

5

ガバナンス

この章で伝えたいこと

- 取締役会の高い実効性
- 強固なガバナンス
- 攻めの経営を支える不断のリスクマネジメント
- ステークホルダーとともに推進する人権尊重の取り組み

Contents

社外取締役・取締役会議長メッセージ	98
コーポレート・ガバナンス	100
リスクマネジメント	112
行動規範に基づく取り組み	114
人権の尊重	117



社外取締役・取締役会議長メッセージ

5. ガバナンス 98



社外取締役
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
指名委員会委員長
柳 弘之

3つのテーマで活発な議論を推進

2024年度の取締役会では、私は主に3つの視点を大切にしながら議論に注力してきました。

一つは、成長戦略についてです。JALならではの成長をどう定義するのか、成長戦略を議論する際によくある「飛び地」をどう捉えるべきかなど、基本的かつ重要な論点を経営陣に投げかけて議論を深めるようにしてきました。航空事業に加えて、JALの良質なアセットを更に太く、大きくしていくことで新たなビジネスや成長につなげていく。そんな構想づくりをサポートし、2026年度以降の中長期戦略の策定につなげていきたいと思っています。

二つめは、横串機能の強化についてです。私は、メーカーでの経営において、横の機能が縦の事業を強くすることを体験してきました。取締役会の議論においては、縦横が有機的な関係を形成し、全体像が描けているかという観点で、事業横断的な取り組みを確認してきましたが、JALは横串機能に課題を有していると感じています。「人財戦略」「DX」「GX」「CX」「ソリューション営業」などの主な横串

機能の戦略について、取締役会では重点的にレビューを実施していきます。

三つめは、飲酒に関わる不適切事案への対応です。2024年度においてJALグループでは運航乗務員による飲酒に関わる不適切事案が発生し、国土交通省から行政指導を受けましたが、振り返るとここ数年で何回も飲酒問題が起きています。こうした問題の背景には往々にして「上司にももの言えない」「社員同士に距離感がある」といった組織風土の問題が存在します。こうした点も踏まえて、2025年2月に発足した検証委員会では、委員長として再発防止策の進捗や有効性のフォローアップ、さらには組織課題への対応に対し、確認をしつつ、しっかりと助言をしていきます。

次世代の経営層の育成を議論

2024年度は鳥取社長を中心とした執行体制の1年目でした。指名委員会では毎年、社長の評価を行っており、副社長2名とのチーム経営を適切に機能させ、数々の課題を乗り越えた初年度は全体的には及第点と評価しました。今後は、鳥取社長がモットーとする「お客さま視点での経営」を力強く推進していただきたいと期待しています。また、次世代の経営層の育成についても、候補者に対してより難易度の高い仕事を担ってもらうなど具体的な育成方法を議論しています。ガバナンス強化に向けては、取締役会の実効性を高めるため取締役構成の社外比率の向上、スキルの多様性などを含めて最適な構成となるよう議論をしていきます。



社外取締役
三屋 裕子

マーケティングと人財育成に貢献する

私はこれまで選手として、あるいは組織のトップとしてスポーツに深く関わる中で世界各地を訪れ、また、さまざまな選手を見てきました。そうした経験から私がJALグループの社外取締役として果たすべき役割は、大きく二つあると認識しています。

一つは、利用者として感じてきた、顧客目線のマーケティングです。JALが進めようとしているビジネスは、本当にお客さまが望んでいることなのか、お客さまに満足いただけるサービスなのかといった問題意識を持ってしっかりと議論していくようにしています。

直近では、DXを活用した顧客サービスに課題を感じています。若者を重要な顧客層として意識しているにもかかわらず、Webサイトやアプリの使い勝手が悪く、新たな体験価値の創出という観点では道半ばです。この点についてはすでに改良がなされており、お客さまにJALの本気度が伝わるようなサービスとなることを期待しています。

もう一つは、選手の育成経験を踏まえた人財育成です。指名委員会の委員として、次世代の経営

人財の育成に向けて責任を持って関わっていきたいと考えています。そのためには、社内取締役と私たち社外取締役との間の人財に関する情報格差を埋めることが課題と感じています。議論を深めていくためには、候補者の表面的な情報だけでなく、人となりも含めて知っておきたい、そのような観点から、2025年度からは、取締役会だけでなく、オフサイトミーティングも活用して、経営幹部候補となり得る執行役員の方々との対話の機会を増やしていきます。

JALの強みを最大限に生かす

非航空事業を伸ばしていくという方向性については、経営環境に左右されない企業体質を構築していく上で大変重要なことだと捉えています。ただ、ブルーオーシャンは少なく、レッドオーシャンで戦わざるを得ないことも少なからずあり、成果はまだ限定的です。ただ私はそうした市場であればこそJALの強みを最大限に生かしていくべきだと考えています。例えば、客室乗務員が持つ接客技術、おもてなしのノウハウを生かして、お客さまとのタッチポイントで何かできることはないか。そんな議論ができればと考えています。

就任から2年が経ち、人財をはじめとしたJALの多様な強みに接する機会も増えていきます。一方で、人に対する情や思い入れも生まれてきますので、バイアスなし、忖度なしを自らに言い聞かせながら、議論を深めていきます。



社外取締役
荻田 正信

長期的な視点で企業価値向上に貢献

私は総合不動産企業で40年余り街づくりや都市開発に携わってきました。また、2011年からは経団連の観光委員会の委員長を、2024年からは公益社団法人日本観光振興協会の会長を務めています。

このような経験から、同じく観光産業であるとともに、人々の移動やつながりを支えている航空業界には以前から親近感があり、また、パンデミックを共に乗り越えてきたところに共感を感じています。

不動産業は、豊かな暮らしができる街づくりを通じてさまざまな社会課題を解決しています。航空産業は、観光であれば旅行を通じてお客さまに感動を与える、ビジネスであれば産業インフラとして効率的な移動の提供を通じて、社会課題の解決に貢献しています。その過程で、長期的な視点を持って、大きな投資をする必要があるという点においては、二つの産業の共通点があります。そのような観点で、JALの企業価値向上に貢献したいと考えています。

二つの価値を追求する

一方で、昨今の市場では資本効率の観点からROEが重視されています。不動産業でROEを高めようと思えば、キャッシュを生まない土地を売却することが最も近道ですが、それでは社会課題を解決し、未来につながる価値を生み出すことはできません。また、JALも、人々に快適で安全な移動時間、移動空間を提供する航空サービスを通じて、観光やビジネス、地域の活性化といった社会価値を創出しています。そのためには、短期的な経営指標にとらわれず、長期的な視点で課題に取り組みねばなりません。

加えて、JALは今後、新規事業の創出に取り組んでいきますが、そのためにもまさに長期的な視点で、社会構造がどう変わり、人のニーズがどう変化し、どんな社会課題が生じているかを予測することが極めて重要です。

最終的には社会的な価値が経済的な価値を生むと考えています。長期的な視点で社会的価値と経済的価値の二つの価値を追求するということを常に意識して、取締役会の議論に参画していきたいと考えています。

社外取締役としては、第三者の目線、あるいは、利用者の視点を持って、本業を熟知した経営陣をしっかりと応援しつつ、JALが今後どのように大きく翼を広げていくかを経営陣と一緒に追求していきます。



取締役会議長
赤坂 祐二

当社の取締役会は、企業経営・安全をはじめ多岐にわたる分野に知見と経験を有する取締役と監査役、計14名により構成されています。社外役員の皆さまには、独自の視点から有益なご意見をいただき、取締役会は常に自由闊達かつ実質的な議論が展開されています。多様性と透明性に富んだガバナンス体制は、当社の持続的な成長の基盤です。

2024年度の取り組み

2024年度は、コロナ禍において策定した現中期経営計画に掲げた事業構造改革、財務基盤の再構築、ESG戦略を完遂し、次の成長路線へと円滑につなげていくため、鳥取新社長のもと、新たな経営体制が始動した重要な年でした。

