

# 第74期定時株主総会 招集ご通知

**日時** / 2023年6月23日（金曜日）  
午前10時（受付開始 午前8時30分）

**会場** / 東京都江東区有明2丁目1-6  
東京ガーデンシアター

**議案** / 第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 取締役9名選任の件  
第3号議案 監査役1名選任の件



## 株主さまへのお知らせ

- 議決権行使は、株主の皆さまの重要な権利です。インターネットまたは書面により事前に議決権を行ってくださいようお願い申し上げます。
- 会社法改正による株主総会資料の電子提供制度が施行されましたが、本総会においては、書面交付のご請求の有無にかかわらず、一律に書面をお送りしております。

## 目次

株主の皆さまへ	1
第74期定時株主総会招集ご通知	3
株主総会参考書類	7
[添付書類]	
事業報告	18

# 株主の皆さまへ

---

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。第74期定時株主総会の招集ご通知をお届けするにあたり、ご挨拶申し上げます。

2022年度は、コロナ禍の長期化や不安定な世界情勢により、航空業界は引き続き厳しい経営環境に置かれました。一方で、入国制限の緩和や国内における需要喚起策により、旅客需要が着実に回復し、貨物も高水準な需要・単価が継続しました。また、燃油費の高騰など費用の増加に対して部門別採算制度を活用した規律あるコストマネジメントを徹底いたしました。

これらの結果、2019年度以来3期ぶりにEBIT 645億円、親会社の所有者に帰属する当期利益344億円の通期黒字化を達成いたしました。コロナ禍においても支えてくださった株主の皆さまに心より感謝申し上げます。

経営課題の力点が、足許の業績回復・安定化から、中長期的な成長へと移る中、当社は全てのステークホルダーの皆さまと、サステナブルな関係性を築くことが重要と考えております。本総会のご承認を前提に復配させていただき、今後も株主還元を拡大してまいります。また、ESG戦略、とりわけJALグループ最大の強みであり価値創造の原動力となる人財に対して積極的に投資し、企業価値の向上を実現してまいります。

2023年度は、中期経営計画ローリングプラン2023を推進し、旅客需要の回復、事業構造改革による収益性の向上により、2022年度を上回るEBIT 1,000億円、親会社の所有者に帰属する当期利益550億円、および中間・期末配当を予定しております。

株主の皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2023年5月 代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二

---

## JALグループ企業理念

---

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

- 一、お客さまに最高のサービスを提供します。
  - 一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。
- 



# インターネット配信のご案内

## ライブ配信（株主総会当日の様子を開会から閉会まで）

### 1 配信日時

**2023年6月23日(金曜日)午前10時より** ※配信ページは、当日午前9時30分に開設予定です。

### 2 ご視聴の方法

(1) 下記の視聴用Webサイトへアクセスしてください。

視聴用  
WebサイトURL

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



(2) 株主さま認証画面（ログイン画面）に「ログインID」と「パスワード」をご入力のうえ、ご利用規約にご同意いただき、ログインしてください。

(1) ログインID：0101+株主番号(※)

(例：株主番号 12345678の場合 ⇒ 0101-1234-5678)

(2) パスワード：2023年3月31日時点の株主名簿ご登録住所の郵便番号（7桁）+2023

(例：郵便番号123-4567の場合 ⇒ 12345672023)

※株主番号は、「議決権行使書」等に記載の8桁の番号です。  
ログインID、パスワードの入力にハイフン（-）は不要です。

### 3 株主総会へご出席される株主さまへのご案内

ライブ配信の会場撮影につきましては、株主さまのプライバシーに配慮し、議長席および役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主さまが映り込む場合がございます。あらかじめご了承ください。

#### ライブ配信に関する留意事項

- ・本総会のライブ配信は会社法上、株主総会への出席とは認められず、当日のご質問や議決権行使はできません。インターネットまたは書面（郵送）等により、事前に議決権行使をお願いいたします。
- ・ご視聴いただくための通信料金等は、各株主さまのご負担となります。
- ・ご使用の機器やネット環境により、映像や音声に不具合が生じる場合やご視聴いただけない場合がございます。
- ・何らかの事情により、当日ライブ配信が実施できなくなった場合は上記Webサイトでお知らせいたします。
- ・ライブ配信に関するお問い合わせは、以下へお願い申し上げます。

#### ログインID（株主番号）について

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
0120-676-808 ※通話料無料  
土日祝日を除く平日午前9時～午後5時  
ただし、株主総会当日は午前9時～株主総会終了まで

#### 視聴不具合について

株式会社ブイキューブ（V-CUBE）  
03-4335-8088  
株主総会当日午前9時30分～株主総会終了まで

## アーカイブ配信（株主総会当日の様子を開会から閉会まで）

総会終了後速やかに当社Webサイトに掲載いたします。  
[https://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)

株主各位

証券コード 9201  
(発信日) 2023年6月1日  
(電子提供措置の開始日) 2023年5月25日  
東京都品川区東品川二丁目4番11号  
**日本航空株式会社**  
代表取締役社長執行役員 赤坂 祐二

## 第74期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第74期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

当日ご出席されない場合は、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、5頁の「議決権行使についてのご案内」に従って、2023年6月22日（木曜日）午後6時までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

---

■ 日 時	2023年6月23日（金曜日）午前10時（受付開始 午前8時30分）
■ 場 所	東京都江東区有明2丁目1-6 東京ガーデンシアター（末尾の会場ご案内図をご参照ください。）
■ 目的事項	報告事項
	1. 第74期（2022年4月1日～2023年3月31日）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
	2. 第74期（2022年4月1日～2023年3月31日）計算書類の内容報告の件
	決議事項
	第1号議案 剰余金の処分の件
	第2号議案 取締役9名選任の件
	第3号議案 監査役1名選任の件

---

### ■ 招集にあたっての決定事項（議決権行使についてのご案内）

5～6頁に記載の「議決権行使についてのご案内」をご参照ください。

- ・株主総会にご出席の株主さまへのお土産のご用意はございません。また、会場内への危険物などのお持ち込みはできません。
- ・当日の議事進行につきましては、日本語で行います。なお、当社では通訳者を用意しておりませんが、株主さまがご自身で通訳者（手話通訳を含む）を帯同される場合は、当日会場受付にてお申し出いただければ入場いただけます。
- ・新型コロナウイルス感染症の流行状況等により、株主総会の議事の時間を短縮して行うことがあります。
- ・決議の結果は当社Webサイトにて掲載いたします。

以 上

## 【電子提供措置について】

本総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各Webサイトに掲載しておりますので、いずれかのWebサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願ひ申し上げます。

当社Webサイト

[https://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)



東京証券取引所Webサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

（上記の東証Webサイトにアクセスいただき「銘柄名（会社名）」に「日本航空」または「コード」

に当社証券コード「9201」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択し、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）



- ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社Webサイトおよび東証Webサイトにおいて、その旨、修正前および修正後の事項を掲載させていただきます。
- ・電子提供措置事項のうち、事業報告の「財産および損益の状況」「主要な事業内容」「主要な営業所および工場」「主要な借入先の状況」「その他JALグループの現況に関する重要な事項」「株式の状況」「会社の体制および方針」「会社役員に関する事項のうち、責任限定契約の概要、役員等賠償責任保険契約の締結、社外役員に関する事項」「会計監査人の状況」「取締役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その他当社の業務の適正を確保するための体制と当該体制の運用状況」、連結計算書類、計算書類、監査報告書は、法令および当社定款第27条第2項の規定に基づき、本書面には記載しておりません。したがって本書面に記載している事業報告は、監査役が監査報告書を作成するに際して監査をした事業報告の一部であります。

## 【ご来場される株主さまへ】

総会会場のお座席には限りがありますので、ご出席を予定される株主さまは、株主さま専用サイトにて事前登録をお願い申し上げます。

事前登録開始日時

**2023年6月2日（金曜日）午前9時～**

**お座席数に達し次第、登録の受付を終了いたします。**



株主さま専用サイト

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

なお、株主さまご自身で上記の方法によってご登録いただけない場合には、以下にて登録手続の代行を承ります。  
JAL株式コールセンター 03-6733-3090（土日を除く 午前10時～正午、午後1時～午後4時）

- ・事前登録されずに当日ご来場された株主さまは、ご入場いただけない可能性があります。
- ・株主総会会場内でのマスク着用につきましては、今般の政府方針決定を踏まえて株主さまご自身でのご判断となりますが、新型コロナウイルス感染症の流行状況等により、マスクの着用にご協力をお願いする場合があります。また、運営スタッフがマスクなどを着用して対応させていただく場合があります。
- ・今後、株主総会当日までの状況変化に伴いまして、株主総会の運営・会場に変更が生じた場合には、当社Webサイトにてお知らせいたしますのでご出席前に必ずご確認をお願いします。

# 議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの重要な権利です。是非とも議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

## 事前に議決権行使をされる場合

### インターネットによる議決権行使



当社の指定する議決権行使専用サイトにアクセス  
いただきご行使ください。

<https://evote.tr.mufg.jp/>

行使期限

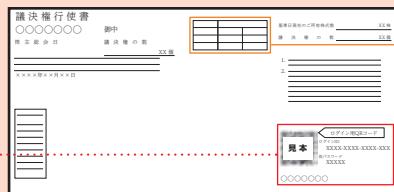
2023年

6月22日(木曜日)

午後6時まで

(ただし、郵送は到着)

もしくは、議決権行使書副票  
(右側)に記載のQRコードを  
読み取ってください。



※議決権行使書用紙はイメージです。

### 郵送による議決権行使



議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご記入のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

※議決権行使書のご記入方法については、右記をご参照ください。

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

#### 第1号議案、第3号議案

- ▶ 賛成の場合……………【賛】の欄に○印
- ▶ 否認する場合……………【否】の欄に○印

#### 第2号議案

- ▶ 全員賛成の場合……………【賛】の欄に○印
- ▶ 全員否認する場合……………【否】の欄に○印
- ▶ 一部の候補者を否認する場合……………【賛】の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

## ご来場される場合



会場受付にご提出

議決権行使書用紙を株主総会当日に会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。(ご捺印は不要です)

