

# CSR REPORT 2009



highlight 01

## 3年で何が変わり、何が根づいたのか

highlight 02

## 地球の美しい空を守るためにできること

highlight 03

## お客さま視点の追求

highlight 04

## 大混乱のなかで11便の臨時便をスムーズに運航

highlight 05

## 5万人の社員が動き出した「ひらけ、JAL。」

## contents

- p.04 緒方貞子×西松 遙 対談  
人々が平和な未来へと向かうために企業ができること
- p.08 highlight 01  
3年で何が変わり、何が根づいたのか
- p.14 highlight 02  
地球の美しい空を守るためにできること
- p.18 highlight 03  
お客さま視点の追求
- p.22 highlight 04  
大混乱のなかで11便の臨時便をスムーズに運航
- p.24 highlight 05  
5万人の社員が動き出した「ひらけ、JAL。」
- p.27 appendix  
JALグループCSRサイト
- p.28 appendix  
JALグループ会社概要
- p.29 appendix  
コーポレート・ガバナンス  
社員とともに
- p.30 appendix  
社会活動
- p.31 opinion  
第三者意見

### 報告期間

2008年4月1日～2009年3月31日

※報告期間が異なる場合はその都度明記しています

### 報告範囲

JALグループ

※部分的に株式会社日本航空、もしくは株式会社日本航空および株式会社日本航空インターナショナル（本文では「日本航空」と表記）に限定している場合もあります

### 発行日

2009年6月23日





JALグループ『CSR報告書2009』は

JALグループの安全や環境問題に対する姿勢、サービス向上へ向けた考え方

社員や地域社会に対する取り組みなどをできるだけわかりやすく報告しているものです。

誌面に掲載していない詳細情報や関連情報などは

JALホームページに「JALグループのCSR」として、まとめて掲載しています。

詳しくは本誌27ページおよび[www.jal.com/ja/csr/](http://www.jal.com/ja/csr/)をご覧ください。



Dream Skyward.



代表取締役社長  
JALグループCEO  
CSR委員会委員長  
西松 遙

独立行政法人  
国際協力機構  
理事長  
緒方貞子 氏





## 人々が平和な未来へと向かうために 企業ができること

### 世界平和のために企業ができること

**西松** JALグループは、企業活動を通じて平和に貢献していくことを企業理念に掲げておりますが、国連難民高等弁務官のお仕事やJICA（独立行政法人国際協力機構）の活動を通じて、日夜、世界平和の課題や難題に立ち向かっていらっしゃる緒方さんからご覧になって、企業が行う平和への貢献とはどのようなものだとお考えですか？

**緒方** JALは古くから国際線をお持ちになり、日々、世界のさまざまな人と働いていらっしゃるの、平和に対するセンシティブティはもともと高い企業だと思います。昨年の四川大地震とミャンマーを襲ったサイクロンのときには、救援物資やJICAの国際緊急援助隊を素早く被災地に送っていただきました。

**西松** はい、2008年5月はふたつの大災害の国際緊急援助を行いました。通常のチャーター便手配は1カ月以上かけて準備を行うのですが、緊急援助を想定した訓練を事前に積んでおり、ことが奏功し、要請からわずか1日足らずでチャーター便を被災地に向けて飛び立たせることができました。

**緒方** 一度に何人も被災地に送ってもらえ、ほんとうに助かりました。日本の企業も随分変わったと喜びました。緊急援助隊が動き始めて20年ほどになりますが、最近までは日本のチャーター便は値段が高く、出動の判断も遅れがちでした。少し遅れるだけで、救える命も救えませんから、他国の航空会社に要請していました。

**西松** 最近では、企業の率先したCSR活動についての期待が大きく、社会の目も、お客さまの目も変わってきています。私たちもこのような人道支援を積極的に進めるようになりました。ミャンマー・ヤンゴンのように定期便の運航がない空港にチャーター便を設定するには、安全運航が確保できるという事前の確認から、当日、運航が無事に終了するまで、運航乗務員と地上スタッフの総合力が必要になります。我が社に要請があったのは、そういった過去からの経験の蓄積も買っていたのだと思います。

**緒方** 2年ほど前からダボス会議（世界経済フォーラム年次総会）で、企業の方から人道支援に参加できないかという話が出て話題になっています。輸送や医療など、世界で混乱が起こった際に企業がどう協力できるかが話しあわれ、実現に向けた準備が始まっています。例えば、アメリカのUPS（世界最大の小口貨物輸送会社）は「自分たちは世界中に物を届けるのが仕事だから、どこにでも届ける」といっています。人道支援は、人も物も緊急を要しますから、参加できる企業を募ったネットワークをつく

り、緊急出動ができる体制づくりが行われています。

JALは、日本以外の国からの要請を受けていますか？

**西松** いえ、いまのところ日本だけです。イタリアやトルコの災害でも支援を行っていますが、それは私たちの意思でしていることで、国際的な要請のしきみはありません。

ダボス会議の話はすばらしいですね。企業が継続して支援を行うには組織化やシステムも重要です。人と物資の緊急支援では我が社の出番は今後たくさんあると思います。また、エアラインマンには人道意識の高い人が多いので、呼びかけをすればもっと賛同者が出てくるかもしれません。

**緒方** 社長のご意向をダボス会議での話しあいで引用させていただきます。JALグループと世界平和がもっとつながる可能性がありますね。

### 化石燃料だけに頼らない新しい航空機の時代へ

**西松** 世界では気候変動による自然災害が増えています。世界全体の二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量の約2%が航空機によりとられており、これをどうセーブしていくかというのも、私たちの社会的責任においてとても大きなテーマです。我が社では、1990年から2010年までの20年間で20%のCO<sub>2</sub>削減を目標としていますが、2008年度までに既に18%を削減しました。

**緒方** いまの時代、国際的な活動には航空機の利用が欠かせませんが、CO<sub>2</sub>をできるだけ排出しないための特別な工夫が数々あると聞いています。

**西松** そうですね、まず、ハードウェアです。航空機を新しい燃料効率の良いものに切りかえるだけで大きな効果があります。あとは使い方です。例えば、地上で待機中に機内のエアコンや照明に使うエネルギーは、補助エンジン（APU）を使うとCO<sub>2</sub>排出量が大きいので、地上からの電力供給に切りかえます。一方、ソフト面での工夫は操縦方法です。パイロットは、安全運航の条件を満たしたうえで、急減速急発進をしない操縦方法やCO<sub>2</sub>の排出量を減らすことができる離着陸などのエコフライトを励行しています。

**緒方** 自動車のように、航空機をハイブリッドにするといった方法はあるのですか？

**西松** いや残念なことに、いまのところ、すべて化石燃料に頼っています。しかし、将来的にはバイオ燃料への移行を検討しておりまして、実は2009年1月30日にアジア初のバイオ燃料フライトの実験をJAL機で行いました。

**緒方** きちんと飛べたのですか？

## 「日本と世界の平和と発展に真の意味で貢献するため 新しい価値観とルールによる企業活動を追求していきます」

**西松** これがしっかり飛べました。操縦したパイロットの感想では、ジェット燃料と変わらないパワーを発揮してくれたと。航空機の技術面でいえば、バイオ燃料は課題をクリアしています。あとは供給面で、量産技術の革新が行われ、量的な安定供給や価格競争の問題がクリアされるのを待っています。

このほか、地球温暖化スタディーにも協力しています。大気中のCO<sub>2</sub>濃度や成分分析のため、フライト中に上空の大気を採取し、研究機関に提供しています。これは地球温暖化のしくみ解明のための貴重なデータとして、国内外で注目されています。



### アクティビティを向上させる現場主義のあり方

**緒方** 先日、米国の大型旅客機がハドソン川に緊急着水した事故がありましたが、安心して乗れるということも非常に大切です。

**西松** 両方のエンジンが同時に推力を失ったようですが、その状況での着水は技術的には可能です。ただ、ハドソン川に降りる決断がすばらしかったと思います。パイロットは間もなくリタイアの年齢だったと聞いていますが、経験が豊かでないとできない判断です。ほかの場所を選んでいたら乗客全員が助かることは難しく、ともすれば大惨事だったでしょう。

**緒方** あの事件でもつくづく感じましたが、航空会社にとって一番重要なことはやはり安全と信頼ですね。

**西松** JALグループは現在、1日に1,100便もの航空機を飛ばしています。この1,100便をどうやって安全に飛ばすかという問題が、私たちの企業にとって第一の使命だと思っています。ベテランの技能や経験はぜひとも現場で継承していきたいもののひとつです。航空事業は、パイロットに限らず、整備、客室乗務員あるいはほかの職種も、ヒューマンリソースに頼る比率の多い事業です。現場の社員が問題に気づき、積極的に問題を解決していくこ

とが、安全、品質管理、お客さま満足、あらゆる面での企業強化につながります。

緒方さんも、世界の被災地や紛争の現場に精力的に足を運ばれて活動なさり、現場主義を貫いていらっしゃるようですが。

**緒方** 主義というほどのことでもないですが、開発途上国へのさまざまな支援を仕事にしていますと、途上国の人々の生活や実態を知らずに、こちらの基準で支援を押しつけるのは間違っていると気づきます。本部主導で動いても、本部で考える価値や期待と、現場の実態が食い違ってしまうことがあるからです。ですから、人員は現地オフィスに多く配置し、まず現場が実態を見ながら支援提案を出すしくみにしています。本部としては、その提案を第一義的に受けるようにしています。開発援助とは、援助をする側のためにあるものではないという考え方です。

**西松** いまのお話は私たちの仕事にも通じるところがあります。お客さまのニーズを取り上げようにも、ニーズがどこにあるか、この本社ビルにいたのではわからないのです。最初にお客さまの声を受けるのは、空港スタッフや客室乗務員であり、現場がお客さまのニーズを敏感に感じます。経営側がいくらこうだと決めつけて

### JALグループ企業理念

**JALグループは、総合力ある航空輸送グループとして、お客さま、文化、そしてところを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献します。**

1. 安全・品質を徹底して追求します
2. お客さまの視点から発想し、行動します
3. 企業価値の最大化を図ります
4. 企業市民の責務を果たします
5. 努力と挑戦を大切にします

### JALグループの社会的責任

JALグループのCSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)は、「お客さま、文化、そしてところを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献する」という企業理念を実現させることにほかなりません。JALグループは、経済、社会、環境すべての面で、お客さま、株主・投資家、お取引先、社員、社会との関係を重視した活動を推進し、すべてのステークホルダーからの信頼と期待にこたえていきます。



も、実際はまったく食い違う場合がありますね。

**緒方** やはりリーダーは自分の目で見て、確認して、歩かねばなりません。あとは、スタッフを励ますことも大切だと感じます。スタッフは仲間ですし、難民支援の事務所などは相当に厳しい環境にあり、そういうところで仲間が毎日働いているのですから。

**西松** そうですね。経営は現場を労い、現場がアクティブに動けるように意思決定を行って、サポートしていくという役目も重要ですね。

## 格差のない社会づくりで持続可能な発展を

**西松** 2008年中盤から世界的な金融経済危機に突入していますが、私は最近よく、20年前の社会主義体制の崩壊の頃のことを思い出します。そのとき、私はちょうどドイツにいて、壁の崩壊を目のあたりにしたのですが、あれ以来、資本主義社会は驕りを持ってしまったのではないかと感じます。自由に経済活動をし、営利活動をしていけば、すべてがうまくいくという驕りです。それから約20年経ち、いまそのしっぺ返しがかきているのだと。

**緒方** それはあるかもしれません。私もあのときヨーロッパを旅行していて、ベルリンにもまいりました。その後、国連で難民支援に携わることになりましたが、壁が崩れたから平和になると楽観視していたら、それまで鬱積していた問題が吹き出し、国内の紛争がいつそう激しくなり、かえって難民が増えました。その後、バルカン半島で難民問題にどっぷり浸かり、たいへん苦勞をしました。

**西松** 皆が自由に活動することで、最良の結果をもたらすには、皆が倫理観を持って行動する必要があります。そのような広い視野に立った倫理観の醸成がどこかで置き去りにされ、経済が行きすぎてしまったのですね。

**緒方** 今回の経済危機は、グローバル化された時代なだけに、世界の隅々の貧困層まで広がるでしょう。JICAも、アフリカやアジアの貧困層への支援を厚くし、もっとも貧しい人たちに大きな被害がいかないようにしています。しかも、あまりぐずぐずしては駄目ですから、早く支援の手が届くように工夫しています。

**西松** いまの金融は徹底的に効率を求めています。私はそのなかに、ここだけは守らないと、という部分があると思います。そ

れが社会的責任です。国、社会、世界全体のなかに社会保障的な要素と、不利益を受けたときのセーフティーネットが必要だと思います。

**緒方** 先進国も自分を補うのに必死で、一番しわ寄せがいくところへの配慮ができなくなってしまうのですね。

日本でも、グローバル化で人や物が多く動くと、進歩もするけど、そこから落ちこぼれていく部分があります。例えば、雇用の問題、お年寄りの問題などです。今後もますます格差が大きくなっていく状態にありますから、そういうところに皆の目が行き届くようにしなければなりません。

**西松** 物や人が行き来し、経済が活発になっても、そのなかに極端に貧しい人がいたのでは、社会としておかしいと思います。経済活動の結果が平和につながらなくては意味がありません。

企業が営利だけを優先するのではなく、最低限守るべき部分を、そろそろ社会全体のしくみとして考える必要があります。余裕がある人だけが社会的責任を果たすのではなく、社会全体の利益を経済活動の大前提にするのです。いま、世の中のしくみを立て直し、再度ルールをつくり直さねばならないと思います。

