2

経営戦略の全体像

この章で伝えたいこと

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

Contents

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

PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO

2021-2025年度 中期経営計画の振り返りと見通し

これまでの振り返り

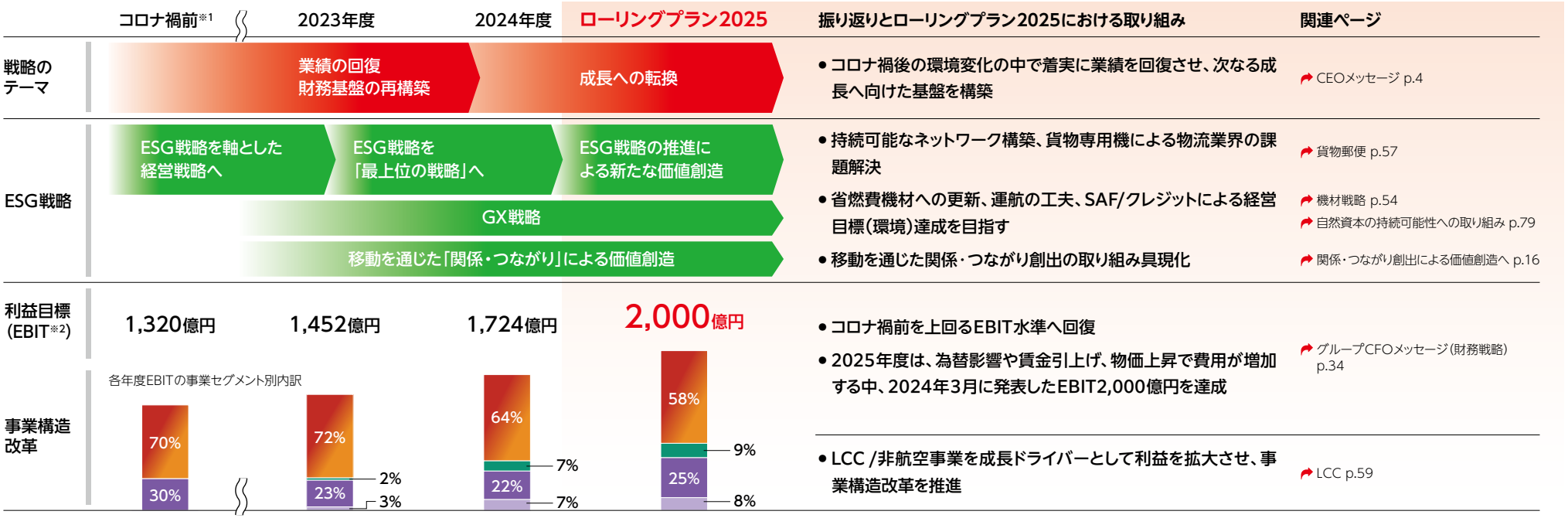
2021年度にスタートした中期経営計画が最終年度を迎えました。中期経営計画期間を通じ、コロナ禍からの早期回復と財務基盤の再構築、持続的な成長を実現する事業構造改革、そして事業による社会課題の解決をテーマとして掲げ、コロナ禍後の環境変化の中でも着実に業績を回復・拡大させ、次なる成長へ向けた基盤を構築してきました。

そして、JALグループと社会のサステナビリティのため、ローリングプラン2023からはESG戦略を最上位の戦略として掲げています。ローリングプラン2024では移動を通じた関係・つながりの総量を2030年までに2023年の1.5倍にするという目標を設定しました。ネット・ゼロエミッション実現に向けた取り組みや、移動を通じた「関係・つながり」の創出に向けた取り組みの具現化を進めるとともに、ヤマトホールディングスと連携した貨物機の運航もスタートし、モノの移動への取り組みも進めています。利益目標については、2024年度のEBITは、当初の想定を上回る1,724億円を達成しました。

2025年度の見通し

為替影響や賃金引上げ、物価上昇で費用が増加する中でも、旺盛な海外需要の取り込みによる国際線の成長、国内線の収益性の改善、非航空事業領域の拡大などにより、2025年度は2024年3月に発表したEBIT 2,000億円を達成します。

また、事業構造改革を進めることで、利益構造を再構築し、コロナ禍前とは異なる環境下においても中期的な利益成長を実現します。LCC事業と非航空事業を成長ドライバーとして利益を拡大させ、フルサービスキャリア事業に並ぶ事業規模とし、航空だけに依存しない事業構造にすることで、レジリエンスと成長性を備えた事業構造を実現します。



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

2026年度以降の成長の方向性

リスクと機会

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

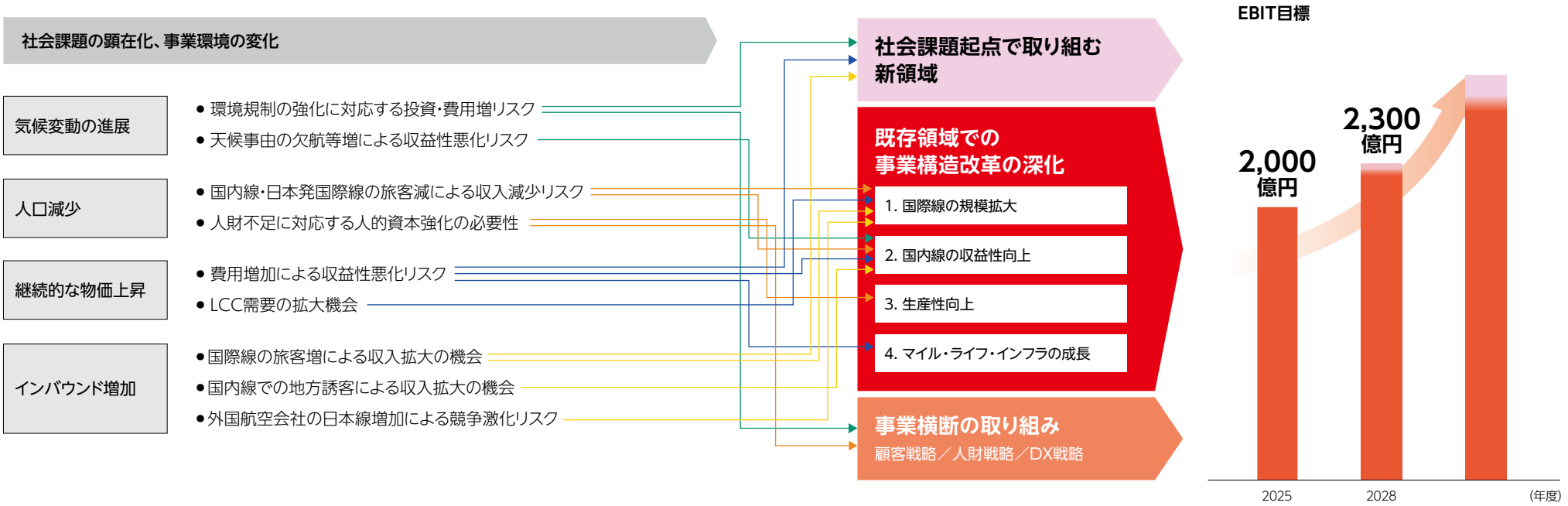
成長への取り組み

変化する事業環境の中でも確実に成長を実現していくため、既存事業では「事業構造改革の深化」として、インバウンド増加を中心とした収入拡大の機会をとらえた「国際線の規模拡大」、人口減少などを見据えた「国内線の収益性向上」と「生産性向上」「マイル・ライフ・インフラの成長」を特に重要なテーマとして利益構造の再構築と利益の拡大・成長からなる事業構造改革を更に推し進め2028年度のEBIT　2,300億円の達成と、企業価値向上を目指します。

