



➤ ガバナンス

この章で伝えたいポイント

- 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共に推進する
人権尊重の取り組み

社外取締役・取締役会議長メッセージ

積極的な提言とモニタリングに注力



3つのテーマについて提言

2025年度、私は執行の皆さんと大きく三つのテーマについて議論しました。

一つ目が、マイル・ライフ事業にまつわる2件の事業投資に関する案件です。いずれも重要な戦略投資であり、取締役会では金融領域を含むマイル・ライフ事業の将来像を活発に議論しました。私自身は、お客さまを起点に生活領域へサービスを広げるという基本コンセプトに賛成する一方、今後どの領域へ、どこまで事業を広げていくのかというグランドデザインをより明確に描く必要があると提言しました。また、新たな領域に事業を広げていくにあたり、人財育成や専門人財の確保を含め、知見をどのように蓄積・強化していくべきかという点を提言しました。

二つ目は、グループマネジメントと連結経営の進化です。2025年度に実施した上場子会社の非公開化ではグループ会社とのコミュニケーションのあり方が課題となったことから、私から発案し、取締役会で議論しました。それを受けて執行の皆さんは「会社数の妥当性」「会社構成の妥当性」「権限・責任の明確化」の三つの視点から棚卸しを進めています。今後も継続的に議論することでグループマネジメントの実効性を高め、連結経営によるシナジーの最大化と企業

価値向上につなげていきます。

三つ目は、JALグループ経営ビジョン2035についてです。私は一貫して、JALの成長の軸は航空事業であり、その強みをさらに磨くことが基本だと提言しました。航空事業を磨き上げることに加えて、マイル・ライフ事業を成長させると整理されたことは、非常に意義があったと思います。さらに、変革実現への全社横断戦略が新たに整理され、各施策の具体的目標が設定されたことも大きな進化です。今後はそれらの取り組みの着実な実行をモニタリングし、進捗や成果を分かりやすく示していくことを提言していきます。

サクセッションを包含する「インヘリタンス」※、および安全への取り組みに注力

指名委員会におけるもっとも重要なテーマは、次世代経営人財の育成です。次期CEOの選定だけでなく、経営チーム全体としての最適な組み合わせを念頭に議論を進めている他、役職だけを引き継ぐサクセッションにとどまらず、JALグループが大切にしてきたカルチャーやDNAを継承・発展させていく「インヘリタンス」の視点を重視しています。

さらに、このたびJAL Vision 2035で明文化したOUR VALUEでも掲げた「安全」への取り組みに関しても議論をしています。2026年5月に発生した客室乗務員のアルコール事案も踏まえ、直接要因と背後要因を綿密に解析し、その結果を反映しつつ、これまで運用してきた運航乗務員向けの仕組みを、客室乗務員向けにも展開させることを提言しています。今後も、一人一人が安全の最終責任者であるという自律的な意識と文化をグループ全体に一層根付かせることを目指していきます。

※役職や立場だけでなく、企業カルチャーや理念・DNAについても次世代へ受け継いでいくこと。

外からの風で、強みを進化させる



足元のモニタリング・提言状況と成果

JALグループのコーポレートガバナンスにおいては、執行側とモニタリング側の情報の非対称性を解消すべく、十分な情報が社外取締役に共有され、権限委譲とモニタリングが的確に機能していると評価しています。社外取締役3名は、それぞれ製造業、まちづくり、人財育成など異なる分野で培った経験と知見を活かし、多様な視点から意見を述べています。そのため執行には負担もあると思いますが、社外取締役としての視点から、足りないと感じる論点や新たな視点を伝えることが重要と考えています。そうした意見を執行の皆さんは真摯に受け止め、その後の経過も丁寧にフォローアップいただいています。

航空業界は外部環境の変化に敏感でありリスクが顕在化するスピードが早い一方、地道な経営改善の取り組みは、成果として顕在化するまでに時間を要します。そうした中で私は社外取締役として、株主および社外ステークホルダー、時には1ユーザーとしての視点も意識しながら、JALならではの独自性ある価値創造と企業価値向上を念頭にモニタリングと提言に努めています。その一例として、私は競合他社の

サービスを実際に体験しながら、JALとの違いや強み・弱みを取締役会でも共有しながら強化策を議論してきました。その成果の一つが、アプリの使い勝手の改善です。お客さまとの最初の接点となるデジタル体験は大きく向上し、JALの強みであるホスピタリティへとスムーズにつながる導線が整ってきたと感じています。今後も、デジタルと人によるリアルなサービスの双方を磨くことで、JALならではの顧客体験がさらに高まるよう提言していきます。

企業価値向上の源泉はレジリエンス

JALの強みの根源は、困難を乗り越えてきた経験とレジリエンスにあると考えています。現在の経営陣には、経営破綻やコロナ禍を経験し乗り越えてきた方々が多くいます。スポーツ界に長く携わってきた私は、こうしたレジリエンスを、強みだけでなく「しなやかさ」であると捉えています。また、二度と同じ経験を繰り返してはならないという強い思いは、株主・投資家、お客さま、社員、地域社会をはじめとする全てのステークホルダーに「JALと関わって良かったと感じていただきたい」という経営姿勢につながっており、JALグループ経営ビジョン2035に色濃く反映されています。

今後も、外部環境の激しい変化や困難に「しなやか」に対応しながらJALグループ経営ビジョン2035による企業価値向上を実現できるよう、社外取締役としてしっかりとモニタリング・提言していきます。

社外取締役・取締役会議長メッセージ

社会的価値と経済的価値の双方を追求



社外取締役 報酬委員会委員長
菰田 正信

取締役会の実効性と JALグループ経営ビジョン2035

就任1年目であった2025年度は、JALグループ経営ビジョン2035の策定に向けた議論に参画し、目指す将来像や事業の方向性、実現への課題など経営の全体像を把握できました。取締役会では的確な議事運営のもとで自由闊達な議論がなされ、重要テーマについては十分なデータ分析のもとで時間をかけて議論するなど、実効性の高い運営がなされています。

そうした中で私は、これまでの経営経験を踏まえ、例えば、当社の関連会社であるジェットスター・ジャパン (JJP) の戦略的株主変更方針の検討に際しては、現場の実情を深く把握したうえで判断すべきではないかと提言しました。その後、実際に現場理解を深める取り組みが進められ、より透明性の高い意思決定につながったと認識しています。

JALグループ経営ビジョン2035が、10年後に目指す姿と単年度経営計画を組み合わせている点は非常に適切だと考えます。生成AIの急速な進展が示すように、10年先を見据えて描いた構想が、5年後には実現が求められる状況へと変化する可能性もあります。だからこそ、JALグループ経営ビジョン2035を長

期的な羅針盤としつつ、単年度計画を柔軟に見直し、変化に迅速に対応していくことが重要です。

役員報酬の適正性を検証

取締役会が高い実効性を維持し、飲酒問題への対応をはじめとするガバナンス強化にも真摯に取り組んでいる他、ここ数年は業績も着実に伸長し、中期経営計画も達成しています。こうした実績を踏まえて、役員報酬水準についても世間水準などを踏まえて適切なレベルにあるかを常に確認していくことが重要です。

