

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>1951年 8月 日本航空の設立</p> <p>1970年 2月 証券取引所第一部に上場</p> <p>1985年 8月 日本航空123便事故</p> <p>2010年 1月 会社更生手続申立</p>	<p>新生JAL 2011年</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>2012年</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 ブリティッシュ・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>2013年</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>2014年</p> <p>4月 フィンエアーとの共同事業を開始</p>	<p>2015年</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>2016年</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>2017年</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>2018年</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/

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

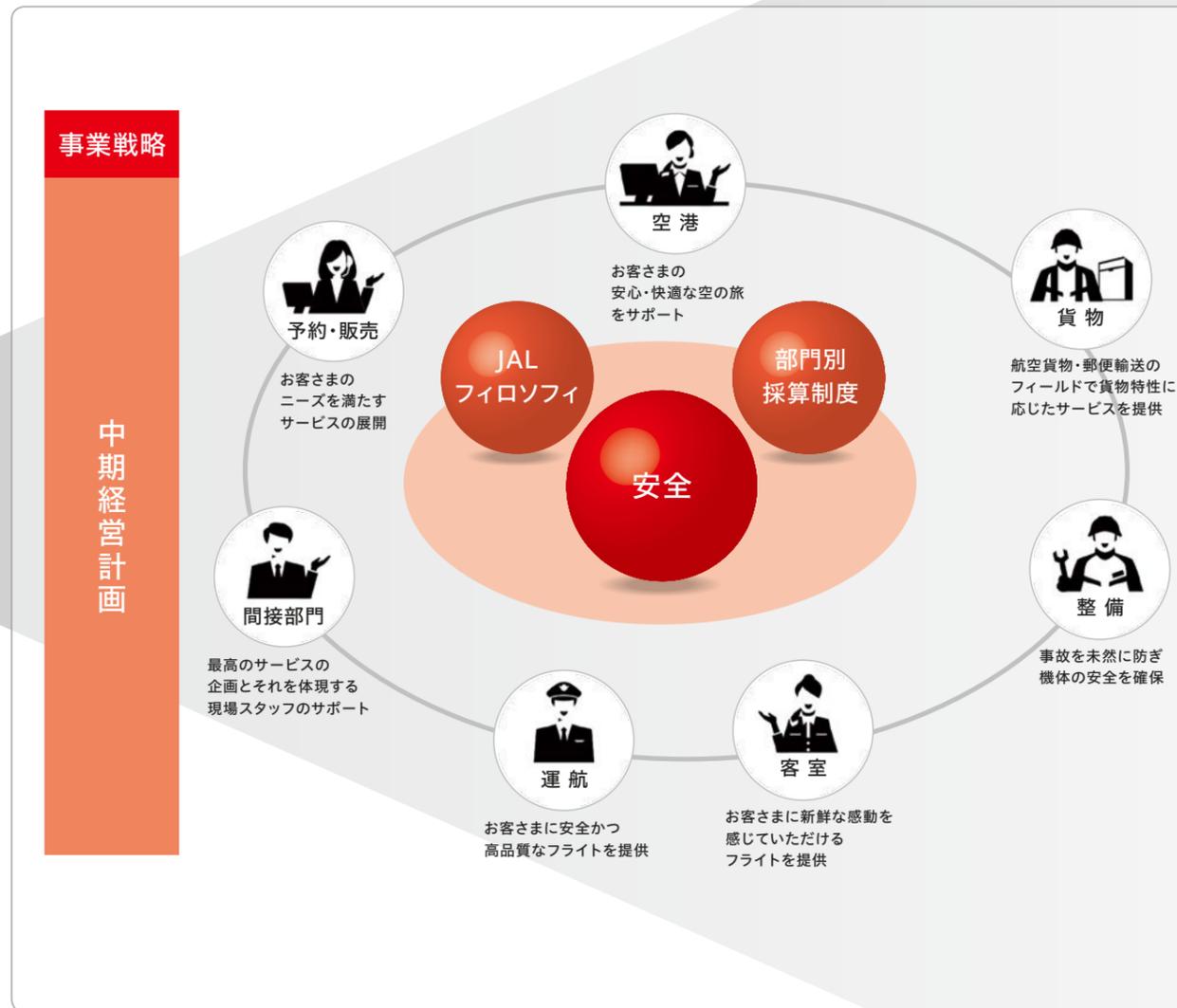


価値創造プロセス

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

トップメッセージ

JALグループの事業と戦略

事業を支えるESG経営

財務関連データ/企業情報

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^{※1}の下部会議体として、グループ航空安全推進委員会^{※2}を設置し、各本部間および各