取締役会は、執行に対して強いリーダーシップと崇高な倫理観を持って責務を果たすことを求め、事業構造改革などの戦略の実行状況を監督するとともに、今後の成長に向けて戦略的な投資や資金調達を後押ししました。さらに、取締役会の監督機能をより戦略的な議論に集中させるべく、執行への権限委譲も進め、経営のスピードと柔軟性の

向上を図ってきました。

2025年度の方向性

2025年度は、現中期経営計画の仕上げの年であり、次期経営計画を策定する年でもあります。我が国における急激な人口減少は、労働力不足の問題にとどまらない、国内事業を中心とする事業環境の大きな変化をもたらします。また、地球温暖化などの環境問題への対応やAIをはじめとする技術革新が、社会構造を大きく変えつつあります。このような状況下で、持続的成長と企業価値の向上を実現するためには、大きく変化する事業環境に対して、当社の事業を絶えず柔軟かつ迅速に変化させ続け、常に新たな需要、新たなビジネスモデルを創出しながら社会課題の解決に貢献するレジリエントな成長ストーリーが必要となります。

一方で、当社は社会インフラを担う企業として、24時間365日、安全を堅持し、高い品質でサービスを提供し続ける使命を負っており、執行は日々の業務遂行に多くの時間とエネルギーを注いでいます。したがって、取締役会としても、高い視座、多様な視点を持って、執行と共に中長期的なビジョンと戦略を描き、当社の将来像を共創していく役割を求められると考えています。

企業は社会の公器であり、その存在意義は持続的に価値を創出し続けることにあります。取締役会は、今後とも、あらゆるステークホルダーの皆さまとの関係を深化させ、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」となることを目指し、執行をしっかりと支えていきます。

方針・体制

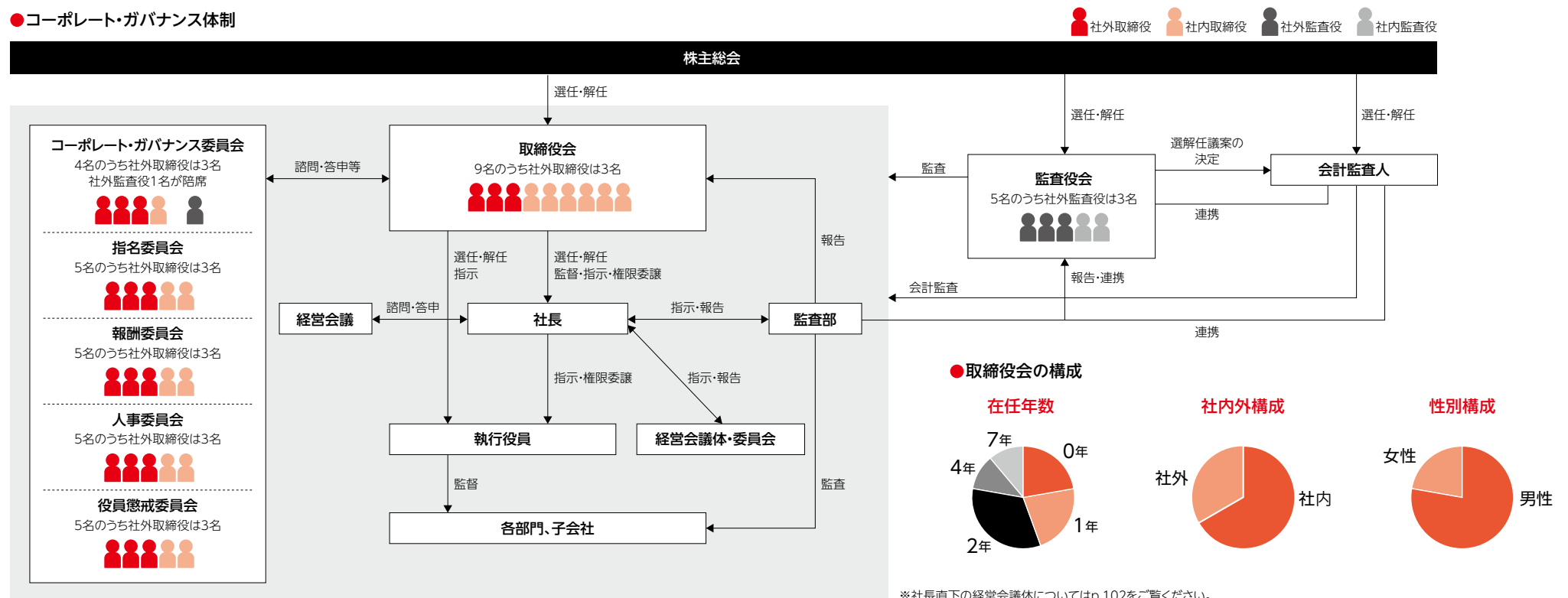
JALグループは、持続的な成長と、社会的・経済的価値の向上を実現するために、高い経営の透明性の下、強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立しています。

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・報酬など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運航を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供します。また、公正な競争を通じて良い商品を提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすとともに、広く社会の一員としてその責務を果たし、貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開しています。このことを踏まえ、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 | 2024年度開催 17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 | 2024年度開催 3回

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、コーポレート・ガバナンス強化のため、取締役会に必要な答申・提言を行います。2024年度は、取締役会における戦略討議の拡充に向け、執行への権限の委譲などの提言を行いました。また、取締役会実効性評価においては、2024年度の評価と2025年度の重点課題について、提言を行いました。

指名委員会 | 2024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。2024年度は、取締役会への答申事項の他、役員交代にあたっての役員候補者選任に関わる要件・プロセス、社長再任確認のプロセスおよび今後の経営人財のサクセッションプランなどについて討議しました。社長再任確認については、社外取締役と社長との対話を行い、チーム経営に徹し

ながら執行幹部の自主・自律を促して企業変革しようと努力していることなどから、企業価値向上に貢献していると評価し、2025年度においても鳥取三津子氏を社長に再任することが当社経営にとって望ましいと判断しました。

報酬委員会 | 2024年度開催 5回

取締役、執行役員および監査役の報酬に関して、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役に答申します。また、報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなるよう適宜検証します。2024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。

役員懲戒委員会 | 2024年度開催 4回

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。2024年度は、国土交通省より通知された厳重注意および業務改善勧告に関連した役員処分などについて審議を行いました。

人事委員会 | 2024年度開催 3回

執行役員の選任および解任に関して、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役に答申します。2024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 | 2024年度開催 15回

取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に関わる権限の行使などの役割・責務を果たすにあたって、株主に対する受託者責任を踏まえ、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・改廃など、会計上の課題については適宜確認を行い、会計処理の適正化に努めています。

内部監査

監査部は、リスク分析結果に基づいて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、業務の有効性および効率性、報告の信頼性、法令などの遵守、資産の保全といった観点から、JAL Vision 2030の達成を阻害するリスクに着目し、内部監査を実施しています。また、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いては、社長直轄の独立組織として、評価全般を行っています。さらに、第3のディフェンスラインとして、グループ内各組織へのサポートに加え、モニタリング機能の状況確認にも注力しています。監査の結果については、その都度、社長に報告をするとともに、内部統制に関わる重要事象については、監査役および監査法人にも情報提供を行い、相互連携しています。また、取締役会に対しても、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