短期・長期双方の視点で 企業価値向上を促進

JALの事業は多額の投資を必要とする点で、私が携わってきた不動産事業・まちづくりと共通しています。こうした業態では株主還元だけを優先すると戦略投資が不十分となり、結果として借入金の増加や財務基盤の弱体化につながる可能性があります。特にJALは不確実性が高い事業環境を念頭に十分な流動性を確保し、健全な財務体質を維持することが極めて重要であり、短期的な株主還元と長期的な成長投資の適切なバランスが必要です。その際、JALは経済的価値だけでなく、人々の移動を支え、観光やビジネスを通じて豊かな体験や感動、そして「関係・つながり」を提供するという社会的価値も創出しているという視点が重要です。こうした価値を株主・投資家、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーに丁寧に伝えることで、持続的な企業価値向上の実現に貢献していきます。

長期的視点と全体最適の視点で、企業価値向上に貢献



取締役会議長
赤坂 祐二

JALグループ経営ビジョン2035の 実現に向けて

2025年度は、前中期経営計画の総仕上げとともに、JALグループ経営ビジョン2035を策定した重要な一年でした。取締役会では、2030年、2035年に向けたJALグループが目指す姿や、企業価値向上を見据えた成長戦略について、多くの議論を重ねました。

その中で取締役会が重視したのは、変化の激しい時代において、当社の強みをどのように活かし、成長と企業価値向上に結びつけていくかという点です。急速に進展するAI・デジタル技術を十二分に活用することはもちろんですが、人の生み出す価値の重要性は今後さらに高まると考えています。分厚い人的資本をJALの成長、企業価値創造の源泉と位置づけ、人が生み出す創造的価値、独自性、多様性を戦略的に活用することが、極めて重要な鍵になるものと考えられます。

この経営ビジョン実現には、戦略のさらなる具体化や新たな発想を加える必要があり、今後も社会環境の変化を的確に捉えながら戦略を修正し、磨き上げていく必要があります。取締役会は今後も議論を重ねながらJAL Vision 2035の確かな実現を目指してまいります。

企業価値を創る取締役会

航空会社の最大の使命は、安全を大前提にお客さまが常に安心できるサービスを提供し、重要な社会インフラを安定的に維持することにあります。執行は、日々発生するさまざまなイレギュラーや不確定要素に対応しながら、その責務を果たすために最大の努力を傾注しています。

一方取締役会は、メンバーの多様な知見をもって執行が行う努力と挑戦を支えつつ、より本質的、戦略的議論をリードし、実効性あるガバナンスを発揮しておりますが、他方、執行とは異なるより長期的視点、将来を見据えた全体最適の視点をもって、新たな成長機会とリスクを的確に捉え、持続的な企業価値向上に貢献する責務があります。

取締役会と執行は、それぞれの役割のもとにその責務を確実に果たし、健全な緊張感を保ちながら、ともに企業価値の向上、最大化を図ってまいります。そして、株主・投資家、お客さま、社員、地域社会をはじめとする全てのステークホルダーから常に信頼されるJALグループを目指してまいります。

方針・体制

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、委員会設置会社など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。

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、企業理念のもとに、「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もとに、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

社外取締役 社内取締役 社外監査役 社内監査役

株主総会

選任・解任

コーポレート・ガバナンス委員会
4名のうち社外取締役は3名
社外監査役1名が陪席

指名委員会
5名のうち社外取締役は3名

報酬委員会
5名のうち社外取締役は3名

人事委員会※1
5名のうち社外取締役は3名

役員懲戒委員会※1
5名のうち社外取締役は3名

取締役会
9名のうち社外取締役は3名

監査役会
5名のうち社外監査役は3名

会計監査人

経営会議

社長

執行役員

各部門・子会社

監査部

報告

監査

指示・報告

指示・権限委譲

監督

諮問・答申

諮問・答申等

選任・解任指示

選任・解任監督・指示・権限委譲

報告・連携

連携

連携

選任・解任議案の決定

会計監査

取締役会の構成

在任年数

社内外構成

性別構成

女性

男性

社外

社内

※1 運営の実態などを踏まえ、2026年度より指名委員会に統合

※2 社長直下の経営会議体についてはP.99をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス

》取締役会および各種委員会

取締役会 | 2025年度開催 14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、高い透明性のもと、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 | 2025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。2025年度は、コーポレート・ガバナンス関連規程の改定や、取締役会実効性評価に関する提言を行いました。

指名委員会 | 2025年度開催 6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。2025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、アルコール問題をはじめとする航

空安全対策に取り組みながら、チーム経営に徹し執行幹部の自主・自律を促して企業価値向上に貢献していると評価し、2026年度においても再任を判断しました。

報酬委員会 | 2025年度開催 7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。2025年度は、中期経営計画を完遂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 | 2025年度開催 2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。2025年度は、国土交通省より通知された嚴重注意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 | 2025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。2025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 | 2025年度開催 13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く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、法令遵守、資産の保全の観点から、「JALグループ経営ビジョン2035」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。「第3のライン」として、各組織へのサポートに加え、モニタリング状況の確認にも注力しています。監査結果は、その都度社長に報告するとともに、取締役会に対しても定期的に直接報告を行うデュアル・レポーティング・ラインを構築しています。加えて、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と情報共有を行い、相互連携を図っています。

取締役・監査役に対するサポート

取締役には必要に応じ、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む義務の周知徹底や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・社外監査役には、当社理解促進のため、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。必要に応じ、付議議案の事前説明や要望事項の説明機会・資料を提供します。

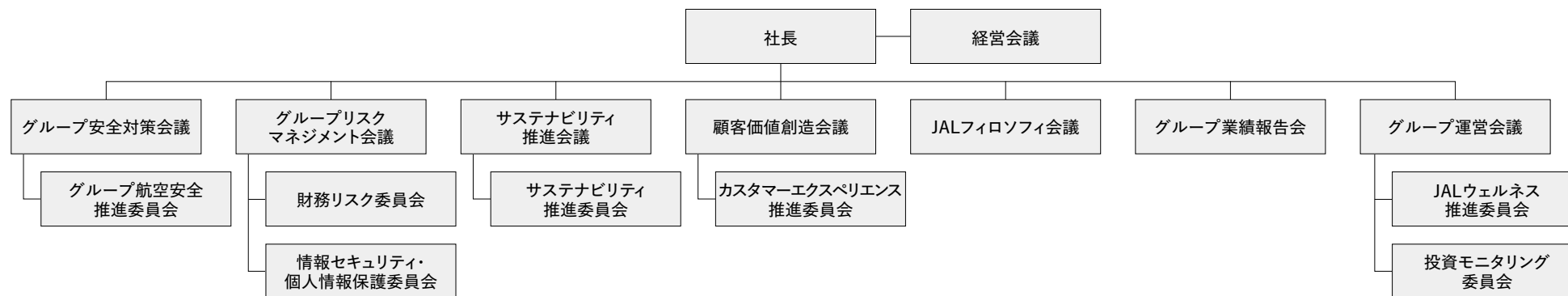
コーポレート・ガバナンス

》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、適切な監督のもと、迅速に意思決定する仕組みを構築しています。



経営会議 | 2025年度開催 37回

取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的とした機関とし、取締役会決議案件および社長決裁案件のうち経営会議による確認が必要なものの審議を行います。

2025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 | 2025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、安全に関わる対応の決定などを行います。また、全執行役員を出席対象として経営陣が一体となって重要な方針や対応を決定する体制へと強化しています。

2025年度の主な活動:安全管理体制の把握に加え、揺れによる航空事故や滑走路への車両進入などの重大インシデント、飲酒事案への対応に取り組みしました。特に飲酒事案に対しては、社内意識改革や検査体制の再構築などの抜本的対策を実行し、検証委員会による客観的評価も交え進捗を厳格に確認しています。さらに、未来の空の安全に向けた安全目標についても議論を重ね、策定しました。

