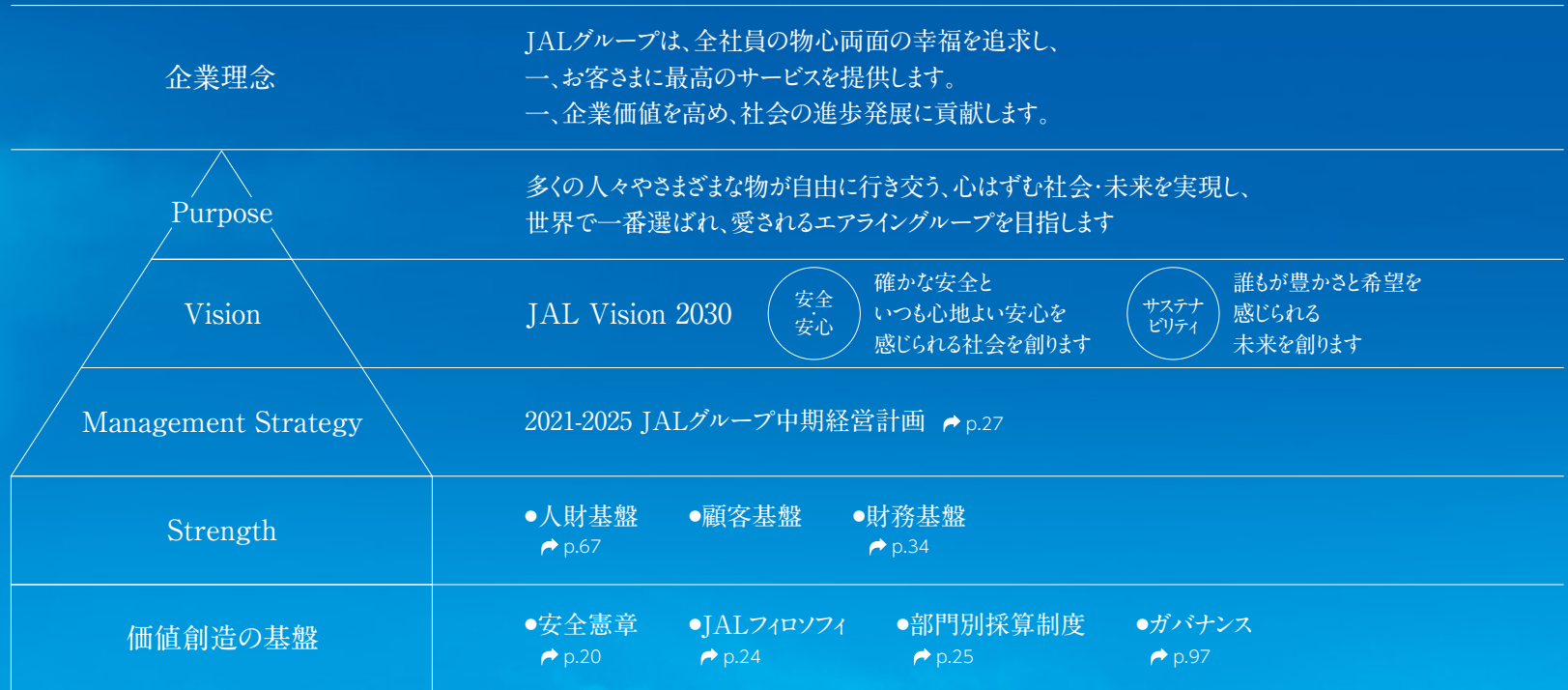


理念体系

JALグループは、普遍的な経営の目的・基本である企業理念、ありたい姿であるパーパス、2030年に向けたJAL Vision 2030の実現に向けて、2021年度から2025年度までの中期経営計画を策定し、毎年ローリングプランとして見直しを図っています。事業を通じた社会的・経済的価値の創出は、人財・顧客・財務基盤といった強みを生かすとともに、安全憲章・JALフィロソフィといった普遍的な価値観および部門別採算制度と強固なガバナンスを基盤として実現していきます。



