

# FLY INTO TOMORROW

JAL REPORT 2019

2019年3月期



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、安全にかかわる方針として、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中長期の経営戦略をお伝えする「JAL REPORT 2019」を発行します。

### 報告期間

2018年4月～2019年3月(2018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83社および関連会社58社をあわせたJALグループ142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「価値協創ガイドランス」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。



### 発行日

2019年9月

### JAL企業サイト

投資家情報やCSR情報に加えて、JAL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。

## 目次

トップメッセージ	04	トップメッセージ
<hr/>		
JALグループの事業と戦略	16	JALグループの歩み
	18	価値創造プロセス
	20	JALグループの価値創造の基本となる考え方
	25	中期経営計画ローリングプラン2019
	32	財務戦略
	36	人財戦略
	38	JALグループの事業活動
	44	JALグループの提供する価値～品質へのこだわり～
	48	リスクマネジメント
	50	財務・非財務ハイライト
<hr/>		
事業を支えるESG経営	52	ESG経営に対する考え方
	54	環境
	59	お客さま・地域
	61	人権・D&I
	65	ガバナンス
	77	サプライチェーンに関する取り組み
<hr/>		
財務関連データ／企業情報	82	8年間の財務データ
	84	財務状況と業績の評価および分析
	94	連結財務諸表
	99	連結子会社一覧
	100	ESGデータ
	102	国際線ルートマップ
	104	国内線ルートマップ
	105	株式情報／会社情報

# トップメッセージ



代表取締役社長執行役員  
赤坂 祐二

## 安全・安心に対する考え方

2018年度、JALグループは、お客さまおよびステークホルダーの皆さまからの信頼を大きく損なう重大な問題を生じさせてしまいました。2018年10月、副操縦士による飲酒事案が発生し、皆さまにご心配とご迷惑をお掛けしたことについては、安全の責任者である社長として痛恨の思いであり、心よりおわび申し上げます。

安全運航の堅持は、JALグループにとっての最大の責務です。お客さまの尊い命をお預かりする事業であることは、一人ひとりの行動がお客さまの命を脅かすことにつながるということを意味しています。まさにこの飲酒事案は、事業の根本である安全を脅かし、社会の信頼に背く許されざるものでした。

この事案は、本来組織として防がなければならなかったものであり、また防ぐことができたものと認識しており、この点が最も悔しく申し訳なく感じています。私たちは安全のプロフェッショナル集団として、組織に内在する課題を明らかにし、すべての組織が迅速かつ徹底的にその課題解決に取り組むことにより、社会からの信頼を取り戻していく決意です。

## 事業改善命令までの経緯

2018年10月28日、JAL044便に乗務予定であった副操縦士が、乗務前にロンドン警察当局によるアルコール検査(呼气)を受けました。これは当該副操縦士が乗車したバスの運転手が、酒気帯びの疑いを同局に連絡したものであり、結果、呼气から英国法令に定められた基準を超えるアルコール濃度が検出され、同局に拘束されました。

その後の同局によるアルコール血液検査の結果、同国の規程に違反したことが判明し、逮捕・収監されました。当該副操縦士は、前日、運航規程違反となる過度な飲酒を行うとともに、会社で実施する乗務前のアルコール検査を不正にすり抜けた疑いがありました。また、この副操縦士の検査に立ち会った同乗予定の機長ならびに副機長は、検査が手順どおりに行われていなかったことを見逃してしまいました。

加えて、当該便は機長および副機長と副操縦士1名の計3名で運航予定でしたが、東京の当社本部了承のもと、副操縦士を除く2名で運航しました。しかし、これは運航規程を誤って解釈したものであり、3名で運航すべきものでした。

なお、当社では2016年6月以降、乗務前に行うアル

コール検査に使用する検知器を精度が高く検査不正が行われにくい新型のものに更新を進めていました。ロンドン事案発生時、国内空港への新型検知器の配備は完了していましたが、海外空港への展開が大きく遅れ、いまだ行われていませんでした。また過去に数多くの検査データの欠損が発生していたにもかかわらず、これらが認識されず、放置されていました。こうした一連の事案に関し2018年12月21日、日本航空は、国土交通省からの「事業改善命令」を受ける事態となりました。

私たちは、関係者への聞き取りに加え、再現調査や実証実験などを可能な限り行ったうえで、それらの調査結果と、新型アルコール検知器の配備をはじめとした検査体制の強化、ならびに、アルコールに関する知識教育をはじめとした意識改革を柱とする再発防止策を取りまとめ、2019年1月18日に航空局に対して報告書を提出しました。



しかしながら、当該事案に対して行われた航空局立入検査期間の2018年11月28日にJAC3741便において運航乗務員の乗務前アルコール検知による便遅延が発生し、さらに、事業改善命令直前の12月17日にはJAL786便において客室乗務員による機内飲酒事案が発生しました。これらは、ロンドン事案が特定の個人だけの特殊な事例ではないことを意味していました。これらを受け、ロンドン事案を基に策定した対策は、当面の対症療法にすぎず、真の再発防止を図るには、より本質的な問題を深掘りする必要があることを強く認識しました。

### 社内検証委員会の発足

こうした認識のもと私自身をトップとする社内検証委員会を発足させました。委員には第三者性のある社内意識者を私自身で選抜しました。

委員会では、まず、事実の概要、事業改善命令に至るここ数年の経緯を振り返り、次いで、御巣鷹山事故の教訓に加え、今回の事案に関係する過去事案の教訓を確認しました。加えて、事案を発生させた社員、現場部門、現場間接部門、本社部門などのJALグループ社員、幅広い知見を有する社外役員、安全アドバイザーグループの先生方、これまでの日本航空を深く知る事故のご遺族の方から意見を収集しました。各委員は、これらの情報をふまえて、疑問や意見を出し合い、事案の本質・根本的原因となる課題および課題解決のためにとるべき対策とその実現方法の考察・検証を進めました。

そして、次の6つの本質的な課題が浮かびあがりました。

1. それが安全の問題だと気付いているか？
2. おかしいと思うことをおかしいと言えているか？
3. 不都合な情報を曖昧なままにしていないか？
4. 一人ひとりに寄り添っているか？
5. その業務は何のためかを理解しているか？
6. 飛行機を飛ばすことだけを考えていないか？

こうした安全だけにとどまらない組織の風土や、社員の意識にかかわる課題は、私自身も感じていた組織としての事なかれ主義、他者への無関心、リスクの過小評価、目的と手段の錯誤などとも一致するものでした。

これら課題解決のための対策の軸を次の3点として、全社的にとるべき対策を策定し、順次実行していくこととしました。

1. 安全を大前提とする意識
2. 課題を解決しきる仕組み・風土
3. 安全を担保する組織

上記に加えて特に経営が継続的に取り組むべきこととして以下の3点をあげました。

これは現在の経営のみならず、将来の経営に対する委員会のメッセージでもあります。

1. 過去の教訓を決して風化させず継承し続けること
2. 本質を捉えた意思決定と行動で課題を解決できる人財を育成し続けること
3. 社員が安心して業務に専念できる環境を整備すること

この検証委員会報告書の最後は、以下のような言葉で結んでいます。

『本委員会が検証し本報告書で提言したことを、JALグループ全員で自覚し考えて、自律的な行動に移していく、そして実践行動を通じてさらに意識を変えていくことを、今すぐスタートしよう。』

長く継続的な取り組みになるかもしれないが、必ずゴールにたどり着かなくてはならない。

「JALで働くことが誇りであり、喜びであり、そのためにプロとしての責任を果たそう。」社員全員がそう思える会社でありたい。

そして「JALは信頼に足る企業である。JALなら安全で安心。JALで働く社員なら信用できる。」そうした会社であることが、お客さまや社会にとっての“JALグループの企業価値”であり、また、それが社員一人ひとりの幸せにつながることを信じて、皆で一致団結して前に進んでいこう！』

継続的な取り組みになりますが、自分たちの問題・課題をしっかり認識している限り、必ず克服できと思っています。なぜならば、こうした反省のもとに私たちはこれまでの再建を果たしてきたからです。この検証委員会の提言をはじめ、今回の事案の反省を活かすことで、より高いレベルの安全・安心を持続的に作り出す企業へと成長させていくことを誓います。

### 今後の対策①～安全を大前提とする意識

#### 1. 生きた安全を学べ！

JALグループとして改めて安全の位置付けを明確にするために、安全憲章の改定を行いました。そのうえで、自分の業務を安全に関連付けて考え安全意識を向上させることなどを目的として、JALグループ全社員を対象に年1回の安全教育を実施します。

#### 2. 起こした事案は必ず次に活かす！

意図的な違反行為や、それを知りながら放置した行為などについては、同種事案の再発を防ぎ、社員を新たな当事者としないための警鐘とすべく、「何が起きたのか」、「何がいけなかったのか」、「結果としてどのような処分につながったのか」について迅速な社内周知・共有を図り、組織としての緊張感を高めていきます。

#### 3. お互いをもっと知る！

職種間で異なる業務に関する理解を図り、相互に関係しあうプロフェッショナルとして連携を強め、不安全事象を取り除く行動がとれるよう交差配置も進めます。

#### 4. コミュニケーションからはじめよう！

自由にものを言い合える職場風土が、不安全事象を取り除くうえで極めて重要になります。職場におけるコミュニケーションの活発化を通じてお互いをもっと知り、職場内の壁、職種間の壁などを取り払うことで相互連携を深める取り組みを強化していきます。

### ■全社的にとるべき対策

#### 安全を大前提とする意識

1. 生きた安全を学べ！
2. 起こした事案は必ず次に活かす！
3. お互いをもっと知る！
4. コミュニケーションからはじめよう！

#### 課題を解決しきる仕組み・風土

1. 厳しさを求めるフィロソフィへ！
2. 課題を解決するのがリーダーの仕事！
3. 必要な情報を必要とする人へ！

#### 安全を担保する組織

1. 個人に寄り添う組織！
2. 健康管理は安全管理！
3. 迷ったらまず相談！
4. オペレーション本部が日々の安全運航を統括する！
5. リスクの芽を見逃さない！

### 今後の対策②～課題を解決しきる仕組み・風土

#### 1. 厳しさを求めるフィロソフィへ！

全社員が受講するJALフィロソフィ教育を見直し、飲酒事案などの失敗事例から学び、自分や自組織に「見たくないことは見ない」ようにしていないか振り返るとともに、どうしたらあるべき姿を実現できるかを考えるなど、概念だけでなく具体的な事例から学びと気づきを得る場としていきます。加えて、教育を組織のマネジメントと連携させ、各職場で決意を共有する場、実践状況をレビューする場を設けます。これらを通じて、厳しい責任を自覚しながらJALフィロソフィの実践を考える教育機会としていきます。

#### 2. 課題を解決するのがリーダーの仕事！

組織の課題感知力を高め、認識した課題について対応が困難な状況に直面した際にも、リーダーが課題を的確に把握し、要因を多面的に分析し、「正しい」判断を下すことができるよう、リーダーの課題解決力の向上を図っていきます。現場部門、間接部門を問わず、まずは部門長級から、自身の啓発点を把握するためのアセスメントと、危機管理能力、課題解決力の強化に向けた外部による育成研修を導入し、順次拡大していきます。

#### 3. 必要な情報を必要とする人へ！

社内情報発信について、必要な情報を、個人や組織に偏りなく適時に伝えていくための見直しを行います。各層ごとへの伝達情報やツールを見直すとともに、常にフロントラインが経営と一体感を感じることができるよう、最適・明快な情報提供ができるよう徹底していきます。これにより、全社員がさまざまな事象を自分事としてとらえ、取るべき行動を考える機会をつくるとともに、マネジメント層が、JALグループ全体の動きを掌握することが可能になります。必要な情報を正確かつタイムリーに職場で共有し、組織のパフォーマンス向上や、相互のコミュニケーション促進に活かします。

今後の対策③～安全を担保する組織

1. 個人に寄り添う組織！

社員一人ひとりに寄り添い、個別ケアの必要な個人への対応を適切に行うために、組織のあり方を見直していきます。組織のリーダーがメンタリングマネジメントを活用して、個人を支援する環境を整備していきます。

現場サポート部門や現場管理職の人員数を増やし、現場社員と直接対話する機会を積極的に設けることにより、社員の状況をよりきめ細かく把握し、必要な対応ができるようにします。

2. 健康管理は安全管理！

尊い命をお預かりする航空運送事業においては、他業種よりも高いレベルでの責任が求められており、健康問題は個人の問題にとどまらず、重大な安全リスクにもつながり得る点を再認識しました。不具合事案の未然防止・再発防止のために、社員の健康状態や飲酒習慣等について、社員の理解を得つつ、組織内コミュニケーションを増やすことでよりきめ細かく把握します。また、組織内および組織と健康管理組織・産業医との連携を強化することで、社員一人ひとりに寄り添うマネジメントを具現化していきます。

3. 迷ったらまず相談！

認識した不安全事象などをより通報しやすい環境をつくとともに、飲酒をはじめとする個々の問題を未然に防止することを目的として社内安全相談窓口を設置しました。この窓口は、不安全事象につながる懸念のある事案の相談など、言いにくいことも幅広く受け付け、予防的な対応をとれる仕組みとします。

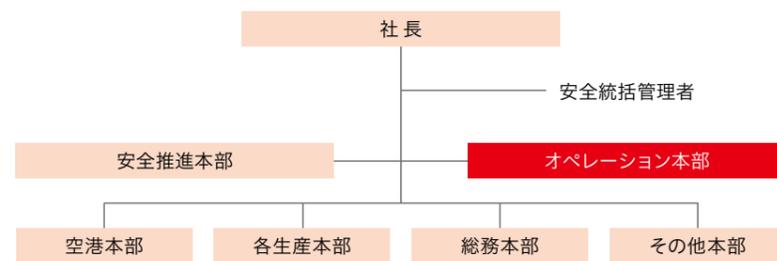
4. オペレーション本部が日々の安全運航を統括する！

日常オペレーションやイレギュラー発生時において、安全を大前提とした運航の最終的な意思決定を迅速かつ的確に実施する責任組織として、各部門から独立した社長直轄のオペレーション本部を新設しました。これまでは空港本部にオペレーション統括機能がありましたが、これを分離することで、各本部の目標等に左右されず、独立して安全を大前提とする意思決定を図っていきます。

5. リスクの芽を見逃さない！

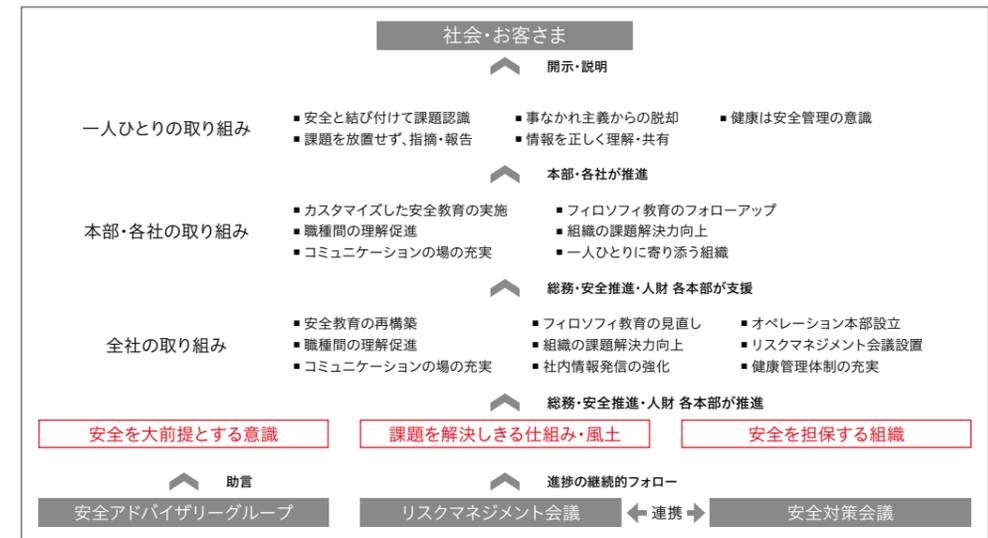
現場に潜むリスクの芽を吸い上げ予防的、継続的に対応する仕組みとして、社長直下にリスクマネジメント会議を新設しました。リスクマネジメント会議では、社内検証委員会の目的を継承し、潜在するリスクや新たに発生するリスクを感知し、予防的に対応していきます。また、JALグループ中期経営計画の諸施策について安全を大前提とする観点から継続的に確認し、検証していきます。

■オペレーション本部の新設



■課題解決実現に向けた対策の展開フロー

課題解決の確実な実現のため、全社の取り組みを各本部・各社に展開し、さらに各職場で主体的・自律的に対応していきます。



社内検証委員会報告書に寄せて



安全アドバイザーグループ 座長 柳田 邦男 氏

運航乗務員、客室乗務員、整備士など、安全に直接かわる職種の社員が規定に反する飲酒をして勤務に就こうとした行為が続発したということは、乗客の命を預かる航空運送事業に携る社員の意識に緩みが生じていることを示すものであるばかりか、そういう状態が広がるのを防げなかった組織に欠陥があったことを示すものである。言い換えるなら、会社の安全文化が大きく揺らいでいるということである。そういう視点から問題を捉えるなら、今、会社全体で取り組むべき課題は、単に飲酒事例をなくせばよいということではない。組織の安全文化に緩みがあると、いどこでとんでもないことが起こるかわからないと言えるほど高いリスクが潜んでいると考えなければならない。社内検証委員会による報告書は、そのことをしっかりとふまえて、組織と意識の緩みの根底にある問題点を深掘りして洗い出し、課題を具体的に列挙したうえで、その解決を確実にするための対策を打ち出している。その

中身は、(1)「リスクマネジメント会議」や「オペレーション本部」や「コミュニケーションの場」などの新設をはじめとする組織の機能重視の変革、(2)ミッションディレクターや職場リーダーの危機管理能力・課題解決力を高める方策、(3)情報対応とコミュニケーションのあり方への新機軸、(4)個人に寄り添う職場の取り組みや社内安全相談窓口の設置などによる個人のかかえる問題を放置しない対策、等々、極めて多岐にわたっている。その全体像は、2005年の安全アドバイザーグループの提言をベースにした画期的な組織と意識の改革を超えて、安全への取り組みの思想と実践を大きく変革するものと言える内容になっている。ただ、新しい取り組みがあまりにも豊富で多岐にわたるので、すべてを一斉に同時進行で実践しようとすると、混乱が生じる恐れがある。打ち出した対策を、▶緊急性の度合い、▶組織改革を伴うものか、▶意識改革のようにじっくりと取り組むべきものかなど、いくつかのくりに分けて、時期をずらして現場に下ろしていく必要があるだろう。また、リーダーの能力向上や情報の扱い方やコミュニケーションの問題など、社員一人ひとりが身に付けていく課題については、「確認会話集」のように、モデル事例や失敗事例を編集したハンドブックが必要であるし、定着のための職場ごとのワークショップ活動も必要だと思う。社内検証委員会による報告書の指摘と提言が全役員・社員の血肉に染み渡ることを期待したい。

## 長期目標「グランドデザイン」の実現に向けて



### 2018年度を振り返って

社長就任から1年が経ちましたが、2018年度は、経営や事業にとって数多くのマイナス要因が発生した年でもありました。飲酒事案に伴う事業改善命令を受け、お客さまや社会からの信頼を大きく損なってしまったことは大変申し訳なく痛恨の思いです。また5月には、JAL632便のエンジントラブルによる熊本県益城町へのエンジン部品の落下事故を発生させ、付近の住民の皆さまに多大なご迷惑をおかけしました。7月の西日本豪雨に続き、9月には台風21号による関西国際空港の閉鎖、北海道胆振東部地震の影響で新千歳空港の大規模停電が発生しました。二つの基幹空港が同時に機能を停止すること

は、今まで経験したことのない事態であり、自然災害もたらす甚大な影響と航空運送事業への脅威を痛感させられた1年でした。被災された皆さまには心よりお見舞い申し上げます。

関西・新千歳両空港の事象は、自然災害だけではなく、橋の破壊や停電といった人災ともいえる二次災害を伴ったことが事態の影響を拡大・長期化させることにつながりました。自然災害に対する準備の他、こうした二次災害をも想定し予防していくことの重要性を強く認識しました。

### 中期経営計画の進捗について

2018年4月より、私が社長に就任し新経営体制が発足しましたが、「挑戦、そして成長へ」をテーマに、2017年にスタートした「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」について、新体制においても確実に継承し、継続して実行しております。2018年度の世界主要国経済は、米中貿易摩擦や欧州の政局の不安定さがあったものの、緩やかな成長が継続しました。これにより、国際旅客および国際貨物の航空需要が概ね順調に推移したことなどを背景に、2018年度の当社の業績は、対前年で増収増益を達成することができました。しかし、私たちの事業は、安全・安心をはじめとするお客さまや社会からの信頼あつてのビジネスです。堅調な業績が気の緩みや潜在的な問題を覆い隠していないか、この好業績を今のJALグループの真の評価としてとらえていいのかなど、自問自答しながら緊張感をもって経営に取り組んでいきます。

2018年度の「安全」「顧客満足」「財務」の3つの経営目標の進捗は下表のとおりです。

### 中期経営計画ローリングプラン2019:位置付けと込めた想い

「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」をもとに、2019年2月、JALグループは「中期経営計画ローリングプラン2019」(以下、ローリングプラン2019)を策定しました。2018年度の反省をもとにした中期計画の修正です。

まず何より、度重なる飲酒事案を受けての、「安全・安心の再構築」を進めることが喫緊の課題です。飲酒問題などの再発防止策を確実に実施することに加え、この問題をより深く検証した社内検証委員会の提言に基づき、組織風土・人財育成などを含めた本質的な改革を実行いたします。

同時に、お客さま・社会からの「信頼回復」を早急に果たさなければなりません。そのためには、現在の「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」の実行を早め、この計画の中で10年後のありたい姿として掲げている「JAL Vision」、「グランドデザイン」の達成に向けた取り組みを一層加速していくこととしました。

達成すべき3つの経営目標

### JAL Target

指標	2018年度実績	2018年度振り返り
<b>安全</b> 航空事故 ゼロ 重大インシデント ゼロ を実現	航空事故 <b>1</b> 件  重大インシデント <b>1</b> 件	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空事故(2018年6月): 巡航中の突然の揺れにより、客室乗務員が左足を骨折</li> <li>重大インシデント(2018年5月): 離陸上昇中にエンジンが損傷、出発地へ引き返す際に破片を落下。点検間隔の短縮など再発防止策を実施</li> <li>迅速な情報収集のためのデータベース活用と内部監査を充実させ、新たに運用を開始</li> </ul> 【事業改善命令および業務改善報告への対応】 <ul style="list-style-type: none"> <li>アルコール検査体制を見直した厳格な飲酒管理を安全管理システムに組み込む</li> <li>本質的課題の抽出と改善案の検討を行う社内検証委員会を設置</li> </ul>
<b>顧客満足</b> 2020年度までに世界トップレベルのお客さま満足を実現	国内線 <b>1.3</b> ポイント向上 国際線 <b>2.2</b> ポイント向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内線(前年度末実績対比▲0.4pt): 商品・サービスの品質向上に取り組み、上期中は上昇傾向も、飲酒事案発生後の10月末以降下落</li> <li>国際線(前年度末実績対比+0.2pt): 日本人の旅客評価は国内線同様に低下したが、SKY TRAX 5スター獲得もあり外国人旅客の評価が向上</li> </ul>
<b>財務</b> 営業利益率10%以上 投資利益率(ROIC <sup>※2</sup> )9%以上 を達成	営業利益率 <b>11.8%</b>  投資利益率(ROIC) <b>9.5%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益率(前年度実績対比▲0.8pt)</li> <li>投資利益率(前年度実績対比▲0.6pt)</li> <li>2020年度の首都圏空港機能強化に対応するための先行投資・費用の発生により、営業利益率・投資利益率(ROIC)ともに下落するものの、目標とする営業利益率10%以上および投資利益率(ROIC)9%以上を達成</li> </ul>

※1 NPS: Net Promoter Scoreの略。顧客の「他者推奨意向」を測定する指標  
 ※2 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標  
 投資利益率(ROIC) = 営業利益(税引後) / 期首・期末固定資産平均(オフバランス未経過リース料含む)

なぜなら、これらの計画が、お客さま、地域・社会などすべての皆さまのご期待にお応えし、サービスの向上と社会への貢献をこれまで以上に果たしていくことを目的としていることから、その目標の実現を少しでも早めることこそが、「信頼回復と企業価値の向上」につながるものと考えているからです。

ローリングプラン2019を遂行し、訪日外国人旅行者4,000万人という政府目標の達成、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)の成功に貢献します。加えて、新たな価値の創造、人材育成、社会の課題解決等に向けた取り組みを、より一層進めていきます。

そして、今一度足元を固め、2020年度への準備と、長期目標であるグランドデザインを見据えた取り組みを加速することで、中期経営計画の達成を確実なものいたします。

中期経営計画ローリングプラン2019:重視するポイント

1.首都圏空港機能強化、インバウンド誘致、地域活性化

東京2020大会の開催に合わせて、首都圏空港の大幅な機能強化が図られます。オフィシャルエアラインパートナーとしてこの大会の成功に貢献すること、ならびに、特に国際線の事業拡大に向けた準備をしっかりと行います。

また、同じ2020年には、訪日外国人旅行者4,000万人という政府目標を確実に達成するとともに、その後2030年までの目標である6,000万人時代を迎える準備を進めていく必要があります。そのためには、日本の各地域への訪日外国人旅行者誘致とその受け入れ先の地域活性化が不可欠となります。国際線事業、国内線事業、貨物郵便事業、そしてその他の関連事業などを総合的に結び付け、目標達成に向けた全体戦略を展開していきます。

2.サービスの劇的な向上

お客さまのニーズは多様化しており、あらゆるお客さまにストレスフリーな空の旅を、一人ひとりのお客さまにパーソナルなサービスをご提供するために、新しいテクノロジーを活用し、劇的なサービス向上を図っていきます。特にこの中期経営計画期間中は、新たな時代のフラッグシップ・エアバスA350型機の国内線導入、JAL SMART AIRPORTの実現を柱に、快適性・利便性の向上を図ります。

3.社会の課題解決

世界およびJALグループを取り巻く社会の課題は、多様化および複雑化しています。環境負荷や社会への影響力が大きい航空運送事業を営む私たちJALグループは、こうした問題に対し、当事者として全力で取り組んでいく必要があります。

JALグループは以前からこうした社会の課題解決に個別に取り組んできましたが、今後はSDGsという、より広範に社会課題をとらえた総合的な取り組みを具体的に進めていきます。またSDGsの達成に向けた取り組みが「事業」そのものである必要があり、この観点で今の事業を再点検するとともに、今後の事業計画に組み込んでいきます。

SDGs達成に向けたESG経営について

ここでは、SDGs達成に向けた重要な取り組みと事業との関係をいくつかご紹介いたします。

1.環境

地球温暖化の問題は、もはや待ったなしの状況であり、中でも燃料を化石燃料に依存し大量のCO<sub>2</sub>を排出する航空運送事業は、事業の持続可能性の観点から、この問題に極めて強い危機感を持っています。JALグループは、1993年に開始した航空機による大気観測「CONTRAILプロジェクト」を継続しており、この問題に関して先駆的な役割を果たしてきました。加えて、燃料消費を抑える運航方式や整備方式を開発するとともに、代替燃料の開発に積極的に取り組んでおり、2018年9月には米国のバイオジェット燃料製造会社(Fulcrum BioEnergy, Inc.)へ出資しました。



## 2.ダイバーシティ&インクルージョン

航空運送事業は、以前から女性が進出・活躍している事業です。最近ではパイロットや整備士の分野での進出も進み、現在、グループ全社員の49.8%を占めており、女性の持つ新たな視点や行動力が大きく事業を牽引しています。

こうした女性の活躍は、一人ひとりの個性を活かし、多様な個性がつくる新しい価値創造を立証し、今後の人財確保を考える中で、女性のみならず障がい者や外国人など、さらに多様な人財のダイバーシティ&インクルージョンを急速に拡大させています。職場でも、現場の風通しが良くなった、業務に積極的に取り組む雰囲気が高まったなど、ポジティブな効果が強く実感されています。引き続き、活力ある職場環境づくりとJALグループの競争力向上に向けて、人財育成に取り組んでいきます。

## 3.人権

グローバルに事業を展開する航空会社として、さまざまなステークホルダーの人権に配慮した事業運営が極めて重要です。2019年7月に策定した行動規範の中でも、すべてのステークホルダーの人権を尊重する企業体質づくりに努めることを明示しているほか、人権デューデリジェンスの仕組みを事業プロセスに組み込むことにもコミットしています。JALグループでは、今後も本規範に基づき、実効性の高い人権への取り組みを実現し、社会から信頼される存在になることを目指してまいります。

## 4.地域活性化

国際線事業のポラティリティの大きさに鑑み、安定的な国内線事業の重要性は極めて大きく、その国内線事業は、活力のある地域が存在してこそのものであります。また今後のインバウンド需要の拡大を考えた場合、観光目的地としての地域は、国際線事業にも大きくかかわるものです。国内に多くの空港・支店を有するJALグループは、地域に根差し、地域が本当に必要とする開発や活性化に貢献していきます。特に人口減少が激しい地域では、人財の育成や交流など、住み続けられる街づくりのための根本的な問題にも取り組んでいきます。

### 新中期経営計画の策定に向けて

ローリングプラン2019では、2020年度を最終年度とした「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」を1年前倒しで実行することとしました。したがって、現在はこの中期経営計画の総仕上げをすると同時に、2020年度をスタートとする新中期経営計画の策定を行っています。新計画として特に重要なことは、現中期経営計画では輪郭だけの明示となっている当社の長期目標「グランドデザイン」を実現する具体的な設計図をつくることです。

新中期経営計画においては、少子高齢化の影響やAIをはじめとする技術革新の進展が顕在化し、これまで以上に「人財」に焦点を当てた事業戦略を考える必要があります。



航空運送事業については、2020年の首都圏空港機能強化により、急激な供給増に伴う一時的な競争激化が生じるものの、アジア太平洋地域の航空需要の着実な増加により、比較的早い時点で再び需給が逼迫する状況に戻るものと想定しています。こうした環境のもと、競争力の向上と、持続的な事業拡大を着実に図ります。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大を図ります。

一方、航空運送事業の拡大は、社会情勢に大きく影響を受けるこの事業の特性としてのポラティリティリスク拡大を意味します。また観光立国、訪日外国人旅行者の増加、地域活性化、多様化するマーケットなどに対応する、新たなサービスニーズに答えていく必要があります。こうした想定のもとに航空運送事業以外の領域のサービス強化、事業拡大の必要性を強く認識しています。新技術が生み出す新たな事業領域にも挑戦していきます。

さらに長期的視点で、2030年の達成を目指すSDGsに関する具体的な目標を定め、事業戦略に組み込むことによって、事業の拡大・発展と持続可能な社会の構築に貢献していきます。

現中期経営計画でも、こうした新中期経営計画の方向性を念頭にいたさまざまな取り組みを着実に進めております。したがって新中期経営計画は、これらが起点、成長の「芽」となり、グランドデザインにつながる具体的なロードマップと、一層進化したグランドデザインを社外の皆さまにお示しできるものと思っています。

### 今後のJALグループについて

昨今の技術革新は、人の働き方を変えるだけではなく、人の生み出す価値のあり方を大きく変えようとしています。人の能力面のみならず、これまで以上に人格や人間性が問われる時代になって来ようと思います。これは、人の集団として形成される組織や企業にも言えることで、私たちJALグループは、社員一人ひとりが、人として社会から尊敬される存在になりたい、そうした人から成る企業になりたいと心から考えています。

