



JAL REPORT 2024

JALグループ統合報告書
2024年3月期



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。



目次・編集方針

2

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んに、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いました。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、引き受けいいのだろうかと、人生で最も悩みました。最終的に大役をお受けしたのは、自分がこれまで抱いてきた強い想いがあったからです。その想いとは、「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、そして成長していく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、できことがあるのではないか。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した。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、新たな一步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つきましたが、ご高齢になられた、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想いでした。「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くな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、何かにひずみが生まれ、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

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、お客様のご意見やお叱り、時にはお褒めの声に直接向き合ってきました。その中で、「お客様の求める価値」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、いつの間にかお客様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、全社員がお客様目線を持ってより良いものに仕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、心の平穀の有難さ・大き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ことに加えて、お客様に「JALはいつも心地よく安心」と感じいただき、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様の価値観、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はこんなことをするのか」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様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、お客様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、お客様に大変好評をいただいているが、

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。「お客様の喜び=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、「お客様が求める価値」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くきます。

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くまします。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。

そのためには、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

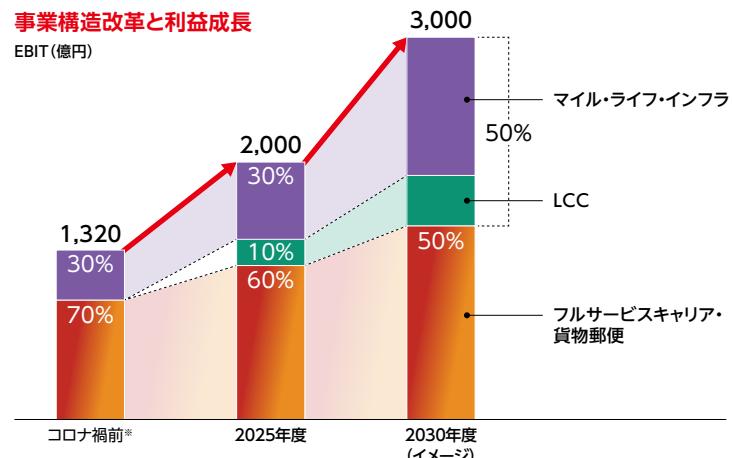


中長期の経営戦略については、[p.30](#)参照

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ターリズム、特色ある地域産品の販売、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、さらなる株主還元に努めます。

*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)



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む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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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、少しづ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。人と出会うことで、

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エ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ん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發揮できる仕組みづくりを

GXを推進するのも、関係・つながりを創出するのも、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うこと、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、こ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、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財が集う。そんな企業と人財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

人的資本の最大化については、[p.67](#)参照

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はなく、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ん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JALグループにどうぞご期待ください。

「JAL FUTURE MAP」については、[p.9](#)参照



JAL FUTURE MAP

JALグループは、中期経営計画のローリングプランにおいてESG戦略を最上位の戦略として位置付け、「移動を通じた関係・つながり」を創造することで、社会的価値と経済的価値の双方を創出し、企業価値を向上させるという価値創造ストーリーを示しています。

2024年8月、ESG戦略で掲げる「関係・つながりの創造」に向けて、社内外のさまざまな方々に取り組みを理解していただき、活動をさらに促進することを目的に、未来の姿を描いた「JAL FUTURE MAP」を公開しました。さまざまなバックグラウンドを持つ社員がこのマップ作りに

参画し、関係・つながりが創る数々の未来のアイデア、JALと社会のこれからとの関わり方の例を描きました。ここに描かれた未来のアイデアをはじめ、全社員の自由な発想をエンジンとして、お客さま・地域社会と共にサステナブルな未来の実現を目指してまいります。



特設Webサイト <https://www.jal.com/ja/futuremap/>

コンセプトムービー <https://youtu.be/G1226SyJVA>

1 JALグループの 存在意義

この章で伝えたいこと

- 創業以来培ってきた強みを生かした、価値を創造する、
JALグループのビジネスモデル～価値創造プロセス図～
- JALグループが取り組む重要課題～マテリアリティ～
- JALグループが大切にしている価値観



PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO

Contents

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

挑戦の航跡

11

1951年に日本で戦後初の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、技術と革新を積み重ねてきました。



今後も創業以来培ってきた強みを生かして、人・モノの移動と、関係・つながりを創造していきます。

1950年代

日本航空誕生。
戦後復興の中、新しい日本の翼で
世界との新たなつながりを創出

- 人的資本 1951年 スチュワーデス1期生入社
- 人的資本 1954年 日本人2名、機長の資格初取得
- フルサービスキャリア 1954年 戦後初の国際線定期輸送を開始



1970年代

本格的な大量輸送時代へ。
いち早くジャンボジェットを導入し、
海外旅行の普及や国際交流を下支え
フルサービスキャリア 1970年 ボーイング747型機
ジャンボジェットの就航
貨物 1972年 中国から
ジャイアントパンダ輸送



1990年代

環境問題が社会課題となる中で、移動とつながりを支える企業として
事業を通じた課題解決を本格的に開始

- 自然資本 1991年 航空機による大気観測プロジェクト発足
- マイル・ライフ・インフラ 1993年 国際線「マイレージプログラム」導入
- 人的資本 1995年 女性初の一等航空整備士誕生



1951年 設立

1960年代

ジェット機の時代。
パッケージツアーの販売開始や世界一周路線の開設など
日本と世界とのつながりの構築をJALグループが後押し
マイル・ライフ・インフラ 1965年 ジャルパック販売開始、憧れの海外旅行が身近な存在へ
フルサービスキャリア 1967年 世界一周路線開設、「世界を結ぶ日本の翼」へ



ジャルパック
海外パッケージツアー第一陣



世界一周線第一便

1980年代

国際線定期輸送実績世界1位を達成。
完全民営化を経て、新生JALへ
マイル・ライフ・インフラ 1982年 JALカード発行
フルサービスキャリア 1983年 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
貨物 (1987年まで5年連続世界一)
1987年 完全民営化



ボーイング777型機

2000年代

更なるお客様の利便性向上と競争力強化を目指して
JAL/JAS経営統合、oneworld加盟を実現

- 知的資本 2002年 日本発国際線自動チェックイン機導入
- フルサービスキャリア 2004年 国内線新クラス「クラスJ」サービス導入
- フルサービスキャリア 2007年 世界規模の航空連合の一つ、oneworldに加盟



新型自動チェックイン機

2000



A350-900型機

2010年代

経営破綻をきっかけに新たな企業理念を制定し、
価値創造の基盤を一新。
また、LCCの誕生によりこれまでにない人流を創出

2010年 会社更生手続き申し立て

人的資本 2010年 JAL初の女性機長誕生

2011年 新たな企業理念・
JALフィロソフィを制定

LCC 2011年 カンタス航空グループなどと合弁で
ジェットスター・ジャパンを設立

2012年 東京証券取引所に再上場

LCC 2019年 國際線中距離LCCエアライン
「ZIPAIR」が誕生

2019年 安全憲章を改定・
新たな行動規範を制定



東京証券取引所に再上場

人・モノの
移動
に貢献



2020

人・モノの
つながり
に貢献

2020年代

コロナ禍を経て、JAL Visionを策定。
ESG戦略を経営計画の最上位戦略に位置づけ、
移動とつながりを通じて社会的価値・経済的価値を創出

LCC 2021年 JAL Vision 2030を策定

LCC 2021年 春秋航空日本株式会社を子会社化し、
成田を拠点としたJALの
LCC戦略本格始動

2022年 航空業界として初の
トランジションボンドを発行

自然資本 2022年 本邦初、CO₂排出量実質ゼロの
フライトを東京-沖縄線で運航

2024年 SX銘柄に選定



ZIPAIR



サステナブル・チャレンジフライト

世界で一番選ばれ、
愛されるエアリングループへ

人・モノの 移動 に貢献

人・モノの移動を
新たな航空需要に
結びつける



フルサービスキャリア

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



- JAPAN AIRLINES**
- J-AIR**
- JAPAN AIR COMMUTER**
- HOKKAIDO AIR SYSTEM**
- JAPAN TRANSOCEAN AIR**
- RYUKYU AIR COMMUTER**

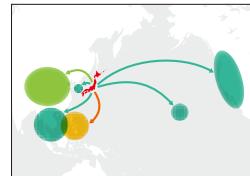
●事業内容

- 世界と日本、都市と地域をつなぐ
航空運送事業

就航空港数	国内: 64地点 国際: 384地点
有償旅客キロ	国内: 26,771,128千人・キロ 国際: 37,201,808千人・キロ
提携航空会社数	38社(内際合計)

LCC

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**
- SPRING JAPAN**
- Jetstar**

●事業内容

- 北米西海岸・アジアを結ぶ
航空運送事業(ZIPAIR)
- 日本国内・中国を結ぶ航空運送事業
(スプリング・ジャパン)
- 日本国内・アジアを結ぶ航空運送事業
(ジェットスター・ジャパン)

就航路線数	15路線
※ジェットスター・ジャパン除く	

貨物郵便

社会ニーズを捉えた高品質な物流インフラとして、お客様の想いに応え、社会に貢献する



- JAL CARGO**

●事業内容

- 自社旅客機貨物スペースおよび
貨物専用機を組み合わせ、
最適な航空輸送ネットワークを提供
- 成田/羽田・関空間で世界基準に沿った
輸送体制を構築、医薬品/生鮮品等の
高付加価値貨物の輸送により
社会に貢献

有償貨物トン・キロ	国内: 282,974千トン・キロ 国際: 2,515,410千トン・キロ
-----------	--



人・モノのつながりを
広げる新たな
事業を展開

マイル・ライフ・インフラ

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／金融・コマース

新たなつながりを生む多様なマイルライフサービスを提供



●事業内容

- マイルを通したJAL PayやJAL Mallなどのマイルライフサービスの提供
- 空港免税品や機内販売品の企画・調達
- EC、ふるさと納税などのサービス展開など

JMB会員数(累計) 約38百万人
JALUX収入 320億円

グランドハンドリング受託

外国航空会社の受け入れを通じてインバウンド人流を創出、国と地域の発展・活性化に貢献する



●事業内容

- 外国航空便のハンドリング受託
- エンジンやランディングギアなどの整備受託
- 国・自治体・他社と協力したインバウンド需要の拡大支援など

外国航空会社受託便数 旅客便: 61,000便
貨物便: 5,000便

エアモビリティ

ドローンを活用した物流モデルの構築や、空飛ぶクルマの事業化に向けた取り組みを加速

MaaS

人や地域、さまざまな交通モードをつなぐ地域交通ネットワークのビジネスモデルを構築



●事業内容

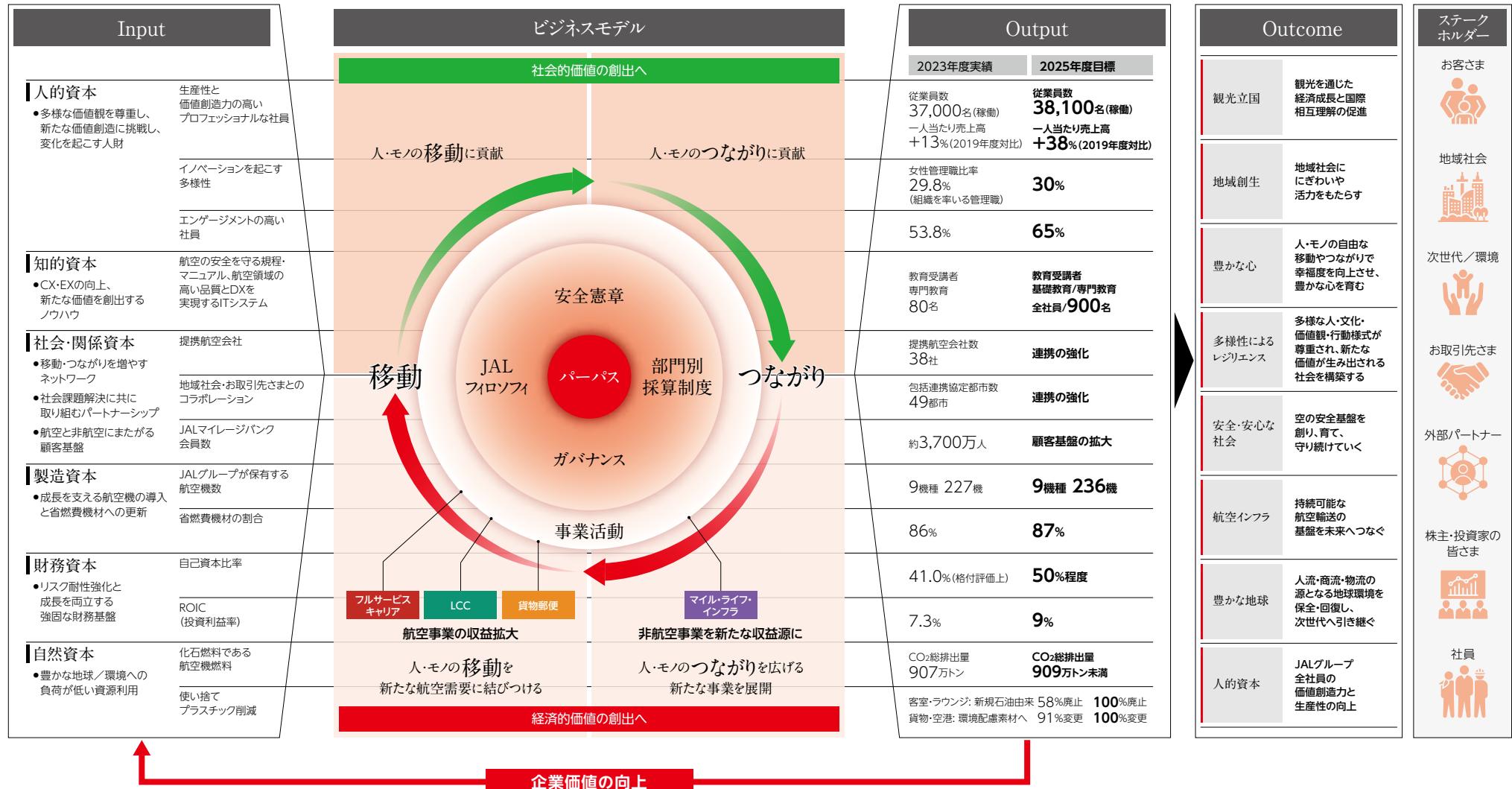
- エアモビリティ事業化に向けた準備
- ドローン活用支援サービス
- MaaS事業

- 島の生活を支える離島物流モデルを事業化(奄美瀬戸内町)
- 遠隔操縦者1名でドローン3機を同時運航
- eVTOL(空飛ぶクルマ)運航事業会社を設立
- 「JAL MaaS」の展開(経路検索・デジタルチケットサービス)
- ラストワンマイルサービスの提供(沖縄、ハワイ)

価値創造プロセス

1. JALグループの存在意義 15

JALグループは、パーサスを起点として、安全運航の堅持を大前提に、フルサービスキャリア、LCC、貨物郵便、マイル・ライフ・インフラの領域で、人・モノの「移動」を支えるとともに、「移動」を通じた「関係・つながり」を創造します。これにより創出した社会的価値と経済的価値により、各資本の強化と重要課題(マテリアリティ)への取り組みを進め、ステークホルダーとともに企業価値の向上と社会課題の解決を図ります。



重要課題（マテリアリティ）

1. JALグループの存在意義

16

JALグループは、8つの重要課題（マテリアリティ）を設定し、事業で創出した社会的価値・経済的価値を通じて、取り組むこととしています。

マテリアリティへの取り組みを通じて、中長期的な成長を目指していきます。

重要課題（マテリアリティ）	重要課題に対する認識	社会的価値を測る指標	2025年度目標	経済的価値を測る指標	2025年度目標
観光立国	観光を通じた経済成長と国際相互理解の促進	経済波及効果の大きい観光は、地域経済の活性化、雇用機会の増大などをもたらすとともに、世界中の人々が日本の魅力を発見し伝播することによる国際相互理解の促進にもつながります。人、地域、社会をつなぐJALグループは、観光立国実現の一翼を担っていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域誘客 <ul style="list-style-type: none"> • 国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 ● インバウンド拡大 <ul style="list-style-type: none"> • 訪日外国人の国内線利用 1,505千人 ● 地域産品流通拡大 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • JAL Wellness&Travel提携数 10自治体 ● 社外との研究の推進 <ul style="list-style-type: none"> • ワークスタイル研究会員 200団体 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空旅客数・旅行者数の拡大 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • 国内の貨物輸送量FY19対比 +10% 経営目標 ● 受託便数の増加 <ul style="list-style-type: none"> • 外国航空会社の運航便の受託 107千便 ● 旅行に関する提携自治体数の増加 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • 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% 	
地域創生	地域社会ににぎわいや活力をもたらす	日本では、少子高齢化、経済の停滞、過疎化などが地域社会の課題となっています。こうした課題の解決のため、JALグループは、航空ネットワークを生かして、地域と都市、人と人をつなぐ社会インフラとして持続可能な地域社会づくりに貢献します。			
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	誰もが豊かさと希望を感じられるウエルビーイングな社会のために、「人やモノの移動」から生まれる「社会的なつながり」は欠かすことできないものです。JALグループは移動とつながりの創出を通じて、人々の幸福度の向上、豊かな心を育むことに貢献します。			
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	レジリエントな社会を築く上で、社会全体の多様性を推進していくことが重要です。人々が飛行機で現地に赴き、実際に五感で感じ、多様な価値観に触れる機会をつくることで、航空会社として社会の多様性の向上に貢献していきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権の尊重 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • 移動にバリアを感じているお客様の搭乗率 FY19対比 2.5倍 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空旅客数・旅行者数の拡大 <ul style="list-style-type: none"> • 移動にバリアを感じているお客様の搭乗率 FY19対比 2.5倍 	
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	移動と生活の利便性を備えた安全・安心な社会の実現に向け、JALグループがこれまで培ってきたノウハウ・ヒューマンスキルと顧客基盤を新たな技術と掛け合わせることで、空のプロフェッショナルとして安全・安心な総合エアモビリティ・オペレーションを実現します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代エアモビリティの運航基盤構築 <ul style="list-style-type: none"> • FY25 空飛ぶクルマ事業化 	<ul style="list-style-type: none"> ● エアモビリティサービスの事業化実現 <ul style="list-style-type: none"> • FY25 空飛ぶクルマ事業化 	
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	四方を海に囲まれた島国である日本では、航空は重要な社会インフラです。JALグループは、世界と日本、地域間の移動を担う社会インフラとして存在できていることに感謝し、航空ネットワークの提供を通じて公共交通機関としての使命を果たしていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空・物流ネットワークの維持・拡大 <ul style="list-style-type: none"> • コードシェアを含む国内線乗り入れ地点 65以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空旅客数・旅行者数の拡大、貨物輸送量の拡大 <ul style="list-style-type: none"> • 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 	
豊かな地球	人気・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	環境は、全ての生き物が地球上で命を育むために、守らなければならぬものです。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、あらゆる場面で環境の保全に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量削減 <ul style="list-style-type: none"> • 排出量 909万t未満(FY19未満) 経営目標 ● 生物多様性の保全 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • 客室・ラウンジ: 新規石油由来全廃棄物・空港: 環境配慮素材へ100%変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空旅客数・旅行者数の拡大 <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • 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 	
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	多様な価値観を持つ社員一人一人が個性を発揮し、さまざまな挑戦をすることが、新たな価値創造やお客様への最高のサービスの提供、社会への貢献につながることから、JALグループは誰もが生き生きと活躍できる会社を目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的価値創出力の向上 <ul style="list-style-type: none"> • エンゲージメントの高い社員の割合 64.4% ● DEIの促進 <ul style="list-style-type: none"> • 女性管理職比率 30% 経営目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済的価値創出力の向上 <ul style="list-style-type: none"> • 一人当たり売上高FY19対比 +38% ● DEIの推進 <ul style="list-style-type: none"> • 女性管理職比率 30% 経営目標 	

重要課題（マテリアリティの特定プロセス）

1. JALグループの存在意義

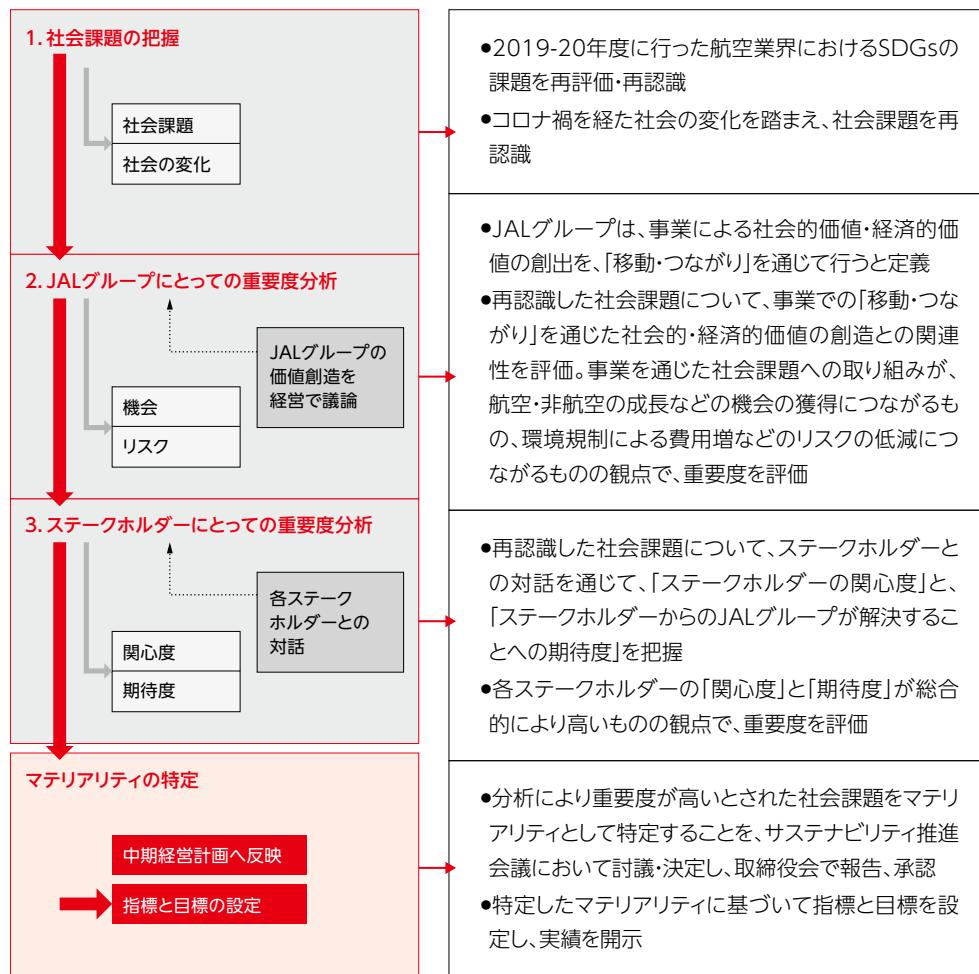
17

JALグループは、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析を行うとともに、外部ステークホルダーのご意見・ご期待を踏まえ、マテリアリティを継続的に見直しています。

2023年には、それまでのSDGsの17ゴール／169ターゲット達成に向けた主として航空事業で取り組むことを前提としていたマテリアリティから、ニューノーマルな環境やマーケット変化を踏まえ、

航空に限らずJALグループ全事業領域における経済的価値創造との連動性を高めるとともに、事業が社会に与える影響をリスクと機会の両面から勘案した8つのマテリアリティに再整理しました。

今後はマテリアリティの社内浸透を図り、それらへの取り組みを進めることで価値創造を実現していきます。



2023年のマテリアリティ再整理

国内外のさまざまな基準や業界目標、国際社会の動向やステークホルダーからの期待を元に、事業を通じた社会への影響度合い(リスク・機会)および自社への影響度合い、経営にとっての重要性、外部ステークホルダーにとっての重要度などを分析し、マテリアリティを特定しました。関係省庁や学識・有識者、NGOなどの社外有識者の意見を踏まえ、経営層で十分な議論を重ねた上で、取締役会で報告し、2023年に見直しを行いました。

外部ステークホルダーから寄せられたご意見

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経営を更に推進するため、マテリアリティ見直しの過程で、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。対話を行った2023年は、SDGs採択から達成までの中間に当たり、国連が4年に一度まとめる『グローバル持続可能な開発報告書(GSDR)』において、2023年版の執筆を行う世界の15人の専門家のうちの1人である蟹江氏からは、SDGsを作る際、地球と人々の健全な状態という二つのウエルビーイングを達成することが大事だという議論があったこと、飛行機は欠かせないインフラであるからこそ安全・安心で、サステナブルな移動の実現が重要であることをご指摘いただきました。さらに、人々が飛行機で現地に赴き、実際に五感で感じ、多様な価値観に触れる機会をつくることでレジリエントな社会が築かれていく点に触れ、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ご示唆もいただきました。



マテリアリティの社内浸透に向けて

新任管理職研修やエアラインビジネス研修などの社員研修において、なぜJALグループが取り組む必要があるのかを思考する機会を設けることで、マテリアリティの浸透を図り、社員一人一人の「ESG自分ごと化」による当事者意識の向上を進めています。また、社内ポータルの活用や希望者向けの月1回のサステナビリティ情報配信を通じて、自分の仕事が社会課題とどうつながっているかの理解を促し、一つの取り組みが、特定のマテリアリティだけでなく、複数のマテリアリティにつながりを持つような事例もあること、JALらしい取り組みとして社会に正の影響を与えている事例などを共有しながら、社会的価値・経済的価値を創出していく取り組みを増やしていくよう努めています。

重要課題（マテリアリティに関するガバナンス）

1. JALグループの存在意義 18

JALグループでは、マテリアリティの特定をはじめとしたサステナビリティに関する重要な事項について、執行役員で構成されるサステナビリティ推進会議での議論の上、取締役会で審議・決定しています。

マテリアリティの経営計画の反映については、毎年度の中期経営計画（またはローリングプラン）の策定に当たり、中期・長期の期間で検討しています。あわせて、マテリアリティ自体の見直しの要否も毎年度確認しています。

サステナビリティ全般のガバナンス

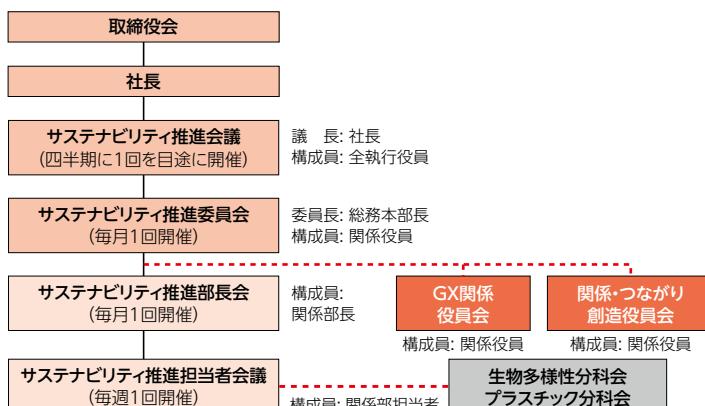
JALグループでは、サステナビリティに関する重要な事項を取締役会で審議・決定しています。取締役会への付議に当たり、社長を議長とするサステナビリティ推進会議において、以下の事項を主な議題とし、マネジメントレビューを行っています。

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

サステナビリティ推進会議の下部会議体であるサステナビリティ推進委員会（委員長：総務本部長）を月次で開催し、取り組みの進捗確認と議論を行っています。

2023年度は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）／TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に関する情報開示、DJSI評価結果とレビュー、ESG評価の総括、マテリアリティの再整理、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。

ガバナンス体制

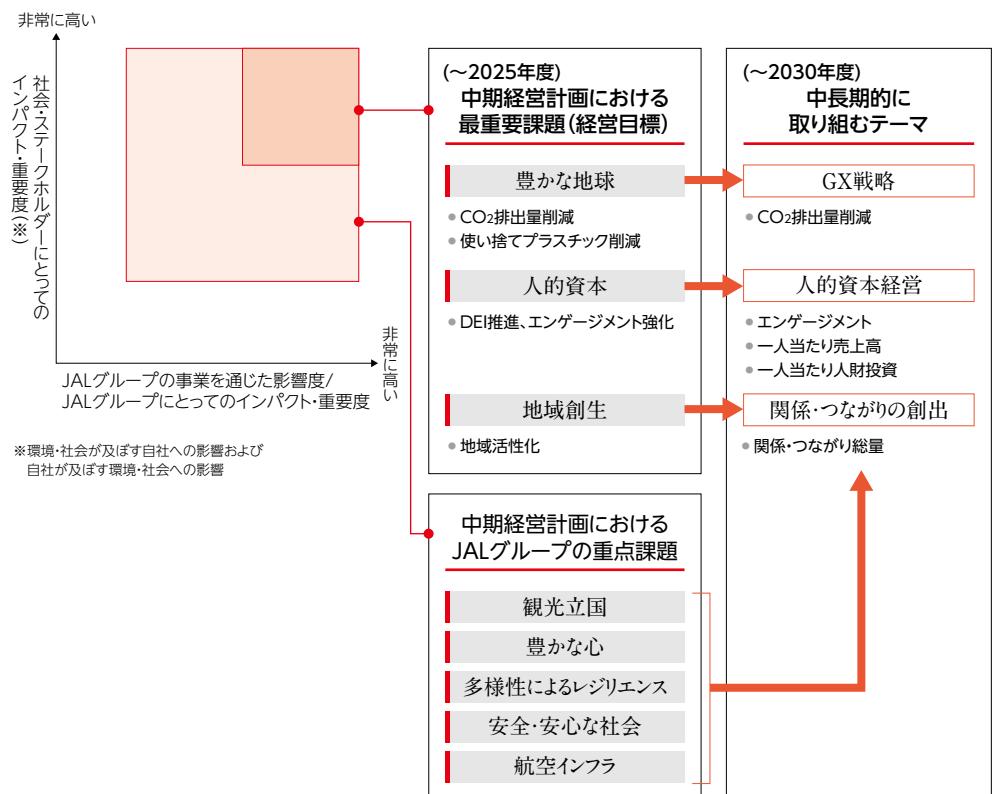


マテリアリティの経営計画への反映

マテリアリティに対して、具体的な取り組みを進めるため、中長期の経営計画に反映しています。

2025年度までの期間では、社会とJALグループへの重要度から、「豊かな地球（環境）」「人的資本（人）」「地域創生（地域）」を最重要課題として、具体的な指標を経営目標に設定しています。

さらに、より長期の2030年度に向けては、マテリアリティを「GX戦略」「人的資本経営」「関係・つながりの創出」で取り組むこととし、それぞれに指標を設定しています。



ステークホルダーとの関係

1. JALグループの存在意義

19

JALグループによる人・モノの「移動」と「関係・つながり」の創造は、重要課題(マテリアリティ)への取り組みを通じて、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、社員といったあらゆるステークホルダーの皆さんに、さまざまな価値を提供し、社会的な変化・効果(インパクト)をもたらしています。

重要課題	実施した主な取り組み	主な関連指標 FY23実績	変化・効果(インパクト)
人・モノの 移動 に貢献	観光立国	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの満足度向上 	<ul style="list-style-type: none"> NPS 国内 FY21期初 +6.8ポイント 国際 FY21期初 +3.3ポイント
		<ul style="list-style-type: none"> 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗促進 	<ul style="list-style-type: none"> 左記のお客さまの搭乗率 0.81%(FY19対比2.2倍)
	地域創生	<ul style="list-style-type: none"> 地域誘客、地域産品流通拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 輸送量の増加率 旅客 FY19 +2.0% 貨物 FY19 ▲15%
		<ul style="list-style-type: none"> インバウンド拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 訪日外国人の国内線利用 912,578人(FY19 +211,338人)
		<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 国内線乗り入れ地点数 65地点(FY19 +3地点)
	豊かな心	<ul style="list-style-type: none"> CO₂総排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂総排出量 907万トン(FY19 ▲2万トン)
		<ul style="list-style-type: none"> 使い捨てプラスチック削減 	<ul style="list-style-type: none"> 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 58%(FY19 +55.5pt) 貨物・空港における使い捨てプラスチックの環境配慮素材への変更率91%
	次世代／環境	<ul style="list-style-type: none"> CO₂総排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境保全
		<ul style="list-style-type: none"> 使い捨てプラスチック削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境・生物多様性の保全 ●人権の尊重
人・モノの つながり に貢献	多様性による レジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 主要サプライヤーの健全性確認率(461社) 100%(FY19 +82pt)
		<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーの人権の尊重 	<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
	安全・安心な 社会	<ul style="list-style-type: none"> 同業他社との提携 	<ul style="list-style-type: none"> ●他社との連携によるネットワーク強化
		<ul style="list-style-type: none"> 自治体や協議会との提携 	<ul style="list-style-type: none"> ●社会的価値の創出に向けた 業界を超えた協力体制の構築
	航空インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 株主還元 	<ul style="list-style-type: none"> ●個人株主・投資家との 建設的な対話を通じて、関係強化
		<ul style="list-style-type: none"> 投資家との対話 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内投資家と海外投資家との合計面談数 385回
	外部パートナー	<ul style="list-style-type: none"> DEIの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率 29.8%
		<ul style="list-style-type: none"> 人財投資 (教育・生産性向上) 	<ul style="list-style-type: none"> ●男性の育休取得率 80.5%
		<ul style="list-style-type: none"> 人財投資 (教育・生産性向上) 	<ul style="list-style-type: none"> ●一人当たりの人財投資額 FY19 +4.0%
人的資本	社員	<ul style="list-style-type: none"> 人財投資 (教育・生産性向上) 	<ul style="list-style-type: none"> ●一人当たりの売上高 FY19対比 +13.0%
		<ul style="list-style-type: none"> 人財投資 (教育・生産性向上) 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員への還元 ●社員のエンゲージメント向上 ●価値創造力の向上

◆ 詳細はデータ集へ p.122

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。

基本的な考え方

安全はJALグループ存立の大前提であり、これまででも、また、これからも変わらぬ私たちの使命です。

JALグループは企業理念の下、安全の基本方針として「安全憲章」を制定しています。

安全憲章は、JALグループ企業理念の下、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・基本的な考え方と、それに基づく行動を示すものです。

安全憲章の中で、経営から新入社員まで、全員が安全について共通の理解を持てるよう「安全とは、命を守ること」と明確にするとともに、安全は、定時性やサービス等との比較において優先されるものではなく、JALグループにとって唯一無二であり、存立の「大前提」であることを位置づけています。

経営トップを含むJALグループ全社員は、安全憲章を記した安全憲章カードを携行し、一人一人がこの憲章にのっとり、航空のプロフェッショナルとして日々の業務を遂行しています。

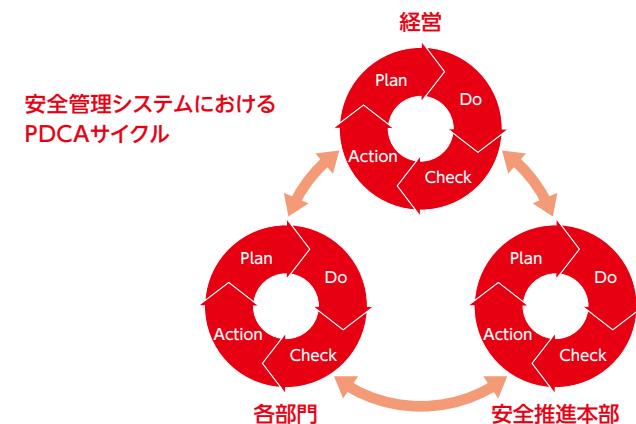
また、JALグループは、航空の安全の維持・向上を図るための体系的な「安全管理システム」の実施と、安全管理システムを機能させるための基盤となる「安全文化」の醸成に、経営と全社員が一丸となって取り組んでいます。

JALグループは、これまでに培ってきた揺るぎない安全文化を基盤として、安全を守る最後の砦である一人一人の人財を育成し、全社員一丸となって確かな安全を守り抜きます。

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体系的な仕組みです。JALグループでは、安全の基本方針である「安全憲章」にのっとり、経営・安全推進本部・各部門が、それぞれの安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、さらにそれらを有機的に結びつけることで、全体の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下、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などに関与します。

安全管理の実施

●リスクマネジメント

①日常の運航の実態を的確に把握するためには、社員からの報告を含めて、安全に係る情報の収集が不可欠です。また、各部門からの報告、飛行データ解析プログラムのみならず、乗務員の疲労リスクやアルコールに係るリスク管理プログラムなどの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。さらに、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。

②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当たり、以下のステップによるリスク管理を実施しています。

●教育・訓練と安全啓発

①三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。

②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。

③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

定期的に実施し、安全管理システム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。

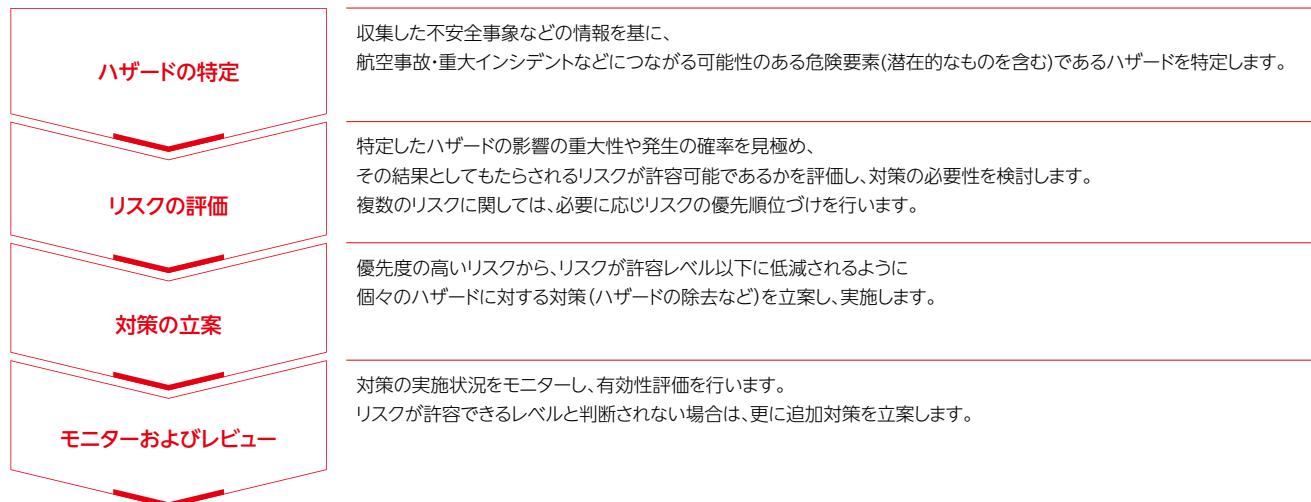
●マネジメントレビュー

グループ安全対策会議で、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や改善を行うなど、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に対して変更前に対処する変更管理プロセスを設定し、リスクを未然に低減・回避する対策を実施しています。

リスクマネジメントにおけるステップ



●第三者評価

①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。



②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。



安全文化の醸成

安全文化は、組織文化の一部であり、組織に属する人の安全に対する共通意識であり、安全管理システム(SMS)の機能を最大限に發揮させるものです。

例えば、誰もがわずかな異変や兆候であっても将来の安全を脅かす可能性があると捉え、積極的に報告し、組織はそれに対処するといった、個人と組織の共通意識も安全文化の一つです。航空業界では、安全運航を堅持していくための規則や手順が定められ、それを遂行するために必要な知識やスキルを習得するための教育や、訓練などが実施されています。一方で、運航を取り巻く環境が絶えず変化する中では、既存の規則や手順のみでは十分に対処できなくなる可能性が常に存在しており、このような不安全要素の兆候を捉え、早期に対処する文化

が必要です。

JALグループは、歴史の中で得られた教訓を基に、2.5人称の視点^{*}や三現主義による安全意識・安全文化の醸成に取り組んでいます。加えて、これまでに培われた安全意識・安全文化を更に育み、SMSをより一層機能させるために、「公正な文化」、「報告する文化」、「柔軟な文化」、「学習する文化」の4つの要素で具体的な行動に落とし込み、習慣化することを目指しています。

さらに、JALグループ全社員が、安全文化に対する共通の価値観を持ち、具体的に「行動」することで、SMSを更に強化していきます。

*2.5人称の視点: JALグループでは社員一人一人がお客様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様だったらという「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。

公正な文化

「公正な文化」は信頼の文化とも呼ばれます。JALグループでは、社員が安全のプロフェッショナルとして行動し、知識、技術、能力を尽くして運航の安全に貢献することを前提にして、「全ての社員の安全に関わる判断や行動は、結果を問わず、尊重され、許容される」とを安全管理規程に定めています。ただし、真に許容されない行為が発生した場合は厳正に対処し、許容される行為でも安全性を回復、維持または向上させるために必要な措置は実施します。透明性と一貫性を確保することで、社員は不利益を恐れることなく安心して安全の実現に向けて行動することができます。JALグループでは、この「公正な文化」を他の要素の大前提と位置づけ、社員の理解を促進しています。

報告する文化

安全管理を適切に行うには、ヒヤリハットや潜在的な不安全要素の報告が不可欠です。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、報告された事象に対して、「公正な文化」に基づいた透明性と一貫性のある対応がなされることで、社員が安心して報告しやすい環境を整え、報告を奨励しています。

柔軟な文化

不測の事態であっても安全を確保するためには、定められた規則やルールについて、その目的や設定背景を理解し、さまざまな事態への対応事例の知識を蓄積しておくことが必要です。JALグループでは全社員が常に「なぜこの手順なのか」などを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、状況の変化に応じてスタッフの配置を見直したり、必要な増員をしたり、権限を委譲したりするような柔軟な対応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。

学習する文化

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。安全性を継続的に向上させるために、マニュアルの定期的な見直しや改善、組織や施設、事業計画の最適化など、あらゆるものを作対象に改善のサイクルを回し続けることで、常に最良の安全対策を実施しています。

“Voice

客室乗務員の安全訓練について

客室乗務員の安全訓練は、関連規程で定められた内容にのっとり、私たちインストラクターがカリキュラムを設定しています。インストラクターは、客室乗務員全員が安全のプロフェッショナルとして常に高い安全品質を保てるよう、座学と実技を交えた効果的な訓練プログラムを策定し、日々の訓練を行っています。「お客様の大切な命をお預かりすること」との考え方に基づき、客室乗務員一人ひとりが主体となって行動できる技量の獲得・維持を図るために、訓練ではカリキュラムを網羅した上で、現場の状況の反映や個々のフィードバックを行っています。こうした日々の訓練に携わることは、客室乗務員の安全品質を高める責任ある役割であると感じています。

客室教育訓練部安全訓練グループ

野口 紗実



安全文化の醸成に向けて

長い歴史の中で育まれたJALグループの安全文化を更に醸成するため、2022年、安全管理規程に「安全文化の醸成」に係る方針を明文化しました。さらに、グループ航空各社・各生産本部の安全管理担当部メンバーからなる専門チームを立ち上げ、第一弾として、安心して報告できる環境の整備に向けた取り組みを実施しました。私たちの仕事は必ず安全につながっています。JALグループ全社員が、安全文化の考え方を理解し、積極的に醸成していくことが重要であると考え、引き続き、「安全文化の醸成」をどのように推進するか検討を続けてまいります。