理念体系 1
 目次・編集方針 2
 CEOメッセージ 3

1. JALグループの存在意義 10

挑戦の航跡 11
 事業概要 13
 価値創造プロセス 15
 重要課題 16
 ステークホルダーとの関係 19
 大切にしている価値観 20

2. 経営戦略の全体像 26

副社長(グループCFO)メッセージ 27
 中長期の経営戦略-ESG戦略 30
 2021-2025年度 中期経営計画
 事業戦略 32
 財務戦略 34
 経営目標 38

3. 各事業の戦略 49

各事業の概要 50
 フルサービスキャリア 51
 特集1 JALの国際線が変わる 20年ぶりの主力機の導入 53
 LCC 55
 貨物郵便 57
 機材戦略 59
 マイル・ライフ・インフラ 60
 特集2 社会課題を解決する、人流と商流の創造 64

4. 経営資源の強化 66

人的資本の最大化(人的資本経営) 67
 活躍領域を広げる 69
 多様性を高める 70
 能力を伸ばす 71
 知見を得る 72
 基盤の取り組み 74
 知的資本の強化(DX戦略) 75
 これまでの取り組み 77
 AIを中心とした将来像 78
 Purposeの実現につながるDX 78
 自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など) 79
 気候変動への対応(TCFD)とGX戦略 82
 特集3 国産SAFの普及に向けて 91
 生物多様性の保全(TNFD) 93
 限られた資源の有効利用 96

5. ガバナンス 97

コーポレート・ガバナンス
 取締役会議長・社外取締役座談会 98
 方針・体制 101
 役員一覧 108
 機関投資家との対話 113
 リスクマネジメント 114
 行動規範に基づく取り組み 116
 人権の尊重 119

6. データ集 122

主要財務データ 123
 財務状況と業績の評価および分析 125
 主要ESGデータ 130
 事業データ 134
 ルートマップ 137
 連結子会社一覧 139
 社外からの主な評価 140
 株式情報・会社概要 141

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 2024」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

2023年4月～2024年3月(2023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134社および関連会社54社をあわせたJALグループ189社

発行月

2024年8月

参考ガイドライン

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「価値協創ガイドライン」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。



「現場」と「経営」の
二つの視点を持って
最高のチームワークで
企業価値の向上を
実現してまいります。

代表取締役社長
グループCEO

鳥取 三津子



「私だからこそできることを」と社長就任を決意

2024年4月に代表取締役社長、グループCEOに就任いたしました鳥取三津子です。

私はキャリアのほとんどを客室本部で過ごし、2020年から客室本部長として、2023年からカスタマー・エクスペリエンス本部長として執行役員の任に当たってきました。社長の打診を受けた時は、私にそんな大役が務まるのだろうか、引き受けていいのだろうか、人生で最も悩みました。最終的に大役をお受けしたのは、自分がこれまで抱えてきた強い想いがあったからです。その想いは、「現場」と「経営」が近くなければいけないということです。私は、これまで多くのお客さまと接する中で、さまざまな学びを得ながら、お客さまの価値観の変化やその兆しを直に感じてきました。こうした学びや感覚を積極的に経営に反映していくことができれば、もっとお客さまに選んでいただける、そしてもっと成長できるはず——その想いは執行役員になってからますます高まっていました。

また、私自身は、必ずしも強力なリーダーシップを発揮するタイプではありませんが、JALフィロソフィを通じて、「公明正大」を信条としてきました。8,000人の客室乗務員という大所帯のマネジメントを行う中で、何事も公平・公正に、透明性をもって判断し、「この人なら協力できる」と思ってもらえるような、チーム作りを学んできました。

コロナ禍以降、お客さまの価値観は多様化し、変化の速度を増しています。また、解決すべき経営課題も複雑化しており、多様な経験やスキルを結集して解決し、そして成長していかなければなりません。現場に長く身を置いて、そのマネジメントも経験してきた私だからこそ、できることがあるのではないかと。そんな想いが次第に強くなり、社長就任をお受けすることにしました。不思議なもので「わかりました。やります」と声に出してみると腹が据わるものです。私の使命は、「現場と経営をつなぎ、最高のチームワークを作ること」であると信じて、新たな一歩を踏み出したところです。