**緒方** おっしゃるとおり、もうそういう時代に入っていますね。

**西松** このような状況下でも、中国やインドの成長によって、今後なんとか経済が持ち直す期待もあります。新興国がどんどん力をつけるのは経済にとって良いことです。世界各地で貧困を解決して、途上国の生活レベルをもうワンステップ上げていくことは、最終的に先進国にとってもプラスになるはずです。

**緒方** JICAの活動もその方向に動いています。

**西松** 最後に、私たちJALグループの5万人の社員が一体となって、より大きな責任を果たせる企業に成長するために、緒方さんからアドバイスをお願いできませんか。

**緒方** 航空はこれから世界の交通網としてもっと網羅的になるでしょう。JALグループの皆さんは毎日世界を飛びまわり、さまざまな国の人と接する機会があるわけですから、大空港があるような先進国だけでなく、世界の隅々を見てまわり、積極的に開発途上国の人と接し、視野を広げてほしいですね。

**西松** 世界のさまざまなニーズをとらえ、応えていくことは、私たちのCSRにとってたいへん有意義ですね。ありがとうございました。

## 「いま、企業の力とネットワークを人道支援の舞台に活用していく動きが世界で広がっています」

### 緒方貞子 氏

国際政治学者。1927年生まれ。聖心女子大学文学部卒業後、1963年にカリフォルニア大学バークレー校で政治学博士号を取得。国際基督教大学、上智大学で教鞭をとる。この間、1976年には国連日本政府代表部公使に就任。以後、特命全権公使、ユニセフ執行理事会議長、国連人権委員会日本政府代表等を歴任。さまざまななかたちで国連の人権・人道問題に携わる。1990年の国連総会で第8代国連難民高等弁務官に選出され、1991年より10年間その責を担う。2001年11月にアフガニスタン支援政府特別代表に任命。2003年10月に独立行政法人国際協力機構（JICA）理事長に就任



柳田 安全アドバイザリーグループが設置され、提言書をまとめたのが2005年。意識改革や組織改革を中心にいろいろと注文を出しました。ただ、安全は非常に流動的で、世界の経済環境や会社の経営状況などいろいろなものに影響されます。世にいわれるように経営や営業と安全は対立するものではなく、飛行機の両翼です。100年に一度といわれる激動する環境のなかでいま、JALが安全についてどのように気持ちを引き締めようとしているのかが重要です。

岸田 私自身、JALに入社して40年近く経ち、振り返ると大きな転機は2回ありました。まずは1985年のJAL123便事故。520人の方がお亡くなりになり、企業の存続さえ

危ぶまれました。航空事業の本質とは、安全を守ることであるとあらためて気づきました。そして20年を経た2005年。大きな事故には至らなかったもののトラブルが続き、事業改善命令を受けました。

柳田 人の気持ちが風化し、再び会社の存続が問われるような事態になった。

岸田 柳田さんには失礼ない方ですが、アドバイザリーグループの提言内容は現場では既に考えていることでした。しかし、それが自分たちの手では実現できない。この事実は、事業改善命令とともに“往復ビンタ”をくらったようなものでした。

## highlight 01

新たな安全のDNAの創造に向けて

# 3年で何が変わり、

2005年の安全アドバイザリーグループの設置と提言から3年。

この3年間でJALは何に取り組み、何をえてきたのか。

アドバイザリーグループの座長でジャーナリストの柳田邦男氏と

JALグループの安全の総責任者である岸田 清（代表取締役副社長 安全推進本部長）が、

アドバイザリーグループの提言を受けて開設された「安全啓発センター」で取り組みについて話しあいました。



そこでアドバイザリーグループの提言を受け、つまり外部の力を得ることで歩み出せた。提言はほんとうにありがたかった。安全を実現するために、企画や財務をあずかる経営トップと、安全に責任を持つ者の両軸がやっと成立した。事業改善命令からアドバイザリーグループの提言に至る一番大きな意味は、ここにあったと思います。

柳田 私は「3・3の法則」といっていますが、最初は緊張して取り組んでも、3カ月ぐらい経つと最初に見落としがあった部分や、予想しなかった部分にぼろが出てくる。3年経つとうまくまわっているように見えるが、環境条件や社員が変わり落とし穴ができてくる。2008年は提言をしてから3年目

です。案の定、小さいけれどトラブルが出てきた。

岸田 「喉元過ぎれば」は、どんな人間にもあります。経営レベルでは、安全がうまくいっているがゆえに安全の軽視が起きます。現場レベルでは、他人のミスを自分で共有しなくなる。「あんなこと自分はいつも気をつけている」という。大きな事故に至る要因は3つあると思います。まず必要なハードへの投資がなされていないこと。次に、ハードを監視するさまざまなしくみがアップデートされていないこと。そしてヒューマン、ソフトの部分もアップデートされていないことです。事故の兆候は必ずどこかに見えているわけで、そこを全社レベルでとらえて改善しなければなりません。

# 何か根づいたのか





### 安全啓発センター

JALグループの「安全の礎」として2006年4月24日、開設。1985年8月12日に御巣鷹の尾根に墜落し、520名の尊い命が失われた日本航空123便事故の残存機体(事故の直接原因とされる後部圧力隔壁や後部胴体など)、コックピット・ボイスレコーダー、事故の新聞報道や現場写真を展示している。また、JALグループの過去の事故のみならず、世界の航空事故の記録についても、パネルや映像で解説している。

東京都大田区羽田空港1-7-1 空港施設(株)第二総合ビル2階  
TEL:03-3747-4491 E-mail:jalspc@jal.com  
見学される際は事前のご予約が必要です

### 働くことの楽しさ、意欲を基盤とする安全確保

**柳田** 安全のアップデートでアドバイザーグループがもっとも考えたのは、マニュアルを細かく改定させることなく、仕事への意欲を持って働ける基盤をつくることです。経営と安全は対立するものではない、という提言も、その基盤においては両者が一体のものだからです。

**岸田** 経営が厳しいなかで、私たちの取り組みは大きく2つあります。運航や客室、整備、空港などの現場では何が負担になっているかを、正しく見ていかなければなりません。マニュアルはバージョンアップを続けますが、複雑になったり、きめ細くなることでどのような影響をおよぼすのか。それを見極め、かつプロとしての実力が発揮できる余地を残しておかなければなりません。

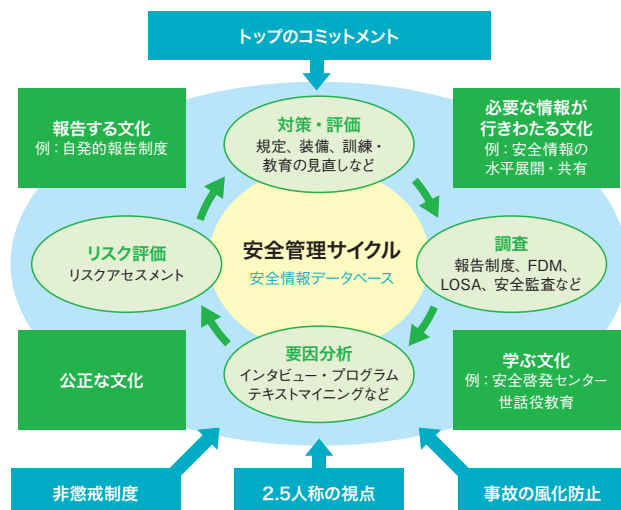
もうひとつが、褒め方、叱り方の問題です。私は、山本五十六の「やってみせ 言って聞かせて させてみて 褒めてやらねば 人は動かじ」という言葉に、褒めることの大切さがよくあらわれていると思います。また、「『安全』を振りかざして叱るな」ともしています。最後は私が責任をとるから安心してやりなさい、と。

**柳田** エラーを報告したら褒めてやるくらいの逆転の発想が必要です。最後は経営サイドが責任をとる。

**岸田** それを「非懲戒制度」というかたちで具現しました。これはほんとうに必要なことでした。十分注意していたにもかかわらず避けられなかったヒューマンエラーならば罰は与えないし、

エラーを起こした当事者といっしょに原因を究明し、対策を立案する。これは日本の企業風土のなかではたいへんに難しいことだったかもしれない。もうひとつ、褒めることでは、プロとして重大な事故を未然に防いだスタッフに、私が直接感謝状を手わたす「岸田賞」という表彰制度を設けました。海外へも表彰に行きました。これを草の根的にやっていく。楽しく意欲を持って仕事をするので、ヒューマンエラーは減らせます。いま、そんな施策を積み重ねています。

### ● JALグループが目指す安全管理の姿





日本航空安全アドバイザーグループ  
座長  
柳田邦男 氏

安全推進本部長  
岸田 清

**柳田** 非懲戒の制度を確立し、あげられた報告をきちんと分析してヒューマンエラーを根絶させようとするのは、日本の文化のなかでは画期的なことであり、日本の安全文化が新しい扉を開いた、と評価しています。

### 「2.5人称の視点」を会社全体に浸透させる

**柳田** 一方、私たちは「2.5人称の視点」も提言しました。「プロの視点を持ちつつお客さまの立場になる」というばく然とした心得に具体性を持たせるために、飛行機に乗っているのが自分の家族だったら、大切な人だったらと考えて、一つひとつの仕事に対処していくという意識の持ち方を提言したわけです。しかし、3年を経ても現場を見ると「2.5人称の視点」が忘れられていたり、浸透していないところもあり、あらためて強調したい。

**岸田** 各部門が、それぞれの専門知識のなかで各々の「2.5人称の視点」を考える必要があります。まだ「概念」にとどまっている部門では、中間管理層が各自の組織に浸透させるように考え、噛み砕いて伝えなければなりません。私は、「『2.5人称の視点』とは考えず、お客さまにあなたの家族の名前をつけてみたら」といっています。おじいちゃんなら耳が遠いので大きな声で話そうとか、生まれたばかりの姪ならば毛布を用意しようとか。ほんとうは、「2.5人称の視点」などといわずとも、「JALはこちらの目線で考えてくれる」とお客さまから評価されるのが目標です。

**柳田** バスケットボールの選手がボールを意のままに操るためには腰を落とさなければならないが、「腰を落とせ」と指示して

も夢中になっているときは駄目です。

「膝を曲げろ」と指示すれば確実に。それと同じで、リーダーは膝を曲げた状態が「2.5人称の視点」なのだと意識していれば良い。全国の支店や空港、関連企業をまわって感じるのは、活気を持って改革に取り組んでいるところといまひとつと感ずるところの差があります。5万人の組織で全員が同じ方向を目指すのは容易ではないでしょうが、すべての現場の水準をレベルアップしなければ安全は守れません。

**岸田** 規模の大きさは差の出る要素ではありますが、すべてではないと考えています。JALグループには8つの航空会社があり、運航する規模も地域も異なりますし、それぞれに責任者がいます。ですから、各社がグループ内のどのような位置でどのようなミッションを担っているのか、共有していくことが重要だと考えています。まず、私たちがこれを明確にしなければグループ会社の責任者は部下に伝えられない。グループ会社にとって一番辛いのは、無視されたと感じることやグループの連携がなくて何が起きているのかわからないことです。

現場を視察する柳田邦男 氏





日本航空安全アドバイザーグループ  
座長

柳田邦男 氏

1936年栃木県生まれ。東京大学経済学部卒業。NHK社会部記者を経て1974年作家に転身。1972年『マッハの恐怖』で大宅壮一ノンフィクション賞、1979年『ガン回廊の朝』で講談社ノンフィクション賞、1984年『ボーン上田記念国際記者賞』、1995年『菊池寛賞』など多数受賞。2002年に航空安全思想の普及に対して、民間航空開発50周年記念国土交通大臣表彰を受ける。2005年より日本航空安全アドバイザーグループ座長を務める

**柳田** 褒めたことを、グループ全体に情報として流すのも大切です。その職場だけにとどめては、意欲向上に役立たない。

**岸田** それは社長の西松も痛感しており、2009年度からグループ航空会社の社長がJALの経営会議メンバーになり、同じ議論に加わるようにしました。これは会社の進むべき方向やしきみを水平展開する試みです。従来であれば、例えば離島路線の会社でどんなに良いことがあっても、「バックグラウンドが違うから」と水平展開できなかった。それをまず経営会議から変えていこう、と。離島であった良いことが、次の日にはJALグループのすべての人たちの話題になる。そういう風土をつくりたいのです。

**柳田** 画期的なことだと思いますし、こういう複雑で大規模な組織体の、あるべき姿を求める努力だと思います。

### 安全の本質を魂を込めて伝える「安全啓発センター」

**柳田** 今日は、「安全啓発センター」で話をしているのですが、ここは私たちの提言を受けてすぐに開設されました。日本では、過去のことは忘れようとする風潮が強いなか、意識の風化を防ぐうえで大きな役割を果たしていると思います。聞けば、最新のデータで延べ6万3,000人の来場者があり、うちJALグループの人が3万2,000人、全体の約51%ですね。希望をいえば、さらに積極的に社員が利用してほしい。

**岸田** 「安全啓発センター」は、“負の遺産を財産とした”施設です。安全を経営理念に掲げる会社は多いけれど、安全とは見えるものではありません。安全文化を醸成することの必要性を社員のところに落とし込むには、安全の反対側を見てもらうしかない。



安全の可視化では、自社の体験した事故を直視することが何よりも重要です。JAL123便事故は、最後にすべき教訓なのです。

**柳田** 例えば米国ハドソン川着水事故のような新たな事故の教訓を考える企画展示を行うなど、社員が何度も訪れたいくなるような努力が必要です。また社外の人の来場が多いのは、「安全啓発センター」が安全文化について多くの示唆に富んでいるからです。

**岸田** 企画展示もやりたいですね。そして出張教育といいますか、世界各地に安全の文化を伝える人間を育てたい。柳田さんがいつも、現場・現物・現人とおっしゃるように、必ずどこかここを訪れるしきみを会社としてつくっていきたい。安全は、企画・財務と両軸ですから、どんなに苦しいときもここはJALグループの柱としてやっていきます。それが私の務めだと思っています。