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

これらの実現のため、顧客戦略、人財戦略、そしてDX戦略を、事業横断で推進していきます。顧客戦略では、お客さまのニーズを満たすサービスに加え、お客さまの価値観を中心としたサービスを提供することで、JALグループとの心のつながりを感じていただき、パーパスに掲げる「世界で一番愛されるエアライングループ」を目指します。人財戦略は、最大の強みである人的資本の強化と生産性の向上のため、社員一人一人の成長機会の提供や戦略的な配置による「個」の成長支援に加え、多様な「個」の力を最大化するための組織づくりに取り組みます。さらに、AIやデータを中心としたDX戦略により、マーケティングの高度化・生産性向上と価値創造の実現にも、積極的に取り組んでいきます。

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



既存領域での事業構造改革の深化

現中期経営計画の期間において、航空だけに依存しない事業構造にすることで、レジリエンスと成長性を高めることを目指してきました。

この事業構造改革には「利益構造の再構築」と「利益の拡大・成長」の二つの視点があります。「利益構造の再構築」については既存事業の収益力を高めていくことを意味しており、「利益の拡大・成長」についてはLCC事業とマイル・ライフ・インフラ事業の成長領域をしっかりと拡大していき、利益の約半分をこれらの事業によってもたらされるようにすることを目指しています。

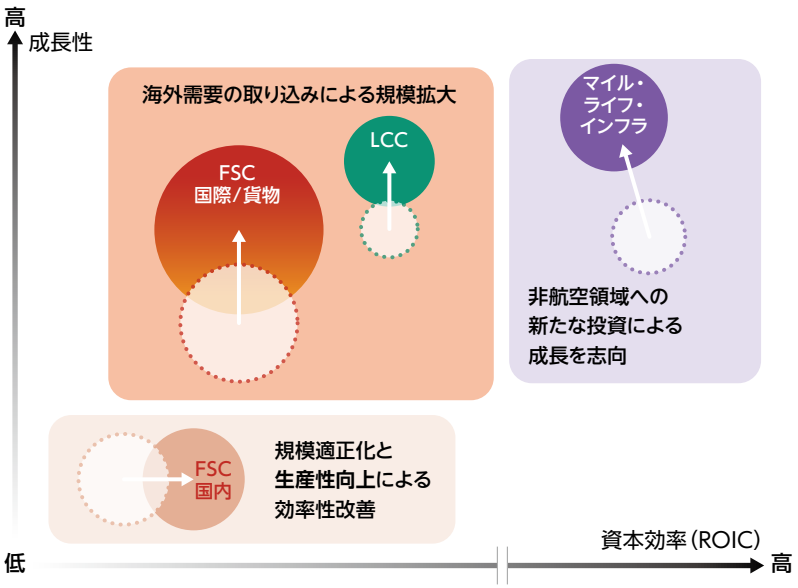
中長期的にこの事業構造改革を深化させるべく、既存事業において、「国際線の規模拡大」「国内線の収益性向上」「生産性向上」「マイル・ライフ・インフラの成長」を重要なテーマとして掲げました。

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

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

●事業ポートフォリオイメージ

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



生産性向上

●フルサービスキャリアにおける地上業務の生産性を3割向上

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

●事業別に指標を明確化

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

2025年度 ⇒ 2028年度 EBIT成長

フルサービスキャリア

年平均成長率 4% EBIT 1,300億円(+11%)

国際

中長距離路線の規模拡大と海外発需要の積極的な取り込み

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

貨物

貨物専用機を活用した事業規模の拡大

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

国内

国内線の収益性向上

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

LCC

年平均成長率 16% EBIT 300億円(+58%)

国際線の規模拡大による成長

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

マイル・ライフ・インフラ

年平均成長率 3% EBIT 700億円(+9%)

ライフ・金融サービス等、提携先拡充による顧客層拡大

- 航空以外での発行マイル数+28%

インバウンド需要の成長に貢献

- 受託収入+15%

社会課題起点で取り組む新領域

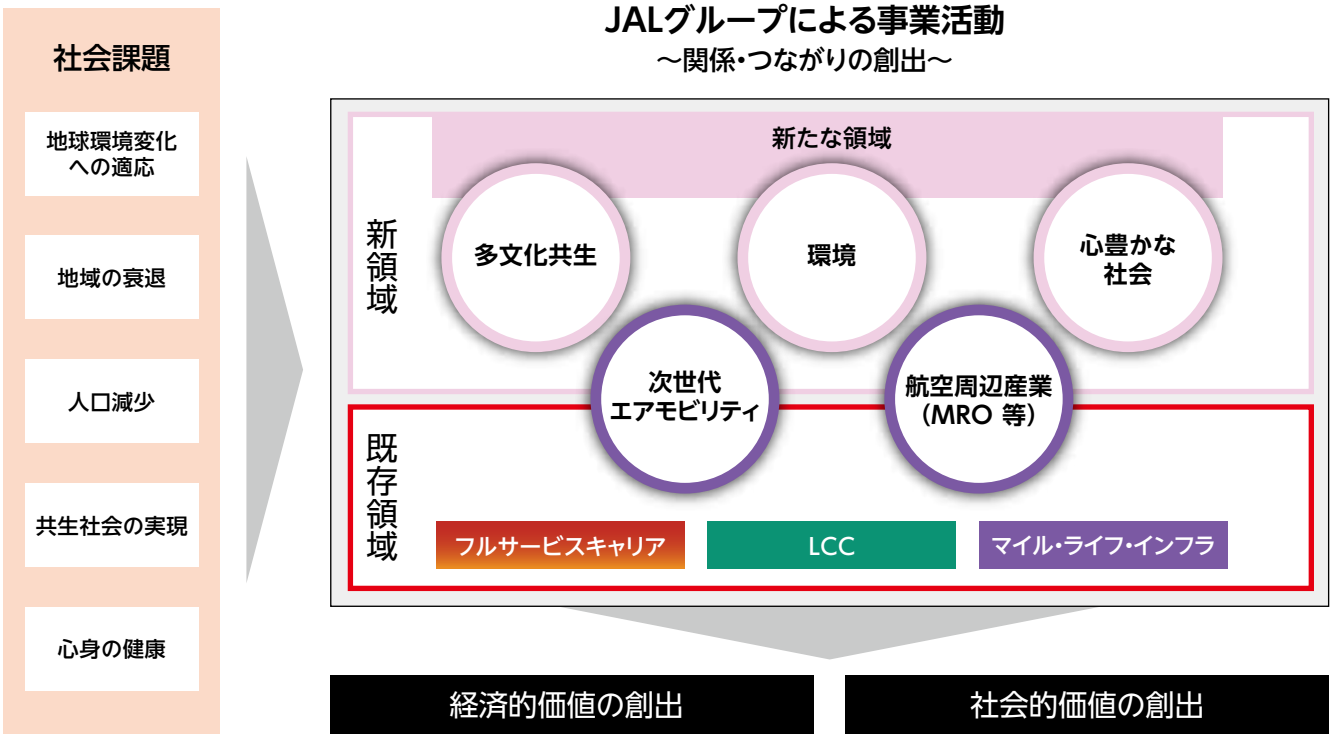
企業が中長期的に成長するためには、事業による経済的価値の追求だけではなく、地球環境変化への適応や地域の衰退、人口減少といった、顕在化する社会課題の解決に向き合い、企業と社会のサステナビリティを同期させることが重要であると考えています。