## 機関投資家の皆さまへ

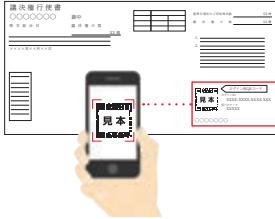
株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

## インターネットによる議決権行使のご案内

### QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使Webサイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使Webサイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力しクリック



「ログインID」および「仮パスワード」を入力

「ログイン」をクリック

以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

1. 毎日午前2時から午前5時までは取扱い休止となります。また、株主さまのインターネット環境によってはご利用いただけない場合もございます。
2. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主さまのご負担となりますので、ご了承ください。

議決権の行使は **2023年6月22日（木曜日）午後6時まで** 承りますが、お早めにご行使ください。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク  
**0120-173-027**  
 (通話料無料/受付時間 午前9時～午後9時)

### 議決権行使に係る注意点

- ・書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- ・インターネットで複数回議決権を行使された場合、あるいは議決権行使書面により複数回議決権を行使された場合は、最後の議決権行使を有効なものとしてさせていただきます。
- ・議決権行使書面により議決権を行使され、インターネットでも議決権を行使された場合は、到着日時を問わずインターネットによる議決権行使を有効なものとしてさせていただきます。
- ・代理人により議決権を行使される場合、当社定款第29条の規定により、代理人は当社の議決権を有する他の株主さま1名に限らせていただきます。議決権行使書とともに代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。

# 株主総会参考書類 議案および参考事項

## 第1号議案 剰余金の処分の件

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捉えており、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。

新型コロナウイルス感染拡大以降、手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先して、当社は第72期および第73期の配当を行っていませんでしたが、今期については、キャッシュ・フロー創出力が着実に回復していること、通期での連結黒字化を達成し、かつ、航空需要も更に回復する見通しであることから、以下のとおりとさせていただきます。

### 1. 配当財産の種類

金 銭

### 2. 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき金 25円  
配当総額 10,925,180,225円

### 3. 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月26日

中間配当につきましては見送りとさせていただきますので、これにより、当期の1株当たりの年間の配当金は25円となります。

今後も業績の回復に沿って、従来からの基本方針である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。

## 第2号議案 取締役9名選任の件

当社では各事業年度に対する経営責任の明確化を図るため、定款により取締役の任期を1年と定めており、現任取締役9名は、全員が本総会終結の時をもって任期満了となります。

今期の取締役の人数は、現行の9名と同数とし、その構成を、社外取締役以外の取締役を現行と同数の6名、社外取締役を現行と同数の3名といたしたく存じます。引き続き、取締役会の構成員の多様性を確保して、より適切な経営判断を行うとともに、高い透明性のもと、強い経営監督機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を、より高いレベルで確立することにより、企業価値のさらなる向上を図ってまいります。

つきましては、社外取締役3名を含む取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案につきまして、取締役会は、社外取締役が委員長を務め、かつその構成員の過半数を社外取締役が占める指名委員会に諮問し、その答申をふまえて提案しております。

その候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名	当社における現在の地位 および主な担当	取締役会 出席回数	在任 期間			
1	うえ き よし はる 植 木 義 晴	再任	男性	取締役会長、取締役会議長	100% (18回/18回)	11年	
2	あか さか ゆう じ 赤 坂 祐 二	再任	男性	代表取締役社長執行役員 安全統括管理者、グループCEO、 SDGs総括	100% (18回/18回)	5年	
3	し みず しんいちろう 清 水 新一郎	再任	男性	代表取締役副社長執行役員 社長補佐	100% (18回/18回)	5年	
4	とつ とり み つ こ 鳥 取 三津子	新任	女性	専務執行役員 カスタマー・エクスペリエンス本部 長、ブランドコミュニケーション担当	-	-	
5	さい とう ゆう じ 斎 藤 祐 二	新任	男性	専務執行役員 経営企画本部長、グループCFO	-	-	
6	つつみ ただ ゆき 堤 正 行	再任	男性	取締役常務執行役員 安全推進本部長、ご被災者相談室長	100% (18回/18回)	2年	
7	こ ばやし えい ぞう 小 林 栄 三	再任	社外 独立	男性	取締役	100% (18回/18回)	8年
8	やなぎ ひろ ゆき 柳 弘 之	再任	社外 独立	男性	取締役	100% (18回/18回)	2年
9	みつ や ゆう こ 三 屋 裕 子	新任	社外 独立	女性	-	-	-



## 候補者番号 1

うえ き よし はる  
**植 木 義 晴**

(1952年9月16日生)  
70歳

男性

所有する当社の株式数  
普通株式41,200株  
取締役在任期間 11年

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1975年 6月	当社入社	2010年 2月	当社執行役員 運航本部長
1994年 4月	当社DC10運航乗員部機長	2010年12月	当社専務執行役員 路線統括本部長
2004年 4月	当社運航企画室企画部副部長 (兼) 運航企画室業務部副部長	2012年 2月	当社代表取締役社長執行役員 路線統括本部長
2005年 4月	当社運航本部副本部長 (兼) 運航企画室企画部長	2013年 4月	当社代表取締役社長執行役員
2007年 4月	当社運航乗員訓練企画部長	2018年 4月	当社代表取締役会長
2008年 6月	株式会社ジェイエア 代表取締役副社長 (出向)	2020年 4月	当社取締役会長 (現任)

### ■重要な兼職の状況 (上場会社における重要な兼職数 1社)

日本空港ビルデング株式会社 社外取締役

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、運航乗務員として安全運航等に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2012年からは代表取締役社長執行役員として、強力なリーダーシップと決断力を発揮して中期経営計画の策定を指揮し、確実に遂行してきました。2018年からは取締役会議長、コーポレート・ガバナンス委員会の委員としても引き続き取締役会の監督機能の強化に寄与しております。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、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 2

あか さか ゆう じ  
**赤 坂 祐 二**

(1962年1月3日生)  
61歳

男性

所有する当社の株式数  
普通株式12,400株  
取締役在任期間 5年

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1987年 4月	当社入社	2016年 4月	当社常務執行役員 整備本部長
2009年 4月	当社安全推進本部長 (兼) ご被災者相談部長	株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長	
2014年 4月	当社執行役員 整備本部長 株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長	2018年 4月	当社社長執行役員
		2018年 6月	当社代表取締役社長執行役員 (現任)

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、整備本部を中心に従事し、安全運航などに係る現場の経験・見識を極めて高いレベルで習得し、整備業界における高い知見と豊富な人脈を獲得してきました。2014年からは株式会社JALエンジニアリング代表取締役社長として強力なリーダーシップと決断力を発揮し、安全運航の基盤を強固なものとししました。また、2018年からは代表取締役社長執行役員として、JALグループの存立基盤である安全運航を堅持し、JALフィロソフィを率先垂範することで、全社員とともに企業理念の実現を目指しております。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、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 3

し みず しん いち ろう  
清水 新一郎

(1962年12月13日生) 60歳

男性

所有する当社の株式数  
普通株式4,700株  
取締役在任期間 5年

再任

## ■略歴、当社における地位および担当

1985年 4月	当社入社	2018年 6月	当社取締役常務執行役員 秘書室長
2009年10月	当社客室企画部長	2019年 4月	当社取締役専務執行役員 秘書室長
2013年 4月	当社執行役員 人財本部長	2020年 4月	当社代表取締役副社長執行役員 (現任)
2015年 4月	当社常務執行役員 人財本部長		
2016年 4月	当社常務執行役員 秘書室長		

## ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

## ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、運航乗務職・客室乗務職などに係る人事・労務部門などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2013年からは人財本部長として、2016年からは秘書室長として、当社が置かれている状況を高い視座で判断し、対外的なプレゼンスの向上・安定に大きく貢献してまいりました。2020年からは代表取締役副社長執行役員として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に寄与しております。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、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 4

とっ とり みつこ  
鳥取 三津子

(1964年12月31日生) 58歳

女性

所有する当社の株式数  
普通株式500株

新任

## ■略歴、当社における地位および担当

1985年 4月	当社入社	2023年 4月	当社専務執行役員 カスタマー・エクスペリエンス本 部長、ブランドコミュニケーション 担当 (現任)
2015年 5月	当社成田第1客室乗員部第2客室 乗員室長		
2016年 5月	当社成田第2客室乗員部長		
2019年 4月	当社客室安全推進部長		
2020年 4月	当社執行役員 客室本部長		
2022年 4月	当社常務執行役員 客室本部長		

## ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

## ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、客室乗務員としてのキャリアに加え、安全推進本部における勤務等を経て、安全運航とサービスに係る見識と現場の経験を高いレベルで習得してきました。2020年からは客室本部長として、コロナ禍の厳しい経営環境下、人材育成と社員のモチベーション維持の両立を図るなど、卓越したリーダーシップを発揮し、安全運航の堅持に大きく貢献してまいりました。また2023年からはカスタマー・エクスペリエンス本部長として顧客への提供価値の向上に寄与しております。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、取締役としての選任をお願いするものです。



候補者番号 5

さいとうゆうじ  
齋藤祐二

(1964年9月26日生)  
58歳

男性

所有する当社の株式数  
普通株式1,100株

新任

### ■略歴、当社における地位および担当

1988年4月 当社入社  
2009年10月 当社東京支店販売業務部長  
2011年1月 当社国際路線事業部長  
2019年4月 当社執行役員 経営管理本部長  
2021年4月 当社常務執行役員  
経営企画本部長、経営管理本部長

2023年4月 当社専務執行役員  
経営企画本部長、グループCFO  
(現任)

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、国際旅客販売、経営企画室を歴任し、緻密な分析力と優れた判断力で確実に実績をあげてきました。2019年に執行役員に就任後は経営管理本部長、2021年からは経営企画本部長・経営管理本部長、2023年からは経営企画本部長・グループCFOの任にあたり、厳しい経営環境の中、経営を俯瞰的・客観的に捉え早期の黒字化に大きく貢献してまいりました。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、取締役としての選任をお願いするものです。



候補者番号 6

つみただゆき  
堤正行

(1960年12月19日生)  
62歳

男性

所有する当社の株式数  
普通株式1,000株  
取締役在任期間 2年

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1982年9月 当社入社  
1997年4月 当社747-400運航乗員部機長  
1998年7月 当社情報システム室企画部運航・客室・整備グループ 調査役機長  
(兼) 運航業務部付  
2007年3月 当社安全推進本部安全調査・研究グループ調査役機長