グループ航空会社間の安全に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

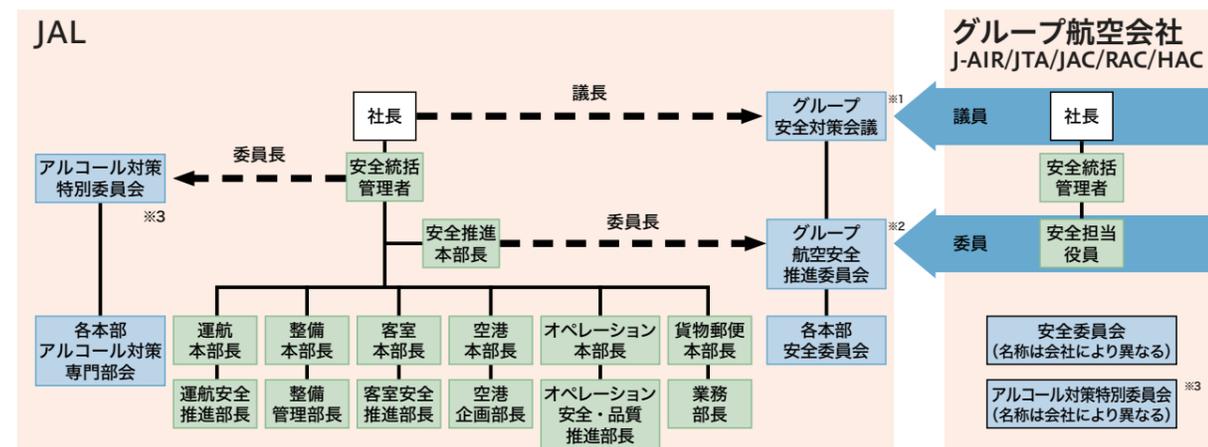
安全とは、命を守ることであり、JALグループ存立の大前提です。

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

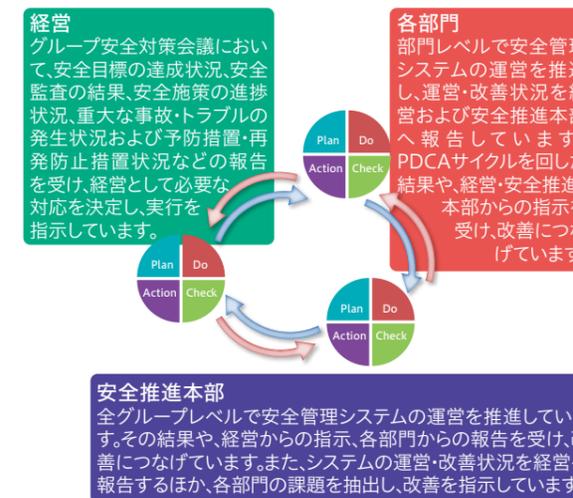


※1 グループの理念・方針に基づき、グループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とした会議体
 ※2 グループ安全対策会議の下部会議体として、各本部間およびグループ航空会社間の安全にかかわる連携の維持・強化を図ることでグループ全体の航空運送における安全性を向上させることを目的とした会議体
 ※3 アルコールリスクのグループ全体の管理を目的とした会議体