先頭に立って安全を守り抜く

JALグループの安全憲章では、「安全とは命を守ること」、そしてJALフィロソフィでは、私たちの仕事は「尊い命をお預かりする仕事」と謳っています。私の安全の原点は、「かけがえのない命を絶対に守ること」にあり、それは1985年8月12日に発生した、JAL123便が御巣鷹の尾根に墜落した事故に基づいています。客室乗務員として乗務し始めたばかりの頃で、「自分の仕事はお客さまの命につながっている」——、机上の学びでは受けることのない、当時受けた大きな衝撃は今も心に深く刻まれています。また、これまで何度も御巣鷹の尾根に登ってきましたが、高齢になられた、あるいは成人されたと思われるご遺族の方々にお会いする度に、激しく胸が締めつけられる思いでした。「事故は、お客さまの命を奪うだけでなく、ご家族の人生も変えてしまう」——、決して軽々に語ってはならないこととして、安全への想いが胸に蓄積されていきました。

本年1月2日に、羽田空港でJAL516便と海上保安庁機が衝突する痛ましい事故が発生しました。379名のお客さま・乗員全員が脱出できたのは、何よりお客さまのご協力があったからこそですが、過去の事故から得た教訓や、日頃の訓練の大切さを改めて認識しました。そのような中で、安全上のトラブルが相次いだことを受けて、5月に国土交通省より行政指導を受ける事態を招いたことは、痛恨の極みであり、大変重く受け止めています。JAL516便事故と、一連のトラブルの教訓を必ず次に活かしていくことを皆さまにお約束します。

過去の経験を持つ私だからこそ、当時を知る者として、自ら先頭に立って、命の大切さを次世代に語り継ぎ、安全運航の意識と行動を組織の隅々まで行きわたらせていきたいと強く思っています。そのためには、全社員が自身の仕事は安全につながっていると自覚すること、そして経営は「問題を過小評価しない」ことが大切です。現場は常に目の前の仕事に一生懸命に取り組もうとしますが、一見安全とは無関係に思える事象でも、何かにひずみ生まれ、大きな問題をはらんでいるかもしれません。そこで、マネジメントを担う我々が、現場のわずかな変化に感性を研ぎ澄ませ、万全の手を尽くすことが求められます。そのために

行政指導を踏まえた再発防止策については、

➡ p.23参照

も、現場と経営の距離を縮め、情報が滞らない関係性を構築し、確かな安全を守り抜いていきます。

「カスタマーイン」の姿勢で新たな顧客体験価値を創出する

社長に就任するまでは、主に客室本部、そしてカスタマー・エクスペリエンス本部で、お客さまのご意見やお叱り、時にはお褒めの声に直接向き合ってきました。その中で、「お客さまの求める価値」を追求しているはずが、知らず知らずに、提供者側の「プロダクトアウト」な目線で、作ること、伝えることに意識が向いて、いつの間にかお客さまにとってわかりにくい、使いづらいものになってしまっているという反省がありました。例えばウェブサイト一つとっても、開発する部署だけでなく、全社員がお客さま目線を持ってより良いものに上げていくことが大切ですが、まだまだできていなかったと感じています。

以前から「JALだからこそ提供できる価値」は何なのかを模索してきましたが、コロナ禍という未曾有の危機、あるいは相次ぐ自然災害の経験を通じて、改めて、心の平穩の有難さ・大切さを再認識しました。一つひとつのサービスを磨き上げていくに加えて、お客さまに「JALはいつも心地よく安心」と感じていただき、より広い領域でより長く寄り添う「生涯のパートナー」のような存在でありたいと考えるに至りました。

