



# 第72期 定時株主総会 招集ご通知

**日時** / 2021年6月17日（木曜日）  
午前10時（受付開始 午前8時30分）

**会場** / 東京都江東区有明2丁目1-6  
**東京ガーデンシアター**  
開催場所が前年と異なりますので、  
お間違えのないようお願い申し上げます。

**議案** / 第1号議案 **取締役9名選任の件**  
第2号議案 **監査役1名選任の件**

## 目次

株主の皆さまへ .....	1
新型コロナウイルス感染症に 関する大切なお知らせ .....	2
第72期定時株主総会招集ご通知 .....	3
株主総会参考書類 .....	9

## 〔添付書類〕

事業報告 .....	20
連結計算書類 .....	55
計算書類 .....	59
監査報告書 .....	61



# 株主の皆さまへ

---

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。第72期定時株主総会の招集ご通知をお届けするにあたり、ご挨拶申し上げます。

新型コロナウイルスの感染拡大により航空業界は甚大な影響を受けておりますが、このような状況においても、JALグループは、存立の大前提である安全運航を堅持し、お客さまに安心して飛行機をご利用いただけるよう感染症対策の取り組みを推進してまいりました。また、需要の減少に応じて減便・運休・使用する航空機の小型化など機動的に供給を調整するとともに、徹底したコスト削減と投資の抑制を行っております。

一方で、2020年度は大幅な損失を計上することとなり、また、2021年度の状況も見通すことが難しい状況下においては、手元流動性の確保と財務健全性の維持を優先することが適切であると判断し、当期の配当については見送らせていただくことといたしました。株主の皆さまには、誠に申し訳なく存じますが、JALグループが現在置かれている状況に鑑み、何卒ご理解をお願い申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大の影響による航空需要の減少はあくまで一時的なものであり、中長期的には日本を発着する航空総需要は大きく成長していくという見通しに変わりはありません。JALグループは、足許の厳しい状況を乗り越えるとともに、今後のあるべき姿「JAL Vision 2030」を定め、その実現に向けて、新たな中期経営計画を策定いたしました。大きく時代が動き価値観が変わる中、「安全・安心」と「サステナビリティ」を未来への成長のエンジンとして、全社員で目指す将来像を思い描き、一丸となって進んでまいります。

株主の皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2021年5月  
代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二

---

## 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。
-

## 《新型コロナウイルス感染症に関する大切なお知らせ》

本年は、株主の皆さまの安全確保を最優先といたしたく、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、以下のとおりご案内申し上げます。

- ・ 株主総会当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットにより議決権を行使いただくことを強くご推奨申し上げます。

詳細は5頁をご覧ください。

- ・ ご出席に当たり、感染による影響が大きいとされるご高齢の株主さま、基礎疾患のある株主さま、妊娠されている株主さま、体調のすぐれない株主さまは、特に慎重なご判断をお願いします。
- ・ 株主総会当日は事業報告及び会社からのプレゼンテーションをインターネットでライブ配信いたします。 視聴方法は5頁をご覧ください。また、配信内容は事後可及的速やかに当社WEBサイトに掲載いたします。

### ＜ご来場される株主さまへ＞

- ・ 今期より会場を変更し座席の増加を図っておりますが、お座席の間隔を広く取るために、お座席には限りがございます。そのため、本総会へのご出席については事前登録制を採用し、事前登録をいただいた株主さまに優先的にご入場いただくこととさせていただきます。 ご出席を予定される株主さまは、当社WEBサイトにて事前に登録をお願いします。事前の登録は、6月1日（火曜日）午前10時より開始することとし、お座席数に達し次第、事前の登録の受付を終了いたします。（事前に登録されずに当日ご来場される株主さま用のお座席には限りがあり、少なからずご入場いただけない可能性がございます。何卒ご了承をお願いします。）

**当社WEBサイトアドレス** [https://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)

なお、株主さまご自身で上記の方法によって登録いただけない場合には、以下にて登録手続の代行を承ります。

JAL株式コールセンター 03-6733-3090（土・日を除く 10：00～12：00、13：00～16：00）

- ・ 今後、株主総会当日までの状況変化に伴いまして、株主総会の運営・会場に変更が生じた場合には、当社WEBサイトにてお知らせいたしますのでご出席前に必ずご確認をお願いします。
- ・ ご来場の株主さまにおかれましてはマスクの着用をお願いします。また、アルコール消毒液の噴霧、検温などの措置を行う場合がありますが、ご協力をお願いします。なお、検温などの結果、発熱があると認められる場合、または体調不良と見受けられる場合には、入場をお断りすることがあります。
- ・ 株主総会の議事を例年よりも時間を短縮して行うことがあります。
- ・ 例年実施している事業活動に関する展示を中止します。
- ・ 運営スタッフがマスクなどを着用して対応させていただく場合がありますが、ご理解をお願いします。

## 第72期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第72期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、本年は、株主の皆さまの安全確保を最優先といたしたく、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、当日のご出席を見合わせ、書面またはインターネットにより議決権を行使いただくことを強くご推奨申し上げます。当日ご出席されない場合は、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、5頁の「議決権行使についてのご案内」に従って、2021年6月16日（水曜日）午後6時までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

### 記

<b>1 日 時</b>	2021年6月17日（木曜日）午前10時（受付開始 午前8時30分）
<b>2 場 所</b>	東京都江東区有明2丁目1-6 東京ガーデンシアター
<b>3 目的事項</b>	
<b>報告事項</b>	1. 第72期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第72期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類の内容報告の件
<b>決議事項</b>	第1号議案 取締役9名選任の件 第2号議案 監査役1名選任の件
<b>4 招集にあたっての決定事項</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>インターネットで複数回議決権を行使された場合、あるいは議決権行使書面により複数回議決権を行使された場合は、最後の議決権行使を有効なものとしてさせていただきます。</li><li>議決権行使書面により議決権を行使され、インターネットでも議決権を行使された場合は、到着日時を問わずインターネットによる議決権行使を有効なものとしてさせていただきます。</li></ul>

以 上

- ・株主総会にご出席の株主さまへのお土産のご用意はございません。また、会場内への危険物、缶入り飲料、ペットボトルなどのお持ち込みはできません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- ・当日の議事進行につきましては、日本語で行います。なお、当社では通訳者を用意しておりませんが、株主さまがご自身で通訳者（手話通訳を含む）を帯同される場合は、当日会場受付にてお申し出いただければ入場可能とさせていただきます。
- ・代理人により議決権を行使される場合、当社定款第29条の規定により、代理人は当社の議決権を有する他の株主さま1名に限らせていただきます。議決権行使書とともに代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。
- ・資源節約のため、この「招集ご通知」をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- ・株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、当社WEBサイトに掲載させていただきます。

**当社WEBサイトアドレス** [https://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)

事業報告の「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務の適正を確保するための体制と当該体制の運用状況」、連結計算書類の「連結注記表」および計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては、法令および定款第27条の規定に基づき、当社WEBサイト（[https://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)）に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。従って、本招集ご通知の添付書類に含まれる連結計算書類および計算書類は、会計監査人が独立監査人の監査報告書を作成するに際して監査をした連結計算書類および計算書類の一部になります。また、本招集ご通知の添付書類に含まれる事業報告、連結計算書類および計算書類は、監査役が監査報告書を作成するに際して監査をした事業報告、連結計算書類および計算書類の一部になります。

招集通知の主要なコンテンツは、スマートフォン・パソコンでご覧いただけます。



当社では、スマートフォン等で招集ご通知の主要なコンテンツの閲覧がより簡単に行えるサービスを導入しております。

下記のURL又はQRコードによりアクセスいただきご覧ください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

<https://p.sokai.jp/9201/>



# 議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの重要な権利です。  
是非とも議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

## ご来場をお控えいただく株主さまへ

### 書面またはインターネットによる議決権行使のお願い

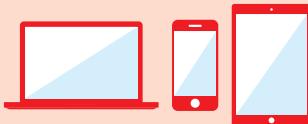
株主総会当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットにより  
議決権を行使いただくことを強くご推奨申し上げます。

郵送による議決権行使



→ 詳細は **7** 頁

インターネットによる議決権行使



→ 詳細は **8** 頁

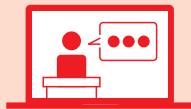
行使期限

2021年

**6月16日** (水曜日)

午後 **6** 時まで

(ただし、郵送は到着)



### ライブ配信を行います

事業報告及び会社からのプレゼンテーションをインターネットでライブ配信いたします。

視聴サイト

<https://www.virtual-sr.jp/users/jalvsm2021/login.aspx>



閲覧に際して、株主番号と郵便番号が必要となります。  
株主番号は議決権行使書の「お願い」に記載しておりますので、本  
総会当日まで大切に保管ください。

ライブ配信に関するお問合せは、以下へお願い申し上げます。

株主ID (株主番号) について  
三菱UFJ信託銀行 (株)  
**0120-191-060**

6月17日 (木) 《株主総会当日》  
9:00から株主総会終了まで

視聴不具合などについて  
(株) Jストリーム ライブサポート係  
**054-333-9213**

6月17日 (木) 《株主総会当日》  
9:30から株主総会終了まで

ライブ配信の内容は、事後速やかに当社WEBサイトにも掲載いたします。

## ご来場される株主さまへ

### 事前登録の お願い

十分なお座席の間隔を取るため、お座席には限りがございます。本総会へのご出席については事前登録制を採用し、事前登録をいただいた株主さまに優先的にご入場いただくこととさせていただきます。ご出席を予定される株主さまは、当社WEBサイトにて事前に登録をお願いします。

事前登録開始日時

2021年6月1日（火曜日）午前10時～

お座席数に達し次第、登録の受付を終了いたします。

受付WEBサイト

[https://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](https://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)

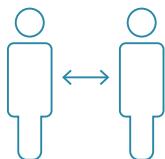


なお、株主さまご自身で上記の方法によって登録いただけない場合には、以下にて登録手続の代行を承ります。  
JAL株式コールセンター 03-6733-3090（土・日を除く 10：00～12：00、13：00～16：00）

## 感染拡大防止の観点から、本年の株主総会は、以下のとおり実施いたします

- ・会場のお座席の間隔を十分に確保します。
- ・会場では、アルコール消毒液の使用に、ご協力をお願いいたします。
- ・ご来場の際はマスクの着用をお願いします。
- ・受付での検温にご協力をお願いいたします。

ソーシャル  
ディスタンス



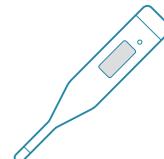
マスク



消毒液



検温



- ・検温を実施し、発熱があると認められる場合、または体調不良と見受けられる場合には、入場をお断りすることがあります。
- ・事前登録されずに当日ご来場された株主さまは、入場をお断りすることがあります。
- ・事業活動に関する展示を中止します。

# 議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの重要な権利です。是非とも議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

## ご来場される株主さまへ



### 会場受付にご提出

同封の議決権行使書用紙を株主総会当日に会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。  
(ご捺印は不要です)

#### 株主総会開催日時

2021年6月17日(木曜日)  
午前10時

## ご来場をお控えいただく株主さまへ



### 郵送によるご提出

後記株主総会参考書類をご検討のうえ、同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご記入のうえ、切手を貼らずにご投函ください。  
※議決権行使書のご記入方法については、下記をご参照ください。

#### 行使期限

2021年6月16日(水曜日)  
午後6時到着分まで



### インターネットで ご入力

当社の指定する

議決権行使専用WEBサイト  
<https://evote.tr.mufg.jp/>

にアクセスいただきご行使ください。  
※詳しくは8頁をご覧ください。

#### 行使期限

2021年6月16日(水曜日)  
午後6時入力分まで

## 議決権行使書のご記入方法のご案内

議決権行使書  
日本航空株式会社 中

議決権行使書  
議決権行使書

議決権行使書  
議決権行使書

日本航空株式会社

→こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

### 第1号議案

- ▶ 全員賛成の場合……………【賛】の欄に○印
- ▶ 全員否認する場合……………【否】の欄に○印
- ▶ 一部の候補者を否認する場合……【賛】の欄に○印をし、  
否認する候補者の番号  
をご記入ください。

### 第2号議案

- ▶ 賛成の場合……………【賛】の欄に○印
- ▶ 否認する場合……………【否】の欄に○印

### 議決権電子行使プラットフォームのご利用について

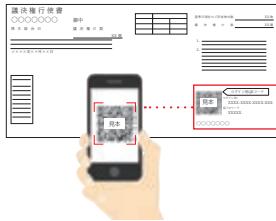
機関投資家の皆さまに関しましては、本総会につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から電磁的方法による議決権行使を行っていただくことも可能です。

# インターネットによる議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

1. 毎日午前2時から午前5時までは取扱い休止となります。また、株主さまのインターネット環境によってはご利用いただけない場合もございます。
2. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主さまのご負担となりますので、ご了承ください。

議決権の行使は **2021年6月16日（水曜日）午後6時まで** 承りますが、お早めにご行使ください。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

## ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使WEBサイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

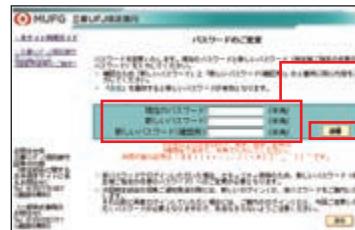
- 1 議決権行使WEBサイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力しクリック



「ログインID」および「仮パスワード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録する



「現在のパスワード」「新しいパスワード」「新しいパスワード(確認用)」のそれぞれに入力  
「送信」をクリック

新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク

0120-173-027

(通話料無料/受付時間 午前9時～午後9時)

# 株主総会参考書類 議案および参考事項

## 第1号議案 取締役9名選任の件

当社では各事業年度に対する経営責任の明確化を図るため、定款により取締役の任期を1年と定めており、現任取締役10名は、全員が本総会終結の時をもって任期満了となります。

今期の取締役の人数は、意思決定の迅速化等を図るため現行の10名から1名減の9名とし、その構成を、社外取締役以外の取締役を現行の7名から1名減の6名、社外取締役を現行と同数の3名といたしたく存じます。これにより、取締役会における社外取締役の占める比率は1/3となります。引き続き、取締役会の構成員の多様性を確保して、より適切な経営判断を行うとともに、高い透明性のもと、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、より高いレベルで確立することにより、企業価値のさらなる向上を図ってまいります。

つきましては、社外取締役3名を含む取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案につきまして、取締役会は、社外取締役が委員長を務め、かつその構成員の過半数を社外取締役が占める指名委員会に諮問し、その答申をふまえて提案しております。

その候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名	当社における現在の地位および主な担当	取締役会出席回数
1	植木 義晴 <span>再任</span>	取締役会長 取締役会議長	100% (20回/20回)
2	赤坂 祐二 <span>再任</span>	代表取締役社長執行役員 安全統括管理者、SDGs総括	100% (20回/20回)
3	清水 新一郎 <span>再任</span>	代表取締役副社長執行役員 社長補佐	100% (20回/20回)
4	菊山 英樹 <span>再任</span>	代表取締役専務執行役員 財務・経理本部長	100% (20回/20回)
5	豊島 滝三 <span>再任</span>	取締役専務執行役員 路線事業本部長	100% (20回/20回)
6	堤 正行 <span>新任</span>	常務執行役員 安全推進本部長、ご被災者相談室長	-
7	小林 栄三 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	100% (20回/20回)
8	八丁地 園子 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	100% (20回/20回)
9	柳 弘之 <span>新任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	-	-



## 候補者番号 1

うえ き よし はる  
植 木 義 晴

(1952年9月16日生)

68歳

所有する当社の株式数

普通株式31,400株

取締役在任期間 9年

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1975年 6月	当社入社	2010年 2月	当社執行役員 運航本部長
1994年 4月	当社DC10運航乗員部機長	2010年12月	当社専務執行役員 路線統括本部長
2004年 4月	当社運航企画室企画部副部長 (兼) 運航企画室業務部副部長	2012年 2月	当社代表取締役社長執行役員 路線統括本部長
2005年 4月	当社運航本部副本部長 (兼) 運航企画室企画部長	2013年 4月	当社代表取締役社長執行役員
2007年 4月	当社運航乗員訓練企画部長	2018年 4月	当社代表取締役会長
2008年 6月	株式会社ジェイエア 代表取締役副社長 (出向)	2020年 4月	当社取締役会長 (現任)

### ■重要な兼職の状況 (上場会社における重要な兼職数 1社)

日本空港ビルデング株式会社 社外取締役

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、運航乗務員として安全運航等に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2012年からは代表取締役社長執行役員として、強力なリーダーシップと決断力を発揮して中期経営計画の策定を指揮し、確実に遂行してきました。2018年からは取締役会議長、コーポレート・ガバナンス委員会の委員としても引き続き取締役会の監督機能の強化に寄与しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 2

あか さか ゆう じ  
赤 坂 祐 二

(1962年1月3日生)

59歳

所有する当社の株式数

普通株式7,300株

取締役在任期間 3年

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1987年 4月	当社入社	2016年 4月	当社常務執行役員 整備本部長
2009年 4月	当社安全推進本部部長 (兼) ご被災者相談部長		株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長
2014年 4月	当社執行役員 整備本部長 株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長	2018年 4月	当社社長執行役員
		2018年 6月	当社代表取締役社長執行役員 (現任)

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、整備本部を中心に従事し、安全運航などに係る現場の経験・見識を極めて高いレベルで習得し、整備業界における高い知見と豊富な人脈を獲得してきました。2014年からは株式会社JALエンジニアリング代表取締役社長として強力なリーダーシップと決断力を発揮し、安全運航の基盤を強固なものとなりました。また、2018年からは代表取締役社長執行役員として、JALグループの存立基盤である安全運航を堅持し、JALフィロソフィを率先垂範することで、全社員とともに企業理念の実現を目指しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



### 候補者番号 3

し みず しん いち ろう  
**清水 新一郎**

(1962年12月13日生)

58歳

所有する当社の株式数

普通株式2,700株

取締役在任期間 3年

再任

#### ■略歴、当社における地位および担当

1985年 4月	当社入社	2018年 6月	当社取締役常務執行役員 秘書室長
2009年10月	当社客室企画部長	2019年 4月	当社取締役専務執行役員 秘書室長
2013年 4月	当社執行役員 人財本部長	2020年 4月	当社代表取締役副社長執行役員(現任)
2015年 4月	当社常務執行役員 人財本部長		
2016年 4月	当社常務執行役員 秘書室長		

#### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

#### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、運航乗務職・客室乗務職などに係る人事・労務部門などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2013年からは人財本部長として、2016年からは秘書室長として、当社が置かれている状況を高い視座で判断し、対外的なプレゼンスの向上・安定に大きく貢献してまいりました。2020年4月からは代表取締役副社長執行役員として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に寄与しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



### 候補者番号 4

さく やま ひで き  
**菊山 英樹**

(1960年3月19日生)

61歳

所有する当社の株式数

普通株式1,400株

取締役在任期間 5年

再任

#### ■略歴、当社における地位および担当

1983年 4月	当社入社	2016年 6月	当社取締役専務執行役員 路線統括本部長
2005年 9月	当社米州支社総務部長	2019年 4月	当社取締役専務執行役員 財務・経理本部長
2007年 4月	当社経営企画室部長	2020年 4月	当社代表取締役専務執行役員 財務・経理本部長(現任)
2010年 2月	当社執行役員 経営企画本部副部長		
2012年 2月	当社常務執行役員 路線統括本部国内路線事業本部長		
2013年 4月	当社専務執行役員 路線統括本部長		

#### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

#### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、本社および米州支社等で、ITシステム、旅客予約、人事・労務、経営企画などの各部門を歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で実績をあげてきました。2013年からは路線統括本部長として、路線収支の最大化に向け大きく貢献してまいりました。2019年からは財務・経理本部長として、株主・投資家にわかりやすく透明性の高い情報開示や株主利益に資する確かな経営判断と決断力を発揮しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 5

とよしまりゅうぞう  
豊島 滝三

(1959年8月17日生)

61歳

所有する当社の株式数  
普通株式3,100株  
取締役在任期間 2年

再任

## ■略歴、当社における地位および担当

1983年 4月	当社入社	2014年10月	当社執行役員 路線統括本部長付
2007年 4月	当社労務部長	2015年 4月	当社常務執行役員 経営管理本部長
2009年 4月	当社パリ支店長	2019年 4月	当社専務執行役員 路線統括本部長
2010年 2月	当社執行役員 広報担当、企画業 務担当、事務統括担当、 法務コンプライアンス担当	2019年 6月	当社取締役専務執行役員 路線統括本部長
2010年12月	当社成田空港支店長	2021年 4月	当社取締役専務執行役員 路線事業本部長 (現任)
2012年 6月	当社執行役員 株式会社ジャル エクスプレス 代表取締役社長		

## ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

## ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、労務部門や労務部長などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2015年からは経営管理本部長として、JALグループにおける部門別採算制度の浸透に大きく貢献してまいりました。2019年からは路線統括本部長、2021年からは路線事業本部長として、路線収支の最大化に向け大きく寄与しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 6

つつみただゆき  
堤 正行

(1960年12月19日生)

60歳

所有する当社の株式数  
普通株式500株

新任

## ■略歴、当社における地位および担当

1982年 9月	当社入社	2011年 4月	当社運航安全推進部長
1997年 4月	当社B747-400 運航乗員部機長	2019年 4月	当社執行役員 運航本部長
1998年 7月	当社情報システム室企画部運航・ 客室・整備グループ 調査役機長 (兼) 運航業務部付	2020年 4月	当社執行役員 安全推進本部長、 ご被災者相談室長
2007年 3月	当社安全推進本部安全調査・研究 グループ調査役機長	2021年 4月	当社常務執行役員 安全推進本部 長、ご被災者相談室長 (現任)

## ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

## ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、運航乗務員として安全運航等に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2019年からは執行役員として運航本部長、2020年からは安全推進本部長の任にあたり、強い責任感と倫理観により、安全運航の堅持に大きく寄与しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



候補者番号 7

こ ばやし えい ぞう  
小林 栄 三

(1949年1月7日生)

72歳

所有する当社の株式数  
普通株式6,200株  
取締役在任期間 6年

再任

社外

独立

## ■略歴、当社における地位および担当

1972年 4月	伊藤忠商事株式会社入社	2011年 6月	伊藤忠商事株式会社取締役会長
2000年 6月	同社執行役員	2013年 6月	オムロン株式会社社外取締役 (現任)
2002年 4月	同社常務執行役員	2015年 6月	当社社外取締役 (現任)
2003年 6月	同社代表取締役 常務取締役	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)
2004年 4月	同社代表取締役 専務取締役	2018年 4月	伊藤忠商事株式会社特別理事
2004年 6月	同社代表取締役社長	2020年 4月	同社名誉理事 (現任)
2010年 4月	同社代表取締役会長		
2010年 7月	朝日生命保険相互会社 社外監査役		

## ■重要な兼職の状況 (上場会社における重要な兼職数 2社)

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

## ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、世界各地で事業を展開する総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っており、選任後は引き続き、これらの役割を果たすことを期待しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外取締役としての選任をお願いするものです。

また、同氏は、現に当社の社外取締役ですが、その在任期間は本総会終結の時をもって6年となります。

## ■独立役員

同氏は、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知17頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。このため当社は、同氏を独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、また、同氏が取締役に再選され、社外取締役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

## ■責任限定契約の概要

当社と同氏の間では、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。また、同氏が取締役に再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。

※同氏が、2016年6月まで取締役を務めていた伊藤忠商事株式会社は、取締役在任中に、西日本旅客鉄道株式会社、東日本電信電話株式会社、および全日本空輸株式会社向け制服の販売業務に関し、独占禁止法に違反する行為があったとして、それぞれ2018年1月12日、同年2月20日、同年7月12日に公正取引委員会より排除措置命令を受けております。また、伊藤忠商事株式会社は、同氏の取締役在任中に、株式会社NTTドコモ向け制服の供給業務に関し、独占禁止法に違反する行為があったとして、2018年10月18日に公正取引委員会より排除措置命令および課徴金納付命令を受けております。

※同氏が社外取締役を務めている株式会社日本取引所グループは、傘下の東京証券取引所において発生したシステム障害に関し、2020年11月30日に金融庁より業務改善命令を受けております。



## 候補者番号 8

はっ ちよう じ その こ  
八丁地 園 子

(1950年1月15日生)  
71歳

所有する当社の株式数  
普通株式4,600株  
取締役在任期間 3年

再任 社外 独立

## ■略歴、当社における地位および担当

1972年4月	株式会社日本興業銀行入行（現：株式会社みずほ銀行）	2009年4月	藤田観光株式会社執行役員
1993年11月	同行英国証券子会社 IBJ International Plc. 取締役 副社長	2010年3月	同社取締役兼執行役員
1997年6月	同行市場リスク管理室副室長 参事役	2011年3月	同社常務取締役兼常務執行役員
2002年3月	興銀リース株式会社（現：みずほリース株式会社）執行役員	2013年3月	同社常務執行役員
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	2015年3月	同社顧問
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	2016年6月	日新製鋼株式会社（現：日本製鉄株式会社）社外取締役
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	2017年4月	津田塾大学学長特命補佐
		2018年6月	当社社外取締役（現任）
		2019年6月	株式会社ダイセル社外取締役（現任） マルハニチロ株式会社社外取締役（現任）

## ■重要な兼職の状況（上場会社における重要な兼職数 2社）

株式会社ダイセル 社外取締役、マルハニチロ株式会社 社外取締役

## ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、銀行における金融商品開発、融資、リスク管理などの経験、ホテル経営におけるお客さま視点でのマーケティング・経営戦略などの高い知見と豊富な経験に加え、大学における教育改革など多様な視点も有し、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っており、選任後は引き続き、これらの役割を果たすことを期待しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外取締役としての選任をお願いするものです。

また、同氏は、現に当社の社外取締役ですが、その在任期間は本総会終結の時をもって3年となります。

## ■独立役員

同氏は、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知17頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。このため当社は、同氏を独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、また、同氏が取締役にも再選され、社外取締役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

