1

JALグループの存在意義

この章で伝えたいこと

- 創業以来培ってきた強みを生かした、JALグループのビジネスモデル ～価値創造プロセス～
- JALグループの経営資本の課題と強化施策 ～経営資本の強化～
- JALグループが取り組む重要課題 ～マテリアリティ～
- 「関係・つながりの創出」による社会的価値・経済的価値の創造
- JALグループが大切にしている価値観

Contents

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

挑　戦　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、技術と革新を積み重ねてきました。
今後も創業以来培ってきた強みを生かして、人・モノの移動と、関係・つながりを創造していきます。

1951年 設立

1950年代

日本航空誕生。
戦後復興の中、新しい日本の翼で世界との新たなつながりを創出

❶

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

1960年代

ジェット機の時代。
パッケージツアーの販売開始や世界一周路線の開設など
日本と世界とのつながりの構築をJALグループが後押し

❷

❸

フルサービスキャリア **1960年** 初のジェット機ダグラスDC-8型機就航（画像❷）
フルサービスキャリア **1961年** 日本初北回りヨーロッパ定期便開設（画像❸）
マイル・ライフ・インフラ **1965年** 渡航の自由化を背景に、パッケージツアー「ジャルパック」第一陣出発
フルサービスキャリア **1967年** 世界一周路線開設、「世界を結ぶ日本の翼」へ

1970年代

本格的な大量輸送時代へ。
いち早くジャンボジェットを導入し、海外旅行の普及や国際交流を下支え

❹

フルサービスキャリア **1970年** ボーイング747型機ジャンボジェットの就航
フルサービスキャリア **1970年** 映画やオーディオサービス等の新たな機内サービス開始
貨物 **1972年** 中国からジャイアントパンダ輸送
1978年 成田空港開港（画像❹）

1980年代

国際線定期輸送実績世界1位を達成。完全民営化を経て、新生JALへ

マイル・ライフ・インフラ **1982年** JALカード発行
フルサービスキャリア **1983年** 国際航空運送協会（IATA）の統計で、旅客・貨物輸送実績で世界一に
（1987年まで5年連続世界一）
フルサービスキャリア **1986年** 東京（成田）=パリ線に、世界初のシベリア上空通過ルートによる欧州直行便就航
1987年 完全民営化

1990年代

環境問題が社会課題となる中で、移動とつながりを支える企業として
事業を通じた課題解決を本格的に開始

自然資本 **1991年** 航空機による大気観測プロジェクト発足
マイル・ライフ・インフラ **1993年** 国際線「マイレージプログラム」導入
フルサービスキャリア **1998年** ファーストクラス、エグゼクティブクラス（現「ビジネスクラス」）に
ビデオオンデマンドの個人画面導入
フルサービスキャリア **1999年** 国際線の全席禁煙を実施

2000年代

更なるお客さまの利便性向上と競争力強化を目指して
JAL/JAS経営統合、oneworld加盟を実現

❺

❻

（当時の広告）

知的資本 **2002年** 日本初国際線自動チェックイン機導入
2004年 日本エアシステム（JAS）との完全統合（画像❺）
フルサービスキャリア **2004年** 国内線新クラス「クラスJ」サービス導入
知的資本 **2005年** 国内主要空港でICチェックイン「タッチ&ゴー」サービス開始（画像❻）
フルサービスキャリア **2007年** 世界規模の航空連合の一つ、**one**worldに加盟

2010年代

経営破綻をきっかけに新たな企業理念を制定し、価値創造の基盤を一新。
また、LCCの誕生によりこれまでにない人流を創出

- 2010年 会社更生手続き申し立て
- フルサービスキャリア 2010年 FlightStatsにおいて、定時到着率が世界の大手航空会社中第1位に（2011年も第1位）（画像❼）
- フルサービスキャリア 2012年 国際線機内インターネット接続サービス「JAL SKY Wi-Fi」開始（画像❽）
- 2012年 東京証券取引所に再上場
- フルサービスキャリア 2013年 SKY SUITE 777が成田=ロンドン線に登場
- 知的資本 2014年 国内線新商品・サービス「JAL SKY NEXT」順次展開（画像❾）
- 知的資本 2017年 旅客基幹システムを刷新。アマデウス社の「Altea」に移行
- フルサービスキャリア 2018年 SKYTRAX「5スター」認定（以後2024年まで7年連続認定）（画像❿）
- LCC 2019年 国際線中距離LCC「ZIPAIR」が誕生

❼

❽

❾

❿

2020年代

コロナ禍を経て、JAL Visionを策定。
ESG戦略を経営計画の最上位戦略に位置づけ、
移動とつながりを通じて社会的価値・経済的価値を創出

- 知的資本 2020年 「JAL SMART AIRPORT」（最新技術の活用による効率的で快適なセルフサービス）本格スタート（画像⓫）
- LCC 2021年 春秋航空日本株式会社を子会社化し、成田を拠点としたLCC戦略本格始動
- 自然資本 2022年 本邦初、CO_2排出量実質ゼロのフライトを東京=沖縄線で運航
- フルサービスキャリア 2023年 日本で唯一、APEX「WORLD CLASS」を3年連続受賞
- フルサービスキャリア 2023年 特別塗装機「JALミャクミャクJET」就航（画像⓬）
- フルサービスキャリア 2024年 エアバスA350-1000型機導入
- マイル・ライフ・インフラ 2024年 「JAL Life Statusプログラム」誕生
- 貨物 2024年 ボーイング767-300ER型機の貨物専用機就航（画像⓭）
- 2025年 大阪・関西万博でイマーシブシアター「そらクルーズ」開設

⓫

⓬

⓭

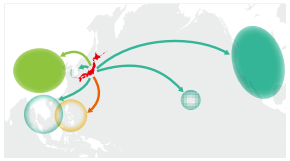
特別塗装機「JALミャクミャクJET」
1号機初便就航（2023年11月28日）