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)^{※1}

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)^{※2}

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。

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。

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いきます。

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



リーダー勉強会の様子



第8回JALフィロソフィ発表大会の様子

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。



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。

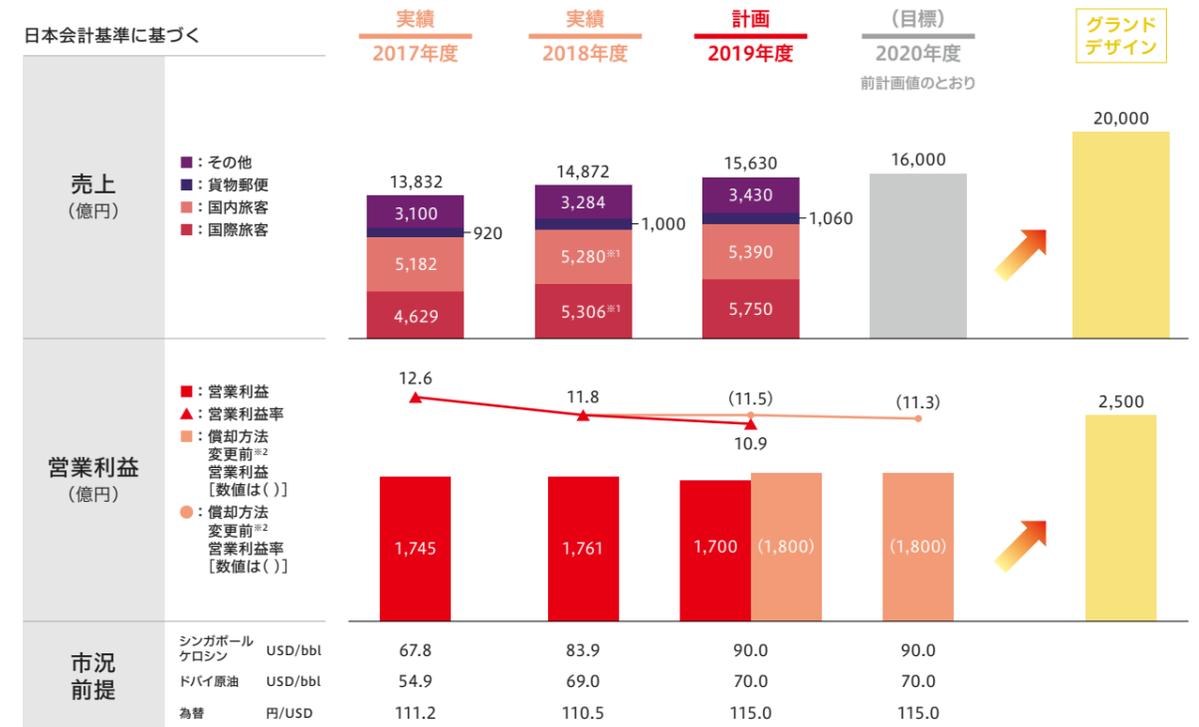
中期期間の売上・利益目標について

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^{※1}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^{※2}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

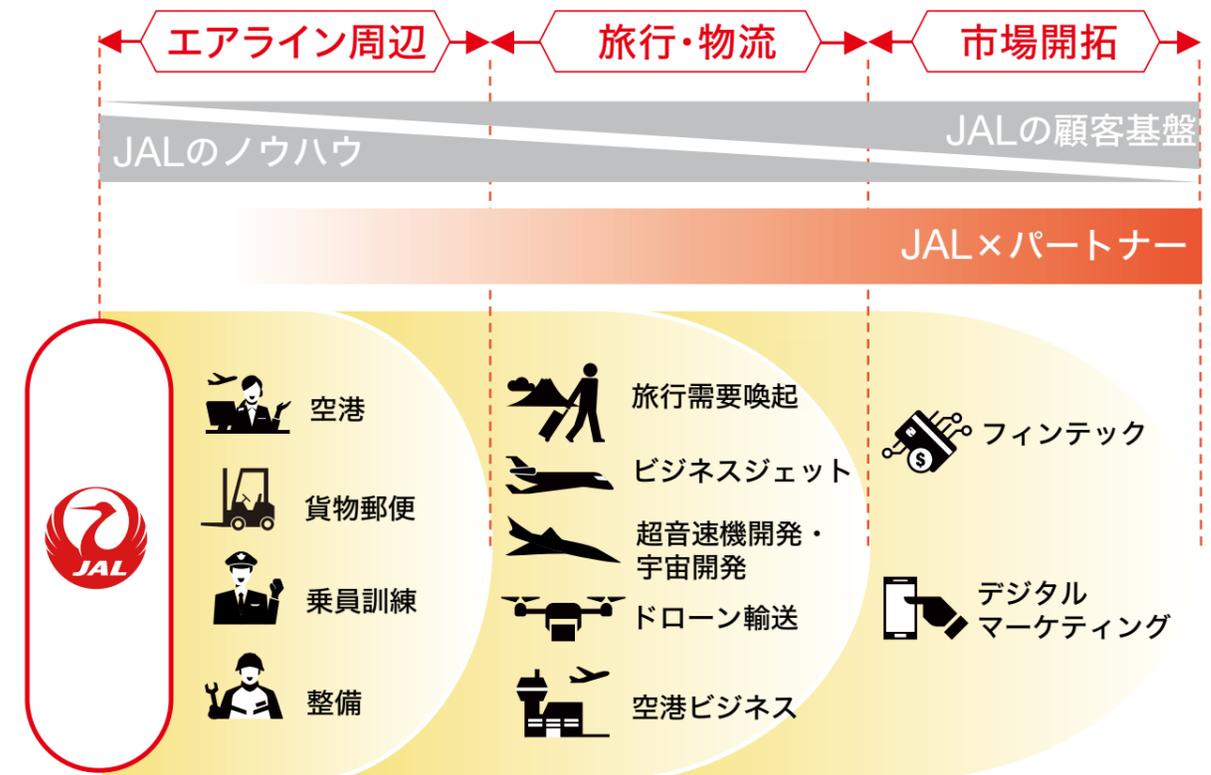
ウを活用して、空港ハンドリング、整備、乗員訓練、貨物ハンドリングを受託し、訪日外国人旅行者の政府目標達成や地域活性化に貢献していきます。

