人・モノの「移動」を支え、移動先での「つながり」を生み出すことで、多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現します。

JALグループは、普遍的な経営の目的・基本である企業理念、ありたい姿であるパーパス、2030年に向けたJAL Vision 2030の実現に向けて、2021年度から2025年度までの中期経営計画を策定し、毎年ローリングプランとして見直しを図っています。事業を通じた社会的・経済的価値の創出は、安全憲章・JALフィロソフィといった普遍的な価値観および部門別採算制度と強固なガバナンスを基盤とすると共に、人財・顧客・財務基盤といった強みを生かすことで実現していきます。

企業理念	JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、 一、お客さまに最高のサービスを提供します。 一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。
Purpose	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、 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ます
Vision	JAL Vision 2030 安全・安心：確かな安全と いつも心地よい安心を 感じられる社会を創ります サステナビリティ：誰もが豊かさと希望を 感じられる 未来を創ります
Management Strategy	2021-2025 JALグループ中期経営計画 p.30
Strength	○人財基盤 p.66 ○顧客基盤 p.49 ○財務基盤 p.34
価値創造の基盤	○安全憲章 p.23 ○JALフィロソフィ p.27 ○部門別採算制度 p.28 ○ガバナンス p.97

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

1 ビジョン実現に向けた戦略

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

CEOメッセージ p.4

2 JALグループの価値創造ストーリー

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

価値創造プロセス p.15

3 価値創造を支える経営資本の強化

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

経営資本の強化 p.18

4 移動とつながりを通じて生み出す社会的価値と経済的価値

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

関係・つながり創出による価値創造へ p.16

5 強固な財務体質と資本効率の向上を目指す財務戦略

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

グループCFOメッセージ(財務戦略) p.34

6 育んできた顧客基盤とお客さまへの価値提供

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

グループCCOメッセージ p.49

7 人財戦略が目指す、「個の成長支援」と「組織による個の力の最大化」

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

人的資本の強化 p.66

8 「豊かな地球」を次世代に引き継ぐために

サステナブルな価値創造の前提となる自然資本の持続可能性への対応について、CO_2排出量削減や生物多様性の保全に向けたさまざまな取り組み、業界を越えて取り組むSAFの調達などを詳細に説明。

自然資本の持続可能性への取り組み p.79

編集方針

JALグループは、ステークホルダーの皆さまに、経済的価値と社会的価値の両立を追求し、持続的に成長する姿をご理解いただくため、前年度の事業活動の実績と今後の戦略をお伝えする「JAL REPORT 2025」を発行します。JAL REPORTは、Webサイトで幅広くお伝えしている財務情報・非財務情報の中から、JALグループの経営にとって特に重要な事項を掲載しています。

報告期間
2024年4月～2025年3月(2024年度)を原則としています。

報告範囲
日本航空株式会社、子会社135社および関連会社54社をあわせたJALグループ190社。

発行月
2025年8月

参考ガイドライン
IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRIの「GRIスタンダード」を参考にしています。

支持・賛同しているイニシアチブ
https://www.jal.com/ja/sustainability/membership/

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

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

目次

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

1. JALグループの存在意義 11
挑戦の航跡 12
事業概要 14
価値創造プロセス 15
関係・つながり創出による価値創造へ 16
経営資本の強化 18
重要課題(マテリアリティ) 19
大切にしている価値観 23

2. 経営戦略の全体像 29
2021-2025年度 中期経営計画の振り返りと見通し 30
2026年度以降の成長の方向性 31
グループCFOメッセージ(財務戦略) 34
経営目標 39
サステナビリティに関する指標と目標 42

3. 各事業の戦略 48
グループCCOメッセージ 49
特集1 お客さまの共感の輪を広げる 51
航空事業 基本戦略 53
フルサービスキャリア 55
貨物郵便 57
LCC 59
マイル/金融・コマース 61
グランドハンドリング受託 63
次世代モビリティ 64

