



JAL REPORT 2026

JALグループ統合報告書 | 2026年3月期

序章	
▶ 理念体系	
思い描く未来の社会	
JAL Vision 2035	
目次	
お伝えしたいポイント	
グループCEOメッセージ	
挑戦と変革の航跡	
特集1: 培ってきた強み	人的資本
	社会・関係資本
大切にしている価値観	JALフィロソフィ
	揺るぎない安全
	部門別採算制度
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して
ガバナンス	
データ集	

理念体系

人・モノの「移動」を通じて、地域や国・世代を超えた「つながり」を
社会全体に広げていくことで、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。



思い描く未来の社会

社会課題

- ▶ 環境問題や人口減少に加え、人と人との関係性の希薄化や相互理解不足が進行
- ▶ 個人の幸福に影響を与える社会課題が顕在化



地球環境の劣化



人口減少・地域の衰退



途上にある共生社会の実現



孤独・孤立

Sustainable Well-being Future

地域や国、世代を超えた人と人との
心はずむつながりが、社会全体に広がる



社会・人々の ウェルビーイング

社会

人々がつながり助け合うことで余裕が生まれ、地域固有の文化や経済が尊重される平和な社会

人々

一人一人が社会とつながり、多様な価値観が尊重され自立的に人生を選択できる。その充足感が心身の健康を育み、利他の心をもって他者と分かち合える



環境・社会の サステナビリティ

環境

地域や世代を超えて多くの人々が環境問題を自分事として捉え、自然と調和した豊かな暮らしを次世代へつないでいく

社会インフラ

あらゆる地域や国を結ぶ交通ネットワーク/次世代モビリティが、重要な社会インフラとしてグローバルな人やモノのつながりを支えている

序章

理念体系

▶ 思い描く未来の社会

JAL Vision 2035

目次

お伝えしたいポイント

グループCEOメッセージ

挑戦と変革の航跡

特集1: 培ってきた強み | 人的資本

社会・関係資本

大切にしている価値観 | JALフィロソフィ

揺るぎない安全

部門別採算制度

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

Sustainable Well-being Future

JALグループの強みを生かした価値を提供し、サステナブルでウェルビーイングな未来を目指す

OUR VALUE

安全・安心な未来の空

航空ネットワークと次世代モビリティで世界中の人やモノの自由な往来を支え続ける。テクノロジーで進化する安全・安心と環境負荷軽減により、持続可能な未来の空の実現をリードする

お客さまの心に響く出会いと体験

移動中や旅先、日常生活のあらゆる場面でリアルならではの五感をくすぐる体験やスマートなサービスを通じて心に響く感動をお届けし、お客さまの新たな一歩を後押しする

関係・つながりの創造

人やモノの移動を通じて、地域や国、世代を超えた関係・つながりを創造。多様なパートナーと共創し、社会と人を幸せにする関係・つながりを社会全体に広げていく

安全を支え、最高のサービスを生み出す
プロフェッショナリズム

JALフィロソフィ

新たな価値を創る
変革・挑戦文化

OUR DNA

序章

理念体系
思い描く未来の社会
▶ JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1: 培ってきた強み | 人的資本
社会・関係資本
大切にしている価値観 | JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

目次

序章

理念体系	1
思い描く未来の社会	2
JAL Vision 2035	3
目次	4
お伝えしたいポイント	5
グループCEOメッセージ	6
挑戦と変革の航跡	13
特集1: 培ってきた強み 人的資本	15
社会・関係資本	16
大切にしている価値観 JALフィロソフィ	17
揺るぎない安全	19
部門別採算制度	23

RUNWAY 01

投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化	25
価値創造プロセス	26
企業価値向上に向けた	
JALグループ経営ビジョン2035	
グループCFOメッセージ	27
過去中期経営計画の振り返り／	
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ	30
経営環境および戦略の骨子	31
社会価値創出と経営目標の達成による	
JAL Vision 2035実現へ	32
新マテリアリティと打ち手となる戦略	33
新マテリアリティの特定	34
財務戦略	36

事業概要	40
フルサービスキャリア	41
貨物郵便	43
LCC	45
3つのドライバーによる国際路線事業の成長	47
マイル/金融・コマース	48
特集2: マイル/金融・コマース事業の	
さらなる成長と経済的価値・社会的価値の	
最大化に向けて	50
グランドハンドリング受託	52
次世代モビリティ	53
「関係・つながり」創出による価値創造へ	54

RUNWAY 02

お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して

CX戦略	
グループCCOメッセージ	57
CX戦略の詳細	59

RUNWAY 03

人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して

人的資本の強化	
人財担当役員メッセージ	63
人的資本経営	65
知的資本の強化	
DX担当役員メッセージ	70
DX戦略	72
生産性向上	74

RUNWAY 04

次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み	
GX担当役員メッセージ	76
環境マネジメント、TCFD・TNFDの	
ガバナンスおよびリスク管理	78
気候変動への対応(TCFD)とGX戦略	79
生物多様性の保全(TNFD)	90
限られた資源の有効利用	93

ガバナンス

社外取締役・取締役会議長メッセージ	95
コーポレート・ガバナンス	97
リスクマネジメント	109
行動規範に基づく取り組み	111
人権の尊重	114

データ集

主要財務データ	118
事業データ	120
社外からの主な評価	123
株主情報・会社概要	124

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 2026」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

2025年4月～2026年3月(2025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139社および関連会社54社を合わせたJALグループ194社。

● 発行月

2026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ティブ

<https://www.jal.com/ja-jp/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。

CONTENTS

序章

理念体系	
思い描く未来の社会	
JAL Vision 2035	
目次	
お伝えしたいポイント	
グループCEOメッセージ	
挑戦と変革の航跡	
特集1: 培ってきた強み 人的資本	
社会・関係資本	
大切にしている価値観 JALフィロソフィ	
揺るぎない安全	
部門別採算制度	

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

お伝えしたいポイント

POINT

1

2035年の思い描く未来を示した 企業価値向上ストーリー

▶ P.26

培ってきた資本の強みを原動力に、事業ポートフォリオ変革を通じて社会価値を創出し、Sustainable Well-being Futureを実現するプロセスをお示しします。

POINT

3

攻めの成長投資とリスクに強い 財務資本戦略

▶ P.27 ▶ P.36

攻めの投資戦略に加え、市場の関心が高いコスト上昇への備えや規律ある投資管理、非航空領域の拡大、永久劣後債などの活用によるWACC低減策などをお伝えします。

POINT

5

新ブランドと強みを活かした 独自の顧客戦略

▶ P.56

強固な顧客基盤を活かし、お客さまとの深く長い関係を築く顧客戦略を解説。新たなブランドスローガン「Soaring Together」の主旨や目的を説明します。

POINT

2

新たな経営ビジョンと 成長ロードマップ

▶ P.27

過去中計の振り返りと新たな経営ビジョンを体系的に揭示。レジリエンスを高める「事業ポートフォリオ変革」を図解するとともに、企業価値向上への道筋を解説します。

POINT

4

新マテリアリティの特定と 実行プロセス

▶ P.33

新経営ビジョンにあわせ「7つの新マテリアリティ」を特定。策定プロセスからKPI、ガバナンス、社内浸透までを一貫通貫で詳しくご紹介します。

POINT

6

2050年ネットゼロに向けた GX戦略の現在地

▶ P.75

2025年度のSAF1%置き換え目標を達成。2050年ネットゼロ実現を見据えた省燃費機材への更新など、「5つの柱」による環境対応と事業成長両立への道筋をお示しします。

真正性表明

JALグループは、新たな成長戦略である「JALグループ経営ビジョン2035」を策定いたしました。今後は、事業ポートフォリオ変革を推進するとともに、将来を見据えた戦略的な成長投資を着実に実行し、社会価値の創出を通じた持続的な成長と企業価値向上を目指してまいります。

これに伴い、本レポートでは、JALグループが描く成長ストーリーをステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えできるよう、開示内容の充実を図るとともに、全体の構成を見直しました。

私は、本レポートの作成プロセスを統括し、その内容について十分に確認しております。また、本レポートが、JALグループの経営方針や取り組み、将来に向けた考え方を誠実にお伝えするものであることを表明いたします。本レポートがステークホルダーの皆さまとの対話に資する媒体となり、その理解を深めていただく一助となることを期待するとともに、今後も開示の充実を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。



代表取締役社長
グループCEO

鳥取 三津子

序章

理念体系

思い描く未来の社会

JAL Vision 2035

目次

▶ お伝えしたいポイント

グループCEOメッセージ

挑戦と変革の航跡

特集1: 培ってきた強み | 人的資本
社会・関係資本

大切にしている価値観 | JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

序章

理念体系

思い描く未来の社会

JAL Vision 2035

目次

お伝えしたいポイント

▶ グループCEOメッセージ

挑戦と変革の航跡

特集1: 培ってきた強み | 人的資本
社会・関係資本大切にしている価値観 | JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指してRUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指してRUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指してRUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

グループCEOメッセージ



「JALグループ経営ビジョン2035」を 着実に実行し、社会価値の創出と グループの持続的な 成長・企業価値向上を両立し続ける 企業グループへと進化してまいります

JALグループは、10年後の「思い描く未来の社会」と、その社会における「JALのありたい姿」を示す“JAL Vision 2035”を掲げ、新たな中長期成長戦略「JALグループ経営ビジョン2035」を策定しました。JALグループの存立基盤である「揺るぎない安全」を未来へ継承するとともに、10年先を見据えた抜本的な変革に挑み、社会価値の創出とグループの持続的な成長・企業価値向上を両立する企業グループへと進化してまいります。

代表取締役社長
グループCEO

鳥取三津子

Message from the CEO

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
▶ グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本
大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

グループCEOメッセージ

CEO就任3年目を迎えて

▶ 2年間の成果と課題

JALグループCEOに着任し、早いもので3年目の夏を迎えました。

CEOに就任した際、私は自分らしく、「現場」と「経営」の二つの視点から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。宣言したことに対し、この2年間で振り返ると、宣言したとおりに達成できたことと、まだ道半ばであることが、それぞれあるように思います。

まず、2021-2025年度中期経営計画の最終年度であった2025年度は、国際旅客事業が引き続き好調に推移し、国内旅客事業も需要喚起施策により伸長したほか、高収益なマイル/金融・コマース事業も着実に成長しました。その結果、売上収益は再上場後過去最高、EBITは過去最高となるなど、大きな成果を収めることができました。加えて、EBITマージン、ROIC、EPSなど、キャッシュ・フロー創出力や資本効率、株主価値や企業価値と関連性が深い各種指標についても目標を達成することができました。こうした結果は、ステークホルダーの皆さまからの力強いご支援と、社員・役員が一丸となって高い目標に挑み続けた努力の結果であると捉えています。



一方で、安全に関する事象が相次いだことについて、何よりも重い課題として受け止めています。乗務員による不適切な飲酒事案の発生により、お客さま、株主・投資家の皆さまをはじめとする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

ことを深く反省しております。いかに業績が順調であっても、安全への信頼が揺らげば、企業としての存在意義は成り立ちません。改めまして、心よりおわび申し上げます。

▶ 向かい風があるからこそ、飛行機は飛び立てる

私たちはこれまでに幾多のイベントリスクを経験してきましたが、コロナ禍での経験を経て、自社がポラティリティの高い業態であることを改めて強く思い知ることとなりました。2026年4月の入社式で私は、グループ約2,100人の新入社員に向けて、「向かい風があるからこそ、飛行機は飛び立てる」とお伝えしました。私は2020年に役員に就任以来、CEO就任後の2年間も含め、強い逆風が吹きつけ、常に逆境の中に身を置いてきたように感じます。



2026年度JALグループ入社式で、新入社員と共に折り紙飛行機を飛ばす様子

しかし私には、これまでの現場経験などで培った「逆境を跳ね返す力」があり、平穩無事な時よりも、むしろこうした苦しいときにこそ「飛行機が今、上昇中にある」と捉えられる強みがあると思っています。JALグループは経営破綻、コロナ禍といった未曾有の危機を経験してきました。そして現在も、地政学リスクや燃油高騰といった激しいポラティリティに対峙しています。外部環境の不安定性は常態化しつつありますが、こうした逆風を推進力に変え、会社を上昇気流に乗せ、グループCEOとしてけん引してまいります。

JALグループの強み

▶ 長期にわたり培ってきた社会・関係資本

事業環境の変化スピードが非常に速く、かつ多くの社会課題が顕在化する中、JALグループは従来の5カ年の中期経営計画という枠組みを超え、10年後のありたい姿として「JAL Vision 2035」を掲げ、その実現に向けた「JALグループ経営ビジョン2035」

詳細はこちらをご覧ください。
グループCFO
メッセージ
▶ P. 27-29

CONTENTS

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
➤ グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本
大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

グループCEOメッセージ

(以下、同ビジョン)を策定しました。詳細は後述しますが、同ビジョンは現在の延長線上にはない抜本的な変革と挑戦を推進することで、大幅な利益成長と企業価値向上を目指しています。この実現に向けた原動力となるのが、JALグループが長年蓄積してきたさまざまな資本の強みです。

特に、提携航空会社とのネットワーク、地域社会やお取引先さまとのパートナーシップ、JALマイレージバンクの顧客基盤などはJALグループが誇る社会・関係資本です。私たちは現在、移動手段を提供するだけでなく、人やモノの往来を通じて地域や国、世代を超えた「関係・つながり」を創出しています。航空・非航空からなる多様な経営資本を掛けあわせることで、人と人、地域と人などの新たな関係性ができ、社会的価値の創出につながることを目指しています。

JALグループは、「企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します」という企業理念を掲げています。目標を設定し経済的価値を高めていくことは企業としての義務であると同時に、山積する社会課題を解決し、社会と共に発展することこそが、私たちの存在意義であると考えます。

一例として、これまで移動・輸送手段として競合関係にあった鉄道会社と連携し、飛行機と鉄道を組みあわせた新しい旅のスタイルを提案することで、お客さまにご満足いただくとともに、地域の可能性を開花させる取り組みを昨年度から開始しました。

国内航空他社とは、顧客サービスなどで競争しながらも、空港の機能強化などの領域では協調を進めるなど、人口減の進む国内における航空ネットワーク維持のための取り組みを進めています。

また、当社は生命保険会社をはじめ、多様な異業種のパートナーや地方自治体との提携による新たなマイルの価値の拡大、マイルを軸としたエコシステムの構築にも力を入れております。これにより、人の移動や交流を促進するとともに、お客さまの豊かな人生への貢献を目指しています。

将来は、ドローンや空飛ぶクルマなど、次世代エアモビリティを支えるデジタルプラットフォーム「AMOP®」(Air Mobility Operation Platform)の提供により、地域課題の解決を通じて、JALグループとしても発展していきたいと考えています。

➤ **全ての人的資本に光を当てる**

JALグループにとって最大の強みは、人的資本です。全社員が、安全憲章とJALフィロソフィという共通の価値観を判断・行動の基盤とし、新たな価値創造に挑戦しながら変化

を起こしている点は大きな強みです。

例えば支社・支店の社員は、近年の「関係・つながり」という言葉が定着する以前より長年に渡り、地域に根差した取り組みを行ってきました。現在は従来の地域貢献にとどまることなく、地域、会社双方にとってサステナブルであり続けるために、地域課題や地域の魅力を事業へとつなげる挑戦をしています。

JALグループには、お客さまからだけでなく、社内で目立ちにくい業務においても、日々愚直に職務を遂行しながら、現状に満足することなく、一步一步着実に創意工夫と挑戦を重ね、その領域で卓越した力量を発揮している人財が多くいます。私はグループCEOとして、そうした多様な人財一人一人が自信と誇りを持ち、失敗を恐れずに果敢に挑戦が続けられる環境をこれまで以上に整えていきたいと考えています。

私自身のキャリアを振り返っても、30年以上客室乗務員として培った現場感覚は現在も、さまざまな経営判断の根幹となっています。フライト時間は決まっているため、着陸するまでの時間を逆算して物事を進めることはもちろんですが、乗務においては、計算できない想定外の事態に幾度となく遭遇してきました。当初のシナリオが予定どおりに進まなくなったとき、限られたメンバー・時間・設備・情報の中で、JALフィロソフィの「尊い命をお預かりする仕事」という安全の原点を決して損なうことなく、同じ便に搭乗した運航乗務員や客室乗務員、地上から支援する社員とのチームワークで、何かしらの解決策をひねり出す、その底力は今思い返しても、誇らしく感じます。一人一人の持つ多様なスキルや価値観・発想・想いを大切にしつつ、力を存分に発揮できる環境へと改善し続けることで、JALグループの人的資本は更に強みを増していくと確信しています。



JALグループの発展・企業価値向上に大きく貢献した社員を称える「第2回 JALフィロソフィAwards」の様子

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
▶ グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本
大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

グループCEOメッセージ

2021－2025年度中期経営計画の振り返り

▶ JALならではの価値創造が大きく進展

「JALグループ経営ビジョン2035」についてお伝えする前に、まずは「コロナ禍からの回復・成長」をテーマとした2025年度までの前中期経営計画（以下、前中計）の成果と課題についてお伝えします。前述のとおりほぼ全ての目標を達成し、コロナ禍からの再生を確かな成長へとつなげることができた理由は、フルサービスキャリア事業（以下、FSC事業）の復調だけではなく、FSC事業一本足から脱却するために積み上げてきた、次なる成長ドライバーが着実に実を結び始めてきた結果でもあるのです。

例えばコロナ禍でスタートしたLCCのZIPAIRは、太平洋を横断する世界初のLCCとしてマーケットの需要に柔軟に対応し就航地点を順調に拡大したほか、有償座席利用率が9割を超えることも多く、非常に好調です。JALは2026年も9年連続で国際的な航空運輸格付会社SKYTRAXから最高評価の「5スター」をいただき、特にそのホスピタリティは強みであると私自身も自負しています。そうしたJALグループならではの強みとLCCの機動性を融合させたビジネスモデルとシナジーが、ZIPAIRを世界でも類を見ない成功事例にしています。

また、マイル・ライフ事業では、JALカードという強固な顧客基盤を持つ唯一無二の強みを核に非航空領域での新しい価値を拡大し、非航空領域のマイル発行数は年率20%の成長を実現しています。お客さまにはこれまでも幅広くJALカードをお使いいただいています。今後も引き続き多くのお客さまに深く長くご利用いただけるよう、さらなる価値創造と事業拡大を図っていきます。加えて、若年層のお客さまに向けてもマイルを通じて、日常生活だけでなくワクワクする体験機会を増やしていけるよう、新たな事業展開を強化していく考えです。

▶ 事業環境認識/克服すべき課題

このように、航空領域だけに依存しない、レジリエンスの高い事業ポートフォリオへの変革は前中計を通じて着実に進みました。その一方で、国内旅客事業の収益性悪化や、深刻化する人手不足、機材費・環境コストの上昇といった構造的な問題は、一過性ではなく社会構造の変化に伴う不可避な課題として認識しています。

そして、何よりも優先するべきは安全への取り組みです。2024年度と2025年度に安全上のトラブルが相次ぎ、国土交通省から重ねて行政指導を受け、再発防止策に取り

組んできましたが、そうした中で再び、2025年8月と2026年5月に乗務員の飲酒問題が発生したことを、トップとして極めて重く受け止めています。信頼回復に向けてこれがラストチャンスであるとの危機感を持って再発防止に取り組んでいます。安全については、「今日が大丈夫だから明日も大丈夫」、という性質のものではありません。たとえ今日が大丈夫でも、明日になると安全が損なわれる可能性があるという前提に立ち、常に新たなリスクへの意識を持ち続けていきます。いかなる事案もそうであるように、当事者だけが取り組むのではなく、グループ全社員が自分の業務は安全と繋がっているとの認識のもと、我が事として捉えることが重要です。グループ社員一同、心一つにして取り組んでいくことをお約束いたします。そして、2035年には御巣鷹山の事故から50年を迎えます。この原点を胸に、次世代に安全な未来の空を継承するために懸命に取り組んでまいります。



序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
▶ グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本
大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

グループCEOメッセージ

“10カ年の経営戦略のもと、
足元の激しい環境変化に
アジャイルに対応し続ける
単年度計画に取り組みます。”

「JALグループ経営ビジョン2035」を策定

▶ 目指す社会「サステナブルでウェルビーイングな未来」

前記一連の事業環境認識や前中計までの成果と課題を踏まえ、今後もJALグループならではの価値創造によって持続的な企業価値向上を目指すべく策定したのが、「JALグループ経営ビジョン2035」です。同ビジョンの最大のポイントは、従来の5カ年の中計という枠組みを超え、10年後の「思い描く未来の社会」とその社会における「JALのありたい姿」として、JAL Vision 2035を掲げた点です。加えて、その実現に向けた10年間の経営戦略のもと、足元の激しい環境変化にアジャイルに対応し続ける単年度計画に取り組むことも、同ビジョンのもう一つのポイントです。

策定にあたって私がまず念頭に置いたのは、近年の企業を取り巻く環境は、かつてないスピードで変化しているということ、また、変化の速さに加え、私たちが直面する社会課題は更に顕在化し、10年後に向けてより深刻化していくということです。環境問題や少子高齢化などの人口問題、更には地政学リスクの高まりなど、個人の幸福に影響を与える多くの社会課題が顕在化し続けています。そうした中、JALグループとして社会課題の解決に貢献しながら、事業としても成長していくにはどのような戦略が必要なのかについて、私たちは2年以上前から、経営と社員で時間をかけて議論してきました。当初は目の前の社会課題を解決するために取り組むべきことから考え始め、その上で10年先には、全てのステークホルダーが「こうありたい」と思うであろうと考えた世界観が、「サステナブルでウェルビーイングな未来」です。テクノロジーが進展する一方、孤独や分断といった課題が深刻化する中、JALグループは、人々が物理的・心理的な壁を越えて結びつき、一人一人が多様な価値観のもとで自ら人生を選択できる充足感を持ち、その幸福が、社会全体に広がる未来を目指していきます。

▶ 新ブランドスローガン「Soaring Together」に託す思い

そして、同ビジョンの策定と同時に、ブランドスローガン「Soaring Together」を打ち出しました。これは私自身がCX本部長時代から長らく検討を重ねてきたものであり、策定の背景には、お客さま一人一人の価値観が多様化する中、顧客体験の最大化を更に進化させ、お客さまとの「共感」を大切にしていきたいという思いがあります。例えばWi-Fiやフルフラットシートなどの機能的な価値の拡充は今後も重要ですが、多様なお客さまそれぞれに「JALは自分に寄り添い、自分のことを大切にしてくれている」「JALと価値観を共有できる」と感じていただくことを重視していきます。これを確実に実現するために、経営目標の一つとして定めた「お客さまの心に響く出会いと体験」では「お客さまの共感度合い」をKPIとし、2030年には同指標を世界No.1とすることを目指します。JALグループはこれまでも、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」を目指してきましたが、この取り組みをより具体的に進めるための合言葉であり共通の旗印が「Soaring Together」です。

▶ 伴走型リーダーとして、人財一人一人の力を引き出す

また、「Soaring」には「舞い上がる」「飛躍する」という意味と想いも込めています。JALグループとしてお客さまに寄り添うだけでなく、その一步をそっと後押しし、私たちが共に未来へ向かって飛躍していくことが「Soaring Together」の目指す姿です。そのため、まずは社員自身が前向きな気持ちで仕事に取り組み、自信と誇りを持つことが欠かせないほか、私たち経営陣が社員一人一人の価値観を認めることも重要です。社員が「これでいいのだ」と自信を持ち、お客さまにもその思いが伝わっていることを実感できれば、更に誇りを持って仕事に取り組み、「Soaring Together」の実現につながっていくと考えています。

このように、目指す方向性を示しながら社員と伴走することが私なりのリーダーシップであり、この姿勢は客室乗務員時代から一貫するものです。引き続き伴走型のリーダーとして、人財一人一人が存分に力を発揮できる環境や仕組みづくりに注力していきます。



新ブランド「Soaring Together」キービジュアル

グループCEOメッセージ

詳細はこちらをご覧ください。

新マテリアリティと打ち手となる戦略

① P. 33

》新マテリアリティへの取り組みを、期待成長率の向上と資本コストの低減につなげる

同ビジョンの策定に先立ち、マテリアリティについても、社会のサステナビリティ課題を「リスク」と「機会」の両面から捉え直し、見直しを行いました。新たに特定した7つのマテリアリティ「地域の未来の共創」「お客さまの心の豊かさへの貢献」「人的資本の最大化による価値創造」「持続可能かつ未来の航空インフラの実現」「多様性と人権の尊重」「豊かな地球の次世代への継承」「安全・安心な社会の実現」をJAL Vision 2035の実現に向けた重要な取り組みとして位置づけ、2030年の経営目標とマテリアリティKPIを密接に連動させています。これらの取り組みを着実に推進することで、事業の成長機会を拡大し、将来の期待成長率の向上につなげるとともに、持続可能な経営基盤の強化を通じて資本市場からの信頼を高め、資本コストの低減を実現し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

事業ポートフォリオ変革

》これまでとは異次元の大幅な利益成長を目指す

そして、同ビジョンのコアであり、企業価値向上にもっとも直結させる取り組みが「事業ポートフォリオ変革」です。同ビジョンではこれまでと次元が異なる大幅な利益成長を目指し、EBIT目標として2030年に3,000億円、2035年に3,500億円を掲げるほか、ROIC 9%以上、自己資本比率45%程度、EBITマージン10%以上という目標も掲げ、これらを実現するための最大の戦略こそが事業ポートフォリオ変革です。

》成長ドライバーは国際路線事業とマイル・ライフ事業

事業ポートフォリオ変革を成長ドライバーとしてけん引するのが、貨物輸送を含む国際路線事業とマイル・ライフ事業です。国際路線事業では、FSCによる中長距離機材の増機と機材の大型化と、2030年度までに機数を倍増させるLCCのZIPAIRを、成長と戦略投資の両輪に据え、羽田空港の利便性と成田空港の機能強化の双方を活かし、拡大するインバウンド需要とアジア＝北米間の人流・物流を確実に取り込みます。この戦略を通じて、2030年度の国際線ASK(有効座席キロ)を2025年度比で1.3倍にまで引き上げ、拡大する世界の旅客需要を確実に取り込むことで、利益成長の加速を図ります。

マイル・ライフ事業では、JALカードの強みを軸に、マイル・ポイント交換の提携先拡大というこれまでの成長ドライバーに加え、グローバルでの提携先の拡大と積極的な事業投資を通じて、非航空領域でのマイル発行の飛躍的な拡大と事業成長を図ります。2026年度からの5年間で800億円以上の戦略投資を行い、決済や金融、日常生活のあらゆる接点でJALのマイルがたまり、特典航空券に匹敵する魅力ある特典の拡充を図ることで、お客さまと一生涯にわたって深く長くつながることを目指します。そして2030年度には、マイル/金融・コマース領域のEBITを2025年度比1.6倍となる700億円の水準に引き上げることを目指し、2035年には、FSCとFSC以外のEBIT構成比を5対5とすることを目標とします。

一方、国内路線事業については収益性の向上を急務としており、事業構造改革を完遂することが喫緊の課題です。構造的な燃油価格上昇に対応するべく、2027年4月からの国内線への燃油サーチャージ導入を検討するほか、旺盛なインバウンド需要の国内線への誘客を強化するなど、収益構造の抜本的な見直しを進めます。また、デジタル化や生産性向上による自社の効率化に加え、業界横断的な協調体制を更に拡大していきます。これらの変革を確実に実行することで、2028年度には国内路線事業においてEBIT600億円、利益率10%以上の安定した収益基盤を構築し、事業全体の柔軟性とレジリエンスを高めつつ、社会的価値創出と着実な利益成長を目指します。

加えて、航空周辺インフラについても、インバウンドの増加と成田空港の機能強化にあわせて成田空港においてトップシェアの受託事業を更に拡大していくとともに、人口減少に伴う人財不足に対応し、空港周辺施設や設備の自動化・省人化を推進していきます。

人財/DX戦略と気候変動対応

》人的資本投資とテクノロジー投資を拡大

これら一連の成長戦略と企業価値向上を支える基盤として位置づけるのが、人財/DX戦略と、それを支える人的資本投資とテクノロジー投資の拡大です。生産年齢人口の減少や各種コストの上昇が続く中でも、事業性を担保しながらオペレーションを着実に維持するため、より踏み込んだ抜本的な生産性向上に取り組みます。具体的には、

CONTENTS

序章	
理念体系	
思い描く未来の社会	
JAL Vision 2035	
目次	
お伝えしたいポイント	
》グループCEOメッセージ	
挑戦と変革の航跡	
特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本	
大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して
ガバナンス	
データ集	

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
▶ グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本
大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

グループCEOメッセージ

2026年度から2030年度までの5年間で合計約2,600億円のテクノロジー投資を計画しています。AIやロボットの活用を通じて業務の自動化・高度化を推し進めると同時に、現在と同等の人的資本の規模で前述の成長を実現するため、2030年度までに仕事量の約10%相当を効率化するとともに、創出した時間をより付加価値の高い業務へ振り向けます。人とテクノロジーそれぞれの強みを活かしながら協働することで、持続可能なオペレーションを維持するとともに、働き方そのものを変革していきます。あわせて、人的資本投資も年平均約800億円規模へ拡大します。これにより、社員一人一人がプロフェッショナルとして能力を最大限発揮し、活躍できる環境を整えるとともに、変革・挑戦する企業文化を醸成することで、ウェルビーイングの向上につなげていきます。



▶ **気候変動への対応と事業成長の両立に向けて**

また、未来を見据える上で、気候変動をはじめとする環境問題への責任ある取り組みは、企業として果たすべき重要な使命と考えています。当社は、2050年までにCO₂排出量実質ゼロを達成することを、次世代へより良い地球環境を引き継いでいくための責務だと位置づけています。その実現に向けて、SAF(持続可能な航空燃料)の利用拡大を目指し、お客さま、同業他社、そしてあらゆるステークホルダーの皆さまとともに、社会

実装を推進しながら環境負荷の低減に向けた取り組みを進めていきます。こうした環境への取り組みを着実に進めることは、社会的責任を果たすだけでなく、持続可能な航空事業の発展と当社の中長期的な成長基盤の強化にもつながるものと考えています。当社はこれまで、前中計で掲げた「航空のCO₂総排出量を2019年度水準まで削減」や「航空燃料の1%をSAFに置き換え」などの目標を着実に達成してまいりました。次なるステージでは、2030年に掲げるチャレンジングな目標の達成を目指し、環境価値と経済価値の両立を図りながら、航空会社であるJALだからこそ実践すべき使命を果たしてまいります。

最後に

▶ **培ってきたレジリエンスのもと、企業価値向上と
サステナブルでウェルビーイングな未来の実現を目指す**

JALグループは今後も、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまとの共創を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。私自身、日々何度も株価を確認し、株主・投資家の皆さまからのご期待と厳しい視線を肌で感じております。これまでとは異次元の成長を目指す「JALグループ経営ビジョン2035」のもと、資本効率を高めながら成長投資を実行していきます。ステークホルダーの皆さまには、こうした取り組みの様子を、しっかりと見届けていただきたいと思います。

前述のとおり、JALグループはこれまで幾多の危機を乗り越えてきました。見方を変えれば、こうした歴史の中でリスク耐性を強化してきた経験こそが、地政学リスクのさらなる高まりをはじめとする逆境において、当社の強みとして発揮できるものと考えます。そして、今回策定した「JALグループ経営ビジョン2035」を、この不確実な時代を勝ち抜くための羅針盤とし、成長投資をしっかりと結実させることで皆さまのご期待にお応えしていきたいと思っています。

今後も想定外の困難やリスクが顕在化することもあるでしょう。しかしそうしたときにこそ、私たちが社員と共に培ってきたレジリエンスを発揮し、更に一歩抜きん出た勇気のもと、サステナブルでウェルビーイングな未来の実現に尽力します。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、温かいご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
グループCEOメッセージ
▶ 挑戦と変革の航跡
特集1: 培ってきた強み 人的資本
社会・関係資本
大切にしている価値観 JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で見られる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

挑戦と変革の航跡

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、事業ポートフォリオを柔軟に進化させ、技術と革新の積み重ねを通じて航空業界の発展に貢献してきました。挑戦の歴史で培った「人的資本」や「社会・関係資本」は、持続的な企業価値向上を支える確固たる基盤であり、今後もこれらの強みを活かし、サステナブルでウェルビーイングな未来を切り開いていきます。

1950s » 1970s
ナショナルフラッグとしての
空の開拓と航空事業基盤の形成

✈ 国際線・国内線運送事業

- ▶ 国策としての国際・国内航空網の構築
- ▶ 「ジャルパック」による海外観光需要創出
- ▶ 大型機導入による大量輸送実現

1951年の戦後復興の中、日本航空は誕生しました。国際線定期便や大量輸送を実現し、日本の空を切り拓いて世界とのつながりを創出しました。また、大量輸送体制の整備と需要開拓を進め、公共インフラとしての使命を担う、JALの原点となる事業基盤を形成しました。

1980s » 2000s
完全民営化と経営統合を通じた
航空事業の再編と
ロイヤリティ向上施策

✈ JAL/JAS統合、航空事業再編
✈ マイル/空港・機内サービス差別化

- ▶ 経営統合による事業規模の拡大
- ▶ マイレージプログラム導入による顧客基盤の構築
- ▶ アライアンスへの加盟や
空港・機内サービスの差別化の進展

完全民営化や経営統合を経て、事業規模やネットワークを拡大し、また、マイレージプログラムの導入や国際アライアンスへの加盟などを通じ、お客さまの利便性向上とグローバルな競争力強化に取り組みました。



1950s



1951年
日本航空設立



1970s



1965年
ジャルパック海外渡航第一陣出発



1970年
ジャンボジェット機就航



1980s



1993年
本邦航空会社として初めて
マイレージプログラムを導入



2004年
JAL/JAS完全統合



2000s



2004年
クラスJシート導入

JAL Vision 2035

Sustainable Well-being Future

2010s » 2020s

事業の再生と、レジリエンスの高い 事業ポートフォリオへの転換

✈ フルサービスキャリア / LCC 両輪体制

📦 貨物郵便

🏠 マイル・ライフ事業

- ▶ 経営破綻・コロナ禍を通じて築き上げた強固な財務基盤
- ▶ LCCマルチブランド展開による新たな需要層の開拓
- ▶ 非航空領域(マイル・ライフ事業、社会価値起点の新領域など)への拡大

経営破綻を機に新たな企業理念を制定し、価値創造の基盤を一新しました。また、航空事業を磨き上げるとともに、LCC領域での新たな需要創出や非航空領域への事業拡大を推進し、レジリエンスの高い事業ポートフォリオへの変革を進めています。

2010s



2012年
ボーイング787型機による
ポストン線開設

2020s



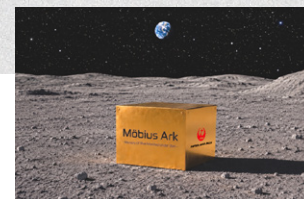
2021年
成田空港を拠点とした
LCC戦略本格始動



2024年
ボーイング767-300ER型
貨物専用機就航



2025年
大阪・関西万博で
イマーシブシアターを開設



2026年
航空会社として世界初の月面輸送サービス
「ARGO PROJECT」始動

序章

理念体系

思い描く未来の社会

JAL Vision 2035

目次

お伝えしたいポイント

グループCEOメッセージ

▶ 挑戦と変革の航跡

特集1: 培ってきた強み | 人的資本

社会・関係資本

大切にしている価値観 | JALフィロソフィ

揺るぎない安全

部門別採算制度

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
▶ 特集1: 培ってきた強み | 人的資本
社会・関係資本
大切にしている価値観 | JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度

- RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

特集
1

培ってきた強み | 人的資本 受け継がれるDNAのもと、挑み続ける力でさらなる企業価値向上を目指す

JALグループにとって最大の強みは「人的資本」です。当社には、脈々と受け継がれてきたプロフェッショナリズムと変革・挑戦文化、そして社員共通の価値観である「JALフィロソフィ」が存在します。これらを強固な基盤とし、社員一人一人の持つ多様なスキルや発想、想いを大切に、新たな価値創造に挑み続ける力こそ、まさにJALグループの強みです。培ってきた強みと挑戦心を結実させ、新たな未来をこれからも切り拓いてまいります。

人的資本の強み

1 安全を支え、最高のサービスを生み出すプロフェッショナリズム

JALグループ社員の卓越したプロフェッショナリズム（職能追求・高い倫理観・利他性など）は、デジタル化が進む現代においても不変の競争力の源泉です。社員一人一人が誇りと責任を持って業務を遂行し、世界最高品質のサービスを提供し続けています。



1951年
スチュワーデス1期生入社



1954年
戦後初の国際線定期輸送開始



1964年
国内線電子座席予約装置運用開始



1988年
完全民営化を機に客室乗務員・地上職社員の制服をリニューアル



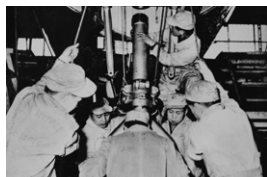
2026年
大阪・関西万博のレガシーを継承し、空飛ぶクルマへ挑戦

》 1950s

1951年～1952年
戦後初の国内民間航空定期便で運航されたマーチン2-0-2型「すい星」号への搭載風景



1954年
日本初DC4型機コンプリート・オーバーホール作業開始



1967年
世界一周線の完成にあわせ制服をリニューアル



2010年
羽田空港新ターミナルからの国際線1番機



》 2020s

2026年
新ブランドスローガン「Soaring Together」を策定



2025年度実績

世界最高品質

SKYTRAX
World Airline
Star Rating「5スター」
9年連続認定

APEX
WORLD
CLASS™
5年連続認定

過去最高

高エンゲージメント者
割合 60.7%

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
▶特集1: 培ってきた強み 人的資本
社会・関係資本
大切にしている価値観 JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

特集
1

培ってきた強み | 社会・関係資本 JALならではの社会・関係資本を活かし、飛躍的な成長と企業価値向上を目指す

JALグループは創業以来、日本の翼として社会・地域と共に長い歴史を歩んできました。その中で培ってきたネットワークやパートナーシップ、そして強固な顧客基盤は、事業を支える揺るぎない土台です。これらの蓄積された社会・関係資本は今日の事業活動と今後の成長の前提となる強みであり、新たに策定した「JALグループ経営ビジョン2035」の原動力です。この強みを最大限に活かし、移動手段を超えた「関係・つながり」を創出しながら、利益成長と企業価値向上を目指してまいります。

社会・関係資本の強み

1 移動・つながりを増やすネットワークの蓄積



社会インフラとして地域社会に貢献するため、提携航空会社との関係を築きながらネットワークの拡充を図ってきました。人やモノの往来を通じて地域や国、世代を超えた「関係・つながり」を創出しています。

2025年度実績

就航空港数

国際線 413 地点
国内線 (LCCの運航便を含む) 64 地点

社会・関係資本の強み

2 地域社会やお取引さまとのパートナーシップ



長年にわたり築いてきた地域との強い結びつきを基盤に、事業を通じた地域活性化を推進しています。従来の枠組みにとらわれない多様なパートナーシップのもと、継続的なつながりを構築しています。

包括連携協定都市数※

61 都市
※一部、自治体ではなく協議会との連結協定も含む

社会・関係資本の強み

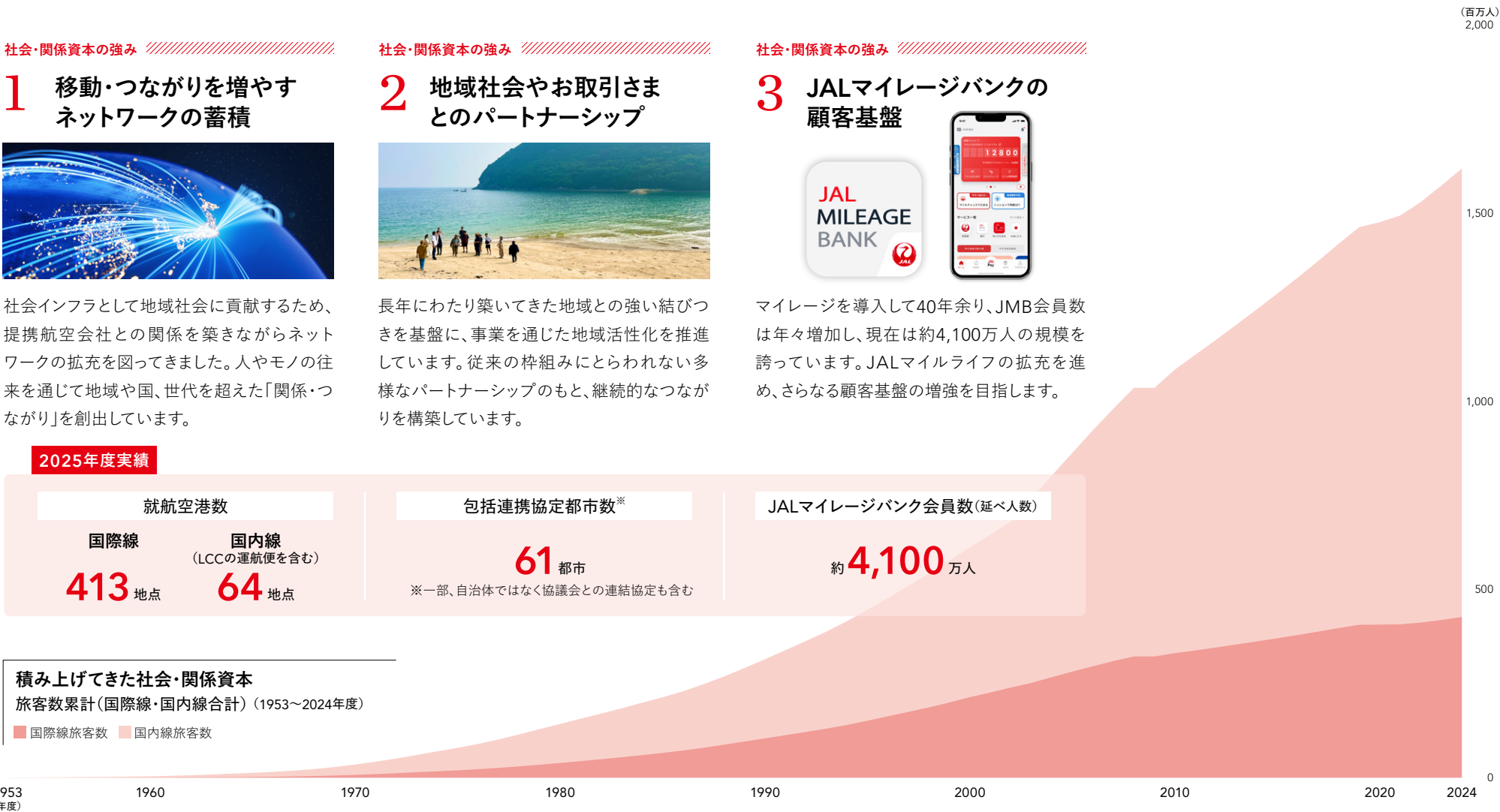
3 JALマイレージバンクの顧客基盤



マイレージを導入して40年余り、JMB会員数は年々増加し、現在は約4,100万人の規模を誇っています。JALマイルライフの拡充を進め、さらなる顧客基盤の増強を目指します。

JALマイレージバンク会員数(延べ人数)

約 4,100 万人



序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1: 培ってきた強み | 人的資本
社会・関係資本
大切にしている価値観 | JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度

- RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

大切にしている価値観 | JALフィロソフィ

JALらしさの原点であるJALフィロソフィへの取り組みの、さらなる進化へ

企業理念実現の基盤となる
JALフィロソフィ(OUR DNA)

JALフィロソフィは、JALグループの持続的な成長を支え、新たな価値を創造するための確固たる基盤です。これはJALグループ全社員が大切にしている判断軸であり、経営から日々の業務まで「人間として何が正しいか」を本質的な基準としています。私たちがJALフィロソフィの実践を通じて目指すのは、企業理念の実現です。JALフィロソフィに基づいた一人一人の行動が持続的な価値創造と社会的責任の遂行につながり、健全な利益の創出を実現します。また、揺るぎない価値観の本質を保ちつつ、激変する社会環境の中で、多様な人財の想いを一つにするため、JALフィロソフィを時代にあわせて進化させる取り組みも進めています。

日々の「実践と振り返りの反復」が育む
組織風土と企業価値の向上

JALフィロソフィは座学ではなく、日々の業務での実践と振り返りを通じて初めて定着することから、職場では「実践→振り返り→共有→実践」のサイクルを何よりも重視しています。これを支える仕組みとして、役員・部長級や管理職向けのリーダー勉強会、入社年次の浅い社員向けの勉強会、そして全社員が参加するJALフィロソフィ勉強会など、階層別・目的別の多様な勉強会を継続的に実施しています。また、対面での勉強会を拡充し、組織の壁を越えた仲間との「関係・つながり」を築くことで、新たな価値創造につなげています。さらに、日々の成果を称え

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
お客さま視点を貫く
- 第2章 採算意識を高める
売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公平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



合う「JALフィロソフィAwards」を開催し、互いの挑戦を認め、褒める文化を大切にしています。これら一連の取り組みが社員のウェルビーイング向上と挑戦を後押しする組織風土を実現し、企業価値の向上に寄与しています。

「JAL Vision 2035」に向けた変革と挑戦

私たちはこうした強固な組織風土を基盤に「JAL Vision 2035」で掲げる、「事業ポートフォリオ変革」を通じた持続的な成長とサステナブルでウェルビーイングな未来を実現します。これまではない飛躍的な成長を実現するためには、抜本的な「変革」と「挑戦」が不可欠であり、その最大の原動力は人的資本に他なりません。その根幹にはJALフィロソフィがあります。JALフィロソフィに基づく判断と行動を通じて安全を支え、最高のサービ

スを生み出し、新たな価値を創造します。私たちJALグループはJALフィロソフィを全社に深く浸透させ、一人一人の実践を促進し、社会価値の創出と持続的な成長を両立する企業グループへと進化してまいります。



JALフィロソフィ勉強会の様子。
対話で仲間を知り、JALグループのベクトルを一つに

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1:培ってきた強み | 人的資本
社会・関係資本
▶ 大切にしている価値観 | JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度

- RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して
- RUNWAY 03 人財に成長機会で見られる
JALグループを目指して
- RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

大切にしている価値観 | My JAL フィロソフィ

持続的な価値創造を支える最大の基盤は、JALフィロソフィを判断軸として果敢に挑戦する「人」の力です。

ここでは、多様なフィールドにおいて、JALフィロソフィに基づく判断と行動を通じて、挑戦と成長を続ける社員たちの実践事例をご紹介します。



MY PHILOSOPHY

ベクトルを合わせる

お客さまに最高の体験をしていただく！
日本航空株式会社 運航乗員訓練部
鈴木 伸二郎

格納庫内降機を伴う767就航40周年記念チャーターフライトの実現
ボーイング767型機の就航40周年を記念したチャーターフライトにおいて、着陸後に格納庫へ直接駐機をし、ご降機していただきました。お客さまの喜ぶ姿を想像し、企画の細部にまでこだわり、粘り強く取り組みを続けた結果です。社員同士が同じ目的のために一つになり、相互理解を深めることができました。