航空安全研究部

宮地 秀明



”

2024年5月27日、当社における運航に関する安全上のトラブルが相次いで発生したことに対して、国土交通省より「厳重注意」を受領、6月11日、再発防止策を提出いたしました。

経営が先頭に立ち、全社員と一体となって安全管理体制を再構築し、再発防止策を確実に実施することにより、安全に対する信頼回復に努めてまいります。

※内容の重要性から、2024年度に関する内容について掲載しているものです。

行政指導に至った経緯

2024年1月2日の羽田空港での航空機衝突事故の発生を受けて、直ちに取り組む安全・安心対策として、航空業界全体で「航空の安全・安心確保に向けた緊急対策」が進められています。そのような中、当社において安全上のトラブルを連續して発生させてしまいました。また、これに対し、特に、短期間に連續して発生させたことを踏まえて、5月27日に国土交通省から書面による厳重注意の行政指導を受けました。当社は、これを真摃に受け止め、再発防止策を策定し、6月11日に国土交通省に提出しております。

経営が先頭に立ち、全社員と一体になって、JALグループを挙げて安全管理体制の見直しに取り組み、社会とお客さまからの信頼回復に努めてまいります。

要因と再発防止策

JALグループは、安全管理システムのプロセスに基づいて、不安全事象の発生時には、都度原因究明・再発防止の対策を講じています。しかしながら、今般、安全上のトラブルを連續して発生させたこと、また過去の事例の類似事案が再発していることから、一連の事象として振り返り、背景に2点の共通の要因を見いだしました。

1点目に、事象が連續発生した要因として、「現場が安全を大前提とし立ち止まれる環境がつくれていない」ことを認識しました。JALグループ全体の方針として、「安全を大前提に判断し、行動すること」を宣言しているものの、落ち着いて安全活動に専念できる環境が十分につくれていなかつたことが背景にあると認識しております。

2点目に、類似事案が再発した要因として、「安全管理の仕組みが十分機能していなかつた」ことを認識しました。安全管理の仕組みである、

情報収集、リスク評価、対策、対策実施後のフォローが十分ではなかつたと認識しております。

以上を踏まえ、再発防止策として、一連の安全上のトラブルに対する緊急対応を実施し対策の定着を図った上で、2点の共通要因に対する抜本的措置を中長期的に実施します。

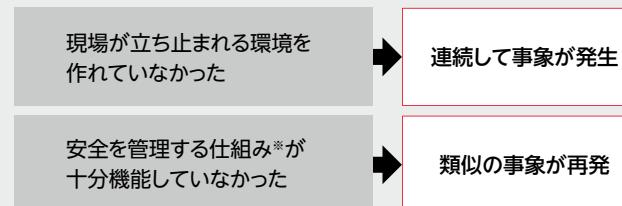
緊急対応では、発生した事象に的を絞った個別の対策を講じています。また、現場が基本に立ち返る余裕ができるよう、「一拍置こう、声をかけよう」を経営からのメッセージとして発しています。次に抜本的措置としては、まずは経営が現場の声を直接聞き、課題を収集します。また、安全管理の仕組みを総点検し、発見した課題に対する対応計画を策定し、順次実施いたします。

安全はJALグループ存立の大前提です。より安全・安心なオペレーションに向け、経営が強い意志を持って先頭に立ち、全社一丸となって改善に努めてまいります。

一連の不安全事象

内容(場所)	発生日
管制の指示を得ず滑走路に進入(シアトル)	2023年11月 5日
管制の指示を得ず滑走路に進入(サンディエゴ)	2024年 2月 6日
飲酒に起因した不適切な行動による欠航(ダラス)	2024年 4月 24日
管制の指示を得ず滑走路に進入(福岡)	2024年 5月 10日
駐機場での機体接触(羽田)	2024年 5月 23日

共通の要因



*安全を管理する仕組み



再発防止策

緊急対応	不安全事象の連續発生を止めるための即時対策		
	的を絞った対策	滑走路への進入	機体の接触
“一拍置こう、声をかけよう”			アルコール摂取
中長期対応	今後の対応		
	<ul style="list-style-type: none"> 経営が現場の声を吸い上げ、対応すべき問題点を特定 安全管理の仕組みの総点検 上記課題に対する対応計画の策定 		

大切にしている価値観 ② JALフィロソフィ

1. JALグループの存在意義 24

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 正しい考え方をもつ

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
小善は大惡に似たり、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
ペクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章 燐える集団になる

強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でここにあたる
眞の勇気をもつ

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方抜く
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

全社員のベクトルとして

JALフィロソフィは、JALグループ企業理念の実現に向けて、JALのサービスや商品に携わる全員が大切にしている指針です。

企業理念の実現に向けて、私たちJALグループ社員一人一人が日々の仕事に誠実に取り組む際、判断する上での基準となっています。人間として何が正しいかを判断軸とするJALフィロソフィと日本の空の歴史を切り拓いてきた挑戦心の重なりは、お互いを尊敬し挑戦を応援

し合う組織風土の醸成と、心から湧き出る"お役に立ちたい"という気持ちにつながっています。

私たちはこれからも全社員でペクトルをあわせ、お客さま・地域社会の皆さんと共に生み出す価値を大切にしてまいります。



JALフィロソフィでつながる

JALグループでは職場でのフィロソフィをベースにした人財育成をサポートする場として、また職種の壁を超えた仲間への理解を深める場として、数々の勉強会や交流の場を設けています。

先が見えず不安だったコロナ禍で、「今自分たちにできること」に自発的に取り組み、職場同士のつながりが強まつたことを財産として、各職場から選出されたフィロソフィ代表者を通じて、リーダー層のみならずJALグループ全体でのつながりを深めています。

JALフィロソフィ勉強会

JALフィロソフィ勉強会は、職種のみならず世代を超えた仲間と自分の仕事を語り合することで、自分の仕事が仲間との連携により成り立っていることに気がつく場となっています。



社員が自分の言葉で語る

リーダー勉強会

変化が早く激しい時代に、組織活性化の要であるリーダーの育成と、リーダー同士のペクトルをあわせ横連携を生み出す場として、役員部長級リーダーは年に6回、管理職級は年に1回のリーダー勉強会に参加し、現在の課題のみならず将来に向けての課題を話し合い、解決の糸口を得ています。



赤坂社長(当時)を囲んで

全員参加型経営

部門別採算制度は、「アメーバ経営」をベースとし、「経営者人財の育成」「全員参加」「先行管理」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、利益の最大化を追求する経営管理制度です。JALフィロソフィの実践とともに、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。

本制度では組織ごとに年度収支計画を策定しており、この計画を着実に達成するために月次で経営サイクルを運用します。具体的には、計画値に対して、最新の状況を加味した予定・見通し値を毎月アップデートし、組織全員で目標に向けて取り組みます。実績の確定後、予定と実績の差異要因分析を実施し、いち早く足元の市場環境を捉えた年度収支計画達成に向けた打ち手を検討し、実行に移します。

この経営サイクルを、計画値・予定・見通し値・実績値ごとに一覧表に

したのがJALグループ共通のフォーマットである「採算表」であり、この「採算表」を用いて経営状態を可視化することによって、全社員が同じ目線で組織の経営状況を把握しています。

また、本制度では各組織のリーダーがそれぞれの収支責任を負っています。リーダーは策定した計画値の達成のため、組織全員と共に経営サイクルに取り組み、目標を達成することを通じて経営者経験を積みます。この経験が次世代の経営者人財の輩出につながります。

事業構造改革の推進に向けて

2024年度からは、事業セグメント別収支の明確化・事業ポートフォリオ経営の推進を目的として、空港、運航などの組織単位での経営管理だけでなく、事業セグメントごとの経営管理にも部門別採算の経営サイクルを取り入れることとしました。事業セグメントごとの収支予定・見通し値を策定、それを元に事業の責任者が中心となって関連の組織を

巻き込みながら、部門を横断した収支最大化に向けた打ち手を検討します。

全役員参加のグループ業績報告会では、各事業の収支状況と打ち手について議論を重ねます。「売上は最大に・経費は最小に」を大原則として、各事業の年度収支計画の達成に向けて参加者全員で知恵を出し合い、事業ポートフォリオ経営を推進しています。

部門別採算制度の強みを生かし、各事業セグメントの成長を実現することで、事業構造改革の推進に貢献し、JALグループの持続的な成長へつなげます。

66 Voice

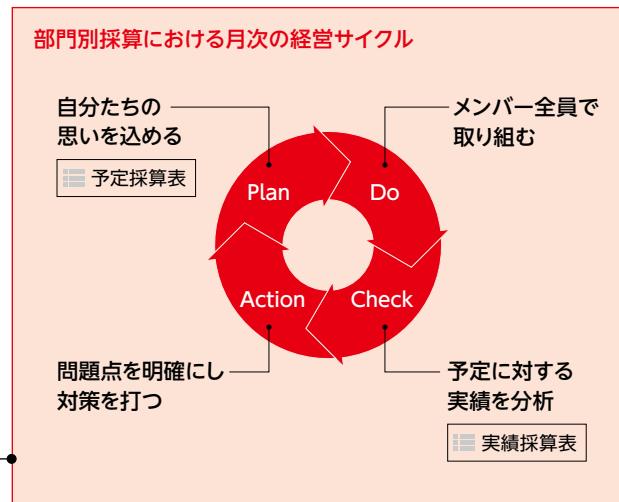
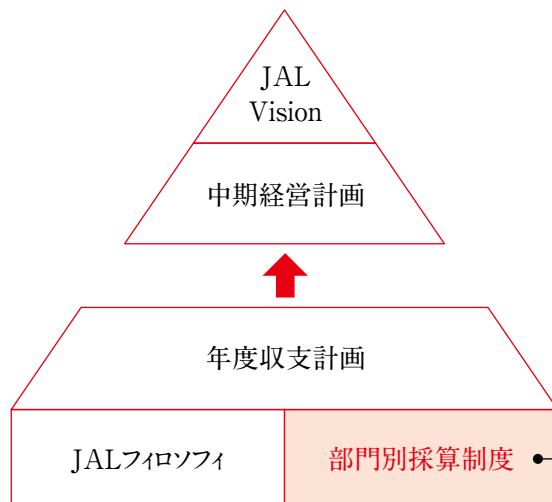
全員参加型経営で利益向上に貢献する

私は貨物郵便部門のグループ会社で収支管理を担当していますが、社員全員が日々の業務では常に採算を意識し、売上を最大に、経費を最小にするよう考え方を取り組んでいます。月に一度開催される全社経営会議で自部門の経営状況を報告し、組織間で困っていることがあれば、互いに意見を出し合い収支向上のための施策を講じ、実行しています。特にこの数年は新型コロナウイルス感染症の影響で先の読めない環境下、部門ごとに需要動向を細かく分析し、ある部門では貨物郵便取り扱いメニューの拡充や作業時間・営業時間の見直しなど実効性のある施策を全員で考えました。これらを実行したことでの外収入の増加と営業時間短縮による役務費の抑制を実現し、苦しい環境を乗り越えることができました。自分たちの実行したさまざまな施策が、実際にその月の採算表に数値として表れたとき、会社の経営に参加していると感じることができます、自身のモチベーションにつながっています。



日航関西エアカーゴ・システム株式会社
企画総務部企画・収支管理グループ
今木 順子

JALグループ企業理念の実現



99

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)
斎藤 祐二

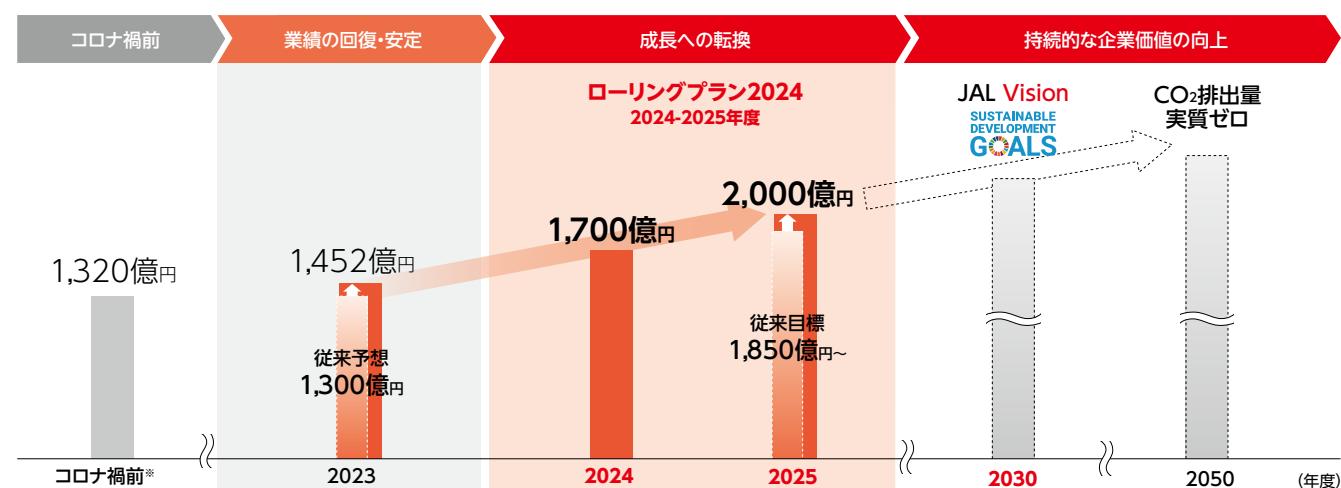
中期経営計画の進捗

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、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



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年度の計画完成遂に向けた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。

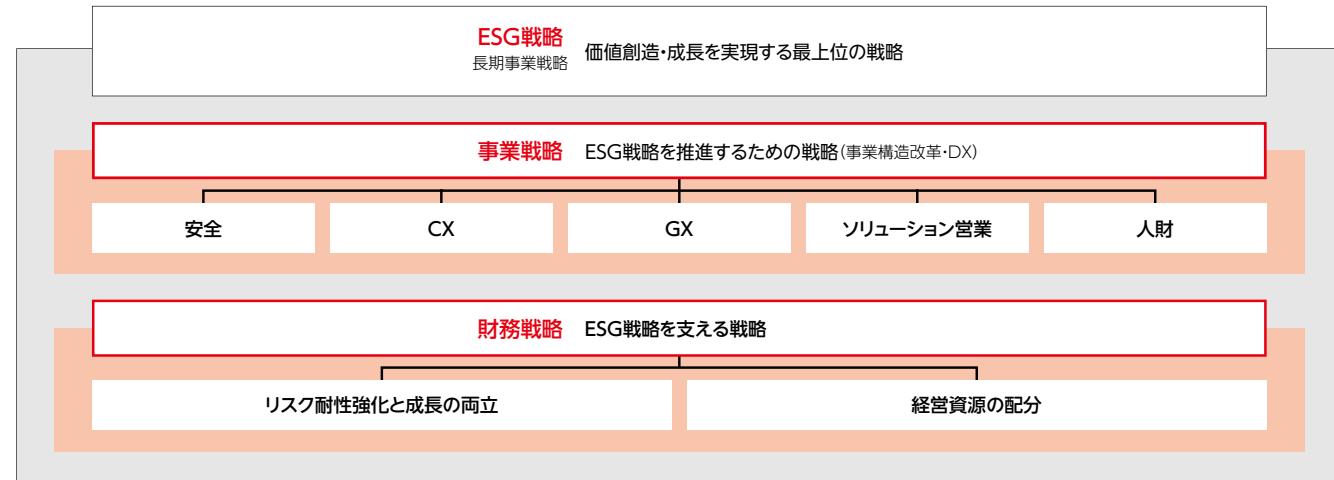
事業構造改革を推進していくための視点は大きく二つあります。

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的取り組み

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、マイルージサービスや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

関係・つながりの創出

「人・モノの移動」「人・モノのつながり」を増やし、関係人口を拡大

GX戦略

2050年CO₂排出量実質ゼロの実現に向けた環境対応

人的資本経営

多様な人財が多様に活躍できる環境・文化を醸成

社会的価値

環境

地域社会

人

経済的価値

お客さま

社員

自社

企業価値の向上

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、ウエルルビーアイジ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が、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いだ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、「主旨は理解できてもその実態がわからない」という声が多くありました。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、つながりの場に集まる「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倍に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はなく、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ています。こうした当社のありように関して、改めてステークホルダーの皆さん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すが、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。

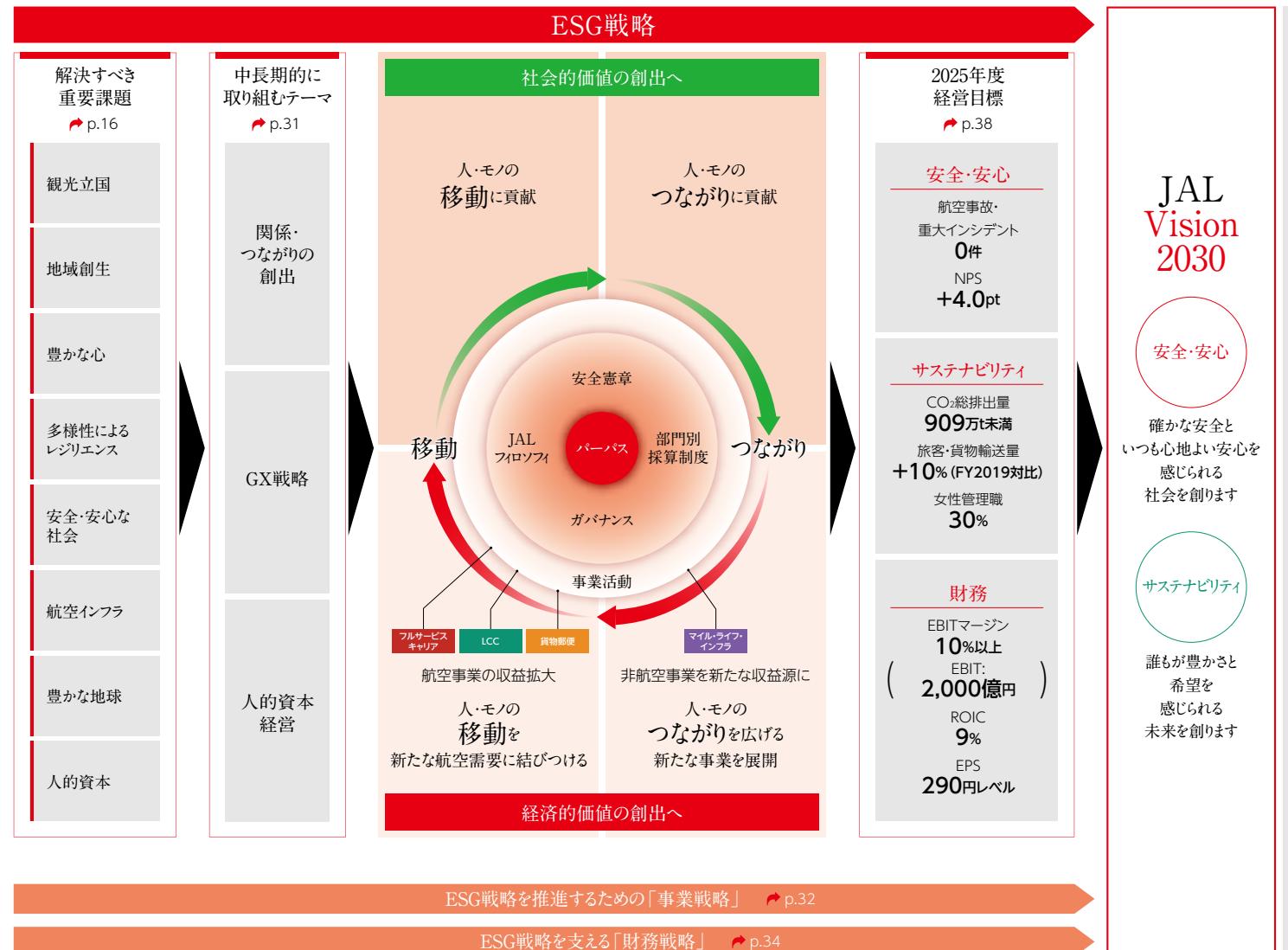
ESG戦略の概要

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ます。

これにより、2025年度までの中期経営計画を完了し、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。



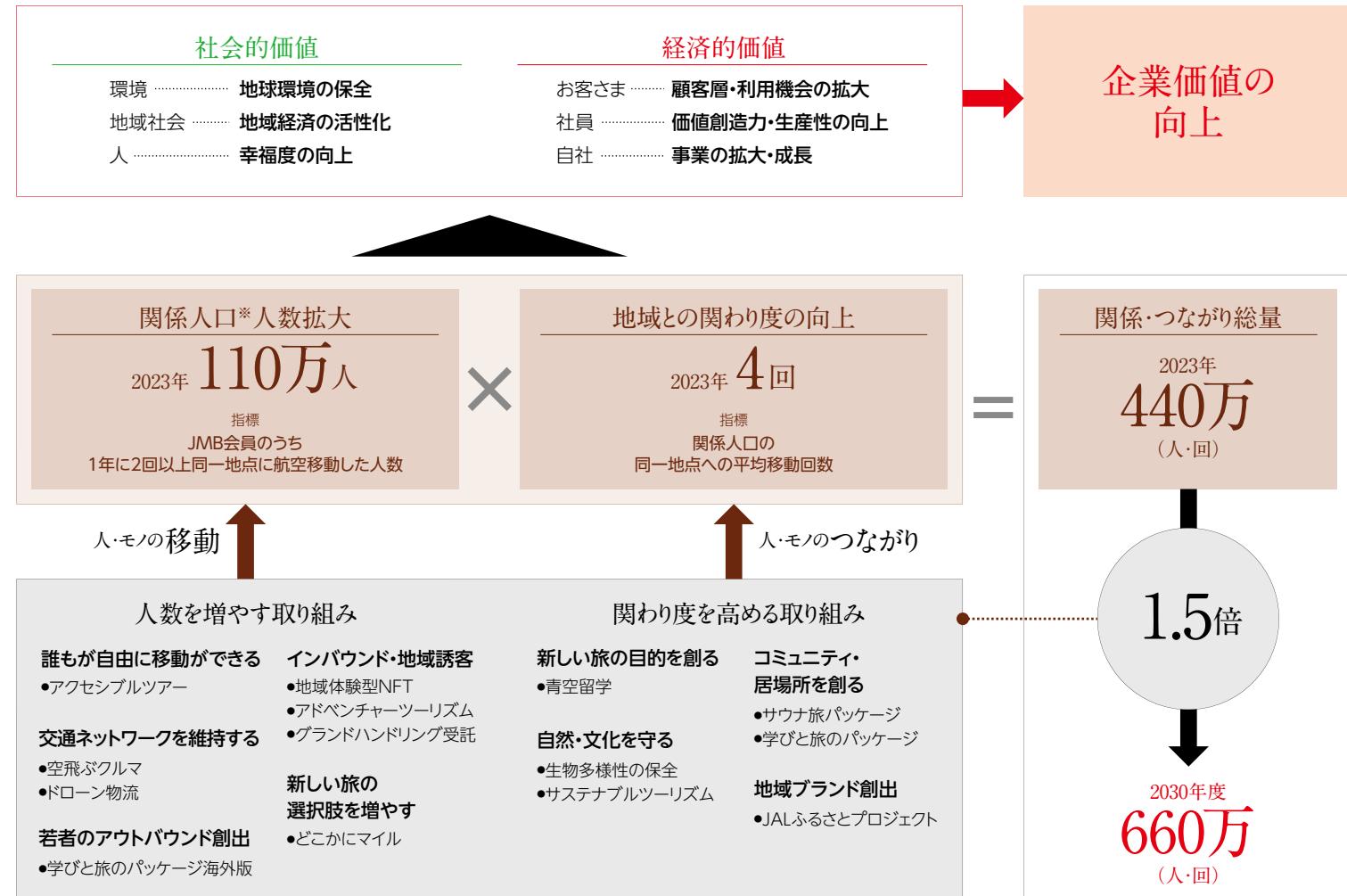
ESG戦略(関係・つながりの創造)

「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う、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。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

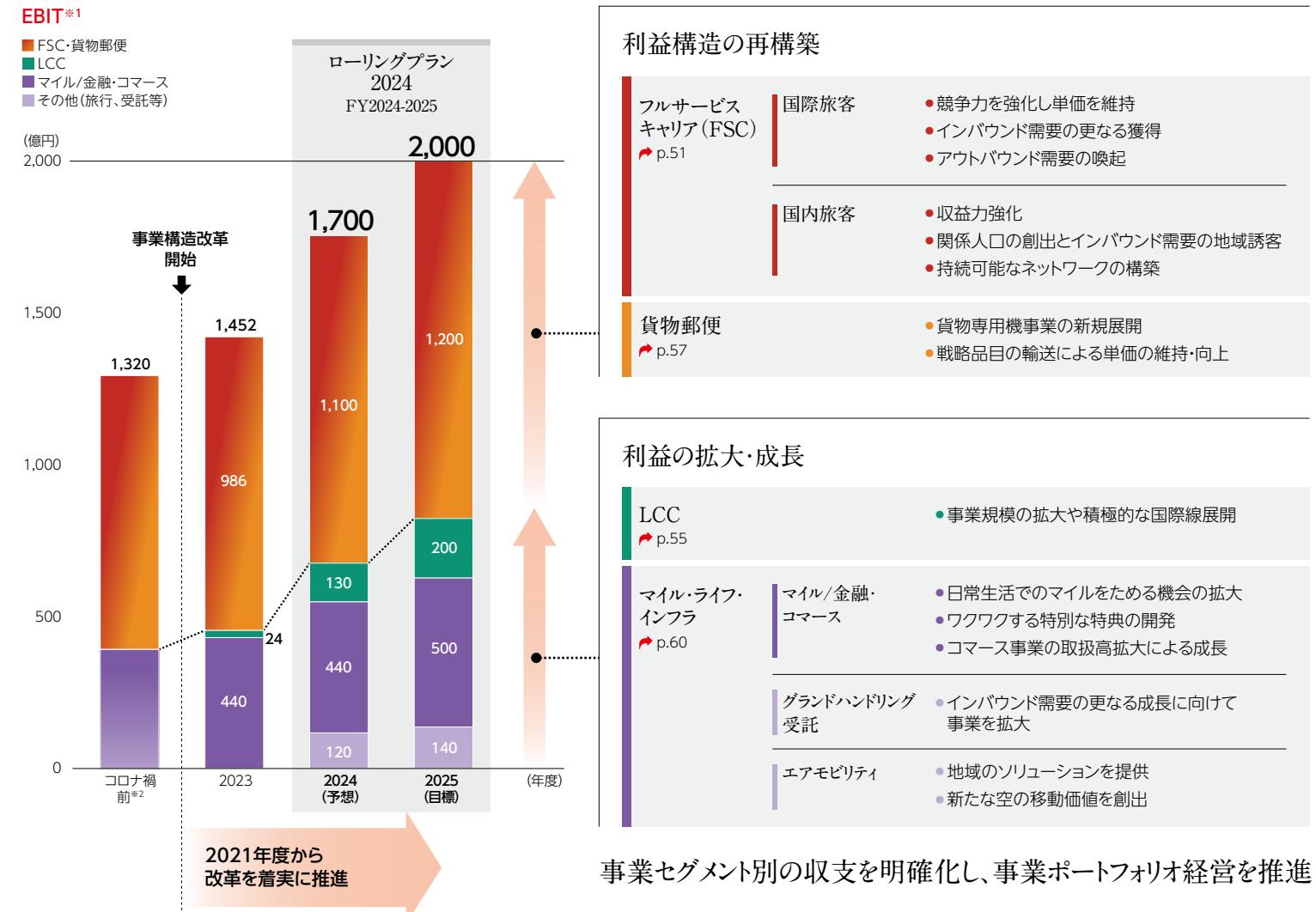
ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し、4つの事業領域において、事業を通じた社会課題の解決に取り組むことで、収益構造を変化させながら、中長期的な利益成長を実現します。

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



*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))

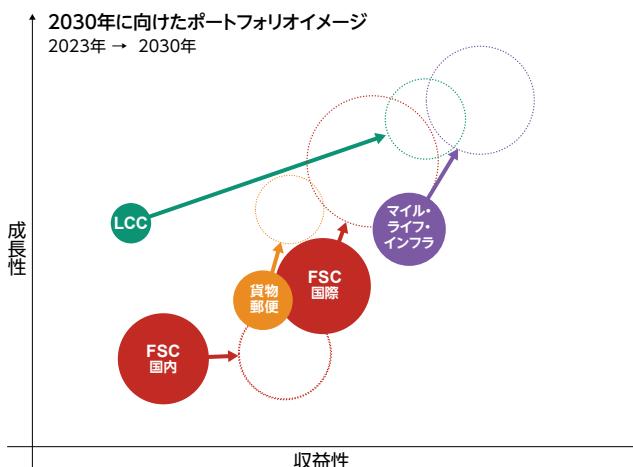
事業ポートフォリオマネジメント

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



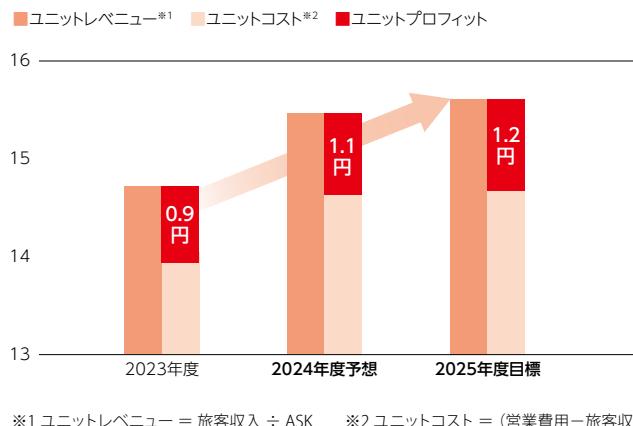
※円の大きさ: 売上規模

フルサービスキャリア事業の収益性向上

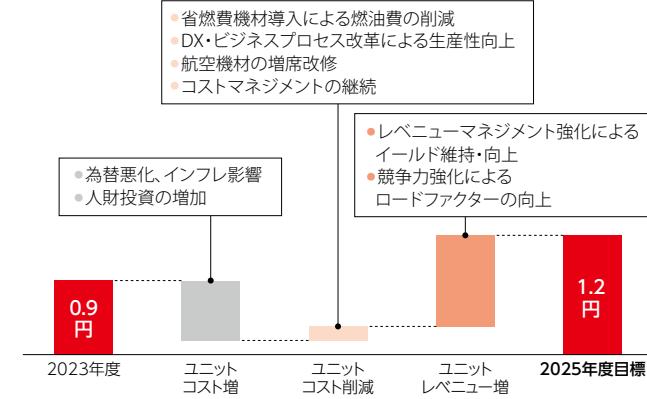
従前は「実質固定費」を指標として、全社的にコスト削減に取り組んできましたが、今後の労働人口減少を見据えると、業務の仕組みを効率化し、生産性向上を実現していくことが不可欠です。また、レベニューマネジメント等によるイールド維持・向上によって収入を増やすことも重要となっております。そこで、今後は、コストだけではなく収支に焦点を当て、燃油・為替市況やインフレによるコスト高をイールド向上や生

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



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%程度にすることを目指すとともに、「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
		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
安全性	ROE			11.1%	資本コストを上回る10%以上
	自己資本比率指標			41.0% (格付評価上)	50%程度 (格付評価上)
	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
経営資源の配分	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)
	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	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しております。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

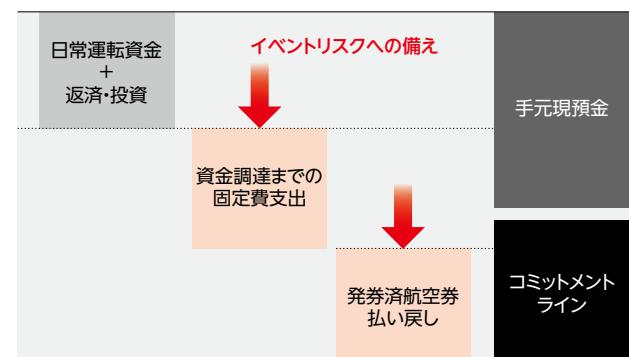
JALグループのリスク耐性強化に関する目標指標は、コロナ級のイベントリスクに備えたものです。手元流動性については、一部コミットメントラインを活用しながら、旅客収入の5.0～5.6カ月分程度を確保するとともに、2025年度末までに格付評価上の自己資本比率50%程度を目指しています。

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、グループで働く人財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

ESG投資	人財投資・ESG推進費用	
	2024年度 3,100億円	2025年度 2,400億円
内、地球環境の保全に貢献する投資の割合		約60%
配当性向は35%程度以上		
債務返済	2024年度 1,000億円	2025年度 1,000億円

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に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、適切なリ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、積極的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ROI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长の両立を目指す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いただく見学会を実施し、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-yutaclub.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、事業を通じた影響度合い、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・社員のウエ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 使い捨てプラスチック削減 ^{*3} 総排出量: 909万トン未満 (FY2019実績) 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

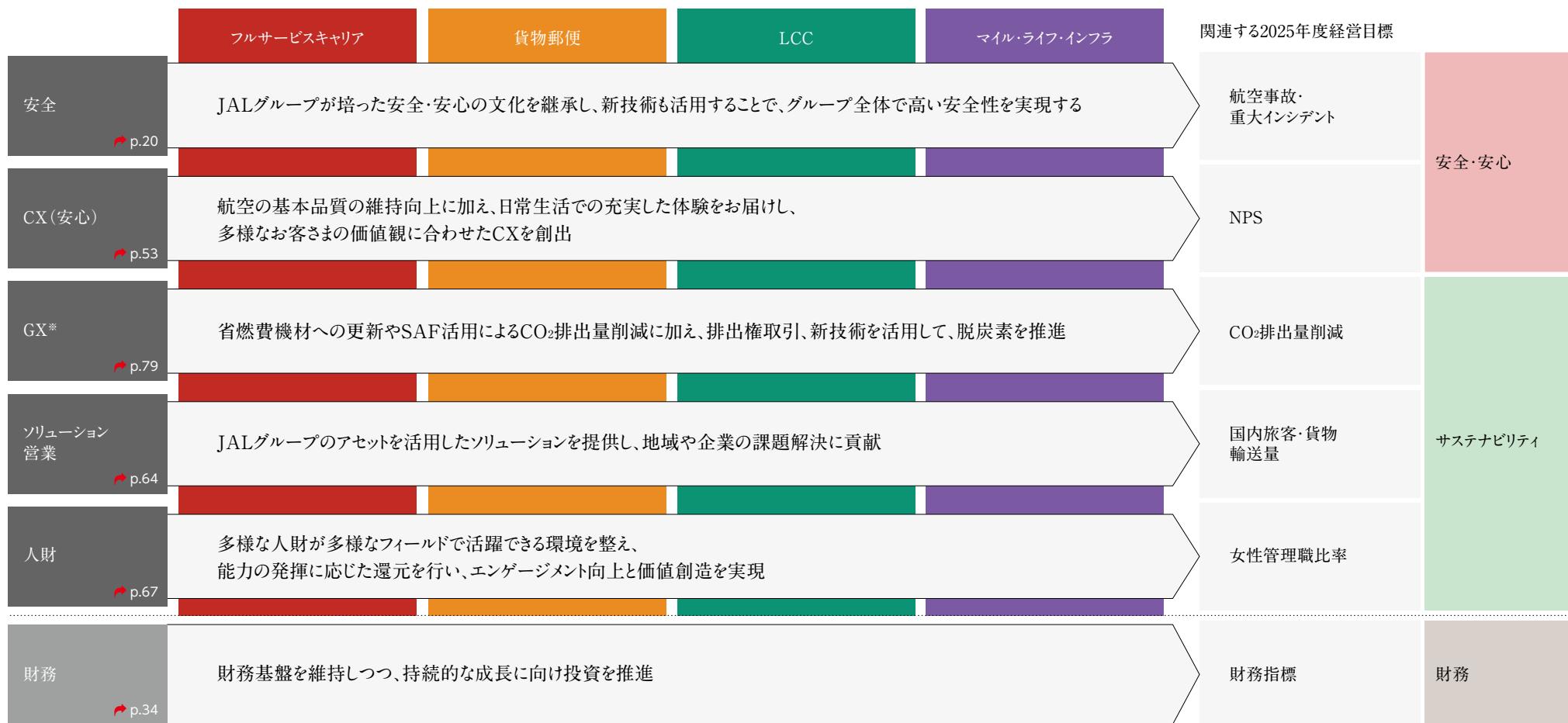
*株主総利回り(TSR)の向上を図る

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 TRANSFOR

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。

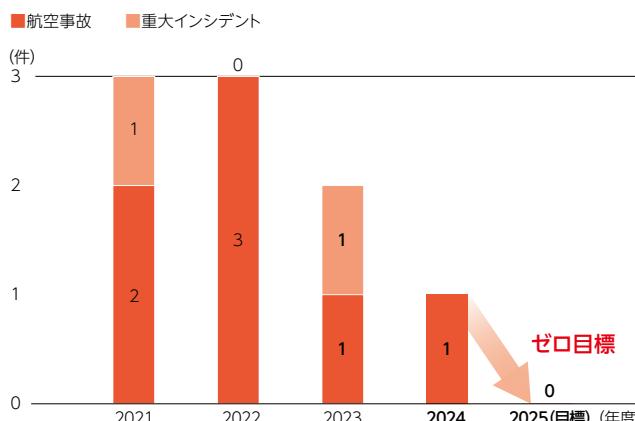
各事業領域での目標の達成と6つの項目による事業連携により、2025年度の経営目標を達成し、さらにその先の事業運営のサステナブルな成長を実現します。



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

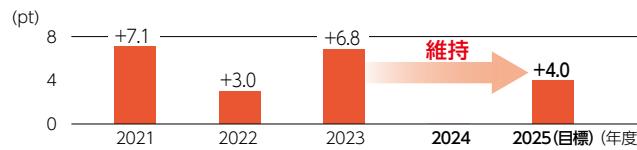
- 実運航を支援する専門人財育成プログラムの開始
- 多様な人財に安全を継承する取り組みの実施(三現主義)
- 運航乗務員のメンタルヘルス支援の仕組み構築

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

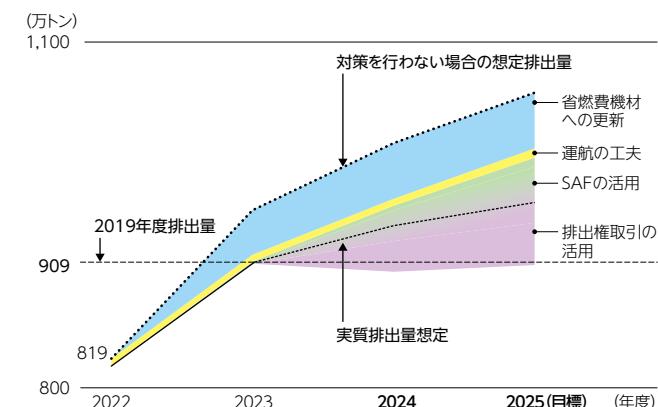
- 機内を自分好みにデザインできる快適な搭乗体験
- ストレスフリーなデジタル体験