4. 経営資本の強化 65
人的資本の強化(人的資本経営) 66
社員座談会 73
知的資本の強化(DX戦略) 75
自然資本の持続可能性への取り組み(GX戦略など) 79
特集2 上流から下流まで―JALグループによるSAF利用促進に向けた取り組み 91

5. ガバナンス 97
社外取締役・取締役会議長メッセージ 98
コーポレート・ガバナンス 100
リスクマネジメント 112
行動規範に基づく取り組み 114
人権の尊重 117

6. データ集 120
主要財務データ 121
事業データ 123
社外からの主な評価 126
株式情報・会社概要 127

サステナビリティに対する考え方

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

ESG戦略
中期経営計画における最上位戦略

社会課題を解決しサステナブルな人流・商流・物流を創出

ESG視点	アプローチする社会課題	JALグループの主な取り組み	SDGs視点
環境(E)	気候変動への対応	CO_2排出量の削減、SAFの利用	
	サーキュラーエコノミーの推進	使い捨てプラスチックの削減	
	生物多様性の保全・回復	重点地域での自然保護・再生活動	
社会(S)	地域創生	関係つながりの創出	
	DEIの推進	女性管理職比率、障がいのある社員の活躍	
ガバナンス(G)	人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施	
	公正な事業行動の推進	コンプライアンス遵守	

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

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

代表取締役社長
グループCEO
鳥取 三津子

CEOとしての1年を振り返って

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

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

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

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

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

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

安全に対する信頼回復については
p.26参照

現中期経営計画の進捗について

2025年度で最終年度となる現中期経営計画の成果

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

新たな事業の成長と既存領域の強化

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

マイル/金融・コマース事業については、これまで決済、電気、通信、FXなど、マイル

を軸としたさまざまなサービス・商品を展開してきた結果、非航空領域の中核として大きく成長しました。2024年には、生涯を通じて獲得したポイントでステイタスを得られるLife Status プログラムを開始しました。お客さまの人生に寄り添う画期的な仕組みとして多くのお客さまにご利用いただき、マイルの発行の増加に大きく貢献しています。

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

フルサービスキャリア事業については、成長ドライバーである国際線においては世界最高水準のサービスを提供する主力機材エアバスA350-1000が欧米の主要都市に就航しました。A350-1000は、私がカスタマー・エクスペリエンス本部長として「Design Your Story」をコンセプトワードに掲げ、「旅の目的やニーズの違ったお客さまお一人お一人に、安全・安心に、より快適にお過ごしいただきたい」という熱い想いを込めて開発しました。2024年1月に就航を開始して以降、客室乗務員のホスピタリティ、お客さまのニーズに合わせた機内食、隅々までこだわりプライベート感を追求した客室を体験いただき、多くのお客さまからご好評をいただいています。一方で、国内線においては、人口減少に伴う需要減に加え、円安や物価上昇によりコストが高止まりし、構造的に利益が出にくい状況になっています。航空業界全体がこの課題を抱えており、国や業界全体で対応策の検討を開始しました。JALグループにおいても、国内線の収益性改善に向けて、さまざまな取り組みを進めていきます。

A350-1000

経営戦略における財務体質の強化とEBIT目標の達成に向けて

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

コロナ禍で一時は自己資本比率が30%程度まで低下する局面もありましたが、2024年度末時点では、格付評価上の自己資本比率は41.1%、ネットD/Eレシオは▲0.0倍と、航空業界においては世界最高レベルの強固な財務基盤を有しています。資本効率の向上に向けては、セグメント別の収支管理を徹底するとともに、事業別にハードルレートを設定し、成長領域に積極的に投資を進めてきた結果、2024年度のROICは8.1%と中期経営計画目標値の9%を見通せる状況となりました。

2025年度の利益目標であるEBIT2,000億円の達成に向けては、国際線の好調なインバウンド需要や国内線の需要回復といった外部環境要因を確実に取り込むことと、コロナ禍以降に取り組んできた事業構造改革を着実に遂行することで、目標を達成します。経営目標であるEBITマージンも10%以上を目指していきます。

