

2

経営戦略の全体像

この章で伝えたいこと

- 長期事業戦略として、経営戦略の最上位に位置づけたESG戦略
- 「関係・つながりの創出」による社会的・経済的価値の創造
- レジリエンスと成長性を備える事業ポートフォリオ戦略



Contents

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

ESG戦略を通じた 関係・つながりによる成長と価値創造を実現します。

代表取締役副社長執行役員(グループCFO)
齋藤 祐二

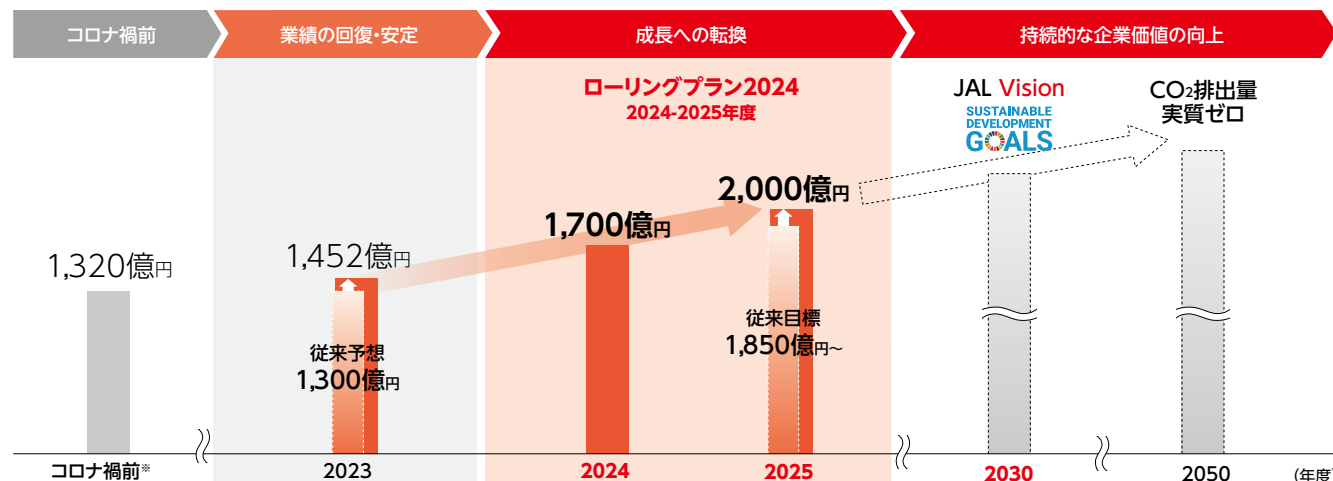
中期経営計画の進捗

海外発需要を取り込み、利益目標をアップデート

「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画」の3年目に当たる2023年度は、5月から新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が5類に移行し、人の移動が回復したことで、コロナ禍前を上回る1,452億円の利益を計上することができました。

人流回復の中でも海外発需要の回復が利益の改善に大きく寄与しました。ただし、これは単に需要が増えた結果というだけでなく、コロナ禍においても需要回復期に向けた対応を着実に実践し続けた結果でもあると考えています。加えて、コロナ禍においても当社は雇用を維持し、その間も社員に教育プログラムへの参加や他社への出向を通じて多様な学びを得るような機会を設け、社員も積極的に取り組んできました。このような取り組みにより、航空需要の回復にあわせた迅速な供

利益(EBIT)目標



※2019年度実績から新型コロナ影響を除いた数値(2019年度3Q決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))



給の回復と新たな価値創造に向けた社員の能力開発が実現できたと考えています。

「2021-2025年度 中期経営計画ローリングプラン2024」は、従来の大きな方向性は維持しつつ、コロナ禍で得た経験や、ニューノーマルな環境やマーケット変化が明確になったことを踏まえて軌道修正したもので、2025年度の計画完遂に向けた2カ年の具体的な戦略・計画を示しています。

今後も海外発需要が増加することが想定され、またフルサービスキャリア以外の事業の拡大も見込んでおり、最終年度である2025年度の利益目標を1,850億円以上から2,000億円へと上方修正しました。

レジリエンスと成長性を備えた事業構造への改革

現在、利益額においては、フルサービスキャリア事業が利益構成の約7割を占めていますが、LCC事業とマイル・ライフ・インフラ事業をフルサービスキャリア事業に並ぶ事業規模とし、航空だけに依存しない事業構造にすることで、レジリエンスと成長性を高めていきます。

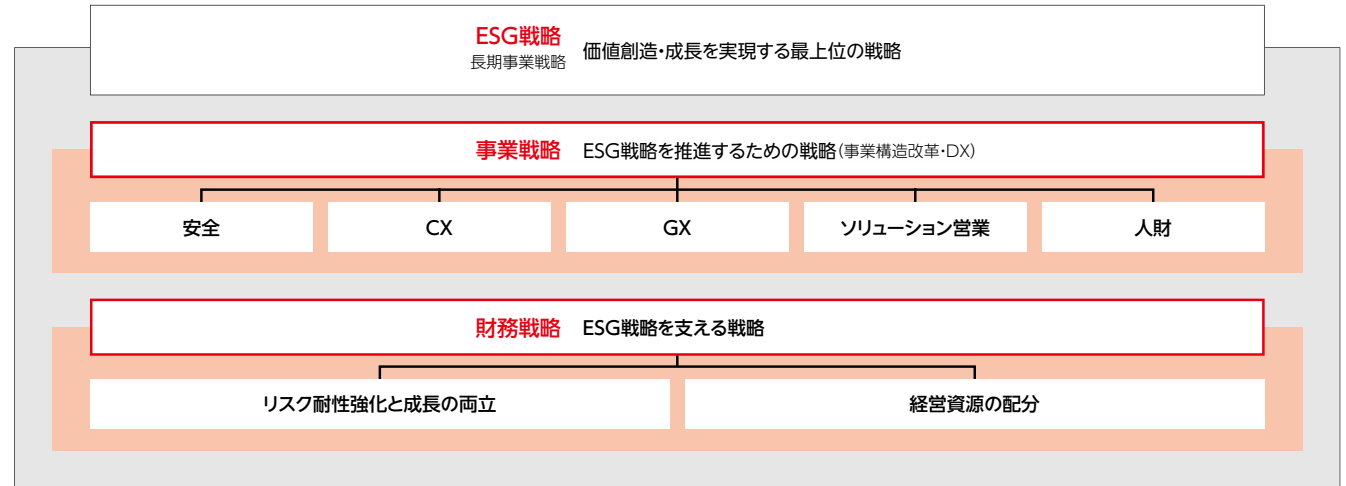
事業構造改革を推進していくための視点は大きく二つあります。

一つは、既存事業の収益力を高めていく「利益構造の再構築」で、フルサービスキャリア事業ではインバウンド需要の取り込みを強化していくためのネットワーク拡大、アライアンスパートナーの拡大などを推進しています。また、貨物郵便事業では、物流の2024年問題に対応するために、ヤマトホールディングス株式会社との協業を開始するなど、新たな収益機会の創出にも挑戦しています。

もう一つの視点は、「利益の拡大・成長」で、LCC事業とマイル・ライフ・インフラ事業という成長領域をしっかりと拡大していき、利益の約半分をこれらの事業によってもたらされるようにします。

これら事業構造改革の推進に当たっては、事業セグメント別に収支を明確にしながらか最適化を追求する事業ポートフォリオ経営を推進していきます。

経営戦略の骨子



各事業の成長を支える事業横断の取り組み

ローリングプラン2024では、これまで述べてきた各事業領域の取り組みに加えて、経営目標達成に向けた全事業を横断する6つの取り組み——安全、CX(カスタマーエクスペリエンス)、GX(グリーントランスフォーメーション)、ソリューション営業、人財、財務についても引き続き強化していきます。

例えば、CXにおいては、フルサービスキャリア事業での顧客接点に加えて、マイレージサービスやJALカード、eコマースなど多様なサービスを提供するマイル・ライフ事業を通じて、「ためる」「使う」「楽しむ」といった日常生活での顧客体験価値を上げていくことで、お客さまとのつながりを強化する事業横断的なCX戦略を展開していきます。

また、2023年4月に立ち上げたソリューション営業本部では、航空券営業にとどまらず、お客さま・自治体・企業の課題解決や、新たな関係・つながりの機会を創出するなど、さまざまな機会を捉えて、お客さまに新たな価値を提供します。

更なる成長に向けて

成長に向けた投資にも力を入れていきます。2024年3月には、それまでの「回復・安定」フェーズから、本格的な「成長」フェーズへの転換を図るべく、42機の新型機導入を発表しました。

このうち30機は成長領域と位置づける国際線に導入します。着実な需要増が見込まれる北米・アジア・インドを中心に国際ネットワークの拡充を通じてフルサービスキャリア、LCCをあわせた国際線の事業規模を2030年度までに現在の約1.4倍に拡大する計画です。また、最新の省燃費機材を導入することで、お客さまに最高のサービスを提供しつつ、更なるCO₂排出量の削減を進めていきます。

