最終更新日：2026年11月9日
日本航空株式会社
代表取締役社長執行役員　鳥取　三津子
問合せ先：総務部長　木村 洋司　03-5460-3121
証券コード：9201
http://www.jal.com/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

JALグループは、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、存立の大前提である安全運航を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供します。また、公正な競争を通じて良い商品を提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすとともに、広く社会の一員としてその責務を果たし、貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開しています。

このことを踏まえ、企業理念の下に、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行います。同時に、高い経営の透明性の下に、強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たします。

取締役会は、会社法、関連法令および定款に次ぐ重要なものとして「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を定め、コーポレート・ガバナンスを確立し、適宜見直しを行います。
（https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/#thinking）

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、2021年6月11日に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施し、コーポレートガバナンス体制を確立しております。今後とも企業価値の向上に努めてまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1-3（資本政策の基本的な方針）】
（資本政策の基本方針）
⑴ 当社は、航空運送事業特有の事業リスクに備えるため、また将来における企業成長と経営環境の変化に対応するための投資の原資を確保するため、必要な純資産額を確保し、自己資本比率を安全な水準に保持するよう努めます。
⑵ 資金調達手段の多様性・柔軟性を確保する体制を整えます。そのため、必要な信用格付の維持に努めます。
⑶ 当社は株主資本コストを意識し、これを上回る資本効率を達成することを目指し、その実現に向けて経営計画を策定し、財務目標を定め、目標達成に向けた具体的な施策を含めて公表・説明してまいります。

（株主還元方針）
当社は、株主の皆さまへの還元を経営の最重要事項のひとつとしてとらえており、将来における企業成長と経営環境の変化に対応するための投資や強固な財務体質構築に資する内部留保を確保しつつ、継続的・安定的な配当に加え、自己株式の取得を柔軟に行うことで、株主の皆さまへの還元を積極的に行うことを基本方針としております。
配当金額については、配当性向を概ね35％程度を目安としつつ、継続性・安定性および予測可能性を重視して決定してまいります。加えて、自己株式の取得については、当社の財務状況などを見据え、積極的かつ柔軟に実施を検討いたします。これにより、当社は、ステークホルダーの皆さまへの期間利益および経営資源の適切な配分を実施することで、配当金総額と自己株式取得額の合計額を踏まえた総還元性向について、概ね35％から50％程度の範囲となるよう努めてまいります。なお、配当性向と総還元性向の算出にあたって、1株当たり当期純利益は、親会社の所有者に帰属する当期純利益から資本性金融商品所有者に帰属する金額を控除して算出します。
また、資本効率の向上にも継続的に取り組み、配当金総額と自己株式取得額の合計額を株主に帰属する資本で除した「株主資本総還元率」の水準にも留意し、同指標については概ね3％以上となるよう努めてまいります。
当社は中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。なお、当社は、「取締役会の決議により、毎年9月30日を基準日として中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めております。

2025年度は、連結業績が2026年3月2日に公表した業績予想を上回ったものの、足元の中東情勢影響を考慮して同公表した配当予想を据え置くこととし、期末配当案を1株当たり50円、年間配当案を1株当たり96円といたしました。2026年度の配当は、通期連結業績予想を踏まえて、年間配当予想は1株当たり96円、うち中間配当予想は1株当たり48円といたします。
今後も継続的かつ安定的な株主還元の実現に努めてまいります。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示有り】【アップデート日付：2025年8月29日】
財務面では資本コストを意識して資本効率化を図ります。当社の財務戦略の概要や目標は統合報告書「JAL REPORT」に掲載しています。
日本語版（https://www.jal.com/ja/sustainability/report/）
英語版（https://www.jal.com/en/sustainability/report/）

【原則1-4（いわゆる政策保有株式）】
（上場企業株式の保有に関する考え方）
当社が航空運送事業を経営するに当たっては、営業、調達、サービスの提供等の分野での広範な提携・協業関係の構築および地域社会との良好な関係の維持が不可欠であり、また、グローバル規模での競争に勝ち抜き、成長していくためにもさまざまな分野におけるパートナーとの関係

強化を図ることが必要であると考えています。こうした目的を達成するため、当社は他社の株式を取得・保有する場合がありますが、その場合には、ステークホルダーとの信頼関係の維持を前提に、当社の企業価値向上につながる企業の株式を厳選し、保有対象とすることを基本としています。
上場企業の株式の保有については、上述の目的に適った銘柄を必要最小限保有することを基本方針とします。

(検証の内容)
企業価値向上への貢献度については常時検証します。具体的には、受取配当金および株式保有に起因する取引利益について目標資本コストと比較し、定量的検討を行うとともに、定性的な要素も勘案いたします。加えて、時価評価額にも留意し、企業価値向上の観点から保有する意義が乏しいと判断される銘柄については、市場への影響やその他事業面等で考慮すべき事項にも配慮しつつ売却を検討してまいります。
当社が保有する上場企業の株式の保有効果については、2026年1月21日の取締役会にて確認いたしました。また、2025年1月の取締役会にて、定性的な保有効果は必ずしも現在の株式数を維持せずとも得られうることから、全銘柄につき保有数の縮減の可能性について今後検討していくよう指摘を受け、全銘柄の保有意義について再度検証を行いました。今後も、政策保有株式については、保有する意義や保有に伴うリターン・リスクについて精査し、保有の適否の検証を継続してまいります。原則として、全銘柄縮減の方向で、精査・検討を実施していきます。
また、当社は、当社株式を政策保有株式として保有している会社から当社株式の売却の申出があった場合、市場への影響を最小限にする配慮を求めるものの、当該会社との取引を縮減することその他の取引に関する制限を示唆することなどにより売却を妨げる行為は行いません。

(議決権行使の基準)
当社が保有する株式の議決権行使に関する考え方は、当社の企業価値向上に資することを大前提とした上で、投資先企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう議決権を行使いたします。

【原則1-7 (関連当事者間の取引)】
当社は、役員、主要株主等の関連当事者間の取引については、取締役会規程において取締役会の承認事項として定め、取締役会が個別取引に係る承認を通じて監視を行っています。
なお、取締役会規程にて、「取締役の競業の承認」および「会社と取締役と利益相反する、第三者との取引」を取締役会承認事項として定めています。
また決議において、特別の利害関係を有する取締役は議決に加わることができない旨を定めています。

【補充原則2-4-1 (女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保)】
当社は、中核人財の登用について、「多様な人財の活躍」を経営の最重要課題の一つとして捉え、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用、中核人財の登用等における多様性の確保に向けた人財育成方針と社内環境整備方針、およびその実施状況を当社WEBサイトに掲載しています。
(https://www.jal.com/ja/sustainability/report/)

【原則2-6 (企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮)】
当社は、確定給付型企業年金を採用しており、JAL企業年金基金を通じて積立金の運用を行っています。
JAL企業年金基金では、将来にわたり給付を確実に行うため、年金資産運用の基本方針を定めるとともに、基本資産配分を策定しています。
基本方針の変更や新規投資の実施については、理事会および代議員会の議決を必要としていますが、理事・代議員には適切な資質を持った社員を選定しています。
また、積立金の管理・運用業務を執行する運用執行理事は当社財務部長が務めるほか、事務局の社員は社外セミナーを受講するなど、専門性の向上に努めています。
理事長の下には年金財政委員会を設置し、財政運営全般について審議するとともに、運用状況についてモニタリングしてその結果を理事長に報告・建議ならびに代議員会に報告しています。また、JAL企業年金基金は、加入者等の最善の利益を勘案して、年金資産を運用する責任(フィデューシャリー・デューティー)を果たしていく上で有用と考えられる「アセットオーナー・プリンシプル」の趣旨に賛同し、本プリンシプルにおける全ての原則を受け入れることを2025年3月末に表明しています。

【原則3-1 (情報開示の充実)】
JALグループは、ステークホルダーが容易にJALグループの企業姿勢を閲覧できるよう、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をはじめとして、企業理念、経営戦略、経営計画等のさまざまな情報を当社WEBサイトに掲載しています。また、統合報告書「JAL REPORT」を毎年発行します。「JAL REPORT」については、当社WEBサイトに掲載しています。
(https://www.jal.com/ja/sustainability/report/)
企業理念、経営戦略、経営計画やコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方等の詳細につきましては以下のとおりです。

(1) 企業理念、経営戦略、経営計画
(企業理念)
当社は、「JALグループ企業理念」を次のとおり定めています。また、その詳細につきましては、当社WEBサイトに掲載しています。
「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。」
(http://www.jal.com/ja/outline/philosophy.html)

(経営戦略・経営計画)
当社は、新たな成長戦略である「JALグループ経営ビジョン2035」を策定し、2026年3月2日に発表いたしました。
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、“ JALVision 2035 ”をまとめ、そこへ至る道筋を描きました。
「JALグループ経営ビジョン2035」の詳細につきましては、当社WEBサイトに掲載しています。
(https://www.jal.com/ja/outline/plan.html)

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・基本方針
当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は本報告書のⅠの1.「基本的な考え方」に記載のとおりです。また、JALグループ「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を当社WEBサイトに掲載しています。
(https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/)

(3) および (4) 経営陣幹部・取締役・監査役の報酬および選解任・指名の決定方針と手続
当社は、任意の委員会である「指名委員会」、「報酬委員会」を設置しております。
各委員会の詳細につきましては、本報告書のⅡの1.「任意の委員会の設置状況」および「補足説明」に記載のとおりです。

⑸ 個々の選任・指名についての説明
取締役・監査役の選任事由については、株主総会の招集通知に記載しています。
(https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)

【補充原則3-1-3（サステナビリティの開示）】
本項目に基づく開示は、本報告書末尾の「サステナビリティに関する考え方および取組み（補充原則3-1-3）」に記載しております。

【補充原則4-1-1（取締役会の経営陣に対する委任の範囲）】
取締役会は、効率的な意思決定を行うため、取締役会にて決議した「決裁及び職務権限に関する規程」に基づき、職務権限基準表に定める事項に関する意思決定を社長に委ねています。また、取締役会での議論を深めるべく、取締役会議案について、事前に社長以下の執行役員で議論を行い、論点を整理しておくこと、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て経営会議を設置しています。

【原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）】
当社の社外役員については、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を高いレベルで確立し、企業価値の向上を図るため、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、 全取締役人数の3分の1以上の独立社外取締役候補を選任し、経営監視機能を強化しています。

【原則4-9（独立社外取締役の独立性判断基準および資質）】
独立性判断基準については本報告書の II の1．「独立役員関係」に記載のとおりです。
社外取締役は、その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するとともに、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は社外取締役として選任いたしません。

独立社外取締役候補の選定に当たって、指名委員会は、取締役会が多様な人材で活発かつ建設的・戦略的に運営され、中立的な立場で監視・監督を行えるよう、客観性を確保した審議を行った上で選考し、取締役会へ答申を行います。取締役会は、指名委員会からの答申を得た上で、取締役会の決議をもって独立社外取締役候補を決定します。

【原則4-10-1（独立した指名報酬委員会）】
指名委員会および報酬委員会の委員の過半数は社外取締役とし委員長は委員の互選により社外取締役から選定することとしています。
指名委員会は役員候補者（経営陣幹部・取締役の候補者含む）について審議を行い、取締役会に答申する権限と役割を有します。また、報酬委員会は役員（経営陣幹部・取締役含む）の報酬に関する取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役会に答申する権限と役割を有します。上記の委員会は、役員（経営陣幹部・取締役含む）の指名・報酬に関する重要な事項を検討するに当たり、多様性やスキルの観点を含め、実践的・多角的な視点から適切な関与・助言を行っています。
その他詳細につきましては、本報告書のII の1．「任意の委員会の設置状況」および「補足説明」に記載のとおりです。

【補充原則4-11-1（取締役会の多様性の開示）】
取締役は、ジェンダー、国際性、職歴、年齢等の多様性に留意し、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。なお、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。
取締役が備えるべき専門知識や経験などについて、企業経営の基本スキルである「経営経験」「財務会計」「法務・リスク管理」「人事・人財開発」に加え、当社の事業特性から特に重要である「安全管理」、その他「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」を必要なスキルセットとしております。
（https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/#skillmatrix）
取締役候補の選定に当たって、指名委員会は、上述の取締役会の構成に関する考え方をふまえ選考を行うとともに、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めております。取締役会は、指名委員会からの答申を得た上で、取締役会の決議をもって取締役候補を決定します。

【補充原則4-11-2（取締役・監査役の兼任状況）】
取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合は、その兼任が当社の取締役・監査役としての執務に影響がないかを確認した上で、取締役会へ報告を行っています。
社外取締役・監査役は、当社のほか4社を超える上場会社の取締役・監査役等を兼任する者は選任しません。
また、取締役・監査役の兼任の状況については、当社WEBサイトに掲載しています。
（http://www.jal.com/ja/outline/directors.html）

【補充原則4-11-3（取締役会全体の実効性についての分析・評価）】
取締役会は、毎年、各取締役・監査役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会の実効性を評価し、運営などについて適切に見直しを行い、その結果の概要を当社WEBサイトに掲載しています。なお、評価に当たっては第三者による分析も適宜参考とし、客観性を確保します。
（https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/#effectiveness）