今もこれからもJALグループの最大の強みと財産は、サービス力にあります。JALグループが誇るサービスの心は、今後さまざまな分野で大きく貢献できるはずで、人々の命を守り、人々の生活や社会を豊かにするサービスやイノベーションを生み出せる存在でありたい、旧来の「フルサービスキャリア」の概念を脱却し、人々の生活を豊かにする「スーパーフルサービスプロバイダー」として成長ができればと思います。

こうした将来を思い描きながら、私たちは、「安全・安心の再構築」への誓いを胸に刻み、皆さまからのこれまでのご支援を忘れることなく、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指しています。ステークホルダーの皆さまからお寄せいただく期待にも、全力でお応えしてまいりますので、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。

赤坂 祐二

代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二

# JAL Vision

私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、安全運航を堅持し、JALの翼を支えている一人一人の力を結集して、

- 1 世界のJALに変わります
- 2 一歩先を行く価値を創ります
- 3 常に成長し続けます

私たちは、世界が認める日本の良さを生かし、日本の航空会社として世界をマーケットとしていきます。そして、日本人のみならず世界中のお客さまから評価され、支持されるエアラインになります。そのために、価値観や人財を多様化し、グローバルな変化に柔軟かつ迅速に対応していきます。

私たちは、世界の航空会社に先駆けて新しいことに挑戦し続け、常に新鮮で感動していただける価値を創造するエアラインになります。そのために、一人一人のお客さまに誠実に向き合い、人とテクノロジーが融合したサービスを提供していきます。

私たちは、競争と変動の激しい航空業界にあっても、成長と安定性を両立したエアラインになります。そのために、安定的な収益性と強固な財務体質を保持し、次の成長に向けた投資や、お客さま、株主、社員への還元を積極的に実施するとともに、地域と社会に貢献します。

## 本中期計画開始から10年レンジで実現するグランドデザイン

- ・世界主要500都市へ乗り入れ
- ・国際線旅客 海外販売額比率50%
- ・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
- ・すべてのお客さまにストレスフリーを実現
- ・航空需要を喚起する新たな事業・サービスを創造
- ・新技術により品質と生産性を向上し、人財を付加価値領域へシフト
- ・営業利益率10%以上という収益性にこだわり、売上2兆円/営業利益2,500億円/時価総額3兆円を実現
- ・空の安全を守り、航空業界の発展を牽引
- ・SDGsを始めとする社会の課題解決へ貢献

# JALグループの歩み

JALグループは創業以来、時代のニーズにあわせた事業を展開してきました。  
2010年の経営破綻後、皆さまから再生の機会をいただき、常にお客さまへ最高のサービスをご提供し、  
社会の進歩発展に貢献できる企業を目指して、着実に歩みを進めています。

1951~2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<p><b>1951年</b> 8月 日本航空の設立</p> <p><b>1970年</b> 2月 証券取引所第一部に上場</p> <p><b>1985年</b> 8月 日本航空123便事故</p> <p><b>2010年</b> 1月 会社更生手続申立</p>	<p><b>新生JAL</b> <b>2011年</b></p> <p>4月 新ロゴマーク「鶴丸」で正式始動</p> <p>4月 アメリカン航空との共同事業を開始</p>  <p>新ロゴマーク「鶴丸」(手前)</p>	<p><b>2012年</b></p> <p>4月 ボーイング787-8型機が成田=ボストン線に就航</p> <p>9月 東京証券取引所市場第一部に再上場</p> <p>10月 プリティッシュ・エアウェイズとの共同事業を開始</p> <p>12月 成田=サンディエゴ線を開設</p>	<p><b>2013年</b></p> <p>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」を初受賞</p> <p>7月 成田=ヘルシンキ線を開設</p>  <p>ボーイング787型機の受領</p>	<p><b>2014年</b></p> <p>4月 フィンエアーとの共同事業を開始</p>	<p><b>2015年</b></p> <p>9月 「JALなでしこラボ」始動</p> <p>11月 成田=ダラス線を開設</p>  <p>JALなでしこラボ</p>	<p><b>2016年</b></p> <p>10月 イベリア航空との共同事業を開始</p> <p>12月 「どこかにマイル」サービス開始</p>	<p><b>2017年</b></p> <p>9月 成田=メルボルン線を開設 成田=コナ線を開設</p> <p>12月 大気観測プロジェクト「CONTRAIL」が地球温暖化防止活動環境大臣表彰「国際貢献部門」を受賞</p>	<p><b>2018年</b></p> <p>1月 JAL/JAC「国土交通省バリアフリー化推進功労者大臣表彰」を受賞</p>

詳細はJAL's Historyをご参照ください。  
[www.jal.com/ja/outline/history/](http://www.jal.com/ja/outline/history/)

営業収益の年度推移 (億円)



## 2018年度 TOPICS

- 4月 TripAdvisor®「トラベラーズチョイス™世界のベストエアライン2018」4位／「日本のベストエアライン」2年連続1位
- 5月 「JAL Innovation Lab」を開設
- 7月 SKYTRAX「5スター」を獲得／「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」獲得
- 9月 ガルーダ・インドネシア航空と包括的業務提携に合意「イクボスアワード2018」で運輸業界初のグランプリ受賞
- 10月 ガルーダ・インドネシア航空とコードシェアを開始  
ベトジェットエアとコードシェアを開始  
「JAL STEAM SCHOOL」と「どこかにマイル」が「2018年度グッドデザイン賞」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」に選定  
LGBTに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」で3年連続最上位「ゴールド」を受賞
- 11月 「JAL Global WALLET」誕生  
CIRIUM社から定時性表彰「Most Consistent Winner」を受賞  
航空業界のシンクタンク「CAPA」から「Asia Pacific Airline of the Year 2018」を受賞  
東京都「時差Biz推進賞」ワークスタイル部門を受賞  
2019年1月 ビジネスジェット事業会社「JALビジネスアビエーション株式会社」の設立  
CIRIUM社より、アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門で、7年連続9回目の第1位に認定  
「Japan Airlines Innovation Fund」を設立
- 2月 羽田=マニラ線を開設  
フィジーエアウェイズとのコードシェアを開始  
VISTARAとのコードシェアを開始  
アエロメヒコ航空とのコードシェアを開始
- 3月 国際線中長距離LCC「ZIPAIR」が誕生  
成田=シアトル線を開設  
JALグループ7社「健康経営優良法人2019ホワイト500」に認定  
「2019 J-Winダイバーシティ・アワード アドバンス部門準大賞」を受賞  
「平成30年度東京都スポーツ推進モデル企業」に選定

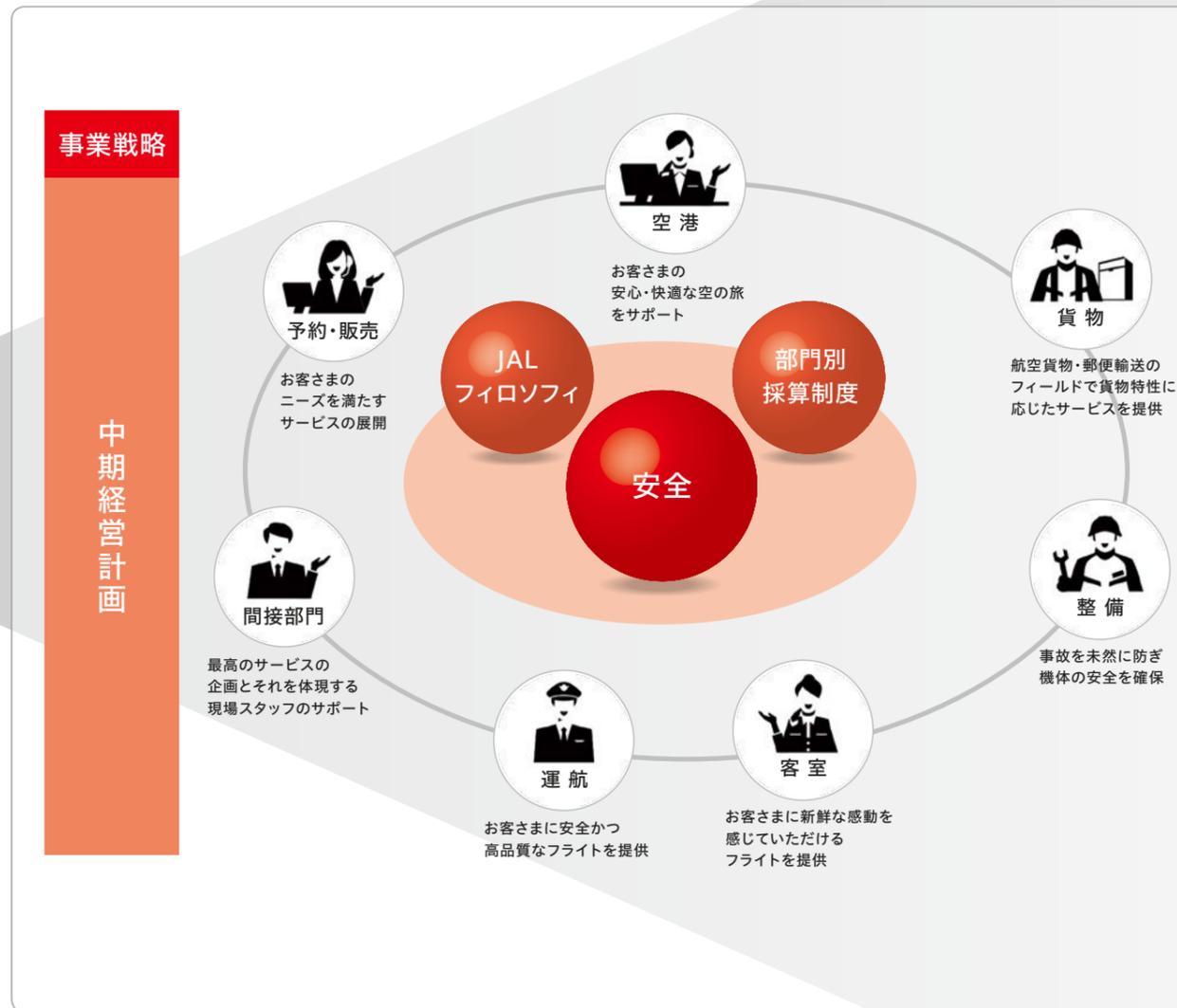


# 価値創造プロセス

私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、JALグループが持つ経営資源を活用し、JALグループの一人ひとりの力を結集して事業を展開することで、お客さまと社会への提供価値を生み出しています。  
安全はJALグループの存立の大前提であり、JALフィロソフィと部門別採算制度が価値創造を支えています。

主要な経営資源	
<b>財務資本</b> 成長を支える財務基盤 自己資本金額 <b>1.16兆円</b> (自己資本比率 57.4%)	
<b>製造資本</b> 幅広いニーズに応える機材 グループ航空機数 <b>235機</b>	
<b>知的資本</b> 蓄積された運航ノウハウ 訓練・研修総時間 <b>240万時間/年</b>	
<b>人的資本</b> 多様で経験豊富な人財 連結従業員数 <b>34,003名</b>	
<b>社会・関係資本</b> 世界に広がるネットワーク 就航空港数 <b>95空港</b>	
<b>自然資本</b> 限りある自然資源	

※2019年3月31日現在



お客さまへ提供する品質

定時性

快適性

安全性・安心

利便性

**中長期で目指す姿**

グランドデザイン\*の達成  
世界のJALに変わります

乗り入れ都市数 **500都市**

国際線旅客 海外販売額比率 **50%**

多様化する世界で活躍するプロフェッショナル

×  
一歩先を行く価値を創ります

すべてのお客さまに  
ストレスフリーを実現

新たな事業・サービスを創造

人財を付加価値領域へシフト

||  
常に成長し続けます

営業利益率 **10%以上**  
売上高 **2兆円**  
営業利益 **2,500億円**  
時価総額 **3兆円**

航空業界の発展を牽引

SDGsをはじめとする社会の課題解決へ貢献

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**  
世界を変えるための17の目標

\*グランドデザイン：2027年度における数値計画を含めた事業計画の構想

**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。

# JALグループの価値創造の基本となる考え方

私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、JALグループが持つ経営資源を活用し、JALグループの一人ひとりの力を結集して事業を展開することで、お客さまと社会への提供価値を生み出しています。安全は、JALグループ存立の大前提です。いかなる状況においても、お客さまに安全・安心な空の旅をお届けします。そのために、JALグループでは、運航に直接携わるスタッフだけではなく、事業運営に携わるすべてのスタッフも、安全のプロフェッショナルとして、知識、技術、能力の限りを尽くして業務にあたっています。

## 安全

### 安全憲章

JALグループでは、安全にかかわる基本的な考え方、それに基づく行動規範を「安全憲章」として定めています。

飲酒問題を機に設立された社内検証委員会の提言を受け、すべての組織において安全を大前提とした事業を行うプロフェッショナル集団として共通の認識を持ち、安全の再構築を図っていくために安全憲章を改定し、安全の定義と位置付けをより明確化しました。全社員が新たな安全憲章を胸に刻み、安全・安心の再構築に向けて、業務を行っています。

### グループ安全管理体制

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、グループの航空会社は、グループ安全対策会議で確認された共通の方針のもと、安全管理を行っています。また、グループ安全対策会議<sup>※1</sup>の下部会議体として、グループ航空安全推進委員会<sup>※2</sup>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かかわる連携の維持・強化を図っています。

(グループ安全管理体制については、P48~49もご参照ください)

### 安全憲章

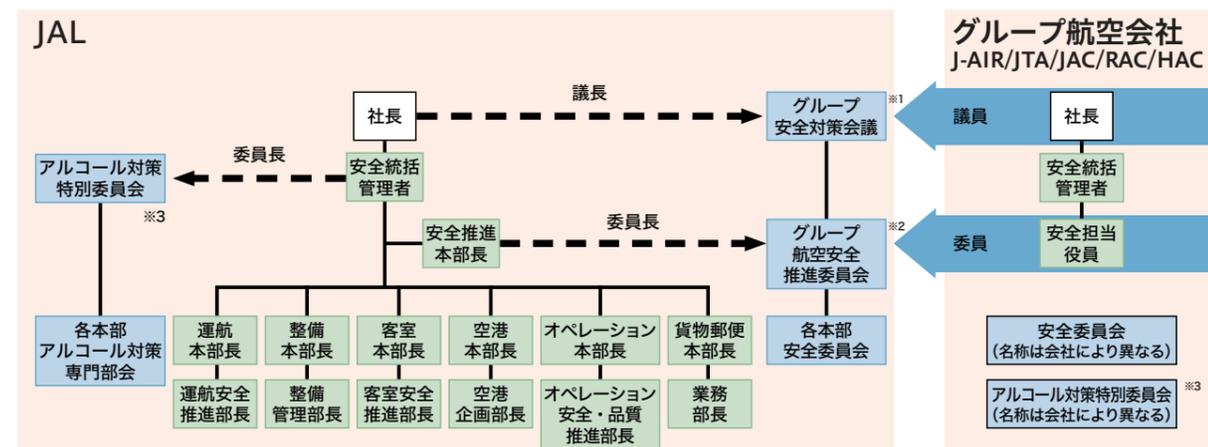
安全とは、命を守ることであり、JALグループ存立の大前提です。

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

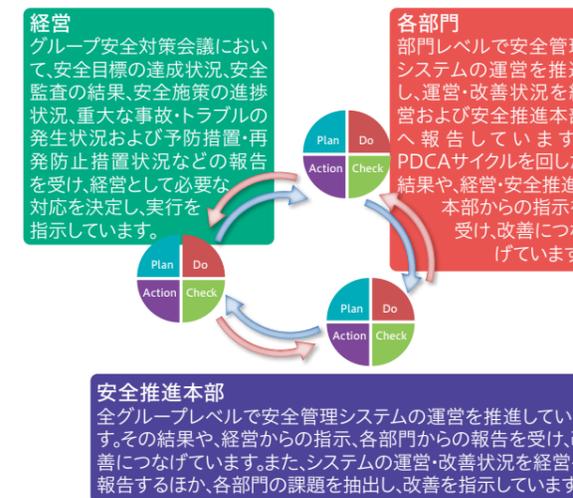


※1 グループの理念・方針に基づき、グループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とした会議体  
 ※2 グループ安全対策会議の下部会議体として、各本部間およびグループ航空会社間の安全にかかわる連携の維持・強化を図ることでグループ全体の航空運送における安全性を向上させることを目的とした会議体  
 ※3 アルコールリスクのグループ全体の管理を目的とした会議体

### 安全管理システム(SMS)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付けることで、安全管理システム(SMS: Safety Management System)を機能させています。

### SMSにおけるPDCAサイクル



### 厳粛な安全文化の継承と安全意識の醸成

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、安全の重要性を再確認する場として、2006年4月に安全啓発センターを開設しました。来館者は社内外合わせて24万人を超えています。

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ち続けることができるように、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、安全を実現するために何ができ、何をすべきかを学んでいます。2018年度は新入社員安全セミナーを1,909名、安全啓発セミナーを375名、新任管理職安全セミナーを209名が受講しました。

### 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、客観的かつ専門的見地から、安全に関する幅広い助言や提言をいただいています。2018年度は、日本航空を含む各グループ航空会社の運航、客室部門を中心に、11の職場における社員との対話や視察、JALグループの経営とのフォローアップ会議、社内検証委員会を通じて、今後取り組むべき課題など、貴重な助言や提言をいただきました。

### 安全アドバイザーグループメンバー

柳田 邦男氏(座長)	ノンフィクション作家、評論家
畑村 洋太郎氏	東京大学名誉教授、畑村創造工学研究所代表
鎌田 伸一氏	防衛大学校名誉教授
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
小松原 明哲氏	早稲田大学理工学術院教授

### 2018年度の振り返り

2018年5月以降に発生した、運航乗務員および客室乗務員による飲酒に係る不適切事案等により、JALグループは、国土交通省から「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令」ならびに「航空輸送の安全確保に関する業務改善勧告」などの行政処分および行政指導を受けました。

定期航空運送事業者として、お客さまや社会の皆さまからの信頼を著しく損なってしまったことは極めて重大な事態であると受け止めています。深くおわび申し上げます。飲酒問題は安全にかかわる重大な問題であるとの認識の下、安全管理システムの中で、再発防止に向けて全社を挙げて取り組んでいます。

(飲酒問題の経緯や対策の詳細は、トップメッセージをご参照ください)

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。2018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1件が発生しました。改めて、ご迷惑、ご心配をお掛けした皆さまにおわび申し上げます。

航空事故、重大インシデントの詳細については、次のページに記載しています。

## JALグループの価値創造の基本となる考え方

### インシデントに関する情報

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(1件)<sup>※1</sup>

##### JAL514便の揺れによる客室乗務員の負傷(2018年6月24日)

2018年6月24日、JAL514便(札幌-羽田)が巡航中に突然の揺れに遭遇し、客室乗務員が転倒し、負傷しました。診断の結果、左足外果骨折が判明し、同日、国土交通省航空局より航空事故と認定されました。なお、お客さまにお怪我はございませんでした。

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

対応策として、以下を実施しています。

- 客室乗務員に対して、「揺れが予想される際のサービスプランの柔軟な対応」「揺れ発生時の対応」を定期安全教育に追加しました。
- 運航管理者に対して、運航管理者の作業効率向上に向け、乗員からの揺れ情報(PIREP)を地上システムに自動的に取り込めるようシステム改修を進めています。
- 運航乗務員に対して、揺れによる負傷防止に向け「ベルトサイン点灯に関するPolicy」において、客室における安全確保を最優先すべき事を規定化し、その中でお客さまと客室乗務員の安全を守るためのベルトサイン運用に関する機長判断を会社として全面的に支持する旨を明記しました。

#### 重大インシデント(2件)<sup>※2</sup>

##### JAL632便の離陸後の引き返し(2018年5月24日)

2018年5月24日、JAL632便(熊本-羽田)が、離陸上昇中に左エンジンの不具合が発生したため、熊本空港に引き返しました。この際、熊本県上益城郡益城町付近に、当該エンジンの部品の一部が落下しました。到着後の検査において、エンジン後方のタービン部に損傷があることが確認されたことから、国土交通省航空局により、重大インシデントと認定されました。

本件は、国土交通省運輸安全委員会によって原因究明などの調査が進められています。当社は同委員会の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行ってまいります。

### 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。



対応策として、以下を実施しています。

- 同型エンジンを装備する当社767型機35機のすべてのエンジンについて、内視鏡を用いた高圧タービン動翼の一点検を行い、不具合がないことを確認しました。
- 同エンジンについては、内視鏡を用いた高圧タービン動翼の点検を400飛行ごとに実施していましたが、200飛行ごとに短縮して実施しています。
- エンジン内部を水洗浄することで、エンジン内部の汚れを除去し、金属に腐食を発生させる原因となる物質を洗い流す取り組みを実施しています。
- 本事例と製造時期が近い高圧タービン動翼が使用されているエンジン7台を取り卸しました。

#### RAC804便着陸滑走路への他機の進入(2018年6月14日)

2018年6月14日、RAC804便(宮古-那覇)が、管制官からの着陸許可を得て滑走路へ進入中に、他機が停止位置を超え滑走路に進入したため着陸許可が取り消される事例が発生いたしました。その後、RAC機は管制官からの指示に従って進入を続け、再度管制官より着陸許可を得て着陸しました。お客さまのお怪我はございませんでした。また、乗員にも怪我はございませんでした。

本事例は、「航空法施行規則第166条の4(重大インシデント)に掲げる事態」に該当するとして、国土交通省航空局により、重大インシデントと認定されました。

なお、現在のところJALグループ側の問題点は指摘されていません。よって、本件は中期経営計画の経営目標に対する2018年度実績値には含んでおりません。

本件は、国土交通省運輸安全委員会によって原因究明などの調査が進められています。当社は同委員会の調査に全面的に協力してまいります。

#### ※1 航空事故

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

#### ※2 重大インシデント

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

### 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あたって、多くの方々に多大なご迷惑をおかけしたことに対する深い「おわび」の気持ちと、再生への最後のチャンスを与えていただいたことへの「感謝」の気持ちを心に刻み、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のサービスや商品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。

JALフィロソフィを学び、理解し、共通の判断基準として日々の業務の中で実践していくことで、JALの翼を支える全員が心を一つにして、「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。



リーダー勉強会の様子

#### 2018年度の取り組み

JALフィロソフィへの理解を深め、実践につなげるために、JALの商品やサービスに携わる全員を対象とした「JALフィロソフィ教育」を年に3回、継続的に実施しています。JALフィロソフィ教育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ています。また、米州、欧州、アジア・オセアニア、中国各地区では、現地のファシリテーターが教育を実施しています。

JALフィロソフィ教育に加えて、「リーダーから変わる」ことを目的として毎月1回のリーダー勉強会(役員・部長向け)と年に3回のリーダー勉強会(組織管理職向け)を開催しています。

2018年12月には、第8回JALフィロソフィ発表大会を開催しました。400件を超える応募の中から選ばれた10名が、「JALフィロソフィをいかに学び、理解し、実践しているか」をテーマに発表しました。このJALフィロソフィ発表大会は、失敗を含む実践事例、悩んだ事例も共有し、JALフィロソフィの実践に真剣に向き合う場として今後も継続してまいります。

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まいります。



第8回JALフィロソフィ発表大会の様子

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で、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)を運用しています。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ヶ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、翌月の予定作成に活かしています。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、各本部の本部長や関連会社社長が、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、主要関連会社社長を中心に陪席者を含め約160名が出席し、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。

2018年度の取り組みと今後に向けて

年度を通じて全12回のグループ業績報告会を実施し、部門別採算制度を通じて各社・各部門が先行経営に取り組むことで、大きく変化する外部環境に迅速に対応してきました。今後はさらに部門別採算制度を通じた人材育成にも取り組みながら、社員全員参加型経営にさらなる磨きをかけます。また、社員の活動成果を表す仕組みやその効果の向上に主眼を置いて現在の部門別採算制度に対する振り返りや新たな取り組みを実施し、経営資源の効率的な活用による筋肉質経営を目指します。

採算管理の徹底

部門・会社ごとの「時間あたり採算の向上」や「単位あたりの収入・生産性向上」の継続、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

# 中期経営計画ローリングプラン2019

JALグループは、2019年2月、「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2019」を策定しました。「安全・安心の再構築」に注力するとともに、お客さま、地域・社会などすべての皆さまのご期待にお応えすることで、「信頼回復と企業価値の向上」を図っていきます。

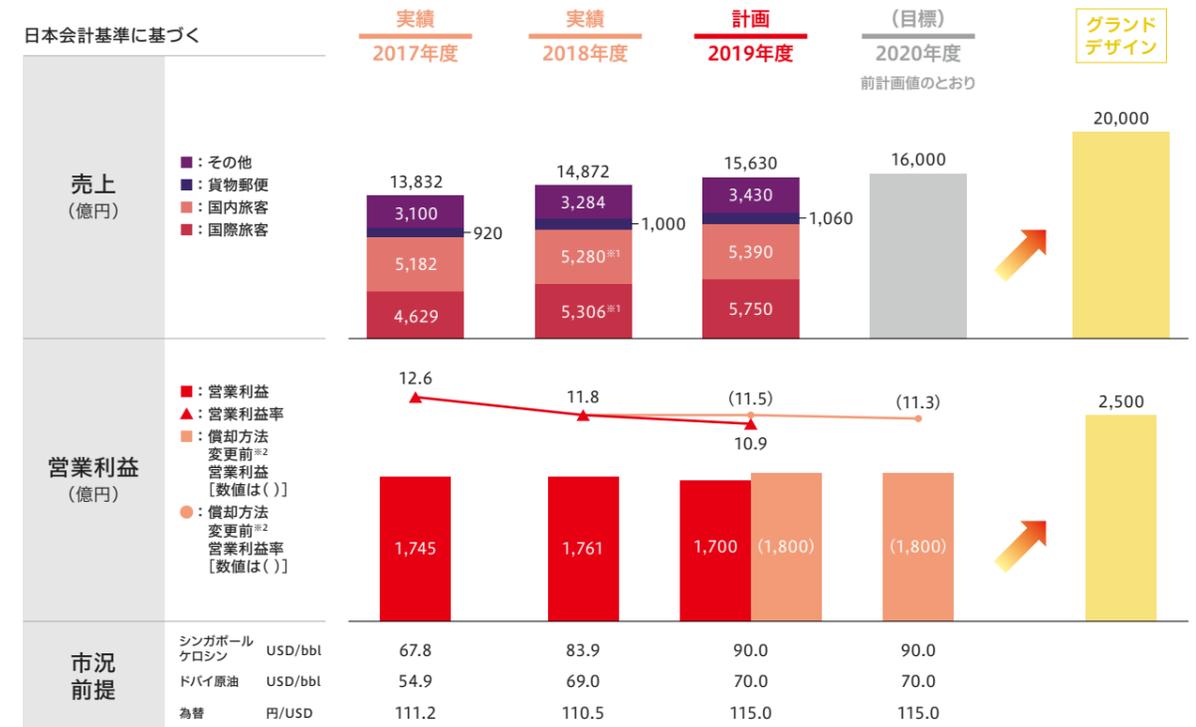
中期期間の売上・利益目標について

2019年度は、売上1兆5,630億円、営業利益1,700億円を計画しています。

営業利益段階では減益計画となっていますが、2019年度から航空機部品の償却方法を変更したため、減価償却費が約100億円増加することが要因であり、償却方

法の変更前では、営業利益1,800億円と実質的には増益となる計画です。

2019年度は、引き続き経営目標の達成および中期経営計画の目標の一つである営業利益1,800億円の前倒しを目指していきます。



※1 2018年度から国際航空券における国内区間の収入按分ルールを変更  
 ※2 変更前は、航空機の機体に装着される構成要素(例:機体、客室資産、エンジン部品)も航空機と一体として償却。変更後は、構成要素ごとの耐用年数で償却

重点ポイント①  
ネットワークを磨き上げる



西尾 忠男  
常務執行役員  
経営企画本部長

2020年度に予定される首都圏空港の機能強化は大きなビジネスチャンスです。羽田・成田両空港を合算した発着回数では、1日あたり約100便の増加となります。ただし、供給量増加に伴い、他社との競争も激化するため、事業環境は大きく変化すると想定しています。

このような外部環境の下、2020年度からの旅客事業ポートフォリオについては、路線と価格帯により事業領域を棲み分けて、多様化するお客さまのニーズに対応していきます。安定した成長を続けるフルサービスキャリア事業では、引き続き高価格帯市場における競争力の向上に取り組み、グランドデザインで定めた「世界主要500都市への乗り入れ」と「国際旅客 海外販売額比率50%」の実現を目指していきます。成長領域であるLCC事業では、未開拓の中長距離国際線市場において「ZIPAIR」を設立し、就航準備をすすめています。また、競争が激化する国内線・短距離国際線においては、LCCパートナーとの連携を強化していきます。このように、自社での事業展開とパートナーとの協力によって、最適な旅客事業ポートフォリオの構築を実現していきます。

■2020年度からの旅客事業ポートフォリオ



トピック 日本初の国際線中長距離LCC「ZIPAIR」誕生

「ZIPAIR」設立の背景

旅行に対するニーズや価値観が多様化し、国際線中長距離路線における価格志向層の需要拡大が見込まれています。また、今後、機能強化を行う成田国際空港を積極的に活用し、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。

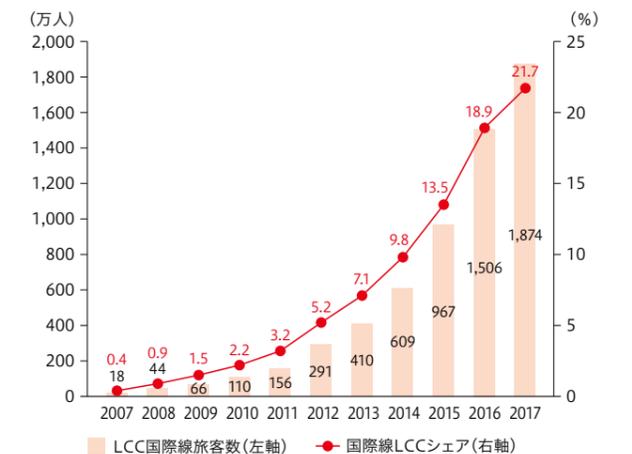
JALグループは、これまで、フルサービスキャリア事業を磨き上げるとともに、国内および国際線短距離路線を運航するジェットスター・ジャパンに出資してきました。価値観が多様化するお客さまのニーズにさらに対応するため、既に展開しているジェットスター・ジャパンに加えて、中長距離路線を運航するZIPAIRを設立することとしました。両社を有機的に活用することにより新たな需要を創出していきます。

「ZIPAIR」が目指すもの

ZIPAIRは、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航空会社を目指します。まず、2020年5月14日に成田＝バンコク線、2020年7月1日に成田＝ソウル線に就航する

予定で、その後は北米路線への就航を視野に入れ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きます。

■国際線LCC旅客数推移



出典：国土交通省航空局作成 各年(暦年)の統計



## 重点ポイント② 商品サービスを磨き上げる

2020年度には、訪日外国人旅行者数が4,000万人に達すると予想されています。このような環境のもと、快適な移動空間とパーソナルでタイムリーなサービスをご提供することで、「すべてのお客さまにストレスフリーを実現」することを目指しています。

