

5 ガバナンス

この章で伝えたいこと

- 社外取締役と取締役会議長の視点
- 強固なコーポレート・ガバナンスを支える仕組み
- 投資家との建設的なエンゲージメント
- 攻めの経営を可能とする、不断のリスクマネジメント
- ステークホルダーと一体となって推進する人権尊重の取り組み



PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO

Contents

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



社外取締役
三屋 裕子

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

社外取締役
指名委員会委員長
柳 弘之

取締役会議長
赤坂 祐二

コロナ禍が収束し、JALグループは「回復・安定」フェーズから本格的な「成長」フェーズへとシフトしていくべく、2024年度から新CEOを中心とした新たな執行体制へと移行しました。ここでは、コーポレート・ガバナンス委員会のメンバーである社外取締役と取締役会議長が、新執行体制への期待や、企業価値向上に向けた課題について語り合いました。

新たな執行体制への期待

——2024年4月に就任した鳥取社長への期待をお聞かせください。

赤坂 鳥取社長は、航空会社の根幹である「安全」に関する部署での経験が長く、安全に対する深い理解と強い信念を持っています。整備部門出身で内外から「堅物」という印象を持たれている私とは異なり、非常に包容力があって、物腰も柔らかいので、一人一人の従業員の明

るさや新しい発想を引き出ししてくれるのではないかと期待しました。

三屋 鳥取社長は、柔らかい雰囲気を持ちつつも、明確なビジョンや信念を持っているので、忸度や謙遜をしすぎずにイエス・ノーをしっかりと言える方ですね。性別にかかわらず、そうした人物がトップになったことは経営や組織全体に良い効果をもたらすと思います。

柳 指名委員会の議論では、安全・安心だけでなく、JALらしい新たな価値創造に向けた感性、具体的には、お客さま価値にどれだけ近い感性を持っているかを重視しました。鳥取社長には、ソリューションビジネスやマイル・ライフ・インフラ事業などの新しいビジネス領域を開拓していく未来型人材の育成にも、ぜひ注力していただきたいと思っています。

三屋 私も柳さんと同様に、これからのJALを考えたときに人材育成の重要性はとて高いと考えています。その中で、鳥取社長には、先頭に立って組織を強力にけん引していくというよりも、社員や組織と共に歩んで、お互いに活かし合い、高め合っていくようなサーバントリーダーシップを求めたいと思っています。

小林 当社グループは、コロナ禍を耐えて回復し、いよいよ成長フェーズに移りつつあります。また、これまでのフルサービスキャリア事業を中心とした事業構造から、航空事業と非航空事業のバランスの取れた事業構造へと変革を進めています。こうした状況の中、トップとしてどうい人物がふさわしいかと言えば、しがらみが少なく、皆から支援される人だと思います。そうした意味で、鳥取社長は今のJALグループのトップとして適任です。航空会社の根幹である安全・安心と顧客対応にとどまらず、幅広い領域でリーダーシップを発揮してくれると期待しています。

——社長+副社長2名という体制にした意図を教えてください。

赤坂 事業の多様化と事業環境の複雑化が進む中で、グループ全体を社長一人で舵取りしていくのは非常に困難です。そこで、皆で支え合い、役割分担をしながら、チームで経営・執行を行う体制づくりを、時間をかけて進めてきました。2024年度からの新執行体制は、その集大成

とも言えます。

三屋 私は、新たな執行体制の検討の段階から「チーム鳥取」というイメージを持っていました。そして、指名委員会では「チーム鳥取に適した人材は誰か」という観点で副社長の選定が進められ、リーダーとしての在り方とチームとしての在り方の両面で深い議論を行いました。

——次世代のJALを担うリーダーには、どのようなことを期待していますか。

小林 従来はフルサービスキャリアという旗の下に皆が集まっていれば良かったのですが、これから非航空事業を拡大して複合企業へと進化していく上では、社会の変化を的確に捉えて、柔軟に対応し、一つ一つの事業でチャレンジを繰り返しながら成長を実現していく必要があります。こうした局面では、次世代のリーダーには個々の事業の拡大にとどまらず、グループ全体の在り方を深く考え、追求し続ける姿勢が求められると考えています。

三屋 私はまず、チーム鳥取の下で、既成概念に縛られない柔軟な発想を持って、「こうあるべき」ではなく「こうしてみたい」と考える、チャレンジャーがグループ内にもっと増えてほしいと考えています。チームが機能すると掛け算になって、大きな力が発揮できるので、そうしたチャレンジャーがチームを組んで次世代の経営を担うようになれば、航空事業・非航空事業共に、より多くの新しい価値を創造していくと思います。ステークホルダーの皆さまから「JALってワクワクするよね」と言ってもらえるような未来図を描いてほしいと思っています。

柳 これからの経営環境においては、深刻化する「地球環境」、複雑化する「社会課題」、多様化する「個人」に対し、「企業」が適切な立ち位置を見いだして、それぞれに対応していくことが重要です。しかし、その対応は簡単なものではなく、時には「解」がないこともあり得るので、次世代の経営においては、簡単に解が出せない状況でも動揺せずに解をつくり出せる人材が必要だと思います。また、具体的な資質としては、論理と感性を高いレベルでバランスよく持っている人材で、できれば「その人物=JAL」のようにJALブランドを体現するようなリーダーであって

ほしいと考えています。

赤坂 論理と感性のバランスで言うと、私は、論理が勝ってしまう傾向があるように思います。

柳 そうおっしゃいますが、赤坂さんの論理と感性のバランスはとても良いと感じていました。赤坂さんはコロナ禍の難しい時代にグループの舵取りをされましたが、これからのリーダーにはどのようなことを期待されていますか。

赤坂 やはりリーダーとして大切なのは、どのような社会をつくりたいか、どのような未来を描いていきたいかという視点だと思えます。そういった想いやビジョンは、どの時代のリーダーにも求められるものですが、解のない時代においては、より重要性が高まってくると考えています。

中長期の企業価値向上に向けて

——JALグループの持続的な成長に向けたESG戦略の取り組みをどのようにモニタリングしているのでしょうか。

小林 従来の経営は、現状から近未来を考える、フォワード・キャストイング（フォーキャストイング）が基本でしたが、現在は、20年、30年先に企業が遭遇するであろう状態をイメージし、その状態を具現化するためには、今、何をすべきかというバック・キャストイングの発想も不可欠です。その際に社会課題に目を向けるESG対応は避けて通れない状況にあると認識しています。また、JALのサステナビリティを考える上でも、CO₂排出量の削減を含めたESG戦略は非常に重要です。そこで、



JALグループでは、取締役会においてサステナビリティに関する指標と目標の報告を受け、進捗を確認しています。また、サステナビリティに関する項目の役員報酬とのリンクのみならず、現



場の各従業員の個人目標への連鎖など、全社を挙げてESGに取り組む体制を整えています。

赤坂 小林さんがおっしゃったとおり、社会とJALの双方がサステナブルでなければいけないと

いう前提の中で、企業は経済的価値だけでなく、どのような社会的価値を生み出せるのかを突き詰めて考える必要があります。私が社長を務めていたときにも感じていたのですが、執行側は経済的価値に目が行きがちで、社会的価値を置き去りにしやすい傾向があります。そうした際、私自身は「ESGで考えるとどうだろうか?」と自問していましたが、今後は取締役会において戦略の実行状況をモニタリングしていく上でも、社会的価値にかなっているか否かも重視していきたいと考えています。

三屋 ESG戦略を最上位の戦略と位置づけて、社会的価値を追求するというJALグループの姿勢は、非常に素晴らしいと思っています。一方で、非財務のモニタリングという点では難しさがあります。進捗をモニタリングするためにKPIを設定しますが、本来は存在価値や社会価値を高めることが目的なはずなのに、KPIという数字を追うことが目的になりがちです。例えば、当社も女性管理職比率30%を目標としていますが、数値目標がないと女性活躍を推進できないような企業として受け取られてしまうような可能性もあります。モニタリングという観点でも、従業員への意識づけという観点でもKPIの重要性は認識していますが、単に数字を追うのではなく、社員一人一人がESG戦略を理解し、自分ごと化して、自律的に取り組んでいく風土を醸成することが重要だと思っています。

柳 私は、JALグループが社会的価値を創出していく上では、先ほど申し上げた「地球環境」「社会課題」「個人」と適切なバランスで、良好な関係を構築することが不可欠だと考えています。そして、これからは創出した社会的価値が経済的価値を増幅させるフェーズに入っていくことが望ましいと考えていて、人流・物流の回復に伴って、少しずつその

方向に向かいつつあると感じています。そのため、ESGに関するモニタリングにおいては、そうしたフェーズへの起点になる「地球環境」「社会課題」「個人」との関係構築やバランスを重視していく考えです。

これからの取締役会について

——JALの取締役会について、今後改善していきたいことを教えてください。

小林 取締役会は非常に良く機能していて、活発な議論がされていると評価していますが、先ほども申し上げたように、事業構造が変わっていく中で、グループ全体の在り方を議論するなど、取締役会へ付議する議題は精査していく必要があります。

