



JAPAN AIRLINES

JAPAN

FLY INTO TOMORROW

JAL REPORT 2018

2018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、JALフィロソフィの実践を通じてその実現を目指していきます。

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。

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
最高のパتون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

目次

会長あいさつ 03

JALグループとは 04

沿革 04
At a Glance 06
財務・非財務ハイライト 08

価値創造のための経営戦略 12

トップメッセージ 12
価値創造プロセス 18
CFOメッセージ 32
中期経営計画ローリングプラン2018 36
人財戦略 44

価値創造を支える経営基盤 50

ESG経営 50
役員紹介 64
 取締役 64
 監査役 67
社外取締役 68
コーポレート・ガバナンス 70
コンプライアンス／リスクマネジメント 74

事業概要 76

国際線事業 76
国内線事業 78
貨物郵便事業・その他事業 81

財務・データセクション 82

7年間の財務データ 82
財務状況と業績の評価および分析 84
連結財務諸表 96
連結子会社一覧 101
ESGデータ 102
国際線ルートマップ 104
国内線ルートマップ 106
用語集 107
インシデントに関する情報 108
株式情報／会社情報 109

会長あいさつ



社長在任期間を振り返って

2012年2月以来、約6年にわたり社長を務めてまいりました。「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」になることを目標に掲げ、JALグループ全社員とともに走り続けてまいりました。「部門別採算制度」の確立と浸透による採算意識の向上、「JALフィロソフィ」の理解と実践によるJALグループ全社員共通の価値観の構築を通じて、新しいJALグループの基盤を創ることができたと考えています。

新社長の選任プロセスと
新社長に期待すること

この6年間、安定的に好業績を残すことができましたが、中期経営計画に掲げるさらなる成長を実現していくにあたり、今が次世代に経営をバトンタッチするタイミングと考え、2018年4月1日付けで、整備本部長であった赤坂祐二を新社長に選任いたしました。新社長の指名に際しては、JALグループの企業理念および経営戦略の実現に向けて最適な人物を選任すべく、指名委員会において社外取締役と議論を重ね、決定いたしました。赤坂は長年にわたりJALグループの整備や安全を担う部門を経験し、整備品質の向上や安全運航の堅持に尽力してきた、安全に対する強い責任感と現場への強い想いを持つ人間です。また、株式会社JALエンジニアリングの社長として、経営者としての研鑽も積んでまいりました。今後、日本航空の社長として、これまで培ってきたリーダーシップをいかに発揮できる人物だと確信しています。

果たすべき役割

今後は、業務執行は社長に一任し、私自身は会長として、取締役会の実効性を高める運営を適切に行うとともに、社長の業務執行を全力でサポートしていきます。また、社外の活動を通じたJALグループのプレゼンスの向上により、当社の企業価値の向上に貢献していく所存です。引き続き温かいご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役会長
植木 義晴

編集方針

「JAL REPORT 2018」は、JALグループの企業価値、成長性などをご理解いただくため、各種ガイドラインを参考に、財務情報やCSR活動を統合して報告するものです。

報告期間

2017年4月～2018年3月(2017年度)を原則としています。

報告範囲

JALグループ

発行日

2018年8月

JAL企業サイト

www.jal.com/ja/

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。



沿革

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

1951年

8月 日本航空の設立



創業当時の本社社屋

1970年

2月 証券取引所第一部に指定

1985年

8月 日本航空123便事故

2010年

1月 会社更生手続申立



2010年1月19日 記者会見

2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

新生JAL

2011年

- 3月 会社更生手続の終結
- 3月 東北応援プロジェクト開始
- 4月 新ロゴマーク「鶴丸」で正式始動
- 4月 アメリカン航空との共同事業を開始



新ロゴマーク「鶴丸」(手前)

2012年

- 4月 ボーイング787-8型機が成田＝ボストン線に就航
- 7月 国際線機内Wi-Fiサービスを開始
- 9月 東京証券取引所市場第一部に再上場。破綻から2年8カ月での株式上場
- 10月 プリティッシュ・エアウェイズとの共同事業を開始
- 12月 成田＝サンディエゴ線を開設



ボーイング787型機の受領

2013年

- 6月 JAL SKY SUITEが、SKYTRAX社「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」賞を初受賞
- 7月 成田＝ヘルシンキ線を開設
- 10月 サンフランシスコ線が、ASPIREから環境負荷を軽減する運航方式を導入している路線として日本で初めて認定

2014年

- 4月 フィンエアーとの共同事業を開始
- 7月 国内線機内Wi-Fiサービスを開始



2015年

- 9月 「JALなでしこラボ」始動
- 11月 成田＝ダラス線を開設



JALなでしこラボ

2016年

- 4月 熊本・大分応援プロジェクト開始
- 10月 イベリア航空との共同事業を開始

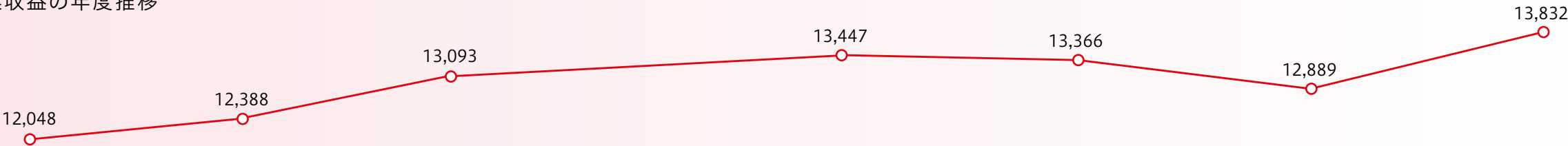
2017年

- 1月 FlightStats社より2016年「定時到着率」アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門、ならびにネットワーク部門で第1位に認定(5年連続、7回目)
- 2月 「健康経営銘柄」に3年連続選出
- 3月 「なでしこ銘柄」に3年連続選出
- 5月 「攻めのIT銘柄」に2年連続選出
- 6月 日本の国内線で初めて機内無料Wi-Fiサービスを開始
- 6月 SKYTRAX社「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞を受賞(2回目)
- 9月 成田＝メルボルン線を開設
- 成田＝コナ線を開設
- 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



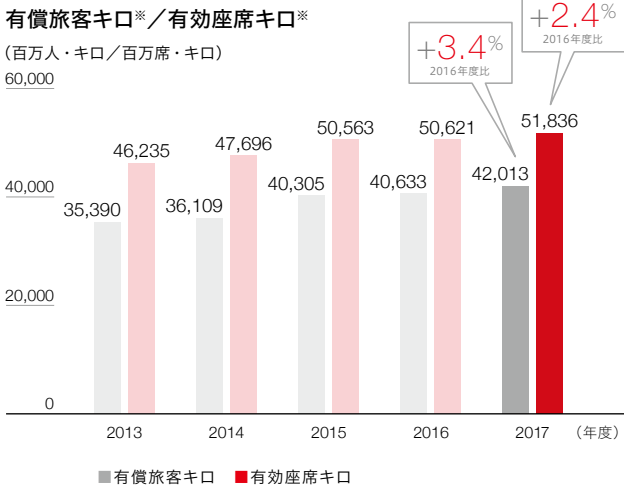
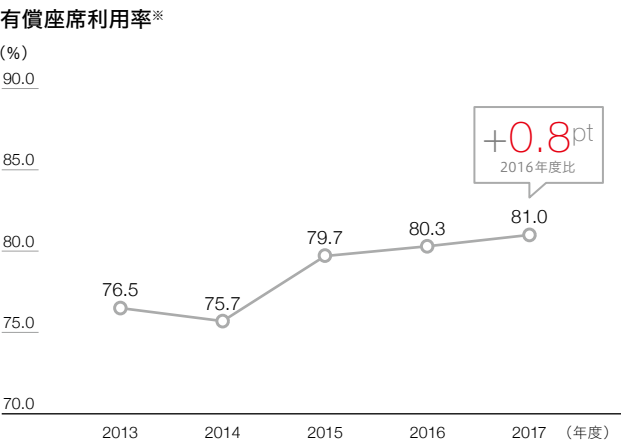
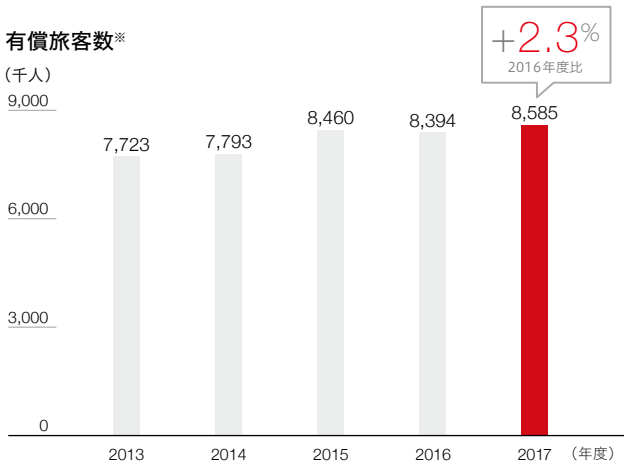
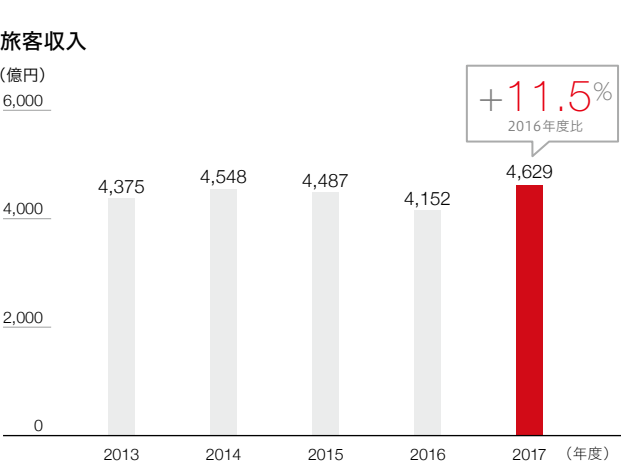
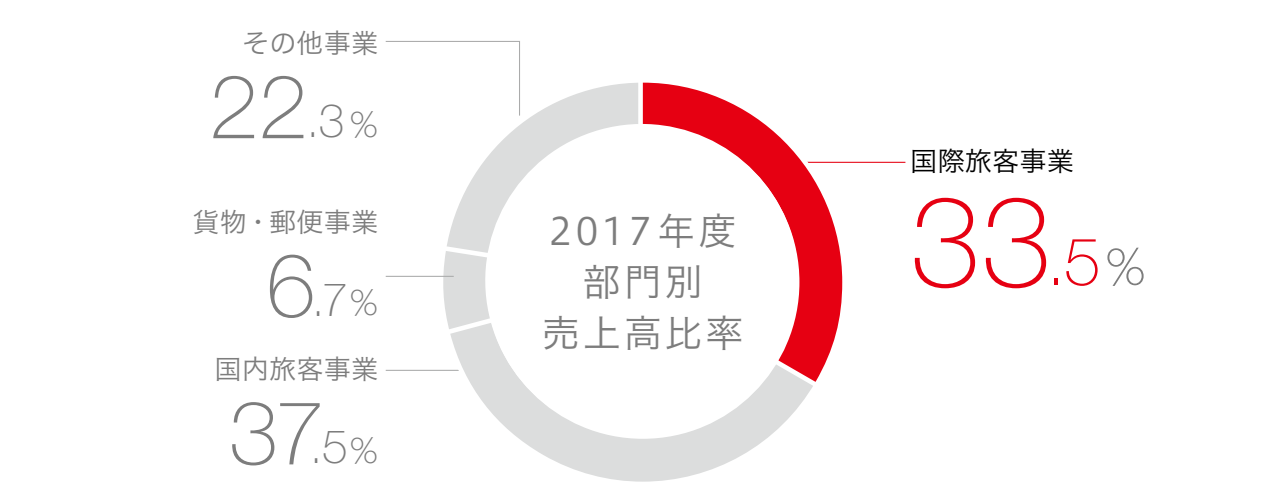
* 詳細はJAL's Historyをご参照ください。
www.jal.com/ja/outline/history

営業収益の年度推移
(億円)



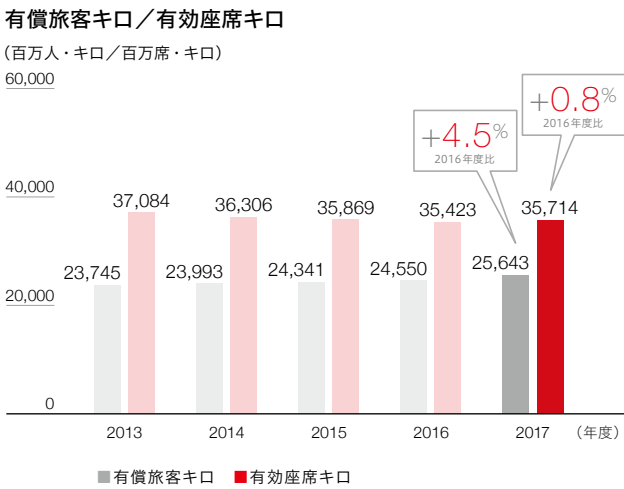
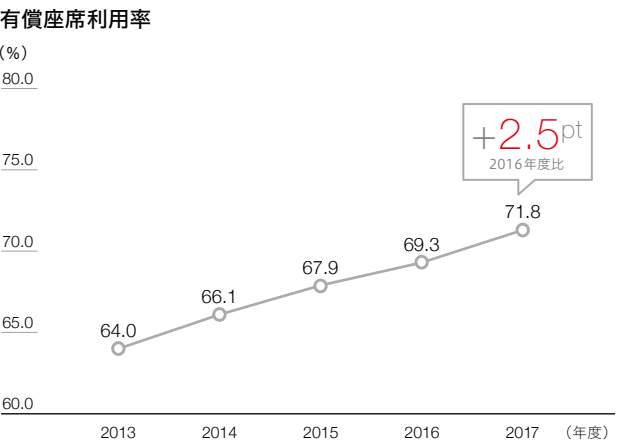
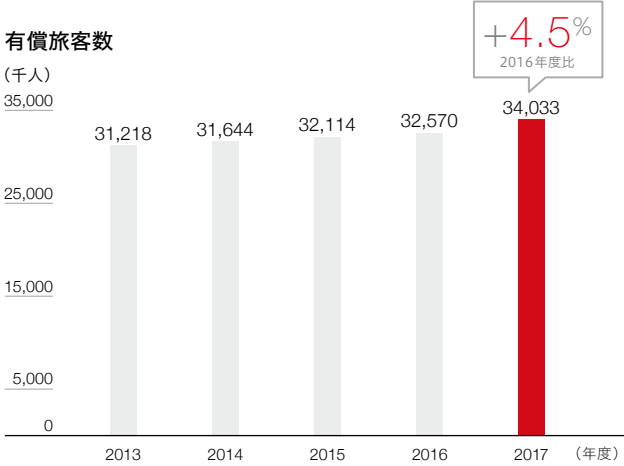
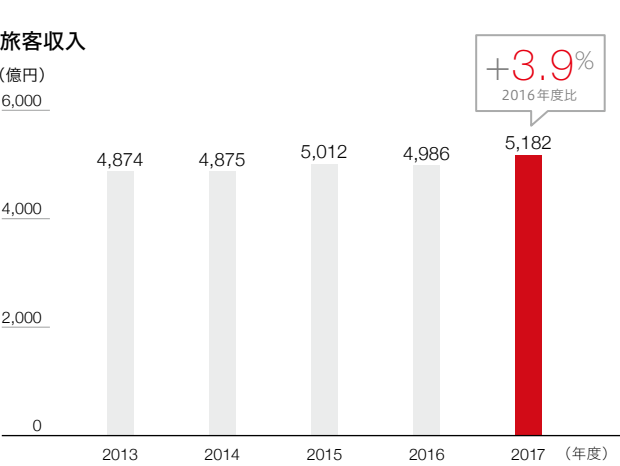
At a Glance

国際旅客事業



※ 国際線の「有償旅客数」「有償座席利用率」「有償旅客キ口」「有効座席キ口」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。

国内旅客事業



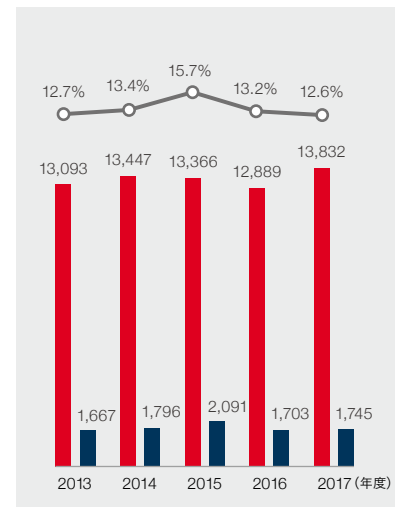
財務・非財務ハイライト

財務情報 (2018年3月31日現在)

営業利益率

12.6%

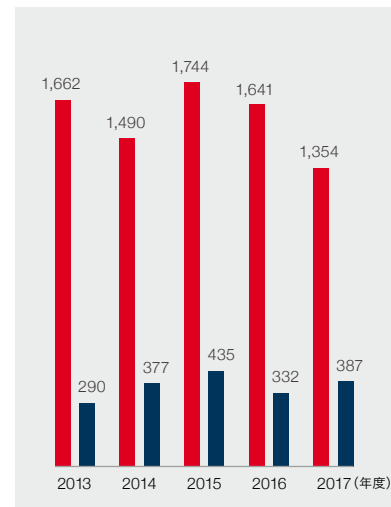
■ 営業収益(億円) ■ 営業利益(億円)
○ 営業利益率(%)



当期純利益※

1,354億円

■ 当期純利益(億円)※
■ 配当金総額(億円)

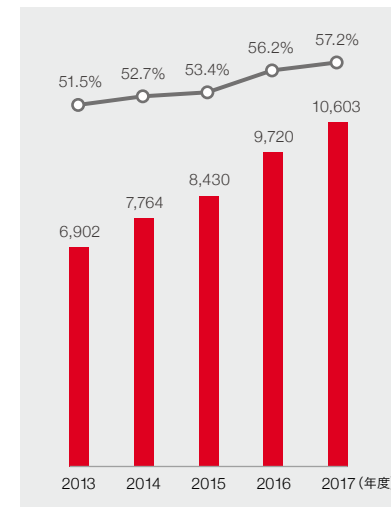


※ 親会社株主に帰属する当期純利益です。

自己資本比率

57.2%

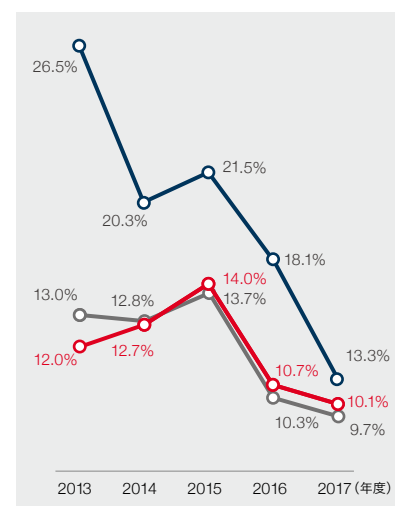
■ 自己資本(億円) ○ 自己資本比率(%)



ROIC※

10.1%

○ ROIC(%) ○ ROE(%)
○ ROA(%)

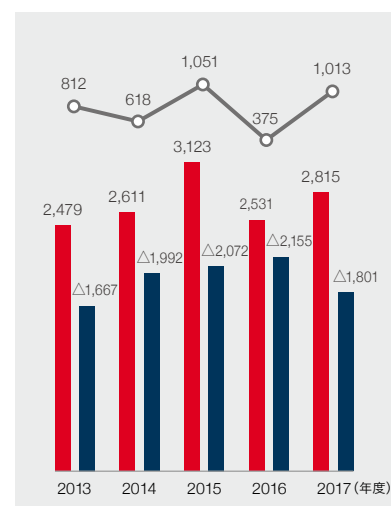


※ 投資利益率(ROIC) = 営業利益(税引後) / 期首・期末固定資産平均
(オフバランス未経過リース料含む)

フリーキャッシュフロー※

1,013億円

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

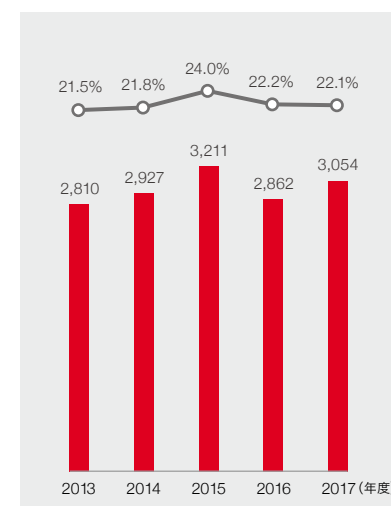


※ 定期預金の入出金を除きます。

EBITDARマージン

22.1%

■ EBITDAR(億円)
○ EBITDARマージン(%)



非財務情報 (2018年3月31日現在)

グループ会社数

134社

(前年度比 3社↓)

子会社数: 77(うち連結51)

関連会社数: 57(うち持分法適用14)

連結従業員数

33,038名

(前年度比 285名↑)

輸送実績

国内線旅客
3,403万人
(前年度比 146万人↑)

国際線旅客
858万人
(前年度比 19万人↑)

グループ航空機数

大型機777

40機



中型機787/767

71機



小型機737

65機



リージョナル機

55機



平均機齢

9.3年

TOTAL

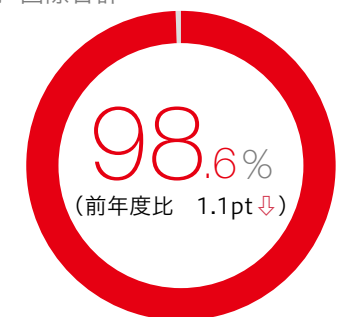
231機

(前年度比 1機↑)



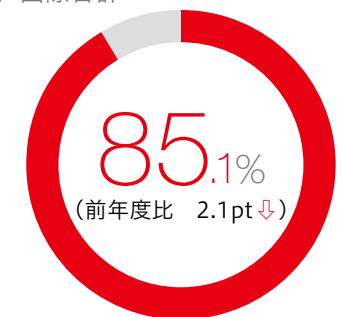
運航率

国内・国際合計



定時到着率

国内・国際合計



乗り入れ都市(コードシェア含む)

343都市

(前年度比 5都市↑)

財務・非財務ハイライト

NPS※1

国際 2.0pt↑ 国内 1.7pt↑

航空事故、重大インシデント

航空事故 0件、重大インシデント 1件
(前年度比 航空事故1件↓、重大インシデント1件↑)

(航空事故、重大インシデントの詳細は、P108「インシデント」に関する情報をご覧ください。)

お客さまのお怪我

2件
(前年度比 6件↓)

ヒューマンエラーによる不具合

47件
(前年度比 1件↓)

イレギュラー運航

51件
(前年度比 15件↓)

有償トン・キロ当たり二酸化炭素排出量※2

2005年度比 82.2%
(前年度比 2.4pt↓)

産業廃棄物量※3

3,266トン
(前年度比 170トン↓)

CO₂排出量(スコープ1+2)※4

914万トン
(前年度比 32万トン↑)

熱使用量(原油換算)※3

43,512キロリットル
(前年度比 1,424kl↓)

水使用量※3

435千m³
(前年度比 9千m³↑)

女性管理職数・比率(日本航空株式会社および連結子会社51社)

853人 16.3%
(前年度比 7人↑) (前年度比 ±0)

有給休暇取得率(日本航空株式会社)

89.5%
(前年度比 4.0pt↑)

※1 Net Promoter Scoreの略で、顧客ロイヤルティを数値化する指標
※2 JALグループの全国路線・国内線が対象
※3 国内のオフィス・空港・整備工場が対象
※4 海外のオフィス・空港は対象外

外部からの評価

■サービス

SKYTRAX

2018年「ワールド・エアライン・スター・レーティング」5スター
2018年「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」(2年連続3回目)



FlightStats

2017年「定時到着率」アジア・パシフィック主要航空会社
メインライン部門 第1位(6年連続、8回目)
ネットワーク部門 第1位(6年連続、8回目)



TripAdvisor

「トラベラーズチョイス™日本の人気エアライン2018」第1位
「トラベラーズチョイス™世界の人気エアライン2018」第4位



国土交通省

「第11回国土交通省バリアフリー化推進功労者大臣表彰」

JCSI調査

「国際航空部門」顧客満足 第1位
ロイヤルティ(再利用意向) 第1位

グローバルトラベラー

「ベストトランス・パシフィックエアライン2017」
「ベストエアラインJapan 2017」



OAG

2017年「定時性ランキング」メガ・エアラインズ部門 第1位

■ダイバーシティ

経済産業省・東京証券取引所

「なでしこ銘柄2018」(4年連続)



経済産業省

「新・ダイバーシティ企業100選」



厚生労働省

「えるぼし」



厚生労働省

「くるみん」



work with Pride

「PRIDE指標2017」ゴールド(2年連続)



■ワークスタイル変革・健康経営

厚生労働省

「輝くテレワーク賞 厚生労働大臣賞 特別奨励賞」

東京都

「時差Biz推進賞」

東京都

「平成29年度東京都スポーツ推進企業」

■業務改革

Procurement Leaders

「World Procurement Awards 18」The GEPProcurement Team Award Winner



■IT

日経BP

「IT JAPAN AWARD 2018」グランプリ



■WEBコミュニケーション

公益財団法人日本デザイン振興会

「グッドデザイン賞」



The German Design Council

「German Design Award 2018」Excellent Communications Design部門 Webカテゴリー Winner



■社会的責任投資銘柄

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

トップメッセージ

社員一人一人の力を結集し、
「世界のJALに変わります」、「一歩先を行く価値を創ります」、「常に成長し続けます」に
挑戦していきます。



代表取締役社長執行役員
赤坂 祐二

はじめに～安全・安心の追求

2018年6月に代表取締役社長に就任した赤坂です。私は入社以来ほとんどを整備と安全推進の部門で過ごした経験から、安全運航こそがJALグループの存立基盤であり、社会的責務であることを体の隅々に染み込ませてまいりました。また就任前はJALの整備本部長と株式会社JALエンジニアリングの代表取締役社長を兼務し、組織運営および会社経営に従事するとともに、新しい航空機整備技術の開発に取り組んできました。今後JALの社長としてグループの舵取りを行ううえでも、これらの経験を生かしてまいります。

社長としての何より重要な役割は、安全と安心を徹底的に追求することにあります。そして将来の成長に向けた道筋を明確にしたうえで、中期経営計画を着実に実行し、結果を出すことです。JALの強みは、安全運航を実現する現場力であり、それを支援する全社員の力です。われわれ経営陣は、これら社員一人一人が成長し、各人がプロフェッショナルとしての能力を発揮しながら、責任と誇り、やりがいを持って仕事ができる環境づくりを行っています。そして社員としっかり手を携え、企業理念である「お客さまに最高のサービスをご提供し、社会の進歩発展に貢献する」そうした会社になれるよう全力を尽くしてまいります。

JAL Vision～10年レンジで実現したい姿

JALグループは、10年レンジで実現したい姿として「JAL Vision」を2017年4月に策定しました。2018年2月に発表した「中期経営計画ローリングプラン2018」においては、この「JAL Vision」を実現した姿を具体的・定量的に示す「グランドデザイン」を策定しました。

①世界のJALに変わります

現状、JALグループの国際線をご利用いただくお客さまの6割は日本人のお客さまであり、海外でのJALブランドの浸透は未だ不十分です。一方、訪日外国人旅行者数は急激に増加していますので、海外の皆さまにもJALにお乗りいただき、もっとJALの良さを知っていただく絶好の機会です。世界でも評価され、支持される航空会社の姿として、世界主要500都市への乗り入れ、国際旅客事業の海外販売額比率50%を目指します。またこの目標を達成するため、異文化を理解し、多様化する世界に柔軟に対応できるプロフェッショナルな人財の育成にも力を注ぎます。

②一歩先を行く価値を創ります

今、さまざまな分野で新しいテクノロジーの活用や応用が進められています。私たち航空業界も最先端の技術

JAL Vision

～世界のお客さま、そして地域と社会へ～



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、

$$1 \text{ 世界のJALに変わります } \times 2 \text{ 一歩先を行く価値を創ります } = 3 \text{ 常に成長し続けます }$$

トップメッセージ

をサービスやビジネスプロセスにいち早く取り入れ、お客さまや社会のニーズを先取りした新鮮で感動いただける価値を創り出していきます。例えば、航空機をご利用いただく際、空港や機内で、あるいはお出かけの前後で、さまざまなご不便やストレスを感じられる方はまだまだ多いと思います。新しいテクノロジーやシステムを用いることでこれらを解決し、すべてのお客さまにストレスフリーなサービスをご提供できるはずです。そのためにJALでは「イノベーションラボ」という新しい技術やサービスを実証的に検証する施設を立ち上げました。またこうした取り組みを通じて航空需要を喚起し、新しい事業の創造につなげていきます。

③常に成長し続けます

競争の激しい航空業界で常に成長していくためには、収益性を重視し、強固な財務基盤を維持していく必要があります。そこで私たちは、営業利益率10%以上という高い収益性にこだわり、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。

これは世界の航空会社のなかでトップ5に入る水準ですが、決して手の届かないものではないと思っています。

また航空業界の成長にとって最も重要なことは、航空



の安全を確保することです。私たちのこれまでの長い経験から培ってきた安全システムや安全文化を広め、これを軸に航空業界の発展を牽引していきます。

さらに企業の継続的発展は、持続可能な社会に立脚していることを踏まえ、私たちの事業活動にSDGs達成に向けた取り組みを具体的に組み込むことによって、社会課題の解決に貢献していきます。例えば、私たちは化石燃料を大量に消費する産業であるからこそ、CO₂の削減、気候変動という問題に正面から向き合い、責任をもって取り組んでいかなければなりません。燃費性能の良い航空機への切り替え、エコ・フライト(できるだけ燃料を節約する運航方式の実施)のほか、バイオジェット燃料の実用化にも本格的に取り組めます。

すべてのステークホルダーの皆さまのご期待にお応えるために、私たちはこの「JAL Vision」を実現します。JALグループの経済的な価値の向上はもちろんのこと、社会的な価値の向上に資する取り組みを通して、企業価値を高めてまいります。

中期経営計画ローリングプラン2018～ 「JAL Vision」実現への重要なプロセス

「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」は、「JAL Vision」の実現に向けた基盤を作る重要なプロセスになります。2020年は、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、首都圏空港の発着枠が拡大される節目の年になることから、本計画はひとまずこれを最終年度としています。本計画の先にある「JAL Vision」実現に向けた弾みをつけるためにも「安全」「顧客満足」「財務」の3つの経営目標を定めています。

安全目標：航空事故ゼロおよび重大インシデントゼロを目指し、さまざまな取り組みを進めているところですが、去る5月24日、熊本空港を離陸した767型機のエンジンが損傷し、熊本県益城町に部品を落下させる痛恨の重大



インシデントを発生させてしまいました。被害にあわれた皆さま、ご迷惑をおかけした皆さまに心からお詫びを申し上げますとともに、再発防止に全力を注ぐ所存です。本件も含め、過去の事例や他社の事例を真摯に検証し目標達成に向けた努力を続けてまいります。こうした取り組みを体系的に行うため本年4月に航空安全研究部を立ち上げました。併せて安全に関するJALグループの知見を社会に発信してまいります。

顧客満足目標：世界トップレベルのお客さま満足度の実現を目指すなか、本年7月17日、世界的な航空会社評価機関であるSKYTRAX社よりサービスの最高レベルである5スターの認定を獲得することができました。日本のホスピタリティーをベースにした当社のサービスが世界的に認められたものであり、今後も世界中のお客さまの声に耳を傾け、サービス品質をさらに世界トップレベルへ高めていきます。