人・モノの
移動
に貢献

世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループへ

人・モノの
つながり
に貢献

事業概要

	航空事業 人・モノの移動を支える			非航空事業 人・モノのつながりを支える		
	フルサービスキャリア	貨物郵便	LCC	マイル／金融・コマース	その他	
					グランドハンドリング受託 	次世代モビリティ
事業内容	省燃費機材を導入し、環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出	航空の利点を活かして物流業界の課題を解決し、持続的な物流ネットワークを実現	マーケットに応じた機動的な事業展開により、新たな人流を創出	新たなつながりを生む多様なマイルライフサービスを提供	外国航空会社の受け入れを通じてインバウンド人流を創出、国と地域の発展・活性化に貢献	空の安全に関するノウハウを活かし、移動とつながりを創出する新たな移動手段を提供
強み 実績	就航空港数 ・国内: 64地点 ・国際: 395地点 有償旅客キロ ・国内: 27,666,782千人･キロ ・国際: 41,916,185千人･キロ 提携航空会社数 ・39社(内際合計)	有償貨物トン･キロ ・国内: 305,220千トン･キロ ・国際: 2,767,480千トン･キロ	・機数: 14機 ・就航路線数: 19路線 (ジェットスター・ジャパン、貨物便を除く)	・JMB会員数(累計): 約40百万人 ・JALUX収入: 393億円	外国航空会社受託便数 ・旅客便: 78,000便 ・貨物便: 5,000便	・島の生活を支える離島物流モデルの事業化(奄美瀬戸内町) ・eVTOL(空飛ぶクルマ)運航事業会社の設立 ・JAL MaaSの拡充
売上収益 構成比	売上収益構成比 **64.0%** **12,887億円**	売上収益構成比 **8.0%** **1,630億円**	売上収益構成比 **5.0%** **1,041億円**	売上収益構成比 **10.0%** **2,003億円**	売上収益構成比 **13.0%** **2,522億円**※ ※旅行･受託など	
主要 ブランド	JAPAN AIRLINES J-AIR JAPAN AIR COMMUTER HOKKAIDO AIR SYSTEM JAPAN TRANSOCEAN AIR RYUKYU AIR COMMUTER	JAL CARGO	ZIPAIR SPRING JAPAN Jetstar	JALMall JAL Pay JAL MILEAGE BANK JAL CARD	JAPAN AIRLINES	JAL DRONE JAL AIRTAXI JAL MaaS Sonatè

価値創造プロセス

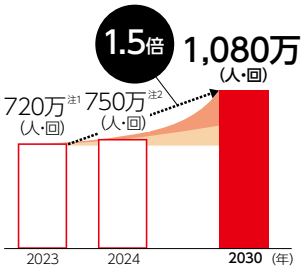
JALグループは、創業以来培ってきた経営資本を生かし、大切にしている価値観を基盤に、各領域での事業活動を通じて、「移動」を通じた「関係・つながり」を創造することにより、
持続的に社会的価値と経済的価値を創出していきます。
こうしたプロセスを通じて、資本の強化および企業価値の向上に取り組むとともに、重要課題（マテリアリティ）の解決を図り、社会のサステナビリティとウエルビーイングの実現を目指していきます。

関係・つながり創出による価値創造へ

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

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

●関係・つながりの総量※1拡大



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

注1 関係人口人数:132万人×地域との関わり度:約5.4回=720万人
注2 関係人口人数:140万人×地域との関わり度:約5.4回=750万人

「関係・つながりの創出」による社会的価値・経済的価値の創造

関係・つながり総量
2030年までに、2023年対比1.5倍へ

関係人口※2人数の拡大

指標
JMB会員のうち1年に2回以上同一地点に航空移動した人数

地域との関わり度の向上

指標
関係人口の同一地点への平均移動回数

人数を増やす

誰もが自由に移動できる
- Fly Again
(故郷や思い出の土地への再訪)

- アクセシブルツアー

若者の移動創出
- 各種キャンペーンによる移動創出

インバウンド・地域誘客
- アドベンチャーツーリズム
- グランドハンドリング受託

新しい旅の選択肢を増やす
- どこかにマイル
- LCCネットワーク

関わり度を深める

コミュニティ・居場所を創る
- 旅アカデミー
- 二地域居住促進

地域ブランドを創出する
- 地域と都市をつなぐマッチングプラットフォーム
- 地域課題解決教育プログラム

交通ネットワークを拡大
- 地域交通との連携
- 空飛ぶクルマ／ドローン物流

自然・文化を守る
- 国際基準に基づくサステナブルツーリズム
- 離島まちづくり

研究協力: 国立大学法人筑波大学

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

「移動を通じた関係・つながり」を創造する未来を描いた JAL FUTURE MAPの特設Webサイトとコンセプトムービーをご覧ください。
特設Webサイト https://www.jal.com/ja/futuremap/
コンセプトムービー https://youtu.be/G1226SyJVAs

