

JAL REPORT 2025

JALグループ統合報告書

2025年3月期



JALグループ統合報告書
JAL REPORT 2025

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

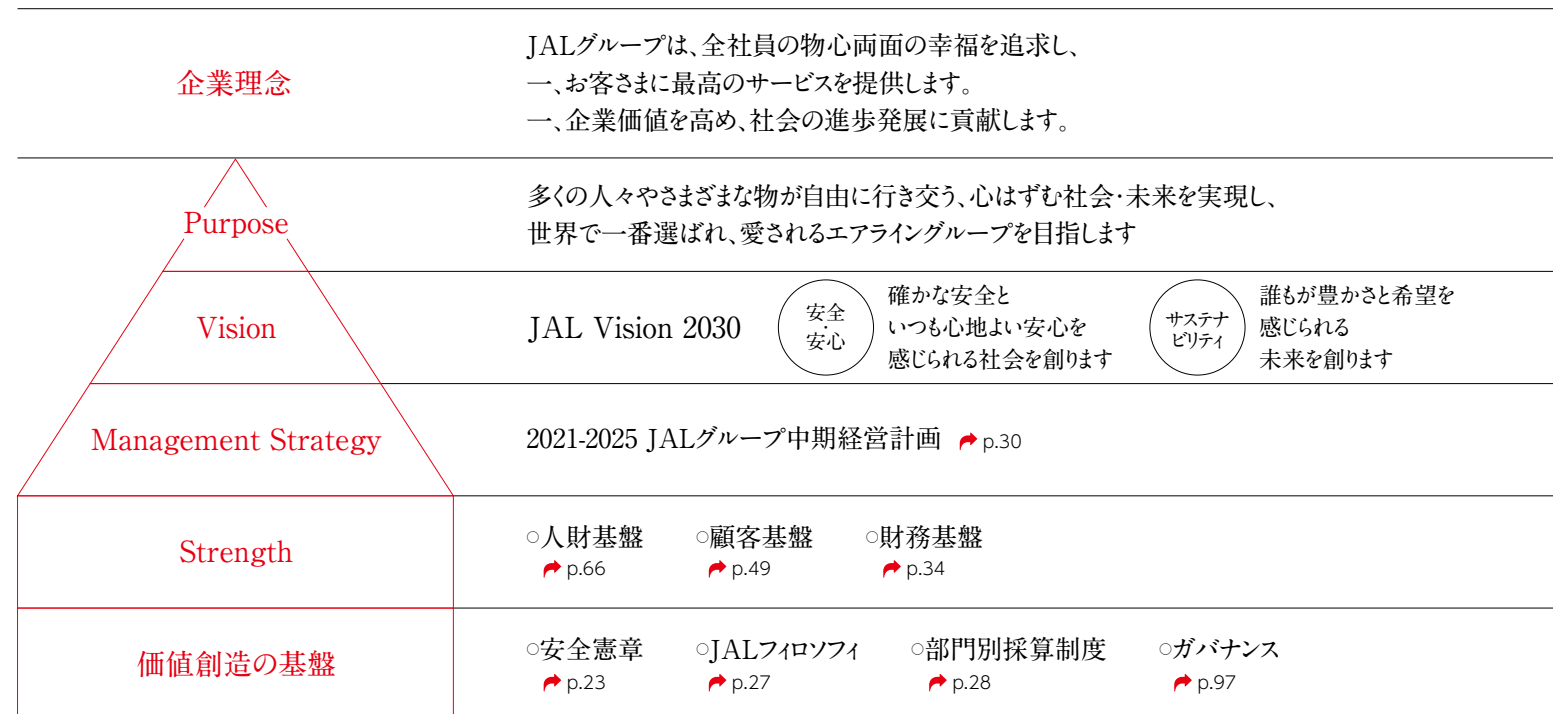


理念体系

1

人・モノの「移動」を支え、移動先での「つながり」を生み出すことで、
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。

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、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すると共に、人財・顧客・財務基盤といった強みを生かすことで実現していきます。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集



本レポートで特にお伝えしたいポイント

2

2025年度の中期経営計画目標を確実に達成し、 次の成長に向けた基盤を構築します。

1 ビジョン実現に向けた戦略

CEO就任初年度を振り返り、現中期経営計画の最終年度にあたり成果と完遂に向けた課題認識、また2026年度以降の成長戦略を経営トップの言葉でステークホルダーの皆さまに説明。

CEOメッセージ [👉](#) p.4

3 価値創造を支える経営資本の強化

持続的な企業価値向上を生み出す原動力である「資本」の増強に向け、「目指す姿」「その実現に向け取り組むべき課題」「強化施策」を関連づけ、目標指標と共に整理。

経営資本の強化 [👉](#) p.18

5 強固な財務体質と資本効率の向上を 目指す財務戦略

ロジックツリーを用いて、PBRの向上に向けた財務戦略の取り組みを分解。資本効率の向上に取り組み、財務健全性を維持しながら、成長領域へ積極投資の機会を追求することなどグループCFOメッセージとして発信。

グループCFOメッセージ(財務戦略) [👉](#) p.34

7 人財戦略が目指す、「個の成長支援」と 「組織による個の力の最大化」

最大の強みである人財について、社員一人一人の価値創造力向上と高いエンゲージメントの実現に向けた取り組みを、各施策の詳細に加え社員座談会を通じた社員の生の声で紹介。

人的資本の強化 [👉](#) p.66

2 JALグループの価値創造ストーリー

各事業活動や事業横断の取り組みから「関係・つながりの創出」を実現し、「移動」と「関係・つながり」による社会的価値と経済的価値の創出を通じて社会課題の解決を図るJALグループの価値創造ストーリーを分かりやすく開示。

価値創造プロセス [👉](#) p.15

4 移動とつながりを通じて生み出す 社会的価値と経済的価値

移動とつながりによって生み出される価値を「関係・つながり総量」として可視化し、具体的な取り組みを「人数を増やす取り組み」と「関わり度を深める取り組み」に分けて紹介、「関係・つながり」により生み出される社会的価値を分かりやすく解説。

関係・つながり創出による価値創造へ [👉](#) p.16

6 育んできた顧客基盤とお客さまへの価値提供

他社と差別化を意識し、JALグループが培ってきた顧客基盤を活かしたカスタマーインの経営、お客さまの共感を得るストーリーの創出、それらを創り上げる人財等についてCCOメッセージとして発信。

グループCCOメッセージ [👉](#) p.49

8 「豊かな地球」を次世代に引き継ぐために

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について、CO₂排出量削減や生物多様性の保全に向けたさまざまな取り組み、業界を越えて取り組むSAFの調達などを詳細に説明。

自然資本の持続可能性への取り組み [👉](#) p.79

編集方針

JALグループは、ステークホルダーの皆さまに、経済的価値と社会的価値の両立を追求し、持続的に成長する姿をご理解いただくため、前年度の事業活動の実績と今後の戦略をお伝えする「JAL REPORT 2025」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

2024年4月～2025年3月(2024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135社および関連会社54社をあわせたJALグループ190社。

● 発行月

2025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「価値協創ガイダンス」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。

● 支持・賛同しているイニシアチブ

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

● 将来見通しについて

本レポートには、JALグループの事業および展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、既存の情報やさまざまな動向に関する当社による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあり得ます。

● 商品・サービス・イベントなどについて

本レポートに掲載している商品・サービス・イベントなどに関しては、状況により中止している場合があります。最新の情報は、当社Webサイトなどでご確認ください。

目次

理念体系	1
本レポートで特にお伝えしたいポイント	2
目次	3
CEOメッセージ	4

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡	12
事業概要	14
価値創造プロセス	15
関係・つながり創出による価値創造へ	16
経営資本の強化	18
重要課題(マテリアリティ)	19
大切にしている価値観	23

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度 中期経営計画の振り返りと見通し	30
2026年度以降の成長の方向性	31
グループCFOメッセージ(財務戦略)	34
経営目標	39
サステナビリティに関する指標と目標	42

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ	49
特集1 お客さまの共感の輪を広げる	51
航空事業 基本戦略	53
■ フルサービスキャリア	55
■ 貨物郵便	57
■ LCC	59
■ マイル/金融・コマース	61
■ グランドハンドリング受託	63
■ 次世代モビリティ	64

4. 経営資本の強化

■ 人的資本の強化(人的資本経営)	66
社員座談会	73
■ 知的資本の強化(DX戦略)	75
■ 自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)	79
特集2 上流から下流まで — JALグループによるSAF利用促進に向けた取り組み	91

5. ガバナンス

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

6. データ集

主要財務データ	121
事業データ	123
社外からの主な評価	126
株式情報・会社概要	127

サステナビリティに対する考え方

JALグループは、あらゆる事業活動とそれらを支える基盤をESG(環境・社会・ガバナンス)の観点で整理し、これらの取り組みを通じてサステナブルな人流・商流・物流を創出することをESG戦略としています。ESG戦略の推進を通じて社会的価値と経済的価値を創出していくことが、JALグループと社会のサステナビリティ(持続可能な発展)につながるのと考えから、中期経営計画においては「ESG戦略」を最上位とした経営戦略を推進しています。p.42「サステナビリティに関する指標と目標」では、ESGとサステナビリティの取り組みの関連性や、経営目標との関連性を説明しています。

ESG戦略			
中期経営計画における最上位戦略			
社会課題を解決しサステナブルな人流・商流・物流を創出			
ESG視点	アプローチする社会課題	JALグループの主な取り組み	SDGs視点
環境 (E)	気候変動への対応	CO ₂ 排出量の削減、SAFの利用	13
	サーキュラーエコノミーの推進	使い捨てプラスチックの削減	6 12 13
	生物多様性の保全・回復	重点地域での自然保護・再生活動	14 15
社会 (S)	地域創生	関係つながりの創出	11 8
	DEIの推進	女性管理職比率、障がいのある社員の活躍	5 10
ガバナンス (G)	人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施	10
	公正な事業行動の推進	コンプライアンス遵守	16

社会的価値と経済的価値を創出し、
社会とJALグループの
サステナビリティ(持続可能な発展)に貢献

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
6. データ集

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

多くの人やモノが自由に行き交う
心はずむ社会・未来を実現するとともに、
ステークホルダーの皆さまに伴走しながら、
「人生の楽しさや豊かさ」をお届けします。

代表取締役社長
グループCEO

鳥取 三津子

安全に関する信頼回復については
➡ p.26参照

CEOとしての1年を振り返って

私はCEO就任にあたり、「現場」と「経営」の二つの視点を持ち、最高のチームワークで企業価値の向上を図ると宣言しました。運航や整備、グランドハンドリングの現場では、最高水準の安全と安心を支えるべく、日々の努力を重ねており、客室や空港をはじめとするサービスフロントでは、社員一人一人がお客さまに最高のサービスをお届けするために力を尽くしています。このような現場の挑戦と真摯(しんし)な姿勢に應えるためには、社員が心から安心して働ける環境づくりこそが、経営に課された責務であると、改めて強く認識しました。今後とも職場環境の整備については、しっかりと対応していきます。

2024年度の業績は、円安や物価高といった厳しい環境下にあっても、全ての事業セグメントで増収増益を実現し、売上収益は再上場後最高となる1兆8,440億円、EBITは1,724億円と、目標を達成することができました。この成果は、最後まで挑戦し続けた社員一人一人の力、そして私たちを支えてくださった全てのステークホルダーの皆さまのおかげです。心より感謝申し上げます。

一方で、2024年度には運航乗務員による不適切な飲酒事案などの安全運航に関する事象が複数発生し、国土交通省より行政指導を受ける事態となりました。ステークホルダーの皆さまに多大なご心配とご迷惑をおかけしたことを、心よりおわび申し上げます。

飲酒事案については、事業改善命令を受けてさまざまな対策を講じてきましたが、再発を防げなかった背景には、経営によるモニタリングの甘さや、アルコールリスクに対する警戒心の緩み、安全文化を根付かせるための対話や意識浸透の不十分さがあったと受け止めています。この反省を胸に、検査自動化を含むシステム改修をはじめとした37項目の再発防止策を策定し、着実に実行しています。また、再発防止策の進捗や有効性を客観的にモニターするため、社外取締役が委員長を務め、構成員の過半を社外役員とする検証委員会を設置し、現場視察も含めて進捗をしっかりと

モニターしています。

今年は、御巣鷹の事故から40年となります。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、これは私が客室乗務員として乗務し始めた直後に起きた御巣鷹の事故に基づいています。これまで何度も御巣鷹の尾根に登り、ご遺族の方々にお会いしお話をさせていただくたびに、安全への想いが胸に深く刻まれてきました。今後も、JALグループの安全に対する想いはいささかも変わりはありません。一便一便の安全運航に真摯(しんし)に取り組んでいきます。

現中期経営計画の進捗について

2025年度で最終年度となる現中期経営計画の成果

2021年度からの現中期経営計画においては、ESG戦略を最上位の戦略に掲げ、「コロナ禍からの回復・成長」をテーマに、フルサービスキャリア事業一本足から脱却し事業の多様化を図る、事業構造改革を推進してきました。事業構造改革は、順調に進捗しており、フルサービスキャリア事業以外のEBITの割合は、コロナ禍前の3割から2024年度は4割にまで上昇しました。今後はさらにその比率を高め、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。

新たな事業の成長と既存領域の強化

コロナ禍でスタートしたLCC事業については、航続距離が長い中型機を使用するLCCの新たなビジネスモデルであるZIPAIRが、太平洋を横断する世界初のLCCとして、10拠点まで就航地点を拡大し、利益率15%の事業にまで成長しました。LCCでは珍しいフルフラットシートの搭載や、快適なWi-Fiサービスの無料提供など独自のサービス展開により、大変ご好評をいただいています。

マイル/金融・コマー্স事業については、これまで決済、電気、通信、FXなど、マイルを軸としたさまざまなサービス・商品を展開してきた結果、非航空領域の中核として

財務戦略については、
🔗 p.34参照

大きく成長しました。2024年には、生涯を通じて獲得したポイントでステイタスを得られるライフステイタスプログラムを開始しました。お客さまの人生に寄り添う画期的な仕組みとして多くのお客さまにご利用いただき、マイルの発行の増加に大きく貢献しています。

貨物事業については、2024年度は13年ぶりに自社の貨物専用機を3機導入しました。また、他社の貨物専用機も活用し、成長が見込まれるアジアと欧米を結ぶ機動的な供給体制を構築しました。国内においてはヤマトグループ様との連携により、日本初の「空飛ぶ宅急便」を運航し、トラックドライバー不足などの社会課題の解決に貢献しています。

フルサービスキャリア事業については、成長ドライバーである国際線においては世界最高水準のサービスを提供する主力機材エアバスA350-1000が欧米の主要都市に就航しました。A350-1000は、私がカスタマー・エクスペリエンス本部長として「Design Your Story」をコンセプトワードに掲げ、「旅の目的やニーズの違ったお客さまお一人お一人が、安全・安心に、より快適にお過ごしいただきたい」という熱い想いを込めて開発しました。2024年の1月に就航を開始して以降、客室乗務員のホスピタリティ、お客さまのニーズに合わせた機内食、隔々までこだわりプライベート感を追求した客室を体験いただき、多くのお客さまからご好評をいただいています。一方



A350-1000

で、国内線においては、人口減少に伴う需要減に加え、円安や物価上昇によりコストが高止まりし、構造的に利益が出にくい状況になっています。航空業界全体がこの課題を抱えており、国や業界全体で対応策の検討を開始しました。JALグループにおいても、国内線の収益性改善に向けて、さまざまな取り組みを進めています。

経営戦略における財務体質の強化とEBIT目標の達成に向けて

財務戦略においては、強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、戦略的に経営資源を配分することを基本方針としています。

コロナ禍で一時は自己資本比率が30%程度まで低下する局面もありましたが、2024年度末時点では、格付評価上の自己資本比率は41.1%、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有しています。資本効率の向上に向けては、セグメント別の収支管理を徹底するとともに、事業別にハードルレートを設定し、成長領域に積極的に投資を進めてきた結果、2024年度のROICは8.1%と中期経営計画目標値の9%を見通せる状況となりました。

2025年度の利益目標であるEBIT2000億円の達成に向けては、国際線の好調なインバウンド需要や国内線の需要回復といった外部環境要因を確実に取り込むことと、コロナ禍以降に取り組んできた事業構造改革を着実に遂行することで、目標を達成します。経営目標であるEBITマージンも10%以上を目指していきます。

株主の皆さまへの還元については、増益を計画する2025年度については2024年度の配当性向35%を維持し、増配を目指します。今後は財務体質・資金余力をふまえ自社株買いも含め、更なる株主還元の充実に努めていきます。

2026年以降の成長戦略について 2026年度以降の成長戦略を示した意図・ねらい

気候変動・人口減少・物価上昇・円安・インバウンドの増加など、コロナ禍以降、既

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

2026年度以降の成長戦略の方向性については、
➡ p.31参照

存の事業領域を取り巻く環境が大きく変化していることに伴い、対処すべきリスクと機会も変化しています。そのような中で、今後顕在化してくる社会課題を新たなニーズを生む機会ととらえ、中長期的には「社会課題起点で取り組む新領域」での事業創出にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

このような認識のもと、確実かつ早期に成長を実現していくため、今回のタイミングで、2026年度以降の成長戦略の方向性をお示しすることにしました。

既存事業の事業構造改革の深化と、 今後の事業ポートフォリオの目指す姿

既存の事業領域においては、「国際線の成長」「国内線の収益性向上」「生産性向上」「マイル・ライフ・インフラの成長」を重点テーマとして、事業構造改革の深化に取り組めます。

フルサービスキャリア事業の国内線については、需給適合により規模を適正化し、

生産性向上によって効率性を改善することで、収益性を向上していきます。一方で、成長性の高いフルサービスキャリア事業の国際線・貨物郵便事業・LCC事業、資本効率の高いマイル/金融・コマースなどの非航空領域の事業に対しては、積極的に投資を推進するなど、重点的にリソースを配分していきます。これにより、LCC事業とマイル/金融・コマースなどの非航空領域で利益の半分を生み出す事業ポートフォリオを構築することで、2028年度のEBIT 2,300億円とその先の中長期的な企業価値向上を実現していきます。

また、地球環境変化への適応や地域の衰退、人口減少といった社会課題を、新たなニーズを生む機会ととらえ、新領域での事業創出にも積極的に取り組んでいきます。例えば、エアモビリティについては地域に根差した取り組みとして、ドローンを活用し、離島に住む人々に医薬品や日用品を迅速にお届けすることで、地域課題の解決に貢献する事業です。さらに、モノだけでなく、人の輸送を可能にする空飛ぶクルマの実用化にも挑戦しており、地域課題解決、社会の発展に向け、2027年以降の商用運航を目指します。

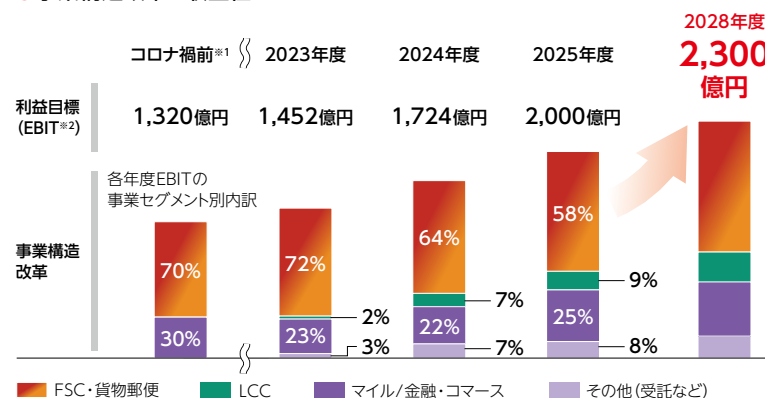
「関係・つながりの総量」を2030年までに1.5倍に

オンライン化の進展や、人口減少により、何もしなければ日本国内の人やモノの往来が減少します。JALグループとしては、このまま手をこまねいて見るだけではなく、日本の地域の魅力を訴求し、人々が移動する目的作りまで自らの役割を広げ、再び日本の地域を元気にし、人々の生活を豊かなものにしていきたいと考えています。

その実現に向けて、「関係人口の人数」と「地域との関わり度合い」を向上させることによって、「関係・つながりの総量」を2030年までに1.5倍に増やすことを目標としました。

人数を増やす取り組みとして、誰もが自由に移動できるようなアクセシブルツアーやツーリズムの拡大、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

●事業構造改革と収益性



※1 コロナ禍前: FY2019実績から新型コロナウイルス影響を除いた数値
(FY2019Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))

※2 EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (財務税引き前利益)

JAL FUTURE MAPについて
は  p.10参照

仕組みづくりなどに取り組み、「関係・つながり」を増やしていきます。昨年、社内外のさまざまな方々にも、「関係・つながりの創造」の取り組みをご理解いただき、活動をさらに促進するために、未来の姿を描いた「JAL FUTURE MAP」を作成しました。

今後も、日本中、世界中の人が「移動」をもっと楽しみ、その「移動」を通じてご本人はもちろんその周囲の人々も幸せになり、地域も豊かになる、そのような「移動」に私たちJALグループは貢献したいと考えています。

JALのESG戦略について

私たちが、サステナブルに事業を展開し、商品やサービスをお客さまに提供し続けていくためには、自然資本、すなわち、環境への取り組みと、人的資本を維持・強化していくことが不可欠です。

自然資本の保全にむけたGX戦略とさまざまな取り組み

自然資本の適正利用や生物多様性の保全が、経済活動の継続には不可避の条件として重要視され、グローバルスタンダード化しつつあります。航空事業においても生態系変化に起因する感染症パンデミック発生、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、気候変動に起因する自然災害による飛行困難や就航空港の使用不可など事業に与える影響は甚大です。

自然資本の保全に向けたGX戦略の目標として、JALグループは日本の航空会社として初めて「2050年のネット・ゼロエミッション実現」を宣言しました。2030年度には、約3/4の航空機を省燃費機材に更新します。また、持続可能な航空燃料、SAFについては、2030年度的全搭載燃料の10%置き換えに向け、2025年に初めて国内で量産されるようになりましたが、依然として安定調達と価格が課題であることも認識しています。今後の増産に向け、業界を超えたパートナー・ステークホルダーと連携して、オールジャパンの体制で、SAFの量産化と価格の低減に取り組みます。さらには、目標達成に向けて必要なクレジットの調達、CO₂除去をはじめとした次世代新技術の導入促進にも取り組みます。

JALグループの最大の強みである人的資本の強化

JALグループの人的資本の強みは、全社員が、JALフィロソフィを核とした共通の価値観に根差して、判断・行動をしていくことです。これは今後も変わることのない強



今後も、日本中、世界中の人が「移動」をもっと楽しみ、その「移動」を通じてご本人はもちろんその周囲の人々も幸せになり、地域も豊かになる、そのような「移動」に私たちJALグループは貢献したいと考えています。

みであると考えています。一方で、急速に進む少子高齢化をはじめ、気候変動の進行、継続的な物価上昇など経営環境が大きく変化しており、事業構造改革をさらに深化させなければなりません。今後も取り巻く環境が大きく変わることが考えられるなか、社員一人一人が新たな付加価値を創出することが重要だと考えています。そのために「生産性向上」と「人財ポートフォリオの最適化」に取り組んでいきます。

「生産性向上」については、DX戦略を通じて、特にAIやデータ活用により一人一人の価値創造力を高めます。DXが進めば進むほど、人にしかできない業務領域にJALグループの最大の強みである人財の力を活かすことで、IT化と同時に人財そのものの価値を高めていきます。また、「人財ポートフォリオの最適化」については、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、いわゆるDEI（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）を引き続き推進し、これまでの習慣や前例にとらわれずに、多様なスキルや価値観を社員が発揮できる環境を整備していきます。また航空だけに依存しない事業ポートフォリオへの変革を推進していくため、必要なスキルセットを可視化し、社内の人財の教育・育成を強化するとともに、新たな事業の成長に不可欠な経験・スキルを有する人財を、外部からも積極的に採用します。人的資本経営において、私が特に重視していることは、社員のエンゲージメントを高めることです。そのために個人の成長の機会を提供し、新たな価値創造に挑戦できる環境を整え、継続的な社員還元を行っています。

ステークホルダーへのメッセージ

この1年間、ステークホルダーの皆さまと対話を重ねる中で、あらゆるモノや情報、個人の感情までもがデジタルでつながる一方で、「リアル」や「アナログ」の良さも改めて見直されていることを再認識するとともに、目まぐるしく変わる環境の中でも、リアルに出会い、つながることで、「本物の体験」や「五感をくすぐる感動」が生まれる

ことを実感しました。

JALグループには創意工夫を重ねながら自らの発想やその想いを形に変えて、仕事の楽しみ、やりがいを感じている社員がたくさんいます。そのような社員をもっともっと増やし、ステークホルダーの皆さまに伴走しながら人生の楽しさや豊かさをお届けできる、そんなエアライングループを目指していきます。

JALグループは、今後とも、「関係・つながり」を創出することで、社会課題を解決し、社会のサステナビリティとウェルビーイングを実現する、社会に必要とされ、「社会と共に生きる会社」であり続けます。

今後とも、皆さまの温かいご支援を心よりお願い申し上げます。



JALグループは、「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いただき、活動をさらに促進することを目的に、「JAL FUTURE MAP」で未来の姿を描いています。

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。



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、
JALグループのビジネスモデル
～価値創造プロセス～
- JALグループの経営資本の課題と強化施策
～経営資本の強化～
- JALグループが取り組む重要課題
～マテリアリティ～
- 「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グループが大切にしている価値観

Contents

挑戦の航跡	12
事業概要	14
価値創造プロセス	15
関係・つながり創出による価値創造へ	16
経営資本の強化	18
重要課題(マテリアリティ)	19
大切にしている価値観	23

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

挑 戦 の 航 跡

12

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。

1951年 設立

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

- フルサービスキャリア** 1951年 国内線の運航開始
- 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
(東京=ホノルル=サンフランシスコ線) (画像①)
- フルサービスキャリア** 1954年 着物サービス、おしぼり、うちわ配布など、和を基調とした国際線機内サービス開始
- フルサービスキャリア** 1957年 国内線割引深夜便「オーロラ」運航 (東京=札幌)



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
- フルサービスキャリア** 1970年 映画やオーディオサービス等の新たな機内サービス開始
- 貨物** 1972年 中国からジャイアントパンダ輸送
- 1978年 成田空港開港 (画像④)



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
- フルサービスキャリア** 1998年 ファーストクラス、エグゼクティブクラス (現「ビジネスクラス」) にビデオオンデマンドの個人画面導入
- フルサービスキャリア** 1999年 国際線の全席禁煙を実施

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

- フルサービスキャリア** 1960年 初のジェット機ダグラスDC-8型機就航 (画像②)
- フルサービスキャリア** 1961年 日本初北回りヨーロッパ定期便開設 (画像③)
- マイルライフインフラ** 1965年 渡航の自由化を背景に、パッケージツアー「ジャルパック」第一陣出発
- 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



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
(1987年まで5年連続世界一)
- フルサービスキャリア** 1986年 東京 (成田) = パリ線に、世界初のシベリア上空通過ルートによる欧州直行便就航
- 1987年 完全民営化

2000年代

更なるお客さま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 日本初国際線自動チェックイン機導入
- 2004年 日本エアシステム (JAS) との完全統合 (画像⑤)
- フルサービスキャリア** 2004年 国内線新クラス「クラス」サービス導入
- 知的資本** 2005年 国内主要空港でICチェックイン「タッチ&ゴー」サービス開始 (画像⑥)
- 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



(当時の広告)

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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

フルサービスキャリア 2010年 FlightStatsにおいて、定時到着率が世界の大手航空会社中第1位に
(2011年も第1位) (画像⑦)

フルサービスキャリア 2012年 国際線機内インターネット接続サービス「JAL SKY Wi-Fi」開始 (画像⑧)
2012年 東京証券取引所に再上場

フルサービスキャリア 2013年 SKY SUITE 777が成田=ロンドン線に登場

知的資本 2014年 国内線新商品・サービス「JAL SKY NEXT」順次展開 (画像⑨)

知的資本 2017年 旅客基幹システムを刷新。アマデウス社の「Altea」に移行

フルサービスキャリア 2018年 SKYTRAX「5スター」認定 (以後2024年まで7年連続認定) (画像⑩)

LCC 2019年 国際線中距離LCC「ZIPAIR」が誕生



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

知的資本 2020年 「JAL SMART AIRPORT」

(最新技術の活用による効率的で快適なセルフサービス) 本格スタート (画像⑪)

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LCC戦略本格始動

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

フルサービスキャリア 2023年 日本で唯一、APEX「WORLD CLASS」を3年連続受賞

フルサービスキャリア 2023年 特別塗装機「JALミyakymyakJET」就航 (画像⑫)

フルサービスキャリア 2024年 エアバスA350-1000型機導入

マイル・ライフ・インフラ 2024年 「JAL Life Statusプログラム」誕生

貨物 2024年 ボーイング767-300ER型機の貨物専用機就航 (画像⑬)

2025年 大阪・関西万博でイマージンシアター「そらクルーズ」開設



特別塗装機「JALミyakymyakJET」
1号機初便就航(2023年11月28日)

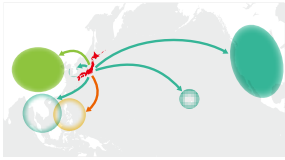
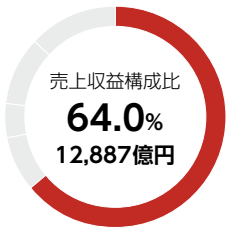
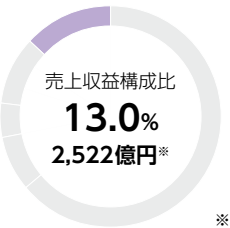
人・モノの
移動
に貢献

世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループへ

人・モノの
つながり
に貢献



事業概要

	航空事業	人・モノの移動を支える			非航空事業	人・モノのつながりを支える	
	フルサービスキャリア	貨物郵便	LCC	マイル/金融・コマース	その他		
							
事業内容	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	航空の利点を活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を実現	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	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	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	空の安全に関するノウハウを活かし、移動とつながりを創出する新たな移動手段を提供	
強み実績	就航空港数 ・国内: 64地点 ・国際: 395地点 有償旅客キロ ・国内: 27,666,782千人・キロ ・国際: 41,916,185千人・キロ 提携航空会社数 ・39社(内際合計)	有償貨物トン・キロ ・国内: 305,220千トン・キロ ・国際: 2,767,480千トン・キロ	・機数: 14機 ・就航路線数: 19路線 (ジェットスター・ジャパン、貨物便を除く)	・JMB会員数(累計): 約40百万人 ・JALUX収入: 393億円	外国航空会社受託便数 ・旅客便: 78,000便 ・貨物便: 5,000便	・島の生活を支える離島物流モデルの事業化(奄美瀬戸内町) ・eVTOL(空飛ぶクルマ)運航事業会社の設立 ・JAL MaaSの拡充	
売上収益構成比	 売上収益構成比 64.0% 12,887億円	 売上収益構成比 8.0% 1,630億円	 売上収益構成比 5.0% 1,041億円	 売上収益構成比 10.0% 2,003億円	 売上収益構成比 13.0% 2,522億円* ※旅行・受託など		
主要ブランド	 JAPAN AIRLINES  J-AIR  JAPAN AIR COMMUTER  HOKKAIDO AIR SYSTEM  JAPAN TRANSOCEAN AIR  RYUKYU AIR COMMUTER	 JAL CARGO	  	   	 JAPAN AIRLINES	   	

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

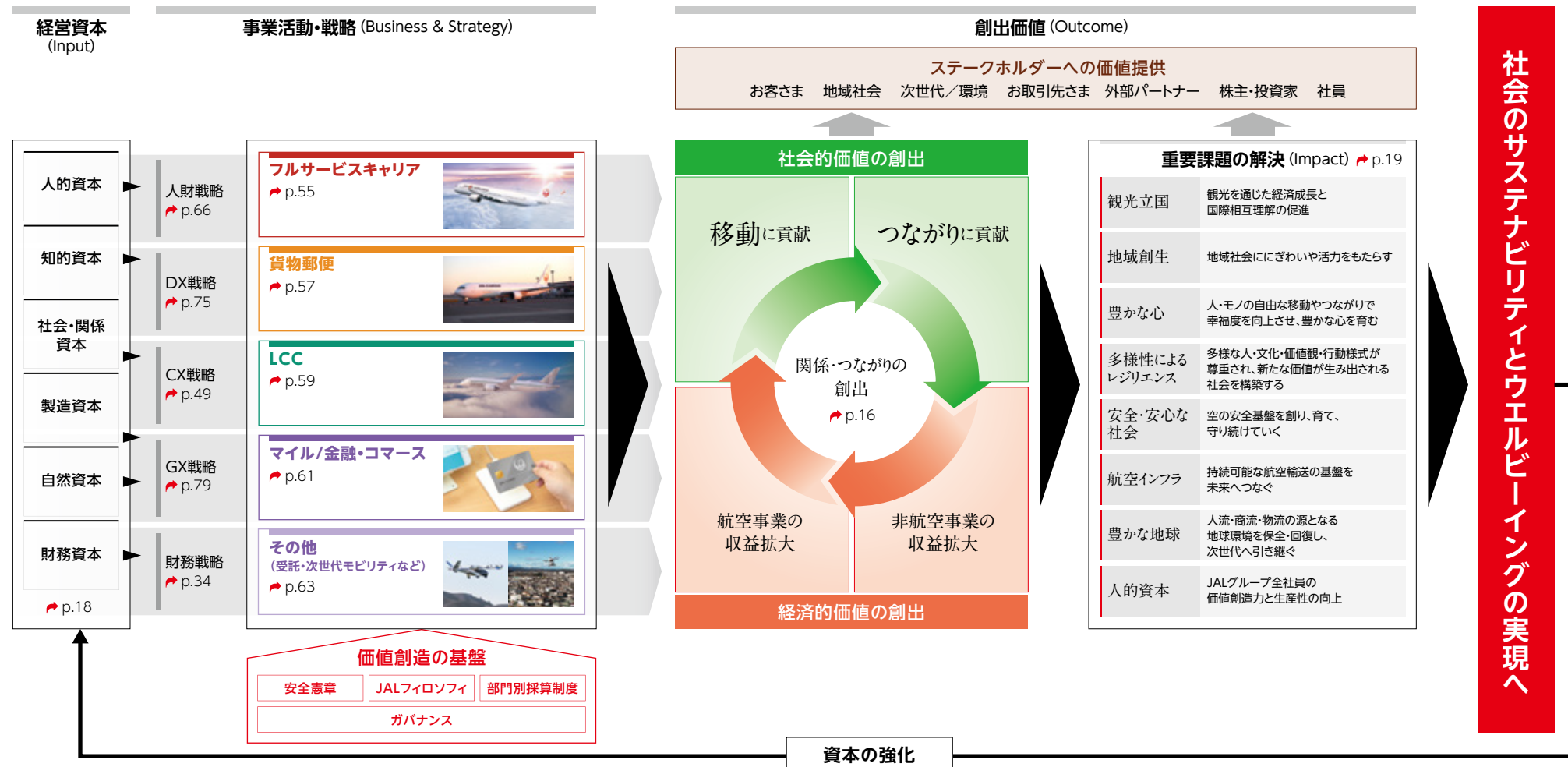
6. データ集

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、創業以来培ってきた経営資本を生かし、大切にしている価値観を基盤に、各領域での事業活動を通じて、「移動」を通じた「関係・つながり」を創造することにより、持続的に社会的価値と経済的価値を創出していきます。

こうしたプロセスを通じて、資本の強化および企業価値の向上に取り組むとともに、重要課題（マテリアリティ）の解決を図り、社会のサステナビリティとウェルビーイングの実現を目指していきます。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題（マテリアリティ）

大切にしている価値観

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

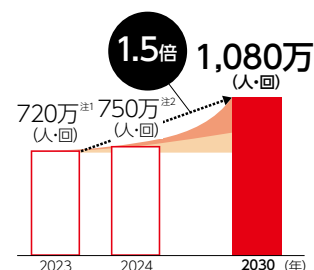
関係・つながり創出による 価値創造へ

JALグループは、ESG戦略を最上位の戦略に位置づけています。地域社会やお客さまとの社会・関係資本を活用した「関係・つながり」と、航空・非航空からなる多様なアセットを掛けあわせることで、人と人、地域と人など新たな関係性を創出・拡大し、移動がもたらす出会いや発見、共感の体験を価値へと転換していきます。

その結果、人々のウェルビーイング向上と地域活性化を実現し、社会的価値と経済的価値をとともに創出する持続可能なビジネスモデルの実現に取り組んでいきます。

●関係・つながりの総量※1拡大

関係度度を高める取り組みによる増加
人数を増やす取り組みによる増加



※1 関係人口×地域との関わり度を数値化したもので、集計ロジックを見直し(出発地点の捉え直しや複数地点を経由する旅程のカウント等)ローリングプラン2024で提示した関係・つながりの総量を再計算しました。地域との関わり度は、1人当たりの平均関係地域数×1地域当たりの平均訪問回数で算出しています。

注1 関係人口人数: 132万人×地域との関わり度: 約5.4回=720万人

注2 関係人口人数: 140万人×地域との関わり度: 約5.4回=750万人

「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

関係・つながり総量
2030年までに、2023年対比**1.5倍**へ

関係人口※2人数の拡大

指標

JMB会員のうち1年に2回以上同一地点に航空移動した人数

地域との関わり度の向上

指標

関係人口の同一地点への平均移動回数

人数を増やす

誰もが自由に移動できる

- Fly Again
(故郷や思い出の土地への再訪)



- アクセシブルツアー

若者の移動創出

- 各種キャンペーンによる移動創出

インバウンド・地域誘客

- アドベンチャーツーリズム
- グランドハンドリング受託

新しい旅の選択肢を増やす

- どこかにマイル
- LCCネットワーク

関わり度を深める

コミュニティ・居場所を創る

- 旅アカデミー
- 二地域居住促進

地域ブランドを創出する

- 地域と都市をつなぐ
マッチングプラットフォーム
- 地域課題解決教育プログラム

交通ネットワークを拡大

- 地域交通との連携
- 空飛ぶクルマ/ドローン物流

自然・文化を守る

- 国際基準に基づく
サステナブルツーリズム
- 離島まちづくり

研究協力: 国立大学法人筑波大学

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

「移動を通じた関係・つながり」を創造する未来を描いた JAL FUTURE MAPの特設Webサイトとコンセプトムービーをご覧ください。

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

コンセプトムービー <https://youtu.be/G1226SyJVAs>

人数を増やす取り組み例

日本とハワイをつなぐ姉妹都市連携



2025年3月、JALグループとハワイ日米協会、2026年5月に開催される「第2回ハワイー日本姉妹州・姉妹都市サミット」の開催に向けたパートナーシップ連携協定に署名しました。JALが1954年にハワイ線を開設してから、両国間の交流は70年以上続いており、本パートナーシップは、両者による日本とハワイの関係・交流を強化するという共通の目標を基に締結されました。JALは日本国内での事務局として、自治体とハワイをつなぐことで、姉妹都市連携を拡大・強化を支援します。両地域間の文化、経済、社会の結び付きを深め、さらなる交流拡大に取り組んでいきます。

●詳細はこちら
<https://press.jal.co.jp/ja/release/202503/008687.html>



日本航空株式会社
ソリューション営業本部
関係・つながり創造部
戦略グループ
冷水 太郎

マイルをつかってどこかに行こう！ 「どこかにマイル」



「どこかにマイル」は、通常の特典航空券だと、路線によって往復9,000～21,000マイル(基本マイルの場合)必要なところ、一律7,000マイルで往復国内線特典航空券と交換でき、おトクに国内旅行が楽しめるプログラムです。4つの行き先候補地からランダムに選ばれた目的地に行くことで、いつもとは違うワクワクする旅の出会いや、偶然が生み出す発見の旅をお楽しみいただけます。サービス開始以来、延べ71万人のお客さまにご利用いただきました。これからもお客さまの旅行機会の拡大により、お客さまと地域との新たなつながりを創出し、地域活性化に貢献していきます。

●詳細はこちら
<https://www.jal.co.jp/jp/ja/jmb/dokokani/>



日本航空株式会社
マイレージ・ライフスタイル事業本部
マイレージ事業部
FFP企画グループ
岡田 涼花

関わり度を深める取り組み例

地域とつながる。生き方が変わる。 「旅アカデミー」



「旅アカデミー」は、JALグループが2024年8月に発表した「移動を通じた関係・つながり」を創造する未来を描いた「JAL FUTURE MAP」における具体的な取り組みの第一弾です。国内外の地域で「豊かな生き方」を実践する人々から学び、現地を訪れて「出会い・つながる体験」から、より良い生き方・ウェルビーイングを考えるきっかけを提供します。

参加した方が地域の人々や同じ想いを持った仲間とつながることで、より豊かな人生を送るためのヒントを見つけ、何度も通いたくなるような地域・居場所づくりを目指していきます。

●詳細はこちら
<https://www.jal.co.jp/jp/ja/tour/jal-academy/>



株式会社ジャルパック
新事業企画部
新事業企画商品造成グループ
丹羽 由紀子

地域とつながるプラットフォーム 「JALふるさとむすび」



「JALふるさとむすび」は、移住にまでは至らずとも、都市部に暮らしたまま地域課題の解決に挑戦したいという方や、二地域居住を始めたい方、地域と友好的な交流をしたいという方に向け、地域誘客や人材募集情報を掲示するデジタル掲示板サービスです。

地域自治体や地域事業者が出品者となり、地域のブランド価値向上のための地域体験や、多様な人材募集情報などを掲載しています。利用されるお客さまが、美しい自然や温かい人々に出会う感動を通して地域とのつながりを深めるお手伝いをしていきます。

●詳細はこちら
<https://furumusu.jal.co.jp/>



日本航空株式会社
ソリューション営業本部
関係・つながり創造部
戦略グループ
伊東 和夫

主な資本	目指す姿	目指す姿の実現に向け			中長期に目指す姿		
		Input	取り組みべき課題	課題への具体的な強化施策	KPI	2024年度実績	2025年度目標
人的資本	●安全憲章とJALフィロソフィを判断・行動の基盤に、多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変化を起こす人材	・生産性と価値創造力の高いプロフェッショナル人材 ・イノベーションを起こす多様性 ・エンゲージメントの高い社員	・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 ・基盤の取り組み ・個の成長支援と、組織による個の力の最大化	・グループ内外への出向・派遣の拡大、若手の海外・社外派遣の拡大 ・成果型報酬制度の拡大 ・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 ・障がい者雇用と活躍領域の拡大 ・若手を早期登用できる仕組み導入 ・公募による社内外異動 ・シニア社員の活躍推進 ・キャリア採用の拡大 ・高度専門人材制度導入 ・DX人材育成プログラムの拡大 ・フィロソフィを体現するリーダーの育成 ・健康経営の推進	・従業員数 ・一人当たり売上高 ・女性管理職数 ・高エンゲージメント者割合 ・公募による社内異動 ・組織管理職によるリーダー勉強会参加率 詳細施策のKPIは  p.70	38,433名 20%(FY19対比) 31.5% 58.1% 100名/年 99.4%	38,100名(稼働) 38%(FY19対比 ^{*1}) 30%以上 65% 100名/年 100%
知的資本	●CX・EXの向上、新たな価値を創出するノウハウ	・航空の安全を守る規定・マニュアル ・航空領域の高い品質とDXを実現するITシステム	・安全管理システム・安全文化の向上 ・DXの推進に向けたDX文化の醸成 ・デジタル部門と業務部門との緊密な連携と共創 ・専門性・業務理解を兼ね備えるデジタル人材の育成と戦略的配置	・デジタル技術を活用した航空安全の高度化 ・航空を取り巻くさまざまな環境変化への対応 ・DX人材を結集させた新会社の設立 ・AI-Centreプラットフォーム構想 ^{*2} の整備 ・生成AI「JAL-AI」による業務支援と業務のAI化の促進 ・DX人材育成プログラムの拡大	・DX専門教育受講者数	214名	900名
社会・関係資本	●移動つながりを増やすネットワーク ●社会課題解決に共に取り組むパートナーシップ ●空と非航空にまたがる顧客基盤	・提携航空会社 ・地域社会・お取引先さまとのコラボレーション ・JALマイレージバンク会員数	・外部パートナーとの連携強化を通じた事業の成長 ・顧客基盤の拡大と顧客との関係性強化	・航空・非航空の提携パートナーシップの拡大・深化、ネットワーク拡充 ・地方自治体との連携強化・人材交流 ・JAL Life Statusプログラムの拡充	・関係・つながり総量 ・提携航空会社 ・包括連携協定都市数 ・連携協定校数 ・JALマイレージバンク会員数(延べ人数)	750万人・回 39社 54都市 34校 約4,000万人	765万人・回 連携強化 連携強化 連携強化 会員数の増加
製造資本	●成長を支える航空機の導入と省燃費機材への更新	・JALグループが保有する航空機 ・省燃費機材	・事業ニーズに連動した機材戦略	・国際線における大型機比率の増加 ・国内線における小型機比率の増加 ・自社・他社の貨物専用機の活用 ・省燃費機材の比率の向上大	・保有する航空機数 ・省燃費機材の割合	9機種、232機 86%	9機種、234機 86%
自然資本	●豊かな地球/サーキュラーエコノミーの実現	・化石燃料である航空機燃料 ・観光資源(生物、森林、土壌、水、大気など) ・環境に配慮した資源利用	・気候変動への対応 ・生物多様性の保全 ・限られた資源の有効利用	・省燃費機材の比率の向上 ・日々の運航の工夫 ・SAFの活用、国産SAFの普及 ・カーボンクレジットの活用 ・除去新技術を持つ企業への出資 ・国内外の優先地域における生物多様性の保全活動 ・使い捨てプラスチックの削減	・CO ₂ 排出量の削減 ・使い捨てプラスチックの削減 詳細施策のKPIは  p.87・p.96	969万トン 客室・ラウンジ: 新規石油由来96%廃止 貨物・空港: 環境配慮素材 ^{*3} 配合へ92%変更	921万トン未満 客室・ラウンジ: 全廃 貨物・空港: 100%変更
財務資本	●強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、戦略的な経営資源配分による企業価値向上	・企業価値向上に向けた各種取り組み ・企業価値向上に向けたロジックツリーは  p.34	・収益性・資本効率の向上 ・最適な資本構成の実現 ・資本コスト・事業リスクの低減 ・期待成長率の向上	・セグメント別の収支管理および資産効率向上 ・格付A格中位を目標とする財務健全性の維持 ・バランスの取れた機動的な株主還元 ・資金調達手法の最適化 ・事業構造改革の継続 ・成長領域への経営資源配分 ・成長戦略の発信強化、資本市場との丁寧な対話	・EBITマージン ・ROIC ・自己資本比率 ・株主還元	9.4% 8.1% 41.1%(格付評価上) 配当性向: 35.1%	10%以上 WACCを上回る9% 50%程度(格付評価上) 配当性向: 35%程度を継続 総還元性向: 35%~50%程度を目指す

