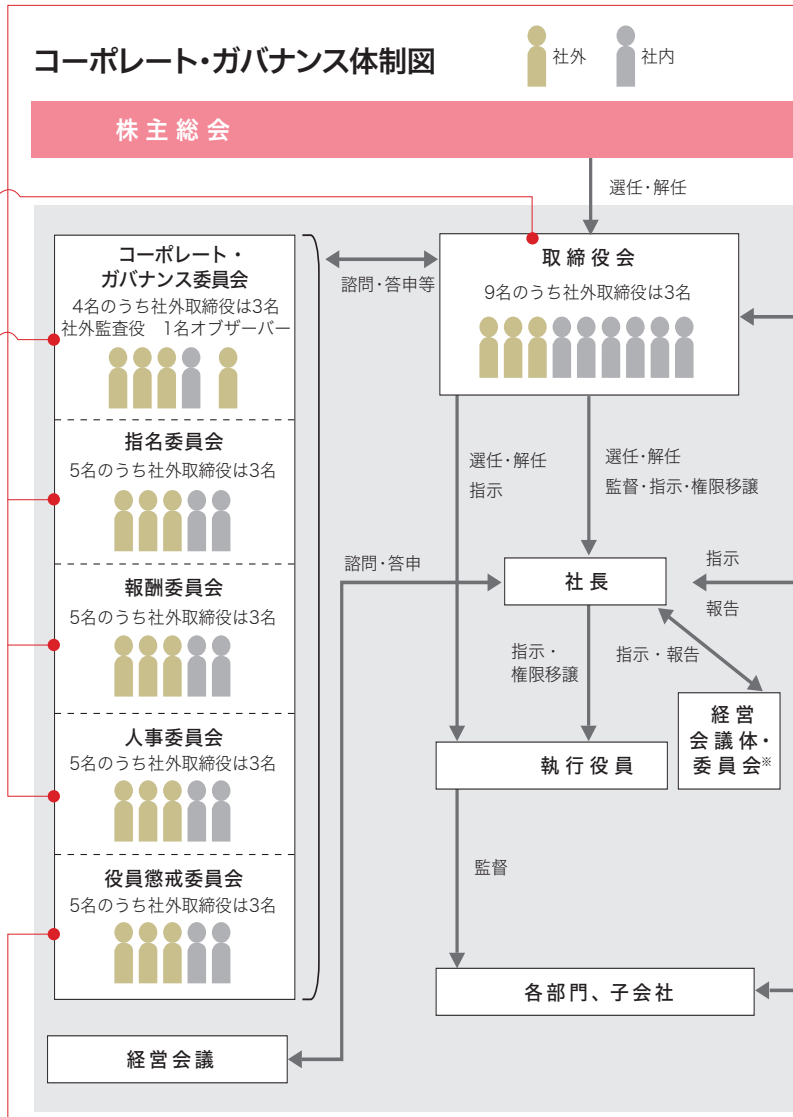
コーポレート・ガバナンス委員会 | 2022年度開催2回

「コーポレート・ガバナンスの基本方針」に関し、取り組み状況を確認し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかどうか分析・評価・討議し、取締役会に答申・提言・報告を実施します。

2022年度は、取締役会の実効性評価の実施にあたり、従前から実施しているアンケート調査に加え、前年度は社外役員のみに限定していたインタビューの対象範囲を全取締役・監査役に拡大することを提案、実現しました。また、今後取り組むべきテーマとして、新たにDX戦略の推進を挙げるとともに、運営面でのさらなる工夫の必要性を指摘するなどの数々の提言を行いました。

役員懲戒委員会 | 2022年度開催なし

取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会で決定します。



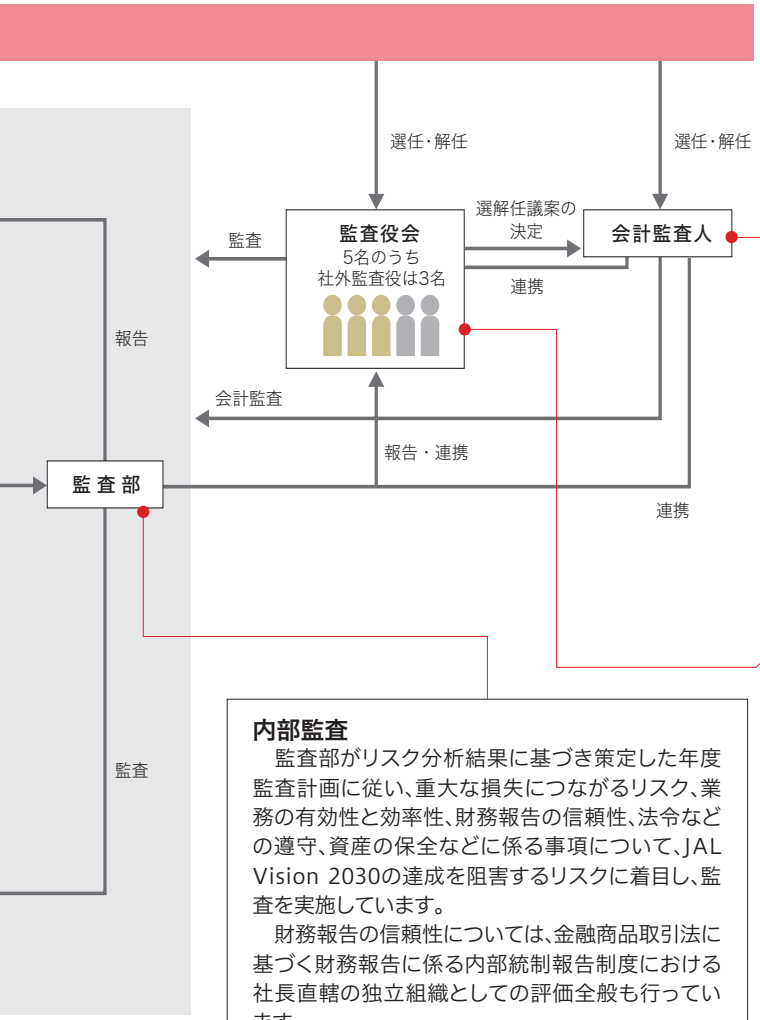
※社長直下の経営会議体についてはP.31をご覧ください。

社外役員の独立性

社外役員は、以下の独立性基準のいずれにも該当しない者を独立性を有する者と判断し、実質的な独立性を確保し得ない者を社外取締役あるいは社外監査役として選任しません。また、当社のほか4社を超える上場会社の取締役・監査役等を兼任する者は選任しません。

社外役員の「独立性基準」

1.現在または過去10年間において、当社および当社の連結子会社の業務執行者※であった者。
2.過去3年間において下記a～fのいずれかに該当していた者。
　a.当社との一事業年度の取引額が当社または当該取引先のいずれかの連結売上高の1％を超える取引先またはその業務執行者。
　b.当社への出資比率が5％以上の大株主またはその業務執行者。
　c.当社の主要な借入先またはその業務執行者。
　d.当社より年間1,000万円を超える寄付を受けた者または受けた団体に所属する者。
　e.当社より役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を受けた者またはその連結売上高の1％を超える報酬を受けた団体に所属する者。
　f.当社の業務執行者が他の会社の社外役員に就任している場合における当該他の会社の業務執行者。
3.上記1および2に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族。
※ 業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。



指名委員会 | 2022年度開催9回

取締役候補および監査役候補の選任に関する議案を株主総会に提出する場合、取締役会から諮問を受け、当該候補の人格・知見・能力・経験・実績などを総合的に判断し、取締役会に答申します。

2022年度は、取締役会への答申事項のほか、役員交代にあたっての社長再任確認のプロセス、役員候補者選任に関わる要件・プロセスおよび今後の経営人財のサクセッションプランなどについて討議しました。

報酬委員会 | 2022年度開催4回

取締役、執行役員および監査役の報酬に関して、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役会に答申します。また、報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなるよう適宜検証します。

2022年度は、中期経営計画をより力強く推進するための役員報酬制度の具体的な指標、評価方法などについて討議を行い、取締役会に答申しました。

人事委員会 | 2022年度開催3回

執行役員の選任および解任に関して、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役会に答申します。

2022年度は、取締役会への答申事項のほか、執行役員候補人財の育成および新執行体制の在り方について討議しました。

監査役会 | 2022年度開催15回

取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に関わる権限の行使などの役割・責務を果たすにあたって、株主に対する受託者責任をふまえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

内部監査

監査部がリスク分析結果に基づき策定した年度監査計画に従い、重大な損失につながるリスク、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、法令などの遵守、資産の保全などに係る事項について、JAL Vision 2030の達成を阻害するリスクに着目し、監査を実施しています。

財務報告の信頼性については、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度における社長直轄の独立組織としての評価全般も行っています。

監査の結果については、都度、社長に報告をするとともに、内部統制に係る重要な事象に関しては、監査役および監査法人に対して情報を提供し、相互連携にも努めています。また、2022年度からは、取締役会においても、定期的に監査結果を報告しています。

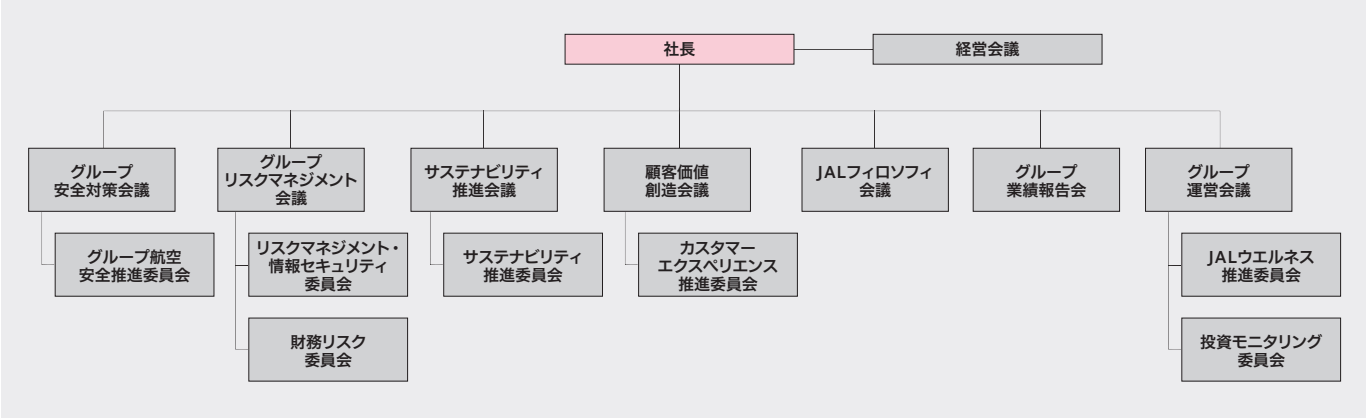
会計監査

有限責任あずさ監査法人に依頼しており、同監査法人が会社法監査および金融商品取引法に基づく監査を実施しています。

定期的な監査のほか、各種法令や規則の制定・改廃など、会計上の課題については適宜確認を行い、会計処理の適正化に努めています。

■社長直下の経営会議体

取締役会は、効率的な意思決定を行うため社長への適切な権限委譲を行っています。



▶経営会議｜2022年度開催実績：35回

取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的とした機関とし、取締役会決議案件および社長決裁案件のうち経営会議による確認が必要なものの審議を行います。

2022年度の主な活動：取締役会に付議する経営上の重要な案件を審議しました。

▶グループ安全対策会議｜2022年度開催実績：12回

JALグループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とし、JALグループの理念・方針に基づき、安全管理に関する重要な方針の決定、安全管理体制の実態把握および体制の定期的な見直し、日常運航上安全に係る対応の決定などを行います。

2022年度の主な活動：JALグループ全体の航空安全に係る方針、安全管理体制の実態把握のほか、当期に発生した航空事故などへの対応について議論を行いました。なお、航空事故の発生時は、速やかに取締役会に報告します。

▶グループリスクマネジメント会議｜2022年度開催実績：2回

リスクを総括的に管理し、JALグループ経営の安定化を図ることを目的とし、リスクマネジメントの基本方針の策定・定期的なリスク評価・対応策の策定および事業継続マネジメントなどを行います。

2022年度の主な活動：優先リスクの見直し、優先リスクへの対応状況、重点課題であるサイバーセキュリティや首都直下地震への対応などについて議論を行い、2022年度は計2回、取締役会に報告しました。

▶サステナビリティ推進会議｜2022年度開催実績：3回

SDGsの達成に向けたESG経営を推進し、JAL Vision 2030で掲げる「誰もが豊かさと希望を感じられる未来」を創出し、社会とともに持続可能な発展を実現させることを目的とし、「重要課題」「年度目標」の進捗管理、「気候変動のリスクと機会に関するマネジメント」「環境マネジメントシステム」「人権デューデリジェンス」のレビューを行います。

2022年度の主な活動：TCFDに関する情報開示、DJSI評価結果とレビュー、ESG評価の総括、重要課題の再整理、外部環境変化や社会的要請をふまえた取り組み、目標の追加・見直しなどについて議論を行い、2022年度は計2回、取締役会に報告しました。

▶顧客価値創造会議｜2023年6月より新設

すべてのお客さま、社会を対象とした顧客価値に関わる重要な案件の課題を解決することを目的とし、顧客価値を起点とした各事業の取り組み・発信のモニタリングと、課題の解決に向けた協議・決定などを行います。

▶JALフィロソフィ会議｜2022年度の開催実績：1回

JALフィロソフィの浸透を推進することを目的とし、取り組みの基本方針策定、諸施策の立案・実施、およびその進捗管理を行います。

▶グループ業績報告会｜2022年度の開催回数：12回

JALグループの各社・各部門の「業績」を共有するとともに、業績向上のための施策を検討します。

▶グループ運営会議｜2022年度の開催実績：26回

JALグループの重要経営案件に関する進捗確認・対応策の討議、および重要な情報の報告を行います。

■取締役・監査役に対するサポート

取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」、「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、外部団体への継続的参加などの機会を提供します。

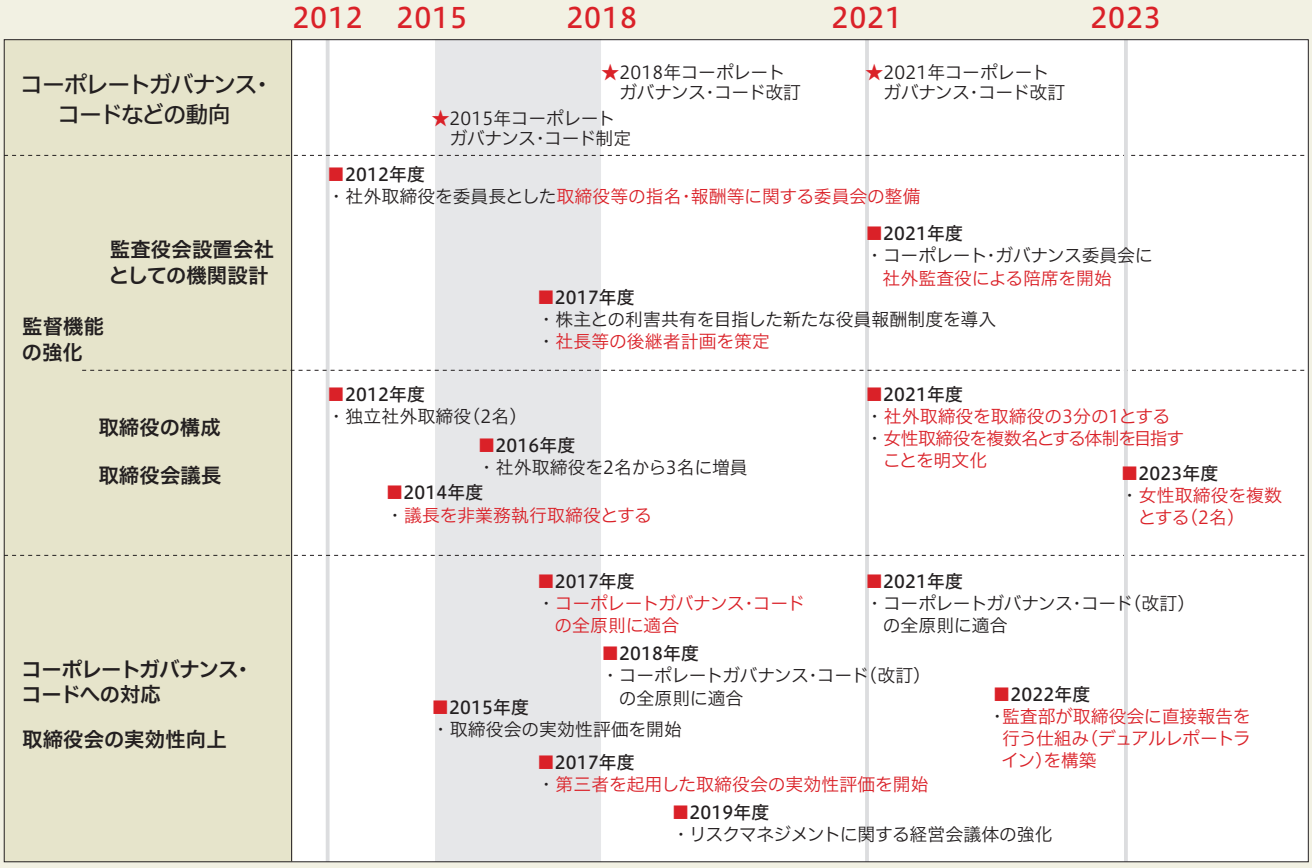
監査役に対しては、会社情報の提供に加え、社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。

社外取締役・社外監査役に対しては、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巣鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学などの安全に関する教育を行います。また、必要に応じて、付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項についての説明の機会および資料を提供します。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

当社は、コーポレートガバナンス・コードなどに先駆けて、監査役会設置会社として、2012年度に指名・報酬などに係る任意の委員会を設置するとともに、積極的に取締役会の実効性評価に取り組むなど、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、ガバナンスの強化に努めてきました。

2022年度より、監査部が監査役会に加えて取締役会にも直接報告を行う仕組み（デュアルレポートライン）を構築し、2023年6月定時株主総会より、女性取締役を複数とする体制を構築しました。



※2012年9月東京証券取引所市場第一部に上場以降の動向を記載しています。

②マネジメント体制

（i）取締役（2023年8月1日現在）

取締役は、ジェンダー、国際性、職歴、年齢などの観点で多様性確保に留意し、さまざまな分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任します。また、2021年度より女性取締役を複数とする体制を目指しており、これまでの社外取締役の1名に加え、今般、社内からも1名を登用し、女性取締役の複数体制を実現しています。取締役に対しては、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。取締役の任期は1年として、各事業年度に対する経営責任の明確化を図ります。

社外取締役は、3名以上の適切な人数の独立性の高い候補者から選任されるとともに、取締役会の3分の1以上を構成します。なお、社外取締役は、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者、また当社のほか4社を超える上場会社の取締役などを兼任する者は選任しません。また、社外取締役のうち1名を筆頭独立社外取締役として選任し、監査役ならびに社内各部門との連携強化を図ります。

取締役会長
植木 義晴（1952年9月16日生／70歳／男性）

当社入社以来、運航乗務員として安全運航などに係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2012年からは代表取締役社長執行役員として、強力なリーダーシップと決断力を発揮して中期経営計画の策定を指揮し、確実に遂行してきました。2018年からは取締役会議長、コーポレート・ガバナンス委員会の委員としても引き続き取締役会の監督機能の強化に寄与しています。

代表取締役社長執行役員
赤坂 祐二（1962年1月3日生／61歳／男性）

当社入社以来、整備本部を中心に従事し、安全運航などに係る現場の経験・見識を極めて高いレベルで習得し、整備業界における高い知見と豊富な人脈を獲得してきました。2014年からは株式会社JALエンジニアリング代表取締役社長として強力なリーダーシップと決断力を発揮し、安全運航の基盤を強固なものとしました。また、2018年からは代表取締役社長執行役員として、JALグループの存立基盤である安全運航を堅持し、JALフィロソフィを率先垂範することで、全社員とともに企業理念の実現を目指しています。

代表取締役副社長執行役員
清水 新一郎（1962年12月13日生／60歳／男性）

当社入社以来、運航乗務職・客室乗務職などに係る人事・労務部門などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2013年からは人財本部長として、2016年からは秘書室長として、当社が置かれている状況を高い視座で判断し、対外的なプレゼンスの向上・安定に大きく貢献してまいりました。 2020年4月からは代表取締役副社長執行役員として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に寄与しています。

■社長等リーダーの後継者計画

社長等に求められる資質を、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員とともに企業理念の実現に向け着実な成果をあげられるもの」と定めています。社長等の候補人材については、指名委員会において、議論を継続的に実施しており、グループ会社での経営経験、海外駐在経験や社外団体での活動など実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身につけることができるようにしています。

執行役員を含む次世代の経営幹部の育成については、人事委員会において、多様性の推進とともに能力・視野の拡大に向け、キャリアパスの設定、部門を越えたローテーション、外部ネットワークの形成や人財のプーリングに関する実践的な議論を実施しています。

■取締役一覧

当社における地位	氏名	重要な兼職（*は上場企業）	在任期間	所有株式数※（百株）	出席状況（2022年度） 取締役会出席率	取締役会出席回数
取締役会長	植木 義晴	日本空港ビルデング株式会社*社外取締役	11年	412	100%	（18回/18回）
代表取締役社長執行役員	赤坂 祐二		5年	124	100%	（18回/18回）
代表取締役副社長執行役員	清水 新一郎		5年	47	100%	（18回/18回）
代表取締役専務執行役員	鳥取 三津子		新任	5	—	—
取締役専務執行役員	斎藤 祐二		新任	11	—	—
取締役常務執行役員	堤 正行		2年	10	100%	（18回/18回）
社外取締役／独立役員（筆頭独立社外取締役）	小林 栄三	株式会社日本取引所グループ*社外取締役	8年	92	100%	（18回/18回）
社外取締役／独立役員	柳 弘之	AGC株式会社*社外取締役　キリンホールディングス株式会社*社外取締役 三菱電機株式会社*社外取締役	2年	40	100%	（18回/18回）
社外取締役／独立役員	三屋 裕子	ENEOSホールディングス株式会社*　社外取締役（監査等委員） 株式会社デンソー*　社外取締役　株式会社SORA　代表取締役 公益財団法人日本バスケットボール協会　代表理事 公益財団法人日本オリンピック委員会　副会長	新任	—	—	—

代表取締役専務執行役員

鳥取 三津子（1964年12月31日生／58歳／女性）

当社入社以来、客室乗務員としてのキャリアに加え、安全推進本部における勤務等を経て、安全運航とサービスに係る見識と現場の経験を高いレベルで習得してきました。2020年からは客室本部長として、コロナ禍の厳しい経営環境下、人財育成と社員のモチベーション維持の両立を図るなど、卓越したリーダーシップを発揮するとともに、安全運航の堅持に大きく貢献してまいりました。2023年からはカスタマー・エクスペリエンス本部長として顧客への提供価値の向上に寄与しています。

取締役専務執行役員

斎藤 祐二（1964年9月26日生／58歳／男性）

当社入社以来、国際旅客販売、経営企画室を歴任し、緻密な分析力と優れた判断力で確実に実績をあげてきました。2019年に執行役員に就任後は経営管理本部長、2021年からは経営企画本部長・経営管理本部長、2023年からは経営企画本部長・グループCFOの任にあたり、経営を俯瞰的・客観的に捉え早期の収支改善に大きく貢献しています。

取締役常務執行役員

堤 正行（1960年12月19日生／62歳／男性）

当社入社以来、運航乗務員として安全運航などに係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2019年からは執行役員として運航本部長、2020年からは安全推進本部長の任にあたり、強い責任感と倫理観により、安全運航の堅持に大きく寄与しています。

社外取締役／独立役員（筆頭独立社外取締役）

小林 栄三（1949年1月7日生／74歳／男性）

世界各地で事業を展開する総合商社の経営トップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

社外取締役／独立役員

柳 弘之（1954年11月20日生／68歳／男性）

グローバル展開を推進する企業の経営トップとしての豊富な経験と幅広い知見を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する監督を行っています。

社外取締役／独立役員

三屋 裕子（1958年7月29日生／65歳／女性）

人財育成について豊富な経験と実践的な知見を有するとともに、企業経営者としても豊富な経験と幅広い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する監督を行っています。

	委員就任状況					スキル・マトリックス								
	コーポレート・ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会	人事委員会	役員懲戒委員会	経営経験	財務会計	法務・リスク管理	人事・人財開発	安全管理	グローバル経験	CX・マーケティング	DX・IT・テクノロジー	GX・環境
	○					○				○				○
		○	○	委員長	○	○				○			○	○
		○	○	○	○			○	○		○	○		
									○	○		○		
							○					○	○	○
										○				○
	委員長	○	委員長	○	○	○					○	○		
	○	委員長	○	○	委員長	○					○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○			○			○		

※2023年3月31日時点の株主名簿に基づいた株式数

（ii）監査役（2023年8月1日現在）

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、重要な決裁書類等の閲覧により、会社経営および事業運営上の重要事項ならびに業務執行状況を監査します。また、監査役室スタッフとともに、各事業所、子会社に毎年監査を行い、その結果を代表取締役に報告します。さらに内部監査部門や会計監査人との情報交換にも努めるほか、子会社の監査役との会議を定期的に開催し、グループ全体での監査の充実強化を図ります。当社は監査役に対して、会社情報を提供します。また、社内監査役に対しては社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は選任いたしません。また、当社のほか4社を超える上場会社を兼任する者は社外監査役として選任いたしません。社外監査役は、ほかの監査役とともに内部監査部門、会計監査人と連携し、より中立的、客観的な視点から監査を実施することにより、経営の健全性を確保します。

常勤監査役
北田 裕一（1960年6月22日生／63歳／男性）

当社入社以来、主に整備技術や品質保証などの整備関連業務に従事してきました。2018年4月からは執行役員整備本部長として、JALグループの整備部門を統括し、当社の技術・品質の維持向上に大きく寄与してきました。また、2020年6月より取締役常務執行役員整備本部長として、安全運航の堅持の視点から取締役会などにおいて的確な指摘を行っており、技術・品質分野における豊富な業務経験を有しています。

常勤監査役
菊山 英樹（1960年3月19日生／63歳／男性）

当社入社以来、IT企画部門、人事部門、労務部門、米州支社総務部長、経営企画室部長など、主に一般管理部門業務に従事してきました。2010年に執行役員就任後、2013年からは路線統括本部長として路線収支の最大化に向けて大きく貢献しました。また、2019年からは財務・経理本部長として透明性の高い情報開示や株主利益に資する的確な経営判断と決断力を発揮してまいりました。

社外監査役／独立役員
加毛 修（1947年3月25日生／76歳／男性）

1973年4月の弁護士登録以降、官庁や企業でのコンプライアンスの指導や不正事件に関する調査委員会の委員を歴任するなど、コンプライアンス・企業統治に関する豊かな経験と見識を有しており、当社の監査役として法律面などでの監査・アドバイスを行っています。

社外監査役／独立役員
久保 伸介（1956年3月4日生／67歳／男性）

監査法人サンワ・東京丸の内事務所（現有限責任監査法人トーマツ）入所以降、企業の監査、株式上場、企業再生、M&Aなどを数多く手がけ、豊富な経験・実績と、会計に関する高度な知見を有しており、当社の監査役として会計面等での監査・アドバイスを行っています。

社外監査役／独立役員
岡田 譲治（1951年10月10日生／71歳／男性）

総合商社の経営や財務経理部門の責任者としての豊富な経験・実績と専門知識を有しています。また、総合商社の常勤監査役や日本監査役協会のトップとしての実務を通じて、ガバナンスおよびリスクマネジメントを含む監査業務全般に関する高い見識を有しています。

■監査役一覧

					出席状況（2022年度）				委員就任状況
当社における地位	氏名	重要な兼職（*は上場企業）	在任期間	所有株式数（百株）	取締役会出席率	取締役会出席回数	監査役会出席率	監査役会出席回数	コーポレート・ガバナンス委員会
常勤監査役	北田 裕一		2年	15	100%	（18回/18回）	100%	（15回/15回）	
常勤監査役	菊山 英樹		新任	18		—		—	
社外監査役／独立役員	加毛 修	銀座総合法律事務所所長弁護士　アゼアス株式会社*社外監査役	7年	100	100%	（18回/18回）	100%	（15回/15回）	
社外監査役／独立役員	久保 伸介	共栄会計事務所代表パートナー　川崎汽船株式会社*社外監査役	5年	63	100%	（18回/18回）	100%	（15回/15回）	
社外監査役／独立役員	岡田 譲治	日本電気株式会社*社外取締役 日本取引所自主規制法人外部理事	3年	40	100%	（18回/18回）	100%	（15回/15回）	オブザーバー

③役員報酬

■取締役の報酬等の決定に関する方針

▶報酬等の総額

①金銭による報酬等の総額：年額7億円以内（うち、固定の基本報酬総額を3億5,000万円以内（うち社外取締役は総額5,000万円以内）、業績連動型賞与の総額を3億5,000万円以内）

②業績連動型株式報酬制度に基づく金銭報酬債権等の報酬の各業績評価期間（終了した直近の連続する3事業年度をいいます）当たりの総額：1業績評価期間当たりの上限交付株式数（100,000株）に1株当たり払込金額上限値※を乗じた金額

当社は、報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で以下のとおり取締役の報酬等の決定に関する方針を決定しています。

※ 払込金額上限値：払込に充てられる金銭報酬債権が対価となる職務執行の対象期間である業績評価期間の満了時点から起算して前後各3か月間（計6か月間）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値の最高値

▶基本方針

①当社およびJALグループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。

②年度の業績と連動する業績連動型賞与と、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる業績連動型株式報酬の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。

③当社の業績をふまえ、当社の経営陣にふさわしい処遇とします。

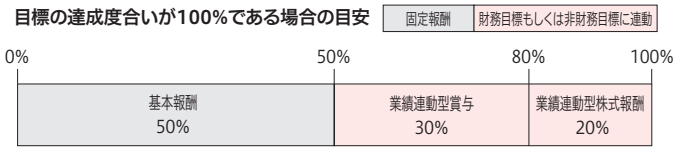
▶報酬水準および報酬構成比率

①当社の経営環境をふまえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。

②当社の事業の内容や業績連動型報酬の実効性などを考慮し、(A)「固定の基本報酬の額※」、(B)「目標に対する達成度合いによって支給される業績連動型賞与の額」、(C)「目標に対する達成度合いによって交付される業績連動型株式報酬の額」の割合を次のように設定します（下記割合は目安であり、株価の変動等に応じて割合は変動）。

※執行役員が取締役を兼務する場合の手当の額および代表権を有する場合の手当の額を除いた額とします。

目標の達成度合いが100%である場合の目安



■業績連動型報酬の仕組み

業績連動型賞与および業績連動型株式報酬の業績評価指標等は、経営環境や各役員の役割の変化に応じて適宜見直すこととしています。2022年度より中期経営計画における経営戦略の三本柱である、ESG戦略、事業戦略、財務戦略をより力強く推進するため、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬の業績評価指標等を見直しました。

なお、2019年度、2020年度、2021年度それぞれを始期とする業績連動型株式報酬については、業績等をふまえ、一律不支給となります。

	業績連動型賞与※1	業績連動型報酬
変動幅（業績目標達成時を100とした場合）	支給する額は0～150で変動	支給する株式の数は0～150で変動※2
業績評価指標および割合	0%／25%／50%／75%／100% EBIT（50%）／個別業績評価※3（20%）（30%）	0%／25%／50%／75%／100% TSR※4（25%）／ROIC※5（25%）／ESG※6（25%）／CO_2※7（25%）
業績評価期間	1年	3年

財務目標　非財務目標

※1 会長、社長等は「各役員の個別業績評価指標」は設定せず、「EBIT」で評価。安全運航に関する目標の達成状況を考慮。
※2 中期経営計画の最終事業年度は、目標の達成状況に応じて加減調整し、0～200の間で変動。
※3 各役員の個別指標
※4 TSR：当社の株主総利回りと配当込みTOPIX利回りとの対比をもとに評価
※5 連結ROICをもとに評価
※6 代表的なESG銘柄（DJSI World Index、FTSE Blossom Japan Index、APEX WORLD CLASS、CDP A-、MSCI WIN）への選定数をもとに評価
※7 有償トンキロあたりのCO_2排出量をもとに評価

■報酬決定の手続きその他

取締役の報酬に関する事項は、当社が任意に設置する報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定することとします。報酬委員会の構成員の過半数は社外取締役とし、委員長は社外取締役から選定します。

なお、固定の基本報酬は毎月支払い、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬は年に一度支払うこととしております。

■個人別の報酬等の内容が方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

個人別の報酬等については、社外取締役が委員長を務め、かつ構成員の過半数を占める報酬委員会において、上記の取締役の報酬等の決定に関する方針をふまえて議論が行われ、その審議・答申を十分に尊重して、2022年2月17日開催の当社取締役会にて決定しているため、2022年度の個人別の報酬等の内容は、当社が定める上記方針に沿うものであると判断しております。

■取締役および監査役への報酬支給実績（2022年度）

区分	人数	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		
			基本報酬	業績連動型賞与（賞与）	業績連動型株式報酬（非金銭報酬債権等）
取締役	9	406	250	122	32
（うち社外取締役）	(3)	(34)	(34)	(－)	(－)
監査役	5	77	77	－	－
（うち社外監査役）	(3)	(28)	(28)	－	－
合計	14	484	328	122	32

※1 業績連動型賞与および業績連動型株式報酬等は当該事業年度に費用計上した金額を記載しております。
※2 取締役の報酬等の総額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
※3 監査役の報酬の総額は「年額1億円以内」となっております（2012年7月10日臨時株主総会決議）。監査役報酬は独立した立場から固定報酬（月額報酬）のみで構成し、監査役の協議により決定しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名（うち、社外監査役3名）です。

スキル・マトリックス

経営経験	財務会計	法務・リスク管理	人事・人財開発	安全管理	グローバル経験	CX・マーケティング	DX・IT・テクノロジー	GX・環境
○		○		○	○		○	○
	○	○	○		○		○	
		○		○				
	○	○			○			
	○	○			○			

④実効性評価

（ｉ）取締役会の実効性評価

各取締役･監査役の自己評価や第三者機関の分析なども参考にしつつ、取締役会の実効性評価を毎年実施し、運営などの見直しを行うことで中長期的な企業価値の向上を目指します。

2022年度

	取締役会の構成	監督	株主との対話
課題		事業領域の拡大やITセキュリティといった新たなリスクに対する継続的な取り組みが必要	個人株主の増加もふまえ、さらなる建設的な対話の強化が必要
取り組み		さらなるリスクマネジメントの強化	情報発信の充実、ニーズの把握･分析を通じた双方向コミュニケーションの強化
評価	取締役および監査役は、備えるべき専門知識や経験などの多様性の観点からバランスよく選任されていることを確認	外部リスクを体系的･網羅的に把握し、PDCAサイクルを実践していることを確認	個人株主に向けた情報発信の強化、コミュニケーション基盤の構築を確認

	中長期戦略			運営
	サステナビリティ・事業構造改革・人的資本			
課題	サステナビリティの諸課題への取り組み、事業構造改革に関する監督強化が必要			・監査役による職務執行の監査を受けつつ、社外取締役の意見を尊重して、自由闊達な議論を行っていることを確認 ・社外取締役に対しては、積極的な情報提供に加え、高い情報へのアクセシビリティも確保されており、社外取締役はその役割を適切に果たしていることを確認
取り組み	特に、人財の力を継続的に向上するため、事業戦略に即した人財戦略を推進			
評価	CO_2排出量の削減に向けて、着実に取り組むとともに、その他の課題への取り組みについても順調に推移していることを確認	事業領域ごとに進捗を確認	課題および取り組みの方向性について確認	

継続課題

2023年度

	中長期戦略				運営
	サステナビリティ	事業構造改革	人的資本	DX	
課題	サステナビリティに関する取り組みが、どのように企業価値の向上に結びついているか、整理が必要	一部の事業領域においては、マーケットの回復の遅れなどにより、当初計画が未達となっており、定量的なレビュー、今後の打ち手に関する議論が必要	取り組みを一層具体化することが必要	中期経営計画の実現に向けて、各本部の取り組みを可視化するとともに、全社的に推進を加速させることが必要	より充実した議論の時間を確保し、さらなる議論の活性化を図るため、運営面において一層の工夫が必要
取り組み	解決すべき社会課題を再整理し、取り組みの目標を定量化することで、企業価値向上との関係をより具体化する	各事業領域において計画を見直し、PDCAサイクルを着実に実践していくとともに新たな領域を拡大するための環境を整備する	人的資本の充実に向け、あるべき人財像をより明確化するとともに、成長領域への人財配置、人的資本への投資を推進する	新たな顧客価値の創造と生産性向上に向け、DX戦略に関する取り組みを促進する	2022年度に認識した運営などに関する課題については、適切に改善を図る <具体例> ・資料のさらなる工夫と改善 ・事前送付資料を補足する説明動画のさらなる工夫 ・議案内容に関する疑問点への補足説明 ・執行内の争点などの共有による論点の明確化

2022年の評価結果と今後の取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/outline/governance/#effectiveness

取締役会の主な議題

2022年度においては、月例で開催する定例取締役会および臨時取締役会を合計で18回開催しました。

【経営戦略関連】
- 2021-2025年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2022の進捗
  - サステナビリティに関する取り組み
  - 事業構造改革の推進
  - 人財戦略の推進
  - DX戦略の推進
- 2021-2025年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2023の策定
- リスクマネジメントの強化

【その他重要な業務執行の決定と監督】
- ボーイング737-8号機の導入
- ソリューション営業の実現に向けた株式会社ジャルセールスとの合併

【決算・財務関連】
- 各四半期決算
- 資金調達
- 政策保有株式の検証

【ガバナンス・リスクマネジメント関連】
- 取締役会実効性評価
- 指名委員会規程の改定
- 役員人事・報酬に関する委員会報告・決定
- 内部統制の整備・運用評価
- リスクマネジメント関連報告
- 監査部による内部監査報告
- 監査役監査の方針および結果
- 監査役監査結果に対する対応
- 航空事故報告

【ステークホルダーとの対話】
- 株主総会関連議案の承認
- 株主優待制度の運用状況
- 株主とのさらなる建設的な対話の強化に向けた取り組み
- IR説明会などに関するフィードバック
- TCFDに基づいた気候変動に関わる情報開示
- お客さまの声に関するフィードバック

(ii) 監査役会の実効性評価

監査役会においても、監査役全員に対してアンケートを実施し、監査活動の状況についての自己評価を行い、あわせて次年度の計画策定の参考にしました。

2022年度

監査役監査の評価

おおむね各項目(監査方針、監査活動、監査役会の運営等)について高い評価となっており、経営課題や往査指摘事項が十分に考慮された監査方針・監査計画に基づいて、実効的な監査が行われていることを確認

監査役会の評価

監査役会では、各監査役の意見を尊重しながら合意形成が図られており、監査環境は、オンラインを活用した討議の充実、社外監査役の各種会議への出席、調書内容の充実などにより整備され、進化していることを確認

→

2023年度

取り組み

中期経営計画ローリングプラン2023や取締役会の実効性評価もふまえて、事業構造改革や生産性向上の進捗を確認するとともに、監査役に求められる職責の拡大を意識しつつ、監査役選任プロセスへの関与や任意の委員会との連携など監査役会活動のさらなる深化を図っていくことを確認

監査役会の主な議題

2022年度においては、監査役会を合計で15回開催しました。

【監査】
- 監査方針および計画の策定
- 監査活動報告、監査役報告会について
- リスク管理状況の確認
- 株主総会議案および書類の調査
- 監査報告書の策定

【連携】
- 会計監査人の再任決議および報酬同意
- 会計監査人による非保証業務の事前了解
- KAMの検討 ●経営者インタビュー
- 統合報告書の確認 ●EMS監査の確認

【報酬・自己評価】
- 監査役個別報酬の決議
- 監査役アンケート調査(実効性評価)

⑤社外取締役・取締役会議長メッセージ

総合商社経営の知見で社を挙げた挑戦を支えローリングプラン2023の実現に力を尽くす

社外取締役／独立役員（筆頭独立社外取締役）
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
報酬委員会委員長

小林 栄三

■経営トップとして培った知見で成長戦略を後押し

JALグループの取締役会には社外取締役が3人おり、それぞれが違った知見や経験を有し、さまざまな案件について議論をしています。2020年初めから3年間コロナ禍が続き、航空会社としての存在基盤が揺らぐのではないかという緊張感が取締役会にはありました。コロナ禍が収束して航空需要が戻り反転攻勢をかける際に、コロナ前のフルサービスキャリアー本足打法から、全く異なる視点で新しい事業にチャレンジしていこうと方針を切り替えたのが2021年でした。

新しい事業に取り組むといっても社内の人財だけでできることには限りがあります。しかし社外に目を向ければどの分野にも秀でた企業があり、優秀な人財が必ずいます。外部の知恵や知見を借りて大きなチャレンジをしていく、そういう時代に入ったのだと思います。協業を通じて社外のリソースをうまく活用し、新しい事業の柱を2本、3本と立てていくのが当社の今後の成長戦略になると考えます。

今回の中期経営計画ローリングプラン2023の策定にあたっては、経営の思いを全社員に伝え、一人ひとりのミッションとして落とし込むことが重要だと提言をしました。掲げた目標を達成するためには、社員一人ひとりが全力で取り組み、難しい場合はPDCAを回しながらもう一度リセットして、社を挙げて再び取り組む、といったプロセスが求められます。

私が社長を務めていた商社には「現状維持は、すなわち、これ脱落である」という言葉がありました。当時、私も社員に「Challenge, Create, Commit」と言い続け、一人ひとりが攻めの心、フロンティア・スピリットを持って未来を切り拓くような事業を立ち上げる人間になり、お客さまから信頼されるために誠実であり続けるよう求めました。当社の取締役会でもこうした経験をふまえて発言をしています。

■議論を通じて取締役会の実効性評価を高める

コーポレート・ガバナンス委員会では特に取締役会の実効性評価に力点をおいて議論を進めてきました。委員長として、経営の意思決定の透明性を意識し、当社の経営の足腰を強化するという観点でファシリテートしています。

私は常日頃から、中期経営計画のPDCAを実践するよう助言していますが、実効性評価を通じて、執行の皆さんに、「何ができて、何ができなかったのか」「できなかった理由は何で、それを貴重な経験・財産にできているか」を敢えて厳しく問うようにしています。

また、コーポレートガバナンス・コードの改訂に際しては、「コンプライ・オア・エクスプレイン」を超えて、「コンプライ・アンド・エクスプレイン」であるべきだと考えています。コーポレートガバナンス・コードは遵守していても、きちんとその内容を説明できなければ意味がありません。今後も不備があるなら改善し、より良い方向に向かっていけるよう委員長として舵を取り、取締役会の実効性向上に貢献してまいります。

メーカー経営者としての開発やグローバル経営の知見でJALグループの持続的な成長を支える

社外取締役／独立役員
指名委員会委員長
柳 弘之

■持続的な成長ストーリーを取締役会から発信

2022年度の取締役会では、構造改革と成長戦略の両輪で議論を進めました。構造改革ではコロナ禍からの脱却とLCCの事業改革に注力しました。成長戦略は旅客機の客室改修や貨物専用機を活用したビジネスモデルなどについての議論を行い、アフターコロナの投資の道筋を決めました。私は成長戦略について議論する際に、まず仮説や構想があり、それらに基づいた事業計画が立てられていて、最後に経営の意思決定がされているかという流れを見るようにしています。そして意思決定を後押しする決め手は、自社の経営を強固なものにする手法が確立されているかどうかだと考えています。

当社はこれから新しい領域への進出などを含めた成長戦略に取り組みます。2023年3月には最新鋭の省燃費機材、ボーイング737-8型機確定21機の購入契約を締結しました。JALがボーイングの新モデルを発注するのは18年ぶりで、2026年の導入開始を目指しています。当社にとっても滅多にない大型の投資で、グループ全体がわくわくしながらチャレンジしてほしいと思っています。そのためには今回のローリングプランで掲げた「移動とつながり」がなぜ価値を創出して、持続的なビジネスモデルを生み出すのか、というストーリーを取締役会がグループ社員に向けてきちんと発信する必要があります。

航空産業はサステナビリティの観点からCO_2排出抑制など気候変動対策を進める大きな責任を負っています。航空機という視点から見ると、エネルギー効率の高い機体に変えることと、燃料そのものを変えるということの2つが基本的な方向性になります。特に燃料の面では合成燃料の生産と安定供給が必要不可欠で、国産SAF（持続可能な航空燃料）の研究が喫緊の課題です。メーカーや産業技術総合研究所でエンジンや合成燃料の開発に携わった経験を活かし、将来の脱炭素やGX実現に向けた合成燃料の重要性について助言をしていきます。

■グローバルな視座で取締役会の多様性を議論

指名委員会ではサクセッションプランについての議論が進んだことに加え、私が社外取締役を務めるほかの企業でも実施している、社長の再任判断を導入しました。社長の1年の取り組みを振り返り、将来このようなことをやりたいという意志を確認し、それが企業価値の向上につながるのかという観点から「棚卸し」をすることは、経営のプロセスに透明性と緊張感を持たせることにつながります。

当社では現在9人の取締役のうち3人を社外取締役が占めています。とはいえ、企業経営においてダイバーシティの重要性がますます問われるようになってきた中で、取締役の多様性の点ではまだ十分とはいえません。

もともと社外取締役のうちの1名が女性でしたが、今回、社内出身の鳥取三津子氏が代表取締役専務執行役員として取締役会に加わったのは大きな意味を持ちます。さらに、グローバル経営に携わってきた経験上、特に人権問題などのテーマに関しては外国人の方がより強い意識を持っていることが多いと感じており、当社も外国人取締役の登用について検討を開始する時期にきていると感じています。当社の事業について視野を広げて多様な議論を進める上で、指名委員会委員長として、今後も取締役会の多様性についての議論を充実させていきます。

指導者としての経験を活かし女性や若手が活躍できる仕組みづくりに取り組む

社外取締役
三屋 裕子

■対話を通じ、挑戦できる風土をつくる

私がまだ20代でバレーボールの全日本代表として世界各国を遠征で回っていたころは、移動のほとんどが成田空港発着のJAL便でした。初めて乗った飛行機もJALでしたし、JALは私にとって飛行機の原体験です。アスリート出身の私の判断基準は、「やれるか」ではなく「やりたいか」です。今回、社外取締役への就任を打診された際は、「やってみたい」という思いでお引き受けしました。

私は選手を引退してからすぐに教員になり、その後も人財育成に取り組んできました。今回のローリングプラン2023では「多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人」を育成・採用という指針の下、人財育成とダイバーシティに非常に力を入れています。私はこれまでの経験を活かし、当社が大切にしている人財育成に貢献していきたいと考えています。多くのお客さまがイメージする航空会社との接点はキャビンアテンダント（CA）です。日本の航空会社ではまだまだCAにおける女性の割合が多い現状をふまえると、輝いている女性をどれだけ輩出できるかが当社のブランド力の向上やサービスの評価につながります。

女性は出産や子育てといったライフイベントを通じてキャリアを積んでいくことが多いので、女性ならではの多様な選択肢の中で、人生をどのようにデザインしていくかを考え、そうした社員が人生を通じてキャリアを積んでいけるような制度を会社として用意することも必要です。その意味で、今回代表取締役専務執行役員に鳥取三津子氏が就任したことは大きな意義があると感じています。

当社に限らず、かつては女性が男性のバックアップをする役回りが多かったと思います。これからは男女ともに同じ機会を与え、失敗しても許されるような仕組みをつくり、若い時から小さな成功と小さな失敗を繰り返し経験させなければ人は育ちません。若い世代が挑戦できる風土をつくるため、当社の女性や若手はもちろん、私は多様な社員と対話をしたいと考えています。

■１年目だからこその視点を持って取締役会に臨む

これからの１年、私は特に人財育成、ダイバーシティ、そしてガバナンスの強化に向けて自身の経験を活かして取り組みます。社外取締役に就任して1年目のメリットは、新鮮な視点でJALを見ることができることです。社内の考え方に慣れる前の今だからこそ、お客さまを含む社外の目線から会社の在り方を厳しく評価し、他社と比較して良い点は伸ばし、改善すべき点は正すということを取締役会で発言し、取締役会の実効性評価向上に貢献していくのが私の役割だと考えています。

多様な経歴と高度な知見を有する取締役会メンバーの力を最大限に引き出し、社員の心を動かすために

取締役会長 取締役会議長
植木 義晴

■取締役一人ひとりとの信頼関係を築く

取締役会は、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに対する責任をふまえ、社会課題の解決を図りつつ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促していくことが求められています。そのためには、実効性の高い監督を行う一方で、適切なリスクテイクのもと、大きな方向性を示していかねばなりません。

当社の取締役会は、スキル・マトリックスのとおり、多様な経歴と幅広い知見を有したメンバーで構成されており、ダイバーシティが強みです。豊富な経営経験や高度な専門性を兼ね備えた社外役員からは、社内役員ではなかなか出てこないご意見を多くいただき、予定よりも大幅に延長する、厳しい反対意見により原案どおりに議案が承認されないなどといったことは一度や二度ではありません。間違いなく強い監督機能が発揮されています。

一方で、コロナ禍を契機に、高いレジリエンスを備えた事業ポートフォリオの構築を目指すこととしましたが、新たな事業領域を拡大するためには、社外役員の知見を引き出しつつ、新たなチャレンジを大胆に後押しする必要があります。しかしながら、新たな事業は相応にリスクもあり、時に意見が真っ二つに割れることがあります。

そのような時に役立つのが、30数年にわたるパイロット経験です。パイロットは、空港・客室など多くの仲間との信頼関係のもと、安全・安心をお届けするために、毎フライト、多様な情報や意見をまとめあげます。取締役会議長の役目も、自由闊達な議論の中で、オーケストラの指揮者のように、さまざまな音色（＝意見）を調和させて、最高のシンフォニー（＝結論）を生み出すことにあります。執行とは一線を画した立場で、取締役会メンバーの心を一つにまとめることが、取締役会議長の醍醐味です。

■発信を通じて成長戦略の実行を後押し

言うまでもなく、取締役会が決定した中長期成長戦略を実行するのは、JALグループの社員です。社内出身、しかも長く現場の最前線にいた経験を活かし、取締役会の決定事項を、どうすれば社員の心に響く形で伝えられるかという視点を常に持って、議案をまとめるだけでなく、社員のエンゲージメントを高めるメッセージを発するように努めています。

昨今は、社外取締役が取締役会議長を務めるべきという主張もありますが、大切なことは、最適な経営判断をし、その判断を必ず実行することです。JALグループが「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」となるよう、取締役会議長の職責をしっかりと果たしてまいります。

5. 挑戦の航跡

1951年に日本で戦後初の民間航空会社として誕生して以来、JALグループは常に時代の変化を捉え、挑戦と革新を積み重ねてきました。今後も70年を超える歴史を通じて培った強みを活かし、「多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来」を実現し、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」を目指してステークホルダーの皆さまと共に歩みを進めてまいります。

運航体制と経営基盤の確立を経て大量輸送時代へ飛躍

1951年～ 1970年代

当初は他社機材を借用し、運航・整備を委託して事業を開始しましたが、念願の自社機材、自主運航を実現して路線ネットワークを拡大し、1970年代の大量輸送時代を支えました。

民営化を経て世界屈指のグローバルエアラインとして成長

1980年～ 2000年代

航空自由化・規制緩和により、大競争時代へ突入する中、品質を磨いて差別化を図り、グローバルエアラインへと成長していきました。

■機材

1951:マーチン2-0-2運航開始
1960:DC-8運航開始(左写真)
1970:ボーイング747型機(ジャンボジェット)の運航開始(右写真)

1990:ボーイング747－400型機の運航開始(左写真)
1995:B737-400導入(小型機)
1996:ボーイング777型機の運航開始(右写真)

■人財

1951:スチュワーデス1期生入社
1953:スチュワード誕生1期生入社
1954:日本人2名、機長の資格初取得(DC-4型機)
1965:海外派遣実習制度、研究生制度を制定
1969:社員持株会設置

1988:外国人スチュワーデス113名の採用発表(イギリス70名、西ドイツ22名、シンガポール21名)
1994:フレックスタイム制導入
1995:女性初の一等航空整備士誕生
1997:定期航空運送事業として国内初の女性パイロットがボーイング747型機の副操縦士として東京=函館間を初フライト
1997:60歳以降の機長の乗務開始

■ITシステム

1964年: 国内線電子座席予約装置の運用開始(写真)
1974年:国内線チェックインシステム運用開始

1995:JAL WEBサイトを開設
1996:インターネット国内線予約サービスを開始
1997:インターネット国際線予約サービスを開始
1999:JAL ONLINE(国内線出張サポートシステム)を開設
2002:日本初国際線自動チェックイン機導入(写真)
2005:WEBチェックイン(国内・国際)サービスを開始
タッチアンドゴー搭乗開始