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

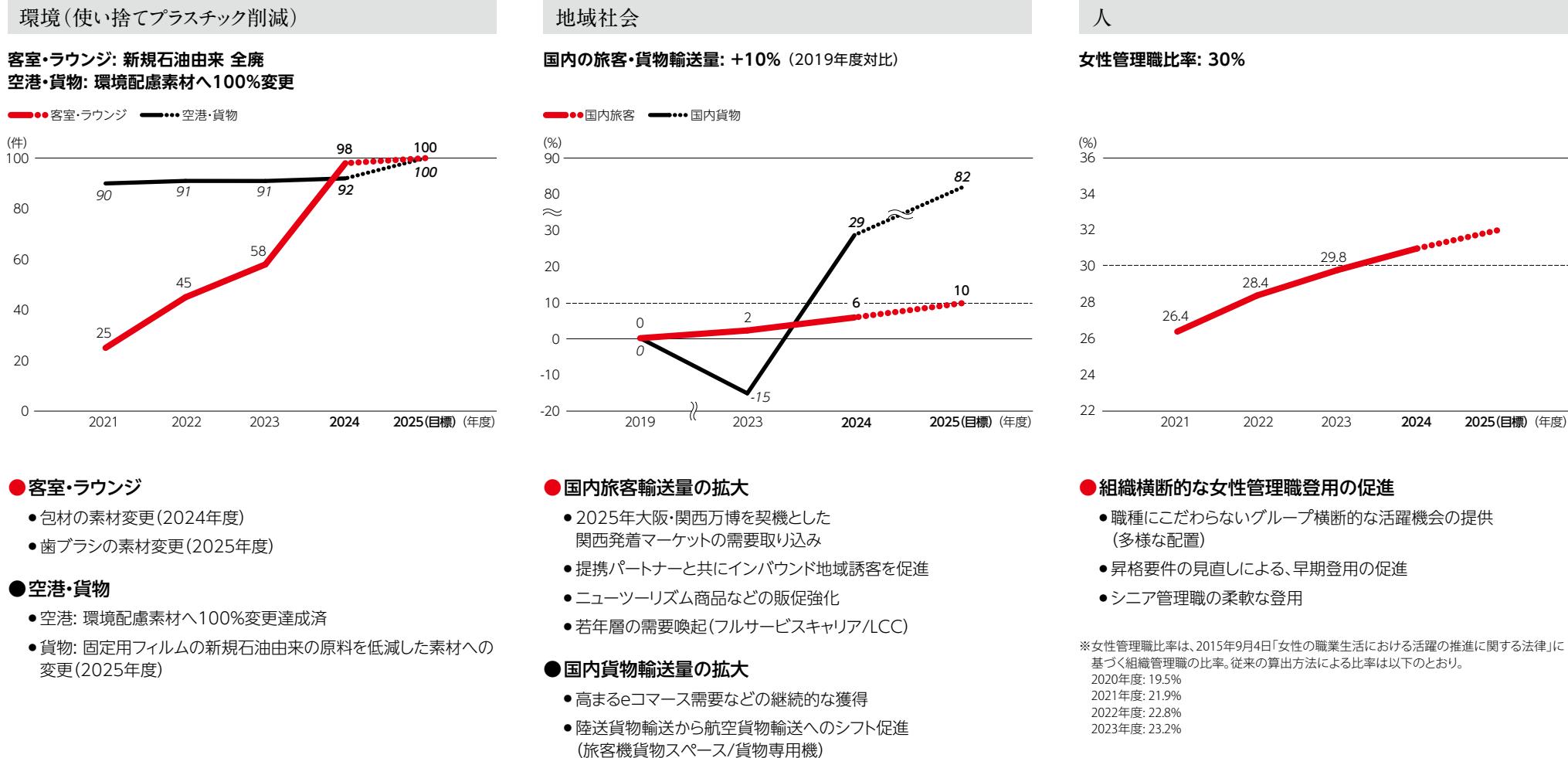
SAFの活用

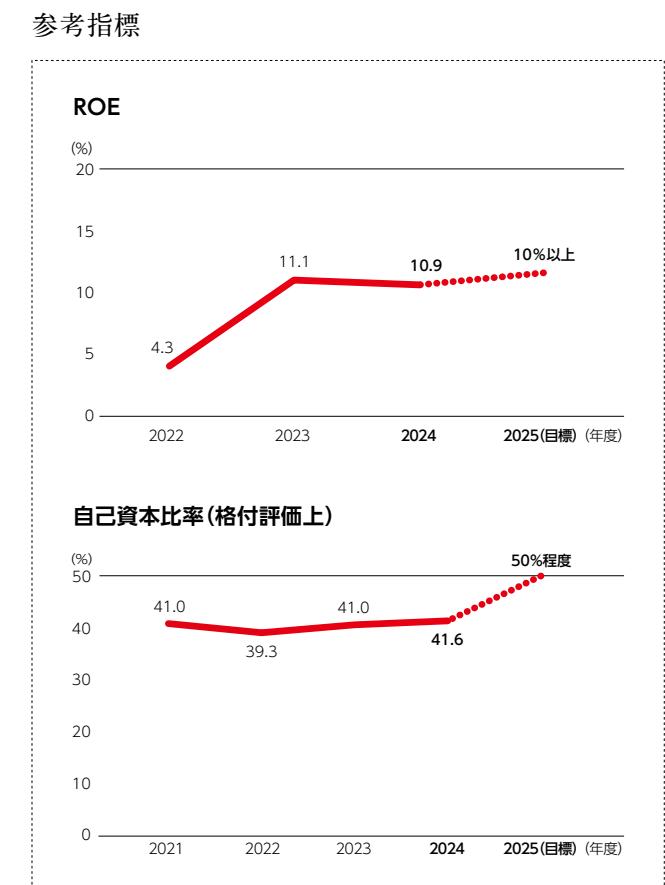
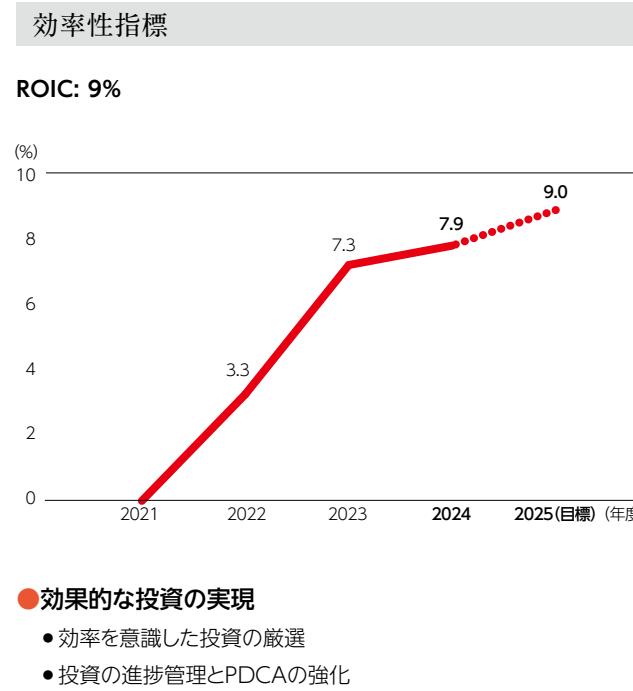
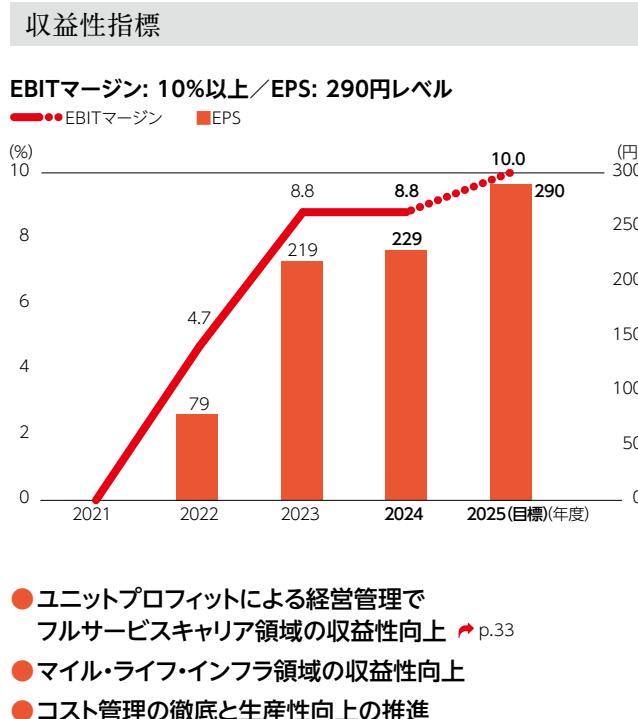
- 2025年度に全搭載燃料の1%を確実にSAFに置き換え

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





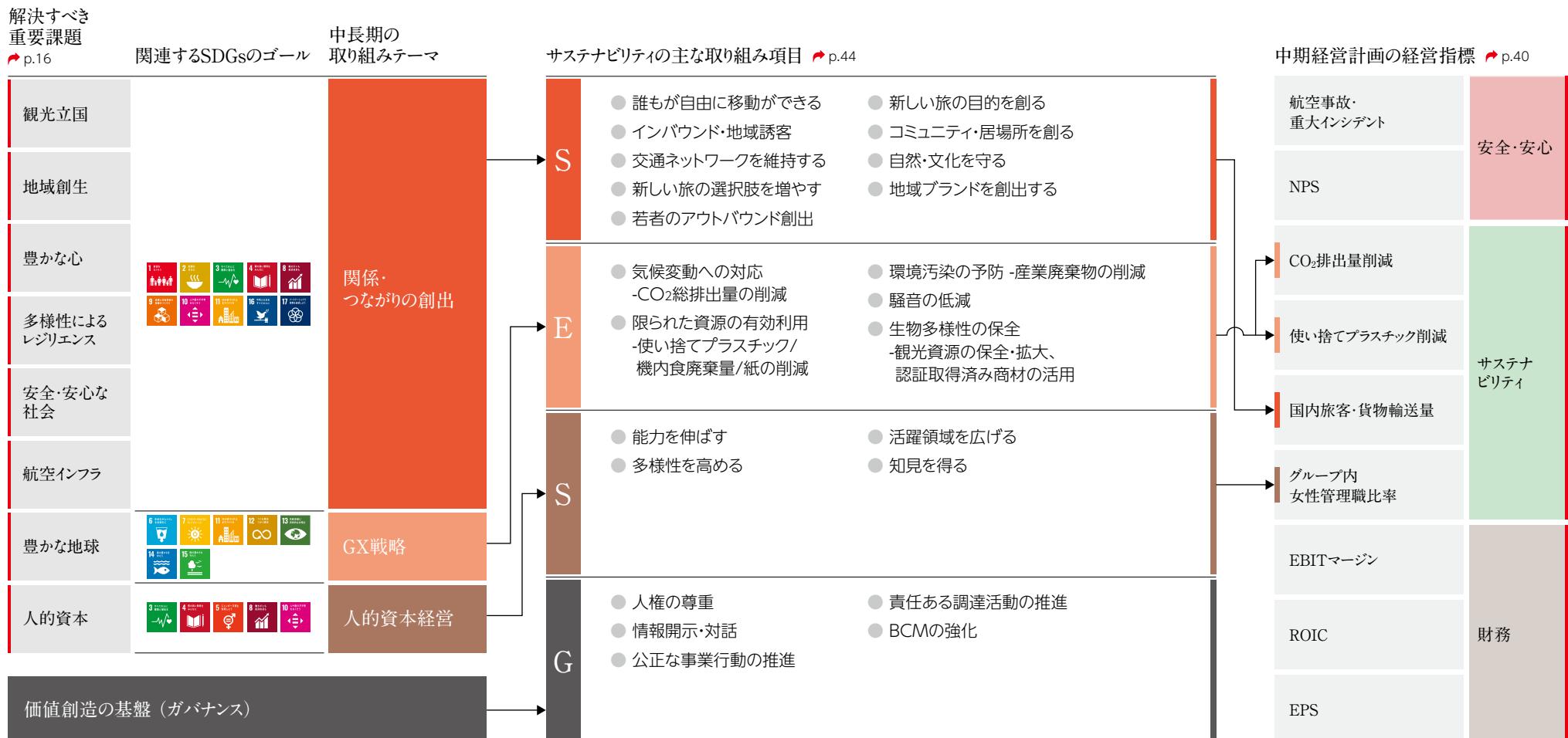
経営目標関連（サステナビリティに関する目標と実績）

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・キャスティング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%)	2019年度実績対比 +572%	*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
生鲜品輸送の充実	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%	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
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
	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一人当たりの研修費用 教育や挑戦の場の提供	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	人的資本
		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%	
		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%
人的資本経営の成果	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%	人的資本
	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 ^{※5} 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年度以前は育児休職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%	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%	2024年度までに100%達成
	監査対象重要サプライヤーの人権監査実施数(23社)	—	—	—	—	—	—	
	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	2024年度中に開示
	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	—	—	—	—	—	—	
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	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

3 各事業の戦略 (事業戦略)

この章で伝えたいこと

- 中長期の経営戦略を実現する、各事業の戦略と進捗
- 航空領域の成長へ向けて、競争力の強化とサステナビリティを両立する機材計画



PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO

Contents

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

各事業の概要

3. 各事業の戦略 50

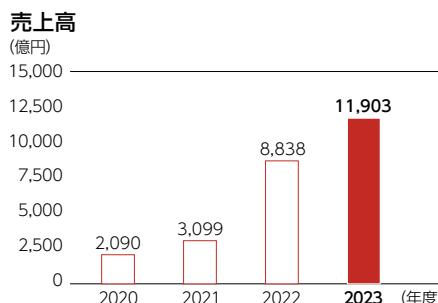
フルサービスキャリア

p.51



強み

- 最新鋭の省燃費機材の高い環境性能
- 空港・客室における商品・サービス競争力
- 需要増に対応できる、安定的で生産性の高い運営体制



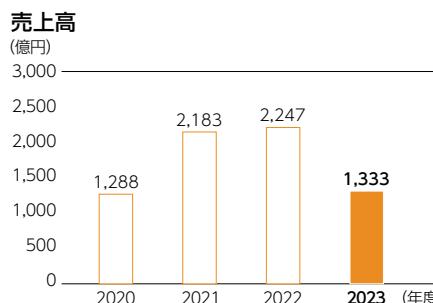
貨物郵便

p.57



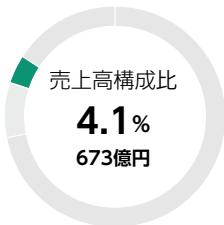
強み

- 高付加価値な貨物に対応できる高い輸送品質
- 自社旅客便貨物室と自社貨物専用機の供給を組み合わせ、最適な航空貨物輸送ネットワークを構築
- 大手物流パートナーとの強固な提携により、国際エクスプレス・eコマース等の持続的に成長していく需要をベースに、事業リスクを抑制した貨物専用機事業を安定的に展開



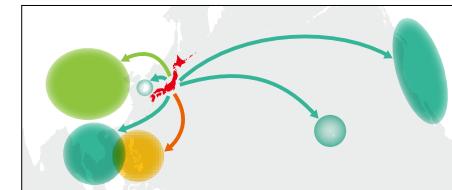
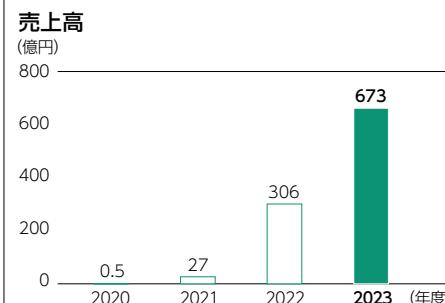
LCC

p.55



強み

- 3社それぞれの特徴あるネットワーク
- [ZIPAIR] 中長距離国際線LCCという独自性
- [スプリング・ジャパン] 中国特化型LCC
- [ジェットスター・ジャパン] 成田No.1の国内線ネットワーク



マイル・ライフ・インフラ

p.60



強み

- [マイル/金融・コマース] 航空以外に拡大するプライレスな特典
- [インフラ(エアモビリティ)] 社会実装を支える全運航へのノウハウ
- [インフラ(グランドハンドリング)] 高いハンドリング品質と安定的な運営体制

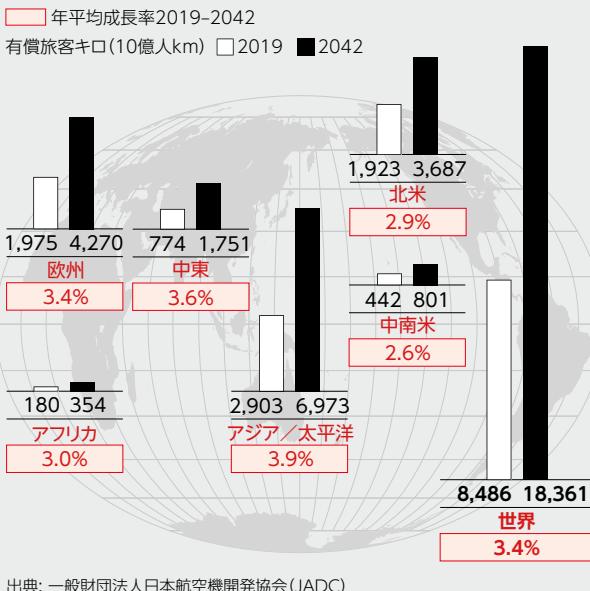


省燃費機材を導入し環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出します

事業環境

成長機会	リスク
・旺盛なインバウンド需要が更に拡大	・日本発アウトバウンド需要の回復遅れ
・北米＝アジアの乗り継ぎ需要の増加	・為替影響、物価上昇によるコストの高止まり
・提携やコードシェアによる路線網の拡充	・欧州を中心とした世界情勢の不安定化
・技術進歩による生産性の向上	・自然災害、テロ、感染症や大規模事故による運航への影響

航空旅客需要予測



2025年度に向けた中期戦略

FSCでは、高品質の商品・サービス、利便性の高いネットワークを提供し、需要規模や路線特性に応じて各社が有する強みを生かした運航を行っています。また、提携航空会社との連携を深め、ビジネスや観光、更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、人流・物流の活性化に貢献します。

さらに、省燃費機材の導入を推進するとともに、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2025年度までに全廃するなど環境負荷軽減の取り組みを推進します。

競争力の強化に向けてはストレスフリーなデジタル体験の提供、空港における保安検査の更なる強化と検査までの待ち時間の短縮を実

現する「JAL SMART SECURITY」の導入空港拡大など、お客さまにとって安全・安心・ストレスフリーなサービスを提供します。

国際線は、成長を見込む海外発需要の獲得を強化し、日本政府の掲げる2030年訪日外国人旅客数6,000万人の目標に向けた取り組みを加速します。

国内線は、物価上昇や市況・為替による費用増に対し、有料オプションの提供を含めた継続的な単価の向上やDXの活用などによる生産性の向上で打ち返し、安定的な事業運営体制を構築します。また、インバウンド旅客の地方誘客促進、ニューツーリズムなど、国内の新たな人流創出を推進し、収入拡大を図ります。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2023

環境負荷低減、需要の回復／拡大への取り組みを加速

- ・需要回復に応じたネットワークの拡充
- ・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更なるESG戦略の推進

FY2024

旺盛な海外発需要の獲得強化とコスト高に対応する取り組みの推進

- ・インバウンド需要の取り込み強化
- ・物価上昇・円安などコスト増を打ち返す事業構造改革の推進
- ・A350-1000導入の推進
- ・ストレスフリーな旅の提供
- ・DXの活用など生産性向上の推進

FY2025目標

売上高

FSC事業売上高



市場環境	取り組みと成果
国際線 <ul style="list-style-type: none"> 海外発需要は、インバウンド、北米=アジア間の乗り継ぎ需要が堅調。引き続き需要は拡大の見込み 日本発需要は、円安・物価上昇の影響により回復に遅れ 単価は、海外発を中心に堅調に推移 	<p>コロナ禍後の需要変化を捉えたネットワークの拡充</p> <p>国際線は、引き続き旺盛なインバウンド需要、北米=アジア間の乗り継ぎ需要の獲得を強化します。2024年1月には、新機材エアバスA350-1000を導入し、羽田=ニューヨーク線より運航を開始しました。旅のはじまりからおわりまで、お客さま一人一人に過ごし方を「デザイン」いただくという「Design Your Story」のコンセプトの下、多様なお客さまのニーズに対応し、競争力を強化していきます。北米・アジアを中心とした海外地区におけるJALブランドの認知向上に努め、海外発需要の更なる獲得に取り組みます。</p> <p>日本の航空会社初の中東ドーハへの直行便就航</p> <p>2024年夏ダイヤより、本邦航空会社初の中東への直行便となる羽田=ドーハ線を新規開設しました。JALと同じワンワールド アライアンスマンバーであるカタール航空の国際線ネットワークを活用し、ドーハから中東・アフリカ・南米方面にも利便性の高いネットワークを拡大しています。</p>
国内線 <ul style="list-style-type: none"> 業務需要は2019年*比8割程度まで回復 観光需要は2019年の水準に徐々に回復見込み 単価は、2025年度には2019年対比120%を想定 	<p>関係人口の創出に貢献する持続可能なネットワークの構築</p> <p>国内線は、リモート会議の定着などにより業務需要はコロナ禍前の水準を下回るもの、新たな人流れの創出やインバウンド旅客の地方誘客の拡大により、コロナ禍前並みの旅客需要獲得に取り組みます。</p> <p>社会を支える重要なインフラとして、グループ航空会社各社のリソースを最大限活用し、ネットワークの維持・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。</p> <p>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、都市と離島の人流れを創出することで地域活性化に貢献します。</p> <p>地域の発展を担う新規路線の開設</p> <p>2023年冬ダイヤにはJALグループ国内線では12年ぶりの新たな空港への就航となる、札幌(丘珠)=根室中標津線を開設しました。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。</p>

*Calendar Year(暦年)

66 Voice

日本の航空会社として初の中東への直行便、羽田=ドーハ線新規開設

2024年3月31日、JALは日本の航空会社初の中東への直行便となる、羽田=ドーハ線の運航を開始しました。また、ドーハからは、ワンワールドアライアンスの仲間であるカタール航空のネットワークを通じて中東・アフリカ・南米方面へのアクセスが拡大しました。JALにとって異国の地と言える中東ドーハに新規就航するまでは、支店の開設から始まり、現地当局への各種申請など、数えきれないほどの準備がありました。国が違えば商習慣はもとより、休日の曜日や食習慣が異なるなどさまざまなハードルがありますが、全ての準備が整ってついに初便の運航を無事に迎えた時は喜びもひとしおでした。

カタールの首都ドーハは乗継地点としてよく知られていますが、実は世界でも珍しい伝統と近代が融合した魅力的な都市で、高層ビルが立ち並ぶかと思えば外には砂漠が広がる、というようにさまざまな顔をあわせ持っています。

JALは、この羽田=ドーハ線を通じて、より多くの方にカタールの魅力を感じていただけでなく、今後更に成長が見込まれる中東・アフリカ・南米諸国と日本の交流促進に貢献していきます。



エアライン提携戦略部
提携推進グループ 主任
河津 遼

99

JALの 国際線が 変わる

20年ぶりの主力機JAL国際線
エアバスA350-1000の導入

社会の価値観の変化を見据え、商品・サービスにおいてもESG観点での価値向上を目指しています。その一環として、JAL国際線A350-1000の商品・サービスを開発しました。「Design Your Story」をコンセプトとし、性別やご年齢、好みや旅の目的を問わず、お客さまがご自身の価値観にあった過ごし方をデザインいただけるよう選択肢を拡充。快適性やパーソナライズにおける体験価値の深化だけでなく、サステナビリティも重視し、未来の空の旅につながる心地よい体験をお客さまと共に創っていきます。

お客さま一人一人の想いに寄り添う

JAL史上最上の座席空間

JAL史上最上のやすらぎとくつろぎの時間をお過ごしいただけるよう、全てのクラスで座席を刷新しました。

お客さまが自分らしくいられる空間を目指し、長時間のフライトにおいてもストレスフリーに過ごしていただけるプライバシー性を重視しています。ビジネスクラスでは個室をJALで初採用、プレミアムエコノミークラスでは世界で初めてリクライニング機能の電動化など、最大限ゆとりを保ちながら快適性を実現し、最先端の圧倒的な品質で選好性向上を目指します。



6席限定のファーストクラス。高いルームウォール、頭上収納のない設計によって叶えられた開放的なスペースには、大型ソファーを採用。思い思いにリラックスしてお休みになれます。

ビジネスクラスでは、個室をJALで初採用。従来よりも約10cm長いフルフラットベッドやヘッドフォン不要のヘッドレスト内蔵スピーカーなど、快適性を重視。

あらゆるお客さまのおいしいと ウェルビーイングを実現するフードメニュー

あらゆるお客さまの旅のご予定や好みにあわせて、事前予約による機内食のラインナップを拡大しました。特に、インバウンド需要増加による特別食のニーズの高まりに応じ、ファースト・ビジネスクラスではヴィーガン・ベジタリアンメニューを米澤文雄シェフ監修にリニューアルし、おいしさで選ぶヘルシーな機内食を開発しました。プレミアムエコノミー・エコノミークラスではグレードアップした機内食(有料)を開発し、事前予約率の向上により食品廃棄削減に貢献します。



米澤文雄シェフ監修 ヴィーガン・ベジタリアンメニュー。米澤シェフの目指す「食した時においしいと笑顔溢れる」メニューをコーススタイルでご用意。

プレミアムエコノミー・エコノミークラス「有料機内食グレードアップサービス」。和食・洋食から選択可能。

※事前予約メニュー。対象路線や予約方法等はJAL Webサイトでご確認ください。

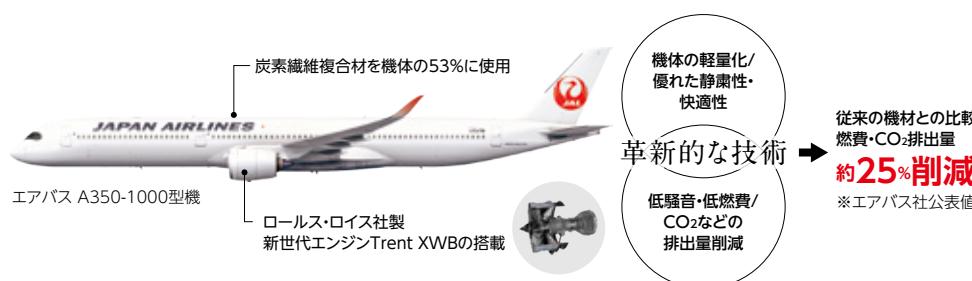


持続可能なフライトの実現に向けて

最新鋭の技術で環境負荷を低減

エアバスA350-1000型機は革新技術の組み合せにより、同サイズの既存機種に比べて大幅な低騒音化と燃費改善を実現しました。特に、燃費改善

により、CO₂排出量を15%～25%程度削減します。今後も計画的に新型機に更新していくことで、お客様の快適性向上だけでなく、環境負荷低減にも貢献していきます。



使い捨ての機内用品を脱プラスチックへ

JALグループは、機内・ラウンジにおいて、お客様に提供する全ての使い捨てプラスチック用品について、2025年度までに「新規石油由来全廃」を目指しています。機内食の食器については、これまで使い捨て容器やふたの素材変更を進めてきましたが、今般、海外発便に統一して、羽田と成田発便のエコノミークラスのカトラリーの包装材を植物由来原料の素材に変更しました。



プレミアムエコノミー・エコノミークラスカトラリーの包装材

アートを通じて多様な価値観を発信

障がいのイメージ変容を目指すスタートアップ企業である「ヘラルボニー」と共創し、アメニティキットや機内食容器に契約アーティストのアートを起用。アートを通じた多様な価値観との「つながり」を創出し、障がいに対するイメージ変容と一人一人が多様な価値観を尊重し合える社会の実現を目指します。



ビジネスクラスアメニティ

全てのお客さまに快適な エンターテインメント環境を提供

対応言語数を15言語に拡大するなど、あらゆるお客様にストレスなく映画や音楽を快適にお楽しみいただけるユーザビリティを実現しました。障がいのある方も利用しやすいよう、画面拡大や色補正など、多様な視覚サポート機能も導入。今後も、音声読み上げ機能をはじめとした新しいアクセシビリティ設定を導入予定です。



全席4Kモニターを導入。
操作性と視認性を向上。
15言語に対応。



モニター上で設定することで使用可能な「ズーム」機能

66 Voice

チームで創り上げた JAL国際線A350-1000

国際線エアバスA350-1000型機のプロジェクトは2018年に始動し、およそ5年をかけて開発しました。「Design Your Story」をコンセプトとして掲げ、「旅の目的やニーズの違ったお客様お一人お一人が、安全・安心に、より快適にお過ごしいただける」という開発者の想いを込めて各サービスを刷新しました。

担当した機内アメニティでは、目的地まで快適にお過ごしいただけるようビジネスクラスへ新たにリラクシングウェアを導入しました。どんなでもストレスを感じることなくご着用いただけるよう、袖や丈の長さや幅にもこだわりました。

また、個室空間のため、お座席でお着替えになるお客様がいらっしゃることを想定し、ブルオーバー型のロープスタイルの仕様としました。

快適性にもこだわり、老舗タオルメーカー「UCHINO」の薄く軽く柔らかく、吸水性と保温性に優れた「エアリータッチ」を素材に採用しました。

就航後、お客様の目の輝きや楽しみにされている様子を伺い、感慨深い気持ちになりました。更にお客様の多様なニーズにお応えできるよう今後も開発・改良に尽力していきます。



商品・サービス開発部
客室サービスオペレーション室
機用品管理グループ
佐藤 菜々子

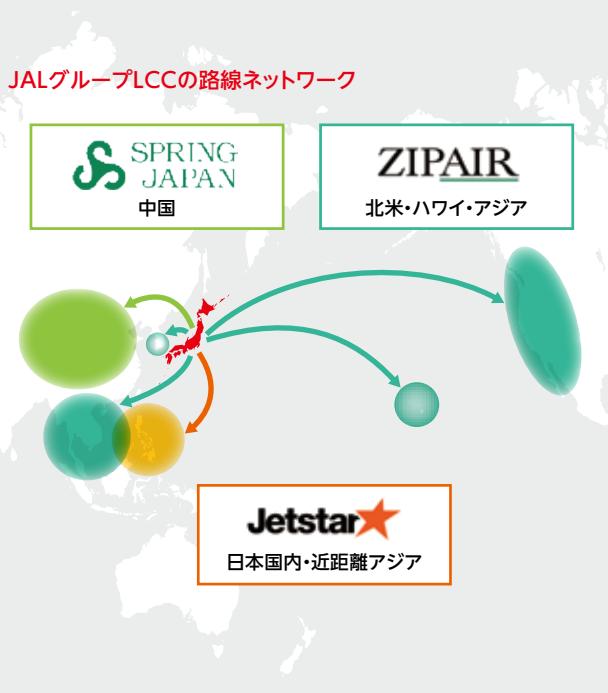
99

マーケットに応じた機動的な事業展開により、新たな人流を創出します

事業環境

成長機会	リスク
・観光需要の増加によるインバウンド需要の拡大	・円安影響や物価上昇による構造的なコスト増
・在留外国人増加によるVFR [*] 需要の増加	・燃油市況の変動 ・グランドハンドリング等委託先の人財不足

^{*}友人親族訪問／Visit Friends and Relatives



2025年度に向けた中期戦略

成長かつニーズが変化するマーケットにおいて、LCC3社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、需要が拡大する多様な移動ニーズに応じた選択肢を増やし、また航空移動をより利用しやすいものにすることで、人の移動・つながりの価値を創出します。さらに、JALグループLCC3社が拠点とする成田空港をハブと

したインバウンドの拡大・乗り継ぎ需要を創出することで、高い収益性の実現と事業規模の拡大を図ります。

加えて、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お客様の認知度・利便性向上を目指していきます。

FY2025目標達成に向けた進捗



FY2023

LCC3社の事業基盤の安定化・着実な路線の再展開

機数: 14機 (ZIPAIR 8機、スプリング・ジャパン 6機)
就航路線数: 15路線 (ZIPAIR 9路線、スプリング・ジャパン 6路線)

- 北米・アジア3路線の新規就航によるネットワークの拡充
- 機動的な路便計画の実現による収支安定化、および中国線ネットワークの拡充
- エアバスA321LR導入による競争力強化と環境負荷低減

* ジェットスター・ジャパン除く
貨物便除く

FY2024

積極的な国際線展開による高い収益性の実現

- 更なる成長に向け、生産体制の構築と新たな路線・サービスを展開
- 中国線ネットワークの更なる拡充と生産体制の構築
- 国際線ネットワークの拡大によるインバウンド需要の確実な取り込み

FY2025目標

利益目標(EBIT)



*連結子会社2社 (ZIPAIR、スプリング・ジャパン) のEBITと、持分法適用会社ジェットスター・ジャパンの持分利益の合計

市場環境	取り組みと成果
ZPAIR ●国際線の需要回復	<p>路線ネットワークの拡大・収益性の向上</p> <p>為替相場(円安)の影響等によりアウトバウンド需要は回復が遅れているものの、インバウンド需要を中心とした海外発需要は堅調に推移しています。2023年度は3機の新規機材を受領し、新たにサンフランシスコ、マニラ、バンクーバーの3路線を開設しネットワークを拡充しました。</p> <p>今後も、更なる成長に向けた生産体制を構築しつつ、新たな路線・サービス等の展開を行い、収益性の向上を図ります。</p>
スプリング・ジャパン ●中国発インバウンド需要の回復	<p>中国線ネットワークの拡大</p> <p>中国路線に関する入国規制が徐々に緩和される中、2023年12月には3年8カ月ぶりに成田=上海(浦東)線を再開しました。</p> <p>今後も日中路線におけるマーケットの回復にあわせ、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、中国最大手LCCであり中国国内で高い認知度と競争力を持つ春秋グループの販売力・ブランド力を活用することで、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。</p>
ジェットスター・ジャパン ●インバウンド需要の拡大	<p>国際線ネットワークの拡充</p> <p>成田発着のネットワーク拡充を図るべく、2023年12月に国内線では成田=旭川線を新規開設、国際線では成田=上海(浦東)線の就航を再開し、国内観光とインバウンド需要の獲得に努めました。</p> <p>引き続き回復が見込まれ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のエアバスA321neo導入により、燃費効率向上と航続距離拡大を実現することで競争優位性の向上にも努めます。</p>

66 Voice

唯一無二のエアライン

私は客室業務に加え、地上業務の責任者、教官として新人や既存の社員の育成に携わっています。

私は入社する際、客室乗務職と地上職間の職種の壁をなくし互いの業務内容を知ることで、お客様へより良いサービスを提供したいという想いで入社しました。業務を両立する中で、それぞれの業務で得られた知識が双方の業務の中で大いに生かされています。例えば、チェックインセンターで機内食を提供するタイミングについてご質問をされた際に、自身の知識と経験を踏まえ自信を持ってお答えすることができます。このように、個人のスキルで他のエアラインにないサービスを提供できる他、仲間同士が共通の知識を持っていることで綿密なコミュニケーションが生まれ、一歩先を行くサービスの提供につながっています。LCCだから限られたサービスだけをするのではなく、ZPAIR Tokyoだからこそできるサービスがたくさんあります。その面白さを全ての社員に伝えていくことも、私の務めの一つであると考えています。今後も進化していくZPAIR Tokyoにご注目ください。



株式会社ZPAIR Tokyo
Passenger Operation Team
青柳 優美

99

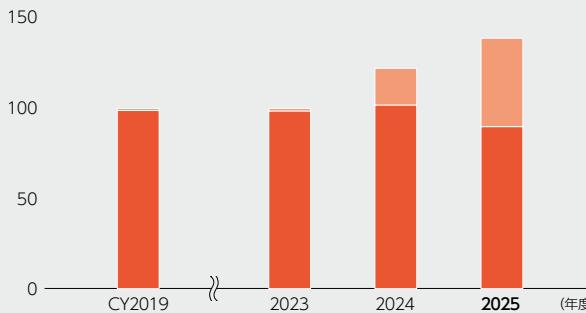
航空の利点を生かして物流業界の課題を解決し、持続的な物流ネットワークの実現を目指します

事業環境

成長機会	リスク
------	-----

- ・国際エクスプレス・eコマース市場の拡大
- ・日本発着および国内需要の回復遅れ
- ・医薬品、日本の地域産品/生鮮品の輸送量拡大
- ・2024年問題によるトラックを中心とした地上輸送からのモーダルシフト

事業規模(2019年対比)



2025年度に向けた中期戦略

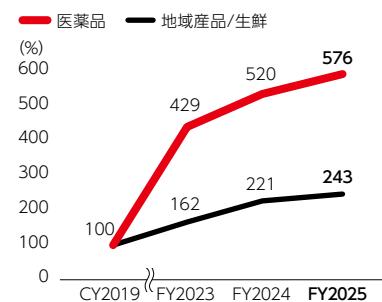
貨物機事業においては、物量の最大化に向けて、自社の貨物専用機の導入および欧米等長距離路線への他社貨物機を活用した供給拡大を図り、機動的かつ柔軟な路便戦略を展開します。また事業の成長への挑戦として、大手物流パートナーとの強固な提携関係により、新規ビジネスモデル(従来とは異なる安定的な需要をベースにしたネットワーク戦略)を展開し、新たな顧客ニーズに対応していきます。

国際貨物領域は高まる国際エクスプレス・eコマース需要に対して、国内貨物領域は物流の2024年問題に対して、最適な航空貨物輸送ネットワークを構築・強化し、社会ニーズを捉えた高品質な物流インフラとして社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を実現してまいります。

品目別では、航空輸送の利点とJALグループの高い輸送品質が生かされる高付加価値の貨物である、医薬品、日本の地域産品/生鮮、国

際エクスプレス・eコマース貨物などを戦略品目と位置づけ、ハンドリング施設も拡充し、輸送量の拡大に挑戦してまいります。

戦略品目の取り扱い重量(CY2019対比)



FY2025目標達成に向けた進捗

FY2023

高付加価値貨物の取り込みに注力し、コロナ前を大きく上回る収入を確保

- ・市場環境が厳しい中、医薬品等の高付加価値貨物を中心に物量を最大化
- ・2024年2月から自社767貨物専用機の運航を開始、エクスプレス・eコマース需要が旺盛な東アジア路線を中心に新規事業に挑戦

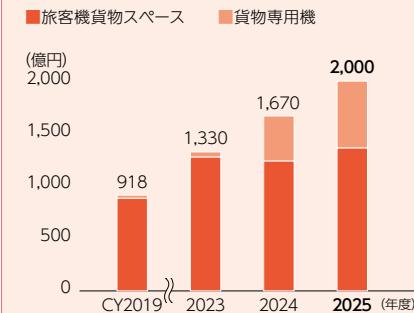
FY2024

貨物機事業の拡大、戦略品目輸送の強化により事業の拡大・成長に挑戦

- ・自社旅客便貨物室と自社貨物専用機の供給を組み合わせ、アジア域内およびアジア=欧米間の最適な航空貨物輸送ネットワークを構築・強化
- ・航空の利点を生かし戦略品目の輸送を拡大(例: 医薬品、生鮮、エクスプレス)
- ・医薬品輸送拡大に向けたハンドリング施設・品質の強化

FY2025目標

売上高



市場環境		取り組みと成果
国際貨物	<ul style="list-style-type: none"> 日本発着貨物需要の回復遅れ 東アジア域内の旺盛なエクスプレス・eコマース需要 	<p>厳しい市場環境の中、高付加価値貨物の物量取り込みに注力しコロナ前を上回る収入を達成</p> <p>日本発着貨物需要の回復が遅れている中、アジア・中国＝北米間の需要獲得に努めるとともに、医薬品・生鮮貨物等の高付加価値貨物の獲得に注力しました。物量・単価ともにコロナ前を上回り(物量+7%、単価+57%)、コロナ前を大きく上回る収入を達成しました。</p> <p>ボーイング767-300ER型貨物専用機の運航を開始、新たな貨物機ビジネスに挑戦</p> <p>2024年2月よりボーイング767-300ER型貨物専用機の運航を開始し、2024年8月現在、成田/名古屋/ソウル/台北/上海/天津/大連/香港間を運航中です。グローバルにロジスティクス事業を展開しているDHL Express社との強固なパートナーシップを軸に、エクスプレス・eコマース需要が旺盛な東アジア路線での需要獲得に努めました。今後も旅客便貨物室と新たに加わった自社貨物専用機の供給を組み合わせ、高まる国際エクスプレス・eコマース需要にお応えし、社会ニーズを捉えた高品質な物流インフラとして、貨物郵便事業の持続的な成長を実現してまいります。</p> 
国内貨物	<ul style="list-style-type: none"> 総需要の回復遅れ コロナ期間中に他の輸送手段に転移した需要の航空回帰遅れ 物流の2024年問題 	<p>国内総需要の回復が遅れマーケットは低調、当社は物量確保に注力し収入を最大化へ</p> <p>国内総需要の回復遅れに加えて、コロナ期間中に他の輸送手段に転移した需要の航空回帰は遅れており、厳しいマーケット環境が続く中、航空輸送を再びご利用いただくよう他輸送手段からの転移に注力し、前年度を上回る物量を達成しました(前年度比+2%)。今後も物量の確保、収入の最大化を実現してまいります。</p> <p>物流を取り巻く環境変化に対し、貨物機による持続的かつ強じんな物流ネットワークの構築へ</p> <p>物流の2024年問題(トラックを中心とした地上輸送力低下の懸念など)に対して、JALグループとヤマトグループで連携し、新たな輸送手段として2024年4月から貨物機の運航を開始し、2024年8月現在、成田/羽田/新千歳/北九州/沖縄間を運航中です。貨物機の活用により、安定的な輸送力の確保・物流ネットワークの拡大に加え、スピード輸送などの付加価値を提供し、地域創生への貢献と企業価値の向上を図ってまいります。</p> 

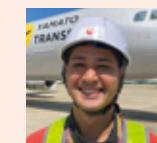
66 Voice

13年ぶりの自社貨物専用機の就航と
新たなパートナーとのビジネスに向けて

自社貨物専用機(フレイター)の就航再開に向け、私たちは貨物の受託から搭載までの一連のハンドリング業務について、新たな知識の習得にも努めつつ自らの技術を磨き上げてきました。13年前の当時、フレイターハンドリングを行っていたペテランスタッフが中心となって、若手スタッフへの教育・訓練カリキュラムを一新するなど、十分に準備を進め、就航日を迎ました。

ヤマトホールディングス様と協業する国内線貨物専用機の就航に向けては、スプリング・ジャパン、JALグループ各社の経験を活かしたハンドリング体制を構築しました。さまざまな課題を乗り越え、フレイターを飛ばすという一致した目的達成のために関係各社と協業して創り上げたサービスは、私たちにとって新たな財産となっています。

今後もサービス品質の維持・向上、安定的な輸送力確保に努め、「2024年問題」などの物流の社会課題解決に向けてグループ一丸となって取り組みます。貨物専用機の飛び立つ雄姿とともに、今後の貨物郵便事業にご期待ください。



JALカーゴハンドリング
専任係長
丸山 和貴

99

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。

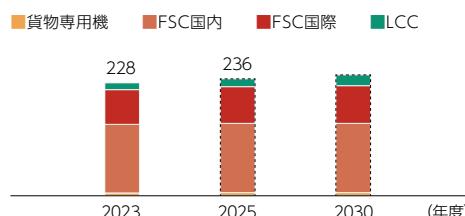
省燃費機材への更新を加速

環境負荷を低減しながら、移動・つながりを創出するために、最新鋭の省燃費機材の導入を加速し、お客様に最高のサービスを提供しつつ、CO₂排出量削減を進めます。成長領域である国際線では、供給量を拡大するため、従来機であるボーイング777型機・767型機・737-800型機を、省燃費機材であるボーイング787型機・737-8型機、エアバスA350型機・A321neoに更新します。機材更新により、1機当たりの燃費は、従来機対比で約20%向上します。2030年には、省燃費機材比率*を76%に拡大します。

今後の導入機数は、新たに75機の機材(ボーイング737-8型機 21機、同787-9型機 10機、エアバスA350型機 33機、同A321neo 11機)を予定しています。

*省燃費機材: A350/787/A321neo/737-8

総機数



国際線

国際ネットワークの拡充と成長の実現に向けて、今後成長が見込まれる北米・アジア・インド路線を中心に運航機材を増機・大型化し、2030年度にフルサービスキャリア、LCCの事業規模をあわせて約1.4倍に拡大します。

2023年度から国際線の主力機材として運航を開始したエアバスA350-1000型機の導入を更に進めるとともに、現在国内線の主力機材として運航しているエアバスA350-900型機を国際線でも新たに20機導入し、更にボーイング787-9型機を追加で10機導入します。

国内線

需給環境に適合した機材の運航で収益性を高めます。JALとしては初めてエアバスA321neo 11機を導入します。2028年から導入を開始し、羽田発着路線を中心に投入する予定です。また、今後の国内における需要動向を見極めながら、リージョナルジェット後継機種やプロペラ機の増機についても検討していきます。

貨物専用機

高まるエクスプレス・eコマース需要を取り込むため、貨物専用機は、ボーイング767BCFを3機、エアバスA321-200P2Fを3機運航します。

今後の機材戦略

- 国際線
 - 増機および大型化により、供給量(ASK)を2030年度までに約1.4倍に拡大
 - 成長マーケットを中心に路線ネットワークを拡充
 - 大・中型機による中長距離路線に注力し、リソース当たりの収益性を向上



- 国内線
 - サイズの異なる2機種(737-8/A321neo)を導入し、需給適合による収益性向上と省燃費化を実現

従来機	▶	新型機
中型機	767-300ER	A321neo
小型機	737-800	737-8



- 貨物専用機
 - 貨物専用機の導入により機動性のある柔軟な供給体制の構築

A321P2F 767BCF



エアバス社とボーイング社から今後導入予定の新型機種の内訳(2024年3月末時点)

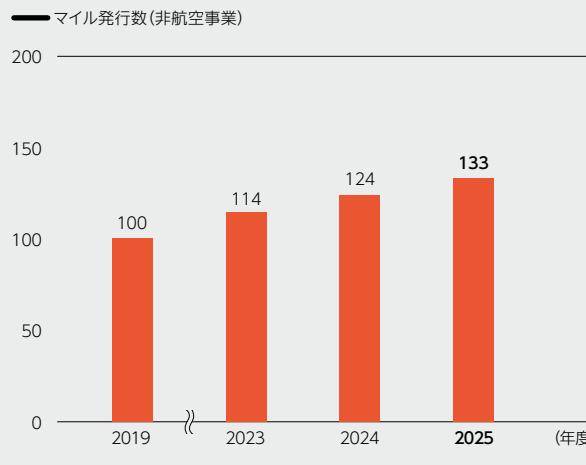
	エアバス A350-1000	エアバス A350-900	ボーイング 787-9	エアバス A321neo	ボーイング 737-8
国際線	10機	20機 2027年度以降	10機 2028年度以降		
国内線		3機		11機 2028年度以降	21機 2026年度以降