柳 私も同感です。JALの取締役会は、単に報告する場ではなく、きちんと議論する場になっていると感じていますが、議案の選定にもう少しメリハリをつけられると更に良くなると思います。2023年度は中期経営計画に焦点をあわせた議論が深められたので、今後は中長期の成長戦略を更に深化させるような議論が進められればと思っています。

また、指名委員会の委員長の立場から申し上げますと、取締役会のメンバー構成については、女性取締役の増員や外国人取締役の登用を含めて、多様性の充実に向けた議論を深めていきたいと考えています。

赤坂 取締役の多様性という観点では、若手人材の登用もぜひ検討していきたいですね。

柳 そうですね、抜擢するような登用も重要だと思います。三屋さんは、取締役に就任されて約1年で、JALの取締役会に対してどのような



印象をお持ちになりましたか。

三屋 他社と比較すると、社内取締役の発言が多く、活発な議論が交わされていると感じています。また、経営会議が取締役会の前に行われ、そこにわれわれ

社外取締役がオブザーバーとして参加するという建て付けは、取締役会での議論を深める上で非常に有効だと思っています。その一方で、少し足りないと感じるのは、取締役会以外でのコミュニケーションです。プライベートな食事会などで、執行役員の方々も含めた皆さんの人柄への理解を深められれば、更に議論がしやすくなりますし、サクセッションプランの検討にも役立つと思います。

赤坂 社内取締役について、私は三屋さんと逆の評価をしていて、社内取締役の取締役会における貢献がまだ足りないと感じています。発言はしているものの、それは執行の担当者としての色合いが強く、取締役としての意見については社外取締役の皆さんに頼りきっている印象があります。今後は取締役会の議長として、社内取締役に対して取締役としての意見を求めていくことも検討したいと考えています。

取締役としての使命

——社外取締役としての使命・役割をどのようにお考えですか。

小林 私が社外取締役として大切にしているのは、JALグループ内のさまざまな意思決定プロセスが世間の常識からかけ離れていないかという視点です。同時に、議論の活発化や深化に向けては、社内取締役とは異なる感性・見識から忖度せずに発言するよう心掛けています。

柳 私は、取締役会の実効性を高めるムードづくりを、社外取締役が率先してやらなければならないと思っています。加えて、①信頼関係の構築、②課題解決への参画、③けん制機能、④果断な意思決定の後押し、という4つの役割を果たすことが重要だと考えています。

三屋 私は、バレーボール選手時代に、海外遠征ではしょっちゅうJAL便で移動していました。その時から持っているJALへの安心感、信頼は、今でも変わりません。従って、取締役会においても私は常に消費者目線を大切にしたいと思っています。例えば、わからないことには素直に「わからない」と伝え、「これまでではこうだったから」という説明に対しては「これまでとこれからは違いますよね」と発言しています。社外取締

役には、空気を読まない発言が求められていて、そうした発言が、一度立ち止まって考え直したり、議論を深めたりするきっかけになればと考えています。

赤坂 社外取締役の皆さんの意見は三者三様で、受け止める側としては大変な部分もありますが、いつも非常に貴重な意見をいただいています。



柳 現在の取締役会のメンバー構成は、論理と感性を含めたバランスが非常に良いと評価していて、それが新機材への大規模投資など果断な意思決定にもつながっていると感じています。今

後も社外取締役としてけん制をきかせながらも、果断な意思決定を後押ししていきたいと考えています。

小林 私も柳さんと同感で、経営会議で決定された方針や施策については、独自の視点でリスクを検討して、問題がなければしっかりとサポートしていきたいと考えています。

——赤坂会長には、取締役会議長として今後の取締役会運営で取り組んでいきたいことをお聞かせいただけますか。

赤坂 前議長の時から言われていることですが、取締役会では、執行側のチャレンジを促す、あるいは支援するということを、もっとやっていきたいと思っています。それに加えて、執行側からの議案に対するイエス・ノーだけではなく、取締役から執行側に提案していくような取り組みを進めていきたいと考えています。多様なご経験をお持ちの社外取締役の皆さんがいらっしゃいますので、取締役会以外でのコミュニケーションも取りながら、さまざまなアイデアをいただければと思っています。これからも社外取締役の皆さんに最大限の力を発揮していただけるよう、取締役会運営に取り組んでいきますので、引き続きのご助力、ご尽力をよろしく申し上げます。本日はどうもありがとうございました。

方針・体制

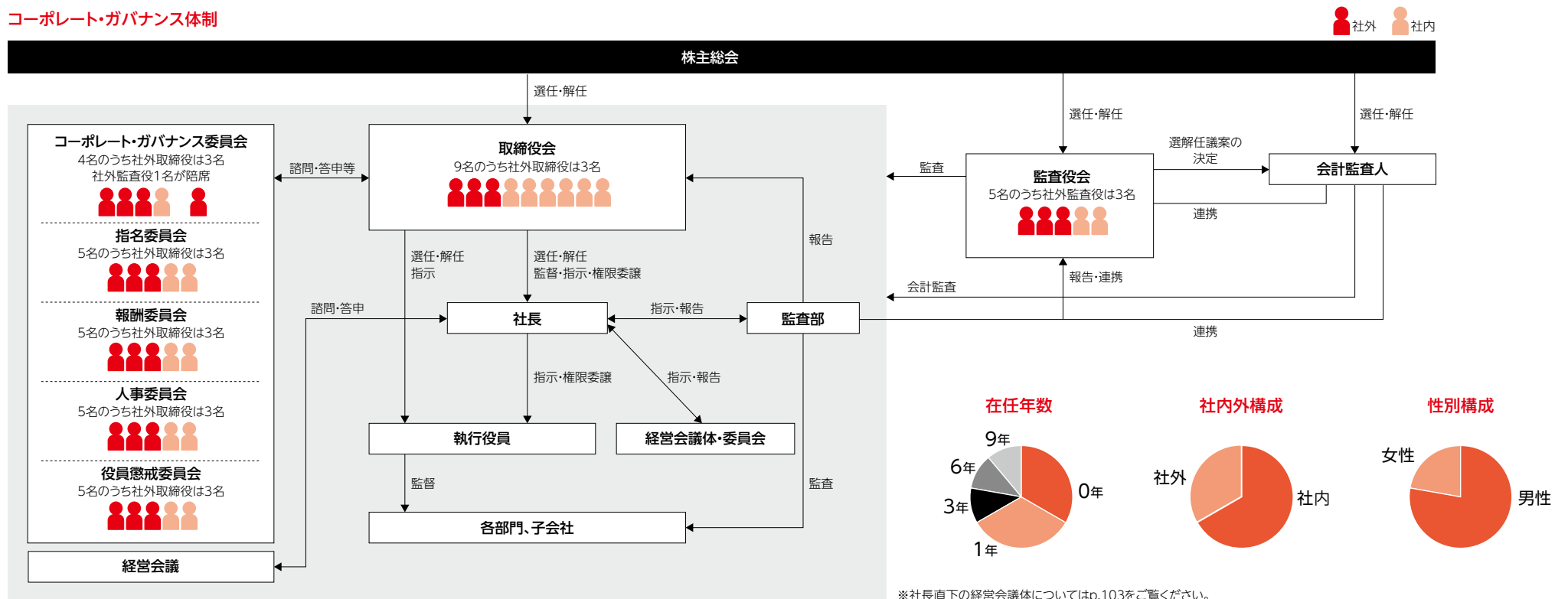
JALグループは、持続的な成長と、社会的・経済的価値の向上を実現するために、高い経営の透明性の下、強い経営監督機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立しています。

当社は監査役会設置会社であり、取締役会から独立した独任制の監査役による強い監査機能を有しています。また、指名・報酬等に関する任意の委員会を設置しており、委員会設置会社等の良い点も取り入れた、ハイブリッド型の機関設計となっています。

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。このことを踏まえ、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、強い経営監視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・ガバナンス体制



取締役会および各種委員会

取締役会 | 2023年度開催 16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を選任、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委譲を行っています。

コーポレート・ガバナンス委員会 | 2023年度開催 4回

「コーポレート・ガバナンスの基本方針」に関し、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、適宜分析・評価・討議し、取締役会に答申・提言・報告を実施します。2023年度は、取締役会実効性評価におけるアンケートの見直しに加え、外部機関の起用、選定、活用範囲など、評価の客観性向上に資する多くの提言を行いました。

役員懲戒委員会 | 2023年度開催 なし

取締役および執行役員への懲戒を行う場合、役員懲戒委員会で決定します。

指名委員会 | 2023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。2023年度は、取締役会への答申事項の他、社長の選任、社外役員の選任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 | 2023年度開催 5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。2023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 | 2023年度開催 1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、その結果を取締役に答申します。2023年度は、取締役会への答申事項の他、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 | 2023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係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

会計監査

会計監査については、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。定期的な監査の他、各種法令や規則の制定・改廃等、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。