■路線ネットワーク

1952:国内線の自主運航を開始
1954:初の国際線となる東京＝ホノルル＝サンフランシスコ線を開設
1961:北回り欧州線就航 ※自主運航開始
1962:南回り欧州線就航
1966:ニューヨーク線就航
1967:世界一周路線を開設
1970:モスクワ線就航
※自主運航開始
1974:中国線就航
1978:ブラジル線就航

1983:国際航空運送協会(IATA)の統計で、旅客・貨物輸送実績で世界一に(1987年まで5年連続世界一)
1991:北回り欧州線旅客便アンカレジ寄港終了
1996:株式会社ジェイエア設立
2007:航空連合のoneworldに加盟

■顧客基盤等

1965:日本初の海外パッケージツアー「ジャルパック」販売開始

1982 :JALカード発行
1984:「株式会社ジャルカード」を設立
1993:国際線マイレージプログラム導入
1997:国内線に「JALマイレージバンク」導入
2003:JALカード会員数100万人突破
2004:クラスJサービス開始
2007:国内線「ファーストクラス」サービス開始
2008:JALカード会員数200万人突破

■サステナビリティ

1964:東京オリンピック聖火輸送
1967:万国博のオフィシャル・エアラインに指定される
1972:ジャイアントパンダ2頭(カンカン・ランラン)の空輸のため、東京＝北京間に特別便運航
1974:モナリザ輸送のためモスクワへ特別便を運航
1975:アジア・オセアニア地域の学生のための「JALスカラシッププログラム」発足(写真)

1990: (旧)日航財団設立
1991: (旧)日航財団に航空機による大気観測プロジェクト発足(1993年から定常観測開始)
1994:プライオリティ・ゲスト予約センター開設
2009:世界初のバイオジェット燃料を使用した試験飛行

■組織・経営基盤

1951:日本航空株式会社(旧会社)設立
1953:日本航空株式会社(新会社)設立
1959:「鶴丸」のロゴマーク誕生

1代目 鶴丸ロゴ

1987:完全民営化
2002:日本航空と日本エアシステムが経営統合
企業理念・安全憲章・行動規範を制定

2代目 鶴丸ロゴ

破綻からの再生 コロナの克服 → **ESG戦略を最上位に据え 移動を通じた関係・つながりを創出** → **世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループへ**

2010年～現在

2010年1月の経営破綻後、事業規模の最適化と社員の意識改革によって再生を果たしました。コロナ禍により未曾有の危機に直面しましたが、これまでに培った強みを活かして克服し、JAL Vision 2030の実現に向けて、全社員一丸となって進んでいきます。

2012: ボーイング787-8型機の運航開始(左写真)
2019: A350-900型機の運航開始(右写真)

2010: 日本国内初の女性機長誕生
2015: ダイバーシティ経営企業「なでしこ銘柄」に初選出
初代「健康経営銘柄」に選定
2017: テレワーク導入
2017: ワーケーション導入
2019: JALグループ7社が「健康経営優良法人2019ホワイト500」に認定
2019: 育児を抱えるパイロット・客室乗務員に対し、短日数勤務制度を導入
2021: 介護を抱えるパイロット・客室乗務員に対し、短日数勤務制度を拡充
2021: コールセンター業務一部在宅化
2022: 育児・介護・産前休職期間の昇格要件への反映
2022: 男性社員などの育児休業取得促進への取り組み強化

2012: 国際線Wi-Fi導入
2017: 旅客チェックインシステムをAlteaへ移行
2019: 自動手荷物預け機(Self Baggage Drop)成田空港で展開
2020: JAL SMART AIRPORTを実現
JALチャット自動応答サービス開始
2021: Face Express開始

2011: アメリカン航空と共同事業を開始
2011: 豪州カンタスグループなどと共同でジェットスター・ジャパンを設立
2012: ブリティッシュ・エアウェイズと共同事業を開始
2014: フィンエアーと共同事業を開始
2016: イベリア航空と共同事業を開始
2020: マレーシア航空と共同事業を開始
2021: 春秋航空日本を連結子会社化

2013: 20代限定クレジットカード「JAL CLUB EST」を発行開始
2014: JALカード会員数300万人突破

2010: 環境大臣と社長の間で「エコ・ファーストの約束」を締結、エコ・ファースト企業に認定
2011: 地域活性化プロジェクト「JAPAN PROJECT」開始
2014: ダイバーシティ宣言
2016: JALグループサプライヤー行動規範を策定
2019: 新たなJAL グループ行動規範を策定
2019: 自社客室ならびにラウンジ用品のプラスチック製ストローならびにマドラーを廃止
2020: 2050年までにCO_2排出量実質ゼロを目指す「ネット・ゼロエミッション」を社外に発表
衣料品の綿を原料にしたSAFの製造に国内で初めて成功

2010: 会社更生手続き申し立て
路線ネットワークの再編、貨物専用機事業から撤退
2011: 新たな企業理念・JALフィロソフィを制定
部門別採算制度を導入・鶴丸ロゴ復活
2012: 東京証券取引所に再上場
コーポレート・ガバナンスの基本方針を制定
2019: 安全憲章を改定・新たな行動規範を制定
2021: JAL Vision 2030を策定

3代目 鶴丸ロゴ

人的資本(FY2025)

多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財
- 生産性の高いプロフェッショナルなJALグループ従業員
- 女性管理職　全管理職の30.0%
- エンゲージメントの高い社員 64.4%(FY19対比+10.0pt)

知的資本

CX・EXの向上、新たな価値を創出するノウハウ
- 新しい空の安全をも守る規程・マニュアル
- AI・先進技術を活用し、DXを実現するITシステム

社会・関係資本

移動・つながりを高めるネットワーク
- JALグループ航空会社・提携航空会社

社会課題の解決にともに取り組むパートナーシップ
- 地域社会・お取引さまとのコラボレーション

航空と非航空にまたがる顧客基盤
- JALマイレージバンク会員

製造資本(FY2025)

省燃費機材に更新が加速し、成長を支える航空機
- JALグループ航空機数 9機種232～238機
内、成長領域への配置機材 22～26機
- 新型省燃費機材 2機種 47%

財務資本(FY2025)

リスク耐性強化と成長の両立に向け、強固な財務基盤を再構築
- 自己資本比率 50%程度(格付評価上)
- 信用格付 Aフラット

自然資本

豊かな地球／環境への負荷が低い資源利用
- 1.5℃シナリオの実現した世界
- 観光資源でもある環境資源の保全・回復、拡大
- 環境への負荷が低い生産資源の確保・利用

安全・安心
確かな安全といつも心地よい安心を感じられる社会を創ります

JAL Vision 2030

サステナビリティ
誰もが豊かさと希望を感じられる未来を創ります

1.戦略の全体像 ～ESG戦略による価値創造を実現し中長期的な成長へ～

中期経営計画ではESG戦略を経営戦略の最上位に据え、サステナブルな人流・商流・物流など新たな社会価値を創出していきます。「移動」と「つながり」のチカラで日本と世界中の国々が直面している社会課題の解決に注力することで、中長期的な成長を目指します。

▶中期経営計画ローリングプラン

2021-2025年度中期経営計画の前半2年の実績や環境変化などをふまえて、2025年度までの3か年の具体的な戦略・計画を軌道修正・具体化し、「ローリングプラン2023」を策定しました。コロナ禍が収束する一方で、地政学的な情勢の変化やグローバルな物価上昇、人財不足など新たな課題も顕在化しています。これらの経営環境の変化に対応し、「回復・安定」から「成長」に転換すべく、成長を実現する最上位の戦略であるESG戦略を確実に実行することで、中期経営計画を達成いたします。

▶「移動・つながり」による価値創造

JALグループが提供する航空輸送は、重要な社会インフラとして、多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う「安全・安心」な移動手段という社会的・経済的な価値を創出してきました。航空輸送は、移動手段であると同時に、社会的な「つながり」を生み出します。この「つながり」を通じて、人々の幸福や社会の豊かさを表すウェルビーイングに貢献するとともに、地域社会を活性化します。

詳細はP.49-50 ESG戦略をご覧ください。

コロナ禍を経て、社会のサステナビリティを高めていくことの重要性に改めて気づきました。特定の地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人々を「関係人口」と呼びます。人口減少社会においては、関係人口をいかに増やすかが地域の持続可能性を左右します。地域の魅力を伝えて関心を持ってもらい、地域に関わって何らかの体験をして地域と交わりを持つ、こういった人と地域の「つながり」や、新しい移動の「目的」を創ることも私たちの役割です。例えば、同じ地域を100人が1回訪れるよりも10人が10回訪れるような、地域とのつながりを深めることができるような、そんな旅をする人を増やしていければと考えています。コロナ禍が収束し、移動の制限がなくなりつつある中で、「移動」を通じた「つながり」の創出に、部門や職種を超えて取り組みます。

また、この航空輸送をサステナブルに継続していくためには、環境負荷の低減が必須です。GX戦略を推進し、2050年のカーボンニュートラルや生物多様性の保全に取り組みます。

▶人財の力を最大限に活用して「つながり」を創造する

ESG戦略を推進するための事業戦略として、事業構造改革、DX戦略、人財戦略（人的資本経営）、GX戦略を推進します。中でも、人財戦略（人的資本経営）が特に重要なドライバーと考えています。社会インフラの提供企業であるJALグループは、移動とつながりというJALグループの価値創出を通じて社会に資する意識が極めて高い人財の集団です。ローリングプラン2023で提示した、「つながり」を創造するというビジョンを、それぞれの社員がよく理解してアイデアを出し、新たな価値を生み出してつながりを生み出します。

そのためにはそれぞれの社員が新しい価値を創造し、中長期的な価値の創出に挑戦して変革する人財として成長するとともに、そのような志を持つ人財を確保することが重要です。私はローリングプラン2023の公表後、社内向けに20回を超える対話を実施してきました。社員からは移動の価値、つながりに対して納得感があるという声が多く聞かれ、手ごたえを感じています。

そして、新しい価値創造のキーワードの一つが多様性です。多様な人財が受容されて認められ、活躍できるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DEI）推進が、新しい価値創造につながると確信しています。

イノベーションを創出して社会変革を起こすには強い意欲を持った人財が必要です。JALグループの人財が持つパフォーマンスを最大限発揮できる職場環境を用意して価値創出の取り組みを評価するという、よりダイナミックな人財活用や登用の仕組みを取り入れます。同時に社員自身の成長を支援して自律的なキャリア構築ができるようにし、キャリアアップに必要なリスキリングの手段も提供してエンゲージメントを高める施策も推進します。

▶資本コストを意識した資本効率化を推進

こうした取り組みを支える財務面では、資本コストを意識して資本効率化を図ります。2025年度に、自己資本比率（格付評価上）を現在の39.3%から50%程度に引き上げ、ROICは9%、ROEは株主資本コストを上回る10%以上にする目標を設定しています。新たな価値を創出し成長していく中で、財務基盤を強化しながら、資本効率を高めていきます。

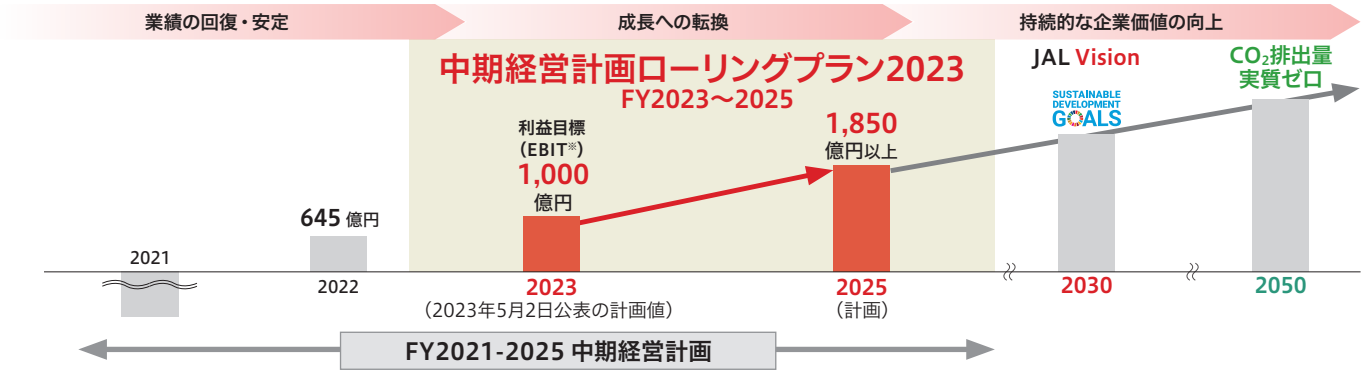
社会的価値を考慮した新しい投資効率指標である「サステナブルROIC」（仮称）の導入も検討しています。ESG戦略の価値を可視化し、企業としての利益やキャッシュが増えるだけではなく、事業を通じてもたらされる社会価値の増大も考慮したパフォーマンスと資本効率を目標の一つにします。

JALグループは「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を創ることを骨子とした「JAL Vision 2030」で掲げている、「多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う心はずむ社会・未来」を実現することを目指しています。私は担当役員として、ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援が得られるよう尽力し、「移動」と「つながり」によるウェルビーイングや生産性、イノベーション、地域の活性化などJALグループがもたらす社会価値の定量化と可視化を進め、JALグループの成長に貢献してまいります。

取締役専務執行役員
経営企画本部長
グループCFO
斎藤 祐二

※本Chapterに記載している事業領域別の売上高・EBITについては、社内管理上の簡便的手法で試算したものであり、事業セグメント別の売上・利益ではありません。
また、事業領域区分は、航空運送事業セグメント、その他とは一対一で対応していません。

タイムライン



環境認識と戦略の骨子

2023年5月時点（中期経営計画ローリングプラン2023策定時）

政治	経済	社会・環境	技術
●「デジタル化」・「地方創生」 ●「観光立国」による経済復興 ●温室効果ガス抑制など環境関連規制強化	●集中から分散・多極化へ ●燃油・為替市況の変動 ●コロナ禍からの回復 ●都市と地域の格差	●レジリエントな社会への移行 ●“マス”から“パーソナル”へ ●カーボンニュートラル・生物多様性の保全への動きが加速 ●世界の人口増・日本の人口減 ●航空・観光業界の人財不足 ●国際線供給量の回復遅れ	●デジタルの加速とリアルとの融合 ●DXによるビジネスモデルの変革 ●非対面・非接触の常識化
主な機会			
需要 ✓国内線需要の増大 ✓インバウンド増加	需要 ✓消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生 ✓航空需要のコロナ禍からの回復	選好性 ✓ニーズへの対応による顧客選好性の向上 需要 ✓路線ネットワークの維持・拡充による需要の確保・創出	生産性 ✓生産性の向上 需要 ✓新たなビジネスモデルの創出
主なリスク			
需要 ✓デジタル化に伴う航空需要の減少 費用 ✓環境規制に伴うコスト増加	需要 ✓地方路線の旅客需要の減少 費用 ✓貨物需要の急激な変動	需要 ✓モーダルシフトに伴う航空需要の成長鈍化 ✓地方路線の旅客需要の減少 ✓生産体制の維持困難	選好性 ✓陳腐化よる競争力の低下 需要 ✓既存ビジネスの陳腐化

ESG戦略による価値創造を実現し中長期的な成長へ

ESG戦略 P.49-50　長期事業戦略　価値創造・成長を実現する最上位の戦略

事業戦略 P.51-76　ESG戦略を推進するための戦略

- **事業構造改革**：ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し利益を拡大
- **DX戦略**：デジタルを活用し、お客さまに安全・安心な移動と新たな体験を提供
- **人財戦略**：多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財を育成・採用
- **GX戦略**：2050年までのカーボンニュートラルに向けて多様な手法で対応を加速

財務戦略 P.77-80　ESG戦略を支える戦略

- リスク耐性強化と成長の両立
- 経営資源の配分

新型コロナウイルス感染症の収束を迎える中、旅客需要は、海外発の回復が想定を上回る一方で、日本発国際線・国内線の需要回復は途上です。また、燃油市況の高止まりや為替動向により費用が増加しています。さらに、カーボンニュートラルや生物多様性の保全への動きが加速しています。

2025年度に向けては、費用は高止まりするものの、旅客需要は着実な回復が見込まれ、引き締まった需給環境を想定しています。

ESG戦略を「価値創造・成長を実現する最上位の戦略」と位置づけ、ESG戦略を推進するための「事業戦略」とESG戦略を支える「財務戦略」を確実に実行していくことで、価値創造を起点とした中長期成長戦略へとシフトし、経営目標の達成を目指します。

経営目標 ～2025年度の達成に向け着実に取り組む～

JALグループは、事業を取り巻く環境、国際社会の動向やステークホルダーからの期待、事業を通じた影響度合い、経営にとっての重要性などをもとに、2025年度に達成を目指す経営目標として、「安全・安心」、「サステナビリティ」、「財務」のそれぞれに目標値を設定し、最重要経営課題として取り組んでいます。

			FY2025 目標値	FY2022 実績
安全・安心	安全		航空事故・重大インシデント 0件（中期期間を通じて）	3件
	安心		NPS※1 +4.0pt（FSC国際線・国内線）	国内 +3.0pt 国際▲3.3pt
サステナビリティ	環境	CO_2削減	総排出量： 909万トン未満	819万トン
		使い捨てプラ削減	客室・ラウンジ：新規石油由来全廃 貨物・空港： 環境配慮素材へ100%変更	45%廃止 91%変更
	地域社会	地域活性化	国内の旅客※2・貨物輸送量 FY2019対比 +10%	旅客 ▲15% 貨物 ▲17%
	人	DEI推進	グループ内女性管理職比率 30% 継続して多様な人財の活躍を推進	22.8%（2023年3月末時点）
財務	EBITマージン（売上高利益率）		10%以上を達成	4.7%
	ROIC（投資利益率）		9%を達成	3.3%
	EPS（1株当たり純利益）		¥290レベル	¥79

※1 Net Promoter Score：顧客満足の客観的指標（FY2021期初対比）
※2 観光需要喚起や新規流動の創造による旅客数の増分

安全・安心

FY2025目標 中期経営計画期間中、航空事故・重大インシデントを0件に抑えるとともに、あらゆるシーンで心地よい安心と世界トップレベルの顧客体験を創出することを目指します。

FY2022実績 **安全**：2022年度、航空機の揺れに伴う負傷による航空事故が3件発生し、目標達成には至りませんでした。航空事故の発生をふまえ、お客さまや乗務員を守るために、揺れに伴う負傷防止の取り組みを強化します。

安心：空港や客室におけるヒューマンサービスは高評価であった一方で、コロナ影響下でのサービス変更や急激な需要回復による混雑対応に課題があり、今年度の改善を図ります。

安全・安心の目標達成への取り組みはP.48をご覧ください。

サステナビリティ

FY2025目標 JALグループが取り組む社会課題のうち4つを重要課題として目標値を設定しています。

FY2022実績 **環境**：CO_2排出量と使い捨てプラスチックの削減は、2025年度の目標値に向けて、想定どおり進捗しています。

地域社会：新型コロナウイルス感染症の影響長期化により、2019年度対比で輸送量マイナスとなりました。

人：女性管理職比率は、2021年度から0.9pt上昇し、22.8%となりました。2025年の目標30%に向けて取り組みを推進してまいります。

サステナビリティへの取り組みはP.81-110をご覧ください。

財務

FY2025目標 各指標でコロナ禍前の水準を達成いたします。特に、1株当たり純利益については、2020年11月に実施した公募増資による株式希薄化の影響を打ち返すレベルを目指します。

FY2022実績 通期EBITは645億円となり、黒字化を達成しました。EBITマージン、ROIC、EPSについては、2025年度に向けて、リスク耐性の強化と持続的な成長を両立する中での達成を目指します。

財務の目標達成への取り組みはP.77-80をご覧ください。

安全・安心 ～JAL Vision 2030の実現に向けて取り組みを加速～

JALグループは「安全のリーディングカンパニーとして、安全の層を厚くし、安全・安心な社会を実現する」ことを目指しています。

安全を守る最後の砦であり、価値創造の原動力となる「人財の持続的な育成」に力を入れて取り組み、さらには「航空を取り巻くさまざまな環境変化への対応」、「デジタル技術を活用した航空安全の高度化」に取り組むことで、JAL Vision 2030の実現を目指します。

安全・安心を取り巻く環境変化

内部環境変化	ESG戦略を最上位に ・ESGを軸とする経営戦略の推進 ・事業構造改革の進展（事業領域の拡大）

外部環境変化	グローバルリスクとテクノロジー ・グローバルリスクの多様化・顕在化 ・デジタル技術の発達・浸透

安全人財の育成

- 安全・安心を最優先に考える文化・意識の継承と継続的な浸透

安全文化についてはP.19をご覧ください。

環境変化への対応

- 多様化するテロなどの脅威への備えとして、高度な保安検査が可能な保安設備「JAL SMART SECURITY」を拡大展開
- 航空運送事業で培ったノウハウを活かして、ドローンや空飛ぶクルマを使ったサステナブルな物流の創出・地域社会を支える取り組みを推進

デジタル技術と情報の活用

- 航空機に発生する不具合を予測するため、整備士の知見に加えて、ビッグデータやAIを活用した故障予測ロジックを開発
- 飛行中の揺れを防止するため、観測・通信技術の進化により最新の気象情報をタイムリーに入手する仕組みを構築

社外からの認定・受賞

JALは、2021年に続き2年連続で本邦航空会社として唯一APEX※1「WORLD CLASS」に認定されております。

APEX「WORLD CLASS」は、ポストコロナ時代におけるエアラインの評価指標として2021年に新設されたアワードで、サステナビリティ、安全・安心、ウェルビーイングへの関心が高まる中、この新たな価値観に沿って高品質なサービスを提供する航空会社のみが選定されています。

また、SKYTRAX社※2により世界最高品質を提供する航空会社として「5スター」に6年連続で認定され、空港から機内までスタッフの一貫した商品・サービスおよび安全に関する深い知識が評価されています。

※1 APEX（Airline Passenger Experience Association）は北米を拠点にする世界最大のエアライン業界団体の一つ
※2 英国を拠点とする航空会社の格付け会社

■安心してご利用いただくための環境づくり

JALグループはコロナ禍でもお客さまに安心してご利用いただけるよう花王グループと連携し、空港係員と客室乗務員の清掃マニュアルを監修いただくなど専門的な知識に基づいた衛生管理を行ってきました。2022年8月には、羽田空港国内線に高度化された保安検査装置（X線検査装置）と追い越し可能なレーン（スマートレーン）、UV殺菌システムを組み合わせた保安検査レーン「JAL SMART SECURITY」の導入を完了し、スムーズかつ衛生的にご利用いただくことが可能です。

2023年5月8日、新型コロナウイルスの5類感染症への分類変更がなされたことに伴い徐々に日常を取り戻していますが、JALグループは今後も最新技術の活用と清潔な環境づくりを通じ、すべてのお客さまに安心して快適な空の旅を楽しんでいただけるよう努めます。

2.ESG戦略 ～「移動」を通じた「関係・つながり」の創造で、社会的・経済的価値を創出し、企業価値を向上～

JALグループは、2030年に向けた成長戦略として、ESG戦略を最上位の戦略と位置づけています。直面する社会の重要課題に対して、「移動」を通じた「関係・つながり」の創造で向き合うとともに、持続的に社会的・経済的価値を創出し、企業価値の向上を図ります。

移動・つながりを通じた価値創造と持続的な成長

JALグループが航空輸送を中心として提供してきた人・モノの「移動」は、社会的な「つながり」を創造しています。この「移動・つながり」により、地域経済の活性化などさまざまな社会課題を解決するとともに、人々の幸福を高めるなどの社会的な価値を創出します。

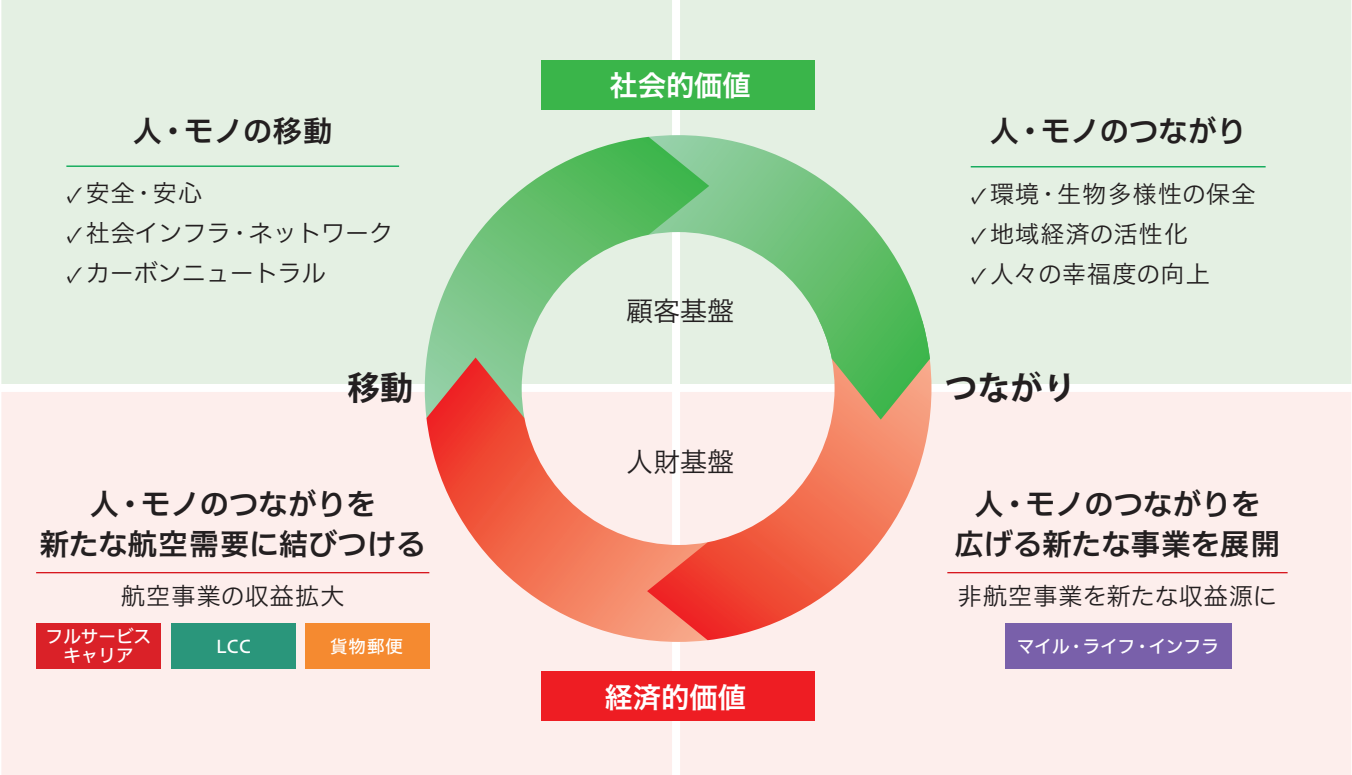
さらに経済的な価値の創出として、人・モノのつながりを広げる事業を展開し新たな収益源とするとともに、人・モノのつながりを新たな航空需要に結びつけて航空事業の収益拡大を実現することで、企業グループとしての成長を図ります。

【人・モノの移動の社会的価値】

「安全・安心」な社会インフラとして、ネットワークを提供するとともに、省燃費機材の導入や持続可能な航空燃料（SAF）の使用などによるカーボンニュートラルを実現します。

【人・モノのつながりの社会的価値】

観光資源でもある環境・生物多様性の保全、関係人口（特定の地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人）の増加による地域の活性化、および社会的なつながりの創出による人々の幸福度（Well-Being）の向上を実現します。



【航空事業の成長（経済的価値）】

「人・モノのつながり」の創造への取り組みによって生まれる新たな「人・モノの移動」を航空需要として獲得し、航空事業の収益拡大を実現し、航空事業のさらなる成長を図ります。

【非航空事業の成長（経済的価値）】

マイル・ライフ・インフラ領域での「人・モノのつながり」を創造する新たな事業の展開により、お客さまのJALグループご利用機会を拡大と、これによる顧客基盤の拡大を実現し、非航空事業の成長を図ります。

「移動・つながり」を創出するための取り組み

「移動・つながり」を創出するために、事業領域を超えて連携し、「選択肢を増やす」、「制約をなくす」、「目的を創る」という取り組みを推進していくことで、ESGの価値創造ストーリーを具現化します。

選択肢を増やす
いろいろな手段で

FSC
多様な運賃・サービスネットワーク

LCC
低価格帯

マイル
多様な商品サービス

いろいろな手段で「移動・つながり」ができるよう、フルサービスキャリアとLCCによる多様な価格帯の運賃の選択や、マイルで多様な商品サービスを利用できるといった選択肢を増やします。

×

制約をなくす
誰でも

FSC
アクセシビリティ向上

貨物
トラックから飛行機へのモーダルシフト

エアモビリティ・MaaS
離島・山間部などのインフラ整備
シームレスな移動

誰でも「移動・つながり」ができるよう、アクセシビリティを向上させることで、移動にバリアを感じるお客さまがストレスフリーにご移動できるようにするなど、制約をなくします。また、エアモビリティやMaaSなどの新たなモビリティを通じて、シームレスな移動の実現にも取り組んでいます。

×

目的を創る
何度も

旅行／地域
ニューツーリズム
ワーケーションなど
新たな移動目的を創る

貨物・コマース
商品開発・発掘により
新たな物流（地域との関係）を
創る

何度も移動したいと思えるような、「移動・つながり」の目的を創るために、ニューツーリズムやワーケーションといった、新たな移動の目的を創造します。

アクセシビリティ向上の取り組み

■より快適な環境づくり

すべてのお客さまにストレスフリーにご利用いただけるよう、手話や字幕を必要とされるお客さまに向け、既存の安全ビデオの補足動画として「【手話通訳・字幕付き】機内安全ビデオ」を導入しました。空港では国内線ダイヤモンドプレミア、サクララウンジへの優先座席設置を進めており、快適で使いやすい環境づくりに取り組んでいきます。またソフト面に関しても、接遇・サービスの継続的なブラッシュアップに努めます。

■ご不安を解消する情報提供

航空機利用時のご不安を旅行前に解消していただくため、チェックインから手荷物引き取りまでの一連の流れをまとめた動画（スカイちゃれんじビデオ）を作成し、お手伝いを希望されるお客さま向けのWebページに掲載しています。また予約から搭乗までの一連の流れを実際に体験いただくことで不安を解消していただける「空港体験プログラム」を継続実施しています。

■アクセシブルツアー商品のご提供

発達障がいのあるお客さまの安心・快適な空の旅を目指し、さまざまな知見を取り入れながら、旅行に行く際に直面するバリアを一つひとつ確認し、その解消につながるプログラムを構築しました。学校法人中央大学研究開発機構、および公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団とともに、空港や機内での事前体験会やご自宅でのシートベルト着用練習などを経て、ツアーにチャレンジするプログラムを企画、2022年10月に「秋のアクセシブルツアー in 山形」を実施しました。本共同プロジェクトでは、発達障がいのある子どもを持つアドバイザー、研究者などの専門家が計画段階から参画しました。

2023年度は、昨年度得た気づきを反映させ、地方展開の第一歩として大阪（伊丹）空港発着のツアーを企画しています。

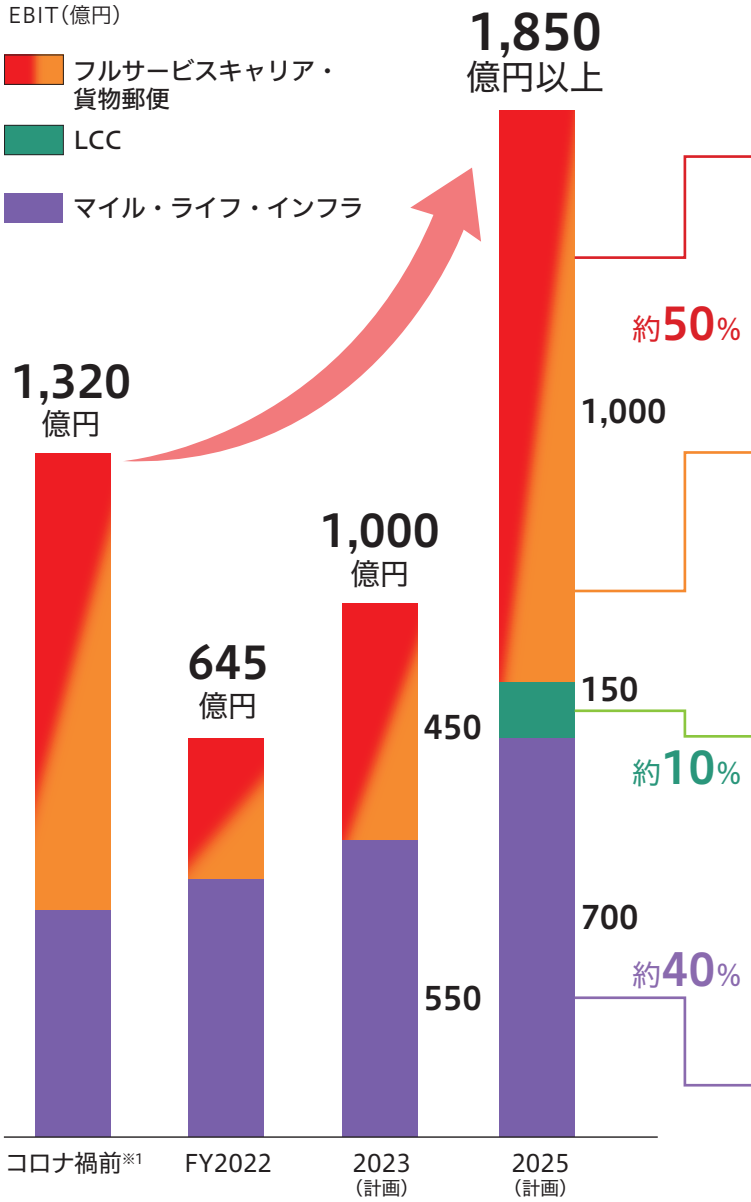
3. 事業戦略 ～ESG戦略を推進するための事業戦略～

ESG戦略を推進するための事業戦略として、事業構造改革、DX戦略、人財戦略(人的資本経営)、GX戦略を推進します。

（1）事業構造改革

ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し、4つの事業領域において、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、収益構造を変化させながら、中長期的な利益成長を実現します。2025年度には約半分の利益をLCC事業領域およびマイル・ライフ・ インフラ事業領域で計上することを計画しています。

事業領域ごとの利益推移



省燃費機材を導入し環境負荷を抑えながら ネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出する

- 機材：A350-1000・737MAX・ATR
- ネットワーク：自社・提携による国際・国内ネットワークの拡大

航空の利点を活かして物流業界の課題を解決し 持続的な物流ネットワークを実現

767貨物機・A321貨物機の運航、ヤマトHDなどとの提携

マーケットに応じた機動的な事業展開により 新たな人流を創出

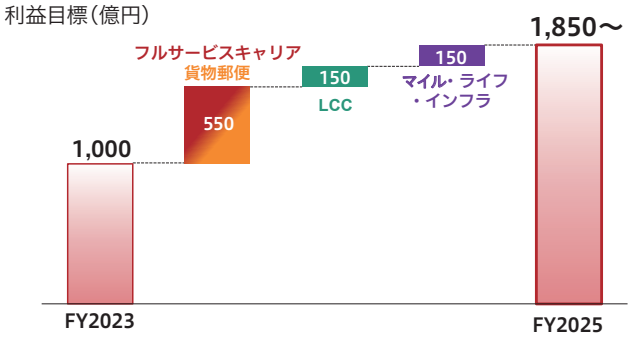
- ZIPAIR：北米・アジア路線を積極的に拡大
- SPRING JAPAN：中国の大都市／地方路線を展開
- Jetstar：新機材の導入・アジア路線再展開

多様な商品・サービス展開により 人や地域をつなぐビジネスを創造

- マイル・コマース：つながりを生み出すマイルライフサービスの展開
- 旅行：関係人口を生み出す新たな移動（ニューツーリズム）
- 地域：ソリューション営業による地域の価値の最大化
- 受託：外国航空会社便の受託によりインバウンド旅客増に貢献
- エアモビリティ：離島・山間部などの輸送インフラの確立

※1 コロナ禍前：FY2019 実績から
新型コロナ影響を除いた数値
（FY2019Q3 決算発表時に開示した業績予想値（IFRS））

■FY2023からFY2025のEBIT増減の推移



フルサービスキャリア	国際線の需要回復を確実に取り込み、収益増
貨物郵便	新たなビジネスモデルの展開による収益増
LCC	ZIPAIRの事業拡大、中国線の需要回復に伴うスプリング・ジャパンの収益増
マイル・ライフ・インフラ	マイレージ事業領域の着実な利益成長

航空旅客 ～人と世界・地域をつなぎ、持続的成長を実現～

フルサービスキャリア（FSC）とローコストキャリア（LCC）により、世界と日本、都市と地域をつなぐネットワークを、提携パートナーとの連携も強化しつつ維持・拡大し、移動・つながりの価値を創出します。また、省燃費機材への更新と戦略的な機材配置により、ネットワーク拡大と環境対策を両立した持続的な成長を図ります。

FSC と LCC のラインナップで幅広いお客さまのニーズに応える

FSCは、高品質な商品・サービス、利便性の高いネットワークを維持・拡大し、需要規模や路線特性に応じて各社が運航を行っています。加えて、提携航空会社との連携を深め、ビジネスや観光、さらには生活に必要不可欠なネットワークを構築し、世界と日本、都市と地域をつなぎ、安定的な人流・物流に貢献します。

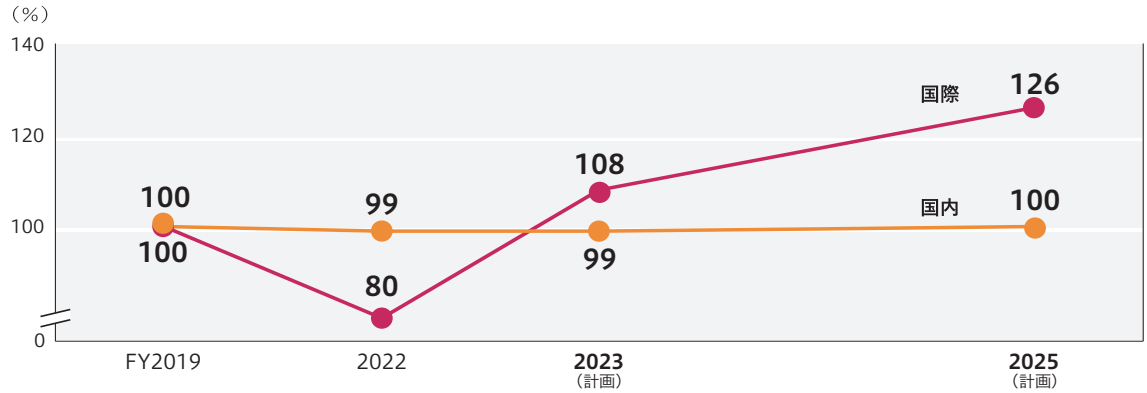
LCC3社（ZIPAIR Tokyo、スプリング・ジャパン、ジェットスター・ジャパン）は成長が見込まれる観光・VFR※1の需要に対しリーズナブルな価格を提供し、飛行機での移動をより手軽かつ身近なものにしていくことで、交流人口の拡大を目指します。

価格やサービスに対するニーズの多様化をふまえ、JALグループとして幅広い価格帯や多様なサービスを提供し、国際線・国内線のマーケット全体をカバーしていきます。

※1 友人親族訪問／Visit Friends and Relatives

事業規模（ASK※2）

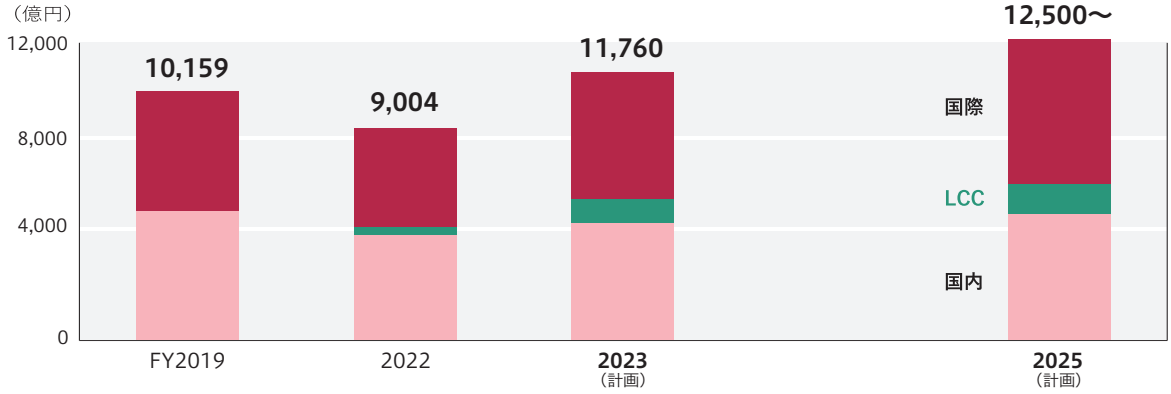
注：ZIPAIR・SPRING JAPAN 込み
Jetstar Japan 除く



※2 有効座席キロ（Available Seat-Kilometers）：旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離（キロ）

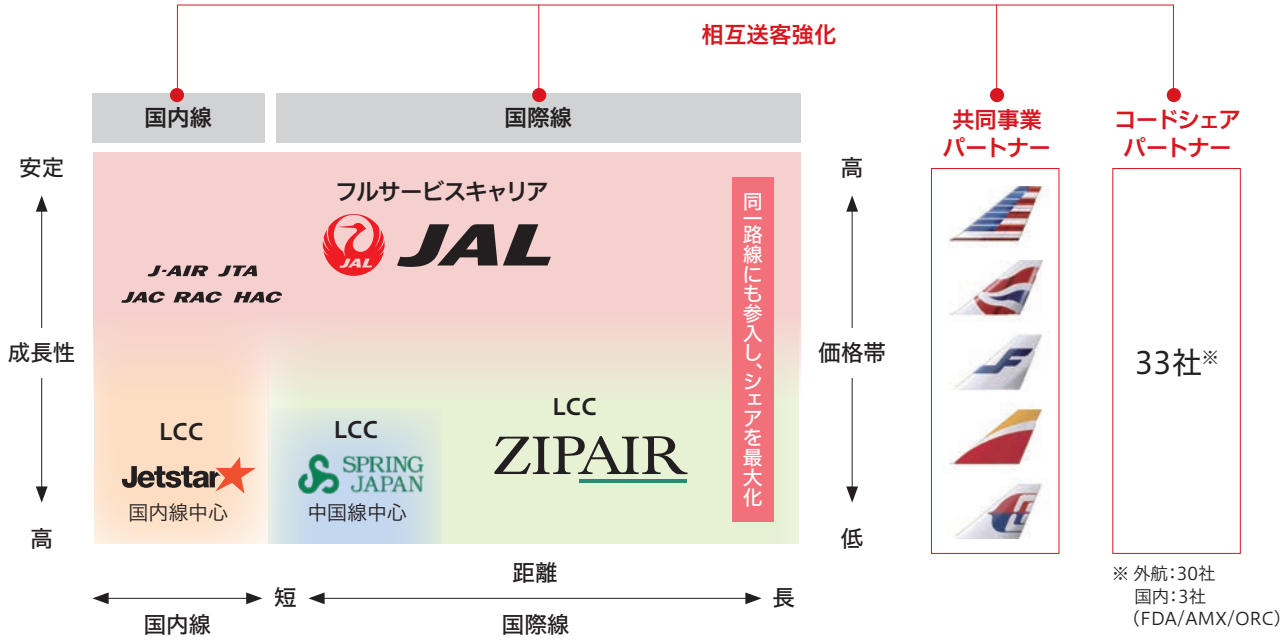
売上高

注：Jetstar Japan 除く



①ポートフォリオ／機材

（i）ポートフォリオ



■FSC

▶国際線

2020年度から拡充予定であった羽田発着路線を展開し、国内線との乗り継ぎ利便性を向上させることで、日本各地と海外との人流・物流の拡大に貢献します。また、需要の回復が早い北米＝アジア間の乗り継ぎ需要を成田発着路線において共同事業・コードシェアパートナーと連携しシェア拡大を目指します。

▶国内線

グループ航空各社のリソースを最大限活用し、コロナ禍前と同規模の供給を維持します。地域との共創による新たな旅行需要を創出するとともに、インバウンドの地域誘客を推進します。

あわせて、離島路線を有する九州の地域航空3社（JAC、天草エアライン株式会社（AMX）、オリエンタルエアブリッジ株式会社（ORC））とJAL、全日本空輸株式会社（ANA）の5社で構成するEAS LLP（地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合）の枠組みを活用したコードシェアを実施し、JALとANAが手を携えて都市と離島の人流を創出することで地域活性化に貢献します。

■LCC

JALとのコラボレーションを通じ、販売力の強化やブランド力向上に取り組むことで各社の認知度・お客さまの利便性向上を目指すとともに、今後もさらに成長が見込まれる観光・VFRのマーケットをLCC3社で確実に取り込み、事業規模を拡大していきます。

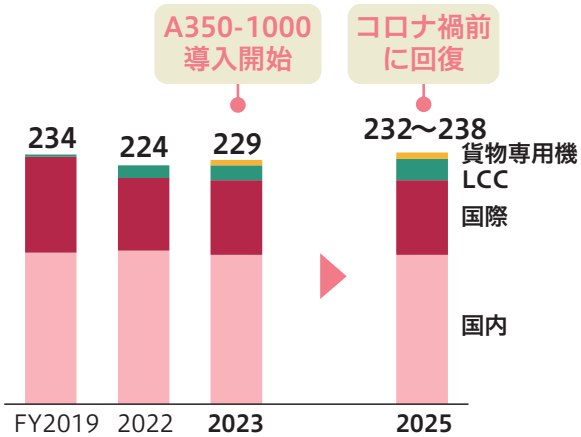
（ii）機材 ～グループ機材229機でネットワークを構築～

成長領域に機材を配置するとともに、省燃費機材への更新を加速することで、環境負荷を低減しながら、事業規模を維持・拡大し、「移動・つながり」を創出します。

■JALグループ全体の機材数※

JALグループ全体では、2025年度末までにコロナ禍前の機材数234機規模に回復する計画です。フルサービスキャリアとLCCを戦略的に活用し、柔軟な機材ポートフォリオにより、需要動向の変動など、事業環境変化に対応します。

Airbus Japan提供



※退役を考慮した稼働機数

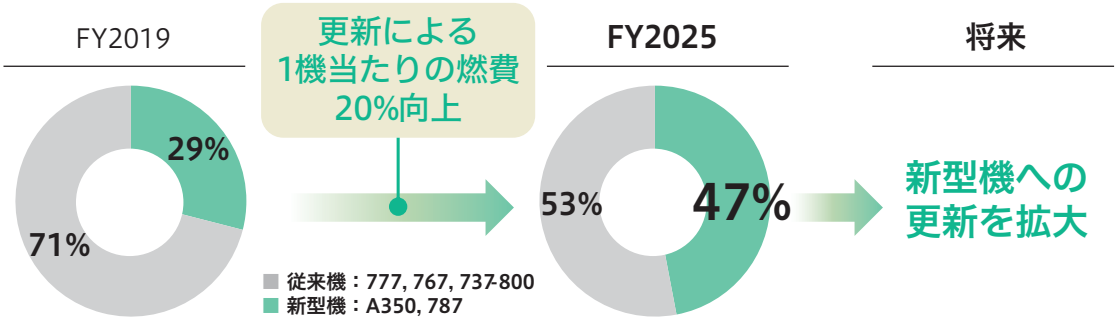
■新型機への更新によるCO_2排出量の低減

従来機であるボーイング777型機、ボーイング767型機を、新型機であるエアバスA350型機、ボーイング787型機へ更新することにより、運航によるCO_2排出量を低減します。機材更新により、1機当たりの燃費は約20%向上します。2025年度には、全体の47%を新型機にします。

具体的には、2023年度後半から、国際線の長距離路線にエアバスA350-1000型機を導入し、環境負荷の低減および機内の快適性を向上させます。

さらに、2026年度には新小型機ボーイング737-8型機を導入し、従来型のボーイング737-800型機を順次更新していくことを決定しており、中期経営計画の先を見据えて、中長期的に新型機の導入、更新を加速します。

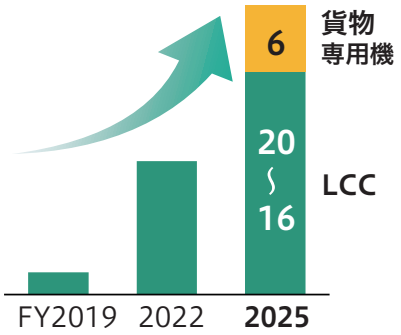
新型機の割合（100席以上の旅客機）



このほか、JACやHACで運航中のATR型機は、CO_2排出量が少ないターボプロップ機です。HACにおいては、4機目のATR型機導入を2023年1月に決定し、秋の運航開始に向け準備を進めています。北海道内路線を維持拡大し、ビジネスや医療従事、通院など、社会生活にとって重要な路線として、市民・道民の利便性向上に貢献します。

■成長領域への機材配置（国際線LCC・貨物専用機事業）

成長領域である国際線LCCと貨物専用機事業に積極的に機材を配置します。貨物専用機は、旅客機から貨物専用機への改修を行い、2025年度には6機導入します。LCCは、ZIPAIRとSPRING JAPANによる国際線の成長に向けて、2020年度の2機から2025年度には16～20機導入し、ネットワークを拡充します。



旅客機から貨物専用機へ改修

767 貨物機　：3機導入
A321貨物機　：3機導入

国際線の成長に向けLCCの機数拡大

16～20機導入

注：すべて期末の機数

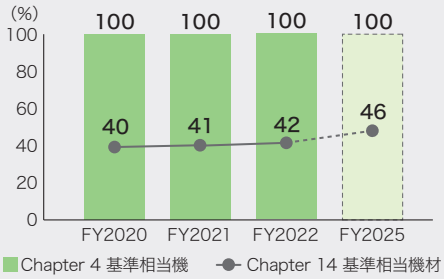
Topic　騒音の低減

騒音基準※（ICAO Chapter 4、Chapter 14）に適合した最新鋭機材への更新を着実に実施しています。フラッグシップキャリアを、省燃費かつ低騒音である最新鋭機材のエアバスA350型機に更新します。

また、「国際民間航空機関（ICAO）バランス・アプローチ」の航空会社が担うべき「航空機の音源対策」および「騒音軽減運航方式」に積極的に取り組んでいます。

※ ICAOの定める基準。Chapter 4は2001年～、Chapter 14は2017年～適用

ICAO騒音基準適合機材の割合



②フルサービスキャリア（FSC）

回復・拡大する移動・つながりの需要を捉え、持続的に価値を創出

コロナ禍からの需要の回復・拡大に応じた国際線ネットワークの拡充、社会インフラとしての国内線ネットワークの維持・展開と、サービス刷新による選好性の向上により、収益性を高めます。また、持続的な成長に向け、環境負荷を軽減する商品・サービス開発やアライアンスや共同事業を活用したESGの取り組みを推進します。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022

JALグループ各社のリソースを最大限活用し収益性を改善

- 需要回復に応じた機動的な便数・ダイヤの調整
- 羽田-広島線、羽田-鹿児島線へのファーストクラス導入と、JAL SMART AIRPORTの国内線主要都市への導入など国内線サービスの拡充

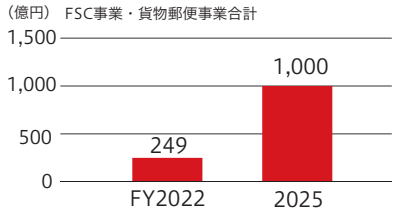
FY2023

環境負荷低減、需要の回復／拡大へ取り組みを加速

- 省燃費機材エアバスA350型機展開による選好性向上
- 環境負荷を軽減する商品・サービスの開発・提供の推進
- アライアンスや共同事業を活用したさらなるESG戦略の推進
- 需要回復に応じたネットワークの拡充

FY2025目標

利益目標（EBIT）



- 環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出する

中期的な取り組み　需要回復に応じたネットワークの拡充

■国際線

国際線は、旅客総需要が2025年度末に2019年（コロナ禍前）対比で90%台まで回復すると想定しています。新型コロナウイルスの5類移行などを受け、回復する渡航需要に応じた路線・便数を計画していきます。コロナ禍で運休していた羽田発着ネットワークの拡充、新しいフラッグシップ機となるエアバスA350-1000型機の導入を契機に新たなサービスを展開し、日発業務需要・観光需要の取り込みを強化します。加えて旺盛な海外発需要についても提携他社運航便へのコードシェアならびに成田発着路線のネットワーク拡充により、インバウンド需要、北米=アジア間の乗り継ぎ需要の獲得に努めます。