**柳田** 私は「安全啓発センター」の風化そのものを恐れるのです。その意味で、最近のJALの取り組みで評価したいのは、残骸展示、慰霊登山だけでなく、遺族の話を聞く企画を積極的にやっていることです。20世紀は、企業と被害者の関係は金銭補償で終わりでした。21世紀になり、支援・サポートする積極姿勢に価値観が変わってきました。遺族の話を聞くのは「2.5人称の視点」の基盤づくりであり、いろいろな研修に遺族の話を聞くことを組み入れれば、事故を知らない世代に対しても安全意識を本物にできます。息をのむような気持ちで問題に直面することが、より根源的な支えになる。

**岸田** 加害者と被害者の関係は変わりません。しかし同時に、将来に向けてひとつの目標を共有しています。それは二度と事故を起こさないことです。その観点でここがひとつになれば、私たちが取り組むべきことも見えてくる。いま、展示されている機体は無機質なものであり、これに魂を込める必要があります。ご遺族に語っていただくことで初めて魂が込められ、無機質である残骸が私たちに語りかけてくれるでしょう。安全をここで理解するために、必要なことであると思います。まだ企業の理屈かもしれませんが、ご遺族にお願いし、取り組んでいきたいと考えています。

**柳田** 最後に、今後のJALグループをどのように舵取りしていくのかかかいたい。

**岸田** まずは安全運航という社会的責任をしっかりと果たすことが重要です。そして、グループ社員が誇りを持って働けるようにしたい。現在の厳しい状況乗り越えることが、さらなる成長の好機になると思っています。



安全推進本部長  
岸田 清

1971年日本航空入社。1986年DC-10運航乗員部長、1998年乗員技術部長（777型機機長）、2005年常務取締役運航本部長を経て、2008年代表取締役副社長に就任



## 2008年度に発生した安全にかかわるトラブルと対策

JALグループは、お客さまに安心して搭乗していただけるよう、安全にかかわる情報を積極的に開示しています。

### 航空事故 ※1

#### 2375便飛行中の揺れによる 客室乗務員の負傷

2008年12月9日、日本航空2375便（伊丹空港発長崎空港行き）は、上昇中高度約25,000フィートで突然の揺れに遭遇し、後方ギャレーでサービスの準備中であった客室乗務員2名が負傷しました。長崎空港到着後、病院にて1名は右足の骨折、もう1名は腰椎の骨折と診断されました。これを受けて本件は同日、国土交通省により航空事故と認定されました。

#### 対策

本件は、国土交通省運輸安全委員会に原因究明などの調査が委ねられています。JALグループは同委員会の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行っていきます。

またタービュランスによる負傷防止については、おもに以下の項目に取り組んでいます。

- ・タービュランスが予想される空域の解析精度の向上（新たな大気解析図の開発と利用促進など）
- ・運航乗務員、客室乗務員、運航管理者に対する気象にかかわる教育の充実

#### 950便飛行中のサービスカート上の お茶によるお客さまの火傷

2009年1月27日、日本航空950便（仁川国際空港発成田国際空港行き）は、高度7,000フィートでの水平飛行中、サービスカートによる食事・飲み物サービスを開始しましたが、その後の上昇中にサービスカートが移動し、座席にあたった衝撃でカート上のポッ

トが倒れ、お客さま1名の右上腕部にかかり、負傷（火傷）されました。本件は1月30日、韓国当局により航空事故と認定されました。

#### 対策

本件は、韓国当局より委任された国土交通省運輸安全委員会に原因究明などの調査が委ねられています。JALグループは同委員会の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行っていきます。また、乗員に事例の周知をするとともに、乗員間で飛行情報を十分に共有し、状況に応じた適切な機内サービスプランを設定することを徹底しました。

※1 航空事故：航空機の運航によって発生した人の死傷（骨折や火傷を含む重傷以上）、航空機の墜落、衝突または火災などの事態が該当し、国土交通省が認定します

### 重大インシデント ※2

#### 日本エアコミューター2409便の エンジン不具合

2008年8月12日、日本エアコミューター2409便（伊丹空港発鹿児島空港行き）は、伊丹空港を離陸滑走中、異音とともに左側エンジンの出力が落ちたため、離陸を中止し駐機場へ引き返しました。なお、お客さまおよび乗員にけがはありませんでした。

点検の結果、エンジン内部のタービンプレード（翼）に破損が認められました。この破損は、航空法施行規則に定める「発動機の破損（エンジンの内部において大規模な破損が生じた場合）」に相当するため、本件は8月13日、国土交通省により重大インシデントと認定されました。

#### 対策

本件は、国土交通省運輸安全委員会に原因究明などの調査が委ねられています。日本エアコミューターは、同委員会の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行っていきます。

#### 日本エアコミューター3760便の エンジン不具合

2009年3月25日、日本エアコミューター3760便（種子島空港発鹿児島空港行き）は、種子島空港を離陸上昇中、左側エンジンの滑油圧力の低下を示す計器表示があったため当該エンジンを停止し、鹿児島空港に着陸しました。なお、お客さまおよび乗員にけがはありませんでした。

到着後の点検の結果、第1エンジンのギアボッ

クス接続部およびタービンプレード等に損傷が認められました。この破損は、航空法施行規則に定める「発動機の破損（エンジンの内部において大規模な破損が生じた場合）」に相当するため、本件は同日、国土交通省により重大インシデントと認定されました。

#### 対策

本件は、国土交通省運輸安全委員会に原因究明などの調査が委ねられています。日本エアコミューターは、同委員会の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行っていきます。

※2 重大インシデント：航空事故には至らないものの、事故が発生する恐れがあったと認められるもので、滑走路からの逸脱、非常脱出、機内における火災・煙の発生および気圧の異常な低下、異常な気象状態との遭遇などの事態が該当し、国土交通省が認定します

### 安全にかかわるトラブルの発生件数

トラブルの種類	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
航空事故	0件 (0.000)	1件 (0.002)	2件 (0.005)	2件 (0.005)
重大インシデント	5件 (0.012)	0件 (0.000)	3件 (0.007)※3	3件 (0.007)※3
イレギュラー運航 ※4	131件 (0.314)	99件 (0.235)	86件 (0.204)	86件 (0.205)
安全上のトラブル ※5	—	160件 (0.761)※6	323件 (0.766)	346件 (0.823)※7
総運航便数	417,453便	421,833便	421,900便	420,417便

( ) 内は1,000便あたりの発生率

※3 このうちの1件は他社の重大インシデントの関連機としての扱いであり、事態発生原因への関与はありません

※4 イレギュラー運航：航空機多重システムの一部のみの不具合が発生した場合などに、運航乗務員がマニュアルに従って措置したうえで、万全を期して引き返した場合や目的地を変更した場合、航空交通管制上の優先権を必要とする旨を通報した場合などが該当します。一般的には、ただちに運航の安全に影響をおよぼすような事態ではありません

※5 安全上のトラブル（義務報告）：被雷や鳥の衝突などによる航空機の損傷や、航空機衝突防止装置（TCAS）が相手機との接近率等により作動し適切に回避操作を行った場合などの事象が該当します。このようなトラブルは、トラブルの要因が積み重なった場合には事故を誘発することにもなりかねないものですが、ただちに航空事故の発生につながるものではありません

※6 2006年10月1日から報告が義務化されたため、6カ月分の数値と発生率です

※7 TCASの作動（※5参照）による件数の増加です

## 排出と削減、いずれも効果が大きい航空業界のCO<sub>2</sub>

世界全体の二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) 排出量のうち約2%を航空業界が排出しています。そして、JALグループの事業によるCO<sub>2</sub>排出量の98%以上が航空機からの排出です。JALグループは、CO<sub>2</sub>の排出をはじめ、地球環境にさまざまな負荷をかけざるを得ない航空会社として、環境への取り組みを経営の重要課題ととらえ、さまざまな取り組みを進めています。

排出量が大いということは一方で、削減に取り組んだ場合のインパクトも大きくなります。羽田-札幌間のボーイング777-300型機 (500名搭乗) 1フライトのCO<sub>2</sub>排出量は25,400kgで、これは一般家庭の排出する1,700日分のCO<sub>2</sub>に相当します。なかでも特にCO<sub>2</sub>排出量の削減効果が大きいのは、燃料効率の良い航空機の導入。JALグループでは、1990年代より順次ボーイング777、ボーイング737-800などの新しい機材の導入を進めており、現在、納入待ちの新型機ボーイング787では、現行の

ボーイング767と比べても20%以上の燃費改善を実現します。

## 管制との協力による新着陸方式やエコフライト

オペレーションの分野では、燃費効率の高い着陸方式の「テイルードアライバル」を管制システムの整備が整った海外空港の一部で取り入れています。航空機は従来、管制の指示に従って段階的に高度を下げて着陸していますが、この着陸方式はグライダーのように直線的に高度を下げるので、降下と水平飛行を繰り返す必要がなく、従来の着陸方式と比べ、燃費や騒音を40%程度改善 (着陸時のみの比較) する効果があります。JALグループでは、国内航空会社として初めて2008年6月からサンフランシスコ空港で実施し、2009年からは関西空港やオランダのスキポール空港でも実施予定です。

また、パイロット主導によるエコフライトも定着しています。その歴史は1997年、エコ意識の高いパイロットが経験的に行っていたエコフライトのテクニックをほかのパイロットに周知・啓

## highlight 02

### 地球温暖化問題への取り組み

# 地球の美しい、空を

JALグループは、化石燃料の消費、CO<sub>2</sub>の排出など、地球環境へ負荷を与えています。

私たちは環境への取り組みをみずからの重要な課題とし、地球環境との共生を目指して、事業のあらゆる場面で環境負荷削減を進めています。

#### UPR

USER PREFERRED ROUTE (UPR) とは、1フライトごとに機種や最新の気象条件を考慮に入れ、安全でより効率の良い飛行経路を航空会社が自由に選択できるシステムで、飛行時間の短縮が可能。2008年8月、日本-ハワイ間の便 (年間4,400便) で運用を開始し、燃料消費量削減により年間4,700トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を見込んでいる



#### R-NAV

航空路や出発、到着経路における新しい高精度航法。GPSや機上航法コンピュータを活用することで、地上無線施設の位置によらず柔軟に経路を設定できることから飛行距離の短縮が可能となる。さらなる高精度化を目指している

#### 客室乗務員の荷物減量化

客室乗務員が率先して始めた、自分たちの衣類やシャンプー、化粧品を減量する活動。3カ月で1,619名が参加し、ひとりあたり2.5kgの減量に成功



#### 食器類の軽量化

スプーンやフォークは1本あたり2g軽量化し、747-400型機東京-ニューヨーク間片道の運航で、3kg弱の搭載重量を軽減。国際線のファーストクラス、ビジネスクラス機内用食器磁器は、2004年度より20%の軽量化を実現



#### 軽量貨物コンテナ

ガラス繊維系新素材「ツインテックス」を側面パネルに採用し、1台あたり26kgの軽量化を実現。747-400型機の貨物室に18台搭載した場合、東京-ニューヨーク間片道の運航で720kgのCO<sub>2</sub>排出量を削減できる



発したことに始まります。2006年には乗員など30名で構成する「チーム・マイナス6%」が組織化し、エコフライトによるCO<sub>2</sub>排出量削減効果を社内新聞で示すなどの啓発活動を積極的に展開した結果、いまではエコフライトの実施率は半分以上になりました。例えば、着陸時、フラップ（主翼の後縁に装備した高揚力装置）の角度を浅くすることで、騒音を抑え、燃料節約が可能になります。ボーイング747-400型機のパイロットが安全性を考慮したうえでこの操縦法を選択すると、1回で約300kgのCO<sub>2</sub>が削減できます。また、着陸後、航空機を減速するときに使う逆噴射は、燃料、騒音ともに負荷が大きいため、アイドルリバース（自動車というニュートラル）で減速すると約300kgのCO<sub>2</sub>排出量が抑制できます。

### 軽量化、減量化による地道な CO<sub>2</sub> 排出量削減活動

航空機は常に燃料を満タンにして離陸するものではなく、1フライトごとに安全性を第一に定時性、快適性も考慮し、綿

密に計算したうえで、必要燃料量を搭載しています。燃料自体の重さも燃費に大きく影響するため、過剰な燃料の消費によるCO<sub>2</sub>排出量の増加は軽視できるものではありません。また、必要な燃料量は搭乗率や積み込む荷物の量によっても違ってきます。例えば、機内の食器やスプーン、フォークなどの軽量化、飲料水搭載量の適正化、ごみ減量化など、至るところで燃料削減の工夫がされています。

また、整備本部では、航空機エンジン内部圧縮機の羽根（コンプレッサーブレード）の定期的な洗浄により、燃焼効率を向上させています。航空機エンジン洗浄は、2008年度は823回実施し、年間50,000トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を達成。今後回数を増やし、年間54,000トンの削減を目指します。

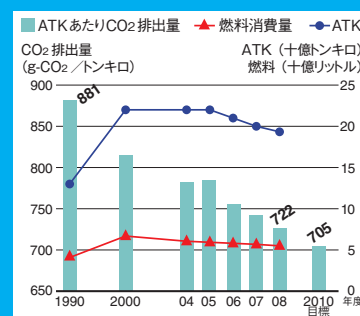
JALグループでは、5万人の社員が航空機に携わるさまざまな場面で、地道な工夫を積み重ねることが継続的な環境負荷削減につながり、持続可能な社会づくりに貢献できると信じ、活動を続けています。