機材については、先進的な技術が織り込まれたエアバスA350-900型機を18機<sup>※1</sup>発注しており、2019年9月1日から日本で初めて国内線（羽田＝福岡線）に就航させました。環境性能に優れたA350型機は、最新の低騒音エンジンによる静寂性や、より地上に近い気圧・湿度の実現など、お客さまにさらなる快適性をご提供します。

また、地上サービス関連では、2020年以降のJAL SMART AIRPORTの実現に向けて、新型の自動チェックイン機・セルフバゲージドロップの設置や顔認証の活用などを推進し、顧客満足度の向上につなげていきます。

加えて、安定的な運航を継続することは、JALグループにとってすべての事業活動の前提となる基本的な責務です。運航ダイヤの適正化や予備機材の活用などに取り組むことで「定時運航品質の向上」を実現します。

また、至近の災害事例もふまえた運航便の早期再開プランを含むBCP<sup>※2</sup>の再構築や多言語対応を実行し、「災害対応力の強化」にも取り組んでいきます。

※1 さらに大型となるエアバスA350-1000型機については、13機を発注済み

※2 Business Continuity Planの略。不測の事態を想定し事業を継続するための対応策をまとめたもの



エアバスA350型機 ファーストクラス(国内線)

## 重点ポイント③ 事業領域を拡げる

グランドデザインに掲げる「航空需要の喚起」と「空の安全を守り、航空業界の発展を牽引」することを目的に、本業となるフルサービスキャリア事業を補完する、新たな事業の創造に取り組んでいます。単なる「多角化」を志向するのではなく、航空運送事業のノウハウや、顧客基盤など、JALグループの強みが活かせる領域において、パートナーとの連携も活用しながら、取り組みを進めています。具体的には、「エアライン周辺」、「旅行・物流」、「市場開拓」の3つの領域をターゲットにしています。

「エアライン周辺」においては、訪日外国人旅行者増加に伴い、他航空会社の日本各地への乗り入れが増加しています。これまで築き上げてきたオペレーションのノウハ

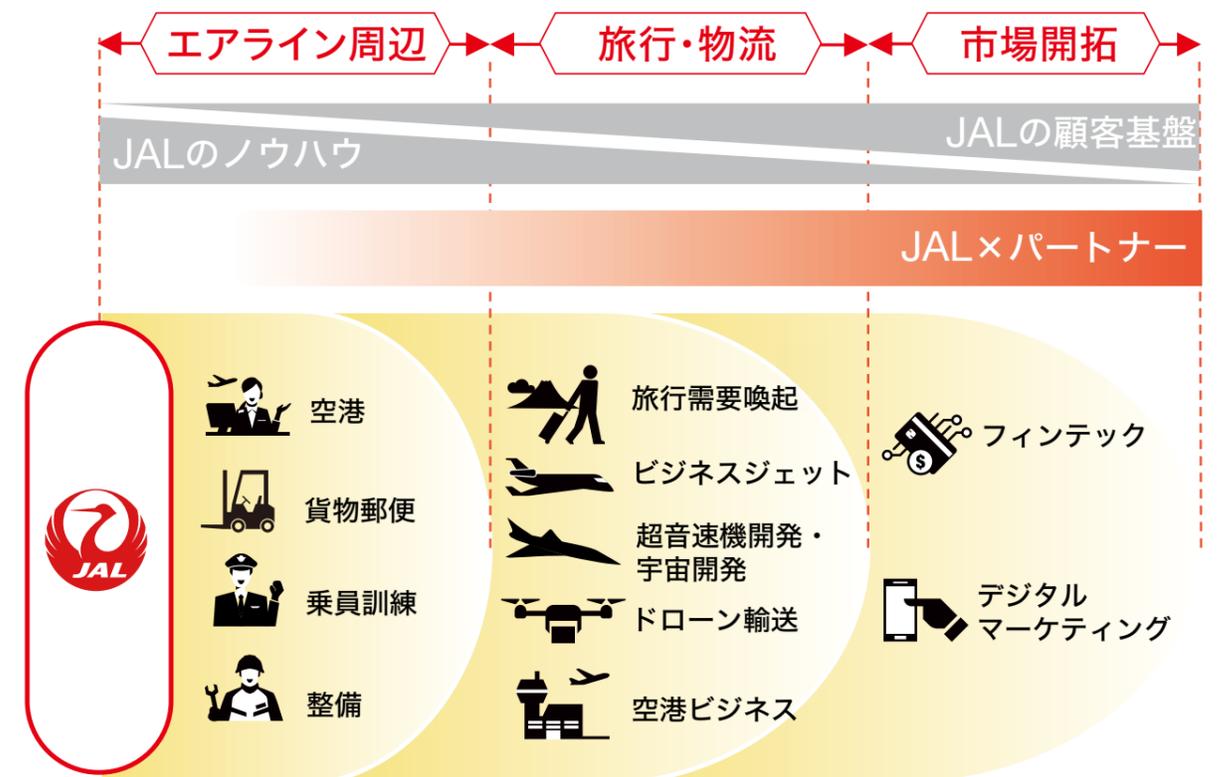
ウを活用して、空港ハンドリング、整備、乗員訓練、貨物ハンドリングを受託し、訪日外国人旅行者の政府目標達成や地域活性化に貢献していきます。

「旅行・物流」においては、ビジネスジェットやドローンなどの新たな輸送方式の確立や、旅行需要の喚起、空港インフラの整備などに取り組んでいきます。

「市場開拓」においては、当社の顧客基盤とパートナーのノウハウを掛け合わせ、フィンテックやデジタルマーケティングなどの分野で新たなビジネスモデルの構築に挑戦していきます。

これらの事業により、新たな価値を創造し、企業価値の最大化を目指していきます。

### ■事業領域のポートフォリオ



## 重点ポイント④ 人財×テクノロジー

JALグループは、「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」の育成を進めています。そして、蓄積してきたノウハウと新技術を組み合わせることにより品質と生産性を向上させます。育成した人財を付加価値領域へシフトすることで、グループとしての持続的な成長につなげていきます。

この一環として、オープンイノベーションの拠点として「JAL Innovation Lab」を2018年にオープンしました。これを起点に、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、KDDI、IBM、SAP、CTC、日本経済新聞社などと

連携して「ラボ・アライアンス」を構築し、国・業界を超えて新技術の活用を推進しています。また、2019年1月には、「Japan Airlines Innovation Fund」を設立しました。最先端の技術やビジネスモデルを有する国内外スタートアップ企業との連携・共創をこれまで以上に、能動的かつスピード感をもって推進していきます。

引き続き、JALグループの最大の強みである人財と、先進的なテクノロジーの融合によりイノベーションを実現し、成長を加速させていきます。

### ■イノベーションを創出するプラットフォーム



※1 Proof of Conceptの略。実証実験の意味

※2 社内起業家オーディションの名称

※3 社員が持つ技能、ノウハウ、得意分野などを活かしてイノベーションラボで活動する社内制度

## トピック 2020年、そしてその先の社会のために

2020年は、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）が開催され、日本が世界から注目される1年となります。私たちは東京2020大会のオフィシャルエアラインパートナーとして、大会の成功に貢献し、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。\*」を実現するために、JALならではのレガシーを創造していきます。そのために以下の2つの取り組みに特に力を注いでいます。

※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）

### 訪日外国人旅行者誘致の強化

「2020年に4,000万人、2030年には6,000万人」という政府の訪日外国人旅行者数の目標に貢献するべく、世界が注目する東京2020大会を日本の地域の魅力発信の好機ととらえ、各地を体感いただく機会を提供します。

具体的には、訪日外国人旅行者を対象に、「無料地域訪問キャンペーン（仮）」を計画しています。このキャンペーンを通して日本各地をご旅行いただくことで、「また日本の地域を訪れたい」という意欲を醸成し、2020年以降も、さらに多くの訪日外国人旅行者にお越しいただきたいと考えています。そして、日本各地へご旅行いただくことで、地域活性化にも貢献していきます。

### JAL SMART AIRPORTの実現

東京2020大会に向け、施設面では、新型自動チェックイン機、セルフバゲージドロップ、新型搭乗改札機などの最新機器の導入を、羽田空港国内線から展開し、その後国内基幹空港へ順次拡大していきます。国際線では、成田・羽田空港において、チェックイン、手荷物預け、搭乗ゲートなどを顔認証で通過できる技術を空港運営会社と共同で導入します。

サービス面では、ご予約便の運航情報や搭乗案内などをメールやスマホアプリを通じてタイムリーにお伝えするシームレスなサービスとともに、タブレット端末を活用したスタッフが、お客さまにさらに寄り添ったサービスをご提供します。

これらの取り組みを通じ、すべての皆さまがストレスなくご旅行いただける空港の実現を目指していきます。



# 財務戦略

強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、  
企業価値向上のため戦略的な経営資源配分を行います。



取締役専務執行役員  
財務・経理本部長 菊山 英樹

## JALグループにおいて、CFOとして果たす役割

2019年4月より最高財務責任者に就任した菊山です。私は長らく路線統括本部の業務に携わり、JALグループの成長に向けた路線事業戦略に取り組んでまいりました。激化する競争環境の中で、JALグループの主要事業セグメントを支える路線事業を通じて培ってきた経験と判断力を最大限に活かしつつ、新たな成長と価値創造に繋げる財務戦略をしっかりと実行します。これまで築き上げた高い収益性と強固な財務安定性を保持しつつ、戦略的な経営資源配分を行っていくことで、長期的な企業価値の向上に努めていきます。さらには、お客さま、株主、社会、社員などJALグループのステークホルダーとの共生を目指して、活発なコミュニケーションにより信頼関係を構築していきます。

## 2018年度の状況

2018年度の国際線および国際貨物の航空需要は、世界経済の緩やかな成長ならびにインバウンド需要の伸びを背景に、上期は好調に推移し、下期以降はやや伸びが鈍化したものの、概ね順調に推移しました。一方、国内線の航空需要については、2018年度には全国各地で自然災害が多く発生しましたが、観光需要の回復に向けた割引運賃の設定などの施策の効果もあり、引き続き堅調に推移しました。堅調な航空需要により、JALグループは増収増益となりました。

また、2019年2月から3月にかけて、国内空港において新たなチェックインシステムを導入し、およそ6年の期間と800億円を投資した、旅客基幹システムの刷新プロジェクトを完了しました。新しい旅客基幹システムの効果により、より精緻なイールドマネジメントが可能となり、当初の見込みより早期に効果が現れています。

## 中期経営計画ローリングプラン2019における財務戦略

JALグループは、「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」における経営目標として、財務面では、高い収益性へのこだわりとして毎期の営業利益率10%以上という目標とともに、投資が企業価値向上に確実に寄与しているか、投資効率を測るための指標として投資利益率(ROIC)を掲げており、9%以上を目標としています。同時に、資本効率の向上にも留意し、自己資本利益率(ROE)については10%以上となるよう努めています。また、長期目標である「グランドデザイン」では、安定的な収益性と強固な財務体質を両立しつつ、今後積極的に成長分野に投資し、営業利益率10%以上という収益性にこだわり、売上高2兆円、営業利益2,500億円、時価総額3兆円の実現を目指します。

これら経営目標および「グランドデザイン」の実現に向け、「ローリングプラン2019」では、引き続き「強固な財務体質」の維持と「資産効率・資本効率」の向上を意識して財務戦略を実行していきます。

## 資産効率・資本効率の向上

前回の「2012-2016年度 JALグループ中期経営計画」期間においては、強固な財務体質と高いリスク耐性を構築するため、自己資本の充実や財務基盤の構築が最重要課題でした。そのため、経営目標としては、「営業利益率10%以上」、「自己資本比率50%以上」を掲げてきました。現状、自己資本比率は60%程度に到達し、強固な財務体質の構築は一定程度達成できたと認識しており、今後は現預金の

水準なども含めて資本効率を考慮するステージに入っています。そのため、現中期経営計画では、強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、企業価値向上のために戦略的な経営資源の配分を行うことを基本方針としています。

また、財務の安定性を重視し、高い資金調達能力を保つために、「シングルAフラット」以上の信用格付(日本の格付機関による発行体格付)を目指しています。格付投資情報センター(R&I)による信用格付において、信用格付は「シングルAマイナス」となっていますが、当社の高い収益性と強固な財務基盤を評価いただいたことで、2019年5月に信用格付の方向性が、「安定的」から「ポジティブ」に引き上げられました。「シングルAフラット」への格付取得に向け、一層努力していきます。

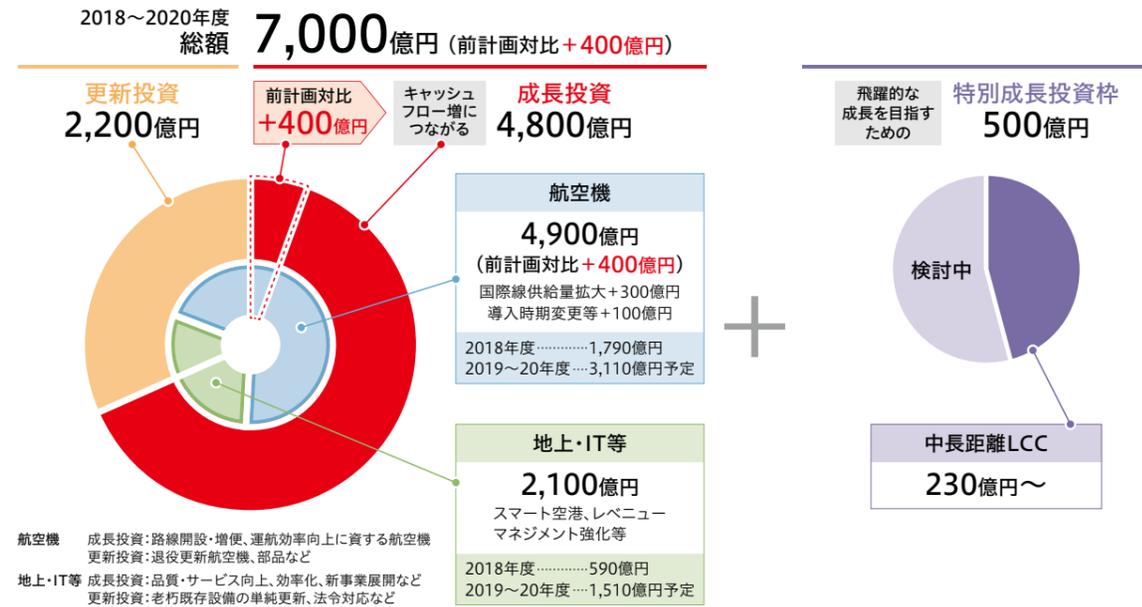
2019年度においては、2020年度に予定される首都圏空港の機能強化に対応するための先行投資や費用の発生と、需給バランスの短期的な悪化が想定されるため、自己資本利益率(ROE)および投資利益率(ROIC)の一時的な低下が想定されます。しかしながら、持続的な利益成長と経営資源の適正な配分により、ROE10%台の維持・向上およびROICのさらなる向上を目指します。

## 企業価値向上のための戦略的な経営資源配分

経営資源配分については、経営の安定性の観点から手元に必要な現預金を留保しつつ、これを超過した額を追加配分可能な金額と認識し、企業価値の向上に資するべく戦略的に経営資源を配分していきます。適正な手元現預金の水準は年間売上の約2.6ヶ月分と認識していますが、この数字は、季節性を考慮しつつ、通常のオペレー



\* 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー  
 ※ ローリングプラン2019発表時点の見通し(2019年2月)



シジョンに必要な資金水準、さらに過去に経験してきたリーマンショック級の経済危機が襲った場合のキャッシュフローの減少などを勘案し、算出したものです。そして、創出したフリーキャッシュフロー、配分可能な手元現預金を加えた追加的経営資源を戦略的に配分していきます。

成長投資については、財務の安定性を勘案したうえで、有利子負債も活用しつつ、飛躍的な成長のために設定した「特別成長投資枠」の500億円も有効活用し、積極的に推進していきます。また、2019年度上期を目前に、企業年金基金の財政基盤強化のために約800億円を拠出し、当社の退職給付に係る負債を削減し、将来の財務リスクを払拭します。

設備投資計画について

設備投資については、将来のキャッシュフローの増加と企業価値の向上に向けて、最新鋭の航空機やITシステムへの投資など、成長のための投資を積極的に行っていきます。ただし、営業キャッシュフローの範囲内で実施することを原則とし、且つ株主の皆さまへの配当を賄えるだけのフリーキャッシュフローを常時確保することを原則としています。「ローリングプラン2019」では、2018-2020年度累計の投資額を、「ローリングプラン2018」でお示した総額6,600億円から400億円増やし、総額7,000億円を計画しています。総額7,000億円のうち、4,800億円を成長投資に

充当する計画です。「ローリングプラン2019」より増加する400億円については、成長ドライバーである国際線の強化のため、航空機への投資を行います。また、500億円の「特別成長投資枠」については、国際線中長距離LCCエアライン「ZIPAIR」の運航開始までの準備資金として、現時点では約230億円を充当することを決定しています。残額については、競争力の飛躍的な向上やリターン創出によって企業価値の向上をもたらす案件に配分していく予定です。

株主還元へのさらなる充実

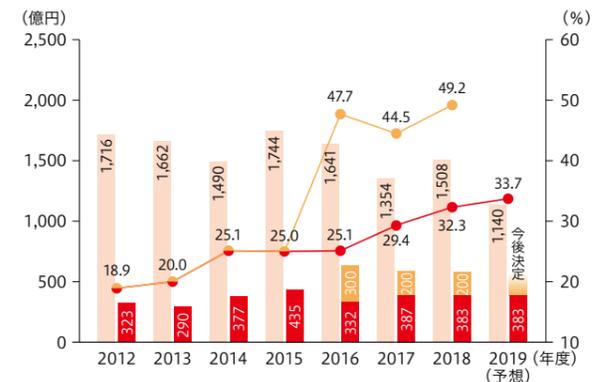
株主還元については、経営の最重要課題の一つとしてとらえています。将来における企業成長と経営環境の変化に対応するための投資や強固な財務体質構築に資する内部留保を確保しつつ、継続的・安定的な配当に加え、自己株式の取得を柔軟に行うことで、株主の皆さまへの還元を積極的に行うことを基本方針としています。2019年度以降の株主還元については、配当に加えて、自己株式取得の実施と合わせた「総還元」を重視していきます。

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いきます。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いきます。

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いきます。

■総還元推移(2012~2019年度)



※1 配当性向 = 配当金総額 / 親会社株主に帰属する当期純利益  
 ※2 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  
 なお、2013~2018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

適切なリスク管理

航空会社の経営にはさまざまなリスクが存在していますが、JALグループではリスク耐性の強化に向け、着実に取り組んでいます。まず、事業ボラティリティを抑制するため、JALグループでは、事業規模ではなく収益性を重視した事業展開を基本としています。例えば国際旅客事業では、収益性を重視した新規路線開設や機材使用の最適化を推進することに加えて、世界のパートナーとの提携を積極的に推進し、パートナー航空会社の路線も活用してネットワークを拡充しています。

また、航空会社の業績に大きな影響を及ぼす燃料と為替の市況変動については、デリバティブ取引等を活用してリスクの低減を図っており、3年程度のスパンで見ると業績への影響はほぼ抑制できています。

投資家との積極的な対話で良好な信頼関係を構築

経営計画や決算についての発表では、投資家の皆さまに深くご理解いただき、評価しやすいように、情報開示の内容の質を高めています。また、CEOやCFOと投資家の皆さまの対話の機会に加えて、各事業のシニアマネジメントと投資家の皆さまとの対話の機会も積極的に設け、双方向のコミュニケーションを通じ、信頼関係の構築に努めています。また、投資家とのミーティングの内容、質問などの情報を集約し、取締役会へのフィードバックも実施しています。このような積極的なIRの取り組みが評価され、2018年10月には、日本証券アナリスト協会より、2018年度ディスクロージャー優良企業として運輸部門で第1位を獲得しました。今後も、投資家の皆さまとのより良い対話の実現に向けて、さらなる情報開示の充実と質の向上に向けて取り組んでいきます。

株主・投資家の皆さまへ

JALグループにとっては、安全が存立の大前提です。まずは「安全・安心の再構築」に注力していきます。一方で、2020年度には首都圏空港の機能強化が予定されていることに加え、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が開催され、海外発需要は継続的な成長が見込まれており、航空業界は大きなビジネスチャンスを迎えた成長産業であります。そこで、JALグループは、長期目標である「グランドデザイン」の実現に向けた2020年度を初年度とする中期経営計画を策定することとしました。さらには、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上とステークホルダーとのコミュニケーションの向上を目的として、国際財務報告基準(IFRS)を2020年度より任意適用します。JALグループは、2020年度は首都圏空港機能強化を大きなビジネスチャンスととらえ、果敢に挑戦し成果を出していくために、財務戦略および資本政策の方針を明確にし、企業価値向上に向けた経営資源配分ならびに株主還元をしっかりと実行していきます。

株主・投資家の皆さまには、JALグループの財務戦略をご理解いただき、成長企業としてのJALグループの企業価値向上と株主還元にご期待願います。

# 人財戦略

生き生きと活躍できる環境を整備し  
長期的な視野で取り組みを進めます。



執行役員  
人財本部長 小田 卓也

「社員が生き生きと活躍し、幸せになれる会社にする」という想いが、JALグループの人財戦略の根幹にあります。この想いを実現するために、目の前の課題への対応はもちろんのこと、長期的な視野で取り組んでいます。

長期的な人財戦略を描くうえで注視すべき社会動向の一つが人口動態の変化です。特に国内で進む少子高齢化は当社グループの経営にとっても大きな課題です。タイミングは異なるものの、どの職種においてもいずれ人手不足に直面する恐れがあります。この課題に対して、航空業界全体での人財育成に加え、シニア層や外国籍人材も含めた「ダイバーシティの推進」と「テクノロジーを活用した業務プロセス改革」が取り組みの柱になります。

## 「真のダイバーシティ」へ プロフェッショナル人材の育成

ダイバーシティの推進にあたっては、個々の社員の属性にかかわらず、すべての社員が活躍できるための施策を実行してきました。しかし、属性の多様性だけでは不十分であり、これからは、多様な社員一人ひとりが高い専門性をもって活躍することがますます重要になってきます。幅広い属性からなる集団の一人ひとりが、多様な専門性をもっていれば、集団としての能力は高まり、世の中が激しく変化する中でも生き残っていけると信じています。

そのため、人財戦略の中に「プロフェッショナル人材の育成」を掲げ取り組みます。キャリアパスを通じて専門性を養い、確固とした専門性を持った人材が組織を導いていきます。そのようにして育ったプロフェッショナル人材は、シニア期を含めて、長期にわたり活躍できるはずで

「人生100年時代」と言われる今、シニア社員が生き生きと働くことができる環境づくりは重要です。それは安心して働ける制度を整えるといったことに留まらず、仮にマネジメント業務を離れても活躍のできる能力を獲得してもらうための仕組みも含んでいます。その意味で、当社が進めるプロフェッショナル人材の育成とシニア社員の活躍は密接にかかわっています。

(ダイバーシティ&インクルージョンに関する詳細な取り組みについては、P61もご参照ください)

## 積極的なテクノロジーの活用で 人を作業から解放していく

新しい価値創造を支えるため、テクノロジーを活用した業務プロセス改革を進め、人を「作業」から解放し、人ならではの創造的でプロフェッショナルな業務に集中することができる環境づくりを目指しています。

2017年度から一部の業務にRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を導入し、業務の自動化を図ってきました。自動化できた業務はまだ限定的ですが、単純作業をRPAに任せると、今まで数日かかっていたデータの集計作業から解放された、というケースも出てきました。このような事例をグループ内に幅広く情報発信し、実績を増やしていきます。

現在は専門スタッフが対応しているRPA化ですが、このままでは、スピードに限界があります。そこで、各職場が主体的にITを運用する「エンドユーザーコンピューティング」と呼ばれる体制を構築することで、それぞれの職場のメンバーがRPA化をどんどん進めることを目指します。これから活躍が期待されるシニア社員が、その担い手になるといったイメージももっています。

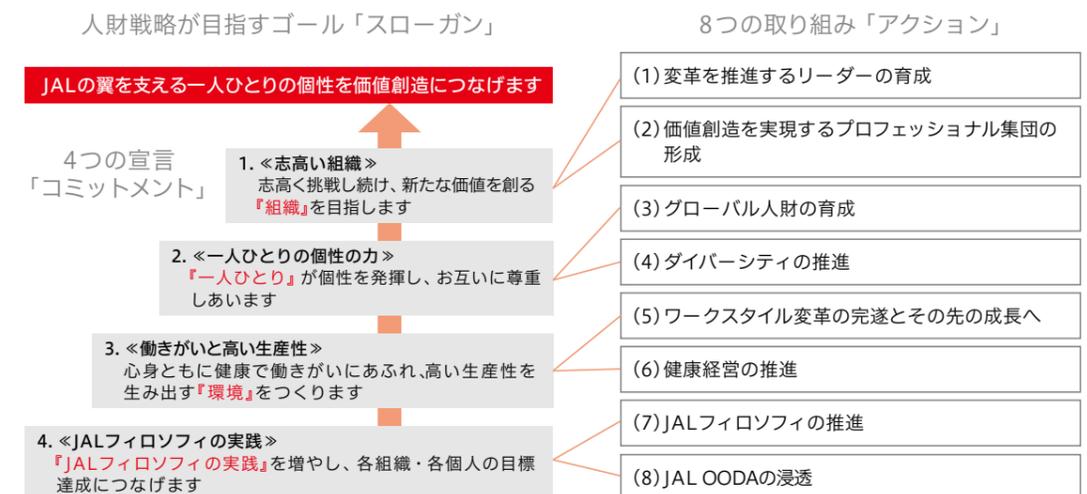
## 一人ひとりが生き生きと働くための土台となる 「健康」と「意識改革」

社員一人ひとりが生き生きと働くためには、「健康」と「意識改革」が両輪となり、土台を支える必要があります。

健康については、今までも健康経営を推進してきました。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、実績もあがってきました。一方で、今までの取り組みは、全体に対するものが主であり、必ずしも個人にまでは踏み込んでいませんでした。そこで、データヘルスの考え方を導入し、さまざまなデータを活用し、より一人ひとりに寄り添う形で健康面でのサポートを行うなど、新たな対応を進めていきたいと考えています。

意識改革については、2018年度に「自律型人材になる」ための取り組みである「JAL OODA<sup>※</sup>」を導入しました。初年度は、一人の先輩社員をメンターとして、そのもとに5名程度のメンティーが集まり結果を求めずに自由に活動をする取り組みや、上級管理職を対象としたメンタリングマネジメント研修などを実施しました。これからも、社員が自発的に仲間を募って始めた活動とのコラボレーションなど、JAL OODAの取り組みを拡げていき、自律的な社員が集う風土を醸成していきます。

※JAL OODA:OODAは「観察(Observe)」、「方向付け(Orient)」、「決定(Decide)」、「実行(Act)」の頭文字をとったもので、組織・個人が自律的になるために、JAL流にアレンジした取り組みのこと



# JALグループの事業活動

## 国際線事業

### 国際線事業を取り巻く外部環境

日本および米国をはじめとする世界主要国経済は、米中貿易摩擦や欧州の政局の不安定さがあるものの、緩やかな成長が持続しており、国際線および国際貨物の航空需要についても、概ね順調に推移しています。燃油費、ならびに国際線旅客収入および国際線貨物収入に影響を与える原油価格については、OPEC総会での原油減産合意や米中貿易協議の進展期待などの要因から変動しており、不透明な状況となっています。

日本政府は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が開催される2020年において、訪日外国人旅行者数4,000万人を達成する目標を掲げており、達成に向けた官民連携による横断的な取り組みが進行しています。2019年は、G20大阪サミット2019やラグビーワールドカップ2019日本大会の開催もあり、訪日外国人旅行者数は引き続き堅調に推移するものと想定しており、日本から海外に向かう旅客数についても堅調な動きを見せています。さらに、2020年には、首都圏空港機能強化が予定されており、国際線事業の大きな成長の機会となるため、2019年は重要な準備の1年であると認識しています。

### 国際旅客事業の状況

	2018年度	前年比
旅客収入*1 (億円)	5,306 (5,244)	+14.6% (+13.3%)
有償旅客数 (千人)	9,128	+6.3%
有効座席キロ (百万席キロ)	54,925	+6.0%
有償旅客キロ (百万人キロ)	44,659	+6.3%
有償座席利用率 (%)	81.3%	+0.3pt
単価 (円) ※1※2	58,136 (57,453)	+7.8% (+6.6%)
イールド (円) ※1※3	11.9 (11.7)	+7.8% (+6.6%)
ユニットレベニュー (円) ※1※4	9.7 (9.5)	+8.2% (+6.9%)

※1 2018年度、前年比の( )内の数値は国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更の影響を除いた場合の数値

※2 単価=旅客収入/有償旅客数

※3 イールド=旅客収入/有償旅客キロ

※4 ユニットレベニュー=旅客収入/有効座席キロ

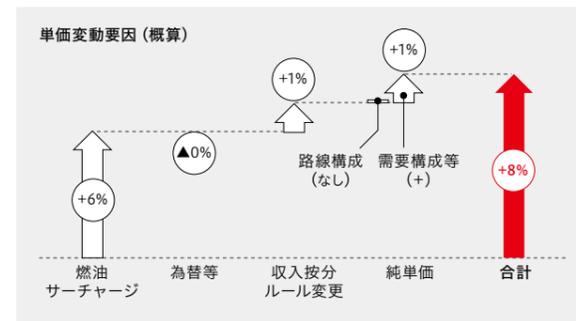
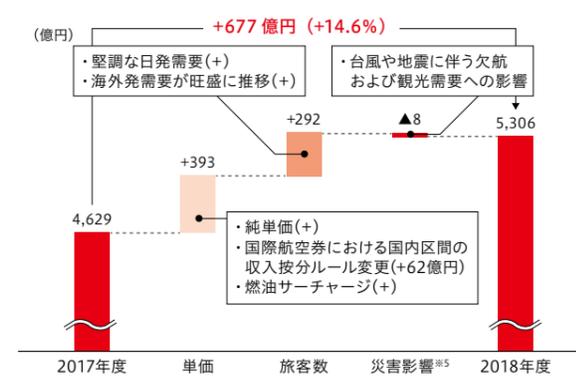
一方で、日本に参入するLCCの拡大が続いており、今後さらなる競争環境の激化も想定されます。加えて、航空需要は、保護主義化の懸念が存在する世界経済動向、天災または悪天候、テロ攻撃や地域紛争、戦争、疫病の発生・蔓延などにより大幅に減少するリスクを抱えています。特に、国際線事業は世界動向の影響を受けやすいため、引き続き、外部環境を注視していきます。

### 2018年度の実績

国際線旅客においては、日本発需要が堅調に推移したに加え、訪日外国人旅行者数が2018年に初めて3,000万人を超え3,119万人に達するなど、海外発需要は旺盛に推移しました。拡大する需要に適合するため客室仕様の改修による供給座席数の増加や、2017年度に開設した路線(成田=コナ線、成田=メルボルン線、羽田=ロンドン線の2便目)の通年化、期間増便(成田=グアム線、成田=バンコク線、関空=ホノルル線)などにより積極的に供給を拡大した結果、有効座席キロは前年同期比6.0%増となり、旅客数は前年比6.3%増、有償旅客キロは前年比6.3%増、有償座席利用率は過去最高の81.3%となりました。