共同事業パートナーとの連携強化、新規コードシェアの拡大によりお客さまの選択肢を増やし、利便性の高いネットワークの構築を目指します。

また、2024年夏ダイヤより、日本の航空会社としては初めての中東への直行便となる羽田=ドーハ線を新規開設します。JALと同じワンワールド アライアンスメンバーであるカタール航空の国際線ネットワークを通じ、ドーハから中東・アフリカ・南米方面にも接続が可能になります。

■国内線

国内線は、社会を支える重要なインフラとしてネットワークを維持・展開します。特に、地域に密着した航空各社（J-AIR、JAC、HAC、JTA、RAC）は、生活路線を支えるという社会的使命を有しており、各社のリソースを最大限活用し、コロナ禍前と同規模の供給座席数を維持し、ネットワークの最適化を実現するとともに、旅行需要の創出、地域の魅力創造・発信に取り組みます。

2023年度冬ダイヤより、札幌（丘珠）=根室中標津線を開設します。医療・防災を支える札幌市と中標津町をはじめとした根室エリアのつながりを強化することで、地域医療利便を高めつつ、地域産業の振興に寄与し、地域社会の発展に貢献していきます。また、近隣の女満別空港、釧路空港、帯広空港とあわせて「ひがし北海道」の広域観光をより充実させ、道東エリアの活性化につなげていきます。

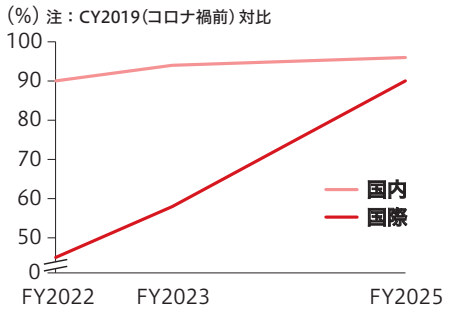
また、新たな需要創出に向けた“きっかけづくり”をもとに、地域との共創により「ニューツーリズム」を拡大します。農泊、アニメツーリズム、サブスク、エコツアーなどにより新たな人流を創出し、国内線利用層の多層化、地域経済の活性化を図るとともに、社会課題の解決に貢献します。また、ワーケーションやアドベンチャーツーリズムも推進していきます。

加えて、インバウンドについては出発国ごとに重点目的地を設定し、インバウンドの地域誘客を推進していきます。

旅客総需要想定（市場全体の需要）

航空需要は着実に回復

- 国際　FY2025末：90%台に回復
- 国内　FY2023中：90%台に回復



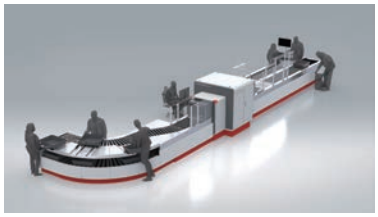
中期的な取り組み　新フラッグシップの導入やサービス刷新による選好性の向上

羽田空港に続き2024年3月（予定）より那覇空港国内線A保安検査場に「JAL SMART SECURITY」を導入します。高度な検査が可能なX線CT検査装置を導入し、パソコンやペットボトルなどの液体物を取り出さずに、より安全、安心な検査を実現します。

加えて、3人同時に検査準備が可能で追い越し可能なレーン（スマートレーン）を設置することで、従来より速やかに検査場を通過することができるようになります。JALグループは今後もお客さまにとってより安全・安心・ストレスフリーな空港サービスを提供します。

2023年冬ダイヤより、エアバスA350-1000型機をニューヨーク線に導入し、順次拡大します。国内線は既にA350-900型機を16機導入しており、従来機材と比較して省燃費・低騒音の環境負荷の少ない新型機への更新を着実に進めます。

また、2023年3月にはボーイング737-8型機の導入を決定、2026年の導入開始を目指しています。環境負荷のできるだけ小さい機材を投入することで、今後想定される環境規制への適合を進め持続可能な航空輸送の基盤をつくるとともに、お客さまの選好性・快適性を高めることで、収益のベースであるビジネス需要の獲得強化を図ります。



スマートレーン

中期的な取り組み　環境負荷を軽減する商品・サービスの開発・提供の推進

2025年度までに機内サービスやラウンジにおける新規石油由来プラスチックの使い捨てを全廃します。

ラウンジでは、食品廃棄削減のため、一部ビュッフェメニューのスタッフによる取り分けやモバイルオーダーの導入などを順次拡大します。

機内食では、羽田・成田の機内食製造過程での食品残渣をジャルロイヤルケータリングが堆肥化してリサイクルをしています。

また、2022年12月には国際線機内食の事前キャンセルサービス（JAL Meal Skip Option）を全路線に拡大し、食品廃棄の削減に取り組んでいます。

さらに、カーボンオフセットの個人向け・企業向けサービスの拡充・利用拡大を進めています。

2022年11月にはサステナブルチャーターフライトを実施し、カーボンニュートラルの実現に向けて、自社の取り組みだけでなく、お客さまや企業・地域の皆さまにもご協力いただき、サステナブルな社会の実現を目指します。また、環境対応への関心は年々強まっており、重要な購買決定要因と捉え、お客さまにJALグループをお選びいただけるよう取り組みを推進します。

詳細はP.81-82 特集「サステナブルチャーターフライト」をご覧ください。

かくれナビリティについての詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/kakure/

中期的な取り組み　アライアンスや共同事業を活用したさらなるESG戦略の推進

パートナーキャリアとの共同事業、二社間提携によるネットワーク強化を進め、お客さまの利便性の向上、旺盛な訪日旅客の地域への送客を目指します。さらに、ESGについても、相互のESG戦略への理解を深め、協業機会の検討を進めます。

oneworldの枠組みを用いて、米国でのSAF共同調達を実施し、定期便への搭載を拡大していくほか、今後は製造力の低い地域でのSAF生産促進やSAF製造業者への戦略的投資などを検討します。

JALと**one**worldアライアンスメンバーであるアラスカ航空、アメリカン航空、ブリティッシュ・エアウェイズ、フィンエアー、カタール航空は、米国コロラド州にある再生可能燃料製造会社のGevo Inc.（ジーボ）社からSAF（Sustainable Aviation Fuel）を購入する意思を共同で表明しました。2027年からの5年間にアライアンス全体で合計約75万キロリットルのSAFを調達する計画で、JALでは米国西海岸のロサンゼルス国際空港、サンフランシスコ国際空港、サンディエゴ国際空港発の定期便に搭載する予定です。

Voice

路線事業戦略部
アシスタントマネジャー
宮部 由香

系列を超えたコードシェア（共同運航）で地域活性化に貢献する

2022年10月30日より、地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合（EAS LLP）の新たな取り組みの一環として、系列の垣根を越えたコードシェア（共同運航）を開始しました。系列が異なることでシステムや空港運用などにさまざまな差異がありましたが、多くの障壁を皆で協力・相談して乗り越え、実現までこぎつけました。

この系列を超えたコードシェアでは、AMX・JAC運航便の座席をANAが販売し、またORC運航便の座席をJALが販売することが可能となりました。これにより自社便では運航していない地域へのネットワークが拡大でき、より多くのお客さまに離島へと足を運んでいただけるようになりました。また離島路線の利用者が増えることで就航地域の活性化へとつながり、生活路線を安定的に運営できるようになると考えています。

JACをはじめとした地域に根差した航空会社は、人々の生活に密着した生活交通インフラとしての役割を担っており、その路線を維持することは大きな社会的意義があると感じています。そうした役割を担っている航空会社と協力し、今後もサステナブルな路線運営ができるよう取り組んでいきたいと思います。

③LCC

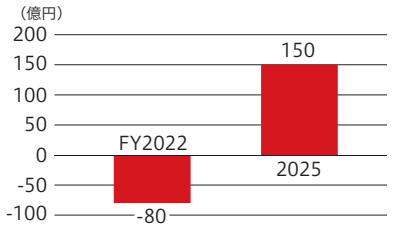
成長する需要に対し、LCCとして新たな人流を創出

成長するマーケットへ、LCC３社がそれぞれが強みを持つネットワークとリーズナブルな価格の提供を通じて、人の移動・つながりの価値を創出します。さらに、成田空港をハブとしたインバウンドの拡大・国際乗り継ぎ需要の創出にも貢献し、高い収益性の実現と事業規模の拡大を図ります。

ZIPAIR：　スプリング・ジャパン：　ジェットスター・ジャパン：

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022	FY2023	FY2025目標
LCC3社の事業基盤・財務状況の安定化	事業規模の拡大と高い収益性の実現	
機数：11機※ 就航路線数：13路線※ インバウンド需要の確実な取り込みと規模拡大に向けた生産体制の構築： 需要・環境変化を捉えた機材や路線の見直しなどコスト構造改革の推進：・ ※ ジェットスター・ジャパン除く	アジア・北米・中国のネットワークを拡充：・ エアバスA321LR導入による競争力強化と環境負荷低減：	利益目標（EBIT） 機材数：16-20機



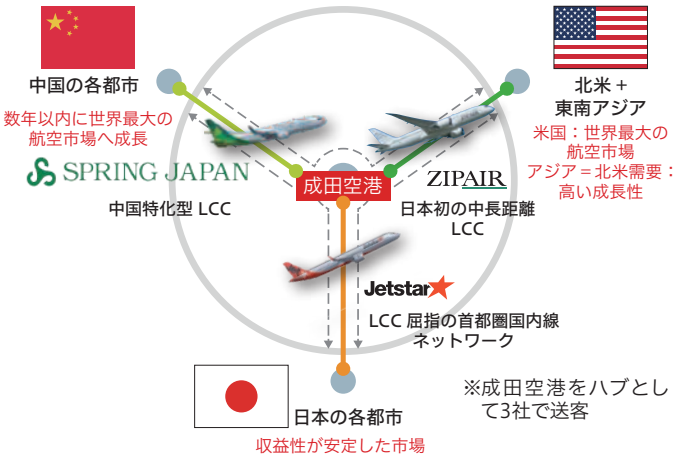
中期的な取り組み　**アジア・北米・中国のネットワーク拡充**

：JALグループの中長距離LCCとして日本から北米・東南アジアへのネットワークを拡充し、新たな顧客層の獲得を通じてJALグループの事業領域の拡大に貢献します。今の時代に合ったサービスクオリティと究極のコストバリューを両立する「NEW BASIC AIRLINE」を標榜します。

：日中路線におけるマーケットの回復に合わせ、段階的に中国の大都市／地方路線にネットワークを展開することに加え、春秋グループの販売力・ブランド力を活用し成長が見込まれる中国からのインバウンドの拡大に貢献します。

：回復する国内観光需要を確実に取り込み首都圏を中心とした国内LCCマーケットの成長をけん引するとともに、国際線を順次再開し旺盛なアジアからのインバウンド需要の取り込みを目指します。また環境に配慮した最新鋭機材を導入し、競争優位性の向上に努めます。

加えて、LCC3社が拠点とする成田空港をハブとして、それぞれが強みとして持つネットワークを活用し、世界と日本の各地域間の人流を促進し、インバウンドの拡大・国際乗り継ぎ需要の創出にも貢献していきます。



Voice

スプリング・ジャパン株式会社
セールス・マーケティング部
徐 智瀚

中国線の復便・増便に向けて

私たちスプリング・ジャパンは、本格的な中国線の復便・増便に向けて、全社一丸となってさまざまな取り組みを進めています。

LCCとして、価格競争力の維持向上を追求していくことはもちろんのこと、私が責任者を務める販売・営業に関しては、公式HPの販売シェア向上への取り組みやJALグループLCC各社との乗り継ぎを含めたパッケージ販売、JALの中国各支店と連携した各種マーケティング施策などを展開すべく、準備を進めています。

今後、積極的な中国線ネットワークの拡充と価格・マーケティング戦略により多くのお客さまにご搭乗いただくことで、日本へのインバウンド誘客による地域活性化とJALグループの収益向上に貢献していきたいと考えています。

貨物郵便 ～高い輸送品質と新たなビジネスモデルで、モノと人・地域をつなぐ～

高速輸送でモノと人・地域をつなぐ航空貨物の役割は、これまで以上に高まることが見込まれます。JALグループの強みである高い輸送品質が要求される医薬品や日本の地域産品などの高付加価値な品目の取り扱いを強化します。また、物流の社会課題の解決に向けて、新たなビジネスモデルによる「持続的な物流ネットワーク」を構築します。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022

積極的な供給による需要の獲得、新規の物流ビジネスの推進

- 自社旅客機による貨物専用便、他社のフレイター（貨物専用機）を活用。柔軟な単価施策と物量確保により、収入はコロナ前の水準以上を達成
- 高付加価値貨物や生鮮貨物輸送のための環境整備
  例：成田空港の医薬専用定温庫（JAL MEDI PORT）
  ワンストップ物流サービス

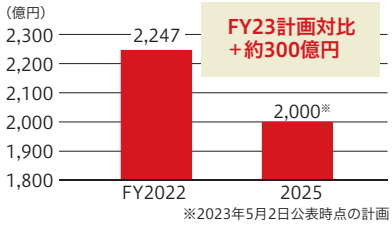
FY2023

新たなビジネスモデルの導入
～社会課題の解決に向けて～

- 自社旅客機に加えて自社767フレイターと他社フレイターを活用し、コロナ前を上回る収入水準を実現
- ITを活用した貨物運賃の決定やスペースコントロールによる、ネットワーク全体の収入最大化
- 国内線でのフレイター運航開始に向けた体制構築

FY2025目標

貨物郵便収入



※2023年5月2日公表時点の計画

- 持続的な物流ネットワーク構築に貢献

中期的な取り組み 貨物郵便事業のさらなる成長を目指し、自社によるフレイター運航を開始

■ボーイング767-300ER BCF型機※

- 当社は、物流パートナーとの強固なパートナーシップの構築により、国際線・国内線双方で、安定的かつ成長性の高いeコマースや宅配などの需要をベースにしたネットワーク戦略を軸に、自社フレイターの運航を開始します。この新たなビジネスモデルにより、需要や市況変動による事業リスクを低減します。
- 顧客ニーズにあわせた柔軟なチャーター便や臨時便の運航により、収益性確保に挑戦します。

■エアバス A321ceo P2F型機※

- 国内トラック輸送の「2024年問題」に対して、ヤマトホールディングス株式会社と協業し貨物専用機の運航を開始します。
- 両社の持つアセットやノウハウを活用し、安定的な輸送力確保やサービス品質の維持・向上、地域活性化など、物流を軸にした社会課題の解決に挑戦します。

※旅客機から貨物機へ改修した機材

ボーイング767-300ER BCF型機（イメージ）

エアバス A321 ceo P2F 型機（イメージ）

● トラック輸送の「2024年問題」
労働基準法改正によりトラックドライバーの不足による物流の停滞が発生。輸送力低下やサービスの低下発生が危惧されている。

● 伸びゆくECへの輸送力確保
EC市場は、年率15%超で成長。この旺盛な需要を成長につなげるためにも「2024年問題」への対応が急務。

● 中期計画の着実な実行
「事業構造改革の加速」のため、成長実現に向けた取り組みを推進。
航空が持つ高速輸送ソリューションが、社会課題である「2024年問題」の解決に貢献できる。

フレイター運航を通じて
「持続的な物流ネットワーク」を構築

Voice

貨物路線部路線室
主任
吉澤 勇人

自社フレイターの運航による社会課題の解決に向けて

私たちは、貨物郵便事業のさらなる成長に向け、「物流企業との強固な連携により安定的に需要を取り込む」戦略により、自社フレイターの運航を開始します。「物流を止めない」使命のもと、コロナ期間中は自社旅客機による貨物便運航や貨物機チャーターにより顧客ニーズに沿った供給確保を実現しました。この経験から、私たちが果たすべき責務は、安定した輸送力確保とサプライチェーンの維持であることを強く認識しました。現在は、自社フレイターの運航開始に向け、顧客ニーズに合わせた運航ダイヤの検討やハンドリング体制構築のための空港など関係各所との調整を行っています。今般の自社フレイターの運航により、今後成長が見込まれるeコマース需要や2024年問題に起因する航空輸送需要にお応えし社会課題の解決に寄与するとともに、貨物郵便事業の成長を通して、社会の持続的な発展に貢献します。

マイル・ライフ・インフラ

①マイレージ・ライフスタイル領域

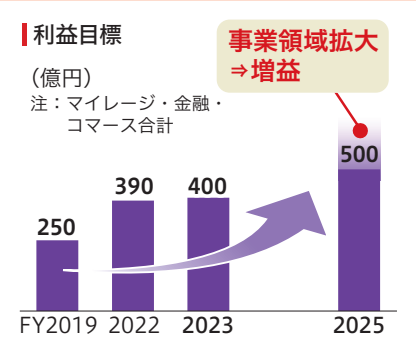
新たなつながりを生むマイルライフサービスの拡大により成長

毎日の暮らしと人生をもっと豊かにする多様なサービスを提供し、航空ご利用以外でのマイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大します。さらに、日常でのご利用を反映する新たなステイタスプログラムにより、新たな顧客層を拡大します。また、非航空の中核会社JALUXのノウハウを活かしたコマース事業の拡大により、成長を実現します。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022	FY2023
マイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大するJALマイルライフ構想の推進で、お客さまと社会のウェルビーイングを実現し、事業構造改革をけん引	
・非航空領域におけるサービスの拡充 JALでんき、JAL住宅ローン、JAL Pay ・EC事業の強化 JALUXを連結子会社化 ・マイルの魅力・価値向上 大手共通ポイントとの提携、相互交換を促進 グリーンライフマイルの発行	・特典内容の充実と会員基盤の拡大 （新ステイタスプログラムの導入） ・会員基盤を活用したEC事業の拡張 （JAL Mallの開始） ・引き続きさまざまな分野でのマイル提携を強化

FY2025目標



中期的な取り組み　JALマイルライフ構想の推進のため、マイルの「ためやすさ・使いやすさ」を追求し、お客さまのご利用シーンを拡大

■JALマイルライフ構想の拡大

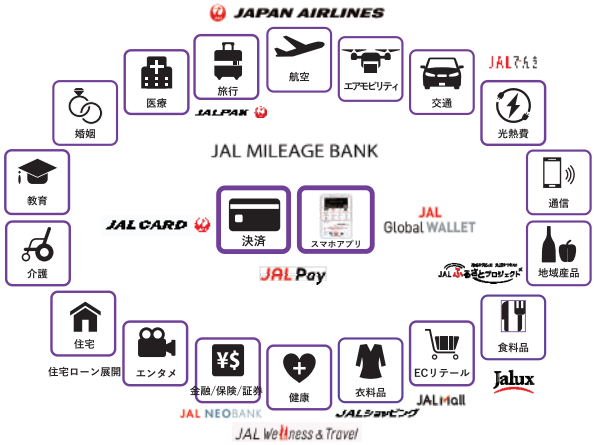
日常生活やライフステージにおける多様なサービスを提供し、マイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大する「JALマイルライフ構想」を引き続き推進し、顧客層の拡大・利益成長を実現します。

具体的には「JAL Pay」の機能拡充やオンラインショッピングモール（JAL Mall）の開設などにより、グループ会社とともに日常生活におけるマイルのためやすさ・使いやすさを追求します。

■今後の取り組み

今後は介護、エンタメなど新規分野へのマイレージサービス拡大と、新規事業への投資などを組み合わせ、さらなる事業領域の拡大と利益成長を追求します。同時に、お客さまの航空利用のみならず非航空領域でのご利用も反映する新たなステイタスプログラムの開始や、JMB会員向けの新スマホアプリをリリースします。

JAL マイルライフ構想
～マイルとともに、毎日の暮らしと人生をもっと豊かに～



日常生活やライフステージにおける多様なサービスを提供、マイルの「ためる」「つかう」シーンを拡大

Voice

マイレージ事業部
主任
山下 菜生

空だけでなく、日常でもお客さまとの接点を

空という非日常だけでなく、日常においても、「JALのマイルをもっとためたい、もっと使いたい」と思っていただける魅力的なマイレージプログラムを構築できるよう日々仲間と奮闘しています。2024年1月より導入予定の新ステイタスプログラムでは、飛行機の搭乗だけでなく、JALカードでの決済やJAL Mallでの買い物、JALが推奨する環境にやさしい活動への参加など、日々の生活でたまるステイタスポイントを新設します。「搭乗機会は多くないのでJALのステイタスには縁がない」と思っていたお客さまに、今後はどうしたら「JALのサービスを使い続けてみよう」と思っていただけるか、サービスの充実や制度のわかりやすさなどをさまざまな角度から試行錯誤しています。お客さまに生涯を通じてJALを選んでいただけるよう、お客さま視点を貫き、今後もマイルライフ構想を推進していきます。

②エアモビリティ領域・MaaS

人や物が自由に行き交う未来の実現で、地域での移動の課題に向き合う

新たな移動価値の提供に向け、JALグループの空の安全に関するノウハウを活かし、ドローンや空飛ぶクルマの社会実装に向けた取り組みを進めます。また、新たな地域の人流を生み出す取り組みとして、多様な交通サービスとつながり目的地までシームレスな移動を提供する「JAL MaaS」を拡充していきます。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2022	FY2023	FY2025目標
オペレーションプラットフォームを確立し、エアモビリティ市場を拡大		新たなモビリティでつながる 人や物が自由に行き交う心はずむ 社会・未来の実現に貢献する
・奄美瀬戸内町とともに、島の暮らしを支えるドローン活用を検証 ・ドローン運用を支える運航管理技術・手法の開発 ・2025年大阪・関西万博「空飛ぶクルマ」の運航事業者に選定 ・空港を中心とした移動の検索・手配をサポートする新サービス、「JAL MaaS」を開始	・奄美瀬戸内町でドローンサービス実用化 ・地域社会の新たなラストワンマイルを創出する事業モデルの検討 ・「空飛ぶクルマ」の運航実現に向けた準備の推進 ・地域や既存の事業者と連携し、MaaSサービスを深化 ・デジタルチケットの導入などシームレスな移動を実現	■エアモビリティ ・ドローンの安全・運航管理の仕組みを提供し、地域の物流を支える ・空飛ぶクルマによる新たな移動体験の提供 ■MaaS ・多様な交通サービスとつながりスマホ一つで目的地までシームレスに移動

中期的な取り組み　JALグループのノウハウを活かしてオペレーションプラットフォームを確立し、新たな移動価値を提供

■エアモビリティ

・ドローンの安全・運航管理の仕組みを活かした「ドローン活用支援サービス」を広く提供し、ドローンが日常の一部となる世界を目指して、ドローンサービスの普及に貢献していきます。
・万博をきっかけに「空飛ぶクルマ」の事業化を進め、人や物が自由に行き交う心はずむ社会・未来の実現に貢献します。

■MaaS

・従来の空港間を結ぶ移動サービスを拡大し、航空で培ってきたDXやプロモーションなどのノウハウを活かして、出発地から目的地まであらゆる交通モードと連携し、お客さまがスマホ一つでワンストップでサービスを利用できる世界を実現していきます。
・移動におけるニーズや課題やに着目し、手荷物フリーによるシームレスな移動やラストワンマイルサービスの提供など、新たな移動・旅行体験を実現していきます。

Voice

エアモビリティ創造部 事業開発グループ
グランドクルー **笹原 紗おり**

離島から新しいモビリティを

豊かな自然と都会では得られないあたたかな心づかいで人々が出迎えてくれる奄美大島は私にとって癒しの島ですが、少子高齢化が進み、買い物や医療、災害対応などで日常的に課題もたくさん抱えています。私は現在、奄美瀬戸内町でのドローンを活用した地域課題の解決を目指す取り組みを進めています。島の商店では買えないアイスをドローンで輸送して渡した時の子どもたちの素敵な笑顔が忘れられません。ドローンサービスを島の生活に定着させ、キラキラ輝く子どもたちの未来をさらに大空へ広げたいと思っています。

③受託領域

航空業界全体を支えるインフラとして、人や物の往来の再開・回復を支える

外国航空会社の運航再開を支え、人流・物流の活性化に貢献します。空港、整備、貨物のそれぞれにおいて、JALグループの培ってきたスキルと保有するアセットで高品質なサービスを提供します。さらにパートナーとの連携などにより需要の変化に柔軟に対応できる体制を構築し、シェアの拡大を図ります。

FY2025目標達成に向けた進捗

社会・航空業界の成長を支えるインフラとして需要に応え、強みを活かした事業を拡大

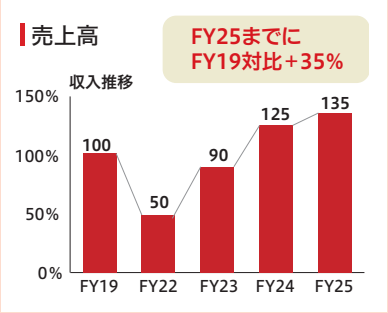
FY2022

（空港）
空港サポートや採用などの自助努力、外部連携による現有のグランドハンドリング体制の維持・強化
（整備）
外国航空会社にて機材・装備品不具合発生時の幅広い支援
技術ノウハウを活かした新事業にも着手
（貨物）
医薬取り扱いの強化をはじめとした高品質な総合物流サービスの提供による顧客ニーズへの対応

FY2023

（空港）
外国航空会社の復便に着実に対応し、観光立国・訪日誘致をけん引
（整備）
運航支援から装備品関連まで幅広い航空機整備・技術サービスを提供
（貨物）
上屋高度化（省力化・効率化）により生産性の高い作業環境を構築、応需能力の拡大

FY2025目標



中期的な取り組み　回復する需要へ対応する体制の構築と、JALの持つ強みによる高品質なサービスの提供

【需要環境】インバウンド需要回復、復便による整備・技術サービスのニーズ、貨物需要への柔軟な対応

JALの持つ強み　培ってきたスキル／保有するアセット

パートナーとの連携　需要の変化に柔軟に対応する供給体制

- 航空運送で培ったスキルと保有する施設設備を活用し、他航空会社・官公庁などにサービスを展開
- パートナーと連携して需要の変化に柔軟かつ着実に対応する供給体制を構築し、シェアの拡大を図る

空港受託領域

空港需要の回復に着実に対応し
観光立国・訪日誘致を牽引

■収益性の向上と持続的な成長

- 海外航空会社との契約条件の向上を推進
- 自治体や他事業者の協力を得ながら、ボラティリティ耐性を強化
- 地方空港のグランドハンドリング体制確立と誘致

整備領域

運航支援から装備品関連まで幅広い
航空機整備・技術サービスを提供

■提供サービスの拡充

- イレギュラー対応、施設／ツールの貸与など、充実した運航支援
- エンジン・ランディングギアなど、装備品の整備
- 航空機整備にて培った技術的知見を活用した新事業への取り組み

貨物上屋領域

顧客ニーズに沿った高品質な
総合物流サービスを提供

■物流サービスの拡充

- 国内基幹空港を中心に貨物ハンドリング受託ビジネスを拡充
- 空港貨物上屋の立地を活かした総合物流サービスの取り組みを強化
- 新たなテクノロジーにより安全性と輸送品質の向上を図る

人流・物流の活性化

社会・航空業界の成長　**受託領域の拡大**

売上高目標	FY2025 までに FY2019 対比+35%

Voice

需要に応じた受託事業の実現による社会・業界の発展に向けて

新たに羽田空港に就航した外国航空会社のグランドハンドリング業務を受託するにあたり、教育の企画・設定や、羽田空港の運用にあわせたマニュアルの策定などの体制整備を行いました。加えて今回は新たにハンドリング全体を統括する業務の受託にもチャレンジいたしました。新たなチャレンジにあたり、JALグループの他空港での受託に関する知見・経験を最大限活用することで、スムーズに受託を開始することに成功しました。今後も需要に応じたサービスを提供し社会と航空業界の発展に尽力します。

株式会社JALスカイ　羽田事業所　空港オペレーション業務部
カスタマー業務グループ　スーパーバイザー　**船戸 愛実**

④旅行・地域領域

移動を通じた関係・つながりを創出し、課題解決を図るソリューションを提供

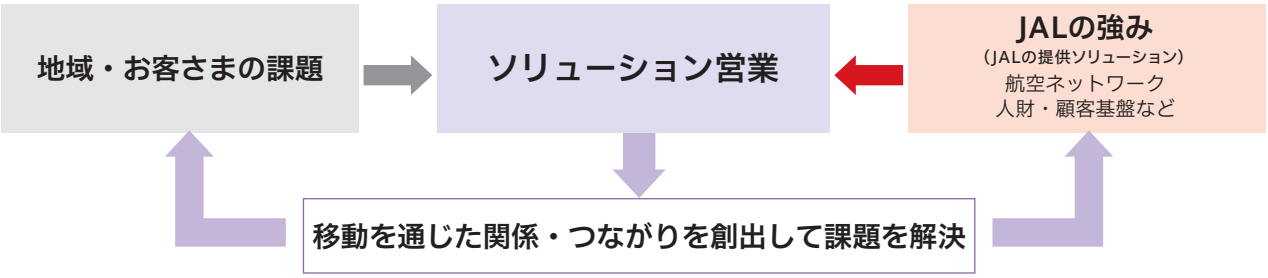
多様化する課題やニーズに対応し、課題解決型のソリューション事業を拡大していきます。人流を生み出すため、ワーケーションやアドベンチャートラベルなどの新たな移動目的（ニューツーリズム）を創出するとともに、その価値によるウェルビーイングも実現します。また、商流を通じた地域産業支援や魅力発信による地域の価値の最大化を図り、関係人口を創出します。

FY2025目標達成に向けた進捗

地域と共同で、移動を通じた関係・つながりの創出に取り組む課題解決型事業の拡大

FY2022	FY2023	FY2025目標
人流と商流に軸を置いて事業を展開 （人流） 新しい旅のスタイルの創出による地域との関係人口づくり ・アドベンチャートラベル、サ旅（サウナ旅） ・JALふるさとワーキングホリデー ・農協観光と第一次産業と地域活性化における業務提携締結 （商流） 地域の魅力発信と事業の拡大と成長 ・JALふるさと納税の登録自治体数・返礼品数の拡充 ・地域食材を活用した「JAL Sweets Box」のブランド化 ・全社員参加型コミュニティ「ふるさとの“わ”」での「御翔印」発案	（人流） ニューツーリズムの商品ラインナップの拡充のため「心を動かす旅」の提供と、インバウンドの地域誘客の推進 ・アドベンチャートラベル ・農泊 （商流・物流） 魅力的な地産品を活用した新たな商品開発とともに、商品が生まれた背景や風土を紹介することで日本各地の魅力を伝え、地域誘客にもつなげる ・JALふるさと納税・旅先納税	国内の旅客・貨物輸送量 FY2019対比＋10%（経営目標）

中期的な取り組み 地域の課題に対し、人流・商流の創造につながるJALグループの商品・サービスでのソリューションを提供



お客さまの環境に対する意識の高まりやコロナ禍の影響によるライフスタイルの多様化、ワークスタイルや意識の変化による旅客需要構造の変化、EC市場の急成長による購買チャネルの多様化と販売手法の変化などが顕在化し、ニーズや課題が多様化しています。JALグループは、お客さまの多様化するニーズや課題へ、長年培ってきた営業力を活かした対話を通じて、商品・サービスを活用したソリューションを提供することで、持続的な事業の拡大と成長を目指します。

地域の課題に対しては、人流・商流の創造に貢献するJALの強みを活かしたソリューションを提供し、移動を通じた関係・つながりの価値の創造で、地域と共同して課題解決を図ります。

■新たな人流の創造と地域活性化への貢献

「ワーケーション」「アドベンチャー・トラベル」「農泊」を軸に魅力ある商品の造成・提供をはじめ、テーマ性のあるオプショナル商品の拡充により新規需要を創出するほか、多様化するニーズの対応と地域の課題解決につなげるため、インバウンドの地方誘客や体験型教育旅行などを展開することで、観光産業の回復と地域経済の活性化を目指します。新たな人流（移動）の創出によって生み出す「関係・つながり」によって、持続可能な観光の実現と地域活性化、そしてウェルビーイング向上を図ります。

■新たな商流の創造により地域経済に貢献

人流だけではなくモノが行き交うことも、地域との「関係・つながり」の創出に結びつくため、JALふるさと納税や地域産品をご利用いただいているお客さまや、インバウンド旅客に向けて、継続的に地域産品を購入できるよう、ECサイトを提供します。さらに、生産地を訪れたくなるように、商品が生まれた背景や風土を紹介し、地域産品を通じて日本各地の魅力を伝えることで地域への誘客にもつなげます。また、地域特性のある商品づくりによって、付加価値を創造します。

社会課題

豊かな地球 | 観光立国 | 地域創生 | 豊かな心

自然・文化財・伝統産業の保護／観光産業の回復／地域経済の活性化／地域・産品の魅力発信／産品の販路拡大／ライフスタイル多様化……

課題解決の枠組み

国内DP※ | 訪日DP※ | 公共団体連携 | 企業提携

※ダイナミックパッケージ

提供する商品・サービス

ワーケーション | アドベンチャートラベル | エコツーリズム
サブスク | 農泊 | アニメツーリズム

人流の創出

課題解決の枠組み

JALグループの提供するアセット・ノウハウ × 公共団体連携 × 企業連携

提供するアセット（例）

JALふるさと納税 | 旅先納税 | 地域産品を活用した商品開発
JAL Mall（ECモール） | 越境EC

商流による新たな需要の創出・地域活性化

創出する価値

JAL：新たな流動の創出
地域：地域経済の活性化
顧客：ウェルビーイングの向上

Voice

ソリューション営業推進部
観光企画グループ
アシスタントマネジャー
東野 弘昌

訪日外国人の地方誘客への挑戦

訪日外国人観光客の誘致推進においては、地域の魅力が伝わる旅行商品の磨き上げと適切なマーケットへの発信の2点を意識して業務に励んでいます。

商品の磨き上げでは、日本に訪れたくなる商品づくりを目指しており、日本の豊かな自然の中で体験するアドベンチャートラベルもその一例です。商品の発信では、オーストラリアの旅行博でスキー商品の販売を行うなど、ニーズがあるマーケットでのプロモーションを行っております。

そして磨き上げ、発信した商品を、当社の訪日ダイナミックパッケージ「JAL Vacations」を通じて、航空券、ホテルとともにパッケージとして海外で販売することでインバウンド観光を推進しています。

Topic 社外の人財育成

JALグループでは、航空事業を通じて培った知識や経験を活かし、次世代を担う大学生に向けた教育に力を入れています。特に航空事業への理解を深め、観光を取り巻く産業全体の発展に資する人財を育成することで地域経済の活性化、産業振興に貢献することを目指しています。

加えて、大学向け講義など、社外向けへの教育提供で培ったノウハウを活かし、対象を広く一般の方々に広げた教育ビジネスにも挑戦しています。

JAL講師による一般向け研修の様子

JAL講師による大学での講義の様子

オープンイノベーションと ベンチャーキャピタルで推進する新規事業

「世界中のヒト・モノ・コトの距離を縮め、豊かでサステナブルな社会を実現する」の方針のもと、中期経営計画に掲げる「事業領域拡大」の一端を担える、JALグループの新たな事業・サービスの創出に取り組んでいます。JAL Innovation LabやJAL Innovation Fund等の社内イノベーションプラットフォームと社外ノウハウ・知見を積極的に活用しながら、バーチャル、リアル空間を問わず、遠くは宇宙から近くはサウナ施設まで幅広い領域において取り組みを推進します。

Topic 1

リアルとバーチャルをつなぐ

JALは、交流人口と関係人口の創出を目指しています。そのために、JALが担う役割を「つながりづくり」と捉え、さまざまなつながりをお客さまとともに形成していくプロジェクトを推進しています。デジタルテクノロジーにより、地域とともに特別な体験や産品を共創するとともに、JALのアセットを活用したデジタルならではの新しい商品提供に取り組んでいます。

今後は同様の取り組みを深めつつ、リアルとバーチャルをつないだ新たなつながりによる価値創出にも挑戦してまいります。

地域ならではの体験や特産品につながることができるプロジェクト“KOKYO NFT”

Topic 2

地球と宇宙をつなぐ

JALグループの航空輸送のノウハウや経験を活かし、宇宙輸送や宇宙旅行など、将来的な宇宙ビジネスの可能性を追求しています。

その一つとして、2017年に株式会社ispaceとの資本業務提携を締結し、出資や技術連携を行ってきました。2022年、JALグループが試験機の組み立てや検査に携わったispaceの月着陸船（ランダー）が打ち上げられ、宇宙開発における飛躍的な一歩を踏み出しています。その他、大分県と米国シエラ・スペース社、兼松株式会社による宇宙往還機Dream Chaser®の活用検討に向けたパートナーシップに参画し、宇宙輸送の実現に向けた新たな検討をスタートさせています。

将来、経済活動や人々の生活が宇宙にまで広がっていく時代を見据え、これからも人やモノの安全・安心な移動の担い手となるべく、JALグループとしての宇宙ビジネスを形づくります。

（左）ispaceの民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」への技術連携（2020年）
（右）宇宙往還機Dream Chaser®

Topic 3

航空領域と非航空領域をつなぐ

JAL Innovation Labではさまざまな協創パートナーと先進テクノロジーを活用した新規事業開発を推し進めています。

昨年度は「ライフ領域」において、サウナ室の混雑状況を可視化するソリューションサービス「TOKYO SAUNIST」をローンチ。JALが「サ旅」（サウナツーリズム事業）として航空領域で培ってきた知見やネットワークを活かした非航空領域での事業展開事例です。今年度は温浴施設への導入を推進し、将来的にはマイルライフ構想など、JAL全体の事業とのシナジーを創出します。

サウナ室前に設置した高精度センサーで人流を検知し、リアルタイムに混雑状況を可視化

（2）DX戦略 ～先進テクノロジーを活用し、新たな価値の創造を加速～

ビッグデータ・技術・モバイルをキードライバーとして、社員がモチベーション高くいきいきと働き、お客さまのご期待を超える新たな顧客体験価値を創出してまいります。また、新規ビジネス領域の拡大に取り組み、DXを通じた社会課題の解決や変革に挑戦いたします。

執行役員
デジタルイノベーション本部長
野田 靖

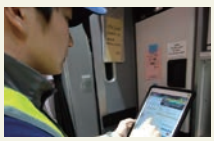
DX銘柄2023
Digital Transformation

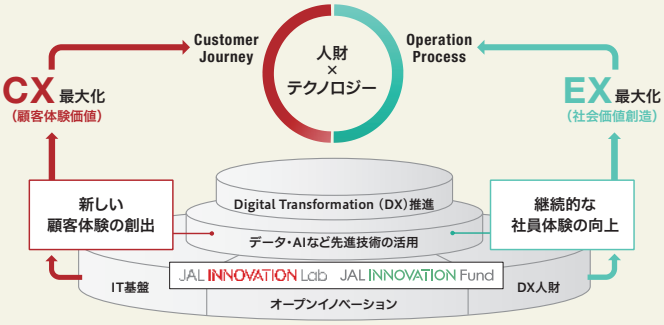
▶2022年度の振り返り

移動を通じたつながりを創造し、社会課題を解決するESG戦略を推進するため、中期経営計画で掲げているDX推進は、お客さまに新たな体験価値や最高のサービスをご提供しCX（Customer Experience）を最大化すること、業務品質・生産性の向上を通じてEX（Employee Experience）を最大化すること、およびビジネス領域を拡大することを目標としています。

2022年度は国内線運賃を全面リニューアルし、わかりやすく使いやすいWebサイトへ改善するとともに、アプリ機能の拡大により当日アップグレード・空席待ちのモバイル化を実現しました。非航空事業領域では、JALマイルライフ構想の推進に向け、スマートフォン決済サービス「JAL Pay」を開始しました。また、業務プロセスの可視化やデジタルツールの活用による生産性向上にも取り組み、業務の効率化を推進しました。さらに新規事業として、ドローン事業化に向けた実証実験を行いました。

こうした既存の航空サービスの深化と新たなビジネス領域の取り組みへの本格化が高く評価され、経済産業省、東京証券取引所および（独）情報処理推進機構より「DX銘柄2023」に選定されました。





今後は、これまで培ってきた経験をもとにレジリエンスの強化や収益性の向上を加速させ、事業環境の変化やお客さまのニーズの多様化に適応して新たな社会的・経済的価値の創出に取り組みます。

▶DX戦略の方向性

コロナ禍を経て人や地域のつながりの重要性が再認識される中、JALグループはESG戦略を軸として、企業価値の向上に取り組んでおります。DX戦略においては、JALの強みである多様な人財が、先進テクノロジーを活用して社会課題解決や変革に挑戦し、お客さまに安全・安心な移動と新たな体験をご提供することを目指します。

DX推進の目的であるCXとEXの最大化の実現に向けて、CX領域ではお客さまにとって新しい体験価値を創出することに取り組み、EX領域では社員が継続的に高いモチベーションを維持して生産性高く働くことのできる環境の整備に取り組みます。EXの向上が新たなサービスの開発やサービス品質の向上につながることでCXが最大化され、さらにEXが向上する好循環を実現していきます。

そのためには、データやAIなど先進技術の活用、さらにそれを支えるIT基盤、オープンイノベーション、DX人財の育成が不可欠です。具体的にはセキュリティの強化やデータ基盤の充実を図り、イノベーションプラットフォームであるJAL Innovation FundやJAL Innovation Labを活用することで、新しい価値やビジネスの創出（P.64）を目指します。また、DXや新規事業創造を推進できる人財を全社的に育成し、JALグループ全体としてのDX推進を加速させます。

DX戦略を通じて創造する価値

■DX推進の実現に向けて

テクノロジーの発展により新たなサービスの実現や業務の高度化が可能な社会となっています。JALグループは事業環境の変化に適応するために、DX推進の3つの要素として「データ」「AI・先進技術」「モバイル」に注力し、お客さまの利便性向上ならびに社員の生産性向上を目指します。また、お客さまの体験と日々のオペレーションを通じて蓄積されるデータをさらに活用することで3つの要素の好循環を生み出し、DX戦略を確実に推進していきます。

事業環境変化・課題

- SDGs
- 顧客ニーズの多様化
- オンライン購買への移行
- レジリエンス強化
- 生産体制の維持（労働人口減）
- 働き方改革・働きがいの向上

先進テクノロジー

- AI
- ロボット（Chatbot・自動運転）
- クラウド
- 遠隔操作技術
- メタバース
- Web3/NFT

AI・先進技術

AIや先進技術を取り入れ、
データ活用を高度化

データ

ビッグデータ活用環境を整え、
データドリブン経営を推進

モバイル

デジタルタッチポイントの
利便性を追求し、
顧客体験と社員の生産性を向上

**中期経営計画ローリングプラン2023の
実現に向けて
DX戦略を確実に推進**

CX領域

一人ひとりにあったサービスを

■ レコメンデーション
■ カスタマイズ

AI の活用によりお客さまデータを高度に分析し、機内サービス、マイルライフ、旅行など、好みにあった商品やサービスを提供します。また、機内食や必要なサービスを自由にご選択いただけるよう、すべてのシーンでアプリがお客さまをサポートします。

いつでもどこでもストレスフリー

■ デジタルタッチポイントの強化
■ JAL SMART AIRPORT

チャットボット・リモート技術の活用、アプリ機能の拡充など、デジタルタッチポイントの強化により、スムーズで一貫性のある体験価値の創出に取り組み、お客さまにとってストレスフリーなサービスの実現を目指します。

EX領域

価値創造力と生産性の向上

■ 生産性向上と業務の効率化
■ 社員の働きがいの向上

手続きのセルフ化やモバイル化を通じてお客さまの体験価値の最大化とともに現場業務の生産性向上を図り、EUC（End User Computing）などの活用により間接業務の効率化に取り組みます。
これらにより社員の価値創造力を最大限に引き出し、働きがいの向上を目指します。

（3）人財戦略 ～積極的な人財投資を通じて価値創造性と生産性を高める～

人的資本経営の推進にあたっては、「価値創造性の向上」「抜本的な生産性の向上」とそれを実現するための「人財投資」を三位一体となって実行していきます。
これにより持続的に事業を行える環境を構築し、得られた成果を社員一人ひとりに還元することで、さらなる価値創造へつなげる好循環を目指します。

執行役員
人財本部長
小枝 直仁

Human Capital Management
人的資本経営コンソーシアム

▶2022年度の振り返り

2022年度はコロナ禍からの環境変化への対応、および事業構造改革の加速を目的として、「新たな価値の創造」と「継続的な生産性の向上」を実現するため、「成長領域への人財配置」「多様な人財の採用と社員の成長機会の付与」「業務プロセス改革」「基盤となる取り組み」の4つの要素に分けて取り組みを進めました。

各要素では2025年度に達成すべき数値目標を設定しました。公募制ジョブポスティングの拡充や女性の活躍推進などを実施した結果、「成長領域への人財配置」と「女性管理職比率」は2025年度の目標に向けて順調に推移しました。一方で「一人当たり売上高」は「2025年度に15%増（2019年度対比）」の目標に対して2022年度は-2%（2019年度対比）、「エンゲージメントの高い社員割合」は「2025年度に10pt向上（2019年度対比）」の目標に対して2022年度は-2.7pt（2019年度対比）と、目標未達となりました。

この結果をふまえ、また、社内外の新たな課題に対応するため、2023年度は人的資本経営を具体化するための取り組みを深化させます。

▶経営戦略との連動

ローリングプラン2023では、ESG戦略を価値創造・成長を実現する最上位の戦略と位置づけた上で、ESG戦略を推進するための事業戦略の一つとして人財戦略を位置づけました。

ESG戦略の推進にあたって、まずはJALグループの求める人財像を「多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財」と明確化しました。次に、環境が急速に変化する中、特に対応すべき課題として、社内において多様な人財が集い、個々の持つ能力を十分に発揮するための機会の創出が不足していること、また外部に目を転じると、少子高齢化が進む中、今後、人財の確保が困難になることを認識しました。

この厳しい環境変化に対処すべく、「価値創造性の向上」と「抜本的な生産性の向上」を実現するための人財投資を積極的に行ってまいります。「価値創造性の向上」を通じてマイル・ライフ・インフラ事業といった新規事業領域を伸ばすとともに、主力である既存の航空運送事業においては「抜本的な生産性の向上」を行うことで、事業構造改革を加速させます。これにより企業価値を向上し、得られた成果を人的資本である社員一人ひとりに還元することで、さらなる価値創造へつながる好循環を目指していきます。

▶戦略推進のための施策とKPI

多様な人財はJALグループの最大の強みであり、その考え方は従来より変わっていません。今回ローリングプラン2023の人財戦略を策定するにあたっては、その考え方をより強く出すために、人財の価値を最大限に引き出し、企業価値の向上を実現する人的資本経営の考え方を取り入れました。

人的資本経営における「人財戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素」では、「人財ポートフォリオ」「DEI」「キャリア／リスキル」「エンゲージメント」のほかに「時間や場所にとらわれない働き方」が人財戦略の5つの共通要素としてあげられていますが、ESG戦略の推進にあたっては人財ポートフォリオと個人・組織の活性化（「DEI」「キャリア／リスキル」「エンゲージメント」）が特に重要であるとの考えに立ち、JALグループの人財戦略の策定時にはこの4要素に絞り、それぞれについて具体的な施策を立案し実行します。各要素はお互い関連しているものの、主に内部環境変化に対する施策を「人財ポートフォリオ」「DEI」に、外部環境変化に対する施策を「キャリア／リスキル」「エンゲージメント」に配置しています。

また、各要素では昨年に引き続き、あるべき姿と現状を定量的に把握できるようKPIを設定しています。各KPIの2022年度の実績をふまえ、ギャップの解消に向けて各種施策を策定しています。目標の達成に向け、なすべきことをバックキャストして考え、スピード感をもって実行してまいります。

JALグループの求める人財像

多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変革を起こす人財

特に対応すべき課題

内部環境変化	多様な人財が力を発揮できる機会の不足	外部環境変化	日本の人口減少下での人財確保難

JALフィロソフィとウエルネス推進・健康経営をベースに、挑戦できる人財の育成と挑戦を尊ぶ文化を醸成

ESG戦略の推進

価値創造性の向上

成長領域の拡大 | 事業構造改革 | 既存事業の少数精鋭化

抜本的な生産性の向上

人財投資

持続的に事業を行える環境を構築し、得られた成果を社員に還元する

課題を解決し、求める人財像とのギャップを埋めるための主な施策とKPI

施策

人財ポートフォリオ	DEI	キャリア／リスキル	エンゲージメント

KPI

成長領域への人財配置	女性管理職比率	一人当たり売上高の拡大	エンゲージメントの高い社員割合
FY2025 3,500名増(FY2019対比)	FY2025末 30%	FY2025 15% 向上(FY2019対比)	FY2025 10pt 向上(FY2019対比)
▲	▲	▲	▲
FY2022 2,200名増(FY2019対比)	FY2022末 22.8%	FY2022 −2%(FY2019対比)	FY2022 −2.7pt(FY2019対比)

人財投資の考え方

JALグループでは、社員の活躍を後押しする制度や、個々の能力向上に資する教育・研修機会の提供、挑戦を適正に評価し、報いる人事評価制度や報酬制度の整備等を一体的に「人財への投資」と捉え、それを加速していきます。今後も、人財への投資を積極的に行い、「価値創造性の向上」と「抜本的な生産性の向上」の実現を目指します。

①人財ポートフォリオ

事業構造改革を実現するため、新規事業領域を支える多様な知見・経験を持つ人財と、既存事業領域を支える航空分野の専門性が高い人財を、獲得、育成、配置、処遇していきます。

経験者採用の拡大や成果連動比率の高い報酬制度の適用領域・職位の拡大、安全運航に必要不可欠な高度専門人財に適用する人事賃金制度を導入していくことで、人財を最適なポストに配置し、JALグループの新たな人財ポートフォリオを構築します。

重点的・戦略的に取り組む施策

■ESG戦略を実現するための人財の獲得と配置

▶社外経験を有する社員の採用・登用

多くの経験者採用社員が、事業創造やデジタル推進などの高い知見が求められる分野で活躍し、社外の多様な知見を活かした新しい価値創造に取り組み、JALの成長戦略を推進しています。多くの社員がマネジメント層に登用され、会社の重要な意思決定にも携わっていますが、今後さらに社内外の知見を活用した価値創造を推進するためにも、人物本位で公平・公正な登用をさらに徹底し、経験者採用の社員の活躍を推進します。

また、2022年から再開した経験者採用では、新たなプラットフォームとして「JAL Next Career GATE」を開設し、通年で募集を開始しました。今後も、高度な専門性や多様な知見と経験を持つ人財の採用を目指し、さまざまな採用手法の展開を通して経験者採用にも一層尽力します。

▶成長領域への人財配置

JALグループでは、LCCやマイレージなどの成長領域を伸ばし、事業収支の多様化、最大化を実現するための人員体制の確立を目指しています。フルサービスキャリア（FSC）を中心とした既存領域から成長領域への人財シフト、多様な知見・経験を持つ人財の採用を通じて、2025年度には成長領域への人財配置を3,500名増加（2019年度対比）させ、人員体制を整えます。

■獲得・配置した人財の価値創造性を高める施策

▶成果連動比率の高い報酬制度

JALグループでは、事業構造改革を中心的に担うグループ会社には高い成果を期待することから、一部グループ会社の社長ポストを対象に2022年度より成果連動比率の高い報酬制度を導入しました。これにより、新規事業領域の事業拡大や収益源の多様化等、新たな価値創造を促します。

2023年度は対象となるグループ会社、また社長ポストに限らずそのほかの職位にも制度を拡大し、事業構造改革の実現に向け努めます。

②DEI

中長期的に企業価値を向上し、事業の持続可能性を高めるため、従来の同質性の高い人財のいる企業から、経験や感性、価値観、専門性といった多様な知と経験を持つ人財がいる、多様性の高い企業へと転換していきます。

グループ横断的な出向や日本における外国籍社員の積極採用、誰もがやりがいを持って働ける環境づくりを通じた障がいのある方の雇用の拡大により、多様性を深め、新たな価値の創造につなげます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■多様性を深化させる施策

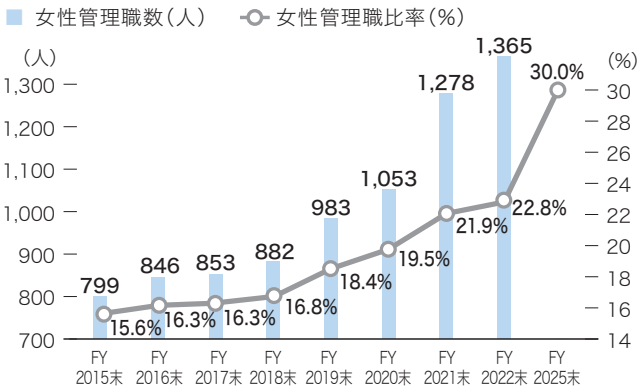
▶女性の登用促進

経営目標であるJALグループにおける女性管理職比率30%の達成に向けた取り組みを継続し、2023年3月現在は22.8%となりました。また、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の規定に基づく、組織を率いる管理職（組織管理職）の女性比率は28.4%です。