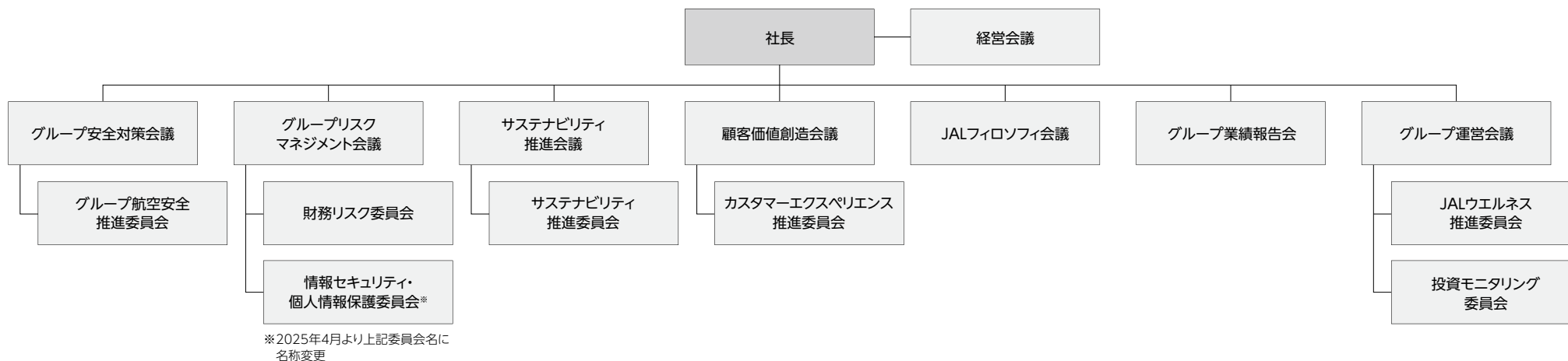
取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、外部団体への継続的参加などの機会を提供します。監査役に対しては、会社情報の提供に加え、社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。社外取締役・社外監査役に対しては、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巢鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学などの安全に関する教育を行います。また、必要に応じて、付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項についての説明の機会および資料を提供します。

社長直下の経営会議体

取締役会は、効率的な意思決定を行うため社長への適切な権限委譲を行っています。社長を議長とする意思決定機関である「経営会議」

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。

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 | 2024年度開催 36回

取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的とした機関とし、取締役会決議案件および社長決裁案件のうち経営会議による確認が必要なものの審議を行います。
2024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 | 2024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、日常運航上安全に関わる対応の決定などを行います。
2024年度の主な活動: JALグループ全体の航空安全に関わる方針、安全管理体制の実態把握の他、当期に発生した航空事故などへの対応について議論を行いました。特に、飲酒事例に関して2度にわたり行政指導を受けた事実を重く受け止め、社内意識改革や運航乗務員の飲酒傾向の管理の更なる強化を中心に、JALグループでの飲酒問題を根絶するための対策について、議論を行うとともに、その進捗を確認しました。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ています。

グループリスクマネジメント会議 | 2024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。
2024年度の主な活動: 優先リスクへの対応、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 | 2024年度開催 4回

JAL Vision 2030で掲げる「誰もが豊かさを感じられる未来」を創出し、社会と共に持続可能な発展を実現させることを目的とし、重要課題・年度目標の進捗管理、気候変動のリスクと機会に関するマネジメント・環境マネジメントシステム・人権デューデリジェンスのレビューを行います。
2024年度の主な活動: 重要課題の再整理、TCFD/TNFDに関する情報開示、ESG評価の総括、Dow Jones Best-in-Class Indices評価結果とレビュー、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3回報告しました。

顧客価値創造会議 | 2024年度開催 2回

JALグループに接する全てのお客さま・社会を対象として、顧客価値の創造・向上を目的に、重要な案件や課題の解決について、グループ横断で協議・決定・モニタリングなどを行います。
2024年度の主な活動: 国際線を中心に、多様化するお客さまの「価値観」を起点として、今後の中長期的なCX戦略・ブランド戦略の基本的な考え方や方向性について議論を行いました。

JALフィロソフィ会議 | 2024年度開催 1回

JALグループ社員が、JALフィロソフィを判断の基準として、日々の業務を推進するための施策立案、実施、モニタリング、進捗管理を行います。

グループ業績報告会 | 2024年度開催 12回

JALグループの連結・各事業セグメントの「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 | 2024年度開催 19回

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

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・報酬などに関する任意の委員会を設置するとともに、積極的に取締役会の実効性評価に取り組むなど、コー

ポレートガバナンス・コードの趣旨にのっとり、ガバナンスの強化に努めてきました。

2023年には女性取締役を複数とし、2024年には、当社では初めて

社長および監査役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・報酬など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 ■社長に初めて 女性を登用 ■監査役に初めて 女性を登用
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 ■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事業年度をいう)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

なお、社外取締役には、固定の基本報酬のみ支払うこととしています。

※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

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

●基本方針

- ①当社およびJALグループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機づけるものとします。
- ②年度の業績と連動する業績連動型賞与と、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる業績連動型株式報酬の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。
- ③当社の業績を踏まえ、当社の経営陣にふさわしい処遇とします。

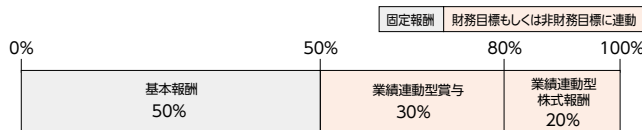
●報酬水準および報酬構成比率

- ①当社の経営環境を踏まえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。
- ②当社の事業の内容や業績連動型報酬の実効性などを考慮し、(A)「固

定の基本報酬の額*」、(B)「目標に対する達成度合いによって支給される業績連動型賞与の額」、(C)「目標に対する達成度合いによって交付される業績連動型株式報酬の額」の割合を次のように設定します(下記割合は目安であり、株価の変動等に応じて割合は変動)。

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

●目標に対する達成度合いが100%である場合の目安



業績連動型報酬の仕組み

業績連動型賞与および業績連動型株式報酬の業績評価指標などは、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などを見直しました。なお、2021年度を始期とする業績連動型株式報酬については、業績などを踏まえ、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	交付する株式の数は0～150で変動※2
業績評価指標 および割合	0%25%50%75%100% EBIT (50%) 個別業績評価※3 (20%) (30%)	0%25%50%75%100% TSR※4 (25%) ROIC※5 (25%) ESG※6 (25%) CO2※7 (25%)
業績評価期間	1年	3年

財務目標

非財務目標

- ※1 会長、社長などは「各役員の個別業績評価指標」は設定せず、「EBIT」で評価。安全運航に関する目標の達成状況を考慮
- ※2 中期経営計画の最終事業年度は、目標の達成状況に応じて加減調整し、0~200の間で変動
- ※3 各役員の個別指標
- ※4 TSR: 当社の株主総利回りと配当込みTOPIX利回りとの対比を基に評価
- ※5 連結ROICを基に評価
- ※6 代表的なESG銘柄(DJSI World Index、FTSE Blossom Japan Index、APEX WORLD CLASS、CDP A-、MSCI WIN)への選定数を基に評価
- ※7 有償トンキロ当たりのCO2排出量を基に評価

報酬決定の手続きその他

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

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

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など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、2024年2月21日開催の当社取締役会で決定しているため、2024年度の個人別の報酬などの内容は、当社が定める上記方針に沿うものであると判断しています。

取締役および監査役への報酬支給実績(2024年度)

区分	人数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	業績連動型賞与 (賞与)	業績連動型株式報酬 (非金銭報酬債権等)
取締役	12	454	266	108	79
(うち社外取締役)	(3)	(41)	(41)	(-)	(-)
監査役	6	84	84	-	-
(うち社外監査役)	(4)	(31)	(31)	(-)	(-)
合計	18	538	351	108	79

- ※ 業績連動型賞与および業績連動型株式報酬などは当該事業年度に費用計上した金額を記載しています。
- ※ 取締役の報酬などの総額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
- ※ 監査役報酬の総額は「年額1億円以内」となっています(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います。2025年6月24日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

当社では「コーポレート・ガバナンスの基本方針」において、毎年、各取締役・監査役の評価なども参考にしつつ、取締役会の実効性を評価し、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。なお、第三者による分析は3年に1度を目安に実施しており、至近では2023年度の実効性評価の際に実施しています。

●2024年度評価結果の概要

構成	取締役および監査役が備えるべきスキルおよび多様性は確保されている。
監督	リスクマネジメント、権限委譲、執行に対するモニタリング、情報開示の観点で監督を実施した。
経営戦略	至近の戦略課題等に対処した一方で、中長期の成長戦略に関し、さらなる議論が望まれる。（詳細は右記）
株主との会話	機関投資家との対話等の取り組み状況に関し、定期的に報告を受け助言を行った。
文化	自由闊達で建設的な議論・意見交換を行っている。
社外取締役の貢献	社外取締役は、その責務を意識し、執行と良好な関係を構築しながら、リスクテイクの支援、けん制機能の発揮の両面で適切に役割を果たしている。
監査役の活動	監査役は自らの活動について取締役会に適切に報告するとともに、意見を述べるなど、けん制機能を発揮している。
会議運営	議案選定、社外役員に対するサポート等の観点において適切に運営されている。

