




JAPAN AIRLINES

FLY INTO TOMORROW

JAL REPORT 2020

2020年3月期



A grayscale photograph of a Japan Air Lines aircraft, specifically a Boeing 777, parked inside a large hangar. The aircraft is white with "JAPAN AIR" written in black on the side. The hangar's metal structure is visible in the background.

JALグループは、企業理念を普遍的な経営の目的、
経営の基本としており、この企業理念のもと、
安全に関わる方針として、安全憲章を制定しています。
また、グループ社員が持つべき意識・価値観・考え方として
JALフィロソフィを策定しており、
この実践を通じて企業理念の実現を目指しています。

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。

安全憲章

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す。
私たちは、安全のプロフェッショナルとしての使命と責任をしっかりと胸に刻み、
知識、技術、能力の限りを尽くし、一便一便の安全を確実に実現していきます。

そのために、私たちは以下のとおり行動します。

- ・安全に懸念を感じた時は迷わず立ち止まります。
- ・規則を遵守し、基本に忠実に業務を遂行します。
- ・推測に頼らず、必ず確認します。
- ・情報は漏れなく速やかに共有し、安全の実現に活かします。
- ・問題を過小評価することなく、迅速かつ的確に対応します。



JALフィロソフィ

第1部 すばらしい人生を送るために

第1章 成功方程式(人生・仕事の方程式)

人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力

第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する
美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で
常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり
土俵の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる
対極をあわせもつ

第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

真面目に一生懸命仕事に打ち込む
地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる
自ら燃える
パーフェクトを目指す

第4章 能力は必ず進歩する

能力は必ず進歩する

第2部 すばらしいJALとなるために

第1章 一人ひとりがJAL

一人ひとりがJAL
本音でぶつかれ
率先垂範する
渦の中心になれ
尊い命をお預かりする仕事
感謝の気持ちをもつ
お客さま視点を貫く

第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公明正大に利益を追求する
正しい数字をもとに経営を行う

第3章 心をひとつにする

最高のバトンタッチ
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる
真の勇気をもつ

第5章 常に創造する

昨日よりは今日、今日よりは明日
楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く
スピード感をもって決断し行動する
果敢に挑戦する
高い目標をもつ

編集方針

JALグループは、ステークホルダーの皆さまに、経済的価値と社会的価値の両立を追求し、持続的に成長する姿をご理解いただくため、前年度の事業活動の実績と今後の戦略をお伝えする「JAL REPORT 2020」を発行します。JAL REPORTは、企業サイトで幅広くお伝えしている財務情報・非財務情報のなかから、JALグループの経営にとって特に重要な事項を掲載しています。

報告期間

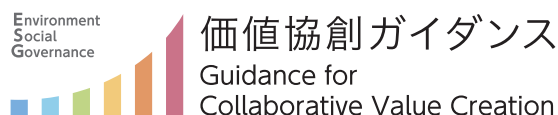
2019年4月～2020年3月(2019年度)を原則としています。

報告範囲

日本航空株式会社、子会社81社および関連会社55社を合わせたJALグループ137社を対象としています。

参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRIの「GRIスタンダード」を参考にしています。



発行月

2020年9月

JAL企業サイト

 www.jal.com/ja/

IR情報やサステナビリティ情報に加え、JALグループの思いや事業活動全般などを網羅的に紹介しています。

将来見通しについて

本レポートには、JALグループの事業および展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、既存の情報やさまざまな動向に関する当社による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあり得ます。

商品・サービス・イベントなどについて

本レポートに掲載している商品・サービス・イベントなどに関しては、状況により中止している場合がございます。最新の情報は、当社Webサイトなどでご確認ください。

目次

トップメッセージ	04	トップメッセージ
JALグループの事業と戦略	10	JALグループの歩み
	12	JALグループの価値創造プロセス
	14	価値創造の基本となる考え方
	20	財務戦略
	22	人財戦略
	24	IT・デジタル戦略
	26	JALグループの事業活動
		トピック 東京2020大会とその先の未来に向けて
	36	JALグループが創出する価値(安全・安心、顧客満足)
	40	財務・非財務ハイライト
JALグループのサステナビリティ	42	サステナビリティ・マネジメント
	43	環境
	52	人
	59	地域社会
		トピック コロナ禍で私たちが「今、できること」
	64	ガバナンス
		トピック 制服刷新における新たな挑戦
		トピック アスリートとともに未来へ
財務関連データ/企業情報	84	8年間の財務データ
	86	財務状況と業績の評価および分析
	96	連結財務諸表
	101	連結子会社一覧
	102	ESGデータ
	104	国際線ルートマップ
	106	国内線ルートマップ
	107	株式情報/会社情報

代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二



トップメッセージ

2019年度を振り返って

中期経営計画の進捗と3つの経営目標

2019年度は、2020年に向けた総仕上げの年としてスタートしました。私たちJALグループは、「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」に則り、「挑戦、そして成長へ」をテーマとして、着実に取り組みを進めてきました。一例を挙げれば、首都圏空港の機能強化への対応や、エアバス社の最新鋭機・A350型機の導入、空港設備を一新した「JAL SMART AIRPORT」のオープンなど、全社員が大きな期待感を胸に丸となって、多くのプロジェクトを形にしていきました。

このようななか、2019年度の経営状況は、観光、ビジネスともに堅調であった旅客需要を確実に取り込むことで、2020年1月頃まで好調に推移しておりました。しかし2月以降、新型コロナウイルス感染症が全世界に拡大し、状況が一変してしまいました。世界各国において渡航制限などの強力な措置がとられた結果、航空需要は急速に減少し、史上例を見ない対応を余儀なくされ、JALグループも甚大な影響を受けました。

「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」における「安全」、「顧客満足」、「財務」の3つの経営目標について、2019年度の進捗は別表のとおりです。安全に関してはいまだ道半ばであり、財務に関してはコロナ禍による大幅な下振れが響いた結果となりましたが、顧客満足(NPS※)は目標を十分に達成できたと思います。

※ NPS: Net Promoter Scoreの略。顧客の「他者推奨意向」を測定する指標

	目標値	2019年度実績
安全	航空事故:0 重大インシデント:0	【未達成】
		航空事故: 1 重大インシデント: 1
顧客満足	2020年度までに 世界トップレベルの お客さま満足を実現	【達成】
		NPS (2017年度期初実績対比) 国内線: +7.6pt 国際線: +8.2pt
財務	営業利益率:10%以上 投資利益率:9%以上	【未達成】
		営業利益率: 7.1% 投資利益率: 5.1%

事業改善命令と再発防止策

当社は2019年10月、飲酒事案に関する二度目の事業改善命令を受けました。2018年12月に一度目の事業改善命令を受け、その経緯は昨年度のJAL REPORTでも報告申し上げました。2019年は、全社を挙げて再発防止策に取り組み、安全・安心を再構築し、お客さまをはじめとして社会の皆さまからの信頼を回復することを目標にスタートしました。

しかしその後、乗務前のアルコール検査で運航乗務員からアルコールが検知される事案が3件発生し、二度目の事業改善命令を受けるに至りました。私自身も長年安全に関する業務に従事してきただけに、この由々しき事態には陳謝の気持ちと同時に痛恨の念を感じております。原因は、最初の事業改善命令を受けて作成した再発防止策をスピーディーに実行できなかったことでした。最重要課題であるはずの再発防止策に対して、全社を挙げた取り組みが不十分だったと考えています。

このため、二度目の事業改善命令後、私自身が「安全統括管理者」の任に就いて直接安全統括の指揮をとる体制に変更しました。そして次の二つの対策を柱に、十分なスピード感を持って再発防止策を実行することとしました。

一つ目はアルコール検査の厳格化です。全運航乗務員にアルコール検知器を個人貸与し、顔認証による本人確認を含めた検査システムを活用した出社前の自主検査を徹底するとともに、出社後においても第三者が立ち会う検査体制を導入して、検査の厳格化と精度の向上を図りました。二つ目は意識改革の徹底です。私も含め、全役員が一人ひとりの運航乗務員と直接対話し、危機意識の浸透を図りました。これは、運航乗務員の組織だけに任せず全社態勢で取り組むための大事なコミュニケーションでした。航空会社は組織上、乗務員は乗務員の組織、整備は整備の組織といったように、責任や権限が縦割りになりがちです。この対話を通して、私たち役員からは、運航乗務員に対する期待や意見などを率直に話し、日頃抱えている悩みなどを自組織だけではなく外に向かって話してほしいと伝えました。日々世界中あるいは日本全国を飛び回っている約2,500人の運航乗務員全員と対話するのは容易ではありませんでしたが、一人ひとりの運航乗務員と会社とのコミュニケーション不足を補い、飲酒問題が会社や自分の周囲に与える影響なども含め、率直に話し合いました。大事なことは、これを継続していくことだと思います。

以上のような対策を行った結果、現在までアルコール検知事例は発生していません。今後もさらに現在の対策を強化しながら、不退転の決意で取り組んでまいります。

顧客満足のカギはヒューマンサービス

顧客満足については、当初2020年度の達成を目指していた経営目標を大きく上回り、2019年度に前倒しで達成することができました。私たちの取り組みをお客さまに評価していただいていることを大変ありがたく思います。

国際線では、成田空港においてラウンジの改修や自動手荷物預け機のサービス開始など、利便性の向上に努めました。国内線では、エアバスA350型機、ボーイング787型機を導入し、すべての座席と機内デザインを一新するとともに、全席に装備した個人用モニターの機能を拡充し、快適性の向上に努めました。これらの取り組みが評価され、SKYTRAX社から「5スターエアライン」(2年連続2回目)、「ワールド・ベスト・エコノミークラス賞」(日本初)などの認定および賞を受けました。

こうした目に見えるハード面の改善はもとより、顧客満足度が大幅に向上した最大のカギはヒューマンサービスです。お客さまと対面で接する客室乗務員や空港スタッフ、あるいは販売やコールセンターのスタッフなど、さまざまなタッチポイントに位置する社員の意識が大きく変わってきていると感じます。

今は、お客さまのニーズが多岐にわたり、人によって求めるものが異なるため、パーソナルなニーズにいかに対応するかが重要な時代になっています。よりきめ細かく「その人」、「その時々」に合ったサービスを提供したいという気持ちが、社員のなかで醸成されつつあると思います。初対面のお客さまのニーズを瞬時につかむことは難しいものですが、当社はJALマイレージバンク会員やJALカード会員などの豊富なデータをしっかりと蓄積しており、細かなサービスに役立てることが可能です。また、客室乗務員が実際の接客で得た体験を記録していく仕組みもあります。こうしたデータや仕組みを使って、一人ひとりのお客さまに合うサービスのご提供を実践していることが、お客さまからの評価につながっていると思っています。

デジタル化が進むこの時代、ITは効率化やマーケティングのために使われることが多いのですが、当社ではヒューマンサービスにこそITを積極的に活用していきたいと考えています。

トップメッセージ

■新型コロナウイルス感染症拡大の事業への影響と対処すべき課題

これまでの対応と今後の見通し

新型コロナウイルス感染症による未曾有の事態を受けて、私は3点に絞ってこの難局を乗り切ろうと取り組んできました。

一点目は、感染拡大を防止することです。JALグループが感染拡大を助長してはいけません。世界的な感染を止めなければいけません。お客さまの移動そのものを止める対応が必要になったことから、国際線の多くを運休し、国内線も一部運休や減便、使用する機材の小型化などを行っています。また、社員の感染防止を徹底するとともに、ほぼすべての社員がリモートで仕事ができる環境を整え、間接部門を中心にテレワークを推奨しています。

二点目は、公共交通機関としての使命を果たすことです。大幅な運休・減便の一方で、どうしても必要な移動、物流の手段を確保することが不可欠です。JALグループは、医療従事者やさまざまな事情でご移動が必要な方々のため、感染防止対策を行ったうえで運航を続けてきました。また、医薬品の輸送、帰国のための臨時便や貨物専用便の運航など、社会的な要請に応えています。

そして三点目は、会社と社員を守ることです。常に複数のシナリオを持って、徹底したコスト削減と投資の抑制を実施し、業績への影響を緩和するよう努めるとともに、手元の流動性を確保するために、機動的な資金調達を行っています。

このようななか、大幅な減便によって通常の業務量が減少したことを好機ととらえ、人財育成を進めています。シミュレーターやオンライン会議システムなどを活用して、運航乗務員や客室乗務員の資格維持、あるいは安全・サービスに必要な訓練や教育を集中的に実施しています。また多くの社員が「今、私たちにできること」を真剣に考え、例えばフェイスシールドやマスクを作成して地域の病院や保育園に寄贈するなど、自発的な社会貢献活動にも取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の影響をふまえた今後のシナリオについては、未だ2020年度の収支計画が見通せないなか、状況が日々刻々と変わっているだけに、申し上げにくい部分もあります。航空需要は前年同期比1割未満という厳しい状況であるため、需要回復には相当な時間がかかります。現段階では、2020年度末には国内線が7～8割、国際線が4～5割回復することをシナリオの一つとして考えています。その後は、コロナ禍以前の状態に戻るまでに、国内線ですらに1年程度、国際線では3～4年程度かかる可能性もあり、世界的にも概ねこのように予測されています。

真に安全・安心な航空輸送の実現に向けて

お客さまに安心して航空機をご利用いただくため、安全は永遠の課題です。1985年の御巣鷹山事故から35年を経た今、JALグループでは、存立の大前提である安全の実現に向けて、経営目標に掲げた「安全管理システムの進化」、「保安全管理システムの進化」、「事故の教訓の確実な継承」について継続して取り組んでいます。また、一連の飲酒問題は、自分たちの行為が安全を脅かすという内部脅威であり、私たちにあって一つの新たな教訓となりました。

一方、このたびのコロナ禍で、運航している航空機を安全に離着陸させるという、従来の安全の概念を超える脅威に直面することになりました。当然のことながら、機内・空港設備の消毒を徹底するとともに、客室乗務員・空港スタッフは常時マスク・フェイスシールドを着用してサービスを行っています。お客さまには、空港での検温や、お待ちいただく間のソーシャルディスタンスの確保、機内でのマスクの着用をお願いしております。また、空港では非接触のチェックイン端末のトライアルを実施するなど、あらゆる感染防止対策を講じています。

しかし問題は、「ウイルスに感染した方が航空機で移動し、別の土地や国で感染を拡大する」という、航空輸送がパンデミックの媒体になってしまうことであり、これこそが私たちの安全の概念を超える脅威でした。コロナ禍によって世界中で航空機の運航が止まったのはそのような事態を阻止するためです。この問題にどう対応していくのか。それは航空会社の仕事ではない、とは決して言い切れません。私たち航空運送事業者としても、ウイルスに感染した方のご移動を搭乗前あるいは降機後に確実に食い止める仕組みを世界中でつくる必要があると思っています。それが実現して初めて、航空輸送が安全・安心であると言えるでしょう。

そのためには、大規模な航空運送システムの改善・改良が必要です。この状況は、2001年9月11日に起こったアメリカ同時多発テロ事件以降に行われた、保安対策の強化と非常に似ています。あの事件を契機に世界的に保安強化の必要性が認知され、空港での保安検査が一変しました。国際的に脅威となる感染症対策の強化についても同様の観点が必要であると思います。

日本は、2021年に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京2020大会）の開催を控えており、これに向けて動いていく必要があります。JALグループは、東京2020大会のオフィシャルエアラインパートナーとして、感染拡大防止に努めることはもちろん、お客さまと社員の安全を確保しながら公共交通機関として運航を維持し、東京2020大会の成功につなげたいと考えています。

SDGsの達成に向けた取り組み

最重要課題としての気候変動への対応

SDGsは、社会が持続的な成長・発展を実現していくために絶対的に解決すべき課題です。社会課題が顕在化するなかで、今後もJALグループが成長を遂げるためには、持続可能な社会の実現に貢献しながら経営を行っていくことが必須となります。JALグループはSDGsの達成に向けて、ESG経営の視点から重点4領域と22課題を特定し、2020年7月には当社ホームページで公開しました。

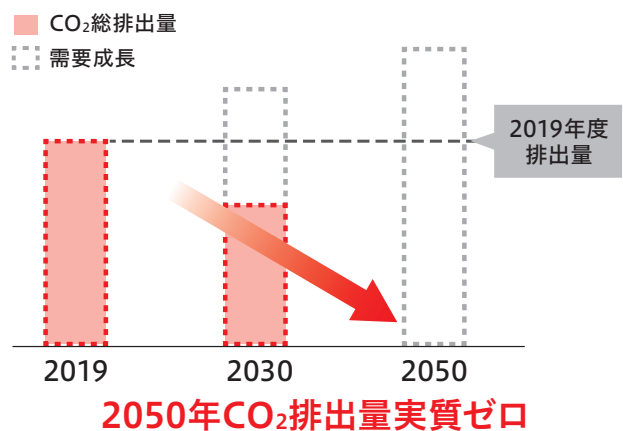
今回のコロナ禍は、一つの地域に起こったリスクが急速に世界中で拡大し、直接的な感染被害のみならず、社会経済にも大きな影響を及ぼすという、世界的リスクとして想定されるSDGsの典型的なケースと言えます。

これからの時代は、感染症対策は当然のことながら、グローバル社会におけるESG経営の重要性が大きくクローズアップされると思います。私たちのなすべきことが大幅に変わるわけではありませんが、課題に取り組むスピードアップが必要です。

なかでも気候変動への対応はJALグループにとって最も重要な課題であると認識しています。CO₂の排出による地球温暖化に私たちが少なからず関与している以上、企業の責務として今後も一層力を入れていく必要があります。そのためJALグループでは、気候変動に関する「リ

スク」と「機会」を分析し、適切な対応を検討する組織として、私が議長を務める「グループ運営会議」の下に「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。

2020年6月、新たな長期目標として、2050年までにCO₂排出量実質ゼロを目指す「ゼロエミッション」を策定しました。JALグループでは目標達成に向け、「省燃費機材への更新」、「バイオジェット燃料の開発促進と活用」、「日々の運航での工夫」、「排出量取引への対応」の4つを大きな柱としてCO₂排出量の削減に取り組んでいます。



トップメッセージ

社会の変革がサステナビリティの実現を加速

コロナ禍によって、新しい生活様式「ニューノーマル」が世間に広く共有されつつあります。テレワークというスタイルが社会的に認知されて、かねてより取り組まれてきた働き方改革が急速に進むことになりました。JALグループでは、従来から約36,000人の社員ほぼ全員がテレワークあるいはオンライン教育に臨める体制になっていましたが、今回この体制が大いに生かされました。

またテレワークが一般的になれば、障がいや疾患を持った人や、出産・育児・介護などのため時間的制約がある人たちにとって働き方の選択肢が広がるため、ダイバーシティの推進もこれまで以上にスピードアップします。実際に今回のテレワークで、普段コミュニケーションをとる機会の少なかった、例えば客室乗務員と空港スタッフ、あるいは海外のスタッフなどが情報交換をするようになり、組織の壁や場所の制約が払拭されて社内のD&Iが進んだと実感しています。

「地方」というキーワードで見ると、地方は一つの働く場として、生活する場として、あるいは旅行する場として今一度見直されていくと思います。「ワーケーション」という新たな働き方も注目されています。これまで、旅行は多くがお盆や年末年始に限定されており、どこへ行っても混雑していましたが、仕事を持って旅行できるのなら時期を問いません。選択肢が増えて、密にならない働き方や遊び方が可能となり、それがまた新たな航空事業の価値を創っていきます。

今後、ニューノーマルの浸透や働き方改革の進行にともなって、デジタル技術の進化も一段と速度を増すと考えられます。その結果、サステナブルな社会の実現が加速され、SDGsの達成も近づくのではないかと期待しています。JALグループもこの流れに乗り、スピードを上げて、SDGsの達成に向けた取り組みを推進していきたいと思っています。

■ 新たな中期経営計画の策定に向けて

事業規模を回復し、財務体質を再構築

本来であれば、今年の春に2020年を起点とする新たな中期経営計画を発表したいと考えていました。しかしながら、コロナ禍によって計画の前提となる私たちを取り巻く環境が大きく変わったことをふまえて、今後の目標・計画をもう一度検討することとしました。

通常、中期経営計画は、3～4年のスパンで作成しますが、これはコロナ禍の収束後、国際線の需要が通常の規模

に戻ってくる時期に相当します。従って新たな中期経営計画は、コロナ禍による大幅な需要の減少から、以前の状態に回復していくプロセスを落とし込んだものになるだろうと思います。また、需要の減少に応じて事業規模を最適化するため、機材数や投資について見直し、財務体質を早急に安定化させることが肝要です。事業規模の回復と、財務体質の再構築、この2つを同時に推し進めるプロセスが、新たな中期経営計画の骨子となります。

当社には、10年前の経営破綻とそこからの再生という経験があります。これは、JALフィロソフィや部門別採算制度をはじめとして、経営再建に取り組むなかで積み上げてきたすべての経験を意味します。これを生かすために、10年かけて着々と「ストック」を蓄えることに取り組んできました。このストックは、単に財務面のみならず、コロナ禍による経済の停滞という我慢比べのような状況に柔軟に対応するための、考え方や体制そのものを意味します。

このように厳しい状況のなかでも、「他社より余裕がある」という主旨のお言葉をいただくことがあります。外からはそう見えるかもしれませんが、これは10年間のストックが生かされ、一人ひとりがどう対応するべきか、全社員の意識が統一されているからだと考えており、決して余裕がある状況ではないと感じています。

会社の経営は「準備」に尽きると思います。植木義晴前社長から引き継いだストックで今の私たちが何とか耐え忍ぶことができていたのだとすれば、私は今回のコロナ禍の経験をふまえて、次世代の人たちが需要回復後に成長を果たしていくための準備を、新たな中期経営計画で整え、またストックを蓄えるためにコツコツと歩んでいきたいと思っています。

「選択と集中」から「持続可能な事業構造」へ

当社は10年前の経営破綻以降、「選択と集中」という方針で事業を見直し、再生を果たしてきました。そして近年は、国際旅客事業を成長のドライバと位置づけてフルサービスキャリア事業を磨き、マーケティングも単価の高いビジネス需要をメインターゲットとしてきました。

その一方で、万が一のときに備えてリスク分散できるような、事業領域の拡大を検討すべき時期にきているのではないかと、という考えもコロナ禍以前からありました。その「万が一」が今回起こったわけですから、事業領域を確実に見直し、新たな中期経営計画の中で「持続可能な事業構造」を構築していく必要があると考えています。

需要という観点では、フルサービスキャリア事業だけではなく、LCC事業にも幅を広げていきたいと思っています。これまで、ビジネス需要をターゲットにしている限りは、必ずし

もLCC事業を積極的に展開する必要はありませんでした。しかし、今後ニューノーマルの定着にともない、ビジネス需要が完全には元に戻らない可能性があります。一方で、観光需要については、リアルな体験の価値が改めて見直されると思います。観光需要に対しては、フルサービスキャリアよりもLCCの方が採算を取りやすいビジネスモデルであり、今後LCC事業の重要性が高まると考えています。

このために設立したのが、国際線中長距離LCCのZIPAIRです。2020年6月に成田＝バンコク線に、9月には成田＝ソウル線に就航しました。新型コロナウイルス感染症の影響により、当面は貨物専用便としての運航となりますが、旅客便としての運航開始に向けた準備も着実に進んでいます。ZIPAIRを中核に、既存のパートナーであるジェットスター・ジャパン、そして春秋航空日本、計3社によるLCCネットワークをこれから構築していきたいと思っています。

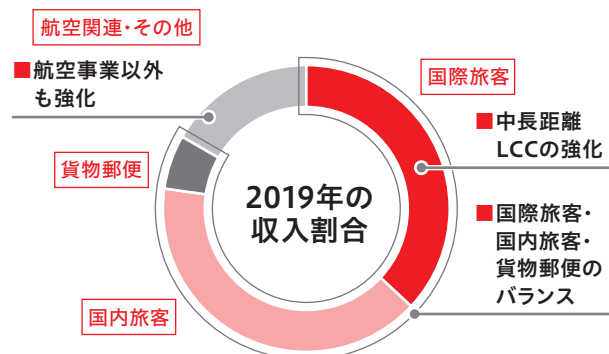
また、国内線から先に需要が回復すると考えられることから、国内線の需要喚起を図ります。貨物郵便事業においても、コロナ禍で重要性が再認識されたことをふまえて、新たな成長を目指します。

事業領域という点では、航空事業以外の分野についても見直しを図る必要があります。現在航空事業以外の収入は、空港事業や整備事業など航空事業に近いものを除けばわずか1割程度です。例えば、マイレージ事業やカード事業など、航空事業とは別の部分にもさらに力を入れていきたいと思っています。

地方におけるさまざまなサービス事業の展開も視野に入れています。前述の、国内線の新たな需要喚起もその一環です。観光はもちろんですが、いわゆるエアモビリティ実

用化への取り組みや、MaaS(Mobility as a Service)などは、大都市よりむしろ地方都市の方が馴染むと私は感じています。そうした取り組みと絡めた国内線の新需要を地方で掘り起こすことができれば、地域活性化にも貢献できるでしょう。

アフター・コロナを見据えた事業構造に



JALグループは、未曾有の経営環境の変化をふまえ、安全・安心の確保を大前提に、公共交通機関としての社会的使命を果たしてまいります。中長期的には、柔軟性と高いリスク耐性を備えた強固な財務体質を再構築するとともに、環境問題をはじめとした社会の課題解決に正面から向き合い、訪日外国人旅行者増加による観光立国、地域社会・経済の活性化に貢献し、2030年のSDGsの達成、2050年のCO₂排出量実質ゼロを目指してまいります。そして、持続可能な事業、持続可能な社会の実現に向けて、たゆまぬ努力を重ねてまいります。ステークホルダーの皆さまには、今後も引き続きあたたかいご支援を賜りますようお願い申し上げます。



JALグループの歩み

営業収益の
年度推移
(億円)

2011年度
12,048

2012年度
12,388

2013年度
13,093

1951年 8月 日本航空の設立

1964年 8月 東京オリンピック聖火輸送のため、DC-6B型機がアテネー沖縄(那覇)間特別飛行

1970年 2月 証券取引所第一部に上場

1983年 国際航空運送協会(IATA)統計で旅客・貨物輸送実績世界一に(1987年まで5年間世界一を維持)

1985年 8月 日本航空123便事故

1987年 11月 完全民営化

2002年 10月 日本航空と日本エアシステムが経営統合

2007年 4月 ワンワールド アライアンスに加盟

2010年 1月 会社更生手続申立

2011年

新生JAL

4月 新ロゴマーク「鶴丸」で正式始動
アメリカン航空との共同事業を開始

新ロゴマーク「鶴丸」(手前)



2012年

ボーイング787型機受領



4月 成田=ボストン線を開設
ボーイング787-8型機が就航
9月 東京証券取引所市場第一部に再上場
10月 プリティッシュ・エアウェイズとの共同事業を開始
12月 成田=サンディエゴ線を開設

2013年

6月 JAL SKY SUITEが、SKYTRAX社「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」を受賞
7月 成田=ヘルシンキ線を開設

2019年度TOPICS

4月 「世界の人気エアライン2019」で3年連続「日本のベストエアライン」に

6月 SKYTRAX「ワールド・エアライン・アワード」2部門で受賞

7月 「東京2020オリンピック聖火リレーサポーターパートナー」に決定
JALグループ 新制服デザイン決定

8月 日本初、「JAL LGBT ALLYチャーター」を運航

9月 エアバスA350型機が就航
国内線航空券が330日前から予約可能に

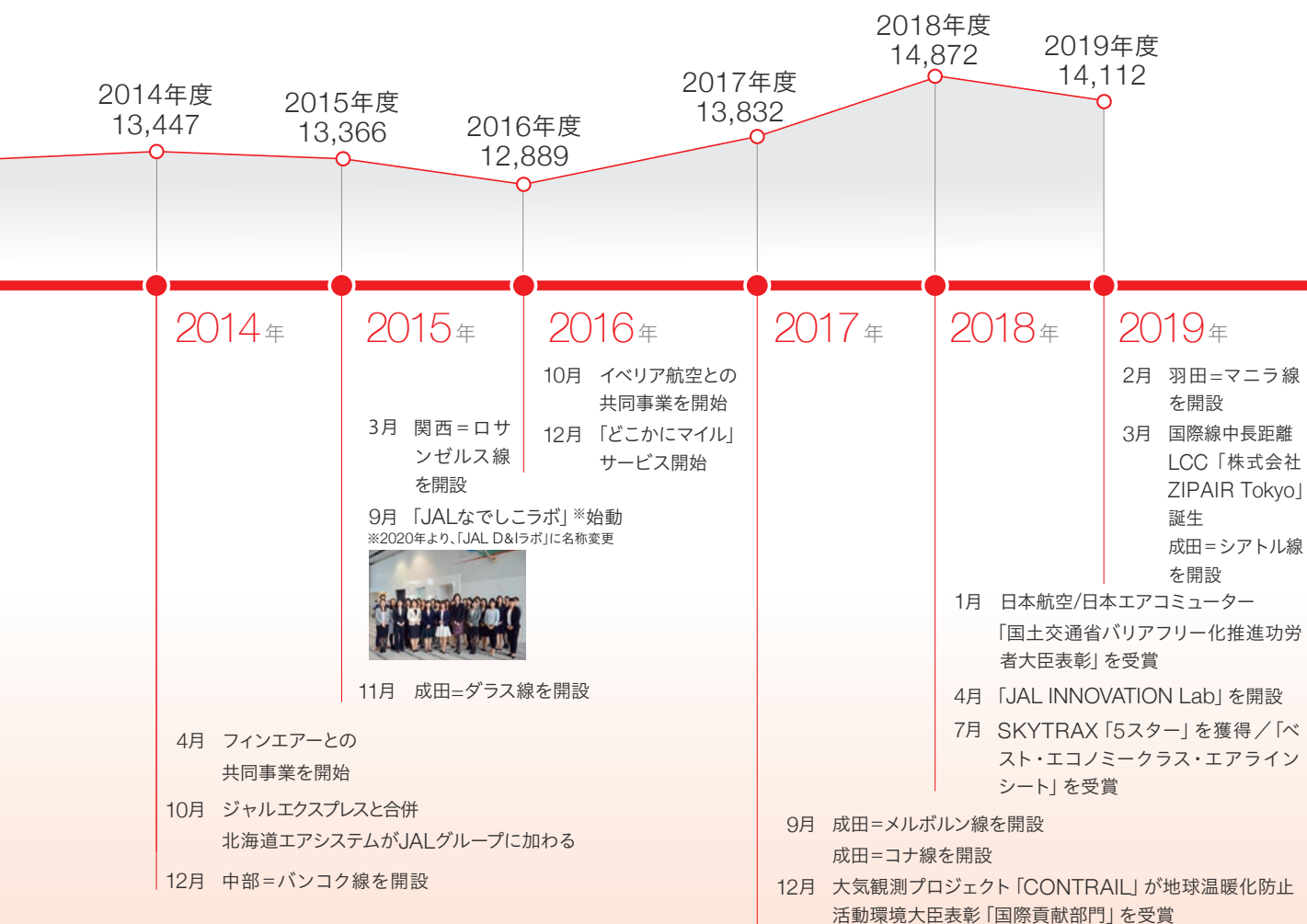


10月 企業のLGBTに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」最上位「ゴールド」(4年連続)および「ベストプラクティス」(2回目)を受賞
SKYTRAX「5スター」を2年連続獲得



「FTEアクセシビリティ・リーダーシップ賞」を受賞
日本アナリスト協会より、運輸部門における「ディスクロージャー優良企業」を受賞





詳しくはJAL's Historyをご参照ください。 www.jal.com/ja/outline/history/

11月 「2019年度(第37回)IT賞」にて「IT最優秀賞」を受賞
高齢者の「もう一度、旅に出たい」を応援する介護予防ツアーを実施



12月 障がい者の活躍推進に取り組む国際活動「The Valuable 500」へ加盟



2020年1月 CDPで「B」評価を獲得

2月 「JAL SMART AIRPORT」、羽田空港で一部オープン
成田=ウラジオストク線を開設

3月 JALグループ10社が「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定
東京2020オリンピック聖火特別輸送機「TOKYO 2020号」で、アテネから航空自衛隊松島基地までオリンピック聖火をANAと協力輸送



JALグループの価値創造プロセス

JALグループは、企業理念で掲げる社会の進歩発展への貢献を目指し、存立の大前提である安全、そしてJALフィロソフィ、部門別採算制度、JALグループ行動規範「社会への約束」を基盤とし、JALグループが持つ経営資源を活用して事業を展開することで、社会に経済的価値と社会的価値を創出しています。また、急速な都市化の進行、気候変動と資源不足、人口構造の変化、世界の経済力のシフト、テクノロジーの進歩などのメガトレンドをふまえて、事業構造の変革を図ることで、常に社会が求める価値を提供し続けます。

主要な経営資源(インプット)



多様なプロフェッショナル人材

- 連結従業員数 35,653人
- 男性比率49.4%、女性比率50.6%
- 一人当たりの訓練・研修総時間72.3時間

人的資本



蓄積されたノウハウ

- 規程・マニュアル
- ITシステム
- オープンイノベーション
(「ラボ・アライアンス」など)

知的資本



世界と地域をつなぐネットワーク

- JALグループ航空会社・ワンワールド アライアンスなど
乗り入れ都市数413都市
- 地域コラボレーション

社会・関係資本

幅広い顧客基盤

- JALマイレージバンク会員数 約3,000万人
- JALカード会員数 約370万人



充実した航空機・就航空港

- JALグループ航空機数
16機種241機
- 国内・海外就航空港 96空港

製造資本



強固な財務基盤

- 自己資本金額 1.09兆円
- 自己資本比率 58.9%

財務資本



限られた資源

- 航空燃料

自然資本

JALグループの事業と戦略

事業
戦略

P.4~

財務
戦略

P.20~

人財
戦略

P.22~

IT・
デジタル
戦略

P.24~

グループ経営

価値創造の基盤

安全憲章
P.14~

JAL
フィロソフィ
P.17

部門別
採算制度
P.18

コーポレート・ガバナンス

(図内の実績値: 2020年3月31日現在)

JALグループが創出する価値(アウトプット・アウトカム)

国際旅客事業

有償旅客数 828万人
P.26~

国内旅客事業

有償旅客数 3,378万人
P.28~

貨物郵便事業

輸送重量 81万トン
P.32

航空関連事業

P.33

その他事業

P.33~

行動規範
「社会への約束」
P.19

P.64

安全・安心

P.36~

顧客満足

P.38~

財務

P.84~

サステナビリティ

P.42~

重点領域

貢献するSDGs

環境

気候変動への対応 生物多様性の保全

限られた資源の有効利用

環境汚染の防止

騒音の低減



人

感染症拡大の防止 人財育成

アクセシビリティの向上 ワークスタイル変革

人権侵害の防止 健康経営

D&I推進

地域
社会

路線ネットワーク拡充 被災地への復興支援

インバウンド誘致 社会貢献活動

地域活性化

移動の利便性向上

ガバ
ナンス

BCMの強化

公正な事業行動の推進

責任ある調達活動の推進

情報開示



価値創造の基本となる考え方

安全

安全憲章

JALグループは企業理念のもと、安全の基本方針をより具体的に示すため、「安全憲章」を制定しています。

飲酒不適切事案等にかかわる事業改善命令を受け、その背景にある本質的な課題解決を目的として設置した社内検証委員会の報告に基づき、2019年7月に安全憲章を改定しました。新しい安全憲章では、すべての組織において安全が大前提であるという共通の認識を持ち、命を守ることを基軸として判断、行動できるよう「安全とは、命を守る」と明記しています。

JALグループ全社員は、安全憲章を記した安全憲章カードを携行し、一人ひとりがこの憲章に則り、プロフェッショナルとして日々の業務を遂行しています。

安全憲章

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す。

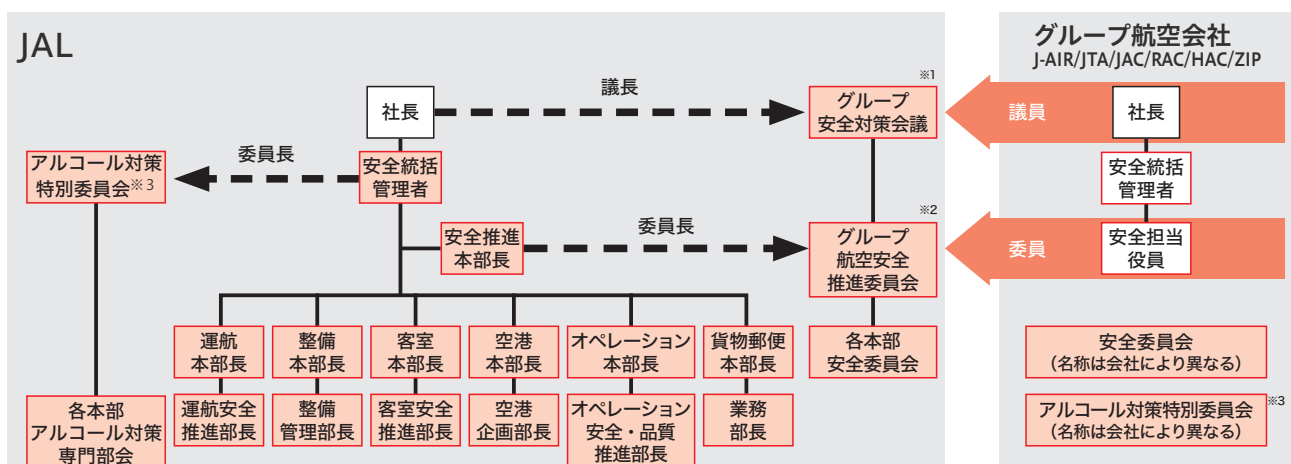
私たちは、安全のプロフェッショナルとしての使命と責任をしっかりと胸に刻み、知識、技術、能力の限りを尽くし、一便一便の安全を確実に実現していきます。

そのために、私たちは以下のとおり行動します。

- ・安全に懸念を感じた時は迷わず立ち止まります。
- ・規則を遵守し、基本に忠実に業務を遂行します。
- ・推測に頼らず、必ず確認します。
- ・情報は漏れなく速やかに共有し、安全の実現に活かします。
- ・問題を過小評価することなく、迅速かつ的確に対応します。

安全管理にかかわる体制図

グループ全体で均質かつ高い安全レベルを維持するため、日本航空を含む各グループ航空会社は、グループ安全対策会議※1で確認されたグループ共通の方針のもと、安全管理を行っています。また、グループ安全対策会議の下部会議体として、グループ航空安全推進委員会※2を設置し、各本部間および各グループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図っています。



※1 グループの理念・方針に基づき、グループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とした会議体

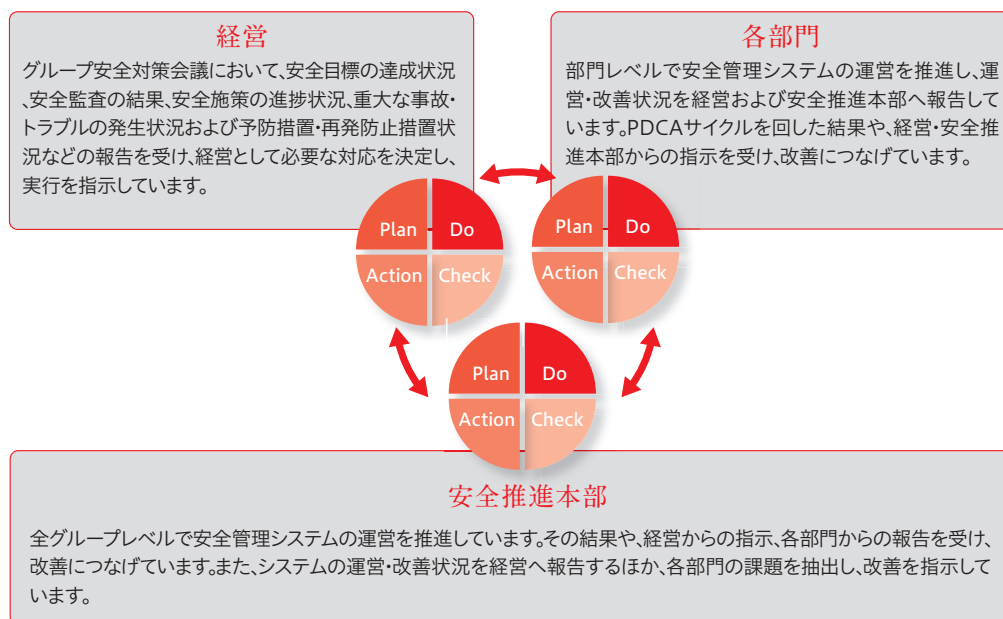
※2 グループ安全対策会議の下部会議体として、各本部間およびグループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図ることでグループ全体の航空運送における安全性を向上させることを目的とした会議体

※3 アルコールリスクのグループ全体の管理を目的とした会議体

安全管理システムによる継続的な改善

JALグループでは、高い安全水準を確保するために、経営、安全推進本部、各部門において安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、それらを有機的に結びつけることで、安全管理システム(SMS: Safety Management System)を機能させ、継続した改善を行っています。

■SMSにおけるPDCAサイクル



安全文化の醸成

1985年8月12日、日本航空123便が御巣鷹の尾根に墜落し、520名の尊い命が失われました。この事故の教訓を風化させてはならないという思いを込め、2006年4月に安全啓発センターを開設しました。来館者は社内外あわせて26万人を超えています。

JALグループでは、過去の事故の教訓を確実に継承し、社員が高い安全意識を持続けることができるよう、三現主義(現地・現物・現人)に基づく安全意識教育を継続して実施しています。123便事故の「現地」である御巣鷹の尾根に慰霊登山を行うこと、安全啓発センターで残存機体などの「現物」と向き合うこと、当時のニュースや事故に直接かかわった方のインタビュー映像視聴により事故を経験した「現人」と接することを通して、意識の奥底から安全の重要性を啓発しています。2019年度は、新入社員安全セミナーを1,758人、安全啓発セミナーを260人、新任管理職安全セミナーを128人が受講しました。

2019年12月より、JALグループ全社員を対象に「JALグループ安全教育」を実施しています。本教育では、飲酒不適切事案に関連して受けた事業改善命令の持つ意味を改めて振り返り、飲酒が安全に及ぼす影響の重大性や当社が置かれた危機的な状況を再認識するとともに、「飲酒事案の

本質は何か」「なぜ止めることができなかったのか」など、社内検証委員会が見出した不安全事象の背景にある本質的な課題をもとに、自らがどう行動すべきかを仲間とのディスカッションを通じて深く考える機会を設けています。自分の業務を安全に関連付け「安全を大前提とする意識」を醸成しています。2019年度は10,816人が受講しました。対象者全員の受講完了を目指して、2020年度も継続して実施します。



安全啓発センターでは当時の機体の一部を展示

また、2016年2月に新千歳空港で発生した航空事故を教訓として、航空会社社員として持つべき知識の習得に加え、安全意識の向上を図るべく、2016年11月よりJALグループ全社員に対して、緊急脱出研修を実施しています。研修では緊急事態発生時の行動や対応を座学で学び、脱出用スライドからの滑走、救命胴衣や酸素マスクの着用方法、救命ボートなどを体験し、安全意識の向上を図っています。2019年度は英語対応に加え、障がいのある社員向けのコースも開設し、全体で4,624人が受講しました。2020年度は、バーチャル・リアリティ（VR:仮想現実）教材を活用した研修方法を取り入れることで、研修施設での受講が難しい海外など遠隔地に勤務する社員も含め、全社員の受講を促進しています。