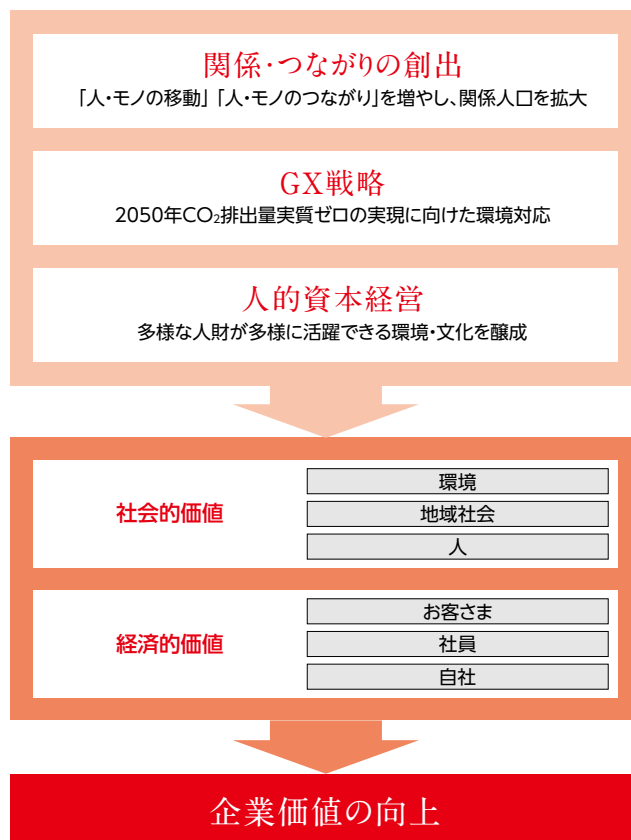
ESG戦略による中長期的な企業価値向上

「関係・つながり」の創出により

社会的価値と経済的価値を創造する

当社グループは長期ビジョン「JAL Vision 2030」において、「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を目指すべき姿としています。そのVision実現に向けた取り組みの中心となるのがESG戦略です。

中長期的に取り組むテーマ



このESG戦略においては、人・モノの安全・快適な「移動」を通じて多くの人々の「つながり」を創出することで地域活性化や環境負荷低減、ウェルビーイングの向上といった社会的価値を創出するとともに、当社グループの成長（経済的価値）を高めていくという価値創造ストーリーを掲げています。

こうした考えは、コロナ禍において自由な移動が制限され、さまざまな社会的・経済的な価値創造の機会が失われたことでより一層強まりました。当社でも需要の減少にあわせて、運休・減便を行わざるを得ませんでした。未曾有の事態を通して当社の根源的な提供価値を改めて見直すことができました。

この価値創造ストーリーについては、昨年のローリングプラン2023の発表時にも言及していたのですが、「主旨は理解できてその実態がわからない」という声も多くありました。そこでローリングプラン2024では、「関係・つながり」の効果を可視化した指標を示すこととしました。

指標の策定に当たっては、筑波大学の研究所にご協力いただき、調査研究を実施。その結果、つながりの場に来る「関係人口の人数」と「地域との関わり度合い」を掛け合わせて「関係・つながりの総量」を導き出し、その総量を2030年度までに2023年の1.5倍を増やすことを目標としました。

今後は、今回の調査で得たデータを基に研究を進め、どんな目的で移動しているのか、そうした機会を増やすためにはどんな施策が有効なのか、より強い関わり・つながりを実感してもらうためには何をすればいいのかについて客観的に明らかにすることで、「人数を増やす取り組み」と「関わり度を高める取り組み」を推進していきます。これにより「関係・つながり」を増やし、社会的価値と経済的価値の創出、更にはJALグループの企業価値向上を目指します。

ネット・ゼロエミッションに向けたGX戦略と、成長のエンジンである人的資本経営強化に向けた取り組み

ESG戦略では、「関係・つながりの創出」に加えて、中長期的に取り組

むテーマとして「GX戦略」と「人的資本経営」を掲げています。

以前は航空輸送において、CO₂を排出することに対して非難されることもなくコストも負担する必要がありませんでしたが、環境への影響が深刻化している中で、航空業界はCO₂を排出することでマイナスの社会価値を生み出しているということを強く認識しなければいけないと考えています。航空輸送という事業そのものが社会から許容されるためには、重要な経営戦略と位置づけて脱炭素に取り組むことが不可欠となっています。そこで当社では2050年のネット・ゼロエミッション実現に向けたロードマップを策定し、GX戦略を推進しています。

また、関係・つながりを創出する新たな取り組みを生み出していくためには、指標となるデータを分析するだけでなく、人々が移動を通じて感じる喜びや感動に対する想像力を持って取り組むことが大切です。安全・安心を提供するという事業特性からも、成長事業の創造という事業戦略からも、まさに「人」こそが当社グループの成長エンジンです。多様な人財が持つ感性や価値観を積極的に活かしながら、一人一人の能力を高め、より発揮されるような環境づくりを進め、エンゲージメントを高めていくことこそがわれわれ経営陣の大きな使命だと考えています。

現在、当社グループは日常生活のコロナ禍からの回復の中、好調な業績回復を実現し、将来に向けた成長投資も積極的に行っています。こうした当社のあり方に関して、改めてステークホルダーの皆さまにお伝えしたいのは、単に航空需要が高まったから新型航空機の導入やネットワーク拡充に投資するという、従来の価値観だけで将来を描いているのではないということです。当社グループが実現したいのは、航空需要の根源にある、人と人の関係・つながりがもたらす心はずむ社会、そして未来です。

不安定な世界情勢の中、国内においては社会課題が深刻化しており、先行き不透明な時代はまだまだ続くと思われませんが、そうした時代にこそ、「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を目指すJAL Vision 2030の真価が問われている、そんな思いの下に、JALグループならではの価値創造にまい進してまいります。

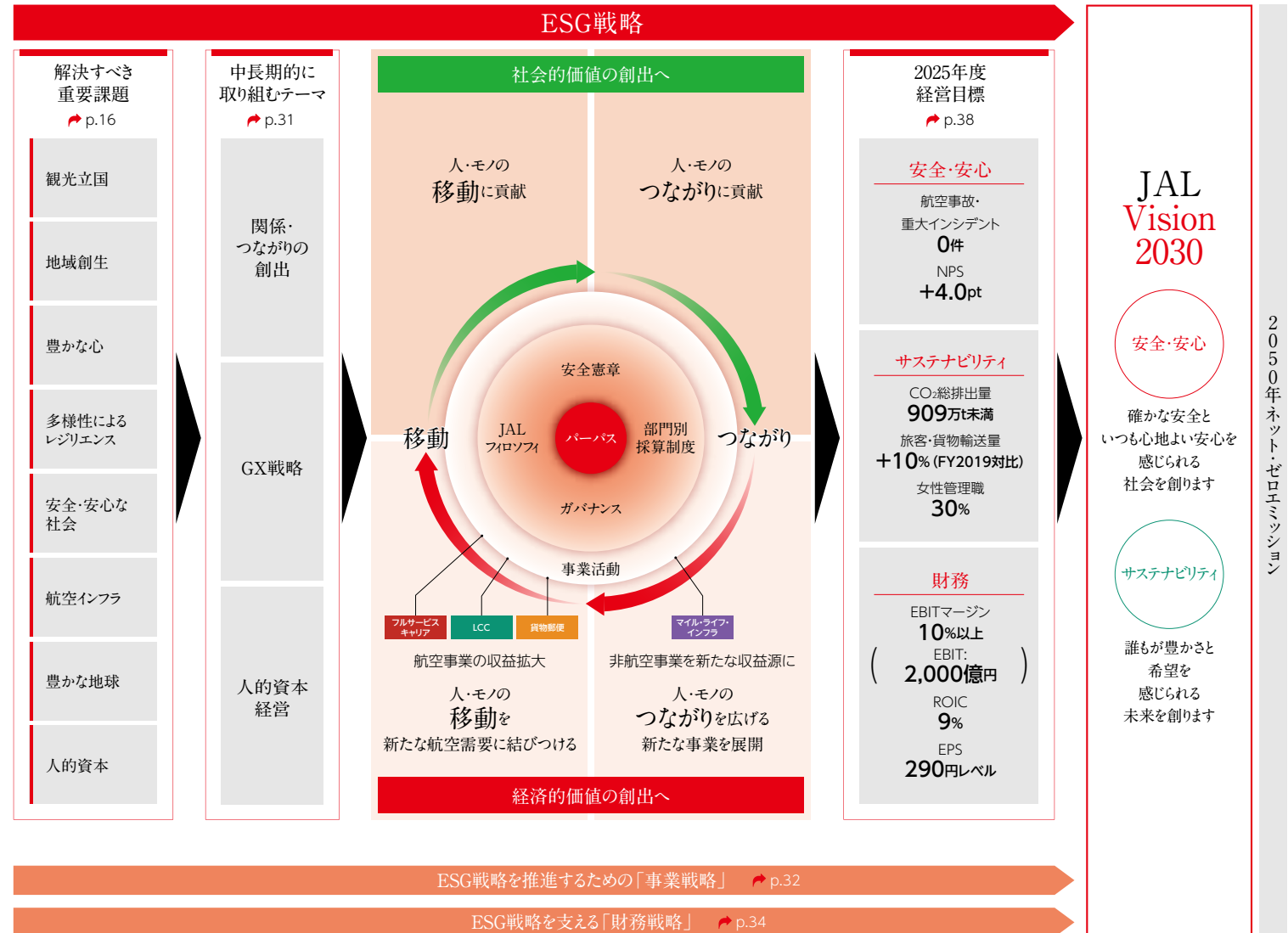
ESG戦略の概要

JALグループは、2030年に向けて、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、「移動」を通じた「関係・つながり」の創造によって、持続的に社会的・経済的価値を創出していきます。

JALグループが将来にわたるメガトレンドを踏まえて特定している、解決すべき重要課題(マテリアリティ)に対して、中長期的に取り組むテーマとして設定している「関係・つながりの創出」「GX戦略」「人的資本経営」を、ESG戦略の下で取り組んでいきます。

これにより、2025年度までの中期経営計画を完遂し、経営目標の達成を実現します。さらに、JALグループの2030年に目指す姿である「JAL Vision 2030」で掲げている「安全・安心な社会」と「サステナブルな未来」を創り出し、多くの人々やささまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現します。