以下のとおり、2024年度の重点課題に対する評価を踏まえつつ、2025年度は現中期経営計画の最終年度であり、2026年度以降の更なる成長に向けた戦略策定が求められることから、中長期の成長戦略

の策定に向けて、2025年度の重点課題を設定し、取り組んでいきます。その他、引き続き、社外役員と執行とのコミュニケーション強化など、さまざまな取り組みを通じて、取締役会の実効性向上を図っていきます。

●2024年度の重点課題に対する評価と2025年度の重点課題

	重点課題	中長期的な企業価値向上に関する議論のさらなる促進	取締役会によるあるべきモニタリング手法の確立		あるべき取締役会構成の検討、社長を含む次世代経営リーダー層の育成
			事業領域横断の取り組み	リスクマネジメント	
2024年度	重点課題	今後の更なる企業価値向上に向け、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。	中期経営計画ローリングプラン2024の完遂に向け、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。	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。	左記の中長期的な企業価値向上に関する議論とあわせて、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。
	評価	●至近の課題や個別の戦略の議論に時間を要している。 ●事業ポートフォリオのあり方など、中長期の成長戦略についての議論が不足している。	●目的・目標・成果指標およびロードマップの進捗について確認した。 ●更なる具体化・加速が必要。	●リスクを体系的・網羅的に把握するための管理体制は構築している。 ●個別案件に関する執行のリスク認識や対処に課題が見受けられる。	●委員会の活動に関する取締役会への報告は改善が見られるが、検討プロセスをより具体的に報告すべき。 ●成長戦略に沿った取締役のスキルセットの拡充と一層のガバナンス強化が望まれる。

取り組みの深化					
2025年度	重点課題	事業ポートフォリオの戦略	事業領域横断の戦略	体制	
				リスクマネジメント	組織・取締役会の構成
		中長期的な成長に向けて、フルサービス旅客以外の事業の成長に関する議論を加速させる。	中長期的な成長を支える、事業領域横断の戦略の策定状況を監督する。	重要案件および新たな事業領域などに関するリスクに関する監督を継続する。	成長戦略の推進とガバナンス強化の両面に資する組織のあり方に関する議論を深める。同様に、取締役会の構成に関し、検討プロセスをより具体的に報告をするとともに、指名委員会などにおける議論を深める。

取締役会の主な議題	協議の詳細
経営戦略関連	●2021-2025年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2024の進捗 ●サステナビリティに関する取り組み ●事業構造改革 ●人的資本経営の推進 ●DX戦略の推進 ●その他事業領域横断の取り組み JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025の策定
その他重要な業務執行の決定と監督	●小型機の選定 ●航空機の客室の仕様の決定 ●整備基幹システムの刷新 ●マイレージプログラムに関するシステム刷新
決算・財務関連	●各四半期決算 ●資金調達 ●株主還元
ガバナンス・リスクマネジメント関連	●安全に関する報告 ●取締役会実効性評価 ●取締役会規程の改定 ●政策保有株式の検証 ●上場関連会社に関する考え方、方針 ●役員人事・報酬に関する委員会答申・決定 ●内部統制の整備・運用評価 ●リスクマネジメント関連報告 ●監査部による内部監査報告 ●監査役監査の方針および結果 ●監査役監査結果に対する対応
ステークホルダーとの対話	●株主総会・株主還元関連議案の承認 ●株主優待制度の運用状況 ●IR説明会などに関するフィードバック ●TCFD/TNFDに基づいた気候変動に関わる情報開示

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	●監査方針および計画の策定 ●監査活動報告、監査役報告会について ●リスク管理状況の確認 ●株主総会議案および書類の調査 ●監査報告書の策定
連携	●会計監査人の再任決議および報酬同意 ●会計監査人による非保証業務の事前了解 ●経営者インタビュー ●統合報告書の確認 ●EMS監査の確認
報酬・自己評価	●監査役個別報酬の決議 ●監査役アンケート調査(実効性評価)

2024年度	2025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、前年の監査結果を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率直に発言しており、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。	取り組み 新中期経営計画の策定にあたって、現計画の目標達成状況を振り返るとともに、「横ぐし」の通った実効性が担保されていること、社内情報のエスカレーション体制が適切に構築されていること、取締役会付議基準の変更を踏まえ、重要案件が適切に審議・決裁されていることを確認。

取締役一覧 (2025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、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。

取締役会長

赤坂 祐二

1962年1月3日生/63歳
在任期間 ● 7年
所有株式数* (百株) ● 133
取締役会出席回数 ● 17/17



1987年 4月 当社入社
2009年 4月 当社安全推進本部部长
(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
2025年 4月 当社取締役会長(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きました。2024年からは取締役会議長、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、取締役会の監督機能の強化に寄与しています。

代表取締役社長
執行役員

鳥取 三津子

1964年12月31日生/60歳
在任期間 ● 2年
所有株式数* (百株) ● 46
取締役会出席回数 ● 17/17



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

選任理由 ● 当社入社以来、客室乗務員としてのキャリアに加え、安全推進本部において、安全運航とサービスに係る見識と現場の経験を高いレベルで習得してきました。2020年からは客室本部長として、人材育成と社員のモチベーション維持の両立を図るなど、卓越したリーダーシップを発揮し、安全運航の堅持に貢献し、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きました。2024年からは代表取締役社長執行役員・グループCEOとして、企業経営環境が複雑化する中においてもJAL固有の価値観を磨き続け、将来を見据えた改革に取り組んでいます。

代表取締役副社長
執行役員

斎藤 祐二

1964年9月26日生/60歳
在任期間 ● 2年
所有株式数* (百株) ● 25
取締役会出席回数 ● 17/17



1988年 4月 当社入社
2009年10月 当社東京支店販売業務部長
2011年 1月 当社国際路線事業部長
2019年 4月 当社執行役員 経営管理本部長
2021年 4月 当社常務執行役員 経営企画本部長、
経営管理本部長
2023年 4月 当社専務執行役員
経営企画本部長、グループCFO
2023年 6月 当社取締役専務執行役員
経営企画本部長、グループCFO
2024年 4月 当社代表取締役副社長執行役員
コーポレート部門管掌、
グループCFO(現任)
2024年 6月 日本空港ビルデング株式会社
社外取締役(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あげてきました。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の任にあたり、時代や価値観の大きな変化を踏まえたJALグループ中期経営計画の策定およびその完遂に向けた取り組みに大きく貢献しました。2024年からは代表取締役副社長執行役員としてコーポレート部門を管掌し、経営基盤の一層の強化と充実に寄与しています。

取締役副社長
執行役員

青木 紀将

1964年7月28日生/61歳
在任期間 ● 1年
所有株式数* (百株) ● 12
取締役会出席回数 ● 14/14



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

選任理由 ● 当社入社以来、情報システム部門、経営企画部門を歴任し、卓越したリーダーシップと企画力を発揮し、当社基幹システムの刷新など、着実に実績をあげてきました。2019年からは日本トランスオーシャン航空株式会社代表取締役社長として同社の安全運航と顧客満足向上に貢献しました。2022年からは総務本部長の任にあたり、コーポレート・ガバナンスの強化、ESG戦略の推進に大きく寄与しました。2024年からは取締役副社長執行役員として顧客部門を管掌し、顧客への提供価値の向上と増収に寄与しています。

社外取締役は、3名以上の適切な人数の独立性の高い候補者から選任されるとともに、取締役会の3分の1以上を構成します。

なお、社外取締役は、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者、また当社の他4社を超える上場

会社の取締役などを兼任する者は選任しません。

また、社外取締役のうち1名を筆頭独立社外取締役として選任し、監査役ならびに社内各部門との連携強化を図ります。

取締役専務 執行役員

柏 頼之

1962年9月5日生/62歳
在任期間 ● 1年
所有株式数* (百株) ● 16
取締役会出席回数 ● 14/14



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
2021年 4月 当社常務執行役員 秘書部、政策業務部、総合政策センター担当
2022年 4月 当社常務執行役員 総合政策センター担当
2024年 4月 当社専務執行役員 総合政策センター担当
2024年 6月 当社取締役専務執行役員 総合政策センター担当
2024年 7月 当社取締役専務執行役員 秘書部、総合政策部担当 株式会社JAL航空みらいラボ 代表取締役社長(現任)

