



第73期

日本航空株式会社 定時株主総会 招集ご通知

日時 / 2022年6月21日 (火曜日)
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 定款一部変更の件
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

目次

株主の皆さまへ	1
新型コロナウイルス感染症に 関する大切なお知らせ	2
第73期定時株主総会招集ご通知	3
株主総会参考書類	9
[添付書類]	
事業報告	21
連結計算書類	57
計算書類	59
監査報告書	61



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73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。

2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響が長期化し、航空業界は引き続き厳しい状況におかれましたが、JALグループは、「安全・安心」の確保を最優先としながら、国内外を結ぶ航空輸送ネットワークを維持してまいりました。

旅客事業の回復に時間を要する中、機動的な供給調整による変動費の抑制と固定費の削減を通じて、徹底的なコスト削減に取り組むとともに、増収に向けさまざまな努力を重ねてまいりましたが、2020年度に続き大幅な損失を計上するに至りました。

地政学リスクの顕在化や原油市況の高騰などJALグループを取り巻く直近の経営環境もふまえ、リスク耐性を強化すべく、手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先し、当期の配当については、見送らせていただくことといたしました。株主の皆さまには、誠に申し訳なく存じますが、何卒ご理解をお願い申し上げます。

JALグループは、社会インフラ・ライフラインとしての責務を果たし、「安全・安心」と「サステナビリティ」を柱とした「JAL Vision 2030」の実現に向け、「中期経営計画ローリングプラン2022」を推進しております。国内旅客需要の力強い回復、堅調な貨物需要の取り込み、マイレージ・ライフスタイル事業など非航空分野での展開等により、2022年度はEBIT 800億円・当期利益450億円の達成とともに、復配を目指します。本計画を成就すべく、高い使命感のもと全社員一丸となって努力してまいります。

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。

2022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。
-

《新型コロナウイルス感染症に関する大切なお知らせ》

本年は、株主の皆さまの安全確保を最優先といたしたく、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、以下のとおりご案内申し上げます。

- ・ 株主総会当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットにより議決権を行使いただくことをご推奨申し上げます。 詳細は5頁をご覧ください。
- ・ ご出席に当たり、感染による影響が大きいとされるご高齢の株主さま、基礎疾患のある株主さま、妊娠されている株主さま、体調のすぐれない株主さまは、特に慎重なご判断をお願いします。
- ・ 株主総会当日は事業報告及び会社からのプレゼンテーションをインターネットでライブ配信いたします。また、当日の配信内容、質疑応答部分につきましては、後日下記の株主さま専用サイトにてオンデマンド配信いたします。 視聴方法は5頁をご覧ください。

＜ご来場される株主さまへ＞

- ・ 昨年より会場を変更し座席の増加を図っておりますが、お座席の間隔を広く取るために、お座席には限りがございます。そのため、本総会へのご出席については事前登録制を採用し、事前登録をしていただいた株主さまに優先的にご入場いただくこととさせていただきます。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に登録をお願いします。 事前の登録は、6月3日（金曜日）午前9時より開始することとし、お座席数に達し次第、事前の登録の受付を終了いたします。（事前に登録されずに当日ご来場される株主さま用のお座席には限りがあり、少なからずご入場いただけない可能性がございます。何卒ご了承をお願いします。）

株主さま専用サイトアドレス <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

アクセス方法は、巻末の「株主さま専用サイトのご利用について」及び同封の「株主さま専用サイトの開設について」をご覧ください。

なお、株主さまご自身で上記の方法によって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 10：00～12：00、13：00～16：00）

- ・ 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（https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/）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。
- ・ ご来場の株主さまにおかれましてはマスクの着用をお願いします。また、アルコール消毒液の噴霧、検温などの措置を行う場合がありますが、ご協力をお願いします。なお、検温などの結果、発熱があると認められる場合、または体調不良と見受けられる場合には、入場をお断りすることがあります。
- ・ 株主総会の議事を例年よりも時間を短縮して行うことがあります。
- ・ 例年実施している事業活動に関する展示を中止します。
- ・ 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が、ご理解をお願いします。

第73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73期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、本年は、株主の皆さまの安全確保を最優先といたしたく、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、当日のご出席を見合わせ、書面またはインターネットにより議決権を行使いただくことをご推奨申し上げます。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、2022年6月20日（月曜日）午後6時まで議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1 日 時	2022年6月21日（火曜日）午前10時（受付開始 午前8時30分）
2 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
3 目的事項	
報告事項	1. 第73期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）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73期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類の内容報告の件
決議事項	第1号議案 定款一部変更の件 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
4 招集にあたっての決定事項	<ul style="list-style-type: none">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いただきます。

以 上

- ・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、缶入り飲料、ペットボトルなどのお持ち込みはできません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- ・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可能とさせていただきます。
- ・資源節約のため、この「招集ご通知」をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- ・株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、当社WEBサイトに掲載させていただきます。
- ・決議の結果は当社WEBサイトに掲載させていただきます。

当社WEBサイトアドレス https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/

事業報告の「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」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」および計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては、法令および定款第27条の規定に基づき、当社WEBサイト (https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/) に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。従って、本招集ご通知の添付書類に含まれる連結計算書類および計算書類は、会計監査人が独立監査人の監査報告書を作成するに際して監査をした連結計算書類および計算書類の一部になります。また、本招集ご通知の添付書類に含まれる事業報告、連結計算書類および計算書類は、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、連結計算書類および計算書類の一部になります。

招集通知の主要なコンテンツは、スマートフォン・パソコンでご覧いただけます。



当社では、スマートフォン等で招集ご通知の主要なコンテンツの閲覧がより簡単に行えるサービスを導入しております。

下記のURL又はQRコードによりアクセスいただきご覧ください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

<https://p.sokai.jp/9201/>



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。

ご来場をお控えいただく株主さまへ

書面またはインターネットによる議決権行使のお願い

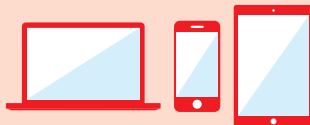
株主総会当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットにより
議決権を行使いただくことをご推奨申し上げます。

郵送による議決権行使



→ 詳細は **7** 頁

インターネットによる議決権行使



→ 詳細は **8** 頁

行使期限

2022年

6月20日 (月曜日)

午後 **6** 時まで

(ただし、郵送は到着)



ライブ配信を行います

事業報告及び会社からのプレゼンテーションをインターネットでライブ配信いたします。

視聴サイト

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



閲覧に際して、株主番号と郵便番号が必要となります。

株主番号は議決権行使書の「お願い」に記載しておりますので、本総会当日まで大切に保管ください。

ライブ配信に関するお問合せは、以下へお願い申し上げます。

株主ID (株主番号) について
三菱UFJ信託銀行 (株)
0120-191-060

6月21日 (火)《株主総会当日》
9:00から株主総会終了まで

視聴不具合などについて
(株) Jストリーム
0120-676-808

6月21日 (火)《株主総会当日》
9:30から株主総会終了まで

ライブ配信の内容は、事後速やかに当社WEBサイトにも掲載いたします。

ご来場される株主さまへ

事前登録の お願い

十分なお座席の間隔を取るため、お座席には限りがございます。本総会へのご出席については事前登録制を採用し、事前登録をしていただいた株主さまに優先的にご入場いただくこととさせていただきます。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に登録をお願いします。

事前登録開始日時

2022年6月3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/>

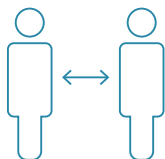


なお、株主さまご自身で上記の方法によって登録いただけない場合には、以下にて登録手続の代行を承ります。
JAL株式コールセンター 03-6733-3090（土・日を除く 10：00～12：00、13：00～16：00）

感染拡大防止の観点から、本年の株主総会は、以下のとおり実施いたします

- ・会場のお座席の間隔を十分に確保します。
- ・会場では、アルコール消毒液の使用に、ご協力をお願いいたします。
- ・ご来場の際はマスクの着用をお願いします。
- ・受付での検温にご協力をお願いいたします。

フィジカル
ディスタンス



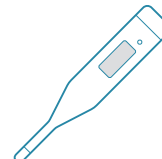
マスク



消毒液



検温



- ・検温を実施し、発熱があると認められる場合、または体調不良と見受けられる場合には、入場をお断りすることがあります。
- ・事前登録されずに当日ご来場された株主さまは、入場をお断りすることがあります。
- ・事業活動に関する展示を中止します。

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。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

ご来場される株主さまへ



会場受付にご提出

同封の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)

株主総会開催日時

2022年6月21日(火曜日)
午前10時

ご来場をお控えいただく株主さまへ



郵送によるご提出

後記株主総会参考書類をご検討のうえ、同封の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、下記をご参照ください。

行使期限

2022年6月20日(月曜日)
午後6時到着分まで



インターネットで ご入力

当社の指定する

議決権行使専用WEBサイト
<https://evote.tr.mufg.jp/>

にアクセスいただきご行使ください。
※詳しくは8頁をご覧ください。

行使期限

2022年6月20日(月曜日)
午後6時入力分まで

議決権行使書のご記入方法のご案内

議決権行使書
日本航空株式会社 議決権の書

議案番号	議案名	賛成	反対	無効
1	議案第1号	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	議案第2号	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	議案第3号	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

日本航空株式会社

→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。

議決権電子行使プラットフォームのご利用について

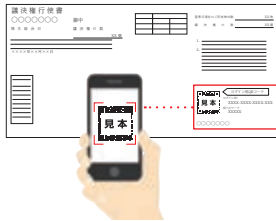
機関投資家の皆さまに関しましては、本総会につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から電磁的方法による議決権行使を行っていただくことも可能です。

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。

- 1 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。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

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 **2022年6月20日（月曜日）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不明な場合は、右記にお問い合わせください。

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/>

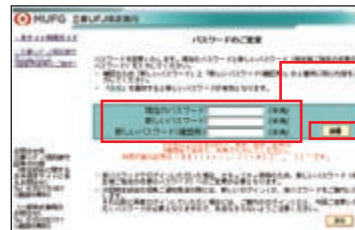
- 1 議決権行使WEBサイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力しクリック



「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

- 3 新しいパスワードを登録してください。



「現在のパスワード」「新しいパスワード」「新しいパスワード(確認用)」のそれぞれに入力
「送信」をクリック

新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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)

株主総会参考書類 議案および参考事項

第1号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されることに伴い、株主総会資料の電子提供制度が導入されることとなりますので、次のとおり定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第27条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- (2) 変更案第27条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第27条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

現行定款	変更案
(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供) 第27条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところにしたがいインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。 (新 設)	(削 除) (電子提供措置等) 第27条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 2 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。

現行定款	変更案
(新 設)	<p>(附則)</p> <ol style="list-style-type: none">1. 現行定款第27条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除および変更案第27条（電子提供措置等）の新設は、2022年9月1日から効力を生ずるものとする。2. 前項の規定にかかわらず、2023年2月末日までの日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第27条はなお効力を有する。3. 本附則は、2023年3月1日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

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	植木 義晴 再任	取締役会長 取締役会議長	100% (19回/19回)	10年
2	赤坂 祐二 再任	代表取締役社長執行役員 安全統括管理者、SDGs総括	100% (19回/19回)	4年
3	清水 新一郎 再任	代表取締役副社長執行役員 社長補佐	100% (19回/19回)	4年
4	菊山 英樹 再任	代表取締役専務執行役員 財務・経理本部長	100% (19回/19回)	6年
5	豊島 滝三 再任	取締役専務執行役員 路線事業本部長	100% (19回/19回)	3年
6	堤 正行 再任	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% (15回/15回)	1年
7	小林 栄三 再任 社外 独立	取締役	100% (19回/19回)	7年
8	八丁地 園子 再任 社外 独立	取締役	100% (19回/19回)	4年
9	柳 弘之 再任 社外 独立	取締役	100% (15回/15回)	1年



候補者番号 1

うえ き よし はる
植 木 義 晴

(1952年9月16日生)

69歳

所有する当社の株式数
普通株式36,500株
取締役在任期間 10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)

60歳

所有する当社の株式数
普通株式10,400株
取締役在任期間 4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 株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長
2009年 4月	当社安全推進本部部長 (兼) ご被災者相談部長	2018年 4月	当社社長執行役員
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 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)
59歳

所有する当社の株式数
普通株式3,700株
取締役在任期間 4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4月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

きく やま ひで き
菊山 英樹

(1960年3月19日生)
62歳

所有する当社の株式数
普通株式1,600株
取締役在任期間 6年

再任

■略歴、当社における地位および担当

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 (現任)
2010年 2月	当社執行役員 経営企画本部副本部長		
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。

■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、本社および米州支社等で、ITシステム、旅客予約、人事・労務、経営企画などの各部門を歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で実績をあげてきました。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大きく貢献してまいりました。2019年からは財務・経理本部長として、株主・投資家にわかりやすく透明性の高い情報開示や株主利益に資する確かな経営判断と決断力を発揮しております。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

とよしま りゅうぞう
豊島 滝三

(1959年8月17日生)