2011年4月 当社運航安全推進部長  
2019年4月 当社執行役員 運航本部長  
2020年4月 当社執行役員 安全推進本部長、  
ご被災者相談室長  
2021年4月 当社常務執行役員 安全推進本部長、  
ご被災者相談室長  
2021年6月 当社取締役常務執行役員 安全推進本部長、  
ご被災者相談室長  
(現任)

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、運航乗務員として安全運航等に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2019年からは執行役員として運航本部長、2020年からは安全推進本部長の任にあたり、2021年からは取締役として強い責任感と倫理観により、安全運航の堅持に大きく寄与しております。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、取締役としての選任をお願いするものです。



候補者番号 7

こ ばやし えい ぞう  
小林 栄 三

(1949年1月7日生)  
74歳

男性

所有する当社の株式数  
普通株式9,200株  
取締役在任期間 8年

再任 社外 独立

### ■略歴、当社における地位および担当

1972年 4月	伊藤忠商事株式会社入社	2011年 6月	伊藤忠商事株式会社取締役会長
2000年 6月	同社執行役員	2013年 6月	オムロン株式会社社外取締役
2002年 4月	同社常務執行役員	2015年 6月	当社社外取締役 (現任)
2003年 6月	同社代表取締役 常務取締役	2016年 6月	伊藤忠商事株式会社会長 株式会社日本取引所グループ 社外取締役 (現任)
2004年 4月	同社代表取締役 専務取締役	2018年 4月	伊藤忠商事株式会社特別理事
2004年 6月	同社代表取締役社長	2020年 4月	同社名誉理事 (現任)
2010年 4月	同社代表取締役会長		
2010年 7月	朝日生命保険相互会社 社外監査役		

### ■重要な兼職の状況 (上場会社における重要な兼職数 1社)

株式会社日本取引所グループ 社外取締役

### ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、世界各地で事業を展開する総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っており、選任後は引き続き、これらの役割を果たすことを期待しております。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の選任をお願いするものです。また、同氏は現に当社の社外取締役ですが、その在任期間は本総会終結の時をもって8年となります。

※同氏が社外取締役を務めている株式会社日本取引所グループは、傘下の東京証券取引所において発生したシステム障害に関し、2020年11月30日に金融庁より業務改善命令を受けております。



候補者番号 8

やなぎ ひろ ゆき  
柳 弘 之

(1954年11月20日生)  
68歳

男性

所有する当社の株式数  
普通株式4,000株  
取締役在任期間 2年

再任 社外 独立

### ■略歴、当社における地位および担当

1978年 4月	ヤマハ発動機株式会社入社	2021年 3月	ヤマハ発動機株式会社 取締役会長
2007年 3月	同社執行役員	2021年 6月	当社社外取締役 (現任)
2009年 3月	同社上席執行役員	2022年 1月	ヤマハ発動機株式会社 取締役
2010年 3月	同社代表取締役社長	2022年 3月	同社顧問(現任)
2018年 1月	同社代表取締役会長	2022年 6月	三菱電機株式会社 社外取締役 (現任)
2019年 3月	AGC株式会社社外取締役 (現任) キリンホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)		

### ■重要な兼職の状況 (上場会社における重要な兼職数 3社)

AGC株式会社 社外取締役、キリンホールディングス株式会社 社外取締役、三菱電機株式会社 社外取締役

### ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、グローバル展開を推進する企業の経営トップとしての豊富な経験と幅広い知見を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っており、選任後は引き続き、これらの役割を果たすことを期待しております。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の選任をお願いするものです。また、同氏は現に当社の社外取締役ですが、その在任期間は本総会終結の時をもって2年となります。



候補者番号 9

みつ や ゆう こ  
三 屋 裕 子

(1958年7月29日生)  
64歳

女性

所有する当社の株式数  
普通株式0株

新任

社外

独立

### ■略歴、当社における地位および担当

1981年 4月	株式会社日立製作所入社	2018年 6月	株式会社福井銀行 社外取締役 (現任)
2010年 7月	株式会社サイファ 代表取締役	2019年 6月	JXTGホールディングス株式会社 (現：ENEOSホールディングス株式 会社) 社外取締役(監査等委 員) (現任)
2014年 3月	株式会社アシックス 社外監査役		株式会社デンソー 社外取締役 (現任)
2015年 3月	藤田観光株式会社 社外取締役		
2015年 4月	株式会社パロマ 社外取締役		
2016年 6月	公益財団法人日本バスケットボール 協会 代表理事 (現任)	2021年 6月	公益財団法人日本オリンピック 委員会 副会長 (現任)
2018年 3月	株式会社SORA 代表取締役 (現任)		

### ■重要な兼職の状況(上場会社における重要な兼職数 3社)

株式会社福井銀行 社外取締役、ENEOSホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)、  
株式会社デンソー 社外取締役、公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事、  
株式会社SORA 代表取締役、公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長

### ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、企業経営者としても豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、人材育成についても豊富な経験と実践的な知見を有しており、選任後はこれらの役割を果たすことを期待しております。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の選任をお願いするものです。

### (ご参考) 社外役員の独立性基準

当社の社外役員は、以下の独立性基準のいずれにも該当しない者を独立性を有する者と判断し、実質的な独立性を確保し得ない者を社外取締役あるいは社外監査役として選任しません。また、当社のほか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。

- 現在または過去10年間に於いて、当社および当社の連結子会社の業務執行者(注)であった者。
  - 過去3年間に於いて下記a～fのいずれかに該当していた者。
    - 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。
    - 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。
    - 当社の主要な借入先またはその業務執行者。
    - 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。
    - 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。
    - 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。
  - 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。

## ■特別の利害関係

候補者三屋裕子氏につきましては、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、当社は公益財団法人日本バスケットボール協会に対し、協賛金の支払い等を行っております。

その他、各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

## ■役員等賠償責任保険契約の締結

当社は、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（以下、「D&O保険」といいます。）契約を保険会社との間で締結し、取締役および監査役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（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）をD&O保険により填補することとしております。現任の取締役である各候補者は、D&O保険の被保険者に含まれております。また、新任の候補者を含め各候補者が選任され、就任した場合にも、いずれもD&O保険の被保険者に含まれることとなります。D&O保険の保険料は当社が全額負担しております。現行のD&O保険の契約期間は、1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定です。

## ■独立役員

小林栄三および柳弘之の各氏は、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知13頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。このため当社は、各氏を独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、また、各氏が取締役に再選され、社外取締役に就任した場合には、各氏は引き続き独立役員となる予定です。

また、三屋裕子氏は、新任の社外取締役候補者であり、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知13頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。同氏が取締役に選任され、社外取締役に就任した場合には、同氏は独立役員となる予定です。

## ■責任限定契約の概要

当社と小林栄三および柳弘之の各氏の間では、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。また、各氏が取締役に再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。

また、三屋裕子氏が取締役に選任され、就任した場合には、当社と同氏の間では、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する予定です。

### 第3号議案 監査役1名選任の件

現任監査役の齊藤典和氏は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、あらたに監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきまして、取締役会は、社外取締役が委員長を務め、かつその構成員の過半数を社外取締役が占める指名委員会に諮問し、指名委員会は、監査役会が提示した候補者要件を参照しつつ答申を行い、取締役会は、その答申をふまえて提案しております。

また、本議案の本総会への提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

その候補者は次のとおりです。

氏名		当社における現在の地位	取締役会出席回数	監査役会出席回数	在任期間
きく やま ひで き 菊 山 英 樹	新任	男性 取締役	-	-	-

(注) 菊山英樹氏は、当社代表取締役として、2023年3月期中の取締役会には18回中18回出席しております。

#### (ご参考) 選任後の監査役会の構成

第3号議案の承認が得られた場合、監査役は社外監査役3名を含む5名となり、監査役会の構成は次のとおりとなります。

氏名		重要な兼職	取締役会出席回数	監査役会出席回数	在任期間	所有株式数
きた だ ゆう いち 北 田 裕 一	男性	-	100% (18回/18回)	100% (15回/15回)	2年	1,500株
きく やま ひで き 菊 山 英 樹	男性	-	-	-	-	1,800株
か も おさむ 加 毛 修	社外 独立 男性	銀座総合法律事務所 所長弁護士、 アゼアス株式会社 社外監査役	100% (18回/18回)	100% (15回/15回)	7年	10,000株
く ぼ しん すけ 久 保 伸 介	社外 独立 男性	共栄会計事務所 代表パートナー、 川崎汽船株式会社 社外監査役	100% (18回/18回)	100% (15回/15回)	5年	6,300株
おか だ じょう じ 岡 田 讓 治	社外 独立 男性	日本取引所自主規制法人外部理事	100% (18回/18回)	100% (15回/15回)	3年	4,000株



きく やま ひで き  
菊 山 英 樹

(1960年3月19日生)

63歳

所有する当社の株式数  
普通株式1,800株

新任

### ■略歴、当社における地位

1983年 4月	当社入社	2016年 6月	当社取締役専務執行役員 路線統括本部長
2005年 9月	当社米州支社総務部長	2019年 4月	当社取締役専務執行役員 財務・経理本部長
2007年 4月	当社経営企画室部長	2020年 4月	当社代表取締役専務執行役員 財務・経理本部長
2010年 2月	当社執行役員 経営企画本部副本部長	2023年 4月	当社取締役 (現任)
2012年 2月	当社常務執行役員 路線統括本部国内路線事業本部長		
2013年 4月	当社専務執行役員 路線統括本部長		

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■監査役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、IT企画部門、人事部門、労務部門、米州支社総務部長、経営企画室部長など、主に一般管理部門業務に従事してきました。2010年に執行役員就任後、2013年からは路線統括本部長として路線収支の最大化に向けて大きく貢献しました。また、2019年からは財務・経理本部長として透明性の高い情報開示や株主利益に資する的確な経営判断と決断力を発揮してまいりました。全社的な視点や高い視座に加え、高い倫理観と使命感を備えており、企業の健全な発展のために適切な人材であると判断し、監査役としての選任をお願いするものです。

### ■責任限定契約の概要

同氏が監査役に選任され、就任した場合には、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する予定です。