財務目標：これまでの高い収益性を継続すべく、営業利益率10%以上、投資利益率(ROIC)9%以上を目標としており、2018年3月の決算では順調にこの目標を達成する

ことができました。高収益を維持し、強固な財務体質と資本効率向上の両立を図ったうえで、企業価値向上に向けた戦略的な経営資源の配分を行ってまいります。設備投資については、2018年からの3年で総額6,600億円のうち約3分の2である4,400億円を成長投資としています。2017年11月には、50年ぶりに旅客基幹システムを刷新しましたが、今後は路線の拡大、燃費性能の良い航空機の導入、サービス品質の向上、新事業の展開などを着実に進めてまいります。

①フルサービスキャリア事業～ネットワーク、商品サービスを磨き上げる

フルサービスキャリア事業は、これまでもこれからも当社の基幹事業であり、この事業を磨き上げていくことが成長には不可欠です。

2020年には、首都圏空港の発着枠が拡大する大きなビジネスチャンスが到来しますので、これをベースに国際線の拡充を図ります。特に成長性の大きい東南アジアと北米路線を結ぶルート強化します。

また自社運航のみならず海外エアラインとの提携強化を進め、グローバルにネットワークを広げるとともに、自

社の努力だけでは時間を要する海外マーケットへのアクセスやプレゼンスの向上について、こうしたパートナーの力を借りることによって加速していきます。

国内線については、2019年から最新鋭のエアバスA350型機が主要幹線に就航します。より先進的な機内設備をご用意していますので、ぜひ期待していただきたいと思います。また、訪日外国人旅行者の地方誘致を促進する国内ネットワークや離島路線の運営にも注力していきます。特に離島路線を運航する小型機については、この中期経営計画期間に安全性と効率性に優れた最新鋭機材への更新を進めます。

②新規事業～事業領域を広げる

お客さまや地域社会に新たな価値をご提供できるよう、新規事業、成長事業を積極的に開拓・育成していきます。ただし、挑戦といえども地に足のついた意義あるものであることや、十分な収益性を確保できるものである必要があります。そのためには、やはりこれまでに蓄積したJALのノウハウや顧客基盤をアセットとし、私たちの強みが生かせる事業でなければならないと考えています。

さて、この新しい挑戦の一つとして、中長距離国際線の

ローコストキャリア(LCC)事業を行う新会社を設立することを2018年5月に発表しました。この新会社は、これまでと異なるビジネスモデルで多様なお客さまのニーズに応え、価格志向のお客さまにも支持されることを目指すものであり、まさにJALのノウハウと強みを生かした高品質をベースに、低価格と両立させる新しいタイプのエアラインです。既存のフルサービスキャリア(FSC)事業との差別化については、FSC事業のサービスをより極めていくことによって実現します。「JALのLCCとは、こんなに高いレベルのものなのか」という評価が得られるよう、2020年の夏季ダイヤ期間中の就航に向けて準備を進めております。

また海外の航空会社の本邦乗り入れも増えていくなか、それを迎え入れるインフラとしての整備事業、空港ハンドリング事業、また訪日外国人旅行者を受け入れる観光関連事業などにも積極的に投資してまいります。

FSC事業とLCC事業の両面、そして周辺事業を整え、政府の目指す「観光立国」推進、訪日外国人旅行者数4,000万人の目標達成にしっかりと貢献していくとともに、2021年度以降のJALグループの成長を実現してまいります。



③イノベーション～「人財^{かける}×テクノロジー」

「JAL Vision」では、イノベーションを生み出す基盤を「人財×テクノロジー」と表現しています。現在、いろいろな技術が進化していますが、それをどう生かすか、JALグループとして何をやる必要があるのかという意志・判断は人間の役割です。また、新たに生み出したシステムに、さらに新たなテクノロジーを加えていくには、同じように人の意志や創造性が必要となりますが、そのためにはこれらシステムのオペレーションに人がどのように関与していくかが大きな鍵になります。したがって、こうした持続的なイノベーションの連鎖を創り出すためには、人の領域とテクノロジーの領域を常にバランスよく棲み分けること、また、新しいシステムに適応し将来のイノベーションを生む能力を持った人財を育成することが不可欠です。

今後の人財の最も重要な資質は意志能力や創造性であり、一人一人のこうした能力を伸ばすことや、さまざまな意志や創造が生まれる多様性が重要なことは明らかだと思います。

JALグループは、さまざまな職種のプロフェッショナル集団であり、元来多様な意志能力を有した集団です。これらの能力をそれぞれの職種にとどまらず会社全体で活用していくとともに、他社の知見やノウハウを取り入れ、協働することによって、より新しい意志や創造性を伸ばすことができると思います。

新しいテクノロジーの導入とともに、それに合わせた人財育成、意識改革も急ピッチで進めてまいります。

最後に～新たな挑戦に向けて

経営破綻以降、本当に多くの方々からご支援をいただき、成長に向けた新たな挑戦を行っていくフェーズを迎えることができました。私は、この挑戦を現実のものとし、社会にとって実際に役立つ価値あるものを作りあげていきたいと考えています。これは私の技術者としての責任でもあるからです。

JALグループには、「JALフィロソフィ」という経営哲学

があります。私は常々これを実践するだけでなく、これが作られた背景を忘れてはならないと社員に伝えています。JALフィロソフィは、経営破綻という過去の経験やそこからの反省が形になったものであり、私たちはそのことを忘れずに、社員一人一人がお客さまのために何をするかはもちろん、社会のために何をすべきか、常に考えていかなばなりません。

いつの時代でもJALの最大の財産は「人財」です。さまざまな職場があり、それぞれに極めて優れたプロフェッショナルがいます。ここにJALフィロソフィが加わったことで全員のベクトルが一致し、チーム力・チームワークが大幅に向上した現在、私はこの力を社会のため存分に発揮していかなければならないと強く感じると同時に、こうした社員が「JALで働いていて良かった」と心から思い、長く安心して働いてもらえる会社にならなければならないと考えています。

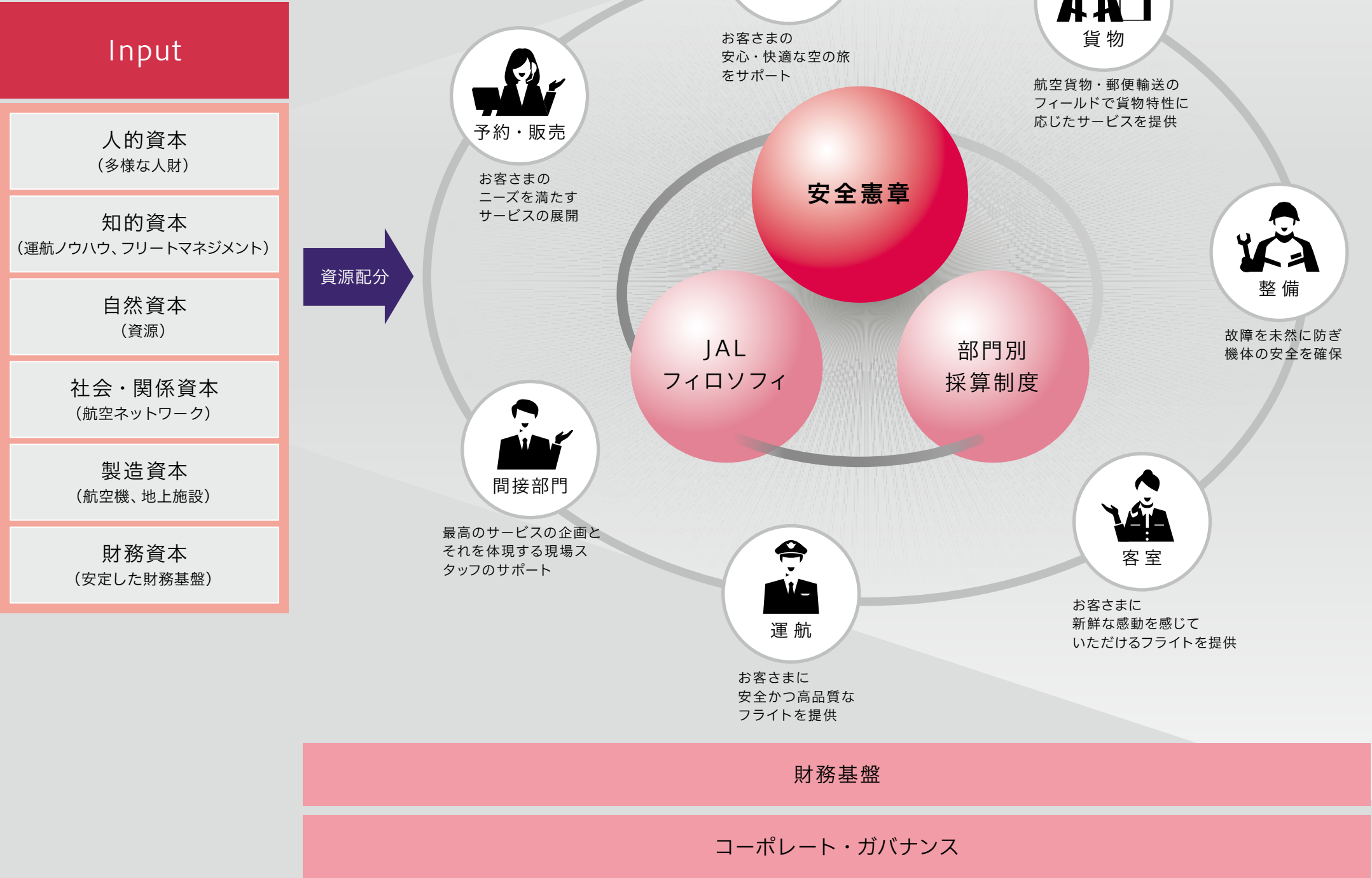
私たちは、これからも皆さまからのこれまでのご支援を忘れることなく、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指します。ステークホルダーの皆さまからお寄せいただく期待にも、全力でお応えしてまいりますので、今後も引き続きあたたかいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

赤坂 祐二

代表取締役社長執行役員
赤坂 祐二

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グループが持つ資本を活用し、JALグループの一人一人の力を結集して事業を展開、お客さまと社会への提供価値を生み出しています。安全運航は私たちの存立基盤であり、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。



お客さまへの提供価値

安全性	
定時性	
快適性	
利便性	

社会への提供価値

地球との共生	地域社会への貢献	次世代育成
--------	----------	-------

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

安全憲章

JALグループにとって、安全運航は存立基盤であり、社会的責務です。この責務を果たすための具体的な方針として、「安全憲章」を定めています。

安全憲章

安全運航は、JALグループの存立基盤であり、社会的責務です。JALグループは安全確保の使命を果たすため、経営の強い意志と社員一人一人の自らの役割と責任の自覚のもと、知識と能力の限りを尽くして、一便一便の運航を確実に遂行していきます。

そのために、私たちは以下のとおり行動します。

・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、必ず確認をします。

・情報は漏れなく直ちに正確に伝え、透明性を確保します。

・問題、課題に迅速かつ確に対応します。

・常に問題意識を持ち、必要な変革に果敢に挑戦します。

JALグループ全社員は、安全憲章を記した安全カードを携帯し、一人一人がこれに基づいて日々の業務を遂行しています。

安全意識教育

JALグループでは、安全運航を堅持するため、日々の業務に必要な知識・技量を付与する教育に加え、常に高い安全意識を持った社員を育成する安全意識教育を実施しています。

安全セミナー

三現（現地・現物・現人）主義という考え方に基づき、日本航空123便事故の現場である御巣鷹の尾根に慰霊登山を行うなど、航空機事故と真正面から対峙して、安全運航の堅持のために何ができ、何をすべきかを自ら学ぶ安全セミナーを実施しています。2017年度は新入社員安全セミナーに1,902名、安全啓発セミナーに459名、新任管理職安全セミナーに289名が受講しました。

JALグループ緊急脱出研修

2016年11月より緊急事態の知識を学び、緊急時に適切な対処ができるように、JALグループ全社員に対して「緊急脱出研修」を実施しています。2017年度末までに5,339名が受講し、2018年度中に累計10,000名の受講を目指しています。

安全アドバイザリーグループ

JALグループは2005年に国土交通大臣より事業改善命令を受け、第三者視点の助言をいただくべく、2005年8月に安全アドバイザリーグループを設置しました。メンバーは、ノンフィクション作家の柳田邦男氏を座長とし、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名の社外有識者によって構成されています。

経営とのフォローアップ会議

毎年、経営とのフォローアップ会議を開催し、JALグループの安全への取り組みの進捗を確認するとともに、その都度助言をいただいています。

また、さまざまな職場での、社員との対話や視察の際の気づき、今後取り組むべき課題などについて議論しています。

安全アドバイザリ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	工学院大学教授、東京大学名誉教授／専門分野：ナノ・マイクロ加工学、生産加工学、医学支援工学、失敗学、危険学、創造的設計論
鎌田 伸一氏	防衛大学校名誉教授／専門分野：組織論、経営学
芳賀 繁氏	株式会社社会安全研究所技術顧問、立教大学名誉教授／専門分野：交通心理学、産業心理学、人間工学
小松原 明哲氏	早稲田大学教授／専門分野：人間生活工学

安全啓発センター

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と、安全運航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。

JALグループでは、この施設を、JALグループ全社員にとっての安全の礎とし、お客さまの尊い命をお預かりしていることの重みを忘れることなく、社会に信頼していただける安全な運航を提供していくための原点としています。

安全啓発センターは、社外の方々にも公開しており、2017年度は社内・社外含め、20,091名、開設以降は累計216,780名の方が来訪されました。



JALフィロソフィとは

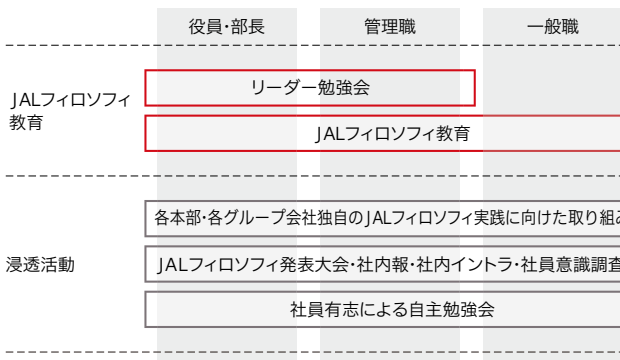
私たちには、JALの商品やサービスに携わる全員がもつべき意識・価値観・考え方としてJALフィロソフィがあります。JALフィロソフィへの理解を深め、共通の判断基準として日々の業務の中で実践していくことで、JALの翼を支える全員が心をひとつにして、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社になる」という高い目標に向かって進んでいくことができるのです。

JALフィロソフィへの理解を深めるために、年に3回、国内・海外各地のJALの商品やサービスに携わる全員を対象とした「JALフィロソフィ教育」を継続的に実施しています。さまざまな職種が集まるJALグループですが、部門横断的に、また役職や職種にかかわらず同じテーブルに集まって教育を受講することで、相互理解も深まっています。

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。東京地区における教育や国内各地での出張教育を実施するほか、教育で使用する教材を現場目線で制作しています。また、米国、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日本語・英語の教材を用いた教育を実施しています。

さらに、JALフィロソフィ教育に加えて、役員・部長に対しては毎月1回、管理職に対しては年に3回の勉強会を実施しています。

JALフィロソフィ浸透に向けた取り組みの全体像



JALフィロソフィ

JALフィロソフィのさらなる浸透・実践に向けて

年に1回開催している「JALフィロソフィ発表大会」は、2018年で第8回を迎えます。この大会は、JALフィロソフィへの思いや実践事例を仲間の前で共有するものであり、毎年日本国内のみならず、中国や東南アジアをはじめとした海外地区からもたくさんの応募があります。さまざまな職種の仲間の発表から新たな気づきや学びを得ることができ、自らの業務の中でJALフィロソフィをどのように実践していくかを考える良い機会となっています。また、2016年度より開始した、各本部・グループ会社が主体的に企画・運営を行うJALフィロソフィ実践に向けた取り組みも活性化してきています。これらの取り組み以外にも、社員有志によって自主勉強会が継続的に開催されるなど、JALフィロソフィを学び、実践する風土が醸成されてきています。

今後もJALフィロソフィのさらなる実践につながるさまざまな活動を通じて、JALグループ社員の一人ひとりが、お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献できるよう、引き続き人材の育成に取り組んでいきます。



海外地区におけるJALフィロソフィの勉強会の様子

部門別採算制度

部門別採算制度とは

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、全社員が関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、社員一人一人の力を結集し、機動的かつ健全な企業経営を行っていきます。

部門別採算制度の概要と「経営サイクル」

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仕組みになりました。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か月間の各社の取り組み内容（予定）を明確にします。実績が出たのち、予定と実績の差異分析を行い、差異の原因を明らかにして、翌月の予定作成に生かしています。年度初めに年次計画を作成することに加えて、毎月の予定を作成することで、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。

今後の取り組み

これまでは部門別採算制度の運用と定着に注力してきましたが、将来への成長を確実なものとし、さらにそれを通じて人財育成にも取り組むため、新中期経営計画の具体的な5つの取り組み「JAL Action」の1つとして、社員全員参加による部門別採算の深化に取り組めます。

採算管理の徹底

部門・会社ごとの「時間当たり採算の向上」や「単位当たりの収入・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。

全員参加型経営

一人一人の力を結集し、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。

経営資源の効率化

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、投資利益率（ROIC）の向上に全社で取り組むことにより、筋肉質経営を推進します。



部門別採算制度「グループ業績報告会」

安全性

OUTPUT

安全性

定時性

快適性

利便性

最高のサービス

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います。最高のサービスとは、お客さまに世界一の安全性・定時性・快適性・利便性を提供することという意味しています。なかでも、存立基盤である安全性は、すべてに優先して確保していかなければなりません。安全運航は、社員一人一人が確かな価値観を共有し、JALグループの一員としての参画意識を持つことによって成り立ちます。すべての部門で安全文化を醸成し、安全の層をさらに厚くすることによって安全運航を堅持、お客さまに安心をお届けします。そのうえで、定時性・快適性・利便性の向上を目指し、お客さまに安全で快適な空の旅を提供します。

〈安全目標〉

安全運航はJALグループの存立基盤であり社会的責務であることを認識し、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安全の層を厚くし、安全運航を堅持する

安全運航を堅持する(数値目標)

■航空事故 ゼロ

■重大インシデント ゼロ

※各年度で“ゼロ”を目指します。

安全の層を厚くする(行動目標)

■世界最高水準の安全管理システムへ進化

■世界最高水準の保安管理システムへ進化

■過去の事故の教訓を確実に継承

※各年度ごとに施策の到達点を設定して、達成を目指します。

安全運航を堅持する

JALグループの存立基盤である安全運航を堅持していくために、「航空事故 ゼロ・重大インシデント ゼロ」の実現に向けて引き続き取り組んでいきます。これまでに取り組んできた「発生した事例の再発防止」に加えて、新たなアプローチとして「航空事故・重大インシデントの前兆に着目した未然防止」に取り組めます。

安全の層を厚くする

世界最高水準の安全管理システムへ進化

- ①統合型安全データベースを活用したリスク管理
分散している安全情報を統合することで、分析と対策の質を向上し、リスク管理を効率的に行います。
- ②HFACS※ 分析によるヒューマンエラー対策の実践
環境や組織的な要因まで踏み込んだ分析と対策でヒューマンエラーを防止します。

世界最高水準の保安管理システムへ進化

- ③保安管理システムの確実な運用
保安リスクの分析・評価・管理を体系的に実施することで、グループ全体の保安を高い水準に維持します。
- ④全社員で保安を守る意識の醸成
全社員の保安意識と保安に関する感度を高め、初動と報告を適切に行います。

過去の事故の教訓を確実に継承

- ⑤三現主義に基づく安全意識教育の実施
過去の事故の教訓を継承し、「三現（現地・現物・現人）主義」に基づく本質を捉えた安全意識教育を実施します。
- ⑥緊急脱出研修の実施
緊急時に全社員が乗務員とお客さまを援助できるように、緊急事態への対処を学ぶ教育を実施します。

* 2017年度の安全目標として取り組んだ「運航乗務員の疲労リスク管理」については、JALグループの体制構築を終えたことから、安全目標としての管理は終了し、運航本部およびグループ会社の施策として実施していきます。

※ Human Factors Analysis Classification System

22

23

柳田 邦男氏×赤坂 祐二 対談

2005年に設置された社外有識者からなる「安全アドバイザーグループ」では、幅広い経験と知見から助言をいただいています。その座長として、長年JALの安全への取り組みを見守っていただいている柳田邦男氏を迎え、JALグループがこれから取り組むべき安全の哲学とその実現に向けた課題について、お話をうかがいました。

柳田 邦男
安全アドバイザー
グループ座長

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

経営が「安全」に責任を果たす

柳田：この10年の間にSMS（Safety Management Systems）というキーワードが導入され、安全は、現場で働く人だけの問題ではなく、組織を挙げて取り組む問題だと言われるようになっていきます。JALグループでもSMSを導入していますが、赤坂社長はSMSについてはどうお考えですか。

赤坂：2005年にいろいろな安全問題が起きた後の反省から、SMSを導入しました。先生がおっしゃったように、事故やトラブルにおいて、現在はいわゆる組織的要因に重きが置かれているように思います。そのようななかで安全に対する経営の直接的な関与や責任をきちんと明確にすることがSMSの本質です。私も社長という立場で安全という問題に直接的に責任を果たしていく、これがSMSであると捉えています。

安全アドバイザー
グループ座長

柳田 邦男

代表取締役社長
執行役員

赤坂 祐二

柳田：直球の意思表示、心強いです。JALの2005年の経営危機では、「安全」が危機に直面したという印象が強く、2010年の経営破綻は、財務基盤が危機の根源にあったわけで、同じ危機でも異質なものであったと思います。この企業としての両輪が危うくなったという意味では、JALのあり方が根源から問い返された時代です。その後、植木前社長の下、全社一丸となって立て直しをした成果が、最近目に見えてきましたね。ここで赤坂社長が次の経営責任を持つわけですが、ただ受け継ぐだけでなく、これからの5年、10年で何に取り組むかが、非常に大事だと思います。

赤坂：これまでは安全問題や経営破綻で失ったものをもう一度リカバリーすることを行ってきました。それが今、良い方向に向かって、お客さまの信頼を徐々に回復できている。これは本当に現場の力であり、経営が現場を後押ししながら自ら作ってきた成果であると思っています。今後も絶対に変えてはいけない、まさにJALの生命線です。そして、これからは、経営だけでなく、安全において、我々が今まで経験したことのないような、新しいものを作り上げていくフェーズになってきています。特に「安全・安心」を中心に一つでも新しいものを実現することが、私の責任です。

世の中の事象に当事者として取り組む

柳田：前社長が就任する際に、稲盛さんに「改革の実行にあたり、私が『これは危ない』と思ったら全廃止めめという権限も与えていただけますか?」と尋ねられた。これが再生への第一歩だったと思うんですね。前社長は機長として右か左か即断を迫られる経験を積んでこられたので、決断力がある。それが改革の推進力になり、社員が一丸となって立て直しに向かうモチベーションを高めた。そういう姿勢が利用者にとっては安心感につながったのだと思います。今度は技術系の赤坂さんがトップになって経営全体を見るのは、今の時代に重要な意味を持つと思います。「安全」は当然のことですが、信頼感を増すには、そこに「安心」という要素を加えることが必要です。その信頼感をどう作っていくかが、日本航空の努力目標であると思います。単にマニュアルを整備して安全だというだけでなく、プラスアルファが必要になる。その実際の取り組みは大変なことではないかと思います。



赤坂：そうですね。今の社会環境のなかでは、柳田先生のおっしゃっている「2.5人称の視点」※の視点が非常に強まっているように感じます。例えば今は、いろいろな情報にリアルタイムで接することができ、その迫力や怖さは他人事ではなく、まさに自分の身に降りかかっているかのように不安を感じる時代です。少し前であれば3人称の視点で見ていたものが、1人称で思えるようなそういう時代になってきた。我々もこれから1人称、2人称の視点での「安心」を、提供する側として考えていかねばなりません。

柳田：リアルタイムで情報が伝わることは、情報の質まで変えていきますね。いくら技術的に安全でも、そのときに感じた不安や、一歩間違えていたらどうなっていたかを考えるのが乗客だと思います。利用者の、1人称、2人称の立場に立って、小さな事象を丁寧に取り組む組織文化を根付かせることこそ、新しい経営者の資質として求められているのではないかと思います。

事故の教訓を広く社会と共有する

赤坂：私たちの過去の経験とそこから得た知見を、自分たちだけでなく他の企業とも共有して、社会のなかで生かしていただけるようになりたいと私は考えています。

柳田：JALでは2006年に「安全啓発センター」を開設して、これまでに約22万人が訪れています。その半数がJAL以外の一般企業の方々です。「私たちは二度と航空事故を

※ 2.5人称の視点：柳田邦男氏が提唱する考え方。乗客自身がどう考えるかは、1人称の視点、その家族や特別に関係の深い人の受け止め方は、2人称の視点、職業人として専門的な知識と手順に基づいて判断し行動するのは3人称の視点。専門的職業人として冷静で客観的な姿勢を維持しつつ、1人称、2人称の人の心情に寄り添うのが「2.5人称の視点」です。

起こしません」と決意するだけでなく、広く事故の教訓を共有してもらい安全な社会づくりに貢献するという公共的な意味があります。安全の先端をいくJALにとっては大事な企業活動であり社会貢献活動で、まさに企業のCSR活動として重要な拠点だと思います。

赤坂：過去のいろいろな経験や知見を外部の方々とも共有していく、まさにJALはそういうフェーズになっていまして、「安全啓発センター」を今後も社会のために役立てていかなければなりません。日本の社会に安全・安心を、という意味で、私は「安全・安心立国」という言葉を掲げたのですが、その当事者になっていくということに意義があるのです。

柳田：そういう意味でも「安全啓発センター」を開設し発展させたことは、企業の価値観の変化というものを示す象徴的なことだと私は位置付けています。尊い命を預かり、安心して乗っていただくために、失敗の経験を直視してそれをプラスに転じて、前向きなメッセージを発信していく努力こそ未来志向の姿勢ですね。これまでの企業は、組織防衛や保身などのために失敗を隠したり見ないようにすることに無益なエネルギーを費やしていた。これからの時代、経営者は、企業内でも社会的にも率先して安全な文化を構築する旗手の役割を果たすべきでしょう。

赤坂：本当に経営者こそ、事故の残存部品やご遺品を見て、感じて、自らの決断や判断が安全に重大な影響を及ぼすといったところまで想像力を膨らませないといけない、そうした姿勢を持たなければなりません。

「主体性を持って考える社員」を育てる

柳田：「東日本大震災」がもたらした重要な教訓に、「想定



外をいかに想定するか」ということがありました。想定外だからできなかったでなく、確率論で切り捨ててきたことを想定の視野に入れるということです。安全性についてもマニュアルをただ守るだけでなく、このマニュアルにも落とし穴があるかもしれないとか、マニュアルで対処しきれない事態にどうすべきかということを考える。言われたことだけではなく、物事の本質を自分で考えられる人間を育てる社員教育や職場づくりが問われているのだろーと思いますね。そういう姿勢が浸透していったときに、本物の「安全」を浸透させ「安心」を高めることができると思います。今はネット社会ですから、何でもインターネットで検索でき、情報を得られるので、それで仕事はすべてこなせるという錯覚に陥る。JALでも「考える社員」を育てようという取り組みをされていますが、まず自覚させるということが第一歩ではないかと思います。

赤坂：インターネットやデータに頼りきることは、私たちも問題視してしまして、人材育成の大きな課題でもあります。考えるということの面白さや価値に早く気がついてもらうよう、研修を通じて若い人たちに考え方を教えていく仕組みづくりをしたいと考えています。

柳田：それは非常に重要ですね。オートメーション化が進むなかで、以前から「読解力や想像力が低下している」と言われていました。今後、車の自動運転など、AI化が進むなかで、考える人間を育てるのは、非常に難しくなるだけに、真剣に取り組まなければなりませんね。

赤坂：現場で起きている現象を見ずに、計器や数値を信じきってしまうと、現実には起きていることが把握できません。今、一番大きなリスクは何かというと、機械に頼り切って判断してしまうことです。人間としてやらなければいけないことを明らかにしていけば、テクノロジーとうまく共存できる世の中になると考えています。今は過渡期ですが、もっと科学的にアプローチをして修正していく必要があります。

他社事例から学ぶ

柳田：JALが運航と整備の部門でそれぞれに出している専門の情報誌がありますが、これが最近変わってきた。他社の事例の核心に触れるところを自社の事例のように丁寧に紹介して、その教訓の水平展開をしようとしている。

とても大事な変化だと思います。

2018年度からは安全推進本部のなかに「航空安全研究部」を作られました。重要なセクションだという印象を受けています。研究所という外部化でなく、組織内の独立した部とすることで、日常の発生事象に追われずに、しかし現場につながりやすい形で、リスク情報の分析、蓄積、フィードバックができる。

赤坂：過去の情報、それから外の情報、この2つは本当に「宝の山」ですから、「航空安全研究部」では社内外の情報を総合的に取り扱って発信していきたい、またそれができる人材を育成したいというのが最大の目的です。

柳田：「航空安全研究部」は、JALの安全への取り組みの非常に重要な柱になると期待しています。もともと、安全アドバイザリーグループでは、内外の過去の教訓を生かすということが大事だと提言していましたが、それを独立した部で取り組むことになったということですね。JALには情報収集力があるので、今後は「これはわが社にとっ

て捨て置けない事例である」という直感性が働く人を育てて欲しい。

それからやはりJALにとって非常に重要なのは、生き生きと意欲を持って、自分の仕事に向き合っていくこと。最終的にはそこに安全の根源的な問題があると思います。意欲を持って主体的に仕事をして生きがいを感じていると、ヒューマンエラーが少なくなるという論文もあるくらいです。難しいかもしれないけれども、例えば自分のミスを報告するときに、しっかり自己分析をして、なぜミスをしたのかまで報告すれば、組織の共同財産となるわけですから、むしろ褒めてあげるといった環境づくりをする、職場を生き生きとさせることが、生きがいを感じて働くということにつながっていくと思います。

赤坂：一人一人の個性を生かすことが求められています。個々の事情に寄り添う一方で、みんなが互いを認め合いながらやっていく。誰一人欠けてはいけません。社員一人一人が生きがいを感じて働くことができる職場を社長として創っていきます。



定時性

安全運航と定時運航は、お客さまに安心・信頼してご利用いただくために厳守すべき最も大切な約束です。職種を超えた連携や改善提案を通じて、世界最高水準の安全性・定時性確保に注力し続けます。



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・お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。

定時性をより一層向上させていくため、部門横断的に日々改善に取り組んでいます。2018年1月には米国のFlightStats社より、定時到着率「アジア・パシフィック主要航空メインライン部門」および「ネットワーク部門」で6年連続、8回目の第1位に認定されました。



保安検査場

お客さま一人一人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、空港など運航に関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、整備士からの整備状況の確認後、客室乗務員とのブリーフィングを行います。



手荷物返却

お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。旅の締めくくりにして、可能な限りお手荷物を早く返却できるよう心がけています。