62歳

所有する当社の株式数
普通株式3,600株
取締役在任期間 3年

再任

■略歴、当社における地位および担当

1983年 4月	当社入社	2014年10月	当社執行役員 路線統括本部長付
2007年 4月	当社労務部長	2015年 4月	当社常務執行役員 経営管理本部長
2009年 4月	当社パリ支店長	2019年 4月	当社専務執行役員 路線統括本部長
2010年 2月	当社執行役員 広報担当、企画業務担当、事務統括担当、 法務コンプライアンス担当	2019年 6月	当社取締役専務執行役員 路線統括本部長
2010年12月	当社成田空港支店長	2021年 4月	当社取締役専務執行役員 路線事業本部長 (現任)
2012年 6月	当社執行役員 株式会社ジャル エクспレス 代表取締役社長		

■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、労務部門や労務部長などを歴任し、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。2015年からは経営管理本部長として、JALグループにおける部門別採算制度の浸透に大きく貢献してまいりました。2019年からは路線統括本部長、2021年からは路線事業本部長として、路線収支の最大化に向け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 6

つつみ ただゆき
堤 正行

(1960年12月19日生)

61歳

所有する当社の株式数
普通株式700株
取締役在任期間 1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	2011年 4月	当社運航安全推進部長
1997年 4月	当社B747-400 運航乗員部長	2019年 4月	当社執行役員 運航本部長
1998年 7月	当社情報システム企画部運航・ 客室・整備グループ 調査役機長 (兼) 運航業務部付	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
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	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)
73歳

所有する当社の株式数
普通株式7,700株
取締役在任期間 7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 (現任)
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 2社)

オムロン株式会社 社外取締役、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7年となります。

■独立役員

同氏は、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19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、同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、同氏が取締役に再選され、社外取締役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

■責任限定契約の概要

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しております。また、同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。

※ 同氏が社外取締役に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

はっ ちよう じ その こ
八丁地 園 子

(1950年1月15日生)
72歳

所有する当社の株式数
普通株式5,100株
取締役在任期間 4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	株式会社日本興業銀行入行(現：株式会社みずほ銀行)	2009年4月	藤田観光株式会社執行役員
1993年11月	同行英国証券子会社 IBJ International Plc. 取締役 副社長	2010年3月	同社取締役兼執行役員
1997年6月	同行市場リスク管理室副室長 参事役	2011年3月	同社常務取締役兼常務執行役員
2002年3月	興銀リース株式会社(現：みずほリース株式会社) 執行役員	2013年3月	同社常務執行役員
2004年4月	共立リスクマネジメント株式会社 シニアコンサルタント	2015年3月	同社顧問
2006年1月	株式会社ユキ・マネジメント・ アンド・リサーチ取締役	2016年6月	日新製鋼株式会社(現：日本製鉄株式会社) 社外取締役
2008年4月	エートス・ジャパン・エルエルシー 非常勤内部監査人	2017年4月	津田塾大学学長特命補佐
		2018年6月	当社社外取締役(現任)
		2019年6月	株式会社ダイセル社外取締役(現任) マルハニチロ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 2社)

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

■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、銀行における金融商品開発、融資、リスク管理などの経験、ホテル経営におけるお客さま視点でのマーケティング・経営戦略などの高い知見と豊富な経験に加え、大学における教育改革など多様な視点も有し、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4年となります。

■独立役員

同氏は、東京証券取引所の規定に基づき、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19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、同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、同氏が取締役に再選され、社外取締役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

同氏は、株式会社日本興業銀行(現：株式会社みずほ銀行)を2002年4月に退社しております。また、2006年1月に株式会社みずほフィナンシャルグループを筆頭とする連結対象会社の役員をすべて退任しています。

■責任限定契約の概要

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しております。また、同氏が取締役にも再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。



候補者番号 9

やなぎ ひろ ゆき
柳 弘 之

(1954年11月20日生)
67歳

所有する当社の株式数
普通株式4,000株
取締役在任期間 1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		
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 2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

■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1年となります。

■独立役員

同氏は、東京証券取引所の規定に基づき、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19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、同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、同氏が取締役に再選され、社外取締役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

■責任限定契約の概要

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しております。また、同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。

(注) 各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、取締役及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。各候補者は、いずれも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、各候補者が再任され、就任した場合にも、いずれも引き続き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。

第3号議案 監査役1名選任の件

現任監査役の久保伸介氏は、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、同氏を引き続き社外監査役として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。同氏の略歴等は次のとおりであります。



く ぼ しん すけ
久 保 伸 介

(1956年3月4日生)

66歳

所有する当社の株式数

普通株式4,900株

監査役在任期間 4年

再任

社外

独立

■略歴、当社における地位

1979年4月	監査法人サンワ・東京丸の内事務所（現有限責任監査法人トーマツ）入所	2017年10月	久保伸介公認会計士事務所 所長（現任）
1998年6月	監査法人トーマツ 代表社員	2018年1月	事業活性化アドバイザー株式会社 代表取締役
2000年6月	トーマツベンチャーサポート株式会社 代表取締役社長	2018年5月	共栄会計事務所 代表パートナー（現任）
2003年1月	トーマツターンアラウンドサポート株式会社（現デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社）取締役	2018年6月	当社監査役（現任）
2010年3月	更生会社株式会社日本航空コンプライアンス調査委員会委員（※）	2020年6月	川崎汽船株式会社 社外監査役（現任）

（※）コンプライアンス調査委員会の活動期間は2010年3月2日より2010年8月31日まで

■重要な兼職の状況（上場会社における重要な兼職数 1社）

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

■社外監査役候補者とした理由等

同氏は、監査法人サンワ・東京丸の内事務所（現有限責任監査法人トーマツ）入所以降、企業の監査、株式上場、企業再生、M&Aなどを数多く手がけ、豊富な経験・実績と、会計に関する高度な知見を有しており、当社の監査役として会計面等での監査・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の選任をお願いするものであります。また、同氏は、現に当社の社外監査役ですが、その在任期間は本総会終結の時をもって4年となります。

■独立役員

同氏は、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19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、同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、同氏が監査役に再選され、社外監査役に就任した場合には、同氏を引き続き独立役員となる予定です。

■責任限定契約の概要

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しております。また、同氏が監査役に再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。

(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、取締役及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。候補者は現任の監査役としてD&O保険の被保険者に含まれており、また、候補者が再任され、就任した場合にも、引き続き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)

1. 当社の社外役員は、以下の「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。

社外役員の独立性基準

1. 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。
2. 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。
 - 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。

2. 当社では取締役及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」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」「営業・マーケティング」「IT・テクノロジー」を、必要なスキルセットとしております。

本議案の承認が得られた場合の取締役及び監査役のスキル・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	安全管理	グローバル 経験	営業・ マーケティング	IT・ テクノロジー
取締役会長	植木 義晴	○			○			
代表取締役 社長執行役員	赤坂 祐二	○			○			○
代表取締役 副社長執行役員	清水 新一郎			○		○	○	
代表取締役 専務執行役員	菊山 英樹		○	○		○		○
取締役 専務執行役員	豊島 滝三	○		○		○	○	
取締役 常務執行役員	堤 正行				○			
社外取締役	小林 栄三	○※				○	○	
社外取締役	八丁地 園子		○			○		○
社外取締役	柳 弘之	○※				○	○	○
常勤監査役	斉藤 典和		○					
常勤監査役	北田 裕一	○			○	○		○
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		○	○		○		

※世界産業分類基準（GICS）レベル1分類に基づく業界の経営幹部の経験

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

当期は、新型コロナウイルス感染拡大の長期化により、航空業界は引き続き厳しい状況におかれましては。JALグループは、「安全・安心」の確保を最優先としながら、国際線・国内線ネットワークを維持してまいりました。

旅客需要の回復に時間を要する中、徹底的なコスト削減のため、機動的な供給調整による変動費の抑制に加え、委託業務の内製化、役員報酬の減額・社員の賞与減など、あらゆる固定費の削減に努めました。また、人財を有効活用すべく、グループ外企業や自治体等への1日あたり1,600人規模の出向・派遣とともに、教育訓練の充実を図りました。増収に向けては、旺盛な貨物需要の獲得、マイレージ・ライフスタイル事業など非航空分野での展開、さらには社員の発案による機内食の通信販売や周遊フライトの運航、JALふるさとアンバサダー考案のツアー販売などに努めました。加えて、公租公課の減免など航空業界を対象とした支援策をはじめ公的な制度によるご支援も活用しつつ、早期回復に全力で取り組みました。

以上の結果、当期のJALグループの連結決算は、以下のとおりとなりました。

		(ご参考) 2019年度	2020年度
売上収益	6,827 億円 (前期比2,014億円増)	13,859億円	4,812億円
財務・法人所得税 前利益 (EBIT)	▲2,394 億円 (前期比1,588億円改善)	888億円	▲3,983 億円
親会社の所有者 に帰属する 当期利益	▲1,775 億円 (前期比1,091億円改善)	480億円	▲2,866 億円

なお、経営目標のうち、「航空事故・重大インシデント 0件」については未達となりました。引き続き、2025年度に向けて「安全・安心」「財務」「サステナビリティ」に関する経営目標の達成に取り組んでまいります。

財務面では、必要な手元流動性の確保、財務体質の強化と投資資金の前広な確保のため、3,500億円のハイブリッド・ファイナンスを含む総額4,419億円の負債での資金調達を実施しました。また、3,000億円の未使用のコミットメントラインも確保しております。

当期は旅客需要の回復が遅れ、2期連続の大幅な損失を計上することとなりました。加えて、地政学リスクの顕在化や原油市況の高騰といった直近の経営環境をふまえ、手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先することが最善であると判断し、当期の配当は見送らせていただくことといたしました。株主の皆さまには、誠に申し訳なく存じますが、何卒ご理解をお願い申し上げます。

(注) 以降、当期(2021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。

2.各部門の状況

フルサービスキャリア 国際旅客



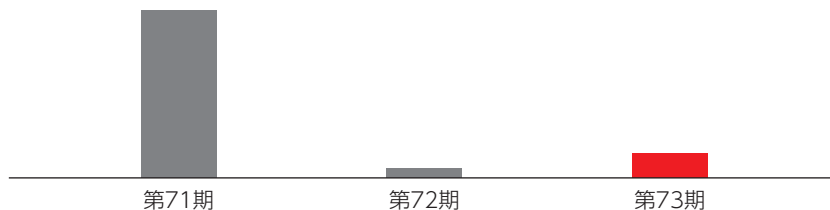
エコノミークラスシート



「ワールド・ベスト・
エコノミークラス」
「ベスト・エコノミー
クラス・エアラインシート」

国際旅客収入

第71期	第72期	第73期
4,862億円	279億円	687億円



	第71期	第72期	第73期 (前期対比)
有効座席キロ (百万席・キロ)	53,910	11,918	22,780 (191.1%)
有償旅客キロ (百万人・キロ)	45,551	2,196	6,027 (274.4%)
有償座席利用率 L/F (%)	84.5	18.4	26.5 (+8.0P)

ご参考

有効座席キロ：旅客輸送力の規模を表す単位。座席数×飛行距離（キロ）
有償旅客キロ：有償旅客輸送量を表す単位。有償旅客数（人）×飛行距離（キロ）
有償座席利用率（L/F）：有償旅客キロ÷有効座席キロ（Load Factor）

国際旅客は、各国での入国制限緩和により、日本を經由するアジア・北米間の需要などが徐々に回復に向かいました。日本発着需要は、厳格な入国規制の継続により、帰国者や海外拠点への赴任者に限られていましたが、3月以降は制限の緩和により、緩やかな回復基調に転じました。

事業運営面では、国際線機材数を、大型機を中心に前々期（2019年度）に比べ約2割削減し、固定費削減を進めました。一方、移動ニーズにお応えすべく、貨物需要と合わせて採算が確保できる路線を段階的に再開し、運航規模の回復に努めました。3月にはロシア・ウクライナ情勢の影響を受けた欧州便について、一部路線の航路を変更して運航を継続し、日本＝欧州間のネットワークを維持しました。

商品サービス面では、感染防止の取り組みのほか、顔認証による搭乗手続きの本格運用や検疫書類を事前登録できるアプリ「VeriFLY」の導入など、スムーズかつ安全・安心なサービスに努めました。SKYTRAX社「ワールド・エアライン・アワード2021」において、世界で最も優れたエコノミークラスサービスとして「ワールド・ベスト・エコノミークラス」を2期連続で受賞、また「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」を4期連続（5回目）で受賞しました。

フルサービスキャリア 国内旅客



エアバスA350-900型機（特別塗装機）



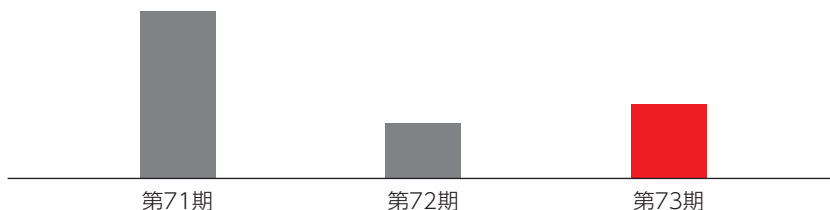
ATR42-600型機



「JAL SMART AIRPORT」

国内旅客収入

第71期 第72期 第73期
5,297億円 1,740億円 **2,351**億円



	第71期	第72期	第73期（前期対比）
有効座席キロ（百万席・キロ）	36,199	19,452	24,535 （126.1%）
有償旅客キロ（百万人・キロ）	27,496	9,282	12,089 （130.2%）
有償座席利用率 L/F（%）	76.0	47.7	49.3 （+1.6P）