(注) 候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

(注) 役員等賠償責任保険契約の締結

当社は、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（以下、「D&O保険」といいます。）契約を保険会社との間で締結し、取締役および監査役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（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）をD&O保険により填補することとしております。候補者は現任の取締役としてD&O保険の被保険者に含まれており、また、候補者が監査役に選任され、就任した場合にも、D&O保険の被保険者に含まれることとなります。D&O保険の保険料は当社が全額負担しております。現行のD&O保険の契約期間は、1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定です。

## (ご参考) スキル・マトリックス

当社では取締役および監査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。

第2号議案および第3号議案の承認が得られた場合の取締役および監査役のスキル・マトリックスは以下のとおりとなります。

当社における地位	氏名	経営 経験	財務 会計	法務・リスク 管理(G)	人事・人財 開発(S)	安全 管理	グローバル 経験	CX・マーケ ティング(S)	DX・IT・テク ノロジー	GX・ 環境(E)
取締役会長	植木 義晴	○				○				○
代表取締役社長	赤坂 祐二	○				○			○	○
代表取締役副社長	清水 新一郎			○	○		○	○		
代表取締役専務	鳥取 三津子				○	○		○		
取締役専務	斎藤 祐二		○					○	○	○
取締役常務	堤 正行					○				○
社外取締役	小林 栄三	○					○	○		
社外取締役	柳 弘之	○					○	○	○	○
社外取締役	三屋 裕子	○			○			○		
常勤監査役	北田 裕一	○		○		○	○		○	○
常勤監査役	菊山 英樹		○	○	○		○		○	
社外監査役	加毛 修			○		○				
社外監査役	久保 伸介		○	○			○			
社外監査役	岡田 譲治		○	○			○			

## 1 JALグループ（企業集団）の現況に関する事項

### 1. 事業の経過およびその成果

JALグループはコロナ禍においても、社員の雇用を維持し安全運航のための知識・技量の向上に努め、国内線の主力航空機を省燃費性能の高い最新鋭のエアバスA350型機へ更新を進めるなど、反転攻勢に向けた体制の整備を進めてきました。

当期は、新型コロナウイルス感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きが浸透し、国内外における航空旅客需要が着実に回復に向かいました。

国際旅客事業は、入国規制の緩和が進む中、日本経由の通過需要を取り込むべく乗り継ぎ利便性の高いダイヤを設定したことや、各国の水際規制の変化に応じた機動的な供給調整などを柔軟に実施し、第4四半期の旅客数はコロナ禍前の2019年度比で約6割まで回復しました。国内旅客事業は、観光を中心に着実に需要が回復する中、臨時便の設定や航空機材の大型化を行うなど万全な供給体制を整え、高需要期の旅客数は2019年度比で約9割まで回復しました。貨物事業は、自社旅客機を利用した貨物便や他社貨物専用機を積極的に活用し、売上最大化に努めました。

費用については、燃油市況が高騰し、為替が変動する中、部門別採算制度を活用した規律あるコストマネジメントを通じて実質固定費の抑制を図るなど、収支改善に向けて全社員が全力を尽くしました。

以上の結果、当期のJALグループの連結決算は、次のとおりとなりました。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上収益	13,859億円	4,812億円	6,827億円	<b>13,755億円</b> (前期比6,928億円増)
財務・法人所得 税前利益 (EBIT)	888億円 ▲	3,983億円 ▲	2,394億円 ▲	<b>645億円</b> (前期比3,040億円増)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	480億円 ▲	2,866億円 ▲	1,775億円 ▲	<b>344億円</b> (前期比2,119億円増)

ESGの推進にあたっては、航空会社として本邦初となる資金使途特定型トランジション・リンク・ローンにより、省燃費機材への更新資金を調達したほか、SAF（持続可能な航空燃料）の調達先を拡大するなどCO<sub>2</sub>削減をはじめ、様々な取り組みを実施しました。さらに、ESGに関する情報開示やパフォーマンスが評価され、12月にはESG投資の代表的指数「DJSI Asia Pacific Index」の構成銘柄に初めて選定されるなど、外部から高い評価をいただきました。

(注) 以降、当期(2022年度)の事象の年月表記については、年を省略し月のみの記載とします。

## 【経営目標】

JALグループは、2025年度に達成を目指す経営目標として、「安全・安心」、「財務」、「サステナビリティ」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んでいます。

「安全・安心」では、「航空事故ゼロ、重大インシデントゼロ」を目指してまいりましたが、お客さまおよび客室乗務員の骨折の事案3件が国土交通省により航空事故として認定されました。再発防止の徹底に取り組み、安全を守るための不断の努力を継続してまいります。

		FY2025 目標値	FY2022 実績	
<b>安全・安心</b> 	安全	航空事故・重大インシデント <b>0件</b> (中期期間を通じて)	<b>3件</b> <sup>*3</sup>	
	安心	NPS <sup>*1</sup> <b>+4.0pt</b> (FSC国際線・国内線)	国内 <b>+3.0pt</b> 国際 <b>▲3.3pt</b>	
<b>財務</b> 	EBITマージン 売上高利益率	<b>10%以上</b>	<b>4.7%</b>	
	ROIC 投資利益率	<b>9%</b>	<b>3.3%</b>	
	EPS 1株当たり純利益	<b>¥290レベル</b>	<b>¥79</b>	
<b>サステナビリティ</b> 	環境	CO <sub>2</sub> 削減 使い捨て プラ削減 総排出量：909万トン未満 客室・ラウンジ：新規石油由来全廃 貨物・空港：環境配慮素材へ <b>100%</b> 変更	<b>821万トン</b> <b>45%</b> 廃止 <b>91%</b> 変更	
	地域社会	地域 活性化	国内の旅客 <sup>*2</sup> ・貨物輸送量 FY2019対比 <b>+10%</b>	旅客 <b>▲15%</b> 貨物 <b>▲17%</b>
	人	D&I 推進	グループ内女性管理職比率 <b>30%</b>	<b>22.8%</b>

\*1 Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標 (FY2021期初対比)

\*2 観光需要喚起や新規流動の創造などによる大都市圏＝地方間の旅客数の増分

\*3 10月3日 NU036便：巡航中の揺れによる客室乗務員(1名)の骨折

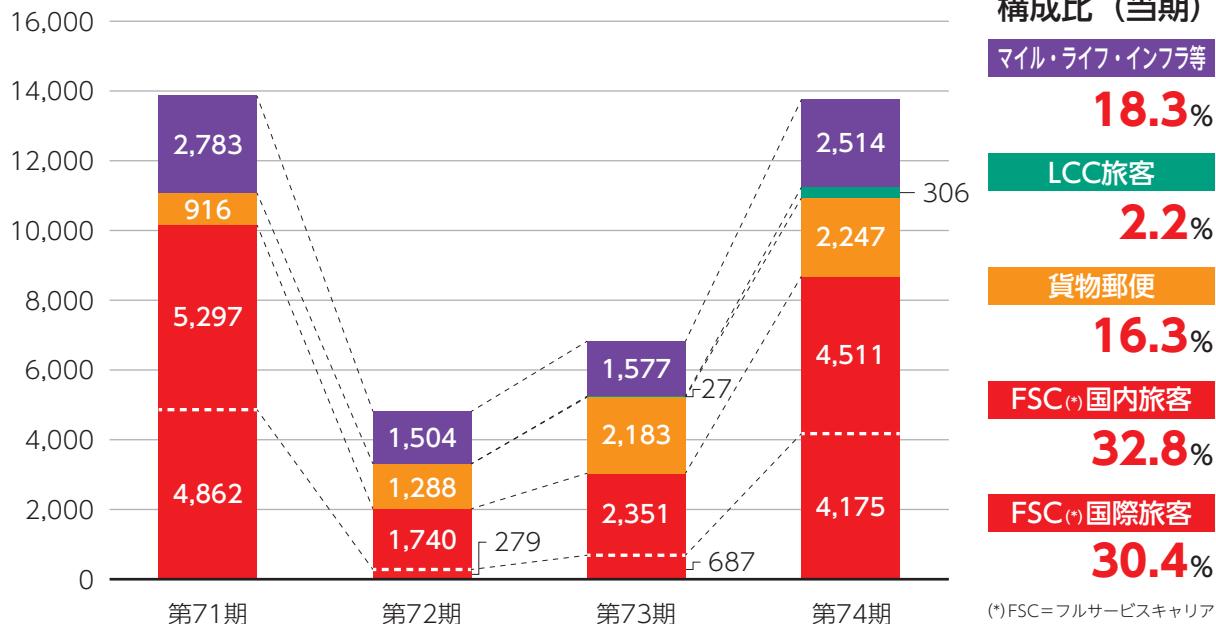
11月7日 JL3760便：着陸時の衝撃によるお客さま(1名)の骨折

1月7日 JL687便：降下中の揺れによるお客さま(1名)の骨折

## 2.各部門の状況

【第71期（2019年）から当期までの収入の推移と構成】

（単位：億円）



### フルサービスキャリア（国際）



羽田空港 サクララウンジ

### 回復するインバウンドに加え、通過需要を取り込み

**国際旅客需要**は、日本への入国制限数の上限が撤廃されたことに加え、観光目的の短期滞在ビザ取得免除などの大幅な規制緩和が進み、下期から訪日観光客が増加したことにより、通期の需要は2019年度比で6割まで回復しました。

**事業運営**では、需要回復スピードの早い日本経由のアジア=北米間の通過需要を取り込むべく成田空港での乗り継ぎ利便性の高い運航ダイヤを設定したことや、各国の水際規制の変化に応じた機動的な供給調整など、環境の変化へ柔軟に対応しました。

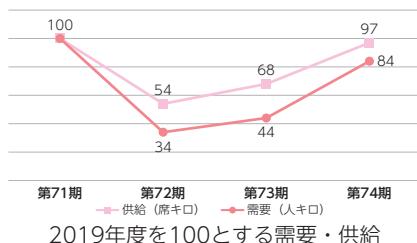
**商品サービス**では、回復局面に対応するため、3月に羽田空港サクララウンジを拡張しました。また、SKYTRAX(※1)「5スター」の6年連続認定、本邦唯一のAPEX(※2)「WORLD CLASS」の2年連続受賞など世界最高の品質として高い評価を受けました。