前日

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ています。



便到着前～直後

整備士

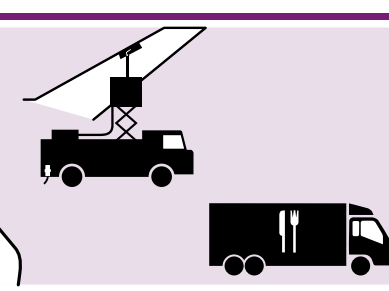
航空機の到着後、整備士は機体へこみや傷など約50の定められた項目に従って点検。乗務員からの故障や不具合の報告に基づき処置をします。



出発前

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

機内食を載せたトラックは、衛生面はもちろんのこと、定時運航を実現するため、時間厳守で工場を出発し、機内食を搭載します。



出発直前

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。



フライト中

客室乗務員

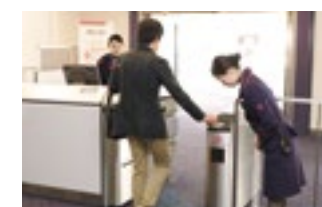
お客さまをお迎えする準備を速やかに整えます。お席のご案内や適切なお荷物収納などの客室安全を確認し、定時出発を目指します。



到着

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、最短ルートでご案内しています。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。



快適性

旅のひとときをより一層心地よく

JALグループでは、安全運航と定時運航を大前提に、居心地よく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すよう、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。

具体的な取り組み

国際線

国際線においては、「1クラス上の最高品質」をコンセプトにJAL SKY SUITE機材の投入路線を拡大し、これまでにない機内快適性を実現しています。

ラウンジについては、成田空港ではサテライト側サクララウンジのお食事メニューや家具・レイアウトの改善を図り、羽田空港ではファーストクラスラウンジ鉄板ダイニングの新メニューとして、「羽田市場」※1から仕入れた朝獲れ鮮魚をご提供しました。海外空港では、マニラのニノイアキノ国際空港のサクララウンジのデザインを一新し、お食事のメニューも改善しました。加えて、ホノルル、バンコク、フランクフルト、サンフランシスコの各空港サクララウンジでは、お食事メニューの変更や、家具・レイアウトの改善を図りました。

機内食については、欧米線、豪州線、東南アジア線で「空の上のレストラン」をコンセプトに、シェフとのコラボレーションによる最上の機内食をお届けしています。特に、JALホノルル線のプレミアムエコノミークラス・エコノミークラス機内食では「資生堂パーラー for Resort」、欧米線、豪州線、東南アジア線プレミアムエコノミークラス・エコノ

ミークラスでは「AIRシリーズ」をご提供し、お客さまに大変ご好評をいただきました。また、お子さま用の全く新しい機内食「BEDD for Kids」や、ハラル認証を取得したイスラム教徒のお客さま用の機内食を、日本発のすべての国際線でご提供するなど、多様なニーズへの対応も進めてきました。

国内線

国内線では、「便利さ・シンプルさ」を追求し、JAL国内線保有機材の全77機に、革張りシートを採用したJAL SKY NEXT機材を導入し、機内Wi-Fiサービスも無料でお楽しみいただけるようになりました。

ラウンジについては、那覇空港に国内線最上級ラウンジのダイヤモンド・プレミアラウンジを新たにオープンしたほか、鹿児島空港、小松空港、松山空港などのラウンジをリニューアルし、「日本のたたずまい」をデザインコンセプトに上質で洗練された空間をご提供するとともに、飲食サービスも拡充しました。また、2019年度には大阪伊丹空港のラウンジのリニューアルを予定しています。

これらの結果、JALグループは2017年度に顧客満足度NPS (Net Promoter Score)を向上させることができました。※2

また、トリップアドバイザーによる「トラベラーズチョイス™ 世界の人気エアライン2018」において、日本のベストエアラインに選ばれ、加えてSKYTRAX社が運営する2017年「ワールド・エアライン・アワード」において、世界で最も優れたエコノミークラス座席に贈られる「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞を受賞しました。

※1 羽田市場： <http://hanedaichiba.jp>

※2 国際線 2.0ポイント向上
国内線 1.7ポイント向上

TOPICS

SKYTRAX社「ワールド・エアライン・スター・レーティング」5スターを獲得

SKYTRAX社の2018年「ワールド・エアライン・アワード」の授賞式典において、全世界の航空会社のなかで世界最高品質を認められ、「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、エコノミークラスシー

トは世界一優れていると評価され、2年連続3回目となる「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞も同時受賞しました。今回の5スター認定に満足することなく、今後も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、挑戦を続けてまいります。

利便性

お客さまに選ばれるネットワークを目指して

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見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。また、航空輸送における最大のメリットの一つである高速移動をベースとしたお客さまの時間価値向上に加え、良質なサービスを適正な航空運賃でご提供することも、お客さまの利便性を向上させるための重要な要素と考えています。

具体的な取り組み

国際線

国際線は、成田＝グアム線、成田＝バンコク線、および関空＝ホノルル線で旺盛な需要に対応するため、期間増便を実施しました。また、お客さまのご要望にお応えし、夏の高需要期に羽田＝ホノルル線にファーストクラスを設定するとともに、高品質なハワイへの旅を多くのお客さまへご提供するため、プロモーションを強化しました。そのほか、7月から10月までの間、成田＝モスクワ線を増便し、毎日運航とすることで夏場の旺盛な旅客需要に対応しました。

国内線

国内線は、旺盛な需要の見込まれる夏季や年末年始など、繁忙期の一部期間において、羽田＝新千歳線・那覇線などを増便しました。また2014年度より導入を開始した

新仕様機材JAL SKY NEXTについては、日本トランスオーシャン航空が運航する737-800型機においても順次導入を開始しました。JAL SKY NEXT運航便にてご利用いただける機内Wi-Fiサービスについては、無料提供を開始し、国内線の新たな価値の創造に取り組みしました。

そのほか、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、日本エアコミューターが運航する鹿児島県内の離島路線には、最新鋭のターボプロップ機であるATR42-600型機を新たに投入し、地方ネットワーク路線の快適性・利便性の向上を図りました。

JALグループは、これからも常にお客さま視点を大切にしながら、お客さまの快適性・利便性の向上を目指し、さらなるネットワークの拡充、商品・サービス品質の向上にチャレンジします。そして、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。



CFOメッセージ

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
斉藤 典和

JALグループにおいて、 CFOとして果たす役割

JALグループは、競争と変動の激しい航空業界にあって、安定性と成長を両立した航空会社を目指しています。私はJALグループの財務部門の最高責任者として、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、企業価値向上のために戦略的な経営資源配分を行っていくことで、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図ることが使命であると考えています。

2018年3月期の状況

2018年3月期の航空業界の需要は、緩やかな景気回復傾向が続き、国内旅客需要、訪日外国人需要の伸びを背景に堅調に推移しました。JALグループも増収、営業利益では増益となりました。また、2017年11月には、国内・国際旅客の予約・発券・搭乗手続き等の基幹システムを約50年ぶりに刷新しました。およそ6年の期間と800億円を投資し、グローバルスタンダードの旅客基幹システムを装備することにより、レベニューマネジメントの精緻化・高度化や、WEBサイトのリニューアル等が実現し、将来の増収とシステム管理コストの圧縮が期待されます。海外向けのWEBサイトの使い勝手が改善されたことで、海外でのWEBサイト経由の販売実績が高い伸びに転じるなど、早くも効果が現れています。

「中期経営計画ローリングプラン2018」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」を2017年4月に発表し、私たちの目指す将来の姿

として「JAL Vision」を策定しました。その中期計画の2年目以降を見据え、2018年2月には、「中期経営計画ローリングプラン2018」を発表しております。「ローリングプラン2018」では「JAL Vision」を実現したときに、私たちJALはどのような会社になっているか、を具体的・定量的に表した「グランドデザイン」を掲げています。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。

中期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%以上という目標と共に、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。

今回、「グランドデザイン」では、「10年後の株式時価総額3兆円」の目標を掲げましたが、これは「グランドデザイン」策定にあたり、投資家などのステークホルダーとの対話を踏まえ、時価総額に関する定量目標を掲げることで、JALグループとしての企業価値を表現することが大切だと考えた結果です。現在、当社のEV／EBITDA倍率は4倍程度ですが、グローバルな航空会社の平均は6倍程度であり、残念ながら業界平均より低い評価に留まっているのが現状です。この差を埋めるべく、企業価値ベースでも定量的な目標を掲げ、「世界のJAL」にしていきたいという思いを込めています。これらの経営指標を常に意識し、利益を高める経営施策を着実に実行することで、目標の実現を目指していきます。

「ローリングプラン2018」では設備投資計画をよりわかりやすく説明することにいたしました。2018～2020年度の3年で総額6,600億円の設備投資を計画しておりますが、その3分の2である4,400億円を将来のキャッシュ・フローの増加と企業価値向上に寄与する成長投資に充当する計画です。旺盛な需要に対応するための生産量の拡大や運航効率の改善に資する最新鋭の航空機の導入、安全性、品質やサービスの向上、効率化に資する地上設備、ITなど

への投資、そして新事業領域への展開を計画しています。また、これらの設備投資計画とは別枠で、500億円の特別成長投資枠を設けました。これは今後、JALグループがチャレンジしていくための準備であり、飛躍的な競争力の向上やリターンの創出によって企業価値の向上をもたらす投資案件に配分していきます。投資の成果についても、各年度でROIC9%を達成するように注視していきます。

設備投資については、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、か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おります。加えて、資本効率の向上に十分留意しており、低金利で長期の資金調達が可能で現在の資金調達環境を活用し、負債調達も機動的に考えていきます。負債活用に際しては、財務の安定性を重視し、現在の自己資本比率の水準を維持し、また、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)を目指していることから、営業キャッシュ・フローによる十分な債務償還能力を前提に、規律ある負債の活用を推進していきます。

企業価値向上のための 戦略的な経営資源配分

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あったため、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」を掲げてきましたが、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おります。そのため、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。

「ローリングプラン2018」では、経営資源の配分を戦略的に行うにあたり、手元で必要な現預金の水準を明確にし、

CFOメッセージ

投資家の皆さまにお示しました。経営の安定性の観点から、手元で必要な現預金の水準は、年間売上の約2.6ヶ月分とし、これを超過した額を追加配分可能な金額と認識しています。この数字は、季節性を考慮しつつ、通常のオペレーシ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。

前項で説明した通り、成長投資については、財務の安定性を勘案しつつ有利子負債も活用します。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。具体的な配分先として、将来の財務リスクの早期遮断のため企業年金基金の財政基盤強化として約800億円の一括拠出、500億円の特別成長投資枠の設定、株主還元のためのさらなる充実、としております。

株主還元については、経営の最重要課題の一つとして捉えております。配当政策については、配当性向30%程度を目安とし、ROE10%以上の目標を意識しつつ、株主資本配当率(DOE)3%以上となるように努め、安定的かつ予測可能性の高い配当を実施していきます。自己株式の取得についても一定水準の手元現預金の確保、将来の成長投資など資金の使い方およびフリーキャッシュ・フローの見通し、

株価水準等を踏まえて、常に検討することとし、機動的に実施していきます。

JALグループの持続的な成長のためには、人財が最も重要な要素であると考えます。JALグループとして人財の重要性を掲げるなかで、人財への経営資源配分についても、他ステークホルダーへの還元と同様に重要視しています。2017年度から執行役員には業績に連動した株式による報酬制度を導入済みであり、開示しています。また、従業員についても、目標利益の達成度合いに応じて賞与係数を決定する仕組みも導入しています。航空会社において、競合他社との差別化を図るうえで最も重要な要素は人財の質ですので、人財への投資の重要性については株主・投資家の皆さまにも受け入れていただいています。

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おりますが、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。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おります。また、経営会議体として「財務リスク委員会」を設置し、世界の景気動向、燃油・為替の市況、足元の需要動向等を踏まえた財務シミュレ

ーションを毎月実施し経営陣で共有しており、イベントリスク発生時に素早く初動を取れる体制を確保しています。

また、航空会社の業績に大きな影響を及ぼす燃油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おります。

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、情報開示する内容の質を高め、対話の機会を増やしています。従来開示していなかったデータ、例えば、燃油・為替の市況変動による利益影響額のシミュレーションや、旅客基幹システム刷新の効果に関しては、具体的なコストと収入のイメージ、また、効果がいつごろ実現しそうかということなどについても積極的に開示しています。

資本政策についても、どれくらいの金額が配分可能で、どういう計算根拠に基づいているかを説明したうえで、率直なご意見をいただく機会を増やし、双方向のコミュニケーションを通じ、信頼関係を構築してまいります。

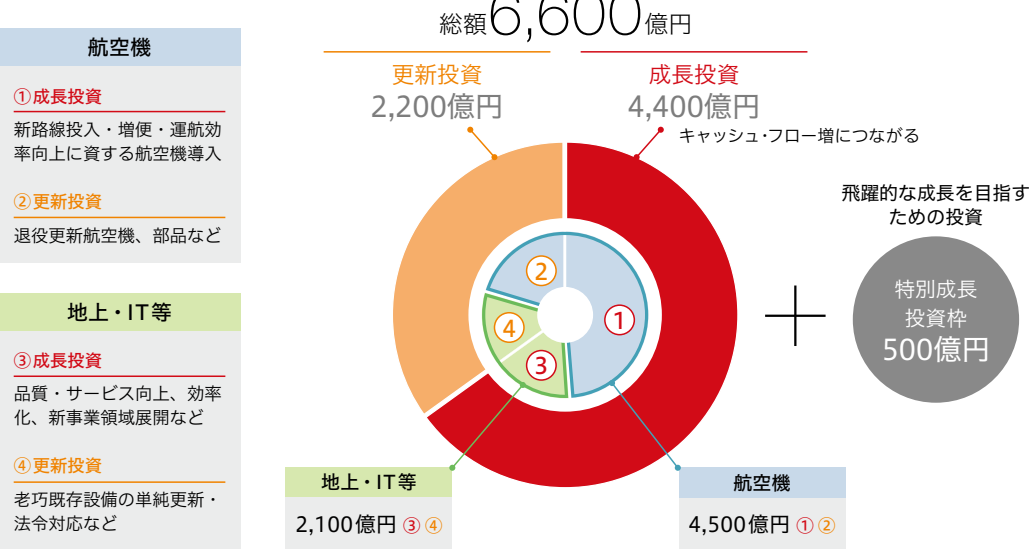
一方では、取締役会からも、もっと投資家の声を聞きたいという声があり、投資家とのミーティングの内容、質問などの情報を集約し、取締役会へフィードバックしています。

株主・投資家の皆さまへ

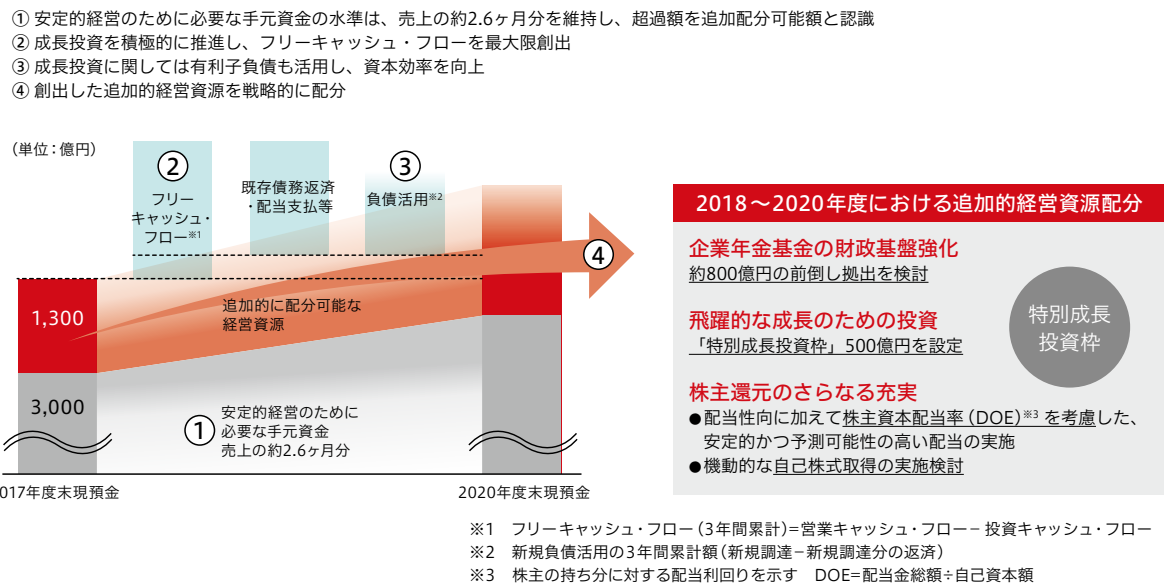
JALグループにとっては、なによりもまず安全運航が第一ですので、まずこれを着実に実現していきます。一方では、今、航空業界、特に日本の航空業界は、首都圏の空港も発着枠が拡大していくなかで、国内外とも需要が好調で、大きなビジネスチャンスを迎えた成長産業であるといえます。そこでJALグループも果敢に挑戦し、しっかりと成果を出していく、そのために財務の方針を明確にして、経営の安定性と強固な財務体質の維持を前提に、市場の変化に柔軟に対応し、競争に勝ち、企業価値の向上を図れるよう、経営資源を戦略的に配分してまいります。

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。

2018～2020年度 設備投資



経営資源の配分



中期経営計画ローリングプラン2018

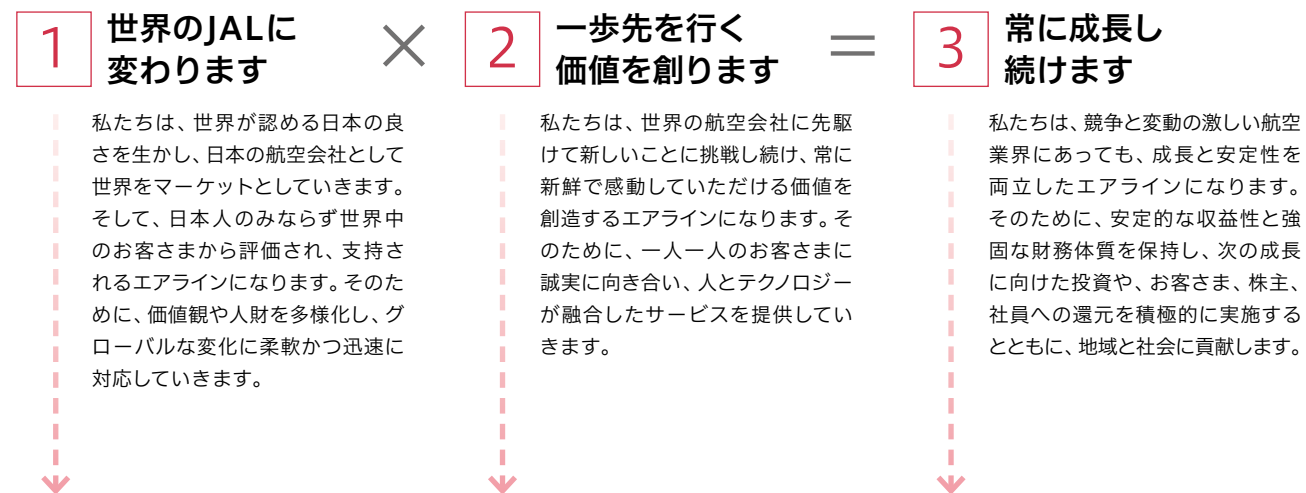
JAL Vision

私たちの目指す将来の姿

2017年4月に公表した「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」で、私たちの目指す将来の姿である「JAL Vision」を掲げました。今回、「JAL Vision」を実現した時の具体的・定量的な姿を「グランドデザイン」としてお示しました。

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、



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

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・世界主要500都市^{※1}へ乗り入れ ・国際線旅客 海外販売額比率50%^{※2} ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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^{※3}をはじめとする社会の課題解決へ貢献 |
|--|--|---|

※1 2018年3月時点では343都市、コードシェア等の提携含む

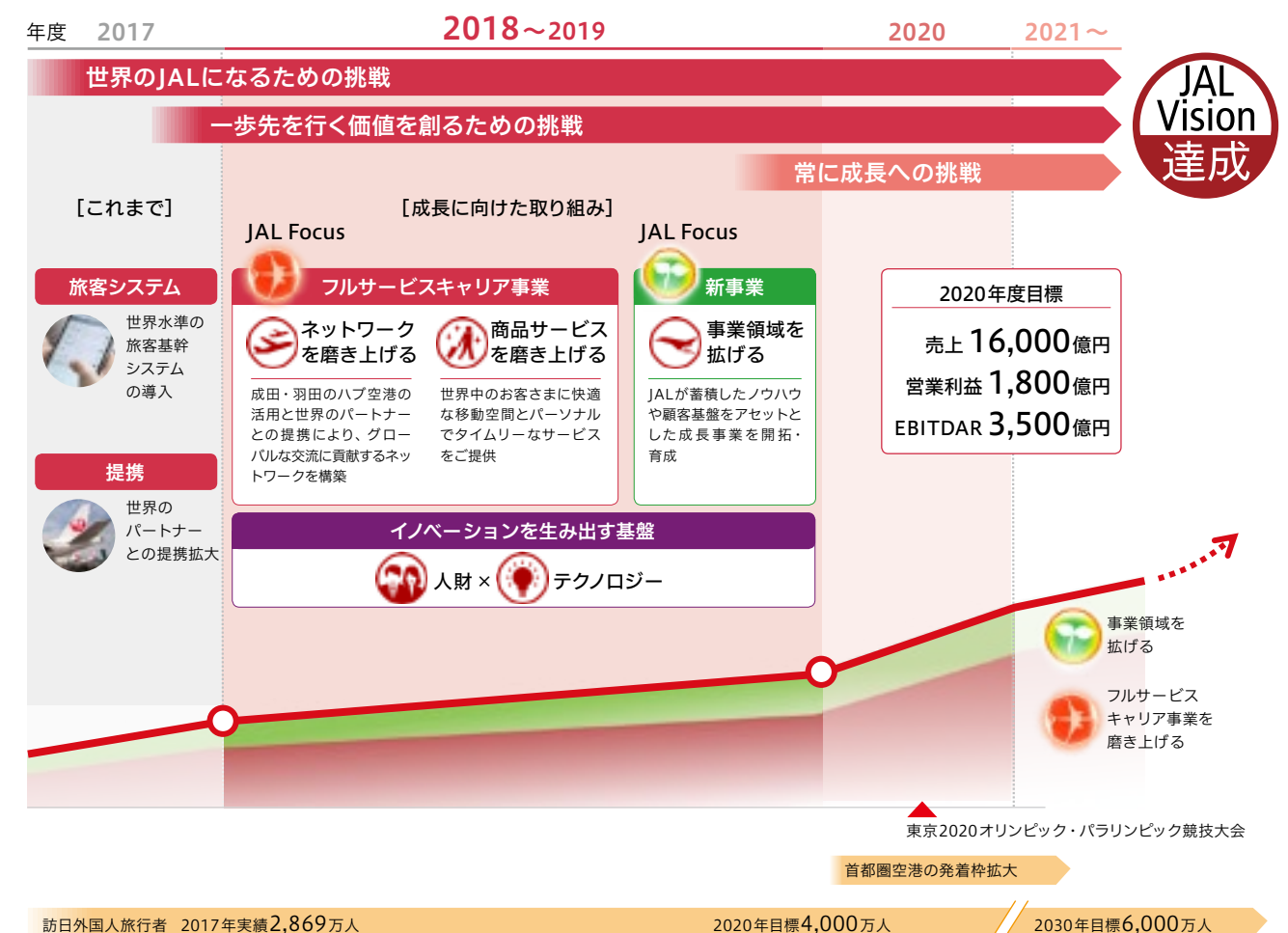
※2 2016年度は30%強

※3 持続可能な開発に関する国際目標

ローリングプラン2018の位置づけ

JAL Vision 実現への挑戦は続く

2017年度は、中期経営計画の初年度として、「世界のJAL」になるための挑戦を加速し、「一步先行く価値」を創る挑戦に着手しました。2018年度は、イノベーションにより成長を加速する年度と位置づけました。JALグループは、2020年度に予定される東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の成功、訪日外国人旅行者4,000万人という目標の達成に貢献するとともに、2021年度以降の次なる成長を目指して、着実に進んでまいります。



中期経営計画ローリングプラン2018

JAL Focus
成長に向けた2つのドライバー

フルサービスキャリア事業を磨き上げる〔極める〕

ネットワーク

2020年までに予定される首都圏空港機能強化をビジネスチャンスと捉え、日本各地への交流人口拡大や、日本との経済交流拡大が期待される路線を展開していきます。また、自社運航に加え、アライアンスの枠を超えた新たなパートナーとの提携も積極的に拡大し、グローバルなネットワークを磨き上げていきます。

フルサービスキャリア事業

ネットワークを磨き上げる

新事業

イノベーションを生み出す基盤

2018～2020 一歩先を行く価値を創るための挑戦



JAL Operation 2018年2月時点90都市

- ・2018年度は、アジア・リゾート路線等の国際線増便とチャーター便を設定。国内線で世界自然遺産登録を目指す奄美群島と沖縄間の新路線を開設
- ・2019年度は北米西海岸の新規地点に就航し、北米＝アジアネットワークを強化
- ・2020年までに予定される首都圏空港機能強化を機に国際線を拡充



New Partners 2018年度以降、提携開始



Airline Partners 2018年2月時点253都市

- ・共同事業パートナー、oneworldメンバー、その他のコードシェアパートナーとのグローバルネットワークの拡充
- ・新たなエアラインパートナーと提携し、ハワイ各島やアジア域内・ロシア等、コードシェア便就航都市を拡大
- ・各パートナーと連携し、海外マーケットでのプレゼンスを向上

2021～常に成長への挑戦



世界主要500都市^{※1}へ乗り入れ

※1 現在は343都市。コードシェア等の提携含む

国際線旅客海外販売額比率 50%^{※2}

※2 2016年度は30%強

商品・サービス

すべてのお客さまにストレスフリーを実現するため、世界中のお客さまに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します。2018年度には機内衛星テレビを導入し、日本初となるエアバスA350-900型機を導入する2019年度からは、国内線座席にも個人用画面と電源を装備します。また、多言語対応や多様な食のニーズに応じたメニューの拡充など、すべてのお客さまの快適な移動をサポートします。

フルサービスキャリア事業

商品サービスを磨き上げる

新事業

イノベーションを生み出す基盤

2018～2020 一歩先を行く価値を創るための挑戦



Excellent Quality & Comfort

- ・2018年度から機内衛星テレビ、2019年度から国内線座席への個人画面と電源を導入
- ・先進的な機内設備を備えたA350型機を2019年度から国内線に導入
- ・多言語対応、多様な食のニーズに応じたメニューの拡充など、すべてのお客さまが安心してご利用いただけるサービスを展開

Personal & Timely

- ・2018年度からアプリを活用して、お客さま個人への遅延・欠航時のタイムリーな情報のご案内とスムーズな手続きを実現
- ・2019年度からお客さまのニーズにあった旅行のご案内やクーポンを、タイムリーにモバイル端末等を通じて提供
- ・IoTや生体認証技術、高精度な位置情報の活用により、空港等にてストレスフリーなサービスを提供

2021～常に成長への挑戦



すべてのお客さまにストレスフリーを実現

中期経営計画ローリングプラン2018

事業領域を拡げる〔伸ばす〕

お客さま、地域、社会に新たな価値を提供する企業を目指し、JALグループが蓄積してきたノウハウや顧客基盤を活用した成長事業を開拓、育成してまいります。訪日需要喚起や地域活性化につながる異業種パートナーとの協業促進、航空業界の発展に貢献する航空オペレーション領域の受託拡大、航空需要を喚起する新たな事業・サービスの創造に取り組みます。



TOPICS

新たな国際線中長距離ローコストキャリアを設立

「事業領域を拡げる」取り組みの一つとして、日本発着中長距離国際線のローコストキャリアを立ち上げる準備会社として、株式会社ティー・ピー・エルを設立しました。新会社は、成田国際空港を拠点にアジア・欧米などの中長距離国際線に就航するJALの連結子会社として、

2020年夏季スケジュールでの就航を目指して、諸準備を行ってまいります。
 会社名：株式会社ティー・ピー・エル
 本店所在地：千葉県成田市
 資本金：9億8,000万円(JAL 100%出資)
 代表者：代表取締役 西田 真吾

イノベーションを生み出す基盤

人財×テクノロジー

JALグループの強みである「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。社員一人一人の想いやお客さまのニーズを、新たな発想のアイデアへと結び付けていける人財を育成することで、常に新しい商品・サービスやビジネスを創造し、持続的な成長につなげていきます。



人財とテクノロジーを融合させる取り組みにより、イノベーションを生み出す基盤を構築します

あらゆる領域でイノベーションを起こし、成長し続ける企業へ



※1 Proof of Concept：実証実験

※2 OODA：観察Observe/方向付けOrient/決定Decide/実行Actの略。このループによりスピードと創造性を高めていく意思決定プロセスのこと

中期経営計画ローリングプラン2018

中期経営目標の進捗

JALグループは、存立基盤である「安全運航の堅持」と、普遍的な経営の目的である「企業理念の実現」を念頭に、「安全」、「顧客満足」、「財務」の3点を、中期経営計画における経営目標として取り組んでいます。