国内旅客は、期初から緊急事態宣言およびまん延防止等重点措置の適用で需要が低迷しましたが、緊急事態宣言などが全国的に解除されて以降、ワクチン接種の進展もあり、第3四半期にはコロナ禍前の前々期比で約6割まで需要が回復しました。第4四半期にはオミクロン株の感染が急拡大し、まん延防止等重点措置が適用され、需要が大きく落ち込みましたが、3月には再び回復局面となりました。

事業運営面では、社会インフラとして不可欠な路線の運航を維持しつつ、需要に応じた機動的な供給調整で、変動費を抑制しました。3月の福島県沖を震源とする地震の際は、翌日から東北各空港との臨時便の運航や機材の大型化により、地上交通の代替手段を提供しました。

また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会期間中は、選手団の国内移動を担うとともに、金色の鶴丸の特別塗装機を就航させ明るい未来への希望の想いを日本中に届けました。

商品サービス面では、環境にやさしい最新鋭機エアバスA350-900型機を当期末で15機まで導入を進め、快適性向上やCO₂削減への対応を加速しました。また、北海道エアシステムではATR42-600型機への更新を完了しました。さらに、スピーディかつ非接触でお手続き可能な「JAL SMART AIRPORT」の主要5空港への展開を完了したほか、ご希望便に空席があれば所定のマイルでご予約いただける「いつでも特典航空券」を導入し、利便性向上を図りました。

貨物郵便



ワクチンの輸送



サブヌーヴォーの輸送



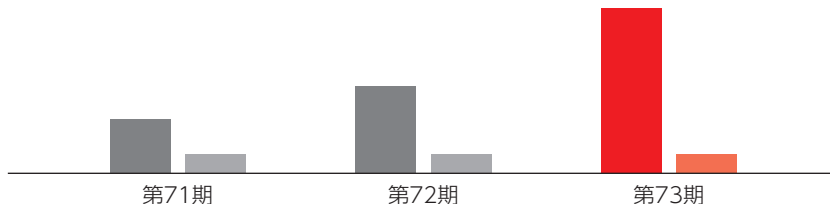
貨物専用機 (イメージ)

国際貨物郵便収入

第71期 第72期 第73期
673億円 1,038億円 1,939億円

国内貨物郵便収入

第71期 第72期 第73期
243億円 249億円 244億円



	第71期	第72期	第73期 (前期対比)
国際 有償貨物+郵便 トン・キロ (千トン・キロ)	2,596,648	2,103,618	3,274,145 (155.6%)
国内 有償貨物+郵便 トン・キロ (千トン・キロ)	353,473	258,549	254,204 (98.3%)

ご参考 棒グラフ：(左側) 国際貨物郵便収入、(右側) 国内貨物郵便収入
有償貨物および郵便 トン・キロ：有償貨物および郵便の輸送量を表す単位。
有償貨物 郵便重量 (トン) X 飛行距離 (キロ)

貨物郵便は、輸送品質の高度化・高速化が求められる中、社会生活に密着したeコマース・宅配、ヘルスケア、食品などを戦略品目と位置付け、需要の取り込みを強化しました。特に、新型コロナウイルスのワクチン輸送においては、JALグループの定期便が就航していない空港への輸送も担い、社会の要請に応えました。

国際貨物では、海上輸送の混乱により、主要品目である半導体や自動車関連の需要だけでなく、食品の緊急出荷などの強い需要が継続しました。自社旅客機での貨物専用便を年間14,116便(前期12,625便)運航するとともに、外国航空会社の貨物専用機を用いて定期的に運航することなどで機動的に対応し、収入の極大化を図りました。以上の結果、輸送量の増加とともに、需給の逼迫により単価も上昇し、収入は前期を大幅に上回りました。

国内貨物では、旅客便の供給調整を行う中、輸送量を補うべく、羽田と新千歳・福岡・那覇を結ぶ路線を中心に、自社旅客機での貨物専用便を年間1,564便(前期2,674便)運航したことに加え、需要の強い時間帯では大型機を運航することで需要の取り込みに努めました。以上の結果、前期並みの収入を確保しました。

さらに、持続的な物流ネットワークの構築に向けて、ヤマトホールディングス株式会社と首都圏から北海道・九州・沖縄地域への長距離輸送のため貨物専用機を運航することで合意し、2024年4月からの開始に向けて準備を進めました。

L C C



ZIPAIRネットワーク



スプリング・ジャパン
ネットワーク



ジェットスター・ジャパン
ネットワーク

第73期

国際旅客収入

21億円

第73期

国内旅客収入

6億円

		第73期
国際	有効座席キロ (百万席・キロ)	1,829
	有償旅客キロ (百万人・キロ)	120

		第73期
国内	有効座席キロ (百万席・キロ)	125
	有償旅客キロ (百万人・キロ)	55

ご参考 LCC : Low Cost Carrier (ローコストキャリア)
上記は、ZIPAIR Tokyo (以下、ZIPAIR) の年度実績と、スプリング・ジャパンの7月以降の実績を含み、ジェットスター・ジャパンの実績を含みません。

LCCは、成田を拠点としたLCC戦略の本格始動の年として、ポストコロナを見据えて各社の事業基盤を強化しました。また、需要に応じた機動的な供給調整により変動費を抑制し、収支の改善に努めました。

ZIPAIRは、機材 (ボーイング787型機) を2機から4機に拡充し、9月に成田=シンガポール線、12月にはLCCとして世界初の太平洋横断路線である成田=ロサンゼルス線を開設し、日本初の中長距離国際線LCCとして着実にネットワークを拡大しました。また、好調な需要に対応した貨物臨時便を展開するなど臨機応変な対応で、収支の最大化に努めました。

スプリング・ジャパン (旧春秋航空日本株式会社) は、以前より当社が包括的に整備を受託するなど安全・品質向上へのサポートを行ってきましたが、6月末に連結子会社とし、11月に現在の社名に変更しブランドロゴを刷新しました。また、JALグループの強みを活かした、効率化や品質の向上を進めました。

ジェットスター・ジャパン (※) は、機数・路線を見直すとともに、回復基調の需要の獲得に努め、年末年始期間は国内線を運航する主要な航空会社の中で最高の搭乗率(87.4%)を記録しました。

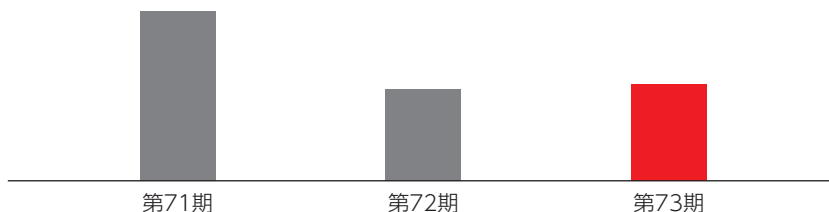
(※) 持分法適用関連会社

マイル・ライフ・インフラ等



その他収入

第71期 第72期 第73期
2,783億円 **1,504**億円 **1,577**億円



マイル・ライフ・インフラ等は、コロナ禍による「航空需要の構造変化」「消費者行動の変化」といったマーケット変化をふまえ、今後のリスクに耐えうる持続可能な事業構造への改革として、成長する分野への展開に取り組みました。

マイレージ・ライフスタイル事業

顧客基盤を活用した事業領域の拡大と、日常・ライフスタイルでの新たな価値提供に取り組みました。

- ・ JALマイレージバンク会員向けに、7月に「JAL住宅ローン」を開始、2月に電力販売サービス「JALでんき」を発表（2022年4月開始）。
- ・ 非航空領域の中核会社となる株式会社JALUXの連結子会社化（3月）。

次世代エアモビリティ事業

航空安全技術と運航管理の知見を活かしつつ、地域課題を解決しシームレスな輸送を実現すべく、事業開発に取り組みました。

- ・ ドローン：運航管理体制や、医薬品などの輸送サービスの確立を目指し、兵庫県洲本市や東京都にて実証実験を実施。
- ・ 空飛ぶクルマ：空港を起点とした移動や観光、災害時の活用を想定し、2025年の大阪・関西万博での実装に向け、自治体との実証実験や調査を実施。

地域事業

日本の地域経済の持続的な発展に取り組む「JALふるさとプロジェクト」にて、販路・流通支援に取り組みました。

- ・ 中国最大のSNS「WeChat」内に越境ECミニプログラムを開設。全国の名産品販売とあわせ、地域の魅力・観光情報を発信する越境ECを実現。

受託事業（空港/整備/貨物）

コロナ禍での国際的な人の往来において重要な役割を担う空港での検疫について、業務受託を通じて広範な協力を行いました。ポストコロナのインバウンド需要の回復を見据え、応需体制の整備を進めました。



「JALでんき」



JALUXグループが運営する
空港売店「BLUE SKY」



東京都におけるドローン
医薬品配送実証実験

3. 安全・安心に関する取り組み

安全に関する詳細情報、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/>



国内外の移動が大きく制限される中、新型コロナウイルスワクチンの迅速かつ安全な輸送など社会インフラ・ライフラインとしての責務を果たすべく、安全運航を通じて社会への安全・安心の提供に努めました。

【安全の層を厚くするための継続的な取り組み】

安全とは命を守ることでありJALグループ存立の大前提であることを、全社員が常に意識して行動しています。安全のリーディングカンパニーを目指し、不安全な事象を防ぐための「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、中期経営計画にて後記の重点事項を定め、取り組みを推進しました。

また、テレワークの普及などにより非対面でのコミュニケーションが日常化したことをふまえ、仲間の気持ちに配慮した意思疎通を図るなど一体感の醸成を図りました。さらに、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、国や他社と連携した情報を収集・分析する体制を強化し、リスク回避のための迂回経路を設定するなどの対策を講じました。

飲酒対策に関しては、検査機器の高度化など検査体制の厳格化や、飲酒に対する厳しい集団規範を確立するための意識教育等を継続的に実施しました。

■重点事項と主な取り組み

デジタル技術と情報を活用した 高い安全性の確保

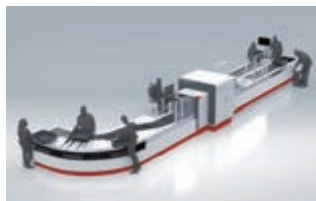
- ・飛行中における揺れの回避のため、航空機が気流の乱れを検知し自動通知するシステムの導入。
- ・AIによるデータ分析を活用した、航空機の故障予測技術の深化。
- ・部品脱落兆候のハザードマップを活用した点検など、部品脱落防止対策の強化。



デジタル技術と情報の活用

航空を取り巻くさまざまな 環境変化への対応

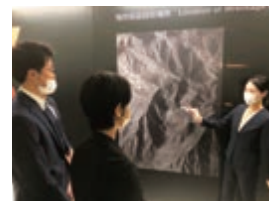
- ・多様化するテロ等の脅威への備えとして、高度で円滑な保安検査が可能な「JAL SMART SECURITY」の導入準備。
- ・次世代エアモビリティの事業化に向けた、ドローンによる実証実験を実施。



[JAL SMART SECURITY]

安全を大前提として考え行動する 人財の育成

- ・運航乗務員の健康をサポートするためのプログラムを構築し、試験運用を開始。
- ・慰霊登山や安全啓発センターの運営に、現場で働く社員を含めさまざまな職種が参画し、過去の事故等の教訓を伝承する取り組みを開始。



安全啓発センター

当期はこれらの取り組みを重点に進めましたが、巡航中の突然の揺れによる航空事故(*1)が2件(*2)発生しました。今後、運輸安全委員会の調査に協力し、再発防止に取り組みます。

(*1) 航空事故：航空機の運航によって発生した人の死傷（重傷以上）、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷（大修理）等。

(*2) 2月に巡航中の突然の揺れに伴う腰の強打により、お客さまが第2腰椎を圧迫骨折した事案、および3月に巡航中の突然の揺れに伴う転倒により、客室乗務員が仙骨を骨折した事案が、国土交通省より航空事故に認定されました。

【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/>



すべてのお客さまに安心してご利用いただくため、徹底した感染症対策「JAL FlySafe」の取り組みを進めました。
衛生・清潔のさらなる取り組みとして、空港・機内などあらゆるタッチポイントにおける抗ウイルス・抗菌コーティングを行ったことに加え、感染症対策ソリューションを提供する花王グループと連携し、専門知識に基づいた高い衛生品質を実現しました。

国内線では、スピーディーかつ非接触でお手続き可能な「JAL SMART AIRPORT」の展開を完了（新千歳・羽田・伊丹・福岡・那覇の5空港）し、国際線では、スムーズな出入国手続きを可能にする検疫書類の事前登録アプリ「VeriFLY」を導入するなど、最新技術を活用した非接触化・自動化を進めました。

こうした取り組みなどが、「安全・安心」「高いサービス品質」「サステナビリティ」において世界トップレベルと評価され、APEX（*）「WORLD CLASS」を日本の航空会社として初めて受賞しました。APEX「WORLD CLASS」は、2021年に新設され、当社を含め世界で7社のみが認定されました。

（*）APEX：お客さま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。



抗ウイルス・抗菌コーティング作業（空港・機内）



感染症対策において、世界最高評価を獲得しました。



※1



※2



※3

※1 SKYTRAX 「World Airline Awards 2021」 Covid-19 Excellence Award

※2 SKYTRAX 「Covid-19 Airline Safety Rating」 5-Star

※3 APEX 「Health Safety powered by SimpliFlying Audit」 Diamond

4. ESGに関する取り組み

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



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、ESG経営の視点から、SDGs達成に向けて、4つの領域で22の重点課題を設定し、事業活動を通じた解決に取り組んでいます。中期経営計画において、最重要課題とすべきサステナビリティに関する4点を経営目標に設定し、取り組みを進めました。