脱出用スライドを使用した訓練の様子



救命ボートの使用方法などを確認

安全アドバイザーグループ

JALグループは、2005年8月より、ヒューマンファクター、失敗・欠陥分析、組織運営・文化・安全などに幅広い知識、経験を有する5名の社外有識者からなる安全アドバイザーグループを設置し、客観的かつ専門の見地から、安全に関する幅広い助言や提言をいただいています。2019年度も安全アドバイザーグループの提言をもとに始めた「安全講話～語り継ぐ～」に安全アドバイザー

グループの先生方をお迎えし、講話をしていただきました。さらに、運航本部や客室本部、グループ航空会社などの職場の視察とそこで働く社員との対話を実施していただきました。

また、飲酒不適切事案の続発により、二度目の事業改善命令を受けた後、組織と社員の全体に浸透しているべき安全文化（体質・風土）に「ゆるみ」が生じているのではないかと危惧が示されました。これを受けて、先生方に運航乗務員に対するヒアリングおよび車座ミーティングや、飲酒不適切事案当事者に対するヒアリング記録の分析などをお願いし、2020年3月に提言『飲酒事案を教訓とする組織と意識の改革について』を受領しました。

提言は、5名の先生が異なる視点から幅広いテーマについて触れており、示唆に富む内容となっています。JALグループは、いただいた提言を生かして組織と意識の両面から本質的な改革に取り組みます。



2019年度の安全講話の様子

■安全アドバイザーグループメンバー

柳田 邦男氏（座長）	作家、評論家
畑村 洋太郎氏	東京大学名誉教授、株式会社畑村創造工学研究所代表 専門分野は、ナノ・マイクロ加工学、生産加工学、 医学支援工学、失敗学、危険学、創造学
鎌田 伸一氏	防衛大学校名誉教授 専門分野は組織論と経営学
芳賀 繁氏	株式会社社会安全研究所 技術顧問、立教大学名誉教授 専門分野は交通心理学、産業心理学、人間工学
小松原 明哲氏	早稲田大学理工学術院教授 専門分野は人間生活工学

JALフィロソフィ

基本的な考え方

JALグループは、再生のスタートラインに立つに際し、多くの方々に多大なご迷惑をおかけしたことに對する「お詫び」の気持ちと、再生のチャンスをいただいたことへの「感謝」の気持ちを心に刻み、真摯に反省し、過去と訣別して新しいJALを創ると決意しました。

「他人任せにしていなかったか」

「利益についてどのくらい意識していたか」

「心の底から湧き出る気持ちでお客さまに向き合っていたか」

このような反省に基づき、私たちは一人ひとりの意識を変えていくことが必要と考え、JALの商品やサービスに携わる全員が持つべき意識・価値観・考え方として、JALフィロソフィを策定しました。

全社員が「JALフィロソフィ」を共通の判断基準とすることで、私たちは心を一つにした信頼し合える仲間になれると考えています。こうして、社員が安心して誇りを持って働き、社会の進歩発展に貢献する企業となっていくのです。

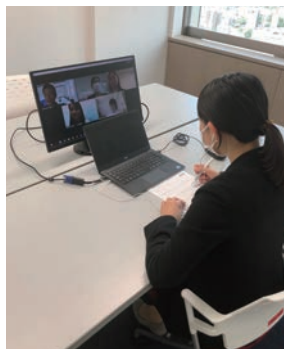
JALフィロソフィを繰り返し学び、理解し、日々の業務のなかで実践していくことで「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社になる」という高い目標に向かって進んでいくことができると考えています。

2019年度の取り組みと今後に向けて

JALフィロソフィ勉強会

JALフィロソフィへの理解を深めるために、年に3回、国内・海外各地のJALの商品やサービスに携わる全員を対象としたJALフィロソフィ勉強会を継続的に実施しています。JALフィロソフィ策定から10年目を迎え、JALグループをさらに成長発展させるために、「教育を受けに行く」のではなく、「自ら学び、実践する」フェーズに移る必要があることから、名称を「JALフィロソフィ教育」から「JALフィロソフィ勉強会」に変更しました。

JALフィロソフィ勉強会の進行役であるファシリテーターは運航、客室、整備、空港などさまざまな職場から集まったメンバーで構成され、教材の制作も担当しています。



JALフィロソフィ勉強会(オンライン開催)

リーダー勉強会

JALフィロソフィ勉強会に加えて、役員・部長に対しては毎月1回、管理職に対しては年に2回、リーダーとして持つべき意識・価値観・考え方を繰り返し学び、使命・役割を再認識し実践につなげていくことを目的として、リーダー勉強会を開催しています。全職種のリーダーが一堂に会するこの勉強会は、リーダー層が真剣に議論し、切磋琢磨する機会となっています。

2020年度はすべての勉強会をオンライン開催としたことで、国内外各支店からの参加が容易となり、部門を越えたコミュニケーションの一層の充実に寄与しています。



2019年度リーダー勉強会の様子

JALフィロソフィ発表大会

JALフィロソフィを推進する取り組みとして、JALフィロソフィ発表大会を毎年開催しています。2019年の第9回JALフィロソフィ発表大会では、400通を超える応募のなかから10人が選ばれ、「挑戦し、失敗したことから得た学び」をテーマに発表しました。社員が発表者の「挑戦する姿勢」と「JALフィロソフィを実践する姿」から学び、自己成長を図る機会として、今後も継続していきます。

私たちはJALフィロソフィのさらなる実践につながる取り組みを行い、「お客さまに最高のサービスを提供し、社会の進歩発展に貢献する」という企業理念の実現を目指していきます。



2019年度JALフィロソフィ発表大会

部門別採算制度

■ 基本的な考え方

部門別採算制度とは、「会社経営は一部の経営陣のみで行うのではなく、全社員がかかわりを持って行うべきものである」との考えに基づき、会社の組織をできるだけ細分化し、それぞれの組織での仕事の成果を分かりやすく示すことで、全社員の経営参加を促す経営管理システムです。全員参加の経営を通じて、社員一人ひとりの力を結集し、機動的かつ健全な企業経営を行っていきます。

部門別採算制度導入によるメリット

部門別採算制度の導入により組織の役割と責任を明確にし、組織ごとの収支を把握できるようにしたこと、各部門の活動の成果がその部門の収支として見えるようになりました。これにより、各々の部門メンバーの数字に対する責任意識が芽生え、仕事に対するやりがいや創意工夫につながっています。

部門別採算制度では、各部門は、収入・経費の年次計画（マスタープラン）を作成したうえで、年次計画を達成するため、月次での経営サイクル（PDCA）を回します。月次の経営サイクルでは、毎月初めに至近の環境をふまえて、主に今後1カ月間の各社の取り組み内容（予定）を明確にします。実績が出たのち、予定と実績の差異分析を行い、差異の原因を明らかにして、翌月の予定作成に生かしています。年度初めに年次計画を作成することに加えて、毎月の予定を作成・達成することで、環境の変化に迅速に対応する「先行経営」を行っています。このような月次サイクルを階層ごとに行うことで、全社員が経営に参加することになります。

各部門での実績、予定の確認を経て、各本部の本部長やグループ会社社長が、経営幹部に自部門の経営実績および今後の予定数値と課題、その対応策を報告する場が「グループ業績報告会」です。そこでは、社長以下、全役員、グループ会社社長を中心にWeb経由の陪席者も含め約140人が出席し、企業理念実現のため、JALグループの経営について真剣に議論を重ねています。

■ 2019年度の取り組みと今後に向けて

第4四半期から新型コロナウイルス感染症拡大による急激な需要の冷え込みに対し、部門別採算制度を最大限に活用し、年度末に向けて迅速な需要動向の把握に基づく供給調整と費用削減の実行により収支改善に取り組みました。

2020年度においても厳しい状況が続いており、供給調整に応じた変動費の減少、固定費の削減、投資の抑制を部門別採算制度を通じて着実に管理・実行しています。

引き続き以下の3点を中心に、部門別採算制度を通じてより筋肉質な経営を目指し取り組んでいきます。

採算管理の徹底

部門・会社ごとの「時間当たり採算の向上」や「単位当りの収入・生産性向上」を継続し、深化を図ります。また、市場環境や収入連動に応じたコスト管理を徹底することで、収支を最大化し、リスク耐性を高めることを目指します。

全員参加型の経営

一人ひとりの力を結集し、目的達成に向けた実行力を高め、経営情報を分かりやすく可視化し、目標達成に向けた全社員の自発的な創意工夫を引き出します。また、社員を牽引する経営者意識を持ったリーダーの育成拡充をより一層図っていきます。

経営資源の効率的活用

部門・会社ごとの採算性の向上、効率的な投資、資産稼働の向上、適正な在庫管理などを通じて、経営資源の効率的な活用に全社で取り組むことにより、筋肉質経営を推進します。



グループ業績報告会の様子

JALグループ行動規範「社会への約束」

基本的な考え方

全社員が遵守すべき業務上の具体的な行動の指針として、2019年7月にJALグループ行動規範「社会への約束」を策定しました。JALフィロソフィの考え方をベースに、よりJALグループの事業や業務を意識した内容としています。策定にあたっては、「国連グローバル・コンパクト」の10原則および日本経済団体連合会「企業行動憲章」なども参考にしました。

JALグループ全員が「社会への約束」に沿って考え行動することで、JALフィロソフィの実践をより確かなものにするとともに、SDGsをはじめとした社会の課題解決や企業理念の実現につなげていきます。

JALグループ行動規範「社会への約束」項目

1. 安全
2. お客さま満足の追求
3. ステークホルダーからの信頼
 - (1) 情報の開示と対話
 - (2) インサイダー取引の禁止
4. 一人ひとりの尊重と働きがい(人権・労働)
 - (1) 人権の尊重と多様性
 - (2) 働きがいにあふれる労働環境
5. 社会の一員としての使命と責任
 - (1) 事業を通じた地域活性化への貢献
 - (2) 社会のインフラの一翼を担う
企業としての責任
 - (3) 企業市民としての責任
6. 豊かな地球を次世代へ(環境)
 - (1) 環境保全への取り組み
 - (2) 環境情報の開示と対話
7. 公正な事業行動
 - (1) コンプライアンスの徹底
 - (2) 腐敗行為の防止
 - (3) お取引先さまとの公正な取引関係
 - (4) 自由で公正な競争
 - (5) 個人情報・知的財産の管理
 - (6) 反社会的勢力の遮断

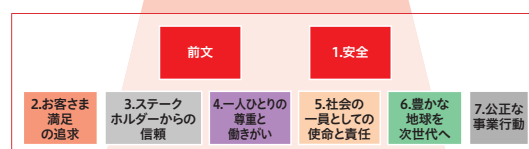
JALグループ行動規範全文

 <https://www.jal.com/ja/sustainability/codeofconduct/>

JALグループ企業理念

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

守るべき行動規範



JALフィロソフィ

2019年度の取り組みと今後に向けて

2019年度は、JALグループ行動規範「社会への約束」を新たに策定し、新入社員教育などの各種教育や、全社員を対象として「今日からできること」を確認する動画視聴およびグループディスカッションなどを通じて、社員の理解促進を図ってきました。

2020年度は、新たにケーススタディなども取り入れることで、さらなる浸透を図っていきます。



全社員を対象としたe-Learning動画

財務戦略

未曾有の事態に対する打ち手と JALグループの今後の対応策

代表取締役専務執行役員
財務・経理本部長

菊山 英樹



■2019年度の状況

新型コロナウイルス感染症拡大による全世界的な渡航制限の影響で、航空業界全体がこれまでに例を見ない危機に直面しています。2019年12月までの旅客需要は、国際線では、日米貿易摩擦などによる世界経済の不安定化、香港での情勢不安や日韓関係悪化などの政治的問題等を背景に減少がみられました。その一方で、コードシェア提携の拡大やマレーシア航空との共同事業開始に向けて独占禁止法適用除外の認可取得、さらには、2020年度からの首都圏空港の機能強化に関し、要望どおりの路線配分を得られたことを受け、ネットワーク拡大のための準備を進めてきました。また、国内線においては、観光とビジネス双方の需要を取り込めたことに加え、改元に伴うゴールデンウィークの10連休化により旅客需要は堅調に推移し、燃費効率の高いエアバスA350型機などの最新鋭機材の投入により商品・サービスにもさらに磨きをかけてきました。

2020年1月以降、中国を発端に新型コロナウイルス感染症拡大に伴い国際線・国内線ともに需要が急減する事態に見舞われ、JALグループでは早急に運休・減便・小型化の対応をしましたが、減収減益となりました。

しかしながら、先を見通すことが難しい状況においても、あらゆるイベントリスクに対応するために着実に構築してきた強固かつ健全な財務基盤を土台とし、全社一丸となってこの危機を耐え抜いてまいります。

■2020年度の財務戦略

全世界的な人々の移動制限に伴う旅客需要の急速な減少に対しては、機動的な供給調整を実施し、コスト削減に努めています。2020年度は、燃油費・整備費・着陸料を含む運航と連動する費用を最小限に留め、人員配置や広告宣伝費などの見直しにより約900億円の固定費を削減することに加え、航空機を含む設備投資についても約800億円の削減を遅滞なく実施します。固定費や設備投資の削減は目標を上回る実績を上げており、さらに深掘りした目標を掲げ達成に向け努力してまいります。

また、2020年1月以降、各国の入国規制や国内での移動自粛により旅客需要が急減する一方で、旅客便の運航減少に伴い貨物需要がひっ迫することとなりました。この状況を受け、旅客機の貨物スペースおよび客室内収納スペースを利用した貨物専用便の運航によって物流ネットワークを支え、機材稼働率低下の緩和や収支改善にも努めています。

加えて、影響の長期化に備え、2020年2月以降6月末までに約5,000億円の手元流動性を確保しております。今後も手元流動性の確保に万全を期すべく、重要な経営課題として認識してきた安定的な外部資金調達能力によって前広かつ十分な資金調達を実施します。

これらの対応により、今後、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が長期化した場合に備えてまいります。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大が収束した後の需要の変化に備える必要があります。具体的には、需要自体がコロナ禍前の水準に戻るには時間を要する可能性があること、業務需要を中心に需要自体が変化しうることにより、国際線を中心にJALグループの供給体制を見直し、LCCも含めた事業ポートフォリオを考えていきたいと思っております。今後、皆さまにお示しする予定の新中期経営計画では、こうした取り組みを通して、今後増加することが見込まれる有利子負債を削減し、強固な財務体質の再構築を喫緊の課題として取り組んでまいります。

■株主・投資家の皆さまへ

新型コロナウイルス感染症拡大の収束が見えない状況において、航空需要の落ち込みの長期化に備え、手元流動性を確保することが最優先であると判断し、2020年3月期の期末配当をやむを得ず無配とさせていただきます。

株主の皆さまへの還元を経営の最重要事項の一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、継続的かつ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症拡大については、短期的にはJALグループの業績に大きな影響を及ぼすものの、一時的な要因であり、当社の収益構造に変化をもたらすものではないため、この株主還元に関する基本的な考え方を変更する予定はございません。

新型コロナウイルス感染症拡大が収束を迎え、日本および世界の航空需要が回復し、JALグループの業績が回復基調に戻ったと判断した段階で、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。

■新中期経営計画へ向けて

今後、経営環境の大きな変化が見込まれます。国際線の需要回復には時間がかかるものと思われ、業務需要を中心に需要自体が変化すると予想されます。ニューノーマルな社会では生活や働き方が変わり、新たな価値観が生まれるでしょう。地方経済や環境などの社会問題もより一層注目されると見込まれます。このような経営環境の変化のなかで、以下の4つを重点的に取り組んでまいります。

(1) 財務体質の再構築

テクノロジーを活用してコスト構造改革を進め、生産性の向上と固定費の削減に努めると同時に、収益性の向上と投資の圧縮を図ります。これらの取り組みにより、有利子負債の削減し、再び強固な財務体質の復元を図り、早期復配を目指します。

(2) 安全・安心の向上

より一層、清潔と非接触を追求し、安全でストレスフリーな旅を提供してまいります。

(3) 事業構造の見直し

ビジネス需要に依存する現在の事業体制から、観光需要においても収益性を高める事業構造を目指し、LCC事業の強化を加速させ、高収益化を図ります。また、航空事業に過度に依存しない事業ポートフォリオの実現を目指します。

(4) 社会課題への取り組みを加速

JALグループのネットワークを生かし、日本を支える地方の発展に寄与し、また、日本の文化を海外に発信していきます。バイオ燃料の調達、カーボンオフセット、新世代航空機の導入を通じて、2050年のCO₂排出実質ゼロを目指します。

今後、これらの課題に取り組むにつれ、新しい中期計画をまとめていく所存です。皆さまのご期待に応えるべく、全社一丸となって努力してまいります。

人財戦略

今後も社員一人ひとりが
生き生きと働ける環境づくりを

執行役員
人財本部長 小田 卓也



■「新しい日常」での働き方

企業理念に基づき、「社員が生き生きと活躍し幸せになれる会社であること」という思いが、JALグループの人財戦略の考え方の根幹にあります。一方で、コロナ禍によりニューノーマルと言われる「新しい日常」が、これまでは異なる新しい課題を次々と生み出しています。

例えば、「新しい日常」のなかで一気に浸透したテレワークですが、これにともない、「出社ができないなかでの人財育成や健康管理はどうあるべきか」、「メンバーの対面機会が減るなかで一人ひとりが生き生きと活躍するためのコミュニケーションはどうあるべきか」、「一時的な人財の余裕に対して人財活躍領域をどう拡大するべきか」などといった課題が生まれています。

「新しい日常」において、これまでの人財戦略を「変えていくもの」と「変えないもの」を明確にしたうえで、多様な個性を持つJALグループの社員一人ひとりが活躍できる領域を拡充し、これまで以上に自律的に考え行動する力を高め、心身を健やかに保ちながら活躍することがますます重要になると感じています。

■テレワーク推進と社員の活躍領域の拡充

JALグループでは、間接部門を中心にテレワークやスーパーフレックス制度の導入など、働き方改革を積極的に推進してきました。ただこれは「出社を前提とした」働き方改革でした。しかし、新しい日常に移行し、必ずしも出社する必要がなくなった場合、働き方をどのように創り上げていくかが課題です。また、デジタル環境の整備を進め自宅で働くことはもちろんですが、地方を拠点に働く、あるいは二つの組織で働く、社外と兼業するなど、社員が活躍する形がさらに多様化していくかもしれません。

人財育成については、これまでの対面中心の教育からオンライン中心の教育へと大きく変化しました。現業部門においても、対面とオンラインを使い分けた形を模索しています。

また、人財リソースについては、これまでは人手不足への備えという観点から専門人財の確保・育成をしてきました。しかしコロナ禍で人員に余裕が生じ、そうした社員の活躍領域を拡大するという観点が加わりました。専門的な知見を航空ビジネスにだけでなく、広く社会のために役立てる機会を増やし、社員がこれまで以上に広い領域で活躍していくことを促進していきます。

ダイバーシティの深化と自律型人財の育成 (JAL OODA) 促進

2018年4月から、自ら考え行動に移す自律型の集団となることを「JAL OODA」と呼び、管理職の意識改革教育や実践の場としてさまざまなチーム活動を行ってきました。例えば、「JALにベンチャー気質を！」を掲げた「W-PIT(ワクワクプラットフォームイノベーションチーム)」というチームは、集合での活動が難しいなか、社員が自らの考える新しい事業のアイデアをオンライン形式でプレゼンテーションする活動をしています。こうした自律型の社員が増え、多様な考えを自由に発信し、仲間が前向きに協働することが、変化の激しい時代においてもJALグループとして新たな価値を創造し続ける原動力になるものと信じています。また、コロナ禍において、医療従事者資格を有する客室乗務員が自ら声を上げ、上司や会社と相談し、医療関連の分野で兼業して活躍してくれる事例もありました。これらの活動や事例では、会社からの指示ではなく、社員が自ら考え、行動することで活躍する領域を広げ、社会貢献につなげていく姿を示してくれたことが大変嬉しく、こうした自律型の社員をさらに育成していく大切さを改めて感じています。

そのためには、自律型人財という視点に加え、ダイバーシティの取り組みを深化させることも不可欠です。多様な個性を持つ人財が、従来の職務領域にとらわれず、自らの個性と強みを新しい分野や職域でも発揮できるような企業風土を創ることで、大きな相乗効果を生み出せると考えるからです。例えば、ダイバーシティの取り組みの一環である女性活躍については、客室乗務員として活躍していた女性社員が、グループ会社の社長に就任する例や、研修や人財育成の部門で組織長を務める例など、客室乗務で培った知見を大い

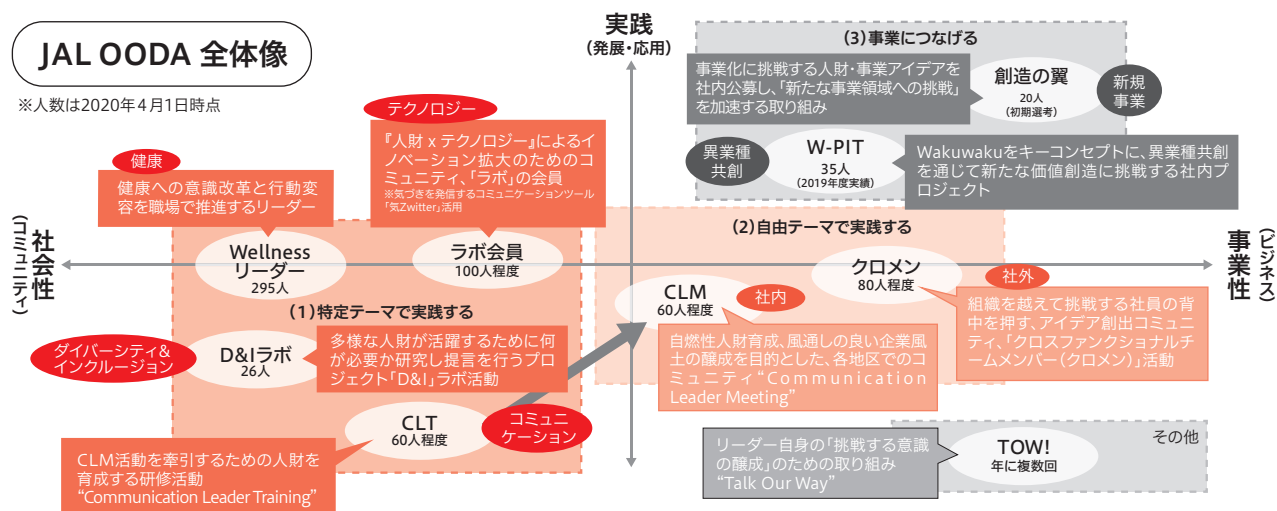
に生かし、新たな領域で活躍する事例が増えています。

また、障がいのある社員がカフェやマッサージルームを運営し、日々、食や健康面でJALグループの社員をサポートしてくれています。これらは多様な人財が多様な領域で活躍する事例と感じており、こうした動きを加速しながら、人財の力で新たな価値創造につなげる会社を創りあげていきます。

健康経営

オンライン会議や教育が大幅に増え、対面コミュニケーションの機会が少なくなること、社員の健康面においても、新たな課題が生まれつつあると考えています。例えば、従来も、一般にプレゼンティーイズムと呼ばれるような、心身の不調を抱えたまま就業する社員に関する課題がありましたが、出社や就業のあり方が変化し、上司・部下間における対面コミュニケーションの機会が減少している環境においては、これまで以上に丁寧なコミュニケーションを図り、能動的に社員の「個」に向き合った対応をしていく必要性が高まっていると感じています。

JALグループは、健康推進計画である「JAL Wellness 2020」のもとに重点課題を定めて取り組みを進め、これまでも着実に実績をあげてきています。5大疾病への取り組みに加え、ストレスチェックの活用やエンゲージメントを高めるための施策検討など、データヘルスの考え方も取り入れており、社員が健やかに活躍できる環境整備に力を入れています。「新しい働き方」のなかにおいても、これまで以上に健康経営の動きを加速させ、引き続き社員が心身ともに健やかで生き生きと働ける環境を整えることに全力を尽くします。



IT・デジタル戦略

人財とテクノロジーの融合により 地に足の着いたイノベーションを起こす

常務執行役員
イノベーション推進本部長 西畑 智博



■人財×テクノロジー

近年、AIやIoT、Roboticsなど、テクノロジーの進化はすさまじいものがあり、今後さらに進化していくと考えられています。JALグループでは、先進テクノロジーの活用だけに留まることなく、強みである全社員の人財力を生かし、社外の方々と適切なパートナーシップを組み合わせながら、人財とテクノロジーの融合によりイノベーションを創出していきたいと考えています。

具体的には、お客さまに新たな価値や最高のサービスをご提供しCX(Customer Experience)を最大化すること、社員の働き方を改革し業務品質・生産性を向上させ、創造的領域を拡充しEX(Employee Experience)を最大化すること、新たな事業領域を創出すること、の3つを目標としています。

目標の達成には「次世代IT基盤の構築」、「ビジネスプロセスのデジタル化」、「DX(Digital Transformation)のさらなる推進」の3つのレイヤーでスピード感ある実行が必要であり、私たちは全社を挙げて取り組んでいます。

■DXを支える次世代IT基盤の構築

デジタル化、DXの推進には、システムの安定稼働、情報セキュリティの強化がますます重要であり、事業運営にとって必須のものとして取り組んでいます。さらに、素早いシステム構築とユーザー部門が柔軟にアプリケーション開発を行える次世代IT基盤の構築を進めています。また、クラウドを活用することでシステム運営費を抑えることも重要視しています。

かねてより、激増するウイルス攻撃を防御できる情報セキュリティを構築し、クラウド化・モバイル化に力を入れてきたことから、コロナ禍においても、ほぼすべてのJALグループ社員が混乱なくテレワーク体制に移ることができました。

RPA(Robotic Process Automation)の活用も推進しており、例えば、オペレーション部門では、航空機の予備燃料搭載量の分析にRPAを活用することで精度の高い分析を行い、安全運航の維持および適正な燃料搭載による燃油コストの削減を実現しています。また販売部門では、団体のお客さまの事前座席登録や国内外200以上のオフィスで行っている営業報告書の作成にRPAを活用しており、年間2万時間以上の作業を削減しています。

ビジネスプロセスのデジタル化

JALグループでは、自営の旅客基幹システムを約50年間バージョンアップしながら使用してきましたが、このレガシーシステムをアマデウス社の運営するグローバルプラットフォームへ刷新しました。「SAKURAプロジェクト」と名付けた7年超に及ぶ大規模なシステム刷新に全社を挙げて取り組んだ結果、計画通り2019年3月にはすべての刷新を完了。国内線、国際線の旅客基幹システムが、グローバルマーケットに対応したひとつのプラットフォームに統合され、旅客領域のDXを推進する基盤が整いました。これにより、内際乗り継ぎの利便性を高めることや、機能別に分かれていた国内線アプリを統合して使い勝手を良くすること、システムごとに分かれていたお客さまの情報を統合し適時適切に情報やサービスをご提供することなどを実現しています。あわせてシステム運営費を変動費化することでコストを適正化しました。

空港においても、デザインシンキングの手法を取り入れてコンセプト設計した「JAL SMART AIRPORT」の展開を順次進めており、人（お客さま、社員）を中心にテクノロジーを活用することで、チェックインカウンターから搭乗口までスムーズで快適な空港を実現しています。さらにコロナ禍における非対面・非接触の対応として、アバターロボットの活用や自動チェックイン機の非接触化などにも取り組んでいます。

業務プロセスのデジタル化も進めています。例えば、複数の整備システムやこれまで紙で行っていた業務を統合するモバイルアプリを開発し、整備作業の効率化のみならず整備品質の向上にもつなげています。貨物郵便事業においては、貨物輸送業界全体を巻き込み、運送状のペーパーレス化、貨物スペース検索、動態情報閲覧などを可能にしました。

DXのさらなる推進

2018年4月には、さらなるDX推進の場として、本社の近くに「JALイノベーションラボ」を開設しました。ここでは、オープンイノベーションの実現に向けてパートナーシップを結んだ「ラボ・アライアンス」12社をはじめとする約250社の企業が互いのテクノロジーや強みを持ち寄り、またJALグループのさまざまな部門からイノベーションに関心の高い社員約100人が「ラボ会員」として所属しています。社内外のメンバーを巻き込み、カスタマージャーニーを再現した実際の「場」を使って、机上の空論ではなく実際に動くプロトタイプを作って検証を行うなど、スピード感と実用化を強く意識してアウトプットを

出しています。活用するテクノロジーでは、AI、IoT、5G、xR、Roboticsの5つに焦点を当てています。

私たちの目指すゴールは「CXの最大化」と「EXの最大化」、そして「新たな事業領域の創出」です。CX領域では、VRに嗅覚や触覚の体験を加えた「JAL xR Traveler」や、デジタル映像とご当地の食材通販を組み合わせたリモート旅行など、新しい形の旅をご提供し始めています。

EX領域では、KDDI株式会社と協力してJALイノベーションラボに5Gの基地局を設置し、共同実証実験を重ねています。至近では整備業務に関わる実証実験を行っており、5Gの特徴を生かした整備業務の遠隔支援や予測整備の高度化を実現することで、生産性と品質の向上を目指しています。

また新たな事業領域では、JALグループの持つオペレーションのノウハウと先進テクノロジーを組み合わせ、MaaS (Mobility as a Service) やエアモビリティなどに力を注いでいます。

DXに向けた取り組みを総合的に評価していただき「2019年度(第37回)IT賞」において「IT最優秀賞」を受賞することができました。JALグループは、最も進んでいるDX企業となれるよう、人財とテクノロジーの融合による「地に足の着いたイノベーション」の実現に向け、全社一丸となって挑戦していきます。



JALグループの事業活動

国際旅客事業

国際旅客事業を取り巻く外部環境

米中貿易摩擦の影響などにより世界経済に先行き不透明感が広がるなかで、日本は相次ぐ大規模な自然災害に見舞われたものの、日本経済への影響は大きくなく、航空需要は全体的に堅調に推移していました。しかし2020年1月以降、新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界および日本経済は大きく下振れました。

また、燃油費や国際旅客収入に影響を与える原油価格については、国際情勢の変動などの影響を受けつつも、概ね一定の範囲で推移していましたが、2020年3月以降、OPECプラスにおける協調減産協議の不調や世界経済の減速懸念を受け、大幅に下落しています。

新型コロナウイルス感染症が世界的な拡がりをみせ、全世界において渡航制限などの強力な措置がとられたことで、国境をまたいだ人の移動は激減し、航空需要の著しい減少に見舞われています。この国際航空需要の減少はあくまでも一時的なものであり、中長期的には日本を発着する国際線の旅客需要は成長していく見通しですが、天災や悪天候、テロ攻撃や地域紛争など、国際旅客事業に影響を与えるその他の外部環境とともに、引き続き状況を注視していきます。

国際旅客事業の状況

	2019年度	前年比
旅客収入（億円）	4,762	△ 10.3%
有償旅客数（千人）	8,277	△ 9.3%
有効座席キロ（百万席キロ）	54,324	△ 1.1%
有償旅客キロ（百万人キロ）	41,905	△ 6.2%
有償座席利用率（%）	77.1%	△ 4.2pt
単価（円）※1	57,530	△ 1.0%
イールド（円）※2	11.4	△ 4.4%
ユニットレベニュー（円）※3	8.8	△ 9.3%

※1 単価=旅客収入/有償旅客数

※2 イールド=旅客収入/有償旅客キロ(RPK)

※3 ユニットレベニュー=旅客収入/有効座席キロ(ASK)

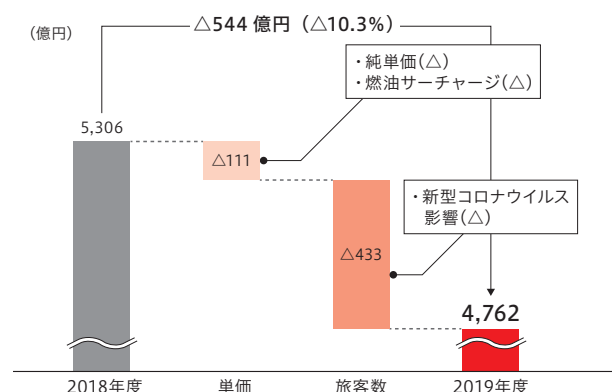
2019年度の実績

国際線の旅客需要は、世界経済の減速にともない出張などのビジネス需要で減少傾向となりました。方面別では、欧州線・中国線において競合他社の供給座席数増により需給バランスの悪化が顕在化しました。また、香港線・韓国線では、政情不安や日韓関係悪化による旅客需要の減少がみられました。

さらに、2020年1月以降は、中国を発端に世界各国へ新型コロナウイルス感染症が拡大し、各国で入国制限や検疫が強化されました。人の移動や物流に大きな制約が生じ、2月までは特に東アジアを中心に、3月以降は欧州や北米を含む全方面において旅客需要が急激に落ち込みました。第4四半期においては、この需要の減少に対応するため運休・減便・小型化などの対応を速やかに実行しました。

2月28日には日本の航空会社として初となる成田＝ウラジオストク線を新規開設した一方で、3月29日からの羽田・成田両空港における国際線の路線開設・増便については、その大部分の運航開始を見合わせることにしました。この結果、有効座席キロは前年同期比1.1%減、旅客数は前年同期比9.3%減、有償旅客キロは前年同期比6.2%減、有償座席利用率は77.1%となりました。また、日本発のビジネス需要の減少に加え、燃油サーチャージ収入の減少により単価も前年から下落し、国際旅客収入は4,762億円（前年比10.3%減）となりました。

国際旅客収入の推移



今後の戦略

世界各国で新型コロナウイルス感染症の拡大に歯止めがかからず、依然収束の兆しが見えないなか、連休や小型化などの対応を実施していますが、今後も各国の入国規制の緩和状況などを注視しながら、旅客需要の回復にあわせてタイムリーに復便を実施します。また各国の入国規制の先行きが見通せない状況をふまえ、お客さまに安心してご予約いただけるよう、すべての運賃において予約変更を可能とする対応を実施しています。

新型コロナウイルス感染症の影響により、国際線においては当面の需要減退が避けられないと見込まれますが、需要の回復時を見据えた羽田・成田両空港における最適なネットワーク構築を図るとともに、新たに立ち上げたLCC「ZIPAIR」との相乗効果により、幅広い層の旅客需要の取り込みを目指します。また、羽田発着の豊富なJAL国内線ネットワークを活用し、インバウンド需要の地方送客にも力を入れていきます。

2019年には、新たなサービスとして、JAL入札アップグレード(国際線)を開始しました。エコノミークラスからプレミアムエコノミークラス※へ入札形式でアップグレードいただけるサービスです。お客さまの多様なニーズにお応えできるよう、追加料金のお支払いによりご利用いただける新たなサービスを今後も順次展開していく予定です。

※プレミアムエコノミークラスが設定されていない一部路線ではビジネスクラスへのアップグレードを提供。



ウラジオストク線初便の搭乗口の様子

コラム

コロナ禍での取り組み

臨時便の運航で帰国困難者を救済

新型コロナウイルス感染症が世界的な拡大をみせ、各地で都市封鎖や国際線の運航停止などの措置が取られた結果、現地に足止めされてしまった方が多くいらっしゃいました。そうした方々の帰国を支援するため、JALグループではさまざまな都市からの臨時便を運航しました。

東京(羽田/成田)=モスクワ(シェレメチエボ)の臨時便では、2都市間の単純往復ではなく、ロンドンやヘルシンキからの貨物輸送便をモスクワ経由の旅客便に切り替えることで、必要な収益を確保しながらロシアからの帰国の支援を実現しました。2020年3月29日に就航予定だった東京(成田)=ベンガルール線は、就航自体は延期としたものの、南インドからの帰国を支援すべく、臨時便として3便の運航を行いました。こうした臨時便は在留邦人の皆さまに限らず、さまざまな国の方々にご搭乗いただき、日本経由で帰国された方も多くいらっしゃいました。

また、日系企業の駐在員の方々などは、現地に戻れない状況や、新規赴任ができない状況が続いていました。こうした状況に対応するため、現地の商工会や日本貿易振興機構(JETRO)とも連携し、広州への臨時便を運航しました。



お客さま同士の間隔に気遣いながら行った臨時便のチェックイン

国内旅客事業

国内旅客事業を取り巻く外部環境

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を控えた緩やかな景気拡大や、インバウンド需要の伸びが継続していたことなどに加え、「コト消費」の高まりなどによる若者世代を中心とした旅行ニーズの拡大傾向など、日本国内における航空需要の拡大に好影響を与える状況が見受けられました。

訪日外国人旅行者数の増加に加えて、国内におけるビジネスや観光需要は羽田発幹線を中心に堅調に推移していましたが、新型コロナウイルス感染症が世界的な拡がりをみせ、日本国内においても移動の自粛が求められるなど、航空需要の著しい減少に見舞われています。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大による国内航空需要の減少はあくまでも一時的なものであり、中長期的には国内線の旅客需要は成長していくという見通しに変わりはありません。

今後、2021年に開催予定の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会や、ニューノーマルに合わせた商品開発などの新たな施策の実施を通して、さらなる旅客需要の創出に取り組んでいきます。

2019年度の実績

国内線の旅客需要は、観光とビジネス双方の需要が堅調に推移しました。改元にもなうゴールデンウィークの10連休化や夏季休暇期間などの高需要期間においては、羽田＝那覇線や羽田＝新千歳線を中心とした増便などを行い、旺盛な旅客需要に対応しました。

9月1日からは、最新鋭の客室仕様を備えたエアバスA350-900型機が羽田＝福岡線を中心に、10月27日からはボーイング787-8型機が羽田＝伊丹線を中心に就航しています。また、9月予約分より、搭乗日の330日前から国内線航空券の予約・購入を可能とするなど、商品・サービス面での強化・拡大を行いました。この結果、10月に発生した台風19号などに見舞われたものの、第3四半期までの国内旅客収入は堅調に推移していました。

しかし第4四半期に入り新型コロナウイルス感染症拡大を受け、2月以降、日本政府によるイベントの自粛要請や大型テーマパークの休園、首都圏での外出自粛要請などの影響により、旅客需要は急激に落ち込みました。この需要の減少に対応するため、3月には運休・減便・小型化などの対応を速やかに実行し、収支への影響を最小限に留めるよう努めました。結果、有効座席キロは前年同期比0.2%増、旅客数は前年同期比3.1%減、有償旅客キロは前年同期比2.9%減、有償座席利用率は70.3%となり、国内旅客収入は5,146億円（前年比2.6%減）となりました。

国内旅客事業の状況

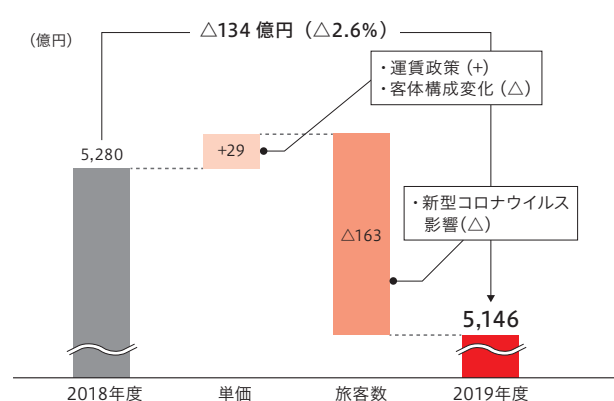
	2019年度	前年比
旅客収入（億円）	5,146	△ 2.6%
有償旅客数（千人）	33,783	△ 3.1%
有効座席キロ（百万席キロ）	36,199	+0.2%
有償旅客キロ（百万人キロ）	25,443	△ 2.9%
有償座席利用率（%）	70.3%	△ 2.2pt
単価（円）※1	15,233	+0.6%
イールド（円）※2	20.2	+0.3%
ユニットレベニュー（円）※3	14.2	△ 2.8%

※1 単価＝旅客収入/有償旅客数

※2 イールド＝旅客収入/有償旅客キロ（RPK）

※3 ユニットレベニュー＝旅客収入/有効座席キロ（ASK）

国内旅客収入の推移



今後の戦略

2020年6月19日に都道府県をまたぐ移動の自粛が解除となって以降、旅客需要は底を打ち徐々に回復しつつあります。しかし、依然として感染拡大を防ぎながら経済活動を再開していく途上にあり、完全な回復には時間を要するものと見込まれます。このような状況のなか、お客さまに安心して当社便をご利用いただけるよう、継続的に感染拡大防止対策を講じながら、並行して需要喚起に向けた取り組みを推進しており、その一環として、一部の運賃において取消手数料を無料とすることで予約変更を行いやすい対応を実施しています。

日本政府が行っている「Go To トラベル キャンペーン」と連動した旅行需要喚起に加え、新型コロナウイルス感染症によって顕在化したニーズをとらえ、新たな需要創出に取り組みます。例えば、ニューノーマルにおけるライフスタイル、ワークスタイルに適合する旅行商品を開発し、休暇期間中にテレワークでの業務を行うワーケーションや、出張先で休暇を取得できるブリージャーなど、仕事と休暇を組み合わせた新たな需要を掘り起こしていきます。さらに、インバウンド需要の回復に合わせ、地方自治体や地域の観光事業者と連携しながら、訪日外国人旅行者の地方誘客に取り組んでいきます。

また、商品・サービス面では、最新鋭機であるエアバスA350-900型機の導入や、空港ターミナルの改修などを実施しました。特に羽田空港国内線ターミナルは、自動手荷物預け機などを配備した便利でスムーズな「JAL SMART AIRPORT」としてリニューアルオープンしています。今後は自動化の拡充や非接触化の導入など、引き続きお客さまに安心してご利用いただける環境を整えるとともに、デジタル技術を活用し、お客さま一人ひとりに寄り添ったサービスをご提供していきます。



国内線で初めて導入されたエアバスA350型機

コラム

コロナ禍での取り組み

空港における非接触の実施や機内消毒の徹底

JALグループはすべてのお客さまに安全・安心な空の旅をお届けするため、さまざまな取り組みを行いました。

空港では、地上スタッフはマスクを着用。カウンターおよびラウンジの受付・対面席に飛沫感染防止のため、透明パーティションを設置しています。また、お客さまに手指消毒をしていただけるよう空港カウンター周辺、ラウンジ、手荷物受け取り場など空港各所に消毒液を設置し、JALアプリでどこに消毒液が配備してあるか検索できる機能を追加しました。清掃も強化しており、お客さまが触れる自動チェックイン機やベビーカー、車いす、カウンター、ラウンジなど定期的に消毒液でふき取り清掃作業を行うとともに、国内一部ラウンジでは二酸化塩素噴霧器などによる空間除菌も実施しています。

飛行中の機内は、常に外から新しい空気を取り入れて機内で循環させ、その後機外へ排出させており、概ね2～3分ですべて入れ替わる仕組みになっています。換気性が優れているため、感染しにくい環境ではありますが、機内での対策も徹底しています。夜間駐機時に消毒作業を徹底し、翌日お客さまをお迎えする準備を行うのはもちろんのこと、客室乗務員は常にマスクと手袋を着用し、化粧室清掃時には専用のガウンを着用しています。また、お客さまに除菌シートを配布し、化粧室には手指消毒液を配備するなど、感染拡大予防を徹底して行っています。



画面に触れずに操作可能な自動チェックイン機(トライアル中)

グループ航空会社

国内線航空会社

グループ力を生かした生活路線の確保と地域活性化

JALグループは、地域に密着した航空会社として地方都市間や離島を結ぶ路線を運航しています。順次新型機材を導入し、利便性の高いネットワークと高品質なサービスの提供を通じ、地域活性化と地域社会への貢献に努めていきます。