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。また、「3つのディフェンスラインモデル」における第3のディフェンスラインとして、総務部、リスク管理部、法務部、経理部などのグループ内各組織へのサポート、あるいはモニタリング機能の状況を確認することに注力しています。監査の結果については、都度、社長に報告するとともに、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、取締役会において、定期的に監査結果を報告しています。

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。

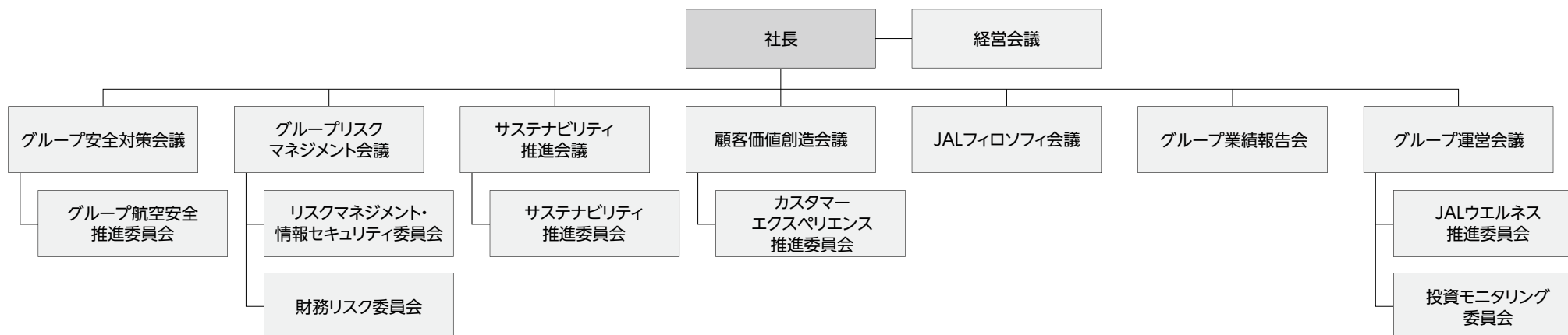
社長直下の経営会議体

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。社長を議長とする意思決定機関である「経営会議」

他、下図の会議を社長直下に設置し、会議ごとに目的と役割を明確化した上で、経営戦略を支える重要事項について議論を行っています。2023年度には、非航空領域を含むあらゆる顧客価値の更なる向上を

目的として「顧客価値創造会議」を新設しました。

各会議での議論内容については取締役会への報告も適宜行っており、適切な監督の下、迅速に意思決定する仕組みを構築しています。



経営会議 | 2023年度開催 37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。

2023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 | 2023年度開催 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。

2023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他、当期に発生した航空事故等への対応について議論を行いました。なお、航空事故および重大インシデント発生時には、速やかに取締役会に報告しました。

グループリスクマネジメント会議 | 2023年度開催 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。

2023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地政学リスク、首都直下地震への対応、リスク評価手法の見直しなどについて議論を行い、取締役会に計2回報告しました。

サステナビリティ推進会議 | 2023年度開催 4回

JAL Vision 2030で掲げる「誰もが豊かさを感じられる未来」を創出し、社会と共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。

2023年度の主な活動: TCFD/TNFD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、移動を通じた関係・つながりを創出する取り組み、目標の追加・見直しなどについて議論を行い、取締役会に計4回報告しました。

顧客価値創造会議 | 2023年度開催 2回

全てのお客さま、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。

2023年度の主な活動: お客さまとの関わりの深化など、CXの更なる向上に向けた今後の方向性について議論を行いました。

JALフィロソフィ会議 | 2023年度開催 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 | 2023年度開催 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 | 2023年度開催 14回

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

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・コードの趣旨にのっとり、ガバナンスの強化に努めてきました。2022年度には、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)を構築しました。また、2023年

6月定時株主総会で、女性取締役を複数とし、2024年4月には、当社では初めて社長に女性を登用するなど、経営層においてもDEIを推進しています。

	2012	2015	2018	2021	2023	2024
コーポレートガバナンス・コードなどの動向		●2015年 コーポレート ガバナンス・コード制定	●2018年 コーポレート ガバナンス・コード改訂	●2021年 コーポレート ガバナンス・コード改訂		
監督機能の強化 監査役会設置会社 としての機関設計	■2012年度 ■社外取締役を委員長とした 取締役等の 指名・報酬等に関する委員会 の整備		■2017年度 ■株主との利害共有を目指した 新たな役員報酬制度を導入 ■ 社長等の後継者計画 を策定	■2021年度 ■コーポレート・ガバナンス委員会に 社外監査役による陪席を開始		
取締役会の構成等	■2012年度 ■独立社外取締役(2名)	■2014年度 ■ 議長を非業務執行取締役とする	■2016年度 ■社外取締役を2名から3名に増員	■2021年度 ■社外取締役を取締役会の 3分の1とする ■女性取締役を複数名とする 体制を目指すことを明文化	■2023年度 ■女性取締役を 複数とする(2名)	■2024年度 ■女性初の 社長誕生 ■女性初の 監査役誕生
コーポレートガバナンス・ コードへの対応		■2015年度 ■取締役会の実効性評価を開始	■2017年度 ■ コーポレートガバナンス・コードの全原則に適合 ■2018年度 ■コーポレートガバナンス・ コード(改訂)の全原則に適合	■2021年度 ■コーポレートガバナンス・ コード(改訂)の 全原則に適合 ■2022年度 ■ 監査部が取締役会に 直接報告を行う仕組み (デュアルレポートライン) を構築	■2023年度 ■外部機関を起用した 取締役会の 実効性評価を実施	
取締役会の実効性向上		■2017年度 ■ 外部機関を起用した 取締役会の 実効性評価を開始	■2020年度 ■外部機関を起用した取締役会の 実効性評価を実施 ■2019年度 ■リスクマネジメントに 関する経営会議体の強化	■2021年度 ■ 海外地区採用の社員を 役員に登用		

※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。

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づけるものとします。
- 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当社の業績を踏まえ、当社の経営陣にふさわしい処遇とします。

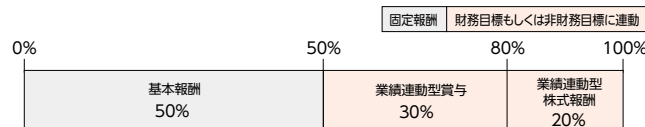
●報酬水準および報酬構成比率

- ①当社の経営環境を踏まえ、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。

目標に対する達成度合いが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、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、業績等を踏まえ、一律不支給となります。

変動幅 (業績目標達成時を 100とした場合)	業績連動型賞与*1					業績連動型株式報酬				
	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%	0%	25%	50%	75%	100%
	EBIT (50%)		個別業績評価*3 (20%) (30%)			TSR*4 (25%)		ROIC*5 (25%)	ESG*6 (25%)	CO2*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利回りとの対比を基に評価
- *5 連結ROICを基に評価
- *6 代表的なESG銘柄(DJSI World Index、FTSE Blossom Japan Index、APEX WORLD CLASS、CDP A-、MSCI WIN)への選定数を基に評価
- *7 有償トンキロ当たりのCO2排出量を基に評価

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踏まえて議論が行われ、その審議・答申を十分に尊重して、2023年2月22日開催の当社取締役会で決定しているため、2023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(2023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	12	482	258	151	72
(うち社外取締役)	(4)	(36)	(36)	(-)	(-)
監査役	6	77	77	-	-
(うち社外監査役)	(3)	(28)	(28)	-	-
合計	18	560	335	151	72

- * 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。
- * 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。
- * 監査役報酬の総額は「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。

実効性評価

取締役会の実効性評価

各取締役・監査役の自己評価や外部機関の分析などにも参考にしつつ、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。