※1 本数値は、2024年4月時点で設定した目標値。2025年以降、多様な働き方の推進を踏まえ、生産性指標として「一人当たり」ではなく「時間当たり付加価値」の概念を取り入れる方針
※2 AIを中心に据え、分散されたデータと業務システムが相互に連携する仕組み
※3 バイオマス・再生プラ・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

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
挑戦の航跡
事業概要
価値創造プロセス
関係・つながり創出による価値創造へ
経営資本の強化
重要課題(マテリアリティ)
大切にしている価値観
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
6. データ集

重要課題（マテリアリティ）

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。

★：中期経営計画における最重要課題

重要課題(マテリアリティ)		リスクと機会	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	関連頁
観光立国	観光を通じた経済成長と国際相互理解の促進	リスク	● 移動の人数・関わり度の増加 ● 関係・つながりの総量 2025年目標 765万人・回 2024年度実績: 750万人・回	● 航空旅客数・旅行者数の拡大 ● 国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 2024年度実績: +3% ● 訪日外国人の国内線利用 1,505千人 2024年度実績: 1,161千人	
★地域創生	地域社会ににぎわいや活力をもたらす	機会	● 地域誘客 ● 国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 2024年度実績: +3% ● インバウンド拡大 ● 訪日外国人の国内線利用 1,505千人 2024年度実績: 1,161千人 ● 地域産品流通拡大 ● 国内の貨物輸送量FY19対比 +10% 2024年度実績: ▲8% ● 旅行に関する提携自治体数の増加 ● JAL Wellness&Travel提携数 10件 2024年度実績: 9件	● 地域産品などの輸送の増加 ● 国内の貨物輸送量FY19対比 +10% 経営目標 2024年度実績: ▲8% ● 受託便数の増加 ● 外国航空会社の運航便の受託 94千便 2024年度実績: 82千便 ● 新たなツーリズム推進 ● JAL Wellness&Travel提携数 10件 2024年度実績: 9件 ● マイル・ライフサービス利用者の拡大 ● どこかにマイル累計利用人数 81万人 2024年度実績: 71万人	p.16
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	リスク	● 地域社会とのつながりの希薄化や社会的孤独・孤立の深刻化による移動機会の減少		
		機会	● 航空移動を通じた人と人、人とモノや地域との「関係・つながり」がもたらすウェルビーイングの社会的な意識の向上		
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	リスク	● 人権侵害や多様性の軽視・配慮不足によるビジネス機会の損失や、行政罰により企業の社会的信用の低下、人財流出など		
		機会	● 移動にバリアを感じているお客さまを含む、幅広いお客さま層の旅行機会の拡大 ● 多様な価値観の人財による、事業における多様な価値の創造	● 航空旅客数・旅行者数の拡大 ● 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比 2.5倍 2024年度実績: 2.3倍	p.117
			● 人権の尊重 ● 人権デューデリジェンス対応実施率 100% 2024年度実績: 100% ● バリアフリー・ストレスフリー ● 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比 2.5倍 2024年度実績: 2.3倍		

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
挑戦の航跡
事業概要
価値創造プロセス
関係・つながり創出による価値創造へ
経営資本の強化
重要課題(マテリアリティ)
大切にしている価値観
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
6. データ集

★：中期経営計画における最重要課題

重要課題(マテリアリティ)		リスクと機会	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	関連頁
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	リスク	● 次世代エアモビリティの運航基盤構築 ● 2026年度 空飛ぶクルマ事業化 2024年度実績：空飛ぶクルマ運航事業会社の設立完了	● エアモビリティサービスの事業化実現 ● 2026年度 空飛ぶクルマ事業化 2024年度実績：空飛ぶクルマ運航事業会社の設立完了	🔥 p.23・p.64
		機会			
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	リスク	● 航空・物流ネットワークの維持・拡大 ● コードシェアを含む国内線乗り入れ地点 65地点以上 2024年度実績：64地点	● 航空旅客数・旅行者数の拡大、貨物輸送量の拡大 ● 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 2024年度実績：国内旅客数 +3% 国内貨物輸送量 ▲8%	🔥 p.55
		機会			
★豊かな地球	人流・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	リスク	● CO ₂ 排出量の削減 ● 排出量 921万t未満 (FY19未満) 経営目標 2024年度実績：969万t ● 生物多様性の保全 ● 有性生殖サンゴ 2026年までに1,000群体 2024年度実績：1,557群体 ● 使い捨てプラスチックの削減 ● 客室・ラウンジ：新規石油由来全廃 貨物・空港：環境配慮素材配合へ100%変更 経営目標 2024年度実績：客室・ラウンジ 96% 貨物・空港 92%	● CO ₂ 排出量の削減 ● JCSP (https://www.jal.com/ja/sustainability/jcsp/) 延べ契約企業数 15社 2024年度実績：12社 ● 航空旅客数・旅行者数の拡大 ● 国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 2024年度実績：+3% ● コマース取り扱いの拡大 ● 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 2024年度実績：12社	🔥 p.79
		機会			
★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	リスク	● 社会的価値創出力の向上 ● エンゲージメントの高い社員の割合 64.4% 2024年度実績：58.1% ● DEIの促進 ● 女性管理職比率 30% 経営目標 2024年度実績：31.5%	● 社員のエンゲージメント向上 ● エンゲージメントの高い社員の割合 64.4% 2024年度実績：58.1% ● 多様な人材の活躍 ● 女性管理職比率 30% 経営目標 2024年度実績：31.5% ● 経済的価値創出力の向上 ● 一人当たり売上高FY19対比 +38% 2024年度実績：+20%	🔥 p.66
		機会			

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

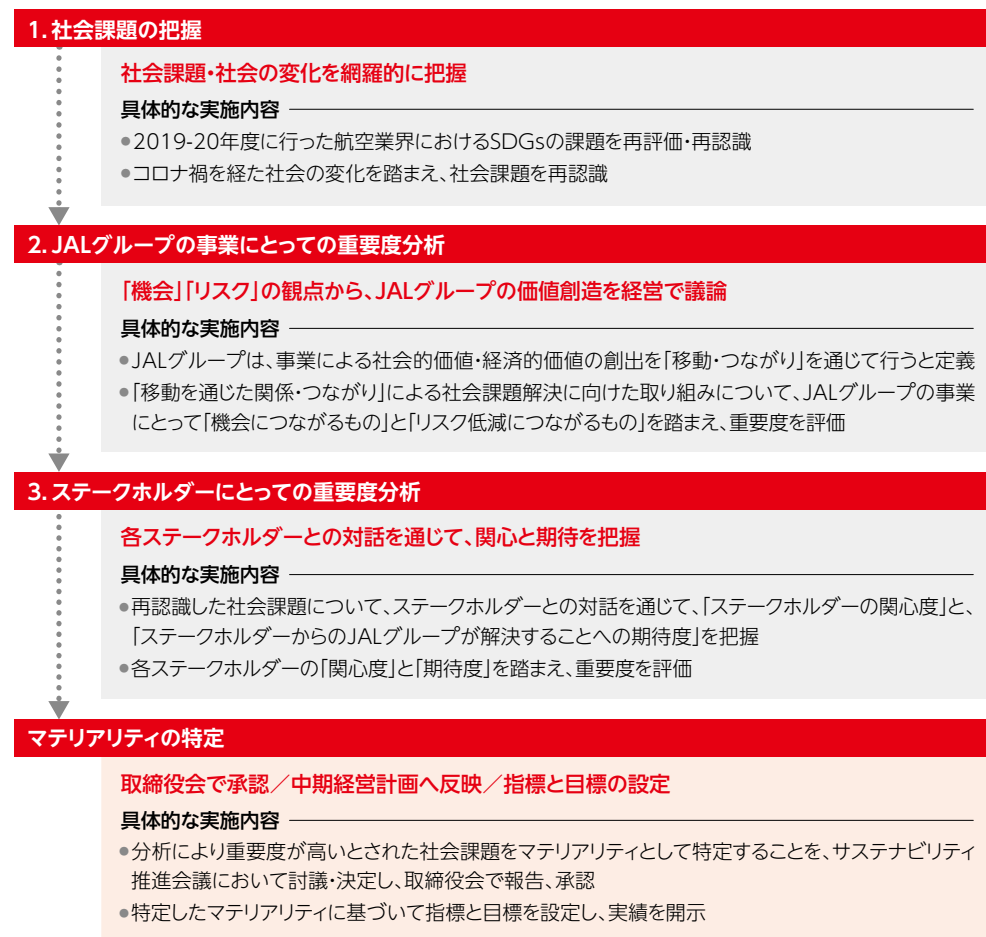
5. ガバナンス

6. データ集

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 21

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、コロナ禍後の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基に、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研究の第一人者でありJALサステナビリティアドバイザーの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。2025年1月に実施した対話では、SDGsのグローバルトレンドとして、SDGsをめぐる現状や達成に向けて必要な変革、またBeyond SDGs論議の進め方について講演いただき、サステナビリティの取り組みを進めていくには企業間・セクター間の連携が重要になる旨ご指摘いただきました。さらに、JALグループが取り組むべき社会課題を考える上でSDGsは良いツールであり、社会課題の中にビジネスの機会が含まれているという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「サステナビリティの自分ごと化」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けるよう努めています。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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 22

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への反映については、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

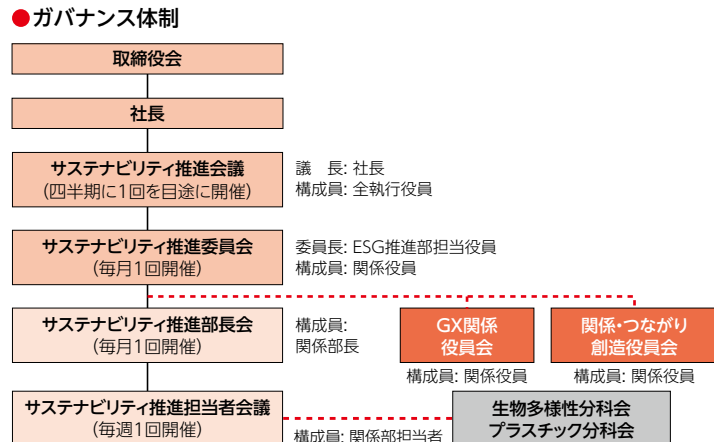
JALグループでは、サステナビリティに関する重要事項を取締役会で審議・決定しています。取締役会への付議に当たり、社長を議長とするサステナビリティ推進会議において、以下の事項を主な議題とし、マネジメントレビューを行っています。

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

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：ESG推進部担当役員）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。

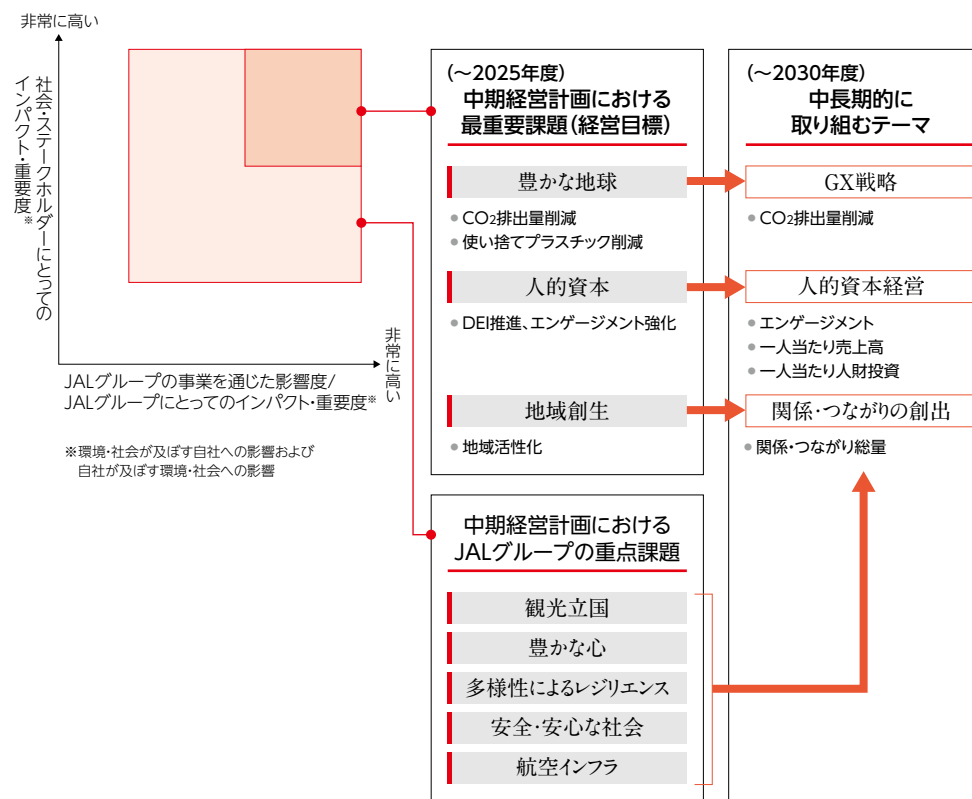
2024年度は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）／TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に関する情報開示、Dow Jones Best-in-Class Indices評価結果とレビュー、ESG評価の総括、目標の追加・見直しなどについて議論を行い、取締役会に計3回報告しました。

また、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関係役員会と、2024年7月に立ち上げた関係・つながり創造の専門部署が事務局を務める関係・つながり創造役員会をサステナビリティ推進委員会の派生会議として活用しており、それぞれの分野に特化したプロジェクトや施策・事業の進捗管理ができる体制を構築しています。



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。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡
事業概要
価値創造プロセス
関係・つながり創出による価値創造へ
経営資本の強化
重要課題（マテリアリティ）
大切にしている価値観

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

大切にしている価値観 ① 安全憲章

1. JALグループの存在意義 23

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まります。
- 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。



安全に対する揺るぎない誓い

安全はJALグループ存立の大前提であり、これまで、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、定時性やサービスなど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ののっとり、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。



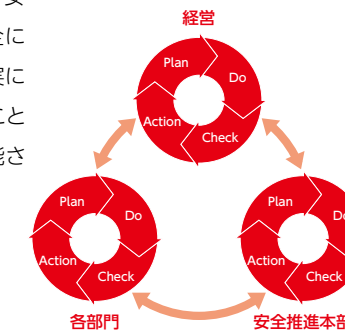
始業前に安全憲章を唱和する様子

安全憲章
<https://www.jal.com/ja/safety/charter/>

安全管理システム

安全管理システムの運営方針

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組織的な仕組みです。JALグループでは、安全の基本方針である「安全憲章」ののっとり、経営・安全推進本部・各部門が、安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、有機的に結びつけることで、安全管理システムを機能させ継続した改善を行います。



安全管理システムの運営方針
https://www.jal.com/ja/safety/management_policy/

安全管理体制

JALグループは、日本航空を含む8つの航空会社全体で均質かつ高水準の安全を維持するため、グループ安全対策会議で策定された共通方針に基づき安全管理を実施しています。

また、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・強化を図るため、グループ航空安全推進委員会を設置しています。

安全に関する最終的な責任は社長が負い、安全管理体制を統括する「安全統括管理者」が重要な経営判断などに関与しています。安全統括管理者は、安全管理システム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への関与や、安全に関する重要事項の社長への報告を行っています。

安全管理の体制
https://www.jal.com/ja/safety/safety_system/

関連情報 安全・安心 <https://www.jal.com/ja/safety/>

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡
事業概要
価値創造プロセス
関係・つながり創出による価値創造へ
経営資本の強化
重要課題(マテリアリティ)
大切にしている価値観
安全憲章
安全に対する信頼回復に向けて
JALフィロソフィ
部門別採算制度(全員参加型経営)

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

大切にしている価値観 ❶ 安全憲章

安全リスクマネジメント

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あたり、次の4段階のステップによるリスク管理を実施しています。

●ハザードの特定

収集した不安全事象などの情報をもとに、不安全事象などにつながる可能性のある危険要素を特定します。

●リスクの評価

特定したハザードの影響の重大性や発生の確率を見極め、その結果としてもたらされるリスクが許容可能であるかを評価し、対策の必要性を検討します。

●対策の立案

優先度の高いリスクから、リスクが許容レベル以下に低減されるように個々のハザードに対する対策（ハザードの除去など）を立案し、実施します。

●モニターおよびレビュー

対策の実施状況をモニターし、有効性の評価を行います。リスクが許容できるレベル以下に低減されていないと判断する場合は、さらに追加対策を立案・実行することで安全管理システムが有効に機能するよう努めています。



安全管理の実施
https://www.jal.com/ja/safety/content/#risk_management

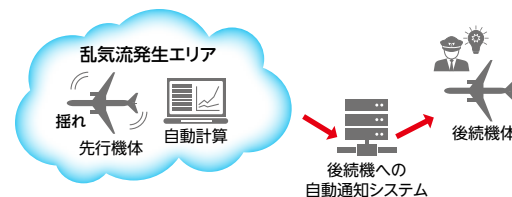
安全性向上に向けた取り組み

●突然の揺れから身を守るために

気象の変化に伴い世界的に乱気流によるお客さまの負傷が発生しています。そこで、揺らさない仕組みづくり、けがをさせない取り組みを進めています。

飛行機の揺れによる客室内での負傷事例を分析し、揺れ情報を地上から操縦室に自動で共有する仕組みに加え、アプリケーションを活用して揺れ情報を入手できる仕組みを構築しました。

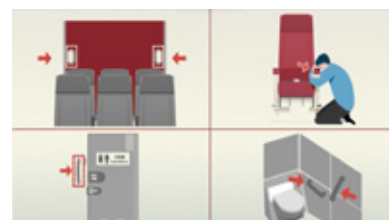
●揺れに関わる情報を迅速に収集する仕組み



シートベルト常時着用的重要性や突然の揺れから身を守る方法について、機内で啓発動画の放映を始めました。

●動画でのお知らせ内容

- ① 着席中は常にシートベルトを腰の低い位置でゆるみ、ねじれなくお締めください
- ② 適切なシートベルト着用が確認できない場合、客室乗務員からお声がけいたします
- ③ 通路や化粧室で突然揺れた際、付近のハンドルを握むか姿勢を低くして体を支えてください



機内で放映中の啓発動画

●航空機の不具合を予測し未然に防ぐ取り組みの強化

航空機メーカーに加えて、航空業界外の他社とも協業することで、飛行中のあらゆるデータを解析して日々新たな故障予測モデルの開発に取り組んでいます。「壊れる前に直す」ことで、航空機の不具合を減らすとともに、より効率的な整備につなげています。

TOPIC

摩耗予測による作業効率化

JALはブリヂストン社との協働により、タイヤ摩耗を予測する技術の開発に取り組んでいます。

この取り組みによって、タイヤ交換作業が効率化されただけでなく、タイヤやホイールの在庫平準化や削減を実現できました。

また、無駄な交換をなくすことでCO₂排出量の削減や資源の節約にもつながっています。さらに、タイヤ交換を「計画的」に行えるようになったことで、整備士の働き方も改善されました。今後も予防整備の拡充により、整備業務の品質向上を目指します。

— Voice

データ活用で挑むタイヤ交換効率化への道

従来、タイヤ交換は整備士による目視点検の結果、交換基準に達したものを対象に作業しており、現場作業工数が均一ではありませんでした。しかし、今般、タイヤメーカーであるブリヂストン社との協働によりフライトデータを基にしたタイヤの摩耗予測が実現しました。これにより交換時期の事前算出が可能になり、タイヤ交換の作業工数やタイヤの生産が均一化しました。さらには摩耗状況のモニタリングによって機材品質の改善にも貢献しています。



JALエンジニアリング
技術部システム技術室エアバスグループ
小細 智史

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題（マテリアリティ）

大切にしている価値観

安全憲章

安全に対する信頼回復に向けて

JALフィロソフィ

部門別採算制度（全員参加型経営）

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

大切にしている価値観 ① 安全憲章

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)の機能を最大限に発揮させるものです。

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感じ、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さま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さまだったという「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。

📍 安全文化
<https://www.jal.com/ja/safety/content/#culture>

教育・訓練と安全啓発

●新入社員、10年目社員、新任管理職への安全教育

JALグループでは、御巣鷹の尾根への慰霊登山や安全啓発センターの見学、事故に直接関わった方々の映像視聴などを通して安全につい

て考える教育を実施しています。そして、最後に自らの考えを安全宣言として言語化することで、日々の行動と結びつけています。

2024年度 実績: 計98回、2,376名参加



御巣鷹の尾根への慰霊登山の様子



安全宣言カード

●受講した社員による安全宣言の一例

新入社員	「尊い命をお預かりする一員として一つ一つの業務の責任を果たす」<空港旅客部門>
10年目社員	「JALグループの仲間が積み上げてきた"安全"、その土台をしっかりと支えられるよう確実な業務を行う」<整備部門>
新任管理職	「都合の悪い情報が早く上がってくる組織づくりと、管理職として自分自身が声を掛けやすい存在であること」<間接部門>

●JALグループ全社員を対象とする安全啓発セミナー

JALグループ社員と業務委託先スタッフを対象に、安全啓発センターの見学や異業種交流安全セミナーなどの社員が自発的に参加するセミナーを開催しています。国内外から職種や地域を越えて社員が参加し、安全について対話することで安全意識の向上に努めています。

2024年度 実績: 計15回、792名参加

●安定した安全・品質水準確保のための訓練・審査

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、安定した安全・品質水準を確保するため、任用時および定期的に訓練や審査などを実施しています。



緊急脱出訓練

第三者による評価

社外機関による安全監査

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IATA Operational Safety Auditを定期的に受検し、JALグループの安全管理の仕組みの継続的な改善に生かしています。



IOSA登録会社認定証

安全アドバイザーグループからの助言・提言

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ーグループを設置しています。2024年度は成田空港支店など現場を中心に9箇所を視察いただき、社員との対話を実施しました。この活動を通じて、安全への取り組みについて、ご示唆をいただきました。



JALエンジニアリングの現場を訪問する様子

TOPIC

世界初、航空保安管理の国際認証レベル2を取得

JALは、国際航空運送協会の航空保安管理における国際認証において、「Operating(レベル2)」を世界で初めて取得しました。この認証は、JALが航空業界において高い保安管理水準を達成していることを示すものです。



評価ポイント

- ・経営の積極的な関与の下、新たな脅威などに能動的に対応できるリスク管理体制を構築していること
- ・業界の最善の手法の導入、外部・内部監査や保安事例などの振り返りを通じて、継続的な改善に取り組んでいること

📍 JAL、IATAから航空保安管理の国際認証を取得
<https://press.jal.co.jp/ja/release/202504/008759.html>

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

安全憲章

安全に対する信頼回復に向けて

JALフィロソフィ

部門別採算制度(全員参加型経営)

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

安全に対する信頼回復に向けて アルコール不適切事案に対する再発防止策

1. JALグループの存在意義 26

当社は2024年4月と12月に運航乗務員による飲酒に関わる不適切事案等を発生させ、2度にわたり国土交通省より行政指導を受けました。

お客さまと社会の信頼を損ねてしまったことを極めて重く受け止め、以下の再発防止策に示す「5項目を柱とする再発防止策」を策定し、経営主導のもと全社員一丸となり取り組んでいます。

航空輸送の安全の確保に向けた更なる取組みについて(業務改善勧告)のご報告:https://www.jal.com/ja/safety/trouble_info/pdf/report_250124.pdf

行政指導に至る経緯

2024年4月に米国ダラスに滞在中の機長が過度な飲酒に起因して不適切な行動をしたことにより乗務予定の運航便に乗務できず欠航した事案等を発生させ、同年5月に「航空輸送の安全の確保に向けた更なる取組みについて(厳重注意)」を受け、飲酒問題に対する再発防止策を講じてきました。

しかしながら、同年12月に再び運航乗務員による飲酒に関わる不適切事案を発生させてしまったことに加え、安全管理システムが機能せず事案判明後の航空局への報告遅れを発生させ、社会とお客さまの信頼を損ねてしまったことを極めて重く受け止め、深く反省しています。

要因分析と再発防止策の策定

2018年、2019年の2度の事業改善命令を受けて対策を進めたにも関わらず飲酒問題の再発を防げなかった大きな要因は、経営が、対策の有効性や定着度を十分に把握できていなかったことにあったと考えています。

この反省を踏まえ、5項目を柱とする詳細かつ広範な再発防止策を策定し、経営主導のもと全社員一丸となり取り組んでいます。

●5項目を柱とする再発防止策

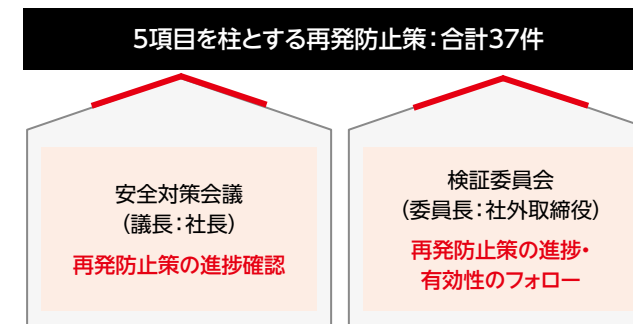
1. 社内意識改革	安全に関わる教育の刷新
2. 運航乗務員の飲酒傾向の管理の更なる強化	飲酒傾向に基づく適確な管理
3. アルコール検査体制の再構築	検査結果の迅速・確実な共有およびプロセスの自動化
4. 安全管理体制の再構築	危機管理教育を通じたリスク対応力の向上
5. 運航本部の組織課題への対応	運航本部における組織運営の強化

検証委員会によるフォローアップ

5項目を柱とする合計37件の対策については、計画どおり進めています。今後も、社長を議長とする安全対策会議にて、定期的に対策の進捗を確認していきます。

加えて、2025年2月に社外取締役を委員長とする検証委員会を設置し、活動を開始しました。進捗と有効性について客観的にフォローしていきます。

これらを通じて、確実な再発防止につなげていきます。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

安全憲章

安全に対する信頼回復に向けて

JALフィロソフィ

部門別採算制度(全員参加型経営)

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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 27

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
小善は大悪に似たり、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
お客さま視点を買く

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
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる
強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる
真の勇気をもつ

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



JALフィロソフィとは

JALフィロソフィとは、JALのサービスや商品に携わる全員が日々の仕事をする上で大切にしている判断軸です。私たちは経営判断、組織マネジメント、そして日々の仕事の一つ一つまで、その本質である「人間として何が正しいか」で判断しています。常にJALフィロソフィを判断の軸として行動することは容易なことではありませんが、これを浸透させるためにJALグループに集う一人一人がJALフィロソフィに真摯に向き合い、自分自身と組織を磨き続けています。

社会の進歩発展の実現のために

JALグループに集う一人一人がJALフィロソフィに基づく日々の行動を通じて実現したいことは、JALグループのパーパスである「多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会と未来を実現する」ことです。私たちは、企業としての社会的責任を果たすことと持続的な価値の創造を通じて、健全な利益の創出を実現します。JALグループが目指す持続可能な社会の構築と進歩発展は、JALフィロソフィに基づく行動があることにより成し遂げることができるのです。

組織風土づくりと持続的成長に向けて

JALグループに集う全役員や社員は、年に2回のJALフィロソフィ勉強会に参加します。さらに役員・部長級は年に7回、管理職は年に2回の階層別勉強会に参加し、部門の壁を超えてJALフィロソフィに立ち返ります。このようにJALグループでは2010年の経営破綻以来、リーダーほどJALフィロソフィに向き合う時間を設けています。しかしながらJALフィロソフィをベースとした判断軸は勉強会の場で身につくものではなく、日々の仕事の中で挑戦し悩んだことで磨かれ、その結果社員は成長します。また、JALグループではそんな日々の仕事の中での成長と成果を、年に一度「JALフィロソフィAwards」という表彰式を開催し、JALグループ全体の財産として称え合います。

JALフィロソフィは掲げただけでは意味を持ちません。学んだだけでもその価値はなく、実行してこそ価値が生まれます。だからこそ私たちは、JALフィロソフィを日々の行動に落とし込む努力を続けています。日々の仕事の中で「人間として何が正しいか」を本質とするJALフィロソフィで判断を重ねることは、JALグループの組織風土を健全にし、社員一人一人が活躍する環境づくりの基盤となります。

これからもJALグループに集う私たちは、JALフィロソフィをベースとした行動がにつくる組織風土の下、一丸となって企業理念・パーパスの実現と新しい価値創造に励み、持続的な成長と社会的責任を果たしていきます。



大阪国際空港で開催された
JALフィロソフィ勉強会

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

安全憲章

安全に対する信頼回復に向けて

JALフィロソフィ

部門別採算制度(全員参加型経営)

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

大切にしている価値観 ③ 部門別採算制度(全員参加型経営)

1. JALグループの存在意義 28

全員参加型経営

部門別採算制度は、「アメーバ経営」を基盤とした経営管理システムです。この制度には「経営者人財の育成」「全員参加」「先行管理」などの強みがあり、JALグループ全社員が会社経営に関わる数字と向き合い、利益の最大化を目指します。JALフィロソフィの実践を通して、全社(全体)最適の視点で利益を追求し、企業理念の実現を目指します。

本制度では、各組織が年度収支計画を策定し、その計画を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反映した予定・見通し値を毎月更新し、組織全員で目標に向けて取り組みます。実績が確定した後、予定と実績の差異要因を分析し、迅速に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ものがJALグループ共通のフォーマットである「採算表」です。この「採算表」を用いて経営状態を可視化することで、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を通じた課題解決に取り組み、目標を達成することで経営者としての経験を積みます。この経験が次世代の経営者人財の育成につながります。

事業構造改革の推進に向けて

2024年度からは、中期経営計画に基づき、事業セグメント別収支の明確化と事業ポートフォリオの適切な管理を目的として、空港、運航などの組織単位での経営管理に加え、事業セグメントごとの経営管理を強化しています。事業セグメントごとの収支を月次で把握し、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、全体最適な経営を実現しています。

また、JALグループでは生産性向上を目指し、取組状況・効果を見え

る化した上でPDCAサイクルを回しながら改善に取り組んでいます。具体的には、投入した資源に対して効率よく売上や付加価値が創出できているかを分析する「時間当たり採算」などの指標を用いて現状を正しく把握し、戦略とアクションプランを策定した上で、実行しています。

「売上最大・経費最小」に「時間効率」を加えた3指標が部門別採算制度の軸であり、これらの取り組みが組織全体の収支最大化および経営の効率化に寄与しています。

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ていきます。

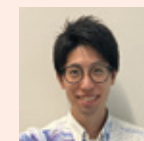
— Voice

ワクワクする部門別採算を目指す

私は、入社後の約3年間、機側での搭降載・誘導業務を経験したのち、企画人財部へ異動となり、現在は部門別採算に携わっています。

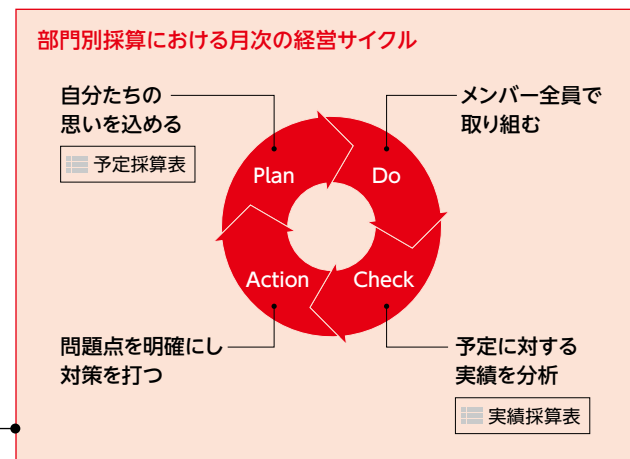
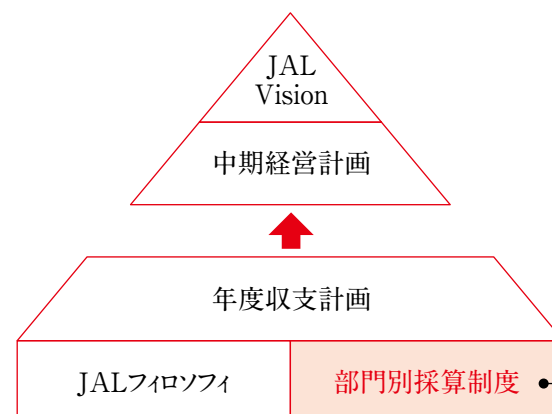
2024年度の個社チャレンジ目標として、時間当たりの採算性を昨年度比+4%に設定し、その実現に向け、毎月の業績報告会で進捗や課題を活発に議論し、費用抑制や部門を越えた人員施策を実施しました。

部門別採算事務局を担当することで、現業ではなかった気付きや人脈を得ることができ、自身の成長につながりました。難しい場面もありますが、これからもワクワクを大切にしながら、仲間に部門別採算の面白さを伝えていきたいと思っています。このような機会を通じて、日々成長していけることに深く感謝しています。



JALスカイエアポート沖縄株式会社
企画人財部・経理グループ
与儀 光一郎

JALグループ企業理念の実現



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

挑戦の航跡

事業概要

価値創造プロセス

関係・つながり創出による価値創造へ

経営資本の強化

重要課題(マテリアリティ)

大切にしている価値観

安全憲章

安全に対する信頼回復に向けて

JALフィロソフィ

部門別採算制度(全員参加型経営)

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

2

経営戦略の 全体像

この章で伝えたいこと

- コロナ禍に策定した2021-2025中期経営計画の振り返り
- 既存の事業領域における取り組み
- 社会課題起点で取り組む新たな事業領域
- 強固な財務体質を堅持しつつ成長投資を拡大し
更なる企業価値向上へ
～グループCFOメッセージ～

Contents

2021-2025年度 中期経営計画の振り返りと見通し	30
2026年度以降の成長の方向性	31
グループCFOメッセージ(財務戦略)	34
経営目標	39
サステナビリティに関する指標と目標	42

PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ(財務戦略)
経営目標
サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

2021-2025年度 中期経営計画の振り返りと見通し

2. 経営戦略の全体像 30

これまでの振り返り

2021年度にスタートした中期経営計画が最終年度を迎えました。中期経営計画期間を通じ、コロナ禍からの早期回復と財務基盤の再構築、持続的な成長を実現する事業構造改革、そして事業による社会課題の解決をテーマとして掲げ、コロナ禍後の環境変化の中でも着実に業績を回復・拡大させ、次なる成長へ向けた基盤を構築してきました。

そして、JALグループと社会のサステナビリティのため、ローリングプラン2023からはESG戦略を最上位の戦略として掲げています。ローリングプラン2024では移動を通じた関係・つながりの総量を2030年ま

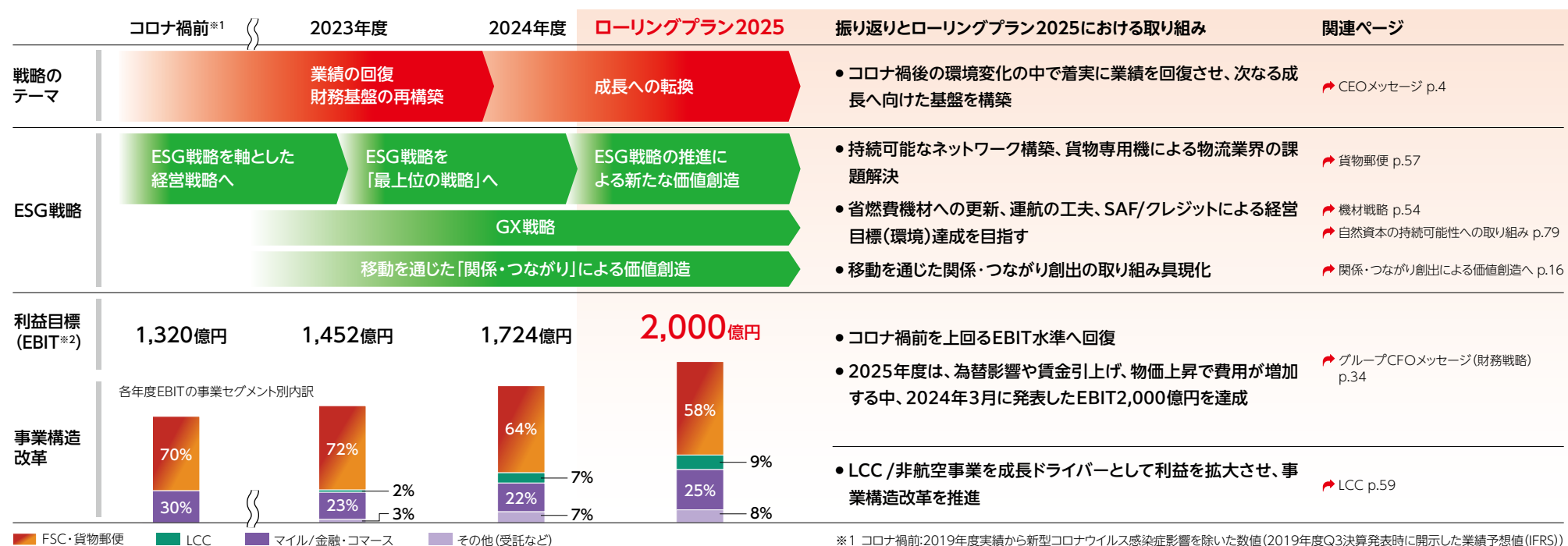
でに2023年の1.5倍にするという目標を設定しました。ネット・ゼロエミッション実現に向けた取り組みや、移動を通じた「関係・つながり」の創出に向けた取り組みの具現化を進めるとともに、ヤマトホールディングスと連携した貨物機の運航もスタートし、モノの移動への取り組みも進めています。利益目標については、2024年度のEBITは、当初の想定を上回る1,724億円を達成しました。

2025年度の見通し

為替影響や賃金引上げ、物価上昇で費用が増加する中でも、旺盛な

海外需要の取り込みによる国際線の成長、国内線の収益性の改善、非航空事業領域の拡大などにより、2025年度は2024年3月に発表したEBIT 2,000億円を達成します。

また、事業構造改革を進めることで、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中期的な利益成長を実現します。LCC事業と非航空事業を成長ドライバーとして利益を拡大させ、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備えた事業構造を実現します。



※1 コロナ禍前:2019年度実績から新型コロナウイルス感染症影響を除いた数値(2019年度Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS))
 ※2 EBIT: Earnings Before Interest and Taxes(財務税引き前利益)

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ(財務戦略)
経営目標
サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

2026年度以降の成長の方向性

2. 経営戦略の全体像 31

リスクと機会

気候変動の進展、人口減少、継続的な物価上昇、インバウンドの増加など、コロナ禍以降、既存の事業領域を取り巻く環境が大きく変化していることに伴い、対処すべきリスクと機会も変化しています。

成長への取り組み

変化する事業環境の中でも確実に成長を実現していくため、既存事業では「事業構造改革の深化」として、インバウンド増加を中心とした収入拡大の機会をとらえた「国際線の規模拡大」、人口減少などを見据

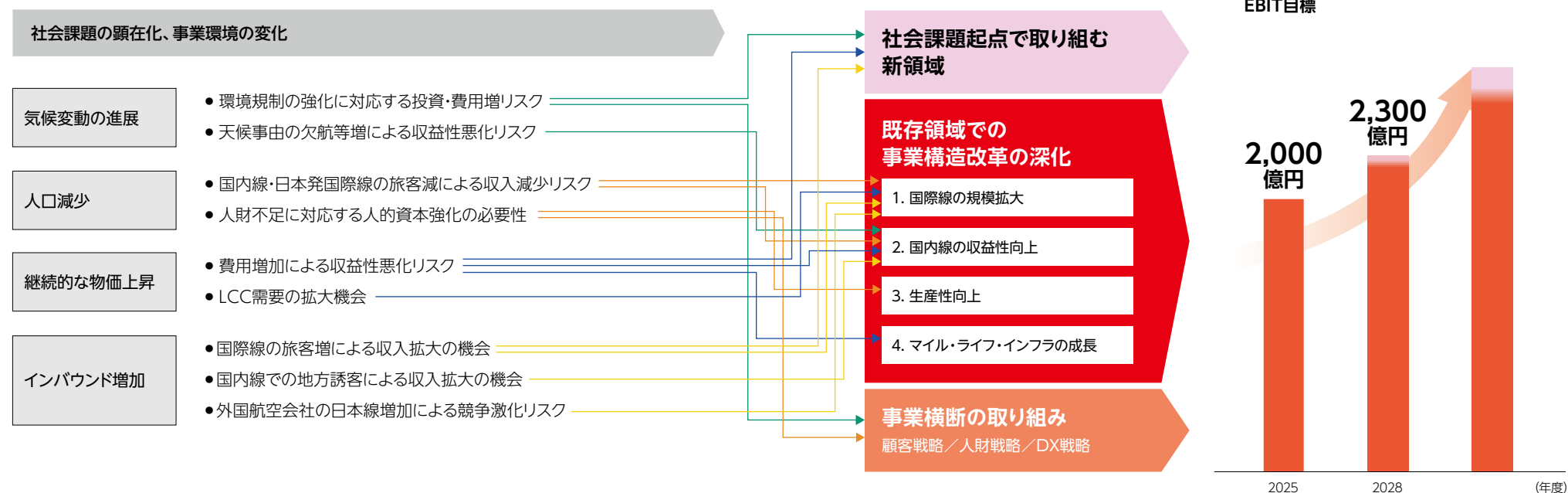
えた「国内線の収益性向上」と「生産性向上」「マイル・ライフ・インフラの成長」を特に重要なテーマとして利益構造の再構築と利益の拡大・成長からなる事業構造改革を更に推し進め2028年度のEBIT 2,300億円の達成と、企業価値向上を目指します。

また中長期的には、今後顕在化していく社会課題を新たなニーズを生む機会ととらえ、「社会課題起点で取り組む新領域」での事業創出にも積極的に取り組んでいきます。

これらの実現のため、顧客戦略、人財戦略、そしてDX戦略を、事業横断で推進していきます。顧客戦略では、お客さまのニーズを満たすサービスに加え、お客さまの価値観を中心としたサービスを提供することで、JALグループとの心のつながりを感じていただき、パーパスに掲げる

「世界で一番愛されるエアライングループ」を目指します。人財戦略は、最大の強みである人的資本の強化と生産性の向上のため、社員一人一人の成長機会の提供や戦略的な配置による「個」の成長支援に加え、多様な「個」の力を最大化するための組織づくりに取り組みます。さらに、AIやデータを中心としたDX戦略により、マーケティングの高度化・生産性向上と価値創造の実現にも、積極的に取り組んでいきます。

これらの取り組みを通じて中長期的に事業を更に成長させていくことで、社会のサステナビリティと人々のウェルビーイングを実現していきます。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ(財務戦略)

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

既存領域での事業構造改革の深化

現中期経営計画の期間において、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ることを目指してきました。

この事業構造改革には「利益構造の再構築」と「利益の拡大・成長」の二つの視点があります。「利益構造の再構築」については既存事業の収益力を高めていくことを意味しており、「利益の拡大・成長」についてはLCC事業とマイル・ライフ・インフラ事業の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することを目指しています。