同氏は、株式会社日本興業銀行（現：株式会社みずほ銀行）を2002年4月に退社しております。また、2006年1月に株式会社みずほフィナンシャルグループを筆頭とする連結対象会社の役員をすべて退任しています。

## ■責任限定契約の概要

当社と同氏の間では、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。また、同氏が取締役にも再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。



候補者番号 9

やなぎ

柳

ひろ

弘

ゆき

之

(1954年11月20日生)

66歳

所有する当社の株式数

普通株式0株

新任

社外

独立

## ■略歴、当社における地位および担当

1978年 4月	ヤマハ発動機株式会社入社	2019年 3月	AGC株式会社社外取締役（現任）
2007年 3月	同社執行役員		キリンホールディングス株式会社社外取締役（現任）
2009年 3月	同社上席執行役員	2021年 3月	ヤマハ発動機株式会社 取締役会長（現任）
2010年 3月	同社代表取締役社長		
2018年 1月	同社代表取締役会長		

## ■重要な兼職の状況（上場会社における重要な兼職数 3社）

ヤマハ発動機株式会社 取締役会長、AGC株式会社 社外取締役、  
キリンホールディングス株式会社 社外取締役

## ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、グローバル展開を推進する企業の経営トップとしての豊富な経験と幅広い知見を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する監督を期待しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外取締役としての選任をお願いするものです。

## ■独立役員

同氏は、新任の社外取締役候補者であり、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知17頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。同氏が取締役役に選任され、社外取締役に就任した場合には、同氏は独立役員となる予定です。

## ■責任限定契約の概要

同氏が取締役に選任され、就任した場合には、当社と同氏の間では、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定です。

(注) 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

(注) 役員等賠償責任保険契約の締結

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下、「D&O保険」といいます。）契約を保険会社との間で締結し、取締役及び監査役が業務に起因して損害賠償を負った場合における損害（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）等をD&O保険により填補することとしております。現任の取締役である候補者は、D&O保険の被保険者に含まれており、各候補者が選任され、就任した場合には、いずれもD&O保険の被保険者に含まれることとなります。D&O保険の保険料は当社が全額負担しております。

現行のD&O保険の契約期間は、1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定です。

## 第2号議案 監査役1名選任の件

現任監査役の鈴木靖史氏は、本総会終結の時をもって辞任により退任いたします。つきましては、あらたに監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

新任候補者は、鈴木靖史氏の補欠として選任されるものではなく、その任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までといたします。

なお、本議案につきまして、取締役会は、社外取締役が委員長を務め、かつその構成員の過半数を社外取締役が占める指名委員会に諮問し、指名委員会は、監査役会が提示した候補者要件を参照しつつ答申を行い、取締役会は、その答申をふまえて提案しております。また、本議案の本総会への提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

その候補者は次のとおりです。



きた だ ゆう いち  
北 田 裕 一

(1960年6月22日生)  
60歳

所有する当社の株式数  
普通株式500株

新任

### ■略歴、当社における地位

1986年4月	当社入社	2020年4月	当社常務執行役員 整備本部長 株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長
2009年10月	当社米州技術品質保証部長	2020年6月	当社取締役常務執行役員 整備本部長 株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長
2010年12月	株式会社JALエンジニアリング 技術部長 (出向)	2021年4月	当社取締役 (現任)
2018年4月	当社執行役員 整備本部長 株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長		

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■監査役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、主に整備技術や品質保証などの整備関連業務に従事してきました。2018年4月からは執行役員整備本部長として、JALグループの整備部門を統括し、当社の技術・品質の維持向上に大きく寄与してまいりました。また、2020年6月より取締役常務執行役員整備本部長として、安全運航の堅持の観点から取締役会などにおいて的確な指摘を行っており、技術・品質分野における豊富な業務経験と、幅広い見識を有していることから、監査役としての選任をお願いするものです。

### ■責任限定契約の概要

同氏が監査役に選任され、就任した場合には、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定です。

(注) 候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

(注) 役員等賠償責任保険契約の締結

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（以下、「D&O保険」といいます。）契約を保険会社との間で締結し、取締役及び監査役が業務に起因して損害賠償を負った場合における損害（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）等をD&O保険により填補することとしております。候補者は現任取締役としてD&O保険の被保険者に含まれており、また候補者が選任され監査役に就任した場合にもD&O保険の被保険者に含まれることとなります。D&O保険の保険料は当社が全額負担いたします。

現行のD&O保険の契約期間は、1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定です。

(ご参考)

1. 当社の社外役員は、以下の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しません。また、当社のほか4社を超える上場会社の取締役・監査役等を兼任する者は選任しません。

#### 社外役員の独立性基準

1. 現在または過去10年間に於いて、当社および当社の連結子会社の業務執行者（注）であった者。
2. 過去3年間に於いて下記a～fのいずれかに該当していた者。
  - a. 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。
  - b. 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。
  - c. 当社の主要な借入先またはその業務執行者。
  - d. 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。
  - e. 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。
  - f. 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。
3. 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。

(注) 業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

2. 当社では取締役及び監査役が備えるべき専門知識や経験などについて、企業経営の基本スキルである「経営経験」「財務会計」「法務・リスク管理」に加え、当社の事業特性から特に重要である「安全管理」、その他「グローバル経験」「営業・マーケティング」「IT・テクノロジー」を、必要なスキルセットとしております。
- 本議案の承認が得られた場合の取締役及び監査役のスキル・マトリックスは以下のとおりとなります。

当社における地位	氏名	経営経験	財務会計	法務・ リスク管理	安全管理	グローバル 経験	営業・ マーケティング	IT・ テクノロジー
取締役会長	植木 義晴	○			○			
代表取締役 社長執行役員	赤坂 祐二	○			○			○
代表取締役 副社長執行役員	清水 新一郎			○		○	○	
代表取締役 専務執行役員	菊山 英樹		○	○		○		○
取締役 専務執行役員	豊島 滝三	○		○		○	○	
取締役 常務執行役員	堤 正行				○			
社外取締役	小林 栄三	○※				○	○	
社外取締役	八丁地 園子		○			○		○
社外取締役	柳 弘之	○※				○	○	○
常勤監査役	斉藤 典和		○					
常勤監査役	北田 裕一	○			○	○		○
社外監査役	加毛 修			○	○			
社外監査役	久保 伸介		○	○		○		
社外監査役	岡田 譲治		○	○		○		

※世界産業分類基準（GICS）レベル1分類に基づく業界の経営幹部の経験

JALグループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上とステークホルダーとのコミュニケーションの向上を目的として、当期から国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しております。

## 1. 表示科目の主な変更点（下図はイメージ）

- ①営業費用について、売上原価・販売費及び一般管理費に区分していたものを、IFRSで認められている、人件費・航空燃油費等、費用の性質に着目して区分する表示方法に変更いたしました。これにより、航空運送事業を中心とするJALグループの経営成績を、より分かりやすくお伝えすることが出来ると考えております。
- ②営業外損益・特別損益のうち、事業性のものはその他の収入・その他の営業費用・持分法による投資損益として財務・投資・税前利益に含め、受取配当金等の投資関連の収支は投資収益・費用に、支払利息等の財務関連の収支は財務収益・費用に区分する表示に変更いたしました。
- ③営業利益（日本基準）に代わり、財務・法人所得税前利益（EBIT）を業績管理指標とします。

## 2. 会計処理の主な変更点

- ①マイルの会計処理について、発行時に将来の負担見積額を費用計上していたものを、発行時にマイル価値部分は繰り延べ、マイル使用時に売上収益へ計上する処理に変更いたしました。
- ②これまで賃借料として費用処理をしていたオペレーティング・リース取引について、未経過リース料をもとに計算した金額を資産・負債に計上したうえで、每期一定額を減価償却費として計上する処理方法に変更いたしました。

		日本基準				IFRS			
営業	営業収益	(a)	営業利益（日本基準）	(a)	売上収益	事業	売上収益	事業	
	事業費	(b)			国際線旅客収入				
	販売費および一般管理費	(b)			国内線旅客収入				
営業外	持分法損益	(c)	経常利益	(b)	その他の売上収益	投資	その他の収入	財務	
	受取利息・配当金	(d)			その他の営業費用				
	支払利息・その他金融費用	(e)			人件費				
	上記以外の営業外収入	(a)			航空燃油費				
	上記以外の営業外費用	(b)			減価償却費、償却費及び減損損失				
特別	特別利益	(a)	税引前利益	(c)	その他の営業費用	投資	その他の営業費用	財務	
	特別損失	(b)			営業利益（IFRS）				
		(b)			持分法による投資損益				
					財務・投資・税前利益		財務・投資・税前利益（EBIT）		
				(d)	投資収益	投資	投資費用	財務	
				(e)	財務収益		財務費用		
					税引前利益		税引前利益		

（法人税等以下は省略）

# 〔添付書類〕 事業報告 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

## 1 JALグループ（企業集団）の現況に関する事項

### 1. 事業の経過およびその成果

当期は、新型コロナウイルス感染拡大により、世界および日本経済が大きな打撃を受けるとともに、航空業界も各国の厳しい出入国制限や検疫体制の強化、移動自粛の動きなどにより極めて厳しい状況に置かれました。

JALグループは、感染拡大の影響が長期化する中、清潔性・非接触性の強化による「安全・安心」の確保に努めつつ、日本国内および海外を結ぶ航空輸送ネットワークの維持に努めました。

収入の著しい減少に対し、貨物専用便を積極的に運航するなど収入確保に努めました。また、費用面においては、需要の減少に対し機動的に供給調整を行うことで運航費用など変動費を抑制するとともに、委託業務の内製化やITに関わる経費の抑制、役員報酬・社員賞与の減額による人件費の削減を含め、当初想定対比で約1,350億円の固定費の削減を実施し、業績への影響を緩和することに努めました。

一方で、運航に直接携わる業務量が減少する中、社員教育の充実のほか、グループ外の企業や自治体などへ1日あたり1千人規模での出向・派遣を行うなど、人財の活用にも積極的に取り組みました。なお、2021年度および2022年度入社の新卒採用については、一部の職種を除き、中止しました。

さらに、着陸料や航空機燃料税などの公租公課の支払い猶予といった航空業界への支援策や、雇用調整助成金制度の特例措置拡充など、日本政府による公的なが支援も活用しつつ、この未曾有の危機への対応に全力を尽くしました。

これらの取り組みの結果、当期のJALグループの連結決算は、以下のとおりとなりました。

売上収益	<b>4,812億円</b> (前期比9,046億円減)	財務・法人所得 税前提利益 (EBIT)	<b>▲3,983億円</b> (前期比4,871億円減)	親会社の所有者 に帰属する 当期利益	<b>▲2,866億円</b> (前期比3,347億円減)
------	---------------------------------	----------------------------	----------------------------------	--------------------------	----------------------------------

財務面においては、これまで培ってきた強固な財務体質を活かした資金調達を実施し、当期において2,623億円の借入れを実施すると同時に、既存契約を含め3,000億円の未使用のコミットメントライン契約を締結し、十分な手元流動性の確保に努めました。加えて、新型コロナウイルス感染拡大により影響を受けた財務体質をいち早く改善し、事態収束後において速やかに成長戦略を遂行すべく、11月に公募増資を実施し、1,829億円の資本増強を行いました。その結果、当期末においても、自己資本比率は45.0%、D/Eレシオは0.5倍と、航空業界においては世界最高レベルの強固な財務基盤を維持しました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大が顕在化して以降1年が経ち今もなお先を見通すことが難しい状況下においては、手元流動性の確保を最優先とすることが最善であると判断し、当期の配当については見送らせていただくことといたしました。株主の皆さまには、誠に申し訳なく存じますが、JALグループが現在置かれている状況に鑑み、何卒ご理解をお願い申し上げます。

※以降、当期(2020年度)の事象の年月表記については、「2020年」の記載を省略します。

## 2. 部門別の状況



日本への帰国臨時便の運航



ZIPAIR

第71期 第72期

### 国際旅客収入

4,862億円

279億円

	第71期	第72期
有効座席キロ (百万席・キロ)	53,910	11,918 (▲77.9%)
有償旅客キロ (百万人・キロ)	45,551	2,196 (▲95.2%)
有償座席利用率 L/F (%)	84.5	18.4 (▲66.1P)

#### ご参考

上記は国際線フルサービスキャリアの輸送実績です。

有効座席キロ：旅客輸送力の規模を表す単位。座席数×飛行距離 (キロ)

有償旅客キロ：有償旅客輸送量を表す単位。有償旅客数 (人) × 飛行距離 (キロ)

有償座席利用率 (L/F)：有償旅客キロ÷有効座席キロ (Load Factor)

国際旅客需要については、感染再拡大および変異株の感染が報告されて以降、日本を含む各国において出入国制限や検疫体制が強化された結果、年度を通じて国境をまたぐ移動需要がほぼ消失しました。