# 守るためにできること

テイラードアライバル



エコフライト-1  
進入角度の最適化



● JALグループ機の輸送量 (ATK) あたりCO<sub>2</sub>排出量

### エンジン洗浄

1機あたり年2回洗浄。1回の洗浄で燃費に1%改善が図れる。成田と羽田、関西、那覇の各空港で実施。2009年4月から中部国際空港も加わる



### GPU使用促進活動

離陸前の照明や空調へのエネルギー供給を機体の補助エンジンでなく、空港からの供給 (Ground Power Unit) に切りかえることでCO<sub>2</sub>排出量削減につながる



### エコフライト-2

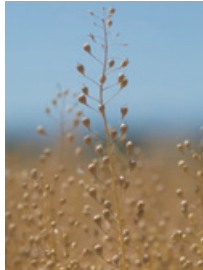
着陸時のフラップ角度操作

### エコフライト-3

エンジン逆噴射の削減

## 植物由来のバイオジェット燃料で バイオフライトを実施

2009年1月30日、JALグループはボーイング社、プラット&ホイットニー社などと共に環境に配慮した代替燃料の開発促進を目的に、バイオジェット燃料を利用したデモンストレーションフライトに成功しました。使用したのはいずれも非食用の、アブラ



カメリナ

ナ科の植物カメリナ84%、落葉樹の一種ジャトロファ 15%、藻1%の配合によるバイオジェット燃料で、従来のジェット燃料ケロシンと1:1の比率で混合したものです。航空機はボーイング747-300型機を使用し、4基のエンジンのうち1基にこの混合燃料を使用。羽田から仙台沖上空を経由して戻る1時間半のフライト



に成功しました。操縦を行った機長の小林啓二は「従来の燃料と変わらないパワーを発揮してくれた。早くお客さまを乗せて飛ばしたい」とテスト後に感想を語りました。

再生可能エネルギーとして注目されるバイオ燃料の航空機への使用は、機体やエンジンに特別な改造を加える必要がないため、実用化に大きな期待がかかります。食料問題に配慮した開発が進み、航空業界での実用化が促進されることをJALグループも支援していきます。

### 新世代のジェット燃料を実現するための 研究に大きく貢献しました

ザ・ボーイング・カンパニー  
民間航空機グループ  
ティム・ラームズ 氏



2008年をとおして、民間航空輸送における新世代の持続可能なジェット燃料への、世界に先駆けた開発と試験の進展に、JALグループは重要な役割を果たしました。

ボーイング社は航空機用の実用可能なバイオ燃料の開発のために、JALグループやほかのリーディングエアライン数社と協力しました。その成果のひとつとして、カメリナ、ジャトロファ、藻を原料とするバイオ燃料による試験飛行を、2009

年1月30日に羽田空港で成功させることができたのです。この試験飛行は代替燃料の実現性を研究する、広範な産業界の取り組みの一翼を担っています。

JALグループのバイオ燃料デモフライトプログラムで得られた貴重な技術データは、代替燃料に関する航空業界の知識向上と、バイオジェット燃料の規格への認可取得のために大きく貢献しています。

## 森林火災発見情報の提供と 航空機による大気観測

森林にはCO<sub>2</sub>を吸収する役割がありますが、近年、アラスカ、シベリアなどでの大規模な火災が問題になっています。広がると消火作業が通用しない森林火災は、ばく大な量のCO<sub>2</sub>を排出します。森林火災の影響を最小限にとどめるには、火災が小規



上空から見たシベリア森林の火災 (提供: 北海道大学)

模のうちに検知し、延焼の予測を立て、有効な消火活動を行う必要があります。JALグループは2003年から北海道大学を中心とした研究チームの人工衛星による早期火災検知の研究に協力しています。火災が多い夏の期間、パイロットがシベリア上空で火災を発見した場合に、本社オペレーションコントロールセンターをとおして北海道大学へ報告してきました。また、2007年度からはアラスカ、カリマンタン上空にも観測対象を広げ、宇宙航空研究開発機構 (JAXA) に報告しています。2008年度の報告件数は過去最多の263件でした。

また、JALグループは、温暖化をもたらす大気変動メカニズムの解明に協力するため、1993年より国際線定期便オーストラリア-日本間のルート上で大気を採取し、気象庁気象研究所や国立環境研究所に提供してきました。この大気サンプルからはCO<sub>2</sub>、メタンガス、一酸化炭素などの貴重な成分・濃度データが得られ、世界に例のない民間航空会社が提供する大気データとして「JALデータ」と呼ばれて、各国研究者の地球温暖化スタディーに役立っています。なお、2005年より新たにCO<sub>2</sub>濃度連続測定装置を導入し、オーストラリア-日本間だけでなく、国際線のほとんどのルートでCO<sub>2</sub>濃度観測を実施しています。

### ● JAL航空機による森林火災観測活動状況

観測年度	2003	2004	2005	2006	2007	2008
観測報告数	101	77	30	138	172	263
観測地域	シベリア上空	シベリア上空	シベリア上空	シベリア上空	シベリア、アラスカ、カリマンタン上空	シベリア、アラスカ、カリマンタン上空

「シベリア森林火災の発見」に関するホームページ  
[www.jal.com/ja/environment/social/social03.html](http://www.jal.com/ja/environment/social/social03.html)  
 「大気観測」に関するホームページ  
[www.jal.com/ja/environment/social/social02.html](http://www.jal.com/ja/environment/social/social02.html)



## 年間1万人に。機長が空から見た地球の現状を伝える環境教育講座「そらいく」

「そらいく」は2007年9月より始まった、JALグループのキャプテン（機長）による出前講座です。おもに小学生を対象に、地球環境に迫る危機の解説やパイロットが上空から見た地球の現状、JALグループやパイロット自身による環境への取り組みを伝えるもので、国内はもちろん、環境への取り組みにも力を入れようとしている中国からも開催要請があり、海外でも実施しています。

パイロットによる地球環境講座という珍しさに加え、カリキュラムの内容が好評で、全国各地からの要請も増えています。2008年度の開催回数は国内で37回、中国の北京、青島、広州、香港で9回、受講者数は国内8,618名、中国1,415名の計10,033名に上ります。

今後はさらに活動を世界に広げ、特に環境意識の向上が求められる開発途上国でも開催する計画です。

「そらいく」に関するホームページ  
[www.jal.com/ja/soraeco/](http://www.jal.com/ja/soraeco/)



「そらいく」の講師を務める山田光男

### 「私たちが取り組めば間にあうの？」という質問には、「みんなで頑張ろう」と伝えています

日本航空  
 運航本部長付  
 767型機 機長  
 山田光男

1回の講座が90分と小学生にとっては少し長いので、以前、小学校3年生を対象にしたときには、先生から事前に「3年生は90分も持たないから、途中で暴れるかもしれないけど許してください」といわれていたのですが、そんなことはまったくありませんでした。子どもたちは皆最後まで真剣に耳を傾けてくれますし、途中の10分間の休憩にも壇上まで詰めかけ、「私たちが取り組めば間にあうのか?」、「自分たちには何ができるのか?」と、どんどん質問をしてくれます。

後日、感想やお礼の手紙が子どもたちからたくさん届くのですが、「キャプテンに聞いたことを家族に話しました」と書かれていたりすると、とてもうれしいですね。



小学生から送られてきた絵やお礼の手紙

### JAL「空のエコ」プロジェクト

未来も、澄みきった空のうを飛び続けるために

「空のエコ」宣言」に関するホームページ  
[press.jal.co.jp/ja/release/200804/000906.html](http://press.jal.co.jp/ja/release/200804/000906.html)

JALグループでは、2008年4月から、「空のエコ」プロジェクトを推進しています。地球温暖化への貢献の象徴としてJALエコジェット機を2008年6月から就航し、広く社会へ地球環境の大切さを呼びかけています。

- 地球温暖化スタディーへの協力などをはじめとした環境社会活動の促進
- JALグループの航空機が排出するCO<sub>2</sub>量を、2010年度までに1990年度対比で有効トンキロ輸送量あたり20%削減を目標とした削減活動
- JALグループの地球環境へ向けた取り組みの象徴として尾翼を緑に塗装した「JALエコジェット」就航



### JALカーボンオフセット

お客さまがジェット機を利用した分のCO<sub>2</sub>をオフセット

「カーボンオフセット」に関するホームページ  
[www.jal.com/ja/carbon\\_offsetting/](http://www.jal.com/ja/carbon_offsetting/)

2009年2月より、お客さまが航空機のご利用をとおして排出するCO<sub>2</sub>の相当量をご自身の意思で埋めあわせすることができるよう「JALカーボンオフセット」を提供しています。英国カーボンニュートラル社の日本代理店であるリサイクルワンの協力により、お客さまがホームページにアクセスし、ご利用便の出発地、到着地、ご搭乗クラスなどの情報を入力すると、航空機のご利用で排出されるCO<sub>2</sub>量が算出され、その全量または一部をご希望のCO<sub>2</sub>削減プロジェクトに寄付することができます。

JALグループは、お客さまとともに進めるこのエコプロジェクトを今後も積極的に広げていきます。

羽田ー伊丹間のひとり分の総CO<sub>2</sub>排出量は、約65kg。オフセット費用は税込み342円

CO <sub>2</sub> 計算結果	
飛行機乗車量	乗車1人につき乗車量を入力
45kg	342円
CO <sub>2</sub> 削減活動	
1. 削減額	削減額を計算し削減額
2. 削減率	削減率を計算し削減率
3. 削減率	削減率を計算し削減率
4. 削減率	削減率を計算し削減率
5. 削減率	削減率を計算し削減率
6. 削減率	削減率を計算し削減率

## highlight 03

すべてはお客さまから学ぶ

# お客さま視点の追求

数ある航空会社のなかから、お客さまにJALグループを選んでいただくために何が必要なのか。

JALグループは、「安心とこだわりの品質で、世界を結ぶ『日本の翼』になる」ために、

お客さま視点のあくなき追求に取り組んでいます。

航空会社にお客さまが求めるものは何か。お客さまは、安全はもとより、時間どおりで快適に、安心して航空機を利用されることを望まれています。そして、時代の変化とともに、お客さまが求めるサービスの価値も変化しています。JALグループでは、常にお客さまの視点で発想・行動することで、より良いサービスの提供を目指しています。

## “安心第一主義” 基本品質の向上への取り組み

安全で、快適で、時刻どおりにより目的地に着くことは、お客さまからの期待の中核をなすものです。

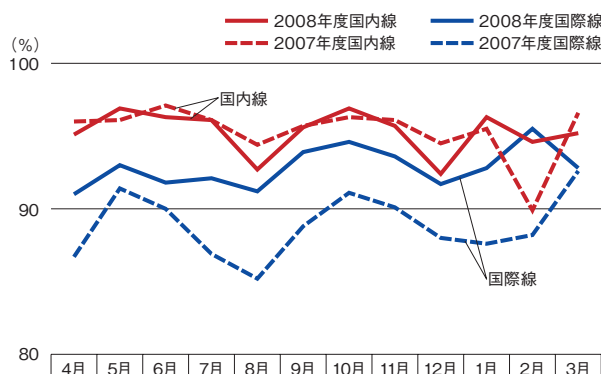
2008年度のJALグループの定時出発率（定刻から15分以内で出発した便数の割合）は、国内線95.3%と2007年度に続けて高い比率を維持し、国際線は92.8%と2007年度から大きく向上しました。定時出発率を上げるには、空港のフロント部門から本社のダイヤ計画部門まで、すべてのスタッフが連携して最高のパフォーマンスを発揮することが求められます。ダイヤ計画部門では季節や時間帯の特性も考慮しながら遅延が発生しにくい機材繰りに配慮し、貨物など地上作業を担当する部門では効率の良いハンドリングに向け日々改善を行っています。また、空港スタッフは、お客さまにいかにストレスなく短時間でご搭乗いただくかに注力しています。

2008年から、国際線搭乗の際に空港スタッフによるパスポ-

ート本人確認が義務づけられたため、以前よりも搭乗までにさらに時間を要し、定時出発に影響が出る懸念がありました。これを機に2008年度、成田空港では、「スムーズ&サイレント」をスローガンに、搭乗フローの大幅な改善を図りました。電光掲示板による搭乗時間のお知らせ、外国語でのご案内、プラカードでのパスポート本人確認の説明、アナウンスによる誘導など細かな工夫を凝らし、改善しました。

「以前は、出発間際になると、空港スタッフがお客さまに対して『お急ぎください』と大きな声でご案内する場面もありました。『スムーズ&サイレント』のサイレントは、お客さまではなく、私たちスタッフの行動を意味しています。ご案内やゲートでのアナウンスにさまざまな工夫を行い、お客さまに早めに搭乗ゲートにお

### ● 定時出発率の推移（遅延15分以内）







JAL スカイサービス  
トラフィックセクション  
廣橋淳一郎

日本航空  
客室サービス企画部  
客室人財サポート室  
小野田昌子

日本航空  
ロンドン空港所  
客室乗員セクション  
アダミ・クラウディア

集まりいただけるようになったので、以前よりスムーズな搭乗が徐々に実現しています」(成田空港グランドスタッフ 廣橋)

また、定時性向上に努める一方で、安全を最優先するために、やむを得ず出発遅延が発生する場合があります。JAL グループでは、整備のため1時間以上の遅延が発生した場合、整備士が搭乗ゲートで状況をご説明する取り組みを行っています。お客さまに遅延の理由をご理解いただき、少しでもストレスを和らげて安心していただくこと、整備士みずからの発案で始めたもので、2006 年度に成田空港で始まりました。2008 年度には成田、羽田、関西、新千歳空港で合計 51 件実施しました。