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

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

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

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



TOPIC

地域の社会課題解決を起点に、次世代エアモビリティ事業へ取り組む

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

詳細はp.64「次世代モビリティ」をご覧ください。

グループCFOメッセージ（財務戦略）

強固な財務体質を堅持しつつ 事業構造改革を推進し 更なる企業価値向上へ

代表取締役副社長執行役員（グループCFO）
斎藤 祐二

財務戦略の基本方針

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

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

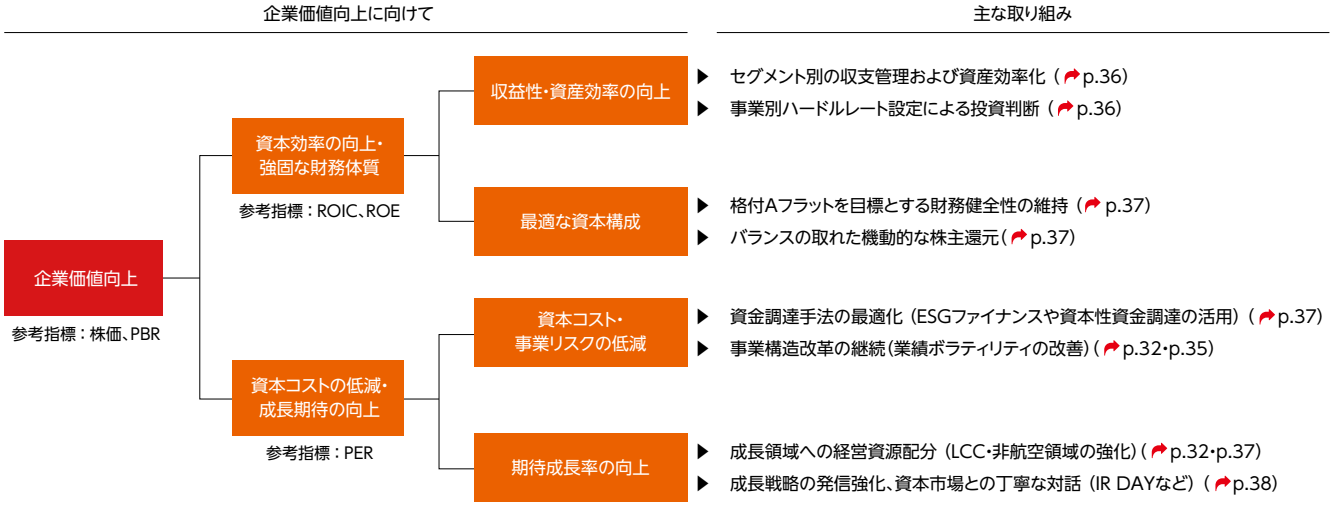
方針にある強固な財務体質に関しては、格付評価上の自己資本比率を50%程度にすることを目指すとともに、「シングルAフラット」以上の信用格付（日本の格付機関）の取得・維持を目指し、リスク耐性の強化を図ることとしています。

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

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

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

●企業価値向上に向けたロジックツリー



現中期経営計画期間の振り返り

事業構造改革を推進し、計画を上回るEBITを達成

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

これは国際線の好調なインバウンド需要や徐々に回復が進んでいる日本発業務需要、国内線のコロナ禍前の水準を見通せるまでの需要回復といった外部環境要因だけではなく、コロナ禍の経験から、事業ポートフォリオを再構築すべく、非航空領域での新ビジネス創造やJALグループ全体の利益拡大を目指して事業構造改革を行ってきた成果であると言えます。この結果、FSC（フルサービスキャリア）セグメントとそれ以外のセグメントの利益の割合は、コロナ禍前はおおよそ7対3の割合でしたが、2024年度には6対4の割合とすることができました。

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

業界最高レベルの強固な財務基盤を構築

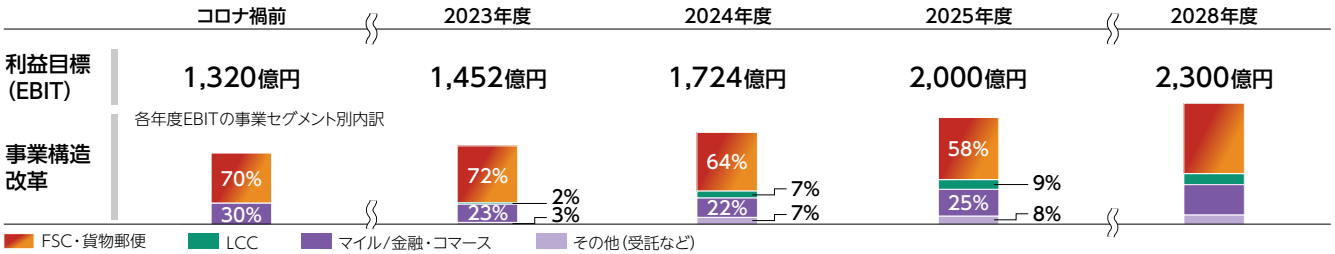
安全性に関しては、コロナ禍により一時は自己資本比率が30%程度まで下落する局面もありましたが、基本方針に基づく財務運営のもと、信用格付はAマイナス（R&I）を維持し、2024年度末時点においては、格付評価上の自己資本比率は41.1%、ネットD/Eレシオは▲0.0倍と、航空業界においては世界最高レベルの強固な財務基盤※を有しています。なお、手元流動性については、イベントリスクに向けた備えとしてコミットメントラインを活用しながら、旅客収入の5.0 ～ 5.6カ月分程度を確保しています。

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

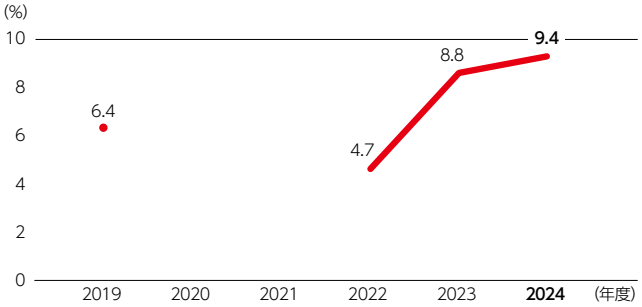
●各指標の実績・目標

		2024年度実績	2025年度目標
収益性指標	EBITマージン 経営目標	9.4%	**10%以上**
	EPS 経営目標	¥245	**¥290レベル**
効率性指標	ROIC 経営目標	8.1%	**WACCを上回る9%**
	ROE	11.4%	**株主資本コストを上回る10%以上**
安全性指標	自己資本比率	41.1%（格付評価上）	**50%程度（格付評価上）**
	信用格付	R&I: Aマイナス JCR: Aフラット	**Aフラットを目指す**
	手元流動性	8,990億円 うちコミットメントライン1,500億円	**旅客収入の5.0～5.6カ月分を確保（コミットメントライン含む）**
株主還元	配当	2024年度年間配当86円／株	**配当性向35%程度を継続 機動的な自己株式取得**