**路線運営面**では、需要の急激な減少に対し、大幅な運休・減便を実施して運航費用など変動費の抑制に努めました。一方で、堅調な航空貨物需要と合わせて採算が確保できる都市への定期便を再開するとともに、帰国者や海外拠点への赴任者、アジア発北米行き通過需要などの移動ニーズにお応えすべく、国際航空ネットワークを維持しました。また、事態収束後を見据え、7月にはマレーシア航空との共同事業を開始しました。

**商品サービス面**では、機内消毒の実施や機内食の提供方法の変更など、徹底した感染防止策を講じるとともに、海外渡航先で新型コロナウイルス感染症の陽性判定を受けた際に補償やサポートを受けられる「JALコロナカバー」を開始するなど、安心して海外に渡航いただけるよう取り組みました。また、JALマイレージバンクの会員ステータスを維持延長するとともに、有効期限を迎えるマイルをeJALポイントに変換し有効期間の延長を行うなど、ご旅行をとりやめざるをえなかったお客さまの声にお応えしました。

**新たな需要の創出**に向けては、ZIPAIRが、旅客便として10月の成田＝ソウル線の開設を皮切りに、成田＝バンコク、成田＝ホノルル線の運航を開始しました。ZIPAIRでは、「ZIP Full-Flat」と「Standard」の2種類の座席を設定したほか、機内食や手荷物お預けなどのアンシラリーサービス※により、お客さまの多様なニーズにお応えしました。また、無料Wi-Fiサービスや、ローコストキャリア (LCC) 初となる非接触で機内食や機内販売をご利用いただける機内セルフオーダーシステムの導入など、ストレスフリーな渡航の実現に努めました。

※座席の選択や機内食、手荷物の預け入れなどの付帯有料サービス

## 国内線旅客



JAL SMART AIRPORT  
(羽田空港)



エアバスA350-900型機

第71期

第72期

## 国内旅客収入

5,297億円 1,740億円

	第71期	第72期
有効座席キロ (百万席・キロ)	36,199	19,452 (▲46.3%)
有償旅客キロ (百万人・キロ)	27,496	9,282 (▲66.2%)
有償座席利用率 L/F (%)	76.0	47.7 (▲28.2P)

ご参考

有効座席キロ：旅客輸送力の規模を表す単位。座席数×飛行距離（キロ）  
有償旅客キロ：有償旅客輸送量を表す単位。有償旅客数（人）×飛行距離（キロ）  
有償座席利用率（L/F）：有償旅客キロ÷有効座席キロ（Load Factor）

国内旅客需要については、4月の緊急事態宣言の発出により、第1四半期には需要が大幅に落ち込みましたが、同宣言の解除およびGo To トラベル事業の開始により、第3四半期には一時的に観光需要が急回復しました。しかしながら、新型コロナウイルスの感染再拡大により、12月にGo To トラベル事業が中止され、1月に再度緊急事態宣言が発出されると、第4四半期には再び需要が低迷するなど、不安定な状況が続きました。

**路線運営面**では、需要の急激な減少に対し、機動的に供給を調整して運航費用など変動費の抑制に努めるとともに、需要の回復局面においては、機材の大型化や臨時便の運航などにより需要の着実な取り込みを図りました。また、離島路線など社会インフラとして必要不可欠な航空路線の運航を継続することで、国内航空ネットワークの維持にも努めました。2月の福島県沖地震の際には、東北地区の各空港を発着する臨時便を運航し、遮断された地上交通機関の代替として、ヒト・モノの移動を支えました。

**商品サービス面**では、駐機中の機内消毒を実施するとともに、空港・機内の抗ウイルス・抗菌コーティングを実施し、衛生的で清潔な環境の維持向上に取り組みました。空港での手続きにおいては、デジタル技術を活用した非接触・自動化を推進する「JAL SMART AIRPORT」の導入を進めました。さらに、特別価格でPCR検査が受けられる「JAL国内線 PCR検査サービス」を提供するなど、お客さまに安心して旅行や出張をしていただけるよう取り組みました。また、機材については、環境負荷が低く省燃費機材であるエアバスA350-900型機への更新を進めました。

需要喚起に向けては、ソーシャルディスタンスに配慮したツアー、周遊チャーターの運航、ワーケーションを活用したツアーを販売するなどの取り組みを行いました。

## 貨物

部門別構成比  
**26.8%**

### 国際線貨物収入

第71期

597 億円

第72期

965 億円

### 国内線貨物収入

第71期

207 億円

第72期

217 億円

	第71期	第72期
国際線有償貨物トン・キロ (千トン・キロ)	2,407,691	1,948,205 (▲19.1%)
国内線有償貨物トン・キロ (千トン・キロ)	328,182	237,874 (▲27.5%)

#### ご参考

有償貨物トン・キロ：

有償貨物輸送量を表す単位。有償貨物(トン) × 飛行距離(キロ)



マスクなどの貨物の  
客室への搭載



旅客機を利用した  
貨物専用便

貨物については、マスクを含む医療関連品、eコマース関連商品、半導体、電子機器などへの輸送需要が高まりました。また、夏以降は自動車関連需要が本格的に回復し、海上輸送から航空輸送へ需要が転移するなど、旅客便が減便する中、需給が逼迫する状況が続きました。

**国際線貨物**においては、旅客機を利用し、年間12,625便の貨物専用便を運航することで、医療関連品のみならず生活必需品などの輸送を継続し、お客さまのニーズに応えました。特に、期初においては、緊急度の高い医療用物資を少しでも多く輸送するため、マスクや防護服を客室へ搭載し、輸送量を最大化しました。

また、自社の旅客機を最大限に活用することに加えて、外国航空会社の貨物機を利用することにより、日本を經由しない三国間の大口の需要も含め、最大限の需要の取り込みに努めました。

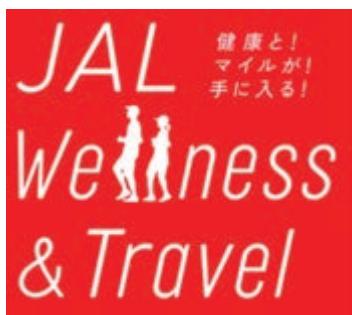
さらに、今後本格化することが想定される新型コロナウイルスのワクチンの円滑な輸送を実現すべく、必要な体制の構築にも取り組みました。

以上の結果、年間の輸送量は減少したものの、需給環境の逼迫により、単価が上昇し、貨物収入は前期を大幅に上回りました。

**国内線貨物**においても、羽田＝新千歳、羽田＝福岡、羽田＝沖縄線を中心に旅客機を利用し、年間2,674便の貨物専用便を運航したことに加え、機材の大型化を実施することで輸送量の減少を最小限に抑えました。このように安定的な貨物スペースの提供に努めた結果、貨物収入は前期を上回りました。

また、4月に運送状のペーパーレス化を日本で初めて実現するとともに、予約ポータルサイトを開設し、予約・運送面でお客さまの利便性向上に努めました。

## その他事業



JAL Wellness & Travel



無人ヘリによる離島空港間での  
貨物輸送飛行実験

第71期

第72期

## その他収入

2,783億円 1,504億円

航空旅客の急激な減少を受け、旅行領域においては収入が前期比で大幅に減少するとともに、エアライン周辺領域（整備・空港・貨物などの受託）においても、海外航空会社の運休・減便に伴い、収入が前期比で減少となりました。一方で、マイレージに関する領域においては、旅行と直接紐づかないマイル収入が堅調で収入が前期比で増加しました。以上の結果、その他の事業の収入は1,504億円（前期比1,279億円減）となりました。

このような中で、リスク耐性の高い事業構造を構築すべく、事業領域の拡大に向けて、新しい商品・サービスやビジネスを創造する取り組みを推進しました。

**地域に関する領域**においては、11月に地域事業本部を新設し、地域発の新規事業の創造への取り組みを強化しました。また、「JALオンライントリップ」WEBサイトを新設し、「JALデジタルフライト」と現地オンライントリップを組み合わせた商品を販売するほか、旅行先で仕事をする「ワーケーション」という新たな働き方を提案・サポートするなど、ニューノーマルに対応した新しい旅のカタチの提案に取り組みました。

**マイレージに関する領域**においては、健康志向の高まりとテレワーク拡大などによる運動不足が懸念されるなか、JALグループが持つ顧客基盤や路線ネットワークと、提携先が有するノウハウを組み合わせ、日常の健康と旅行前・旅行中のウェルネス活動をサポートする新たなマイレージサービス「JAL Wellness & Travel」を開始するなど、新たなサービスの創出に努めました。

**エアモビリティ※に関する領域**においては、今後ドローンなどの無人航空機の活用場面の増加が想定される中で、オペレーター人材の育成のため、JALグループのパイロット訓練ノウハウに基づく座学プログラムの提供を開始しました。また、事業化に向けさまざまな地域や企業と連携し、小型固定翼ドローンによる山間部への物資輸送実験や無人ヘリによる離島空港間での貨物輸送飛行実験などを実施しました。

※新たな移動・物資輸送サービス

## 主要な子会社の概況

子会社のうち、航空会社以外の上位2社の概況は以下のとおりです。

株式会社ジャルパックは、Go Toトラベル事業の活用などにより、国内旅行需要の拡大に努めましたが、海外旅行需要・訪日需要の減少を補完するには至らず、営業収益（連結消去前）は555億円（前期比1,145億円減）となりました。

株式会社ジャルカードも、新規入会者数が減少し、会員数は前期比3.8%減の358万人となりました。旅行に伴う消費が落ち込む中、キャンペーンなどを通じてご利用の促進に努め、営業収益（連結消去前）は186億円（前期比9億円減）となりました。

### 3. 安全・安心に関する取り組み

#### 【新型コロナウイルス感染拡大による環境変化への対応】

新型コロナウイルス感染拡大により、航空業界ではかつてない規模で運航便数が減少しています。これに伴う乗務機会の減少をはじめとする運航を取り巻く環境の急激な変化は、ヒューマンエラーの誘発や航空機の故障増加につながる可能性があります。そのため世界各地で発生している不具合事象などの情報を収集し、チェックリストにまとめて点検しました。また、「3H（はじめて、変更、ひさしぶり）」を合言葉にして、日常業務においてもさまざまなリスクが潜んでおり安全に影響するのではないかとこの視点を常に持つことや、懸念を感じたらためらわずに共有・報告を行うことを全社員に周知徹底しました。

また、さらなる「安全・安心」を感じていただけるよう、お客さまや社員の感染防止のため、生産現場においてさまざまな取り組みを進めました。

お客さまに安心して、国内旅行や出張をしていただけるよう「JAL国内線PCR検査サービス」や、海外渡航先で新型コロナウイルス感染症の陽性判定を受けた際に補償やサポートを受けられる「JALコロナカバー」サービスの提供を行いました。

こうした取り組みが評価され、SKYTRAX社※1)の「COVID-19 Safety Rating」およびAPEX社※2)の「Health Safety Powered by SimpliFlying Audit」で最高評価を獲得しました。これらの評価は、衛生・清潔性の取り組みのみならず、非接触・自動化技術の導入や航空旅行のサポートなど、感染症対策全般が対象であり、両機関から最高評価を獲得しているのは、現在世界では2社のみ（当社とカタール航空）となります。

※1 SKYTRAX社 英国を拠点とする世界の航空格付け会社。世界中の航空会社を評価する同社のワールド・エアライン・アワードは、航空会社の世界的な評価基準となっています。

※2 APEX社 お客さまの搭乗体験向上のために航空会社や航空関連メーカー、旅行関連企業などで構成する米国を拠点とする非営利団体。

#### 商品サービスに加えて、感染症対策においても世界最高評価を獲得

当社は、お客さま向けの商品サービスの最高評価である「5スターエアライン」に加え、  
感染症対策においても世界最高評価を獲得しました。



※3



※4



※5

※3 SKYTRAX 「World Airline Star Rating」 5-Star (2018年～)

※4 SKYTRAX 「COVID-19 Airline Safety Rating」 5-Star (2021年)

※5 APEX 「Health Safety Powered by SimpliFlying Audit」 Diamond (2021年)

## 【JAL904便重大インシデントへの対応】

12月にJAL904便(沖縄発羽田行)の左エンジンが損傷し那覇空港へ引き返す重大インシデント※1が発生しました。この事象を受け、同型エンジンを装備する国内線仕様ボーイング 777 型航空機(以下、「同型機」)のエンジンのファンブレードに対し直ちに一点点検を行うとともに繰り返し点検を実施して、再発防止策を講じました。しかしながら、2月に米国社の航空機において同型エンジン損傷の事例が発生したことから、同型機の運航を停止しました。なお、同型機については2021年度中の退役を計画していましたが、経済性の観点から当期末での早期退役を決定しました。引き続き、国土交通省運輸安全委員会による調査や原因究明に全面的に協力・対応してまいります。

※1 重大インシデント：航空事故には至らないものの、そのおそれがあったと認められる事態、滑走路からの逸脱、非常脱出など

## 【飲酒不適切事案への対応】

運航乗務員の不適切な飲酒による事業改善命令への対策として、乗務時のアルコール検査の厳格化、教育や役員との直接対話による意識改革の徹底、カウンセリングなどのサポートプログラムの導入を行いました。当期は上記の対策に加えて、運航乗務員に留まらず全社員を対象とするノーアルコールデーの設定、依存症に関する専門家による講習会の開催など、引き続き高い意識で再発防止の徹底に取り組みました。なお、2019年10月の事業改善命令以降、アルコール検知事例は発生していません。