(※1)英国を拠点とする航空会社の格付け会社

(※2)APEX：お客様の搭乗体験向上のために航空会社や航空関連メーカー、旅行関連企業などで構成する米国を拠点とする非営利団体

## フルサービスキャリア（国内）

## 万全な供給体制で、回復する観光需要を取り込み



JAC ATR 42-600型機（エコデザイン）

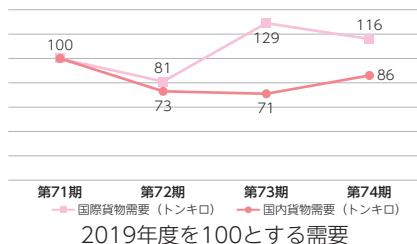
**国内旅客需要**は、政府の需要喚起策「全国旅行支援」が実施されたことなどもあり、観光を中心に着実に回復しました。当社は、臨時便の設定や航空機材の大型化を行うなど万全な供給体制を整え、ゴールデンウィークや年末年始、春休みには2019年度比で旅客数が約9割まで回復し、通期の需要は84%まで回復しました。

**事業運営**では、JALグループ各社のリソースを活用して離島や生活路線を含めた路線ネットワークを維持し、年間を通してほぼコロナ禍前の運航規模となりました。10月からは地域活性化を目指し、九州の地域航空会社3社（日本エアコミューター [JAC]、天草エアライン、オリエンタルエアブリッジ）と大手2社で設立したEAS LLP(\*)の枠組みで九州の一部の離島路線について大手系列を超えたコードシェアを開始しました。

(\*)地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合

## 貨物郵便

## 積極的な供給による需要の獲得、新たなビジネスへの準備加速



貨物専用機（イメージ）

### 国際貨物

海上輸送の混乱の落ち着きにより航空貨物総需要が減少に転じる中、自社旅客機での貨物専用便や外国航空会社の貨物専用機を積極的に活用し、物量確保と収入最大化に努め、収入は好調であった前年を上回る結果となりました。また、成田空港に医薬専用定温庫「JAL MEDI PORT」を設置し、高品質なハンドリングと保管サービスの提供を開始しました。さらに、成田空港近辺にて地域市場と空輸の連携による生鮮貨物の高速・高鮮度輸送を開始しました。

### 国内貨物

旅客便の復便に伴い供給量が回復する中、柔軟な単価施策により需要を取り込み、収入の最大化に努めました。また、2024年以降に懸念される陸上の輸送力確保の課題解決に向け、ヤマトホールディングス株式会社との2024年4月からの貨物専用機の運航について、路線や便数を決定するなど、準備を進めました。



	第73期	第74期
供給 (百万席キロ)	1,955	5,435
需要 (百万人キロ)	175	2,880
利用率	9.0%	53.0%

(注)上記は、ZIPAIRの年度実績とスプリング・ジャパンの第73期7月以降の実績を含み、持分法適用関連会社であるジェットスター・ジャパンの実績を含みません。



ZIPAIR 「成田＝サンノゼ線新規就航」

### ZIPAIR

海外においてもお客様の認知度が高まり利用率が向上したことなどにより、黒字化を達成し、中長距離国際線LCCビジネスモデルを確立しました。また、ボーイング787型機を5機に拡充し、12月に成田＝サンノゼ線を新規に開設するなど、着実にネットワークを拡大しました。

### スプリング・ジャパン

厳しい入国規制により中国の需要回復が遅れ、一時的に日本国内線の運航便数を増やすなど収支改善に努めました。

### ジェットスター・ジャパン(持分法適用関連会社)

回復する国内線需要の取り込みにより旅客数を着実に伸ばすほか、国際線では成田＝マニラ線、成田＝台北線、名古屋＝マニラ線を順次再開し、インバウンド需要の取り込みに努めました。

## マイル・ライフ・インフラ



JAL Pay利用画面 (イメージ)



クラスJ座席の皮革を再利用したポーチ

## 新たな人流・商流・物流の創造

### 日常生活シーンでのマイル関連サービスの創造

「マイルとともに、毎日の暮らしと人生をもっと豊かに」をスローガンとする「JALマイルライフ構想」の下、楽天ポイントとの相互交換、新たな決済サービス「JAL Pay」など、さまざまな生活シーンでのサービスを開始しました。

### 非航空領域の中核会社JALUXとのシナジーによる商品開発

2021年度末に連結子会社化したJALUXの商品企画ノウハウ、JALブランドのシナジーを発揮し、クラスJ座席の皮革を再利用したグッズの販売や、空輸により全国の旬の食材を新鮮なままお届けする取り組みなど、新商品を開発しました。

### ソリューション営業体制の構築

10月に株式会社ジャルセールスの吸収合併を決定しました。JALグループのアセットを活用し、地域活性化など自治体・企業などのお客様の課題解決を図るソリューション営業体制への転換を進めました。

### 3. 安全・安心に関する取り組み

安全・安心に関する詳細情報、安全報告書を、  
当社Webサイトに掲載しております。  
<https://www.jal.com/ja/flight/>



#### 【安全の層を厚くするための継続的な取り組み】

安全のリーディングカンパニーを目指し、安全の層を厚くするとともに、経営目標である「航空事故ゼロ・重大インシデントゼロ」の達成に向け、「多様化するリスクへの対応」・「航空安全の高度化」・「次世代の安全創造」を重点事項と定め、様々な取り組みを推進しました。

- ・ 地政学リスクの顕在化により刻々と変化する運航環境について、国や他社と連携して情報を収集・分析する体制を強化し、リスクを回避し安全に飛行できる代替ルートを設定するなどの対策を講じました。
- ・ 都心上空の飛行回数が増える中、航空機からの部品脱落件数の抑制に向け、当社独自に、ボーイング787型機、エアバスA350型機のエンジン内部の部品の検査・調査を強化するなどの取り組みを行いました。
- ・ 航空機に発生する不具合を予測するため、航空機から得られるビッグデータを解析し、当社独自に不具合を予測するロジックを作成してきました。当期は新たにAI技術を活用することで、ロジックの開発を促進しました。
- ・ 多様化するテロ等の脅威への備えとして、お客さまの利便性を向上させつつ、高度な保安検査が可能な保安設備「JAL SMART SECURITY」を羽田に導入しました。



部品脱落抑制に向けた  
エンジン内部部品の検査



AI技術等を活用した  
不具合を予測する取り組み



高度な保安検査が可能な  
「JAL SMART SECURITY」

#### 【お客さまの「安全・安心」につながる取り組み】

安全・安心につながる「JAL FlySafe」の詳細情報を、当社Webサイトに掲載しております。

<https://www.jal.co.jp/jp/ja/info/2020/other/flysafe/>



## 4. ESGに関する取り組み

ESGに関する取り組みの詳細情報を、  
当社Webサイトに掲載しております。  
<https://www.jal.com/ja/sustainability/>



### (1) 環境 [E]

#### 【CO<sub>2</sub>の削減に関する取り組み】

##### 省燃費機材への更新

これまでのエアバスA350型機やボーイング787型機などへの機材更新に加え、新たに小型機のボーイング737-8型機への更新を決定しました。最新鋭機材への更新を着実に進めるため、3月には航空業界として本邦初となる資金使途特定型トランジション・リンク・ローンによる約265億円の資金調達を行いました。

エアバス A350型機  
16機保有(前期比+1機)



CO<sub>2</sub> ▲15~25% (従来機対比)

ボーイング 787型機  
52機保有(前期比+1機、ZIPAIR含む)



CO<sub>2</sub> ▲15~25% (従来機対比)

ボーイング 737-8型機  
当期 21機 発注



CO<sub>2</sub> ▲15%(従来機対比)

#### SAFの活用（「SAF」持続可能な航空燃料/Sustainable Aviation Fuel）

Neste OYJ社（フィンランド）とRaven SR Inc.社（米国）など、海外におけるSAFの今後の調達先を拡大しました。また、国産SAFの商用化に向け有志団体「ACT FOR SKY」を通じて、普及啓発などに取り組みました。

11月には、全燃料の約4割をSAFとした「サステナブルチャーターフライト」を東京-沖縄線で運航し、本邦で初めてCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを実現しました。



SAF搭載の様子

#### 【限られた資源の有効利用】

3R (Reduce/Reuse/Recycle) +1R (Redesign) の一環として、さまざまなプラスチック製のサービス用品を、持続可能性や資源循環に配慮した素材に切り替えました。経営目標である使い捨てプラスチック削減の進捗は「機内・ラウンジにおいては新規石油由来を45%廃止(前期比+20pt)」「空港・貨物においては環境配慮素材へ91%変更(前期比+1pt)」となりました。



プラスチック製(左)と紙製の蓋(右)

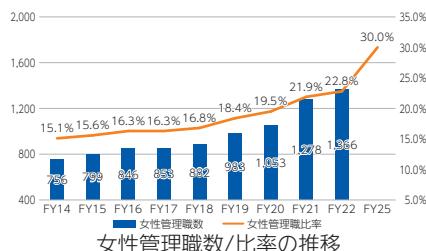
## (2) 人 [S]

### 【人権の尊重】

普遍的な価値である人権の尊重について責任を果たすため、人権デューデリジェンスの仕組みに基づき、取り組みを進めました。当期は「サプライチェーンマネジメント」、「商品・サービスの提供」、「社内環境の整備」の3つの観点で重点課題を設定し、サプライヤーにおける人権の健全性確認と是正依頼や、サービス用品や機内食の人権に配慮した認証品への置き換え、ハラスメントの防止に向けた教育実施などの取り組みを進めました。

### 【DEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）推進】

経営層での多様性については、執行役員では、海外地区採用の人財を前期から登用しており、女性は当期に2名増の7名となりました。経営目標である女性管理職比率の進捗は、22.8%（前期比+0.9pt）となり、女性社員の活躍をさらに加速しました。さらに、障がいのある社員の活躍の場を拡大しました。



### 【ウェルネス推進】

健康経営責任者の強いリーダーシップのもと、前期より5ヵ年計画に基づき、女性の健康に焦点をあてた取り組みの強化や各職場において配置された健康推進役が中心となって健康増進活動に取り組みました。

これらの取り組みが評価され、当社は経済産業省・東京証券取引所により、健康経営銘柄として2年連続となる「健康経営銘柄2023」に選定されました。また、日本健康会議による「健康経営優良法人2023」として、JALグループの24社が認定されました。