グループリスクマネジメント会議 | 2025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。

2025年度の主な活動:優先リスクへの対応、重点課題である地政学リスク、首都直下地震、富士山噴火、サイバーセキュリティ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 | 2025年度開催 4回

JAL Vision 2035で掲げる「心はずむつながりが社会全体に広がるサステナブルでウェルビーイングな未来」を目指すことを目的とし、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。

2025年度の主な活動:重要課題（マテリアリティ）と指標・目標の再整理、TCFD/TNFDに関する情報開示、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。

顧客価値創造会議 | 2025年度開催 4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。

2025年度の主な活動:「顧客価値＝お客さまにとってのJALの価値」を向上させ、持続的な企業価値の向上を実現するため、中長期的な顧客戦略（ブランド戦略・タッチポイント戦略・データ顧客基盤戦略）について議論を行いました。

JALフィロソフィ会議 | 2025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、企業理念の実現に向かって本音でぶつかりあい、信頼しあえる仲間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 | 2025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 | 2025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・対応策のための討議、および重要な情報の報告を行います。

コーポレート・ガバナンス

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・コードの趣旨の通り、ガバナンスの強化に努めてきました。

2024年には、当社では初めて社長および監査役に女性を登

用し、2026年には海外地区採用の社員を取締役に登用するなど、経営層においてもDEIを推進しています。

	2012	2015	2018	2021	2023	2024	2026
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			▶ 2026年度 コーポレートガバナンス・コード改訂
監督機能の強化	▶ 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 - 株主との利益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			
監査役会設置会社としての機関設計							
取締役会の構成等	▶ 2012年度 独立社外取締役(2名)	▶ 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	▶ 2026年度 海外地区採用の社員を取締役に登用
コーポレートガバナンス・コードへの対応		▶ 2015年度 取締役会の実効性評価を開始	▶ 2017年度 コーポレートガバナンス・コードの全原則に適合	▶ 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 監査部が取締役に直接報告を行う仕組み(デュアル・レポーティング・ライン)を構築		
取締役会の実効性向上		▶ 2017年度 外部機関を活用した取締役会の実効性評価を開始	▶ 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	▶ 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		▶ 2019年度 リスクマネジメントに関する経営会議体の強化

※2012年9月東京証券取引所市場第一部に上場以降の動向を記載しています。

役員報酬

取締役の報酬などの決定に関する方針

報酬などの総額

- ① 金銭による報酬などの総額：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など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

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などの決定に関する方針を決定しています。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

基本方針

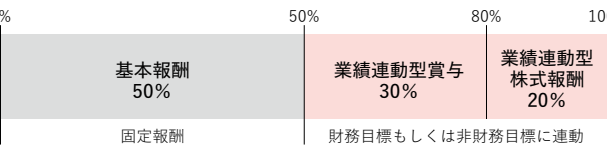
- ① 当社およびJALグループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機づけるものとします。
- ② 年度の業績と連動する業績連動型賞与と、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる業績連動型株式報酬の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。
- ③ 当社の業績を踏まえ、当社の経営陣にふさわしい処遇とします。

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、株価の変動など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。

	業績連動型賞与※1	業績連動型株式報酬																																													
変動幅 (業績目標達成時を100とした場合)	支給する額は 0～150で変動	交付する株式の数は 0～150で変動※2																																													
業績評価指標 および割合	<table><tr><td>0%</td><td>25%</td><td>50%</td><td>75%</td><td>100%</td></tr><tr><td colspan="5">EBIT 50%</td></tr><tr><td colspan="5">個別業績評価※3 30%</td></tr><tr><td colspan="5">財務目標</td></tr></table>	0%	25%	50%	75%	100%	EBIT 50%					個別業績評価※3 30%					財務目標					<table><tr><td>0%</td><td>25%</td><td>50%</td><td>75%</td><td>100%</td></tr><tr><td colspan="5">TSR※4 25%</td></tr><tr><td colspan="5">ROIC※5 25%</td></tr><tr><td colspan="5">サステナビリティ※6 25%</td></tr><tr><td colspan="5">財務目標</td></tr></table>	0%	25%	50%	75%	100%	TSR※4 25%					ROIC※5 25%					サステナビリティ※6 25%					財務目標				
0%	25%	50%	75%	100%																																											
EBIT 50%																																															
個別業績評価※3 30%																																															
財務目標																																															
0%	25%	50%	75%	100%																																											
TSR※4 25%																																															
ROIC※5 25%																																															
サステナビリティ※6 25%																																															
財務目標																																															
業績評価期間	1年	3年																																													

※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。安全航行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 2025年度まで設定していた「有償トンキロ当たりのCO₂排出量」を「サステナビリティ指標達成数」に包含、代表的なサステナビリティ指標（DJBIC World Index選定、FTSE Blossom Japan Index選定、APEX WORLD CLASS選定、MSCI WIN選定、有償トンキロ当たりのCO₂排出量目標値（2025年度はCDP A-選定））の達成度を基に評価
※7 2026年度より「生産性向上指標（時間当たりEBITを基に評価）」を設定

Blossom Japan Index選定、APEX WORLD CLASS選定、MSCI WIN選定、有償トンキロ当たりのCO₂排出量目標値（2025年度はCDP A-選定）の達成度を基に評価
※7 2026年度より「生産性向上指標（時間当たりEBITを基に評価）」を設定

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

個人別の報酬などについては、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、2025年2月26日開催の当社取締役会で決定しているため、当期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（2025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	11	478	270	128	79
(うち社外取締役)	(4)	(42)	(42)	(—)	(—)
監査役	6	86	86	—	—
(うち社外監査役)	(3)	(32)	(32)	(—)	(—)
合計	17	565	356	128	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。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。

コーポレート・ガバナンス

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。

■ 2025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、情報開示の観点で適切に監督を実施している。
経営戦略	至近の事業・財務面での課題にも対処しつつ、2026年度からのJALグループ経営ビジョン2035に関して、継続的に議論を重ね、策定、公表した。
株主との会話	機関投資家との対話などの取り組み状況に関し、定期的に報告を受け助言を行っている。
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などの観点において適切に運営されている。

■ 2025年度 重点課題に対する評価

		重点課題	評価
事業ポートフォリオ戦略		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。	各事業の将来の方向性を確認したが、事業のサステナビリティ向上に向けては、全体戦略の議論と各事業戦略の具体化が望まれる。
事業領域横断の戦略		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。	各領域の将来の方向性を確認したが、各領域とも、さらなる戦略の具体化や実行スピードの向上が望まれる。
体制	リスクマネジメント	重要案件および新たな事業領域などのリスクに関する監督を継続する。	リスクマネジメントのPDCAサイクルを確認するとともに、足元のアルコール問題についても、適宜検証委員会からの報告を受けつつ、執行の取り組みを監督した。グループ経営を一層推進していく観点から、グループ全体におけるガバナンスについてはさらなる強化が望まれる。
	組織・取締役会の構成	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。	組織のあり方については、継続的に議論していく必要がある。取締役会の構成については、指名委員会で議論を深めるとともに、取締役会へ報告を実施した。

■ 2026年度 重点課題

以上の評価を踏まえつつ、事業のサステナビリティを高めるとともに、成長を実現し、企業価値の向上を図る観点から、以下の事項について、重点的に執行の取り組み状況を監督し、議論を深めてまいります。

重点課題	取り組みの方向性
事業ポートフォリオ戦略の推進	事業ポートフォリオと経営資源配分のあり方
	各事業の戦略の具現化
人的資本経営の推進	抜本的な生産性向上
	変革・挑戦に向けた環境整備
成長を支える基盤などの整備	グループ全体におけるガバナンスのさらなる強化
	組織などのあり方