運航乗務員の乗務前アルコール検査

## 【防災マネジメント】

近年、自然災害の頻発化、激甚化が運輸の安全の脅威になっているため、発災時の被害軽減・拡大防止、事業活動の維持や早期回復を図るべく「災害対策規程」を整備し、防災・減災に向けた備えの強化と発災時の事態対処体制の整備を図りました。

## 【安全の層を厚くするための継続的な取り組み】

部品脱落や飛行中の揺れによるお客さまのお怪我の防止について、継続課題としてグループ全体で重点的に取り組みました。

安全管理に関しては、安全管理体制の基盤を強化するため、グループ全体の安全情報を共通のデータベースに一元化し、変化の兆候をより的確に把握するとともに、ヒューマンエラー防止のために従来の教育内容よりもさらに専門性の高い教育を新たに導入し分析力の向上を図ることで、再発防止に努めました。また、時差などによる疲労に起因する不具合を防止する疲労リスク管理の仕組みを、運航乗務員に加え、客室乗務員にも導入しました。

航空保安に関しては、多様化するテロに備えるため、先進的な保安検査機器の導入を進めるとともに、「全社員で保安を守る」との意識を醸成するための教育を行いました。

人財育成に関しては、現地・現物・現人に直接触れることで事故の教訓を継承する三現主義教育の実施が困難となりましたが、これに代わる取り組みとして、オンライン教育やVR技術を活用した緊急脱出を疑似体験する訓練などを導入し、広く社員の安全意識の醸成を図りました。

社員教育施設 安全啓発センター



## 4. 生産現場等における取り組み

コロナ禍においても、各部門は、技量の維持、人財育成、新たな技術の導入などを通じて、安全運航、感染防止に取組み、生産性向上も図りました。

### 【オペレーション部門】

相次ぐ自然災害や新型コロナウイルス感染拡大による運航上の制約など、運航を取り巻く環境が複雑化する中、安全運航を統括する責任部門として、24時間365日体制で航空機の運航に関係する全部門との連携を強化しました。特にコロナ禍において日々変化する運航制限などへ細心の注意を払い、迅速かつ確に「安全・安心」な運航を支え続けました。

### 【運航部門】

乗務する機会が減少した中で、シミュレーターを最大限活用し、必要な飛行経験や訓練などを実施し技量を維持するとともに、新たな訓練審査手法や安全意識などに関する各種教育の充実にも努めました。また、コロナ禍収束後の事業展開に向けて、パイロット訓練生の採用・訓練を着実に実施しました。さらに、AIを活用し、気流のデータを迅速に処理して、運航中の航空機に即時に通知する仕組みを株式会社ウエザーニューズと共同開発するなど、安全性の向上に取り組みました。

### 【客室部門】

機内におけるマスク・手袋の着用に加え、フェースシールドと防護服を着用し化粧室の清掃を強化するなど、徹底的に衛生・清潔性を追求し、「安全・安心」なサービスの提供に努めました。また、乗務する機会が減少する中で、新型コロナウイルスの感染リスクを極小化すべく、各種のリモート教育やeラーニングのプログラムを拡充し、知識やスキルの向上に努めました。

### 【整備部門】

航空機部品の脱落防止のために、改修を促進するとともに、機体の外部点検を強化しました。また、機内における感染防止のために機内消毒を徹底するとともに、フェイスシールドや遮蔽板などを製作し、社内外に提供しました。さらに、航空日誌・整備記録の電子化対象の機種を拡大し、業務品質の向上と業務効率化を推進するとともに、製造メーカーとの協業によるビッグデータを活用したタイヤ摩耗を予測する世界初の取り組みを開始し、効率的な在庫管理を推進しました。

### 【空港部門】

スムーズでストレスフリーなご旅行の実現に向け、デジタル技術を活用した非接触・自動化を推進する「JAL SMART AIRPORT」化を国内主要空港で進めました。12月に羽田空港国内線カウンターを全面リニューアルし、3月には自動チェックイン機に本邦初となる非接触パネルを導入しました。また、お客さまが直接手を触れるチェックインカウンターなどへの抗ウイルス・抗菌のコーティングを羽田空港より開始しました。さらに、顔認証技術を活用した搭乗手続き「Face Express」の実証実験に参画するほか、マスクを着用したままの「顔認証技術を活用したおもてなしサービスの実証実験」を鹿児島空港・霧島市内で実施しました。



安全運航を統括する  
オペレーション部門



客室乗務員による化粧室の  
消毒作業



計画的なタイヤ交換



非接触型自動チェックイン機

## 5. ESGに関する取り組み

JALグループは、企業価値向上と持続可能な社会を実現するため、ESG(※1)経営の視点からSDGs達成に向けて重点課題を特定(※2)し、事業を通じてその課題の解決に取り組んでいます。また、日々のさまざまな場面で遵守すべき行動指針として定めたJALグループ行動規範「社会への約束」についても、引き続き全社員に対し教育を行い、その浸透と遵守に努めています。

※1 E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の略。

※2 JALグループでは、SDGs達成に向けて重点的に取り組むべき社会課題として、「環境」、「人」、「地域社会」、「ガバナンス」の4つの領域に分類したうえで、以下の22の課題を設定しています。

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

## (1) 環境

豊かな地球を次世代に引き継ぐため、あらゆる場面で環境保全に取り組みました。

### 【気候変動への対応】

6月に株主総会において、新たな長期目標として2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すことを発表しました。目標達成に向け、「省燃費機材への更新」、「日々の運航の工夫」、「代替航空燃料（Sustainable Aviation Fuel、以下「SAF」と記載）の活用」の3つを大きな柱とし、CO<sub>2</sub>排出量の削減を行っています。機材については、エアバスA350型機やボーイング787型機などの省燃費機材を導入し、運航方式などの工夫を通じて、日々の運航で発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めました。また、SAFについては、国内では複数の国内企業の協力のもと、2020年3月に衣料品の綿から国産のSAFを製造することに日本で初めて成功し、2月にはJAL319便（羽田発福岡行）にこのSAFを搭載し運航しました。今後、廃棄プラスチックを含む産業廃棄物などから、日本でSAFを製造・販売することについての事業性調査を、丸紅株式会社・ENEOS株式会社などの関係先と共同で実施します。また、海外においては、当社も出資する米国のFulcrum BioEnergy, Inc.（以下フルクラム社）と連携を図り、北米からの出発便を中心にSAFの搭載を進め、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組みます。

### 【限られた資源の有効利用】

3R(Reduce, Reuse, Recycle) + 1 (Redesign)の取り組みとして、機内・ラウンジにおけるサービスや空港・貨物部門の業務で使用するプラスチック製品の削減、環境配慮素材への変更など、石油由来の使い捨てプラスチック製品の削減に努めました。



国産初のSAF搭載便の運航



フルクラム社SAF製造プラント



紙製ストロー

## (2) 人・地域社会

### 【アクセシビリティの向上】

すべてのお客さまにストレスフリーな旅をご提供するため、搭乗までの流れをオンラインで事前にご確認いただける空港体験プログラムを実施しました。また、日本空港ビルデング株式会社との連携により、羽田空港国内線エリアで自動運転車いすを導入しました。



お手伝いを希望される  
お客さまの専用カウンター



自動運転車いす

## 【人権侵害の防止】

サプライヤーとともに、法令遵守、人権尊重、適正な労働慣行、地球環境保全など持続可能なサプライチェーンの構築に努めました。4月に刷新した制服の調達においては、関係サプライヤーにSedex※へ加入いただくとともに、中国やベトナムの工場に対する監査を実施し、強制労働、児童労働、人権侵害に該当する行為がないことを確認しました。

※Sedex 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英国の非営利団体。

## 【健康経営】

生活習慣病、がん、メンタルヘルス、たばこ対策、女性の健康を重点施策として、社員とその家族の健康づくりに戦略的に取り組んだ結果、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」に認定されました。

## 【D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）推進】

経営トップの強い意志のもと、2030年度までに女性管理職比率30%の達成（当期末現在19.5%）を目指し、問題意識を全社で共有しながら活動を力強く推進するとともに、グループ全体で優秀な人材の登用に積極的に取り組むなど、女性社員のさらなる活躍を促進しました。これらの取り組みが高く評価され、当社が「J-Winダイバーシティ・アワード」※における企業賞として「アドバンス部門 準大賞」を、社長の赤坂 祐二が個人賞「経営者アワード」を本邦航空会社で初めて同時受賞しました。

※ J-Winダイバーシティ・アワード」は、NPO法人J-Win（特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク）が主催し、D&Iを推進している先進企業を表彰するものです。

4月に刷新した制服では、運航乗務員には女性用のデザインを初めて導入するとともに、接客部門では靴に関する規程を変更し、ヒールの高さや形状を自由に選べることとし、グループ社員一人ひとりが生き生きと活躍できるようにしました。

また、10月に空港や機内の英語のアナウンスにて性別を前提とした敬称「ladies and gentlemen」を、多様性に配慮し、ジェンダーニュートラルな他の表現に変更しました。



## 【地域社会】

JALグループの強みである航空ネットワーク・人材などを活用することで、持続可能な地域経済の実現に全社一体となって貢献していくため、11月に地域事業本部を設立しました。地域活性化のお手伝いをする「ふるさとアンバサダー制度」に加え、客室乗務員が乗務しつつ地域活性化の活動へも参加する「ふるさと応援隊制度」を導入し、地域活性化の取り組みを深化させました。さらに、マイルがたまる「JALふるさと納税」サイトを開設し、地域の持続的な発展により一層貢献すべく努めました。

自然災害の発生に際しては、令和2年7月豪雨被害にあわれた地域に対し、救援物資の輸送協力、JALチャリティマイルによる寄付の募集、JALグループ社員による募金などを通じて、被災地の復興支援に努めました。

### (3) ガバナンス

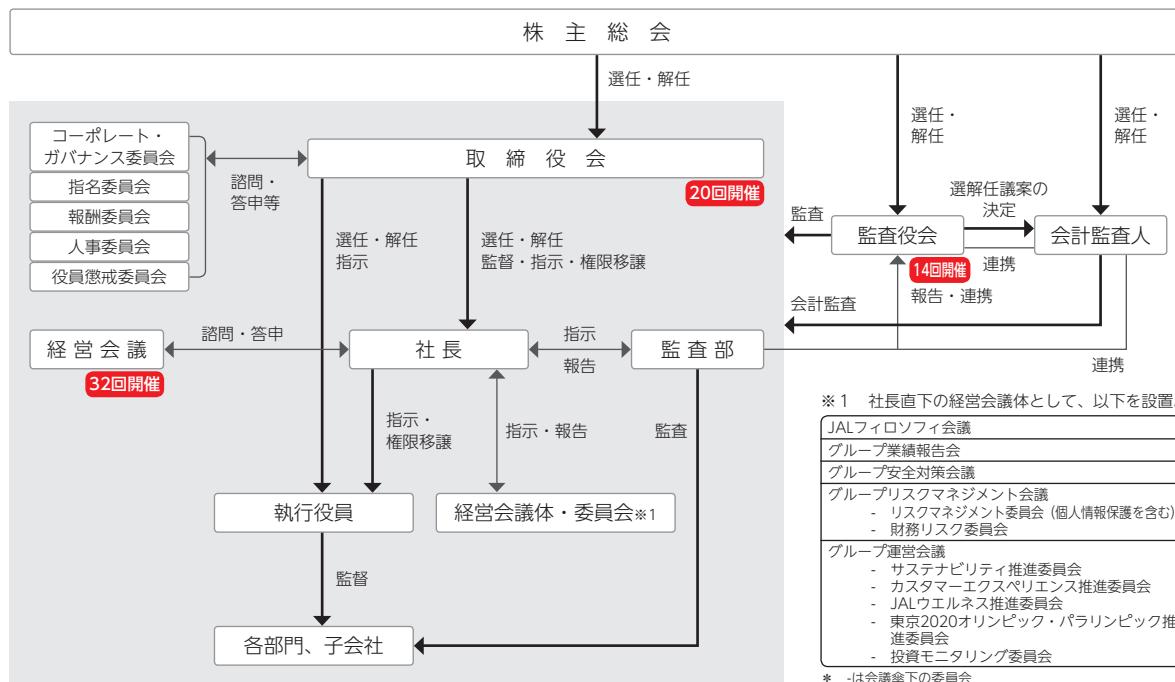
【会社の体制及び方針】 (2021年4月現在)

#### 1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

上記をふまえ、企業理念のもとに、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行うと同時に、高い経営の透明性のもと、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。