「JALマイルライフ」がお客様の人生をより豊かにする一助に

事業環境

成長機会	リスク
●アプリなどデジタルによるコミュニケーション基盤の確立	●航空需要によらない事業モデルの確立
●キャッシュレス決済の浸透	●マイレージの価値向上によるポイント事業者との差別化
●eコマース市場の成長	●JMB会員に親和性の高い商品・ショップの拡充による差別化

航空事業以外での発行マイル数目標



2025年度に向けた中期戦略

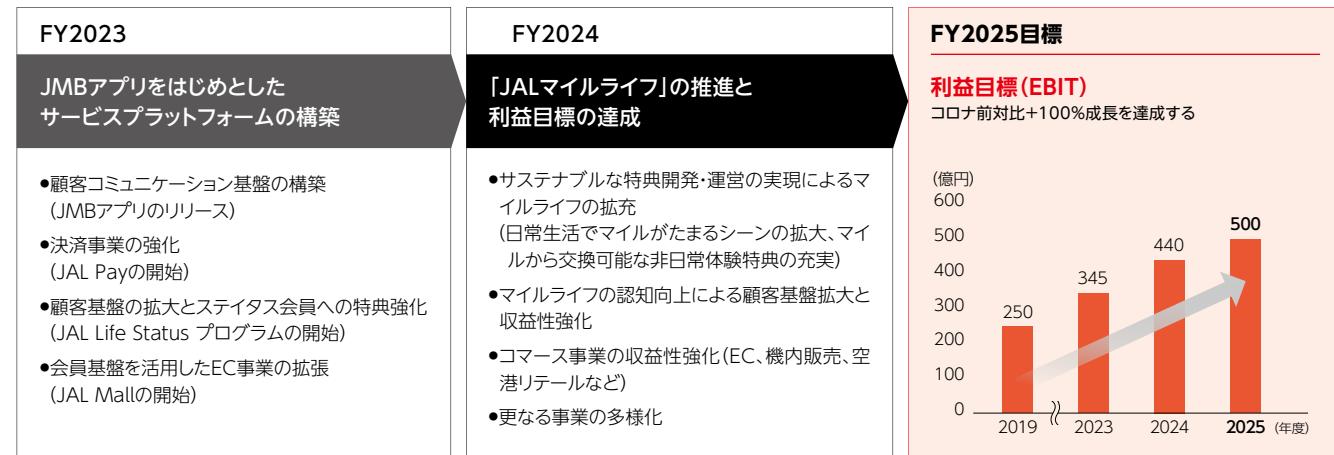
マイルの価値と魅力を更に高め、収益を最大化

2025年度へ向けてはコロナ禍を経て再認識された「航空需要に頼らない事業モデルの確立」を目指し、更なるマイレージサービスの拡大と収益の最大化を図ります。2023年度においては、JMBアプリ・JAL Pay・JAL Mallのリリースや新たなステイタスプログラムとなる「JAL Life Status プログラム」の開始など、「JALマイルライフ」の推進に向けた、お客様の利便性向上やコミュニケーション基盤の構築を進めました。これにより、これまで一般的であった、JALのマイルはJAL便へのご搭乗時やJALカードでの決済時でためて、たまたまマイルは特典航空券へ交換する、というご利用方法だけでなく、JAL Payなど日常生活のより

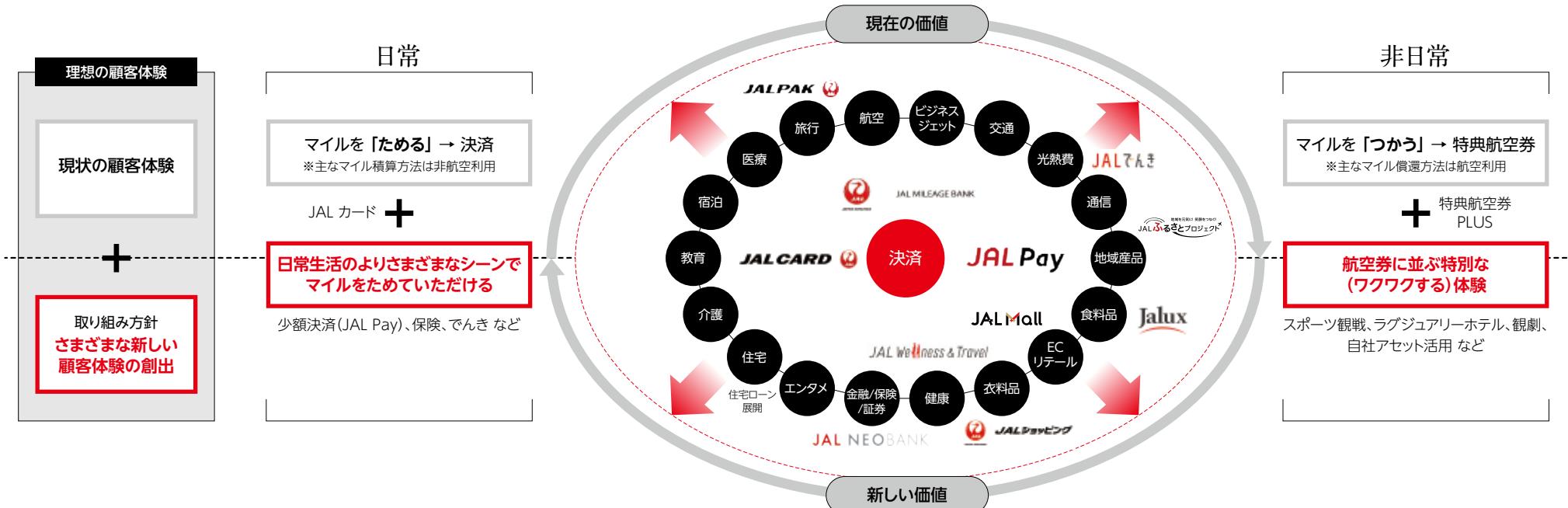
多様な場面でマイルをため、航空券のみならず限定席でのスポーツ観戦やホテルのスイートルーム宿泊への交換など、プライレスで特別な特典をご体験いただけるサービスへと、「JALマイルライフ」は進化を続けます。また「JAL Life Status プログラム」を通じて、航空ヘビーユーザーの方々に加えて、若年層や航空のご利用が少ない方に対してもリーチすることで、これまで以上に顧客基盤を拡大し、中期計画の達成を目指してまいります。

これらにより、今後のキャッシュレス決済の全国的な浸透や、eコマース市場の成長などの環境変化も捉え、「JALマイルライフ」の推進による成長を実現します。

FY2025目標達成に向けた進捗



JALマイルライフの推進においては、JMBアプリをはじめとするプラットフォームや、これまで拡大してきたマイル提携を最大限活用することで、マイルの発行・償還のシーンを更に広げてまいります。JAL Payなど日常生活でマイルがたまるシーンをもっと増やすと同時に、特典航空券に限らない限定席でのスポーツ観戦・観劇などの体験(プライスレス特典)でマイルをつかっていただく選択肢を増やし、これまでにないマイル価値・魅力の向上を推し進めます。



JALマイルライフの拡大・認知向上

これまでにリリースした各サービス、制度に加えて、2024年度以降も新商品やマイルの新規提携を加速。新ステイタスプログラムやJMBアプリといったプラットフォームも組み合わせ、JALマイルライフの価値や魅力を最大限発信することで認知向上・収益最大化を図る。

プライスレス特典のサステナブルな開発

マイル交換特典として提供している「JALプレミアム体験特典」のみならず、パートナー企業や他本部と連携し、マイル特典を更に充実させる体制を構築する。

コマース事業の拡大

商品力やデータ分析を強化し、お客さまのニーズにお応えしながらコマース事業の成長を実現するとともに、航空需要に左右されない盤石な事業体制の構築を目指す。

更なるラインナップの拡充

既存のマイル・コマース事業拡大のみならず、金融領域の強化を含む、更なるラインナップの拡大を目指した戦略を検討・実行し、収益基盤拡大およびマイル特典の拡充を図る。

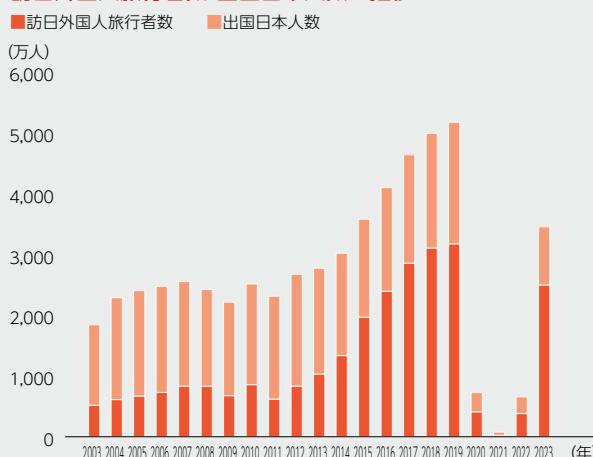
日本へのインバウンド人流・物流を創出し、観光立国に貢献 ～受託のリーディングカンパニーとして更なる品質と増益を追求～

事業環境

成長機会	リスク
・インバウンド需要の増加と政府による受け入れ促進	・成長の見込まれるインバウンド需要に対する受け入れ体制不備（人員・機材・空港施設等）
・業界団体の設立を含む、グラハン業界拡充への機運	・イベントリスクに伴う突発的な需要の縮小
・医薬品輸送のマーケット拡大	
・航空業界の変化・多様化（ドローン物流、空飛ぶフルマの実用化）	

インバウンドは堅調に増加。
2030年の政府目標は6,000万人。

訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移



2025年度に向けた中期戦略

持続可能な高収益体制を構築し、事業を拡大

旺盛なインバウンド需要に支えられ、日本に就航する外国エアラインの便数は右肩上がりに増加し、今後も成長が見込まれています。成長フェーズを迎える2024年度を飛躍の年度と位置づけ、高収益体质の事業へと転換を果たします。JALグループ便のハンドリングを支えるトップクラスのサービス品質、国内最多の受託ネットワークを強みとして優位性を維持しつつ、以下の施策に取り組みます。

・旺盛な需要に応える生産体制の確立

将来の労働人口の減少に備えた持続的な体制づくりを推進するため、テクノロジーの活用促進によって生産性と品質の向上を図るととも

に、経験者や外国人財などの多様な人財に活躍いただく機会を提供します。あわせて待遇など社員が長く活躍できる環境整備に取り組みます。

・ボラティリティリスク対応の早期整備

外国エアラインの撤退やイベントリスクへのボラティリティ耐性を強化するため、生産体制の拡充は、業界団体や地方自治体等の関係者に働きかけを行なながら進めます。

・市場ニーズを踏まえたセールス&マーケティング

グループ総体で増収を図るために、市場価値を適切に反映した受託料金設定に加え、航空会社特有の強みである空港・貨物・整備の3領域をまたいだ総合パッケージにより競合他社と差別化を図ります。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2023	FY2024
<p>コロナ中の減耗からの生産体制の回復と再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日中両国政府や地方自治体等ステークホルダーからの増便要請に対する最大限の応需対応 ・空港各地における、委託先の開拓などのさまざまな工夫による体制の構築 ・持続的な生産体制を確保するための価格改定の実施 ・「空港グランドハンドリング協会」への参与 ・エンジンやランディングギアなどの整備受託、整備ノウハウを活かした新事業への拡大 	<p>成長フェーズを迎えるに当たっての持続的な高収益体制への移行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コロナ前の便数規模を超える受け入れに向けた官民一体となった体制の整備 ・外国エアライン各社に対する価格改定の更なる推進とリスク分担の仕組み構築 ・受託社機材、設備品の整備受託およびドローン整備等の新事業への進出

FY2025目標

利益目標・受託便数

グランドハンドリング受託事業



※利益目標については整備受託、貨物受託の利益も含めた数値

関係・つながりを生み出す、新たな移動手段を提供

事業環境

成長機会	リスク
・さまざまな移動手段に対するニーズ拡大	•人手不足による交通インフラの縮小(MaaS)
・交通インフラ維持に関する需要増加	•社会受容性の醸成と技術開発の遅れ(エアモビリティ)
・デジタル技術の進歩	

新たな移動価値の創出

空地一体で
交通インフラの維持・発展に
貢献



空飛ぶクルマ画像 出典: 経済産業省ウェブサイト
(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/robot/aam_eng.html)

2025年度に向けた中期戦略

サービス連携を深化させ、新MaaSプラットフォームを実現

新たな移動価値の提供に向け、JALグループがこれまで培ってきた空の安全運航に関するノウハウを生かし、次世代エアモビリティの社会実装に向けた取り組みを進めます。ドローン、空飛ぶクルマが安全・安心かつ経済的に運航できるよう、エアモビリティ事業を最適化する支援(オペレーションプラットフォーム)の実現を目指していきます。

・エアモビリティ

高齢化や地域の過疎化等の社会課題の解決に向けて、奄美アイランドドローン株式会社を設立しました。2024年からは、災害時の対応を視野に入れながら日用品を定期配送し島の生活を支えるドローン運航(フェーズフリーモデル)、災害リスクの高まりに応じドローンを活用し

た空撮による被害状況の把握や支援物資輸送などを行い、これらを安全・安心に実現する運航支援サービスを提供していきます。

また、本格的な事業化に向けて地方自治体などと準備を進め、将来的には空港からの二次交通を含め、空飛ぶクルマのネットワークを各地に展開します。

・MaaS

「関係・つながり」を生み出す安全・安心な移動の実現に向けて、出発地から目的地まであらゆる交通モードと連携し、お客さまにシームレスな移動を提供する「JAL MaaS」を拡充していきます。将来的には空飛ぶクルマネットワークを含め、お客さま一人一人の移動ニーズに寄り添った空の移動革命の実現を目指します。

FY2025目標達成に向けた進捗

FY2023	FY2024	FY2025
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		
エアモビリティ <ul style="list-style-type: none"> ・奄美アイランドドローン株式会社(AID)設立(瀬戸内町でドローンサービス実用化) ・KDDIスマートドローン社との資本業務提携を通じて、ドローンの社会普及に向けた取り組みを加速 ・「空飛ぶクルマ」運航の実証実験を実施 MaaS <ul style="list-style-type: none"> ・地域や既存の事業者と連携し、サービスを深化 ・デジタルチケットサービスの導入などシームレスな移動を実現 	エアモビリティ <ul style="list-style-type: none"> ・遠隔運航など、ドローンの高度な運航をサポートするサービスを提供 ・ドローンを活用したソリューションを自治体や事業者に提供、ドローンの普及を加速 ・住友商事社とeVTOL運航事業会社を設立、空飛ぶクルマ事業化に向けた準備 MaaS <ul style="list-style-type: none"> ・経路探索・デジタルチケットサービスの更なるサービス拡充 ・新たなMaaS周辺事業の提供 	新MaaSプラットフォームの実現 交通・旅行関連サービスの創出 <ul style="list-style-type: none"> ・新たなサービスの創出により、お客さまと地域をつなぐ連携を深化

社会課題を 解決する、 人流と商流の 創造

地域活性化
ソリューションで、
人・モノのつながりを
創出



移動を通じた関係・つながりを創出する、ソリューション営業の進化

中長期的に取り組むテーマである「関係・つながり」の創出のため、社会課題の解決、とりわけ地域の活性化に向けて、人流・商流・物流を拡大し、人・モノのつながりを創出してまいります。

2023年度はソリューション営業の初年度としてJALグループのアセット棚卸とその活用に向けた仕組みづくりを行い、教育・研修、ビジネスジェットといった商品を中心に、提案型営業を一定の軌道に乗せることができました。今後は、「ソリューション営業の進化」、「新たな人流の創造と地域活性化への貢献」、「地域産品を通じた新たな価値創造による課題解決」の3点に注力し、お客さまや地域・企業といった社会の課題解決に貢献し、社会と共に事業

発展を目指します。

【ソリューション営業の進化】

一例として、課題解決に向けた具体的なアセットの用意を進めます。ソリューション営業では、地域ごとに、「課題の軸」を設定し、課題解決に向けたストーリーブルーラインを行っています。例えば、東北地区においては「にぎわいの創出」、西日本地区では「オーバーツーリズムの解消」といった、わかりやすい軸を設定しており、その解決に向けた具体的なアセットの用意を進めています。

【人流の促進を通じた地域課題の解決】

社会課題の解決につながる旅行商品に加えて、地域ニーズと都市圏の人財とのマッチングによる地域

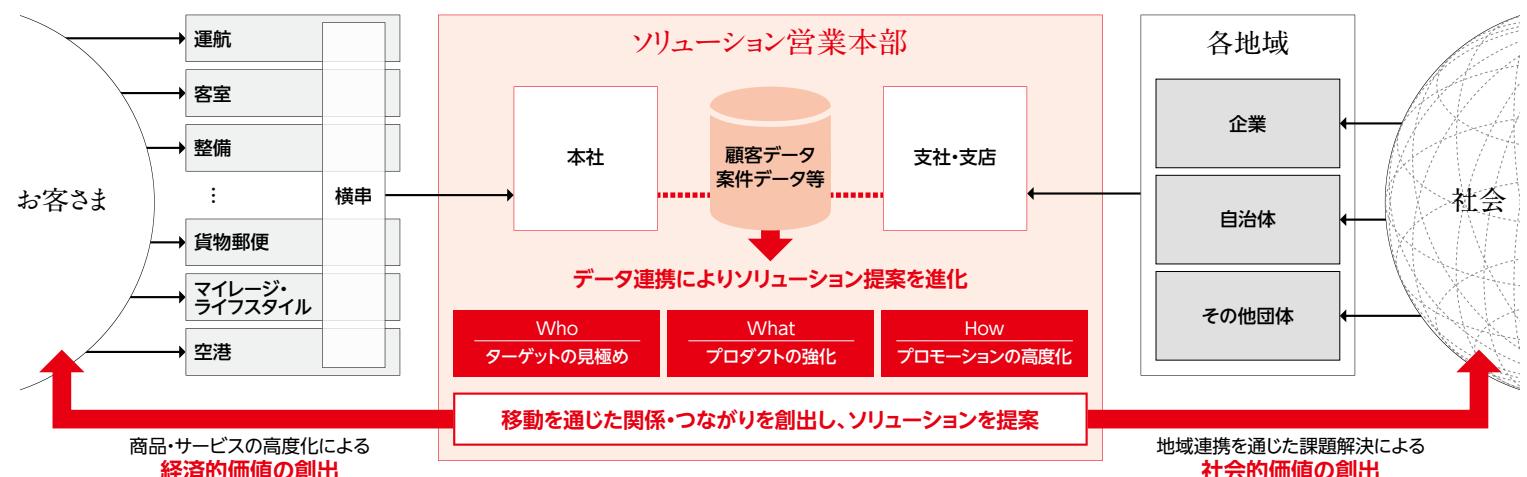
での人財不足の解消や人と地域の出会いを促進していきます。(CASE1 「JALふるさとむすび」参照)

【地域産品を通じた地域課題の解決】

地域産品の開発や販路拡大を通じ、地域の新たな価値や魅力を発掘・発信していきます。(CASE2 「山形サクランボ」参照)



ソリューション拡大会議





CASE 1 JALふるさとむすび

**地域と都会をつなぐ新しいプラットフォーム。
多様な形で「地域と関わりを持ちたいユーザー」と
「地域に来てほしいプログラムオーナー」をマッチング。**

JALグループは、地域と、都市部に住む皆さまが、それぞれで関わり合う機会をつくり、関係人口の拡大につなげるプラットフォームを提供し、単なる観光旅行では得られない深い体験や交流を促進しています。過去3年間には「農業留学」「JALふるさとワーキングホリデー」を実施してきました。これは、移住・定住や就農に興味のある方を対象に、2週間の移住体験をはじめ、就農に向けたレクチャーや地域との関係性づくり、さらに地域産業の体験などの機会を提供するものです。当プログラムを通じて得た地域との関係性や知見・経験の発展形として2024年度より、地域と都会をつなぐ新しいプラットフォームサービス「JALふるさとむすび」をスタートしました。「地域に行きたいユーザー」と「地域に来てほしいプログラ

ムオーナー」がマッチングできるよう地域の多様なプログラムやイベント情報、人財募集情報を掲載し、ユーザーは興味のあるプログラムにオンラインで相談から申し込みまでできるシステムです。



「JALふるさとむすび」イメージ

CASE 2 山形サクランボ

**地域の豊かな地産品の物流・商流を支援。
一次産業の価値向上につなげ、
さまざまなモノが自由に行き交う未来の実現に向けて。**

JALグループは、地域産品を通じた、消費者と地域との関係・つながり創出の橋渡し役となり、地域の経済的価値の向上を図っております。山形空港のお膝元、東根市の名産である「さくらんぼ」の収穫期における人手不足解消をはじめ、航空ネットワークによる一次産品の価値向上につながる航空貨物による高速鮮度輸送、地域産品の認知向上につながる販路拡大の支援に取り組んでいます。

人手不足の解消として、JALグループ社員がさくらんぼの選別や箱詰めなどの農作業を支援し、社員のウエルビーイングの実現にもつながる効果を生み出しています。物流においては、通常は航空貨物を取り扱っていない山形線において、出荷の最盛期には羽田空港と伊丹空港へ空輸による物流を担い、

2024年問題への対応も図っています。さらに販路拡大としては、海外市場への輸送にチャレンジし、現地の輸入業者やインフルエンサー向けに新品種のプロモーションや山形県産品のアピールを実施しています。また羽田・伊丹空港で、さくらんぼの販売とともに観光フェアも開催し、地域の魅力発信をお手伝いしました。



さくらんぼ空輸の様子

さくらんぼ選定作業の様子

課題
●地域の人口減少や高齢化に伴い労働人財が不足
●移住・定住のハードルが高い
●地域での活動に参加意欲のある方が情報を探せない

ソリューション
●多様なプログラムの提供 -地域体験プログラム -地域貢献プログラム -人財募集プログラム -地域交流共創型企画 -ワーケーションプログラム

効果
●農作業実習や伝統工芸体験、地域の祭りやイベントへの参加などを通じ、地域の魅力を肌で感じることによる地域とのつながり・関係構築 ●地域社会の一員として貢献し、地元の人々との絆を深めたいポジティブな関係人口の増加。 ●地域での新しいキャリアを見つけることで、移住・定住の促進

課題
●収穫期の人手不足
●鮮度が落ちやすい食材は、人口の多い大都市圏で消費される数が少ない
●食から工芸品に至るまで、多くの地域資源の中で、着目すべきが不明

ソリューション
●JALグループスタッフによる農作業支援
●航空貨物輸送による高速鮮度輸送
●販路拡大支援
●一次産品の魅力発信

効果
●人の移動
●ウエルビーイングの実現
●一次産品の価値向上、認知向上
●地産品の流通拡大



4 経営資源の強化 (人財・DX・GX)

この章で伝えたいこと

- 成長の源泉である、人的資本の価値の最大化
- 新たな変革・挑戦を生み、また、生産性を高める、知的資本の活用(DX推進)
- サステナブルな価値創造の前提となる、自然資本の持続可能性への対応

Contents

人的資本の最大化(人的資本経営)	
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



PHOTOGRAPH BY SACHIE ABIKO

知的資本の強化(DX戦略)	
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)	
環境マネジメント、TCFD・TNFDのガバナンスおよびリスク管理	81
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

人的資本経営の意義を全社員に浸透させ、価値創造力の強化につなげていく

常務執行役員
人財本部長
大堀 哲



人財への継続的な投資を通じて、エンゲージメントと価値創造力を強化する

JALグループでは、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」と定義しています。その根底には、ESG経営を推進する原動力は「人財=社員」に他ならないとの認識があります。社員個々の能力と多様性を高め、人的資本を厚くすることがESG経営の推進力強化につながるはずであり、昨今言われる人的資本経営の意義もそこにあると考えています。

そうした視点から当社の現状を見ると、多様な人財の力こそがJALグループにとって最大の強みだと自信を持って言えます。その一方で、せっかく多様な人財が集っているにもかかわらず、個々の能力を十分に発揮するための機会が不足しているのではないか、そのための環境が整っていないのではないかとの懸念もあります。

加えて外部環境を見れば、少子高齢化が加速する中、優秀な人財確保が困難になっているという課題があります。コロナ禍を機に航空業界のボラティリティリスクが顕在化したこと、業界全体で就職先としての魅力が低下しているという危機感を強くしています。

人財本部長としてこれら内外の課題を解決するため、変化に対して柔軟に対応できる効果的な人財戦略を策定し、推進していきます。この人財戦略の核となるのが、人的投資を通じて、多様な人財が活躍できる多様なフィールドを整えることで、「エンゲージメント」向上^{*}と「価値創造力」の強化を実現し、その成果を次の人財投資という形で「還元」するという、好循環を生み出すこと。人財への投資によって、社員一人一人の価値創造力を高め、それが企業の競争力となって業績を向上させる。そして得られた経済的価値を社員に還元することで、社員のエンゲージメントが高まります。さらに、自分たちの事業が社会にどのように貢献し、どれだけの社会価値を創出しているかを理解することでもエンゲージメントは高まります。経済的価値と社会的価値の両面から社員の意欲と能力を高めることができ、また新たな価値創出につながって

いく。こうしたサイクルを実現し、加速させていくことが、JALグループが目指す人的資本経営だと言えるでしょう。

こういった観点からJALグループでは、人的資本経営が目指す成果として、「エンゲージメント」「価値創造」「還元」に指標を設定しています。

*中期経営計画ローリングプラン2024では、エンゲージメント向上を人財投資を行った成果の一つに位置づけています。指標としているエンゲージメントの高い社員割合は現在53.8%となっており、2025年度に65%にすることを目標に取り組みを進めています。

エンゲージメントの高い社員の割合

2018	2019	2020	2021	2022	2023	(年度)
56.8	54.4	54.4	51.7	51.7	53.8	(%)

人的資本経営を、社員に共感してもらう

このたび発表した「人財戦略ローリングプラン2024」においても、求める人財像や課題認識、施策の方向性に変わりはありませんが、その内容や表現は若干、変えています。これは、人財戦略や人財投資の意義を、いかに社員に分かりやすく伝え、「自分ごと」として捉えもらえるかを考え抜いた結果です。

どれだけ多様な人財がそろっていても、そのペクトルがそろっていないければ組織全体の力にはつながりません。これまでのJALグループには「航空機を安全に飛ばす」という基本的な価値観は徹底されているものの、新しい価値創造に挑戦するという意識が十分に浸透していないかったように感じています。既存事業において業務効率を高め、少数精銳の組織していくと同時に、新規事業など新たな価値創造にも挑戦していくよう、社員一人一人に「自分たちはどこを目指すのか」を明確なメッセージとして発信していく必要があると考えました。

そこで同プランでは、具体的な取り組み内容を、人財投資の中長期の目的と定義した「能力を伸ばす」「多様性を高める」「活躍領域を広げる」「知見を得る」の4項目と、「基盤の取り組み」に整理しました。加えて、それぞれ具体的な数値目標を設定することで、「どのような人財に

成長してもらいたいか」を社員に明確に示しました。

中でも重視しているのが「基盤の取り組み」、すなわち多様な人財が多様なフィールドで活躍するための基盤づくりであり、個人的には、これこそが「一丁目一番地」として継続的に取り組むべきものと考えています。そのための2本柱となるのが、全社員が持つべき意識や価値観、考え方などをまとめた「JALフィロソフィ」(p.24参照)の実践と、社員一人一人の個性や能力を充分に発揮できるための「健康経営」の推進です。JALフィロソフィについては、これまでJALグループ全体への浸透を取り組んできましたが、浸透のみならず、次世代への継承をするとともに、各組織におけるJALフィロソフィの実践を有機的に結びつけることで、新たな価値創造につながる取り組みへと進化させつつあります。

各項目の内容や進捗については以降のページで詳述しますが、一つポイントを挙げれば、「知見を得る」の一環である「DX教育」に注力していきます。デジタルによる価値創造は、今後のサステナブルな成長に不可欠な要素であり、部署や専門にかかわらず、一人一人が自分の仕事に照らして「デジタルで何ができるか」を考える知識とマインドを持つ必要があります。もちろん業務によって必要な知識レベルは異なりますが、こうした認識の下に、全社員を対象に取り組んでいく考えです。

社員の代表として人財強化に取り組む

人財本部長という重責を担うに当たっては、自身の役割を、経営の一端を担うとともに、社員の代表でもあると捉えています。

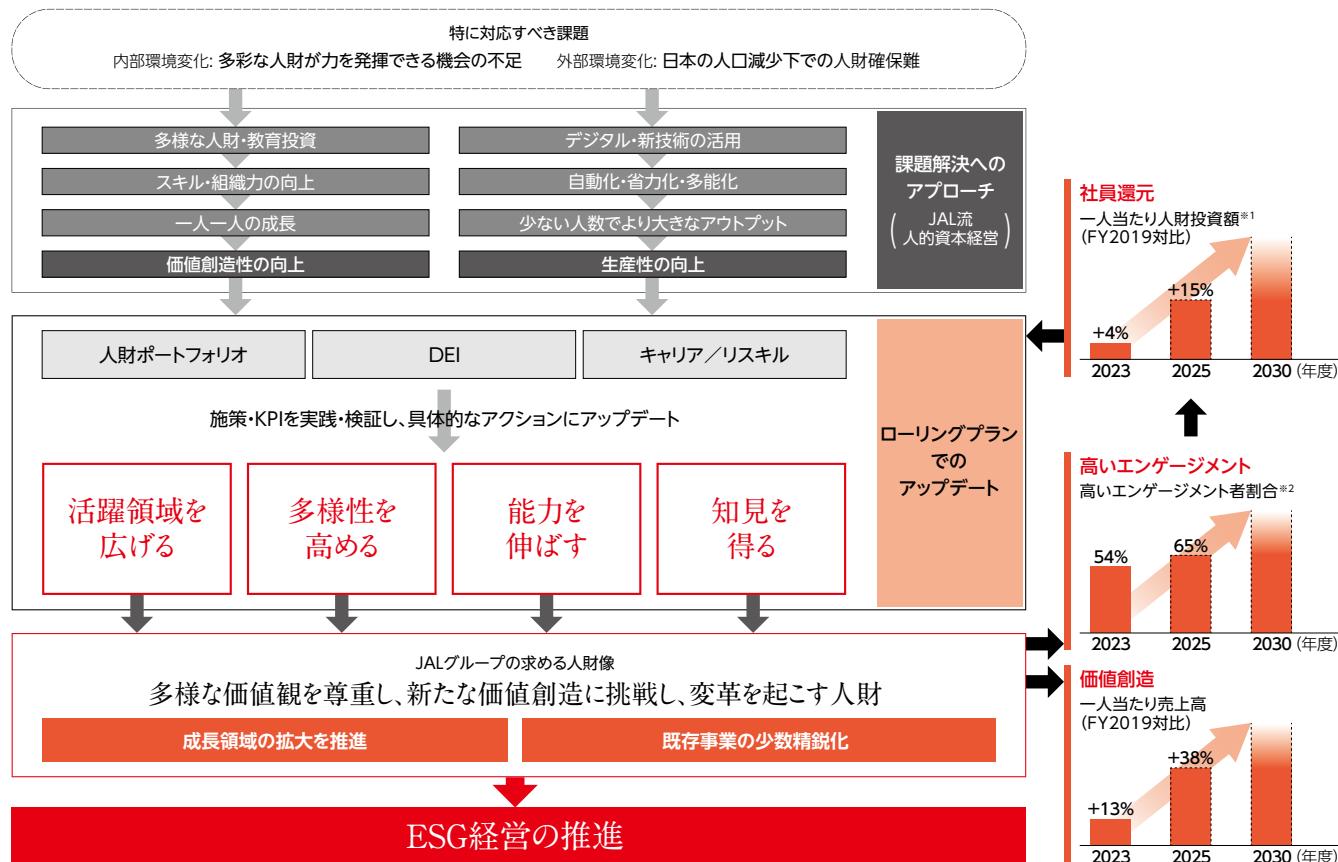
自身のキャリアを振り返ってみれば、周囲には先輩・後輩を問わず実力を持った社員が多く、JALグループの人財はどこにも負けないものであると実感しています。一方で、自分の価値に気付いていなかったり、活用しきれてなかつたりと、その社員にとっても、会社にとっても「もったいない」と感じることが少なくありません。強みである人財の価値を更に高め、グループ全体の価値向上につなげていくことが私の使命です。

そこで重視しているのが社員とのコミュニケーションを密にすることです。その一例として、各組織から若手・中堅社員に集まつてもらい、人財施策がどうあるべきかを徹底的に議論してもらいました。今、私たちが取り組んでいる施策には、その時のアイデアが活かされています。そのため、社員から「具体的で分かりやすい」「ここまで踏み込んでいるこ

とに変化を感じる」といった声も聞こえるなど、確かな手応えを感じています。

今後も人財戦略や人財投資の成果を社員と共に確認、検証しながら、全社一丸となって取り組んでいくことをお約束します。

人財戦略のアップデート



人財施策① 活躍領域を広げる

多様性を生かした価値創造を目指す上で、属性も経験も多様な人財が増えている中、勤続年数や年齢などに基づく従来の一律の基準での登用や配置が、社員の活躍に制約をかけていることがありました。JALグループに集う人財が、個人の能力を最大限発揮できるよう、「年功序列を廃し、若手を早期登用できる制度」「公募による社内外異動」「シニア社員の活躍推進」の3つの施策を通じて制約を撤廃し、社員の活躍領域を広げていきます。

全ての年代の社員がより一層意欲高く、自律的に活躍する環境を整えることで、JALグループは生産性向上と新たな価値創造の実現に取り組んでいきます。

年功序列を廃し、若手を早期登用できる制度

事業環境が急速に変化し、業務が高度化・複雑化する中、社員の今まで以上の早期の成長を促し、更なる活躍につなげていくことが大切になっています。そのため、年齢や経験年数にかかわらず高い能力を有する社員を、能力に応じたポスト・等級に配置・登用できる制度への見直しを行い、2024年度より運用を開始しました。登用に至った社員の成果事例は積極的に社内で公表し、更なる社員の成長と活躍の促進につなげていく予定です。これにより、多様な人財が挑戦し、能力を発揮できる環境を構築し、会社の価値創造へとつなげていきます。

制度の見直し内容

- ①年次に関係のない抜てき登用の仕組みの導入
- ②昇格審査対象からの等級在籍期間と
入社後在籍期間の要件の撤廃

施策とKPI	指標	2023年度実績(推定)	2024年度目標	2025年度目標
年功序列を廃し、若手を早期登用できる制度	—	制度設計完了	登用を拡大	年間100名
公募による社内外異動	異動数	年間85名	年間100名	役割を拡大
シニア社員の活躍推進	—	制度設計完了	登用を拡大	年間100名

公募による社内外異動の拡大

社員一人一人が自身の能力や関心に基づいて、自らの意思と責任によりキャリアを切り開いていく環境を構築し、急速に変化する事業環境の中でも、社員が主体的にキャリアをデザインし、能力を発揮していくようにしています。公募による社内外異動は、そのような考え方の下、自律的キャリア施策の一環として開始しました。2022年度の実績は30名でしたが、2023年度はグループ全体で85名の実績となり、異動先も本社間接部門や海外空港、グループ航空会社など、領域を拡大しています。2024年4月より新規就航したドーハの現地支店の一部ポストも、公募による配置を行いました。年間100名の異動を目標に、引き続き取り組んでいきます。

また、公募とは別に、社員が自身の活躍イメージを持てる部門に手を



社内公募を経てドーハ支店に異動した社員が現地で活躍する様子

挙げができる「立候補型配置制度」を、2023年度に新たに導入しました。これは、一定の要件を満たす社員が自ら異動を希望する部門を指定して選考を受験、審査を経て合格となった場合には当該部門への配置を実施するというものです。初年度である2023年度の当該制度による異動実績は2名でしたが、今後も定期的に実施し、社員の自律性向上に努めています。

公募による社内外異動と立候補型配置制度、これら2つの施策により、社員のキャリアの選択肢を広げていきます。

シニア社員の活躍推進

JALグループが持続的に成長し、企業価値を高めていくために、一人一人の人の人財の活躍は欠かせません。豊富な経験や技術を持つシニア人財については、より一層の能力発揮が期待されます。

シニア人財が高い意欲で、最大限その能力を発揮することができる環境整備を目的とし、2024年10月よりシニア人財に関連する制度を改定します。役割を拡大の上、職務内容と報酬の見直しを行い、主体的に職務や人財育成に関わることで、シニア人財の更なる活躍を促進します。これにより、シニア人財が経験を活かし、より長く活躍するキャリアプランをイメージできるようにすることで、エンゲージメントの向上につなげてまいります。

人財施策② 多様性を高める

JALグループが目指す多様さとは、属性と知識・経験の両面の多様さであり、中長期的に企業価値を向上し、事業の持続性を高めるためにも、多様性の高い企業へと転換していきます。「女性管理職登用」「日本における外国籍社員の採用」「海外社員の日本派遣」「障がい者雇用」といった施策を通じて、多様な人財が働く組織をつくり、さまざまな視点や経験・知識を取り入れていきます。

これからも固定観念にとらわれることのない活躍機会の創出と、誰もが自分らしくキャリア形成ができる企業を目指し、取り組みを進めています。

女性管理職登用の拡大

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、2024年3月時点の女性管理職比率は29.8%^{*}に増加しました。代表取締役に初の女性登用を行い、2024年4月現在役員における女性は8名、女性比率は22.9%になりました。あらゆる階層における意思決定層の多様化を着実に進めており、多様性の確保による新たな価値創造を通した企業価値の向上に努めています。

各地の支社長や支店長、空港所長への女性管理職の登用も加速しており、昨年から4名増えた27名になりました。客室乗務職をはじめ、能力に応じた職種横断的な登用を行うことで、女性管理職の活躍機会の拡大を継続しています。男性が多い職場への女性管理職の登用も進めており、職場におけるジェンダーギャップの縮小化にも注力しています。

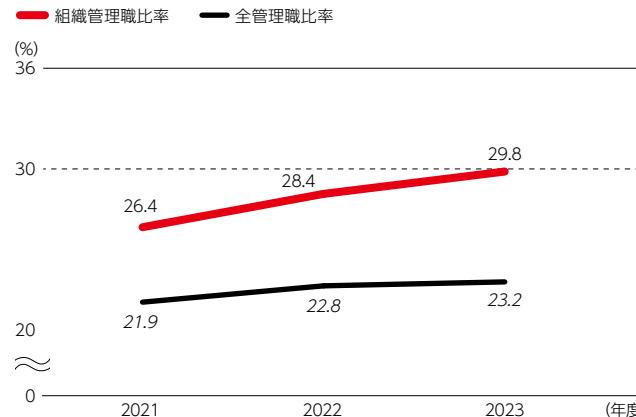
また、早期登用を含めた能力ベースの昇格制度やキャリア支援体制を整えることで、女性のみならず、誰もがやりたいキャリアを目指しながらモチベーション高く活躍できる職場づくりを進めています。社内キャリアコンサルタントによるセルフ・キャリアドック「JLCAREER」や、他部

施策とKPI	指標	2023年度実績	2024年度目標	2025年度目標
女性管理職登用	女性管理職比率	29.8%	登用を拡大	
日本における外国籍社員の採用	採用数	年間88名	年間80名規模	年間100名規模
海外社員の日本派遣	派遣数	年間64名	対象を拡大	
障がい者雇用	雇用数(FY2022対比)	+15%	+20%	+30%

署の業務を経験する自律的キャリア研修、また公募型社内外異動など、多方面から社員一人一人の自律的なキャリア形成を支援しています。多様な背景を持つ社員誰もが活躍できる職場づくりを進めることで、組織の力を最大化し、新たな価値の創造を通して、企業価値を高めています。

*2023年度実績より組織を率いる管理職(組織管理職)に変更して集計しています。

女性管理職比率



外国籍社員の活躍推進

2023年度はグランドハンドリング、整備領域を中心として88名の外国籍社員を採用しました。入社後は、業務習熟の各種訓練やOJTに加え、日本語教育や日本文化への慣熟支援、日常生活のサポート、出身国文化の社内理解促進など、意欲を持って安心して業務を遂行できるよう、就労および就労に付随する広範囲な支援を行っています。またキャリアパスを明示し、国籍にかかわらないキャリア形成を可能としています。異なる文化的背景を持つ多様な社員同士の接点が多くなることにより、グローバルマインドの更なる醸成と新たな価値の創出が期待されます。

障がいのある社員の活躍推進

JALグループでは、800名を超える障がいのある社員が働いています。JALグループ各社で積極的に雇用を進め、個々の能力を活かした領域で、経験や感性、価値観の多様性を高めています。障がいのある社員が生き生きと働ける社内環境を整備するとともに、JALグループ全社員が障がいに対する理解を深めるため、各種研修、プログラムを継続的に行ってています。また、新たな活躍領域として、お客様のアクセシビリティ向上に向けた企画や、羽田空港国際線JALファーストクラスラウンジでのハンドドリップコーヒーサービスやシュー・ポリッシュサービスの提供など、挑戦を続けています。

人財施策③能力を伸ばす

個人の能力を伸ばしていくに当たっては、社外や海外での多種多様な経験や、大きな目標に挑戦した経験が必要になってくると考えています。そのため、「グループ内外への出向・派遣」「入社10年目までの海外・社外派遣」「成果型報酬制度」といった施策を通じて、社員が能力を伸ばす機会を多く提供していきます。

JALグループ内外や海外などで多種多様な経験を積んだ社員が大きな目標に挑戦し、モチベーション高く働き、それぞれが持つ能力を最大限に発揮、また更に伸ばしていくことで、事業構造改革の実現を図っていきます。

グループ内外への出向・派遣の拡大

JALグループでは、社員をグループ内外へ積極的に派遣し、今までとは異なる環境で多種多様な経験を積むことを促進しています。

コロナ禍において運航便数の大幅な減少により、客室乗務員をはじめとした多くの社員が社外に出向しましたが、その結果通常では得られないさまざまな経験を積むことができました。こうした経験は社員一人一人の能力伸長につながり、今では新たな事業創造など、今後のJALグループの成長に寄与するものとなっております。このような経緯から、コロナ禍が収束した後も社員のグループ内外への出向・派遣は継続的に実施しています。

2023年度は年間で450名規模の出向・派遣を行っており、社外では国や地方公共団体などの公的機関、各種業界団体、交通インフラ、情報通信、商社、スタートアップなどの民間企業など、さまざまな業界で多種多様な経験を積むことができました。今後も年間500名規模を目指し実施していくこととしています。