中長期的にこの事業構造改革を深化させるべく、既存事業において、「国際線の規模拡大」「国内線の収益性向上」「生産性向上」「マイ

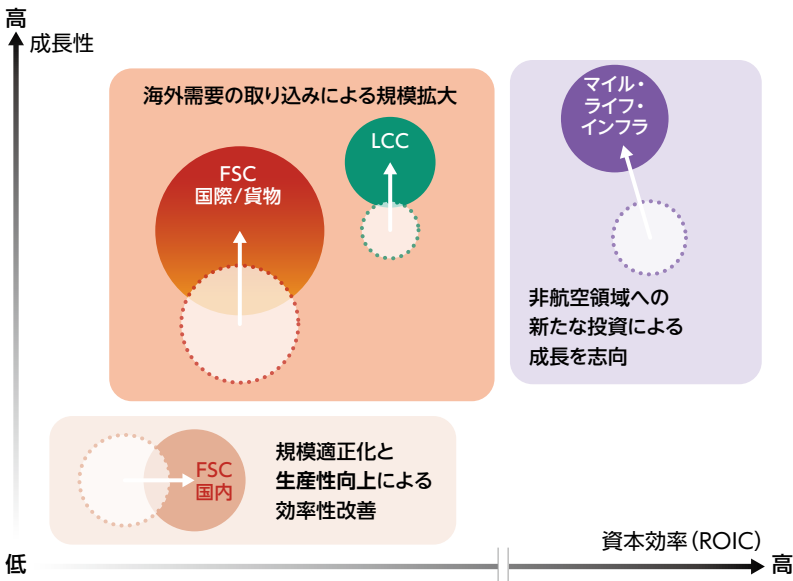
ル・ライフ・インフラの成長」を重要なテーマとして掲げました。

フルサービスキャリア事業の国際線と貨物郵便事業、LCC事業については、海外需要をしっかりと取り込むことで事業規模を拡大します。フルサービスキャリア事業の国内線については、需給適合により規模を適正化し、生産性向上によって効率性を改善することで、収益性を向上していきます。マイル・ライフ・インフラ事業については、新たな投資を推し進めることで成長を志向します。

成長性の高いフルサービスキャリア国際線事業と貨物郵便事業、LCC事業に加え、資本効率の高いマイル/金融・コマースなどの非航空領域の事業に重点的にリソースを配分していくことで、資本効率を追求した事業ポートフォリオとし、2028年度のEBIT 2,300億円と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

●事業ポートフォリオイメージ

円の大きさ=売上収益の規模イメージ（点線円：2025年度、円：2030年度以降）



生産性向上

●フルサービスキャリアにおける地上業務の生産性を3割向上

空港、コンタクトセンター、営業・間接（グループ人員数の約2割）業務の生産性を、2030年度を目途に2019年度から3割向上し、人員を成長領域へシフトする

●事業別に指標を明確化

投入した人員・労働時間に対し、事業別の売上・利益・生産量等の成果を図る指標・目標を設定し、事業ごとの生産性向上を推進

2025年度 ⇒ 2028年度 EBIT成長

フルサービスキャリア

年平均成長率 **4%** EBIT **1,300億円** (+11%)

国際

中長距離路線の規模拡大と海外発需要の積極的な取り込み

- ASK増+3%、重点市場の海外発旅客収入増+70% (2023年度⇒2035年度)
- 海外発需要獲得に必要なリソースを重点的に投入

貨物

貨物専用機を活用した事業規模の拡大

- 他社との提携による欧米線ネットワークの拡大
- 貨物運送収入に占める高付加価値貨物シェア30%に拡大 (2024年度比+5%)

国内

国内線の収益性向上

- 費用増を打ち返すイールド向上
- 関係・つながり総量拡大、インバウンド旅客の地域誘客推進
- デジタル・AIを活用したサービス変革、働き方改革
- 航空の役割を踏まえたネットワークの見直し

LCC

年平均成長率 **16%** EBIT **300億円** (+58%)

国際線の規模拡大による成長

- ASK増+91%
- ZIPAIR 787-9型機を新たに投入・フルフラットシート増席による収入増

マイル・ライフ・インフラ

年平均成長率 **3%** EBIT **700億円** (+9%)

ライフ・金融サービス等、提携先拡充による顧客層拡大

- 航空以外での発行マイル数+28%

インバウンド需要の成長に貢献

- 受託収入+15%

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ(財務戦略)

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

社会課題起点で取り組む新領域

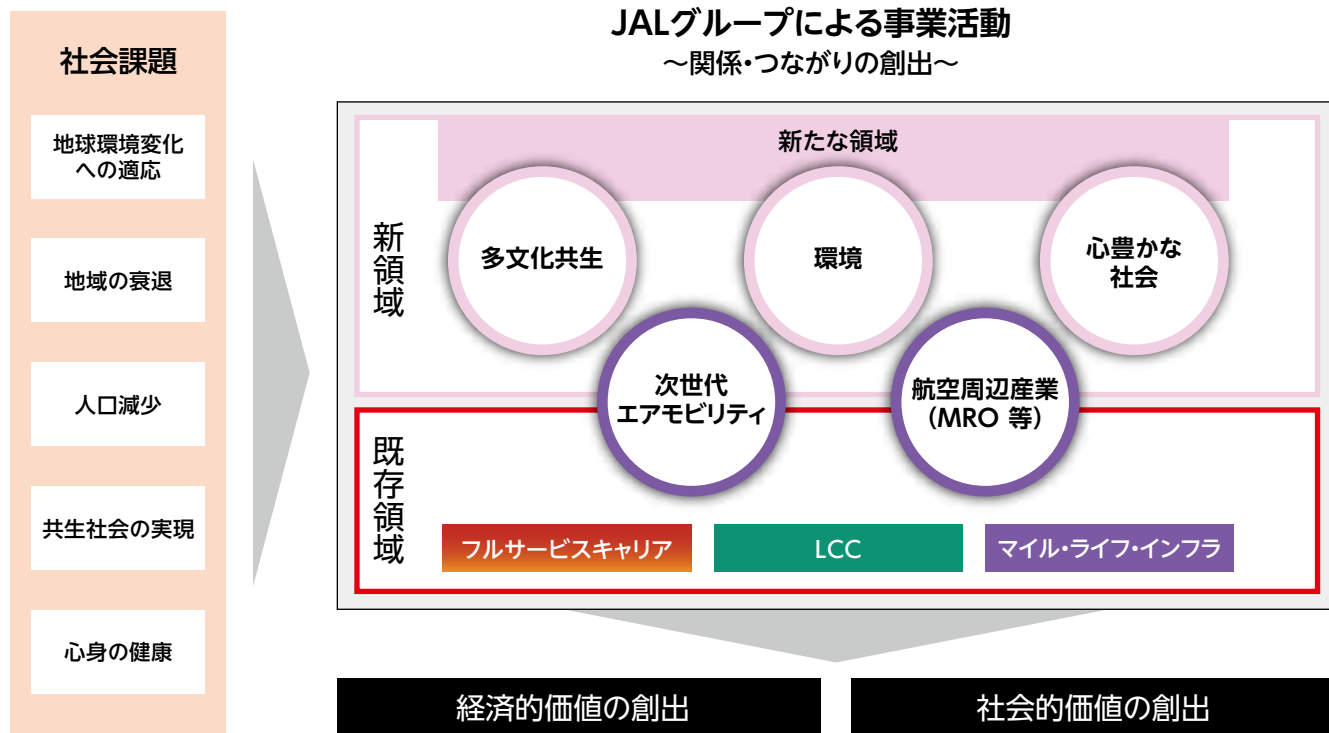
企業が中長期的に成長するためには、事業による経済的価値の追求だけではなく、地球環境変化への適応や地域の衰退、人口減少といった、顕在化する社会課題の解決に向き合い、企業と社会のサステナビリティを同期させることが重要であると考えています。

JALグループは、中期経営計画ローリングプラン2024において、「関係人口の人数」と「地域との関わり度合い」を向上させることによって、「関係・つながりの総量」を2030年までに2023年対比1.5倍に増やすことを目標とし、人数を増やす取り組みと関わり度を深める取り組み、それぞれの具現化を進めています。

これまでの既存領域における「関係・つながりの総量」拡大の取り組みに加え、新たな事業領域で社会課題の解決に取り組み、経済的価値の創出とともに社会的価値を創出することで、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

例えば、地域の衰退という社会課題に対して、次世代モビリティ事業を展開し、地域の輸送インフラを支えるという社会価値を創出することができると考えています。

中長期的に取り組む社会課題については、JALグループが取り組んでいく重要課題（マテリアリティ）として、2025年度中に整理し、また顕在化する社会課題の解決に向けた新たな事業領域の方向性についても2025年度以降に更に具現化していきます。



TOPIC

地域の社会課題解決を起点に、次世代エアモビリティ事業へ取り組む

JALグループは、地域の社会課題解決を目指し、奄美・瀬戸内町でエアモビリティ事業に取り組んでいます。本島からの移動や生活物流を船舶に頼る、離島の離島と呼ばれる「二次離島」へ、医薬品や日用品をドローンで配送する他、防災・災害対応として、孤立集落の被災状況を把握するためにドローン空撮を活用し、救援物資などを輸送しています。このように、平時・有事の区別なく運用できる体制（フェーズフリーモデル）を構築することで、離島物流インフラや担い手不足といった社会課題の解決に取り組んでいます。今後も社会課題を起点とした次世代エアモビリティ事業を通じて、地域の経済・暮らし・安心を支え、新たな社会的価値を創出していきます。

➡ 詳細はp.64「次世代モビリティ」をご覧ください。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ（財務戦略）

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

グループCFOメッセージ（財務戦略）

強固な財務体質を堅持しつつ
事業構造改革を推進し
更なる企業価値向上へ

代表取締役副社長執行役員（グループCFO）
斎藤 祐二



2. 経営戦略の全体像 34

財務戦略の基本方針

強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、
戦略的な経営資源配分による企業価値向上

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、戦略的な経営資源配分による事業ポートフォリオを構築し、企業価値を向上させることを財務戦略の基本方針としています。航空運送事業は、地政学リスクや資源価格変動、外的要因による需要変動などに経営が大きく左右され、ボラティリティが高いビジネスです。従って、イベントリスクに備えた財務健全性の維持は最優先事項であり、強固な財務体質を維持しながら、大規模な航空機投資をはじめ成長投資を効率的かつ確実に実行していく必要があります。規律ある財務戦略の下、事業を精査し機を逃さず効率的に投資を実行していく、ということを基本方針で示しています。

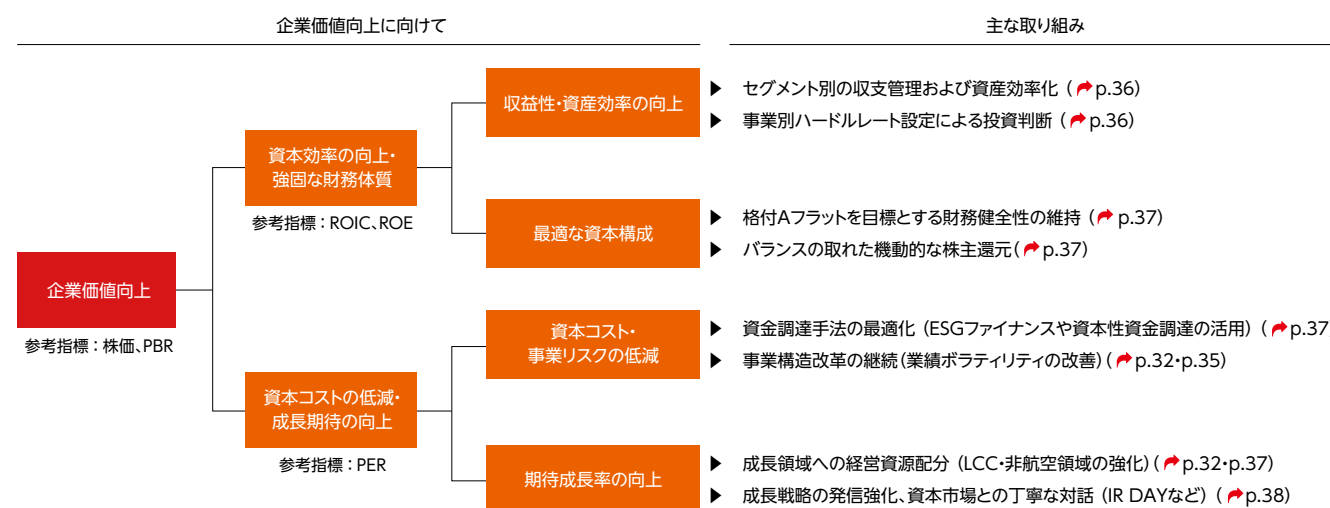
方針にある強固な財務体質に関しては、格付評価上の自己資本比率を50%程度にすることを旨とするとともに、「シングルAフラット」以上の信用格付（日本の格付機関）の取得・維持を目指し、リスク耐性の強化を図ることとしています。

また、資本効率に関しては、航空機などを含む「資産」を分母とするROICを経営目標指標のひとつに掲げています。これは、航空資産を元手に収益を得るという当社の事業モデルを反映するとともに、資本効率を全事業セグメントで追求するという考えを表しています。

左図のロジックツリーは、上記の基本方針をふまえた、企業価値向上に向けた主な取り組みをお示したものです。強固な財務体質、高い資本効率、戦略的な経営資源配分の3本の柱を通して、株価やPBRの向上を通じた、企業価値の更なる向上を目指します。

次のページからは、2021-2025年度 中期経営計画期間の財務状況を振り返り、その後ロジックツリーに記載した具体的な取り組みの内容をご説明します。

●企業価値向上に向けたロジックツリー



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ（財務戦略）

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

現中期経営計画期間の振り返り

事業構造改革を推進し、計画を上回るEBITを達成

現中期経営計画はコロナ禍真ただ中の2021年度に策定しました。そこから事業構造改革を進めてきた中で、お客さまの需要も戻りつつあり、2024年度のEBITは期初計画を上回る1,724億円となり、ROICも8.1%と中期経営計画目標値の9%を見通せる状況となりました。

これは国際線の好調なインバウンド需要や徐々に回復が進んでいる日本発業務需要、国内線のコロナ禍前の水準を見通せるまでの需要回復といった外部環境要因だけではなく、コロナ禍の経験から、事業

ポートフォリオを再構築すべく、非航空領域での新ビジネス創造やJALグループ全体の利益拡大を目指して事業構造改革を行ってきた成果であると言えます。この結果、FSC（フルサービスキャリア）セグメントとそれ以外のセグメントの利益の割合は、コロナ禍前はおおよそ7対3の割合でしたが、2024年度には6対4の割合とすることができました。

現中期経営計画の締めとなる2025年度においても、前年度を上回る数値を達成できる見通しです。その上で、次期中期経営計画を見据え、利益拡大と高いレジリエンスを両立するポートフォリオの構築に向けた取り組みを継続し、成長をさらに加速させていきます。

業界最高レベルの強固な財務基盤を構築

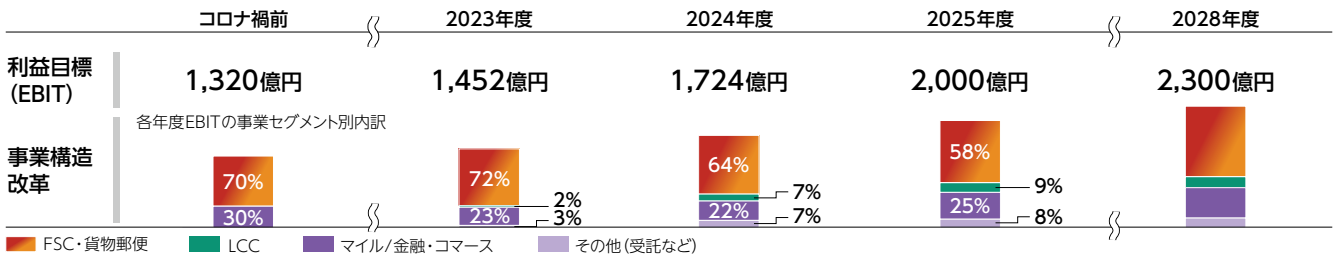
安全性に関しては、コロナ禍により一時は自己資本比率が30%程度まで下落する局面もありましたが、基本方針に基づく財務運営のもと、信用格付はAマイナス（R&I）を維持し、2024年度末時点においては、格付評価上の自己資本比率は41.1%、ネットD/Eレシオは▲0.0倍と、航空業界においては世界最高レベルの強固な財務基盤*を有しています。なお、手元流動性については、イベントリスクに向けた備えとしてコミットメントラインを活用しながら、旅客収入の5.0～5.6カ月分程度を確保しています。

*グローバルエアラインの取得信用格付状況をふまえ、当社が上位に位置することを表現しています

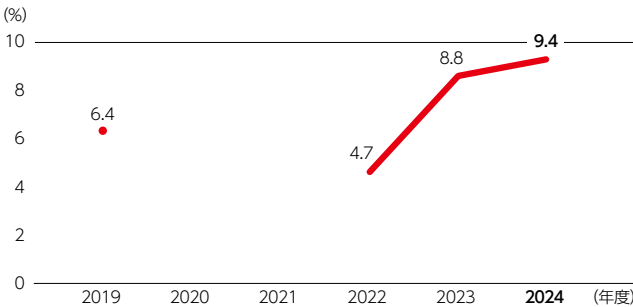
●各指標の実績・目標

		2024年度実績	2025年度目標
収益性指標	EBITマージン	9.4%	10%以上
	EPS	¥245	¥290レベル
効率性指標	ROIC	8.1%	WACCを上回る9%
	ROE	11.4%	株主資本コストを上回る10%以上
安全性指標	自己資本比率	41.1%（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
	手元流動性	8,990億円 うち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）
株主還元	配当	2024年度年間配当86円／株	配当性向35%程度を継続 機動的な自己株式取得

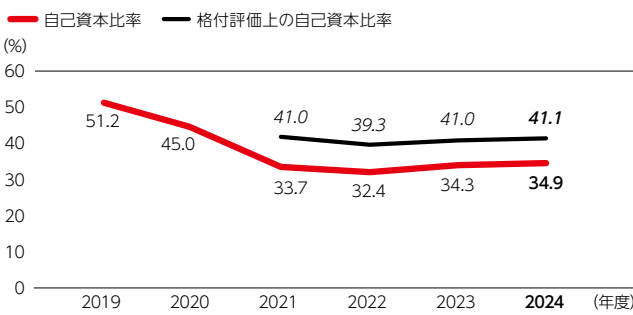
●ポートフォリオの変遷



●EBITマージンの推移



●自己資本比率の推移



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ（財務戦略）

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

資本効率の向上

資本コストを上回るROICを実現する

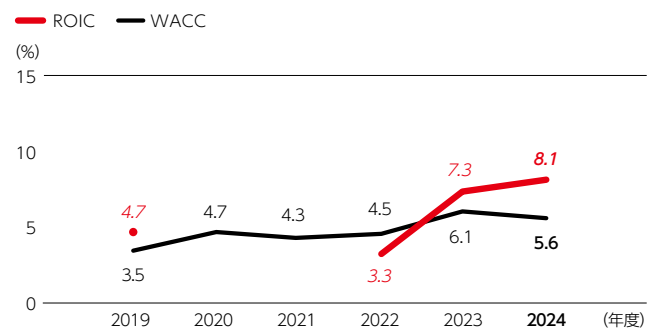
効率性の経営目標指標として掲げるROICについては、安定的な成長を実現し、資本市場から求められる資本コストを上回ることを目指しています。

当社は資本資産価格モデル(CAPM)を用いて加重平均資本コスト(WACC)を試算しています。2024年度は、当社が認識するWACCは約6%であったのに対し、ROIC実績は8.1%となり、一定のスプレッドを確保しました。

コロナ禍に見舞われた2019年度以降、収益性が悪化した結果ROICは低下し、その後の回復局面でも、WACCに満たないROICで推移しました。事業ポートフォリオマネジメントを強化するために、事業セグメント別収支管理、セグメント別ROICの算出、事業別ハードルレートの設定といったさまざまな取り組みを行ったことで、2023年度以降はWACCを上回る資本効率を実現しました。

今後もこれらの取り組みを継続するとともに、資産の観点では、より

●ROICとWACCの推移



ROIC=EBIT(税引後)/期首・期末固定資産*平均

※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

競争力のある機材導入や非航空領域でのM&Aなどを通して、より収益を生み出す資産への入れ替えを実施していくことで、当社が認識するWACCを上回るROICの実現を引き続き目指します。

事業ポートフォリオマネジメントの強化

事業セグメント別収支管理は、事業構造改革の推進による収益性・資産効率の向上を図るため、2024年度に開始しました。コストを適切に配賦した上で、部門別採算制度もセグメントごとに実施しています。この結果、領域とその経営責任が明確になったことに加え、より精緻で定量的な分析を通じた資源配分が可能となりました。

また、資産の効率化を更に推進すべく、セグメント別にROICを把握し、経営に活用する取り組みも進めています。各セグメントの相対感を把握し、今後のキャッシュアロケーション決定の一助となる指標にしたと考えています。

投資リソースを戦略的に配分

JALグループは、事業領域が多様化する中でも、適切にリスクをコントロールしつつ、投資による更なる成長を実現すべく、ハードルレートを投資案件ごとに設定しています。

以前は、想定されるWACCプラスアルファの水準として、現中期経営計画のROIC目標値でもある9%をハードルレートに設定し、すべての投資案件を評価していました。コロナ禍による環境変化を経て、事業ポートフォリオマネジメントをさらに推進するため、2023年度より各投資案件に見合ったハードルレートを設定しました。具体的には、次の表にお示しするように、航空事業を基準としてリスクの高低を分類の上、イベントリスクによるボラティリティが低い非航空事業についてはハードルレートを低く設定し、戦略的に資源を配分できるようにしています。

●投資案件ごとのハードルレート

事業	ハードルレート
航空事業	原則10%
非航空事業	8～9%

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。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とすべく、ICP(Internal Carbon Pricing)を中心に、社会的価値の定量化に向け検討を進めています。

なお、投資判断においてもICPを活用しており、より社会的価値の高い投資を評価し、促進する仕組みも導入しています。

●サステナブルROIC

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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ(財務戦略)

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

経営資源配分

財務健全性を維持しながら、成長領域に積極投資

JALグループは、従前より「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・維持を目標に掲げており、2025年8月時点の格付はJCR：シングルA（安定的）、R&I：シングルAマイナス（安定的）となっています。経営資源配分については、財務健全性、すなわち現行の信用格付水準の維持向上を前提に、最新鋭機材や新領域への成長投資と、継続的かつ安定的な配当を実施していく方針です。その上で、事業・財務状況および見通しをふまえ、自己株式取得も積極的に実施していきたいと考えています。

市場期待を勘案した株主還元の実施

株主還元については、配当性向35%程度、総還元性向35%～

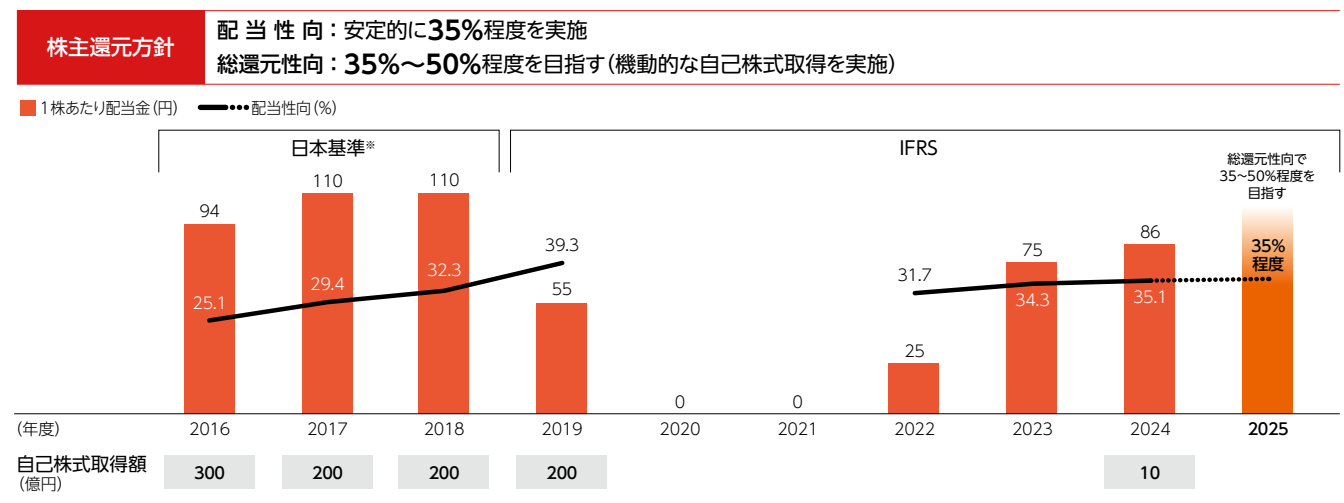
50%程度を目安としています。

コロナ禍からの回復にあわせ、2024年度は1株当たり86円の配当を実施し、配当性向35%を達成できました。一方で、先にお話ししたとおり、収益性や効率性はコロナ禍前の水準に回復しましたが、総還元性向ベースでの株主還元は、回復に向けた最後のピースとなっています。

2025年度、そして次期中期経営計画に向けては、引き続き財務規律を持って成長投資の機会を追求しながら、マクロ動向やキャッシュ・フローの動向をふまえ、機動的な自己株式取得についても検討していく方針です。

なお、経営資源配分の前提となる財務健全性に関して、現在は格付上の自己資本比率50%程度を目安としていますが、今後の旺盛な投資需要や、株主還元を含めた資源配分の早期適正化などの観点をふまえ、次期中期経営計画においては水準を見直していきたいと考えています。

●株主還元



※配当性向は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

TOPIC

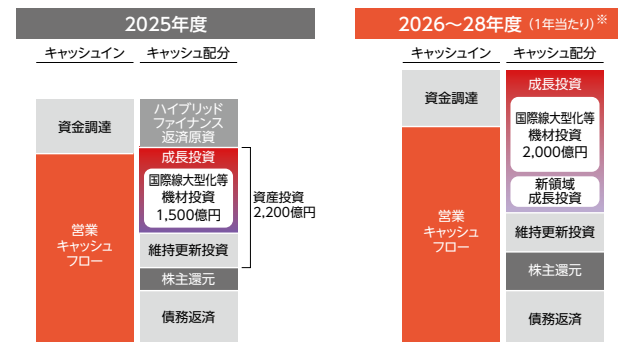
「資本性資金調達」の狙い

2025年3月の「中期経営計画ローリングプラン2025」発表と同時に、永久劣後債の発行と、社債型種類株式を発行できるようにするための定款変更の実施について公表しました。永久劣後債については、2025年4月に1,789億円を既に発行し、社債型種類株式については、2025年6月の株主総会において定款変更を承認いただき、発行に向けた準備を整えました。これらの資金調達の背景は次の2点です。

一つは、資金調達手段の多様化を図りつつ、既存株主の希薄化を生じさせずに資本を拡充し、財務基盤を強化することです。どちらも通常の株式ではありませんが、当社の会計基準であるIFRSでは資本算入され、資本コストの低減にも寄与するものと考えます。

次に、株主還元を含めたキャッシュアロケーションを早期に実現することです。これらのファイナンスの特徴として、格付上の資本性評価を取得しない商品性を想定しています。これにより、既存の劣後ファイナンスと異なり、財務上の制約にとらわれない財務体質とすることで、より柔軟な財務戦略と株主還元の拡充が可能となります。今後も、企業価値向上へ向けた取り組みと適宜適切なファイナンスの実行を継続し、適切な経営資源配分を早期に実現していきます。

●キャッシュアロケーション方針



※2026～28年度のキャッシュ配分はハイブリッドファイナンスの返済3,500億円を除いています

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ（財務戦略）

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

機関投資家との対話

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。

資本市場との密なコミュニケーションを通して、コーポレート・ガバナンスの向上と資本コストの低減を目指します。

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

	2020	2021	2022	2023	2024 (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	5	5
機関投資家向けイベント	3	3	3	4	4
IR DAY	1	1	1	1	1
施設見学会	0	0	0	1	1
CEOスモールミーティング・CFOスモールミーティング	2	2	2	2	2
証券会社主催カンファレンス	9	11	12	8	9

●面談した機関投資家数(延べ数)

	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)
国内投資家との面談	209	188	162	171	144
海外投資家との面談	262	164	230	214	201
合計	471	352	392	385	345
経営陣による面談	173	91	112	124	75
社長	42	12	17	15	15
副社長	0	1	7	14	15
グループCFO・財務経理本部長	68	74	86	95	45
その他*	63	4	2	0	0

※ 会長等の経営陣による面談投資家数

TOPIC

IR DAY

2025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13名、ZIPAIRの会長および社長、スプリング・ジャパンの社長、計16名が登壇し、「2021-2025年度中期経営計画ローリングプラン2025」の内容をはじめ、中期的な成長戦略などについて機関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、LCC、マイル／金融・コマースなどの各事業戦略に加え、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

2025年1月に開催した「施設見学会」では、機関投資家の皆さまにJALグループの安全運航の根幹を担っている整備施設をご紹介しました。JALグループの安全・安心な空の旅を支える整備の概要に加え、整備費用の構成やコストマネジメントに対するご理解を深めていただきました。



CEOスモールミーティングならびにCFOスモールミーティング、社外取締役との対話

「CEOスモールミーティング」や「CFOスモールミーティング」では、JALグループの成長戦略や事業状況について、機関投資家の皆さまと対話を行いました。また、CFOスモールミーティングでは社外取締役も登壇し、社外取締役の立場からJALグループの今後の可能性や課題についてご説明し、機関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生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活動の改善はもちろんのこと、本統合レポートの改善にも役立てています。

今後も機関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、改善策の立案および実施、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いきます。

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2025を策定



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ(財務戦略)

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

経営目標

2025年度に向けた経営目標

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

安全・安心

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

サステナビリティ

「環境」について、2050年までのCO₂排出量実質ゼロの実現からバックキャストで、2025年の「CO₂削減」目標として総排出量を設定しています。また、新規石油由来の全廃など徹底した「使い捨てプラスチック削減」を図ります。「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は、「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（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※1: +4.0pt（FSC国際線・国内線）
サステナビリティ	環境	CO ₂ 削減 総排出量: 921万トン※2未満（FY2019実績）
		客室・ラウンジ: 新規石油由来 全廃 使い捨てプラスチック削減※3 貨物・空港: 環境配慮素材配合※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 Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標（FY2021期初対比） ※2 2021年に連結子会社化したスプリング・ジャパンのFY2019 CO₂排出量12万トンを含む

※3 お客さまにご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 観光需要喚起などによる大都市圏と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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度

中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性

グループCFOメッセージ（財務戦略）

経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

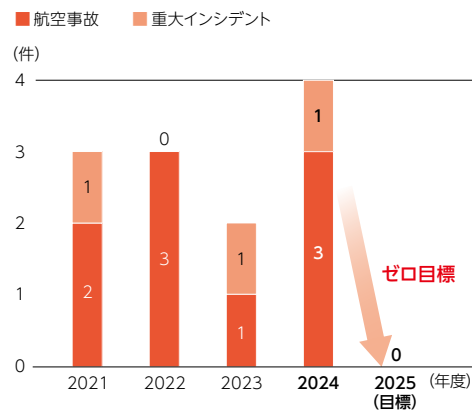
5. ガバナンス

6. データ集

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



● 航空事故・重大インシデント

- 海外での空港やその周辺での衝突事故・接近事例の増加や鳥衝突・手荷物起因の可能性のある機内火災など、新たなリスクにも予防的に対応すべく、事例に関する情報収集・要因分析を通じて適切に対策を講じていく

➡ p.23

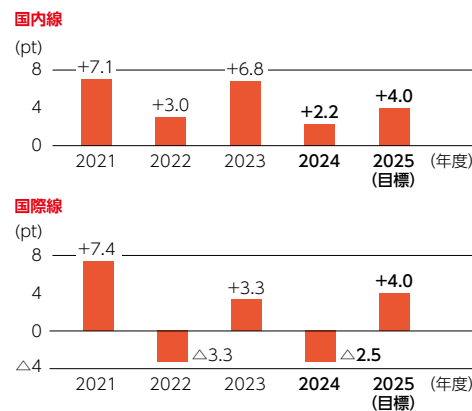
● 飲酒問題: 行政処分・指導を踏まえ、社内の意識改革や安全管理体制を再構築

➡ p.26

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)



● 共通

- Wi-Fiサービス拡充(国内線ストリーミング配信、国際線無料化)により、機内においてよりお客さまがお好みの過ごし方を実現
- 2025年度末にJALアプリを刷新し、統一感のあるデザインへ変更・レスポンスの向上により、シンプルで使いやすいデジタル体験をお届け

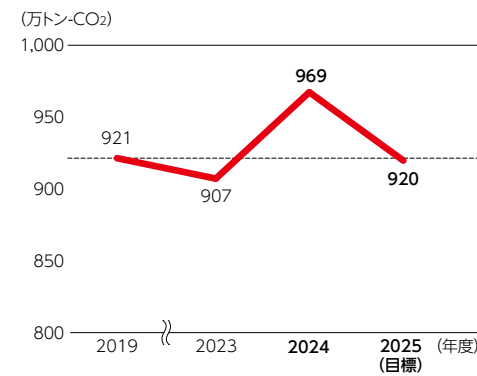
● 国内線

- 「JAL SMART AIRPORT」の拡大によるストレスフリーな航空移動の提供

➡ p.49

環境 (CO₂削減)

CO₂排出量: 2019年度実績921万トン未満



● 省燃費機材への更新

● 運航の工夫

● 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)

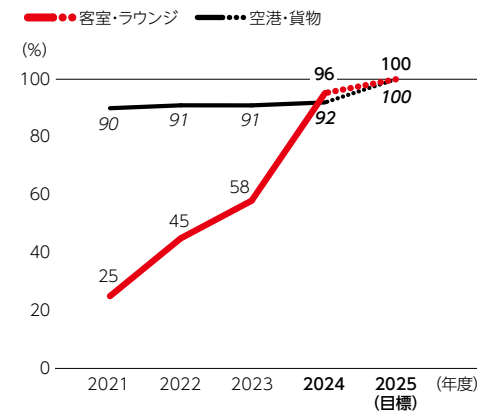
● CORSIA*適格クレジットなどを活用

*CORSIA: Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation

➡ p.79

環境 (使い捨てプラスチック削減)

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



● 客室: 歯ブラシ、紙おしぼり包材などの素材変更

● ラウンジ: 全廃済み

● 貨物: 固縛用フィルムの素材変更

● 空港: 100%変更済み

➡ p.96

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ(財務戦略)
経営目標
サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

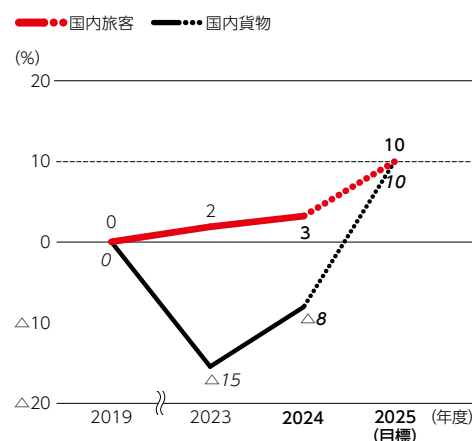
4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

地域社会

国内の旅客・貨物輸送量: +10% (2019年度対比)



● 国内旅客*輸送量の拡大

- インバウンドの地域誘客
- 大阪・関西万博を契機とした移動需要の取り込み

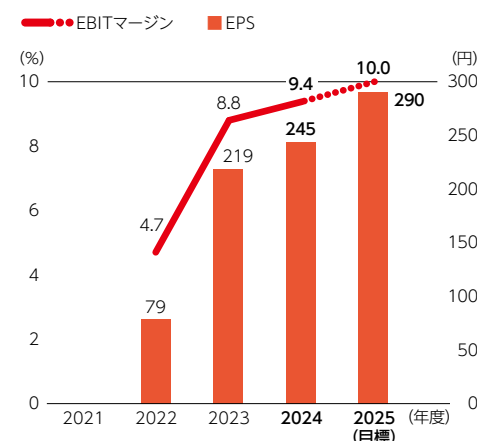
● 国内貨物輸送量の拡大

- 貨物機の活用とパートナー提携による陸送貨物輸送からの航空貨物輸送へのシフト促進

※観光需要喚起などによる大都市圏と地方間の旅客数の増分

収益性指標

EBITマージン: 10%以上 / EPS: 290円レベル



● 事業構造改革

- ユニットプロフィットによる経営管理でフルサービスキャリア領域を効率化
- マイル・ライフ・インフラ領域の収益構成比拡大

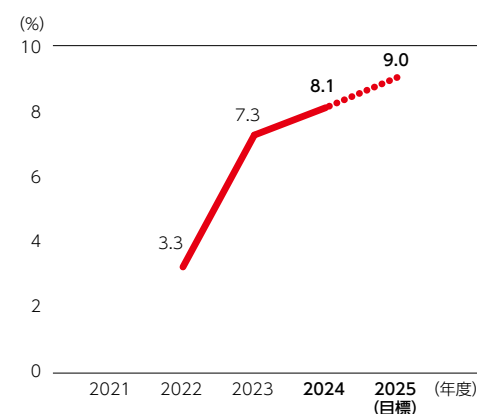
➡ p.32

● コスト管理の徹底と生産性向上の推進

➡ p.32・p.69

効率性指標

ROIC: 9%



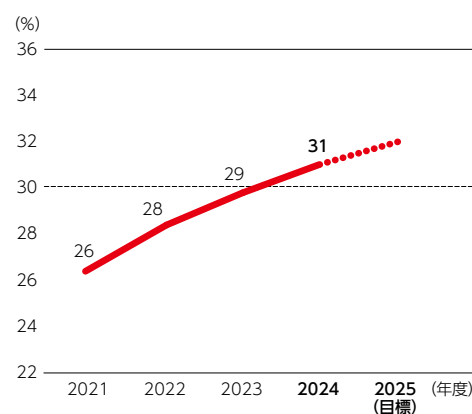
● 効果的な投資の実現

- 効率を意識した投資の厳選
- 投資の進捗管理とPDCAの強化

➡ p.32・p.36

人

女性管理職比率: 30%



● 女性リーダー育成の強化

- 役員・部長クラスの女性比率向上のため、管理職を対象とした女性リーダー育成研修の対象者を拡大

➡ p.66

● 登用促進

- 属性や職種にとらわれず、多様な経験・スキルを有する人財のグループ横断での登用促進

➡ p.66

サステナビリティに関する指標と目標

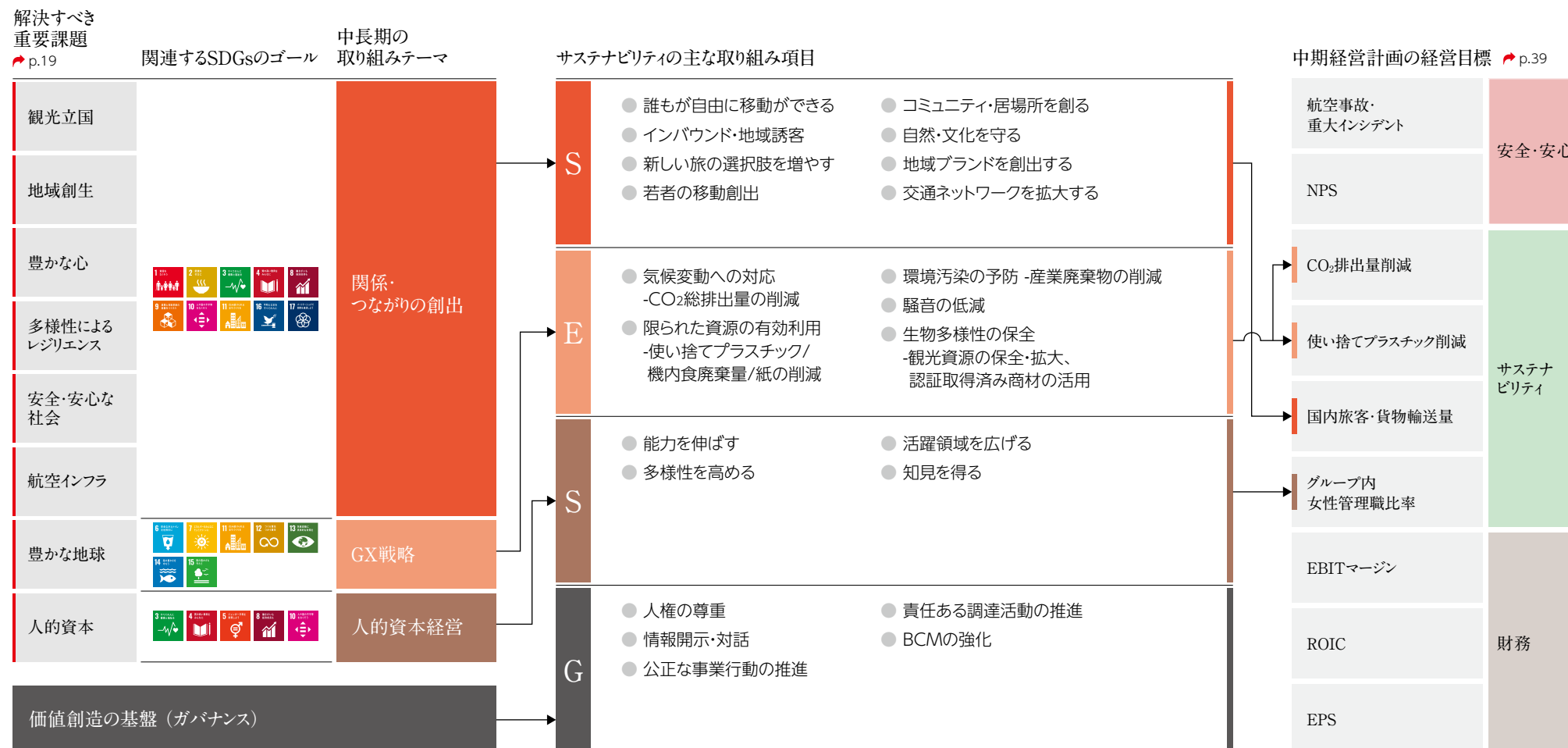
2. 経営戦略の全体像 42

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戦略を推進しています。いずれも定量的で測定可能な数値目標を掲げ、意思を持って推進していく項目を設定しました。

このうち最重要課題とすべき4つの取り組み（「CO₂排出量削減」「使い捨てプラスチック削減」「女性管理職比率向上」「地域活性化」）は、経

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



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ（財務戦略）
経営目標
サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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	2024年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
関係・つながりの創造による移動の人数・関わり度の増加	関係・つながり総量※1	—	—	—	—	720万人・回 (2023年)	750万人・回 (2024年)	765万人・回 (2025年)	
国内の旅客※2・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 +1%	2019年度 +3%	2019年度実績対比 +10%	
	増加率(貨物)	—	2019年度▲30%	2019年度▲34%	2019年度▲17%	2019年度 ▲15%	2019年度 ▲8%	経営目標	
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	64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	82,770便	94,000便※3	
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	1,161,629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)	空飛ぶクルマ運航事業 会社の設立完了	2023年度 ドローン物流事業化 2026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)	0.82% (2019年度対比2.3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	461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※4 (2019年度対比+437%)	4,355トン (2019年度対比+614%)	2019年度実績対比 +572%	
生鮮品輸送の充実	輸送重量	—	—	—	—	8,175トン (2019年度対比+54%)	10,029トン (2019年度対比+89%)	2019年度実績対比 +142%	
JAL Wellness & Travel の推進	提携自治体数	—	—	—	4件	5件	9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	12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	71万人	81万人	

※1 関係人口 × 地域との関わり度
※2 観光需要喚起などによる大都市圏と地方間の旅客数の増分
※3 受託便の運航環境の変化に伴い目標を修正
※4 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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ(財務戦略)
経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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	2024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 (921万トン) ^{*1}	439万トン	619万トン	819万トン	907万トン	969万トン	豊かな地球
								921万トン未満 経営目標	
		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	0.9595kg-CO ₂ /トンキロ	
								0.8365kg-CO ₂ /トンキロ ^{*2}	
		スコープ2 [地上施設] 排出量	6.0万トン	5.1万トン	5.3万トン	5.6万トン	5.3万トン	5.7万トン	
								5.4万トン	
		省燃費機材の割合	82%	84%	85%	86%	86%	86%	
								86% ^{*3}	
限られた資源の有効利用	プラスチックの削減 ^{*4}	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%	0.035%	豊かな地球
								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%)	22.45万トン (排出量の2.3%)	
								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)	36,329人 (2021年度対比4.1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)	2,310人 (2022年度対比6倍)	
								2,000人 (2022年度対比5.2倍)	
限られた資源の有効利用	プラスチックの削減 ^{*4}	JCSP (JAL Corporate SAF Program) 延べ契約企業数	2024年度より実施					12社 (貨物: 3社) (法人旅客: 9社)	豊かな地球
								15社	
		客室・ラウンジにおける 自社規格品の 新規石油由来全廃	2.5%	10.4%	25%	45%	58%	96%	
								100% 経営目標	
		貨物・空港における 環境配慮素材配合への変更 ^{*5}	2020年度より開始	87.6%	90%	91%	91%	92%	
								100% 経営目標	
		機内食廃棄量の削減	歩留まり改善	—	—	—	4.4%	2.6%	
								2.5%以下	
限られた資源の有効利用	紙の削減	AWB (航空貨物運送状) の 電子化	—	—	25%	62.5%	82.6%	83.3%	豊かな地球
								JAL便e-AWB化完了	