また航空輸送という事業そのものが社会から許容されるために、GX戦略を着実に進め、2050年のネット・ゼロエミッションを達成します。



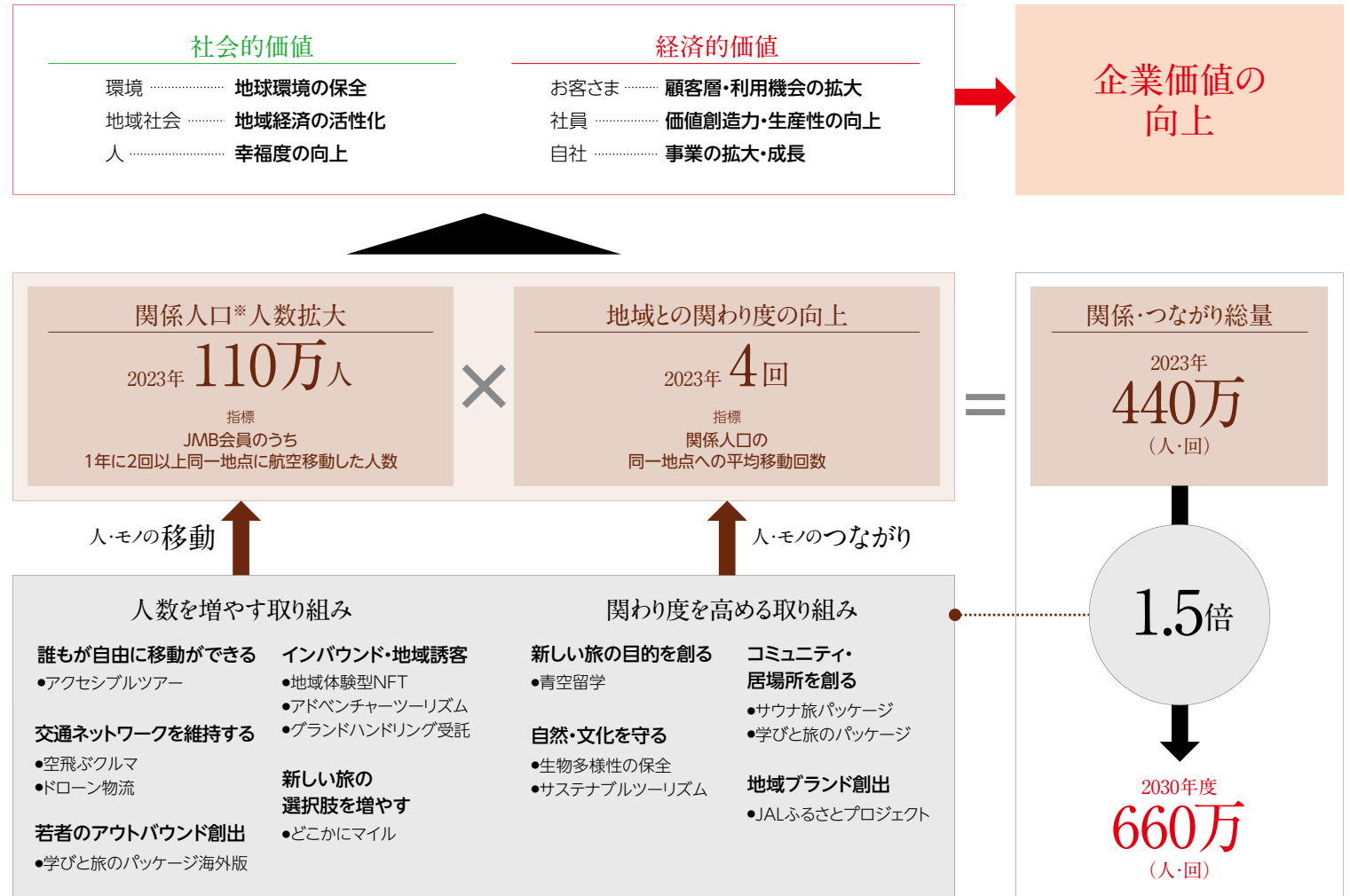
ESG戦略(関係・つながりの創造)

「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

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、「移動」を通じてより多くの「関係・つながり」を創ることで社会的価値・経済的価値を創出し、企業価値を向上させるといふ、価値創造ストーリーをお示しました。

さらに「JALグループ中期経営計画ローリングプラン2024」において、この価値創造ストーリーを実現する上での、2030年度までの定量的な目標を設定しました。「関係人口*の人数」と「地域との関わり度合い」を向上させることで、「関係・つながりの総量」を導き出し、その総量を2030年度までに2023年の440万(人・回)の1.5倍となる、660万(人・回)に増やすことを目標とします。

具体的には、人数を増やす取り組みとして、誰もが自由に移動ができるようなアクセシブルツアーやツーリズムの拡大、アドベンチャーツーリズムによるインバウンド地域誘客、また関わり度を高める取り組みとして、コミュニティや居場所を創る仕組みづくりやサステナブルツーリズムによる自然・文化の保全などを行い、関係・つながりを増やし、人流や商流を広げることで地域活性化などの社会的価値を創出するとともに、経済的価値を創出し、JALグループの企業価値向上を目指します。



研究協力: 国立大学法人筑波大学

※関係人口とは、移住や観光、単なる帰省ではない、日常生活圏や通勤圏以外の特定の地域と継続的かつ多様な形で関わり、地域の課題解決に資する人をいいますが、ここでは「帰省や業務出張を含み、地域を1年間に複数回訪れる、地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人」と定義します。

事業構造改革の概要

レジリエンスと成長性を備えた事業構造の構築

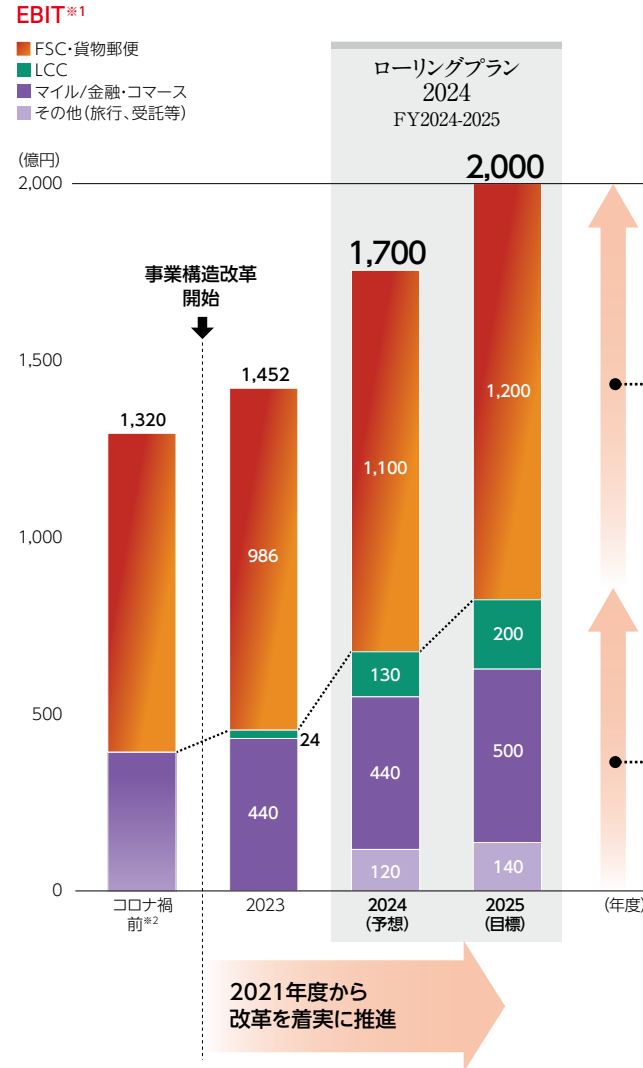
ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し、4つの事業領域において、事業を通じた社会課題の解決に取り組むことで、収益構造を変化させながら、中長期的な利益成長を実現します。

フルサービスキャリアは国際線における成長需要の取り込みと国内線における持続可能なネットワークの構築、貨物郵便は貨物専用機事業の新規展開や戦略品目の強化により、利益構造を再構築し、コロナ禍前とは異なる環境下においても成長を実現します。

LCCは積極的な国際線の展開により事業規模を拡大し、マイル/金融・コマース事業は日常生活においてマイルをためる機会を拡大、グランドハンドリング受託事業はインバウンド需要の成長に向けた事業の拡大を通じて、利益の拡大と成長を目指し、航空だけに依存しない事業構造とします。

事業構造改革を行うことで、2025年度の利益目標の達成、およびレジリエンスと成長性を備えた事業構造を実現します。

各事業の戦略については、p.49参照



利益構造の再構築

- フルサービスキャリア (FSC)** (p.51)
 - 国際旅客
 - 競争力を強化し単価を維持
 - インバウンド需要の更なる獲得
 - アウトバウンド需要の喚起
 - 国内旅客
 - 収益力強化
 - 関係人口の創出とインバウンド需要の地域誘客
 - 持続可能なネットワークの構築
- 貨物郵便** (p.57)
 - 貨物専用機事業の新規展開
 - 戦略品目の輸送による単価の維持・向上

利益の拡大・成長

- LCC** (p.55)
 - 事業規模の拡大や積極的な国際線展開
- マイル・ライフ・インフラ** (p.60)
 - マイル/金融・コマース
 - 日常生活でのマイルをためる機会の拡大
 - ワクワクする特別な特典の開発
 - コマース事業の取扱高拡大による成長
 - グランドハンドリング受託
 - インバウンド需要の更なる成長に向けて事業を拡大
 - エアモビリティ
 - 地域のソリューションを提供
 - 新たな空の移動価値を創出

事業セグメント別の収支を明確化し、事業ポートフォリオ経営を推進

※1 報告セグメント変更に伴う調整額は未反映

※2 FY2019実績から新型コロナ影響を除いた数値 (FY2019 Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))