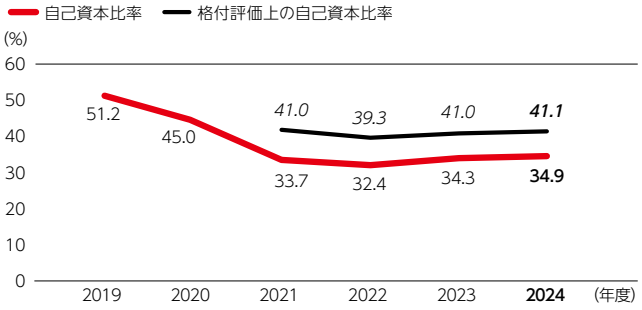
●ポートフォリオの変遷



●EBITマージンの推移



●自己資本比率の推移



資本効率の向上

資本コストを上回るROICを実現する

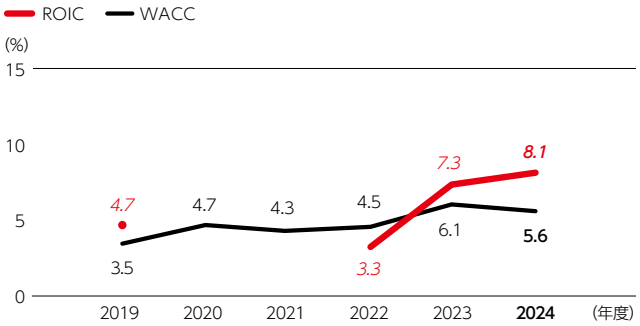
効率性の経営目標指標として掲げるROICについては、安定的な成長を実現し、資本市場から求められる資本コストを上回ることを目指しています。

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

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

今後もこれらの取り組みを継続するとともに、資産の観点では、より競争力のある機材導入や非航空領域でのM&Aなどを通して、より収益を生み出す資産への入れ替えを実施していくことで、当社が認識するWACCを上回るROICの実現を引き続き目指します。

●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

事業ポートフォリオマネジメントの強化

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

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

投資リソースを戦略的に配分

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

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

●投資案件ごとのハードルレート

事業	ハードルレート
航空事業	原則10%
非航空事業	8〜9%

サステナブルROIC

JALグループは、社会的価値を考慮した新しい投資効率指標である「サステナブルROIC（仮称）」の導入も検討しています。中長期的な視点で社会的価値をもたらす投資先をより適切に評価できる指標とすべく、ICP（Internal Carbon Pricing）を中心に、社会的価値の定量化に向け検討を進めています。

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

●サステナブルROIC

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

経営資源配分

財務健全性を維持しながら、成長領域に積極投資

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

市場期待を勘案した株主還元の実施

株主還元については、配当性向35%程度、総還元性向35%～50%程度を目安としています。

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

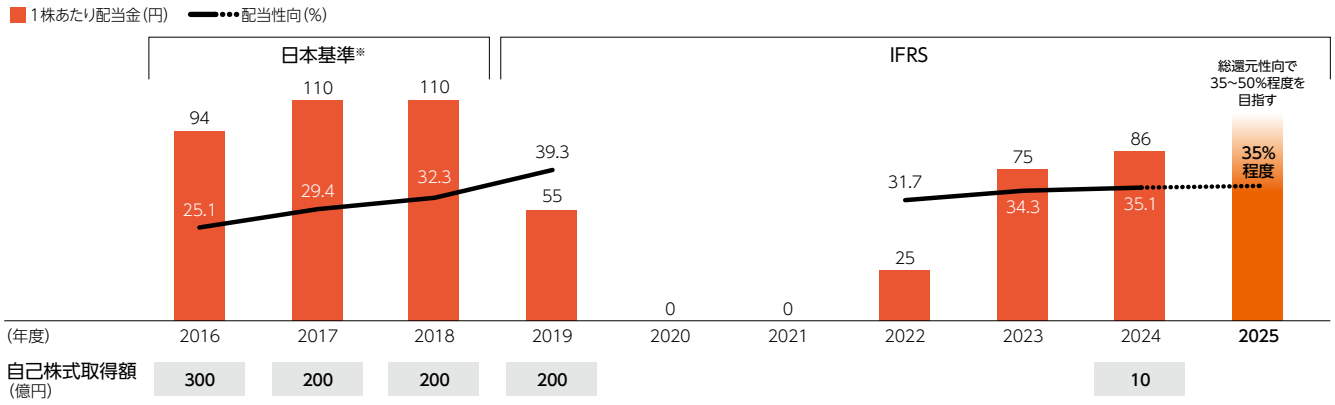
2025年度、そして次期中期経営計画に向けては、引き続き財務規律を持って成長投資の機会を追求しながら、マクロ動向やキャッシュ・フローの動向をふまえ、機動的な自己株式取得についても検討していく方針です。

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

●株主還元

株主還元方針

配 当 性 向：安定的に35%程度を実施
総還元性向：35%～50%程度を目指す（機動的な自己株式取得を実施）



※配当性向は親会社当期純利益から法人税等調整額の影響額を除いた値で計算しています

TOPIC

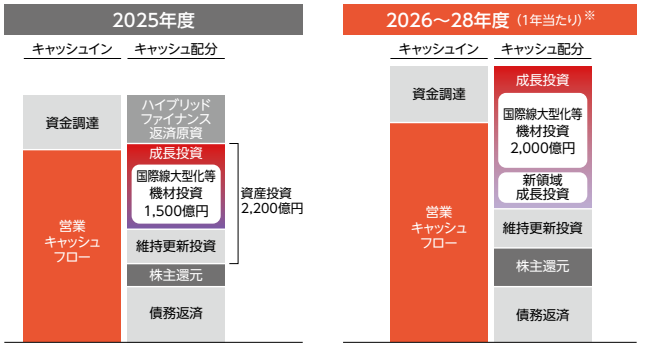
「資本性資金調達」の狙い

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

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

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

●キャッシュアロケーション方針



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

機関投資家との対話

機関投資家の皆さまとの適切な双方向コミュニケーションに努めており、当社への理解を深めていただく機会として、当社社長・副社長・グループCFOなどとの個別面談に加えて、定期的なイベントを開催するなど、対話の「質」および「量」の向上に努めています。

また、対話から得られた機関投資家の皆さまからのさまざまな示唆を、経営層で共有し、経営や対話の改善に役立てています。

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

機関投資家との対話実績

●機関投資家向けイベントの開催回数

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

●面談した機関投資家数（延べ数）

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

※ 会長等の経営陣による面談投資家数

TOPIC

IR DAY

2025年5月に開催した「IR DAY」ではJALから社長を含むマネジメント13名、ZIPAIRの会長および社長、スプリング・ジャパンの社長、計16名が登壇し、「2021-2025年度中期経営計画ローリングプラン2025」の内容をはじめ、中期的な成長戦略などについて機関投資家の皆さまとの対話の機会を設けました。フルサービスキャリア、LCC、マイル／金融・コマースなどの各事業戦略に加え、ESG戦略や人財戦略など、さまざまな視点からJALグループへの理解を深めていただきました。