管理職への女性登用にあたっては、『キャリア自律』を目的とした年代別研修を20代から段階的に実施し、早い段階で自らキャリアを描く自発性を育むことに加え、休職復帰者を対象とした勉強会など、ライフイベントにより女性のキャリアアップが途切れない取り組みを行っています。並行して管理職手前から上級管理職へと階層別に必要となるリーダーの資質について網羅的に学ぶ仕組みも整えています。

また、各地の営業支店長に客室乗務職の女性管理職を24名中6名登用するなど、職種を横断した女性管理職の配置も進めています。

さらに、『パイプラインリスト』を活用し個性・適性に応じた育成や登用を行い、特に、役員への女性登用を積極的に行い、2023年4月にJALにおいて新たに女性役員を3名登用し、経営層における女性比率は22%となりました。



▶海外地区採用人財の活躍推進・登用

海外地区採用人財が一層活躍できるよう、日本を含む採用地外への異動の促進や、各エリア独自の教育研修などを通じ、登用に向けた人財育成に力を入れています。2023年4月現在、支店長や事業所長など重要なポストに就く割合は約3割ですが、中期経営計画期間中に一層増やしていく考えです。

また、日本で勤務する海外地区採用社員は2025年までに50名規模を目指し、業務経験の幅を広げる機会もさらに増やしていきます。これにより、多様な社員同士の接点が増え、グローバルマインドのさらなる醸成が期待されます。

日本で働く海外出身の社員たち

▶障がいのある社員による挑戦の促進

これまで開設してきた社員向けのカフェやシューシャイン（靴磨き）などは、障がいのある社員が才能や能力を活かし、いきいきと活躍できる場として、また社員がDEIへの理解を深める場として、広く浸透しています。

また、サステナブルチャーターフライトでは、聴覚障がいのある社員が、キャビンサポートスタッフとして機内アナウンスの手話表現などを行いました。これからも、従来の固定概念にとらわれることのない活躍機会の創出と、障がいの有無にかかわらず誰もが挑戦できるキャリア形成を応援する取り組みを進めていきます。

社員向けシューシャイン（靴磨き）の様子

Voice

株式会社JALサンライト 総務センター
天王洲パイオニアグループ
小西 健太

社員の自律的なキャリア形成を支援

――2022年から開始した、インターン型研修である「自律的キャリア研修」を通じて多様な社員の挑戦を支援しており、障がいのある社員もこの研修に参加し、新しい業務に挑戦しています。

私は聴覚に障がいがありますが、当事者がDEI推進に参画する機会が少ないことに疑問を感じていました。人財戦略部D&I推進グループ（当時）の自律的キャリア研修に参加することで、障がい者としての意見などを発信するとともに、自分自身も新しい知識や経験を今後に活かせると思いました。担当した「心のバリアフリー」のプロジェクトでは、コミュニケーションなどを工夫し、少しでも障がい者と健常者の壁をなくすよう努めました。今後も、属性にかかわらず、相手を尊重し、多様性を受け入れる風土を作り出せるような業務に携わっていきたいです。

③キャリア／リスキル

事業構造改革による人財ポートフォリオの最適化と急速な社会環境の変化の中で社員に求められる役割が変化しており、その変化に対応していけるよう、自律的キャリア形成への転換とリスキルの支援を行います。

社員が自ら希望する部門を指定できる立候補型人事制度の導入や、社員一人ひとりが持つスキルや能力を活かせる社内副業制度等の自律的キャリア施策、またDX教育やセカンドキャリアに向けた学び直しを行うことにより、社員が自らのキャリアを責任を持って形成していけるよう支援していきます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■ESG戦略を実現する人財の育成

▶DX人財育成

デジタル技術の活用により、顧客や社会のニーズに応えるサービスやビジネスモデルの構築、社内における旧来のプロセスや組織風土などを変革し新たな価値を創造するDX人財の育成を実現するため、グループ全社員（約36,000名）を対象としたDX基礎教育を実施します。加えて、経営層や実務者層など各レベルに合わせたDX教育も実施していきます。

▶自律型人財育成

JALグループでは、自ら考え行動に移す自律型の姿を「JAL OODA」と呼び、管理職の意識改革教育や、実践の場としてのさまざまな活動を行ってきました。この活動の一つであるW-PIT※は、社員が異業種共創にチャレンジしながら、自らの“ワクワク”をビジネスにつなげていく社内ベンチャー団体として活動しています。

また、社員が新たな事業領域へ挑戦するための社内起業家オーディション「創造の翼」を継続して実施しています。さらに、2022年度 社内人財公募「キャリアチャレンジ」では、社内選考を経た33名を23部門が受け入れ、自律型人財の育成を行っています。

※Wakuwaku Platform Innovation Teamの略

▶キャリア形成

社員の自律的キャリア形成を促すために、社内イントラネットの「CAREER Page」による情報発信や、JALグループで活躍する社員がキャリアについて対談する「JAL CAREER TALK LIVE」の開催、キャリア研修の導入など、社員がキャリアについて考える機会を創出しています。また、社員が国家資格を持つ社内キャリアコンサルタントとキャリア形成について相談できるキャリアコンサルティング面談を導入しました。

今後も、社員が自らキャリアを形成できる環境をつくり、社員エンゲージメントの向上を目指します。

Topic 社内キャリアコンサルティング

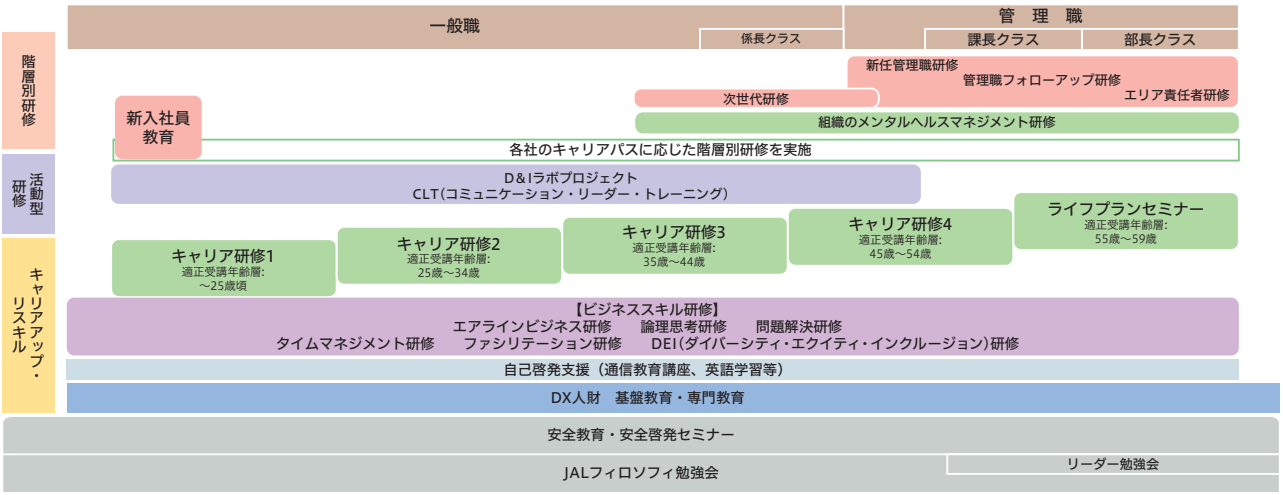
社内公募で選ばれたキャリアコンサルティングの国家資格を持つ6名の社員が、キャリア理論等の専門的な知見に基づき、相談者の心理的な自己洞察を促して、キャリア形成についての認識を深め、明確化するサポートを行っています。相談者からは「自分が何を大切に、何に軸を置いて仕事をしているのか、また、今後どのように仕事をしていきたいのか、そのためにはどうすべきなのかが明確になった」との声が聞かれました。今後、JALグループ各社への展開も予定しています。

JLCAREERポータル

▶育成プログラムの拡充

JALフィロソフィを基本的な考え方としてJALグループ全社員が目指すべき人財像を定め、グループ内の会社や職種の枠を超えた人財交流を実施しています。また、各職種の専門訓練や各社独自の教育・研修により、リーダー人財や安全・サービスのプロフェッショナル人財を育成しています。今後も社員の自律的なキャリア構築に向けた成長・学びの場の提供を継続し、中期経営計画に掲げる事業領域の多様化を加速させる原動力となる人財を育成していきます。

2023年度 JALグループ基本教育・研修体系



■組織を支える人財の育成

▶経営人財、次世代リーダーの育成

急速な社会・事業環境の変化の中においても事業の進むべき方向を定め、戦略的かつスピーディに正しく経営の舵を切ることができる経営人財や、経営のミッションを理解し、FSCを含む多様な事業領域をけん引しつつ、あらゆる変化に柔軟に対応していく次世代リーダーを育成するため、各層に応じた社外派遣、社外教育・研修、異業種交流などの機会を提供しています。それぞれが、社外から得た学びや知見を持ち帰り、事業構造の変革、新しい価値の創造に活かしています。今後も、より良いプログラムを選別し、対象を広げながら、展開していきます。

経営人財、次世代リーダー育成研修の様子

④エンゲージメント

JALグループ最大の強みである多様な人財の力を最大限に引き出すために、社員一人ひとりがやりがいや働きがいを感じるエンゲージメントの高い職場環境を創りあげます。
「人財ポートフォリオ」「DEI」「キャリア／リスキル」の各種施策や、JALフィロソフィを通じた組織活性化や健康経営を推進していくことにより社員のエンゲージメントの向上を図ります。これにより、生産性を上げ、得られた成果を適切に人的資本投資に回すことで、さらにエンゲージメントを高める好循環を実現していきます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■エンゲージメント状態の把握

▶社員エンゲージメント調査

エンゲージメントを高め業務に取り組んだ結果、生産性が上がり、得られた成果を適切に人的資本投資に回すことで、さらにエンゲージメントを高めるという好サイクルの実現を目指すにあたって、JALグループではその元となるエンゲージメント調査を定期的に実施しています。
調査にあたっては組織活性度調査を全社的に行い、その中でキャリアや報酬などエンゲージメントにつながる質問項目を抜き出し、その質問に対して好意的な回答をしている社員の割合を指標化しています。
FY22の実績は-2.7pt（FY19対比）となっており、FY25目標である+10pt（FY19対比）からは大きく離れてしまっています。JALグループでは、エンゲージメントの向上にあたっては、先述した「人財ポートフォリオ」「DEI」「キャリア／リスキル」の施策と、後述する「多様な働き方の推進」「健康経営」や「労働安全衛生活動」に関する施策を進めることが重要と考えており、これらの施策を加速することでエンゲージメントの向上につなげていきます。

■さらなるエンゲージメントの向上

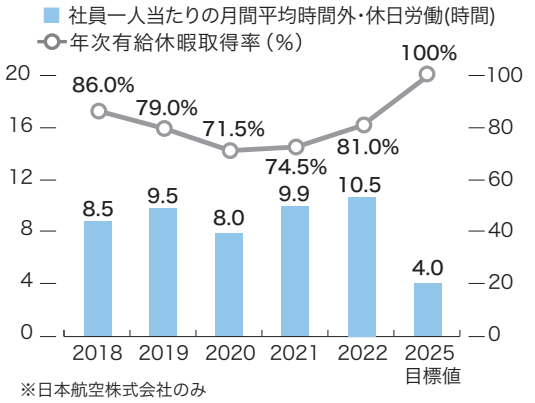
▶多様な働き方の推進

JALグループでは誰もがいきいきと活躍することができるよう、多様な働き方を推進しています。
2022年度はコロナ禍後を見据えて、出社とテレワークを組み合わせたハイブリッドワークに関する基本方針を定め、社員が業務の内容に合わせ生産性とコミュニケーションを意識し、働く場所を選択できるようにしました。
さらに副業ガイドラインを制定し、社員が副業を通じて新しい知見や人的ネットワークが得られるよう環境を整えました。
JALグループでは、引き続き多様な働き方の推進を通じて、多様な人財がいきいきと働ける環境の醸成を目指していきます。

▶労働時間適正化

JALグループでは育児・介護など時間的制約のある社員も含め、誰もが活躍できる会社を目指しています。
そのため、年次有給休暇の計画的な取得とあわせ、労働時間の適正化を図っています。
間接部門を中心に旅客需要の回復や各種プロジェクトにより業務負荷が高まっている状況にありながらも、柔軟な働き方を徹底した結果、2022年度の年次有給休暇の取得率は81.0%と改善(2021年度:74.5%)しました。
一方で一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間数は10.5時間であったため(2021年度:9.9時間)、引き続き柔軟な働き方を通じた労働時間適正化に努めていきます。

時間外労働および年次有給休暇取得状況※



※日本航空株式会社のみ

▶健康経営

多様な人財が一人ひとりの個性や能力を存分に発揮するためには、安全で安心して働ける職場環境をつくること、社員と家族の健康を増進することが必要不可欠であると考えています。2012年より中期経営計画に合わせJALグループ健康増進プロジェクト「JAL Wellness」がスタートし、現在は「JAL Wellness 2025」として生活習慣病、がん、メンタルヘルス、たばこ対策、女性の健康の5大指標をベースに社員と家族の健康増進に継続して取り組んでいます。特に、女性特有の健康課題については、生産性向上や組織活性化に直結する重要課題と捉え、株式会社LIFEMと共同でフェムテックを活用した月経や更年期の諸症状に対応するプログラムを導入しています。オンライン診療の活用のほか、セミナーなどの積極的な実施により、全社員の『女性の健康』へのヘルスリテラシーの向上に努めています。
職場の「労働安全衛生活動」と社員と家族の「JAL Wellness」を両輪として、JALグループの一人ひとりがいきいきと活躍し、さらに輝くためのステージを用意します。

詳細は次ページをご覧ください。

❶JAL Wellness 2025の取り組み

JALは5度目の「健康経営銘柄2023」に選定されました。またJALグループでは24社（昨年は20社）が「健康経営優良法人2023」に認定されました。経営の強いリーダーシップを示す「健康経営責任者（CWO*）」や職場の「Wellnessリーダー」、女性の健康に関するさらなる取り組み、健康に関するWeb活用の充実によるリテラシーの向上、コロナ禍においてメンタルヘルスケアに積極的に取り組んだことなどが高く評価されました。

※Chief Wellness Officer

健康経営銘柄 2023
Health and Productivity

JAL Wellness KPI指標

※枠内はFY22実績値、白色枠外はFY23目標値（特定健診、特定保健指導実施率はFY21実績）

生活習慣病

- 肥満率［対象：全員］ 19.3% 目標：17%未満
- 特定健診受診率［対象：家族］ 40.7% 目標：60%以上
- 特定健診受診率［対象：社員・家族・特例退職被保険者］ 72.5% 目標：74%以上
- 特定保健指導実施率［対象：社員］ 49.2% 目標：50%以上

がん検診

胃
- 胃がん検査受診率［対象：社員（35歳以上）］ 61.7% 目標：66%以上
- 再検査受診率 46.4% 目標：70%以上
- 胃がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 31.8% 目標：46%以上
- 再検査受診率 58.8% 目標：70%以上

大腸
- 大腸がん検査受診率［対象：社員（35歳以上）］ 73.1% 目標：77%以上
- 再検査受診率 24.7% 目標：70%以上
- 大腸がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 39.5% 目標：56%以上
- 再検査受診率 24.6% 目標：70%以上

メンタルヘルス

- 高ストレス者割合［対象：社員］ 10.8% 目標：6%未満

たばこ対策

- 男性社員 25.4% 目標：22%未満
- 女性社員 4.3% 目標：3.4%未満

女性の健康

乳がん
- 乳がん検査受診率［対象：女性社員（18歳以上）］ 62.0% 目標：66%以上
- 再検査受診率 57.9% 目標：70%以上
- 乳がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 32.3% 目標：34%以上
- 再検査受診率［対象：配偶者（18歳以上）・特例退職被保険者］ 65.1% 目標：70%以上

子宮がん
- 子宮がん検査受診率［対象：女性社員（18歳以上）］ 57.9% 目標：57%以上
- 再検査受診率 57.8% 目標：70%以上
- 子宮がん検査受診率［対象：配偶者（18歳以上）・特例退職被保険者］ 27.9% 目標：34%以上
- 再検査受診率 47.0% 目標：70%以上

- 女性の痩せ［対象：女性社員（34歳以下）］ 29.5% 目標：22%未満

健康リテラシー

- e-learning教育受講率［対象：社員］ 67.7% 目標：65%以上

Wellness活動

- 会社および地域のWellness活動の実施割合［対象：社員］ 60.4% 目標：70%以上

ライフスタイル（特定健診の問診）

- 運動習慣［対象：社員］ 58.7% 目標：60%以上
- 休養が取れる睡眠［対象：社員］ 67.7% 目標：79%以上
- 適度な食べる速度［対象：社員］ 64.7% 目標：66%以上
- 適度な飲酒習慣［対象：社員］ 89.4% 目標：89%以上

▶労働安全衛生活動

JALグループでは、事業領域におけるすべての事業所、そこで活躍する全社員、また職場をともにする委託先や協力先も含め、「労働安全衛生管理活動」を着実に実行し、職場の安全確保、労働災害の防止に努めています。

❶労働安全衛生方針

- ●JALグループの事業領域におけるすべての事業所、そこで活躍する全社員、また職場をともにする委託先や協力先も含め安全衛生の体制を強化します。
- ●関係法令に則り、各事業所においては事業内容や人員規模に応じ、統括安全衛生管理者、産業医、安全管理者、衛生管理者を選任するとともに、「安全衛生委員会」や「衛生委員会」では従業員代表も加えて労使が一体となって労働安全衛生活動を推進します。
- ●特に運航、客室、整備、空港、貨物、搭降載、地上業務用専用車両の整備、ケータリングなどの各部門においては、安全衛生を担当する部門や担当者を設け、リスクアセスメントの実施、ヒヤリハット事例の共有などを含め、労働安全衛生マネジメントシステムによるPDCAを継続的に回していくことで、再発防止やリスクの低減に努めます。
- ●労働災害ゼロをJALグループとしての最終的な目標とし、この目標達成に向けて各事業所では個別の課題に対する具体的なアクションプランに優先順位と定量目標を設定し、PDCAサイクルを実効的に回します。
- ●この労働安全衛生方針は、健康経営責任者（CWO）を中心に、各事業領域の執行役員で構成するJAL Wellness推進会議で策定し、「安全衛生規程」等の社内規程、および各事業所の労働安全衛生活動の指針とします。

❷安全運航を支える運航乗務員の健康管理

運航乗務員は年1回の定期健康診断に加え、国土交通省が所管する航空法で規定されている航空身体検査を年1回受けており、運航乗員ウエルネス推進部では健診および検査結果のフォローアップをしています。加えて必ず年1回産業医が面談の上、問診を実施するとともに一人ひとりの心身の健康面の確認および健康管理のサポートを実施しています。航空身体検査の結果によっては基準に基づき乗務の停止を指示することもあり、この場合は治療等に専念し、健康状態の回復や数値の改善等を確認した上で、国土交通省および社内で規定されている復帰プロセスを経て乗務に復帰します。また乗務復帰後も運航乗員ウエルネス推進部が必要に応じフォローアップを実施しています。

Topic　世界に挑戦するJALアスリート社員たち

JALグループは、アスリートが自分や仲間を信じ、挑戦していく姿と、JALが「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」になることを目指す姿勢を重ね合わせ、JALアスリート社員をはじめすべてのアスリートを応援しています。

JALには現在8名のJALアスリート社員が在籍しており、ブダペスト2023世界陸上競技選手権大会において、北口榛花選手（やり投）が日本女子フィールド史上初の金メダルを獲得しました。これからも世界に挑戦するアスリート、パラアスリートたちを全力で応援します。

また、JALアスリート社員たちが日本各地を巡りながら、子どもたちにスポーツの楽しさやそれぞれの競技スキルの上達に向けたアドバイスを伝える「JALアスリートアカデミー」を開始しました。子どもたちにスポーツの魅力や楽しさを伝えることに加えて、今まで訪れたことのなかった地域の魅力にも触れていただけるきっかけとなるよう地域の皆さまとともに取り組んでまいります。

JALアスリートアカデミー in 奄美の様子

世界陸上ブダペスト2023で金メダルを獲得した北口榛花選手（やり投）

JALアスリート社員。左から、谷地宙（スキー・ノルディック複合）、北口榛花（陸上競技・やり投）、加納虹輝（フェンシング・エペ）、戸邉直人（陸上競技・走高跳）、土井杏南（陸上競技・短距離走）、山本凌雅（陸上競技・三段跳）、髙良彩花（陸上競技・走幅跳）、鈴木雄大（パラ陸上・走幅跳、短距離走）

（4）GX戦略 ～2050年までのカーボンニュートラルに向けて多様な手法で対応を加速～

2050年までのカーボンニュートラルに向け、1.5℃シナリオの実現を目指すことを前提に、事業特性と外部環境の変化をふまえてGX戦略を策定しました。GX推進技術を有するサプライヤー・パートナーとの連携やESG投資の活用などによりGXを推進し、脱炭素社会の実現に向けた航空のリーディングカンパニーとして、航空業界の取り組みをけん引してまいります。

常務執行役員
総務本部長
青木 紀将

▶GX戦略策定の背景と戦略骨子

多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現させるためには、航空運送事業におけるCO_2排出量削減が最重要課題であると認識しています。戦略的に解決していかなければならない課題として捉え、一つの柱として取り組んでいく意思を込め、中期経営計画ローリングプラン2023においてGX戦略を策定しました。

2022年のICAO（国際民間航空機関）の総会にて、国際航空分野における「2050年までのカーボンニュートラル」を目指す長期目標、および、CO_2排出削減の枠組みであるCORSIA※の見直しが採択され、国際航空に課せられるCO_2排出規制は今後さらに進む可能性があります。

このような環境下、自社排出量の削減については、省燃費機材への更新、日々の運航の工夫（JAL Green Operations）、ジェット燃料と比較して最大約80%のCO_2削減効果があるSAF（Sustainable Aviation Fuel：持続可能な航空燃料）の活用により、従来の取り組みを加速させてまいります。中でも課題は国産SAFの製造・活用であり、国際競争力のある国内の循環型社会構築の好機と捉え、業界の垣根を超え、国を挙げて循環を確立させていく取り組みが肝要です。

その上で、CORSIAによるオフセット義務の取り組みとして、排出権取引の活用を追加するとともに、中長期的には世界で開発中の合成燃料、ネガティブエミッション（CO_2回収など）といった新技術を有するサプライヤー・パートナーとの連携を促進し、新たな技術の活用を進めます。

また、ICP（Internal Carbon Pricing）については、初期投資からリターンのみを重視するのではなく、CO_2排出量削減のロードマップにどのように寄与するかといった観点で捉え、CO_2削減の取り組みを加速させるために導入しました。将来的なCORSIA認証取得につながるプロジェクトなども含め、今後積極的にGX推進投資を進めてまいります。

▶技術革新とステークホルダーとの連携で対応を加速

航空事業のサステナビリティには、最大の資本である航空機について、CO_2削減のための新しい航空機やその原動力の技術革新に対する期待があります。さらに、SAFの認知度が急激に高まっている中で今後極めて重要なのは、社外とコミュニケーションをしっかりとりながら、ステークホルダーとの連携により技術革新の動向把握やESG投資などの対応を加速させていくことであり、お客さまや株主さまなどあらゆるステークホルダーの皆さまのご理解を得ながら、脱炭素社会の実現に向けてともに歩みを進めていきたいと考えています。

＜GXに関する枠組み・方針＞

ICAO CORSIAベースラインの見直し

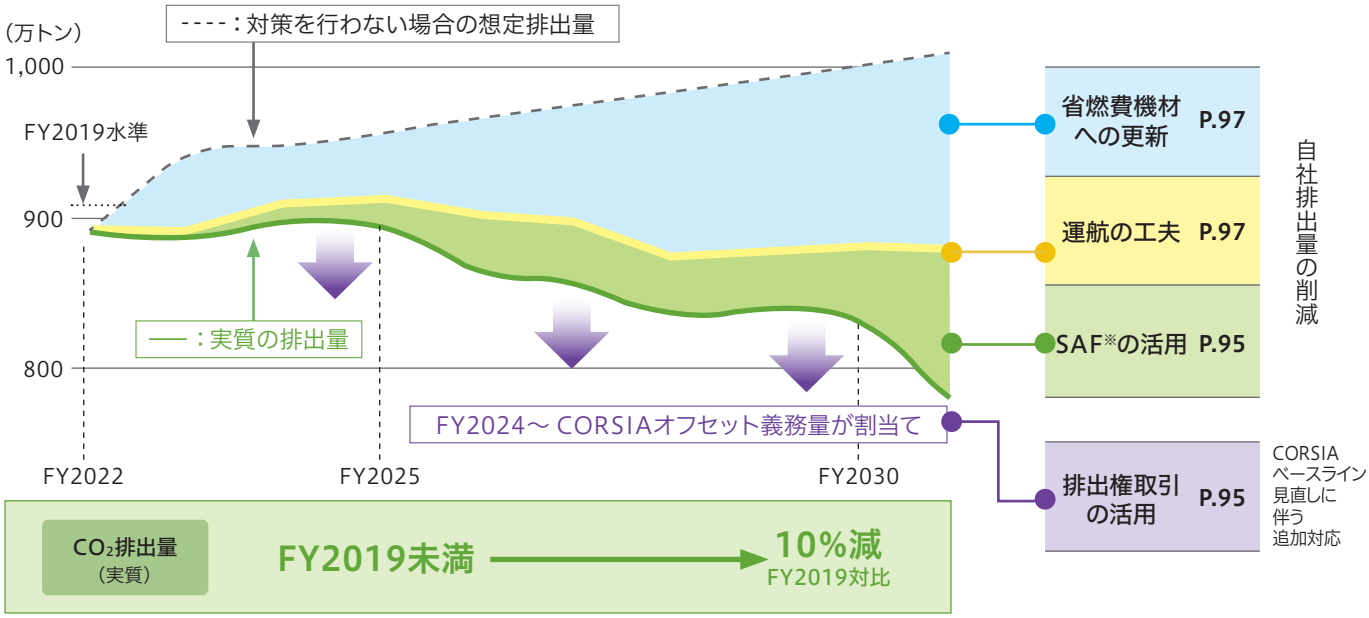
＜2021-2023＞ 2019年排出量未満 ▶ ＜2024-2035＞ 2019年排出量の85%未満

政府方針 「GX実現に向けた基本方針」

気候変動への対応・エネルギーの安定供給・経済成長の同時実現を目指し、今後10年のロードマップを策定

※ CORSIA…国際線において2019年のCO_2排出量の基準値超過分に対して排出権の購入などを義務づける制度

FY2030までのCO_2排出量削減ロードマップ



※Sustainable Aviation Fuel＝持続可能な航空燃料

GX推進投資	ICP（Internal Carbon Pricing）を投資判断に導入 基準価格：15,000円/トン

CO_2削減による定量効果を試算するICPを導入し、CO_2削減効果基準額を15,000円/トンに設定しました。将来を見据えた低炭素投資の意思決定の際には、経済的価値のみで設備投資を判断するのではなく、社会的価値や収益機会とリスクの特定に積極的に活用し、全社的な取り組みレベルを平準化するとともに、カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速します。

GX推進技術	合成燃料、ネガティブエミッション（CO_2回収など）といった新技術を有するサプライヤー・パートナーとの連携を促進

2030年までのCO_2排出量削減目標達成に向け、従来の取り組みを加速することに加えて、2050年カーボンニュートラルを見据え、2030年前後の商用化を目指して世界で研究開発が進んでいる、合成燃料や大気中のCO_2を直接回収するDAC（Direct Air Capture）など、中長期的戦略において新技術の活用を積極的に進めていきます。

CORSIAとは

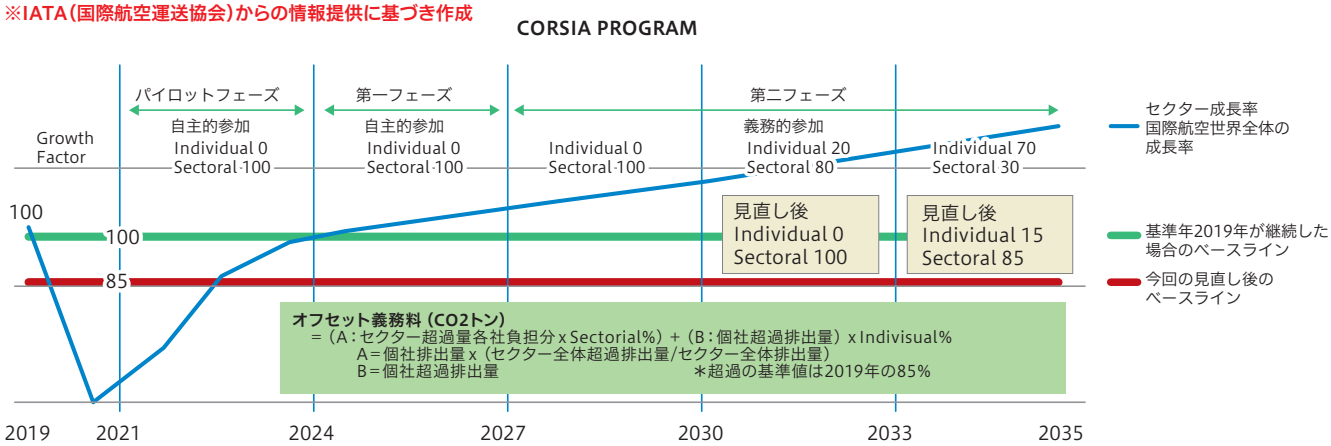
CORSIAとは、航空会社全体の国際線のCO_2排出量において、基準値を超える排出分を参加国の航空会社で分担してオフセット義務を課すというICAOが定めた制度です。2022年のICAO総会で「2024年以降は2019年比85%を超えないこと」に基準値が見直され、ベースラインが15%深掘りされたことで、2019年の排出量の85%を超える分について航空会社全体で負担することが義務づけられています。

オフセット義務量にはIndividual（個社）とSectoral（全体）の二種類があり、前者は個社のオフセット義務量を個社で負担する割合、後者は航空会社全体のオフセット義務量を全航空会社で負担する割合を指します。

ベースライン見直し以前は、2030年までIndividual 0%・Sectoral 100%、2030年以降はIndividual 20%・Sectoral 80%だったところ、昨年のベースライン見直しにより、2033年までIndividual 0%・Sectoral 100%となりました。

見直し後のベースラインと個社成長係数

※IATA（国際航空運送協会）からの情報提供に基づき作成



4. 財務戦略 ～リスク耐性強化と持続的成長のさらなる加速に向けて～

コロナ禍が収束を迎え、航空需要が回復する中、リスク耐性の強化を図るとともに、持続的な成長に向けた取り組みを加速させます。資産投資に加えて、ESG戦略や人的資本経営を推進するための費用をコストではなく「将来のJALを支えるためのESG投資」と捉え、積極的に経営資源を配分します。そして、業績の回復に伴い、コロナ禍でご支援いただいた皆さまへの株主還元を徐々に拡大していきます。

取締役専務執行役員　グループCFO、経営企画本部長
斎藤 祐二

執行役員　財務・経理本部長、経営管理本部長
弓﨑 雅夫

▶2022年度の取り組み

2022年度は新型コロナウイルス感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きの浸透により、国内外における航空旅客需要は着実に回復しました。

回復基調の中で、当社は旅客需要や貨物需要を最大限に取り込み、今後の成長ドライバーである中長距離LCCのZIPAIRやマイレージ事業の着実な成長を通じて、収入の最大化に努めました。同時に、徹底的なコスト削減の取り組みによって収益の改善に努め、コロナ禍からの回復に全力を尽くし、通期での黒字化を達成しました。

財務戦略においては、省燃費性能の高い最新鋭機材への更新を着実に進めるため、2023年3月に航空会社として本邦初となる、資金使途特定型トランジション・リンク・ローンにより約265億円の資金調達を実施しました。

株主還元について、新型コロナウイルス感染拡大以降は手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先し、2020年度および2021年度の配当を行っておりませんでした。しかし、2022年度は、キャッシュ・フロー創出力が着実に回復し、通期での連結黒字化を達成できたこと、かつ、航空需要もさらに回復する見通しであることから、1株当たり25円の期末配当を実施しました。コロナの期間においても変わらずに支えてくださった株主の皆さまにあらためて感謝申し上げます。

▶ESG戦略を支える「財務戦略」

2023年度についても、旅客需要は順調に回復傾向にあります。JALグループは急激かつ大幅に需要が減少するという未曽有の事態を乗り越え、中長期的な成長に向けて人財の採用を再開するなど、回復する需要を最大限に確保できるよう反転攻勢のための体制を確実に整えております。

国際線は想定以上の回復を見せており、今後はフルサービスキャリアの長距離路線を拡充し、LCCにおいてはZIPAIRを中心に供給・ネットワークを大幅に拡大することで、コロナ前の規模を上回る形で成長します。国内線については省燃費機材を導入するとともに、コロナ前と同規模の供給を維持し、インバウンド旅客の地域移動など、新たな需要創出により拡大を目指します。貨物事業については提携によってボラティリティを押さえた新たなビジネスモデルで事業拡大を目指します。マイレージ事業は安定的な利益を計上しており、今後も利便性向上や顧客層拡大に向けた施策を図ります。

当社の持続的な成長に向けた投資の一つとして、商品競争力を高めるべく、最新鋭フラッグシップのエアバスA350-1000型機を2023年度冬季ダイヤより国際線の一部に導入する予定です。また、旅客機を改修した貨物専用機を導入し、貨物事業の拡大を目指します。物流パートナーと提携し、事業リスクを軽減した新たなビジネスモデルを構築するとともに、社会課題となっている国内配送におけるドライバー不足の解決に貢献してまいります。

非航空領域の事業拡大に向け、新たに導入予定であるマイレージの新ステイタスプログラムのIT投資も進めています。さらに、JAL SMART AIRPORTの拡大を通じて、空港でのスムーズな手続や人財の生産性向上を目指します。

株主還元については、2023年度についても航空需要の回復が継続する見通しであり、キャッシュ・フロー創出力の着実な回復が見込めることから、2023年度の配当金予想は、1株当たり40円、うち中間配当予想は20円としています。今後も、業績の回復にしたがって従来からの基本方針である継続的かつ安定的な株主還元の実現に努めてまいります。

①財務基盤の再構築 ～リスク耐性強化と成長の両立に向けて～

			FY2022末	FY2023-2025 戦略の概要・目標
リスク耐性強化と資本効率の両立	手元流動性		6,392億円 コミットメントライン 2,500億円	旅客収入 **5.0**～**5.6**か月分を確保 （コミットメントライン含む）
	安全性 （自己資本比率）		39.3% （格付評価上）	FY2025末：**50%**程度 （格付評価上）
	信用格付		A格維持	**“Aフラット”**を目指す
	資本効率	ROIC ※1	3.3%	FY2025：**9%** 加えて、社会的価値を考慮した新しい投資効率指標「サステナブルROIC（仮称）」の導入を検討
		ROE	4.3%	FY2025：株主資本コストを上回る **10%**以上
経営資源配分	資源配分		→	リスク耐性の強化を進めながら、持続的な成長に向けた取り組みを加速
	規律		→	毎期十分なフリーキャッシュフローを確保
株主還元方針	配当		FY2022期末復配 25円/株	配当性向35%程度以上を早期に実現

※1 投資利益率（ROIC）＝EBIT（税引後）／期首・期末固定資産（※2）平均　※2：固定資産＝棚卸資産＋非流動資産－繰延税金資産－退職給付に係る資産

財務戦略に関する基本的な考え方に大きな変更はありませんが、これまでよりも積極的に成長を意識していきます。コロナ禍が収束し需要が着実に回復する中、リスク体制の強化を進めると同時に、持続的な成長に向けた取り組みを加速させます。

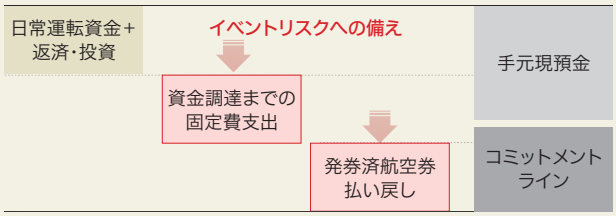
ポストコロナにおいて事業構造改革と持続的成長を実現して、中期経営計画の最終年度である2025年度には必ず各種目標を達成すべく、最善の努力を尽くします。

リスク耐性強化に関する目標指標は、コロナ級のイベントリスクに備えたものであり、「2021-2025年度 中期経営計画ローリングプラン2023」でも踏襲します。手元流動性については、一部コミットメントラインを活用しながら、旅客収入の5.0～5.6カ月程度を確保するとともに、FY25末までに格付評価上の自己資本比率を50%程度にすることを目指します。

なお、コミットメントラインについては、コロナ禍を受けて増額しておりましたが、業績およびキャッシュ・フロー状況の改善をふまえ、2023年6月30日に1,500億円に減額しています。

コロナ禍後は旅客収入の5.0～5.6カ月分（毎月末ベース）を適正水準として手元流動性を確保

- イベントリスク発生時に大きな影響を受ける旅客収入規模に応じて、リスクに耐え得る水準を確保（コミットメントラインの活用を含む）
- 資産効率を考慮した適正な現預金水準の保有



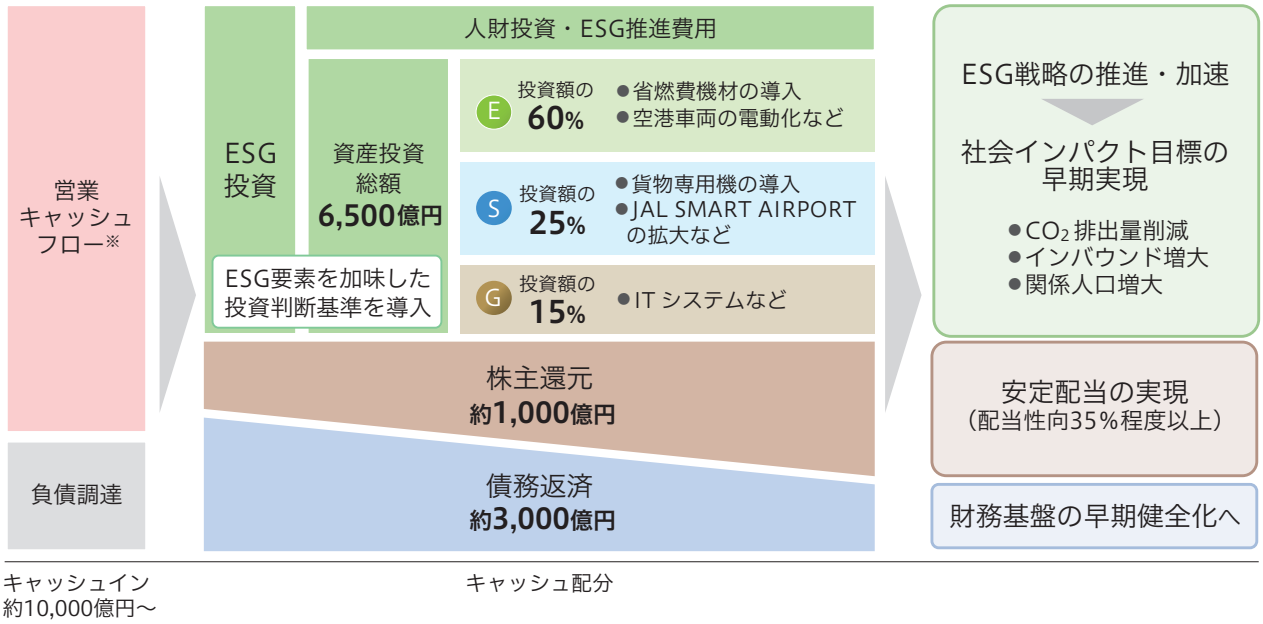
資金調達能力を維持するため、信用格付評価は「Aフラット」を目指します。これと同時に、資本コストを意識し、「ROIC9%」「ROE10%以上」の達成を目指して、資本効率・資産効率の向上にも取り組みます。

また、ESG戦略を推進するため、ESG投資によって生まれる社会的価値を考慮した、新たな投資効率指標「サステナブルROIC（仮称）」の導入を検討していきます。

株主還元については、配当性向35%程度以上の早期実現を目指します。今後も業績およびキャッシュ・フロー創出力の回復・向上に努め、早期に基本方針である継続的かつ安定的な株主還元を実現できるように努めます。

②経営資源の配分 ～ESG投資の加速と同時に、株主還元を徐々に拡大～

FY2023-2025 イメージ



※人財投資・ESG推進費用を除いた営業CF

今後の経営資源配分として、ESG戦略を後押しするためのESG投資を前向きに進めると同時に、業績の回復に伴って株主還元を徐々に拡大し、財務基盤の再構築と成長に向けた取り組みを並行して行います。

資産投資のほか、ESG戦略や人的資本経営を推進するための費用をコストではなく「将来のJALを支えるためのESG投資」と捉えて前向きに進めていきます。

ESG経営のさらなる推進に向けて、2023～2025年度における資産投資の総額としては6,500億円を計画しています。

資産投資においてはE、S、Gに関する投資額を以下のとおり配分します。ESG経営に向けての投資は将来的に資本コストの変動を抑えるリスクマネジメントの役割とお客さまの選好性を高める攻めの役割を同時に果たすと考えます。

E 投資額の60%:	●フラッグシップのエアバスA350-1000型機を含む省燃費機材の導入 ●空港車両の電動化
S 投資額の25%:	●国内配送におけるドライバー不足の解決に向けた貨物専用機の導入 ●空港のよりスムーズな手続き、人財の生産性向上に向けたJAL SMART AIRPORTの拡大
G 投資額の15%:	●事業を支えるITシステムへの投資

2023年度より、投資判断に「ICP（Internal Carbon Pricing）」を導入しました。投資判断にESG要素を加味することにより、ESG投資の加速を図っていきます。さらに、今後は、社会的価値を考慮した新しい投資効率指標である「サステナブルROIC（仮称）」の導入も検討しています。

財務基盤の再構築に向けた債務返済については、3年間の総額を約3,000億円と見込んでいます。株主還元については、2022年度期末に3期ぶりの復配をすることができました。今後は、利益の回復とともに株主還元を徐々に拡大させ、早期に配当性向35%程度以上を達成できるように努めていきます。

ICPの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/

機関投資家との対話

機関投資家の皆さまとの適切な双方向コミュニケーションに努めており、当社の理解を深めていただく機会として、当社社長・副社長・グループCFOなどとの個別面談に加えて、定期的なイベントを開催しています。

また、世界中の機関投資家の皆さまの関心事項やご意見などを取締役会およびグループ運営会議において取締役・経営陣に定期的にフィードバックを行い、課題把握や経営の改善に活かす取り組みにも力を入れています。

今後もより多くの投資家の皆さまに当社をご理解いただくべく、対話の「質」および「量」の向上に努めていきます。

機関投資家向けイベントの開催回数

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
機関投資家向け決算説明会・中期経営計画説明会	4	4	4	4
機関投資家向けイベント	4	3	3	3
IR DAY	1	1	1	1
施設見学会	1	0	0	0
CEO スモールミーティング・CFO スモールミーティング	2	2	2	2
証券会社主催カンファレンス	9	9	11	12

面談機関投資家数（延べ数）

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
国内投資家との面談	167	209	188	162
海外投資家との面談	219	262	164	230
合計	386	471	352	392
経営陣による面談	63	173	91	112
社長	16	42	12	17
副社長	0	0	1	7
グループ CFO・財務経理本部長	43	68	74	86
その他※1	4	63	4	2

※1　会長等の経営陣による面談投資家数

社内へのフィードバック

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
取締役会でのフィードバック※2	4	4	4	4

※2　機関投資家の皆さまからいただいたご意見等を取締役会で共有する場を指します。

IR DAY

2023年5月に開催した「IR DAY」では社長を含むマネジメント11名が登壇し、「2021-2025年度 中期経営計画ローリングプラン2023」の内容をはじめ、中期的な成長戦略などについて対話の機会を設けました。フルサービスキャリア・貨物事業、LCC、マイル・ライフ・インフラなどに加え、ESG戦略や人財戦略など、さまざまな視点からJALグループへの理解を深めていただきました。

施設見学会

2023年5月に開催した「施設見学会」では、証券会社アナリストおよび機関投資家の皆さまにLCC事業の成長ドライバーであるZIPAIRの機材やDX戦略の一環として高い効果を発揮しているJAL SMART AIRPORTおよびJAL SMART SECURITYをご案内し、成長に向けた取り組みを実際に見学していただきながらご説明しました。

CEOスモールミーティングならびにCFOスモールミーティング

「CEOスモールミーティング」や「CFOスモールミーティング」では、「2021-2025年度 中期経営計画ローリングプラン2023」の中心テーマとして掲げているESG戦略などに着目した対話セッションを行いました。

特集 パーパスに掲げる社会・未来へ向けた本邦初の挑戦！

サステナブルチャーターフライト

JALグループは事業領域を超えた連携により移動を通じた「関係・つながり」を創造することで、社会的・経済的価値を創出し、パーパスに掲げた「多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来」の実現を目指しています。この姿勢を象徴する取り組みが、2022年11月に実施した「JAL2030サステナブルチャーターフライト」（以下、本フライト）です。さまざまなステークホルダーと協力しながら、持続可能な未来へとつながるフライトに挑戦しました。

サステナブルに関する取り組みを結集

航空運送事業は人々の暮らしに利便性をもたらす一方で、昨今は飛行機の運航が与える環境負荷が大きな課題となっています。

JALグループは持続可能な航空運送事業の実現に向け、2050年までのカーボンニュートラルを宣言しました。さらに、移動手段の提供にとどまらず、今後は事業領域を超えた連携により、「選択肢を増やす」「制約をなくす」「目的を創る」取り組みを通じてサステナブルな人流・商流・物流（＝関係・つながり）を生み出すことで環境や地域社会が抱える社会課題を解決し、社会的・経済的価値の創出を目指しています。

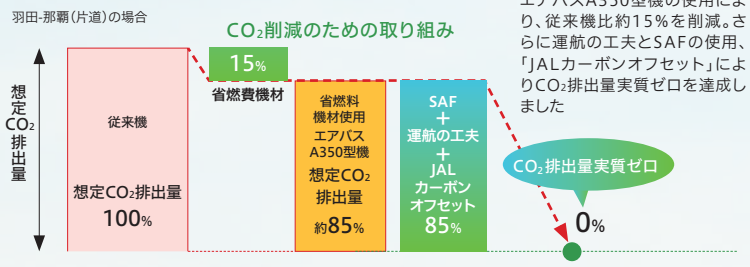
2022年11月に東京（羽田）-沖縄（那覇）間で実施した本フライトは、パーパス実現に向けた姿勢を象徴するアクションです。「CO_2排出量実質ゼロ」を筆頭に、「資源の有効利用」「DEI（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）推進」「アクセシビリティの向上」「地域活性化」を柱として掲げ、SDGs研究の第一人者である慶應義塾大学大学院の蟹江憲史教授をはじめとするナビゲーターの方々にもご参加いただきました。

5つの柱を実践して未来のフライトを実現

使用した機体は軽量かつ燃費効率に優れたエアバスA350型機。燃料には、従来の航空燃料と比べて80%近いCO_2排出量削減効果があるSAF（Sustainable Aviation Fuel）を約40%使用しました。エンジンの稼働効率を上げるといった運航の工夫や、フライト時のCO_2排出を埋め合わせる「JALカーボンオフセット」へのお客さまの協力と合わせて、「CO_2排出量実質ゼロ」のフライトを達成しました。

機内サービス品や記念品では、「資源の有効利用」を実践。シートカ

本邦初の「CO_2排出量実質ゼロ」を実現



エアバスA350型機の使用により、従来機比約15%を削減。さらに運航の工夫とSAFの使用、「JALカーボンオフセット」によりCO_2排出量実質ゼロを達成しました

すべてのお客さまに「JALカーボンオフセット」にご協力いただき、国内外のCO_2排出削減吸収プロジェクト支援に充てることで、本フライトでのCO_2排出量を埋め合わせました

Voice

ESG推進部 部長
小川 宣子

お客さまとともに実現したフライトの継続的な進化を目指す

本フライトは「お客さまとともに」を合言葉に準備を進めました。CO_2排出量実質ゼロ達成のため、お客さまにオフセットのご協力をいただきました。また手荷物の軽量化や、定時出発のための早めの搭乗口集合、機内食の事前キャンセル、機内販売の事前予約、機内誌の電子化により搭載物の軽量化に努め、さらなるCO_2排出量削減を行いました。機内では飲み物に使用した紙コップをリサイクルするため、お客さまには分別回収のご協力をお願いしました。この精度を上げるため、紙コップのふたをプラスチック製から紙製に変更し、同時にプラスチック使用量の削減も実現しました。

こうして、お客さまのご理解とご協力のもと、本フライトは無事運航を終えました。これを単発で終わらせることなく、国際線、そしてグループ航空へと拡大していきます。本フライトの実施を通じて得た気付きや発見を活かすことで、2030年を見据えたフライトにおけるサステナビリティを実現していくとともに、JALグループ一体となって、移動によるつながりを創出する取り組みを進めてまいります。

■ 移動・つながりを創出し、社会課題を解決するための取り組み

- 選択肢を増やす（いろいろな手段で）
- 制約をなくす（誰でも）
- 目的を創る（何度も）

→

- CO_2排出量実質ゼロ P.90
- 限られた資源の有効利用 P.101
- DEI推進 P.69
- アクセシビリティの向上 P.50
- 地域活性化 P.63

バーの廃材などで作られたバゲージタグや、目的地である沖縄のサトウキビの搾りかすを使ったタンブラーといったアップサイクル商品を記念品として配布。口当たりや耐久性にこだわった紙製のふたを使った紙コップでドリンクを提供し、紙コップのリサイクルのため、回収を実施しました。機内食では、環境負荷の低い大豆ミートを使用したハンバーガーや、水の消費量や健康に配慮されたメニューを提供しました。

本フライトでは多様な乗務員・社員が活躍しました。客室乗務員の半数は男性が務め、聴覚に障がいのある社員もキャビンサポートスタッフとしてサービスを実施。機内で行われたサステナビリティに関するトークセッションでは、その内容を手話で表現しました。社内のアクセシビリティに関する資格を有する客室乗務員や、サービス介助士の資格を持つ空港スタッフによるおもてなしなども含めて、「DEI推進」と「アクセシビリティの向上」に関連するさまざまな取り組みを行いました。

「地域活性化」の観点では、環境に配慮しつつ沖縄の魅力に触れられるツアーを展開。再生プラスチックやサトウキビ由来の原料を使用したサステナブルなアメニティを採用するホテルを用意したほか、ツアー代金の一部を沖縄県の自然環境保全に活用しました。

本フライトのキャッチフレーズである、「みんなで行こう、サステナブルな未来へ。」の言葉どおり、自社だけではなく、お客さまやお取引先さま、地域の皆さまとの共創で、未来を先取りしたCO_2排出量実質ゼロのフライトが実現しました。今後もJALグループは「多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来」の実現に向け、すべてのフライトをサステナブルなものにする取り組みを、さらに加速していきます。

上／機内食として提供された大豆ミートのハンバーガー　右上／シートカバー廃材とかりゆしウェア端材を活用した、整備士考案の記念品バゲージタグ　右下／国際認証紙を素材に使用した紙コップとふた

社員一人ひとりが持つ多様な個性や能力を活かすために、本フライトには特例子会社JALサンライトの社員2名がキャビンサポートスタッフとして搭乗しました

サステナブルチャーターフライトの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/sustainableflight221118/

サステナビリティの取り組み

～ESG戦略の推進を通じて社会的・経済的価値を高め、企業価値向上へ～

社会から見てJALグループはどうあるべきなのか、我々の資本や強みをどのように活かして環境・社会に対して影響を及ぼすのかを常に意識しながらESG戦略を推進してまいります。そして、誰もが豊かさと希望を感じられる未来の実現のために、社会的な役割を見極め、JALらしいサステナビリティの取り組みを加速させます。

サステナビリティ推進委員会委員長　青木紀将

サステナビリティ推進委員会主要メンバー

後列左から、マイレージ・ライフスタイル事業本部長 大森康史、人財本部長 小枝直仁、ソリューション営業本部 副本部長 安部映里、調達本部長 中川由起夫、前列左から、カスタマー・エクスペリエンス本部長 鳥取三津子、総務本部長 サステナビリティ推進委員会委員長 青木紀将、経営企画本部長 斎藤祐二