日本トランスオーシャン航空株式会社 (JTA)

沖縄に点在する島々の架け橋として誕生後、今日まで安全運航と航空保安の堅持に努めており、創立以来の人身死亡無事故記録を継続しています。沖縄本島と離島をつなぐ生活路線に加えて、沖縄と羽田・中部・関西・小松・岡山・福岡を結ぶ路線をボーイング737型機で運航しています。JALグループとしての最高品質に、沖縄らしさの付加価値を添えたサービスの提供に努めるとともに、沖縄の魅力創造・発信に取り組み、地域活性化・沖縄振興に貢献していきます。



設立年月	1967年6月
本拠地	沖縄県
保有機材数と機種	13機 (737-800型機)
就航路線数	12路線
社員数	798人

日本エアコミューター株式会社 (JAC)

奄美群島などの鹿児島県の離島を中心に路線を展開しています。2020年2月には27年間運航を続けてきたSAAB340B型機が退役し、ATR型機1機種体制への移行が完了しました。航空技術を他社にも提供する航空技術協力事業を着実に推進することに加え、2019年10月には航空業界で初の試みとなる「地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合」を他の航空会社と協力して設立しました。離島生活路線などの運航維持に向けた取り組みを通じ、引き続き「地域に愛され信頼されるJAC」を目指して、地域とともに成長・発展していきます。



設立年月	1983年7月
本拠地	鹿児島県
保有機材数と機種	2機 (SAAB340B型機) 7機 (ATR42-600型機) 2機 (ATR72-600型機)
就航路線数	19路線
社員数	389人

株式会社ジェイエア (J-AIR)

JALグループ国内線の約3割を運航し、JALグループの地方路線の主翼を担っています。リージョナルジェット機のエンブラエル170型機と、「クラスJ」を配した同190型機を運航し、地域と地域を結ぶネットワークの展開によってビジネス・観光・帰省などを目的とした幅広いお客さまにご愛顧いただいています。また、機内サービスにおける各地の茶菓提供などを通じて各地の魅力発信に努めています。これからも地域の皆さまとともに成長・発展し、最も愛されるリージョナルエアラインを目指して歩み続けていきます。



設立年月	1996年8月
本拠地	大阪府
保有機材数と機種	18機 (エンブラエル170型機) 14機 (エンブラエル190型機)
就航路線数	36路線
社員数	724人

株式会社北海道エアシステム (HAC)

札幌丘珠空港と函館、釧路、利尻、三沢、函館空港と奥尻を結ぶ路線を運航しています。2020年春にSAAB340B型機の後継機ATR42-600型機の運航を開始し、2021年度までに順次更新していく予定です。ATR42-600型機は寒冷地での運航実績も豊富で客室も広く、快適性も大きく向上し、座席数も30%増加しました。これからも地域の皆さまや社会の発展に貢献し、安全で快適な移動空間と、新しい価値と感動を提供していきます。



設立年月	1997年9月
本拠地	北海道
保有機材数と機種	3機 (SAAB340B型機) 1機 (ATR42-600型機)
就航路線数	5路線
社員数	82人

琉球エアコミューター株式会社 (RAC)

沖縄の離島を結ぶ路線を、DHC-8-400CC型機で運航しています。「お客さま、地域社会に貢献し、社員が誇りを持って活躍する島々を結ぶ信頼の翼」として日々安全運航に努めており、今後も創業以来の無事故運航を継続し、島嶼県沖縄の生活路線を支えるという社会的使命と役割を全社員一丸となって守り抜きます。「島は空でつながっている」をキャッチフレーズに、お客さまに安全・安心を提供できるよう努めていきます。



設立年月	1985年12月
本拠地	沖縄県
保有機材数と機種	5機 (DHC-8-400CC型機)
就航路線数	12路線
社員数	132人

※表中のデータは2020年3月末時点。保有機材数と機種は退役予定のものも含む。

国際線航空会社

株式会社 ZIPAIR Tokyo

今後の拡大が見込まれる国際線中長距離路線における価格志向層をターゲットとして、価値観が多様化するお客さまの望むバリューを提供する新たなLCCとして2018年7月に設立されました。ボーイング787型機で、2020年6月3日より成田＝バンコク線、2020年9月12日より成田＝ソウル線が就航しています(新型コロナウイルス感染症拡大の影響により9月末現在いずれも貨物専用便として運航中)。

ZIPAIRという名称は、英語で、矢などが素早く飛ぶ様子を表した擬態語“ZIP”から生まれた造語で、「フライトの体感時間が短い」エアラインであることを表現しています。また、英語の「ZIP CODE(郵便番号)」が持っている「さまざまな場所に行ける」というイメージや、デジタルファイルフォーマットの“.zip”のイメージを盛り込み、「至る所に日本人らしい創意工夫をつめて、計算し尽くされた移動体験を目指す」という思いが込められています。

設立年月	2018年7月
本拠地	千葉県
保有機材数と機種	2機(787-8型機)
就航路線数	2路線
社員数	154人

※表中のデータは2020年3月末時点。就航路線数のみ2020年9月末時点。



バンコク線初便就航の様子

今後さらなる機能強化が行われる成田空港を起点に、ハワイや北米路線への就航を目指して準備を進めています。フルサービスキャリアとは異なる価値を提供するJALグループの航空会社として、多様化するお客さまのニーズにお応えし、JALグループのネットワークの一翼を担っていくとともに、2030年度に6,000万人を目標としている訪日外国人旅行者数拡大に貢献します。

コラム

働きやすさを追求した制服

「着まわし」をコンセプトに、その日の業務内容や天候、気分や体調などにあわせて、自由に組み合わせることができるデザインにしました。また、疲労を軽減させる効果を見込み、スニーカーを採用しています。「日常服のように、制服も着る人の意思で自由に組み合わせることができれば、スタッフはもっと自分らしく生き生きとした働き方で、集中して業務に邁進できる」という考え方のもと、機能美を追求した制服の導入により社員のパフォーマンスを最大限に引き出し、お客さまへのサービス向上につなげることを目指しています。



ZIPAIRの制服

客室の特徴

ワンランク上の「ZIP Full-Flat」と普通席の「Standard」の2種類の座席が設定されています。「ZIP Full-Flat」は180度リクライニング機能を備えており、プライバシーを重視した設計。読書灯、充電設備も設置され、家のリビングソファでくつろぐ感覚をお楽しみいただけます。「Standard」座席では、エンターテインメント用モニターがない代わりに、ご自身のスマートフォンやタブレットを快適にご使用いただくための電源設備やタブレットホルダーを設置しました。



ZIP Full-Flat座席

貨物郵便事業

2019年度の振り返り

2018年に引き続き「貨物事業収支最大化」、「運送サービス提供価値向上」、「新事業領域への挑戦」に取り組みました。

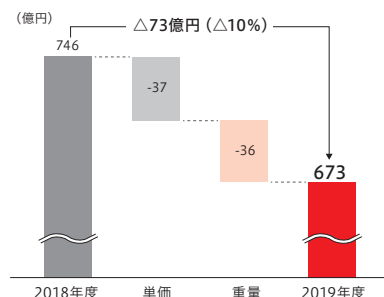
国際貨物においては、米中貿易摩擦の影響により、世界的に航空貨物需要が減少しましたが、貨物機を保有する外国航空会社との連携を強化し、8月からアメリカのKALITTA航空と貨物定期便でのコードシェアを開始。10月からは中国の中国貨運航空のスペースを活用するなど供給量を増加させるとともにネットワークを拡大し、アジア発北米向けの三国間輸送の需要を積極的に取り込み、幅広いお客さまのニーズに応えました。

国内貨物においては、天候不良による生鮮品の不漁不作などにより需要は減少しましたが、新規貨物需要の創出に努めるべく、株式会社農業総合研究所と連携し、新千歳空港および旭川空港において農産物の集荷場を開設しました。生産者が空港に直接農産物を持ち込むことにより収穫から出荷までのリードタイムを大幅に短縮し、航空貨物の強みを生かす物流ネットワークを構築することで鮮度を保持した輸送を実現しました。

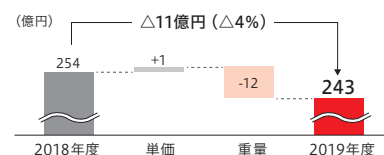
新事業領域においては、成長著しい日本発中国向け越境ECビジネスにおける日本企業と中国ECサイト運営会社間の商流構築を目的に、JAL宏遠株式会社を立ち上げました。また、地域活性化と将来的な航空物流の拡大を見据え、国内で初めて離島地域の空港間において、無人ヘリコプターを活用し貨物輸送を行う実証実験を行いました。

これらの取り組みの結果、国際貨物郵便収入は673億円（前年比10%減）、輸送重量は42.5万トン、国内貨物郵便収入は243億円（前年比4%減）、輸送重量は38.5万トンとなりました。

国際貨物郵便収入の推移



国内貨物郵便収入の推移



今後の戦略

国際貨物では、自社旅客便ネットワークに加え、他社ともパートナーシップを構築しながら、需要にあわせた貨物運送ネットワークを安定的に提供します。また、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、これまで以上に安全・安心な輸送サービスの提供が求められています。こうしたニーズの高まりに対して、より厳しい温度管理輸送を可能にする空港冷在庫施設の整備や、スピードが求められるECビジネスに対応するロジスティクス事業の拡充など、空港でのサービス強化を図ります。さらに、空港上屋事業などの既存領域においては、テクノロジーの導入促進による効率化や省人化を進め、物流関連事業の深化だけでなく、商流領域に踏み込みながら、地域産品の海外輸出を促進するなど、新たな航空貨物需要の創出を目指します。

国内貨物では、これまで紙媒体で貨物の情報や取り扱いを管理していたビジネスプロセスを2020年4月に刷新し、運送状のペーパーレス化を日本で初めて実現するとともに、予約ポータルサイトを開設して、予約・運送面でお客さまの利便性向上に努めています。今後はさらにテクノロジーの導入を進め、お客さまとのチャネルを増やすことで、新たな航空貨物需要の創出を目指します。

コラム

コロナ禍での取り組み

客室への物資搭載と貨物専用便の運航

マスクや防護服などの緊急度の高い医療用物資や新型コロナウイルス感染症治療の治験に使用する医薬品などを少しでも多く輸送するため、安全・保安要件を十分に確保した上で、マスクや防護服を客室へ搭載し、輸送量を最大化しました。また、国際貨物、国内貨物ともに、旅客機の貨物搭載スペースを活用し、貨物専用便として運航しました。これにより、外出自粛で需要が増加した宅配貨物をはじめ、医薬品や食品などの生活必需品の輸送を継続し、交通インフラとしての役割を果たしつつ、収支を向上させました。



客室への医療用物資搭載の様子

航空関連事業

受託領域

ここ数年、訪日外国人旅行者の増加にともない、日本各地への外国航空会社の乗り入れが急増しました。JALグループは、インバウンド需要の成長を支えるとともに、自社ネットワークによる航空運送事業（国際旅客・国内旅客・貨物郵便）に過度に依存しない事業ポートフォリオを構築すべく、これまで築き上げてきたオペレーションのノウハウを生かし、外国航空会社の空港ハンドリング、航空機の整備、貨物ハンドリングといった業務を受託する体制を整えてきました。

2020年に入り、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、外国航空会社の運航は、昨年度対比で大きく減っていますが、首都圏空港を中心に、欧米キャリアをはじめとした復便の動きが始まっており、今後、各国の入国制限の解除や、日本の受け入れ体制の整備により、徐々にではありますが、復便の動きは確実に大きな流れとなっていくと想定しています。この流れを着実にとらえ、JALグループならではの高い品質で、外国航空会社の要望にしっかり応えることで、インバウンド需要の回復を支え、日本各地の経済回復に貢献していきます。

（2020年1月時点での受託実績：日本国内29空港において、23カ国、52社、月間約8,500便）



外国航空会社の空港ハンドリングの様子

JALビジネスアビエーション株式会社

2019年1月、日本におけるビジネスジェット需要の拡大にあわせ、「ビジネスジェットのチャーター手配事業」、「オーナー所有機マネジメント事業」、「運航支援・グランドハンドリング事業」の3つの事業を軸としたJALビジネスアビエーション株式会社を丸紅株式会社との合併会社として設立しました。航空事業で培ったノウハウとブランド力をベースに、商社の営業力・業界での知見を生かし、ビジネスジェットのハンドリングサービスや、新たな移動の選択肢としてビジネスジェットのチャーターサービスをご提供することで、顧客の時間価値の最大化、さらには日本経済の活性化へ貢献していきます。



チャーターなどでご利用いただけるビジネスジェットの例

その他事業

株式会社ジャルパック

2019年度の海外旅行の取扱人数は、ダイナミックパッケージの仕入強化や楽天株式会社との共同事業開始に取り組みましたが、パッケージツアーが苦戦したため18万3,202人（前年同期比18%減少）となりました。国内旅行の取扱人数は、ダイナミックパッケージの価格競争力強化と新たな拠点展開による仕入体制強化に取り組みましたが、260万6,388人（前年同期比4%減少）となりました。その結果、営業利益は20億2,100万円（前年同期比15.5%減少）となりました。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、全事業での収入激減が見通されるなか、販売管理費の削減を徹底に行い、業務見直しと人的リソースの再配分により生産性維持と需要回復期の機動的な体制構築に取り組んでいます。そのうえで、お客さまに対して、より安全・安心な旅をご提供するとともに、ジャルパックの重要戦略課題である「ダイナミックパッケージの販売強化」、「海外旅行事業のビジネスモデル再構築」、「国内旅行事業のWeb化するマーケットへの対応」、「社会貢献に向けた取り組みと企業価値向上」、「健康経営の推進」に一元となって取り組み、地域活性化や日本経済の早期回復に向けて邁進します。



■株式会社ジャルパック概況

項目	2018年度	2019年度	前年比(%)
海外旅行取扱人数 (万人)	22.2	18.3	△ 17.8
国内旅行取扱人数 (万人)	271.8	260.6	△ 4.1
営業収益（億円） （連結消去前）	1,820	1,696	△ 6.9

株式会社ジャルカード

2019年度は、Web入会促進の取り組み強化に加え、官民一体となったキャッシュレス推進の追い風を受け、会員数は372万人（前年同期比3.9%増）となりました。また、SNS上で「マイル旅」、「マイル飯」などのキーワードを活用した利用促進施策による利用額向上を図ったほか、お客さまの利便性や業務の生産性の向上に向け、入会申込書の自動読み取りシステムやチャットボットを導入しました。

こうした取り組みが奏功し、10月の消費税増税前後には駆け込み需要とその反動減が見られたものの、第3四半期までの取扱高は前年比で概ね順調に推移しました。しかし、第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、航空・旅行・飲食などを中心に急激に利用額が減少

ただだけでなく、消費動向全般へも影響が拡大し、減収要素となりました。これらの結果、営業収益は201億円(前年同期比3.4%増加)となりました。

2020年度に入り、経営環境はより厳しさを増していますが、環境や顧客ニーズの変化に柔軟に対応するとともに、足元を固めて反転攻勢にしっかりと取り組んでいきます。

■株式会社ジャルカード概況

項目	2018年度	2019年度	前年比(%)
カード会員数(万人)	357.9	372.0	+3.9
営業収益(億円) (連結消去前)	194	201	+3.4



JALデジタルエクスペリエンス株式会社

2019年2月に設立したJALデジタルエクスペリエンス株式会社は、JALマイレージバンク会員のなかから消費が活発で旅行や新しい体験に積極的なお客さまをAIが抽出してご招待する会員組織「CLASS EXPLORER」を運営しています。航空輸送の枠にとらわれず、日常生活を彩るご提案を提携各社とともに共創し、デジタルマーケティングにより、会員のご趣味、ご嗜好をより理解することで、会員限定のWebサイト・アプリをタッチポイントにして提携各社やJALグループと会員の関係を近づけていきます。

2019年10月末にサービスを開始し、5万人のお客さまにご入会いただきました。今後も、会員・提携企業を拡大しながら、JALグループのノウハウ・サービスを活用したご提案や、会員の皆さまのご意見をもとにした新たなご提案などを充実させ、会員の皆さまの人生をより一層豊かにできる事業となるべく挑戦していきます。



「CLASS EXPLORER」のロゴ

JALペイメント・ポート株式会社

2017年9月に設立したJALペイメント・ポート株式会社は、2018年11月からSBIグループとの共同フィンテック事業として「JAL Global WALLET」のサービスを展開しています。

JAL Global WALLETは、両替機能のついたプリペイドカードで、国内の店舗での利用はもちろん、日本円を14通貨へ両替し、海外の店舗やATMで利用できるうえ、JALのマイルもためることができる商品で、約20万人のお客さまにご利用いただいています。

さらに2020年4月には住信SBIネット銀行の銀行代理業者として、JALマイレージバンク会員専用の銀行サービスとなるJAL NEOBANKのサービスの取り扱いを開始しました。専用アプリで預金など銀行取引に応じてマイルがたまるほか、銀行口座からJAL Global WALLETへのチャージも可能なサービスです。今後も機能を拡充し、お客さまの利便性を高めていきます。



JAL Agriport株式会社

2018年4月、成田空港近郊にいちご狩りができる施設「STRAWBERRY PORT ICHIGONOMI」や、古民家をリノベーションしたレストラン「DINING PORT 御料鶴」を展開するJAL Agriport株式会社を設立しました。同社は空港周辺という立地を生かし、近隣の方に加え、成田空港をご利用の国内外のお客さまにも訪れていただける施設となっています。また、プライベートブランドとして、オリジナル芋焼酎「鶴空」を開発・販売しており、国際線のビジネスクラスでの機内サービスや、機内販売でお客さまより好評いただいています。今後もJALグループのブランドや顧客接点を生かしつつ、地域の農産物を使用したプライベートブランド商品の開発・販売などにも取り組み、地域経済の発展に貢献していきます。



「STRAWBERRY PORT ICHIGONOMI」で体験できるいちご狩り

トピック

東京2020大会とその先の未来に向けて

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会
オフィシャルエアラインパートナーとして

JALは東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京2020大会）のオフィシャルエアラインパートナーです。史上初の延期となった東京2020大会は、過去に例を見ない団結と共生の祭典として、また世界に復活・復興の証を示すものとして、2021年の開催に向けて準備が進められています※1。JALは、この2021年の大会の成功、そして東京2020大会ビジョンである「スポーツには世界と未来を変える力がある。※2」の実現に貢献すべく、「Fly for it! 一緒に、もっと飛べる。※3」をスローガンに、さまざまな取り組みを行っています。

2021年の東京2020大会は、アスリート・観客をはじめすべての方にとって「安全・安心」な環境をご提供することが最優先課題となっています。JALは、世界中、そして日本全国の皆さまに安心して東京にお越しいただけることがオフィシャルエアラインパートナーとしての使命と考え、飛行機でのご移動の際に「安全・安心」をご提供できることを目指します。また、人と人、場所と場所、過去と現在そして未来をつなぐJALは、これまで築いてきたネットワークを最大限に生かし、東京2020大会の成功を通して、東京、被災地のみならず日本全国の地域活性化に貢献していきます。

※1 大会延期に伴う大会の位置づけ
(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ)

WEB <https://tokyo2020.org/ja/news/news-20200610-02-ja>

※2 東京2020大会ビジョン
(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ)

WEB <https://tokyo2020.org/ja/games/games-vision/>

※3 「Fly for it! 一緒に、もっと飛べる。」特設Webサイト

WEB <http://www.jal.com/ja/flyforit/>



特別塗装機「みんなのJAL2020ジェット」1号機

東京2020オリンピック聖火リレー
サポーターパートナーとして

2020年3月20日、東京2020オリンピック聖火リレーサポーターパートナーであるJALとANAとが協力し、アテネから特別輸送機「TOKYO2020号」(ボーイング787-8型機)で、東京2020オリンピック聖火(以下、聖火)を日本に輸送しました。ギリシャ・オリンピア市のヘラ神殿で採火された聖火は、宮城県航空自衛隊松島基地に到着するまでの間、聖火が灯るランタンを座席に固定するために特別に製作した「聖火クレドル(聖火設置台)」にしっかりと固定され、また、万が一に備え、特別な訓練を積んだスタッフの監視のもとで安全に輸送しました。



photo by Tokyo 2020

関係省庁、関係組織などさまざまな方々の努力やご協力によって実現し、ギリシャから日本へつながれた聖火は、再スタートを待つ間も変わらず灯っています。空港、機内、自社サイト・SNSなど、お客さまとのあらゆる接点で東京2020大会および東京2020オリンピック聖火リレーの素晴らしさを日本全国に伝え、東京2020オリンピック聖火リレーのコンセプト「Hope Lights Our Way/希望の道を、つなごう。※4」の実現に貢献していきます。

※4 東京2020オリンピック聖火リレーコンセプト
(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ)

WEB <https://tokyo2020.org/ja/torch/about/>



「TOKYO2020号」の
出発セレモニーでの
JALとANAのスタッフ



航空自衛隊松島基地に
到着した
「TOKYO2020号」

JALグループが創出する価値

安全・安心

2019年度の振り返り

飲酒問題に関連して、日本航空は2018年12月および2019年10月に事業改善命令を受けました。短期間に二度の事業改善命令を受け、お客さま、社会の皆さまの信頼を著しく損なったことは航空運送事業者として極めて深刻な事態であると厳粛に受け止め、深く反省しております。経営と社員が一体となり、安全体制の再構築と見直した再発防止策を確実に実施することで、お客さま、社会の信頼回復に努めます。

JALグループでは、「2017-2020年度JALグループ中期経営計画」に基づき、安全に関する年度目標を設定しています。2019年度は、数値目標として「航空事故ゼロ・重大インシデントゼロ」を目指していましたが、航空事故※1件と重大インシデント※23件が発生しました。改めて、ご迷惑、ご心配をおかけした皆さまにお詫び申し上げます。なお、これらの航空事故および重大インシデントにつきましては、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グループは同調査機関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。

※1 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（その修理が大修理に該当するもの）などの事態が該当し、国土交通省が認定します。

※2 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、非常脱出など、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。

航空事故	2019年10月12日 日本エアコミューター3763便の揺れによる客室乗務員の負傷
重大インシデント	2019年7月21日 日本トランスオーシャン航空212便着陸滑走路への他機の進入（※3）
	2019年10月3日 日本航空2163便着陸滑走路への他機の進入（※3）
	2020年1月8日 日本エアコミューター3830便滑走路からの逸脱

※3 現時点でJALグループ側の問題点は指摘されていません。

JALグループでは、お客さまに安心してご搭乗いただけるよう、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・重大インシデントの詳細については、「JALグループ安全報告書」をご参照ください。

JALグループ安全報告書

航空法第111条の6「本邦航空運送事業による安全報告書の公表」の規定に基づき、「JALグループ安全報告書」を毎年公表しています。JALグループ6社の安全にかかわる取り組みなどを、できるだけわかりやすくご説明しています。

JALグループ安全報告書は以下のURLからダウンロードできます。



<https://www.jal.com/ja/flight/report/>



具体的な取り組み

「飲酒による安全阻害の撲滅」、「部品脱落※4防止対策の推進」、「お客さまの安心への取り組み」を通じて、お客さまにより一層の安全と安心をお届けします。

また、JALグループ全体に導入した保安管理システムを着実に運用し、2021年度に延期された東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて万全の準備を行います。

※4 2020年07月より、航空機の部品がなくなっていることが確認されたものを部品脱落、航空機から落下した部品または氷塊が地上で発見されたものを落下物と表記。

飲酒による安全阻害の撲滅

飲酒を安全問題としてとらえ、飲酒により安全を阻害する行為を撲滅します。飲酒対策の確実な実施と内部監査による監視、アルコール教育の実施による全社員の意識改革に取り組むことで、飲酒に起因する安全への影響を撲滅します。

また、アルコール検査を徹底し、第三者による確認を経たうえで勤務を開始するなど、安全対策を徹底しています。



乗務前のアルコール検査

部品脱落防止対策の推進

首都圏空港の機能強化にともない、都心上空を通過するルートの運用が開始されました。部品の種別ごとに落下リスクを評価し、すべての機種に網羅的に展開して対策を講じることで部品脱落防止対策を強化しています。

お客さまの安心への取り組み

運航安全だけでなく、お客さまのお怪我や旅客による安全阻害行為についての対応など、安全問題を幅広くとらえて課題に取り組み、お客さまの信頼回復とさらなる安心につなげます。さらに、品質管理など、安全管理以外の課題に対しても安全管理の手法を用いてその解決を支援します。

保安管理システムの確実な運用

保安リスクの分析・評価・管理を体系的に行うことで、JALグループ全体の保安を高い水準に維持します。2020年度は、保安監査などによる保安管理体制の監視と改善に加え、社外からの保安情報の収集と分析・活用を強化し、グループ全体での保安管理体制の強化を図ります。また、2021年に延期となった東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、日本政府と連携した対策や保安検査機器の高度化など、万全な準備を進めていきます。

外部評価

JALグループでは、第三者による監査・評価の結果を生かして、安全性の維持向上に努めています。

IOSA (IATA Operational Safety Audit)

日本航空、日本トランスオーシャン航空およびジェイ・エアは、2020年2月にIOSAを更新受験し、同年6月に国際航空運送協会 (IATA) から新たな認定を受けました。

IOSAとは、航空会社の安全管理体制が有効に機能していることを確認するための、国際的な安全監査プログラムです。IATA加盟の航空会社は2年ごとに必ず受験する必要があります。非加盟の航空会社は任意に受験することができます。

日本航空は2004年以降、日本トランスオーシャン航空は2010年以降、そしてジェイ・エアは2016年以降、IOSA認証を継続して受けています。なお、今回の更新受験は、2022年2月を予定しています。



IOSA認定
(日本航空)

安全監査立入検査

2019年度、各グループ航空会社は、国土交通省航空局による安全監査立入監査※5を合計81回受検しました。不適切または改善の余地があるとして指摘された事項に対しては、それぞれに要因の分析と対策の検討を行い、以下のような対応を図るなどの是正措置を講じています。

- 業務委託管理規程への委託先会社の適切な記載
- 委託先業務手順に係る適切な承認
- 自己模擬演習に係る適切な報告

※5 国土交通省航空局が航空会社の本社部門、運航・整備の基地、施設訓練などに立ち入り、安全管理体制の構築状況、運航・整備などの各部門が行う業務の実施状況などを確認するために行う検査

運輸安全マネジメント評価

2019年度、グループ航空会社のうち、日本トランスオーシャン航空および日本エアコミューターが、国土交通省大臣官房による運輸安全マネジメント評価※6を受けました。期待される点として述べられた事項については必要な対応を検討していきます。

日本航空、ジェイ・エア、琉球エアコミューター、北海道エアシステムは、「令和元年度 安全管理体制の現況に関する確認票」により、安全確保のための取り組みのキーマンとなる経営トップや安全統括管理者の状況および毎年度の安全管理体制の向上に向けた取り組み状況などを報告しました。

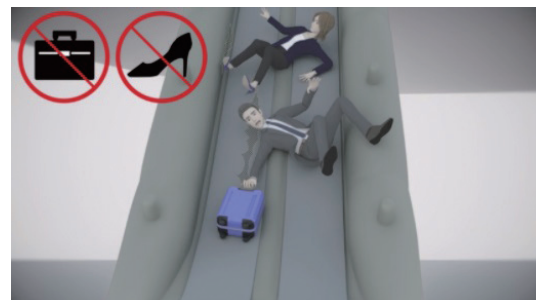
※6 国土交通省大臣官房が全運輸モード(航空、鉄道、海運、自動車)を対象に、会社全体にわたる安全管理システムの運用状況を確認し、改善点を抽出して助言するもの。

コラム

機内安全ビデオの刷新

JALグループでは、「安全・安心の再構築」に向けた取り組みの一環として、2019年9月に機内安全ビデオをリニューアルし、国内線・国際線で上映しています。このビデオは、より安心して空の旅をお楽しみいただくために、近年の世界の航空事故事例から得られた教訓と安全アドバイザーグループからの助言をふまえて制作しました。

今回のビデオでは、適切な行動をとっていただけない際に起こりうるリスクを具体的に表現することで、その行動の目的を理解して必要性を認識していただけるよう、緊急時に想定される危険な状況のシーンごとに、従来の機内安全ビデオよりも臨場感のある映像で描きました。訪日外国人旅行者の増加にあわせ、日本語、英語に加えて11種類の外国語に対応しています。



荷物やハイヒールでスライドが破損する様子

機内安全ビデオ



<https://www.youtube.com/embed/oW8ciB731n0>

顧客満足

2019年度の振り返り

JALグループは、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指し、お客さまの声を真摯に受け止め、常により良い商品・サービスの開発と改善に取り組んでいます。2019年度は、快適性・利便性・定時性の向上のため、新しい航空機材・設備の導入や空港ラウンジのリニューアルなど、さまざまな取り組みを実施しました。

経営指標としての顧客満足の追求

2017年度より「他者推奨意向」を数値化するNPS (Net Promoter Score)を経営指標とし、お客さまから頂いた評価・ご意見を社内で共有し、商品・サービスの改善につなげています。2020年度までの目標として、「国内線+5.3ポイント、国際線+4.5ポイント」(2017年度期初対比)を設定していましたが、快適性・利便性・定時性の向上により、当初の目標値を大きく上回り2019年度に前倒しで達成することができました。

2019年度NPS実績

顧客満足 2020年度までに 世界トップレベルの お客さま満足を実現	NPS 2017年度 期初実績対比	国内線 + 7.6 ポイント向上
		国際線 + 8.2 ポイント向上

具体的な取り組み

JALグループでは、お過ごしいただく空間においての快適性、IT・デジタルの活用を通じた使いやすさを追求する利便性、時刻表に記載された時間通りにお客さまを目的地までお届けする定時性の3点を、顧客満足向上につながる最大の価値とし、さまざまな取り組みを実施しました。

快適性の向上

国内線においては、短いフライト時間でも機内の時間を楽しんでいただけるよう、2019年9月に最新鋭機のエアバスA350型機を導入しました。機内は地上に近い快適な気圧や湿度に設定されており、さらに新開発エンジンが使用されていることで、より静かな機内を実現しています。また、全座席に個人用画面や電源コンセント、USB電源を装備しており、機内でくつろぎやすく、楽しく便利に過ごせるよう考慮しています。また、10月からは国内線にもボーイング787型機を投入し、エアバスA350型機と同様全クラスの全席に電源コンセントとUSB電源、個人用画面を備え、無料の機内Wi-Fiサービスをご提供しています。これらに加えて、北海道エアシステムでも、エアバスグループのATR社製の最新鋭機

ATR42-600型機が就航し、提供座席数を増加させました。これまでよりもひと回り広くなった機内空間は、LED照明による明るく開放的な雰囲気をご提供しています。

国際線においては、2019年8月よりボーイング777-300ER型機で、インテリア刷新のみならず、全クラスの化粧室に温水洗浄機能付き便座を設置しました。機内照明にフルカラーのLEDを導入することでシーンにあわせた最適な照明でおくつろぎいただける空間づくりを行っています。また、2020年5月末には機内Wi-Fiの高速化が完了し、機内での快適性がさらに向上しました。

また、空港ラウンジにおいては、リニューアルや拡張を通じて、ご出発前にお客さまにより快適な空間をご提供できるよう工夫しました。2019年4月には、成田空港の国際線JALファーストクラスラウンジをリニューアル、8月にはサクララウンジの「THE DINNING」を拡張リニューアル、10月にはJALファーストクラスラウンジ「JAL's SALON」をリニューアルオープンしました。羽田空港では、国際線ファーストクラスラウンジを2020年3月29日にリニューアルオープンしました。



快適性を追求したエアバスA350型機の機内

利便性の向上

IT・デジタルの活用などを通じ、予約や空港、アプリなどの利便性の向上に取り組みました。航空券の予約・購入期間を搭乗日の330日前からに拡大させ、早期のご予約を可能にすることで、帰省やご旅行の計画の際にも便利にご利用いただけるようになりました。

また、タイムリーかつパーソナルなコミュニケーションを実現する取り組みの一環として、これまでのJALアプリのデザインや機能を大幅にリニューアルしました。新しいアプリでは、お客さまのご搭乗前からご搭乗後までの状況に応じて、現地の気候や利用空港の施設情報、空港アクセスなどの旅行や移動に便利な情報を表示したり、予約便の運航情報や搭乗口を通知したりするなど、よりスムーズに飛行機にお乗りいただけるように改善しました。

さらに2020年9月に羽田空港国内線ターミナルの改修が完了し、自動手荷物預け機や自動チェックイン機などを配備し「JAL SMART AIRPORT」としてリニューアルオープン。カウンターに立ち寄らなくても手続きができるよう、利便性の向上を図っています。



携帯端末などのQRコードを読み取れるゲートを設置

定時性の向上

安全を大前提とした定時運航は公共交通機関に欠かさない基本品質の一つであり、時刻表に掲載した時刻どおりに目的地まで安全に運航することは、お客さま・社会との約束です。そのため、予約・空港・貨物・整備・運航・客室・セールス、その他のサポート部門や本社企画部門など、数多くの部門がスムーズな意思疎通と連携を図っています。

2019年には、一部機材の搭乗開始時間の見直しや国内線保安検査場の通過締め切り時刻の変更など、お客さまからのご理解・ご協力もいただきながら、定時運航のための取り組みを強化しました。その結果、航空会社の定時到着率など、さまざまな分析を行っているCIRIUM社が発表する実績※で、アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門で第4位、ネットワーク部門で第3位に入る高い評価をいただきました。

※CIRIUM社 On-Time Performance 2019

外部評価

2019年には英国の航空格付会社「SKYTRAX」が行っている航空会社品質ランキングプログラム「ワールド・エアライン・スター・レーティング」にて、世界最高評価の5スターを2年連続で獲得することができました。エコノミークラスのサービス全体が世界で最も優れていると評価され、日本の航空会社として初めて「ワールド・ベスト・エコノミークラス」賞を受賞、エコノミークラスの座席についても世界で最も優れていると認められ「ベスト・エコ

ノミークラス・エアラインシート」賞にも選ばれました。また、世界最大の旅行サイト「TripAdvisor®」による「トラベラーズチョイス™世界の人気エアライン2020」において、4年連続の「日本のベストエアライン」に選ばれ、「世界のベストエアライン トップ10」でも4位を獲得、株式会社リクルートライフスタイルの海外旅行に関する調査研究機関「エイビーロード・リサーチ・センター」で実施した国際線エアラインの満足度調査においては、総合満足度・客室乗務員の接客サービス・空港内の航空会社職員の接客サービス・航空機の機材、設備の計4部門で1位を獲得するなど、数々の賞をいただいています。



Best of the Best

今後に向けて

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、JALグループを取り巻く環境およびお客さまが求める商品・サービスは大きく変化しています。現在、JALグループでは、お客さまに安心してご利用いただけるよう夜間駐機中の消毒作業、機内での除菌シートの配布や化粧室への手指消毒液の設置など徹底した感染症対策を行っています。今後は、これまで行ってきた快適性・利便性・定時性の向上に加え、すべてのお客さまに安心してご利用いただけるよう衛生・清潔性の向上およびIT・デジタルの活用を通じた自動化の拡大や非接触化の導入など、ニューノーマルに合わせた商品・サービスを提供していきます。また、社員の自律的に考え行動する力を高めるとともに、ヒューマンサービスにIT・デジタルを積極的に活用し、お客さま一人ひとりに合うサービスの提供を実施していきます。

これからもJALグループは「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指し、顧客満足向上という社会的な価値を創出し続けます。

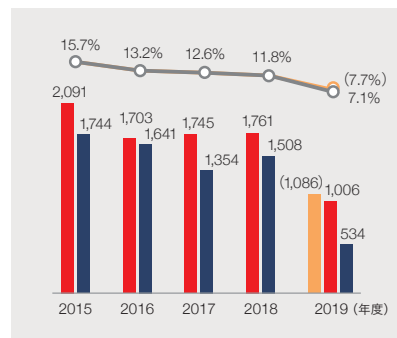
財務・非財務ハイライト

財務データ (2020年3月31日現在)

営業利益率

7.1%

■ 営業利益(億円) ■ 営業利益(億円)償却方法変更前^{※1}
■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)
○ 営業利益率(%) ○ 営業利益率(%)償却方法変更前

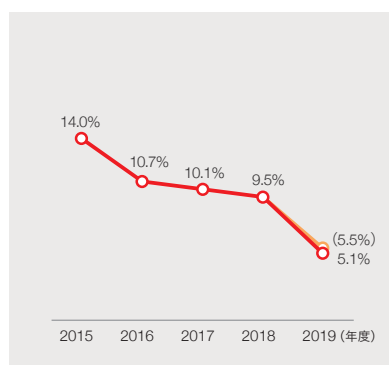


2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国際線・国内線共に需要が急速に減少したことで、2019年度は前年対比で減収減益となりました。営業利益率は、営業目標としてきた10%を下回り、7.1%となりました。

ROIC^(※2)

5.1%

○ ROIC(%) ○ ROIC(%)償却方法変更前

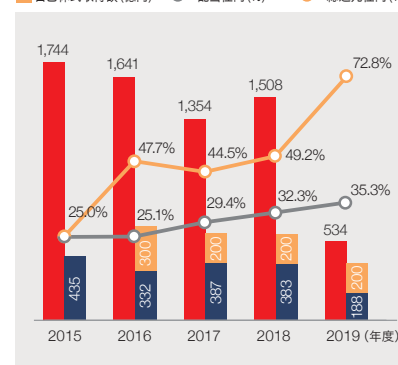


新型コロナウイルス感染症拡大の影響による大幅な減益により、ROICは5.1%となりました。この未曾有の事態に耐え抜くため、2020年度の投資計画を見直し、約800億円の投資抑制を図ってまいります。

総還元性向^(※3)

72.8%

■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円) ■ 配当金総額(億円)
■ 自己株式取得額(億円) ○ 配当性向^(※5) ○ 総還元性向(%)

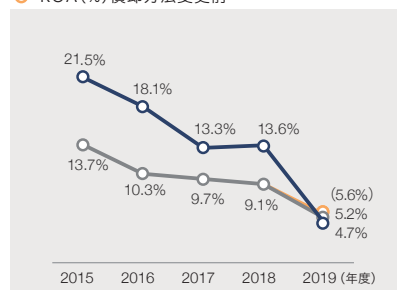


新型コロナウイルス感染症拡大の影響長期化に備え、手元流動性の確保を最優先することが最善であると判断し、2019年度期末配当はやむを得ず無配とさせていただきます。(2019年度の1株当たりの年間配当金は中間配当金として支払い済の55円となりました。)

ROE^(※6)

4.7%

○ ROE(%) ○ ROA^(※7)(%)
○ ROA(%)償却方法変更前

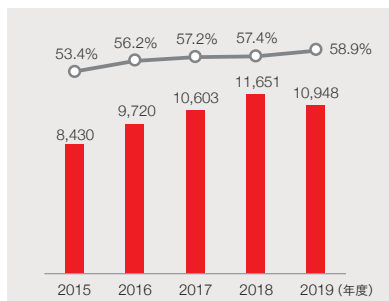


新型コロナウイルス感染症拡大の影響ならびに法人税等調整額の影響による当期純利益の大幅な減少により、ROEは4.7%となりました。

自己資本比率

58.9%

■ 自己資本(億円) ○ 自己資本比率(%)

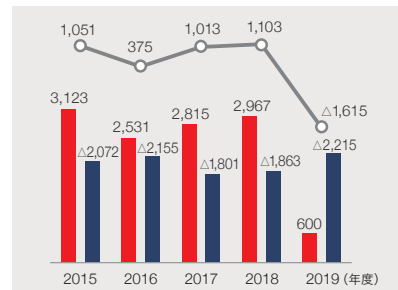


60%程度に到達し、強固な財務体質を構築してきました。2020年度は有利子負債の増加が見込まれますが、コスト構造改革・収益性の向上・投資の圧縮により、早期に健全な財務体質を再構築することを喫緊の課題として取り組んでまいります。

フリーキャッシュ・フロー^(※8)

-1,615億円

■ 営業キャッシュ・フロー(億円) ■ 投資キャッシュ・フロー(億円)
○ フリーキャッシュ・フロー(億円)

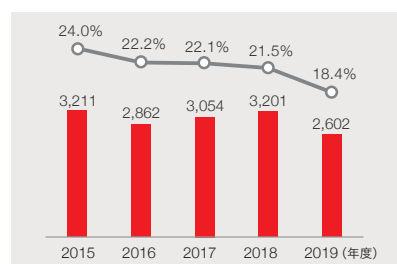


年金基金への827億円の一括拠出や、新型コロナウイルス感染症拡大による予約キャンセルの増加に伴う前受金の減少などにより、営業キャッシュ・フローは減少しました。2020年度は、徹底したキャッシュ・フローの管理に加えて、前広な資金調達により手元流動性の確保に万全を期してまいります。

EBITDARマージン^(※9)

18.4%

■ EBITDAR(億円) ○ EBITDARマージン(%)



これまで高い収益性を保持し、強固かつ健全な財務基盤を着実に構築してまいりました。この財務基盤を土台とし、全社一丸となって未曾有の危機を耐え抜いてまいります。

※1 2019年度より償却方法を変更しました(変更前は航空機の機体に装着される客室設備やエンジン部品等も航空機と一体として償却、変更後は各々の耐用年数で償却)。グラフ()内は償却方法変更前の数値。

※2 ROIC(投資利益率) = 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 総還元性向 = (配当金総額 + 自己株式取得額) / 親会社株主に帰属する当期純利益(※4)

※4 2015~2018年度の親会社株主に帰属する当期純利益は法人税等調整額の影響額を除く

※5 配当性向 = 配当金総額 / 親会社株主に帰属する当期純利益(※4)

※6 ROE(自己資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期首・期末自己資本平均

※7 ROA(総資本利益率) = 営業利益 / 期首・期末総資産平均

※8 フリーキャッシュ・フロー = 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

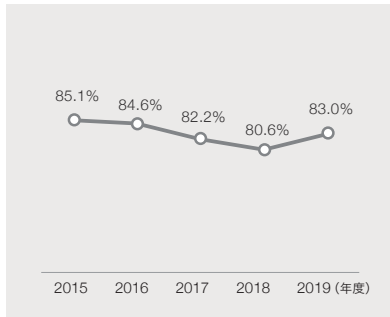
※9 EBITDARマージン = EBITDAR / 営業収益 EBITDAR = 営業利益 + 減価償却費 + 航空機材賃借料

■ 非財務データ (2020年3月31日現在)

環境

CO₂排出量削減の推移

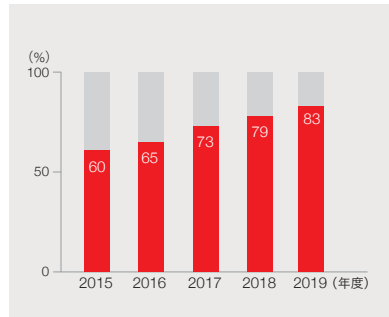
○ CO₂排出量/有償トン・キロ(2005年度比)



2019年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による大幅な需要の減少などにより、CO₂総排出量は前年度対比で24万トン減少したものの、有償トン・キロ当たりCO₂排出量は2.4%増加したため、累計で17.0%の削減にとどまりました。

省燃費機材割合の推移

■ 非省燃費機材 ■ 省燃費機材



従来機と比較してCO₂排出量を15～25%程度削減することができ、エアバスA350型機やボーイング787型機などの省燃費機材への更新を進めています。今後も計画的に新型機に更新していくことで、環境負荷低減に貢献していきます。