JALグループが取り組む4つの領域/22の課題

		取り組む課題			貢献するSDGs			
E	環境	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	6	7	11	12
		騒音の低減	生物多様性の保全		13	14	15	
S	人	アクセシビリティの向上	ワークスタイル変革	D&I推進	3	4	5	
		人権の尊重	人財育成	ウェルネス推進	8	10	16	
	地域社会	インバウンド誘致	地域活性化	被災地への復興支援	1	2	3	4
		路線ネットワーク拡充	移動・生活の利便性向上	社会貢献活動	8	9	11	17
G	ガバナンス	公正な事業行動の推進	責任ある調達活動の推進		4	6	9	
		BCMの強化	情報開示		12	16		

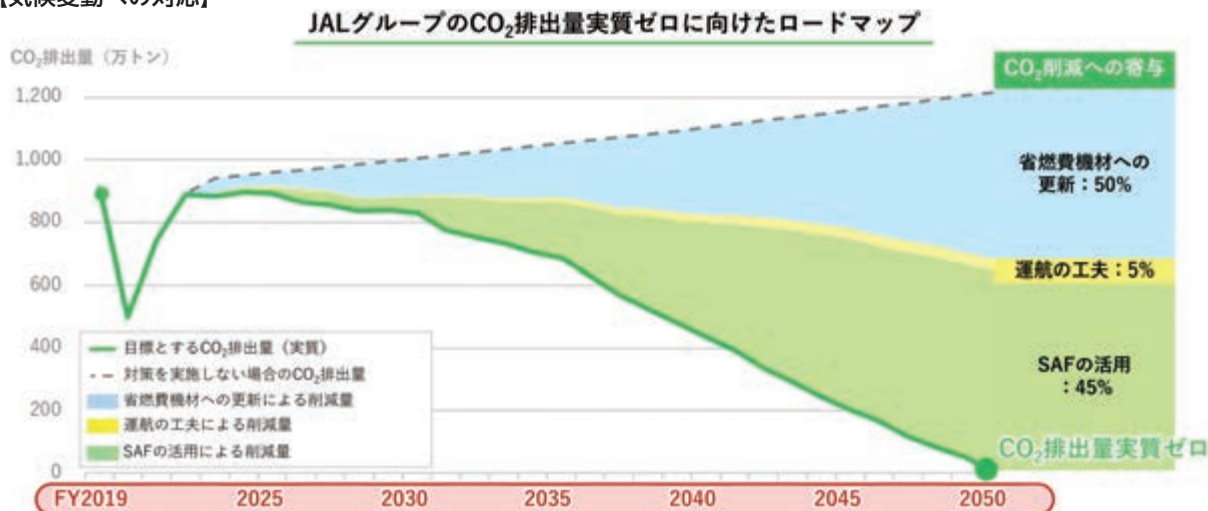
FY2025目標値

サステナビリティ 	環境	CO ₂ 削減 総排出量：909万トン未滿	使い捨てプラスチック削減 客室・ラウンジ：新規石油由来全廃 貨物・空港：環境配慮素材へ100%変更
	地域社会	地域活性化	国内の旅客*・貨物輸送量：FY2019対比+10%
	人	D&I推進	グループ内女性管理職比率：30%

(*) 観光需要喚起や新規流動の創造による旅客数の増分。

(1) 環境

【気候変動への対応】



(※) CO₂排出量実質ゼロ：事業活動による実際のCO₂排出量と、施策による削減量との均衡を達成すること＝ネット・ゼロエミッション（排出権取引やCCS（CO₂吸収技術）などの活用も含む）

省燃費機材への更新

エアバスA350型機やボーイング787型機などへの機材更新を着実に進めるとともに、世界的な第三者評価機関から適合性評価を取得し航空業界として世界初のトランジションボンドによる100億円の資金調達を行いました。

日々の運航での工夫

出発時の航空機の押し出し距離を短縮し、CO₂排出量削減と運航の定時性向上を両立する取り組みを、羽田空港で開始しました。また、燃費効率改善に向けたエンジンの泡洗浄方式の導入なども行いました。

SAFの活用（「SAF」、代替航空燃料(Sustainable Aviation Fuel)）

Gevo Inc.社（米国）からoneworldで共同調達することを発表しました。同じくoneworldで共同購入することを表明しているAemetis Inc.社（米国）や、2018年より出資をしているFulcrum BioEnergy, Inc.社（米国）と合わせ、海外におけるSAFの調達先の拡大に努めました。また、日本国内においては、国産SAFの商用化および普及・拡大を目指す有志団体「ACT FOR SKY」を、業界の垣根を越えて共同で設立しました。

【騒音の低減】

社会のインフラの一翼を担う企業としての責任を果たすため、低騒音の最新鋭機材であるエアバスA350型機やボーイング787型機などの導入を進め、騒音基準（ICAO Chapter4）に適合する機材の割合は100%を維持しました。なお、Chapter14適合率は、当期末に41%となりました。

【限られた資源の有効利用】

3R（Reduce/Reuse/Recycle）+1（Redesign）の取り組みの一環として、お客さまのご協力をいただきながら空港カウンターでのお手荷物梱包用のビニール袋の提供を終了しました。使い捨てプラスチック削減に関する経営目標（2025年度）の進捗は、当期末で「新規石油由来を25%廃止」「環境配慮素材へ90%変更」となりました。

(2) 人・地域社会

【アクセシビリティの向上】

「誰もが旅を通じて、より豊かな人生を楽しめる社会の実現」を目指し、取り組みを推進しました。お手伝いを希望されるお客さま向け専用カウンター「JAL Special Assistance」を刷新するなどご利用環境の整備に加え、車いすご利用のお客さまが自由に日程を選択できるアクセシブルツアーを実施しました。



お手伝いを希望されるお客さまの専用カウンター「JAL Special Assistance」



「車いすで行く沖縄 3・4日間」ツアー

【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、9月に「JALグループ人権尊重に関わる規程」を制定し、人権デューデリジェンスの仕組みを整えました。「人権リスク調査と課題の抽出」「改善計画の策定と実施」「実施状況のレビュー」「レビュー内容の次年度計画への反映」のPDCAサイクルを継続して回すこととしており、当期は「サプライチェーンマネジメント」「商品・サービス」「社内環境の整備」の観点で重点課題を設定し、人権の尊重に取り組みました。

【D&I (ダイバーシティ&インクルージョン) 推進】

多様な人材が活躍できる会社を目指して、さまざまな取り組みを進めました。

経営層では、当期より初めて海外地区採用人材を、また2022年度より1名増の5名の女性を執行役員に登用しました。

女性活躍推進については、女性管理職比率30%達成に向け、社員の意識啓発、若手・中堅の女性社員への社外研修プログラムの提供に加え、経営トップ自らが講師を務める女性リーダー層の勉強会を開始しました。その結果、女性管理職比率は21.9%（前期比+2.4ポイント）に上昇し、新たに人事・ESG推進等の領域に女性の部長を登用しました。

また、障がいのある社員の活躍の場を広げるため、新たにシューシャイン（靴磨き）ルームも社内開設しました。こうしたD&I推進の取り組みの結果、「東京都『心のバリアフリー』好事例企業」に選定されたほか、株式会社JobRainbowが主催する「D&I Award2021」で最高評価の「ベストワークプレイス」に認定されるとともに、大企業部門で「D&I Award賞」を受賞しました。

【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、健康は安全運航を支えるものであり、財産であるとの考えのもと、当期から5ヵ年計画の新中期健康推進プロジェクトを開始しました。取り組み内容を社員に浸透させるとともに、全国の事業所に健康推進役を配置し活動を強化しました。

以上の結果、当社は経済産業省・東京証券取引所により「健康経営銘柄2022」に選定され、また、JALグループ20社は日本健康会議により「健康経営優良法人2022」に認定されました。

【地域活性化】



世界自然遺産登録 特別塗装機

持続可能な地域経済の実現に向け、JALグループの強みである航空ネットワーク・人材などを活用し、取り組みを進めました。地域活性化のお手伝いをする「JALふるさとアンバサダー」、客室乗務員が乗務しつつ地域活性化の活動へも参加する「JALふるさと応援隊」など、さまざまな人財が地域にて活躍しました。また、若年層向け農業体験プログラム「農業留学」の実施や「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」の世界自然遺産登録に関して、これを祝した特別塗装機の就航、専用ポータルサイトの開設等、地域の魅力や地域での環境保護・保全の取り組みを発信しました。さらに奄美諸島の持続可能な発展の実現を継続的にお手伝いする「JALグループ 奄美群島持続可能プロジェクト」を始動させました。

(3) ガバナンス

【公正な事業行動の推進】

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するため、適合率100%を目標としているコーポレートガバナンス・コードについて、6月のコーポレートガバナンス・コード改訂後も適合率100%を継続しています。

(コーポレート・ガバナンス体制については、P45・46をご参照ください。)

【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500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62%となりました。

【情報開示】

ステークホルダーの皆さまにJALグループの企業姿勢をご理解いただけるよう、情報開示の内容の質を高め、双方コミュニケーションの充実に取り組みました。こうした姿勢が高く評価され、日本証券アナリスト協会から「ディスクロージャー優良企業」にて、過去4年間で3回目となる運輸部門第1位に選定されました。また、当社が発行する統合報告書「JAL REPORT 2021」が、日本経済新聞社主催「日経統合報告書アワード2021」にて高度な情報開示と評価され、優秀賞を受賞しました。

【事業継続マネジメント（BCM）の強化】（P48をご参照ください。）

5. 対処すべき課題

昨年5月の「JAL Vision 2030」及び「2021-2025年度 JALグループ 中期経営計画」の発表後も、新型コロナウイルス影響の長期化に加えて、欧州を中心に世界情勢は混迷を深め、経営環境の不透明さが増す状況となりました。

こうしたなか、JALグループはレジリエンスを高めて足許の困難な状況を乗り越え、サステナブルな成長・発展へと着実に進んでいくために、「中期経営計画ローリングプラン2022」を策定しました。

ESG戦略を経営戦略の軸に据え、事業活動を通じた社会課題の解決と事業構造改革を加速し、財務体質の再構築を進めることで、経営目標の達成を目指します。



JALグループが対処すべき課題については、このローリングプラン2022の中で、目標達成の時間軸に従い以下のとおり課題を整理し、取り組みを推進していくこととしています。

(1) 長期レンジの課題

- | | |
|--|----------|
| ① ESG戦略の推進による企業価値の向上 | (～2030年) |
| ② 「CO ₂ 排出量実質ゼロ」に向けた取り組みの推進 | (～2050年) |

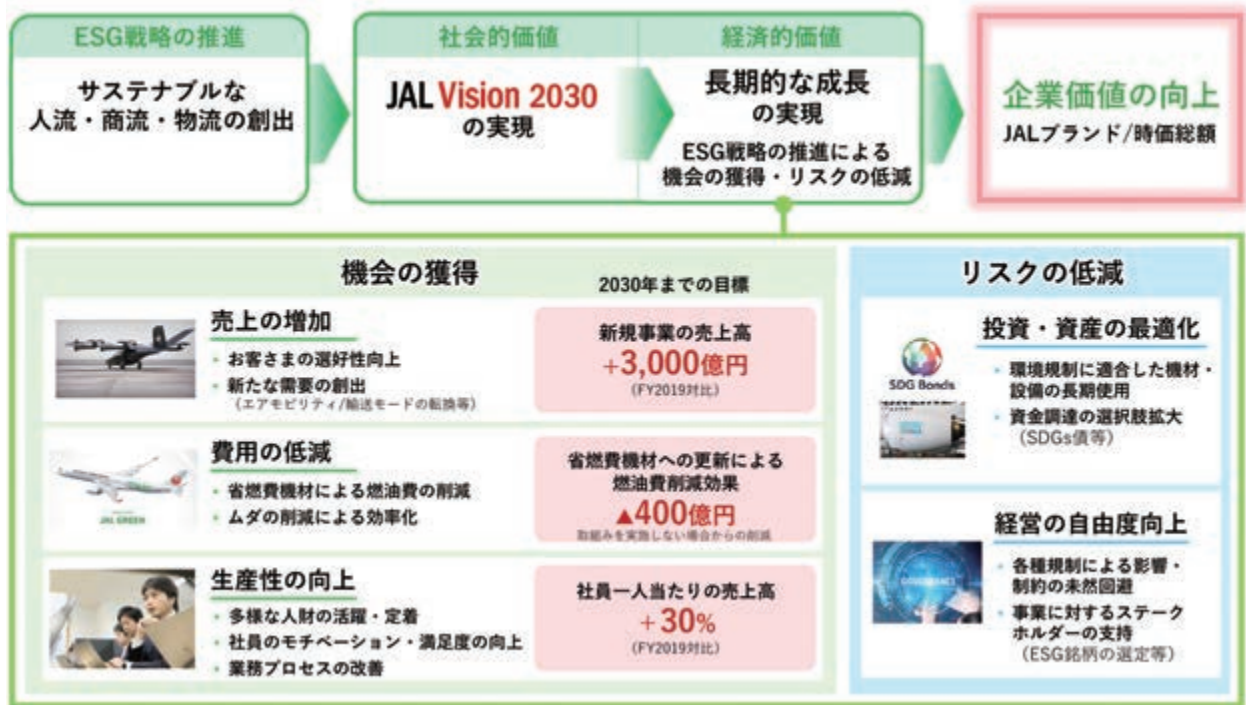
(2) 中期レンジの課題 (～2025年)