人数を増やす取り組み例

日本とハワイをつなぐ姉妹都市連携

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

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

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

マイルをつかってどこかに行こう!「どこかにマイル」

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

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

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

関わり度を深める取り組み例

地域とつながる。生き方が変わる。「旅アカデミー」

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

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

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

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

地域とつながるプラットフォーム「JALふるさとむすび」

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

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

●詳細はこちら
https://furumusu.jal.co.jp/

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

経営資本の強化

主な資本	目指す姿	Input	目指す姿の実現に向け取り組むべき課題	課題への具体的な強化施策	中長期に目指す姿 KPI	2024年度実績	2025年度目標
人的資本	●安全憲章とJALフィロソフィを判断・行動の基盤に、多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し、変化を起こす人財	・生産性と価値創造力の高いプロフェッショナル人財 ・イノベーションを起こす多様性 ・エンゲージメントの高い社員	・能力を伸ばす ・多様性を高める ・活躍領域を広げる ・知見を得る ・基盤の取り組み ・個の成長支援と、組織による個の力の最大化	・グループ内外への出向・派遣の拡大、若手の海外・社外派遣の拡大 ・成果型報酬制度の拡大 ・女性管理職登用 ・日本における外国籍社員の採用 ・海外社員の日本派遣 ・障がい者雇用と活躍領域の拡大 ・若手を早期登用できる仕組み導入 ・公募による社内外異動 ・シニア社員の活躍推進 ・キャリア採用の拡大 ・高度専門人財制度導入 ・DX人財育成プログラムの拡大 ・フィロソフィを体現するリーダーの育成 ・健康経営の推進	・従業員数 ・一人当たり売上高 ・女性管理職数 ・高エンゲージメント者割合 ・公募による社内異動 ・組織管理職によるリーダー勉強会参加率 詳細施策のKPIは p.70	38,433名 20%(FY19対比) 31.5% 58.1% 100名/年 99.4%	38,100名(稼働) 38%(FY19対比※1) 30%以上 65% 100名/年 100%
知的資本	●CX・EXの向上、新たな価値を創出するノウハウ	・航空の安全を守る規定・マニュアル ・航空領域の高い品質とDXを実現するITシステム	・安全管理システム・安全文化の向上 ・DXの推進に向けたDX文化の醸成 ・デジタル部門と業務部門との緊密な連携と共創 ・専門性・業務理解を兼備するデジタル人財の育成と戦略的配置	・デジタル技術を活用した航空安全の高度化 ・航空を取り巻くさまざまな環境変化への対応 ・DX人財を結集させた新会社の設立 ・AI-Centreプラットフォーム構想※2の整備 ・生成AI「JAL-AI」による業務支援と業務のAI化の促進 ・DX人財育成プログラムの拡大	・DX専門教育受講者数	214名	900名
社会・関係資本	●移動つながりを増やすネットワーク ●社会課題解決に共に取り組むパートナーシップ ●空と非航空にまたがる顧客基盤	・提携航空会社 ・地域社会・お取引先さまとのコラボレーション ・JALマイレージバンク会員数	・外部パートナーとの連携強化を通じた事業の成長 ・顧客基盤の拡大と顧客との関係性強化	・航空・非航空の提携パートナーシップの拡大・深化、ネットワーク拡充 ・地方自治体との連携強化・人財交流 ・JAL Life Statusプログラムの拡充	・関係・つながり総量 ・提携航空会社 ・包括連携協定都市数 ・連携協定校数 ・JALマイレージバンク会員数(延べ人数)	750万人・回 39社 54都市 34校 約4,000万人	765万人・回 連携強化 連携強化 連携強化 会員数の増加
製造資本	●成長を支える航空機の導入と省燃費機材への更新	・JALグループが保有する航空機 ・省燃費機材	・事業ニーズに連動した機材戦略	・国際線における大型機比率の増加 ・国内線における小型機比率の増加 ・自社・他社の貨物専用機の活用 ・省燃費機材の比率の向上大	・保有する航空機数 ・省燃費機材の割合	9機種、232機 86%	9機種、234機 86%
自然資本	●豊かな地球/サーキュラーエコノミーの実現	・化石燃料である航空機燃料 ・観光資源(生物、森林、土壌、水、大気など) ・環境に配慮した資源利用	・気候変動への対応 ・生物多様性の保全 ・限られた資源の有効利用	・省燃費機材の比率の向上 ・日々の運航の工夫 ・SAFの活用、国産SAFの普及 ・カーボンクレジットの活用 ・除去新技術を持つ企業への出資 ・国内外の優先地域における生物多様性の保全活動 ・使い捨てプラスチックの削減	・CO_2排出量の削減 ・使い捨てプラスチックの削減 詳細施策のKPIは p.87・p.96	969万トン 客室・ラウンジ: 新規石油由来96%廃止 貨物・空港: 環境配慮素材※3配合へ92%変更	921万トン未満 客室・ラウンジ: 全廃 貨物・空港: 100%変更
財務資本	●強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、戦略的な経営資源配分による企業価値向上	・企業価値向上に向けた各種取り組み 企業価値向上に向けたロジックツリーは p.34	・収益性・資本効率の向上 ・最適な資本構成の実現 ・資本コスト・事業リスクの低減 ・期待成長率の向上	・セグメント別の収支管理および資産効率向上 ・格付A格中位を目標とする財務健全性の維持 ・バランスの取れた機動的な株主還元 ・資金調達手法の最適化 ・事業構造改革の継続 ・成長領域への経営資源配分 ・成長戦略の発信強化、資本市場との丁寧な対話	・EBITマージン ・ROIC ・自己資本比率 ・株主還元	9.4% 8.1% 41.1%(格付評価上) 配当性向: 35.1%	10%以上 WACCを上回る9% 50%程度(格付評価上) 配当性向: 35%程度を継続 総還元性向: 35%～50%程度を目指す

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

重要課題（マテリアリティ）

JALグループは、8つの重要課題（マテリアリティ）を設定し、事業で創出した社会的価値・経済的価値を通じて、取り組むこととしています。
マテリアリティへの取り組みを通じて、中長期的な成長を目指していきます。