入社10年目までの海外・社外派遣の拡大

社員をキャリアの早い段階で海外や社外に派遣することで、多様な

施策とKPI	指標	2023年度実績(推定)	2024年度目標	2025年度目標
グループ内外への出向・派遣	グループ外出向者数	年間450名	年間500名規模	年間500名規模
入社10年目までの海外・社外派遣	派遣数	46名	年間100名規模	年間100名規模
成果型報酬制度	導入ポスト数	9ポストに拡大	30ポスト	100ポスト

※日本航空業務企画職

価値観に触れながら挑戦できる環境に身を置き、経験の幅を拡大、その後の成長に奥行きを持たせることを目的に、入社10年目までの社員を中心に、海外・社外への派遣を積極的に行ってています。日本国内の社内ポストでは得られないような経験ができると考えており、これにより社員の能力伸長を図っていきます。

2023年度は46名の社員を新たに海外・社外へ派遣しました。一例として、海外各地区の支店の他、アジアの異業種企業への短期派遣や、アメリカ・シリコンバレーへの研修派遣等を行いました。今後も、年間100名を目標に若手社員の派遣を行っていきます。



海外派遣の一環としてのアメリカでの研修の様子

成果型報酬制度の拡大

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年度から成果連動比率を大幅に高めた報酬制度を導入しました。この制度の導入により、大きな目標に挑戦し達成する経験を得られる場をつくり、社員の能力伸長へつなげていくとともに、達成された成果に見合った報酬により社員への還元を行うことで、社員のモチベーション向上と、更なる挑戦へつながる好循環を生み出していくます。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ていきます。

2023年度は対象となるグループ会社を増やし、現在では合計9ポストに当該制度を導入しています。今後は2025年度に当該制度の対象となるポストを100ポストまでに拡大していくことを目標に掲げていますが、対象となるグループ会社を増やしていくだけではなく、社長ポスト以外の職位にも当該制度を順次拡大することで、この高い目標に向けた挑戦を推進していきます。

人財施策④知見を得る

JALグループの事業の持続性を高めるに当たっては、JALグループが長年にわたり培った、航空をはじめと領域の経験・知見を深めるとともに、新たな領域に必要となる社外の経験・知見を積極的に取り入れる必要があります。「キャリア採用」「高度専門人財制度」「DX人財育成」により、両方の経験・知見を取り入れ、JALグループの持続的な成長につなげていきます。

施策とKPI	指標	2023年度実績(推定)	2024年度目標	2025年度目標
キャリア採用	キャリア採用比率	年間採用数の40%	年間採用数の50%	年間採用数の50%
高度専門人財制度	—	制度設計完了	制度運用	制度運用
DX人財育成	教育受講者	専門教育80名	基礎教育／全社員、専門教育／900名	基礎教育／全社員、専門教育／900名

キャリア採用の拡大

JALグループでは、今後の事業の多様化に向け、さまざまな業界や環境で磨かれたスキルや経験を持った人財を獲得するために、積極的にキャリア採用を行っています。多くの経験者採用社員が事業創造やデジタル推進など、高い知見が求められる分野で活躍し、多様な知見を活かした新しい価値創造に取り組んでいます。また多くのキャリア採用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。

2022年度からは「JAL Next Career GATE」というプラットフォームを開設し、通年採用を開始しています。また、過去にJALを退職され現在は他のフィールドでご活躍されている方々を対象に、JALと元社員をつなぐ交流の場としてJALアルムナイネットワークを提供しており、ネットワークを通じたキャリアリターン採用も行っています。さらに2023年度からは、社員からの紹介により、信頼の高い人財を仲間に受け入れる採用手法として、リファラル採用も導入しています。

これらさまざまな採用手法を通じて、2025年度のキャリア採用比率を年間採用数の50%とする目標を掲げています。2023年度は既に40%となっており、目標達成に向けて引き続きキャリア採用に尽力していきます。今後も、高度な専門性や多様な知見と経験を持つ人財を探用することで、社外の知見を積極的に取り入れ、社内の知見の多様性

を高めてJALグループの持続的な成長へとつなげていきます。

高度専門人財制度の導入

事業の多角化や業務の高度化が進む中、従来のマネジメントを行う人財だけではなく、高い専門性を有する人財の重要性や希少性が増していることから、JALグループでは高度専門人財制度を2024年度より導入しました。

従来の制度では、社員のキャリアパスが組織をマネジメントする管理職を目指すもののみとなっており、そのため高い専門性を有する人財の重要性が増している状況下にもかかわらず、専門性を軸としたキャリアアップの道が描きづらい状況が生じていました。また、高い専門性を有する人財を適切に処遇できる仕組みではなかったため、事業の遂行に当たって必要な人財を計画的に育成、確保することが難しくなっていました。このような課題感から、社員のキャリアパスを複線型とし、組織マネジメントを担う従来の管理職に加え、高度な専門性を要する職務を担う高度専門人財のいずれかを目指せるようにしました。高度専門財については、その人財が持つ専門性の代替性、希少性等を評価し、処遇を決定することとしています。当該制度に該当する職務については航空事業領域・成長領域のどちらも対象とする予定です。

これにより、航空事業領域・成長領域を支えるため、高度な専門性を

要する職務を担う人財のための新しいキャリアパスを実現し、社員のエンゲージメントを高めるとともに、高度な専門性を武器とした価値創造をより一層促進、更には対象職務を担う人財の育成促進を図っています。

人財育成プログラムの実践

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。

新たな価値の創造に向けて、今後も人財への投資を拡充し、社内外で学ぶ機会を増やしていきます。

❷ JALグループ基本教育・研修体系
<https://www.jal.com/ja/sustainability/human/career/#training>

DX人財育成プログラムの拡大

JALグループでは、CX(Customer Experience)とEX(Employee Experience)の両輪でDX戦略を推進しています。DXを加速するためには体系的なDX人財育成プログラムが必要不可欠との認識の下、DX人財育成プログラムを2023年11月より開始しました。

人財像別に役割や求められるスキルを定義し、現在、6つのプログラムでDX人財の育成を行っています。育成効果を着実に築き上げるために、単に研修プログラムの提供だけではなく、キャリアパスとの連動や実案件へのアサインや配置、育成・成果のモニタリング・フォローなど、持続的な事業成果の創出、改善策策定を可能とする仕組みを構築していきます。

6つのプログラムのうち、戦略プログラムと変革推進プログラムでは、座学に加え、ケーススタディや実務におけるコーチングを通じて、ビジネス面、顧客体験面等の課題とデジタル技術を理解し、DX戦略を構想し、プロジェクトの計画・推進を体現できる人財を育成しています。活用プログラムでも、座学のみならず、ケーススタディや実務におけるサポートを通じて、ツールありきで考えるのではなく、業務課題から最適



デザインシンキングの講義の様子

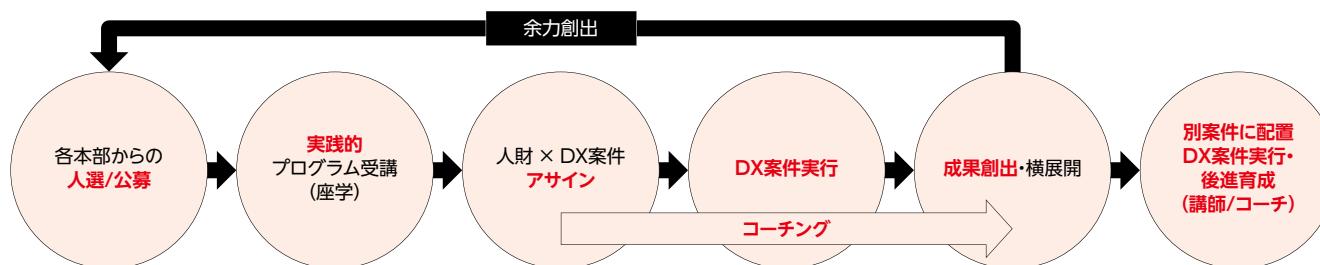
な解決策とデジタルツールの活用方法を見定め、身の回りの業務改善を自ら推進できる人財を育成しています。

また、JALグループ全社員を対象とした啓発プログラムでは、ワークショップでの社員同士の対話を交えながら、DX文化形成のための共通言語づくり、マインド醸成を行っています。今後も引き続き計画的にDX人財の育成を行っていきます。

DX人財育成プログラムの概要

プログラム	目指す人財像	学ぶこと
役員プログラム		
デジタル戦略プログラム マネジメント編（部長向け）	DX文化の形成を“けん引”する人	変革マインド DXの理解深化・推進
デジタル戦略 プログラム実務編	DXを“構想”する人	DX戦略策定のためのマインド・スキル
デジタル変革推進 プログラム	DXを“計画・実行”する人	DXプロジェクト計画・実行のためのマインド・スキル得
デジタル活用 プログラム	身近な仕事の不便を“楽”にする人	デジタルツールを活用した業務改善
デジタル啓発 プログラム	DXを“文化として根付かせる”人	DX文化形成のための共通言語づくり・マインド醸成

人財育成と事業成果の両立を実現させる仕組み



“Voice

渦の中心となり変革の大きな波を起こす人財に

今回のプログラムはスキルや知識だけでなく、変革を推進するリーダーとして必要な考え方を学び、かつ実際の業務課題の解決も含めた非常に実践的な場でした。この学びを活かして、私の所属する空港という立場にとどまらず、本部や会社の垣根を越えて多方面で協業しながら、エアライングループとしての新しい価値を創出していきたいと強く感じています。また、プログラムを通じた学びを職場の仲間に伝えることもミッションだと考えています。JALグループ全体で変革の機運を盛り上げていけるように取り組みます。



株式会社JALスカイ
成田事業所空港オペレーション業務部
副部長
松嶋 淳太郎

DXを身近に、誰でも簡単に

今回デジタル活用プログラムを受講し、DXは身近で誰でも扱うことができるものにすべきだと感じました。講師の方からいきなり完璧なプログラムを作るのはなく、小さなプログラムを仲間と少しづつ改良していくことが大事とのお話がありました。その実現のためにまずは学んだことを自組織で展開することで、DXについて理解を深めていただき、その後、私が作成したプログラムを実際に仲間たちが使用し、かつ仲間たちがそれを簡単に改良できるような環境をつくり、よりDXを身近に感じていただけたらと思います。



株式会社JALスカイ
羽田事業所空港オペレーション第2部
第3グループ第4ユニット
サプリーダー
掛川 規平

人財施策⑤基盤の取り組み

JALフィロソフィと健康経営は、JALグループの価値そのものであり、JALグループの人的資本の基盤です。基盤があることで、人財戦略の施策が生きてくると考えています。「組織管理職のJALフィロソフィの実践に向けた組織活性化」「健康経営の推進」の取り組みを通じて、基盤を更に強化し、エンゲージメントを高め、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高めていきます。

施策とKPI	指標	2023年度実績(推定)	2024年度目標	2025年度目標
組織管理職のJALフィロソフィの実践に向けた組織活性化	組織管理職のリーダー勉強会参加率	99.6%	100%	
健康経営の推進 	健康経営銘柄選定(JAL) 健康経営優良法人選定社数(グループ)(FY2022対比)	選定 +13%(26社)	選定 +20%	+30%

JALフィロソフィの実践に向け組織活性化

事業のサステナビリティを高め、社会的価値と経済的価値を創出する原動力は人財です。人財の層を厚くするための施策の一つとして、組織活性化の要である管理職層をJALフィロソフィをベースに育成することに力を入れています。

JALグループが目指す眞のリーダーとは、職務遂行能力とともに人間的な魅力があり、メンバーとの間に信頼関係を築き、お互いに尊敬し合えるチームをつくるリーダー*です。メンバーとの信頼関係を築くためには、職場のメンバーに常に接する管理職層が、日々の仕事の中でのようにメンバーを見守り、声をかけ、何を促すかが、一人一人のやりがいと職場の活性化のために最も重要です。

JALグループではこの当たり前でありながらとても難しいことに立ち返り、JALフィロソフィを軸に自分の行動を振り返る機会として、管理職向けの勉強会や社外との継続的な交流の機会を設けています。管理職向けリーダー勉強会は、受講者それぞれが組織における課題を持ち寄り、職種を超えて互いにアドバイスし合うことで課題解決の糸口を見つける機会にするとともに、本音で語り合うことを通じて、管理職の縦横斜めのネットワーク構築の場となっています。新たな社会的価値と経済的価値の創出につなげるため、管理職層が社会の一員としての視野を広げ、社内外のつながりを創る機会を大切にしています。

*JALフィロソフィ手帳「実力主義に徹する」より

健康経営の推進

JALは6度目の「健康経営銘柄2024」に選出され、JALグループでは26社が「健康経営優良法人2024」に認定されました。安全運航を堅持しお客さまの尊い命をお預かりする上で「健康」が大前提であることを改めて心に刻み、取り組みを継続していきます。

●健康経営を支える両輪

「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つの重点課題に対して、社員や家族のウエルビーイング、そして企業理念の実現を目指し、日本航空健康保険組合と連携して、JALグループの一人一人と共に取り組みます。

加えて、労働安全衛生の基本方針に基づき、労働災害ゼロを最終目標として取り組みを深化させ、安全で安心して働く職場環境を創り込み、生産性の向上を目指します。また、運航乗務員の健康管理については、産業医、専門医、保健師・看護師により、一人一人の心身の健康状態をきめ細かく確認し、適切なサポートを行い、一便一便の安全運航を支えています。

今後もJALグループ全社員の健康が航空の安全を支えるという強い意志の下、多様な人財一人一人が個性と能力を最大限発揮し、生き生きと活躍できる職場環境を整え、社員のエンゲージメント向上と価値創造を実現するための基盤である健康経営に取り組んでいきます。

Topic

アスリート社員の活躍

JALには10名のアスリート社員が在籍しています。パリ2024オリンピックに3名が出席し、3つのメダルを獲得しました。また、子どもたちにスポーツの楽しさや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」を日本各地で開催し、地域の皆様との交流やつながりを増やし、次世代育成と関係人口の増加に寄与しています。JALはこれからも一丸となってアスリート社員を応援し、共にチャレンジし続け、一人ひとりが一步先を行く価値を創出することで、社会の進歩発展に貢献してまいります。



写真: YUTAKA/アフロスポーツ



写真: 日刊スポーツ/アフロ



写真: USA TODAY Sports/ロイター/アフロ

JALはTEAM JAPAN パリ2024 オフィシャルエアラインサポーターです。

パリ2024オリンピックに出席した左から加納虹輝選手(フェンシング・エペ)、村竹ラシッド選手(陸上競技・110mハードル)、北口樺花選手(陸上競技・やり投)

先進テクノロジーを 活用し、 新たな価値の創造を 加速

執行役員
デジタルテクノロジー本部長
鈴木 啓介



攻めと守りを融合させた、新たなデジタル組織の設立

2024年4月、JALグループは全社DXを強力に推進するため、従来のデジタルレイノベーション本部とIT企画本部を統合し、新たにデジタルテクノロジー本部を設立しました。

この統合は、これまでの「攻めのIT」と「守りのIT」という組織の壁を取り払い、DX戦略と指示系統の一元化、そしてデジタル人財の集約を実現することを目的としています。デジタルレイノベーション本部が培ってきたデジタルによる価値創造と、IT企画本部が誇るシステム基盤構築・安定稼働のノウハウを融合することで、より強力な推進力を持ち、全部門を巻き込んだ全社DXの実現を目指します。

DXは企業価値創造の源泉

デジタルを取り巻く近年の急激な環境変化は、私たちに強い危機感を突きつけています。デジタル技術革新と社会への浸透は加速し、あらゆる事業活動や消費行動にデジタルが不可欠なものとなりました。知的資本活用の観点から見れば、生成AIやロボティクスなど、事業構造を根本から変える新技術も次々と登場しています。

このような状況下、企業にとって重要なことは、各事業部門が蓄積した豊富な顧客データを全社規模で有効活用することです。さらに、少子高齢化による生産労働人口の減少も大きな課題です。限られた人員でサービス品質を維持・向上するためには、デジタル化によって業務効率化を図り、社員は人にしかできない価値創造的な仕事にシフトしていく必要があります。まさに、「人とデジタルの最適な関係」が求められています。デジタルは単なるツールではなく、企業活動の基盤であり、事業競争力や差別化を生み出す源泉です。

デジタルやデータを駆使して企業の価値創造力を高めるDXは、事業戦略の柱であり、ステナブルな成長をけん引するドライバと言えます。このような現状認識の下、私たちは、これまでの事業部ごと、組織

ごとのDXを横断的に捉え直し、全社的な戦略・方針の下に足並みをそろえて全社DXを加速させていきます。

DX Vision

この狙いを社内外に明示するため、ローリングプラン2024の発信とあわせて、「デジタルの活用がもたらす変革を通じて、新たな社会的・経済的価値を提供し、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」というDX Visionを掲げました。

DX Visionは、3つの変革を通じてお客さまや社会にとってより大きな「価値創造」を実現していきます。1つ目は「成長し続ける企業（=会社を変える）」です。データに基づいた戦略と意思決定で、新たな事業領域に挑戦し、変化に強い企業へと進化します。環境に配慮した持続可能な生産体制の構築も進め、社会との調和を目指します。2つ目は「期待を超えるサービス（=顧客体験を変える）」です。お客さまの視点に立ち、ストレスを感じさせない、スムーズで快適なサービス体験を提供します。高度化されたセルフサービスや自動化を進めるとともに、安全・安心を追求したサービスでお客さまに寄り添います。3つ目は「ステナブルな未来（=社会を変える）」です。あらゆる交通サービスと連携し地域経済の活性化に貢献します。GX推進などを通じて、環境問題解決にも積極的に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。

これらの変革は、CX(Customer Experience)とEX(Employee Experience)の両輪で推進します。お客さま一人一人のニーズを丁寧に理解し、きめ細やかなパーソナライズサービスの提供を目指します。JALグループが蓄積してきた貴重な顧客データを統合・一元化し、お客さまのニーズや行動履歴に基づいた最適なサービスと情報をご提供することで、CXのパーソナライズ化を実現します。同時に、空港業務や機内業務などのオペレーションにIoTを導入することで、社員がよりお客さまに寄り添ったサービスを提供できる環境を構築します。例えば、センサーによる荷物搬送の自動化は、作業負荷を軽減し、より安全で確

実な運搬を実現します。これらの取り組みによって、お客さまには質の高いサービスを、社員には働きがいのある職場環境を提供していきます。

全社一体で挑むDX

DX推進を成功させるには、デジタルテクノロジー本部だけが旗振り役となるのではなく、実際にビジネスを担う各事業部門と深く連携し、共に創り上げていく「共創」の関係性が不可欠です。そして、全社一体となるために、トップダウンとボトムアップの両面からの力強い推進も重要となります。こうした考えの下、経営トップがDX推進の方針、計画、優先順位づけなどを明確化し、全社DXロードマップ達成に向けた議論や進捗管理を行うための場として「デジタル戦略ボード」を設置しました。さらに、各本部からDX推進リーダーをデジタルテクノロジー本部に兼務発令することで、事業部門との連携体制を強化し、現場との距離を縮めることで、よりスムーズな協働を目指します。これらの取り組みにより、組織全体、そして社員一人一人がデジタルを最大限に活用できる、眞の意味でデータドリブンな企業文化を根付かせ、企業価値の向上を目指します。

変革を支えるIT基盤と人財育成

価値創造を加速するためには、社員一人一人がデジタルを駆使して、新たな変革に挑戦できる環境が必要です。そのために、私たちは「DX推進環境」の整備に力を入れています。具体的には、「IT基盤の強化」と、全社員を巻き込んだ「DX人財育成」という二つの柱で、時間や場所に縛られない、安心と挑戦を両立できる環境を実現します。

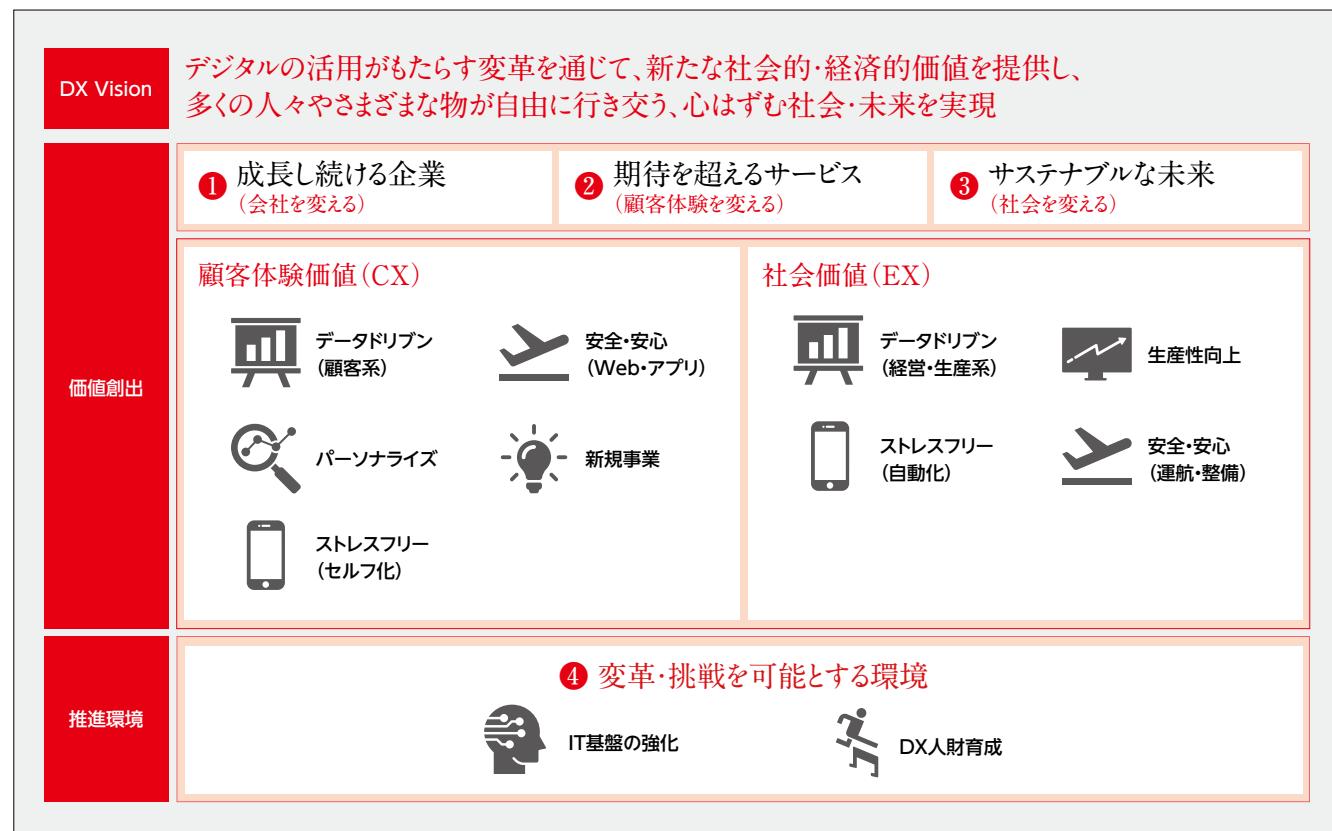
「IT基盤の強化」では、JALグループがセキュリティや障害対応を強化することで、柔軟で拡張性の高いシステムを実現します。クラウドサービスや先進技術を活用し、ビジネスニーズに迅速に対応できる環

境を整備します。また、AIによる業務効率化、データ連携による情報共有の促進を通じて、社員が創造的な業務に集中できる環境を構築し、生産性向上とシステム安定稼働を実現します。さらに、セキュアなIT環境をグローバルに展開することで、柔軟な働き方を推進し、社員の働きやすさと生産性の向上を目指します。

「DX人財育成」では、2023年度からグループ全社員を対象に、意識改革を促す「DX人財育成プログラム」を始動しています。DXは変革を

実現するための手段であり、その鍵を握るのは人財です。これまでの経験や勘に頼る働き方から、データに基づく論理的な働き方への転換を図り、デジタル活用を加速させる文化を醸成します。全社員向けのデジタル啓発から、デジタル活用、デジタル変革推進、さらにはデジタル戦略立案や経営層向けまで、それぞれの役割にあわせた段階的な教育プログラムを提供し、全社員のデジタルスキル向上を目指します。

DX戦略の全体像



これまでの取り組み

JALは、多様な人財の力とデジタル技術の融合により、「お客さまにとって新しい体験価値の創造」と「社員にとって働きがいのある環境づくり」を目指し、CX・EX、ITインフラ、セキュリティの各領域で進化を遂げています。2023年度は「データ」「AI・先進技術」「モバイル」を軸に、お客さまとのあらゆる接点をデジタルでシームレスにつなぐことで、ストレスフリーな旅の実現に向けて大きく前進しました。

CX領域では、JAL SMART AIRPORT展開空港の拡大や、JALアプリの機能拡充(欠航・遅延処理、支払い手段拡大)、顔認証技術を利用した搭乗手続きなどにより、空港から機内まで、お客さま一人一人に寄り添った、よりシームレスな旅を提供できる環境を構築しました。また、航空サービスにとどまらず、JAL PayやJAL Mallなど、日常生活においてもJALブランドを通じて、より快適な体験を提供できるよう努めています。

EX領域では、JALグループの航空整備を担うJALエンジニアリングが「ゼロゼロ100」というビジョンを掲げ、デジタル技術を活用した「予測整備」を推進しています。これは、2016年より、最先端のデジタル技術を有するパートナー企業と協働し、航空機の故障を予測し、壊れる前に整備を行うことで、お客さまと社員双方が直面する「不具合ゼロ」と、「定時出発率100%」を目指すというものです。2023年度は、AIや量子コンピューティング技術を活用し、①故障予測アルゴリズム開発、②画像診断ツール開発、③航空機の整備計画最適化アプリ開発を更に深化させました。

ITインフラは、先進テクノロジーの活用によって、変化の激しいビジネス環境や多様な業務課題にも柔軟かつ迅速に対応できる体制を整えています。「生成AI」「クラウド活用によるクイック開発」「ローコード・ノーコード開発製品の導入」といった先進的な取り組みに加えて、クラウド

サービスを活用したIT-BCPも整備しました。これらの取り組みを通じて、これまでにないスピードで新しいビジネスを展開し、ユーザー部門が主体的に、柔軟なアプリケーション開発を行うことを可能にしています。さらに、クラウド技術を駆使した効率的なアプリケーション開発を専門的に推進するチームを設立し、ソフトとハードの両面からDXを力強く推進しています。この結果、多様な働き方を支えるIT環境が実現しました。従来は在宅勤務が難しかったコンタクトセンター業務や、高スペック端末を必要とする業務においても、社外持ち出し可能なセキュアなPC端末の導入によって、場所を選ばない柔軟な働き方を実現しています。

Topic

「ゼロゼロ100」を追求した整備部門のDX推進

①故障予測アルゴリズム開発

エンジニアと航空整備士の知見と経験に基づいて実施していた故障予測を改善するべく、2016年よりビッグデータによるアルゴリズム開発を実施。2021年にはAIを活用したデータドリブン型分析技術を導入、2023年は外部パートナー拡大とともに、膨大なデータから不具合関連データを探索し、既知および未知の不具合に対応する異常検知技術の有用性の検証を開始。事前整備の精度向上とともに、運航阻害やCO₂排出の抑制に貢献しています。

②画像診断ツール開発

2019年より株式会社クレスコとエンジン内視鏡検査における画像解析の共同研究を開始。眼科医療分野の画像認識AI技術や機械学習を航空機整備に応用することで、AIがエンジン内視鏡検査を学習し、不具合の兆候をより確実に捉えることで、安全・安心を向上させています。

セキュリティ面では、全社にSASE(Secure Access Service Edge)製品を導入し、インターネットを利用した業務における安全性を強化しました。また、従来のメールやオンプレミスでのファイル共有から、クラウドベースのコミュニケーションツールやストレージサービスに転換することで、業務効率化とセキュアな情報共有を実現しました。

これらの積極的なDX推進の取り組みが評価され、経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構より「DX銘柄2024」に選定されました。JALグループが「DX銘柄」に選定されるのは、2年連続の快挙となります。

③航空機の整備計画最適化アプリ開発

航空機の運航整備計画は、航空機の使用状況、整備士の数、整備項目の期限、格納庫の収容数、整備実施空港、整備器材数など、膨大な制約条件を加味して策定されます。2021年よりエー・スター・クォンタム社と量子コンピューティング技術を活用した実証実験を開始。2年間でペテラン社員のノウハウをデータ化し、制約条件を考慮した実用的なアプリ開発に至りました。これにより、整備作業の効率化と事前整備が可能となり、また、量子コンピュータ技術の社会適用と社会課題の解決にも寄与します。



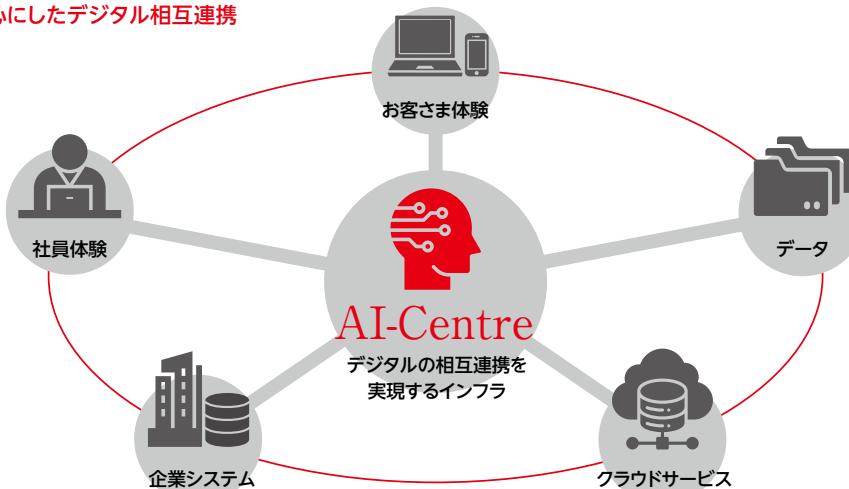
AIを中心とした将来像

JALグループは、自然言語で利用可能なAI「JAL-AI」を活用し、お客さまサービスの向上と社内業務の効率化・自動化を推進しています。デジタル技術の進化、特に生成AIの台頭により、デジタル空間は新たな価値創造の場へと変化しています。この流れを捉え、AIを活用したDXを加速させます。

具体的には、AIを中心にデジタルで相互連携された世界「AI-Centre」の実現を目指します。これは、システムやデータの新たな活用基盤となり、最新のAI機能、データ統合、外部パートナーとの連携強化によって、より精度の高い需要予測や顧客分析を可能にします。さらに、クラウドサービスを活用した柔軟なデジタル基盤を整備することで、AIとデータのポテンシャルを最大限に引き出します。これにより、お客さま一人一人のニーズにあわせた、これまでにないパーソナライズされたサービス提供を実現します。

JALグループは、「AI-Centre」を通じて、お客さま体験、社員体験、ビ

AIを中心としたデジタル相互連携



ビジネス価値の創造を革新し、システムの安定稼働を実現することで、長期的な企業価値向上に貢献していきます。

Purposeの実現につながるDX

JALグループは「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」となることを「Purpose」として掲げています。この壮大な目標の達成には、DXによる新たな価値創造が不可欠です。DX推進による収益力強化、競争優位性の構築に積極的に取り組み、中期経営計画を実現させるとともに、将来に向けた持続可能で収益性の高い事業ポートフォリオを構築します。

JALグループにとってDXとは、一時的な取り組みではなく、企業文化そのものを変革し、社員一人一人が新たな価値創造へ挑戦していくための恒久的な取り組みです。DX推進を加速させ、「Purpose」を達成していきます。

Topic

JAL-AI

最新AI「JAL-AI」で業務効率化と価値創造を目指します。GPT-4搭載のJAL-AIは、文書作成や翻訳に加え、音声データから議事録作成も可能です。2024年度は、間接部門での活用で8%の業務効率化を目指し、各事業領域のAI化を推進することで、JAL-AIを新たな価値創造の源泉としていきます。



「秘匿クロス統計技術」を用いた 北海道内の移動ニーズを把握する実証実験

JALグループと株式会社NTTドコモは、札幌丘珠・根室中標津路線を舞台に、「秘匿クロス統計技術」を活用し、移動データから得られる知見を基に、道東エリアの交通手段の充実と人流創出を目指します。個人情報を保護しつつ分析を行い、地域経済活性化につなげます。



「豊かな地球」を 次世代に引き継ぐために、 サステナビリティ推進へ 全社を巻き込んでいく

執行役員
総務本部長
サステナビリティ推進委員会委員長
野田 靖



「豊かな地球」のために何ができるかを 社員一人一人が考え続ける

サステナビリティという概念は幅広い領域に及んでいるため、優先して取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を明確にする必要があります。JALグループでは2019年度にマテリアリティ特定を開始しましたが、コロナ禍以降、事業の多様化など構造改革を迫られる中、それまでの安全・安心な航空輸送サービスの提供とSDGsへの貢献だけでなく、より広く社会全体の課題を見渡して、プロアクティブに向き合っていく必要があると考え、2023年度に8つの課題に整理しました(p.16-18参照)。これは、社員一人一人に「社会のために自分に何ができるか」を考え続けるという意識改革を促す、強力なメッセージでもあります。

その一つに掲げる「豊かな地球」は、非常に美しいテーマだと感じています。地球環境は人流や商流、物流など事業活動の源であると同時に、人類共通の財産でもあります。その豊かさを次世代に引き継いでいくことは、現役世代に共通の使命と言えるでしょう。

中でもJALグループとして重視すべきのが「気候変動への対応」です。CO₂を大量排出する事業として、社会から厳しい視線が向けられていることを認識し、事業そのものの存続に対する強い危機感を持っています。気候変動のリスクと機会を念頭に、TCFDに沿った情報開示を行い、戦略的に取り組みを進めています。

また、「生物多様性の保全」は強固な社会基盤づくりに直結する要素と認識しており、「気候変動への対応」との両輪で包括的に取り組んでいく考えです。そこで重視しているのが、事業を通じて自然環境に対するプラスの価値を創造していくこと。例えば、コロナ禍で人流が抑制されたことで里山の維持・管理が困難になり、希少な生物や植生が失われようとする中、大自然を体験してもらうアドベンチャーツアーを企画し、参加者と地域の双方から好評を博しています。移動を通じた関係つながりを創造して社会課題の解決につなげていくという、ESG戦略による価値創造の好例と言えるでしょう。

さらに、資源循環型社会の実現に向け、「限られた資源の有効利用」に取り組み、石油由来の使い捨てプラスチック削減を経営目標に掲げています。

業界に先駆けて掲げた目標 「2050年までのCO₂排出量実質ゼロ」 達成に向けて

JALグループは2020年、日本の航空会社としては初めて「2050年までにCO₂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。容易には達成できない挑戦的な目標と捉えており、ゴールに至るロードマップを明確にすべきとの考え方から、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。従来の「運航の工夫」「省燃費機材への更新」「SAF(Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料)の活用」に加え、「排出権取引の活用」、さらには社会全体のCO₂削減に寄与する「新技術の活用」など、さまざまな取り組みを通じた削減シナリオを描いています。

中でも影響が大きいのが「省燃費機材への更新」であり、従来機と比較してCO₂排出量を15~25%削減できる新型機の比率を、2023年に決定した42機発注などにより、2030年には76%まで高める計画です。また、「SAFの活用」については、低価格化も含めた国内供給体制の強化が不可欠であり、政府の支援を受けて元売会社が設備投資を進めるなど、官民一体となって取り組んでいます。

「排出権取引の活用」については、2024年度からCORSIA*に基づくオフセット義務量が割り当てられますが、現状では要件を満たすクレジットが限られるなど不透明な状況もあります。排出権取引に限らず、SAFの国産化なども含めてルールメイキングの段階から参画していくよう、GXリーグへの参画など産官学の連携を強化しながら、グローバルな視点で情報収集を強化していく考えです。

「新技術の活用」については、大気中のCO₂を除去するネガティブエ

ミッション技術に注目し、2024年3月には同分野で独自技術を持つ米国スタートアップ企業にCVCを通じた出資を実施しました。イノベーション本部時代に培った人脈・知見を活かし、今後も有効な先端技術の発掘をけん引していきたいと思っています。

これらの取り組みを効率的に続けていくために、環境への投資効果を数値化するICP(Internal Carbon Pricing)を活用しながら、GX推進投資を積極的に進めています。例えば整備工場の電灯をLED化するなど、各事業のあらゆるレベルでの投資判断にもICPを活用することで、社員に対する意識づけにもつながればと期待しています。

JALグループの取り組みは外部からも評価され、ESG投資の代表的指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」のAsia Pacific構成銘柄に2年連続(2023年は世界の航空業界のトップスコア)、また2024年3月には新設された「SX銘柄2024」に、それぞれ選定されました。こうした外部評価は、社員にとって大きな励みとなります。今後もGX戦略を着実に推進するとともに、その狙いや意義、進捗をしっかりと社会に発信していきます。

※国際民間航空機関(ICAO)が採択した、国際線を運航する航空会社に対し、「2019年のCO₂排出量の85%を超過した分」について、SAFや炭素クレジットを購入することを義務づける制度

「攻め」と「守り」の両面から、全社員が一体感を持って取り組んでいく

これからの社会において、サステナビリティは企業価値に直結する要素になります。従来はCO₂排出など環境へのマイナス影響を低減する「守り」に軸足を置いていましたが、今後は事業を通じた社会課題解決を経済価値につなげていく「攻め」にも注力し、両輪で取り組んでいくことがJALグループ自身のサステナビリティにつながっていきます。

こうした認識の下、サステナビリティを推進していく上で重視しているのが、個々の取り組みに横串を通して、全社で一体化していくこと。

たちサステナビリティ推進委員会の役割は、まさにこうした一体感の醸成にあります。委員長を務めるに当たり、全社を巻き込む力がより必要だと感じており、今後は環境に関わる部署だけでなく、全ての組織を巻き込み、全社でベクトルをあわせていくようリードしていくことが委員長としての使命だと考えています。

サステナビリティとは役割分担するものではなく、全ての社員が自分ごととして捉えるべきもの。こうしたマインドセットを育むために、各社員の日々の取り組みが、どのようにJALグループの、そして社会のサステナビリティにつながっていくか、分かりやすく発信し続けることが、グループの掲げるビジョンや目標達成の第一歩になると信じています。

環境保全に向けて解決すべき課題とGX戦略の位置づけ

環境方針

- 気候変動への対応(GX戦略) <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/>
- 限られた資源の有効利用 <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/limited-resources/>
- 環境汚染の予防 <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/pollution-prevention/>
- 騒音の低減 <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/noise-reduction/>
- 生物多様性の保全 <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/biodiversity/>

GX戦略

省燃費機材への更新

CO₂削減量(2025年度→2030年度)

37万トン → 120万トン

省燃費機材比率

■ 新型機: A350、787、A321neo、737-8
■ 従来機: 777、767、737-800



2019年度



2025年度

2030年度

CO₂排出量(從来機対比)



SAFの活用

CO₂削減量(2025年度→2030年度)

8万トン → 80万トン～

SAF使用量(2030年度)

40万 kL～
(全搭載量の10%)

運航の工夫

CO₂削減量(2025年度→2030年度)

8万トン → 10万トン

● JAL Green Operationsの更なる推進

● 管制方式高度化(CARATSIに基づく飛行時間の短縮や上下分離の管制方式の運用、高度や経路の選択自由度の向上)

排出権取引

適切なタイミングで、必要量のクレジットを調達

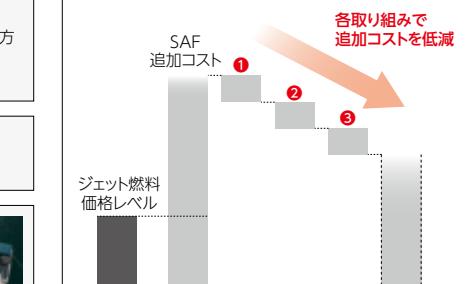
新技術

大気中のCO₂を除去するネガティブエミッション技術を持つ企業と提携
(*Captura社へ2024年3月CVC出資)

SAF追加コスト低減の取り組み

- ①共同調達や長期契約による価格の低廉化
- ②国産SAFの安定供給・利用促進に向けた官民連携
- ③企業・荷主へのオフセット手段の提供(CO₂削減証書販売)

燃油価格イメージ



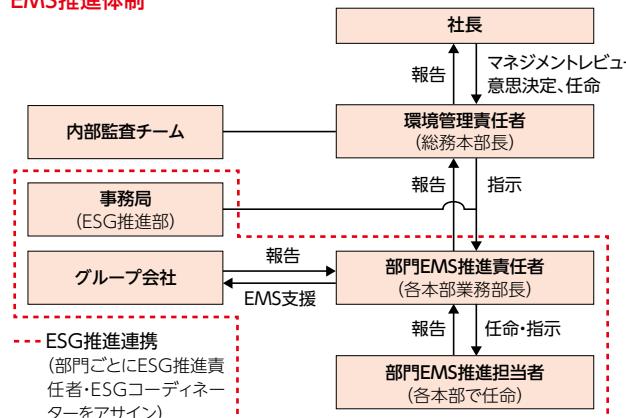
環境マネジメント体制

JALグループ環境方針に基づき、継続的な改善を行いつつ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。CO₂や使い捨てプラスチックの削減など、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が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、2024年の更新審査に合格しています。

2024年度からは、JALグループ全社の知見やネットワークを活かし、ESG戦略を全社的に推進し、具体的な取り組みに昇華させていきます。そのために、EMS推進体制を活用して部門ごとにESG推進責任者・ESGコーディネーターをアサインし、ESG全般のリスク低減と機会最大化を図る体制を構築しています。

EMS推進体制



TCFD・TNFDへの統合的対応

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気候変動と生物多様性の包括的な解決を目指しています。環境課題を含めさまざまなサステナビリティ課題が社会と企業に与えるリスクと機会を分析し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿った情報開示を2021年から開始し、2023年には自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に準拠した情報の先行開示を行いました。

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(2023年度実績: 4回)を受け、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は、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や2023年4月に立ち上げたGX戦略の専門部署が事務局を務めるGX関係役員会(2023年度実績: 8回)を通じて確認した課題を審議の上、サステナビリティ推進会議に報告します。

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)は、取締役会で確認しており、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でいます。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CO₂排出量削減目標などを指標として役員報酬に反映しています。

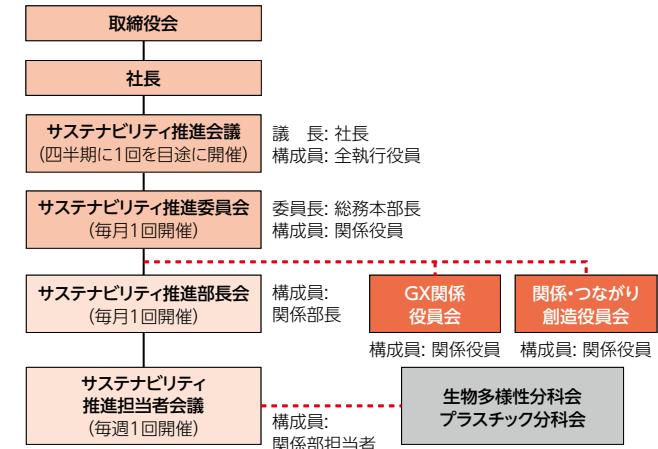
加えて、人権尊重と生物多様性保全についても経営としての課題の核に据え、TNFDの枠組みに沿った持続可能な事業戦略を推進し、