【補充原則4-14-2（取締役・監査役に対するトレーニングの方針）】
⑴ 取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」、「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、外部団体への継続的参加などの機会を提供します。
⑵ 監査役に対しては、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。
⑶ 社外取締役・社外監査役に対しては、取締役会などの付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項を含め、適宜会社情報を共有する機会を設けます。また、当社に対する理解を深めるため、現場の視察、御巣鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学などの安全に関する事項や、当社のこれまでの歴史、「JALフィロソフィ」を説明する機会を提供します。
（https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/#support）

【原則5-1（株主との建設的な対話に関する方針）】
当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、招集通知等での正確な情報を十分な検討期間を確保して提供するとともに、株主総会における分かり易い情報提供を行い、株主が適切な権利行使ができる環境を整えます。
また、当社は、代表取締役、財務・経理担当役員等が積極的に対話に臨み、経営戦略・事業戦略・財務情報等について、公平性・正確性・継続性を重視し、次の方針の下、双方向の良好なコミュニケーションを図るIR（インベスター・リレーションズ）活動を展開します。
（https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/#dialogue）

⑴ グループCFO、財務・経理担当役員、総務担当役員を株主との対話を統括する経営陣として指定しています。
⑵ 当社は、財務部において、情報の収集および管理、開示を統括する責任者およびそれらを実施する担当者を配置し、関連部署と連携しなが

ら、適時かつ公正・適正に情報開示を行っています。
⑶ 当社は、四半期決算および経営計画公表時には決算および経営計画説明会を開催するとともに、統合報告書「JAL REPORT」の発行および施設見学会の開催等により、投資機会の促進と情報開示の充実に努めています。
⑷ 経営に株主意見を反映するため、株主との対話の結果については、適宜経営陣へのフィードバックを行い、経営陣は株主からの要望や意見、問題意識を共有しています。
⑸ 当社では決算情報の漏えいを防ぎ、公平性を確保するために、当社の業況や決算に係る問合わせへの回答やコメントを一切行わないサイレントピリオドを設定するとともに公表しています。また、社内で、情報の統括管理およびインサイダー情報の管理に努めています。

【補充原則5-1-1（株主との対話の対応者）】
当社は、株主との建設的な対話を強化するため、株主や投資家の意向を踏まえた上で、経営陣幹部との面談を実施しています。また、コーポレート・ガバナンスについて社外取締役が直接投資家と対話する機会を設ける等、さまざまな視点から当社への理解が深まるような取り組みを実施しています。

【株主との対話の実施状況等】
株主の皆さまとの対話の具体的な実施状況等につきましては、以下に掲載しています。
統合報告書「JAL REPORT」（https://www.jal.com/ja/sustainability/report/）
当社WEBサイト（https://www.jal.com/ja/investor/library/ir-event/）

【原則5-2（経営戦略や経営計画の策定・公表）】
当社は、2035年を見据えた新たな成長戦略である「JALグループ経営ビジョン2035」を策定し、2026年3月2日に発表いたしました。
これに基づき、10年先を見据えた現状にとらわれない抜本的な変革に挑むとともに、足元の環境変化に対しては単年度計画を実行し、機動的かつ柔軟に対応します。この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を両立し続ける企業グループへと進化してまいります。

【補充原則5-2-1（事業ポートフォリオの説明）】
当社は、取締役会にて承認された「JALグループ経営ビジョン2035」において、社会価値創出と着実な成長に向けて事業ポートフォリオ変革を推進するとともに、変革実現のための全社横断戦略、財務戦略に取り組むこととしています。国際路線事業とマイル・ライフ事業を主軸に成長を加速するとともに、国内路線事業構造改革の完遂により収益基盤を強化し事業全体の柔軟性とレジリエンスを高めながら、利益の着実な成長と社会価値創出を実現します。
「JALグループ経営ビジョン2035」は、当社WEBサイトに掲載しています。
（https://www.jal.com/ja/investor/library/mid-term/）
当該戦略および方針については、経営環境の変化等をふまえ定期的に評価・見直します。

2．資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	80,000,000	18.60
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	29,609,600	6.88
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,331,136	2.86
JP MORGAN CHASE BANK 385781	10,083,912	2.34
京セラ株式会社	7,638,400	1.77
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.16
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,590,360	1.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,487,704	0.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505050	3,454,800	0.80
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	2,907,722	0.67

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

【大株主の状況】
1．割合は自己株式7,191,588株を控除して計算し、小数点第3位以下を切捨処理しております。
2．上記株主の所有株式数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	空運業
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

【グループ経営に関する考え方及び方針】
1. 事業ポートフォリオ戦略に関する基本的な考え方
当社は、会社法施行規則で定義する子会社142社ならびに関連会社55社の当社グループに関し、「JALグループ会社管理規程」により管理の基本方針を定め、グループ会社各社がJALグループ企業理念に基づいて公正かつ効率的に経営を行い、グループ全体の健全な発展に寄与することを通じて、連結企業価値の最大化を図ることを目指しています。
当社は、当社グループ各社の経営の自主性を尊重するとともに、当社が各社と取引する際には、市場価格を原則とすることで市場競争力を維持向上し企業価値を高めることを基本としています。
なお、関連会社に関しては、株主間協定等で合意がされている場合には、当該協定等を踏まえて適切に対応いたします。

2. 上場関連会社として保有することの合理性
2026年6月22日現在、当社が保有する上場関連会社は、2社（空港施設株式会社、ライフネット生命保険株式会社）です。両社が上場を維持することのメリットとしては、知名度、信用力及び当社からの独立性に基づく取引先の拡大に加え、資金調達力及び社員モチベーションの向上や採用競争力の維持・向上等が挙げられます。
一方で、両社を上場関連会社として保有することによる少数株主への配慮の必要性から生じるグループ経営上の制約等の留意点が存在することも認識しております。当社は、両社の上場維持の意義、ならびに保有の合理性を検証し、取締役会で確認しています。各社の概要及び検証結果は以下のとおりです。

〔空港施設株式会社〕
羽田沖合展開事業ならびに各地空港での航空支援施設建設に必要な資金を調達することを目的に、1993年に店頭登録し、1995年に東京証券取引所市場第二部に、1997年に東京証券取引所市場第一部に上場し、現在は東京証券取引所スタンダード市場に上場しています。
同社の空港ユーザーである当社との対話を促進することでより効果的・効率的な設備投資や運営を実現するとともに、上場により、空港インフラの保有・整備に伴う多額の長期資金需要に対応した経営資金の自己調達能力の強化を実現することで企業価値を高めています。
以上のことから、空港施設株式会社が当社の上場関連会社であることは、同社の健全な発展につながるものであるとともに、当社グループ全体の企業価値の最大化に資するものと考えています。

〔ライフネット生命保険株式会社〕
オンラインの生命保険会社として2008年に生命保険業免許を取得し営業を開始、2012年3月に東京証券取引所マザーズ市場（当時）に上場し、現在は東京証券取引所プライム市場に上場しています。
同社のオンライン生保としてのノウハウと、当社の顧客基盤やマイル等のアセットを融合した商品・サービスを共創することで、両社の事業拡大および新たな生命保険の価値の提供の実現を目指しています。
また、同社は上場により、知名度と社会的信用力を獲得するとともに、独立上場企業として当社グループ外の企業を含む取引先の拡大を実現しています。さらに、将来の給付（責任準備金の積立等）や健全性規制といった生命保険業の特性に伴う資金需要に対応し、自己資本の充実など財務基盤の強化を実現することで、同社の企業価値を高めています。
以上のことから、ライフネット生命保険株式会社が当社の上場関連会社であることは、同社の健全な発展につながるものであるとともに、当社グループ全体の企業価値の最大化に資するものと考えています。

【上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策】
上場関連会社である空港施設株式会社およびライフネット生命保険株式会社の役員の選解任に関する議決権行使の考え方・方針、役員の指名プロセスへの関与について、両社との間の潜在的な利益相反構造に対応し、両社における独立した意思決定を担保するため、両社における独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築や、少数株主との利益が相反する可能性のある取引の適切な管理を前提として、少数株主の利益も考慮した上で、取締役会の構成等にも配慮しつつ、豊富な経験と高い知見・スキルを有し、両社の更なる企業価値の向上に資する人材であるかを判断し、議決権を行使します。
なお、空港施設株式会社との個別取引については、市場価格を原則とすることで市場競争力を維持向上し企業価値を高めることを基本とし、同社との交渉の上で決定した独立当事者間取引ルールに定める条件による個別契約に基づいて行っています。
また、ライフネット生命保険株式会社との個別取引や協業の推進におきましても、同社に適用される法令等に準拠し、市場価格を原則とした独立

当事者間における通常の取引条件に照らして適正な条件で実施することを基本とし、特定の関係に基づく不適切な条件による取引を行わない社内ガバナンス体制を構築・運用を予定しています。

〔空港施設株式会社〕
同社では、主要株主又はその関係会社と少数株主との利益が相反する可能性のある重要な取引・行為や資本政策その他に関して、同社の判断基準によりあらゆる観点から公正中立的に審議され、投資判断・契約の決定を決議しています。
なお、同社から、企業価値向上に資する人材確保を目的とした、航空業界において広く的確な知見や経験を有する経営人材の推薦要請があり、当社は役員候補者として適任者の推薦を行っていますが、今後の推薦の必要性も含め、同社と協議をしつつ検討を深めてまいります。

〔ライフネット生命保険株式会社〕
同社では、主要株主又はその関係会社と少数株主との利益が相反する可能性のある重要な取引・行為や資本政策に関して、厳格な特定と管理を行う体制が確立されています。これらの自律的なガバナンス体制のもと、同社の十分な審議・判断を経て、取締役会において同社の独自の判断基準に基づき投資判断や契約の決定を決議しています。
なお、同社からの推薦要請を受け、当社が取締役候補者として推薦した者が、同社の公正中立な指名・報酬委員会における十分な審議・判断を経て、2026年6月21日開催の同社の第20回定時株主総会にて同社の取締役に就任しています。同取締役は、両社の緊密な連携を担う一方、独立した客観的な立場から同社の経営を監督する独立社外取締役とは役割が異なることを踏まえ、社外取締役ではない非業務執行取締役として就任しています。これにより、同社との独立・対等な関係を維持しつつ、緊密な連携と持続的な成長に資するガバナンスの向上に貢献してまいります。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	9 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
柳　弘之	他の会社の出身者											
三屋　裕子	他の会社の出身者								○			
菰田　正信	他の会社の出身者								○		○	

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
柳　弘之	○	―――	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監督を行っております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める「社外役員の独立性基準」を満たす社外取締役として選任しております。

三屋　裕子	○	三屋裕子氏は、公益財団法人日本バスケットボール協会の代表理事であり、当社は同法人に協賛金の支払等を行いましたが、この合計金額は同法人の経常収益の0.10%未満です。また、同氏は、公益財団法人日本オリンピック委員会の副会長であり、2023年11月2日からは会長職を代行しています。当社は同法人に協賛金の支払を行いましたが、この合計金額は同法人の経常収益の0.31%未満です。	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、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監督を行っております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める「社外役員の独立性基準」を満たす社外取締役として選任しております。
菰田　正信	○	公益社団法人日本観光振興協会の会長であり、当社は同法人に会費等の支払を行いましたが、この合計金額は1,000万円以下です。	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を有するとともに、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監督を行っております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める「社外役員の独立性基準」を満たす社外取締役として選任しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

【指名委員会】
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、指名委員会は、取締役会から諮問を受け、当該候補の人格、知見、能力、経験、実績等を総合的に判断し、取締役会に答申します。
また、執行役員の選任および解任を行う場合、指名委員会は取締役会から諮問を受け、当該候補の人格、知見、能力、経験、実績等を総合的に判断し、取締役会に答申し、取締役会は、その答申を踏まえ、決議します。
指名委員会は、社長等に求められる資質を「安全がJALグループの存立基盤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、全社員とともに企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めるとともに、社長等の候補人財については、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着けることができるようにします。
さらに、経営陣幹部に、法令違反、ハラスメント、取締役会軽視等、その資質を問うべき状況があると認められた場合は、取締役会等における取締役による申し立てに基づき、直ちに当事者を除く指名委員会メンバー等が調査を行います。取締役および執行役員の懲戒を行う場合、懲戒の種類により、指名委員会の議決をもって決定、もしくは指名委員会の議決を経て取締役会の決議をもって決定します。なお、取締役解任については株主総会の承認を要します。
指名委員会は社長と取締役会の決議で選定された4名以内の取締役で構成し、過半数は社外取締役とします。委員長は社外取締役より選定します。

〔2026年度〕
委員長：柳 弘之（筆頭独立社外取締役）
委員：鳥取 三津子、斎藤 祐二、三屋 裕子、菰田 正信

〔2025年度〕
委員長：柳 弘之（筆頭独立社外取締役）
委員：鳥取 三津子、斎藤 祐二、小林 栄三（2025年6月まで）、三屋 裕子、菰田 正信（2025年6月以降）
開催実績：6回（小林、菰田取締役以外の取締役は6/6回出席。2025年6月より就任した菰田取締役は5回/5回出席。2025年6月で退任した小林取締役は1回/1回出席。）
主な活動：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など、今後も継続的に対応を要する課題に対し役員一丸となって取り組んでおり、チーム経営により執行幹部の自主・自律に基づいた経営実践で企業成長を目指して努力していること等から、企業価値向上に貢献していると評価し、2026年度においても鳥取三津子氏を社長に再任することが当社経営にとって望ましいと判断しました。