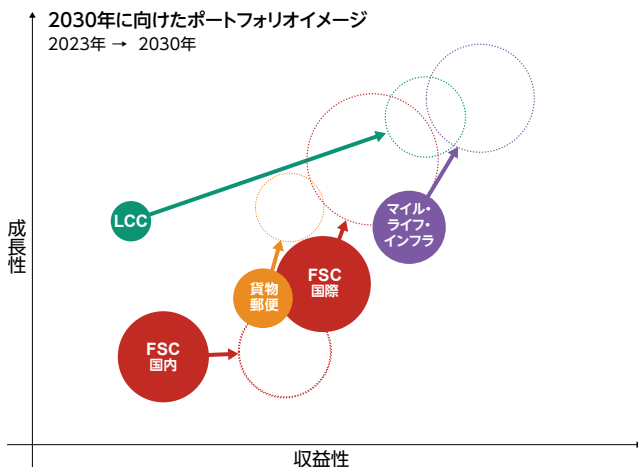
事業ポートフォリオマネジメント

中長期的に目指す方向性

現在の中期経営計画期間以降においても、事業構造改革を推進し、それぞれの領域の利益を拡大しながら、リスク耐性の高い収益構造を実現します。

特に今後の成長領域である、FSCの国際線事業、LCC事業およびマイル・ライフ・インフラ事業については、JALのブランドやアセットを活用した新しい事業によって事業の幅を広げ、かつESG戦略を通じて生み出した新しい価値とそれに関連する事業を創り出していくことで、新たな収益機会の創出にも挑戦します。

中長期的な事業ごとの成長性



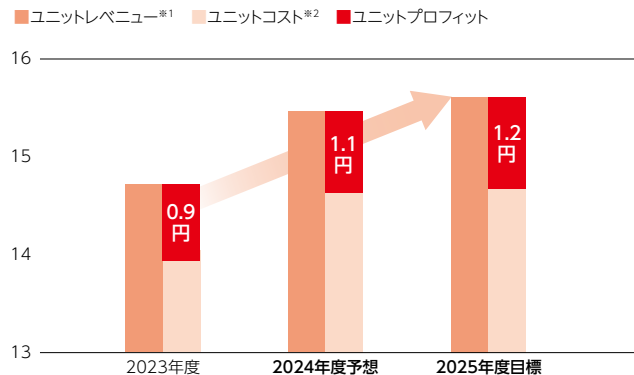
※円の大きさ: 売上規模

フルサービスキャリア事業の収益性向上

従前は「実質固定費」を指標として、全社的にコスト削減に取り組んできましたが、今後の労働人口減少を見据えると、業務の仕組みを効率化し、生産性向上を実現していくことが不可欠です。また、レベニューマネジメント等によるイールド維持・向上によって収入を増やすことも重要となっております。そこで、今後は、コストだけではなく収支に焦点を当て、燃油・為替市況やインフレによるコスト高をイールド向上や生

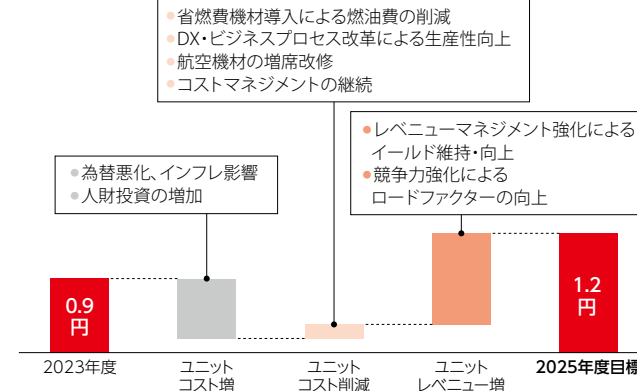
産性向上により打ち返していくことで利益の最大化を目指すこととし、その一つの目安として「ユニットプロフィット」を収益性指標として取り入れることとしました。今後もコスト・コントロールの継続はもちろん、人的投資や成長投資を実施し、DX活用等を推進しながら収益性の向上に努めてまいります。

2023-2025 ユニットプロフィット^{※3}の推移



※1 ユニットレベニュー = 旅客収入 ÷ ASK ※2 ユニットコスト = (営業費用 - 旅客収入以外の収入) ÷ ASK ※3 ユニットプロフィット = ユニットレベニュー - ユニットコスト

ユニットプロフィット^{※3}向上に向けた取り組み



リスク耐性強化と 持続的成長の 更なる加速に向けて

執行役員
財務・経理本部長、経営管理本部長

弓崎 雅夫



財務戦略の全体像

JALグループは、強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、企業価値向上のために戦略的に経営資源を配分することを財務戦略の基本方針としております。

強固な財務体質の維持に関しては、2025年度末までに格付評価上の自己資本比率を50%程度にすることを指すとともに、「シングルAフラット」以上の信用格付（日本の格付機関）の取得・維持を目指し、リスク耐性の強化を図ることとしています。同時に、持続的な成長に向けた経営資源配分における取り組みも加速させます。

資金調達全般においては、安定的かつ多様な外部資金調達能力の維持向上を重要な経営課題と認識しており、資金調達能力の前提となる強固な財務体質の維持向上に努めています。JALは国内2社の格付機関から信用格付を取得しています。本報告書作成時点（2024年8月現在）において、日本格付研究所の格付は「シングルA（安定的）」、格付投資情報センターの格付は「シングルAマイナス（安定的）」となっています。また、主要な取引先金融機関と良好な取引関係を維持していることから、必要な運転資金と投資資金の調達に関しては円滑に実施できていると認識しています。コロナ禍を耐え抜くために機動的な資金調達を実施したことで、有利子負債残高はこの4年間で大幅に増加しまし

各指標の実績・目標・取り組み

		2023年度実績	2025年度目標			
リスク耐性強化と成長の両立	収益性指標	EBITマージン 経営目標	8.8%	10%以上	<ul style="list-style-type: none"> ● ユニットプロフィットによる経営管理でフルサービスキャリア領域の収益性向上 ● マイル・ライフ・インフラ領域の収益性向上 ● コスト管理の徹底と生産性向上の推進 	
		EPS 経営目標	¥219	¥290レベル		
	効率性指標	ROIC 経営目標	7.3%	9%		加えて、社会的価値を考慮した新しい投資効率化指標「サステナブルROIC（仮称）」の導入 <ul style="list-style-type: none"> ● 効果的な投資の実現
		ROE	11.1%	資本コストを上回る10%以上		
	安全性指標	自己資本比率	41.0%（格付評価上）	50%程度（格付評価上）		<ul style="list-style-type: none"> ● リスク耐性強化 ● 資金調達能力の維持向上 ● 資本効率・資産効率向上
		信用格付	R&I: Aマイナス JCR: Aフラット	Aフラットを目指す		
手元流動性	8,638億円 コミットメントライン1,500億円	旅客収入の5.0-5.6カ月分を確保 （コミットメントライン含む）				
経営資源の配分	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	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルな成長に向けた投資の推進 ● 最適な資源配分実施 ● 財務規律の遵守 		
	規律	→	毎月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	2023年度年間配当75円/株	配当性向35%程度を早期に実現	● 配当は安定性・継続性を重視		

たが、2024年3月末時点においても、格付評価上の自己資本比率は41.0%、ネットD/Eレシオは0.0倍と、航空業界においては世界最高レベルの強固な財務基盤を維持できております。その上で、十分な手元流動性の確保、資金調達手段の多様化、資本効率の向上を企図し、主要な事業資産である航空機などの調達に当たっては、金融機関からの借入、社債の発行、航空機リース等の有利子負債を一部活用しています。

経営資源配分としての設備投資では、機材投資により、最新鋭の省燃費機材への更新と導入を進めるとともに、LCC事業領域の拡大を図り、グループとしての成長を加速します。設備投資に必要な資金については、安定的かつ機動的に確保することに努めています。財務規律を維持するため、内部資金および外部資金を有効に活用し、設備投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内とすることを原則としていますが必要に応じて設備投資額を増やし、将来成長に向け積極的に投資することも考えていきます。また、ESG投資の推進に向けては、ESGファイナンスを積極的に活用していきます。JALグループは航空会社として世界で初めてトランジションボンドを発行しており、2024年5月には第3・4回目となる発行も実施しています。これらにより調達した資金は「省燃費機材への更新」を用途としており、持続可能な航空燃料(SAF)の搭載量拡大とあわせて、2050年のCO₂排出量実質ゼロの目標達成を目指しています。

リスク耐性強化と成長の両立

手元流動性方針

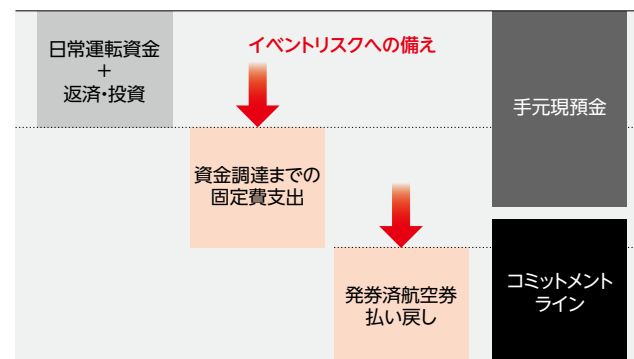
JALグループのリスク耐性強化に関する目標指標は、コロナ級のイベントリスクに備えたものです。手元流動性については、一部コミットメントラインを活用しながら、旅客収入の5.0～5.6カ月分程度を確保するとともに、2025年度末までに格付評価上の自己資本比率50%程度を目指しています。