施設見学会

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

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

「CEOスモールミーティング」や「CFOスモールミーティング」では、JALグループの成長戦略や事業状況について、機関投資家の皆さまと対話を行いました。また、CFOスモールミーティングでは社外取締役も登壇し、社外取締役の立場からJALグループの今後の可能性や課題についてご説明し、機関投資家の皆さまとの対話を行いました。

経営層への共有

社内へのフィードバック

世界中の機関投資家の皆さまの関心事項やご意見などを取締役会およびグループ運営会議において取締役・経営陣に定期的にフィードバックし、課題把握や経営の改善に生かす取り組みを行っています。また、社内の関係部門にも幅広く共有し、経営やIR活動の改善はもちろんのこと、本統合レポートの改善にも役立てています。

今後も機関投資家の皆さまとのより良いコミュニケーションのために、社内へのフィードバックを通じた当社の課題把握、改善策の立案および実施、市場評価の社内への還元という流れを絶え間なく続けていきます。

投資家からの意見を踏まえ、中期経営計画ローリングプラン2025を策定

2025年度に向けた経営目標

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

安全・安心

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

サステナビリティ

「環境」について、2050年までのCO_2排出量実質ゼロの実現からバックキャストで、2025年の「CO_2削減」目標として総排出量を設定しています。また、新規石油由来の全廃など徹底した「使い捨てプラスチック削減」を図ります。「地域社会」との関係・つながりを高める人・モノの移動については、「国内旅客・貨物輸送量」の拡大を図ります。最大の資本である「人」では、多様な人財が多様なフィールドで活躍することを目指し、女性管理職比率に目標を設定しています。

財務

事業構造改革を進めて高めていく収益性(「EBITマージン」)、資本コストを上回る投資利益率(「ROIC」)、コロナ禍前を上回る水準を目指す「EPS」を経営目標として設定しています。

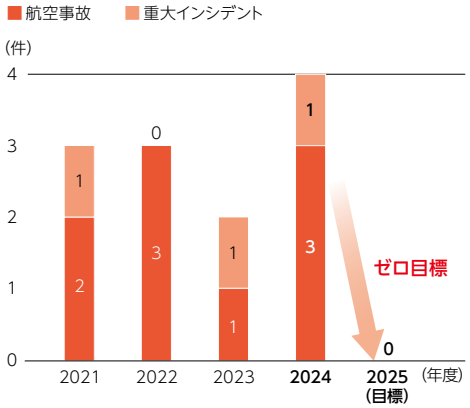
			2025年度 目標値
安全・安心	安全		航空事故・重大インシデント: 0件 (中期期間を通じて)
	CX(安心)		航空利用に加え、日常・ライフステージでも世界トップレベルの顧客体験を実現 NPS※1: +4.0pt (FSC国際線・国内線)
サステナビリティ	環境	CO_2削減	総排出量: 921万トン※2未満 (FY2019実績)
		使い捨てプラスチック削減※3	客室・ラウンジ: 新規石油由来 全廃 貨物・空港: 環境配慮素材配合※4へ100%変更
	地域社会	地域活性化	国内の旅客※5・貨物輸送量: FY2019対比+10%
	人	DEI推進	グループ内女性管理職※6比率: 30% 継続して多様な人財の活躍を推進
財務	EBITマージン (売上高利益率)		10%以上を達成
	ROIC※7 (投資利益率)		9%を達成
	EPS (1株当たり純利益)		¥290レベル

※1 Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標(FY2021期初対比)　※2 2021年に連結子会社化したスプリング・ジャパンのFY2019 CO_2排出量12万トンを含む
※3 お客さまにご提供する使い捨てプラスチックを指す　※4 バイオマス・再生プラスチック・認証紙など、新規石油由来の原料不使用もしくは低減したアイテム
※5 観光需要喚起などによる大都市圏と地方間の旅客数の増分　※6 組織管理職　※7 投資利益率(ROIC)=EBIT(税引後)/ 期首・期末固定資産※8平均
※8 固定資産=棚卸資産+非流動資産−繰延税金資産−退職給付に係る資産　※株主総利回り(TSR)の向上を図る

経営目標の進捗と今後の取り組み

安全

航空事故ゼロ・重大インシデントゼロ



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

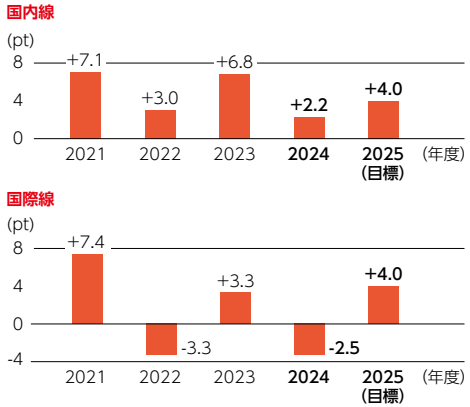
p.23

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

p.26

CX(安心)

NPS: +4.0pt
フルサービスキャリア国際線・国内線(2021年度期初対比)

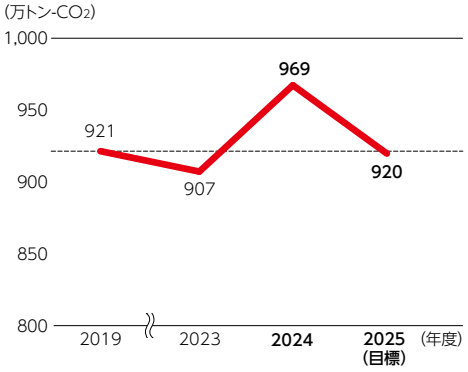


- **共通**
  - Wi-Fiサービス拡充(国内線ストリーミング配信、国際線無料化)により、機内においてよりお客さまがお好みの過ごし方を実現
  - 2025年度末にJALアプリを刷新し、統一感のあるデザインへ変更・レスポンスの向上により、シンプルで使いやすいデジタル体験をお届け
- **国内線**
  - 「JAL SMART AIRPORT」の拡大によるストレスフリーな航空移動の提供

p.49

環境(CO₂削減)

CO₂排出量: 2019年度実績921万トン未満



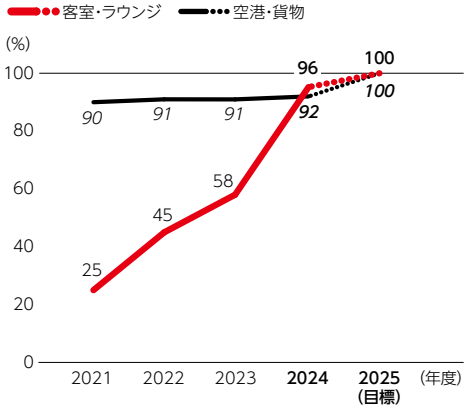
- **省燃費機材への更新**
- **運航の工夫**
- **SAFの活用(2025年度に全搭載燃料の1%を確実にSAFに置き換え)**
- **CORSIA※適格クレジットなどを活用**

※CORSIA:Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation

p.79

環境(使い捨てプラスチック削減)