選任理由 ● 当社入社以来、営業部門、人事部門における豊富な経験を有しており、2016年からは執行役員として販売本部長の任にあたり、卓越した提案力と交渉力、きめ細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あたり、2024年からは取締役専務執行役員としても渉外活動を強化し、当社のプレゼンス向上に大きく貢献しています。

取締役常務 執行役員

中川 由起夫

1967年4月24日生/58歳
在任期間 ● 0年
所有株式数* (百株) ● 5
取締役会出席回数 ● —



1990年 4月 当社入社
2017年 4月 株式会社JALエンジニアリング 技術部長
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 調達本部長
2025年 2月 当社常務執行役員 安全推進本部長、ご被災者相談室長
2025年 6月 当社取締役常務執行役員 安全推進本部長、ご被災者相談室長(現任)

選任理由 ● 当社入社以来、技術部門や整備に関わり、JALグループの整備品質の維持向上に貢献してきました。2021年からは執行役員として調達本部長の任にあたり、調達活動を通じた新たな価値創造やコスト削減に取り組み、中期経営計画の推進に寄与しました。2025年からは安全推進本部長、ご被災者相談室長の任にあたり、安全管理システムの更なる強化に取り組んでいます。

社外取締役/独立役員 (筆頭独立社外取締役)

柳 弘之

1954年11月20日生/70歳
在任期間 ● 4年
所有株式数* (百株) ● 40
取締役会出席回数 ● 17/17



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
2022年 6月 三菱電機株式会社 社外取締役(現任)

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

社外取締役/独立役員

三屋 裕子

1958年7月29日生/67歳
在任期間 ● 2年
所有株式数* (百株) ● 14
取締役会出席回数 ● 17/17



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

選任理由 ● 企業経営者としても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

菰田 正信

1954年6月8日生/71歳
在任期間 ● 0年
所有株式数* (百株) ● —
取締役会出席回数 ● —



1978年 4月 三井不動産株式会社入社
2005年 4月 同社執行役員
2008年 4月 同社常務執行役員
2009年 6月 同社常務取締役 常務執行役員
2010年 7月 同社専務取締役 専務執行役員
2011年 6月 同社代表取締役社長 社長執行役員
2023年 4月 同社代表取締役会長(現任)
2023年 6月 日本テレビホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
日本テレビ放送網株式会社 社外取締役(現任)
2024年 6月 公益社団法人日本観光振興協会 会長(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)

選任理由 ● 街づくりを中心に多様な事業を展開する企業の経営トップとして豊富な経験を有するとともに、日本経済団体連合会観光委員会委員長および日本観光振興協会会長を務めるなど、我が国の観光振興に向けた幅広い知見を有しており、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。

監査役一覧 (2025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、重要な決裁書類などの閲覧により、会社経営および事業運営上の重要事項ならびに業務執行状況を監査します。また、監査役室スタッフと共に、各事業所、子会社に毎年監査を行い、その結果を代表取締役 に報告します。さらに内部監査部門や会計監査人との情報交換にも努める他、子会社の

監査役との会議を定期的に行い、グループ全体での監査の充実強化を図ります。当社は監査役に対して、会社情報を提供します。

また、社内監査役に対しては社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員

の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は選任いたしません。また、当社の他4社を超える上場会社を兼任する者は社外監査役として選任いたしません。社外監査役は、他の監査役と共に内部監査部門、会計監査人と連携し、より中立的、客観的な視点から監査を実施することにより、経営の健全性を確保します。

常勤監査役

菊山 英樹

1960年3月19日生/65歳
在任期間 ● 2年
所有株式数* (百株) ● 22
取締役会出席回数 ● 17/17
監査役会出席回数 ● 15/15



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 当社代表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きました。

常勤監査役

田村 亮

1965年9月21日生/59歳
在任期間 ● 0年
所有株式数* (百株) ● 12
取締役会出席回数 ● —*
監査役会出席回数 ● —



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
2025年 4月 当社取締役
2025年 6月 当社常勤監査役 (現任)

選任理由 ● 当社入社以来、整備・調達部門に関わり、JALグループの整備品質の維持・向上に貢献してきました。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あたり、2024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・調達分野における豊富な業務経験と、幅広い見識を有しています。

社外監査役／ 独立役員

久保 伸介

1956年3月4日生/69歳
在任期間 ● 7年
所有株式数* (百株) ● 90
取締役会出席回数 ● 17/17
監査役会出席回数 ● 15/15



1979年 4月 監査法人サンワ・東京丸の内事務所
(現: 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1998年 6月 監査法人トーマツ 代表社員
2000年 6月 トーマツベンチャーサポート株式会社
代表取締役社長
2003年 1月 トーマツターンアラウンドサポート
株式会社 (現: デロイトトーマツFAS)
取締役
2010年 3月 更生会社株式会社日本航空
コンプライアンス調査委員会 委員
2017年10月 久保伸介公認会計士事務所
所長 (現任)
2018年 1月 事業活性化アドバイザー株式会社
代表取締役
2018年 5月 共栄会計事務所 代表/パートナー (現任)
2018年 6月 当社社外監査役 (現任)
2020年 6月 川崎汽船株式会社 社外監査役
2025年 3月 同社 社外取締役 (監査委員、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などを数多く手掛け、豊富な経験・実績と、会計に関する高度な知見を有しており、当社の監査役として会計面等での監査・アドバイスをを行っています。

社外監査役／ 独立役員

岡田 譲治

1951年10月10日生/73歳
在任期間 ● 5年
所有株式数* (百株) ● 66
取締役会出席回数 ● 17/17
監査役会出席回数 ● 15/15



1974年 4月 三井物産株式会社入社
2006年 2月 同社 財務統括部長
2008年 4月 同社執行役員 経理部長
2011年 6月 同社代表取締役 常務執行役員CFO
2013年 2月 金融庁企業会計審議会委員
2013年 7月 IFRS財団評議員
2014年 4月 三井物産株式会社代表取締役
副社長執行役員CFO
2015年 6月 同社常勤監査役
2017年11月 公益社団法人日本監査役協会 会長
2019年10月 太陽有限責任監査法人
経営評議会委員 (現任)
2020年 6月 当社社外監査役 (現任)
2020年10月 日本取引所自主規制法人
外部理事 (現任)
2023年 6月 日本公認不正検査士協会 理事長
(現任)、日本電気株式会社
社外取締役 (監査委員長、現任)
2024年 6月 会計教育研修機構 理事 (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/65歳
在任期間 ● 1年
所有株式数* (百株) ● —
取締役会出席回数 ● 14/14
監査役会出席回数 ● 11/11



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 龍土総合法律事務所入所
2006年 1月 真和総合法律事務所
パートナー弁護士 (現任)
2017年 2月 株式会社ファンダクション
グループ 社外監査役
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・アドバイスを力発揮いただけるものと期待しています。

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
取締役会長	赤坂 祐二	●					●				●			●	●
代表取締役社長執行役員	鳥取 三津子		●	●	委員長	●				●	●		●		
代表取締役副社長執行役員	斎藤 祐二		●	●	●	●		●					●	●	●
取締役副社長執行役員	青木 紀将						●		●			●	●	●	●
取締役専務執行役員	柏 頼之									●		●	●		
取締役常務執行役員	中川 由起夫								●		●	●		●	●
社外取締役/独立役員 (筆頭独立社外取締役)	柳 弘之	委員長	委員長	●	●	委員長	●					●	●	●	●
社外取締役/独立役員	三屋 裕子	●	●	●	●	●	●			●			●		
社外取締役/独立役員	菰田 正信	●	●	委員長	●	●	●	●	●	●		●			●
常勤監査役	菊山 英樹							●	●	●		●		●	
常勤監査役	田村 亮						●				●	●		●	
社外監査役/独立役員	久保 伸介							●	●			●			
社外監査役/独立役員	岡田 譲治	オブザーバー						●	●			●			
社外監査役/独立役員	松村 眞理子								●	●					