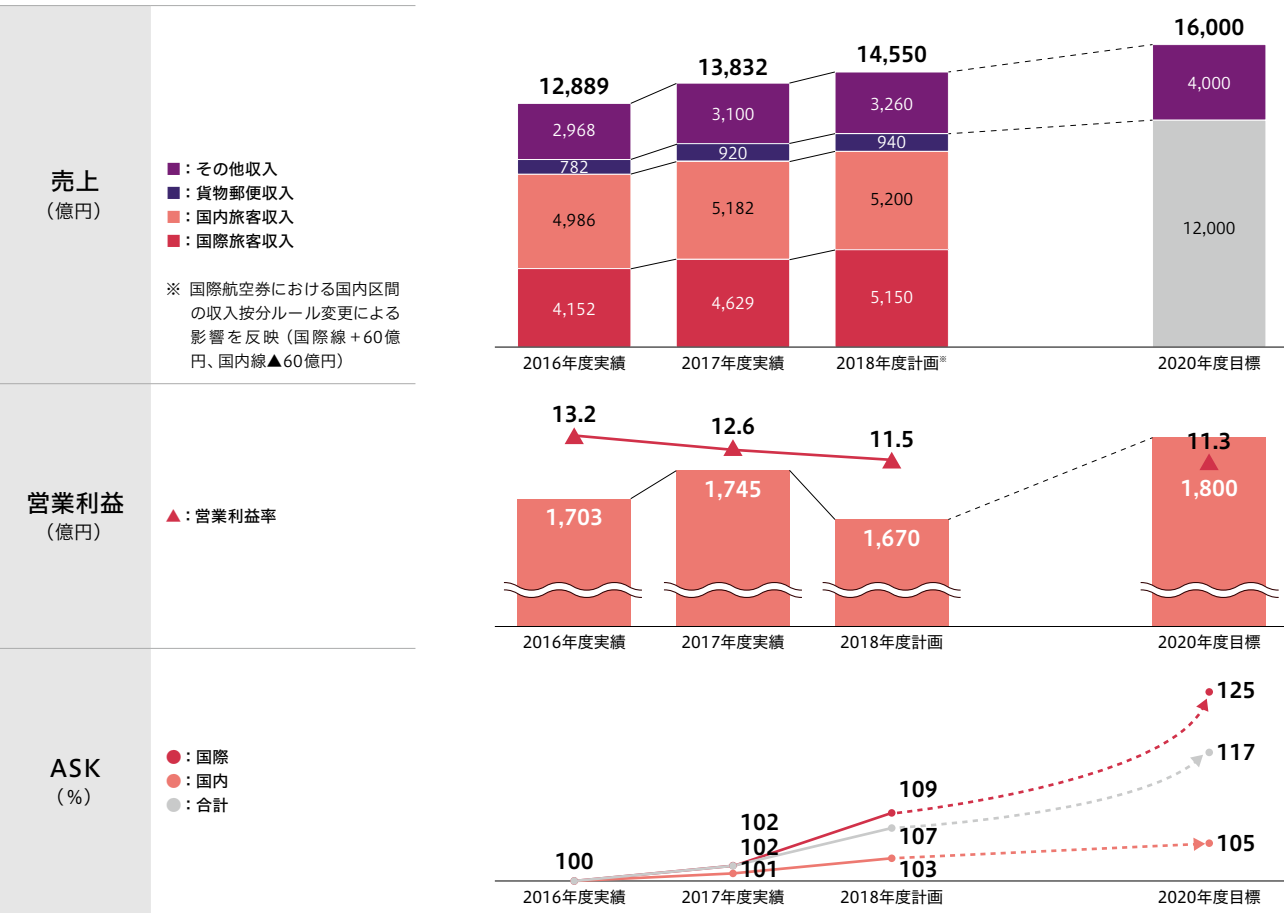
達成すべき3つの経営目標

JAL Target			
	指標	2017年度実績	取り組み
安全 航空事故 ゼロ 重大インシデント ゼロ を実現	航空事故	0件	・最先端の統合型安全データベースを活用して、データに立脚し、予兆を捉えたリスク管理を実施 ・新たなヒューマンファクター分析手法を活用し、再発防止と未然防止を徹底
	重大インシデント	1件	
顧客満足 2020年度までに 世界トップレベルの お客さま満足を実現	NPS (Net Promoter Score)	国内線 1.7ポイント 向上	・ICT/IoTを活用しながら、お客さま一人一人にとって価値ある航空会社を目指す ・2020年度までに2017年度期首実績対比で国内線+5.3ポイント、国際線+4.5ポイントの向上を目指す
		国際線 2.0ポイント 向上	
財務 営業利益率10%以上 投資利益率(ROIC※)9%以上 を達成	営業利益率	12.6%	・収益性を重視する経営を継続し、「売上最大・経費最小」に努め、10%を超える営業利益率を達成 ・成長のための投資を行いつつ、資産効率を重視した「筋肉質経営」を実践し、9%以上の投資利益率(ROIC)を達成 ・国際財務報告基準(IFRS)の任意適用を検討
	投資利益率(ROIC)	10.1%	

※ 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

中期期間の売上・利益目標

2020年度にむけて、国際線は首都圏空港発着枠拡大により供給を大きく増大し、国内線も機材の大型化等により緩やかに供給を増加させることを想定しています。また、フルサービスキャリア以外の領域においても増収を目指します。この結果、2020年度には、売上高：1兆6,000億円、営業利益：1,800億円に到達することを目標としています。



人財戦略

一人一人が自律し、生き生きと働ける環境と仕組みづくりで、
「JAL Vision」の達成を目指す、すべての人財をサポートします。



執行役員 人財本部長
小田 卓也

「JALフィロソフィ」を实践し 成長に向かってチャレンジする仕組みづくり

JALグループの最大の目標は、企業理念の実現にあります。その最初に「全社員の物心両面の幸福を追求」とあります。まず、全社員が生き生きと、笑顔で楽しく活躍できる環境を整えること、これが人財本部長である私の最も重要なミッションです。

そのうえで、挑戦する人財の育成に取り組みます。「自律」して自ら取り組むという意識の醸成と挑戦をする場を提供するという仕組みの両面でアプローチします。

激しく変化する外部環境にスピーディーかつ適切に対応できる人財の育成を進めるにあたり、「JAL OODA」を導入することで、意思決定の質とスピードを向上させます。OODAとは、「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すが、これをJAL流にアレンジし、「自律型人財になる」、「自律性を発揮する」、「自律型組織を支える」として取り組んでいます。

人財戦略としては「JALの翼を支える一人一人の個性を価値創造につなげます」をスローガンに取り組んでいる以下の4つの施策を、ローリングプラン2018でもさらに磨き上げ、強力に推進していきます。

■ 心身共に健康で働きがいにあふれ、高い生産性を生み出す環境をつくる

ワークスタイル変革やウェルネス活動などを通して、生産性を高める環境を整備していくことで、多様な人財が継続的に活躍できる機会を創出し、「常に成長」するための環境を整えていきます。

■ 一人一人が個性を発揮し、お互いを尊重する

多様な人財が一人一人の個性を発揮し、「世界のJAL」

を実現するため、グローバル人財の育成やダイバーシティの推進に引き続き取り組みます。

■ 志高く挑戦し続け、新たな価値を創る組織を目指す

「一歩先を行く価値」を体現していくため、挑戦する組織づくりに取り組みます。変化の激しい環境のなかで、常に挑戦し自律的に変革を推進するリーダーを育成するとともに、社員一人一人がプロフェッショナル集団となることで、JALグループ全体が価値創造の機運に満ち、アイデアの実現に向けて取り組む人財であふれているような会社を目指します。

■ 「JALフィロソフィの实践」を増やし、目標達成につなげる

これらの取り組みを支える基盤として、JALフィロソフィの浸透を「理解」から「实践」への積み重ねへと深化させ、各個人・各組織の目標達成につなげていきます。

「人財^{かける}×テクノロジー」で イノベーションを生み出す

一人一人が自律的に考え、新たな事業・サービスを生み出す仕組みをつくるのが、人財戦略の重要課題です。未来のイノベーションを生み出す基盤を「人財×テクノロジー」と表現していますが、JALフィロソフィを实践する社員一人一人の「こうしたい・ありたい」という想いと、急速に進化するテクノロジーを融合し、価値創造に結び付けます。

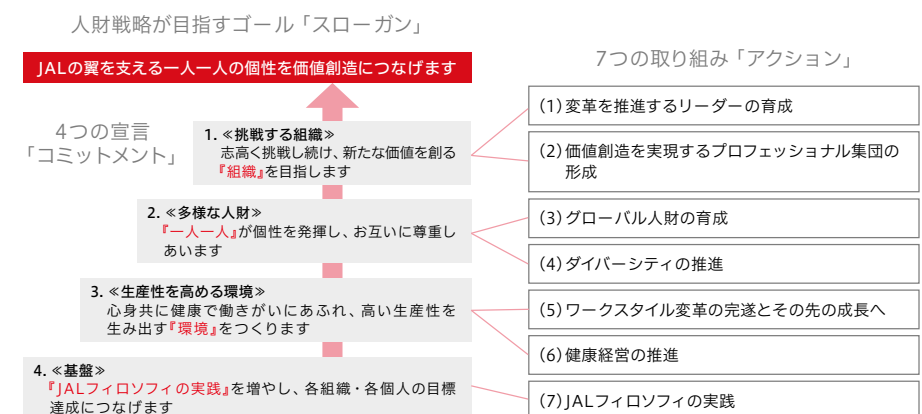
最も重視しているのは、「自律」した人財を育成すること、その人財が自律的に挑戦できる場をつくっていくことです。挑戦をきちんと評価していくための評価基準も整え、社員教育制度はすべて見直しました。「世界のJAL」を目指す経営方針の下、多様なお客さまをお迎えするための、多様な人財を育成をする体制を構築します。

JALのプロフェッショナルを支え、 企業理念の実現を目指す

ワークスタイル変革は、まさに企業理念そのものでもあり、2015年からロードマップをつくって取り組んできました。総実労働時間※については、1,850時間という目標を掲げて取り組み、目標の達成まであと一歩のところまでできました。健康経営については、昨年新たに「健康経営責任者」を任命し、社員の健康について経営がメッセージを発信するようにしました。メンタル面のサポート体制は運航乗務員、客室乗務員から、地上職とグループ会社にも拡大していきます。

航空機を安全に飛ばすという意味では、JALグループの人財はすでにプロ集団です。さらに企業理念の実現を目指してチャレンジができる人財が真のプロフェッショナルであり、そのプロフェッショナルを支えることで、企業理念の実現をサポートします。

※ 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）}



ダイバーシティ&インクルージョン

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きました。

今までの取り組みにおいては、人財本部に推進を担う組織を設置し、多様な人財を受け入れる基盤の整備を進めてきました。それぞれの施策については、KPI（主要業績評価指標）を定めたうえで、関係役員の参加する会議において、進捗を確認しています。

これからは、こうした基盤の上に、人財の多様性を促進する施策を繰り広げることで、「ダイバーシティ経営のリーディングカンパニー」を目指していきます。

女性社員の活躍

「2023年度までにJALグループの管理職女性比率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、「環境の整備」・「人財育成の強化」・「風土の醸成」を柱とした取り組みを継続中です。現在の女性役員は10名です。

	JALグループ 女性管職数 (人)	JALグループ 女性管理職比率 (%)
2013年度	691	14.1
2014年度	756	15.1
2015年度	799	15.6
2016年度	846	16.3
2017年度	853	16.3

「なでしこラボ」※の活動も3期目を迎えました。今期は、研究メンバーの活動の場を東京以外にも広げ、より多くの社員にとって身近な取り組みとなるように活動しています。



※「なでしこラボ」は、女性をはじめとする多様な人財の活躍推進を目指して2015年9月に設立された、グループ会社も含めた部門横断組織です。

グローバル人財の育成

「多文化を尊重し、適応する」人財の育成を目指し、異文化理解のマインド醸成とコミュニケーション力の向上に取り組んでいます。

日本地区スタッフについては、海外赴任に加え、2017年度に導入した若手中堅社員を対象とした海外他企業へのインターンシップ派遣研修(JAL Global Challenge Program)を中心に、社外の研修も合わせて、異文化での業務や交流を経験する場を用意しています。さらに2018年度は、異文化理解のe-ラーニング、英語力の全体的な底上げや語学学習のきっかけとなる取り組みを行っています。

海外地区スタッフについては、会社全体を知る研修や、日本地区への短期・長期両方の派遣を進めています。さらに日本地区スタッフとの交流を図り、双方の理解を促進する場も設けています。グローバル化をさらに進めることで、「一歩先に行く価値」の創造を目指します。

■ JAL Global Challenge Programに参加して

この研修は、JALが「世界のJAL」を目指し、「一歩先に行く価値」を創造する人財を育成することを目的としたもので、海外にある異業種のベンチャービジネスを体験するというものです。

私は、インドにある従業員200名ほどのIT開発を行うベンチャー企業に向かいました。渡航前、インドに対する漠然としたイメージはありましたが、実際に一緒に働いてみると、現地の方々の勉強熱心さやフレンドリーさに感銘を受けました。

ベンチャー企業での経験やインドでの生活を通じて、予期せぬことを動じずに受け入れて次の行動に移すこと、さまざまなことに興味を持つこと、また、言語や文化に関係なく人と信頼関係を築くことが世界を舞台に活躍するために大切だと学びました。この経験を会社の多くの人に共有することでJALが世界の人々と信頼を築けるようにしていく。これが自分の使命だと感じています。



旅客システム推進部・時津 宗冬

LGBT※の取り組み

JALグループでは、LGBTへの理解促進を進めるとともに、社内の体制整備を行っています。その一環として昨年度は、異性と法律上の結婚をしている社員（その配偶者と家族）に対して適用される制度を、会社の定める同性パートナー登録を行った社員（そのパートナーと家族）にも同様に適用する制度を新設しました。JALグループは、多様な人財の活躍を重視しており、すべての社員が安心して働ける環境を整える取り組みを続けています。

※ Lesbian (レズビアン)、Gay (ゲイ)、Bisexual (バイセクシャル)、Transgender (トランスジェンダー)の頭文字を取った、性的マイノリティ(少数派)を表す総称。



「東京レインボープライド2018」に参加

障がい者の活躍

障がいのあることを仕事の障害としない環境を目指し、障がい者雇用の推進に積極的に取り組んでいます。JALグループとして、障がい者の登用を進めることは人財の多様性を図るために重要です。グループ各社が障がい者雇用に積極的に進められるよう、各社の人事担当者との連携を強化するための研修を行うなど、グループが一体となって取り組んでいます。

高年齢者の活躍

JALグループは、定年退職後も引き続き就労を希望する社員に、活躍の場を提供する制度を整備しています。定年退職者のうち75%が引き続き活躍しています(2018年7月現在)。

「志高い組織」の実現のためには、高年齢者の長年の経験・知識はもちろんのこと、ベテランならではの仕事への向き合い方や考え方を後進に伝えていくことが重要であり、高年齢者の活躍の場を今後も拡大していきます。



ワークスタイル変革

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・レイアウトの変更、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。

2017年度は、テレワークを活用して、休暇中に一部業務を行う「ワーケーション」を取り入れました。長期休暇の取得促進につながることが期待されます。

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やロボティクスの活用に取り組めます。

総実労働時間※

JALでは、メリハリのある働き方を推奨し、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。

2017年度は、年次有給休暇取得率17.9日(89.5%)、一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間は7.9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昨年度の実績は1,888時間となり、目標の81.5%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)}

	年次 有給休暇 取得率 (%)	月間平均 時間外・休日 労働時間	テレワーク 利用回数 (延べ人数) (人)
2015年度	84	11.4	1,729
2016年度	85.5	12	2,922
2017年度	89.5	7.9	5,701

■ サテライトオフィスを利用した新たな働き方

私が所属する部署では、人事評価制度や賃金制度などを担当していますが、会社にとっても社員にとっても重要なテーマであるので、どのように制度を設計し運用するのが好ましいか、多角的に議論をすることが求められます。

新しい年度を迎えるにあたり、今後取り組むべき課題について、日常業務から離れて、じっくりと話し合うために、合宿を行うことになりました。

合宿先を検討するなかで、徳島県の神山町に、サテライトオフィスが整備されていることが分かり、より広い視点と新しい観点の意見が出ることを期待して利用することにしました。

ワークスタイル変革の一環として、テレワークの仕組みが整備されていたので、合宿で用いる社内インフラや資料は通常どおり利用しながら、豊かな自然のなかで、リラックスして活発な議論を進めることができました。

ワークスタイル変革は、働き方の柔軟さのみならず、新しい発想を生み出す仕組みでもあると実感しました。



人財戦略部・長島 史和

健康経営推進

「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、そして企業理念である「全社員の物心両面の幸福」を実現するためには、その原動力となる全社員の心身の健康が不可欠です。

そこでJALグループでは、中期経営計画と連動した健康推進計画「JAL Wellness 2020」を策定し、生活習慣病、がん、メンタルヘルス、喫煙、女性の健康を重点施策として、社員・会社・健康保険組合が一体となって、かけがえのない財産である社員とその家族の健康づくりに取り組んでいます。

また近年は、がん治療と就労の両立などさまざまな事情を抱える社員の就労支援を「ダイバーシティ&インクルージョン推進」や「ワークスタイル変革」と連携しながら推進しています。

JALグループは「健康経営責任者」を筆頭に経営の強いリーダーシップと、全国事業所に配置された健康推進役である「ウエルネスリーダー」を中心とした職場ごとの取り組みを両輪として、今後も健康経営を一層推進していきます。



各地で実施しているスポーツ大会などの「ウエルネス活動」には役員も率先して参加



ESG経営

～環境・社会と調和の取れた事業運営～

安全・安心の徹底的な追求と環境・社会と調和の取れた事業運営に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献します。



副会長 JAL SDGs総括
大川 順子

ここ数年、私たちのまわりに存在する社会的な課題が深刻化しており、企業にとって環境や社会と調和が取れた事業運営に取り組むことが大きな使命となっています。JALグループは、安全・安心を徹底的に追求するとともに、社会課題の解決により主体的に取り組むことで、社会の皆さまから信頼していただける企業を目指す必要があると考えました。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。

2030年には「誰一人取り残さない」というグローバルな目標の達成が求められています。なかでも、航空業界にとって事業との関連性が高いCO₂削減などの「気候変動への具体的な対策」をとることは、避けて通ることはできません。また、働きがいや経済成長への取り組み、まちづくりへの貢献はJALグループができる大きな役割だと考えています。

JALグループは、全社員が社会のなかにおける役割を認識し、社会への影響に配慮したうえで事業を展開し、財務情報と非財務情報をしっかりと開示してまいります。また、社内外でSDGsの啓発に力を入れ、多くの人々がこれらの取り組みの重要性を理解し、地球や人間が持続できる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まいります。

※ SDGs: 持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)
貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会などの社会課題の解決に向けた現実的で具体的な取り組みの枠組みのこと。2015年9月、ニューヨークの国連本部で開催された「国連持続可能な開発サミット」で採択され、2030年までに解決すべき目標として掲げた17の目標と169のターゲットで構成されており、企業には取り組みの主体となることが期待されている。

SDGs達成に向けた取り組み

基本的な考え方

JALグループの事業は航空輸送インフラとしての役割を担っていることから、まずは自らの事業にしっかりと取り組むことが社会や経済の発展に貢献すると考えています。こうした考え方にに基づき、SDGs達成に向けた取り組みにおいては、安全運航の堅持を前提に、重点課題として設定した「地球との共生」「地域社会への貢献」「次世代育成」の3つの分野に加え、事業基盤を支えるダイバーシティ＆インクルージョンや人権の尊重、コーポレート・ガバナンスの取り組みなどを通じて、航空運送事業者としての役割を果たしながら、SDGsが対象としている社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。

社内浸透の重要性

SDGs達成に向けた取り組みにおいては、社内にSDGsに対する認識が広く浸透していることも重要です。JALグループでは、社内報やイントラネットの活用による情報発信をはじめ、新入社員教育や新任管理職研修などの社内教育、社外講師によるセミナーなどの機会を通じた共有と浸透に取り組んでいます。



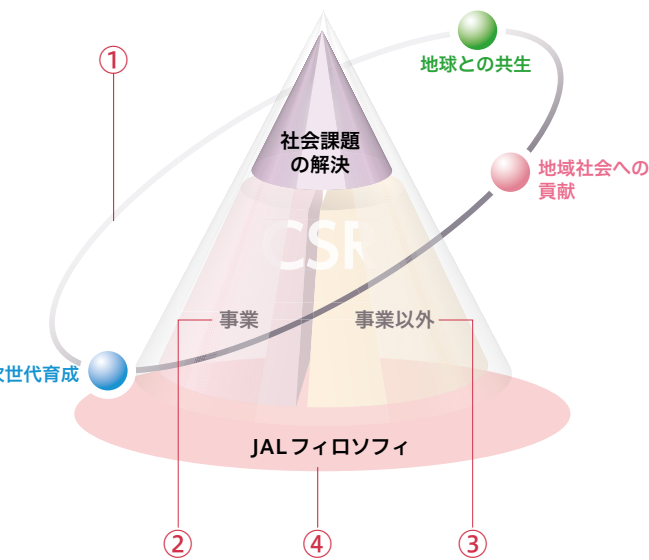
社内報

ESGの分類	取り組み課題	目指しているもの	SDGsとの関連
環境 Environment	● 地球との共生 (P.54-57)	● 2020年度までにCO ₂ 排出量を2005年度対比で23%削減	
社会 Social	● 地域社会への貢献 (P.62、P.78-81) ● 次世代育成 (P.62-63) ● ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 (P.46-47、P.58-59) ● 人権の尊重 (P.59) ● 持続可能なサプライチェーンの構築 (P.60-61)	● JAL新・JAPAN PROJECTなどの施策を通じた地域活性化への貢献 ● 航空輸送インフラとしての迅速な災害支援と心の通った復興支援 ● 2020年度までに「JAL空育®」参加者100万人の達成 ● 2023年度までにJALグループ女性管理職比率20%の達成 ● 東京2020大会における「持続可能性に配慮した調達コード※1」への適切な対応 ● 社会におけるレガシー※2構築への貢献	
ガバナンス Governance	● 安全運航の堅持 (P.20、P.23-27、P.108) ● お客さまへの提供価値の向上 (P.28-31、P.76-81) ● 適切なコーポレート・ガバナンスによる企業価値の最大化 (P.70-75)	● 航空事故 ゼロ ● 重大インシデント ゼロ ● 2020年度までに世界トップレベルの顧客満足度 (NPS) における ・国内線 (+5.3pt) の達成 ・国際線 (+4.5pt) の達成 ● 高い経営の透明性と強い経営監視機能の発揮による企業価値の向上と説明責任の遂行	

※1 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のこと。
※2 長期にわたる、特にポジティブかつ持続的な影響を与えるもの。

CSR基本方針

JALグループは、その存立基盤であり、存在価値そのものである安全運航の堅持を大前提に、さまざまな社会課題の解決に取り組むことを通して、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



JALグループの重要課題(マテリアリティ)

普遍的な重要課題である安全運航の堅持とともに、ISO26000やSDGsを参照しながら、「地球との共生」「地域社会への貢献」「次世代育成」の3つの重要課題(マテリアリティ)を特定し、社会課題の解決に向けて取り組んでいます。

CSRマネジメント



【CSR基本方針】

JALグループは、将来の世代に、より良い社会を繋げることを目指し、日本の翼として、本業である航空輸送事業を通じて、社会からの期待にお応えするとともに、さまざまな社会問題の解決に取り組めます。

① JALグループ全体で取り組みを推進します

3つの重要課題を主軸に据え、事業との連携を図りながら、グループ全体で取り組みを推進します。

② 本業である航空運送事業を生かします

安全運航を存立基盤とした航空運送事業を通じて社会課題の解決に努めます。

③ 社会の一員として、広く社会に貢献します

社会の一員として、安全を最も大切にするJALグループの思いと取り組みをお伝えすることに加え、広く社会課題を捉え、解決に努めます。

④ JALだからこそできることを追求します

グループ全社員共通の意識・価値観・考え方であるJALフィロソフィを取り組みの根底に据え、JAL独自の取り組み・価値につなげます。

なお社会課題は状況や環境により変化することから、社外有識者との対話機会を拡充し、JALグループの取り組みへのご意見をいただくことで重要課題の妥当性を確認しています。こうしたプロセスを通して、常に社会のニーズや課題に対応し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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、左図の推進体制のもと、「CSR委員会」を半年ごとに開催しています。同委員会では、社会からの要請に対するJALグループの現状把握、問題点の抽出、対応方針の検討により、PDCAサイクルを有効的に回し、CSR活動の改善と推進を図っています。

社外有識者との対話機会を通して、JALグループの取り組みをご理解いただくとともに、事業環境の変化を把握し、今後に生かすことで社会課題の解決に取り組んでいます。



(右から)
麗澤大学経済学部教授
高 巖

副会長 JAL SDGs総括
大川 順子

執行役員 コミュニケーション本部長
下條 貴弘

コーポレートブランド推進部長
堀尾 裕子



(左から)
公益財団法人世界自然保護基金ジャパン
自然保護室
自然保護室次長兼気候変動・エネルギーグループ長
山岸 尚之

公益財団法人世界自然保護基金ジャパン
自然保護室
気候変動・エネルギーグループプロジェクトリーダー
池原 庸介

執行役員 コミュニケーション本部長
下條 貴弘

コーポレートブランド推進部長
堀尾 裕子

JALフィロソフィを起点に考えるESG経営

2018年4月18日、高教授との対話を行いました。
ESG経営を推進するうえで、社外から見たときに重要な視点、社内では当然と承けて行動していることのなかに、見過ごしてはいけない重要な課題が含まれていることをご指摘いただきました。また、取り組みの情報を発信することの重要性について、認識を新たにしました。

【いただいたご意見】

- 環境への取り組みや情報開示は会社として重要な取り組みと位置付けるべき。また機材更新や路線の変更なども環境活動などに直結していることを自覚すべき。
- JAL フィロソフィは社員に深く浸透していると認識しているが、本来フィロソフィで説いているのは、人として何が正しいかを考える行動することである。その主旨に鑑みれば、環境配慮やESGの推進は、当然、JALの皆さんがやるべきこと。今後の社内説明では、稲盛氏の考えている「人間として何が正しいかで判断する」に立ち返って考えるべきではないか。ESGに対する意義がはっきりと見えてくるはず。
- 企業がグローバル展開する際の最も大きなリスクは贈収賄と反競争。特に贈収賄は相手国の規律を壊し、行政機能を腐敗させてしまう。これは環境や人権にもつながるテーマであるため、今後、特に意識して取り組むべきと考える。
- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を契機として、日本全体で、子供たちに誇れるレガシーが作れればと願っている。社会的な影響力が大きいJALさんには、ぜひサプライヤーの方々を巻き込んで、持続可能な社会創りを推進していただきたい。

環境問題が内包する幅広い視点

2018年4月6日、公益財団法人世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)との対話を行いました。WWFジャパンからはパリ協定後の脱炭素社会へ向けた世界の動きを解説いただき、そのなかでJALグループへの課題と期待についてご指摘いただきました。また今後は、長期的な目標を立てて取り組みを進めることで認識が一致しました。

【いただいたご意見】

- 機関投資家の目線は超長期(2050～2100年)になっており、企業はその対応をしていこうという機運が高まっている。
- 企業に求められるのは、CO₂削減に向け、長期的な視点の下で取り組みを進めること。また、ライフサイクル全体を見据えた取り組みや、再生可能エネルギーの活用・普及への積極的な取り組みも重要である。
- 国際民間航空機関(ICAO)が定めたCNG2020*を達成するため、「自社での効率向上の徹底」、「持続可能な発展に貢献するバイオ燃料の使用」、「購入したCO₂クレジット・バイオジェット燃料の詳細の開示」、そして「目標を超える削減を目指すこと」に取り組んでほしい。JALがどれだけCNG2020を超えてくるか注目されている。
- バイオジェット燃料の国際的なルール策定への参画と質の高いCO₂クレジットの選定がポイントになってくる。

* CNG2020：CO₂のグローバル削減目標のこと。燃料効率を毎年2%改善すること、および、2020年以降CO₂総排出量を増加させないことがICAOで採択された。

「地球との共生」に関する取り組み

事業活動を通じた環境負荷の抑制と保全を推進

取り組みの考え方

JALグループの環境指針と行動計画

JALグループは、航空輸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、環境保護に取り組む必要があると認識しています。

そのために、重要な課題を認識し、その解決のために何をすべきかを環境指針として掲げ、具体的な行動計画を定めて取り組んでいます。

「環境指針・行動計画」

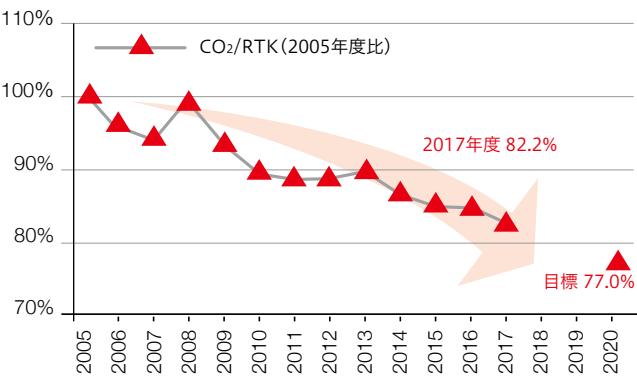
気候変動への対応

CO₂排出量削減に向けた目標と進捗

JALグループでは環境負荷の低減に向け、「2020年度までにJALグループ航空機の有償トンキロ当たりCO₂排出量を2005年度対比で23%削減するよう努力する」という目標を掲げています。

日々の運航における工夫や、計画的な省燃費機材への更新により、2017年度は前年度対比で2.4%のCO₂削減を達成し、2017年度末時点では2005年対比の累計で17.8%の削減となっています。

CO₂削減の推移



CO₂排出量削減に向けた世界の動き

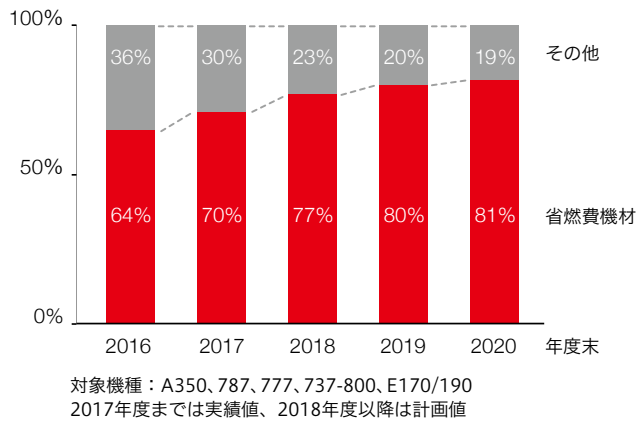
2010年に開催された国際民間航空機関(ICA)の総会で、CO₂のグローバル削減目標として、国際航空分野において「燃料効率を毎年2%改善すること」、および、「2020年以降CO₂総排出量を増加させないこと」が採択され、各航空会社はこの目標達成に取り組んでいます。

目標達成のためには、① 航空機に関する新たな技術の導入、② 運航方式の工夫、③ CO₂排出権取引への対応、④ バイオジェット燃料の活用の4つの取り組みが必要です。JALグループでは、これまでの取り組みの深化に加え、バイオジェット燃料の活用に向けた新たな取り組みを始動しています。

① 航空機に関する新たな技術の導入

ボーイング787型機などの省燃費機材への更新は、従来型機対比で約15%~20%程度のCO₂削減効果を生み出すことから、JALグループでは安定した財務基盤を構築し、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、CO₂削減に取り組んでいます。

JALグループの省燃費機材シェア



② 運航方式の工夫などによるCO₂の排出量削減

日々の運航のなかで、安全運航の堅持を大前提に、運航中のパイロット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、CO₂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、CO₂排出量削減に向けたPDCAサイクルを回しています。

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、CO₂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。(2017年度の(公社)日本航空技術協会「表彰審議会委員長特別賞」を受賞)

早期加速上昇

騒音軽減離陸方式の1つでもある、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、CO₂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、CO₂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、CO₂排出量を低減しています。

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CO₂排出量を削減しています。

③ CO₂排出権取引への対応

2016年10月に開催されたICAOの総会で、2021年以降、国際線を運航する航空会社に対して、CO₂の基準排出量を超過した分について、CO₂排出権やバイオジェット燃料により削減を義務付けるCORSIA制度(Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation)の導入が決議されました。

JALグループは、CO₂削減に向けた一層の努力を重ねることはもちろんのこと、従来の燃料と同程度の価格のバイオジェット燃料の活用など、収支への影響の軽減も含めた対応を開始しています。

④ バイオジェット燃料の活用

大幅なCO₂削減の切り札として、世界各国でバイオジェット燃料の開発が始まっています。世界規模での本格的なバイオジェット燃料の普及は2030年以降と予想されていますが、JALグループとしては航空機から排出されるCO₂の大幅削減と資源循環社会の実現に向け、バイオジェット燃料の普及に取り組んでいます。

【米国における取り組み】

米国ではすでに商業ベースのバイオジェット燃料製造が始まっていることから、JALグループとしては、通常の化石燃料と同等の品質が担保され、基準適合したバイオジェット燃料を商業フライトで使用するイベント※への参画をはじめ、バイオジェット燃料促進に向けた戦略的パートナーとの関係構築に向け、積極的に活動しています。