「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。

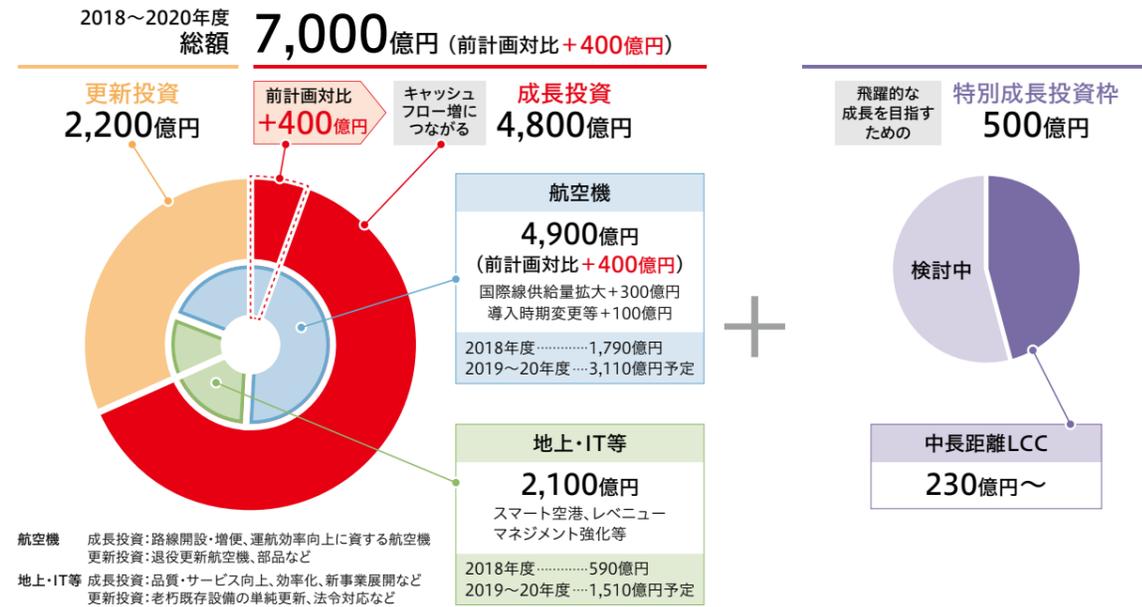
2019年度においては、2020年度に予定される首都圏空港の機能強化に対応するための先行投資や費用の発生と、需給バランスの短期的な悪化が想定されるため、自己資本利益率(ROE)および投資利益率(ROIC)の一時的な低下が想定されます。しかしながら、持続的な利益成長と経営資源の適正な配分により、ROE10%台の維持・向上およびROICのさらなる向上を目指します。

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

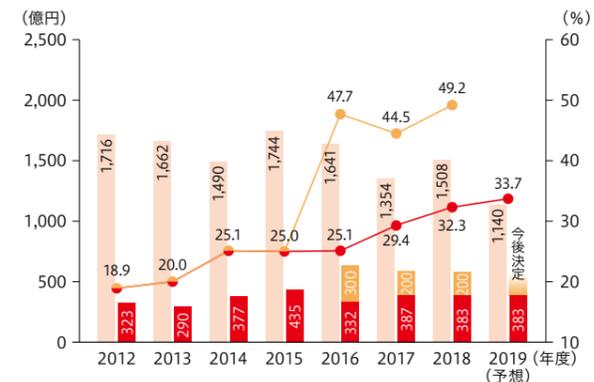
株主還元については、経営の最重要課題の一つとしてとらえています。将来における企業成長と経営環境の変化に対応するための投資や強固な財務体質構築に資する内部留保を確保しつつ、継続的・安定的な配当に加え、自己株式の取得を柔軟に行うことで、株主の皆さまへの還元を積極的に行うことを基本方針としています。2019年度以降の株主還元については、配当に加えて、自己株式取得の実施と合わせた「総還元」を重視していきます。