★: 中期経営計画における最重要課題

重要課題（マテリアリティ）		リスクと機会	社会的価値を測る指標 …… 2025年度目標	経済的価値を測る指標 …… 2025年度目標	関連頁
観光立国	**観光を通じた経済成長と国際相互理解の促進**	**リスク** ●人口減少やインバウンド旅客の伸び悩みに伴う、地域の過疎化、地域経済の停滞による人流・商流・物流の縮小 ●少子高齢化や人口減少に伴う労働力不足による、観光産業および航空産業における働き手の不足 ●観光客による混雑・マナー違反による地域住民の生活への影響や、旅行者の満足度の低下など、いわゆるオーバーツーリズムの問題 **機会** ●観光を通じた新たな人流・商流・物流の創出による地域経済の活性化、雇用機会の増大 ●世界中の人々が日本の魅力を発見し伝播することによるビジネス機会の拡大	●移動の人数・関わり度の増加 ●関係・つながりの総量 2025年目標 765万人・回 **2024年実績: 750万人・回** ●地域誘客 ●国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 **2024年度実績: +3%** ●インバウンド拡大 ●訪日外国人の国内線利用 1,505千人 **2024年度実績: 1,161千人** ●地域産品流通拡大 ●国内の貨物輸送量FY19対比 +10% **2024年度実績: ▲8%** ●旅行に関する提携自治体数の増加 ●JAL Wellness&Travel提携数 10件 **2024年度実績: 9件**	●航空旅客数・旅行者数の拡大 ●国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 **2024年度実績: +3%** ●訪日外国人の国内線利用 1,505千人 **2024年度実績: 1,161千人** ●地域産品などの輸送の増加 ●国内の貨物輸送量FY19対比 +10% 経営目標 **2024年度実績: ▲8%** ●受託便数の増加 ●外国航空会社の運航便の受託 94千便 **2024年度実績: 82千便** ●新たなツーリズム推進 ●JAL Wellness&Travel提携数 10件 **2024年度実績: 9件** ●マイル・ライフサービス利用者の拡大 ●どこかにマイル累計利用人数 81万人 **2024年度実績: 71万人**	p.16
★ 地域創生	**地域社会ににぎわいや活力をもたらす**				
豊かな心	**人・モノの自由な移動やつながりで幸福度を向上させ、豊かな心を育む**	**リスク** ●地域社会とのつながりの希薄化や社会的孤独・孤立の深刻化による移動機会の減少 **機会** ●航空移動を通じた人と人、人とモノや地域との「関係・つながり」がもたらすウエルビーイングの社会的な意識の向上			
多様性によるレジリエンス	**多様な人・文化・価値観・行動様式が尊重され、新たな価値が生み出される社会を構築する**	**リスク** ●人権侵害や多様性の軽視・配慮不足によるビジネス機会の損失や、行政罰により企業の社会的信用の低下、人財流出など **機会** ●移動にバリアを感じているお客さまを含む、幅広いお客さま層の旅行機会の拡大 ●多様な価値観の人財による、事業における多様な価値の創造	●人権の尊重 ●人権デューデリジェンス対応実施率 100% **2024年度実績: 100%** ●バリアフリー・ストレスフリー ●移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比 2.5倍 **2024年度実績: 2.3倍**	●航空旅客数・旅行者数の拡大 ●移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比 2.5倍 **2024年度実績: 2.3倍**	p.117

関連情報 サステナビリティに関する目標と実績 p.42-47

★: 中期経営計画における最重要課題

重要課題（マテリアリティ）		リスクと機会	社会的価値を測る指標 …… 2025年度目標	経済的価値を測る指標 …… 2025年度目標	関連頁
安全・安心な社会	**空の安全基盤を創り、育て、守り続けていく**	**リスク** ●空の安全・安心の基盤が保たれないことによる航空離れ ●次世代エアモビリティの技術開発の遅れや社会受容が進まないことによる社会実装の遅れ **機会** ●老朽化したインフラに代わる新たなインフラによる、人々の移動と生活の利便性向上 ●地域のニーズに寄り添った次世代の輸送・移動インフラの提供	●**次世代エアモビリティの運航基盤構築** ●2026年度 空飛ぶクルマ事業化 **2024年度実績: 空飛ぶクルマ運航事業会社の設立完了**	●**エアモビリティサービスの事業化実現** ●2026年度 空飛ぶクルマ事業化 **2024年度実績: 空飛ぶクルマ運航事業会社の設立完了**	p.23・p.64
航空インフラ	**持続可能な航空輸送の基盤を未来へつなぐ**	**リスク** ●人口減少およびエネルギー問題などに起因した収益の低下による、航空・物流ネットワークの縮小と航空の持続可能性の低下 **機会** ●引き続き堅調なインバウンド需要の成長 ●世界と日本、地域の航空ネットワークを拡充することによる、人々・経済・文化の交流促進によるビジネス機会の拡大	●**航空・物流ネットワークの維持・拡大** ●コードシェアを含む国内線乗り入れ地点 65地点以上 **2024年度実績: 64地点**	●**航空旅客数・旅行者数の拡大、貨物輸送量の拡大** ●国内の旅客数FY19対比 +10% 国内の貨物輸送量FY19対比 +10% 経営目標 **2024年度実績: 国内旅客数 +3%** **国内貨物輸送量 ▲8%**	p.55
★ 豊かな地球	**人流・商流・物流の源となる地球環境を保全・回復し、次世代へ引き継ぐ**	**リスク** ●異常気象や気候災害に起因する旅客数の減少 ●各国のCO_2排出規制の強化による環境コストの増加 ●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 **機会** ●運航の工夫・省燃費機材の導入・SAFの活用等による環境コストの低減、および環境配慮型の商品・サービスを提供することによる選好性向上 ●自然の保全や体験による人流、豊かな生態系の産物である食材・商材による商流・物流の創出	●**CO_2排出量の削減** ●排出量 921万t未満（FY19未満） 経営目標 **2024年度実績: 969万t** ●**生物多様性の保全** ●有性生殖サンゴ 2026年までに1,000群体 **2024年度実績: 1,557群体** ●**使い捨てプラスチックの削減** ●客室・ラウンジ: 新規石油由来全廃 貨物・空港: 環境配慮素材配合へ100%変更 経営目標 **2024年度実績: 客室・ラウンジ 96%** **貨物・空港 92%**	●**CO_2排出量の削減** ●JCSP（https://www.jal.com/ja/sustainability/jcsp/）延べ契約企業数 15社 **2024年度実績: 12社** ●**航空旅客数・旅行者数の拡大** ●国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 **2024年度実績: +3%** ●**コマース取り扱いの拡大** ●JALグループ外企業と連携したリサイクル商品の企画・販売の強化 15社 **2024年度実績: 12社**	p.79
★ 人的資本	**JALグループ全社員の価値創造力と生産性の向上**	**リスク** ●適切な対応を実施しない場合の社員のエンゲージメント低下と労働生産性の低下、人財の流出 ●国内の人口減少に起因し人財確保が困難となることによる事業の持続可能性の低下 **機会** ●心身共に健康で安全な働きがいにあふれる職場環境をつくることによる、社員のエンゲージメントの向上、労働生産性の向上、人財の確保	●**社会的価値創出力の向上** ●エンゲージメントの高い社員の割合 64.4% **2024年度実績: 58.1%** ●**DEIの促進** ●女性管理職比率 30% 経営目標 **2024年度実績: 31.5%**	●**社員のエンゲージメント向上** ●エンゲージメントの高い社員の割合 64.4% **2024年度実績: 58.1%** ●**多様な人財の活躍** ●女性管理職比率 30% 経営目標 **2024年度実績: 31.5%** ●**経済的価値創出力の向上** ●一人当たり売上高FY19対比 +38% **2024年度実績: +20%**	p.66