人

NPS推移

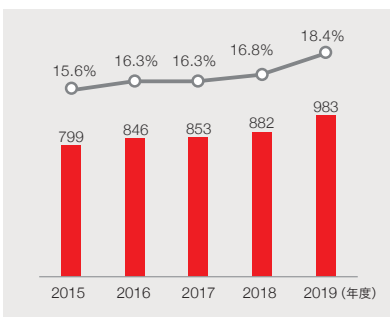
○ 国内 ○ 国際



JALグループではお客さまに最高のサービスを提供することを目的に、2017年度より「他者推奨意向」を数値化するNPS(Net Promoter Score)を経営指標とし、お客さまから頂いた評価・ご意見を社内で共有し、商品・サービスの改善につなげています。

女性管理職比率推移

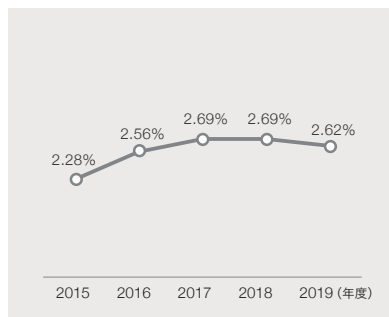
■ 女性管理職数(人) ○ 女性管理職比率



2020年3月末現在、JALグループの女性管理職比率は18.4%に達しており、着実に増加しています。2023年度末までに20%、2030年度末までに30%以上を達成することを目標としています。

障がい者雇用率^(※1)

○ 障がい者雇用率

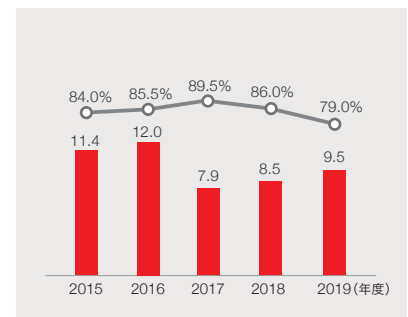


JALグループでは、障がいがある社員の活躍推進にも積極的に取り組んでいます。

※1 各年度の翌年度6月1日時点、日本航空株式会社と特例子会社 株式会社JALサンライツとの合算値

社員一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間

■ 社員一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間
○ 年次有給休暇取得率

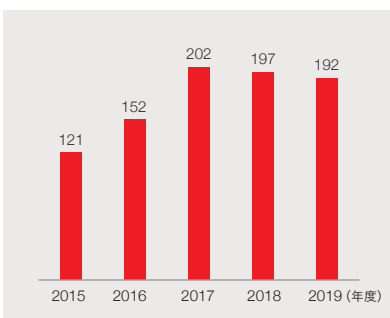


有給消化率・時間外ともに2018年度より落ち込みが見られますが、2019年度は2018年度より営業日が2日(16時間)少ないため、総労働時間は11.9時間減少し、1,850時間に対する目標対比としては98.7%から99.4%に上昇しています。

地域社会

次世代育成ーJAL空育[®]ー

■ JAL空育[®]参加人数(千人)※2

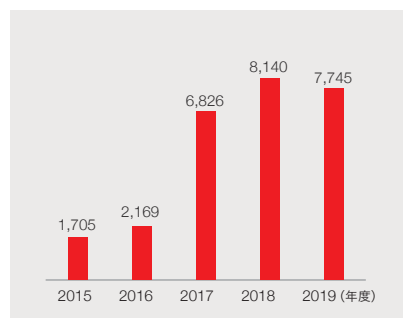


空の素晴らしさに触れることで、自分の未来や日本・世界、そして地球の未来を考える機会を提供することを目的に、JAL折り紙ヒコーキ教室やJALお仕事講座などJAL空育[®]の活動を行っています。

※2 JAL空育[®]の呼称は2016年度より使用

ボランティア参加人数

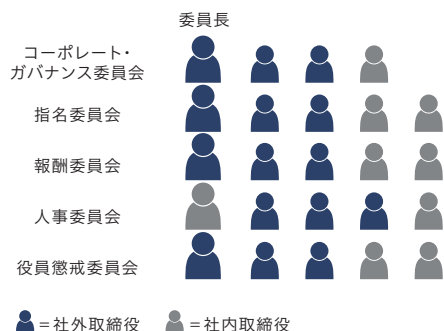
■ ボランティア参加人数(人)



JALグループでは、社員一人ひとりが社会と直接かかわる機会となるボランティア活動を積極的に支援しています。

ガバナンス

各種委員会における委員構成



■ = 社外取締役 ■ = 社内取締役

高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を構築するため、取締役会のもとに、各種委員会を設置しています。いずれも委員の過半数は社外取締役で構成し、経営執行からの独立性を担保しています。




サステナビリティ・マネジメント

基本的な考え方

JALグループは人口動態の変化や地球規模での気候変動など、私たちの社会の持続可能性を脅かすような事象の深刻化をふまえ、サステナビリティの取り組みのスピードを加速させる必要があるとの考えから、事業を通じて社会の課題解決に取り組むべく、重点領域を特定し、経営戦略への反映に取り組んでいます。2019年度には、以下のプロセスでSDGs達成に向けた、「環境」「人」「地域社会」「ガバナンス」の4つの重点領域を定めるとともに、領域ごとに取り組む課題を22に分類しました。運航にかかわる現業部門から間接部門まで、すべての部門でSDGs達成に向けた目標を設定し、取り組みを推進しています。さらに詳しい内容は当社Webサイトをご覧ください。

WEB <https://www.jal.com/ja/sustainability/sustainability-management/>

SDGs達成に向けた重点領域と取り組む課題

重点領域	取り組む課題	貢献するSDGs
E 環境	気候変動への対応 騒音の低減	
	限られた資源の有効利用 生物多様性の保全	
S 人	感染症拡大の防止 D&I推進 健康経営	
	アクセシビリティの向上 人財育成 ワークスタイル変革	
地域社会	路線ネットワーク拡充 移動の利便性向上	
	インバウンド誘致 被災地への復興支援 地域活性化 社会貢献活動	
G ガバナンス	BCMの強化 責任ある調達活動の推進	
	公正な事業行動の推進 情報開示	

重点領域と取り組む課題の特定プロセス

1. 知る

SDGs達成に向けた取り組みは、全社のアクションとして対応すべきとの考えから、航空業界におけるSDGsの取り組みを紹介したATAG^{※1}のガイドラインを参考に、全役員が、自身が掌握する業務領域で、SDGsの17ゴール/169ターゲットの達成に貢献することを目指し、既存の取り組みの整理と今後の新たな計画を取りまとめました。

※1 ATAG(Air Transport Action Group)航空業界の非営利団体

2. まとめる

SDGs達成に向け、各本部から提出された約420の取り組みを、JALグループの事業やステークホルダーにとっての重要度、および役員会の議論の内容や示唆をふまえて類似のものに束ね、「環境」「人」「地域社会」「ガバナンス」の4つの重点領域を定めるとともに、領域ごとに取り組む課題を22に分類しました。

3. 決める&落とし込む

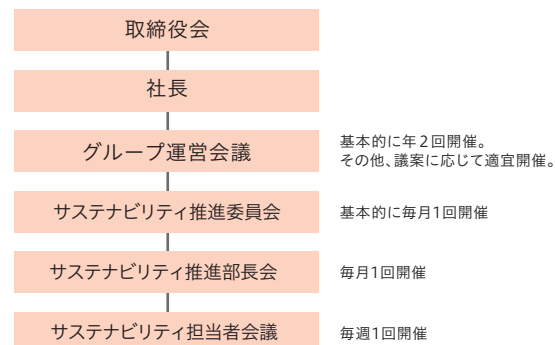
4つの領域/22の課題ごとに取り組む内容を決定し、国際標準のガイドライン(ISO26000など)、国内外のさまざまな関連法規や業界目標、DJSIやFTSEなどの設問項目などを参考にして取り組み項目を定め、それぞれの項目ごとに、2023年と2030年までの非財務の定量目標を検討しました。なお、取り組む課題・課題ごとの取り組み項目と目標のレベル感については、ステークホルダーにとっての重要事項にももれなく対応していくため、社外有識者との対話の内容を反映することで、社会からの要請も反映しました。

推進体制

サステナビリティ領域の中長期方針に基づき、22の課題ごとに設定した取り組みについて、数値目標とKPIを設定し、以下の推進体制でPDCAを回しています。

進捗管理方法

- ・取り組み項目ごとに主管部を設定し、主体的に数値管理する。
- ・ESG推進部が半期に一度取りまとめのうえ、グループ運営会議にて全役員間で進捗共有と議論を行う。
- ・ESG推進部を事務局としてサステナビリティ推進委員会を開催し、関係役員間で進捗確認と議論を行う。



環境

環境マネジメント

■ 基本的な考え方

JALグループは、航空運送事業が環境に大きな影響を与えているという事実と真摯に向き合い、この豊かな地球を次世代に引き継ぐ責任を果たすために、社員一人ひとりの意識を啓発し、あらゆる場面で環境の保全に取り組むことを、JALグループ行動規範「社会への約束」に明記しています。

■ 行動規範とJALグループ環境方針

JALグループ行動規範「社会への約束」

豊かな地球を次世代へ

上記行動規範に基づき、現代の環境課題の認識を明確にし、その解決のための取り組みをより具体的な内容にまとめ、2019年8月1日にJALグループ環境方針を策定しました。

JALグループ環境方針(抜粋)

環境は、すべての生き物が地球上で命を育むために、守らなければならないものです。

JALグループは、行動規範「社会への約束」にて掲げた「豊かな地球を次世代へ」を実現するため、本方針の下、推進体制を構築し、社会の一員として環境の保全に取り組むとともに、それを妨げる事象の未然防止に努めます。

法令の遵守

環境負荷低減

- (1) 気候変動への対応
- (2) 限られた資源の有効利用
- (3) 環境汚染の防止
- (4) 騒音の低減
- (5) 生物多様性の保全

環境技術の追求

意識啓発

情報開示

継続的改善

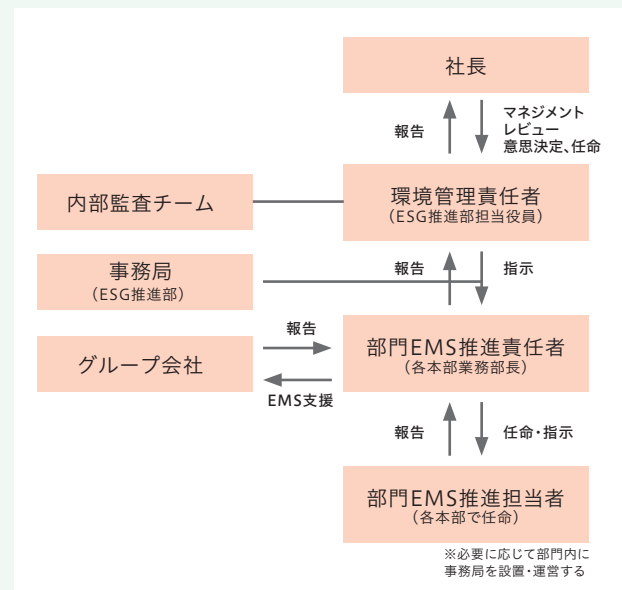
JALグループ環境方針全文

 <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment-management/policy/>

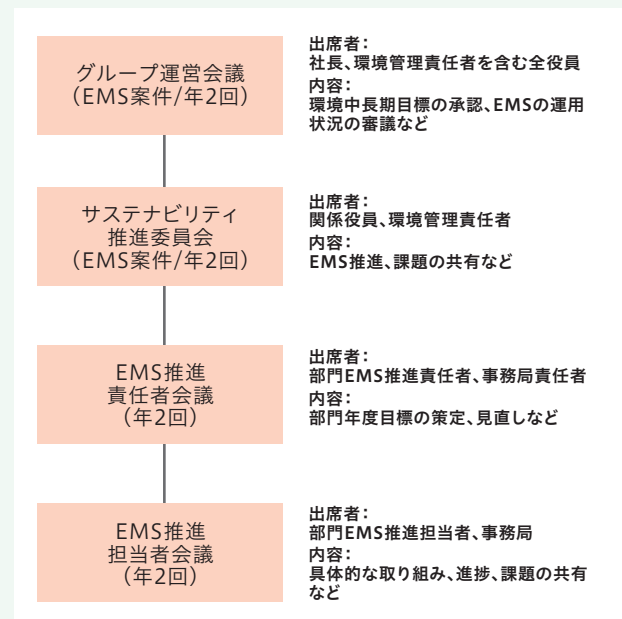
■ 環境マネジメントシステム

JALグループは環境マネジメントシステム(EMS)を構築・運営し、環境目標の達成を目指します。

■ EMS推進体制



■ EMS会議体



気候変動への対応

■ 基本的な考え方

世界では、気候変動や資源不足、人口構造の変化、急速な都市化の進行など、さまざまな課題に直面しているなか、JALグループは、気候変動への対応が特に重要な課題であると認識しています。気候変動は、私たちの事業へ大きな影響を与えることはもちろんのこと、それらに端を発する飢餓や貧困などの社会課題の深刻化にもつながります。このような認識のもと、企業の責務として、CO₂排出量の削減をはじめとした気候変動への対応を着実に進めていく必要があります。

ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標

JALグループは、気候変動に関する「リスク」と「機会」を重要な経営課題と認識し、社長を議長、全役員をメンバーとする「グループ運営会議」の場で監督・マネジメントしています。ここでは、気候変動にかかわるグローバルな法規制や政策動向などをふまえて気候変動のリスクを最小化するとともに、機会を生かす事業を検討しています。また、SDGsの達成に向けた取り組みを推進する「サステナビリティ推進委員会」を「グループ運営会議」の下に設置し、担当役員が中心となり、気候変動への対応を推進しています。

具体的には、日々の運航で多くのCO₂を排出しているJALグループにとって、CO₂排出量が制限されることや省燃費機材の価格上昇、原油価格やバイオジェット燃料の価格、および各燃料の利用割合の変化などは財務上の大きなインパクトをもたらすため、事業への影響が大きい

と認識しています。

パリ協定やIPCC^{※1}報告書に基づくグローバルな脱炭素化への流れにともない、表に記載の気候変動関連のリスクと機会が経営に与える影響はますます大きくなることが想定されるため、変動があった場合の対応策を事前に検討し、適切な準備をするとともに、その内容を広く情報開示すべく、対応していきます。

航空業界では、国際民間航空機関(ICA0)がその総会において、2010年には「燃料効率を毎年2%改善すること」、および「2020年以降国際線のCO₂総排出量を増加させないこと」、そして2016年には、2021年以降、国際線を運航する航空会社に対して、2019年のCO₂排出量を超過した分についてCO₂排出権の購入などを義務付ける制度であるCORSIA制度^{※2}を導入することを採択し、気候変動への対応を進めています。

JALグループは、これらの目標達成に向け、「省燃費機材への更新」、「バイオジェット燃料の開発促進と活用」、「日々の運航での工夫」、「排出量取引への対応」の4つを大きな柱とし、CO₂排出量の削減を行っています。そして2020年6月に、新たな長期目標として2050年までにCO₂排出量実質ゼロを目指す、「ゼロエミッション」を策定しました。

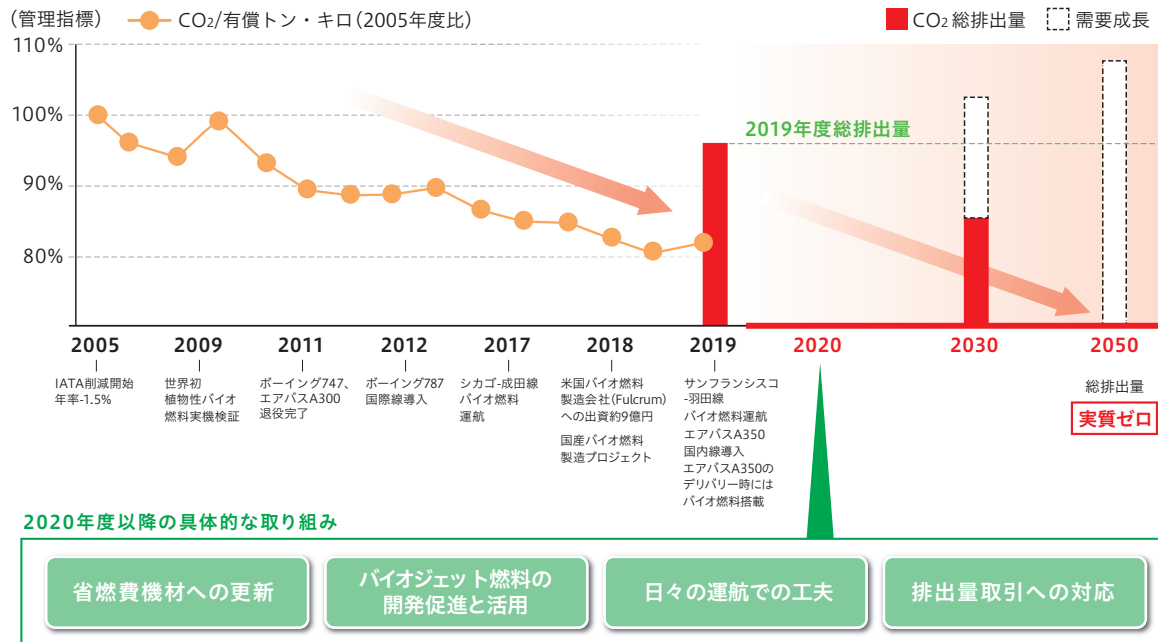
※1 Intergovernmental Panel on Climate Change: 国連気候変動に関する政府間パネル

※2 Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation: 国際航空のためのカーボンオフセットおよび削減スキーム

■ 気候変動によるリスクと機会

気候変動関連リスクの項目			インパクトの概要
移行 リスク	政策 規制	航空業界の炭素排出・燃費効率改善目標/規制	・CORSIA制度適用によるCO ₂ クレジット購入によるコストの増加 ・燃費効率改善のための機材(航空機)投資の増加
		各国の炭素排出・燃費効率目標/政策	・乗り入れ空港の制限や新たな環境税等の支払いにともなう運航コストの増加
		炭素価格	・炭素価格の高騰にともなう運航コストの増加
	市場	燃料価格の高騰	・航空需要のさらなる増加や、原油需要の増加にともなう価格上昇によるコストの増加
	技術	代替燃料の普及	・代替燃料への切り替えにともなう先行開発投資の増加
	評判	需要の変化	・鉄道や船舶利用へのモーダルシフト加速による航空需要の伸びの鈍化
物理 リスク	慢性	降水・気象パターンの変化	・一部の空港における離発着不可能な時期(洪水等気象による災害時)の発生
		平均気温の上昇	・夏場の異常な気温上昇による、航空機の離陸性能の低下 ・生態系変化などに起因して発生する感染症によるパンデミックのリスクの増加 ・海面上昇に備えた空港の防波堤かさ上げ工事等の改修費の着陸料への反映
	急性	異常気象の激甚化	・熱帯低気圧や台風、自然災害等による運航への影響(フライトキャンセルの多発) ・機体の損傷や拠点の災害被害復旧費用の発生、およびサプライチェーンの寸断
機会	技術	代替燃料の普及	・将来的なバイオジェット燃料の調達による優位性の確保 ・航空機燃料の供給源の多様化による価格変動幅の減少
		燃費効率の改善	・機体ごとの技術的な改善と、運航状況/インフラ設備使用の改善等により、燃費効率改善にともなう利益が生まれる可能性あり
		次世代機体の開発	

CO₂排出量削減の推移と目標



CO₂排出量削減目標

短期目標では、「2020年度までにJALグループ航空機の有償トン・キロ当たりCO₂排出量を2005年度対比で23%削減する」という目標を掲げています。

短期目標の達成に向けては、エアバスA350型機やボーイング787型機などの省燃費機材への更新や、日々の運航における消費燃料削減を着実に実施することで、2018年度は前年度対比で1.6%のCO₂排出削減を達成し、2005年度対比の累計で19.4%の削減となっています。2019年度は、第4四半期に発生した新型コロナウイルス感染症拡大の影響による大幅な需要の減少などにより、総排出量は前年度対比で24万トン減少したものの、有償トン・キロ当たりCO₂排出量は2.4%増加したため、累計で17.0%の削減にとどまりました。

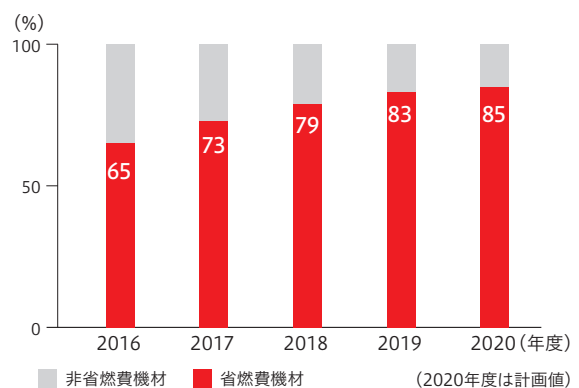
中長期的には、「2020年以降、CO₂排出量を増やさずに成長を実現する」ことを掲げ、省燃費機材への更新や日々の運航での消費燃料削減に着実に取り組むとともに、CORSIA制度にも則ったバイオジェット燃料の開発促進と活用、および排出量取引への対応により目標達成を目指します。そして、2050年のCO₂排出量実質ゼロである「ゼロエミッション」を目標に掲げ、CO₂総排出量の削減に取り組んでいきます。JALグループが加盟するワンワールド アライアンスにおいても、2020年9月、加盟13社全社が2050年までにCO₂排出量実質ゼロを目指すことに賛同し、発表しました。

具体的な取り組み

省燃費機材への更新

JALグループでは環境負荷低減のため、省燃費機材への更新を進めています。2019年9月には国内線にエアバスA350型機を導入し、さらに、2012年から国際線に就航していたボーイング787型機を、2019年10月より国内線にも就航させました。これらの機材は省燃費かつ低騒音であり、従来機と比較してCO₂排出量を15～25%程度削減することができます。JALグループは今後も計画的に新型機への更新を進めることにより、環境負荷低減に貢献していきます。

省燃費機材割合の推移



バイオジェット燃料の開発促進と活用

航空業界ではこれまで、使用燃料の削減という観点からCO₂削減に取り組んできました。今後さらにCO₂を削減するためには、使用する燃料自体の質を変える必要があります。欧米を中心とした世界各国ではバイオジェット燃料の開発や実用化が進められており、2030年以降の本格的な普及が予想されています。このような流れのなかで、JALグループとしてもバイオジェット燃料活用のリーディングエアラインとなるべく、積極的な投資や定期便での使用、情報発信を行っています。

当社便への使用

2009年にアジア初の非可食原料によるバイオジェット燃料を用いた試験飛行を実施しました。また、2017年11月にシカゴ・オヘア国際空港から成田空港、2019年1月にサンフランシスコ国際空港から羽田空港へのバイオジェット燃料を搭載した当社便の運航を行いました。また、2019年6月以降、エアバスA350型機の受領に際し、フランス・トゥールーズのエアバスの工場から羽田空港までのデリバリーフライトにはバイオジェット燃料を使用しています。

バイオジェット燃料製造会社への出資

JALグループは2018年9月、株式会社海外交通・都市開発事業支援機構および丸紅株式会社と共同で、米国カリフォルニア州にあるFulcrum BioEnergy, Inc. (以下、フルクラム社)の株式の一部を取得しました。バイオジェット燃料製造事業への出資としては、日本企業で初めての案件となります。フルクラム社は、通常は埋め立てて廃棄される一般廃棄物を原料としてバイオジェット燃料を製造するプロセスの開発に取り組んできました。製造技術はASTM International^{※3}による燃料規格も取得しています。現在、ネバダ州に第1号プラントを建設中であり、2020年中に稼働予定です。さらにインディアナ州での建設計画を発表するなど、今後も複数のプラントの展開を予定しており、バイオジェット燃料の大量生産について、実現性が最も高い企業の一つです。そのため、JALグループとしても、フルクラム社との関係を強化し、北米発便を中心に同社から供給されるバイオジェット燃料の搭載を進め、CO₂排出量削減を実現していきます。

※3 世界最大の民間の国際標準化・規格設定機関



建設中のバイオジェット燃料製造プラント
(2020年6月現在)

国産バイオジェット燃料導入に向けた取り組み

日本政府は、「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けたバイオジェット燃料の導入までの道筋検討委員会」(通称:道筋検討委員会)を設置し、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会をマイルストーンとして、国産バイオジェット燃料の生産に取り組んできました。JALグループは道筋検討委員会のメンバーの一員として、国産バイオジェット燃料で運航するとともに、政府の掲げる2030年の国産バイオジェット燃料普及の達成に向けて、さまざまなステークホルダーをつなぎ、製造から使用までのサプライチェーン整備に、オールジャパンの一員として貢献していきます。

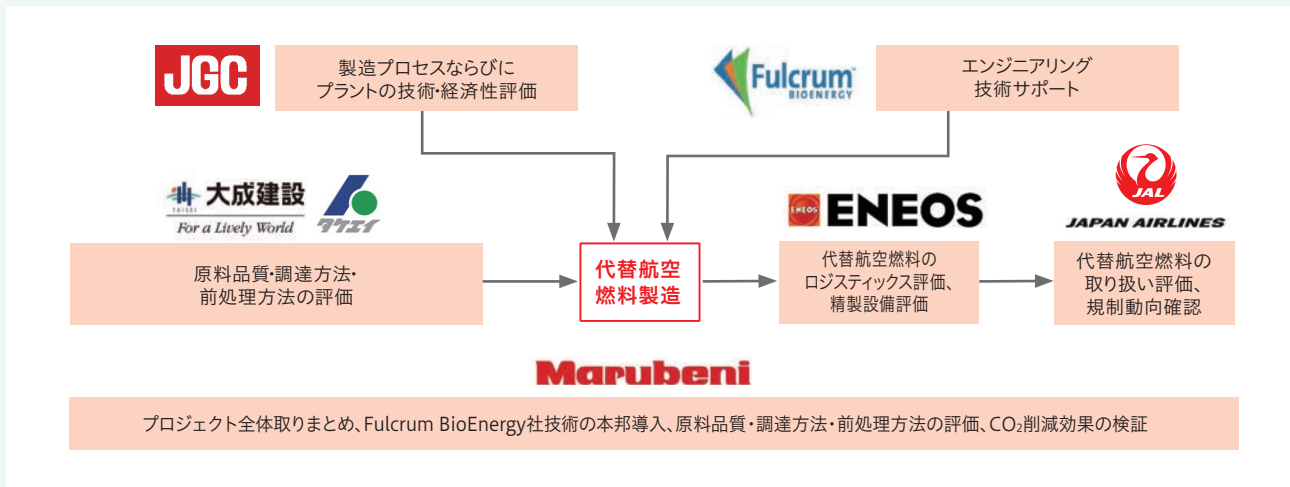
その一環として、全国から集めた衣料品(綿)を原料に国内の既存施設を活用して国産バイオジェット燃料の製造を試みるプロジェクトを2018年10月から実施し、2020年3月下旬に製造に成功しました。世界的にはバイオジェット燃料の実用化が進んでいるものの、国産バイオジェット燃料の完成は国内で初めてのことです。このプロジェクトでは、まず2018年の衣料品回収期間中(約3カ月間)に約50社の企業にご協力いただき、全国から約25万着を集めました。その後、2019年1月より、バイオベンチャーであるGreen Earth Institute株式会社の技術サポートのもと、公益財団法人地球環境産業技術研究機構が開発したバイオプロセスを使用し、集まった衣料品(綿)からバイオジェット燃料を製造しました。この成功により国内の技術力でバイオジェット燃料が製造可能であることを立証することができました。

国内初のバイオジェット燃料の製造工程



写真提供: 高压化学工業(株)

■事業性調査参画企業の役割



国内サプライチェーンの構築に向けて

2020年2月より、丸紅株式会社、ENEOS株式会社、日揮株式会社、大成建設株式会社、株式会社タケエイと代替航空燃料の製造・販売事業に関する事業性調査を開始しました。廃棄プラスチックを含む産業廃棄物・一般廃棄物などを原料とし、代替航空燃料を製造、販売するサプライチェーンの実現性につき事業性評価を行っています（上図参照）。その後、本調査の結果をふまえ、2020年代前半に実証設備の導入および試験の実施、2025年頃に商用機の着工を目指します。

今後に向けて

JALグループのみならず、日本を発着する航空機へのバイオジェット燃料搭載を普及させていくためには、日本国内での製造・供給体制を整備することに加え、持続可能な価格帯で活用できるようにすることが重要であると認識しています。

JALグループはこれらの課題を一つひとつ解決し、今後とも国内および海外でのバイオジェット燃料の実用化と普及に向け、さまざまなステークホルダーとの幅広い連携を積極的に進め、環境負荷低減に貢献していきます。

日々の運航での工夫

日々の運航のなかで、安全運航の堅持を大前提に、航空機の操縦方法の工夫によるエコ・フライトの取り組みをはじめとして、運航する機体の軽量化や定期的なエンジン内部の洗浄による燃費の向上など、各職場でさまざまな工夫を行っています。また、CO₂排出量削減の取り組みは、組織横断的に活動し、それぞれの取り組みを推進しており、状況をモニターし、進捗を社内でも共有することで、日々の運航の観点からのCO₂排出量削減に向けたPDCAサイクルを回しています。

定期整備中

2019年度の
CO₂削減実績20,100トン
削減

エンジン洗浄

駐機中

800トン
削減補助動力装置 (APU)
の利用削減
(客室シェード施策など)

出発前

7,100トン
削減貨物コンテナなどの
軽量化
飛行計画の最適化

離陸時

9,600トン
削減

上昇経路の最適化

降下中

37,900トン
削減着陸形態の最適化
連続降下方式

着陸時

5,900トン
削減

逆噴射抑制

着陸後

5,000トン
削減地上移動時の片側
エンジン停止

排出量取引への対応

CO₂クレジットの購入

JALグループでは省燃費機材への更新や、バイオジェット燃料の開発促進と活用などにより、CO₂排出量削減を行っています。これらの取り組みに加え、2020年3月に指定されたさまざまなCO₂クレジットの購入により、CO₂排出量削減を行っていきます。このCO₂クレジットは、航空以外の業態で抑制されたCO₂排出量を購入するもので、地球全体で効率的にCO₂排出量の削減を行うことを目指すものです。JALグループでは今後上記クレジットの選定、購入を行うとともに、航空以外の業界とも力を合わせ、さらにCO₂削減に資する施策も検討していきます。

コラム

JALカーボンオフセット

カーボンオフセットとは、排出されたCO₂をほかの場所で吸収したり、削減したりすることで埋め合わせる仕組みです。JALグループでは、環境保護、温暖化の防止に関心の高いお客さまからの声にお応えして、ご搭乗いただく航空機が排出するCO₂をオフセットできる選択肢として、「JALカーボンオフセット」をブルードットグリーン株式会社の協力のもと提供しています。国が認証を行う熊本県小国町の間伐推進プロジェクト、もしくはインドネシアのリンバラヤ生物多様性保護区における森林破壊防止プロジェクトのいずれかを選択していただき、ご搭乗いただいた距離に応じてオフセットができます。



<https://www.jal.bluedotgreen.co.jp/jp/home>

JALカーボンオフセットのCO₂計算のWebページ

コラム

CONTRAILプロジェクト

JALグループは、1993年から気象庁気象研究所、日航財団（現在の公益財団法人JAL財団）とともに航空機による大気観測を開始しました。2005年からは観測を拡充するために、国立研究開発法人国立環境研究所、航空機部品メーカーである株式会社ジャムコが加わり、各社がそれぞれの特徴を生かすことで、定期旅客便で温室効果ガスの地球規模の観測を継続して行う世界初の計画である「CONTRAILプロジェクト」が実現し、官民一体のプロジェクトとして現在まで活動を続けています。

大気を観測するために、二酸化炭素濃度連続測定装置（CME）と自動大気採取装置（ASE）の2種類の装置を独自に開発し、厳しい環境試験を経て民間航空機への搭載承認を取得しました。現在はJALグループが保有するボーイング777型機で観測をしています。

主に国際線を利用して観測された温室効果ガスのデータは、気象研究所と国立環境研究所の品質管理のもと、炭素循環解明のみならず、大気輸送、衛星観測検証、モデル検証などの分野でも活用され、研究が推進されています。現在では、オープンサイエンスを進める世界の流れに沿って観測データは公開され、世界中のさまざまな研究に役立てられています。

2005年の運用開始以降、CMEの飛行回数は23,000回を超え、2019年度の1年間には、公表データが3つの査読付き論文と、国際学会11件、国内学会3件の発表で利用されました。2019年3月には、第1回日本オープンイノベーション大賞環境大臣賞を受賞しています。



観測用装置を搭載したJALグループの航空機

限られた資源の有効利用

■ 基本的な考え方

JALグループでは、資源循環型社会の実現に向け、環境負荷低減のため、とくに機内や空港において新たな資源利用を極力抑える取り組みを通じて、4R^{※1} (Refuse/Reduce/Reuse/Recycle) を推進しています。

※1 Refuseはごみになるものを持ち込まない、Reduceはごみを減らす、Reuseは繰り返し使用する、Recycleは資源として利用することを意味します。

■ プラスチック使用量の削減

廃プラスチックによる海洋汚染など、プラスチックの大量使用に起因した世界的な問題に対処するため、月に一度プラスチック分科会を実施し、プラスチック削減方法や目標などについて議論を行っています。2019年9月、JALは自社客室サービスならびにラウンジ用品のプラスチック製ストローならびにプラスチック製マドラーを廃止しました。これにより年間約200万本のプラスチック製ストローと、約400万本のプラスチック製マドラーが削減され、その総量は約3.6トンでした。機内での使い捨てプラスチック使用量は2018年度は887.6トン、2019年度は877.4トンと約10トン削減することができました。また、同じく2019年10月より、日本トランスオーシャン航空が那覇発福岡行き便のクラスJシートにて「木のストロー」を導入しました。地元沖縄県産の木材を使用することで、地域の森林保全および持続的な林業の活性化にも貢献しています。



木のストロー

■ リサイクル

ポリエチレンシートのリサイクル

医薬品や食品といった生活必需品などを航空貨物として輸送する際に、貨物が濡損しないようにポリエチレンシートを使用していますが、輸送後にこうしたプラスチック資材を廃棄せず、地籍調査事業で使用する境界杭などのリサイクル製品を製造販売している株式会社リプロに40年にわたり提供しています。このうちICタグを内蔵した情報杭がいくつかの観光地に設置されており、スマートフォン経由で現地情報を配信するなど地域活性化にも貢献しています。



ポリエチレンシートを使用した貨物



陸前高田市の奇跡の一本松前の情報杭

機内ごみのリサイクル

JALグループでは、航空機内から出るごみのリサイクルに1993年から取り組んでいます。客室乗務員が機内でアルミ缶・瓶・ペットボトルの分別を行い、リサイクル再生専門業者に依頼し、ペットボトルは年間で25トン以上を再生ペットボトルに、またアルミ缶は年間30トンを再生し資源循環しています。新聞紙、機内誌などについても、リサイクルを実施しています。

旧デザイン制服のリサイクル

制服刷新により使用済みとなった整備やグランドハンドリングの旧制服は、自動車の吸音材や、機械類の油や汚れなどを拭き取ってきれいにするためのウエスとして活用しています。そのほか、社員のアイデアで、機内で使用する書類を入れるバッグや、お弁当など社内で買い物をする際のエコバッグとして手作りし、再利用しています。



■ 水使用量の削減

「節水」と「リサイクル」の取り組みとして、水使用量の実績を管理・把握し、また部品洗浄で使用する大量の純水の再利用を徹底しています。

■ 食品廃棄物の削減

本来食べることができたはずの食品が廃棄されてしまうのはもったいないだけでなく、環境にも悪影響を及ぼし、生産・流通・加工を含めた食料システムの温室効果ガス排出量は世界全体の21～37%にもなると推定されています^{※2}。JALグループでは運航における排出量抑制だけでなく、機内やラウンジでご提供のお食事についても排出量削減に取り組んでいます。調理で出た残りは成田発分だけで月間約3トンにもなりますが、すべて焼却せずに飼料化しています。今後は、お食事を不要とされるお客さまの事前キャンセル受付サービス、調理工程における端材の活用なども検討し、食料資源の有効利用と地球温暖化の抑制に取り組んでいきます。

※2「温室効果ガスフラックスに関するIPCC(気候変動に関する政府間パネル)特別報告書」(2019年8月)

環境汚染の防止

基本的な考え方

国内グループ各社では、「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」(PRTR法)に従って、有害化学物質を管理し、その取扱量および排出量の削減に努めています。

具体的な取り組み

2020年4月、東京都環境局が実施している大気環境改善促進事業に賛同し、JALエンジニアリングでは「Clear Skyサポーター」へ登録しました。大気環境の「Clear Sky」を目指し、大気汚染の原因物質である窒素酸化物(NOx)や揮発性有機化合物(VOC)の削減に向けた活動を実施しています。自動車からの排出ガスに含まれるNOxを低減させるため、独自の削減計画を策定し、自動車の更新時には電気自動車や軽自動車など低公害・低燃費車への更新を進め、普段からエコドライブを促進しています。航空機整備作業で使用する塗料・洗浄剤・接着剤などにはVOCを含む製品もあり、VOC排出抑制計画書を策定し、光化学スモッグ注意報が発令された時には、その原因物質であるVOCの大気への排出を最小限にするため、機体塗装作業中であれば一時中断するなどの協力をしています。

また、航空機から排出されるCO₂、NOx、CO、HCなどの排出物削減に努め、大気汚染防止に取り組んでいます。具体的には、JALグループ機材のエンジンは、すべての規制値およびNOx規制のICAO CAEP6/CAEP8基準(型式証明の時期で適用基準が異なる)に適合しています。



羽田整備地区で使用している電気自動車



JALエンジニアリングが登録している
Clear Skyサポーター

騒音の低減

基本的な考え方

JALグループは、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、空港や航路周辺の皆さまとの共生を目指し、騒音の低減に積極的に対応しています。

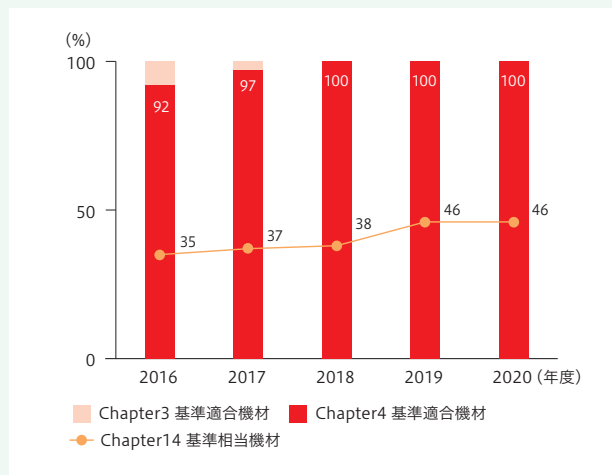
具体的な取り組み

「国際民間航空機関(ICAO)バランス・アプローチ」の航空会社が担うべき「航空機の音源対策」および「騒音軽減運航方式」に積極的に取り組んでいます。JALグループの機材(プロップ機を除く)は、ICAO Chapter4基準適合機材の比率が100%に達しています。ICAO Chapter14基準相当の機材比率は、46%です。

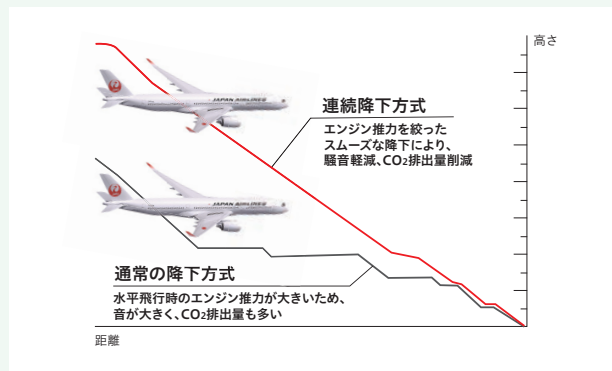
離陸時は騒音軽減離陸方式で運航し、特に住宅地に近い羽田空港、伊丹空港では、より厳しい運用を実施しています。

着陸時の騒音軽減方式としては、低フラップ角着陸方式、フラップや車輪をなるべく遅く出す、逆噴射抑制などを行い、ヘルシンキ国際空港、鹿児島空港では大幅な騒音軽減、CO₂削減となる連続降下方式を実施しています。

ICAOの騒音基準適合機材の割合



連続降下方式



生物多様性の保全

基本的な考え方

JALグループは、航空運送事業が直接的・間接的に生物多様性の保全に与える影響を正しく認識し、生態系への影響を最小にすることで、積極的にその保全に努めます。

具体的な取り組み

世界自然遺産登録への挑戦

数百万年前に大陸から離れ、アマミノクロウサギやイリオモテヤマネコといった希少種たちの宝庫である奄美大島・徳之島・沖縄島北部および西表島において、その生物多様性と豊かな自然を世界自然遺産として登録・保全しようという動きが活発化しており、この活動にJALグループも大きくかかわっています。

沖縄を本拠地とする日本トランスオーシャン航空や琉球エアコミューター、鹿児島地区の日本エアコミューターとJAL鹿児島支店では、密猟・密輸対策連絡会議への参画、希少種のロードキルを防ぐ道路標識の設置、奄美群島を巡る「奄美トレイル」の整備やPRなど、地域と一体となって自然環境の保護や啓発に努めています。



2019年には、地元企業や団体をつなぎ世界遺産登録を推進する「世界自然遺産推進共同企業体」(沖縄)、「世界自然遺産推進共同体」(鹿児島)を発足。参加企業・団体の強みを生かし、自然環境保護や自然を生かした地域振興に取り組んでいます。

タンチョウの保護活動

絶滅のおそれがある特別天然記念物タンチョウの保護活動として、2016年から年に1度、北海道鶴居村でJALグループ社員有志によるタンチョウの採食地環境整備を実施しています。鶴居村は、タンチョウの越冬地として有名で、毎年600羽以上のタンチョウが飛来します。タンチョウが冬に給餌に頼らずに自然のなかで餌を採り、生息することができる環境(冬期自然採食地)を整えるべく、JALグループでは、鶴居村の協力を得て、公益財団法人日本野鳥の会が行う敷地内の倒木伐採や、枝払いなどのお手伝いをしています。



タンチョウの保護活動

野生生物の違法取引防止

2018年6月、JALグループは、国際航空運送協会(IATA)が推進する野生生物の違法取引を減らすことを目的とした「野生動物保護連盟特別輸送委員会、バックingham宮殿宣言」に調印しました。

野生生物の違法取引は、薬物や人身売買に次ぐ、数兆円の取引額になる世界規模の犯罪の一つです。JALグループでは、石垣空港のスタッフが絶滅危惧種であるヤンガニが航空機によって持ち出されるところを発見し未然に防いだケースや、奄美空港のスタッフが希少なカエルやヘビが持ち出されるのに気付いた事例などがありました。

また、野生生物の違法取引は輸送の段階で防ぐことが非常に重要であるため、航空運送事業に携わる者としての責任を果たすべく、2020年2月、公益財団法人・世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)の方を招き、野生生物の違法取引の現状や輸送の過程で生きた動物を発見した場合の対応方法などについての勉強会を開催しました。