#### ■コーポレート・ガバナンス体制図



## 2) 取締役会・取締役

- ①取締役は、ジェンダー、国際性、職歴、年齢などの多様性の確保に留意し、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します。
- ②取締役会は、経営監視機能と業務執行機能を分離し、執行役員を兼務しない取締役から取締役会議長を選任します。また、3名以上の適切な人数の独立性の高い社外取締役候補を選任するとともに、社外取締役が取締役会の3分の1以上を構成する体制を構築します。※1
- ③社外取締役は、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しません。また、当社のほか4社を超える上場会社の取締役等を兼任する者は社外取締役として選任しません。
- ④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。
- ⑤取締役会のもとに、委員の過半数を社外取締役で構成し、経営執行からの独立性を担保した任意の各種委員会を設置しています。また、独立社外役員のみを構成員とする意見交換会を開催しています。
- ⑥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。

### ➤ 任意の各種委員会

	概要	委員長	2020年度 開催実績
コーポレート・ガバナンス委員会	「コーポレート・ガバナンスの基本方針」に関し、取り組み状況を確認し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかどうか分析・評価・討議し、取締役会に答申・提言・報告を実施。当期は、コーポレート・ガバナンスの基本方針に関する事項などに関し討議するとともに、取締役会の実効性評価に関する方針の策定と答申を行いました。	小 林 栄 三※2	2回
指名委員会	取締役候補および監査役候補の選任に関する議案を株主総会に提出する場合に、取締役会から諮問を受け、当該候補の人格、知見、能力、経験、実績などを総合的に判断し、取締役会に答申。当期は、取締役会への答申事項のほか、役員交代にあたっての役員候補者選任に関わる要件・プロセスなどについて討議しました。	小 林 栄 三※2	6回
報酬委員会	取締役、執行役員および監査役の報酬に関し、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役に答申。また、報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブになるよう適宜検証。当期は、取締役会への答申事項のほか、足許の経営環境に則した役員報酬制度の在り方について討議しました。	小 林 栄 三※2	7回
人事委員会	執行役員の選任および解任に関し、取締役会から諮問を受け、取締役会に答申。当期は、取締役会への答申事項のほか、執行役員候補人材の育成および新執行体制の在り方について討議しました。	赤 坂 祐 二	4回
役員懲戒委員会	取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会が懲戒内容を決定。	八丁地 園 子※2	0回

※1 本総会において第1号議案の承認が得られた場合には、社外取締役が全取締役の3分の1以上を構成することとなります。

※2 独立社外取締役

### 3) 監査役会・監査役

- ①監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名で構成し、独立した客観的な立場で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・責務を果たしています。
- ②社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任し、より中立的、客観的な視点から監査を実施し、経営の健全性を確保します。なお、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保しない者は社外監査役として選任しません。また、当社のほか4社を超える上場会社の監査役等を兼任する者は社外監査役として選任しません。
- ③監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、代表取締役および社外取締役との意見交換、重要な決裁書類の閲覧などを通じ、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、各事業所・子会社への監査、主要子会社社長へのヒアリング、内部監査部門や会計監査人との連携、主要子会社常勤監査役との定例会議などにより、グループ全体での監査の充実強化を図ります。

### 4) 取締役会の実効性評価

当社では「コーポレート・ガバナンスの基本方針」において、毎年、各取締役・監査役の評価なども参考にしつつ、取締役会の実効性を評価し、運営などについて適切に見直しを行うこととしています。

#### <2020年度に関する実効性評価のプロセス>

- ①取締役会の構成員に対し、匿名性も考慮し、取締役会事務局より、取締役会の構成、監督、経営戦略、株主との対話に関する議論等の項目に加え、自由記述欄からなるアンケートを実施しました。
- ②取締役会事務局より、評価結果および自由記述欄に記載された個別意見について取締役会へ報告をしたのち、取締役会の課題および対応策について、まずは取締役会にて議論を行いました。
- ③その後、独立社外取締役を主たる構成員とするコーポレート・ガバナンス委員会にて提言を纏め、さらに取締役会にて議論し、次のとおり今後の取り組みを決定しました。評価にあたっては第三者による分析も参考とし、客観性を確保しました。

#### <評価結果と今後の取り組みの概要>

当社取締役会は、監査役による職務執行の監査を受けつつ、社外取締役の意見を尊重して、自由闊達な議論を行っています。社内登用の取締役は、安全運航の重要性を背景に現場を含めバランスよく選任されています。また、社外取締役に対しては、積極的な情報提供に加え、高い情報へのアクセシビリティも確保されており、社外取締役はその役割を適切に果たしています。

前回の実効性評価をふまえ、2020年度に女性活躍・経営層を含む人材育成に関する議論の深堀りや新規事業の状況確認などに積極的に取り組むとともに、新型コロナウイルス感染拡大への対応に関する討議を適切に実施した結果、全体的な評価は前回同様、高評価を維持しております。

一方で、

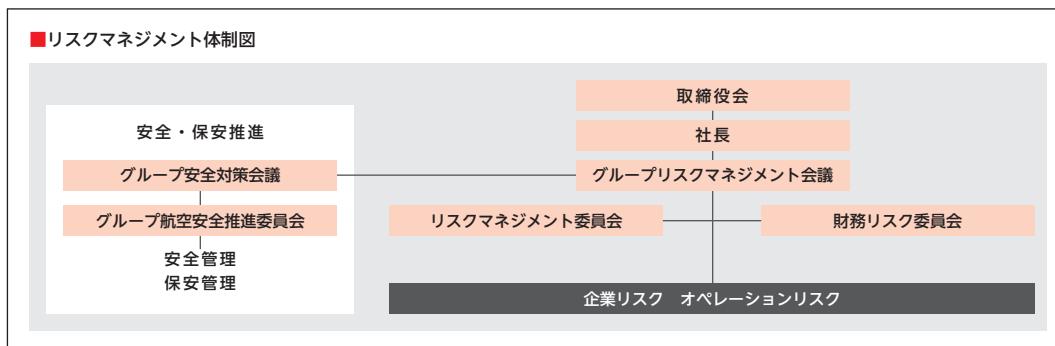
- ①新型コロナウイルス感染症収束後の企業価値の持続的な向上のため、サステナビリティを含めた長期的な課題・ビジョンや当社の目指す事業ポートフォリオに関する議論を深めること
- ②新規事業については、事業・収支・人財などの観点から執行の取り組みをモニタリングして、グループガバナンスを強化すること
- ③役員選任・報酬に関する各委員会におけるさらなる討議内容の充実と取締役会への報告を強化すること
- ④株主との建設的な対話を強化するため、個人投資家への情報発信の充実、双方向コミュニケーションを強化すること

の必要性を確認しており、今後こうした取り組みを着実に行っていきます。

## 5) リスクマネジメント

### 基本的な考え方・体制

JALグループは、リスクを「組織の使命・目的・目標の達成を脅かす事象または行為」と定義して、マネジメント層のリスクマネジメント感度の強化と、その結果として目標の達成確度を高め事業価値の向上を図っています。対象とするリスクを、航空運送において提供する製品・サービスの遅延、中断、停止、事故、品質及び安全上の不具合を直接もたらす「オペレーションリスク」と、オペレーションリスクを除く企業運営全般にかかわる「企業リスク」に分類して管理しています。そのうえで、半期ごとに、人命、収支、ブランド、運航ダイヤなど9つの観点で、リスクの評価を実施しています。認識したリスクのうち、より大きな影響をもたらすものを優先リスクと位置づけ、自己評価プログラム（「コントロール・セルフ・アセスメント」）、リスクコンサルティングなどの内部監査的な手法も活用しつつ、監視体制、対処要領および事業継続計画（以下、「BCP」）などを整備するとともに、社長直下のグループリスクマネジメント会議を頂点にPDCAを実践し、その状況を取締役会が適切に監督する強固なリスクマネジメント体制を確立しています。また、災害対応や不祥事案のケーススタディ化・データベース化の仕組みを構築し、予防的リスクマネジメントのさらなる強化を図っています。



### 事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）

未知のウイルス感染症や首都圏直下地震など、公共交通機関としての責務を脅かす特定のリスクに関して、BCPを整備し、お客さま・社員の安全を第一に、JALグループの重要業務である航空運送業務などを継続する体制を構築しています。また、本社中枢機能が集約されている都心における直下型地震を想定し、実効性の向上に向けてBCPの拡充と訓練に取り組んでいます。（これらの取り組みにより、2019年11月に一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会より「事業継続および社会貢献のレジリエンス認証」を、また、2020年3月には株式会社日本政策投資銀行BCM格付のA評価を取得しています。）

### 新型コロナウイルス感染症に関する危機管理対応

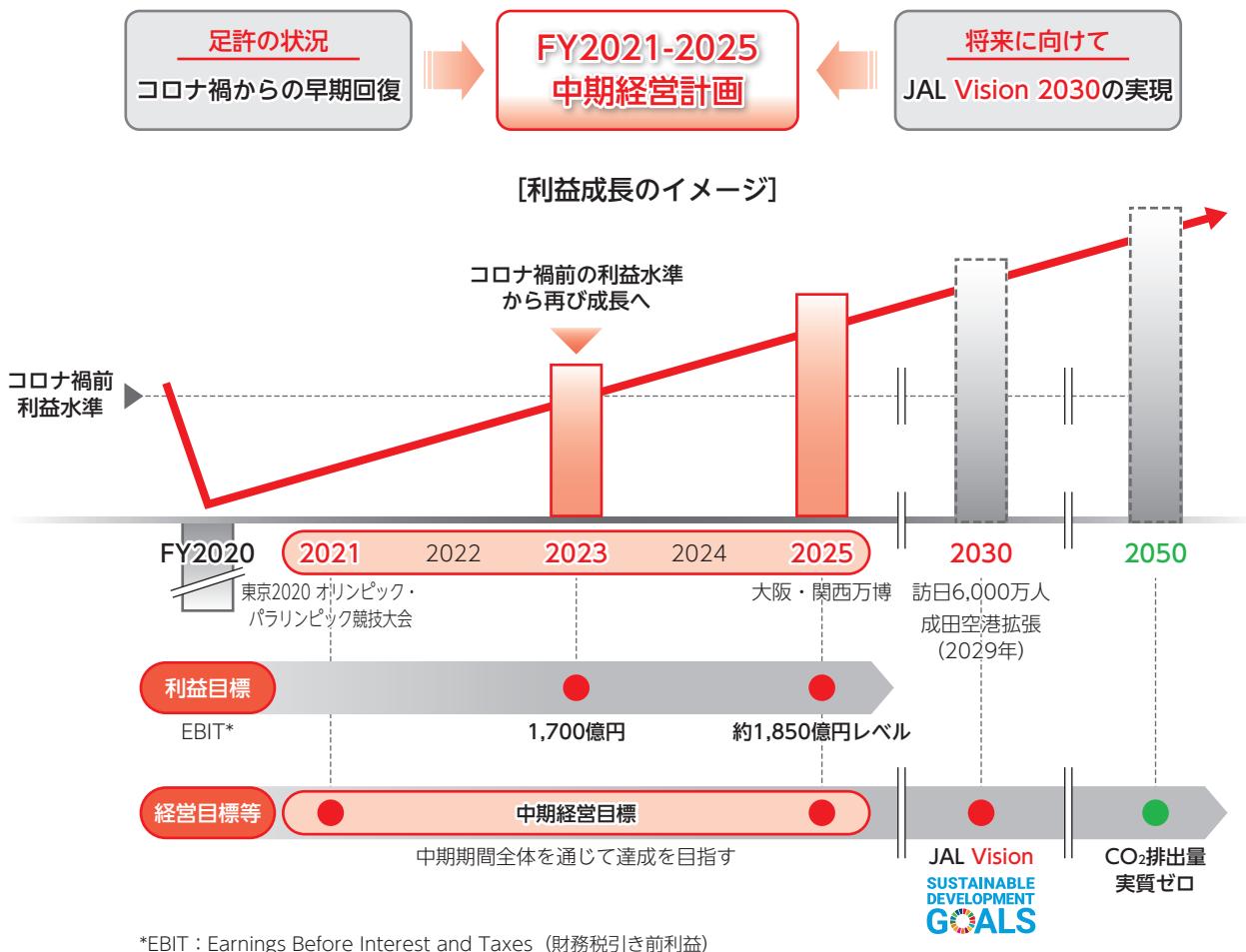
BCPを発動し、対策本部を立ち上げ、社長をトップとするコロナ対策本部会を週次で開催し、お客さまの安全・安心の向上、社員の感染対策、需要動向分析・供給調整などの課題に機動的に対処しました。また、働き方改革により、JALグループ社員のほぼ全員がテレワークやオンライン教育ができる体制を整え、現業部門を除き、25%程度の出社率を実現しています。



## 6. 対処すべき課題

新型コロナウイルス感染症は、航空を含む多くの業界に甚大な影響を与え、社会・経済の前提を覆す未曾有の変化をもたらしました。一方で、SDGsをはじめ社会全体で持続可能性（サステナビリティ）を追求し、真の豊かさ、幸福を実現しようとする機運が高まっています。

JALグループは、足許のコロナ禍を乗り越えるとともに、今後のあるべき姿の方向性を示す「**JAL Vision 2030**」の実現に向けて、新たに「**2021-2025年度 中期経営計画**」を策定し、2021年5月7日に発表いたしました。