▶2022年度の振り返り

ESGの考え方は今や当たり前のように世の中に広がり、非財務情報開示の要請やCORSIAベースライン見直しに代表される規制の進行など、変化が急速に進んでいることを実感しています。JALグループでは、中期経営計画ローリングプラン2022において、ESG戦略（長期事業戦略）を「社会課題を解決し、サステナブルな人流・商流・物流を創出する」と定め、事業目的の転換を図ることに注力してきました。目指すべき姿を描きながら、航空運送以外の事業領域においてもESG戦略を軸に事業活動を進めるべく、サステナビリティの主な取り組み項目・成果指標を見直し、着実に取り組みを推進しました。

また、ESG社外評価において構成銘柄に選出されるなど、取り組み内容に即した情報開示が進み、評価にもつながったと実感しています。加えて、サステナブル・モデルフライトを実施するなど、象徴的な取り組みとして、携わった多くの社員にとって航空のサステナビリティを体現する良い機会となり、お客さまにとってもサステナビリティについて見て・学んで・体験していただく機会になったと思います。

▶環境・社会への影響を考える

JALグループのESG戦略においては、中期経営計画公表当初は、自社の意思や考え方を中心にお示ししていましたが、徐々に、社会から見てJALグループはどうあるべきなのか、我々の資本や強みをどうように活かして環境・社会に対して影響を及ぼすのか、という視点で考えるようになりました。事業は事業、ESGはESGと区切るのではなく、ESGが特別なことではなくなってきた中で、これからもステークホルダーの皆さまに必要としていただけるJALグループであり続けるために、事業活動が環境・社会に与える影響をより強く意識するように変化してきたと認識しています。

ローリングプラン2023では、ESG戦略を価値創造・成長を実現する最上位の戦略と位置づけました。環境負荷の低減を前提に、コロナ禍を経て見直されつつある「移動」と「つながり」の力で、地域社会の衰退や幸福度の低下といった社会課題の解決を目指します。今後は、事業領域を超えて連携するJALらしい取り組みに磨きをかけ、事業活動を通じて、社会的・経済的両方の価値を創出する、目標感を持った取り組みに飛躍させていきたいと考えています。

多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現すべく、環境や社会への影響を常に考えながら、全社員一丸となって進んでまいります。

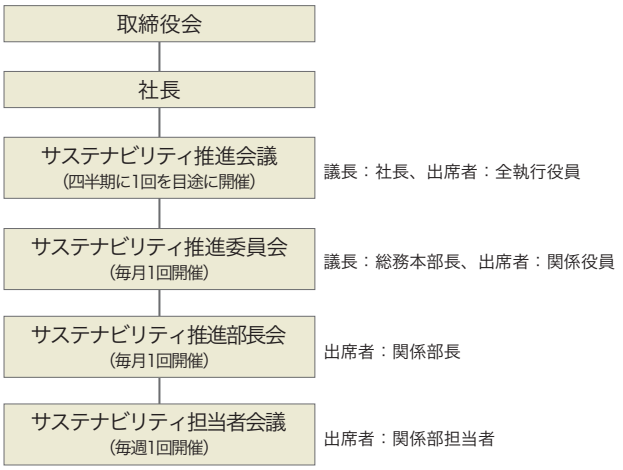
(1) サステナビリティ全般

ガバナンス

総務本部長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を月次で開催し、関係役員間で取り組みの進捗確認と議論を行っています。2021年に新設した、社長を議長とし全執行役員が参加するサステナビリティ推進会議では、以下を主な議題とし、マネジメントレビューを行い、ESG経営を推進しています。

- サステナビリティの実現に向けた取り組みの重要課題・年度目標の決定、進捗のモニタリング・評価
- 気候変動のリスクと機会に関する対応の決定
- 環境マネジメントシステムのモニタリング・評価
- 人権デューデリジェンスのモニタリング・評価

また、同会議の議題については、取締役会において報告・討議を行っており、今後もESG推進に関わる重要事項について取締役会に諮り、企業価値向上を追求します。



2022年度は、TCFDに関する情報開示、DJSI評価結果とレビュー、ESG評価の総括、重要課題(マテリアリティ)の再整理、外部環境変化や社会的要請をふまえた取り組み、目標の追加・見直しなどについて議論を行い、計2回取締役会に報告したほか、サステナビリティ推進会議での議論をふまえ、中期経営計画ローリングプラン策定を進める過程で、ESG戦略やGX戦略について別途2回取締役会にて議論しました。

戦略

中期経営計画ローリングプラン2023では、ESG戦略を価値創造ストーリーに基づく最上位の戦略と位置づけて、全社の取り組みを推進しています。ESG戦略の詳細はP.49-50、人財戦略についてはP.67-74、GX戦略についてはP.75-76をご覧ください。
※本Chapterでは主にTCFDに沿った情報開示、TNFDの提言をふまえた情報開示、限られた資源の有効利用(使い捨てプラスチック削減、食品廃棄削減)、人権デューデリジェンスに基づく人権の尊重に関する取り組みについて開示しています。

再整理した8つの重要課題(マテリアリティ)は以下のとおりです。
詳細はP.11-12 マテリアリティをご覧ください。

■JALグループが取り組む8つの重要課題(マテリアリティ)

事業活動を通じた移動・つながりの創出	観光立国	観光を通じた経済成長と国際相互理解の促進
	地域創生	地域社会に賑わいや活力をもたらす
	豊かな心	人・モノの自由な移動やつながりで幸福度を向上させ、豊かな心を育む
	多様性によるレジリエンス	多様な人・文化・価値観・行動様式が尊重され、新たな価値が生み出される社会を構築する
	安全・安心な社会	空の安全基盤を創り、育て、守り続けていく
	航空インフラ	持続可能な航空輸送の基盤を未来につなぐ
GX戦略	豊かな地球	人流・商流・物流の源となる地球環境を保全・回復し、次世代へ引き継ぐ
人財戦略	人的資本	JALグループ全社員の価値創造力と生産性の向上
価値創造の基盤	ガバナンス(コーポレート・ガバナンス/JALグループ行動規範)	

リスク管理

JALグループでは、リスクを個人または組織の使命・目的・目標の達成を阻害する事象または行為と定義し、半期ごとにリスク調査と評価を行っています。環境を含むサステナビリティ全般のガバナンスに関わるリスクはサステナビリティ推進会議において、リスク管理方針と必要な対応策を審議し、その内容は取締役会に報告しています。

(2) 主な取り組み項目(指標と目標)

JALグループでは、SDGsの17ゴールを網羅すると同時にESGの切り口からも整理し、事業を通じた影響度合い、経営にとっての重要性などを役員会で議論し、2019年度に環境・人・地域社会・ガバナンスの4つの重点領域を定め、領域ごとに取り組む課題を22に分類するとともに、4つの領域・22の課題それぞれに中期目標を設定し、SDGsの達成に向けたESG経営を推進してきました。2021年度には最重要課題とすべき4つの取り組み(「CO_2排出量削減」「使い捨てプラスチック削減」「女性管理職比率向上」「地域活性化」)を経営目標(サステナビリティ)に設定し、2022年度には航空運送以外の事業領域においてもESG戦略を軸に経営戦略を進めるべく、新たな指標を追加し、過去実績とともに情報開示を拡充させました。

一方で、これまでの4つの領域・22の課題は主としてフルサービスキャリア(FSC)事業を前提に設定していたこと、また社会的・経済的価値へのつながりが明確でなかったことから、2023年度に8つの重要課題(マテリアリティ)へと見直しを行いました。

観光立国 | 地域創生 | 豊かな心 | 多様性による レジリエンス | 安全・安心な社会 | 航空インフラ

	取り組み項目	成果指標	FY19実績
移動を通じた関係・つながりの創出	国内の旅客・貨物輸送量の増加	増加率(旅客)	—
		増加率(貨物)	—
	離島路線をはじめとした地域路線ネットワークの維持・発展	国内線乗り入れ地点数(含むコードシェア)	62地点
	受託受注拡大による提供サービス拡大	旅客便・貨物便における外航受託便数	87,000便
	訪日外国人の国内線の利用促進	利用人数	701,240人
	ドローン物流・空飛ぶクルマ エアタクシーの事業化	事業化の実現	—
	移動にバリアを感じているお客さまの搭乗促進	左記のお客さまの搭乗率	0.36%
		金属探知機に反応しない木製車いすの数	478台
	医薬品輸送の充実	輸送重量	610トン
	社外ステークホルダーとのワークスタイル研究の推進	研究会の会員組織数	—
	JAL Wellness & Travel の推進	提携自治体数	—
	JALグループ外企業と連携したリサイクル商品の企画・販売の強化	連携企業数	—
	どこかにマイルの推進	累計利用人数	—
	サブスク型旅行商品の展開を通じた人流の創出	利用人数	—
豊かな地球			
気候変動への対応	CO_2総排出量の削減	スコープ1[航空]排出量	909万トン
		有償トンキロ(RTK)当たりのCO_2排出量	1.0648kg-CO_2/トンキロ
		スコープ2[地上施設]排出量	5.7万トン
		省燃費機材の割合	82%
		全燃料に占めるSAFの搭載割合	A350デリバリー5機全機に搭載
		JAL Green Operations(運航の工夫によるCO_2削減)推進による削減量	15.7万トン(排出量の1.7%)
		JALカーボンオフセットサイト訪問者数	—
		JALカーボンオフセット利用延べ人数	—
限られた資源の有効利用	プラスチックの削減	客室とラウンジにおける自社規格品の「新規石油由来」使い捨てプラスチック削減率	2.5%
		空港・貨物輸送における使い捨てプラスチックの環境配慮素材利用率	*FY20より開始
	機内食廃棄量の削減	歩留まり改善	—
	紙の削減	AWB(航空貨物運送状)の電子化	—

8つの重要課題に基づく主な取り組み項目としては、「選択肢を増やす」「制約をなくす」「目的を創る」という視点で事業活動を通じて「移動・つながり」を創出していくための取り組み、GX戦略をはじめ豊かな地球を次世代へ引き継ぐための地球環境保全の取り組み、人財戦略が目指す人的資本経営、そして価値創造の基盤となるガバナンスそれぞれに指標と目標を設定し、以下に示しています。いれも定量的な数値目標を設定することが可能で、意思を持って推進していく項目を設定しました。

なお、2022年度までの開示項目のうち、実績としてデータの推移を追っていくことに重点が置かれている項目はESGデータに反映しています。

昨年の統合報告書に掲載した、2022年度までの主な取り組み項目と実績については、当社Webサイトに開示しています。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/initiatives_sdgs/

	FY20実績	FY21実績	FY22実績	FY25目標
	FY19 ▲74.2% *LCC除く	FY19 ▲59% *LCC除く	FY19 ▲15%	FY19実績対比+10% 経営目標
	FY19▲30%	FY19▲34%	FY19▲17%	
	61地点	61地点	64地点	65地点以上
	9,000便	17,000便	29,000便	128,000便
	49,188人	121,844人	582,180人	1,505,000人
	—	—	—	FY23:ドローン物流事業化 FY25:空飛ぶクルマ事業化
	0.29%(FY19対比0.8倍)	0.64%(FY19対比1.8倍)	0.71%(FY19対比1.9倍)	FY19実績対比2.5倍
	478台	478台	508台	580台
	721トン(FY19対比+18%)	1,172トン(FY19対比+92%)	1,363トン(FY19対比+123%)	FY19実績対比+50%
	—	—	52団体	200団体
	—	—	4件	10件
	—	—	—	15社
	—	—	54万人	81万人
	—	—	—	FY22対比250%
	439万トン	619万トン	819万トン	909万トン未満 経営目標
	1.3763kg-CO_2/トンキロ	1.2751kg-CO_2/トンキロ	1.0829kg-CO_2/トンキロ	0.8187kg-CO_2/トンキロ
	5.1万トン	5.3万トン	5.6万トン	5.4万トン
	84%	85%	86%	86%
	国内製造SAFを国内定期便に搭載	・A350デリバリー4機に搭載 ・国内製造SAF 2種を国内定期便に同時搭載	0.004%	全搭載燃料の1%
	8.2万トン(排出量の1.8%)	14.2万トン(排出量の2.3%)	19.5万トン(排出量の2.4%)	航空機から排出するCO_2排出量の2.5%に相当する量の削減
	—	FY21第4四半期より実績取得	13,122人(FY21対比1.5倍)	30,000人(FY21対比3.4倍)
	—	FY22より実績取得	385人	2,000人(FY22対比5.2倍)
	10.4%	25%	45%	100% 経営目標
	87.6%	90%	91%	100% 経営目標
	—	—	—	4.5%以下
	—	25%	62.5%	JAL便e-AWB化完了

豊かな地球

	取り組み項目	成果指標	FY19実績
環境汚染の予防	産業廃棄物の削減	最終処分率	0.3%
騒音の低減	低騒音機材での運航	ICAO Chapter 14 基準相当機材率	45%
観光立国 地域創生 生物多様性の保全	観光資源の保全・拡大	[沖縄]有性生殖サンゴの増殖・再生	—
	認証取得済み商材の活用	森林資源に配慮された国際的な認証紙を利用している機内アイテム数の割合	15.9%
	違法な野生生物取引の防止	違法な野生生物の輸送回数	0回
	取り扱い食材・商材における生物多様性への配慮	ESGリスク食材・商材社内ガイドラインの違反件数	—
	空港周辺の生態系への影響抑制	[東京]有害物質を含む水の不適切管理発生数	—

人的資本

人財ポートフォリオ	動的人財ポートフォリオの形成	成長領域への人財配置	—
DEI	多様な人財の活躍推進	女性管理職比率	18.4%
		障がい者雇用率*1	2.62%
		男性の育休取得率*2 *3	81.8%
キャリア／リスキル	成長・学びの場の提供	公募による社内異動	—
		一人当たりの研修費用	449,480円/人
エンゲージメント	エンゲージメントの向上	エンゲージメントの高い社員の割合	54.4%
	労働生産性の向上	一人当たりの売上高	—
		総実労働時間数*2	1,862時間/人
		有給休暇取得率*2	79.0%
		時間外・休日労働の月間平均時間数*2	9.5時間/人
	健康診断受診率の向上	社員の受診率	100%
		家族の受診率*5	37.5%
		乳がん検査受診率*2	36.7%
		子宮がん検査受診率*2	30.7%

人権の尊重 多様性によるレジリエンス	人権デューデリジェンスの実施	人権デューデリジェンス対応実施率	—
	サプライヤーの人権の尊重	新たな重要サプライヤーの人権調査の完了	—
	お客さまの人権の尊重	人権尊重に関わる教育の受講率	—
	社員の人権の尊重	長時間労働に該当する社員比率	—
情報開示・対話	企業サイトサステナビリティページの情報発信強化	閲覧数	765,912
	個人株主・投資家への情報発信強化	メルマガ登録個人株主数	—
公正な事業行動の推進	情報漏えいの防止	インシデント発生件数	0件
	汚職贈収賄の防止	発生件数	0件
責任ある調達活動の推進	サプライチェーンマネジメント	主要サプライヤーの健全性確認率	18%
		全ケータラー工場・機用品庫の航空保安監査回数	2回
BCMの強化	BCPの実効性向上	BCPに基づく演習の実施回数	1回

*1：日本航空株式会社と特例子会社株式会社 JAL サンライトの合算値　*2：日本航空株式会社のみ　*3：2021 年度以前は育児休職制度利用者延べ人数で計算
*4：情報漏えいインシデントで当局に報告した件数　*5：2020 年度までは 35 歳以上の家族を対象に集計。2021 年度から 40 歳以上の家族を対象に集計

	FY20実績	FY21実績	FY22実績	FY25目標
	0.6%	0.3%	0.6%	1%以下を維持
	40%	41%	42%	46%
	—	—	—	2026年までに1,000群体
	66.5%	66.5%	87.8%	100%
	0回	0回	0回	0回
	—	—	0回	0回
	—	—	—	0回
	—	+2,000人	+2,200人	FY19対比+3,500人
	19.5%	21.9%	22.8%	30% 経営目標
	2.67%	2.64%	2.75%	3.2%
	106.3%	99.3%	87.2%	100%
	—	—	30名/年	100名/年
	109,321円/人	84,469円/人	138,651円/人	338,000円/人
	54.4%（調査無し）	51.7%	51.7%（調査無し）	64.4%
	—	-50%	-2%	FY19対比+15%
	1,878時間/人	1,890時間/人	1,884時間/人	1,850時間/人
	71.5%	74.5%	81.0%	100%
	8.0時間/人	9.9時間/人	10.5時間/人	4時間/人（年間総実労働1,850時間と連動）
	100%	100%	100%	100%を維持
	36.0%	40.7%	FY23中に開示	75%
	43.4%	64.6%	65.5%	70%
	38.6%	58.4%	60.5%	60%
	—	—	100%	100%
	—	—	—	100%
	—	—	81.9%	100%
	—	—	1.98%	0%
	786,229	893,469	840,170	1,000,000以上
	—	1,805人	7,464人	15,000人
	2件*4	0件	2件	0件
	0件	0件	0件	0件
	37%	62%	81%	100%
	2回	2回	2回	2回
	1回	4回	4回	2回

環境

基本的な考え方（JALグループ行動規範より）

豊かな地球を次世代へ（環境）

JALグループは、航空運送事業が環境に大きな影響を与えているという事実と真摯に向き合い、この豊かな地球を次世代に引き継ぐ責任を果たすために、5つの重点領域を定め、社員一人ひとりの意識を啓発し、あらゆる場面で環境の保全に取り組みます。

（1）環境保全への取り組み

JALグループは、法令を遵守し、気候変動への対応、限られた資源の有効利用、環境汚染の予防、騒音の低減、生物多様性の保全に取り組み、環境負荷の低減に努めます。また、環境の課題解決に向け、ステークホルダーとの連携を通じて、環境に配慮した技術を追求します。

（2）環境情報の開示と対話

JALグループは、環境に関する情報を積極的に開示するとともに、ステークホルダーとの対話を続け、環境保全の取り組みの輪を社会に広げていきます。

JALグループ行動規範「社会への約束」

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/codeofconduct/

解決すべき課題

▶ 気候変動への対応 P.90-98
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/

▶ 生物多様性の保全 P.99-101
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/biodiversity/

▶ 環境汚染の予防 P.101
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/pollution-prevention/

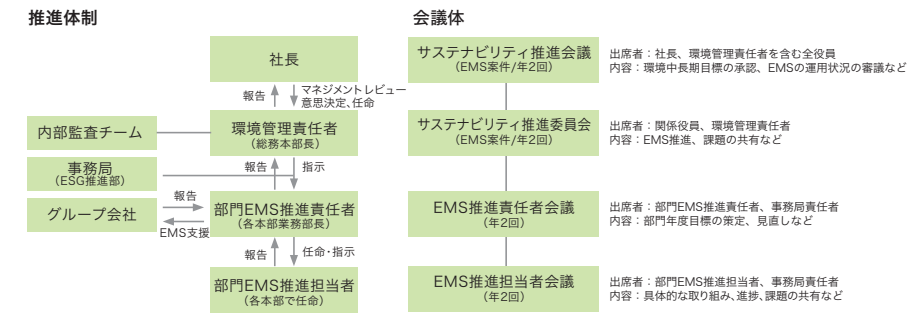
▶ 騒音の低減 P.101
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/noise-reduction/

▶ 限られた資源の有効利用 P.101-102
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/limited-resources/

環境マネジメント

JALグループ環境方針に基づき、継続的な改善を行いつつ、的確に環境保全活動を推進するために、環境マネジメントシステム（EMS）を構築しています。CO_2や使い捨てプラスチックの削減等、経営目標にひもづいた目標・アクションプランを会社・部門ごとに設定して取り組むとともに、四半期ごとの振り返りや毎年実施する内部監査を通じて遵法性やシステムの適合性、目標の達成状況を確認します。不適合が検出された場合には、是正処置・原因分析・処置の有効性レビューを実施します。また、緊急性の高いものはリスク管理プログラムの枠組みで対応しています。

なお、機内食を提供するジャルロイヤルケータリング株式会社は、2021年に環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001:2015を取得しました。



Topic　EMS内部監査の機能

EMS内部監査では、ISO14001に準じて組織状況、目標管理、環境法規制、教育訓練、コミュニケーション、文書情報、環境に関わる緊急事態への準備・対応を確認しており、その内容はマネジメントレビューの場で社長に報告されます。また、内部監査員を務める環境部門と被監査部門の相互コミュニケーションとしても機能しており、継続的改善につなげています。

気候変動への対応

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便

基本的な考え方

JALグループは、社会の持続可能性にとって気候変動への対応が特に重要な課題であると認識しています。航空運送事業者の責務として、CO_2排出量の削減をはじめとするさまざまな取り組みを着実に推進すべく、2020年6月、2050年までにCO_2排出量実質ゼロ（ネット・ゼロエミッション）※を目指すことを宣言しました。また、2021年2月には「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に、そして 2022年3月にはSBT（Science Based Target=科学と整合した目標）イニシアティブへの賛同を表明しました。今後も定期的にTCFDに則った情報開示を実施していきます。

なお、2023年5月に発表した中期経営計画ローリングプランにおいては、JAL Vision 2030の実現を目指すとともにESG戦略を「価値創造・成長を実現する最上位の戦略」と位置づけ、リスクの低減と機会の獲得を通じて中長期的な成長を実現することで、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

また、JALグループではこうした考え方のもとに「JALグループ環境方針」を定め、当方針の下で推進体制を構築し、社会の一員として環境の保全に取り組むとともに、それを妨げる事象の未然防止に努めています。

※ネット・ゼロエミッション：事業活動による実際のCO_2排出量と、施策による削減量との均衡を達成すること（排出権取引やCCS（CO_2吸収技術）などの活用も含む）

「JALグループ環境方針」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment-management/policy/

FY2025目標達成に向けた進捗

重要課題	FY2025 経営目標	FY2022 実績
CO_2削減	総排出量：909万トン未満	819万トン

ガバナンス

JALグループは、取締役会が、気候変動・生物多様性に関する執行の取り組みに関し、定期的な報告（2022年度実績:4回）を通じて強い監督機能を発揮しています。執行においては、社長が議長を務めるサステナビリティ推進会議で、基本方針の策定、重要な目標の設定と進捗管理を実施するとともに、課題に対する対応方針を審議・決定します。総務本部長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会で、環境マネジメントシステム（EMS）を通じて把握した個別課題を審議の上、サステナビリティ推進会議に報告します。

なお、中期経営計画には気候変動への対応を経営戦略に織り込んだ上で、事業を通じた社会課題の解決に向けたサステナビリティ全般における8つの重要課題（マテリアリティ）を定めています。これらの課題に対する着実な取り組みを通じ、持続可能な事業運営および企業価値の向上を実現するという強い意志の下、外部ESG評価やCO_2排出削減目標などを指標として役員報酬に反映しています。

ガバナンス体制

取締役会
↓
社長
↓
サステナビリティ推進会議
↓
サステナビリティ推進委員会

■2022年度に取締役会、およびサステナビリティ推進会議体で上程・報告された事案

・気候変動への対応に関する取り組みの進捗（目標の策定、年度実績）
・TCFD提言に沿った情報開示
・2050年までのカーボンニュートラル実現に向けたGX戦略

役員報酬の詳細はP.36をご覧ください。

戦略

■シナリオ分析

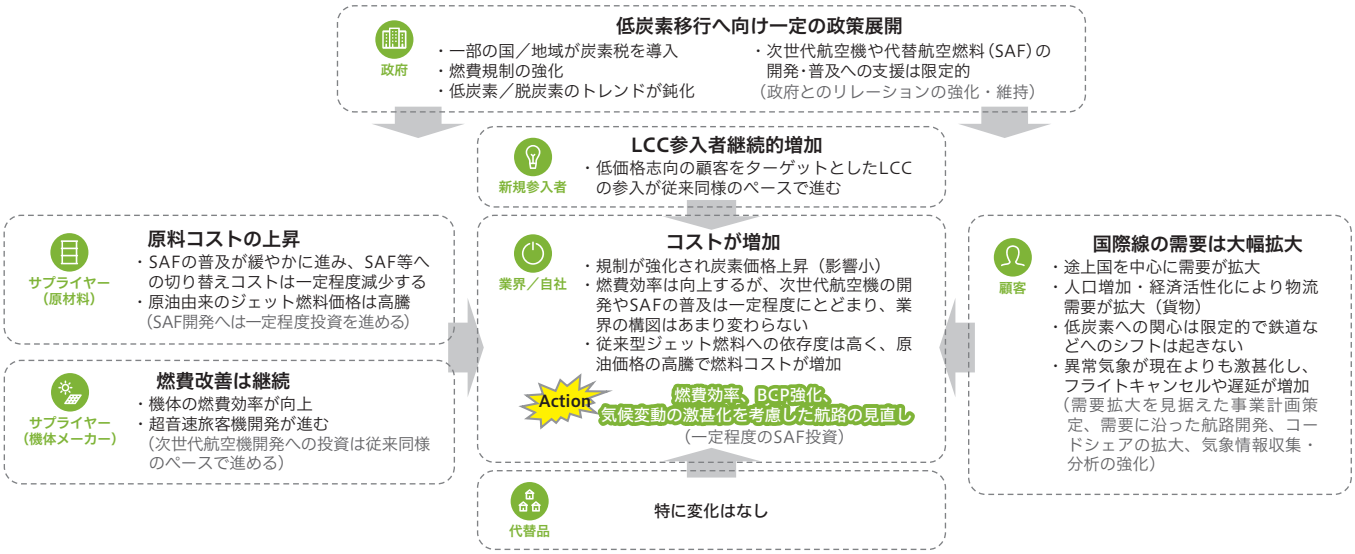
国際社会は、欧州における環境法および規制強化、米国のパリ協定復帰、日本のカーボンニュートラル宣言およびNDC（国別削減目標）の大幅見直し、そしてCOP26における事実上の1.5℃目標合意など、気候変動対策の基準を1.5℃シナリオに定めて急速に動いています。

JALグループは、2018年に環境省が主管する「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」へ参画し、国際エネルギー機関（IEA）および気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による今世紀末までの平均気温上昇が「4℃未満」と「2℃未満」の2つのシナリオ（RCP8.5※1, RCP2.6※2）に基づき、2030年の社会を考察しました。

※1　RCP8.5シナリオ：IPCC第五次報告書における高位参照シナリオ（2100年における温室効果ガス排出量の最大排出量に相当するシナリオ）
※2　RCP2.6シナリオ：IPCC第五次報告書における低位安定化シナリオ（将来の気温上昇を2℃以下に抑えるという目標のもとに開発された排出量の最も低いシナリオ）

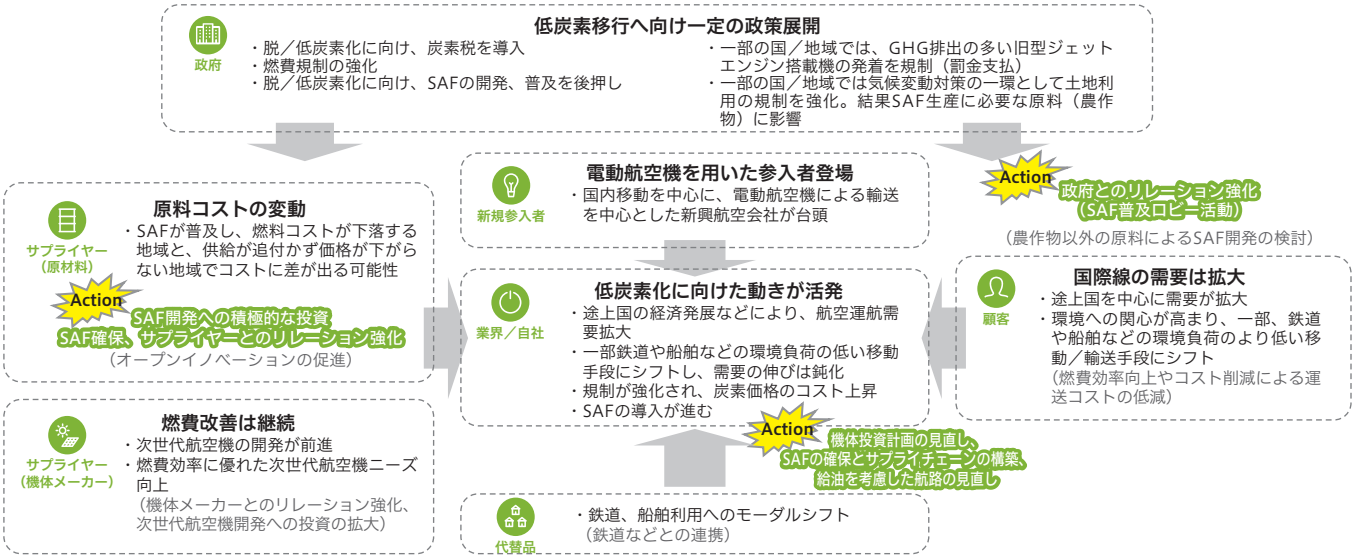
4℃シナリオ　●4℃の世界は、現状の延長線上（航空業界の構図はほぼ変わらず）

※CORSIAスキーム自体は現行プランで進展する前提



引き続き燃費改善の努力を図り、燃料費増加への対策を実施　物理リスクに備えた対策も要検討

2℃シナリオ　●2℃の世界では、SAFの普及とモーダルシフトの影響で、サプライチェーンやビジネスモデルの見直しが必要となる可能性も



SAFの安定的確保のためのサプライヤー、業界団体、政府などとのエンゲージメントが不可欠

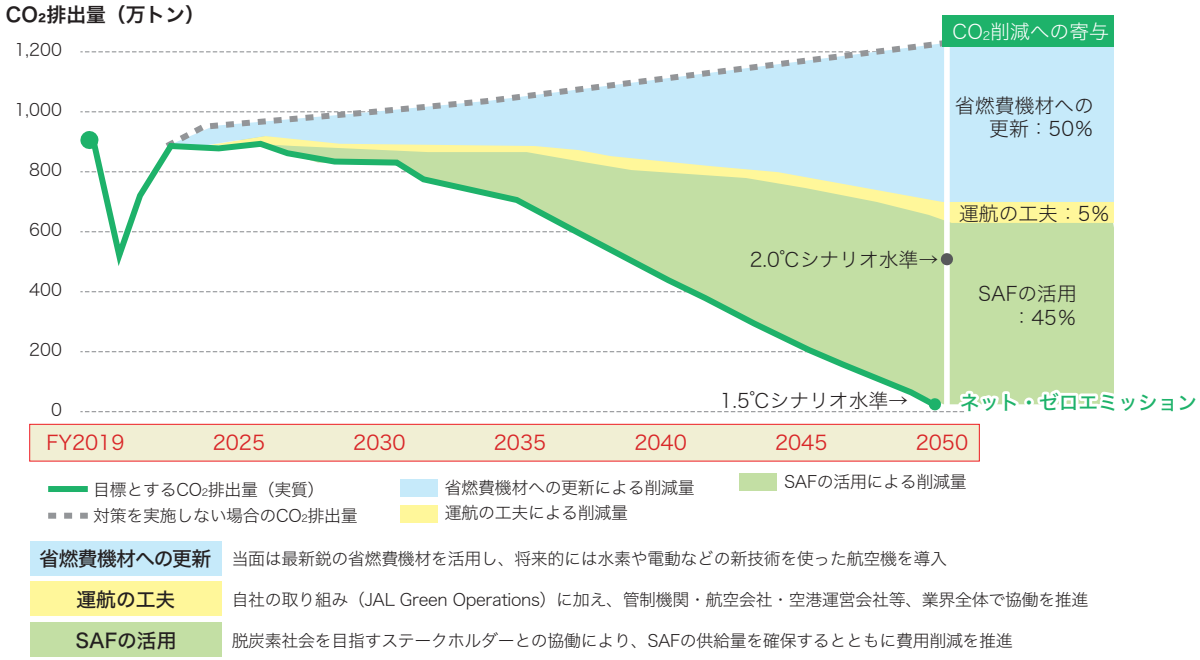
■JALグループのネット・ゼロエミッション実現に向けたシナリオ作成の前提

JALグループは1.5℃シナリオを前提に、2020年6月の株主総会において2050年のネット・ゼロエミッションの目標を掲げました。その後、IEA SDSシナリオ※3などをふまえてリスクと機会を考慮して具体的なロードマップを作成しました。

JALグループの航空機が排出するCO_2の削減については、ICAOやIATAでの最新の検討資料やATAG※4の「WAYPOINT2050」※5等の最新のシナリオを参照しつつ、2050年までのCO_2削減のシナリオを検討し、今後の課題と打ち手について議論を進めています。シナリオ作成にあたっては、総需要に基づくRTK（有償輸送トンキロ）の伸びを国際線・国内線それぞれに設定の上、2050年までのCO_2総排出量を算出し、各取り組みによる効果を反映しました。

※3　IEA SDSシナリオ：IEA（国際エネルギー機関）による持続可能な開発目標を完全に達成するための道筋である、持続可能な開発シナリオ（Sustainable Development Scenario）
※4　ATAG（Air Transport Action Group）：航空業界のサステナビリティを推進するグローバル連合
※5　参照先：https://aviationbenefits.org/environmental-efficiency/climate-action/waypoint-2050/

■JALグループのネット・ゼロエミッション実現に向けたロードマップ



省燃費機材への更新	当面は最新鋭の省燃費機材を活用し、将来的には水素や電動などの新技術を使った航空機を導入
運航の工夫	自社の取り組み（JAL Green Operations）に加え、管制機関・航空会社・空港運営会社等、業界全体で協働を推進
SAFの活用	脱炭素社会を目指すステークホルダーとの協働により、SAFの供給量を確保するとともに費用削減を推進

ネット・ゼロエミッション達成に向け、GX戦略の専門部署を2023年4月に新設し、特に注力すべきと認識しているSAF※6の活用についての積極的な取り組みの継続、脱炭素化に向けた投資の促進のため、インターナルカーボンプライシング（ICP）やネガティブエミッション技術の活用など、多種多様な手法によりGX戦略を推進します。

省燃費性能の高い最新鋭機材（A350・787など）への更新を着実に進めるため、2022年3月には航空業界として世界初となるトランジションボンドを発行し、経済産業省の「令和3年度クライメート・トランジション・ファイナンスモデル事業」に係るモデル事例に選定されました。また、2023年3月には航空業界として本邦初となる資金使途特定型トランジション・リンク・ローンによる資金調達を実施し、経済産業省の「令和4年度温暖化対策促進事業費補助金」の対象に採択されました。さらに、2023年6月に2回目のトランジションボンドを発行しており、ESGファイナンスを積極的かつ継続的に活用しており、当社の取り組みをご理解いただくため投資家の皆さまとの対話を行っています。

2022年10月、ICAO（国際民間航空機関）が2050年に向けた長期のCO_2削減目標の再検討を実施し、CORSIA※7ベースラインが見直されました。これに伴い、航空各社のCO_2削減が促進されるとともに、各国においてCO_2の排出規制強化や排出権取引がより一層活発化することが予測され、気候変動への対応をより加速させていく必要があることを認識しています。

※6　SAF（Sustainable Aviation Fuel）：持続可能な航空燃料。原料の生産・調達から製造、輸送、燃焼までのライフサイクルで、従来のジェット燃料比でCO_2排出量を平均80%削減可能とされる。
※7　CORSIA：Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation：国際線において2019年のCO_2排出量の基準値（ベースライン）超過分に対して排出権の購入などを義務づける制度

■リスクと機会

気候変動は「安全・安心な社会」における事業運営を前提とした航空運送事業に対して負の影響を及ぼし、結果として、事業の継続を考える上で甚大なリスクとなる可能性があります。

また、航空会社によるCO_2削減をはじめとする気候変動への対応は、省燃費機材への更新やカーボンプライシングへの対応など、さまざまな財務上のインパクトを与える可能性があります。

JALグループでは、事業に影響を与えるこれらの要素をTCFDにおける気候変動に関するリスク・機会の分類に沿って整理・検討し、下表に記載しています。なお、ここでいう「時期」および「発生時の影響」の区分とは、次に定めたとおりです。なお、2023年8月1日の取締役会で内容の見直しをしています。

区分	影響を受ける時期
短期	2023年度～2025年度（現中期経営計画対象期間）
中期	2026年度～2030年度（JAL Vision 2030までの期間）
長期	2031年度～2050年度 （ネット・ゼロエミッション達成までの期間）

区分	発生時の収入または費用（年間）
小	30億円未満
中	30億円以上300億円未満
大	300億円以上

リスク

区分		リスクの概要	時期	リスクによる影響	リスク低減に向けた当社の対応
移行リスク 政策・規制 技術 市場 評判	排出権取引	各国のCO_2排出規制の強化によるクレジット購入コスト増加	短期～長期	小～中	・CORSIA適格性基準に合致するクレジットの安定的かつ適正な価格での調達 ・＜海外＞ルールメイキングへの参画（ICAO、IATA） ・＜国内＞ルールメイキングに向けて、定期航空協会を通じた官民連携
	SAF	SAFの開発・製造・普及の遅れによる供給量不足や供給地域の偏り	中期	中	・個社もしくはアライアンス共同で製造者から長期的かつ価格優位性のあるSAF調達 ・国産SAF製造への積極的な関与、SAF調達地点の拡大 ・航空業界、エネルギー業界等と連携した、国や関係各所へのSAF供給や製造に関する支援要望（持続可能な航空燃料（SAF）の導入促進に向けた官民協議会において、SAFの安定的な製造と共有、および低廉化に向けた議論に参画し、「規制と支援のパッケージ案」が提示された。）
		SAFや水素燃料などの価格の高止まりによる収支への影響	中期～長期	中～大	
	機材	水素や電動などの新技術を使った航空機の開発や空港インフラの整備の遅れ	長期	中	・機体・エンジンメーカーなどとの連携 ・政府、関係各所と「航空機の脱炭素化に向けた新技術官民協議会」に参画し、「航空機の脱炭素化に向けた新技術ロードマップ（案）」を策定
	需要	気候変動対応の遅れによる選好性低下、およびモーダルシフトに伴う日本国内の航空需要の伸びの鈍化	中期～長期	小～中	・CO_2削減の取り組みを徹底した上での航空機移動の価値訴求 ・サステナブルフライトやSAFの計画的な調達進捗状況の発信、シンポジウムへの参加など、環境配慮対応の発信強化による機運醸成
物理リスク 急性 慢性	運航	異常気象の激甚化や降水・気候パターンの変化による気候災害に起因する旅客数の減少および欠航便増加による収支影響	短期～長期	中	・災害に対する危機管理能力の強化およびBCPの充実
	需要	平均気温の上昇による生態系変化などに起因する感染症のパンデミック発生が航空運送事業に与える影響	短期～長期	大	・感染症対策による「安全・安心」な航空輸送環境の提供 ・旅客需要を見極めた運航計画の策定

機会

区分		機会の概要	時期	機会による影響	機会拡大に向けた当社の対応
機会 資源の効率性 エネルギー源 レジリエンス 市場 商品サービス	運航機材	運航の工夫や機材の技術的な改善、管制の高度化を含むインフラの改善を通じた燃費効率向上による燃油費削減、およびCO_2削減 （クレジット購入コスト削減）	短期～長期	中	・日々の運航の工夫や機体の改修によるCO_2削減 ・省燃費機材への着実な更新 （資金使途特定型トランジション・リンク・ローンの実行等、多様な資金調達の実施、新小型機の選定、省燃費機材の導入加速） ・管制の高度化や新技術による航空機導入に向けたメーカーや国・関係各所との連携 ・GX移行債等を原資とした支援要望
	SAF	燃料供給源の多様化による航空機燃料の安定供給と価格・費用の低減	中期～長期	中～大	・複数の製造方法から成るSAFの調達 ・ACT FOR SKYなどを通じた日本国内におけるオールジャパンでのSAF普及活動 ・GX移行債によるSAF製造・供給側へのCAPEX支援、SAF原料調達を含めた事業運営コストへの支援やインセンティブ支援の在り方といった、国内のSAF製造における技術的・経済的な課題解決に向けて、官民協議会など官民で連携
	地上車両	多様な動力源を組み合わせた空港特殊車両の使用によるCO_2削減、および自動運転などの新技術を活用した空港業務の省力化	短期～中期	小	・バイオディーゼル燃料の調達、電動特殊車両の使用 ・官民の連携により、空港の脱炭素化を推進
	需要	多様化する顧客ニーズへの適切な対応による選好性向上と航空需要の拡大	短期～長期	中	・低炭素、環境配慮型の商品サービス提供 ・CO_2削減をはじめ、気候変動への対策に関する情報開示の拡充 ・サステナブルフライトやSAFの計画的な調達進捗状況の発信、シンポジウムへの参加等、環境配慮対応の発信強化による機運醸成
		低炭素を前提とした新規事業創出 （次世代エアモビリティ、ヤマトHDとのフレイター事業、LCC事業）による新たな収益源確保	短期～長期	大	・JALグループのアセットを活かした新規事業の創出 ・インターナルカーボンプライシング（ICP）を活用したCO_2削減に寄与する投資の促進

リスク管理

JALグループでは、リスクを組織の使命・目的・目標の達成を阻害する事象または行為と定義し、半期ごとにリスク調査と評価を行っています。特に重要と評価されたものを優先リスクと位置づけ、社長を議長とするグループリスクマネジメント会議でリスク管理の状況を確認し、対応策を審議・決定します。

経営戦略上の重点課題である、気候変動や生物多様性などの環境課題については、関連する国際社会の法・規制や政策動向などをふまえつつ、環境マネジメントシステム（EMS）に基づくPDCAサイクルを通じてリスク管理を実施しています。

リスクマネジメント体制

取締役会
↓
社長
↓
グループリスクマネジメント会議

■リスクマネジメント体制

気候変動に関するリスクについては、移行リスク・物理リスクともに、JALグループ全体のリスクマネジメント体制において管理しています。

「リスクマネジメント体制図」は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/#risk

指標と目標

JALグループでは、豊かな地球を次世代に引き継ぐために、CO_2排出量をはじめ廃棄物や水使用量などの環境データについて目標を定めて取り組み、その結果を開示しています。

指標と目標の詳細は当社Webサイト「ESGデータ」をご覧ください。

WEB https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf

航空運送という事業の特性上、CO_2排出量の内訳は航空機からの直接排出が約99%を占めています。この事実をふまえ、まずは航空機からのCO_2排出量削減を最優先課題として対応していきますが、地上施設からの間接排出によるCO_2削減についても同様に高い目標を掲げ、真摯に取り組んでいます。

目標の達成は決して容易ではありませんが、国内外のさまざまなステークホルダーとの連携・協働を強化しつつ、CO_2削減の国際的な枠組みにのっとり、日本政府の「クリーンエネルギー戦略」とも整合しながら、最先端の取り組みで業界をリードしていきます。

「CO_2排出量削減に関する実績と目標」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

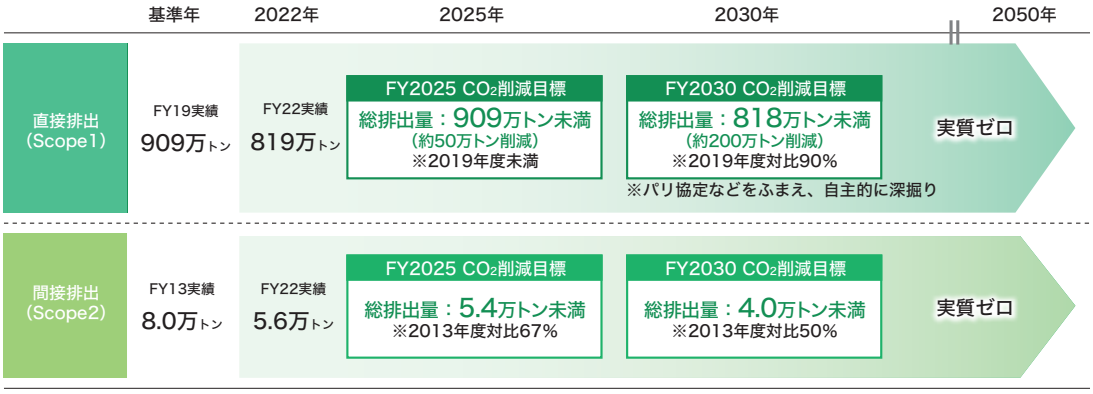
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/initiatives_sdgs/

■2030年までのCO_2削減の目標・取り組み

JALグループは、2021年5月に本邦航空会社として初めて2030年の具体的な目標（2019年度対比で総排出量を10%削減）を掲げ、アライアンスでのSAFの共同調達や機材更新時のESGファイナンス活用などに率先して取り組み、世界の航空業界の脱炭素化を推進してきました。今後も、安定した財務基盤に基づく省燃費機材への着実な更新、日々の運航の工夫（JAL Green Operations）の着実な実施、またSAFの具体的な搭載目標を定めた上での戦略的な調達、といった従来の取り組みを加速することに加え、CORSIAベースライン見直しに伴う追加対応として、排出権取引の活用やネガティブエミッション技術の活用検討を実施することにより、目標の達成に向けて果敢に挑戦します。

なお、SAFについては海外における製造・サプライチェーン構築の動きが加速していますが、日本国内でも政府の「経済財政運営と改革の基本方針2023」「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」「クリーンエネルギー戦略」「GX実現に向けた基本方針」の中で、SAFの製造・流通を推進していくことが明記されました。JALグループは、2030年に全搭載燃料の10%をSAFに置き換えるという野心的な目標を実現するため、官民の連携や国内外のステークホルダーとの協働を通じ、SAFの商用化に向けて積極的に取り組みます。

■CO_2削減目標と実績



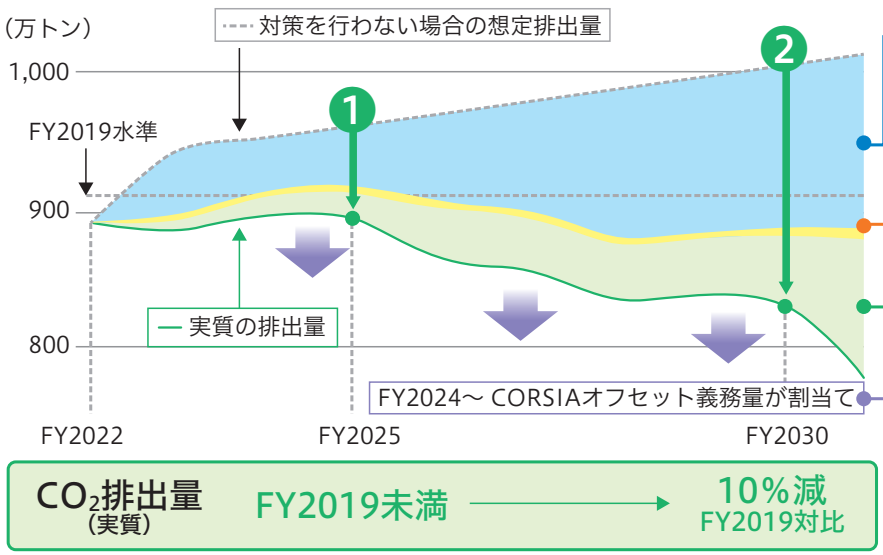
■事業環境変化に応じた2030年度までの対応

2022年9月27日~10月7日にICAO本部(カナダ・モントリオール)で開催された第41回ICAO総会において、国際航空分野における脱炭素化の長期目標として、「2050年までのカーボンニュートラル」を目指す長期目標、およびCO_2排出削減の枠組み(各国航空会社に課される削減量に係る算定基準)の見直しが採択されました。

この枠組みの見直しは、国際航空分野におけるCO_2排出量の超過量算定基準となるベースラインを、2024年から2035年において、2019年の85%水準に見直すという大きな変更ですが、航空業界として団結し、政府機関とも緊密に連携して気候変動対応を加速させます。JALグループでは、排出権取引の活用など、CORSIAベースライン見直しという事業を取り巻く環境変化に対応していきます。

■FY2030までのCO_2排出量削減ロードマップ

自社の削減目標は変更なく、CORSIAは別枠で対応



自社排出量の削減

	2025	2030	
省燃費機材への更新	37万トン	120万トン	最新鋭機材の導入を加速・拡大 A350/787/737MAX/ATR:約70機
運航の工夫	5万トン	10万トン	CO_2排出量削減を目的とした運航ダイヤの設定
SAFの活用	8万トン	70万トン	海外からの調達拡大、国産SAFの製造・安定供給に向けた連携の拡大
CO_2削減量	❶ 約50万トン	❷ 約200万トン	

CORSIAベースライン見直しに伴う追加対応

排出権取引の活用	CORSIA認証に適合するクレジットの確保を推進 オフセット義務量は、業界全体の排出量から算出・割当て

重点的・戦略的に取り組む施策

■SAFの活用

JALグループは「全燃料搭載量のうち、2025年度に1%、2030年度に10%をSAFに置き換える」という目標を掲げています。目標の達成のため、国内外においてSAFの調達を進めるとともに、国内では業界の垣根を越えてステークホルダーの皆さまと協働しながら国産SAFの製造・商用化に取り組んでいます。また、合成燃料に代表される「将来世代のSAF」開発への参画などを通じて、SAFの普及・拡大を進めています。

▶SAF(Sustainable Aviation Fuel)とは

石油由来ではない原料を使用した航空燃料のことで、「持続可能な航空燃料」とも呼ばれます。CO_2を吸収した資源を原料とするもので、例えば廃食油や森林残渣などが該当します。これらの資源を活用することにより、新たなCO_2の排出を抑えることができます。

JALにおけるSAFの取り組み

▶海外でのSAFの調達

2021年度はSAF製造で先行している米国において、**one**worldアライアンスメンバーと共同で、獣脂を原料とするAemetis社、非食用トウモロコシを原料とするGevo社から、それぞれSAFを調達する契約を締結しました。これは、アライアンスとして初めての取り組みであり、複数の航空会社がSAFの必要性を示していくことで、SAFの普及・市場拡大に貢献し、航空のカーボンニュートラルを促進します。

2022年度はSAF製造者や供給者と協働し、シンガポール、ロサンゼルス、中部国際空港でSAFを供給できる体制を構築しました。また、廃棄物を原料とする米国Raven社からSAFを調達する覚書を締結しました。

▶国内での安定的なSAF製造・確保に向けた取り組みの加速

①航空業界での連携

2050年のカーボンニュートラル実現に向けてはSAFの開発・普及が必須であり、将来の安定的なSAFの供給体制構築に向けて、2021年10月、全日本空輸株式会社とともに共同レポート「2050年航空輸送におけるCO_2排出実質ゼロへ向けて」を策定・発信しました。

レポートは国内での認知拡大および理解促進を目的としており、両社でSAFの必要量を試算するなど、量産と活用について幅広く発信しました。今後も両社で、日本と世界をつなぐ重要な社会インフラとして航空輸送を次世代に継承するために、政府ならびに関係者と連携し、SAFの普及に取り組むとともに、その他のさまざまな環境対策などについても協力して推進していきます。

ANAと連携して「共同レポート」策定・発信

②業界を超えた連携

2022年3月にJALは、日揮ホールディングス株式会社、全日本空輸株式会社、株式会社レボインターナショナルとともに幹事会社として、SAFやカーボンニュートラル、資源循環の重要性を訴えながら市民・企業の意識変革を通じて、行動変容につなげていくことを目指して有志団体であるACT FOR SKYを立ち上げました。設立当初は16社でスタートしましたが、2023年4月時点で27社に拡大しています。

ACT FOR SKYでは脱炭素化社会・資源循環型社会の実現に向けた情報の発信やイベント開催を通じての社会への啓発活動を行うとともに、加盟メンバー間での情報交換や議論を通じて国産SAFの促進・拡大に向けた取り組みを行っています。JALは幹事会社として、引き続き日本の航空ネットワークおよび産業界全体の発展と持続可能な社会の実現を目指して具体的な取り組みを実施していきます。

「ACT FOR SKY」のロゴと参画企業27社

③国との連携

2021年度「航空機運航分野におけるCO_2削減に関する検討会」にて、国土交通省と本邦航空会社の共通目標として「本邦エアラインによる燃料使用量の10%をSAFに置き換える」という目標が策定されました。また、SAFの導入にあたっては、国際競争力のある国産SAFの開発・製造を推進するとともに、将来的なサプライチェーンの構築に向けて、供給側の元売り事業者などと利用側の航空会社との連携を進めることが重要であるとの提言がなされました。そのため2022年度からは、技術的・経済的な課題や解決策を官民で協議し、一体となって取り組みを進める場として、国土交通省と経済産業省が共同主催する「SAFの導入促進に向けた官民協議会」が設立され、JALも積極的に参画しています。