【報酬委員会】

報酬委員会は、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、その結果を取締役会に答申します。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。報酬委員会は社長と取締役会の決議で選定された4名以内の取締役で構成し、過半数は社外取締役とします。委員長は社外取締役より選定します。これらにより報酬決定プロセスの透明性と公正性を担保します。

〔2026年度〕
委員長：菰田 正信（社外取締役）
委員：鳥取 三津子、斎藤 祐二、柳 弘之、三屋 裕子

〔2025年度〕
委員長：小林 栄三（社外取締役）：2025年6月まで
　　菰田 正信（社外取締役）：2025年6月以降
委員：鳥取 三津子、斎藤 祐二、柳 弘之、三屋 裕子
開催実績：7回（小林、菰田取締役以外の取締役は7/7回出席。2025年6月より就任した菰田取締役は5回/5回出席。2025年6月で退任した小林取締役は2回/2回出席。）
主な活動：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、評価方法等について討議を行い、取締役会に答申しました。また、JALグループ経営ビジョン2035の着実な実行に向けた取り組みの開始に向け、現在の役員報酬制度がその基本方針に則り適切に維持できているかについて継続的に議論を行っています。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	6 名
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

[監査役と会計監査人の連携状況]
監査役は、監査計画策定および決算時に会計監査人から報告を受け、必要に応じて随時報告を求めます。

[監査役と内部監査部門の連携状況]
内部監査部門と各四半期に定期的に意見・情報の交換をしております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
岡田　譲治	他の会社の出身者													
松村　眞理子	弁護士													
渡辺　淳子	他の会社の出身者													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　　上場会社の親会社の監査役
e　　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
岡田　譲治	○	該当なし	総合商社の経営や財務経理部門の責任者としての実務経験と専門知識、および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豊富な経験を通じて、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おり、当社の監査役として財務面等での監査・アドバイスを行っております。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の実現のために適切な人材であると判断し、当社の定める「社外役員の独立性基準」を満たす社外監査役として選任しております。
松村　眞理子	○	該当なし	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ます。以上により、法律面等での監査・アドバイスを通じて、当社の健全性の維持と持続的な企業価値向上を実現するために適切な人材であると判断し、当社の定める「社外役員の独立性基準」を満たす社外監査役として選任しております。
渡辺　淳子	○	該当なし	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するために適切な人材であると判断し、当社の定める「社外役員の独立性基準」を満たす社外監査役として選任しております。

[独立役員関係]

独立役員の人数	6 名

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員をすべて独立役員に指定しております。

当社の社外役員については、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を高いレベルで確立し、企業価値の向上を図るため、その独立性を判断する基準（原則として、次のいずれにも該当しない者を独立性を有する者と判断する）を以下のとおり定めております。

1．現在または過去10年間において、当社および当社の連結子会社の業務執行者（注）であった者。
2．過去3年間において下記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。

（注）業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

また、独立社外取締役・独立社外監査役で構成する会合および外部会計監査人と独立社外取締役との会合を定期的に開催しています。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

［取締役報酬関係］に記載しております。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

取締役、監査役、社外役員の役員区分ごとの報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数を開示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

基本方針
⑴ 当社および当社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付けるものとします。
⑵ 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。
⑶ 当社の業績を踏まえ、当社の経営陣に相応しい処遇とします。

報酬水準および報酬構成比率
⑴ 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。
⑵ 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、①「固定の基本報酬の額※」、②「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」、③「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。
仮に目標に対する達成度合いが100%である場合の目安：①：②：③＝50%：30%：20%
なお、上記割合はあくまで目安であり、当社株式の株価の変動等に応じて上記割合は変動いたします。

※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。
（注）社外取締役には、固定の基本報酬のみを支払うこととしております。

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等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おります。
業績連動型株式報酬の業績評価指標について、JALグループ経営ビジョン2035の実現に向けた取り組みの推進を目的として、2025年度まで設定していた「有償トンキロあたりのCO2排出量」を「サステナビリティ指標達成数」に包含することとし、新たに2026年度より「生産性向上指標（時間あたりEBIT）」を設定しました。
⑴ 業績連動型賞与として毎期支給する金銭の額は、業績目標どおりに達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて0～150で変動するものとします。業績評価指標は、「EBIT」と「個別業績評価」とし、安全運航に関する目標の達成状況を考慮します。（*1）
⑵ 業績連動型株式報酬として毎期交付する株式の数は、業績目標どおりに達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて0～150で変動するものとします。業績評価期間は3年間とし、毎期、連続する3事業年度の業績を評価します。業績評価指標は、「TSR（*2）」「ROIC（*3）」「サステナビリティ指標達成数（*4）」および「生産性向上（*5）」といたします。

(*1) 会長、社長等は「各役員の個別業績評価指標」は設定せず、「EBIT」で評価するものとします。「個別業績評価」は各役員の個別指標を指します。
(*2) 当社の株主総利回りと配当込みTOPIX利回りとの対比をもとに評価するものとします。
(*3) 連結ROICをもとに評価するものとします。
(*4) 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、有償トンキロあたりのCO2排出量目標値（2025年度はCDP A-選定））の達成度をもとに評価するものとします。
(*5) 時間あたりのEBITをもとに評価するものとします。
なお、対象取締役および執行役員に対しては、本株式報酬制度により交付を受けた普通株式について、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、役位ごとの保有目標株式数などを設定し一定の売却制限を課すことといたします。業績連動型株式報酬の3年分相当（業績目標100%達成の場合を基準とする）に達するまで、業績連動型株式報酬として交付された株式を売却することができません。

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おります。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役については、秘書部がこれを補佐する者として担当秘書を設け、日頃より、スケジュールの確認、情報伝達、資料の提供等を行っています。社外監査役については、監査役室あるいは事案によっては常勤監査役が直接連絡をとり、同様のサポートを日常継続的に行っています。
取締役会議案については、取締役会開催の約1週間前に付議議案を送付し、個別の質問や意見に対して適宜、資料の提供や必要な説明を実施しています。また、社外取締役・社外監査役は取締役会決議案件および社長決裁案件のうち事前確認が必要なものの審議を行う経営会議に出席し、意見を述べることができるような体制をとっています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
植木　義晴	特別理事	会社から委嘱された事項 （経済界活動、各種団体、各種協会活動含めた渉外活動等）	非常勤・報酬有	2024/3/31	2027年6月30日まで

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	1 名

その他の事項

当社は「特別理事」規程を有しており、会長・副会長・社長の役職にあったものが役員を退任した後、取締役会の決議を経て選任されることとしております。なお、当該特別理事が当社経営に関与することはありません。一方で、当社の担う財界活動等の社外の活動において、退任役員によるサポートは必要であり、本制度をもって当該活動に見合う処遇を行うこととしております。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

意思決定の迅速化を図る観点から、当社は執行役員制度を採用しており、取締役9名（内女性2名）、取締役兼務者を除く執行役員27名（内女性8名）の体制となっております。

【ステークホルダーとの関係】
(1) 株主権利の確保
当社は、会社および株主共同の利益のために行動し、会社法・航空法の規定に準拠し、さまざまな株主の権利行使が円滑に行われるよう十分に配慮します。とりわけ株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、適切な権利行使ができる環境を整えます。
また、公平性・正確性・継続性を重視し、双方向の良好なコミュニケーションを図るIR（インベスター・リレーションズ）活動に積極的に取り組み、株主との建設的な対話を促進します。

(2) 社会の一員としての使命と責任
JALグループは、JALグループ行動規範「社会への約束」に定めるとおり、事業を通じて地域活性化に貢献し、社会のインフラの一翼を担う公共輸送機関としての社会的使命と責任を果たし、良き企業市民として、社会の課題解決と発展に貢献します。ステークホルダーとの適切な協働と「JALフィロソフィ」の実践を通じて企業理念の実現を目指します。

【取締役会・取締役】
(1) 取締役会

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、高い透明性の下、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。

〔2026年度〕
議長：赤坂 祐二（取締役会長）
構成員：赤坂 祐二、鳥取 三津子、斎藤 祐二、青木 紀将、レゲット ロス（2026年6月以降）、中川 由起夫、柏 頼之（2026年6月まで）、柳 弘之、三屋 裕子、菰田 正信

〔2025年度〕
議長：赤坂 祐二（取締役会長）
構成員：赤坂 祐二、鳥取 三津子、斎藤 祐二、青木 紀将、柏 頼之、田村 亮（2025年6月まで）、中川 由起夫（2025年6月以降）、小林 栄三（2025年6月まで）、柳 弘之、三屋 裕子、菰田 正信（2025年6月以降）
開催実績：14回（田村、中川、小林、柳、菰田取締役以外の取締役は14回/14回出席。柳取締役は13回/14回出席。2025年6月より就任した中川、菰田取締役は11回/11回出席。2025年6月で退任した田村、小林取締役は3回/3回出席。）
主な議論：主に下記について議論を行いました。
①経営戦略関連
・「JALグループ経営ビジョン2035」の策定

②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
・マイル・ライフ事業に関する出資
・CVCファンドの設立

③決算・財務関連
・各四半期決算
・資金調達
・株主還元

④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かか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

⑤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係る情報開示

⑵ 取締役会の実効性確保
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。（https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/#effectiveness）

⑶ 取締役
〔多様性の確保〕
①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。また、2023年には女性取締役を複数とし、2024年には、当社で初めて社長に女性を登用するなど、経営層においてもDEIを推進しています。
②取締役が備えるべき専門知識や経験などについては、2021年度にスキル・マトリックスを策定、2023年度に改定のうえ、公表しています。
（https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/governance/#skillmatrix）

〔社外取締役〕
①社外取締役は、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関する適切な監督を行います。
②社外取締役は、その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するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」にもとづき、実質的な独立性を確保し得ない者は選任いたしません。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社外取締役候補として選任いたしません。

③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。

【監査役会および監査役】
⑴ 監査役会
監査役会は、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かか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ふまえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

〔2026年度〕
議長：菊山 英樹（常勤監査役）
構成員：菊山 英樹、田村 亮、久保 伸介（2026年6月まで）、岡田 譲治、松村 眞理子、渡辺 淳子（2026年6月以降）

〔2025年度〕
議長：北田 裕一（常勤監査役）：2025年6月まで
　　菊山 英樹（常勤監査役）：2025年6月以降
構成員：菊山 英樹、北田 裕一（2025年6月まで）、田村 亮（2025年6月以降）、久保 伸介、岡田 譲治、松村 眞理子
開催実績：13回（菊山、松村監査役は13回/13回出席。久保、岡田監査役は12回/13回出席。2025年6月より就任した田村監査役は10回/10回出席。2025年6月で退任した北田監査役は3回/3回出席。）
主な活動：監査方針および計画の決定、監査役選任議案への同意、常勤監査役の選定、監査役の報酬の決定、会計監査人の選任、同報酬に関する同意、監査報告書の作成等の定例案件に関する決議のほか、会計監査人による非保証業務に関する事前了解、リスク管理、EMS監査、統合報告書の確認等について、報告、討議を行いました。また、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ました。

⑵ 監査役
〔監査〕
①監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役および社外役員との意見交換や重要な決裁書類などの閲覧により、会社経営および事業運営上の重要事項ならびに業務執行状況を監査します。
②監査役室スタッフとともに、各事業所、子会社に毎年監査を行い、その結果を代表取締役に報告するとともに執行部門へのフィードバックも行います。
③内部監査部門や会計監査人との緊密な連携にも努めるほか、主要子会社常勤監査役との会議を定期的に開催し、グループ全体での監査の充実強化を図ります。

〔監査役候補者〕
①監査役候補は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任し、より中立的、客観的な視点から監査を実施することにより、経営の健全性を確保します。監査役が備えるべき専門知識や経験などについては、2021年度にスキルマトリックスを策定し、公表しています。
②当社の定める社外役員の「独立性基準」にもとづき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外監査役候補として選任いたしません。また、社外監査役は、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。

【内部監査】
内部監査については、監査部がリスク分析結果に基づき策定した年度監査計画に従い、重大な損失につながるリスク、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、法令などの遵守、資産の保全などに係る事項について、「JAL Vision 2030」の達成を阻害するリスクに着目し、監査を実施しています。
財務報告の信頼性については、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ける社長直轄の独立組織としての評価全般も行っています。
また、監査の視点においては、「3つのディフェンスラインモデル」における第3のディフェンスラインとして、第2のディフェンスラインたる、総務部、リスク管理部、法務部、経理部などの専門性にもとづくグループ内各組織へのサポートあるいはモニタリング機能の状況を確認することに注力しています。加えて、リスク管理部に対しては、毎年リスク管理プロセスについて内部監査を実施します。
監査の結果については、都度、社長に報告をするとともに、内部統制に係る重要な事象に関しては、監査役および監査法人に対して情報を提供し、相互連携にも努めています。また、取締役会において、定期的に監査結果を報告しています。
なお、航空運送事業に係る法令の定めにより実施する安全監査および整備監査については、安全推進本部および整備本部整備監査部がそれぞれ担当しています。

【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及び金融商品取引法に基づく監査を実施しています。定期的な監査のほか、各種法令や規則の制定・改廃等、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。