2023年度の評価では、外部機関に取締役および監査役の全員を対象としたアンケート調査、インタビューおよび評価を依頼し、評価の客観性向上に努めました。

実効性評価プロセス

ステップ1

取締役および監査役の全員を対象に、外部機関によるアンケート調査およびインタビューを実施。

ステップ2

外部機関による評価結果を踏まえ、取締役会で評価と今後に向けた取り組みについて議論を実施。

ステップ3

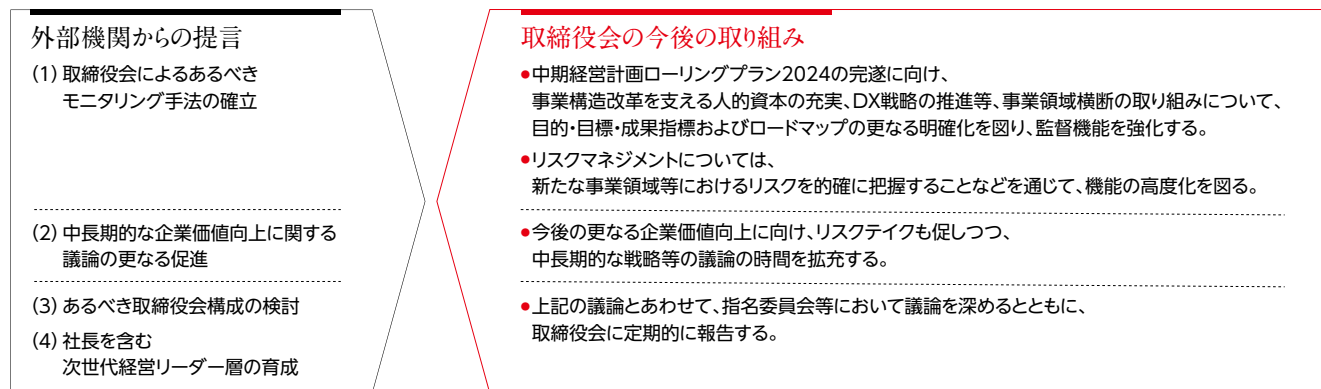
コーポレート・ガバナンス委員会で提言をまとめ、取締役会で今後の取り組みを決定。

2023年度に関する評価

	課題	取り組み	評価
サステナビリティ	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	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	ESG戦略推進に向けた現状の課題と取り組みについて、網羅的に議論できた 目標の定量化、モニタリング方法の確立などについて継続的な取り組みが必要
事業構造改革	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	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	LCC、マイル・コマースをはじめ、領域ごとに定期的に進捗報告を受け、十分なレベルで監督を行った
人的資本	取り組みを一層具体化することが必要	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	戦略の実行状況や今後の対応など、1年でより踏み込んだ議論ができるようになった 目標実現に向け、道筋の更なる具体化が必要
DX	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	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	業務効率化を超えた新しい価値創造・ビジネス変革に向けた実行に課題がある 執行の取組促進と監督機能強化が必要
運営	より充実した議論の時間を確保し、更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	2022年度に認識した運営などに関する課題については改善に取り組む <ul style="list-style-type: none"> ●資料の更なる改善 ●事前送付資料を補足する説明動画の更なる活用 ●疑問に関する事前の情報提供、執行内での争点の共有 	議案選定、議案説明、事前説明(動画)、社外取締役の支援など、取締役会の事務局機能には改善が見られる 取締役会資料の更なる工夫に加え、中長期的な企業価値向上に関する議論の機会を望む声もあり

今後の取り組み

外部機関からは「実効性は全体として十分に確保されている」との評価とともに、更なる改善に向けて取り組むべき事項の提言を受けました。これを受け、取締役会で今後の取り組みの方向性を下表のとおり決定しました。



監査役会の実効性評価

監査役会において、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。

監査役会の主な議題	協議の詳細
監査	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)

取締役会の主な議題	協議の詳細
経営戦略関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 2021-2025年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2023の進捗 <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティに関する取り組み ● 事業構造改革の進捗 ● 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2024の策定
その他重要な業務執行の決定と監督	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営会議体の新設 ● マイレージプログラムに関わるシステム刷新の進捗確認 ● 新中型機の選定
決算・財務関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会実効性評価 ● 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 ● 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 ● 安全に関する報告
ステークホルダーとの対話	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会関連議案の承認 ● 株主優待制度の運用状況 ● 個人株主との更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

2023年度

●概ね各項目(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、前年度の監査結果も踏まえて作成された監査方針・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。

●各監査役は、取締役会等において忌憚なく発言を行っており、監査役会においても、各監査役の意見を尊重しながら合意形成が図られていることを確認。

2024年度

取り組み ● 中期経営計画に沿った取り組みにおいて、新経営体制の下、各事業と「横串」の整合が認識され、それらが実効的に機能しているかどうかを監視するとともに、監査役会から取締役会への監査報告について討議を深め、課題解決につなげることで、内部監査部門との連携を強化し、グループ会社を含めた内部統制システムの状況の把握に努めることを確認。

取締役体制 (2024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。女性取締役についても、複数とする体制を

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。

代表取締役会長
赤坂 祐二



1962年1月3日生/62歳
在任期間 ● 6年
所有株式数* (百株) ● 128
取締役会出席回数 ● 15/16

- 1987年 4月 当社入社
- 2009年 4月 当社安全推進本部長
(兼)ご被災者相談部長
- 2014年 4月 当社執行役員 整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
- 2016年 4月 当社常務執行役員 整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
- 2018年 4月 当社社長執行役員
- 2018年 6月 当社代表取締役社長執行役員
- 2023年 4月 当社代表取締役社長執行役員
グループCEO
- 2024年 4月 当社代表取締役会長(現任)

選任理由 ●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。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、全社員と共に企業理念の実現に取り組んでまいりました。こうした高い専門性や経験を有し、当社の企業価値向上への貢献、および当社の経営全般に対する監督の役割を期待しております。

代表取締役社長
執行役員
鳥取 三津子



1964年12月31日生/59歳
在任期間 ● 1年
所有株式数* (百株) ● 16
取締役会出席回数 ● 13/13

- 1985年 4月 当社入社
- 2015年 5月 当社成田第1客室乗員部
第2客室乗員室長
- 2016年 5月 当社成田第2客室乗員部長
- 2019年 4月 当社客室安全推進部長
- 2020年 4月 当社執行役員 客室本部長
- 2022年 4月 当社常務執行役員 客室本部長
- 2023年 4月 当社専務執行役員
カスタマー・エクスペリエンス本部長、
ブランドコミュニケーション担当
- 2023年 6月 当社代表取締役専務執行役員
グループCCO、
カスタマー・エクスペリエンス本部長
- 2024年 4月 当社代表取締役社長執行役員
グループCEO(現任)

選任理由 ●当社入社以来、客室乗務員としてのキャリアに加え、安全推進本部において、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、人材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し、安全運航の堅持に貢献してまいりました。また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まいりました。今後、企業経営環境が複雑化する中においてもJAL固有の価値観を磨き続け、更に改革を推進できるリーダーとして期待しております。

代表取締役副社長
執行役員
斎藤 祐二



1964年9月26日生/59歳
在任期間 ● 1年
所有株式数* (百株) ● 15
取締役会出席回数 ● 13/13

- 1988年 4月 当社入社
- 2009年10月 当社東京支店販売業務部長
- 2011年 1月 当社国際路線事業部長
- 2019年 4月 当社執行役員 経営管理本部長
- 2021年 4月 当社常務執行役員 経営企画本部長、
経営管理本部長
- 2023年 4月 当社専務執行役員
経営企画本部長、グループCFO
- 2023年 6月 当社取締役専務執行役員
経営企画本部長、グループCFO
- 2024年 4月 当社代表取締役副社長執行役員
コーポレート部門管掌、
グループCFO(現任)

選任理由 ●当社入社以来、国際旅客販売部門、経営企画部門を歴任し、緻密な分析力と優れた判断力で確実に実績を上げてきました。2019年からは経営管理本部長、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の任に当たり、時代や価値観の大きな変化を踏まえたJALグループ中期経営計画の策定およびその完遂に向けた取り組みに大きく貢献してまいりました。

取締役副社長
執行役員
青木 紀将



1964年7月28日生/60歳
在任期間 ● 0年
所有株式数* (百株) ● 7
取締役会出席回数 ● -

- 1989年 4月 当社入社
- 2012年 3月 当社経営管理部長
- 2014年 4月 当社旅客システム推進部長
- 2018年 7月 当社路線統括本部副本部長
(旅客システム推進部担当)
- 2019年 4月 当社執行役員 路線統括本部長付
- 2019年 6月 当社執行役員
日本トランスオーシャン航空株式会社
代表取締役社長
沖縄地区担当
- 2022年 4月 当社常務執行役員 総務本部長
- 2024年 4月 当社副社長執行役員
顧客部門管掌、グループCCO、
カスタマー・エクスペリエンス本部長
- 2024年 6月 当社取締役副社長執行役員
顧客部門管掌、グループCCO、
カスタマー・エクスペリエンス本部長(現任)

選任理由 ●当社入社以来、情報システム部門、経営企画部門を歴任し、卓越したリーダーシップと企画力を発揮し、当社基幹システムの刷新など、着実に実績を上げてきました。2019年からは日本トランスオーシャン航空株式会社代表取締役社長として同社の安全運航と顧客満足向上に貢献しました。2022年からは総務本部長の任に当たり、コーポレート・ガバナンスの強化、ESGの推進に大きく寄与しました。

*2024年3月31日時点の株主名簿に基づいた株式数

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、また当社の他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。

取締役専務
執行役員

柏 頼之

1962年9月5日生/61歳
在任期間 0年
所有株式数*(百株) 11
取締役会出席回数 1



1986年 4月 当社入社
2011年 1月 当社旅客販売統括本部企画部長
2013年 7月 当社九州地区支配人
2016年 4月 当社執行役員
旅客販売統括本部副本部長、
国際旅客販売本部長、
Web販売本部長、東日本地区支配人
2020年 4月 当社執行役員
秘書部、政策業務部、
総合政策センター担当
2022年 4月 当社常務執行役員
総合政策センター担当
2024年 4月 当社専務執行役員
総合政策センター担当
2024年 6月 当社取締役専務執行役員
総合政策センター担当
2024年 7月 当社取締役専務執行役員
秘書部・総合政策部担当
株式会社JAL航空みらいラボ
代表取締役社長(現任)