■省燃費機材への更新

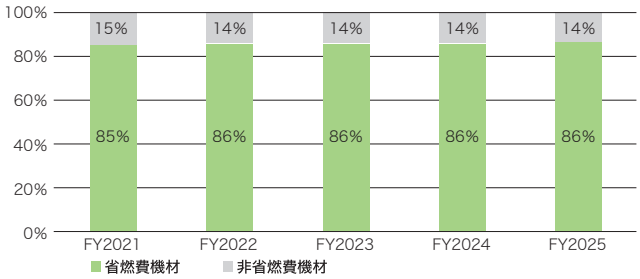
2019年9月より国内線にエアバスA350-900型機の導入を開始し、これまでに16機の導入を完了しました。また2023年からは国際線にエアバスA350-1000型機の導入を開始するとともに、現在運航中の小型機ボーイング737-800型機の更新機材として、ボーイング737-8型機を2026年から新たに導入します。これらの機材は、省燃費かつ低騒音であり、従来機と比較してCO_2排出量を15%～25%程度削減することができます。

新機材の導入には、2020年度に実施した公募増資で調達した資金や、2022年3月に発行した航空業界として世界初のトランジションボンドである「SDGs債」も活用し、省燃費機材への更新を着実に継続していきます。

SDGs債

また、電気や水素を動力とする新技術を搭載した次世代の航空機の開発が活発化する中で、機体・エンジンメーカーなどと連携して、技術改革の促進に協力していきます。なお、次世代の航空機には、空港も含むインフラの整備も必須であることから、国や空港会社などステークホルダーの皆さまと連携し、環境を整備します。

省燃費機材割合の推移



省燃費機材：エアバスA350-900型機、ボーイング787/777/737-800型機、エンブラエルE170/E190型機、ATR42-600/72-600型機

■日々の運航における工夫

運航中の操作のタイミングや操縦の工夫によるエコ・フライトの取り組み、運航する機体の軽量化や飛行経路の短縮など、CO_2排出量を削減するため日々の運航の中でさまざまな工夫をしており、こうした取り組みを総称し、「JAL Green Operations」と呼んでいます。

日々の実際の飛行経路をモニターし、飛行計画段階においても実態に合わせた経路でフライトプランを作成するなど燃料搭載量の適正化を図っています。また、以前から積極的に推進している早期加速上昇方式については、航空局との検討を経て航空法で定められている速度制限が変更されたことにより、より実施しやすくなったことから実施率が大幅に増加しました。

▶JAL Green Operations

CO_2削減量

出発準備中	駐機中	離陸時	飛行中	降下中	着陸時	合計
86,500トン	10,700トン	22,500トン	9,300トン	28,700トン	14,100トン	194,700トン
1. 飛行計画の工夫 2. 搭載重量の削減	3. 補助動力装置（APU）の利用削減 4. 客室シェードクローズ	5. 早期加速上昇	6. 飛行速度の調整	7. 連続降下方式 8. 低フラップ角着陸方式 9. フラップや車輪をなるべく遅く出す	10. 逆噴射抑制 11. 片側エンジンのみでの地上走行	63万世帯（埼玉県さいたま市の世帯数相当）の1カ月分のCO_2排出量

運航時以外 22,900トン
12.エンジン洗浄
13.機体の改良（ウィングレッド改修やリブレット加工等）
14.エンジンのアップグレード・交換

2022年度は、2025年度の目標である総排出量の2.5%に対し、2.4%の削減効果

その他の「運航の工夫」についての取り組み、データについては当社Webサイトにも掲載しています。

JAL Green Operations
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/co2-emissions/

Voice

株式会社JALエンジニアリング
大阪航空機整備センター整備技術グループ
石部 哲史

世界で初めて機体外板の塗膜上にリブレットを施工した航空機による実証実験を開始

JALECでは2022年度に、サメ肌形状にヒントを得て考案された摩擦抵抗低減効果のある、溝の深さがわずか50ミクロン（髪の毛の太さ程度）のリブレット形状を機体外板の塗膜に施工する試みに挑戦しました。このリブレットを航空機の塗膜表面に施工して流体の抵抗を低減させることで、燃費が最大2%程度改善することが期待されます。

いざ準備を始めると、塗装方法が通常と異なるため、塗料、添加剤、塗装厚み、乾燥時間などの最適条件を見つけ出すのに苦労しました。熟練の技を持つエキスパートの豊富な知見を活用しながら、何度も試行錯誤を繰り返し、世界初のこの施工を成功させることができました。今後はより最適な方法を確立させ、リブレットの施工面積の拡大、施工した機体の増機、より燃費削減効果の高い国際線機材への順次展開を通じ、さらなる燃費向上によるCO_2排出量の削減を目指します。

■地上施設などにおけるCO_2削減の取り組み

地上施設分野において、エネルギー消費原単位を平均1%以上低減する目標を掲げて取り組みを推進し、経済産業省が実施する省エネ法「事業者クラス分け評価制度」において、2015年から8年連続で優良事業者（Sクラス）に認定されています。

また、空港における特殊車両が排出するCO_2削減のため、羽田空港では電動特殊車両の導入を進めています。成田空港ではJALグループ運営のレストラン「DINING PORT 御料鶴」で使用された廃食油を回収、バイオディーゼル燃料へ加工したのち、成田空港の特殊車両で使用する地産地消モデルを開始しました。

電動のトーイングトラクター

カーボンオフセットプログラムの提供

国際線における排出量削減およびオフセット・スキームであるICAO CORSIAへの対応に加え、ご利用いただくお客さまに向けて「JALカーボンオフセット」を提供しています。

▶JALカーボンオフセット

ご搭乗のフライトで排出するCO_2についてお客さまご自身でオフセットできる「JALカーボンオフセット」をCHOOOSE社の協力の下、個人向けおよび法人向けプログラムとして提供しています。2022年11月に実施したサステナブルチャーターフライトでは、個人向けプログラムを活用し、CO_2を吸収するプロジェクトを支援することでCO_2排出実質ゼロの実現に取り組みました。また、法人向けのプログラムでは、企業単位でCO_2排出量の可視化レポートの提供、クレジットプログラムの選択、カーボンオフセットの実施・証明書の発行が可能です。今後もお客さまとともに、CO_2削減を進めるべく取り組んでいきます。

スマートフォン
ご利用時のイメージ

JAL カーボンオフセット（個人のお客さま向け）

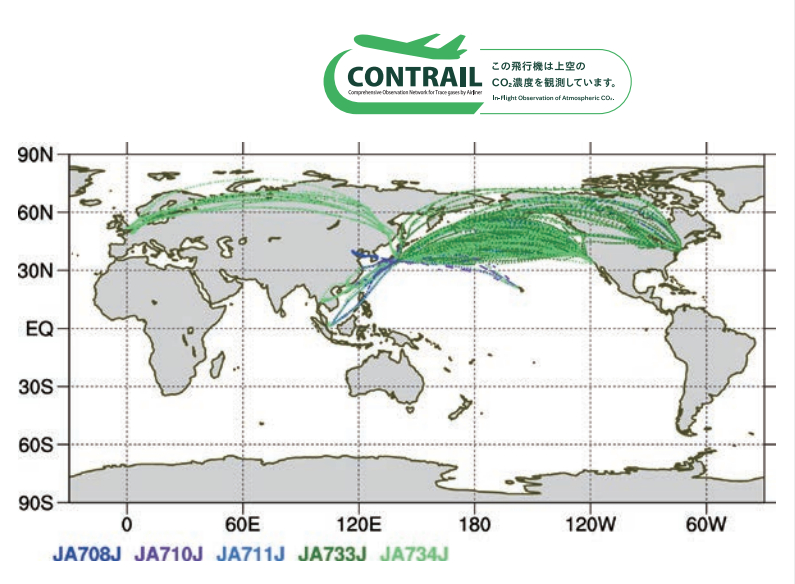
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/emission_trading/#carbon

Topic

CONTRAILプロジェクト

気候変動を正確に予測するためには、上空を含めた多地点におけるCO_2濃度の観測とその循環を理解することが不可欠です。JALグループでは、1993年から航空機による大気観測を開始しており、2005年からは観測を拡充するために、5つの機関（国立研究開発法人国立環境研究所、気象庁気象研究所、株式会社ジャムコ、財団法人JAL財団、日本航空）で官民一体のCONTRAILプロジェクトが発足しました。

定期便で温室効果ガス（CO_2など）の地球規模の観測を継続して行う世界初のこのプロジェクトでは、民間航空機に観測機材を搭載することによって、上空での高頻度・長期の観測を行い、そのデータは世界中の研究者に利用されています。



2021年のCO_2濃度観測地点
https://cger.nies.go.jp/contrail/cme/fstatis_2021.html

生物多様性の保全

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便 マイル・ライフ・インフラ

基本的な考え方

JALグループは、自然の保全・回復が社会基盤を強固にすることから、社会の持続可能性にとって特に重要な課題であると認識しており、生物多様性と気候変動の包括的な解決を目指しています。

これまで、生物多様性の保全については、違法な野生生物の取引防止による種の保全、植物防疫を通じた生態系の維持、世界自然遺産における自然資源の保全など、積極的に推進してきました。また、気候変動への対応として、CO_2削減の取り組みによる生態系への影響を考慮しつつ、2050年CO_2排出量実質ゼロを実現するために、省燃費機材への更新・運航の工夫・SAFの活用に取り組んでいます。（TCFDに基づいた気候変動に関する情報開示）

JALグループは、事業活動を通じて自然と人が共生する社会の構築を目指し、自然への影響の低減を前提に、自然の保全や体験による人流や、豊かな生態系の産物である食材・商材による商流・物流を創出します。このように、移動を通じた関係・つながりを創造し、「ネイチャーポジティブ」の実現を通じて誰もが豊かさと希望を感じられる未来を創り、企業価値の向上につなげていきます。

これらを実現するために、「自然に関するコミットメント」のもと、取り組んでいきます。

以下は、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の情報開示フレームワークに基づき、JALグループの事業と自然の関係性（依存と影響）やリスクと機会の整理を行い、TNFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスクと影響の管理」「指標と目標」の4つの視点から情報開示を行います。

ガバナンス

JALグループでは、取締役会が、気候変動・生物多様性に関する執行の取り組みに関し、定期的な報告（2022年度実績: 4回）を通じて強い監督機能を発揮しています。執行においては、社長が議長を務めるサステナビリティ推進会議で、基本方針の策定、重要な目標の設定と進捗管理を実施するとともに、課題に対する対応方針を審議・決定します。総務本部長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会で、環境マネジメントシステム（EMS）を通じて把握した個別課題を審議の上、サステナビリティ推進会議に報告します。

TNFDの提言に基づいた本開示内容は、2023年8月の取締役会において報告・承認されました※。

※「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）ベータ版フレームワーク（v0.4）」参照

戦略

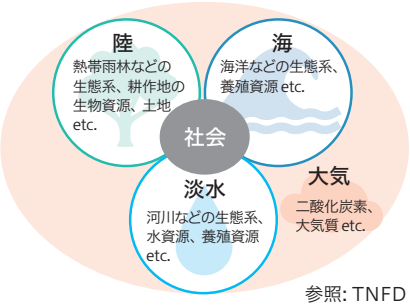
JALグループは、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が提唱する、自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのLEAPアプローチ※にのっとり、自然への依存と影響および優先地域の特定をした上で、リスクと機会の評価を行っています。

※LEAPアプローチ：「LEAP」とは、Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）の4つのフェーズの頭文字をとったもの。サプライチェーン全体を対象に自然との接点を発見し、優先すべき地域を特定する（Locate）、自社の企業活動と自然との依存関係や影響を診断する（Evaluate）、診断結果をもとに、重要なリスクと機会を評価する（Assess）、自然関連リスクと機会に対応する準備を行い、投資家に報告する（Prepare）情報ガイダンス。

■自然への依存と影響

淡水・海・陸・大気から成る自然は、JALグループの事業に対してさまざまな恵み（生態系サービス）をもたらしています。例えば、安定した気候による運航環境の維持（調整サービス）をはじめ、観光の場と機会（文化的サービス）をもたらし、人流創出につながっています。また、供給サービスによる食料などの恵みは商流・物流創出につながります。

JALグループは、2023年3月に公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（WWFジャパン）の方を講師としてお招きし、自然との接点を探るための社内ワークショップを開催しました。JALグループの航空運送事業における自然への依存と影響を洗い出し、依存は「自然遺産・ビーチリゾート等自然が豊かな観光地への運航」「現地食材商品の販売」、影響は「空港周辺への環境汚染の可能性」「SAFの製造過程における生態系への影響の懸念」などがあげられました。



参照: TNFD

■優先地域の特定

水リスク

JALグループは、水を気候変動や生物多様性に影響する重要な資源と認識しており、その持続可能な利用に努めています。

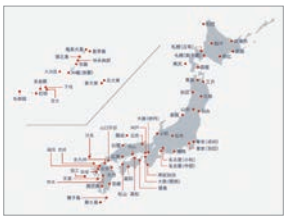
JALグループの取水地域は、Aqueduct（*）を活用して分析した結果、水ストレスレベルが低いとされる日本国内が主であり、リスクは低いと認識していますが、総取水量の8割を占める首都圏（羽田・成田）を中心に、航空機部品洗浄のための水のリサイクルなどを通じて水資源の保全に努めます。また、分析の見直しは今後も年1回実施していきます。

＊ Aqueduct：世界資源研究所が提供する水リスク分析ツール

水資源問題に対する取り組み、データについては当社Webサイトにも掲載しています。

WEB ESGデータ https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf　WEB 水資源の保全 https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/limited-resources/#anc06

生物多様性リスク



JALグループは、水という観点のほか、森林や海洋などの生態系、また、そこに生息するさまざまな種など、生物多様性そのものにも注目して優先地域を特定しました。

WWFが提供する生物多様性リスクフィルターにおける重要な生物多様性が存在する地域とJALグループの就航地を照合したところ、日本国内の多くが生物多様性リスクの高い地域であることがわかりました。中でも自然観光需要の高い北海道・鹿児島（奄美）・沖縄は事業が自然に依存している地域、また、東京は主要空港であることから事業が自然に影響を与えている地域として、優先して生物多様性の保全に取り組むべき地域と特定しました。

■事業上のリスクと機会

生物多様性の損失は航空運送事業の継続を考える上で重大なリスクとなる可能性があり、それを管理することは機会にもつながります。ワークショップでは、特定した依存と影響をもとに自然に関連するリスクと機会の評価も行い、下表のとおり整理しています。今後、財務上のインパクトも分析の上、リスクと機会の評価を深めてまいります。

	区分	リスクの概要	リスクの低減に向けた当社の対応
リスク	物理リスク ✓急性リスク ✓慢性リスク	生態系変化に起因する感染症のパンデミック発生が航空運送事業に与える影響	・感染症対策の徹底による「安全・安心」な航空輸送環境の提供 ・旅客需要を見極めた運航計画の策定
		生態系変化に起因する自然観光資源の損失および旅客数の減少	地域と連携した自然観光資源回復のための取り組み推進
	移行リスク ✓政策と法律 ✓市場 ✓評判	SAFの活用に伴う原材料の確保および製造過程における生態系への影響	原材料、生産地の土地利用・生態系保全などを考慮したSAF（ICAO CORSIA適格燃料など）の使用
		希少種保護のための野生生物利用の規制強化による使用食材・商材の制限	・IUCNレッドリスト等を参考にした社内ガイドラインの遵守 ・持続可能性を考慮して生産された食材・商材の使用
		自然豊かな観光地におけるオーバーツーリズムの発生	適切な人流の管理に基づいた観光の実現
		違法野生生物の取引への加担	違法野生生物の取引防止に向けた社員への教育および空港関係各所との連携
		空港周辺への環境汚染（不適切な水の処理が発生した場合など）	予防手順と発生後の対応手順の徹底
	区分	**機会の概要**	**機会拡大に向けた当社の対応**
機会	事業場のパフォーマンスに基づく機会 ✓製品・サービス ✓市場 ✓評判	自然観光の需要創出	ツーリズムのガイド育成等を通じた適切な観光を促すことによる観光と自然保全の両立
		豊かな生態系の産物である食材・商材の輸送を通じた商流・物流の創出	食材・商材の高速鮮度輸送を通じた地域経済活性化への貢献
	サステナビリティ・パフォーマンスの機会 ✓生態系の保護・修復・再生 ✓天然資源の持続可能な利用	生態系の保護・修復・再生による観光資源の確保	サンゴの有性生殖プロジェクトなどの施策実施
		商材の安定した確保	サプライヤーと連携した持続可能な商材（認証商材等）の利用

リスクと影響の管理

JALグループでは、リスクを組織の使命・目的・目標の達成を阻害する事象または行為と定義し、半期ごとにリスク調査と評価を行っています。特に重要と評価されたものを優先リスクと位置づけ、社長を議長とするグループリスクマネジメント会議でリスク管理の状況を確認し、対応策を審議・決定します。

経営戦略上の重点課題である、気候変動や生物多様性などの環境課題については、関連する国際社会の法・規制や政策動向などをふまえつつ、環境マネジメントシステム（EMS）に基づくPDCAサイクルを通じてリスク管理を実施しています。

リスクマネジメント体制図

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/#risk

指標と目標

JALグループは、生物多様性には気候変動や資源、環境汚染などさまざまな環境課題が影響していると認識し、統合的な解決を目指しています。生物多様性の保全に関わる目標に加え、CO_2排出量や廃棄物、水使用量などの環境データについても開示しています。

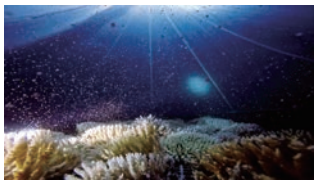
目標・KPIは当社Webサイトをご覧ください。

WEB **ESGデータ** https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf

大項目	項目		指標	FY25目標
生物多様性の保全	社外ステークホルダーとの協業により、2030年までに国立公園等の保護地域やOECMの面積拡大に貢献	観光資源の保全・拡大	[沖縄]有性生殖サンゴの育成数	2026年までに1,000群体
	認証取得済み商材の活用		認証紙を利用している機内アイテム数の割合	100%
	違法な野生生物取引の防止		違法な野生生物の輸送回数	0回
	取り扱い食材・商材における生物多様性への配慮		ESGリスク食材・商材社内ガイドラインの違反件数	0回
	空港周辺の生態系への影響抑制		[東京]有害物質を含む水の不適切管理発生数	0回

重点的・戦略的に取り組む施策

■有性生殖・サンゴ再生プロジェクト



沖縄の魅力の一つに、サンゴ礁があります。美しいだけでなく、生物の共存・生活の場となるなど多くの役割を持つサンゴ礁ですが、近年は海水温上昇やオニヒトデの大量発生などを原因に減少が続いており、問題となっています。日本トランスオーシャン航空（JTA）では、賛同する地元企業と協議会を結成し、石垣島・久米島で行われている有性生殖法という新しい方法によるサンゴ礁の再生のための取り組みを支援しています。

■違法な野生生物取引の防止

2018月6月、JALグループは、国際航空運送協会（IATA）が推進する「バッキンガム宮殿宣言」に調印し、違法な野生生物取引の防止を推進しています。希少な野生生物が多く生息する奄美・沖縄地域においては、環境省・自治体と連携し、密猟・密輸防止対策研修会への参加や、希少生物を判別するアプリケーションの導入の試行、種の判別が困難な場合の協力体制の構築などに取り組んでいます。

■取り扱い食材・商材における生物多様性への配慮

2022年7月、JALグループは、絶滅の恐れがある動物の保護などの観点から生物多様性へ配慮するために、取り扱う食材・商材の社内ガイドラインを策定しました。生物多様性の保全の重要性を正しく理解し、取り扱う食材や商材との関わりを認識するために、社内での浸透を進めています。

Voice

マングローブ植樹活動

ジャカルタ支店では、インドネシア植樹の日を記念し、二酸化炭素を吸収して生物多様性を豊かにするマングローブ林の品質、機能の維持、回復を目指した取り組みの一環として、2022年にPIKマングローブエコツーリズムエリアに合計250本のマングローブを植樹しました。このイベントには、ジャカルタ支店のスタッフに加え、アジア・オセアニア地区支配人室メンバーも参加し、環境保護のために社員が一丸となって取り組む有意義な機会となりました。また、植樹活動を支援する現地環境団体からは「JALの環境への配慮に感謝の意を表し、このような取り組みが他の地域でも継続されることを望む」との声をいただいています。

アジア・オセアニア地区支配人室　ジャカルタ支店総務セクション　**Rudy Tirtonadi Banuarli**

環境汚染の予防

特に関係する領域　航空旅客　貨物郵便

基本的な考え方

■JALグループは、豊かな地球を次世代へ引き継ぐ責任を果たすため、環境汚染の予防を図ります。
■環境汚染につながる航空機や工場からの排出物の削減に取り組みます。
■そのために、適切な基準を満たす航空機のエンジンを使用することなどにより、窒素酸化物（NOx）、一酸化炭素（CO）、炭化水素（HC）などの排出量を削減します。
また、「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」（PRTR法）に従って、有害化学物質の排出量を管理・削減します。産業廃棄物については最終処分率1％以下を維持します。

騒音の低減

特に関係する領域　航空旅客　貨物郵便

基本的な考え方

■JALグループは、航空運送事業が環境に大きな影響を与えているという事実と真摯に向き合い、空港周辺の皆さまとの共生を目指しています。
■騒音の低減に向けて、騒音基準に適合した最新鋭の低騒音機材への更新を進めるとともに、騒音軽減運航方式を積極的に導入します。

限られた資源の有効利用

特に関係する領域　航空旅客　貨物郵便

基本的な考え方

■JALグループは、豊かな地球を次世代へ引き継ぐ責任を果たすため、限られた資源を有効に利用する循環型社会を目指します。
■限られた資源の有効利用を進めるにあたって、4R（Refuse/Reduce/Reuse/Recycle）の考えを徹底し、事業のあらゆる場面で、食品廃棄や新規石油由来の使い捨てプラスチック製品利用の削減を図ります。あわせて、食品廃棄の削減により温室効果ガス排出量の削減を図ります。
■そのために、お客さまとともに、機内でお過ごしいただく時間をはじめとしたあらゆるタッチポイントでの食品廃棄やプラスチック製品利用の削減に取り組みます。また、サプライチェーン上での削減など、お取引先さまとも連携し、取り組みを進めます。

「食品廃棄削減」についてはP.103-104 特集「『空の上のレストラン』のサステナビリティ」をご覧ください。

使い捨てプラスチック削減

FY2025目標達成に向けた進捗

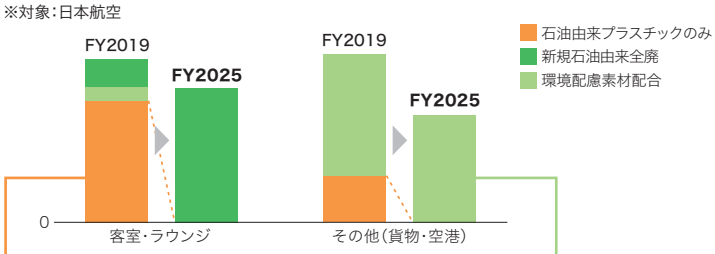
重要課題	FY2025 経営目標	FY2022 実績
プラスチックの削減	客室・ラウンジ:新規石油由来プラスチック全廃 貨物・空港:環境配慮素材配合へ100%変更	45%廃止 91%変更

重点的・戦略的に取り組む施策

地球温暖化や海洋汚染問題の一因となっている使い捨てプラスチック削減の課題解決のため、JALグループは、2021年5月に2025年度までの目標を策定しました。お客さまのご協力をいただきながら、3R(Reduce/Reuse/Recycle)+1R(Redesign)の推進により、客室・ラウンジにおいてお客さまに提供するすべての使い捨てプラスチック用品について、「新規石油由来全廃」、空港・貨物においては「環境配慮素材へ100%変更」に挑戦しています。

2025年度目標に向けた使い捨てプラスチック使用量削減のイメージ

※対象:日本航空



▶使い捨てプラスチック削減の一例

客室・ラウンジ
新規石油由来プラスチック全廃　FY22実績:45%廃止

Reuse / Recycle
洗浄の上再利用が可能、ふたは100%再生プラスチック製

Reduce / Redesign
再生ペットボトルを原料とした容器

Recycle / Redesign
国際的な認証を取得した紙製のふたに変更、一部路線では紙コップのリサイクルを開始

Reduce / Redesign
100%再生ペットボトル

Redesign
国際的な認証を取得した紙製の容器・トレーマット

貨物・空港
環境配慮素材配合へ100%変更　FY22実績:91%

Redesign
手ぶらでおでかけサービスの荷物カバービニール袋をバイオマス50%へ

Recycle
貨物梱包ビニールシートへのリサイクル素材配合、40年前からリサイクル

Topic　機内で使用した紙コップのリサイクル

JALグループは日本製紙株式会社と協働し、2022年12月から、国内線の一部路線において紙製カップ類(ふた・コップ・マドラー)のリサイクルを実施しています。これまで使用済みの飲料用紙製品は技術的・衛生上の観点から一般ごみとして焼却されていましたが、JALグループが機内サービスで使用した紙製カップ類を適切に分別・回収し、長年培ってきたリサイクル技術を持つ日本製紙グループが使用済み紙製カップ類の輸送、集積、梱包を行う独自のルートを構築することにより、リサイクルが実現可能となりました。分別にはお客さまのご協力も不可欠となるため、今後もステークホルダーの皆さまと協働して、資源循環の推進を加速していきます。

紙コップ分別回収の様子

紙コップリサイクルの映像

Voice

国内線ボーイング777型機機体リサイクルの取り組み　～リサイクル率96%を達成～

2021年度末まで国内線を運航していたボーイング777型機の海外への売却を進めてきましたが、その一部については、本邦初の取り組みとして機体リサイクルに挑戦しました。アルミニウムや鉄など金属のリサイクルはもちろん、プラスチックやCFRP(炭素繊維複合素材)についても素材として再資源化を行い、リサイクル率96%を達成しました。また廃棄部品を活用し、空の旅を身近に感じていただけるアップサイクル商品の製造・販売にも取り組んでいます。

よりサステナブルな社会の実現に向けて、これからも新しい取り組みに果敢に挑戦していきます。

日本航空株式会社 整備本部事業推進部 新事業開発チーム 主任 **亀田 博文**

特集

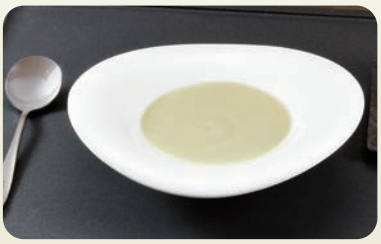
「空の上のレストラン」のサステナビリティ

生命を支える「食」のさまざまな課題から、私たちは目をそらすことはできません。

食品に関わる温室効果ガスは全排出量の21～37%にもなりますが、食品の1/3は廃棄されています。乱獲や農薬などの生物多様性への影響、労働者の人権、栄養の偏りなど、食にはさまざまな問題が潜んでいます。安全で生態系や労働に配慮した持続的でおいしい食事をお客さまに提供し、廃棄せず資源に循環させる。私たちの取り組みはこれからも続きます。

取り組み1 サプライチェーンも含めた食品廃棄削減プログラムを実践

生産	加工	購買／保管
・廃棄部位の活用 ・規格外食材の採用を予定	・加工残渣を堆肥化している取引先から購買することで堆肥化を推進 ・循環型野菜の採用	・予約分析による食材購買の最適化 ・歩留まり向上



ラウンジ 凸凹スープ

生産の段階で廃棄されるブロッコリーの茎だけで作ったスープ。第2弾は玉ねぎの皮を活用します。

「未来の食材50」リストからの一皿

JALに納入する加工の過程で出た残渣を堆肥化し、それを肥料にして育てたほうれん草を使用しています。

ジャルロイヤルケータリング機内食工場

環境認証（ISO14001）を取得した工場では、食品廃棄削減を環境目標に掲げた取り組みを行っています。

取り組み2 「安全」「安心」「持続的」なおいしさを提供

● 認証食材の調達

食の安全性・環境負荷・生物多様性・労働者の人権・地域社会に配慮した、グローバルな第三者認証を取得している食材の使用を推進しています。

JALグループではMSC・ASCの流通認証、ASIAGAP認証、ISO14001を取得しています

海のエコラベル
持続可能な漁業で獲られた水産物
MSC認証
www.msc.org/jp

MSC認証食材を使用

ASIAGAP

asc
ASC-AQUA.ORG

ASIAGAPとASC認証食材を使用

RAINFOREST ALLIANCE PEOPLE & NATURE

レインフォレスト・アライアンス認証コーヒー

● 持続的な食材の使用

栄養価が高い、温暖化の影響を受けにくい、生産すると土壌が回復するなどの特徴のあるユニリーバ・英国WWFが提唱する「未来の食材50」を参考にしたお食事を提供しています。

● 食の安全の追求

食品安全の国際規格であるFSSC22000の知識を有するJALの衛生監査員が、食品安全の社内規定に基づき機内食会社・ラウンジの衛生監査を毎年定期的に行っています。

FUTURE 50 FOODS

狐野扶実子氏監修
「未来の食材50のリストからの一皿」

衛生監査の様子。
食の安全品質を確認するJALの監査員

調理

- 調理残渣の堆肥化
- 可食部の過剰な除去の防止や端材の再利用
- 予約分析による調理数の最適化

調理残渣の堆肥化装置

ジャルロイヤルケータリングでは、調理残渣を自社で日々堆肥化し、資源循環を実践しています。

提供

- 「JAL Meal Skip Option」
- 完食していただけるメニューの開発
- 食べ残し防止の呼びかけ（メニューカード）

JAL Meal Skip Optionサービス

お食事をせずに、機内でゆっくりお休みになられたいお客さまのご要望を実現したサービスです。

Voice

料理プロデューサー・出張料理人・
JAL機内食監修シェフ
狐野 扶実子 氏

おいしくてサステナブルなお食事を

「おいしくてサステナブルな機内食のメニュー」を考えるにあたり、お召し上がりになるお客さまが何を求めているのかを一番のヒントにしています。乗務員の方々との意見交換をはじめ、調理に関わる方々とのコミュニケーションを大切にしながら、お客さまが誰かに伝えたくなる機内食を目指していきたいです。

人権の尊重

基本的な考え方

- JALグループのすべての役員・社員は、あらゆる人々の人権を尊重する責任を果たします。
- 「JALグループ人権方針」に基づき、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとJALグループで働く一人ひとりを尊重します。性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、障がいの有無、性的指向・性自認などによる差別の禁止を徹底します。事業活動において、商品・サービスを提供する際にお客さまに身体的・精神的な苦痛を与えないこと、航空運送による人身取引の防止、サプライチェーンでの人権侵害の防止に努めます。
- そのために、人権デューデリジェンスの仕組みを事業プロセスの中に組み込み、課題に向き合い、現状を社会に開示し、改善を続けていきます。
  また、JALグループ社員へ、ジェンダー平等・LGBTQへの理解促進や、人身取引防止に関する研修などを実施するとともに、サプライチェーンへの取り組み（P.24 責任ある調達活動の推進）を行います。

「JALグループ人権方針」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/human_rights/pdf/human-rights_ja1908.pdf

人権尊重に関わる仕組み

JALグループでは、人権方針と人権デューデリジェンス（以下、人権DD）の仕組みと運営について定めた社内規程に基づいて、人権尊重の取り組みを進めています。「サプライヤー」「お客さま」「社員」などあらゆるステークホルダーの人権尊重に努めることを目的に、2022年度は「サプライチェーンマネジメント」「商品・サービスの提供」「社内環境の整備」の3つの観点で重点課題を10項目設定し、取り組みを進めました。

苦情処理メカニズム ← リスク報告

人権DD	各ステップの具体的な実施内容は以下のとおりです。
1. 人権方針の確認・改定	1. 毎年方針内容に問題がないことを確認しています。2023年度は確認の結果、方針内容の変更などは実施しておりません。
2. 人権リスク調査	2. JALグループ内の全部門、全グループ会社に対して人権リスク調査を行っています。2023年度も同様に人権リスク調査を実施しました。
3. 人権リスク評価／重点課題の抽出	3. 人権リスク調査により出てきたリスクの中から、特に重点的な対応が必要と考えられる人権課題の抽出を行っています。2023年度はリスクとして挙げた部門の多かった「対外発信物による人権侵害の防止」を新たな課題として抽出しました。
4. 前年度改善計画の実施状況に関するレビュー	4. 経営層レベルで前年度の取り組み内容についてレビューを実施しています。2023年度は、社会が徐々にポストコロナに移っていることをふまえ、感染症拡大防止に関する課題を重点課題から位置づけを変更しました。
5. 有識者との対話／当年度重点課題案、ならびに改善計画案の策定	5. 社外有識者との対話を行い、その内容と「3.人権リスク評価／重点課題の抽出」や「4.前年度改善計画の実施状況に関するレビュー」の内容をふまえ、当年度の重点課題案と改善計画案を策定しています。2023年度は、一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーンの下田屋毅氏をお招きし、サステナビリティ推進委員会を構成する役員とのダイアログを実施しました。重点課題の変更は行わなかったものの、サプライチェーンにおける人権尊重の確認で貴重なアドバイスをいただき、その内容を具体的な取り組みに反映しています。
6. マネジメントレビュー	6. 前年度のレビュー内容と当年度の重点課題案、ならびに改善計画案の社長への報告を行っています。2023年度も実施し、感染症拡大防止に関する課題の重点課題からの位置づけ変更、対外発信物による人権侵害の防止を新たに追加することを報告しました。
7. 前年度レビュー内容の当年度改善計画への反映	7. マネジメントレビューの結果をふまえ、必要な改善内容を当年度の改善計画に反映しています。2023年度もマネジメントレビューの場で出た指摘の反映を行っています。
8. 当年度重点課題、ならびに改善計画の策定	8. 2～7の要素をふまえ、当年度の重点課題、ならびに改善計画を確定しています。
9. 当年度重点課題、ならびに改善計画の実施	9. 確定した重点課題と改善計画に則って、当年度は取り組みを進めていきます（詳細は次ページ）。
10. 社内外への報告	10. 前年度の取り組み結果や、当年度の重点課題、ならびに改善計画を統合報告書やWebサイトを通じて社内外に報告しています。

人権DD取り組みのためのフロー（毎年度、このフローに沿って人権尊重の取り組みを進める）

JALグループ アクセシビリティに関するサービスポリシー

私たちは社員の基本的な考え方である「JALフィロソフィ」をベースとして

1. すべてのお客さまに、ストレスフリーを実現します
2. すべてのお客さまに、さまざまな旅の選択肢を提供します
3. お客さまや社会の皆さまと共に、旅を通じた楽しさ・豊かさを創出します

JALグループの人権尊重の取り組み

JALグループは、事業活動を通してすべての人権が尊重され、安心して活躍できる社会の実現を目指します。そのために、JALグループ人権方針にのっとり、サプライヤー・お客さま・社員などあらゆるステークホルダーの人権の尊重に努めています。各ステークホルダーに対する取り組みの基本的な考え方は以下のとおりです。

■サプライヤー

お取引先さまとともに、人権尊重、適正な労働慣行など、持続可能なサプライチェーンの構築に努めます。また、リスク評価とモニタリングを実施し、サプライチェーンにおける健全性を確認します。さらに、機内やラウンジなどで提供するサービス用品やお食事について、引き続き人権に配慮した商材の調達に努めます。

■お客さま

すべてのお客さまに心地良い安心を感じていただけるよう取り組んでいきます。ストレスフリーの実現とさまざまな旅の選択肢の提供を目的としたアクセシビリティの向上、航空輸送による人身取引への加担防止を目的とした人身取引の防止、また対外発信物による意図しない人権侵害を行わないように、対外発信物による人権侵害の防止の3つに重点的に取り組みます。

■社員

ハラスメントの防止、長時間労働の抑制や個人情報漏えい防止といった労働環境の整備に加え、女性登用や障がいのある方の活躍支援等のDEI促進による多様性の尊重に向けた取り組みを進めます。

人権尊重への取り組み一覧

ステークホルダー	課題	2023年度実施予定
サプライヤー	サプライチェーンにおける人権尊重の確認	継続
	人権に配慮した商材の調達	継続
お客さま	アクセシビリティの向上	継続
	安全・安心の取り組み（感染症拡大の防止）	位置づけ変更
	人身取引の防止	継続
	対外発信物による人権侵害の防止	新規で実施
社員	ハラスメントの防止	継続
	長時間労働の防止	継続
	公正・公平な採用・雇用・登用	継続
	人種や文化などに対する差別の防止	継続
	個人情報漏えい防止	継続

具体的な取り組みについては、P.107-108 特集「人権の尊重に関わる11の重点課題と指標・目標」をご覧ください。

特集 人権の尊重に関わる11の重点課題と指標・目標

1 サプライチェーンにおける人権尊重の確認

関連する指標 主要サプライヤーの健全性確認率100%、新たな重要サプライヤーの人権調査の完了100%

人権尊重をはじめ、法令遵守や地球環境保全、適正な労働慣行など持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。自己評価アンケートを通じた主要サプライヤーの人権配慮の状況確認を行っており、2022年度はすべての主要サプライヤー461社に対しての自己評価アンケートの発信と回収、リスク把握を実施し、リスクを把握できたサプライヤーへは結果説明と是正依頼を行い、健全性確認が完了しました。また国内外のサプライヤーを対象とした通報窓口の運用も開始しました。2023年度は有識者との対話でいただいたアドバイスをふまえ、当社との結びつきが深く、ESGの観点で重要度の高いサプライヤーの特定を行い、そこに対して実地監査などを実施します。

ASC、GAP認証を受けた食材を使用した機内食（詳細はP.103-104 特集「空の上のレストランのサステナビリティ」を参照）

2 人権に配慮した商材の調達

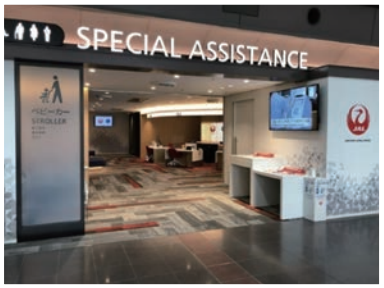
関連する指標 森林資源に配慮された国際的な認証紙を利用している機内アイテム数の割合100%

客室・ラウンジにてお客さまに提供するサービス用品やお食事について、林業や農業、漁業に携わる労働者の人権に配慮した認証品の採用を行っており、劣悪な労働環境や児童労働、先住民族の土地の権利侵害などの人権侵害に加担することがないよう努めています。2022年度は、紙製品の87.8%を認証品に置き換え、水産物・農産物は10種類の認証品を使用しました。2023年度は、紙製品の認証品の利用率を95%まで上げることを目指します。

3 アクセシビリティの向上

関連する指標 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率FY19実績対比2.5倍

「JALグループ アクセシビリティに関するサービスポリシー」に基づき、すべてのお客さまに、ストレスフリーの実現とさまざまな旅の選択肢を提供することを通して、旅を通じた楽しさ・豊かさの創出に取り組んでいます。パラアスリートとの交流を通じた"共感力"を高める研修や講演会や、飛行機に乗ることに対するさまざまなご不安解消のための事前搭乗体験会および発達障がいのあるお客さま向けツアーの実施など、4つの柱（社員教育、環境整備、情報発信、アクセシブルツーリズム）に基づいて取り組みを進めました。2023年度も引き続き取り組みの4本柱に基づいて、アクセシビリティの向上に努めます。



スペシャルアシスタンスカウンター

空港でのタッチレス端末

4 感染症拡大の防止 終了

関連する指標 DVS感染症対策への不安に関する設問のボトム3の回答

すべてのお客さまに安全・安心に空の旅をお楽しみいただけるよう取り組んでいます。2022年度は衛生・感染症に関する社員教育や奄美空港での「顔認証を活用したおもてなしサービス実証実験」の実施など、3つの柱（衛生清潔の向上、デジタル技術を活用した非接触・自動・セルフ化、旅のサポート）に基づいて取り組みを進めました。引き続きお客さまに安心してご旅行いただける空港・機内サービスを提供していきますが、社会が徐々にポストコロナに移っていることをふまえ、2023年度は当該課題を重点課題から位置づけを変更します。

5 人身取引の防止

関連する指標 人権尊重に関わる教育の受講率100%

JALグループでは、航空運送による人身取引への意図しない加担を、特に重要な人権課題と位置づけています。2022年度は、前年度に引き続き全社員を対象に人身取引の防止に関する内容を含む人権尊重に関わる教育を実施しました。また、社外ステークホルダーとの取り組みとして、警察庁の担当官をお招きして、日本における人身取引の現状を教えていただくとともに、社内の空港や客室の担当者とのパネルディスカッションを開催しました。2023年度は引き続き全社員を対象とした人身取引の防止に関する教育を行い、全社員への啓発を継続して行うとともに、社外ステークホルダーの対象を拡大し、さらなる人身取引防止に向けた取り組みを進めていきます。

空港会社との人身取引に関する意見交換の様子

6 対外発信物による人権侵害の防止 NEW

関連する指標 人権尊重に関わる教育の受講率100%

JALグループを取り巻く環境が複雑化する中、対外発信物によって意図せず人権侵害を行わないよう、チェック体制の整備を行います。当該課題は2023年度に新たに追加しました。2023年度は、主管部門がより効果的にチェックが行えるよう、チェック体制の強化を行います。また社員の意識啓発を目的に、人権尊重に関わる研修プログラムの中に当該内容も組み込み、対外発信物による人権侵害を起こさぬよう努めていきます。

ハラスメント防止を含む管理職向け研修の様子

7 ハラスメント防止

関連する指標 行動規範違反件数 0件

「職場におけるハラスメント防止に関する規程」を定め、各種ハラスメントの定義について詳しく解説した上でこれを明確に禁じ、違反した場合には懲戒処分の対象となることを明記するなど、ハラスメントへの厳格な対応を行っています。また、ハラスメントについての相談窓口に加え、コンプライアンス全般に関する24時間受付の相談窓口(グループホットライン) や客室乗務員専用のセクシュアルハラスメント相談窓口を設けるなど、社員から直接相談を受け付けて対応する体制も整え、ハラスメントのない健全な職場環境の維持に努めています。2022年度は全社員向けの教育のほかに、カスタマーハラスメントへの対応として、管理職に対するカスタマーハラスメントを受けた社員の心のケアに関する研修を実施しました。2023年度は全社員向けの教育を継続して実施することに加え、JALグループの全社員向けのコンプライアンス教育や、コンプライアンス遵守を目的とした職場訪問を行うことで、ハラスメント防止に向けた啓発活動を行います。またカスタマーハラスメントに対する取り組みを、さらに深化させます。

8 長時間労働の防止

関連する指標 総実労働時間1,850時間/人、長時間労働に該当する社員比率0%、年休取得率100%、時間外・休日労働の月間平均時間数4時間/人(年間総実労働1,850時間と連動)

時間外労働や休日労働などの抑制を目的に、勤務時間帯変更制度やスーパーフレックス制度、有給休暇を「時間単位」で取得できる制度の導入といった柔軟な働き方を支える仕組みづくりをしています。また、休暇期間中にテレワークで業務を行うワーケーションや、出張先で休暇を取得できるブリージャーの仕組みを整え、休暇を取得しやすい環境づくりにも力を入れています。2022年度は、管理職向けの労働時間管理に関するセミナーを実施、またテレワークに関する社内ルールの見直しを行い、出社とテレワークを組み合わせたハイブリッドワークを推進し、生産性とコミュニケーションを意識しつつ働く場所を選択できるようにしました。2023年度は、引き続き管理職向けに労働時間管理についてのセミナーを実施していきます。また業務プロセスの効率化や意思決定プロセスの変更を行うことで、労働時間の圧縮を進めていきます。

社外とのワーケーション推進の取り組みの様子

work with Pride「Pride指標2022」

9 公正・公平な採用・雇用・登用

関連する指標 女性管理職比率30%、障がい者雇用率3.2%、男性の育休取得率100%

JALグループでは、性別・年齢・国籍・人種・民族・宗教・社会的身分・障がいの有無・性的指向・性自認・出身会社などの属性によらず、誰もがいきいきと活躍できる会社を目指しています。2022年度は、任意団体「work with Pride」が策定する「PRIDE指標※」で7年連続で最上位の「ゴールド」として表彰されました。

また、障がいのある社員が社内インターン制度である自律的キャリア研修に挑戦し、本人の多様な視点を活かし、日本各地で開催されたLGBTQ関連イベント(各地のプライドイベント)でのブース運営、他社と共同で障がいの理解促進イベントの企画・運営に携わるなど、多様な人財の活躍をさらに促しました。2023年度は、JALグループ中期経営計画ローリングプラン2023で掲げた障がい者雇用数の目標の達成に向けて、障がいのある方の活躍機会の拡大を促進していきます。

※企業・団体などにおけるLGBTQ+などのセクシュアルマイノリティに関する取り組みの評価指標

10 人種や文化などに対する差別の防止

関連する指標 DEIに配慮した施設整備件数

グローバルな環境下で外国籍社員が増えてきたことにより、多様な文化を尊重し、新しい価値を創造できる人財の育成に取り組んでいます。2022年度は、外国籍社員の多いグループ会社への調査や海外地区社員との対話を行い、外国籍社員が増えたことによる人権課題について洗い出しを行いました。洗い出した内容をもとに、さらなる改善への取り組みにつなげていきます。2023年度は、今後増えることが想定される外国籍社員に関して、就労支援に関する規程を策定し、人権侵害に関わる事例が発生しないよう努めます。またアンコンシャスバイアスの理解促進に向けた社内イベントを実施し、差別の防止に取り組んでいきます。

アンコンシャスバイアスの理解促進に向けた社内イベントの様子

全社員対象の情報セキュリティ教育の教材

11 個人情報漏えい防止

関連する指標 インシデント発生件数 0件

JALグループでは、社員の情報セキュリティに対する意識向上を目的に、全社員を対象とした情報セキュリティ教育の実施や標的型メールの攻撃訓練を実施しています。2022年度は、同様の取り組みを継続して行うことで社員の情報セキュリティに対する意識の向上を図りました。また、不要IDの棚卸などを通じて情報セキュリティを強化し、お客さまや社員の個人情報漏洩防止に取り組みました。2023年度も同様の取り組みを継続して行うことで、社員の情報セキュリティに対する意識を向上し、お客さまや社員の個人情報漏えいを防止していきます。

ステークホルダーの皆さまとより良い関係を築く

社会貢献の取り組み

JALグループは、良き企業市民として、ステークホルダーの皆さまとより良い関係を築き、社会の発展に貢献することを目指しています。社会貢献活動として、航空会社ならではの知見を活かし、環境・社会の未来を考える機会の創出、次世代育成、文化・スポーツ支援などにさまざまなステークホルダーとともに取り組むとともに、社員の積極的な活動を支援します。

Topic 1 JAL空育®

空の素晴らしさや飛行機の楽しさを通じて、自身の将来や地球環境の未来を考える機会を提供することを目的とした「JAL空育®」では、新型コロナウイルス感染症の影響下でできることとして、オンラインによるお仕事講座、そらエコ教室、折り紙ヒコーキ教室、リモート工場見学を実施するとともに、感染症対策に徹底して取り組みながら対面による活動を再開しました。どこからでも気軽に参加できるオンラインと、対面による実際の交流を通じて、未来を考えるきっかけづくりを行っています。

オンラインを活用した客室乗務員のお仕事講座の様子

JAL空育®参加人数実績（過去3年間）

年度	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
人数	191,840名	20,435名	50,147名	52,586名

Topic 2 教育コンテンツの配信

パイロットが講師となって飛行機と空の世界をSTEAM※1からひも解く授業「JAL STEAM SCHOOL」を実施しています。また、授業の内容をわかりやすくまとめた体験型「JAL STEAM SCHOOL Portable」を全国の科学館などで展示し、創造的な思考力を養う機会をより多くの方へ提供しています。さらに、株式会社ドコモgaccoと連携し、動画学習サービス「gacco®（ガッコ）」にて、JALグループの現役社員による「航空業界で働く人々」講座※2を公開しました。

JAL STEAM SCHOOL Portableを体験している様子

Topic 3 文化・スポーツ支援

“一人ひとりの違いを認め、誰もが活躍できるD&I社会へ”という理念に共感し「あすチャレ！スクール」※3から、「あすチャレ！」5つのプログラム※4へのサポートに拡大し協賛しています。すべての人が挑戦する素晴らしさを感じられるよう、パラスポーツを通じたさらなる心のバリアフリー実現に取り組んでいます。

小学生が車いすバスケットボールを体験している様子（提供：日本財団パラスポーツサポートセンター）

実績（過去3年間）

年度	FY2020	FY2021	FY2022
参加校 人数	129校 （12,559名）	277校 （23,960名）	797校 （73,246名）

Topic 4 航空輸送の確保と被災地への支援

2022年3月の福島県沖を震源とする地震への対応では、地震発生翌日より、東北地方を発着とする定期便の増便、一部大型化や、臨時便の運航（3-4月：計672便）を通じ、東北の皆さまへ航空による移動手段の維持・確保を行いました。

そのほか、国内外で発生した自然災害に対し、以下の支援活動を行いました。

2022年度支援実績

	社員募金（ユニセフへ）	チャリティ・マイル
トルコ・シリアの地震	399,894円	2,875,500円

	社員募金	チャリティ・マイル
2022年8月豪雨	305,622円	1,736,000円

チャリティ・マイルについては当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.co.jp/jp/ja/jalmile/use/charity/

※1「Science（科学）」「Technology（技術）」「Engineering（工学）」「Art（芸術）」「Mathematics（算数・数学）」を総合的に学習する、世界共通の教育手法。理数教育に創造性教育を加えた教育理念であり、知る（探求）とつくる（創造）のサイクルを生み出す分野横断的な学びを目指す。
※2 公開は現在終了しています。
※3 公益財団法人日本財団パラスポーツセンター主催の小・中・高等学校向けのパラアスリートから学ぶパラスポーツの体験型授業
※4 学生だけでなく企業や自治体など、日本全国・全世代に向けたパラアスリート講師たちによる教育・研修プログラム

社外からの主な評価（2022年～2023年）

主な評価・受賞については当社Webサイトにも掲載しています。

WEB https://www.jal.com/ja/outline/awards.html　WEB https://press.jal.co.jp/ja/awards/

サービス品質、安全・安心への取り組み、サステナビリティに関する取り組みの総合評価

APEX「WORLD CLASS」
日本の航空会社として初

空港・機内における商品・サービスに対する評価

SKYTRAX「World Airline Star Rating 5スター」
（2018年～）

SKYTRAX「World's Best Economy Class」
（3度目）
SKYTRAX「Best Economy Class Airline Seat」
6期連続（7度目）

サステナビリティに関する評価

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA
Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
初選出

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION
気候変動「A-」評価

DEI推進に対する評価

work with Pride「PRIDE指標2022」
最上位「ゴールド」2016年から7年連続

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数（WIN）※

JobRainbow「D&I Award 2022」
最高評価「ベストワークプレイス」

ワークスタイル変革に対する評価

総務省「テレワーク先駆者百選」

健康経営に対する評価

経済産業省と東京証券取引所による「健康経営銘柄」に2年連続5度目の選定

経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人」にJALグループ24社が認定

DX推進に対する評価

情報開示に対する評価

日本証券アナリスト協会「ディスクロージャー優良企業」
運輸部門で過去5年で4回目となる第1位

「第4回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン」にて「環境サステナブル企業」に選定

ウエルネス推進に対する評価

スポーツ庁による「スポーツエールカンパニー」として6年目の認定に伴い「スポーツエールカンパニー2023ブロンズ」に2年連続2度目の認定

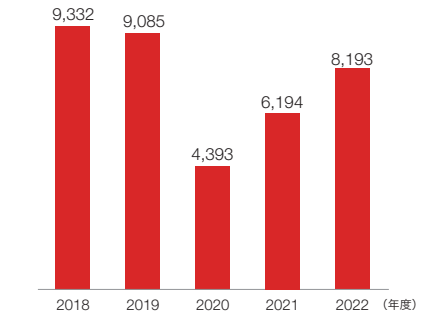
※ 当社によるMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社の後援、宣伝、販売促進を目的としていません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産で、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