## (3) ガバナンス [G]

### 【責任ある調達活動の推進】

お取引先さまとともに持続可能なサプライチェーンを構築するため、主要なサプライヤー約450社に対し、環境・人権・労働などの持続可能性に配慮した取り組みを定める「JALグループサプライヤー行動規範」の遵守状況の確認を進めており、確認率は当期末で81%（前期比+19pt）となりました。

### 【情報開示】

当社のディスクロージャーに対する姿勢が高く評価され、以下の賞を獲得しました。



ディスクロージャー優良企業  
運輸部門第1位（過去5年間で4回目）



日経統合報告書アワード2022  
[グランプリE（環境）賞]



第4回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン  
[環境サステナブル企業]

## 5. 対処すべき課題

「2021-2025年度JALグループ中期経営計画」の2年目となる2022年度は、通期の黒字化を実現した一方で、不安定な世界情勢、物価上昇、業界横断的な人材不足等、社会全体に共通する新たな課題に直面しています。

こうした経営環境の変化を踏まえて、「回復・安定」から「成長」に転換すべく、「中期経営計画ローリングプラン2023（以下、ローリングプラン）」を策定いたしました。

「人やモノの移動」から生まれる「社会的なつながり」は、誰もが豊かさを感じられるWell-beingな社会に欠かすことができないものです。経営戦略の軸であるESG戦略により、サステナブルな人流・商流・物流を創出し、「移動」と「つながり」のチカラで社会課題を解決し、中長期的な成長を実現いたします。また、事業戦略・財務戦略により、売上・利益・財務をコロナ禍前の水準に早期に回復いたします。

### ESG戦略による価値創造を実現し中長期的な成長へ



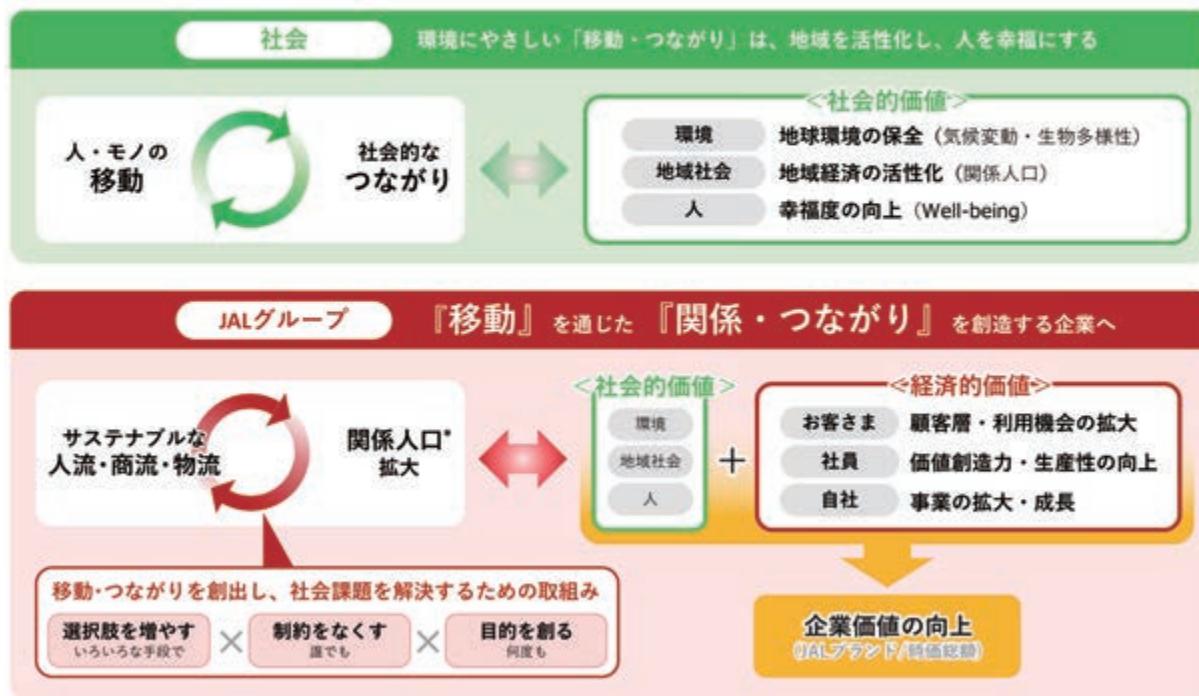
JALグループが対処すべき課題については、ローリングプランの中で以下の戦略により取り組みを推進していくこととしています。

- (1) ESG戦略（長期事業戦略）：価値創造・成長を実現する最上位の戦略
- (2) 事業戦略：ESG戦略を推進するための戦略
- (3) 財務戦略：ESG戦略を支える戦略

## (1) ESG戦略（長期事業戦略）：価値創造・成長を実現する最上位の戦略

環境にやさしい「移動・つながり」による地域活性化や幸福度向上といった社会的価値の創出に加え、サステナブルな人流・商流・物流と関係人口拡大により「関係性・つながり」を創造することで、お客さま、社員、自社における経済的価値を創出し、企業価値向上を実現します。