- ① 事業構造改革の加速
- ② 財務基盤の再構築

(1)長期レンジの課題

①ESG戦略の推進による企業価値の向上（～2030年）

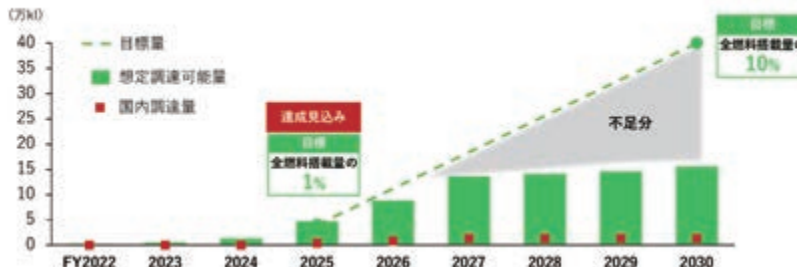
ESG戦略を2030年に向けた成長戦略と位置付け、JAL Vision 2030の実現に向けて、事業を通じて社会課題を解決することでサステナブルな人流・商流・物流を創出し、JALグループの社会的価値・経済的価値を高め、企業価値の向上を実現します



②「CO₂排出量実質ゼロ」に向けた取り組みの推進（～2050年）

ESG戦略の中で中核となる2050年のCO₂排出量実質ゼロについては、省燃費機材への更新、運航の工夫、SAFの活用の3点を柱として、着実に取り組みを推進します。2030年には、全燃料搭載量の10%をSAFに置き換える計画とし、SAF供給元の多様化により、安定的かつ適正な価格での調達を実現します。

SAF供給元の多様化により、安定的かつ適正な価格での調達を実現へ



(2)中期レンジの課題（～2025年）

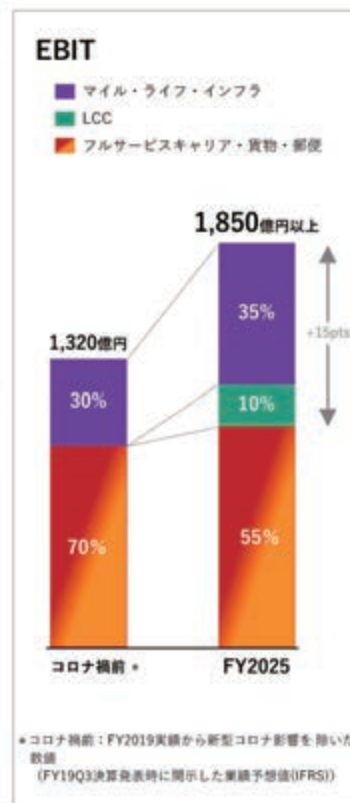
①事業構造改革の加速

JALグループは、事業構造改革を加速し、環境変化に対して高いレジリエンスを備えた事業構造を構築します。

事業領域ごとの目標



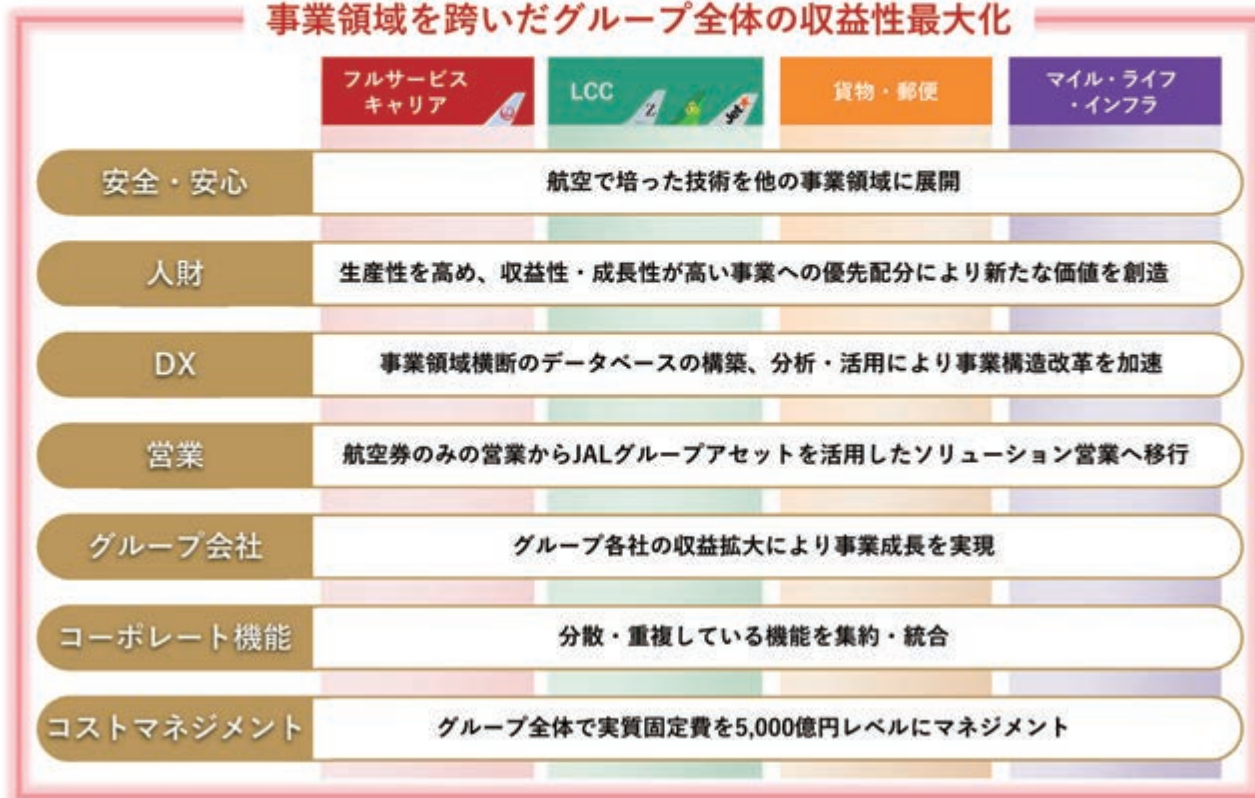
事業構造改革の目標



フルサービスキャリア事業領域の収益性改善、ZIPAIR、スプリング・ジャパン、ジェットスター・ジャパンによるLCC事業領域の規模倍増、フレイター事業も加えた貨物・郵便事業領域の拡大、顧客基盤やヒューマンスキルを活かした非航空領域（マイル・ライフ・インフラ）での新たな事業展開を推進します。このため、グループ経営を推進し、事業領域を越えた組織横断的な連携をこれまで以上に強化することにより、グループ全体の収益性の最大化を図ります。



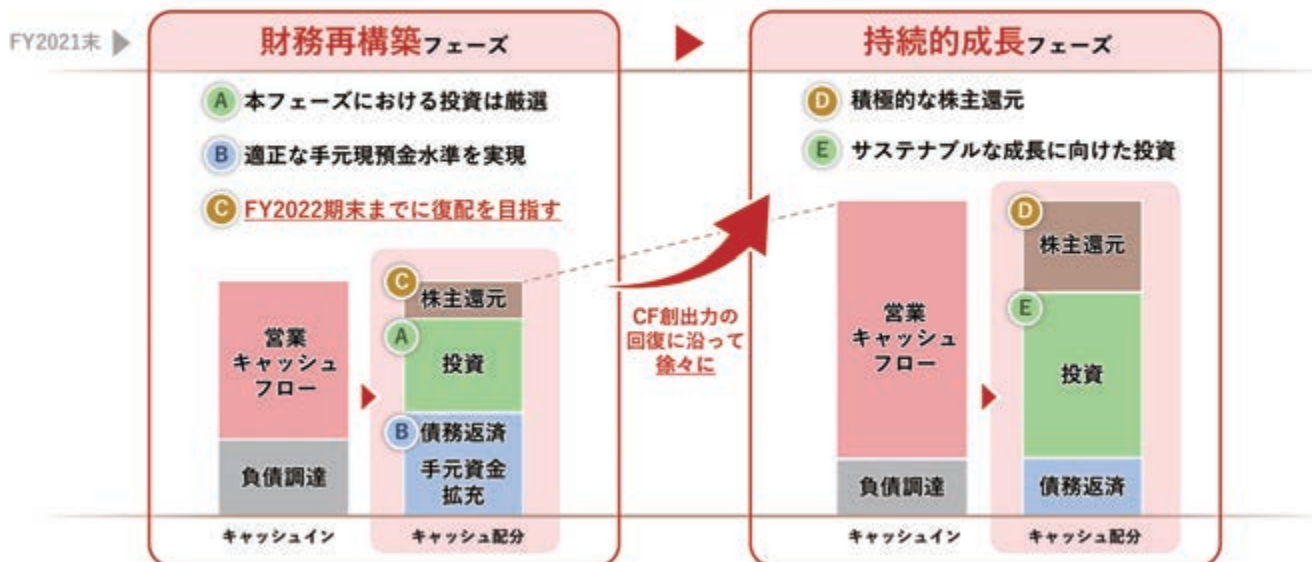
事業領域を跨いだグループ全体の収益性最大化



②財務基盤の再構築

「リスク耐性強化」と「資本効率」の両立を目指し、経営資源を戦略的に配分し、財務基盤の再構築を着実に進めます。そして、2022年度末までに復配、2025年度末までを目途に純有利子負債ゼロを目指します。投資戦略については、ESG戦略を確実に推進・加速するため、全ての投資をESGに基づいたものと位置付けるとともに、資金調達手段としてESGファイナンスを積極的に活用します。

財務基盤の再構築優先から株主還元・サステナブルな成長に向けた投資に キャッシュフロー配分を徐々にシフト



以上の取り組みを通じて「JAL Vision 2030」を実現し、多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来において「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、1,613億円です。その内訳は、航空機関連で1,302億円*、地上資産等で86億円、無形固定資産で224億円となっています。

航空機については、13機の売却を行い、11機を新規に購入するとともに、4機の賃借航空機の買い取りを実施しました。

* 発注している航空機のうち当期に支払を実施した13機に関する前払金を含みます。

◇新規購入11機

エアバスA350-900型	7機
ボーイング787-9型	2機
ATR42-600型	2機

◇売却13機

ボーイング 777-200型	8機
ボーイング 767-300型	2機
サーブ340B型	3機

7. 資金調達の状況

JALグループは、これまで培ってきた強固な財務体質を活かし、コロナ禍においても資金面で万全を期すべく機動的な資金調達を実施しました。コロナ禍を耐え抜くために必要な手元流動性の確保のみならず、今後の資金調達能力の維持・向上に向けて財務体質を更に強化すると同時に、ポストコロナにおける経営環境の変化に対応し持続的な成長を実現するための投資資金を前広に確保していくという「攻め」と「守り」の2つの目的を達成すべく実施した総額3,500億円のハイブリッド・ファイナンスによる資金調達を含め、総額4,419億円の負債での資金調達を行いました。

加えて、3,000億円の未使用のコミットメントラインも確保しており、手元流動性の確保には万全を期しています。

また、脱炭素化推進に向けた移行期間における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、2022年3月には世界的な評価機関から認証を取得し、航空会社として世界初となるトランジションボンドを発行し100億円の資金調達を実施しました。

8. 他社の株式その他の持分の取得等の状況

当社は、2021年6月28日付でスプリング・ジャパン株式会社（旧春秋航空日本株式会社）の株式（6,000,000,000株）を取得しました。これにより、所有する議決権の割合が66.7%となり、スプリング・ジャパン株式会社は、連結子会社となりました。

当社は、株式会社JALUXに対する公開買付者であるSJフューチャーホールディングス株式会社を2022年1月18日付で連結子会社化し、同社を通じて2022年3月24日付で株式会社JALUXの株式（4,898,450株、発行済株式総数の38.3%）を取得しました。これにより、60.3%の議決権を保有することになり、株式会社JALUXを連結子会社としました。

9. 財産および損益の状況

JALグループは、第72期より国際会計基準（IFRS）を適用しております。これに伴い、第71期の数値についても、IFRSに基づいた数値を参考として記載しております。

区 分	日本基準	
	第70期 (2019年3月期)	第71期 (2020年3月期)
営業収益 (百万円)	1,487,261	1,387,201
営業利益 (百万円)	176,160	86,532
営業利益率 (%)	11.8	6.2
経常利益 (百万円)	165,360	88,471
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	150,807	43,600
1株当たり当期純利益 (円)	432.10	127.08
投資利益率 (ROIC) (%)	9.5	4.3
株主資本利益率 (ROE) (%)	13.6	4.2
総資産 (百万円)	2,030,328	1,880,116
純資産 (百万円)	1,200,135	1,036,530
1株当たり純資産額 (円)	3,340.15	2,971.97
自己資本比率 (%)	57.4	53.3