そのためには、社員一人ひとりが多様なお客さまの価値観、言い換えれば喜びや安心を感じる根源に迫り、自分自身の価値観や考え方をアップデートしていくことが必要です。時には、「JALはこんなこともするのか」という大胆な挑戦も必要でしょう。そのきっかけやヒントは社内の至るところにありますし、社員にはもっと外に出て様々な感性を取り込み、糸口をつかんで欲しいと思います。そして、マネジメントもお客さま目線でその挑戦を評価し、判断していく。こういった「カスタマーイン」の姿勢を持っているかどうかは、お客さまにすぐに伝わります。今年1月に導入した国際線の新機材、エアバスA350-1000型機には、随所に新たな機能やサービスを採用し、お客さまに大変好評をいただいておりますが、

サービスする社員も喜びを感じながら乗務しているのを目の当たりにしました。「お客さまの喜び=社員の喜び」になり、その喜びが次なる挑戦の原動力となる好循環が生まれる。「カスタマーインのサービス」を通じて、「お客さまが求める価値」と「JALだからこそ提供できる価値」を融合して、新たな顧客体験価値を創出していきます。

事業構造改革を推進、2030年を視野に最高益を目指す

JALグループは、2025年度までの中期経営計画のもと、コロナ禍での経験も踏まえて、リスク耐性の高い収益構造を実現するために、事業構造改革を推進しています。2023年度は、需要が想定以上に回復し、国際線がグループ全体の業績をけん引した結果、コロナ禍前の2019年度を上回る利益を達成することができました。今後も航空需要は伸びていくものと想定していますが、航空以外の収益も拡大し、バランスよく成長していきます。利益目標については、2025年度にEBIT*1 2,000億円を計画していますが、2030年頃には、過去最高益となるEBIT 3,000億円を目指します。基幹事業である、フルサービスキャリアおよび貨物郵便に加え、新たな事業であるLCCおよびマイル・ライフ・インフラの利益構成は、2025年度には概ね60:40となる見通しですが、この利益構成を、2030年頃には50:50程度のバランスを目指し、より高い安定性を実現します。

そのために、まず、航空事業の成長戦略としては、LCCを含む、国際線を拡大します。中型機ボーイング767型機の後継として、エアバスA350-900型機、ボーイング787-9型機を導入し、機数を増やすとともに大型化を図り、今後期待される、旺盛な需要を取り込んでいきます。これにより、2030年には、国際線の事業規模を、現在の「1.4倍」にまで拡大します。国内線については、エアバスA321neo、ボーイング737 MAXといった最新の小型機を導入し、快適性・利

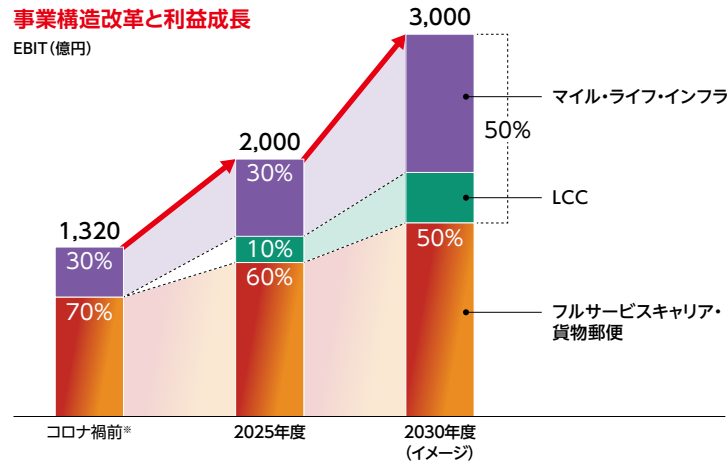


中長期の経営戦略については、[p.30](#)参照

便性の向上とともに、高い収益性を目指します。航空以外の事業については、社会課題の解決、中でも地域の活性化に着目し、さまざまなアプローチで人流・物流・商流を拡大します。一例として、地域の新たな人流・物流につながるニューツーリズム、特色ある地域製品の販売、新しい地域交通としてのエアモビリティ、訪日外国人の地域誘客を支えるグランドハンドリング、地域の生鮮品の流通を支える国内物流事業の充実を図ります。そして、このようなサービスをマイルで結び、お客さまと広く・長い関係を育むことで、特に国内の新たな人・モノの移動・航空需要を拡大し、成長を続けていきます。