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

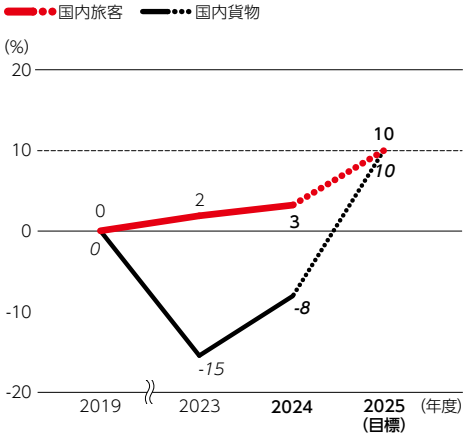


- **客室: 歯ブラシ、紙おしぼり包材などの素材変更**
- **ラウンジ: 全廃済み**
- **貨物: 固縛用フィルムの素材変更**
- **空港: 100%変更済み**

p.96

地域社会

国内の旅客・貨物輸送量: +10%（2019年度対比）



● 国内旅客※輸送量の拡大

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

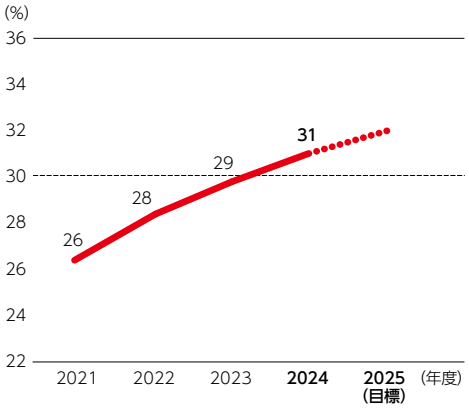
● 国内貨物輸送量の拡大

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

※観光需要喚起などによる大都市圏と地方間の旅客数の増分

人

女性管理職比率: 30%



● 女性リーダー育成の強化

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

p.66

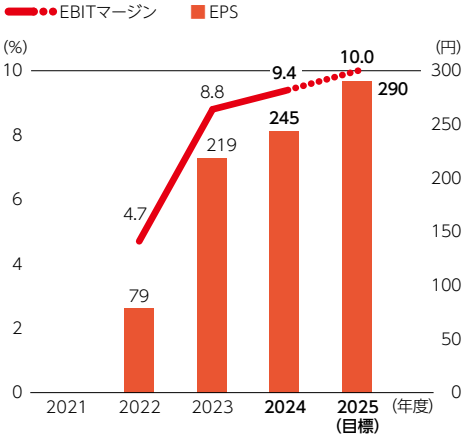
● 登用促進

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

p.66

収益性指標

EBITマージン: 10%以上／EPS: 290円レベル



● 事業構造改革

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

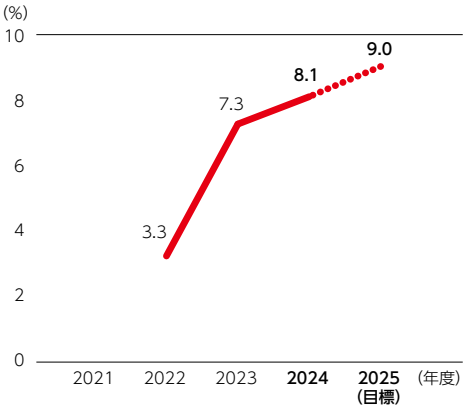
p.32

● コスト管理の徹底と生産性向上の推進

p.32・p.69

効率性指標

ROIC: 9%



● 効果的な投資の実現

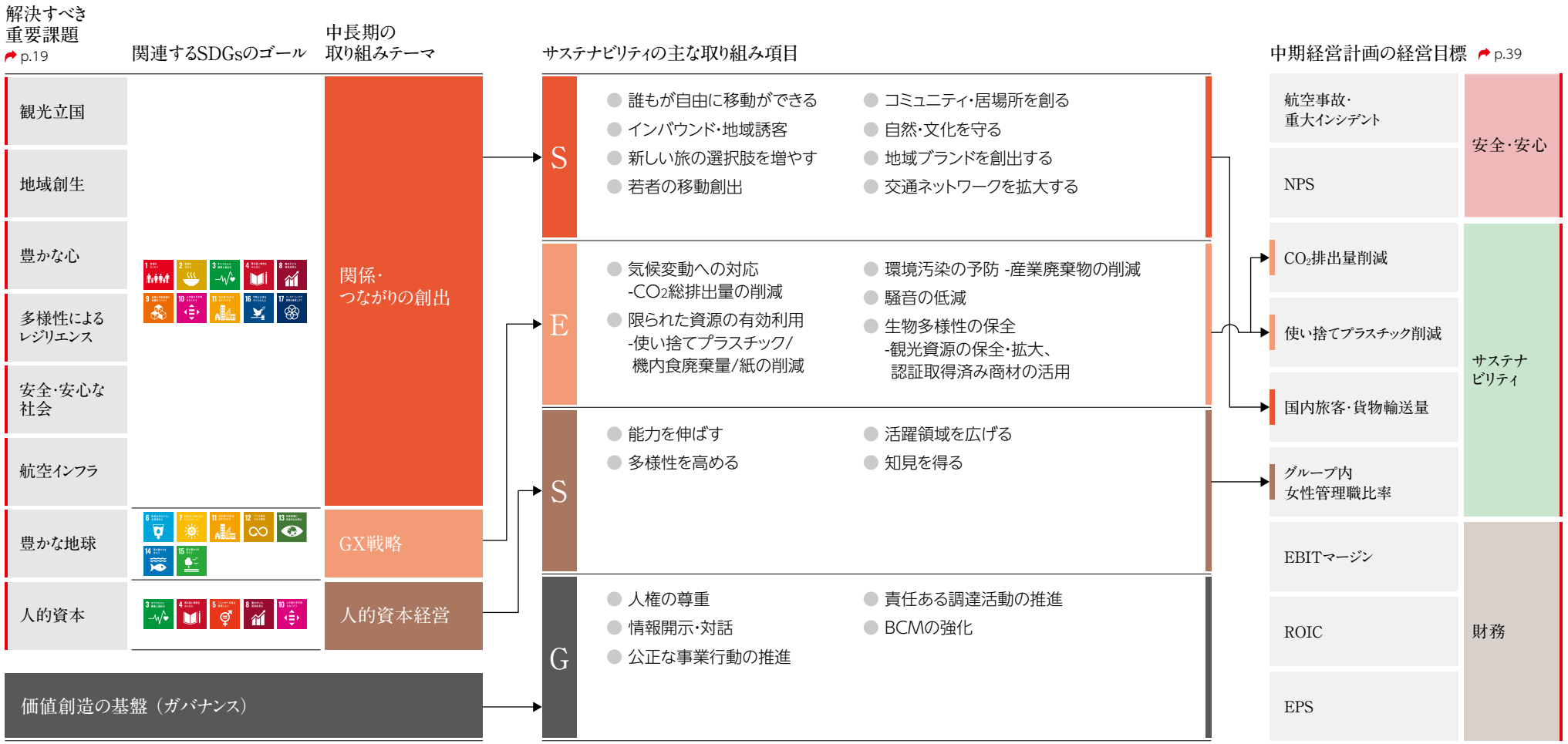
- 効率を意識した投資の厳選
- 投資の進捗管理とPDCAの強化

p.32・p.36

サステナビリティに関する指標と目標

事業を通じて生み出す「移動・つながり」を通じて、社会的価値・経済的価値を創出し、解決を図る重要課題（マテリアリティ）に対し、中長期的に取り組む3つのテーマである、移動を通じた①「関係・つながりの創出」、②「GX戦略」をはじめ豊かな地球を次世代へ引き継ぐための地球環境保全の取り組み、人財戦略が目指す③「人的資本経営」、そして価値創造の基盤となる「ガバナンス」のそれぞれに指標と目標を設定して進捗を管理し、ESG戦略を推進しています。いずれも定量的で測定可能な数値目標を掲げ、意思を持って推進していく項目を設定しました。