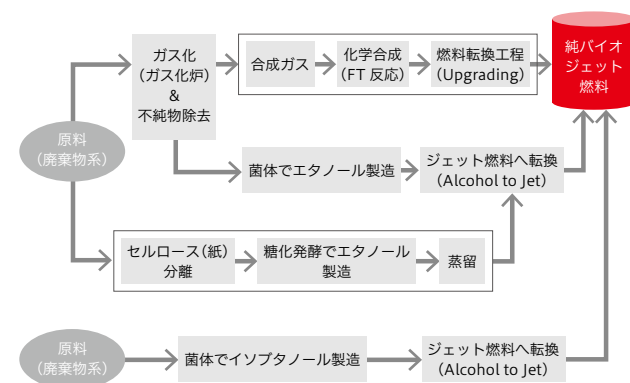
※ 2017年11月にシカゴ・オヘア国際空港で実施された「Fly Green Day 2017」へ参画。使用する燃料の5%にバイオジェット燃料を搭載し、シカゴー東京線を運航。

【日本における取り組み】

JALグループは2009年1月にアジア初の非食品系バイオジェット燃料を使用した試験飛行を実施しました。その後も、国産バイオジェット燃料製造の実現に向けた産官学の枠組みのなかで、都市ゴミからバイオジェット燃料製造を検討する分科会の事務局として活動してきました。検討の結果、原料調達や輸送コストなどで大きな優位性がある都市ゴミなどの廃棄物を原料とする製造プロセスが最も有望であると考えています。

2020年までの国産バイオジェット燃料による商業飛行と、2030年以降の本格的な商業生産につながるロードマップが実現するよう、産官学のオールジャパンの一員として、貢献していきます。

廃棄物からのバイオジェット燃料製造プロセス図



エコ・ファースト企業としての取り組み

2010年に「エコ・ファーストの約束」を果たし、エコファースト認定企業となりました。次世代にこの豊かな地球を伝えるために、そして空から見る地球がいつまでも美しくあるように、「空のエコ」の実現に努めていきます。



地上施設における取り組み

【廃棄物削減・資源循環】

資源循環型社会の実現に向けて3R(リデュース、リユース、リサイクル)を推奨し、乗務員の紙媒体マニュアルの廃止をはじめ、航空機内から出る飲料缶・新聞紙・ペットボトル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。



貨物を梱包するポリエチレンシートをリサイクルしています

【電力使用量削減】

整備施設のLED化や節電照明への更新を推し進め、2017年度の国内電力使用量は前年度比で2.5%削減を達成しました。経済産業省が実施する省エネ法「事業者クラス分け評価制度」において、3年連続で省エネ環境事業者(Sクラス)を取得しています。

【新たな取り組み】

JALグループ、徳島県、徳島空港ビルは、徳島阿波おどり空港で環境対策に連携して取り組むための協定を締結しました。まずは2018年度中に、空港内に水素ステーションを設置し、燃料電池で動く水素フォークリフトの導入を目指しています。

航空機を用いた気候変動対応への側面支援

【大気観測 CONTRAILプロジェクト】

JALグループは、国立研究開発法人国立環境研究所、気象庁気象研究所、株式会社ジャムコ航空機、公益財団法人JAL財団とともに、大気観測プロジェクトに参画しています。

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。



2017年12月末より、SDGsの普及、啓発の一助となるべく、CONTRAIL特別塗装を施したボーイング777-200型機にSDGsのロゴマークを描いた機体が就航中です。

生物多様性の取り組み

【機内食などの取り組み】

レインフォレスト・アライアンス認証のコーヒー豆を国際線・国内線で提供するなど、持続可能性に配慮した食材を使用しています。

【バッキンガム宮殿宣言への署名】

JALグループは、違法な野生動物・製品の輸送を禁止する「バッキンガム宮殿宣言」に署名しました。

今後、国際航空輸送協会(IATA)加盟会社や関係当局と連携し、違法な野生生物・製品の輸送禁止に向けて取り組んでいきます。

【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、2017年10月に北海道・鶴居村で、JALグループ社員有志によるタンチョウの冬の採食地の環境整備を実施しました。



健康経営

企業の存立基盤である安全運航や最高のサービスの提供は社員の心身の健康のうえに成り立つものです。JALグループでは、「健康経営責任者」を中心とした経営の強いリーダーシップのもと、健康経営を推進しています。

また今年度より社外の知見を積極的に取り入れ、当社の健康経営をより深めていくために、産官学の連携事業にも積極的に参加しています。そのなかの一つに糖尿病の重症化予防を目的とした「IoT等活用生活習慣病行動変容研究事業」がありますが、こうした研究事業に参加協力することで、当社の健康経営のさらなる推進はもとより、広く社会の皆さまの健康増進に少しでもお役に立てればと考えています。

JALグループは今後も社員の心身の健康の維持・増進に一層取り組み、安全で快適な運航を提供することで社会に貢献していきます。



乗務前にストレッチを行う客室乗務員

高齢者の活躍

JALグループでは、改正高齢者雇用安定法(2013年4月施行)に先駆け、2012年度から、希望する社員をグループ内で継続雇用する枠組みを整備してきました。2017年度には、従来の制度を改めて、順次、現役時代の雇用先での継続雇用とする等、活躍促進のため労働条件の改善をはかりました。社員が長年の間に培った経験・知識を引き続き生かすとともに、若年層への技術の伝承を行い、専門性の高いプロフェッショナル集団の形成を通じて、お客さまへ提供するサービス品質の向上を図っています。



障がい者の活躍

JALグループでは、障がい者雇用の推進にも積極的に取り組んでいます。軽度知的障がいのある社員が運営する喫茶室「Kilatto」は、従来の羽田、成田事業所での運営に加えて、夏の早朝勤務推奨期間には、天王洲本社ビルでの臨時営業も行うなど、活動の範囲を広げています。

また、2017年度は、厚生労働省より「障害者テレワーク(在宅勤務)導入のための総合支援事業(在宅勤務ノウハウ蓄積モデル事業)」を受託し、障がい者雇用とテレワークを拡大するためのトライアルを実施しました。さらに、このモデル事業の一環として、JALグループで障がい者雇用にかかわる会社の担当者や、お客さまとの接点が多いスタッフの教育を担当する社員などを対象とした「インクルーシブデザイン研修」を開催しました。

これからも、障がいのある社員の活躍の場を増やすとともに、障がいの有無にかかわらず、誰もがお互いに尊重し合い、共に働く環境を整えていきます。

人権に関する取り組み

JALグループは、企業理念の実現に向け、行動指針である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。

対外的には、「英国現代奴隷法」への対応として、JALグループ及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開示をしています。

グループ内においては、JALグループで働く全社員が利用可能なホットラインを設置しており、ハラスメントに関する相談を受け付けています。ホットラインを利用したことを理由として、不利益な取り扱いが行われないことが約束されています。

今後も人権を尊重するとともに、人権を侵害するような行いが生じないように適切にリスクを管理し、仮にリスクがあればそれを改めていけるようなプロセスの構築に努めてまいります。

「英国現代奴隷法への対応」

JALグループは、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」参加企業として人権・労働・環境・腐敗防止の10原則を実施しています。



LGBTの取り組み

2016年に発信された、経営トップによるメッセージのもと、LGBTへの理解を深める活動を続けています。

全社員へのeラーニングの実施、また、就職活動を控えたLGBT当事者の学生の皆さんとの意見交換会へ参加しました。加えて、機内や空港窓口でお客さまと直接接する機会が多い社員を対象に、LGBT当事者と直接意見交換を行う研修の実施や社外のLGBTへの理解促進を図るイベントへ参加しています。



「九州レインボープライド2017」に参加

こうした取り組みが評価され、企業などの団体におけるLGBTに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体であるwork with Prideの策定する「PRIDE指標」のゴールドを、2016年に続き2017年度も獲得しています。

今後も、JALグループにおけるLGBTへの理解を深めるために、社内の各種研修を通じた啓発活動や、社会的なイベントへの参画などを行っていきます。



サプライチェーンに関する取り組み

お取引先さまとの良好なパートナーシップと持続可能な調達活動の推進

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・公明な調達を心がけるだけでなく、常に感謝の心を持ってお取引先さまと接することにより、相互信頼に基づく良好なパートナーシップの構築に取り組んでいます。

1. 公正・公明な調達

お取引先さまの選定にあたっては、お取引先さまが提供するサービス・製品の品質・価格・納期をはじめ、企業としての信頼性、社会的責任（CSR）への取り組み状況などを総合的に評価します。また、国内外のいかなる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ています。

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」を最優先する文化を醸成し、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ています。

3. CSRに配慮した調達活動の推進

「JALグループCSR基本方針」に基づき、お取引先さまとともに、法令遵守、地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行、消費者課題への取り組みなど、CSRに配慮した調達活動を推進しています。

「JALグループサプライヤー行動規範」の展開

JALグループでは、国連グローバル・コンパクトの原則に基づき、(1)人権の尊重、(2)安全衛生、(3)ビジネスマネジメント、(4)環境の4つの項目から構成される、「JALグループサプライヤー行動規範」（日本語、英語、中国語）を2016年4月に策定しました。すべてのお取引先さまに本規範のご理解・遵守をお願いしています。

「JALグループサプライヤー行動規範」

持続可能なサプライチェーンの構築

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

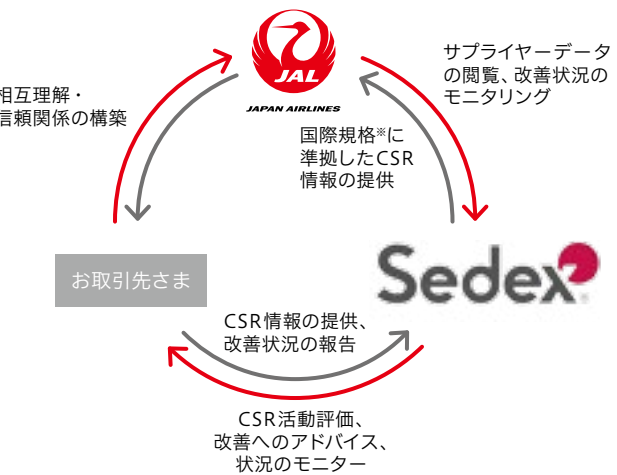
これまで、Sedexの提供するCSR情報プラットフォームを活用し、まずは機内食や機内提供品など、お客さまに直接かわる物品を提供いただいているお取引先さまを中心に、Sedexへの加盟をお願いしてきましたが、2018年は活動をさらに拡大し、商材や国内外を問わず一定以上の取引のあるお取引先さま603社に対して、Sedexの加盟、自己評価アンケートへの回答をお願いしています。

今後は、Sedexを利用した自己評価アンケート結果をもとに、サプライチェーンにおけるリスクアセスメントの実施、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を始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※2」を踏まえた取り組みを積極的に推進していきます。

※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、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

地球との共生

調達部門では、重要商材の一つとして航空燃油を調達しています。大幅なCO₂削減の切り札として、世界各国でバイオジェット燃料の開発が進められています。都市ゴミなどの廃棄物から製造したバイオジェット燃料を活用し、航空機から排出されるCO₂の大幅削減と資源循環社会の実現に向け、今後も積極的に取り組んでいきます。

調達部門の教育体制と人材育成

JALグループでは、新たに調達部門に配属された社員に対して、正しい取引や持続可能なサプライチェーンに関する調達基礎教育や、全調達本部員に対するリカレント教育、外部講師による国際標準の調達教育を毎年実施し、調達プロフェッショナル人材の育成に取り組んでいます。

また、JAL調達本部はワークスタイル変革と多様な人材が活躍できる職場づくりに率先して取り組んでおり、グローバルな調達ネットワークであるProcurement Leaders※が主催するWorld Procurement Awards 18において、数ある企業の中から「The GEP Procurement Team Award」を受賞しました。

※ グローバル企業の700社以上が加入する世界最大規模の調達ネットワーク



World Procurement Awards 18の授賞式の様子



お取引先さま連絡会※を開催

お取引先さまにJALグループの調達の基本的な考え方をご理解いただくとともに、お取引先さまとの情報共有・意見交換の場として、間接材提供サプライヤーを中心とした「お取引先さま連絡会」を毎年開催しています。2018年1月の説明会には、48社にご参加いただきました。

連絡会では、JALグループとしての調達の基本的な考え方、「JALグループサプライヤー行動規範」、発注条件、Sedexへの加盟などを再度お伝えし、サプライチェーン全体の適切な運営ならびに競争力向上に、お取引先さまとともに取り組んでいきたい旨をご説明しました。また、JALグループについてより深くご理解いただくために、機体整備工場見学も実施しました。

※ お取引先さま連絡会は、調達本部主催のほかに、空港本部、IT企画本部などでも各専門分野に応じた内容で毎年開催をしています。



お取引先さま連絡会の様子

お取引先さま満足度調査を実施

JALグループでは、公正・公明な調達活動が行われているかを確認するため、2018年2月に「お取引先さま満足度調査」を48社を対象に実施しました。調査結果から、JALグループの公正・公明な調達活動に対するご理解・ご支持をいただいていることが確認されました。なお、一部のお取引先さまからはお取引先さまと調達本部員のさらなるコミュニケーションの活性化について改善のご要望をいただきました。調査結果を踏まえ、調達部門の社員教育等を継続的に推進してまいります。

「地域社会への貢献」の取り組み

JAL 新・JAPANプロジェクト

日本国内・各地域の皆さまと一緒に、隠れた観光名所や地域の逸品を発掘・商品化し、販売のお手伝いをしています。具体的には、機内誌やホームページ、国内線の機内食でのご当地食材の提供などのプロモーションにとどまらず、「観光振興」と「農林水産品の6次産業化※」で人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。



〈岩手県×浄法寺漆産業×JAL 共同開発〉 機内誌「SKYWARD」片口と盃セット

※ 1次産業としての農林水産業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業などの総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出すこと。1+2+3=6次産業。

「次世代育成」の取り組み

JAL 空育®

空を通じて未来を考える次世代育成プログラムとして、JALならではの体験型プログラムを中心に活動を展開しています。2020年度末までに、100万人の方にご参加いただくことを目標として取り組んでいます。

～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

災害支援・復興支援

大規模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、日本の航空輸送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】

被災地への人の動きを支え、また緊急物資などの物資の流れを支え、一日も早い復旧への貢献をするため、「災害ボランティア活動支援プロジェクト会議」のメンバーとして、大規模災害発生時の救援物資やボランティアの現地への輸送協力を行っています。

【復興段階】

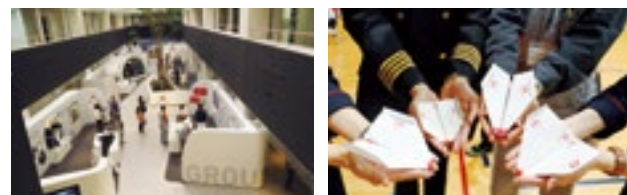
被災地域の産業振興や観光需要の創出などの経済面の支援に加え、被災された方々の心に寄り添った応援に取り組むことが重要な責務であるとの考えのもと、各自治体とも連携した県産品の告知活動などの支援や、復興支援を趣旨とした社員研修ツアーを実施しています。

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見られる工場見学を無料で開催し、2017年度は13万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1,300名のJALグループ社員がボランティアで参加して開催し、2017年度は33,121名の方にご参加いただきました。なお、2020年には「JAL折り紙ヒコーキ世界大会」を開催予定です。



TOPICS

～東京2020大会に向けた取り組みについて～

JALは東京2020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、「スポーツへの支援を通じた次世代育成」というテーマで、未来を担う子供たちの夢を叶えるプロジェクトや、気づきや学びを得るプロジェクトを全国で実施しています。

『あすチャレ! School』

JALは日本財団パラリンピックサポートセンター（以下、「パラサポ」）の主催する『あすチャレ! School』を2017年4月から全面的にサポートしています。『あすチャレ! School』はパラサポが2016年4月に開始した小中高等学校向けの体験型授業で、パラリンピックアスリートと一緒にスポーツ体験をしたり、パラリンピックアスリートの生の声を参加者が聞くことで、夢や目標を持つことの価値や、社会にある障害をなくし、多様性を認め合うことの大切さなどを学ぶ場です。JALが協賛することで、授業で使用する車いすやスタッフを航空機で輸送することが可能となり、2017年度は263校で開催し、42,741名の子供たちにこの授業を届けました。2020年までに1,000校20万人の子供たちにこの授業を届けることを目標としています。

『JALネクストアスリートプロジェクト』

2017年4月から開始した『JALネクストアスリートプロジェクト』では、全国で実施する「スポーツ能力測定



会」と「パラリンピックを目指すアスリートの発掘」を2つの柱として活動しています。

【スポーツ能力測定会】

専用の最新機器を用い、6つの項目を測定することによって、その場で64種目のなかから向いているスポーツ、自分の特長を生かせるスポーツを知ることができるものです。全国の子供たちに自分の可能性に気づき、挑戦する夢を抱いてほしいという思いから、JALではこの取り組みを2020年までに47すべての都道府県で開催する予定です。

【パラリンピックを目指すアスリートの発掘】

専用の受付窓口を常に設置し、ご連絡いただいた方には、上記の専用機器を用いて「出張測定」を実施しています。これまで73名からご連絡をいただき、一部の方に測定を実施し、各パラリンピックスポーツの競技団体をご紹介するなど、着実に成果を残しています。JALは東京2020パラリンピック競技大会の成功を願い、日本が思いやりのある社会に成長するために引き続き取り組んでまいります。



あすチャレ! Schoolの様子

スポーツ能力測定会の様子

スポーツ能力測定会では障がいのある方の測定も行っています

役員紹介

取締役

社外取締役
伊藤 雅俊

社外取締役
小林 栄三

社外取締役
八丁地 園子

代表取締役会長
植木 義晴

代表取締役社長執行役員
赤坂 祐二
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

代表取締役副社長執行役員
藤田 直志
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

取締役専務執行役員
斉藤 典和
財務・経理本部長

取締役専務執行役員
菊山 英樹
路線統括本部長

取締役専務執行役員
進 俊則
運航本部長、
安全統括管理者

取締役常務執行役員
清水 新一郎
秘書室長



役員紹介

(2018年7月1日現在)	
植木 義晴 代表取締役会長	運航乗務員として安全運航等にかかわる現場の経験・見識を極めて高いレベルで習得し、2012年からは代表取締役社長執行役員として、中期経営計画の策定を指揮し、強力なリーダーシップと決断力を発揮して確実に遂行してきました。また、指名委員会・報酬委員会などの委員としても取締役会の監督機能の強化に大きく貢献しています。
大川 順子 副会長 JAL SDGs総括	客室乗務員として現場の経験・見識を積み、2010年からは客室本部長として本部の各課題・目標を高い経営視点・実行力で達成しました。現在は、持続可能な社会の実現に向けて、副会長 JAL SDGs総括として、環境・社会と調和のとれた事業の推進に大きく貢献しています。
赤坂 祐二 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	整備本部を中心に従事し、安全運航等にかかわる現場の経験・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エンジン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することに大きく貢献しています。
藤田 直志 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	本社および大阪・沖縄・パリ支店などで販売・営業部門を中心に従事し、旅客販売統括本部長としては収入部門全体を統率し、実績をあげてきました。また、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います。
斉藤 典和 取締役専務執行役員 財務・経理本部長	長年にわたり財務・経理を中心に従事し、財務・経理、IR活動等に関する知見を深めています。また、現在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的確な経営判断に大きく貢献しています。
菊山 英樹 取締役専務執行役員 路線統括本部長	本社および大阪・米州支社などで、ITシステム、旅客予約、人事・労務、経営企画等を歴任し、優れたリーダーシップと高い企画調整能力で着実に実行してきました。現在は取締役専務執行役員、路線統括本部長として、綿密で確実な路線収支の向上・安定に大きく貢献しています。
進 俊則 取締役専務執行役員 運航本部長、安全統括管理者	運航乗務員として安全運航等にかかわる現場の経験・見識を高いレベルで習得しています。現在は取締役専務執行役員、運航本部長、安全統括管理者として安全に携わる取り組みの統括管理および取締役会等における安全施策・投資の重要な経営上の意思決定に大きく貢献しています。
清水 新一郎 取締役常務執行役員 秘書室長	運航乗務職や客室乗務職等にかかわる人事・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います。
小林 栄三 社外取締役 独立役員	総合商社の経営のトップとしての豊かな経験と見識をもとに、実践的・多角的な視点から当社への適切な監督・助言を行っています。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などを兼職。
伊藤 雅俊 社外取締役 独立役員	お客さま視点でのマーケティングに長けたグローバル企業の経営トップとして、豊かな経験と高い見識を有しています。実践的・多角的な視点から当社への適切な監督・助言を行っています。味の素株式会社代表取締役 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などを兼職。
八丁地 園子 社外取締役 独立役員	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、また大学における教育改革など多様な視点から当社への適切な監督・助言を行っています。日新製鋼株式会社 社外取締役、津田塾大学学長特命補佐戦略推進本部長を兼職。

監査役

(2018年7月1日現在)		
	田口 久雄 常勤監査役	営業・人事・運航等さまざまな業務に従事し、2007年4月より執行役員米州支社長、2010年2月より副社長執行役員を務めました。2012年2月より監査役を務めています。
	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。ジャパンSAPユーザーグループ会長を兼職。
	八田 進二 社外監査役 独立役員	「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。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等を兼職。
	加毛 修 社外監査役 独立役員	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か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。銀座総合法律事務所弁護士、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等を兼職。
	久保 伸介 社外監査役 独立役員	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などを数多く手がけ、豊富な経験・実績と、会計に関する高度な知見を有していることから、2018年6月より社外監査役を務めています。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等を兼職。

社外取締役

社外からの視点を積極的に生かすコーポレート・ガバナンス

JALグループには3名の社外取締役が在籍しており、当社グループの経営を“社外の視点”から監督し適切な助言をいただいています。現在のJALグループに対する評価や、今後期待することなどについて、それぞれご意見・ご提言をいただきました。



社外取締役 八丁地 園子	
1972年 4月	株式会社日本興業銀行入行
1993年11月	同行英国証券子会社IBJ International Plc. 取締役副社長
1997年 6月	同行市場リスク管理室副室長参事役
2002年 3月	同行国内子会社興銀リース株式会社執行役員情報機器営業部長
2004年 4月	共立リスクマネジメント株式会社シニアコンサルタント
2006年 1月	株式会社ユキ・マネジメント・アンド・リサーチ取締役管理部門長
2008年 4月	エートス・ジャパン・エルエルシー非常勤内部監査人
2009年 4月	藤田観光株式会社執行役員
2010年 3月	同社取締役兼執行役員
2011年 3月	同社常務取締役兼常務執行役員
2015年 3月	同社顧問
2016年 6月	日新製鋼株式会社社外取締役（現任）
2017年 4月	津田塾大学学長特命補佐戦略推進本部長（現任）
2018年 6月	当社社外取締役（現任）

他業界で培った現場経験と利用者視点を生かして、企業価値向上に貢献します

2018年6月に社外取締役に就任いたしました。社会人となって以来、金融の世界に三十数年、ホテル業界に10年弱身をおいてきましたが、いずれの場合も金融商品開発や新規分野開発など、新規業務に携わることが多く、いわゆるキャッシュカウよりは、ワイルドキャットの扱い－未知の世界でのアクセルとブレーキの踏み方－を経験してきました。また、その間、さまざまなお取引先さまと接し、企業文化、経営陣をはじめとする皆さまのご見識やご判断に触れることができました。広く浅くではありますが、一様に見える日本企業のなかに、多くの異なる価値観や物の見方、考え方が存在することを知りました。

JAL Visionの実現に向けて、新中期経営計画にて「挑戦、そして成長へ」を掲げる当社に、こうした知見がお役に立てればよいと思っています。

これらの他業界の現場で、時に楽しく、時にへとへとになりながら働いてまいりましたが、自分自身を含め、現場で働く人々の製品やサービスに込める思いや努力が、実は、企業価値向上に大きな影響を与えること、特に、現場と経営のベクトルが同じ方向を向いたときに最大値となることを実感してまいりました。

当社では、愚直なまでにJALフィロソフィを日々の現場に浸透させ、業務執行のエネルギー源としています。JALフィロソフィは、現場と経営のベクトルの方向合わせにも、大いに貢献すると期待しております。

航空業界については、まだまだ勉強が必要な私ですが、いろいろな人生のライフステージにおいて、飛行機を利用してきた体験を常に念頭におき、他業界で学んだ経験をも生かし、成長戦略に挑む当社の企業価値向上に向けて、社外取締役の役割を全うしたいと思います。

総合商社での経験を生かして 成長戦略でのJALのチャレンジに役立ちたい

当社がJALフィロソフィを基本として、いろいろな経営課題に真摯に対応していることを、中期経営計画ローリングについての取締役会での議論でもはっきり感じました。

今回の中期経営計画のレビューについては、さまざまな問題点を例外なくテーブルに上げて、ざっくばらんに議論することができました。社外の視点からの問題点も共有できるので、私たち社外取締役は「世間の常識」や「違った業界」からの観点を率直に指摘することができており、他社と比較してもレベルの高い議論が取締役会でできていると思います。将来に対する不透明感が漂う経営環境下、こうした実質的な議論ができることは大変望ましいと判断しています。

経営課題としては、過去の非常に苦しい時期の経験から、やや保守的になる面ではないでしょうか。現在は海外からの観光客が急激に増加している絶好の環境です。経営トップから現場の社員一人一人まで意識の切り替えをして、次の成長戦略をどうするかが、最も重要な経営課題です。それには経営資源、例えば技術も人財も必要ですが、すぐに自社でまかなえない部分は、柔軟に国内外でアライアンスを形成し、自社だけの「部分最適」ではなく、パートナーと「全体最適」に向けて協業を目指す必要があります。この件は当社としてこれからチャレンジが必要ですが、私自身は国内外でのアライアンス形成の豊富な経験がありますので、そうした知見を生かして取締役会を通じて助言できればと思っています。

取締役会での自由で丁寧な議論、サクセッション・プランの実行など、実効性に手ごたえ

当社には、議論がオープンで、情報もシェアしやすいし、意見も言いやすい組織風土があります。これは過去の苦難の歴史を乗り越え、新しい会社にしていこうという前向きの姿勢からくるのではないのでしょうか。取締役会での中期経営計画の議論でも、あらかじめ意見交換をしたうえで、繰り返し議論し、疑念があれば戻って検証する、丁寧な文化を感じました。また、取締役会の議論でも、ただ説明を聞くだけでなく、私たち社外取締役と対話のキャッチボールが行われていますし、取締役だけでなく社外監査役も積極的に発言していて、取締役会の実効性は高いと思います。

経営課題ですが、一つには長期の視点の重要性です。中期経営計画については3年計画をローリングしていますが、航空業界は投資額も大きいことを考えると、成果を見るには3年では短く、10年の視点が必要だと思います。もう一つは、株主、顧客、そしてアライアンス先などステークホルダーとのエンゲージメントです。今までは会社自身の再生がテーマでしたが、今後は私の出身である消費財企業のように、世の中の急速な変化に対応して、ステークホルダーとのエンゲージメントを深める必要があり、そこに私の経験が役立つと思っています。

今回の社長交代については、指名委員会の委員長として他の社外取締役とともに、サクセッション・プランを具体的に実行しました。サクセッション・プランの必要要件を整理し、複数名の候補者に対して面談を行い、社長としての考え方などを確認するプロセスを、時間をかけて実施しましたが、大変よく機能したと感じています。



社外取締役 小林 栄三	
1972年 4月	伊藤忠商事株式会社入社
2004年 6月	同社代表取締役社長
2010年 4月	同社代表取締役会長
7月	朝日生命保険相互会社社外監査役
2011年 6月	伊藤忠商事株式会社取締役会長
2013年 6月	オムロン株式会社社外取締役（現任）
2015年 6月	当社社外取締役（現任）
2016年 6月	伊藤忠商事株式会社会長 株式会社日本取引所グループ社外取締役（現任）
2018年 4月	伊藤忠商事株式会社特別理事（現任）



社外取締役 伊藤 雅俊	
1971年 4月	味の素株式会社入社
2003年 4月	味の素冷凍食品株式会社代表取締役社長
2009年 6月	味の素株式会社代表取締役 取締役社長最高経営責任者
2015年 6月	同社代表取締役 取締役会長（現任）
2016年 2月	公益社団法人日本アドバタイザーズ協会理事長（現任）
6月	当社社外取締役（現任）
6月	ヤマハ株式会社社外取締役（現任）

コーポレート・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、事業の存立基盤である安全運航を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供するとともに、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ことにとどまらず、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、「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。」という企業理念のもと、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行うと同時に、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、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・ガバナンス体制

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、高い経営の透明性と強い経営監視機能を確保します。

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。社外取締役は適切な助言機能を発揮します。

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、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会の実効性を評価し、運営などについて適切に見直しを行い、その結果の概要を開示します。

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」(後述)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。

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関わる権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、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、取締役会そのほか重要な会議に出席するほか、重要な決裁書類などの閲覧により、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で開催し、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などにより、監査役に求められる役割と責務を十分に理解する機会を提供し、必要な費用を負担します。

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」(後述)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。

任意の各種委員会

コーポレート・ガバナンス委員会(委員長：小林 栄三 筆頭独立社外取締役)

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。3名の社外取締役(小林、伊藤、八丁地)および取締役会議長(植木)が委員を構成しています。

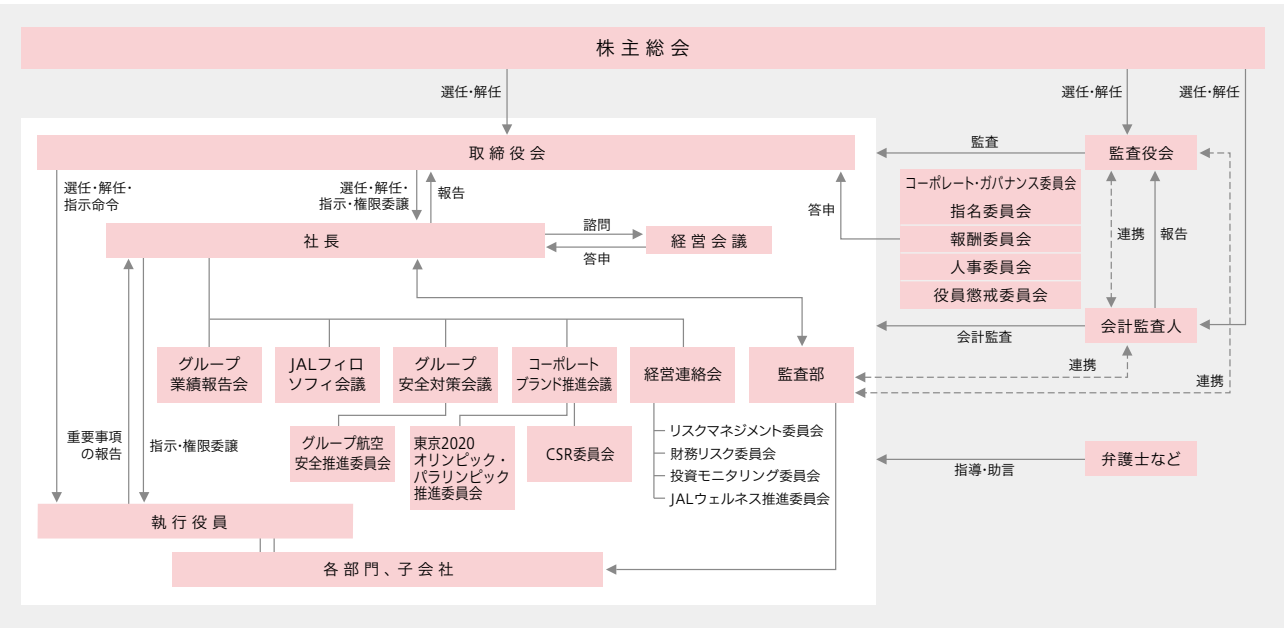
指名委員会(委員長：伊藤 雅俊 社外取締役)