株主還元については、2022年度に復配を果たしましたが、今年度2024年度には、配当性向を約35%まで回復させます。今後は、持続的な利益レベルの成長により、配当額の増加を目指しつつ、中長期的には、財務体質・資金余力を踏まえて、さらなる株主還元を努めます。

※1 EBIT: Earnings Before Interest and Taxes/財務・法人所得税前利益(税引前利益から利息等の財務収支を除いたもの)



※2019年度実績からコロナ禍による影響を除いた想定値

今後の空の旅の大前提として、GX^{※2}を推進

JALグループは、「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を目指す「JAL Vision 2030」の実現に向けて、ESG戦略を企業価値向上の最上位の戦略と位置付け、「GX」「関係・つながりの創出」「人的資本経営」の3つを中長期的に取り組みテーマとしています。

中でも「GX」は、2050年のネット・ゼロエミッションに向けて、一刻の猶予もない重要な取り組みです。まず、燃料の消費量そのものを減らすために、省燃費機材の導入や日々の運航の工夫などを進めています。先ほど触れた新機材の導入により、2030年には全保有機材に最新鋭の省燃費機材が占める比率は75%以上に達する見込みです。

もう一つの大きなアイテムは、SAF^{※3}の活用推進です。航空需要が高まる一方で、航空輸送をサステナブルなものにしていくために、SAFの供給拡大、とりわけ国産化は必須です。買い手である航空業界だけでなく、国や石油業界、さま

各事業の戦略については、
➡ p.49参照

経営戦略の全体像については、
➡ p.26参照

マーケット環境と戦略の方向性

	海外マーケット	国内マーケット
社会・経済	拡大 安定した成長 	成熟 緩やかな成長
戦略	フルサービスキャリア・LCCで 国際線を拡大し 成長をけん引 ● 増機・大型化で供給を拡大し、 旺盛な需要の取り込み ➡ 事業規模 1.4倍	航空以外の事業で 人流・物流・商流を創出 ● 最新の小型機で 快適性・収益性を向上 ● 地域の新しい旅の形、 交通インフラ、物販・流通を確立

さまざまな産業界の方々と議論し、協力し合い、国産SAFの安定供給・安定調達を実現していかなければなりません。私は、ステークホルダーの皆さまとの対話に汗を流し、「JALグループとして何ができるか」という姿勢でパートナーシップを強化していきます。

ただし、これらの取り組みが実を結ぶには、まだまだ時間が必要です。そこで、即効性のあるアイテムとして、排出権取引の活用や、CO₂を除去する新技術を持つ企業との提携なども取り入れて、GXを力強く推進していきます。

※2 GX: Green Transformation

※3 SAF: Sustainable Aviation Fuel/持続可能な航空燃料

移動を通じた「関係・つながり」で、 経済価値と社会価値の循環をつくる

日本はすでに人口減少社会に入っていますが、需要・供給の両面で、少しずつ課題が顕在化しています。「関係・つながりの創出」は、コロナ禍で人の動きが止まり、全ての航空サービスが提供できなくなった中、改めてJALグループの社会的な存在意義がどこにあるかを自問自答する中で私たちが導き出した一つの答えです。JALグループは人やモノの輸送に関わるサービスの対価として売上や利益といった経済価値を生み出していますが、同時に、移動によって人と人、人と土地やモノの関係・つながりが社会価値をもたらします。人と会うことで、

ある人は懐かしさを、ある人は新たな知見や感性を、ある人は人生の転機を得る——つまり「関係・つながりの創出」は、人々の心身の豊かさや幸福といったウェルビーイングにつながっています。また、地域との人流・商流・物流の拡大は、地域活性化や観光産業の発展といった社会課題の解決にも貢献することができます。このように、人・モノの「移動」と「関係・つながり」は相互に作用し、経済価値と社会価値の循環をつくっていくと考えられます。

私は、JALグループがこうした価値を世界中の人々に提供していること、その重要なインフラを担っていることを、社員はもちろん、国内外の多くのステークホルダーの皆さまにもご理解を深めていただきたいと考えています。今回、関係人口に着目し、中期経営計画で「関係・つながり」を定量化した指標を打ち出しましたが、JALグループの社会価値創造への強い意志を示すものであると同時に、グループ一体となってその達成を目指そうという全社員へのメッセージでもあります。