また、高い利用率を背景にしたレベニューマネジメント

### 国際旅客収入の推移



※5 西日本を中心とした平成30年7月豪雨、2018年7月~9月の台風、北海道胆振東部地震に起因する影響

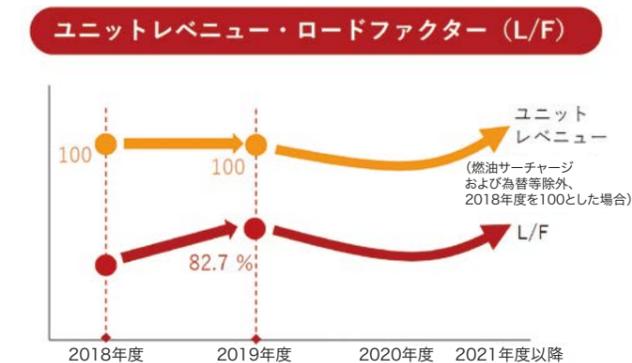
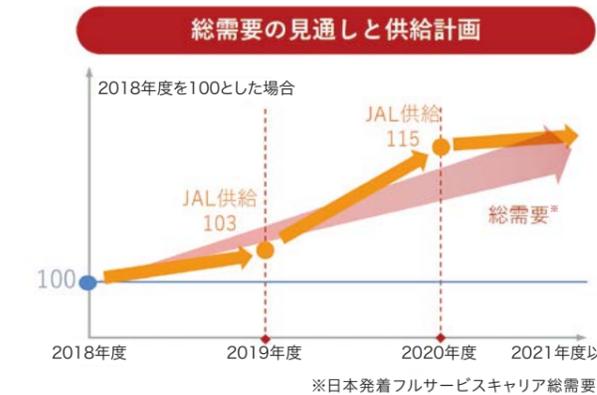
トの強化に加え燃油サーチャージの増加もあり、単価は393億円上昇しました。台風や地震に伴う欠航および観光需要への影響を最低限度にとどめる一方、2017年11月に刷新した旅客基幹システムも順調に稼働しており、レベニューマネジメントの精緻化や海外のウェブ販売チャネルでの増収など、着実に効果が現れています。これらの取り組みなどの結果、国際旅客収入は5,306億円(前年比14.6%増)となりました。

### 今後の戦略

2020年度の首都圏空港機能強化という大きなビジネスチャンスを活かし、積極的に供給を拡大する計画です。既に発表済みの成田=ベンガルール線、成田=ウラジオストク線の新規路線開設をはじめ、ネットワークの拡充を図るとともに、1機あたりの座席数を増加させる機材仕様の改修も行っていきます。結果として、2020年度の国際線の有効座席キロは、前年比約13%増加(2018年度比15%増)する見込みです。さらに、機材数や固定費を抑制しながら最適なネットワークを構築するため、他社との提

携も推進し、JAL Visionに掲げる世界主要500都市への乗り入れの早期実現を目指します。また、他社が供給を拡大するハワイ線については、ハワイアン航空と早期に共同事業を開始し、日本各地とハワイ間を結ぶネットワーク、ならびにオアフ島以外の離島ネットワークを強化するとともに、お客さまのニーズをとらえた新しい旅のスタイルを提案することで、リピーター層の需要を確実に取り込んでいきます

国際線では、今後も高い成長が見込まれる海外発需要を積極的に取り込むべく、海外マーケットでの競争力強化に努めています。日本人旅客だけでなく、外国人旅客のニーズを汲み取った商品・サービスの提供を進めてきた結果、2018年にはSKYTRAX社より世界最高ランクの「5スター」に認定され、外国人旅客の選好性指標も大きく向上しています。引き続き高品質な商品・サービスに磨きをかけるとともに、海外で積極的にプロモーション展開する事でプレゼンスを向上させ、JAL Visionで掲げた国際線旅客海外販売額比率50%の実現を目指します。



国内線事業

国内線事業を取り巻く外部環境

日本の生産年齢人口の減少というマクロ環境の大きな変化に直面する一方で、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訪日外国人旅行者の増加が見込まれるなど、新たな成長の実現が期待されます。2019年は日本各地で開催されるラグビーワールドカップ2019日本大会も予定されており、訪日外国人旅行者数は堅調に推移すると想定しています。訪日外国人旅行者の旅行先は大都市圏にとどまらず、地方都市への移動のニーズは引き続き高まっていくものと想定しています。

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需要や観光を目的とした航空利用も増加しており、羽田発幹線を中心に今後も総需要は堅調に推移していく見通しです。総需要の伸びに合わせた供給拡大を行い、着実に需要を取り込むとともに、さらなる利便性および快適性の向上を図るべくさまざまな施策に取り組んでいきます。

他社の新規路線就航などにより一層の競争環境の激化が想定されますが、日本国内の空の運航を長く担ってきた存在として、お客さまからの信頼を獲得するとともに、日本各地の活性化に貢献していきます。

国内旅客事業の状況

	2018年度	前年比
旅客収入 <sup>※1</sup> (億円)	5,280 (5,343)	+1.9% (+3.1%)
有償旅客数(千人)	34,859	+2.4%
有効座席キロ(百万席キロ)	36,116	+1.1%
有償旅客キロ(百万人キロ)	26,195	+2.2%
有償座席利用率(%)	72.5%	+0.7pt
単価(円) <sup>※1 ※2</sup>	15,149 (15,328)	▲0.5% (+0.7%)
イールド(円) <sup>※1 ※3</sup>	20.2 (20.4)	▲0.2% (+0.9%)
ユニットレベニュー(円) <sup>※1 ※4</sup>	14.6 (14.8)	+0.8% (+2.0%)

※1 2018年度、前年比の( )内の数値は国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更の影響を除いた場合の数値

※2 単価=旅客収入/有償旅客数

※3 イールド=旅客収入/有償旅客キロ

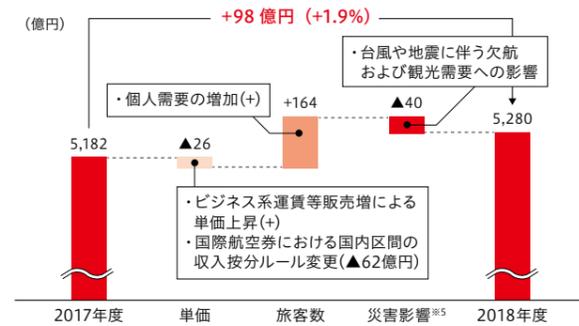
※4 ユニットレベニュー=旅客収入/有効座席キロ

2018年度の実績

9月に発生した台風21号に伴う関西国際空港の高潮被害や北海道胆振東部地震に伴う欠航や観光需要への影響を受けた一方で、九州方面など需要の堅調な路線との機材入れ替えを迅速に実施するなど、需給適合を行い収益性の向上に努めました。また伊丹発着路線を中心にエンブラエル190型機の運航路線をさらに拡大したことに加え、日本トランスオーシャン航空が運航する那覇発着路線には「JAL SKY NEXT」を装着したボーイング737-800型機の投入を拡大するなど、提供座席数の増加に努めた結果、有効座席キロは前年比1.1%増となり、有償旅客数は前年比2.4%増、有償旅客キロは前年比2.2%増、有償座席利用率は過去最高の72.5%となりました。

北海道の観光需要の回復に向けては、通常よりもさらにお得な価格でご利用いただける特別運賃「応援先得」、JALダイナミックパッケージによる「北海道応援割」「JALで行こう北海道ふっこう割」などの旅行商品の販売を展開し、被災地の復興に努めました。さらに、訪日外国人旅行者に向けては、北海道および関西圏(関西・伊丹・南紀白浜)を発着する路線において、国内線割引運賃「JAL Japan Explorer Pass」を期間限定で価格変更し、観光需要の回復に努めました。

国内旅客収入の推移



※5 西日本を中心とした平成30年7月豪雨、2018年7月～9月の間の台風、北海道胆振東部地震に起因する影響

商品・サービス面では、「JAL SKY NEXT」を装着した航空機の機内Wi-Fiサービスについて、ビデオプログラムのチャンネル数を拡大するとともに、新たに機内衛星テレビの放映を開始するなど、機内サービスのさらなる向上を図りました。また、2016年以降、施設の拡充に取り組んでいるラウンジについては、3月に伊丹空港のダイヤモンド・プレミアラウンジとサクララウンジを一新し、エリアを拡張するとともに、居住性や機能性を高め、快適性の向上に努めました。これらの取り組みなどの結果、国内旅客収入は5,280億円(前年比1.9%増)となりました。

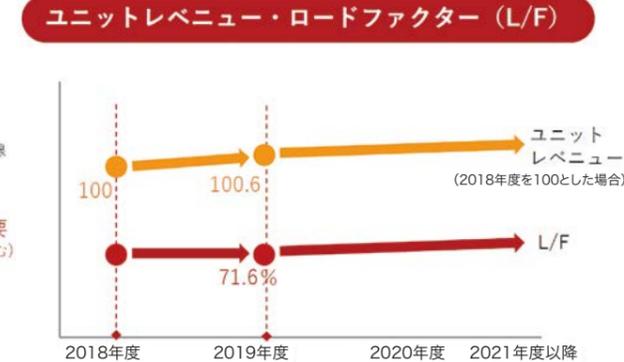
今後の戦略

国内線では、堅調なビジネス需要や訪日外国人旅行者の増加を含めた観光需要の拡大により、羽田発幹線を中心に国内線の総需要は今後も堅調に伸びていくと見込んでいます。当社は総需要の伸びに合わせた供給拡大を実施し、拡大する需要を着実に取り込むとともに、利便性・快適性のさらなる向上を図っていきます。2019年度の国内線の有償座席キロは、新機材の導入等により、前年比で約3%増、2020年度はさらに2019年度比で約1%増加させる計画です。供給拡大とともに、ユニットレベニュー・ロードファクターを今後も高いレベルで維持し、さらに向上させていきます。

2019年度においては、9月に新機材A350型機を投入し、まずは羽田=福岡線から運航を開始しました。新機材は、ファーストクラス、クラスJ、普通席の3クラス構成とし、すべての座席と機内デザインを一新するとともに、全席に個人用画面を装備し、各種エンターテインメント機能をお楽しみいただけます。さらに10月からは、同仕様の787-8型機を羽田=伊丹線より新たに導入します。

また、商品・サービス面においては、9月より国内線航空券の予約・購入期間を拡大し、ご搭乗日の330日前からの予約・購入が可能となります。5月に実施したウェブサイトの国内線予約ページのリニューアルとあわせ、帰省やご旅行の計画をストレスなくスムーズに行っていただくことができるようさらなる利便性の向上を目指していきます。

2020年度からは、国内主要空港において、新技術の活用により空港での待ち時間を短縮する「JAL SMART AIRPORT」の実現に向けた取り組みを進め、順次主要空港に展開し、国内移動のさらなる利便性・快適性の向上を図っていきます。また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を背景に、増加する訪日外国人旅行者の各地域への誘客を後押しし、日本国内のさらなる交流人口の拡大に努めていきます。



## JALグループの事業活動

### グループ航空会社

#### グループ力を活かした生活路線の確保と地域活性化

JALグループ航空会社は、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。快適な新型機材を導入し、これからも利便性の高いネットワークと高品質なサービスを提供し続け、日本各地の交流人口の拡大と日本の地域の魅力を世界に発信する事を通じて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)

JTAは、1967年に沖縄に点在する島々の架け橋として誕生後、今日まで52年間安全運航と航空保安の堅持に努めてきており、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・福岡を結び、ボーイング737型機12機で12路線、1日70便を運航しています。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。



#### 日本エアコミューター株式会社(JAC)

奄美群島間を結ぶ4路線の運航からスタートしたJACは、2019年に創立36年目を迎え、現在は、日本で34番目の国立公園に指定された奄美群島などの鹿児島県の離島を中心に18路線を運航しています。2017年から最新鋭機であるATR42-600型機への機材更新を開始し、また、2018年7月には新路線「奄美群島アイランドホッピングルート」を開設するなど「地域の翼」として地域ネットワークを支えています。また、長年培った航空技術を他社にも提供する航空技術協力事業を拡大しており、2018年6月からはグループの枠を超えた取り組みとして、天草エアラインへのATR共通事業機の貸し出しも開始しました。「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。



#### 株式会社ジェイエア(J-AIR)

J-AIRは大阪国際空港(伊丹)を拠点に36路線1日232便(JALグループ国内線の約3割)を運航する地方路線の主翼を担う会社です。この数年間は「クラスJ」を設定したエンブラエル190型機の導入やネットワーク拡充を図ってきました。また、2021年より三菱航空機社製スペースジェットの運航を計画するなど、競争力のあるリージョナルエアラインとして成長を続けています。これからも、日本各地の魅力とともに日本ブランドを発信する航空会社として、地域の皆さまとともに歩み続けます。



#### 株式会社北海道エアシステム(HAC)

HACは、1997年9月に、道内各地を結ぶ「道民の翼」として誕生し、2019年に創立22年目を迎えました。現在は丘珠空港と函館、釧路、利尻、三沢、函館空港と奥尻を結ぶ路線を3機のSAAB340B型機で1日26便運航しています。今後も「道民の翼」として皆さまにご愛顧いただけるよう、これからも安全運航を堅持し、ビジネス利用のお客さまに加え、グループのお客さまにもご利用いただけるよう誘客にも一層力を入れるとともに、地域や社会の発展に貢献していきます。



#### 琉球エアコミューター株式会社(RAC)

2019年で創立34年目を迎え、那覇空港を中心に9島12路線を1日41~43便運航している「島々を結ぶ信頼の翼」です。2018年4月よりDHC8-Q400カーゴ・コンビ(Q400CC)5機稼働体制で初めて通年運航を開始しました。ジェット機並みの巡航速度、客室の快適性の高さ、標準型の約2倍の貨物スペースというQ400CCの特徴を最大限活用することにより、離島在住のお客さまや観光のお客さまの利便性向上、貨物輸送能力拡充による離島地域の生鮮魚介類や農産物の大量高速輸送を通して、地域産業振興などのさらなる地域貢献につなげていきます。



## 貨物郵便事業・その他事業

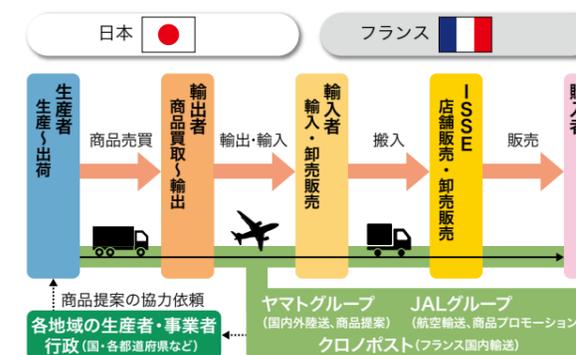
### 貨物郵便事業

#### 2018年度の振り返り

2018年度、貨物郵便事業においては、「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」に取り組んできました。

国際貨物においては、アゼルバイジャンのシルクウェイ・ウェスト航空と欧州向け貨物の販売協力を開始したほか、ベトナムのベトジェットエアカーゴの日本の総販売代理店(GSA)を請け負うなど外国航空会社との提携を強化しました。また、ヤマトグループと連携し、日本の生産者の新たな販路拡大、フランスの消費者のより豊かな生活の実現に貢献するために、日本の新鮮な農水産品の輸入手続きから、現地販売までをトータルで提供するプロジェクトを開始しました。

国内貨物においては、新型簡易保冷コンテナを導入し、夏季においても新鮮な保冷輸送を提供することで、新たな生鮮貨物需要を取り込みました。



#### 外部環境をふまえた成長戦略

国際貨物に大きな影響を与える外部環境として、2020年の首都圏空港機能強化による、成田・羽田の2空港での発着枠の拡大が予定されており、2019年度は、2020年度以降の準備の年と位置付けています。発着枠の拡大は、ビジネスチャンスである一方、供給量の増加により競合他社との競争が激化し、事業環境が大きく変化することも想定されます。

国内貨物については、運送状のペーパーレス化や予約ポータルサイト開設等によりビジネスプロセスを刷新し、予約・運送面でお客様の利便性向上に努めます。また、2019年9月のエアバスA350型機の導入で需給環境が変化することが想定されるため、開発営業の取り組みを加速するとともに、新事業領域へのビジネス拡大にも挑戦していきます。

### その他事業

#### 株式会社ジャルパック

2018年度は、高品質の付加価値型商品の拡充を図るとともに、ダイナミックパッケージ商品の拡販に努めました。海外旅行の取扱人数は、タイムリーな販促展開を行い拡販に努めたものの、燃油サーチャージの引き上げに伴う販売価格の上昇、競争の激化により、前年同期比3.9%減の22万2千人となりました。一方で、国内旅行の取扱人数は、相次ぐ自然災害にもかかわらず、東京ディズニーリゾートの35周年需要や沖縄方面の高需要などにより好調に推移し、前年同期比6.8%増の271万8千人となりました。また、インバウンド需要については、「JAL訪日ダイナミックパッケージ」の発売をタイに加えて、7月よりオーストラリア、12月よりシンガポールにも拡大しました。その結果、営業収益(連結消去前)は1,820億円(前年同期比4.0%増)となりました。

2019年度は、JALブランド価値向上に資する付加価値型商品の強化やダイナミックパッケージ商品の拡販に取り組むとともに、多様な価値観への対応を進め、お客さまの期待を超える価値の創造に果敢に挑戦していきます。

#### 株式会社ジャルカード

2018年度は、新たに7月より「JALカードSuica CLUB-Aゴールドカード」を商品ラインナップに加え、入会活動を一層強化した結果、会員数は前年同期比4.5%増の357万9千人となりました。また、2017年度より開始した「マイルで年会費」サービスの利用者の順調な増加や、会員紹介に「LINE」を活用するなどの新たな取り組みを重ね、JCSI(日本版顧客満足度指数)のクレジットカード業種における調査の6指標において、ロイヤリティや推奨意向などの3指標で1位、その他3指標で2位を獲得しました。さらに、データマーケティングの強化、コールセンターのシステムの刷新などを進め、お客さまのニーズに合致したサービスを提供できる体制を強化しました。その結果、営業収益(連結消去前)は194億円(前年同期比6.1%増)となりました。

2019年度も、会員の皆さまとの双方向のコミュニケーションを通じてジャルカードに求められる価値創造を目指します。そしてタイムリーでストレスフリーなサービスにより、さらなる満足度を追求するとともに、新しく魅力ある商品・サービスを皆さまに提供できるよう挑戦していきます。

# JALグループの提供する価値 ～品質へのこだわり～

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企業理念として掲げており、安全を大前提に、お客さまに世界一の定時性・快適性・利便性をご提供することを目指しています。

## 安全・安心

「安全・安心の再構築」に向けて、「飲酒による安全阻害の撲滅」と「落下物防止の一層の推進」に取り組んでいます。さらに空港や機内でのお客さまのお怪我や安全阻害行為等に対しても、「お客さまの安心への取り組み」としてグループ全体で課題の把握と解決に取り組んでいきます。

### 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。具体的には、飲酒対策の確実な実施と内部監査による監視、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。

### 落下物防止対策の一層の推進

2020年の首都圏空港機能強化による都心上空を通過する飛行ルート計画に伴い、落下物防止対策をより一層進めます。不具合事例の幅広い情報収集、分析による日常点検の強化、迅速な対策を実施するとともに、他航空会社やメーカーとも連携し、対策を推進していきます。

### お客さまの安心への取り組み

安全運航だけでなく、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。さらに機内食の品質管理などに対しても、安全管理の手法を用いてその解決を支援します。

また、JALグループでは、第三者の評価による監査や評価を利用して、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、2018年2月から3月にかけてIOSA<sup>※1</sup>の更新を受検し、同年6月にIATA<sup>※2</sup>から認定証を受領しました。

IATA加盟の航空会社はIOSAを2年ごとに必ず更新する必要があります。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、IOSA認定を更新して受けています。また、ジェイ・エアは2016年の新規IOSA認定取得から初めて更新しました。

なお、次回の更新受検は、2020年2月を予定しています。

※1 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

※2 国際航空運送協会 (International Air Transportation Association)



### 運輸安全マネジメント評価

2018年度、グループ航空会社6社のうち日本航空、ジェイ・エアおよび琉球エアークommューターは、国土交通省大臣官房による運輸安全マネジメント評価を受けました。同評価制度は、国土交通省大臣官房が航空、鉄道、海運、自動車等全交通機関を対象に、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であり、JALグループでも自主的な取り組みを行ううえでの参考にしています。

(詳細については、「JALグループ安全報告書」をご参照下さい)

## 快適性

JALグループでは、快適なフライトをお楽しみいただくため、お客さま視点を大切にしています。質の高いサービスをご提供できるよう、ハード・ソフトの両面で、より一層の充実に取り組んでいます。

国際線では、成田空港のJALファーストクラスラウンジのリニューアル、ホノルルダニエル・K・イノウエ国際空港の本館サクララウンジのリニューアルおよびサクララウンジ・ハレの新設を行いました。機内食においては、ハワイ線ビジネスクラス(日本発便)でお好きなタイミングでお好きなものを召し上がれるサービス「JAL Luana Style」を開始しました。また、機内特別食「ベジタリアンミール」「ヒンズー教ベジタリアンミール」の新たなメニュー開発など、多様なニーズへの対応も進めてきました。さらに、「ひとクラス上の最高品質」をコンセプトとしたJAL SKY SUITE機材の投入路線も引き続き拡大しています。

国内線では、伊丹空港ラウンジのリニューアル、岡山桃太郎空港のサクララウンジ新設など、さまざまなサービスの改善を実施してきました。また、機内無料Wi-Fiサービスにおいては、接続がより簡単に行えるようになり、70チャンネルに増えたビデオプログラムに加え、ライブTVもお楽しみいただけるようになりました。今後、個人画面や電源を装備し、静粛性に優れた新しい機材エアバスA350型機の導入も予定しており、より快適な機内でお過ごしいただけるようになります。

こうした取り組みの結果、2018年にはSKYTRAX社の

「ワールド・エアライン・アワード」において、世界最高品質と認められ、「ワールド・エアライン・スター・レーティング」の最高ランクである「5スター」の評価をいただきました。さらに、2019年6月には、エコノミークラスの総合評価で、世界で最も優れている航空会社に贈られる「ワールド・ベスト・エコノミークラス」賞を日本の航空会社として初めて受賞しました。「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞も3年連続(4回目)で獲得しました。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2019」において、3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5位となるなど、数々の賞をいただいています。引き続き世界トップレベルのサービスをご提供できるよう、これまで培ってきた「おもてなし」の心を基に、多様なお客さまのニーズにお応えできる商品・サービスを創り上げていきます。



SKYTRAX「5スター」を獲得



「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」



ホノルル空港のサクララウンジ・ハレ



新しくなった機内特別食「ベジタリアンミール」

## 利便性

JALグループの充実した路線ネットワークは、当社の強みでもあり、お客さまにJALグループをお選びいただくうえでの重要な要素の一つと考えています。お客さまや社会のニーズに合った路線とダイヤの設定に加え、目的地に到着するまでのあらゆる場面で、お客さまのニーズに適切にお応えする利便性の高い商品・サービスをご提供していきます。

国内線では、日本エアコミューターが運航する「奄美群島アイランドホッピングルート(徳之島=沖永良部=那覇線)」を新たに開設しました。また、国際線では、新規路線として羽田=マニラ、成田=シアトル線を就航したほか、成田=モスクワ線の増便を行いました。世界主要500都市への乗り入れに向け、世界のパートナーとの提携も拡大しています。

また、JALマイレージバンク会員のお客さまが利用できる特典航空券についても、JAL国際線特典航空券PLUSの導入や国内線特典航空券の予約申し込み期限の搭乗日前日までの延長をし、マイレージプログラムの充実を図りました。

JALグループは、これからもすべてのお客さまに、常に新鮮な感動を得ていただけるような最高のサービスをご提供し続けられるよう取り組んでいきます。



成田=シアトル線就航セレモニーの様子

## 定時性

安全を大前提とした「定時運航」は公共交通機関に欠かれない基本品質の一つです。

タイムテーブル(時刻表)に掲載した時刻は私たちの商品の提示であり、お客さま・社会との約束です。予定時刻どおりに目的地へ運航するという航空会社としての基本的な価値を提供するため、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。

これらの結果、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社より、2018年1月~12月の国内線・国際線を合わせた運航実績について、アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門で、7年連続、9回目の第1位に認定され、表彰されました。あわせて、過去5年間(2013年~2017年)の運航実績において、最も定時到着率の高いエアラインとして、「Most consistent Winner」のMajor International Airline部門、Asia Pacific Major Airline部門のそれぞれで、認定を受けました。JALグループは、今後も世界トップレベルの定時性を実現するために一便一便確実な運航を積み重ねていきます。



アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門1位「Most Consistent Winner」受賞

## 世界トップレベルの定時性実現に向けたバトンタッチ

### 予約・発券

確かな予約・発券作業と同時に、お客さまに対して出発時刻などの必要な情報をお伝えします。



### スポットイン

マーシャラーが、着陸した航空機を駐機位置まで安全・確実に導きます。



### チェックイン

お客さまの搭乗手続き・手荷物預かりをするとともに、搭乗口の場所や、搭乗時刻のご案内をします。



### 給油

天候、お客さま・乗務員の人数、貨物の積載量に基づき、適切な量の燃料を搭載します。また、無駄を生じさせないことで環境に配慮することも意識しています。



### 保安検査場

お客さまに検査の事前準備にご協力いただき、スムーズかつ厳正なチェックを実施し、空の安全を保ちます。



### 運航管理

天気、空港など運航にかかわるあらゆる情報を収集し、適切な高度や飛行経路、飛行方式を選択できるよう運航乗務員に情報提供を行います。



### 運航乗務員

前便に乗務した運航乗務員からの報告と整備士からの整備状況を確認後、客室乗務員とのブリーフィングを行い、定時出発・安全運航に努めます。



### 手荷物返却

手荷物の取り間違いが発生しないよう、お客さまにご確認をお願いしています。旅の締めくくりとして、可能な限り手荷物を早くお返しできるように心がけています。



### 空港

翌日にスムーズな案内ができるよう団体のお客さまの座席指定や、お手伝いが必要なお客さまの確認をします。



### 整備士

航空機の到着後、整備士は機体のへこみや傷など約50の定められた項目に従って点検。乗務員からの故障や不具合の報告に基づき処置をします。



### 機内清掃・機用品搭載

座席やお手洗いなどの清掃、お客さまがご使用になる毛布やまくら、機内誌などの整頓と補充など、快適な機内環境を迅速に整えます。



### ケータリング

安全・安心な機内食をご提供すべく、衛生に留意し、時間通りに搭載します。



### 搭乗ゲート

空港スタッフが、搭乗開始前にお客さまの情報を客室乗務員と共有します。お客さまに応じて搭乗案内の順番を工夫するなど、お客さまのスムーズな搭乗をサポートします。



### ロードコントロール、手荷物・貨物搭載

お客さまの人数や、手荷物・貨物のサイズ、重量などのデータをもとに綿密な計画を立て、それをもとに正確かつ迅速に搭載しています。



### 客室乗務員

お席のご案内や適切な手荷物収納などの客室安全を確認し、定時出発を目指します。航行中はお客さまにごゆっくりお過ごしいただけるよう、きめこまやかなサービスに努めます。



### 到着口でのお出迎え

お乗り継ぎのお客さまが次の便にスムーズに乗り継げるよう、最短ルートのご案内をしています。お手伝いが必要なお客さまが安心して降機いただけるようにサポートします。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

JALグループでは、リスクを①航空安全、航空保安その他航空運送遂行にかかわる「オペレーションリスク」、②航空運送にかかわるリスクを除く企業運営全般にかかわる「企業リスク」、③事業運営に当たり、収支に重要な影響を及ぼす「戦略リスク」の3つに分類し管理しています。

これらのリスクを把握、分析・評価し、その対応方法を策定するために、JALグループでは次の会議体を設けています。

## リスクマネジメント会議

リスクマネジメント会議は、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。

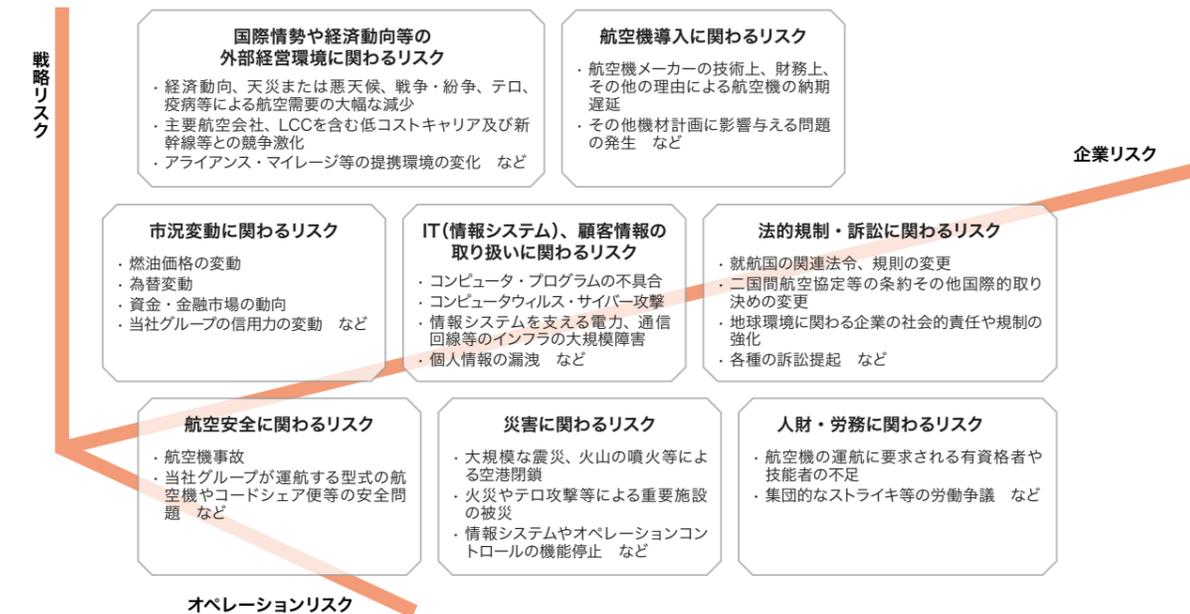
同会議は、オペレーションリスク、企業リスク、戦略リスクに関し、これらのリスクを総括的に管理することにより、グループ経営の安定化を図る役割を担っています。また、リスクマネジメント基本方針の策定、定期的なリスク調査の実施、リスク発生時の対応策等について進捗報告・情報共有・意思決定を行う場として機能しています。

### 1. リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント会議の下部会議体として、総務本部長を長として、関係部門長により構成されています。

#### ■ 事業等のリスク

(各リスクの詳細と対応例については、P92～93をご参照ください)



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並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。

### 1-1. 情報セキュリティ部会

情報セキュリティ部会は、総務本部長およびIT企画本部長を長とし、関係部門長により構成されています。同部会は、情報管理に特化した取り組みを行っており、情報セキュリティを向上させ、企業リスクの低減を実現する役割を担っています。