JALグループでは今後も社内での意識啓発の機会を増やすとともに、社外関係者と連携し、野生生物の違法取引撲滅に向けた取り組みを強化していきます。

国際植物防疫年2020オフィシャルサポーター

2020年は、植物病害虫のまん延防止の重要性に対する世界的な認識を高めることを目的に、国連により「国際植物防疫年2020」と定められました。JALグループは、農林水産省認定の「国際植物防疫年2020オフィシャルサポーター」として、植物防疫の重要性の社内外への周知に努めています。

海外への持ち出しや国内への持ち込み時に注意が必要だけでなく、国内においても植物の移動規制があります。例えば、南西諸島(沖縄県・鹿児島県の奄美群島)や小笠原諸島からは、サツマイモなどの持ち出しが規制されています。

2020年2月に農林水産省の方を招いて開催した社内の勉強会では、植物病害虫による被害、植物防疫、ならびに航空業界との関係について話していただきました。病害虫の駆除には莫大なコストがかかるため、病害虫の侵入・まん延防止が非常に重要です。2020年9月～12月には機内にて、農林水産省と連携し、植物防疫の啓発ビデオを放映します。



野生生物の違法取引防止と植物防疫に関する勉強会

人

感染症拡大の防止

■ 基本的な考え方

JALグループは、交通インフラを担う企業の責務として、お客さまに安全・安心な移動をご提供するため、すべてのお客さまに安心してご利用いただけるような対策を実施しています。今後も国際民間航空機関（ICAO）や国際航空運送協会（IATA）のガイドラインに則った航空輸送への取り組みを行うとともに、日本国内においては、定期航空協会を通じ、業界横断的に感染症拡大の防止を牽引していきます。

■ 具体的な取り組み

お客さまの感染防止

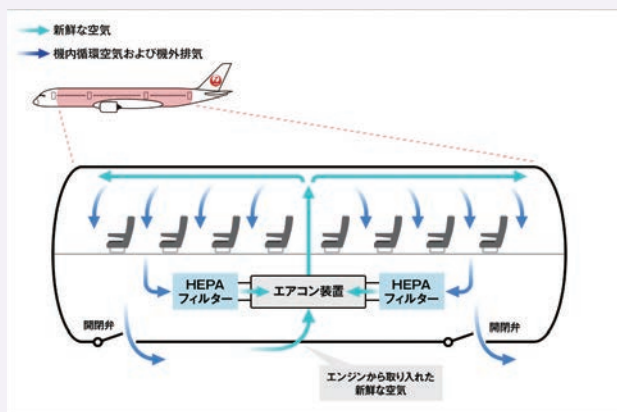
JALグループではお客さまへの感染症拡大防止のため、機内消毒の徹底や空港での手指消毒液配備などを行っています。機内の化粧室に関しても、よりお客さまに安心してご利用いただけるよう、清掃を強化しています。また、接触機会を減らすことが、お客さまの感染防止にもつながるという観点から、自動手荷物預け機や自動チェックイン機の配備を進めています。今後も、IT・デジタルを積極的に活用し、非接触化を進めていきます。

また、衛生面に関する情報を積極的に発信しています。具体的には、ご自宅でのご準備や空港でのチェックイン、ご搭乗の際の注意点や機内での過ごし方、機内換気の仕組みなど、安心してご利用いただくためのポイントをまとめ、下記Webサイトに掲載しています。

今後も、お客さまからいただく感染症拡大防止に関する評価を真摯に受け止め、さらなる改善に取り組んでいきます。

安全・安心な空の旅をお届けするために

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



機内の空気は概ね2分〜3分で入れ替わります

社員の感染防止

社員の感染を防止することがお客さまへの感染防止にもつながるとの考えのもと、社員の感染症拡大の防止にも努めています。出社時に必ず検温を行い、機内においてはお客さまがお過ごしになる客室のみならず、操縦室も消毒作業を行っています。またオフィスで勤務する社員においては、出社日数を可能な限り抑えたいと、出社した社員が着席する際は対角線上に座るなど、社員同士の距離をとる工夫を行っています。また、オフィスのテーブルにパーティションを設置し、社員同士の接触を最小限に抑えています。このパーティションは整備士により作製されたもので、JALグループ一丸となって感染症拡大の防止に取り組んでいます。



オフィスに設置されたパーティション

■ 今後に向けて

新型コロナウイルス感染症拡大は世界中に大きな影響をもたらし、人・モノの移動を支える航空業界においては、今後徹底した感染症対策を講じながら事業を行うことが必要不可欠となりました。JALグループは、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から、高度な清潔性をお客さまの快適性につながる重要な要素としており、世界トップレベルを維持しています。その結果として、2019年SKYTRAX社主催の「ワールド・エアライン・アワード」において、世界で清潔な機内環境を提供する航空会社を順位付けする「ワールド・ベスト・キャビン・クリンリネス」部門で、第2位を獲得しました。今後は、さらなる改善・向上を図り、世界一を目指していきます。

清潔性の向上に加え、Webサイトやアプリ上でチェックインを済ませQRコードを受け取り、そのQRコードを読み取ってご搭乗いただける「JALタッチ&ゴーサービス」や、自動チェックイン機・自動手荷物預け機の拡充などを行うことで、接触機会を減らし、混雑を回避できるようなスムーズな搭乗手続き体制を構築しています。さらにIT・デジタルを活用した非接触化を進めることで、お客さまの不安を取り除いていきます。

JALグループはこれからもすべてのお客さまに安全・安心な空の旅をお届けするため、徹底した感染症拡大予防対策の取り組みを続けていきます。

アクセシビリティの向上

基本的な考え方

JALグループは、「誰もが旅、スポーツ、文化を楽しむことができる社会の実現」を目指し、アクセシビリティ向上に取り組んでいます。

JALグループ アクセシビリティに関するサービスポリシー

私たちは社員の基本的な考え方である
「JALフィロソフィ」をベースとして

1. すべてのお客さまに、ストレスフリーを実現します
2. すべてのお客さまに、さまざまな旅の選択肢を提供します
3. お客さまや社会の皆さまと共に、旅を通じた楽しさ・豊かさを創出します

具体的な取り組み

ご利用環境の整備

JALグループでは、これまでに保安検査場の金属探知機をストレスなく通過いただくための木製車いすや、大きな声を出さなくても遠くまでクリアに響かせることができる「ミラリスピーカー」、予約・有楽町JALプラザでの遠隔手話サービスの導入など、移動にバリアを感じる方へのご利用環境の整備を実施してきました。2020年7月には羽田空港において、日本空港ビルデング株式会社・WHILL株式会社と3社共同で世界初めてとなる自動運転車いすサービスを開始するなど、先端技術の導入も積極的に行っています。




ミラリスピーカー

情報提供

旅行前にご不安を取り除いていただくため、お手伝いを希望されるお客さま向けのWebページにて、動画を用いた航空機利用方法の掲載などを通じて情報提供の充実化を図ってきました。また、「旅に出たい」というきっかけになれるよう、アクセシブルツーリズム[※]や障がい者アスリートのインタビューなどの記事を発信しています。

[※]移動やコミュニケーションにバリアを感じる方々のニーズに応えながら、誰もが旅を楽しめることを目指す取り組み

 <https://www.jal.co.jp/jalpri/>

旅の選択肢の拡充

車いすをご利用の方向けに、座ったままスキーを楽しんでいただけるデュアルスキーツアーや、サーフィンが楽しめるハワイでのアクセシブルツアーを開催しました。



デュアルスキーツアーの様子

社員教育

障がい者への理解を深める全社員教育を実施しました。また、JALグループの聴覚障がいのある社員が講師となり、社内で手話を教える取り組みを実施しています。社員の手話スキルの向上を目指しています。



聴覚障がいのある社員による手話教育

外部評価

2019年9月には、世界の航空会社・空港会社のなかで地上・機内で顧客体験を向上させるために優れた取り組みを行った企業を表彰する「Future Travel Experience Global Awards」にて、JALグループのアクセシビリティの取り組みが評価され「FTEアクセシビリティ・リーダーシップ賞」を受賞しました。さらに取り組みを加速させるため、2019年12月には、障がい者の社会進出を推進する世界的な取り組みである「The Valuable 500」に加盟し、障がいのあるお客さまが航空機にお乗りいただける環境の整備に加え、障がいのある社員が生き生きと働ける会社となることのコミットメントを公表しました。



人権侵害の防止

■ 基本的な考え方

JALグループは、性別・年齢・国籍・人種・民族・宗教・社会的身分・障がいの有無・性的指向・性自認・出身会社などによる差別をなくすためには、人権に対する正しい理解が不可欠であると考えています。新入社員研修や新任管理職研修といったさまざまな社内研修の場で、人権に対する理解を深める時間を確保し、社員の人権尊重に対する意識を高めています。

■ 行動規範とJALグループ人権方針

JALグループは、人権の尊重が普遍的な価値であり、企業理念の実現と一致するとの考えに基づき、あらゆる人々に対する人権尊重の責任を果たすため、2019年度に、JALグループ行動規範にて、「一人一人の尊重と働きがい（人権・労働）」の項目を定めました。

さらに、国際人権章典、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」、また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた、「JALグループ人権方針」を掲げ、あらゆるステークホルダーに対する人権への負の影響を防止し、軽減する取り組みを進めることを宣言しました。

JALグループ人権方針（抜粋）

私たちが目指すこと

JALグループは、お客さまや、ビジネスパートナー、事業を行っている地域の人たち、JALグループの社員などあらゆるステークホルダーに対する人権への負の影響を防止し、軽減するよう取り組みます。また、すべての役員・社員は、あらゆる人々の人権を尊重する責任を果たします。

（中略）特に航空運送事業に携わるものとして、商品・サービスを提供する際にお客さまに身体的・精神的な苦痛を与えないこと、航空機を用いた人身取引の防止や、事業を行っている地域の人たちへの人権侵害の防止に努めます。

事業活動におけるパートナー、サプライヤーに対しても、この人権方針を支持すること、そして、彼らにとってのステークホルダーの人権を尊重することを求めます。

JALグループ人権方針全文



http://www.jal.com/ja/csr/codeofconduct/pdf/human-rights_ja1908.pdf

■ 具体的な取り組み

自社およびサプライチェーンの倫理的かつ責任あるビジネス慣行の推進、並びにリスクマネジメント強化を目的とし、2018年度には、自社とグループ会社に対する人権リスク評価を行い、バリューチェーンごとに潜在的なリスクの洗い出しをしました。その後、外部の専門家からの助言も得ながら、人権への影響の深刻度と発生可能性から優先的に対応すべき課題を特定し、人権尊重の取り組みへとつなげています。

上記で特定した課題のうち、JALグループにとって特に重要な人権課題は航空輸送による人身取引（ヒューマン・トラフィッキング）への加担です。そこで2019年度は人身取引の現場となり得る部門を中心とした、人身取引防止に関する教育を実施するとともに、国際機関にて検討されている対策を参考に、人身取引と疑わしき事例に遭遇した際の通報プロセスを設定しました。



人身取引防止のための教育の様子

■ 今後に向けて

JALグループでは、引き続き影響度の大きい人権リスクを特定し、そのリスクの予防・低減のための対策を講じていきます。特に、サプライチェーンにおける労働者の人権リスクの特定、評価、対策についてはPDCAサイクルの強化を図り、取り組みを深化させていきます。また、人権に関する社外有識者との対話の機会を設け、社外の知見を取り入れながら、人権リスク評価のプロセスや対策、教育の有効性を検証し、継続的な改善に結びつけていきます。

■ 英国現代奴隷法への対応

JALグループでは、英国現代奴隷法第54条第1項の定めに基づいて、JALグループおよびそのサプライチェーンにおける奴隷労働や人身取引を防止するための取り組みについての声明を開示しています。2019年度は開示を開始してから、3回目の開示となりました。JALグループは今後も諸外国の法令やガイドラインに則り、奴隷労働や人身取引の防止に取り組んでいきます。

D&I 推進

■ 基本的な考え方

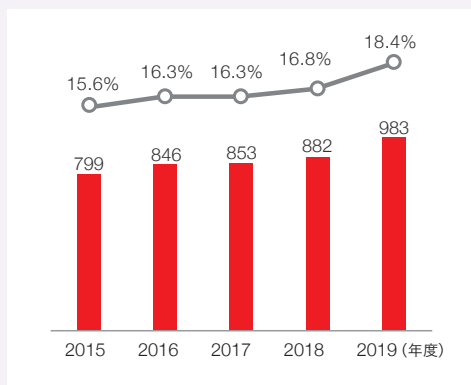
JALグループでは、2014年にトップコミットメントとして「ダイバーシティ宣言」を発信して以来、誰もが生き生きと活躍できる会社を目指しています。多様な個性が生み出すさまざまなアイデアにより、新たな価値の創造やお客さまへの最高のサービスの提供、社会への貢献を果たしていきます。

■ 女性社員の活躍

JALグループでは、「2023年度末までに管理職女性比率20%、2030年度末までに30%以上を達成する」という数値目標を掲げています。2020年3月末現在、JALグループの女性管理職比率は18.4%と、着実に増加しています。

また、2019年度は就業経験のある女性のための再就職支援を目的として、株式会社Warisとのタイアップによる「ワークアゲインプログラム」を実施し、キャリア再構築を目指す女性の採用を行いました。

■ 女性管理職数(人) ○ 女性管理職比率



■ グローバル人材の育成

2018年度に人財戦略部グローバル推進室を新設し、すべての社員がグローバルに活躍できるための支援を行ってきました。若手・中堅社員が異文化のなかで業務を行う機会を拡充する、あるいはさまざまな国や地域で活躍する社員の交流研修を定期的実施するといった取り組みにより、社員が国や地域を越えて活躍する事例も増えています。2020年には、アジア最大級の広告専門誌である「Campaign Asia-Pacific」誌の「Women to Watch 2020」において、シンガポールの女性社員が選出されるなど、グローバル人材の活躍が着実にJALグループの価値創造に結びついています。

■ 障がい者の活躍

2019年度は視覚障がいのある社員が施術するマッサージルームをJAL本社ビルにも開設しました。また、軽度知的障がいのある社員が運営する喫茶室を継続して運営するなど、活躍の範囲を広げています。

■ LGBTQへの理解促進

JALグループでは、LGBTQへの理解促進の取り組みを継続的に進めており、日本航空株式会社として、任意団体「work with Pride」が策定する企業・団体などにおけるLGBTQなどのセクシャルマイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、4年連続で最上位の「ゴールド」として表彰されました。特に、2019年度は国内で初めて「LGBT ALLYチャーター便」を運航したことなどが高く評価され、受賞企業のなかにおいても特に先進的で顕著な活動を行った企業として「ベストプラクティス」に選出されました。また2020年9月には、この取り組みが「第6回ジャパン・ツーリズム・アワード」で入賞しました。



LGBT ALLYチャーター便

■ シニア社員による経験・知識の継承

2019年度、JALグループでは定年退職者のうち72%が引き続きさまざまな職場で活躍しており、長年培った経験や知識を引き続き生かすとともに、若手社員への技術の継承を行っています。

人財育成

基本的な考え方

JALグループは、企業理念の実現に向け、「異文化を理解し、多様化する世界で活躍するプロフェッショナル」の育成をグループ横断的に取り組んでいます。

具体的な取り組み

社内での研修や勉強会の実施

2012年に、JALフィロソフィを基本的な考え方として「JALグループ全社員が目指すべき人財像」を定め、新たな教育・研修体系を導入しました。2013年からはJALグループ合同の入社式と新入社員教育を開始し、安全運航を堅持しながらお客さまの心に寄り添い最高のサービスを提供するためのマインドと知識を、自身の所属会社以外の新入社員と一緒に学んでいます。

新入社員を対象とする教育以外にも、グループ内の会社や職種の枠を超えた人財交流を図り、「リーダー勉強会」、「JALフィロソフィ勉強会」、「管理職研修」、「キャリア研修」、「各種ビジネススキル研修」を実施しています。

また、グループ共通の教育・研修に加えて各職種の専門訓練や各社独自の教育・研修を実施し、リーダー人財や安全・サービスのプロフェッショナル人財を育成しています。2019年度の一人当たりの研修時間は72.3時間でした。

社外での人財育成

JALグループでは、航空事業を通じて培った知識や経験を次世代を担う大学生に伝えるための教育に力を入れており、航空事業への理解を深めながら、観光をとりまく産業の発展に資する人財を育成し、地域経済の活性化や産業振興に貢献することを目指しています。大学では航空産業の歴史や特長、最新のビジネスモデルを学ぶ「エアラインビジネス」、JALでの取り組みなどを紹介しながらホスピタリティについて学ぶ「ホスピタリティマネジメント」などの講義を行っています。また、課題解決型の授業として、航空事業にまつわるさまざまな課題を取り上げ、学生の柔軟な発想力で解決策を探るだけでなく、グループに分かれて課題について議論し結論を導き出すことで、チームワークの向上を図っています。こうした活動は、大学生の進路選択の幅を広げることもつながっています。

海外人財の育成にも積極的に取り組んでいます。2018年のミャンマーを始めとして、フィジー、ネパールの現地職業訓練校との提携に向けた調整を開始しました。オンライン

による授業やe-Learning、時には現地の学校に講師を派遣することで、航空業界やJALグループの運営体制、実務に関する内容を教育し、海外の航空人財の育成を図ることを目的としています。こうした海外人財が将来的に航空業界で活躍することで、企業のD&I推進や新たな発想の創出につなげたいと考えています。



ミャンマーの職業訓練校との提携

今後に向けて

2020年においては、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、自宅からも受講できるようオンライン方式を積極的に取り入れました。場所や地域を問わずつながることができるオンライン方式の導入により、業務の面だけでなく、文化や習慣などについても話す機会が増えたことで、国や地域を越えた社員同士の相互理解が一層深まり、社員からは「D&Iが進んだ」との声が多く上がりました。

今後、JALグループは新しい生活様式や多様な働き方において社員一人ひとりが活躍できるよう、デジタル技術を駆使しながら教育・研修の品質をさらに向上させ、企業理念の実現に取り組んでいきます。



日本地区と海外地区合同で行ったオンライン教育

ワークスタイル変革

基本的な考え方

誰もが生き生きと活躍することができる基盤整備として、働き方に自由度を持たせるデジタルツールの活用や、オフィス・環境の改善、また、航空会社としての特色を生かし、長期休暇の取得促進のためワーケーションやブリージャーといった制度の導入、柔軟性のある働き方を推進するためのテレワーク制度の充実などを早くから導入してきました。引き続きワークスタイルを変革する各種の取り組みを進めていきます。

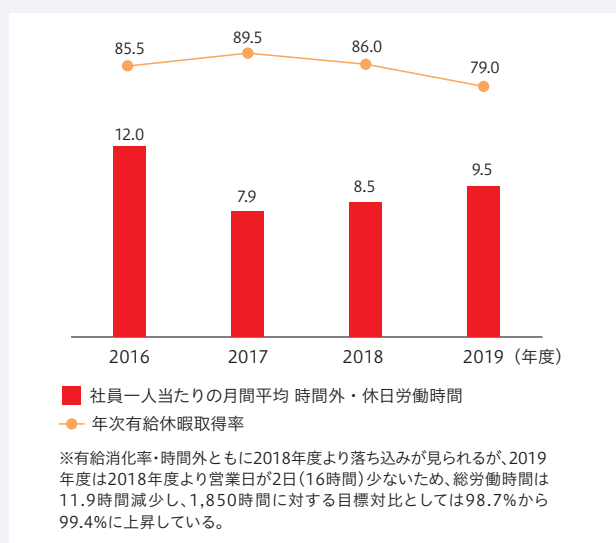
具体的な取り組み

労働時間の適正化

JALグループでは、育児・介護など時間的制約のある社員もフェアに働ける土壌を育み、誰もが活躍できる会社を目指しています。また、業務に効率的に取り組み、生産性を高めることで、生み出された時間を心身のリフレッシュや自己啓発にあて、その経験・価値を社内に還元することが企業の成長にもつながるとの考えから、年次有給休暇の計画的な取得とあわせ、労働時間の適正化を図っています。

2019年度は、年次有給休暇取得率15.8日(79%)、一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間は9.5時間(日本航空のシフト勤務の一般職を除く)でした。総実労働時間1,850時間を目指して取り組んだ2019年度の実績は1,862時間となり、目標の99.4%まで到達しています。

社員一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間



テレワーク、ワーケーション、ブリージャー

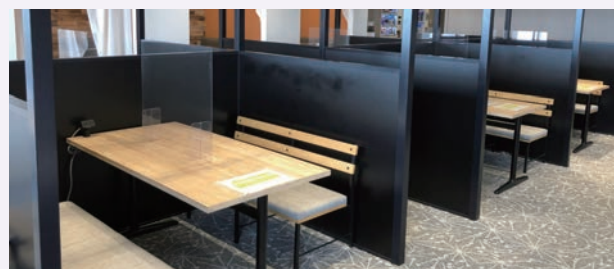
時間と場所にとらわれない働き方を実現するため、テレワークを推奨しています。JALグループのテレワークの特徴としては、申請理由を問わず全社員を対象としている点です。2014年度に在宅制度のトライアルからスタートし、少しずつ改善を重ね、現在のテレワーク制度となりました。また2017年7月からは、休暇期間中にテレワークでの業務を認めるワーケーションを導入しました。これにより、長期休暇取得の際、急な会議が入っても休暇の日程変更をする必要がなくなりました。さらに2019年5月からは、出張先で休暇を取るブリージャーを導入し、休暇制度の多様化を進めています。



ハワイでのブリージャーの様子

コミュニケーションスペース

時間と場所にとらわれない自由な働き方が進む一方で、さらなるコミュニケーション活性化に向け、2019年3月、JAL本社ビルにコミュニケーションスペース「SKY TERRACE」をオープンしました。



コミュニケーションスペース「SKY TERRACE」

今後に向けて

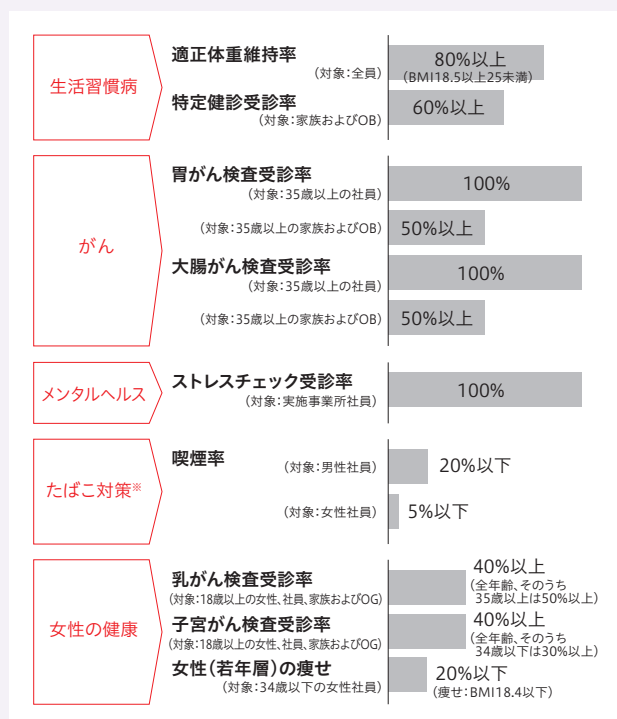
2019年度は、業務プロセスの見直しにより効率化を加速させるため、AIやロボティクスを活用したRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の導入を進めました。また、全社員がテレワークを可能とするITインフラの整備を進めた結果、コロナ禍においては間接部門の出勤率を2割以下に抑えました。2020年度は、テレワークを中心として出勤を最小限に抑え、あわせてコミュニケーションや業務のあり方など、テレワークに適したものに変わっていきます。

健康経営

基本的な考え方

企業理念である全社員の物心両面の幸福の追求と、お客さまに最高のサービスを提供するためには心身の健康が不可欠との認識のもと、JALグループ健康推進プロジェクト「JAL Wellness」を発足させ、生活習慣病、がん、メンタルヘルス、たばこ対策、女性の健康の5大指標をベースに取り組んでいます。

JAL Wellness2020指標

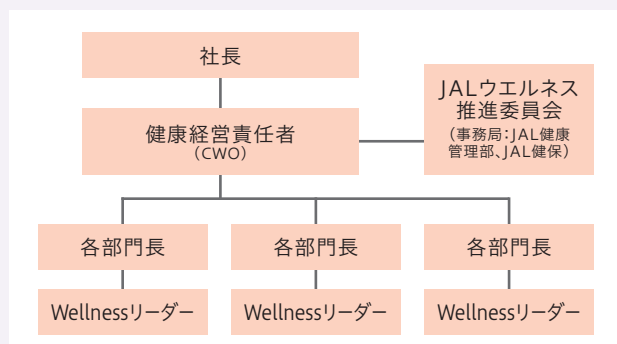


※喫煙が及ぼす影響は身体的な性差があるため、男女別に目標値を設定しています。2019年度末の男性喫煙率は27.9%、女性喫煙率は5.0%でした。

推進体制

CWO(健康経営責任者)の強いリーダーシップと、Wellnessリーダーを中心とした職場単位での取り組みの両輪で健康経営を推進しています。

ウェルネス推進体制図



具体的な取り組み

JALグループは女性社員の比率が50%を超え、職場でも中心的な役割を担っているため、女性の健康は重要な課題です。婦人科検診費用の全額補助、受診機会の拡充や、男性も参加するセミナー、e-Learningなどリテラシー向上に努めた結果、社員では受診率目標を達成、ご家族などを含めたグループ全体でも右肩上がりです。

万が一病気にかかった際にも、充実した支援制度や体制により、就労を継続する社員の活躍、両立支援をサポートしていきます。

また、海外との窓口、公共交通機関としての使命を果たすため、新型コロナウイルス感染症をはじめとする感染症については、社員と社員の家族のみならず、すべてのお客さまに安全・安心をお届けするため、予防対策の取り組みを徹底していきます。



今後に向けて

社員一人ひとりが高い健康意識を持ち健康増進に努めながら、いつまでも明るく元気に働くことで、生産性や企業価値の向上を図っていきます。そのためには社員・家族一人ひとりの健康に寄り添ったサポートを充実させるべく、健康に関するデータをさらに有効活用することで、予防医療の促進による健康経営の推進を目指します。

また、健康経営を通じて社会やお客さまへのお役にも立てよう努めていきます。2020年6月には健康とマイルが手に入る「JAL Wellness & Travel」のサービスを始めました。お客さまの健康面へのサポートにもより一層取り組んでいきます。

地域社会

路線ネットワーク拡充

インバウンド誘致

■ 基本的な考え方

JALグループは航空運送事業で培ったノウハウやネットワークを生かし、日本の翼として、経済・文化の交流を促進し、経済や社会の発展に貢献するとともに、グローバルに社会をつなぎ、日本の文化を広げていく役割を果たしています。今後も、航空運送事業を通じ、人々とのつながりと可能性にあふれる社会の実現に貢献するとともに、有事の際にも交通インフラを担う企業として運航を継続し、公共交通機関としての責務を果たしていきます。

■ 具体的な取り組み

首都圏ネットワーク

首都圏空港の機能強化によるネットワークの拡充と他社提携の推進により、最適なネットワークの構築に取り組んでいます。

羽田空港については、国際線の運航便数の増加により、首都圏のお客さまの利便性向上を図るとともに、国内線ネットワークを活用し、日本各地のお客さまや、全国各地を訪問される訪日外国人旅行者の乗り継ぎ利便性を大幅に高め、地域活性化に貢献していきます。成田空港については、ZIPAIRも加えた国際線ネットワーク拡充により、国際線の乗り継ぎハブ機能のさらなる強化を図ります。

フルサービスキャリア、LCCの両面からすべての航空マーケットに対応していくとともに、他社提携を十分に活用したグローバルなネットワークの拡充を図ります。

地域ネットワーク

JALグループは地域に密着した航空会社を有し、地方都市間や離島を結ぶ路線も運航しています。生活に必要な不可欠な路線を持続的に運航し、交通インフラとしての機能を果たすとともに、地域と世界を結び、ヒトとモノの流動や消費の拡大につなげ、地域活性化に貢献しています。

地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合の設立

離島生活路線などの航空路線維持を目的として、大手航空会社系列の垣根を越えて、2019年10月に5社（天草エアライン株式会社、オリエンタルエブリッジ株式会社、日本エアコミューター株式会社、全日本空輸株式会社、日本航空株式会社）で、地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合（EAS LLP）を設立しました。



■ 基本的な考え方

JALグループは、日本政府の成長戦略の柱として掲げられている観光立国の推進に力を入れています。訪日外国人需要の拡大および各地域への誘客を目指し、JALグループや提携航空会社の航空ネットワークの拡充、訪日外国人旅行者がより利用しやすい運賃の導入、海外の航空会社の日本への乗り入れ支援などにより、海外のお客さまを日本にお招きすることで、事業を通じて社会の課題解決に取り組んでいます。また、各地域の経済・社会・環境を維持し、持続可能な観光を推進するため、他企業・自治体・NGOやNPOなどと連携し、地域ならではの観光資源の創出や受入れ環境整備も協創していくなど、交流人口拡大に向けた取り組みを進めています。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う世界規模での渡航制限などにより、当面は国境を越えた人の移動は制約を受けることが想定されています。しかし需要回復のフェーズにおいては、観光庁や各国の観光局と密に連携し観光の復興に取り組むとともに、日本政府が掲げる「2030年のインバウンド6,000万人」の実現に貢献していきます。

■ 具体的な取り組み

Webページの多言語対応

海外のお客さまのニーズや嗜好に合うサービスをご提供できるよう、世界26地域にてWebサイトを展開し、世界中のお客さまにご利用いただいています。海外地区JAL Webサイト内の「航空券予約・購入」、「Web チェックイン機能」、「機内サービス情報」などについては、日本語や英語、中国語をはじめ計16言語でご覧いただくことができます。



多言語に対応したWebサイト

海外の航空会社乗り入れ支援

2019年11月に空港本部の傘下に「受託戦略部」を新設し、地方空港も含む国内各空港への海外航空会社の乗り入れ支援を確実に行い、インバウンドの拡大に貢献しています。

地域活性化

基本的な考え方

JALグループの事業は地域間のヒトとモノの動きによって支えられており、地域と共存関係にあります。一方、人口減少や少子高齢化、東京一極集中による過疎化など、日本の地域は現在も多くの課題を抱えています。また、With/Afterコロナ時代においては、観光需要が減少している一方で、都市部からの移住者の増加が見込まれるなどニューノーマルな地域社会への変化が期待されています。そこで、私たちはこれまで取り組んできた地域貢献や地域活性化活動にとどまらず、より多角的で持続可能な施策を推進していきます。新たな時代においても、地域に寄り添い、地域とともに考え行動し、地域の魅力・価値を高め、国内外におけるヒトとモノの循環・流動の拡大を通じて、地域を元気にしていきます。

具体的な取り組み

ふるさとアンバサダーの配置

2020年度は地域活性化における本社機能の一部を北海道、東北、中国、四国、九州地域に移転(サテライト化)し、各地域にゆかりのある客室乗務員を「ふるさとアンバサダー」として配置しました。客室業務で培った経験や視点を生かし、With/Afterコロナ時代における新しい地域活性化施策の企画・立案に取り組んでいます。

新JAPAN PROJECT

2015年から始まった「新JAPAN PROJECT」では、機内誌や機内ビデオ、国内線機内食でのご当地食材の提供といったプロモーションにとどまらず、JALグループが培ってきたノウハウやネットワークを活用し、観光振興と地域産業支援で交流人口の拡大、物流の活性化を推進し、地域の持続的な発展と新たな航空需要の創出に取り組んでいます。日本全国の隠れた地域産品を発掘・創造し、6次産業化や販路拡大に取り組むなど地域の方々と一緒に盛り上げています。「地域と一緒に、地域を元気に」の考えのもと、地域・ヒト・モノをつなぎ、未来を協創しています。

WEB <http://japan.jal.co.jp/index.html>



新JAPAN PROJECT
Webページ

観光振興

交流人口の拡大に向け、地域ならではの観光資源コンテンツの創造やプロモーション、インバウンド誘致戦略、地域独自の観光の基盤強化をサポートします。



2017年より毎年11月に開催される、伊賀市、三重県、三重大学、JALによる「忍びの里 伊賀」創生プロジェクトの一環として行っている「忍道トレイルランニングレース」への特別協賛(2020年は新型コロナウイルス感染症の影響により中止)

地域産業支援

地域産品の価値を高め、地域特産品の商品開発や販路拡大、プロモーションで、地場産業を盛り上げるとともに、ファン拡大をサポートします。



トンロー食材フェア。九州の鮮魚・青果を産地直送でタイ・バンコクのトンロー市場へ輸送し、食材フェアを開催

地域紹介

その土地ならではの魅力を発掘し、機内食でのご提供や、JALグループの各種メディアで毎月発信しています。2011年5月に開始し、2020年3月までで通算107回目を迎えました。



北見ファーストクラス夕食。2020年7月に北海道北見市の食材を使った国内線ファーストクラスの夕食を提供

コラボレーション

地域活性化に取り組む企業や団体と連携し、イベント開催や旅行商品の創生、地域産品の販路拡大に取り組み、地域を盛り上げています。



香川県の地域産品「小原紅早生みかん」を使用し、女子栄養大学と共同で商品開発。2020年3月から販売を開始し、完売済み。

移動の利便性向上

基本的な考え方

過疎化の進んだ地域における新たな交通・物流の手段として、また、都市部における交通渋滞などの解決手段として、MaaS^{※1}の普及に期待が寄せられています。

JALグループは、シームレスな移動と、移動先でのパーソナライズされたサービスのご提供を通じて、豊かな移動体験を創出することを目指し、MaaSの取り組みを開始しました。将来的には「空飛ぶクルマ」を活用した次世代エアモビリティも組み込み、空を基軸としたシームレスな移動を社会に提供することで、移動・輸送の観点から、社会の課題解決に貢献していきます。

※1 Mobility as a Serviceの略。すべての交通手段を1つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ新たな移動の概念。

■航空ネットワークを中心としたJALグループが目指すMaaS像



具体的な取り組み

羽田空港における自動運転車いすの導入

JALグループは、羽田空港において、世界初となる自動運転車いす(自動運転パーソナルモビリティサービス)を導入しました。本サービスは、「JAL SMART AIRPORT」の新たなサービスの一つとして、空港をご利用のすべてのお客さまに、安全で快適、シームレスな移動をご提供するものとなります。



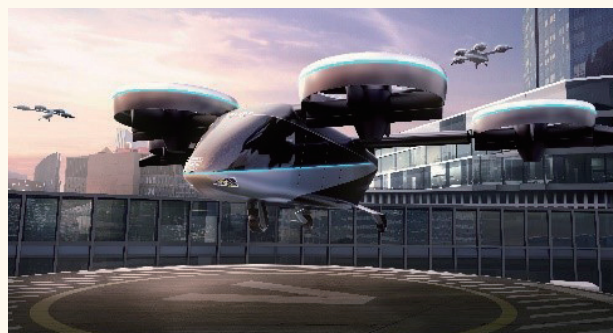
羽田空港に導入されたWHILL社の自動運転車いす

「空飛ぶクルマ」を活用したエアモビリティサービスの実現に向けて

滑走路が不要かつ環境性能に優れるeVTOL^{※2}は、「空飛ぶクルマ」として近年注目を浴び、短中距離の区画を安価かつ容易に移動できるエアモビリティとして期待されています。JALグループは、住友商事株式会社、Bell Textron Inc.と業務提携し、Bell社が開発するeVTOL機材を用いたサービス提供の検討を開始しました。空の移動にかかわる安全・安心運航のノウハウを活用し、将来に向け、空飛ぶクルマなど次世代エアモビリティの運航プラットフォームを構築していきます。

※2 electric Vertical Take-Off and Landing(電動垂直離着陸機)の略。

電動モーターで複数の回転翼を回転させ、垂直離着陸できる小型航空機を指します。



空飛ぶクルマとして期待されるBell社のeVTOL機材

■今後に向けて

「移動の利便性向上」についてはイノベーションの戦略領域として中長期的に取り組んでいきます。2020年においては、新型コロナウイルス感染症の拡大状況に十分配慮し、MaaSおよび次世代エアモビリティのサービス提供に向け、ドローン物流の実証実験や空飛ぶクルマの環境調査に取り組んでいきます。JALグループはシームレスな移動・輸送を実現する総合エアモビリティサービスの提供を通じ、世界中のヒト・モノ・コトの距離を縮め、持続可能な社会の実現に貢献します。

被災地への復興支援

基本的な考え方

交通インフラとしての社会的使命と責任を果たすため、航空輸送の早期再開、復旧に向けた輸送協力などに努めるとともに、被災者の方の心の支えとなるよう継続的な支援を行っています。

具体的な取り組み

災害発生直後～復旧段階

被災地域への人の動きと物資の流れを支え、一日も早い復旧に貢献できるよう、政府や地方公共団体、NGO・NPOのネットワークと連携して災害発生時の救援物資とボランティアの現地への輸送協力を行っています。また、被災地へ直接義援金・見舞金のご支援を行うとともに、JALマイレージバンク会員のお客さまにもマイルで支援していただけるチャリティ・マイル企画も実施しています。

2019年度支援実績

	義援金	見舞金	チャリティ・マイル	社内募金	その他
令和元年 台風15号	500万円 (千葉県へ)	計700万円 (成田周辺の9市町へ)	2,739,000円 (千葉県共同募金会へ)	615,866円 (中央共同募金会へ)	人的支援や 物資提供
令和元年 台風19号	500万円 (中央共同 募金会へ)	計1,100万円 (8都県、3市町村へ)	6,469,500円 (中央共同募金会へ)	1,206,472円 (中央共同募金会へ)	救援物資の 輸送協力

復興段階

被災地域の産業振興や観光需要の創出などの経済面の支援に加え、被災された方々の心に寄り添った応援に取り組むことが重要な責務であるとの考えのもと、各自治体と連携した県産品の告知活動などの支援や、被災された方の体験談を社員が現地で直接伺う「復興応援研修」を実施しています。また、より多くの方に現地を訪問していただき、旅を通じてお客さまとともに復興を応援するため、ツアー代金の一部を被災地へ寄付する「義援金ツアー」も設定しています。



熊本での復興応援研修では高菜の種を収穫

社会貢献活動

基本的な考え方

良き企業市民として、ステークホルダーの皆さまとより良い関係を築き、社会の発展に貢献するため、JALグループの強みを生かしながらさまざまな活動を行っています。

具体的な取り組み

次世代育成—JAL空育®—

空の素晴らしさに触れることで、自身の将来や地球・環境の未来を考える機会を提供することを目的に活動しており、JAL折り紙ヒコーキ教室やJALお仕事講座などを実施しています。

JAL空育®参加人数

年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
参加人数(人)	152,323	201,983	197,469	191,840

<http://www.jal.com/ja/csr/soraiku/>

スポーツ支援

47都道府県を巡り子どもたちの運動能力を測定し、適性のあるスポーツをアドバイスする「全国スポーツ能力測定会」を始めた「JALネクストアスリートプロジェクト」を実施。また、日本財団パラリンピックサポートセンターが行うパラスポーツ体験型出前授業「あすチャレ! School」に協賛しています。



全国スポーツ能力測定会

協賛・寄付、国際協力等

2019年度、JALグループはノートルダム大聖堂再建や首里城再建に対し寄付を行いました。また、東日本大震災の影響を受けた子どもたちへの学習支援として、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレンを通じてスタディクーポンを届けるため、チャリティ・マイル企画を実施し、JALからも同額を寄付しました。JAL財団の行うJALスカラシッププログラムでは、アジア・オセアニアの大学生を日本へ招待。約3週間テーマに沿った研究を行い、相互理解と日本への理解を深めています(2019年度までに計50回実施、1,641人参加)。

2019年度寄付額実績

ノートルダム大聖堂再建	首里城再建	チャンス・フォー・チルドレン
4万ユーロ (日本円 504万円相当)	1,000万円	総額6,342,000円 (チャリティ・マイルとJAL拠出分半額ずつ)

トピック コロナ禍で私たちが「今、できること」

医療現場や農家などでの人的支援

医療現場を支援するため、医療資格を持つ社員が声をあげ、医療や介護の現場で働ける医療兼業の仕組みが導入されました。これを利用し、客室乗務員3名が保健所や介護施設などで活動しました。成田地区では、母の日で繁忙期を迎える園芸農家で、カーネーションのラッピングや梱包のお手伝いをしました。また、成田空港近くの横芝光町の名産であるひかりねぎの収穫などの支援も行い、活動を通じて時間当たりの生産性を学ぶだけでなく、外部収入の獲得にもつながりました。



農業支援でひかりねぎの収穫支援

フェイスシールドやエコバッグの製作

整備士が整備資材の端材を使った手作りフェイスシールドを考案。約1200個を製作し、メッセージを添えて医療機関などに寄贈しました。また、国内外の各地で社員がマスクを製作し、地元の保育園などに寄贈しました。さらに、2020年4月の制服刷新により不要になった旧制服の布地を利用し、約850個のエコバッグの製作も行いました。社内募金に協力した社員にエコバッグをプレゼントし、集まった金額を自治体に寄付したほか、社内で利用することでビニール袋の使用量削減にも役立っています。



エコバッグ製作を提案した新千歳の社員

航空機の豆知識紹介などの手作り動画配信

家にいながらも航空に触れてもらおうと、整備士による「動画de航空教室」を配信。航空機が飛ぶ仕組みの解説や機内のトイレに関する豆知識などを紹介しました。また、医療従事者にエールを送るための運航乗務員の合唱団の動画や、客室乗務員によるストレッチ講座など、さまざまな動画配信を行っています。



運航乗務員が熱唱する様子

食料品や物資の寄贈

コロナ禍でJAL Agriportのイチゴハウスにお越しになる方が減るなか、皆さまに少しでも元気をお届けしようと、朝採れの新鮮ないちご10キロを成田市内の障がい児施設へ寄贈しました。また、台湾ではアメリカン航空と共同で、社員が自発的に食料品や紙おむつ、消毒液やマスクなどの医療用物資を集め、福祉施設に寄贈しました。



朝採れいちごを寄贈

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

■ 基本的な考え方

JALグループは、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、存立基盤である安全運航を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供します。

また、公正な競争を通じてより良い商品をご提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすとともに、広く社会の一員としての責務を果たし、その進歩発展に貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開しています。

この企業理念のもとに、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行い、同時に、高い経営透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス

体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たしてまいります。

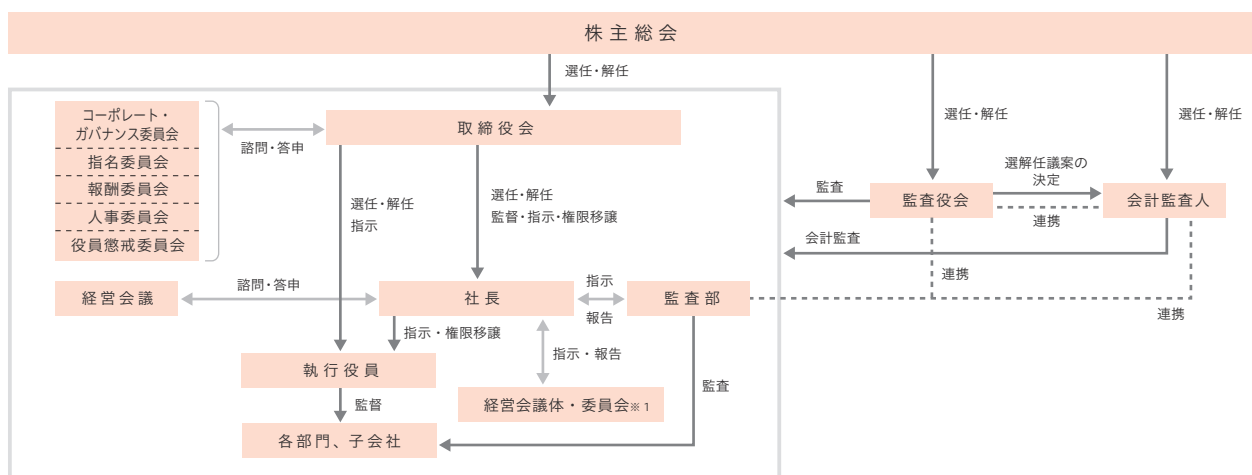
取締役会は、会社法、関連法令および定款に次ぐ重要なものとして「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を定め、強固なコーポレート・ガバナンスを確立し、定期的にレビューを行っています。