【各種委員会】
当社は、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を構築するため、取締役会の下に、各種委員会を設置しています。いずれも委員の過半数は社外取締役で構成し、経営執行からの独立性を担保しています。
なお、2026年4月以降、人事委員会・役員懲戒委員会については、運営実態や他社事情を踏まえ、その機能を指名委員会に統合しています。

⑴ コーポレート・ガバナンス委員会
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。コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会議長と社外取締役で構成し、委員長は社外取締役より選定します。

〔2026年度〕
委員長：三屋 裕子（社外取締役）
委員：赤坂 祐二、柳 弘之、菰田 正信
オブザーバー参加：岡田 譲治（社外監査役）

〔2025年度〕
委員長：柳 弘之（筆頭独立社外取締役）
委員：赤坂 祐二、小林 栄三（2025年6月まで）、三屋 裕子、菰田 正信（2025年6月以降）
オブザーバー参加：岡田 譲治（社外監査役）
開催実績：3回（小林、菰田取締役以外の取締役は3/3回出席。2025年6月より就任した菰田取締役は2回/2回出席。2025年6月で退任した小林取締役は1回/1回出席。）

主な活動：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。

⑵ 指名委員会
指名委員会につきましては、本報告書のⅡ の1．「任意の委員会の設置状況」および「補足説明」に記載のとおりです。

⑶ 報酬委員会
報酬委員会につきましては、本報告書のⅡ の1．「任意の委員会の設置状況」および「補足説明」に記載のとおりです。

⑷ 人事委員会　（運営の実態等を踏まえ、2026年度より指名委員会に統合）
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、その結果を取締役会に答申します。人事委員会は社長と取締役会の決議で選定された 4名以内の取締役で構成し、過半数は社外取締役とします。委員長は社長とします。

〔2025年度〕
委員長：鳥取 三津子（代表取締役社長執行役員）
委員：斎藤 祐二、小林 栄三（2025年6月まで）、柳 弘之、三屋 裕子、菰田 正信（2025年6月以降）
開催実績：3回（小林、菰田取締役以外の取締役は3/3回出席。2025年6月より就任した菰田取締役は3回/3回出席。2025年6月で退任した小林取締役は0回/0回出席。）
主な活動：取締役会への答申事項のほか、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。

⑸ 役員懲戒委員会　（運営の実態等を踏まえ、2026年度より指名委員会に統合）
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。役員懲戒委員会は社長と取締役会の決議で選定された 4名以内の取締役で構成し、過半数は社外取締役とします。委員長は社外取締役より選定します。なお、株主総会への取締役解任議案の提出等については取締役会の決議を要するものとします。

〔2025年度〕
委員長：柳 弘之（社外取締役）
委員：鳥取 三津子、斎藤 祐二、小林 栄三（2025年6月まで）、三屋 裕子、菰田 正信（2025年6月以降）
開催実績：2回（小林、菰田取締役以外の取締役は2/2回出席。2025年6月より就任した菰田取締役は2回/2回出席。2025年6月で退任した小林取締役は0回/0回出席。）
主な活動：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。

なお、上記の任意の委員会に加えて、筆頭独立社外取締役が主催する、社外取締役・社外監査役のみで構成する「独立社外役員意見交換会」を年に数回開催し、社外役員間のネットワークの強化を図っています。

【情報開示】
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。
そのためにJALグループの企業姿勢を容易に閲覧できるよう、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。
（https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/information-disclosure/）

【JALフィロソフィ勉強会】
社長は、「JALフィロソフィ」をJALグループに浸透させるため、自らを含め、JALグループの役員および社員を対象としたJALフィロソフィ勉強会を適宜実施します。

【社長直下の各会議体】
ガバナンスに関するその他の機関は以下のとおりで当社内に設置しております。

・経営会議
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〕
開催実績：37回
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
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、日常運航上安全に係る対応の決定などを行います。
〔2025年度〕
開催実績：12回
主な活動：JALグループ全体の航空安全に係る方針、安全管理体制の実態把握の他、当期に発生した航空事故等への対応について議論を行いました。特に、飲酒事例に関して2度にわたり行政指導を受けた事実を重く受け止め、社内意識改革や運航乗務員の飲酒傾向の管理の更なる強化を中心に、JALグループでの飲酒問題を根絶するための対策について、議論を行うとともに、その進捗を確認しました。なお、航空事故および重大インシデント発生時には、速やかに取締役会に報告しています。

・グループリスクマネジメント会議
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〕
開催実績：2回
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
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のレビューを行います。
〔2025年度〕
開催実績：4回
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
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〕
開催実績：4回
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
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。
〔2025年度〕
開催実績：1回

・グループ業績報告会
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。
〔2025年度〕
開催実績：12回

・グループ運営会議
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。
〔2025年度〕
開催実績：19回

［責任限定契約の概要］
当社と各社外取締役および各監査役との間では、それぞれ、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。

［役員等賠償責任保険の概要］
当社は、取締役、監査役および執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料は当社が全額負担しております。当該保険契約は、被保険者が業務について行った行為に起因して損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補填するものです。ただし、被保険者による犯罪行為や意図的に違法行為を行った場合は補填の対象外とすること等により、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社企業理念のもと、適切な経営判断を迅速に行うと同時に、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たすため、本体制を敷いております。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	議案について十分な検討時間を確保することを目的として、原則として総会開催日の3週間前までに発送しております。
集中日を回避した株主総会の設定	他社の株主総会が最も集中すると見込まれる日を避け、より多くの株主の皆さまにご出席いただきやすい日を設定してまいります。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を採用しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知（要約）の英文での提供	当社WEBサイトに英文招集通知を掲載し、議決権行使の円滑化を図っております。

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーを作成し、当社WEBサイトに掲載しています。 （https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/information-disclosure/）	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人株主向けに、IR担当役員出席のもと当社の経営状況の報告や当社施設の見学会などを年数回実施しております。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期決算発表時と経営計画発表時に収容人数300名規模の会場において代表取締役やIR担当役員による説明を実施しております。 （注）なお、オンライン等による方法等も採用しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	代表取締役やIR担当役員出席のもと、当社の経営状況の報告を海外投資家に対して、年数回実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信、有価証券報告書、アナリスト・機関投資家向け説明会資料について、当社WEBサイトに掲載することとしております。 (http://www.jal.com/ja/investor/library/)	
IRに関する部署（担当者）の設置	担当役員：副社長執行役員、グループCFO　斎藤　祐二 執行役員、財務・経理本部長　弓﨑　雅夫 担当部：財務部	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	法令で定められた以外にも、「JALグループ企業理念」、「JALフィロソフィ」およびJALグループ行動規範「社会への約束」を定め、グループ各社員に浸透させています。また、当社WEBサイトにおいて安全への取組み、プレスリリース、各種実績等を掲載しており、ステークホルダーとの対話を重視し、信頼関係を積み重ねてまいります。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	「JALグループCSR基本方針」 JALグループは、将来の世代により良い社会を繋げることを目指し、日本の翼として、本業である航空輸送事業を通じて、社会からのご期待にお応えするとともに、さまざまな社会課題の解決に取り組みます。 （https://www.jal.com/ja/sustainability/policy/） JALグループのCSR活動は、JALグループ企業理念の実現に向け、私たちの行動指針である「JALフィロソフィ」を実践することを通じて推進します。 「JALグループ環境方針（抜粋）」 環境は、すべての生き物が地球上で命を育むために、守らなければならないものです。 JALグループは、行動規範「社会への約束」にて掲げた「豊かな地球を次世代へ」を実現するため、本方針の下、推進体制を構築し、社会の一員として環境の保全に取り組むとともに、それを妨げる事象の未然防止に努めます。 （https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/environment-management/policy/） -法令の順守 -環境負荷低減 (1)気候変動への対応 (2)限られた資源の有効利用 (3)環境汚染の予防 (4)騒音の低減 (5)生物多様性の保全 -環境技術の追求 -意識啓発 -情報開示 -継続的改善 「環境マネジメント」 JALグループは環境課題解決のための重要項目を特定し、それを基に「JALグループ環境方針」をまとめています。環境方針に基づき、中長期の視点に立って環境目標を設定し、その達成に向けて、さまざまなステークホルダーと協働して取り組みます。また、社員の自らの業務活動が環境に与える影響を理解するために適切な教育・研修を推進します。 （https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/environment-management/）
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	ステークホルダーが容易にJALグループの企業姿勢を閲覧できるよう、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をはじめとして、企業理念、経営戦略、経営計画等のさまざまな情報を当社WEBサイトに掲載します。 また、統合報告書「JAL REPORT」を毎年発行します。 今後も、市場・投資家の皆さまとのより良い対話の実現に向けて、さらなる情報開示の充実と質の向上に向けて取り組んでまいります。

その他	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。今後も、市場・投資家の皆さまとのより良い対話の実現に向けて、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。 <企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた取り組み> JALグループは、企業価値向上と持続可能な社会を実現するため、「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「JAL Vision 2035」で約束しました。 2030年のSDGsの達成、2050年のCO2排出量実質ゼロを視野に、環境・人・地域社会・ガバナンスの4つの領域で課題を定め、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現を目指しています。 また、ESG経営の推進に際し、JALグループ行動規範「社会への約束」を全社員に対して繰り返し教育することで、その浸透と遵守に努めています。 (1) 環境 豊かな地球を次世代に引き継ぐため、以下の課題ごとに環境保全の取り組みを推進しています。 ・気候変動への対応 ・限られた資源の有効利用 ・環境汚染の予防 ・騒音の低減 ・生物多様性の保全 「環境」領域の取り組みの詳細は、当社WEBサイトで開示しています。 (https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/) (2) 人 誰もが安全・安心でいきいきと輝ける社会の構築に貢献するため、以下の課題ごとに取り組みを推進しています。 ・お客さまの満足の追求 ・人権の尊重 ・人財育成 ・DEI推進 ・ワークスタイル変革 ・ウエルネス推進 ・アクセシビリティの向上 ・感染症拡大の防止 「人」領域の取り組みの詳細は、当社WEBサイトで開示しています。 (https://www.jal.com/ja/sustainability/human/) (3) 地域社会 社会インフラとして地域社会の発展に貢献するため、以下の課題ごとに取り組みを推進しています。 ・路線ネットワーク拡充 ・インバウンド誘致 ・地域活性化 ・移動・生活の利便性向上 ・被災地への復興支援 ・社会貢献活動 「地域社会」領域の取り組みの詳細は、当社WEBサイトで開示しています。 (https://www.jal.com/ja/sustainability/community/) (4) ガバナンス 透明性の高い経営の実践のため、以下の課題ごとに取り組みを推進しています。 ・強固なリスクマネジメント(BCMの強化) ・公正な事業行動の推進 ・責任のある調達活動の推進 ・情報開示 「ガバナンス」領域の取り組みの詳細は、当社WEBサイトで開示しています。 (https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/)

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

［内部統制システムの基本方針］
JALグループは、お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献するために、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を定め、その実効性の向上を目指し、以下に述べる体制や事項に関して制度や組織を整え、会社法および会社法施行規則に基づく業務の適正性を確保します。また、内部統制システムの整備・運用状況を評価検証し、是正が必要な場合は改善措置を講じることとします。

1. 取締役、使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制を整備します。
⑴ 企業の行動指針である「JALフィロソフィ」を制定し、取締役・使用人にその実践を促します。
⑵ 取締役会が「内部統制システムの基本方針」を決定し、総務部が内部統制システムの整備を推進します。
⑶ リスク管理部がコンプライアンスに係る業務を統括し、関連規程の整備および運用状況をモニタリングします。
⑷ 取締役・使用人の職務執行が法令等に適合することを確保するための監査体制を整えます。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制を整備します。
取締役の職務の執行に係る情報は、法令および社内規程に従い、適切に保存・管理します。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備します。
JALグループ全体のリスクを管理するために、「グループ安全対策会議」「グループリスクマネジメント会議」等を設置し、適切にリスクを管理し、損失の危険の発生を未然に防止します。また、「JALグループ内部統制要綱」等を制定し、総務部が業務の適正性を継続的にモニタリングします。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備します。
⑴ 定例取締役会を月1回開催するとともに、必要に応じて臨時開催し、JALグループの経営方針・計画等に係る重要な意思決定を行います。また、「経営会議」「グループ業績報告会」等の会議体を設置し、取締役の職務の執行の効率性を確保します。
⑵ 社内規程により、職務権限、職制権限、業務分掌等を定め、効率的な職務執行を確保するための分権をします。

5. JALグループにおける業務の適正を確保するための体制を整備します。
⑴「JALグループ会社管理規程」を制定し、JALグループ各社が「JALフィロソフィ」に基づいて公正かつ効率的に経営を行う体制を確保します。また、「JALグループ内部統制要綱」を制定し、総務部が業務の適正性を継続的にモニタリングします。
⑵ JALグループ各社の取締役等の職務の執行に係る事項の会社への報告に関する体制を整備します。
⑶ JALグループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備します。
⑷ JALグループ各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備します。
⑸ JALグループ各社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制を整備します。

6. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項、監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項を整備します。

7. 監査役への報告等に関する体制を整備します。
⑴ 取締役および使用人が監査役に報告するための体制を整備します。
⑵ JALグループ各社の取締役、監査役、使用人またはこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制を整備します。
⑶ 報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないことを確保するための体制を整備します。