	各スキルの選定理由	各スキルの要件
経営経験	持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するための経営を行うという観点から求められる項目	グループ会社含む代表取締役経験者または、他企業における役職経験者
財務会計	企業価値の向上のための財務に関する知識や関係法令など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、部門長など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ため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、部門長など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、部門長など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、部門長など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、部門長など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・整備など、技術に関する部門の担当役員、部門長など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・ゼロエミッションなどに向けた戦略に関する知識ならびに、当該課題の解決を推進するという観点から求められる項目	GX・環境に関わる部門の担当役員、部門長など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・監査役など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年間に於いて、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年間に於いて下記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」を満たしています。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います。

社長などの後継者計画・選任プロセス

社長など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。社長などの候補人財については、指名委員会において、議論を継続的に実施しており、グループ会社での経営経験、海外駐在経験や社外団体での活動など実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身につけることができるようにしています。

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

当社では指名委員会において、社長など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います。継続的な知識習得と多様な経験をさせることなどを通じて、早期に経営に必要な素養を身につけることができるようにしています。

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・個人情報保護関連リスクおよび財務リスクを専門に扱う委員会を個別に設置し、より詳細かつ頻度を高めた対応を行っています。

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

さらに、リスクおよび各機能の責任の所在を明確にし、相互けん制機能を発揮するため、3線ディフェンスラインの考え方にのっとり、リスクの直接的な管理責任を持つグループ会社および事業部門を第1ライン、事業部門を支援・指導する本社管理部門を第2ライン、第1・第2ラインが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をしています。

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。

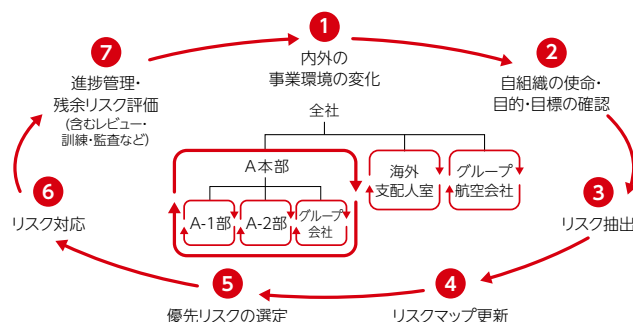
関連情報●リスクマネジメント体制

<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リスクアセスメントを通じて強化するとともに、必要に応じてリスクコンサルティングを実施します。

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



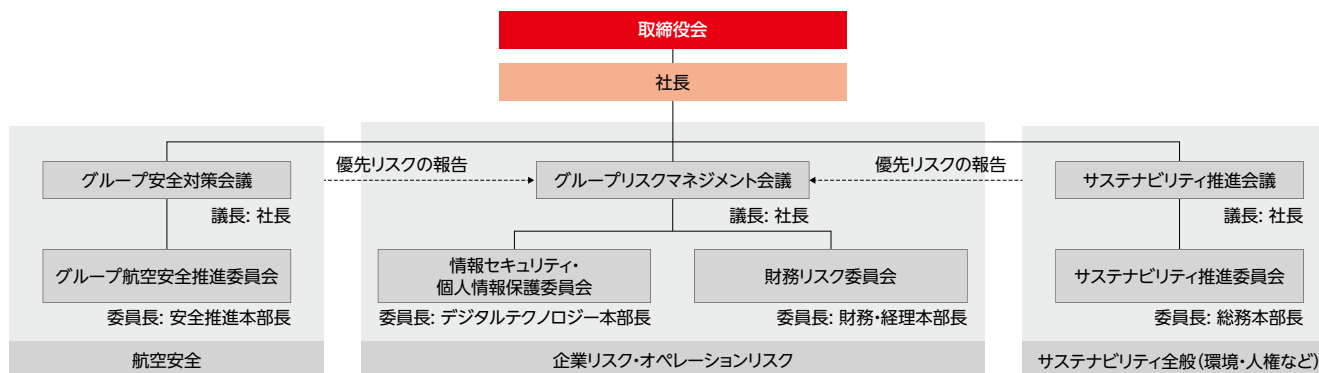
事業継続マネジメント(BCM)

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



関連情報●BCMの強化

<https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement//#risk>



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運営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・保安へのリスクをはじめとするさまざまなリスクに対応するため、それぞれ対策本部を設置して情報の収集・分析、および対処に当たっています。また常日頃から演習や教育訓練を定期的に行い、社員一人一人の危機管理意識の向上に努めています。

レベルⅠ リスク責任者対応

- ・リスク責任者(発生したリスクに責任を負う部門長)が必要と判断する者を招集して対応する。
- ・リスク責任者は、事態の大きさに応じてレベルⅡまたはⅢへの移行をレベル判断の責任者へ具申する。

レベルⅡ 特別部会対応

- ・リスク管理部を事務局として、主要組織の部長によって構成し、危機対応を行う。リスク管理部長は、事態の状況に応じてレベルⅢまたはⅠへの移行をレベル判断の責任者へ具申する。

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

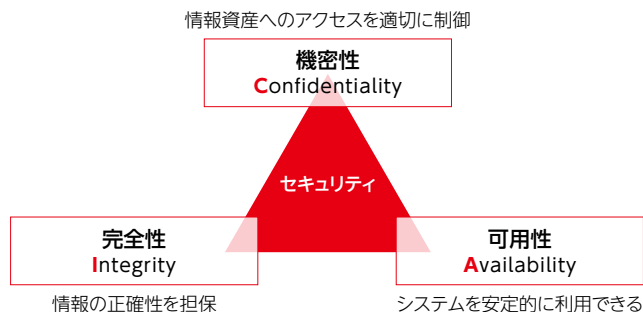
JALグループでは、高度情報通信社会における情報セキュリティと個人情報保護の重要性を踏まえ、「JALグループにおける情報セキュリティ・個人情報保護に関する基本方針」を定め、法令や社内規程の遵守、管理体制の確立、安全対策の実施、教育・啓発活動の実施、業務委

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・個人情報保護に関する基本方針」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・個人情報保護に関する基本方針
<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

情報セキュリティ・個人情報保護委員会を設け、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

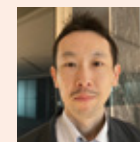
重点施策

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。特に2024年12月にアクセスの集中に伴うシステム障害により運航影響が発生し、お客さまにご迷惑・ご心配をおかけしてしまったことから、対策の強化に取り組んでいます。またサイバーインシデントの未然防止と発生時の迅速な対応のため、社内の取り組みとしては、全社員を対象にe-Learningでの定期的なセキュリティ研修の実施や、CSIRT体制(サイバーインシデントへの対応体制)の構築、各種訓練などを行っています。さらに、テレワーク時におけるセキュリティ強化策として、社外でも端末の通信を完全暗号化し、常時監視するシステムを構築しました。社外との連携としては、専門機関による24時間・365日体制での脅威の監視や、定期的な監査を実施しています。

— Voice

サイバー攻撃に対する備えを怠らない

近年、JALグループをはじめとした公共インフラの混乱を狙った攻撃が増加傾向にあります。インターネットに公開されている当社のシステムも、常に攻撃者の標的にさらされています。お客さまがいつでも安心して当社をご利用いただけるよう当社のセキュリティを万全とするためサイバー攻撃への備えを怠らず、日頃から世間の動向の情報収集に努めています。昨年末のアクセスの集中に伴うシステム障害を受け、JALグループのシステムをより堅牢とすべくチームメンバーと共に取り組みを進めています。多くのシステムがあり幅広い知識が要求されますが、日々新たな知見が得られ自身の研さんにもつながるやりがいのある環境です。



システムマネジメント部
セキュリティ企画グループ
高橋 知之

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。
- 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「ディスクロージャー・ポリシー」に基づき、会社法、金融商品取引法その他諸法令ならびに東京証券取引所が定める会社情報の適時開示に関する規定に従って適切に情報開示をしています。また、「ステークホルダーからの信頼」を確保すべく、JALグループ行動規範に基づき、社会にとって有用な情報を正確かつ公正に都度開示しています。