その他、さまざまな取り組みを通じて、社外役員と執行とのコミュニケーション強化を図り、取締役会の実効性向上を図ってまいります。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の主な議題	協議の詳細
経営戦略関連	JALグループ経営ビジョン2035の策定
その他重要な業務執行の決定と監督	- ジェットスター・ジャパンの戦略的株主変更方針 - マイル・ライフ事業に関する出資 - JAL Innovation Fund IIの設立
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 - 業務改善勧告に関わる検証委員会報告 - 取締役会実効性評価 - 取締役会規程・委員会規程の改定 - 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 - デリバティブ取引に関わるリスク管理規程の改定 - 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・報酬同意、非保証業務事前了解 - 経営者インタビュー - グループ会社常勤監査役との定例意見交換 - 内部監査部門（監査部）との連携 - 統合報告書・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）

2025年度

- 概ね各項目（監査方針、監査活動、監査役会の運営など）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、取締役会など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。



2026年度

取り組み
「JALグループ経営ビジョン2035」の実践において、事業領域毎の部分最適に陥ることなく、「横ぐし」の通った実効性が担保されていること、人財育成がウェルビーイングと変革挑戦文化の醸成に繋がっていること、生産性向上への取り組み、グループ会社のガバナンス体制が有効に機能していること、重要案件が適切に審議・決裁されていることを確認。

コーポレート・ガバナンス

取締役一覧（2026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/64歳
在任期間：8年
所有株式数*（百株）：176
取締役会出席回数：14/14

1987年 4月 当社入社
2009年 4月 当社安全推進本部部長
(兼) 被災者相談部長
2014年 4月 当社執行役員 整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
2016年 4月 当社常務執行役員 整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
2018年 4月 当社社長執行役員
2018年 6月 当社代表取締役社長執行役員
2023年 4月 当社代表取締役社長執行役員
グループCEO
2024年 4月 当社代表取締役会長
2025年 4月 当社取締役会長(現任)

選任理由：当社入社以来、整備本部を中心に従事し、安全運航などに係る現場の経験・見識を極めて高いレベルで習得し、整備業界における高い知見と豊富な人脈を獲得してきました。2018年からは代表取締役社長執行役員として、JALグループの存立基盤である安全運航を堅持し、JALフィロソフィを率先垂範することで、全社員と共に企業理念の実現に取り組んでまいりました。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おります。

代表取締役社長 執行役員 鳥取 三津子



1964年12月31日生/61歳
在任期間：3年
所有株式数*（百株）：107
取締役会出席回数：14/14

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まいりました。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であっても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おります。

代表取締役副社長 執行役員 斎藤 祐二



1964年9月26日生/61歳
在任期間：3年
所有株式数*（百株）：53
取締役会出席回数：14/14

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おります。

取締役副社長 執行役員 青木 紀将



1964年7月28日生/62歳
在任期間：2年
所有株式数*（百株）：57
取締役会出席回数：14/14

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

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

※2026年3月31日時点の株式名簿に基づいた株式数

コーポレート・ガバナンス

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 レゲット ロス



1963年6月25日生/63歳
在任期間：0年
所有株式数*(百株)：37
取締役会出席回数：一

1985年 2月 当社入社
2018年 4月 当社国際路線事業部副部长
2020年 4月 当社国際提携部副部长
2021年 4月 当社執行役員
路線事業本部副本部長 国際提携担当
2023年 4月 当社常務執行役員
路線事業本部長
2026年 4月 当社専務執行役員
路線事業本部長
2026年 6月 当社取締役専務執行役員
路線事業本部長(現任)

選任理由：当社入社以来、本社およびロンドン支店などで、事業企画、営業、共同事業推進などの各部門を歴任し、グローバルな視座を持ちながらその優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で実績をあげてきました。2021年からは執行役員として路線事業本部副本部長の任にあたり、国際提携を推進し、戦略的パートナーシップ強化による競争力の向上に貢献しました。2023年からは常務執行役員として路線事業本部長を務め、路線事業部門全体を統率し、フルサービスキャリアのみならずLCCも担当し、路線事業の成長に大きく貢献しております。

※2026年3月31日時点の株式名簿に基づいた株式数

取締役常務執行役員 中川 由起夫



1967年4月24日生/59歳
在任期間：1年
所有株式数*(百株)：34
取締役会出席回数：11/11

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維持向上に貢献してきました。2021年から執行役員として調達本部長を務め、新たな価値創造やコスト削減に取り組み、中期経営計画推進に寄与しました。2025年から取締役常務執行役員として安全推進本部長、ご被災者相談室長を務め、安全管理システムの強化に努めております。2024・2025年度の飲酒などに関わる行政指導に対しても、整備部門で培った知識や経験を土台とした強い安全意識と卓越したリーダーシップで再発防止策の策定と実行に取り組んでおります。

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/71歳
在任期間：5年
所有株式数*(百株)：40
取締役会出席回数：13/14

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
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おります。

社外取締役／独立役員 三屋 裕子



1958年7月29日生/68歳
在任期間：3年
所有株式数*(百株)：22
取締役会出席回数：14/14

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
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、人財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おります。

社外取締役／独立役員 菰田 正信



1954年6月8日生/72歳
在任期間：1年
所有株式数*(百株)：一
取締役会出席回数：11/11

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と、我が国の観光振興に向けた幅広い知見を有し、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おります。

コーポレート・ガバナンス

監査役一覧 (2026年8月1日現在)

監査役は取締役会や重要会議への出席、および重要裁書類などの閲覧により会社経営や事業運営の重要事項および業務執行状況を監査します。各事業所や子会社を毎年監査し、その結果を代表取締役に報告します。また、内部監査部門や会計監査人との情報交換に努め、子会社監査役との定期会議を開催

し、グループ全体の監査を強化します。

当社は監査役に会社情報を提供し、社内監査役には社外研修や外部団体参加の機会を用意します。社外監査役は豊富な知識と経験を持つ者から選び、「独立性基準」に基づき実質的な独立性を確保し得ない者、当社の他4社を超える上場会社を

兼任する者も選任しません。社外監査役は他の監査役と共に、内部監査部門や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し、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/66歳
在任期間: 3年
所有株式数*(百株): 38
取締役会出席回数: 14/14
監査役会出席回数: 13/13

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

選任理由: 当社入社以来、IT企画部門、人事部門、労務部門、米州支社総務部長、経営企画室部長など、主に一般管理部門業務に従事してきました。2010年に執行役員就任後、2013年からは路線統括本部長として路線収支の最大化に向けて大きく貢献しました。また、2019年からは財務・経理本部長として透明性の高い情報開示や株主利益に資する的確な経営判断と決断力を発揮してきました。

※2026年3月31日時点の株式名簿に基づいた株式数

常勤監査役
田村 亮

1965年9月21日生/60歳
在任期間: 1年
所有株式数*(百株): 34
取締役会出席回数: 11/11
監査役会出席回数: 10/10

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
当社執行役員 調達本部長
2019年 4月 当社執行役員 整備本部長
2021年 4月 株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
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
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
岡田 譲治

1951年10月10日生/74歳
在任期間: 6年
所有株式数*(百株): 79
取締役会出席回数: 14/14
監査役会出席回数: 12/13

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)
2023年 6月 日本公認不正検査士協会 理事長
(現任)
2024年 6月 会計教育研修機構 理事(現任)
2026年 6月 津田塾大学評議員(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 眞理子