「コーポレート・ガバナンスの基本方針」、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」は当社Webサイトからご覧ください。



<https://www.jal.com/ja/outline/governance/>

■ コーポレート・ガバナンス体制図



※1 社長直下の経営会議体として、以下を設置。

JALフィロソフィ会議、グループ業績報告会、グループ安全対策会議、グループリスクマネジメント会議(※2)、グループ運営会議(※3)

※2 傘下に、リスクマネジメント委員会、財務リスク委員会を設置。

※3 傘下に、サステナビリティ推進委員会、JALウェルネス推進委員会、東京2020オリンピック・パラリンピック推進委員会、投資モニタリング委員会を設置。

取締役会および取締役

取締役会

取締役会は、取締役候補、監査役候補の選任および執行役員の選任、報酬の決定、ならびに重要な意思決定を通じて、高い透明性のもと強い経営監視機能を発揮します。

- ①取締役会は、3名以上の適切な人数の独立性の高い社外取締役候補を選任するとともに、執行役員を兼務しない取締役から議長を選任し、経営監視機能と業務執行機能を明確化します。
- ②取締役会は、効率的な意思決定を行うため、取締役会にて決議した「決裁及び職務権限に関する規程」に基づき、職務権限基準表に定める事項に関する意思決定を社長に委ねています。また、取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的として経営会議を設置しています。
- ③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。取締役会議長と社外取締役で構成する「コーポレート・ガバナンス委員会」では、コーポレート・ガバナンスの基本方針を毎年レビューしています。
- ④取締役会の構成、運営、文化、監督、経営戦略に関する議論、株主との対話などの観点から、取締役会の実効性評価を実施し、適切に対応するとともに、その内容を開示しています。

取締役

取締役の任期は1年として、各事業年度に対する経営責任の明確化を図ります。

社外取締役は、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、多様性を確保するとともに、実践的・多角的な視点から当社の経営への助言や業務執行に関する適切な監督を行います。

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。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は社外取締役として選任いたしません。

社外役員の独立性を判断する基準については、JALグループ「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をご覧ください。

取締役会の主な討議テーマ

【中長期戦略】

- 2017年度-2018年度レビュー
- グランドデザインの実現に向けて
- 事業戦略、生産体制、収支計画について

【コーポレート・ガバナンス】

- JALグループ行動規範「社会への約束」の策定について
- 取締役会の実効性評価
- 役員報酬のあり方について

【リスクマネジメント】

- 飲酒事案への対応について
- 新型コロナウイルス感染症への対応について

【株主】

- 株主還元方針について

コーポレート・ガバナンス

■ 任意の各種委員会

高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を構築するため、取締役会のもとに、各種委員会を設置しています。いずれも委員の過半数は社外取締役で構成し、経営執行からの独立性を担保しています。

(2020年度)

委員会	コーポレート・ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会	人事委員会	役員懲戒委員会※
委員長	小林 栄三	伊藤 雅俊	小林 栄三	赤坂 祐二	八丁地 園子
委員	植木 義晴 伊藤 雅俊 八丁地 園子	赤坂 祐二 清水 新一郎 小林 栄三 八丁地 園子	赤坂 祐二 清水 新一郎 伊藤 雅俊 八丁地 園子	清水 新一郎 小林 栄三 伊藤 雅俊 八丁地 園子	赤坂 祐二 清水 新一郎 小林 栄三 伊藤 雅俊
概要	「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・評価し、答申・報告を実施。	取締役候補および監査役候補の選任に関し、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、答申。 また、社長等に求められる資質を定義し、その候補人材の早期の育成状況を管理。経営幹部の資質を問うべき事態が生じた場合に、取締役会に調査結果を答申。	取締役、執行役員および監査役の報酬に関し、取締役会から諮問を受け答申。	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、答申。	取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会が決定。
2019年度の開催回数・主な議論	2回開催	2回開催	7回開催	4回開催	4回開催
	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性についての討議・答申 ● コーポレートガバナンス・コードの改訂にともなう「コーポレート・ガバナンスの基本方針」の改定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役および監査役の候補について ● コーポレートガバナンス・コード、取締役会実効性評価等への対応について 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬(基本報酬、年次インセンティブ、長期インセンティブ)について 	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行役員体制について 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員に対する懲戒について

※2019年度までは小林栄三が役員懲戒委員会委員長

■ 監査役会および監査役

監査役会

監査役会は、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬にかかわる権限の行使などの役割・責務を果たすにあたって、株主に対する受託者責任をふまえ、独立した立場において客観的で適切な判断を行います。

監査役

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、重要な決裁書類等の閲覧により、会社経営および事業運営上の重要事項ならびに業務執行状況を監査します。また、監査役室スタッフとともに、各事業所、子会社に毎年監査を行い、その結果を代表取締役へ報告します。さらに内部監査部門や会計監査人との連携にも努めるほか、子会社の監査役との会議を定期的開催し、グループ全体での監査の充実強化を図ります。

当社は、監査役に対しては、会社情報を提供するとともに、社内監査役に対しては、社外研修や外部団体への継続的参加等の機会を提供します。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することにより、経営の健全性を確保します。

■ 社長等リーダーの後継者計画

指名委員会において、JALグループの企業理念および経営戦略の実現のために、グループを変革し成長を牽引する社長等リーダーの後継者選定に関する議論を継続的に実施しています。

当社は、社長等に求められる資質を、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員とともに企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めています。社長等の候補人材については、実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身に付けることができるようにしています。

■ 取締役・監査役に対するサポート及びトレーニング方針

取締役に対しては、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」、「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、社外研修や外部団体への継続的参加等の機会を提供します。2019年度は、取締役・執行役員をコーポレートガバナンス等の三つの社外研修に参加させるとともに、財界各種委員会活動にも参加させました。

社外監査役に対しては、会社情報の提供に加え、社外研修や外部団体への継続的参加等の機会を提供します。

社外取締役・社外監査役に対しては、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巢鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学等の安全に関する教育を行います。また、当社のこれまでの歴史やJALフィロソフィについて理解を深めていただくための機会を提供します。必要に応じて、取締役会等の付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項について説明する機会を設けます。

加えて、社外取締役・社外監査役については、筆頭独立社外取締役が主催する、社外取締役・社外監査役のみで構成する「独立社外役員意見交換会」を年に数回開催しており、2019年度は4回開催しました。また、「国際線のネットワーク戦略」、「競争戦略」、「人材戦略」、「リスクマネジメント」に関し、担当部門にヒアリングを行い、当社の事業の理解を深めています。

コーポレート・ガバナンス

■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。

■2019年度の実効性評価のプロセス

- ①コーポレート・ガバナンス委員会（社外取締役および取締役会議長が構成員。委員長は社外取締役）がアンケートの内容含め、実効性評価の進め方を決定しました。
- ②匿名性も考慮し、取締役会事務局より、取締役会の構成員に対し、取締役会の構成、運営、文化、監督、経営戦略に関する議論等の項目に加え、自由記述欄からなるアンケートを実施しました。
- ③取締役会事務局より、評価結果および自由記述欄に記載された個別意見について取締役会へ報告をしたのち、取締役会の課題および対応策について、まずは取締役会にて議論を行いました。
- ④その後、コーポレート・ガバナンス委員会にて提言をまとめ、さらに取締役会にて議論し、次のとおり今後の取り組みを決定しました。

評価結果

当社取締役会は、安全運航の重要性を背景に現場部門を含めバランスよく選任された社内取締役が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。また、社外取締役への情報提供は希望に応じ高いアクセシビリティが確保されており、社外取締役はその役割を適切に果たしています。前回の実効性評価をふまえ、2019年度に戦略的議論へのシフトや建設的な株主との対話などに積極的に取り組んだ結果、全体的な評価は前回より向上しております。

今後の取り組みの概要

以下の課題を認識しており、今後こうした取り組みを着実に行っていきます。

- ①事業環境が大きく変化するなか、企業価値の持続的な向上のため、長期的な課題・ビジョンに関する議論を深めること
- ②新規事業への投資等、リスクマネジメントのさらなる強化のため、取締役会によるモニタリングを充実させること
- ③女性活躍推進を含む多様な人財戦略に関する議論の深掘りなどが必要であること

役員報酬

取締役の報酬等の決定に関する方針

基本方針

1. 当社および当社グループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
2. 年度の業績と連動する年次インセンティブ(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長期インセンティブ(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インセンティブ報酬の実効性などを考慮し、固定報酬と業績連動報酬は以下のように設定されます。

(仮に目標に対する達成度合いが100%である場合)

- ① 固定の基本報酬の額※: 50%
- ② 目標に対する達成度合いによって支給される年次インセンティブ(業績連動型賞与)の額: 30%
- ③ 目標に対する達成度合いによって交付される長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)の額: 20%

※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。

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などに応じて変動いたします。

■取締役及び監査役への報酬支給実績(2019年度)※1

	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	賞与※2	株式報酬等※3
取締役	12	340	281	25	34
(うち社外取締役)	(3)	(35)	(35)	(-)	(-)
監査役	6	78	78	-	-
(うち社外監査役)	(3)	(29)	(29)	(-)	(-)
合計	18	418	359	25	34

※1 短期インセンティブは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、純利益評価相当分については算出式に基づき不支給としました。長期インセンティブは、2017年開始・2020年交付予定分については、支給取りやめを決定しています。

※2 年次インセンティブ(業績連動型賞与) ※3 長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)

インセンティブ報酬の仕組み

1. 年次インセンティブ(業績連動型賞与)

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概ね0~200程度で変動するものとします。

■業績評価指標

- 親会社株主に帰属する当期純利益
- 安全運航に関する指標 ● 各役員の個別評価指標など

業績評価指標は、経営環境や各役員の役割の変化などに応じて適宜見直しを検討することとします。なお、2019年度の実績に基づき「親会社株主に帰属する当期純利益」、「安全運航に関する指標」、「各役員の個別評価指標」を業績評価指標とし、2020年7月に支払いを実施しています。「親会社株主に帰属する当期純利益」については、目標を達成しています。

2. 長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)

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概ね0~220程度で変動するものとします。業績評価期間は3年間とし、毎期、連続する3事業年度の業績を評価します。

■業績評価指標

- 中期経営計画で重視する
- 連結営業利益率 ● 連結ROIC ● 顧客満足度など

業績評価指標は、中期経営計画期間ごとに見直しを検討することとします。なお、対象取締役および執行役員に対しては、本株式報酬制度により交付を受けた普通株式について、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として、役位ごとの保有目標株式数などを設定し、一定の売却制限を課すことといたします。

報酬決定の手続きその他

取締役および執行役員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。

強固なリスクマネジメント(BCMの強化)

BCM: Business Continuity Management (事業継続計画)

■ 基本的な考え方

JALグループは、安全運航を存立基盤とする航空インフラとしての社会的信頼を経営資源ととらえ、それを守り高めるため、企業活動におけるリスクを総合的に管理することにより、グループ経営の安定化を図り、企業の社会的責任を果たす活動を推進しています。

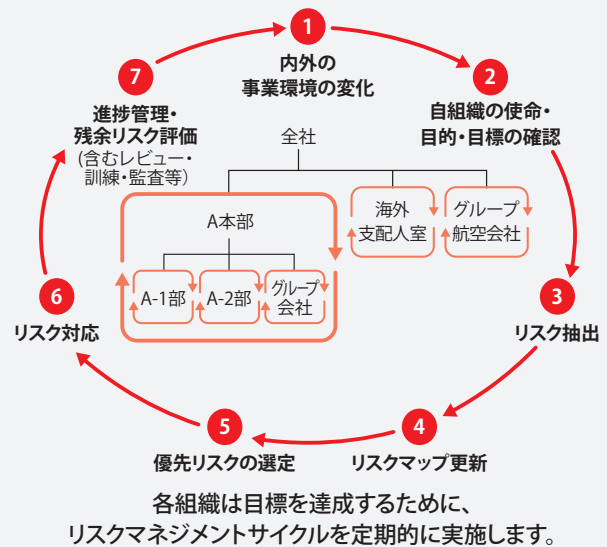
航空輸送に直接携わらないグループ会社においても、リスクマネジメントに対する考え方・実践面において、グループ間で連携を取りながら取り組みを推進しています。

具体的には、リスクマネジメント基本方針のもと、JALグループ全体で共通のリスクマネジメントマニュアルを保有し、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。リスクマネジメントの責任は各組織長が負い、リスクを「個人または組織の使命・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つに分類しています。各組織が保有するリスクは、リスクの評価基準と照合のうえ優先リスクを選定して、効果的に資源を配分しリスク対応を行っています。また、JALグループすべての優先リスクを集計して、全社的な見地から重要なリスクを抽出し、集中してリスク対応を行っています。

■ リスクの分類

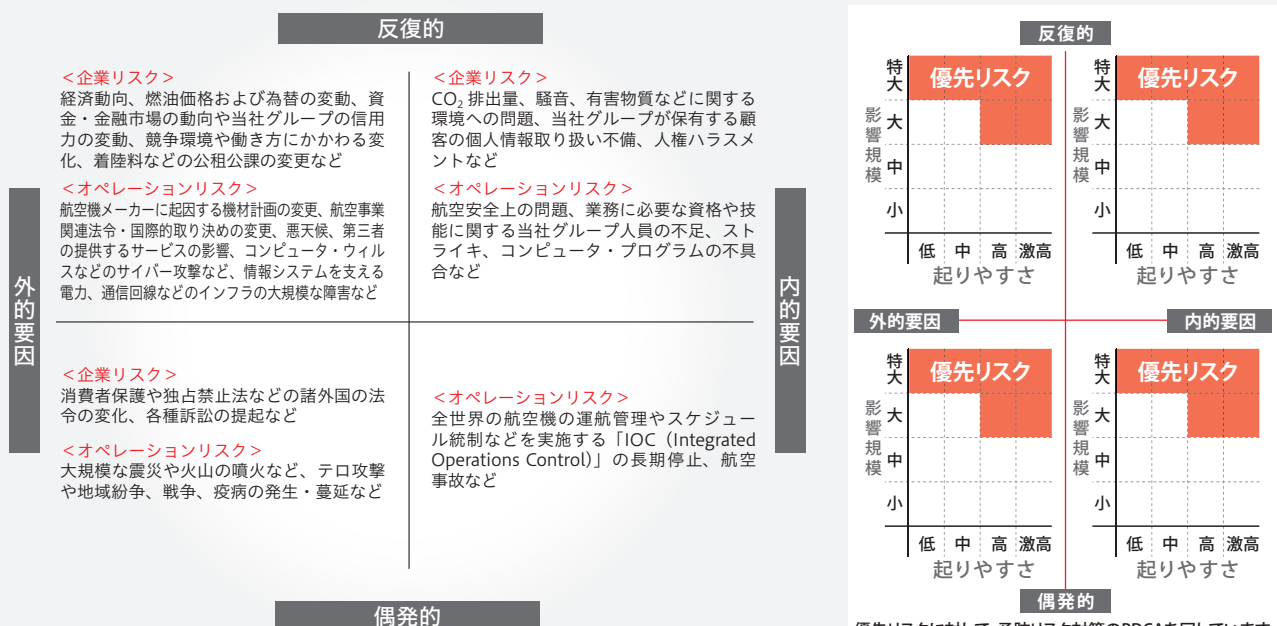
オペレーションリスク
航空運送事業において提供する製品・サービスの遅延、中断、停止、事故、品質および安全上の不具合を直接もたらすリスクを指す。
企業リスク
オペレーションリスク以外のリスクを指す。

■ リスクマネジメントサイクル

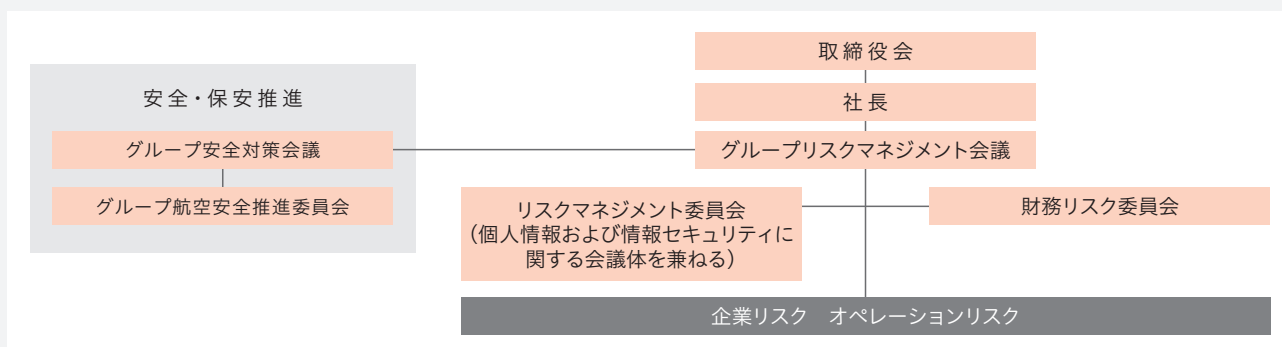


■ リスクマップ (各リスクの詳細と対応例については、P.94～95をご参照ください)

反復的・偶発的・外的要因・内的要因の4つに区分した後、各区分ごとに「起こりやすさ」と「影響規模」で評価したリスクマップを作成しています。



■ リスクマネジメント体制図



■ リスクマネジメント体制

グループリスクマネジメント会議

社長を議長とし、各部門を統括する本部長を中心に構成されています。同会議は、オペレーションリスクと企業リスクを総括的に管理することにより、グループ経営の安定化を図る役割を担っています。また、リスクマネジメント基本方針の策定、定期的なリスク調査の実施、リスク発生時の対応策、リスク監査などについて進捗報告・情報共有・意思決定を行う場として機能しています。

リスクマネジメント委員会

グループリスクマネジメント会議の下部会議体として、総務本部長を委員長とし、関係部門長により構成されています。グループリスクマネジメント会議を支援すべく、意思決定に資する事前の準備ならびに決定事項の実行など実務を推進する役割を担っています。

また、当委員会は個人情報の取り扱いおよび情報セキュリティにかかわる会議体も担っています。個人情報の取り扱いおよび情報セキュリティについては、総務本部長およびIT企画本部長を長とし、関係部門長で構成して、情報管理の継続的な強化を行っています。

財務リスク委員会

財務・経理本部長を財務リスク責任者とし、社長、副社長および関係部門長などにより構成されています。同委員会は、財務上のリスクを適切に把握し会社経営に役立てる役割を担っています。具体的には、定期的に財務状況のシミュレーションを実施し、その内容を確認します。また、経済危機や大規模災害などのリスクイベントが発生し、会社業績に重大かつ定量的な影響を与えると判断した場合は、当該リスクの影響額を試算し、必要に応じてグループリスクマネジメント会議と共同してリスクに対応します。

グループ安全対策会議

日本航空の社長を議長とし、安全統括管理者、議長が指名する役員およびグループ航空会社社長で構成されています。当会議は、安全管理に関する重要な方針の策定を行い、企業活動の実態把握に努め、必要に応じてその組織、体制、各種施策の見直しを行うことにより、グループ全体の安全を実現し、安全管理を推進する役割を担っています。

グループ航空安全推進委員会

グループ安全対策会議の下部会議体として、各本部間およびグループ航空会社間の安全にかかわる連携の維持・強化を図ることでグループ全体の航空運送における安全性を向上させることを目的としています。日本航空安全推進本部長（委員長）、委員長が指名する日本航空の安全管理担当部門長、および各グループ航空会社の安全管理統括管理者または安全担当役員をもって構成されています。

■ 情報セキュリティ対策

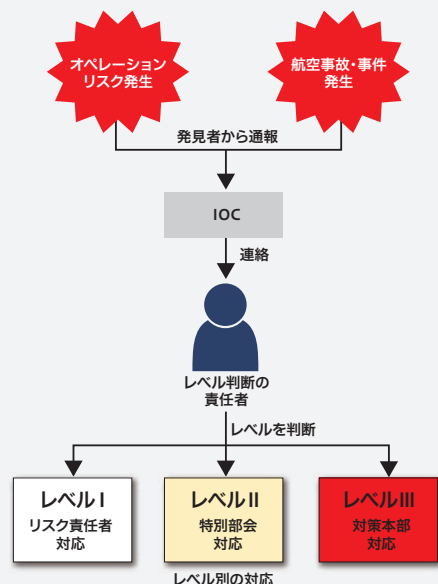
2014年にJALマイレージバンクへの不正ログインと顧客情報管理システムへの不正アクセスによる個人情報漏えいが発生しました。多くのお客さまとご関係者の皆さまにご迷惑やご心配をおかけしましたことを深くおわび申し上げます。これを受け、より一層の情報セキュリティ強化を最重要課題として、「JALグループ個人情報保護ハンドブック」の策定、お客さま情報とその他の情報を厳格に分けて管理するべく「情報取扱区分」の改定等を通じて、引き続き再発防止に努めていきます。また、リスクマネジメント委員会が個人情報の取り扱いおよび情報セキュリティにかかわる会議体を担い、情報セキュリティ強化および企業リスクの低減を実現していきます。ますます高度化・複雑化する外部からの攻撃に対しても、十分な検知・監視体制を整えとともに、今後も予防対策も常に進化させながら、万全な対策を講じていきます。

危機管理体制

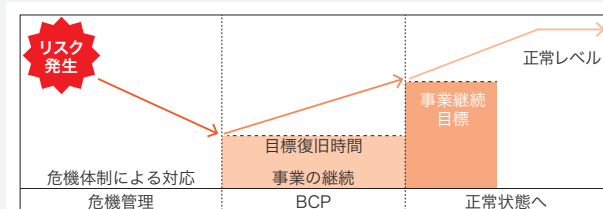
航空安全、航空保安その他航空運送事業の遂行にかかわるリスク(オペレーションリスク)の発生、またはそのおそれがあることを察知または確認した場合は15分以内を目安に速やかにIOC(Integrated Operations Control)へ通報されます。JALグループでは、事態の状況に応じて危機管理の「レベルⅠ～Ⅲ」をレベル判断の責任者が決定し、レベルに応じて危機対応を行っています。演習、レビューおよび教育訓練を災害別・目的別に定期的に実施して、社員一人ひとりの危機管理意識の向上に努めています。

レベルⅠ リスク責任者対応
・リスク責任者(発生したリスクに責任を負う部門長)が必要と判断する者を招集して対応する。 ・リスク責任者は、事態の大きさに応じてレベルⅡまたはⅢへの移行をレベル判断の責任者へ具申する。
レベルⅡ 特別部会対応
・総務部長を事務局として、主要組織の部長によって構成し、危機対応を行う。総務部長は、事態の状況に応じてレベルⅢまたはⅠへの移行をレベル判断の責任者に具申する。
レベルⅢ 対策本部対応
・社長(または副社長)を本部長とする本社対策本部を立ち上げて、早急に通常体制から危機体制へ移行する。

レベル判断の流れ



BCP発動の流れ



BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)

新型インフルエンザを含む未知の感染症や震災など、公共交通機関としての責務を脅かす特定リスクに関して、監督官庁・関係諸機関との連携のもとに対応指針をBCP(事業継続計画)として整備し、有事の際にも適切に業務を遂行できる体制を構築しています。これらBCPは、お客さま・社員・家族・関係者の安全を守るとともに、JALグループの重要業務である予約・案内業務を含む航空運送業務と、支払い・精算業務を継続するために必要な方針や体制などの基本事項を定めています。より実践的なBCPを目指し、定期的な見直しを行うとともに、必要に応じて随時改定を行っています。

2014年に西アフリカの一部でエボラ出血熱が流行拡大した際には、この新型インフルエンザ・未知の感染症対策BCPに基づき対応を行い、政府関連機関と連携するとともに必要な体制を整備し、「エボラ出血熱への対応方針(国際線)」として同BCPに追加しました。また、新型コロナウイルス感染症においても同BCPを2020年1月21日に発動して現在も継続中です。

2018年度は、震災関連の規程を見直し、特に首都直下地震に対する戦略とBCPの充実を図りました。

2019年度は、JALグループリスクマネジメントマニュアルを更新し、その一部として、各BCPの基盤となる事業継続マネジメントを規程化しました。

日本航空株式会社は2019年11月30日付で一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会より「事業継続および社会貢献のレジリエンス認証」を受けています。また、2020年3月30日付で日本政策投資銀行BCM格付のA評価(特別金利Ⅱ)を受けています。



当社は2020年3月、日本政策投資銀行(DBJ)よりDBJ BCM格付融資を受け、格付結果は「事業継続に対する取り組みが特に優れている」と評価されました。

公正な事業行動の推進

■ 基本的な考え方と推進体制

企業活動における関連法令・規則の遵守を徹底するために、日本航空総務部をJALグループのコンプライアンス総括部門と位置付け、さまざまな施策展開を通じて社員の意識啓発に注力しています。

関連規定・ハンドブックなどのイントラネットへの掲載

JALグループ社員一人ひとりが日々の業務においてJALフィロソフィを実践することを通じてコンプライアンスを強化するとともに、以下の関連規程・ハンドブックなどをイントラネットに掲載し、閲覧可能にする体制を整えています。

- ・「JALグループインサイダー取引防止に関する規程」
- ・「JALグループ個人情報保護ハンドブック」
- ・「情報セキュリティアクション・ハンドブック」
- ・「独占禁止法の手引き」
- ・「グループホットライン規程」

各種取り組みの実施

グループ社員を対象として、以下の各種取り組みなどを幅広く実施しています。加えて、アルコールに関しては、2019年度も継続して研修を実施し、新たに社外相談窓口を設置するなど各種取り組みを実施しました。

- ・各事業所での実施を含めた対面形式によるコンプライアンス教育
- ・年4回のコンプライアンス情報誌の発行
- ・法務部門による各種法令セミナー
- ・標的型攻撃メール対策など現実に即した訓練
- ・年2回のe-Learning方式による情報セキュリティ研修

こうした取り組みにより、JALグループ全体でのコンプライアンス風土の醸成、社会規範に則した行動の促進および法的リスクの低減に努めています。

加えて、グループ各社の役員を統括者として任命し、これら統括者からなる「JALグループ コンプライアンス・ネットワーク」を組織することで、関連情報の迅速な共有を図るとともに、社内外のコンプライアンス関連事例やケーススタディなどを掲載したメールマガジンを年4回発行するなど、各社におけるコンプライアンス体制の強化を図っています。

■ 内部通報窓口

JALグループで働く社員であれば誰でも利用可能な公益通報窓口として、社内および社外弁護士事務所にそれぞれ「グループホットライン」を設置し、不正行為やパワーハラスメントなどの早期発見と是正を可能とする体制を整えるとともに、コンプライアンス経営の強化を図っています。

■ 腐敗行為防止の取り組み

JALグループは、公明正大に利益を追求すべく、グローバルな事業展開拡大と贈収賄行為に対する取り締まり強化、マネーロンダリング防止という国際情勢をふまえ、JALグループ行動規範「社会への約束」にて、「腐敗行為の防止」を定め、航空運送事業を行う国・地域で適用される贈収賄関連の法規制（不正競争防止法をはじめとする国内関連法規等（日本）、海外腐敗行為防止法（米国）、贈収賄防止法（英国）、商業賄賂規制（中国）等）および国際条約を遵守し、贈収賄行為およびその疑いを持たれるような腐敗行為を未然に防止し、社会の一員として腐敗防止に取り組みます。

JALグループ行動規範「社会への約束」 ～腐敗行為の防止～

JALグループは、国内外における事業活動にあたって、直接的あるいは間接的に関わらず、いかなる形式の賄賂も受領または提供をしません。また、社会的な慣習により適正と認識される範囲を超えるような、不当な金銭・贈答品・接待およびその他利益についても、受領または提供をしません。

責任ある調達活動の推進

■ 基本的な考え方 – お取引先さまとともに –

JALグループは、お客さまにご提供する日々の航空機の運航や、商品・サービスが、お取引先さまのご協力・ご支援により成り立っていることを認識し、以下のとおり、公正・公明な調達を心がけるだけでなく、常に感謝の心を持ってお取引先さまと接することにより、相互信頼に基づく良好なパートナーシップの構築に取り組んでいます。

1. 公正・公明な調達

お取引先さまの選定にあたっては、お取引先さまが提供するサービス・製品の品質・価格・納期をはじめ、企業としての信頼性、社会的責任(CSR)、持続可能性への取り組み状況などを総合的に評価します。また、国内外のお取引先さまに対しても幅広く取引の機会を設け、常に公正・公明な調達を行うよう心がけます。

2. お客さまに安全・安心なサービスをご提供するために

すべてのお客さまに安心してご搭乗いただくために、お取引先さまとともに「安全」を大前提とした文化を醸成し、最高のおもてなしを提供できるよう徹底した品質管理を推進します。

3. 持続可能な調達活動の推進

お取引先さまとともに、法令遵守や地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行など持続可能なサプライチェーンの構築に努めます。

■ サプライヤー行動規範周知への注力

JALグループは、2019年7月に「JALグループサプライヤー行動規範」を大幅に改定しました。安全を大前提としたうえで、(1)品質確保、(2)人権・労働、(3)職場環境における安全衛生、(4)環境、(5)ビジネスマネジメント、(6)サプライヤーへの展開、(7)地域や社会への貢献、(8)社内の取り組み体制の構築の8つの項目へ改定し、社会的背景や具体的な取り組み事例などの解説を加えました。すべてのお取引先さまに対してご理解・遵守をお願いし、SDGs達成に向けた持続可能性に配慮した健全なサプライチェーンの構築を目指します。

■ 主要サプライヤーと高リスク商材の特定

JALグループは、調達金額や調達量、商材の重要性や代替可能性などを考慮のうえ、主要サプライヤーを特定しています。2018年度からJALグループが調達するすべての商材のス

クリーニングを行い、安全・安心なサービスをご提供するために、環境、人権、労働などの持続可能性に配慮した調達を心がける観点から、特にリスクの高い商材を特定しました。

■ お取引先さまとの連携とモニタリング

「JALグループサプライヤー行動規範」の遵守状況の確認にあたり、2015年に加盟したSedex Information Exchange Limited (Sedex^{※1})を活用しています。

JALグループは、Sedexの提供するCSR情報プラットフォームを活用しており、商材やお取引先さま所在地の国内外を問わずお取引先さまに対して、Sedexの加盟、自己評価アンケートへの回答をお願いしています。2019年度までに293社よりご回答いただきました。

自己評価アンケートなどを利用した確認結果をもとに、サプライチェーンにおけるリスクアセスメントの実施、必要に応じて改善を求めています。深刻な課題が確認された場合はSMETA監査^{※2}をはじめ、サプライヤー監査を実施するほか、今後は専門家やNPOへのヒアリングや対話を通じてさらなる持続可能な調達を実現します。



また、お取引先さまにJALグループの調達の基本的な考え方をご理解いただくとともに、お取引先さまとの情報共有・意見交換の場として「お取引先さま連絡会」を定期的の実施しています。2019年度には、外部講師をお招きしESG/SDGsに関する啓発活動を実施し、41社に参加していただきました。



お取引先さま連絡会(2019年11月)

※1 サプライチェーンにおける責任あるビジネス慣行の実現を目指し、企業の倫理情報を管理・共有するプラットフォームを提供する非営利団体。2004年に英国で設立。

※2 SMETA監査 (Sedex Members Ethical Trade Audit) とは、グローバルサプライチェーンにおける企業倫理の向上を目的として策定された監査スキームで、国際標準として広く受け入れられています。この監査を受けることにより、国際標準に照らしあわせて企業の強み・弱み(不適合)を識別し、企業のさらなる改善に向けた必要なアクションを明確にすることが可能です。詳細はSedex公式Webサイトをご覧ください(英語のみ)。



<https://www.sedex.com/our-services/smeta-audit/>

認証品の採用

環境や社会への影響に配慮した責任ある調達が求められている今、その客観的な証明の手段としてさまざまな「認証制度」があります。JALグループでは、各認証制度の基準を比較検討し、環境・社会・ガバナンスの三要素、食材は安全性の四要素を満たす高い基準の認証要件を持つグローバルなスキームの第三者認証制度を標準的な調達基準として定め、これらの認証を取得した原材料の使用を推進しています。

認証品の採用について

 <https://www.jal.com/ja/sustainability/certified-products/>

FSC® 認証

2018年9月より、機内でお客さまにご提供するサービス用品についてFSC® 認証を受けたものの導入を行っています。お取引さまにFSC® のCoC認証（流通・管理認証）の取得をお願いしつつ、すでに紙コップ・メニューカード・機内誌など大半の紙製品、また木の玩具をFSC® 認証製品としています。

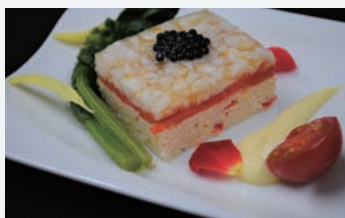


ASIAGAP認証

2018年12月より、ビジネスクラス・エコノミークラスの機内食やラウンジにてASIAGAP認証を受けた食材をご提供しています。またグループ会社のJAL Agriportでは2019年11月に自営農場でASIAGAPを取得し、機内食やラウンジなどにてご提供しています。

MSC/ASC認証

2019年6月より、イオン株式会社を通じMSC/ASC認証の水産物を購入し、ビジネスクラスの機内食でご提供しています。2020年2月にはMSC/ASCのCoC認証（流通・管理認証）を航空会社として初めて取得しました。責任ある管理がなされた漁業・養殖場由来のものであることを保証するための機内食工場におけるトレーサビリティ管理手順を定め、機内食を調理するケータラーにその手順を厳格に遵守していただく運用体制を構築しました。



MSC認証とASIAGAP認証の食材を使用した機内食メニュー

RAINFOREST ALLIANCE認証

他の航空会社に先駆け、2011年から持続可能性に配慮したコーヒーのご提供を開始しています。2020年中に機内およびラウンジにてRAINFOREST ALLIANCE認証を取得したコーヒー豆を使用したコーヒーのご提供を予定しています。



GOTS認証

ファーストクラスでご用意しているリラクシングウェアには、国際的な有機繊維基準であるGOTS認証を取得したオーガニックコットンを100%使用しています。

ST基準

お子さまにご提供している玩具については、玩具の安全基準であるST基準適合検査を受けている玩具の導入を進めています。現在すべての玩具が第三者検査機関によるST基準適合検査に合格しています。

FSSC22000による機内食・ラウンジ食の衛生管理

安全・安心なお食事をお楽しみいただけるよう、メニュー開発からご提供までのすべての工程で衛生管理を行っています。食品安全の国際規格であるFSSC22000の知識を有するJALの衛生監査員が世界各地の機内食調製会社および自社ラウンジを訪問して衛生監査を実施し、管理基準や手順が守られているか、適切なリスク対策が取られているかを細かく確認したうえで、改善点などの指導を行っています。

また、機内食は調理してからお召し上がりいただくまで時間に開きがありますが、温度管理、作業着や食器類の衛生管理、そして各種検査などにより安全性を確保しています。



ASIAGAP認証書



MSC CoC認証書



ASC CoC認証書

情報開示

基本的な考え方

JALグループでは、経営を行ううえで情報開示を重視しており、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「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をはじめとして、企業理念・会社案内、安全・品質情報、サステナビリティ情報、IR情報など幅広い内容をJAL企業サイトに掲載しています。また、「JALグループ安全報告書」では、JALグループの安全に対する姿勢や取り組みについて報告をしています。さらに、財務情報やサステナビリティ情報などを網羅的に報告する統合報告書「JAL REPORT」(本報告書)も毎年発行しています。企業サイトでは、幅広い情報を即時に開示しており、統合報告書では、特に重要な事項を簡潔に記載しています。

JAL企業サイト

 <https://www.jal.com/ja/>

JALグループ安全報告書

 <http://www.jal.com/ja/flight/report/>

外部評価

JALグループでは、最新の状況を皆さまに深くご理解をいただけるよう、情報開示の内容の質を高め、双方のコミュニケーションを通じ信頼関係の構築に取り組んでいます。こうした積極的な情報開示が評価され、2019年度は、日本証券アナリスト協会よりディスクロージャー優良企業として運輸部門で2連続2回目となる第1位を獲得しました。

また、2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により業績予想の開示が極めて困難であるなか、第1四半期決算発表の際にその影響度合いについて丁寧に情報提供を行ったとして、株式会社東京証券取引所により好開示事例として取り上げられるなど、ディスクロージャーに対する姿勢を高く評価いただきました。

今後も皆さまとのより良い対話の実現に向けて、さらなる情報開示の充実と質の向上に努めてまいります。



トピック

制服刷新における新たな挑戦

JALグループは2020年4月1日より、航空運送事業にかかわる全部門で、新しいデザインの制服に刷新しました。

必要な品質・機能を兼ね備え、SDGsに配慮した新制服

新しい制服では、開発・縫製段階からSDGsを意識して取り組んでいます。制服の素材には、回収されたペットボトルや使用済の繊維製品を原料とする再生ポリエステルを採用。ポリエステルならではの耐久性で、長く使える制服となっていることで、リユースにもつながります。客室乗務員と地上接客スタッフには、社員への新規貸与時にリユース品の活用を行っています。

また、お取引先さまにはSedexに加入していただくとともに、児童労働や無賃金労働の有無を調べる監査システムであるSMETA監査を実施しました。縫製が行われたベトナムと中国で監査を行った結果、縫製を行う工場は持続可能性の観点で問題がないことなどを確認しています。また、担当役員も現地へ赴いて見学し、人権や労働環境に配慮した工場で製造されていることを確認しました。



ベトナムの縫製工場の様子

■ 皆さまと「一緒に」創りあげた新しいラインナップ

2018年8月に実際に制服を着用する社員で構成する制服刷新プロジェクトチームを発足させました。制服を選定するなかでは、JAL初の取り組みである「みんなのJAL2020新制服プロジェクト ～アンケート編～」として、客室乗務員・地上接客スタッフの制服について、広くご意見を募集しました。延べ5万件以上の回答を頂戴し、デザイン案についてコメントをいただくなど、今回の制服は、プロジェクトに込めた思いである「Fly for it! 一緒なら、もっと飛べる。」というスローガンのとおり、多くの皆さまと「一緒に」創りあげました。「パンツスタイルを導入すべきではないか」といったご意見にも後押しされ、JALの客室乗務員の制服としては初となるパンツスタイルを採用しました。

また、運航乗務員には、女性用の新たなデザインの制服を導入しています。加えて、接客部門では、靴についての規程を変更し、ヒールの高さや形状を自由に選べることにしました。

さらに、酷暑への対応としてのグランドハンドリングスタッフのポロシャツ導入や、豪雨・吹雪など屋外作業の厳しい気象条件から身を守るための機能性・耐久性を強化したアウター類など、社員の安全・健康面や多様性に配慮した、一人ひとりが生き生きと活躍できる制服としました。JALグループ社員が誇りを持って新制服を着用し、心を一つに、常に新鮮で感動いただける価値を創造し、最高のサービスを提供することで「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指していきます。



2019年7月23日新制服発表会にて

■ かりゆしウェアで、沖縄の魅力を発信

夏季限定で沖縄地区のJALグループ社員が着用するかりゆしウェアは、これまでの客室乗務員と地上接客スタッフに加え、運航乗務員用にも設定。沖縄県の県花であるデイゴをはじめ沖縄を彩る花々をあしらひ、沖縄らしい明るさや温かみのある「うとういむち(おもてなし)」を表現していることに加え、現代的な新しさを感じいただけるデザインとしています。

すべて沖縄県内で縫製されたかりゆしウェアを着用することで「うとういむち」を体現し、沖縄の魅力を発信します。



かりゆしウェア

社外取締役メッセージ



ニューノーマル時代に向けたJALグループのガバナンス

JALグループには3名の独立社外取締役が在籍しています。取締役会や任意の委員会などにおいて、積極的に発言しており、各社外取締役の経験・知見が、JALグループの戦略策定や経営判断に活かされています。不確実性の高い時代におけるJALグループの持続的成長について、ご意見・ご提言をいただきました。



社外取締役 小林 栄三

筆頭独立社外取締役

[出席状況] 取締役会 95.0% (20回中19回)

[重要な兼職] 伊藤忠商事株式会社名誉理事、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

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

「変化の時代こそガバナンスの強化を」

2019年度は1月までの経営状況が非常に好調でしたが、2月以降はコロナ禍により大きな影響を受けました。この状況をどう見るかはさまざまですが、経営において変化をリスクではなくチャンスと見なすべきだという観点からすると、コロナ禍も次の飛躍に向けてのチャンスだととらえることができます。

飛躍に向けてはガバナンスの強化は必須であり、そのポイントは三つあります。一つ目は経営資源つまりお金と人財の有効活用、二つ目はリスク管理。今の環境ではなおさらです。三つ目は新しいチャレンジや展開がなされていくなかで、それをしっかりモニタリングし、必要なタイミングで必要な手を打つことが肝要だと感じています。

企業は「人・モノ・お金・情報」の移動でビジネスをしています。コロナ禍により、人とモノが動かなくなってしまう、お金と情報は米国などにアドバンテージがあるなか、日本企業が着目すべきは人財です。強い人財を育て、適材適所で戦力化することが重要です。柔軟に周りのリソースをうまく活用していくような人がイノベーションを生むことを考えれば、企業経営において失敗を許容しつつも、チャレンジし続ける文化を醸成していくことも必要だと思います。

そして不確実性の高い状況下において最も重要なことは組織が前を向いてしっかりと歩んで行くことです。私も社外役員の立場で応援しつつも、できる限りの知恵を出していきたいと思っています。



社外取締役 伊藤 雅俊

[出席状況] 取締役会 100% (20回中20回)

[重要な兼職] 味の素株式会社取締役会長、公益社団法人日本アドバイザーズ協会理事長、日本電気株式会社社外取締役

指名委員会委員長

「サステナブルな未来から考える経営計画」

2019年は乗務員による飲酒事案がありましたが、10月には赤坂社長が安全問題の責任を負う「安全統括管理者」となり、全社あげた改革や安全運航のための仕組み構築が、求心力を持って進んだと思います。エアバスA350型機など環境配慮に優れた機材に設備投資したことも評価したいと思います。

ところが、コロナ禍で経営環境が大きく変わりました。緊急事態宣言を受けて移動が制限され、航空会社として大きな影響を受けました。このような状況下、当社は減便などフライトの調整を早急に行ったり、素早く資金調達に動いたり、市場の急変に非常にスピード感を持って諸策を実行できたと思います。未曾有の事態に対するこうした対応を見て、当社組織の一体感を強く感じました。

誰も先を見通せない状況下で中長期的な成長を考えるのは難しいと思います。いずれ以前と同様に渡航が可能になるという楽観的見方もあれば、今のような自制的な生活が定着するという見方もあると思います。昨今の状況では後者の考え方が強まっているように思えますが、SDGsがうたうサステナブルな社会の実現を考えると当然かもしれません。