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

財務戦略については
p.34参照

2026年以降の成長戦略について

2026年度以降の成長戦略を示した意図・狙い

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

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

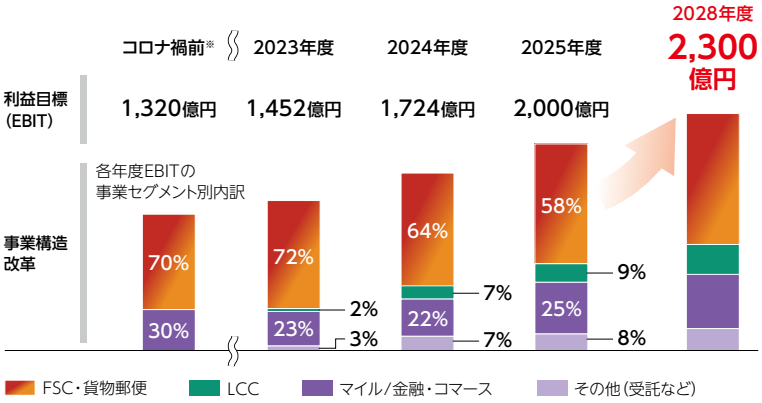
このような認識のもと、確実かつ早期に成長を実現していくため、今回のタイミングで、2026年度以降の成長戦略の方向性をお示しすることにしました。

既存領域の事業構造改革の深化と、今後の事業ポートフォリオの目指す姿

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

フルサービスキャリア事業の国内線については、需給適合により規模を適正化し、生産性向上によって効率性を改善することで、収益性を向上していきます。一方で、成長性の高いフルサービスキャリア事業の国際線・貨物郵便事業・LCC事業、資本効率の高いマイル/金融・コマースなどの非航空領域の事業に対しては、積極的に投資を推進するなど、重点的にリソースを配分していきます。これにより、LCC事業とマイル/金融・コマースなどの非航空領域で利益の半分を生み出す事業ポートフォリオを構築することで、2028年度のEBIT2,300億円とその先の中長期的な企業価値向上を実現していきます。

●事業構造改革と収益性



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

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

「関係・つながりの総量」を2030年までに1.5倍に

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

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

人数を増やす取り組みとして、誰もが自由に移動できるようなアクセシブルツアーやツーリズムの拡大、関わり度を高める取り組みとして、コミュニティや居場所を創る

2026年度以降の成長の方向性については
p.31参照

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

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

JALのESG戦略について

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

自然資本の保全に向けたGX戦略とさまざまな取り組み

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

自然資本の保全に向けたGX戦略の目標として、JALグループは日本の航空会社として初めて「2050年のネット・ゼロエミッション実現」を宣言しました。2030年度には、約3/4の航空機を省燃費機材に更新します。また、持続可能な航空燃料、SAFについては、2030年度の全搭載燃料の10%置き換えに向け、2025年に初めて国内で量産されるようになりましたが、依然として安定調達と価格が課題であることも認識しています。今後の増産に向け、業界を超えたパートナー・ステークホルダーと連携して、オールジャパンの体制で、SAFの量産化と価格の低減に取り組みます。さらには、目標達成に向けて必要なクレジットの調達、CO_2除去をはじめとした次世代新技術の導入促進にも取り組みます。

JALグループの最大の強みである人的資本の強化

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

JAL FUTURE MAPについては
p.10参照

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

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

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

ステークホルダーへのメッセージ

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

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

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

今後とも、皆さまの温かいご支援を心よりお願い申し上げます。

JAL FUTURE MAP

JALグループは、「関係・つながりの創造」に向けて、社内外のさまざまな方に取り組みを理解していただき、活動を更に促進することを目的に、「JAL FUTURE MAP」で未来の姿を描いています。ここに描かれた未来のアイデアをはじめ、全社員の自由な発想をエンジンとして、お客さま・地域社会と共にサステナブルな未来の実現を目指してまいります。

特設Webサイト https://www.jal.com/ja/futuremap/　　コンセプトムービー https://youtu.be/G1226SyJVAs