なお、機関投資家の皆さまとの対話実績や、各種イベントの内容につきましては、p.38「グループCFOメッセージ(財務戦略)ー機関投資家との対話」に掲載していますので、あわせてご覧ください。

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、質の高いIR活動の実施に努めていきます。

公正な事業行動の推進

基本的な考え方

- JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるために、公正な事業行動を行います。
- 公正な事業行動に向けて、コンプライアンスの徹底、腐敗行為の防止、自由で公正な競争、個人情報・知的財産の管理、反社会的勢力の遮断などに取り組みます。
- そのために社員一人一人へ教育などを通じて行動規範に基づく行動とコンプライアンスへの意識向上を図ります。また、相談窓口を整備し、不正の早期発見に努めます。
- 特に、腐敗防止に向けては、グローバルな事業展開に伴い、それぞれの国・地域で適用される法規制および国際条約を遵守し、贈収賄行為の取り締まり強化、マネーロンダリング防止を図っています。

ガバナンス

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

社員教育の充実

JALグループでは、社員一人一人が行動規範を理解し、実践するために、毎年5月に実施する全社員を対象にしたコンプライアンス研修に加え、毎年10月をコンプライアンス月間として、行動規範に関する研修を実施しています。2024年度の研修では、行動規範の重要性だけでなく、「本質を捉えた意思決定と行動」を学習し、行動規範の着実な実践につなげました。研修後には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

や各職場の課題に応じた教育を実施するなど、社会に信頼される企業であり続けるために、社員一人一人の行動規範に基づく行動と更なる意識向上を目指し、継続して教育に取り組んでいます。

内部通報体制

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、匿名可)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、2024年度の内部通報件数は349件(昨年度は236件)でした。その他、社員にとってより利用しやすい窓口とするため、社内教育などにおいて、継続的に内部通報制度の仕組みや通報先を周知していきます。

2024年度 行動規範違反件数

2024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。なお、ハラスメント件数は前年度対比1.07(+1件)となっており、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見や思い込み)など、ハラスメントに対する知識不足があることから、引き続きケーススタディーを主とした研修を行い、意識向上に取り組んでいます。

項目	件数
贈収賄または腐敗	0
差別	0
ハラスメント	14
顧客のプライバシー	0
利益相反	0
マネーロンダリング または インサイダー取引	0

責任ある調達活動の推進

基本的な考え方

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

ガバナンス

責任ある調達活動については、毎年度取締役会の承認を得るなど、取締役会が強い監督機能を発揮すると共に、社長直下のサステナビリティ推進会議で取り組み状況のモニタリングを実施しています。また、その傘下のサステナビリティ推進委員会を月次で開催し、関係役員間でグループ全体の取り組みの進捗確認と議論を行っています。

ESGに関する取り組み

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。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、健全なサプライチェーンを実現していきます。

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。また、重要なお取引先さまに対しては、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一次サプライヤー60社を選定し、Sedex*や当社

独自の自己評価アンケートを活用したデスク調査、実地確認、改善活動といった一連の取り組みを持続的に行っています。

加えて、当社のESG戦略を遂行する上で不可欠な、省燃費機材とSAFを扱うお取引先さまを重要な一次サプライヤーとして選定し、確実な調達を行うため、日々コミュニケーションを行っています。

一方で、社内の調達担当者に対しては、責任ある調達活動の取り組みの強化に向けて、新たな法律・ガイドライン、実地確認における改善状況の周知など、ESG観点の教育を継続的に行っています。

これらの活動を進めるなかで、当社はアセスメントの取り組みを深化させています。実地確認では、自己評価アンケートの結果、更なる確認が必要なお取引先さまについて、当社の調達担当者が現地訪問の上、現場確認、文書確認、労働者インタビューを行い、改善が必要な場合には、改善計画書の提出依頼や改善のサポートを行っています。具体的な改善事例としては、多言語ポスターの掲示や、従業員全体を対象とした人権教育の実施などが挙げられます。さらに、二次サプライヤーへの取り組みとして、サステナビリティに関する社会の動向や取り組みの重要性をご理解いただいた一次サプライヤーから、23社に自己評価アンケートと回答結果に基づくフィードバックを行っています。



多言語ポスターの掲示

*2004年にイギリスで設立されたNPO団体で、エンカルかつ責任のあるビジネス慣行のため、サプライチェーンデータの管理・共有に役立つプラットフォームを提供しています。

お取引先さま向け相談窓口

2023年度に受け付けた事案の対応を継続して進めています。外部有識者などの意見を踏まえ、お取引先さまへの訪問を定期的に行い、経営層とJALグループサプライヤー行動規範の読みあわせを行いました。引き続き定期的な訪問を通じたモニタリングを行っています。

食に関する取り組み

食品全体に関わる温室効果ガスは世界の全排出量の21～37%にもなりますが、サプライチェーン全体で食品の1/3は廃棄されています。漁業や農業による生物多様性への影響、労働者の人権、栄養バランスの偏りなど、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なおいしい食事をお客さまに提供し、廃棄せず資源に循環させる。私たちの取り組みはこれからも続きます。

サプライチェーンも含めた食品廃棄削減プログラムを実践



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。
 - 土壌や水、生物多様性などへの負荷を最小限に抑えている農場で作られた葡萄を使用したワインをご提供します。
- 認証を活用した他の取り組みは以下をご参照ください。



(注)画像はイメージです。

●個々の認証の説明はこちら

<https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/csr-procurement/certified-products/>

●栄養への取り組みはこちら

<https://www.jal.com/ja/sustainability/human/wellness/nutrition/>

●食の安全の追求

食品安全の国際規格であるFSSC22000の知識を有するJALの衛生監査員が、食品安全の社内規定に基づき機内食会社・ラウンジの衛生監査を毎年定期的実施しています。衛生方針は以下をご参照ください。

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



— Voice

認証食材を活用した機内食を

バラエティ豊かな季節のメニューには、水産資源や環境、労働にも配慮がなされ、持続可能であるというグローバル基準を満たしたMSCやASC認証食材を積極的に取り入れています。メニューカードには認証マークと認証食材の案内文を記載し、どの食材が認証食材なのか一目で分かるようにしています。

このような食材選定だけでなく、トレーサビリティの管理、毎年の第三者監査機関による審査などの対応を行い、今後も引き続き安全でおいしく、持続性にも配慮したお食事を提供していきます。



商品・サービス開発部
客室サービスオペレーション室
機内食オペレーショングループ
山口 知子

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、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、障がいの有無、性的指向・性自認などによる差別の禁止を徹底します。事業活動において、商品・サービスを提供する際にお客さまに身体的・精神的な苦痛を与えないこと、航空運送による人身取引の防止、サプライチェーンでの人権侵害の防止に努めます。

そのために、人権デューデリジェンス(人権DD)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グループ全社員を対象に、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に対する取り組み(p.115 責任ある調達活動の推進)を行います。