1959年9月24日生/66歳
在任期間: 2年
所有株式数*(百株): 13
取締役会出席回数: 14/14
監査役会出席回数: 13/13

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)
2018年 6月 明治ホールディングス株式会社
社外取締役
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・アドバイスを行っております。

社外監査役/
独立役員
渡辺 淳子

1962年1月2日生/64歳
在任期間: 0年
所有株式数*(百株): ー
取締役会出席回数: ー
監査役会出席回数: ー

2001年 6月 監査法人トーマツ(現:有限責任監査法人トーマツ)入社
2004年 6月 有限責任監査法人トーマツパートナー
2013年11月 有限責任監査法人トーマツ経営会議メンバー
2015年11月 デロイトトーマツ合同会社(現:合同会社デロイトトーマツグループ)及び有限責任監査法人トーマツボードメンバー
2018年 8月 Deloitte Asia Pacific Limited
ボードメンバー
2022年 6月 Deloitte Touche Tohmatsu
Limited ボードメンバー
Deloitte Asia Pacific Limited副議長
2024年12月 デロイトトーマツリスクアドバイザー
合同会社(現:合同会社デロイトトーマツ) パートナー
2026年 6月 当社社外監査役(現任)
双日株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)

選任理由: 同氏は、監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入社以降、監査、M&A支援、内部統制、IFRS・会計助言などに従事し、グローバルな知見と高い専門性、会計に関する高度な知見を有しております。以上により、当社の健全性の維持と持続的な企業価値向上を実現していただけるものと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

委員会就任状況とスキル・マトリックス（2026年8月1日現在）

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	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		●	●	●			●	●		●		
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	レゲット ロス									●	●		●
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	●	●					●	●	●	●
社外取締役/独立役員	三屋 裕子	委員長	●	●	●			●			●		
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	岡田 譲治	オブザーバー				●	●			●			
社外監査役/独立役員	松村 真理子						●	●					
社外監査役/独立役員	渡辺 淳子					●	●			●			

	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
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・人材開発	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

コーポレート・ガバナンス

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。

社外役員の「独立性基準」

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

※業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

▶ 社長などの後継者計画・選任プロセス

社長などに求められる資質を、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員と共に企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めています。社長などの候補人財については、指名委員会において、議論を継続的に実施しており、グループ会社での経営経験、海外拠点での責任者経験や複数分野の経験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、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、戦略的かつ計画的な配置、外部ネットワークの形成や人財のプーリングに関する実践的な議論を実施しています。

当社では指名委員会において、社長などリーダーに求められる資質を定め、その後継者候補の育成については十分に時間をかけて計画的に行っています。継続的な知識習得と多様な経験をさせることなどを通じて、早期に経営に必要な素養を身につけることができるようにしています。

リスクマネジメント

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。

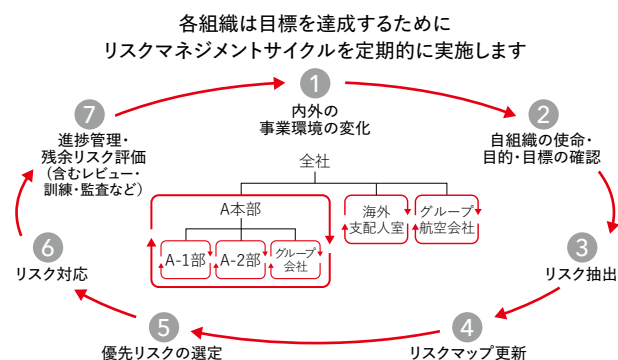
上記組織体制のもとで、リスク管理部門は、グループリスクマネジメント会議、取締役会の監督および主導のもとで、全体的なリスクマネジメントに責任を負い、第1・第2ラインにおける優先度の高いリスクに対してコントロールセルフアセスメントやリスクコンサルティングをしています。

関連情報 | リスクマネジメント体制

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

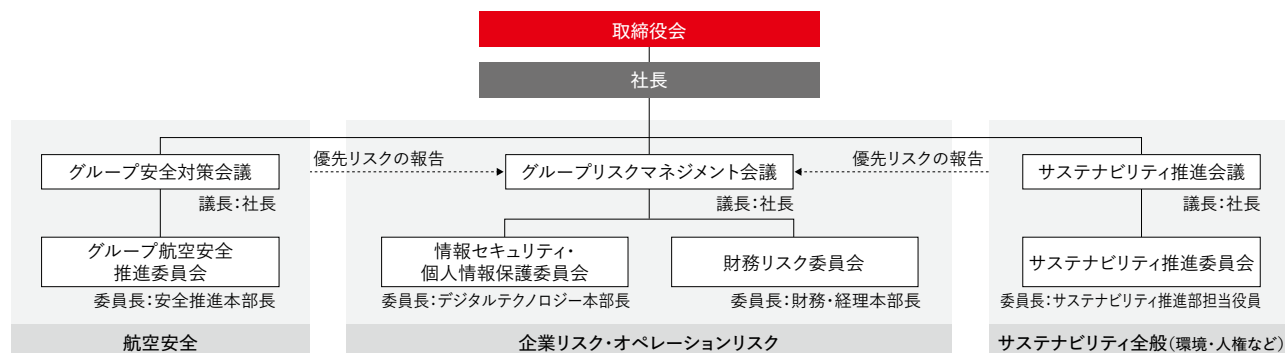
リスクマネジメントの手法

JALグループではリスクを「個人または組織の使命・目的・目標の達成を脅かす事象または行為」と定めることで、全組織長にリスク責任者としてリスク管理を義務づけています。予防的なリスク管理のため、リスク責任者は1年に2回リスク評価を行い、優先リスクを抽出してリスク対応を講じます。リスクを統括する専門組織により、優先リスクを再評価し、そのリスク対応をワークショップ形式のコントロールセルフアセスメントを通じて強化するとともに、必要に応じてリスクコンサルティングを実施します。



関連情報 | BCMの強化

<https://www.jal.com/ja-jp/sustainability/governance/riskmanagement/#bcp>



リスクマネジメント

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。近年では地政学リスクの深刻化に伴い、空路や供給網などのリスクを想定した対策、および機動的な機材投入など、情勢変化のリスクに即時に対応するため、それぞれ対策本部を設置して情報の収集・分析、および対応に当たっています。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。

セキュリティ対策

＞ 強固な情報セキュリティ体制の実現

JALグループは、安全・安心な航空輸送サービスを提供し、株主の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーからの信頼にお応えするため、情報セキュリティを経営が取り組むべき最重要

課題の一つとして位置づけています。

そのガバナンス体制として、社長が議長を務める「グループリスクマネジメント会議」のもと、副社長を含む執行役員で構成する「情報セキュリティ・個人情報保護委員会」において、グループ全体の課題確認や対処方針を迅速に議論しています。この方針に基づき、実務を担う専門組織であるSOC（セキュリティ・オペレーション・センター）やCSIRT（コンピュータ・セキュリティ・インシデント・レスポンス・チーム）が、国家サイバー統括室、警察、国土交通省などの関係政府機関、社外の専門機関、交通ISACや航空アライアンスの情報共有体制などと緊密に連携し、グループ全体における強固な情報セキュリティ体制を実現しています。

これらを支える「人財」の育成・啓発にも注力しており、役員向けの定期的なアップデートや管理職向け教育をはじめ、全社員を対象とした年2回以上の情報セキュリティ教育と年複数回の標的型メール対処訓練を継続している他、CSIRTメンバーへの高度なインシデントレスポンス演習など、専門組織に対する教育も徹底しています。