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ています。

2023年度取締役会およびサステナビリティ推進会議体上程事案

- ・気候変動への対応(移行計画)に関する目標の策定、年度実績
- ・2050年までのCO₂排出量実質ゼロに向けたGX戦略
- ・TCFD・TNFDに関する情報開示、EMSレビュー
- ・人権デューデリジェンスのモニタリング・評価

ガバナンス体制



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踏まえつつ、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。

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、2020年6月、2050年までにCO₂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。世界中にネットワークを持つ航空運送事業者として責務を果たすため、CO₂排出量削減のさまざまな取り組みを着実に推進していきます。

気候変動への対応に関する詳細は、定期的に実施しているTCFDにのっとった情報開示をご覧ください。

Webサイト: 気候変動への対応
<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/>

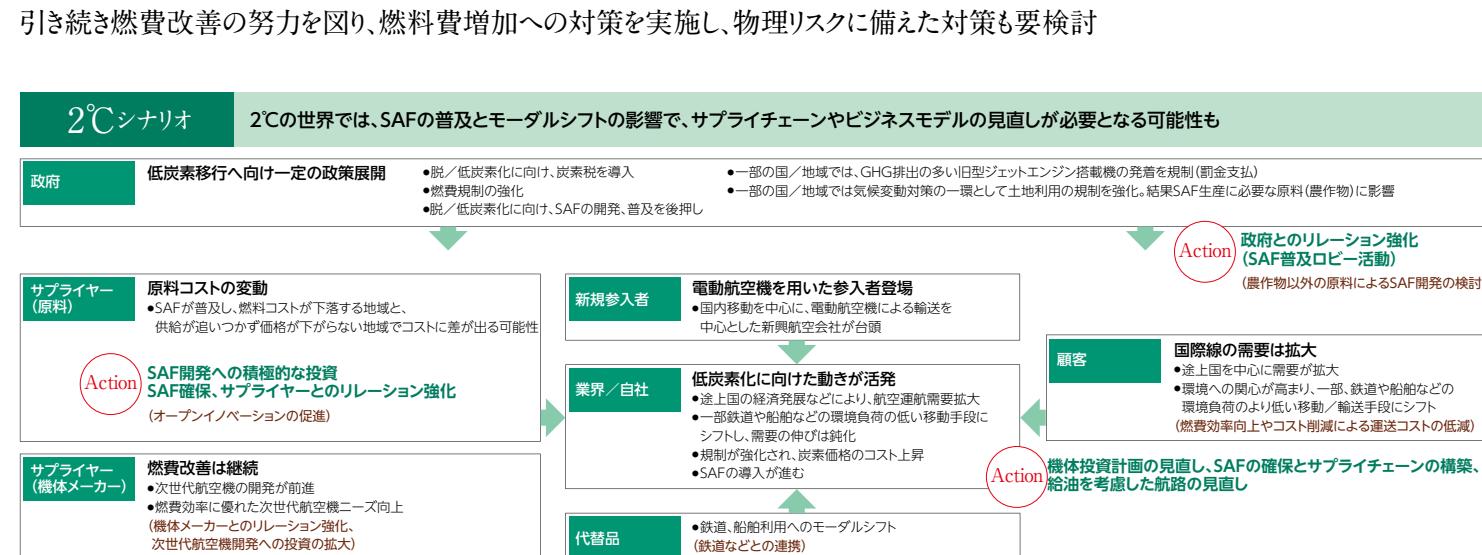
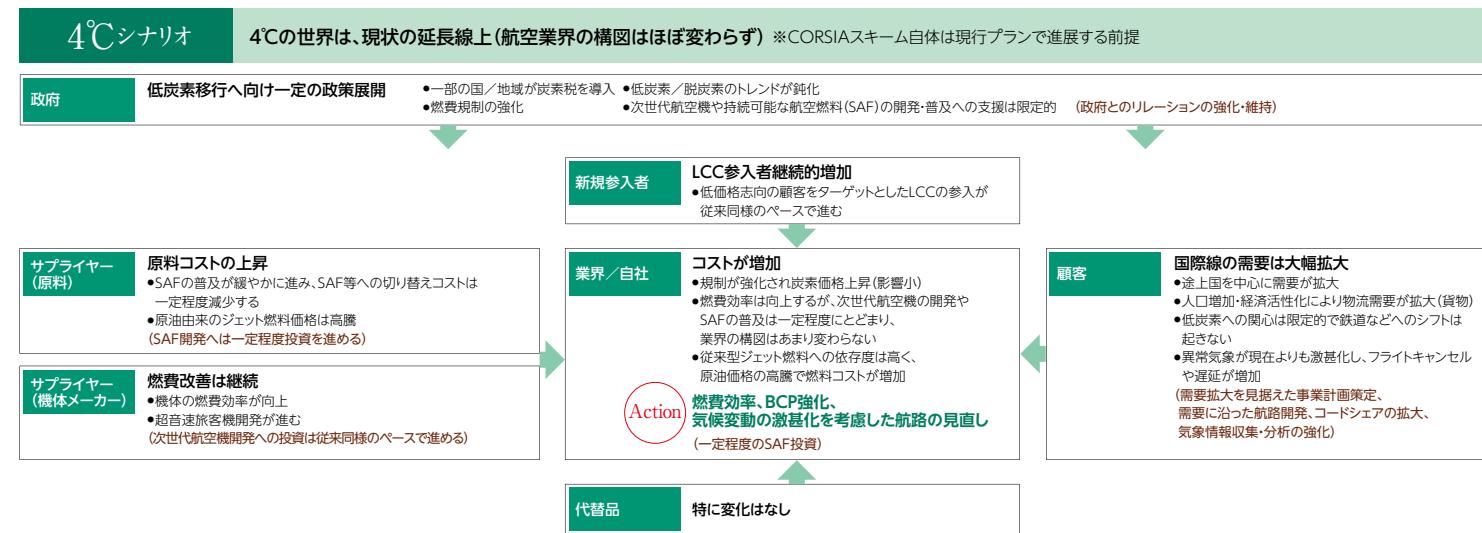
戦略

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°C目標合意など、気候変動対策の基準を1.5°C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°C未満」と「2°C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考シナリオ(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°C以下に抑えるという目標の下に開発された排出量の最も低いシナリオ)



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

ネット・ゼロエミッション実現に向けた移行計画

JALグループは1.5°C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^{*3}シナリオなどを踏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、2021年には「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画」、2022年には同ローリングプランに反映し、2023年からは同ローリングプランにGX戦略を策定しています。

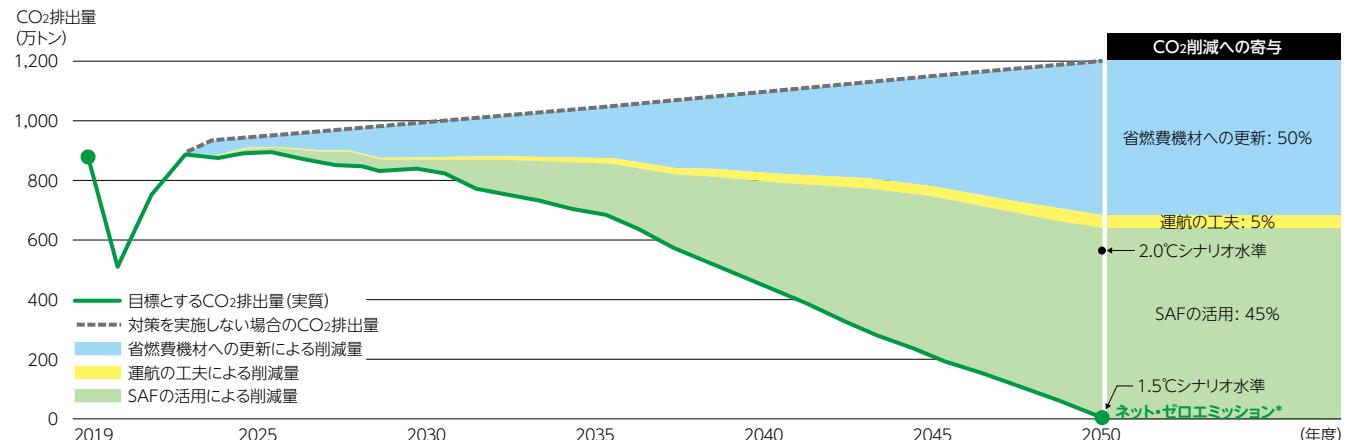
JALグループの航空機が排出するCO₂の削減については、ICAOやIATAでの最新の検討資料やATAG^{*4}の「WAYPOINT2050」^{*5}等のシナリオを参考しつつ、2050年までのCO₂排出量削減のシナリオを検討し、今後の課題と打ち手について議論を進めています。シナリオ作成に当たっては、総需要に基づくRTK(有償輸送トンキロ)の伸びを国際線・国内線それぞれに設定の上2050年までのCO₂総排出量を算出し、各取り組みによる効果を反映しました。

*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

*事業活動による実際のCO₂排出量と、施策による削減量との均衡を達成すること = Net Zero Emission(排出権取引)の本格活用を2024年から開始し、将来的にはCCS(CO₂吸収技術)も含めて2050年時点の残余排出量(10%)を削減

Topic

航空運送事業脱炭素化推進計画の策定

2024年1月に「SAFの使用」「運航の改善」および「航空機環境新技術の導入」等について、2030年度と2050年度に向けた定量的な目標と工程表を盛り込んだ航空運送事業脱炭素化推進計画を策定、申請し、国土交通省に認定されました。

GXリーグへの参画

2024年4月から、脱炭素に向けた業界横断的な国内の枠組みである「GXリーグ」に参画しています。企業における排出削減目標の設定と脱炭素化の実行に対する正当な評価の仕組みや排出量取引を行うGX市場の創造に向け、国や他業界の企業と官民一体となって、日本国内における脱炭素化の推進に貢献します。

インターナルカーボンプライシング(ICP)の活用

2023年4月にICP(Internal Carbon Pricing)を投資判断基準の一つに組み込みました。CO₂排出量1トンに対する基準価格を15,000円と設定し、脱炭素施策の実施を後押しすることにより、脱炭素の取り組みを加速していきます。(活用事例: 4件)

排出権取引やネガティブエミッション技術の活用

SAFはライフサイクルを通してCO₂を削減することが可能ですが、実際は製造や輸送の過程でCO₂を排出するため、残余排出量が存在します。当社の事業領域内で削減できない残余排出量を相殺するため、排出権取引やCCSなどを継続的に活用します。

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CO₂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「リスク／機会による影響」の区分とは、右に記載のとおりです。

リスクと機会は、毎年度見直しを行っています。以下は、2024年7月17日の取締役会で確認したものです。

区分	影響を受ける時期
短期	2024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	<ul style="list-style-type: none"> クレジットの安定的かつ適正な価格での調達 CORSIA適格クレジット等の需給バランス、費用予想に関する分析につき、定期航空協会を通じた官民連携 CORSIA適格クレジットの市場形成に向けた働きかけ(ICOA、IATA) GXリーグへの参画による国内排出取引制度市場形成参画
	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	短期～長期	中～大	<ul style="list-style-type: none"> 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、利用に関する支援要望 CORSIA適格SAFの流通拡大に向けた働きかけ(ICOA、IATA)
	SAF 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			
	地上車両 規制強化による空港などで使用する車両の電動化に伴うコストの増加	短期～中期	小	<ul style="list-style-type: none"> 電動車両への更新、および空港インフラ整備等に関する国や関係各所への支援要望
	地上車両 電動車両への更新やそれに伴う空港施設のインフラ整備遅延			
	地上車両 軽油代替燃料の供給量不足や供給地域の偏り	短期～中期	小	<ul style="list-style-type: none"> 軽油代替燃料の調達先拡大および地産地消推進
	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	<ul style="list-style-type: none"> 次世代航空機スタートアップ企業との協業 機体・エンジンメーカーとの連携および協議 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」を策定 次世代航空機・新技術の活用・推進を目的とした専門部署を新設(2024年4月)
物理リスク 急性 慢性	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	<ul style="list-style-type: none"> CO₂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・チャレンジフライト企画や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
	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	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> 災害に対する危機管理能力の強化 「空港における自然災害対策に関する検討委員会」への参画などの官民連携
	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	中期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 日々の運航の工夫や機体の改修によるCO₂削減 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・国・関係各所との連携 多様な資金調達（トランジションボンドの発行） 省燃費機材の着実な導入 （【国内】ボーイング737-8型機、エアバスA350型機・同A321neo） （【国際】エアバスA350型機、ボーイング787型機）
	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	短期～長期	小～中	<ul style="list-style-type: none"> 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 国産SAFサプライチェーン構築のため、家庭からの廃食油を地域拠点店舗で回収して原料とするための仕組みを自治体や企業と構築し、回収を開始 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 JAL Corporate SAF Programを展開。フライご利用企業にSAF購入費用の一部をご負担いただくスキームにより、SAF購入コスト低減とサプライチェーン全体の脱炭素化を実現
	新技術 大気中のCO ₂ を回収するDirect Air Capture等のCO ₂ 除去技術活用によるCO ₂ 削減手法の多角化	長期	中	<ul style="list-style-type: none"> 大気中のCO₂を除去するネガティブエミッション技術を持つ米国スタートアップCaptura社にコーポレート・ベンチャーキャピタルファンドを通じて投資実行
	地上車両 軽油代替燃料の使用や、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	短期～長期	小	<ul style="list-style-type: none"> バイオディーゼル燃料の調達、電動特殊車両の使用 官民一体の連携を通じて、空港における脱炭素を推進
	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	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素、環境配慮型の商品・サービス提供（JAL Corporate SAF Program、JALカード・オフセット） CO₂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・チャレンジフライト企画や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による新たな収益源確保	短期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> JALグループのアセットを活かした新規事業の創出（LCC事業など） インターナルカーボンプライシング（ICP）を活用したCO₂削減に寄与する投資の促進（新中型機の機種選定において、ICPを評価項目の一つとして活用） 脱炭素社会をリードする人財の育成

指標と目標

JALグループのCO₂排出量の内訳は航空機からの直接排出が約99%を占めており、航空機からのCO₂排出量削減を最優先課題として対応しています。さらに、排出量の約1%を占める地上施設・地上車両などの航空機以外からのCO₂排出量削減についても同様に高い目標を定め、グループ一丸となって取り組んでいます。技術革新や市場形成などさまざまな課題を克服するために、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、CO₂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。

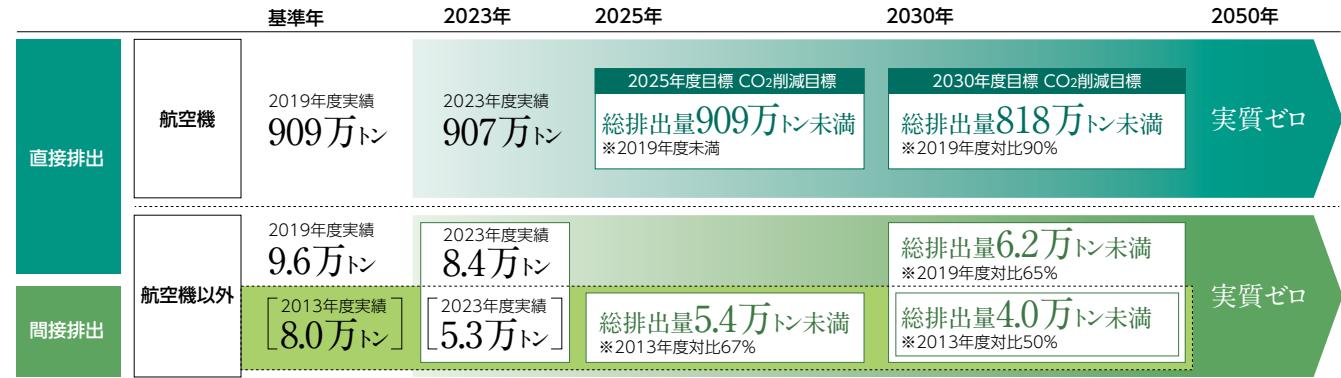
● サステナビリティに関する主な取り組み項目(指標と目標)
<https://www.jal.com/ja/sustainability/initiatives/>

2030年までのCO₂削減の目標・取り組み

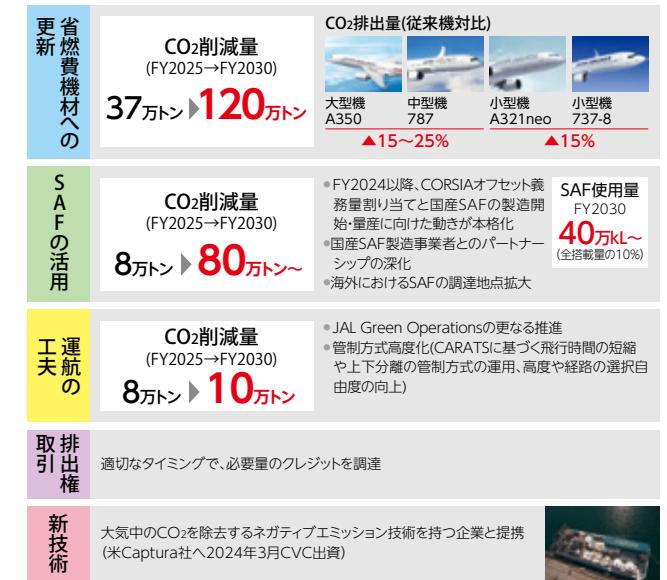
JALグループは、2050年CO₂排出量実質ゼロの実現に向けたマイルストーンとして、2021年5月、本邦航空会社として初めて2030年度における具体的な目標(総排出量2019年度対比10%削減)を掲げました。これまで、アライアンスでのSAFの共同調達や機材更新時のESGファイナンス活用などに率先して取り組み、世界の航空業界の脱炭素化を推進してきました。今後も、安定した財務基盤に基づく省燃費機材への着実な更新、日々の運航の工夫(JAL Green Operations)の着実な実施、またSAF活用の具体的な目標を定めた上での戦略的な調達、といった従来の取り組みを加速することに加え、排出権取引の活用、CO₂除去や回収等の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るが、日本国内でも政府の「経済財政運営と改革の

CO₂削減目標と実績



2030年度CO₂想定排出量^{※1}1,100万トンからの削減^{※2}に向けた取り組みを加速



※1 対策を行わない場合の想定排出量 ※2 FY2019対比10%削減

重点施策

省燃費機材への更新

省燃費かつ低騒音であり、従来機と比較してCO₂排出量を15%～25%程度削減することができる機材への更新を進めています。2024年1月より国際線にエアバスA350-1000型機の導入を開始するとともに、2027年度より現在国内線主力機材として運航しているエアバスA350-900型機を新たに20機国際線に導入、またJALグループですでに50機以上を運航しているボーイング787-9型機を追加で10機導入することを決定しました。国内線では、ボーイング737-800型機の更新機材として2026年度からボーイング737-8型機21機の導入に加えて、現在運航中のボーイング767型機後継機材として、2028年度からJALとしては初めてエアバスA321neoを11機導入することを決定しました。

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、機体・エンジンメーカーなどと連携し、技術改革の促進に積極的に協業しています。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。

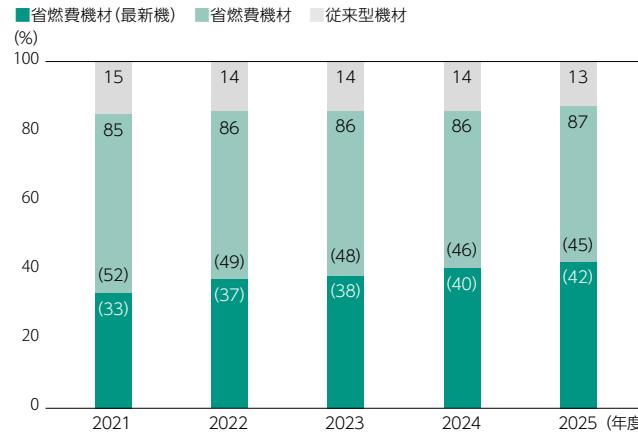
省燃費機材調達のためのトランジションボンドの活用

省燃費性能の高い最新鋭機材（エアバスA350・ボーイング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、2024年5月に3回目、4回目のトランジションボンドを発行するなど、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も行っております。

参考サイト: ESGファイナンス
<https://www.jal.com/ja/sustainability/esg-finance/>

省燃費機材の割合の推移



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%以上をSAFに置き換える」という目標を掲げています。目標の達成に向けて、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・商用化促進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」開発への参画などにも積極的に関与し、SAFの普及・拡大を進めていきます。

66 Voice

本邦航空会社初、水素航空機スタートアップ企業との協業を開始

ネット・ゼロエミッションへの対応の一つとして、飛行中のCO₂排出量をゼロにする水素を燃料とする次世代航空機の安全性、経済性、整備性等についての検討を進めため、水素を使用する推進システムを開発する企業と基本合意書を締結しました。

2024年4月、JALグループの航空機整備を担う株式会社JALエンジニアリングの技術部に新設した「先端技術活用推進グループ」にて、水素航空機の技術面の検討を進めています。運航や整備に関する知見を活かし、厳しい安全基準が求められる水素航空機の設計開発に貢献できるよう、今後、さまざまな会社とも広く協業を図っていきます。そして、水素航空機の導入に向けた機運を高め、安全・安心でサステナブルな未来の空を創る活動を推進し、新グループ一丸となり、日本の空への水素航空機導入をリードするために、全力で取り組んでまいります。



(左から)
 平井 慎吾
 細田 充
 木村 瑞夏
 塚本 遥
 天野 雄祐
 株式会社JALエンジニアリング
 技術部 技術企画室
 先端技術活用推進グループ

SAF調達に向けた課題と取り組み

「2025年度全燃料搭載量の1%をSAFに置き換える」という調達目標達成に向け、SAF製造や利用に対して支援制度がある国や地域からの調達を進め、共同調達や長期契約等の調達戦略によりコスト抑制に努めています。

一方、世界的にSAFの需要が高まる中、「2030年度に10%以上」という野心的な目標達成に向けては、海外の調達地点の拡充を図りながら、国内においては業界の垣根を越えてステークホルダーの皆さまと協業し、国産SAFが国際競争力のある価格で安定的に供給される

環境をつくることが不可欠です。JALグループでは、こうした課題に対し、SAF官民協議会への参画や航空運送業脱炭素化推進計画の策定、GXリーグへの参画等を通して、SAF最終使用者としてのコミットメントを積極的に発信しています。業界で連携して支援要望を行い、2023年にGX移行債を原資とする生産設備補助や戦略物資生産基盤税制などSAFの低廉化に資する「生産側」への支援実現にも寄与しました。今後もCO₂削減率が高く、CORSIA適格基準を満たす地産地消型国産SAFのサプライチェーン構築に寄与すべく、国産SAFの製造・量産化を後押ししていきます。（JALグループの国産SAFの取り組み詳細は、p.91「特集3：国産SAFの普及に向けて」をご参照ください）

SAFの利用促進に向けては、SAFによる脱炭素化の価値を重視する法人のお客さまの声を元に、2024年4月より「JAL Corporate SAF Program」を開始しました。本プログラムを通じ、SAF活用の機運醸成

を図り、サプライチェーン上の脱炭素化促進に貢献していきます。

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取り組み、運航する機体の軽量化や飛行経路の短縮など、CO₂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あ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。以前から積極的に実施している早期加速上昇方式などの飛行中の工夫の取り組みを、JALグループ各社が連携してより一層深化して推進していきます。

また、JAXA、オーウエル株式会社、株式会社ニコンと共に、世界で初

めて機体外板の塗膜上にリプレットを施工した航空機による飛行実証試験を進めています（下のイラスト）。この技術が実用化された場合、燃費が最大2%程度改善し、CO₂排出量削減に大きく寄与することが期待されています。今後、国際線機材への拡大を行っていきます。



2023年11月、ボーイング737-800型機の胴体下部に、合計約25m²のリプレット形状を施工

Topic

JAL Corporate SAF Programを開始

JALは当社便をご利用の法人のお客さまと共にサプライチェーン上のCO₂削減に寄与する新たな事業「JAL Corporate SAF Program」を2024年4月より開始しました。本プログラムでは、お客様の貨物輸送や従業員の出張による当社航空利用実績に基づくCO₂排出量を可視化し、SAFによるCO₂削減量を算出すると同時にその環境価値を証書化し、販売します。

この証書は、第三者機関に妥当性確認を受けた透明性、社会的信用性を確保しています。法人のお客さまとともに航空業界の脱炭素化に向けたSAFの普及と拡大を推進し、持続可能な空の旅に貢献していきます。

参考サイト: JAL Corporate SAF Program
<https://www.jal.com/ja/sustainability/jcsp/>

JAL Green Operations

CO₂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
102,300トン	14,500トン	24,200トン	5,200トン	28,800トン	13,600トン	217,200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	68万世帯(沖縄県の世帯数相当)の1か月分のCO ₂ 排出量
運航時以外		28,600トン	12. エンジン洗浄 13. 機体の改良(ウイングレット改修やリプレット加工等) 14. エンジンのアップグレード・交換			

※削減量は2023年度実績

2023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サイトに掲載しています。

参考サイト: JAL Green Operations
<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/co2-emissions/>

地上施設・車両における取り組み

JALグループでは、地上施設分野の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います。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」では、2015年から9年連続で優良事業者（Sクラス）に認定されました。2030年カーボンハーフ（間接排出）目標達成に向け、施設LED化の更なる促進、空調制御システムの導入、非化石証書の購入（JAL SKY MUSEUM専有部分を実質ゼロ運営）など、取り組みを推進しています。

また、空港における特殊車両が排出するCO₂削減のため、電動特殊車両の配備や電動車種のラインナップ拡充、バイオディーゼル燃料の使用拡大を推進しています。熊本空港をはじめとして全国11カ所の空港では、地域や社会と連携・協業し、地産地消の循環型エネルギーである高純度バイオディーゼル燃料（熊本空港：濃度30%、その他10空港：濃度100%）を空港車両に運用する実証を順次行い、使用しています。（2024年6月時点）

空港で特殊車両を使用するためには、空港インフラの拡充や空港周辺企業との協業が不可欠です。JALグループは今後も日本全国の空港で地産地消の循環型エネルギーの使用を促進していきます。

空港特殊車両（電動化・バイオディーゼル燃料使用）



リチウムイオンバッテリー式電源装置「eGPU」

バイオディーゼル燃料の使用拡大（2024年6月時点）

- B100（バイオディーゼル燃料100%）
- B30（バイオディーゼル燃料30%、軽油70%）



那覇空港で本邦初の電動航空機牽引車を導入



地産地消の循環型エネルギーである高純度バイオディーゼル燃料を空港車両に利用

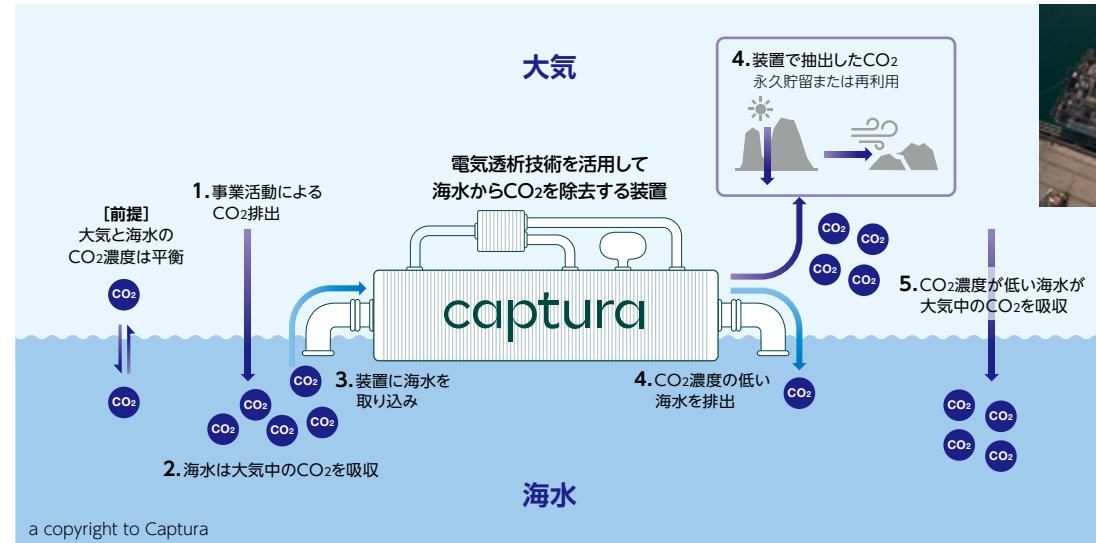
ネガティブエミッションの活用

JALグループは、2050年CO₂排出量実質ゼロ達成に向け、自社のサプライチェーンの枠組みを超えてネガティブエミッション技術を活用することで、将来の脱炭素化手法を多角化し、加速しています。

JALは、2024年3月、有望なスタートアップ企業への投資を行うコーポレート・ベンチャーキャピタルファンド(CVC)の「Japan Airlines Innovation Fund」を通じて、CO₂を除去するネガティブエミッション技術を持つ米国ベンチャー企業「Captura社」に出資を行いました。

Captura社は、海水から直接CO₂を抽出することで海水が大気からCO₂を効率的に回収するDOC(Direct Ocean Capture)技術の商業化を目指しています。

Captura社のDOC技術



Topic

JALカーボンオフセットプログラムの提供

ご搭乗のフライトで排出するCO₂についてお客様ご自身でおフセットできる「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。また、法人向けのプログラムでは、企業単位でCO₂排出量の可視化レポートの提供、クリ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。今後もお客様と共に、CO₂削減を進めるべく取り組んでいきます。

参考サイト: JAL カーボンオフセット

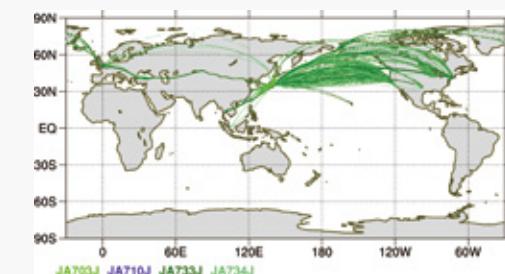
<https://www.jal.co.jp/es/ja/info/news/220127/index.html>
 (個人のお客さま向け) <https://jal.chooose.today/>
 (法人のお客さま向け) <https://jal.chooose.today/corporate/>

大気観測プロジェクト

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CO₂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(CO₂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。

*Comprehensive Observation Network for Trace gases by Airlinerの略



2022年のCO₂濃度観測地点
<https://cger.nies.go.jp/contrail/cme/fstatis.html>

国産SAFの普及に向けて

航空会社にとって、脱炭素の切り札として期待されている持続可能な航空燃料SAF(Sustainable Aviation Fuel)。SAFの国内サプライチェーン構築は、日本のエネルギー安全保障、国内航空インフラの持続可能性という観点で、島国である日本の社会・経済全体にとって非常に重要です。

JALグループは、脱炭素社会、資源循環型社会の実現に向けて、SAFの普及を通じ、新たな意識や具体的なアクションを社会に広げていきたいと考えています。

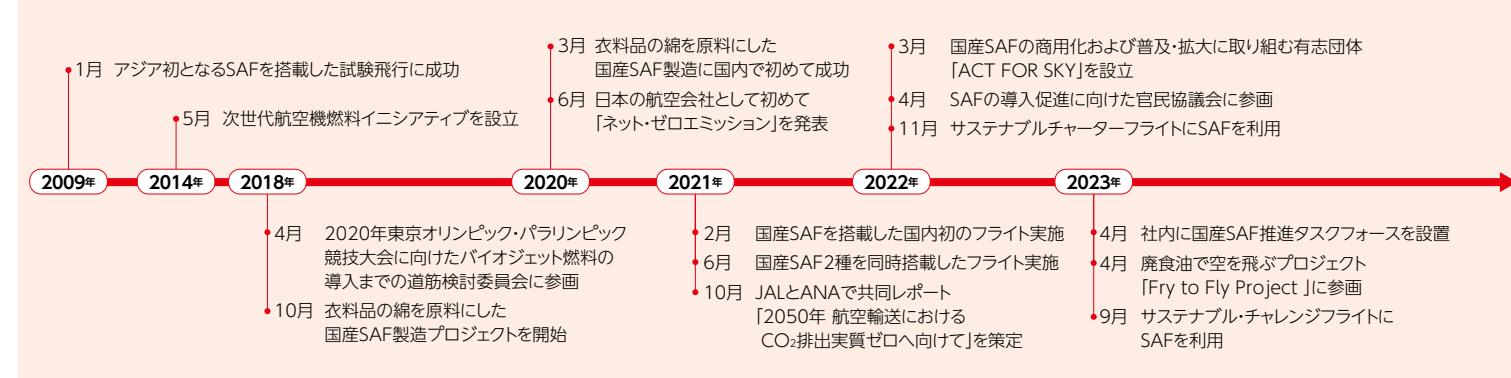
そして持続可能な社会の在り方を見つけて出し、美しい地球を次世代に引き継ぐために、あらゆるステークホルダーとの連携を進めています。



国産SAF普及に向けた「これまで」の取り組み

JALグループは、10年以上にわたってSAFに関する取り組みを継続し、SAF利用のリーディングカンパニーとして国産SAFの普及と利用を促進しています。

JALにおける国産SAFに関する取り組み



SAF製造の技術革新・事業化を後押しする取り組み

JALグループは、2009年、世界で初めてカメリナ(植物)を主原料としたSAFを用いた試験飛行に成功しました。また、2018年10月から、お客さまをはじめとする全国の方々から集めた約25万着の衣料品(綿)を原料とした国産SAF製造に挑戦するプロジェクト「10万着で飛ばそう! JALバイオジェット燃料フライト」を開始し、2020年3月に製造に成功、2021年2月にそのSAFを搭載したフライトを実施しました。2021年6月には、国産SAFの商業化へ向けた第一歩として、実証プラントで生産された木くずおよび微細藻類を原料とした国産SAF2種類を同時に搭載したフライトを実施し、公的機関、SAF製造事業者、航空会社などが長年力をあわせて取り組んできた国産SAFプロジェクトを成功させました。2023年度からは国産SAFの専門部署を設置し、これまでの取り組みで得た見を最大限に活用し、国産SAF普及活動をより一層加速させていきます。

なぜSAF?

SAFは廃食油・農産物の非可食部分・都市ごみなどから作られ、原料収集から生産、燃焼までのライフサイクルにおいてCO₂排出量を約80%削減できる燃料です。また、化石燃料との併用が可能で、既存のインフラをそのまま活用できる利点もあります。

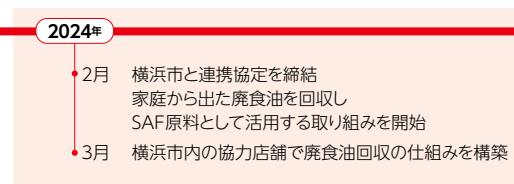
電動・水素航空機などの運航中にCO₂を排出しない大型の次世代航空機の実用化は10年以上先と想定される中、SAFの製造・使用拡大は航空業界の脱炭素促進における喫緊の最重要課題です。



国産SAF普及に向けて「これから」の取り組み

国産SAFの製造拡大に向け、当面の間は廃食油が主な原料であるとされています。しかし、日本全国の家庭から、年間約10万トンもの食用油が廃棄されているのが現状です。

JALグループはSAFを使用する航空会社としての責任を果たすため、廃食油で空を飛ぶ世界の実現に向けて、その原料の確保に取り組むとともに、社会の皆さんと共に資源循環型社会を構築します。



官民での協働と機運醸成

JALグループは、2022年3月、国産SAFの商用化および普及・拡大に向け、オールジャパンで取り組む有志団体「ACT FOR SKY」を共同設立し、設立時から幹事会社を務めています。2024年6月時点で43の企業や団体と連携し、官民一体となって国産SAFの認知向上・生産体制の構築に努めています。2022年度には経済産業省と国土交通省が合同でSAFの導入促進に向けた官民協議会を設立。構成員として継続的に議論に参加し、SAF製造・流通の両ワーキンググループにSAF使用者の立場から積極的に関与しています。国産SAFに関する技術的・経

済的な課題や解決策を官民で協議し、JALグループが国産SAF普及とその機運醸成の一翼を担えるよう、国産SAF普及の取り組みを続けます。



66 Voice

未利用の資源を活用する仕組みを築き、持続可能な空の旅と地域社会の実現を目指す

入社以来20年間整備本部に在籍し、日々大量に使用する航空機燃料とその匂いから、地球環境への負荷を身をもって感じていました。現部署には社内公募制度を活用して自ら手を挙げましたが、自身を強く異動へと動機づけたのは、国産SAFが航空の持続可能性だけでなく、現在の日本が抱える廃棄物処理や地域創生といった社会課題解決の一助になりうるという点です。

今、私たちが最も力を注いでいるのが、地産地消型のSAFを実現すること。身近にある廃棄されるものを原料として燃料を作り出すという資源循環の促進にとどまらず、そのプロセス自体を産業として日本に

新たな経済循環も生むことができ、当社が目指している地域の課題解決にもつながるという考え方です。

廃食油を原料とする国内SAF製造プラントの完成を目前に控えた今、そのほとんどが未利用となっている「家庭からの廃食油回収の取り組み」を始めました。この取り組みは、市民の皆さんと一緒にやって行うことで、資源循環のための行動が、毎日の生活に自然に根付いていくようなものにしていきたいとの考えに基づいています。横浜市、イオングループと共に、2024年3月より廃食油回収の仕組みを社会実装し、現在は横浜市以外にも取り組みを拡大しています。

従来廃棄されていたものを原料とするSAF製造に向けた取り組みは国内でも多数進んでいます。これまでの経験を通じて得た知見、そして航空会社ならではの国際的なパートナーシップを活かし、国産SAFの原料確保・サプライチェーンの構築を通じた資源循環型社会の実現に挑み続けます。



国産SAF推進タスクフォース
部長
喜多 敦

廃食油の回収・リサイクルの流れ



国産SAF普及に向けた挑戦動画をご覧ください。
https://www.youtube.com/watch?v=6_ES9W0zZzY

99

基本的な考え方

JALグループは事業活動を通じた、自然と人が共生する社会の構築を目指しています。自然への影響の低減を前提に、移動を通じた関係・つながりを創出し、「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つくり、企業価値の向上につなげていきます。

戦略

JALグループは、TNFD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。

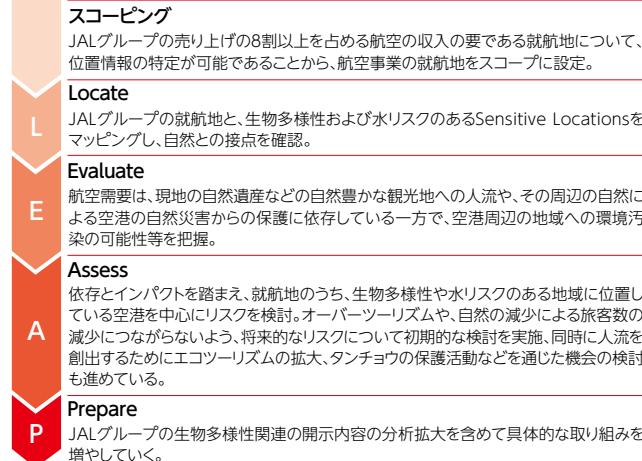
自然への依存と影響

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。

自然への依存・影響の分析として、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)の方を講師とした、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、また、JALグループの売上規模の8割以上を占める航空事業の自然への依存・影響をENCORE*を使用し分析しました。その結果、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」、「洪水や暴風雨などの自然災害からの植生による保護」、「水利用」、影響は「空港周辺への環境汚染の可能性」、「GHG排出」、「SAFの製造過程における生態系への影響の懸念」などが挙げられました。

CO₂削減に必須であるSAFおよび炭素クレジットについては、公的機関が定めた認証制度に基づき、厳格なサステナビリティ基準を満たしたものと調達することで、バリューチェーン上の生物多様性リスクの低減に努めています。

LEAPアプローチを使用した分析例



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)を優先地域として特定し、航空機部品洗浄に用いる水のリサイクルなどを通じて水資源の保全に継続的に努めます。また、海外についても分析を行いました。取水量が少ないため優先地域としていないものの、今後、当該地域での取り組みも拡大していきます。

取水データ▶ ESGデータ p.130-133

取り組み▶ 水資源の保全

<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/limited-resources/#anc06>

優先地域の特定(生物多様性リスク)

JALグループは、水以外にも、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優先地域を特定しています。

国内における優先地域

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照合した結果、JALグループの国内の就航地の多くが生物多様性リスクの高い地域であることを認識しました。このうち、特にリスクが高いとされたエリアをSensitive Locationsとしました。また、自然観光需要の高いエリアを「事業が自然に依存している地域」、主要空港である東京を「事業が自然に影響を与えていたる地域」としてMaterial Locationsとしました。これらを総合的に掛け合わせ、北海道・鹿児島・沖縄・東京を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。

海外における優先地域

TNFDが推奨する4つのツール*(Aqueduct x IBAT x GFW x ENCORE)とIWT(違法野生生物取引)ホットスポットを掛け合わせ、重要な生物多様性や水リスクが存在する地域をSensitive Locationsと特定しました。また、今後JALグループの就航地に関わるMaterial Locationsを特定し、これらの分析を基に、旅客需要が大きく、事業が自然に依存および影響を与えていたる地域を優先して生物多様性の保全に取り組むべき地域として特定していきます。

*Aqueduct: 水リスクをマッピングするツール。

IBAT: 生物多様性評価ツール。

GFW: 生物多様性評価ツール。

ENCORE: 企業が自然資本に与える機会やリスクを評価するためのツール。

リスクと機会

生物多様性の損失は、航空運送事業のサステナビリティへの重大なリスクとなる可能性がある一方、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基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いきます。

リスクと機会

	区分	リスクの概要	リスク低減に向けた当社の対応
リスク	移行リスク ✓政策と法律 ✓市場 ✓技術 ✓評判	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
		SAF 製造の生態系への影響が懸念されることにより SAF の確保が困難になるリスク	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
		自然豊かな観光地におけるオーバーツーリズムの発生	適切な人流れの管理に基づいた観光の実現
		違法な野生生物の取引への加担	違法な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	予防手順と発生後の対応手順の徹底
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
		周辺環境の変化に起因する自然災害による就航空港の使用不可	地域の空港と連携した周辺環境の保全
	区分	機会の概要	機会拡大に向けた当社の対応
機会	事業上のパフォーマンスに基づく機会 ✓資源効率 ✓製品・サービス ✓市場 ✓キャピタルフローと資金調達 ✓評判	自然観光の需要創出	・ツーリズムのガイド育成など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 ・グループ航空会社のネットワークを活用した関係・つながりの創出
		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
		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、タンチョウ保護などの施策実施
	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	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
		航空会社ならではの技術を活用した生物多様性への貢献	産学連携による新しい取り組みの検討