選任理由 ● 当社入社以来、営業部門、人事部門における豊富な経験を有しており、2016年からは執行役員として販売本部長の任に当たり、卓越した提案力と交渉力、きめ細やかな対応力で収入最大化に貢献してきました。2020年からは秘書部、政策業務部、総合政策センターの担当の任に当たり、渉外活動を強化し、当社のプレゼンス向上に大きく貢献いたしました。

取締役常務
執行役員

田村 亮

1965年9月21日生/58歳
在任期間 0年
所有株式数*(百株) 7
取締役会出席回数 1



1988年 4月 当社入社
2016年 4月 株式会社JALエンジニアリング
執行役員
2019年 4月 当社執行役員 調達本部長
2021年 4月 当社執行役員 整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
2023年 4月 当社常務執行役員 整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
2024年 6月 当社取締役常務執行役員
整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長(現任)

選任理由 ● 当社入社以来、技術部門や整備に関わり、JALグループの整備品質の維持向上に貢献してきました。2019年からは執行役員として調達本部長の任に当たり、持続的な調達活動の実現に寄与しました。2021年からは当社執行役員整備本部長および株式会社JALエンジニアリング代表取締役社長の任に当たり、緻密な分析力と判断力で強い現場の実現に取り組み、当社の安全運航に大きく貢献してまいりました。

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/75歳
在任期間 9年
所有株式数*(百株) 104
取締役会出席回数 16/16



1972年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2000年 6月 同社執行役員
2002年 4月 同社常務執行役員
2003年 6月 同社代表取締役 常務取締役
2004年 4月 同社代表取締役 専務取締役
2004年 6月 同社代表取締役社長
2010年 4月 同社代表取締役会長
2010年 7月 朝日生命保険相互会社
社外監査役
2011年 6月 伊藤忠商事株式会社
取締役会長
2013年 6月 オムロン株式会社 社外取締役
2015年 6月 当社社外取締役(現任)
2016年 6月 伊藤忠商事株式会社 会長
株式会社日本取引所グループ
社外取締役
2018年 4月 伊藤忠商事株式会社 特別理事
2020年 4月 同社名誉理事(現任)

選任理由 ● 世界各地で事業を展開する総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率における豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、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/69歳
在任期間 3年
所有株式数*(百株) 40
取締役会出席回数 16/16



1978年 4月 ヤマハ発動機株式会社入社
2007年 3月 同社執行役員
2009年 3月 同社上席執行役員
2010年 3月 同社代表取締役社長
2018年 1月 同社代表取締役会長
2019年 3月 AGC株式会社 社外取締役(現任)
キリンホールディングス株式会社
社外取締役(現任)
2021年 3月 ヤマハ発動機株式会社
取締役会長
2021年 6月 当社社外取締役(現任)
2022年 1月 ヤマハ発動機株式会社 取締役
2022年 3月 同社顧問(現任)
2022年 6月 三菱電機株式会社
社外取締役(現任)

選任理由 ● 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適切な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/66歳
在任期間 1年
所有株式数*(百株) 4
取締役会出席回数 13/13



1981年 4月 株式会社日立製作所入社
2010年 7月 株式会社サイファ 代表取締役
2014年 3月 株式会社アシックス 社外監査役
2015年 3月 藤田観光株式会社 社外取締役
2015年 4月 株式会社パロマ 社外取締役
2016年 6月 公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事(現任)
株式会社SORA(現:株式会社PIT)
代表取締役(現任)
2018年 6月 株式会社福井銀行 社外取締役
2019年 6月 JXTGホールディングス株式会社
(現: 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(現任)
2021年 6月 公益財団法人日本オリンピック委員会
副会長(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由 ● 企業経営者として豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、人材育成についても豊富な経験と実践的な知見を有しており、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。

*2024年3月31日時点の株主名簿に基づいた株式数

監査役体制 (2024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他、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共に、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他、子会社の監

査役との会議を定期的に行い、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、当社の他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、他の監査役と共に内部監査部門、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/64歳
在任期間 ● 3年
所有株式数* (百株) ● 19
取締役会出席回数 ● 16/16
監査役会出席回数 ● 15/15



1986年 4月 当社入社
2009年 10月 当社米州技術品質保証部長
2010年 12月 株式会社JALエンジニアリング 技術部長 (出向)
2014年 4月 当社整備本部 副本部長、株式会社JALエンジニアリング 常務取締役
2018年 4月 当社執行役員 整備本部長、株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長
2020年 4月 当社常務執行役員 整備本部長、株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長
2020年 6月 当社取締役常務執行役員 整備本部長、株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長
2021年 4月 当社取締役
2021年 6月 当社常勤監査役 (現任)

選任理由 ● 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/64歳
在任期間 ● 1年
所有株式数* (百株) ● 20
取締役会出席回数 ● 13/13
監査役会出席回数 ● 11/11



1983年 4月 当社入社
2005年 9月 当社米州支社総務部長
2007年 4月 当社経営企画室部長
2010年 2月 当社執行役員 経営企画本部副本部長
2012年 2月 当社常務執行役員 路線統括本部、国内路線事業本部長
2013年 4月 当社専務執行役員 路線統括本部長
2016年 6月 当社取締役専務執行役員 路線統括本部長
2019年 4月 当社取締役専務執行役員 財務・経理本部長
2020年 4月 当社代表取締役専務執行役員 財務・経理本部長
2023年 4月 当社取締役
2023年 6月 当社常勤監査役 (現任)

選任理由 ● 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

久保 伸介

1956年3月4日生/68歳
在任期間 ● 6年
所有株式数* (百株) ● 76
取締役会出席回数 ● 16/16
監査役会出席回数 ● 15/15



1979年 4月 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
1998年 6月 監査法人トーマツ 代表社員
2000年 6月 トーマツベンチャーサポート株式会社 代表取締役社長
2003年 1月 トーマツターンアラウンドサポート株式会社 (現デロイトトーマツFAS) 取締役
2010年 3月 更生会社株式会社日本航空 コンプライアンス調査委員会 委員
2017年 10月 久保伸介公認会計士事務所 所長 (現任)
2018年 1月 事業活性化アドバイザー株式会社 代表取締役
2018年 5月 共栄会計事務所 代表パートナー (現任)
2018年 6月 当社社外監査役 (現任)
2020年 6月 川崎汽船株式会社 社外監査役 (現任)

選任理由 ● 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/72歳
在任期間 ● 4年
所有株式数* (百株) ● 52
取締役会出席回数 ● 16/16
監査役会出席回数 ● 15/15



1974年 4月 三井物産株式会社入社
2006年 2月 同社 財務統括部長
2008年 4月 同社執行役員 経理部長
2011年 6月 同社代表取締役 常務執行役員CFO
2013年 2月 金融庁企業会計審議会委員
2013年 7月 IFRS財団評議員
2014年 4月 三井物産株式会社代表取締役 副社長執行役員CFO
2015年 6月 同社常勤監査役
2017年 11月 公益社団法人日本監査役協会 会長
2020年 6月 当社社外監査役 (現任)
2020年 10月 日本取引所自主規制法人 外部理事 (現任)
2023年 6月 日本公認不正検査士協会 理事長 (現任)
日本電気株式会社 社外取締役 (現任)

選任理由 ● 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。

社外監査役 / 独立役員

松村 真理子

1959年9月24日生/64歳
在任期間 ● 0年
所有株式数* (百株) ● 0
取締役会出席回数 ● 0
監査役会出席回数 ● 0



1988年 4月 弁護士登録 (第一東京弁護士会) ブラウン・守谷・帆足・窪田 法律事務所入所
1994年 2月 龍土綜合法律事務所入所
2006年 1月 真和綜合法律事務所 パートナー 弁護士 (現任)
2017年 2月 株式会社ファンダクション グループ社外監査役 (現任)
2018年 6月 明治ホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)
2022年 4月 第一東京弁護士会会長
日本弁護士連合会副会長
株式会社小松製作所 社外監査役 (現任)
ソーダニッカ株式会社 社外取締役 (現任)
2024年 6月 当社社外監査役 (現任)

選任理由 ● 1988年4月の弁護士登録以降、第一東京弁護士会会長を務めるなど、法務、コンプライアンス分野におけ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等での監査・アドバイスに力を発揮いただけるものと期待しております。

*2024年3月31日時点の株主名簿に基づいた株式数

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役職など	氏名	委員会就任状況					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・人材開発	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
代表取締役会長	赤坂 祐二	●					●					●		●	●
代表取締役社長執行役員	鳥取 三津子		●	●	委員長	●			●	●		●			
代表取締役副社長執行役員	斎藤 祐二		●	●	●	●		●				●	●	●	●
取締役副社長執行役員	青木 紀将						●		●			●		●	●
取締役専務執行役員	柏 頼之								●			●			
取締役常務執行役員	田村 亮						●			●		●		●	
社外取締役/独立役員 (筆頭独立社外取締役)	小林 栄三	委員長	●	委員長	●	●	●					●			
社外取締役/独立役員	柳 弘之	●	委員長	●	●	委員長	●					●	●	●	●
社外取締役/独立役員	三屋 裕子	●	●	●	●	●	●			●		●			
常勤監査役	北田 裕一						●		●		●		●	●	●
常勤監査役	菊山 英樹							●	●	●		●		●	
社外監査役/独立役員	久保 伸介							●	●			●			
社外監査役/独立役員	岡田 譲治	オブザーバー						●	●			●			
社外監査役/独立役員	松村 眞理子								●	●					