1.データハイライト

ESG

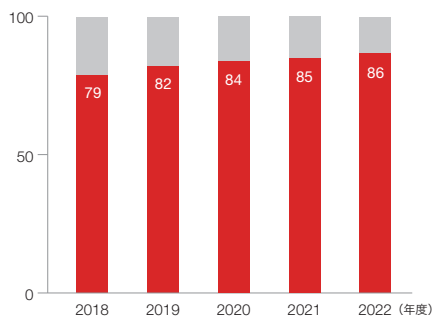
CO_2排出量削減の推移

■ 航空機からのCO_2排出量（千トン）



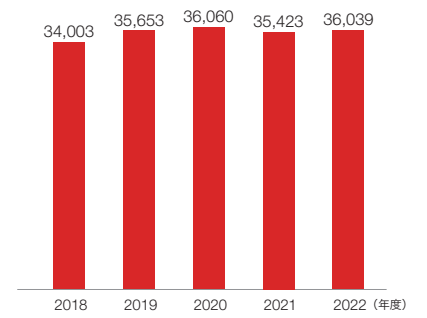
省燃費機材割合の推移

■ 非省燃費機材（%）
■ 省燃費機材（%）



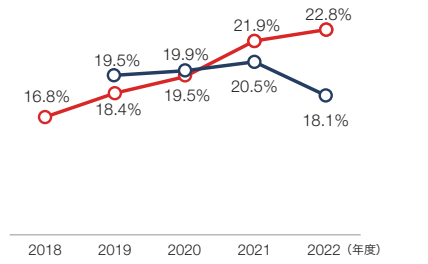
従業員

■ 人員（人）



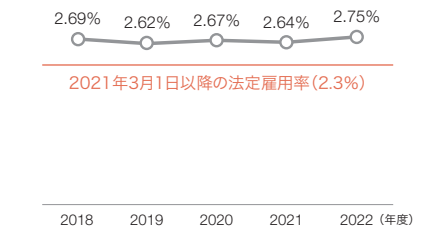
女性管理職比率／外国人管理職比率※1

女性管理職比率（%）
外国人管理職比率（%）



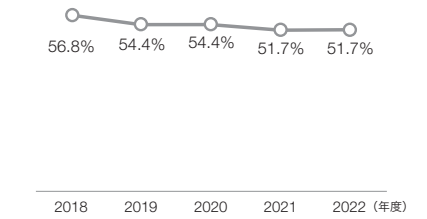
障がい者雇用率※2

障がい者雇用率（%）



満足度の高い社員の割合※3

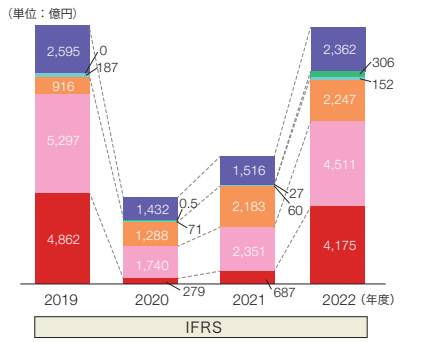
満足度の高い社員の割合（%）



事業

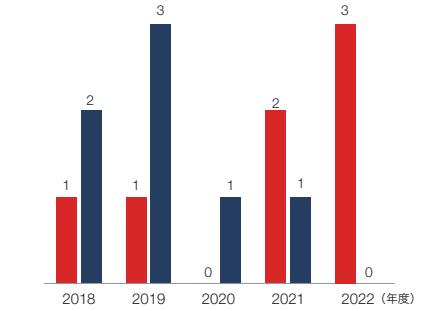
各事業領域の収入の推移と構成

■ マイル・ライフ・インフラ ■ LCC旅客 ■ その他
■ 国際旅客 ■ 国内旅客 ■ 貨物郵便合計



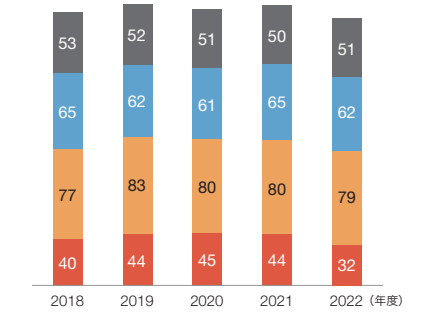
航空事故・重大インシデント

■ 航空事故件数
■ 重大インシデント件数



機材数

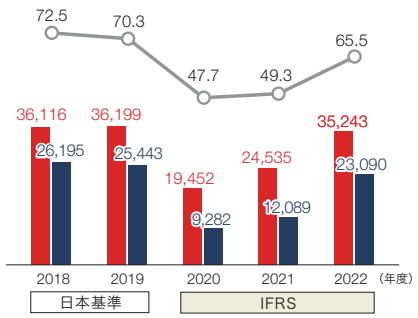
■ 大型機（機） ■ 中型機（機） ■ 小型機（機）
■ リージョナル機（機）



※1 日本航空株式会社における（海外地区雇用の管理職＋日本雇用の業務企画職と整備技術職の外国籍の管理職）／総管理職数
※2 翌年度6月1日時点、日本航空株式会社と特例子会社 株式会社JALサンライトとの合算値
※3 調査は2年おきに実施、5段階評価のうち4または5を選択した社員の割合。FY2018、FY2020、FY2022は前年度の結果を記載
※4 2017年度期初実績対比
※5 2020年度より国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。これに伴い、2019年度の数値は日本基準に基づいた値に加えてIFRSに基づいた値を掲載しています。
※6 EBIT（Earning Before Interests and Taxes）：財務・法人所得税前利益
※7［日本基準］親会社株主に帰属する当期純利益（△は損失）　［IFRS］親会社の所有者に帰属する当期利益（△は損失）（億円）

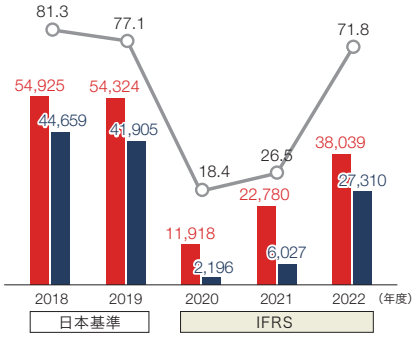
有償旅客キロ ／有効座席キロ（国内線）

■ 有効座席キロ（百万座席・キロ）
■ 有償旅客キロ（百万人・キロ）
○ 有償座席利用率（=有償旅客キロ／有効座席キロ）（%）



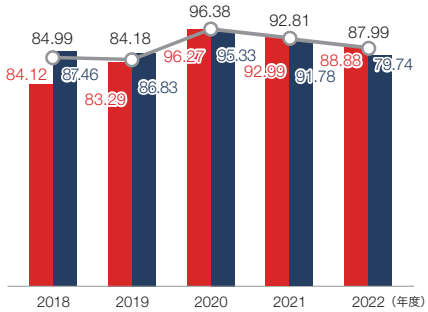
有償旅客キロ ／有効座席キロ（国際線）

■ 有効座席キロ（百万座席・キロ）
■ 有償旅客キロ（百万人・キロ）
○ 有償座席利用率（=有償旅客キロ／有効座席キロ）（%）



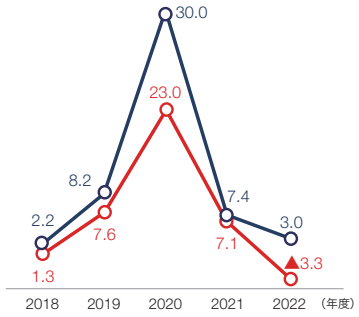
定時到着率

■ 国内線（%）
■ 国際線（%）
○ 合計（%）



NPS（Net Promoter Score）※4

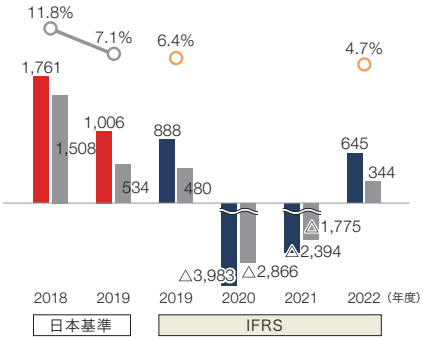
○ 国内線
○ 国際線



財務※5

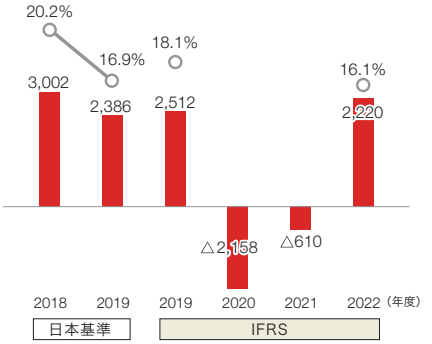
EBIT※6／純損益※7／EBITマージン※8

■ 営業利益（億円）■ EBIT（億円）■ 純損益（億円）
○ 営業利益率（%）○ EBITマージン（%）



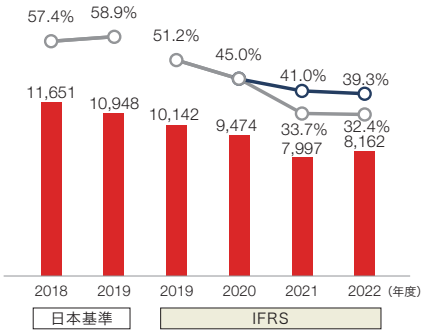
EBITDA※9／EBITDAマージン※8 ※10

■ EBITDA（億円）
○ EBITDAマージン（%）



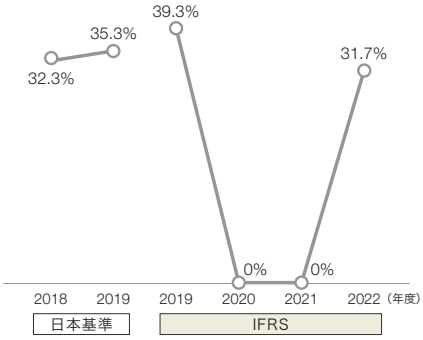
自己資本比率／格付評価上の自己資本比率※11

■ 自己資本（億円）○ 自己資本比率（%）
○ 格付評価上の自己資本比率（%）



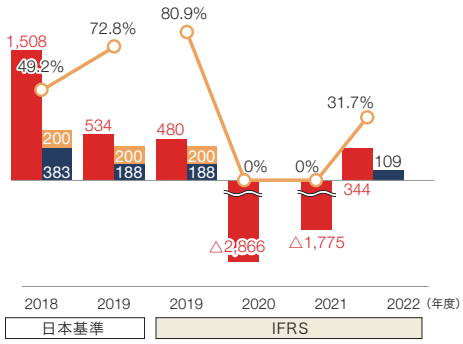
配当性向※12

○ 配当性向（%）



総還元性向※13

■ 純損益（億円）■ 配当金総額（億円）■ 自己株式取得額（億円）
○ 総還元性向（%）



※8 2020年度、2021年度の「EBITマージン」「EBITDAマージン」はマイナス値のため掲載していません。
※9［日本基準］EBITDA＝営業利益＋減価償却費　［IFRS］EBITDA＝EBIT＋減価償却費
※10［日本基準］EBITDAマージン＝EBITDA／営業収益　［IFRS］EBITDAマージン＝EBITDA／売上収益
※11 ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の自己資本比率
※12 配当性向＝配当金総額／純損益※7 ※14
※13 総還元性向＝（配当金総額＋自己株式取得額）／純損益※7 ※14
※14 2018年度の親会社当期純利益は法人税等調整額の影響額を除く

2.ESGデータ

環境(E)

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
気候変動への対応						
二酸化炭素排出量						
温室効果ガススコープ1						
総量	千トン	9,345	9,121	4,421	6,214	8,222
航空機からのCO_2排出量	千トン	9,332	9,085	4,393	6,194	8,193
航空機からのCO_2排出量におけるGHG Scope1の割合	%	99.9	99.6	99.3	99.5	99.6
地上設備のCO_2排出量※1	千トン	13	15	14	14	10
車両のCO_2排出量	千トン	—	21	15	17	19
有償輸送トンキロ当たり航空機CO_2排出量	kg-CO_2/RTK	1.0323	1.0648	1.3763	1.2751	1.0829
全燃料に占めるSAFの使用率	%	—	$1x10^{-4}$	$0.009x10^{-4}$	$2x10^{-4}$	$47x10^{-4}$
JAL Green Operations推進によるCO_2削減量	千トン	146 (排出量の1.6%)	157 (排出量の1.7%)	82 (排出量の1.8%)	142 (排出量の2.3%)	195 (排出量の2.4%)
温室効果ガススコープ2※1	千トン	50	57	51	53	56
温室効果ガススコープ3						
総量	千トン	478.5	1,402.7 (2,176.9)※2	1,046.2	1,534.6	1,765.3
カテゴリー1:購入商品・サービス	千トン	—	215	166	198	287
カテゴリー2:資本財	千トン	—	721	264	481	350
カテゴリー3:燃料・エネルギー消費(スコープ1、スコープ2に含まれないもの)	千トン	468	455(1,227)※2	603	842	1,111
カテゴリー5:廃棄物	千トン	—	1.0	0.8	1.3	1.2
カテゴリー6:出張	千トン	4.4	4.6	4.7	4.6	4.7
カテゴリー7:通勤	千トン	6.1	6.1(8.3)※2	7.7	7.7	8.1
カテゴリー8:リース	千トン	—	—	—	—	2.7
温室効果ガス スコープ1+2	千トン	9,395.0	9,178.0	4,472.0	6,267.0	8,278.0
温室効果ガス スコープ1+2+3	千トン	9,873.5	10,580.7	5,518.2	7,801.6	10,043.3
カーボンオフセットプログラムの提供						
JALカーボンオフセットサイト訪問者数	人	—	—	—	—	13,122
JALカーボンオフセット利用者数	人	—	—	—	—	385
エネルギー消費量 (航空)						
ジェット燃料	千kl	3,784	3,684	1,781	2,507	3,331
原油換算	千kl	3,583	3,488	1,687	2,357	3,154
エネルギー消費量 (地上)※3						
灯油	千GJ	0.3	0.3	1.2	1.2	1.0
重油A	千GJ	2.5	2.0	2.7	2.2	2.2
都市ガス、LPG	千GJ	267	257	245	241	193
電気	千MWh	102	98	89	92	95
蒸気、温水、冷水	千GJ	340	332	317	337	296
原油換算	千kl	42	40	35	39	37
電力換算						
エネルギー使用量(燃料合計)	千MWh	38,651	37,630	18,229	25,633	34,084
エネルギー使用量(蒸気・温水・冷水その他)	千MWh	96	92	88	94	61
エネルギー使用量(総量)	千MWh	38,849	37,820	18,406	25,819	34,240
再生可能エネルギー使用量(総量)	千MWh	—	—	—	—	1.7
省燃費機材数						
Airbus A350	機	—	5	8	15	16
Boeing 787	機	42	49	49	51	52
Boeing 777	機	40	39	37	18	16
Boeing 737-800	機	62	62	61	64	62
Embraer 170	機	18	18	18	18	18
Embraer 190	機	14	14	14	14	14
ATR42-600	機	6	8	9	11	12
ATR72-600	機	1	2	2	2	2
省燃費機材総数	機	183	197	198	193	192
省燃費機材割合	%	79	82	84	85	86
環境投資						
投資額	十億円	175.4	181.3	55.3	132.0	86.1
車両						
自動車台数	台	—	3,609	3,604	3,537	3,649
ガソリン使用量	kl	—	691	495	539	636
軽油使用量	kl	—	7,430	5,125	5,964	6,772
バイオディーゼル混合燃料の使用量	kl	—	—	—	—	10
生物多様性の保全						
水使用量						
取水量						
上水	千m^3	485	447	335	316	381
地下水、海、河川、湖、工業用水	千m^3	0	0	0	0	0
総量	千m^3	485	447	335	316	381
認証取得済み商材の活用						
森林資源に配慮された国際的な認証紙を利用している機内アイテム数の割合	%	8.3	15.9	66.5	66.5	87.8
違法な野生生物取引の防止						
違法な野生生物の輸送回数	回	0	0	0	0	0
取り扱い食材・商材における生物多様性への配慮						
ESGリスク食材・商材社内ガイドラインの違反件数	件	—	—	—	—	0

環境(E)

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
限られた資源の有効利用						
プラスチック						
客室とラウンジにおける自社規格品の「新規石油由来」使い捨てプラスチック削減率	%	—	2.5	10.4	25	45
空港・貨物輸送における使い捨てプラスチックの環境配慮素材利用率	%	—	—	87.6	90	91
食品廃棄						
ジャルロイヤルケータリング(JRC) 成田・羽田における食品廃棄	トン	151.4	153.5	22.5	24.3	62.1
ジャルロイヤルケータリング(JRC) 成田・羽田における堆肥化された食品廃棄物の総重量	トン	0.0	11.8	6.3	11.7	46.5
廃棄総計	トン	151.4	141.7	16.2	12.6	15.5
木材／紙／繊維容器						
原価に対するカバー割合	%	—	—	43.6	30.8	100.0
総重量	トン	—	—	369.0	77.9	249.8
リサイクル素材および／または認証済み原料の総重量に対する割合	%	—	—	99.5	99.7	100.0
AWB(航空貨物輸送状)の電子化の割合	%	—	—	—	25	62.5
環境汚染の予防						
窒素酸化物						
航空機のLTOサイクル※4での排出量	千トン	5.10	5.54	2.43	3.06	4.66
炭化水素/HC						
航空機のLTOサイクル※4での排出量	千トン	0.63	0.66	0.13	0.15	0.25
一酸化炭素/CO						
航空機のLTOサイクル※4での排出量	千トン	3.95	4.35	1.71	2.40	3.47
VOC(揮発性有機化合物)排出量	トン	26.3	27.7	23.7	24.3	32.3
代替フロン排出量(航空機)	kg	7.40	3.94	1.96	14.27	13.02
産業廃棄物						
総量	トン	3,912	3,330	2,834	3,998	3,148
廃棄物のリサイクル量	トン	3,873	3,320	2,817	3,985	3,130
埋め立て総量	トン	39	10	17	13	18
PCB (ポリ塩化ビフェニール)廃棄物	トン	0.07	0	0	0	0
最終処分率	%	1.0	0.3	0.6	0.3	0.6
騒音の低減						
低騒音機材						
ICAO Chapter 4 基準相当機材率	%	—	100	100	100	100
ICAO Chapter 14 基準相当機材率	%	—	45	40	41	42
その他						
環境違反						
法的義務・規制違反の件数	件	0	0	0	0	0
上記に関連する罰金/罰則の金額	円	0	0	0	0	0

※1 本社、空港、メインテナンスセンター、支店に2019年度より機内食工場を追加
※2 2019年度括弧内は、2020年度以降の原単位を使用
※3 本社、空港、メインテナンスセンター、支店
※4 ICAOの定める離発着を1回とする基準

第三者保証の取得

温室効果ガス検証声明書:https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/environment-management/pdf/ias_jal2023_jpn_230809.pdf
NOx/上水検証声明書:https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/environment-management/pdf/nox_jal2023_jpn_230809.pdf

社会(S)　人財※1

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
人財・ポートフォリオ						
動的な人財ポートフォリオの形成						
成長領域への人財配置※2	人	—	—	—	+2,000	+2,200
人員						
連結従業員数						
全体	人	34,003	35,653	36,060	35,423	36,039
職種別						
地上職	人	24,295	25,278	25,244	25,191	25,638
運航乗務員	人	2,690	2,766	2,876	3,082	3,196
客室乗務員	人	7,018	7,609	7,940	7,150	7,205
管理職比率	%	15.5	14.8	15.0	15.9	15.9
一般職比率	%	84.5	85.1	85.0	84.1	84.1
資格						
運航乗務員(機長+副操縦士)	人	2,447	2,519	2,620	2,632	2,782
航空整備士(国家資格を有する者)	人	1,827	1,859	1,856	1,867	1,929
採用・離職						
新入社員数	人	2,422	3,711	2,352	718	1,776
新入社員数(男性)※3	人	131	186	156	115	118
新入社員数(女性)※3	人	615	855	567	18	36
中途採用者数(日本雇用の業務企画職)※3	人	14	50	6	0	53
総離職率※3	%	3.4	3.9	2.4	3.7	4.4
総離職率(男性)※3	%	—	—	—	2.2	1.8
総離職率(女性)※3	%	—	—	—	1.5	2.6
自発的離職率※3	%	2.0	1.9	1.1	1.6	2.6
定年退職後再雇用者数※3	人	506	622	735	837	926
採用にかかる平均費用※3	万円	—	8.1	15.9	20.6	16.4

※1 日本航空株式会社および連結子会社56社
※2 2019年度対比
※3 日本航空株式会社のみ

社会(S)　人財[※1]

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
平均年齢						
全体	歳	39.1	39.4	38.6	39.4	39.6
職種別						
地上職	歳	39.5	40.2	39.1	40.0	40.1
運航乗務員	歳	44.0	43.8	44.0	43.8	43.6
客室乗務員	歳	35.4	35.0	35.0	35.8	36.4
DEI						
人員						
女性従業員比率	%	49.8	50.6	51.7	50.1	50.6
女性管理職比率	%	16.8	18.4	19.5	21.9	22.8
外国人管理職比率(地上管理職)[※3 ※4]	%	—	19.5	19.9	20.5	18.1
海外事業所での海外雇用社員比率[※3]	%	89.8	88.4	84.0	90.1	89.0
海外雇用管理職数[※3]	人	218	216	218	226	222
海外事業所での海外雇用社員管理職比率[※3]	%	64.0	56.3	53.0	57.4	55.9
障がい者雇用率[※5]	%	2.69	2.62	2.67	2.64	2.75
平均勤続年数						
全体	年	14.7	14.4	14.4	14.8	14.5
職種・男女別						
運航乗務員(連結)　男性	年	18.7	18.4	16.6	15.9	15.7
女性	年	5.0	4.7	3.5	3.5	3.7
客室乗務員(連結)　男性	年	12.3	7.8	6.2	5.2	4.0
女性	年	9.9	9.5	8.7	9.3	9.6
地上職(連結)　男性	年	20.2	19.6	19.2	19.5	19.9
女性	年	11.0	9.6	9.6	10.6	11.1
運航乗務員(単体[※3])　男性	年	21.0	21.0	21.2	21.0	20.9
女性	年	6.5	5.4	5.9	6.1	5.5
客室乗務員(単体[※3])　男性	年	9.7	6.8	6.8	8.3	9.0
女性	年	10.6	10.2	10.3	11.6	12.3
地上職(単体[※3])　男性	年	22.3	22.1	22.0	22.2	22.2
女性	年	14.8	13.7	13.2	13.1	13.9
年収						
平均年収						
全体	千円	7,126	6,684	5,638	5,521	6,670
運航乗務員(連結)	千円	21,096	20,225	17,695	17,420	18,797
客室乗務員(連結)	千円	5,603	5,151	3,769	3,886	5,079
地上職(連結)	千円	6,031	5,667	4,883	4,558	5,617
運航乗務員(単体[※3 ※6])　男性	千円	—	—	—	—	18,166
女性	千円	—	—	—	—	6,528
客室乗務員(単体[※3])　男性	千円	—	—	—	—	4,823
女性	千円	—	—	—	—	5,189
地上職(単体[※3])　男性	千円	—	—	—	—	7,442
女性	千円	—	—	—	—	5,686
男女間賃金差異						
運航乗務員(単体[※3 ※6])	%	—	—	—	—	35.9
客室乗務員(単体[※3])	%	—	—	—	—	107.6
地上職(単体[※3])	%	—	—	—	—	76.4
ライフイベントと仕事の両立						
男性社員の育児休職制度取得率[※3 ※7]	%	79.9	81.8	106.3	99.3	87.2
介護休職制度利用者[※3]	人	68	53	40	20	42
キャリア・リスキル						
成長・学びの場の提供						
公募による社内異動人数	人	—	—	—	—	30
一人当たりの研修時間	時間/人	70.8	72.3	277.1	162.3	259.4
一人当たりの研修費用[※8]	円/人	470,698	449,480	109,321	84,469	138,651
エンゲージメント						
エンゲージメントの向上						
エンゲージメントの高い社員の割合[※9]	%	56.8(調査無し)	54.4	54.4(調査無し)	51.7	51.7(調査無し)
健康経営[※10]						
健康診断の受診率						
社員	%	100	100	100	100	100
家族[※11]	%	—	37.5	36.0	40.7	FY23中に開示
乳がん検査受診率[※3]						
社員、18歳以上の家族等	%	28.3	36.7	43.4	—	—
社員	%	—	—	—	58.9	62.5
35歳以上の家族等	%	—	—	—	30.2	32.3
子宮がん検査受診率[※3]						
社員、18歳以上の家族等	%	24.1	30.7	38.6	—	—
社員	%	—	—	—	54.1	58.3
18歳以上の家族等	%	—	—	—	25.4	27.9
肥満率(BMI 25以上)						
社員、家族等	%	—	—	—	19.1	19.3
高ストレス者割合						
社員	%	—	—	—	8.7	10.8
喫煙率						
男性	%	28.9	27.9	26.3	25.9	25.4
女性	%	5.5	5.0	4.2	4.2	4.3

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
労働生産性の向上						
総実労働時間数※3	時間/人	1,874	1,862	1,878	1,890	1,884
有給休暇取得率※3	%	86.0	79.0	71.5	74.5	81.0
一人当たり月平均時間外労働時間数※3	時間/人	8.5	9.5	8.0	9.9	10.5
労働災害※3	件	54	28	13	11	47
テレワーク実施延べ人数※3	人	—	36,105	336,287	346,167	277,028
ワーケーション・ブリージャー制度利用件数※3	件	—	247	918	1,533	1,521
一人当たりの売上高	千円/人	—	38,872	13,345	19,273	38,169

ガバナンス(G)

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
人権の尊重						
人権デューデリジェンス対応実施率	%	—	—	—	—	100
人権尊重に関わる教育の受講率	%	—	—	—	—	81.9
長時間労働に該当する社員比率	%	—	—	—	—	1.98
情報開示とコンプライアンス						
情報開示と対話						
機関投資家数						
国内投資家との面談(延べ数)	件	—	167	209	188	162
海外投資家との面談(延べ数)	件	—	219	262	164	230
合計	件	—	386	471	352	392
うち、経営陣による面談	件	—	63	173	91	112
個人株主						
IRメール登録者数	人	—	—	1,805	7,464	15,000
コンプライアンス						
内部通報件数	件	—	—	—	—	170
責任ある調達活動の推進						
主要サプライヤーの健全性確認率	%	—	18.0	37.0	62.0	81.0
全ケータラー工場・機用品庫の航空保安監査回数	回	—	2	2	2	2
リスクマネジメント						
情報セキュリティ・個人情報保護						
情報漏えいインシデント発生件数	件	0	0	2	0	2
顧客のプライバシーに関するデータが二次的目的で使用される割合	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
プライバシー保護に関する外部機関から寄せられ実証された苦情件数	件	0	0	0	0	0
プライバシー保護に関する規制当局からの苦情件数	件	0	0	0	0	0
BCMの強化						
BCPに基づく演習の実施回数	回	1	1	1	4	4
コーポレート・ガバナンス						
コーポレートガバナンス・コードへの適合率※3	%	—	100	100	100	100
取締役および監査役の取締役会出席率	%	—	98.3	100	100	99.6
取締役数※3	人	10	10	10	9	9
社外取締役比率※3	%	30	30	30	33	33
女性取締役数※3	人	1	1	1	1	1
女性役員数(取締役含む)※3	人	4	5	5	5	6
女性役員比率※3	%	—	—	13.2	13.9	16.7

その他

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
社会貢献活動						
チャリティマイル寄付金額	円	61,032,500	9,208,500	11,328,500	0	4,611,500
ボランティア参加人数	人	8,140	7,745	9,772	6,125	5,198
ボランティア合計時間	時間	68,288	51,734	33,600	27,952	21,361
子どもの夢応援プロジェクト 寄付マイル	マイル	—	—	—	—	3,843,000
空育® の参加人数	人	197,469	191,840	20,435	50,147	52,586

※1 日本航空株式会社および連結子会社56社
※2 2019年度対比
※3 日本航空株式会社のみ
※4 (海外現地雇用の管理職+日本雇用の業務企画職と整備技術職の外国籍の管理職)/総管理職数
※5 各年度の翌年度6月1日時点、日本航空株式会社と特例子会社 株式会社JALサンライトとの合算値
※6 訓練生を含む(訓練生を除いた男女間賃金差異は69.4%)
※7 2021年度以前は育児休職制度利用者延べ人数で計算
※8 社外研修が対象
※9 調査は2年おきに実施、5段階評価のうち4または5を選択した社員の割合。2018年度、2020年度、2022年度は前年度の結果を記載
※10 日本航空健康保険組合のデータに基づき算出
※11 2020年度までは35歳以上の家族を対象に集計。2021年度から40歳以上の家族を対象に集計

第三者保証の取得
社会性データ:https://www.jal.com/ja/sustainability/human/human_rights/pdf/social_assurance.pdf

3. 事業データ

航空領域（FSC・LCC・貨物郵便）

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
安全						
航空事故	件	1	1	0	2	3
重大インシデント	件	2	3	1	1	0
イレギュラー運航※1	件	48	33	39	47	48
安全上のトラブル※2						
システムの不具合（エンジン）	件	19	9	6	6	10
落下物	件	4	4	1	1	3
機材						
Airbus A350-900	機	0	5	8	15	16
Boeing 777-300ER	機	13	13	13	13	13
Boeing 777-300	機	4	4	4	4	0
Boeing 777-200ER	機	11	11	11	8	3
Boeing 777-200	機	12	11	9	4	0
Boeing 787-9	機	17	20	20	22	22
Boeing 787-8	機	25	29	29	29	30
Boeing 767-300ER	機	29	29	29	29	27
Boeing 767-300	機	6	5	2	0	0
Boeing 737-800	機	62	62	61	65	62
Boeing 737-400	機	3	0	0	0	0
Embraer 170/Embraer 190	機	32	32	32	32	32
ATR42-600/ATR72-600	機	7	10	11	13	14
De Havilland DHC-8-400CC	機	5	5	5	5	5
De Havilland DHC-8-400	機	1	0	0	0	0
SAAB340B	機	8	5	3	0	0
運航実績						
就航空港						
国内線	地点	60	62	61	61	64
国際線	地点	348	378	368	380	376
便数						
国内線	便	244,467	242,603	134,325	244,022	263,585
国際線	便	54,747	51,129	8,138	17,127	28,688
合計	便	299,214	293,732	142,463	261,149	292,273
運航率						
国内線	%	98.12	98.12	97.12	98.06	98.46
国際線	%	99.54	99.36	99.04	99.24	99.82
定時出発率						
国内線	%	88.33	86.71	96.74	94.15	91.33
国際線	%	87.47	86.35	93.17	88.98	74.05
合計	%	88.10	86.62	96.02	93.38	89.63
定時到着率						
国内線	%	84.12	83.29	96.27	92.99	88.88
国際線	%	87.46	86.83	95.33	91.78	79.74
合計	%	84.99	84.18	96.38	92.81	87.99
提携航空会社数						
国内線※3	社	3	3	3	3	4
国際線	社	30	36	35	35	34
輸送実績						
国内線（フルサービスキャリア）						
旅客数	人	34,859,576	33,783,710	12,212,131	16,238,833	30,109,920
国内の旅客輸送量の増加※4	%	—	—	▲74.2	▲59	▲15※LCC込み
訪日外国人国内線利用人数	人	730,669	701,240	49,188	121,844	582,180
どこかにマイルの利用者数	人	—	—	—	—	54万人
有償旅客キロ※5	千人・キロ	26,195,658	25,443,520	9,282,122	12,089,054	23,090,624
有効座席キロ※6	千座席・キロ	36,116,930	36,199,539	19,452,985	24,535,597	35,243,210
有償座席利用率	%	72.5	70.3	47.7	49.3	65.5
国際線（フルサービスキャリア）						
旅客数※6	人	9,128,236	8,277,987	357,519	892,471	4,348,562
有償旅客キロ※5 ※7	千人・キロ	44,659,463	41,905,628	2,196,423	6,027,871	27,310,618
有効座席キロ※6 ※7	千座席・キロ	54,925,904	54,324,546	11,918,047	22,780,657	38,039,283
有償座席利用率※7	%	81.3	77.1	18.4	26.5	71.8
貨物郵便						
国内線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	343,529	328,182	237,874	231,515	280,599
国際線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	2,429,268	2,407,691	1,948,205	3,113,671	2,795,737

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
国内の貨物輸送量の増加※4	%	—	—	▲30	▲34	▲17
医薬品輸送の実績※4	トン	443	610	+18%	+92%	+123%
顧客満足						
NPS(Net Promoter Score)※8						
国内線	ポイント	+1.3	+7.6	+23.0	+7.1	+3.0
国際線	ポイント	+2.2	+8.2	+30.0	+7.4	▲3.3
お客さまの声	件	37,524	37,621	19,712	21,095	30,795
アクセシビリティ						
移動にバリアを感じているお客さまの数						
上記のお客さまの搭乗率	%	0.35	0.36	0.29	0.64	0.71
金属探知機に反応しない木製車いすの数	台	323	478	478	508	508

表中の数値は、2018年度と2019年度は日本基準、2020年度以降は国際財務報告基準(IFRS)に基づいています。

※1 航空機の多重システムの一部のみの不具合が発生した場合などに、運航乗務員がマニュアルに従って措置したうえで、万全を期して引き返した結果、目的地などの予定が変更されるものです(鳥衝突、被雷等を除く)。一般的には、ただちに運航の安全に影響を及ぼすような事態ではありません。
※2 航空法第111条の4ならびに航空法施行規則第221条の2第3号および第4号に基づき、国土交通省への報告が義務付けられたものが該当します。なお、航空法第76条第1項各号に掲げる事故及び航空法第76条の2に規定する事態(重大インシデント)は該当しません。一般的には、ただちに航空事故の発生につながるものではありません。
※3 ジェットスター・ジャパンは国際線接続路線のみでの提携
※4 2019年度対比
※5 有償旅客キロ(Revenue Passenger-Kilometers):有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)
※6 有効座席キロ(Available Seat-Kilometers):旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)
※7 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「有効座席キロ」「有償座席利用率」の各数値は、「JAL運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しています。
※8 2017年度期初実績対比

安全に関するデータの詳細は当社Webサイト「安全報告書」をご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/flight/report/

非航空領域(マイル・ライフ・インフラ)

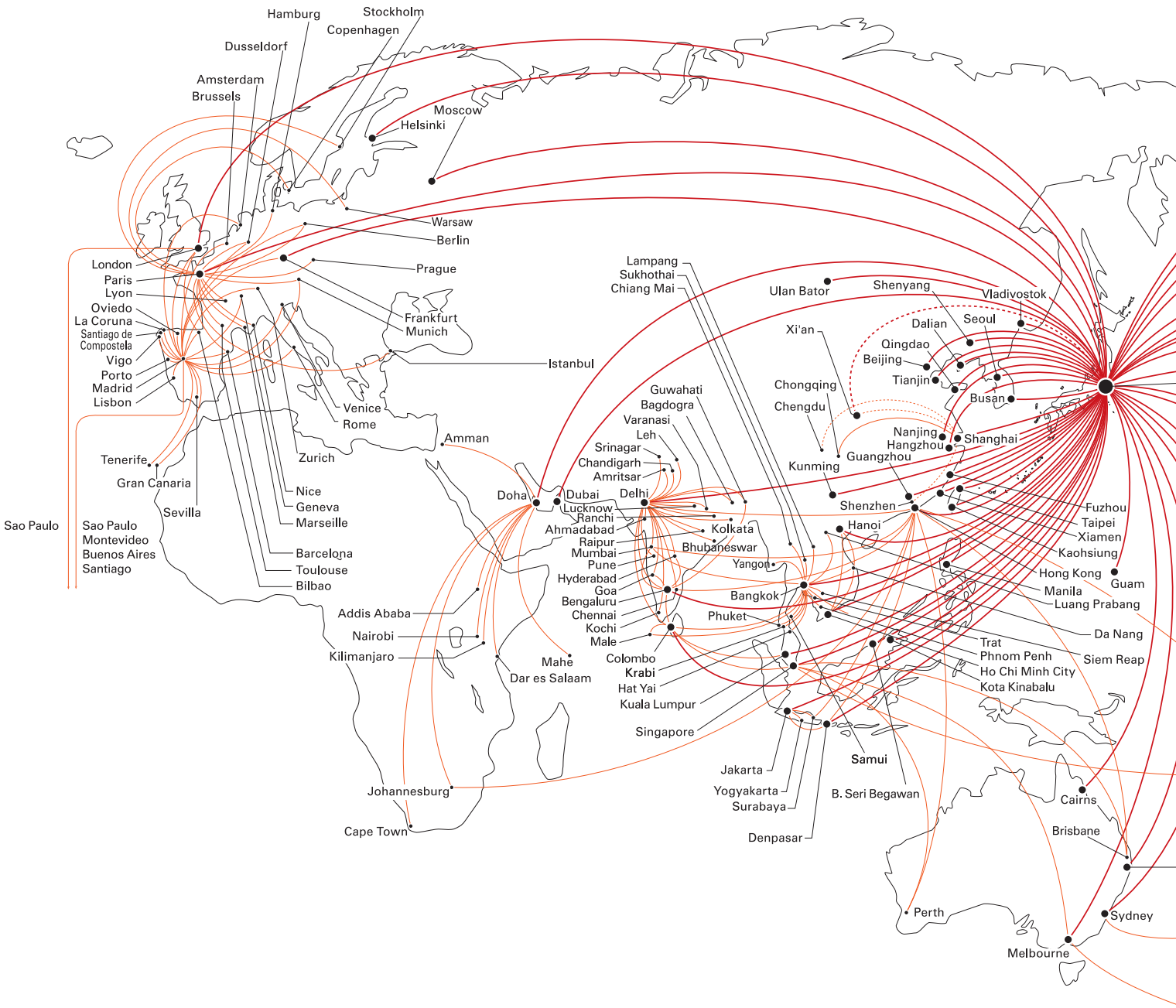
	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
マイル・カード						
JMB会員数(延べ人数)	百万人	約34.0	約35.0	約35.5	約36.0	約37.0
発行マイル指標※1	FY18=100とした指標	100	104.3	81.7	87.6	101.4
株式会社ジャルカード収入※2						
営業収益	億円	194	201	—	—	—
売上収益	億円	—	196	186	185	171
旅行						
株式会社ジャルパック旅行取扱人数						
全体	人	2,942,203	2,789,979	1,141,342	1,004,500	2,149,697
海外旅行	人	222,830	183,202	45	68	17,447
国内旅行	人	2,718,875	2,606,388	1,141,293	1,004,450	2,131,981
訪日外国人旅行者	人	498	389	4	32	269
株式会社ジャルパック収入※2						
営業収益	億円	1,820	1,696	—	—	—
売上収益	億円	—	1,701	555	458	1,088
リテール						
株式会社JALUX収入※2						
売上収益	億円	—	—	—	—	279
受託						
外国航空会社受託便数						
旅客便	万便	8.3	8.2	0.3	1.1	2.3
貨物便	万便	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6
合計	万便	8.8	8.7	0.9	1.7	2.9
外部との連携						
JAL Wellness & Travel の推進	提携自治体数	—	—	—	—	4
包括連携協定都市数※3	都市	18	20	25	41	47
連携協定校数※4	校	20	25	30	32	33
ラボ・アライアンス数	社	7	11	12	12	11
社外ステークホルダーとのワークスタイル研究の推進	研究会の会員組織数	—	—	—	—	52

表中の数値は、2018年度と2019年度は日本基準、2020年度以降は国際財務報告基準(IFRS)に基づいています。

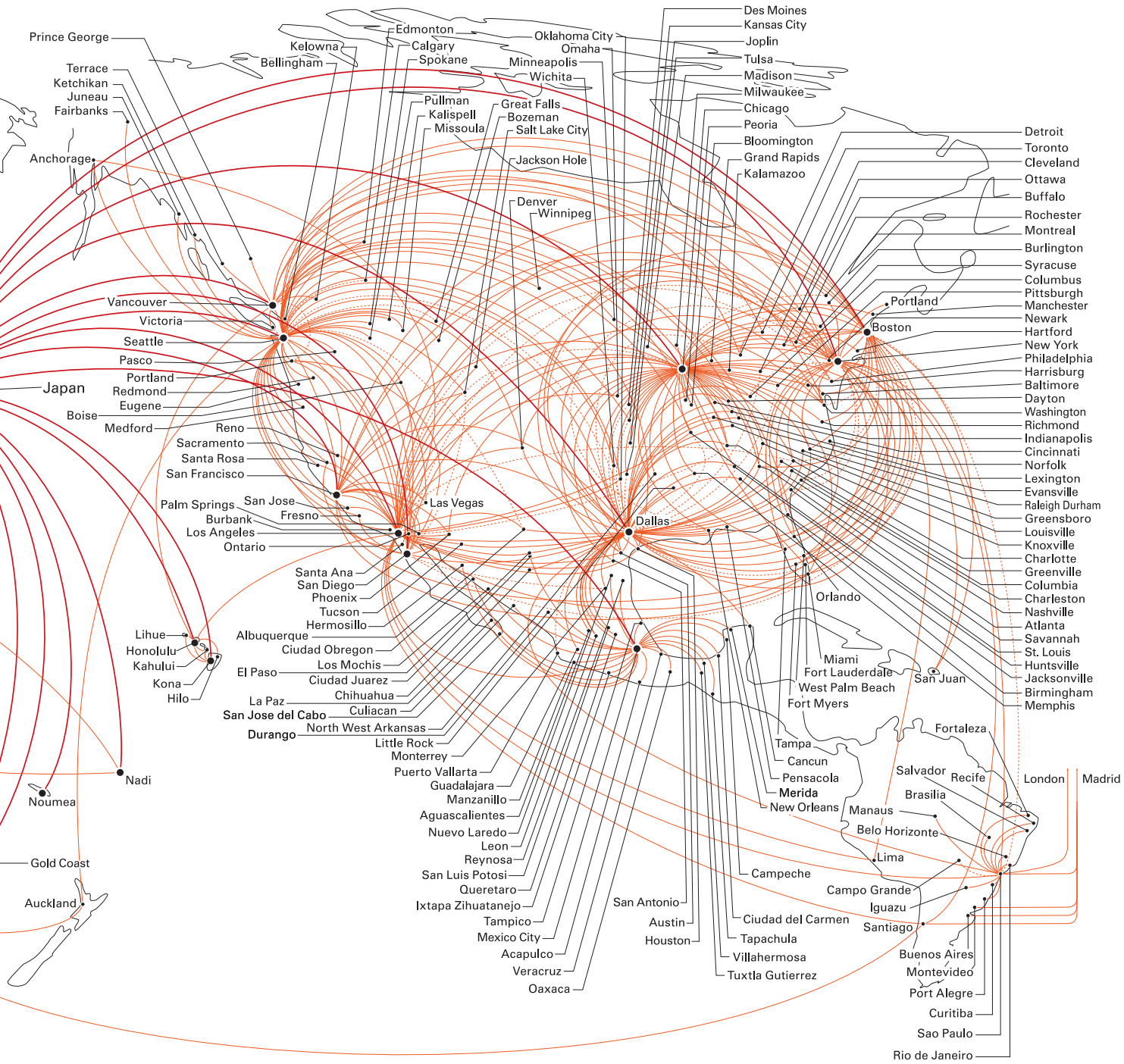
※1 航空搭乗を除く発行マイル数
※2 各数値は連結消去前のものとなります。また、2020年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)及び、「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2020年3月31日)を適用しております。これに伴い、2019年度の売上収益数値は当該会計基準を遡って適用した後の値となっています。
※3 一部、自治体ではなく協議会との連携協定も含む。
※4 日本航空株式会社のみ

国際線ルートマップ

就航都市数　376地点　367都市
（2023年5月現在）



●上記ルート図は、コードシェア便を含みます。
●上記地図は、JALのオンライン都市を中心に都合上変形デフォルメしています。
●破線（----）は、片道のみの運航路線です。

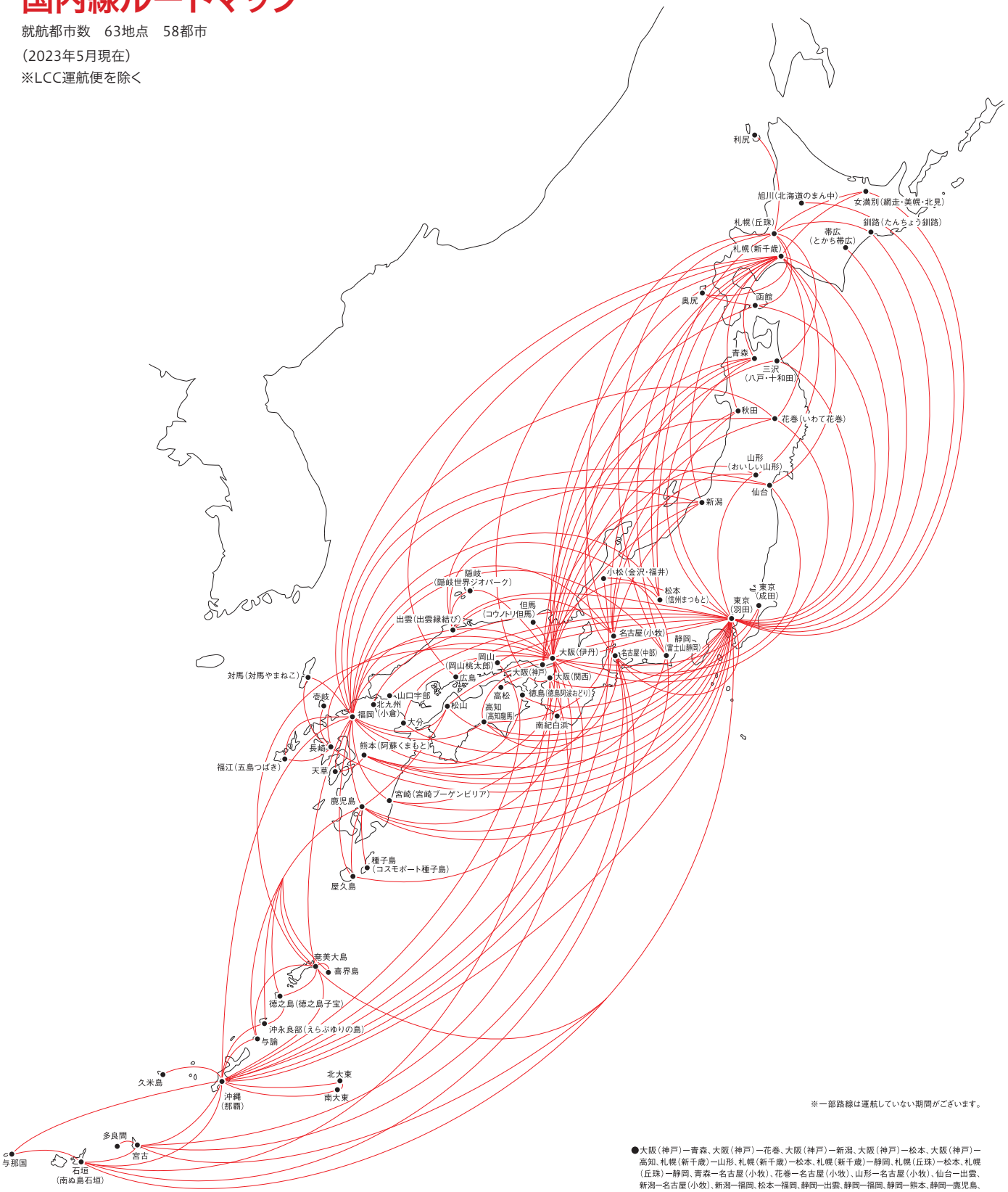

Prince George
Terrace
Ketchikan
Juneau
Fairbanks
Anchorage
Kelowna
Bellingham
Edmonton
Calgary
Spokane
Oklahoma City
Omaha
Minneapolis
Wichita
Pullman
Kalispell
Missoula
Great Falls
Bozeman
Salt Lake City
Jackson Hole
Denver
Winnipeg
Des Moines
Kansas City
Joplin
Tulsa
Madison
Milwaukee
Chicago
Peoria
Bloomington
Grand Rapids
Kalamazoo
Detroit
Toronto
Cleveland
Ottawa
Buffalo
Rochester
Montreal
Burlington
Syracuse
Columbus
Pittsburgh
Manchester
Newark
Hartford
New York
Philadelphia
Harrisburg
Baltimore
Dayton
Washington
Richmond
Indianapolis
Cincinnati
Norfolk
Lexington
Evansville
Raleigh Durham
Greensboro
Louisville
Knoxville
Charlotte
Greenville
Columbia
Charleston
Nashville
Atlanta
Savannah
St. Louis
Huntsville
Jacksonville
Birmingham
Memphis
Vancouver
Victoria
Seattle
Pasco
Portland
Redmond
Eugene
Japan
Boise
Medford
Reno
Sacramento
Santa Rosa
San Francisco
Palm Springs
San Jose
Fresno
Burbank
Los Angeles
Ontario
Las Vegas
Portland
Boston
Dallas
Orlando
Miami
Fort Lauderdale
West Palm Beach
Fort Myers
San Juan
Tampa
Cancun
Pensacola
Merida
New Orleans
Santa Ana
San Diego
Phoenix
Tucson
Hermosillo
Albuquerque
Ciudad Obregon
Los Mochis
Ciudad Juarez
Chihuahua
Culiacan
North West Arkansas
Little Rock
Monterrey
Puerto Vallarta
Guadalajara
Manzanillo
Aguascalientes
Nuevo Laredo
Leon
Reynosa
San Luis Potosi
Queretaro
Ixtapa Zihuatanejo
Tampico
Mexico City
Acapulco
Veracruz
Oaxaca
Lihue
Honolulu
Kahului
Kona
Hilo
El Paso
La Paz
San Jose del Cabo
Durango
Nadi
Noumea
Gold Coast
Auckland
San Antonio
Austin
Houston
Campeche
Ciudad del Carmen
Tapachula
Villahermosa
Tuxtla Gutierrez
Fortaleza
Salvador
Recife
Brasilia
Manaus
Belo Horizonte
Lima
Campo Grande
Iguazu
Santiago
Buenos Aires
Montevideo
Port Alegre
Curitiba
Sao Paulo
Rio de Janeiro
London
Madrid

国内線ルートマップ

就航都市数　63地点　58都市

（2023年5月現在）

※LCC運航便を除く



※一部路線は運航していない期間がございます。

●大阪（神戸）ー青森、大阪（神戸）ー花巻、大阪（神戸）ー新潟、大阪（神戸）ー松本、大阪（神戸）ー高知、札幌（新千歳）ー山形、札幌（新千歳）ー松本、札幌（新千歳）ー静岡、札幌（丘珠）ー松本、札幌（丘珠）ー静岡、青森ー名古屋（小牧）、花巻ー名古屋（小牧）、山形ー名古屋（小牧）、仙台ー出雲、新潟ー名古屋（小牧）、新潟ー福岡、松本ー福岡、静岡ー出雲、静岡ー福岡、静岡ー熊本、静岡ー鹿児島、名古屋（小牧）ー札幌（丘珠）、名古屋（小牧）ー出雲、名古屋（小牧）ー高知、名古屋（小牧）ー福岡、名古屋（小牧）ー熊本、名古屋（中部）ー高知の区間はフジドリームエアラインズ（FDA）とのコードシェア便です。FDAの機材および乗務員にて運航いたします。

●福岡ー天草、熊本ー天草の区間は天草エアライン（AMX）とのコードシェア便です。AMXの機材および乗務員にて運航いたします。
※大阪（伊丹）ー熊本の区間の一部便においても、AMXとのコードシェア便がございます。

●福岡ー福江、福岡ー対馬、長崎ー壱岐、長崎ー福江、長崎ー対馬の区間はオリエンタルエアブリッジ（ORC）とのコードシェア便です。ORCの機材および乗務員にて運航いたします。

連結子会社一覧

（2023年3月31日現在）

名称	資本金（百万円）	議決権の所有割合 直接（%）	議決権の所有割合 間接（%）	議決権の所有割合 合計（%）
航空運送事業セグメント				
航空運送事業				
フルサービスキャリア				
株式会社ジェイエア	100	100.0	—	100.0
日本エアコミューター株式会社	300	60.0	—	60.0
株式会社北海道エアシステム	490	57.3	—	57.3
日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537	72.8	—	72.8
琉球エアーコミューター株式会社	396	—	74.5	74.5
ローコストキャリア				
株式会社ZIPAIR Tokyo	100	100.0	—	100.0
スプリング・ジャパン株式会社	100	66.7	—	66.7
空港旅客サービス				
株式会社JALスカイ	100	100.0	—	100.0
JALスカイエアポート沖縄株式会社	33	66.7	33.3	100.0
株式会社JALスカイ大阪	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ九州	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ札幌	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ金沢	10	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ仙台	10	100.0	—	100.0
グランドハンドリング				
株式会社JALグランドサービス	100	99.8	0.2	100.0
株式会社JALグランドサービス大阪	10	—	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス九州	10	—	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス札幌	10	—	97.7	97.7
整備				
株式会社JALエンジニアリング	80	100.0	—	100.0
株式会社JALメンテナンスサービス	10	100.0	—	100.0
貨物				
日航関西エアカーゴ・システム株式会社	100	69.2	—	69.2
株式会社JALカーゴサービス	50	100.0	—	100.0
株式会社JALカーゴハンドリング	50	—	100.0	100.0
株式会社JALカーゴサービス九州	20	40.0	40.0	80.0
旅客販売				
株式会社ジャルセールス	100	100.0	—	100.0
株式会社JALナビア	50	100.0	—	100.0
マイレージ				
株式会社JALマイレージバンク	40	100.0	—	100.0
空港周辺事業				
ジャルロイヤルケータリング株式会社	2,700	51.0	—	51.0