財務基盤の再構築に向けた債務返済に約2,000億円(2年間の総額)を見込んでおり、それに備えた手元流動性を確保しております。

手元流動性方針

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



ポートフォリオ管理の強化

事業構造改革の推進による、利益拡大と成長を図るため、2024年度からコストの配賦を各事業の現状に見合うように管理し、各事業領域別の収支を精緻に把握できるようにすることで事業別ポートフォリオ管理を一層強化し、今後の非航空領域の成長につなげる経営を実現していきます。

事業領域別収支の見える化の目的

- これまで簡便的に実施していたセグメント別収支を精緻化し、事業別ポートフォリオを推進
- セグメント別収支の見える化により経営責任・領域を明確にすることで、事業構造改革を加速
- LCC、マイル/金融・コマース、その他(旅行・受託等)各事業は利益の拡大と成長を図る

経営資源配分

ESG投資の基本方針

JALグループは、ESG戦略を後押しするための投資を推進しており、2024～2025年度における資産投資の総額として5,500億円を計画しています。このうち、約60%は地球環境保全に貢献する投資に充ててまいります。

経営資源配分という観点では、株主の皆さまへの還元とのバランスを取りながら、将来のJALグループの成長とESG戦略の更なる加速、グループで働く人材の生産性向上と効率化を推進するために、成長投資を促進していきます。

経営資源配分とフリーキャッシュフローの推移

キャッシュイン

キャッシュ配分



成長の加速

- フルサービスキャリア領域は早期に新型機材を導入
- LCC領域の事業拡大
- マイルを中心とした非航空領域の強化

生産性向上・効率化

- 人的資本の向上により、エンゲージメント向上、社員還元を充実
- 空港旅客、営業、予約業務において人的生産性約3割向上(2030年度)
- ランプハンドリングの省人化による人的生産性約2割向上(2030年度)

環境対応の推進

- 2024-2030年度累計 CO₂排出量 約750万トン削減
- 創出される社会的価値 約1,100億円※2

サステナブルROIC

JALグループは、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。これは、中長期的な視点で社会的価値をもたらす投資先をより適切に評価できる指標であり、ESG投資の加速を図るための取り組みの一環です。

サステナブルROIC

$$\text{サステナブルROIC} = \frac{\text{EBIT} + \text{社会的価値}}{\text{期首・期末 固定資産平均}}$$

投資判断基準

JALグループは、事業構造改革による各事業領域の多様化を受け、ハードルレートを投資案件ごとに設定しています。これにより、適切なりスクコントロールを実施しながら、投資による更なる成長を促進しています。また、CO₂削減などの社会的価値を金銭的価値に換算し、投資の効果として評価する仕組みを導入しています(ICP: Internal Carbon Pricingの活用)。この評価の導入は、JALグループの最上位戦略であるESG戦略による社会的価値の創造を推進するための重要なステップとしています。

株主還元

JAL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捉えており、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を行うことを基本方針としています。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

※1 人財投資・ESG推進費用を除いた営業CF ※2 ICP (Internal Carbon Pricing) 15,000円/t を用いて試算

および予測可能性を重視して決定します。加えて、自己株式の取得については、JALの財務状況などを見据え、積極かつ柔軟に実施を検討します。これにより、JAL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踏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いきます。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。

JAL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。2024年度の年間配当予想は1株当たり80円としており、配当性向も35%に到達する見込みです。今後も成長投資の資金や強固な財務体質を確保しつつ、継続

的・安定的な配当を実施していきます。

詳細は [▶ p.129の「利益配分」](#)をご覧ください。

強固な財務体質の構築

これらの財務戦略的取り組みを通じて、JALグループは不確実性の高い経済環境下でも安定した経営を維持し、持続可能な成長を実現するための基盤を固めています。リスク耐性と財務基盤の強化、効率的な経営資源配分、そして持続的成長に向けた投資は、JALグループが直面する課題に対応し、将来にわたって競争力を維持し、成長を遂げるための重要な要素です。これらの取り組みにより、JALグループは業界の変化や市場の動向に迅速かつ柔軟に対応できる体制を構築し、持続可能なビジネスモデルへの移行を加速しています。

特に、ESG投資やサステナブルROICの導入、事業領域別収支の見

える化などの戦略は、社会的責任と経済的成長の両立を目指すJALグループの姿勢を示しています。これらの取り組みは、ステークホルダーからの信頼を高め、長期的な企業価値の向上に寄与すると期待されます。

また、投資判断基準の見直しや、ハードルレートの設定などは、JALグループが資源を最も効果的に活用し、最大のリターンを生み出す事業に集中することを可能にします。これにより、JALグループは新たな成長機会を見極め、事業ポートフォリオの多様化を図りながら、持続可能な成長を追求していくことができます。

これらの戦略的取り組みを通じて、JALグループはポストコロナ時代における新たなビジネス環境に適応し、変化する顧客ニーズに応えることができる強固な企業体を築いていくことを目指しています。

Topic

個人株主とのコミュニケーション強化に向けて

機関投資家との対話だけでなく、四十数万名を超える個人株主さまとの双方向コミュニケーションの強化に積極的に取り組んでいます。企業理念、経営戦略、経営計画、実績などの経営に関する情報の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、情報開示に努めてきましたが、2024年5月には、「JAL株主さま専用サイト」をリニューアルオープンしました。また、6月に開催した定時株主総会に際しては、当社Webサイトで事前質問を受け付け、約400問の全てのご質問に担当役員が回答しました。前年から開始した、事前質問の全問への回答により、時間の限られる総会では困難な質と量を高めた双方向コミュニケーションを実現しています。

加えて、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工場見学を実施しました。さらに2024年1月には、JALグループの新しい旗艦機となるエアバスA350-1000型機の新しい機内空間やコックピットをご覧ください見学会を実施し、当社の事業についてより身近に感じていただく機会をご提供しました。

今後も、更なる情報開示の充実と質の向上、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。



株主さま限定イベント「エアバスA350-1000ご見学会」の様子



JAL株主さま専用サイト
URL:<https://jal.premium-yutaiclub.jp/>

経営目標

JALグループは、社会環境やステークホルダーからの期待、事業を通じて影響度合い、経営にとっての重要性などを基に、2025年度に達成を目指す経営目標を設定しています。具体的には、JAL Vision 2030で掲げる社会的価値に関する「安全・安心」と「サステナビリティ」、経済的価値である「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み、お客さま・社会・社員のウェルビーイング向上を図ります。

安全・安心

価値創造の大前提である安全について、リーディングカンパニーとして航空事故・重大インシデントをゼロ件に抑えます。CXとして定義する「安心」では、航空利用に加えて、日常・ライフステージのあらゆるシーンでも世界トップレベルの顧客体験を創出することを目指し、顧客満足の客観的指標であるNPSの向上を図ります。

サステナビリティ

「環境」について、2050年までのCO₂排出量実質ゼロの実現からバックキャストで、2025年の「CO₂削減」目標として総排出量を設定しています。また、新規石油由来の全廃など徹底した「使い捨てプラスチック削減」を図ります。また、「地域社会」との関係・つながりを高める人・モノの移動について、「国内旅客・貨物輸送量」の拡大を図ります。最大の資本である「人」では、多様な人財が多様なフィールドで活躍することを目指し、女性管理職比率に目標を設定しています。

財務

事業構造改革を進めて高めていく収益性（「EBITマージン」）、資本コストを上回る投資利益率（「ROIC」）、コロナ禍前を上回る水準を目指す「EPS」を経営目標として設定しています。

		2025年度 目標値	
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)	
	CX ^{※1} (安心)	航空利用に加え、日常・ライフステージでも世界トップレベルの顧客体験を実現 NPS ^{※2} : +4.0 pt (FSC国際線・国内線)	
サステナビリティ	環境	CO ₂ 削減	総排出量: 909万 トン未満 (FY2019実績)
		使い捨てプラスチック削減 ^{※3}	客室・ラウンジ: 新規石油由来 全廃 貨物・空港: 環境配慮素材 ^{※4} へ 100% 変更
	地域社会	地域活性化	国内の旅客 ^{※5} ・貨物輸送量: FY2019対比 +10%
	人	DEI推進	グループ内女性管理職 ^{※6} 比率: 30% 継続して多様な人財の活躍を推進
財務	EBITマージン (売上高利益率)	10% 以上を達成	
	ROIC ^{※7} (投資利益率)	9% を達成	
	EPS (1株当たり純利益)	¥290 レベル	