	各スキルの選定理由	各スキルの要件
経営経験	持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するための経営を行うという観点から求められる項目	グループ会社含む代表取締役経験者または、他企業における役職経験者
財務会計	企業価値の向上のための財務に関する知識や関係法令等の理解が必要であるという観点から求められる項目	経理、財務部門の担当役員、部門長等としての経験または実務責任者としての経験ならびにこれらに準ずる知識および経験
法務・リスク管理	法制度・各種規制に精通し、適切なガバナンス体制の構築およびリスクマネジメントを行うという観点から求められる項目	法務・コンプライアンス部門の担当役員、部門長等としての経験または実務責任者としての経験ならびにこれらに準ずる知識および経験
人事・人材開発	安全運航と事業構造改革を担う人材の育成のための人材マネジメントを行うという観点から求められる項目	人事部門または生産本部における人事担当役員、部門長等としての経験または実務責任者としての経験ならびにこれらに準ずる知識および経験
安全管理	航空会社の価値創造の大前提である安全に関する知識・経験と安全推進を実行するという観点から求められる項目	現業部門または安全管理部門の担当役員、部門長等としての経験または実務責任者としての経験ならびにこれらに準ずる知識および経験
グローバル経験	グローバルな観点から戦略立案、意思決定、および事業遂行におけるマネジメントを行うという観点から求められる項目	海外部門または海外事業部門の担当役員、部門長等としての経験または実務責任者としての経験ならびにこれらに準ずる知識および経験
CX・マーケティング	新しい価値の創造や多様化する顧客ニーズに応えるためのマーケティングや商品開発を行うという観点から求められる項目	営業、マーケティング関連部門の担当役員、部門長等としての経験または実務責任者としての経験ならびにこれらに準ずる知識および経験
DX・IT・テクノロジー	最新のテクノロジーやデジタル技術を活用したイノベーションや新規事業を推進するという観点から求められる項目	デジタル、ITまたは運航・整備等、技術に関する部門の担当役員、部門長等としての経験または実務責任者としての経験ならびにこれらに準ずる知識および経験
GX・環境	ネット・ゼロエミッション等に向けた戦略に関する知識ならびに、当該課題の解決を推進するという観点から求められる項目	GX・環境に関わる部門の担当役員、部門長等としての経験または実務責任者としての経験ならびにこれらに準ずる知識および経験

役員の指名・選任プロセス

独立社外役員

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、当社の他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」

- 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。
- 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。
 - 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。
 - 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。
 - 当社の主要な借入先またはその業務執行者。
 - 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。
 - 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。
 - 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。
- 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。

社外取締役3名と社外監査役3名は、東京証券取引所の規定に基づき、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および前項に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。このため当社は全員を独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

社長等の後継者計画・選任プロセス

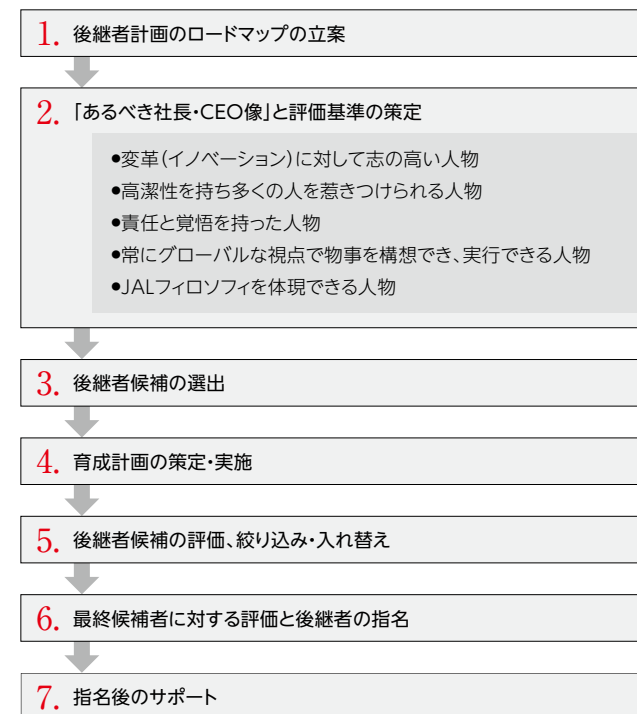
社長等に求められる資質を、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員と共に企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めています。社長等の候補人材については、指名委員会において、議論を継続的に実施しており、グループ会社での経営経験、海外駐在経験や社外団体での活動など実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身につけることができるようにしています。

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材のプーリングに関する実践的な議論を実施しています。

当社では指名委員会において、社長等リーダーに求められる資質を定め、その後継者候補の育成については十分に時間をかけて計画的に行っております。継続的な知識習得と多様な経験をさせることなどを通じて、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おります。

今般の新社長の選任に際しては、指名委員会において「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」のプロセスである7つの基本ステップに従い、最終的な候補者の見極めを行い、取締役会において決定いたしました。

指名委員会での候補者決定プロセス



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、当社へ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する

など、対話の「質」および「量」の向上に努めています。

また、対話から得られた機関投資家の皆さまからのさまざまな示唆を、経営層で共有し、経営や対話の改善に役立てています。

機関投資家との対話実績

機関投資家向けイベントの開催回数

	2019	2020	2021	2022	2023 (年度)
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	5
機関投資家向けイベント	4	3	3	3	4
IR DAY	1	1	1	1	1
施設見学会	1	0	0	0	1
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	2
証券会社主催カンファレンス	9	9	11	12	8

面談した機関投資家数(延べ数)

	2019	2020	2021	2022	2023 (年度)
国内投資家との面談	167	209	188	162	171
海外投資家との面談	219	262	164	230	214
合計	386	471	352	392	385
経営陣による面談	63	173	91	112	124
社長	16	42	12	17	15
副社長	0	0	1	7	14
グループCFO・財務経理本部長	43	68	74	86	95
その他*	4	63	4	2	0

※ 会長等の経営陣による面談投資家数

Topic

IR DAY

2024年5月に開催した「IR DAY」ではJALから社長を含むマネジメント12名、ZIPAIRから会長と社長の2名が登壇し、「2021-2025年度 中期経営計画ローリングプラン2024」の内容をはじめ、中期的な成長戦略などについて投資家の皆さまとの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

2024年6月に開催した「施設見学会」では、投資家の皆さまにJALグループの安全運航の根幹を担っている訓練の一端として、緊急脱出訓練を行う施設をご紹介します。そして、JALグループ全社員向けに行っている緊急脱出セミナーをご体験いただき、JALグループの安全・安心な空の旅をご提供するための取り組みに対するご理解を深めていただきました。



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、社外取締役との対話

「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2024」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。また、CFOスモールミーティングでは社外取締役も登壇し、社外取締役の立場からJALグループのコーポレート・ガバナンスに対する姿勢をご説明し、投資家の皆さまとの対話を行いました。

経営層への共有

社内へのフィードバック

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し、課題把握や経営の改善に活かす取り組みを行っています。また、社内関係部門にも幅広く共有し、経営やIR活動の改善にも役立てています。

今後も投資家の皆さまとのより良いコミュニケーションのために、社内へのフィードバックを通じた当社の課題把握、改善策の実施、結果に基づくIR、市場評価の社内への還元という流れを絶え間なく続けてまいります。

投資家からの意見を踏まえ、中期経営計画ローリングプランを策定



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。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、必要に応じて更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。

また、同会議傘下に情報セキュリティリスクおよび財務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。

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で、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。

さらに、リスクおよび各機能の責任の所在を明確にし、相互けん制機能を発揮するため、3線ディフェンスラインの考え方にのっとり、リスクの直接的な管理責任を持つグループ会社および事業部門を第1ライン、事業部門を支援・指導する本社管理部門を第2ライン、第1・第2ラインの行った業務を評価し、その適切性を保証し、必要な助言を行う監査部門を第3ラインと位置づけ、業務分掌上で明確に定義しています。

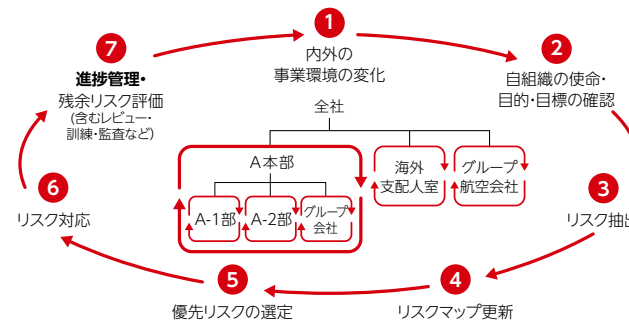
上記組織体制の下で、リスク管理部門は、グループリスクマネジメント会議、取締役会の監督および主導の下で、全体的なリスクマネジメントに責任を負い、第1・第2ラインにおける優先度の高いリスクに対してコントロールリスクアセスメントやリスクコンサルティングをしています。