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

す。「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。

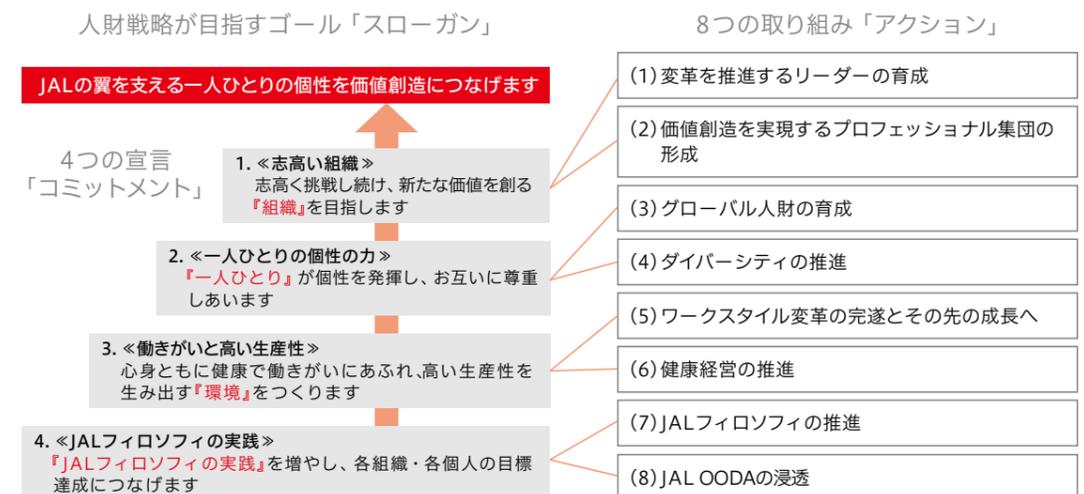
一人ひとりが生き生きと働くための土台となる 「健康」と「意識改革」

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※」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

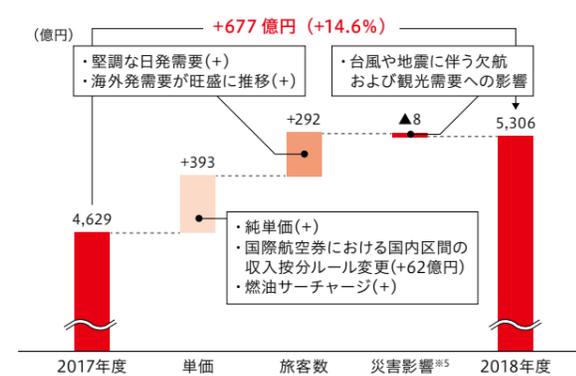
一方で、日本に参入するLCCの拡大が続いており、今後さらなる競争環境の激化も想定されます。加えて、航空需要は、保護主義化の懸念が存在する世界経済動向、天災または悪天候、テロ攻撃や地域紛争、戦争、疫病の発生・蔓延などにより大幅に減少するリスクを抱えています。特に、国際線事業は世界動向の影響を受けやすいため、引き続き、外部環境を注視していきます。