MY PHILOSOPHY

果敢に挑戦する

お客さまと作業、双方の安全性を高めたい！
株式会社JALグランドサービス大阪 貨物郵便サービス部
山田 真央

全機種対応可能な機内搬送用ストレッチャー導入の実現
ストレッチャーの機内搬送作業は、お客さま・作業ともに安全性を高める必要があると感じ、全機種対応の機内搬送用ストレッチャー導入に果敢に挑戦しました。全機材での対応には高い壁もありましたが、調整を繰り返した結果、導入が実現しました。JALグループが掲げるアクセシビリティの向上に大きく貢献できたと確信しています。



MY PHILOSOPHY

現場主義に徹する

より安全に快適に働ける環境を！
日本航空株式会社 空港業務部
柴田 小優乃

空調付き安全ベストの導入
年々暑さが増す真夏でも、安全に快適に現場社員が仕事に打ち込めるよう「空調付き安全ベスト」を導入しました。困難にぶつかったときは「現場主義に徹する」ことを胸に、現場の声を拾うことに徹しました。現場社員が生き生きと働けることが、最高のサービスを提供することにつながると確信しています。



MY PHILOSOPHY

昨日よりは今日、今日よりは明日

改善を繰り返して、ポジティブに攻める！
株式会社JALサンライズ バイオニア事業部
星野 愛

Challenge Coffee Barista競技大会での優勝
入社2年目で障がい者バ리스タ競技会に臨むチームのリーダーを務めました。聴覚障がいや普段支援されることの多い私の挑戦は、障がいのある選手たちを支援することでした。9か月間の挑戦過程では「昨日よりは今日、今日よりは明日」を軸に改善を繰り返し、日々チーム力を高め、念願の優勝を勝ち取ることができました。



MY PHILOSOPHY

最高のボタンタッチ

輸送に関わる全ての仲間を想い、
生産者の思いを世界に届ける！
ジュビター・ジャパン株式会社 フォワーディング営業部
Hoan Long Vo

JRとの連携商品「JAL de はこビュン」の開発
超高速輸送ネットワーク、JR東日本の新幹線とJALの国際線が連携し、地方と海外をシームレスにつなげる国際貨物輸送商品「JAL de はこビュン」を開発しました。生産者の思いを届けるため、各社が一体となって生み出した新しい輸送のカたちで、「移動」を通じて、人と人との関係やつながりの未来を切り拓きました。



MY PHILOSOPHY

成功するまであきらめない！

業界の垣根を越えて、金融領域で描く
新たな価値創造への挑戦！
日本航空株式会社 マイレージ・ライフスタイル事業本部
山崎 益美

マネースクエア社のM&A実行およびマイレージプログラムの移植
昨年7月、非航空領域の更なる成長を目指し、マネースクエアHDの株式を取得しました。業界の枠を超えた協業は、専門的な用語やルールも多く試行錯誤の連続ですが、仲間たちと一つずつ向き合い、歩みを進めています。JALグループと金融の強みを融合させ、お客さまと各社の未来を豊かにする新たな価値を創造し続けます。



MY PHILOSOPHY

お客さま視点を貫く

「伝えるJAL」から、「伝わるJAL」へ！
日本航空株式会社 マーケティングコミュニケーション部
谷口 朋代

Youtubeサブチャンネルの取り組み
企業の一方向的な情報発信では、お客さまの心には伝わりません。世間の興味関心に企業のメッセージをうまく融合させることで、初めて「伝わる」コミュニケーションになると考えます。自社を徹底的に客観視し「お客さま視点を貫く」姿勢でコンテンツ制作に臨み、多くの方に愛されるYouTubeチャンネルとなりました。



MY PHILOSOPHY

ベクトルを合わせる

自身の強みを知り、最大限に活かす！
株式会社ジェイエア 客室乗員部
北口 晃代

大阪・関西万博 空飛ぶクルマステーション「そらクルーズ」の運営
万博で心に残る最高の体験をしていただきたい！と皆でベクトルを合わせることで、それぞれの職種が持つ得意分野や技量を活かすことになりました。そして同時に私たち自身も仲間と心が一つになる素晴らしい経験をし、今まで以上に关わる仲間への感謝とともに最高のボタンタッチを意識するようになりました。



MY PHILOSOPHY

果敢に挑戦する！！

難しい課題や調整でも、挑戦してみる気持ちを持つ！
日本航空株式会社 グランドハンドリング企画部
古市 皓大

トーイングトラクターの「自動運転レベル4」実用化
トーイングトラクターの自動運転車両でLV4(無人運行)を導入しました。実例がありませんので多くの調整が必要でしたが、「果敢に挑戦する」を原動力に、まずは挑戦してみる気持ちを持って対応しました。その結果、多くの仲間の協力のもと2025年12月に実用化を達成し、業務効率化にもつなげることができました。

序章

理念体系
思い描く未来の社会
JAL Vision 2035
目次
お伝えしたいポイント
グループCEOメッセージ
挑戦と変革の航跡
特集1:培ってきた強み | 人的資本
社会・関係資本
大切にしている価値観 | JALフィロソフィ
揺るぎない安全
部門別採算制度

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

大切にしている価値観 | 揺るぎない安全

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、これまでも、また、これから変わらぬ私たちの使命です。

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

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



新人客室乗務員が訓練の際に安全憲章を唱和する様子

安全憲章カードを携行し、一人一人がこの憲章にのっとり、航空のプロフェッショナルとして日々の業務を遂行しています。

関連情報 | 安全憲章
<https://www.jal.com/ja-jp/safety/charter/>

安全管理システム

JALグループでは、国際民間航空条約第19附属書に準拠し、1.安全の方針と目標 2.安全に係るリスクの管理 3.安全の保証 4.安全の推進、以上4つの柱からなる安全管理システム(Safety Management System:SMS)を構築しています。安全の基本方針である「安全憲章」にのっとり、経営陣が安全方針を表明し、各部門で浸透を図るとともに、安全目標を設定し、経営陣を含むJALグループ全社員が一体となって安全管理システムに基づき業務を遂行することにより、航空の安全の維持、向上を図っています。

さらに、高い安全水準を確保するために、経営陣、各部門、安全推進本部において安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、それらを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、継続した改善に取り組んでいます。その具体的な取り組み内容は以下の通りです。

1.安全の方針と目標

経営トップの主導で組織全体の安全への方向性と目標を定める仕組みです。当社は「安全憲章」を制定し、経営層による「グループ安全対策会議」などを通じて方針策定・目標設定・資源配分を実施。経営と現場が一体となり、安全性を向上させるPDCAサイクルを回しています。

関連情報 | 安全の方針と目標
https://www.jal.com/ja-jp/safety/policy_target/

2.安全に係るリスクの管理

業務に潜む危険要因(ハザード)を特定し、リスクを低減するプロセスです。(具体的には以下の4つのステップで実施)

日常的な情報収集に加え、リスクを数値化し、基準を超過したものを「Safety Issue」として抽出・対策を実施。ヒューマンエラーの背後にある深層要因まで分析し、トラブルの未然防止に努めています。



関連情報 | 安全に係るリスクの管理
https://www.jal.com/ja-jp/safety/risk_management/

3.安全の保証

安全対策の有効性を継続的に監視・評価・改善する仕組みです。内部監査や社長によるマネジメントレビュー、環境変化に対応する「変更管理」を徹底しています。また、外部有識者による「安全アドバイザーグループ」の提言やIOSAなどの第三者評価を活かし、客観的に安全水準を維持・向上させています。

関連情報 | 安全の保証
<https://www.jal.com/ja-jp/safety/assurance/>

4.安全の推進

社員の安全意識を高め、強固な「安全文化」を醸成する仕組みです。過去の教訓を伝承する取り組みのほか、安心して報告できる自発的報告制度を運用しています。また、風通しの良いコミュニケーションを促進し、組織全体で安全文化を醸成しています。

関連情報 | 安全の推進
<https://www.jal.com/ja-jp/safety/promotion/>

序章	
理念体系	
思い描く未来の社会	
JAL Vision 2035	
目次	
お伝えしたいポイント	
グループCEOメッセージ	
挑戦と変革の航跡	
特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本	
大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して
ガバナンス	
データ集	

大切にしている価値観 | 揺るぎない安全

安全目標

先進テクノロジーとプロフェッショナリズムで、安全と安心を磨き続ける

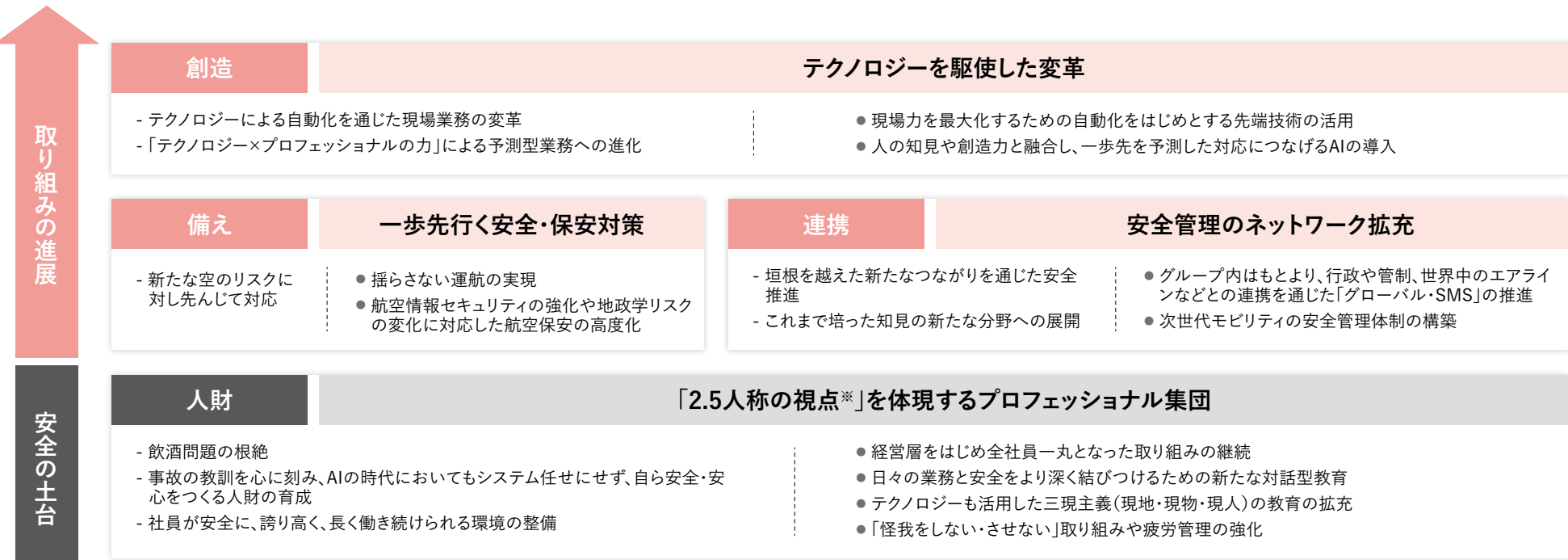
JALグループ経営ビジョン2035では、2030年度目標として、航空事故・重大インシデント0件を掲げています。これらは、新マテリアリティ「安全・安心な社会の実現」(P.33)のKPIとしても定め

ており、全社員一丸となって早期の達成と継続に向けて取り組んでいます。また、新たに策定したOUR VALUEでは、「安全・安心な未来の空」を掲げ、従来の航空ネットワークだけでなく次世代モビリティも視野に入れつつ、世界中の往来を支え続けることに注力しています。私たちは、「2.5人称の視点※」を体現するプロフェッショナル集団としての強い意識を土台に、安全を未来に継承し続けるための取り組みを推進します。安全を守る上で、単に人の役割をAIに置き換えるのではなく、プロフェッソナリ

ズムと先進テクノロジーを協働させることで、これまでにない革新的な業務プロセスへと進化させ続けます。これにより、航空事故・重大インシデント「ゼロ」を継続し、変化する環境下においても揺るぎない未来の空の安全をつくり続けていきます。

※自分や家族がお客さまだったという視点(1人称・2人称)とプロとしての専門性のある視点(3人称)をあわせ持った視点

航空事故・重大インシデント 0件



序章

理念体系	
思い描く未来の社会	
JAL Vision 2035	
目次	
お伝えしたいポイント	
グループCEOメッセージ	
挑戦と変革の航跡	
特集1:培ってきた強み 人的資本	
社会・関係資本	
▶大切にしている価値観 JALフィロソフィ	
揺るぎない安全	
部門別採算制度	

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

大切にしている価値観 | 揺るぎない安全

主な取り組み

三現主義に基づく安全研修の実施

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。具体的には、御巢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。

2025年度
実績:258回
5,224名参加



「慰霊の園」における参拝の様子

教育訓練の高度化 グランドハンドリング部門

初期教育や社内資格取得訓練にタブレットによる動画教育を導入し、場所や時間に縛られない自律的な知識習得を実現しました。また、VR訓練の導入により、運航状況や天候に左右されず、多様な条件下での反復訓練も可能とし、機体のけん引など約20種類のコンテンツを活用し、習熟度を高めています。こうした新たな手法・技術の活用により効率化を進める一方、現場で実機に触れ対面で学ぶ実習機会も大切にしています。

効果と効率のベストミックスにより、これからも確かな技術と安全意識を育んでいきます。



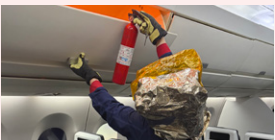
飛行中の揺れを含む最新気象情報の共有

気象の変化に伴い世界的にタービュランス(乱気流)に伴う突然の揺れによるお客さまや客室乗務員の負傷が発生しています。揺れを予測する精度を高めるため、東北大学やウェザーニューズ社などと共同で「リアルタイム乱気流予測プロジェクト」を開始し、国土交通省の交通運輸技術開発推進制度に採択されました。本事業では気象データと飛行中のリアルタイムデータをAIで統合し、高精度な予測システムを構築することで、安全性の向上と環境負荷の低減を目指します。



機内火災への万全の備え 客室部門

JALグループでは機内における火災リスクの低減に取り組むとともに、万一の際の速やかな消火活動に万全を期しています。客室乗務員を対象とした定期訓練においては、モバイルバッテリーなどの異常発熱や変形、火災や発煙など、あらゆる機内火災を想定した実践的な消火訓練を繰り返し実施しています。訓練を通じて、不測の事態においても迅速かつ確実に消火活動を行うための判断力と技術の維持向上に取り組んでいます。



SeMS3認証獲得に向けた航空保安の取り組み

当社は国際航空運送協会(IATA)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。経営の積極的な関与のもと、地政学リスクや新たな脅威、各国当局の規定変更に対しても、能動的かつ迅速に対応できる有効なリスク管理体制を維持しています。また、定期的な点検・監査等の評価を通じて、保安関連規程や対策の有効性を確認し、必要な改善を速やかに反映しています。これにより、セキュリティリスクを積極的に特定・軽減し、保安品質の継続的な向上を図っています。

※SeMS:IATA 保安管理認証プログラム(Security Management System Certification Program:SeMS)航空会社、空港、貨物取扱施設、地上ハンドリング会社、警備会社などが対象となるプログラム



航空機エンジン検査のDXを加速する
共同開発システムを運用開始 整備部門

JAL、JALエンジニアリング、株式会社クレスコは、航空機エンジンの内視鏡検査を効率化するシステムを共同開発し、運用を開始しました。これにより、撮影した動画からタービンブレードごとの画像を抽出しクラウドで一元管理することで、過去データとの比較や損傷の自動認識が可能になりました。今後も、整備現場の知見とデジタル技術を融合させ、航空機の安全性を更に高める挑戦を続けてまいります。



序章	
理念体系	
思い描く未来の社会	
JAL Vision 2035	
目次	
お伝えしたいポイント	
グループCEOメッセージ	
挑戦と変革の航跡	
特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本	
▶ 大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で見られる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して
ガバナンス	
データ集	

大切にしている価値観 | 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

当社は、2024年度に飲酒に関わる行政指導を受け対策を進めている中、その後も飲酒に関わる不適切事案を発生させましたことを極めて重く受け止めております。お客さま、ご関係の皆さまに対し、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを深くおわび申し上げます。経営主導のもと、全社一丸となって再発防止策を確実に実行し、お客さまと社会からの信頼回復に努めてまいります。再発防止策の遂行にあたっては、社外役員を過半とする検証委員会、アルコールに関わる外部専門家、安全アドバイザーグループによる客観的な立場からの評価や助言をもとに、継続的に改善・強化を図ってまいります。

📄 関連情報 | 飲酒問題への対応について
https://www.jal.com/ja-jp/safety/trouble_info/

再発防止策

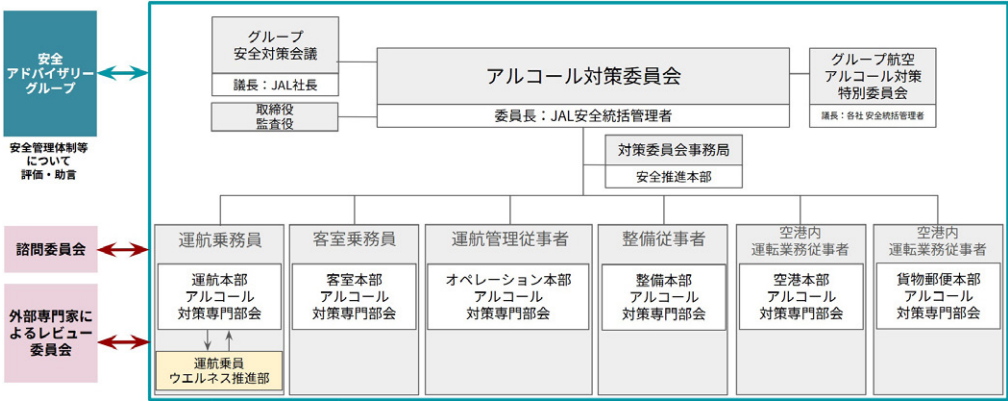
▶ 現在取り組んでいる再発防止策の骨子は以下のとおりです。

- 1. アルコールに関わるリスクの着実な理解と浸透
 - 普段飲まない人でも偶発的に多量飲酒に陥るリスクに焦点をあてた教育の実施
 - 自身の体質や体調に応じた自律的な飲酒行動の促進
- 2. 検査に合格しない限り出社させない検査体制の確立
 - 規定の時間までに検査が完了していることによるシステムによるモニター
 - 合格しない場合は出社させないための体制の構築
- 3. 体調が乗務に適さない場合の運航影響を低減する方策
 - 体調が乗務に適さない際に躊躇なく乗務離脱ができるよう可能な限りの環境整備
- 4. 組織的課題への対応
 - 社員一人一人に対するきめ細かなマネジメントの強化
 - 職場における心理的安全を高めるための全社的な取り組み

客観的立場からの評価・助言

▶ 再発防止策の策定や遂行に際し、客観的な立場からの評価・助言を受け、継続的に改善・強化を図っています。

- 1. 検証委員会
 - 構成員の過半を社外役員とする検証委員会による再発防止策の進捗や効果の評価
 - 現場ヒアリングを通じた再発防止策へのフィードバック
- 2. アルコールに関わる外部専門家によるレビュー委員会
 - 飲酒傾向管理にかかわる基準、運用の維持、改善に関する定期的なレビュー
 - 不適切事案への対策をはじめアルコール対策全般に対する専門的な視点での評価
- 3. 安全アドバイザーグループ
 - ヒューマンファクター、失敗・欠陥分析、組織運営・文化、安全などに関する幅広い知識、経験に基づく安全管理体制およびアルコール対策に対する専門的見地からの評価



JALグループ アルコールリスク管理体制

序章	
理念体系 思い描く未来の社会 JAL Vision 2035 目次 お伝えしたいポイント グループCEOメッセージ 挑戦と変革の航跡 特集1: 培ってきた強み 人的資本 社会・関係資本	
▶ 大切にしている価値観 JALフィロソフィ 揺るぎない安全 部門別採算制度	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して
ガバナンス	
データ集	

大切にしている価値観 | 部門別採算制度

部門別採算制度を通じた全体最適と収益最大化により、事業ポートフォリオ変革と新たな価値創造を実現します。

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。同制度には(1)「先行管理」(2)「全員参加」(3)「経営者人財の育成」という強みがあり、JALグループ全社員が会社経営に関わる数字と向き合い、利益の最大化を図ります。JALフィロソフィと同制度は当社の持続的成長を支える強固な無形資産であり、企業価値を高める両輪です。

(1)「先行管理」 年度収支計画の達成に向けたPDCAサイクルを月次で回します。中東情勢に伴う燃油費高騰に直面した際も、最新の見通し値を毎月更新することで市況の変化を迅速に捉え、即座に収入最大化や徹底した経費抑制といった先手の打ち手を講じた結果、2026年度の第1四半期は黒字となりました。ポラリティの高い環境においても極めて有効に機能しています。

(2)「全員参加」 実績・予定・見通しを一覧化した共通のフォーマットである「採算表」を活用し、経営状態を可視化しています。これにより、全社員が同じ目線で組織の経営状況を把握しています。

(3)「経営者人財の育成」 各組織のリーダーが収支責任を負い、

組織全員と共に収支計画達成のための課題解決に取り組みます。目標を達成することで得た経営者としての経験を、リーダーとしてのモチベーション向上と次世代人財の育成につなげています。

事業ポートフォリオ変革の推進に向けて

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指し、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導入しました。収支を月次で把握し、事業責任者が中心となって関連組織を巻き込み、部門を横断した収支最大化に向けた打ち手を検討・実践しています。セグメントごとの一人当りEBITを指標に、各事業の生産性を評価し、成長分野への適切なリソース配分を迅速に判断していきます。

さらに全役員が参加する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し、年度収支計画の達成に向けて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、生産性向上に向けたPDCAサイクルも回しています。投入資源に対し効率良く売上や付加価値を創出できているかを

分析する「時間当り採算」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」と「時間効率」が部門別採算制度の軸であり、これら一連の取り組みが、2025年度の過去最高のEBITやROICの上昇に寄与しました。

2026年度からのJAL Vision 2035への取り組みにおいても、引き続き同制度の強みを活かすことで事業ポートフォリオ変革に邁進(まいしん)し、JALグループの持続的な成長と企業価値向上へつなげていきます。

VOICE

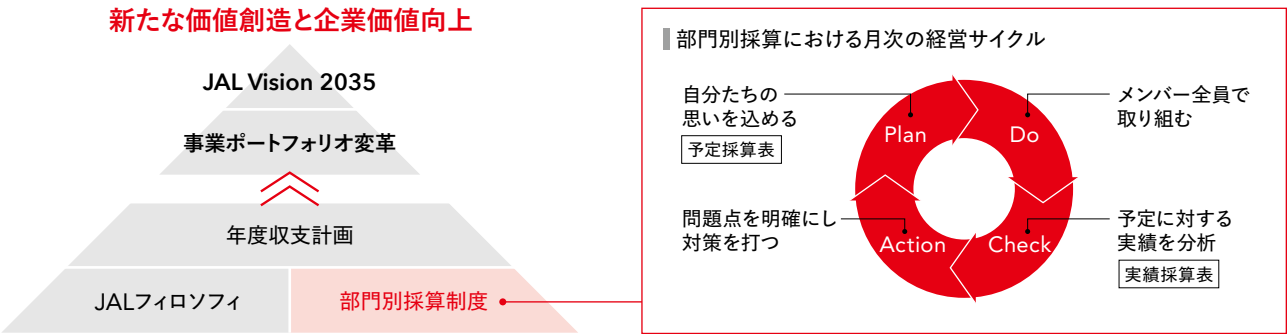
全員参加型経営で事業ポートフォリオ変革の実現へ

株式会社JALエアテックは、航空インフラを支える地上支援(GSE)車両の整備を担う技術集団です。私は同社の企画部で部門別採算の導入から携わり、現在は社内教育を担当しています。日々の業務では採算意識を大切にし、各事業部が主体的に値決めや原価計算を行っています。お客さまに選ばれる品質とサービスを追求した結果、現在ではJALグループ外からの売上が全体の35%を占めています。

教育では、制度を「自分ごと」として体感してもらうことを大切にしています。例えば、うどん店の経営を例として、売上と経費から「時間当り単価」を計算し、生産性を高めるための打ち手を考える演習をするなど、机上の学びに終わらせず、配属先で売上最大・経費最小や生産性向上を主体的に実行できる「生きた知識」となることを意識しています。

これからも技術力と高い採算意識を両立し、会社をけん引する人財の育成に努めていきます。

株式会社JALエアテック
企画部 企画グループ
伊藤 賢一



序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマー
特集2:マイル/金融・コマー
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指してRUNWAY 03 人財に成長機会
で選ばれるJALグループ
を目指してRUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

RUNWAY
01

投資家 に 先見性と成長力で 選ばれる JALグループを目指して

この章で伝えたいポイント

- JALグループの中長期的な成長戦略
～JALグループ経営ビジョン2035～
- JALグループが取り組むべき重要課題と
事業ポートフォリオ変革
- 各事業の戦略と進捗
- 成長するマイル/金融・コマー
事業のビジネスモデル
- 関係・つながりの創出による価値創造

CONTENTS

序章

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
経営資本の強化	
価値創造プロセス	
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン	
グループCFOメッセージ	
過去中期経営計画の振り返り／ JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ	
経営環境および戦略の骨子	
社会価値創出と経営目標の達成による JAL Vision 2035実現へ	
新マテリアリティと打ち手となる戦略	
新マテリアリティの特定	
財務戦略	
事業概要	
フルサービスキャリア	
貨物郵便	
LCC	
3つのドライバーによる国際路線事業の成長	
マイル/金融・コマース	
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる 成長と経済的価値・社会的価値の 最大化に向けて	
グランドハンドリング受託	
次世代モビリティ	
「関係・つながり」創出による価値創造へ	

RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
-----------	------------------------------

RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
-----------	------------------------------

RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して
-----------	--------------------------------

ガバナンス

データ集

経営資本の強化

持続的な成長と企業価値向上、目指す姿の実現に向けて、以下の経営資本の強化策に注力しています。

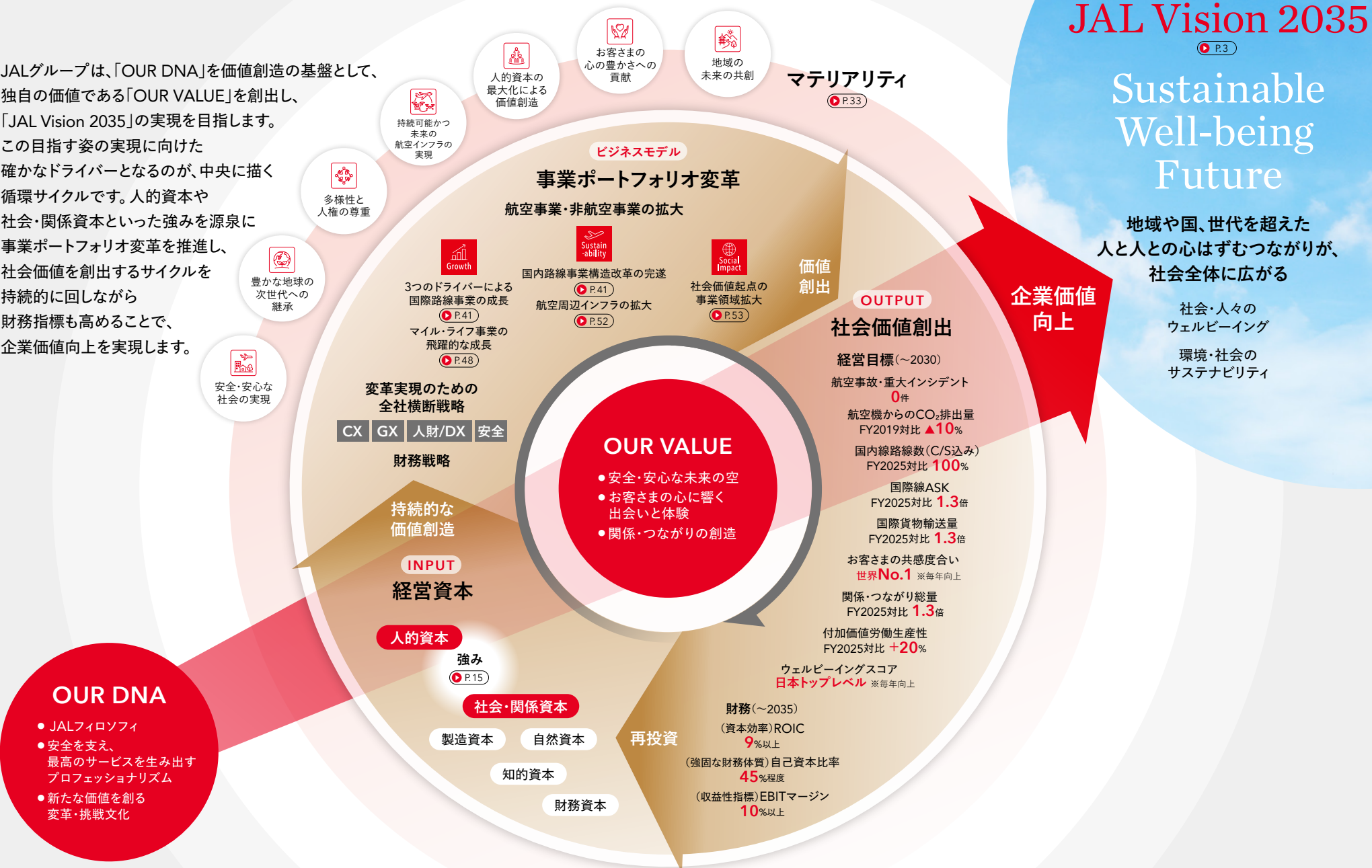
主な資本	目指す姿	Input	目指す姿の実現に向けた強化策	KPIと重点施策	2025年度実績	2030年度目標	関連性の強いマテリアリティ
人的資本	● プロフェッショナルが集結し、 新たな価値を創る変革・挑戦 を続ける集団	・安全と品質を支える一人 一人の高度な専門性 ・多様な人財が持つ幅広い 知見と経験 ・ウェルビーイングに満ちた 社員	・プロフェッショナルとしての活躍後 押し ・新たな価値を創る変革・挑戦文化 ・基盤の取り組み (JAL Wellness、JALらしさの原点と なるJALフィロソフィの深化と浸透)	・生産性向上(時間あたりEBIT) ・ウェルビーイングスコア	・新規策定KPIにつき、 2025年度実績なし	・FY25対比 1.5倍以上 ・日本トップレベル ※毎年向上	  ・人的資本の最大化による価値創造 ・多様性と人権の尊重
知的資本	● 安全・安心な未来の空 ● CX・EXの向上 ● デジタルで世界をつなぎ、新 たな価値創造を実現	・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・安全文化の醸成 ・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の緊密な 連携と共創 ・専門性・業務理解を兼ね備するデジタ ル人財の育成と戦略的配置	・航空事故・重大インシデント ・テクノロジー投資の増額 ・最新技術の研究開発 ・DX人財の育成 ・変革を起こす推進体制	・合計4件 ・新規策定KPIにつき、 2025年度実績なし	・約2,600億円(FY26～30合計)FY25対 比1.2倍 ・JALデジタルの利益から研究開発費を 定常的に提出し、事業へ還元 ・全社員の10%(FY30時点)FY25対比 約2倍 ・経営と現場をつなぐDX推進リーダー 約100名(海外地区含む FY30時点) FY25対比 1.4倍	    ・お客さまの心の豊かさへの貢献 ・人的資本の最大化による価値創造 ・持続可能かつ未来の航空インフラ の実現 ・安全・安心な社会の実現
社会・ 関係資本	● お客さまの心に響く 出会いと体験 ● 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	・航空と非航空にまたがる 顧客基盤 ・国内外の路線ネットワーク ・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	・顧客基盤の拡大と関係性強化 ・海外発需要の獲得、国内線の事業 構造改革 ・外部パートナーとの連携強化を通じ た事業成長	・お客さまの共感度合い ・国際線ASK ・国内線 路線数(C/S込) ・国際貨物輸送量 ・関係・つながり総量 ・提携航空会社数 ・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)	・新規策定KPIにつき、 2025年度実績なし ・52,795,858千座席・キロ ・140路線 ・585,321 ・960万(人・回)CY25 ・39社 ・61都市 ・35校 ・約4,100万人	・世界No.1 ※毎年向上 ・FY25対比 1.3倍 ・FY25対比 100% ・FY25対比 1.3倍 ・FY25対比 1.3倍 ・連携強化 ・連携強化 ・連携強化 ・会員数の増加	   ・地域の未来の共創 ・お客さまの心の豊かさへの貢献 ・持続可能かつ 未来の航空インフラの実現
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グループとして保有す る航空機 ・省燃費機材	・事業ニーズに連動した機材戦略	・保有する航空機数 ・省燃費機材の割合	・234機 ・45%	・機材増強によるネットワーク維持・拡大 ・67%	  ・持続可能かつ 未来の航空インフラの実現 ・豊かな地球の次世代への継承
自然資本	● 豊かな地球の 次世代への継承	・航空機燃料 ・観光資源(生物、森林、土 壌、水、大気など) ・サプライチェーン上で取り 扱う商材・食材	・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	・航空機からのCO ₂ 排出量の削減 ^{※1} ・全燃料使用量に対するSAFの割合 ・SAFによるGHG削減率 ・使い捨てプラスチックの削減 ^{※2※5} ・詳細施策のKPIはP.84・92・93	・913万t ・1% ・新規策定KPIにつき 2025年度実績なし	・FY19対比▲10% ・10% ・5% ・客室・ラウンジ:新規石油由来 プラスチック全廃 ^{※3} ・貨物・空港:環境配慮素材 ^{※4} 配合へ100%変更	 ・豊かな地球の次世代への継承
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	・収益性・資本効率の向上 ・最適資本構成の実現 ・資本コスト・事業リスクの低減 ・期待成長率の向上	・EBITマージン ・ROIC ・自己資本比率 ・株主還元の強化	・10.8% ・9.5% ・40.3% ・配当性向: 31.3% ・総還元性向: 46.2%	・10%以上 ・WACCを上回る9%以上 ・45%程度 ・配当性向:35%程度 ・総還元性向:35～50%程度	    ・お客さまの心の豊かさへの貢献 ・人的資本の最大化による価値創造 ・持続可能かつ未来の航空インフラ の実現 ・豊かな地球の次世代への継承

※1 オフセットを含む ※2お客さまに提供する使い捨てプラスチック ※3自社企画アイテム ※4 バイオマス・再生プラ・認証紙等、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 ※5 日本航空単体

経営資本の強化
▶ 価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

価値創造プロセス

JALグループは、「OUR DNA」を価値創造の基盤として、独自の価値である「OUR VALUE」を創出し、「JAL Vision 2035」の実現を目指します。この目指す姿の実現に向けた確かなドライバーとなるのが、中央に描く循環サイクルです。人的資本や社会・関係資本といった強みを源泉に事業ポートフォリオ変革を推進し、社会価値を創出するサイクルを持続的に回しながら財務指標も高めることで、企業価値向上を実現します。



企業価値向上に向けた「JALグループ経営ビジョン2035」と財務戦略

前中期経営計画を過去最高のEBITで終えたJALグループは、新たに策定した「JALグループ経営ビジョン2035」のもと、これまでとは異次元の、大幅な利益成長を目指す成長戦略に舵を切りました。本メッセージでは、同ビジョンの詳細や実現への道筋、創出する経済的価値や社会的価値について、「経営戦略」「財務戦略」の双方の視点からグループCFOがお伝えします。

齋藤 祐二

代表取締役副社長執行役員
グループCFO

再上場以降の3つの中期経営計画の振り返り

過去の中期から見るJALの現在地

再上場後の最初の中計となった2012-2016年度中期経営計画は、経営破綻からの再生が最大のテーマでした。当時はフルサービスキャリア（以下、FSC）としての地力が弱まっていたこともあり、もう一度高品質なFSC事業を作りあげ、他社との差別化を図ることに注力した5年間でした。具体的には、新機材としてボーイング787型機を導入し、エアバスA350型機（以下、A350型機）の契約交渉を進めたほか、旅客システムの刷新も図るなど、将来への布石を打ちながらJALブランドの確立に力を入れました。また、再生の過程で導入したJALフィロソフィや部門別採算制度のさらなる社内浸透に取り組み、社員の採算意識や月次収支管理の徹底、そして、環境変化にしっかりと対応する体制づくりに注力しました。その結果、5年連続で営業利益率10%以上、自己資本比率50%以上という財務目標を達成するなど、高収益体質と強固な財務基盤を実現しました。

続く2017-2020年度中期経営計画では、2020年の羽田空港再拡張という大きな成長機会に備え、「FSC事業の磨き上げ」およびFSC以外の「事業領域の拡大」の2点に注力しました。A350型機の導入

や、国際線中長距離LCC「ZIPAIR」の設立に加え、ビジネスジェット事業やドローン、地域活性化への取り組みなど、航空周辺領域の拡大も加速しました。財務面では「ROIC 9%以上」を目標に資本コストや資本効率を強く意識した経営を推進したほか、自己資本比率は60%程度にまで上昇しました。

そうした中、2019年度終盤からは新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、手元流動性の確保を最優先せざるを得ず財務目標は未達となりましたが、同中計期間に強固な財務基盤を構築していたことが、その後約3年間のコロナ禍を乗り越える力になりました。また、コロナ禍は、航空事業の一本足打法による事業ポートフォリオの脆弱性を痛感し、ポラティリティ耐性が高い事業ポートフォリオの必要性を強く認識するきっかけとなりました。

その後の2021年度-2025年度中期経営計画では、「コロナ禍からの回復・成長」をテーマにESG戦略を経営の最上位に据えたほか、LCCの規模拡大やマイル・ライフ領域の成長を強力に進めるなど、事業構造改革に注力しました。収益構造を変革しながら財務基盤の再構築も進めた結果、直近では、2026年の中東情勢緊迫化を背景とする燃油高騰に対応しながらも通期業績見通しを維持できるなど、地政学リスクをはじめとする各種リスクへのレジリエンスが備わってきたと実感しています。経営目標として掲げた「安全・安心」「サステ

ナビリティ」「財務」の各項目についても、航空事故・重大インシデント、国際線、国内の旅客・貨物輸送量以外の項目は目標を達成したほか、EBITは過去最高の2,180億円、ROICはWACC（約6%）を上回る9.5%となりました。

JALグループ経営ビジョン2035

「長期視点」と「機動性」を組み合わせたハイブリッド型経営に転換

そして、ここまでお伝えした13年間のさまざまな経験と成果のもと、不確実性の高い近年の事業環境を念頭に2026年3月に策定したのが、「JALグループ経営ビジョン2035」です。同ビジョンでは、JALグループの10年先の「ありたい姿」からバックキャストした戦略投資を実行しつつ、足元の変化には単年度計画で迅速・柔軟に対応するなど、「長期視点」と「機動性」のハイブリッド型経営への転換を意図しています。事業構造の抜本的変革には3~5年よりも長い時間軸を要するほか、策定した計画に縛られ、事業環境の急変に機動的に対応しにくいといった中期経営計画のデメリットを解消する狙いもあります。

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成によるJAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる成長と経済的価値・社会的価値の最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

事業環境認識－メガトレンド&リスクと機会

一方、JALグループを取り巻く事業環境においては、世界人口の増加やアジア経済の成長を背景とするグローバルな流動がアジアから日本、アジアからアジア・北米間などの国際線需要として力強く拡大しており、私たちはまさに、大きな成長機会を取り込める立ち位置にあります。

また、マイレージ事業と関連性が高い日本のキャッシュレス市場も年率10%程度の成長を続けており、今後も十分な成長機会を見込むことができるほか、価値観の多様化や企業の社会的役割への期待の高まりは、JALグループがこれまでの「社会インフラ企業」から、関係・つながりを創出する「社会的価値創造企業」へ進化するための重要な機会として捉えています。

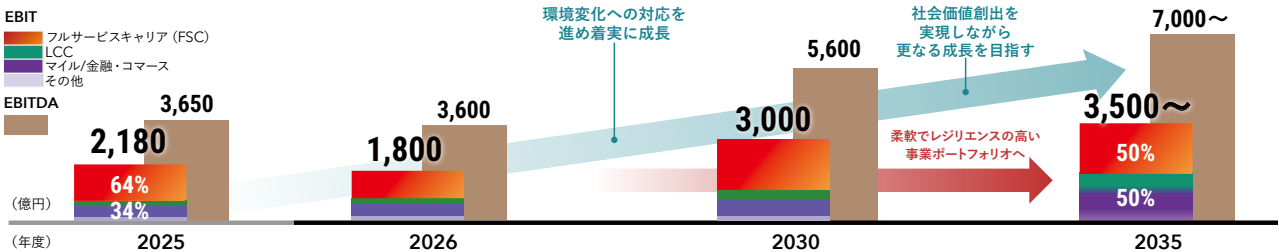
ただし国内旅客事業については、国内人口の中長期的な減少やオンライン会議の普及などを背景に市場として大きな成長を見込みにくいほか、航空業界全体の課題として、円安や物価高などに伴うコスト増加傾向も続くと見えています。また、国内人口の減少は当社グループ内の人手不足としても徐々に顕在化しており、業務効率のさらなる向上が重要課題となっています。

加えて、従来からの地政学リスクや自然災害などの頻発によるボラティリティの常態化は今後も航空産業を取り巻くリスクであり続けるほか、航空事業は単位当たりのCO₂排出量が大いことから、SAFなど環境対応の重要性と環境コストも拡大していく見込みです。このようなメガトレンドとリスク・機会の認識を踏まえ、JALグループ経営ビジョン2035の策定に合わせ、2023年に整理した8つのマテリアリティを7つの新マテリアリティに改定しました。今回の改定では「攻め」と「守り」の要素を明確にし、各マテリアリティへの取り組みを通じて期待成長率の向上や資本コスト・事業リスクの低減を図り、JAL Vision 2035の実現と企業価値向上へ確実につなげていきます。

これまでとは異次元の、大幅な利益成長を目指す

私たちは、2035年に向けて意欲的な成長ビジョンを掲げました。2030年度のEBIT 3,000億円、2035年度の同3,500億円～という目

標は一見すると着実な成長の延長に見えるかもしれませんが、当社のEBITは再上場後の約13年間を通じ1,700億円～2,000億円程度で推移しており(コロナ禍を除く)、その水準を今後5年間で同3,000億円に引き上げる計画は、極めて意欲的な成長ビジョンであると考えます。実現に向けては、過去最大で約1兆円であった5年間の戦略投資の2倍以上となる、約2兆円規模の成長投資やテクノロジー投資を計画するなど、積極的なリスクテイクを通じて大幅な利益成長に注力します。そして、ROICやROEなどの資本効率も高めていくことで、企業価値の大幅な向上を目指します(→詳細は財務戦略②P.36-39)をご参照)。



事業ポートフォリオ変革を支える3つの柱

大幅な利益成長に向けた最重要戦略が、事業ポートフォリオ変革です。私たちは事業ポートフォリオ変革を、事業の成長機会を確実に捉える「Growth」、環境変化やリスクに柔軟に適応し航空インフラとしての持続性を高める「Sustainability」、そして、社会的価値を起点とした事業領域拡大による「Social Impact」の3本柱で進めます。

まず「Growth」では、国際路線事業における多様な成長とマイル・ライフ事業での事業投資・グローバル展開による飛躍的な成長を図ります。具体的には、国際路線事業では、世界の航空市場が今後もアジア圏の経済成長などにより中長期的に拡大し続ける見込

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成によるJAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマー
特集2:マイル/金融・コマー事業のさらなる成長と経済的価値・社会的価値の最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

みであることを踏まえ、FSC、LCC、CARGOの3つのドライバーによる成長を加速します。中でも、インバウンドやアジア＝北米間の旅客/貨物需要の獲得に注力することで、世界トップクラスの品質と収益性を兼ね備えるポジションを目指します。また、マイル・ライフ事業では、JALカードは国内カード会社の中でもNo.1の取扱高成長率を有しており、JALカード会員という強固な顧客基盤を軸に、同カードの決済を増やすことでマイル発行数を拡大していくことが収入の源泉となります。

加えて、金融やライフ領域を中心とする事業投資やM&Aなどにより、日常生活でマイルをためるシーンを更に拡大しながら、引き続き、マイルを特典航空券に交換できるという独自の強みを磨き続け、ポイントプログラムの枠を超え、お客さまの人生をより豊かにする一助となることで同事業の飛躍的な成長を目指します。

続いて「Sustainability」では、国内路線事業での構造改革によって収益性向上を図るとともに、航空周辺インフラの維持・拡大を図ります。国内航空市場は長期的には人口減少によって成熟・縮小に向かう見込みであるものの、当面は観光・インバウンド需要の地方誘客などによる下支えも期待できることから、路線ネットワークを維持しながら事業構造改革を進め、社会インフラとしての役割を果たし続けます。

そして、経済的価値の追求だけでなく、顕在化する社会課題の解決に向き合い、地域創生や人々の心の豊かさへの貢献など「攻めのサステナビリティ」を通じた社会的価値を経済的価値につなげていく取り組みが、3本目の柱「Social Impact」です。コロナ禍で航空需要が甚大なダメージを受けた際、私たちは航空会社の真の役割を議論しました。そこで導き出した答えは、私たちは単に移動手段という社会インフラの役割だけでなく、移動によって生まれる人と人、人と地域の「関係・つながり」を通じて、人々のウェルビーイングを高める役割を担っているということでした。この社会的価値創出ストーリーこそが、「JALグループ経営ビジョン2035」の根底となっています。

▶ JALグループならではのカルチャーのもと、 社会的価値の定量化にも取り組む

こうした「Social Impact」を進めていくうえで大きな力となるのが、私たちのカルチャーです。長年社会インフラ事業に携わってきた私たちが、経営破綻からの再生を経て、「社会に貢献し、恩返しする」という意識を経営トップから現場社員までが、当たり前のこととして強く持っていることがJALグループならではのカルチャーであり、「Social Impact」をけん引する力です。

また、このように社会的価値につながる事業は意義のある取り組みとしてご評価いただけるものの、事業として持続的に成長させるためには、社会的価値に見合う対価を得ていくことが不可欠であり、そのためには、社会的価値を定量的に把握したうえで、それが拡大していることを示していく必要があります。現時点では具体的な定量化手法を確立できているわけではありませんが、同事業を拡大していくための重要テーマの1つとして、粘り強く取り組んでいく考えです。

▶ 「経営戦略」「財務戦略」双方の視点から成長戦略を加速し、事業ポートフォリオ変革を成功させる

私は経営再建中の2011年から国際路線事業部長を約8年間務めた後、コロナ禍直前の2019年から経営管理本部長、2021年度から経営企画本部長に就任し、2023年度以降はグループCFOも兼務することで、JALグループの企業価値向上への取り組みを「経営戦略」「財務戦略」の双方でけん引してきました。