## “お客さま想い” ヒューマンサービス向上への取り組み

JAL グループにおけるヒューマンサービスの根幹のひとつである客室部門では、2005 年より「3 知ろう作戦」と題したサービス改善活動を展開しています。

“3 知ろう”の“3”とは“お客さま”、“路線”、“会社”を意味します。お客さまの趣味嗜好や渡航目的、それぞれの路線のお客さまの傾向や特徴、また、空港スタッフや他部門のスタッフの仕事や役割などについて、客室乗務員間で申し送りや情報共有を密に行い、よりお客さま視点のサービスの提供を目指す活動です。

「2008 年度に実施したことのひとつに『WELCOME ～笑顔でお待ちしています』という取り組みがございます。私たち

客室乗務員は、通常、お客さまより一足先に搭乗するのですが、ゲートに入る前に搭乗口で『お待ちしております』という気持ちで、笑顔で一礼を励行しております。『3 知ろう作戦』の基本は“お客さまのために何ができるか、みずから考え行動する”ことであり、ゲートでの一礼も“おもてなしのこころと謝意をあらわす”ことを目的として、発想されたものです」(客室乗務員 小野田)



「特に、日本人のお客さまは、何かご不満を感じても直接それを言葉にされることは稀です。これは日本独特の文化だと感じます。私たちには、お客さまからいわれる前にお客さまのお気持ちを察し、みずから行動することが求められます。それが、お客さま視点を追求した JAL グループならではのサービスだと思っています。このような日本の文化を理解し、サービスを提供することは私のような海外基地の客室乗務員としては容易なことではありませんが、たくさんの経験を積んで日々向上していきたいと思っています」(客室乗務員 アダミ)

## お客さまのご要望を敏感に受けとめる “やさしいJAL” への取り組み

JALグループでは、ユニバーサルデザイン（UD）を基本指針に、空港や機内設備の快適性などさまざまな改善を行っています。JALグループのUDとは、単に設備や物に使いやすいデザインを施すだけではありません。お客さまのあらゆる不便やストレスに敏感になり、それらをおもてなしのところで受けとめる、このような姿勢に基づいた、“こころのUD”を目指しています。

機内のUDの中心的な取り組みが座席の開発です。2008年度は国際線ファーストクラス、エグゼクティブクラス、プレミアムエコノミーで新座席を導入しました。なかでも国際線ファーストクラスは、2006年10月から開発に着手し、導入までに1年10カ月を要しました。お客さまの快適性を追求するため、商品企画、整備技術、客室サービスの各部のスタッフが数十時間におよぶ着座テストを繰り返し、座り心地のみならず、寝心地や使いやすさなど細部にまでこだわり、検証を重ねました。

開発にあたっては、お客さまからもっとも高いご要望であった“広さ”と“眠り”をキーワードとし、クラス最大級のプライベート空間とベッドスペースを実現、特に“眠り”へのこだわりとして、航空会社で初めてテンピュール社と共同でJALファーストクラス専用マットレスも開発しました。さらに、シートコントローラー、読書灯など、お客さまがご利用になるすべての物の位置、形状、デザインは何度も検証を重ね、お客さまのあらゆる不便やストレスが払拭できるように、細部にわたり快適性を追求しました。導入後、「寝心地、着座すべてに満足」「個室感覚でくつろげて、ゆっくり休める」などのお声をいただき、多くのお客さまにお褒めいただいています。

日本航空  
商品・サービス企画部  
藤島浩一郎



また、座席だけでなく、食事や飲み物などサービスの至るところにUDの発想がいかされてあり、国際線ファーストクラスで提供を開始したヒバのはしは、米国シカゴ建築デザイン博物館の「グッドデザイン賞2008」を受賞しました。



UDの観点で企画・開発された国際線ファーストクラスの新座席

機内や設備の快適性を改善する一方で、よりきめ細やかなヒューマンサービスの向上も図っています。JALグループでは、ご高齢の方、障がいのある方など、一人ひとりのご要望に応じたおもてなしを提供することを目指しています。その一環として、スタッフのサービス介助士2級の資格<sup>※1</sup>取得に取り組んでいます。2008年度には、国内40空港で334名のスタッフを配置しました。このほか、医療用電源供給可能な機材の用意、医療機器やストレッチャー（簡易ベッド）装着のための諸準備などが必要な「医療搬送」も行っており、2008年度は14件実施しました。お客さまはもちろん、ご家族や医療関係者の皆さまとこころをひとつにして、安心して目的地まで到着できるよう最善をつくします。

※1 サービス介助士資格：NPO 法人 日本ケアフィットサービス協会により展開されている民間の個人資格

「みんなのそら JALのユニバーサルデザイン」に関するホームページ  
[www.jal.com/ja/ud/](http://www.jal.com/ja/ud/)

### こころ羽ばたくデザインを

トライボッド・デザイン株式会社 代表取締役  
UDF（ユニバーサルデザイン フォーラム）理事長  
AUDN（アジア ユニバーサルデザイン ネットワーク）代表幹事  
中川 聡 氏



さまざまな個性の人々が、社会のなかで長く暮らしをともにする時代。高齢社会が私たちに教えようとしていることは、私たちの暮らしを支える多くのデザインが実に平均的で曖昧な対象に向けて生み出されたものではないかという点です。私たちは、いままさに多様な人々のこころや体に深い洞察の眼差しを投げかけ、多くの対話をとおして得られた一つひとつの気づきを大切にサービスやものづくり、そして環境設計を目指す時機を迎えていると考えます。JALグループが、日本らしいこころ通うユニバーサルデザインを世界に先駆けて研究実践しようとすることは、航空業界のみならず次世代の交通と移動に新たな翼を与えることであると信じます。



ヒバのはしは、UDとエコのコンセプトの融合。マグカップも国際線ファーストクラスで使用。持ち方に自由度があるうえに、機内の揺れにも耐える安定性がある





日本航空  
CS企画部  
藤田貴士

## お客さまの声をサービス改善にいかす JALグループのCS推進体制

JALグループでは、お客さま視点を徹底し、サービス品質を向上することでより多くのお客さまに満足していただくため、2007年4月、社長直下の組織としてCS推進本部を設置しました。CS推進本部には、電話、電子メール、コメントカードやお手紙などに加え、予約・空港・客室などサービスフロントからの「お客さまの声」が集められます。2008年度は45,094件の声が寄せられました。お客さまからいただいた声の一つひとつを貴重な財産と受けとめ、声の分析から改善すべき課題を見出し、関連部署との情報共有のもと、サービス改善や商品開発に反映しています。2008年度に「お客さまの声」に基づいて実施したサービス改善事例は合計180件です。改善の内容は、機内誌『SKYWARD』やJALホームページを通じてお客さまに報告しています。

さらに、寄せられた声からだけではうかがうことのできない、JALグループへの期待やご不満のより深いところを吸い上げるため、機内アンケートを含む定期的な「サービス品質調査」を実施し、お客さまの声を積極的に取り入れています。

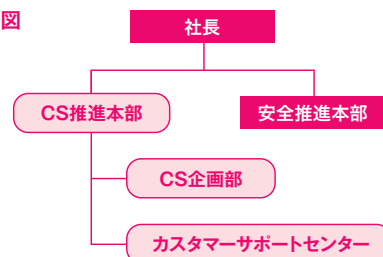
CS推進本部では、お客さまとの接点で働くスタッフのモチベーション向上や、各職場の横の連携をサポートするための「CSフォーラム」を開催するなど、より高いところを目指したヒューマンサービスの向上を図っていきます。



「CSフォーラム」はJALグループ内のコミュニケーションを強化し、部門を越えたつながりを深め、現場力を高めることを目的に毎年開催。2008年度は海外地区18名を含む全国のCS推進リーダー約250名が参加



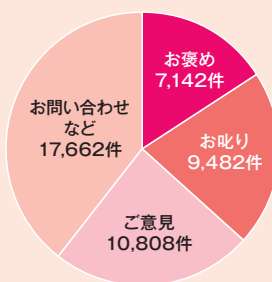
### ● CS体制図



## お客さまの声をかたちに

JALグループでは、より多くのお客さまからご意見をいただけるよう、電話、電子メール、機内コメントカードなど、複数の窓口を設けています。いただいた大切なお意見は、速やかに調査・分析を行い、サービス向上につなげています。2008年度は、合計45,094件の声をいただきました。

### ● お客さまの声の件数 (2008年度)



### お客さまの声を受けて改善した事例

#### 事例1

#### 「マタニティマーク」タグをご用意しました。

##### お客さまの声

妊娠初期に優先搭乗を利用したところ、外見からは妊婦ということがわかってもらえず、周囲から「なぜ並んでいるの?」という目で見られた。気まずい思いをせずに優先搭乗できるようにしてほしい。

##### 改善内容

「JALスマイルサポート」サービスのひとつとして、妊娠中のお客さまへ「マタニティマーク」タグをご用意しました。タグをつけることで、周囲のお客さまの理解が深まり、優先搭乗などのサービスをよりスムーズにご利用いただけます。



#### 事例2

#### 土・日・祝日の「ご意見ダイヤル」受け付けを開始しました。

##### お客さまの声

平日は仕事で電話ができないので、土・日・祝日も「ご意見ダイヤル」を受け付けてほしい。

##### 改善内容

JALカスタマーサポートセンターの「ご意見ダイヤル」は、従来、平日のみの受け付けでしたが、2008年10月より土・日・祝日の受け付けを開始しました。年中無休にて承ります。

2008年、タイで起きた国際空港占拠。

代替空港を利用しての臨時便運航は、航空会社としての責任を果たすと同時に、仕事の重責とやりがいを再認識した出来事でもあった。

# 大混乱のなかで タイ・スワンナプーム空港占拠 11便の臨時便をスムーズに運航



バンコク市内営業所に設けた搭乗手続きのための仮設カウンター。お客さまにわかりやすいよう、カウンターのうえに英語と日本語で書いた手製の案内板をつるしている



バンコク市内営業所からウタパオ空港へ向かうバス。普段使われていないウタパオ空港へ向かう交通手段は少なくわかりにくいいため、確実な移動手段を用意した



バンコク市内営業所で荷物をあずけるお客さまの列。荷物のチェックも仮設カウンターで行い、JAL グループがまとめて空港まで運ぶことで、混乱した空港での荷物紛失を防いだ

## 空港での混乱を避け、 バンコク市内営業所でチェックイン

「さすが JAL だね」お客さまの言葉に、仕事のやりがいを実感すると同時に、仕事の難しさや重責も実感した出来事だった。

2008 年 11 月 25 日に始まった反政府市民団体によるタイ・スワンナプーム空港の占拠。同国最大の国際空港の閉鎖により 26 日には日本とバンコクを結ぶ全便が欠航。異常事態は 12 月 4 日まで続いた。帰国便のめどが立たず不安を募らせる旅行者。

この異常事態に JAL グループは、バンコク南部にあるタイ空軍ウタパオ空港を代替空港として 29 日から計 11 便の臨時便を運航、2,874 人のお客さまの帰国を実現した。初日と 2 日目こそ 30 分から 1 時間ほどの出発遅れとなったが、3 日目以降は全便が予定時間より早く出発。混乱下でのスムーズな運航は関連する全部門が組織の垣根を越え、JAL グループの総力を結集した結果だった。

空港での旅客サービスを統括し、みずからも 12 人の本社支援団の一員として現地入りした畑山博康は、「ウタパオ空港は代替空港として施設状況などを調査してありましたし、空港所スタッフの工夫や機敏で熱意のある対応もあって、他社便が数時間程度遅延する状況でもスムーズな運航ができました」と語る。

ウタパオ空港は軍民共用空港だが、民間機用の駐機場は狭く、旅客カウンターも 4 つしかない。バンコク支店は、搭乗手続きや手荷物チェックを空港ではなくバンコク市内営業所の仮設カウンターで行うことを決断。また、空港の入国検査場をとおるにはひとり 400 バーツの空港税の支払いレシートを提示しなければならないが、個別に対応しては混乱を深めるだけだ。バンコク空港所スタッフは、JAL グループが代行してまとめて支払うと交渉し、了解を得た。

一人ひとりのお客さまへの配慮もなされた。つまり、当初は一般予約は受けつけず、滞留期間の長いお客さまから順に、臨時便の予約を受けつけたのだ。大脇正人(バンコク支店長)は、



日本航空  
空港運営企画部  
企画グループ長  
畑山博康



日本航空  
オペレーションコントロールセンター  
スケジュール統制室  
統制企画グループ長  
池田康生



「今回のJALグループの対応は、スタッフの協力やお客さまの理解もあって、うまくいったことも多々ありましたが、政府関係者や他社との良好なチームワークがあれば、どんな問題でもうまく対処できると再認識した事例でもありました。仮にもっと悪い事態に遭遇したとしても、チームが固結して対処すれば、必ず克服できるという想いも強くなりました。搭乗されるお客さまの笑顔は、とてもうれしいものでした」バンコク空港所旅客セクションスタッフ（右から3人目がソーラリン・スアイソンボン）



「臨時便は救援目的であり、より不便を強いられているお客さまの救済を優先すべきだと考えました」と語る。

手続きが済んだお客さまは、市内営業所からまとまってバスでウタパオ空港に移動。空港では他社の臨時便の利用客がカウンターに押し寄せ、怒号さえ飛び交うほどの大混雑が続いていた。しかしJALグループのお客さまは、「ひとつの団体のようにまとまって行動され、支店スタッフが『道を教えてください』と大きな声でお願いしながら誘導していく様子は、混雑したロビーのなかでそこにだけ1本の道ができたようでした」と畑山は語る。

あるお客さまから後日、次のようなお手紙をいただいた。「客室乗務員から『お帰りなさいませ』と迎えられ、機長から『ご安心ください』とアナウンスがあったときには、ほんとうに感極まった」。