### 2. 財務リスク委員会

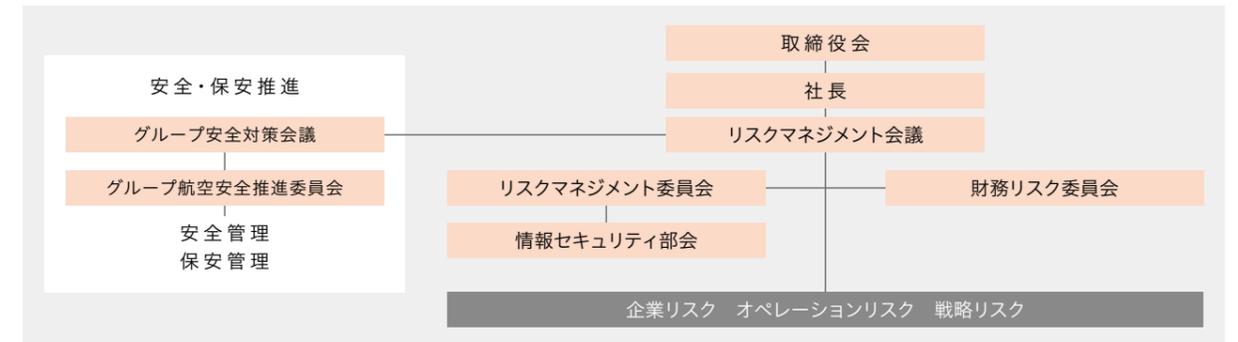
財務リスク委員会は、財務・経理本部長を財務リスク責任者とし、社長、副社長および関係部門長などにより構成されています。

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

グループ安全対策会議は、日本航空の社長を議長と

## ■ リスクマネジメント体制図



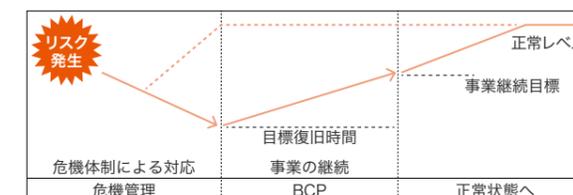
し、安全統括管理者、議長が指名する役員およびグループ航空会社社長で構成されています。当会議は、安全管理に関する重要な方針の策定を行い、企業活動の実態把握に努め、必要に応じてその組織、体制、各種施策の見直しを行うことにより、グループ全体の安全を実現し、安全管理を推進する役割を担っています。

### 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、各本部門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、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る会議体です。

## 危機管理

航空安全、航空保安その他航空運送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速やかに(15分以内を目安)IOC(Integrated Operation Center)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「フェーズⅠ～Ⅲ」を決定し危機対応を行います。フェーズⅢでは、社長または副社長を本部長とする本社対策本部を、被災地には現地対策本部を立上げて早急に危機体制へ移行します。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。



## 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、社員とその家族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、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、必要に応じ随時改定を行っています。

2014年の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。2018年度は震災関連の規定類を見直し、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。

## 情報セキュリティ対策

JALグループでは、2014年9月に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、再発防止に努めています。

従来から計画していた情報セキュリティ強化対策を前倒しして進め、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・監視体制を整えるとともに、予防対策も常に進化させながら、万全な対策を講じています。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務データ (2019年3月31日現在)

営業利益率  
**11.8%**



高い収益性にこだわり、経営目標とする営業利益率10%以上を高い水準で維持しています。

ROIC<sup>(※1)</sup>  
**9.5%**



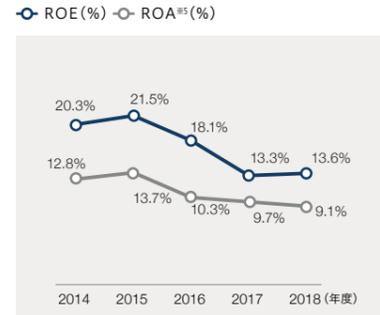
企業価値向上に向けた投資効率を重視し、経営目標とするROIC9%以上を達成しています。

総還元性向<sup>(※2)</sup>  
**49.2%**



株主還元では、配当と自己株式取得の実施を組み合わせ「総還元」を重視し、総還元性向を概ね35%から50%程度の範囲とするよう努めています。

ROE<sup>(※4)</sup>  
**13.6%**



資産効率・資本効率の向上にも努め、目標とするROE10%以上を達成しています。

自己資本比率  
**57.4%**



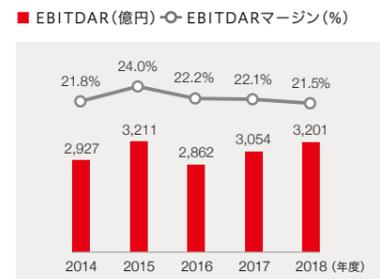
60%程度に到達し、強固な財務体質を構築できており、今後は現行水準の維持に努めています。

フリーキャッシュフロー  
**1,103** 億円



高い収益力とキャッシュフロー創出力により、株主還元のための原資を常時確保しています。

EBITDARマージン<sup>(※7)</sup>  
**21.5%**



高い収益性と強固な財務安定性を保持しています。引き続き、戦略的な経営資源配分により企業価値の向上に努めています。

※1 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)  
 ※2 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(法人税等調整額の影響を除く)  
 ※3 配当性向 = 配当金総額 / 親会社株主に帰属する当期純利益(法人税等調整額の影響を除く)  
 ※4 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  
 ※5 ROA(総資本利益率) = 営業利益 / 期首・期末総資産平均  
 ※6 定期預金の出入金を除く  
 ※7 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

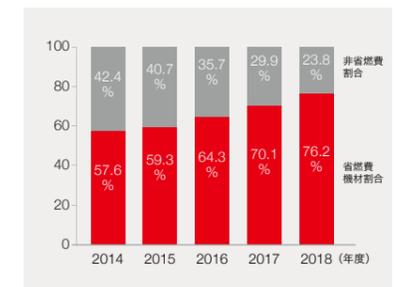
### 環境

JALグループは、航空運送事業が環境に与える負荷の大きさを自覚し、事業活動のあらゆる場面でさまざまな工夫を行うことで、負荷の低減に努め、環境保護に取り組んでいます。

### CO<sub>2</sub>削減の推移



### 省燃費機材シェア推移



### お客さま・地域

中期経営計画の顧客満足の指標として、2017年度よりNPS<sup>(※)</sup>を設定しています。

お客さまから頂戴した評価・ご意見を社内で共有し、商品・サービスの改善につなげ、世界トップレベルのお客さま満足の実現を目指します。また、グランドデザインで掲げている「乗り入れ都市数500都市」を通じて、地域間の交流人口の拡大に貢献します。

### NPS<sup>(※)</sup>推移



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

### 乗り入れ都市数



2017年度末から500都市を目標としています。

### 人権・ダイバーシティ&インクルージョン

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」を発表しており、性別・年齢・国籍・人種・宗教・障がいの有無・性的指向などの属性によらず、誰もが生き生きと活躍できる会社を目指しています。

### 従業員一人あたりの月間平均時間外・休日労働時間<sup>(※)</sup>



※ 日本航空(株)のみ

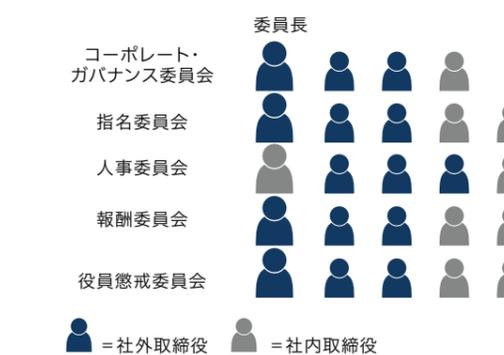
### 女性管理職比率推移



### ガバナンス

高い経営の透明性のもと、強い経営監視機能を発揮するため、コーポレート・ガバナンス、取締役候補者の指名、執行役員の選任、役員報酬に関する任意の委員会を設置しており、その構成員の過半は独立社外取締役となっています。

### 各種委員会における委員構成



■ = 社外取締役 ■ = 社内取締役

# ESG経営に対する考え方

## 中期経営計画における位置付け

JALグループは、事業活動を通じて航空運送事業としての社会的使命・役割を果たす一方で、社会の課題解決に主体的に取り組むことで、社会の皆さまから信頼いただける企業となることを目指しています。

そこで、「2017-2020年度中期経営計画」開始から10年レンジで実現するグランドデザインのなかで、SDGsをはじめとする社会の課題解決へ貢献することを掲げました。

具体的には、中期経営計画の中にESG経営の視点を取り入れ、4つの取り組み領域（環境、お客さま・地域、人権・D&I<sup>※1</sup>、ガバナンス）を特定して、重点的に取り組みを進めています。

## SDGs達成に向けた取り組み

JALグループではESG経営の考え方に基づき、2030年のSDGs達成に向けて、安全運航の堅持を前提に、4つの取り組み領域ごとに具体的なKPIを定めて進捗管理を開始しています。

また、社内外でSDGsの啓発に力を入れています。多くの人々がこれらの取り組みの重要性を理解し、持続可能な社会づくりに貢献できるよう、企業としての使命を果たしていきます。



2030



2020



取り組む領域	重点課題
<b>Environmental 環境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・温室効果ガス排出の削減</li> <li>・廃棄物の削減</li> <li>・騒音の低減</li> </ul>
<b>Social お客さま・地域</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界の空の安全を牽引</li> <li>・あらゆるお客さまの空の旅を可能に</li> <li>・観光立国に向けたインバウンドの拡大</li> <li>・日本全国の地域活性化</li> <li>・お客さまに信頼される商品・サービス</li> </ul>
<b>Social 人権・D&amp;I<sup>※1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人財の活躍と健康経営の実現</li> <li>・女性リーダーの育成と輩出</li> <li>・健全<sup>※2</sup>なサプライチェーンの構築</li> </ul>
<b>Governance ガバナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスの徹底</li> <li>・積極的な情報開示と説明責任</li> <li>・強固なリスクマネジメント</li> </ul>

※1 ダイバーシティ&インクルージョンの略。異なる経験や視点を活かし、その違いを受け止めたうえで新たなものを生み出すこと

※2 環境配慮・公正な事業慣行・人権尊重などが実現された状態

## 推進体制

JALグループでは、持続可能な社会の実現に貢献していくため、「CSR委員会」を開催しています。同委員会では、上図の14の重点課題に対する取り組みの設定、KPIの設定、進捗確認、対応方針の検討のPDCAサイクルを有効的に回し、取り組みの改善と推進を行っています。2018年度までは半年ごとの開催でしたが、ESG経営をさらに推進していくため、2019年度から四半期ごとへと開催頻度を増やしています。

## ■推進体制



## JALグループ行動規範の策定

SDGsの達成に向け、全役員・社員が遵守すべき業務上の具体的な行動の指針として、JALグループ行動規範「社会への約束」を定めました。策定に関しては、「国連グローバル・コンパクト<sup>※3</sup>」の10原則および日本経済団体連合会「企業行動憲章」などの内容も参考にしました。

この行動規範に基づき行動することで、JALフィロソフィの実践と、企業理念の実現につなげます。

## 行動規範にひも付く各種方針の整備

JALグループでは、拠りどころとなる行動規範を具体的に推進するために、「方針・規定・行動計画」を整備するとともに、実績や課題を開示していくことで、PDCAサイクルを確立しています。

あわせて、社外ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、チェック機能を強化することで、常に社会のニーズや課題に対応することを目指しています。



## 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

※3 国連グローバル・コンパクトは世界各国の参加企業に対して人権・労働・環境・腐敗防止の10原則を実践することを求めています。JALグループは、2004年12月より国連グローバル・コンパクトに参加しています。



# 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与える負荷の大きさを自覚し、事業活動のあらゆる場面でさまざまな工夫を行うことで、環境負荷の低減に努め、環境の保全に取り組んでいます。

これらの認識に基づき、JALグループ行動規範にて「豊かな地球を次世代へ」の項目を定めました。

### 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(環境)

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めます。

#### (1) 環境保全への取り組み

JALグループは、法令を遵守し、気候変動への対応、限られた資源の有効利用、環境汚染の防止、騒音の低減、生物多様性の保全に取り組み、環境負荷の低減に努めます。また、環境の課題解決に向け、ステークホルダーとの連携を通じて、環境に配慮した技術を追求めます。

#### (2) 環境情報の開示と対話

JALグループは、環境に関する情報を積極的に開示するとともに、ステークホルダーとの対話を続け、環境保全の取り組みの輪を社会に広げていきます。

### 推進体制と環境マネジメントシステム(EMS)の構築

JALグループの環境活動は、担当役員を責任者として、専任の部署がグループ全体を取りまとめています。具体的な活動の進捗状況については、年4回開催されるCSR委員会にて確認を行っています。

なお、現在、環境データの観測・集計・管理に関する体制の再構築に取り組んでいます。CO<sub>2</sub>排出量をはじめ、廃棄物や水使用量などの環境負荷データについて、事業活動における直接の排出量だけでなく、間接排出量およびサプライチェーンにおける排出量のデータ収集なども見据えた体制づくりを行っています。

そのうえで、各事業部門と事業所が一体となった、グループとして統一したEMSを構築し、国際規格(ISO14001)等にのっとった運用を検討しています。

## 気候変動への対応

### CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた目標と進捗

国際航空分野においては、2010年に開催された国際民間航空機関(ICAO)の総会で、CO<sub>2</sub>のグローバル削減目標として、「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CO<sub>2</sub>総排出量を増加させないこと」が採択されました。さらに、2016年の総会では、2021年以降、国際線を運航する航空会社に対して、2019年・2020年のCO<sub>2</sub>平均排出量を超過した分についてCO<sub>2</sub>排出権の購入などを義務付ける制度(CORSIA制度)を導入することが採択されました。これを受け、各航空会社が目標達成に取り組んでいます。

取り組みにあたっては削減目標を短期・中期・長期の3つのフェーズに分けて運用していきます。

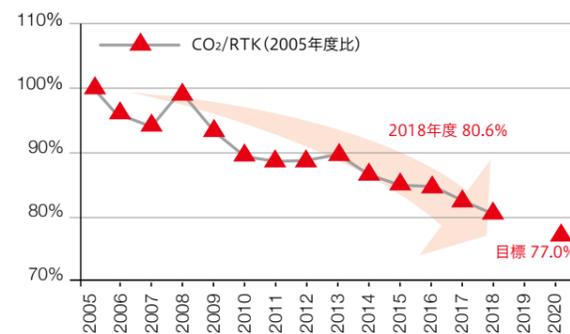
短期目標では、「2020年度までにJALグループ航空機の有償トンキロあたりCO<sub>2</sub>排出量を2005年度対比で23%削減する」という目標を掲げています。

短期目標の達成に向けては、日々の運航における消費燃料削減の工夫や、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計画的な更新等を着実に実施することで、2018年度は前年度対比で1.6%のCO<sub>2</sub>排出削減を達成しました。2018年度末時点では、2005年対比の累計で19.4%の削減となっています。

中期目標では、「2020年以降はCO<sub>2</sub>排出量を増やさずに成長を実現する」ことを掲げ、CORSIA制度にものっとったバイオジェット燃料の使用およびカーボンオフセット実施により達成していく見込みです。

長期目標としては、国際航空運送協会(IATA)の目標(2050年までに2005年対比の総CO<sub>2</sub>排出量を50%削減する)を基本として、さらに深掘りした目標を検討中です。

### CO<sub>2</sub>削減の推移



### 運航方式などの工夫

日々の運航のなかで、安全運航の堅持を大前提に、運航中の運航乗務員による操作のタイミングや選択の工夫によるエコ・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。

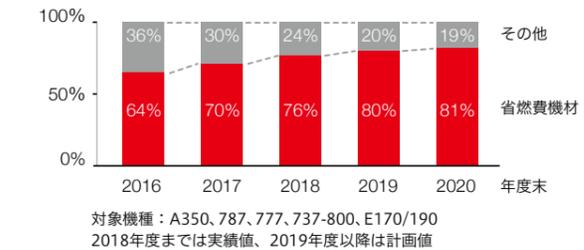
また、CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みは、組織横断的に活動する「燃料節約プロジェクト」がそれぞれの取り組みを推進しており、状況をモニターし、進捗を社内でも共有することで、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けたPDCAサイクルを回しています。

運航フェーズ	削減量	2018年度のCO <sub>2</sub> 削減実績	削減策
定期整備中	18,700トン削減	18,700トン削減	エンジン洗浄 航空機のエンジン内部を定期的に水洗浄することで、内部に付着した空気中の細かなちりなど蓄積された汚れの除去を行い、燃費の維持・向上に取り組んでいます。
駐機中	800トン削減	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) 窓の日よけを下ろすことにより、日射による機内温度上昇を抑え、機体後部にあるAPUによるエアコン利用時間を短縮し、CO <sub>2</sub> 排出量を低減しています。
出発前	7,600トン削減	7,600トン削減	機体重量の軽量化 機内で使用する水の搭載量を使用実績に合わせて適正化し、機体重量の軽量化を図っています。
離陸時	7,400トン削減	7,400トン削減	早期加速上昇 離陸後早期に加速を行い、上昇する方式は、早い地点で巡航高度に達し燃料消費量の削減が図れることから、これを積極的に実施し、CO <sub>2</sub> 排出量を低減しています。
降下中	37,900トン削減	37,900トン削減	空気抵抗の削減 安全を確保しつつ、浅いフラップの利用や車輪・フラップを出すタイミングを遅くすることで、飛行中の抵抗を少なくし、CO <sub>2</sub> 排出量を低減しています。
着陸時	6,500トン削減	6,500トン削減	逆噴射の工夫 航空機が安全に止まることのできる条件を満たす場合には、着陸時の減速に必要なエンジンの逆噴射を最低出力(アイドリング)で行うことで、CO <sub>2</sub> 排出量を低減しています。
着陸後	5,500トン削減	5,500トン削減	地上移動時の片側エンジン停止 駐機場への地上移動では、所定の条件を満たしたうえで片側のエンジンを停止させることでCO <sub>2</sub> 排出量を削減しています。

### 省燃費機材への更新

エアバスA350型機やボーイング787型機などの省燃費機材への更新は、従来型機対比で1機あたり約15~25%程度のCO<sub>2</sub>削減効果を生み出します。引き続き省燃費機材への計画的な更新を継続することで、CO<sub>2</sub>削減に取り組んでいきます。

### JALグループの省燃費機材シェア



### エンジン洗浄

航空機のエンジン内部を定期的に水洗浄することで、内部に付着した空気中の細かなちりなど蓄積された汚れの除去を行い、燃費の維持・向上に取り組んでいます。

### 補助動力装置(APU)の利用削減(客室シェード施策)

窓の日よけを下ろすことにより、日射による機内温度上昇を抑え、機体後部にあるAPUによるエアコン利用時間を短縮し、CO<sub>2</sub>排出量を低減しています。

### 機体重量の軽量化

機内で使用する水の搭載量を使用実績に合わせて適正化し、機体重量の軽量化を図っています。

### 早期加速上昇

離陸後早期に加速を行い、上昇する方式は、早い地点で巡航高度に達し燃料消費量の削減が図れることから、これを積極的に実施し、CO<sub>2</sub>排出量を低減しています。

### 空気抵抗の削減

安全を確保しつつ、浅いフラップの利用や車輪・フラップを出すタイミングを遅くすることで、飛行中の抵抗を少なくし、CO<sub>2</sub>排出量を低減しています。

### 逆噴射の工夫

航空機が安全に止まることのできる条件を満たす場合には、着陸時の減速に必要なエンジンの逆噴射を最低出力(アイドリング)で行うことで、CO<sub>2</sub>排出量を低減しています。

### 地上移動時の片側エンジン停止

駐機場への地上移動では、所定の条件を満たしたうえで片側のエンジンを停止させることでCO<sub>2</sub>排出量を削減しています。

バイオジェット燃料の活用

航空業界ではこれまで、使用燃料の削減という観点からCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んできました。今後、さらに排出量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。

この観点から、欧米を中心とした世界各国で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。

このような潮流の中で、JALグループとしても、バイオジェット燃料利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利用、情報発信を行っています。

当社便の運航への利用

これまでの取り組みとして、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月には、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バイオジェット燃料を使用しました。

フルクラム社のバイオジェット燃料製造プロセス



米国のバイオジェット燃料製造会社へ出資

当社は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のFulcrum BioEnergy, Inc. (以下「フルクラム社」)の株式の一部を取得しました。一般廃棄物を原料と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。製造技術は国際標準化・規格設定機関であるASTM International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年に稼働予定です。さらにインディアナ州での建設計画が発表されるなど、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することで北米発便を中心に、同社から供給されるバイオジェット燃料の搭載を進め、CO<sub>2</sub>排出量削減を実現していきます。



フルクラム社がネバダ州に建設中のバイオジェット燃料のプラント(2019年5月撮影)



バイオジェット燃料製造プラント完成予想図(ネバダ州)

日本における取り組み

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(以下、東京2020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います。JALは、道筋検討委員会のメンバーの一員として、東京2020大会開催時に、当該国産バイオジェット燃料で運航するとともに、2030年の国産バイオジェット燃料普及を目指して、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。

バイオジェット燃料の普及に向けた情報発信

JALグループでは、バイオジェット燃料をもっと幅広く知っていただくこと、さまざまなチャネルを通じて情報発信を行っています。

機内誌「SKYWARD」や広報誌「明日の翼」、環境に関する動画で、バイオジェット燃料を取り上げ、その意義と仕組み、当社の想いを分かりやすくお伝えしました。

また、「10万着で飛ばそう! JALバイオジェット燃料フライト」プロジェクトでは、多くの皆さまに衣料品をご提供いただくため、ウェブサイトやSNSなども活用した幅広い情報提供を行いました。



バイオジェット燃料活用に関する取り組み

10万着で飛ばそう! JALバイオジェット燃料フライト



お客さまをはじめとする多くの方々から集めた衣料品(綿)を原料とし、国産バイオジェット燃料の製造に挑戦するプロジェクト、「10万着で飛ばそう! JALバイオジェット燃料フライト」を2018年10月から実施しています。

2018年の衣料品回収期間中(約3ヶ月間)に約50社の企業にご協力いただき、全国から約25万着が集まりました。

2019年2月からは、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の製造に挑戦しています。



省エネ法への対応

地上施設分野では、エネルギー消費原単位を年平均1%以上低減する目標を掲げています。経済産業省が実施する省エネ法「事業者クラス分け制度」において、2016年から4年連続で優良事業者(Sクラス)に認定されています。

限られた資源の有効活用

JALグループでは、資源循環型社会の実現に向けて、JALグループ環境指針に基づき、各事業のプロセスにおける4R(リデュース、リユース、リサイクル、リフューズ)を推進しています。

廃棄物削減とリサイクルの推進については、乗務員の紙媒体マニュアルの廃止をはじめ、航空機内・事務所から出る飲料缶・紙などの確実なリサイクル、航空貨物の梱包材資材のプラスチックリサイクル製品への再利用などの取り組みを継続しています。グループとして、国内事業所から出る産業廃棄物の最終処分率は2%以下を目指しています。

水使用量の削減については、「節水」と「リサイクル」の取り組みとして、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。

環境汚染の防止

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、その取引量および排出量の削減に努めています。

また、航空機から排出されるCO<sub>2</sub>、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、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。

生物多様性の保全

タンチョウの保全活動

国の天然記念物タンチョウの保全活動として、2016年から年に1回、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の環境整備を実施しています。

森林火災の発見

広大なシベリアタイガ(針葉樹林帯)は、動植物の生息地であるとともに、地球上のCO<sub>2</sub>の吸収源でもあります。森林火災を食い止めるため、2003年より、シベリア上空を飛行する際、森林火災の発見・通報協力を行っています。

騒音の低減

JALグループは、空港周辺の騒音軽減に積極的に対応しています。

「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、38%です。

騒音軽減運航方式として、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、Reduced Flap、Delayed Flap、Idle Reverseなどを行い、サンフランシスコ国際空港、関西国際空港では大幅な騒音軽減、CO<sub>2</sub>削減となるCDO(Continuous Descent Operations)を実施しています。

航空機を用いた気候変動対応への側面支援

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)とともに大気観測を開始し、2005年からは国立研究開発法人国立環境研究所、株式会社ジャムコが加わった「CONTRAILプロジェクト」として現在まで活動を続けています。

国際線定期便を使用して観測した温室効果ガスのデータは国立環境研究所を通じて公表され、世界中でさまざまな研究に役立てられています。2018年は、1,424回の機上測定による観測と37回のサンプリング観測を行い、公表データは、3本の査読付き論文と、国際学会9件、国内学会6件の発表で利用されました。

2019年3月には、「CONTRAILプロジェクト」が第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ました。



お客さま・地域

地域活性化の取り組み

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、地域と当社は共存関係にあります。しかしながら、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」は現在多くの課題を抱えています。そこで、私たちは、持続的な地域社会の発展に向けて、地域に寄り添い、ともに考え行動し、地域の未来を協創していこうという考えのもと、事業活動を通じて地域社会の課題解決に取り組んでいます。

具体的には、「JALだからできること=地域と世界を結ぶこと」であるという認識のもと、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と流動を通して消費の拡大につなげることで、地域を元気にしていきます。

その中には、訪日外国人旅行者のにぎわいを地域に呼び込む施策もあります。訪日外国人旅行者による経済効果は大きいものの、さらなる滞在日数拡大やリピーター獲得などの課題を持つ地域も少なくありません。そこで、付加価値の創出などで地域ファンを増やすお手伝いを行うとともに、受け入れ環境整備も並行して協創していくなど、訪日外国人旅行者増加による地域の持続的な成長と、そこに暮らす人々に笑顔が生まれる地域活性化を心掛けています。

地域活性化の施策において最も大切な要素の一つが「継続」だと考えています。一過性の取り組みにとどまらず、中長期的な視点で今後も活動を継続していきます。

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」などでヒトやモノの地域への流れをつくり、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。隠れた地域資源を発掘・創造し、商品化や販売など地域の人たちと一緒に地域を盛り上げ、「地域・ヒト・モノをつなぐ」お手伝いをしています。

〈観光振興〉

交流人口拡大に向け、地域ならではのコンテンツの創出やプロモーション、インバウンド戦略、観光の基盤強化をサポートします。

〈地域産業支援〉

地域特産物の価値を高め、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。

〈地域紹介〉

2011年5月から続く地域紹介では、日本各地の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を通じて毎月発信しています。

〈コラボレーション〉

当社と同じ想いで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造成、特産品の販路拡大に取り組み、地域を盛り上げます。

JAL 47+ 新 JAPAN PROJECT



災害支援・復興支援

災害発生時の被災地支援については、その復旧段階、そして復興段階を通じて、社会のインフラを担う企業としての役割を今後も果たしていきます。

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。

■2018年度支援実績

	平成30年7月豪雨	北海道胆振東部地震
義援金	500万円	500万円
チャリティマイル	4,501万6,500円	1,601万6,000円
社員募金	347万8,788円	145万3,385円
緊急支援物資 (臨時便含む)	-	31便、112トン
無償搭乗	489名	-
無償輸送	1.2トン	-
どこかにマイル	245万2,000円 (中央共同募金会へ)	-

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。



岩手県のアンテナショップにて

「次世代育成」の取り組み

JALならではのプログラムを通じて、子どもたちに新たな発見やさらなる学びを体験してもらい、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として取り組んでいます。

JAL空育®

これまで個別に実施していた若年層向けの各種講座や教室を、2013年に次世代育成プログラムとして運営体制を整え、2016年からは「JAL空育®」として活動しています。2016～2020年度までに、累計100万人にご参加いただく事を目標としています。

■JAL空育®参加人数

年度	参加人数(人)
2016年度	152,323
2017年度	191,300
2018年度	197,469

■JAL空育®のコンテンツ

- JAL工場見学～SKY MUSEUM～
- JAL折り紙ヒコーキ教室
- JALそらエコ教室
- JALお仕事講座
- JALキャビンアテンダントによる安全教室
- JALお仕事インタビュー
- JAL STEAM SCHOOL

〈JAL工場見学～SKY MUSEUM～〉

羽田空港に隣接するJALメンテナンスセンターでは、航空会社の仕事を学んだり、航空機の整備作業を間近でご覧いただける工場見学を無料で開催しています。2018年度は14万人を超えるお客さまが来場されました。

〈JAL折り紙ヒコーキ教室〉

折り紙ヒコーキ協会の認定指導員の資格を持つ約1,700名のJALグループ社員がボランティアで開催しています。2018年度は、小学生を中心に48,081名にご参加いただきました。また、折り紙ヒコーキの滞空時間を競う「JAL折り紙ヒコーキ全国大会」では、日本全国34カ所の予選に2,895名が参加されました。

人権・D&I

ダイバーシティ&インクルージョン

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、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・出身会社などの属性によらず、誰もが生き生きと活躍できる会社を目指しています。そして、多様な個性が生み出すさまざまなアイデアにより、価値創造やお客さまへの最高のサービス、そして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、女性社員の活躍の場を広げており、「2023年度末までに管理職女性比率20%、日本航空における課長職以上の組織管理職女性比率15%以上を達成する」という数値目標を掲げています。

主に「環境の整備」・「人材育成の強化」・「風土の醸成」を柱に取り組み、2018年度はフレックス制度のコアタイム廃止、時間単位年次有給休暇の導入や、印象評価を排除した新人事評価制度への変更を実施しました。

2019年3月末現在、13名の女性役員と882名の女性管理職(女性管理職比率16.8%)が在籍しています。

グローバル人材の育成

2018年度に人材戦略部にグローバル推進室を新設し、事業のグローバル化に必要な組織運営体制の見直しや人材の採用、育成、登用に取り組んでいます。日本地区社員については若手中堅社員を中心に海外赴任、海外他企業へのインターンシップ派遣などを通じ、異文化での業務経験や交流の機会を増やす一方、海外地区社員についても会社全体を知る研修や、採用地区以外での業務経験の機会を充実させています。さらに、国境を越えた人材の異動や交流をより定着させるため、グループ共通の基盤整備に取り組んでいます。

LGBTへの理解促進

JALグループでは、異性と法律上の結婚をしている社員(およびその配偶者と家族)に適用する制度を、会社の定める同性パートナー登録を行った社員(およびそのパートナーと家族)にも同様に適用する制度を導入しています。

また、社内の理解促進と社会の理解促進に貢献するため、LGBT関連のイベントやセミナーに参加しています。このような取り組みなどが評価され、日本航空株式会社は任意団体「work with Pride」が策定する企業・団体などにおけるLGBT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、3年連続で最上位の「ゴールド」として表彰されました。



東京レインボープライド2019での集合写真

障がい者の活躍

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。グループ全体で障がいがある社員の雇用を促進するとともに、障がいの特性に配慮した研修機会の確保、社員が障がいについて理解するためのセミナー開催など、働きやすい環境を整備しています。また、軽度知的障がいのある社員が運営する喫茶室「SKY CAFE Kilatto」を、従来の羽田、成田事業所に加えて天王洲本社ビルにも開設したり、視覚障がいのある社員が施術するマッサージルーム「Largo」を羽田に開設するなど、活躍の範囲を広げています。

また、2016年9月からACE※に参画し、産学官との連携にも取り組んでいます。

※ACEとは一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム(Accessibility Consortium of Enterprises)の略で、「企業の成長に資する新たな障がい者雇用モデルの確立」を目指し、人事担当者や障がいのある社員向けセミナー等、教育冊子発行などを通じ、当事者への啓発活動、ロールモデル輩出、経営者や社会への提言を実施しています



シニア社員の再雇用

JALグループでは、定年退職後も引き続き就労を希望する社員を継続雇用する枠組みがあります。日本航空では定年退職者のうち約80%が定年退職後もさまざまな職場で引き続き活躍しています(2019年3月末現在)。継続雇用にあたっては、活躍の場や労働条件の改善をはかることで、長年培った経験・知識を引き続き活かすとともに、若手社員への技術の継承を実現します。

健康経営

基本的な考え方

JALが「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」になるための原動力はJALグループ全社員の活力です。そしてその活力は、心身の健康のうえに成り立つものです。社員とその家族の健康は、一人ひとりの生活の基盤であるとともに、会社にとってもかけがえのない「財産」と考えています。