中長期的成長において「何をすべきか」以前に、「どんな世界になっていくのか」を考えて、社会の動きとともに事業を創っていく必要があります。10年や20年先の未来からバックキャストで経営を考えていけるよう、私も継続的に助言していきます。



社外取締役 八丁地 園子

[出席状況] 取締役会 100% (20回中20回)

[重要な兼職] 津田塾大学学長特命補佐、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

役員懲戒委員会委員長

「統合経営が必須の時代に」

コロナ禍を体験して実感するのは、価値観の変化です。

「社会が健全であってこそ、企業活動は成り立つ」ということが、今回のコロナ体験で、より現実的に具体的に示されました。ステークホルダーは、その価値観を変化させつつあり、社会の健全性やSDGsなどに対する企業の対応について、今まで以上に、多様な視点で強い関心をよせるようになってきました。まさに、社会的課題の解決と企業の経済性の両立を目指す統合経営が必須の時代になってきたと言えます。

こうした変革期には、多様な価値観を組織として理解する体制が必要であり、そのためには、多様な考え方や経験を持つ人財を幹部へ登用、多様な叡智を結集する必要があります。当社はすでに、女性管理職は18.4%（役員13.2%）、2023年度までに20%、2030年度までに30%という目標を立てており、日本企業では高い水準ですが、お客さまの多様性を考えれば、女性登用をさらに推進するのはもちろんのこと、外国人、障がい者の活躍の場を広げることも必要かと思えます。

長きにわたる「ステイホーム」、移動に制約のある環境下だからこそ、仕事での移動に加え、仕事以外の移動（旅）の重要性に気づいたというお話をよく伺います。当社は多様な人財により、こうしたお客さまの思いを的確にとらえ、JALフィロソフィに沿って常にお客さまに選ばれる航空会社であるよう努力するとともに、すでにスタートしている統合経営を、より充実させていくものと期待しています。

※取締役会出席状況は2019年度実績

マネジメント一覧 取締役

植木 義晴

(1952年9月16日生)

取締役会長

取締役会議長

ガバナンス



当社入社以来、運航乗務員として安全運航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、指名委員会、報酬委員会などの委員として、2020年からは取締役議長、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、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。

藤田 直志

(1956年10月25日生)

取締役副会長

健康経営責任者、東京2020オリンピック・パラリンピック推進委員会委員長



当社入社以来、本社の販売・営業部門を中心に従事し、旅客販売統括本部長として旅客販売部門全体を統率し、実績をあげてきました。2016年から代表取締役副社長執行役員、2020年からは取締役副会長として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に大きく寄与しております。

赤坂 祐二

(1962年1月3日生)

代表取締役社長執行役員

安全統括管理者、JAL SDGs総括、経営会議議長、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、グループ運営会議議長

指名 報酬 人事 役員懲戒



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なりました。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。

清水 新一郎

(1962年12月13日生)

代表取締役副社長執行役員

社長補佐

指名 報酬 人事 役員懲戒



当社入社以来、運航乗務職や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・安定に大きく寄与してきました。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。

菊山 英樹

(1960年3月19日生)

代表取締役専務執行役員

財務・経理本部長



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。2016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きました。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。

豊島 滝三

(1959年8月17日生)

取締役専務執行役員

路線統括本部長



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寄与してきました。2019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おります。

北田 裕一

(1960年6月22日生)

取締役常務執行役員

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

当社入社以来、整備本部にて航空機整備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。2018年からは執行役員として整備本部長、株式会社JALエンジニアリング代表取締役社長の任に当たり、緻密な分析力と判断力・行動力により、安全運航の堅持に大きく寄与してきました。

小林 栄三

(1949年1月7日生)

社外取締役

独立



ガバナンス 指名 報酬 人事 役員懲戒

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ます。

伊藤 雅俊

(1947年9月12日生)

社外取締役

独立



ガバナンス 指名 報酬 人事 役員懲戒

グローバル企業の経営のトップとしての高い見識と、マーケティング・経営戦略に関する豊かな経験を有し、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ます。

八丁地 園子

(1950年1月15日生)

社外取締役

独立



ガバナンス 指名 報酬 人事 役員懲戒

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っております。

監査役

(2020年7月1日現在)



鈴木 靖史

常勤監査役

当社入社以来、主に整備企画や技術などの整備関連業務に従事し、整備本部にて航空機整備に係る見識を極めて高いレベルで習得し、安全運航に寄与してきました。また、2012年7月より、監査役を務めており、当社における豊富な業務経験と、生産関連の幅広い見識を有しております。

《重要な兼職》
なし



斉藤 典和

常勤監査役

当社入社以来、長年にわたり財務・経理部門を中心に従事し、財務・経理、IR活動などに関する高い知見を有しております。また、2014年から取締役専務執行役員 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に努め、株主利益に資する確かな経営判断に大きく寄与してまいりました。

《重要な兼職》
なし



加毛 修

社外監査役
独立役員

取締役会20回中20回出席
監査役会13回中13回出席

1973年4月の弁護士登録以降、官庁や企業でのコンプライアンスの指導や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、企業統治に関する豊かな経験と見識を有しており、2016年6月より当社の監査役として法律面等での監査・アドバイスをしております。

《重要な兼職》
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、政府調達苦情検討委員会委員長(内閣府)



久保 伸介

社外監査役
独立役員

取締役会20回中20回出席
監査役会13回中13回出席

監査法人サンワ・東京丸の内法律事務所(現監査法人トーマツ)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ます。

《重要な兼職》
共栄会計事務所代表パートナー、事業活性化アドバイザー株式会社代表取締役、川崎汽船株式会社社外監査役



岡田 譲治

社外監査役
独立役員

総合商社の経営や財務経理部門の責任者としての豊富な経験・実績と専門知識を有しております。また、総合商社の常勤監査役や日本監査役協会のトップとしての実務を通じて、ガバナンスおよびリスクマネジメントを含む監査業務全般に関する高い見識を有しております。

《重要な兼職》
金融庁企業会計審議会委員

社外監査役の取締役会・監査役会に対する出席回数は、2019年度実績です。
岡田譲治氏は、2020年6月19日開催の第71期定時株主総会において新たに選任されました。

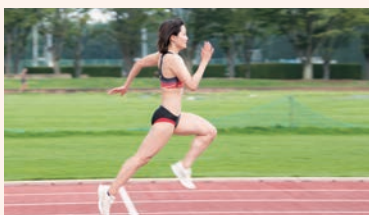
トピック アスリートとともに未来へ

JALグループは「Fly for it! 一緒なら、もっと飛べる。」をスローガンに、アスリートが自分や仲間を信じ、挑戦していく姿と、JALが「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社になる」ことを目指す姿勢を重ね合わせ、アスリートを応援しています。日本全国の皆さまとこの思いを共有し、皆さまと一緒に、未来に向けて「何かできることにチャレンジしてみよう」というポジティブな気持ちになっていただけることを願っています。これからも一丸となってアスリートを応援し、ともに未来へ羽ばたく夢を描いていきます。

JALに在籍する5名のアスリート社員

どい あんな 土井 杏南(2018年入社) / 短距離走

中学校、高校の100メートル日本記録保持者であり、ロンドン2012オリンピック大会では女子4×100メートルリレーの代表に選出された女子陸上界の第一人者です。100メートルでは歴代トップクラスのタイムを持ち、女子の短距離種目を牽引する選手です。



やまもと りょうま 山本 凌雅(2018年入社) / 三段跳

高校3年生の2013年に全国高校総体、国体、日本ジュニア選手権の3冠を達成し、日本高校生記録を樹立しました。2017年には、日本歴代6位となる16m87cmの記録を出し、ロンドン世界陸上選手権大会には日本代表として出場、さらなる飛躍が注目されている選手です。



とべ なおと 戸邊 直人(2019年入社) / 走高跳

2019年2月2日に行われたドイツでの大会で、13年ぶりに日本記録を塗り替え、現在、男子走高跳日本記録(2m35cm)を保持しています。また大学院では走高跳を研究し博士号を取得。選手としてだけでなく研究者としての顔もあわせ持つ異色のジャンパーです。



きたぐち はるか 北口 榛花(2020年入社) / やり投

2019年5月6日に日本記録を樹立し、同年10月27日には自身の持つ日本記録を塗り替え、現在、女子やり投日本記録(66m00cm)を保持しています。フィールドを日本から世界に広げ、日本の王者として成長し続ける選手です。



かのう こうき 加納 虹輝(2020年入社) / フェンシング・エペ

2019年2月9日にバンクーバーで行われた国際大会において、個人戦で初優勝を果たし、3月24日にブエノスアイレスで行われた国際大会では、団体戦でも初優勝を果たしています。フェンシング界における日本代表ホープ選手の一人です。



左から北口選手、加納選手、戸邊選手、土井選手、山本選手

8年間の財務データ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
会計年度				
営業収益	12,388	13,093	13,447	13,366
営業費用	10,435	11,425	11,650	11,274
営業利益	1,952	1,667	1,796	2,091
経常利益	1,858	1,576	1,752	2,092
親会社株主に帰属する当期純利益	1,716	1,662	1,490	1,744
営業キャッシュ・フロー	2,648	2,479	2,611	3,123
投資キャッシュ・フロー	△1,290	△1,667	△1,992	△2,072
財務キャッシュ・フロー	△606	△619	△673	△496
フリーキャッシュ・フロー※3	1,358	812	618	1,051
減価償却費	810	827	858	885
EBITDA※4	2,762	2,495	2,655	2,977
EBITDAR※5	3,071	2,810	2,927	3,211
設備投資額(固定資産の取得による支出)	1,218	1,645	1,986	2,106
会計年度末				
総資産	12,166	13,401	14,733	15,789
純資産	5,831	7,110	8,007	8,705
有利子負債	1,601	1,342	1,005	926
自己資本	5,650	6,902	7,764	8,430
1株当たり情報(円、米ドル)※6				
当期純利益	473.36	458.45	411.06	481.29
純資産	1,558.15	1,903.53	2,142.00	2,325.79
配当金	95.00	80.00	104.00	120.00
期中平均株式数(千株)	362,671	362,639	362,584	362,500
経営指標				
営業利益率(%)	15.8	12.7	13.4	15.7
自己資本利益率(ROE)(%)	36.0	26.5	20.3	21.5
総資産利益率(ROA)(%)	16.9	13.0	12.8	13.7
自己資本比率(%)	46.4	51.5	52.7	53.4
D/Eレシオ(倍)	0.3	0.2	0.1	0.1
EBITDAマージン(%)※7	22.3	19.1	19.8	22.3
EBITDARマージン(%)※8	24.8	21.5	21.8	24.0
ユニットコスト(円)※9	8.4	8.6	8.7	9.1
ユニットコスト(円)(燃油費含む)	11.5	12.2	12.3	11.7
配当性向(%)	20.1	17.5	25.3	24.9
従業員数(人)	30,636	31,020	30,978	31,331
事業データ				
国際線旅客				
旅客収入	4,066	4,375	4,548	4,487
有効座席キロ(百万席・キロ)※10,12	44,745	46,235	47,696	50,563
有償旅客キロ(百万人・キロ)※11,12	34,036	35,390	36,109	40,305
有償旅客数(千人)※12	7,525	7,723	7,793	8,460
有償座席利用率(%)※12	76.1	76.5	75.7	79.7
イールド(円)※12	11.9	12.4	12.6	11.1
ユニットレベニュー(円)※12	9.1	9.5	9.5	8.9
国内線旅客				
旅客収入	4,852	4,874	4,875	5,012
有効座席キロ(百万席・キロ)	36,443	37,084	36,306	35,869
有償旅客キロ(百万人・キロ)	23,012	23,745	23,993	24,341
有償旅客数(千人)	30,020	31,218	31,644	32,114
有償座席利用率(%)	63.1	64.0	66.1	67.9
イールド(円)	21.1	20.5	20.3	20.6
ユニットレベニュー(円)	13.3	13.1	13.4	14.0
国際線貨物				
貨物収入	504	542	603	542
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	1,378	1,512	1,754	1,724
国内線貨物				
貨物収入	250	254	242	233
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	360	366	356	363

			(億円)	千米ドル ^{※1}
2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 ^{※2}	2019年度
12,889	13,832	14,872	14,112	12,967,288
11,186	12,086	13,111	13,105	12,042,607
1,703	1,745	1,761	1,006	924,671
1,650	1,631	1,653	1,025	942,488
1,641	1,354	1,508	534	490,737
2,531	2,815	2,967	600	551,594
△2,155	△1,801	△1,863	△ 2,215	△ 2,035,955
△535	△558	△370	△ 301	△ 276,899
375	1,013	1,103	△ 1,615	△ 1,484,361
957	1,108	1,241	1,380	1,268,354
2,661	2,854	3,002	2,386	2,193,025
2,862	3,054	3,201	2,602	2,391,059
2,331	2,080	2,221	2,396	2,201,699
17,287	18,539	20,303	18,593	17,085,013
10,033	10,941	12,001	11,318	10,400,036
1,160	1,257	1,423	1,917	1,762,188
9,720	10,603	11,651	10,948	10,059,836
456.56	383.23	432.10	155.66	1.43
2,749.71	3,019.52	3,340.15	3,249.27	29.85
94.00	110.00	110.00	55.00	0.50
359,594	353,334	349,006	343,101	—
13.2	12.6	11.8	7.1	—
18.1	13.3	13.6	4.7	—
10.3	9.7	9.1	5.2	—
56.2	57.2	57.4	58.9	—
0.1	0.1	0.1	0.2	—
20.6	20.6	20.2	16.9	—
22.2	22.1	21.5	18.4	—
9.4	10.1	10.4	10.6	—
11.7	12.5	13.1	13.2	—
20.6	28.7	25.5	35.3	—
32,047	33,038	34,003	35,653	—
4,152	4,629	5,306	4,762	4,375,907
50,621	51,836	54,925	54,324	—
40,633	42,013	44,659	41,905	—
8,394	8,585	9,128	8,277	—
80.3	81.0	81.3	77.1	—
10.2	11.0	11.9	11.4	—
8.2	8.9	9.7	8.8	—
4,986	5,182	5,280	5,146	4,728,650
35,423	35,714	36,116	36,199	—
24,550	25,643	26,195	25,443	—
32,570	34,033	34,859	33,783	—
69.3	71.8	72.5	70.3	—
20.3	20.2	20.2	20.2	—
14.1	14.5	14.6	14.2	—
433	560	654	597	548,966
1,887	2,233	2,429	2,407	—
222	224	218	207	190,425
357	364	343	328	—

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2020年3月31日の1米ドル＝108.83円で換算しています。

※2 2019年度より償却方法を変更しました(変更前は航空機の機体に装着される客室設備やエンジン部品等も航空機と一体として償却、変更後は各々の耐用年数で償却)。

※3 フリーキャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

※4 EBITDA(償却前営業利益)＝営業利益＋減価償却費

※5 EBITDAR＝営業利益＋減価償却費＋航空機材賃借料

※6 当社は、2014年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、当該株式分割が2011年度の期首に行われたと仮定して算定表示しています。

※7 EBITDAマージン＝EBITDA／営業収益

※8 EBITDARマージン＝EBITDAR／営業収益

※9 コニットコスト＝航空運送連結費用(燃油費を除く)／有効座席キロ

※10 有効座席キロ(Available Seat-Kilometers):旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)。

※11 有償旅客キロ(Revenue Passenger-Kilometers):有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)。

※12 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「有効座席キロ」「有償座席利用率」の各数値は、2015年度より「JAL運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しています。

財務状況と業績の評価および分析

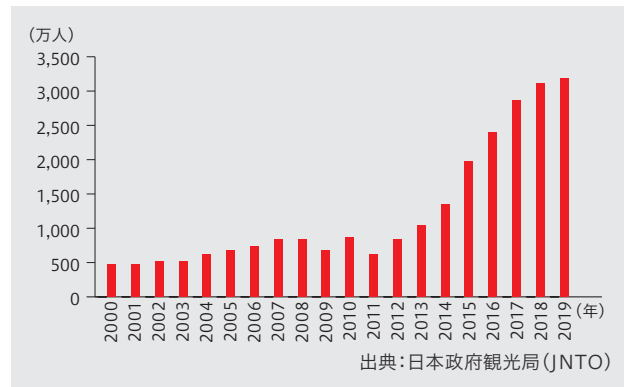
経営環境

米中貿易摩擦の影響等により世界経済に先行き不透明感が広がるなかで、日本経済は、相次ぐ大規模な自然災害に見舞われ、10月には消費税増税があったものの、景気への影響は大きくなく、全体的に堅調に推移しておりました。

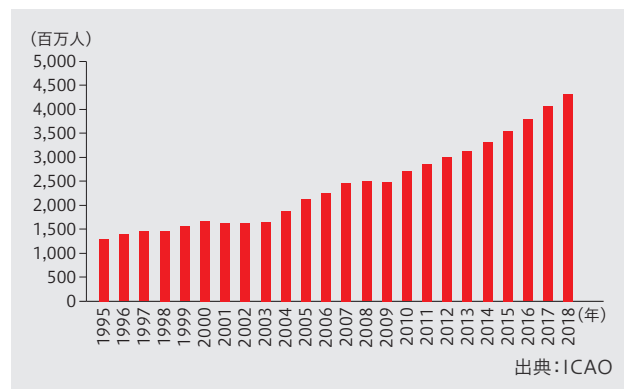
しかしながら、2020年1月以降、新型コロナウイルス感染症拡大により、世界および日本経済は大きく下振れし、航空業界も大きな影響を受けております。感染が世界的な拡がりを見せ、全世界において渡航制限などの強力な措置がとられたことで、国境を跨いだ人の移動は消失し、日本国内においても、全国を対象に緊急事態宣言が発出され、国内の移動が自粛を求められるなど、航空需要の著しい減少に見舞われております。これは、過去に航空業界が経験してきたいかなるイベントリスクをもはるかに超える史上例を見ない規模のイベントリスクとして、当社グループの経営にも甚大な影響を及ぼしており、いまだ収束の兆しが見えておりません。

当社グループでは、各国政府当局の規制の変更に速やかに対応し、また最大限に感染拡大防止の取り組みに努めることで、お客さまと社員の安全確保を図りながら定期航空運送事業者としての使命を果たしてまいります。

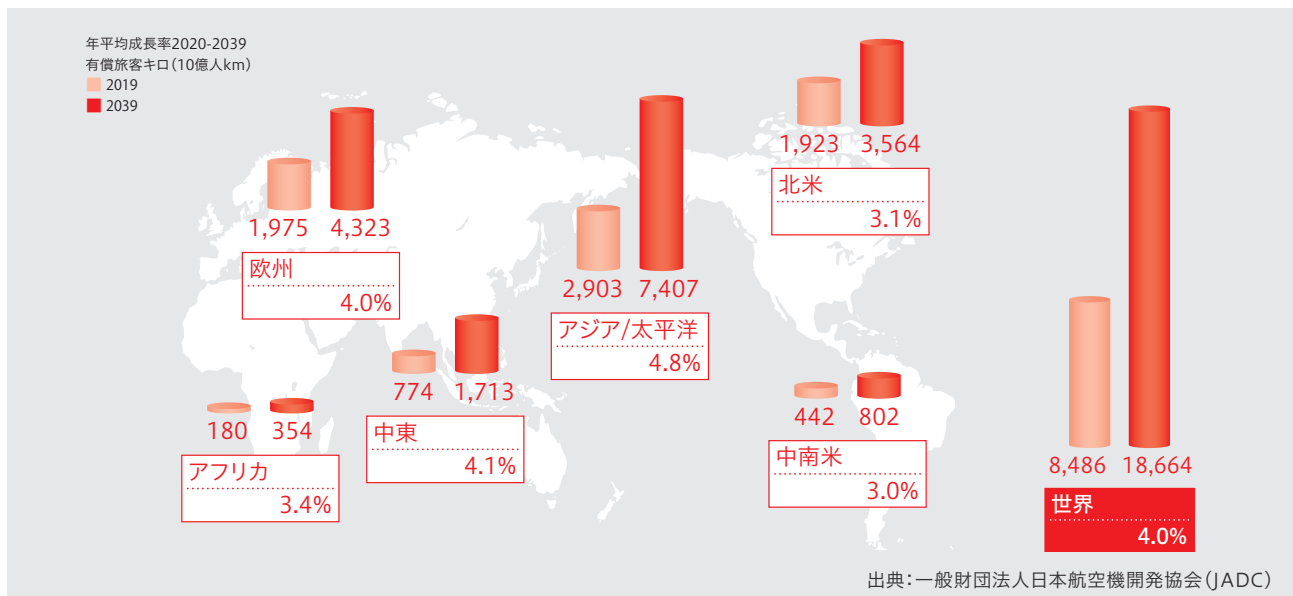
訪日外国人旅行者数推移



世界の航空旅客輸送量 (定期便のみ)



航空旅客需要予測



JALグループの概況

2019年度における営業収益は1兆4,112億円(前年同期比5.1%減少)、営業費用は1兆3,105億円(前年同期比0.0%減少)となり、営業利益は1,006億円(前年同期比42.9%減少)、経常利益

は1,025億円(前年同期比38.0%減少)、親会社株主に帰属する当期純利益は534億円(前年同期比64.6%減少)となりました。

2. セグメントの業績

営業収益 **1兆2,848** 億円 営業利益 **859** 億円

(1) 航空運送事業の業績

2019年度における航空運送事業の実績については、営業収益は1兆2,848億円(前年同期比5.4%減少)、営業利益は859億円(前年同期比47.1%減少)となりました。

※ 営業収益および営業利益はセグメント間連結消去前数値です。

航空運送事業セグメント	部門別売上高 (百万円)		
	2018年度	2019年度	前年比(%)
国際線			
旅客収入	530,679	476,230	△10.3
貨物収入	65,496	59,744	△8.8
郵便収入	9,123	7,562	△17.1
手荷物収入	795	842	+5.9
小計	606,095	544,379	△10.2
国内線			
旅客収入	528,098	514,619	△2.6
貨物収入	21,853	20,724	△5.2
郵便収入	3,547	3,627	+2.3
手荷物収入	301	320	+6.5
小計	553,799	539,291	△2.6
国際線・国内線合計	1,159,895	1,083,671	△6.6
その他の収入	197,708	201,128	+1.7
合計	1,357,603	1,284,800	△5.4

① 国際線

	2018年度	2019年度	前年比(%)
旅客収入(億円)	5,306	4,762	△10.3
有償旅客数(千人)	9,128	8,277	△9.3
有効座席キロ(百万席・キロ)	54,925	54,324	△1.1
有償旅客キロ(百万人・キロ)	44,659	41,905	△6.2
有償座席利用率(%)	81.3%	77.1%	△4.2pt
単価 ^{※1} (円)	58,136	57,530	△1.0
イールド ^{※2} (円)	11.9	11.4	△4.4
ユニットレベニュー ^{※3} (円)	9.7	8.8	△9.3

※1 単価=旅客収入/有償旅客数

※2 イールド=旅客収入/有償旅客キロ

※3 ユニットレベニュー=旅客収入/有効座席キロ

国際線大路別実績

● 旅客収入	(%)		
	2019年度 前年比	構成比 2018年度	2019年度
米大陸線	△0.2	26	29
欧州線	△9.7	16	16
アジア・オセアニア線	△12.3	33	32
中国線	△20.6	11	10
ハワイ・グアム線	△16.0	14	13
全路線・合計値	△10.3	100	100

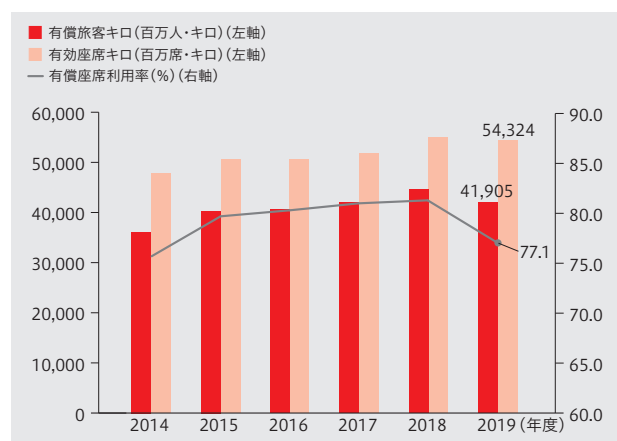
● 有効座席キロ	(百万席・キロ)		
	2018年度	2019年度	前年比(%)
米大陸線	15,581	16,613	+6.6
欧州線	7,790	8,021	+3.0
アジア・オセアニア線	19,322	19,012	△1.6
中国線	3,422	3,315	△3.1
ハワイ・グアム線	8,808	7,361	△16.4
全路線	54,925	54,324	△1.1

● 有償旅客キロ	(百万人・キロ)		
	2018年度	2019年度	前年比(%)
米大陸線	12,714	12,967	+2.0
欧州線	6,580	6,259	△4.9
アジア・オセアニア線	15,661	14,576	△6.9
中国線	2,870	2,392	△16.6
ハワイ・グアム線	6,831	5,709	△16.4
全路線	44,659	41,905	△6.2

● 有償旅客数	(千人)		
	2018年度	2019年度	前年比(%)
米大陸線	1,332	1,376	+3.3
欧州線	734	709	△3.3
アジア・オセアニア線	4,270	3,908	△8.5
中国線	1,554	1,278	△17.8
ハワイ・グアム線	1,236	1,004	△18.7
全路線	9,128	8,277	△9.3

● 有償座席利用率	(%)		
	2018年度	2019年度	前年比(pt)
米大陸線	81.6	78.1	△3.5
欧州線	84.5	78.0	△6.4
アジア・オセアニア線	81.1	76.7	△4.4
中国線	83.9	72.2	△11.7
ハワイ・グアム線	77.6	77.5	△0.0
全路線	81.3	77.1	△4.2

国際旅客輸送実績



②国内線

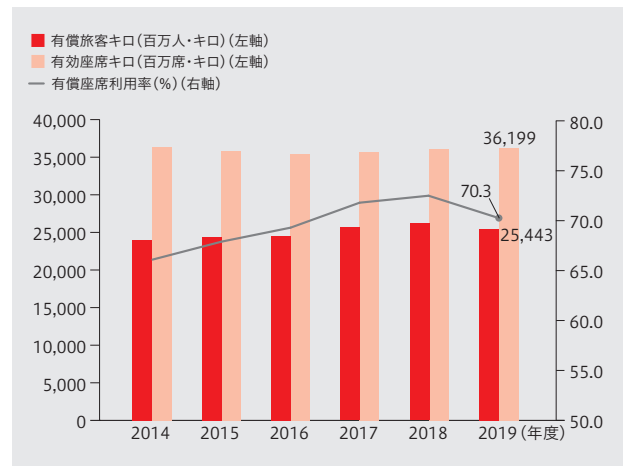
	2018年度	2019年度	前年比(%)
旅客収入(億円)	5,280	5,146	△2.6
有償旅客数(千人)	34,859	33,783	△3.1
有効座席キロ(百万席・キロ)	36,116	36,199	+0.2
有償旅客キロ(百万人・キロ)	26,195	25,443	△2.9
有償座席利用率(%)	72.5%	70.3%	△2.2pt
単価※1(円)	15,149	15,233	+0.6
イールド※2(円)	20.2	20.2	+0.3
ユニットレベニュー※3(円)	14.6	14.2	△2.8

※1 単価=旅客収入/有償旅客数

※2 イールド=旅客収入/有償旅客キロ

※3 ユニットレベニュー=旅客収入/有効座席キロ

国内旅客輸送実績



(2)その他事業

株式会社ジャルパックと株式会社ジャルカードの概況は、右記のとおりです。

株式会社ジャルパック

項目	2018年度	2019年度	前年比(%)
海外旅行取扱人数(万人)	22.2	18.3	△ 17.8
国内旅行取扱人数(万人)	271.8	260.6	△ 4.1
営業収益(億円)(連結消去前)	1,820	1,696	△ 6.9

株式会社ジャルカード

項目	2018年度	2019年度	前年比(%)
カード会員数(万人)	357.9	372.0	+3.9
営業収益(億円)(連結消去前)	194	201	+3.4

3. 営業費用増減分析

営業収益 1兆3,105億円

主要営業費用内訳	2018年度	2019年度	前年差	前年比(%)
燃油費	2,512	2,434	△78	△3.1
運航施設利用費	863	848	△15	△1.8
整備費	729	750	+20	+2.9
航空販売手数料	189	170	△19	△10.3
機材費※1※2	1,122	1,275 (1,194)	+153 (+72)	+13.6 (+6.5)
サービス費※3	453	444	△9	△2.0
人件費	3,021	2,962	△59	△2.0
旅行原価	866	787	△78	△9.1
その他	3,351	3,433	+81	+2.4
営業費用計※2	13,111	13,105 (13,025)	△5 (△85)	△0.0 (△0.7)

※1 機材費=航空機にかかる償却費+賃借料+保険料など

※2 2019年度より償却方法を変更しました(変更前は航空機の機体に装着される客室設備やエンジン部品等も航空機と一体として償却、変更後は各々の耐用年数で償却)。表()内は償却方法変更前の数値。

※3 サービス費=機内・ラウンジ・貨物などのサービスにかかる費用

費用面では、燃油費は減便による使用量の削減や燃油市況下落による燃油単価の減少等により78億円の減少、整備費はエンジン整備の増加等により20億円増加しました。人件費は、業績に連動した賞与の減少などにより59億円減少しました。前年度以前から引き続き部門別採算制度等を通じた費用削減に取り組んだことなどから、営業費用全体としては1兆3,105億円(前年同期比0.0%減少)となりました。

4. 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益 **534** 億円

航空機材処分損の減少等により営業外費用が前年度よりも減少し、経常利益は1,025億円（前年同期比38.0%減少）となりました。その他、特別損益、税金費用等を加減算し、親会

社株主に帰属する当期純利益は534億円（前年同期比64.6%減少）となりました。

5. キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー

600 億円

投資活動によるキャッシュ・フロー

△**2,215** 億円

財務活動によるキャッシュ・フロー

△**301** 億円

2019年度末における現金および現金同等物の残高は、前年度末に比べ1,929億円減少し、3,291億円となりました。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

税金等調整前当期純利益965億円に減価償却費等の非資金項目、退職給付に係る負債および営業活動に係る債権・債務の加減算、また、年金基金への827億円の一括拠出を行った結果、営業活動によるキャッシュ・フロー（インフロー）は600億円（前年同期比2,366億円の減少）となりました。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

固定資産の取得による支出を主因として、投資活動によるキャッシュ・フロー（アウトフロー）は△2,215億円（前年同期比351億円の増加）となりました。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

自己株式の取得、配当金の支払いおよび社債の発行を行ったことから、財務活動によるキャッシュ・フロー（アウトフロー）は△301億円（前年同期比69億円の減少）となりました。

キャッシュ・フロー (億円)

	2018年度	2019年度	前年差
営業キャッシュ・フロー※1	2,967	600	△2,366
減価償却費	1,241	1,380	+139
投資キャッシュ・フロー	△1,863	△2,215	△351
投資額・出資額	△2,262	△2,452	△189
フリーキャッシュ・フロー※2	1,103	△1,615	△2,718
財務キャッシュ・フロー	△370	△301	+69
キャッシュ・フロー合計※3	732	△1,916	△2,649
EBITDA	3,002	2,386	△615
EBITDAR	3,201	2,602	△599

※1 2019年度には、企業年金への827億円の拠出、キャンセル増加による前受金減少を含む

※2 フリーキャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

※3 キャッシュ・フロー合計＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー＋財務キャッシュ・フロー

6. 設備投資と機材調達

設備投資 **2,415** 億円

2019年度の設備投資については、総額2,415億円(無形固定資産含む)です。

航空運送事業においては、運航効率を改善するための新型航空機導入に関する設備投資や、多様化する顧客ニーズに対応するための競争力投資、利便性向上・効率化を目的としたシステム投資を含む無形固定資産に関する設備投資を行っております。

2019年度に実施した設備投資の主な内容は、航空機15機(エアバスA350-900型5機、ボーイング787-9型3機、ボーイング787-8型4機、ATR72-600型1機、ATR42-600型2機)の新規購入、リース機買取および航空機購入のための前払金の支払いであり、設備投資金額は2,385億円です。なお、新規購入したエアバスA350-900型5機のうち1機を2019年度中に賃借航空機へ変更しております。

設備投資に関しては、燃費効率や快適性に優れた新しい航空機の導入や、顧客利便性を向上させるためのIT投資等、企業価値の向上に資する成長のための投資を中心に着実に実施してまいります。しかしながら、2020年度は手元流動性の確保を優先すべく、設備投資の抑制に取り組みます。

2019年度 航空機一覧

		前期末 2019/3/31			当期末 2020/3/31			増減
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	
大型機	Airbus A350-900	0	0	0	4	1	5	+5
	Boeing 777-200	12	0	12	11	0	11	△1
	Boeing 777-200ER	11	0	11	11	0	11	—
	Boeing 777-300	4	0	4	4	0	4	—
	Boeing 777-300ER	13	0	13	13	0	13	—
	大型機 小計	40	0	40	43	1	44	+4
中型機	Boeing 787-8	25	0	25	29	0	29	+4
	Boeing 787-9	14	3	17	17	3	20	+3
	Boeing 767-300	6	0	6	5	0	5	△1
	Boeing 767-300ER	29	0	29	29	0	29	—
	中型機 小計	74	3	77	80	3	83	+6
小型機	Boeing 737-400	3	0	3	0	0	0	△3
	Boeing 737-800	42	20	62	43	19	62	—
	小型機 小計	45	20	65	43	19	62	△3
リージョナル機	Embraer 170	18	0	18	18	0	18	—
	Embraer 190	14	0	14	14	0	14	—
	DHC-8-400	1	0	1	0	0	0	△1
	DHC-8-400CC	5	0	5	5	0	5	—
	SAAB340B	8	0	8	5	0	5	△3
	ATR42-600	5	1	6	7	1	8	+2
	ATR72-600	1	0	1	2	0	2	+1
	リージョナル機 小計	52	1	53	51	1	52	△1
	合計	211	24	235	217	24	241	+6

7. 財政状態

自己資本 **1兆948** 億円自己資本比率 **58.9**%

(資産合計) 2019年度末における資産については、現預金や営業未収入金の減少などを主因として前年度末に比べ1,709億円減少し、1兆8,593億円となりました。

(負債合計) 2019年度末における負債については、退職給付に係る負債や前受金の減少、社債の増加などにより、前年度末に比べ1,026億円減少の7,275億円となりました。

(純資産合計) 2019年度末における純資産については、配当金の支払いやその他の包括利益累計額の減少を主因として、前年度末に比べ682億円減少の1兆1,318億円となりました。

以上の結果、自己資本は1兆948億円となり、自己資本比率は前年度末に比べ1.5ポイント上昇して58.9%となりました。

連結財務状況

(億円)

	2018年度期末	2019年度期末	前年度期末差
総資産	20,303	18,593	△1,709
現金及び預金※1※2	5,220	3,291	△1,929
有利子負債	1,423	1,917	+494
オフバランス未経過リース料	811	815	+3
自己資本	11,651	10,948	△703
自己資本比率(%)	57.4%	58.9%	+1.5pt
D/Eレシオ(倍)※3	0.1x	0.2x	+0.1x
ROIC(%)※4※5	9.5%	5.1%(5.5%)	△4.4pt(△4.0pt)
ROE(%)※6	13.6%	4.7%	+8.8pt
ROA(%)※5※7	9.1%	5.2%(5.6%)	△3.9pt(△3.5pt)

※1 譲渡性預金等を含む

※2 2019年度期末には、企業年金基金への827億円の拠出を含む

※3 D/Eレシオ=オンバランス有利子負債/自己資本

※4 ROIC(投資利益率)=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)

※5 2019年度より償却方法を変更しました(変更前は航空機の機体に装着される客室設備やエンジン部品等も航空機と一体として償却、変更後は各々の耐用年数で償却)。表()内は償却方法変更前の数値。

※6 ROE(自己資本利益率)=親会社株主に帰属する当期純利益/期首・期末自己資本平均

※7 ROA(総資本利益率)=営業利益/期首・期末総資産平均

8. 格付の状況

当社の現在の格付けは右記のとおりです。

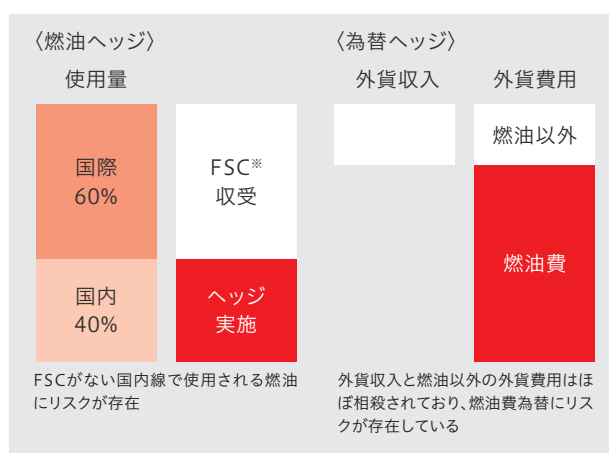
(2020年8月時点)

格付投資情報センター(R&I)	発行体格付	A-(ネガティブ)
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付	A(ネガティブ)

9. 燃油および為替ヘッジについて

(1) 方針

国際線については燃油サーチャージにより一定程度リスクヘッジが可能であるため、国内線で消費する燃油量程度に相当する全体の40%をヘッジ対象としております。また、当社の外貨建て収入は燃油費を除く外貨建て費用とほぼ同規模であり、燃油費部分にリスクがあるため、原油および為替のヘッジを実施しております。

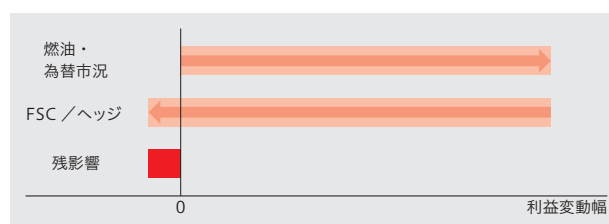


※ FSC…Fuel Surcharge(燃油サーチャージ)

(2) 市況リスクの克服

ヘッジや燃油サーチャージによる市況変動リスク抑制効果は、各年度で見るとタイムラグがありますが、中期レンジで見ると、市況変動リスクはほぼ克服できており、過去3年間累計の市況変動規模と、ヘッジと燃油サーチャージで市況の変動を抑制していることを示しています。

市況変動影響額 2017～2019年度累計



10. 退職給付債務

当社および主要な連結子会社は、確定給付型の制度として企業年金基金制度および退職一時金制度等を設けており、確定拠出制度として確定拠出年金制度を設けております。また、従業員の退職等に際して、退職給付会計に準拠した数理計算による退職給付債務の対象とされない割増退職金を支払う場合があります。

2019年度末において、当社および連結子会社全体で退職一時金制度については39社が有しております。また、企業年金基金はJAL企業年金基金等3基金を有しております。なお、一部の

海外子会社でも確定給付型の制度を有しております。

当社を母体企業とするJAL企業年金基金では、キャッシュバランス類似制度等を選択制にて導入しております。また、一部の国内連結子会社等より構成されるJALグループ企業年金基金では、キャッシュバランスプランを導入しております。

なお、一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度および退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および資産ならびに退職給付費用を計算しております。

11. 利益配分

当社は、株主の皆さまへの還元を経営の最重要事項の一つとしてとらえており、将来における企業成長と経営環境の変化に対応するための投資や強固な財務体質構築に資する内部留保を確保しつつ、継続的・安定的な配当に加え、自己株式の取得を柔軟に行うことで、株主の皆さまへの還元を積極的に行うことを基本方針としております。

配当金額については、配当性向を概ね35%程度を目安としつつ、継続性・安定性および予測可能性を重視して決定してまいります。加えて、自己株式の取得については、当社の財務状況等を見据え、積極的かつ柔軟に実施を検討いたします。これにより、当社はステークホルダーの皆さまへの期間利益および経営資源の適切な配分を実施することで、配当金総額と自己株式取得額の合計額をふまえた総還元性向について、概ね35%から50%程度の範囲となるよう努めてまいります。

また、資本効率の向上にも継続的に取り組み、配当金総額と自己株式取得額の合計額を株主に帰属する資本で除した「株主資本総還元率」の水準にも留意し、同指標については概ね3%以上となるよう努めてまいります。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大については、短期的には当社グループの業績に大きな影響を及ぼすものの、一時的な要因であり、当社の収益構造に構造的な変化をもたらすものではないため、上述の株主還元に関する基本的な考え方を変更する予定はございません。

しかしながら、2019年度第4四半期における大幅な業績悪化、2020年度に入っても新型コロナウイルス感染症拡大の影響は刻々と拡大しており、収束の兆しが見通せない状況においては、今後需要低迷が長期化することも想定したキャッシュ・フロー管理が不可欠であり、手元流動性の確保を最優

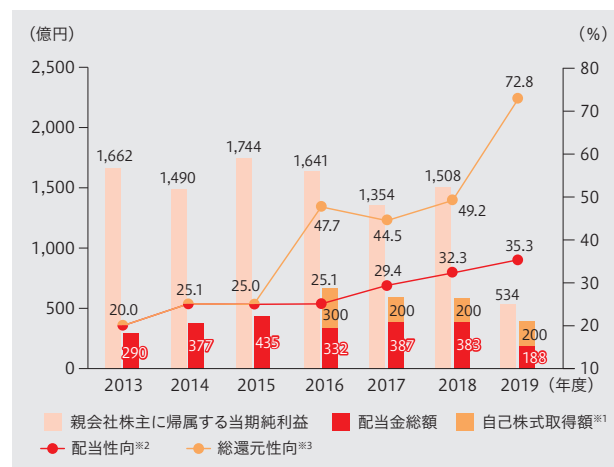
先することが最善であると判断しました。そのため、2019年度の期末配当については無配とさせていただきます。株主の皆さまには大変申し訳ございませんが、当社グループが現在おかれている状況に鑑み、ご理解賜りたく存じます。

よって、2019年度の1株当たりの年間配当金は、中間配当金として支払い済の55円となりました。

なお、この結果、配当性向は35.3%、総還元性向は72.8%、株主資本総還元率は3.4%となりました。

新型コロナウイルス感染症拡大が収束を迎え、日本および世界の航空需要が回復し、当社グループの業績が回復基調に戻ったと判断した段階で、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。

総還元率推移(2013～2019年度)



※1 自己株式取得額は、当該年度の決算確定までに決議したものを含む

※2 配当性向 = 配当金総額 / 親会社株主に帰属する当期純利益

※3 総還元性向 = (配当金総額 + 自己株式取得額) / 親会社株主に帰属する当期純利益は法人税等調整額の影響額を除く

12. 事業等のリスク

投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、定期航空運送事業および不定期航空運送事業を中心とする当社グループの事業の内容に鑑み、当社グループにおいては次のようなリスクが存在しております。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。また、本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は2020年3月31日現在において判断したものです。

(1) 世界的な疫病の蔓延、自然災害や気候変動に関わるリスク

① 世界的な疫病の蔓延拡大に関わるリスク

当社グループは、日本および世界各地に航空運送事業を展開しております。2020年初頭から全世界規模で感染が拡大している新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大のように、未知の疫病の世界的な拡大が発生した場合には、各国政府による入境制限や移動の制限・自粛要請といった人の移動に関する規制の発動や、企業や利用者の感染防止を目的とした自発的な航空機利用の回避により、航空旅客需要は大幅に減少する可能性があります。当社グループが営む航空運送事業は、航空機や人件費等の固定費比率が高いことから、短期的な需要の急減は、当社グループを含む航空事業者の業績に重大な影響を及ぼす可能性があります。