航空会社のCFOの使命は、従前はリスク管理や危機対応などが中心であったと思います。ここまでの私の取り組みを振り返ると、確かにコロナ禍においてはブレーキやコントロールを重視し、テールリスクをしっかりと健全な財務状況で乗り切ることを重視していました。しかしその後は、成長へ向けたアクセルやハンドリングも大切にし、需要回復に伴うFSC事業の再成長だけでなく、マイル事業やLCCの拡大といった新たな成長戦略も加速できたことは、私が「経営戦略」「財務戦略」の双方を統括してきたことの一つの成果であると認識しています。

そして、「JALグループ経営ビジョン2035」における事業ポートフォリオ変革についても、「経営戦略」「財務戦略」の2つの視点を駆使することで成功につなげ、2035年度には、FSC：FSC以外のEBIT構成比＝5：5の実現を目指す考えです。具体的には、FSC以外への成長投資を積極的に行うと同時に、FSCにおいてもコア事業として競争力を高めるための多額の投資が必要であることから、今後も双方への積極投資を両立できるよう、強固な財務基盤を維持していく考えです。

また、上記一連の事業ポートフォリオ変革にあたっては、テクノロジーを活用した抜本的な生産性向上を加速するとともに、多様な人財による価値創造や従来のFSCの常識にとらわれない変革・挑戦を促すべく、財務規律を維持しながらも、戦略的かつ大胆な経営資源配分を実行していきます。

▶ 企業価値向上にご期待ください

CFO就任以来、私は資本市場の皆さまと積極的に対話を重ねてきましたが、当社の企業価値には大いに向上の余地があると考えます。これまでの対話内容はどちらかといえばFSC事業に偏りがちでしたが、昨年ごろから、マイレージ事業も当社の成長事業の一つとしてご認識いただけるようになったことを感じています。

そもそも事業ポートフォリオ変革は、ボラティリティの高い航空事業一本足打法からの脱却を図り、当社のリスクリジリエンスを高めることだけが目的ではありません。マイレージ事業やLCC「ZIPAIR」など、FSC以外の収益性や成長性が非常に高いことは、資本市場の皆さまからの期待値向上につながると確信しています。2025年度の業績は過去最高益を更新しましたが、JALグループは現在、利益水準だけでなく、収益構造や事業構造の転換期の只中にあります（→詳細は**財務戦略**（P.36-39）をご参照）。

「JALグループ経営ビジョン2035」による企業価値向上に、ぜひご期待ください。

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
▶ グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキヤリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2：マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して

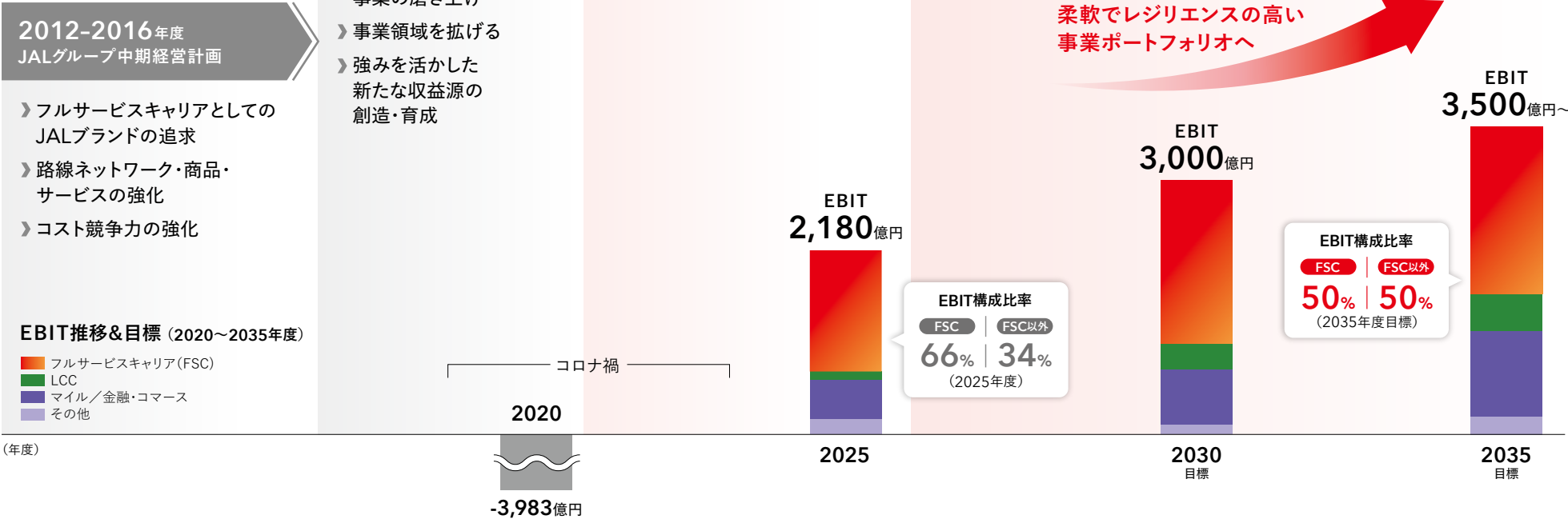
RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

過去中期経営計画の振り返り / JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ

10年先を見据えた**長期ビジョン**と
機動的な**単年度計画**へと転換し、不確実性の高い
未来においても**企業価値の向上**を実現

外部環境の変化に適切に対処しながら
持続的な成長を実現するため、
従来の「5カ年の中期経営計画+ローリングプラン」から、
「10年ビジョンと機動的な単年度計画」へ転換し、
抜本的な事業変革に取り組むとともに、
足元の環境変化に対しては、
単年度計画により機動的かつ
柔軟に対応してまいります。



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ

過去中期経営計画の振り返り / JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成によるJAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマー্স
特集2:マイル/金融・コマー্স事業のさらなる成長と経済的価値・社会的価値の最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

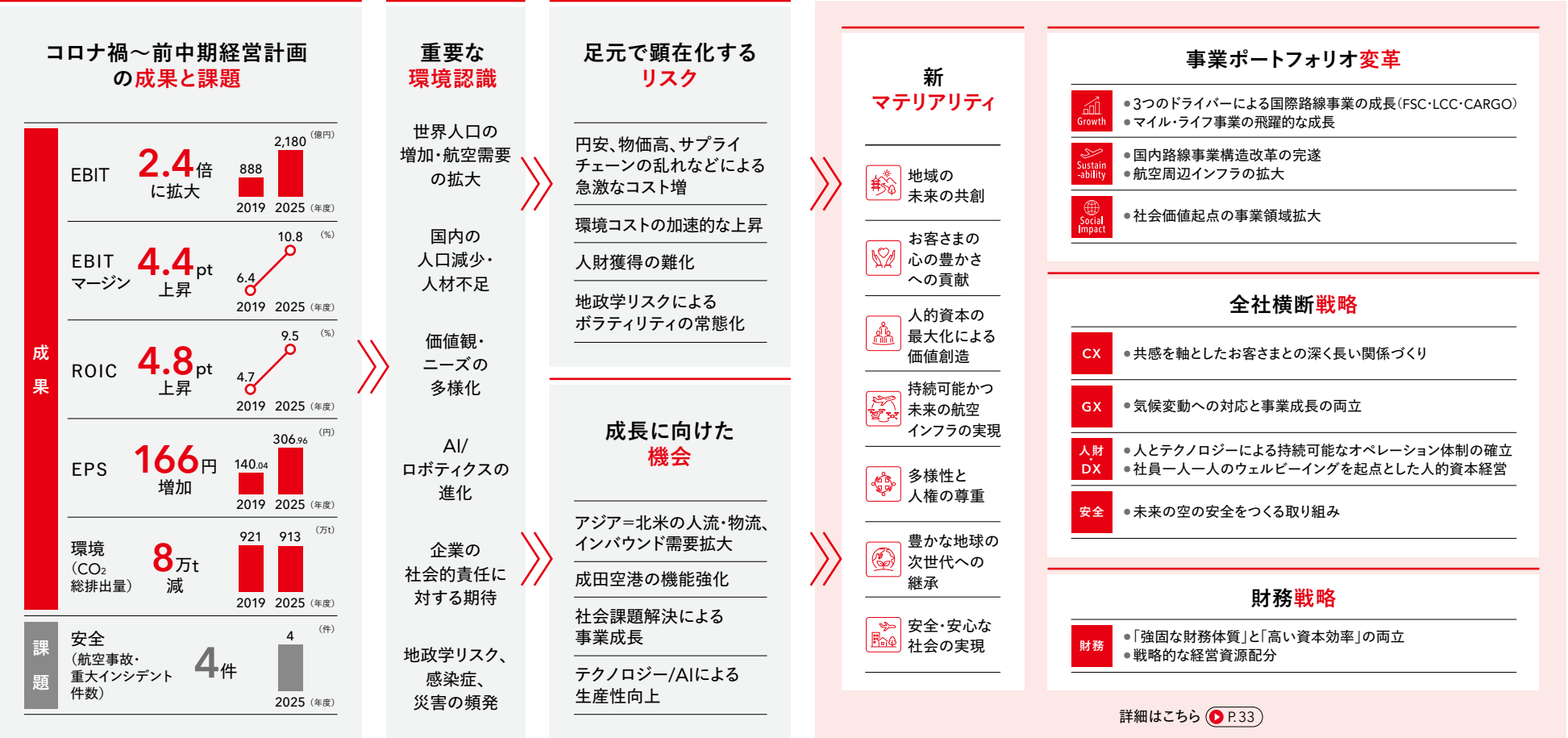
ガバナンス

データ集

経営環境および戦略の骨子

さまざまなボラティリティリスクに柔軟に対応すると同時に、
堅調な航空需要やテクノロジーの進化を成長機会として着実に取り込む

JALグループを取り巻く経営環境においては、物価上昇・円安などの費用増や環境コストの増大、地政学リスクなどのボラティリティが常態化する一方、世界の航空需要拡大やテクノロジーの進化といった成長機会が存在します。こうした変化に機動的かつ柔軟に適応し、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、「事業ポートフォリオ変革」を推進するとともに、変革実現に向けた「全社横断戦略」と「財務戦略」に取り組みます。



社会価値創出と経営目標の達成によるJAL Vision 2035実現へ

JAL Vision 2035 実現へのマイルストーンとして、JALの提供価値やDNAに基づく2030経営目標を設定

「JAL Vision 2035」が描く未来の社会を実現するため、JALグループならではの価値提供を通じた社会価値の創出を目指し、マイルストーンとなる2030年度の経営目標を新たに設定しました。全社一丸となって目標達成に取り組み、企業価値の飛躍的な向上を目指します。

テーマ	重点項目	2030経営目標		JAL Vision 2035
OUR VALUE	安全・安心な未来の空	安全 航空事故・ 重大インシデント	2025 0件 2030	航空事故・重大インシデントゼロに向けた揺るぎない安全の追求と継承
		GX 航空機からの CO ₂ 排出量※1	2019 10%削減 2030	2050年ネットゼロ達成を目指し CO ₂ 削減を着実に進捗
		Sustain-ability 国内線 路線数 (C/S込み)	2025 100%維持 2030	社会インフラとしてサステナブルな 国内ネットワーク確立
		Growth 国際線 ASK 国際貨物輸送量	2025 1.3倍 2030	インバウンド6,000万人、成田空港の 機能強化に向けた国際ネットワーク拡充
	お客さまの心に響く 出会いと体験	CX お客さまの 共感度合い※2	2025 毎年向上 2030 世界No.1	世界No.1
	関係・つながりの創造	Social Impact 関係・つながり 総量※3	2025 1.3倍 2030	関係人口の更なる拡大により、地域の未来と 個人のウェルビーイング向上に着実に貢献
OUR DNA	安全を支え、最高のサービスを 生み出すプロフェッショナリズム	人財 DX 生産性向上 (時間当たりEBIT)	2025 1.5倍以上 2030	2倍以上を目指す
	新たな価値を創る 変革・挑戦文化	人財 DX ウェルビーイング スコア※4	2025 毎年向上 2030 日本トップ レベル	日本トップレベル
FINANCIAL BASE	財務	財務 (資本効率) ROIC	9%以上	
		財務 (強固な財務体質) 自己資本比率	45%程度	
		財務 (収益性指標) EBITマージン	10%以上	

※1 オフセットを含む ※2 JALグループNPS(Net Promoter Score)ベンチマークキャリアに対する優位(マーケット別)
※3 JALグループ利用者のうち1年に2回以上同一地点に移動した人数 × 地域とのかかわり度(同一地点への平均移動回数) ※4 外部機関の設計したウェルビーイング調査の設問をもとに測定

JAL
Vision
2035
の実現
Sustainable
Well-being
Future

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
▶ 社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

新マテリアリティと打ち手となる戦略

マテリアリティごとのリスクと機会/KPI目標/マテリアリティオーナー

マテリアリティ		リスクと機会	マテリアリティKPI&目標	マテリアリティオーナー	戦略	事業ポートフォリオ 変革			全社横断戦略			
						▲ リスク	● 機会		CX	GX	人財 /DX	安全
	地域の未来の 共創	▲ 人口減少やインバウンドの減少による地域経済停滞 ▲ オーバーツーリズムによる地域社会への影響や旅行者満足度の低下 ● 関係・つながり創出による地域経済活性化 ● 世界中に日本の魅力が伝わることによる事業機会の拡大	● 訪日外国人の国内線利用人数：FY30目標 2,700千人 ● 生鮮品/特産品の輸出量：FY30目標 FY25対比160%	路線事業本部 貨物郵便事業本部	事業戦略  P.40	●	●	●				
	お客さまの 心の豊かさへの 貢献	▲ 外部環境やニーズの多様化への対応遅れによるお客さまの共感度合いや期待の低下 ▲ 社会的なつながりの喪失と移動機会の減少 ● データ・AIの利活用によるお客さまの共感獲得と、深く長い関係の構築 ● 移動を通じた関係・つながりの創造による、ウェルビーイング向上・地域活性化に資する新たな事業領域の拡大	● JALグループNPS お客さまの共感度合い※1： FY30目標 世界No.1 ※毎年向上 経営目標 ● 関係・つながり総量※2：FY30目標 FY25対比130% 経営目標 ● 非航空発行マイル数：FY30目標 FY25対比150%	CX本部 ソリューション営業本部 マイレージ・ライフスタイル事業本部	事業戦略  P.40 CX戦略  P.56	●		●	●			
	人的資本の 最大化による 価値創造	▲ エンゲージメントやウェルビーイングの低下に伴う生産性の低下、事業運営基盤の脆弱化 ▲ 人材流出や事業ポートフォリオ変革の停滞に伴う機会損失 ● 挑戦を促す企業風土と働きがい、生産性の追求、多様な知見と高い志を持つプロ人材の確保・定着による変革遂行力強化 ● 戦略的な人材投資や個の能力の最大化による企業価値向上と社会の持続的発展への貢献	● 生産性向上（時間あたりEBIT）：FY30目標 FY25対比1.5倍以上 経営目標 ● ウェルビーイングスコア※3：日本トップレベル ※毎年向上 経営目標	人財本部 人財本部	人財/ DX戦略  P.62					●		
	持続可能かつ 未来の航空 インフラの実現	▲ モーダルシフトやデジタル技術の進化などによる人々の行動様式の変化と航空需要減退 ▲ 人口減少に伴う航空需要減退と費用増大による航空ネットワークの縮小 ▲ 天災やデマによる風評被害、テロ・地域紛争などの影響 ▲ 機材デリバリーの遅延による運航への影響 ▲ 次世代輸送・移動インフラへの社会受容性の低下 ● 人口動態を踏まえた航空ネットワーク最適化と交流促進による事業機会拡大 ● 地域ニーズに応える次世代輸送・移動インフラの提供	● 国内線路線数(C/S含む)：FY30目標 FY25対比100% 経営目標 ● 国際線ASK：FY30目標 FY25対比1.3倍 経営目標 ● 国際貨物輸送量：FY30目標 FY25対比1.3倍 経営目標 ● 中大型機ベリ（幹線屋間帯）の国内貨物L/F： FY30目標 FY25対比+5pt ● エアモビリティの運航をデジタルで統合し、最適化を実現するプラットフォームの構築（FY30目標）	路線事業本部 路線事業本部 貨物郵便事業本部 貨物郵便事業本部 イノベーション本部	事業戦略  P.40	●	●	●				
	多様性と人権の 尊重	▲ お客さま・サプライチェーン上の労働者・地域住民・社員の人権侵害 ▲ 人権問題の発生や多様性の軽視・配慮不足による事業機会の逸失、社会的信用の低下、人材流出 ● 多様性への配慮やアクセシビリティの向上によるお客さま層や移動機会の拡大、新たな事業機会の創出、サプライヤーとの共存共栄 ● 多様な人材が活躍できる環境の整備による人材確保と新たな価値創造	● 人権デューデリジェンス対応実施率：FY30目標 100% ● 女性管理職比率30%以上を維持し、在籍社員のジェンダーバランスと同水準を目指す（FY30目標） ● 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗満足度： FY30目標 総合満足度の定量目標を設定予定 ● 事業環境などの変化を考慮した重要サプライヤーを年1回選定し、アセスメントから改善活動までのサイクルを回す（FY30目標）	人財本部 人財本部 CX本部 調達本部	人財戦略  P.63 CX戦略  P.56			●	●		●	
	豊かな地球の 次世代への継承	▲ 異常気象や気候災害による選好性低下や旅客数の減少 ▲ 各国のCO ₂ 排出規制強化による環境コストの増加 ▲ 気候変動や資源循環の対応の遅れによる選好性低下 ▲ 省燃費機材やSAFなど脱炭素技術の開発遅れ ▲ 生態系変化による自然観光資源の損失と旅客数の減少 ● 運航の工夫や省燃費機材・SAFの活用などによるコスト低減 ● 環境負荷低減に資するサービス提供による選好性向上 ● 自然の保全や体験による人流、豊かな生態系の産物としての食材・商材による商流・物流の創出	● 航空機からの実質CO ₂ 排出量※4：FY30目標 FY19対比▲10% 経営目標 ● 全燃料使用量に対するSAF割合※5：FY30目標 10% ● SAFによるGHG削減率※5：FY30目標 5% ● 省燃費機材比率：FY30目標 67% ● 使い捨てプラスチック削減※6：FY30目標 客室・ラウンジ：新規石油由来不使用率100%の維持※7 貨物・空港：環境配慮素材配合アイテム※8利用率100%の維持	総務本部 総務本部 総務本部 経営企画本部 総務本部	GX戦略  P.75	●	●	●		●		
	安全・安心な 社会の実現	▲ 飲酒問題やサイバー攻撃、システム障害も含め、安全・安心の基盤が保たれないことによる航空離れ ▲ 感染症拡大による需要の減少 ● 培ってきた安全文化を次世代輸送・移動インフラへ継承することによる公共交通機関としての企業価値向上 ● 医薬品輸送による社会生活の維持への貢献	● 航空事故・重大インシデント：FY30目標 0件 経営目標 ● 重大システム障害：FY30目標 0件 ● 機密情報漏えい：FY30目標 0件 ● 医薬品取扱量※9（輸送+輸出品保管）：FY30目標 FY25対比190%	安全推進本部 デジタルテクノロジー本部 デジタルテクノロジー本部 貨物郵便事業本部	安全  P.19 事業戦略  P.40	●	●	●		●	●	

※1：JALグループNPS：ベンチマークキャリアに対する優位（マーケット別） ※2：関係・つながり総量：関係人口（1年に2回以上同一地点に航空移動した人数）x地域とのかかわり度（関係人口の同一地点への平均移動回数） ※3：外部機関の設計したウェルビーイング調査の設問をもとに測定 ※4：排出権取引制度の活用を含む ※5：安定した量・価格のSAF流通を前提とする。環境価値の購入による削減も含む ※6：お客さまに提供する使い捨てプラスチックを指す。日本航空株式会社のみ ※7：自社規格アイテム ※8：新規石油由来の原料を不使用もしくは低減した素材（バイオマス・再生プラ・認証紙等）を含むアイテム ※9：医薬専用定温庫取り扱いの外航受託医薬品を含む

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2：マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

新マテリアリティの特定

JALグループは、マテリアリティを「社会課題を踏まえた企業価値に重大な影響を与えうる事象(リスクと機会)であり、持続的な企業価値向上を実現するために取り組むべき重要課題」と定義しています。マテリアリティの特定にあたっては、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、ダブル・マテリアリティ[※]の観点から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からのご意見・ご期待を踏まえ、取締役会での承認を経るというプロセスとしています。2025年度には、JALグループ経営ビジョン2035の策定にあわせ、2023年度に整理した8つのマテリアリティを7つの新マテリアリティに改定しました。今後はマテリアリティの社内浸透を図るとともに、マテリアリティ自体も毎年継続的に見直しを行います。

※地球環境・社会の変化が企業の財務パフォーマンスに与えるインパクトの観点から見た重要性(ファイナンシャルマテリアリティ)だけでなく、企業活動が地球環境・社会に与えるインパクトの観点から見た重要性(インパクトマテリアリティ)の双方を含む概念。

1. 社会課題の把握

社会課題・社会の変化を網羅的に把握

具体的な実施内容

- 2021-2025年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025で公表済みの事業創出起点での5つの社会課題(地球環境変化への適応・地域の衰退・人口減少・共生社会の実現・心身の健康)をベースとして、JALグループが取り組むべき社会課題を洗い出し
- 「地球環境の劣化」「人口減少・地域の衰退」「途上にある共生社会の実現」「孤独・孤立」の4つを特定

2. リスクと機会の分析

「加担」「脅威」「機会」の観点から、JALグループにとってのリスクと機会を経営で議論

具体的な実施内容

- JALグループが社会課題の一端を引き起こしている事象(加担)、JALグループに深刻な影響を引き起こす可能性のある事象(脅威)、JALグループが社会課題解決に寄与している/できる事象(機会)を把握
- 全社的なリスクマネジメントサイクルによって抽出された優先リスクをあわせて分析
- 特定したリスクと機会への戦略的な対応として、ポジティブな表現でマテリアリティを捉え直し

3. ステークホルダーとの対話

社外有識者との対話を通じて、マテリアリティを磨き込み

具体的な実施内容

- 社外有識者との対話を通じて、「JALグループが当該事象に生じさせる正・負の影響度」「社会・ステークホルダーにとっての当該事象の重要性・関心度」「JALグループにとって当該事象が生じさせる正・負の経済的インパクト」について議論

4. マテリアリティの特定

取締役会で承認／指標(マテリアリティKPI)と目標の設定

具体的な実施内容

- 分析により重要度が高いとされた事象をマテリアリティとして特定することを、サステナビリティ推進会議において討議・決定し、取締役会で報告・承認
- 特定したマテリアリティに紐づく指標(マテリアリティKPI)と目標を設定

マテリアリティ改定の背景と狙い

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、2023年に8つのマテリアリティを策定し、具体的な取り組みを通じた価値創造を図ってきました。現在、私たちを取り巻く状況は環境問題や度重なる地政学リスク、人口減少など、個人の幸福に影響を与える多くの社会課題が顕在化してきている中、JALグループ経営ビジョン2035の策定とあわせてマテリアリティを改定することとしました。

改定にあたっては、JAL Vision 2035で描くサステナブルでウェルビーイングな未来を見据えて、JALグループの持続的な企業価値向上のために取り組むべき重要課題は何かを社内外に問いました。経営目標や事業戦略・財務戦略とのつながりをより強固なものとし、結果として、全社を挙げて取り組むべき重要課題として7つに整理しました。

有識者からのコメント

足達 英一郎 氏

株式会社日本総合研究所
フェロー



サステナビリティを志向するJALグループに向け、「データを収集すること」「シナリオを想起すること」「価値観を確認し、明確に語ること」「合理性のもとで、行動を前進させること」をアドバイスとして提供しました。また、ダブル・マテリアリティの考え方に基づく、マテリアリティ・マトリックスの表現手法についてもコメント差し上げました。反映いただいた結果として、ダブル・マテリアリティの概念がより伝わりやすいものになったと考えています。

蟹江 憲史 氏

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 教授



Beyond SDGsの動きを踏まえて、ウェルビーイングやサステナビリティにどう向き合うべきか提言させていただきました。プラスチックに関する取り組みや女性管理職比率などの目標水準は維持しつつ、外部の価値観を取り込むだけでなく自社を通じて社会の価値観を変えていくことに踏み込んでよいのではないのでしょうか。気候変動における「適応」の取り組みの充実や若者世代の取り組み強化に期待したいと思います。

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成によるJAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略

新マテリアリティの特定

財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる成長と経済的価値・社会的価値の最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

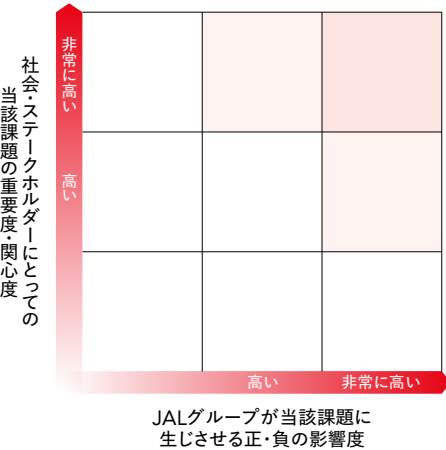
RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

新マテリアリティの特定

マテリアリティ・マトリックス



マテリアリティ特定ステップを経て抽出した事象(リスクと機会)について、「JALグループが当該事象に生じさせる正・負の影響度」を横軸に、「社会・ステークホルダーにとっての当該事象の重要度・関心度」を縦軸にマッピングし、そのうち、右上の象限に該当するものをマテリアリティとして選定しています。

「JALグループにとって当該事象が生じさせる正・負の経済的インパクト」については、発生可能性と影響度の観点から今後精査をする予定です。

サステナビリティ・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

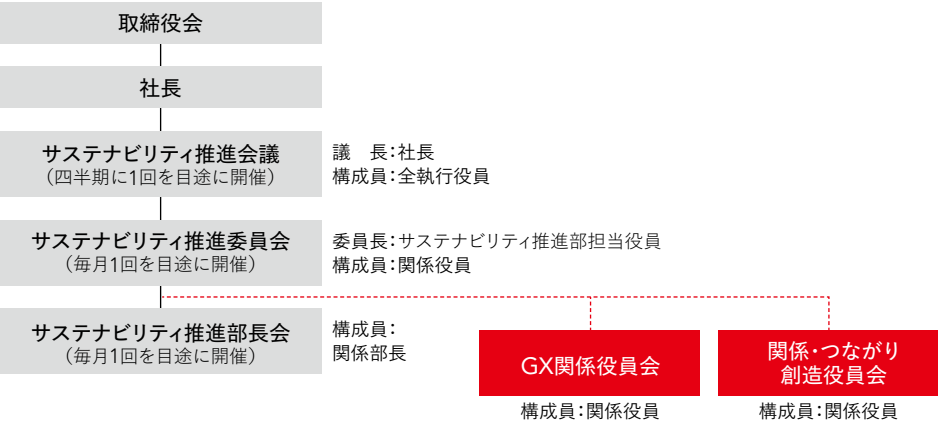
サステナビリティ推進会議の下部会議体であるサステナビリティ推進委員会(委員長:サステナビリティ推進部担当役員)を毎月1回を目途に開催し、取り組みの進捗確認と議論を行っています。

2025年度は、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。

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。

さらに、役員報酬制度の評価軸の1つとして「ESG銘柄選定数」を導入することでサステナビリティ・ガバナンスを担保しています。

ガバナンス体制



マテリアリティの社内浸透に向けて

JALグループ経営ビジョン2035の策定にあわせてマテリアリティの改定を行ったことから、持続的な企業価値向上の実現に向けて新マテリアリティの社内浸透を図ります。

具体的には社員研修などの教育機会を通じて、マテリアリティへの取り組みがJAL Vision 2035で掲げる「社会・人々のウェルビーイング」や「環境・社会のサステナビリティ」にどうつながるのか、また期待成長率の向上や資本コスト・事業リスクの低減を通じてどう企業価値の向上につながるのかについて理解を深めます。

マテリアリティの浸透を図り、「サステナビリティの自分ごと化」により当事者意識を高め、マテリアリティKPIの目標達成に向けて着実に取り組みます。

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略

▶ 新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

財務戦略

基本方針

▶「**強固な財務体質**」と「**高い資本効率**」の両立を目指す

「JALグループ経営ビジョン2035」(以下、同ビジョン)では、財務資本戦略の基本方針として「強固な財務体質と高い資本効率の両立」に取り組み、経営資源を戦略的に配分することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。これは、単にリスクに備える「守り」だけでなく、大胆な成長投資という「攻め」に向けた基盤づくりにも注力することを意味します。そのため、財務健全性(信用格付)を維持できる範囲内で成長投資を積極化することで収益性とキャッシュ創出力を着実に向上させるとともに、資本コストを上回るROICを維持することで、資本効率を高めていきます。

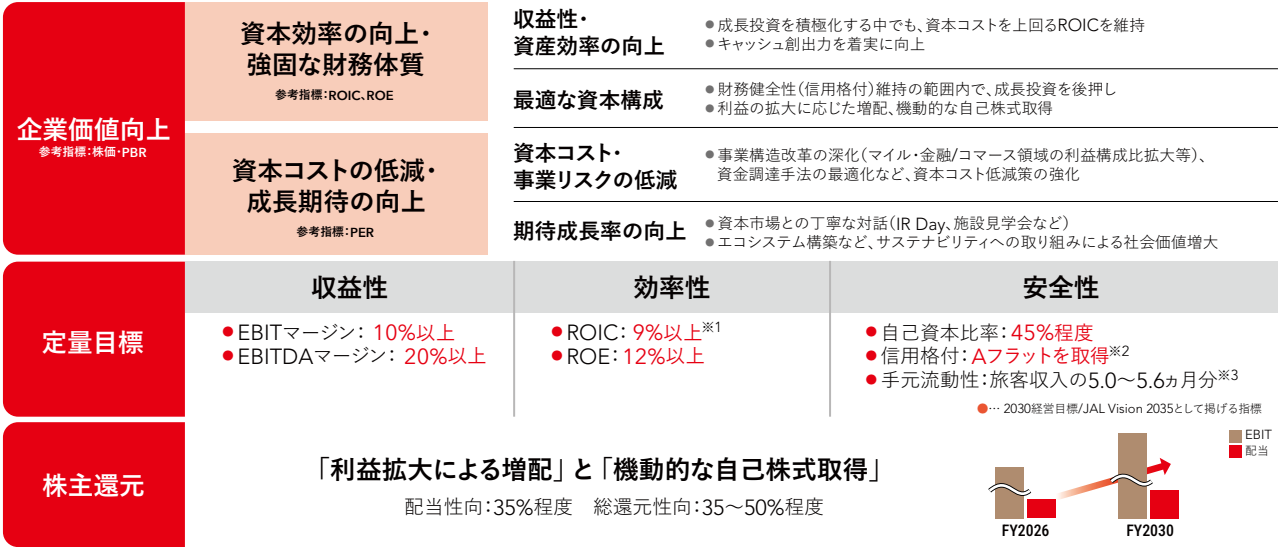
数値目標

▶ **EBITマージン10%以上を目指すとともに、自己資本比率45%程度を維持**

収益性については「EBITマージン10%以上」「EBITDAマージン20%以上」を目指すとともに、効率性については、「ROIC9%以上」「ROE12%以上」を目標としてさらなる上昇を目指します。そして財務健全性については、「自己資本比率45%程度」を目標とし、「信用格付Aフラット」を目指しながら盤石な財務基盤を維持し、成長戦略を躊躇なく推進できる状況を維持していきます。

JALグループはコロナ禍以降、事業構造改革の推進により、FSC事業に依存しないポートフォリオや収益構造を構築し、高いレジリエンスを備える体質へと転換しました。FSC事業においても、海外発旅客比率の向上を通じ、為替変動の影響を吸

企業価値向上への取り組みと数値目標



※1: 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)
※2: R&I…Aマイナス、JCR…Aフラット(2026年8月31日時点)
※3: コミットメントラインを含む

収する「外貨獲得構造」を確立しています。その結果、中東情勢の緊迫化に伴う流動の激変や燃油費急騰といった外部環境変化に対する耐性が強化され、安定的に収益を生み出せる体制へと進化しています。

同ビジョンに掲げる目標の実現に向けて、前述の事業ポートフォリオ変革を支える3つの柱を着実に推進し、環境変化へのレジリエンスを更に高めていきます。また、永久劣後債や社債型種類株式などの資本性資金調達を戦略的に活用することでWACCを引き下げ、より柔軟かつアグレッシブな財務資本戦略と株主還元の拡充にも配慮していきます。

企業価値向上に向けて

▶ **ROIC-WACCスプレッドのさらなる拡大へ**

企業価値向上に直結するROIC-WACCスプレッドの拡大に向けては、前中計においても、各事業セグメントの効率性追求や事業リスクに見合ったハードルレートの設定、WACCの開示など、資本効率向上に向けた社内意識の浸透や高効率案件の選択を促進する仕組みを整備してきました。その結果、2025年度のROICは9.5%に上昇し、ROIC-WACCスプレッドについても4ポイント確保できたことは大きな成果の1つとして評価しています。

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成によるJAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定

財務戦略

事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2: マイル/金融・コマース事業のさらなる成長と経済的価値・社会的価値の最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定

財務戦略

事業概要

フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

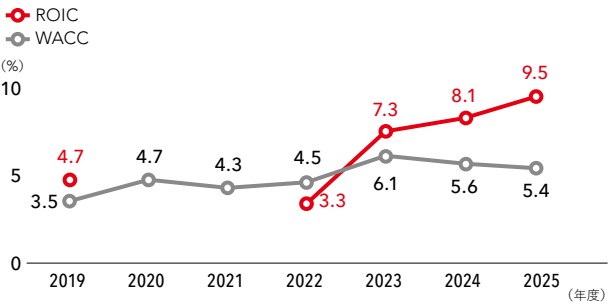
ガバナンス

データ集

企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン2035
財務戦略

一方で、WACCについてはさらなる低減余地があります。本年4月に実施したライフネット生命との資本提携のように、積極的な事業構造改革を今後も継続することでさらなるベータ低減を図るほか、先述の資本性調達やファイナンスの活用により低コストの調達比率を高め、自己株式の取得を通じた資本効率化も継続していきます。

ROICとWACCの推移



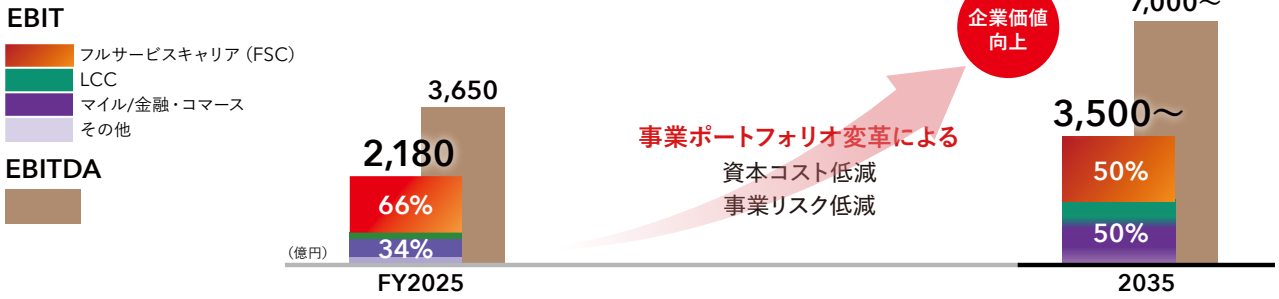
ROIC=EBIT(税引後)/期首・期末固定資産*平均
※固定資産:棚卸資産+非流動資産-繰延税金資産-退職給付に係る資産

➤ FSC以外の拡大に向けた事業ポートフォリオ変革で
事業リスクを低減し、資本コストを下げる

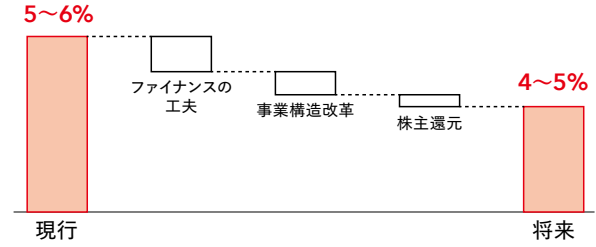
事業ポートフォリオ変革によって2035年度までに「FSC:FSC以外のEBIT構成比=5:5」を目指す理由の本質は、FSCに比べボラティリティやリスクが低いFSC以外の比率を高めることで、JALグループ全体としてのレジリエンスを高めながら資本コストを低減し、企業価値を高めていくことにあります。

前述のとおり、中東情勢が緊迫化する中でも2026年度通期業績見通しを据え置くことができている事実はこの取り組みの成果の証であり、今後も、事業ポートフォリオ変革を支える3つの柱への取り組みを通して、さらなる資本コストの低減を目指します。

■ FSC:FSC以外のEBIT構成比=5:5による企業価値向上へ



■ 資本コスト低減施策(イメージ)



➤ 期待成長率の向上

期待成長率をさらに高めるべく、後述する資本市場の皆さまとの積極的な対話を通じて、当社の戦略的優位性や他社との差別化要因を深くご理解いただけるよう訴求を強化します。加えて、「攻めのサステナビリティ」による社会的価値の増大に注力していきます。

前述の社会的価値創出ストーリーを起点に、事業を通じて地域創生や人々の心の豊かさへ貢献する取り組みを強化し、社会的価値を経済的価値へと確実に転換していきます。この「社会的価値から経済的価値を生み出す」という成長モデルを市場へ示していくことこそが、当社への期待成長率を引き上げる鍵になると確信しています。

➤ 利益拡大にあわせ、配当も確実に増やす

株主還元については、「利益拡大にあわせた増配」を基本とし、配当性向35%程度を目安とした安定的な配当を継続するとともに、自己株式取得については、総還元性向35%から50%程度を目安に機動的に実施する方針としています。また、この方針には、EBITを着実に成長させながら持続的な株主還元を実現していくという考え方を込めています。そのため、2026年度のように一過性の要因により利益が減少する局面においては、配当を据え置く方針です。一方、自己株式取得については、ROIC目標を上回るリターンが期待できる投資機会を優先し、成長投資へ資金を振り向けていきます。こうした投資を通じて企業価値を高め、中長期的なキャピタルゲインという形で株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

戦略的な経営資源配分

国際線やマイル・ライフ事業などの成長領域へ、 経営資源を重点的に配分

ここまでお伝えしてきた各種目標の実現に向けた戦略的な経営資源配分においては、国際線やマイル・ライフ事業などの成長領域へ経営資源を重点的に配分し、2030年度までの各年度においては、2025年度比2倍となる4,200億円/年の成長投資を実施することで、営業キャッシュフローを4,400億円/年にまで拡大する計画です。

具体的には、まず機材投資については2025年度比2倍以上となる3,000億円/年を振り向け、うち8割弱について、今後の成長をけん引する国際線の拡充・大型化やLCCの増機などに充当していきます。特にFSC事業の国際線については大型化や最新鋭機材への更新を進めるほか、LCC「ZIPAIR」についても2030年度までに15機へと倍増させることで、供給量の拡大や高収益・長距離路線の強化を図ります。また、足元ではサプライチェーンの混乱などを背景に航空機のデリバリー遅延が発生していることから、引き続きボーイングとエアバスの2社から調達することで調達リスクの分散を図るほか、デリバリーが遅延した際には既存機の退役時期を延伸するなど、コンティンジェンシープランの整備も進めています。これら一連の取り組みにより、不確実な事業環境においても着実に成長するための機材投資・機材計画を実践していく考えです。

非航空領域の成長をけん引するマイル・ライフ事業については、200億円/年の戦略投資の8割にあたる160億円(2025年度比3.3倍)を集中的に配分し、異業種との提携や出資、M&A、グローバル展開に向けた事業投資によって顧客層とマイル発行数を飛躍的に拡大させ、セグメント利益を伸ばしていく考えです。

続いて、AIやデジタル技術の積極的な活用による業務効率化や、人財とデータの掛けあわせによる価値創造に向けたテクノロジー投資については、2025年度比1.4倍となる1,000億円/年を振り向け、予約センターや空港、営業部門の有人対応業務のセルフ化やシンプル化を進めます。また、最先端機材の導入や自動化への投資を通じて現場のオペレーションをデジタル化することで、人財がより創造的な業務に注力できる環境を整え、仕事量の10%効率化と新たな顧客体験(CX)の創出を目指します。

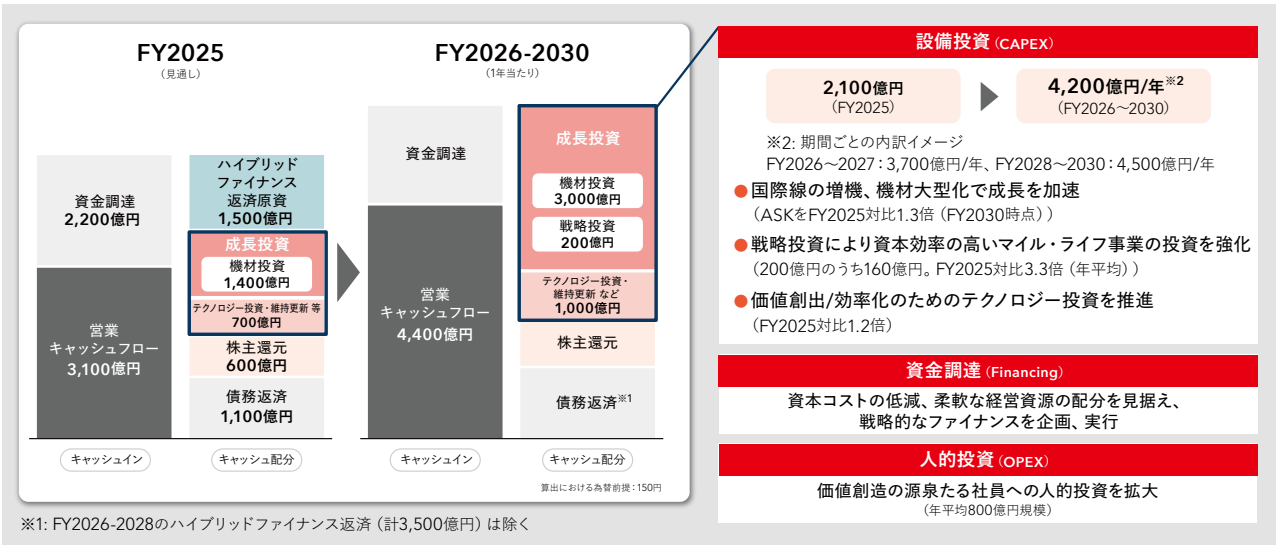
価値創造の源泉である社員への人的投資を拡大

そして、国内人口の減少を背景に激化する人財獲得競争の中で多様な人財を獲得・育成し、社員のプロフェッショナルとしての活躍と組織の変革・挑戦文化の醸成を後押しするための人

的投資については、ベースアップや賞与増、定期昇給などを含め、800億円/年を振り向けていきます。これにより、社員一人一人のウェルビーイングを日本トップレベルに高め、前述のテクノロジー活用との両輪で生産性を抜本的に高めることで、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

また、管理職の新たな賃金体系についても、変革や挑戦を後押しすることを目的に見直しを進めています。特に、変革や挑戦に関するミッションが大きい部門長については、その役割や期待に応じて目標水準を設定し報酬に反映する仕組みを導入していきます。エンゲージメント調査を通じて、当社の人財は自身の仕事に高い意義を感じていることが明らかになっていることから、人財一人一人の取り組みや成果を適切に評価し、しっかりと報いることでエンゲージメントやウェルビーイングを更に高めていきます。

戦略的な経営資源配分



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定

財務戦略

事業概要

フルサービスキャリア

貨物郵便

LCC

3つのドライバーによる国際路線事業の成長

マイル/金融・コマース

特集2: マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて

グランドハンドリング受託

次世代モビリティ

「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

ガバナンス

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、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陣で共有し、経営や対話の改善に役立てています。

引き続き、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、さらなる資本コストの低減、期待成長率の向上を目指します。

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

	2021	2022	2023	2024	2025 (年度)
機関投資家向け決算説明会・経営計画説明会	4	4	5	5	5
機関投資家向けイベント	3	3	4	5	4
IR DAY	1	1	1	1	1
施設見学会	0	0	1	2	2
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	1
証券会社主催カンファレンス	11	12	8	9	9

▶ 面談した機関投資家数(延べ数)

	2021	2022	2023	2024	2025 (年度)
国内投資家との面談	188	162	171	144	193
海外投資家との面談	164	230	214	201	210
合計	352	392	385	345	403
経営陣による面談	91	112	124	75	80
社長	12	17	15	15	11
副社長	1	7	14	15	14
グループCFO・財務経理本部長	74	86	95	45	55

TOPICS

IR DAY

2026年3月に開催した「IR DAY」では、JAL、ZIPAIR、スプリング・ジャパンから社長を含むマネジメント層が登壇し、「JALグループ経営ビジョン2035」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対話しました。FSC、LCC、マイル／金融・コマースなどの各事業戦略に加え、財務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

① エアバス社トゥールーズ工場視察

2026年1月に、フランス・トゥールーズにあるエアバス社A350型機最終組立工場やATR社などの視察を実施しました。参加された投資家の皆さまからは「JALグループが導入する機材の優位性や安定的な生産体制への理解が深まり、当社の中長期的な機材戦略や成長戦略に対する信頼性が高まった」との評価をいただきました。

② 羽田空港施設見学

2025年9月に、現場を支える部門(空港・運航・整備)に対する理解度向上を目的に、駐機場やバックオフィスなどの視察を実施しました。遠隔操作型トイイングカーによる生産性向上や、出発前のアルコール検査などの安全運航に関わる現場をご覧いただくとともに、各役員から今後の人財確保や安全・組織改革について直接ご説明し、活発な意見交換を行いました。



経営層への共有

社内へのフィードバック

投資家の皆さまの関心事項やご意見を取締役会や経営陣に定期的にフィードバックし、経営やIR活動の改善に役立てています。

具体的には、「JALグループ経営ビジョン2035」において、海外でも評価されるマイル事業の成長ストーリーや、環境変化を見据えた国内線事業の持続性向上に向けた戦略を明示しました。また、必要以上に保守的にならず積極的な投資を進めるべきだとのご意見を踏まえ、自己資本比率の目標を50%程度から45%程度に調整し、大胆な成長投資を進める方針としました。

投資家の皆さまからのご意見を踏まえ、JALグループ経営ビジョン2035を策定



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定

▶ 財務戦略

事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略

事業概要

フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

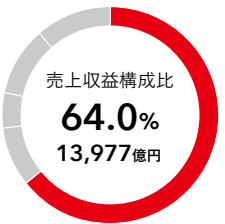
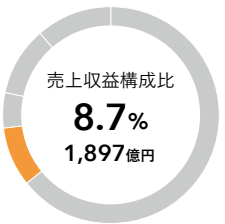
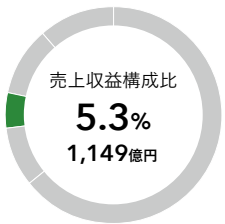
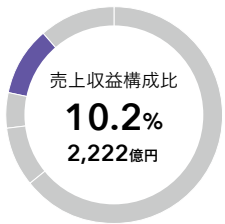
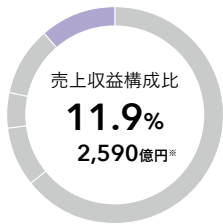
RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