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する目標に加え、CO₂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。

指標と目標

大項目	取り組み	指標	2025年度目標
生物多様性の保全	[沖縄]有性生殖サンゴの育成数	2026年までに1,000群体	
	[沖縄]有性生殖サンゴ関連のツアー拡大	ツアー拡大	
	[北海道]タンチョウ保護の取り組み拡大	取り組み拡大	
	[奄美(宇検村)]産官学連携の下、マングローブの植樹	検討中	
	認証紙を利用す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

コア・グローバル指標の開示に向けて

JALグループは、TNFD v1.0で求められる「コア・グローバル指標」に基づいた開示をESGデータで行っています。
今後は指標の開示拡大を検討していきます。

▶ ESGデータ p.130-133

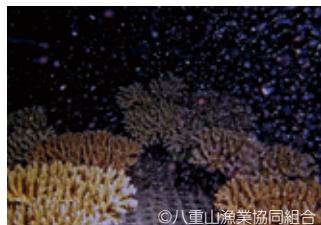
重点施策

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、生物共存の場となるなど、多くの役割を持つサンゴ礁ですが、近年は海水温上昇などが原因で減少が続いています。

JALグループの日本トランസオーシｬン航空(JTA)では、八重山地区・久米島地区で行われている有性生殖法によるサンゴ礁再生のための取り組みを、地元企業と協議会を結成し、2020年から支援しています。2024年5月には支援を開始してから初めて、「有性生殖によって繁殖した株によるサンゴの産卵」が確認されました。有性生殖から育てたサンゴから再び種苗を作る「完全養殖」が国内で初めて実現し、サンゴの遺伝子の多様性を保ちながら次の世代へつなぐ、大事な一步となりました。

豊かな自然を次世代へ引き継いでいくため、JALグループは他の協賛企業とともに、有性生殖・サンゴ再生支援を続けていきます。

©八重山漁業協同組合
収集装置設置作業©八重山漁業協同組合
産卵の様子

違法な野生生物取引の防止

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。社内教育の浸透、現場での取り組み推進に加え、関係者との連携を強化しています。

例えば2023年にも、動植物の輸送についてWWFジャパンと数回にわたり意見交換を実施しました。また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、密漁・密輸防止への対策を継続して推進しています。2024年6月にはWWFジャパンが主催するセミナーにJALグループの社員が登壇しました。関連法などを学ぶ研修への参加や希少生物(疑わしきもの)発見時の空港関係機関を含めた連絡網の整備など、奄美空港での希少生物持ち出し防止の水際対策の内容をご説明しました。またお客様が搭乗するまでの短時間で対応することの難しさや、希少種に限らず、島の野生生物が大量に持ち出されることによる島の自然の未来への懸念についても持続可能な観光地域づくりの観点から課題として提起しました。

これらの課題には一社のみで対応していくことは難しいため、志を

同じくする企業や団体との連携を深めるとともに、継続的に自治体や関係官庁への働きかけを行っています。

取扱食材・商材に関す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に配慮するために、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。なお、このガイドラインは規制や社会の動向を踏まえ、社内の分科会での議論を通じ、必要に応じて見直しを行っています。

66 Voice

奄美のマングローブの植樹活動を推進

産学連携部では、2023年9月に奄美大島・宇検村(うけんそん)、上智学院、伊藤忠商事、日本航空の4者が締結した「宇検村における環境保全・地域振興に関する産学官連携協定」に基づき、宇検村が目指す2050年までのゼロカーボンシティの実現や生物多様性の保全・回復を推進するとともに、自然と人が共生する関係の構築および新たな人気の創出による持続的な地域活性化に取り組んでいます。

本取り組みの中心となるのは、豊かな生態系を構築し、ブルーカーボン生態系^{*}として気候変動対策で注目されているマングローブの植林活動です。宇検村が伊藤忠商事と連携して村内の枝手久島の一部で植林に取り組んでおり、上智大学との共同研究の中で植林地の土壤・水質・動植物を学術的な視点から評価し、適性を確認しました。その後、産学官協定に基づく取り組みの第一弾として、2024年3月に宇検村の自然と文化およびマングローブ植林を体験するエコ・タディツアーを、上智大学の学生と伊



藤忠商事の社員を対象に開催し、枝手久島(えだてくじま)に船で渡って土地の開墾から行い、100本の苗を植えました。私もツアーのサポートとして参加しましたが、自然を味わいながら環境保全への貢献を実感できるとても有意義な体験でした。

今後は取り組みの更なる拡大に向けて、共同研究と植林ツアーの企画を継続し、宇検村の環境保全・地域振興に貢献していきます。

*ブルーカーボンとは、沿岸・海洋生態系に取り込まれ、そのバイオマスやその下の土壌に蓄積される炭素のこと。2009年に公表された国連環境計画(UNEP)の報告書の中で定義され、気候変動対策の新しい選択肢として注目されている。ブルーカーボンの主要な吸収源としては藻場や塩性湿地、マングローブ林が挙げられ、これらはブルーカーボン生態系と呼ばれている。

産学共創部
企画研究グループ
小嶋 雅之



99

限られた資源の有効利用

基本的な考え方と戦略

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当たって、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。あわせてこれらの取り組みにより温室効果ガス排出量の削減をはかります。

そのために、お客さまと共に、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。

▶ 食品廃棄削減プログラム p.118

指標と目標

中期経営計画におけるJALグループの重要課題の一つである使い捨てプラスチック削減について、下記の目標を定めています。

2025年度目標達成に向けた進捗

重要課題 使い捨てプラスチック削減 ^{※1}	
2025年度 経営目標	
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 ^{※2} へ100%変更	
2023年度 実績	
客室・ラウンジ: 58%廃止	貨物・空港: 91%変更

※1 お客さまに提供する使い捨てプラスチックを指す

※2 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

重点施策

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

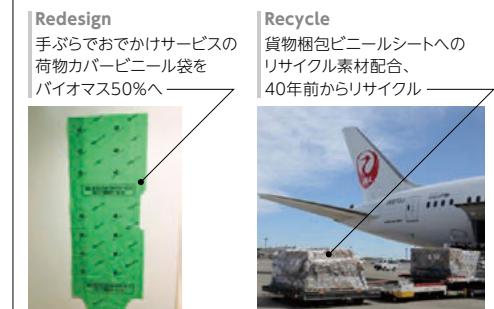
ウンジにおいてお客さまに提供する全ての使い捨てプラスチック用品について、経営目標である「新規石油由来全廃」、空港・貨物においては「環境配慮素材へ100%変更」に挑戦しています。

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 2023年度実績: 58%廃止



貨物・空港 環境配慮素材配合へ100%変更 2023年度実績: 91%変更



Topic

紙コップの水平リサイクル

JALグループは日本製紙グループと共同で、2022年12月より国内線の対象便で紙コップの分別回収・リサイクルを実施しています。回収された紙コップはこれまで段ボールなどに再生されていましたが、紙コップメーカーである東罐興業株式会社との三社協働により、「紙コップから紙コップへ」の水平リサイクルスキームを確立し、2024年6月には期間限定で、羽田発のJAL国内線において、再生紙コップでお飲み物をご提供しました。この取り組みはお客さまの分別へのご協力があったからこそ実現しました。今後もステーキ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。



※客室乗務員の手袋着用は任意となっています。

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緒に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



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つつも、明確なビジョンや信念を持っているので、忖度や謙遜をしきりにイエス・ノーをしっかりと言える方ですよね。性別にかかわりなく、そうした人物がトップになつ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財の育成にも、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を考えたときに人財育成の重要性はとても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う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つ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いっ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、こ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んから「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」がないこともありますので、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搖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私は感じていました。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ら、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います。そういう想いやビジョンは、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・キャスティング(フォーキャスティング)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・キャスティ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通り、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かないと考えています。

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ます。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

方向に向かい一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、若手人財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なと思います。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、海外遠征ではしおちゅう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お意見は三者三様で、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るです。



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の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發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、ご尽力をよろしくお願いします。本日はどうもありがとうございました。

コーポレート・ガバナンス—方針・体制

方針・体制

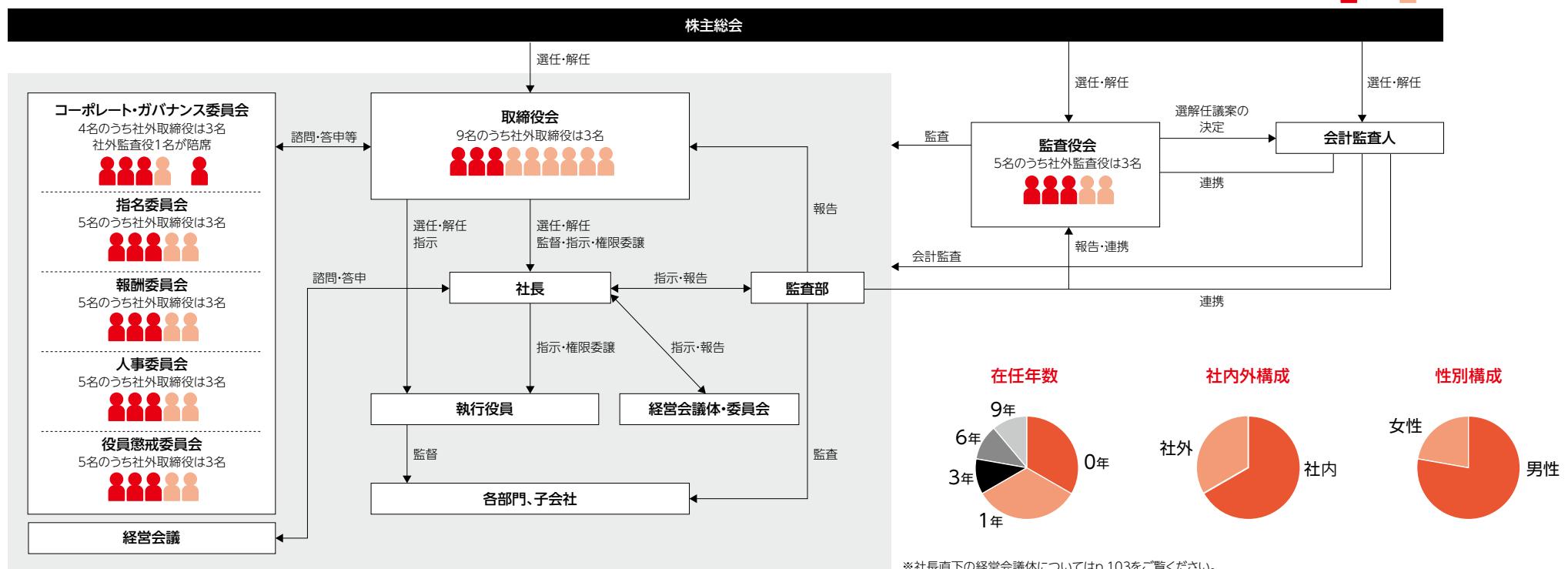
JALグループは、持続的な成長と、社会的・経済的価値の向上を実現するために、高い経営の透明性の下、強い経営監督機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立しています。

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。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、その結果を取締役会に答申します。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、御巣鷹山慰靈登山、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。

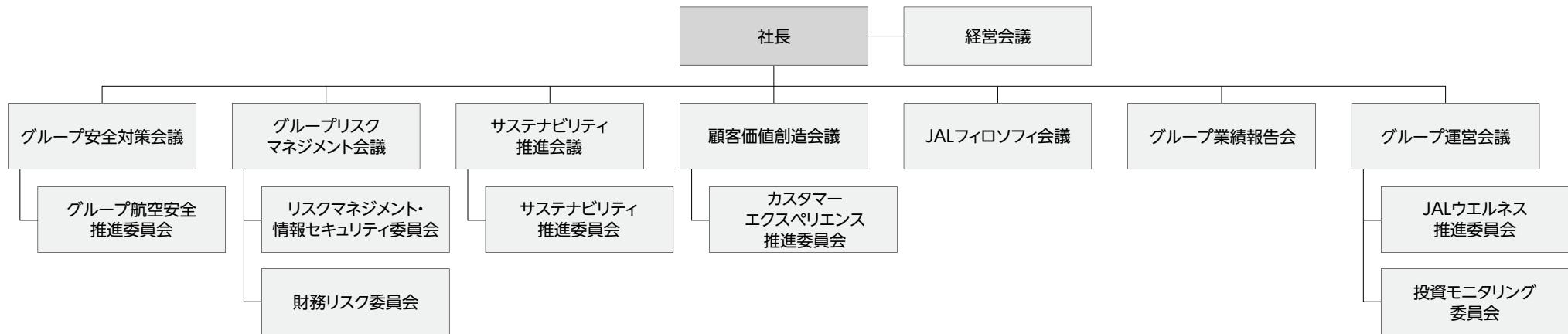
社長直下の経営会議体

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」

の他、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みの審議を行います。

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「誰もが豊かさと希望を感じられる未来」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・コードの趣旨にのつとり、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 取締役会の実効性向上		■2015年度 ■取締役会の実効性評価を開始 ■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	■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 ■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 ■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 ■2021年度 ■海外地区採用の社員を役員に登用	■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	

※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、取締役会で以下との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待遇とします。

●報酬水準および報酬構成比率

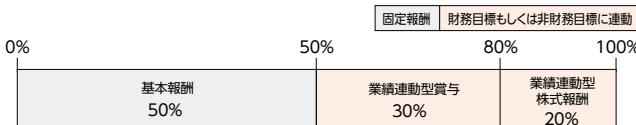
①当社の経営環境を踏まえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。

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。

	業績連動型賞与 ^{*1}					業績連動型株式報酬					
	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}				
		0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%
業績評価指標 および割合		EBIT (50%)	個別業績評価 ^{*3} (20%)	30%	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					

*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者兼務取締役の使用者分給与は含まれておりません。

* 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。

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	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	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	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	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	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。

外部機関からの提言	取締役会の今後の取り組み
(1) 取締役会によるるべきモニタリング手法の確立	●中期経営計画ローリングプラン2024の完遂に向けて、事業構造改革を支える人的資本の充実、DX戦略の推進等、事業領域横断の取り組みについて、目的・目標・成果指標およびロードマップの更なる明確化を図り、監督機能を強化する。
(2) 中長期的な企業価値向上に関する議論の更なる促進	●リスクマネジメントについては、新たな事業領域等におけるリスクを的確に把握することなどを通じて、機能の高度化を図る。
(3) るべき取締役会構成の検討	●今後の更なる企業価値向上に向けて、リスクテイクも促しつつ、中長期的な戦略等の議論の時間を拡充する。
(4) 社長を含む次世代経営リーダー層の育成	●上記の議論とあわせて、指名委員会等において議論を深めるとともに、取締役会に定期的に報告する。

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する情報開示

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)

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、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客室乗務員部
第2客室乗務員室長
2016年 5月 当社成田第2客室乗務員部長
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、安全運航本部において、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あっても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 経営企画本部長
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CEO(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実現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സ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സ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。

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 順之	
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●—	
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、政策業務部、総合政策センターの担当 株式会社JAL航空みらいラボ 代表取締役社長(現任)	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、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、当社のプレゼン向上に大きく貢献いたしました。	選任理由 ●当社入社以来、技術部門や整備に關わり、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。

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●—	
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 同社名譽理事(現任)	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 ●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、当社のプレゼン向上に大きく貢献いたしました。	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 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	
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、政策業務部、総合政策センターの担当 株式会社JAL航空みらいラボ 代表取締役社長(現任)	1988年 4月 伊藤忠商事株式会社入社 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、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、当社のプレゼン向上に大きく貢献いたしました。	選任理由 ●当社入社以来、技術部門や整備に關わり、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 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	
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 藤田觀光株式会社 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 公益財團法人日本バスケットボール 協会 代表理事(現任) 2018年 3月 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 公益財團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)	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。	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。

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 藤田觀光株式会社 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 公益財團法人日本バスケットボール 協会 代表理事(現任) 2018年 3月 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 公益財團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)	1988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 同社名譽理事(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。	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。

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リー株式会社
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・アドバイスを行っています。

**社外監査役／
独立役員
岡田 讓治**



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 法律企画会計審議会委員
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 日本取引所自規制法人
外部理事(現任)
2023年 6月 日本公司不正検査士協会
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●—
監査役会出席回数●—

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 株式会社ファンドクリエーション
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
2023年 6月 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。

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
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 順之								●		●		●		
取締役常務執行役員	田村 亮						●			●	●			●	
社外取締役/独立役員 (筆頭社外取締役)	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 讓治	オブザーバー						●	●			●			
社外監査役/独立役員	松村 真理子								●	●					

	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・人財開発	安全運航と事業構造改革を担う人財の育成の人財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

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」

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。

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く、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

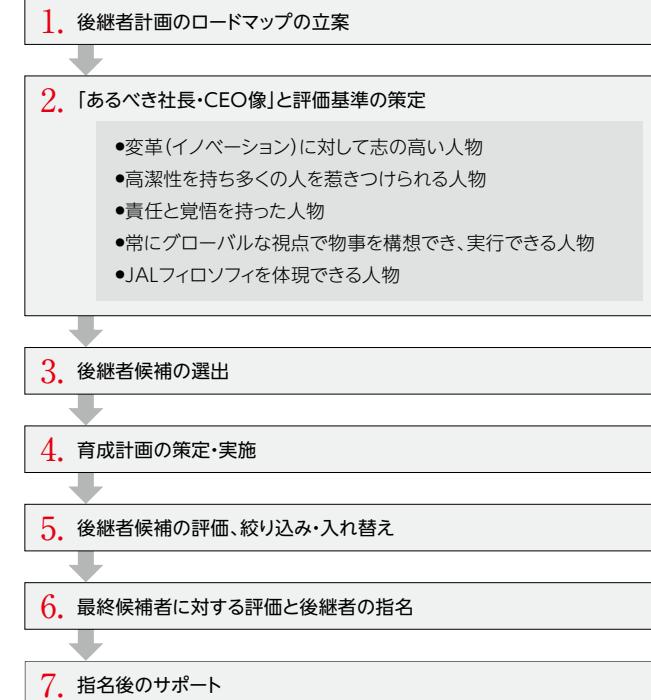
社長等に求められる資質を、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員と共に企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めています。社長等の候補人材については、指名委員会において、議論を継続的に実施しており、グループ会社での経営経験、海外駐在経験や社外団体での活動など実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身につけることができるようになっています。

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ピ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なります。

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



コーポレート・ガバナンス—機関投資家との対話

5. ガバナンス 113

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スマートミーティング・CFOスマートミーティング	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した。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スマートミーティングならびにCFOスマートミーティング、社外取締役との対話

「CEOスマートミーティング」や「CFOスマートミーティング」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スマート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、社内の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。

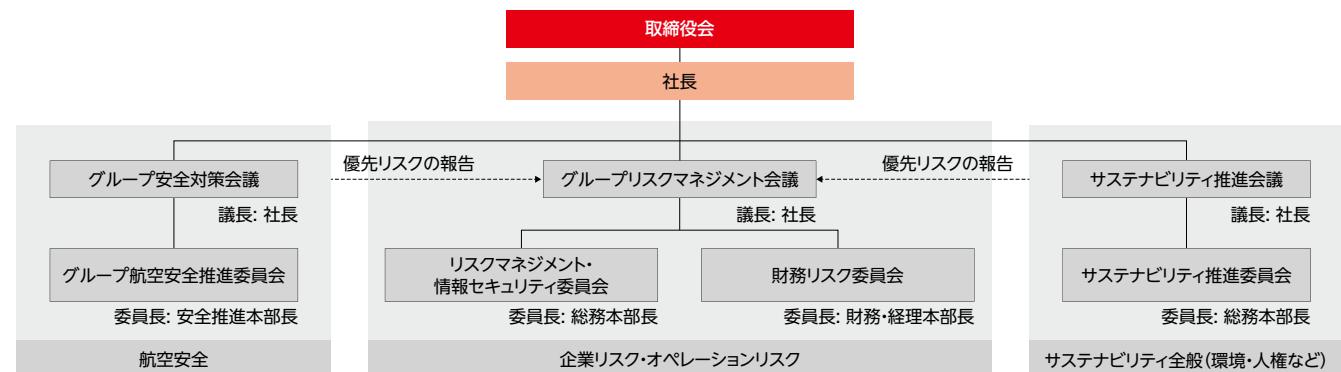
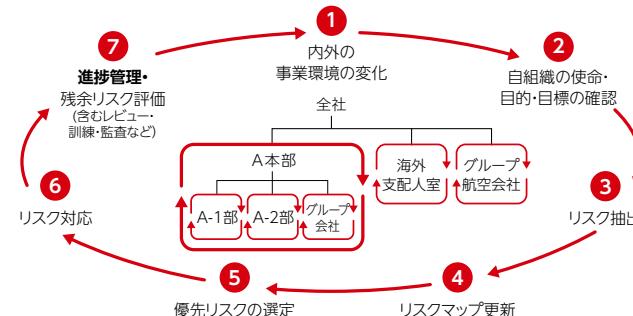
関連情報●リスクマネジメント体制

<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ァー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グループの重要な業務である予約・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、隨時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実施し、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へ具申する。

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

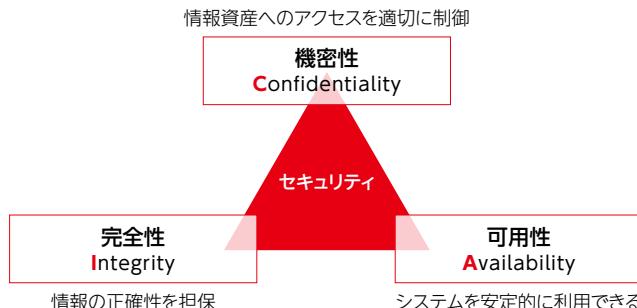
故発生時の対策、明確化した相談窓口などを、Webサイトで公開しています。基本方針を実践することで、お客さまの個人情報などの重要な情報の適正な管理と保護に努めています。

「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。

66 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、航空機もいつ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、海外法規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。お客さまの安全・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

99

行動規範に基づく取り組み

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方行動することで、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。
<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

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

- ・廃棄部位の活用
- ・規格外食材の採用を予定



ラウンジ 凸凹スープ
煙で廃棄されるブロッコリーの茎だけを作ったスープ。
次の第6弾では規格外の大根を使用します。

加工

- ・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



「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。

購買/ 保管

- ・予約分析による食材購買の最適化
- ・歩留まり向上



JAL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。

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
JAL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。

提供

- ・「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)



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
お客様のご要望を実現したサービスです。

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様に提供し、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。



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/>



RED U-35xWell-being



JAL CAFÉ LINES



寿司膳



狐野シェフ監修

「未来の食材50」リストからの一皿



(注)画像はイメージです。

・食品安全の追求

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/>



66 Voice

認証食材を活用した機内食を

私たちは、お客様に安全・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様に提供していくたいと思います。

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、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グループ人権方針にのっとり、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。

お客様

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

ハラスマントの防止、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します。また今後増えることが想定される外国籍社員に対し、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・ラウンジでお客様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。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 <small>新規</small>	地域の方々の人権を尊重することが、その方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との認識の下、取り組みを進めています。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進めていきます。	<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
お客様	アクセシビリティの向上	「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お旅の選択肢を提供することを通じて、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。	移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率: 0.81%
	人身取引の防止	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、日本空港ビルディ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。	人権尊重に関わる教育の受講率: 75.5%
	对外発信物による人権侵害の防止	広告・宣伝等の对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、对外発信物による人権侵害を起こさぬよう努めています。	人権尊重に関わる教育の受講率: 75.5%
社員	ハラスメントの防止	「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。	行動規範違反件数: 13件
	長時間労働の防止	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ます。	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
	公正・公平な採用・雇用・登用	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。	女性管理職比率: 29.8% 障がい者雇用率: 2.90%
	差別の防止	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。	 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%
	個人情報漏えい防止	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の削除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。	情報漏えいインシデント発生件数: 0件

6 データ集

この章で伝えたいこと

- 過去から現在までの財務状況と業績の評価および分析
- ESGへの取り組みの成果
- 航空以外の事業領域も含めた、各事業領域での成果
- 移動を通じた関係・つながりを創出する航空ネットワーク
- 取り組みへの社外からの評価



Contents

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

主要財務データ

6. データ集 123

日本基準								IFRS*1					
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営成績								経営成績					
	(億円)								(億円)				
営業収益	13,093	13,447	13,366	12,889	13,832	14,872	14,112	売上収益	13,859	4,812	6,827	13,755	16,518
営業費用	11,425	11,650	11,274	11,186	12,086	13,111	13,105	営業費用	13,088	8,850	9,402	13,446	15,422
営業利益	1,667	1,796	2,091	1,703	1,745	1,761	1,006	EBIT(財務・法人所得税前利益)	888	△3,983	△2,394	645	1,452
経常利益	1,576	1,752	2,092	1,650	1,631	1,653	1,025	税引前利益	881	△4,040	△2,466	524	1,393
親会社株主に帰属する当期純利益	1,662	1,490	1,744	1,641	1,354	1,508	534	親会社の所有者に帰属する当期利益	480	△2,866	△1,775	344	955
営業キャッシュ・フロー	2,479	2,611	3,123	2,531	2,815	2,967	600	営業キャッシュ・フロー	808	△2,195	△1,035	2,929	3,639
投資キャッシュ・フロー	△1,667	△1,992	△2,072	△2,155	△1,801	△1,863	△2,215	投資キャッシュ・フロー	△2,337	△910	△1,737	△1,127	△1,950
財務キャッシュ・フロー	△619	△673	△496	△535	△558	△370	△301	財務キャッシュ・フロー	△388	3,886	3,592	△384	△1,050
フリーキャッシュ・フロー*2	812	618	1,051	375	1,013	1,103	△1,615	フリーキャッシュ・フロー*2	△1,528	△3,105	△2,773	1,801	1,688
減価償却費	827	858	885	957	1,108	1,241	1,380	減価償却費	1,624	1,824	1,784	1,574	1,475
EBITDA*3	2,495	2,655	2,977	2,661	2,854	3,002	2,386	EBITDA*3	2,512	△2,158	△610	2,220	2,927
EBITDAR*4	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)	2,396	896	1,613	1,174	2,180
設備投資額(固定資産の取得による支出)	1,645	1,986	2,106	2,331	2,080	2,221	2,396						
財政状態(会計年度末)								財政状態(会計年度末)					
総資産	13,401	14,733	15,789	17,287	18,539	20,303	18,593	総資産	19,822	21,072	23,757	25,206	26,492
純資産	7,110	8,007	8,705	10,033	10,941	12,001	11,318	資本	10,496	9,815	8,460	8,569	9,483
有利子負債	1,342	1,005	926	1,160	1,257	1,423	1,917	有利子負債	2,774	5,151	9,284	9,255	8,872
自己資本	6,902	7,764	8,430	9,720	10,603	11,651	10,948	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	9,099
株式								株式					
株主数(人)	89,411	94,289	105,163	127,583	123,474	144,308	236,234	株主数(人)	236,234	366,626	447,693	453,286	444,761
発行済み株式数(株)	181,352,000	362,704,000	362,704,000	353,715,800	353,715,800	349,028,700	337,143,500	発行済み株式数(株)	337,143,500	437,143,500	437,143,500	437,143,500	437,143,500
1株当たり情報(円)*5								1株当たり情報(円)*5					
当期純利益	458.45	411.06	481.29	456.56	383.23	432.10	155.66	当期利益	140.04	△764.99	△406.29	78.77	218.61
純資産	1,903.53	2,142.00	2,325.79	2,749.71	3,019.52	3,340.15	3,249.27	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	2,082.23
配当金	80.00	104.00	120.00	94.00	110.00	110.00	55.00	配当金	55.00	0.00	0.00	25.00	75.00
期中平均株式数(千株)	362,639	362,584	362,500	359,594	353,334	349,006	343,101	期中平均株式数(千株)	343,167	374,766	437,007	437,007	437,007
経営指標								経営指標					
営業利益率(%)	12.7	13.4	15.7	13.2	12.6	11.8	7.1	EBITマージン(%)	6.4	—	—	4.7	8.8
自己資本利益率(ROE)(%)	26.5	20.3	21.5	18.1	13.3	13.6	4.7	自己資本利益率(ROE)(%)	4.6	—	—	4.3	11.1
総資産利益率(ROA)(%)*6	13.0	12.8	13.7	10.3	9.7	9.1	5.2	総資産利益率(ROA)(%)*6	4.3	—	—	2.6	5.6
自己資本比率(%)	51.5	52.7	53.4	56.2	57.2	57.4	58.9	投資利益率(ROIC)(%)*7	4.7	—	—	3.3	7.3
								自己資本比率(%)	51.2	45.0	33.7	32.4	34.3

日本基準							IFRS*1					
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営指標												
												(億円)
D/Eレシオ(倍)	0.2x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.2x	—	—	41.0	39.3	41.0
EBITDAマージン(%)	19.1	19.8	22.3	20.6	20.6	20.2	16.9	0.3x	0.5x	1.2x	1.1x	1.0x
EBITDARマージン(%)	21.5	21.8	24.0	22.2	22.1	21.5	18.4	18.1	—	—	16.1	17.7
ユニットコスト(円)*10	8.8	8.7	9.1	9.4	10.1	10.4	10.6	配当性向(%)	39.3	—	—	31.7
ユニットコスト(円)(燃油費含む)	12.2	12.3	11.7	11.7	12.5	13.1	13.2					34.3
配当性向(%)*11	20.0	25.1	25.0	25.1	29.4	32.3	35.3					
事業別							事業別(フルサービスキャリア)					
国際線旅客							国際線旅客					
旅客収入	4,375	4,548	4,487	4,152	4,629	5,306	4,762	旅客収入	4,862	279	687	4,175
有効座席キロ(百万席・キロ)*12*13	46,235	47,696	50,563	50,621	51,836	54,925	54,324	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	35,390	36,109	40,305	40,633	42,013	44,659	41,905	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	7,723	7,793	8,460	8,394	8,585	9,128	8,277	有償旅客数(千人)*12	8,958	357	892	4,348
有償座席利用率(%)*12	76.5	75.7	79.7	80.3	81.0	81.3	77.1	有償座席利用率(%)*12	84.5	18.4	26.5	71.8
イールド(円)*12	12.4	12.6	11.1	10.2	11.0	11.9	11.4	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	9.5	9.5	8.9	8.2	8.9	9.7	8.8	ユニットレベニュー(円)*12	9.0	2.3	3.0	11.0
国内線旅客							国内線旅客					
旅客収入	4,874	4,875	5,012	4,986	5,182	5,280	5,146	旅客収入	5,297	1,740	2,351	4,511
有効座席キロ(百万席・キロ)*13	37,084	36,306	35,869	35,423	35,714	36,116	36,199	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	23,745	23,993	24,341	24,550	25,643	26,195	25,443	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)	31,218	31,644	32,114	32,570	34,033	34,859	33,783	有償旅客数(千人)	36,411	12,212	16,238	30,109
有償座席利用率(%)	64.0	66.1	67.9	69.3	71.8	72.5	70.3	有償座席利用率(%)	76.0	47.7	49.3	65.5
イールド(円)	20.5	20.3	20.6	20.3	20.2	20.2	20.2	イールド(円)	19.3	18.7	19.4	19.5
ユニットレベニュー(円)	13.1	13.4	14.0	14.1	14.5	14.6	14.2	ユニットレベニュー(円)	14.6	8.9	9.6	12.8
国際線貨物							国際線貨物					
貨物収入	542	603	542	433	560	654	597	貨物収入	597	965	1,828	1,889
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	1,512	1,754	1,724	1,887	2,233	2,429	2,407	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							国内線貨物					
貨物収入	254	242	233	222	224	218	207	貨物収入	207	217	207	200
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	366	356	363	357	364	343	328	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 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 ※3 [日本基準] EBITDA=営業利益+減価償却費 [IFRS] EBITDA=EBIT+減価償却費 ※4 [日本基準のみ] EBITDAR=営業利益+減価償却費+航空機材賃借料

*5 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2013年度の期首に行われたと仮定して算定表示しています。

*6 [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 ※7 [IFRSのみ] 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+非流动資産-繰延税金資産-退職給付に係る資産 ※9 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 ※10 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費除く)/有効座席キロ

*11 親会社当期純利益から法人税等調整額の影響額を除いた値で計算しています。 ※12 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「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: ASK): 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: RPK): 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

6. データ集 125

JALグループの概況

2023年度における売上収益は1兆6,518億円(前年同期比20.1%増加)、営業費用は1兆5,422億円(前年同期比14.7%増加)となり、財務・法人所得税前利益(以下「EBIT」という。)は1,452億円(前年同期比124.9%増加)、親会社の所有者に帰属する当期利益は955億円(前年同期比は177.5%増加)となりました。

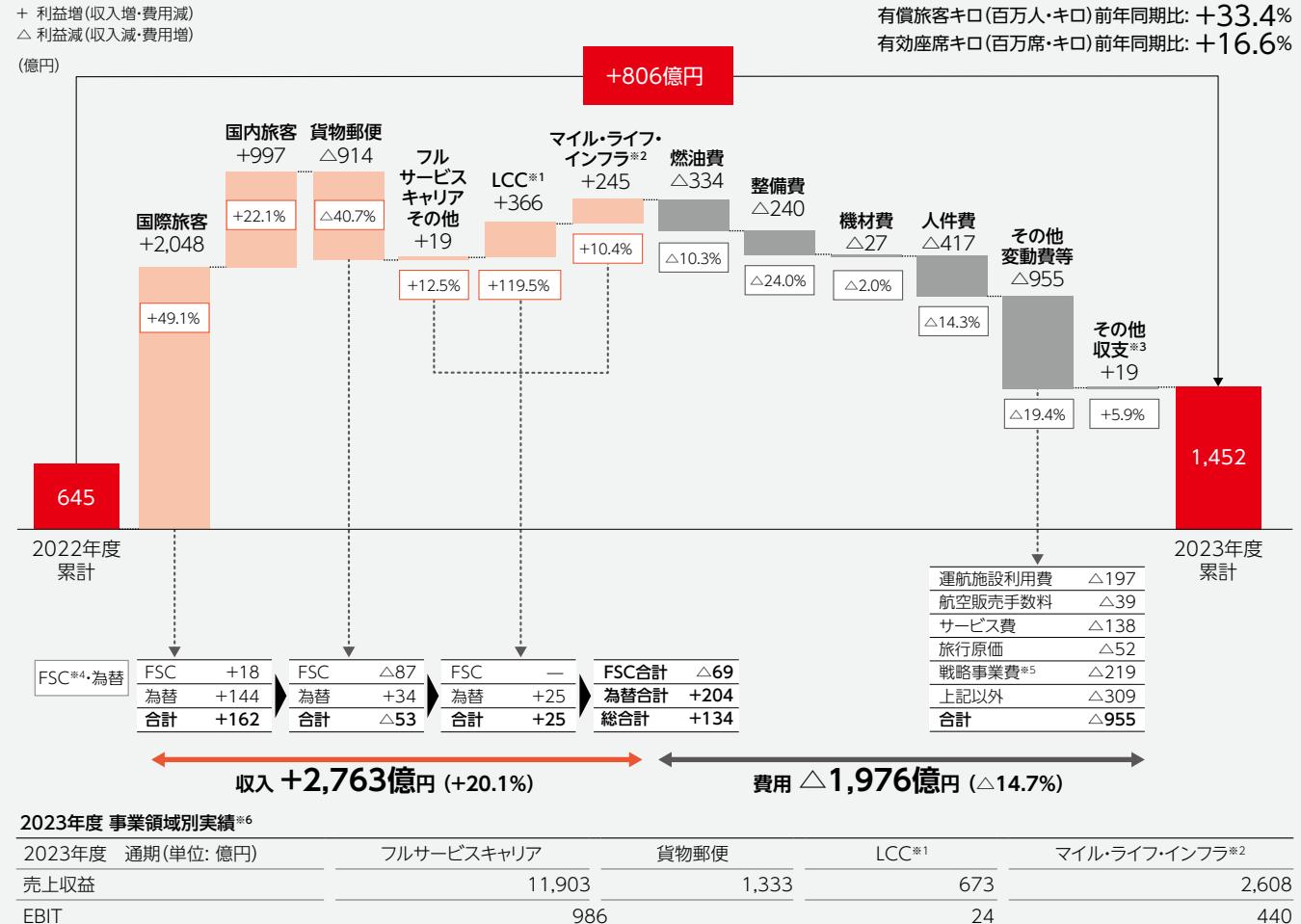
連結経営成績分析

1. 業績サマリー

JAL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解除により好調なインバウンドを中心に旅客数が回復し、前年対比2,048億円の増収となりました。国内旅客収入は、コロナ禍による行動制限がなくなり、以前のような社会経済活動が再開したこと、すでにコロナ前同水準の供給体制でお客さまをお迎えしております。運賃をシンプルな体系へ移行しレベニューマネジメントを強化したこと、お客様の利便性向上と単価向上を両立できております。その結果、旅客数・単価共に前年比で増加し、997億円の増収となりました。

費用面では、燃油費は復便による使用量の増加などにより334億円の増加、人件費は採用再開による人員数の増加や業績回復に伴う賞与の増加などにより417億円増加しました。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1兆5,422億円(前年同期比14.7%増加)となりました。

2023年度 EBIT増減の推移



*1 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

*2 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

*3 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

*4 FSC=Fuel Surcharge

*5 戦略事業費=コマース・受託事業原価など非航空に関する費用

*6 事業領域別の売上収益・EBITについては、社内管理上の簡便の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

(1) 航空運送事業の業績

2023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1兆5,149億円(前年同期比20.1%増加)、投資・財務・法人所得税前利益(以下「セグメント利益」という)は、1,322億円(前年同期比160.7%増加)となりました。(売上収益およびセグメント利益はセグメント間連結消去前数値です)

航空運送事業セグメント 部門別売上収益		
	2022年度	2023年度
	前年比(%)	
国際線(フルサービスキャリア)		
旅客収入	417,526	622,399
貨物収入	188,902	100,367
郵便収入	12,241	9,766
手荷物収入	1,766	1,556
小計	620,437	734,090
国内線(フルサービスキャリア)		
旅客収入	451,127	551,026
貨物収入	20,017	19,591
郵便収入	3,631	3,642
手荷物収入	409	491
小計	475,187	574,751
国際線・国内線合計	1,095,624	1,308,841
旅客収入(LCC)		
ZIPAIR	22,449	54,082
スプリング・ジャパン	8,224	13,253
LCC小計	30,674	67,335
その他	134,753	138,757
合計	1,261,052	1,514,934
	+20.1	

①国際線(フルサービスキャリア)

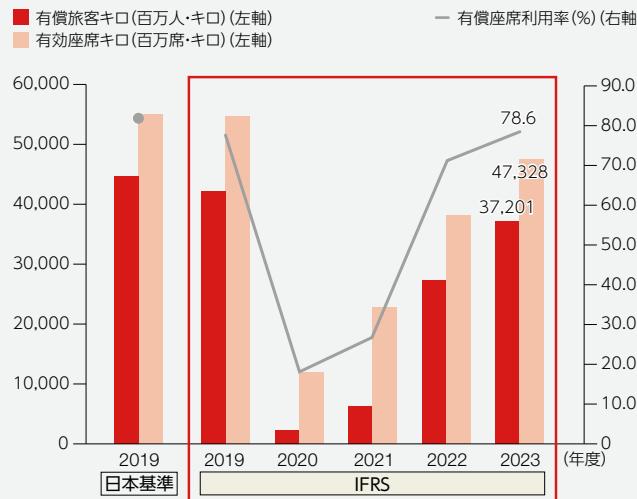
	2022年度	2023年度	前年比(%)
旅客収入(億円)	4,175	6,223	+49.1
有償旅客数(千人)	4,348	6,628	+52.4
有効座席キロ(百万席・キロ)	38,039	47,328	+24.4
有償旅客キロ(百万人・キロ)	27,310	37,201	+36.2
有償座席利用率(%)	71.8	78.6	+6.8pt
単価(円)*1	96,015	93,897	△2.2
イールド(円)*2	15.3	16.7	+9.4
ユニットレベニュー(円)*3	11.0	13.1	+19.8

*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

国際旅客輸送実績



国際線大路別実績

旅客収入(構成比)	2022年度	2023年度	前年比 (%)
米大陸線	38	35	+38.3%
欧州線	18	17	+39.0%
アジア・オセアニア線	34	33	+44.0%
中国線	3	7	+213.8%
ハワイ・グアム線	7	8	+83.9%
全路線・合計	100	100	+49.1%

有償旅客数	2022年度	2023年度	前年比 (千人)
米大陸線	1,291	1,501	+16.2%
欧州線	389	569	+46.3%
アジア・オセアニア線	2,247	3,251	+44.7%
中国線	103	702	+578.7%
ハワイ・グアム線	315	602	+90.8%
全路線・合計	4,348	6,628	+52.4%

有効座席キロ	2022年度	2023年度	前年比 (百万席・キロ)
米大陸線	16,254	17,893	+10.1%
欧州線	5,455	6,837	+25.3%
アジア・オセアニア線	12,968	15,912	+22.7%
中国線	377	2,213	+486.7%
ハワイ・グアム線	2,983	4,470	+49.8%
全路線・合計	38,039	47,328	+24.4%

有償旅客キロ	2022年度	2023年度	前年比 (百万人・キロ)
米大陸線	12,015	13,988	+16.4%
欧州線	3,640	5,355	+47.1%
アジア・オセアニア線	9,516	12,904	+35.6%
中国線	203	1,371	+573.2%
ハワイ・グアム線	1,934	3,582	+85.2%
全路線・合計	27,310	37,201	+36.2%

有償座席利用率	2022年度	2023年度	前年比 (%)
米大陸線	73.9	78.2	+4.3pt
欧州線	66.7	78.3	+11.6pt
アジア・オセアニア線	73.4	81.1	+7.7pt
中国線	54.0	61.9	+7.9pt
ハワイ・グアム線	64.8	80.1	+15.3pt
全路線・合計	71.8	78.6	+6.8pt

②国内線(フルサービスキャリア)