8. 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項を整備します。

9. その他監査役会または監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備します。

［内部統制システムの運用状況］
1．取締役、使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制を整備します。
⑴「JALフィロソフィ」およびJALグループ行動規範「社会への約束」を定め、教育等を通じてその浸透・実践を促進しています。
⑵「内部統制システムの基本方針」および「JALグループ内部統制要綱」を定め、会社法および金融商品取引法の内部統制の整備・運用および評価を適切に行っています。
⑶ 365日・24時間受付、日英両言語対応可能な窓口を含む公益通報窓口（社内・社外）を設置するとともに、定期的に社員に対し窓口に関する周知を行い、コンプライアンスに係る事案等を早期に検知し、迅速に対応を講じる体制を構築しています。
⑷ 新規取引先候補の属性確認を実施しているほか、3年ごとに定期審査として属性情報に変更がないかレビューを行っています。
⑸ 取締役に対し、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務、権限および責任について周知徹底を図っています。また、使用人等に対し、職務執行に必要な知識習得のための教育を実施し、周知徹底を図っています。
⑹ 監査部は、年度計画に基づき、「JALグループ内部統制要綱」に定められた内部管理体制の整備および運用状況を確認しています。各監査ごとに、経営者へ監査結果を報告し、監査役には定期的に、監査の進捗状況、監査結果を報告しています。取締役会において、定期的に監査結果を報告しています。
⑺ 整備監査部は、各種法令、社内規程に従った整備業務が実施されていることを確認しています。
⑻ 安全監査部は、グループ安全対策会議に出席し、当会議提出資料等の確認を通じて、経営の安全に係る討議、関与、指示等を確認しています。また、各生産本部および安全推進本部、各空港に対する内部監査を実施しています。

2．取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制を整備します。
・取締役会そのほかの重要な会議の意思決定に係る情報（文書・議事録）および稟議書は、法令および社内規程に従って作成し、保存・管理しています。

3．損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備します。
⑴ 損失の危険の発生を未然に防止するために、予防的リスクマネジメントのPDCAサイクルを運用・実施しています。また、その取り組みの結果は、グループリスクマネジメント会議・取締役会に報告し、マネジメント評価を実施しています。
⑵ 安全上のトラブルにより2024年度と2025年度に計3回の行政指導を受け、監督官庁に再発防止策を提出しました。飲酒傾向管理において、外

部専門家による定期的かつ客観的な評価・助言を受ける仕組みを構築しました。社外取締役を委員長とする検証委員会が、再発防止策の進捗や有効性を客観的にフォローアップします。経営と社員が一体となって再発防止策を実行します。
⑶ 首都直下型地震などの不測の事態に備え、大阪にオペレーションコントロールセンター分室を設置するとともに、外部専門家の知見も活用しつつ、事業継続計画の拡充および訓練に取り組み、実効性を向上させています。また、安否確認システムを活用したJALグループ全体を対象とした通報訓練を定期的に実施するなど、常日頃より社員一人一人の危機管理意識の醸成と社員に関する早期の状況把握に努めています。
⑷ 航空事故・事件の発生時に迅速かつ的確な危機管理対応を実施できるよう、事故のご被災者・ご遺族との窓口となる世話役や事故対策本部の要員を継続して養成しています。

4．取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備します。
・取締役会の実効性評価等を通じて、職務権限と会議体の運営方法を毎年レビューするとともに、持続的な成長に向けて、戦略的な討議を実現する環境を整備しています。適切な経営判断を迅速に行うため、社長直下の経営会議体として、「経営会議」「グループ業績報告会」等を設置しています。

5．JALグループにおける業務の適正を確保するための体制を整備します。
⑴「JALグループ会社管理規程」および「JALグループ内部統制要綱」を制定し、総務部が主体となり業務の適正性をモニタリングしています。
⑵ 拡大業績報告会などを通じ、目標達成に向けた取り組みが確実に実行されていることをモニタリングするとともに、指導・支援を行っています。
⑶ JALグループ各社の総務部門に対して、日常的かつ定期的に連携、情報を共有し、リスクマネジメント体制の強化に資する指導および支援を行っています。
⑷ 当社とJALグループ各社との間で基本協定書を締結し、事業運営に係る両社の基本的関係を明確にしています。
⑸ JALグループ各社の経営に携わる取締役等が自らの責任・役割を再認識し、公正かつ効率的な経営を行うための支援を行っています。
⑹ 監査部はJALグループ各社に対し適切に監査を実施しています。また、取締役会において、定期的に監査結果を報告しています。
⑺ 整備監査部は、JALグループ各社に対し、各種法令、社内規程に従った整備業務が実施されていることを確認します。
⑻ 安全監査部は安全監査計画に基づき、グループ安全対策会議に出席し、当会議提出資料等の確認を通じて、経営の安全に係る討議、関与、指示等を確認しています。また、各生産本部および安全推進本部、各空港に対する内部監査を実施しています。

6．監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項、監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項を整備します。
・監査役監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行するため、取締役から独立した組織を設け、使用人(監査役スタッフ)を配置しています。また、監査役スタッフは監査役の業務指示・命令を受け、その人事は監査役の同意のもとに行っています。

7．監査役への報告等に関する体制を整備します。
⑴ 監査役は取締役会ほか重要会議に出席し、役員決裁以上の稟議を閲覧するほか、社長インタビュー・関連部のヒアリング・社内各部署の往査等を通じ会社業務の執行状況を監査しています。監査で認識された課題等については、年2回、監査役会ならびに取締役会に報告するとともに、その後の対応状況について確認をしています。
⑵ 監査役は子会社監査役と定期的に意見・情報交換を行うほか、子会社の往査を実施しています。
⑶ 監査役は、監査役への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制の整備状況を確認しています。

8．監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項を整備します。
・監査役監査に必要な費用は適切に支払っています。

9．その他監査役会または監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備します。
・監査役は監査部および監査法人と定期的に意見・情報交換を実施し監査の実効性を高めています。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループおよびその特別利害関係者、株主、取引先等は反社会的勢力との関わりはありません。当社は社団法人日本経済団体連合会が公表した「企業行動憲章 実行の手引き」(2007年4月改訂)、「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」(2007年6月犯罪対策閣僚会議幹事会申合わせ)およびこの指針に基づき制定された暴力団排除条例(2011年10月全都道府県で施行)を基本理念として尊重し、これらに沿って反社会的勢力の排除体制を構築し運用しております。当社グループにおける方針・基準等については、「ＪＡＬグループ 反社会的勢力対応規程」によって定められ、主要な社内会議や従業員教育の機会を捉えて繰り返しその内容の周知徹底を図っております。
また、「反社会的勢力遮断マニュアル」を全社・全部門に配布し反社会的勢力の排除について周知しております。さらには、イントラネットに反社会的勢力からアプローチを受けた際に適切な対応ができるよう、当該勢力への対応方法などの情報を掲載しております。新規取引を開始する取引先については契約前に審査を実施し反社会的勢力でないことを確認しております。契約書には「暴力団等反社会的勢力排除条項」を挿入し、取引開始後も継続的な審査を実施しております。
これらの施策により、当社グループの全役員、従業員は反社会的勢力との絶縁への継続的な取組みが会社として極めて重要な事項であることを認識しております。