事業概要

人・モノの移動・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	
					グランドハンドリング受託 	次世代モビリティ 
事業戦略	成長マーケットの供給拡大と、上昇するコストに対応する事業構造改革の推進で収益性を向上	貨物専用機のネットワーク拡充により、飛躍的な事業成長を実現	LCCビジネスモデルの強みを活かして、新たな価値を創出	「JALマイルライフ」がお客さまの人生をより豊かにする一助に	受託のリーディングカンパニーとして、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	移動手段の提供にとどまらない、社会と人・モノをつなぐ地域の新たな価値創出インフラを実現
関連する事業ポートフォリオ変革	  	  	  	  	  	  
2025年度実績	就航空港数 ・国内: 64地点 ・国際: 413地点 有償旅客キロ ・国内: 29,272百万人・キロ ・国際: 45,305百万人・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: 311,132千トン・キロ ・国際: 3,220,293千トン・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41百万人 ・JALカード会員数: 369万人 ・JALカード収入: 144億円 ・JALUX収入: 426億円	外国航空会社受託便数 ・旅客便: 77,000便 ・貨物便: 5,000便	・「ドローンサービス品質認証(JIS Y1011)」を取得 ・SoracileによるeVTOL(空飛ぶクルマ)運航事業開始に向けた準備 ・JAL MaaSの拡充
2025年度売上収益構成比	 売上収益構成比 64.0% 13,977億円 セグメント別売上収益はセグメント間連結消去前数値のため、連結売上収益の値とセグメント別売上収益を合計した値とは一致しません。	 売上収益構成比 8.7% 1,897億円	 売上収益構成比 5.3% 1,149億円	 売上収益構成比 10.2% 2,222億円	 売上収益構成比 11.9% 2,590億円* ※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 	ZIPAIR SPRING JAPAN Jetstar 	JALiMall JAL Pay JAL MILEAGE BANK  JAL CARD 	 JAPAN AIRLINES	 JAL DRONE  JAL AIRTAXI JAL mQoS Soracile 

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／ JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
▶ フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる 成長と経済的価値・社会的価値の 最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ



フルサービスキャリア

関連する
事業ポートフォリオ変革



成長マーケットの供給拡大と、上昇するコストに対応する事業構造改革の推進により、収益性の向上を図ります

戦略のポイント

- ✓ 国際線の供給座席数増による海外発需要の獲得
- ✓ 国内線の事業構造改革

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

フルサービスキャリア(FSC)は、高品質かつお客さまの多様なニーズにお応えする商品・サービス、利便性の高いネットワークを提供し、地域に根差したグループ航空会社の特色や、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活かすことで、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目指します。

国際線は、成長が見込まれる海外発需要を確実に取り組

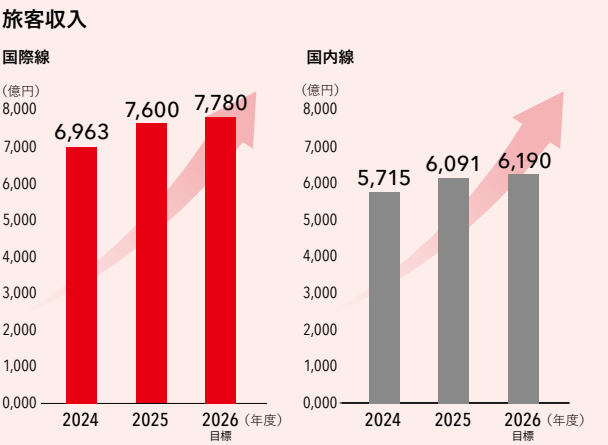
むべくプロダクトを強化し、JALグループのローコストキャリア(LCC)と共に、JALグループ全体の成長をけん引してまいります。具体的には、エアバスA350型機・ボーイング787型機への大型化・機材統一による供給座席数の増加、ビジネスクラスの個室化推進による競争力の向上を基盤として、羽田空港と成田空港のそれぞれの機能を活かしたネットワークの構築や高単価マーケットへのマーケティング強化などを推進し、事業規模の拡大と更なる収益性の向上を図ります。

国内線は、業務需要の減少や、昨今の物価上昇や市況・為替の影響による大幅なコスト上昇を踏まえ、安定的な収益性を確

保できる事業への構造改革を推進します。路線便数の最適化や機材構成の再編、DXの推進による生産性向上などにより上昇するコストの削減を図ります。収入拡大に向けては、継続的な単価向上や、インバウンド需要の獲得、新たな人流の創出を推進していきます。また、国内航空のあり方に関する有識者会議の議論を踏まえた同業他社との協調深化により、利便性と効率性の向上に努めます。

また、気候変動への対応と事業成長の両立の実現を目指して、省燃費機材の導入を進めるとともに、ステークホルダーと連携してSAFの利用拡大に取り組んでまいります。

過去実績と目標



成長機会

- ・旺盛な海外発需要のさらなる拡大
- ・北米=アジアの乗り継ぎ需要の増加
- ・異業種企業や競合他社との協業
- ・技術進歩による生産性の向上

リスク

- ・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
- ・航空業界のサプライチェーンの乱れや人財不足

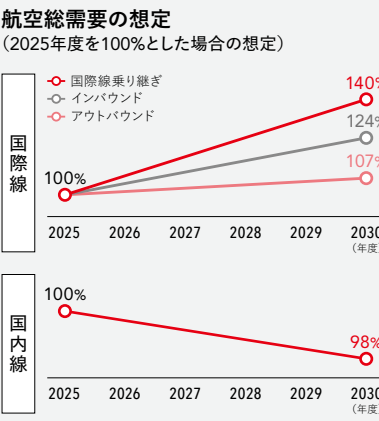
強み

- ・省燃費機材の継続的な導入などによる機材増強
- ・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

課題

- ・海外発高単価旅客の獲得
- ・国内線旅客単価の向上
- ・インバウンド旅客の更なる獲得と地域への誘客
- ・新たな人流の創出
- ・環境負荷低減施策などの取り組みにおけるコスト削減

事業環境



取り組みの成果と方針

2025年度の進捗

- ☑ 旺盛な海外発需要の獲得や、需要喚起・レベニューマネジメントが奏功し、国際線・国内線ともに過去最高の有償座席利用率を達成

国際線

- ☑ エアバスA350-1000型機の増機・成田や沖縄での新たなネットワーク開設・提携強化などで供給を拡大。物価上昇などによるコスト増加を、海外からの好調な需要を踏まえたレベニューマネジメントなどで打ち返し、旅客単価の向上を実現。マーケティング強化により成長マーケットでの需要を獲得

国内線

- ☑ 大阪・関西万博による需要やインバウンド需要の伸長により旅客数が大きく増加。一方で、大幅なコスト上昇を打ち返す水準の旅客単価の向上は未達成

2026年度の方針

- ☑ 中東情勢の影響による燃油市況の高騰への柔軟な対応

国際線

- ☑ コスト上昇を踏まえた燃油サーチャージ制度見直しやレベニューマネジメントのさらなる強化や、付帯サービスによる収益拡大を図るとともに、旺盛な海外発需要を獲得するためのマーケティングを提携パートナーとともにさらに強化

国内線

- ☑ 旅客イールド向上のための運賃改訂、および高需要期を中心としたレベニューマネジメントの強化を推進。旺盛なインバウンド需要の獲得に向けた取り組みを加速させるとともに、路線ネットワークの再編による収益性を向上

TOPICS

国際線

1. インバウンド旅客の獲得強化

国際線において堅調に推移しているインバウンド需要の取り込み強化に引き続き取り組みました。個室型のビジネスクラスなど最高の快適性を備えたエアバスA350-1000型機を2024年度末から3機増の11機体制とし、2025年5月にパリ線、6月にロサンゼルス線に投入し、高単価旅客に対する競争力強化を図りました。

また、外部機関から世界最高水準と認定されている当社の商品・サービスの魅力を訴求し、購入意向を高めるためのプロモーションを実施しました。



国内線

1. 構造改革の推進

国内線は、業務需要の減少や中長期的な日本国内の人口減少、物価上昇や円安の影響によるコスト増加などの環境変化を踏まえ、事業構造改革を推進しています。

レベニューマネジメント強化による単価向上や、インバウンド旅客の取り込み、新たな人流の創出などにより収入拡大に努めています。

増加するコストに対しては、DXの推進や業務フローの見直しによる生産性向上、地方空港を中心とした他社とのオペレーション協業に向け検討を進めています。日本社会を支えるインフラとして、グループ航空会社のリソースを最大限活用しながら、路線ネットワークの最適化を図り、持続可能な事業運営を目指しています。

2. 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としては、2025年5月には成田＝シカゴ線、2026年1月には成田＝デリー線を開設し、成田空港をハブとした北米＝インド・東南アジアの乗り継ぎネットワークなどを拡充したほか、同年2月には地理的特性を活かしてJTAが初の国際線定期便となる那覇＝台北（桃園）線を開設するなどした結果、JALグループ運航便の供給座席数は2024年度比103%まで拡大しました。

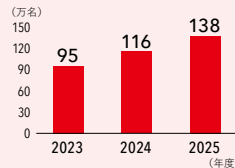
さらに、JAL単独では実現できない国際線ネットワークを提供するべく、2025年4月からはガルーダ・インドネシア航空との共同事業を開始し、お客さまの利便性向上に貢献しました。

2. インバウンド旅客の取り込み

近年、大きく需要が伸長するインバウンド旅客の日本各地への送客に注力しています。

効果的なマーケティングを行うため、需要の大きいマーケットを選定し、顧客調査を通して顧客の購買行動やニーズの把握に取り組んでいます。得られたデータを基に、顧客ニーズに応じた訴求エリアの選定、効果的なチャネル戦略や運賃施策、プロモーション手法を構築することで、需要獲得に努めています。自社のネットワークに限らず、外航とのコードシェアの拡大などによる需要の取り込みにも努めています。

国内線インバウンド旅客数



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
▶ フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
▶ 貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して



貨物郵便

関連する
事業ポートフォリオ変革

Growth

Sustain-ability

Social Impact

貨物専用機のネットワーク拡充により飛躍的な事業成長へ

戦略のポイント

✓ 大型貨物機増強によるアジア=欧米間の供給拡大

✓ 成田空港における新たな国際物流拠点構築

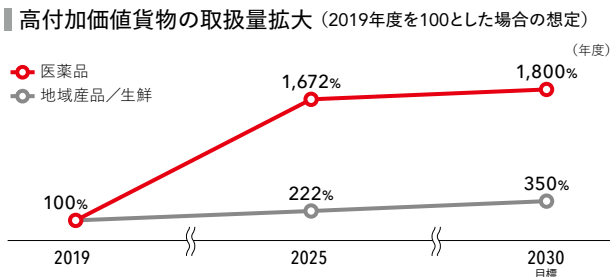
JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

国際貨物事業は、JALグループの国際路線事業成長の重要なドライバーとして、貨物専用機のネットワーク拡充を進めます。大型貨物専用機の増強により、成長が著しいアジア=欧米間の供給を拡大させるとともに、自社のボーイング767貨物専用機のアジア域内および旅客機貨物スペースのネットワークを連携させます。また、新たな国際物流拠点「WING NRT」を開設し、成田空港の機能強化にあわせ、国際航空貨物のグローバルハブ化

とエアポートシティ構想に貢献します。2026年度は新たにカーゴルクス航空とのコードシェア便を開始し、欧州線の供給も拡充します。さらに、社会生活に不可欠かつ航空輸送の利点が活かされる高付加価値貨物(医薬品、AI・EV関連製品)の輸送を拡大し、社会インフラへの貢献と安定した収益構造の構築を進めます。また、JR東日本グループとの協業による「JAL de はこビュン」などの新たな輸送サービスにより、日本の地域産品の輸出を拡大させ、モノの移動を通じて地域や国のつながりの創造に貢献します。

国内貨物事業は、トラックドライバー不足に伴う輸送力低下

の懸念に対して、航空輸送への「新モダルシフト」を促進し、持続可能な物流ネットワークの構築を進めるとともに、社会課題の解決に貢献します。



成長機会

- 中国・アジア発欧米向けの国際航空貨物需要の成長(例:国際エクスプレス、AI関連、EV市場の拡大)
- 医薬品、日本の地域産品の需要拡大
- 国内トラック輸送からのモダルシフト

リスク

- 燃油市況高騰に伴う世界市場の混乱
- マーケットの貨物専用機の需要増に対する中大型貨物専用機の供給不足

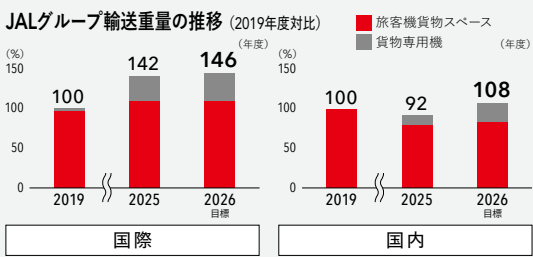
強み

- 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、提携他社の貨物専用機を組みあわせた柔軟な供給体制
- 日本の地理的優位性(成長市場である中国・アジア=北米の中継地として最適な位置)
- 他の輸送モードと連携した日本の地域産品の輸出サービス
- 成田空港の機能強化にあわせた、空港周辺エリアのインフラ拡大(貨物取扱量の拡大)

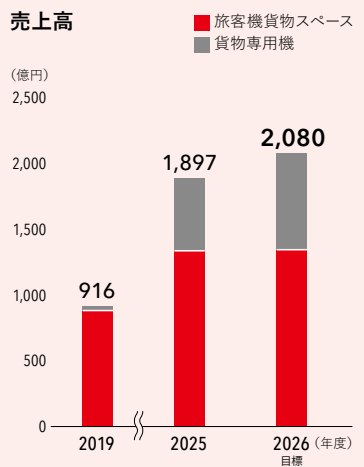
課題

- 貨物の取り扱い作業の自動化、生産性の向上(人財不足への対応)
- 大型貨物専用機ネットワークの早期拡大(機材不足への対応)
- データインフラの整備・活用による販売、マーケティング体制の強化

事業環境



過去実績と目標



取り組みの成果と方針

2025年度の進捗

- ✓ 国際線貨物専用機ネットワークの拡充
- ✓ 高付加価値貨物の輸送量拡大
- ✓ 地域から海外への新たなワンストップ輸送サービス「JAL de はこぶん」の販売開始
- ✓ 国内物流の新モーダルシフトに向けた各業界団体との連携、貨物の保安検査代行サービスの開始
- ✓ 国内の産地直送ビジネスモデルの確立

2026年度の方針

- ✓ 国際線貨物専用機ネットワークの更なる拡充
カリッタ航空、カーゴルクス航空などとの連携により欧米線の貨物機ネットワークを拡充。アジア発欧米向けの旺盛な貨物需要を獲得
- ✓ 高付加価値貨物の輸送の更なる拡大、社会インフラとしての貢献と安定した収益構造の構築
- ✓ 日本の地域産品の輸出促進に貢献
- ✓ 国内貨物の新規需要獲得と新モーダルシフト促進に向けた販売強化、貨物の保安検査代行サービスの展開

TOPICS

国際貨物

1. 貨物機ネットワークを着実に拡充、増収達成

自社のボーイング767貨物専用機の東アジア各路線の増便に加え、ハノイやバンコクへ新規に就航しました。また、カリッタ航空とは北米線の定期貨物便を運航し、カーゴルクス航空とは提携に合意し欧州線のスペース確保に向けた準備を進め、貨物機ネットワークを着実に拡充しました。これらにより、物量・単価ともに前年度を上回り（物量+14.2%、単価+6.2%）、前年度からの大幅な増収を実現しました。



国内貨物

新モーダルシフト促進に向けた取り組み

航空輸送への新モーダルシフト促進に向けて、地方運輸局や業界団体と連携し、航空輸送を活用した物流効率化に関するセミナーを開催しました。また、将来の新規需要獲得に向けて、貨物の保安検査の代行サービスを開始しました。さらに、JALCARGOの高品質なハンドリングによる高速かつ効率的な保冷輸送により、地域産品（例：沖縄県産の天然生マグロ）の首都圏への高速鮮度輸送を実現しました。今後も航空輸送を通じた新たな販路拡大と産地直送ビジネスモデルの確立により、地域産品の価値および認知度の向上に貢献します。



2. 新サービス開始、顧客利便性の向上

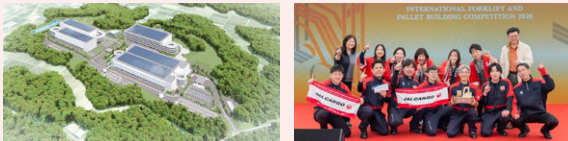
モノの移動を通じた地域のつながり創造に貢献するため、JR東日本グループと連携した新輸送サービス「JAL de はこぶん」を開始しました。輸送リードタイムの大幅な短縮により、優れた日本の地域産品の更なる輸出拡大を実現していきます。また、Webサイトを刷新し、お客さまの利便性向上に取り組みました。今後もお客さまにとって便利で分かりやすく、使いやすいプラットフォームの構築を進めます。



その他

成田空港機能強化への準備、高品質なハンドリング

今後の成田空港の機能強化に伴う貨物取扱量の拡大に向け、貨物上屋と物流施設が一体化した新国際物流拠点「WING NRT」構想を発表しました。空港内と空港近接地の一体運用により、成田空港のグローバルハブ化とエアポートシティ構想に貢献します。また、2026年1月のフォークリフト世界大会において、JALグループが完全優勝いたしました。今後も最高品質のサービスを提供してまいります。



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
▶ 貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
▶ LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ



LCC

LCCビジネスモデルの強みを活かして、新たな価値を創出します

戦略のポイント

✓ 高い収益構造の確立と国際線事業拡大の両立による事業成長の加速

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

成田空港を拠点とするLCC3社は、アジア＝北米間の人流・物流やインバウンド需要の拡大を見据え、日本品質をベースに各社の運航品質を更に磨き上げ、「お客さまが自分好みに選べるサービスと手頃な価格」というLCCビジネスモデルの強みを活かすことで、高い収益性を実現し、国際線事業を中心に事業成長を加速させていきます。

また、成田空港が推進する機能強化を契機に、日本の地理

的優位性を最大限に活かすことで、拡大する市場を確実に捉え、人やモノの往来の活性化という社会的・経済的価値を創出します。

一方で、地政学リスクや物価上昇への対応、労働人口の減少などの社会課題に柔軟に対応するために、さらなる生産性向上に向けた取り組みも継続していきます。

加えて、JALとのコラボレーションを通じた、販売力の強化やブランド力向上への取り組みによる認知度・利便性向上を目指す取り組みも引き続き推進していきます。

LCC各社について、ZIPAIRは、航空機数の規模を拡大させ、日

本の中長距離LCCのパイオニアとしてのメリットを最大限活かし、特に長距離路線におけるシェアを拡大します。スプリング・ジャパンは、共同出資パートナーである春秋航空のブランド力および販売力を活かして、引き続き成田＝中国路線を中心に事業拡大し、収益性を高めます。ジェットスター・ジャパンについては、2026年2月にJALとカンタス航空の間で、本邦資本主導の新株主体制への移行方針に関する覚書を締結しました。2026年度以降、次なる成長フェーズと持続的な発展に向けて、ジェットスターブランドから新ブランドへと移行し、国際線の拡大に加え、豊富な国内線ネットワークを活用し地域活性化へ貢献していきます。

成長機会

- 旺盛なインバウンド需要の拡大
- アジア＝北米の乗り継ぎ需要の拡大
- 技術進歩による生産性の向上

リスク

- 円安、物価高、サプライチェーンの乱れなどによる急激なコスト増加
- 地政学リスクによるボラティリティの常態化

強み

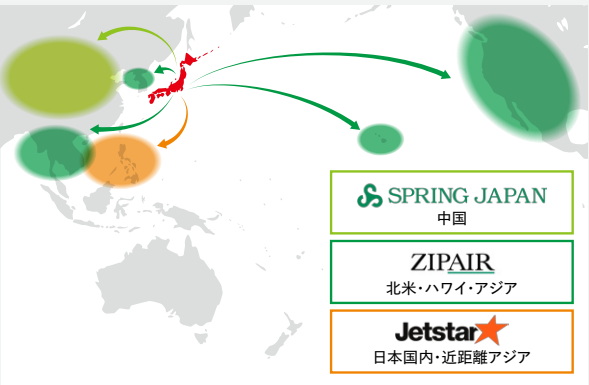
- 成田空港を拠点に、JALとは異なる市場をターゲットとした、独自のネットワークを展開
- フルサービスキャリアの安全基準・品質を提供

課題

- 事業規模拡大への対応
- 機材稼働向上による更なる競争力拡大
- 環境コスト上昇への対応

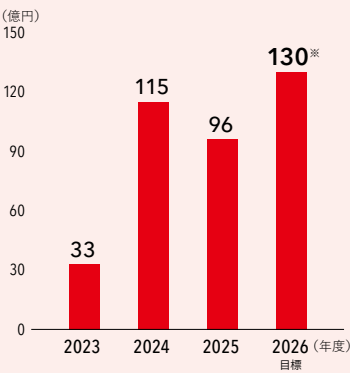
事業環境

JALグループLCCの路線ネットワーク



過去実績と目標

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

取り組みの成果と方針

2025年度の進捗

✓ 国際線の更なる需要拡大に伴い、旺盛なインバウンド需要の獲得を目的とした各種施策の推進

ZIPAIR

✓ チャーター便の運航を通じ、今後の定期便運航に向けた計画の推進

スプリング・ジャパン

✓ 2024年度に拡大した中国国際線を安定して運営できる体制の構築

ジェットスター・ジャパン

✓ 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組み



2026年度の方針

✓ 規模拡大と生産性向上との両立による、更なる収益性の改善

ZIPAIR

✓ 機材数の増加および新規路線の就航を通じた事業規模の更なる拡大

スプリング・ジャパン

✓ 需要を捉えた路線開拓による収益性の維持拡大、ならびに春秋航空のブランド力を活かした中国発需要の獲得

ジェットスター・ジャパン

✓ 戦略的な株主変更方針に基づくブランド変更と国際線ネットワークの拡大

TOPICS

ZIPAIR

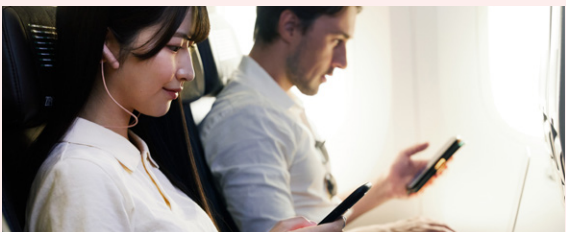
機材数拡大および機内高速Wi-Fiの導入

ZIPAIRは、2025年に初のチャーター便を運航し、10月に台北、翌2～3月には本邦エアラインとして初めて直行で米国オーランドへ運航しました。新たな需要を取り込み、将来の定期路線化も見据えた検証を進めました。あわせて、全便・全席無料で使える機内高速Wi-Fi「Starlink」の導入を開始し、快適な接続環境の提供を実現しました。また、2026年は6月にはラスベガスへのチャーター便を初運航し、年内にはクアラルンプール線の就航によるネットワークの拡大を目指します。このように、イベント需要などの機会を逃さない機動的な展開を加速していきます。さらに、機材はボーイング787-8型機を2機追加した10機体制とし、事業規模を倍増していきます。

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

スプリング・ジャパンは、中国7都市、1週間当たり56便まで国際線事業を拡大し、中国からのインバウンド需要を獲得してきました。貨物事業においてもヤマトホールディングス株式会社との共同事業を通じて、物流における社会課題の解決に継続して取り組んできました。さらに、2026年3月には機内販売の決済において、本邦航空会社で初めてとなるオフラインで使用できる2次元バーコード決済サービス「Alipay（アリペイ）」を導入し、お客さまの利便性向上とさらなる収益性向上にも取り組みました。2026年度は、インバウンド需要の更なる増加を確実に捉えた路線を開拓し、生産性向上も同時に進めることで事業成長を実現していきます。



ジェットスター・ジャパン

ブランド刷新とともに、国際線ネットワークを拡大

ジェットスター・ジャパンは、約14年間にわたって成田空港を拠点とするLCCとして運航してきました。2026年2月に発表した戦略的株主変更方針に基づき、ブランドを「ジェットスター」から新しいブランドへと刷新します。新しいブランドのもと、日本を代表するLCCとしての地位をさらに強固ものにします。

特に国際線ネットワークの拡大に際しては、LCCビジネスモデルの強みを最大限に発揮できるよう、生産性をさらに向上させる構造改革を進めていきます。

また、今後計画されている成田空港機能強化についても、成田空港を拠点とする強みを活かし、更なる事業成長の契機につなげていきます。

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
▶ LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

3つのドライバーによる国際路線事業の成長

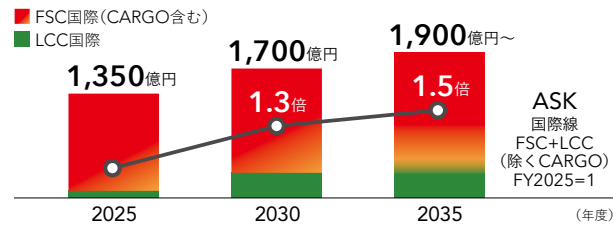
FSC・LCC・CARGOの3事業による成長と最適化

JALグループは、FSC、LCC、CARGOの3本柱をドライバーとし、新機材導入・中長距離路線拡大・貨物機ネットワーク拡充などを通じて国際路線事業の飛躍的な成長を図ります。2030年度の国際線ASK(有効座席キロ)を2025年度比で1.3倍にまで引き上げ、拡大する世界の旅客需要を確実に捉えてまいります。

FSC国際線では、商品・サービスの向上に加え、長期的にはIATAが提唱する航空券の新たな販売方式「Modern Airline Retailing」への変革を推進し、「航空券」の販売からお客さま一人一人に最適な「旅と体験」の提供へと進化させることで、CX向上と収益最大化を実現します。LCCでは、ZIPAIRの機材数を倍増しネットワークを拡充するとともに、短距離路線においてスプリング・ジャパン、および戦略的株主変更を経てブランド

刷新を図るジェットスター・ジャパンを通じ、インバウンド需要の獲得と地方送客を強化します。また、貨物機ネットワークの拡充を通じた物流マーケットでの成長も追求します。アジア=欧米間の旺盛な物流需要に対し、他社提携も含め、大型貨物機による供給を拡大するとともに、医薬品や半導体製造装置などの高付加価値貨物の輸送を強化することで、収益の最大化を図ります。事業環境の変化に応じてこれら3事業間でリソースを柔軟に最適化し、レジリエンスを高め、2030年度にEBIT1,700億円、2035年度に1,900億円以上の創出を目指します。

国際路線事業(FSC+LCC)のEBIT推移



機材増強によるネットワーク拡大

2024年1月より導入しているエアバスA350-1000型機は、現在も国際線主力路線で活躍しており、2027年度に全13機体制となります。また、現在国内線の幹線を中心に活躍しているエアバスA350-900型機を、今後新たに20機、国際線に導入します。加えて、ボーイング787-9型機を追加で10機導入し、国際線の機材更新を加速していきます。機材の大型化により、より需要拡大が見込まれる中長距離路線への機材を供給し、ネットワークを拡大してまいります。

この機材更新により、FSCの国際線とZIPAIRの機材はエアバスA350型機とボーイング787型機のみに統一されます。機種統一による機材稼働の向上と、費用の低減を実現してまいります。

機材増強によるネットワーク拡大

中長距離機材増



89機

FY2030
構成比90%
(国際線機材99機)

機材統一



A350
787

稼働向上と
費用低減
(FSC国際+ZIPAIR)

ASK拡大



1.3倍

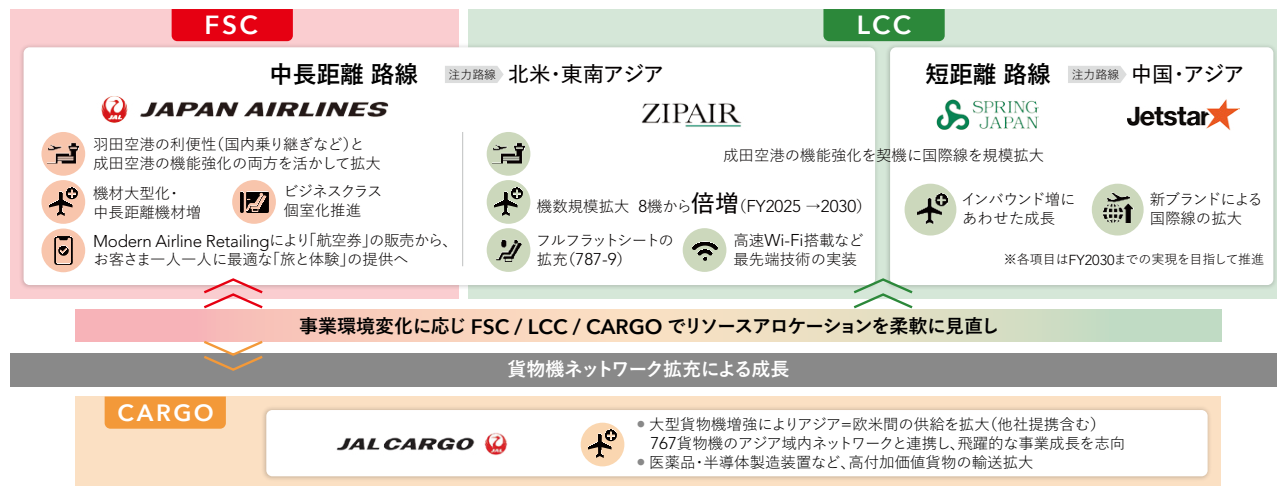
2025年度→2030年度
(FSC国際線+
ZIPAIR+SJO)

国際線機数推移 FSC国際線+ZIPAIR+SJO

(年度)	2025	2030	2035
国際線機数	88	99	105~
うち中長距離機材	77	89	95~
うち短距離機材	11	10	10~

※機数/ASKには貨物機(3機)は含まず / 短距離機材は737、中長距離機材はA350、767、777、787

FSC+LCCの両輪での成長



経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC

マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／ JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマー
特集2:マイル/金融・コマー
成長と経済的価値・社会的価値の 最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ



マイル/金融・コマー

「JALマイルライフ」がお客さまの人生をより豊かにする一助に

戦略のポイント

- ✓ 「JALマイルライフ」の拡充
- ✓ グローバルなマイル提携、事業投資

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

マイル/金融・コマー事業においては、金融サービス(JALカード、JAL Pay、JAL NEOBANK)をはじめ、ライフサービス(JALモバイル、JAL光、JALでんき)や、Eコマース(JAL Mall、とっておきの逸品)など、お客さまの日々の生活を支える日常領域と共に、お客さまの旅を彩る機内販売や空港店舗事業を展開するなど、日常と非日常の両軸で多岐にわたるサービスを提供しています。これにより、JALのマイルを通して、お客さまのあらゆる生活シーンに寄り添い、日々の暮らしや人生をより豊かに彩る

「JALマイルライフ」の拡充に取り組んでいます。

JALグループ経営ビジョン2035の達成に向けては、経済的価値の向上に加えて、お客さまの心の豊かさにつながる社会的価値の向上にも貢献すべく、「JALマイルライフ」をより進化させてまいります。

マイルの発行(ためる)においては、日々の決済やお買い物など、お客さまの日常生活の多くのシーンで、手軽かつ効率的にマイルがたまるエコシステムを構築していきます。

マイルの償還(つかう)においては、特典航空券や10周年を迎えた「どこかにマイル」に加えて、スポーツ観戦や演劇鑑賞、特別な飲食店へのご招待特典など、JALのマイルだからこそ実

現できる非日常の特別な体験(プライスレス特典)を拡充します。これにより、お客さまの多様なニーズに的確にお応えし、JALのマイルのさらなる魅力向上を目指します。

Eコマースにおいては、2026年3月から国内線の機内販売サービスをオンライン形式(「おうちで機内販売」)に全面移行し、より多様な商品のご提供が可能となりました。これからもJALらしいコマーサービスを追求します。

さらに、飛躍的な事業成長を実現すべく、グローバルなマイル提携の推進や、戦略的な事業投資を通じた事業領域の拡大を推進してまいります。また、これにより特典航空券に並ぶ魅力的な特典の拡充も図ります。

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
- 海外市場への顧客基盤拡大
- ライフスタイルの多様化に伴う事業領域拡大余地

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などによる配送効率の低下やコスト高

強み

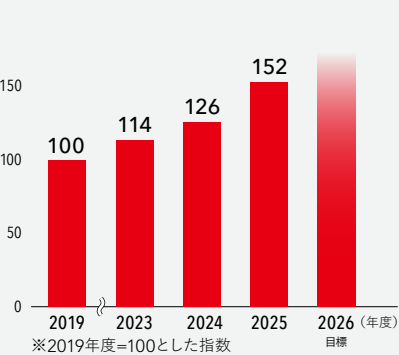
- JALカード会員を中心とした優良な会員基盤
- さまざまな非日常交換特典の充実
- 生産性の高い運営体制
- グローバルな航空ネットワークを背景とした海外事業展開
- JALカード事業が有する高いインフレ耐性

課題

- 航空需要に頼らない新たな事業モデルの確立
- 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

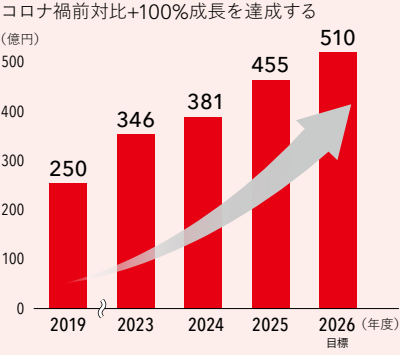
事業環境

航空事業以外での発行マイル数

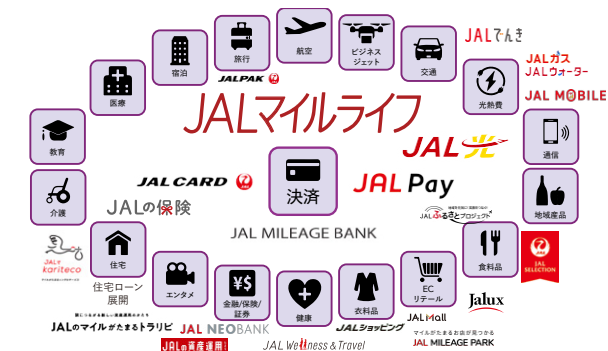


過去実績と目標

EBIT



私たちはこれからも、日常と非日常の双方でお客さまとのつながりを生み出し、日々の暮らしや人生をより豊かに彩るマイレージプログラムへと進化してまいります。



取り組みの成果と方針

- ✓ 「JALモバイル」や「JAL・JCBカード プラチナPro」、「JAL Luxury Card」の提供を開始
- ✓ Capital Oneをはじめとする海外(金融)事業者とのマイル提携開始
- ✓ SBIグループと共同でマネースクエアHDの株式を取得。2026年2月に「JALのマイルがたまるトラリピ」をリリース
- ✓ 国内線の機内販売サービスをオンライン形式(「おうちで機内販売」)に全面移行
- ✓ JALUXが航空関連事業や免税店への卸売事業を伸ばし増収を達成



- ✓ JALカードやJAL Mall、機内販売といった既存事業の更なる成長やグローバルなマイル提携の拡大により、日常領域での飛躍的な成長を実現
- ✓ レジリエンス強化に向けては、戦略的な事業投資も活用し、マイル/金融・コマース領域において新たな軸となる事業の確立を目指す

TOPICS

2025年度は、Life Status プログラムのさらなる発展を目指し、LSPがたまる魅力的なサービスの拡大や新規会員獲得に注力しました。各種キャンペーンが奏功し、JALカード取扱高は4.8兆円を達成しています。2025年度JCSI(日本版顧客満足度指数)では、クレジットカード業種において初の1位を獲得し、お客さまにも選ばれる事業へと成長しました。

(兆円)

年次	数値
2019	3.8
2023	4.0
2024	4.4
2025	4.8

(年度)

今後は経営資源を更に非航空領域に振り向けることで、事業ポートフォリオの多様化に取り組みます。

JAL NEOBANKとの連携強化やマイルUPプログラムの導入により、JALPayの利便性向上に注力しました。今後もお客様のニーズを捉え、飛躍的な事業成長を目指します。

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマー
▶特集2:マイル/金融・コマー
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

マイル/金融・コマー 事業のさらなる成長と 経済的価値・社会的価値の最大化に向けて

2035年度に向けた事業ポートフォリオ変革と利益成長の中核をなすJALのマイル/金融・コマー事業。その強みと創出価値をお伝えします。

JALのマイル/金融・ コマー事業の強み

JALグループ経営ビジョン2035における最大の成長ドライバーの一つであるマイレージ事業には、大きく3つの強みがあります。

1つ目の強みは、良質な顧客基盤です。JALカードはロイヤルティの高いお客さまに多くご利用いただいていることから、1枚当たり年間決済額は国内大手クレジットカードなどの水準を上回って推移しています。このように優良な顧客基盤を有していることが事業のさらなる拡大に向けた推進力となっています。

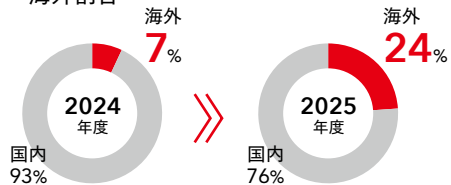
2つ目の強みは、空という非日常だけでなく、JAL Mall(物販)やJALカード、JAL Pay(決済)など、日常生活でマイルをためていただける多彩なタッチポイントを幅広い領域で築いていることです。外部環境の影響を受けやすく

ポラリティが高い航空業界において安定的な需要が見込める日常サービスを通じてマイルをためていただくことで、着実かつ持続的な

業成長を実現しています。

3つ目の強みは、提携パートナーの幅広さです。これまで、大手共通ポイント事業者や金融機関をはじめとする異業種パートナーとの提携を拡充してきました。近年では海外の提携パートナーも拡大しており、グローバルなマイレージプログラムへと進化を続けています。

マイル提携・ポイント交換収入における 海外割合



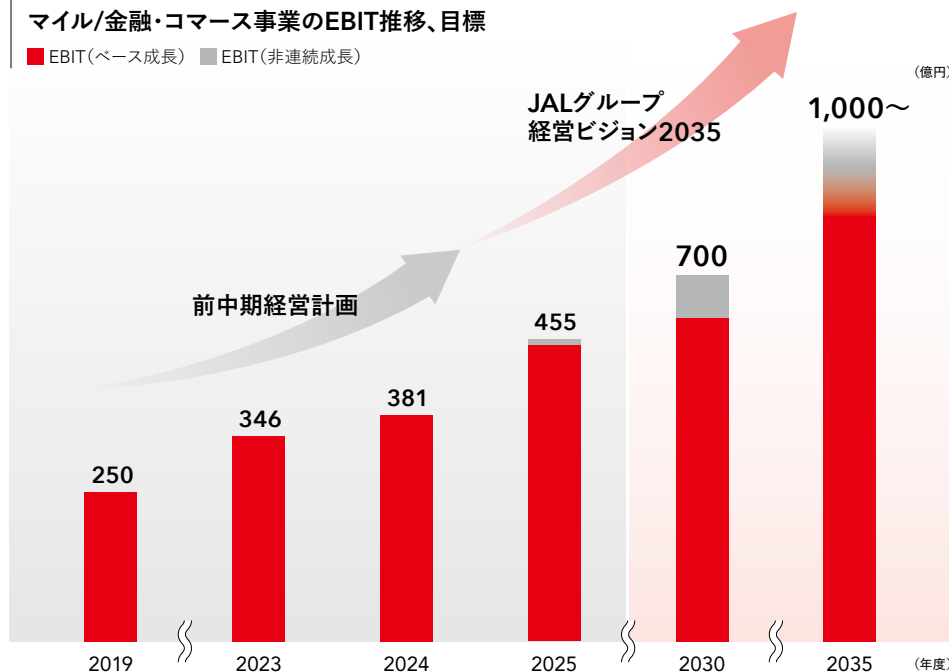
Life Status プログラムが奏功

これらの強みを更に磨きをかけ、日常生活のより多くのシーンでお客さまにマイルをため、つかっていただくことを目的に、2024年1月から「JAL Life Status プログラム」を開始しました。

年間のご搭乗実績によって優先搭乗やラウンジ利用を提供する従来の制度は維持しつつ、ご搭乗だけでなく、JALカードの決済や「JALモバイル」「JALマイレージパーク」をはじめとするJALブランドの各種サービスといった、日

マイル/金融・コマー事業のEBIT推移、目標

■ EBIT(ベース成長) ■ EBIT(非連続成長)



常生活でのご利用を通じてステイタスを獲得できる仕組みを新たに導入しました。

こうした取り組みにより、マイル/金融・コマー事業のEBIT成長率は大きく上昇し、2024年度の前年度比10.1%増に対し2025年度は前年度比19.4%増、2026年度も12.1%増を見込むなど、成長ドライバーとしての強みと経済的価値を一段と向上させています。



JALサクララウンジ(羽田空港国内線ラウンジ)



RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマー
▶特集2:マイル/金融・コマー
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

マイル/金融・コマー
事業のさらなる成長と
経済的価値・社会的価値の最大化に向けて

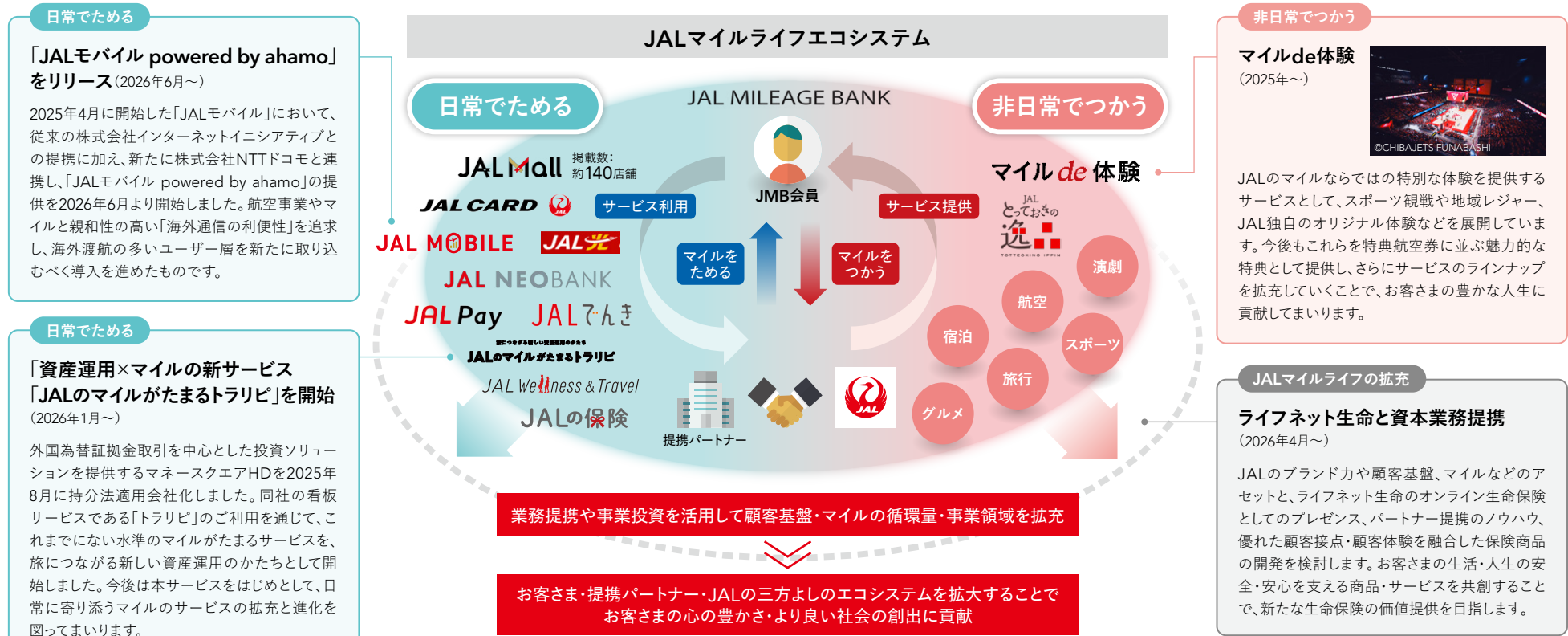
JALマイルライフエコシステム(お客さま・提携パートナー・JALの三方よしの関係)をさらに広げていくことで、より良い社会を創る

JALのマイル/金融・コマー
事業のもう一つの特長は、マイルを
通してお客さまとJAL、そして提携パートナーをつなぎ、より良い
社会の創出を目指している点にあります。日常でマイルをため、
非日常でマイルをつかう「JALマイルライフ」の推進は、お客さま
の豊かな人生の一助となるだけでなく、提携パートナーにとって

は送客や利用拡大につながり、JALグループにとっては魅力的
なサービスのさらなる拡充を可能にします。このように、価値が
循環する「三方よし」のエコシステムの一層の拡充を目指してい
ます。

このエコシステムを飛躍的に拡大・成長させる鍵は、提携

パートナーの拡大と、各パートナーとの価値共創および連携強
化にあります。そのため、戦略的な事業投資や業務提携を積
極的に推進し、パートナー各社が持つ魅力的なサービスとJAL
グループの強みを融合させることで、JAL Vision 2035に掲げる
「マイル・ライフ事業の飛躍的な成長」を実現していきます。



RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて

▶ グランドハンドリング受託
次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して



グランドハンドリング受託

関連する
事業ポートフォリオ変革

Growth
Sustain-
ability
Social
Impact

受託のリーディングカンパニーとして、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

戦略のポイント

✓ サステナブルな受託体制の構築

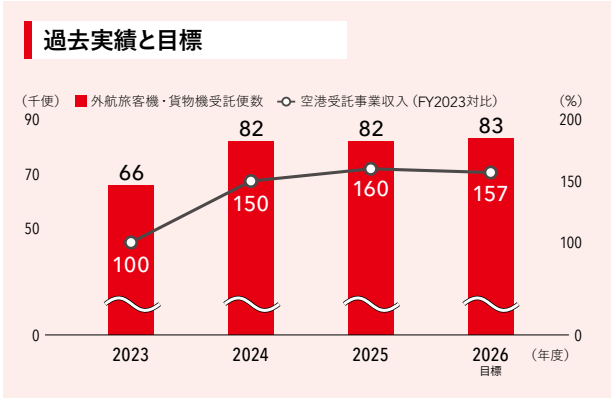
✓ 培ってきた整備や貨物の知見を活かした受託事業のさらなる拡大

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

グランドハンドリング受託は、各航空会社が日本各地で発着する際に不可欠な地上業務を担うビジネスです。当社は受託のリーディングカンパニーとして、日本へのインバウンド人流・物流も創出し、観光立国に貢献しています。