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

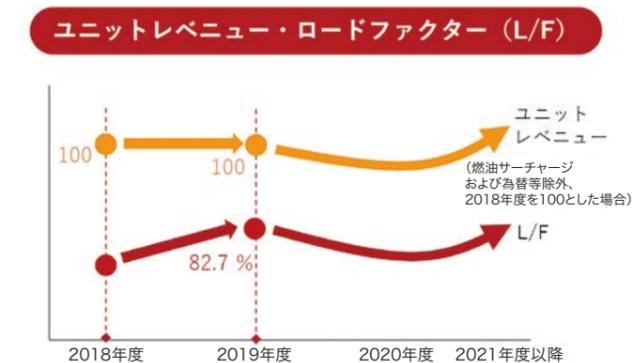
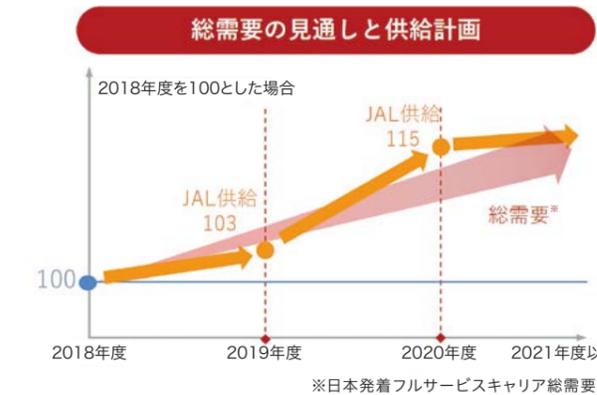
トの強化に加え燃油サーチャージの増加もあり、単価は393億円上昇しました。台風や地震に伴う欠航および観光需要への影響を最低限度にとどめる一方、2017年11月に刷新した旅客基幹システムも順調に稼働しており、レベニューマネジメントの精緻化や海外のウェブ販売チャネルでの増収など、着実に効果が現れています。これらの取り組みなどの結果、国際旅客収入は5,306億円(前年比14.6%増)となりました。

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 ^{※1} (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) ^{※1 ※2}	15,149 (15,328)	▲0.5% (+0.7%)
イールド(円) ^{※1 ※3}	20.2 (20.4)	▲0.2% (+0.9%)
ユニットレベニュー(円) ^{※1 ※4}	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

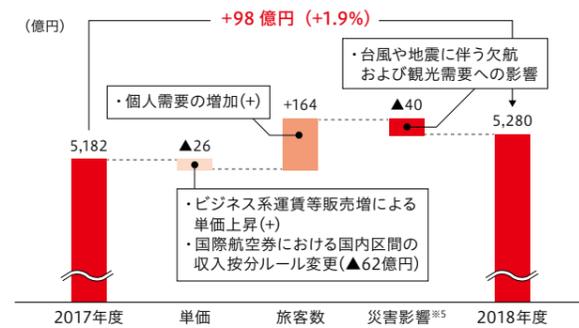
※4 ユニットレベニュー=旅客収入/有効座席キロ

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。

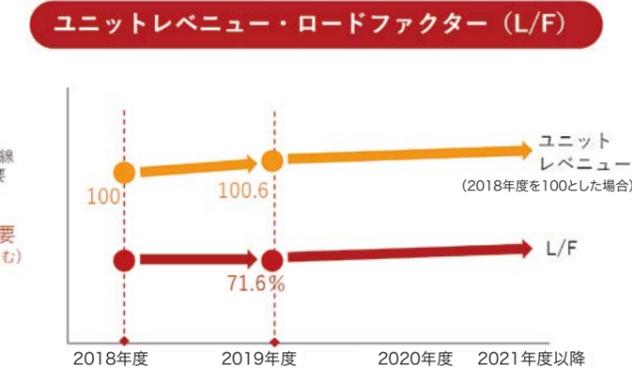
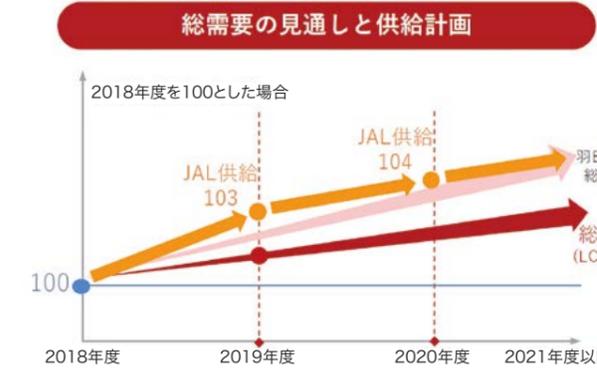
今後の戦略

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・コンピ(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

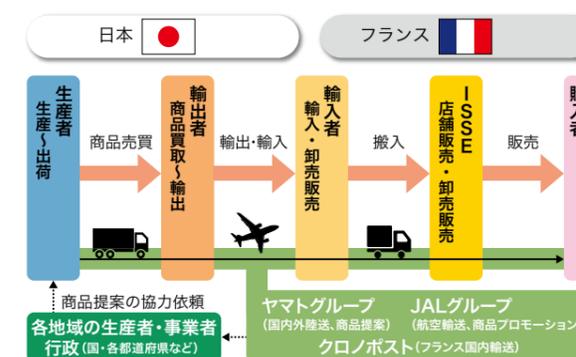
貨物郵便事業

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^{※1}の更新を受検し、同年6月にIATA^{※2}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ommuter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さ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。