### 危機管理本部となったOCCは、ウタパオに集中

一方、静かだが厳しい緊張に包まれていたのが東京都品川区にある本社OCC（オペレーションコントロールセンター）だ。国内外のすべての飛行機の運航状況をモニターしている。11月26日には、リスクマネジメントマニュアルに基づく「社内緊急事態フェーズⅡ」が発令され、バンコク空港閉鎖特別部会が設置されていた。

臨時便の第1便となる機体を日本から送り出したが、果たして無事、予定どおり現地から飛び立てるのか。飛行機には、その状態を知らせる情報発信システムがある。OCCのモニターには、止まっていると白、滑走を始めるとピンク、離陸すると青の色で示される。第1便の出発予定時間は、現地時間の午後1時。「飛行機のドアが閉まったのは確認しましたが、なかなか滑走が始まらない。24分遅れで、モニターの色が青に変わったときは、ほんとうにホッとしました」と語るOCCの池田康生。

実は、ウタパオ空港には飛行機を牽引するトーイングトラク

ターが2台しかなく、しかも1台が故障中だった。現地スタッフが熱心に交渉して早めにまわしてもらっての24分遅れだった。

緊張はさらに続いた。ウタパオ空港には大型機は13機しか駐機できない。他社便の出発が軒並み遅れているために駐機場が空かず、第2便、第3便が空港に着陸できない可能性があった。実際、第2便は上空と地上で2時間の待機を強いられ、第3便は、航空管制からチェンマイ空港への回航を示唆された。チェンマイはバンコクから300kmも北で、手配が混乱するのは目に見えていた。「幸い、決断のぎりぎりの段階でウタパオ空港への着陸が許可され、胸をなで下ろしました」（池田）。

いつまで続くのか見とおしが立たないなかで機体、乗務員をやり繰りし、機内食の手配やフライトプランの作成など、OCCのスタッフの力がウタパオに注ぎ込まれた。

### お客さまへの必死の想いが流れを生んだ

12月4日にスワンナプーム空港の占拠は解除され、5日から定期便の運航が再開された。10日間の異常事態への対応は、多くの幸運に恵まれたことは間違いない。

しかし、すべてのスタッフのお客さまを想う気持ちが幸運を呼んだ、ともいえる。畑山は、「困難な状況のときこそ、私たちの仕事があります。お客さまへの必死の想いが流れを生み出した」と語る。池田も、「リスクマネジメントの重要性を理解して丹念に危機管理策を見直し続けてきた成果が出たと思います。臨時便運航に至るまでの経営判断も早かった。まさにJALグループの総力が結集された対応でした」という。

「お客さまの感謝の言葉は、疲れを癒す聖水のようにも感じられると同時に、私たちは、お客さまのいろいろな想いを運んでいるのだと痛感しました」。バンコク空港所旅客セクションのスアイソンボンの感想である。




11月28日、OCC対策本部で行われた3回目の特別部会。ここで11月29日の臨時便運航が決定された

### 新型インフルエンザ対策

日本航空 安全推進本部 危機管理グループ  
山崎 薫



2008年1月にCEOを対策本部長とした新型インフルエンザ対策本部を設置し、11月には事業継続計画（BCP）を策定しました。「公共交通機関として感染拡大防止と輸送力維持の両立を図る」ことを基本に、状況に応じて内容を見直し、発生した新型インフルエンザにも迅速かつ確に対応できる体制を整えています。なお、運航中の機内では、装着されたHEPAフィルター（微細粒子を99.97%キャッチできる高性能の空調フィルター）でウイルスや細菌はほとんど除去されていますが、これに加えて消毒薬、マスクを搭載し、乗務員が最善の対応をとれるよう準備しています。今後も引き続き積極的に情報を収集・分析のうえ、適切な対応を実行していきます。



日本航空  
運航乗員訓練査察部  
大西伸幸

JAL スカイ東京  
旅客業務部  
福田智恵

JAL アビテック  
ランディングギア整備部  
井土 剛

## highlight 05 社員とともに

# 5万人の社員が動き出した

未来をひらくJALグループになるために、  
社員みずから立ち上がった企業風土改革活動「コミュニケーションリーダーミーティング」のスタートから早3年が経ちました。  
「ひらけ、JAL。」をスローガンに、いま、JALグループが変わり始めています。

### CLM のこれまでの取り組み

2005年の社外有識者によるJAL安全アドバイザーグループの提言に、“組織間の見えない壁の撤廃”、“部門を越えた相互交流と社員の主体的な行動が重要”との指摘がありました。これらの声を受けて社員有志が立ち上がり、「コミュニケーションリーダーミーティング (CLM)<sup>※1</sup>」を2006年2月に発足。職場見学、社外活動への参加などの部門間交流を目的としたさまざまな活動を始めました。2007年には、「あなたが考える…あしたのJAL」をテーマにグループ社員の声を募り、寄せられた11,596通の声から、いまJALに必要な行動をまとめた「ひらけ、JAL。」を作成しました。2008年度からは「ひらけ、JAL。」をみずから宣言し行動するための企業風土改革活動を活発に展開しました。

※1 コミュニケーションリーダーミーティング (CLM)：運航、整備、客室、空港、貨物、販売（予約・発券・セールス）などの各職場社員が部門を越えたコミュニケーションを図ることで、社員みずから企業風土改革を推進する取り組み。2009年4月末現在メンバーは100名



### 目に見えて消滅していった職場間の壁

**篠田** 2008年度は「ひらけ、JAL。」から具体的な活動のキーワード“お客さま想い”、“安心第一主義”、“社員のチカラ”を抽出して、ほんとうにたくさんの活動をしましたね。発足当初からコミュニケーションリーダー (CL) としてやってきた大村さんも今年は特に忙しい年だったでしょう？

**大村** 初めてCLになった頃、日ごろフライトばかりの客室乗務員のメンバーは、会議や活動に参加したくても、それが難しい状況でした。でも最近では、客室部門も、組織全体として積極的に活動を支援しているし、社内の知りあいが増えて部署間の壁がなくなっているから、すごく活動しやすくなりました。

**井土** そうですね。私の職場は空港ターミナルから離れた整備地区で、部品のメンテナンスを担当しているのですが、他部署の人が訪れることはまずなかったんですが、いまではCLMの職場見学という周りの仲間にすぐに通じて、その案内係に立候補する若手社員まで出てきました。うれしい変化です。

**野村** 私はCLになったときに、「思ったらすぐ行動」と前任者にいわれました。そのときは、「会社員が自分で思ったことをそのまま行動に移すなんてあり得ない…」と正直いって引きました。

**廣田** 私も最初に、CLMって聞いたときはカーゴ・ローディング・マニュアル (社内の貨物業務マニュアル) だろう、と思ったほどCLM活動について無知でした。

**一同** (笑)





JAL ナビア福岡  
旅客部国際予約グループ  
野村真琴

日航関西エアカーゴ・システム  
輸出部  
廣田栄基

日本航空  
客室安全推進部  
大村美保

日本航空  
東京支店 国内販売部  
篠田大我

# 「ひらけ、JAL。」

**篠田** でもほんとうに、ここ2年くらいで部署間の関係はすごく変わりましたよ。営業ではよく、客室、空港のスタッフにイベントへ参加してもらおう企画を行うのですが、以前はその人選に時間がかかっていました。ところが、いまではCLのネットワークを活用して短時間で調整できるようになりました。CLでできた、横のつながりのおかげです。

**大西** イベントなどでの交流だけでなく、本来の仕事で連携がいかせるのがCLMの強みですね。

私自身も部門間交流をして、いままで以上に自分の仕事がわかるようになりました。運航乗務員はそもそも、安全に飛行機を飛ばすことこそが使命なので、お客さま視点の発想がどうしても足りなくなるのです。そういう視点をCLMで補ってもらいました。例えば、客室や空港スタッフの行動について、だからあのときこうだったんだ…と謎が解けたことが随分あります。

## CLM活動の広がり、地方空港や市内支店も活性化

**井土** 2008年度の前半は、7月に「ひらけ、JAL。」の活動として、全国32地区の空港や市内支店で「CLM全国キャラバン」を実施しましたね。幹線の空港はJALグループ会社のスタッフが運営していますが、地方空港は運営を委託しているケースも多い。でもJALの仕事に携わる人はすべてCLMの活動の対象ですから、今年度は、地方を重点的に盛り上げました。その結果、職場の活性化になったと各地で喜んでもらえました。

**廣田** マスコミの人にも好意的にとらえてもらえたのでうれしかった



たです。私が訪問した長崎地区では、子ども向けの「折り紙ヒコーキ教室」を開いたのですが、新聞社やテレビ局が来てすごく話題になりました。

**大村** 徳島空港では、運航乗務員や客室乗務員との接点が少ないので、イレギュラー対応のケーススタディーをしました。何かトラブルがあった場合、地上と機内のスタッフが連携できるよう、ケースに応じて意見交換を行いました。機内の状況を初めて理解できたと語る、徳島空港の皆の笑顔が印象的でした。いまでもときどき連絡をとります。

**篠田** 宮崎空港では、他職種を体験してもらいました。旅客スタッフが荷物の積み下ろしをしたり、整備のスタッフにカウンターに立ってもらったりです。

その後しばらくして、キャラバンをいっしょにやってくれた宮崎のスタッフが「東京にきたから…」とふいに職場を訪ねてくれました。すごくうれしかったです(笑)。

## “安心第一主義”を進める活動から 各地での「救難訓練」が実現

**大村** 2008年度の活動では、客室乗務員のための「救難訓練」を他部署の皆さんに展開したことが一番印象的でした。あるCLが「多くの地上スタッフは救命胴衣をつけたことがないから、やってみたい」といったのが発端で、「救難訓練」を「CSフォーラム(21ページ参照)」で行いました。本社ビルの会議室に50名くらいの方を集めて、音声なども本格的に入れて…。

**野村** 私はその訓練に実際に参加したのですが、ほんとうに最初はうまく着られなかったです。「10年もJALに勤めていて、救命胴衣が着られない私って？ もし、私が乗った便で何か起きても、お客さまのために何もできない」と不安になりました。それで、同じ思いをしているであろう福岡地区のほかのスタッフのためにも、ぜひ「救難訓練」をやってくださいとお願いしたんです。

**大村** 早速、福岡地区をはじめ伊丹地区、JALカード社からも訓練実施の依頼があり、CLから救難訓練部に依頼しました。従来、この訓練は訓練センターの機内モデル設備を使ってやっていたのですが、その設備を使わなくても、社員の安全意識の底上げに十分な効果がありました。社員の声がかきかけとなって発想転換できたわけですね。「社員のチカラ」ってすごいと思いました。

**福田** 私は、2009年3月の「ひなまつりフライト」の企画を担当しました。機長と整備長以外はすべて女性で飛行機を飛ばしたイベントですが、最初はどうかさっぱりわからなかったのに、進めていくうちに、これだけのことができるんだと「社員のチカラ」を実感しました。仕事をいっしょに経験しながら、他部署の人とのきずなができてくるのですね。

**大西** 地上スタッフの安全ベストが通常の蛍光イエローでなく、蛍光ピンクになっていたのは驚きでした。そんなところにも目が行き届くのはさすがだと思います。

**福田** 安全推進本部を訪ねて、初めてその安全ベストのアイデアを話したときには緊張しました(笑)。でもほんとうに実現できて驚きました。

**大西** 「救難訓練」も「ひなまつりフライト」も、以前のJALであれば、残念ながら、たくさんの部門を動かすから難しい…となっていたかもしれないですね。CLMの「社員主体で、まずやろう」という発想があったからこそできたことです。

**野村** そうなんです。きちんと伝えれば、上司にもすぐに話がとおるので驚きました。会社にとって良いことなら、上司がストップをかけることは、想像していたよりずっと少ないのだと感じました。



客室乗務員が講師となり、支店会議室で椅子の下に救命胴衣を置いて行った「救難訓練」

## JALグループを強くするのは間違いなく“社員のチカラ”

**廣田** 自分も入社以来貨物業務一筋でしたから、こうして各地で活動をしてみて、JALグループってこういう会社だったのだと初めて知ったことが多いです。CLMの活動は、企業風土改革というより、実はもともとJALの人たちのこころのなかにあって、外には出てこなかったものを表に引っ張り出しただけかもしれません。

**野村** JALってすばらしい会社だな、JALでいっしょに働いている仲間が好き、そんな風に社員がJALをよく知り、もっと好きになってもらうきっかけづくりをするのが私たちCLの役割ですね。

**井土** 社員が連携して良い仕事をし、風土を良くしていく活動があたり前のように定着し、いずれCLMという言葉がなくなるときが企業風土の改革ができたときです。

**篠田** 私も入社して7年目になりますが、会社をほんとうに窮地から救うには大爆発のようなエネルギーを要すると実感します。ですが、そのエネルギーを生み出すのは間違いなく社員。そして、個々の“社員のチカラ”は、皆のつながりによって何倍にも大きくなると思います。

**大西** パイロットは、天候条件の悪いときに「嫌だな」と逃げていては運航はできません。たとえ逆境にあっても、皆が前向きな気持ちでコミュニケーションできれば、乗り切る方法は必ず見つかります。

**福田** そうですね、やる前にできないと考えないで、まず行動を起こす…。職場間の扉がいつもひらかれているJALグループになりたいですね。



2009年3月3日に就航した「ひなまつりフライト」。機長と整備長以外のすべての業務を35名の女性が担当した

## 全社でCLMの活動を推進しています

2008年4月、JALグループはCEOを委員長とする「企業風土改革委員会」を新たに設置し、「みずから考え行動するJAL」の実現に向けた取り組みを推進しています。そのなかでCLMはまさにグループ社員一人ひとりが「みずから考え行動する」自発的な取り組みであり、全社でその活動を推進しています。