＞ 法令遵守と国際標準への適合

対策の基準として、日本の個人情報保護法やEUのGDPR（一般データ保護規則）など、諸外国の個人情報保護法制を厳格に遵守するとともに、「航空分野における情報セキュリティ確保に係る安全ガイドライン」への準拠、およびISO27001やNIST CSFといった情報セキュリティに関する国際標準への適合を進め、客観的な安全性を担保しています。

＞ 今後の重点取り組み

今後の重点取り組み領域としては、まず諸外国の法制度などに対応し、安全推進組織と関係組織が連携して空の安全・保安を守るための「航空情報セキュリティ」の体制・プロセス整備を推進しています。さらに、急速に進むAIの活用やAIエージェントへのサイバー攻撃、また、最先端AIを悪用した高度な脅威に対抗するため、AI

技術を用いたセキュリティ対策の導入やシステム脆弱（ぜいじゃく）性修正の高速化、サイバー被害を想定したIT BCP（業務継続計画）の強化・訓練を実施しています。

DX（デジタルトランスフォーメーション）の加速に伴い、サイバーセキュリティの脅威は日々増大していますが、JALグループはこのリスクに永続的に対応し、体制を持続的に発展させるため、外部専門機関との協力関係のさらなる強化も検討しております。今後とも、確固たるセキュリティ基盤を構築し、安全な社会の実現と持続的な企業価値の向上に邁進します。

 **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.co.jp/ja/footer/security/>

VOICE

AI活用を支えるセキュリティ・ガバナンス

JALグループにおいて、AIが提供する情報の正確性や信頼性は、お客さまの安全・安心を支える基盤の一つです。その一方でAIの急速な進歩に伴い、その利便性を活用したサービスへの期待が高まる中で、回答の正確性や倫理面、セキュリティ上のリスクもあります。そのためJALグループでは、お客さまサービスにAIを導入する際、法的遵守はもちろん、AI活用ガイドラインに基づき、リスクを未然に防止するためのガバナンス体制を運用しています。日々アップデートされる最新技術やAIガバナンスに関する幅広い知識が要求されますが、最先端の領域に挑みながら、JALの安全・安心を形作るプロセスに、大きなやりがいを感じています。

JALデジタル デジタルマネジメント部
 セキュリティ・AI戦略グループ
 木村 千龍



行動規範に基づく取り組み

JALグループ行動規範は、JALグループが事業を行う上での社会への約束であり、かつ社員全員が日々の業務を通じて持続的に価値を創造する上で遵守すべき行動指針です。

JALフィロソフィの実践とともに、全員が行動規範に沿って考え行動することで、サステナビリティ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-jp/about/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、透明性の高い経営と幅広いステークホルダーとのより良い対話に向けた情報開示の充実と質の向上に努めています。
- 情報開示に当たり、丁寧な情報提供と、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。
- 財務情報やサステナビリティの取り組みを統合して報告する「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。

▶ 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いては、**機関投資家との対話**  P.39 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、対話機会の拡充やさらなる情報開示の充実と質の向上に取り組んでまいります。

ディスクロージャー・ポリシー

https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/information-disclosure/pdf/disclosure_policy_ja.pdf

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、社員一人ひとりが行動規範を理解・実践できるよう、毎年5月に全社員対象のコンプライアンス研修を実施しています。また、毎年10月をコンプライアンス月間と定め、行動規範に関する研修を実施しています。2025年度の研修では、コンプライアンス経営に資する健全な職場環境の構築を目的に相互コミュニケーションの重要性を学び、行動規範の確実な実践につなげました。さらに、役員層を含む階層別教育や職場ご

行動規範に基づく取り組み

との課題に応じた教育も実施し、社会から信頼され続ける企業を目指して、社員の行動規範に基づく行動と意識向上に取り組んでいます。

内部通報体制

JALグループでは、社員が匿名で利用できる24時間・365日対応の日英両言語対応通報・相談窓口を社内外に設置しています。グループ各社にも独自の相談窓口があり、不正行為の早期発見・是正に努めています。2025年度の内部通報件数は407件（前年度349件/社員100人当たりの件数1.06件）でした。引き続き、社内教育を通じて制度の周知を図り、利用しやすい窓口づくりを進めていきます。

2025年度 行動規範違反件数

2025年度の行動規範違反件数（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・処分を行うだけでなく、定期的に事例を共有し、社内教育や再発防止のための仕組みづくりにも力を入れています。なお、ハラスメント件数は前年度と同数の14件でした。ハラスメントへの正しい理解がまだ浸透していないこともあり、言葉の受け取り方のずれや業務指示の誤解が生じているため、引き続きケーススタディを中心とした研修を実施し、社員の意識向上に努めていきます。

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ともに、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。

健全なサプライチェーン実現への取り組み

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、健全なサプライチェーンを実現するために、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」の遵守を依頼しています。また、当社との結びつきが深く、ESG（環境、人権、労働、腐敗防止など）リスクが高いと考えられる商材を取り扱うお取引先さまを重要な一次サプライヤーに選定し、アセスメントを行っています。2025年度は重要な一次サプライヤー64社に、Sedex[※]や当社独自の自己評価アンケートへの回答を依頼し、当社の求める基準に満たない場合には改善計画書の提出をお願いして

います。また、外部の評価ツールでリスクが高いとされる国、業種に該当するサプライヤーの拠点に対し、人権リスクに特化した実地確認を行っており、2025年度は18社に実施しました。これらの取り組みを通じ、人権への負の影響の防止・軽減に取り組んでいます。主な改善事例として、多言語ポスターの掲示・全従業員を対象とした人権教育の実施・安全な就労環境の整備などが挙げられます。

加えて、当社の事業戦略を遂行する上で不可欠な、省燃費機材とSAFの確実な調達のため、これらを扱う重要なお取引先さまと、日々コミュニケーションを行っています。

さらに、重要な一次サプライヤーを通じて二次サプライヤーに対して、当社の自己評価アンケートなどを用いて、当社と同様の観点によるアセスメントやフィードバックを実施していただき、人権に関する社会の動向の周知や、人権尊重に向けた取り組みの支援をしています。

最後に、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のため、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、サステナビリティ観点の教育を継続的に行うとともに、当社の購買慣行が「JALグループサプライヤー行動規範」の遵守を妨げていないか、社内アンケートを実施し、自らの購買慣行を点検しています。

※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。



多言語ポスターの掲示

お取引先さま向け相談窓口

法令や「JALグループサプライヤー行動規範」から逸脱する行為からの救済のため、通報者保護と複数の通報の方法を備えた「JALサプライヤーホットライン」を設けています。お取引先さまや従業員の方から直接相談を受け付け、外部有識者の意見も踏まえ対応しています。なお、2025年度の通報実績は2件でした。

行動規範に基づく取り組み

食に関する取り組み

JALグループは空の旅における機内食などのご提供にあたり、食の課題を持続可能な事業運営の重要テーマと捉えています。行動規範「一人ひとりの尊重と働きがい」「豊かな地球を次世代へ」のもと、生態系や労働環境に配慮した持続可能な調達や、食品ロスの削減・資源循環を推進します。

現在、世界の温室効果ガス排出量の21～37%が食品に関わる一方で、生産された食品の約3分の1が廃棄されているといわれています。また、農漁業の生物多様性への影響や労働環境の人権問題など、課題は多様です。

安全で安心な食の体験の提供を通じ、ステークホルダーの皆さまとの信頼を築き、企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