② 自然災害や気候変動に関わるリスク

当社グループの航空機の利用者の過半数は羽田空港および成田空港を発着する航空機を利用しており、当社グループの事業における羽田・成田両空港の位置付けは極めて重要です。また、当社グループの運航管理・予約管理等、航空機の運航に重要な情報システムセンター、ならびに全世界の航空機の運航管理やスケジュール統制等を実施する「IOC(Integrated Operations Control)」は東京地区に設置しています。

そのため、東京地区を含む首都圏において大規模な震災や火山の噴火等が発生した場合もしくは当該重要施設において火災やテロ攻撃等の災害が発生し、羽田・成田両空港の長期間閉鎖や、当社グループの情報システムやIOCの機能が長期間停止した場合、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。

IOCの機能停止への対応策として、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24時間稼働させておりますが、その機能は東京地区のIOCの機能のすべてを代替できるものではありません。

また、地球温暖化等に起因する気候変動に起因し、日本国内において大規模な自然災害の発生頻度が多くなるような場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 国際情勢や経済動向等の外部経営環境に関わるリスク

① 外部経営環境に関わるリスク

当社グループは、日本および世界各地に航空運送事業を展開しており、航空需要は、世界の経済動向、テロ攻撃や地域紛争、戦争等により大幅に減少し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの業務は、整備業者、空港職員、航空保安官、燃油取扱業者、手荷物取扱者、警備会社等の第三者の提供するサービスに一定程度依存しており、第三者が、当社グループの事業運営に影響を及ぼす可能性があります。

② 競争環境に関わるリスク

当社グループは、国内および海外において、路線、サービスおよび料金に関して激しい競争に直面しています。国内線では、既存の航空会社との競争に加え、LCCを含む低コストキャリアや新幹線との競争、国際線では、海外および日本の主要航空会社との競争が激化しており、それに加えて海外および日本の航空会社によって形成されるアライアンス、コードシェアおよびマイレージ提携が、国際線における競争を激化させています。上述のように、現在の当社グループの競争環境や事業環境が大幅に変化した場合、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、a) 共同事業、b) 複数の航空会社によるアライアンスへの加盟、c) コードシェア提携、d) マイレージ提携等、さまざまな形式で世界中の航空会社との提携を展開しております。これらの提携パートナーの経営状況や、提携関係に大きな変化が生じた場合には、当社グループの提携戦略に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 航空機導入に関わるリスク

当社グループは、航空運送事業において、燃費効率に優れた新型機への更新や機種統合による効率化を目指し、ボーイング社、エアバス社、ATR社、三菱航空機株式会社に対して航空機を発注しておりますが、これらの航空機メーカーの技術上・財務上・その他の理由により納期が遅延した場合、当社グループの機材計画は変更を余儀なくされ、当社グループの中長期的な事業に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 市況変動に関わるリスク

① 燃油価格の変動に関わるリスク

当社グループの業績は、燃油価格の変動により影響を受けます。当社グループは、燃油価格の上昇分を一部燃油特別付加運賃として顧客に転嫁しておりますが、これは燃油価格の変動を直ちに反映することができず、また、顧客にすべてを転嫁することは困難です。また、当社グループは、燃油価格の変動リスクを

軽減するため、原油のヘッジ取引を行っておりますが、原油価格が短期間で急落した場合、ヘッジポジションの状況等によっては市況下落の効果を直ちに業績に反映することができず、短期的な当社グループの業績の改善に寄与しない可能性があります。

②為替変動に関わるリスク

当社グループは、日本国外においても事業を展開しており、外貨建により、収益の一部を受領し費用の一部を支払っています。特に当社グループにおける主要な費用である航空機燃料の価格の大半は米ドルに連動した金額となることから、当社グループにおいては米ドルの為替変動による影響は収益よりも費用が大きくなっております。これら為替変動による収支変動を軽減する目的で、収入で得た外貨は外貨建の支出に充当することを基本とし、加えてヘッジ取引を行っております。また航空機価格の大半は米ドルに連動した金額となることから、資産計上額および減価償却費が為替変動により増減するリスクがあります。これら為替変動によるリスクを軽減する目的で為替取得機会の分散を図るべくヘッジ取引を行っております。

③資金・金融市場に関わるリスク

当社グループは、航空機の購入等の多額の設備投資を必要としており、その資金需要に応じるために金融機関や市場からの資金調達を行う可能性があります。当社グループの資金調達能力や資金調達コストについては、資金・金融市場の動向や当社グループの信用力の変動等により、資金調達の制約や資金調達コストの上昇を招く可能性があります。

(5) 航空安全に関わるリスク

当社グループでは、航空機の運航の安全性の確保のため、日々さまざまな取り組みを実施しておりますが、ひとたび死亡事故を発生させてしまった場合、当社グループの運航の安全性に対する顧客の信頼および社会的評価が失墜するだけでなく、死傷した旅客等への補償等に対応しなければならないことから、当社グループの業績に極めて深刻な影響を与える可能性があります。さらに、当社グループや、当社グループが運航する型式の航空機、また当社のコードシェア便において安全問題が発生した場合、当社グループの運航の安全性に対する顧客の信頼および社会的評価が低下し、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。なお、航空事故に伴う各種損害の軽減、ならびに被災者への確実な賠償を行う目的で、現在業界水準と同程度の補償額・補償範囲の損害賠償保険に加入しております。

(6) 法的規制・環境規制、訴訟に関わるリスク

当社グループの事業は、さまざまな側面において、国際的な規制ならびに政府および地方自治体レベルの法令および規則に基づく規制に服しています。これらの規制の変化等により、当社グループの事業がさらに規制され、また、大幅な費用の増加が必要となる可能性があります。

①法的規制に関わるリスク

当社グループは、航空法をはじめとする航空事業関連法令、二国

間航空協定を含む条約その他の国際的取り極め、独占禁止法その他諸外国の類似の法令、ならびに着陸料等の公租公課等の定めに基づき事業を行っておりますが、これらに変更が生じた場合や、法令に基づき耐空性改善通報等が発出された場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、今後、羽田空港・成田空港の発着枠の割り当てや運航開始時期等が、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

②環境規制に関わるリスク

近年、温暖化防止を始めとした地球環境にかかわる企業の社会的責任が高まるなか、CO₂排出量、騒音、有害物質等に関する環境規制が強化されています。今後、2020年度以降における温室効果ガス排出量取引制度等、温室効果ガス排出への課金等費用負担をともなう環境規制のさらなる強化等が行われた場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

③訴訟に関わるリスク

当社グループは事業活動に関して各種の訴訟に巻き込まれるおそれがあり、これらが当社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。また、当社グループは訴訟の提起等を受けており、事態の進展によっては、追加的な支出や引当金の計上により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(7) IT (情報システム)、顧客情報の取り扱いに関わるリスク

当社グループは、業務の多くを情報システムに依存しています。コンピュータ・プログラムの不具合やコンピュータ・ウイルス等のサイバー攻撃によって情報システムにさまざまな障害が生じた場合には、重要なデータの喪失に加えて、航空機の運航に支障が生じる等、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性があります。また、情報システムを支える電力、通信回線等のインフラや、メールコミュニケーション等の当社が利用するクラウドサービスに大規模な障害が発生した場合、当社グループの業務に重大な支障をきたす可能性があります。

また、当社グループが保有する顧客の個人情報取り扱い不備または不正アクセス等により漏洩した場合には、当社グループの事業、システムまたはブランドに対する社会的評価が傷つけられ、顧客および市場の信頼が低下して、当社グループの事業運営や業績に影響を及ぼす可能性があります。

(8) 人財・労務に関わるリスク

当社グループの事業運営には、航空機の運航に関連して法律上要求される国家資格を始めとする各種の資格や技能を有する人財の確保が必要ですが、当社グループの従業員がその業務に必要なこれらの資格や技能を取得するまでには相応の期間を要することから、当社グループが想定する人員体制に必要な時期に確保できない場合には、当社グループの事業運営が影響を受ける可能性があります。

また、当社グループの従業員の多くは労働組合に所属しておりますが、当社グループの従業員による集団的なストライキ等の労働争議が発生した場合には、当社グループの航空機の運航に影響を受ける可能性があります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	462,064	329,149
受取手形及び営業未収入金	153,112	88,871
有価証券	60,000	—
貯蔵品	21,929	26,491
その他	65,095	82,432
貸倒引当金	△661	△950
流動資産合計	761,539	525,995
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	31,385	33,364
機械装置及び運搬具(純額)	11,800	14,177
航空機(純額)	733,961	827,937
土地	861	853
建設仮勘定	141,776	110,050
その他(純額)	9,431	11,425
有形固定資産合計	929,216	997,807
無形固定資産		
ソフトウェア	92,076	95,642
その他	179	134
無形固定資産合計	92,255	95,777
投資その他の資産		
投資有価証券	101,289	100,117
長期貸付金	7,240	6,691
繰延税金資産	96,625	84,632
退職給付に係る資産	2,486	938
その他	39,950	48,651
貸倒引当金	△275	△1,248
投資その他の資産合計	247,317	239,781
固定資産合計	1,268,788	1,333,367
資産合計	2,030,328	1,859,362

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	185,650	166,327
短期借入金	65	87
1年内返済予定の長期借入金	13,287	13,556
リース債務	2,461	1,067
割賦未払金	190	195
未払法人税等	21,738	4,083
前受金	129,108	72,423
資産除去債務	—	255
その他	101,896	100,463
流動負債合計	454,399	358,460
固定負債		
社債	50,000	90,000
長期借入金	73,524	84,770
リース債務	2,504	1,988
長期割賦未払金	312	113
繰延税金負債	169	241
独禁法関連引当金	5,936	5,816
退職給付に係る負債	212,672	151,330
資産除去債務	8,657	8,829
その他	22,015	25,975
固定負債合計	375,793	369,065
負債合計	830,192	727,525
純資産の部		
株主資本		
資本金	181,352	181,352
資本剰余金	183,050	183,049
利益剰余金	822,554	797,911
自己株式	△535	△534
株主資本合計	1,186,421	1,161,778
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	20,371	17,676
繰延ヘッジ損益	1,837	△23,146
為替換算調整勘定	99	△28
退職給付に係る調整累計額	△43,596	△61,467
その他の包括利益累計額合計	△21,287	△66,965
非支配株主持分	35,001	37,023
純資産合計	1,200,135	1,131,836
負債純資産合計	2,030,328	1,859,362

連結財務諸表

連結損益および包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
営業収益	1,487,261	1,411,230
事業費	1,075,233	1,076,148
営業総利益	412,028	335,081
販売費及び一般管理費		
人件費	72,861	70,924
退職給付費用	4,830	4,853
社外役務費	24,045	26,550
その他	134,130	132,120
販売費及び一般管理費合計	235,867	234,449
営業利益	176,160	100,632
営業外収益		
受取利息	1,068	1,437
受取配当金	1,376	1,582
航空機材売却益	1,494	1,710
持分法による投資利益	1,317	1,381
補助金収入	630	1,219
その他	3,261	2,774
営業外収益合計	9,148	10,105
営業外費用		
支払利息	803	658
航空機材処分損	14,474	2,901
為替差損	486	1,241
貯蔵品評価損	1,668	1,031
その他	2,515	2,332
営業外費用合計	19,948	8,166
経常利益	165,360	102,571
特別利益		
航空機購入補助金	2,548	2,414
投資有価証券売却益	103	673
その他	161	132
特別利益合計	2,812	3,220
特別損失		
固定資産処分損	1,030	2,172
減損損失	7,898	1,959
投資有価証券評価損	119	1,151
貸倒引当金繰入額	-	990
航空機圧縮損	2,548	2,401
その他	337	603
特別損失合計	11,933	9,278
税金等調整前当期純利益	156,240	96,513
法人税、住民税及び事業税	33,223	7,898
法人税等調整額	△32,127	31,173
法人税等合計	1,096	39,072
当期純利益	155,144	57,441
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	150,807	53,407
非支配株主に帰属する当期純利益	4,337	4,034
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,868	△2,545
繰延ヘッジ損益	△4,505	△23,672
為替換算調整勘定	25	△151
退職給付に係る調整額	3,845	△17,976
持分法適用会社に対する持分相当額	71	△1,466
その他の包括利益合計	3,305	△45,812
包括利益	158,449	11,628
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	154,156	7,729
非支配株主に係る包括利益	4,292	3,898

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	181,352	183,049	731,106	△10,535	1,084,972
当期変動額					
剰余金の配当			△39,377		△39,377
親会社株主に帰属する 当期純利益			150,807		150,807
自己株式の取得				△9,999	△9,999
自己株式の消却			△19,999	19,999	—
連結範囲の変動等		0	17		18
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	91,447	9,999	101,448
当期末残高	181,352	183,050	822,554	△535	1,186,421

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	16,469	6,360	△30	△47,436	△24,637	33,792	1,094,127
当期変動額							
剰余金の配当							△39,377
親会社株主に帰属する 当期純利益							150,807
自己株式の取得							△9,999
自己株式の消却							—
連結範囲の変動等							18
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	3,902	△4,522	130	3,839	3,349	1,209	4,559
当期変動額合計	3,902	△4,522	130	3,839	3,349	1,209	106,007
当期末残高	20,371	1,837	99	△43,596	△21,287	35,001	1,200,135

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	181,352	183,050	822,554	△535	1,186,421
当期変動額					
剰余金の配当			△38,050		△38,050
親会社株主に帰属する 当期純利益			53,407		53,407
自己株式の取得				△39,999	△39,999
自己株式の消却			△39,999	39,999	—
持分法適用会社に対す る持分変動等		△0		0	0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△0	△24,642	0	△24,642
当期末残高	181,352	183,049	797,911	△534	1,161,778

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	20,371	1,837	99	△43,596	△21,287	35,001	1,200,135
当期変動額							
剰余金の配当							△38,050
親会社株主に帰属する 当期純利益							53,407
自己株式の取得							△39,999
自己株式の消却							—
持分法適用会社に対す る持分変動等							0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△2,694	△24,983	△128	△17,870	△45,677	2,022	△43,655
当期変動額合計	△2,694	△24,983	△128	△17,870	△45,677	2,022	△68,298
当期末残高	17,676	△23,146	△28	△61,467	△66,965	37,023	1,131,836

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	156,240	96,513
減価償却費	124,104	138,035
固定資産除売却損益及び減損損失(△は益)	19,271	4,650
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△12,157	△85,775
受取利息及び受取配当金	△2,445	△3,019
支払利息	803	658
為替差損益(△は益)	266	1,092
持分法による投資損益(△は益)	△1,317	△1,381
受取手形及び営業未収入金の増減額(△は増加)	△1,852	64,256
貯蔵品の増減額(△は増加)	188	△4,522
営業未払金の増減額(△は減少)	7,707	△19,288
前受金の増減額(△は減少)	21,957	△56,874
その他	7,865	△39,307
小計	320,632	95,038
利息及び配当金の受取額	3,005	3,870
利息の支払額	△802	△650
法人税等の支払額	△26,117	△38,227
営業活動によるキャッシュ・フロー	296,717	60,030
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△222,126	△239,611
固定資産の売却による収入	33,390	20,023
投資有価証券の取得による支出	△4,153	△5,647
投資有価証券の売却及び償還による収入	247	1,465
貸付けによる支出	△314	△233
貸付金の回収による収入	833	837
その他	5,730	1,592
投資活動によるキャッシュ・フロー	△186,392	△221,573
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△3,085	22
長期借入れによる収入	10,800	24,882
長期借入金の返済による支出	△19,439	△13,367
リース債務の返済による支出	△2,649	△1,376
社債の発行による収入	29,796	39,750
自己株式の取得による支出	△10,024	△40,015
配当金の支払額	△39,347	△38,146
非支配株主への配当金の支払額	△3,534	△2,384
その他	447	499
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,037	△30,135
現金及び現金同等物に係る換算差額	△21	△1,236
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	73,265	△192,914
現金及び現金同等物の期首残高	448,842	522,064
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△44	—
現金及び現金同等物の期末残高	522,064	329,149

連結子会社一覧 (2020年3月31日現在)

名称	資本金 (百万円)	議決権の所有割合		
		直接(%)	間接(%)	合計(%)
航空運送事業セグメント				
航空運送事業				
日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537	72.8	—	72.8
日本エアコミューター株式会社	300	60.0	—	60.0
株式会社ジェイエア	200	100.0	—	100.0
株式会社ZIPAIR Tokyo	9,000	100.0	—	100.0
株式会社北海道エアシステム	490	57.3	—	57.3
琉球エアコミューター株式会社	396	—	74.5	74.5
空港旅客サービス				
株式会社JALスカイ	100	100.0	—	100.0
JALスカイエアポート沖縄株式会社	33	66.7	33.0	100.0
株式会社JALスカイ大阪	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ九州	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ札幌	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ金沢	10	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ仙台	10	100.0	—	100.0
グランドハンドリング				
株式会社JALグランドサービス	100	99.8	0.2	100.0
株式会社JALグランドサービス大阪	10	—	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス九州	10	—	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス札幌	10	—	97.7	97.7
整備				
株式会社JALエンジニアリング	80	100.0	—	100.0
株式会社JALメンテナンスサービス	10	100.0	—	100.0
貨物				
日航関西エアカーゴ・システム株式会社	100	69.2	—	69.2
株式会社JALカーゴサービス	50	100.0	—	100.0
株式会社JALカーゴハンドリング	50	—	100.0	100.0
株式会社JALカーゴサービス九州	20	40.0	40.0	80.0
旅客販売				
株式会社JALナビア	50	100.0	—	100.0
株式会社JALマイレージバンク	40	100.0	—	100.0
空港周辺事業				
ジャルロイヤルケータリング株式会社	2,700	51.0	—	51.0

名称	資本金 (百万円)	議決権の所有割合		
		直接(%)	間接(%)	合計(%)
その他セグメント				
整備				
株式会社JALエアテック	315	66.6	3.4	70.0
貨物				
JUPITER GLOBAL LIMITED	千香港ドル 1,960	46.4	4.6	51.0
旅客販売				
株式会社ジャルパック※1	80	96.4	1.2	97.7
株式会社ジャルセールス	460	100.0	—	100.0
株式会社JAL JTAセールス	30	16.7	83.3	100.0
JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	千米ドル 1,000	—	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	千ユーロ 1,600	—	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	千ユーロ 160	—	100.0	100.0
EURO-CREATIVE TOURS (U.K.) LTD.	千英ポンド 100	—	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL ASIA PTE. LTD.	千シンガポールドル 146	—	100.0	100.0
JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	千香港ドル 750	—	100.0	100.0
PT. TAURINA TRAVEL DJAYA※2	千インドネシアルピア 500,000	—	49.0	49.0
空港周辺事業				
株式会社JALエービーシー	100	51.0	—	51.0
その他				
株式会社JALインフォテック	702	100.0	—	100.0
JALデジタルエクスペリエンス 株式会社	475	51.0	—	51.0
JALペイメント・ポート株式会社	390	16.5	68.5	84.9
株式会社ジャルカード	360	50.6	—	50.6
株式会社JALファシリティーズ	180	85.0	—	85.0
JALビジネスアビエーション 株式会社	150	51.0	—	51.0
株式会社アクセス国際ネットワーク	100	100.0	—	100.0
JAL Agriport株式会社※2	100	49.0	—	49.0
JAL宏遠株式会社	100	51.0	—	51.0
株式会社JALブランド コミュニケーション	100	100.0	—	100.0
JTAインフォコム株式会社	50	—	100.0	100.0
JAL SBI フィンテック株式会社	45	51.0	—	51.0
株式会社JALサンライト	20	100.0	—	100.0
株式会社オーエフシー	10	50.0	4.0	54.0
株式会社ジェイプロ	10	—	100.0	100.0
JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	千米ドル 2,000	100.0	—	100.0

※1 株式会社ジャルパックについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が100分の10を超えています。

※2 持分は100分の50以下ではありますが、実質的に支配しているため子会社としています。

ESGデータ

環境データ(E)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	単位
環境						
CO ₂ 排出量						
スコープ1 航空	854	875	907	933	909	万トン
地上 ^{※1}	1.5	1.4	1.3	1.3	1.3	万トン
スコープ2 ^{※1}	6.0	5.7	5.4	5.0	5.0	万トン
スコープ3 ^{※2}	—	44.4	46.0	47.9	46.6	万トン
CO ₂ 排出量/有償トン・キロ(2005年度比)	85.1	84.6	82.2	80.6	83.0	%
NOx(LTOサイクル)	5.78	5.30	5.02	5.10	5.54	千トン
CO(LTOサイクル)	4.43	4.24	3.87	3.95	4.35	千トン
HC(LTOサイクル)	0.72	0.71	0.63	0.63	0.66	千トン
電力使用量 ^{※1}	120	113	110	102	98	百万kWh
熱使用量(原油換算) ^{※1}	46,770	44,936	43,512	41,717	40,153	キロリットル
水使用量 ^{※1}	430	426	435	485	447	千m ³
一般廃棄物(機内) ^{※1}	—	—	4,368	4,285	4,188	トン
一般廃棄物(地上) ^{※1}	—	—	1,772	1,689	1,722	トン
産業廃棄物発生量 ^{※1}	3,475	3,436	3,266	3,912	3,330	トン
最終処分率	1.2	1.1	1.0	1.0	0.3	%

社会性データ(日本航空株式会社および連結子会社55社)(S)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	単位
人財						
連結従業員数 ^{※3}	31,986	32,753	33,038	34,003	35,653	人
地上職員	23,367	24,055	23,828	24,295	25,278	人
運航乗務員	2,519	2,570	2,629	2,690	2,766	人
客室乗務員	6,100	6,128	6,581	7,018	7,609	人
平均年齢	37.4	38.2	38.6	39.1	39.4	歳
地上社員	37.7	38.6	38.9	39.5	40.2	歳
運航乗務員	41.1	43.8	44.1	44.0	43.8	歳
客室乗務員	35.0	34.9	35.6	35.4	35.0	歳
男性比率	52.3	52.5	51.6	50.2	49.4	%
女性比率	47.7	47.5	48.4	49.8	50.6	%
管理職	16.0	15.9	15.8	15.5	14.8	%
一般職	84.0	84.1	84.2	84.5	85.1	%
障がい者雇用率 ^{※4}	2.28	2.56	2.69	2.69	2.62	%
女性管理職比率	15.6	16.3	16.3	16.8	18.4	%
1人当たりの研修時間	62.8	66.4	64.7	70.8	72.3	時間/人
1人当たりの研修費用	380,997	403,519	422,187	470,698	449,480	円/人
育児休職制度利用者 ^{※5}	782	781	843	789	743	人
介護休職制度利用者 ^{※5}	42	65	89	68	53	人
海外事業所での海外雇用社員比率	90.4	89.9	88.4	89.8	88.4	%
海外事業所での海外雇用社員管理職比率	60.8	61.9	58.4	64.0	56.3	%
平均勤続年数	13.9	14.2	14.5	14.7	14.4	年
社会活動						
ボランティア参加人数	1,705	2,169	6,826	8,140	7,745	人
ボランティア合計時間	30,000	14,063	59,551	68,288	51,734	時間

※1 空港・オフィス・整備工場(国内)

※2 集計精度向上に伴い過年度数値について修正

※3 2016年度まで当該年度3月末退職予定者を除いた従業員数を記載していましたが、2017年度より当該年度3月末退職予定者数を含めた従業員数、臨時雇用者数(人材会社からの派遣社員)を除いた従業員数

※4 各年度の翌年度6月1日時点、日本航空株式会社と特例子会社 株式会社JALサンライズとの合算値

※5 日本航空株式会社のみ

ガバナンスデータ(日本航空株式会社)(G)

(2020年3月31日現在)

コーポレート・ガバナンスに関する項目	内容
コーポレート・ガバナンスの基本方針の策定	あり
組織形態	監査役会設置会社
取締役	
取締役の任期	1年
取締役会議長	会長
取締役会人数	10名(うち、社外取締役3名)
取締役会開催回数	20回(2019年度)
社外取締役の取締役会出席率	98%(2019年度)
監査役	
監査役人数	5名(うち、社外監査役3名)
社外監査役の取締役会出席率	100%(2019年度)
監査役が出席する主な重要会議	経営会議、グループ安全対策会議、 グループリスクマネジメント会議、グループ業績報告会、経営連絡会※7
監査役会開催回数	13回(2019年度)
社外監査役の監査役会出席率	100%(2019年度)
独立役員の選任	6名(社外取締役3名、社外監査役3名)
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
内部監査部門	監査部

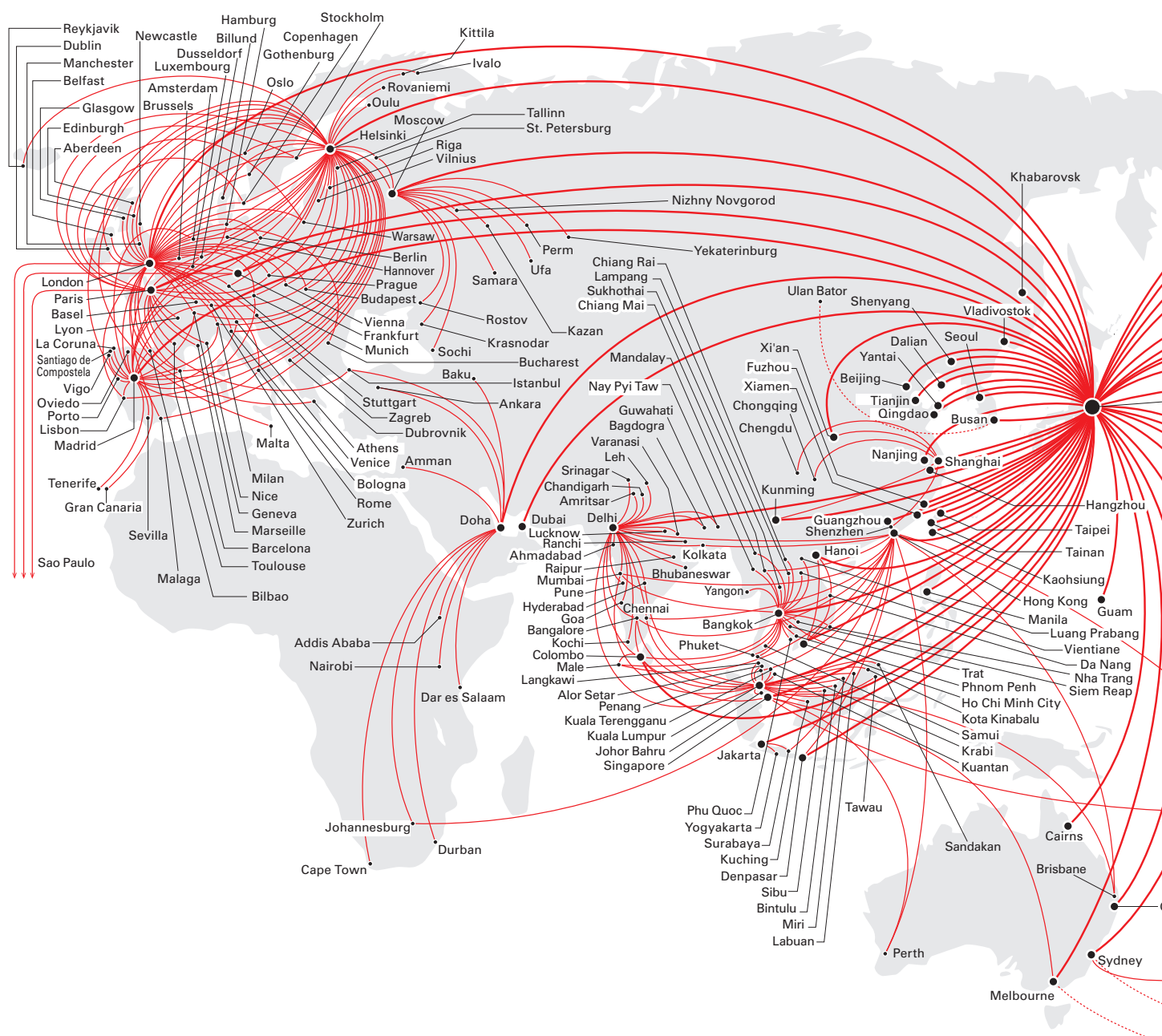
任意の委員会	構成(人数)	委員長(2019年度)	回数(2019年度)
コーポレート・ガバナンス委員会	4	小林 栄三(独立社外取締役)	2回
指名委員会	5	伊藤 雅俊(独立社外取締役)	2回
報酬委員会	5	小林 栄三(独立社外取締役)	7回
人事委員会	5	赤坂 祐二(代表取締役社長執行役員)	4回
役員懲戒委員会	5	小林 栄三(独立社外取締役)※6	4回

社長直下の各会議体	内容	構成	回数(2019年度)
経営会議	取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的とした機関とし、取締役会決議案件および社長決裁案件のうち経営会議による確認が必要なものの審議を行います。	社長、副社長、専務、常務。その他の取締役、監査役は出席し意見を述べるすることができます。	38回
グループ安全対策会議	グループの理念・方針に基づき、グループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とし、安全管理に関する重要な方針の策定、安全管理体制の実態把握および体制の定期的な見直し、日常運航上の安全に係わる対応の決定、グループ航空安全推進委員会から上申された重要な事項の審議などを行います。	安全統括管理者、議長、副議長、および議員。議長(社長)は必要に応じ常勤顧問、関係部長などを招集し、意見を求めることができます。監査役は出席し意見を述べるすることができます。	12回
グループリスクマネジメント会議	リスクを総括的に管理し、JALグループ経営の安定化を図ることを目的とし、リスクマネジメントの基本方針の策定・定期的なリスク評価・対応策の策定および事業継続マネジメントなどを行います。	社長、副社長、路線統括本部長、商品・サービス企画本部長、旅客販売統括本部長、貨物郵便本部長、安全推進本部長、オペレーション本部長、運航本部長、整備本部長、客室本部長、空港本部長、経営管理本部長、財務・経理本部長、人財本部長、調達本部長、経営企画本部長、イノベーション推進本部長、IT企画本部長、秘書部政策業務部総合政策センター担当役員、総務本部長で構成され、監査役も出席します。	3回
コーポレートブランド推進会議	コーポレートブランド(企業価値)向上を目的とし、JALグループの企業理念・方針に基づき、コーポレートブランド(企業価値)に係る重要な方針の策定を行い、企業活動の実態を把握し、コーポレートブランド向上に関する各施策の進捗管理および情報共有を行います。	社長、ブランドコミュニケーション・東京2020オリンピックパラリンピック推進部担当役員、および議長(社長)が指名する執行役員およびグループ会社社長。議長は議題に応じて適任者を招集することができます。	2回
JALフィロソフィ会議	JALフィロソフィの浸透を推進することを目的とし、取り組みの基本方針策定、諸施策の立案・実施、およびその進捗管理を行います。	会長、社長、副社長、路線統括本部長、旅客販売統括本部長、貨物郵便本部長、運航本部長、整備本部長、客室本部長、空港本部長、総務本部長、人財本部長、経営管理本部長、コミュニケーション本部長、安全推進本部長、オペレーション本部長。議長(社長)は議題に応じて適任者を招集することができます。	2回
グループ業績報告会	JALグループの各社・各部門の「業績」を共有するとともに、業績向上のための検討をすることを目的としています。	取締役、名誉顧問、会長、副会長、社長、執行役員、地区支配人、グループ会社社長、監査役。構成員は必要に応じて、適任者を参加させることができます。	12回
経営連絡会※7	役員間で経営に係る案件の進捗確認および情報共有を行います。	会長、社長、副社長、専務、常務、執行役員。議長(社長)は議題に応じて適任者を招集することができます。	17回

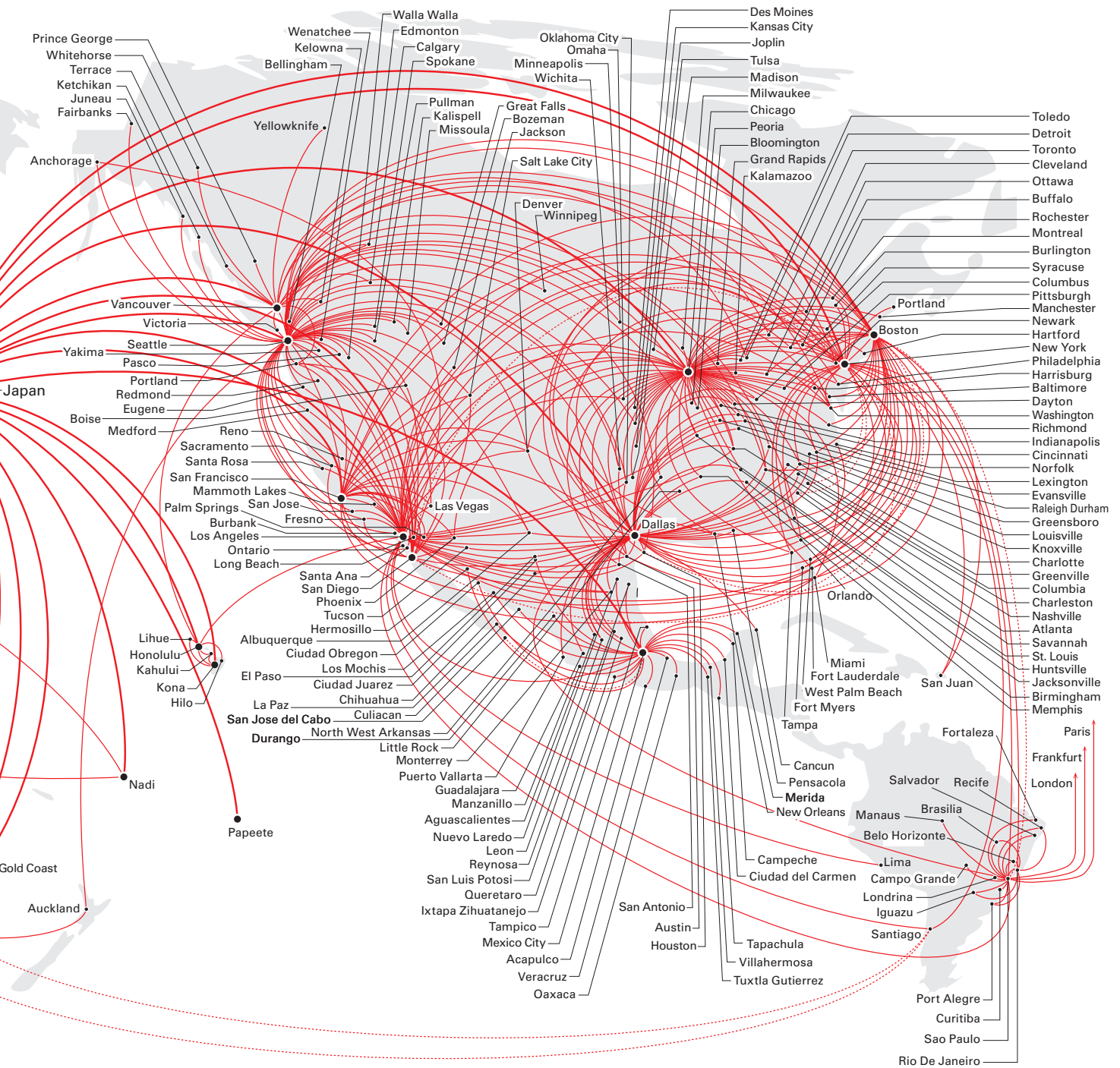
※6 2020年度より八丁地園子(独立社外取締役)に交代

※7 2020年度より「グループ運営会議」へと改変

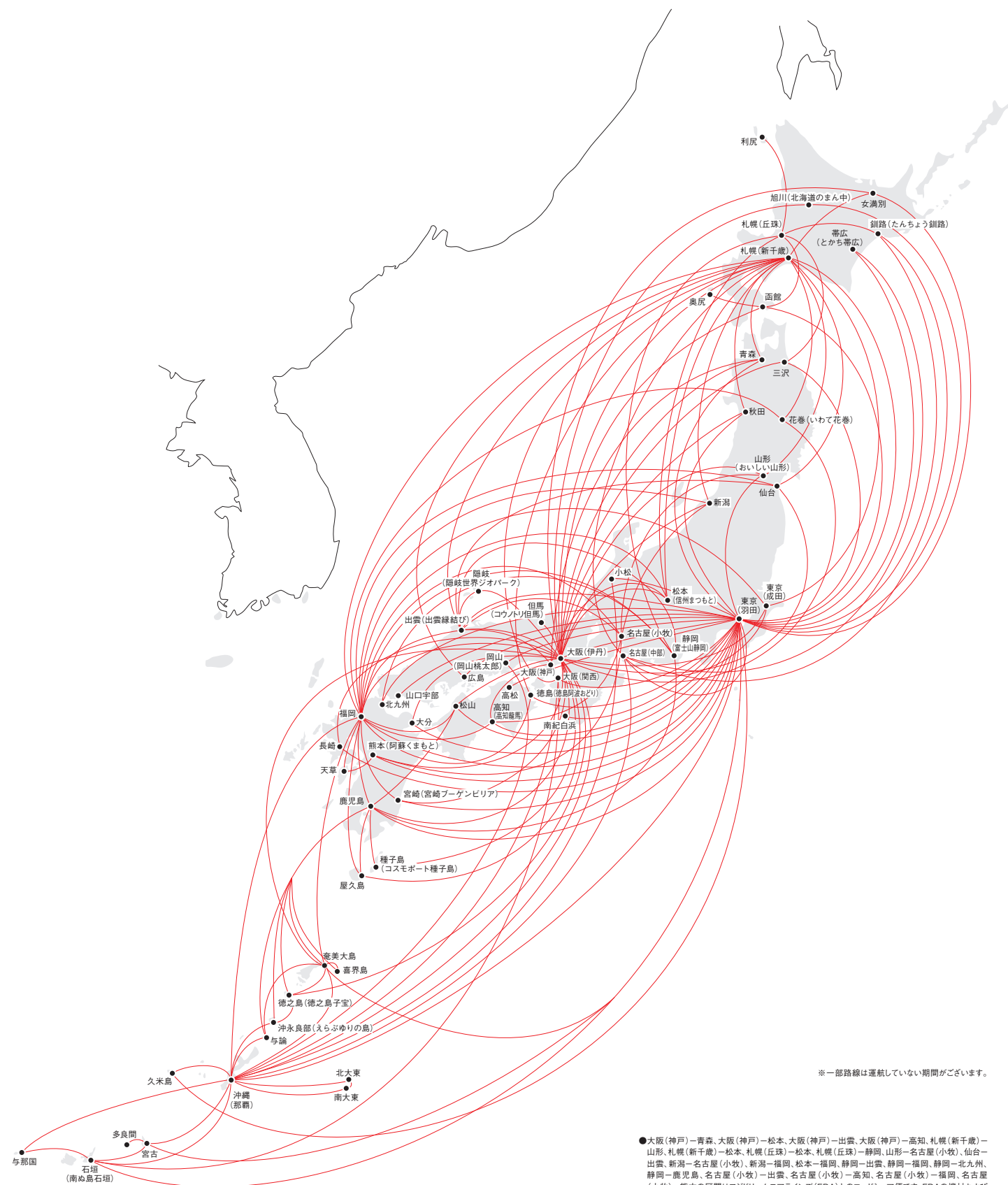
国際線ルートマップ (2020年9月4日現在)



- 上記ルート図は、コードシェア便を含みます。
- 上記地図は、JALのオンライン都市を中心に都合上変形デフォルメしています。
- 破線(----)は、片道のみの運航路線です。



国内線ルートマップ (2020年9月4日現在)



株式情報／会社情報

(2020年3月31日現在)

株式情報

● 上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部

● 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
東京都府中市日綱町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 www.tr.mufig.jp/daikou/

● 公告の方法
電子公告により行います。
公告掲載URL 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。

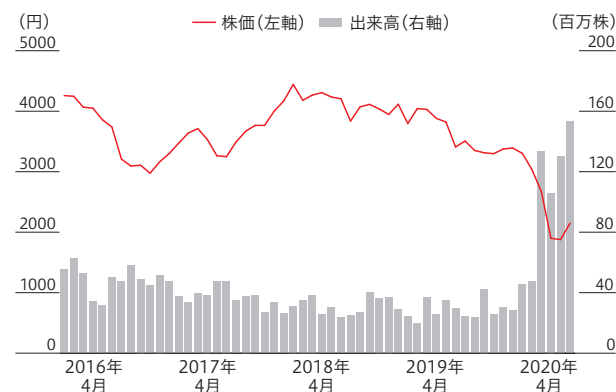
● 外国人等の株主名簿への記載・記録の制限
航空法第120条の2に関連して当社定款には次の規定がある。

第12条 当会社は、次の各号のいずれかに掲げる者からその氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することの請求を受けた場合において、その請求に応ずることにより次の各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することを拒むものとする。

- (1) 日本の国籍を有しない人
- (2) 外国又は外国の公共団体若しくはこれに準ずるもの
- (3) 外国の法令に基づいて設立された法人その他の団体

2. 当会社は、社債、株式などの振替に関する法律第151条第1項又は第8項に基づく振替機関からの通知に係る株主のうち前項各号のいずれかに掲げる者の有する株式のすべてについて株主名簿に記載又は記録することとした場合に前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとならないように当該株式の一部に限って株主名簿に記載又は記録する方法として国土交通省令で定める方法に従い、株主名簿に記載又は記録する。

● 株価・出来高推移



● 発行可能株式総数 750,000,000株
(普通株式) (700,000,000株)
(第1種優先株式) (12,500,000株)
(第2種優先株式) (12,500,000株)
(第3種優先株式) (12,500,000株)
(第4種優先株式) (12,500,000株)

● 発行済株式総数
普通株式 337,143,500株 (1単元は100株)
株主数 236,234人
※発行済株式総数には自己株式136,157株を含みます。
※2019年10月23日開催の取締役会決議に基づき、同年11月8日に自己株式5,818千株を消却し、発行済株式数が5,818千株減少しました。
※2019年10月31日開催の取締役会決議に基づき、2020年3月13日に自己株式6,067千株を消却し、発行済株式数が6,067千株減少しました。

● 大株主

株主名	株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,965,000	7.70
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*(信託口)	14,172,500	4.20
京セラ株式会社	7,638,400	2.26
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*(信託口9)	7,028,700	2.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*(信託口5)	6,945,100	2.06
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*(信託口7)	4,122,200	1.22
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,988,262	1.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*(信託口1)	3,562,600	1.05
CITIBANK, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	3,544,994	1.05

※日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は、2020年7月27日付でJTCホールディングス株式会社、資産管理サービス信託銀行株式会社と合併し、日本カストディ銀行となりました。

会社情報

企業名 日本航空株式会社

本社 住所 東京都品川区東品川二丁目4番11号
野村不動産天王洲ビル
電話番号 03(5460)3121
ホームページ www.jal.com/ja/

創立 1951年8月1日

代表取締役社長 赤坂 祐二
執行役員

資本金 181,352百万円

従業員数 連結 35,653名
単体 13,869名

資本金および
資本準備金 355,845百万円 ※百万円未満切り捨て

事業内容 1. 定期航空運送事業および不定期航空運送事業
2. 航空機使用事業
3. その他附帯するまたは関連する一切の事業



日本航空株式会社
財務部・ESG推進部

〒140-8637
東京都品川区東品川二丁目4番11号 野村不動産天王洲ビル
TEL: 03-5460-3121

ホームページ www.jal.co.jp
企業情報 www.jal.com/ja/outline/
サステナビリティ情報 www.jal.com/ja/sustainability/
投資家情報 www.jal.com/ja/investor/



UD FONT
by MORISAWA
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。