# appendix

JALグループは『CSR報告書』（CSR＝Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）を通じて私たちの安全や環境問題に対する姿勢、サービス向上へ向けた考え方、社員に対する取り組みなどをできるだけわかりやすく報告しています。『CSR報告書2009』は、「安全」、「環境」、「お客さま」、「社員」についてハイライトしたい内容をストーリー仕立てでまとめています。誌面のスペース上、十分に掲載しきれない部分についての詳細情報、数値情報、関連情報等はJALホームページに掲載しています。

JALホームページ（ご予約・サービス案内） [www.jal.co.jp](http://www.jal.co.jp)  
JALホームページ（企業サイト） [www.jal.com/ja/](http://www.jal.com/ja/)

## JALグループCSRサイト



[www.jal.com/ja/csr/](http://www.jal.com/ja/csr/)

JALグループホームページの企業情報サイト内にあるCSRサイト（[www.jal.com/ja/csr/](http://www.jal.com/ja/csr/)）は『CSR報告書2009』のPDFファイルおよびこれまでに発行した『CSR報告書』バックナンバーとCSRに関連するページへのリンクを記載しています。

『CSR報告書』の構成に基づき、以下の項目ごとにそれぞれのページへリンクしています。

- 安全への取り組み
- 環境への取り組み
- お客さまへの取り組み
- 株主・投資家の皆さまとともに
- 社員とともに
- 社会活動
- お取引先とともに
- ステークホルダー・コミュニケーション
- 会社概要
- コーポレート・ガバナンス
- 国連グローバル・コンパクトへの参加
- JALグループCSRの考え方
- 『CSR報告書2009』に対する第三者意見

### ● 安全への取り組み



[www.jal.com/ja/safety/](http://www.jal.com/ja/safety/)

### ● 環境への取り組み



[www.jal.com/ja/environment/](http://www.jal.com/ja/environment/)

「安全」、「環境」など、特にさまざまな活動を行い多くの情報を公開している項目については、それぞれ個別のホームページを設けています。

# JALグループ会社概要

## 持株会社

### 社名（商号）

株式会社日本航空

### 設立日

2002年10月2日

### 事業内容

航空輸送事業およびこれに関連する事業等を営む会社の持株会社として、これらの事業会社の経営管理ならびにこれに附帯または関連する業務

### 代表者

代表取締役社長 西松 遙

### 本社所在地

東京都品川区東品川二丁目4番11号

### 資本金

2,510億円

### 発行株式の総数

普通株式：2,732,383,250株

A種株式：614,000,000株

### 株主数

普通株式：446,169人

A種株式：15人

(2009年3月31日現在)

## JALグループ

株式会社日本航空ほか子会社200社および関連会社83社（おもなグループ会社8社は下記のとおり）

- 株式会社日本航空インターナショナル
- 日本トランスオーシャン航空株式会社
- 株式会社ジャルウェイズ
- 株式会社ジャル エクスプレス
- 日本エアコミューター株式会社
- 株式会社ジャルパック
- 株式会社ジャルツアーズ
- 株式会社JALホテルズ

(2009年4月1日現在)

## 事業概要

### 国際旅客事業

日本発最大のネットワーク、258路線・週約4,000便を日本を含む35カ国、159都市に運航し<sup>※1</sup>、2008年度は約1,300万人のお客さまにご利用いただきました。一部欧米路線で既に導入しているJALプレミアムエコノミーの投入路線を拡大し、利便性向上に努めます。

### 国内旅客事業

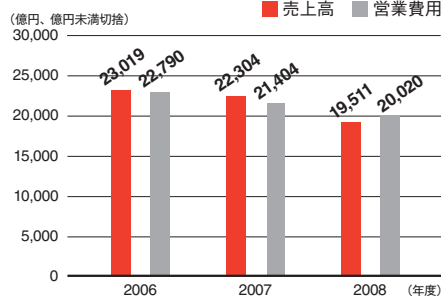
国内最大のネットワーク、60空港から1日に約930便を運航し(2009年4月現在)、2008年度は約4,100万人のお客さまに利用していただきました。2007年度から導入している国内線ファーストクラスを羽田ー伊丹間で全便化し、札幌、福岡も増便しました。

### 貨物郵便事業

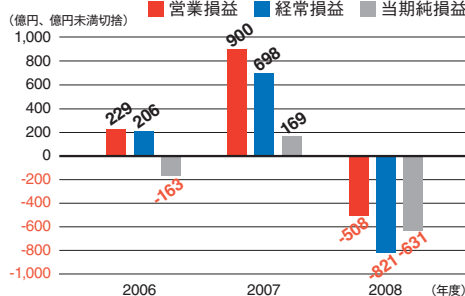
旅客便ネットワークに加え、貨物便として28路線、週74便を運航し<sup>※1</sup>、2008年度の輸送量は国際、国内の貨物・郵便をあわせて約120万トンとなりました。

※1 2009年4月現在、コードシェアも含む

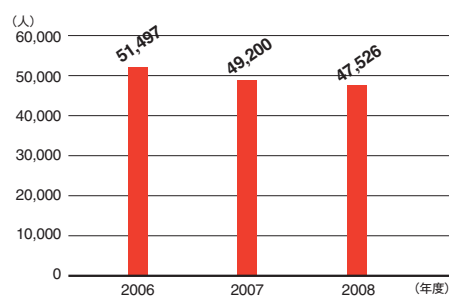
### 売上高／営業費用



### 営業損益／経常損益／当期純損益

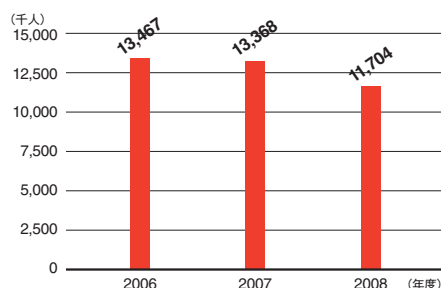


### 社員数

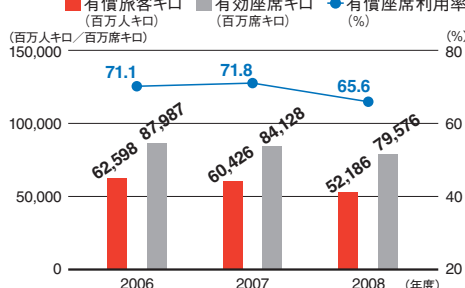


## ● 輸送実績（国際線）

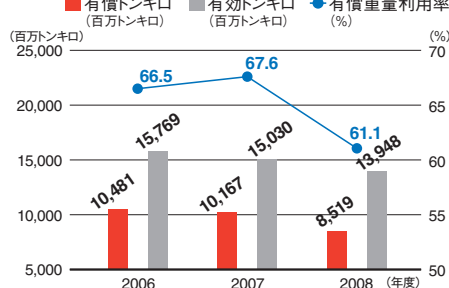
### 有償旅客数



### 有償旅客キロ／有効座席キロ／有償座席利用率

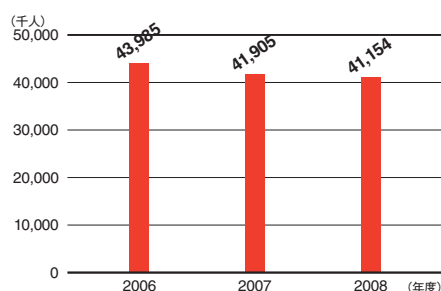


### 有償トンキロ／有効トンキロ／有償重量利用率

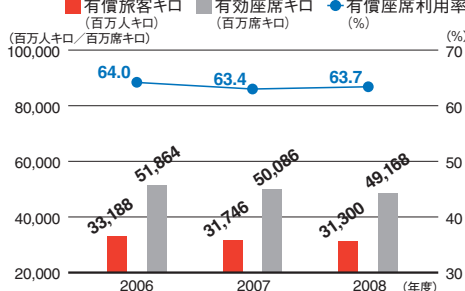


## ● 輸送実績（国内線）

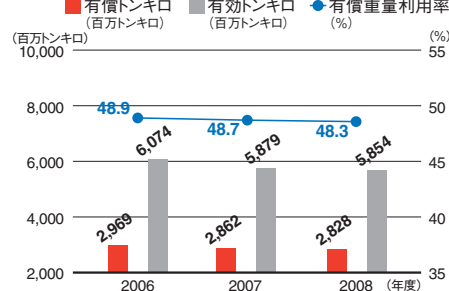
### 有償旅客数



### 有償旅客キロ／有効座席キロ／有償座席利用率



### 有償トンキロ／有効トンキロ／有償重量利用率





# コーポレート・ガバナンス

## 内部統制システム

JALグループは、会社法などの規程に従い「内部統制システムの基本方針」を定め、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性を確保し、関連法規を遵守します。内部統制が有効に機能していることを継続的に評価する組織として、社長直属の監査部を設置しています。監査部は、評価の対象となる業務から独立し、客観的に評価を実施しています。また、取締役会付議事項に関する事前審議、ほかの経営会議体にかかわる事項以外の重要事項に関する方向性の決定を行う常勤役員会が、内部統制の推進も行っています。

「内部統制システムの基本方針およびその整備状況」

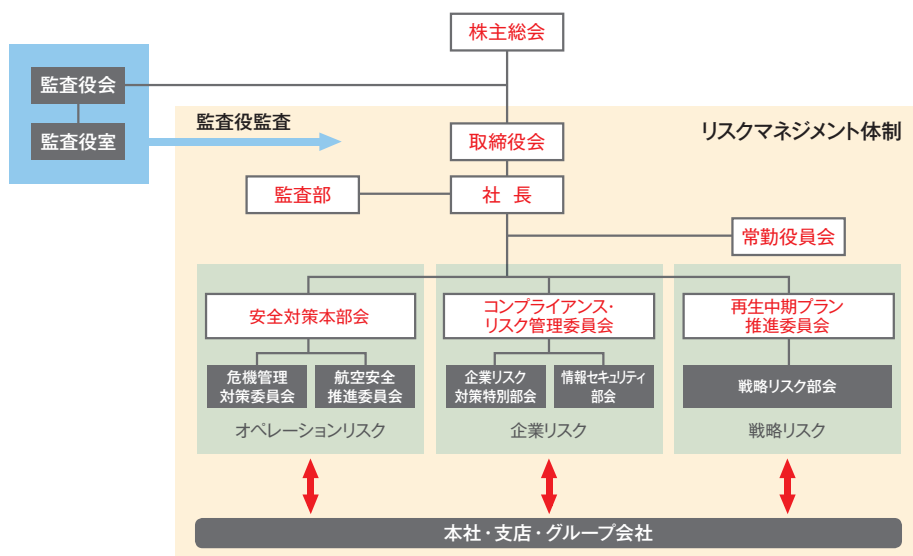
ホームページ

[www.jal.com/ja/governance/](http://www.jal.com/ja/governance/)

## リスクマネジメント

航空事業を営む会社の特性をふまえ、リスクの内容を①オペレーションリスク（航空輸送の遂行にかかわるリスク）、②企業リスク（①以外の企業運営にかかわるリスク）、③戦略リスク（事業運営にあたり収支に重要な影響をおよぼすリスク）の3つに大別し、それぞれに対して、安全対策本部会、コンプライアンス・リスク管理委員会、再生中期プラン推進委員会が事前予防に

## ● JALグループ内部統制システム



重点を置いた対策を実行していくことにより対応しています。

## 監査役制度

JALグループでは、経営を監視・監督するしくみとして、監査役制度を採用しています。6名の監査役（うち社外監査役4名）は取締役会を

じめ社内の重要会議に出席するほか、毎年、監査役室スタッフとともに各事業所およびグループ会社約80部門に出向いて監査を行い、その結果を代表取締役および担当役員に報告しています。さらに内部監査部門や監査法人との情報交換にも努めるほか、子会社の常勤監査役との会議を年3回開催して情報を共有し、監査役監査の充実・強化を図っています。

# 社員とともに

## 仕事と個人生活の調和と発展

「ワーク・ライフ・バランス」とは、余暇の充実・自己啓発・健康的な生活などを促進することにより、社員一人ひとりの人生を充実させると同時に、企業の人財力、組織力などを向上させることを目指すものです。JALグループでは、会社と社員がお互いに協力しながらこうした考え方を浸透させ、社員がみずから積極的に能力を伸ばすことのできる環境の整備や、制度の充実を図っています。

## 両立支援制度

### 育児休職制度

次世代育成を視野に入れ、社員を積極的に支援する制度です。日本航空インターナショナルでは、育児休職期間を最長で「子が満3歳に達する月の末日まで」としています（法では満1歳に達するまで、一定の要件を満たせばさらに

6カ月）。

また2008年度に育児休職を終了した社員の約7割が職場復帰しており、社員の定着を図るしくみとして有効に機能しています。

### 育児休職取得者数（年度末時点人数）

- 2006年度 823名
- 2007年度 821名
- 2008年度 881名

### そのほかの制度

法定93日以内に対し、1年6カ月利用可能な介護休職制度（137名取得）、産前休職制度（299名取得）、客室乗務員産前地上勤務制度（41名取得）、男性社員の育児休暇制度（11名取得）など、仕事と個人生活の両立を支援する制度があり、多くの社員が活用しています。

※（ ）内は2008年度制度取得者数

日本航空インターナショナルは、ワーク・ライフ・バランスの取り組みが評価され、2008年6月、次世代育成支援対策推進法に基づく認定を受けました。



## 人権啓発への誓い

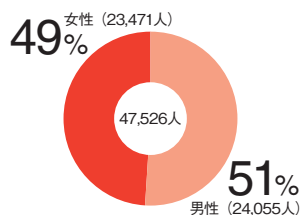
私たちは、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、障がいの有無などで差別しないことを、「JALグループ行動規範」のひとつとして定めています。差別をなくすためには、人権に対するきちんとした認識を持つことが不可欠で、さまざまな社内研修の場で「人権啓発」の時間を設けるなど、多くの社員に人権を尊重する意識の浸透を図っています。また、私たちは障がいのある社員が、いきいきと働ける社内環境の整備に努めています。JALグループでは、