Vその他

1. 買収への対応方針の導入の有無

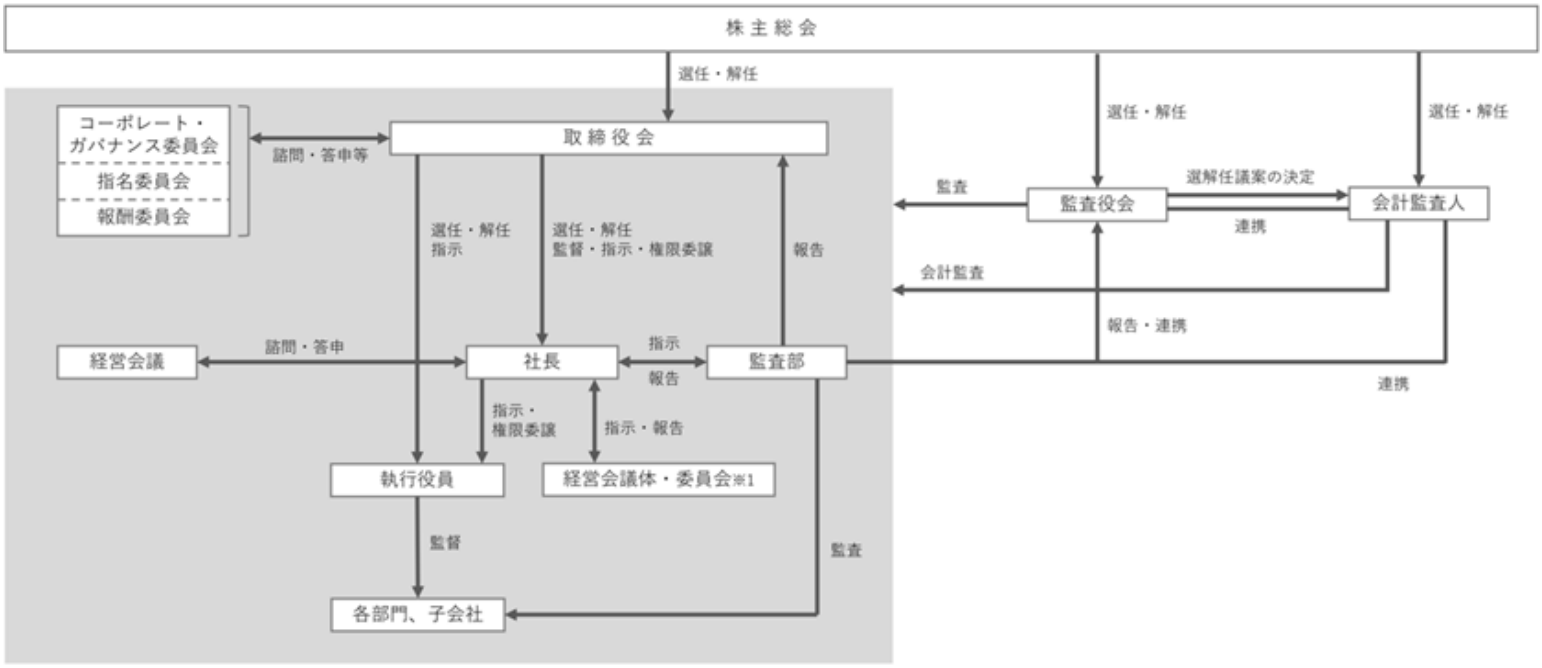
買収への対応方針の導入の有無	なし

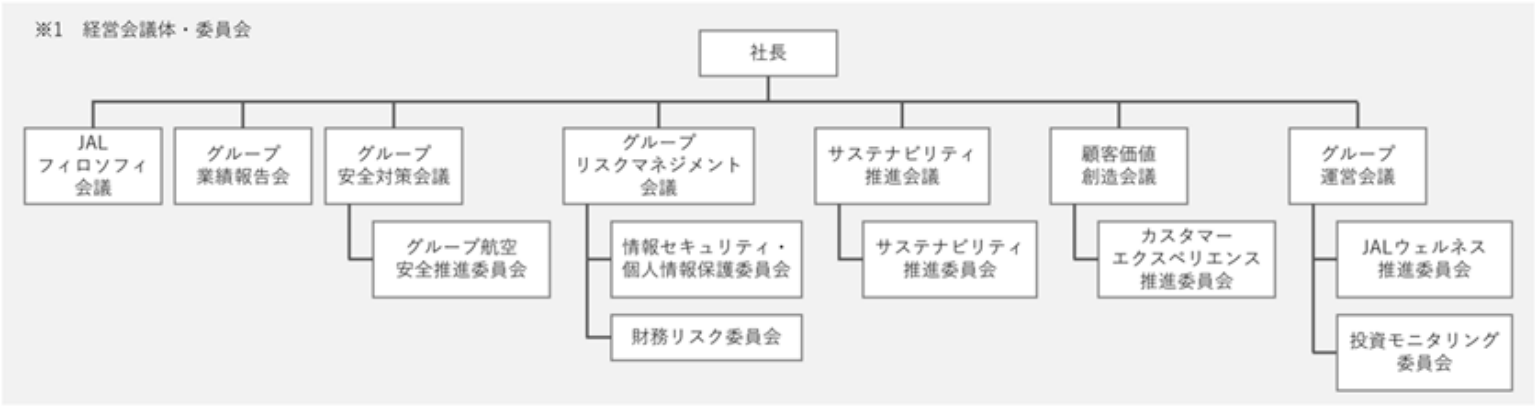
該当項目に関する補足説明

―――

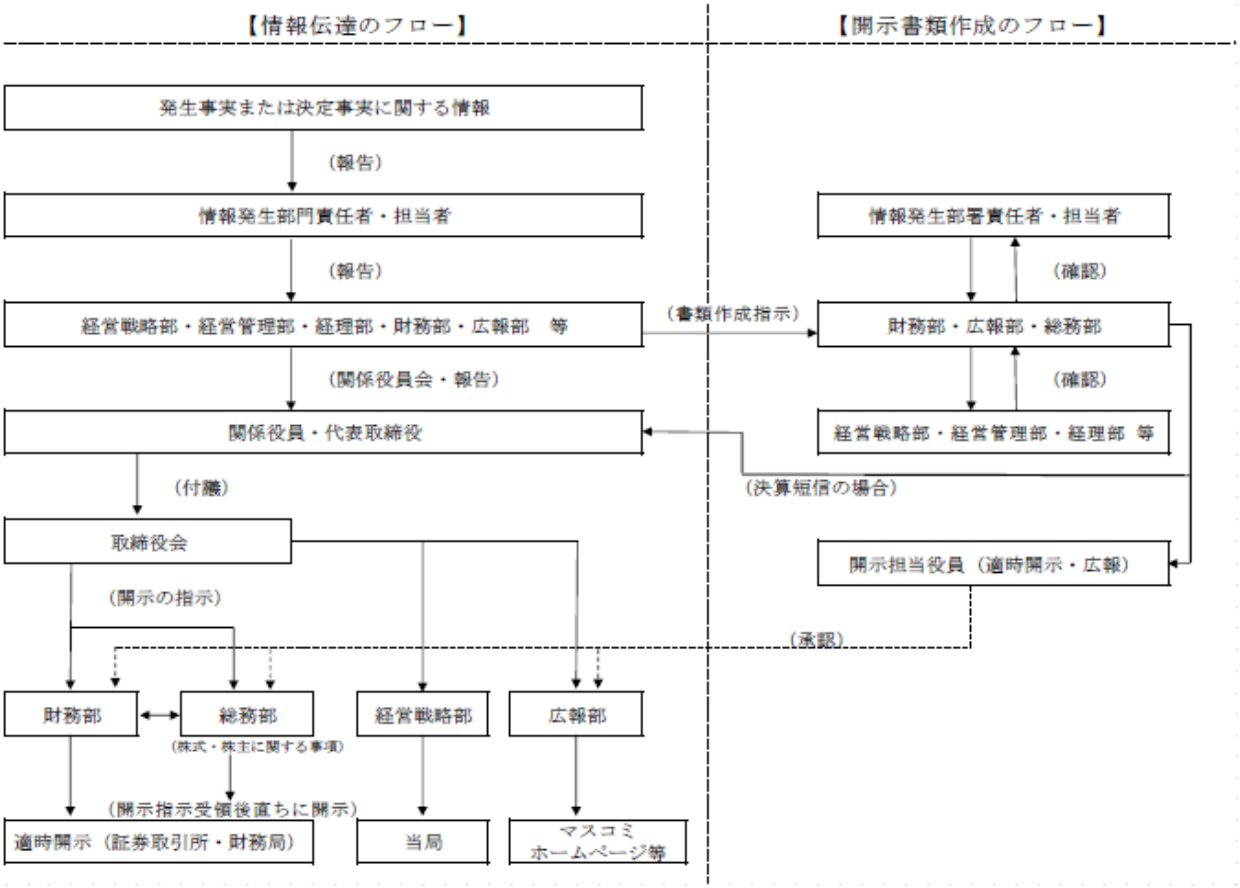
2. その他コーポレート･ガバナンス体制等に関する事項

当社は積極的なIR活動を通じて、株主･投資家の皆さまに適時適切な情報を開示することを基本方針とし、迅速な情報開示が可能となる体制を構築しております。





【適時開示の体制】


【情報伝達のフロー】
【開示書類作成のフロー】
発生事実または決定事実に関する情報
（報告）
情報発生部門責任者・担当者
（報告）
経営戦略部・経営管理部・経理部・財務部・広報部　等
（関係役員会・報告）
関係役員・代表取締役
（付議）
取締役会
（開示の指示）
財務部
総務部
（株式・株主に関する事項）
経営戦略部
広報部
（開示指示受領後直ちに開示）
適時開示（証券取引所・財務局）
当局
マスコミ
ホームページ等
情報発生部署責任者・担当者
（確認）
（書類作成指示）
財務部・広報部・総務部
（確認）
経営戦略部・経営管理部・経理部　等
（決算短信の場合）
開示担当役員（適時開示・広報）
（承認）

【別紙】サステナビリティに関する考え方および取組み（補充原則3-1-3）

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取り組みは、次のとおりです。
なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

（１）サステナビリティ全般

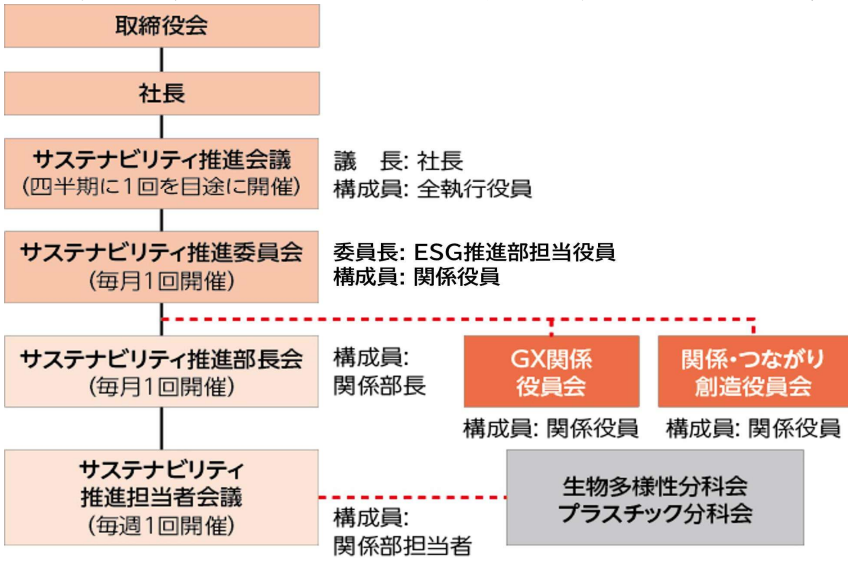
①ガバナンス

当社グループでは、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あたり、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（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）を月次で開催しています。重要課題（マテリアリティ）の再整理、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評価の総括などについて議論を行っており、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。



②戦略

当社グループは、2021年５月に、「安心・安全」「サステナビリティ」をキーワードとした「JAL Vision 2030」、および、その実現に向けた「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画」を策定、発表しました。また、「中期経営計画ローリングプラン2023」においてESG戦略を価値創造・成長を実現する最上位の戦略と位置づけ、環境負荷の低減を前提に、サステナブルな人流・商流・物流と関係人口を創出し、コロナ禍を経て見直されつつある「移動・つながり」の力で、地域社会の衰退や幸福度の低下といった社会課題の解決を目指す価値創造ストーリーを示しました。

当社グループは重要課題（マテリアリティ）を継続的に見直しており、2023年度には８つのマテリアリティに整理しました。これは、航空に限らず当社グループの全事業領域における経済的価値の創出との連動性が高まることを意図して整理されたものです。

また、2025年度の経営目標・利益目標の達成により中期経営計画を完遂し、2026年度以降のさらなる成長へつなげていくために、2025年３月19日に「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2025」を策定しました。中期経営計画の完遂に向けた具体的な取り組みに加え、既存領域での事業構造改革の深化や社会課題起点での新たな事

業の創出に取り組むことをお示ししています。当社グループは、社会課題解決を通じてグループ全体の事業を成長させ、中長期的な企業価値の向上を目指してまいりました。

さらに、2026年３月２日には新たな成長戦略である「JALグループ経営ビジョン2035」を策定しました。環境変化を適切に捉え、持続的な成長を実現するため、従来の「５ヵ年の中期経営計画＋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、短期的な計画では実現の難しい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。

■JALグループが取り組む8つの重要課題（マテリアリティ）

事業活動を通じた移動・つながりの創出	観光立国	観光を通じた経済成長と国際相互理解の促進
	地域創生	地域社会に賑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
	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
	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
	航空インフラ	持続可能な航空輸送の基盤を未来につなぐ
GX戦略	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
人財戦略	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
価値創造の基盤	ガバナンス（コーポレート・ガバナンス／JALグループ行動規範）	

③リスク管理

当社グループでは、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、リスク管理部が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。環境を含むサステナビリティ全般のガバナンスに関わるリスクはサステナビリティ推進会議において、リスクの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しています。

④指標と目標

８つのマテリアリティに基づき、「移動を通じた関係・つながり」を創出していくための取り組み、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、人財戦略が目指す人的資本経営、人権デューデリジェンスにかかわる対応、そして価値創造の基盤となるガバナンスそれぞれに指標と目標を設定し、ESG経営を推進しています。いずれも定量的な数値目標を設定することが可能で、意思を持って推進していく項目を設定し、当社Webサイトで開示しています。

（https://www.jal.com/ja/sustainability/initiatives/）

（２）気候変動への対応

JALグループは、この豊かな地球を次世代に引き継ぐ責任を果たすため、「JALグループ環境方針」を定め、さまざまな取り組みを推進しています。

現在、地球上では、さまざまな環境問題が顕在化していますが、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ていることから、航空運送事業者の責務として、CO_2排出量の削減をはじめとするさまざまな取り組みを着実に推進すべく、2020年６月の株主総会で、2050年までにCO_2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。また、2021年２月には「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同し、今後も定期的にTCFDおよびその後継となるISSB（注１）基準、およびSSBJ（注２）基準を参考にした情報開示を実施していきます。さらに、SBT（注３）イニシアティブの動向を注視し、SBTイニシアティブが目指す2050年までのネット・ゼロエミッション実現に向けて取り組んでいきます。なお、当期においてはSSBJ基準のすべての定めには準拠しておりません。

気候変動への対応においては、リスクの低減と機会の獲得を通じて中長期的な成長を実現し、持続的な企業価値の向上につなげていくため、日々の事業活動におけるCO_2削減に真摯に取り組むことはもちろんのこと、ステークホルダーとの連携を通じて、燃料効率を高めるための技術革新や持続可能な航空燃料（SAF）などの製造開発の促進にも積極的に取り組んでいます。また、カーボンクレジット活用や除去新技術への貢献を通して、バリューチェーン外での脱炭素の取り組みも進めています。

（注）１．ISSB(International Sustainability Standards Board:国際サステナビリティ基準審議会)
２．SSBJ（Sustainability Standards Board of Japan：サステナビリティ基準委員会）
３．SBT（Science Based Target：科学と整合した目標）

①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）を通じて強い監督機能を発揮しています。取締役会は、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、高い透明性の下、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、環境マネジメントシステム（EMS）を通じて把握した課題や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。

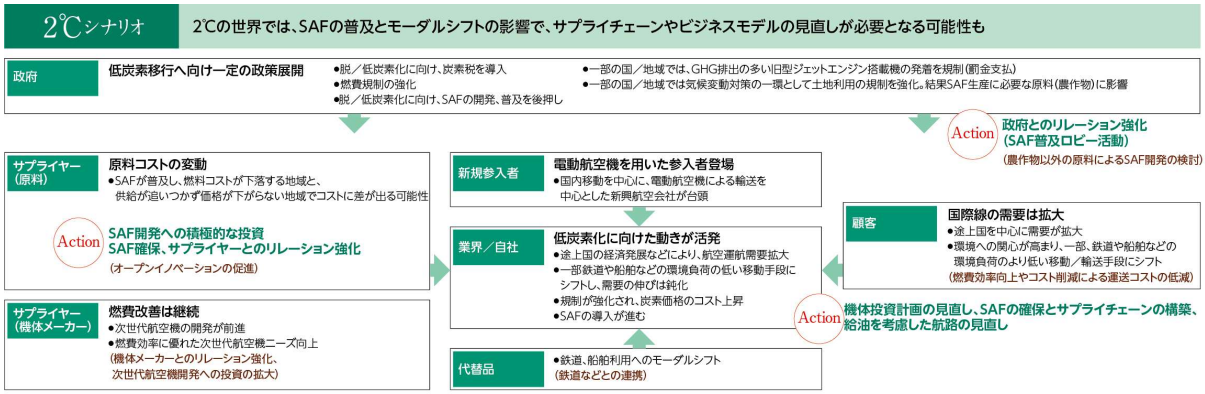
なお、中期経営計画には気候変動への対応を経営戦略に織り込んだ上で、事業を通じた社会課題の解決に向けたサステナビリティ全般における８つの重要課題（マテリアリティ）を定めています。これらの課題に対する着実な取り組みを通じ、持続可能な事業運営および企業価値の向上を実現するという強い意志の下、外部ESG評価やCO_2排出削減目標などを指標として役員報酬に反映しています。