推進体制

JALグループの健康経営は、CWO(Chief Wellness Officer:健康経営責任者)を中心に、健康推進施策である「JAL Wellness 2020」をベースとして推進されます。

具体的には、CWOを議長とした役員メンバーで構成された「JALウェルネス推進委員会」にて議論や意思決定をし、ウェルネスリーダーを中心とした職場単位の取り組みのほか、部門長による支援体制も整えています。

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ITツールの活用や、オフィス・環境の改善、長期休暇の取得促進のためワーケーションやブリーチ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、ワークスタイルを変革する各種の取り組みを引き続き進めています。

2018年度は、「業務プロセスの見直し」や「定型業務の集約化」を加速するため、AIやロボティックスの活用に取り組みました。2019年度はさらなる自動化への取り組みに加え、2018年度に取り組みを開始した、部門を越えたコミュニケーションが活性化し価値創造活動に適した空間、業務効率を高め新しい働き方を実現するための空間としてのコミュニケーションスペースについて、拡大に努めます。

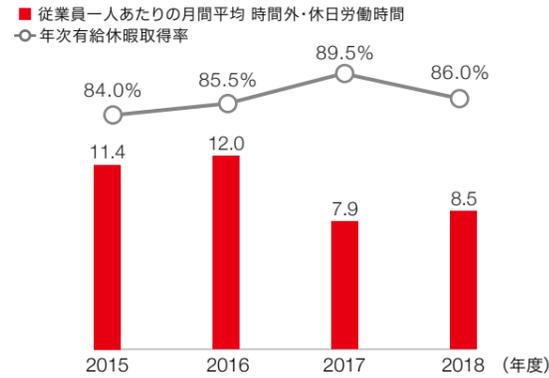
労働時間の適正化に向けて

JAL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充て、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。

2018年度は、年次有給休暇取得率17.2日(86.0%)、一人あたりの月間平均時間外・休日労働時間は8.5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2018年度の実績は1,874時間となり、目標の98.7%まで到達しています。

※ 総実労働時間(年間) = 年間所定勤務日数×所定勤務時間(8時間) + 時間外・休日労働時間 - {(年次有給休暇日数 + 特休日数 + 欠勤日数) × 所定勤務時間(8時間)}



※ 日本航空(株)のみ



天王洲ビルにおけるコミュニケーションスペース「SKY TERRACE」

人権尊重に関する取り組み

基本的な考え方

JALグループは、企業理念の実現に向け、JALフィロソフィの実践を通じて、人権尊重に努めています。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り、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。

行動規範における人権の尊重

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いう考えに立ち、すべてのステークホルダーに対する人権尊重の責任を果たすため、JALグループ行動規範にて、「一人ひとりの尊重と働きがい(人権・労働)」の項目を定めました。

JALグループ行動規範「社会への約束」  
～一人ひとりの尊重と働きがい～

(1) 人権の尊重と多様性

JALグループは、あらゆる人々の人権を尊重する責任を果たします。それは、お客さまをはじめとするステークホルダーと、JALグループで働く一人ひとりを尊重することであり、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・性自認などによる差別をせず、一人ひとりが個性を発揮できるよう、多様性の尊重に努めます。また、自らの事業活動の結果、だれかを傷つけたり、人権の侵害に加担したりすることがないように行動します。なお、人権の尊重については、人権方針のもとに行う人権デューデリジェンス\*によって、常に課題に向き合い、現状を社会に開示し、改善を続けます。

※事業活動中にある人権に対する負の影響を特定して、防止、軽減するための仕組みのこと

(2) 働きがいにあふれる労働環境

JALグループは、志高く挑戦し続け、新たな価値を創る組織を目指します。また、健康経営の推進と、ワークスタイルの変革をたゆまず進めることで、心身共に健康で安全な働きがいにあふれる職場環境をつくります。

(サプライチェーンに関する取り組みについては、P77以降をご参照ください)

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。2018年度は前年度から引き続き2回目の開示となり、内容の改訂にあたっては外部の講師や弁護士を招いた勉強会を実施しました。

勉強会では英国現代奴隷法を取り巻く法律に関する事柄のほか、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」について、企業で実際に顕在化した人権課題の事例、NGOや投資家などのさまざまなステークホルダーによる具体的な取り組み、企業評価をふまえながら、網羅的に理解を深めました。

JALグループは今後も諸外国の法令やガイドラインの知見を高めながら、奴隷労働や人身取引の防止に取り組んでいきます。

英国現代奴隷法への対応

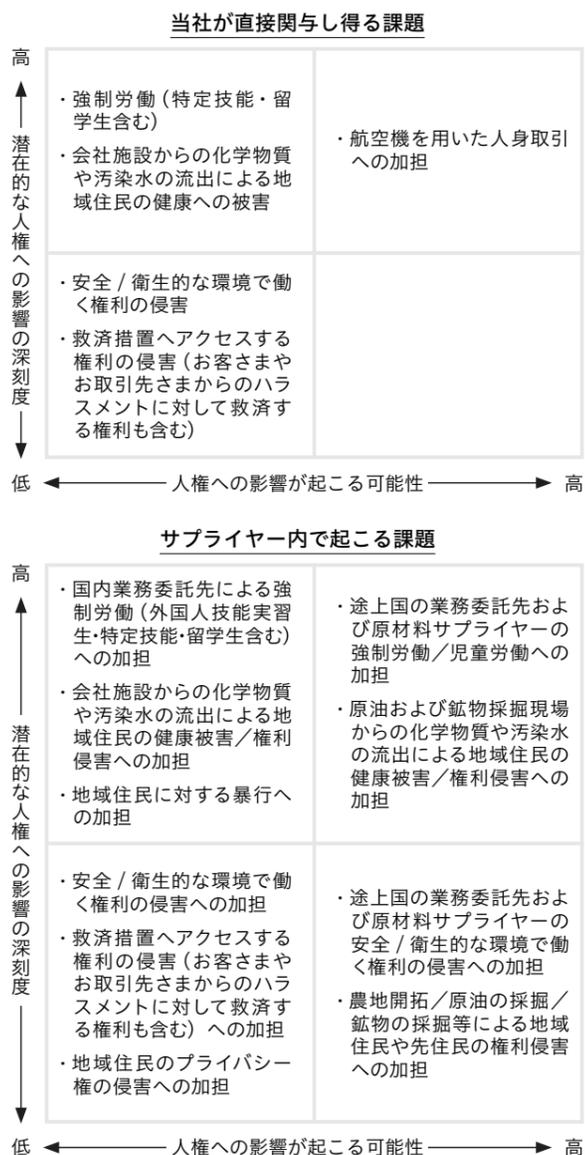


2018年度の取り組み

JALグループでは2018年度、事業ごとにバリューチェーンの各段階での課題を洗い出しました。

さらに、NGOや市民社会が指摘する問題を参考にしながら、専門家の意見も反映させながら、洗い出した課題を(1)潜在的な人権への影響の深刻度、(2)人権への影響が生じる可能性の2軸からなる象限図に配置することでインパクト評価を実施し、優先的に取り組むべき重要な人権課題とその対応策を検討しました。

■航空運送事業における重要な人権課題



2019年度の取り組み

2019年度は優先順位の高い課題から順次取り組みを進めていく予定であり、「苦情受付窓口・救済措置の設置」、「国内の外国籍労働者の働く権利の侵害防止」、「人身取引防止のための取り組み」の3つの課題については特に取り組み優先順位が高いとして、2019年度前半から対応策に取り組んでいます。

苦情受付窓口・救済措置

2019年度は、JALグループ内に既に設置されているホットラインの運用実績をレビューするほか、お取引先さまなどのサプライチェーン上の労働者に関する窓口を順次設置する予定です。また、サプライヤー内で生じる人権リスクについては、調達部門、商品・サービス企画部門などの部門を越えた協働により取り組んでいく予定です。

国内の外国籍労働者の働く権利の侵害防止

JALグループでは、国籍にかかわらず、すべての社員が生き生きと活躍できる環境の整備を進めています。新たに設定された在留資格である「特定技能」を利用して働く外国人材の受け入れに際しては、単に基準を満たすといったことにとどまらず、働きがいを感じてもらえるよう、環境を整えていきます。

人身取引防止のための取り組み

JALグループでは、航空輸送による人身取引(トラフィッキング)への加担の防止に向けて取り組みます。

2019年度は、人身取引の現場となり得る部門を中心に、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防止策を参考に、具体的に人身取引を防ぐための業務手順の設定を目指します。

(サプライチェーンに関する取り組みについては、P77以降をご参照ください)

ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

このことをふまえ、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ます。同時に、高い経営の透明性のもとに、強い経営監視機能を発

揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たします。

取締役会は、会社法、関連法令および定款に次ぐ重要なものとして「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を定め、コーポレート・ガバナンスを確立し、少なくとも年1回の見直しを行っています。

「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」は当社ウェブサイトからご覧ください。

コーポレート・ガバナンス体制の強化の変遷

- 2012年度 「コーポレート・ガバナンスの基本方針」の策定
- 2015年度 コーポレート・ガバナンス委員会を設置
- 2015年度 監督と執行の機能分離の明確化のため経営会議を新設
- 2015年度 取締役会の議決対象項目の一部を執行側に権限委譲
- 2015年度 取締役会の実効性評価を開始(アンケート形式。以降、毎年度実施)
- 2015年度 経営陣幹部の後継者計画の議論を開始
- 2016年度 社外取締役を2名から3名に増員
- 2017年度 業績連動、自社株式報酬導入を含めた新たな役員報酬制度の導入
- 2017年度 取締役・監査役に対するトレーニング方針の策定
- 2017年度 第三者を起用して、アンケートに加え、インタビューも実施する形式で、取締役会の実効性評価を実施
- 2017年度 社長等の後継者計画を策定し、コーポレートガバナンス・コードの全原則に適合
- 2018年度 改訂後のコーポレートガバナンス・コードの全原則に適合
- 2019年度 リスクマネジメントに関する経営会議体の強化(取締役会の監督機能を強化)
- 2019年度 取締役会の実効性評価を実施(4回目。第三者機関から得た知見・経験も活用し、匿名性に留意しつつ、アンケート形式で実施)

取締役会および取締役

取締役会

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

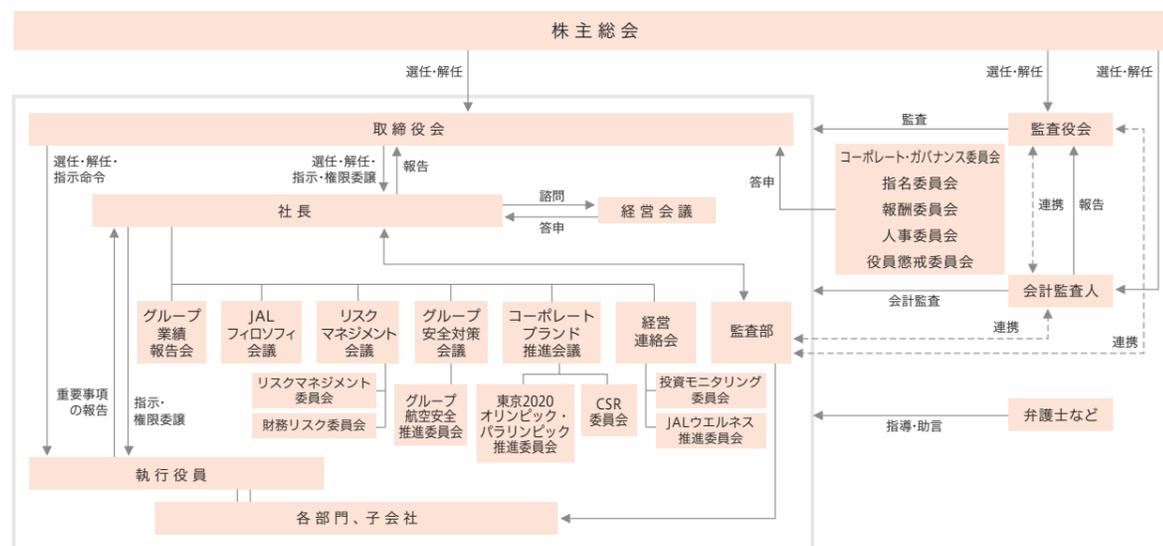
また、取締役会は、経営監視機能と業務執行機能を明確化し、執行役員を兼務しない取締役から取締役会議長を選任するとともに、3名以上の適切な人数の独立性の高い社外取締役候補を選任します。社外取締役は実践的・多角的な視点から当社の経営への助言や業務執行に関する適切な監督を行います。

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。

取締役会は、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」を設置し、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。

また、取締役会の構成、文化、監督、運営、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。

■コーポレート・ガバナンス体制図



取締役

取締役に対しては、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図ります。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。また、取締役(社外取締役を除く)の報酬については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなる報酬制度を導入しています。

社外取締役は、その多様性確保に留意し、さまざまな分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任いたしません。また、社外取締役のうち1名を筆頭独立社外取締役として選任し、監査役ならびに社内各部門との連携強化を図ります。

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。

取締役会の主な議論

- コーポレート・ガバナンスに関するレビューと対応方針の策定
- 社長等の後継者計画の監督を含む役員人事の決定
- 中長期戦略の策定と進捗管理
- 株主還元を含む資本政策の策定とレビュー
- リスクマネジメント体制(発生事象への対応のモニタリングを含む)
- その他重要な業務執行の決定と監督

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。

(2018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	小林 栄三
委員	植木 義晴 伊藤 雅俊 八丁地 園子	植木 義晴 赤坂 祐二 小林 栄三 八丁地 園子	植木 義晴 赤坂 祐二 伊藤 雅俊 八丁地 園子	植木 義晴 小林 栄三 伊藤 雅俊 八丁地 園子	植木 義晴 赤坂 祐二 伊藤 雅俊 八丁地 園子
開催実績	3回開催	7回開催	3回開催	2回開催	2回開催
概要	JALグループ「コーポレート・ガバナンスの基本方針」について、少なくとも年1回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、取締役会に必要な答申・報告を行います。	取締役候補および監査役候補の選任に関する議案を株主総会に提出する場合に、取締役会から諮問を受け、当該候補の人格、知見、能力、経験、実績などを総合的に判断し、取締役会に答申します。	取締役、執行役員および監査役の報酬に関して、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役に答申します。	執行役員の選任および解任を行う場合に、取締役会は、人事委員会に諮問し、その答申をふまえ、決議します。	取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会で決定します。
2018年度の主な議論	●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・コードの改訂に伴う「コーポレート・ガバナンスの基本方針」の改定	●取締役および監査役候補について ●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	●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	●執行役員体制について	●役員に対する懲戒について

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、独立した客観的な立場において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に報告します。さらに内部監査部門や会計監査人との情報交換にも努めるほか、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するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外監査役として選任いたしません。社外監査役は、他の監査役とともに内部監査部門、会計監査人と連携し、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について

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者」と定めています。また、社長等の候補人財については、実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身に付けることができるようにしています。

また、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、取締役会に報告しています。

取締役・監査役に対するサポートおよ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。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、御巣鷹山慰霊登山、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、必要に応じて、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・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・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います。「国際線のネットワーク戦略」、「競争戦略」、「人財戦略」、「リスクマネジメント」に関し、担当部門から説明し、当社の事業の理解を深めています。

2018年度は、新任社外取締役ならびに社外監査役に対し、現場視察や安全啓発センターの見学等の安全に関する教育に加え、当社のこれまでの歴史やJALフィロソフィ教育について理解を深めていただくための機会を提供しました。

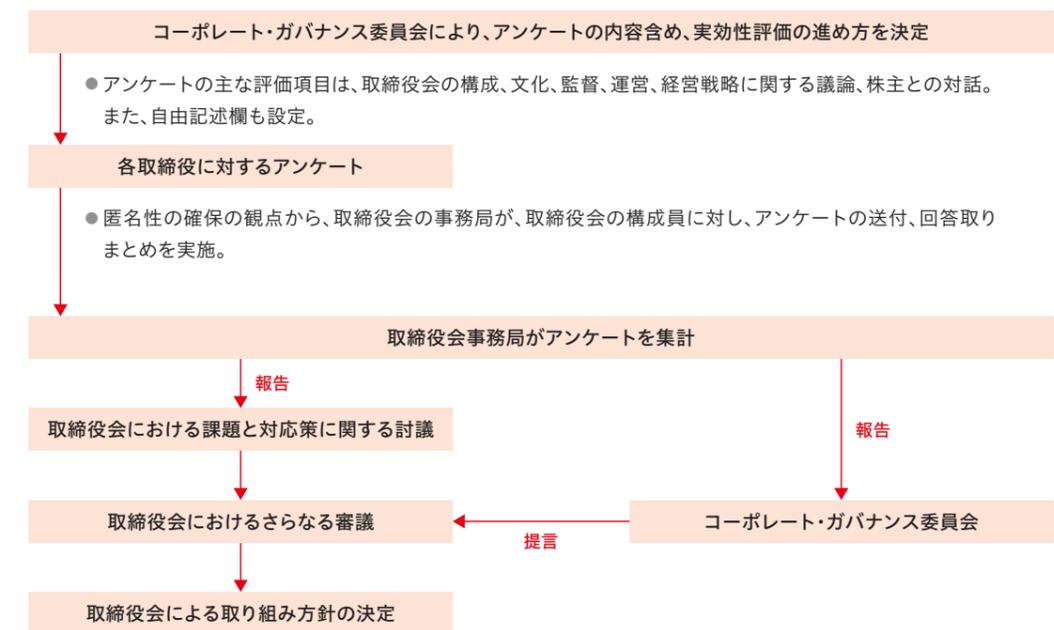
取締役会の実効性評価について

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。4回目となる今回は、取締役会の実

効性評価を以下のとおり実施しました。なお、少なくとも3年に一度は第三者機関の関与による評価を実施しており、直近では2017年度の評価にて実施しています。

評価実施プロセス

■実効性評価のプロセス



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良く選任された社内取締役が社外取締役の意見を尊重しつつ、自由闊達な議論を行っていることが確認されました。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、筆頭独立社外取締役を中心とする取り組みによって社外取締役の役割は適切に果たされています。

今後の課題と強化する取り組み

一方で、2020年以降の次期中期経営計画を策定していくステージにおいて、取締役会が大きな方向性を示すための戦略的な議論にシフトしていくこと、健全な成長を支えるために、予防的・継続的なリスクマネジメントを強化すること、取締役会によるモニタリングを充実させて取締役会の監督機能を強化すること、株主との建設的な対話を促進していくこと等が必要であることを確認しており、今後こうした取り組みを着実に進めていきます。

役員報酬

取締役(社外取締役を除く)および執行役員の報酬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を考慮し、固定報酬と業績連動報酬は以下のように構成されます。

(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<sup>※1</sup>」: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%

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上記割合は変動いたします。

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

■2018年度取締役および監査役への報酬支給実績

	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 <sup>※1</sup>	株式報酬等 <sup>※2</sup>
取締役	13	519	278	181	60
(うち社外取締役)	(4)	(36)	(36)	(-)	(-)
監査役	6	78	78	-	-
(うち社外監査役)	(4)	(29)	(29)	(-)	(-)

※1 年次インセンティブ(業績連動型賞与)  
 ※2 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

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。

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

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(P67参照)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。

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

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。

1. 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」

2. 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2018年度では、特にアルコールに関する研修に力を入れました。

- ・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めます。

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。

取締役



① 植木 義晴 (1952年9月16日生)

代表取締役会長

ガバナンス 指名 報酬 人事 懲戒

当社入社以来、運航乗務員として安全運航等に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2012年からは代表取締役社長執行役員として、強力なリーダーシップと決断力を発揮して中期経営計画の策定を指揮し、確実に遂行してまいりました。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も引き続き取締役会の監督機能の強化に寄与しております。

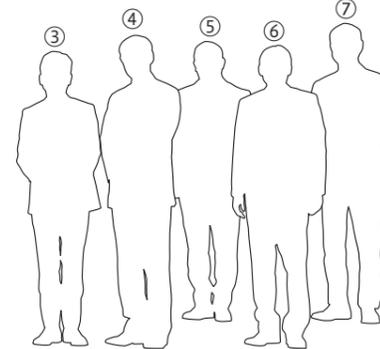
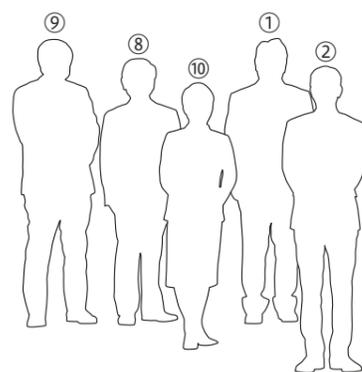
② 赤坂 祐二 (1962年1月3日生)

代表取締役社長執行役員

経営会議議長、グループ安全対策会議議長、コーポレートブランド推進会議議長、JALフィロソフィ会議議長、JAL SDGs総括、リスクマネジメント会議議長

指名 報酬 人事 懲戒

当社入社以来、整備本部を中心に従事し、安全運航等に係る現場の経験・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グループの存立の大前提である安全を堅持し、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。



③ 藤田 直志 (1956年10月25日生)

代表取締役副社長執行役員

社長補佐、健康経営責任者、JALウェルネス推進委員会委員長

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年から現在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大きく貢献しております。

④ 菊山 英樹 (1960年3月19日生)

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、経営企画等の各部門を歴任し、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年からは取締役専務執行役員 路線統括本部長として、路線収支の最大化に向け大きく貢献してまいりました。2019年からは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。

⑤ 清水 新一郎 (1962年12月13日生)

取締役専務執行役員

秘書室長

当社入社以来、運航乗務員や客室乗務員等に係る人事・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等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おります。

⑥ 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、運航乗務員に係る労務部門や労務部長などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2015年からは経営管理本部長として、JALグループにおける部門別採算制度の浸透に大きく貢献しました。

⑦ 権藤 信武喜 (1956年5月3日生)

取締役常務執行役員 安全統括管理者

安全推進本部長、ご被災者相談室長

当社入社以来、運航乗務員として安全運航等に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。これまで安全推進本部長、ご被災者相談室長として培った経験を存分に活かし、当社の存立の大前提である安全の堅持に大きく貢献しております。

⑧ 小林 栄三 (1949年1月7日生) 独立

社外取締役

ガバナンス 指名 報酬 人事 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。

⑨ 伊藤 雅俊 (1947年9月12日生) 独立

社外取締役

ガバナンス 指名 報酬 人事 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。

⑩ 八丁地 園子 (1950年1月15日生) 独立

社外取締役

ガバナンス 指名 報酬 人事 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や、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。



## 持続的成長に向けたJALグループのコーポレート・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。引き続き、外部視点を有する社外取締役からの提言を経営に取り込むことで、JALグループの持続的成長を実現してまいります。



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 89.5% (19回中17回)  
[重要な兼職] 伊藤忠商事株式会社特別理事、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

### 「失敗を許容する企業風土の醸成を」

当社の社外取締役に就任して4年となりますが、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長としてガバナンス強化に深く関与してきました。4度目を迎えた取締役会の実効性評価結果も加味しながら、取締役会の運営を適宜見直しており、今後も社外からのガバナンス強化に関する要請には真摯に応えつつ、活力ある取締役会運営の実現に向けて貢献していきます。

中長期の視点で当社の経営課題を考えたとき、強みであり弱みとなりうる点は人財です。ホスピタリティを含めスタッフの能力が高いことは十分理解しています。しかし、首都圏空港の機能強化によって国際線発着枠が拡大し、競争が激化するにあたり、保守的かつ専門職的要素が強い人財の集合体であることは弱点にもなりえます。部門間の垣根を超えた人事交流や、海外からの人財登用、他社とのコラボレーションなどをさらに強化し、次世代のマネジメントを担う人財、新しい価値を生み出す人財の育成を強化すべきです。また、失敗を許容する企業風土の醸成も課題です。チャレンジを求める企業でなければ、新しい時代を切り開くことは不可能です。

今後も、取締役会等で自身の考えを明確に伝えることを通じて、活力ある企業風土の醸成に貢献してまいります。



社外取締役 伊藤 雅俊

[出席状況] 取締役会 100% (19回中19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、ヤマハ株式会社社外取締役、日本電気株式会社社外取締役

### 「新しい価値を生み出す企業への成長」

指名委員会の委員長として取締役候補の選定にも関与していますが、オープンな社風であると日々実感しています。取締役会用資料も早期に提供してくれるため、入念に準備をした上で取締役会に臨むことができます。中期経営計画の策定に際しても、私たちが早期の検討段階から議論に入っています。

一方、課題と感じる点は、将来を見据えた発想力だと考えています。これまでは、どの航空会社も、路線を開設したうえでお客さまにご利用いただくというハード中心の事業を運営してきました。しかし、現在はお客さまのニーズも多様化しています。10年、20年先を見据えて、航空産業としていかに生き残っていくか、そのためにどのような新しい仕組みをつくるかという発想力・創造力が必要ですが、そういった経験が、組織としても個人としてもまだ足りていないと感じています。

世界においては、AI導入などの技術革新が急激なスピードで進行しています。グローバル経営を展開する消費財企業で培った自身の経験を、当社内で活かし、空の移動に限らず新しい価値を提供できる会社に成長するため、取締役会等での助言を続けてまいります。



社外取締役 八丁地 園子

[出席状況] 取締役会 100% (15回中15回)  
[重要な兼職] 津田塾大学学長特命補佐 戦略推進本部長、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

### 「経営破綻の経験を風化させない」

当社の取締役会、各種委員会には、厳しい意見を求め、かつ、受け入れる土壌があります。そして極めてオープンで、実質的な議論がなされます。経営会議等の執行側の会議においても、同様の状況です。

こうした社風は、経営破綻を経験し、そこから多くを学び、JALフィロソフィに昇華させた役員・従業員が多数活躍していることによると思われる。

JALフィロソフィを、持続的に全社に浸透させ、時々の課題を忌憚なく議論するために、毎月、会長・社長以下役員・部長級まで200人余りが集まるワークショップ型会議があります。こうした営みを背景に、現在の好業績があると思われませんが、これに甘んずることなく、次の一歩である世界水準の航空会社への成長を意識した場合、取締役会に、多様性を確保することは必須要件と考えられます。女性に関しては、執行役員・部課長クラスに、多数の優秀な女性が活躍しており、持続的な取締役輩出は目前と期待しておりますが、海外からの人財登用は今後の課題です。

当社には取締役の個室はなく、大部屋に一堂に会しており、そこには「謙虚にして驕らず、さらに努力を」との、稲盛名誉顧問の言葉が、大きく掲げられています。経営破綻から、もうすぐ10年。今後もこうした企業風土が持続し、企業価値がますます向上するよう、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っております。

※取締役会出席状況は2018年度実績

※八丁地園子氏は、2018年6月19日開催の第69期定時株主総会において新たに選任され、また同日に取締役に就任したため、出席対象回数が他の社外取締役と異なります。

(2019年7月1日現在)



鈴鹿 靖史  
常勤監査役

主に整備企画や技術等の整備関連業務に従事し、生産関連の幅広い見識で当社のグループ経営に貢献してきました。2012年7月より監査役を務めています。

《重要な兼職》  
なし



斉藤 典和  
常勤監査役

財務・経理部門を中心に従事し、財務・経理・IR等の幅広い知見で当社グループ経営に貢献して、2014年6月より取締役専務執行役員財務・経理本部長を務めました。2019年6月より監査役を務めています。

《重要な兼職》  
なし



八田 進二  
社外監査役  
独立役員

取締役会19回中19回出席  
監査役会13回中13回出席

「会計監査論」および「企業の内部統制」の権威として、豊富な経験と高い見識を有していることから、2012年7月より社外監査役を務めています。

《重要な兼職》  
大原大学院大学教授、青山学院大学名誉教授、株式会社日本政策投資銀行社外監査役、金融庁企業会計審議会委員など



加毛 修  
社外監査役  
独立役員

取締役会19回中19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、コンプライアンス、企業統治に関する豊富な経験と見識を有していることから、2016年6月より社外監査役を務めています。

《重要な兼職》  
銀座総合法律事務所所長弁護士、政府調達苦情検討委員会委員長(内閣府)、アゼアス株式会社社外監査役など



久保 伸介  
社外監査役  
独立役員

監査役就任日以降開催の  
取締役会15回中15回出席  
監査役会9回中9回出席

監査法人サンワ・東京丸の内事務所(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などを数多く手掛け、豊富な経験・実績と、会計に関する高度な知見を有していることから、2018年6月より社外監査役を務めています。

《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など

(注) 社外監査役の取締役会・監査役会に対する出席回数は、2018年度実績です。久保伸介氏は、2018年6月19日開催の第69期定時株主総会において新たに選任され、また同日に監査役に就任したため、出席対象回数が他の社外監査役と異なります。

# サプライチェーンに関する取り組み

## サプライチェーンマネジメント

### 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・公明な調達を心掛けるだけでなく、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みます。

#### 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の改訂

JALグループでは、2016年4月よりJALグループサプライヤー行動規範を展開してきましたが、昨今のサプライチェーンマネジメントを重視する世界的情勢を受けて、2019年7月に大幅に改訂し、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つの項目へ改訂し、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。

これまで同様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。

[JALグループサプライヤー行動規範]

## 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<sup>※1</sup>)を活用しています。

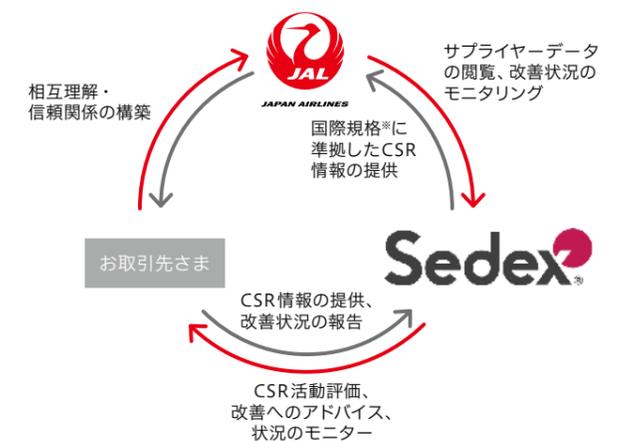
JALグループでは、Sedexの提供するCSR情報プラットフォームを活用しており、商材やお取引先さま所在地の国内外を問わず一定以上の取引のあるお取引先さまに対して、Sedexの加盟、自己評価アンケートへの回答をお願いしています。2018年度は150社より自己評価アンケートにご回答いただきました。

今後も引き続き、Sedexを利用した自己評価アンケート結果を元に、サプライチェーンにおけるリスクアセスメントの実施、リスク発生の可能性が高いと判定されたお取引先さまに対して、必要に応じて改善を求めています。

Sedexを通してお取引先さまと連携することで、SDGsをはじめとする社会の課題解決へ貢献していくことを目指しており、また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャルエアラインパートナーとして、「持続可能性に配慮した調達コード<sup>※2</sup>」をふまえた取り組みを積極的に推進しています。

※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2004年に英国で設立された、非営利団体(Supplier Ethical Data Exchange)

※2 経済合理性のみならず、公平・公正性等に配慮して、大会開催のために真に必要なサービスを調達していくとともに、持続可能性を十分に考慮した調達を行うために、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により策定された指針



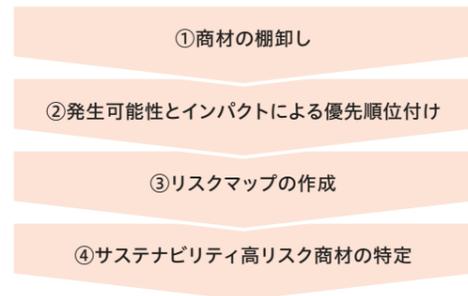
※ 国際規格: ISO 14001, SA 8000, OHSAS 18001, ETI (Ethical Trading Initiative) Base Code など