関連情報 サステナビリティに関する目標と実績 p.42-47

重要課題（マテリアリティの特定プロセス）

JALグループは、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析を行うとともに、外部ステークホルダーのご意見・ご期待を踏まえ、マテリアリティを継続的に見直しています。
2023年には、それまでのSDGsの17ゴール／169ターゲット達成に向けた主として航空事業で取り組むことを前提としていたマテリアリティから、コロナ禍後のニューノーマルな環境やマーケット変化を踏まえ、航空に限らずJALグループ全事業領域における経済的価値創造との連動性を高めるとともに、事業が社会に与える影響をリスクと機会の両面から勘案した8つのマテリアリティに再整理しました。
今後はマテリアリティの社内浸透を図り、それらへの取り組みを進めることで価値創造を実現していきます。

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

- 2019-20年度に行った航空業界におけるSDGsの課題を再評価・再認識
- コロナ禍を経た社会の変化を踏まえ、社会課題を再認識

2. JALグループの事業にとっての重要度分析

「機会」「リスク」の観点から、JALグループの価値創造を経営で議論

具体的な実施内容

- JALグループは、事業による社会的価値・経済的価値の創出を「移動・つながり」を通じて行うと定義
- 「移動を通じた関係・つながり」による社会課題解決に向けた取り組みについて、JALグループの事業にとって「機会につながるもの」と「リスク低減につながるもの」を踏まえ、重要度を評価

3. ステークホルダーにとっての重要度分析

各ステークホルダーとの対話を通じて、関心と期待を把握

具体的な実施内容

- 再認識した社会課題について、ステークホルダーとの対話を通じて、「ステークホルダーの関心度」と、「ステークホルダーからのJALグループが解決することへの期待度」を把握
- 各ステークホルダーの「関心度」と「期待度」を踏まえ、重要度を評価

マテリアリティの特定

取締役会で承認／中期経営計画へ反映／指標と目標の設定

具体的な実施内容

- 分析により重要度が高いとされた社会課題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基づいて指標と目標を設定し、実績を開示

2023年のマテリアリティ再整理

国内外のさまざまな基準や業界目標、国際社会の動向やステークホルダーからの期待を基に、事業を通じた社会への影響度合い（リスク・機会）および自社への影響度合い、経営にとっての重要性、外部ステークホルダーにとっての重要度などを分析し、マテリアリティを特定しました。関係省庁や学識・有識者、NGOなどの社外有識者の意見を踏まえ、経営層で十分な議論を重ねた上で、取締役会で報告し、2023年に見直しを行いました。

外部ステークホルダーから寄せられたご意見

最新の社会動向を把握し、有識者の知見を戦略に取り込むことによりESG経営を更に推進するため、マテリアリティ見直しの過程で、SDGs研究の第一人者でありJALサステナビリティアドバイザーの慶應義塾大学大学院教授　蟹江憲史氏と役員との対話を実施しました。2025年1月に実施した対話では、SDGsのグローバルトレンドとして、SDGsをめぐる現状や達成に向けて必要な変革、またBeyond SDGs論議の進め方について講演いただき、サステナビリティの取り組みを進めていくには企業間・セクター間の連携が重要になる旨ご指摘いただきました。さらに、JALグループが取り組むべき社会課題を考える上でSDGsは良いツールであり、社会課題の中にビジネスの機会が含まれているという貴重なご示唆もいただきました。

マテリアリティの社内浸透に向けて

新任管理職研修やエアラインビジネス研修などの社員研修において、なぜJALグループが取り組む必要があるのかを思考する機会を設けることで、マテリアリティの浸透を図り、社員一人一人の「サステナビリティの自分ごと化」による当事者意識の向上を進めています。また、社内ポータルの活用や希望者向けの月1回のサステナビリティ情報配信を通じて、自分の仕事が社会課題とどうつながっているかの理解を促し、一つの取り組みが、特定のマテリアリティだけでなく、複数のマテリアリティにつながりを持つような事例もあること、JALらしい取り組みとして社会に正の影響を与えている事例などを共有しながら、社会的価値・経済的価値を創出していく取り組みを増やしていけるよう努めています。

重要課題（マテリアリティに関するガバナンス）

JALグループでは、マテリアリティの特定をはじめとしたサステナビリティに関する重要事項について、執行役員で構成されるサステナビリティ推進会議での議論の上、取締役会で審議・決定しています。
マテリアリティの経営計画への反映については、毎年度の中期経営計画（またはローリングプラン）の策定に当たり、中期・長期の期間で検討しています。あわせて、マテリアリティ自体も毎年度確認しています。