- (注) 1. 1株当たり当期純利益は自己株式および関連会社が保有する当社株式控除後の期中平均発行済株式数により、また、1株当たり純資産額は自己株式および関連会社が保有する当社株式控除後の期末発行済株式の総数により算出しております。
 2. 投資利益率 (ROIC) = 営業利益 (税引後) / 期首・期末固定資産平均 (オフバランス未経過リース料含む)
 3. 第72期の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日) 及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2020年3月31日) を適用しており、第71期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。
 4. 第71期の日本基準による諸数値につきましては、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けておりません。

区 分	国際会計基準 (IFRS)		
	【参考】第71期 (2020年3月期)	第72期 (2021年3月期)	第73期 (2022年3月期)
売上収益 (百万円)	1,385,914	481,225	682,713
財務・法人所得税前利益 (△は損失) (EBIT) (百万円)	88,807	△398,306	△239,498
EBITマージン (%)	6.4	△82.8	△35.1
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△は損失) (百万円)	48,057	△286,693	△177,551
基本的1株当たり当期利益 (△は損失) (円)	140.04	△764.99	△406.29
投資利益率 (ROIC) (%)	4.7	△20.6	△12.4
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (ROE) (%)	4.6	△29.2	△20.3
資産合計 (百万円)	1,982,254	2,107,279	2,371,658
資本合計 (百万円)	1,049,617	981,535	844,141
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	3,009.71	2,168.06	1,830.03
親会社所有者帰属持分比率 (%)	51.2	45.0	33.7

- (注) 1. 基本的1株当たり当期利益は自己株式控除後の期中平均発行済株式数により、また、1株当たり親会社所有者帰属持分は自己株式控除後の期末発行済株式の総数により算出しております。
 2. 当社は、当期利益から法人所得税費用、利息およびその他の財務収益・費用を除いた「財務・法人所得税前利益」をEBITと定義しております。
 3. EBITマージン = EBIT / 売上収益
 4. 投資利益率 (ROIC) = EBIT (税引後) / 期首・期末固定資産 (※) 平均
 ※固定資産 = 棚卸資産 + 非流動資産 - 繰延税金資産 - 退職給付に係る資産

10. 重要な親会社および子会社の状況 (2022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
日本エアコミューター株式会社	300百万円	60.0%	航空運送事業
株式会社ジェイエア	100百万円	100.0%	航空運送事業
株式会社ZIPAIR Tokyo	100百万円	100.0%	航空運送事業
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
株式会社JALUX	2,558百万円	※ 60.3%	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。

11. 主要な事業内容 (2022年3月31日現在)

航空運送事業およびこれに附帯または関連する事業。

12. 主要な営業所および工場 (2022年3月31日現在)

営業所	
本 社	東京都品川区東品川二丁目4番11号
国 内	札幌、函館、旭川、帯広、釧路、北見、青森、秋田、仙台、岩手、東京、新潟、名古屋、金沢、大阪、京都、岡山、広島、松江、山口、松山、高知、高松、徳島、福岡、長崎、大分、熊本、宮崎、鹿児島、奄美、沖縄
海 外	ソウル、北京、天津、上海、大連、広州、香港、台北、マニラ、バンコク、ハノイ、ホーチミンシティ、シンガポール、クアラルンプール、ジャカルタ、シドニー、メルボルン、ニューデリー、ベンガルール、モスクワ、ウラジオストク、ヘルシンキ、フランクフルト、ロンドン、パリ、グアム、バンクーバー、ニューヨーク、ボストン、シカゴ、ダラス、ロサンゼルス、サンディエゴ、サンフランシスコ、シアトル、ホノルル、コナ
工 場	羽田地区整備センター、成田地区整備センター、大阪地区整備センター

13. 従業員の状況 (2022年3月31日現在)

	従業員数	前期末比増減
航空運送事業	31,376名 (395名)	▲1,526名 (▲116名)
その他	4,047名 (268名)	+889名 (▲36名)
合 計	35,423名 (663名)	▲637名 (▲152名)

(注) 1. 従業員数は、休職者および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。

14. 航空機 (2022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	11	4	15	369、391席
ボーイング777-200型	4	0	4※	375席
ボーイング777-200ER型	8	0	8※	236、312席
ボーイング777-300型	4	0	4※	500席
ボーイング777-300ER型	13	0	13	244席
(小計)	(40)	(4)	(44)	
中型機				
ボーイング787-8型	29	0	29	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	29	0	29	199、227、237、252、261席
(小計)	(77)	(3)	(80)	
小型機				
ボーイング737-800型	47	18	65※	144、165席、189席
(小計)	(47)	(18)	(65)	
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	10	1	11	48席
ATR72-600型	2	0	2	70席
(小計)	(49)	(1)	(50)	
合 計	213	26	239	

※上記のうち、当期末時点において退役済み(売却待ち)の機数は、以下のとおりです。

ボーイング777-200型 4機、ボーイング777-200ER型 3機、ボーイング777-300型 4機、ボーイング737-800型 1機、合計12機

15. 主要な借入先の状況（2022年3月31日現在）

当社の主要な借入先の状況については、以下のとおりです。

借入先	期末借入残高
株式会社みずほ銀行	170,360百万円
株式会社三菱UFJ銀行	170,360百万円
株式会社日本政策投資銀行	91,200百万円
株式会社三井住友銀行	48,534百万円

(注) JALグループの借入金の太宗を当社が占めるため重要性の観点から当社の状況を記載しています。

16. その他JALグループの現況に関する重要な事項

- (1) 航空貨物に関する価格カルテルを行ったとして欧州独禁当局より嫌疑をかけられている事案については、2016年2月に欧州裁判所による当局の課徴金納付命令を取り消す判決が確定しましたが、2017年3月、当局が再び当社に対し課徴金納付命令を出したことから、同年5月、当社は、命令の無効確認等を求め、欧州裁判所に再度提訴したところ、2022年3月、命令の一部を無効とし、課徴金額を減額する旨の第一審判決が出ました。また、民事訴訟としては、オランダなどにおいて、航空貨物カルテルにより損害を受けたとして、当社を含む複数の航空会社を荷主が提訴しております。独禁法関連引当金に関しては、将来発生しうる損失の蓋然性と金額について合理的に見積もることが可能なものについては、将来発生しうる損失の見積額を計上しております。なお、JALグループは、海外赴任者に赴任前研修、営業部門を中心に独禁法セミナーやe-learningなどを実施し、カルテル行為の防止を図るとともに、営業部門の管理職に対し半年ごとに遵守状況の確認を義務付けるなど、独禁法遵守体制の強化に努めております。
- (2) 2月に巡航中の突然の揺れによりお客さまが腰を強打し、腰椎を圧迫骨折した事案、および3月に巡航中の突然の揺れにより客室乗務員が転倒し、仙骨を骨折した事案が、国土交通省より航空事故に認定されました。これらの事案については、現在、国土交通省運輸安全委員会による調査が進められています。当社は、同調査機関の調査に全面的に協力するとともに、再発防止に取り組んでまいります。

これらの事態の進展によっては、JALグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。そのほか、事業活動に関して各種の訴訟が提起され、これらがJALグループの事業または業績に影響を及ぼす可能性があります。

2 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

新型コロナウイルス感染拡大の長期化、ロシア・ウクライナ情勢の影響、燃油価格をはじめとする原材料費の上昇等、JALグループを取り巻く経営環境は不透明さを増しております。しかしながら、新型コロナウイルス感染の影響は着実に収束に向かっており、国内線旅客需要は通年でコロナ前対比約9割程度、国際線旅客需要は同約5割程度の回復を見込んでおります。また、国際貨物需要については、引き続き今期も旺盛な需要が持続するものと見ております。以上の想定から、フルサービスキャリアおよびLCCの航空運送事業については前年度比で大幅な改善を見込んでおります。

航空運送事業以外の事業領域においては、連結子会社化したJALUXを中核会社とし、JALグループの顧客基盤を活用した事業領域の拡大と、日常・ライフステージビジネス、マイルビジネスを強化してまいります。

費用については、燃油価格等の原材料価格の上昇を見込むものの、燃油サーチャージによる増収、燃油ヘッジ取引を活用して影響の極小化に努めるとともに、効率化の推進と固定費を中心としたコスト削減努力を継続いたします。

以上の結果、2023年3月期の通期連結業績予想は、連結売上収益1兆3,900億円、EBIT800億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は450億円と予想いたします。

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。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により当社は2期連続で大幅な損失を計上することとなりました。加えて、地政学リスクの顕在化や原油市況の高騰といった直近のJALグループを取り巻く経営環境をふまえると、リスク耐性を強化すべく手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先することが最善であると判断し、当期の配当については見送らせていただくこととしました。株主の皆さまには大変申し訳なく思っておりますが、JALグループが現在置かれている状況に鑑み、ご理解を賜りたく存じます。

また、2023年3月期については、新型コロナウイルス感染拡大の影響から国際線旅客需要の回復にはまだ相応の時間を要するものの、国内線旅客需要については力強い回復が見通せる状況になっております。地政学リスクの顕在化や原油市況の高騰等のリスクへの警戒は必要なものの、今後大きなイベントリスクが発生しない限り業績の回復とキャッシュ・フロー創出力の改善の目的が立ってきたことから、2023年3月期末までに復配を目指すことといたします。なお、中間および期末配当予想については、今後の経営環境の変化を見極めつつ、業績回復の進捗状況をより確実に見通すことができる段階でお示しすることといたします。早期に業績を回復軌道に乗せ財務再構築を成し遂げ、再び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。

3 株式の状況 (2022年3月31日現在)

1. 発行済株式の総数および株主数

区分	発行済株式総数	株主数
普通株式	437,143,500株	481,161名

(注) 発行済株式総数には自己株式136,291株を含んでおります。

2. 大株主の状況

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	64,908,200	14.85
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	13,160,900	3.01
MSIP CLIENT SECURITIES	8,151,547	1.86
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	8,006,870	1.83
京セラ株式会社	7,638,400	1.74
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.14
MLI FOR SEATOWN MASTER FUND-PB	3,374,200	0.77
DAIWA CM SINGAPORE LTD- NOMINEE ROBERT LUKE COLLYCK	3,140,000	0.71
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,858,062	0.65
GOVERNMENT OF NORWAY	2,784,286	0.63

(注) 持株比率は自己株式136,291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。

4 会社の体制および方針

1. コーポレート・ガバナンス

JALグループ企業理念（P1ご参照）のもとに、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行うと同時に、説明責任を果たします。

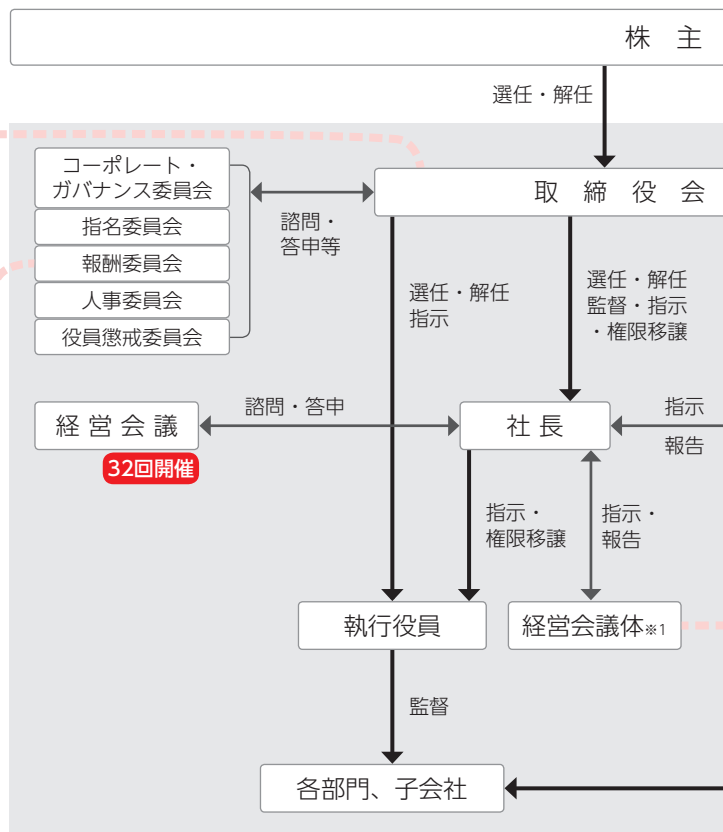
取締役会・取締役

- ◆ 取締役会は、経営監督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。
- ◆ 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を確保するとともに、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、取締役が備えるべき専門知識や経験などについては、スキルマトリックスを策定しています。
- ◆ 社外取締役は、3名以上の適切な人数の独立性の高い候補者から選任されるとともに、取締役会の3分の1以上を構成します。なお、社外取締役は、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、また当社のほか4社を超える上場会社の取締役などを兼任する者は選任しません。また、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。