※1 2021年に連結子会社化したスプリング・ジャパンの2019年度 CO₂排出量12万トンを含む
※2 ロシア上空迂回による影響を加味 ※3 機材計画の変更により目標修正 ※4 お客様にご提供する使い捨てプラスチック
※5 バイオマス・再生プラ・認証紙など新規石油由来の原料を不使用もしくは低減したアイテム

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し

2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ (財務戦略)
経営目標

サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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	2024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%	0.5%	1%以下を維持	豊かな地球
騒音の低減	低騒音機材での運航	ICAO Chapter 14 基準相当機材率	45%	40%	41%	42%	42%	44%	45%*	
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	1,557群体	2026年までに1,000群体	豊かな地球
	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%	96.5%	100%	観光立国
	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	0回	地域創生
	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	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	0回	

※ 機材計画の変更により目標修正

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	2024年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
能力を伸ばす	個人の能力を最大化するための教育や挑戦の場の提供	一人当たりの研修費用※1	449,480円/人	109,321円/人	84,469円/人	138,651円/人	164,103円/人	176,579円/人	338,000円/人	
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%※2	31.5%	30%	
		障がい者雇用率※3	2.62%	2.67%	2.64%	2.75%	2.90%	2.91%	3.2%	
		男性の育休取得率※4※5	81.8%	106.3%	99.3%	87.2%	80.5%	87.5%	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	100名/年	

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

2021-2025年度
中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ(財務戦略)
経営目標
サステナビリティに関する指標と目標

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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	2024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%	50.0%	人的資本
		DX教育受講者数	—	—	—	80名	376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%	99.4%	100%	
人的資本の基盤	健康診断受診率の向上	社員の受診率	100%	100%	100%	100%	100%	100%を維持	
		家族の受診率※6	37.5%	36.0%	40.7%	47.1%	47.3%	2025年度中に開示	
		乳がん検査受診率(社員)	—	—	58.9%	62.0%	61.4%	57.3%	
		乳がん検査受診率(35歳以上の家族等)	—	—	30.2%	33.4%	34.7%	35.4%	
		子宮がん検査受診率(社員)	—	—	54.1%	57.9%	57.4%	54.7%	
		子宮がん検査受診率(35歳以上の家族等)	—	—	25.4%	27.9%	29.8%	29.4%	
人的資本経営の成果	エンゲージメントの向上	エンゲージメントの高い社員の割合	54.4%	54.4%(調査なし)	51.7%	51.7%(調査なし)	53.8%	58.1%	64.4%
	価値創造	一人当たり売上高※7	—	—	2019年度対比▲50%	2019年度対比▲2%	2019年度対比+16%	2019年度対比+20%	2019年度対比+38%
	労働生産性の向上	総実労働時間数※4	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	1,875時間/人	1,850時間/人
		有給休暇取得率※4	79.0%	71.5%	74.5%	81.0%	84.5%	80.0%	100%
		時間外・休日労働の月間平均時間数※4	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	10.2時間/人	4時間/人(年間総実労働1,850時間と運動)

※1 2024年度以降は、教育投資額に基本給を加えた「一人当たり人財投資額」として社員還元を測定
※2 2023年度実績より集計方法を変更
※3 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
※4 日本航空株式会社のみ
※5 2021年度以前は育児休職制度利用者延べ人数で計算
※6 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
※7 2025年度以降は「時間当たり付加価値」の概念を導入予定

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
2021-2025年度 中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ(財務戦略)
経営目標
サステナビリティに関する指標と目標
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
6. データ集

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	2024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%	100%	
	ステークホルダーの人権の尊重	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)	—	—	—	—	—	100%	2024年度までに100%達成	
		人権尊重に関わる教育の受講率	—	—	—	81.9%	75.5%	75.5%	100%	
		長時間労働に該当する社員比率	—	—	—	1.98%	3.57%	3.33%	0%	
情報開示・対話	企業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	845,451	1,000,000以上	
	個人株主・投資家への情報発信強化	株主さま専用サイト会員数	—	—	—	—	—	75,814人	100,000人	
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※1	0件	2件	0件	2件	0件	
	汚職贈収賄の防止	発生件数※2	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	
責任ある調達活動の推進	サプライチェーンマネジメント	主要サプライヤーの健全性確認率(461社)	18%	37%	62%	81%	100%	—	100%	
		監査対象重要サプライヤーの人権監査実施数(23社)	—	—	—	—	—	100%	2024年度までに100%達成	
		全ケータラー工場・機用品庫の航空保安監査回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回	2回	
BCMの強化	BCPの実効性向上	BCPIに基づく演習の実施回数	1回	1回	4回	4回	2回	2回	2回	

※1 情報漏えいインシデントで当局に報告した件数
※2 刑事罰以上が対象

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
2021-2025年度 中期経営計画の振り返りと見通し
2026年度以降の成長の方向性
グループCFOメッセージ(財務戦略)
経営目標
サステナビリティに関する指標と目標
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
6. データ集

3 各事業の戦略

この章で伝えたいこと

- 多様なお客さまから共感をいただく
カスタマーインの経営で、企業価値の向上を実現
～CCOメッセージ～
- 中長期の経営戦略を実現する、各事業の戦略と進捗
- 航空領域の成長に向けて、
競争力の強化とサステナビリティを両立する機材計画
- 航空事業に頼らない事業モデルの確立

Contents

グループCCOメッセージ	49
特集①お客さまの共感の輪を広げる	51
航空事業 基本戦略	53
フルサービスキャリア (FSC)	55
貨物郵便	57
LCC	59
マイル／金融・コマース	61
グランドハンドリング受託	63
次世代モビリティ	64

PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

グランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

グループCCOメッセージ

3. 各事業の戦略 49

多様なお客さまから
共感をいただく
カスタマーインの経営で、
企業価値の向上を実現する

取締役副社長執行役員(グループCCO)
青木 紀将

カスタマーインの経営を志向

1951年10月25日、当社初の就航便が、36名のお客さまと共に羽田空港を飛び立ちました。それから74年、2024年度には約4,500万人、創業以来の累計で17億人のお客さまにご利用いただき、これまでのご愛顧に改めて感謝申し上げます。

JALグループは、企業理念に「お客さまに最高のサービスを提供する」ことを掲げ、日本の翼として安全・安心にお客さまを目的地にお連れする使命を果たしてきました。近年では、コロナ禍による深刻な影響からの回復過程で、お客さま・社会・マーケットが大きく、急速に変化しています。このような中、2023年度に「最高顧客責任者」(CCO)の役割を定め(現：鳥取CEOが初代)、経営会議体として「顧客価値創造会議」を設置し、お客さまを中心とする、いわゆるカスタマーインの経営に取り組み始めました。お客さまと共に新たな価値を創造するこ

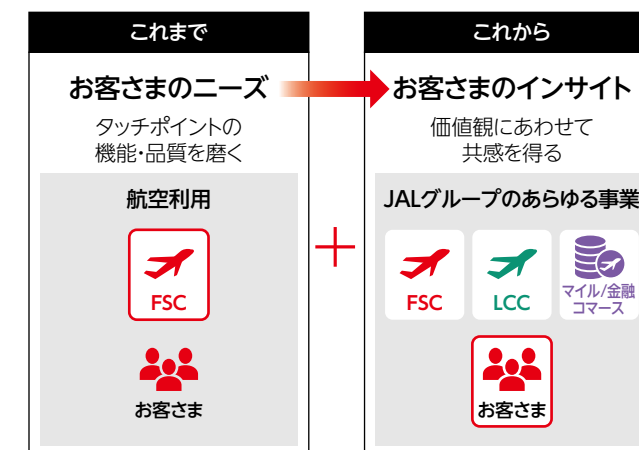
とで、企業価値の向上を実現するエアライングループを目指して、全社員の全ての行動をお客さまに向けることが、CCOの使命と考えています。

広がるタッチポイントに「共感」を得るストーリーを

従来、お客さまと航空会社の主なタッチポイントは、空港や客室といった、実際に飛行機にご搭乗いただくシーンに限られ、そこでいかにお客さまの満足度を高めるかが、腕の見せ所でした。「JAL」と聞けばほとんどの方は「鶴丸」の飛行機を最初にイメージされると思いますが、2021-2025年度 中期経営計画の大きなテーマである、事業構造改革を進めることで、事業領域や商品サービスが多岐にわたるようになりました。これまでの航空利用だけでなく、マイレージ・金融・コマース

といった、日常生活シーンにもお客さまとのタッチポイントが広がっています。ZIPAIRやスプリング・ジャパンといったLCC、JALカード・JAL PayやJAL PLAZA・JAL Mallといったサービスで、JALグループの姿は日々変化しています。こうした中で、お客さまに選ばれる「何か」が必要です。その「何か」とは、JALグループという企業への「共感」だと考えています。私たちの「人となり」に共感し、お客さまにお選びいただくこと。そのために、お客さまとの全てのタッチポイントにストーリーを持たせていくことが重要です。商品サービスの機能や品質を磨くことはもちろんですが、お客さまと継続的に接し、共感を得て選ばれ続けることを目指したいと思います。

●共感のイメージ図



顧客基盤を駆使してお一人お一人のお客さまに目を凝らす

コロナ禍を経た環境変化で特筆すべきは、JALグループを利用されるお客さまの構成が変わり、価値観が多様化したということです。事

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル/金融・コマース

グランドハンドリング受託

次世代モビリティ

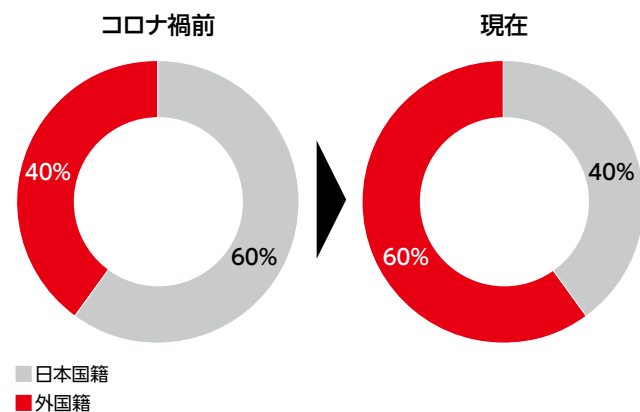
4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

業構造改革により、LCCや航空以外のサービスをご利用されるお客さまが飛躍的に増えました。また、グローバルな航空市場の成長を受けて、外国籍のお客さまのご利用が非常に増えています。今年もインバウンドのお客さまは過去最高を更新する勢いです。国際線では、日本人より外国籍のお客さまが多くなり、国内線でも、海外からお越しのお客さまのお姿が増えてきました。お客さまの価値観が多様化する中で、デジタルチャネルから得られるさまざまなデータを分析し、お一人お一人に目を凝らして最適な顧客体験をお届けしていくことが求められています。このため、約4,000万人のJALマイレージバンク会員、約356万人のJALカード会員をはじめ、旅行事業や物販事業を含むJALグループの顧客基盤を強みに、商品サービスの開発・改善、あるいはマーケティングの高度化を進めています。同時に、Webサイトやスマートフォンアプリ・チャットボットといったデジタル体験が、お客さまの主要な購買決定要因になっており、競争力そのものと言っても過言ではありません。日増しに高まる、データ・デジタルの重要性を認識し、大規

●お客さまの構成図(国際線旅客数のイメージ)



模システム刷新のプロジェクトをリードした経験も生かして、これからの成長戦略の起点となる、継続的なDX投資を推進していきます。

最大の強みである人財がJALブランドを形作る

かつて飛行機の機内は、地上に比べてさまざまな行動が制限される空間でしたが、座席や通信技術が日々進歩し、地上と遜色なく快適にお過ごしいただけるようになりつつあります。JALグループも、世界最高峰の快適性を追求した国際線の主力機材エアバスA350-1000型機や、LCCながらフルフラット座席を備えるZIPAIRが、革新的な体験をお届けしています。この背景には、強固な財務基盤により、コロナ禍においても投資・機材更新を継続できたことがあります。こうしたハードウェアは、必ずしも決定的な差別化要素にはなり得ません。私たちの最大の強みは、JALフィロソフィを体現する人財であり、ヒューマンサービスこそ決して真似のできない、いわばJALブランドそのものです。私は、海外支店やグループ会社も経験してきましたが、どんな職場に行っても、教育や研修だけでは決して身につけることのできない、自然体のホスピタリティが、社員一人一人に根付いているのを感じます。「人が人をもてなす温かさ」が、感動を生む体験の根幹であり、歴史に裏打ちされた信頼感と、安全・安心を原点として、お客さまに接するフロントラインの社員から、現場を支えるバックオフィスの社員まで、約40,000人のグループ全社員が一丸となってJALブランドを磨き続けていきます。

お客さま・地域社会と共に創る空の未来

社会は今、大きな転換点を迎えており、私たちもお客さま・地域社会への影響を考えていかなければなりません。例えば、地球環境問題への対応です。CO₂排出量実質ゼロを実現するためには、どのような手

段を取るにしても、当面の費用の増加は避けられないと思われます。このため諸外国では、費用影響を直接お客さまに転嫁するモデルが作られています。社会全体でどう負担していくべきか、お客さまの声を踏まえてルールメイクしていくことが重要と考えています。

また、日本の、とりわけ地域における人口減少も大きな課題です。豊かな自然や独自の文化を感じられる地域は、それ自体が貴重なレガシーです。観光や二地域居住で新たな人流・商流・物流を創出していくことが、地域社会の持続可能性を高め、お客さまに「特別な体験」をお届けすることにもつながります。私自身が沖縄地区の地域航空の責任者を務めた中で、心からそう思いました。

社会課題を単なるリスクではなく、新たな価値創造の機会ととらえて、お客さま・地域社会の皆さまと共に、安全・安心でサステナブルな明るい空の未来を創っていききたいと思います。

これからも、もっと多くのお客さまに感動体験を

世の中のあらゆるモノや情報、個人の何気ない行動やふとしたひらめきまでもがデジタルでつながり、人々は多くの時間と無限の楽しみ方を手に入れたかに見えます。一方で、「リアル」「アナログ」の持つ、同じもの・同じ瞬間は二度とない特別感が、デジタルネイティブ世代を中心に改めて見直されています。五感をくすぐる本物の体験は、何ものにも代えがたい人生の財産だということを、人・モノの移動を支える私たちが伝えていかなければなりません。そうした未知なる新たな出会いや挑戦を後押しし、その先にある関係・つながり創りをお手伝いすることが、これからのエアラインの使命ではないかと感じています。安全性・定時性・快適性・利便性といった、基本品質の向上を大前提に、もっともっと多くのお客さまに、心に残る感動体験をお届けできるよう、JALグループ社員一同努めていきます。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマー্স

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

特集

1

お客さまの共感の輪を広げる

JALグループは、「JALっていいね」というお客さまの共感の輪を広げていくため、サービスを形作る3つの要素を大切にしています。そして、お客さまの想いや大切にしていることに寄り添ったサービスをお届けできるよう、全社員一丸となって取り組んでいます。本特集では、JALグループのサービスを通して届けたい価値を事例と共にご紹介します。

お客さまの共感の輪を広げるために 1

五感をくすぐる、 本物の体験ができる

デジタル化社会の進展に伴い、多様な選択肢に触れる機会が増えた一方で、リアルな体験を通じて得られる実感や発見に魅力を感じるお客さまの声が高まっています。JALグループは、こうしたお客さまの想いに寄り添い、温かみと洗練さを調和させた高品質なサービスの創造に取り組んでいます。「触れてみたい」「体験してみたい」と感じられるような感性豊かな旅の価値を提供し、日常を超えた感動や心のつながりをお届けすることを目指しています。

事例 航空サービスを中心とした品質の追求

最新鋭機材であるエアバスA350-1000型機は、次世代型ワイドボディ機として、先進的な技術と高い快適性を兼ね備えた航空機です。優れた燃費性能に加え、機内空間は従来より広く設計され、最新の座席デザインを採用することで、ゆったりとした空間と快適な乗り心地により、長時間フライトでも上質な旅の体験をお楽しみいただけます。

また、JALグループはアートライフスタイルブランド「ヘラルボニー」とのパートナーシップを通じ、障がいのあるアーティストの才能を広く社会に発信し、可能性を広げるサポートをしています。アーティストの個性あふれる作品を機内アメニティやラウンジ空間のデザインに活用し、旅のひとときに彩りを添えています。JALグループはこれからも、革新的な技術とまだ見たことのない文化の発信を通じて、お客さまに五感で楽しんでいただける体験をお届けします。



最新鋭機材「エアバスA350-1000型機」の機内イメージ

お客さまの共感の輪を広げるために 2

新たな挑戦をサポート

ライフスタイルが多様化し、人生における選択肢が以前よりも広がりつつある現代。無限の可能性の中で“自分らしさを模索し、発見していくことを楽しんでもらいたい”という想いから、若い世代を中心に、夢や希望に出会うきっかけづくりやありたい姿に向けての歩みを後押しする取り組みを推進しています。

事例 「DREAM MILES PASS」などお客さまの挑戦を後押しする取り組み

JALグループでは大谷翔平選手と共に「日本中の夢に挑戦する若者たち」を応援する「DREAM MILES PASS」プロジェクトを実施しています。このプロジェクトは、若者を中心とした夢を追う人々を航空券でサポートしており、多くの方が新たな旅立ちを果たす後押しをしています。JALはこれからも、夢と挑戦を続ける皆さんの一歩に寄り添い、移動を通じて未来への可能性を広げていきます。

また、「スカイメイト」は、25歳以下のお客さまが気軽に旅に出ていただける、気軽でお得に国内線をご利用できる特別プログラムです。通常運賃より大幅に割引された料金で国内線をご利用いただけます。さらに、JALカードをご利用いただくことで、フライトマイルもたまり、次回の旅をよりお楽しみいただけます。



夢に挑戦する若者を応援「DREAM MILES PASS」

お客さまの共感の輪を広げるために 3

つながりをきっかけに未来へ

社会の進歩や環境の変化により、人や心のつながりを感じる機会が減少する中で、心を通わせる存在や自分の居場所が与える安心感は、かけがえのないものとなっています。JALグループは、お客さまの「人生を豊かにするつながり」を生み出す懸け橋となり、旅を通じて新たな出会いや心のつながりをお届けしながら、未来の可能性を広げる役割を果たすべく努力していきます。

事例 JALグループの総力で関係・つながり、ネットワークを広げる

「人生を豊かにするつながり」をつくるきっかけとして「二地域居住」の取り組み推進に力を入れています。「二地域居住」とは、主な生活拠点とは別の地域に、もう一つの生活圈を持つライフスタイルのことです。JALは航空ネットワークを生かし、地域とのつながりを実感いただく機会の創出や航空移動をサポートしています。新しいライフスタイルや多様な生き方の可能性について知っていただくことで、移動を通じた関係・つながりを創っていきます。

またLCCについては、お客さまの価値観にあわせた運賃の選択肢をご用意することで、人々の移動をより手軽にし、国内外の旅行需要の拡大や地域間の交流・観光活性化に貢献する新しい懸け橋となっています。さらに、フルサービスキャリア(FSC)であるJALとの連携を強化し、JALグループならではの多様なサービスモデルを展開しています。



「二地域居住」を推進する取り組み

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

グランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

航空事業のポートフォリオ戦略

航空事業は、フルサービスキャリア(FSC)とローコストキャリア(LCC)の異なるブランドや地域に根差したグループ航空会社の特色を最大限に生かして、マーケット環境の変化に柔軟に対応しながら収益拡大を目指します。

さらに、共同事業パートナーやコードシェアパートナーとの提携を深化・拡大することにより、リソースと各マーケットでの販売力を相互に活用し、お客さまの利便性向上と増収を図ります。

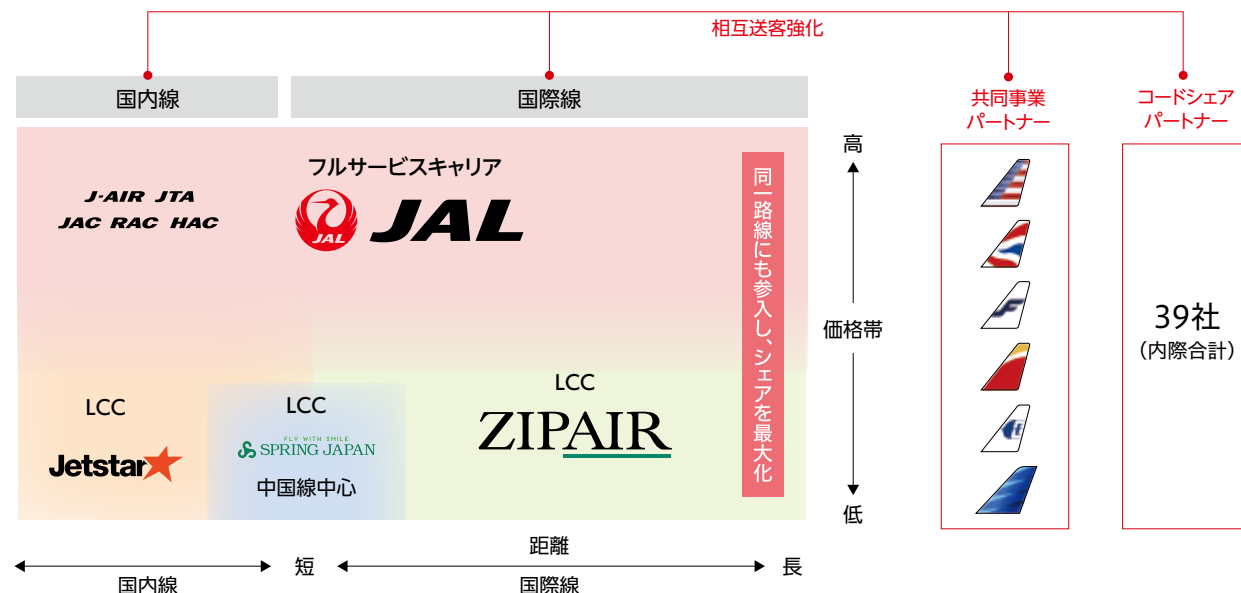
こうした取り組みにより、世界と日本、都市と地域をつなぐネットワークを有する持続可能な航空事業を構築していきます。

国際線では、FSC・LCCともに成長マーケットに対して供給を拡大します。共同事業パートナーと共に各マーケットでのシェア最大化を図り、お客さまの利用目的にあわせた多様な移動需要にお応えすることで、航空利用シーンの拡大を目指し、人流の創出・拡大に貢献していきます。

国内線では、FSCとLCC、提携パートナーとの連携を強化し、リソースの最適化による収益性の向上と、離島・生活路線を多数有するJALグループの社会的責任の両立を目指します。

さらに、FSC・LCCや、国際線・国内線の区分にとらわれず、航空事業全体の収益最大化に資するさまざまな取り組みを進めていきます。

●ポートフォリオ



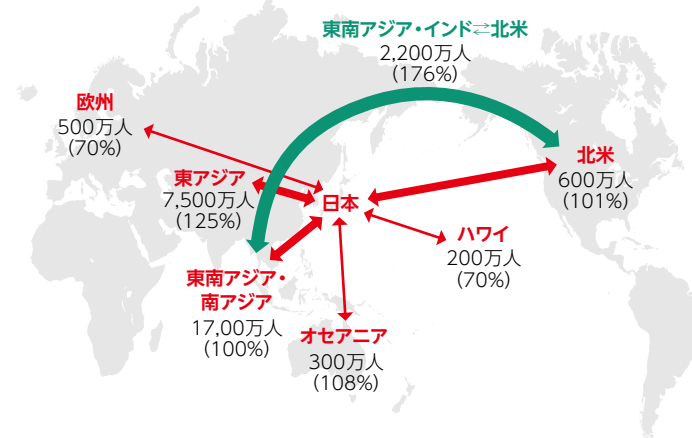
国際線ネットワーク・供給拡大

国際線では、コロナ禍収束以降、日本へのインバウンド需要や北米＝アジア間の乗り継ぎ需要が拡大を続けています。これを航空事業におけるビジネスチャンスと捉え、FSCでは機材更新・大型化や路線の再編を実施し、LCCでは機材数の増加や稼働率の向上などを通じて成長マーケットに対するネットワーク・供給を拡大していきます。

さらに、2025年4月から開始したガルーダ・インドネシア航空との共同事業を含めた4つの共同事業により、JAL単独では実現できない国際線のネットワークの拡大を図ります。



●FY2025地域間流動



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

機材戦略

事業ニーズと連動した機材戦略

JALグループでは、今後、国際線においてエアバスA350-900型機を20機、ボーイング787-9型機を10機、国内線においてはエアバスA321neo型機を11機、さらにボーイング737-8型機を38機導入することを決定しています。

国際線では、今後成長が見込まれる北米・アジアを中心に路線ネットワークを拡充し、2030年度にFSC・LCCあわせた事業規模を2023年度対比約1.5倍に拡大することを見据え、エアバスA350-900型機とボーイング787-9型機の導入によって機材数拡大と機材大型化を図ります。

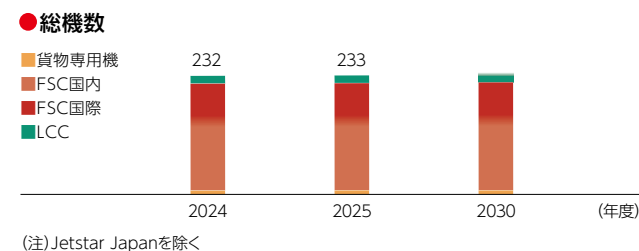
LCCのZIPAIRではボーイング787-8型機に加えて、ボーイング787-9型機を新たに導入し、他のLCCにはない競争力の高いフルフラットシートの提供座席数を増やしつつ、機数規模を約2倍にして事業規模を拡大していきます。

●機材計画(2025～2030年度)

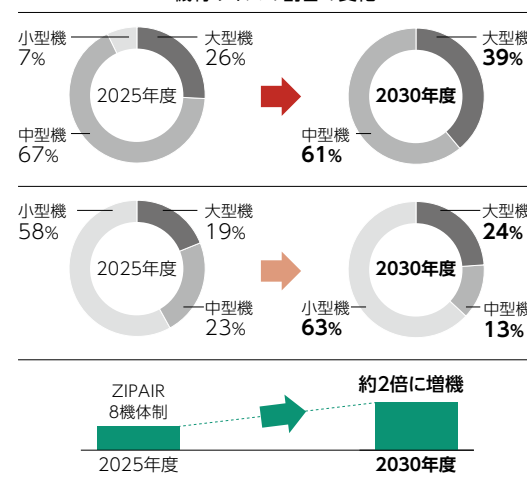
今後の導入機材	
FSC 国際線	- A350-900を新たに国際線に投入 - 増機と共に機種を大中型機(A350/787)に統一し、大型化  A350-1000 A350-900  787-9
FSC 国内線	737-8を17機追加発注 - FY2026に737-8、FY2028にA321neoを新たに導入 - 小型機の比率を58%→63%へ向上  A321neo A350-900  737-8
LCC	- ZIPAIRに787-9を新たに投入 - フルフラットシートを増席  787-8 787-9

(注)FSC：内線の割合にはリージョナルジェット・プロペラ機を含まない

国内線では、中型機であるボーイング767型機の更新機材として、エアバスA321neo型機を導入し、ボーイング737-800型機も最新鋭の小型機であるボーイング737-8型機に更新します。小型機の比率を2030年度までに63%まで向上させることで需給適合を図り、収益性の向上を実現します。また、国内リージョナルジェットの後継機種についても、今後の需要の動向を見据えて決定していきます。



機材サイズの割合の変化



省燃費機材の比率拡大

環境負荷を低減しながら、移動を通じた関係・つながりを創出するために、最新鋭の省燃費機材(新型機)の導入を加速し、お客さま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。

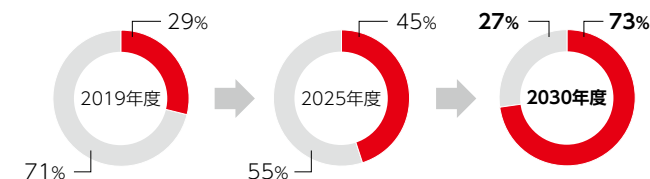
成長領域である国際線では、供給量を拡大するため、従来機であるボーイング777型機、767型機を最新鋭の省燃費機材であるエアバスA350型機、ボーイング787型機に更新します。

国内線では、ネットワークを維持しつつ、需要にあわせた供給を行うために、ボーイング767型機、737-800型機を省燃費機材であるエアバスA321neo型機、ボーイング737-8型機に更新します。

機材更新により、1機当たりのCO₂排出量は、従来機比で15～25%削減でき、2030年には、これらの省燃費機材(新型機)比率を73%に高めます。

●省燃費機材比率

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



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

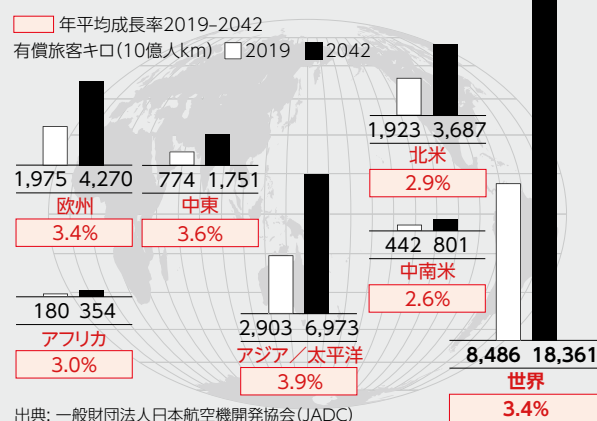
6. データ集

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 ● 北米＝アジアの乗り継ぎ需要の増加 ● 提携やコードシェアによる路線網の拡充 ● 技術進歩による生産性の向上	● 日本発アウトバウンド需要の回復遅れ ● 為替影響、物価上昇によるコスト増 ● 世界経済の減速や地政学リスク ● 自然災害、テロ、感染症や大規模事故による運航への影響
強み	課題
● 最新鋭の省燃費機材の継続的な導入 ● 空港・客室などにおける商品サービス競争力 ● 柔軟な路線計画に対応できる事業運営体制	● 旅客イールドの向上 ● インバウンド旅客の更なる獲得と地域への誘客 ● 環境負荷低減施策を含むコスト増を打ち返す取り組み

● 地域発着ごとの航空旅客需要予測



中期戦略の完遂

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グループ航空会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、さらには生活に必要な不可欠なネットワークを構築し、世界と日本の地域をつなぎ、人流・物流の活性化に貢献します。

ESG戦略の実現に向け、最新鋭の省燃費機材の導入を進めます。従来機よりCO₂排出量が少ないエアバスA350-1000型機の導入を進めており、2025年7月現在10機に拡大しています。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目標に対し、ラウンジにおいては2023年度末に既に全廃を達成、機内サービスでは今年度中に達成見込みであり、環境負荷低減を着実に進めています。

EBIT目標達成に向けた競争力の強化のため、最新の客室仕様を備

● 2025年度目標達成に向けた進捗

2024年度	2025年度
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 ● 省燃費機材A350-1000導入の推進 ● DXの活用など生産性向上の推進 ● 物価上昇・円安などコスト高に対応する取り組みの推進	需要獲得とイールド向上の両立 コスト増などの環境変化に対する事業構造改革の推進 ● インバウンド需要の取り込みとイールド向上の両立 ● 大阪・関西万博などを契機としたインバウンド旅客の地域誘客 ● 共同事業パートナーとの提携を含む成長マーケットの供給拡大 ● コスト増を打ち返す事業構造改革の推進

えた機材の投入を進めるとともに、デジタル体験の刷新などによるストレスフリーなサービスの提供、お客さまのニーズに沿った機内サービスの継続的な見直しを進めています。

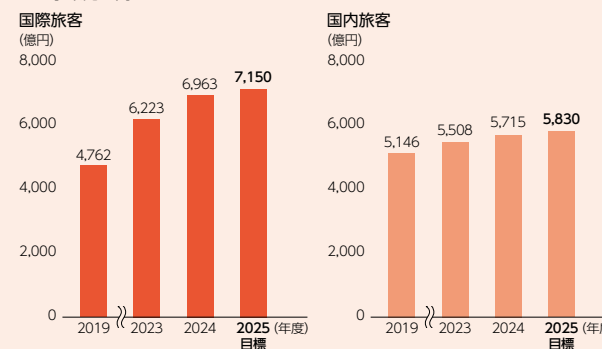
国際線は、成長を見込む海外発需要の獲得を強化し、海外地区売上割合を更に高めていきます。日本政府の掲げる2030年訪日外国人旅客数6,000万人の目標に向けた取り組みと、競争力強化やレベニューマネジメントによる旅客イールド向上を両立させます。

国内線は、物価上昇や市況・為替による費用増に対し、路線便数計画や機材構成の再編、DXの推進などによる生産性向上で打ち返し、安定的な事業への構造改革を推進します。また、インバウンド旅客の日本各地域への誘客促進、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。

2025年度目標

売上高

FSC事業売上高



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

2024年度の取り組みと成果

国際線

海外発旅客の獲得強化

国際線は、引き続き旺盛なインバウンド需要、北米＝アジア間の需要の獲得強化に取り組みました。個室型ビジネスクラスを有する新機材A350-1000は、2024年度末に8機体制となりました。羽田＝ニューヨーク、ダラス・フォートワース、ロンドン線に運航を拡大し、高単価旅客に対する競争力強化を図りました。2024年6月には、海外におけるJALの認知度向上のため、Liverpool Football Clubとのグローバル・パートナーシップ契約を締結しました。コミュニティとのつながり、女性や若者の支援といった両者の共通の価値観を訴求し、海外地区でのブランド認知を強化していきます。

成長マーケットへの供給拡大

経済成長を踏まえた航空需要の拡大にあわせ、北米や東南アジアへの供給拡大を、共同事業パートナーと連携して進めました。JAL運航便の供給座席数は前年比107%まで拡大した他、2024年6月からは、共同事業パートナーであるアメリカン航空が羽田＝ニューヨーク線に就航し、JALによる2便に加えて供給を拡大。1日3往復の異なる時間帯の運航で、アメリカ国内各都市や中南米へのネットワークの利便性も高めました。また、ガルーダ・インドネシア航空と日本＝インドネシア路線および両国内線における共同事業開始に向けた準備を着実に進め、2025年4月より開始しました。

国内線

構造改革の推進

国内線は、リモート会議の定着などにより業務需要がコロナ禍前の水準を下回ることや、昨今の物価上昇や円安の影響でコストが増加していることなどの環境の変化を踏まえ、事業構造改革を推進しています。収入拡大に向けては、インバウンド需要の取り込みや新たな人流の創出に取り組んでいます。また、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に活用するなど、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・発信に取り組んでいます。

物価上昇や円安によるコスト構造の変化に対しては、レベニューマネジメントの強化による単価の向上や、DXの推進などによる生産性向上により打ち返し、安定的な事業への構造改革を推進していきます。

インバウンド旅客の取り込み

コロナ禍前と比較し、大きく伸長しているインバウンド旅客の日本各地域への誘客を推進しています。

現状、インバウンド旅客の国内線の利用は、東京から北海道・大阪などの主要都市への移動が中心のため、日本各地域への誘客により力を入れることで、地域の活性化に貢献できると考えています。インバウンド旅客をより一層各地域へ誘客するために、運賃施策やプロモーション、どなたにも分かりやすいUI(ユーザーインターフェース)の設計や改善などを通して、インバウンド旅客にとって、魅力的な情報の発信、分かりやすくストレスフリーな購入・搭乗体験を提供します。

また、2025年においては、大阪・関西万博を契機とした販売強化や、外航との国内線コードシェアの拡大により各地域への誘客に取り組めます。

— Voice

「JAL Mahalo運賃」
ハワイと未来をつなぐ選択肢

2024年6月5日の世界環境の日に、JALはハワイ線における新たな運賃プラン「JAL Mahalo(マハロ) 運賃」の販売を開始しました。この運賃をご購入いただくと、その一部相当額がハワイの環境・文化保護に取り組む団体の支援につながります。

「Mahalo」はハワイ語で「ありがとう」を意味し、この運賃には、長年にわたりハワイとの深い絆を築いてきたJALの感謝と敬意の想いが込められています。そして、運賃を通じて環境や文化を支援する仕組みは日本の航空会社で初の取り組みです。

柔軟な変更・払い戻しが可能な「JAL Mahalo運賃」は、便利な旅程を提供するだけでなく、ハワイの豊かな自然や文化を守る新たな価値をご提案しています。JALのメンバーで団体の皆さまの取り組みに参加するなどの交流を通して彼らの想いに触れたことで、この取り組みの意義をより実感しています。今後も、ハワイのサステナブルな環境・文化の醸成に向けてJALもお客さまと共に、ハワイを支援するための方法を模索し続けていきたいです。



国際路線事業部
企画グループ
アシスタントマネジャー
和田 英莉

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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

- グローバルな国際航空貨物需要の成長（特に国際エクスプレス・eコマース市場の拡大）
- 医薬品、日本の地域産品/生鮮、ケミカルの需要拡大
- 国内地上輸送からのモデルシフト

リスク

- 米国の高関税政策等に伴う世界市場の混乱
- 不透明な中国発eコマース需要に伴う需給バランスの変動
- マーケットの貨物機需要に対する中大型機貨物専用機の不足
- 国内貨物総需要の伸び悩み

強み

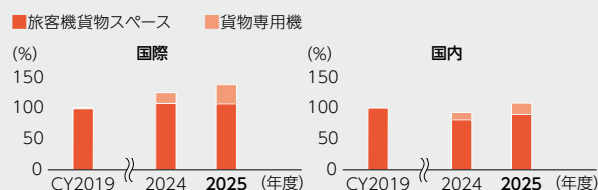
- 高品質な運航および貨物のハンドリング体制
- 自社貨物専用機・旅客機貨物スペース・提携社の貨物専用機を組み合わせた柔軟かつ機動的な供給体制
- 日本の地理的優位性（成長市場・中国・アジア=北米の中継地として最適な位置）

課題

- 貨物のハンドリング人材の不足への対応



●輸送重量の推移（2019年対比）



中期戦略の完遂

貨物事業は、貨物専用機・旅客機貨物スペースの活用と、大型貨物専用機を有するパートナーとの提携で物流ネットワークを拡充し、事業規模を拡大させます。自社のボーイング767貨物専用機（以下、767貨物専用機）は3機体制とし、路線の新規開設（ハノイ線）や増便（香港・上海・台北線）を実施します。さらにカリッタ航空およびカタール航空との提携で欧米線の貨物専用機のネットワークを拡充します。また、事業拡大に向け、DHL Express社などのグローバルパートナーとの提携深化により、安定的な成長が見込まれる国際エクスプレス需要獲得を強化します。この他、安定した収益構造の構築のため、社会に不可欠で航空の利点が生かされる高付加価値貨物（医薬品、日本の地域産品/生鮮品など）の輸送量拡大を目指します。さらに、DXを活用したデータドリブン経営を深化させるとともにスマートハンドリングによる生産性の向上を目指し、サステナブルな事業運営を実現します。

●2025年度目標達成に向けた進捗

2024年度

中国・アジア発北米向け需要や高付加価値貨物の取り込みに努め増収実現。ヤマトHDとの国内貨物機の運航開始

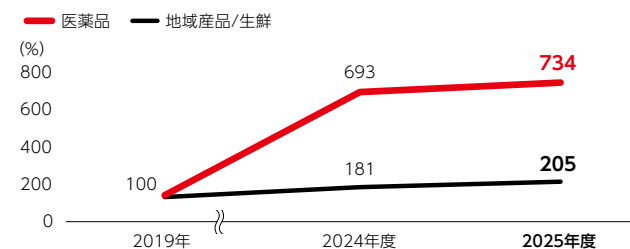
- 自社767貨物専用機の運航路線を拡充。新たに天津・大連に就航
- リチウム電池の国際的な輸送品質認証プログラム（IATA CEIV Lithium Batteries認証）を取得、安全な航空輸送の体制を強化
- ヤマトHDと貨物専用機の就航（国内5拠点）、羽田空港は国内唯一の深夜帯貨物便

2025年度

貨物専用機の活用とパートナーとの提携強化により供給ネットワークを拡充。事業の拡大・成長に挑戦

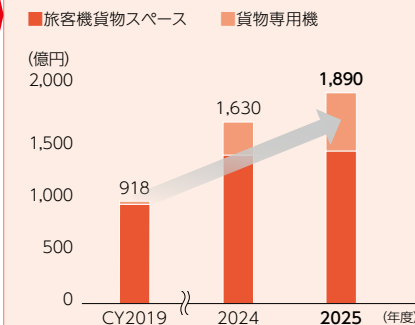
- 自社767貨物専用機のハノイ線新規就航、香港・上海・台北線の増便
- 欧米線への他社貨物専用機投入によるネットワーク拡充
- 高付加価値貨物の輸送量拡大
- リチウム電池等の受託拡大に向けた耐火器材（コンテナ、バッグ）の導入検討、海外発医薬品の販促強化

●高付加価値貨物の輸送量拡大



2025年度目標

売上高



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル/金融・コマース

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

2024年度の取り組みと成果

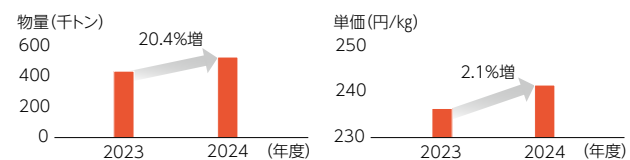
国際線

貨物専用機の有効活用により増収を実現

767貨物専用機の運航路線を拡大し、新たに成田から天津・大連に就航しました。自社の旅客便とあわせた物流ネットワークの拡充を進めるとともに、中国・アジア発北米向け貨物を中心に輸送重量の増加に努めました。また、医薬品や生鮮品などの高付加価値貨物の獲得を強化し、単価向上を図りました。

物量・単価ともに前年度を上回り(物量+20.4%、単価+2.1%)、結果、前年度からの大幅な増収を実現しました。

● 国際貨物の物量・単価(前年度比)



高付加価値貨物の輸送拡大

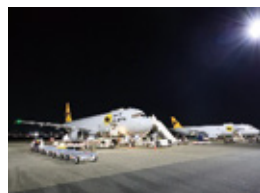
高付加価値貨物の輸送量拡大のため、リチウム電池輸送に関する国際的な統一基準(IATA CEIV Lithium Batteries認証)を取得し、リチウム電池の安全かつ高品質な輸送体制の構築を進めました。また、医薬品や日本の地域産品、生鮮品の輸送量拡大のため、関係者が多数集まる業界展示会や見本市に参加し、自社の高品質な輸送サービスの認知度向上に努めました。



国内線

貨物専用機の運航を開始、新規需要の獲得に挑戦

2024年4月からヤマトホールディングス株式会社との貨物専用機の3機体制で運航を開始し、国内5拠点(成田/羽田/新千歳/北九州/沖縄)間を運航中です。羽田空港への就航により、既存の旅客便が運航していない深夜から早朝の時間帯でのスピード輸送を実現し、新規需要の獲得に努めました。その結果、前年度を上回る物量を確認し(前年+9.2%)、増収を実現しました。



国内貨物需要の拡大に向けて

航空貨物輸送需要の維持・拡大に向けて、羽田空港ではX線による保安検査サービスを開始するとともに、国内線⇄国際線のスムーズな貨物接続サービスの提供に努めるなど、新たな取り組みを開始しました。

さらに、貨物受託業務に関して、貨物の自動検量検尺装置や自動受託ゲートを配備するなど業務の省力化を進めました。



— Voice

JALCARGO一丸となり実現した
767貨物専用機バンコク線臨時便

私たちは2025年2月に767貨物専用機のバンコク線臨時便の運航を実現しました。タイから米国向けの旺盛な国際貨物需要にお応えし、お客さまの期待を超える安全で高品質な輸送サービスをご提供することに挑戦しました。

14年ぶりの貨物専用機運航に向けて、貨物機特有のハンドリングスキルの習熟、貨物スペースの最適化、部門を超えた調整など、迅速かつ綿密に社内連携を進め、当日の定時運航と高品質なハンドリングを実現できました。全ての貨物を搭載した767貨物専用機が無事に成田へ飛び立つ姿を見送った際は、私たちJALCARGOにとって大変誇らしい瞬間になりました。

今回の臨時便の運航成功は、これからのJALCARGOの持続的な成長につながる重要な経験になりました。私たちは今後も高品質な貨物ハンドリングサービスに磨きをかけ、お客さまのご要望に柔軟にお応えするとともに、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ていきます。



バンコク貨物所
貨物所長
Chetta Punbua

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

- 旺盛なインバウンド需要が更に拡大
- 北米＝アジアの乗り継ぎ需要の増加
- 技術進歩による生産性の向上

強み

- 成田を拠点に、JALとは異なるユニークなネットワークを展開
- フルサービスキャリアの安全基準・品質を提供

リスク

- 為替影響、物価上昇によるコストの高止まり
- 自然災害、テロ、感染症や大規模事故による運航への影響

課題

- 事業規模拡大に向けた体制構築
- 機材稼働向上による更なる競争力拡大

● JALグループLCCの路線ネットワーク



中期戦略の完遂

ニーズの多様化で更なる成長が見込まれ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、航空移動をより利用しやすいものにする事で、人の移動・つながりの価値を創出します。

JALグループLCC3社は成田空港をハブとし、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認知度・利便性向上を目指していきます。