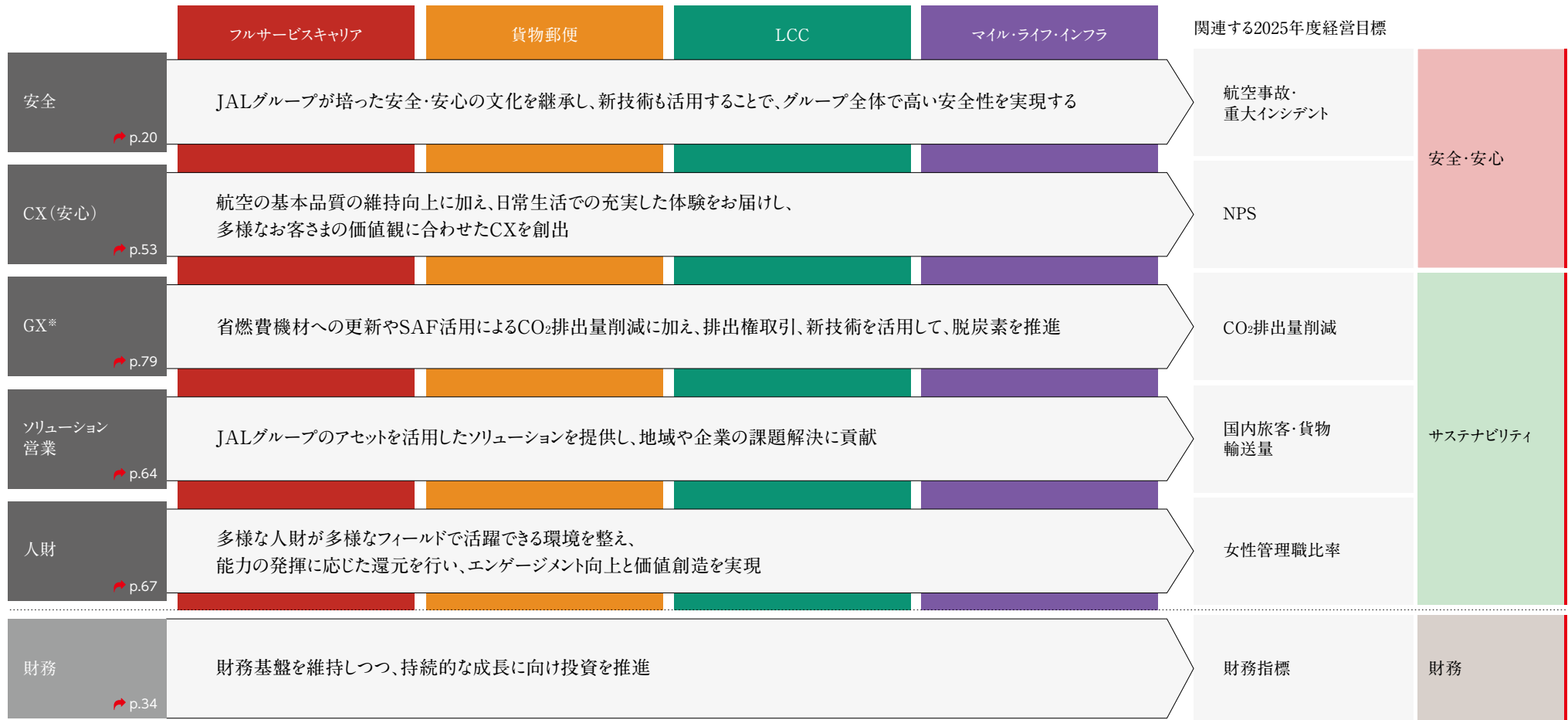
※1 Customer Experience ※2 Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標 (FY2021期初対比) ※3 お客さまに提供する使い捨てプラスチックを指す
 ※4 バイオマス・再生プラスチック・認証紙など、新規石油由来の原料不使用もしくは低減したアイテム ※5 観光需要喚起や新規流動の創造などによる大都市圏＝地方間の旅客数の増分
 ※6 組織管理職 ※7 投資利益率 (ROIC) = EBIT (税引後) / 期首・期末固定資産^{※8}平均 ※8 固定資産 = 棚卸資産 + 非流動資産 - 繰延税金資産 - 退職給付に係る資産
 ※株主総利回り (TSR) の向上を図る

経営目標達成に向けた事業領域横断の取り組み

経営目標の達成には、フルサービスキャリア、貨物郵便、LCC、マイル・ライフ・インフラの事業領域ごとの取り組みに加えて、以下の6つの項目(安全・カスタマーエクスペリエンス(CX)・グリーントランスフォー

メーション(GX)・ソリューション営業・人財・財務)においては、全事業領域をまたいで連携した取り組みを推進し、各事業をサポートしていくことが重要と考えています。

各事業領域での目標の達成と6つの項目による事業連携により、2025年度の経営目標を達成し、さらにその先の事業運営の持続可能な成長を実現します。

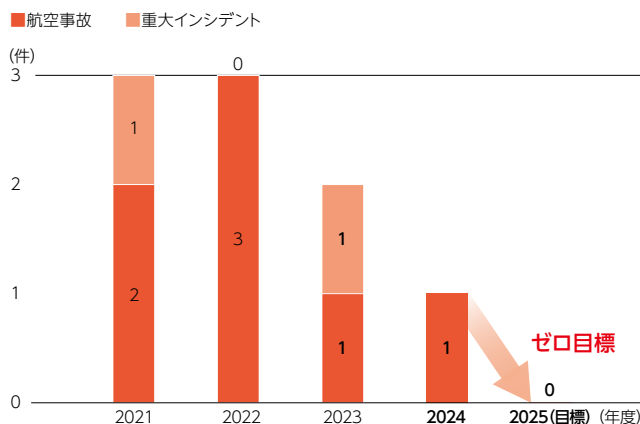


※Green Transformation

経営目標の進捗と今後の取り組み

安全

航空事故ゼロ・重大インシデントゼロ



● デジタル技術で安全を強化

- 飛行中の揺れを自動で感知し、他機へ共有する新たなシステムの導入
- 航空機の故障を予測し壊れる前に直す取り組みの推進
- 業界全体での滑走路誤進入対策の実施

● 次世代への安全の継承

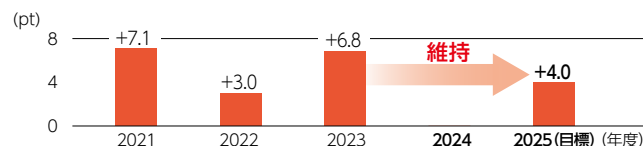
- 実運航を支援する専門人材育成プログラムの開始
- 多様な人材に安全を継承する取り組みの実施(三現主義)
- 運航乗務員のメンタルヘルス支援の仕組み構築

CX(安心)

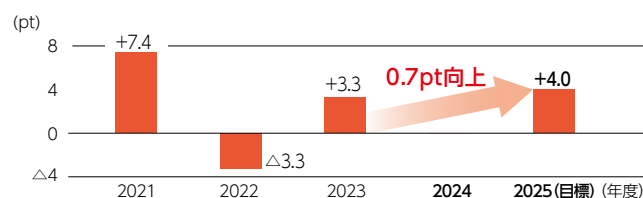
NPS: +4.0pt

フルサービスキャリア国際線・国内線(※2021年度期初対比)

国内線



国際線



● 基本品質の向上

- 業界全体での定時性品質の改善
- フライトイレギュラー時にもセルフで対応できるアプリの提供

● お客さま一人一人の想いに寄り添う体験の提供

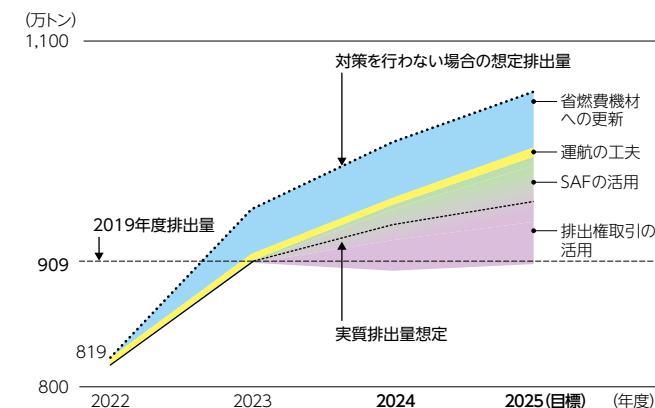
- 機内を自分好みにデザインできる快適な搭乗体験
- ストレスフリーなデジタル体験

● JALの上質なサービスを日常生活においても体験

- 日常でも生涯にわたってたまるステイタスプログラムの展開
- 航空だけでなく日常生活でもマイルをためやすく、非日常で特別な体験をお届け
- 地域産品のEC販売など、JALアセットを活用した地域の新たな価値・魅力の提供

環境(CO₂削減)

CO₂排出量: 2019年度実績909万トン未満



● 省燃費機材への更新

- A350-1000 11機導入
- 新型機(A350/787)への更新を進め、47%を省燃費機材へ

● 運航の工夫

- JAL Green Operations*の更なる推進
- 官民連携による管制方式最適化

● SAFの活用

- 2025年度に全搭載燃料の1%を確実にSAFに置き換え

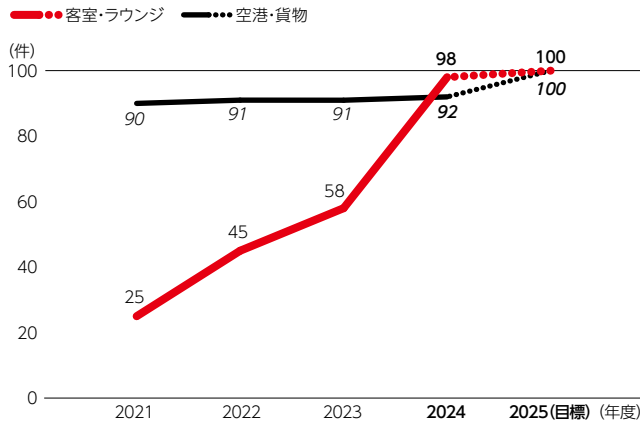
● 排出権取引の活用

- CORSIA適格クレジット等を活用したCO₂削減

※運航の工夫によるCO₂排出量削減を目的としたJALグループの組織横断的取り組み

環境 (使い捨てプラスチック削減)

客室・ラウンジ: 新規石油由来 全廃
 空港・貨物: 環境配慮素材へ100%変更



● 客室・ラウンジ

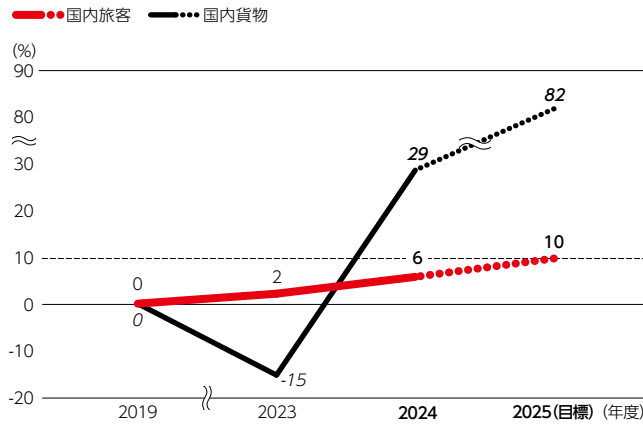
- 包材の素材変更(2024年度)
- 歯ブラシの素材変更(2025年度)