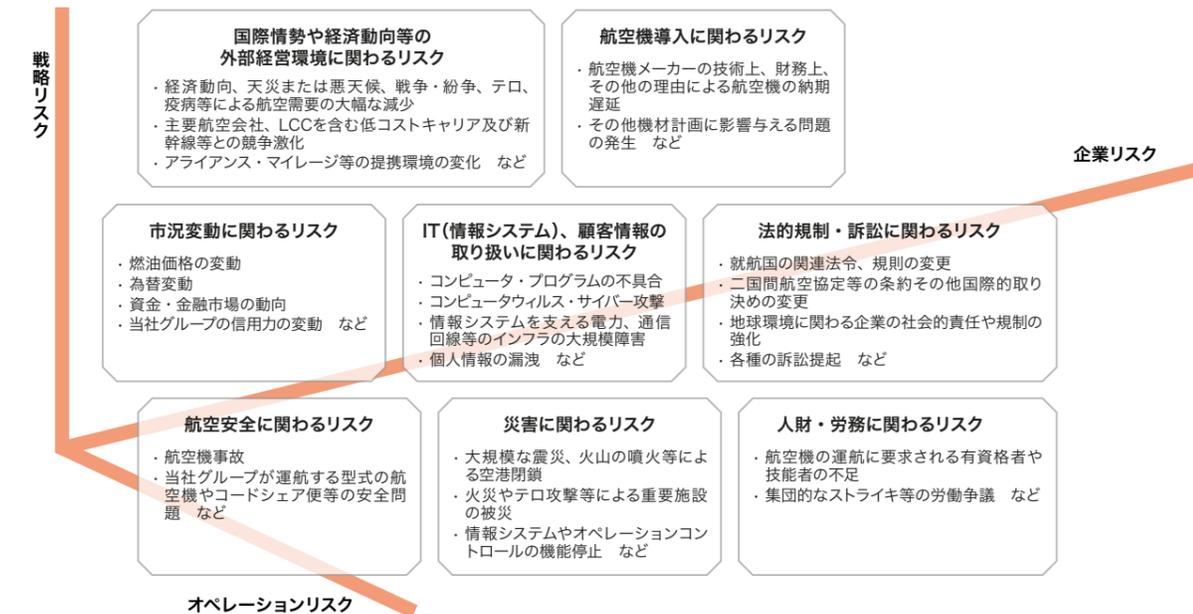
同会議は、オペレーションリスク、企業リスク、戦略リスクに関し、これらのリスクを総括的に管理することにより、グループ経営の安定化を図る役割を担っています。また、リスクマネジメント基本方針の策定、定期的なリスク調査の実施、リスク発生時の対応策等について進捗報告・情報共有・意思決定を行う場として機能しています。

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

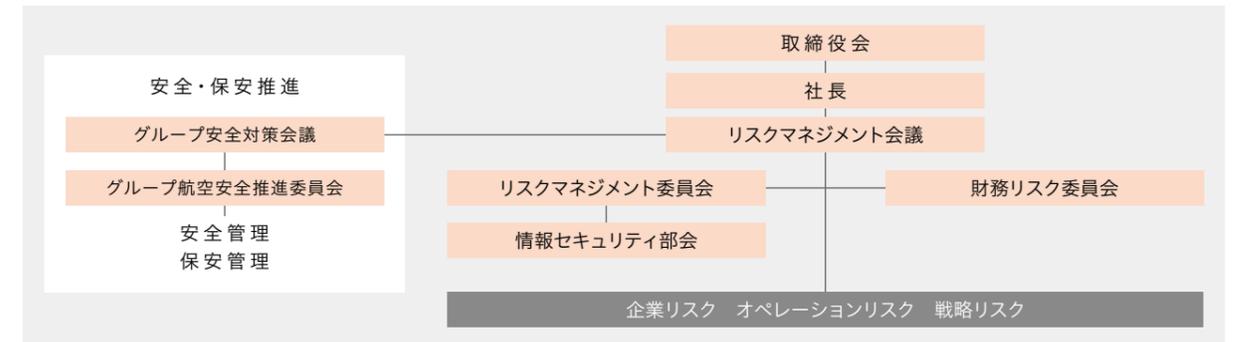
財務リスク委員会は、財務・経理本部長を財務リスク責任者とし、社長、副社長および関係部門長などにより構成されています。