LCC各社においては、ZIPAIRは日本の中長距離LCCのパイオニアとしての先行者メリットを最大限生かし、長距離LCCのシェアを拡大します。スプリング・ジャパンとジェットスター・ジャパンは、共同出資パートナーのブランドを生かした事業展開により販売力を強化し、収益性を高めます。今後更に海外発需要の拡大が見込まれる中で、海外発旅客の比率の高いLCCが旺盛なインバウンド需要獲得を担い、人流の創出に貢献していきます。

● 2025年度目標達成に向けた進捗

ZIPAIR スプリング・ジャパン ジェットスター・ジャパン

2024年度

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、生産体制の構築と北米線新路線、サービスを展開
- 中国国際線のネットワーク拡大
- 近距離アジア国際線の拡充

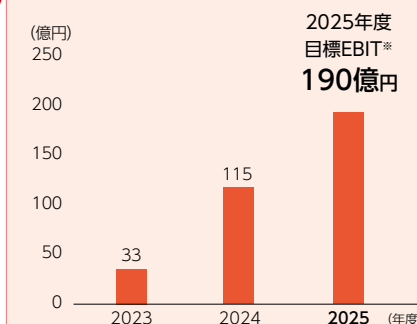
2025年度

国際線の更なる拡大による、
旺盛なインバウンド需要の獲得

- 事業規模拡大に向けた生産体制の構築および新サービスの導入
- 中国国際線の供給拡大と更なる事業規模拡大に向けた生産体制の構築
- 国際線ネットワークの拡大によるインバウンド需要の更なる取り込み

2025年度目標

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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

2024年度の取り組みと成果

ZIPAIR	事業規模拡大に向けた生産体制の構築、新サービスの導入 2024年度は、ZIPAIR初となるアメリカ南部の就航地、ヒューストンへの運航を2025年3月にスタートさせ、ネットワークを6か国10路線まで拡大しました。また、APEX*が実施する航空会社の評価プログラム(APEX Official Airline Ratings)のLCC部門において、4スターエアライン(Four Star™ Low Cost Carrier)にも選出されました。	今後は、更なる事業規模拡大を実現する増機に対応し、乗員をはじめとした生産体制を構築していくとともに、機内Wi-Fiに高速インターネット通信「Starlink」を搭載し、お客さまに地上同様のストレスフリーな環境をお届けする予定です。これらを通じて、オペレーションの改善と新たなサービスの導入を図り、ZIPAIRの目指す「NEW BASIC AIRLINE」に向けて進化を続けていきます。
スプリング・ジャパン	中国インバウンド需要獲得に向けた取り組み 貨物専用機の運航受託事業を開始し安定的な事業運営体制を築くとともに、中国インバウンド需要が回復する中で北京線の開設と上海線の増便、大連線の開設、南京線の再開(いずれも成田発着便)など国際線ネットワークの拡大を進め、創業以来初の黒字化を達成しました。	今後も日中路線におけるマーケットの回復・拡大にあわせ、段階的に中国の大都市や地方都市にネットワークを展開し、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、日中の懸け橋として、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。
ジェットスター・ジャパン	アジアからのインバウンド需要獲得に向けた国際線の拡充 2024年3月より運航再開した関西＝台北路線の好調を受け、2024年12月より1往復から2往復へと増便を行い、インバウンド需要に加えて徐々に高まりつつある日本発の需要にも対応したダイヤ設定を実現し、お客さまにとって利便性の高い路線網の構築	をしました。 今後も、国際線を順次拡大し旺盛なアジアからのインバウンド需要を取り込むとともに、国内線ネットワークも活用した地域への送客に貢献します。

*APEX(Airline Passenger Experience Association)は、北米を拠点にする世界最大のエアライン業界団体の一つ。世界の航空会社、空港、エアライン関連サプライヤーなどが参加する非営利団体

— Voice

就航10周年目の新たな挑戦

スプリング・ジャパンは、2024年度に就航10周年を迎え、さまざまな挑戦に取り組んできました。

旅客便では、北京線や大連線の新規開設、上海線を1日3便へ増便するなど、国際線ネットワークを拡大し中国7空港への就航を実現しました。また、ヤマトHDと連携して開始した貨物専用機の運航を担い、成田を中心に北海道から沖縄を結ぶ物流ネットワーク構築に貢献しています。

事業拡大に伴い深夜時間帯の対応も始まり、運航の安全を担うオペレーション・コントロールセンターの責任も増えています。私たちは日々の課題に、知恵を出し支え合って一つ一つ乗り越えています。全員の力を結集し業務を遂行するため、コミュニケーションは欠かせません。業務以外では冗談を言ったり将来を語り合ったり、バーベキューやピクニックでリフレッシュしながら絆を深めています。安全運航はこうして生まれたチームワークの「結晶」です。これからも、一人一人の力を信じ、安全運航の更なる高みを目指して挑戦を続けていきます。



スプリング・ジャパン
株式会社
総括部 部長
蔡 企文

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集



「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

- キャッシュレス決済の浸透
- eコマース市場の拡大
- 金融領域事業の成長性
- JMB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

リスク

- クレジットカード加盟店手数料低下
- 業界再編による他ポイントとの競争激化
- 物流業界の人手不足等による配送効率の低下やコスト高

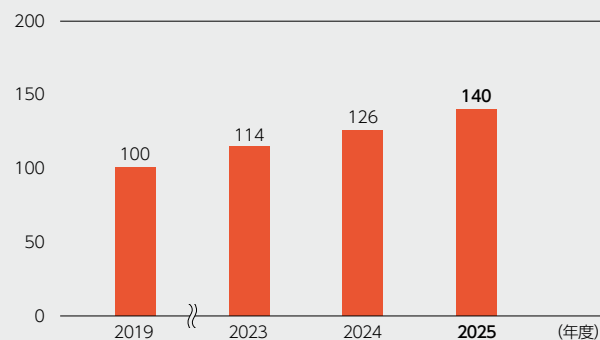
強み

- JALカード会員を中心とした優良な会員基盤
- さまざまな非日常交換特典の充実
- 培ってきたJALアセット
- 生産性の高い運営体制

課題

- 航空需要に頼らない事業モデルの確立
- マイレージの価値向上による他ポイント事業者との差別化
- 航空利用の少ないお客さまとのつながり

● 航空事業以外での発行マイル数目標



※FY2019=100とした指数

中期戦略の完遂

中期戦略最終年度である2025年度は、JALカードをはじめとした決済事業やコマー

ス事業の更なる成長、事業領域の拡大に注力します。2024年度には、JALのマイルが日常と非日常をつなぎ、お客さまの人生をより豊かにする一助となることを目指す「JALマイルライフ」の拡大を目指し、日常生活でマイルを「ためる」ことができるマイル提携サービスを充実させるべく、JAL光などの新たなサービスをリリースしました。また、特典航空券に並ぶプレミアムなマイル交換特典として、特別な座席でのスポーツ観戦など、マイルを「つかう」からこぞできる非日常体験特典を多数ご用意しました。さらに、若年層や航空利用の少ないお客さまにも、「JALマイルライフ」に親しみを感じていただけるよう、幅広い年代に支持されている広瀬すずさんをCMキャラクターとして起用し、JALのマイルを身近に感じていただくことを目指しました。

航空機のご利用に限らないお客さまの多様なニーズにお応えすべ

く、昨年より新たに導入した「Life Status プログラム」においては、マイル有効期限の延長・無期限化やホテル提携特典の追加を行うことで、航空搭乗から日常生活に至るまで幅広く、また、生涯にわたりメリットを享受いただける魅力的なステイタスプログラムを目指しています。

中期経営計画最終年度である2025年度は、航空需要に頼らない事業モデルの確立のカギとなる、JALカードをはじめとした決済事業やコマー

ス事業の更なる成長、事業領域の拡大に注力します。JALカード事業においては、新券種の発行やステイタスプログラムとの連携を深めることで、事業の持続的な成長を図ります。コマー

ス事業においては、eコマース市場の拡大を成長の機として収益最大化を目指します。このような連続的な事業成長に加えて、事業投資などにより、これまでにな

い事業領域の拡大や非連続的な事業成長を実現することで、中期経営計画の完遂に向けて取り組んでいきます。

● 2025年度目標達成に向けた進捗

2024年度

「JALマイルライフ」の推進と利益目標の達成

- マイルライフの認知向上による顧客基盤拡大と収益性強化
- 「Life Status プログラム」の特典拡充
- サステナブルな特典開発・運営の実現によるマイルライフの拡充
- コマー
- コマー
- JAL光をはじめとするサービス拡充

2025年度

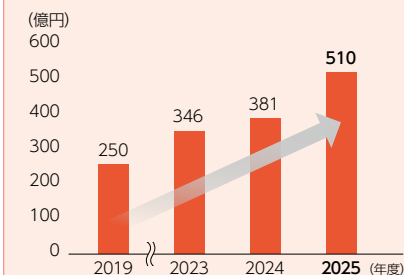
「JALマイルライフ」の浸透と持続的成長に向けた事業領域拡大で利益目標を達成

- Life Status プログラム会員の更なる拡充によるJALカード事業の成長
- JALのマイル提携サービス（JALモバイル、JAL光、JALの保険など）の拡大による収益性強化
- コマー
- 事業投資などによる事業領域の拡大

2025年度目標

利益目標 (EBIT)

コロナ禍前対比+100%成長を達成する



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客様の共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマー

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

ESG戦略と連動したマイル/金融・コマーンス戦略

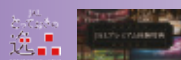
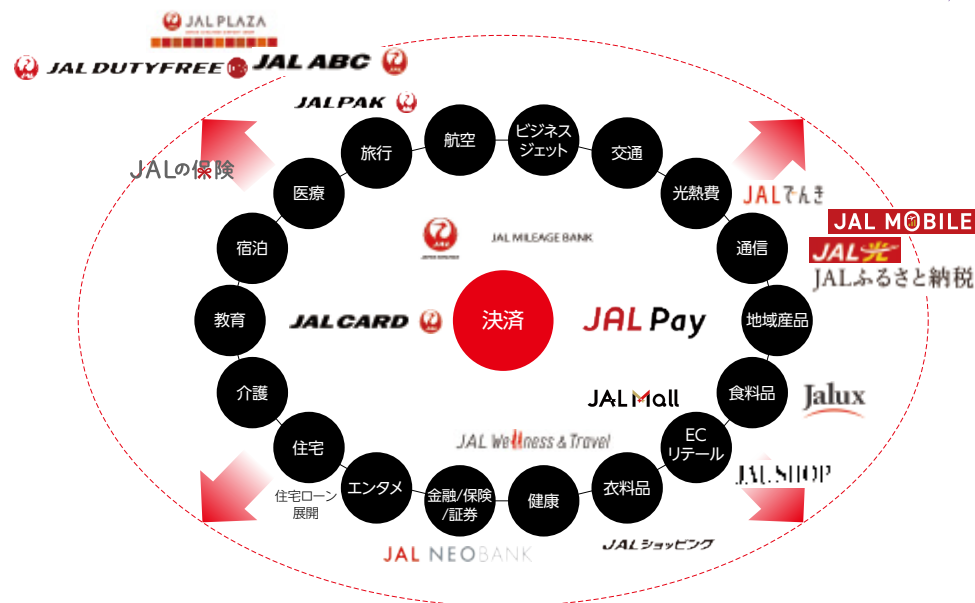
JALのマイルが日常と非日常をつなぎ、お客さまの人生をより豊かにする一助となることを目指して、日常でマイルをため、非日常でマイルをつかうシーンの拡大に努めてきました。

2024年度には、JALカードやJAL Pay、JAL Mall

といった既存サービスの成長に加え、JAL光などの新サービスのリリースにより、日常でのマイル発行数が順調に増加しました。また、非日常でマイルをつかうシーンについても、選択肢を着実に増やすことで、マイル価値・魅力の向上を推し進めていきます。

日常でマイルを「ためる」

JAL Pay 決済 JAL Mall ECモール JAL光 通信 JALの保険 医療・介護 JALでんき 光熱費



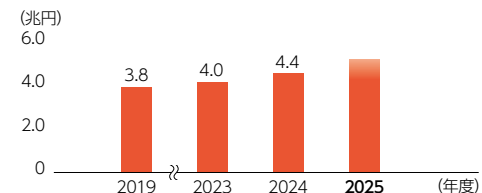
マイル de 体験

非日常でマイルを「つかう」

Life Statusポイント(LSP)会員
拡充によるJALカード事業の成長

Life Status プログラムは、リリース1周年を経て、非航空領域での特典追加により、多くのお客さまにとってより魅力的なプログラムを目指してきました。今後もプログラムをより拡充していくことで、若年層を含めた幅広いお客さまのロイヤリティを向上させ、JALカード事業をはじめとするマイル・レージ事業の持続的な成長を図っていきます。

● JALカード取扱高



コマーンス領域の成長加速

2周年を迎えたJAL Mallは出店店舗数・商品数を拡充し、より多くのお客さまにご利用いただけるオンラインショッピングモールを目指しています。コマーンス領域の中核会社であるJALUXでは、航空機エンジン整備事業やふるさと納税事業などが伸長し、順調に収益を伸ばしました。今後もJALアセットを活用したオリジナルの商品展開やデータ分析を強化し、特別な購買体験を継続的に提供していきます。

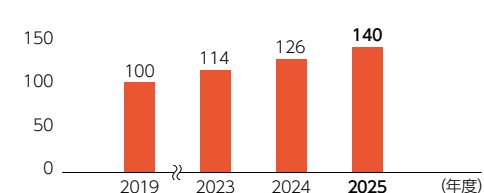


販売累計100万食を突破したオリジナルカレー

異業種提携による
マイル発行・償還の拡大

マイル発行においては、JALモバイルのリリースをはじめ、日常でより手軽にマイルがたまる環境を構築します。マイル償還においては、ミシュランプライベートディナーへのご招待特典をはじめ、非日常でプレミアムな特典を更に強化することで、より多くのお客さまのニーズに応える特典ラインナップを目指します。

● 非航空領域での発行マイル数の増加



※2019年度を100とした指数

事業投資によるEBIT拡大

既存事業の持続的な事業拡大・成長を図りつつ、戦略的な事業投資や他社との提携を積極的に推進することで、これまでにない事業領域の拡大や事業成長を実現します。これにより、航空事業や優良な顧客基盤を持つJALのマイル・レージプログラムの強みを活かしつつ、EBIT拡大を目指します。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマーンス

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

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

- インバウンド需要の増加と政府による受け入れ促進
- 業界団体の設立を含む、グラハン業界拡充への機運
- eコマースと医薬品輸送のマーケット拡大

リスク

- イベントリスクに伴う突発的な需要の縮小
- 物価上昇によるコスト増

強み

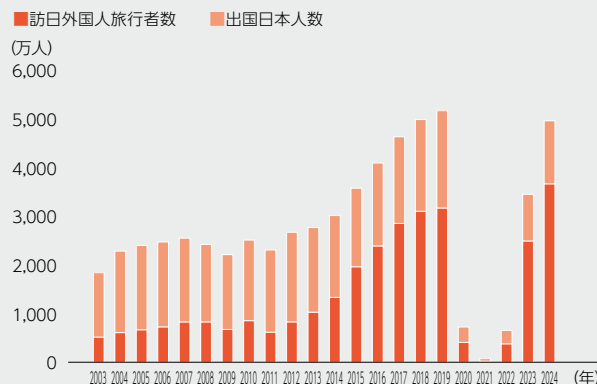
- 国内最多の受託地点数とトップシェアを誇る受託サービスの提供
- 航空会社特有の強みである空港・貨物・整備の3領域の力を集結させた総合パッケージ

課題

- 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(人員・器材・空港施設等)の整備

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



中期戦略の完遂

グランドハンドリング受託は、外国航空会社が日本各地の空港で発着する際に必要な地上業務を担うビジネスです。旺盛なインバウンド需要やグローバルな国際航空貨物需要に支えられ、日本に就航する外国エアラインの就航便数は、コロナ禍後順調に回復しており、今後も拡大が見込まれています。そのような中で、今後も日本へのインバウンド人流・物流の拡大に貢献し続けるため、持続可能な事業運営体制への移行を図っています。旺盛な需要に応える生産体制の確立に向けては、将来の労働人口の減少に備えた持続的な体制作りを推進するため、自動チェックイン機・自動手荷物預け機の導入促進による生産性向上や、経験者や外国人など多様な人材が活躍する機会の創出を実施しました。あわせて、待遇の改善などグランドハンドリング人材が長く活躍できる環境の整備にも取り組むなど、人的資本への投資を推進し

ています。さらに、外国航空会社の受託に特有のボラティリティリスクへの備えとして、リスク負担の仕組みの構築に取り組んでいます。発地国のイベントリスクに伴う外国エアラインの撤退をはじめとするボラティリティリスクへの耐性を強化するため、北海道において空港ビル会社・自治体との連携協定を締結するなど、関係者がリスクを応分に負担する仕組みづくりの取り組みを始めました。なお、従来は硬直的であった契約料金を、物価上昇による著しいコストの変動に応じて変更可能とする契約を外国エアラインと締結しました。また、グランドハンドリング受託以外にも、JALグループが持つ高い技術力を生かした他社航空機材や航空機装備品の整備受託について拡大を図っています。2021-2025年度 JALグループ中期経営計画の最終年度である今年度は、更なる人流・物流の創出に貢献していきます。

● 2025年度目標達成に向けた進捗

2024年度

成長フェーズを迎えるにあたっての
持続可能な事業運営体制への移行

- コロナ禍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さらなる推進とリスク分担の仕組み構築
- 受託社機材・装備品等、整備受託領域の拡大
- 医薬品輸送などに対する定温庫利用の促進

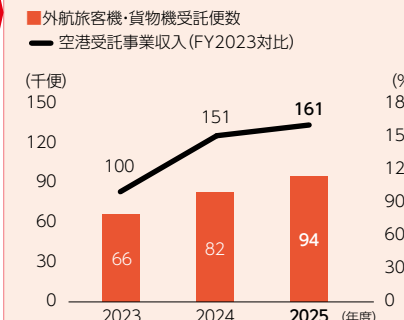
2025年度

業務プロセスの見直しによる
持続可能な事業運営体制の維持と
受託便数の拡大

- 受託便数の増加に対応すべく、グランドハンドリング人材の適時適切なリソースマネジメントの実施
- 自動チェックイン機や自動手荷物預け機など空港手続きのセルフ化を促進
- 自動搬送などによる上屋作業効率化

2025年度目標

受託便数の拡大および収入の向上



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

グランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

移動手段の提供にとどまらない、社会とモノ・人をつなぐ地域の新たな価値創出インフラへ

事業環境

成長機会	リスク
●老朽化と担い手不足の同時進行によるインフラ刷新ニーズの高まり ●次世代モビリティ（エアモビリティやマイクロモビリティ）市場・技術の急成長	●エアモビリティ領域の法整備などの遅延や規制の強化 ●次世代モビリティの安全・コストなどへの社会受容性の低下 ●次世代モビリティ調達コストの増大
強み	課題
●世界と日本の各地域をつなぐ航空ネットワーク ●航空事業で培った安全・安心な運航ノウハウと人材 ●地域との関係・つながり	●安全・安心で効率的な機材・車両の選定 ●法・規程などの整備への航空事業ノウハウの反映 ●シームレスな価値を統合的に創出する地域連携体制構築

新たな移動手段の創出

空地一体で交通インフラの維持・発展に貢献



中期戦略の完遂

少子高齢化、気候変動に伴う自然災害、大規模地震への備え、公共インフラの老朽化などを背景に、持続可能な地域の輸送・移動システムの構築が社会課題となっています。大きな可能性を持つ低高度の空を活用し、環境に優しく、状況に応じて柔軟に対応できるドローンや空飛ぶクルマは、地域の輸送・移動を支える新たなモビリティとして期待されています。

JALグループでは2024年2月に奄美瀬戸内町において、平時のドローン配送網が災害時には状況把握や緊急物資輸送などに区別なく活用できる仕組み（フェーズフリーモデル）を整え、島の生活を支えるドローン事業を推進しています。また、低高度の空を安全・安心に有効活用していくための制度設計への参画や仕組みづくり、人材育成プログラムの開発にも積極的に取り組んでおり、2025年6月にはドローン運

●2026年度目標達成に向けた進捗

2024年度	2025年度	2026年度目標
共創による価値創出を加速し、エアモビリティ市場を拡大 ●住友商事と共同で株式会社Soracle設立（eVTOL運航事業会社） ●「奄美大島瀬戸内町におけるドローンを活用した平時・有事対応の住民サービス」が第7回日本オープンイノベーション大賞「国土交通大臣賞」を受賞 多数機同時運航の実証実験を通じて、国の制度設計に参画（ドローン5機体同時運航に成功） ●地域や交通事業者との連携拡大（26空港66事業者）、多言語化等によるJAL MaaSの機能の拡充	モデルケース・ユースケースを拡大。空の移動をもっと身近に ●大阪・関西万博でイマーシブシアター「SoraCruise by Japan Airlines」を開設。万博後社会実装の取り組みを加速 ●ドローンを活用したソリューションサービスを拡大し、社会実装をリード ●運航データを蓄積し、運航支援サービスを展開 ●JAL MaaSのデジタルチケット・経路検索などの利便性向上、ラストワンマイルのサービス強化	新しいビジネスモデルによる未来社会の実現  さまざまなモビリティをデジタルで統合し最適化するプラットフォームの構築

航支援サービスについて日本初となる「ドローンサービス品質認証（JIS Y1011）」を取得しました。

2025年大阪・関西万博では、100年に1度の移動革命と呼ばれる空飛ぶクルマによる身近で新しい空の移動の世界観を提供し、万博における機運醸成を契機に、商用運航開始に向けて着実に準備を進めます。これらを足掛かりにドローン、空飛ぶクルマの社会実装を進めると共に、航空とあらゆる交通モードをつなぐ「JAL MaaS」を拡充し、お客さまに寄り添った安全・安心でシームレスな移動を提供します。今後、さまざまなモビリティをデジタルで統合し最適化することで、「社会とモノ・人をつなぐ地域の輸送・移動ネットワーク」を実現するプラットフォームの構築を目指します。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

グループCCOメッセージ

特集1 お客さまの共感の輪を広げる

航空事業 基本戦略

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

マイル／金融・コマース

ブランドハンドリング受託

次世代モビリティ

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

4

経営資本の強化

この章で伝えたいこと

- 価値創造の主役である人的資本の価値の最大化
- 知的資本の活用による生産性向上と新たな価値創出
- 企業と社会のサステナビリティの両立の前提となる
自然資本の持続可能性への対応

Contents

人的資本の強化(人的資本経営)	66
社員座談会	73
知的資本の強化(DX戦略)	75
自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)	79
特集②上流から下流まで— JALグループによるSAF利用促進に向けた取り組み	91



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

人財担当役員メッセージ

大胆に変革している 制度や仕組みを 社員一人一人の 確かな成長につなげていく

常務執行役員 人財本部長 大堀 哲



価値創造力と社員還元、 エンゲージメントの好循環が JALグループにおける人財戦略の根幹

JALグループにおける人的資本とは、個々の社員が持つスキルや経験を意味しており、人的資本投資とは社員の成長を促進するための投資に他なりません。こうした認識の下、改めてJALグループの強みを考えると、多様な職務を担う社員が、それぞれの立場で高い専門性を発揮する一方で、JALフィロソフィに象徴される共通の価値観に根差した判断力を備えている点にあると考えています。

マニュアルでは対応しきれないなど、変化や不確実性が高い状況においても、共通の価値観に立脚した判断が個々の現場で自然と行われる。こうした「目に見えない強さ」は、JALグループに根付いた無形資産の一つであり、JALグループならではの人的資本の強さです。

人的資本とは単なる経営資源の一つではなく、価値創造の主役です。人財への投資によって社員の成長を促し、価値創造力を高めると同時に、社員還元を充実させてエンゲージメントを高めていく。そしてエンゲージメントの高い社員が生み出す価値をもとに、継続的な社員還元を行う。こうした好循環を目指すという基本方針の下、社員一人一人の可能性が会社の成長や将来と直結していることを実感できるような仕組みづくりを進めていきます。

新たな仕組みを確かな成長につなげていくために 個人と組織の両面から施策の方向性を整理

2024年度の人財戦略におけるテーマは「変えていく」でした。JALグループには、先述したような強みがある一方で、安全・安心を何よりも重視する企業文化ゆえに、守りに入りがちで、制度や考え方が固定化する側面があることは否めません。しかし、労働力不足など急速な環境変化が進む今、こと人財に関しては、小さな改善を積み重ねるだ

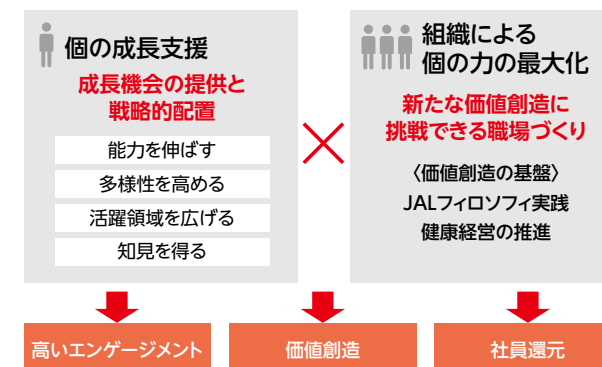
けでなく、「まずは変えてみて、不備があれば修正する」という姿勢が求められています。そうした思いから、社員の能力発揮や成長の機会を創出するため、従来の人事制度を壊せるだけ壊し、若手からシニア、高度な専門人財など、多様な人財が力を発揮できる新たな制度・仕組みを整えた一年でした。

こうした大胆な変革を実現できたのは、多くの社員に「変えたい」という意識があったからこそだと感じています。一方で、大きな変化に対しては反対意見が付き物ですが、そこで生じるハレーションも課題を抽出する好機と前向きに捉えています。

とはいえ、現状はまだ道半ばです。今後は、新たに導入した制度の内容や意義が社員にしっかり認知され、自らの成長に役立てようとの意識が浸透しているかが問われます。そのために大切なのが双方向的なコミュニケーションです。一方的な情報発信で終わるのではなく、社員一人一人が新しい制度をどれだけ理解し、どんな感想を持っているか、各組織でしっかり吸い上げることが重要です。

●人財戦略

中長期的な成長を実現する多様な人財の育成・配置と成長に加え、多様な「個」の力を発揮させる「組織」の確立



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

人財担当役員メッセージ

人財戦略の概要

JALグループが目指す生産性向上
各施策の進捗

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025では、これまで重視してきた「個の成長支援」に加え、「組織による個の力の最大化」にも注力し、両面から中長期的な成長を実現していくことを中長期の成長を支える人財戦略の方向性とししました。個人については、事業戦略との連動を図りながら、多様な人財の成長を積極的に支援し、一人一人の成長に柔軟に対応していきます。そして、それぞれの個性と能力を最大限に生かせる組織づくりを進め、多様な人財が共通の目的に向けて協働できる強固な基盤を築くことで、個人と組織の成長を両立させていきます。

このように変えるべきものを大きく変えた1年でしたが、一方で変えてはならない考え方もあります。それがJALフィロソフィと健康経営です。前者は多様な職種や働き方で活躍する社員全員が、同じ方向に進んでいくための共通の価値観であり、後者は社員とその家族を会社が愛情を持って見守り、その健康を最優先するという理念です。この2本柱こそが、“JALらしさ”を育む源泉であり、今後も人財戦略の中心に据え続けます。

人財ポートフォリオの最適化と生産性向上を推進

人財戦略において、個人や組織の成長と並ぶ重要なテーマに、「人財ポートフォリオの最適化」と「生産性の向上」があります。

人財ポートフォリオについては、航空だけに依存しない事業ポートフォリオへの変革を推進していくため、多様な職種に応じた最適な人財配置を実現することが求められます。事業構造改革に伴い、各事業で求められる人財像も事業の成長に伴って変化していくため、まずはどの事業でどんなスキルを持った人財を、どれだけ必要としているかを見える化する取り組みを進めています。その上で、社員一人一人のスキルや経験を照らしあわせ、最適な配置を実現するとともに、教育や育成によっても補う仕組みづくりを推進していきます。

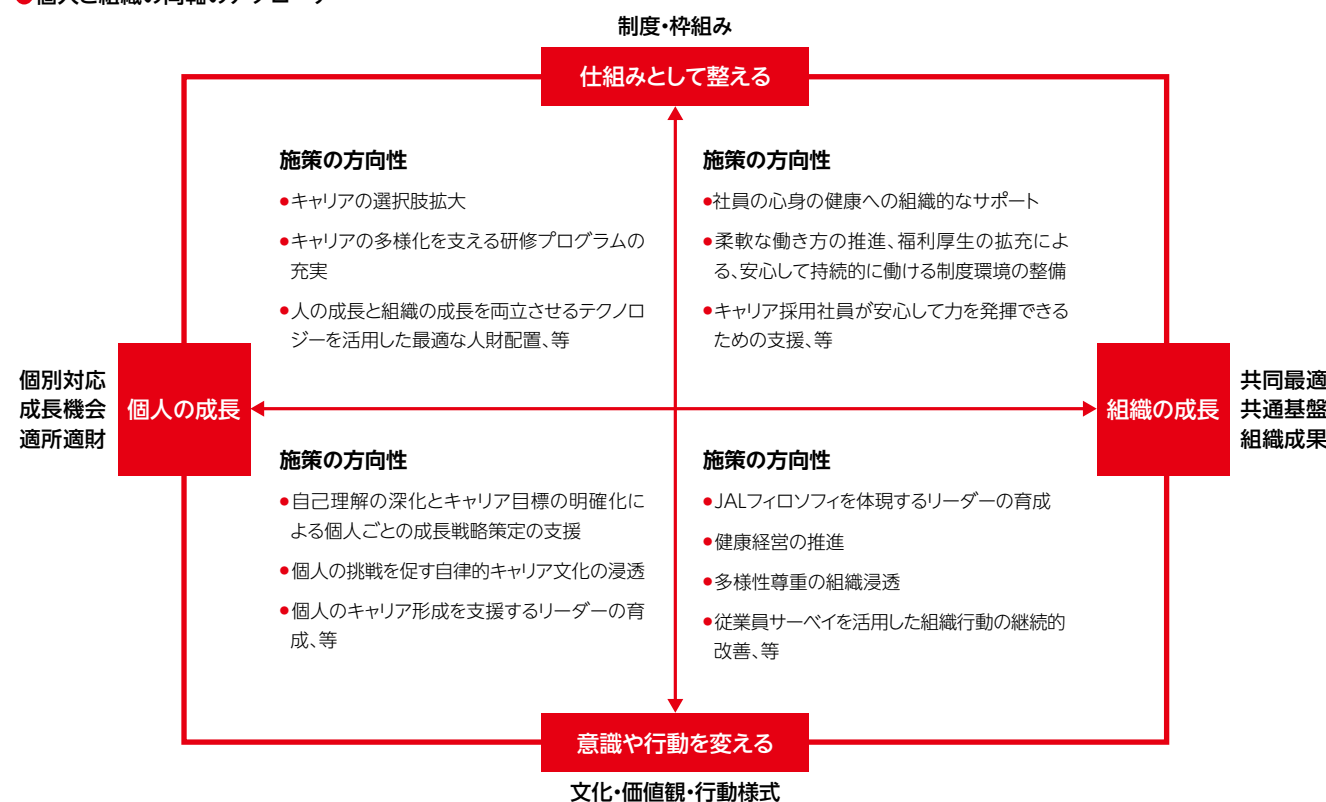
ここ数年で社員のスキルや経験などのデータ化が進んでいますので、今後はAIを駆使したマッチングも期待できます。さらに将来的には、見える化した人財ポートフォリオを社員にも開放し、それらをもとに自身のキャリアを主体的に描き、行動へつなげる「キャリアオーナーシップ」を実現したいと考えています。

生産性の向上については、人手不足や人財獲得競争の激化といった課題への対応だけでなく、成長領域へ人財をシフトするため、個々の社員のスキル・能力の向上に加えて、業務のDX化・自動化を推進し

ています。こうした取り組みにより、特にフルサービスキャリア事業における地上業務の生産性の向上を通じて事業構造改革の深化を図るとともに、新たな時間と余力を生み出し、社員一人一人がよりやりがいを感じられる仕事に集中できる環境を整えていきます。

今後もこれらの施策を全社横断的に推進することで、社員の働きがいを高めると同時に、会社全体の競争力を強化し、長期的な経営目標の達成を目指していきます。

●個人と組織の両軸のアプローチ



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

人財担当役員メッセージ

人財戦略の概要

JALグループが目指す生産性向上

各施策の進捗

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

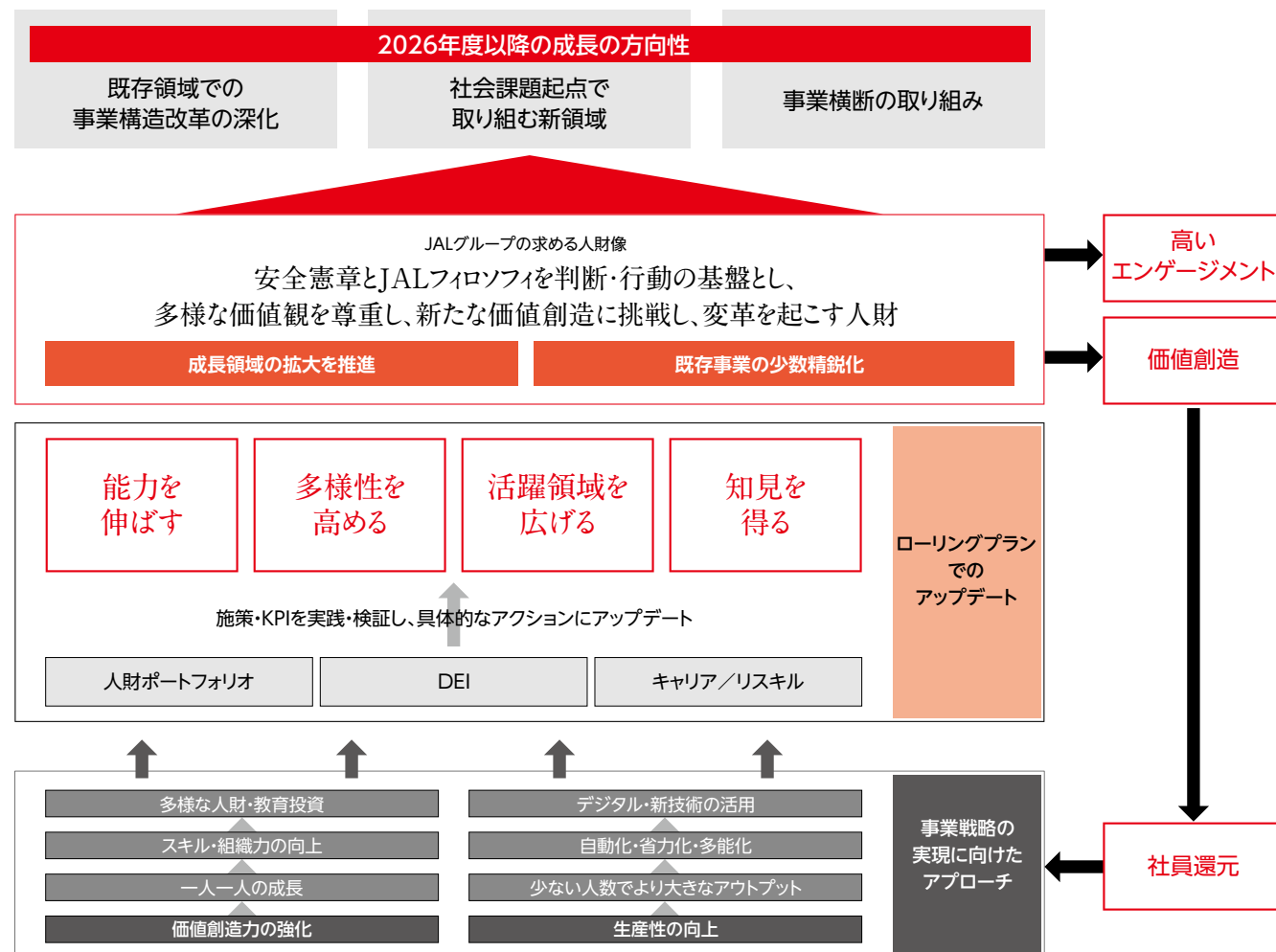
人財戦略の概要

JALグループは、既存領域での事業構造改革の深化を図るとともに、社会課題に応える新領域への挑戦を通じて、持続的な成長を目指しています。こうした変革を前に進め、事業の方向性を実際に形にしていく上で、多様な人財の力が、これまで以上に重要になっています。

複雑で多様化する事業環境の中で、多様な人財が多様なフィールドで活躍できる環境を整え、一人一人がそれぞれの現場で高いスキルや専門性を発揮し、充実感や意義を実感しながら新たな価値を作り出せる状態にすることこそが、事業の持続的な発展を支える鍵であると考えています。こうした考えのもと、JALグループでは、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つの項目と、一人一人の活躍を支える「基盤の取り組み」に焦点を当て、その枠組みに沿って具体的な施策を整理し、人財戦略を推進してきました。この枠組みの根底にあるのは、JALグループの求める人財像とも通ずる、「安全憲章とJALフィロソフィを判断・行動の基盤とし、多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦」する精神です。

これまでの取り組みの効果は成果として着実に現れつつありますが、その一方で、目標としているエンゲージメントや価値創造の成果指標に対しては、まだ開きが残っています。今後もこの人財戦略のアップデートを図りつつ、多様な人財の力を最大限に生かす組織づくりにも力を入れ、事業構造改革の深化と新たな領域への積極的な挑戦を続けていきます。そして、その成果を次の人的投資で社員に「還元」し、再度「エンゲージメント向上」と「価値創造力の強化」へとつながる好循環を生み出していきます。

●人財戦略のアップデート



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

人財担当役員メッセージ

人財戦略の概要

JALグループが目指す生産性向上

各施策の進捗

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

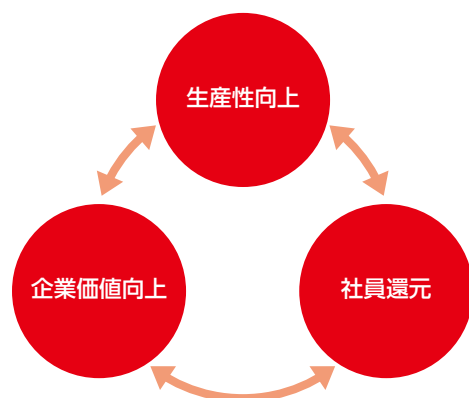
5. ガバナンス

6. データ集

JALグループが目指す生産性向上

FSC(フルサービスキャリア)事業やLCC事業が、インバウンド需要を中心に継続的な成長が見込まれる一方、日本の生産年齢人口が予想以上の速さで減少する中、国際線の規模拡大をはじめとするJALグループの成長を支える人財の確保が重要な課題です。効率的に高い価値を生み出し、持続的な成長と継続的な社員還元を実現するために、生産性向上の取り組みに力を入れています。

JALグループの目指す生産性向上とは、FSC領域での規模拡大を確実に実現できるよう、効率化を着実に進めるだけでなく、さらに成長領域へシフトする人財のリソース確保を実現し、持続的に付加価値を創出する体制を構築することです。そのために、生産性向上の進捗状況や数値効果を「見える化」し、各事業・本部で取り組みを加速させていきます。



生産性向上の取り組み

これまでの取り組み

これまで、JALグループはコンタクトセンター、空港、営業領域の運営体制を既存人員で効率的に運営するため、生産性向上委員会を立ち上げ、各領域の課題を解決する施策を推進してきました。生産性向上委員会の活動により、FY2030までに3割(2,700名)に相当する効率化を目標としています。

これまでの取り組みにより、地上業務のDX化が着実に進められています。具体的には、予約センターや空港・営業での有人対応業務(スケジュール変更時の予約変更、国内線空席待ち結果の回答、団体の座席予約回答など)について、セルフ化が進行中です。また、現場での高付加作業をサポートする機材の導入や、自動化の取り組みも進められており、機械化・自動化による生産性向上にも取り組んでいます。これまでに、FY2024時点で既に370名分の効果を実現しており、FY2025末には890名分の効率化が見込まれています。

フルサービスキャリア地上業務の3割効率化

- 地上業務のDX化を進め、FY2030までに累計2,700名分の作業量を効率化し、新事業による増収を目指す。
- セルフサービスの拡大により、予約センターや空港・営業での有人対応業務を減少させる。
- 高負荷作業をサポートする機材の導入を推進し、一部業務の機械化・自動化に挑戦する。

これからの取り組み

新たな付加価値の創出に取り組む体制の構築に向け、各事業の規模に適した人員を維持しつつ、利益の拡大を図り生産性を向上させることを目指します。生産性向上委員会で策定した生産性向上施策を各本部と実行していくことで、FSCの効率的な運営体制の確立とそれを通じた国内線事業の収益改善と国際線事業の成長、そして、成長領域の人的基盤の強化を進めていきます。また、JALグループは生産性の目標指標も見直しを行い、「一人当たり売上高」でなく、「時間当たりの付加価値」と「生産量当たりの労働時間」で生産性を測っていきます。特に国内線の収益性改善に重点を置き、時間当たり採算や生産量当たり投入時間の指標を用いた取り組みのPDCAサイクルを進め、効率化の成果を高めていきます。

事業別の「生産性指標」の明確化

- 生産性向上の効果を測る指標を新たに設け、利益と人件費の合計、および生産量当たりの労働時間を指標化し、付加価値創造力と生産性を評価する。
- 時間当たりの付加価値向上に向け、各セグメント・本部での取り組みを明確化し、対応を加速する。
- 生産性向上の取り組みの効果を見える化するダッシュボードを構築し、取り組みの効果を分かりやすく公表していきます。

生産性の向上の測り方

① 時間当たり採算

- 人件費を含めた観点で生産性を評価していきます。

$$\frac{\text{営業利益} + \text{人件費}}{\text{総労働時間}}$$

② 生産量当たり投入時間

- 生産量(ASK、便数等)当たりの労働時間の観点からも生産性を評価していきます。

$$\frac{\text{生産量当たり投入時間}}{\text{生産量(ASK、便数等)}}$$

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

人財担当役員メッセージ

人財戦略の概要

JALグループが目指す生産性向上

各施策の進捗

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

各施策の進捗

エンゲージメント、価値創造、社員還元の好循環を実現するために、人

財投資の中長期的な目的と定めた4つのテーマ(「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」と、それらを支える「人財基盤の取り組み」の枠組みに基づき、組織的な施策を展開しています。こ

れまでの取り組みの効果は成果として着実に現れつつある一方で、目標としている成果指標にはまだ開きが残っています。今後も各施策の進捗と成果を検証し、改善に向けた取り組みを一層推進していきます。

テーマ	施策		KPI		総括	人財施策の成果指標
			2024年度	2025年度		
継続的な人的投資による価値創造	能力を伸ばす	グループ内外への出向・派遣	年間500名規模		●グループ内外への出向・派遣で、約480名が活躍。2025年度は500名規模を目標に継続。 ●入社10年目までの社員を計97名派遣。2025年度も年間100名規模で継続。詳細は 🔴 p.71 ●成果型報酬制度のポストを27に拡大。2025年度は制度改革を含め更に拡大予定。	エンゲージメント 高エンゲージメント者割合 2024年度実績：58.1% 2025年度目標：65% 価値創造 一人当たり売上高 (2019年度対比) 2024年度実績：+ 20% 2025年度目標：+38%* 社員還元 一人当たり人財投資額 (2019年度対比) 2024年度実績：+ 10% 2025年度目標：+15%
		入社10年目までの海外・社外派遣	年間100名規模			
		成果型報酬制度の拡大	30ポスト	100ポスト		
	多様性を高める	女性管理職登用	女性管理職比率 30%以上		●女性管理職比率30%以上を達成。30%水準を維持しつつ、役員・部長といった組織の意思決定層における多様性の向上に取り組んでいく。 ●グループ全体で外国籍社員を80名規模採用。2025年度も特定技能外国人を含め多様な人財の採用を継続。 ●海外社員の日本派遣者数は53名。2025年度も50名規模を維持し、多様な接点を増やすことでグローバルマインドを醸成。 詳細は 🔴 p.71 ●800名を超える障がいのある社員が活躍。活躍領域の拡大と定着支援を継続。	
		日本での外国籍社員の採用	年間80名規模	年間100名規模		
		海外社員の日本派遣の拡大	派遣者数 50名規模			
		障がい者雇用と活躍領域の拡大	FY2022対比 +20%	FY2022対比 +30%		
	活躍領域を広げる	若手社員の早期登用	登用の拡大		●新等級制度を2024年度から適用。評価Sの事例を社内で公表し、誰もが確認できる環境を構築。 ●公募で100名が異動。2025年度も継続し、柔軟で多様なキャリア形成を支援。詳細は 🔴 p.71 ●2024年10月から新制度を開始。2025年度も制度を継続し、活躍領域の拡大を図る。	
		公募による社内外異動	年間100名			
		シニア社員の活躍推進	役割を拡大			
	知見を得る	キャリア採用の拡大	年間採用数の 50%		●業務企画職キャリア採用比率は50%。引き続き事業ニーズに応じた採用の実施とオンボーディング支援にも取り組む。 ●高度専門人財制度の導入で12件の登用を実施。2025年度も新制度の運用を継続。 詳細は 🔴 p.72 ●2024年度末時点で専門教育の累計受講者数は376名。2025年度末までに累計900名を目標に、既存の必修研修との同期を図る。	
		高度専門人財制度の導入	登用の拡大			
		DX教育の推進	基礎教育 専門教育	全社員 累計400名 累計900名		
基盤	人財基盤の取り組み	組織管理職：リーダー勉強会	参加率 100%		●JALフィロソフィを基盤としたリーダー勉強会を実施し、組織管理職の参加率は99.4%。2025年度も参加率100%を目標に継続。 詳細は 🔴 p.72 ●健康経営銘柄は選定ならずも、健康経営優良法人認定社数が30社に増加し、FY2025の目標を前倒して達成。引き続き健康経営を強化し社員の健康をサポート。 詳細は 🔴 p.72	
		健康経営の推進	健康経営銘柄に選定			
			健康経営優良法人認定社数(グループ) FY2022対比 +20%	FY2022対比 +30%		