## (1) JAL Vision 2030：2030年に向けたJALグループのあるべき姿

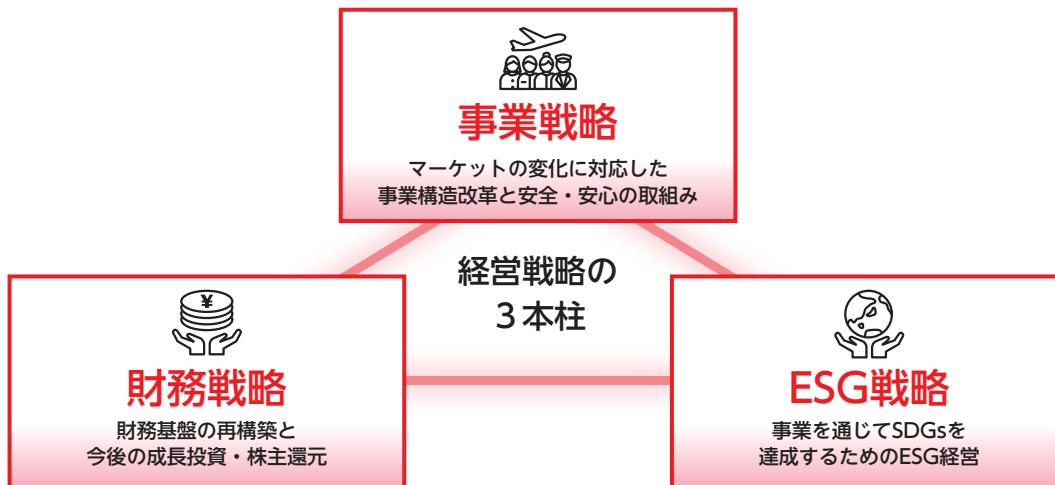
大きく時代が動き価値観が変わるなか、「安全・安心」と「サステナビリティ」を未来への成長のエンジンとして、以下を実現します。



多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来において  
世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します

## (2) 経営戦略の骨子

本中期期間においては、喫緊の課題である財務基盤の再構築を前提に、事業構造改革を進めるとともに、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に向けた取組みを加速し、早期に利益水準を回復のうえ再び成長を実現します。



## 事業戦略

今後のリスクに耐えうる持続可能な事業構造を構築します。

### コロナ禍による マーケットの変化

#### 航空需要の構造変化



- ・ビジネス需要の回復遅延
- ・観光・訪問需要の回復

#### 消費者行動の変化



- ・eコマース市場の成長
- ・パーソナルサービスのニーズ増大

### マーケットの変化に対応して事業領域を拡大

#### フルサービスキャリア

##### 収益性を向上

機材のダウンサイジング、ネットワークの最適化、商品競争力・マーケティングの強化

- ・国際線は高収益な路線から順次復便
- ・新フラッグシップA350の導入促進
- ・欧米に加えて他の地域における共同事業を拡充

#### 貨物郵便

##### 安定的に収益拡大

引き続き旅客機の貨物スペースと提携を活用した機動的な供給戦略を推進

- ・LCCを含む旅客機の貨物スペースを最大限活用
- ・提携を強化し供給・ネットワークを拡充
- ・高い輸送品質が必要な品目の需要を取込み

UP!

#### LCC

##### マーケットを開拓

成長する低価格帯のマーケットにマルチモデルを展開

- ・ZIPAIRはアジア／ハワイ／太平洋線へ展開
- ・SPRING JAPANは中国のホワイトスポットを開拓
- ・Jetstar Japanは成田をハブに観光需要を獲得

UP!

#### マイル・ライフ・インフラ

##### 成長する分野に展開

強みである顧客基盤・ヒューマンスキルをドライバーに事業領域を拡大

- ・顧客基盤を活用したマイル／金融／物販サービス
- ・受託（空港／整備／貨物）のマーケットシェア拡大
- ・地域活性化・次世代エアモビリティの事業化

マイル／物販／地域／空港・整備・貨物受託／エアモビリティ等

## 事業構造の変化

### FY2019の収入割合



\*FSC: Full Service Carrier (フルサービスキャリア)

### FY2025の収入割合イメージ



- 1 LCC、マイル・ライフ・インフラ領域の成長を図り事業構造改革を推進
- 2 FSC・LCCともに、コロナ影響からの着実な回復を図り、最適な事業ポートフォリオを構築
- 3 貨物郵便においても着実に収益を拡大

## 財務戦略

リスク耐性強化と資本効率を両立し、経営資源を戦略的に配分します。

		FY2021~2023	FY2024~2025
<b>リスク耐性強化と資本効率の両立</b> ・リスク耐性強化 ・資金調達能力の維持向上 ・資本効率・資産効率向上	手元流動性	旅客収入5.0~5.6か月分の確保 <small>(コミットメントラインの活用も含む)</small>	同水準の維持
	安全性	自己資本比率50%程度まで回復	同水準の維持
	信用格付	→	「Aフラット」取得を目指す
	資本効率	ROIC <sup>*1</sup> 9%、ROE 10%以上の達成	維持・向上
<b>経営資源配分</b> ・財務規律の遵守 ・最適な資源配分実施 ・サステナブルな成長に向けた投資の推進	資産配分	財務体質改善優先	持続的成長に向けた投資を推進
	規律	毎期十分なフリーキャッシュフローを確保	
<b>株主還元方針</b> ・配当は安定性・継続性を重視 ・配当性向35%程度以上 ・機動的に自己株式取得を検討 ・配当性向上を図る	配当	早期復配を目指す	配当性向35%程度以上を安定的に実現
	総還元	→	機動的に自己株式取得の実施を検討

\*1: 投資利益率 (ROIC) = EBIT (税引後) / 総資本・期末固定資産 (\*2) 平均 \*2: 固定資産÷(総資産-手元流動資産-繰越剰余資産)-退職給付に係る資産

## ESG戦略

事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指します。



### (3) 中期経営計画の経営目標

JAL Vision 2030に向けて、FY2025までに以下の経営目標を達成するべく、たゆまぬ努力を重ねて参ります。

#### FY2025 目標値

<b>安全・安心</b> 	安全	航空事故・重大インシデント：0件 (中期期間を通じて)	
	安心	航空利用に加え、日常・ライフステージでも世界トップレベルの顧客体験を実現 NPS*1 +4.0pt (FSC国際線・国内線)	
<b>財務</b> 	EBITマージン (売上高利益率)	FY2023に10%以上を達成 (以降向上)	
	ROIC (投資利益率)	FY2023に9%を達成 (以降維持・向上)	
	EPS (1株当たり純利益)	FY2023 ¥260 <small>コロナ禍 以前の水準</small>  FY2025 約¥290レベル	
<b>サステナビリティ</b> 	環境	<b>CO<sub>2</sub>削減</b> 総排出量：909万トン未満 <small>(FY2019実績)</small>	<b>使い捨てプラスチック削減</b> 客室・ラウンジ：新規石油由来全廃 貨物・空港：環境配慮素材へ100%変更
	地域社会	<b>地域活性化</b> 国内の旅客*2・貨物輸送量：FY2019対比+10%	
	人	<b>D&amp;I推進</b> グループ内女性管理職比率：30% <small>(FY2020末現在：19.5%)</small>	<small>継続して多様な人財の 活躍を推進</small>

\* 1 : Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標 (FY2021期初対比)

\* 2 : 観光需要喚起や新規流動の創造による旅客数の増分

## 7. 設備投資の状況

JALグループが当期中において実施いたしました設備投資の総額は、883億円です。その内訳は、航空機関連で568億円、地上資産等で89億円、無形固定資産で224億円となっています。

当期中に新規購入した航空機は4機です。一方、売却は10機となっています。

現在発注している航空機のうち、当期中に前払金支払いなどを実施した航空機は30機となっています。

### ◇新規購入4機

エアバスA350-900型	3機
ATR42-600型	1機

### ◇売却10機

エアバスA350-900型	3機	(売却後、賃借中)
ボーイング 777-200型	2機	(売却)
ボーイング 767-300型	3機	(売却)
サーブ340B型	2機	(売却)

## 8. 資金調達の状況

JALグループは、これまで培ってきた強固な財務体質を活かした資金調達を実施し、当期において2,623億円の借入れを実施すると同時に、既存契約を含め3,000億円のコミットメントライン契約を締結し、十分な手元流動性の確保に努めました。なお、コミットメントライン契約に係る当期末の借入実行残高はありません。加えて、新型コロナウイルス感染拡大により影響を受けた財務体質をいち早く改善し、事態収束後において速やかに成長戦略を遂行すべく、11月に公募増資を実施し、1,829億円の資本増強を行いました。

## 9. 事業の譲渡等の状況

該当事項はありません。

## 10. 財産および損益の状況

JALグループは、第72期より国際財務報告基準（IFRS）を適用しております。これに伴い、第71期の数値についても、IFRSに基づいた数値を参考として記載しております。

区 分	日本基準		
	第69期 (2018年3月期)	第70期 (2019年3月期)	第71期 (2020年3月期)
営業収益 (百万円)	1,383,257	1,487,261	1,411,230
営業利益 (百万円)	174,565	176,160	100,632
営業利益率 (%)	12.6	11.8	7.1
経常利益 (百万円)	163,180	165,360	102,571
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	135,406	150,807	53,407
1株当たり当期純利益 (円)	383.23	432.10	155.66
投資利益率 (ROIC) (%)	10.1	9.5	5.1
株主資本利益率 (ROE) (%)	13.3	13.6	4.7
総資産 (百万円)	1,853,997	2,030,328	1,859,362
純資産 (百万円)	1,094,127	1,200,135	1,131,836
1株当たり純資産額 (円)	3,019.52	3,340.15	3,249.27
自己資本比率 (%)	57.2	57.4	58.9

(注) 1. 1株当たり当期純利益は自己株式および関連会社が保有する当社株式控除後の期中平均発行済株式数により、また、1株当たり純資産額は自己株式および関連会社が保有する当社株式控除後の期末発行済株式の総数により算出しております。

2. 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)

区 分	国際財務報告基準 (IFRS)	
	【参考】第71期 (2020年3月期)	第72期 (2021年3月期)
売上収益 (百万円)	1,385,914	481,225
財務・法人所得税前利益 (△は損失) (EBIT) (百万円)	88,807	△398,306
EBITマージン (%)	6.4	△82.8
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△は損失) (百万円)	48,057	△286,693
基本的1株当たり当期利益 (△は損失) (円)	140.04	△764.99
投資利益率 (ROIC) (%)	4.7	△20.6
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (ROE) (%)	4.6	△29.2
資産合計 (百万円)	1,982,254	2,107,279
資本合計 (百万円)	1,049,617	981,535
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	3,009.71	2,168.06
親会社所有者帰属持分比率 (%)	51.2	45.0

(注) 1. 基本的1株当たり当期利益は自己株式控除後の期中平均発行済株式数により、また、1株当たり親会社所有者帰属持分は自己株式控除後の期末発行済株式の総数により算出しております。

2. 当社は、当期利益から法人所得税費用、利息およびその他の財務収益・費用を除いた「財務・法人所得税前利益」をEBITと定義しております。

3. EBITマージン = EBIT / 売上収益

4. 投資利益率 (ROIC) = EBIT (税引後) / 期首・期末固定資産 (※) 平均

※ 固定資産 = 棚卸資産 + 非流動資産 - 繰延税金資産 - 退職給付に係る資産

## 11. 重要な親会社および子会社の状況 (2021年3月31日現在)

### (1) 親会社の状況

該当事項はありません。

### (2) 子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537百万円	72.8%	航空運送事業
日本エアコミューター株式会社	300百万円	60.0%	航空運送事業
株式会社ジェイエア	200百万円	100.0%	航空運送事業
株式会社ジャルカード	360百万円	50.6%	クレジットカード業
株式会社ジャルパック	80百万円	※ 97.8%	旅行業

(注) ※は子会社による所有を含む議決権比率です。

## 12. 主要な事業内容 (2021年3月31日現在)

航空運送事業およびこれに附帯または関連する事業。

## 13. 主要な営業所および工場 (2021年3月31日現在)

営業所	
本 社	東京都品川区東品川二丁目4番11号
国 内	札幌、函館、旭川、帯広、釧路、北見、青森、秋田、仙台、岩手、東京、新潟、名古屋、金沢、大阪、岡山、広島、山陰、山口、松山、高知、高松、徳島、福岡、長崎、大分、熊本、宮崎、鹿児島、沖縄
海 外	ソウル、プサン、北京、天津、上海、大連、広州、香港、台北、高雄、マニラ、バンコク、ハノイ、ホーチミンシティ、シンガポール、クアラルンプール、ジャカルタ、シドニー、メルボルン、ニューデリー、ベンガルール、モスクワ、ウラジオストク、ヘルシンキ、フランクフルト、ロンドン、パリ、グアム、バンクーバー、ニューヨーク、ボストン、シカゴ、ダラス、ロサンゼルス、サンディエゴ、サンフランシスコ、シアトル、ホノルル、コナ
工 場	羽田地区整備センター、成田地区整備センター、大阪地区整備センター