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



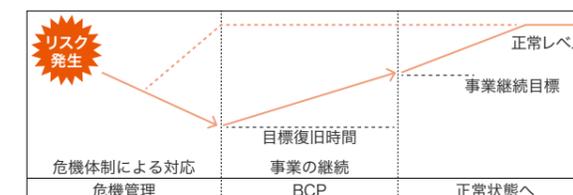
し、安全統括管理者、議長が指名する役員およびグループ航空会社社長で構成されています。当会議は、安全管理に関する重要な方針の策定を行い、企業活動の実態把握に努め、必要に応じてその組織、体制、各種施策の見直しを行うことにより、グループ全体の安全を実現し、安全管理を推進する役割を担っています。

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

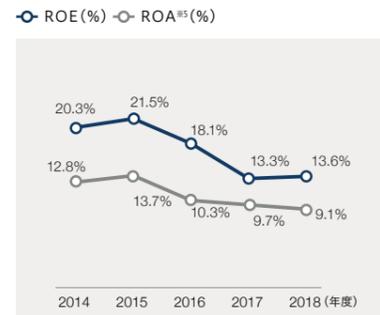
財務データ (2019年3月31日現在)

営業利益率
11.8%



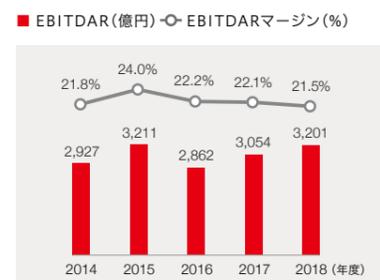
高い収益性にこだわり、経営目標とする営業利益率10%以上を高い水準で維持しています。

ROE(※4)
13.6%



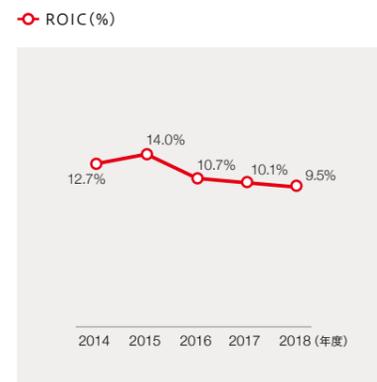
資産効率・資本効率の向上にも努め、目標とするROE10%以上を達成しています。

EBITDARマージン(※7)
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。

ROIC(※1)
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。

自己資本比率
57.4%



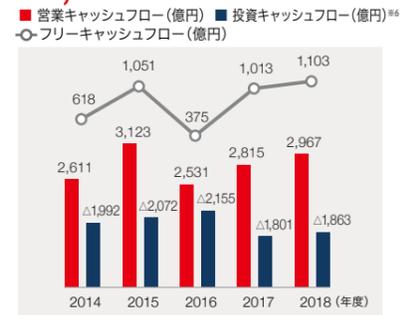
60%程度に到達し、強固な財務体質を構築できており、今後は現行水準の維持に努めています。

総還元性向(※2)
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。

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。

※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 / 営業利益 EBITDAR = 営業利益 + 減価償却費 + 航空機材賃借料

非財務データ

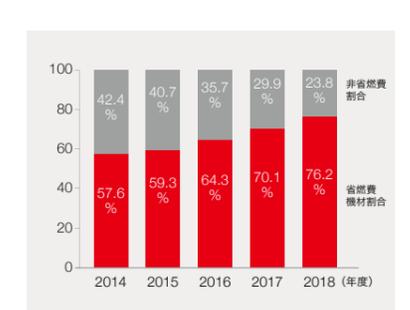
環境

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。

CO₂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[※]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[※]推移



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

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[※]



※ 日本航空(株)のみ

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。

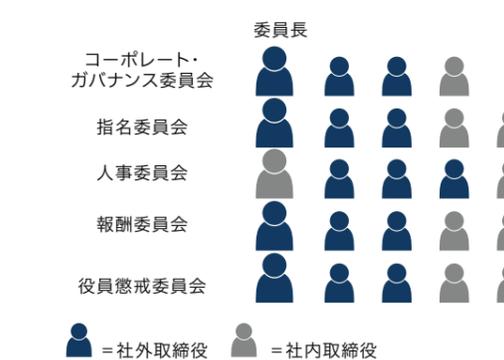
女性管理職比率推移



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