※本数値は、2024年4月時点で設定した目標値です。多様な働き方の推進を踏まえ、2025年度以降は、生産性指標として「一人当たり」から「時間当たり付加価値」の概念を取り入れる方針です。

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
人的資本の最大化(人的資本経営)
人財担当役員メッセージ
人財戦略の概要
JALグループが目指す生産性向上
各施策の進捗
社員座談会
知的資本の強化(DX戦略)
自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)
5. ガバナンス
6. データ集

能力を伸ばす

個人の能力を最大化するための教育や挑戦の場の提供

入社10年目までの海外・社外派遣

2023年度 年間46名 → 2024年度 年間**97**名 → 2025年度 年間**100**名規模 (目標)

社員をキャリアの早い段階で海外や社外へ派遣し、多様な価値観に触れ、異なる価値観を持つ人々との議論や対話、実践を通じて自身の価値観を形成しながら挑戦できる環境を提供しています。これにより、社員の経験の幅を拡大し、マインドセット、スキルセットの更なる向上や、成長に奥行きを持たせることを目指しています。

2024年度は、社外のビジネススクールへの派遣、アメリカ・シリコンバレーでの「シリコンバレー自己変革プログラム」、アジアの異業種企業で3〜4週間程度の期間、海外ビジネスの実践経験を積む「海外越境チャレンジプログラム」などを通じて、97名の社員を派遣しました。2025年度も、年間100名規模の派遣を目標とし、人材育成と挑戦の場の提供を継続していきます。



海外越境チャレンジプログラムの一環として、現地で活発な議論に取り組む様子（当社社員は右下）

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

海外社員の日本派遣

2023年度 年間64名 → 2024年度 年間**53**名 → 2025年度 年間**50**名規模継続 (目標)

海外社員の日本派遣を人財戦略の一環として推進しています。現地の市場感覚を戦略や業務の中に取り込むことで国際線領域を中心とした事業構造改革に貢献するとともに、派遣者自身の成長機会を創出しています。

異なる文化や市場環境での経験は、組織に新たな視点をもたらし、日本側の組織のグローバルマインドの醸成にもつながります。こうした双方向の学びとネットワークの構築は、持続可能な事業運営と人財基盤の強化に寄与します。

今後も多様な人財の力を最大限に生かし、持続的な成長と事業構造改革の深化に取り組んでいきます。



海外から日本に赴任し、マネージャーとして海外販売戦略の中核を担う社員たち

活躍領域を広げる

活躍を阻む制約を撤廃し、能力に応じたポストへ登用

公募による社内外異動

2023年度 年間85名 → 2024年度 年間**100**名 → 2025年度 年間**100**名 (目標)

属性も経験も多様な人材が増えて中、従来の枠組みにとらわれず、社員一人一人が自律的にキャリアを形成し、能力を発揮できる環境を構築しています。既存や新規、航空・非航空を問わず幅広い分野に公募の枠を広げ、2024年度にはグループ全体で100名の公募異動を実施しました。新しい挑戦や未来の可能性を切り開く役割を担う部門や、成長戦略の要となる分野などを対象に、挑戦意欲のある社員を登用することで、新たな価値創造につなげています。

また、2024年度からは昇格を伴う抜擢型登用の枠組みの設定や、公募の対象領域をJALグループ外へも拡大するなど、より社員一人一人の能力が発揮できるフィールドを拡大しています。



公募異動に自ら手を挙げ、新規領域の事業に挑戦する社員

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

人財担当役員メッセージ

人財戦略の概要

JALグループが目指す生産性向上

各施策の進捗

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

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

高度専門人財制度

2023年度
制度導入

→

2024年度
登用**12**件

→

2025年度
継続運用

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を受け、2023年度に高度専門人財制度を導入し、運用初年度となる2024年度は、専門性を持つポストへ12件の登用を実施しました。長年培ってきた知識と技術を基盤に、航空機整備・設計、電装技術といった高い専門性を必要とする分野等でのスペシャリストの登用に加え、DXやマーケティング、SAF調達、財務・法務といったビジネス、コーポレート領域にも登用の領域を広げ、幅広く専門性をカバーしています。これら高度な専門性を必要とするポストを明確化することで、社員一人一人が主体的にキャリア形成を進められる環境を整備するとともに、JALグループ全体としての知見と競争力の強化を図っていきます。



左から、航空機内装設計、リテイリング戦略、法務の分野で高い専門性を発揮している社員たち

人財基盤の取り組み

多様な人財が多様なフィールドで
活躍するための基盤の強化

●JALフィロソフィに基づく人財・組織の強化

事業のサステナビリティを高め、持続的な価値の創造と健全な利益の創出を実現する原動力は人財と組織の力です。2024年度、度重なる安全問題の真因を考える中で、改めてJALフィロソフィに立ち返り、職務遂行能力と人間力の伸張を図ることの重要性を再認識しました。そのために2025年度からは組織活性化の要である管理職リーダーが学ぶ場を強化することで、JALグループ全体の人財育成を促進しています。JALフィロソフィをベースに業務遂行力と人間力を徹底して磨くことで、JALフィロソフィの理念が息づく人財と組織を育み、持続的な価値を創造する基盤を築きます。

●健康経営の推進

JALグループ30社が「健康経営優良法人2025」に認定されました。「JAL Wellness 2025」を通じて、生活習慣病、がん、メンタルヘルス、たばこ対策、女性の健康を重点課題として取り組んでいます。特に運航乗務員、客室乗務員の健康管理を適切に行うことで一便一便の安全運航を支えています。今後も「こころ」と「体」の健康を基盤とし、多様な人財が能力を最大限に発揮できる職場環境を整えていきます。



社内イベントにてJAL「本気のラジオ体操」に取り組む社員たち

TOPIC

世界に挑戦するJALアスリート社員

JALグループは、アスリートが挑戦する姿と、JALが「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」になることを目指す姿勢を重ねあわせ、JALアスリート社員をはじめすべてのアスリートを応援しています。現在JALには11名のアスリート社員が在籍し、パリ2024オリンピックに3名が出場し、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」は、2024年度からは海外地区にも展開し、全世界の皆さまとの関係・つながりの増加と、次世代育成に寄与しています。

JALはこれからも一丸となってアスリートを応援し、一人一人が新しく何かに挑戦し続けることで、社会の進歩発展に貢献していきます。



東京2025世界陸上に日本代表選手として出場する左から鶴澤飛羽(200m)、北口榛花(やり投)、村竹ラシッド(110mハードル)



フェンシング世界選手権にて個人戦・団体戦と金メダルを獲得した加納虹輝(フェンシング・エペ)

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

人財担当役員メッセージ

人財戦略の概要

JALグループが目指す生産性向上

各施策の進捗

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

社員座談会



多様な人財が創るJALグループの未来 - 価値創造を支える社員たちの挑戦 -

JALグループでは、求める人財像を「安全憲章とJALフィロソフィを判断・行動の基盤とし、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。この人財像に着目し、航空・非航空それぞれの領域に所属する社員に、現在の業務での働きがいや今後のキャリアプラン、JALグループの未来像などについて考えを聞きました。

自分らしく働ける環境で働きがいを実感

江尻 JALグループは、「個人の成長支援」と「組織による個の力の最大化」を重視し、人財の力を最大限引き出す人的資本経営に取り組んでいます。さまざまな組織で働いている皆さんは今、どのようなところに働きがいを感じていますか？

4. 経営資本の強化 73

中村 私は「日本のインフラを支えたい」、「海外につながる仕事をしたい」という想いを持って入社しました。現在担当しているフルサービス (FSC) の国際線領域は、まさにその想いを実現できる仕事であり、空港の現場や営業で培って来たスキルを生かして人流・物流の活性化という社会課題の解決に貢献できていることにも大きなやりがいを感じています。

岡田 私は弁護士事務所からJALにキャリア採用で入社しました。大好きな航空分野で自分の専門知識を生かしながら、現場の皆さんの課題解決に貢献できることにやりがいを感じています。また、自分のアドバイスが実際に現場で生かされていると実感できることに加えて、直接感謝の声を聞けることもモチベーションになっています。

篠塚 かつての空港は有人カウンターが中心でしたが、無人化・デジタル化が進む中で国内外の空港の景色が変わりつつあります。空港のDX推進という仕事は、そうした変化に貢献するもので、多くの人に影響を与える規模感や責任感の大きさがやりがいになっています。自動車業界でのDX推進経験を生かし、キャリア採用で入社しましたが、日々 JALグループの「人の良さ」を実感し、働きやすさを感じています。

永易 私も「人の良さ」は、これまでに在籍した組織や部署で実感しています。加えて、挑戦を後押ししてくれる風土があると強く感じています。私はキャリアチャレンジ制度で日航関西エアカーゴ・システムというグループ会社からJAL Agriportに異動したのですが、その際は上司の後押しがありました。輸出貨物の取扱いの経験を活かし、JAL Agriportでは農作物の輸出事業などの新しい取り組みに携わり、何もないところから販路を切り拓くことに大きなやりがいを感じています。

松下 私が所属しているライフ・コマース事業部には、多様なバックグラウンドを持ったメンバーが在籍していますが、誰もがJALで働く誇りや責任を強く持っています。私は、そうしたマインドから生まれる一体感が働きがいにつながっていると感じています。また、JALグループは教育プログラムが充実していて、自律的に成長していける環境が整っていると思っています。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化 (人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化 (DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

江尻 目標に向かってチャレンジすることで社内外へ貢献を実感できる職場、自分の想いを実現しながら多様なメンバーと共に成長できる環境、そして仲間やお客さまに喜んでいただきたいという想いは、組織や部署が異なっても共通していますね。

多様な視点を融合させて、組織全体の成長を促進

江尻 個人の成長に向けて取り組んでいることや、今後どのようなキャリアを歩んでいきたいかについて、それぞれお考えをお聞かせください。

松下 私が従事している機内販売事業は非航空事業という位置づけにはなりますが、航空的な要素も含んでいると捉えています。前職の鉄道会社ではポイントサービスで複数の事業をつなぐ業務に取り組んでいたのですが、将来的には非航空と航空を俯瞰（ふかん）し、つなげることで新たな価値を提供していくような業務に挑戦できればと考えています。その点において、現在のJALグループは、それぞれの事業や部署が持つ高い専門性が組織の大きな強みである一方、それが時に縦割り感として捉えられる場面があるとも感じます。事業間や部署間の連携を更に強化していくことで、航空と非航空をつなぎ、新たな価値を引き出す大きな可能性があると感じています。

永易 現在は、専門性を高めることを目指して、イチゴなどの農産物の特性や魅力を深く知り、それをお客さまに伝えられるように研さんを

積んでいます。同時に、JAL Agriportの広報宣伝業務のために参加しているセミナーや勉強会での学びでは広報視点の新しい発想により視野を広げることができ、また学んだことを現在の業務に直接生かすことができるためその相乗効果を実感しています。今後のキャリアでは、出向先の現職での学びや経験を自社に還元するのももちろん、グループ全体の成長に貢献していきたいと考えています。

篠塚 今年はDX人材育成プログラムで学び、キャリアアップにつなげていきたいと考えています。各部門で進められているDX推進施策を知ることや空港本部のDX化への還元だけでなく横展開につなげていきたいです。DXを推進していくためには社内だけでなく社外のアイデアも積極的に取り入れていくことが重要ですので、私自身の過去の経験も生かしながらグループの挑戦と成長を支えていきたいと思っています。

中村 今、私が担当している国際路線事業では、貨物、運航、客室、空港などといったさまざまな部署の視点が重要になります。そのため、これからも各部署の方々の意見やアドバイスを真摯に受け止めて、複数の視座を取り入れながら新しい価値の創出にチャレンジし続けたいと思っています。さらに、今後に向けては、社会環境や事業環境の変化に対して臨機応変に対応していくためにも、誰もが変化を恐れず、「より良い未来を目指す」という目的意識をもちながら、積極的に挑戦できる環境づくりに貢献していきたいと考えています。

岡田 私は、日頃から専門である法律分野の知識のアップデートに努めるとともに、法務部が定期的に開催している社内セミナーや相談会でのアウトプットを通じて、自分自身の知識の定着・整理だけでなく、組織の垣根解消にもつながられるよう取り組んでいます。また、今後は高度専門管理職のミッションとして、個人知を組織知に変換することで、人材育成にも貢献していきたいと考えています。

江尻 グループ全体の成長促進に向けては、キャリア採用やキャリアチャレンジ制度を活用した異動はもちろん、他部署との交流・連携を通じて知見を広げていくことが重要だと認識しています。皆さんが日々自発的にこうした行動を起こされていることを嬉しく思います。JALグ

ループとして、これからも多様な声を吸い上げ、組織の垣根にとらわれることなく、積極的かつ柔軟に挑戦できる環境整備を進めていきたいと改めて認識しました。

それぞれが思い描くJALグループの未来像

江尻 最後に、皆さんが思い描くJALグループの未来像をお聞かせください。

岡田 組織横断的な取り組みがさらに活発になって、「みんなでJALグループを盛り上げていこう!」という雰囲気やさらに醸成されると、個としても組織としても成長が加速していくと思います。

中村 私は、JALがマーケットの最先端であってほしいと思っています。そのためにも、あらゆる分野の社員が中長期的な成長を目指していくことが大切だと考えています。

篠塚 安全は大前提としながら、お客さまの利便性向上と差別化のために新しいサービスにも果敢に挑戦していくグループであってほしいです。

永易 JALと社会のこれからの関わり方を描いた「JAL FUTURE MAP」のように、地域の課題解決や魅力発信にグループ全体で取り組む未来像を思い描いています。

松下 私は、「お客さまに最高のサービスを提供します」というグループ企業理念の実現に向けて、日々環境が変化する中でも各事業・各組織が最高のサービスを追求し、挑戦し続けていける企業であり続けてほしいと思います。

江尻 皆さんと一緒に未来を創造することにとってもワクワクしていますし、皆さんの挑戦から新たな価値が生まれると確信しています。そうした挑戦を支えるために、一人一人の社員の「こうありたい」、「こうなりたい」という思いを大切に、お客さまや地域から愛される企業になれるよう努めていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集



DX担当役員メッセージ

デジタルを業務の中心に据え、 お客さま、社員、そして社会にとって 新たな価値を創出する

執行役員
デジタルテクノロジー本部長
JALデジタル株式会社 代表取締役社長

鈴木 啓介



事業運営を支えるデジタルに加え、 業務変革を推進する「攻め」のデジタル活用へ

IT技術の進化により、今やあらゆる航空オペレーションはITシステムの上で成り立っています。JALグループにおける知的資本としてのIT・デジタル技術は、安全運航を揺るぎなく追求するための根幹であり続けます。ITスキルと航空システムに関する知見を有するデジタル部門が、最新のデジタル知見を磨き上げ、システムの安定稼働によって事業運営を支えるという役割は、今もそしてこれからも私たちの事業の基盤です。

一方、JALグループを取り巻く環境に目を転じれば、人口減少などの日本社会の構造変化に伴い、私たちJALグループにおいても人的リソースの効率化および生産性向上が必要不可欠です。近年の生成AIやデータ活用をはじめとした目覚ましい技術革新を事業の競争優位性とし、企業価値の源泉とするデジタルによる業務変革（DX）に迅速に取り組むことは「待ったなし」の状況です。

デジタルによる業務変革によってもたらされる生産性向上は、既存事業の維持・拡大に資することはもちろん、それにより捻出されたリソースを新たな価値創出のための変革原資として再投資する、まさに事業構造改革の重要なドライバーです。加えて、デジタルの活用によりお客さま・会社・社会に、直接的に新たな社会的・経済的価値を提供することで、CX戦略、さらにはESG戦略を推進し、多くの人々やさまざまなものが自由に行き交う、心はずむ社会・未来の実現を目指していきます。

DX推進のテーマは「意識改革」と「共創」

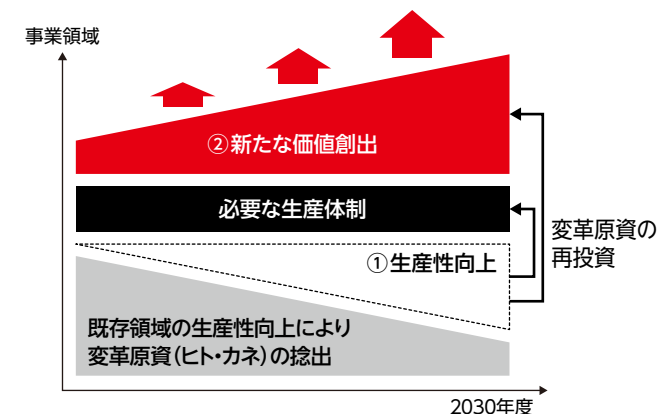
DX推進にあたり、重視しているポイントが「意識改革」とデジタル部門と業務部門の「共創」です。

「意識改革」については、デジタルを用いた業務変革を全社の意識・文化とするために、2024年度には、DX Visionで掲げる「会社を変え

る」「顧客体験を変える」「社会を変える」という3つの方針に基づき、全本部を挙げたDX推進プロジェクトがスタートしました。デジタル技術が加速度的に革新されていく中でのDX推進には、社員の自主性と自発性を重んじるスピーディーな意思決定が重要になります。このため、社長・執行役員の各本部長によるトップダウンの意思表明・方向づけに加え、現場からのボトムアップなアイデア・実行の両方が必要です。そこで全社に変革する意識を浸透させることを狙い、トップである鳥取社長・全本部長からDX推進に関するメッセージを発信しました。トップの発信を起点に、全社員一人一人がデジタルによる業務変革を自分ごと化する意識を持つことを目指します。

続いて「共創」についてです。DXの推進にはデジタル部門が技術的な側面からリードするだけでなく、実際に日々の業務を担う各部門との緊密な連携、すなわち「共創」がきわめて重要です。そのため、DXの構想段階から実現に至るまでの全段階において、デジタル部門と業務部門が一体となって取り組むための体制構築を進めてきました。その中で浮かび上がってきた課題は、デジタル部門に業務知見が十分でないことによるスピード感の欠如でした。この課題に対応し、専門性と業務

● デジタルによる業務変革の考え方



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

DX担当役員メッセージ

DX戦略の進捗

AIが業務変革の中核

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

5. ガバナンス

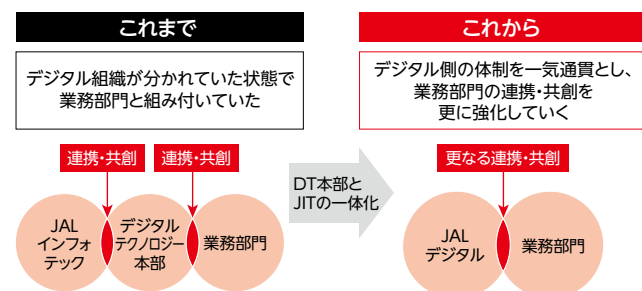
6. データ集

理解を兼ね備えたいわゆるデジタル人財の育成と戦略的な配置を通じて、DXを加速させることを目的に、2025年度より、従来のデジタルテクノロジー本部とJALインフォテック社を統合し、新たに「JALデジタル株式会社」を発足させました。従来はデジタルテクノロジー本部が業務部門とのつなぎ役となっていたが、今後はJALグループのデジタル人財が集結したJALデジタルが業務部門とより直接的に、そして深く連携し共創することで、お客さま・会社・社会に向けた新たな価値の創出をけん引していきます。

「AI」×「データ」の活用でDXを加速させる

DX推進における組織・体制面のポイントに続きまして、DX推進の中核を成すデジタル技術についてご説明します。それは「AI」×「データ」です。AIをはじめとするデジタル技術がますます進化する状況において、蓄積された知的資本（データ）の活用は、JALグループが持続的に事業成長を遂げるために不可欠な要素です。私たちは、この技術革新の力を積極的に取り込み、DXを力強く推進する原動力としていきます。そして、「AI」×「データ」は、もはや各事業を後方から支援するだけの存在ではありません。これらをまさに事業の中心に据え、従来の業務プロセスを根本から変革するとともに、お客さま・会社・社会への新

● JAL デジタルの発足によるDX推進体制強化



たな価値創造を実現していきます。

AIに関しては、AIを中心に据え、分散されたデータと業務システムが相互に連携する「AI-Centre構想」を掲げ、JALグループで利用されている生成AI「JAL-AI」による業務支援と業務のAI化を促進していきます。またデータに関しては、全社に分散するデータの活用を進化させるため、データ基盤の整備だけでなく、データの集約および蓄積を実現し、AIでの活用を目指します。

目指すものはEX・CX、 その先の社会価値の創出

ここまで申し上げてきた、DX推進により、私たちが創出を目指す価値の3つをお話します。

まず「社員体験価値（EX：Employee Experience）」の創造です。データ活用による業務高度化・生産性向上、そして業務プロセス変革

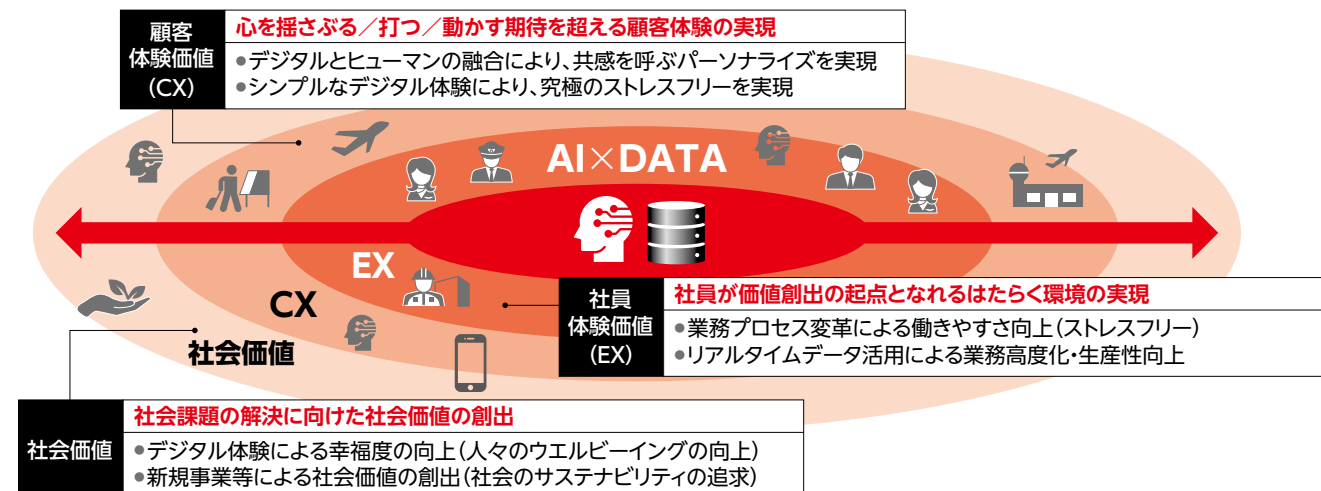
を通じた働きがいのある、より働きやすい環境の実現を目指します。

次に「顧客体験価値（CX：Customer Experience）」の創造です。デジタル技術によるお客さまのストレスフリーな体験の提供や、デジタルとヒューマンを融合したサービスの実現を目指します。

さらに、これらEX・CXの向上に加え、「社会全体の価値創造」も実現していきます。デジタルを通じた人々の幸福度向上の追及や、新規事業等を通じた社会のサステナビリティへの貢献を追求していきます。

最後になりますが、AIとデータを活用したデジタルによる業務変革の無限の可能性は、JALグループの未来を決定する重要要素です。さらに、DX推進は一過性ではない不断かつ継続的な取り組みであり、将来の価値創造の源泉です。2025年度より始動したJALデジタルがこのDX推進の最前線に立ち、不確実な社会におけるシステムの安定稼働とともに、デジタルによる業務変革、その先の価値創造に挑んでいきます。

● AIとデータがDX推進の中心技術



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化（人的資本経営）

社員座談会

知的資本の強化（DX戦略）

DX担当役員メッセージ

DX戦略の進捗

AIが業務変革の中核

自然資本の持続可能性への取り組み（GX戦略など）

5. ガバナンス

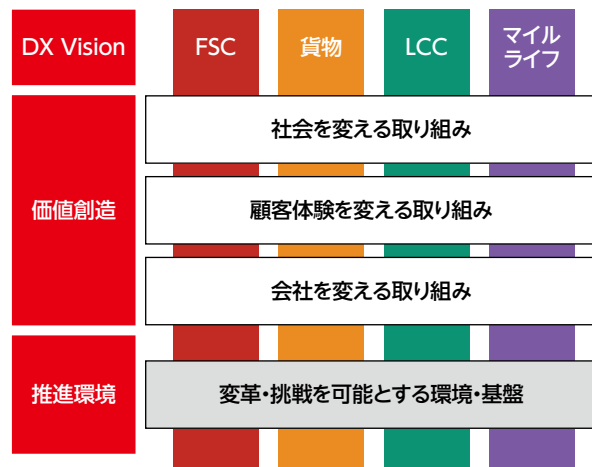
6. データ集

DX戦略の進捗

事業横断で取り組むDX戦略の推進

JALグループは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・未来を実現するという「DX Vision」を掲げています。このDX Visionを具現化するため、2024年度には全事業領域を横断して価値創造を推進する体制を構築しました。さらに、JALグループ全体でこのDX Visionに基づき、目指す姿・現状の課題・具体的な打ち手を明確にした「DXロードマップ」を策定しました。全社一丸となって顧客体験価値(CX)・社員体験価値(EX)の変革に取り組んでいます。このロードマップに沿って全社一丸となり、CXおよびEXの向上に注力しています。そして今後は、これらの取り組みを更に発展させ、関係・つながりの創造や非航空領域でのデジタル変革をはじめとした「社会価値の創出」に向けて、より一層力を注いでいきます。

●事業横断で取り組むDX



会社を変える取り組み

EX向上の領域では、各部門でデジタルの力を活用した具体的な取り組みが着実に進んでいます。例えば整備部門では、航空機のタイヤ摩耗予測技術を使った整備業務のデジタル化を推進しました。この取り組みにより、計画的なタイヤ交換業務が行えるようになり、整備品質の向上はもちろんのこと、整備士の働き方改革にもつながっています。また運航部門では、運航乗務員の負荷軽減を目的とした避雷回避支援技術の導入を実現しました。さらに、客室部門では、生成AIを使用したレポート作成の自動化の実証実験に取り組んでいます。今後もこのようなデジタルを活用した業務変革を全社で推進し、社員一人一人が日々の業務においてより高い価値を創出できるよう、生産性向上を目指していきます。

顧客体験を変える取り組み

CX向上の領域においても、デジタルの力を活用し、よりシームレス

でパーソナルな顧客体験の向上に向けた取り組みを進めています。例えば、エアバスA350-1000型機的全機材において、お客さまのスマートフォンやタブレット端末に入っているJALアプリと機内の個人用画面とのペアリング機能を導入しました。これにより、手元のJALアプリから個人用画面を直接操作でき、より快適でパーソナルな機内時間をお過ごしいただけるようになりました。国内線では空港でのお手続きの簡略化と待ち時間の削減を目指しています。その一環として、従来カウンターや専用機でお手続きをしていた、空席待ちのお申し込みから実際のお座席の手配までを完全に自動化し、お客さまの利便性を向上しました。さらに国際線では、お手持ちのスマートフォンなどのメッセージアプリへ、ご搭乗に関する重要な情報を適切なタイミングでお知らせするサービスを提供しています。出発までの流れをスムーズに把握でき、より安心してご旅行いただけます。今後もデジタル技術を最大限に活用し、お客さまにシームレスかつパーソナルな環境の提供に努めていきます。

TOPIC

タイヤ摩耗予測技術を使った整備業務DX

航空機のタイヤ交換の計画外作業の削減のため、運航知見と専門技術を融合し交換時期を高精度に予測、計画化を実現しています。これにより安全・品質向上はもちろんのこと、整備業務の効率化、整備士の働き方改革を実現します。

JAL-AIを使った客室レポート作成業務の効率化

客室乗務員が所持しているタブレット型デバイスにJAL-AIを搭載することで、機内の報告業務を効率化する取り組みを進めています。一からすべてレポートを記述するのではなく、簡単なキーワードとオプションを選択するのみでAIが詳細なレポートを生成します。短縮した時間をお客さま一人一人へのより丁寧で質の高いおもてなしに充当できるようにすることで、サービス品質の一層の向上を実現していきます。



Photo by Noriko Hayashi for Microsoft.

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

DX担当役員メッセージ

DX戦略の進捗

AIが業務変革の中核

自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

AIが業務変革の中核

これまでのAIに関する取り組み

EX・CX・社会価値を創出していく上で、AIの活用は重要な役割を果たします。2023年度から、自然言語で利用可能な生成AI「JAL-AI」を全社で活用しています。2024年度は利活用促進と機能拡充を進め、年度末には間接部門における累計利用率100%を達成しました。さらに、コンタクトセンターや空港といった現場でも活用が拡大しています。コンタクトセンターではJAL-AIによるナレッジ検索がオペレーター業務を補助し、空港ではスタッフの業務支援にも利用されるなど、EX向上を実現しています。

AIインフラとしては、2024年度に「AI-Centreプラットフォーム」を定義しました。これはAIを中心に据え、デジタル空間でお客さま・社員・データ・クラウドサービスが相互に連携して価値を創造するデジタル基盤です。現在、このプラットフォーム上で柔軟なAIの実行環境と、それを支えるデータ整備を着実に進めています。

これからの取り組み

AIの活用に向けた今後の取り組みを「AI-Agenda」と名づけ、推進しています。このAI-Agendaには、現業部門・間接部門それぞれにおける業務効率化の実現や、全社員のAIリテラシー向上の施策を盛り込んでいます。AI-Agendaの推進と、先に述べた「AI-Centreプラットフォーム」の整備を両輪で進めることにより、あらゆる業務のAI化、さらにはAIエージェントが活躍する未来の働き方の実現を目指していきます。

今年度は、具体的な業務領域において、まずCX向上を目指します。これには、AIをお客さま対応業務の一部で活用することや、パーソナライズされたサービスおよびマーケティングでのAI活用が含まれます。EX向上では、社内に蓄積されたナレッジをAIで検索可能にし、情報検索の効率化を通じて社員の生産性向上を図ります。

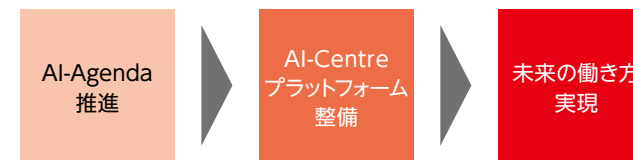
さらに、社員が業界最高水準のAIリテラシーを習得することを目指し、「JAL AI College」を新たに開講します。これは、AIに関わる各社員の役割に応じて求められるAIリテラシーをレベル別に定義し、それぞれのレベルにあわせた最適なAI教育プログラムを提供するものです。この取り組みを通じて、組織として必要なレベルのAIリテラシーを持つ人材を計画的に育成し、各部門へ充足させていきます。

他方で、昨今はさまざまなクラウド基盤やクラウドサービスにAI機能が組み込まれ、多様なAIサービスが急速に登場しています。このような状況を踏まえ、AIの倫理的な使用責任、戦略的な導入・活用、そして適切な取得プロセスなどに関するガバナンスの確立が急務となっています。AI利用に関する基本的な原則・ルールは既に設けていますが、今後はビジネスとITの整合性確保、リスクの低減、コンプライアンス遵守、

そしてAIシステム自体のパフォーマンス確保といった多角的な観点を目的としたルールと運用を新たに整備・拡充し、全社的なAI活用におけるガバナンスの強化を図ります。

「ガバナンス」という土台の上に、AIの「機能拡充」と「人材育成」を進めることで、生産性向上を果たし、お客さま・会社・社会への価値創造へとつなげていきます。

●JALグループのこれからのAI戦略



TOPIC

JAL-AIを使った業務効率化の実績

コミュニケーションツールでのパーソナルアシスト

JAL-AIをGoogle Chatに搭載し、パーソナルアシスタントとして利用することができます。カレンダーツールを開かずとも、チャットのやりとりだけでスケジュール調整が可能だけでなく、生成AIとして情報提供・文書作成が可能であり、生産性の向上に役立っています。

間接部門における稟議書作成補助

資料のアップロードといくつかの情報入力のみで、JAL-AIが本人に代わって稟議書の作成を行います。間接業務である稟議書作成に係る時間の削減が期待でき、削減した時間で価値創造の実現を目指します。



ナレッジ検索によるコンタクトセンターのオペレーター補助

予約発券、空港情報などコンタクトセンターで使われているナレッジの検索が可能になりました。これによりコンタクトセンターのスタッフはお客さまからのお問い合わせにスピーディーに答えられるようになり、顧客満足度・生産性の向上が期待できます。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

DX担当役員メッセージ

DX戦略の進捗

AIが業務変革の中核

自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)

5. ガバナンス

6. データ集

GX担当役員メッセージ

事業を通じて サステナビリティへの意識を 広く社会に浸透させていく

執行役員

調達本部長、総務本部副本部長

サステナビリティ推進委員会委員長

小川 宣子



地球環境との関わりに真摯な姿勢で向き合い 社会に対する責任を果たし続けていく

環境という視点からJALグループを見ると、航空機は輸送量当たりのCO₂排出量が自動車に次いで多い交通手段であり、社会から厳しい視線が向けられていることへの責任を感じています。多くのお客さまや貨物を安全かつ効率的に運ぶ社会インフラとしての責任と、環境への負荷低減という社会的責任をいかに両立するかが、担当役員としての重要な課題だと思っています。

近年では、国際民間航空機関（ICAO）によるCORSIA^{*1}の採択に加え、国内でも排出量取引制度（GX-ETS）^{*2}が始まるなど、航空業界のCO₂排出量削減に向けた枠組みが整備・強化されつつあります。JALグループもこれらの枠組みに積極的に参画し、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行い、戦略的な取り組みを進めています。JALグループでは、CO₂排出量削減などの地球環境保全に貢献する投資を、社会的価値の創出につなげることはもちろんのこと、将来のJALグループのための成長投資と位置づけ、戦略的に資源配分を行っています。環境負荷を低減しながら、持続的な成長を維持することは、サステナビリティの実現に向けた重要なテーマです。

さらに、生物多様性の保全にも注力しています。多様な生物を育む豊かな自然は、人類共通の財産であり、観光資源を起点とした人流を創出するJALグループにとっても重要な基盤です。私たちの活動が自然に依存していることを真摯に受け止め、2023年から自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に基づく情報開示を業界に先駆けて行うとともに、国内外で優先地域を特定し、保全活動に取り組んでいます。

※1 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、適格クレジットを購入することを義務づける制度

※2 経済産業省が設立したGXリーグにおける排出量取引の枠組み

業界に先駆けて宣言した 野心的な目標の達成に向けて 実効性ある戦略と進捗を社内外に発信

JALグループは2020年、日本の航空会社として初めて「2050年までにCO₂排出量実質ゼロ」を目指すことを宣言しました。これを受けて、2021年に発表した「2021-2025年度JALグループ中期経営計画」では、「2025年度までに2019年度の総排出量未満に」「2030年度までに2019年度比で総排出量を10%削減」というロードマップを描くとともに、「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」「運航の工夫」を3本柱とするGX戦略を策定しました。これに基づき、2024年度もグループ各社が一丸となり、取引先さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとともに、CO₂排出量の削減に取り組んできました。

このロードマップは、2050年のCO₂排出量実質ゼロを達成するためのマイルストーンであると同時に、JALグループがどのように脱炭素に取り組むかを社内外に示す重要なメッセージでもあります。そのため、社内外の環境変化を踏まえて、常に検証し、精緻化すべきものと考えています。

このたび、発表した「ローリングプラン2025」では、環境規制の強化や技術革新といった外部要因と、事業計画の推移などの内部要因を踏まえ、ロードマップの進捗を検証しました。基本方針や目標値に変わりはないものの、従来の3本柱に加え、「カーボンクレジット」と「除去新技術」による削減効果もシナリオに加える形に変更しました。

2025年度も、これら5つのテーマに沿って、全社横断的に、社員一人一人がそれぞれの担当領域で取り組みを進めていきます。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化（人的資本経営）

社員座談会

知的資本の強化（DX戦略）

自然資本の持続可能性への取り組み
（GX戦略など）

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応（TCFD）とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

未来に視線を向ける姿勢を、 社内はもちろん社会全体に広げていきたい

GX戦略を推進する上で、私が特に重視しているのが、社員一人一人の環境意識の醸成です。事業部門の立場からすれば、年度ごとの数値目標など、どうしても目先の課題に注目しがちですが、その視線をもう少し先の未来に向けてもらえるよう、全社に語りかけていくこともサステナビリティ推進委員会委員長としての役割だと考えています。

CO₂排出量実質ゼロのゴールである2050年まであと25年です。25年後、その時の地球がどうなっているか、子どもたちがどんな環境で暮らしているかを想像し、少しでも良い未来を残すために行動することが、今を生きる大人全員の責任であると考えており、そうした意識や未来に対する責任感を、社内はもちろん、社会全体に浸透させていきたいと思っています。

その象徴的な取り組みが、国産SAFの普及に向けた家庭からの廃食油回収活動「すてる油で空を飛ばう」プロジェクトです。行政や小売業界と連携し、プロジェクトにご参加いただいた方へ廃食油回収ボトルを提供する取り組みを開始しました。開始してから1年で1万人を超える方の賛同をいただいております。回収量の増加による国産SAFの安定供給、低廉化を図ることに加え、一人一人の行動が環境負荷低減につながることを実感していただく機会とも位置づけています。

生物多様性の保全の取り組みも同様です。例えば、沖縄でのサンゴ再生応援ツアーを通じて、お客さまに貴重な生態系を守る必要性や意義を伝え、保全活動に参画していただくなど、航空事業者だからこそできる移動を通じたネイチャーポジティブなアクションを社会全体に広げていきたいと考えています。

このように、事業活動を通じて「未来への視線」と「より良い未来へ

のアクション」を多くの人々と共有することで、JALグループの企業価値を高めながら、社会の持続可能性を高めることに貢献できるでしょ

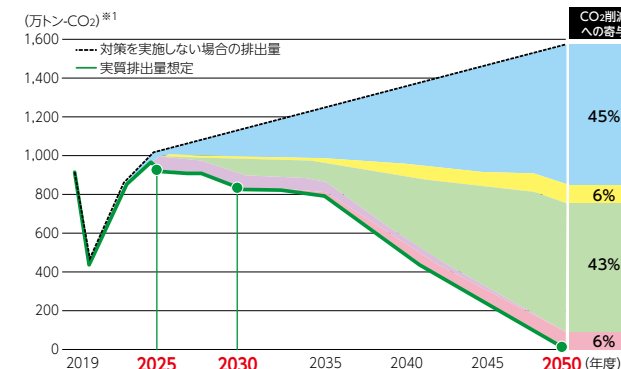
う。JALグループがサステナビリティに取り組む意義は、まさにそこにあると考えています。

●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 <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/environment-management/policy/>

- 気候変動への対応(GX戦略) <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/>
- 生物多様性の保全 <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/biodiversity/>
- 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/>

GX戦略



環境コスト低減の取り組み

- SAFの認知度向上に向けた業界横断の取り組み推進
- 国産SAFの安定供給・利用促進に向けた官民連携
- SAFの使用により創出される環境価値販売プログラム(JCSP^{※2})の拡大

※1 航空機からの直接CO₂排出量 (Scope1) ※2 JCSP: JAL Corporate SAF Program

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

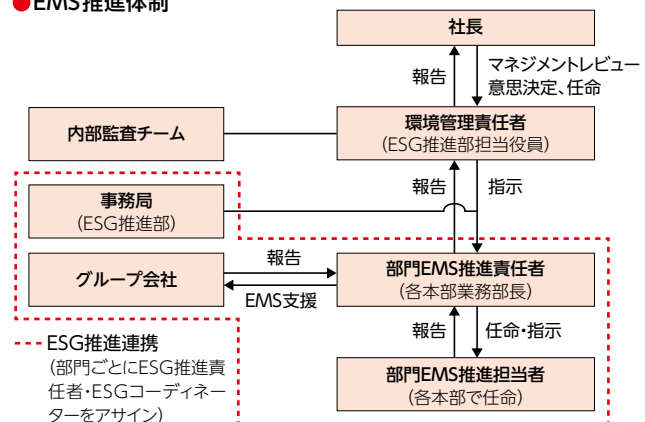
環境マネジメント体制

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、EMS（環境マネジメントシステム）を構築しています。CO₂排出量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適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、2025年の維持審査に合格しています。

2024年度には、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ました。JALグループ全社の知見やネットワークを活かしながらESG戦略を全社的に推進し、ESG全般のリスク低減と機会の最大化を図っています。

●EMS推進体制



TCFD・TNFD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社会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

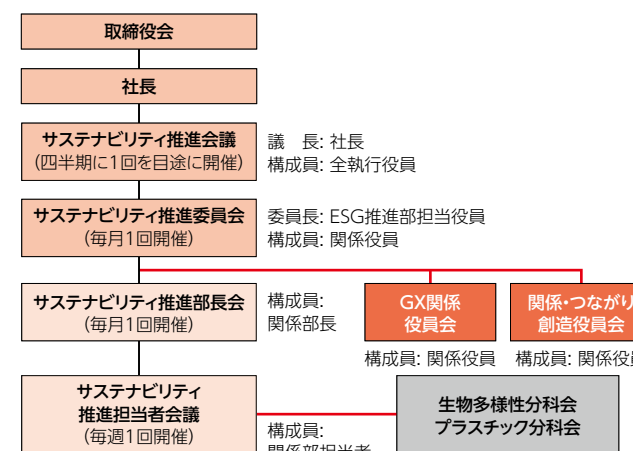
JALグループは、取締役会が気候変動・生物多様性に関する執行の取り組みに関し定期的な報告（2024年度実績：3回）を受け、強い監督機能を発揮しています。取締役候補の選任、執行役員の選任、報酬の決定ならびに重要な意思決定を通じて、高い透明性の下、強い経営監視機能を発揮します。執行においては、社長が議長を務めるサステナビリティ推進会議で、基本方針の策定、重要な目標の設定と進捗管理を実施するとともに、課題に対する対応方針を審議・決定します。ESG推進部担当役員が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会では、EMSを通じて把握した個別課題やGXに関する議題に特化して議論を行うGX関係役員会（2024年度実績：7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。

経営戦略に織り込んでいる気候変動への対応を含む8つの重要課題（マテリアリティ）に対する着実な取り組みを通じ、持続可能な事業活動および企業価値の向上を実現するという強い意志のもと、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。また、人権尊重と生物多様性の保全についても経営課題の中核に据え、TNFDの枠組みに沿った事業戦略の推進、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。

2024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

- ・サステナビリティに関する重要課題・年度目標および進捗
- ・2050年までのCO₂排出量実質ゼロに向けたロードマップの改定
- ・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と評価

●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の保全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、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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化（人的資本経営）

社員座談会

知的資本の強化（DX戦略）

自然資本の持続可能性への取り組み
（GX戦略など）

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応（TCFD）とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

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の責務を果たすため、CO₂排出量の削減に向けた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。