サステナビリティ全般のガバナンス

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

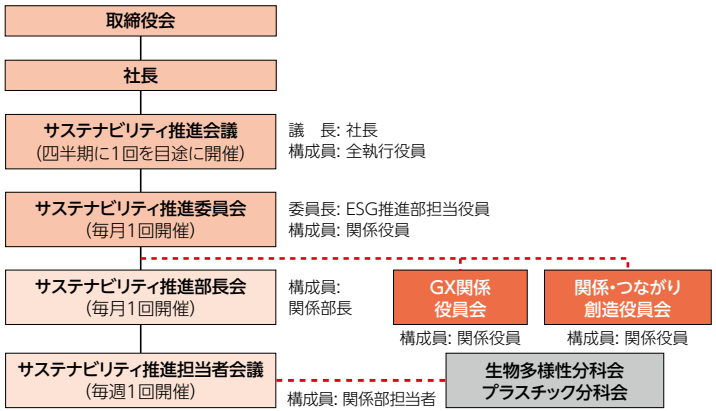
- サステナビリティの実現に向けた取り組みの重要課題・年度目標の決定、進捗のモニタリング・評価
- 気候変動のリスクと機会に関する対応の決定
- 環境マネジメントシステムのモニタリング・評価
- 人権デューデリジェンスのモニタリング・評価

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

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

また、2023年4月に立ち上げたGX戦略の専門部署が事務局を務めるGX関係役員会と、2024年7月に立ち上げた関係・つながり創造の専門部署が事務局を務める関係・つながり創造役員会をサステナビリティ推進委員会の派生会議として活用しており、それぞれの分野に特化したプロジェクトや施策・事業の進捗管理ができる体制を構築しています。

●ガバナンス体制

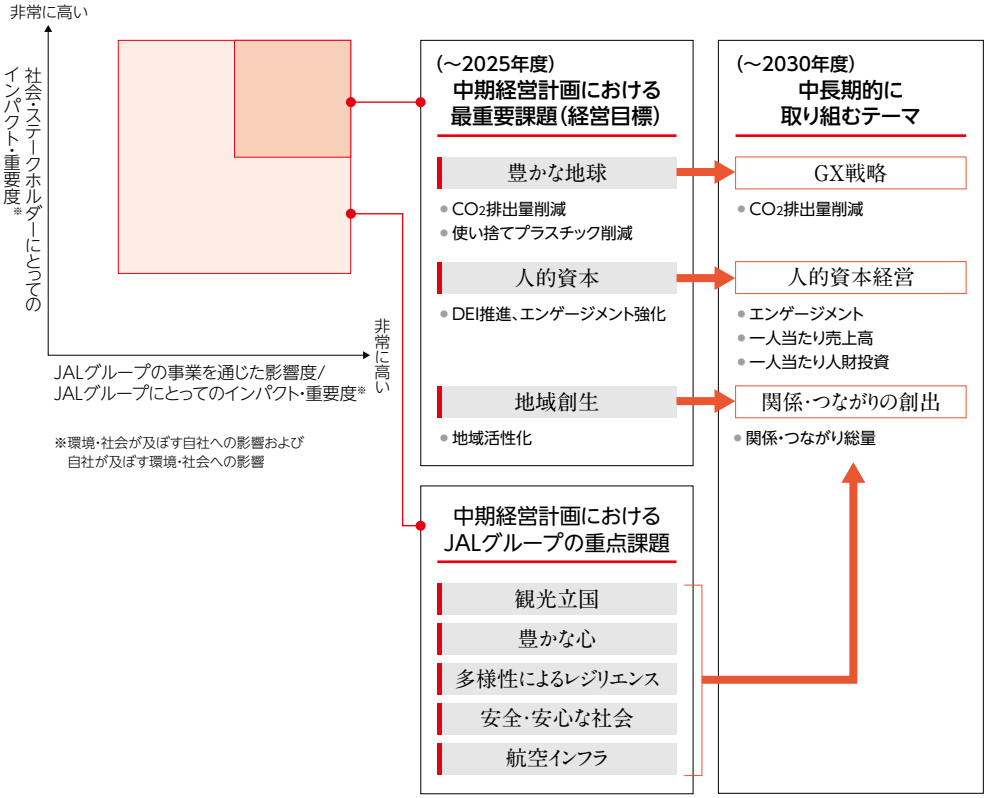


マテリアリティの経営計画への反映

マテリアリティに対して、具体的な取り組みを進めるため、中長期の経営計画に反映しています。

2025年度までの期間では、社会とJALグループへの重要度から、「豊かな地球（環境）」「人的資本（人）」「地域創生（地域）」を最重要課題として、具体的な指標を経営目標に設定しています。

さらに、より長期の2030年度に向けては、マテリアリティを「GX戦略」「人的資本経営」「関係・つながりの創出」で取り組むこととし、それぞれに指標を設定しています。



大切にしている価値観 ❶ 安全憲章

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、またこれからも変わらぬ私たちの使命です。

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

安全憲章は、JALグループ企業理念の下、航空会社として価値創造の大前提である「安全」に対する、決意・基本的な考え方と、それに基づく行動を示すものです。

安全憲章の中で、経営から新入社員まで、全員が安全について共通の理解を持てるよう「安全とは、命を守ること」と明確にするとともに、安全は、定時性やサービスなどとの比較において優先されるものではなく、JALグループにとって唯一無二であり、存立の「大前提」であることを位置づけています。

経営トップを含むJALグループ全社員は、安全憲章を記した安全憲章カードを携行し、一人一人がこの憲章にのっとり、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。

始業前に安全憲章を唱和する様子

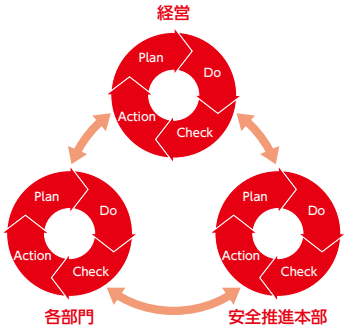
🌐 安全憲章
https://www.jal.com/ja/safety/charter/

安全管理システム

安全管理システムの運営方針

安全管理システムとは、安全方針、組織体制、責任分担、安全に係るリスク管理の方法などを総称した組織的な仕組みです。JALグループでは、安全の基本方針である「安全憲章」にのっとり、経営・安全推進本部・各部門が、安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、有機的に結びつけることで、安全管理システムを機能させ継続した改善を行います。