● 空港・貨物

- 空港: 環境配慮素材へ100%変更達成済
- 貨物: 固定用フィルムの新規石油由来の原料を低減した素材への変更(2025年度)

地域社会

国内の旅客・貨物輸送量: +10% (2019年度対比)



● 国内旅客輸送量の拡大

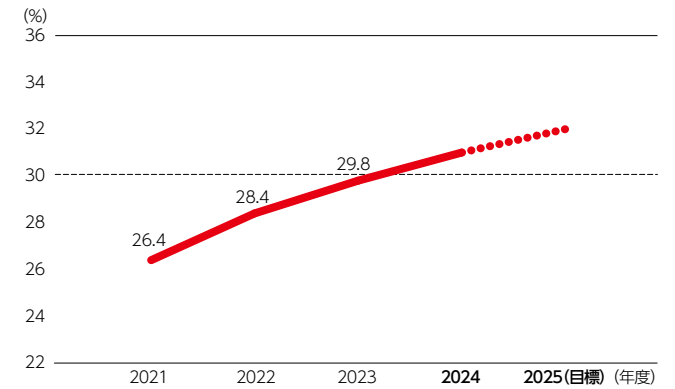
- 2025年大阪・関西万博を契機とした関西発着マーケットの需要取り込み
- 提携パートナーと共にインバウンド地域誘客を促進
- ニューツーリズム商品などの販促強化
- 若年層の需要喚起(フルサービスキャリア/LCC)

● 国内貨物輸送量の拡大

- 高まるeコマース需要などの継続的な獲得
- 陸送貨物輸送から航空貨物輸送へのシフト促進(旅客機貨物スペース/貨物専用機)

人

女性管理職比率: 30%



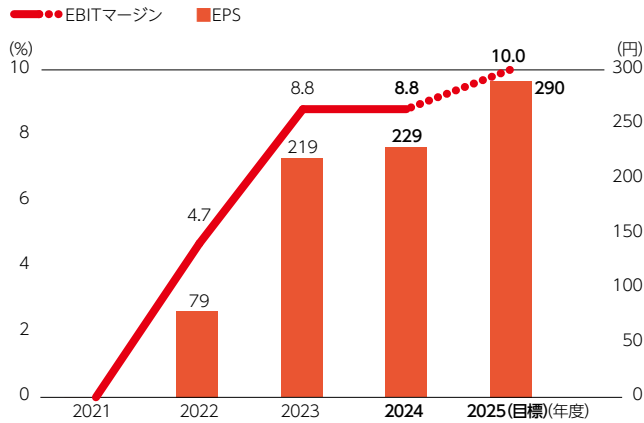
● 組織横断的な女性管理職登用の促進

- 職種にこだわらないブルーブ横断的な活躍機会の提供(多様な配置)
- 昇格要件の見直しによる、早期登用の促進
- シニア管理職の柔軟な登用

※女性管理職比率は、2015年9月4日「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく組織管理職の比率。従来の算出方法による比率は以下のとおり。
 2020年度: 19.5%
 2021年度: 21.9%
 2022年度: 22.8%
 2023年度: 23.2%

収益性指標

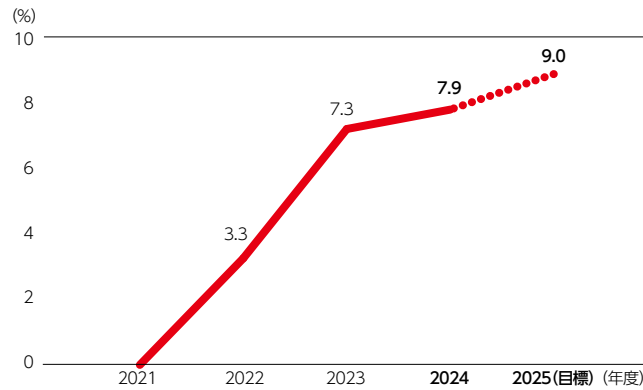
EBITマージン: 10%以上 / EPS: 290円レベル



- ユニットプロフィットによる経営管理でフルサービスキャリア領域の収益性向上 [p.33](#)
- マイル・ライフ・インフラ領域の収益性向上
- コスト管理の徹底と生産性向上の推進

効率性指標

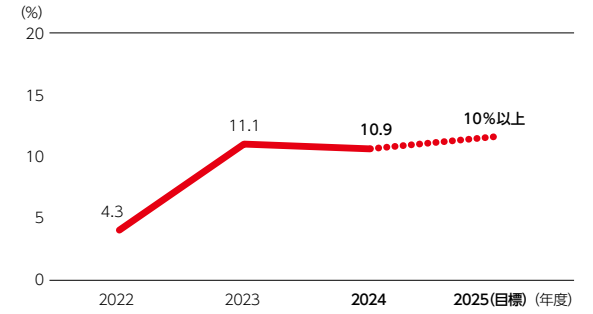
ROIC: 9%



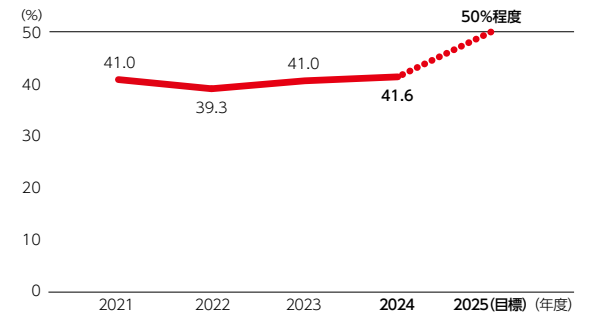
- 効果的な投資の実現
 - 効率を意識した投資の厳選
 - 投資の進捗管理とPDCAの強化

参考指標

ROE



自己資本比率(格付評価上)



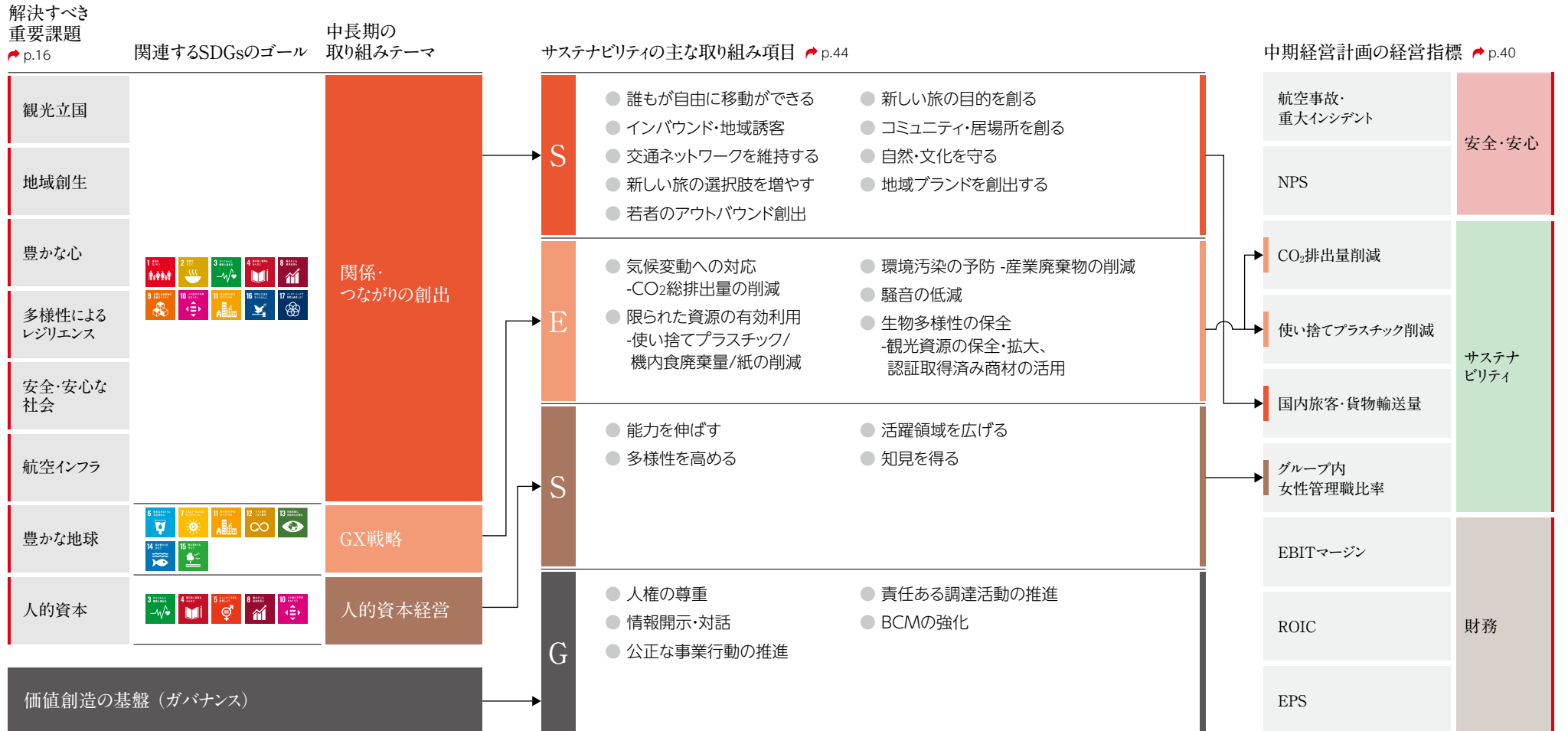
経営目標関連（サステナビリティに関する目標と実績）

事業を通じて生み出す「移動・つながり」を通じて、社会的価値・経済的価値を創出し、解決を図る重要課題（マテリアリティ）に対し、中長期的に取り組む3つのテーマである。移動を通じた①「関係・つながりの創出」、②「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③「人的資本経営」、そして価値創