②戦略

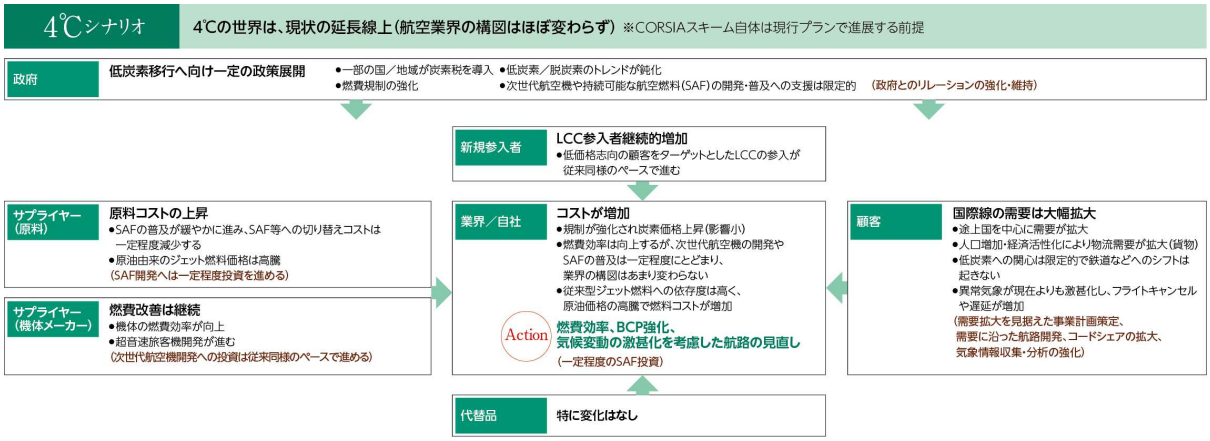
シナリオ分析

JALグループは、2018年に環境省が主管する「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」へ参画し、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）による今世紀末までの平均気温上昇が「４℃未満」と「２℃未満」の２つのシナリオ（RCP8.5（注４），RCP2.6（注５））に基づき、2030年の社会を考察しました。

（注）４．RCP8.5シナリオ：IPCC第五次報告書における高位参照シナリオ（2100年における温室効果ガス排出量の最大排出量に相当するシナリオ）
５．RCP2.6シナリオ：IPCC第五次報告書における低位安定化シナリオ（将来の気温上昇を２℃以下に抑えるという目標の下に開発された排出量の最も低いシナリオ）



SAFの安定的確保のためのサプライヤー、業界団体、政府などとのエンゲージメントが不可欠



引き続き燃費改善の努力を図り、燃料費増加への対策を実施し、物理リスクに備えていく

［JALグループのネット・ゼロエミッション実現に向けたシナリオ作成の前提］

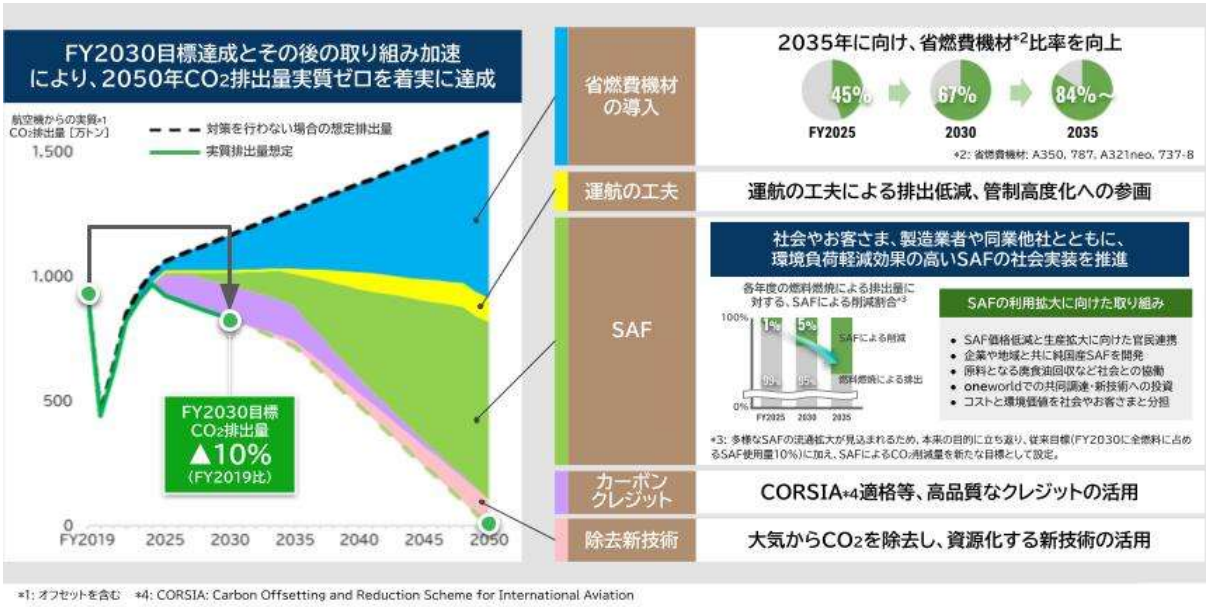
JALグループのネット・ゼロエミッション実現に向けた移行計画

JALグループは1.5℃シナリオを前提に、2020年６月の株主総会において2050年のネット・ゼロエミッションの目標を掲げました。その後、IEA SDS（注６）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、2025年に同ローリングプランでロードマップを更新しました。さらに現下の航空業界を取り巻く環境を踏まえ、「JALグループ経営ビジョン2035」の中で新たなロードマップをお示ししております。

なお、JALグループの航空機が排出するCO_2の削減については、ICAOやIATAでの最新の検討資料やATAG（注７）の「WAYPOINT 2050」などの最新のシナリオを参照しつつ、2050年までのCO_2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。シナリオ作成にあたっては、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CO_2総排出量を算出し、各取り組みによる効果を反映しました。

（注）６．IEA SDSシナリオ：IEA（国際エネルギー機関）による持続可能な開発目標を完全に達成するための道筋である、持続可能な開発シナリオ（Sustainable Development Scenario）

７．ATAG（Air Transport Action Group）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



［JALグループのネット・ゼロエミッション実現に向けたロードマップ］

ネット・ゼロエミッション達成に向けた推進体制強化のため、サステナビリティ推進委員会の下に、GXに関する議題に特化した会議体としてGX関係役員会を設置し、議論を行っています。議題によっては、取締役会まで上程しGXに関する施策の決定を行っています。

特に注力すべきと認識しているSAF（注８）の活用については、調達本部の中に専任の国産SAF推進タスクフォースを設置し、国産SAFの製造にも積極的に関与するなど、取り組みを加速させるとともに脱炭素化に向けた投資などを促進するためのインターナルカーボンプライシング（ICP）の活用など、多種多様な手法によりGX戦略を推進しています。

（注）８．SAF（Sustainable Aviation Fuel）：持続可能な航空燃料。原料の生産・調達から製造、輸送、燃焼までのライフサイクルで、従来のジェット燃料比でCO_2排出量を平均80%削減可能とされる。

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。

特に近年、気候変動による物理リスクが顕在化する例が多く見受けられます。

また、航空会社によるCO_2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、下表に記載しています。なお、ここでいう「時期」および「発生時の影響」の区分とは、次に定めたとおりです。リスクと機会は、毎年度見直しを行っています。以下は、2025年７月30日の取締役会において確認したものです。

区分	影響を受ける時期
短期	2025年度(現中期経営計画対象期間)
中期	2026年度～2030年度(JAL Vision 2030期間)
長期	2031年度～2050年度(ネット･ゼロエミッション達成までの期間)

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

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	2024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CO₂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適格クレジットなどの需給バランス、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	・国際民間航空協会(IATA)が主催する、CORSIA適格クレジット普及を目的とした調達イベントへの参画 ・2024年4月にGXリーグに参画し、2030年の排出量目標を提出 ・カーボンクレジットレーティングを事業とするBeZero社へのCVC投資 ・唐津市・九州大学との連携により、ワカメ養殖による「Jブルークレジット認証取得 ・北海道エアシステム(HAC)を通じ、奥尻町のコンブによる脱炭素化推進支援として「Jブルークレジットを購入
	SAF	SAFの開発・製造・普及の遅れによる供給量不足 SAF価格の高止まりによる収支への影響	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、エネルギー業界などと連携した、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 ・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	・国内外の企業と連携し、2025年度 SAF1%置き換えに向けた調達契約の調整、締結 ・「すてる油で空を飛ぼう」プロジェクトの推進(2024年度末時点で全国自治体・小売店など53か所に回収所を設置) ・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」へ参画 ・石油元売り企画部門との意見交換を含むステークホルダーへの中長期的なアドボカシー活動(渉外対応)の開始 ・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」を開始 ・成田国際空港株式会社など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を開始
	地上車両	空港車両などの電動化または軽油代替燃料使用コストの増加	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	・電動車両の新規導入にあたり補助金を活用 ・国土交通省が主催する「空港分野におけるCO₂削減に関する検討会」への参加
		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	・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

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	2024年度の取り組み
移行リスク 政策・規制 技術 市場 評判	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	・次世代航空機開発スタートアップH2FLY社およびZeroAvia社との協業 ・次世代航空機・新技術の活用・推進を目的とした専門部署の新設 ・「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
	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	・CO₂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	・サステナブル・チャレンジ企画の実施 ・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.3」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 ・高温気象に対する従業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 ・客室乗務員の対応強化月間を設定し、乗務員と旅客双方の揺れによる負傷防止策を徹底 ・被雷対策として被雷回避支援システム「Lilac」の運用を継続 ・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の導入を決定
	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	・新型コロナウイルス感染症の振り返りを実施し、需要と供給のギャップに柔軟かつ迅速に対応することができるよう、未知のウイルス感染症発生を想定した事業継続計画(BCP)を改定
		長期的な気候変動により、観光資源の棄損による需要減(雪不足・景観の棄損、特産物の変化等)	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	・「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を公開 ・地域と都市をつなぐマッチングプラットフォーム「JALふるさとむすび」を開始 ・地域を訪れて地域の課題を学習する「旅アカデミー」を開講 ・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・ハワイ等) ・定期便航空機を活用して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することで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	2024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CO₂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CO₂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、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)	・大面積リブレット形状塗膜を施した機材の国際線導入 ・航空機運航分野におけるCO₂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 ・トランジションボンド2件の発行(2024年6月計800億円) ・エアバスA350-1000型機を国際線に導入、ボーイング777-300ER型機の退役開始 ・エアバスA350-900型機20機、エアバスA321neo型機11機、ボーイング787-9型機10機の購入契約の締結 ・ボーイング737-8型機17機の追加購入契約の締結

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	2024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、官民協議会などで官民で連携 ・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	・「ACT FOR SKY」シンポジウムへの参画 ・「すてる油で空を飛ぼう」プロジェクトの推進(2024年度末時点で全国自治体・小売店など53か所に回収所を設置) ・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」へ参画 ・SAF官民協議会への参画を通じた支援要望、支援実現に向けた諸課題への対応 ・アドボカシー活動を通じた、長期視点を持ちあわせたステークホルダーへの働きかけの開始 ・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」を開始 ・成田国際空港株式会社など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を開始
	新技術	大気中のCO₂を回収するDirect Air Capture等のCO₂除去技術活用によるCO₂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	・石灰石を用いたDirect Air Capture技術を持つ米国スタートアップHeirloom社へ出資 ・2024年3月に出資した米国Captura社と共に、幕張メッセで開催されたCCUS Worldに登壇し、Captura社のビジネス拡大に向けて支援
	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CO₂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(2024年度新規8空港) ・EV車両の新規導入(2024年度からは従来の電動TT車のみではなく、航空機けん引車やハイリフトローダー、ベルトローダー、eGPUなどを新規導入)
	需要	多様化する顧客ニーズへの適切な対応による選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	・「JAL Corporate SAF Program」の開始 ・同契約件数の拡大(2024年度10社) ・サステナブル・チャレンジ企画の実施 ・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.3」への登壇、ブース出展を通じたSAFの啓発活動
		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グループのアセット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)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) ・脱炭素社会をリードする人財の育成	・Limo株式会社と電動マイクロモビリティ普及に向けた提携 ・KDDI株式会社、KDDIスマートドローン株式会社と、ドローンによる医薬品配送ビジネスモデルの実現に向けた検証を実施 ・ICPを活用した投資判断3件 ・東京大学生産技術研究所と共催で「飛行機ワークショップ2024」を実施し、中高生がサステナビリティについて考える機会を提供 ・JTB社とSAFに関する学校向け教育プログラムを共同開発

③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、環境マネジメントシステム（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。

気候変動に関するリスクについては、移行リスク・物理リスクともに、JALグループ全体のリスクマネジメント体制において管理しています。

④指標と目標

JALグループでは、豊かな地球を次世代に引き継ぐために、CO_2排出量をはじめ廃棄物や水使用量などの環境データについて指標と目標を定めて取り組み、その結果を企業サイトやJALレポートにて開示しています。

航空運送という事業の特性上、CO_2排出量の内訳は航空機からの直接排出が約99%を占めています。この事実を踏まえ、航空機からのCO_2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CO_2の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。技術革新や市場形成などに関する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、CO_2削減の国際的な枠組みに則り、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CO_2削減の目標・取り組み

JALグループは、2050年CO_2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月に本邦航空会社として初めて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、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化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）の実施、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の活用や除去や回収などの新技術の活用検討を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。

なお、SAFについては海外における製造・サプライチェーン構築の動きが加速していますが、日本国内でも政府の「経済財政運営と改革の基本方針2025」、「新しい資本主義のグランドデザインおよび実行計画」、「脱炭素成長型経

済構造移行推進戦略」の中で、SAFの製造・流通を推進していくことが明記されました。JALグループは、2030年度のSAFに関する二つの目標である、全搭載燃料の10％のSAFへの置き換えとSAF使用によるCO_2排出量の５％削減の実現のため、官民の連携や国内外のステークホルダーとの協働を通じ、SAFの商用化促進に向けて積極的に取り組みます。