●安全管理システムにおけるPDCAサイクル



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

安全管理体制

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

また、各本部間および各グループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図るため、グループ航空安全推進委員会を設置しています。

安全に関する最終的な責任は社長が負い、安全管理体制を統括する「安全統括管理者」が重要な経営判断などに関与しています。安全統括管理者は、安全管理システムを統括的に管理する責任と権限を有し、安全施策や安全投資などの重要な経営上の意思決定への関与や、安全に関する重要事項の社長への報告を行っています。

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

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

安全リスクマネジメント

航空輸送における安全対策の策定や、事故・トラブルなどへの対応の推進にあたり、次の4段階のステップによるリスク管理を実施しています。

●ハザードの特定

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

●リスクの評価

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

●対策の立案

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

●モニターおよびレビュー

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

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

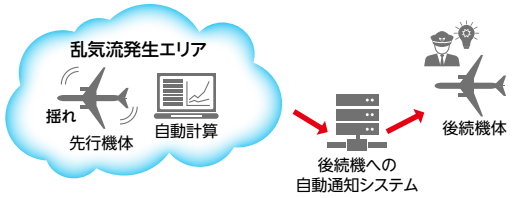
安全性向上に向けた取り組み

●突然の揺れから身を守るために

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

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

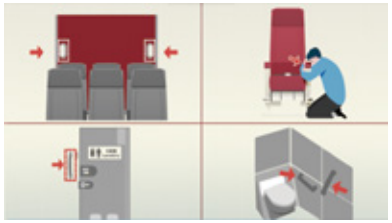
●揺れに関わる情報を迅速に収集する仕組み



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

●動画でのお知らせ内容

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



機内で放映中の啓発動画

●航空機の不具合を予測し未然に防ぐ取り組みの強化

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

TOPIC

摩耗予測による作業効率化

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

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

また、無駄な交換をなくすことでCO_2排出量の削減や資源の節約にもつながっています。さらに、タイヤ交換を「計画的」に行えるようになったことで、整備士の働き方も改善されました。今後も予防整備の拡充により、整備業務の品質向上を目指します。

Voice

データ活用で挑むタイヤ交換効率化への道

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

JALエンジニアリング
技術部システム技術室エアバスグループ
小細 智史

安全文化の醸成

安全文化は、組織文化の一部であり、組織に属する人の安全に対する共通意識であり、安全管理システム(SMS)の機能を最大限に発揮させるものです。

例えば、誰もがわずかな異変や兆候であっても将来の安全を脅かす可能性があると捉え、積極的に報告し、組織はそれに対処するといった、個人と組織の共通意識も安全文化の一つです。航空業界では、安全運航を堅持していくための規則や手順が定められ、それを遂行するために必要な知識やスキルを習得するための教育や、訓練などが実施されています。一方で、運航を取り巻く環境が絶えず変化する中では、既存の規則や手順のみでは十分に対処できなくなる可能性が常に存在しており、このような不安全要素の兆候を捉え、早期に対処する文化が必要です。

JALグループは、歴史の中で得られた教訓を基に、2.5人称の視点※や三現主義による安全意識・安全文化の醸成に取り組んでいます。加えて、これまでに培われた安全意識・安全文化を更に育み、SMSをより一層機能させるために、「公正な文化」「報告する文化」「柔軟な文化」「学習する文化」の4つの要素で具体的な行動に落とし込み、習慣化することを目指しています。さらに、JALグループ全社員が、安全文化に対する共通の価値観を持ち、具体的に「行動」することで、SMSを更に強化していきます。

※2.5人称の視点:JALグループでは社員一人一人がお客さまの立場に立って考えるため、航空のプロフェッショナルとしての専門性を備えた「3人称の視点」に、自分や自分の家族がお客さまだったらという「1人称・2人称の視点」をあわせ持った「2.5人称の視点」を大切にしています。

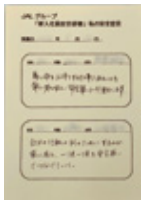
安全文化
https://www.jal.com/ja/safety/content/#culture

教育・訓練と安全啓発教育

●新入社員、10年目社員、新任管理職への安全教育

JALグループでは、御巣鷹の尾根への慰霊登山や安全啓発センターの見学、事故に直接携わった方々の映像視聴などを通して安全について考える教育を実施しています。そして、最後に自らの考えを安全宣言として言語化することで、日々の行動と結びつけています。

2024年度 実績:計98回、2,376名参加

御巣鷹の尾根への慰霊登山の様子

安全宣言カード

●受講した社員による安全宣言の一例

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

●JALグループ全社員を対象とする安全啓発セミナー

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

2024年度 実績:計15回、792名参加

●安定した安全・品質水準確保のための訓練・審査

運航乗務員、整備士、客室乗務員および運航管理者に対して、安定した安全・品質水準を確保するため、任用時および定期的に訓練や審査などを実施しています。

緊急脱出訓練

第三者による評価

社外機関による安全監査

国土交通省航空局による安全監査立入検査や、国際的な安全監査プログラムであるIATA Operational Safety Auditを定期的に受検し、JALグループの安全管理の仕組みの継続的な改善に生かしています。

IOSA登録会社認定証

安全アドバイザリーグループからの助言・提言

安全に関する幅広い知識、経験を有する5名の有識者からなる安全アドバイザリーグループを設置しています。2024年度は成田空港支店など現場を中心に9箇所を視察いただき、社員との対話を実施しました。この活動を通じて、安全への取り組みについて、ご示唆をいただきました。

JALエンジニアリングの現場を訪問する様子

TOPIC

世界初、航空保安管理の国際認証レベル2を取得

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

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

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

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4月と12月に運航乗務員による飲酒に関わる不適切事案などを発生させ、2度にわたり国土交通省より行政指導を受けました。
お客さまと社会の信頼を損ねてしまったことを極めて重く受け止め、以下の再発防止策に示す「5項目を柱とする再発防止策」を策定し、経営主導のもと全社員一丸となり取り組んでいます。