関連情報●リスクマネジメント体制
<https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/#/risk>

リスクマネジメントの手法

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

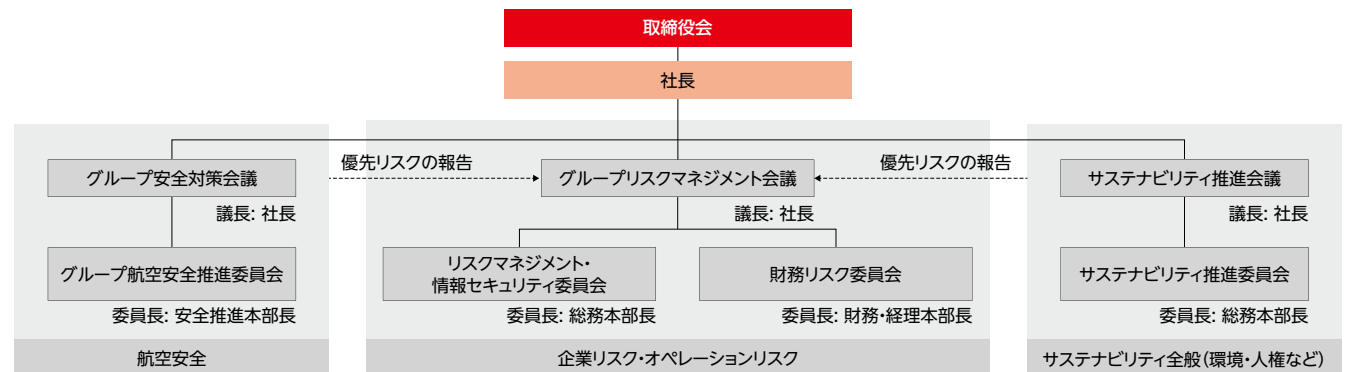


事業継続マネジメント(BCM)

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(BCM)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事業継続プラン(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させ続けるために、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。



関連情報●強固なリスクマネジメント(BCMの強化)
<https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/>



危機管理体制

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行い、社員一人一人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

- ・リスク管理部を事務局として、主要組織の部長によって構成し、危機対応を行う。リスク管理部長は、事態の状況に応じてレベルⅢまたは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。

情報セキュリティ対策

基本的な考え方

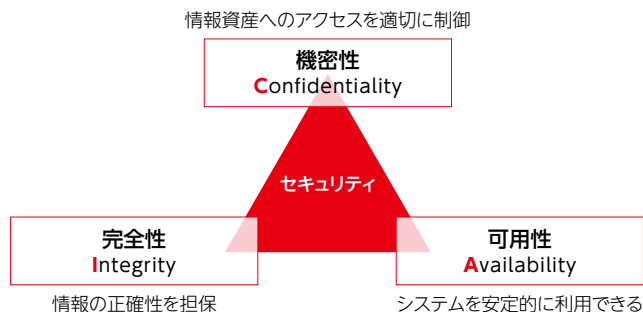
JALグループでは、高度情報通信社会における情報セキュリティと個人情報保護の重要性を踏まえ、「JALグループにおける情報セキュリティに関する基本方針」を定め、法令や社内規程の遵守、管理体制の確立、安全対策の実施、教育・啓発活動の実施、業務委託先との連携、事

故発生時の対策、明確化した相談窓口などを、Webサイトで公開しています。基本方針を実践することで、お客様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。

関連情報●情報セキュリティに関する基本方針
<https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/information-security/>

JALグループのセキュリティ戦略



ガバナンス

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の推進を行うことで、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)であるデジタルテクノロジー本部長の下、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JALグループ全体のシステム基盤を担う部門、および現業システムを担う部門での認証取得などを通じ、情報セキュリティ管理体制の更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

重点施策

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のっとり、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。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のため、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、各種訓練などを行っています。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

航空機に関するサイバーセキュリティ対策について

現代はあらゆるものがインターネットにつながる時代です。運航中の機内でのWi-Fiサービスの提供など、航空機もいっそう快適にご利用いただけるようになりました。一方で、インターネットの広がりにより、航空機に関するサイバーセキュリティ対策の重要性が増してきており、海外法制など最新動向の情報収集や部門横断的な体制を整備するなど、JALグループでは対策を強化するための取り組みを進めています。お客様の安全・安心を堅持するために、世界の潮流を先取りした取り組みに関わることができ、とてもやりがいを感じています。



システムマネジメント部
セキュリティ企画グループ
白山 雄一朗



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. お客様満足の実現
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。
<https://www.jal.com/ja/sustainability/codeofconduct/>

情報開示と対話

基本的な考え方

- 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。
- その一策として、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。

丁寧な情報開示

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、2023年度も「ディスクロージャー優良企業選定」において運輸部門で2018年以来過去6年間で5回目となる第1位を獲得した他、日本経済新聞社が主催する「日経統合報告書アワード2023」で優秀賞を獲得しました。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。



公正な事業行動の推進

基本的な考え方

- 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一人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。

ガバナンス

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で報告がなされ、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、着実な実践を目指し、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研修を実施していますが、2023年度は、重要課題の一つとして提言されている「本質を捉えた意思決定と行動で課題を解決できる人財を育成し続けること」に重点的に取り組みました。

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。この他、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更なる向上に取り組んでいます。

社員向け相談窓口

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、2023年度の内部通報件数は236件でした。その他、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。

2023年度 行動規範違反件数

2023年度の当社における行動規範違反件数(懲戒処分件数)は下記のとおりです。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種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
差別	0
ハラスメント	13
顧客のプライバシー	0
利益相反	0
マネーロンダリング または インサイダー取引	0

責任ある調達活動の推進

基本的な考え方

- JALグループは、航空運送をはじめ各種事業を行う上で、ステークホルダーや社会からの信頼を築き、持続可能な社会の実現に向けて貢献していくため、公正公明に調達を行います。
- これまでの品質・価格・納期といった観点のみならず、お取引先さまとの共存共栄の関係を目指し、地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行といった持続可能性に配慮した責任ある調達活動を進めていきます。

サプライチェーンESGプログラム

航空運送をはじめとする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持続可能性に配慮した責任ある調達活動を進め、ESGの観点で重大なリスクと影響を特定し対処するために、サプライチェーンESGプログラムを運用しています。このプログラムでは「JALグループサプライヤー行動規範」への遵守状況を確認し、それに応じた購買活動を実施しています。

- 全てのお取引先さまに対して
「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。
- 重要なお取引先さまに対して
2019年度から取引規模や商材の重要性、代替不可能性といった観点から主要サプライヤーを461社選定し、JALグループサプライヤー行動規範の遵守状況の確認を完了しました。
この確認結果および、昨今のサプライチェーン上における人権尊重への意識の高まりを踏まえ、2023年度からは、サプライチェーン上におけるESG(環境、人権、労働、腐敗防止など)リスクの大きさや、JALグ

ループへの依存度の大きさに重きを置いた重要なサプライヤー60社を選定し、より社会課題の解決に貢献できる活動を前進させています。

2025年度までにSedex*の自己評価アンケートや当社独自の自己評価アンケート(以下、JAL調査票)といったデスク調査、実地確認や支援を行います。

※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2004年に英国で設立された非営利団体(Supplier Ethical Data Exchange)

アセスメントにおける新たな取り組み

- Topic1: 2次サプライヤーへのアプローチ
重要なサプライヤーのご理解の下、2次サプライヤーへのJAL調査票などを通じた健全性確認を開始しました。
- Topic2: 実地確認の実施
外部有識者によるワークショップで得た知見を通じ、実地確認の手法を定めました。JAL調査票の結果に基づき、実地訪問するお取引先さまを選定し、現場視察、規程・方針などの確認や従業員との対話を通じて、懸念される問題があるかどうかの確認を行っています。



お取引先さま向け相談窓口の設置・活用

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「JALサプライヤーホットライン」を設置しており、2023年度は2件の通報を受け付けし対応しました。NPOなどの外部有識者のご意見を踏まえながら、対応を進めています。

食に関する取り組み

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可能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。



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	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄部位の活用 ● 規格外食材の採用を予定  <p>ラウンジ 凸凹スープ 畑で廃棄されるブロッコリーの茎だけで作ったスープ。次の第6弾では規格外の大豆を使用します。</p>
加工	<ul style="list-style-type: none"> ● 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  <p>「未来の食材50」リストからの一皿 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。</p>
購買/保管	<ul style="list-style-type: none"> ● 予約分析による食材購買の最適化 ● 歩留まり向上  <p>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。</p>
調理	<ul style="list-style-type: none"> ● 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  <p>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、調理残渣を日々堆肥化し、資源循環を実践しています。</p>
提供	<ul style="list-style-type: none"> ● [JAL Meal Skip Option]などの事前予約サービス ● 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)  <p>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りたいお客さまのご要望を実現したサービスです。</p>