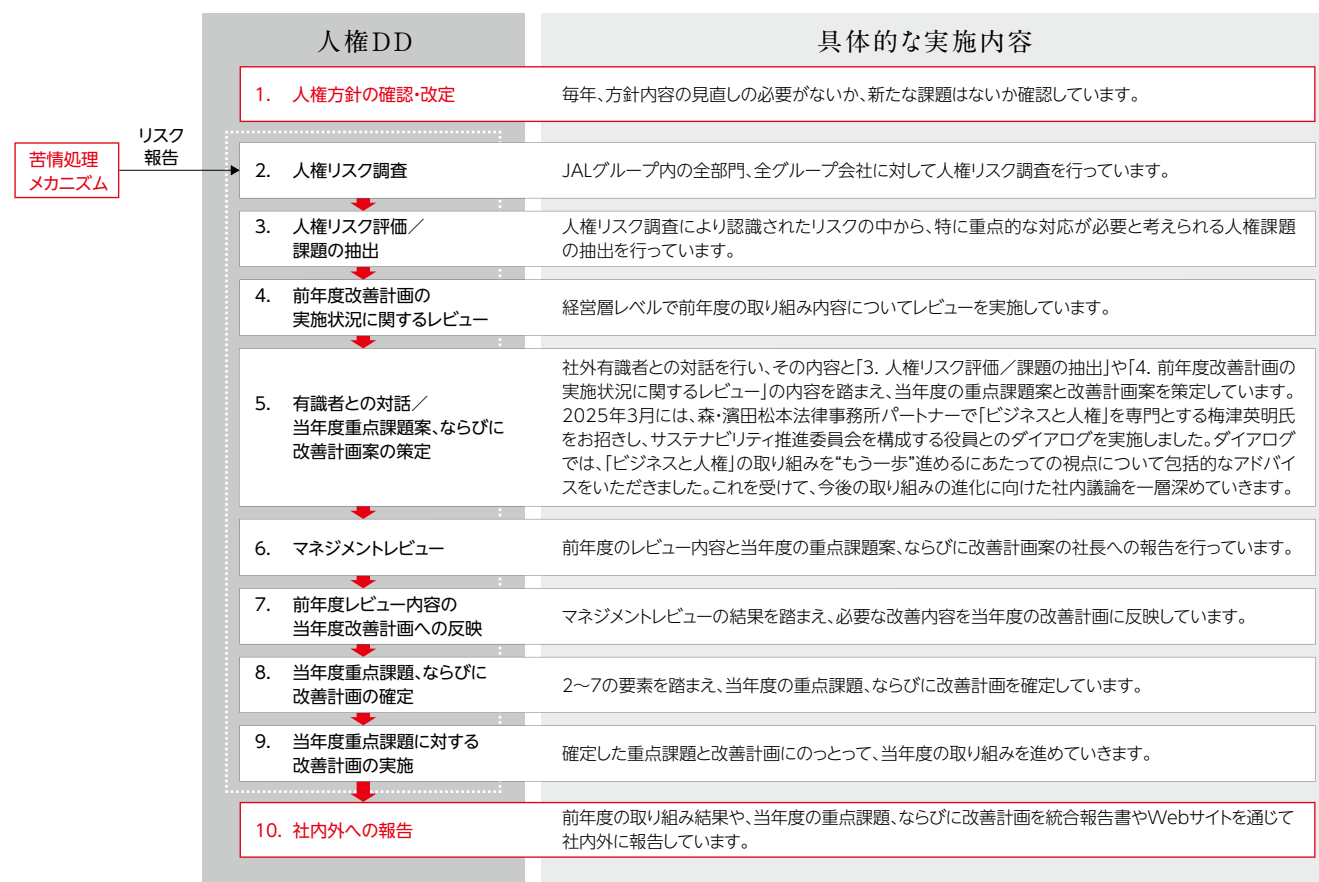
人権尊重の取り組み

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。

2024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11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、有識者との対話などを踏まえ、2025年度も引き続き重点課題に沿った取り組みを進めるとともに、人権課題の解決・改善に向けた課題設定のあり方についてなど、取り組みを本質的に進化させるための議論を深めていきます。

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、ステークホルダーとの対話を通じた人権の尊重や、機内やラウンジなどで提供するサービス用品やお食事について、人権に配慮した商材の調達に努めます。

お客さま

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

社員

ハラスメントの防止、長時間労働の抑制や個人情報漏えい防止といった労働環境の整備と並行して、女性や障がいのある社員の活躍支援などによる多様性の尊重を促進します。また今後増えることが想定される外国籍社員に関し、人権侵害に関わる事例が発生しないよう、取り組みを進めていきます。加えて、2024年度には「JALグループカスタマーハラスメント基本方針」を発信し、カスタマーハラスメントに関するポリシー、定義、該当項目等を明確にしました。社員への教育・研修や

適切なサポートを通じて職場環境を整え、全てのお客さまに最高のサービスと安全・安心な空の旅を提供できるよう努めていきます。



社外有識者との対話

● 重点課題とその取り組み

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。2024年度は、人権リスクが高い可能性があるとして評価した重要な1次サプライヤー60社に対して自己評価アンケートを実施、必要に応じて実地監査も行い健全性を確認しました。また2次以降のサプライヤーについても、重要な1次サプライヤー経由で健全性を確認しています。	 サプライヤー実地監査の様子 ● 重要1次サプライヤーに対する自己評価アンケートの実施率：100% (60社) ● 監査対象重要1次サプライヤーの人権監査実施率：100% (23社)
	人権に配慮した商材の調達	機内・ラウンジでお客さまに提供するサービス用品やお食事について、林業や農業、漁業に携わる労働者や先住民族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に努めています。2024年度は、紙製品の96.5%を認証品に置き換え、認証野菜、認証水産物を機内食26メニューに採用しました。2025年度は紙製品の認証品利用率100%達成を目指して取り組みを継続します。	 認証紙を使用した機内紙コップ ● 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：96.5%
	生物多様性を含めた自然に関わる人権の尊重	地域の自然を守ることがそこに住む方々の居住権など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、当社が生物多様性保全の対象地域としている奄美群島において、現地で事業に携わる当事者へのインタビューを実施し、取り組み状況を確認しました。その中で、地域の声を施策に反映しながら、生物多様性保全と人権尊重に取り組んでいることを確認しました。あわせて、本課題を人権尊重に関する研修プログラムに組み込むことで、社員の理解促進に努めました。	● 生物多様性を含めた自然に関わる人権の尊重に関する社内での啓発活動と取り組み状況の確認：継続実施

ステークホルダー	課題	取り組み内容	関連する指標
お客さま	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旅の選択肢を提供することで、旅を通じた楽しさ・豊かさの創出に取り組んでいます。2024年度は、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、特に音声文字化機器の導入や上体固定用補助ベルトの刷新など、航空インフラ整備に注力しました。	移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率: 0.82%
	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。2024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、航空機を利用した人身取引防止を目的とした官民連携のフォーラムを他社と共同で開催し、ステークホルダー間での連携強化と情報発信を実施しました。	人権尊重に関わる教育の受講率: 75.5%
	対外発信物による人権侵害の防止	広告・宣伝などの対外発信物によって意図せず人権を侵害することがないよう、確認体制を整備しています。2024年度は、主管部門によるチェック体制を適切に運用するとともに、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。	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。2024年度は、全社員への教育を実施するとともに、新たに「JALグループカスタマーハラスメント基本方針」を策定し、対外的に発信しました。	行動規範違反(ハラスメント)件数: 14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。2024年度も引き続き、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。	総実労働時間数: 1,875時間/人 長時間労働に該当する社員比率: 3.33% 有給休暇取得率: 80.0% 時間外・休日労働の月間平均時間数: 10.2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。2024年度は、昇格制度を見直し、年功序列を廃した制度に変更しました。これにより、社員一人一人が、能力に応じ、年代や性別に関係なく活躍できる環境を整えました。また障がい者雇用においては活躍領域の拡大や社内の意識啓発、定着支援等に取り組みました。2025年度は上位管理職、役員における女性比率向上やジェンダーギャップのない活躍推進のための取り組みを進めます。	女性管理職比率: 31.5% 障がい者雇用率: 2.91%
	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。2024年度は、外国籍社員への取り組みとして、「『特定技能外国人』の就労支援に関する規程」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。また、各地のLGBTQ+関連イベントに積極的に参画するとともに社内向けの研修も実施し、LGBTQ+の理解促進に努めました。	 LGBTQ+関連イベントの様子 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: 33%
	個人情報漏えい防止	社員の情報セキュリティ・個人情報保護に対する意識向上を目的に、毎年、全社員を対象とした情報セキュリティ研修やコンプライアンス研修を通して個人情報の取り扱いに関する教育を行うとともに、標的型メール攻撃に対する訓練を実施しています。2024年度はこれらの取り組みに加えて、情報セキュリティ強化月間の開催や情報セキュリティ部門による現場部門へのローピングの実施等、社員の更なるリテラシーの強化や情報セキュリティ確保に向けた組織文化の醸成を図りました。また、情報セキュリティに関する国際規格の認証(ISO27001)取得・維持をグループ内で推進し、認証審査会社からも高い評価を得ることができ、お客さまや社員の個人情報漏えい防止に努めました。	情報漏えいインシデント発生件数: 2件