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

行政指導に至る経緯

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

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

要因分析と再発防止策の策定

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

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

●5項目を柱とする再発防止策

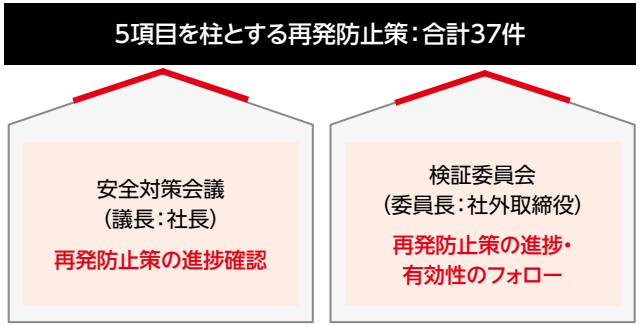
1. 社内意識改革	**安全に関わる教育の刷新**
2. 運航乗務員の飲酒傾向の管理の更なる強化	**飲酒傾向に基づく適確な管理**
3. アルコール検査体制の再構築	**検査結果の迅速・確実な共有およびプロセスの自動化**
4. 安全管理体制の再構築	**危機管理教育を通じたリスク対応力の向上**
5. 運航本部の組織課題への対応	**運航本部における組織運営の強化**

検証委員会によるフォローアップ

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

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

これらを通じて、確実な再発防止につなげていきます。



大切にしている価値観 ❷ JALフィロソフィ

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
公明正大に利益を追求する
正しい数字をもとに経営を行う

第3章　心をひとつにする
最高のバトンタッチ
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

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

第5章　常に創造する
昨日よりは今日、今日よりは明日
楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く
スピード感をもって決断し行動する
果敢に挑戦する
高い目標をもつ

JALフィロソフィとは

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

社会の進歩発展の実現のために

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

組織風土づくりと持続的成長に向けて

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

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

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

大阪国際空港で開催されたJALフィロソフィ勉強会

大切にしている価値観 ❸ 部門別採算制度（全員参加型経営）

全員参加型経営

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

本制度では、各組織が年度収支計画を策定し、その計画を達成するために月次で経営サイクルを運用します。具体的には、計画値に対して最新の状況を反映した予定・見通し値を毎月更新し、組織全員で目標に向けて取り組みます。実績が確定した後、予定と実績の差異要因を分析し、迅速に市場環境を捉えた年度収支計画達成に向けた打ち手を検討し、実行に移します。

この経営サイクルを計画値・予定・見通し値・実績値ごとに一覧表にしたものがJALグループ共通のフォーマットである「採算表」です。この「採算表」を用いて経営状態を可視化することで、全社員が同じ目線で組織の経営状況を把握しています。

また、本制度では各組織のリーダーがそれぞれの収支責任を負います。リーダーは策定した計画値の達成のため、組織全員と共に経営サイクルを通じた課題解決に取り組み、目標を達成することで経営者としての経験を積みます。この経験が次世代の経営者人財の育成につながります。

事業構造改革の推進に向けて

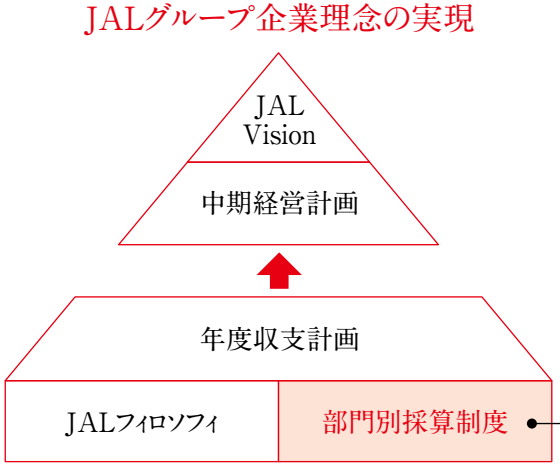
2024年度からは、中期経営計画に基づき、事業セグメント別収支の明確化と事業ポートフォリオの適切な管理を目的として、空港、運航などの組織単位での経営管理に加え、事業セグメントごとの経営管理を強化しています。事業セグメントごとの収支を月次で把握し、事業の責任者が中心となって関連の組織を巻き込みながら、部門を横断した収支最大化に向けた打ち手を検討します。

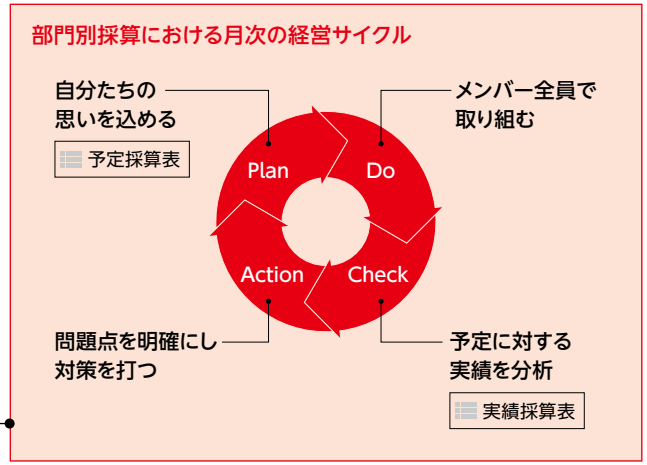
全役員参加のグループ業績報告会では、各事業の収支状況と打ち手について議論を重ねます。「売上は最大に・経費は最小に」を大原則として、各事業の年度収支計画の達成に向けて参加者全員で知恵を出し合い、全体最適な経営を実現しています。

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

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

部門別採算制度の強みを生かし、各事業セグメントの成長を実現することで、事業構造改革の推進に貢献し、JALグループの持続的な成長へつなげていきます。





Voice

ワクワクする部門別採算を目指す

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

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

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

JALスカイエアポート沖縄株式会社
企画人財部・経理グループ
与儀 光一郎