持続可能性の追求

- 第三者認証制度の活用
- 2020年2月にMSC・ASCのCoC(流通)認証を航空会社として初めて取得しています。
- 環境負荷が少なく栄養価の高い「未来の食材50」を使用したメニューを機内・ラウンジで提供しています。
- 本来の自然環境を尊重した自然農法で作られた葡萄を使用したシャンパンをご提供します。
- 認証を活用した他の取り組みは以下をご参照ください。
- 🌐 <https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/csr-procurement/certified-products/>



●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実施しています。(衛生方針は以下をご参照ください)

🌐 <https://www.jal.com/ja/safety/food-safety/>



“Voice

認証食材を活用した機内食を

私たちは、お客さまに安全・安心で美味しい機内食を提供するために日々取り組んでおります。機内食を大量に調理する際には、食の安全に細心の注意を払うとともに、持続可能な漁業で獲られた水産物の証である認証食材の使用を通じ、環境保全や労働者の人権、生態系や生物多様性への影響にも配慮をしなければなりません。認証食材の使用はトレーサビリティの管理がとても大変ですが、まだまだ増やすことができ、今後更に認証食材を使用して、安全・安心で美味しい機内食をお客さまに提供していきたいと思えます。



JRCカスタマーサービス
グループ長・MSC/ASC管理責任者
木田 佑美



基本的な考え方

JALグループの全ての役員・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全てのステークホルダーとJALグループで働く一人一人を尊重します。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と苦情処理の仕組みを事業プロセスの中に組み込んでいます。毎年度グループ全社を対象とした人権リスク調査を行い、人権に関わるリスク評価と課題の抽出、社外有識者との対話などを経て、年度ごとに特に重要となる課題を特定し、人権に対する負の影響の排除に向けた取り組みを進めます。そして、取り組み結果を含む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.117) 責任ある調達活動の推進)を行います。

人権尊重の取り組み

JALグループは、事業活動を通してあらゆる人々の人権が尊重され、安心して活躍できる社会の実現を目指しています。そのため、JALグループ人権方針の通り、お客さまや、ビジネスパートナー、地域の

方々、JALグループ社員など、あらゆるステークホルダーに対する人権への負の影響を防止し、軽減するよう取り組んでいきます。

2023年度は「サプライヤー」「お客さま」「社員」の3つの観点で重点

人権尊重の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)



課題を10項目設定し、取り組みました。これらの取り組みのレビューや、人権リスク調査を通じた課題の抽出、有識者との対話等を踏まえ、2024年度は重点課題に「生物多様性を含めた自然に関わる人権の尊重」を追加し、合計11項目で取り組みを進めていきます。

なお、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

お取引先さまと共に、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、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ていきます。また、地域の方々との対話を通じた、自然に関わる人権の尊重や、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、人権に配慮した商材の調達に努めます。

お客さま

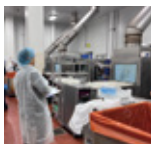
誰もが旅を通じて、より豊かな人生を楽しめる社会の実現を目的としたアクセシビリティの向上、航空輸送が人身取引犯に悪用されることによる人身取引への加担防止、また対外発信物による意図しない人権侵害の防止の3つに重点的に取り組みます。

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と並行して、女性や障がいのある社員の活躍支援等による多様性の尊重を促進します。また今後増えることが想定される外国籍社員に関し、人権侵害に関わる事例が発生しないよう、取り組みを進めていきます。



2023年度の結果と2024年度の取り組み

ステークホルダー	課題	取り組み内容	関連する指標
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	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。2023年度は、当社との結びつきが深く、ESGの観点で重要度の高い重要な一次サプライヤー60社の特定を行いました。当該企業に対する自己評価アンケートの発信、また一部企業に対しては実地監査も開始しています。2024年度も自己評価アンケートによる確認を進め、アンケート結果の評価に基づき、2025年度末までに実地でのコミュニケーションや確認を行います。	 <ul style="list-style-type: none"> 新たな重要サプライヤーの人権調査の完了: 選定完了(60社) 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: FY24より実施 監査対象重要サプライヤーの人権監査実施率: FY24より実施
	人権に配慮した商材の調達	客室・ラウンジで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を採用しており、劣悪な労働環境や児童労働、先住民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に努めています。2023年度は、紙製品の94.4%を認証品に置き換え、水産物・農産物は11種類の認証品を使用しました。2024年度は、紙製品の認証品の利用率を98%まで上げることを目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 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: 94.4%
	生物多様性を含めた自然に関わる人権の尊重 新規	地域の方々の人権を尊重することが、その方々が維持している生物多様性を含めた地域の自然を守ることにつながり、また地域の自然を守ることが、そこに住む方々の居住権等の人権を尊重することにつながるの認識の下、取り組みを進めていきます。2024年度は、サプライチェーン上にある地域の方々との対話を行っていきます。	<ul style="list-style-type: none"> 地域の方々との対話の実施回数: FY24より実施

ステークホルダー	課題	取り組み内容	関連する指標
<p>お客さま</p>	<p>アクセシビリティの向上</p>	<p>「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、全てのお客さまに、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。2023年度は、空港で車いすのお客さまがご利用できるローカウンターの設置や、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。2024年度は、引き続き4本柱の取り組みを進め、特に環境整備（航空インフラ整備）に注力していきます。</p>	<p>移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率: 0.81%</p>
	<p>人身取引の防止</p>	<p>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。2023年度は、全社員を対象とした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、日本空港ビルデング株式会社と東京法務局の方を招き、人身取引防止に関するパネルディスカッションを実施、互いの取り組みの紹介や人身取引事案の今後の防止につながるアイデアについて議論をし、その内容を全社員に向けて配信しました。2024年度は全社員を対象とした人身取引の防止に関する教育を行うとともに、協働する社外ステークホルダーを増やし、更なる取り組みを進めていきます。</p>	<p>人権尊重に関わる教育の受講率: 75.5%</p>
	<p>対外発信物による人権侵害の防止</p>	<p>広告・宣伝等の対外発信物によって意図せず人権を侵害することがないよう、確認体制を整備しています。2023年度は、主管部門がより効果的に確認できるよう体制を強化し、さら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むことで、社員の意識啓発を図りました。2024年度も同様の取り組みを進め、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。</p>	<p>人権尊重に関わる教育の受講率: 75.5%</p>
<p>社員</p>	<p>ハラスメントの防止</p>	<p>「職場におけるハラスメント防止に関する規程」を定め、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、厳格に対応します。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相談窓口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、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。2023年度は全社員向けの教育の他に、グループ会社へのコンプライアンス遵守を目的とした巡回を実施しました。2024年度は、「JALグループカスタマーハラスメント基本方針」を策定するとともに、全社員を対象とした教育を実施します。</p>	<p>行動規範違反件数: 13件</p>
	<p>長時間労働の防止</p>	<p>柔軟な働き方を支える仕組みづくりや、休暇を取得しやすい環境づくりにより、長時間労働の防止に努めています。2023年度は、労働時間管理について課題のある部門のフォローアップを行うとともに、社員教育による意識醸成を図りました。2024年度も取り組みを継続し、労働時間の短縮に努めていきます。</p>	<p>総実労働時間: 1,876時間/人 長時間労働に該当する社員比率: 3.57% 有給休暇取得率: 84.5% 時間外・休日労働の月間平均時間数: 9.7時間/人</p>
	<p>公正・公平な採用・雇用・登用</p>	<p>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、誰もが生き生きと活躍できる会社を目指しています。多様性について2023年度は、女性管理職比率は29.8%に増加、また障がいのある社員の活躍領域の拡大や、グループ全体での雇用促進を行いました。2024年度も、多様な社員の活躍促進に努めます。</p>	<p>女性管理職比率: 29.8% 障がい者雇用率: 2.90%</p>
	<p>差別の防止</p>	<p>多様な文化、価値観を尊重し、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。2023年度は、今後増えることが想定される特定技能制度による社員に関して、就労支援に関する規程を制定し、当該規程に基づき当事者へのインタビューを含む、実地監査を行いました。2024年度は、引き続き外国籍社員の人権侵害に関わる事例が発生しないよう努めます。また、各地のLGBTQ関連イベントに積極的に参画し、LGBTQの理解促進に努めます。</p>	<p>特定技能外国人を雇用するグループ会社への監査実施率: 25%</p>
	<p>個人情報漏えい防止</p>	<p>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。2023年度は、これらの取り組みに加えて、不要IDの棚卸などを通じて情報セキュリティを強化してきました。2024年度も同様の取り組みに加え、情報セキュリティに関する国際規格の取得をグループ内で推進することで、お客さまや社員の個人情報漏えいを防止していきます。</p>	<p>情報漏えいインシデント発生件数: 0件</p>