旺盛なインバウンド需要や国際航空貨物需要により日本への就航便数拡大が見込まれる中、当社の強みである「空港・貨物・整備の3領域による総合パッケージ」を活かして高品質なサービスを提供し、収入の最大化を図ります。このサービスを支える基盤が、現場の人財です。国土交通省の「空港グランドハンドリング事業取引適正化ガイドライン」にのっとった適正取引を遵守し、安全・安心な職場環境を構築しています。また、外国航空会社特有の需要変動リスクへの耐性を強化すべく、2025年

度には北海道で連携協定を締結し、リスクを応分に負担する仕組みづくりを始め、サステナブルな事業運営体制を構築するための取り組みを進めています。加えて、JALグループの高い技術力を生かした航空機整備受託や、成田空港拡張を好機とした



貨物受託の拡大を図り、さらなる収益機会を創出します。

現場の人財という強みを最大限に生かすため、人が担うことで価値を生むところは人が担い、顧客サービスを高める一方で、将来的な人口減少に備えるため、機械やAIに任せられる領域は徹底的な無人化を目指します。この方針のもと、2025年度は羽田空港・成田空港において「自動運転レベル4」の実用化を開始しました。

これら「強みと品質を生かした収入の最大化」と「自動化・生産性向上による費用の適正化」の両輪により、外部環境が変化しても確実に利益を稼ぎ出す事業構造を確立してまいります。

取り組みの成果と方針

2025年度の成果・課題

- ✓ 受託業務の業界トップとして旺盛なインバウンド需要を支え
- ✓ 羽田空港・成田空港の2空港において「自動運転レベル4」の実用化



2026年度の方針

- ✓ 新規受託・自治体などのステークホルダーとの連携強化
- ✓ DX/生産体制可視化による生産性向上

成長機会

- 旺盛なインバウンド需要
- eコマースと医薬品輸送マーケットの成長

リスク

- 外国航空会社特有の需要変動リスク

強み

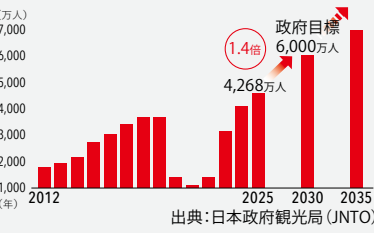
- 航空会社特有の強みである空港・貨物・整備の3領域による統合パッケージ
- ガイドラインに準拠した安全・安心な職場環境と強固な現場人財基盤

課題

- 労働人口減少に備えた飛躍的な生産性向上

事業環境

訪日外国人旅行者数の推移



経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
▶次世代モビリティ
「関係・つながり」創出による価値創造へ



次世代モビリティ

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

関連する
事業ポートフォリオ変革



戦略のポイント

✓ 運航事業者の枠を超えた「新しいデジタルプラットフォーマー」への変革

JALグループ経営ビジョン2035達成に向けて

少子高齢化・人口減少・地域の過疎化が進む社会を見据え、JALグループは従来の運航事業者の枠を超え「新しい空のデジタルプラットフォーマー」への変革を推進します。空飛ぶクルマやドローンが地域課題を解決するために自由に行き交う時代が到来する未来、次世代モビリティは単なる移動手段の提供にとどまらず、社会と人・モノをつなぐ「新たな価値を創出するインフラ」となります。その戦略の中核を担うのが「AMOP® (Air Mobility Operation Platform)」の構築です。AMOPは、複雑

な低高度の空の運用を安全に、そして効率的に「統合エアマネジメント」を行うデジタル基盤であり、事業支援のインフラです。

当社は、このAMOP OSをデータエンジンとして、誰もが安心して飛べる仕組みと基準、必要なリソース(機体・管理システム・運用ノウハウ)をパッケージ化して、機体製造業者、離着陸場事業者、運航サービス事業者など、多様なパートナーとエコシステムを共創します。

さらに、AMOPを中核としたMaaS(Mobility as a Service)の拡充により、顧客の不便解消のみならず、地域・事業者との連携による人流の平準化や新たな移動手段の創出、オンデマンドかつパーソナライズされた輸送を可能にすることで、オーバーツー

リズムの抑制と交通空白の解消、地域経済の活性化を図ります。

また、電動シーグライダーをはじめとする次世代モビリティの導入により、陸・海・空を網羅したマルチモーダルなネットワークを形成し、宇宙領域においても、宇宙輸送や衛星データを活用したビジネスを通じて更なる社会価値を創造してまいります。

取り組みの成果と方針

2025年度の進捗

- ✓ 自社運営型CVCの設立などオープンイノベーションの推進により、モビリティや宇宙領域における次期成長基盤を確立
- ✓ ドローンのサービス品質認証(JIS Y1011)の日本初取得
- ✓ 空飛ぶクルマ事業会社による大阪・関西万博展示を通じた社会受容性の向上や、社会実装への準備



2026年度の方針

- ✓ 多様なパートナーとのエコシステムにおける共創によるAMOP初期サービスの構築・ローンチ
- ✓ JAL MaaSを軸とした広域移動者向けプラットフォーム構築
- ✓ 宇宙領域での事業共創を推進
- ✓ 移動/暮らし/地域の3領域を中心に、更なる事業を創出

成長機会

- 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

リスク

- 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

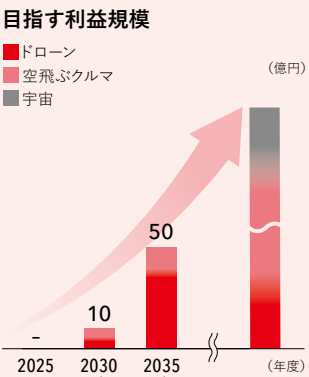
強み

- 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財
- 地域との関係・つながり

課題

- 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

過去実績と目標



RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ

▶「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人材に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

「関係・つながり」創出による価値創造へ

「関係・つながり」の共創を通じて生み出す ウェルビーイングエコシステム

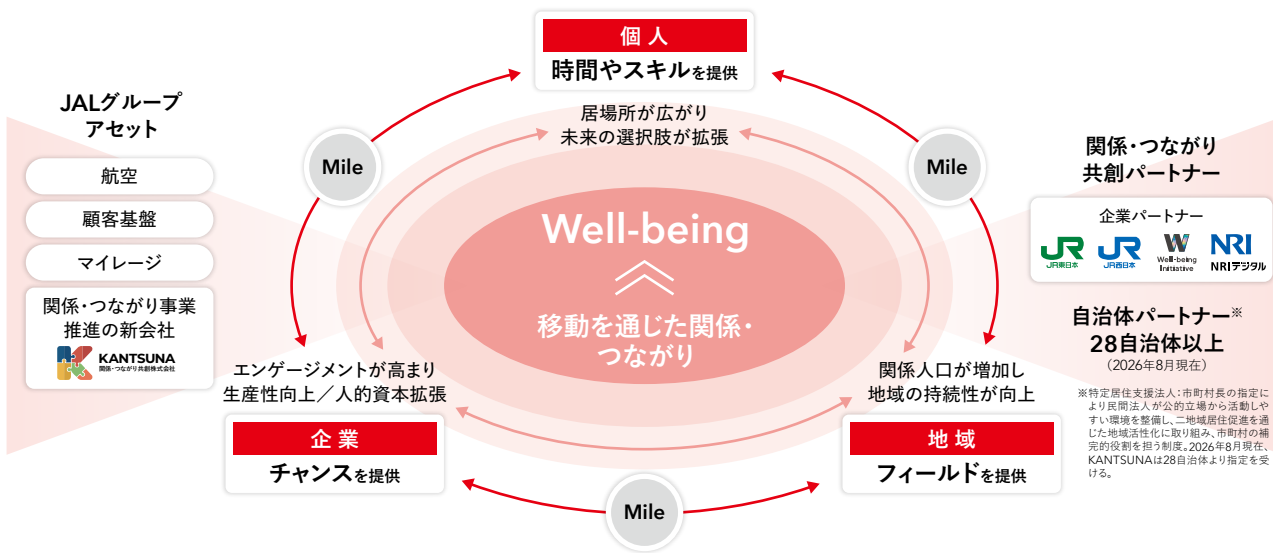
JALグループは、新たな成長戦略「JALグループ経営ビジョン2035」において、10年先を見据えた事業ポートフォリオ変革と、多様なリスクに柔軟に対応できるレジリエンス体制の構築を進めています。その変革の中核を担うのが、「関係・つながり」の創出です。私たちはこの取り組みを、単なる一過性の人流創出や寄付型の社会貢献に留めず、人口減少や人々の孤立といった課題解決に直結する新領域事業の柱と位置づけました。移動を通じた「関係・つながり」を創出し、個人の居場所を広げ、豊かな人生の選択肢を提供するには、個人の熱意や企業の事業基盤、地域の魅力といった多様なリソースを掛け合わせる「エコシステム」の構築が不可欠です。当社のアセットや、地域社会・お客さまとの間に築き上げてきた社会・関係資本、そして理念に共感し協業いただける共創パートナーとの関係性を最大限に活用し、社会や人々のウェルビーイング向上に向けて邁進してまいります。

エコシステムにおいて私たちが目指すのは、移動を起点に「社会価値を事業化する」持続的な循環モデルの構築です。

具体的には、地域の持続可能性などのニーズを捉え、二地域居住や企業向け研修といった「関係をつくる」機会を設計します。そこから生まれる個人のウェルビーイングや企業エンゲージメントの向上といった「社会価値を可視化」し、BtoB/BtoG事業の受託やコンサルティングなどの対価として「経済価値を獲得する」成長事業へと昇華させます。このビジネスサイクルにより、「関係・つながり総量」を2030年度に2025年度対比1.3倍(1,330万人・回)、2035年度に向けては更なる拡大によりウェルビーイング向上を目指します。同時に、既存事業シナジーを含む利益規模として、2030年度に20億円以上、2035年度には60億円以上という飛躍的な成長を実現してまいります。

ウェルビーイングエコシステムの図・共創モデル

個人・企業・地域がリソースを分かち合い、「関係・つながり」を共創し、社会・人々のウェルビーイングを創出するエコシステム



目的 需要創出に加え、社会価値を事業化する

社会課題を起点に、移動・滞在・交流を設計し、ウェルビーイングと地域活性を生み出す。需要創出は重要な効果だが、目的は価値創造と対価獲得。

1 社会課題・重要ニーズ

- 人口減少・担い手不足
- 孤立／ウェルビーイング
- 地域の持続可能性

2 移動で関係をつくる

- 二地域居住
- 旅アカデミー・周遊
- 企業研修・福利厚生

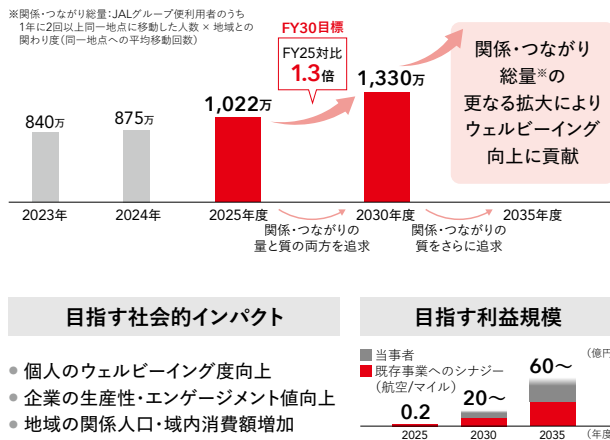
4 経済価値を獲得する

- BtoB/BtoG 受託
- コンサル・事務局・出展費
- LTV・再訪・周遊

3 社会価値を可視化する

- 個人ウェルビーイング
- 地域・個人等福祉
- 企業エンゲージメント

経営ビジョン2035における関係・つながり目標



RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

経営資本の強化
価値創造プロセス
企業価値向上に向けたJALグループ経営ビジョン
グループCFOメッセージ
過去中期経営計画の振り返り／
JALグループ経営ビジョン2035の位置づけ
経営環境および戦略の骨子
社会価値創出と経営目標の達成による
JAL Vision 2035実現へ
新マテリアリティと打ち手となる戦略
新マテリアリティの特定
財務戦略
事業概要
フルサービスキャリア
貨物郵便
LCC
3つのドライバーによる国際路線事業の成長
マイル/金融・コマース
特集2:マイル/金融・コマース事業のさらなる
成長と経済的価値・社会的価値の
最大化に向けて
グランドハンドリング受託
次世代モビリティ

▶「関係・つながり」創出による価値創造へ

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

「関係・つながり」創出による価値創造へ

取り組み 1

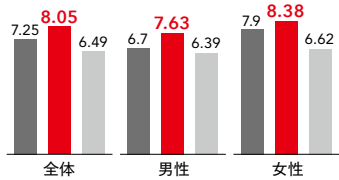
つながる、二地域暮らし

「関係・つながり」を深める具体的な施策として、二地域居住実践プログラム「つながる、二地域暮らし」を展開しています。本プログラムは、地域と関わりたい個人と、新たな担い手を求める自治体とを結びつける取り組みです。ハードルとなる移動費を軽減するため、自治体と連携してマイルを活用したプロモーションを行うと同時に、ふるさと納税などを活用した自治体の財源確保もサポートし、持続可能なエコシステムの構築を目指しています。2025年度は全国6地域で実証事業を実施し、定員の約3倍の応募をいただくという大きな反響を得ました。応募者の約4割は該当地域への訪問経験がなく、本プログラムが新たな人流創出の強力な契機となっています。さらに注目すべき点は、参加者のウェルビーイングへの影響です。政府の主観的ウェルビーイング指標を用いた調査において、二地域居住を志向する方の主観的幸福度はもともと全国平均を上回っていましたが、実際の地域滞在を終えた後はスコアが更に向上したことが分かりました。この結果を踏まえ、今後も対象地域を拡大しながら、心豊かな社会の実現に貢献していきます。

「つながる・二地域暮らし」参加者へのウェルビーイング調査

現在、あなたはどの程度幸せですか？
「とても幸せ」を10点、
「とても不幸」を0点とすると、
何点くらいになると思えますか？

■ 実証参加前
■ 実証参加後
■ デジタル庁「地域幸福度」調査
※地域幸福度(Well-Being)指標
令和6年度 全国調査結果



参加者の声



30代・男性
地域:関東⇄香川県三豊市

実家や職場とは別の居場所を持ちたいという思いから参加しました。地域の方々と同じ目線で「何を一緒に実現できるか」を考えられる。それも、二地域居住というライフスタイルならではの価値だと感じています。



取り組み 2

JALガクツナプロジェクト

若年層を対象とした「JALガクツナプロジェクト」も始動しています。これは、学生が数週間地域に滞在し、自治体や企業からの移動・宿泊支援を受けながら地域課題の解決に向き合うプログラムです。現場での深い越境体験を通じて地域への愛着を育み、若者の挑戦と長期的な関係人口の創出を後押ししています。

参加者の声



プロジェクト参加学生
地域:北海道増毛郡増毛町

2週間全力で増毛さくらんぼの魅力と向き合い、増毛愛溢れる町の人々と出会う中で、この大好きな増毛を多くの方に知って欲しいと思うようになりました。苦楽を共にした家族のような仲間たちは、一生の財産です。



受入自治体担当
地域:北海道増毛郡増毛町

困難も楽しみながら乗り越えられる学生が集まり、積極的に地域を学びました。「自分たちが関わっていく」という主体的な学生のアイデアが刺激となり、住民が官学連携などの新たな挑戦を前向きに捉える機運の醸成にもつながりました。



新会社KANTSUNAの設立

「関係・つながり」を軸としたエコシステムの構築と事業化を強力かつスピーディーに推進するため、JALグループは新たな事業会社として「関係・つながり共創株式会社(ブランド名: KANTSUNA)」を設立しました。同社は、従来の航空事業の一機能を切り出した子会社ではなく、関係・つながりを通じた「ウェルビーイング向上」をミッションに掲げ、JALグループの新規事業ユニットの中核を担う戦略的組織として位置づけています。KANTSUNAは、地域・個人・事業者をつなぐ「共創プラットフォーム」としての役割を果たし、社会課題の解決(社会価値)と収益の獲得(経済価値)を両立させる好循環モデルを構築していきます。JALグループが持つネットワークと、特定居住支援法人[※]の指定を受けたKANTSUNAが持つ専門性を掛け合わせることで、自治体やパートナー企業との連携をより強固なものにします。

移動を単なる移動で終わらせず、その先にある豊かで継続的な「関係・つながり」へと昇華させることで、新たな活力を生み出し、社会のウェルビーイング向上に貢献してまいります。

※詳細はP54に記載

主な事業領域



KANTSUNA
関係・つながり共創株式会社

To 個人	二地域居住など、関係人口創出プログラム
To 企業・学校	越境研修・地域課題解決型人材育成プログラム
To 地域	地域の担い手となる関係人口の創出・地域コミュニティ形成
中長期展開	地域事業・居場所づくりへの事業開発・社会インパクト調査

📄 関係・つながり共創株式会社 <https://www.kantsuna.com/>

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

CX戦略
グループCCOメッセージ
CX戦略の詳細

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

RUNWAY 02

▶ お客さまに 共感で選ばれる JALグループを目指して

この章で伝えたいポイント

- JALグループが大切にしているお客さまとのつながり
～新ブランドスローガン「Soaring Together」～
- 強固な顧客基盤を活用したCX戦略

CX戦略

グループCCOメッセージ

お客さまに共感され選ばれ、
深く長い関係を築く
— 無形資産の強みを
企業価値向上へ



青木 紀将

取締役副社長執行役員(グループCCO)

「お客さま志向経営」で 経営ビジョンの実現を目指す

2020年の春、全世界が新型コロナウイルス感染症の猛威に直面しました。閑散とした空港・機内に愕然としつつも、私たちは商品サービスを磨き続けました。いよいよ回復から成長へとフェーズは変わり、2025年度は大変多くのお客さまにJALグループをご利用いただき、改めて感謝申し上げます。

企業理念にある「お客さまに最高のサービスを提供する」ことを、より具体的に実践するために、このたび、「JALグループ お客さま志向経営方針」を定めました。お客さま・社会の多様な価値観にお応えし、安全・安心にご利用いただくこと、また、貴重なお客さまのご意見を踏まえて、たゆまぬ改善を続けることを全社員の総意として宣言したものです。CCOとして、この方針をJALグループのすみずみまで浸透させて競争力を高め、経営ビジョンの実現につなげることを改めてお約束いたします。

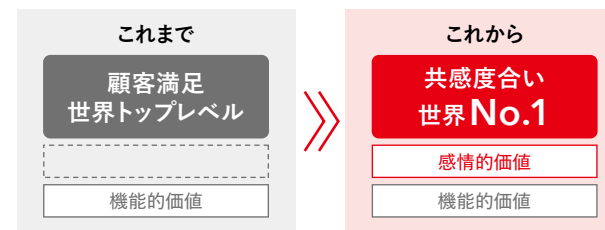
心に響く出会いと体験をお届けし、 共感度合い世界No.1へ

当社は今年、おかげさまで創立75周年を迎えましたが、グローバルには100年を超える老舗や、今まさに新しく生を受けたような、さまざまな航空会社があります。お互いに切磋琢磨し、航空業界が成長・発展するにつれて、快適性や利便性は高まる一方です。そのような中で選ばれ続けるためには、お客さまの「心」にアプローチすることが重要です。

私たちは10年先の目標として、「お客さまの共感度合い世界No.1」のエアライングループになることを掲げました。安全性や品質などの目に見える「機能的な価値」に加え、ブランドやホスピタリティを通じた、目に見えない「感情的な価値」を積み重ねることで、お客さまの心に響く出会いと体験をお届けします。そ

して、従来の顧客満足にとどまることなく、お客さまの共感を醸成し、深く長い関係を築いていくのです。これは一朝一夕に実現できるものではありませんが、思い描く未来に向けて、今まさにエンジンを始動したところです。

■ 顧客に関する経営目標



これからの時代に相応しい JALブランドを確立する

今、私たちを取り巻く環境に、大きく二つの変化が起きています。一つは、お客さま・社会の価値観の変化です。リモート形式が浸透した反面で、リアル・対面の持つ普遍的な価値が見直されています。旺盛なインバウンド需要による外国籍のお客さまの飛躍的な増加も見逃せません。また、環境や社会のサステナビリティを前提に、個人のウェルビーイングを追求する機運はますます高まっています。もう一つは、事業構造改革によるお客さまとの接点、あるいはJALグループそのものの変化です。LCCやマイル・ライフなどの事業領域の拡大で商品サービスがマルチブランド化し、社員の価値観も多様化しています。

こうした変化を踏まえて、これからの時代に相応しいJALブランドを確立していくために、新たなブランドスローガン「Soaring Together」を定めました。JALグループの象徴ともいえる「鶴丸」というアイコンに加え、お客さまに感じていただきたいことを共通言語化し、体現することで、共感を得るストーリーテリングなブランディングを推進します。

CX戦略

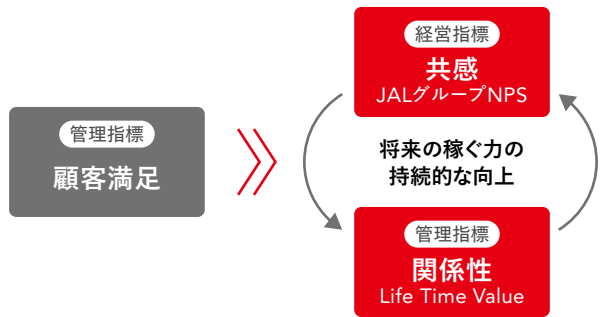
グループCCOメッセージ

顧客基盤から
お客さまの心を可視化して読み解く

お客さまの価値観が多様化する中で、心を動かすにはどうすればよいか。そのカギは、JALグループの優れた顧客基盤にあります。約4,100万人のJALマイレージバンク会員、約369万人のJALカード会員をはじめ、全てのお客さまの膨大なデータを蓄積しています。ご利用履歴や、いただいたご意見など、顧客データをあらゆる角度から分析することで、お客さまの心の動きを読み解くのです。

経営ビジョンの実現に向けて、お客さまの共感度合い(JALグループNPS)と、深く長い関係性(LTV:Life Time Value)を可視化する、二つの独自の指標を新たに開発しました。また、日々の顧客満足度を測定する指標も、アップデートを進めています。ご意見を踏まえて商品サービスを磨き上げることや、お一人お一人の価値観に沿うようパーソナライズすることはもちろん重要です。さらに、日々のお客さまの満足がやがて共感を醸成し、長期的な反復利用や新たなお客さまの獲得につながるメカニズムを解き明すことで、顧客基盤の強みを着実に企業価値向上につなげていきます。

顧客に関するKPIと位置づけ



JALグループならではの
一貫した顧客体験を創出する

お客さまの心が動く瞬間は、私たちがお届けするさまざまな商品サービスを通じた「顧客体験」の中にあります。モノ消費から、コト消費や意味消費へと、世の中のニーズは絶えず変化していますが、五感をくすぐる本物の体験が持つ価値は、これからもますます高まるものと見ています。航空利用シーンに限らず、旅マエや旅アト、日常生活シーンも含めて、さまざまなタッチポイントの中で一貫した顧客体験を創出します。

特に、最大の強みである人財が織りなすヒューマンホスピタリティは、競合他社には決して真似のできないものであり、ハード・ソフト・デジタルを駆使して、その価値を際立たせていきます。そして、JALブランドと顧客データを軸に、日本固有の文化や独自性、人・地域の関係・つながり、あるいはグローバルな視点も取り入れて、JALグループならではの体験に満ちたカスタマージャーニーを演出します。

「未財務」としての無形資産の強みを
企業価値に変換する

従来、人財や高度なホスピタリティのスキル、ブランド、顧客基盤といった無形資産は、真の差別化要素として強みの源泉とされるものの、その価値を可視化することは難しいとされてきました。しかしながら、さまざまなデータやAIをはじめとするテクノロジーを駆使することで、価値の連鎖を解き明かすことができるようになりつつあると感じています。

無形資産の価値を語るには、財務・非財務という二元論ではなく、将来の価値を生む「未財務」という新たな視点が重要です。経営ビジョンというCEOの志と熱意を受けて事業ポートフォリオをデザインするにあたり、有形資産や財務リターン

点に加え、無形資産の強みを最大限に引き出し、成長のポテンシャルを明らかにすることが、CCOである私のミッションです。客観的に評価した無形資産の持つ価値を経営資源配分に反映し、持続的な企業価値の向上を実現します。

無形資産の強みを企業価値向上へ



客観的に価値評価し、事業ポートフォリオを
デザイン・経営資源を配分

その一瞬の積み重ねが、
未来につながる「今」を創る

10年先のお客さまの共感を得られるか、それは誰にも分からない問いでしょう。だからこそ、未来につながると信じて、「今」を創ることが重要です。例えば以前、沖縄での単身赴任時代に、食堂のおかみさんがかけてくれた温かい言葉が心に染みて忘れられないように、人の心に響くのは意外と何気ない一瞬のことなのかもしれません。こうしたエピソードを、組織的に再現可能なものとして数多く生みだしていくことが、共感度合い世界No.1につながるはずです。

私たちは、お客さまと触れる一瞬一瞬を大切に、共感され選ばれ、深く長い関係を築いていきたいと考えています。安全・安心を大前提に、全社員一丸となってJALブランドを体現し、「最高のサービス」をお届けできるよう努めてまいります。

CX戦略の詳細

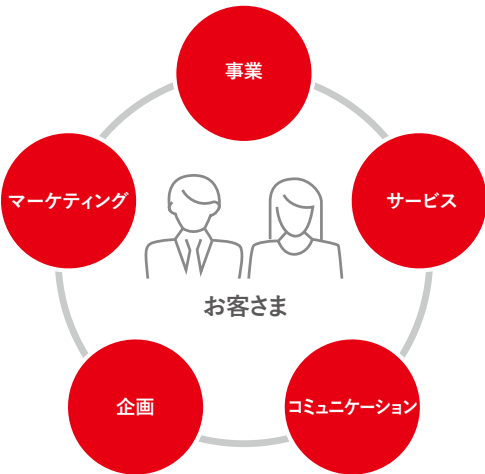
基本的な考え方

JALグループは、企業理念にも掲げているとおり、全てのお客様に最高のサービスを提供することを目指し、商品・サービスに関する情報を適切に提供するとともに、お客様の声を真摯に受け止め、常により良い商品・サービスの開発・改善に取り組みます。

開発・改善にあたっては、お客様・社会の多様な価値観にお応えするため、お客様の声を取り入れるとともに、商品・サービスのイノベーションを実現してまいります。

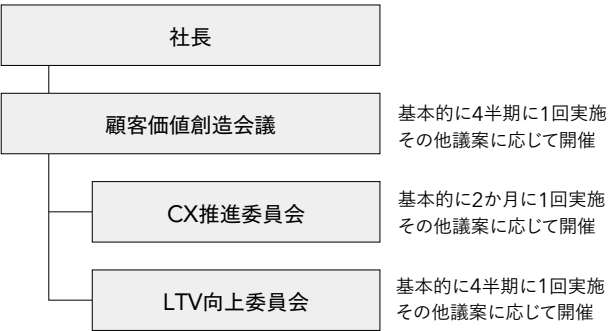
そこでこのたび、より一層お客様にご満足いただき、あらゆるお客様と心でつながる商品・サービスを開発する決意を、先述の通り「お客様志向経営方針」として公表しました。

 **JALグループ お客様志向経営方針**
<https://www.jal.com/ja-jp/sustainability/human/satisfaction/customer-oriented/>



推進体制

お客様起点で、一貫性のある迅速な意思決定を行うため、以下の推進体制を構築しています。会議での議論や進捗は経営トップである社長へ確実に報告・確認される体制し、グループ全体で実効性の高い取り組みを遂行しています。



戦略の全体像

JALグループは、お客様の共感度合い世界No.1を目指し、共感を軸とした深く長い関係づくりを推進しています。その中で私たちは「深いお客様の理解」「時代の変化にあわせた柔軟な対応」「サービスのさらなる品質向上」、そして、これらを支える「品質と生産性向上の両立」を極めて重要なポイントとして掲げています。

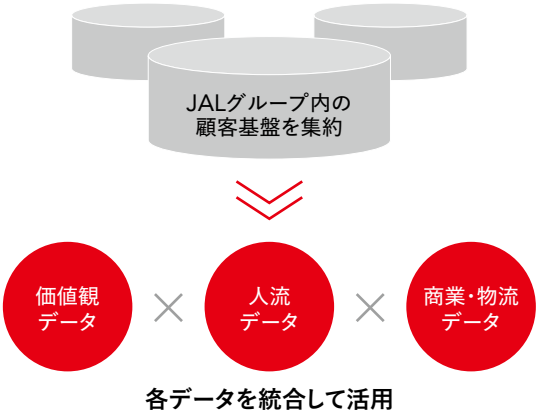
これらを推進するために、日々磨き上げているのが「顧客データ基盤」と「JALブランド」です。

まず、お客様一人一人の多様なニーズをより深く知り、それぞれにとってもっとも魅力的なサービスをお届けするため、顧客データ基盤を構築します。この基盤は国内にとどまらず、海外

へと活用を広げ、グローバルに展開してまいります。そして、これら強固なデータ基盤とブランド方針の体現を高度に融合させ、さまざまなシーンやサービスを通して一貫した顧客体験を創出してまいります。あらゆる接点でお客様の心をそっと上向きにする体験を積み重ねていただき、お客様の共感度合い世界No.1という高みを目指し、深く長い関係を共に築いていきます。

顧客データ戦略

お客様に共感いただくために、お客様の価値観・ライフスタイルを把握・分析し、効果的なマーケティング・コミュニケーションを推進していきます。その中で、大きな基盤となるのがお客様の行動をひもとくヒントとなる多様なJALグループのデータです。これらを集約し、その中から価値観や人流、商流・物流などの各データを複合的に組み合わせてサービスを検討することで、体験価値を最大化してまいります。



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客様に共感で選ばれるJALグループを目指して

CX戦略
グループCCOメッセージ
▶ CX戦略の詳細

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

JALブランド戦略による企業価値向上

新しいブランドスローガンの策定

JALグループは、2035年に向けた経営ビジョンのもと、新たなブランドスローガン「Soaring Together」を策定しました。1951年の創業以来、人と人が出会い心を通わせる瞬間をお客さまと共に重ねてきましたが、近年はお客さまの価値観が多様化し、航空利用から日常生活へとJALブランドとの接点も広がっていることから、現代のライフスタイルに寄り添う価値へとアップデートしました。「Soaring Together」という言葉には、JALグループ約40,000人の全社員が心をついにし、お客さまの心がそっと上向

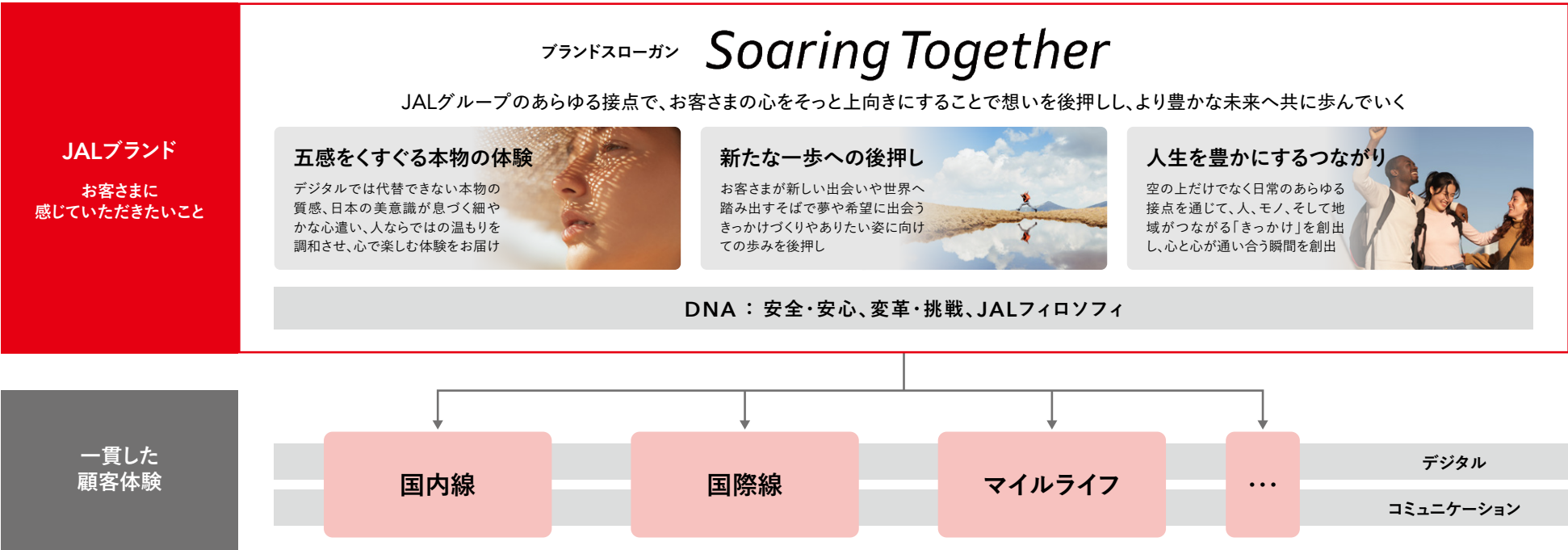
き、新たな一歩を後押しするパートナーでありたいという強い決意を込めています。

》お客さまに感じていただきたいこと

このスローガンのもと、3つの要素をお客さまに感じていただきたいと考えています。一つ目は「五感をくすぐる本物の体験」です。デジタルでのつながりが広がる中、リアルな体験を通じて得られる魅力が再発見されています。二つ目が「新たな一歩への後押し」です。変化のスピードが速く、ライフスタイルが多様化する中で、パイオニア精神を持つ私たちだからこそ、お客さまが新しい出会いや世界へ踏み出すそばで、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します。三つ目は

「人生を豊かにするつながり」です。人や心のつながりを感じる機会が減少する中、人や地域との結びつきは、人生を彩るかけがえのない財産となっています。私たちがこれまで培ってきたつなぐ力を活かし、空の上だけでなく日常のあらゆる接点で、人、モノ、地域がつながるきっかけをつくり、心と心が通い合う瞬間を積み重ねていきます。

2026年4月の入社式でも本スローガンやお客さまに感じていただきたいことを共有するなど、インナーブランディングにも力を入れています。社員一人一人が理解を深め、ブランドの体現者としてJALグループのサービスや取り組みなどさまざまな接点を通して、移動中や旅先、そして日々の暮らしの中にあふれる、心が上向く瞬間をお届けしてまいります。



お客さまの心に響く顧客体験

JALグループは、CX戦略やJALブランド戦略を通じた企業価値向上に向け、お客さまの心に残る体験をお届けしていくためのさまざまな施策を行っています。

▶ 人生を豊かにするつながり ～国内線サービス・マイルライフ～

国内線では2026年4月から「New Angles, New Stories～日本ともういちど出会う」を新コンセプトに掲げ、サービスリニューアルを進めています。具体的には、日常で見過ごすれがちな地域の多彩な特色や文化・慣習といった「日本の価値」を再発見する旅をご提案しています。例えば機内では新しい地域の知られざる魅力を再発見できる機内誌のご提供や、ファーストクラスでは機内誌で取り上げた地域の食材を使ったお弁当スタイルのお食事などをお楽しみいただけます。新鮮なときめきと終わらないワクワクを感じていただくため、空港動線や客室、機内販売など、旅マエから旅アト、さらには日常に至るタッチポイントを一貫したストーリーでつなぐことで、単なる移動手段を超え、帰宅後の日常の中でも各土地や人との人生を豊かにするつながりをお届けしていきます。



また、マイルライフの領域では、毎日の暮らしと人生をもっと豊かにする多様なサービスをご提供し、航空ご利用以外でのマイルを「ためる」「つかう」シーンを拡大しています。さらに、日常でのご利用を反映するステータスプログラム「LSP」を通して、日常からお客さまとのつながりを大切に、より深く長い関係性を築いてまいります。



▶ 新しい一歩への後押し ～デジタルサービス～

JALグループは「New JAL Digital Experience」と題し、昨年度から主要なデジタルサービスの刷新を進めてまいりました。「JALマイレージバンクアプリ」はお客さま一人一人に寄り添ったパーソナライズ機能を強化しています。日常と非日常である旅をつなぐことで、さまざまな場面でJALとのつながりを感じていただけます。2026年4月にリニューアルした「JALアプリ」は、



シンプルなデザインと迅速な情報提供で一人一人の旅に寄り添うことを大切にしています。新しいJALアプリをご利用いただくと機内Wi-Fiの接続の導線が分かりやすく、よりスムーズにお使いいただくことが可能です。さらに、機内Wi-Fiも高速通信化を進め、機内では快適かつ自分らしい過ごし方をしていただけます。旅を下支えするものとして、あらゆるお客さまが迷わず安心して移動できる社会の実現に貢献し、お客さまの「新しい一歩を後押し」していきます。

▶ 五感をくすぐる本物の体験 ～国際線サービス～

昨今、デジタルが普及する中で、リアルな体験の魅力も再認識されています。JALグループの国際線では国内外の第一線で活躍する日本人シェフとの共創による「五感をくすぐる」特別メニューをご提供するほか、日本茶をはじめドリンクサービスも拡充しました。さらに、季節にあわせたメニュー展開を通して、空の上でも心ときめくお食事を楽しんでいただけます。また、デザートワゴンサービスを導入することで、座席の個室化が進む中でも、お客さまとのコミュニケーションを大切にするなど、これまで大切にしてきたヒューマンホスピタリティにも更に磨きをかけることで多様なニーズに寄り添い、お客さまの心に響く新たな体験をお届けしてまいります。



序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

人的資本の強化
人財担当役員メッセージ
人的資本経営
知的資本の強化
DX担当役員メッセージ
DX戦略
生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

RUNWAY 03

人財に

成長機会で選ばれる JALグループを目指して

この章で伝えたいポイント

- 最大の強みであるJALグループの「人財の力」
- 今後の価値創造に欠かせないDX戦略
- 企業価値向上に向けて取り組む生産性向上

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指してRUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指してRUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

人的資本の強化

▶ 人財担当役員メッセージ

人的資本経営

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

DX戦略

生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

人的資本の強化

人財担当役員メッセージ

社員のウェルビーイングと
生産性を高め、
新たな価値創造を
推進します

大堀 哲

常務執行役員 人財本部長

過去5年間の成果

2021年から始まった前中期経営計画は、コロナ禍の真ただ中でのスタートでした。その極めて未曾有の危機下で経営として死守したのが、「雇用は絶対を守る」と、「社員の皆さんに働き続けてもらい、生活を守り抜く」ことでした。当時、多くの社員が社外に出向となりました。社員に働く場を提供し、温かく迎えてくださった皆さまには今でも深く感謝しています。そして今、社外で多様な経験を積み、新たな知識を学んで職場に戻ってきた社員たちが、当社の人的資本経営を支える大きな基盤となっています。

コロナ禍を経て、事業そのものの変革を迫られたことが、これまでの仕組みや制度、価値観を見直し、古い壁を壊して改革を加速する原動力になりました。その具体的な例が、DEIの推進です。女性管理職比率の目標は1年前倒しで達成したほか、何より社長の鳥取が先頭に立って推進することで、当社としてのDEI推進への固い決意が全社に浸透したと感じます。

また、会社と組織、そして個人の関係性も大きく変わりました。会社に自身のキャリアを委ねる時代から、個が自律し、対等な「選び、選ばれる関係」に変わりました。社員一人一人にとって魅力的な職場環境でなければ、優秀な人財から選ばれず、組織は維持できない。そのような危機感が共有されています。

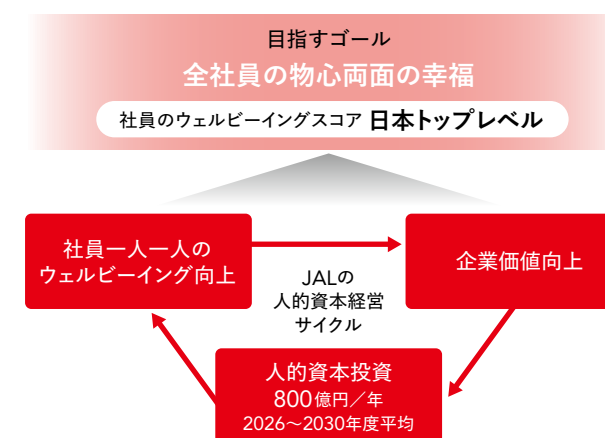
「JAL Vision 2035」実現に向けた
人財面のリスク・機会・ギャップ

「JAL Vision 2035」の実現に向けて、人財面での最大の課題は、想定を超えるスピードで進む労働人口の減少です。この人手不足は、数だけでなく質の側面も伴い、組織と個人とが「選び、選ばれる関係」へと変化したこともこれに拍車をかけています。

しかし私は、これは今までの仕事のあり方を大きく変えるチャンスでもあると捉えています。テクノロジーとの共存は当たり前になるほか、一人一人が健全な危機感を持って、どうやって事業を成り立たせるのかを考える。このことが、変革を推し進めるからです。

当社の航空事業には、高い技術や知識を蓄積し、安全運航体制を支える強固な専門人財が厚く存在します。しかし今後は、ベテラン層の引退や年齢構成の上昇に伴い、これまでと同様の取り組みを続けているだけでは、確固たる安全運航の基盤を次世代へ確実に継承していくことが難しくなる転換期を迎えます。この構造変化を見据え、新たな視点で安全を支える人財基盤をいかに強化し、進化させていくかが、航空事業での今後の重要なテーマです。

マイル/金融・コマースや次世代モビリティなどの新しい成長領域では、ここ数年、キャリア採用を積極的に推進してきました。キャリア入社人財の比率が高まるにつれて、外からの新たな知見が現場に根付きつつあります。航空事業とは異なる教育やキャリアパスを経てきた人財については、それぞれの経験をしっかりと活かしながら、その多様な知見を組織内に還流させていくことが次なる課題です。



序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
人的資本の強化 ▶ 人財担当役員メッセージ 人的資本経営 知的資本の強化 DX担当役員メッセージ DX戦略 生産性向上	
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
ガバナンス	
データ集	

人的資本の強化

人財担当役員メッセージ

人的投資800億円/年で推進する“集団の進化”

JALグループ経営ビジョン2035では、5年間で約2,600億円のテクノロジー投資を実施すると同時に、社員一人一人のウェルビーイングを起点とした人的資本経営の推進に、5年間で4000億円規模の人的投資を実行します。これは一過性の投資ではなく、人的投資を最重要事項に位置づけ、年平均800億円規模の投資を継続していくという、経営の強い意思表示でもあります。「個の成長支援」に加え、「人が活きるテクノロジー」を活用しながら「人が輝く環境」の整備を両輪で進め、集団としての進化を図ることで、抜本的に生産性を高めていきます。

集団の進化を支える柱が、プロフェッショナルリズムと変革・挑戦文化の醸成です。外部環境が激変する中、変化せずに現状維持にとどまることは、相対的な退化を意味します。変革を現場でけん引する管理職・リーダー層には、新たなビジョンを達成する要として期待し、外部労働市場の動向も踏まえ、その役割の大きさに応じた適正な処遇改善を行うなど、必要な投資を行っていきます。一方で、変えてはならないのが、JALフィロソフィの根底にある精神と健康経営です。長年培ってきた安全・安心を何よりも重視するカルチャーは大切に継承しながら、古い壁は壊し、変革を進めていきます。

ウェルビーイングを起点とした自律的な価値創造

私たちは、これまで各現場・職場で実践してきた変革・挑戦の取り組み、そしてプロフェッショナルとしての活躍をこれまで以上に後押しすることで、社員一人一人のウェルビーイングを高めていきます。こうした人的資本経営の効果を測る重要な非財務KPIとして、全社員の物心両面の幸福を示す「ウェルビーイングスコア」を活用し、日本トップレベルの水準に高めていくことを

目標とします。

当社でのウェルビーイングとは、社員にとっての働きやすさや居心地の良さだけでなく、やりがいを持って何かにチャレンジし、それを成し遂げることで得られる達成感や、自律的な行動によって得られる成長実感といった、キャリア自律度や変革挑戦度も含みます。

生産性向上を推進し、企業価値の向上と社員のウェルビーイングを実現

「ウェルビーイングスコア」と、生産性の動向を示す「時間あたりEBIT」の双方を重要な指標として位置づけ、それぞれの進捗を継続的に注視していきます。非財務と財務の両面から日々の取り組みの進捗や効果を捉え、必要な変革をタイムリーに積み重ねることで、双方の価値を高め合う好循環へとつなげていきます。なお、時間あたりEBITは、2025年度対比で2030年度には1.5倍以上、2035年度には2倍以上の達成を目指します。

私たちが目指す「生産性の向上」は、現場にさらなる負荷をかけることではありません。テクノロジーを賢く活用し、より楽に、より仕事を楽しみながら業務を効率化し、今までできなかった価値を生み出すことです。効率化で余裕が生まれれば、新たな価値創造を行う時間を捻出することができ、また、新たな挑戦を経て社員の自己実現が達成されることで、ウェルビーイングも高まります。その結果として、労働人口が減る中でも、少数精鋭のプロフェッショナルが活躍する企業になれると考えます。

JALならではの人的資本の強みと発想を支える基盤づくり

JALグループでは、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していますが、全ての社員が、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ます。私自身のキャリアを振り返ると、貨物、予約、営業、整備、空港など、大半は現場の最前線に身を置きましたが、マニュアルでは対応しきれないような場面においても、「お客さまや仲間のために自分は何ができるか」を考える「利他の心」が、当社の随所で確認できました。社員一人一人がJALフィロソフィに立脚した判断を行っていることを目で見える形で示すのは難しいものの、約4万人のJALグループの全社員が、JALフィロソフィを共通言語として、その神髄の深さを学び続けることで養っている力、これこそが、JALグループの人的資本の強さであると私は捉えています。

一方、JALフィロソフィが全社員に同じ深さで浸透しているかという点では、まだ継続した学びが必要であると感じています。これまでも、全社員を集めた勉強会を実施してきましたが、今後はその回数を重ねること以上に、中身をより濃く、深いものに進化させていくことに注力していきます。

また、近年は事業環境が大きく変化し、JALグループの事業構造も変わりつつある中、一度作ったJALフィロソフィを今後も変えることなく持ち続けるのが良いのかという視点で検証し、現在、アップデート作業にも着手しています。根底にある考え方はそのままに、今の時代の若手社員にも分かりやすい表現にするほか、航空事業にとどまらず、事業構造改革によって進化する事業ポートフォリオ全体を貫く共通の表現へと見直していく計画です。

これら一連の強みを大切にしつつ、働き方を抜本的に変革することで、持続可能なオペレーション体制を確立し、さらなる価値の創出と社員のウェルビーイングの実現へとつなげていきます。