## サプライチェーンに関する取り組み

### 高リスク商材の特定

JALグループでは、お客さまにお召し上がりいただく機内食や、機内でご使用いただく客室サービス用品をはじめ、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掛けています。2018年度は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、特にリスクの高い商材を特定しました。深刻な課題が確認された場合は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。

#### ■高リスク商材の特定プロセス



### サステナビリティ高リスク商材の サプライヤー監査の実施

JALグループでは、特定されたサステナビリティ高リスク商材に対する取り組みとして、サプライヤー7社へSMETA監査<sup>※3</sup>を実施しました。監査結果をもとに、すぐに改善が望ましい項目については一次サプライヤーと協力し、改善要請ならびに是正結果を確認しました。

※3 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、国際標準に照らし合わせて企業の強み・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公式ウェブサイトをご覧ください。

### 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求められる今、その代表的な手段として、さまざまな「認証」の制度があります。JALグループでは、各認証制度の基準を比較検討し、基準が高く、かつ国際的な第三者認証を標準的な基準として定め、認証を取得した原材料の使用を推進しています。さらにお客さまに提供する機内食や客室サービス用品については安全に関する認証制度を積極的に活用しています。

#### <FSC® 認証品の導入>

持続可能性に配慮した紙の調達基準を定め、客室・ラウンジにてお客さまに提供する客室サービス用品については2018年9月よりFSC® 認証<sup>※4</sup>を受けたものの採用を開始しています。現在、紙コップ・ペーパーハンドタオル・メニューカードなどについて対応を実施していますが、2020年度に向けて「SKYWARD」などの機内誌、サンタリー用品等、機内でご提供する紙を使用した客室サービス用品をすべてFSC® 認証製品化することを目指しています。<sup>※5</sup>

#### ※4 FSC® 認証

FSC® 認証は環境、社会、経済の便益にかなない、きちんと管理された森林からの製品を目に見える形で消費者に届け、それにより経済的利益を生産者に還元する国際標準の仕組み

※5 当内容はFSC® プロモーションライセンス(FSC® N003038)を得て記載しています



#### <ASIAGAP認証品の導入>

持続可能性に配慮した農産物の調達基準を定め、2018年12月よりビジネスクラス・エコノミークラスでお客さまにご提供する機内食の一部のメニューにASIAGAP認証<sup>※6</sup>を受けたフリルレタスをJAL Agriport<sup>※7</sup>を通じ採

用を開始しています。このレタスを生産する和郷園の農場は、光・水・空気を完全に人工的にコントロールする国内最大級の植物生産工場<sup>※6</sup>で、ASIAGAP認証を取得しています。完全閉鎖型環境で野菜を栽培するため、害虫や病気の心配がなく、農薬を使う必要がありません。また鮮度が長持ちするのでシャキシャキとした食感をお楽しみいただけることに加え、調理で廃棄する部分が少ないため、食品ロス<sup>※9</sup>の軽減も実現しています。2020年度はさらにさまざまなメニューでASIAGAP認証を取得した多彩な野菜を食材に使用していきます。

#### ※6 ASIAGAP認証

食の安全や環境保全に取り組む農場に与えられる認証で、農薬・肥料の管理など、食の安全や環境保全に関する多くの基準が定める農場管理の世界的な基準

#### ※7 JAL Agriport

株式会社和郷との共同出資の農業事業会社。千葉県成田市での観光農園運営・プライベートブランド商品の販売を行っている



和郷園の野菜工場

#### <持続可能性に配慮した水産物の導入>

持続可能性に配慮した水産物(天然・養殖)の調達基準を定め、2019年6月よりビジネスクラスでお客さまに提供する機内食の一部のメニューに、イオン株式会社を通じて採用を開始しています。2020年度からはさまざまなメニューで持続可能性に配慮したMSC認証<sup>※8</sup>およびASC認証<sup>※9</sup>を取得した多彩な水産物を食材として使用・提供していきます。

※8 MSC(Marine Stewardship Council): 海洋管理協議会。持続可能で環境や社会に配慮した漁業とそうした漁業で漁獲された天然水産物の認証制度を運営

※9 ASC(Aquaculture Stewardship Council): 水産養殖管理協議会。環境や社会に配慮した養殖場で生産された水産物の認証制度を運営



#### <サステナブルコーヒーの取り組みの深化>

機内で最高に美味しいコーヒーを目指したサービス「JAL CAFE LINES」を提供していますが、JALでは航空会社に先駆けて2011年から持続可能性に配慮したコーヒーの導入を開始しています。現在、全路線のエコノミークラスでレインフォレスト・アライアンス認証<sup>※10</sup>を取得したコーヒー豆を使用しています。

さらに2018年12月からメーファールアン財団・株式会社ミカフェートが共同で開発した「ドイトウンコーヒー」をバンコク線の機内にてご提供しています。これは、タイ山岳地帯の貧困地域でアヘン生産のために栽培していたケシ畑をコーヒー農園へ転作するプロジェクトを通じて生まれました。ミカフェートが現地でコーヒーの栽培技術指導を行い、タイの貧困問題解決に取り組むメーファールアン財団とともに作り上げたコーヒーです。

#### ※10 レインフォレスト・アライアンス認証

農業の事業者が監査を受け、環境・社会・経済面のサステナビリティを義務付けた基準に準拠していることの認証

JALグループでは今後も推奨認証材の調達を通じてサプライチェーン上のさまざまなリスクの低減を図り、お客さまの安全・安心の確保と持続可能な調達に努めていきます。



ドイトウンコーヒー農園

## サプライチェーンに関する取り組み

### 機内食・ラウンジ食の安全への追求

JALでは機内食調製会社の衛生管理に関し、外部機関に委託するのではなく、自ら管理し、直接指導する必要がありますと考えています。そのため、就航するすべての地点の機内食調製会社がHACCP<sup>※11</sup>の管理手法にのっとり確実に運営されていることを確認するべく、世界的な食品衛生管理基準であるFSSC22000<sup>※12</sup>の知識を有する専門の

監査員が衛生監査を行っています。2018年度はすべての機内食調製会社・自社ラウンジに対し100回以上の衛生監査を実施し指導を行いました。

※11 HACCP: 危害分析重要管理点方式(Hazard Analysis and Critical Control Point)。原材料の受け入れから最終製品までの各工程ごとに、微生物による汚染・金属の混入などの危害を予測したうえで、危害の防止につながる特に重要な工程を継続的に監視・記録する工程管理の手法

※12 FSSC22000認証:ISO22000に要求事項を追加し、食品の安全な提供に関するリスクの低減などを目的とした食品安全マネジメントシステムに関する世界最高峰の国際規格

### <客室サービス用品の安全への追求>

JALではお客さまがお食事をされる際に使用する食器にも安全性を追求しています。食品衛生法に合致した検査がなされているか、また使用済みの食器については所定の温度で洗浄が確実になされているかなども衛生監査に際して細かく確認を実施しています。また、お子さまにご提供している玩具については、お子さまが口にされることのあることから、食品衛生法に合致した検査がなされているか、また万が一の誤飲が起きないような設計となってい

るかなどを証明するST基準適合検査<sup>※13</sup>を受けている製品の導入を進めています。2018年度においてはすべての玩具がST基準適合検査に合格した製品となっています。

※13 玩具の安全基準で、機械的安全性、可燃安全性、化学的安全性からなり、STマークの付いている玩具は、「安全面について注意深く作られたおもちゃ」と一般社団法人日本玩具協会が推奨するものです

### 社外有識者との対話

航空事業のグローバルなサプライチェーンに関して、社会情勢および事業環境の変化を把握し、取り組みに活かしていくために、社外有識者との対話を行いました。



Sustainavision Ltd.  
代表取締役 下田屋 毅 氏

サステナビリティ/CSRコンサルタント。1991年大手重工メーカー勤務を経て、2007年渡英。英国イースト・アングリア大学環境科学修士、英国ランカスター大学MBA修了。2010年に同社を設立。欧州と日本のサステナビリティの架け橋となるべく活動を行っている。

#### ■ 明確な基準の設定

サプライチェーンマネジメントを行うにあたっては、多角的に見ていかなければなりません。特に社会面については、ビジネスと人権に関する指導原則にのっとり、人権・労働の権利を尊重し、優先順位を設定する必要があります。ここでは何が自社のサプライチェーン上にかかわる人々に対して顕著なリスクなのかを考え、それらが顕在化した場合には、自社のリスクとなることも理解し何が本当に優先されるべきかをしっかり理解することが必要となります。自社の取り組みの優先度の設定にあたっては、自社の取引額や、活動を行う国の人権リスクが高いところを選定するなど、何を基準に優先順位を設定しているのか明確にし、そのうえでJALグループの方針などに明示していくことが重要となると思います。

#### ■ 求められる取り組み

サプライチェーン上の人権・労働課題においては、企業に苦情を直接訴えることができない労働者やコミュニティの人々など権利所持者の声をいかに吸い上げることができるかがカギとなります。そのためには苦情処理メカニズムの実効性の高い仕組みづくりが必要となります。自己評価アンケートの分析から、さらに監査を行うことが必要なサプライヤーを選定し実施することで、関係する労働者やコミュニティの人々の状況を確認することができます。しかしすべてのサプライヤーを監査することは不可能であるため、労働者などが使いやすい方法で、労働者側から直接、苦情を受け付ける仕組みを構築し、その中で人権侵害があった場合には救済を速やかに行えることが必要となります。また、この仕組みの構築に際しては、第三者を介在させるなど、苦情や意見を申し出た労働者などの人々が、そのことにより不利益を被らないよう保護される状況をつくることも実効性を高める大きな要因となります。

また、サプライチェーン上の環境課題においては、近年より重要視され各国

でも法規制が始まっている海洋プラスチック問題への対応を行うこと、また紙を含む原材料調達について配慮することも必要でしょう。

#### ■ 最後に

JALグループでは既に入権課題の洗い出しを行っています。これら人権影響評価を実施した上で基本的なことではありますが、たとえハードルが高くても顕著なリスクのある優先度の高い分野から人権デューデリジェンスに着手することが必要です。その中でサプライチェーン上の課題が上位に来る可能性が高いと思われるが、現段階においてもサプライチェーンマネジメントの一環として、まず一次サプライヤーにはJALグループの人権尊重に関する考え方やサプライヤー行動規範をしっかりと伝え、その上流の二次サプライヤー以降へも影響(レバレッジ)を効かせてJALとして働きかけることが重要になります。勉強会や研修を重ねてサプライチェーンマネジメントに対する理解を社内外でさらに深め、JALグループとして進んで情報開示していくことが企業ロイヤリティを高めるうえでも価値のある取り組みになっていくでしょう。

(人権尊重に関する取り組みについては、P63~64をご参照ください)



# 8年間の財務データ

					(億円)				千米ドル <sup>※1</sup>
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度
会計年度									
営業収益	12,048	12,388	13,093	13,447	13,366	12,889	13,832	14,872	13,399,954
営業費用	9,998	10,435	11,425	11,650	11,274	11,186	12,086	13,111	11,812,784
営業利益	2,049	1,952	1,667	1,796	2,091	1,703	1,745	1,761	1,587,170
経常利益	1,976	1,858	1,576	1,752	2,092	1,650	1,631	1,653	1,489,863
親会社株主に帰属する当期純利益	1,866	1,716	1,662	1,490	1,744	1,641	1,354	1,508	1,358,744
営業キャッシュ・フロー	2,566	2,648	2,479	2,611	3,123	2,531	2,815	2,967	2,673,366
投資キャッシュ・フロー <sup>※2</sup>	△624	△1,290	△1,667	△1,992	△2,072	△2,155	△1,801	△1,863	△1,679,358
財務キャッシュ・フロー	△2,744	△606	△619	△673	△496	△535	△558	△370	△333,696
フリーキャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	1,941	1,358	812	618	1,051	375	1,013	1,103	994,008
減価償却費	812	810	827	858	885	957	1,108	1,241	1,118,154
EBITDA <sup>※4</sup>	2,861	2,762	2,495	2,655	2,977	2,661	2,854	3,002	2,705,324
EBITDAR <sup>※5</sup>	3,184	3,071	2,810	2,927	3,211	2,862	3,054	3,201	2,884,782
設備投資額(固定資産の取得による支出)	986	1,218	1,645	1,986	2,106	2,331	2,080	2,221	2,001,315
会計年度末									
総資産 <sup>※6</sup>	10,876	12,166	13,401	14,733	15,789	17,287	18,539	20,303	18,292,891
純資産	4,138	5,831	7,110	8,007	8,705	10,033	10,941	12,001	10,813,001
有利子負債	2,084	1,601	1,342	1,005	926	1,160	1,257	1,423	1,282,511
自己資本	3,885	5,650	6,902	7,764	8,430	9,720	10,603	11,651	10,497,639
1株当たり情報(円、米ドル) <sup>※7</sup>									
当期純利益	514.52	473.36	458.45	411.06	481.29	456.56	383.23	432.10	3.89
純資産	1,071.19	1,558.15	1,903.53	2,142.00	2,325.79	2,749.71	3,019.52	3,340.15	30.09
配当金	—	95.00	80.00	104.00	120.00	94.00	110.00	110.00	0.99
期中平均株式数(千株)	362,704	362,671	362,639	362,584	362,500	359,594	353,334	349,006	—
経営指標									
営業利益率(%)	17.0	15.8	12.7	13.4	15.7	13.2	12.6	11.8	—
自己資本利益率(ROE)(%)	63.6	36.0	26.5	20.3	21.5	18.1	13.3	13.6	—
総資産利益率(ROA)(%)	17.9	16.9	13.0	12.8	13.7	10.3	9.7	9.1	—
自己資本比率(%)	35.7	46.4	51.5	52.7	53.4	56.2	57.2	57.4	—
D/Eレシオ(倍)	0.5	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	—
EBITDAマージン(%) <sup>※8</sup>	23.8	22.3	19.1	19.8	22.3	20.6	20.6	20.2	—
EBITDARマージン(%) <sup>※9</sup>	26.4	24.8	21.5	21.8	24.0	22.2	22.1	21.5	—
ユニットコスト(円) <sup>※10</sup>	8.3	8.4	8.6	8.7	9.1	9.4	10.1	10.4	—
ユニットコスト(円)(燃油費含む)	11.3	11.5	12.2	12.3	11.7	11.7	12.5	13.1	—
配当性向(%)	—	20.1	17.5	25.3	24.9	20.6	28.7	25.5	—
従業員数(人)	30,648	30,636	31,020	30,978	31,331	32,047	33,038	34,003	—
事業データ									
国際線旅客									
旅客収入	3,852	4,066	4,375	4,548	4,487	4,152	4,629	5,306	4,781,322
有効座席キロ(百万席・キロ) <sup>※11,13</sup>	43,036	44,745	46,235	47,696	50,563	50,621	51,836	54,925	—
有償旅客キロ(百万人・キロ) <sup>※12,13</sup>	30,313	34,036	35,390	36,109	40,305	40,633	42,013	44,659	—
有償旅客数(千人) <sup>※13</sup>	6,844	7,525	7,723	7,793	8,460	8,394	8,585	9,128	—
有償座席利用率(%) <sup>※13</sup>	70.4	76.1	76.5	75.7	79.7	80.3	81.0	81.3	—
イールド(円) <sup>※13</sup>	12.7	11.9	12.4	12.6	11.1	10.2	11.0	11.9	—
ユニットレベニュー(円) <sup>※13</sup>	9.0	9.1	9.5	9.5	8.9	8.2	8.9	9.7	—
国内線旅客									
旅客収入	4,811	4,852	4,874	4,875	5,012	4,986	5,182	5,280	4,758,068
有効座席キロ(百万席・キロ) <sup>※11</sup>	35,523	36,443	37,084	36,306	35,869	35,423	35,714	36,116	—
有償旅客キロ(百万人・キロ) <sup>※12</sup>	22,264	23,012	23,745	23,993	24,341	24,550	25,643	26,195	—
有償旅客数(千人)	28,965	30,020	31,218	31,644	32,114	32,570	34,033	34,859	—
有償座席利用率(%)	62.7	63.1	64.0	66.1	67.9	69.3	71.8	72.5	—
イールド(円)	21.6	21.1	20.5	20.3	20.6	20.3	20.2	20.2	—
ユニットレベニュー(円)	13.5	13.3	13.1	13.4	14.0	14.1	14.5	14.6	—
国際線貨物									
貨物収入	537	504	542	603	542	433	560	654	590,107
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	1,314	1,378	1,512	1,754	1,724	1,887	2,233	2,429	—
国内線貨物									
貨物収入	250	250	254	242	233	222	224	218	196,891
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	355	360	366	356	363	357	364	343	—

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2019年3月31日の1米ドル=110.99円で換算しています。

※2 定期預金の入出金を除く

※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 2018年度からの会計基準変更(繰延税金資産/負債の表示変更)に伴い2017年度末総資産額を修正しています。(2018年4月27日公表値:18,542億円)

※7 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。

※8 EBITDAマージン=EBITDA/営業収益

※9 EBITDARマージン=EBITDAR/営業収益

※10 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/有効座席キロ

※11 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)。

※12 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)。

※13 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

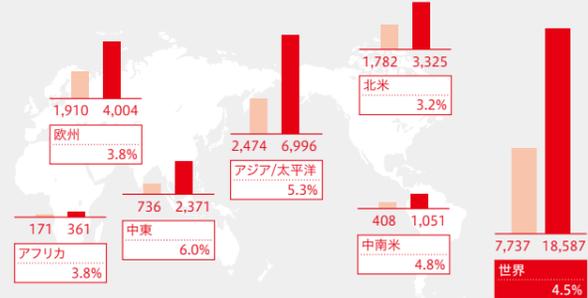
## 経営環境

2018年度における国際線および国際貨物の航空需要は、上期は好調に推移し、下期以降やや伸びが鈍化したものの、概ね順調に推移しました。国内線の航空需要については引き続き堅調に推移しました。

また、当社グループの燃油費ならびに国際線旅客収入および国際線貨物収入に影響を与える原油価格については、上期では前年同期比で大幅に上昇し、下期に入り、中国経済の減速等により下落に転じておりましたが、2019年1月以降OPEC総会での原油減産合意や米中貿易協議の進展期待などにより再び上昇に転じ、不透明な状況となっています。

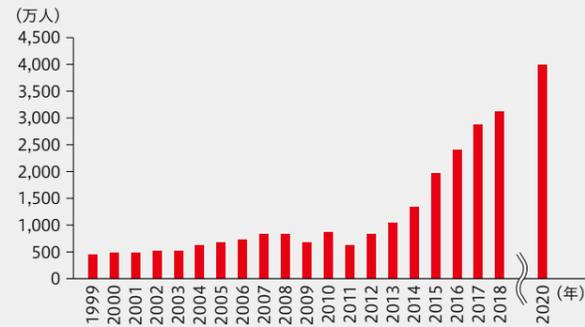
### 航空旅客需要予測

年平均成長率2018-2037  
有償旅客キロ(10億人km)  
■ 2017  
■ 2037



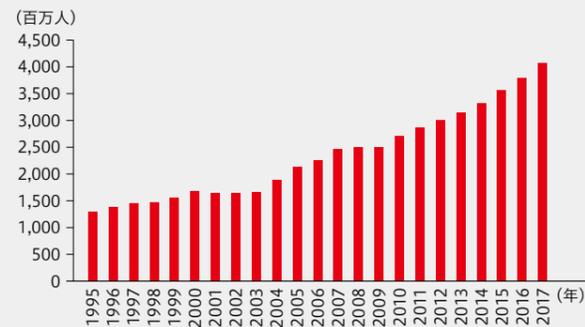
出典：一般財団法人 日本航空機開発協会 (JADC)

### 訪日外国人旅行者数推移



出典：日本政府観光局 (JNTO)

### 世界の航空旅客輸送量



出典：ICAO (定期便のみ)

## JALグループの概況

JALグループは、日本航空(株)(以下、当社)、子会社83社および関連会社58社により構成されています。

当社グループは、2017年4月28日に発表しました「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」で掲げた目標を達成すべく、安全運航の堅持を基盤としたうえで、JALフィロソフィと部門別採算制度によって採算意識を高め、経営の効率化を図り、お客さまに最高のサービスを提供できるよう努めました。

2018年度における営業収益は1兆4,872億円(前年同期比7.5%増加)、営業費用は1兆3,111億円(前年同期比8.5%増加)、営業利益は1,761億円(前年同期比0.9%増加)、経常利益は1,653億円(前年同期比1.3%増加)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,508億円(前年同期比11.4%増加)となりました。

## 連結経営成績分析

1. 業績サマリー 営業収益 1兆4,872億円 営業利益 1,761億円 親会社株主に帰属する当期純利益 1,508億円

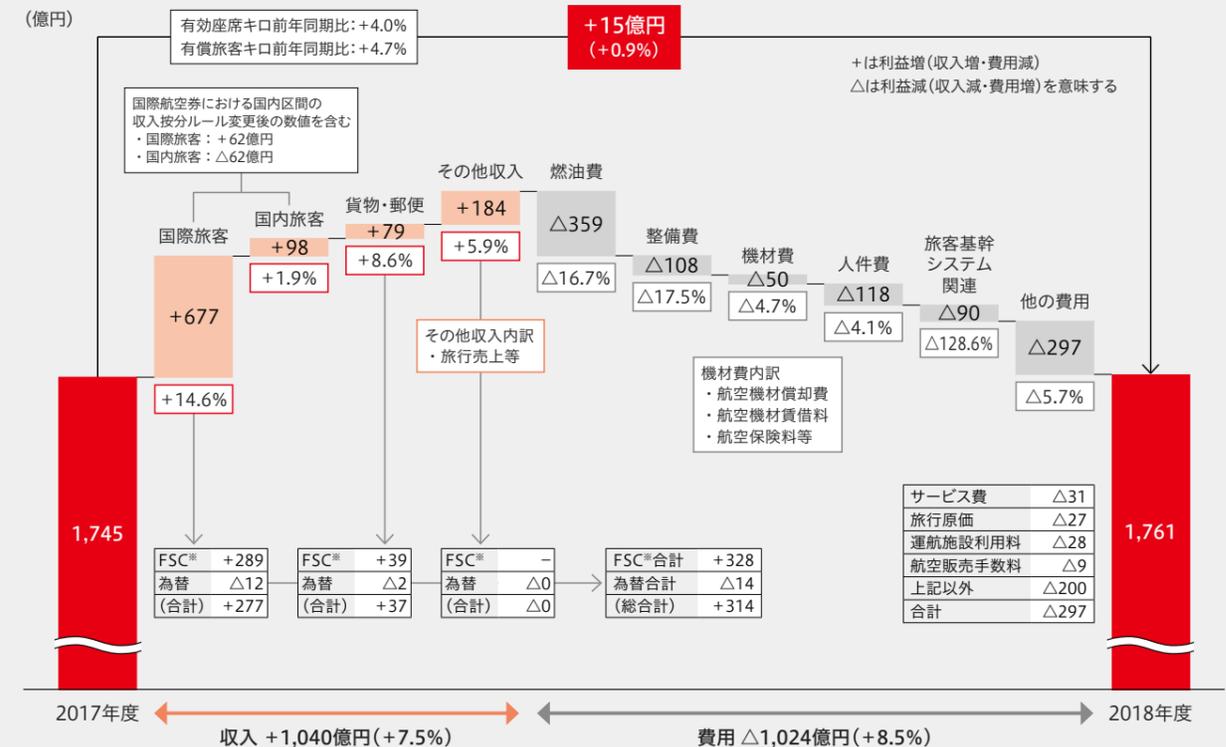
当社グループの2018年度の経営成績等は、収入面では、国際旅客収入はレベニューマネジメントの取り組みによる日本発、海外発のいずれも高単価需要が堅調に推移し、燃油サーチャージ収入の増加と為替影響を合わせて前年対比677億円の増収、国内旅客収入は個人旅客需要の増加等により、前年対比98億円の増収となり、営業収益は1兆4,872億円(前年同期比7.5%増加)となりました。

費用面では、燃油費は市況上昇の影響等により前年対比359億円の増加、整備費はエンジン整備の増加等により前年対比108億円増加しました。人件費は、事業規模拡大に伴う人員増や、業績に連動した賞与の増加などにより前年対比118億円増加しましたが、前年度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み、営業費用全体としては1兆3,111億円(前年同期比8.5%増加)となりました。以上の結果、営業利益は1,761億円(前年同期比0.9%増加)となりました。

営業外損益～親会社株主に帰属する当期純利益については、前年度よりも航空機材処分損が増加する一方で、前年度に為替差損24億円を計上していたこと等により営業外費用が減少し、経常利益は1,653億円(前年同期比1.3%増加)となりました。また、法人税等調整額を321億円計上したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は1,508億円(前年同期比11.4%増加)となりました。

### 2018年度 営業利益増減推移



※FSC=Fuel Surcharge(燃油サーチャージ)

## 2. セグメントの業績

営業収益 **1兆3,576** 億円 営業利益 **1,623** 億円

### (1) 航空運送事業

2018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1兆3,576億円(前年同期比8.0%増加)、営業利益は1,623億円(前年同期比0.7%増加)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)		
	2017年度	2018年度	前年度比(%)
国際線	529,563	606,095	+14.5
旅客収入	462,919	530,679	+14.6
貨物収入	56,036	65,496	+16.9
郵便収入	9,858	9,123	△7.5
手荷物収入	749	795	+6.2
国内線	544,706	553,799	+1.7
旅客収入	518,239	528,098	+1.9
貨物収入	22,444	21,853	△2.6
郵便収入	3,718	3,547	△4.6
手荷物収入	304	301	△1.2
国際線・国内線合計	1,074,269	1,159,895	+8.0
その他の収入	182,995	197,708	+8.0
合計	1,257,265	1,357,603	+8.0

### ① 国際線

	2017年度	2018年度	前年度比(%)
国際線旅客収入 <sup>※1</sup> (億円)	4,629	5,306 (5,244)	+14.6 (+13.3)
有償旅客数(千人)	8,585	9,128	+6.3
有効座席キロ(百万席・キロ)	51,836	54,925	+6.0
有償旅客キロ(百万人・キロ)	42,013	44,659	+6.3
有償座席利用率(%)	81.0%	81.3%	+0.3pt
単価 <sup>※1,※2</sup> (円)	53,919	58,136 (57,453)	+7.8 (+6.6)
イールド <sup>※1,※3</sup> (円)	11.0	11.9 (11.7)	+7.8 (+6.6)
ユニットレベニュー <sup>※1,※4</sup> (円)	8.9	9.7 (9.5)	+8.2 (+6.9)

※1 2018年度、前年度比の( )内の数値は国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更の影響を除いた場合の数値

※2 単価=旅客収入/有償旅客数

※3 イールド=旅客収入/有償旅客キロ

※4 ユニットレベニュー=旅客収入/有効座席キロ

### 国際旅客輸送実績



### 国際線大路別実績

● 旅客収入	(%)		
	2018年度 前年度比	構成比	
	2017年度	2018年度	
米大陸線	+13.4	26	26
欧州線	+12.8	16	16
アジア・オセアニア線	+11.5	33	33
中国線	+24.4	11	11
ハワイ・グアム線	+19.2	14	14
全路線・合計値	+14.6	100	100

● 有効座席キロ	(百万席・キロ)		
	2017年度	2018年度	前年度比(%)
米大陸線	14,971	15,581	+4.1
欧州線	7,962	7,790	△2.2
アジア・オセアニア線	18,042	19,322	+7.1
中国線	3,292	3,422	+4.0
ハワイ・グアム線	7,569	8,808	+16.4
全路線	51,836	54,925	+6.0

● 有償旅客キロ	(百万人・キロ)		
	2017年度	2018年度	前年度比(%)
米大陸線	11,735	12,714	+8.3
欧州線	6,571	6,580	+0.1
アジア・オセアニア線	14,936	15,661	+4.9
中国線	2,610	2,870	+10.0
ハワイ・グアム線	6,158	6,831	+10.9
全路線	42,013	44,659	+6.3

● 有償旅客数	(千人)		
	2017年度	2018年度	前年度比(%)
米大陸線	1,230	1,332	+8.4
欧州線	733	734	+0.1
アジア・オセアニア線	4,146	4,270	+3.0
中国線	1,409	1,554	+10.3
ハワイ・グアム線	1,066	1,236	+15.9
全路線	8,585	9,128	+6.3

● 有償座席利用率	(%)		
	2017年度	2018年度	前年度比(pt)
米大陸線	78.4	81.6	+3.2
欧州線	82.5	84.5	+1.9
アジア・オセアニア線	82.8	81.1	△1.7
中国線	79.3	83.9	+4.6
ハワイ・グアム線	81.4	77.6	△3.8
全路線	81.0	81.3	+0.3

### ② 国内線

	2017年度	2018年度	前年度比(%)
旅客収入 <sup>※1</sup> (億円)	5,182	5,280 (5,343)	+1.9 (+3.1)
有償旅客数(千人)	34,033	34,859	+2.4
有効座席キロ(百万席・キロ)	35,714	36,116	+1.1
有償旅客キロ(百万人・キロ)	25,643	26,195	+2.2
有償座席利用率(%)	71.8%	72.5%	+0.7pt
単価 <sup>※1,※2</sup> (円)	15,227	15,149 (15,328)	△0.5 (+0.7)
イールド <sup>※1,※3</sup> (円)	20.2	20.2 (20.4)	△0.2 (+0.9)
ユニットレベニュー <sup>※1,※4</sup> (円)	14.5	14.6 (14.8)	+0.8 (+2.0)

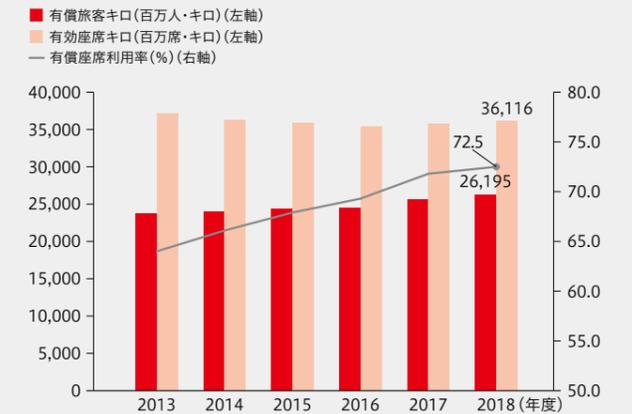
※1 2018年度、前年度比の( )内の数値は国際航空券における国内区間の収入按分ルール変更の影響を除いた場合の数値

※2 単価=旅客収入/有償旅客数

※3 イールド=旅客収入/有償旅客キロ

※4 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

その他事業においては、2020年に向けて増加が予想される日本を訪問する外国人のアクティビティの一つを担う目的として、成田空港近郊で観光農園の運営を行うJAL Agriport株式会社を2018年4月に設立しました。また、2018年11月からJALペイメント・ポート株式会社がトラベルプリペイドカード「JAL Global WALLET」の受け付けを開始し、海外渡航時の外貨両替などをはじめとした金融分野での新たなサービス提供を目指しています。

なお、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、右のとおりです。

#### 株式会社ジャルパック

項目	2017年度	2018年度	前年同期比(%)
海外旅行取扱人数(万人)	23.1	22.2	△3.9
国内旅行取扱人数(万人)	254.5	271.8	+6.8
営業収益(億円)(連結消去前)	1,751	1,820	+4.0