多様な人財の能力が発揮できる仕組みづくりを

GXを推進するのにも、関係・つながりを創出するのにも、全ては「社員」です。一方で少子高齢化・人口減少が進む中で、将来を担う人財に航空業界の魅力を感じてもらおうと、そして大切に育てることが常に問われています。そうした課題意

国産SAF普及に関する取り組みは、[p.91](#)参照

「関係・つながりの創出」による社会的価値・経済的価値の創造については、[p.31](#)参照



識から、「活躍領域を広げる」「多様性を高める」「能力を伸ばす」「知見を得る」という4つのテーマを設定して、人的資本経営を推進しています。

その入り口として、少ない人数でも同じアウトプットが出せるよう、DXを最大限活用していきます。AIなどの新技術を活用して生産性を高めることで、現在の仕事を見直し、カスタマーインで新たな価値創造に挑戦する時間を増やしていくことが前提となります。

人的資本経営の4つのテーマの中でも私がとりわけ重視しているのは、「能力を伸ばす」というテーマです。コロナ禍を通じて、「自分の能力・仕事を客観的に評価する」ことの重要性に改めて気付かされました。当時、減便により乗務する機会が大幅に減少したことから、多くの客室乗務員がグループ外に出向しましたが、社員が「私はこんなこともできるんだ!」と、新たな可能性を見出すきっかけとなりました。そうした社員が職場に戻り、「出向で得た経験や能力を客室乗務員の仕事に活かすことはできないか」という発想で、サービスの向上や新商品の開発を実現しただけでなく、部門間・社員間の連携を高めることにもつながりました。客観的な視点を持つことで価値創造力を高めることができる、このような経験から、人的資本経営の指標の一つに「グループ内外・国内外の企業・団体への出向者数／派遣者数」を掲げました。若い人たちにはぜひ、そうしたチャンスを活かして、大きく成長してほしいと思います。

あわせて、「多様性を高める」ことも重要です。従来の航空領域から、新たな領域に事業を拡大していくにあたっては、これまでの慣習や前提にとらわれないアイデアでビジネスモデルを組み立て、多様な視点で磨き上げていかなければなりません。そのために、DEI(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を推進し、性別、国籍、年齢、障がいの有無といった、属性が多様であることに加えて、社員一人ひとりが多様なスキルや価値観をあわせ持ち、思う存分に活躍できる職場環境を整えていきます。

社員に常に新たな挑戦の場を提供し、成果に対してしっかりと還元し、エンゲージメントとともに価値創造力が高まる、そしてやりがいを持った人材が集う。そんな企業と人材が一体となって成長していく制度・風土づくりを進めていきます。

「ステークホルダーの期待」を上回る会社でありたい

人の移動が戻るとともに、業績も順調に回復していますが、2030年を視野に入れた中長期的な成長を実現するためには、ただ回復を待つばかりでなく、自ら流れを変える大胆な施策も必要です。私はその鍵は、お客さま、お取引先さま、地域社会、株主さま、そして社員など、JALグループが日々接するステークホルダーの皆さまにどれだけ寄り添えるかにあると考えています。その声に耳を澄ませば、潜在するニーズが必ず見えてきます。ステークホルダーのニーズにお応えすることで、社会課題を解決し、新たなマーケットをつくる会社でありたい。そして、「JALならきっとやってくれるはず」と期待され、さらにその期待を大きく上回っていく会社でありたいと思います。

今般、若手社員が中心となって、JALグループと社会の関わりという視点で未来を思い描いた「JAL FUTURE MAP」を作成してくれました。私はその思いを全面的にバックアップして、全社員の自由な発想をエンジンに、多くの人やモノが自由に行き交う心はずむ社会・未来を必ず実現します。これからのJALグループにどうぞご期待ください。

人的資本の最大化については、[p.67](#)参照

「JAL FUTURE MAP」については、[p.9](#)参照