人的資本経営

事業ポートフォリオ変革と 企業価値向上に資する人財戦略

事業環境が激しく変化する中においても持続的な成長と企業価値向上を実現するべく、JALグループ経営ビジョン2035では、2035年度のEBIT目標を3,500億円とする成長戦略に取り組んでいます。あわせて、同年度のEBIT構成比目標をFSC:FSC以外=50:50と定めた事業ポートフォリオ変革に注力することで、柔軟でレジリエンスの高い企業体質の実現を目指しています。

こうした大きな変革を成し遂げる最大の原動力は他ならぬ「人財」であり、変革を推進していくためには、「航空事業中心

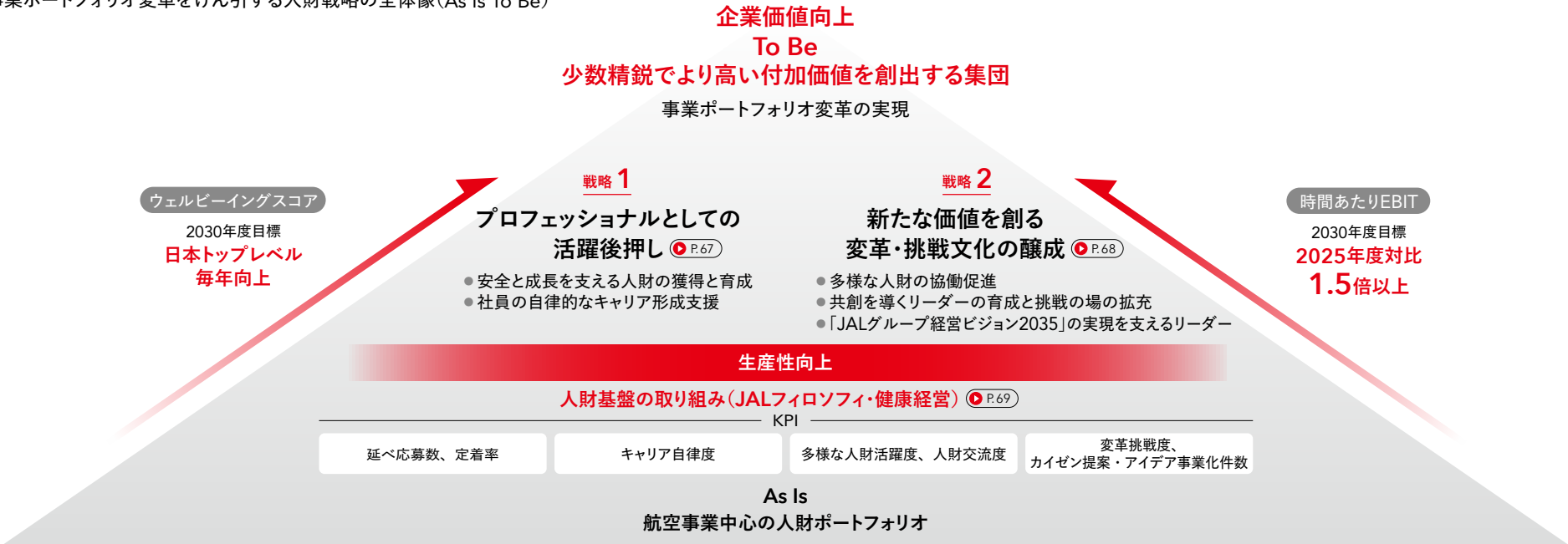
の人財ポートフォリオ(As Is)」から、「多様な専門性を持つ人財が能力を発揮し、少数精鋭でより高い付加価値を創出する集団(To Be)」へと進化していくことが必要不可欠です。そのためJALグループは、人的資本を「価値創造の主役」として位置づけ、人財戦略の最終的なゴールである「企業価値向上」の実現に向けて、2026年度から2030年度にかけて年平均800億円の人的資本投資を継続的に実行し、以下の2つの取り組みに注力していきます。

一つ目は「プロフェッショナルとしての活躍の後押し」です。航空事業を安定的に支える人財と新領域を担う人財を獲得・育成し、一人一人の可能性を最大限に引き出す環境整備を通じて、自律的なキャリア形成を力強く後押ししていきます。

二つ目は「新たな価値を創る変革・挑戦文化の醸成」です。激変する事業環境のなかでも、変化を恐れず挑戦することが評価される組織風土づくりを進め、組織としてのパフォーマンスを最大化していきます。

さらに、これらの人財戦略と連動し、全社で「生産性向上」に取り組めます。人とテクノロジーの協働により抜本的に働き方を変革することで生産性を高め、生み出した時間と余力を新たな価値を創出する業務に振り向けます。このように人財の活性化と生産性向上の両輪を回すことで、社員の「ウェルビーイングスコア日本トップレベル」の達成と、価値創造の指標である「時間あたりEBIT」の向上を実現し、持続的な企業価値向上へとつなげてまいります。

■ 事業ポートフォリオ変革をけん引する人財戦略の全体像(As Is To Be)



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

人的資本の強化

人財担当役員メッセージ

人的資本経営

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

DX戦略

生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

ウェルビーイングスコアにより、 変革の源泉を見える化

なぜウェルビーイングスコア向上が 企業価値の向上につながるのか

持続的な成長に向けた「事業ポートフォリオ変革」を確実に遂行するため、JALグループは、多様な専門性を持つ人財が集い、少数精鋭でより高い付加価値を創出する集団へと進化し続けなければなりません。そのためには、価値創造の主役である社員一人一人が能力を遺憾なく発揮することが必須の条件となります。

社員がパフォーマンスを最大限に引き出し、新たな価値創造に果敢に挑戦し続けるためには、社員一人一人が「ウェルビーイング」であることが極めて重要です。心身の健康と安全が守られている安心感から、日々の業務に対する深いやりがいや自律的なキャリア形成に至るまで、包括的に満たされた状態にあってこそ、真の活力が生まれると確信しています。この考え方は、「全社員の物心両面の幸福を追求する」というJALグループ企業理念の根幹に深くつながるものです。

こうした理念を実効性のある戦略とするため、社員のウェルビーイング度を継続的に可視化する取り組みを進めています。具体的には、外部調査機関の設計した設問構造に基づき、5つのカテゴリー（右図の「高まるウェルビーイングのカテゴリー」）からなるウェルビーイング調査を年一回実施し、「ウェルビーイングスコア」を算出します。このスコアを最重要の経営指標（KGI）として定点観測しつつ、各施策と5つのカテゴリーとのつながりについて仮説を立て、調査結果に基づいた効果検証と、会社として必要な次なるアクションの実行へとつなげていきます。スコアに表れる社員の活力こそが変革の源泉であり、その向上がポートフォリオ変革の力強い推進力となり、持続的な企業価値の向上をもたらします。

日本トップレベルの ウェルビーイングスコア達成に向けて

人財戦略における各種施策は、ウェルビーイングスコアとの関連性を確認しながら進めていきます。現時点で設定しているつながりは仮説であり、実行を通じて効果を検証し、継続的に取り組みの見直しを図っていくことが重要と考えています。

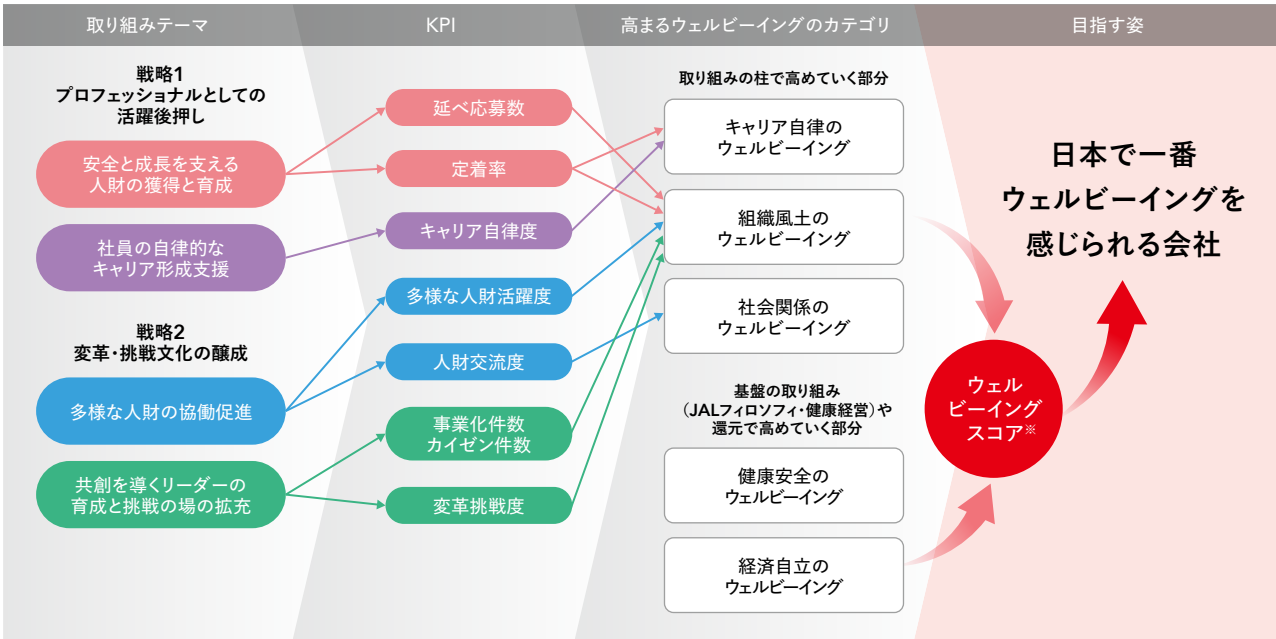
また、外部機関の調査構造を用いることで、この先10年間で社会や働き方に大きな変化が予想される中、現在の価値観に縛られず包括的な概念でスコア化することを可能にすることで、今後の取り組みの方向性に柔軟性を持たせています。

いかなる環境変化の中でも、私たちが一貫して目指すものは

「社員のウェルビーイング向上」です。日本で一番ウェルビーイングを感じられる会社となることを目指し、各種取り組みを力強く推進してまいります。



日本で一番ウェルビーイングを感じられる会社への道筋



※外部機関が設計したウェルビーイング調査の設問をもとに測定

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる
JALグループを目指して

人的資本の強化

人財担当役員メッセージ

人的資本経営

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

DX戦略

生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

データ集

戦略-1 《プロフェッショナルとしての活躍後押し

安全と成長を支える人財の獲得と育成

JALグループが持続的な成長を遂げるためには、これまで培ってきた安全・品質のDNAを確実に次世代へ継承するとともに、新たな価値創造に挑戦する人財の育成が不可欠です。事業ポートフォリオの変革を推進するには、既存の航空事業を安定的に支える高度なスキルを持つ人財と、新領域を担う専門性を持つ人財の双方を獲得・育成していく必要があります。激化する採用競争の中で、一人一人が「価値創造の主役」として生き生きと働き、やりがいを実感できる環境を整えることで、プロフェッショナルとしての活躍を強力に後押しします。

採用競争力の強化

価値創造の源泉となる多様な人財を確保するため、JALグループ全体での採用力を強化し、2025年度対比で「延べ応募数1.2倍」を目指します。具体的には、リクルートセンターの設立により採用プラットフォームを一元化し、多様な活躍フィールドの認知拡大とJALブランドの訴求力強化を図ります。さらに、海外インターンシップの充実など採用モデルの多様化を図り、多様な経験や価値観を持つ人財を獲得することで、事業成長を支える盤石な人的資本を構築します。

定着率向上と人財育成

仕事のやりがいを高め、定着率「2025年度水準以上」を保っていくことで、中長期的な人財育成を可能とし、これまで培ってきたJALグループの知識・技術を確実に継承します。そのために、リーダー層に対し「人財育成・組織づくり」への動機付けを行うとともに、各種サーベイ結果を活用した取り組みを通じて、社員一人一人が長く安心して働き続けられる環境づくりを推進します。

社員の自律的なキャリア形成支援

持続的な企業価値向上のためには、従来の会社主導のキャリア形成から、社員自らが自身のキャリアを主体的に描き行動する「自律的なキャリア形成」への転換が不可欠です。JALグループは、社員一人一人がキャリアオーナーシップを発揮できるよう、個々の可能性を最大限に引き出す環境整備を進めています。これにより、社員個人の「Will(やりたいこと)」「Can(できること)」と会社が求める「Must(やるべきこと)」が重なり合う領域を広げ、個人の成長と会社の持続的な成長を同期させていきます。

自律的なキャリア形成の第一歩として、まずは社員のキャリア意識の変革を促し、自身の「Will」「Can」「Must」を明確化する支援を行っています。具体的には、セルフキャリアドックや年代別研修などを通じて自己理解を深める機会を提供しています。さらに今後は、AIを活用したキャリアパスのレコメンド機能などの導入も視野に入れ、社員がキャリアの選択肢を広げながら自発的にキャリアパスを設計できる環境を整えていきます。

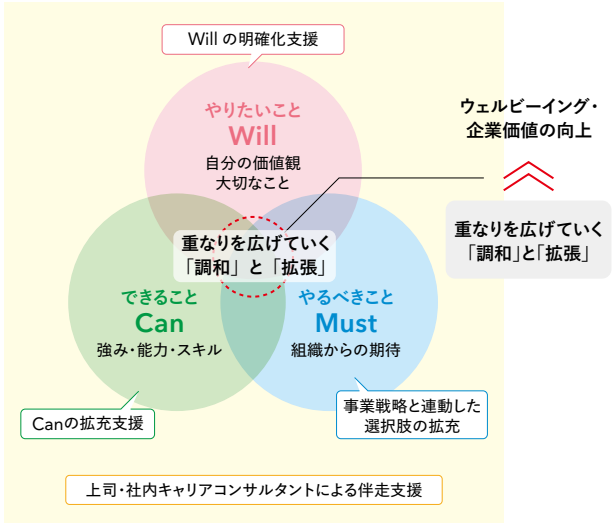
次のステップとして、「Will」の実現と「Can」の拡張に向けた具体的なアクションを後押しすべく、体系的なビジネススキル研修に加え、異業種交流や越境型の外部派遣研修などさまざまな機会を提供し、一人一人の目指す姿に向けた自律的な学びを促進しています。

そして、社員の自律的なキャリア選択と会社の事業戦略を合致させるため、会社が期待する役割である「Must」を明確に提示した上で、キャリア選択肢の拡充を図っていきます。社内公募や立候補型の人事異動などの挑戦制度をより充実させるとともに、高度専門管理職制度や特定資格への手当支給など、多様な専門性が適切に評価される仕組みの構築を進めていきます。

こうした一連の取り組みを、上司やキャリアコンサルタントが伴走し、支えることで、社員の働きがいと活力を最大限に引き出し、ウェルビーイングの向上と持続的な事業成長へつなげていきます。



Will・Can・Mustに基づくキャリア自律概念図



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

人的資本の強化

人財担当役員メッセージ

人的資本経営

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

DX戦略

生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

戦略-2 》新たな価値を創る 変革・挑戦文化の醸成

》多様な人財の協働促進

少数精鋭でより高い付加価値を創出する集団へと進化していくためには、多様な知見と価値観が交わる環境を整えていくことが不可欠です。JALグループは価値創造の主役である社員一人一人の強みを活かすため、海外採用社員のキャリアパス策定や職種別のジェンダーバランスに着目した取り組み、障がいのある社員の活躍領域の拡大、さらには世界に挑戦するアスリート社員のサポートなど、個々の力を活かせる環境を整えています。

同時に、組織や職種の壁を越えた社員の関係・つながりを創出する施策を展開し、意図的な越境経験を増やします。多様性を尊重し合う関係を土台に、心理的な壁を取り払い、多様な価値観を持つ人財の交流と協働を促進し、新たな発想を生み出し、ウェルビーイングの向上へとつなげます。

》共創を導くリーダーの育成と社員の挑戦の場の拡充

新たな価値を創出する集団へと進化していくためには、変化の激しい時代に適応し、不確実な時代に必要な変革ができる組織へと変わることが不可欠です。変革をけん引する新しいリーダー像を再定義して等級制度に反映するとともに、その役割発揮を支える評価・報酬制度を導入することで、未来を自ら切り拓き、仲間と共に挑戦を成果に変える「共創を導くリーダー」を継続的に育成していきます。同時に、現場のカイゼンから新規事業の発案まで、社員のアイデアを形にできる場を拡充し、実践を次なる成長へとつなげながら、前向きに挑戦を積み重ねられる環境を整えます。社員一人一人の活力を引き出し、新たな価値創造に挑む「変革・挑戦文化」を組織に根付かせ、仕事へのやりがいや達成感を高められる機会を増やすことで、ウェルビーイング

グの向上へとつなげていきます。

》「JALグループ経営ビジョン2035」の 実現を支えるリーダー

事業ポートフォリオ変革を力強くけん引するためには、「JALフィロソフィ」の体現を基盤とすると共に、前述の「共創を導くリーダー」の活躍が不可欠です。具体的には、明確な目標に向けてメンバーのベクトルをあわせて計画を遂行することにとどまらず、メンバー一人一人が正解の見えない変化の激しい環境の中で自ら変化を捉え、価値創造のゴールを掲げ、自律的に挑戦する組織風土を築くことが求められます。こうした「共創を導くリーダー」としての役割発揮を促すため、管理職に求められる行動として「未来構想」や「変革創造」などを定義し、それを支えるコア・コンピテンシーを思考・対人・姿勢の3軸で明確化しました。個人と組織の力を最大化するリーダーが変革の起点となり、中長期的な企業価値の向上を確実なものにしていきます。

■ 共創を導くリーダーの役割と求める具体的要素



TOPICS

世界に挑戦するアスリート社員



JALグループは、アスリートが挑戦する姿と、JALが「世界で一番愛され選ば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全てのアスリートを応援しています。

現在JALグループには14名のアスリート社員が在籍し、日々挑戦を続けています。2025年度は、東京2025世界陸上に3名、ミラノ・コルティナ2026冬季オリンピックに1名が出場しました。

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、2025年においてはスキー競技、フェンシングでも開催し、より多くの皆さまとの関係・つながりを創出し、次世代育成に貢献しています。

JALはこれからも一丸となってアスリートを応援し、アスリートと共に一人一人が挑戦を続け、スポーツを通じて社会課題を解決するとともに、社会の進歩発展に貢献してまいります。

ミラノ・コルティナ2026
冬季オリンピックに出場した谷地宙
(スキー・ノルディック複合)



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

人的資本の強化

人財担当役員メッセージ

》人的資本経営

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

DX戦略

生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

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強化

JALフィロソフィに基づく人財・組織の強化

JALグループの持続的な価値創造を支えるのは、JALフィロソフィという全社員共通の価値観に基づく判断力を備えた「人」の力です。今年度はこの「人」の力を更に活かすため、根底にある考え方はそのままに、属性を超えた多様な社員が、あらゆる事業領域でその力を発揮することを目的にJALフィロソフィのアップデートに着手しています。また、全社員向けのJALフィロソフィ勉強会では、社員間の直接の対話の機会を増やすことで、関係・つながりや相互理解を深化させます。さらに、役員・部長級リーダー勉強会では、JALフィロソフィに基づいて自らの仕事を深く振り返ることにこれまで以上に注力し、理念が息づく強固な組織作りを進めます。

JAL Wellness(健康経営)の深化と浸透

JALグループでは、グループ30社が「健康経営優良法人2026」に認定されています。社員一人一人の「ウェルビーイング」の実現に向け、新しく策定した「JAL Wellness 2030」のもと、世代やライフステージの健康課題にきめ細かく対応し、心身ともに満たされた「ウェルボディ」の実現を目指します。全社員の健康管理を徹底することで、安全・安心な運航を支え、能力を最大限に発揮できる職場環境を整えていきます。



成果の振り返りと26年度以降の取り組み・KPI

これまでの「能力を伸ばす」「多様性を高める」「活動領域を広げる」「知見を得る」の4つを目的とした人的投資により、成長の基盤は着実に整いつつあります。一方で、価値創造やエンゲージメントの成果指標には目標値とのギャップが残っており、施策と指標の関係については引き続き検証を重ねていきます。

2026年度以降は、KGIとして「ウェルビーイングスコア」と「時間あたりEBIT」を掲げます。その達成に向け、新たに「キャリア自律度」「多様な人財活躍度」「変革挑戦度」の10%向上(2026年度対比)や、「社員のアイデア事業化」「改善提案」といったKPIを設定します。状況に応じて取り組みや指標を柔軟に見直し・改善しながら、人的資本の価値を最大化していきます。

JAL VISIONにおける人的資本関連の指標(2030目標)

		KPI		KGI
プロフェッショナルとしての活躍後押し	安全と成長を支える人財の獲得と育成	延べ応募数	FY25対比で1.2倍	ウェルビーイングスコア：日本トップレベル
		定着率	FY25水準以上	
	社員の自律的なキャリア形成支援	キャリア自律度	FY26対比10%増	
変革・挑戦文化の醸成	多様な人財の協働促進	多様な人財活躍度	FY26対比10%増	時間あたりEBIT：FY2025対比1.5倍以上
		人財交流度	FY26対比10%増	
	共創を導くリーダーの育成と社員の挑戦の場の拡充	変革挑戦度	FY26対比10%増	
		改善提案	カイゼン提案件数2倍	
		社員のアイデア事業化	事業化10件	

これまでの成果指標と2025年度の実績

人財施策の成果指標	2025年度実績
エンゲージメント 高エンゲージメント者割合	60.7% 2025年度目標： 65%
価値創造 一人当たり売上高 (2019年度対比)	+28% 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)	+14% 2025年度目標：+15%

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

人的資本の強化
人財担当役員メッセージ
人的資本経営
知的資本の強化
DX担当役員メッセージ
DX戦略
生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

デジタルと「人の力」の融合で、航空会社の新たな価値を創造する



鈴木 啓介

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

DXは企業価値向上を支える経営基盤

生成AIをはじめとするデジタル技術が急速に進化する中、航空業界も大きな変革期を迎えています。人口減少や人財不足、インフレーションの進行など、事業環境が大きく変化すると同時に、技術革新のスピードもこれまで以上に加速しています。こうした変化に対応しながら、持続的な成長と企業価値向上を実現するために、JALグループはDX(デジタルトランスフォーメーション)を重要な経営戦略の一つと位置づけています。

現在の航空事業は、デジタル基盤の上に成り立っています。お客さま向けサービスはもちろん、運航、客室、整備、貨物、空港、そしてそれらの現場を支えるバックオフィスなど、あらゆる業務がシステムによって支えられています。万が一システムが停止すれば、事業そのものが機能しなくなると言っても過言ではありません。その意味で、デジタル技術をいかに活用し、進化させ続けるかは、航空会社の競争力そのものを左右する重要なテーマです。

こうした認識のもと、JALグループでは数年間にわたり、DX推進のための最適な体制構築に取り組んできました。2025年4月には、長年にわたりJALグループのシステム運用を担ってきたJALインフォテックの社名を変更し、本体のデジタルテクノロジー本部と統合させて、新たに「JALデジタル株式会社」を発足させました。JALグループのデジタル中核会社としてガバナンスを統一するとともに、デジタル人財と事業部門がより密接に連携するべく、体制を強化しています。この一元的な体制のもとで、生成AIなどの最新のデジタル技術をグループ全部門・全事業に実装し、デジタルによる価値向上を進めていく方針です。

生産性向上と高付加価値化を両立する

JALグループ経営ビジョン2035では、2025年度対比で「時間当たりの生産性2倍以上」を掲げています。生産性を向上させるうえで、デジタルによる効率化は欠かせません。一方で、技術革新が進み、誰もが空気のようにAIを使いこなす世の中においては、デジタル化・

自動化はベースとなるスタンダードであって、新たな価値を創るのはあくまでも「人の力」であると考えています。

航空業界においても、標準的な業務の多くは、生成AIとデータによって業務システムが最適に操作される「自動化」へと急速に移行しています。一方で、お客さまに選ばれる理由となるサービスやブランド価値は、人だからこそ生み出せるものです。重要なのは、デジタルによって生み出された余力を、人にしかできない価値創造へと昇華させることです。

AIやデータ活用によって業務の生産性が上がり、社員がお客さまへの価値提供や新たな事業創出により多くの時間と力を注げるようになる。デジタルと人の力が融合した、サステナブルでウェルビーイングな事業環境こそが、私たちが目指す姿です。ホスピタリティや創意工夫、お客さま一人一人に寄り添う姿勢など、人が担う価値は今後更に重要になります。デジタルが効率化を担い、人が高付加価値を創出する。その両輪によって持続的な成長を実現していくことが、私たちのDXの基本的な考え方です。

移動体験を創出する

また私たちは、DXによって航空会社の役割も変わっていくと考えています。これまでの航空会社は、航空券を販売し、お客さまを目的地まで安全にお運びすることが主な役割でした。しかし今後は、移動そのものの体験価値を創出する存在へと進化していきます。その変革を象徴する取り組みが、「Modern Airline Retailing(MAR)」です。MARの世界においては、航空券だけでなく、宿泊やレンタカーといった旅に関わる多くの選択肢の中から、お客さまご自身に合った最適なカスタマイズを施して提案するパーソナルサービスの検討が進んでいます。お客さまにとっては、モバイルアプリに話しかけるだけで、最適なサービスが最適なタイミングで提供される新たな顧客体験が、もうすぐそこまで来ています。

こうした未来を実現する上で重要な役割を果たすのが、デジタル技術を使った個人認証「デジタルアイデンティティ」です。例えば、顔認証やモバイル上の本人確認情報を活用することで、旅の予約か

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

人的資本の強化
人財担当役員メッセージ
人的資本経営
知的資本の強化
▶ DX担当役員メッセージ
DX戦略
生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
人的資本の強化 人財担当役員メッセージ 人的資本経営 知的資本の強化 ▶ DX担当役員メッセージ DX戦略 生産性向上	
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
ガバナンス	
データ集	

知的資本の強化

DX担当役員メッセージ

ら、チェックインや搭乗手続き、出入国審査などにおいて、シームレスな移動体験が実現します。お客さまは複数の書類を提示したり、何度も本人確認を受けたりすることなく、より快適に移動できるようになるでしょう。

JALグループは、デジタルアイデンティティの実証実験として、スマートフォンのモバイルウォレットに事前に連携した情報をもとに、顔認証による国際航空の他社便コネクションを世界に先駆けて実施しました。航空会社や空港、各国当局など多くのパートナーと連携し、顔認証を活用したシームレスな乗り継ぎを実現しています。これは単なる利便性向上の取り組みではありません。航空会社、空港、各国当局がデータでつながり、ワークスルーな移動体験そのものを再設計していく挑戦です。私は、こうした事業・社会構造の変革こそがDXの本質だと考えています。

航空の枠を越えた価値創造を支えるDX

DXは、既存事業の効率化のためだけのものではなく、新たな価値創造の起点となるものです。JALグループでは、航空事業に加え、マイル・ライフ事業を成長領域として位置づけています。これまで培ってきた顧客との接点や信頼関係を基盤に、金融や保険をはじめとするさまざまなサービスへと事業領域を広げることで、お客さまとのつながりをより深めていきます。

その中核となるのが、マイレージやJALカード会員を中心とする5千万人規模の顧客基盤です。JALグループのみが保有する、お客さま一人一人の利用履歴や嗜好、ライフスタイルに関する価値の高いデータを活用することで、これまで以上にパーソナライズされたサービスの提供が可能になります。

こうしたデータ活用の考え方は、地域創生の取り組みにもつながっています。JALグループでは「関係・つながり」を重要なテーマとして掲げていますが、その実現においてもデータやデジタル技術が欠かせません。人々の関心や行動を可視化し、地域の魅力を発信し、新たな人の流れを生み出していく。DXは、社会価値の創出を支える基盤にもなっているのです。航空会社として培ってきた顧客基

盤とデジタル技術を掛けあわせ、移動の枠を越えた新たな価値を創出していく。それは、航空会社の役割を広げていくことにつながる新たな取り組みです。

フィジカルAIが実現する次世代空港

AIやロボティクスの進化によって、空港というリアルな現場も大きな変革期を迎えています。航空業界では、人財不足が今後更に深刻化すると予想されています。特に地方空港では、将来的な担い手不足が大きな課題となるでしょう。こうした環境の中でも、安全・安心な運航、ネットワークを維持し続けるためには、空港オペレーションの抜本的な変革が必要です。そこで私たちが注目しているのが、フィジカルAIです。

これまでのAIは主に情報処理や分析など、サイバー空間で活用されてきました。一方、フィジカルAIはロボティクスや自動運転技術と組み合わせることで、現実世界の作業そのものを担うことができます。現在も世界各地の空港では、こうした先端技術の活用が進んでいます。しかし、私たちが目指しているのは、個別業務の自動化だけではありません。

航空機の到着から出発までには、多くの業務が複雑に連携しています。現在は、それぞれの現場が高い専門性を発揮しながら運営されていますが、そこにはまだ組織やシステムの境界が存在しています。私たちは、それぞれの現場に点在するデータを連携し、空港全体の状況をリアルタイムで可視化した上で、AIによって全体を最適化することで、空港全体を一つのシステムとして機能させる世界を目指しています。

個々の業務を自動化するだけではなく、空港という巨大なオペレーション全体をオーケストレーションすること。それが、フィジカルAI時代における私たちの挑戦です。その実現には、航空会社だけでなく、空港運営会社や行政機関を含む多くのステークホルダーとの連携が不可欠であり、決して容易な取り組みではありません。それでも、日本の航空インフラを将来にわたって維持・発展させていくために、JALグループは今後もチャレンジを続けていきます。

航空業界の未来を切り拓くJALグループを目指して

先述のとおり、DXによる「生産性の向上」は、社員が新たな価値創造に向き合える環境をつくるための重要なプロセスです。このプロセスを机上の空論に終わらせず、確実な企業価値向上へとつなげるために、当社ではトップマネジメントによる意思決定機関であるデジタル戦略ボードにおいて、主要なDXプロジェクトの方針を決定し、その進捗を確認しています。現在は18の主要プロジェクトが実働しており、それぞれのロードマップに対する進捗をKPIとして経営に報告しています。

また、各本部・グループ会社にはDX推進リーダーを配置し、現場起点で変革を推進する体制を整えています。トップダウンによる意思決定と、ボトムアップによる現場での実行を組み合わせ、プロジェクトごとに進捗と成果を確認することで、DXを着実に全社に展開し、企業価値向上につなげていきます。

JALグループでは、2030年度までに航空機を含めて年平均4,200億円の投資を計画しており、このうち航空機投資に3,000億円、残り1,200億円を地上投資に振り向けます。デジタル・IT関連投資は、地上投資の40%を超える年間520億円規模を予定しており、特に生成AIを中心とした抜本的な生産性向上のための成長投資に優先配分します。また、こうした成長投資を着実に企業価値向上につなげるために、DXロードマップの進捗管理、投資対効果の確認、そして現場での実装力の強化を、事業部門とJALデジタルが一体となって進めていきます。

航空業界が、人やモノ、地域、そして世界をつなぐ社会インフラであるという使命は、これからも決して変わりません。その上で、どれほど技術が進もうとも、私たちの価値創造の原点は「人」にあります。心に響くおもてなしやプロフェッショナリズムは、デジタルが進む時代だからこそ光る最大の差別化要因です。JALグループは、この「人の力」を最大限活かし、デジタルを経営の中核に据えて、移動体験、探求体験、そして航空会社の役割そのものを進化させることで、航空業界の未来を切り拓いてまいります。

DX戦略

空を起点にデジタルで世界をつなぎ、 新たな価値創造を実現するDX

事業ポートフォリオ変革の実現に向けたDX戦略

JALグループが事業ポートフォリオを変革し、経済価値および社会価値を創出するためには、デジタル技術を活用した抜本的な事業構造の変革が不可欠です。そのため、私たちは「デジタルで世界をつなぎ、新たな価値創造を実現する」というDX戦略を掲げ、持続可能なオペレーション体制の確立と、新たな価値創造に挑戦し続けます。

DX戦略に取り組むべき理由

オペレーションの維持

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により採用競争が激化する中、持続可能なオペレーションの維持が急務です。そのために、経験に頼る属人的な業務や老朽化したシステムから脱却し、AIやロボティクスと人が協働する体制を構築します。高い生産性を確保し、各種コスト上昇にも柔軟に対応するため、DXによる抜本的な変革が不可欠です。

新たな価値創造の基盤構築

部門ごとのシステム最適化の壁を打ち破り、データ連携による全体最適を実現すること、また、非連続に進化するAIなどの最新技術をビジネスへ迅速に適応させ、新たな価値を創出する基盤を築くこと、これらを実現するため、私たちはDXを推進する必要があります。こうした取り組みにより、組織横断的なデータ連携による全体最適とデータドリブン経営を実現します。さらに、非連続に進化するAIなどの最新技術を迅速にビジネスへ適応させ、変化の激しい事業環境を乗り越えなければなりません。多様化するニーズに応え、新たな価値を創出する基盤を築くためにも、DXの推進を加速させてまいります。

DX投資“4つのエンジン”と3つの変革が 生み出すさらなる価値創造

JALグループは「デジタルで世界をつなぎ、新たな価値創造を実現する」というDX戦略のもと、投資・技術・人財・体制の「4つのエンジン」により、AIやデータ基盤を強化し、「社会価値(次世代モビリティ連携)」「顧客体験価値(デジタル×ヒューマンの融合)」「社員体験価値(AIをパートナーとした働きがい)」という3つの変革を実行します。

この構想に至った背景には、労働力不足や人々の関係性の希薄化や孤独感といった社会課題が顕在化しているとの認識

があります。だからこそ私たちは、単なる業務効率化にとどまらない、デジタルによる抜本的な事業構造の変革が必要だと考えています。AIをインフラとして徹底活用し、業務の自動化・遠隔化を推進することで、人ならではのおもてなしや新たな価値創造に注力できる環境を構築します。この「社員体験価値」の向上を、デジタルとヒューマンが融合した最高の「顧客体験価値」へと昇華させ、社会全体の人とモノの自由な移動を実現してまいります。このように連動した「3つの変革」を通じて新たな価値を創造する、私たちの強い決意をJALグループ経営ビジョン2035に込めています。



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

人的資本の強化
人財担当役員メッセージ
人的資本経営
知的資本の強化
DX担当役員メッセージ
DX戦略
生産性向上

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

JALグループの新たな顧客体験(CX)、社員体験(EX)をもとに、航空業界を中心とした社会全体に価値を提供

究極のパーソナライズによる顧客体験価値の最大化

顧客の価値観が多様化している現代において、画一化されたサービスでは、顧客のニーズを真に汲み取ることはできません。今後は、社内外のデータを高度に連携させ、「航空券の販売」から「移動中や旅先、日常生活のあらゆる場面における体験の販売」へとビジネスモデルを転換することを目指します。また、JALならではの新たな価値を実感していただけるよう、新技術の研究開発や実証実験を通して、ノウハウを蓄積し、サービスへ応用していきます。

JALの技術で航空業界全体を発展に寄与

徹底したAIとデータの活用により、労働力不足に対応しつつ、社員をルーティンワークから解放することを目指します。そして、社員が安全・安心の追求や創造的な業務に集中できる環境を整え、社員のウェルビーイングを向上させます。さらに、私たちが培った生産性向上のノウハウを航空業界全体へ展開することで、業界の発展にも寄与します。

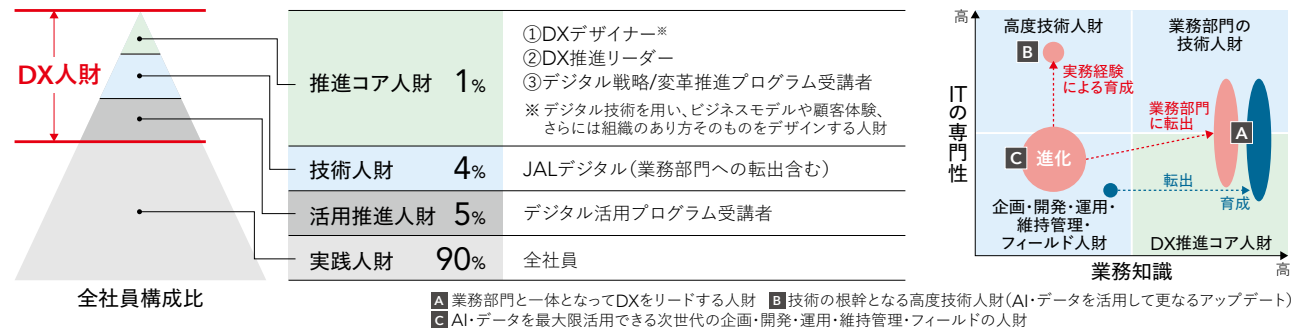
JALグループの未来を切り拓く「AI-NATIVE」

社会全体がデジタル化する中、JALの翼を支えるためにAIを当たり前の存在とする「AI-NATIVE」を実現するため、AIがデータに自由にアクセスできる「デジタルツイン」と最適なAI活用インフラ環境である「デジタルスペース」を整備します。空港でのフィジカルAI活用やシステム障害対応の自動化など、あらゆる側面で業務を刷新し、パフォーマンスを最大化した「AI-NATIVEエアライン」を目指します。

培ってきた技術力を活かして、JALグループの変革をリード

デジタルで社会価値を創出できる人財をグループ全体で育成

JALグループのDXをけん引するため、デジタル技術でビジネスモデルをデザインする「推進コア人財」や、高度な技術を担う「技術人財」など、DX人財に関する明確なポートフォリオを描き、デジタルで社会価値を創出できる人財の育成を推進します。また、DX人財を、今以上に業務部門にも配置し、業務部門とDX人財の連携を図ります。こうした人財育成と人財ポートフォリオの変革を通じ、AI・データを徹底活用し、新たな安全・安心や社会価値を創出する集団へと進化しながら事業ポートフォリオ変革と社会価値創出を実現します。

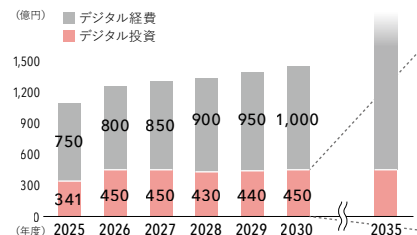


今後のデジタル投資

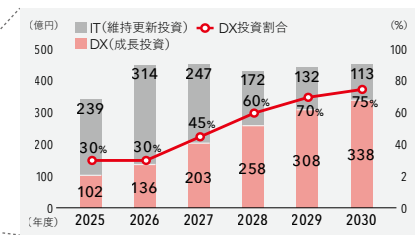
DX投資の財務目標

DX戦略を実現するため、2026～2030年度において合計約2,600億円のデジタル投資を継続的に実行します。クラウド化やAI導入を進めつつ、維持更新費用を低減することで、価値創造や生産性向上に資する「成長投資」の割合を2030年度までに70%程度へ拡大します。

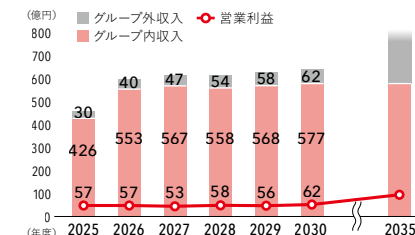
デジタルコストの見通し



デジタル投資の見通し



JAL DX財務目標



CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
人的資本の強化	人財担当役員メッセージ
人的資本経営	
知的資本の強化	DX担当役員メッセージ
DX戦略	
生産性向上	
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
ガバナンス	
データ集	

生産性向上

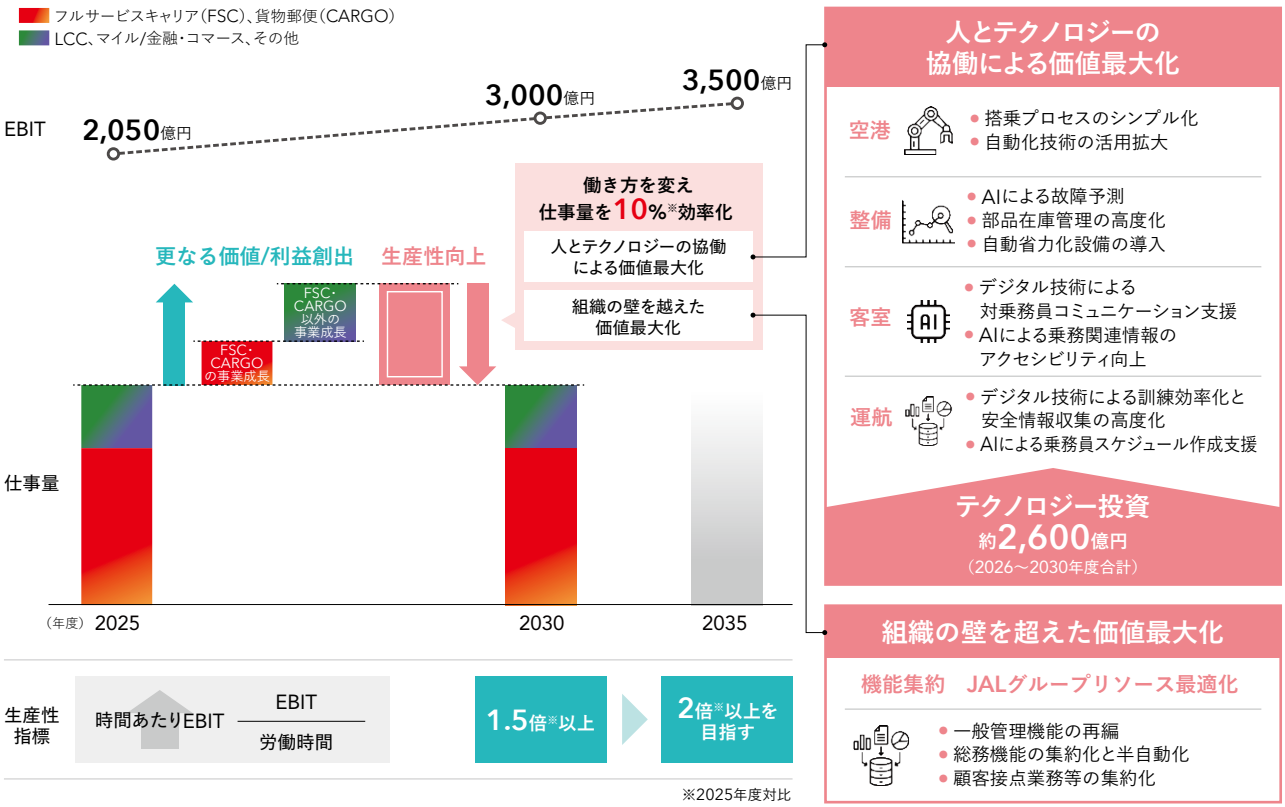
人とテクノロジーによる持続可能なオペレーション体制の確立

JALグループが目指す抜本的な生産性向上

人口減少や継続的な物価上昇など、急激に変化する事業環境の中でも、JALグループが、航空事業を持続可能な形で次世代へと引き継ぎ、成長を確実なものにするためには、これまでにない強い意志をもって生産性向上に取り組むことが不可欠です。

私たちが目指すのは、コスト削減や人件費の抑制ではありません。人とテクノロジーの協働により働き方を抜本的に変革し、そこから生み出された時間や余裕・活力を、お客さまへの新たな体験価値や社会価値の提供につなげる「高付加価値な創造的業務」へとシフトしていくことです。これにより、今後見込まれる事業規模の拡大と、多様な成長領域における新たな価値創造を、現状の要員と同規模で実現する、持続可能なオペレーション体制を確立します。

この変革の実現に向けては、テクノロジー投資を積極的に推進していきます。2026年度から2030年度までの5年間に、総額約2,600億円のテクノロジー投資を実行し、そのうち最大500億円規模をAIやロボティクス分野へ重点的に配分します。これにより、2030年度末までに約10%（2025年度比）に相当する仕事量を効率化します。そして、これらの成果を「時間あたりEBIT」によって評価し、新設する全社横断の専門組織（クロスファンクショナルチーム）が中心となりながら機動的にPDCAを回すことで、前例にとられない抜本的な変革を全社一丸となってやり切り、持続的な成長を力強く推進してまいります。



生産性指標「時間あたりEBIT」

効率化によって生み出された時間や余裕・活力が、どれだけの利益創出に結びついたのかを「時間あたりEBIT」によって可視化します。全社一元的に生産性を評価し、PDCAを回していくことで、生産性向上の成果を高めていきます。

時間あたりEBIT 算定式

$$\text{時間あたりEBIT} = \frac{\text{EBIT}}{\text{労働時間}}$$

序章

- RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して
- RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して
- RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み
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
生物多様性の保全（TNFD）
限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

RUNWAY 04

▶ 次世代 に

持続可能性で選ばれる JALグループを目指して

この章で伝えたいポイント

- 企業と社会のサステナビリティの両立を目指すGX戦略
- 業界を越えて取り組むSAFの利用促進

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み

- ▶ 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
- 生物多様性の保全（TNFD）
- 限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

自然資本の持続可能性への取り組み

GX担当役員メッセージ

GX戦略を通じて、気候変動対応と事業成長を両立し、企業価値向上を実現する



小川 宣子

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

GXを「守り」ではなく、「成長」につなげる

航空機による輸送は、人やモノの移動を支える重要な社会インフラである一方、輸送量当たりのCO₂排出量が多い輸送手段であることから、環境負荷低減に対する責任も伴います。JALグループにとって、安全にお客さまや貨物を目的地までお運びすることは変わることのない使命ですが、それに加え、気候変動への対応という社会的責務を果たしていくことが、今後ますます重要になると考えています。

現在、航空業界では、国際的なCO₂排出量の削減に向けた制度整備が進んでいます。SAF（Sustainable Aviation Fuel：持続可能な航空燃料）の導入拡大やカーボンクレジットの活用など、脱炭素化に向けた対応が求められる一方、それらの調達に伴うコストの上昇や供給量の不足といった課題も顕在化しています。

しかし、私たちはこうした変化を単なる「リスク」として捉えていません。むしろ、GX戦略を通じて、事業の持続可能性を高め、競争力強化につなげていくための良い「機会」であると考えています。航空機メーカーとの連携による環境負荷低減、SAFの量産化に向けた働きかけ、品質を重視したカーボンクレジットの確保など、サプライチェーン全体を巻き込みながら、脱炭素化を前進させる「攻めの姿勢」が重要だと考えています。

JALグループは、今年3月に発表したJALグループ経営ビジョン2035の中で、我々の思い描いている未来を「Sustainable Well-being Future」と表現しました。これは、自然と調和した豊かな暮らしを次世代へ継承するとともに、人やモノの移動による「関係・つながり」の創造を通じて、長期視点で環境・社会のサステナビリティと自社のサステナビリティの両立を目指していくことへの決意です。そして、そのための前提となるのがGX戦略です。

近年、環境意識の高まりとともに、企業姿勢そのものが評価され、お客さまから選ばれる場面が増えつつあります。環境に真

摯に向き合う姿勢を示し続けること、それ自体が、JALグループのブランド価値の向上にもつながると私は考えています。

例えば、最新鋭機材であるエアバスA350型機の導入によって、CO₂排出量を従来機比で約20%削減しています。実際、お客さまの中には、環境性能や快適性を理由にエアバスA350型機を選んでくださる方もおられます。環境性能の向上は、単なるコスト負担ではなく、お客さまから選ばれる理由にもなり得るのです。