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、指名委員会は、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。また、指名委員会は、当社の企業理念、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のリーダーの後継者選定に関する議論を継続的に持続的に実施し、取締役会に報告しています。3名の社外取締役(小林、伊藤、八丁地)、取締役会長(植木)および社長執行役員(赤坂)が委員を構成しています。

報酬委員会(委員長：小林 栄三 社外取締役)

報酬委員会は、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。委員の構成は指名委員会と同様です。

コーポレート・ガバナンス体制図



任意の各種委員会の構成

委員長◎、委員○	取締役会議長 植木 義晴	社長執行役員 赤坂 祐二	社外取締役 小林 栄三	社外取締役 伊藤 雅俊	社外取締役 八丁地 園子
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	○※	○	◎	○	○

※ 取締役として

コーポレート・ガバナンス

人事委員会(委員長：赤坂 祐二 社長執行役員)

執行役員の選任および解任を行う場合、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。委員の構成は指名委員会と同様です。

役員懲戒委員会(委員長：小林 栄三 社外取締役)

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。委員の構成は指名委員会と同様です。

取締役会の実効性評価

当社では「コーポレート・ガバナンスの基本方針」において、毎年、各取締役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。3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。

評価実施プロセス

過去2回の評価はアンケート調査のみでしたが、3回目の実施となる今回の評価は、前回までの実効性評価を通じたガバナンス向上に向けた取り組みの総括およびさらなるガバナンス向上のために、アンケートとインタビューを組み合わせた形式で実施しました。また、匿名性を確保した形で実施するために、第三者機関がインタビューを実施しました。

アンケートの主な評価項目は、取締役会の構成、運営、文化、監督、取締役会での経営戦略に関する議論等であり、さらに、インタビューを通じてアンケートの回答結果や取締役会に対する問題意識に関してヒアリングを行いました。

第三者機関が取りまとめた評価結果について取締役会へ報告がなされたのち、今後の取締役会のあり方および対応策については、まずは取締役会にて議論を行いました。それを受けたコーポレート・ガバナンス委員会の提言を取締役会にてさらに議論し、以下のとおり今後の取り組みを決定しました。

評価結果と今後の取り組みの概要

当社取締役会は、安全運航の重要性を背景に現場部門からバランスよ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、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。

一方で、新社長・新体制の下、次のステージにおいて企業価値の向上を図っていくために、長期的なビジョン・成長戦略およびリスクマネジメントに関する議論を増やし、実践していくこと、取締役会を含め全社的に株主視点をさらに浸透させること、取締役へのトレーニングの拡充や次世代の取締役の育成プログラムの策定に取り組むこと等が必要であると確認されており、今後こうした取り組みを着実に行っていきます。

社外役員の独立性基準

当社の社外役員については、その独立性を判断する基準(原則として、以下のいずれにも該当しない者を独立性を有する者と判断する)を以下のとおり定めています。

- 現在または過去10年間ににおいて、当社および当社の連結子会社の業務執行者*であった者。
- 過去3年間ににおいて下記a～fのいずれかに該当していた者。
 - 当社との一事業年度の取引額が、当社または当該取引先のいずれかの連結売上高の1%を超える取引先またはその業務執行者。
 - 当社への出資比率が5%以上の大株主またはその業務執行者。
 - 当社の主要な借入先またはその業務執行者。
 - 当社より年間1,000万円を超える寄付を受けた者、または受けた団体に所属する者。
 - 当社より役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を受けた者、またはその連結売上高の1%を超える報酬を受けた団体に所属する者。
 - 当社の業務執行者が他の会社の社外役員に就任している場合における当該他の会社の業務執行者。
- 上記1および2に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族。

※ 業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

社外役員の選任理由

当社は、社外役員の選任に当たり、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、前述の社外役員の「独立性基準」に基づき候補者を選定しています。

取締役・監査役に対するトレーニング方針

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。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などにより、監査役に求められる役割と責務を十分に理解する機会を提供し、必要な費用を負担します。

また、社外取締役・監査役については、当社の事業に対する理解を深めるため、社内会議への参加奨励、各職場の視察や重要課題についての意見交換の場を設定しています。

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

- 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。
- 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。
- 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

- 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。
- 当社の事業の内容やインセンティブ報酬の実効性などを考慮し、
①「固定の基本報酬の額*」、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」、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」の割合を次のように設定します。
仮に目標に対する達成度合いが100%である場合の目安：①：②：③＝50%：30%：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とします。

インセンティブ報酬の仕組み

- 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。業績評価指標は「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」などとし、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。
- 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、每期、連続する3事業年度の業績を評価します。業績評価指標は、中期経営計画で重視する「連結営業利益率」「連結ROIC」「顧客満足度」などとし、中期経営計画期間ごとに見直しを検討することとします。

なお、対象取締役および執行役員に対しては、本株式報酬制度により交付を受けた普通株式について、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として、役位ごとの保有目標株式数などを設定し一定の売却制限を課すことといたします。

報酬決定の手続きその他

取締役および執行役員の報酬に関する事項は、当社が任意に設置する報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定することとします。報酬委員会の構成員の過半数は社外取締役とし、委員長は社外取締役から選定します。

最高経営責任者などの後継者の計画

指名委員会は、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のリーダーの後継者選定に関する議論を継続的に実施し、取締役役に報告しています。

コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンス推進

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づけ、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。

JALグループ社員一人一人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、「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」などの関連規程・ハンドブック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。

また、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。

あわせて、グループ社員を対象として、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や、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、ならびに年2回のe-learning方式による情報セキュリティ研修などの各種取り組みを幅広く実施しています。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。

リスクマネジメント

JALグループでは、リスクを①航空運送に関わるリスクを除く企業運営全般に関わる「企業リスク」、②航空安全、航空保安その他航空運送遂行に関わる「オペレーションリスク」、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5つの会議体を設けています。

① リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、総務本部長を議長とし、現業部門を主管する各本部を中心とした本部長により構成されています。同委員会は、企業リスク、オペレーションリスク、戦略リスクに関して、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、リスク発生時の対応などについて経営連絡会を通じて、経営陣への進捗報告・情報共有を行う場として機能しています。

② 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。

③ グループ安全対策会議

安全を徹底して推進するため、社長直下に安全推進本部を設置しています。安全推進本部が事務局となるグループ安全対策会議は、日常運航上の安全に関わる情報共有、対応策の決定ならびに安全に関わる重要施策の検討、方針確認を行います。

④ グループ航空安全推進委員会

グループ安全対策会議の下部会議体として、各本部間およびグループ航空会社間の安全に関わる連携の維持・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担当役員をもって構成される会議体です。

⑤ 財務リスク委員会

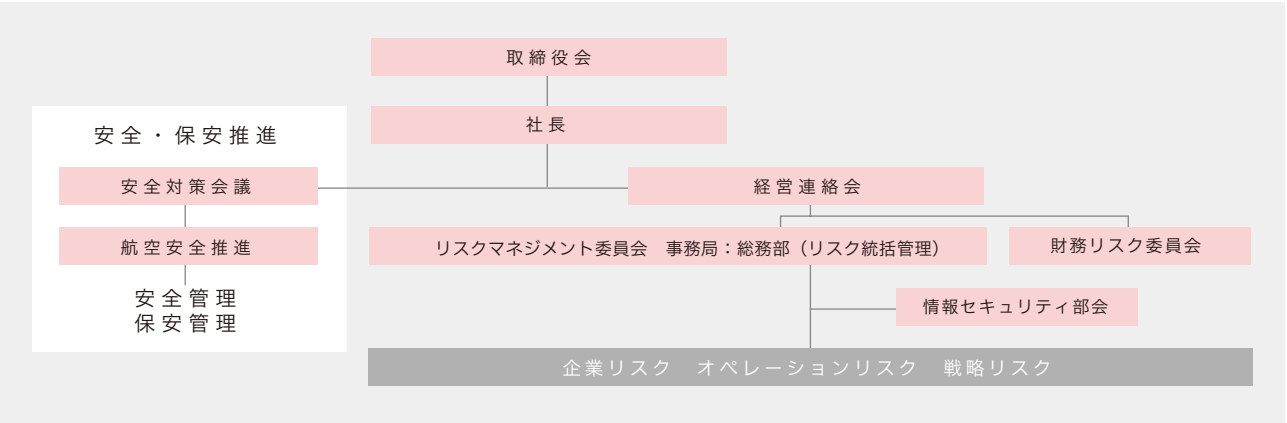
財務リスク委員会は、財務・経理本部長を財務リスク責任者とし、社長、副社長および関係部門長などにより構成されています。同委員会は、財務上のリスクを適切に把握し、会社経営に役立てる役割を担っています。具体的には、定期的に財務状況のシミュレーションを実施し、その内容を確認します。また、経済危機や大規模災害などのリスクイベントが発生し、会社業績に重大かつ定量的な影響を与えると判断した場合は、当該リスクの影響額を試算し、必要に応じてリスクマネジメント委員会と共同してリスクに対応します。

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。多くのお客さまとご関係者の皆さまにご迷惑やご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。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。

具体的には、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。

リスクマネジメント体制図



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事業継続計画(BCP)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おり、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。

JALグループでは、2007年より震災発生時などにJALグループ全社員とその家族の安否を迅速に確認するために「安否確認システム」を導入しており、2014年には、より短時間に情報を把握するため、全社的にシステムのバージョンアップを実施。また、定期的な通報演習など、不測の事態に備え社員一人一人の危機管理意識の向上に努めています。

国際線事業

国際線事業を取り巻く環境

足元の日本経済は、緩やかな回復基調が長期にわたって続いており、日本から海外に向かう旅客数も堅調な動きを見せています。また世界では、アジアの経済・人口発展により、訪日需要が盛り上がりを見せており、お客さまの動きがさらに活発化することが予想されます。

また、日本政府は、2020年に訪日外国人旅行者4,000万人を達成する目標を掲げており、訪日旅行者の拡大に向けた各種の取り組みが進行しています。ラグビーワールドカップや東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催など、世界的な注目が集まるイベントも多数予定されています。

さらに、2020年までに予定される首都圏空港機能強化により、国際線事業の大きな成長の機会が訪れます。一方で、日本に参入するローコストキャリア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。

成長戦略

① 成田・羽田のハブ空港の活用と世界のパートナーとの提携により、グローバルな交流に貢献するネットワークを構築します

成長が見込まれる北米発および東南アジア発の乗り継ぎ需要にも対応したネットワークを強化し、利便性を高めます。また、共同事業パートナー、ワンワールド各社、そのほかのコードシェアパートナーとのグローバルなネットワークの拡充を図り、今後10年レンジで世界主要500都市への乗り入れを目指します。

② JALの強みを生かし、海外からのお客さまのご利用を促進します

海外地区でのプロモーション活動を継続的にを行い、より多くのお客さまにJALの高品質なサービスを知っていただくとともに、各パートナーと連携し、海外でのマーケティングを強化することで、今後10年レンジで国際線旅客海外販売額比率を50%まで拡大することを目指します。

③ 世界中のお客さまに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します

JAL SKY SUITE機材の導入拡大、多言語対応、多様な食のニーズに応じたメニューの拡充などを行います。また、コミュニケーションアプリ「LINE」を活用したご搭乗便の運

航情報のリアルタイム配信などを展開し、すべてのお客さまが安心してご利用いただけるサービスを実現していきます。

2017年度の振り返り

旅客基幹システムの刷新

2017年11月、今後の成長に向けたプラットフォームとなる旅客基幹システムを刷新しました。この刷新により、海外のお客さま向けWEBサイトの改善など、利便性の向上を図っています。さらに、世界標準のシステムを導入したことで、コードシェアの拡大など、提携エアライン各社とのさらなる連携強化が可能となりました。

路線ネットワーク

2017年9月に成田=メルボルン線、成田=コナ線を開設。10月には深夜発の羽田=ロンドン線の増便を行いました。ネットワークを拡大することで、より多くの選択肢を提供し、世界中のお客さまの利便性向上を図ります。また、さらなるネットワークの拡充を図るべく、ベトジェット、ビスタラ、ハワイアン航空、アエロメヒコ航空、アエロフロート・ロシア航空との提携開始について合意に達し、今後具体的な提携を開始する予定です。

商品・サービス

「1クラス上の最高品質」をコンセプトにしたJAL SKY SUITE機材での運航路線の拡大に向け、新たにJAL SKY SUITE 787(ビジネスクラスのフルフラット、足元スペースの広い「新・間隔エコノミー」)を導入。さらに、機内食やラウンジの継続的な改善により、サービス強化に取り組みました。その結果、外部のサービス評価機関(JCSI)によって国際航空部門「ロイヤルティ(再利用意向)」が5年連続で第1位の評価を得たことに加え、「顧客満足」についても第1位を獲得しました。海外のお客さまからも、TripAdvisorによる「トラベラーズチョイス™ 世界の人気エアライン2018」において、日本のベストエアラインに選ばれ、加えてSKYTRAX社が運営する2017年「ワールド・エアライン・アワード」において、世界で最も優れたエコノミークラス座席に贈られる「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞を受賞しました。

これらの取り組みにより、2017年度は旅客数が前年比2.3%増加し、有償座席利用率は過去最高の81.0%となり、国際旅客収入は、大きく前年を上回る4,629億円となりました。

2018年度の活動

路線ネットワーク

お客さまの動向に応じた柔軟な期間増便(関西=ホノルル線、成田=グアム線、成田=バンコク線など)を実施しているほか、ハワイアン航空をはじめとした新たなパートナーとのコードシェアを、順次展開しています。

TOPICS

JAL×ハワイアン航空、独占禁止法適用除外を申請しました

2018年6月、「日本=ハワイ路線」における独占禁止法の適用除外(Antitrust Immunity、以下「ATI」)の申請を、国土交通省と米国運輸省に行いました。「日本=ハワイ路線」でのATI認可後、JALとハワイアン航空は、「日本=ハワイ路線」において共同事業を開始します。現在、両社はこの共同事業の開始に備え、広範な分野(販売、空港、IT、カスタマーサービスなど)にわたり協議しています。



商品・サービス

JAL SKY SUITE機材の導入をさらに促進します。また、海外のお客さまにもご満足いただけるよう、機内エンターテインメントシステムの言語対応、ラウンジのお食事メニュー見直しなどを進め、快適性・利便性を追求し、世界のお客さまに選んでいただけるサービスを目指しています。

ハワイアン航空

創設89年目を迎えたハワイアン航空は、ハワイで最も歴史が長く、最大の航空会社であり、ハワイから米国主要11都市への直行便を運航しているほか、日本、韓国、中国、オーストラリア、ニュージーランド、アメリカ領サモア、タヒチへの直行便も運航しています。

また、米国運輸省の行う米国航空業界ランキングにおいて、14年連続(2004年~2017年)で定時運航率1位に選ばれていることに加え、米国旅行誌「コンデナスト・トラベラー」および「トラベル+レジャー」においても、ハワイに就航する米国航空会社のなかで上位にランキングされています。

国内線事業

国内線事業を取り巻く環境

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。他社の新規路線参入や価格競争など、より一層の競争環境の激化が想定されます。

成長戦略

① 新しい機材でお客さまをお迎えします

フルサービスキャリア事業を磨き上げる取り組みとして、快適性を高めた新機材の導入を順次進めています。伊丹発着路線を中心としたジェイ・エアでは、2018年度中に、機内無料ビデオプログラムサービスの提供や本革シートを装着したエンブラエル170型機・190型機の導入を完了します。また、日本トランスオーシャン航空は、ボーイング737-800型機への機材更新を進め、2018年度中にJAL SKY NEXT機材の導入が完了します。2019年度からは、先進的な機内設備を備え、静粛性や居住性に優れたエアバスA350-900型機およびボーイング787-8型機を導入し、機材競争力の強化による差別化を推進していきます。

② 便利で快適な移動空間を提供します

JAL SKY NEXT機材を拡充し、機内Wi-Fiサービスを提供する路線・便数をさらに拡大していきます。2018年度からは、機内衛星テレビの視聴を可能とすることに加え、2019年度には一部の機材にてシートモニター・機内電源を装備し、機内プロダクトの一層の充実を図っていきます。またハード面のみならず、ソフト面を含めたサービス強化を推進し、ご予約からご搭乗まで先進的なカスタマーエクスペリエンスをお楽しみいただけるよう、常に一歩先行く商品・サービスの提供を追求していきます。

③ 地域への送客を通じて地域活性化に貢献します

人口減少に直面する日本において、今後の国内線需要の飛躍的な伸長が望めないなか、新たな需要の創造が求められています。JALグループは、マーケットを海外にまで拡大し、増加する訪日外国人旅行者がより多く日本各地を訪れる機会を創出していきます。これまで、「JAL Japan Explorer Pass」をはじめ、国内線航空券を海外で購入いただくための仕組みを整えることや、自社の海外地区

WEBサイトを活用して、日本各地の魅力を発信するための訪日プロモーションを展開しています。これに加え今後は、観光産業に関わる異業種との連携を進め、日本各地を訪問する動機や目的を創出します。各地域で価値の高い観光体験や滞在を提供し、交流人口の拡大を実現していきます。

2017年度の振り返り

路線ネットワーク

伊丹発着路線を中心にエンブラエル190型機の運航路線を拡大したことに加え、日本エアコミューターが運航する鹿児島県内の離島路線には、最新鋭のターボプロップ機であるATR42-600型機を投入し、地方路線の快適性・利便性の向上を図りました。

商品・サービス

JAL SKY NEXT機材でご利用いただける機内Wi-Fiサービスの無料提供を開始し、多くのお客さまからご好評いただいています。また2007年の導入から10年を迎えた国内線「JALファーストクラス」については、期間限定で機内食のスペシャルメニューをご用意するなどの特別企画を展開し、より価値の高い空の旅の創造に向け、サービス品質の向上に取り組みしました。

営業・プロモーション

2015年より販売を開始した「JAL Japan Explorer Pass」については、方面別に設定価格の見直しを行い、訪日旅行をされるお客さまに対し、国内移動の手段として、よりお求めやすく利便性の高い運賃設定としました。トリップアドバイザーとの協業により、訪日旅行のさらなる需要喚起を目的としたプロモーションサイト「Untold Stories of Japan (知られざる日本)」を新たに開設し、首都圏や関西圏のみならず、まだ知られていない日本の各地域の都市や観光地に焦点を当てた情報発信を行っています。

裾野の拡大

食物アレルギーをお持ちのお客さまにも安心してご旅行を楽しんでいただけるよう、食物アレルギーに対応した食事を提供する新しいツアーを実施しました。クラブツーリズム株式会社および一般社団法人 ata Allianceとの協業においては、車いすや杖を使用している方にも、冬の北海道のスポーツ・アクティビティを楽しんでいただけるツ

アープログラムの共同企画を行いました。またイオンペット株式会社との協業により、チャーター便を利用した愛犬と一緒に機内に搭乗できる「JALワンワン」ETツアー」の展開を行うなど、新たな旅の価値を提供し、航空利用による国内旅行のさらなる活性化に取り組みしました。

これらの取り組みにより、2017年度は、旅客数が前年比4.5%増加し、有償座席利用率は過去最高となる71.8%、国内旅客収入は前年を大きく上回る5,182億円となりました。



デュアルスキー体験

TOPICS

新たな需要獲得に向け、海外マーケットに対する取り組みを強化

訪日旅行需要を含めた交流人口の拡大を目的として、民泊サービス事業を展開する株式会社百戦錬磨との資



民泊体験の様子(奈良県)

2018年度の活動

路線ネットワーク

旺盛な需要の見込まれる夏季期間や週末の一部期間において、羽田=新千歳線などの増便を実施します。また2018年7月より、日本エアコミューターの運航にて、徳之島=沖永良部=那覇線を新たに開設しました。奄美群島エリアのネットワークを拡充し、交流人口の拡大に貢献します。

商品・サービス

JAL SKY NEXT機材でご利用いただける機内Wi-Fiサービスについて、無料ビデオプログラムの拡充を図るとともに、新たに機内衛星テレビの放映を開始するなど、さらなる快適性・利便性の向上を図ります。また、プログラムの独自性が評価され、「2017年日経優秀製品・サービス賞優秀賞」を受賞したマイレージサービス「どこかにマイル」については、東京(羽田)発着路線、大阪(伊丹・関西)発着路線に加え、沖縄(那覇)・鹿児島発着の離島路線も新たに追加し、交流人口の拡大による新たな観光流動の創出に取り組んでいます。

本・業務提携を締結しました。各地域の持つ固有の観光資源を生かした民泊体験と航空券とを組み合わせたダイナミックパッケージの商品設定を拡充するなど、観光産業に関連する異業種や地方自治体との連携により、新たな旅の価値を提供し、地域間の交流促進・地域活性化に努めています。2018年度は、日本各地を訪問する動機や目的の創出に加え、異業種との連携も進めながら、各地域で価値の高い観光体験や滞在を提供し、さらに多くの訪日外国人旅行者が日本各地を訪れる機会を創出していきます。

国内線事業

グループ航空会社

生活路線の確保による地域活性化

グループ航空会社は、地域の方々にとって欠かせない地方都市間や離島を結ぶ路線の運航を担っています。現在、新型機材への移管を順次進めており、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の提供を通じ、地域活性化と地域社会への貢献に努めてまいります。

日本トランスオーシャン航空株式会社 (JTA)

JTAは、沖縄の本土復帰前から「南西航空」として運航し、2018年で創立51年になる「うちなへの翼」です。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、2018年に創立35周年を迎え、現在は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、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226便を運航するJALグループ地方路線の主翼を担う会社です。この数年間で「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います。また、2021年より国産ジェット機MRJ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大きく成長を遂げています。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、地域の皆さまと共生し歩み続けます。



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、2017年に創立20周年を迎えました。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。



琉球エアーコミューター株式会社 (RAC)

2018年で創立33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。2016年4月よりDHC8-Q400カーゴ・コンピ (Q400CC) の導入を開始し、2018年2月までに5機の導入を完了しました。ジェット機並みの巡航速度に加え、客室の快適性の高さと、標準型の約2倍の貨物スペースが特徴です。Q400CCを最大活用し、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もつなげていきます。



貨物郵便事業・その他事業

貨物郵便事業

2017年度実績



貨物チャーター機を利用した輸送サービス

2017年度は自動車関連やIoT普及に伴う半導体関連などを中心に、全世界的に航空貨物需要が高まりました。繁忙期においては、供給が不足するなか、他航空会社の貨物専用機をチャーターして貨物を運送する「JAL CARGO チャーターサービス」を積極的に活用し、自社運航便と組み合わせたネットワーク供給を提供しました。

また、地域活性化ならびに農産物輸出拡大の推進、支援を目的として、国内外で販売流通網を持つ株式会社農業総合研究所、株式会社世界市場や株式会社農業法人みずほと提携しました。

また、JAL CARGO ホームページを刷新し、新たな機能や使いやすいコンテンツを盛り込むことで、親しみやすいWEBサイトを構築しました。



新ホームページデザイン

成長戦略

他社との提携を強化し、自社運航便の供給と組み合わせることで、より利便性の高いネットワークサービスを目指します。

また、国内貨物では予約専用ポータルサイトを構築し、お客さまがスペースの空き状況や貨物動態情報の確認など、予約に関連する業務を同一サイトで行えるよう、利便性の向上に取り組めます。

その他事業

株式会社ジャルパック

2017年度は、JALマイレージバンク会員専用商品の強化や高付加価値商品の拡充などを行い増販に努めました。海外旅行の取扱人数は、ホテルの仕入部屋数の拡充などによりダイナミックパッケージが好調に推移したものの、北朝鮮情勢やテロによるアメリカ・グアム方面の観光需要が伸び悩み、前年度を4.2%下回る23万1千人となりました。国内旅行の取扱人数は、観光プラン特集の強化や早期予約プランの展開などによりダイナミックパッケージが好調に推移し、254万5千人 (前年度比1.4%増加) となりました。訪日旅行については、2017年1月より「JAL訪日ダイナミックパッケージ」を発売し、タイでの販促プロモーションを展開しました。2017年度の営業収益 (連結消去前) は1,751億円 (前年度比1.5%増加) となりました。

2018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みとともに、多様な価値観への対応を進め、お客さまの期待をこ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

2017年度は、効果的なWEB広告や入会キャンペーンの実施と並行して、スマートフォンによる入会などのインフラ整備やインターネットによる家族カードの追加入会、オンライン口座振替などの新サービスの開始により入会活動を強化し、会員数は前年度を4.7%上回る342万6千人となりました。加えて、入会後にご利用いただける会員専用オンラインサービス「MyJALCARD」やJALカードアプリを通じたOne to Oneの情報提供にも注力し、また、新しいマイル特典として「マイルで年会費」を開始するなど、お客さまサービスの向上を図りました。2017年度の営業収益 (連結消去前) は183億円 (前年度比10.4%減少) となりました。

2018年度も、新たなサービスやマイルの魅力強化に向けた取り組みを通して、お客さま満足度の向上、そしてストレスフリーなサービスの実現に向けてチャレンジを続けていきます。

7年間の財務データ

							(億円)	千米ドル ^{※1}
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度
会計年度								
営業収益	12,048	12,388	13,093	13,447	13,366	12,889	13,832	13,020,114
営業費用	9,998	10,435	11,425	11,650	11,274	11,186	12,086	11,376,986
営業利益	2,049	1,952	1,667	1,796	2,091	1,703	1,745	1,643,119
経常利益	1,976	1,858	1,576	1,752	2,092	1,650	1,631	1,535,956
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	1,274,529
営業キャッシュ・フロー	2,566	2,648	2,479	2,611	3,123	2,531	2,815	2,650,056
投資キャッシュ・フロー ^{※2}	△624	△1,290	△1,667	△1,992	△2,072	△2,155	△1,801	△1,695,641
財務キャッシュ・フロー	△2,744	△606	△619	△673	△496	△535	△558	△526,007
フリーキャッシュ・フロー ^{※3}	1,941	1,358	812	618	1,051	375	1,013	954,414
減価償却費	812	810	827	858	885	957	1,108	1,043,486
EBITDA ^{※4}	2,861	2,762	2,495	2,655	2,977	2,661	2,854	2,686,370
EBITDAR	3,184	3,071	2,810	2,927	3,211	2,862	3,054	2,874,623
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	2,108	1,984,224
会計年度末								
総資産	10,876	12,166	13,401	14,733	15,789	17,287	18,542	17,453,190
純資産	4,138	5,831	7,110	8,007	8,705	10,033	10,941	10,298,635
有利子負債	2,084	1,601	1,342	1,005	926	1,160	1,257	1,183,170
自己資本	3,885	5,650	6,902	7,764	8,430	9,720	10,603	9,980,562
1株当たり情報(円、米ドル) ^{※5}								
当期純利益	514.52	473.36	458.45	411.06	481.29	456.56	383.23	3.60
純資産	1,071.19	1,558.15	1,903.53	2,142.00	2,325.79	2,749.71	3,019.52	28.42
配当金	—	95.00	80.00	104.00	120.00	94.00	110.00	1.03
期中平均株式数(千株)	362,704	362,671	362,639	362,584	362,500	359,594	353,334	—
経営指標								
営業利益率(%)	17.0	15.8	12.7	13.4	15.7	13.2	12.6	—
自己資本利益率(ROE)(%)	63.6	36.0	26.5	20.3	21.5	18.1	13.3	—
総資産利益率(ROA)(%)	17.9	16.9	13.0	12.8	13.7	10.3	9.7	—
自己資本比率(%)	35.7	46.4	51.5	52.7	53.4	56.2	57.2	—
D/Eレシオ(倍)	0.5	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	—
EBITDAマージン(%) ^{※6}	23.8	22.3	19.1	19.8	22.3	20.6	20.6	—
EBITDARマージン(%) ^{※7}	26.4	24.8	21.5	21.8	24.0	22.2	22.1	—
ユニットコスト(円) ^{※8}	8.3	8.4	8.6	8.7	9.1	9.4	10.1	—
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	—
配当性向(%)	—	20.1	17.5	25.3	24.9	20.6	28.7	—
従業員数(人) ^{※9}	30,648	30,636	31,020	30,978	31,331	32,047	33,038	—
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	4,357,294
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※10、12}	43,036	44,745	46,235	47,696	50,563	50,621	51,836	—
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※11、12}	30,313	34,036	35,390	36,109	40,305	40,633	42,013	—
有償旅客数(千人) ^{※12}	6,844	7,525	7,723	7,793	8,460	8,394	8,585	—
有償座席利用率(%) ^{※12}	70.4	76.1	76.5	75.7	79.7	80.3	81.0	—
イールド(円) ^{※11、12}	12.7	11.9	12.4	12.6	11.1	10.2	11.0	—
ユニットレベニュー(円) ^{※12}	9.0	9.1	9.5	9.5	8.9	8.2	8.9	—
国内線旅客								
旅客収入	4,811	4,852	4,874	4,875	5,012	4,986	5,182	4,878,002
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※10}	35,523	36,443	37,084	36,306	35,869	35,423	35,714	—
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※11}	22,264	23,012	23,745	23,993	24,341	24,550	25,643	—
有償旅客数(千人)	28,965	30,020	31,218	31,644	32,114	32,570	34,033	—
有償座席利用率(%)	62.7	63.1	64.0	66.1	67.9	69.3	71.8	—
イールド(円)	21.6	21.1	20.5	20.3	20.6	20.3	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	—
国際線貨物								
貨物収入	537	504	542	603	542	433	560	527,447
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	—
国内線貨物								
貨物収入	250	250	254	242	233	222	224	211,257
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	355	360	366	356	363	357	364	—

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2018年3月31日の1米ドル=106.24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 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。

※6 EBITDAマージン＝EBITDA／営業収益

※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

※8 ユニットコスト＝航空運送連結費用(燃油費、関連会社への転売燃油費を除く)／ASK

※9 従業員数は2017年度より以下の通り算出方法を変更いたしました。これに伴い、2011-2016年度について新たな算出方法に基づく記載に変更しております。従来は、各年度3月末退職者数を除き、かつ臨時雇用者(人材会社からの派遣社員)は期末日現在の人数を含めて記載しておりました。新たな算出方法では、3月末退職者数を含め、かつ臨時雇用者(人材会社からの派遣社員)は含めずに記載しております。

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

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

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

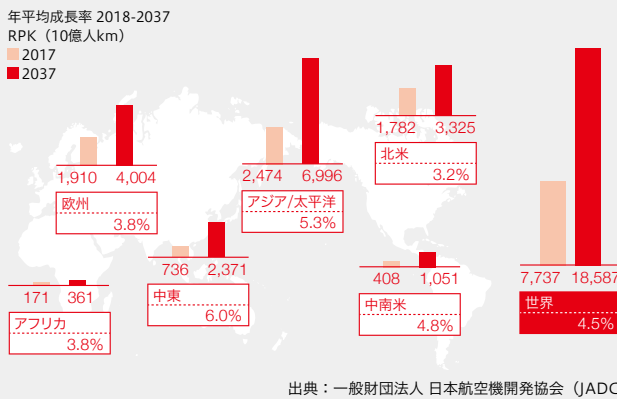
財務状況と業績の評価および分析

経営環境

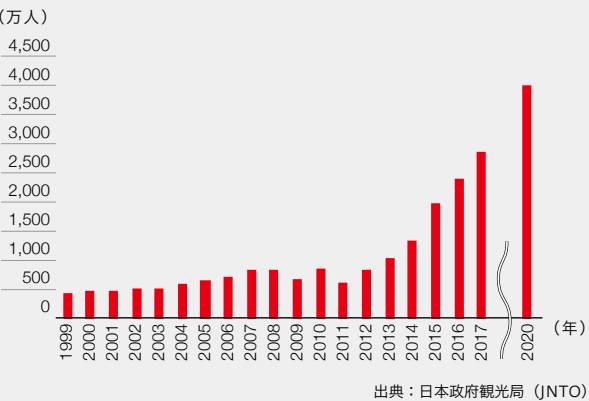
2017年度における航空総需要は、日本国内および海外ともに総じて緩やかな景気回復傾向の継続により、国内旅客需要と訪日外国人需要を中心に堅調に推移しました。