障がいのある方の雇用促進と働きやすい環境実現のために、1995年にJALサンライトを設立し、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社の認定を受け、総務サービス業務を中心に、障がいのある社員の活躍する場を提供しています。また、現在羽田空港および本社ビル内で知的障がいのある社員による制服管理業務等を実施しており、今後さらに業務を拡大していきます。現在のJALグループの障がい者雇用率は2.01%で※1、法定雇用率1.8%を達成しており、今後さらなる雇用促進に取り組んでいきます。

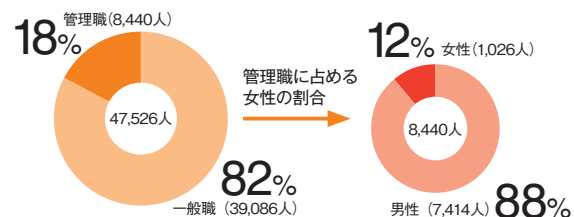
※1 日本航空、日本航空インターナショナル、JALサンライトの合算、雇用率は2009年4月1日現在

「JALグループ行動規範」 ホームページ  
[www.jal.com/ja/corporate/action.html](http://www.jal.com/ja/corporate/action.html)

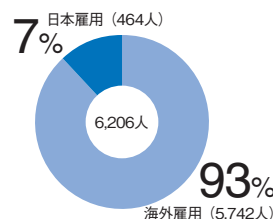
### ● JALグループ社員の男女比率



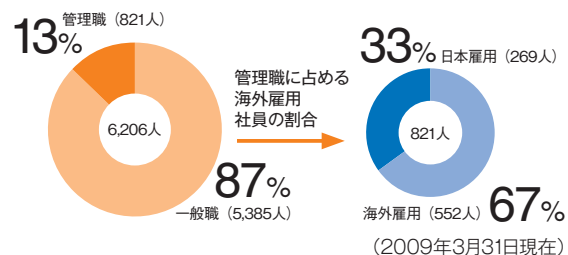
### ● JALグループ管理職・一般職比率



### ● 海外事業所における日本雇用・海外雇用社員比率



### ● 海外事業所における管理職・一般職比率



## 社会活動

### 2008年のおもな活動

JALグループは、企業理念の1項目として「企業市民の責務を果たすこと」を掲げ、航空会社の特性である日本全国、世界各地を結ぶネットワークをいかした社会活動を展開しています。

#### ユニセフへの協力

2008年7月に北海道千歳市で開催されたJ8（ジュニア・エイト）サミット2008に協賛しました。また、国際線で機内募金（Change for Good）を実施しており、外貨コインの輸送協力、ユニセフロゴの機体塗装、国際線機内でのユニセフカード販売などを行っています。

#### 折り紙ヒコーキ活動

日本折り紙ヒコーキ協会の協力を得て、社員を対象に指導員を養成し、子どもたちを対象にして折り紙ヒコーキを通じた地域交流イベントを実施しています。

#### ふれ愛の翼

全国の児童養護施設の子どもたちを東京に招待するプログラムを実施しています。この活動は社内募金と社員ボランティアによって支えられています。

#### 美術展への協力

国内外で開催される美術展の作品輸送や学芸員の渡航に協力しています。

JALグループは、そのほかにも社会活動を行っています。

「JAL社会活動」 ホームページ  
[www.jal.com/ja/society/](http://www.jal.com/ja/society/)

### JALグループの災害復興支援

#### 本業の特性をいかした支援活動

JALグループでは、大規模災害発生時に増便・臨時便・臨時路線を設定し、公共輸送の確保を行っています。さらに、政府や地方公共団体、NGO、NPOと連携して、救援物資の輸送支援や救援要員の渡航を支援しています。2008年度はミャンマー・サイクロン、中国・四川大地震等で支援を実施しました。災害時の支援活動も、航空輸送サービスと国内外のネットワークという特性をいかして取り組んでいます。

#### 四川大地震で「 TENTを贈る運動」に協力

2008年5月12日に発生した中国・四川省の大地震では被災地の住環境の厳しさが問題となりました。NPO法人静岡県ボランティア協会は、全国33のボランティア団体の協力を得て「被災地にTENTを贈る運動」を展開し、TENTやTENTを購入するための募金を行いました。JALグループでは、高い支援技術を持つボランティア団体が広域連携した点に着目し、TENTの無償輸送を実施。同年6月および7月の2回、TENT400張が成田、中国・杭州経由で、四川省に届けられました。海外への救援物資輸送には、通関など輸出特有の手続きが必要です。JALグループの貨物部門スタッフは専門的立場から事前にさまざまなアドバイスを行い、安全かつスムーズに被災地にTENTを送り届けることができました。

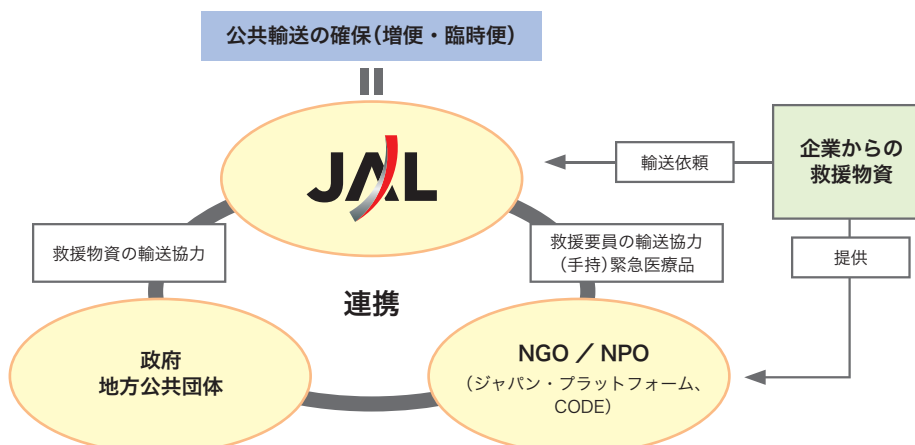
被災地にTENTを贈る運動」を展開し、TENTやTENTを購入するための募金を行いました。



杭州に到着したTENT

JALグループでは、高い支援技術を持つボランティア団体が広域連携した点に着目し、TENTの無償輸送を実施。同年6月および7月の2回、TENT400張が成田、中国・杭州経由で、四川省に届けられました。海外への救援物資輸送には、通関など輸出特有の手続きが必要です。JALグループの貨物部門スタッフは専門的立場から事前にさまざまなアドバイスを行い、安全かつスムーズに被災地にTENTを送り届けることができました。

### ● JALグループの災害復興支援





## JALグループ『CSR報告書2009』に対する第三者意見

当意見は、本報告書の記載内容、および同社の運航、整備、安全、人事、顧客満足、環境の各担当者と労働組合へのヒアリングに基づいて執筆しています。同社のCSRへの取り組みは、環境負荷の削減を中心に、広範な項目についてPDCA（マネジメント・サイクル）を適切に進め始めているといえます。

### 高く評価すべき点

- 安全の向上について、ヒューマンエラーの非懲戒化によるインタビュー内容の質の向上、日本航空123便事故のご遺族や社員による国内外支店での研修など、形骸化させない取り組みが進んでいること。今後は、階層別や職種横断など、体系的な安全教育の拡充に期待します。
- 温暖化防止への取り組みについて、約半年ごとのエンジン水洗い、搭載する燃料や飲料水の見直しに基づく削減、機内用カートの軽量化、羽田空港の貨物牽引用トラクターでの空港内食用廃油を使用したバイオ・ディーゼル燃料（BDF）使用実験、サンフランシスコ空港でのテイルードアライバル、ハワイ線での最適路線設定など、継続による効果が期待できる取り組みが相次いで始まっていること（14ページ、15ページ）。特にエンジンの水洗いについては、排水回収のための専用器材を独自開発しており、非常に高く評価します。また、地上電源（GPU）使用や飛行高度の設定変更、手荷物の削減など、運航・客室の乗務員による多様な試みが自発的に行われたこと。
- 雇用形態を問わず日本航空インターナショナルで働くすべての社員の働き続けやすさの向上について、育児・介護による休職者・所定時間内勤務者などが、同社社員の6%以上に達すること。
- 障がいのある社員の雇用について、JALサンライต์に客室乗務員OGを配置し、知的障がいのある社員のサポートを強化したこと。今後はそのノウハウや基盤をグループ会社にも共有・展開することを、強く期待します。
- 社会貢献活動について、運航乗務員が撮影し

た写真による環境教育プログラム「そらいく」を世界各地で46回実施したこと（17ページ）。また、中国南西部地震、ミャンマーでのサイクロンの支援協力として、物資輸送や支援活動にあたるNGOスタッフに航空券を提供したこと（30ページ）。

### 取り組みの進捗を評価しつつ、さらなる努力を求めたい点

- 昨年に続いて、グローバルな人的多様性の積極的な活用について、10年後以降の市場と社内体制を想定して「どこでどんな業務をどれだけ行うために、どんな人材をどれだけ育成・採用すべきか」というグループ全体の人的ポートフォリオの責任者を任命すること。
- ユニバーサルデザイン（UD）の推進について、従来のサービス面での取り組みに加えて、使いやすさを工夫し、無鉛鉛筆を使用したマグカップや、家具製造時の端材を利用したはしを国際線ファーストクラスで導入するなど、ハードウェア面での取り組みも進んでいることを評価するとともに、ほかのクラスでの展開も強く期待します。

### いっそうの努力を求めたい点

- 昨年に続いて、施設・備品・消耗品や機内食、ノベルティなどの調達に際して、安全性や環境負荷の確認を進めていることを評価しつつ、調達先企業の取り組みの実態を正確に把握し、労働安全衛生・待遇など人権への対応も求めること。
- 整備時に発生する廃棄物について、分別の徹底によるリサイクルが進んでいることを評価しつつ、リサイクルが難しい素材の再生技術開発や使用そのものについて、機体メーカーや航空他社と積極的に連携して、さらなる資源効率の向上に挑むこと。
- 一昨年・昨年に続いて、エネルギーや廃棄物など、環境負荷を削減するための努力について、利用者にさらに積極的に協力を呼びかけること。同社の環境負荷削減の推進には利用者の協力が不可欠であり、CMでの荷物減量の呼びかけや会員へのカレンダー送付の選択制度などが始まったことは評価しますが、今後は機内誌・ビデオやウェブなどを通じて、「日本航空がエコロジカルであるために、荷物の減量やごみの分別などにご協力をお願いします」と呼びかけるとともに、その成果も明示するよう求めます。



### IIOHE [人と組織と地球のための国際研究所]

代表者

川北 孝人

IIOHE：「地球上のすべての生命にとって、民主的で調和的な発展のために」を目的に1994年に設立されたNPO。おもな活動は市民団体・社会事業家のマネジメント支援だが、大手企業のCSR支援も多く手がける  
<http://blog.canpan.info/iiohe/>（日本語のみ）

## 国連グローバル・コンパクトへの参加

JALグループは、2004年12月より、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加しています。グローバル・コンパクトは1999年1月、コフィー・アナン国連事務総長が提唱し、翌2000年7月正式に発足しました。グローバル・コンパクトは世界各国の参加企業に対して人権・労働・環境・腐敗防止の10原則を実践することを求めています。JALグループは、グローバル・コンパクトへの参加を契機に、企業市民としての責任をさらに日常業務のなかに徹底していきます。JALグループは、お客さま、文化、そしてところを結ぶ企業活動を通じて、グローバル・コンパクトの10原則を確実に実践し、日本と世界の平和と繁栄に貢献します。

代表取締役社長

加賀 清





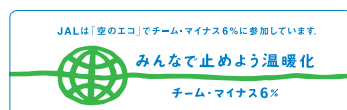
株式会社日本航空  
CSR委員会事務局(経営企画室)

〒140-8605  
東京都品川区東品川2-4-11 JALビル  
TEL:03-5460-3749  
FAX:03-5460-3164  
E-mail:jal\_csr@jal.com

ホームページ [www.jal.co.jp](http://www.jal.co.jp)  
企業情報 [www.jal.com/ja/corporate/](http://www.jal.com/ja/corporate/)  
CSR [www.jal.com/ja/csr/](http://www.jal.com/ja/csr/)

#### 表紙について

2009年4月1日実施の日本航空インターナショナル入社式。現場主義を徹底する趣旨で、本社ビルではなく羽田の整備場にて実施しました。式典の最後には、安全運航の維持など参加者それぞれの想いを折り紙ヒコキにつづって、飛ばしました



JALグループはCSRへの取り組みが評価され、2009年3月現在、投資信託評価機関モーニングスター社の「モーニングスター社会的責任投資株式指数」の構成銘柄と、FTSE社(英国)のSRIインデックス[FTSE4Good Index]に選定されています



この報告書は、色覚の個人差を問わず、多くの方に見やすいように配慮されたデザインとして、NPO法人カラーユニバーサルデザイン機構により認定されました



日本航空インターナショナルは、ワーク・ライフ・バランスの取り組みが評価され、2008年6月、次世代育成支援対策推進法に基づく認定を受けました



JALグループは国連グローバル・コンパクトに参加しています。グローバル・コンパクトは世界各国の参加企業に対して人権・労働・環境・腐敗防止の10原則を実践することを求めています



この報告書は「適切に管理された森林からの木材(認証材)を原料とした紙」として、FSC(Forest Stewardship Council、森林管理協議会)から認証を受けた紙と、大豆油インクを使用して印刷しています