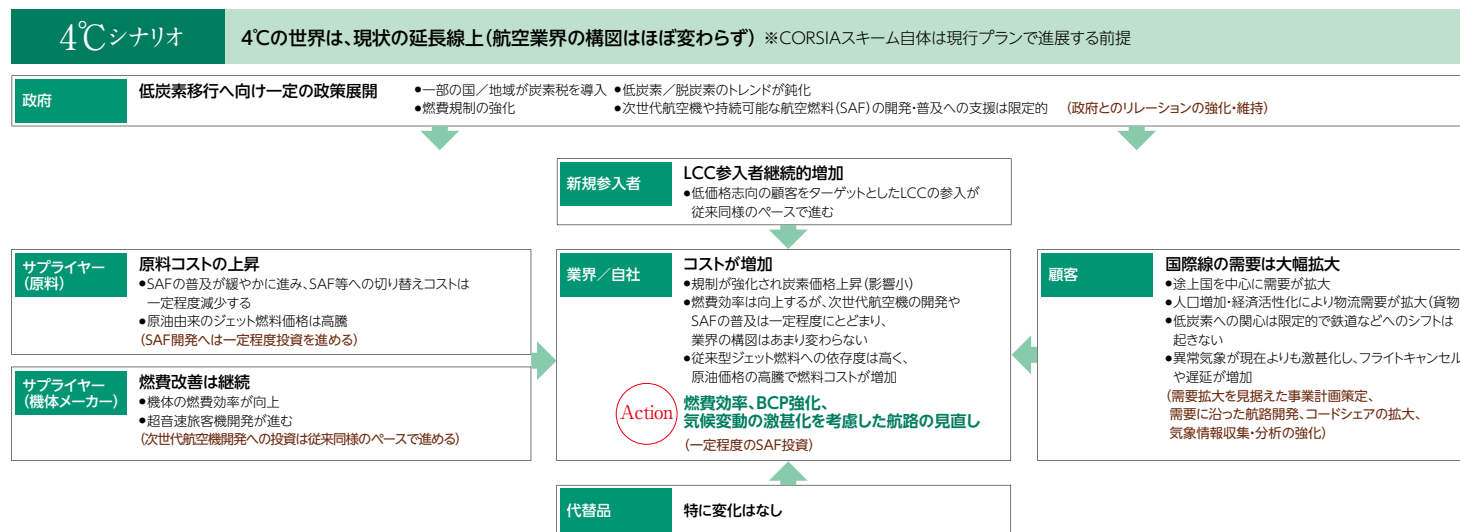
Webサイト: 気候変動への対応
<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/>

戦略

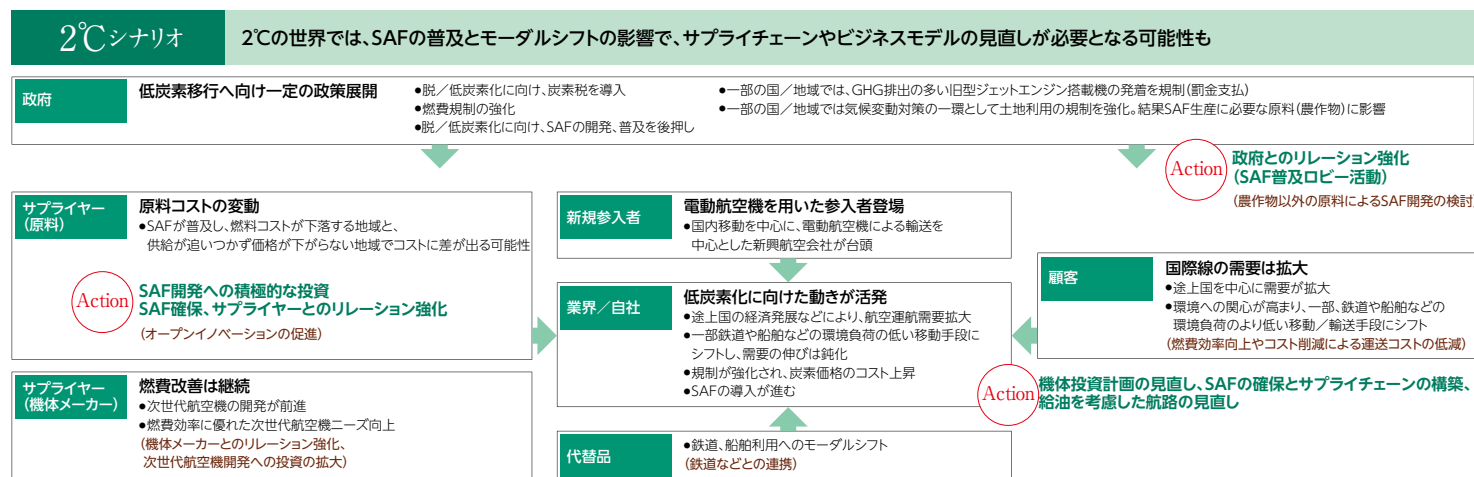
シナリオ分析

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℃未満」と「2℃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照シナリオ(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℃以下に抑えるという目標のもとに開発された排出量の最も低いシナリオ)



引き続き燃費改善の努力を図り、燃料費増加への対策を実施し、物理リスクに備えていく



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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDのガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

特集2 上流から下流まで— JALグループによる SAF利用促進に向けた取り組み

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

ネット・ゼロエミッション実現に向けた移行計画の更新

JALグループは1.5℃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」、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。

2025年には、二つの脱炭素戦略を加えた新たなロードマップを「JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025」で公開しました。これまでのロードマップでは、自社のバリューチェーン内での取り組みである「省燃費機材への更新」「運航の工夫」「SAFの活用」の3つを主なGX戦略としていましたが、新たなロードマップでは、自社のバリューチェーン外の取り組みとして「カーボンクレジット」「除去新技術」を追加しました。

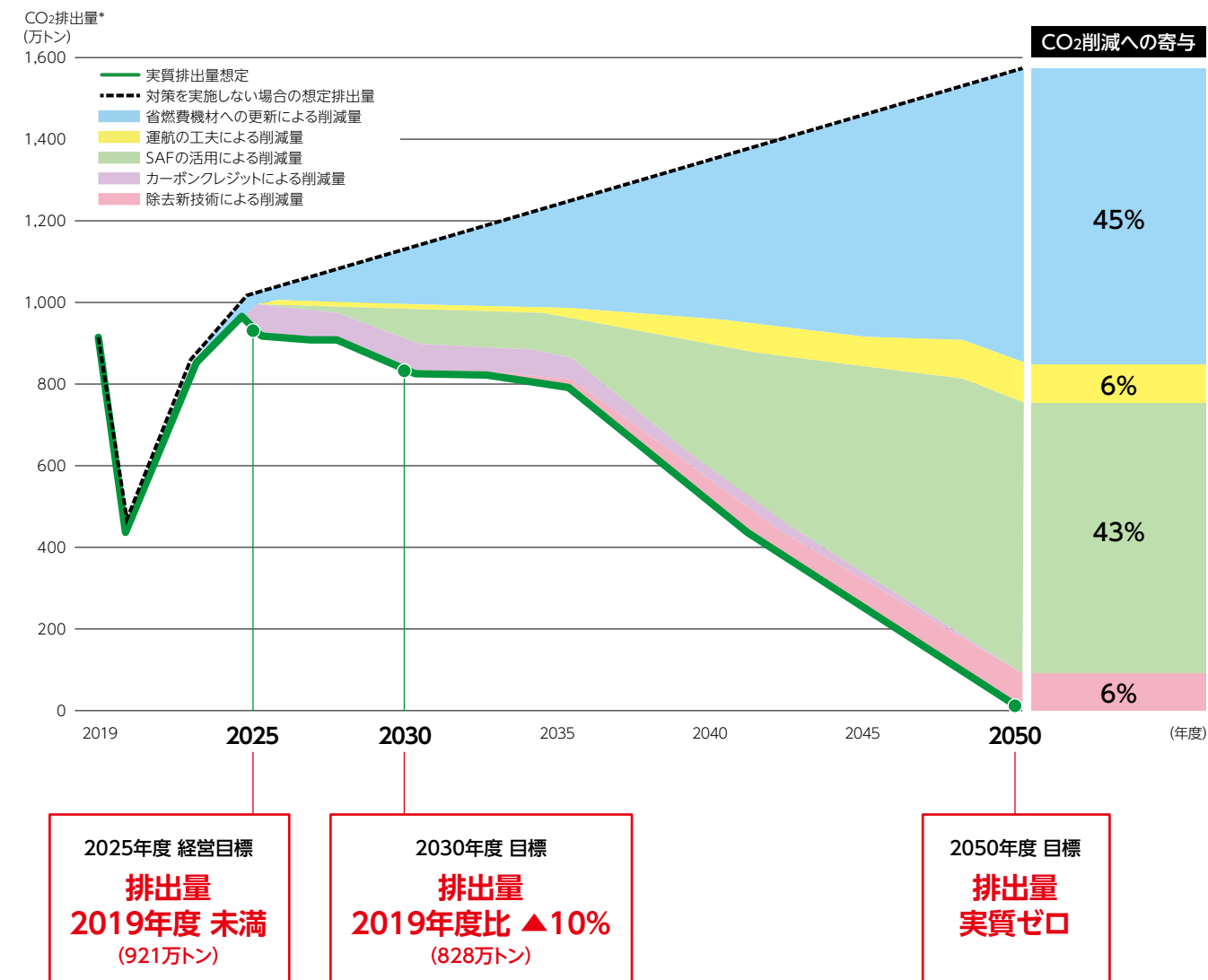
JALグループの航空機が排出するCO₂の削減については、ICAOやIATAでの最新の検討資料やATAG^{※4}の「WAYPOINT2050」^{※5}などのシナリオを参照しつつ、2050年までのCO₂排出量削減のシナリオを検討し、今後の課題と打ち手について議論を進めています。シナリオ作成に当たっては、総需要に基づくRTK(有償輸送トンキロ)の伸びを国際線・国内線それぞれに設定の上、2050年までのCO₂総排出量を算出し、各取り組みによる効果を反映しています。

※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/>

●2050年ネット・ゼロエミッションロードマップの更新



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

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。近年では特に、気候変動の激甚化により物理リスクが顕在化しています。

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、毎年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、取締役会で確認しています（本年は2025年7月30日）。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

項目	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	2024年度の取り組み
移行リスク 政策・規制 技術 市場 評判	カーボンクレジット 各国のCO ₂ 排出規制の強化によるカーボンクレジット購入コスト増加	短期～長期	小～中	- カーボンクレジットの安定的かつ適正な価格での調達 - CORSIA適格クレジットなどの需給バランス、費用予測に関する分析につき、定期航空協会を通じた官民連携 - GXリーグへの参画による国内排出量取引市場の形成・参画 - カーボンクレジット産業の育成	- 国際民間航空協会（IATA）が主催する、CORSIA適格クレジット普及を目的とした調達イベントへの参画 2024年4月にGXリーグに参画し、2030年の排出量目標を提出 - カーボンクレジットレーティングを事業とするBeZero社へのCVC投資 - 唐津市・九州大学との連携により、ワカメ養殖によるJブルークレジット認証取得 - 北海道エアシステム（HAC）を通じ、奥尻町のコンプによる脱炭素化推進支援としてJブルークレジットを購入
	SAF SAFの開発・製造・普及の遅れによる供給量不足	短期～長期	中～大	- 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、エネルギー業界などと連携した、国や関係各所へのSAF製造側・利用側双方に対する支援要望 - サプライチェーン全体でSAFの利用を促進する社会的気運の醸成	- 国内外の企業と連携し、2025年度 SAF 1%置き換えに向けた調達契約の調整、締結 「すてる油で空を飛ばう」プロジェクトの推進（2024年度末時点で全国自治体・小売店など53か所に回収所を設置） - SAFに利用可能な国産木材由来のバイオエタノール生産を目指す取り組み「森空プロジェクト」へ参画 - 石油元売り企画部門との意見交換を含むステークホルダーへの中長期的なアドボカシー活動（渉外対応）の開始 - SAFを活用することにより創出されるCO₂削減の環境価値を証書化し、JALグループのフライトをご利用の法人のお客さまに提供する「JAL Corporate SAF Program」を開始 - 成田国際空港株式会社など7社で連携し、SAFの利用促進を図るためScope3環境価値取引の実証試験を開始
	地上車両 空港車両などの電動化または軽油代替燃料使用コストの増加	短期～中期	小	電動車両への更新、および軽油代替燃料使用に関する国や関係各所への支援要望	- 電動車両の新規導入にあたり補助金を活用 - 国土交通省が主催する「空港分野におけるCO₂削減に関する検討会」への参加
	地上車両 電動車両を利用するための空港施設インフラ整備の遅延	短期～中期	小	- 電動車両利用のための空港インフラ整備に関する国や関係各所への支援要望 - 空港インフラ整備推進に資する機運醸成	- 充電インフラ設置を関係機関へ要望 「東京におけるパイプラインを含めた水素供給体制検討協議会」への参画

区分	影響を受ける時期
短期	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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人적資本の最大化（人적資本経営）

社員座談会

知적資本の強化（DX戦略）

自然資本の持続可能性への取り組み
（GX戦略など）

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応（TCFD）とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

リスク

項目	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	2024年度の取り組み
移行リスク 政策・規制 技術 市場 評判	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	大	・次世代航空機開発スタートアップとの協業 ・政府・機体・エンジンメーカーとの連携および協業
	需要	気候変動対応の遅れによる嗜好性低下、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	・CO ₂ 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
物理リスク 急性 慢性	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	短期～長期	中	・台風等、災害に対する危機管理能力の強化 ・乱気流、被雷等の運航への影響回避の取り組み強化 ・高温気象に対する従業員への影響回避の取り組み強化 ・空港施設の災害対応に関する検討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	長期	大	・感染症対策による「安全・安心」な航空輸送環境の提供 ・旅客需要に基づく柔軟な運航計画の策定
	需要	長期的な気候変動により、観光資源の棄損による需要減（雪不足・景観の棄損、特産物の変化等）	長期	大	・「移動を通じた関係・つながり」を創造する未来を描いた JAL FUTURE MAPを公開 ・地域と都市をつなぐマッチングプラットフォーム「JALふるさとむすび」を開始 ・地域を訪れて地域の課題を学習する「旅アカデミー」を開講 ・自治体や地域の企業との連携協定を拡大（札幌市・瀬戸内ビレッジ・ハワイ等） ・定期便航空機を活用して赤潮発生を早期に検知し、水産関係者に速やかに情報提供することで水産業への被害を未然に防止する赤潮モニタリングを北海道大学と連携して促進

機会

項目	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	2024年度の取り組み
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	大	・日々の運航の工夫や機体の改修によるCO ₂ 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や国・関係各所との連携 ・多様な資金調達（ESGファイナンスの活用） ・省燃費機材の着実な導入（エアバスA350-900型機、A350-1000型機、エアバスA321neo型機、ボーイング787-9型機、ボーイング737-8型機） ・大面積リブレット形状塗膜を施した機材の国際線導入 ・航空機運航分野におけるCO ₂ 削減に関する検討会の参加を通じた官民連携深化 ・確実な機材受領に向けた機材製造メーカーとの日常的な諸調整 ・トランジションボンド2件の発行（2024年6月計800億円） ・エアバスA350-1000型機を国際線に導入、ボーイング777-300ER型機の退役開始 ・エアバスA350-900型機20機、エアバスA321neo型機11機、ボーイング787-9型機10機の購入契約の締結 ・ボーイング737-8型機17機の追加購入契約の締結

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化（人的資本経営）

社員座談会

知的資本の強化（DX戦略）

自然資本の持続可能性への取り組み
（GX戦略など）

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応（TCFD）とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

機会

項目	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	2024年度の取り組み
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	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	- 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利用拡大のための機運醸成 - 国産SAFサプライチェーン構築のため、SAFの原料となる廃食油や木材由来のバイオエタノールの調達への貢献 - 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、官民協議会などで官民で連携 - サプライチェーン全体でSAFの利用を促進する社会的気運の醸成	「ACT FOR SKY」シンポジウムへの参画 「すてる油で空を飛ばう」プロジェクトの推進（2024年度末時点で全国自治体・小売店など53か所に回収所を設置） - SAFに利用可能な国産木材由来のバイオエタノール生産を目指す取り組み「森空プロジェクト」へ参画 - SAF官民協議会への参画を通じた支援要望、支援実現に向けた諸課題への対応 - アドボカシー活動を通じた、長期視点を持ちあわせたステークホルダーへの働きかけの開始 - SAFを活用することにより創出されるCO₂削減の環境価値を証書化し、JALグループのフライトをご利用の法人のお客さまに提供する「JAL Corporate SAF Program」を開始 - 成田国際空港株式会社など7社で連携し、SAFの利用促進を図るためScope3環境価値取引の実証試験を開始
	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	大気中のCO₂を除去する技術を持つスタートアップへの投資、連携強化	- 石灰石を用いたDirect Air Capture技術を持つ米国スタートアップHeirloom社へ出資 2024年3月に出資した米国Captura社と共に、幕張メッセで開催されたCCUS Worldに登壇し、Captura社のビジネス拡大に向けて支援
	地上車両 軽油代替燃料の使用や、多様な動力源を組みあわせた空港特殊車両の使用によるCO ₂ 削減	短期～長期	小	- 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	- 軽油代替燃料の新規導入空港の拡大（2024年度新規8空港） - EV車両の新規導入（2024年度からは従来の電動TT車のみではなく、航空機けん引車やハイリフトローダー、ベルトローダー、eGPUなどを新規導入）
	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	- 低炭素、環境配慮型の商品サービス提供（JAL Corporate SAF Program、JALカーボンオフセット） - 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 - 環境配慮対応の発信強化による気運醸成	「JAL Corporate SAF Program」の開始 - 同契約件数の拡大（2024年度10社） - サステナブル・チャレンジ企画の実施 - 国土交通省と資源エネルギー庁共催の「空のカーボンニュートラルシンポジウムVol.3」への登壇、ブース出展を通じたSAFの啓発活動
需要					
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	- JALグループのアセットを活かした新規事業の創出 - 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材の育成	- Lime株式会社と電動マイクロモビリティ普及に向けた提携 - KDDI株式会社、KDDIスマートドローン株式会社と、ドローンによる医薬品配送ビジネスモデルの実現に向けた検証を実施 - ICPを活用した投資判断3件 - 東京大学生産技術研究所と共催で「飛行機ワークショップ2024」を実施し、中高生がサステナビリティについて考える機会を提供 - JTB社とSAFに関する学校向け教育プログラムを共同開発

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化（人的資本経営）

社員座談会

知的資本の強化（DX戦略）

自然資本の持続可能性への取り組み（GX戦略など）

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDのガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応（TCFD）とGX戦略

特集2 上流から下流まで— JALグループによる SAF利用促進に向けた取り組み

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

指標と目標

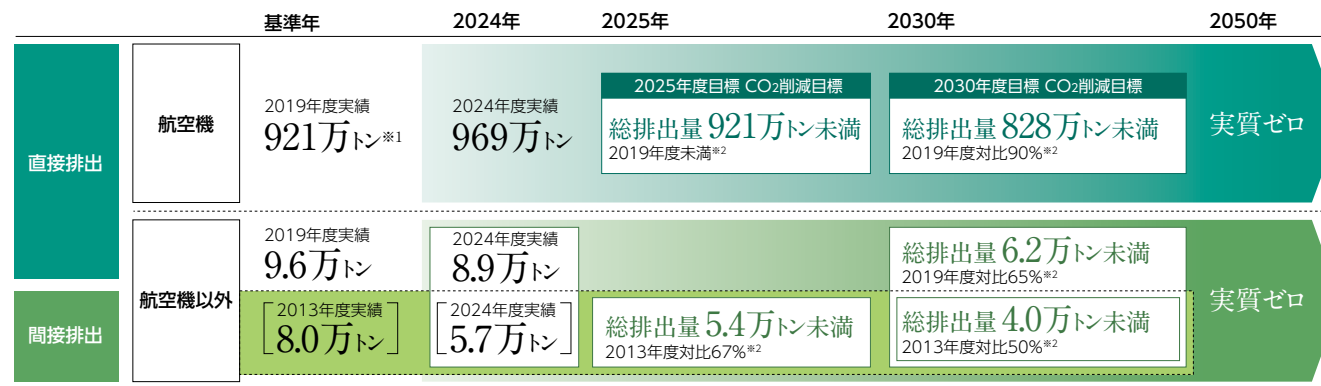
JALグループのCO₂排出量の内訳は航空機からの直接排出が約99%を占めており、航空機からのCO₂排出量削減を最優先課題として対応しています。さらに、排出量の約1%を占める地上施設・地上車両などの航空機以外からのCO₂排出量削減についても同様に高い目標を定め、グループ一丸となって取り組んでいます。技術革新や市場形成などさまざまな課題を克服するために、国内外のさまざまなステークホルダーとの連携・協働を強化しつつ、CO₂排出量の削減に関する国際的な枠組みにのっとり、日本政府の「グリーンエネルギー戦略」とも整合しながら、最先端の取り組みで業界をリードしていきます。

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、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、**oneworld**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を推進してきました。今後も、省燃費機材への着実な更新、日々の運航の工夫(JAL Green Operations)、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、カーボンクレジットの活用、除去新技術の活用を検討、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。また、2030年度に全搭載燃料の10%以上をSAFに置き換えるという野心的な目標を実現するため、官民の連携や国内外のステークホルダーとの協働を通じ、SAFの商用化促進に積極的に取り組みます。

●CO₂削減目標と実績



※1 2021年に連結子会社化したスプリング・ジャパンの2019年度CO₂排出量12万トンを含む ※2 バリ協定などを踏まえ、自主的に深掘りした数値

●2030年度目標に向けた取り組み

機材更新	- 省燃費機材[*]比率の拡大 (2019年度 29% ⇒ 2030年度 73%) - スタートアップ企業との協業により、次世代航空機(水素・電動)の技術開発貢献	
運航の工夫	- グループ航空会社を含めたJAL Green Operationsの推進 - 省燃費技術(リブレット形状塗膜など)の実証と展開	
SAF	2030年度 全搭載燃料の10%置き換えに向けて、 - 国産SAF製造事業者との連携深化ならびに調達の拡大 - 国産SAFの原料(家庭系廃食油など)確保、地産地消への貢献 - 海外での調達地点拡大、oneworld共同調達	
カーボンクレジット	- CORSIA適格クレジットの活用 - カーボンクレジットを活用した地域創生(唐津市でのブルーカーボン創出の取り組みなど)	
除去新技術	大気中のCO₂を除去する技術を持つ企業への出資による次世代新技術の導入促進	

^{*}A350、787、A321neo、737-8の機数割合

TOPIC

唐津市におけるブルーカーボンを活用した取り組みがJブルークレジット[®]認証を取得

2025年1月、九州大学、佐賀県唐津市、唐津市立佐志小学校、地元漁業者と共同で取り組む「未来を担う人材を育てる佐賀県唐津湾ワカメ養殖体験プロジェクト」がJブルークレジット[®]認証を取得しました。本プロジェクトを通じて養殖したワカメが取り込むCO₂はブルーカーボンとして海洋生態系内に吸収・貯留され、気候変動の緩和に貢献しています。JALグループは引き続き、藻場を活用した気候変動緩和策の拡大、未来を担う子どもたちへの学びの機会の提供、地域の養殖産業の維持・活性化などに努めていきます。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

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38機を導入することに加え、現在運航中のボーイング767型機の後継機材として、2028年度からJALとして初めてエアバスA321neoを11機導入します。

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関わっています。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。

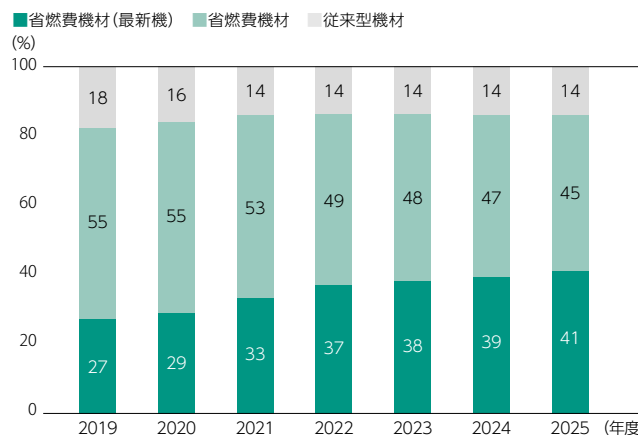
省燃費機材の調達に向けたトランジションボンドの活用

燃費性能の高い最新鋭機材（エアバスA350型機・ボーイング787型機など）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

スを積極的に活用しています。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います。

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



省燃費機材（最新機）: エアバスA350型機、ボーイング787型機、ATR42-600/72-600型機
省燃費機材: ボーイング777/737-800型機、エンブラエル E170/E190型機
従来型機材: ボーイング767、SAAB、Q400

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。

SAF調達に向けた課題と取り組み

足元では、2025年度に全燃料搭載量の1%をSAFに置き換えるという目標達成へ向け、国や地域のSAF製造・利用に対する支援制度を活用しながら国内外においてSAF調達を進めています。

今後「2030年度に10%以上」という野心的な目標の達成に向けては、海外の調達地点の拡充を図りながら、国産SAFの普及促進が重要です。JALグループでは、2023年度、2024年度と国内におけるSAF調達を通じてサプライチェーンの構築と流通の促進に寄与しました。また、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ため、「持続可能な航空燃料（SAF）の導入促進に向けた官民協議会」への参画や「航空運送事業脱炭素化推進計画」の策定、GXリーグへの参画などを通して、SAFの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経済移行債を原資とする製造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2: 上流から下流まで—JALグループによるSAF利用促進に向けた取り組み」をご参照ください）

SAFの利用促進に向けては、SAFによる脱炭素の価値を重視する法人のお客さまの声を基に、2024年4月より「JAL Corporate SAF Program」を開始しました。本プログラムを通し、SAF活用の機運醸成を図り、バリューチェーン上の脱炭素の促進に貢献していきます。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化（人的資本経営）

社員座談会

知的資本の強化（DX戦略）

自然資本の持続可能性への取り組み（GX戦略など）

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDのガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応（TCFD）とGX戦略

特集2 上流から下流まで—JALグループによるSAF利用促進に向けた取り組み

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

日々の運航における工夫

運航中の操縦の工夫、運航する機体の軽量化や飛行経路の短縮など、燃料消費量を減らすことで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。日々の運航状況や実績をモニターし、運航の準備段階においても実態にあわせた重量や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。また、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取り組みについても、JALグループ各社や社外企業・研究機関が連携してこれまで以上に推進していきます。

また、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)、オーウェル株式会社と共に、宇宙イノベーションパートナーシップ(J-SPARC)へ参加し、世界で初めて機体外板の塗膜上にリブ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。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排出量の削減に大きく寄与することが期待されています。2025年1月には、ボーイング787-9型機(JA868J)への実装が完了し、同月に国際線での運航を開始しました。今後、大面積施工したリブレット形状塗膜の耐久性、美観性、および長距離国際線における燃費改善効果を検証するとともに、更なる施工範囲の拡大を目指し、引き続き脱炭素の推進に取り組めます。



JA868Jヘリブレット加工を施工する様子

●JAL Green Operations



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。

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

— Voice

令和6年度「おおさか気候変動対策賞」において株式会社ジェイエアが最高評価の大阪府知事賞を受賞

株式会社ジェイエアは、大阪府が選出する「令和6年度おおさか気候変動対策賞(公募型部門)」において、最も優れた取り組みをした事業所などに授与される大阪府知事賞を受賞しました。

この「おおさか気候変動対策賞」は事業活動における気候変動の緩和および適応に関して、他の事業者の模範となる特に優れた取り組みを行った事業者や事業所を表彰し、大阪府内の事業者の意欲を高め、対策の普及促進を図ることを目的としたものです。ジェイエアは、経営戦略にESGを掲げ、2020年より、「燃料効率化」「不要品」「DEI」「社会貢献」「アクセシビリティ」「地域創生」「健康経営」の7つのプロジェクトでESG推進に取り組んでいます。特に「燃料効率化」プロジェクトでは、機体の軽量化、定時出発率の向上、安全運航を前提とした着陸後の逆噴射を控えたエンジン出力低減などの取り組みにより、CO₂排出量の削減を実現しました。これらの取り組みは、社員のアイデアを積極的に取り入れながら試行錯誤を重ねてきました。その結果、貢献度・波及性・持続性などの総合的な観点からも事業活動における気候変動の緩和および適応に関して、他の事業者の模範となる最も優れた取り組みであると高く評価をいただくことができました。

今回の受賞で、ESG推進プロジェクトチームそして全社一丸での取り組みに弾みがつきました。今後も更なる高い目標を掲げ、ESG推進に取り組んでいきます。



株式会社ジェイエア
ESG推進プロジェクトチーム

左から、原田行司環境農林水産部長・吉村洋文大阪府知事・株式会社ジェイエア 本田俊介代表取締役社長(当時)・加藤早紀(客室乗員部)・藤川浩史(運航乗員訓練部)・もずやん(大阪府広報担当副知事)

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

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を5年度間平均原単位で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10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(2024年度 JAL本社ビル、実質ゼロ)などの取り組みを推進しています。

また空港特殊車両からのCO₂排出量の削減のため、電動車両の車種拡充やバイオディーゼル燃料の使用拡大を推進しています。熊本空港をはじめ全国19か所の空港では地域や社会と連携し、地産地消の高純度なバイオディーゼル燃料を運用する実証を進めており、また羽田空港では「空港等における燃料電池モビリティ早期実装化支援事業」に協力事業者として航空機牽引車1台を提供し、水素車両の試験運用への参画を行っています。(2025年6月時点)

空港でのCO₂排出量の削減を推進するため、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。



空港等における燃料電池モビリティ早期実装化支援事業で提供した航空機牽引車

大気中からCO₂を除去する新技術に関する取り組み

JALグループは、2050年CO₂排出量実質ゼロ達成に向け、自社のバリューチェーンの枠組みを超えて除去新技術を活用することで、脱炭素に向けた手法を多角化し、取り組みを加速させていきます。

米国ベンチャー企業Captura社へのCVC投資

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。2024年10月に日本国内で開催された展示会では、Captura社と共に日本の企業に技術を紹介し、日本での認知向上の支援をしています。

米国ベンチャー企業Heirloom社への出資

2024年8月、供給制約のない石灰石を活用したDirect Air Capture(大気からCO₂を直接回収)技術を開発するHeirloom Carbon Technologies社に出資しました。同社は、2023年に米国初の商業プラントを運営開始し、現在は大規模商業プラント稼働に向けて業界に先駆けて開発を進めています。



セミナー・シンポジウムの企画・参画

JALグループは、官公庁や民間企業、団体が主催するセミナーやシンポジウムへの参画、登壇をとおして、脱炭素に関する業界を超えたエンゲージメント向上に取り組んでいます。

「GGX Finance Summit 2024」へ登壇(2024年10月)

経済産業省が主催した同シンポジウムにおいて、気候変動対策としての移行計画策定に関するパネルディスカッションに登壇しました。

「IATA Aviation Energy Forum」へ登壇(2024年11月)

国際航空運送協会(IATA)が主催した同フォーラム(参加者800名)において、水素航空機の導入について議論するパネルディスカッションに登壇し、当社の取り組みを紹介しました。(画像①)

「ACT FOR SKY」シンポジウムの開催、登壇(2024年12月)

JALグループが参画する、業界を超えたSAFの普及に取り組む有志団体である「ACT FOR SKY」が開催した「ACT FOR SKYシンポジウム～未来の空を拓く、国産SAFの最前線～」(参加者650名)において中川調達本部長(当時)が講演を行いました。

「空のカーボンニュートラルシンポジウム vol.3」の登壇(2025年1月)

国土交通省と経済産業省資源エネルギー庁が共催した同シンポジウム(参加者2,100名)において、SAFの認知向上についてのパネルディスカッションに登壇しました。(画像②)

「Tokyo Carbon Credits Conference」への協賛、登壇(2025年4月)

BeZero Carbon社とSouth Pole社が共催した同会議(参加者140名)を、三菱商事株式会社と共に支援し、カーボנקレジット活用についてのパネルディスカッションに登壇しました。



①



②

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDのガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

特集2 上流から下流まで— JALグループによる SAF利用促進に向けた取り組み

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

特集 2

上流から下流まで— JALグループによるSAF利用促進に向けた取り組み

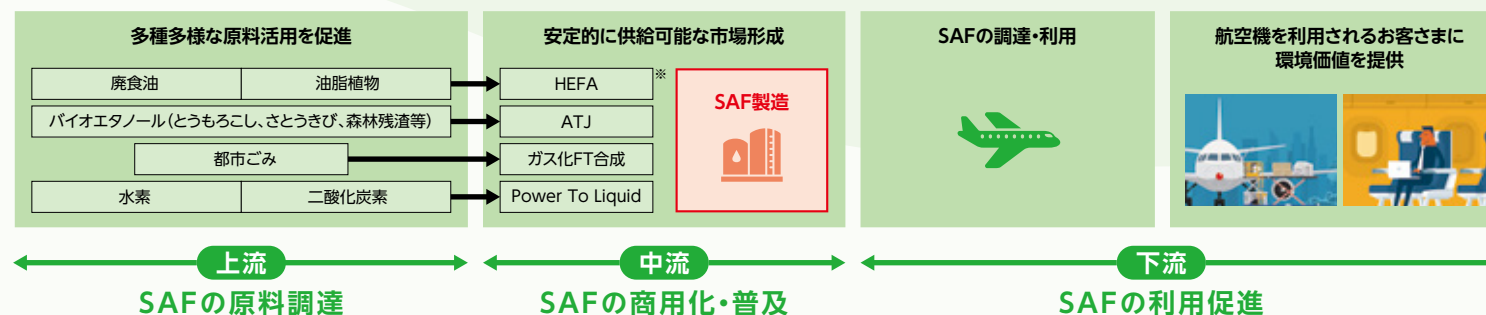
航空業界の脱炭素において、最も重要な取り組みの一つであるSAF(Sustainable Aviation Fuel)の活用。JALグループは、10年以上にわたってリーディングカンパニーとしてSAFの普及に取り組んできました。その過程で得た経験をもとに、上流(原料調達)から、中流(商用化・普及)、そして下流(利用促進)に至るまで、SAFのバリューチェーン全体の構築に貢献していきます。

本特集では、JALグループによるSAFのバリューチェーン全体への働きかけについてご紹介します。



JALグループだからこそできる、SAFのバリューチェーン構築

SAFの利用促進のためには、原料調達、商用化・普及、利用促進といったバリューチェーンの各段階における業界を超えた企業の連携が必要です。JALグループは、航空運送事業を通じて培ってきたパートナーシップを生かし、ステークホルダーの皆さまと連携することで、バリューチェーンの構築を進めています。



※SAFの製造技術名。主なものとしてHEFA(Hydroprocessed Esters and Fatty Acids)、ATJ(Alcohol to Jet)、ガス化FT(Fischer-Tropsch)合成、Power To Liquidが挙げられている。

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ています

アジア初のSAFを搭載した試験飛行から始まったJALグループのSAFに関する取り組みは、今ではバリューチェーン全体に拡大しつつあります。



上流

SAFの原料調達

家庭系の廃食油回収スキームを
構築しすてる油で空を飛ばう
プロジェクトを開始

JALグループではSAFの原料確保に向けて、「すてる油で空を飛ばう」プロジェクトを実施しています。JAL本社ビルや社員食堂に加え、スーパーマーケットに回収拠点を設け、これまで廃棄されていた家庭系廃食油を回収、SAFの原料として利活用しています。開始から1年で回収拠点は約70カ所に拡大し、これまでに約13,000人のお客さまが参加しています。



JAL オリジナル すてる油リサイクルBOXとボトル

中流

SAFの商用化・普及

サプライチェーンの構築と
普及に向けて
オールジャパンでの働きかけを推進

2022年3月、国産SAFの商用化および普及に向けた業界横断的な連携の加速や啓発に取り組む有志団体「ACT FOR SKY」を共同設立。当初16社で始動し、現在は45社・団体のメンバーが活動しています。引き続き、国産SAFに関する技術的・経済的な課題に対する解決策について業界の枠を超えて協議し、国産SAFの普及に取り組めます。



ACT FOR SKY参画企業 (2025年6月時点)

下流

SAFの利用促進

国内におけるSAFの量産・供給の
サプライチェーンが本格始動

2025年5月、日本で初めてISCC CORSIA 認証※を取得した廃食油を原料とする国産SAFが、関西国際空港の旅客便に供給されました。これにより、国産SAFの実用化と安定供給を実現するサプライチェーンが本格始動しました。

※ISCC CORSIA認証…SAFに対して国際民間航空機関 (ICAO) の制度CORSIAの要件を満たす持続可能性を認証する制度



関西国際空港で実施された初供給記念イベントの様子

SAFの利用により創出される
環境価値を通じて市場の活性化へ

SAFの利用により、航空機から直接排出されるCO₂ (航空会社のScope1)、および法人のお客さまが航空便で貨物輸送や出張をすることで排出される間接的CO₂ (航空利用者のScope3) のライフサイクルでの削減に寄与します。「JAL Corporate SAF Program」ではこの環境価値をお客さまに活用いただくことで、SAFの機運醸成とバリューチェーンの脱炭素に貢献します。

JAL Corporate SAF Program 参画企業
(2025年8月時点)

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化 (人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化 (DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応 (TCFD) とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全 (TNFD)

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

Voice

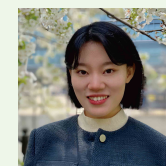
「JAL Corporate SAF Program」で広がる
共創と環境価値

2050年のCO₂排出量実質ゼロの実現に向けた取り組みの一つとして、JALグループは、脱炭素を後押しする「JAL Corporate SAF Program」を推進しています。JAL Corporate SAF Programとは、SAFの利用に伴い生まれる

「環境価値」を企業に活用いただく仕組みで、実質的なCO₂削減への貢献を「見える化」できるソリューションです。

環境価値に対する認知がまだ十分とは言えないなか、新たな商品サービスとしての販売体制の確立や理解促進には多くの課題がありました。しかし、2024年度より、ESG推進・旅客販売企画・営業・広報など複数部門が連携し、社内外の理解促進、販

売スキームの構築、法人向けの営業活動に取り組んできました。部門を超えた協力により、柔軟かつ実効性のある体制が整いつつあり、2025年度は前年度を上回る成約実績を目指しています。今後も社内の関係部門と連携し、企業の脱炭素経営を支えるパートナーとして、お客さまのニーズに寄り添いながら、環境負荷の低減と環境価値の訴求に一層努めていきます。

ソリューション営業推進部
企画グループ
周 琳 蕾

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、誰もが豊かさや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（自然関連財務情報開示タスクフォース）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、ダブルマテリアリティの概念の下、自社の事業が自然に依存している面と影響を及ぼしている面の両方の観点から優先地域を特定し、リスクと機会の評価を行っています。特にJALグループの売上げの大半を占める航空事業については、バリューチェーン全体における自然との接点を洗い出しています。

●LEAPアプローチを使用した分析例

LEAP	Scoping	JALグループの売上げの大半を占める航空の収入の要である就航地について、位置情報の特定が可能であることから、航空事業の就航地をスコープに設定。
	Locate	JALグループの就航地と、生物多様性および水リスクのあるSensitive Locationsをマッピングし、自然との接点を確認。
	Evaluate	航空需要は、現地の自然遺産などの自然豊かな観光地への人流や、その周辺の自然による空港の自然災害からの保護に依存している一方で、空港周辺の地域へ環境汚染の可能性等を把握。
	Assess	依存とインパクトを踏まえ、就航地のうち、生物多様性や水リスクのある地域に位置している空港を中心にリスクを検討。オーバーツーリズムや、自然の減少による旅客数の減少につながらないよう、将来的なリスクについて初期的な検討を実施、同時に人流を創出するためにエコツーリズムの拡大、ダンチョウの保護活動などを通じた機会の検討も進めている。
	Prepare	JALグループの生物多様性関連の開示内容の分析拡大を含めて具体的な取り組みを増やしていく。

優先地域の特定（水リスク・生物多様性）

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。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、航空運送事業の拠点である首都圏（羽田・成田）を優先地域として特定し、航空機部品洗浄に使用する水のリサイクルなどを通じて水資源の保全に努めていきます。

また、水という観点の他にも、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て優先して保全に取り組むべき地域を特定しています。

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。Sensitive LocationsとMaterial Locationsを特定し、それらを掛け

あわせ、北海道・鹿児島・沖縄・東京を優先地域と特定し、例えば沖縄での有性生殖サンゴの育成などの取り組みを実施しています。

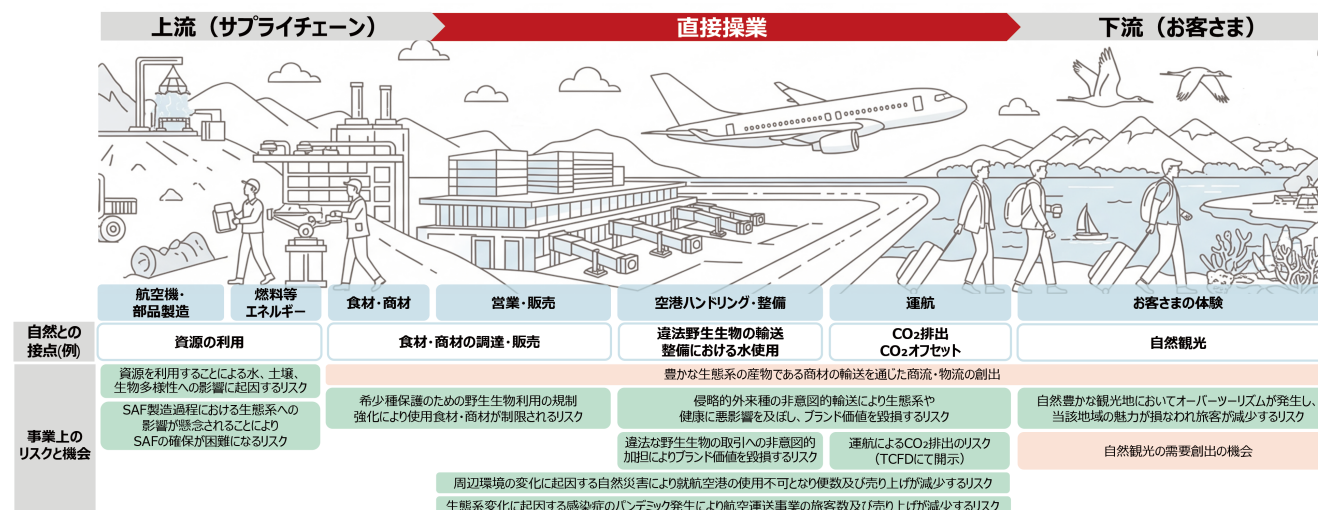
海外の就航地についてはTNFDが推奨する4つのツール*（Aqueduct x IBAT x GFW x ENCORE）とIWT（違法野生生物取引）ホットスポットを組み合わせ、Sensitive Locationsを特定後、Material Locationsと掛けあわせて事業が自然に依存し影響を与えている地域であるハワイ・オーストラリアを優先地域と特定し、取り組みを推進しています。例えば、2025年3月にはハワイ・ダイヤモンドヘッドでのレステレーション活動やハワイ固有種の植樹をお客さまと共に実施しました。

取水データ ➡ ESGデータ <https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf>
取り組み ➡ 水資源の保全 p.96

🌿 生物多様性の保全
<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/biodiversity/#strategy>

*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

●航空事業におけるバリューチェーン上の自然との接点、事業上のリスクと機会の例



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化（人的資本経営）

社員座談会

知的資本の強化（DX戦略）

自然資本の持続可能性への取り組み（GX戦略など）

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDのガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応（TCFD）とGX戦略

特集2 上流から下流まで— JALグループによる SAF利用促進に向けた取り組み

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

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。

2023年にWWFジャパンの有識者と実施したワークショップで特定した依存と影響に基づき評価した自然に関連するリスクと機会を下

表のとおり整理しています。

さらに環境省生物多様性主流化室室長浜島氏(当時)やTNFDタスクフォースメンバーであるMS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社原口氏との有識者ダイアログなどを踏まえ、毎年見直しを実施しています。今後、財務上のインパクトの分析などを通して、リスクと機会の評価を深めていきます。

リスク

リスクの種類	リスクの概要	リスクの低減に向けた対応
移行リスク ✓ 政策・規制 ✓ 技術 ✓ 市場 ✓ 評判	希少種保護のための野生生物利用の規制強化により使用食材・商材が制限されるリスク	・ IUCNレッドリストなど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製造過程における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
	カーボンプレジットの創出によって土地利用の変化による生物多様性への悪影響が懸念され、カーボンプレジットが使用できなくなるリスク	創出地の土地利用・生態系保全などを考慮したクレジットの購入
	自然豊かな観光地においてオーバーツーリズムが発生し、当該地域の魅力が損なわれ旅客が減少するリスク	適切な人流の管理に基づいた観光の実現
	違法な野生生物取引への非意図的加担により、ブランド価値を毀損するリスク	違法な野生生物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
	侵略的外来種の非意図的輸送により生態系や健康に悪影響を及ぼし、ブランド価値を毀損するリスク	侵略的外来種発見時の対応手順の徹底
物理リスク ✓ 急性リスク ✓ 慢性リスク	空港周辺への環境汚染により空港使用が制限されるリスク	予防手順と発生後の対応手順の徹底
	生態系変化に起因する感染症のパンデミック発生により航空運送事業の旅客数および売り上げが減少するリスク	・ 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が減少するリスク	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り就航空港が使用不可となり便数および売り上げが減少するリスク	地域の空港と連携した周辺環境の保全

機会

機会の種類	機会の概要	機会拡大に向けた対応
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
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	観光資源確保のための生態系の保護・修復・再生	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
	商材の安定確保のための、生態系の保護・修復・再生	サプライヤーと連携した持続可能な商材（認証商材など）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・実施

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、環境汚染などのさまざまな環境課題が影響していると認識し、包括的な解決を目指しています。生物多様性の保全に直接的に関わる目標に加え、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。また、TNFDで求められているコアグローバル指標に沿った開示をESGデータで進めており、今後拡充していきます。

●詳細はWebサイトへ
https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/biodiversity/#indicator