また、当社グループの燃料調達コスト、国際線旅客収入ならびに国際線貨物収入に影響を与える原油価格については、OPECの協調減産期間の延長や地政学リスクを受け上昇し、一方、米ドルの為替レートについては、概ね105～115円のレンジで推移しました。

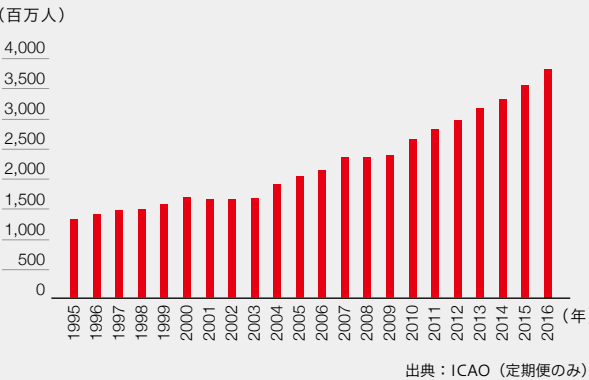
航空旅客需要予測



訪日旅客数推移



世界の航空旅客輸送量



JALグループの概況

JALグループは、日本航空株式会社 (以下、当社)、子会社77社および関連会社57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るべく、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。

以上の結果、2017年度における営業収益は1兆3,832億円 (前年同期比7.3%増加)、営業費用は1兆2,086億円 (前年同期比8.1%増加)となり、営業利益は1,745億円 (前年同期比2.5%増加)、経常利益は1,631億円 (前年同期比1.1%減少)、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期の法人税等調整額の影響もあり1,354億円 (前年同期比17.5%減少)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 1兆3,832億円 営業利益 1,745億円 親会社株主に帰属する当期純利益 1,354億円

当社グループの2017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477億円の増収、国内旅客収入は2016年の熊本地震の影響からの回復や、個人旅客需要が大きく伸びたことに加え、他社に先駆けて実施したWi-Fi無料化による選好性向上効果もあり、前年対比196億円の増収となり、営業収益は1兆3,832億円 (前年同期比7.3%増加)となりました。

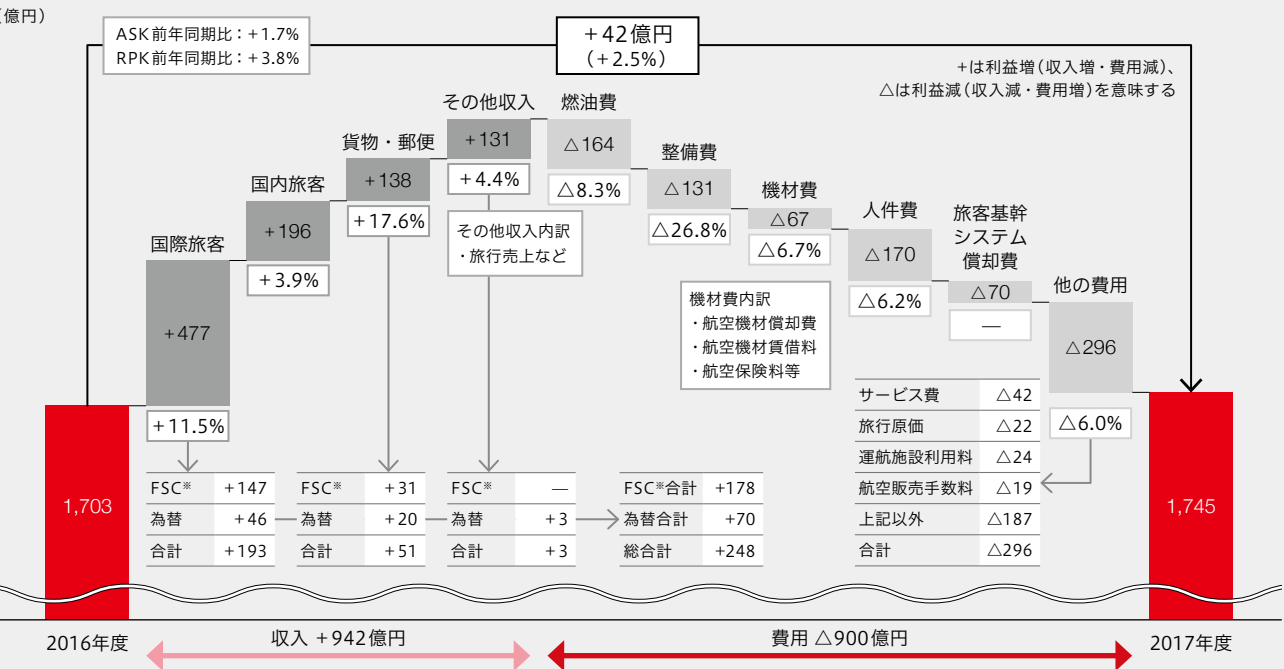
費用面では、燃油費は市況の上昇により164億円の増加、整備費はエンジン整備の増加などにより131億円増加しました。人件費は、事業規模拡大に伴う人員増や、業績に連動した賞与の増加などにより170億円増加、また、2017年11月に稼働し

た新しい旅客基幹システムの償却費や旅客数の増加に伴う各種費用の増加もありましたが、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1兆2,086億円 (前年同期比8.1%増加)となりました。

以上の結果、営業利益は1,745億円 (前年同期比2.5%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、航空機処分損の増加等により営業外費用が前年度よりも増加し、経常利益は1,631億円 (前年同期比1.1%減少)となりました。前年度に法人税等調整額を316億円計上していたこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は1,354億円 (前年同期比17.5%減少)となりました。

2017年度 営業利益増減推移



財務状況と業績の評価および分析

2. セグメントの業績

(1) 航空運送事業

営業収益 1兆2,572億円 営業利益 1,612億円

2017年度における航空運送事業の実績については、営業収益は1兆2,572億円(前年比8.4%増加)、営業利益は1,612億円(前年比5.3%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)			
	2016年度	2017年度	前年度比(%)
国際線	468,017	529,563	+13.2
旅客収入	415,218	462,919	+11.5
貨物収入	43,334	56,036	+29.3
郵便収入	8,699	9,858	+13.3
手荷物収入	764	749	△2.0
国内線	525,150	544,706	+3.7
旅客収入	498,628	518,239	+3.9
貨物収入	22,260	22,444	+0.8
郵便収入	3,959	3,718	△6.1
手荷物収入	301	304	+1.0
国際線・国内線合計	993,168	1,074,269	+8.2
その他の収入	166,224	182,995	+10.1
合計	1,159,392	1,257,265	+8.4

① 国際線

国際線旅客においては、堅調な日本発の需要に加え、海外発の需要が好調に推移した結果、旅客数が前年比2.3%増、有償座席利用率は過去最高の81.0%となりました。

路線運営面では、2017年9月に成田＝メルボルン線、成田＝コナ線を開設し、10月には羽田深夜発の欧州線となる羽田＝ロンドン線の増便を行い、日本発の業務・観光および海外発の幅広い需要獲得に努めました。また、さらなるネットワークの拡充を図るべく、ベトジェット、ピスタラ、ハワイアン航空、アエロメヒコ航空、アエロフロート・ロシア航空との提携開始について合意に達しました。

商品面では、ご好評いただいております「JAL SKY SUITE」機材の客室仕様によるサービスを拡充すべく、新たに「JAL SKY SUITE 787(JAL スカイスイート787)」を導入いたしました。

サービス面では、外部のサービス評価機関(JCSI)によって国際航空部門「ロイヤルティ(再利用意向)」が5年連続で第1位の評価を得たことに加え、「顧客満足」についても第1位となりました。また、機内食では、若き才能を発掘する日本最大級の料理人コンペティションRED U-35の2016年度のグランプリを含む歴代ファイナリストが監修するメニューを日本発中・長距離路線プレミアムエコノミークラス・エコノミークラスにて開始いたしました。

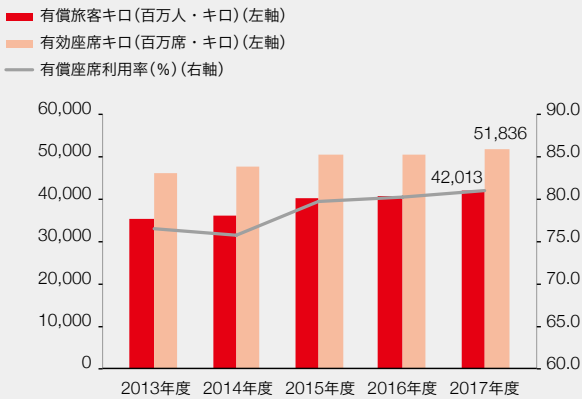
① 国際線			
	2016年度	2017年度	前年度比(%)
旅客収入(億円)	4,152	4,629	+11.5
有償旅客数(千人)	8,394	8,585	+2.3
ASK(百万席・キロ)	50,621	51,836	+2.4
RPK(百万人・キロ)	40,633	42,013	+3.4
有償座席利用率(%)	80.3%	81.0%	+0.8pt
単価 ^{※1} (円)	49,461	53,919	+9.0
イールド ^{※2} (円)	10.2	11.0	+7.8
ユニットレベニュー ^{※3} (円)	8.2	8.9	+8.9

※1 単価=旅客収入／有償旅客数

※2 イールド=旅客収入／RPK

※3 ユニットレベニュー=旅客収入／ASK

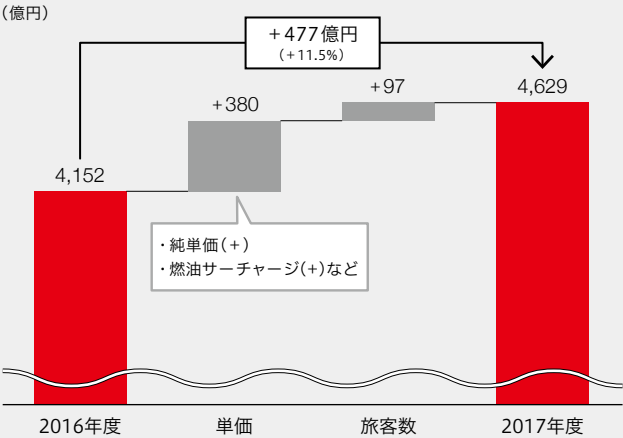
国際旅客輸送実績



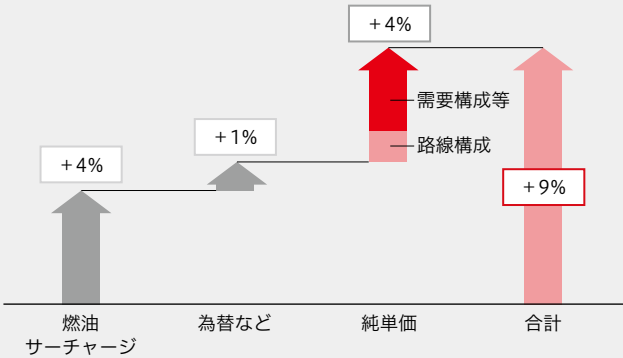
国際線大路別実績

・旅客収入 (%)			
	2017年度 前年度比	構成比	
		2016年度	2017年度
米大陸線	+13.7	26	26
欧州線	+22.2	15	16
アジア・オセアニア線	+9.1	34	33
中国線	+12.3	10	11
ハワイ・グアム線	+2.1	15	14
全路線・合計値	+11.5	100	100

国際旅客収入の推移



単価変動要因(概算)



② 国内線

国内線旅客においては、他社との競争により単価が前年を下回った一方で、2016年4月の熊本地震の影響で低下した旅客需要が回復したことで各種需要喚起策が奏功し、旅客数が対前年4.5%増となったことにより、旅客収入は前年を上回りました。

路線運営面では、伊丹発着路線を中心にエンブラエル190型機の運航路線を拡大したことに加え、日本エアコミューターが運航する鹿児島県内の離島路線には、最新鋭のターボプロップ機であるATR42-600型機を投入し、地方ネットワーク路線の利便性・快適性の向上を図りました。

・ASK (百万席・キロ)			
	2016年度	2017年度	前年度比(%)
米大陸線	14,322	14,971	+4.5
欧州線	7,490	7,962	+6.3
アジア・オセアニア線	17,836	18,042	+1.2
中国線	3,506	3,292	△6.1
ハワイ・グアム線	7,465	7,569	+1.4
全路線	50,621	51,836	+2.4

・RPK (百万人・キロ)			
	2016年度	2017年度	前年度比(%)
米大陸線	11,335	11,735	+3.5
欧州線	5,976	6,571	+9.9
アジア・オセアニア線	14,371	14,936	+3.9
中国線	2,577	2,610	+1.3
ハワイ・グアム線	6,372	6,158	△3.4
全路線	40,633	42,013	+3.4

・有償旅客数 (千人)			
	2016年度	2017年度	前年度比(%)
米大陸線	1,194	1,230	+3.0
欧州線	660	733	+11.0
アジア・オセアニア線	4,047	4,146	+2.4
中国線	1,381	1,409	+2.0
ハワイ・グアム線	1,109	1,066	△3.9
全路線	8,394	8,585	+2.3

・有償座席利用率 (%)			
	2016年度	2017年度	前年度比(pt)
米大陸線	79.1	78.4	△0.8
欧州線	79.8	82.5	+2.7
アジア・オセアニア線	80.6	82.8	+2.2
中国線	73.5	79.3	+5.8
ハワイ・グアム線	85.4	81.4	△4.0
全路線	80.3	81.0	+0.8

② 国内線

	2016年度	2017年度	前年度比(%)
旅客収入(億円)	4,986	5,182	+3.9
有償旅客数(千人)	32,570	34,033	+4.5
ASK(百万席・キロ)	35,423	35,714	+0.8
RPK(百万人・キロ)	24,550	25,643	+4.5
有償座席利用率(%)	69.3%	71.8%	+2.5pt
単価 ^{※1} (円)	15,309	15,227	△0.5
イールド ^{※2} (円)	20.3	20.2	△0.5
ユニットレベニュー ^{※3} (円)	14.1	14.5	+3.1

※1 単価=旅客収入／有償旅客数

※2 イールド=旅客収入／RPK

※3 ユニットレベニュー=旅客収入／ASK

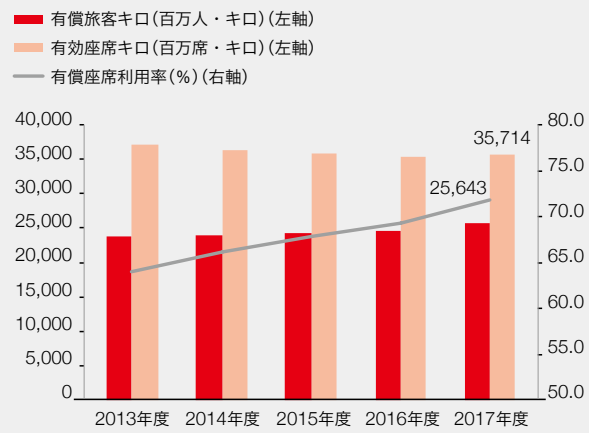
財務状況と業績の評価および分析

商品面では、「JAL SKY NEXT」運航便にてご利用いただける「機内Wi-Fiサービス」の無料での提供を開始し、多くのお客さまからご好評いただいております。また日本トランスオーシャン航空が運航する737-800型機においても、「JAL SKY NEXT」の導入を進め、利便性・快適性の向上に努めました。

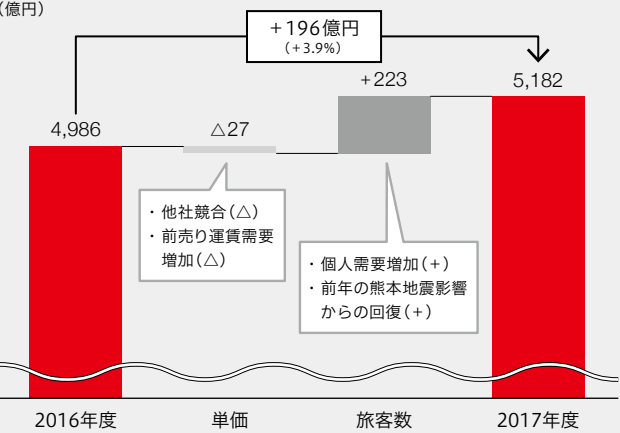
営業面では、TripAdvisorとの協業により、日本の知られざる魅力を発信する特集サイト「Untold Stories of Japan (知られざる日本)」を新たに開設しました。特集サイトでは、日本各

地のさまざまな観光施設やアクティビティ情報を発信すると共に、訪日旅行者向け国内線運賃「JAL Japan ExplorerPass」の提供により、海外からより多くのお客さまが日本各地を訪れる機会を創出しています。また、民泊サービス事業を展開する株式会社百戦錬磨との資本・業務提携を行い、各地域固有の観光資源を生かした民泊体験と航空とを組み合わせた旅行商品の設定を拡充するなど、観光産業に関わる異業種との連携を進め、訪日旅行需要を含めた地域間の交流促進に努めました。

国内旅客輸送実績



国内旅客収入の推移



(2) その他事業

その他事業においては、お客さまの利便性向上を図り、JALグループの企業価値の最大化に努めました。主要2社の概況は次のとおりです。

株式会社ジャルパックは、JALマイレージバンク会員専用商品の強化や高付加価値商品の拡充、タイムリーな販促キャンペーンを行い増販に努めました。また、オフィス環境の整備などによりワークスタイル変革を推進し、生産性の向上にも努めました。海外旅行の取扱人数は、現地法人を活用したホテルの仕入部屋数の拡充などによりダイナミックパッケージが好調に推移したものの、北朝鮮情勢やテロによるアメリカ・グアム方面の観光需要の伸び悩みにより前年を4.2%下回る23万1千人となりました。国内旅行の取扱人数は、観光プラン特集の強化や早期予約プランの展開などによりダイナミックパッケージが好調に

推移し、前年を1.4%上回る254万5千人となりました。訪日旅行については、2017年1月より「JAL 訪日ダイナミックパッケージ」を発売し、タイでの販促プロモーションを展開しました。

株式会社ジャルカードは、効果的なWEB広告や入会キャンペーンの実施と並行して、スマートフォンによる入会などのインフラ整備やインターネットによる家族カードの追加入会、オンライン口座振替などの新サービスの開始により入会活動を強化し、会員数は前年を4.7%上回る342万6千人となりました。加えて、入会後にご利用いただける会員専用オンラインサービス「MyJALCARD」やJALカードアプリを通じたOne to Oneの情報提供にも注力し、また、新しいマイル特典として「マイルで年会費」を開始するなど、お客さまサービスの向上を図りました。

3. 営業費用増減分析

営業費用 1兆2,086億円

主要営業費用内訳	(億円)			
	2016年度	2017年度	前年度差	前年度比(%)
燃油費	1,987	2,152	+164	+8.3
運航施設利用費	811	835	+24	+3.0
整備費	489	620	+131	+26.8
航空販売手数料	159	179	+19	+12.4
機材費※1	1,004	1,071	+67	+6.7
サービス費※2	379	422	+42	+11.2
人件費	2,733	2,903	+170	+6.2
旅行原価	815	838	+22	+2.8
その他	2,804	3,061	+257	+9.2
営業費用計	11,186	12,086	+900	+8.1

※1 機材費＝航空機に関わる償却費＋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関わる費用

費用面では、燃油費は市況の上昇により164億円の増加、整備費はエンジン整備の増加などにより131億円増加しました。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170億円増加、また、2017年11月に稼働した新しい旅客基幹システムの償却費や旅客数の増加に伴う各種費用の増加もありましたが、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1兆2,086億円（前年比8.1%増加）となりました。

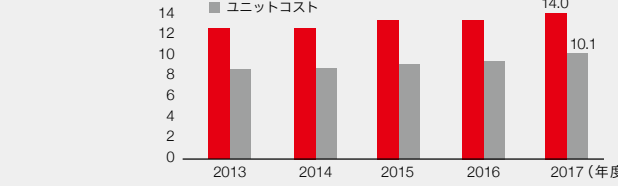
(1) 燃油費

市況や為替などの影響により、前年度比で164億円増加しました。なお、供給拡大により、燃油消費量は増加しておりますが、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おります。

(2) ユニットコスト

2012年度以降、サービス強化によりユニットコストは上昇しておりますが、ASKあたり航空運送収入(U/R)も上昇しております。引き続き、ASKあたり利益(U/P)の極大化を目指してまいります。

ユニットコストの推移



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 1,354億円

航空機処分損の増加等により営業外費用が前年度よりも増加し、経常利益は1,631億円（前年同期比1.1%減少）となりました。前年度に法人税等調整額を316億円計上していたこと等により、

親会社株主に帰属する当期純利益は1,354億円（前年同期比17.5%減少）となりました。

5. キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー 2,815億円

投資活動によるキャッシュ・フロー※1 △1,801億円

財務活動によるキャッシュ・フロー △558億円

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共に、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。

財務状況と業績の評価および分析

(1)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1,624億円に減価償却費等の非資金項目、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2,815億円（前年同期比283億円の増加）となりました。

(2)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）は定期預金の入出金を除くと△1,801億円（前年同期比354億円の減少）となりました。

(3)財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払いや自己株式の取得を行ったことから、財務活動によるキャッシュ・フロー（アウトフロー）は △558億円（前年同期比23億円の増加）となりました。

キャッシュ・フロー		（億円）		
	2016年度	2017年度	前年度差	
営業キャッシュ・フロー	2,531	2,815	+ 283	
減価償却費	957	1,108	+ 150	
投資キャッシュ・フロー※1	△2,155	△1,801	+ 354	
投資額※2	△2,334	△2,119	+ 215	
フリーキャッシュ・フロー※3	375	1,013	+ 638	
財務キャッシュ・フロー	△535	△558	△23	
キャッシュ・フロー合計※4	△159	455	+ 614	
EBITDA	2,661	2,854	+ 193	
EBITDAR	2,862	3,054	+ 191	

※1 定期預金の入出金を除く
※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 2,108 億円

2017年度の設備投資については、総額2,108億円（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おります。2017年度に実施した設備投資の主な内容は、航空機18機（ボーイング787-9型3機、ボーイング737-800型4機、エンブラエル190型7機、ボンバルディアDHC-8-Q400CC型1機、ATR42-600型3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2,095億円です。なお、新規購入したボーイング787-9型3機のうち1機を2017年度中に賃借航空機へ変更しております。

2017年度 航空機一覧		2016年度末 2017/3/31			2017年度末 2018/3/31			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	8	0	8	10	1	11	+3
	ボーイング767-300	6	0	6	6	0	6	—
	ボーイング767-300ER	29	2	31	28	1	29	△2
	中型機 小計	68	2	70	69	2	71	+1
小型機	ボーイング737-400	11	0	11	8	0	8	△3
	ボーイング737-800	26	27	53	34	23	57	+4
	小型機 小計	37	27	64	42	23	65	+1
リージョナル機	エンブラエル170	17	0	17	17	0	17	—
	エンブラエル190	5	0	5	12	0	12	+7
	ボンバルディアCRJ200	5	0	5	0	0	0	△5
	ボンバルディアDHC8-Q400	7	2	9	5	1	6	△3
	ボンバルディアDHC8-Q400CC	4	0	4	5	0	5	+1
	サーブ340B	12	0	12	10	0	10	△2
	ボンバルディアDHC8-Q300	1	0	1	1	0	1	—
	ボンバルディアDHC8-Q100	2	0	2	0	0	0	△2
	ATR42-600	1	0	1	4	0	4	+3
	リージョナル機 小計	54	2	56	54	1	55	△1
	合計	199	31	230	205	26	231	+1

7. 財政状態

自己資本 1 兆 603 億円 自己資本比率 57.2 %

(1)資産合計

2017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1,254億円増加し、1兆8,542億円となりました。

(2)負債合計

2017年度末における負債については、営業未払金や借入金の増加などにより、前年度末に比べ347億円増加の7,600億円となりました。

(3)純資産合計

2017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907億円増加の1兆941億円となりました。

以上の結果、自己資本は1兆603億円となり、自己資本比率は前連結会計年度末に比べ1.0ポイント上昇して57.2%となりました。

連結財務状況		（億円）		
	2016年度末	2017年度末	前年度末差	
総資産	17,287	18,542	+ 1,254	
現金及び預金※1	4,040	4,488	+ 447	
有利子負債残高※2	1,160	1,257	+ 97	
オフバランス未経過リース料	764	674	△89	
自己資本	9,720	10,603	+ 882	
自己資本比率(%)	56.2	57.2	+ 1.0pt	
D/Eレシオ(倍)※3	0.1x	0.1x	△0.0x	

※1 譲渡性預金を含む
※2 割賦未払金を含む
※3 D/Eレシオ＝オンバランス有利子負債／自己資本

8. 格付の状況

当社の現在の格付は右記のとおりです。

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

9. 退職給付債務

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

2017年度末において、当社および連結子会社全体で退職一時金制度については39社が有しております。また、企業年金基金はJAL企業年金基金等3基金等を有しております。なお、一

部の海外子会社でも確定給付型の制度を有しております。

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

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

財務状況と業績の評価および分析

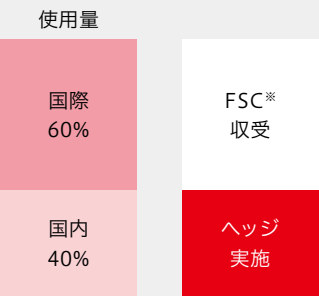
10. 燃油および為替ヘッジについて

(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。

ヘッジ方針

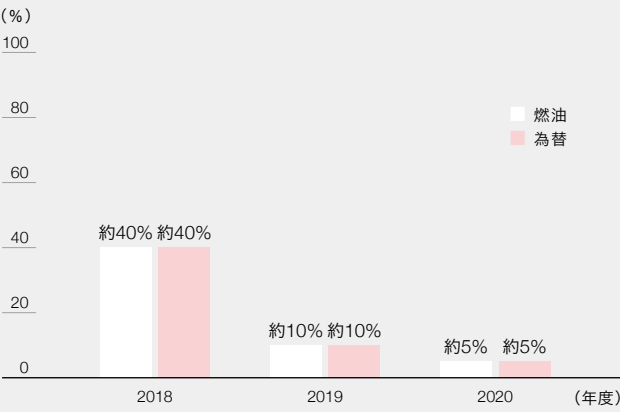
・燃油ヘッジ



・為替ヘッジ



燃油費に対する年度別ヘッジ概況（2017年度末時点）



2018年度における燃油・為替の市況変動による利益影響（ヘッジ、燃油サーチャージ込）

	(USD/bbl)			
為替 (円/USD)	60ドル	73ドル	80ドル	90ドル
115円	35億	予想前提 0億	15億	△30億
110円	100億	75億	5億	△30億
105円	165億	80億	80億	55億

(2)市況リスクの克服

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

市況変動影響額 2015～2017年度累計



※ FSC=Fuel Surcharge (燃油サーチャージ)

11. 利益配分

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要事項のひとつとしてとらえており、将来における企業成長と経営環境の変化に対応するための投資や強固な財務体質構築に資する内部留保を確保しつつ、継続的・安定的な配当を基本として、株主の皆さまへの利益還元を積極的に行うことを基本方針としております。なお、当社は、配当に関する指標として、従来より使用している配当性向に加え、株主資本配当率(DOE)を採用することといたします。配当性向としては、親会社株主に帰属する当期純利益から法人税等調整額の影響を除いた額の30%程度を目安といたします。また維持すべき株主資本利益率(ROE)の水準10%と上述の配当性向を勘案し、DOEについては3%以上となるように努めます。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。

この方針に基づき、2017年度の期末配当は1株当たり57円50銭とし、中間配当52円50銭と合わせて、2017年度の1株当たりの年間の配当金は110円となります。また、2018年度の配当金

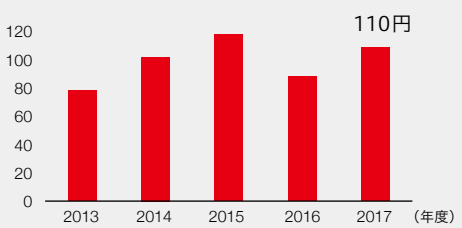
予想は1株当たり110円、うち中間配当予想は55円としております。

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。」旨を定款に定めております。

加えて、経済環境や当社の財務状況を見据え、自己株式取得などの追加的株主還元の実施や株主還元のさらなる充実についても、常に検討してまいります。

1株当たり配当金実績(円)



12. 今後の事業環境と課題

当社グループが主たる事業領域としている航空市場は、経済活動のグローバル化に伴い、中長期的には拡大基調にあり、特にアジア市場は世界の航空市場のなかでも高い成長性が期待されています。また、マーケットや環境の変化はより速く、テクノロジーの著しい進歩も予見されるなか、将来の持続的かつ安定した成長を実現するため、「2017～2020年度JALグループ中期経営計画」の4年間は「挑戦、そして成長へ」をテーマに、引き続き「フルサービスキャリア事業を磨き上げる」ことと、新たな収益源の創造・育成といった「事業領域を拡げる」ことに挑戦し、一歩ずつ着実に進んでまいります。

国際旅客事業については、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催、想定される首都圏着枠の拡大などにより、これまで以上の外国人需要の増加が期待される一方、LCCを含めた国内外の航空会社の供給拡大に伴い、競争環境は厳しさを増すと想定されます。このような環境において、太平洋・欧州路線の共同事業や他社提携を含めたネットワークの強化、競争力の優れた客室仕様の機材導入などにより、日本だけでなく海外マーケットにおけるプレゼンスを高め、世界から評価される航空会社を目指してまいります。国内旅客事業については、

国内人口の減少や少子高齢化の進展により国内旅客総需要の大きく伸びないことが見込まれるなか、鉄道を含めた競争環境は一層厳しくなることが予想されます。このような環境において、エアバスA350-900型機など新機材の導入、機内Wi-Fi利用の無料化、訪日外国人の利用増加に向けた多言語対応など、便利で快適な移動空間の提供により、競争力の向上を図ってまいります。訪日需要を含む地域への送客を通じて交流人口を拡大させ、地域の活性化に貢献してまいります。

また、航空市場は自然災害、戦争やテロ、疫病の発生等のさまざまな要因によって、短期的には需要が大きく変動するリスクがあることから、フルサービスキャリア事業以外の当社の強みが生かせる新たな収益源の創造・育成に挑戦することで、将来の安定した成長につなげてまいります。

当社グループは、企業理念である「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。」の実現に向けて、一層の事業・財務体質の強化、社会のニーズや課題への対応に社員一丸となって取り組み、企業価値の向上に努めてまいります。

財務状況と業績の評価および分析

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すべてのリスクを網羅したのではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。また、本項においては、将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は2018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います。

(1) 国際情勢や経済動向など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・蔓延など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、警備会社など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、他の日本の大手航空会社、低コストの新規航空会社および新幹線との競争、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、ワンワールドという複数の航空会社によるアライアンスへの加盟、ならびに、提携相手と独占禁止法適用除外（ATI）の認可を受けた国境を越えての共同事業を展開していますが、ワンワールドのメンバー企業や共同事業の相手企業の経営状況に変化が生じる場合、ワンワールドメンバーの加盟状況に変化が生じた場合、あるいは当社グループとの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、エンブラエル社、ATR社、三菱航空機株式会社に対して航空機を発注していますが、これらの航空機メーカーの技術上・財務上・そのほか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、顧客にすべてを転嫁することは困難です。また、当社グループは、燃油価格の変動リスクを軽減するため、原油のヘッジ取引を行っていますが、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など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います。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います。