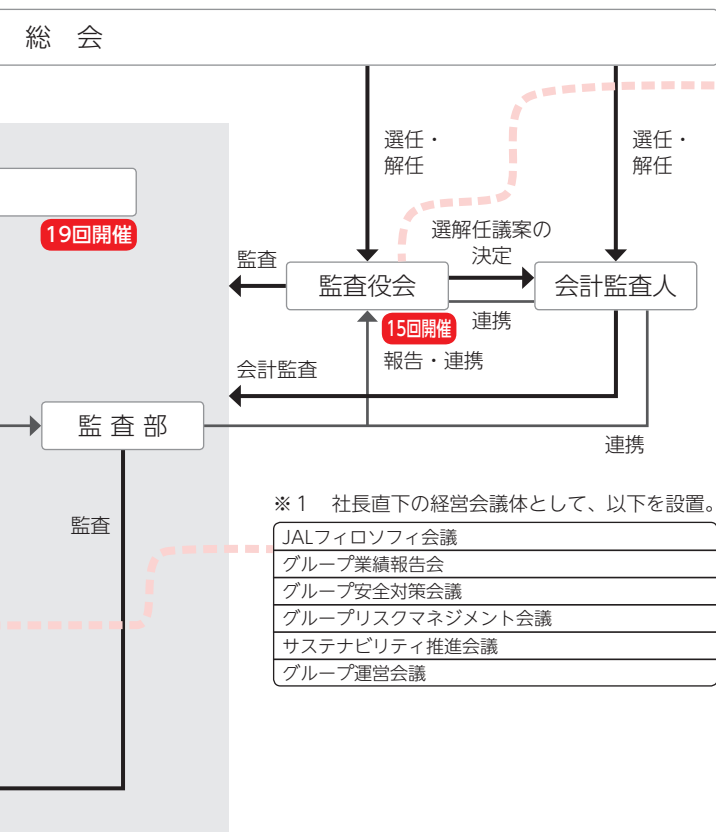
任意の各種委員会

取締役会のもとに、委員の過半数を社外取締役で構成し、経営執行からの独立性を担保した任意の各種委員会を設置しています。

■コーポレート・ガバナンス体制図



高い経営の透明性のもと、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、



監査役会・監査役

- ◆ 監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名で構成し、独立した客観的な立場で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関わる権限の行使などの役割・責務を果たしています。
- ◆ 監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、代表取締役および社外取締役との意見交換、重要な決裁書類の閲覧などを通じ、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。また、各事業所・子会社への監査、主要子会社社長へのヒアリング、内部監査部門や会計監査人との連携、主要子会社常勤監査役との定例会議などにより、グループ全体での監査の充実強化を図ります。
- ◆ 社外監査役は、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し、経営の健全性を確保します。なお、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、また当社のほか4社を超える上場会社の監査役などを兼務する者は社外監査役として選任しません。

任意の各種委員会

	役割	2021年度の主な活動	開催実績
コーポレート・ガバナンス委員会 委員長 小林 栄三 ※1	「コーポレート・ガバナンスの基本方針」に関し、取り組み状況を確認し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかどうか分析・評価・討議し、取締役会に答申・提言・報告を実施。	コーポレート・ガバナンスの基本方針に関する事項などに関し討議するとともに、取締役会の実効性評価に関する方針の策定と答申を行いました。	2回
指名委員会 委員長 柳 弘之 ※1	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に、取締役会から諮問を受け、当該候補の人格、知見、能力、経験、実績などを総合的に判断し、取締役会に答申。	取締役会への答申事項のほか、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。	7回
報酬委員会 委員長 小林 栄三 ※1	取締役、執行役員および監査役の報酬に関し、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役に答申。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になるよう適宜検証。	中期経営計画をより力強く推進するための役員報酬制度の在り方等について討議を行い、取締役会に答申しました。	7回
人事委員会 委員長 赤坂 祐二 役員懲戒委員会 委員長 - ※2	執行役員の選任および解任に関し、取締役会から諮問を受け、取締役会に答申。 取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会が懲戒内容を決定。	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。 -	2回 0回

※1 独立社外取締役

※2 当期は役員懲戒委員会の開催がなく、委員長を選任していません。

取締役会の実効性評価

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、運営等について適切に見直しを行うこととしています。

<2021年度に関する評価結果の概要>

取締役および監査役は、備えるべき専門知識や経験等の観点からバランスよく選任されています。また、監査役による職務執行の監査を受けつつ、社外取締役の意見を尊重して、自由闊達な議論を行っています。

社外取締役に対しては、積極的な情報提供に加え、高い情報へのアクセシビリティも確保されており、社外取締役はその役割を適切に果たしています。

2021年度はコロナ禍において、手元流動性の確保と収支の改善に向けた執行の取り組みについて、重点的に確認しました。また、サステナビリティに関する課題、役員選任・報酬に関する各委員会における討議の充実とその内容の適切な報告に積極的に取り組んだ結果、全体的な評価については高評価となりました。

<今後の取り組みの概要>

JAL Vision 2030の実現に向けてESG戦略について、サステナビリティに関する諸課題への取り組みに関するモニター・議論を継続するとともに、事業構造改革の実行状況について監督を強化し、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

2022年度については、

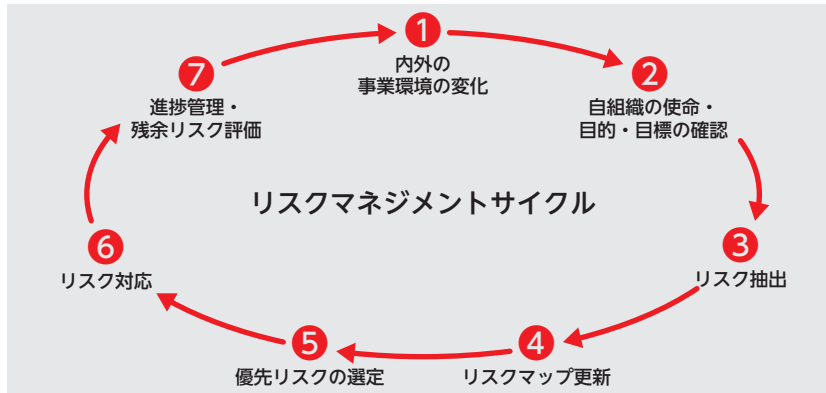
- ①経営戦略の推進を担い、かつ、最大の強みである人財の力を継続的に向上すべく、人財戦略を推進すること、
- ②事業領域の拡大に伴うリスクや、ITセキュリティ等をはじめとする外部リスクの増大を見据え、グループ全体のリスクマネジメントをさらに強化すること、
- ③株主とのさらなる建設的な対話の強化に向け、情報発信の充実やニーズの把握・分析を通じて、個人株主との双方向コミュニケーションを強化すること、

の必要性を確認しており、これらの課題に着実に対応してまいります。

2. リスクマネジメント

基本的な考え方・体制

JALグループは、リスクマネジメント基本方針のもと、経営目標の確実な達成のためリスクをコントロールしています。リスクを組織の使命・目的・目標の達成を脅かす事象または行為と定め、「オペレーションリスク」と「企業リスク」の2つに分類し、リスクの評価基準に基づき、重要なリスク（優先リスク）を抽出します。優先リスクに対しては、「コントロール・セルフ・アセスメント（ワークショップ形式の自己評価プログラム）」、リスクコンサルティングなどの内部監査的な手法も活用しつつ、社長直下のグループリスクマネジメント会議を頂点にPDCAを実践し、その状況を取締役会が適切に監督する強固なリスクマネジメント体制を確立しています。



事業継続マネジメント（Business Continuity Management、「BCM」）

未知のウイルス感染症や首都圏直下地震など、公共交通機関としての責務を脅かす特定のリスクに関して、Business Continuity Plan(BCP)を整備し、お客さま・社員の安全を第一に、JALグループの重要業務である航空運送業務などを継続する体制を構築しています。本社中枢機能が集約されている都心における直下型地震では、実効性の向上に向けてBCPの拡充と訓練に取り組むとともに、その一環として、大阪国際空港内にオペレーションコントロールの一部機能を移管しています。

これらの取り組みにより、当社は2019年11月以降、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会の「事業継続および社会貢献のレジリエンス認証」を受けるとともに2020年3月に株式会社日本政策投資銀行BCM格付のA評価を取得しています。



危機管理対応

新型コロナウイルス感染症については2020年1月に、ロシア・ウクライナ情勢については2022年2月に、社長をトップとする対策本部を立ち上げ、週次で、お客さまの安全・安心、需要動向分析、供給調整、収支改善などの諸課題に機動的に対応しています。

5 会社役員に関する事項

1. 取締役および監査役 (2022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		オムロン株式会社 (*) 社外取締役、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
常勤監査役	斉藤 典和		
常勤監査役	北田 裕一		

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況 (*は上場企業)
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 譲治		金融庁企業会計審議会委員、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異動

- (1) 就任

2021年6月17日開催の第72期定時株主総会において、新たに、堤正行氏、柳弘之氏が取締役に、北田裕一氏が監査役に選任され、同日就任いたしました。
- (2) 退任

2021年6月17日開催の第72期定時株主総会終結の時をもって、藤田直志、北田裕一、伊藤雅俊の各氏は任期満了により取締役を退任いたしました。
2021年6月17日開催の第72期定時株主総会終結の時をもって、鈴鹿靖史氏は辞任により監査役を退任いたしました。
2. 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) 退任

取締役の柳弘之氏は、2022年3月23日付でヤマハ発動機株式会社の取締役を退任いたしました。
 3. 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。
 4. 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。
 5. 監査役 齊藤典和氏は、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。
 6. 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。
 7. 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。

2. 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。

3. 役員等賠償責任保険契約の締結

当社は、取締役・監査役・執行役員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締結しております。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填補するものです。ただし、一定の免責事由を定めているほか、免責金額も定めております。保険料は全額会社が負担しております。

4. 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	12	244	244	—	—
(うち社外取締役)	(4)	(36)	(36)	(—)	(—)
監査役	6	77	77	—	—
(うち社外監査役)	(3)	(28)	(28)	—	—
合計	18	322	322	—	—

※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. 当事業年度に係る報酬等は、2021年6月17日開催の第72期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名を含んでおります。
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分給与は含まれておりません。
3. 監査役報酬の総額は「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

取締役の金銭による報酬等の総額は「年額7億円以内（うち、①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）、②業績連動型賞与の総額を3億5,000万円以内）」、取締役の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）当たりの総額は、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（※）を乗じた金額となっております（2017年6月22日第68期定時株主総会決議）。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。

※「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、上記の株主総会決議にてご承認いただいた報酬について、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おります。

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。



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。

業績連動型報酬の仕組み

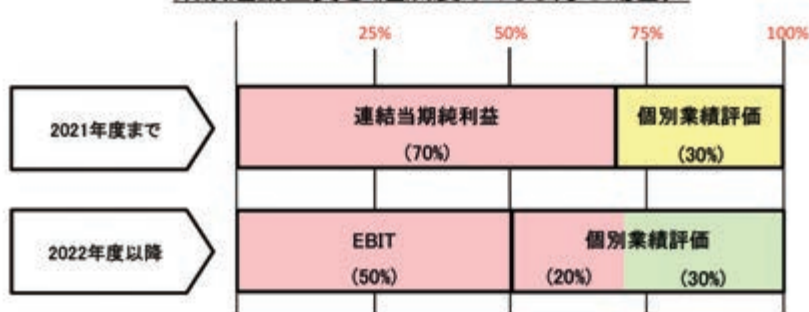
業績連動型賞与および業績連動型株式報酬の業績評価指標等は経営環境や各役員の役割の変化に応じて適宜見直すこととしております。2022年度より中期経営計画における経営戦略の三本柱である、財務戦略、事業戦略、ESG戦略をより力強く推進するため、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬の業績評価指標等を見直します。（2021年12月15日および2022年4月20日開催取締役会決議）

<2022年度以降>

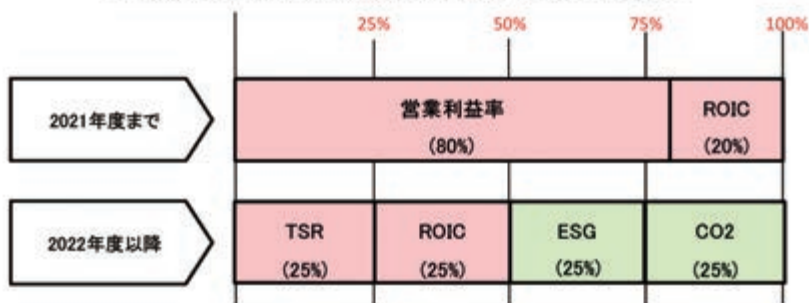
- ① 業績連動型賞与として每期支給する金銭の額は、業績目標どおりに達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて0～150で変動するものとします。業績評価指標は、「EBIT」と「各役員の個別業績評価指標」(*1)とし、安全運航に関する目標の達成状況を考慮します。
- ② 業績連動型株式報酬として每期交付する株式の数は、業績目標どおりに達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて0～150で変動するものとします(*2)。業績評価期間は3年間とし、每期、連続する3事業年度の業績を評価します。業績評価指標は、中期経営計画で重視する「TSR（配当込みTOPIXとの比）」「連結ROIC」「ESG銘柄選定数」および「有償トンキロあたりのCO2排出量」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、2021年度までは「親会社株主に帰属する当期純利益」、2022年度からは「EBIT」で評価するものとします。
 - (*2) 中期経営計画の最終事業年度については、中期経営計画で掲げる目標の達成状況に応じて加減調整し、0～200の間で変動するものとします。

なお、2021年度を業績評価期間とする業績連動型賞与は厳しい経営環境をふまえ、2022年2月17日開催の取締役会にて一律不支給とすることを決議しました。また、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(達成度が100%の場合)



業績連動型株式報酬(達成度が100%の場合)



財務目標

非財務目標

財務目標もしくは非財務目標

- ※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
 ROIC： 連結ROICをもとに評価
 CO₂： 有償トンキロあたりのCO₂排出量をもとに評価
 ESG： 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

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、2021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。