サプライチェーンも含めた食品廃棄削減プログラムを実践

生産	- 廃棄部位の活用 - 規格外食材の採用	 ラウンジ 凸凹スープ 畑で廃棄されてしまう規格外の岩津ネギを使用したポタージュ凸凹スープ。
加工	- 加工残渣を堆肥化している取引先から購買することで堆肥化を推進 - 循環型野菜の採用	 循環型野菜の使用 加工の過程で出た残渣(ざんさ)を堆肥化し、それを肥料にして育てたほうれん草を使用しています。
購買・保管	- 予約分析による食材購買の最適化 - 歩留まり向上	 JALロイヤルケータリング機内食工場 環境認証(ISO14001)を取得した工場では、食品廃棄削減を環境目標に掲げた取り組みを行っています。
調理	- 調理残渣(ざんさ)の堆肥化 - 可食部の過剰な除去の防止や端材の再利用 - 予約分析による調理数の最適化	 調理残渣の堆肥化装置 JALロイヤルケータリングでは、調理残渣(ざんさ)を日々堆肥化し、資源循環を実践しています。
提供	「JAL Meal Skip Option」の展開 - 完食していただけるメニューの開発 - 食べ残し防止の呼びかけ(メニューカード) - 余剰食品の慈善団体への寄付(累計約45万食分)	 JAL Meal Skip Optionサービス お食事をせずに、機内でゆっくりお休みになられたいお客さまのご要望を実現したサービスです。

持続可能性の追求

● 第三者認証制度の活用

- ・2020年2月にMSC・ASCのCoC(流通)認証を航空会社として初めて取得しています。
- ・環境負荷が少なく栄養価の高い「未来の食材50」を使用したメニューを機内・ラウンジで提供しています。

ASIAGAP



RED U-35との
コラボメニュー



JAL CAFÉ LINES



ASCエビとキヌアの
サラダ



「未来の食材50」を
活用したメニュー



環境価値重視認定ワイン Vietti
'Tre Vie' DOCG Barbera d'Asti
2023

(注)画像はイメージです。

・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-jp/sustainability/governance/csr-procurement/certified-products/>

 栄養への取り組みはこちら

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

● 食の安全の追求

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

 食の安全の追求についてはこちら

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

VOICE

国際線ビジネスクラスにおける食品ロス削減への取り組み

国際線欧米路線のビジネスクラスにおける食品ロス削減施策について日々取り組んでいます。

当該路線では、アラカルトメニューとして1便当たり12種類のメニューを掲載していますが、提供されずに廃棄するメニューがあることが課題でした。そうした課題を解決するため、担当の客室乗務員が毎便の消費状況データをシステムを通じて報告し、これらの詳細な実績データを収集・分析することで、提供されずに廃棄されるメニューの搭載数を最小限に抑えるという、機内食の搭載計画の最適化を進めています。引き続き、効率的なリソース活用と環境負荷の低減に向けて取り組んでまいります。

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

神谷 茂男



人権の尊重

基本的な考え方

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。そのために、全ての役員・社員は、人権の尊重が普遍的な価値であり、企業理念の実現と一致するという考えに基づき、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。また、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、サプライチェーンにおける人権侵害の防止に努めます。



人権尊重の取り組み

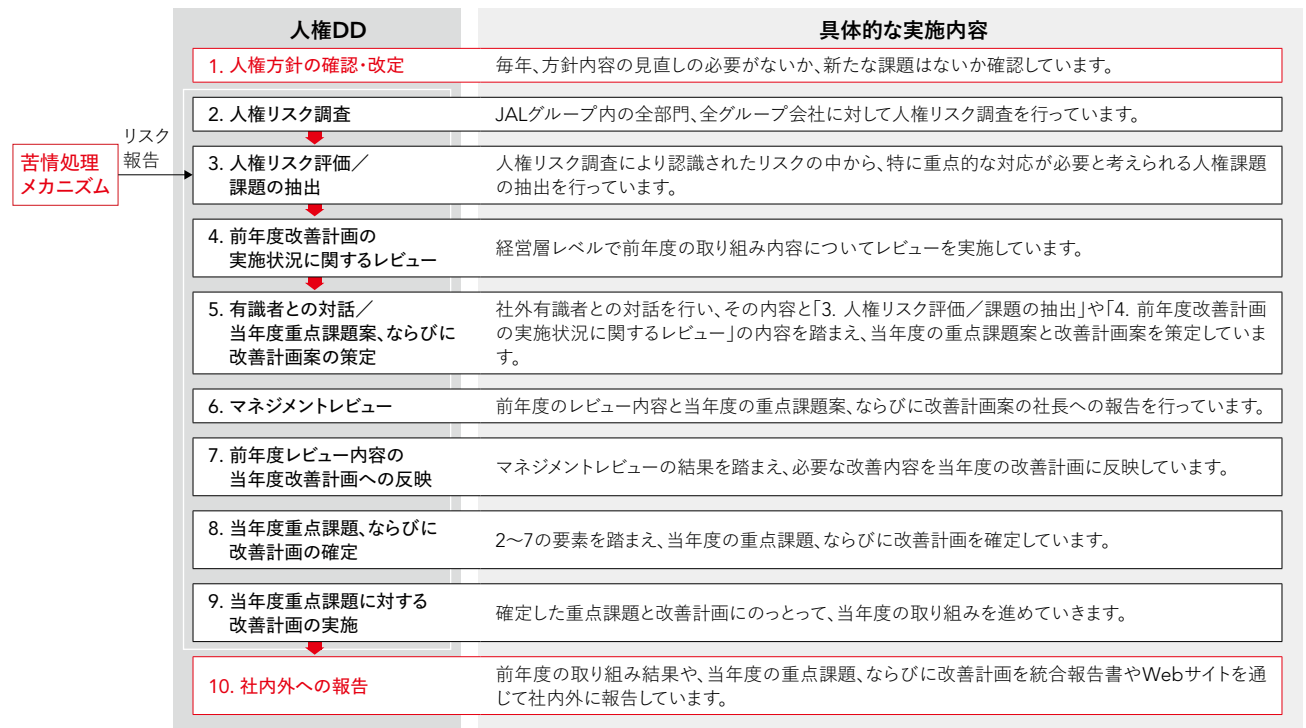
お客さまや、ビジネスパートナー、地域の方々、JALグループ社員など、あらゆるステークホルダーに対する人権への負の影響を防止・軽減するため、人権デューデリジェンス（人権DD）と苦情処理の仕組みを事業プロセスの中に組み込んでいます。

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

対する負の影響の防止・軽減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（責任ある調達活動の推進（P.112））を行います。