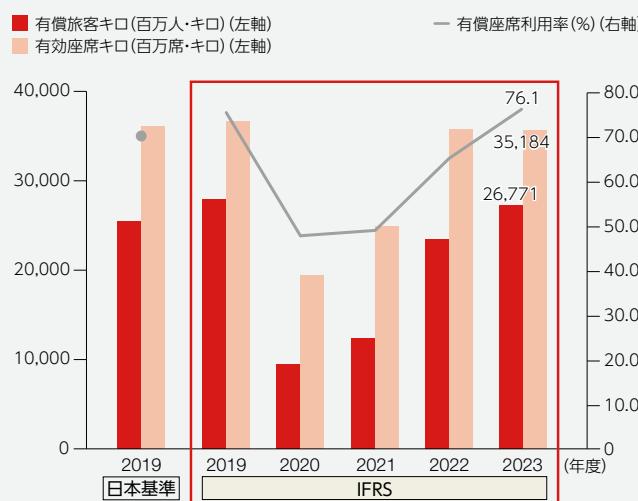
	2022年度	2023年度	前年比(%)
旅客収入(億円)	4,511	5,508	+22.1
有償旅客数(千人)	30,109	35,109	+16.6
有効座席キロ(百万席・キロ)	35,243	35,184	△0.2
有償旅客キロ(百万人・キロ)	23,090	26,771	+15.9
有償座席利用率(%)	65.5%	76.1%	+10.6pt
単価(円)*1	14,983	15,690	+4.7
イールド(円)*2	19.5	20.6	+5.3
ユニットレベニュー(円)*3	12.8	15.7	+22.3

※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

	2022年度	2023年度	前年比(%)
国際線			
貨物収入(億円)	1,889	1,003	△46.9
郵便収入(億円)	122	97	△20.2
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	2,795	2,515	△10.0
郵便トン・キロ(百万トン・キロ)	125	104	△17.2
国内線			
貨物収入(億円)	200	195	△2.1
郵便収入(億円)	36	36	+0.3
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	280	282	+0.8
郵便トン・キロ(百万トン・キロ)	22	22	+0.2

④LCC

2023年度のLCCにおけるZIPAIR Tokyoの旅客事業は、有償旅客数は1,130,315(人)、有償旅客キロは6,215,209(千人キロ)、有効座席キロは7,979,582(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845,485(人)、有償旅客キロは902,067(千人キロ)、有効座席キロは1,286,916(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、下記の通りです。

株式会社ジャルパック	2022年度	2023年度	前年比(%)
海外旅行取扱人数(万人)	1.7	5.9	+243.4
国内旅行取扱人数(万人)	213.1	170.4	△20.0
売上収益(億円)(連結消去前)	1,088	1,154	+6.1

株式会社JALUX

株式会社JALUX	2022年度	2023年度	前年比(%)
売上収益(億円)(連結消去前)	279	320	+14.9

株式会社ジャルカード

	2022年度	2023年度	前年比(%)
カード会員数(万人)	344.3	348.1	+1.1
売上収益(億円)(連結消去前)	171	132	△23.0

3. 営業費用増減分析

費用面では、燃油費は復便による使用量の増加などにより334億円の増加、人件費は採用再開による人員数の増加や業績回復に伴う賞与の増加等により417億円増加しました。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15,422億円(前年同期比14.7%増加)となりました。

主要営業費用内訳	2022年度	2023年度	前年差	前年比(%)
燃油費	3,233	3,567	+334	+10.3
運航施設利用費	526	723	+197	+37.4
整備費	1,003	1,243	+240	+24.0
航空販売手数料	220	260	+39	+18.0
サービス費*1	329	468	+138	+42.0
他変動費*2	1,776	2,137	+361	+20.3
機材費*3	1,358	1,386	+27	+2.0
人件費*3	2,923	3,340	+417	+14.3
その他の費用*3	2,075	2,294	+219	+10.6
営業費用合計	13,446	15,422	+1,976	+14.7
実質固定費*4	4,925	5,076	+151	+3.1

※1 サービス費=機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関する費用

※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

4. キャッシュ・フロー

2023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746億円増加し、7,138億円となりました。

(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益1,393億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3,639億円(前年同期は2,929億円のキャッシュ・インフロー)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△1,950億円(前年同期は△1,127億円のキャッシュ・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配当金の支払額を主因として、財務活動によるキャッシュ・フロー(アウトフロー)は△1,050億円(前年同期は△384億円のキャッシュ・アウトフロー)となりました。

キャッシュ・フロー	2022年度	2023年度	前年差	(億円)
営業キャッシュ・フロー	2,929	3,639	+710	
減価償却費	1,574	1,475	△98	
投資キャッシュ・フロー	△1,127	△1,950	△823	
投資額・出資額	△1,286	△2,210	△924	
フリーキャッシュ・フロー ^{*1}	1,801	1,688	△112	
財務キャッシュ・フロー	△384	△1,050	△665	
キャッシュ・フロー合計 ^{*2}	1,416	638	△778	
EBITDA ^{*3}	2,220	2,927	+707	

*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

2023年度の設備投資は、総額2,180億円(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。2023年度に実施した設備投資の主な内容は、航空機5機(エアバスA350-1000型機3機、ボーイング787-8型機1機、ATR42-600型機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。なお、ボーイング767-300型機2機を貨物専用機に改修しました。

航空機一覧	2022年度末			2023年度末			前年度末差
	所有	リース	合計	所有	リース	合計	
F S C * 機 Airbus A350-1000	0	0	0	3	0	3	+3
S 機 Airbus A350-900	12	4	16	11	4	15	△1
C Boeing 777-300ER	13	0	13	13	0	13	0
C Boeing 777-200ER	3	0	3	0	0	0	△3
大型機 小計	28	4	32	27	4	31	△1
中型機 Boeing 787-9	19	3	22	19	3	22	0
中型機 Boeing 787-8	25	0	25	23	0	23	△2
中型機 Boeing 767-300ER	16	11	27	16	9	25	△2
中型機 小計	60	14	74	58	12	70	△4
小型機 Boeing 737-800	47	9	56	47	9	56	0
小型機 小計	47	9	56	47	9	56	0
リージョナル機 Embraer 170/ Embraer 190	32	0	32	32	0	32	0
リージョナル機 De Havilland DHC-8-400CC	5	0	5	5	0	5	0
リージョナル機 ATR42-600/ ATR72-600	13	1	14	14	1	15	+1
リージョナル機 小計	50	1	51	51	1	52	+1
貨物機 小計	0	0	0	0	4	4	+4
FSC 合計	185	28	213	183	30	213	0
L C C LCC Boeing 787-8	5	0	5	8	0	8	+3
C C LCC Boeing 737-800	0	6	6	0	6	6	0
LCC 合計	5	6	11	8	6	14	+3
総計	190	34	224	191	36	227	+3

*FSC: フルサービスキャリア

6. 財政状態

2023年における財政状態は、格付評価上の自己資本比率は41.0%、ネットD/Eレシオは1.0倍と、引き続き健全な水準を維持しました。

(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1,286億円増加し、2兆6,492億円となりました。

(2) 債負

契約負債の増加などを主因として、前年度末に比べ372億円増加の1兆7,008億円となりました。

(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913億円増加の9,483億円となりました。

連結財政状態	2022年度末	2023年度末	前年度末差 (億円)
総資産	25,206	26,492	+1,286
現金および現金同等物	6,392	7,138	+746
有利子負債	9,255	8,872	△382
1年内返済	1,119	1,069	△50
自己資本 ^{*3}	8,162	9,099	+936
自己資本比率(%) ^{*1*4}	32.4(39.3)	34.3(41.0)	+2.0pt(+1.6pt)
D/Eレシオ(倍) ^{*5}	1.1	1.0	△0.2
ネットD/Eレシオ(倍) ^{*2*6}	0.4(0.1)	0.2(△0.0)	△0.2(△0.1)

*1 ()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

*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ネットD/Eレシオ

*3 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分

*4 自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率

*5 D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

*6 ネットD/Eレシオ=(有利子負債-現金および現金同等物)/自己資本

7. 燃油および為替ヘッジについて

(1) 方針

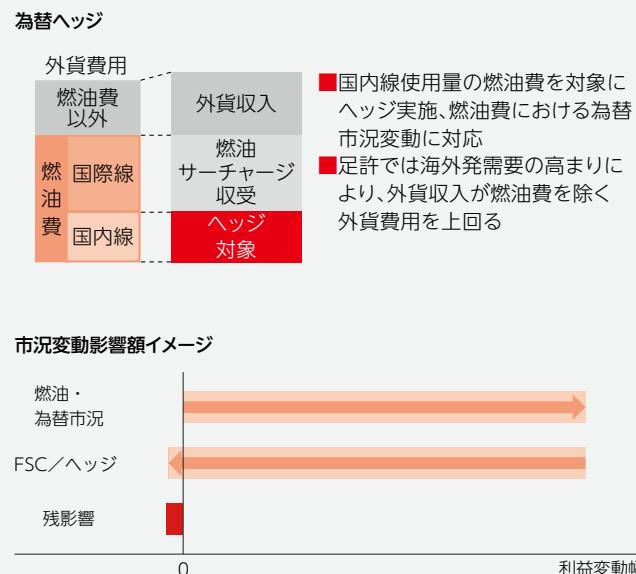
燃油市況については、国際線の燃油使用量分は燃油サーチャージにより一定程度リスクヘッジが可能であるため、国内線で使用する燃油量程度をヘッジ対象としています。為替市況については、当社の外貨建て収入は燃油費を除く外貨建て費用とほぼ同規模であり、燃油費部分にリスクがあります。燃油市況と同様に、国際線の燃油使用量分には燃油サーチャージがあるため、国内線の燃油使用量分を対象としてヘッジを実施しています。ただし、足元では外貨収入が燃油費を除く外貨費用を上回る状況も見られることから、柔軟に対応できるようにしています。

燃油・為替市況実績	2022年度	2023年度	前年比(%)
シンガポール・ケロシン (USD/bbl)	128.3	103.2	△19.6
ドバイ原油(USD/bbl)	95.2	81.9	△14.0
為替(円/USD)	134.6	143.4	+6.5

(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。

燃油ヘッジ



8. 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、ほぼ全ての従業員が対象となっております。また、従業員の退職などに際して、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、寿命リスク等にさらされていますが、重要なりスクではないと判断しています。

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います。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います。

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36社が有しています。また、企業年金基金はJAL企業年金基金など3基金等を有しています。なお、一部の海外子会社でも確定給付型の制度を有しています。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などを選択制で導入しています。また、一部の国内連結子会社などにより構成される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います。

9. 利益分配

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质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います。

配当金額については、配当性向概ね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回の剩余金の配当を行うことを基本方針としており、剩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」旨を定款に定めています。

主要 ESG データ

6. データ集 130

E 環境

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023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	9,121	4,421	6,214	8,222	9,102
航空機からのCO ₂ 排出量	千トン	9,085	4,393	6,194	8,193	9,072
航空機からのCO ₂ 排出量における	%	99.6	99.3	99.5	99.6	99.7
GHG Scope1の割合						
地上設備のCO ₂ 排出量 ^{*1}	千トン	15	14	14	10	9
車両のCO ₂ 排出量	千トン	21	15	17	19	21
有償輸送トンキロ当たり航空機	kg-CO ₂ /RTK	1.0648	1.3763	1.2751	1.0829	1.0040
CO ₂ 排出量						
全燃料に占めるSAFの使用率	%	1x10 ⁻⁴	0.009x10 ⁻⁴	2x10 ⁻⁴	47x10 ⁻⁴	120x10 ⁻⁴
JAL Green Operations推進による	千トン	157	82	142	195	217
CO ₂ 削減量	(排出量の1.7%)	(排出量の1.8%)	(排出量の2.3%)	(排出量の2.4%)	(排出量の2.4%)	
温室効果ガススコープ2 ^{*1}	千トン	57	51	53	56	53
温室効果ガススコープ3						
総量	千トン	1,402.7	1,046.2	1,534.6	1,765.3	2,243.1
					(1,758.0) ^{*2}	(2,238.8) ^{*2}
カテゴリー1: 購入商品・サービス	千トン	215	166	198	287	356
カテゴリー2: 資本財	千トン	721	264	481	350	651
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	455	603	842	1,111	1,219
カテゴリー5: 廃棄物	千トン	1.0	0.8	1.3	1.2	1.0
カテゴリー6: 出張	千トン	4.6	4.7	4.6	4.7	4.7
カテゴリー7: 通勤	千トン	6.1	7.7	7.7	8.1	9.1
カテゴリー8: リース	千トン	—	—	—	2.7	2.4
温室効果ガス スコープ1+2	千トン	9,178.0	4,472.0	6,267.0	8,278.0	9,155.0
温室効果ガス スコープ1+2+3	千トン	10,580.7	5,518.2	7,801.6	10,043.3	11,398.1
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	人	—	—	—	13,122	21,215
訪問者数						
JALカーボンオフセット利用者数	人	—	—	—	385	1,785
エネルギー消費量(航空)						
ジェット燃料	千kl	3,684	1,781	2,507	3,331	3,658
原油換算	千kl	3,488	1,687	2,357	3,154	3,426
エネルギー消費量(地上)^{*3}						
灯油	千GJ	0.3	1.2	1.2	1.0	1.2
重油A	千GJ	2.0	2.7	2.2	2.2	2.4
都市ガス、LPG	千GJ	257	245	241	193	177
蒸気、温水、冷水	千GJ	332	317	337	296	277
電気	千MWh	98	89	92	95	98
原油換算	千kl	40	35	39	37	38
電力換算						
エネルギー使用量(燃料合計)	千MWh	37,630	18,229	25,633	34,084	37,008

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
エネルギー使用量 (蒸気・温水・冷水その他)	千MWh	92	88	94	61	77
エネルギー使用量(総量)	千MWh	37,820	18,406	25,819	34,240	37,183
再生可能エネルギー使用量(総量)	千MWh	—	—	—	1.7	5.8
省燃費機材数						
Airbus A350	機	5	8	15	16	18
Boeing 787	機	49	49	51	52	53
Boeing 777	機	39	37	18	16	13
Boeing 737-800	機	62	61	64	62	62
Embraer 170	機	18	18	18	18	18
Embraer 190	機	14	14	14	14	14
ATR42-600	機	8	9	11	12	13
ATR72-600	機	2	2	2	2	2
省燃費機材総数	機	197	198	193	192	193
省燃費機材割合	%	82	84	85	86	86
環境投資						
投資額	十億円	181.3	55.3	132.0	86.1	179.6
車両						
自動車台数	台	3,609	3,604	3,537	3,649	3,695
ガソリン使用量	kl	691	495	539	636	694
軽油使用量	kl	7,430	5,125	5,964	6,772	7,392
バイオディーゼル混合燃料の使用量	kl	—	—	—	10	45
生物多様性の保全						
水使用量						
取水量						
上水	千m ³	447	335	316	381	449
地下水、海、河川、湖、工業用水	千m ³	0	0	0	0	48
総量	千m ³	447	335	316	381	497
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	%	15.9	66.5	66.5	87.8	94.4
利用している機内アイテム数の割合						
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	件	—	—	—	0	0
違反件数						
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	%	2.5	10.4	25	45	57.6
「新規石油由来」使い捨てプラスチック						
削減率						
空港・貨物輸送における	%	—	87.6	90	91	91
使い捨てプラスチックの						
環境配慮素材利用率						

E 環境		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
食品廃棄							
ジアルロイヤルケータリング(JRC)	トン	153.5	22.5	24.3	62.1	75.3	
成田・羽田における食品廃棄							
ジアルロイヤルケータリング(JRC)	トン	11.8	6.3	11.7	46.5	75.3	
成田・羽田における堆肥化された食品廃棄物の総重量							
廃棄総計	トン	141.7	16.2	12.6	15.5	0.0	
木材／紙／繊維容器							
原価に対するカバー割合	%	—	43.6	30.8	100.0	100.0	
総重量	トン	—	369.0	77.9	249.8	326.6	
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	100.0	
AWB(航空貨物輸送状)の電子化の割合	%	—	—	25	62.5	82.6	
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	5.54	2.43	3.06	4.66	4.62	
炭化水素/HC							
航空機のLTOサイクル ^{*4} での排出量	千トン	0.66	0.13	0.15	0.25	0.24	
一酸化炭素/CO							
航空機のLTOサイクル ^{*4} での排出量	千トン	4.35	1.71	2.40	3.47	3.50	
VOC(揮発性有機化合物)排出量							
トン	27.7	23.7	24.3	32.3	25.4		
代替フロン排出量(航空機)							
kg	3.94	1.96	14.27	13.02	19.85		
産業廃棄物							
総量	トン	3,330	2,834	3,998	3,148	2,814	
廃棄物のリサイクル量	トン	3,320	2,817	3,985	3,130	2,794	
埋め立て総量	トン	10	17	13	18	20	
PCB(ポリ塩化ビフェニール)廃棄物	トン	0	0	0	0	3.6	
最終処分率	%	0.3	0.6	0.3	0.6	0.7	
騒音の低減							
低騒音機材							
ICAO Chapter 4 基準相当機材率	%	100	100	100	100	100	
ICAO Chapter 14 基準相当機材率	%	45	40	41	42	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 第三者保証取得データ(カテゴリー1,2,3,6,7,8)の合算値

※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 PDF 温室効果ガス独立検証声明書

https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/environment-management/pdf/ja_CO2_JAL_20240705_verification_statements.pdf

PDF NOx排出量/水使用量 独立検証声明書

https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/environment-management/pdf/ja_NOx_JAL_20240705_verification_statements.pdf

S 社会

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
人財^{*1}							
人財基礎							
人員							
連結従業員数	人	35,653	36,060	35,423	36,039	36,500	
全体 ^{*2}	人	25,278	25,244	25,191	25,638	25,328	
職種別	人	2,766	2,876	3,082	3,196	3,375	
地上職 ^{*2}	人	7,609	7,940	7,150	7,205	7,797	
運航乗務員	人	14.8	15.0	15.9	15.9	15.2	
客室乗務員	人	85.1	85.0	84.1	84.1	84.8	
管理職比率	%	—	—	—	—		
一般職比率	%	—	—	—	—		
資格							
運航乗務員(機長+副操縦士) ^{*3}	人	2,519	2,620	2,632	2,782	2,883	
航空整備士(国家資格を有する者) ^{*3}	人	1,859	1,856	1,867	1,929	1,947	
採用・離職							
新入社員数	人	3,711	2,352	718	1,776	4,274	
新入社員数(男性) ^{*4}	人	186	156	115	118	270	
新入社員数(女性) ^{*4}	人	855	567	18	36	828	
中途採用者数	人	50	6	0	53	131	
(日本雇用の業務企画職) ^{*4}	%	3.9	2.4	3.7	4.4	5.1	
総離職率 ^{*4}	%	—	—	2.2	1.8	2.3	
総離職率(男性) ^{*4}	%	—	—	—	—	2.8	
総離職率(女性) ^{*4}	%	—	—	1.5	2.6	2.8	
自発的離職率 ^{*4}	%	1.9	1.1	1.6	2.6	2.8	
定年退職後再雇用者数 ^{*4}	人	622	735	837	926	1,061	
採用にかかる平均費用 ^{*4}	万円	8.1	15.9	20.6	16.4	19.0	
平均年齢							
全体	歳	39.4	38.6	39.4	39.6	39.2	
職種別	歳	40.2	39.1	40.0	40.1	39.8	
地上職	歳	43.8	44.0	43.8	43.6	43.6	
運航乗務員	歳	35.0	35.0	35.8	36.4	36.1	
客室乗務員	歳	—	—	—	—		
多様性							
人員							
女性従業員比率	%	50.6	51.7	50.1	50.6	51.3	
男性従業員比率	%	49.4	48.3	49.9	49.4	48.7	
女性管理職比率 ^{*5}	%	18.4	19.5	21.9	22.8	23.2	
女性管理職比率(組織を率いる管理職)	%	—	—	26.4	28.4	29.8	
外国人管理職比率(地上管理職) ^{*4} ^{*6}	%	19.5	19.9	20.5	18.1	19.4	
海外事業所での海外雇用社員比率 ^{*4}	%	88.4	84.0	90.1	89.0	87.2	
海外雇用管理職数 ^{*4}	人	216	218	226	222	229	
海外事業所での	%	56.3	53.0	57.4	55.9	55.5	
海外雇用社員管理職比率 ^{*4}	%	—	—	—	—		
中途採用社員在職者数 ^{*4}	人	2.62	2.67	2.64	2.75	3,372	
障がい者雇用率 ^{*7}	%	—	—	—	—	2.90	

S 社会

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
平均勤続年数						
職種・男女別						
全職種(連結)	男性	年	—	—	19.0	18.3
	女性	年	—	—	10.4	9.9
運航乗務員(連結)	男性	年	18.4	16.6	15.9	15.2
	女性	年	4.7	3.5	3.5	4.0
客室乗務員(連結)	男性	年	7.8	6.2	5.2	2.9
	女性	年	9.5	8.7	9.3	9.0
地上職(連結)	男性	年	19.6	19.2	19.5	19.1
	女性	年	9.6	9.6	10.6	10.6
全職種(単体 ^{※4})	男性	年	—	21.4	21.4	20.9
	女性	年	—	10.5	11.7	12.4
運航乗務員(単体 ^{※4})	男性	年	21.0	21.2	21.0	20.7
	女性	年	5.4	5.9	6.1	5.7
客室乗務員(単体 ^{※4})	男性	年	6.8	6.8	8.3	9.0
	女性	年	10.2	10.3	11.6	11.6
地上職(単体 ^{※4})	男性	年	22.1	22.0	22.2	21.6
	女性	年	13.7	13.2	13.1	13.9
年収						
平均年収						
全体	千円	6,684	5,638	5,521	6,670	7,246
運航乗務員(連結)	千円	20,225	17,695	17,420	18,797	19,593
客室乗務員(連結)	千円	5,151	3,769	3,886	5,079	5,687
地上職(連結)	千円	5,667	4,883	4,558	5,617	6,162
運航乗務員(単体 ^{※4})	男性	千円	—	—	18,166	19,167
	女性	千円	—	—	6,528	7,425
客室乗務員(単体 ^{※4})	男性	千円	—	—	4,823	4,830
	女性	千円	—	—	5,189	6,010
地上職(単体 ^{※4})	男性	千円	—	—	7,442	8,206
	女性	千円	—	—	5,686	5,860
男女間賃金差異						
運航乗務員(単体 ^{※4})	%	—	—	—	35.9	38.7
客室乗務員(単体 ^{※4})	%	—	—	—	107.6	124.4
地上職(単体 ^{※4})	%	—	—	—	76.4	71.4
研修						
一人当たりの研修時間	時間/人	72.3	277.1	162.3	259.4	65.3
一人当たりの研修費用	円/人	449,480	109,321	84,469	138,651	164,103
健康経営^{※8}						
健康診断の受診率						
社員	%	100	100	100	100	100
家族 ^{※9}	%	37.5	36.0	40.7	47.1	FY24中に開示
乳がん検査受診率						
社員、18歳以上の家族等	%	36.7	43.4	—	—	—
社員	%	—	—	58.9	62.0	61.4
35歳以上の家族等	%	—	—	30.2	33.4	34.7

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
子宮がん検査受診率						
社員、18歳以上の家族等						
社員	%	30.7	38.6	—	—	—
18歳以上の家族等	%	—	—	54.1	57.9	57.4
肥満率(BMI 25以上)						
社員、家族等	%	—	—	25.4	27.9	29.8
高ストレス者割合						
社員	%	—	—	19.1	19.3	19.1
喫煙率						
男性	%	27.9	26.3	25.9	25.4	24.7
女性	%	5.0	4.2	4.2	4.3	4.0
エンゲージメント						
エンゲージメントの高い社員の割合 ^{※10}	%	54.4	54.4 (調査無し)	51.7	51.7 (調査無し)	53.8
働き方						
ライフケアと仕事の両立						
男性社員の育児休職取得率 ^{※4 11}	%	81.8	106.3	99.3	87.2	80.5
介護休職制度利用者 ^{※4}	人	53	40	20	42	36
労働生産性の向上						
総実労働時間数 ^{※4}	時間/人	1,862	1,878	1,890	1,884	1,876
有給休暇取得率 ^{※4}	%	79.0	71.5	74.5	81.0	84.5
一人当たり月平均時間外労働時間数 ^{※4}	時間/人	9.5	8.0	9.9	10.5	9.7
労働災害 ^{※4}	件	28	13	11	47	60
テレワーク実施延べ人数 ^{※4}	人	36,105	336,287	346,167	277,028	232,327
ワーケーション・ブリッジャー制度	件	247	918	1,533	1,521	1,679
利用件数 ^{※4 12}	件					

※1 日本航空株式会社および連結子会社53社

※2 2023年度より人材派遣会社からの派遣社員およびパートタイム社員を除く

※3 各年度の前年度1月1日時点

※4 日本航空株式会社のみ

※5 2023年度より組織を率いる管理職を対象に集計

※6 (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

※7 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

※8 日本航空健康保険組合のデータに基づき算出

※9 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

※10 調査は2022年度以前は2年おきに実施、2023年度以降は毎年度実施。5段階評価のうち4または5を選択した社員の割合。2020年度、2022年度は前年度の結果を記載

※11 2021年度以前は育児休職制度利用者延べ人数で計算

※12 2019年度はワーケーション実績のみ

G ガバナンス

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
人権の尊重						
人権デューデリジェンス対応実施率	%	—	—	—	100	100
人権尊重に関する教育の受講率	%	—	—	—	81.9	75.5
長時間労働に該当する社員比率	%	—	—	—	1.98	3.57
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	171
海外投資家との面談(延べ数)	件	219	262	164	230	214
合計	件	386	471	352	392	385
うち、経営陣による面談	件	63	173	91	112	124
個人株主						
IRメール登録者数	人	—	1,805	7,464	15,000	18,290
コンプライアンス						
内部通報件数	件	—	—	—	170	236
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	100
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	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	2	0	2	0
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	4	4	2
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 ^{*1}	%	100	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	98.7
取締役数 ^{*1}	人	10	10	9	9	9
社外取締役比率 ^{*1}	%	30	30	33	33	33
女性取締役数 ^{*1}	人	1	1	1	1	2
女性役員数(取締役含む) ^{*1}	人	5	5	5	6	8
女性役員比率 ^{*1}	%	—	13.2	13.9	16.7	22.2

*1 日本航空株式会社のみ

その他

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社会貢献活動						
チャリティマイル寄付金額	円	9,208,500	11,328,500	0	4,611,500	27,307,000
ボランティア参加人数	人	7,745	9,772	6,125	5,198	6,253
ボランティア合計時間	時間	51,734	33,600	27,952	21,361	25,929
子どもの夢応援プロジェクト	マイル	—	—	—	3,843,000	768,000
寄付マイル						
空育 [®] の参加人数	人	191,840	20,435	50,147	52,586	77,968

第三者保証の取得 PDF 社会性データ https://www.jal.com/ja/sustainability/human/human_rights/pdf/social_assurance.pdf

航空領域(FSC・LCC・貨物郵便)

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
安全	航空事故	件	1	0	2	3	1	
	重大インシデント	件	3	1	1	0	1	
	イレギュラー運航 ^{*1}	件	33	39	47	48	39	
	安全上のトラブル ^{*2}	システム不具合(エンジン)	9	6	6	10	17	
		システム不具合(エンジン以外)	36	13	23	22	30	
		落下物	4	1	1	3	2	
機材	大型機	機	0	0	0	0	3	
	Airbus A350-1000	機	5	8	15	16	15	
	Airbus A350-900	機	13	13	13	13	13	
	Boeing 777-300ER	機	4	4	4	0	0	
	Boeing 777-300	機	11	11	8	3	0	
	Boeing 777-200ER	機	11	9	4	0	0	
	Boeing 777-200	機	20	22	22	22	22	
	中型機	機	29	29	29	30	31	
	Boeing 787-9	機	29	29	29	27	27	
	Boeing 787-8	機	5	2	0	0	0	
	Boeing 767-300ER	機	62	61	65	62	62	
	Boeing 767-300	機	0	0	0	0	2	
	小型機	機	32	32	32	32	32	
	Boeing 737-800	機	10	11	13	14	15	
リージョナル機	Airbus A321ceo P2F	機	5	5	5	5	5	
	ATR42-600/ATR72-600	機	5	3	0	0	0	
	De Havilland DHC-8-400CC	機	241	237	239	224	227	
	SAAB340B	機	378	368	380	376	384	
運航実績	合計	機	293,732	142,463	261,149	292,273	307,077	
	就航空港	国内線(LCCの運航便を含む)	地点	62	61	61	64	65
		国際線	地点	378	368	380	376	384
	便数	国内線	便	242,603	134,325	244,022	263,585	266,243
		国際線	便	51,129	8,138	17,127	28,688	40,834
		合計	便	293,732	142,463	261,149	292,273	307,077
	運航率	国内線	%	98.12	97.12	98.06	98.46	98.03
		国際線	%	99.36	99.04	99.24	99.82	99.9
	定時出発率	国内線	%	86.71	96.74	94.15	91.33	84.69
		国際線	%	86.35	93.17	88.98	74.05	81.06
		合計	%	86.62	96.02	93.38	89.63	84.21
	定時到着率	国内線	%	83.29	96.27	92.99	88.88	80.75
		国際線	%	86.83	95.33	91.78	79.74	81.59
		合計	%	84.18	96.38	92.81	87.99	80.86
	提携航空会社数	国内線 ^{*3}	社	3	3	3	4	4
		国際線	社	36	35	35	34	34

航空領域(FSC・LCC・貨物郵便)

			単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
運航実績	便数(ZIPAIR Tokyo)	合計	便	—	943	2,041	3,100	5,061
	便数(スプリング・ジャパン)	国内線	便	—	—	837	4,500	4,068
		国際線	便	—	—	118	335	2,037
		合計	便	—	—	955	4,835	6,105
輸送実績	国内線(フルサービスキャリア)	旅客数	人	33,783,710	12,212,131	16,238,833	30,109,920	35,109,846
		国内の旅客輸送量の増加 ^{*4}	%	—	▲74.2(LCC除く)	▲59(LCC除く)	▲15	2
		訪日外国人国内線利用人数	人	701,240	49,188	121,844	582,180	912,578
		どこかにマイルの利用者数	万人	—	—	—	54	63
		有償旅客キロ ^{*5}	千人・キロ	25,443,520	9,282,122	12,089,054	23,090,624	26,771,128
	国際線(フルサービスキャリア)	有効座席キロ ^{*6}	千座席・キロ	36,199,539	19,452,985	24,535,597	35,243,210	35,184,302
		有償座席利用率	%	70.3	47.7	49.3	65.5	76.1
		旅客数	人	8,277,987	357,519	892,471	4,348,562	6,628,180
		有償旅客キロ ^{*5 *7}	千人・キロ	41,905,628	2,196,423	6,027,871	27,310,618	37,201,833
		有効座席キロ ^{*6 *7}	千座席・キロ	54,324,546	11,918,047	22,780,657	38,039,283	47,328,459
貨物郵便	国内線有償貨物トン・キロ		千トン・キロ	328,182	237,874	231,515	280,599	282,974
	国際線有償貨物トン・キロ		千トン・キロ	2,407,691	1,948,205	3,113,671	2,795,737	2,515,410
	国内の貨物輸送量の増加 ^{*4}	%	—	—	▲30	▲34	▲17	▲15
	医薬品輸送・取り扱いの実績 ^{*4}	トン	610	+18%	+92%	+123%	+437%	
顧客満足	NPS(Net Promoter Score) ^{*8}	国内線	ポイント	+7.6	+23.0	+7.1	+3.0	+6.8
		国際線	ポイント	+8.2	+30.0	+7.4	▲3.3	+3.3
	お客さまの声		件	37,621	19,712	21,095	30,795	30,487
アクセシビリティ	移動にバリアを感じている	左記のお客さまの搭乗率	%	0.36	0.29	0.64	0.71	0.81
	お客さまの数	金属探知機に反応しない木製車いすの数	台	478	478	478	508	508

表中の数値は、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上で、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、直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および航空法第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、直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年対比。貨物の医薬品輸送・取り扱いの実績には成田空港医薬専用温庫の取り扱い量を含む。

※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」「有効座席利用率」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 2020年度までは2017年度期初実績対比。2021年度以降は2021年度期初実績対比。

非航空領域(マイル・ライフ・インフラ)

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
マイル・カード	JMB会員数(延べ人数)	百万人	約35.0	約35.5	約36.0	約37.0	約38.0
	発行マイル指標 ^{*1}	FY18=100 とした指標	104.3	81.7	87.6	101.4	124.1
	JALカード会員数	万人	372.0	358.0	346.1	344.3	348.1
	株式会社JALカード収入 ^{*2}	営業収益 売上収益	億円 億円	201 196	— 186	— 185	— 171
							132
旅行	株式会社JALレパック旅行取扱人数 全体	人	2,789,979	1,141,342	1,004,500	2,149,697	1,765,244
	海外旅行	人	183,202	45	68	17,447	59,905
	国内旅行	人	2,606,388	1,141,293	1,004,450	2,131,981	1,704,610
	訪日外国人旅行者	人	389	4	32	269	729
	株式会社JALレパック収入 ^{*2}	営業収益 売上収益	億円 億円	1,696 1,701	— 555	— 458	— 1,088
							1,154
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 貨物便 合計	万便 万便 万便	8.2 0.5 8.7	0.3 0.6 0.9	1.1 0.6 1.7	2.3 0.6 2.9
							6.1
							0.5
							6.6
外部との連携	JAL Wellness & Travel の推進	提携自治体数	—	—	—	4	5
	包括連携協定都市数 ^{*3}	都市	20	25	41	47	49
	連携協定校数 ^{*4}	校	25	30	32	33	34
	ラボ・アライアンス数 ^{*5}	社	11	12	12	11	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	77

表中の数値は、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

※5 2024年2月にて活動終了

国際線ルートマップ°

(2024年5月31日現在)

6. データ集 137



就航都市数 386地点 378都市

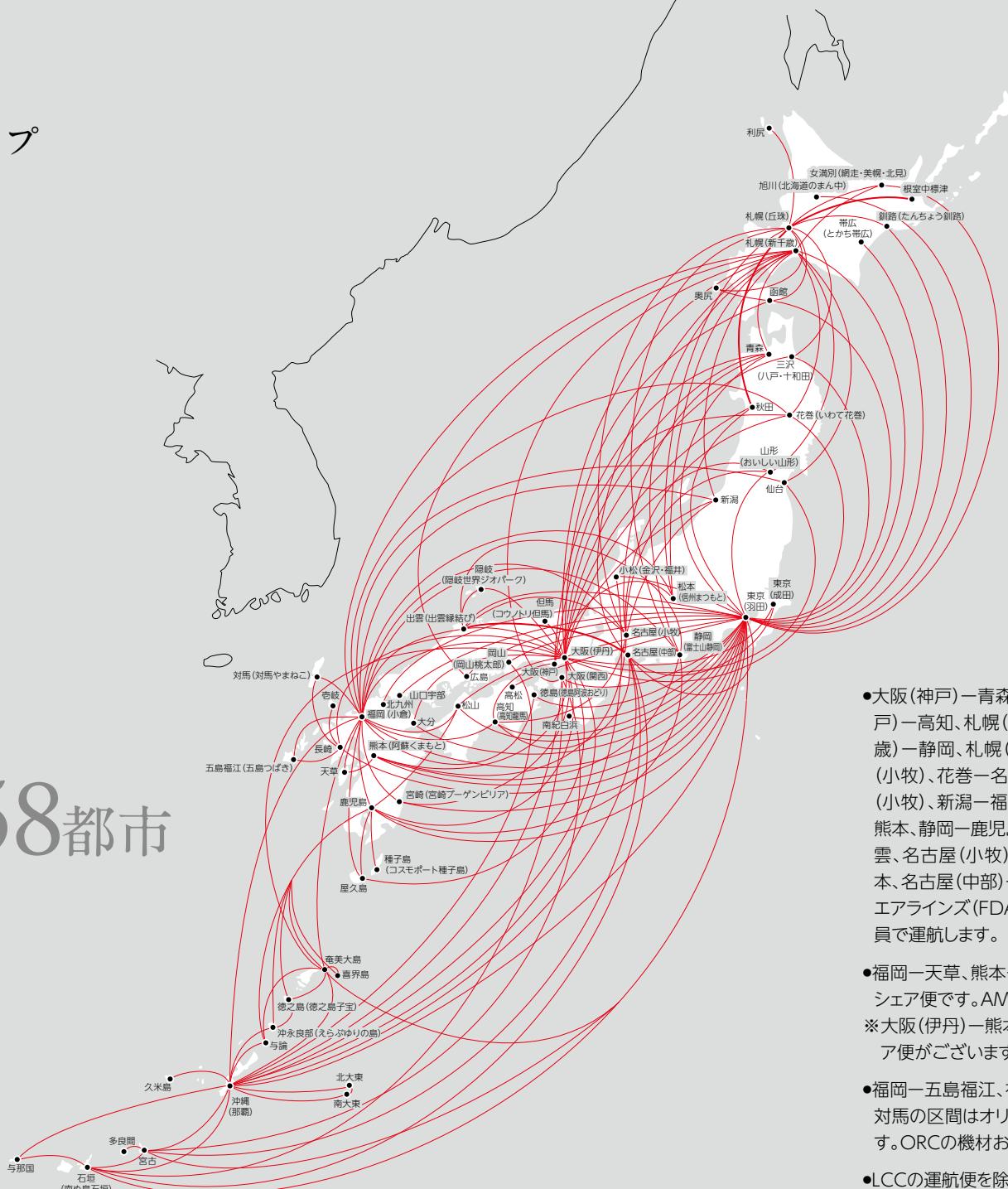
- 上記ルート図は、コードシェア便を含みます。
- 上記地図は、JALのオンライン都市を中心に都合上変形デフォルメしています。
- 破線(---)は、片道のみの運航路線です。

国内線ルートマップ

(2024年5月31日現在)

就航都市数

64地点 58都市



- 大阪(神戸)ー青森、大阪(神戸)ー花巻、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)、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)ー出雲、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で運航します。

- 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で運航します。

※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。

- 福岡ー五島福江、福岡ー対馬、長崎ー壱岐、長崎ー五島福江、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で運航します。

- LCCの運航便を除く

連結子会社一覧

(2024年4月1日現在)

名称	資本金 (百万円)	議決権の所有割合			
		直接(%)	間接(%)	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	
日本エアコミュニケーションズ株式会社	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സ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 ^{※1}	議決権の所有割合			
		直接(%)	間接(%)	合計(%)	
その他セグメント					
●整備					
株式会社JALエアテック	100	67.2	3.4	70.6	
●貨物					
JUPITER GLOBAL LIMITED	1,960	46.4	4.6	51.0	
	千香港ドル				
●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.	1,000	—	100.0	100.0	
	千米ドル				
JALPAK INTERNATIONAL(EUROPE)B.V.	1,600	—	100.0	100.0	
	千ユーロ				
JALPAK INTERNATIONAL(FRANCE)S.A.S.	160	—	100.0	100.0	
	千ユーロ				
EURO-CREATIVE TOURS(U.K.)LTD.	100	—	100.0	100.0	
	千英ポンド				
PT. TAURINA TRAVEL DJAYA ^{※2}	500,000	—	49.0	49.0	
	千インドネシアルピア				
●空港周辺事業					
株式会社JALエービーシー	100	—	100.0	100.0	
●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	100.0	—	100.0	
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	

※1 単位の記載がないものは全て「百万円単位」

※2 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としています。

社外からの主な評価(2023年～2024年)

6. データ集 140

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。 商品・サービスに関する評価 <https://www.jal.com/ja/outline/awards.html> プレスリリース: 受賞 <https://press.jal.co.jp/ja/awards/>

サステナビリティに関する評価

- S&P Dow Jones Indices



Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

2年連続

- FTSE Russell



FTSE Blossom Japan Index

3年連続



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

3年連続



- CDP



気候変動「A-」評価

2年連続

- 経済産業省

- 東京証券取引所



Sustainability Transformation

初選出・航空業界で唯一受賞

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

3年連続

空港・機内における商品・サービスに対する評価

- SKYTRAX



SKYTRAX World Airline Star Rating 「5スター」

7年連続

SKYTRAX World Airline Awards
World's Best Premium Economy Class

初の世界一

Best Premium Economy Class Airline Seat
Best Premium Economy Class in Asia

Best Economy Class Airline Seat

7期連続8度目

DEI推進に対する評価

- 一般社団法人work with Pride



PRIDE指標2023 最上位「ゴールド」受賞

8年連続

- JobRainbow



D&I Award 2023 最高評価「ベストワークプレイス」

3年連続

- MSCI



日本株女性活躍指数(WIN)

※当社によるMSCIインデックスへの組み入れいや、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。

DX推進に対する評価

- 経済産業省
- 東京証券取引所
- 独立行政法人情報処理推進機構



DX銘柄

2年連続

- 公益社団法人企業情報化協会

IT賞(顧客・事業機能領域)

情報開示に対する評価

- 日本経済新聞社



日経統合報告書アワード2023「優秀賞」

- 公益社団法人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 第1位

5度目

- 環境省



ESGファイナンスアワード・ジャパン 環境サステナブル企業

2年連続

ウェルネス推進に対する評価

- スポーツ庁



「スポーツエールカンパニー」として7年目の認定に伴い
「スポーツエールカンパニー2024 シルバー」に認定

株式情報 (2024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・祝日・年末年始を除く 9:00~17:00)

Webサイト <https://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 <https://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 479,153人

※発行済株式総数には自己株式136,327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)	80,412,000	18.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	27,266,200	6.23
京セラ株式会社	7,638,400	1.74
JPモルガン証券株式会社	5,107,711	1.16
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.14
GOVERNMENT OF NORWAY	4,216,486	0.96
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,346,162	0.76
BBH BOSTON CUSTODIAN FOR BLACKROCK GLOBAL ALLOCATION FUND, INC. 620313	2,955,500	0.67
THE BANK OF NEW YORK 134088	2,673,100	0.61
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	2,532,209	0.57
計	141,147,768	32.24

※ 議決権比率は自己株式136,327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。

会社情報 (2024年3月31日現在)

社名	日本航空株式会社
本社	所在地 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
設立	1951年8月1日
代表取締役 社長執行役員	鳥取 三津子
資本金	273,200百万円
従業員数	連結 36,500名 単体 13,791名
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

本レポートの他、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

<https://www.jal.com/ja/>
Webサイト内でも下記の詳細情報について開示しています。

●会社情報

<https://www.jal.com/ja/company/>



●安全・安心

<https://www.jal.com/ja/safety/>

●サステナビリティ

<https://www.jal.com/ja/sustainability/>

●IR情報

<https://www.jal.com/ja/investor/>

●その他情報媒体

安全報告書
<https://www.jal.com/ja/safety/report/>

コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.jal.com/ja/philo-sophy-vision/governance/>

有価証券報告書
<https://www.jal.com/ja/investor/library/group.html>

決算短信
<https://www.jal.com/ja/investor/library/information/>



表紙について

多くのお客さまがお乗りになったエアバスA350-1000が、これから滑走路へ向かい、広々とした空へと飛び立っていくところです。

20年ぶりの新型主力機は、お客さまそれが思い思いの時間をお過ごしいただく機内と、環境負荷の大幅な低減を図る最新鋭の省燃費性能を、同時に実現しています。

私たちJALグループは、目まぐるしく変わる社会や環境の中で、人やモノの安全・安心な「移動」とともに、その先の「関係・つながり」を創造することにより、社会的価値と経済的価値を創出し、さらなる企業価値の向上を図ってまいります。

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

会社情報 ————— 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/



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。