移動を通じた関係・つながりを創造することで社会的・経済的価値を創出し、企業価値を向上



(\*)関係人口：特定の地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人々

## (2)事業戦略：ESG戦略を推進するための戦略

### 【事業構造改革】

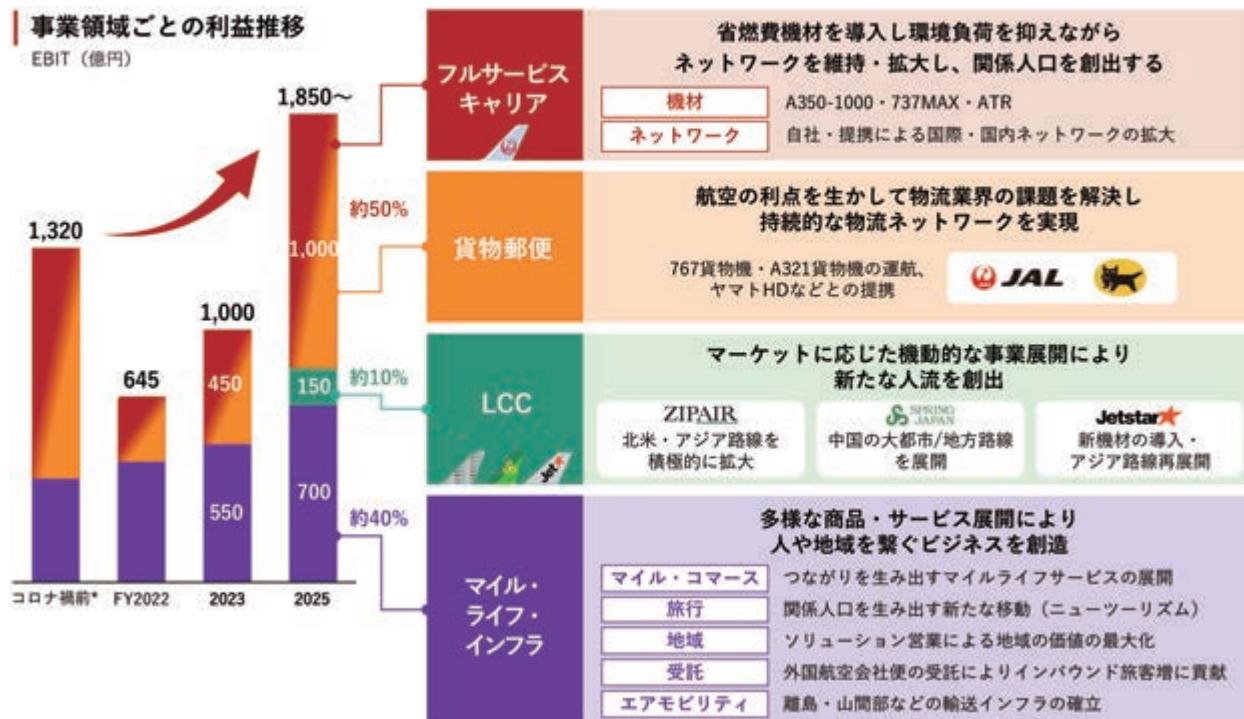
ESG戦略の推進により事業ポートフォリオを再構築し、利益を拡大します。

フルサービスキャリアは、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、関係人口を創出します。

貨物郵便においては、航空の利点を生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します。

LCCにおいては、マーケットに応じた機動的な事業展開により、新たな人流を創出します。

マイル・ライフ・インフラでは、多様な商品・サービスの展開により、人や地域を繋ぐビジネスを創造します。



(\*)FY2019実績から新型コロナウイルス影響を除いた数値（FY2019Q3決算発表時に開示した業績予想値(IFRS)）

### 【DX戦略】

JALグループ全事業におけるデジタル活用を加速し、お客さまに安全・安心な移動と新たな体験を提供します。

「一人一人にあったサービスを」「いつでもどこでもストレスフリー」「新たなモビリティでつながる」「より安全・安心な旅を」の4つの取り組みを進めます。

## 【人財戦略（人的資本経営）】

人的資本経営を推進し、多様な価値観を尊重し、新たな価値創造に挑戦し変革を起こす人財を育成・採用します。

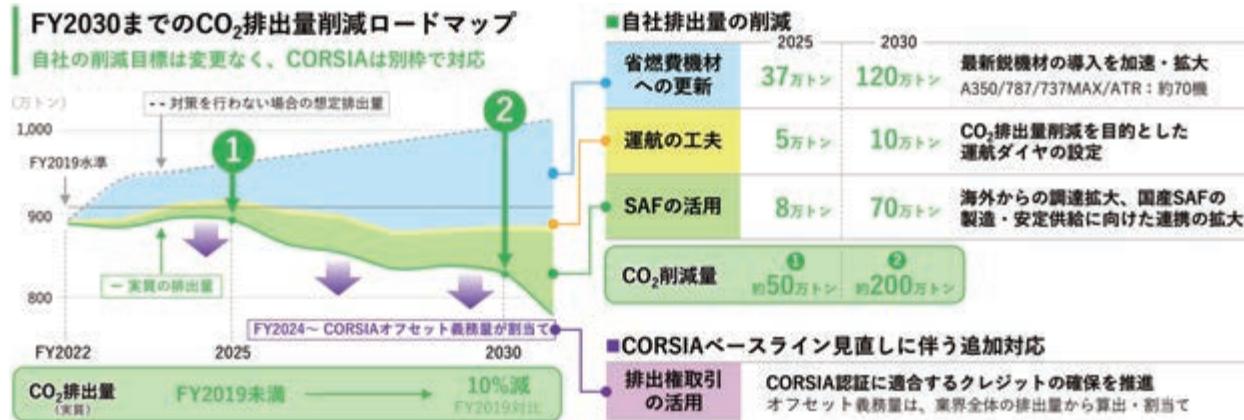
人財 ポートフォリオ	環境変化に対応した動的な 人財ポートフォリオの形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年功序列を廃し、若手を早期登用できる制度<sup>*1</sup>への移行</li> <li>・経験者採用(アルムナイ含む)の拡大：年間採用数の50%<sup>*2</sup></li> <li>・成果型報酬制度の拡大：100ポスト</li> <li>・高度専門人財確保のための新たな人事制度導入</li> <li>・成長領域への人財配置：FY2019対比3,500名増</li> </ul>
DEI	多様な人財の活躍推進 (価値観、専門性、経験など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職比率：30%</li> <li>・日本における外国籍社員の積極採用の継続(年間100名規模)</li> <li>・海外社員の日本派遣の拡大(50名規模)</li> <li>・障がい者雇用数：FY2022<sup>*2</sup>対比+30%</li> </ul>
キャリア/ リスキル	自律的なキャリア構築に向けた 成長・学びの場の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募による社内外異動：年間100名</li> <li>・グループ内外への出向・派遣の拡大</li> <li>・入社10年目<sup>1</sup>までの海外・社外(留学含む)派遣率100%</li> <li>・セカンドキャリアに向けたリスキングの実施</li> <li>・DX教育の実施：基礎教育/全社員、専門教育/300名</li> </ul>
エンゲージ メント	会社と社員の成長のベクトルを 合わせ、生産性を向上し、社員 自ら挑戦する意欲を向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エンゲージメントの高い社員割合：FY2019対比+10pt</li> <li>・一人当たりの売上高：FY2019対比+15%</li> <li>・社員の価値創造・生産性向上を社員へ還元</li> </ul>

\*1：日本航空業務企画職 \*2：2022年6月1日時点

## 【GX戦略】

2050年までのカーボンニュートラル実現に向けて対応を加速します。CORSA(\*1)ベースラインの見直しに伴い、自社排出量の削減に加えて排出権取引も活用します。また、GX推進投資判断におけるICP（Internal Carbon Pricing）導入や合成燃料、CO<sub>2</sub>回収等の新技術を有するパートナーとの連携を促進するなど、多様な手法で対応を加速します。

(\*1)CORSA = 国際線において、2019年のCO<sub>2</sub>排出量実績に対する超過分に対し、排出権の購入などを義務付ける制度。



### (3)財務戦略：ESG戦略を支える戦略

「リスク耐性強化」と「成長」の両立を目指し、経営資源の戦略的配分で持続的な成長を加速します。

2025年度末の「自己資本比率50%程度（格付評価上）」、「信用格付Aフラット取得」を目指して、財務基盤を再構築し、資金調達能力の維持・向上を図ります。また、資本コストを意識し、2025年度における「ROIC9%」、「ROE10%以上」の達成を目指して、資本効率の向上に努めます。

経営資源配分では、人財投資を含めたESG投資を積極的に進めるとともに、業績の回復に伴い株主還元を徐々に拡大します。

#### 【経営資源配分のイメージ】



(\*)人財投資・ESG推進費用を除いた営業CF

以上の取り組みを通じて「JAL Vision 2030」を実現し、多くの人々やささまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現すべく、全社員一丸となって進んでまいります。



多くの人々やささまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来を実現し  
世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します

## 6. 設備投資の状況

JALグループが当期中において実施した設備投資の総額は、1,174億円です。その内訳は、航空機関連で861億円、地上資産等で102億円、無形固定資産で211億円となっています。

当期中に新規購入した航空機は3機です。また、賃借していた航空機2機の買い取りを実施しました。一方、28機を除売却しており、賃借していた航空機1機を返却しております。

現在発注している航空機のうち、当期中に前払金支払いなどを実施した航空機は31機となっています。

### ◇新規購入 3機

エアバスA350-900型	1機
ボーイング 787-8型	1機
ATR42-600型	1機

### ◇除売却 28機

ボーイング 777-200型	9機
ボーイング 777-300型	4機
ボーイング 767-300型	13機 (うち11機は売却後、賃借中)
ボーイング 737-800型	2機

## 7. 資金調達の状況

JALグループは、省燃費性能の高い最新鋭機材への更新を着実に進めるため2023年3月に実施した航空会社として本邦初となる約265億円の資金用途特定型トランジション・リンク・ローンを含め、総額約539億円の負債による資金調達を行いました（短期借入金の変動を除く）。

## 8. 重要な親会社および子会社の状況（2023年3月31日現在）

### (1) 親会社の状況

該当事項はありません。

### (2) 子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537百万円	72.8%	航空運送事業（フルサービスキャリア）
日本エアコンピューター株式会社	300百万円	60.0%	航空運送事業（フルサービスキャリア）
株式会社ジェイエア	100百万円	100.0%	航空運送事業（フルサービスキャリア）
株式会社ZIPAIR Tokyo	100百万円	100.0%	航空運送事業（LCC）
スプリング・ジャパン株式会社	100百万円	66.7%	航空運送事業（LCC）
株式会社JALUX	2,558百万円	※69.7%	卸売業
株式会社ジャルカード	360百万円	50.6%	クレジットカード業
株式会社ジャルパック	80百万円	※97.8%	旅行業

(注) 株式会社ZIPAIR Tokyo、スプリング・ジャパン株式会社はLCC事業領域を担う会社として、また株式会社JALUXは非航空領域の中核会社として位置付けております。  
※は子会社による所有を含む議決権比率です。

## 9. 従業員の状況 (2023年3月31日現在)

	従業員数	前期末比増減
航空運送事業	32,101名 (539名)	+725名 (+144名)
その他	3,938名 (317名)	▲109名 (+49名)
<b>合計</b>	<b>36,039名 (856名)</b>	<b>+616名 (+193名)</b>

(注) 1. 従業員数は、退職者およびJALグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からJALグループへの出向者を含みます。

2. 人材派遣会社からの派遣社員については、年間の平均人員数を ( ) 内に外数で記載しております。  
当該派遣社員の前期末比増減は、前期・当期とも年間の平均人員数の差を ( ) 内に記載しております。

## 10. 航空機 (2023年3月31日現在)

機種	機数			座席数
	所有機	リース機	小計	
大型機				
エアバスA350-900型	12	4	16	369、391席
ボーイング777-200ER型	3	0	3	312席
ボーイング777-300ER型	13	0	13	244席
(小計)	(28)	(4)	(32)	
中型機				
ボーイング787-8型	30	0	30	186、206、290、291席
ボーイング787-9型	19	3	22	195、203、239席
ボーイング767-300ER型	16	11	27	199、227、252、261席
(小計)	(65)	(14)	(79)	
小型機				
ボーイング737-800型	47	15	62	144、165、189席
(小計)	(47)	(15)	(62)	
リージョナル機				
エンブラエル170型	18	0	18	76席
エンブラエル190型	14	0	14	95席
デ・ハビランドDHC-8-400CC型	5	0	5	50席
ATR42-600型	11	1	12	48席
ATR72-600型	2	0	2	70席
(小計)	(50)	(1)	(51)	
<b>合計</b>	<b>190</b>	<b>34</b>	<b>224</b>	

## 2 会社役員に関する事項

### 1. 取締役および監査役 (2023年3月31日現在)

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況 (*は上場企業)
取締役会長	植 木 義 晴	取締役会議長	日本空港ビルデング株式会社 (*) 社外取締役
代表取締役 社長執行役員	赤 坂 祐 二	安全統括管理者、経営会議議長、 グループ運営会議議長、グループ 安全対策会議議長、JALフィロソ フィ会議議長、グループリスクマ ネジメント会議議長、サステナビ リティ推進会議議長、SDGs総括	
代表取締役 副社長執行役員	清 水 新一郎	社長補佐、健康経営責任者、JAL ウエルネス推進委員会委員長	
代表取締役 専務執行役員	菊 山 英 樹	財務・経理本部長	
取締役専務執行役員	豊 島 滝 三	路線事業本部長	
取締役常務執行役員	堤 正 行	安全推進本部長、ご被災者相談室 長	
取締役	小 林 栄 三		株式会社日本取引所グループ (*) 社外取締 役
取締役	八丁地 園 子		株式会社ダイセル (*) 社外取締役、マルハ ニチロ株式会社 (*) 社外取締役
取締役	柳 弘 之		AGC株式会社 (*) 社外取締役、キリンホー ルディングス株式会社 (*) 社外取締役、三 菱電機株式会社 (*) 社外取締役
常勤監査役	斉 藤 典 和		
常勤監査役	北 田 裕 一		
監査役	加 毛 修		銀座総合法律事務所所長弁護士、アゼアス 株式会社 (*) 社外監査役
監査役	久 保 伸 介		共栄会計事務所代表パートナー、川崎汽船 株式会社 (*) 社外監査役
監査役	岡 田 讓 治		日本取引所自主規制法人外部理事

(注) 1. 当該事業年度中の取締役および監査役の重要な兼職の異動

- (1) 就任  
取締役の柳弘之氏は、2022年6月29日付で三菱電機株式会社社外取締役に就任いたしました。
- (2) 退任  
取締役の小林栄三氏は、2022年6月23日付でオムロン株式会社の社外取締役を退任いたしました。  
監査役の岡田譲治氏は、2023年2月19日付で金融庁企業会計審議会委員を退任いたしました。
2. 取締役 小林栄三、八丁地園子および柳弘之の各氏は、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です。なお、当社は各氏を東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。また、小林栄三氏は筆頭独立社外取締役です。
3. 監査役 加毛修、久保伸介および岡田譲治の各氏は、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です。なお、当社は各氏を東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 監査役 斉藤典和氏は、当社入社以来長年にわたり財務・経理部門を中心に従事するとともに、2010年から9年間財務・経理本部長を務め、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 監査役 久保伸介氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 監査役 岡田譲治氏は、三井物産株式会社入社以来長年にわたり財務・経理部門を中心に従事するとともに、同社副社長執行役員CFOを務め、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
7. 社外役員の重要な兼職の状況については上表に記載のとおりです。なお、各兼職先と当社との間に特別の利害関係はありません。
8. 2023年4月1日付で取締役の地位・担当を次のとおり変更しております。