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）



人権の尊重

2025年度の人権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。2025年度は、当社との結びつきが深くESGリスクが高いと考えられる商材を扱う重要な一次サプライヤー64社に対し、Sedex*や当社独自の自己評価アンケートを実施しました。加えて、外部の評価ツールを活用しリスクが高いと判断される国、業種に該当するサプライヤーの拠点については、人権リスクに特化した実地監査も行い、健全性を確認しました。また、二次以降のサプライヤーについても、重要な一次サプライヤー経由で健全性を確認しています。 *2004年にイギリスで設立されたNPO団体で、エシ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。	 ● 重要一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%(64社) ● 監査対象重要一次サプライヤーの人権監査実施率: 100%(18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。2025年度は、すべての機内サービス用品をFSC認証紙に置き換えるとともに、機内食では認証食材を採用しました。	 ● 森林資源に配慮された国際的な認証紙を利用しての機内アイテム数の割合: 100%
	生物多様性を含めた自然に関わる人権の尊重	生物多様性をはじめとする地域の自然環境の毀損は、そこに住む方々の人権に負の影響を及ぼすと認識し、取り組みを進めています。2025年度は、タンチョウ保全で協力する北海道長沼町とステークホルダー対話を実施し、農家や専門家を交えた地域住民の声を反映しながら、「人と自然の共生」を目指す現地の状況を直接確認しました。また、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: 実施
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。社員教育、環境整備、情報発信、アクセシブルツーリズムを4つの柱としており、2025年度は、知的・発達障がいのあるお客さまを対象に旅への不安を解消するハンドブック『Beyond Guide』を製作し、また、発達障がいのあるお客さま向けに搭乗体験会を実施しました。	● 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率: 0.84%
	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防ぐことは、航空会社の社会的責務であるという認識のもと、2025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連携の一環として、航空会社や空港運営会社、関係公的機関が協力して実施した成田空港内での啓発動画放映プロジェクトに参画し、人身取引防止に業界全体および官民連携で取り組んでいることを社会に広く発信しました。	● 人権尊重に関する教育の受講率: 80.0%
	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。2025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。	
社員	ハラスメントの防止	社内のハラスメントを防ぐ取り組みとして、2025年度は、特にパワーハラスメントについて実際の事案を丁寧に紐解き、その背景と課題を分析して各種研修でケーススタディを取り入れた実践的な教育を実施しました。またカスタマーハラスメント対応にも注力しており、2025年度は社員の対応力強化のための教育を拡充させるとともに、お客さま向けの啓発動画の作成など、カスタマーハラスメント防止のための業界連携の取り組みにも積極的に参画しました。	● 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。2025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。	● 長時間労働に該当する社員比率: 4.48%
	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。2025年度はジェンダーバランスに着目した取り組みとして、お茶の水女子大学との共同研究の開始や共育で促進のためのセミナー・イベントを実施しました。また、障がいのある社員について、個々のスキルアップやキャリア形成支援を推進し、活躍する地域・職域のさらなる拡大を図るなど、多様な人材が活躍する組織づくりに努めました。	● 女性管理職比率: 31.9% ● 障がい者雇用率: 3.19%
	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材の育成に取り組んでいます。2025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。	 ● 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: 75%
	個人情報漏えい防止	これまで以上に厳格な情報管理体制を構築するため、情報システム部門を有するグループ8社へ国際標準規格である「ISO/IEC27001:2022」の認証を拡大させました。また、社員の情報セキュリティに関する更なる意識啓発と対応力の向上を目的に、JALグループ全社員を対象にした教育の実施や強化月間の開催、標的型メール攻撃訓練を隔月に一度の頻度上げて実施するなど、さらなるガバナンスの強化を図りました。	● 情報漏えいインシデント発生件数: 2件

人権の尊重

人権重点課題の再定義

JALグループでは、毎年度の人権DDのプロセスにおいて、優先的に対応すべき人権課題として「人権重点課題」を特定し、それに基づき人権尊重の取り組みを推進しています。

2025年度の人権DDにおいては、取り組みをより本質的なものへと深化させるため、2026年度に向け、主に以下の観点から重点課題のアップデートを図りました。

●重点課題の集約と体系化

- 重点課題とする理由の深掘り
- 人権リスクの防止・軽減に向けた「対象」の明確化

2025年度には11項目設定していた人権重点課題を5項目に集約したうえで、JALグループの理念体系や事業特性との関連性を意識しつつ、「重点課題と考える理由」や「想定されるライツホルダー(企業が尊重すべき人権の主体)」について整理・明確化しました。

これによって一つ一つの課題の重要性が浮き彫りになり、「なぜ取り組むのか」「誰にとっての、どのような負の影響を防止・軽減するのか」という点が明確になったことで、さらなる取り組み

の深化に繋げるための素地を整えることができました。

また、社外有識者との対話において、人権リスクはあくまでライツホルダーにとってのリスクであり、企業視点での経営リスクや事業リスクとは異なる、という本質的な示唆をいただきました。これにより、ライツホルダー視点で取り組みを進めることの重要性を改めて深く認識しました。

今後は新たに設定した人権重点課題に基づき、ライツホルダー視点に立った人権尊重の取り組みをさらに深化させていきます。



社外有識者との対話

■ 2026年度人権重点課題

人権重点課題	重点課題と考える理由	想定される負の影響の例	想定されるライツホルダー
あらゆる差別の防止・公平な機会の確保	● Purposeとして掲げる「多くの人々が自由に行き交う心はずむ社会」の実現のためには多様性尊重が不可欠であり、差別や機会格差の発生はその実現を妨げるもの	● 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や機会格差の発生	● あらゆる属性を持つお客さま、JALグループ社員
安全で健全な労働環境の実現	● 社員の心身の健康は安全運航を堅持するための前提条件であり、企業理念である「全社員の物心両面の幸福」「お客さまに最高のサービスを提供する」を実現するうえでの基盤となるもの	● 長時間労働の発生による社員への身体的・精神的悪影響 ● 社員間におけるハラスメントやカスタマーハラスメントの発生による社員への精神的悪影響 ● 上記事象などに起因する安全やサービス品質低下によるお客さまへの負の影響	● JALグループ社員 ● 安全で健全な労働環境が実現されないことによる安全・サービス品質低下の影響を受けるお客さま
プライバシーの権利の保護	● 当社便を利用されるお客さま、JMB会員、JALカード会員、グループ社員など非常に多くの個人情報をお預かりしており、漏えいなどの問題が発生した場合の人権への影響規模が大きいものとなり得る	● お客さまや社員の個人情報の漏えい、不適切な方法による取得・第三者への提供などによるプライバシー侵害	● 個人情報の権利主体であるお客さま、JALグループ社員
バリューチェーンにおける人権の尊重	● 事業の特性上、非常に多くのサプライヤーと取引しており、サプライチェーンが広範であるため、潜在的な人権リスクを内包しやすい ● 地域の自然環境を観光資源として活用する事業の特性上、事業の展開が意図せず環境や地域社会に悪影響を及ぼしてしまう可能性がある	● サプライチェーン上での人権侵害の発生 ● 事業活動による環境や生物多様性への悪影響などを含む先住民・地域住民への負の影響	● サプライチェーン上の労働者 ● 事業活動の影響を受ける地域住民
航空機を利用した人身取引の防止	● 人身取引は犯罪かつ重大な人権侵害であり、自社便が利用されることで直接関連してしまうリスクがある ● 防止対策をしっかりと講じることで人身取引を水際で防ぐことができる ● お客さまの安全にも関わる問題であり、対策を講じることが航空会社の社会的責務とされている	● お客さまが人身取引の被害者となる	● 人身取引の被害者(被害に遭うおそれのあるお客さま)

▶ 社外有識者からのコメント



森・濱田松本法律事務所
パートナー
梅津 英明 氏

今回の人権重点課題の見直しにより、一つ一つの課題の力点が明確になり、「なぜ取り組むか」「どうすれば解決するか」というマインドへの転換が図られたという点で、良い意味で大きな変化が見られました。「重点課題と考える理由」については、社内外から共感を得られるようなストーリー性のある内容を示すことが、取り組みの推進力強化につながる場合もあり、重要です。その際注意すべきこととして、人権リスクはあくまでライツホルダーにとってのリスクを指し、企業視点での経営リスクやビジネスリスクとは本質的に異なるため、分けて考える必要があります。また各課題に紐づくライツホルダーの解像度を上げ、どのような人々かを具体的に思い浮かべられるようにすることで、より本質的な取り組みにつなげることができます。