一方で、GXに伴うコスト負担があることも事実です。そのため、一部の産業セクターに過度な負担が生じないよう、ルールメイキングに積極的に関わり、社会全体で脱炭素コストを分かち合うスキームの構築に貢献していくことも重要です。つまり、JALグループにとってのGX戦略は、気候変動への対応を通じて資本コスト・事業リスクの低減を図り、事業成長と両立させることによって企業価値向上を実現するための経営戦略そのものなのです。

5つの柱でGX戦略を推進し、脱炭素化を着実に前進させる

JALグループでは、GX戦略を推進するうえで、「省燃費機材への更新」「運航の工夫」「SAFの活用」「カーボンクレジットの活用」「除去新技術」の5つを柱として掲げています。

まず、「省燃費機材への更新」については、着実に成果が出ている領域だと考えています。エアバスA350型機をはじめとする新機材への更新により、2025年度には約50万トンのCO₂排出量の削減につながりました。加えて、中長期では、水素航空機や電動航空機など、次世代技術への対応も見据えています。すでにスタートアップ企業との連携を開始し、将来を見据えた技術探索を進めています。

次に、「運航の工夫」です。飛行ルートの最適化やオペレーションの改善など、日々の工夫を積み重ねることでCO₂排出量

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
自然資本の持続可能性への取り組み ▶ 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 生物多様性の保全（TNFD） 限られた資源の有効利用	
ガバナンス	
データ集	

自然資本の持続可能への取り組み

GX担当役員メッセージ

を削減する取り組みですが、私は極めて重要な施策だと考えています。現場社員が主体的に関わり、職種を越えて連携しながら進めている点に大きな意義があります。

続いて、「SAFの利用」です。SAFは、既存の航空機やインフラを大きく変えることなく、現在使用している航空燃料を置き換える形でCO₂削減につなげることができる、現時点で最も有効な手段です。一方で、価格が従来燃料の数倍に及ぶことや、供給量が限られていることなど、課題も少なくありません。

JALグループでは、2025年度に全燃料搭載量の1%をSAFに置き換える目標を達成しました。そして2030年度には10%への引き上げを目指しています。しかし、この実現は決して容易ではありません。だからこそ、一社だけで取り組むのではなく、パートナーの皆さまとともに進めていくことが重要です。JALグループでは、世界中の航空会社が加盟するアライアンス「oneworld」を通じたスタートアップ支援ファンドへの出資や、日本国内におけるSAF製造促進の取り組みなど、量産化や価格低廉化に向けた活動を進めています。

4つ目の「カーボンプレジットの活用」については、ICAOが定めた国際的な枠組みである「CORSIA」※に適合したクレジットの調達・償却を開始しています。今後、需要拡大や価格上昇が予想される中、クレジットの品質にもこだわり、信頼性の高い市場形成にも関与しています。さらに、ブルーカーボンなど地域創生にも資する取り組みを進めることで、環境価値と社会価値の両立も目指しています。

最後の「除去新技術」についても、中長期的な視点で取り組みを進めています。大気中や海洋中のCO₂を直接回収するDAC（Direct Air Capture）やDOC（Direct Ocean Capture）といった新技術は、現時点では実用化途上にありますが、2050年のネット・ゼロエミッション実現に向けて不可欠な技術になると考えています。JALグループでは、関連スタートアップへの出資や連携を通じて、将来的な社会実装を見据えた取り組みを進めています。

社員一人一人の「自分ごと化」が、GX戦略推進の原動力

GX戦略を推進するうえで、私は社員一人一人が「自分ごと」として捉えることが何よりも重要だと考えています。方針や戦略を掲げるだけでは十分ではなく、現場の行動に落とし込まれて初めて、実効性のある取り組みになります。

その象徴的な事例が、先述した「運航の工夫」です。現場社員が日々のオペレーションの中で改善を積み重ね、その成果がCO₂排出量の削減という形で見える化されることは、大きなやりがいにもつながっています。職種や部門を越えて連携しながら成果を積み上げるプロセスそのものが、GX戦略浸透の原動力になっていると感じています。

また、現場社員の声から始まった取り組みもあります。例えば、空港でお客さまの荷物を保護するために使用していたビニール袋の削減です。大量に廃棄されるプラスチックを目の当たりにした社員から、「この状況を変えたい」という声が上がりました。お客さまへの丁寧な説明を重ねながら取り組みを進めた結果、年間87トンの使い捨てプラスチック削減につながりました。

さらに、生物多様性の保全の観点では、離島などにおける固有の生態系を守るため、違法野生動植物の持ち出し防止にも取り組んでいます。空港で働く社員が課題意識を持ち、関係機関や企業と連携しながら、水際での防止策を進めています。私たちの事業そのものが自然環境に影響を与え得るからこそ、自らの仕事を見つめ直し、責任ある行動につなげることが重要だと考えています。

今後は、社会価値の創出に加えて、経済価値との両立を更に意識していく必要があります。環境問題への対処を成長の機会と捉え、事業化を図るという視点です。社会価値と経済価値を両立しながら、その成果を見える化し、社員が納得感を持って取り組める環境を整えることが、企業価値向上につながると考えています。

ステークホルダーの皆さまとともに、2050年のネット・ゼロエミッションの実現へ

GXの実現には、確立されていない技術や新たな投資を伴うため、一定のリスクがあります。しかし、将来世代へ持続可能な社会をつないでいくためには、社会全体でリスクを分かち合いながら前進していく姿勢は欠かせません。「業界の枠を超えて、社会の皆さまとともに未来をつくる」。そうした思いで、私はGX推進に取り組んでいます。

近年では、業界全体でのSAFの製造促進に向けて、他社と共同レポートを発行したほか、航空業界の枠を超えた取り組みも進めています。また、家庭で使用された廃食油を回収しSAFの原料として活用するプロジェクトを通じて、お客さまにもGXへの参加機会を提供しています。こうした活動は、単に燃料調達につなげるだけでなく、社会全体で課題を共有し、行動につなげていく契機にもなると考えています。

さらに、機内サービスで使用した紙コップのリサイクルや、一部路線における運賃を通じた環境保全につながる取り組みなど、お客さまとともに社会価値を創出する活動も広がっています。こうした取り組みを通じて、環境課題を社会全体で共有し、お客さまにもJALグループの考え方に共感いただきながら、持続可能な社会の実現につなげていきたいと考えています。

2050年のネット・ゼロエミッション実現は、決して容易な目標ではありません。しかし、その達成がもたらす社会的インパクトの大きさから、困難であるほど挑戦し続ける意義があると考えています。今後もステークホルダーの皆さまとのパートナーシップを強化しながら、気候変動への対応を企業価値向上につなげ、持続可能な未来の実現に向けて挑戦を続けていきます。

※Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation
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ICAO（国際民間航空機関）の制度

環境マネジメント、TCFD・TNFDのガバナンスおよびリスク管理

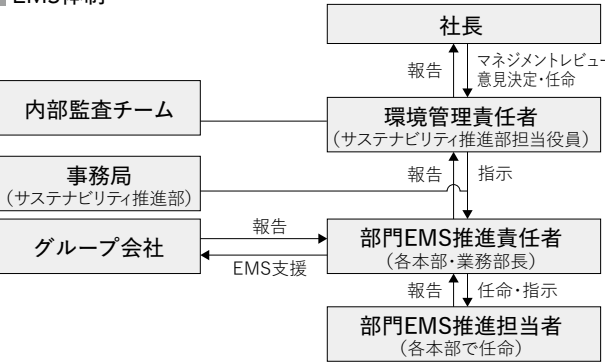
方針・体制

JALグループは、航空運送事業が環境に大きな影響を与えているという事実と真摯に向き合い、この豊かな地球を次世代に引き継ぐために、「JALグループ環境方針」を定めています。

JALグループ環境方針に基づき、継続的な改善を行いつつ、確実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、経営目標やマテリアリティにひもづいた目標・アクションプランを会社・部門ごとに設定して取り組むとともに、四半期ごとの振り返りや毎年実施する内部監査を通じて遵法性やシステムの適合性、目標の達成状況を確認します。不適合が検出された場合には、是正処置・原因分析・処置の有効性レビューを実施します。また、緊急性の高いものはリスク管理プログラムの枠組みで対応しています。

なお、機内食を提供するJAL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・2026年の維持審査に合格しています。

EMS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（2025年度実績：2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、高い透明性のもと、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。

サステナビリティ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（2025年度実績：9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7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。

2025年度取締役会および

サステナビリティ推進会議体の主な上程事案

- 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
- 気候変動・生物多様性のリスクと機会に関する対応の決定
- EMSのモニタリング・評価
- 人権デューデリジェンスのモニタリング・評価

サステナビリティのガバナンス体制はこちら [P.35](#)

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。

CONTENTS

序章

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み

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

生物多様性の保全（TNFD）

限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
自然資本の持続可能性への取り組み	
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	
生物多様性の保全(TNFD)	
限られた資源の有効利用	

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

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、TCFDにの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-jp/sustainability/environment/climate-action/

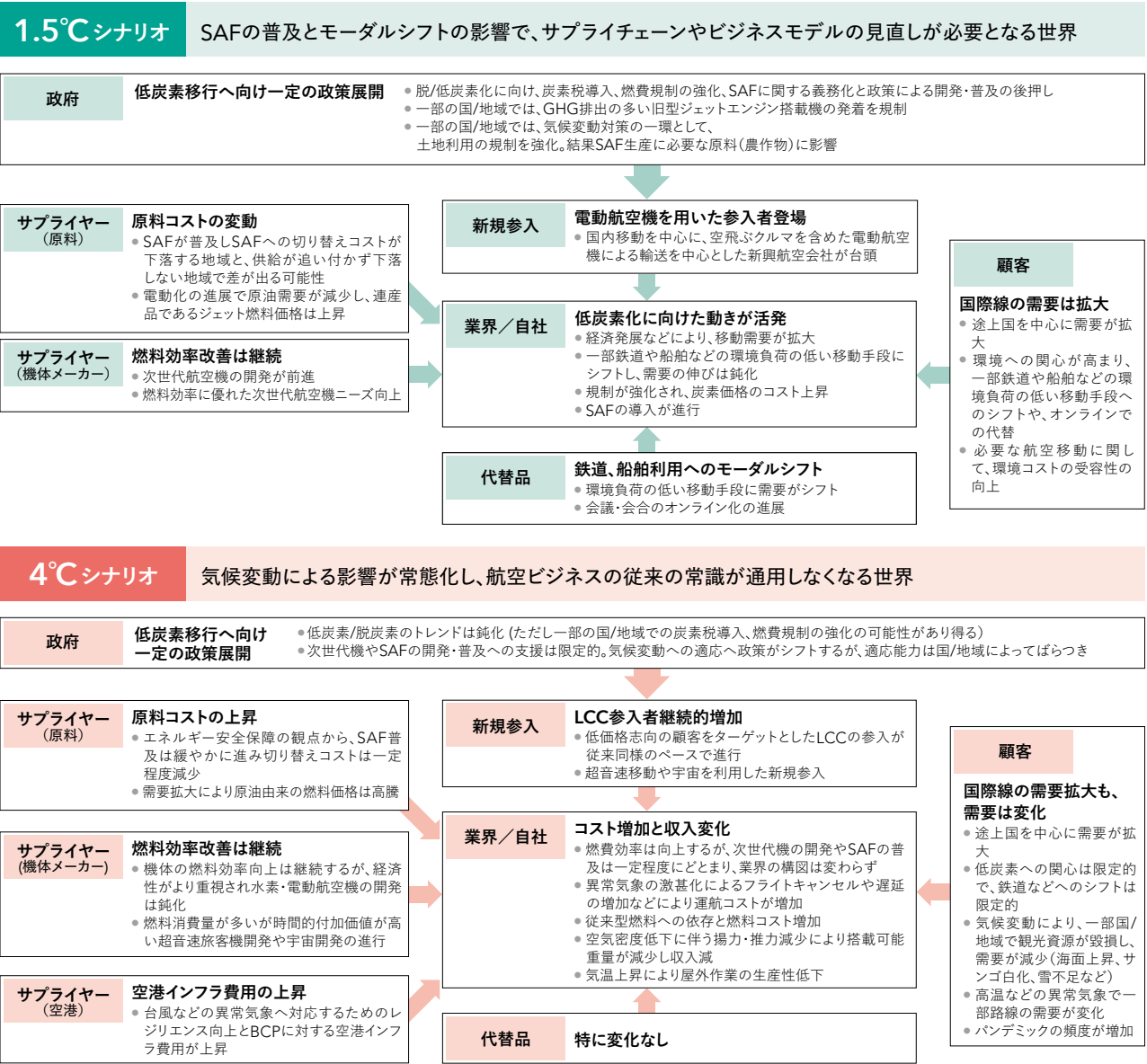
戦略

シナリオ分析

JALグループは、2018年に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)が定めたシナリオに基づき、2030年の社会を考察しました。その後、各シナリオのアップデートや事業環境の変化に伴い、シナリオ分析を見直し、IEAによるシナリオおよびIPCCによる「4°C」と「1.5°C」の2つのシナリオ(SSP5-8.5^{※1}、SSP1-1.9^{※2})に基づき、2040年の社会の考察として更新を行っています。

※1 SSP5-8.5シナリオ: IPCC第六次報告書における高位排出シナリオ(化石燃料依存型の発展のもとで気候政策を導入せず、2050年までにCO₂排出量が現在の2倍となるシナリオ)

※2 SSP1-1.9シナリオ: IPCC第六次報告書における低位排出(持続可能な発展のもとで、21世紀末までの昇温を概ね約1.5°C以下に抑える気候政策を導入し、2050年頃にCO₂排出正味ゼロのシナリオ)



ネット・ゼロエミッション実現に向けた移行計画の更新

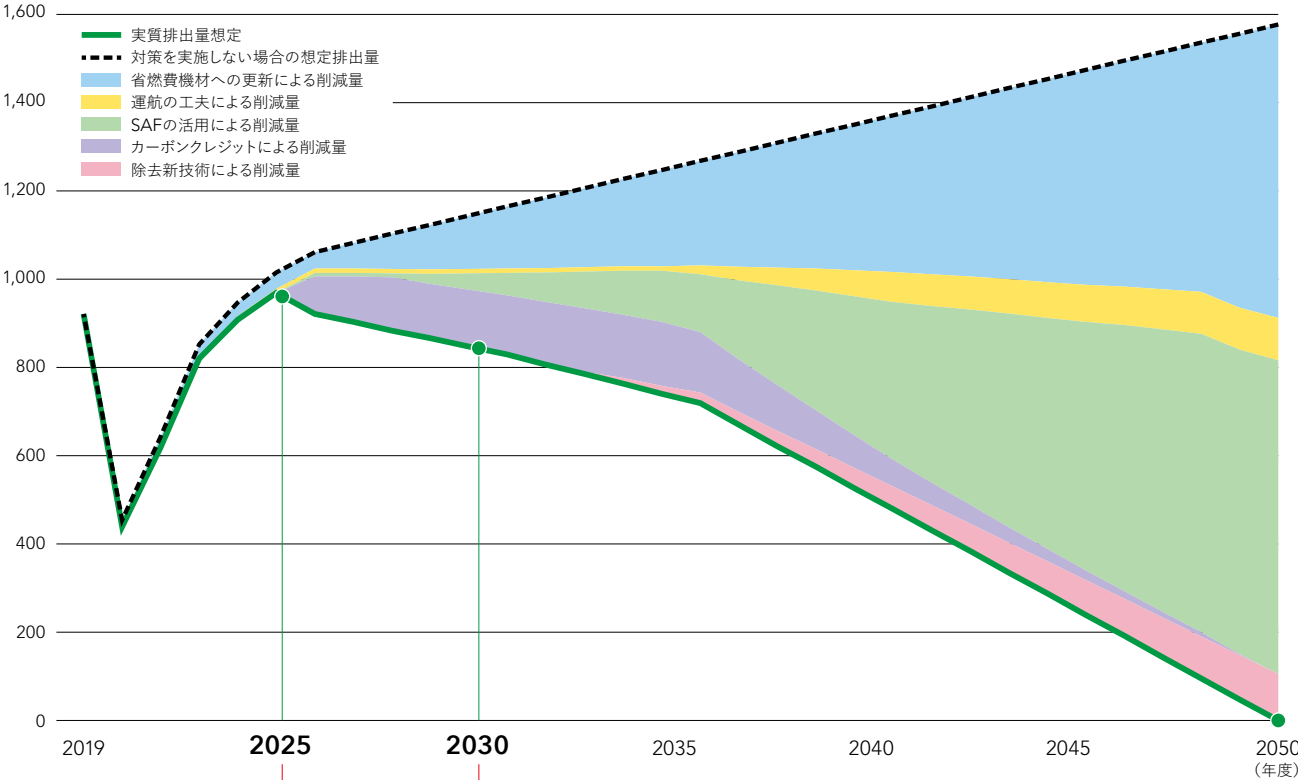
JALグループは1.5°Cシナリオを前提に、2020年6月の株主総会において2050年までのネット・ゼロエミッションの目標を掲げました。その後、IEAが定めるシナリオなどを踏まえてリスクと機会を考慮して具体的なロードマップを作成し、2021年には「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画」に反映、最新版は2026年3月に公表したJALグループ経営ビジョン2035に掲載しています。本ロードマップでは、省燃費機材の導入、運航の工夫、およびSAFによって最大限排出量を削減しても、2050年時点でなお生じる10%程度の残余排出量については、大気からCO₂を除去する除去新技術を活用して相殺し、ネット・ゼロエミッションを達成する戦略を描いています。

JALグループの航空機が排出するCO₂の削減については、ICAOやIATAでの最新の検討資料やATAGの「WAYPOINT2050」^{※1}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。

※1 ATAG WAYPOINT 2050：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であるATAG (Air Transport Action Group) が策定した、脱炭素シナリオ参照：<https://aviationbenefits.org/environmental-efficiency/climate-action/waypoint-2050/>

2050年に向けたネット・ゼロエミッションロードマップの更新

航空機からの実質CO₂排出量
(万トン)



2025年度達成
排出量
2019年度 未満
(913万トン)

2030年度経営目標
排出量
2019年度比 ▲10%
(828万トン)

2050年目標
排出量
実質ゼロ

自然資本の持続可能性への取り組み

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

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

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。

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	2025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^{※1}適格クレジット等の需給バランス、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フューチャー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	- JALグループカーボンクレジット活用規程を制定 - 世界に先駆けたCORSIA適格クレジットの償却を通じた、CORSIAの履行意思の表明および市場への需要シグナルの発信 - 当社CVC出資先であるカーボンクレジット格付機関のBeZero Carbon社との情報交換を通じた、高品質かつ適正なクレジット調達に向けた知見の蓄積 - 北海道エアシステム(HAC)を通じたJブルークレジットの活用(利尻富士町での購入、奥尻町での無効化)による、地域社会との共創を通じた国内クレジット産業への貢献
	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、エネルギー業界等と連携した、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、規制等のルールメイキングへの関与 - 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	- 国内外の企業と調達契約を締結し、2025年度の目標であったSAF1%置き換えを達成 「するて油で空を飛ばう[®]」プロジェクトの推進(2025年度末時点で全国自治体・小売店等262か所に回収所設置) - 政府や石油元売り各社との意見交換を含むステークホルダーへの働きかけを実施 「SAFの導入促進に向けた官民協議会」(2回)および、その傘下に設置された「SAF導入促進策検討タスクフォース」(7回)への参画を通じ、2030年国産SAFの普及に向けた政策立案プロセスに参画
		SAF価格の高止まりによる収支への影響				
	地上車両	空港車両等の電動化または軽油代替燃料使用コストの増加 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	- 電動車両の新規導入にあたり補助金を活用 - 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 - 空港内での充電設備整備に向けた空港管理者や関係省庁との実務的な協議(充電規格やコネクターの統一) - 成田空港および羽田空港において電動車両の充電設備の増設にあたり行政補助金を活用
	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	- ドイツのスタートアップMaeve Aerospace GmbHと、リージョナル航空の変革を目指す電動ハイブリッド航空機の開発推進のため、基本合意書(MOU)を締結 「航空機の脱炭素化に向けた新技術官民協議会」に参画し、「航空機の脱炭素化に向けた新技術ロードマップ」に沿った取り組みの推進

※1 CORSIA: Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation

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2026年8月3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。

区分	影響を受ける時期
短期	2026年度
中期	2027年度～2030年度(JALグループ経営ビジョン2035の中間点であり経営目標設定期間)
長期	2031年度～2035年度(JALグループ経営ビジョン2035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

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
自然資本の持続可能性への取り組み 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 生物多様性の保全(TNFD) 限られた資源の有効利用	

ガバナンス

データ集

自然資本の持続可能性への取り組み

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

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	2025年度の取り組み
移行リスク 政策・規制 技術 市場 評判	需要	気候変動対応の遅れによる選好性低下、およびモーダルシフトに伴う日本国内の航空需要の伸びの鈍化	中期～長期	小～中	●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	●Fry to Fly Projectの一環として、関西国際空港・羽田空港で国産SAF供給開始を記念したイベントへ参加 ●SAFの認知拡大と機運醸成のため、定期航空協会との協働で、「環境広場さっぽろ」に参加し、SAF導入促進等の航空脱炭素化の取り組みを次世代に向けて発信 ●COP30を契機とした「SAF認知度促進キャンペーンin成田空港 ～サステナブルな空の旅 SAFと羽ばたく未来へ～」への参加 ●国土交通省および賛同企業と共に、SAFの必要性と将来性を新聞紙面で訴求する官民共同での発信活動を実施 ●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.4」への登壇、ブース出展を通じたSAFの啓発活動
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 ●高温気象に対する社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	●台風シーズン後に振り返り会議を実施し、台風対応の成功事例、課題をグループ会社、空港と議論した上で、次のシーズンの台風準備に反映 ●運航中の乱気流による突然の揺れによる負傷防止のため、旅客のシートベルト常時着用を促す機内ビデオを放映 ●タービュランスによる、負傷防止のために本部横断でキャンペーンを実施 ●晴天乱気流による揺れをリアルタイムで予測し、安全性向上と環境負荷低減に貢献すべく、産学官の連携による「リアルタイム乱気流予測プロジェクト」へ参画 ●屋外作業のグランドハンドリングスタッフや整備士の熱中症対策として空調付きベストを配布 ●1993年から継続している、航空機による大気観測プロジェクト「CONTRAIL」において、新たにボーイング787-9型機による観測を開始
	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	●新型インフルエンザ等特別措置法に基づく指定公共機関として、内閣感染症危機管理統括庁主催の訓練に参加
		長期的な気候変動に伴う、観光資源の棄損による需要減（雪不足・景観の棄損、特産物の変化など）	長期	大	●社会課題を解決につなげるため、移動を通じた人と人、人とモノや地域との「関係・つながり」を創出 ●各国・地域の自治体や企業と連携した観光資源保全活動の推進 ●航空運送事業の特性を活かした観光資源保護の取り組みを推進	●JALグループ経営ビジョン2035において、「関係・つながり」共創によるウェルビーイング創出エコシステムを公表 ●二地域居住による新たなライフスタイルの提案「つながる、二地域暮らし」を開始、JR東日本との共創開始 ●地域を訪れて地域の課題を学習する「JAL旅アカデミー」を展開 ●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・ハワイ日米協会等） ●定期便航空機を活用し、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し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	2025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、エアバス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）	●JALが運航する機材に加えて、ZIPAIRが運航するボーイング787型機材への大面積リブレット形状塗膜の施工 ●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 ●省燃費機材への更新（エアバスA350-900型機 2機受領、エアバスA350-1000型機 3機受領、ボーイング777-300ER型機 3機退役）

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で見られるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で見られるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み

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

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

ガバナンス

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	2025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	- 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」の一環として、2027年からの純国産バイオエタノール製造を目指し、プラント建設を進めるべく、森空バイオリファイナリー合同会社に出資 - 地域の木材を原料としたSAFの製造プロセスを構築し、商業生産を目指している本郷植林研究所と地産地消型SAF事業の検討に関する覚書を締結 - 次世代のSAF開発を担う企業への投資ファンドoneworld Breakthrough Energy Ventures Fundへ ワンワールドの航空会社、パートナー会社と共同出資	
	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	2024年出資した2社(米国Captura社およびHeirloom社)と連携し、事業展開を支援	
	地上車両	軽油代替燃料の使用や、多様な動力源を組み合わせた空港特殊車両の使用によるCO ₂ 削減	短期～長期	小	- 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(累計23空港) - 将来的な調達リスクに備え廃食油以外の多様な燃料を調査 - 航空機けん引車やハイリフトローダーを含め、空港内で使用する多様な車両をEV化(累計18空港) - 空港での充電インフラ確保に向け、全空港での調査を経て、6空港の管理・運営者へ整備を要望。平行して、別の6空港で自社による充電インフラ設置を試行 - 東京都FCモビリティ実装化支援事業を活用し国内初となる水素航空機けん引車の実証	
	需要	多様化する顧客ニーズへの適切な対応による嗜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 - 超音速機や宇宙に関する新規ビジネスの検討	- 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」の利用企業の拡大(13社) - 成田国際空港株式会社等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第一弾を完了し、第二弾を開始 10周年となった東京大学生産技術研究所と共催の「飛行機ワークショップ」において、東京大学総長と当社会長による対談を行い、この10年の歩みを振り返るとともに、次世代育成に込める思いや、STEAM教育への期待について語り合い、2027年に創立150周年を迎える東京大学の150周年記念関連イベントとして、東大TVで配信 - スポーツチームと連携した環境活動や発信の実施 3月2日(サフの日)を記念したSAFの認知向上・機運醸成につながる企画の実施 - 航空会社として世界初の月面輸送サービス「ARGO PROJECT」に向けて、2028年の月面輸送契約をJALUXとispaceが締結	
		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グループの資産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)^{※1}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) - 脱炭素化社会をリードする人材の育成	- ICPを活用した投資判断4件 - パワーエックス社と提携し、再生可能エネルギーを活用したカーボンゼロ農業モデルの実証を開始 - 公式通販サイト「JALショッピング JAL Mall店」での「JAL特製オリジナルビーフカレー」ご購入時に、お客さま自身が日本の豊かな森づくりに貢献できる新たな取り組みを開始 - JALグループ経営ビジョン2035で新たに定めた事業ポートフォリオ変革の一環として、社会価値起点の新事業の検討を開始	

※1 Scope1,2を対象に、CO2排出量1トン当たりの基準価格を15,000円と設定し、シャドウプライスとして投資判断の一つに活用

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み	
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	
生物多様性の保全(TNFD)	
限られた資源の有効利用	

ガバナンス

データ集

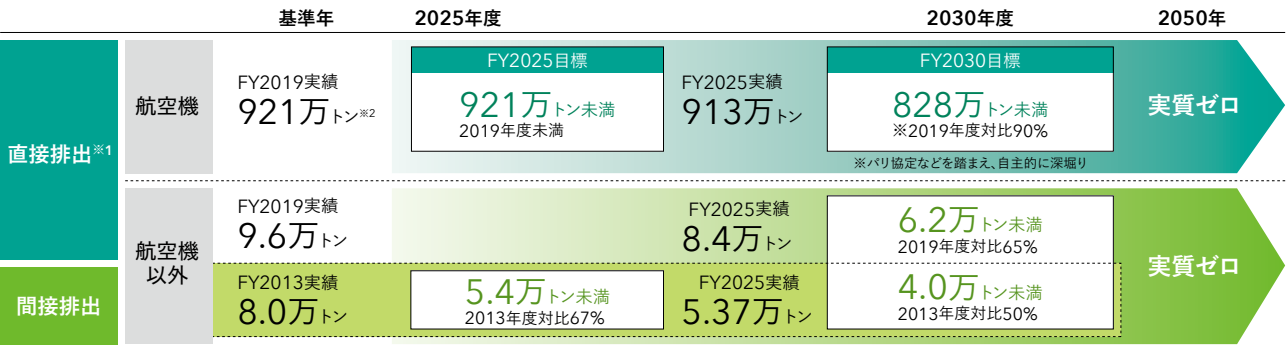
指標と目標

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。2025年には実質排出量を913万トンに抑え、目標としていたCO₂削減目標である2019年度対比921万トン未満を達成しました。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「クリーンエネルギー戦略」とも整合しながら、最先端の取り組みで業界をリードしていきます。

▶ 2030年までのCO₂削減の目標・取り組み

JALグループは、2050年までの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や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、全燃料の10%以上のSAF置き換えと、CO₂排出量の5%をSAF使用により削減するという野心的な目標の実現のため、官民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めます。

CO₂削減目標と実績



※1：オフセットを含む ※2 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

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23% ⇒ 2030年度 67%) - 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 *A350、B787、A321neo、B737-8 
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 
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 

TOPICS

JALグループ、2025年度のGX経営目標を達成

JALグループは、2050年CO₂排出量実質ゼロに向けた重要なマイルストーンである「2025年度GX経営目標(実質CO₂排出量を2019年度水準未満に抑制)」を達成しました。この成果の原動力の一つとなったのが、ICAO(国際民間航空機関)が定める国際基準「CORSIA」に適格した燃料およびカーボンクレジットの先行的な活用推進です。

● SAF置き換え1%目標の完遂

CORSIA基準にも適応するSAFの積極的な導入により、2025年度的全燃料搭載量の「1%(約4万キロリットル)」をSAFへ置き換える目標を計画どおり達成しました。

● 国際基準をクリアした適格クオリティの世界に先駆けた調達

2024年度からCORSIA適格燃料の調達を開始。さらに2025年度には、CORSIA適格クレジットの調達・償却を実行しました。

📄 Webサイト | プレスリリース
<https://press.jal.co.jp/ja/release/202604/009506.html>

CONTENTS

序章

- RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み
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
生物多様性の保全(TNFD)
限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

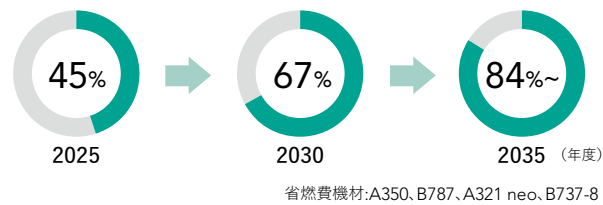
重点施策

▶ 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型機の導入を開始し、今後は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、またボーイング787型機を追加で10機導入します。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型機を38機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、JALとして初めてエアバスA321neoを11機導入予定です。

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。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、今後環境整備に取り組んでいきます。

2035年度に向け、省燃費機材比率を向上



▶ 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への更新を着実に進めるため、トランジション・リンク・ローンやトランジションボンドといったESGファイナンスを積極的に活用しています。

当社のESGファイナンスへの取り組みをご理解いただくため、投資家ならびに金融機関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-jp/sustainability/esg-finance/>



TOPICS

航空機による大気観測プロジェクト「CONTRAIL」を次世代機へ継承

JALは公益財団法人JAL財団、気象庁気象研究所、国立研究開発法人国立環境研究所、株式会社ジャムコと連携し、上空の温室効果ガスの濃度や同位体比を広範囲かつ高頻度で観測することで地球規模の炭素循環や気候変動メカニズムの解明を目指す「CONTRAIL」プロジェクトに参画しています。

これまで、世界84空港、延べ約22,000フライトで約1,334万個の大気データを取得し、収集されたデータは国内外の研究者から高く評価され、世界中の気候変動に関する研究に役立てられています。

主力機として運航していたボーイング777型機の順次退役に伴い、環境省の助力を得て新たにボーイング787-9型機用のCO₂濃度連続測定装置と自動大気サンプリング装置を開発し、2025年度中にこれら2つの観測装置を5機のボーイング787-9型機に搭載するための機体改修が完了しました。これにより観測体制が強化され、当該機が運航しているインドや赤道域での観測再開や中東での初観測も期待されています。

今後も5者の強固なチームワークのもと、上空の広範囲を定期的に飛行する航空機の特性を活かした大気データの収集・分析を通じ、気候変動メカニズムの解明と地球環境保護に貢献します。



CONTENTS

序章

- RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み

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

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

▶ 2025年度経営目標「SAF1%」の達成

JALグループは、「全燃料に占めるSAF使用量を、2025年度に1%、2030年度に10%とする」という目標を掲げています。国内外における着実な調達活動が実を結び、2025年度に、目標である1%（約4万キロリットル）の置き換えを達成しました。

▶ 競争関係を越えた安定供給・価格低廉化への働きかけ

国産SAFをはじめとする安定的な供給体制の構築には、生産拡大だけでなく、公的支援の活用を含む価格の低廉化が不可欠です。JALグループは、2026年5月に全日本空輸株式会社（ANA）と共同でレポートを発表しました。航空業界が一体となってサプライチェーンに関わる企業や政府・自治体へ働きかけを行うことで、社会全体でのSAFの安定供給と価格の低廉化を推進していきます。

 2050年 航空輸送におけるCO₂排出実質ゼロへ向けて（第2版）
<https://press.jal.co.jp/ja/items/uploads/3a2e4ebb37f4823a32b7ae7f8e931d38b694182d.pdf>



▶ SAF利用拡大に向けた戦略

次なるマイルストーンである「2030年度に10%」という野心的な目標の達成と、その先のSAF利用の拡大に向け、各国・地域のSAF製造や利用に対する支援制度を最大限に活用しながら、調達地点の拡大を進めています。また、世界全体でSAFの供給量は依然として限られており、目標達成には供給拡大を後押しするための「SAF製造技術への投資」と「国産SAFの普及促進」の両輪によるアプローチが不可欠です。

国産SAFの普及促進

JALグループは、15年以上にわたりバイオ燃料の普及推進に取り組んできました。2025年10月には国産木材由来のバイオエタノールを原料とするSAFの実現を目指す森空バイオリファイナリー合同会社へ出資しました。SAFの利用者（エアライン）として直接出資を行い、ユーザーとしての知見を共有することで、「純国産SAF」事業の早期実現と国内でのSAF拡大に深く貢献していきます。

森空プロジェクト  P.87

SAF製造技術への投資（oneworld BEV Fundへの参画）

2025年9月には、oneworldアライアンスの加盟航空会社やパートナー企業と共同で、Breakthrough Energy Venturesが運用する投資ファンド「oneworld BEV Fund」へ出資しました。本ファンドへの投資を通じて次世代SAFの技術開発を促進し、グローバルなSAF供給網の拡大とCO₂排出量削減を後押ししていきます。

 プレスリリース

<https://press.jal.co.jp/ja/release/202509/009043.html>

TOPICS

3月2日は「サフ(SAF)の日」 ～SAFの認知向上と機運醸成に向けて～

JALグループは、2009年にアジアで初めてSAFを搭載した試験飛行に成功して以来、衣料品の綿を原料にした国産SAF製造プロジェクトや「ACT FOR SKY」への参画など、15年以上にわたりSAFの利用促進に取り組んできました。2024年には、未利用のまま捨てられていた家庭から出る使用済みの食用油をSAFの原料として活用する「すてる油で空を飛ばう®」プロジェクトを開始し、全国のスーパーマーケットやお客さまのご協力のもと、廃食油回収拠点を260か所以上に拡大しています（2026年6月時点）。

こうした取り組みの一環として、2026年3月2日、「サ(3)フ(2)の日」を記念し、「すてる油で空を飛ばう®」プロジェクト参加者へのマイルプレゼントや空港・機内でのSAFに関する啓発、スポーツチームとのコラボレーションなど、さまざまな施策を実施しました。業界の垣根を越えたさまざまな活動を通じてSAFの認知度が高まりつつあります。

JALグループは今後も、SAFの認知向上や機運醸成につながる施策を推進し、ステークホルダーの皆さまと共に脱炭素社会の実現に取り組めます。



サフの日 キービジュアル

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み
 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
 生物多様性の保全(TNFD)
 限られた資源の有効利用



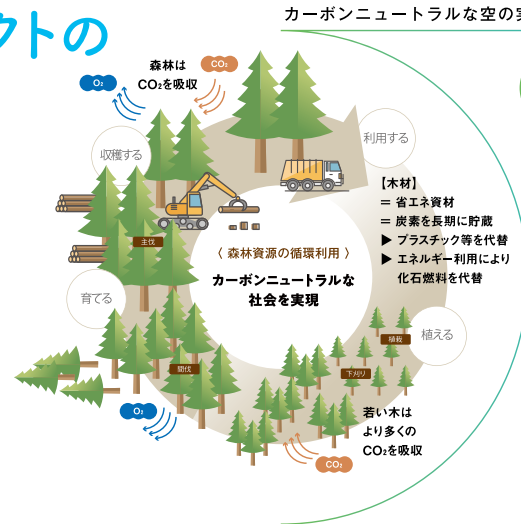
▶ 国産木材を活用した「純国産SAF」事業の実現に向けて

JALグループは10年以上前より、SAFの普及・拡大に取り組んでいます。その一環として2025年10月には、国産SAFの製造を推進する取り組みの一つとして、日本製紙株式会社、住友商事株式会社、Green Earth Institute株式会社の3社が設立した「森空バイオリファイナリー合同会社」に出資しました。東北産をはじめとする国産木材からバイオエタノールを製造する「森空プロジェクト®」にSAF利用者の立場である航空会社として参画・出資することで、国産木材由来の「純国産SAF」事業を推進するとともに、脱炭素社会の実現に加え、森林循環や東北の復興など、持続可能な未来づくりへ貢献してまいります。

森空プロジェクトの3つの特徴

1 国産木材を用いたCO₂排出量が少ない純国産バイオエタノール

国産木材由来のエタノールは、可食由来の輸入エタノールと比較し輸送距離が短くなることに加え、黒液を活用することができ、CO₂排出量が少なくなることが特徴です。



2 森林資源を余すことなく使い森林資源循環に寄与

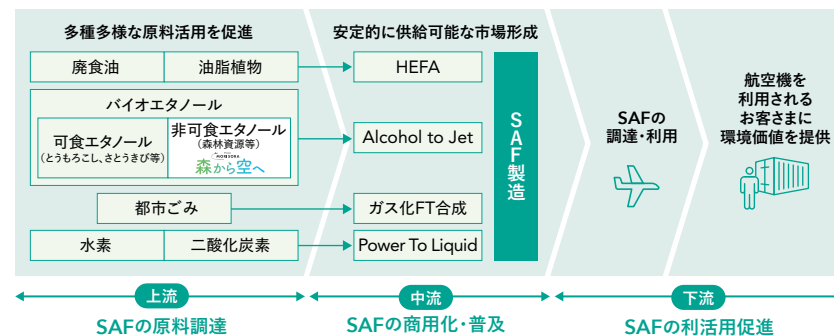
針葉樹の丸太から建築材や合板を製造する際に出る製材残材を紙パルプ用チップとして活用する「木材のカスケード利用」により、資源を余すことなく使いきること、森林資源の有効活用と環境負荷の低減に貢献していきます。

3 地産地消による地域活性化

木材のカスケード利用後には、従来種より1.5倍成長が早くCO₂吸収量が多い「エリートツリー」に植え替えることで、林業経営の効率化が見込まれ、地域経済の循環と脱炭素化に貢献します。

▶ 森空プロジェクトの位置づけ

SAFの量産のためには、原料調達、商用化・普及、利活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越えた連携が必要です。JALグループは、これまで培ってきたパートナーシップを活かし、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。



VOICE

国産木材由来のバイオエタノール製造で描く未来

「森空プロジェクト®」は、東北地方を主体とする国産木材原料からバイオエタノールを製造する取り組みで、ATJ (Alcohol to Jet) プロセスを経てSAFの供給を目指しています。JALグループは国産SAFのサプライチェーン構築に主体的に取り組む、国産SAFの事業化を推進していくため、2025年10月に「森空バイオリファイナリー合同会社」に出資参画しました。

同プロジェクトは「森のチカラを空飛ぶチカラに」をスローガンに掲げ、国産SAFの原料供給にとどまらない、二つの大きな意義を持っています。一つ目は、森林循環への寄与です。CO₂吸収率が低下した高樹齢の人工林から森林資源を積極的に活用し、再造林や森林整備へと循環させることで、森の健全性を維持することです。さらに、成長が早く花粉が少ない「エリートツリー」の導入により、林業の効率化も図ります。二つ目は、東北地方の復興と地域産業への貢献です。新たな需要の創出によって、林業経営体・従事者の維持・増加を図り、震災の影響で整備が滞る地域の林業復興も目指します。

2026年度には、セミコマーシャルプラントの運転を開始する計画です。JALグループは、同プラントで製造されたバイオエタノールを活用し、脱炭素社会の実現を後押しする企画も検討しています。

こうした取り組みを通じて、JALグループのCO₂排出量削減目標の達成にとどまらず、国産木材の積極的な利活用を進めることで日本の森を豊かに育むとともに、地域経済との連携を通して持続可能な社会の実現を目指します。

国産SAF推進タスクフォース
服部 純麗



CONTENTS

序章

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み
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
生物多様性の保全(TNFD)
限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

気候変動への対応(TCFD)とGX戦略

日々の運航における工夫

安全運航の堅持を大前提に、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運航乗務員による飛行中の操縦の工夫についても、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)、オーウエル株式会社と共に、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。2026年1月には、ZIPAIRがボーイング787-8型機(JA851J)の胴体側面にリブレット形状塗膜を初めて施工し、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みます。



JA851Jヘリブレット加工を施工する様子

地上施設・車両における取り組み

JALグループでは、エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーへの転換などに関する法律(省エネ法)に基づき、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。

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、非化石証書の調達を実施しています。2025年度には、CO₂排出量の間目標33%削減(基準年2013年度比:5.4万トン未満)を達成し、東京都条例排出量削減義務制度にも的確に対応しています。

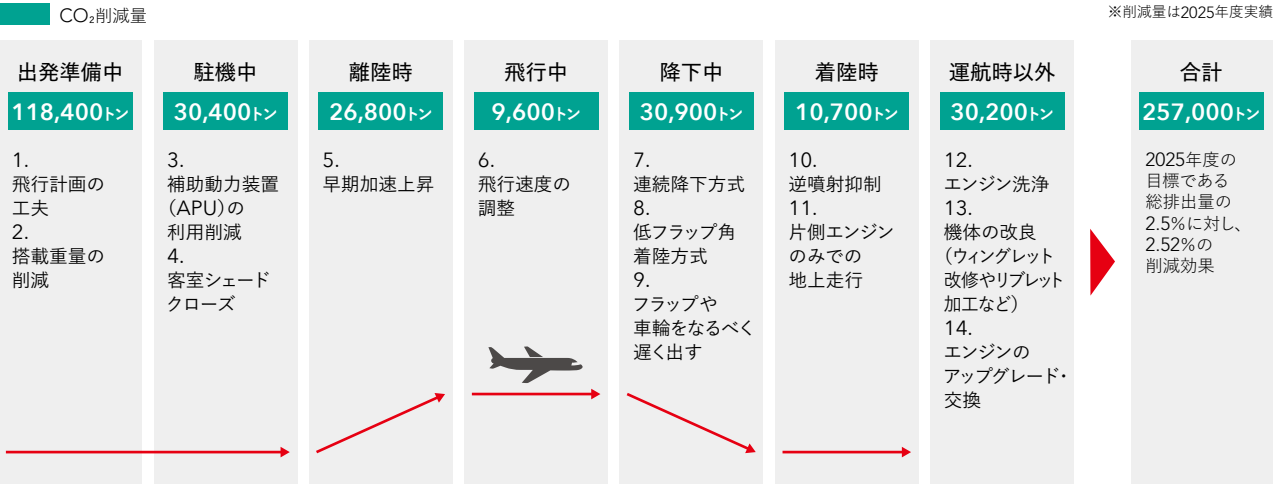
また、空港特殊車両からのCO₂排出量の削減のため、電動車両の導入やバイオディーゼル燃料の使用拡大を推進しており、全国25か所の空港において地域社会と連携し、バイオディーゼル燃料の運用を進めています(2026年7月時点)。今後空港における電動車両の充電環境の整備が広がることに伴い、老朽化したディーゼルエンジン式の空港特殊車両の電動車両への更新を更に推進します。

空港でのCO₂排出量の削減を実現するため、空港内充電インフラの拡充には関係省庁や関連事業者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電動車両の導入やバイオディーゼル燃料の運用を進め、脱炭素社会の実現に取り組めます。



導入済みの電動車両

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-jp/sustainability/environment/climate-action/co2-emissions/>

CONTENTS

序章

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み

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

生物多様性の保全(TNFD)
限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

▶カーボנקレジットの活用

JALグループは、2050年までのCO₂排出量実質ゼロを目指し、省燃費機材への更新や持続可能な航空燃料(SAF)の活用など、直接的なCO₂削減を進めています。その上で、現時点で削減しきれない排出量については、カーボנקレジットを活用し排出量の相殺を進めています。

2025年10月には、グループ全体でのカーボנקレジット活用に関する基本的な考え方を策定しました。国際的な枠組み(CORSIA制度など)に準拠したクレジットを厳選して活用する体制を整え、CORSIA適格クレジットの調達・償却を開始しています。これらの取り組みにより、航空機からの実質CO₂排出量を2019年度水準未満とする「2025年度GX経営目標」を達成しました。

▶BeZero Carbonへの戦略的出資

2025年1月、カーボנקレジットの品質を独立した視点で評価し、市場全体の透明性と信頼性向上に取り組んでいる格付機関、BeZero Carbon社への戦略的出資を行いました。本出資は、クライメイトテック分野における戦略性と社会的意義が評価され、グローバル・アワード「Corporate Startup Stars 2025」における“Top 100”選出にも大きく貢献しました。

参考サイト | プレスリリース

<https://press.jal.co.jp/ja/release/202512/009175.html>



▶グループ会社・地域社会でのクレジット活用

グループ会社においても、それぞれの事業特性にあわせたオフセットの活用や地域と共創した取り組みを進めています。

北海道エアシステム

地域と連携した地産地消型の取り組みとして、奥尻町から発行されたカーボנקレジット(ブルーカーボン)を2025年1月に購入しました。定期便を運航する航空会社として地域と一体になり、「サステナブル・アイランド奥尻」の実現を後押ししています。

参考サイト | プレスリリース

https://press.jal.co.jp/ja/areanews/items/uploads/HAC_Press_20250128.pdf



ZIPAIR

2025年5月に、カーボンニュートラルリティに関する国際規格「ISO 14068-1:2023」に準拠した第三者認証を航空業界において初めて取得しました。自社の削減努力に加え、基準を満たしたクレジットを活用してオフセットをすることで、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

参考サイト | プレスリリース

<https://www.zipair.net/ja/notification/313>



左:BSIジャパン
漆原将樹代表取締役社長(当時)
右:ZIPAIR Tokyo
西田真吾代表取締役社長(当時)

TOPICS

環境価値取引を通じた共創モデル 「JAL Corporate SAF Program」

JALグループがSAFを利用することにより、航空機から直接排出されるCO₂(航空会社のScope1)を削減すると同時に、航空を利用されたお客さまの間接的なCO₂(Scope3)を削減することができます。「JAL Corporate SAF Program」では、この取り組みによって創出されるScope3の環境価値を証書化し、貨物輸送や出張で航空を利用される法人のお客さまのサプライチェーンのCO₂排出量削減に活用していただいています。これは、航空の脱炭素に向けて、SAFの導入を社会全体で支え合う共創モデルです。2024年にプログラムを開始し、これまで14社に参画いただいています(2026年7月時点)。今後もSAFの使用がもたらすCO₂削減の価値を広く社会に伝えることでプログラムの認知向上・普及に取り組む、参画企業の皆さまと共に脱炭素社会の実現に貢献します。



CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
自然資本の持続可能性への取り組み 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 生物多様性の保全(TNFD) 限られた資源の有効利用	

ガバナンス

データ集

生物多様性の保全(TNFD)

基本的な考え方

JALグループは、「豊かな自然資本」に深く依存し、同時に影響を及ぼしうる存在であると認識しており、「ネイチャーポジティブ」、「ネット・ゼロエミッション」、「サーキュラーエコノミー」の包括的な実現を目指しています。自然と人が共生する社会の構築を目指し、「人流」「商流・物流」の創出により移動を通じた関係・つながりを創造し、誰もが豊かさと感じられる未来を創り、企業価値の向上につなげます。

戦略

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が提唱する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もと、優先地域の特定をした上で、リスクと機会の評価を行います。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、航空機製造からお客さま体験に至るバリューチェーン全体の「自然との接点」をマッピングしています。

LEAPアプローチを使用した分析例

LEAP	Scoping	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、空港周辺の地域への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、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、タ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ます。

また、水という観点の他に、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、生物多様性にも注目し、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。

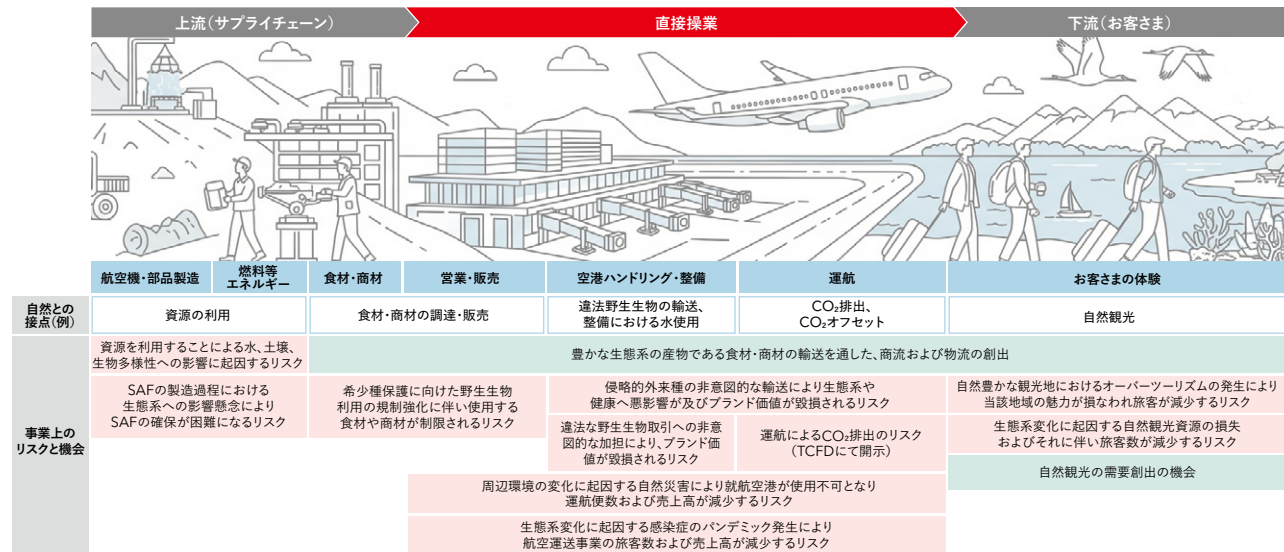
さらに、Sensitive LocationsとMaterial Locationsを特定し、それらを掛けあわせ、北海道・鹿児島・沖縄・東京を優先地域と特定し、例えば沖縄での有性生殖サンゴの育成の取り組みなどを実施しています。

海外の就航地についてはTNFDが推奨する4つのツール[※](Aqueduct × IBAT × GFW × ENCORE)とIWT(違法野生生物取引)ホットスポットを組みあわせ、Sensitive Locationsを特定し、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し、取り組みを推進しています。例えば、ハワイ・ダイヤモンドヘッドでのレストレーション活動や、オーストラリア行きの機内で、害虫の侵入を防ぐための措置を実施しています。

※Aqueduct: 水リスクをマッピングするツール
IBAT: 生物多様性評価ツール GFW: 生物多様性評価ツール
ENCORE: 企業が自然資本に与える機会やリスクを評価するためのツール

 **生物多様性の保全**
<https://www.jal.com/ja-jp/sustainability/environment/biodiversity/>

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



CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み

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

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

ガバナンス

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	希少種保護に向けた野生生物利用の規制強化に伴い、使用する食材や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 ●持続可能性に配慮して生産された食材・商材の使用
	SAFの製造過程における生態系への影響懸念により、SAFの確保が困難になるリスク	原材料や生産地の土地利用、生態系保全などに配慮したSAF(ICAOCORSIA適格燃料など)の使用
	カーボンクレジットの創出に伴う土地利用の変化によって、生物多様性への悪影響が懸念され、同クレジットが使用できなくなるリスク	創出地の土地利用や生態系保全などに配慮したクレジットの購入
	自然豊かな観光地におけるオーバーツーリズムの発生により、当該地域の魅力が損なわれ旅客が減少するリスク	適切な人流管理に基づく観光の実現
	違法な野生生物取引への非意図的な加担により、ブランド価値が毀損されるリスク	違法な野生生物取引の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な輸送により生態系や健康へ悪影響が及び、ブランド価値が毀損されるリスク	侵略的外来種を発見した際の対応手順の徹底
	空港周辺の環境汚染により、空港の使用が制限されるリスク	予防措置および発生時の対応手順の徹底
物理リスク ●急性リスク ●慢性リスク	生態系変化に起因する感染症のパンデミック発生により、航空運送事業の旅客数および売上高が減少するリスク	●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 ●旅客需要の動向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、およびそれに伴い旅客数が減少するリスク	地域と連携した自然観光資源の回復に向けた取り組みの推進
	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、運航便数および売上高が減少するリスク	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	自然観光需要の創出	●ツーリズムガイドの育成などを通じた適切な観光の促進による、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、商流および物流の創出	食材・商材の高速鮮度輸送を通じた、地域経済の活性化への貢献
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	生態系の保護・修復・再生を通じた、観光資源の確保	サンゴの有性生殖プロジェクトやタンチョウの保全など、各種施策の実施
	生態系の保護・修復・再生を通じた、商材の安定確保	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の活用を通じた、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および実施

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み

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

生物多様性の保全(TNFD)

限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

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。TNFDのコアグローバル指標にのっとり、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。

重点施策

▶ タンチョウの保全活動

JALグループの飛行機の尾翼に描かれるシンボルは、国の天然記念物であるタンチョウをモチーフにしています。国内希少野生動植物種にも指定されているタンチョウの保全活動として、2016年から年に1回、北海道鶴居村で、社員有志によるタンチョウの採食地の環境整備を実施しています。

北海道長沼町では、町が掲げる「タンチョウも住めるまちづくり」に共感し、タンチョウに関わるバスツアーへの協力や地域産品の「JAL Mall」での販売など、これまでにさまざまな活動をサポートしています。また、同じく長沼町のタンチョウ保全に取り組んできたイオン北海道と連携し、人間社会と自然環境の調和を目指す活動「エコハーモニープログラム」を実施しており、2025年度は、生態系ネットワークの形成について学べるプログラムを、活動地域となる千歳川流域のお子さまに提供しました。なお、同地域におけるこうした保全活動は、2024年2月に設立された「石狩川流域生態系ネットワーク推進協議会」での取り組みとも連動しています。同協議会の一員として、自治体や他の参加企業とともに流域の生物多様性の保全に取り組み、豊かな自然資本の持続的活用による地域振興・経済活性化推進に努めています。

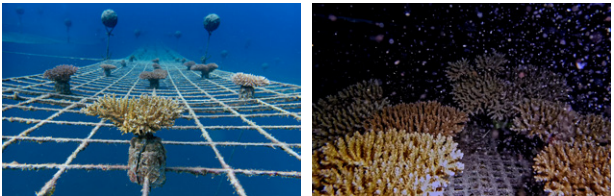
取り組み	指標	目標
CO ₂ 排出量の削減	スコープ1〔航空〕排出量	2050年までにネット・ゼロ
使い捨てプラスチックの削減※1	客室・ラウンジ：新規石油由来不使用率100%の維持	100%の維持
	空港・貨物：環境配慮素材配合アイテム利用率100%の維持※2	100%の維持
機内食廃棄量の削減	食品廃棄率	2.5%以下の維持（FY25達成済み、目標の維持）
調理残渣(ごんさ)の堆肥化による資源の循環	堆肥化率	100%の維持（FY22達成済み水準の維持）
産業廃棄物の削減	最終処分率	1%以下の維持
観光資源の保全・拡大	〔沖縄〕有性生殖サンゴの育成数	2026年中に1000群体
	〔沖縄〕有性生殖サンゴ関連のツアー拡大状況	2026年中にツアーの拡大
	〔北海道〕タンチョウ保全を通じた地域連携・参加者の拡大	「保全活動」および「学習プログラム」への累計参加者数 FY30までに700人
		連携する自治体・組織団体の累計数 FY30までに20
	〔鹿児島(奄美・宇検村)〕産官学連携のもと、マングロープの植樹※3：エコツアー催行回数	年3回
認証取得済み商材の活用	認証紙を利用している機内アイテム数の割合	100%の維持
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回の維持
取り扱い食材・商材における生物多様性への配慮	ESGリスク低減に向けた食材・商材の社内ガイドラインの違反件数	0回の維持
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回の維持

※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

▶ 有性生殖・サンゴ再生プロジェクト

サンゴ礁は多様な生物の共存・生産の場であり、さまざまな役割があります。しかし、近年は白化現象の頻発化などにより、自然界の自律的な回復が追いつかない状況です。この危機的状況に対し、八重山漁業協同組合サンゴ種苗生産部会は、2018年からサンゴ再生に取り組んでいます。サンゴ部会が核とするのは、サンゴの卵から育成する手法(有性生殖)で、遺伝子の多様性を保つメリットがあり、毎年海域で卵を採取し、種苗(稚サンゴ)を生産し続ける「完全養殖サイクル」という手法を用いています。この取り組みを支援するため、日本トランスオーシャン航空は2020年、一般社団法人水産土木建設技術センターや県内企業と共に「有性生殖・サンゴ再生支援協議会」を設立しました。2024年5月および2025年6月には、石垣市崎枝湾で有性生殖により生産し、成長・成熟したサンゴを産卵させて2代目の種苗を生産する

「完全養殖」が行われています。さらに、サンゴ部会が管理する2箇所のサンゴ養殖場は、2025年にサンゴ再生を主目的とした自然共生サイトとして全国で初めて認定されました(石垣島のサンゴ産卵ファーム)。これは、劣化した生態系を「回復」させる活動として全国的にも珍しい例です。サンゴ再生による繁殖拠点の維持は、水産資源の増加や漁場再生につながり、「ネイチャーポジティブ経済」と親和性が高い取り組みです。



左：ワイヤー式棚で養殖しているウスエダミドリイシ 右：産卵の様子
写真提供：八重山漁業協同組合 サンゴ種苗生産部会

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み
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
▶ 生物多様性の保全(TNFD)
限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集

限られた資源の有効利用

基本的な考え方と戦略

JALグループは、豊かな地球を次世代へ引き継ぐ責任を果たすため、JALグループ環境方針に基づき、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みます。

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みます。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や機内ごみのリサイクルなど、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.113

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年度までの経営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)を推進し、JALではお客さまに提供する全ての使い捨てプラスチック用品^{※1}について2025年度に目標を達成しました。今後も2030年度までのマテリアリティKPIとして、本取り組みを継続・維持するとともに、挑戦を続けます。

マテリアリティ  P.33

※1 自社企画アイテム

※2 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

 詳細はWebサイトへ

<https://www.jal.com/ja-jp/sustainability/environment/limited-resources/#anc02>

■ 使い捨てプラスチック削減の2025年度経営目標・取り組み例

2025年度 目標	実績
客室・ラウンジ:新規石油由来プラスチック 全廃	達成



2025年度 目標	実績
貨物・空港:環境配慮素材 ^{※2} 配合へ100%変更	達成



》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取り組んできました。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・条例に厳格に対応しており、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-jp/sustainability/environment/limited-resources/#anc02>

》機内ごみのリサイクル

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、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、使用済み紙コップを原料の一部に使用した紙糸ハンカチタオルや帆布製品を「JAL SKY MUSEUM」で販売しています。その他、整備士が企画し、機内で使用したシートベルトや救命胴衣のアップサイクルなどの資源の再利用も行っています。



CONTENTS

序章

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

自然資本の持続可能性への取り組み

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

生物多様性の保全(TNFD)

》限られた資源の有効利用

ガバナンス

データ集



➤ 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

序章

- RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して
- RUNWAY 03 人財に成長機会を選ばれる
JALグループを目指して
- RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

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

データ集

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

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

データ集

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。

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

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



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

取締役会は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ると、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



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。

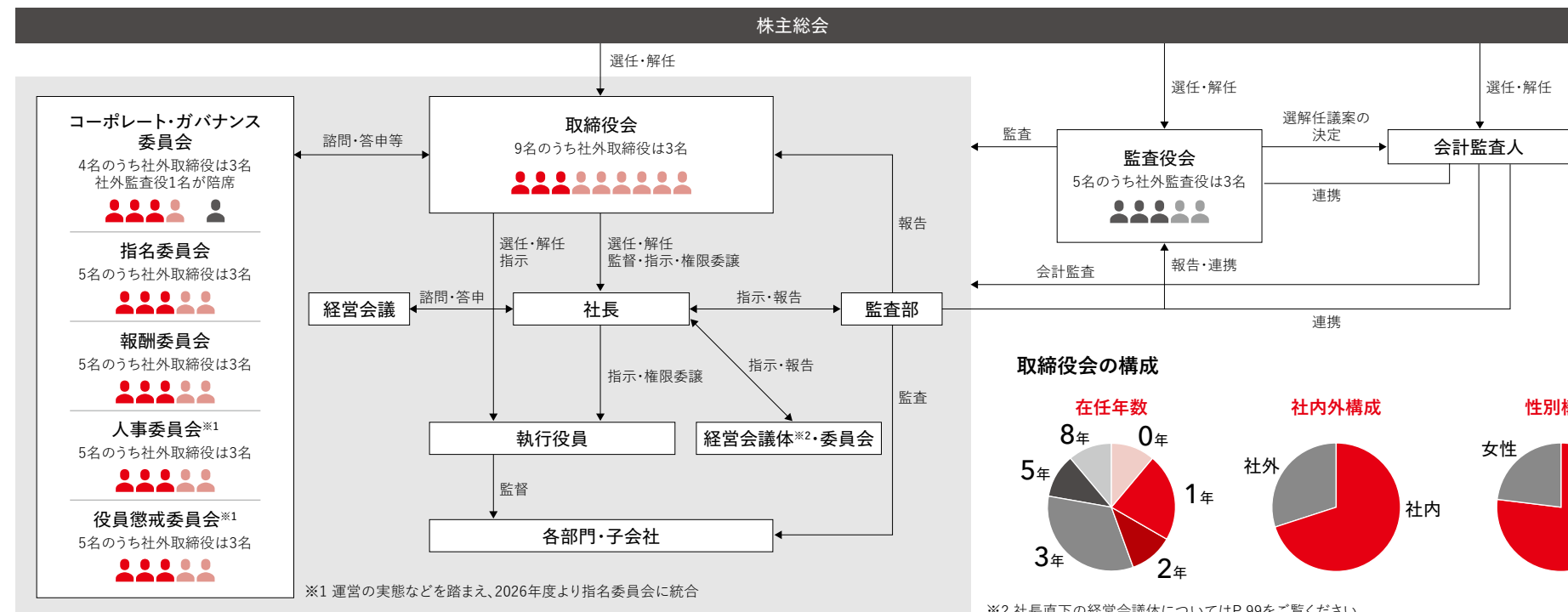
取締役会と執行は、それぞれの役割のもとにその責務を確実に果たし、健全な緊張感を保ちながら、ともに企業価値の向上、最大化を図ってまいります。そして、株主・投資家、お客さま、社員、地域社会をはじめとする全てのステークホルダーから常に信頼されるJALグループを目指してまいります。

方針・体制

■ コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

 社外取締役
  社内取締役
  社外監査役
  社内監査役



※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。

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で 選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれる JALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれる JALグループを目指して
ガバナンス	
社外取締役・取締役会議議長メッセージ	
▶ 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	

データ集

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厳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。

JAL REPORT 2026

≡ CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

データ集

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

データ集

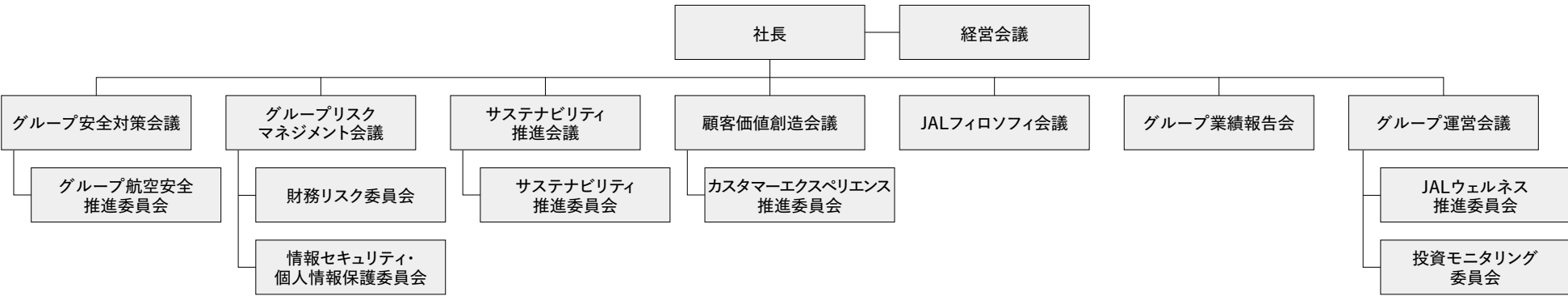
コーポレート・ガバナンス

▶ 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。

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

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

データ集

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・コードの趣旨にのっとり、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年度 ●コーポレートガバナンス・コード制定	▶ 2018年度 ●コーポレートガバナンス・コード改訂	▶ 2021年度 ●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)	▶ 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	▶ 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	▶ 2018年度 ●コーポレートガバナンス・コード(改訂)の全原則に適合	▶ 2021年度 ●コーポレートガバナンス・コード(改訂)の全原則に適合	▶ 2022年度 ●監査部が取締役会に直接報告を行う仕組み(デュアル・レポーティング・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	▶ 2019年度 ●リスクマネジメントに関する経営会議体の強化	▶ 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	

※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。

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

データ集

コーポレート・ガバナンス

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

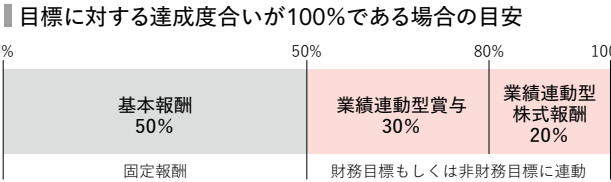
基本方針

- 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。



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		
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。
※監査役の報酬の総額は「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。

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

データ集

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。
監査役的活動	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。

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。

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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

データ集

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

データ集

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 当社安全推進本部長
(兼)ご被災者相談部長
2014年 4月 当社執行役員 整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
2016年 4月 当社常務執行役員 整備本部長
株式会社JALエンジニアリング
代表取締役社長
2018年 4月 当社社長執行役員
2018年 6月 当社代表取締役社長執行役員
2023年 4月 当社代表取締役社長執行役員
グループCEO
2024年 4月 当社代表取締役会長
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、人財育成と社員のモチベーション維持の両立を図るなど、卓越したリーダーシップを発揮し、安全運航の堅持に貢献し、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

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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

データ集

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：—

1985年 2月 当社入社
2018年 4月 当社国際路線事業部副部長
2020年 4月 当社国際提携部副部長
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)：—
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。

CONTENTS

序章

- RUNWAY 01

投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して
- RUNWAY 02

お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して
- RUNWAY 03

人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して
- RUNWAY 04

次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

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

データ集

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、および重要決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確か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
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

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・アドバイスをしております。

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)：－
取締役会出席回数：－
監査役会出席回数：－

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。

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

データ集

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 眞理子						●	●					
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

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。

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人材に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

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

データ集

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

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

データ集

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。

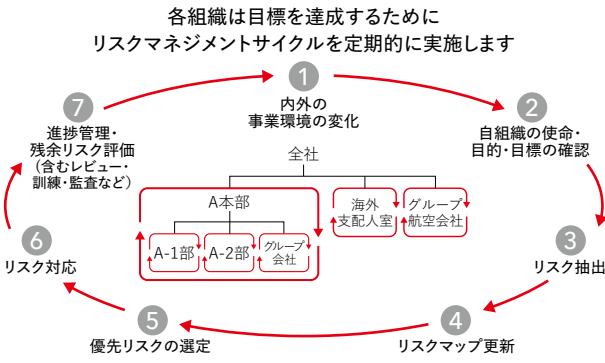
さらに、リスクおよび各機能の責任の所在を明確にし、相互けん制機能を発揮するため、3線ディフェンスラインの考え方にのっとり、リスクの直接的な管理責任を持つグループ会社および事業部門を第1ライン、事業部門を支援・指導する本社管理部門を第2ライン、第1・第2ラインが行った業務を評価し、その適切性を保証し、必要な助言を行う監査部門を第3ラインと位置づけ、業務分掌上で明確に定義をしています。

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。

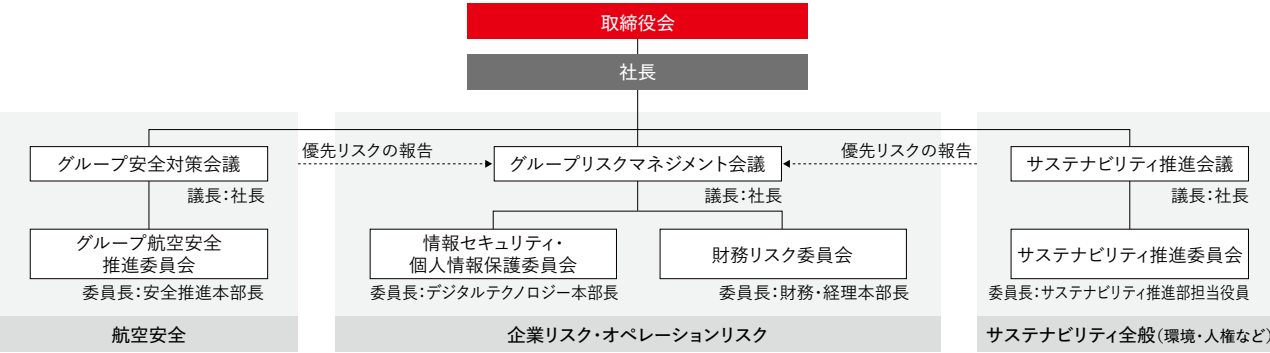


事業継続マネジメント(BCM)

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、航空運送を核とする事業継続と、不測の事態におけるレジリエンスの向上に向けて、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-jp/sustainability/governance/riskmanagement/#bcp>



CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

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

データ集

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を実施し、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、早急な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



CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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

データ集

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

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

データ集

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。

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
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	

データ集

行動規範に基づく取り組み

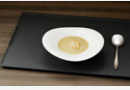
食に関する取り組み

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。



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
'TreVie' 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の実施しています。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



序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

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

データ集

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。



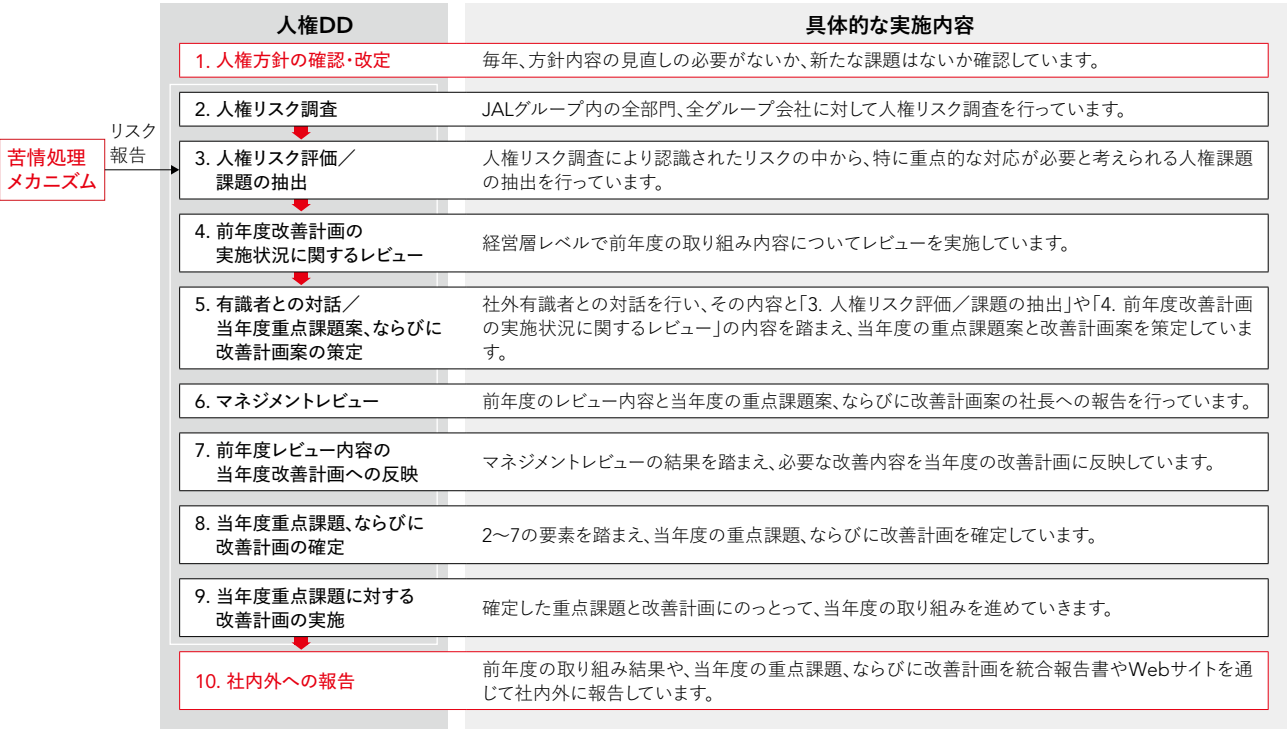
人権尊重の取り組み

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いる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、多様な人財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% ● 障がいの雇用率: 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財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に合わせて実施するなど、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

CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

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

データ集

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

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

データ集

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

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)

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

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。

≡ CONTENTS

序章

RUNWAY 01 投資家に先見性と成長力で
選ばれるJALグループを目指して

RUNWAY 02 お客さまに共感で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 03 人財に成長機会で選ばれる
JALグループを目指して

RUNWAY 04 次世代に持続可能性で選ばれる
JALグループを目指して

ガバナンス

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

▶ データ集

この章で伝えたいポイント

- 過去10年の財務状況
- 航空・非航空領域における事業データと成果
- 取り組みへの社外からの評価

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
ガバナンス	
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	(億円)				
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
経営成績					
営業収益	13,366	12,889	13,832	14,872	14,112
営業費用	11,274	11,186	12,086	13,111	13,105
営業利益	2,091	1,703	1,745	1,761	1,006
経常利益	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	1,744	1,641	1,354	1,508	534
営業キャッシュ・フロー	3,123	2,531	2,815	2,967	600
投資キャッシュ・フロー	△2,072	△2,155	△1,801	△1,863	△2,215
財務キャッシュ・フロー	△496	△535	△558	△370	△301
フリーキャッシュ・フロー ^{※2}	1,051	375	1,013	1,103	△1,615
減価償却費	885	957	1,108	1,241	1,380
EBITDA ^{※3}	2,977	2,661	2,854	3,002	2,386
EBITDAR ^{※4}	3,211	2,862	3,054	3,201	2,602
設備投資額(固定資産の取得による支出)	2,106	2,331	2,080	2,221	2,396
財政状態(会計年度末)					
総資産	15,789	17,287	18,539	20,303	18,593
純資産	8,705	10,033	10,941	12,001	11,318
有利子負債	926	1,160	1,257	1,423	1,917
自己資本	8,430	9,720	10,603	11,651	10,948
株式					
株主数(人)	105,163	127,583	123,474	144,308	236,234
発行済み株式数(株)	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	481.29	456.56	383.23	432.10	155.66
純資産	2,325.79	2,749.71	3,019.52	3,340.15	3,249.27
配当金	120.00	94.00	110.00	110.00	55.00
期中平均株式数(千株)	362,500	359,594	353,334	349,006	343,101
経営指標					
営業利益率(%)	15.7	13.2	12.6	11.8	7.1
自己資本利益率(ROE)(%)	21.5	18.1	13.3	13.6	4.7
総資産利益率(ROA)(%) ^{※6}	13.7	10.3	9.7	9.1	5.2
自己資本比率(%)	53.4	56.2	57.2	57.4	58.9

IFRS ^{※1}	(億円)						
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績							
売上収益	13,859	4,812	6,827	13,755	16,518	18,440	20,125
営業費用	13,088	8,850	9,402	13,446	15,422	16,934	18,340
EBIT(財務・法人所得税前利益)	888	△3,983	△2,394	645	1,452	1,724	2,180
税引前利益	881	△4,040	△2,466	524	1,393	1,589	2,072
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	1,376
営業キャッシュ・フロー	808	△2,195	△1,035	2,929	3,639	3,815	3,948
投資キャッシュ・フロー	△2,337	△910	△1,737	△1,127	△1,950	△2,811	△1,831
財務キャッシュ・フロー	△388	3,886	3,592	△384	△1,050	△649	446
フリーキャッシュ・フロー ^{※2}	△1,528	△3,105	△2,773	1,801	1,688	1,004	2,117
減価償却費	1,624	1,824	1,784	1,574	1,475	1,558	1,661
EBITDA ^{※3}	2,512	△2,158	△610	2,220	2,927	3,282	3,841
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	2,024
財政状態(会計年度末)							
総資産	19,822	21,072	23,757	25,206	26,492	27,949	31,987
資本	10,496	9,815	8,460	8,569	9,483	10,166	13,347
有利子負債	2,774	5,151	9,284	9,255	8,872	8,960	8,759
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	12,896
株式							
株主数(人)	236,234	366,626	447,693	453,286	444,761	486,262	446,808
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	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	306.96
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	2,233.52	2,586.99
配当金	55.00	0.00	0.00	25.00	75.00	86.00	96
期中平均株式数(千株)	343,167	374,766	437,007	437,007	437,007	436,730	434,528
経営指標							
EBITマージン(%)	6.4	—	—	4.7	8.8	9.4	10.8
自己資本利益率(ROE)(%) ^{※5}	4.6	—	—	4.3	11.1	11.4	12.8
総資産利益率(ROA)(%) ^{※6}	4.3	—	—	2.6	5.6	6.3	7.3
投資利益率(ROIC)(%) ^{※7}	4.7	—	—	3.3	7.3	8.1	9.5
自己資本比率(%)	51.2	45.0	33.7	32.4	34.3	34.9	40.3

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス	
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	(億円)				
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
経営指標					
D/Eレシオ(倍)	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.2x
EBITDAマージン(%)	22.3	20.6	20.6	20.2	16.9
EBITDARマージン(%)	24.0	22.2	22.1	21.5	18.4
ユニットコスト(円) ^{※10}	9.1	9.4	10.1	10.4	10.6
ユニットコスト(円)(燃油費含む)	11.7	11.7	12.5	13.1	13.2
配当性向(%) ^{※11}	25.0	25.1	29.4	32.3	35.3
事業別					
国際線旅客					
旅客収入	4,487	4,152	4,629	5,306	4,762
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※12 ※13}	50,563	50,621	51,836	54,925	54,324
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※12 ※14}	40,305	40,633	42,013	44,659	41,905
有償旅客数(千人) ^{※12}	8,460	8,394	8,585	9,128	8,277
有償座席利用率(%) ^{※12}	79.7	80.3	81.0	81.3	77.1
イールド(円) ^{※12}	11.1	10.2	11.0	11.9	11.4
ユニットレベニュー(円) ^{※12}	8.9	8.2	8.9	9.7	8.8
国内線旅客					
旅客収入	5,012	4,986	5,182	5,280	5,146
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※13}	35,869	35,423	35,714	36,116	36,199
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※14}	24,341	24,550	25,643	26,195	25,443
有償旅客数(千人)	32,114	32,570	34,033	34,859	33,783
有償座席利用率(%)	67.9	69.3	71.8	72.5	70.3
イールド(円)	20.6	20.3	20.2	20.2	20.2
ユニットレベニュー(円)	14.0	14.1	14.5	14.6	14.2
国際線貨物					
貨物収入	542	433	560	654	597
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	1,724	1,887	2,233	2,429	2,407
国内線貨物					
貨物収入	233	222	224	218	207
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	363	357	364	343	328

IFRS ^{※1}	(億円)						
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営指標							
格付評価上の自己資本比率(%) ^{※9}	—	—	41.0	39.3	41.0	41.1	40.2
D/Eレシオ(倍)	0.3x	0.5x	1.2x	1.1x	1.0x	0.9x	0.7x
EBITDAマージン(%)	18.1	—	—	16.1	17.7	17.8	19.1
配当性向(%)	39.3	—	—	31.7	34.3	35.1	31.3
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	7,600
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※12 ※13}	53,910	11,918	22,780	38,039	47,328	49,971	52,795
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※12 ※14}	45,551	2,196	6,027	27,310	37,201	41,916	45,305
有償旅客数(千人) ^{※12}	8,958	357	892	4,348	6,628	7,584	8,008
有償座席利用率(%) ^{※12}	84.5	18.4	26.5	71.8	78.6	83.9	85.8
イールド(円) ^{※12}	10.7	12.7	11.4	15.3	16.7	16.6	16.8
ユニットレベニュー(円) ^{※12}	9.0	2.3	3.0	11.0	13.1	13.9	14.4
国内線旅客							
旅客収入	5,297	1,740	2,351	4,511	5,508	5,715	6,090
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※13}	36,199	19,452	24,535	35,243	35,184	35,082	34,889
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※14}	27,496	9,282	12,089	23,090	26,771	27,666	29,272
有償旅客数(千人)	36,411	12,212	16,238	30,109	35,109	36,127	38,234
有償座席利用率(%)	76.0	47.7	49.3	65.5	76.1	78.9	83.9
イールド(円)	19.3	18.7	19.4	19.5	20.6	20.7	20.8
ユニットレベニュー(円)	14.6	8.9	9.6	12.8	15.7	16.3	17.5
国際線貨物							
貨物収入	597	965	1,828	1,889	1,003	1,233	1,496
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	3,220
国内線貨物							
貨物収入	207	217	207	200	195	279	299
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	328	237	231	280	282	305	311

※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 2025年度の自己資本利益率(ROE)は、資本性金融商品所有者の持分控除後の値で算出しています。
※6 [日本基準] 総資産利益率(ROA)＝営業利益／期首・期末総資産平均 [IFRS] 総資産利益率(ROA)＝EBIT／期首・期末総資産平均 ※7 [IFRSのみ] 投資利益率(ROIC)＝EBIT(税引後)／期首・期末固定資産 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 ※9 ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の自己資本比率 ※10 ユニットコスト＝航空運送連結費用(燃油費除く)／有効座席キロ
※11 親会社当期純利益から法人税等調整額の影響額を除いた値で計算しています。 ※12 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「有効座席キロ」「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。
※13 有効座席キロ(Available Seat-Kilometers: ASK): 旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ) ※14 有償旅客キロ(Revenue Passenger-Kilometers: RPK): 有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)

事業データ

航空領域(FSC・LCC・貨物郵便)

			単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
安全	航空事故		件	2	3	1	3	3
	重大インシデント		件	1	0	1	1	1
	イレギュラー運航 ^{※1}		件	47	48	39	42	74
	安全上のトラブル ^{※2}	システム不具合(エンジン)	件	6	10	17	18	9
		システム不具合(エンジン以外)	件	23	22	30	21	34
		落下物	件	1	3	2	3	7
機材	大型機	Airbus A350-1000	機	0	0	3	8	11
		Airbus A350-900	機	15	16	15	15	17
		Boeing 777-300ER	機	13	13	13	12	9
		Boeing 777-300	機	4	0	0	0	0
		Boeing 777-200ER	機	8	3	0	0	0
		Boeing 777-200	機	4	0	0	0	0
	中型機	Boeing 787-9	機	22	22	22	22	22
		Boeing 787-8	機	29	30	31	31	31
		Boeing 767-300ER	機	29	27	27	27	27
	小型機	Boeing 737-800	機	65	62	62	62	62
		Airbus A321ceo P2F	機	0	0	2	3	3
	リージョナル機	Embraer E170/Embraer E190	機	32	32	32	32	32
	ブロップ機	ATR42-600/ATR72-600	機	13	14	15	15	15
		De Havilland DHC-8-400CC	機	5	5	5	5	5
	合計		機	239	224	227	232	234
運航実績	就航空港	国内線(LCCの運航便を含む)	地点	61	64	65	64	64
		国際線	地点	380	376	384	395	413
	便数	国内線	便	244,022	263,585	266,243	267,064	263,124
		国際線	便	17,127	28,688	40,834	44,734	46,791
		合計	便	261,149	292,273	307,077	311,798	309,915
	運航率	国内線	%	98.06	98.46	98.03	98.39	98.39
		国際線	%	99.24	99.82	99.90	99.80	99.77
	定時出発率	国内線	%	94.15	91.33	84.69	83.69	82.43
		国際線	%	88.98	74.05	81.06	81.11	81.15
		合計	%	93.38	89.63	84.21	83.32	82.24
	定時到着率	国内線	%	92.99	88.88	80.75	79.67	79.24
		国際線	%	91.78	79.74	81.59	80.44	77.51
		合計	%	92.81	87.99	80.86	79.78	78.98
	提携航空会社数	国内線 ^{※3}	社	3	4	4	5	5
		国際線	社	35	34	34	34	34

CONTENTS

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

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

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
ガバナンス	
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	

事業データ

航空領域(FSC・LCC・貨物郵便)

			単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
運航実績	便数(ZIPAIR Tokyo)	合計	便	2,041	3,100	5,061	5,518	6,074
	便数(スプリング・ジャパン)	国内線	便	837	4,500	4,068	2,416	1,312
		国際線	便	118	335	2,037	4,390	5,189
		合計	便	955	4,835	6,105	6,806	6,501
輸送実績	国内線(フルサービスキャリア)	旅客数	人	16,238,833	30,109,920	35,109,846	36,127,464	38,234,040
		国内の旅客輸送量の増加 ^{※4}	%	△59(LCC除く)	△15	2	3	8.5
		訪日外国人国内線利用人数	人	121,844	582,180	912,578	1,161,629	1,376,444
		どこかにマイルの利用者数 (延べ人数)	万人	－	54	63	71	80.1
		有償旅客キロ ^{※5}	百万人・キロ	12,089	23,091	23,090	27,667	29,272
	国内線(フルサービスキャリア)	有効座席キロ ^{※6}	百万座席・キロ	24,536	35,243	35,243	35,083	34,890
		有償座席利用率	%	49.3	65.5	76.1	78.9	83.9
		旅客数	人	892,471	4,348,562	6,628,180	7,584,536	8,008,848
		有償旅客キロ ^{※5 ※7}	百万人・キロ	6,028	27,311	27,311	41,916	45,305
		有効座席キロ ^{※6 ※7}	百万座席・キロ	22,781	38,039	38,039	49,972	52,796
		有償座席利用率 ^{※7}	%	26.5	71.8	78.6	83.9	85.8
	貨物郵便	国内線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	231,515	280,599	282,974	305,220	311,132
		国際線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	3,113,671	2,795,737	2,515,410	2,767,480	3,220,293
		国内の貨物輸送量の増加 ^{※4}	%	△34	△17	△15	△8	△8
		医薬品輸送・取り扱いの実績 ^{※4}	%	+92	+123	+437	+614	+883
顧客満足	NPS(Net Promoter Score) ^{※8}	国内線	ポイント	+7.1	+3.0	+6.8	+2.2	+4.2
		国際線	ポイント	+7.4	△3.3	+3.3	△2.5	△3
	お客さまの声		件	21,095	30,795	30,487	25,516	27,661
アクセシビリティ	移動にバリアを感じているお客さまの数	左記のお客さまの搭乗率	%	0.64	0.71	0.81	0.82	0.84
		金属探知機に反応しない木製車いすの数	台	478	508	508	461	464

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、被雷などを除く)。
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 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-jp/safety/report/>

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して
ガバナンス	
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	

事業データ

非航空領域（マイル・ライフ・インフラ）

			単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
マイル・カード	JMB会員数(延べ人数)		百万人	約36.0	約37.0	約38.0	約40.0	約41.0
	発行マイル指標※1		FY18=100とした指標	87.6	101.4	124.1	137.2	152
	JALカード会員数		万人	346.1	344.3	348.1	356.7	369
	株式会社ジャルカード収入	売上収益	億円	185	171	132	134	144
旅行	株式会社ジャルパック旅行取扱人数	全体	人	1,004,500	2,149,697	1,765,244	1,690,044	1,561,391
		海外旅行	人	68	17,447	59,905	67,060	57,720
		国内旅行	人	1,004,450	2,131,981	1,704,610	1,62,1677	1,498,682
		訪日外国人旅行者	人	32	269	729	1,317	4,989
	株式会社ジャルパック収入	売上収益	億円	458	1,088	1,154	1,109	1,043
リテール	株式会社JALUX収入	売上収益	億円	—	279	320	393	426
受託	外国航空会社受託便数	旅客便	万便	1.1	2.3	6.1	7.8	7.7
		貨物便	万便	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5
		合計	万便	1.7	2.9	6.6	8.3	8.2
外部との連携	JAL Wellness & Travel の推進		提携自治体数	—	4	5	9	4
	包括連携協定都市数		都市	41	47	49	54	61
	連携協定校数		校	32	33	34	34	35

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)を適用しております。
※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

ESGに関するデータは当社Webサイト「ESGデータ」をご覧ください | ESGデータ
https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf

RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会を選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

- 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（2025年～2026年）

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-jp/about/awards/> 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 Best-in-Class Asia Pacific Index
S&P Global CSA Top 5% ESG Score **4年連続**
- FTSE Russell
 **5年連続**
 **5年連続**
- 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 **5年連続**
WORLD CLASS LOUNGE

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」
9年連続
 SKYTRAX World Airline Awards
・ Best Premium Economy Class in Asia
・ Best Economy Class Airline Seat **8年連続9度目**

DEI推進に対する評価

- JobRainbow
D&I AWARD 2025
 「D&I AWARD大賞」受賞 **航空会社として初受賞**
(従業員数3001人以上の企業部門)
 「ベストワークプレイス」認定 **5年連続**
(最高位認定)
- 経済産業省
東京証券取引所
 **共働き共育て** Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業 **初選定**
- 一般社団法人work with Pride
 PRIDE指標2025 最上位「ゴールド」認定 **10年連続**

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 2026
JAL グループ30社が認定
- スポーツ庁
 「スポーツエールカンパニー2026」に認定。通算9回目の認定となり、昨年に引き続き「シルバー」の認定を取得。 **3年連続**
 スポーツエールカンパニーバラススポーツ部門

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

イノベーションに対する評価

- 国際商業会議所(ICC)
Mind the Bridge(MTB)
 CORPORATE STARTUP STARS 2025
Corporate Startup Stars 2025 Top 100 **2年連続**
- 一般社団法人日本経済団体連合会
第4回スタートアップフレンドリースコアリング
運輸業界で過去最高位
総合スコア上位10社(第7位)および部門別スコア上位10社(リソース提供部門7位/事業・人材の輩出部門5位)

序章	
RUNWAY 01	投資家に先見性と成長力で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 02	お客さまに共感で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 03	人財に成長機会で選ばれるJALグループを目指して
RUNWAY 04	次世代に持続可能性で選ばれるJALグループを目指して

ガバナンス

データ集

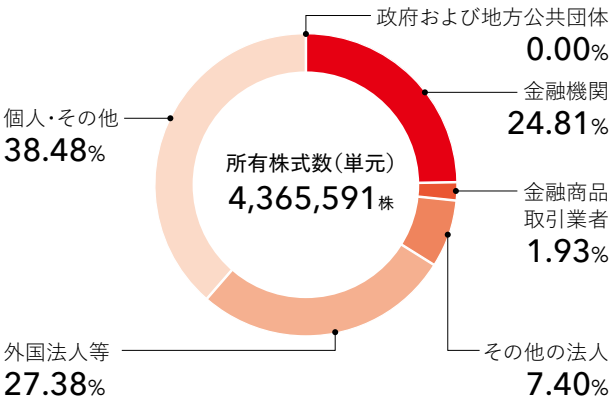
- 主要財務データ
- 事業データ
- 社外からの主な評価
- ▶ 株式情報・会社概要

株式情報・会社概要

株式情報 (2026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.mufg.jp/daikou/>
- 公告の方法
電子公告により行います。
公告掲載URL
<https://www.jal.com/ja-jp/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 446,808人
※発行済株式総数には自己株式7,315,776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 (2026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 39,076名 単体 14,627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-jp/>
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。
- JALについて <https://www.jal.com/ja-jp/about/>



- 安全・安心 <https://www.jal.com/ja-jp/safety/>
- サステナビリティ <https://www.jal.com/ja-jp/sustainability/>
- IR情報 <https://www.jal.com/ja-jp/investor/>
- その他情報媒体
安全報告書
<https://www.jal.com/ja-jp/safety/report/>
コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.jal.com/ja-jp/about/governance/>
有価証券報告書
<https://www.jal.com/ja-jp/investor/library/group.html>
決算短信
<https://www.jal.com/ja-jp/investor/library/information/>

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

会社情報 <https://www.jal.com/ja-jp/about/>

サステナビリティ <https://www.jal.com/ja-jp/sustainability/>

IR情報 <https://www.jal.com/ja-jp/investor/>



表紙について

JALグループは、10年後の目指す姿に向けた新しい経営ビジョンを発表しました。本書の表紙は、その未来に向けた成長ストーリーを表現しています。

大空へ向かって力強く上昇する機体には飛躍的な成長への強い決意を、足元にはそれを支える基盤である「OUR DNA」と、そこから生み出される3つの「OUR VALUE」(安全・安心な未来の空、お客さまの心に響く出会いと体験、関係・つながりの創造)を描き出しました。あらゆるステークホルダーの皆さまと共に、サステナブルでウェルビーイングな未来を切り拓いていく—その力強い上昇と確かな約束を込めています。