このうち最重要課題とすべき4つの取り組み（「CO_2排出量削減」「使い捨てプラスチック削減」「女性管理職比率向上」「地域活性化」）は、経営目標（サステナビリティ）としても掲げています。現中期経営計画の経営目標必達とともにJAL Vision 2030の実現、そしてマテリアリティの解決に向け、バック・キャスティングの思考で全社一丸となって取り組みを加速していきます。



S 移動を通じた関係・つながりの創出

取り組み項目	成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
関係・つながりの創造による移動の人数・関わり度の増加	関係・つながり総量※1	—	—	—	—	720万人・回（2023年）	750万人・回（2024年）	765万人・回（2025年）	観光立国 地域創生 豊かな心 多様性によるレジリエンス 安全・安心な社会 航空インフラ
国内の旅客※2・貨物輸送量の増加	増加率（旅客）	—	2019年度△74.2% ※LCC除く	2019年度△59% ※LCC除く	2019年度△15%	2019年度 +1%	2019年度 +3%	2019年度実績対比+10% 経営目標	
	増加率（貨物）	—	2019年度△30%	2019年度△34%	2019年度△17%	2019年度 △15%	2019年度 △8%		
離島路線をはじめとした地域路線ネットワークの維持・発展	国内線乗り入れ地点数（含むコードシェア）	62地点	61地点	61地点	64地点	65地点	64地点	65地点以上	
受託受注拡大による提供サービス拡大	旅客便・貨物便における外航受託便数	87,000便	9,000便	17,000便	29,000便	66,000便	82,770便	94,000便※3	
訪日外国人の国内線の利用促進	利用人数	701,240人	49,188人	121,844人	582,180人	912,578人	1,161,629人	1,505,000人	
ドローン物流・空飛ぶクルマエアタクシーの事業化	事業化の実現	—	—	—	—	ドローン物流事業開始（飛行開始）	空飛ぶクルマ運航事業会社の設立完了	2023年度ドローン物流事業化 2026年度空飛ぶクルマ事業化	
移動にバリアを感じているお客さまの搭乗促進	左記のお客さまの搭乗率	0.36%	0.29% （2019年度対比0.8倍）	0.64% （2019年度対比1.8倍）	0.71% （2019年度対比1.9倍）	0.81% （2019年度対比2.2倍）	0.82% （2019年度対比2.3倍）	2019年度実績対比2.5倍	
	金属探知機に反応しない木製車いすの数	478台	478台	478台	508台	508台	461台	580台	
医薬品輸送の充実	輸送重量	610トン	721トン （2019年度対比+18%）	1,172トン （2019年度対比+92%）	1,363トン （2019年度対比+123%）	3,274トン※4 （2019年度対比+437%）	4,355トン （2019年度対比+614%）	2019年度実績対比+572%	
生鮮品輸送の充実	輸送重量	—	—	—	—	8,175トン （2019年度対比+54%）	10,029トン （2019年度対比+89%）	2019年度実績対比+142%	
JAL Wellness & Travel の推進	提携自治体数	—	—	—	4件	5件	9件	10件	
JALグループ外企業と連携したリサイクル商品の企画・販売の強化	連携企業数	—	—	—	—	5社	12社	15社	
どこかにマイルの推進	累計利用人数	—	—	—	54万人	63万人	71万人	81万人	

※1 関係人口 x 地域との関わり度
※2 観光需要喚起などによる大都市圏と地方間の旅客数の増分
※3 受託便の運航環境の変化に伴い目標を修正
※4 成田空港医薬専用定温庫取り扱いの外航受託医薬品を含む

E 豊かな地球

取り組み項目		成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
気候変動への対応	**CO_2総排出量の削減**	スコープ1 [航空]　排出量	909万トン (921万トン)※1	439万トン	619万トン	819万トン	907万トン	**969万トン**	**921万トン未満** 経営目標	豊かな地球
		有償トンキロ(RTK)当たりのCO_2排出量	1.0648kg-CO_2/ トンキロ	1.3763kg-CO_2/ トンキロ	1.2751kg-CO_2/ トンキロ	1.0829kg-CO_2/ トンキロ	1.0040kg-CO_2/ トンキロ	**0.9595kg-CO_2/ トンキロ**	**0.8365kg-CO_2/ トンキロ**※2	
		スコープ2 [地上施設]　排出量	6.0万トン	5.1万トン	5.3万トン	5.6万トン	5.3万トン	**5.7万トン**	**5.4万トン**	
		省燃費機材の割合	82%	84%	85%	86%	86%	**86%**	**86%**※3	
		全燃料に占めるSAFの搭載割合	0.0001% A350デリバリー 5機全機に搭載	0.0000009% 国内製造SAFを国内定期便に搭載	0.0002% ・A350デリバリー 4機に搭載 ・国内製造SAF 2種を国内定期便に同時搭載	0.004%	0.012%	**0.035%**	**全搭載燃料の1%**	
		JAL Green Operations (運航の工夫によるCO_2削減) 推進による削減量	15.7万トン (排出量の1.7%)	8.2万トン (排出量の1.8%)	14.2万トン (排出量の2.3%)	19.5万トン (排出量の2.4%)	21.7万トン (排出量の2.4%)	**22.45万トン (排出量の2.3%)**	**航空機から排出するCO_2排出量の2.5%に相当する量の削減**	
		JALカーボンオフセット サイト訪問者数	2021年度第4四半期より実績取得			13,122人 (2021年度対比1.5倍)	21,215人 (2021年度対比2.4倍)	**36,329人 (2021年度対比4.1倍)**	**30,000人 (2021年度対比3.4倍)**	
		JALカーボンオフセット利用 延べ人数	2022年度より実績取得			385人	1,785人 (2022年度対比4.6倍)	**2,310人 (2022年度対比6倍)**	**2,000人 (2022年度対比5.2倍)**	
		JCSP (JAL Corporate SAF Program) 延べ契約企業数	2024年度より実施					**12社(貨物:3社) (法人旅客:9社)**	**15社**	
限られた資源の有効利用	**プラスチックの削減**※4	客室・ラウンジにおける自社規格品の新規石油由来全廃	2.5%	10.4%	25%	45%	58%	**96%**	**100%**　経営目標	
		貨物・空港における環境配慮素材配合への変更※5	2020年度より開始	87.6%	90%	91%	91%	**92%**	**100%**　経営目標	
	機内食廃棄量の削減	歩留まり改善	—	—	—	—	4.4%	**2.6%**	**2.5%以下**	
	紙の削減	AWB(航空貨物運送状)の電子化	—	—	25%	62.5%	82.6%	**83.3%**	**JAL便e-AWB化完了**	