地位	氏名	担当
代表取締役社長執行役員	赤坂 祐二	安全統括管理者、グループCEO、経営会議議長、グループ運営会議議長、グループ安全対策会議議長、JALフィロソフィ会議議長、グループリスクマネジメント会議議長、サステナビリティ推進会議議長、SDGs総括
取締役	菊山 英樹	
取締役	豊島 滝三	

## 2. 取締役および監査役の報酬等

(1) 当事業年度に係る報酬等

区分	人数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬 (賞与)	業績連動報酬 (非金銭報酬債権等)
取締役	9	406	250	122	32
(うち社外取締役)	(3)	(34)	(34)	(-)	(-)
監査役	5	77	77	-	-
(うち社外監査役)	(3)	(28)	(28)	-	-
<b>合計</b>	<b>14</b>	<b>484</b>	<b>328</b>	<b>122</b>	<b>32</b>

※以下「業績連動報酬 (賞与)」は「業績連動型賞与」、「業績連動報酬 (非金銭報酬債権等)」は「業績連動型株式報酬」と記載します。

- (注) 1. 業績連動型賞与および業績連動型株式報酬等は当該事業年度に費用計上した金額を記載しております。
2. 取締役の報酬等の総額には使用人兼務取締役の使用人給与は含まれておりません。
3. 監査役の報酬の総額は「年額1億円以内」となっております(2012年7月10日臨時株主総会決議)。監査役報酬は独立した立場から固定報酬(月額報酬)のみで構成し、監査役の協議により決定しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名(うち、社外監査役3名)です。

## (2) 取締役の報酬等の決定に関する方針

2017年6月22日第68期定時株主総会決議により、報酬等の総額を以下のとおり決定しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は10名（うち、社外取締役3名）です。

### 報酬等の総額

- ① 金銭による報酬等の総額：年額7億円以内（うち、固定の基本報酬総額を3億5,000万円以内（うち社外取締役は総額5,000万円以内）、業績連動型賞与の総額を3億5,000万円以内）
- ② 業績連動型株式報酬制度に基づく金銭報酬債権等の報酬の各業績評価期間（終了した直近の連続する3事業年度をいいます）当たりの総額：1業績評価期間当たりの上限交付株式数（100,000株）に1株当たり払込金額上限値(\*)を乗じた金額

(\*)「払込金額上限値」 払込に充てられる金銭報酬債権が対価となる職務執行の対象期間である業績評価期間の満了時点から起算して前後各3か月間（計6か月間）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値の最高値

当社は、報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で以下のとおり取締役の報酬等の決定に関する方針を決定しています。

### 基本方針

- ① 当社およびJALグループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- ② 年度の業績と連動する業績連動型賞与と、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる業績連動型株式報酬の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。
- ③ 当社の業績をふまえ、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

- ① 当社の経営環境をふまえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。
- ② 当社の事業の内容や業績連動型報酬の実効性などを考慮し、(A)「固定の基本報酬の額※」、(B)「目標に対する達成度合いによって支給される業績連動型賞与の額」、(C)「目標に対する達成度合いによって交付される業績連動型株式報酬の額」の割合を次のように設定します。（下記割合は目安であり、株価の変動等に応じて割合は変動）



※執行役員が取締役を兼務する場合の手当の額および代表権を有する場合の手当の額を除いた額とします。

## 業績連動型報酬の仕組み

業績連動型賞与および業績連動型株式報酬の業績評価指標等は、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います。2022年度より中期経営計画における経営戦略の三本柱である、財務戦略、事業戦略、ESG戦略をより力強く推進するため、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を見直しました。

なお、2019年度、2020年度、2021年度それぞれを始期とする業績連動型株式報酬については、業績等に鑑み、一律不支給となります。

	業績連動型賞与(*1)	業績連動型株式報酬
変動幅 (業績目標達成時を100とした場合)	支給する額は0~150で変動	交付する株式の数は0~150で変動 (*2)
業績評価指標 および割合		
業績評価期間	1年	3年

凡例： 財務目標 非財務目標

- (\*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。安全運航に関する目標の達成状況を考慮。  
 (\*2)中期経営計画の最終事業年度は、目標の達成状況に応じて加減調整し、0~200の間で変動。 / (\*3)各役員の個別指標  
 (\*4)TSR：当社の株主総利回りと配当込みTOPIX利回りとの対比をもとに評価 / (\*5)連結ROICをもとに評価  
 (\*6)代表的なESG銘柄（DJSI World Index、FTSE Blossom Japan Index、APEX WORLD CLASS、CDP A-、MSCI WIN）への選定数をもとに評価 / (\*7)有償トンキロあたりのCO<sub>2</sub>排出量をもとに評価

## 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。

## 個人別の報酬等の内容が方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

個人別の報酬等については、社外取締役が委員長を務め、かつ構成員の過半数を占める報酬委員会において、上記の取締役の報酬等の決定に関する方針をふまえて議論が行われ、その審議・答申を十分に尊重して、2022年2月17日開催の当社取締役会にて決定しているため、当期の個人別の報酬等の内容は、当社が定める上記方針に沿うものであると判断しております。

### 3 資本政策の基本的な考え方と株主還元方針

#### 資本政策の基本的な考え方

- ①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。
- ②資金調達手段の多様性・柔軟性を確保する体制を整えることとし、その実現に必要な信用格付の維持に努めます。
- ③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。

#### 今後の見通し

JALグループは、「2021-2025年度JALグループ中期経営計画」で掲げた経営ビジョンの達成に向け、より一層ESG経営を推進すべく、2023年5月2日に発表した「2021-2025年度JALグループ中期経営計画ローリングプラン2023」の着実な遂行に向け努力してまいります。

当期はコロナ禍が収束に向かう中、通期の連結黒字化を果たすことができ、復配を予定しております。2024年3月期はアフターコロナにおける安定的な収益構造を確立してまいります。2024年3月期の通期連結業績予想につきましては、同中期経営計画ローリングプランでお示しした事業環境等を踏まえ、連結売上収益1兆6,580億円、EBIT1,000億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は550億円と予想いたします。

なお、算出にあたり、米ドル円為替レートは135円、航空燃油費の一指標であるシンガポール・ケロシンの市場価格を1バレルあたり115米ドルとしています。

#### 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捉えており、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。

新型コロナウイルス感染拡大以降、当社は手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先し、2021年3月期および2022年3月期の配当を行っていませんでしたが、当期については、キャッシュ・フロー創出力が着実に回復していること、通期での連結黒字化を達成し、かつ、航空需要も更に回復する見通しであることから、1株当たり25円の期末配当を行う予定としております。コロナ禍の期間においても変わらずに支えてくださった株主の皆さまにあらためて感謝申し上げます。

2024年3月期も航空需要の回復が継続する見通しであり、キャッシュ・フロー創出力の着実な回復が見込めることから、2024年3月期の配当金予想は、1株当たり40円、うち中間配当予想は20円といたします。業績の回復に沿って従来からの基本方針である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。

## 4 株主優待制度等について

株主優待に関する詳細情報を、  
当社Webサイトに掲載しております。  
<https://www.jal.com/ja/investor/guidance/>



### 株主優待の考え方

当社では、最重要事項のひとつである株主還元の外に、株主優待制度を設けております。株主優待制度は、当社の商品サービスを体験いただくことで、当社に親しみをお持ちいただき、JALファンになっていただきたいとの考えで設定しております。なお、株主優待制度は、株主還元の源泉となる企業価値向上につながるものとなるよう設計・運用しております。(\*)

### 優待制度の内容

優待制度として、毎年3月31日ならびに9月30日現在の株主の皆さまに、ご所有株式数等による発行基準に基づき、JALグループ国内線50%割引券と旅行商品割引券（2%～7%割引）を発行いたします。

### さらに当社を知っていただくために

商品サービスについて株主の皆さま限定の特別なキャンペーンを企画・実施しており、優待券発行などの際にご案内いたします。当期は、公式通販サイト「JALショッピング」などでのお得なキャンペーンを実施しました。

また、当社を知っていただく機会として、工場見学会や各種説明会を開催しております。当期は、東京および大阪地区での工場見学会、サステナビリティに関するオンライン説明会を開催いたしました。

今後の開催の際には、メールマガジン（IR情報メール配信サービス）などでご案内いたします。ご参加をお待ちしております。

IR情報メール  
配信サービスの  
ご登録はこちら



羽田格納庫見学会（イメージ）



サステナビリティに関するオンライン説明会

(\*)国内線50%割引については、企業価値向上のため収入を最大化する観点から、旅客需要に応じて一便ごとに販売座席数の上限を設けており、便によっては設定のない場合があります。

また、新たな優待制度としてのマイルやeJALポイントの進呈は、直接的に費用となる場合があることから、企業価値向上につながる優待制度としては馴染まないものと考えており、導入の予定はございません。

# 株主総会会場ご案内図

場所	東京都江東区有明2丁目1-6 東京ガーデンシアター
開催日時	2023年6月23日(金曜日) 午前10時(受付開始 午前8時30分)
交通	りんかい線「国際展示場」駅より徒歩約7分 ゆりかもめ「有明」駅より徒歩約4分、 「有明テニスの森」駅より徒歩約5分



## 株主メモ

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9201
1単元の株式数	100株
決算期日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
同総会権利行使株主確定日	3月31日
配当金受領株主確定日	3月31日、9月30日
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

株主名簿管理人  
連絡先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
東京都府中市日鋼町1-1  
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号  
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
TEL 0120-232-711 (通話料無料)  
(土日祝・年末年始を除く 午前9時~午後5時)  
ホームページ  
<https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

公告の方法

電子公告により行います。  
公告掲載URL  
<http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/>  
ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。  
<https://p.sokai.jp/9201/>



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。