③ 資金・金融市場に関わるリスク

当社グループは、航空機の購入などの多額の設備投資を必要としており、その資金需要に応じるために金融機関や市場からの資金調達を行う可能性があります。当社グループの資金調達能力や資金調達コストについては、資金・金融市場の動向や当社グループの信用力の変動などにより、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・予約管理など、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を統制する「オペレーションコントロールセンター」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など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などの災害が発生し、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オペレーション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。「オペレーションコントロールセンター」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センターの一部機能を24時間稼働させました。

(5) 航空安全に関わるリスク

当社グループでは、航空機の運航の安全性の確保のため、日々さまざまな取り組みを実施しておりますが、ひとたび死亡事故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、死傷した旅客などへの補償など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。また、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、さまざまな側面において、国際的な規制ならびに政府および地方自治体レベルの法令および規則に基づく規制に服しています。これらの規制の変化などにより、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、ならびに着陸料などの公租公課などの定めに基づき事業を行っていますが、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などが発出された場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、今後、羽田空港・成田空港の発着枠の割り当てや

運航開始時期などが、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、温暖化防止をはじ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、CO₂排出量、騒音、有害物質など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など費用負担を伴う環境規制のさらなる強化などが行われた場合、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などを受けており、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・ウィルスなどのサイバー攻撃によって情報システムにさまざまな障害が生じた場合には、重要なデータの喪失に加えて、航空機の運航に支障が生じるなど、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、通信回線など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など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) 人材・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はじめとする各種の資格や技能を有する人材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いますが、当社グループの従業員による集団的なストライキなど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が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 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	392,075	417,842
受取手形及び営業未収入金	142,745	151,262
有価証券	12,000	30,999
貯蔵品	21,118	21,996
繰延税金資産	7,436	5,576
その他	51,450	58,924
貸倒引当金	△493	△533
流動資産合計	626,332	686,069
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	33,090	32,247
機械装置及び運搬具(純額)	9,611	10,718
航空機(純額)	671,387	704,134
土地	879	864
建設仮勘定	101,832	123,902
その他(純額)	8,126	8,898
有形固定資産合計	824,928	880,765
無形固定資産		
ソフトウェア	95,738	95,551
その他	174	134
無形固定資産合計	95,913	95,686
投資その他の資産		
投資有価証券	82,680	90,757
長期貸付金	7,303	7,715
繰延税金資産	61,457	60,690
退職給付に係る資産	1,240	2,119
その他	29,185	30,756
貸倒引当金	△264	△334
投資その他の資産合計	181,602	191,706
固定資産合計	1,102,444	1,168,158
資産合計	1,728,777	1,854,227

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	159,218	177,937
短期借入金	5,372	3,150
1年内返済予定の長期借入金	13,037	14,555
リース債務	5,712	2,389
割賦未払金	181	185
未払法人税等	10,829	14,074
前受金	96,453	107,506
繰延税金負債	173	—
資産除去債務	249	393
その他	73,372	76,653
流動負債合計	364,601	396,846
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	65,802	80,696
リース債務	5,300	4,319
長期割賦未払金	666	480
繰延税金負債	353	458
独禁法関連引当金	5,965	5,931
退職給付に係る負債	238,481	230,084
資産除去債務	3,538	3,595
その他	20,676	17,687
固定負債合計	360,783	363,253
負債合計	725,384	760,099
純資産の部		
株主資本		
資本金	181,352	181,352
資本剰余金	183,047	183,049
利益剰余金	647,701	731,106
自己株式	△531	△10,535
株主資本合計	1,011,569	1,084,972
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	13,828	16,469
繰延ヘッジ損益	△667	6,360
為替換算調整勘定	232	△30
退職給付に係る調整累計額	△52,898	△47,436
その他の包括利益累計額合計	△39,504	△24,637
非支配株主持分	31,328	33,792
純資産合計	1,003,393	1,094,127
負債純資産合計	1,728,777	1,854,227

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 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
営業収益	1,288,967	1,383,257
事業費	926,936	993,635
営業総利益	362,030	389,621
販売費及び一般管理費		
人件費	65,602	69,627
退職給付費用	4,581	4,931
その他	121,514	140,497
販売費及び一般管理費合計	191,698	215,055
営業利益	170,332	174,565
営業外収益		
受取利息	874	816
受取配当金	979	1,446
航空機材売却益	1,875	1,761
持分法による投資利益	2,180	2,521
その他	3,023	2,239
営業外収益合計	8,934	8,784
営業外費用		
支払利息	843	798
航空機材処分損	8,458	11,964
為替差損	—	2,495
その他	4,951	4,910
営業外費用合計	14,252	20,169
経常利益	165,013	163,180
特別利益		
航空機購入補助金	6,692	5,477
投資有価証券売却益	—	829
その他	882	837
特別利益合計	7,574	7,144
特別損失		
航空機圧縮損	6,959	5,475
減損損失	505	1,209
支払補償金	1,285	—
その他	1,059	1,158
特別損失合計	9,809	7,844
税金等調整前当期純利益	162,778	162,480
法人税、住民税及び事業税	23,570	24,974
法人税等調整額	△31,657	△3,488
法人税等合計	△8,087	21,485
当期純利益	170,865	140,995
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	164,174	135,406
非支配株主に帰属する当期純利益	6,690	5,588
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△971	2,590
繰延ヘッジ損益	23,923	6,969
為替換算調整勘定	△257	△296
退職給付に係る調整額	16,152	5,481
持分法適用会社に対する持分相当額	308	70
その他の包括利益合計	39,155	14,814
包括利益	210,021	155,809
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	203,331	150,274
非支配株主に係る包括利益	6,689	5,535

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)							
前連結会計年度(自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	株主資本		株主資本		株主資本		
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	181,352	183,042	557,905	△538			921,761
当期変動額							
剰余金の配当			△43,500				△43,500
親会社株主に帰属する 当期純利益			164,174				164,174
自己株式の取得				△29,944			△29,944
自己株式の消却			△29,944	29,944			—
持分法の適用範囲の変動等		4	△934	7			△922
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	4	89,795	7			89,808
当期末残高	181,352	183,047	647,701	△531			1,011,569
	その他の包括利益累計額						
	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	純資産合計
当期首残高	14,767	△24,777	427	△69,079	△78,662	27,457	870,557
当期変動額							
剰余金の配当							△43,500
親会社株主に帰属する 当期純利益							164,174
自己株式の取得							△29,944
自己株式の消却							—
持分法の適用範囲の変動等							△922
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△938	24,110	△195	16,181	39,157	3,870	43,027
当期変動額合計	△938	24,110	△195	16,181	39,157	3,870	132,835
当期末残高	13,828	△667	232	△52,898	△39,504	31,328	1,003,393
	その他の包括利益累計額						
	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	純資産合計
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						
	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	純資産合計
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

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 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018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	162,778	162,480
減価償却費	95,777	110,860
固定資産除売却損益及び減損損失(△は益)	6,459	9,882
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△3,589	△1,422
受取利息及び受取配当金	△1,854	△2,262
支払利息	843	798
為替差損益(△は益)	△8	△81
持分法による投資損益(△は益)	△2,180	△2,521
受取手形及び営業未収入金の増減額(△は増加)	△14,609	△8,621
貯蔵品の増減額(△は増加)	△801	△876
営業未払金の増減額(△は減少)	13,952	18,803
その他	27,974	13,780
小計	284,742	300,820
利息及び配当金の受取額	2,312	2,895
利息の支払額	△862	△802
法人税等の支払額	△33,039	△21,370
営業活動によるキャッシュ・フロー	253,153	281,542
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	△363,892	△408,263
定期預金の払戻による収入	411,381	421,808
固定資産の取得による支出	△233,125	△208,002
固定資産の売却による収入	8,427	22,701
投資有価証券の取得による支出	△342	△2,941
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,134	1,578
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	△386	△1,270
貸付金の回収による収入	1,485	954
その他	7,239	6,761
投資活動によるキャッシュ・フロー	△168,077	△166,600
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)	△360	△2,221
長期借入れによる収入	27,895	30,306
長期借入金の返済による支出	△11,169	△13,468
リース債務の返済による支出	△13,491	△6,004
社債の発行による収入	19,875	—
自己株式の取得による支出	△29,992	△10,004
配当金の支払額	△43,481	△51,749
非支配株主への配当金の支払額	△2,807	△2,851
その他	—	111
財務活動によるキャッシュ・フロー	△53,531	△55,883
現金及び現金同等物に係る換算差額	△292	△354
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	31,251	58,704
現金及び現金同等物の期首残高	92,951	124,261
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	58	122
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△218
現金及び現金同等物の期末残高	124,261	182,870

連結子会社一覧

(2018年3月31日現在)

名称	資本金 (百万円)	議決権の所有割合		
		直接(%)	間接(%)	合計(%)
航空運送事業セグメント				
航空運送事業				
日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537	72.8	—	72.8
日本エアコミューター株式会社	300	60.0	—	60.0
株式会社ジェイエア	200	100.0	—	100.0
株式会社北海道エアシステム	490	57.3	—	57.3
琉球エア・コミューター株式会社	396	—	74.5	74.5
空港旅客サービス				
株式会社JALスカイ	100	100.0	—	100.0
JALスカイエアポート沖縄株式会社	33	66.7	33.3	100.0
株式会社JALスカイ大阪	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ九州	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ札幌	30	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ金沢	10	100.0	—	100.0
株式会社JALスカイ仙台	10	100.0	—	100.0
グランドハンドリング				
株式会社JALグランドサービス	100	99.8	0.2	100.0
株式会社JALグランドサービス大阪	10	—	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス九州	10	—	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス札幌	10	—	97.7	97.7
整備				
株式会社JALエンジニアリング	80	100.0	—	100.0
株式会社JALメンテナンスサービス	10	100.0	—	100.0
貨物				
日航関西エアカーゴ・システム株式会社	100	69.2	—	69.2
株式会社JALカーゴサービス	50	100.0	—	100.0
株式会社JALカーゴハンドリング	50	—	100.0	100.0
株式会社JALカーゴサービス九州	20	40.0	40.0	80.0
旅客販売				
株式会社JALナビア	50	100.0	—	100.0
株式会社JALマイレージバンク	40	100.0	—	100.0
空港周辺事業				
ジャルロイヤルケータリング株式会社	2,700	51.0	—	51.0

ESGデータ

環境データ(E)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	単位
環境					
CO ₂ 排出量					
スコープ1	840	854	875	907	万トン
スコープ2	7.88	7.60	7.15	6.70	万トン
CO ₂ 排出量／有償トン・キロ(2005年度比)	86.6	85.1	84.6	82.2	%
NOx (LTOサイクル)	6.12	5.78	5.30	5.02	千トン
CO (LTOサイクル)	4.38	4.43	4.24	3.87	千トン
HC (LTOサイクル)	0.7	0.72	0.71	0.63	千トン
電力使用量※1	125	120	113	110	百万kWh
熱使用量(原油換算)※1	48,494	46,770	44,936	43,512	キロリットル
エネルギー消費量総計					
水使用量	445	430	426	435	千㎡
一般廃棄物(機内)				5,874	トン
一般廃棄物(地上)				2,192	トン
産業廃棄物発生量	3,415	3,475	3,436	3,266	トン
最終処分率	1.2	1.2	1.1	1.0	%

※1 空港・オフィス・整備工場(国内)

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	単位
人財					
連結従業員数※2	31,534	31,986	32,753	33,038	人
地上職員	23,093	23,367	24,055	23,828	人
運航乗務員	2,446	2,519	2,570	2,629	人
客室乗務員	5,995	6,100	6,128	6,581	人
平均年齢	38.3	37.4	38.2	38.6	歳
地上社員	38.7	37.7	38.6	38.9	歳
運航乗務員	42.7	41.1	43.8	44.1	歳
客室乗務員	35.1	35.0	34.9	35.6	歳
男性比率	53.2	52.3	52.5	51.6	%
女性比率	46.8	47.7	47.5	48.4	%
管理職	15.9	16.0	15.9	15.8	%
一般職	84.1	84.0	84.1	84.2	%
障がい者雇用率※3	2.04	2.28	2.56	2.69	%
女性管理職比率	15.1	15.6	16.3	16.3	%
1人当たりの研修時間※4	60.2	62.8	66.4	64.7	時間／人
1人当たりの研修費用※4	318,249	380,997	403,519	422,187	円／人
育児休職制度利用者※5	779	782	781	843	人
介護休職制度利用者※5	51	42	65	89	人
海外事業所での海外雇用社員比率	90.8	90.4	89.9	88.4	%
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	%
平均勤続年数	14.4	13.9	14.2	14.5	年
地域貢献					
ボランティア参加人数	1,044	909	1,506	2,701	人
ボランティア合計時間	4,436	3,182	5,271	6,224	時間

※2 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

※3 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サンライトとの合算値

※4 集計精度向上に伴い過年度数値について修正

※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)	(2018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	21回(2017年度)
社外取締役の取締役会出席率	93%(2017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	98%(2017年度)
監査役が出席する主な重要会議	経営会議、グループ業績報告会、グループ安全対策会議、経営連絡会、リスクマネジメント委員会
監査役会開催回数	13回(2017年度)
社外監査役の監査役会出席率	100%(2017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	有限会社あずさ監査法人
内部監査部門	監査部

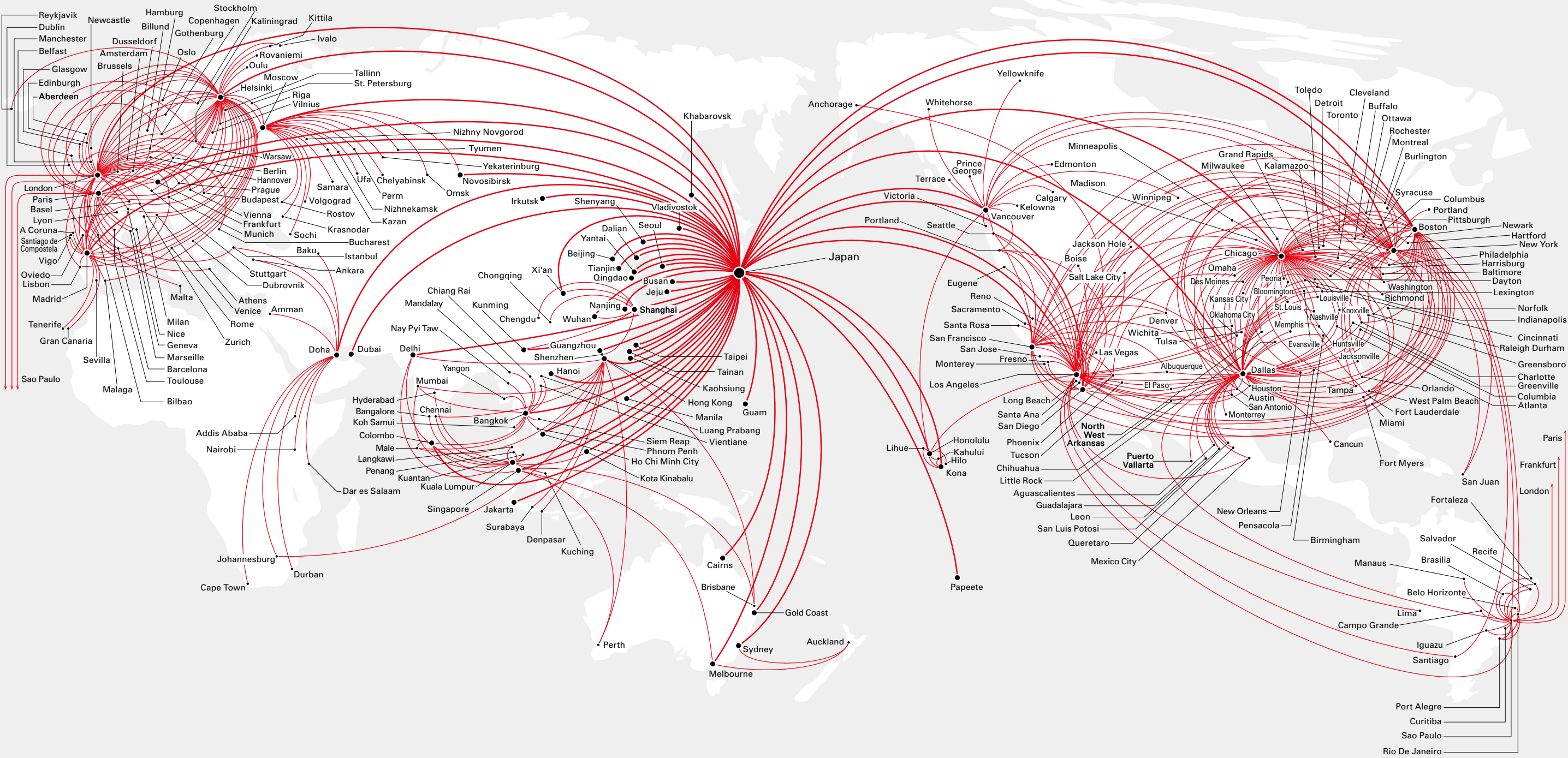
(2017年度)			
任意の委員会	委員長	構成(人数)	回数
コーポレート・ガバナンス委員会	岩田 喜美枝(筆頭独立社外取締役)	4	2回
指名委員会	伊藤 雅俊(社外取締役)	5	13回
報酬委員会	小林 栄三(社外取締役)	5	7回
人事委員会	植木 義晴(社長執行役員)	5	6回
役員懲戒委員会	岩田 喜美枝(社外取締役)	5	1回

(2017年度)			
社長直下の各会議体	内容	構成	回数
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う。	社長、副社長、専務執行役員、常務執行役員、常勤取締役その他の取締役、監査役は出席し意見を述べることができる。	39回
グループ業績報告会	日本航空株式会社ならびに主要関係会社の経営陣が一堂に会し、全社ならびに各社・各部門の「業績」の情報を共有すると同時に、業績向上のための検討を行う。	会長、社長、取締役、執行役員、地区支配人、主要関連会社社長、監査役	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、施策の立案・実施、およびその進捗管理を行う。	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	4回
グループ安全対策会議	グループの理念・方針に基づき、グループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とする。 ・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。	日本航空社長、日本航空安全統括管理者、議長が指名する役員、グループ航空会社社長	12回
コーポレートブランド推進会議	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、企業活動の実態把握に努め、必要に応じてその組織、体制、各種施策などの見直しを行うことにより、コーポレートブランド向上を目指していくことを目的とする。	社長、副社長、専務執行役員、常務執行役員、議長が指名する執行役員およびグループ会社社長	12回
経営連絡会	経営に関わる案件の進捗確認および情報共有を行う。	社長、副社長、専務執行役員、常務執行役員、取締役、執行役員、監査役	20回

国際線ルートマップ

(2018年7月20日現在)

海外乗り入れ都市：290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合上変形デフォルメしています。

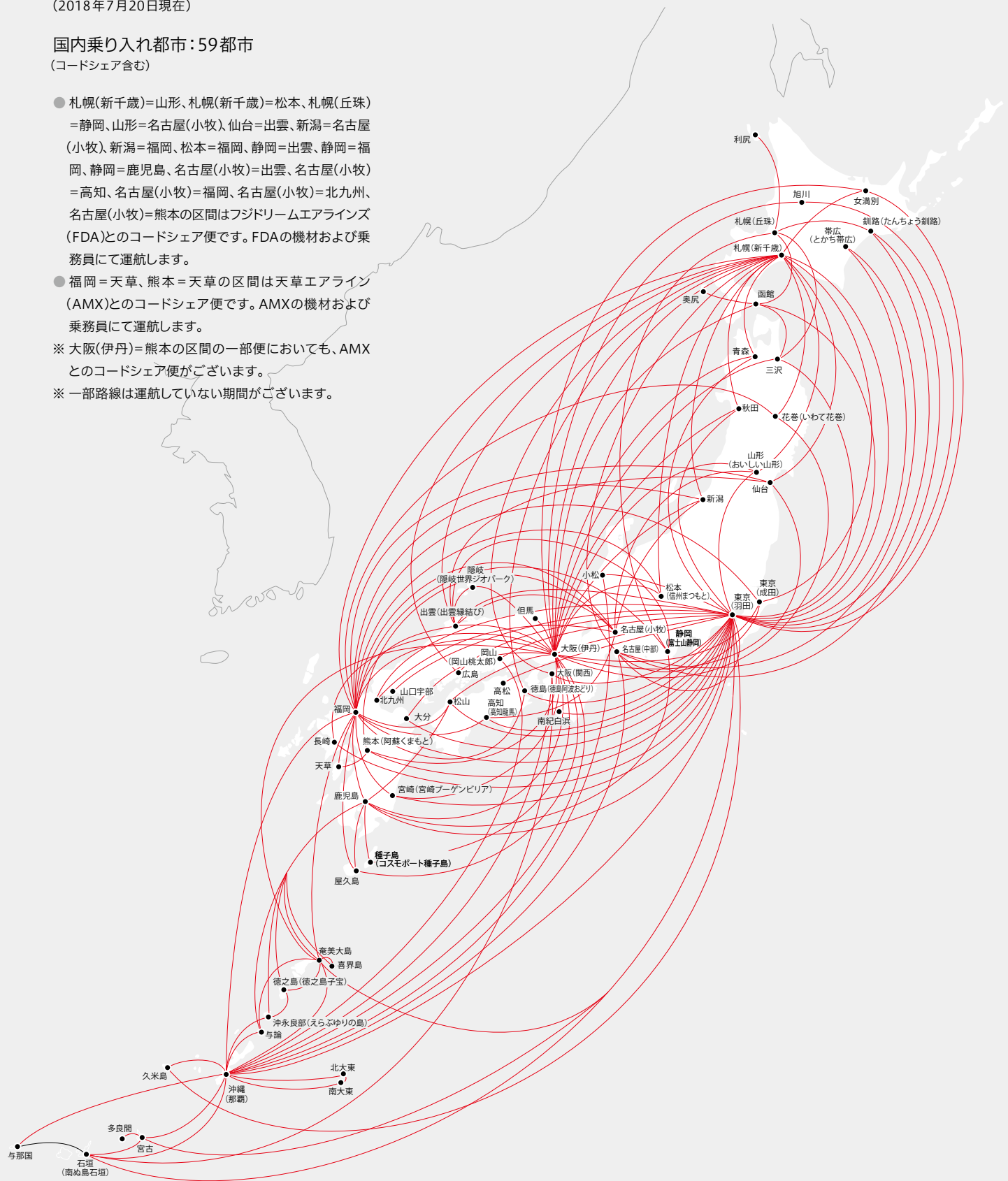
国内線ルートマップ°

(2018年7月20日現在)

国内乗り入れ都市:59都市

(コードシェア含む)

- 札幌(新千歳)=山形、札幌(新千歳)=松本、札幌(丘珠)=静岡、山形=名古屋(小牧)、仙台=出雲、新潟=名古屋(小牧)、新潟=福岡、松本=福岡、静岡=出雲、静岡=福岡、静岡=鹿児島、名古屋(小牧)=出雲、名古屋(小牧)=高知、名古屋(小牧)=福岡、名古屋(小牧)=北九州、名古屋(小牧)=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します。
 - 福岡=天草、熊本=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します。
- ※ 大阪(伊丹)=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。



用語集

ASK	Available Seat Kilometersの略。旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)。	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、国土交通省が認定する。
LCC	ローコストキャリアの略。サービスの簡素化や手荷物の制限など徹底したコスト削減により、低価格の運賃で運航する格安航空会社。航空規制緩和が進むなかで、世界各国に登場している。	ダイバーシティ	多様性を意味する言葉。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、誰もが均等な雇用機会を設けて、それぞれの能力を最大限に発揮していこうというマネジメントの考え方。
ROA	Return On Assetの略。総資産利益率。営業利益を総資産(純資産＋負債)で割った数値。事業に投下した資産がどれだけ利益を上げているかを示す。	ノーマル・ライン・オペレーション・モニタリング	日常運航や通常業務(ノーマル・オペレーション)における不具合の潜在要因を見出し、予防的対策を講じるための未然防止型プログラム。
ROE	Return On Equityの略。株主資本利益率。当期純利益を株主資本で割った数値。株主の投資に対する収益率を表す。	フリートマネジメント	需要動向に柔軟に応じて収入を最大化、費用を最小化するために航空機を運用する管理手法。
RPK	Revenue Passenger Kilometersの略。各有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)。	フルサービスキャリア	広範囲の路線ネットワークを持ち、従来からの各種サービスを実施する航空会社。複数の座席クラス(ファースト、ビジネス、エコノミーなど)を持ち、食事、飲み物、エンターテインメントをはじめ、サービスを運賃に含めている。ネットワークキャリア、レガシーキャリアとも呼ばれる。
SMS(安全管理システム)	Safety Management Systemの略。航空会社の全分野において、事故の要因となるリスクを事前に認識し、そのリスクを適切に管理することによって、事故の発生を予防するものであり、経営トップから現場までが安全方針や安全情報を共有し、互いの信頼関係に基づき、組織的に取り組むべき活動。安全管理システム。	マーシャラー	誘導。地上の航空機を所定の場所まで、手信号により誘導する専門職。
アライアンス	航空連合とも呼ぶ。同一アライアンスの加盟会社間で、コードシェア便の相互乗り入れや、乗り継ぎ空港での手続きの簡略化、マイルレジプログラムの相互利用、上級会員向け空港ラウンジサービスの共有などの業務提携を実施している。いわゆる三大航空アライアンスとしては、「ワンワールド アライアンス」「スター・アライアンス」「スカイチーム」がある。	ユニットコスト	航空運送連結費用(燃油費、収入費用両建ての関連会社向け取引を除く)/ASK。
イレギュラー運航	航空機システムの不具合等が発生し、目的地などが変更される事態。ただちに運航の安全に影響を及ぼすものではない。	ユニットレベニュー	旅客収入/ASK。
インシデント	航空法第76条の2で「航空機の事故が発生する恐れがあると認められる事態」。発動機の損傷、機内火災など16項目および「準ずる事態」が航空法施行規則によって定義されている。	レベニューマネジメントシステム	需要の変動を予測したうえで、レベニュー(収入)の最大化を目指し、適切な販売管理を図る手法。段階的な早期割引運賃の設定などにより、最適な搭乗数を確保することがこれに当たる。
オープンスカイ協定	国・地域間で締結する航空協定において、人や物の往来が自由になるようにしたもの。これにより、航空会社による便数や運航地点などの設定の自由度が高まる。	ロードコントロール	航空機の重量管理。重心位置、許容搭載量および積おろし順序を考慮して貨客を搭載すること。
コードシェア便	航空会社間の合意のもとに、相手の運航する便に自社の便名を付け、予約システムや時刻表に表示し、自社の運航便として運航すること。共同運航便。	ロードファクター	有償座席利用率。総座席数に対して、有償旅客がどのくらい搭乗したかを表し、座席の販売状況を計る指標となる。RPK(有償旅客キロ)/ASK(有効座席キロ)で計算する。無償旅客を含めないため、搭乗率とは異なる。

インシデントに関する情報

2017年度に発生した安全に関わるトラブルと対策

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、安全に関わる情報を積極的に開示しています。

2017年度は航空事故※1は発生しませんでした、重大インシデント※2が1件発生しました。

ご迷惑、ご心配をおかけした皆さまに改めてお詫び申し上げます。

なお、下記に報告する重大インシデントにつきましては、JALグループとして、調査機関の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行っていきます。

重大インシデント(1件)

日本航空006便の左エンジン不具合による引き返し(2017年9月5日)

2017年9月5日、日本航空006便(東京国際空港発 ニューヨークJFK空港行)が、離陸中に左エンジンの不具合が発生したため、当該エンジンを停止し、燃料投棄を行った後、東京国際空港に引き返しました。到着後のエンジン内部の検査において、エンジン後部の低圧タービンなどに損傷があることを確認されたことから、国土交通省航空局より、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いきます。

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

2017年度の管理指標と実績

各指標	実績	概要
航空事故	0件	—
重大インシデント	1件	2017年9月5日 日本航空006便 左エンジン不具合による離陸後の引き返し

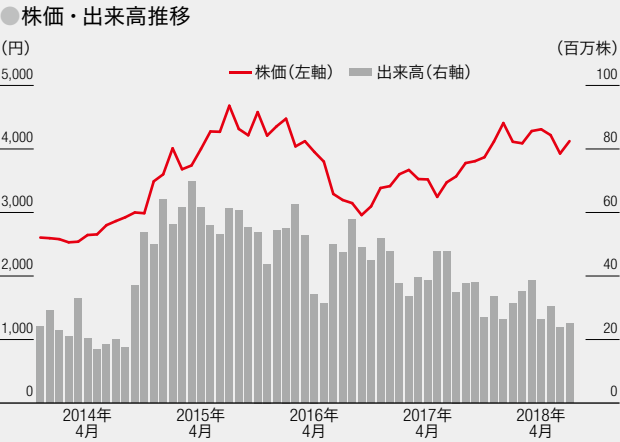
株式情報

- 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 9月30日 3月31日
- 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社

● 同連絡先
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日綱町1-1
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
TEL 0120-232-711(通話料無料)
(土日祝・年末年始を除く 9:00~17:00)
ホームページ www.tr.mufig.jp/daikou/

● 公告の方法
電子公告により行います。
公告掲載URL www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/
ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。

● 外国人等の株主名簿への記載・記録の制限
航空法第120条の2に関連して当社定款には次の規定がある。
第12条 当社は、次の各号のいずれかに掲げる者からその氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することの請求を受けた場合において、その請求に応ずることにより次の各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することを拒むものとする。
(1)日本の国籍を有しない人
(2)外国又は外国の公共団体若しくはこれに準ずるもの
(3)外国の法令に基づいて設立された法人その他の団体
2. 当社は、社債、株式などの振替に関する法律第151条第1項又は第8項に基づく振替機関からの通知に係る株主のうち前項各号のいずれかに掲げる者の有する株式のすべてについて株主名簿に記載又は記録することとした場合に前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとならないように当該株式の一部に限って株主名簿に記載又は記録する方法として国土交通省令で定める方法に従い、株主名簿に記載又は記録する。



株式情報／会社情報

(2018年3月31日現在)

● 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 353,715,800株(1単元は100株)
株主数 123,474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、349,028,700株となりました。

● 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)	18,870,400	5.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,465,100	4.37
京セラ株式会社	7,638,400	2.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	7,476,300	2.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,714,700	1.89
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	4,988,300	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	4,890,100	1.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,969,900	1.12
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,786,100	1.07

会社情報

企業名	日本航空株式会社
本社	住所 東京都品川区東品川二丁目4番11号 野村不動産天王洲ビル 電話番号 03(5460)3121 ホームページ www.jal.com/ja/
創立	1951年8月1日
代表取締役社長 執行役員	赤坂 祐二
資本金	181,352百万円
従業員数	連結 33,038名 単体 12,127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

JALグループ安全報告書

航空法第111条の6「本邦航空運送事業者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社の安全に関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URLからダウンロードできます。





日本航空株式会社
財務部・コーポレートブランド推進部

〒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:03-5460-3068(財務部) 03-5460-6837(コーポレートブランド推進部)

ホームページ www.jal.co.jp

企業情報 www.jal.com/ja/outline/

CSR情報 www.jal.com/ja/csr/

投資家情報 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。