※1 2021年に連結子会社化したスプリング・ジャパンの2019年度 CO_2排出量12万トンを含む
※2 ロシア上空迂回による影響を加味　※3 機材計画の変更により目標修正　※4 お客さまにご提供する使い捨てプラスチック
※5 バイオマス・再生プラ・認証紙など新規石油由来の原料を不使用もしくは低減したアイテム

取り組み項目		成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
環境汚染の予防	産業廃棄物の削減	最終処分率	0.3%	0.6%	0.3%	0.6%	0.7%	0.5%	1%以下を維持	豊かな地球
騒音の低減	低騒音機材での運航	ICAO Chapter 14 基準相当機材率	45%	40%	41%	42%	42%	44%	45%※	
生物多様性の保全	観光資源の保全・拡大	[沖縄] 有性生殖サンゴの増殖・再生	—	600群体	1,000群体	1,700群体	1,150群体	1,557群体	2026年までに 1,000群体	豊かな地球 観光立国 地域創生
	認証取得済み商材の活用	森林資源に配慮された国際的な認証紙を利用している機内アイテム数の割合	15.9%	66.5%	66.5%	87.8%	94.4%	96.5%	100%	
	違法な野生生物取引の防止	違法な野生生物の輸送回数	0回	0回	0回	0回	0回	0回	0回	
	取り扱い食材・商材における生物多様性への配慮	ESGリスク食材・商材社内ガイドラインの違反件数	—	—	—	0件	0件	0件	0件	
	空港周辺の生態系への影響抑制	[東京]有害物質を含む水の不適切管理発生数	—	—	—	—	0回	0回	0回	

※ 機材計画の変更により目標修正

S 人的資本

取り組み項目		成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
能力を伸ばす	個人の能力を最大化するための教育や挑戦の場の提供	一人当たりの研修費用※1	449,480円/人	109,321円/人	84,469円/人	138,651円/人	164,103円/人	176,579円/人	338,000円/人	人的資本
多様性を高める	属性によらずさまざまな経験を積める機会の提供	女性管理職比率	18.4%	19.5%	21.9%	22.8%	29.8%※2	31.5%	30% 経営目標	
		障がい者雇用率※3	2.62%	2.67%	2.64%	2.75%	2.90%	2.91%	3.2%	
		男性の育休取得率※4※5	81.8%	106.3%	99.3%	87.2%	80.5%	87.5%	100%	
活躍領域を広げる	成長・学びの場の提供	公募による社内異動	—	—	—	30名/年	85名/年	100名/年	100名/年	

取り組み項目		成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
知見を得る	社内の知見を深めるとともに、足りない知見は外部から獲得	キャリア採用比率	—	—	—	—	40.0%	**50.0%**	**50.0%**	人的資本
		DX教育受講者数	—	—	—	—	80名	**376名**	**900名**	
	組織管理職のJALフィロソフィの実践を通じた組織活性化	組織管理職のリーダー勉強会参加率	—	—	—	—	99.6%	**99.4%**	**100%**	
人的資本の基盤	健康診断受診率の向上	社員の受診率	100%	100%	100%	100%	100%	**100%**	**100%を維持**	
		家族の受診率※6	37.5%	36.0%	40.7%	47.1%	47.3%	**2025年度中に開示**	**75%**	
		乳がん検査受診率(社員)	—	—	58.9%	62.0%	61.4%	**57.3%**	**70%**	
		乳がん検査受診率(35歳以上の家族等)	—	—	30.2%	33.4%	34.7%	**35.4%**	**40%**	
		子宮がん検査受診率(社員)	—	—	54.1%	57.9%	57.4%	**54.7%**	**60%**	
		子宮がん検査受診率(35歳以上の家族等)	—	—	25.4%	27.9%	29.8%	**29.4%**	**40%**	
人的資本経営の成果	エンゲージメントの向上	エンゲージメントの高い社員の割合	54.4%	54.4%(調査なし)	51.7%	51.7%(調査なし)	53.8%	**58.1%**	**64.4%**	
	価値創造	一人当たり売上高※7	—	—	2019年度対比△50%	2019年度対比△2%	2019年度対比+16%	**2019年度対比+20%**	**2019年度対比+38%**	
	労働生産性の向上	総実労働時間数※4	1,862時間/人	1,878時間/人	1,890時間/人	1,884時間/人	1,876時間/人	**1,875時間/人**	**1,850時間/人**	
		有給休暇取得率※4	79.0%	71.5%	74.5%	81.0%	84.5%	**80.0%**	**100%**	
		時間外・休日労働の月間平均時間数※4	9.5時間/人	8.0時間/人	9.9時間/人	10.5時間/人	9.7時間/人	**10.2時間/人**	**4時間/人(年間総実労働1,850時間と連動)**	

※1 2024年度以降は、教育投資額に基本給を加えた「一人当たり人財投資額」として社員還元を測定
※2 2023年度実績より集計方法を変更
※3 日本航空株式会社と特例子会社株式会社JALサンライトの合算値
※4 日本航空株式会社のみ
※5 2021年度以前は育児休職制度利用者延べ人数で計算
※6 2020年度までは35歳以上の家族を対象に集計。2021年度から40歳以上の家族を対象に集計
※7 2025年度以降は「時間当たり付加価値」の概念を導入予定

G ガバナンス

取り組み項目		成果指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	関連する重要課題
人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施	人権デューデリジェンス対応実施率	—	—	—	100%	100%	100%	100%	多様性による レジリエンス
	ステークホルダーの人権の尊重	新たな重要サプライヤーの人権調査の完了	—	—	—	—	選定完了	—	100%	
		重要サプライヤーに対する自己評価アンケートの実施率（60社）	—	—	—	—	—	100%	2024年度までに100%達成	
		人権尊重に関わる教育の受講率	—	—	—	81.9%	75.5%	75.5%	100%	
		長時間労働に該当する社員比率	—	—	—	1.98%	3.57%	3.33%	0%	
情報開示・対話	企業サイトサステナビリティページの情報発信強化	閲覧数	765,912	786,229	893,469	840,170	820,095	845,451	1,000,000以上	
	個人株主・投資家への情報発信強化	株主さま専用サイト会員数	—	—	—	—	—	75,814人	100,000人	
公正な事業行動の推進	情報漏えいの防止	インシデント発生件数	0件	2件※1	0件	2件	0件	2件	0件	
	汚職贈収賄の防止	発生件数※2	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	
責任ある調達活動の推進	サプライチェーンマネジメン	主要サプライヤーの健全性確認率（461社）	18%	37%	62%	81%	100%	—	100%	
		監査対象重要サプライヤーの人権監査実施数（23社）	—	—	—	—	—	100%	2024年度までに100%達成	
		全ケータラー工場・機用品庫の航空保安監査回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回	2回	
BCMの強化	BCPの実効性向上	BCPに基づく演習の実施回数	1回	1回	4回	4回	2回	2回	2回	

※1 情報漏えいインシデントで当局に報告した件数
※2 刑事罰以上が対象