造の基盤となる「ガバナンス」のそれぞれに指標と目標を設定して進捗を管理し、ESG経営を推進しています。いずれも定量的で測定可能な数値目標を掲げ、意思を持って推進していく項目を設定しました。

このうち最重要課題とすべき4つの取り組み（「CO₂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」）は、経

営目標（サステナビリティ）としても掲げています。現中期経営計画の経営目標必達とともにJAL Vision 2030の実現、そしてマテリアリティの解決に向け、バック・キャストिंगの思考で全社一丸となって取り組みを加速していきます。



S 移動を通じた関係・つながりの創出

取り組み項目	成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
国内の旅客・貨物輸送量の増加	増加率(旅客)	—	2019年度▲74.2% ※LCC除く	2019年度▲59% ※LCC除く	2019年度▲15%	2019年度 +2%	2019年度実績対比 +10% 経営目標	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
	増加率(貨物)	—	2019年度▲30%	2019年度▲34%	2019年度▲17%	2019年度 ▲15%		
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	61地点	61地点	64地点	65地点	65地点以上	
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	9,000便	17,000便	29,000便	66,000便	107,000便	
訪日外国人の国内線の利用促進	利用人数	701,240人	49,188人	121,844人	582,180人	912,578人	1,505,000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	—	—	—	—	ドローン物流事業開始 (飛行開始)	2023年度 ドローン物流事業化 2025年度 空飛ぶクルマ事業化	
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%	0.29% (2019年度対比0.8倍)	0.64% (2019年度対比1.8倍)	0.71% (2019年度対比1.9倍)	0.81% (2019年度対比2.2倍)	2019年度実績対比 2.5倍	
	金属探知機に反応しない 木製車いすの数	478台	478台	478台	508台	508台	580台	
医薬品輸送の充実	輸送重量	610トン	721トン (2019年度対比+18%)	1,172トン (2019年度対比+92%)	1,363トン (2019年度対比+123%)	3,274トン (2019年度対比+437%) <small>*成田空港医薬専用定温 庫取り扱いの外航受託医 薬品を含む</small>	2019年度実績対比 +572%	
生鮮品輸送の充実	輸送重量	—	—	—	—	8,175トン (2019年度対比+54%)	2019年度実績対比 +142%	
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団体	77団体	200団体	
JAL Wellness & Travel の推進	提携自治体数	—	—	—	4件	5件	10件	
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	—	—	—	—	5社	15社	
どこかにマイルの推進	累計利用人数	—	—	—	54万人	63万人	81万人	
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	—	—	—	—	2022年度対比64%	2022年度対比250%	

E 豊かな地球

取り組み項目	成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	関連する重要課題	
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	439万トン	619万トン	819万トン	907万トン	909万トン未満 経営目標	豊かな地球
	有償トンキロ (RTK) 当たりのCO ₂ 排出量	1.0648kg-CO ₂ /トンキロ	1.3763kg-CO ₂ /トンキロ	1.2751kg-CO ₂ /トンキロ	1.0829kg-CO ₂ /トンキロ	1.0040kg-CO ₂ /トンキロ	0.8187kg-CO ₂ /トンキロ		
	スコープ2 [地上施設] 排出量	5.7万トン	5.1万トン	5.3万トン	5.6万トン	5.3万トン	5.4万トン		
	省燃費機材の割合	82%	84%	85%	86%	86%	87%		
	全燃料に占めるSAFの搭載割合	0.0001% A350デリバリヤー 5機 全機に搭載	0.0000009% 国内製造SAFを 国内定期便に搭載	0.0002% ・A350デリバリヤー 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%	0.012%	全搭載燃料の1%		
	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%)	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%)	21.7万トン (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		
	JALカーボンオフセット サイト訪問者数		2021年度第4四半期より実績取得		13,122人 (2021年度対比1.5倍)	21,215人 (2021年度対比2.4倍)	30,000人 (2021年度対比3.4倍)		
	JALカーボンオフセット利用 延べ人数		2022年度より実績取得		385人	1,785人 (2022年度対比4.6倍)	2,000人 (2022年度対比5.2倍)		
JCSP (JAL Corporate SAF Program) 延べ契約企業数				2024年度より実施		15社			
限られた資源の有効利用	使い捨てプラスチック削減	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%	10.4%	25%	45%	58%	100% 経営目標	
		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	2020年度より開始	87.6%	90%	91%	91%	100% 経営目標	
	機内食廃棄量の削減	歩留まり改善	—	—	—	—	4.4%	4.3%未満	
	紙の削減	AWB (航空貨物運送状) の電子化	—	—	25%	62.5%	82.6%	JAL便e-AWB化完了	

取り組み項目	成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	関連する重要課題	
環境汚染の予防	産業廃棄物の削減	最終処分率	0.3%	0.6%	0.3%	0.6%	0.7%	1%以下を維持	豊かな地球
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%	40%	41%	42%	42%	46%	
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	—	600群体	1,000群体	1,700群体	1,150群体	2026年までに1,000群体	豊かな地球 観光立国 地域創生
	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%	66.5%	66.5%	87.8%	94.4%	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	0回	0回	0回	0回	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件	0件	0件	
	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	0回	

S 人的資本

取り組み項目	成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	関連する重要課題		
能力を伸ばす	個人の能力を最大化するための教育や挑戦の場の提供	一人当たりの研修費用	449,480円/人	109,321円/人	84,469円/人	138,651円/人	164,103円/人	338,000円/人	人的資本	
多様性を高める	属性によらずさまざまな経験を積める機会の提供	女性管理職比率	18.4%	19.5%	21.9%	22.8%	29.8%*1	30%		経営目標
		障がい者雇用率*2	2.62%	2.67%	2.64%	2.75%	2.90%	3.2%		
		男性の育休取得率*3*4	81.8%	106.3%	99.3%	87.2%	80.5%	100%		
活躍領域を広げる	成長・学びの場の提供	公募による社内異動	—	—	—	30名/年	85名/年	100名/年		

取り組み項目	成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	関連する重要課題	
知見を得る	社内の知見を深めるとともに、 足りない知見は外部から獲得	キャリア採用比率	—	—	—	—	40.0%	50.0%	人的資本
		DX教育受講者数	—	—	—	—	80名	900名	
	組織管理職の JALフィロソフィの実践を 通じた組織活性化	組織管理職の リーダー勉強会参加率	—	—	—	—	99.6%	100%	
人的資本の基盤	健康診断受診率の向上	社員の受診率	100%	100%	100%	100%	100%	100%を維持	
		家族の受診率 ^{※5}	37.5%	36.0%	40.7%	47.1%	2024年度中に開示	75%	
		乳がん検査受診率 ^{※3} (社員)	—	—	58.9%	62.0%	61.4%	70%	
		乳がん検査受診率 (35歳以上の家族等)	—	—	30.2%	33.4%	34.7%	40%	
		子宮がん検査受診率 ^{※3} (社員)	—	—	54.1%	57.9%	57.4%	60%	
		子宮がん検査受診率 (18歳以上の家族等)	—	—	25.4%	27.9%	29.8%	40%	
人的資本経営の 成果	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%	54.4%(調査なし)	51.7%	51.7%(調査なし)	53.8%	64.4%	
	価値創造	一人当たりの売上高	—	—	2019年度対比▲50%	2019年度対比▲2%	2019年度対比+13%	2019年度対比+38%	
	労働生産性の向上	総実労働時間数 ^{※3}	1,862時間/人	1,878時間/人	1,890時間/人	1,884時間/人	1,876時間/人	1,850時間/人	
		有給休暇取得率 ^{※3}	79.0%	71.5%	74.5%	81.0%	84.5%	100%	
		時間外・休日労働の 月間平均時間数 ^{※3}	9.5時間/人	8.0時間/人	9.9時間/人	10.5時間/人	9.7時間/人	4時間/人(年間総実労働 1,850時間と連動)	

※1 2023年度より集計対象を組織を率いる管理職(組織管理職)に変更

※2 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

※3 日本航空株式会社のみ

※4 2021年度以前は育児休業制度利用者延べ人数で計算

※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

G ガバナンス

取り組み項目	成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	関連する重要課題	
人権の尊重	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	—	—	—	100%	100%	多様性によるレジリエンス	
	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	—	—	—	—	選定完了		100%
		重要サプライヤーに対する自己評価アンケートの実施率(60社)	—	—	—	—	—		2024年度までに100%達成
	お客さまの人権の尊重	人権尊重に関わる教育の受講率	—	—	—	81.9%	75.5%		100%
	社員の人権の尊重	長時間労働に該当する社員比率	—	—	—	1.98%	3.57%		0%
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(461社)	18%	37%	62%	81%	100%	100%	
		監査対象重要サプライヤーの人権監査実施数(23社)	—	—	—	—	—	2024年度までに100%達成	
		全ケータラー工場・機用品庫の航空保安監査回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回	
情報開示・対話	Web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	786,229	893,469	840,170	820,095	1,000,000以上	
		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	—	—	1,805人	7,464人	18,290人	15,000人
	株主専用サイト会員数	—	—	—	—	—	—	2024年度中に開示	
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	2件 ^{※6}	0件	2件	0件	0件	
	汚職贈収賄の防止	発生件数	0件	0件	0件	0件	0件	0件	
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回	4回	4回	2回	2回	

※6 情報漏えいインシデントで当局に報告した件数