#### 株式会社ジャルカード

項目	2017年度	2018年度	前年同期比(%)
カード会員数(万人)	342.6	357.9	+4.5
営業収益(億円)(連結消去前)	183	194	+6.1

### 3. 営業費用増減分析

営業費用 **1兆3,111** 億円

主要営業費用内訳	(億円)			
	2017年度	2018年度	前年差	前年比(%)
燃油費	2,152	2,512	+359	+16.7
運航施設利用費	835	863	+28	+3.4
整備費	620	729	+108	+17.5
航空販売手数料	179	189	+9	+5.5
機材費 <sup>※1</sup>	1,071	1,122	+50	+4.7
サービス費 <sup>※2</sup>	422	453	+31	+7.5
人件費	2,903	3,021	+118	+4.1
旅行原価	838	866	+27	+3.3
その他	3,061	3,352	+290	+9.5
営業費用計	12,086	13,111	+1,024	+8.5

※1 機材費=航空機にかかわる償却費+賃借料+保険料など  
 ※2 サービス費=機内・ラウンジ・貨物などのサービスにかかわる費用

費用面では、燃油費は市況上昇の影響等により359億円の増加、整備費はエンジン整備の増加等により108億円増加しました。人件費は、事業規模拡大に伴う人員増や、業績に連動した賞与の増加などにより118億円増加しましたが、前年度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

み、営業費用全体としては1兆3,111億円(前年同期比8.5%増加)となりました。

#### (1) 燃油費

市況や為替などの影響により、前年度比で359億円増加しました。なお、供給拡大により、燃油消費量は増加していますが、省燃費機材の積極的な導入、効率的な運航方式により消費量の増加抑制に努めています。

#### (2) ユニットコスト<sup>※3</sup>

首都圏空港の機能強化対応のための先行費用により上昇傾向にありますが、2020年度には生産性の向上により低減を目指します。



※3 ユニットコスト(円)=航空運送連結費用(燃油費を除く)/有効座席キロ償却方法変更前の数値

### 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 **1,508** 億円

前年度よりも航空機材処分損が増加する一方で、前年度に為替差損24億円を計上していたこと等により営業外費用が減少し、経常利益は1,653億円(前年同期比1.3%増加)となりま

した。また、法人税等調整額を321億円計上したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は1,508億円(前年同期比11.4%増加)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 **2,967** 億円  
 投資活動によるキャッシュ・フロー **△1,863** 億円<sup>※1</sup>  
 財務活動によるキャッシュ・フロー **△370** 億円

キャッシュ・フローは、企業価値向上に向けた成長投資、株主還元、健全な財務体質維持のために用います。投資に関しては、厳格な投資規律に基づき適切な設備投資を実施するとともに、適正な投資リターンを確保しフリーキャッシュ・フローの極大化を目指しています。

#### (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1,562億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・債務の加減算等を行った結果、営業活動によるキャッシュ・フロー(インフロー)は2,967億円(前年同期比151億円の増加)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)は定期預金の出入金を除き、△1,863億円(前年同期比62億円の増加)となりました。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

配当金の支払い、自己株式の取得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△370億円(前年同期比188億円の減少)となりました。

キャッシュ・フロー	(億円)		
	2017年度	2018年度	前年差
営業キャッシュ・フロー	2,815	2,967	+151
減価償却費	1,108	1,241	+132
投資キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	△1,801	△1,863	△62
投資額 <sup>※2</sup>	△2,119	△2,262	△143
フリーキャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	1,013	1,103	+89
財務キャッシュ・フロー	△558	△370	+188
キャッシュ・フロー合計 <sup>※4</sup>	455	732	+277
EBITDA	2,854	3,002	+148
EBITDAR	3,054	3,201	+147

※1 定期預金の出入金を除く  
 ※2 投資・出資等  
 ※3 営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー  
 ※4 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 **2,234** 億円

2018年度の設備投資については、総額2,234億円(含む無形固定資産)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います。

2018年度に実施した設備投資の主な内容は、航空機17機(ボーイング787-9型6機、ボーイング737-800型5機、エンブラエル190型2機、エンブラエル170型1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2,217億円です。なお、新規購入したボーイング787-9型6機のうち2機、およびATR42-600型2機のうち1機を2018年度中に賃借航空機へ変更しています。

#### 2018年度 航空機一覧

		2017年度末 2018/3/31			2018年度末 2019/3/31			増減
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	
大型機	ボーイング 777-200	12	0	12	12	0	12	—
	ボーイング 777-200ER	11	0	11	11	0	11	—
	ボーイング 777-300	4	0	4	4	0	4	—
	ボーイング 777-300ER	13	0	13	13	0	13	—
	大型機 小計	40	0	40	40	0	40	—
中型機	ボーイング 787-8	25	0	25	25	0	25	—
	ボーイング 787-9	10	1	11	14	3	17	+6
	ボーイング 767-300	6	0	6	6	0	6	—
	ボーイング 767-300ER	28	1	29	29	0	29	—
	中型機 小計	69	2	71	74	3	77	+6
小型機	ボーイング 737-400	8	0	8	3	0	3	△5
	ボーイング 737-800	34	23	57	42	20	62	+5
	小型機 小計	42	23	65	45	20	65	—
リージョナル機	エンブラエル 170	17	0	17	18	0	18	+1
	エンブラエル 190	12	0	12	14	0	14	+2
	ボンバルディア DHC8-Q400	5	1	6	1	0	1	△5
	ボンバルディア DHC8-Q400CC	5	0	5	5	0	5	—
	SAAB 340B	10	0	10	8	0	8	△2
	ボンバルディア DHC8-Q300	1	0	1	0	0	0	△1
	ATR42-600	4	0	4	5	1	6	+2
	ATR72-600	0	0	0	1	0	1	+1
	リージョナル機 小計	54	1	55	52	1	53	△2
	合計	205	26	231	211	24	235	+4

### 7. 財政状態

自己資本 **1兆1,651** 億円 自己資本比率 **57.4** %

(資産合計) 2018年度末における資産については、航空機の購入や航空機前払金の支払いなどを主因として前年度末に比べ1,763億円増加し、2兆303億円となりました。

(負債合計) 2018年度末における負債については、前受金や社債の増加などにより、前年度末に比べ703億円増加の8,301億円となりました。

(純資産合計) 2018年度末における純資産については、配当金の支払いや自己株式の取得の一方、親会社株主に帰属する当期純利益の計上やその他の包括利益累計額の増加を主因として、前年度末に比べ1,060億円増加の1兆2,001億円となりました。

以上の結果、自己資本は1兆1,651億円となり、自己資本比率は前年度末に比べ0.2ポイント上昇して57.4%となりました。

#### 連結財務状況

	(億円)		
	2017年度末	2018年度末	前年度末差
総資産 <sup>※1</sup>	18,539	20,303	+1,763
現金及び預金 <sup>※2</sup>	4,488	5,220	+732
有利子負債 <sup>※3</sup>	1,257	1,423	+165
オフバランス未経過リース料	674	811	+137
自己資本	10,603	11,651	+1,047
自己資本比率(%)	57.2%	57.4%	+0.2pt
D/Eレシオ(倍) <sup>※4</sup>	0.1x	0.1x	+0.0x
ROIC(%) <sup>※5</sup>	10.1%	9.5%	△0.6pt
ROE(%) <sup>※6</sup>	13.3%	13.6%	+0.2pt
ROA(%) <sup>※7</sup>	9.7%	9.1%	△0.7pt

※1 2018年度からの会計基準変更(繰延税金資産/負債の表示変更)に伴い2017年度末総資産額を修正(2018年4月27日公表値:18,542億円)  
 ※2 譲渡性預金等を含む  
 ※3 割賦未払金を含む  
 ※4 オンバランス有利子負債/自己資本  
 ※5 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)  
 ※6 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 営業利益/期首・期末総資産平均

## 8. 格付の状況

当社の現在の格付は右記のとおりです。

(2019年5月時点)		
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付	A-(ポジティブ)
日本格付研究所(JCR)	長期発行格付	A(安定的)

## 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います。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います。



FSC<sup>※</sup>がない国内線で消費される燃油にリスクが存在  
外貨収入と燃油以外の外貨費用はほぼ相殺されており、燃油費為替にリスクが存在している

### (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。

燃油費に対する年度別ヘッジ概況(2018年度末時点)

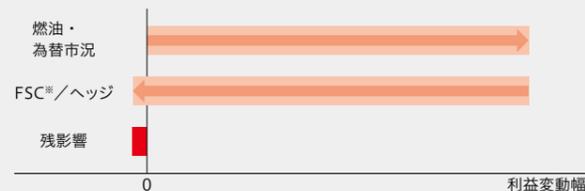


2019年度における燃油・為替の市況変動による利益影響<sup>(※1)</sup>  
(ヘッジ、燃油サーチャージ込)

為替(円/USD)	シンガポールケロシン (USD/bbl)			
	75ドル	80ドル	90ドル	95ドル
115円	+30億	+50億	予想前提 0億	△65億
110円	+90億	+55億	+15億	+10億
105円	+100億	+125億	+90億	+25億

2019年4-7月の燃油サーチャージ適用額<sup>※2</sup>は既に決定済みで、この影響に4-5月の足許の燃油・為替市況も考慮すると、影響額は約▲70億円(上記利益影響には含まず)  
<sup>※1</sup> 2019年4月26日時点見直し  
<sup>※2</sup> 4-5月:日本発7,000円基準、日本以外発70ドル基準  
 6-7月:日本発8,000円基準、日本以外発70ドル基準

市況変動影響額 2016~2018年度累計



※ FSC...Fuel Surcharge(燃油サーチャージ)

## 10. 退職給付債務

当社及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及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います。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。

2018年度末において、当社及び連結子会社全体で退職一時金制度については39社が有しています。また、企業年金基金はJAL企業年金基金等3基金を有しています。なお、一部の海

外子会社でも確定給付型の制度を有しています。

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います。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います。

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

## 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います。

配当金額については、実効税率の上昇にかかわらず配当水準を維持すべく、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。なお、今後は、原則として配当金額の決定に際して、法人税等調整額の影響を除かないことといたします。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。

この方針に基づき、当期の期末配当は1株当たり55円とし、中間配当55円と合わせて、当期の1株当たりの年間の配当金は110円となります。また、次期の配当金予想は1株当たり110円、うち中間配当予想は55円としています。

当社は中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。

なお、当社は、「取締役会の決議により、毎年9月30日を基準日として中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めています。

今後もより一層、資本効率の向上と安定的な株主還元の実現に努めてまいります。

総還元推移(2012~2019年度)



※1 配当性向 = 配当金総額 / 親会社株主に帰属する当期純利益  
 ※2 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  
 なお、2013~2018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

## 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、次のようなものがあります。ただし、これらは当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。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2019年3月31日現在において判断したものです。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。

### (1) 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、天災または悪天候、テロ攻撃や地域紛争、戦争、疫病の発生・蔓延等により大幅に減少する可能性があります。

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、様々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。

### (2) 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。

### (3) 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多大な影響を受けます。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、顧客に全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、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為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。

### (4) 災害に関わるリスク

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ご利用になっており、当社グループの航空運送事業における羽田・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、2018年4月より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時間稼働させました。

※ 組織改正に伴い、2019年4月1日付で、「オペレーションコントロールセンター」から「IOC」へと名称変更しております。

### (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、日々様々な取り組みを実施しておりますが、ひとたび死亡事故が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や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・訴訟に関わるリスク

当社グループの事業は、様々な側面において、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。

また、近年、温暖化防止を始めとした地球環境に関わる企業の社会的責任が高まるなか、CO<sub>2</sub>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伴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。

#### ② 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・ウィルス等のサイバー攻撃によって情報システムに様々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、財政状態および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 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	417,842	462,064
受取手形及び営業未収入金	151,262	153,112
有価証券	30,999	60,000
貯蔵品	21,996	21,929
その他	58,924	65,095
貸倒引当金	△533	△661
流動資産合計	680,492	761,539
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	32,247	31,385
機械装置及び運搬具(純額)	10,718	11,800
航空機(純額)	704,134	733,961
土地	864	861
建設仮勘定	123,902	141,776
その他(純額)	8,898	9,431
有形固定資産合計	880,765	929,216
無形固定資産		
ソフトウェア	95,551	92,076
その他	134	179
無形固定資産合計	95,686	92,255
投資その他の資産		
投資有価証券	90,757	101,289
長期貸付金	7,715	7,240
繰延税金資産	66,036	96,625
退職給付に係る資産	2,119	2,486
その他	30,756	39,950
貸倒引当金	△334	△275
投資その他の資産合計	197,052	247,317
固定資産合計	1,173,504	1,268,788
資産合計	1,853,997	2,030,328

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
営業未払金	177,937	185,650
短期借入金	3,150	65
1年内返済予定の長期借入金	14,555	13,287
リース債務	2,389	2,461
割賦未払金	185	190
未払法人税等	14,074	21,738
前受金	107,506	129,108
資産除去債務	393	-
その他	76,653	101,896
流動負債合計	396,846	454,399
固定負債		
社債	20,000	50,000
長期借入金	80,696	73,524
リース債務	4,319	2,504
長期割賦未払金	480	312
繰延税金負債	227	169
独禁法関連引当金	5,931	5,936
退職給付に係る負債	230,084	212,672
資産除去債務	3,595	8,657
その他	17,687	22,015
固定負債合計	363,023	375,793
負債合計	759,869	830,192
純資産の部		
株主資本		
資本金	181,352	181,352
資本剰余金	183,049	183,050
利益剰余金	731,106	822,554
自己株式	△10,535	△535
株主資本合計	1,084,972	1,186,421
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	16,469	20,371
繰延ヘッジ損益	6,360	1,837
為替換算調整勘定	△30	99
退職給付に係る調整累計額	△47,436	△43,596
その他の包括利益累計額合計	△24,637	△21,287
非支配株主持分	33,792	35,001
純資産合計	1,094,127	1,200,135
負債純資産合計	1,853,997	2,030,328

連結財務諸表

連結損益及び包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
営業収益	1,383,257	1,487,261
事業費	993,635	1,075,233
営業総利益	389,621	412,028
販売費及び一般管理費		
人件費	69,627	72,861
退職給付費用	4,931	4,830
社外役務費	11,969	24,045
その他	128,527	134,130
販売費及び一般管理費合計	215,055	235,867
営業利益	174,565	176,160
営業外収益		
受取利息	816	1,068
受取配当金	1,446	1,376
航空機材売却益	1,761	1,494
持分法による投資利益	2,521	1,317
その他	2,239	3,891
営業外収益合計	8,784	9,148
営業外費用		
支払利息	798	803
航空機材処分損	11,964	14,474
その他	7,406	4,670
営業外費用合計	20,169	19,948
経常利益	163,180	165,360
特別利益		
航空機購入補助金	5,477	2,548
その他	1,667	264
特別利益合計	7,144	2,812
特別損失		
減損損失	1,209	7,898
航空機圧縮損	5,475	2,548
その他	1,158	1,486
特別損失合計	7,844	11,933
税金等調整前当期純利益	162,480	156,240
法人税、住民税及び事業税	24,974	33,223
法人税等調整額	△3,488	△32,127
法人税等合計	21,485	1,096
当期純利益	140,995	155,144
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	135,406	150,807
非支配株主に帰属する当期純利益	5,588	4,337
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,590	3,868
繰延ヘッジ損益	6,969	△4,505
為替換算調整勘定	△296	25
退職給付に係る調整額	5,481	3,845
持分法適用会社に対する持分相当額	70	71
その他の包括利益合計	14,814	3,305
包括利益	155,809	158,449
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	150,274	154,156
非支配株主に係る包括利益	5,535	4,292

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2017年4月1日 至 2018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	183,047	647,701	△531	1,011,569
当期変動額					
剰余金の配当			△51,790		△51,790
親会社株主に帰属する 当期純利益			135,406		135,406
自己株式の取得				△9,999	△9,999
連結範囲の変動等		2	△211	△3	△213
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	2	83,405	△10,003	73,403
当期末残高	181,352	183,049	731,106	△10,535	1,084,972

	その他の包括利益累計額						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	非支配 株主持分	
当期首残高	13,828	△667	232	△52,898	△39,504	31,328	1,003,393
当期変動額							
剰余金の配当							△51,790
親会社株主に帰属する 当期純利益							135,406
自己株式の取得							△9,999
連結範囲の変動等							△213
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	2,640	7,027	△262	5,461	14,867	2,463	17,331
当期変動額合計	2,640	7,027	△262	5,461	14,867	2,463	90,734
当期末残高	16,469	6,360	△30	△47,436	△24,637	33,792	1,094,127

当連結会計年度(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						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	非支配 株主持分	
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

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 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019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	162,480	156,240
減価償却費	110,860	124,104
固定資産除売却損益及び減損損失(△は益)	9,882	19,271
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,422	△12,157
受取利息及び受取配当金	△2,262	△2,445
支払利息	798	803
為替差損益(△は益)	△81	266
持分法による投資損益(△は益)	△2,521	△1,317
受取手形及び営業未収入金の増減額(△は増加)	△8,621	△1,852
貯蔵品の増減額(△は増加)	△876	188
営業未払金の増減額(△は減少)	18,803	7,707
その他	13,780	29,823
小計	300,820	320,632
利息及び配当金の受取額	2,895	3,005
利息の支払額	△802	△802
法人税等の支払額	△21,370	△26,117
営業活動によるキャッシュ・フロー	281,542	296,717
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△408,263	△529,763
定期預金の払戻による収入	421,808	526,442
固定資産の取得による支出	△208,002	△222,126
固定資産の売却による収入	22,701	33,390
投資有価証券の取得による支出	△2,941	△4,153
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,578	247
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	48	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	23	-
貸付けによる支出	△1,270	△314
貸付金の回収による収入	954	833
その他	6,761	5,730
投資活動によるキャッシュ・フロー	△166,600	△189,713
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)	△2,221	△3,085
長期借入れによる収入	30,306	10,800
長期借入金の返済による支出	△13,468	△19,439
リース債務の返済による支出	△6,004	△2,649
社債の発行による収入	-	29,796
自己株式の取得による支出	△10,004	△10,024
配当金の支払額	△51,749	△39,347
非支配株主への配当金の支払額	△2,851	△3,534
その他	111	447
財務活動によるキャッシュ・フロー	△55,883	△37,037
現金及び現金同等物に係る換算差額	△354	2
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	58,704	69,968
現金及び現金同等物の期首残高	124,261	182,870
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	122	-
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△218	△44
現金及び現金同等物の期末残高	182,870	252,795

連結子会社一覧 (2019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(%)
<b>航空運送事業セグメント</b>				
<b>航空運送事業</b>				
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	490	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
<b>空港旅客サービス</b>				
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
<b>グランドハンドリング</b>				
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
<b>整備</b>				
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
<b>貨物</b>				
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
<b>旅客販売</b>				
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
<b>空港周辺事業</b>				
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(%)
<b>その他セグメント</b>				
<b>整備</b>				
株式会社JALエアテック	315	66.6	3.4	70.0
<b>貨物</b>				
JUPITER GLOBAL LIMITED	千香港ドル 1,960	46.4	4.6	51.0
<b>旅客販売</b>				
株式会社ジャルパック <sup>※1</sup>	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 <sup>※2</sup>	千インドネシアルピア 500,000	-	49.0	49.0
<b>空港周辺事業</b>				
株式会社JALエービーシー	100	51.0	-	51.0
<b>その他</b>				
株式会社JALインフォテック	702	100.0	-	100.0
株式会社アクセス国際ネットワーク	700	100.0	-	100.0
株式会社ジャルカード	360	50.6	-	50.6
株式会社JALファミリティーズ	180	85.0	-	85.0
JALペイメント・ポート株式会社	390	16.5	68.5	84.9
JALデジタルエクスペリエンス株式会社	140	51.0	-	51.0
JAL Agriport株式会社 <sup>※2</sup>	100	49.0	-	49.0
株式会社JALブランドコミュニケーション	100	100.0	-	100.0
JALビジネスアビエーション株式会社	75	51.0	-	51.0
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以下でありませんが、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)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	単位
<b>環境</b>						
CO <sub>2</sub> 排出量						
スコープ1 航空	840	854	875	907	933	万トン
地上 <sup>※1※2</sup>	1.5	1.5	1.4	1.3	1.3	万トン
スコープ2 <sup>※1※2</sup>	6.4	6.0	5.7	5.4	5.0	万トン
スコープ3	—	—	44.4	46.0	47.3	万トン
CO <sub>2</sub> 排出量/有償トン・キロ(2005年度比)	86.6	85.1	84.6	82.2	80.6	%
NOx(LTOサイクル)	6.12	5.78	5.30	5.02	5.10	千トン
CO(LTOサイクル)	4.38	4.43	4.24	3.87	3.95	千トン
HC(LTOサイクル)	0.70	0.72	0.71	0.63	0.63	千トン
電力使用量 <sup>※1</sup>	125	120	113	110	102	百万kWh
熱使用量(原油換算) <sup>※1</sup>	48,494	46,770	44,936	43,512	41,717	キロリットル
水使用量 <sup>※1</sup>	445	430	426	435	485	千m <sup>3</sup>
一般廃棄物(機内) <sup>※1※2</sup>	—	—	—	4,368	4,285	トン
一般廃棄物(地上) <sup>※1※2</sup>	—	—	—	1,772	1,689	トン
産業廃棄物発生量 <sup>※1</sup>	3,415	3,475	3,436	3,266	3,912	トン
最終処分量	1.2	1.2	1.1	1.0	1.0	%

## 社会性データ(日本航空株式会社および連結子会社51社)(S)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	単位
<b>人財</b>						
連結従業員数 <sup>※3</sup>	31,534	31,986	32,753	33,038	34,003	人
地上職員	23,093	23,367	24,055	23,828	24,295	人
運航乗務員	2,446	2,519	2,570	2,629	2,690	人
客室乗務員	5,995	6,100	6,128	6,581	7,018	人
平均年齢	38.3	37.4	38.2	38.6	39.1	歳
地上社員	38.7	37.7	38.6	38.9	39.5	歳
運航乗務員	42.7	41.1	43.8	44.1	44.0	歳
客室乗務員	35.1	35.0	34.9	35.6	35.4	歳
男性比率	53.2	52.3	52.5	51.6	50.2	%
女性比率	46.8	47.7	47.5	48.4	49.8	%
管理職	15.9	16.0	15.9	15.8	15.5	%
一般職	84.1	84.0	84.1	84.2	84.5	%
障がい者雇用率 <sup>※4</sup>	2.04	2.28	2.56	2.69	2.69	%
女性管理職比率	15.1	15.6	16.3	16.3	16.8	%
1人あたりの研修時間 <sup>※2</sup>	60.2	62.8	66.4	64.7	70.8	時間/人
1人あたりの研修費用 <sup>※2</sup>	318,249	380,997	403,519	422,187	470,698	円/人
育児休職制度利用者 <sup>※5</sup>	779	782	781	843	789	人
介護休職制度利用者 <sup>※5</sup>	51	42	65	89	68	人
海外事業所での海外雇用社員比率	90.8	90.4	89.9	88.4	89.8	%
海外事業所での海外雇用社員管理職比率	62.8	60.8	61.9	58.4	64.0	%
平均勤続年数	14.4	13.9	14.2	14.5	14.7	年
<b>社会活動</b>						
ボランティア参加人数 <sup>※2</sup>	—	1,705	2,169	6,826	8,140	人
ボランティア合計時間 <sup>※2</sup>	—	30,000	14,063	59,551	68,288	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)

(2019年7月1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(うち、社外取締役人数)	10名(うち、社外取締役3名)
取締役会開催回数	19回(2018年度)
社外取締役の取締役会出席率	96%(2018年度)
監査役	
監査役人数(うち、社外監査役人数)	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%(2018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、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
監査役会開催回数	13回(2018年度)
社外監査役の監査役会出席率	100%(2018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(2018年度)	回数(2018年度)
コーポレート・ガバナンス委員会	4	小林 栄三(筆頭独立社外取締役)	3回
指名委員会	5	伊藤 雅俊(独立社外取締役)	7回
報酬委員会	5	小林 栄三(筆頭独立社外取締役)	3回
人事委員会	5	赤坂 祐二(代表取締役社長執行役員)	2回
役員懲戒委員会	5	小林 栄三(筆頭独立社外取締役)	2回

社長直下の各会議体	内容	構成	回数(2018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、専務執行役員、常務執行役員。その他の取締役、監査役は出席し意見を述べることができます。	40回
グループ安全対策会議	JALグループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とし、JALグループの理念・方針に基づき、安全管理に関する重要な方針の決定、安全管理体制の実態把握および体制の定期的な見直し、日常運航上安全に係る対応の決定などを行います。	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、関係部室長などを招集し、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ことができます。	12回
リスクマネジメント会議	リスクを総合的に管理し、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、コミュニケーション本部長、秘書室長、総務本部長で構成され、監査役も出席します。	— (2019年度より新設)
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。	12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。	4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、主要関連会社社長、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	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(グループ航空会社担当ならびに地区等担当を除く)。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。	22回

# 国際線ルートマップ

(2019年6月28日現在)

海外乗り入れ都市: 350都市  
(コードシェア含む)



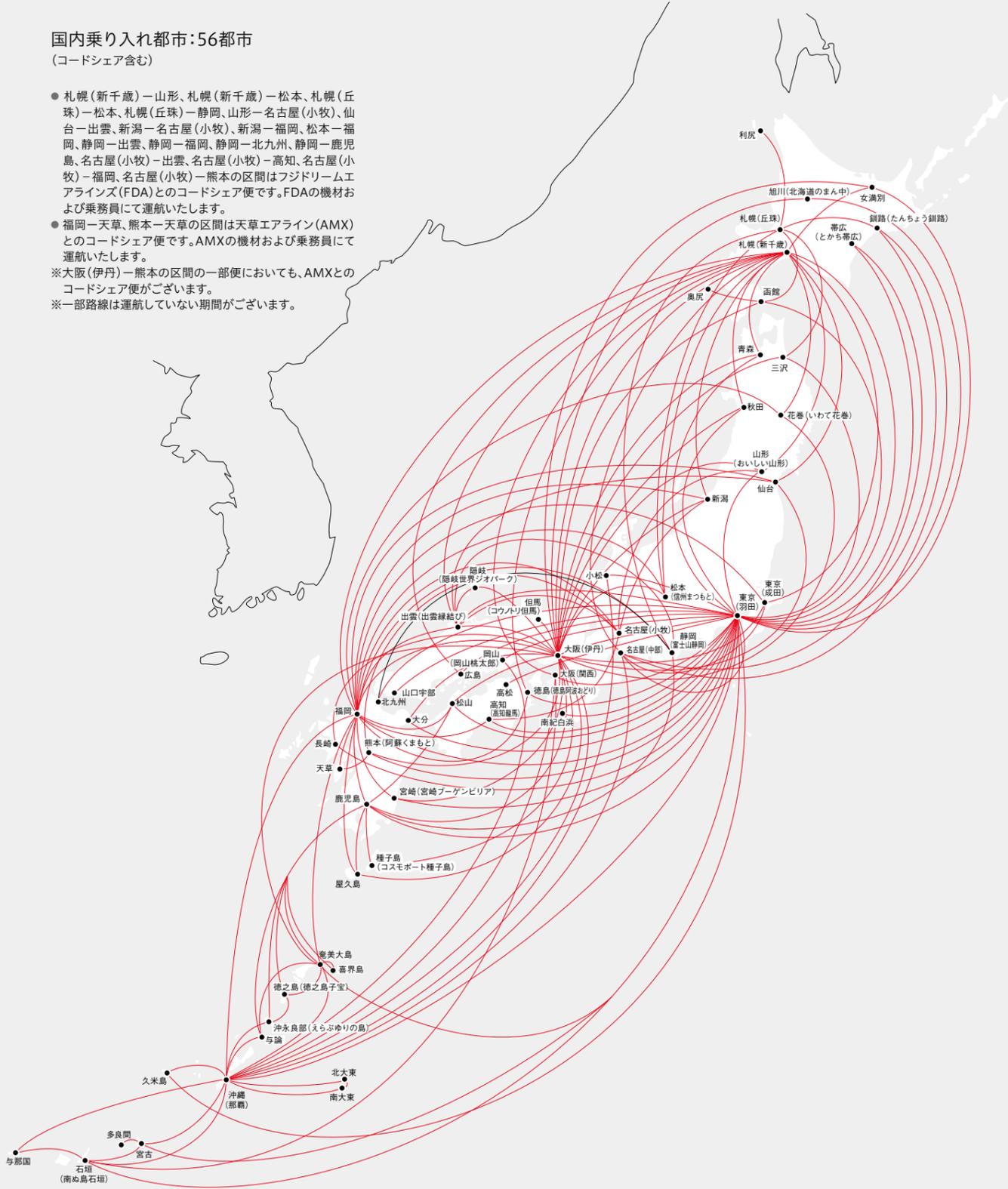
- 上記ルート図は、コードシェア便を含みます。
- 上記地図は、JALのオンライン都市を中心に都心上変形デフォルメしています。
- 破線(-----)は、片道みの運航路線です。

# 国内線ルートマップ

(2019年6月28日現在)

国内乗り入れ都市: 56都市  
(コードシェア含む)

- 札幌(新千歳)ー山形、札幌(新千歳)ー松本、札幌(丘珠)ー松本、札幌(丘珠)ー静岡、山形ー名古屋(小牧)、仙台ー出雲、新潟ー名古屋(小牧)、新潟ー福岡、松本ー福岡、静岡ー出雲、静岡ー福岡、静岡ー北九州、静岡ー鹿児島、名古屋(小牧)ー出雲、名古屋(小牧)ー高知、名古屋(小牧)ー福岡、名古屋(小牧)ー熊本の区間はフジドリームエアラインズ(FDA)とのコードシェア便です。FDAの機材および乗務員にて運航いたします。
- 福岡ー天草、熊本ー天草の区間は天草エアライン(AMX)とのコードシェア便です。AMXの機材および乗務員にて運航いたします。
- ※大阪(伊丹)ー熊本の区間の一部便においても、AMXとのコードシェア便がございます。
- ※一部路線は運航していない期間がございます。



# 株式情報 / 会社情報

(2019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.mufg.jp/daikou/](http://www.tr.mufg.jp/daikou/)
- 公告の方法  
電子公告により行います。  
公告掲載URL [www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/](http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/)  
ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。
- 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に關連して当社定款には次の規定がある。  
第12条 当社は、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 349,028,700株(1単元は100株)  
株主数 144,308人  
※2018年4月27日開催の取締役会において決議した自己株式の消却により、同年5月23日付で発行済株式総数は4,687,100株減少しました。
- 大株主

氏名または名称	株式数(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	22,807,800	6.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,048,300	4.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	11,320,600	3.24
京セラ株式会社	7,638,400	2.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,803,600	1.95
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,067,600	1.45
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.43
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	4,529,400	1.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	4,203,000	1.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,904,000	1.11

## 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 <a href="http://www.jal.com/ja/">www.jal.com/ja/</a>
創立	1951年8月1日
代表取締役社長 執行役員	赤坂 祐二
資本金	181,352百万円
従業員数	連結 34,003名 単体 12,750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・ブランドエンゲージメント推進部  
〒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](http://www.jal.co.jp)  
企業情報 [www.jal.com/ja/outline/](http://www.jal.com/ja/outline/)  
CSR情報 [www.jal.com/ja/csr/](http://www.jal.com/ja/csr/)  
投資家情報 [www.jal.com/ja/investor/](http://www.jal.com/ja/investor/)



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。