5. 社外役員に関する事項

地位	氏名	取締役会および監査役会への出席状況	主な活動状況
取締役	小林 栄三	取締役会100% (19回開催中19回)	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うことが期待されるなか、このような経験等を活かし、また、コーポレート・ガバナンス委員会委員長、報酬委員会委員長としての活動を通じて、当社経営への助言や業務執行の監督を実施しました。
取締役	八丁地 園子	取締役会100% (19回開催中19回)	銀行における金融商品開発、融資、リスク管理などの経験、ホテル経営におけるお客さま視点でのマーケティング・経営戦略などの高い知見と豊富な経験に加え、大学における教育改革など多様な視点も有しており、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うことが期待されるなか、このような知見等を活かして当社経営への助言や業務執行の監督を実施しました。
取締役	柳 弘之	取締役会100% (15回開催中15回)	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うことが期待されるなか、このような経験等を活かし、また、指名委員会委員長としての活動を通じて、当社経営への助言や業務執行の監督を実施しました。
監査役	加毛 修	取締役会100% (19回開催中19回) 監査役会100% (15回開催中15回)	不正事件に関する調査委員会の委員を歴任するなどコンプライアンス・企業統治に関する法曹界での長年の経験に基づき、法律の専門家としての見地から、当社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行うことが期待されるなか、このような経験等を活かして当社経営への助言・提言を行いました。
監査役	久保 伸介	取締役会100% (19回開催中19回) 監査役会100% (15回開催中15回)	企業の監査、株式上場、企業再生、M&Aの支援など公認会計士としての長年の経験に基づき、会計の専門家としての見地から、当社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行うことが期待されるなか、このような経験等を活かして当社経営への助言・提言を行いました。
監査役	岡田 譲治	取締役会100% (19回開催中19回) 監査役会100% (15回開催中15回)	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、同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に基づき、監査全般に関する実践的な視点から、当社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行うことが期待されるなか、このような経験等を活かして当社経営への助言・提言を行いました。

※柳弘之氏は、2021年6月17日開催の第72期定時株主総会において新たに選任され、また同日に取締役役に就任したため、出席対象回数数が他の社外取締役と異なります。

6 会計監査人の状況

1. 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

2. 会計監査人の報酬等の額

① 当社の当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	142百万円
② 当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	237百万円

- (注) 1. 上記①の金額は、すべて公認会計士法第2条第1項の業務に係るものです。
2. 上記①の金額は、当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、これらの合計額を記載しています。
3. 当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人からの必要な資料の入手や報告をもとに、前事業年度の監査計画と実績の比較、監査時間および報酬額の推移を確認したうえで、当事業年度の監査予定時間および報酬額の妥当性などを検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っています。

3. 非監査業務の内容

当社および一部の子会社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）であるコンフォートレター作成業務などを委託しています。

4. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社は、会社法第340条第1項に定める監査役会による会計監査人の解任のほか、当社の監査業務に重大な支障をきたす事態、その他会計監査人が継続してその職責を全うするうえでの重大な疑義を抱く事象などが発生した場合には、監査役会が会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役が当該議案を株主総会に提出します。

連結計算書類

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	第73期 (2022年3月31日現在)	第72期 (ご参考) (2021年3月31日現在)	科目	第73期 (2022年3月31日現在)	第72期 (ご参考) (2021年3月31日現在)
資産			負債		
I 流動資産			I 流動負債		
現金及び現金同等物	494,226	408,335	営業債務及びその他の債務	94,046	97,185
営業債権及びその他の債権	120,322	76,760	有利子負債	86,786	69,621
その他の金融資産	43,359	14,133	その他の金融負債	16,564	42,490
棚卸資産	31,279	23,680	未払法人所得税	3,602	3,890
その他の流動資産	61,316	44,906	契約負債	240,224	215,239
			引当金	2,188	3,750
			その他の流動負債	27,073	44,714
小計	750,504	567,816	小計	470,486	476,893
II 非流動資産			II 非流動負債		
有形固定資産			有利子負債	841,677	445,525
航空機	887,212	827,587	その他の金融負債	26,464	23,479
航空機建設仮勘定	70,409	129,882	繰延税金負債	1,968	108
その他の有形固定資産	95,165	87,942	引当金	26,289	15,667
(有形固定資産合計)	(1,052,787)	(1,045,413)	退職給付に係る負債	151,028	153,169
のれん及び無形資産	87,637	89,662	その他の非流動負債	9,601	10,899
持分法で会計処理 されている投資	19,664	24,232	小計	1,057,030	648,850
その他の金融資産	152,233	128,055	負債合計	1,527,517	1,125,744
繰延税金資産	284,287	225,886	資本		
退職給付に係る資産	4,496	3,176	I 親会社の所有者に帰属する持分		
その他の非流動資産	20,046	23,036	資本金	273,200	273,200
小計	1,621,153	1,539,462	資本剰余金	273,617	273,557
資産合計	2,371,658	2,107,279	利益剰余金	176,406	352,965
			自己株式	△408	△408
			その他の包括利益累計額		
			その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産	35,512	35,468
			キャッシュ・フロー・ ヘッジの有効部分	41,018	12,877
			在外営業活動体の 外貨換算差額	390	△201
			(その他の包括利益累計額合計)	76,921	48,144
			小計	799,736	947,459
			II 非支配持分	44,404	34,075
			資本合計	844,141	981,535
			負債及び資本合計	2,371,658	2,107,279

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第73期	第72期 (ご参考)
	(2021年4月1日から2022年3月31日まで)	(2020年4月1日から2021年3月31日まで)
国際線旅客収入	70,887	27,969
国内線旅客収入	235,736	174,006
その他の売上収益	376,089	279,249
売上収益合計	682,713	481,225
その他の収入	22,745	13,397
人件費	△ 245,724	△ 254,809
航空燃油費	△ 145,456	△ 96,788
減価償却費、償却費及び減損損失	△ 178,785	△ 190,585
その他の営業費用	△ 370,259	△ 342,854
営業費用合計	△ 940,226	△ 885,037
営業利益 (△は損失)	△ 234,767	△ 390,414
持分法による投資損益 (△は損失)	△ 9,901	△ 7,582
投資・財務・法人所得税前利益 (△は損失)	△ 244,668	△ 397,997
投資収益	10,878	2,694
投資費用	△ 5,708	△ 3,003
財務・法人所得税前利益 (△は損失)	△ 239,498	△ 398,306
財務収益	1,986	1,799
財務費用	△ 9,105	△ 7,570
税引前利益 (△は損失)	△ 246,617	△ 404,078
法人所得税費用	65,272	116,202
当期利益 (△は損失)	△ 181,345	△ 287,875
当期利益 (△は損失) の帰属		
親会社の所有者	△ 177,551	△ 286,693
非支配持分	△ 3,793	△ 1,182

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第73期 (2022年3月31日現在)	第72期 (ご参考) (2021年3月31日現在)	科目	第73期 (2022年3月31日現在)	第72期 (ご参考) (2021年3月31日現在)
資産の部			負債の部		
I 流動資産			I 流動負債		
現金預金	472,672	385,936	営業未払金	106,449	99,218
営業未収入金	110,291	78,159	短期借入金	129,479	131,268
貯蔵品	22,932	20,371	1年内償還社債	10,000	10,000
短期前払費用	12,234	9,181	1年内返済長期借入金	41,225	23,658
その他の流動資産	105,607	59,539	未払金	8,117	14,066
貸倒引当金	△15,583	△ 8,031	リース債務	524	517
小計	708,155	545,157	割賦未払金	—	98
II 固定資産			未払法人税等	865	1,121
(有形固定資産)	(861,458)	(849,817)	未払費用	13,583	19,022
建物	30,100	28,905	契約負債	224,619	203,408
構築物	246	263	預り金	10,032	16,162
機械装置	9,458	8,627	航空運送預り金	8,806	5,290
航空機	738,308	667,258	その他の流動負債	2,550	25,404
車両運搬具	3,037	2,628	小計	556,254	549,236
工具器具備品	8,326	8,808	II 固定負債		
土地	747	747	社債	260,000	80,000
建設仮勘定	71,232	132,577	長期借入金	469,189	260,964
(無形固定資産)	(80,545)	(89,305)	リース債務	3,099	297
ソフトウェア	80,545	89,305	退職給付引当金	69,636	69,090
その他の無形固定資産	0	0	独禁法関連引当金	6,242	6,039
(投資その他の資産)	(465,698)	(403,540)	その他の固定負債	46,165	40,116
投資有価証券	68,118	68,189	小計	854,332	456,507
関係会社株式	78,239	72,313	負債合計	1,410,586	1,005,743
関係会社社債	5,185	5,185	純資産の部		
その他の関係会社有価証券	8,021	3,605	I 株主資本		
長期貸付金	29,709	21,334	資本金	273,200	273,200
長期前払費用	12,468	16,568	資本剰余金		
前払年金費用	21,027	30,582	資本準備金	266,341	266,341
繰延税金資産	229,205	174,520	資本剰余金合計	266,341	266,341
その他の投資	34,348	27,449	利益剰余金		
貸倒引当金	△20,626	△ 16,208	その他利益剰余金		
小計	1,407,701	1,342,663	繰越利益剰余金	99,733	306,025
資産合計	2,115,857	1,887,820	利益剰余金合計	99,733	306,025
			自己株式		
			自己株式	△ 408	△ 408
			自己株式合計	△ 408	△ 408
			株主資本合計	638,866	845,158
			II 評価・換算差額等		
			その他有価証券評価差額金	25,421	24,269
			繰延ヘッジ損益	40,982	12,648
			評価・換算差額等合計	66,404	36,918
			純資産合計	705,270	882,077
			負債・純資産合計	2,115,857	1,887,820

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第73期	第72期 (ご参考)
	(2021年4月1日から2022年3月31日まで)	(2020年4月1日から2021年3月31日まで)
営業収益	600,319	400,255
事業費	728,272	629,406
営業総利益 (△は損失)	△ 127,953	△ 229,150
販売費及び一般管理費	120,021	113,238
営業利益 (△は損失)	△ 247,975	△ 342,389
営業外収益	24,528	10,437
受取利息及び配当金	4,386	2,416
為替差益	4,203	2,456
その他の営業外収益	15,938	5,564
営業外費用	17,817	17,328
支払利息	5,751	1,451
その他の営業外費用	12,065	15,877
経常利益 (△は損失)	△ 241,264	△ 349,280
特別利益	1,316	877
固定資産売却益	1,305	2
関係会社株式売却益	—	563
その他	11	311
特別損失	39,318	43,234
関係会社支援損	12,708	—
関係会社株式評価損	11,785	13,122
貸倒引当金繰入額	7,746	16,000
投資有価証券評価損	5,760	3,023
事業構造改革費用	—	8,680
その他	1,318	2,408
税引前当期純利益 (△は損失)	△ 279,266	△ 391,637
法人税、住民税及び事業税	△ 5,706	△ 1,690
法人税等調整額	△ 67,267	△ 103,845
当期純利益 (△は損失)	△ 206,292	△ 286,101

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人監査報告書

独立監査人の監査報告書

2022年5月12日

日本航空株式会社

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大塚 敏 弘
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井上 智 由
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	有吉 真 哉

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本航空株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、日本航空株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査人監査報告書

独立監査人の監査報告書

2022年5月12日

日本航空株式会社

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大塚 敏 弘
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井 上 智 由
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	有 吉 真 哉

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本航空株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第73期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会監査報告書

監 査 報 告 書

当監査役会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第73期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、対面、実査に加え、インターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人有限責任あずさ監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月13日

日本航空株式会社 監査役会
常勤監査役 齊藤 典和 ㊟
常勤監査役 北田 裕一 ㊟
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 ㊟

メ 毛

A series of 18 horizontal dashed lines for writing.

メ モ

A series of horizontal dashed lines for writing.

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
同連絡先	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 9:00~17:00) 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。

株主さま専用サイトについてのご案内

株主の皆さまとの双方向コミュニケーション強化の一環として、株主さまと当社を繋ぐ専用サイトを開設いたしました。

専用サイトでは、総会に関わるご案内の他、IR情報メール配信サービス・アンケート・お得な情報（サイト限定割引など予定）・イベントのご案内などを予定しております。

第73期株主総会では、当日のライブ配信・株主総会後のオンデマンド配信・ご出席の事前登録受付は、こちらのサイトにて行いますので、以下の手順（または、同封のご案内）にてアクセスをお願いいたします。

アクセス方法

1. URLまたはQRコードより株主さま専用サイトへアクセス。

URL

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



2. 株主さま認証画面（ログイン画面）で「(1) ログインID」と「(2) パスワード」をご入力の上、ご利用規約にご同意いただき、ログイン。

(1) ログインID: 0101 + 株主番号

※株主番号は、同封の「議決権行使書」等に記載の8桁の番号です。

(例) 株主番号12345678の場合⇒0101-1234-5678

(2) パスワード: 2022年3月31日時点の株主名簿ご登録住所の郵便番号(7桁) + 2022

(例) 郵便番号123-4567の場合⇒12345672022

※ログインID、パスワードの入力にハイフン(―)は不要です。

【専用サイトへのアクセス等に関するお問い合わせ】

TEL 0120-676-808（通話料無料）

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

（土日祝日等を除く平日9：00～17：00、ただし、株主総会当日は9：00～株主総会終了まで）

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** | 2022年6月21日(火曜日)
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



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。