名称	資本金（百万円）	議決権の所有割合 直接（%）	議決権の所有割合 間接（%）	議決権の所有割合 合計（%）
その他セグメント				
整備				
株式会社JALエアテック	100	66.6	3.4	70.0
貨物				
JUPITER GLOBAL LIMITED	千香港ドル 1,960	46.4	4.6	51.0
旅客販売				
株式会社ジャルパック	80	96.7	1.1	97.8
株式会社JAL JTAセールス	30	16.7	83.3	100.0
JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	千米ドル 1,000	—	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	千ユーロ 1,600	—	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	千ユーロ 160	—	100.0	100.0
EURO-CREATIVE TOURS (U.K.) LTD.	千英ポンド 100	—	100.0	100.0
JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	千香港ドル 750	—	100.0	100.0
PT. TAURINA TRAVEL DJAYA※	千インドネシアルピア 500,000	—	49.0	49.0
空港周辺事業				
株式会社JALエービーシー	100	51.0	—	51.0
その他				
株式会社JALUX	2,558	21.6	48.1	69.7
株式会社JALインフォテック	702	100.0	—	100.0
JALペイメント・ポート株式会社	390	16.5	68.5	84.9
株式会社ジャルカード	360	50.6	—	50.6
株式会社JAL-DFS	300	—	60.0	60.0
株式会社JALファシリティーズ	180	85.0	6.0	91.0
SJフューチャーホールディングス株式会社	100	50.5	—	50.5
JAL Agriport株式会社※	100	49.0	—	49.0
JALビジネスアビエーション株式会社	100	51.0	—	51.0
株式会社JALブランドコミュニケーション	100	100.0	—	100.0
JTAインフォコム株式会社	50	—	100.0	100.0
JAL SBI フィンテック株式会社	45	51.0	—	51.0
株式会社JALサンライト	20	100.0	—	100.0
株式会社JALUXエアポート	15	—	100.0	100.0
株式会社オーエフシー	10	50.0	40.0	90.0
株式会社ジェイプロ	10	—	100.0	100.0
JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	千米ドル 2,000	100.0	—	100.0

※持分は100分の50以下でありますが、実質的に支配しているため子会社としています。

4. 財務データ

（億円）

日本基準	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
会計年度								
営業収益	12,388	13,093	13,447	13,366	12,889	13,832	14,872	14,112
営業費用	10,435	11,425	11,650	11,274	11,186	12,086	13,111	13,105
営業利益	1,952	1,667	1,796	2,091	1,703	1,745	1,761	1,006
経常利益	1,858	1,576	1,752	2,092	1,650	1,631	1,653	1,025
親会社株主に帰属する当期純利益	1,716	1,662	1,490	1,744	1,641	1,354	1,508	534
営業キャッシュ・フロー	2,648	2,479	2,611	3,123	2,531	2,815	2,967	600
投資キャッシュ・フロー	△ 1,290	△1,667	△1,992	△2,072	△2,155	△1,801	△1,863	△2,215
財務キャッシュ・フロー	△ 606	△619	△673	△496	△535	△558	△370	△301
フリーキャッシュ・フロー※3	1,358	812	618	1,051	375	1,013	1,103	△1,615
減価償却費	810	827	858	885	957	1,108	1,241	1,380
EBITDA※4	2,762	2,495	2,655	2,977	2,661	2,854	3,002	2,386
EBITDAR※5	3,071	2,810	2,927	3,211	2,862	3,054	3,201	2,602
設備投資額（固定資産の取得による支出）	1,218	1,645	1,986	2,106	2,331	2,080	2,221	2,396
会計年度末								
総資産	12,166	13,401	14,733	15,789	17,287	18,539	20,303	18,593
純資産	5,831	7,110	8,007	8,705	10,033	10,941	12,001	11,318
有利子負債	1,601	1,342	1,005	926	1,160	1,257	1,423	1,917
自己資本	5,650	6,902	7,764	8,430	9,720	10,603	11,651	10,948
株式								
株主数（人）	99,616	89,411	94,289	105,163	127,583	123,474	144,308	236,234
発行済み株式数（株）	181,352,000	181,352,000	362,704,000	362,704,000	353,715,800	353,715,800	349,028,700	337,143,500
1株当たり情報（円、米ドル）※6								
当期純利益	473.36	458.45	411.06	481.29	456.56	383.23	432.10	155.66
純資産	1,558.15	1,903.53	2,142.00	2,325.79	2,749.71	3,019.52	3,340.15	3,249.27
配当金	95.00	80.00	104.00	120.00	94.00	110.00	110.00	55.00
期中平均株式数（千株）	362,671	362,639	362,584	362,500	359,594	353,334	349,006	343,101
経営指標								
営業利益率（%）	15.8	12.7	13.4	15.7	13.2	12.6	11.8	7.1
自己資本利益率（ROE）（%）	36.0	26.5	20.3	21.5	18.1	13.3	13.6	4.7
総資産利益率（ROA）（%）※7	16.9	13.0	12.8	13.7	10.3	9.7	9.1	5.2
自己資本比率（%）	46.4	51.5	52.7	53.4	56.2	57.2	57.4	58.9
D/Eレシオ（倍）	0.3x	0.2x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.2x
EBITDAマージン（%）	22.3	19.1	19.8	22.3	20.6	20.6	20.2	16.9
EBITDARマージン（%）	24.8	21.5	21.8	24.0	22.2	22.1	21.5	18.4
ユニットコスト（円）※11	8.4	8.6	8.7	9.1	9.4	10.1	10.4	10.6
ユニットコスト（円）（燃油費含む）	11.5	12.2	12.3	11.7	11.7	12.5	13.1	13.2
配当性向（%）	20.1	17.5	25.3	24.9	20.6	29.4	32.3	35.3
事業別								
国際線旅客								
旅客収入	4,066	4,375	4,548	4,487	4,152	4,629	5,306	4,762
有効座席キロ（百万席・キロ）※12 ※13	44,745	46,235	47,696	50,563	50,621	51,836	54,925	54,324
有償旅客キロ（百万人・キロ）※12 ※14	34,036	35,390	36,109	40,305	40,633	42,013	44,659	41,905
有償旅客数（千人）※12	7,525	7,723	7,793	8,460	8,394	8,585	9,128	8,277
有償座席利用率（%）※12	76.1	76.5	75.7	79.7	80.3	81.0	81.3	77.1
イールド（円）※12	11.9	12.4	12.6	11.1	10.2	11.0	11.9	11.4
ユニットレベニュー（円）※12	9.1	9.5	9.5	8.9	8.2	8.9	9.7	8.8
国内線旅客								
旅客収入	4,852	4,874	4,875	5,012	4,986	5,182	5,280	5,146
有効座席キロ（百万席・キロ）※13	36,443	37,084	36,306	35,869	35,423	35,714	36,116	36,199
有償旅客キロ（百万人・キロ）※14	23,012	23,745	23,993	24,341	24,550	25,643	26,195	25,443
有償旅客数（千人）	30,020	31,218	31,644	32,114	32,570	34,033	34,859	33,783
有償座席利用率（%）	63.1	64.0	66.1	67.9	69.3	71.8	72.5	70.3
イールド（円）	21.1	20.5	20.3	20.6	20.3	20.2	20.2	20.2
ユニットレベニュー（円）	13.3	13.1	13.4	14.0	14.1	14.5	14.6	14.2
国際線貨物								
貨物収入	504	542	603	542	433	560	654	597
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	1,378	1,512	1,754	1,724	1,887	2,233	2,429	2,407
国内線貨物								
貨物収入	250	254	242	233	222	224	218	207
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	360	366	356	363	357	364	343	328

IFRS※1	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度（億円）	2022年度 千米ドル※2
会計年度					
売上収益	13,859	4,812	6,827	13,755	10,301,722
営業費用	13,088	8,850	9,402	13,446	10,070,291
EBIT（財務・法人所得税前利益）	888	△3,983	△2,394	645	483,509
税引前利益	881	△4,040	△2,466	524	392,638
親会社の所有者に帰属する当期利益	480	△2,866	△1,775	344	257,792
営業キャッシュ・フロー	808	△2,195	△1,035	2,929	2,193,574
投資キャッシュ・フロー	△2,337	△910	△1,737	△ 1,127	△ 844,499
財務キャッシュ・フロー	△ 388	3,886	3,592	△ 384	△ 288,062
フリーキャッシュ・フロー※3	△1,528	△3,105	△2,773	1,801	1,349,075
減価償却費	1,624	1,824	1,784	1,574	1,179,158
EBITDA※4	2,512	△2,158	△610	2,220	1,662,667
設備投資額（固定資産の取得による支出）	2,396	896	1,613	1,174	879,862
会計年度末					
総資産	19,822	21,072	23,757	25,206	18,876,679
資本	10,496	9,815	8,460	8,569	6,417,711
有利子負債	2,774	5,151	9,284	9,255	6,931,049
自己資本（親会社の所有者に帰属する持分）	10,142	9,474	7,997	8,162	6,113,143
株式					
株主数	236,234	389,848	481,161	488,003	—
発行済み株式数	337,143,500	437,143,500	437,143,500	437,143,500	—
1株当たり情報（円、米ドル）					
当期利益	140.04	△764.99	△406.29	78.77	0.58
自己資本（親会社の所有者に帰属する持分）	3,009.71	2,168.06	1,830.03	1,867.91	13.98
配当金	55.00	0.00	0.00	25.00	0.18
期中平均株式数（千株）	343,167	374,766	437,007	437,007	—
経営指標					
EBITマージン（%）	6.4	—	—	4.7	—
自己資本利益率（ROE）（%）	4.6	—	—	4.3	—
総資産利益率（ROA）（%）※7	4.3	—	—	2.6	—
投資利益率（ROIC）（%）※8	4.7	—	—	3.3	—
自己資本比率（%）	51.2	45.0	33.7	32.4	—
格付評価上の自己資本比率（%）※10	—	—	41.0	39.3	—
D/Eレシオ（倍）	0.3x	0.5x	1.2x	1.1x	—
EBITDAマージン（%）	18.1	—	—	16.1	—
配当性向（%）	39.3	—	—	31.7	—
事業別（フルサービスキャリア）					
国際線旅客					
旅客収入	4,862	279	687	4,175	3,126,832
有効座席キロ（百万席・キロ）※12※13	53,910	11,918	22,780	38,039	—
有償旅客キロ（百万人・キロ）※12※14	45,551	2,196	6,027	27,310	—
有償旅客数（千人）※12	8,958	357	892	4,348	—
有償座席利用率（%）※12	84.5	18.4	26.5	71.8	—
イールド（円）※12	10.7	12.7	11.4	15.3	—
ユニットレベニュー（円）※12	9.0	2.3	3.0	11.0	—
国内線旅客					
旅客収入	5,297	1,740	2,351	4,511	3,378,469
有効座席キロ（百万席・キロ）※13	36,199	19,452	24,535	35,243	—
有償旅客キロ（百万人・キロ）※14	27,496	9,282	12,089	23,090	—
有償旅客数（千人）	36,411	12,212	16,238	30,109	—
有償座席利用率（%）	76.0	47.7	49.3	65.5	—
イールド（円）	19.3	18.7	19.4	19.5	—
ユニットレベニュー（円）	14.6	8.9	9.6	12.8	—
国際線貨物					
貨物収入	597	965	1,828	1,889	1,414,678
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	2,407	1,948	3,113	2,795	—
国内線貨物					
貨物収入	207	217	207	200	149,906
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	328	237	231	280	—

※1 2020年度より国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。これに伴い、2019年度の数値は日本基準に基づいた値に加えてIFRSに基づいた値を掲載しています。
※2 米ドル表記は便宜上のものであり、2023年3月31日の1米ドル＝133.53円で換算しています。
※3 フリーキャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー
※4 ［日本基準］EBITDA＝営業利益＋減価償却費　［IFRS］EBITDA＝EBIT＋減価償却費
※5 ［日本基準のみ］EBITDAR＝営業利益＋減価償却費＋航空機材賃借料
※6 当社は、2014年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、当該株式分割が2011年度の期首に行われたと仮定して算定表示しています。
※7 ［日本基準］総資産利益率（ROA）＝営業利益／期首・期末総資産平均　［IFRS］総資産利益率（ROA）＝EBIT／期首・期末総資産平均
※8 ［IFRSのみ］投資利益率（ROIC）＝EBIT（税引後）／期首・期末固定資産※9平均
※9 固定資産＝棚卸資産＋非流動資産－繰延税金資産－退職給付に係る資産
※10 ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の自己資本比率
※11 ユニットコスト＝航空運送連結費用（燃油費除く）／ASK
※12 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「有効座席キロ」「有償座席利用率」の各数値は、2015年度より「JAL運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しています。
※13 有効座席キロ（Available Seat-Kilometers）：旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離（キロ）。
※14 有償旅客キロ（Revenue Passenger-Kilometers）：有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離（キロ）。

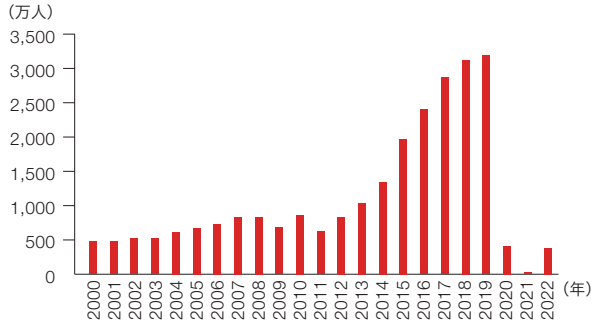
財務状況と業績の評価および分析

経営環境

2022年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きが浸透し、国内外における航空旅客需要は着実に回復してまいりました。当社グループは、新型コロナウイルスの感染の状況に合わせて日本国内および日本と海外を結ぶ航空輸送ネットワークの確保に柔軟に対応しました。また、旅客需要は回復基調にあるものの想定より時間を要する中、徹底的なコスト削減の取り組みと貨物事業における売上最大化により収益の改善に努め、コロナ禍からの回復に全力を尽くしました。

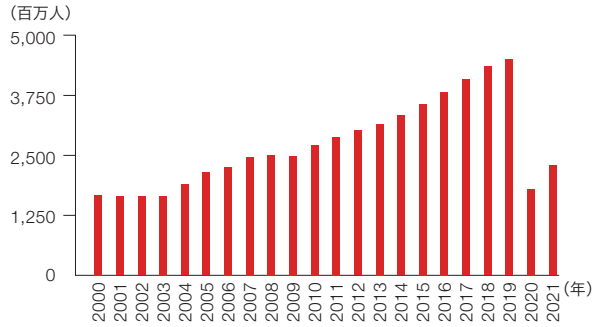
2023年度はアフターコロナの新たな航空需要に対応すべく、当社グループは引き続きこうした努力を継続し、公共交通機関としての社会的使命を果たしてまいります。

訪日外国人旅行者数推移



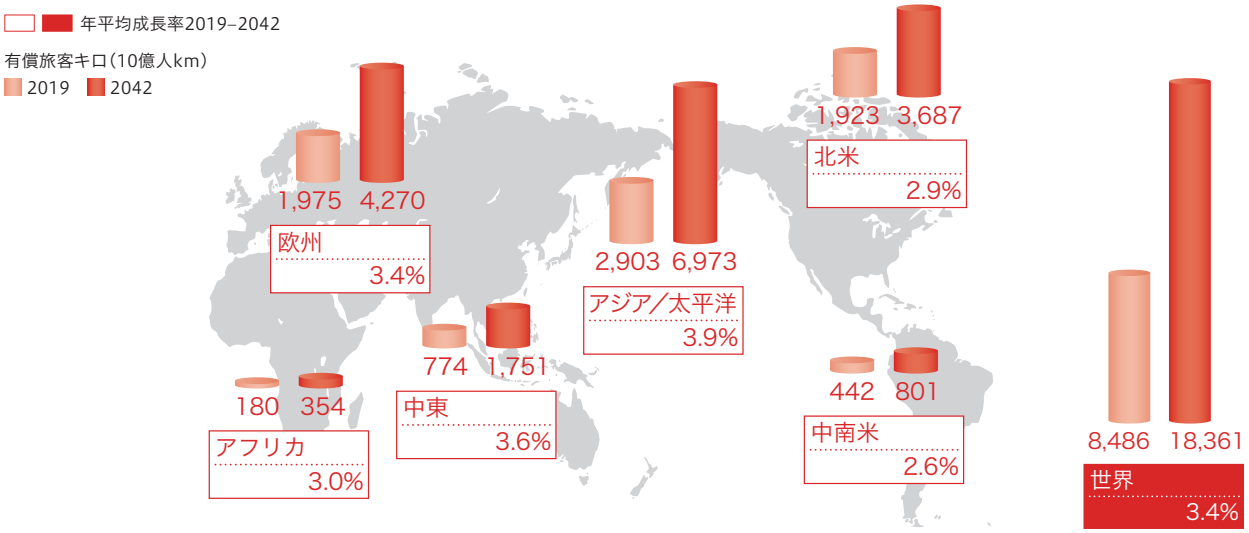
出典:日本政府観光局(JNTO)

世界の航空旅客輸送量(定期便のみ)



出典:ICAO

航空旅客需要予測



出典:一般財団法人日本航空機開発協会(JADC)

JALグループの概況

2022年度における売上収益は1兆3,755億円(前年同期比101.5%増加)、営業費用は1兆3,446億円(前年同期比43.0%増加)となり、財務・法人所得税前利益(△は損失)(以下「EBIT」という。)は645億円(前年同期は△2,394億円)、親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)は344億円(前年同期は△1,775億円)となりました。

連結経営成績分析

■ 1. 業績サマリー

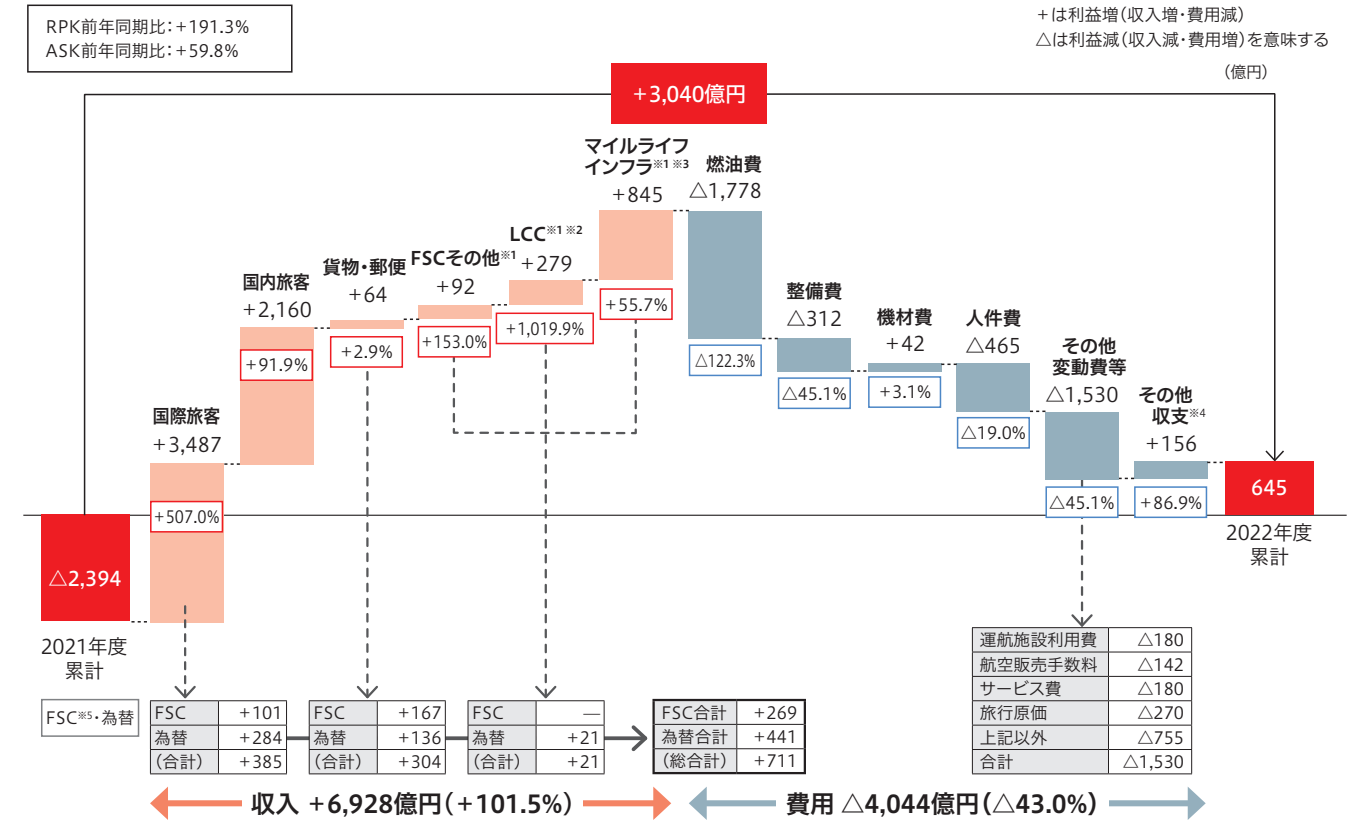
売上収益 1兆3,755億円　EBIT 645億円　親会社の所有者に帰属する当期利益 344億円

当社グループの当連結会計年度の経営成績等は、収入面では、国際旅客収入は日本への入国に関する規制の緩和によりインバウンドを中心に需要が回復し、前年対比3,487億円の増収となりました。国内旅客収入は、政府の需要喚起策「全国旅行支援」等を追い風に観光需要を中心に回復したことに加え、選好性の向上や生産体制が整っていることで、前年対比2,160億円の増収となりました。この結果、売上収益は1兆3,755億円（前年同期比101.5%増加）となりました。

費用面では、燃油費は復便による使用量の増加や燃油市況上昇による燃油単価の増加等により1,778億円の増加、人件費は業績回復に応じ社外に出向していた人財が戻ってきたことや業績に連動した賞与の増加などにより465億円増加しました。一方、コストマネジメントに努めた結果、営業費用全体としては1兆3,446億円（前年同期比43.0%増加）となりました。

以上の結果、EBITは645億円（前年同期は△2,394億円）となりました。また、当連結会計年度の親会社の所有者に帰属する当期利益（△は損失）は、344億円（前年同期は△1,775億円）となりました。

2022年度 EBIT増減の推移



2022年度 事業領域別実績※1 ※6

FY22　通期（単位：億円）	フルサービスキャリア	貨物・郵便	LCC※2	マイル・ライフインフラ※3
売上収益	8,838	2,247	306	2,362
EBIT	249		▲80	477

※1 LCC収入に係る集計基準の変更に伴い、2022年度の各数値を遡及修正しております。
※2 LCC＝売上収益は、連結子会社ZIPAIR Tokyoおよびスプリング・ジャパンEBITは、連結子会社2社に加えて、持分法適用会社であるJetstar Japan
※3 マイル・ライフ・インフラ＝旅行・マイル提携・受託事業収入など
※4 その他収支=航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支
※5 FSC=Fuel Surcharge
※6 事業領域別の売上収益・EBITについては、社内管理上の簡便的手法で試算したものであり、事業セグメント別の売上収益・利益ではありません。また、事業領域区分は、航空運送事業セグメント、その他とは一対一で対応しておりません。

■ 2. セグメントの業績

売上収益 1兆2,610億円

(1)航空運送事業の業績

2022年度における航空運送事業セグメントの経営成績については、売上収益は1兆2,610億円(前年同期比96.3%増加)、投資・財務・法人所得税前利益(△は損失)(以下「セグメント利益(△は損失)」という。)は、507億円(前年同期は△2,501億円)となりました。(売上収益およびセグメント利益(△は損失)はセグメント間連結消去前数値です。)

(注)※ スプリング・ジャパンについては取得日(2021年6月28日)から2021年6月末までの業績に重要性がないため、同社の2021年7月以降の旅客収入を旅客収入(LCC)として含めております。
※対前年同期比について、増減率が1,000%以上となる場合は「ー」を記載しております。

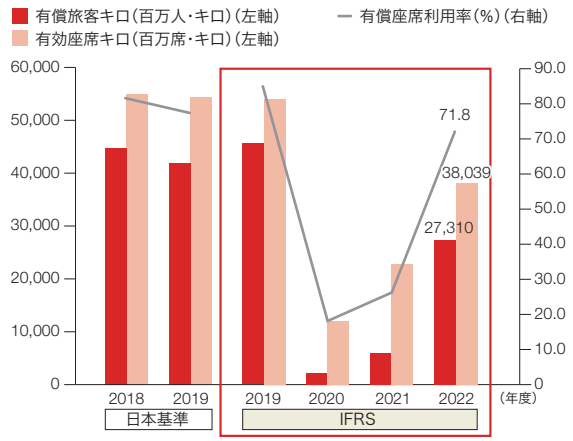
航空運送事業セグメント　部門別売上収益　(百万円)

	2021年度	2022年度	前年比(%)
国際線(フルサービスキャリア)			
旅客収入	68,785	417,526	+507.0
貨物収入	182,877	188,902	+3.3
郵便収入	11,089	12,241	+10.4
手荷物収入	746	1,766	+136.7
小計	263,499	620,437	+135.5
国内線(フルサービスキャリア)			
旅客収入	235,100	451,127	+91.9
貨物収入	20,751	20,017	△3.5
郵便収入	3,653	3,631	△0.6
手荷物収入	312	409	+31.4
小計	259,817	475,187	+82.9
国際線・国内線合計	523,316	1,095,624	+109.4
旅客収入(LCC)			
ZIPAIR	717	22,449	—
スプリング・ジャパン	2,021	8,224	+306.8
LCC小計	2,738	30,674	—
その他	116,509	134,753	+15.7
合計	642,565	1,261,052	+96.3

①国際線(フルサービスキャリア)

国際旅客事業	2021年度	2022年度	前年比(%)
旅客収入(億円)	687	4,175	+507.0
有償旅客数(千人)	892	4,348	+387.2
ASK(百万席・キロ)	22,780	38,039	+67.0
RPK(百万人・キロ)	6,027	27,310	+353.1
有償座席利用率(%)	26.5%	71.8%	+45.3pt
単価(円)※1	77,073	96,015	+24.6
イールド(円)※2	11.4	15.3	+34.0
ユニットレベニュー(円)※3	3.0	11.0	+263.5

国際旅客輸送実績



※1 単価=旅客収入/有償旅客数
※2 イールド=旅客収入/RPK
※3 ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

国際線大路別実績

● 旅客収入　(%)

	2021年度	2022年度	前年比(%)
米大陸線	46	38	+400.7
欧州線	15	18	+620.9
アジア・オセアニア線	28	34	+633.8
中国線	8	3	+159.4
ハワイ・グアム線	3	7	+1,246.1
全路線・合計値	100	100	+507.0

● 有償旅客数　(千人)

	2021年度	2022年度	前年比(%)
米大陸線	342	1,291	+276.8
欧州線	90	389	+329.5
アジア・オセアニア線	377	2,247	+495.2
中国線	52	103	+96.6
ハワイ・グアム線	28	315	+1,003.5
全路線	892	4,348	+387.2

● ASK　(百万席・キロ)

	2021年度	2022年度	前年比(%)
米大陸線	10,962	16,254	+48.3
欧州線	4,467	5,455	+22.1
アジア・オセアニア線	6,530	12,968	+98.6
中国線	308	377	+22.3
ハワイ・グアム線	511	2,983	+482.9
全路線	22,780	38,039	+67.0

● RPK

（百万人・キロ）

	2021年度	2022年度	前年比(%)
米大陸線	3,195	12,015	+276.0
欧州線	840	3,640	+333.0
アジア・オセアニア線	1,711	9,516	+456.0
中国線	103	203	+97.5
ハワイ・グアム線	176	1,934	+994.7
全路線	6,027	27,310	+353.1

● 有償座席利用率

（%）

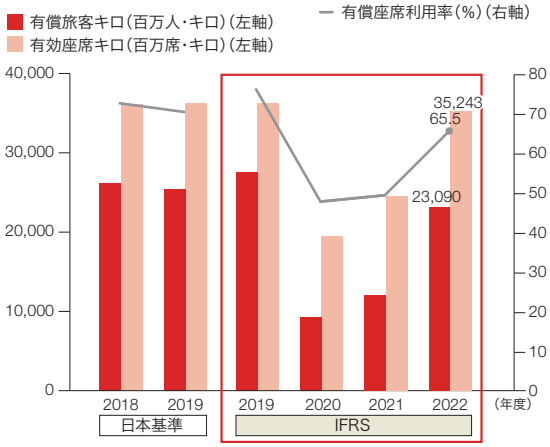
	2021年度	2022年度	前年比(pt)
米大陸線	29.2	73.9	+44.7
欧州線	18.8	66.7	+47.9
アジア・オセアニア線	26.2	73.4	+47.2
中国線	33.4	54.0	+20.6
ハワイ・グアム線	34.5	64.8	+30.3
全路線	26.5	71.8	+45.3

②国内線（フルサービスキャリア）

国内旅客事業	2021年度	2022年度	前年比(%)
旅客収入（億円）	2,351	4,511	+91.9
有償旅客数（千人）	16,238	30,109	+85.4
ASK（百万席・キロ）	24,535	35,243	+43.6
RPK（百万人・キロ）	12,089	23,090	+91.0
有償座席利用率（%）	49.3%	65.5%	+16.2pt
単価（円）※1	14,478	14,983	+3.5
イールド（円）※2	19.4	19.5	+0.5
ユニットレベニュー（円）※3	9.6	12.8	+33.6

※1 単価=旅客収入/有償旅客数
※2 イールド=旅客収入/RPK
※3 ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

国内旅客輸送実績



③貨物郵便

項目	2021年度	2022年度	前年比(%)
国際線			
貨物収入（億円）	1,828	1,889	+3.3
郵便収入（億円）	110	122	+10.4
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	3,113	2,795	△10.2
郵便トン・キロ（百万トン・キロ）	160	125	△21.5
国内線			
貨物収入（億円）	207	200	△3.5
郵便収入（億円）	36	36	△0.6
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	231	280	+21.2
郵便トン・キロ（百万トン・キロ）	22	22	△2.8

④LCC

2022年度のLCCにおけるZIPAIR Tokyoの旅客事業は、有償旅客数は488,210（人）、有償旅客キロは2,471,419（千人キロ）、有効座席キロは4,674,955（千席キロ）、スプリング・ジャパンの旅客事業は、有償旅客数は481,206（人）、有償旅客キロは409,361（千人キロ）、有効座席キロは760,306（千席キロ）となりました。

（2）その他事業

株式会社ジャルパックと株式会社JALUXおよび株式会社ジャルカードの概況は、下記のとおりです。

株式会社ジャルパック

項目	2021年度	2022年度	前年比(%)
海外旅行取扱人数（万人）	0.0	1.7	—
国内旅行取扱人数（万人）	100.4	213.1	+112.3
売上収益（億円）（連結消去前）	458	1,088	+137.5

※ 対前年同期比について、増減率が1,000%以上となる場合は「－」を記載しております。

株式会社JALUX

項目	2021年度	2022年度	前年比(%)
売上収益（億円）（連結消去前）	—	279	—

株式会社ジャルカード

項目	2021年度	2022年度	前年比(%)
カード会員数（万人）	346.1	344.3	△0.5
売上収益（億円）（連結消去前）	185	171	△7.3

■ 3. 営業費用増減分析

営業費用 1兆3,446億円　実質固定費 4,925億円

主要営業費用内訳　(億円)

	2021年度	2022年度	前年差	前年比(%)
燃油費	1,454	3,233	+1,778	+122.3
運航施設利用費	345	526	+180	+52.3
整備費	691	1,003	+312	+45.1
航空販売手数料	77	220	+142	+184.2
サービス費※1	148	329	+180	+121.8
他変動費※2	1,030	1,776	+746	+72.4
機材費※3	1,401	1,358	△42	△3.1
人件費※3	2,457	2,923	+465	+19.0
その他の費用※3	1,795	2,075	+280	+15.6
営業費用合計	9,402	13,446	+4,044	+43.0
実質固定費※4	4,657	4,925	+267	+5.7

※1 サービス費=機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用
※2 他変動費=旅行・マイル提携・受託事業原価など
※3 科目上固定費となるが、運航規模・旅客数等による変動的要素がある費用や事業構造改革に伴う一時的/追加的な費用を含む
※4 実質固定費とは科目上の固定費のうち、運航規模・旅客数等による変動的要素がある費用や事業構造改革に伴う一時的/追加的な費用を除いた費用

費用面では、燃油費は復便による使用量の増加や燃油市況上昇による燃油単価の増加等により1,778億円の増加、人件費は業績回復に応じ社外に出向していた人財が戻ってきたことや業績に連動した賞与の増加などにより465億円増加しました。一方、コストマネジメントに努めた結果、営業費用全体としては1兆3,446億円(前年同期比43.0%増加)となりました。

以上の結果、EBITは645億円(前年同期は△2,394億円)となりました。

■ 4. キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー 2,929億円　投資活動によるキャッシュ・フロー △1,127億円　財務活動によるキャッシュ・フロー △384億円

2022年度末における現金および現金同等物の残高は、前年度末に比べ1,450億円増加し、6,392億円となりました。

(1)営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益524億円に減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算等を行った結果、営業活動によるキャッシュ・フロー(インフロー)は2,929億円(前年同期は△1,035億円のキャッシュ・アウトフロー)となりました。

(2)投資活動によるキャッシュ・フロー

固定資産の取得による支出を主因として、投資活動によるキャッシュ・フロー(アウトフロー)は△1,127億円(前年同期は△1,737億円のキャッシュ・アウトフロー)となりました。

(3)財務活動によるキャッシュ・フロー

長期借入金の返済による支出およびリース負債の返済による支出を主因として、財務活動によるキャッシュ・フロー(アウトフロー)は△384億円(前年同期は3,592億円のキャッシュ・インフロー)となりました。

キャッシュ・フロー　(億円)

	2021年度	2022年度	前年差
営業キャッシュ・フロー	△1,035	2,929	+3,964
減価償却費	1,784	1,574	△210
投資キャッシュ・フロー	△1,737	△1,127	+610
投資額・出資額	△1,895	△1,286	+608
フリーキャッシュ・フロー※1	△2,773	1,801	+4,574
財務キャッシュ・フロー	3,592	△384	△3,977
キャッシュ・フロー合計※2	819	1,416	+597
EBITDA※3	△610	2,220	+2,830

※1 フリーキャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー
※2 キャッシュ・フロー合計=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー+財務キャッシュ・フロー
※3 EBITDA=EBIT+減価償却費

■ 5. 設備投資と機材調達

設備投資 1,174億円

2022年度の設備投資については、総額1,174億円(無形資産含む)です。

当社グループは、運航効率を改善するための新型航空機導入に関する設備投資や、多様化する顧客ニーズに対応するための競争力投資、利便性向上・効率化を目的としたシステム投資を含む無形資産に関する設備投資等を行っております。

2022年度に実施した設備投資の主な内容は、航空機3機(エアバスA350-900型1機、ボーイング787-8型1機、ATR42-600型1機)の新規購入および航空機購入のための前払金の支払いです。

航空機一覧

			前期末 2022/3/31				当期末 2023/3/31			増減 当期末合計-前期末合計2
			所有	リース	合計1	合計2 退役済み機材除く	所有	リース	合計	
FSC※1	大型機	Airbus A350-900	11	4	15	15	12	4	16	+1
		Boeing 777-300ER	13	0	13	13	13	0	13	0
		Boeing 777-300	4	0	4	0 ※2	0	0	0	0
		Boeing 777-200ER	8	0	8	5	3	0	3	△2
		Boeing 777-200	4	0	4	0	0	0	0	0
		大型機 小計	40	4	44	33	28	4	32	△1
	中型機	Boeing 787-9	19	3	22	22	19	3	22	0
		Boeing 787-8	25	0	25	25	25	0	25	0
		Boeing 767-300ER	29	0	29	29	16	11	27	△2
		中型機 小計	73	3	76	76	60	14	74	△2
	小型機	Boeing 737-800	47	12	59	58 ※2	47	9	56	△2
		小型機 小計	47	12	59	58	47	9	56	△2
	リージョナル機	Embraer 170/ Embraer 190	32	0	32	32	32	0	32	0
		De Havilland DHC-8-400CC	5	0	5	5	5	0	5	0
		ATR42-600/ ATR72-600	12	1	13	13	13	1	14	+1
		リージョナル機 小計	49	1	50	50	50	1	51	+1
		FSC 合計	209	20	229	217	185	28	213	△4
LCC		Boeing 787-8	4	0	4	4	5	0	5	+1
		Boeing 737-800	0	6	6	6	0	6	6	0
		LCC 合計	4	6	10	10	5	6	11	+1
		総計	213	26	239	227	190	34	224	△3

※1 FSC:フルサービスキャリア
※2 合計1と合計2の差異は期末時点における退役済み(売却待ち)機材

■ 6. 財政状態

自己資本 8,162億円　自己資本比率 32.4% (39.3%)※2

2022年度における財政状態は、格付評価上の自己資本比率は39.3%、ネットDEレシオは0.1倍と、引き続き健全な水準を維持いたしました。

(1)資産

現金および現金同等物残高の増加などを主因として前年度末に比べ1,448億円増加し、2兆5,206億円となりました。

(2)負債

契約負債の増加などを主因として、前年度末に比べ1,339億円増加の1兆6,636億円となりました。

(3)資本

主に親会社の所有者に帰属する当期利益などにより、前年度末に比べ108億円増加の8,569億円となりました。

連結財政状態　(億円)

		2021年度期末	2022年度期末	前年度期末差
総資産		23,757	25,206	+1,448
現金および預金		4,942	6,392	+1,450
有利子負債		9,284	9,255	△29
	1年内返済※1	867 (144)	1,119 (166)	+251 (+21)
自己資本※4		7,997	8,162	+165
自己資本比率(%)※2※5		33.7% (41.0%)	32.4% (39.3%)	△1.3pt (△1.7pt)
D/Eレシオ(倍)※6		1.2x	1.1x	△0.0x
ネットD/Eレシオ(倍)※3※7		0.5x (0.3x)	0.4x (0.1x)	△0.2x (△0.2x)

※1 ()内の数字は、1年内返済のうち航空機リース料
※2 ()内の数字は、ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の自己資本比率
※3 ()内の数字は、ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上のネットD/Eレシオ
※4 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分
※5 自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率
※6 D/Eレシオ=有利子負債/自己資本
※7 ネットD/Eレシオ=(有利子負債ー現金および現金同等物)/自己資本

■ 7. 格付けの状況

当社の現在の格付けは右記のとおりです。

（2023年8月時点）

格付投資情報センター（R&I）	発行体格付	A-（安定的）
日本格付研究所（JCR）	長期発行体格付	A（安定的）

■ 8. 燃油および為替ヘッジについて

（1）方針

燃油市況については、国際線の燃油使用量分は燃油サーチャージにより一定程度リスクヘッジが可能であるため、国内線で使用する燃油量程度をヘッジ対象としています。

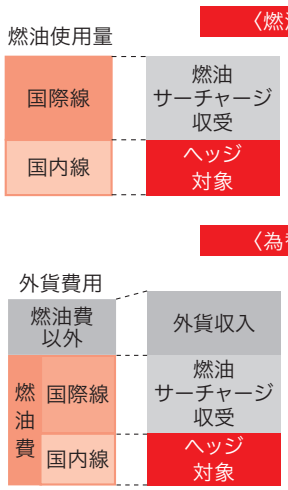
為替市況については、当社の外貨建て収入は燃油費を除く外貨建て費用とほぼ同規模であり、燃油費部分にリスクがあります。燃油市況と同様に、国際線の燃油使用量分には燃油サーチャージがあるため、国内線の燃油使用量分を対象としてヘッジを実施しています。ただし、足許では外貨収入が燃油費を除く外貨費用を上回る状況も見られることから、柔軟に対応できるようにしています。

燃油・為替市況実績

	2021年度	2022年度	前年比（%）
シンガポールケロシン（USD/bbl）	81.6	128.3	+57.2%
ドバイ原油（USD/bbl）	74.3	95.2	+28.1%
為替（円/USD）	111.6	134.6	+20.6%

（2）市況リスクの克服

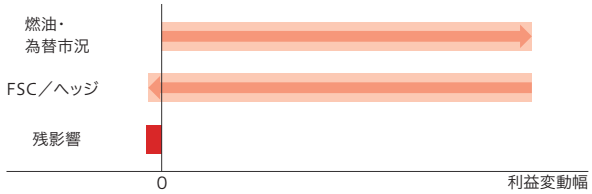
ヘッジや燃油サーチャージによる市況変動リスク抑制効果は、各年度で見るとタイムラグがありますが、中期レンジで見ると、市況変動リスクはほぼ克服できており、一定期間の市況変動規模と、ヘッジと燃油サーチャージで市況の変動を抑制できています。



■国内線使用量を対象にヘッジを実施、燃油市況変動に対応
■国際線使用量は燃油サーチャージ収受にて対応

■国内線使用量の燃油費を対象にヘッジ実施、燃油費における為替市況変動に対応
■足許では海外発需要の高まりにより、外貨収入が燃油費を除く外貨費用を上回る

市況変動影響額イメージ



■ 9. 退職給付債務

当社および主要な連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型および非積立型の確定給付制度ならびに確定拠出制度を採用しており、ほぼすべての従業員が対象となっております。また、従業員の退職等に際して、IFRSに準拠した数理計算による確定給付制度債務の対象とされない割増退職金を支払う場合があります。なお、これらの年金制度は、一般的な投資リスク、利率リスク、寿命リスク等に晒されていますが、重要なリスクではないと判断しております。

積立型の確定給付制度は、当社グループと法的に分離された年金基金により運用されております。年金基金の理事会および年金運用受託機関は、制度加入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っております。

当連結会計年度末において、当社および連結子会社全体で退職一時金制度については38社が有しております。また、企業年金基金はJAL企業年金基金等3基金等を有しております。なお、一部の海外子会社でも確定給付型の制度を有しております。

当社を母体企業とするJAL企業年金基金では、キャッシュバランス類似制度等を選択制にて導入しております。また、一部の国内連結子会社等より構成されるJALグループ企業年金基金では、キャッシュバランスプランを導入しております。

■ 10. 利益配分

当社は、株主の皆さまへの還元を経営の最重要事項の一つとしてとらえており、将来における企業成長と経営環境の変化に対応するための投資や強固な財務体質構築に資する内部留保を確保しつつ、継続的・安定的な配当に加え、自己株式の取得を柔軟に行うことで、株主の皆さまへの還元を積極的に行うことを基本方針としております。

配当金額については、配当性向を概ね35%程度を目安としつつ、継続性・安定性および予測可能性を重視して決定してまいります。加えて、自己株式の取得については、当社の財務状況などを見据え、積極的かつ柔軟に実施を検討いたします。これにより、当社は、ステークホルダーの皆さまへの期間利益および経営資源の適切な配分を実施することで、配当金総額と自己株式取得額の合計額をふまえた総還元性向について、概ね35%から50%程度の範囲となるよう努めてまいります。

また、資本効率の向上にも継続的に取り組み、配当金総額と自己株式取得額の合計額を株主に帰属する資本で除した「株主資本総還元率」の水準にも留意し、同指標については概ね3%以上となるよう努めてまいります。

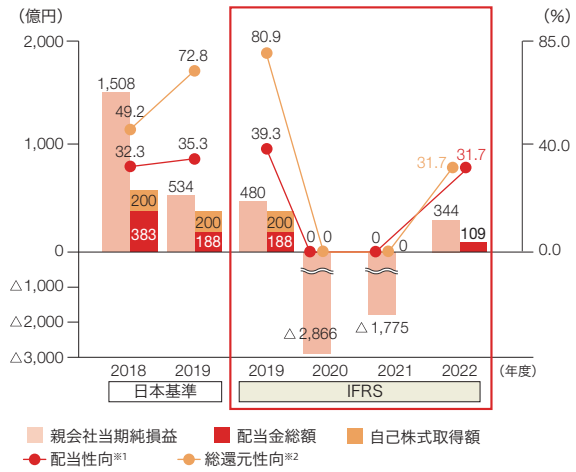
当社は中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。なお、当社は、「取締役会の決議により、毎年9月30日を基準日として中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めております。

新型コロナウイルス感染拡大以降、当社は手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先し、2020年度および2021年度の配当を行っておりませんでしたが、2022年度はキャッシュ・フロー創出力が着実に回復していること、通期での連結黒字化を達成し、かつ、航空需要もさらに回復する見通しであることから、2022年度の期末配当は1株当たり25円といたしました。2022年度の中間配当はございませんでしたので、年間配当金は1株当たり25円となります。コロナの期間においても変わらずに支えてくださった株主の皆さまに改めて感謝申し上げます。

2023年度も航空需要の回復が継続する見通しであり、キャッシュ・フロー創出力の着実な回復が見込めることから、2023年度の配当金予想は1株当たり40円、うち中間配当予想は20円としております。

今後も業績およびキャッシュ・フロー創出力の回復・向上に努め、早期に上記の基本方針に沿った株主還元が実現できるように努めてまいります。

総還元推移（2018～2022年度）



※1 配当性向＝配当金総額/親会社当期純利益※3
※2 総還元性向＝（配当金総額＋自己株式取得額）／親会社当期純利益※3
※3 2018年度の親会社当期純利益は法人税等調整額の影響額を除く。

■ 11. 事業等のリスク

(1) 世界的な疫病の蔓延拡大に関わるリスク
- ① **短期的な業績に与える影響に関わるリスク**
- ② **中長期的な事業環境の変化に関わるリスク**

(2) 自然災害・テロ攻撃等の災害に関わるリスク

(3) 気候変動・地球温暖化・環境規制に関わるリスク

(4) 国際情勢や経済動向等の外部経営環境に関わるリスク
- ① **外部経営環境に関わるリスク**
- ② **競争環境に関わるリスク**

(5) 航空機導入に関わるリスク

(6) 市況変動に関わるリスク
- ① **燃油価格の変動に関わるリスク**
- ② **為替変動に関わるリスク**
- ③ **資金・金融市場・財務に関わるリスク**

(7) 航空安全に関わるリスク

(8) 法的規制・訴訟に関わるリスク
- ① **法的規制に関わるリスク**
- ② **訴訟に関わるリスク**

(9) IT（情報システム）、顧客情報の取り扱いに関わるリスク

(10) 人材・労務に関わるリスク

詳細については下記URLをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/investor/risk/

5. その他データ

株式情報

（2023年3月31日現在）

● 上場証券取引所　東京証券取引所 プライム市場

● 証券コード　9201

● 1単元の株式数　100株

● 決算期日　3月31日

● 定時株主総会　毎年6月

● 同総会権利行使
株主確定日　3月31日

● 配当金受領
株主確定日　3月31日　9月30日

● 株主名簿管理人　三菱UFJ信託銀行株式会社

● 同連絡先
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日綱町1-1
郵送先 〒137-8081　新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
TEL 0120-232-711（通話料無料）
（土・日・祝・年末年始を除く 9:00～17:00）
ホームページ www.tr.mufg.jp/daikou/

● 公告の方法
電子公告により行います。
公告掲載URL www.jal.com/ja/investor/publicnotices/
ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。

● 外国人等の株主名簿への記載・記録の制限
航空法第120条の2に関連して当社定款には次の規定がある。

第12条　当会社は、次の各号のいずれかに掲げる者からその氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することの請求を受けた場合において、その請求に応ずることにより次の各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することを拒むものとする。
（1）日本の国籍を有しない人
（2）外国又は外国の公共団体若しくはこれに準ずるもの
（3）外国の法令に基づいて設立された法人その他の団体

2.　当会社は、社債、株式等の振替に関する法律第151条第1項又は第8項に基づく振替機関からの通知に係る株主のうち前項各号のいずれかに掲げる者の有する株式のすべてについて株主名簿に記載又は記録することとした場合に前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとならないように当該株式の一部に限って株主名簿に記載又は記録する方法として国土交通省令で定める方法に従い、株主名簿に記載又は記録する。

● 発行可能株式総数 750,000,000株
（普通株式）（700,000,000株）
（第1種優先株式）（12,500,000株）
（第2種優先株式）（12,500,000株）
（第3種優先株式）（12,500,000株）
（第4種優先株式）（12,500,000株）

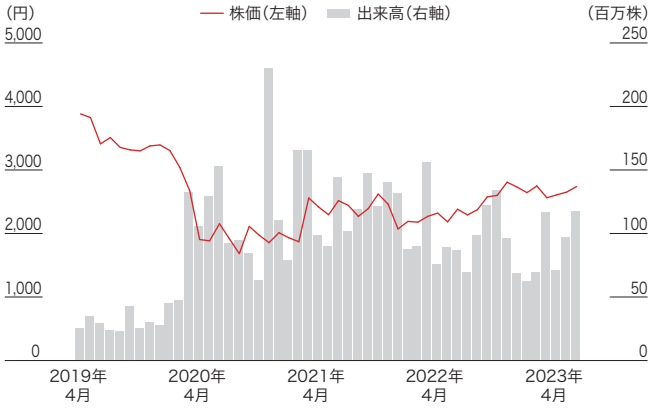
● 発行済株式総数
普通株式 437,143,500株（単元は100株）
株主数 488,003人
※発行済株式総数には自己株式136,291株を含みます。

● 大株主

株主名	所有株式数（株）	議決権比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	69,809,900	15.97
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	19,064,000	4.36
京セラ株式会社	7,638,400	1.74
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.14
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	4,395,079	1.00
GOVERNMENT OF NORWAY	3,350,686	0.76
NOMURA INTERNATIONAL PLC A/C JAPAN FLOW	2,445,000	0.55
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,376,062	0.54
野村證券株式会社	2,320,108	0.53
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,209,460	0.50
計	118,608,695	27.14

※議決権比率は自己株式136,291株を控除して計算し、小数点第3位以下を切捨処理しています。

● 株価・出来高推移



会社情報

（2023年3月31日現在）

企業名	日本航空株式会社
本社	住所　東京都品川区東品川二丁目4番11号 野村不動産天王洲ビル 電話番号　03(5460)3121 Webサイト　www.jal.com/ja/
創立	1951年8月1日
代表取締役社長 執行役員	赤坂　祐二
資本金	273, 200百万円
従業員数	連結　36,039名 単体　12,969名
資本金および 資本準備金	546,831百万円 ※百万円未満切り捨て
事業内容	1. 定期航空運送事業および不定期航空運送事業 2. 航空機使用事業 3. その他附帯するまたは関連する一切の事業

その他の情報媒体

本レポートのほか、ステークホルダーの皆さまに向けてWebサイト、各種冊子などにも詳細情報を掲載しておりますので、ご覧ください。

Webサイト

Webサイト内でも下記の詳細情報について掲示しています。

企業理念・会社案内

JALグループ企業理念
JALフィロソフィ
会社概要
JALの沿革
コーポレート・ガバナンス
経営計画
組織概要
WEB https://www.jal.com/ja/company/

安全・品質

安全管理体制
安全・安心な社会を実現するための取り組み
品質への取り組み
WEB https://www.jal.com/ja/safety/

サステナビリティ

サステナビリティ・マネジメント
統合報告書・主要ESGデータ
JALグループのサステナビリティへの取り組み
SDGs達成に向けた取り組み
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/

IR情報

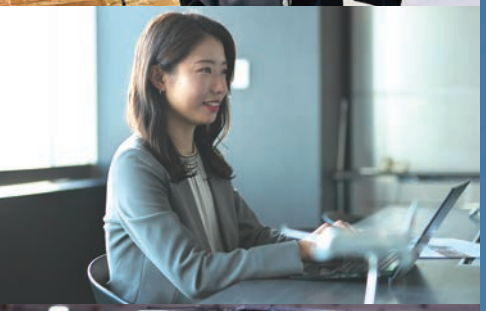
JALグループの事業・サービスについて
株価情報
IRライブラリ
財務・業績ハイライト
主要事業データ
事業等のリスク
WEB https://www.jal.com/ja/investor/

その他情報媒体

安全報告書
WEB https://www.jal.com/ja/safety/report/
コーポレート・ガバナンス報告書
WEB https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/
有価証券報告書
WEB https://www.jal.com/ja/investor/library/group.html
決算短信
WEB https://www.jal.com/ja/investor/library/information/

表紙と裏表紙について

緑色の特別塗装が施されたA350型機は、地球環境に配慮し持続的な成長を目指す“エコ”のグリーンをイメージしています。3年にも及んだコロナ禍を乗り越えた今、JALグループはさまざまな領域で活躍する社員が一丸となり、「人やモノの移動」を通じた「関係・つながり」を創造し、サステナブルな未来へと向かっていきます。



日本航空株式会社
財務部・総務部

〒140-8637
東京都品川区東品川二丁目4番11号 野村不動産天王洲ビル
TEL：03-5460-3121

Webサイト	www.jal.co.jp
企業情報	www.jal.com/ja/company/
サステナビリティ情報	www.jal.com/ja/sustainability/
投資家情報	www.jal.com/ja/investor/

oneworld

ECO FIRST

UD FONT by MORISAWA
見やすいユニバーサルデザインフォントを使用しています。