また、間接排出についても目標を設定し、着実に削減してきましたが、今般、地上の直接排出（車両、地上施設）に関する目標の設定により、航空機以外における2030年度の排出量目標を、2019年度対比35％減と定めました。このことにより、航空機以外のCO_2排出量削減についての取り組みをさらに加速します。

（３）自然資本（生物多様性）への対応

①ガバナンス

当社グループでは、生物多様性に関する取り組みに対しても、気候変動への対応と同様のガバナンス体制を構築しており、TNFDの提言に基づく情報開示は取締役会で報告・承認されます。

②戦略

当社グループは、TNFDが提唱する、自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのLEAPアプローチ（注９）に則り、ダブルマテリアリティの概念の下、自社の事業が自然に依存している面と影響を及ぼしている面の両方の観点から、優先地域の特定をした上で、リスクと機会の評価を行っています。

当社グループの航空運送事業における自然への依存と影響を洗い出し、依存は「自然遺産・ビーチリゾート等自然が豊かな観光地への運航」、「現地食材商品の販売」、「洪水や暴風雨などの自然災害からの植生による保護」、「水利用」、影響は「空港周辺への環境汚染の可能性」、「GHG排出」、「SAFの製造過程における生態系への影響の懸念」などが挙げられました。CO_2削減に必須であるSAFおよびクレジットについては、公的機関が定めた認証制度に基づき、厳格なサステナビリティ基準を満たしたものを調達することで、バリューチェーン上の生物多様性リスクの低減に努めてまいります。

水リスクに関しては、世界資源研究所が提供する水リスク分析ツールAqueductを活用して当社グループの取水地域を分析した結果、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割を占める首都圏（羽田・成田）を中心に、航空機部品洗浄のための水のリサイクルなどを通じて水資源の保全に努めていきます。また、海外についても分析を行った結果、取水量が少ないため優先地域としていないものの、今後当該地域での取り組みも拡大していきます。

生物多様性リスクに関しては、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当社グループの就航地を照合したところ、日本国内の多くが生物多様性リスクの高い地域であることがわかりました。このうち、特にリスクが高いとされたエリアをSensitive Locationsとしました。また、自然観光需要の高いエリアを「事業が自然に依存している地域」、主要空港である東京を「事業が自然に影響を与えている地域」としてMaterial Locationsとしました。これらを総合的に掛け合わせ、北海道・鹿児島・沖縄・東京を優先して生物多様性の保全に取り組むべき地域と特定し、例えば沖縄での有性生殖サンゴの育成や、北海道でのタンチョウ保全、鹿児島でのマングローブの植樹の取り組みなどを実施しています。

また、海外の就航地についても、TNFDが推奨する４つのツール（Aqueduct x IBAT x GFW x ENCORE）とIWT（違法野生生物取引）ホットスポットをかけ合わせ、重要な生物多様性や水リスクが存在する地域をSensitive Locationsと特定しました。また、JALグループの就航地に関わるMaterial Locationを特定しました。これらの分析を基に、観光需要が大きく、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して生物多様性の保全に取り組むべき地域として特定し、取り組みを推進しています。

例えば、2024年６月から「JAL Mahalo運賃」の販売を開始し、お客さまと共にハワイの環境・文化保全に取り組み、2025年３月にはホノルルでダイヤモンドヘッドでのレストレーション活動やハワイ固有種の植樹などをお客さまと共に実施しました。また、オーストラリアの生態系保護のため、害虫の侵入を防ぐための措置を実施しています。

生物多様性の損失は航空運送事業の継続を考える上で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は特定した依存と影響を基に自然に関連するリスクと機会の評価も行いました。その後も毎年見直しを行い、下表のとおり整理しています。今後、財務上のインパクトも分析の上、リスクと機会の評価を深めていきます。

（注）９．「LEAP」とは、Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）の４つのフェーズの頭文字をとったもの。バリューチェーン全体を対象に自然との接点を発見し、優先すべき地域を特定する（Locate）、自社の企業活動と自然との依存関係や影響を診断する（Evaluate）、診断結果を基に、重要なリスクと機会を評価する（Assess）、自然関連リスクと機会に対応する準備を行い、投資家に報告する（Prepare）情報ガイダンス

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	希少種保護のための野生生物利用の規制強化により使用食材・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 ・持続可能性を考慮して生産された食材・商材の使用
	SAF製造過程における生態系への影響が懸念されることによりSAFの確保が困難になるリスク	原材料、生産地の土地利用・生態系保全などを考慮したSAF（ICAO CORSIA適格燃料など）の使用
	カーボンクレジットの創出によって土地利用の変化による生物多様性への悪影響が懸念され、カーボン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・生態系保全などを考慮したクレジットの購入
	自然豊かな観光地においてオーバーツーリズムが発生し、当該地域の魅力が損なわれ旅客が減少するリスク	適切な人流の管理に基づいた観光の実現
	違法な野生生物取引への非意図的加担により、ブランド価値を毀損するリスク	違法な野生生物取引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輸送により生態系や健康に悪影響を及ぼし、ブランド価値を毀損するリスク	侵略的外来種発見時の対応手順の徹底
	空港周辺への環境汚染により空港使用が制限されるリスク	予防手順と発生後の対応手順の徹底
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り上げが減少するリスク	・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旅客数が減少するリスク	地域と連携した自然観光資源回復のための取り組み推進
	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便数および売り上げが減少するリスク	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	自然観光の需要創出	・ツーリズムのガイド育成などを通じた適切な観光を促すこと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・物流の創出	食材・商材の高速鮮度輸送を通じた地域経済活性化への貢献
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	観光資源確保のための生態系の保護・修復・再生	サンゴの有性生殖プロジェクト、タンチョウ保護などの施策実施
	商材の安定確保のための、生態系の保護・修復・再生	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を活用し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・実施

③リスクと影響の管理

当社グループでは、半期ごとに実施するリスク調査において、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。

④指標と目標

JALグループは、生物多様性には、気候変動をはじめとする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。

生物多様性の保全に直接的に関わる目標に加え、CO_2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。また、TNFDで求められているコアグローバル指標（注10）に沿った開示をESGデータで進めており、今後拡充していきます。（https://www.jal.com/ja/sustainability/initiatives/）

取り組み	指標	FY25目標
CO_2排出量の削減（注11）	スコープ1〔航空〕排出量	921万トン未満
プラスチックの削減（注12）	客室とラウンジにおける自社規格品の「新規石油由来」使い捨てプラスチックの削減率	100%
	空港・貨物輸送における使い捨てプラスチックの環境配慮素材配合（注13）利用率	100%
機内食廃棄量の削減（注14）	歩留まり改善	2.50%
産業廃棄物の削減（注15）	最終処分率	1%以下を維持
観光資源の保全・拡大	〔沖縄〕有性生殖サンゴの育成数	2026年までに1000群体
	〔沖縄〕有性生殖サンゴ関連のツアー拡大	ツアー拡大
	〔北海道〕タンチョウの取り組み拡大	取り組み拡大
	〔鹿児島（奄美・宇検村）〕産官学連携の下、マングローブの植樹（注17）	エコツアー催行 3回
認証取得済み商材の活用（注16）	認証紙を利用している機内アイテム数の割合	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
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
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

（注）10. コアグローバル指標：自然に依存、影響をもたらすとTNFDで定義されている指標

11. CO_2の排出による気候変動は生物多様性にも影響を与えるため、気候変動と生物多様性をはじめとする諸課題の包括的な解決を目指しています。CO_2削減についてはTCFDで開示しています。

12. プラスチックは石油由来資源を原料とした化合物であり、気候変動の一因になっています。また海洋へ流出すると生態系に深刻な被害を与えることが指摘されており、新規石油由来の使い捨てプラスチックの削減に努めています。

13. 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

14. 食品の生産・輸送・加工・流通・廃棄を含めた食料システムはCO_2を排出し、生物多様性の損失の要因とな

るため、機内食廃棄量の削減に努めています。

15. 法令に則った廃棄物の適正管理に加え、定期的に分別率とリサイクルの実現率をモニターし、資源の循環に努めています。
16. 森林破壊による気候変動や生物多様性への悪影響を低減するために、持続可能性に配慮した責任ある調達に努めています。
17. 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

（４）人財への取り組み

①戦略

当社グループの人財戦略の基本方針等については、2026年3月期当社有価証券報告書内「第４ 提出会社の状況」に集約して記載しております。本項では、戦略に基づく取り組みの両輪である「プロフェッショナルとしての活躍」と「新たな価値を創る変革・挑戦文化の醸成」について、人財育成方針と社内環境整備方針を含め具体的な取り組み内容を記載します。

＜プロフェッショナルとしての活躍＞

当社グループは、航空運送事業を主軸としてこれまで培ってきた「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」を確実に次世代へ継承しつつ、激化する採用競争や急速なテクノロジーの進化といった外部環境の変化に柔軟に対応し、自ら新たな価値創造に挑戦し変革を起こすことができる人財を育成してまいります。

JALグループの運航を支える専門的なスキルや知識は、一朝一夕には習得し得ない、当社グループにおける人的資本の強みです。この強みを次世代へ確実に継承していくために、社員が将来の成長の道筋を見通し、中長期にわたってキャリアを築き続けられる環境が不可欠です。そのために、リーダーへの「人財育成・組織活性」の動機付けや、各種サーベイ結果を基にした「良い職場づくり」に向けた振り返りと対話等を通じて、仕事を通じた成長とやりがいを実感できる職場環境を整えていきます。こうした取り組みを通じて定着率の向上を図ることで、培ってきた強みを確実に次世代へ繋いでまいります。

また、既存事業の深化や新たな事業領域の拡大など、あらゆる領域における持続的な価値創造に向けては、全ての社員を対象に、自律的なキャリア形成を支援していきます。変化の激しい事業環境下で社員が持てる能力を最大限に発揮し続けるためには、自発的な学びと挑戦を組織全体で後押しする環境が不可欠です。そのために、中長期的なキャリアを描くための制度や、テクノロジーを活用した支援ツール、各種研修の実施等を通じて、主体的な能力開発をサポートしていきます。こうした取り組みを通じて自律的な学びと能力発揮を後押しし、事業環境の変化に柔軟に対応しながらプロフェッショナルとして活躍できる人財を育成していきます。

＜新たな価値を創る変革・挑戦文化の醸成＞

外部環境の不確実性が高まる中、「JALグループ経営ビジョン2035」で掲げる既存事業の着実な成長と、社会課題起点の新たな事業領域の拡大を実現していくためには、現状の延長線上の取り組みだけではなく、新しい取り組みにもスピード感をもって挑戦し、変革していくことが不可欠です。挑戦があらゆるところで湧きおこり、変革の実行力が高い組織文化を醸成するため、以下の２つのアプローチで施策を実行していきます。

・多様な人財の協働促進

多様な人財がそれぞれの強みを活かして活躍すること、そして多様な価値観を持つ個人が組織や職種の壁を越え交流することで新たな発想の種が生まれるという考えのもと、社内環境の整備を進めてまいります。

具体的には、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、高い目標に挑み続けるアスリート社員の支援など、個々の力を活かせる環境を整えていきます。また、意図的に越境経験を増やすことで組織間の心理的な壁を取り除き、交流を活発化させていきます。

・共創を導くリーダーの育成と挑戦の場の拡充

変化の激しい時代に必要な変革を実行できる組織へと変わるため、実践を次の成長へと繋げながら、前向きに挑戦を積み重ねられる環境を整えることで、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」を組織に根付かせてまいります。

具体的には、変革を牽引する新しいリーダー像を再定義し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制度・報酬制度を導入し、共創型リーダーの活躍を制度面から強力に後押しします。加えて、現場のカイゼンから新規事業のアイデアまで、社員のアイデアを形にできる場を拡充していきます。

②指標と目標

「JALグループ経営ビジョン2035」の実現に向けた、人財戦略の最上位目標として「社員一人一人のウェルビーイングの向上」を掲げています。多様な価値観を互いに認め合い、社員一人一人が自律的に自らのキャリアや人生を選択し、充足感を感じられる企業へと成長していくため、従来のエンゲージメントを包含する、より包括的な概念を目標指標として設定しました。

外部機関が設計したウェルビーイング調査の設問に基づき、各設問の肯定回答率の平均値をウェルビーイングスコアとして算出・可視化し、その水準を継続的にモニタリングしていくことで、人的資本の最大化を図ってまいります。

指標	目標（2030年度）
生産性向上(時間あたりEBIT)	FY2025対比 1.5倍以上
ウェルビーイングスコア	日本トップレベル ※毎年向上

（参考）2021-2025年度 JALグループ中期経営計画の実績

KPI	目標（2025年度）	実績（2025年度）
一人当たり売上高の拡大	＋38% （2019年度対比） （注18）	＋28% （2019年度対比）
成長領域への人財配置	＋3,500名 （2019年度対比）	＋3,600名 （2019年度対比）
女性管理職比率	30%	31.9%
エンゲージメントの高い社員割合（注19）	＋10pt （2019年度対比）	＋6.3pt （2019年度対比）

（注）18. 本数値は、2024年４月時点で設定した目標値に基づくものです。なお、今後については、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です。

19. 社員意識調査でポジティブな回答をした社員の割合です。

各指標の経年推移は以下のとおりです。