取り組み	指標	2025年度目標
CO2排出量の削減	スコープ1 [航空] 排出量	921万トン未満
プラスチックの削減※1	客室・ラウンジにおける自社規格品の新規石油由来プラスチック全廃	100%
	貨物・空港における環境配慮素材配合※2	100%
機内食廃棄量の削減	歩留まり改善	2.5%以下
産業廃棄物の削減	最終処分率	1%以下を維持
観光資源の保全・拡大	[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
	[鹿児島(奄美・宇検村)]産官学連携の下、マングローブの植樹※3	エコツアー催行3回
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	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

※1 お客さまにご提供する使い捨てプラスチック
※2 バイオマス・再生プラ・認証紙など新規石油由来の原料を不使用もしくは低減したアイテム
※3 宇検村・上智大学・伊藤忠商事との産学官連携協定に基づいたプロジェクト

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
人的資本の最大化(人的資本経営)
社員座談会
知的資本の強化(DX戦略)
自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など)
GX担当役員メッセージ
環境マネジメント、TCFD・TNFDのガバナンスおよびリスク管理
気候変動への対応(TCFD)とGX戦略
特集2 上流から下流まで—JALグループによるSAF利用促進に向けた取り組み
生物多様性の保全(TNFD)
限られた資源の有効利用
5. ガバナンス
6. データ集

重点施策

有性生殖・サンゴ再生プロジェクト

沖縄のサンゴ礁はその美しさで人をひきつけるだけでなく、生物共存の場として多くの役割を持つ大切な自然資源ですが、海水温の上昇などで減少が続き、その再生が急務となっています。

JALグループの日本トランスオーシャン航空（JTA）は2020年以来、地方企業などと共同で「有性生殖・サンゴ再生支援協議会」を設立し、八重山地区・久米島地区で有性生殖法によるサンゴ礁再生を支援しています。

2024年5月、有性生殖によるサンゴの「完全養殖」が実現し、殖卵から育てたサンゴが繁殖し、遺伝子の多様性を保ちながら次世代へとつなぐ大きな成果を挙げました。2024年夏季には異常高水温による白化現象で多くの天然サンゴが消失しましたが、2025年度も昨年同様、有性生殖で育てたサンゴの産卵が確認されました。

また、観光振興と地域活性化のため、サンゴ再生プロジェクト応援ツアーも行っており、収益の一部がサンゴ再生費用として利用され、沖縄の豊かな海を守る活動に貢献しています。

豊かな自然を次世代へ引き継ぐため、JALグループは今後も有性生殖・サンゴ再生支援を行います。



ワイヤー式棚で養殖している
ウスエダミドリイシ
提供：八重山漁業協同組合



産卵の様子
提供：八重山漁業協同組合

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「バックingham 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2024年には、動植物の輸送についてWWFジャパン、東京税関との意見交換を実施し、違法な野生生物取引発見時の対応フローの整理などに努めています。

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。またお客さま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

— Voice

ハワイでの固有種保全とレストレーション活動を通じたネイチャーポジティブの実現

2025年3月、JALグループが運航するホノルル線で「‘OLU ‘OLU! Honolulu!」企画を行いました。JALグループが生物多様性の保全において優先的に取り組む地域であるハワイで、「固有種の植樹」と「ダイヤモンドヘッドの麓でのレストレーション※」を実施し、私自身も実際に参加しました。

固有種の植樹は、一本一本を手作業で行うためとても大変でしたが、土を掘り、苗を植え、水をやる過程で、その苗が未来の自然に豊かさをもたらすことを想像し、自然との強いつながりを感じるきっかけとなりました。

また、ハワイのNPO団体が主催するダイヤモンドヘッドの麓でのレストレーションでは、侵略的外来種の伐採と芝の整備を実施しました。もともと外来種や雑草で茂みになっていたこの地は、不法投棄や手つかずの自然が問題になっていましたが、今では地元の方や観光客が集う憩いの場となっています。レストレーションを通じて、自然の回復だけでなく、地域コミュニティの

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JALグループ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

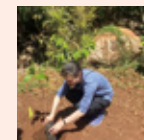
2022年7月、JALグループは、絶滅の恐れがある動物の保護などの観点から生物多様性に配慮するために、取り扱う食材・商材の社内ガイドラインを策定しました。生物多様性の保全の重要性を正しく理解し、取り扱う食材や商材との関わりを認識するために、社内での浸透を進めています。なお、このガイドラインは国内外の規制や社会の動向を踏まえ、社内の分科会での議論を通じ、必要に応じて見直しを行っています。

暮らしの豊かさにも貢献できていると実感しました。

多くのお客さまに愛されているハワイの自然環境の美しさを守るため、これからも生物多様性の保全の取り組みを通じたネイチャーポジティブの実現に努めます。

●「‘OLU ‘OLU! Honolulu!」[サイト](https://www.jal.com/ja/sustainability/flight/2024/#anchor_05)
https://www.jal.com/ja/sustainability/flight/2024/#anchor_05

※レストレーション…自然環境が悪化・消失してしまったところを、人間が手を加えて再び健全な自然・生態系に戻す行為。



ESG推進部
環境推進グループ
千村 夏毅

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化（人的資本経営）

社員座談会

知的資本の強化（DX戦略）

自然資本の持続可能性への取り組み （GX戦略など）

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応（TCFD）とGX戦略

特集2 上流から下流まで— JALグループによる SAF利用促進に向けた 取り組み

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

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サーキュラーエコノミーの実現に取り組めます。

3R(Reduce/Reuse/Recycle)の考えを基本とし、食品や資源類の廃棄削減、使い捨てプラスチックの削減、水資源の保全を通じて、事業のあらゆる場面で資源の保全や有効利用に取り組めます。また、これらの取り組みにより温室効果ガス排出量の削減を図ります。そのために、お客さまと共に、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むとともに、サプライチェーン上での削減などお取引先さまとも連携し、資源の循環と有効利用を推進します。

🔗 食品廃棄削減プログラム p.116

重点施策

使い捨てプラスチック削減

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」、貨物・空港においては「環境配慮素材配合へ100%変更」に挑戦しています。

●使い捨てプラスチック削減の2025年度経営目標・進捗

	2025年度 目標	2024年度 実績
客室・ラウンジ：新規石油由来	全廃	96%廃止
貨物・空港：環境配慮素材*配合へ	100%変更	92%変更

*バイオマス・再生プラ・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

●使い捨てプラスチック削減の一例



水資源の保全

JALグループでは、水資源問題に対応するため、水の使用量の削減と保全に努めています。航空機整備工場では、上水使用量を前年度対比1%削減を目標に掲げています。機体の修理工程や部品洗浄過程で使用する1日当たり約240m³の純水は、処理施設で再生・循環させています。工場排水は、法令・条例に厳密に対応しており、整備工場に併設する排水処理施設では、基準に基づいた水質管理の徹底と保全に努めています。工業用水の使用はありません。地上施設では、一部の施設での中水の利用や日々の節水に取り組んでいます。

●詳細はWebサイトへ
<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/limited-resources/#anc06>



機内ごみのリサイクル

JALグループ環境方針に基づき、資源循環の観点からJAL独自の取り組みとして、瓶・缶・ペットボトル・使用済みの紙コップや新聞・機内誌などの機内ごみを回収・分別し、リサイクル会社などと連携して機内ごみのリサイクルを実現しています。2022年12月より、日本製紙グループと共同で国内線の対象便で使用済み紙コップの分別回収・リサイクルを開始し、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国内線において、再生紙コップでお飲み物を提供しました。また、日本製紙グループが進めている紙容器リサイクルプロジェクトから生まれたブランド「choito®」との協業で、分別回収された紙コップを原料の一部に使用した紙糸タオルを工場見学施設「JAL SKY MUSEUM」で販売しています。



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

人的資本の最大化(人的資本経営)

社員座談会

知的資本の強化(DX戦略)

自然資本の持続可能性への取り組み
(GX戦略など)

GX担当役員メッセージ

環境マネジメント、TCFD・TNFDの
ガバナンスおよびリスク管理

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

特集2 上流から下流まで—
JALグループによる
SAF利用促進に向けた
取り組み

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

5. ガバナンス

6. データ集

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



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

社外取締役・取締役会議長メッセージ



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。「人材戦略」「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、振り返るところ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材育成に貢献する

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材育成です。指名委員会の委員として、次世代の経営

人材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、取締役会の場合だけでなく、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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集



社外取締役
菰田 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まねばなりません。

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見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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集



コーポレート・ガバナンス

方針・体制

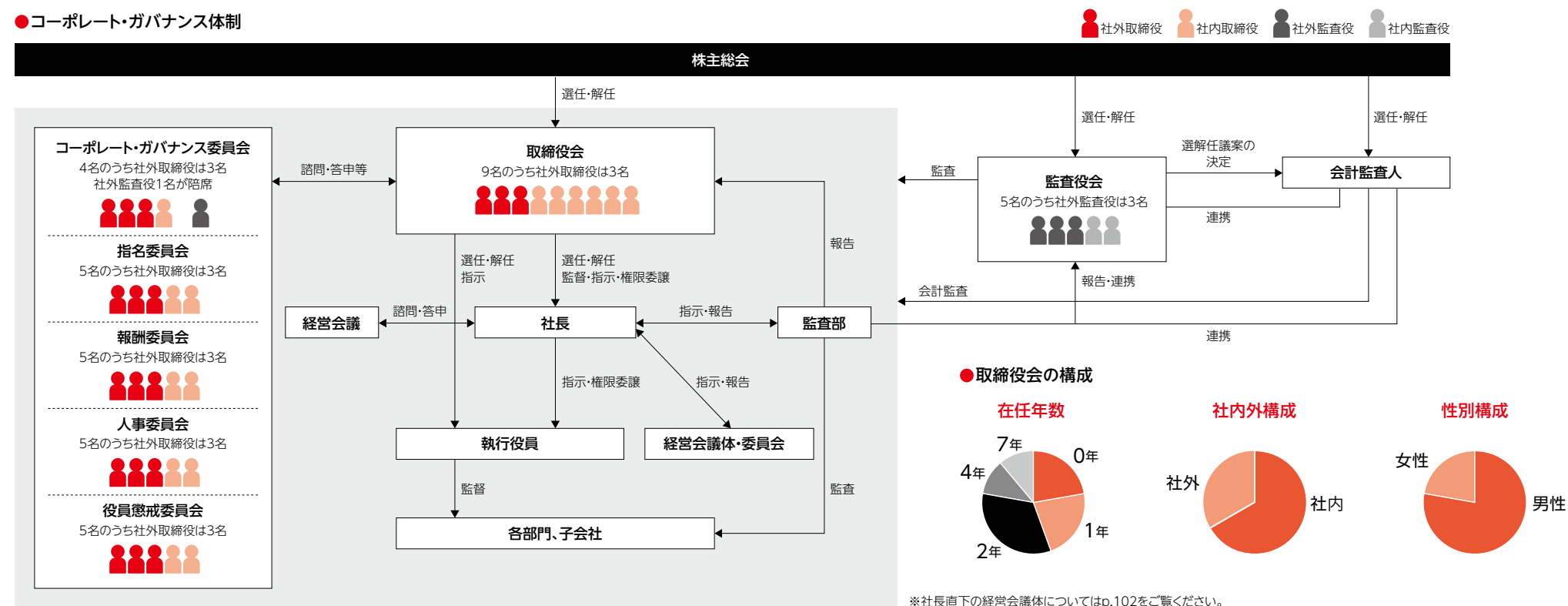
JALグループは、持続的な成長と、社会的・経済的価値の向上を実現するために、高い経営の透明性の下、強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立しています。

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



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

コーポレート・ガバナンス

5. ガバナンス 101

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

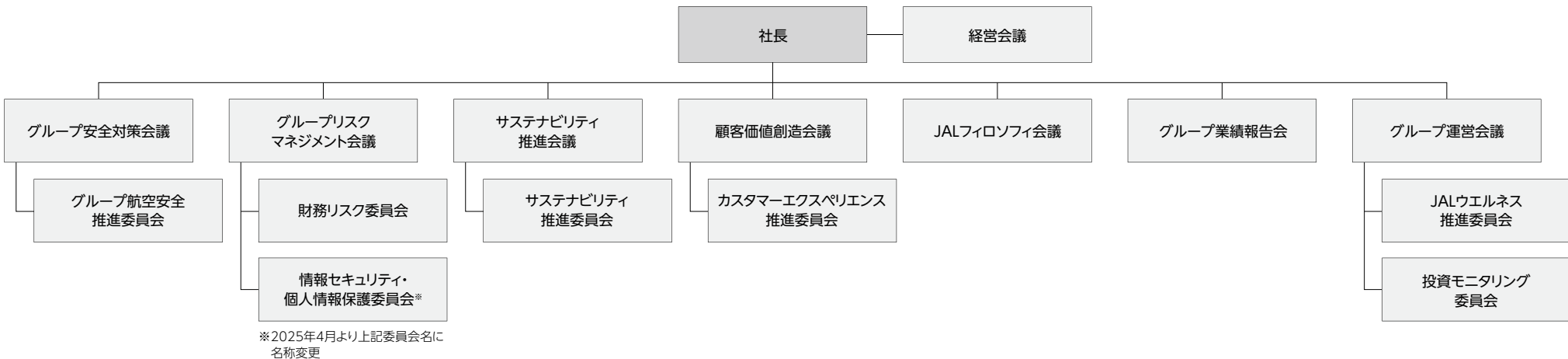
取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、外部団体への継続的参加などの機会を提供します。監査役に対しては、会社情報の提供に加え、社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。社外取締役・社外監査役に対しては、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巢鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学などの安全に関する教育を行います。また、必要に応じて、付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項についての説明の機会および資料を提供します。

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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集



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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集



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

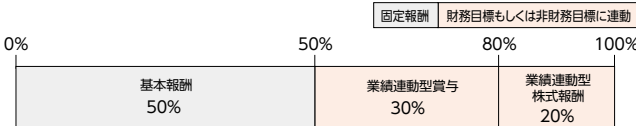
①当社の経営環境を踏まえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。

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)。

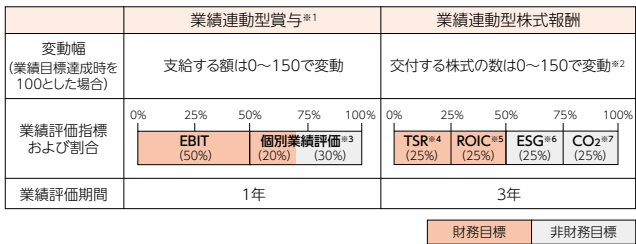
※執行役員が取締役を兼務する場合の手当の額および代表権を有する場合の手当の額を除いた額とします。

●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。



※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。安全運転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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

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

2024 年度	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	
	評価	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。
		●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。



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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集



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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集



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。女性取締役についても、複数とする体制を

実現しています。取締役に對しては、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) 被災者相談本部長
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 当社経営管理本部長
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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

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 同社執行役員
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)
2018年 3月 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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

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

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
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 株式会社ファンダリエーション
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・アドバイスを力を発揮いただけるものと期待しています。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

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」

- 現在または過去10年間に、当社および当社の連結子会社の業務執行者*であった者。
- 過去3年間に、下記a～fのいずれかに該当していた者。
 - 当社との一事業年度の取引額が当社または当該取引先のいずれかの連結売上高の1%を超える取引先またはその業務執行者。
 - 当社への出資比率が5%以上の大株主またはその業務執行者。
 - 当社の主要な借入先またはその業務執行者。
 - 当社より年間1,000万円を超える寄付を受けた者または受けた団体に所属する者。
 - 当社より役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を受けた者またはその連結売上高の1%を超える報酬を受けた団体に所属する者。
 - 当社の業務執行者が他の会社の社外役員に就任している場合における当該他の会社の業務執行者。
- 上記1および2に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族。

*業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

社外取締役3名と社外監査役3名は、東京証券取引所の規定に基づく、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、同取引所に届け出しています。

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

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

当社では指名委員会において、社長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。

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

方針・体制

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

役員報酬

実効性評価

取締役一覧

監査役一覧

委員会就任状況とスキル・マトリックス

役員の指名・選任プロセス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集



リスクマネジメント

5. ガバナンス 112

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。

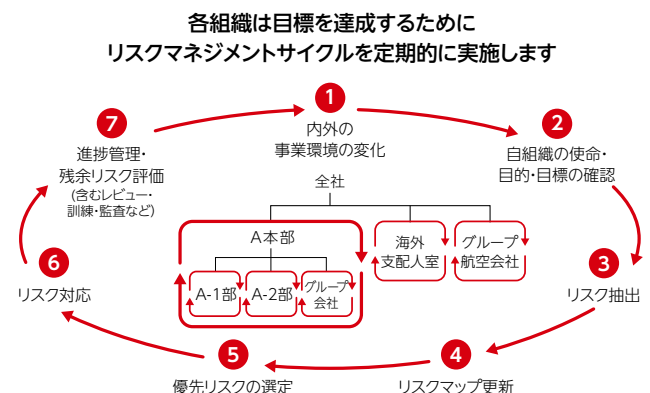
上記組織体制の下で、リスク管理部門は、グループリスクマネジメント会議、取締役会の監督および主導の下で、全体的なリスクマネジメントに責任を負い、第1・第2ラインにおける優先度の高いリスクに対してコントロールリスクアセスメントやリスクコンサルティングをしています。

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。

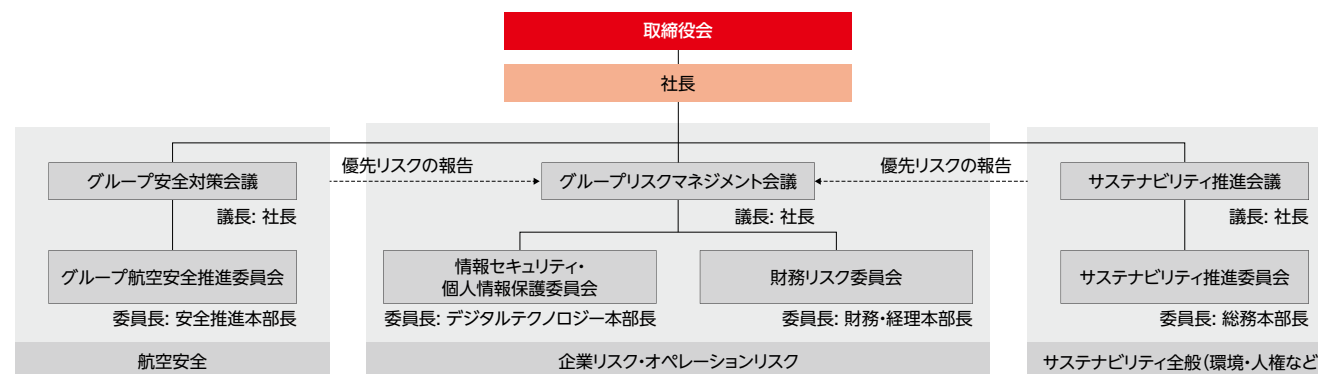


事業継続マネジメント(BCM)

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>

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

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 to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に具申する。	
レベルⅢ	対策本部対応
・社長(または副社長)を本部長とする本社対策本部を立ち上げて、早急に通常体制から危機体制へ移行する。	

情報セキュリティ対策

基本的な考え方

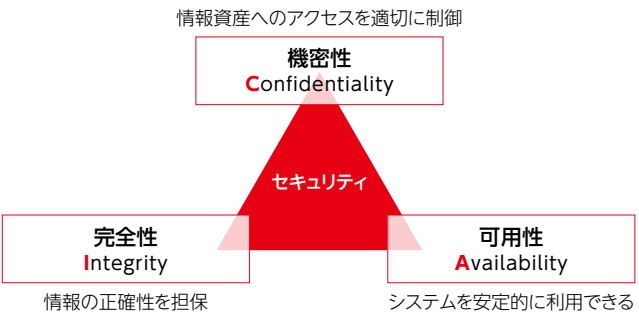
JALグループでは、高度情報通信社会における情報セキュリティと個人情報保護の重要性を踏まえ、「JALグループにおける情報セキュリティ・個人情報保護に関する基本方針」を定め、法令や社内規程の遵守、管理体制の確立、安全対策の実施、教育・啓発活動の実施、業務委

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

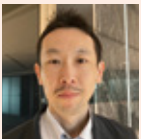
重点施策

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。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

≡ 目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

行動規範に基づく取り組み

5. ガバナンス 114

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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

行動規範に基づく取り組み

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きます。

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。

- 📍 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/>



— 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が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、トレイサビリティの管理、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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

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。

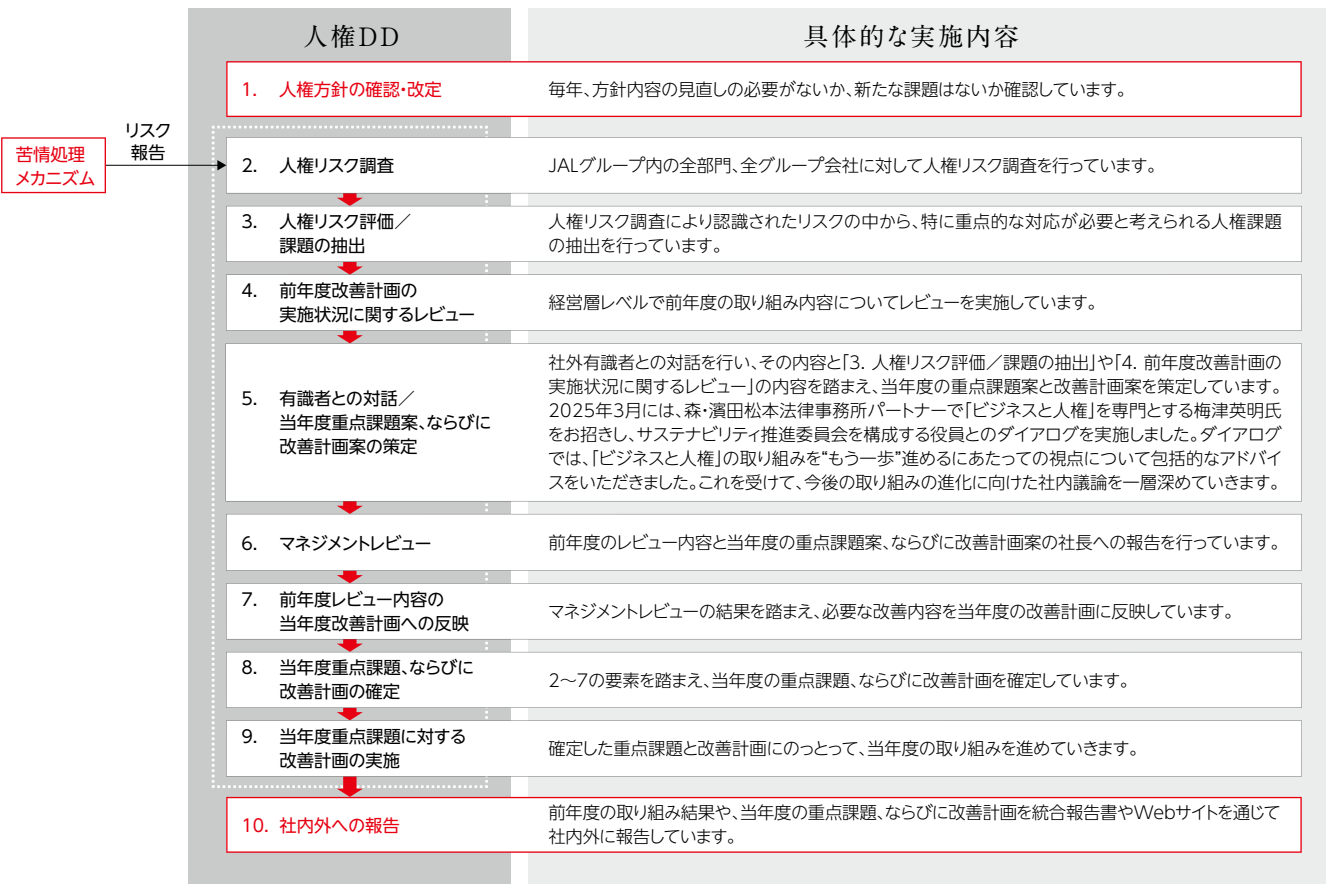
人権尊重の取り組み

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)



目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
社外取締役・取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
行動規範に基づく取り組み
人権の尊重
6. データ集

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

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

行動規範に基づく取り組み

人権の尊重

6. データ集

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ビングの実施等、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

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
社外取締役・取締役会議長メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
行動規範に基づく取り組み
人権の尊重
6. データ集

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
- 航空領域および非航空領域の事業データと成果
- 取り組みへの社外からの評価

Contents

主要財務データ	121
事業データ	123
社外からの主な評価	126
株式情報・会社概要	127



目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

主要財務データ

事業データ

社外からの主な評価

株式情報・会社概要

主要財務データ

	日本基準					
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	(億円)					
経営成績						
営業収益	13,447	13,366	12,889	13,832	14,872	14,112
営業費用	11,650	11,274	11,186	12,086	13,111	13,105
営業利益	1,796	2,091	1,703	1,745	1,761	1,006
経常利益	1,752	2,092	1,650	1,631	1,653	1,025
親会社株主に帰属する当期純利益	1,490	1,744	1,641	1,354	1,508	534
営業キャッシュ・フロー	2,611	3,123	2,531	2,815	2,967	600
投資キャッシュ・フロー	△1,992	△2,072	△2,155	△1,801	△1,863	△2,215
財務キャッシュ・フロー	△673	△496	△535	△558	△370	△301
フリーキャッシュ・フロー ^{※2}	618	1,051	375	1,013	1,103	△1,615
減価償却費	858	885	957	1,108	1,241	1,380
EBITDA ^{※3}	2,655	2,977	2,661	2,854	3,002	2,386
EBITDAR ^{※4}	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)	1,986	2,106	2,331	2,080	2,221	2,396
財政状態(会計年度末)						
総資産	14,733	15,789	17,287	18,539	20,303	18,593
純資産	8,007	8,705	10,033	10,941	12,001	11,318
有利子負債	1,005	926	1,160	1,257	1,423	1,917
自己資本	7,764	8,430	9,720	10,603	11,651	10,948
株式						
株主数(人)	94,289	105,163	127,583	123,474	144,308	236,234
発行済み株式数(株)	362,704,000	362,704,000	353,715,800	353,715,800	349,028,700	337,143,500
1株当たり情報(円)						
当期純利益	411.06	481.29	456.56	383.23	432.10	155.66
純資産	2,142.00	2,325.79	2,749.71	3,019.52	3,340.15	3,249.27
配当金	104.00	120.00	94.00	110.00	110.00	55.00
期中平均株式数(千株)	362,584	362,500	359,594	353,334	349,006	343,101
経営指標						
営業利益率(%)	13.4	15.7	13.2	12.6	11.8	7.1
自己資本利益率(ROE)(%)	20.3	21.5	18.1	13.3	13.6	4.7
総資産利益率(ROA)(%) ^{※5}	12.8	13.7	10.3	9.7	9.1	5.2
自己資本比率(%)	52.7	53.4	56.2	57.2	57.4	58.9

	IFRS※1					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
	(億円)					
経営成績						
売上収益	13,859	4,812	6,827	13,755	16,518	18,440
営業費用	13,088	8,850	9,402	13,446	15,422	16,934
EBIT (財務・法人所得税前利益)	888	△3,983	△2,394	645	1,452	1,724
税引前利益	881	△4,040	△2,466	524	1,393	1,589
親会社の所有者に帰属する当期利益	480	△2,866	△1,775	344	955	1,070
営業キャッシュ・フロー	808	△2,195	△1,035	2,929	3,639	3,815
投資キャッシュ・フロー	△2,337	△910	△1,737	△1,127	△1,950	△2,811
財務キャッシュ・フロー	△388	3,886	3,592	△384	△1,050	△649
フリーキャッシュ・フロー※2	△1,528	△3,105	△2,773	1,801	1,688	1,004
減価償却費	1,624	1,824	1,784	1,574	1,475	1,558
EBITDA※3	2,512	△2,158	△610	2,220	2,927	3,282
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	2,899
財政状態 (会計年度末)						
総資産	19,822	21,072	23,757	25,206	26,492	27,949
資本	10,496	9,815	8,460	8,569	9,483	10,166
有利子負債	2,774	5,151	9,284	9,255	8,872	8,960
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	9,750
株式						
株主数 (人)	236,234	366,626	447,693	453,286	444,761	486,262
発行済み株式数 (株)	337,143,500	437,143,500	437,143,500	437,143,500	437,143,500	437,143,500
1株当たり情報 (円)						
当期利益	140.04	△764.99	△406.29	78.77	218.61	245.09
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	2,232.63
配当金	55.00	0.00	0.00	25.00	75.00	86.00
期中平均株式数 (千株)	343,167	374,766	437,007	437,007	437,007	436,730
経営指標						
EBIT マージン (%)	6.4	—	—	4.7	8.8	9.4
自己資本利益率 (ROE) (%)	4.6	—	—	4.3	11.1	11.4
総資産利益率 (ROA) (%)※5	4.3	—	—	2.6	5.6	6.3
投資利益率 (ROIC) (%)※6	4.7	—	—	3.3	7.3	8.1
自己資本比率 (%)	51.2	45.0	33.7	32.4	34.3	34.9

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
6. データ集
主要財務データ
事業データ
社外からの主な評価
株式情報・会社概要

	日本基準					
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	(億円)					
経営指標						
D/レシオ(倍)	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.2x
EBITDAマージン(%)	19.8	22.3	20.6	20.6	20.2	16.9
EBITDARマージン(%)	21.8	24.0	22.2	22.1	21.5	18.4
ユニットコスト(円) ^{※9}	8.7	9.1	9.4	10.1	10.4	10.6
ユニットコスト(円)(燃油費含む)	12.3	11.7	11.7	12.5	13.1	13.2
配当性向(%) ^{※10}	25.1	25.0	25.1	29.4	32.3	35.3
事業別						
国際線旅客						
旅客収入	4,548	4,487	4,152	4,629	5,306	4,762
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※11 ※12}	47,696	50,563	50,621	51,836	54,925	54,324
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※11 ※13}	36,109	40,305	40,633	42,013	44,659	41,905
有償旅客数(千人) ^{※11}	7,793	8,460	8,394	8,585	9,128	8,277
有償座席利用率(%) ^{※11}	75.7	79.7	80.3	81.0	81.3	77.1
イールド(円) ^{※11}	12.6	11.1	10.2	11.0	11.9	11.4
ユニットレベニュー(円) ^{※11}	9.5	8.9	8.2	8.9	9.7	8.8
国内線旅客						
旅客収入	4,875	5,012	4,986	5,182	5,280	5,146
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※12}	36,306	35,869	35,423	35,714	36,116	36,199
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※13}	23,993	24,341	24,550	25,643	26,195	25,443
有償旅客数(千人)	31,644	32,114	32,570	34,033	34,859	33,783
有償座席利用率(%)	66.1	67.9	69.3	71.8	72.5	70.3
イールド(円)	20.3	20.6	20.3	20.2	20.2	20.2
ユニットレベニュー(円)	13.4	14.0	14.1	14.5	14.6	14.2
国際線貨物						
貨物収入	603	542	433	560	654	597
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	1,754	1,724	1,887	2,233	2,429	2,407
国内線貨物						
貨物収入	242	233	222	224	218	207
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	356	363	357	364	343	328

	IFRS ^{※1}					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
	(億円)					
経営指標						
格付評価上の自己資本比率(%) ^{※8}	—	—	41.0	39.3	41.0	41.1
D/レシオ(倍)	0.3x	0.5x	1.2x	1.1x	1.0x	0.9x
EBITDAマージン(%)	18.1	—	—	16.1	17.7	17.8
配当性向(%)	39.3	—	—	31.7	34.3	35.1
事業別(フルサービスキャリア)						
国際線旅客						
旅客収入	4,862	279	687	4,175	6,223	6,963
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※11 ※12}	53,910	11,918	22,780	38,039	47,328	49,971
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※11 ※13}	45,551	2,196	6,027	27,310	37,201	41,916
有償旅客数(千人) ^{※11}	8,958	357	892	4,348	6,628	7,584
有償座席利用率(%) ^{※11}	84.5	18.4	26.5	71.8	78.6	83.9
イールド(円) ^{※11}	10.7	12.7	11.4	15.3	16.7	16.6
ユニットレベニュー(円) ^{※11}	9.0	2.3	3.0	11.0	13.1	13.9
国内線旅客						
旅客収入	5,297	1,740	2,351	4,511	5,508	5,715
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※12}	36,199	19,452	24,535	35,243	35,184	35,082
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※13}	27,496	9,282	12,089	23,090	26,771	27,666
有償旅客数(千人)	36,411	12,212	16,238	30,109	35,109	36,127
有償座席利用率(%)	76.0	47.7	49.3	65.5	76.1	78.9
イールド(円)	19.3	18.7	19.4	19.5	20.6	20.7
ユニットレベニュー(円)	14.6	8.9	9.6	12.8	15.7	16.3
国際線貨物						
貨物収入	597	965	1,828	1,889	1,003	1,233
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	2,407	1,948	3,113	2,795	2,515	2,767
国内線貨物						
貨物収入	207	217	207	200	195	279
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	328	237	231	280	282	305

※1 2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。 ※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 [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 ※6 [IFRSのみ]投資利益率(ROIC)＝EBIT(税引後)／期首・期末固定資産^{※8}平均
※7 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 ※8 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 ※9 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
※10 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。 ※11 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「有効座席キロ」「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。
※12 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) ※13 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)

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
6. データ集
主要財務データ
事業データ
社外からの主な評価
株式情報・会社概要

航空領域(FSC・LCC・貨物郵便)

			単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
安全	航空事故		件	0	2	3	1	3
	重大インシデント		件	1	1	0	1	1
	イレギュラー運航 ^{*1}		件	39	47	48	39	42
	安全上のトラブル ^{*2}	システム不具合(エンジン)	件	6	6	10	17	18
		システム不具合(エンジン以外)	件	13	23	22	30	21
		落下物	件	1	1	3	2	3
機材	大型機	Airbus A350-1000	機	0	0	0	3	8
		Airbus A350-900	機	8	15	16	15	15
		Boeing 777-300ER	機	13	13	13	13	12
		Boeing 777-300	機	4	4	0	0	0
		Boeing 777-200ER	機	11	8	3	0	0
		Boeing 777-200	機	9	4	0	0	0
	中型機	Boeing 787-9	機	20	22	22	22	22
		Boeing 787-8	機	29	29	30	31	31
		Boeing 767-300ER	機	29	29	27	27	27
		Boeing 767-300	機	2	0	0	0	0
	小型機	Boeing 737-800	機	61	65	62	62	62
		Airbus A321ceo P2F	機	0	0	0	2	3
	リージョナル機	Embraer E170/Embraer E190	機	32	32	32	32	32
	プロップ機	ATR42-600/ATR72-600	機	11	13	14	15	15
		De Havilland DHC-8-400CC	機	5	5	5	5	5
		SAAB340B	機	3	0	0	0	0
	合計		機	237	239	224	227	232
運航実績	就航空港	国内線 (LCCの運航便を含む)	地点	61	61	64	65	64
		国際線	地点	368	380	376	384	395
	便数	国内線	便	134,325	244,022	263,585	266,243	267,064
		国際線	便	8,138	17,127	28,688	40,834	44,734
		合計	便	142,463	261,149	292,273	307,077	311,798
	運航率	国内線	%	97.12	98.06	98.46	98.03	98.39
		国際線	%	99.04	99.24	99.82	99.90	99.80
	定時出発率	国内線	%	96.74	94.15	91.33	84.69	83.69
		国際線	%	93.17	88.98	74.05	81.06	81.11
		合計	%	96.02	93.38	89.63	84.21	83.32
	定時到着率	国内線	%	96.27	92.99	88.88	80.75	79.67
		国際線	%	95.33	91.78	79.74	81.59	80.44
		合計	%	96.38	92.81	87.99	80.86	79.78
	提携航空会社数	国内線 ^{*3}	社	3	3	4	4	5
		国際線	社	35	35	34	34	34

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

主要財務データ

事業データ

社外からの主な評価

株式情報・会社概要



航空領域（FSC・LCC・貨物郵便）

			単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
運航実績	便数（ZIPAIR Tokyo）	合計	便	943	2,041	3,100	5,061	5,518
	便数（スプリング・ジャパン）	国内線	便	—	837	4,500	4,068	2,416
		国際線	便	—	118	335	2,037	4,390
		合計	便	—	955	4,835	6,105	6,806
輸送実績	国内線（フルサービスキャリア）	旅客数	人	12,212,131	16,238,833	30,109,920	35,109,846	36,127,464
			%	▲74.2（LCC除く）	▲59（LCC除く）	▲15	2	3
		国内の旅客輸送量の増加※4						
		訪日外国人国内線利用人数	人	49,188	121,844	582,180	912,578	1,161,629
		どこかにマイルの利用者数（延べ人数）	万人	—	—	54	63	71
		有償旅客キロ※5	千人・キロ	9,282,122	12,089,054	23,090,624	26,771,128	27,666,782
		有効座席キロ※6	千座席・キロ	19,452,985	24,535,597	35,243,210	35,184,302	35,082,824
		有償座席利用率	%	47.7	49.3	65.5	76.1	78.9
	国際線（フルサービスキャリア）	旅客数	人	357,519	892,471	4,348,562	6,628,180	7,584,536
		有償旅客キロ※5 ※7	千人・キロ	2,196,423	6,027,871	27,310,618	37,201,833	41,916,185
		有効座席キロ※6 ※7	千座席・キロ	11,918,047	22,780,657	38,039,283	47,328,459	49,971,886
		有償座席利用率※7	%	18.4	26.5	71.8	78.6	83.9
	貨物郵便	国内線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	237,874	231,515	280,599	282,974	305,220
		国際線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	1,948,205	3,113,671	2,795,737	2,515,410	2,767,480
			%	▲30	▲34	▲17	▲15	▲8
		国内の貨物輸送量の増加※4						
		医薬品輸送・取り扱いの実績※4	%	+18	+92	+123	+437	+614
顧客満足	NPS（Net Promoter Score）※8	国内線	ポイント	+23.0	+7.1	+3.0	+6.8	+2.2
		国際線	ポイント	+30.0	+7.4	▲3.3	+3.3	▲2.5
	お客さまの声		件	19,712	21,095	30,795	30,487	25,516
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	%	0.29	0.64	0.71	0.81	0.82
	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	508	508	461

表中の数値は、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づ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定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」「有償座席利用率」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。

安全に関するデータの詳細は当社Webサイト「安全報告書」をご覧ください。📄 **安全報告書** <https://www.jal.com/ja/safety/report/>

目次

理念体系
本レポートで特にお伝えしたいポイント
CEOメッセージ
1. JALグループの存在意義
2. 経営戦略の全体像
3. 各事業の戦略
4. 経営資本の強化
5. ガバナンス
6. データ集
主要財務データ
事業データ
社外からの主な評価
株式情報・会社概要

非航空領域(マイル・ライフ・インフラ)

			単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
マイル・カード	JMB会員数(延べ人数)		百万人	約35.5	約36.0	約37.0	約38.0	約40.0
	発行マイル指標 ^{※1}		FY18=100 とした指標	81.7	87.6	101.4	124.1	137.2
	JALカード会員数		万人	358.0	346.1	344.3	348.1	356.7
	株式会社ジャルカード収入 ^{※2}	売上収益	億円	186	185	171	132	134
旅行	株式会社ジャルパック旅行取扱人数 全体		人	1,141,342	1,004,500	2,149,697	1,765,244	1,690,044
	海外旅行		人	45	68	17,447	59,905	67,060
	国内旅行		人	1,141,293	1,004,450	2,131,981	1,704,610	1,621,667
	訪日外国人旅行者		人	4	32	269	729	1,317
	株式会社ジャルパック収入 ^{※2}	売上収益	億円	555	458	1,088	1,154	1,109
リテール	株式会社JALUX収入 ^{※2}	売上収益	億円	—	—	279	320	393
受託	外国航空会社受託便数	旅客便	万便	0.3	1.1	2.3	6.1	7.8
		貨物便	万便	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5
		合計	万便	0.9	1.7	2.9	6.6	8.3
外部との連携	JAL Wellness & Travel の推進		提携自治体数	—	—	4	5	9
	包括連携協定都市数 ^{※3}		都市	25	41	47	49	54
	連携協定校数 ^{※4}		校	30	32	33	34	34
	ラボ・アライアンス数 ^{※5}		社	12	12	11	11	0
	社外ステークホルダーとのワークスタイル研究の推進 ^{※6}		研究会の 会員組織数	—	—	52	77	78

表中の数値は、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)および、「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月に活動終了

※6 サステナビリティ推進委員会資料より抜粋

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

主要財務データ

事業データ

社外からの主な評価

株式情報・会社概要

社外からの主な評価（2024年～2025年）

6. データ集 126

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。 評価・受賞 <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
S&P Global CSA Top 5% ESG Score

3年連続

●FTSE Russell



FTSE Blossom
Japan Index

4年連続



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

4年連続



FTSE4Good

●CDP



サプライヤーエンゲージメント評価(SEA) A

●SOMPOサステナビリティ・インデックス



Sompo Sustainability Index

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

4年連続

WORLD CLASS LOUNGE

初受賞

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]

8年連続



SKYTRAX World Airline Awards

・Best Premium Economy Class in Asia

・Best Economy Class Airline Seat

8期連続9度目

定時性に対する評価

●Cirium



Cirium On-Time Performance 2024 Asia Pacific 1位
(定時到着率 アジア・パシフィック部門 1位)

DEI推進に対する評価

●一般社団法人work with Pride



PRIDE指標2024 最上位「ゴールド」受賞

9年連続

●JobRainbow



D&I Award 2024 最高評価
「ベストワークプレイス」

4年連続



[D&I AWARD賞]

2度目

●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。

健康経営・ウェルネス推進に対する評価

●経済産業省 ●東京証券取引所



健康経営優良法人
JAL グループ30社が認定
ホワイト500

●スポーツ庁



「スポーツエールカンパニー2025」に認定。
また、認定回数7回を超えていることで「シルバー」の認定も昨年に引き続き取得

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注目企業2025
Digital Transformation

DX注目企業2025

●公益社団法人企業情報化協会



「2024年度(第42回)IT賞」において
[IT賞(オープンイノベーション領域)]受賞

イノベーションに対する評価

●内閣府



第7回 日本オープンイノベーション大賞 W受賞

- ・国土交通大臣賞「奄美大島瀬戸内町におけるドローンを活用した平時有事対応の住民サービス」
- ・選考委員会特別賞「日本と地球低軌道を繋ぐエコシステム構築-宇宙往還機 Dream Chaser の大分空港着陸に向けて-

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

主要財務データ

事業データ

社外からの主な評価

株式情報・会社概要

株式情報・会社概要

6. データ集 127

株式情報 (2025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

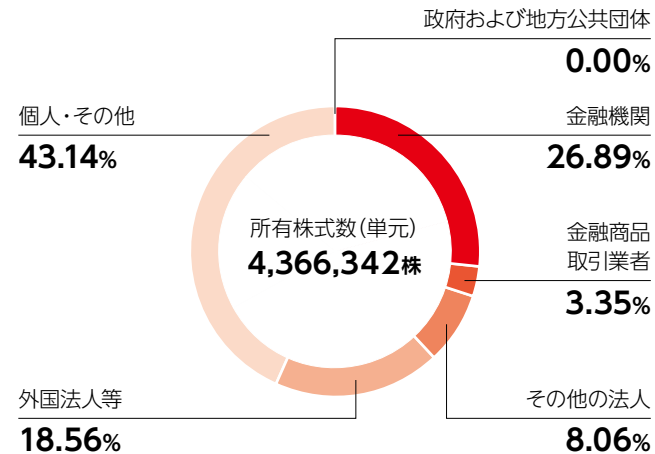
●定時株主総会 毎年6月

●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
東京都府中市日鋼町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.mufig.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します。●発行済株式総数
普通株式 437,143,500株(単元は100株)
株主数 486,262人
※発行済株式総数には自己株式586,479株を含みます。

●所有者別の状況(単元未満株を除く)



会社情報 (2025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 38,433名
単体 14,431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いますので、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/philosophy-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/>

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

主要財務データ

事業データ

社外からの主な評価

株式情報・会社概要

日本航空株式会社

総務部・財務部

〒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.com/ja/

会社情報 ———— www.jal.com/ja/company/

サステナビリティ ———— www.jal.com/ja/sustainability/

IR情報 ———— www.jal.com/ja/investor/

JALグループ統合報告書

JAL REPORT 2025

目次

理念体系

本レポートで特にお伝えしたいポイント

CEOメッセージ

1. JALグループの存在意義

2. 経営戦略の全体像

3. 各事業の戦略

4. 経営資本の強化

5. ガバナンス

6. データ集

表紙について

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、環境問題への対策は重要なテーマです。表紙のエアバスA350-900型機は、2019年に初めて国内線に導入し、同サイズの既存機種に比べて大幅な低騒音化と燃費の改善を実現してきました。今後は国際線においても20機を追加導入する予定です。

私たちJALグループは、豊かな地球環境をこれからも守り続けながら、ステークホルダーの皆さまに安全・安心な「移動」をお届けし、その先に生まれる「関係・つながり」を創造していきます。これからも社会に必要とされ、「社会と共に生きる会社」であり続けるために、JALグループ社員一丸となって企業価値の向上を図っていきます。



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。