## 14. 従業員の状況 (2021年3月31日現在)

	従業員数	前期末比増減
航空運送事業	32,902名 (511名)	+1,219名 (▲249名)
その他	3,158名 (304名)	▲812名 (▲80名)
<b>合 計</b>	<b>36,060名 (815名)</b>	<b>+407名 (▲329名)</b>

(注) 1. 従業員数は、休職者およびJALグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からJALグループへの出向者を含みます。

2. 人材派遣会社からの派遣社員については、年間の平均人員を( )内に外数で記載しております。  
当該派遣社員の前期末比増減は、前期・当期とも年間の平均人員の差を( )内に記載しております。

## 15. 航空機 (2021年3月31日現在)

機種	機数			座席数
	所有機	リース機	小計	
大型機				
エアバスA350-900型	4	4	8	369席
ボーイング777-200型	9	0	9※	375席
ボーイング777-200ER型	11	0	11※	236、312席
ボーイング777-300型	4	0	4※	500席
ボーイング777-300ER型	13	0	13	244席
(小計)	(41)	(4)	(45)	
中型機				
ボーイング787-8型	29	0	29	186、206、290、291席
ボーイング787-9型	17	3	20	195、203、239席
ボーイング767-300型	2	0	2	261席
ボーイング767-300ER型	29	0	29	199、227、237、252、261席
(小計)	(77)	(3)	(80)	
小型機				
ボーイング737-800型	43	18	61	144、165席
(小計)	(43)	(18)	(61)	
リージョナル機				
エンブラエル170型	18	0	18	76席
エンブラエル190型	14	0	14	95席
ボンバルディアDHC-8-400CC型	5	0	5	50席
SAAB340B型	3	0	3※	36席
ATR42-600型	8	1	9	48席
ATR72-600型	2	0	2	70席
(小計)	(50)	(1)	(51)	
<b>合 計</b>	<b>211</b>	<b>26</b>	<b>237</b>	

※上記のうち、当期末時点において退役済み(売却待ち)の機数は、以下のとおりです。

ボーイング777-200型 9機、ボーイング777-300型 4機、ボーイング777-200ER型 5機、サーブ340B型 1機、合計19機

## 16. 主要な借入先の状況 (2021年3月31日現在)

借入先	期末借入残高
株式会社みずほ銀行	88,915百万円
株式会社三菱UFJ銀行	88,915百万円
株式会社日本政策投資銀行	51,600百万円
株式会社三井住友銀行	25,422百万円

## 17. その他JALグループの現況に関する重要な事項

- (1) 航空貨物に関する価格カルテルを行ったとして欧州独禁当局より嫌疑をかけられている事案については、2016年2月に欧州裁判所による当局の課徴金納付命令を取り消す判決が確定しましたが、2017年3月、当局が再び当社に対し課徴金納付命令を出したことから、同年5月、当社は、命令の無効確認等を求め、欧州裁判所に再度提訴しました。また、民事訴訟としては、オランダなどにおいて、航空貨物カルテルにより損害を受けたとして、当社を含む複数の航空会社を荷主が提訴しております。独禁法関連引当金に関しては、将来発生しうる損失の蓋然性と金額について合理的に見積もることが可能なものについては、将来発生しうる損失の見積額を計上しております。

なお、JALグループは、海外赴任者に赴任前研修、営業部門を中心に独禁法セミナーやe-ラーニングなどを実施し、カルテル行為の防止を図るとともに、営業部門の管理職に対し半年ごとに遵守状況の確認を義務付けるなど、独禁法遵守体制の強化に努めております。

- (2) 12月にJAL904便(沖縄発羽田行)が左エンジン損傷により那覇空港へ引き返す事例が発生し、国土交通省より重大インシデントと認定されました。この事象を重く受け止め、同型エンジンを装備する国内線仕様ボーイング777型航空機(以下、「同型機」)全13機のエンジンのファンブレードに対して緊急一斉点検および繰り返しの検査を実施し、再発防止策を講じてきました。しかしながら、2月に他社航空機における同型エンジン損傷の事例発生を受け、安全確保に万全を期すため、同型機の運航を停止しました。同型機の完全退役を当初より21年度中に計画しているなかで運航再開時期が未確定であることから、経済性をふまえて当期末での早期退役を決定しました。引き続き、国土交通省運輸安全委員会による調査や原因究明に全面的に協力・対応してまいります。

これらの事態の進展によっては、JALグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。そのほか、事業活動に関して各種の訴訟が提起され、これらがJAL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。

## 2 資本政策の基本的な考え方と株主還元方針

### (1) 資本政策の基本的な考え方

- ①当社は、航空運送事業特有の事業リスクに備えるため、また、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の原資を確保するため、必要な純資産額を確保し、自己資本比率を安全な水準に保持するよう努めます。
- ②資金調達手段の多様性・柔軟性を確保する体制を整えることとし、それを実現するために必要な信用格付の維持に努めます。
- ③当社は株主資本コストを意識し、これを上回る資本効率を達成することを目指し、その実現に向けて経営計画を策定し、財務目標を定め、目標達成に向けた具体的な施策を含めて公表・説明してまいります。

### (2) 今後の見通し

新型コロナウイルス感染拡大は、日本のみならず世界各国においても収束の兆しが見えておらず、各国の出入国および検疫規制の緩和の時期や進展は不透明な状況となっております。そのため、特に国際旅客需要については、今後の需要動向を現時点で見通すことは極めて困難な状況であり、JALグループにおいては、現時点で今期の生産計画および収入見通しを合理的に見積もることは困難なことから、2022年3月期の業績予想の開示は現時点では未定とさせていただきます。今後、日本および世界における感染状況、ワクチン接種の進捗状況、治療薬の開発状況、それらをふまえた各国の出入国制限の緩和状況などが明らかになり、航空旅客需要の回復度合いが一定程度見極められた段階で、速やかに業績予想をお示しすることといたします。

### (3) 株主還元方針

当社は、株主の皆さまへの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・安定的な配当に加え、自己株式の取得を柔軟に行うことで、株主の皆さまへの還元を積極的に行うことを基本方針としております。

しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響の長期化により当社の属する航空業界は甚大な影響を受けており、当連結会計年度のEBITは▲3,983億円と大幅な損失を計上することとなりました。また、2022年3月期の状況も見通せない状況が続いております。

このような状況をふまえると、今は手元流動性の確保と財務健全性を維持することを優先することが適切であると判断し、当期の配当については見送らせていただくこととしました。株主の皆さまには誠に申し訳なく存じますが、JALグループが現在置かれている状況に鑑み、何卒ご理解をお願い申し上げます。また、現時点においては、航空旅客需要の回復時期が不透明であり、2022年3月期の業績を見通すことが極めて困難であるため、2022年3月期の配当予想については未定とさせていただきます。配当予想についても、状況が見通せるようになった段階でお示しすることといたします。

新型コロナウイルス感染拡大が収束を迎え、日本および世界の航空需要が回復し、JALグループの業績が回復基調に戻った段階で、その時および将来の財務状況やキャッシュ・フローの状況などをふまえて、再び継続的かつ安定的な株主還元の実現に努めてまいります。

### 3 株式の状況 (2021年3月31日現在)

#### 1. 発行済株式の総数および株主数

区分	発行済株式総数	株主数
普通株式	437,143,500株	389,848名

(注) 1. 発行済株式総数には自己株式136,217株を含んでおります。

2. 当期において、当社は2020年11月6日開催の取締役会決議に基づき、2020年11月25日を払込期日とする公募増資および2020年12月23日を払込期日とする第三者割当増資を実施し、普通株式100,000,000株を発行いたしました。

#### 2. 大株主の状況

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	35,755,800	8.18
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	16,796,100	3.84
M S C O C U S T O M E R S E C U R I T I E S	9,178,003	2.10
京セラ株式会社	7,638,400	1.74
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	7,073,400	1.61
株式会社日本カストディ銀行 (信託口9)	6,608,200	1.51
株式会社日本カストディ銀行 (信託口6)	6,271,100	1.43
株式会社日本カストディ銀行 (信託口1)	5,639,000	1.29
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.14
株式会社日本カストディ銀行 (信託口2)	4,485,800	1.02

(注) 持株比率は自己株式136,217株を控除して計算し、小数点第3位以下を切捨処理しております。

## 4 会社役員に関する事項

### 1. 取締役および監査役（2021年3月31日現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況 （*は上場企業）
取締役会長	植木 義 晴	取締役会議長	日本空港ビルデング株式会社（*）社外取締役
取締役副会長	藤田 直 志	東京2020オリンピック・パラリンピック推進委員会委員長、健康経営責任者、JALウェルネス推進委員会委員長	
代表取締役 社長執行役員	赤坂 祐 二	安全統括管理者、経営会議議長、グループ運営会議議長、グループ安全対策会議議長、JALフィロソフィ会議議長、グループリスクマネジメント会議議長、SDGs総括	
代表取締役 副社長執行役員	清水 新一郎	社長補佐	
代表取締役 専務執行役員	菊山 英 樹	財務・経理本部長	
取締役専務執行役員	豊島 滝 三	路線統括本部長	
取締役常務執行役員	北田 裕 一	整備本部長、(株)JALエンジニアリング社長	
取締役	小林 栄 三		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
取締役	伊藤 雅 俊		味の素株式会社（*）取締役会長、公益社団法人日本アドバイザーズ協会理事長、日本電気株式会社（*）社外取締役
取締役	八丁地 園 子		株式会社ダイセル（*）社外取締役、マルハニチロ株式会社（*）社外取締役
常勤監査役	鈴鹿 靖 史		
常勤監査役	斉藤 典 和		

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況 (*は上場企業)
監査役	加毛 修		銀座総合法律事務所所長弁護士、アゼアス株式会社 (*) 社外監査役
監査役	久保 伸介		共栄会計事務所代表パートナー公認会計士、川崎汽船株式会社 (*) 社外監査役
監査役	岡田 譲治		金融庁企業会計審議会委員、日本取引所自主規制法人外部理事

(注) 1. 当該事業年度中の取締役および監査役の異動

- (1) 就任  
2020年6月19日開催の第71期定時株主総会において、新たに、北田裕一氏が取締役に、岡田譲治氏が監査役に選任され、同日就任いたしました。
  - (2) 退任  
2020年6月19日開催の第71期定時株主総会終結の時をもって、権藤信武氏は取締役に、八田進二氏は監査役を退任いたしました。
2. 当該事業年度中の取締役および監査役の重要な兼職の異動
- (1) 就任  
監査役の久保伸介氏は、2020年6月23日付で川崎汽船株式会社の社外監査役に就任いたしました。  
監査役の岡田譲治氏は、2020年10月28日付で日本取引所自主規制法人の外部理事に就任いたしました。
  - (2) 退任  
取締役の伊藤雅俊氏は、2020年6月23日付でヤマハ株式会社の社外取締役に退任いたしました。  
監査役の加毛修氏は、2020年10月31日付で政府調達苦情検討委員会委員長（内閣府）を退任いたしました。  
監査役の久保伸介氏は、2020年12月18日付で事業活性化アドバイザー株式会社の解散により、代表取締役に退任いたしました。
3. 取締役 小林栄三、伊藤雅俊および八田地園子の各氏は、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外取締役です。なお、当社は各氏を東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
  4. 当社は公益社団法人日本アドバイザーズ協会に対し、年会費の支払いを行っております。
  5. 監査役 加毛修、久保伸介および岡田譲治の各氏は、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外監査役です。なお、当社は各氏を東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
  6. 監査役 斉藤典和氏は、当社入社以来長年にわたり財務・経理部門を中心に従事するとともに、2010年から9年間財務・経理本部長を務め、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
  7. 監査役 久保伸介氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
  8. 監査役 岡田譲治氏は、三井物産株式会社入社以来長年にわたり財務・経理部門を中心に従事するとともに、同社副社長執行役員CFOを務め、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
  9. 2021年4月1日付で取締役の地位・担当を次のとおり変更しております。

地位	氏名	担当
代表取締役副社長執行役員	清水 新一郎	社長補佐、東京2020オリンピック・パラリンピック推進委員会委員長、健康経営責任者、JALウエルネス推進委員会委員長
取締役専務執行役員	豊島 滝三	路線事業本部長
取締役	藤田 直志	
取締役	北田 裕一	

なお、執行役員（執行役員を兼務している取締役を除く）の氏名および担当は以下のとおりです。

（ご参考）

（2021年3月31日現在）

地位	氏名	担当業務
常務執行役員	二 宮 秀 生	旅客販売統括本部長・国内旅客販売本部長・Web販売本部長、 （株）ジャルセールス社長
常務執行役員	西 尾 忠 男	経営企画本部長
常務執行役員	大 貫 哲 也	路線統括本部路線事業戦略部担当
常務執行役員	植 田 英 嗣	総務本部長、サステナビリティ推進委員会委員長
常務執行役員	西 畑 智 博	イノベーション推進本部長
執行役員	米 澤 章	中国地区総代表
執行役員	岡 敏 樹	IT企画本部長
執行役員	中 野 星 子	旅客販売統括本部副本部長・国際旅客販売本部長、東日本地区 支配人
執行役員	阿 部 孝 博	オペレーション本部長
執行役員	大 島 秀 樹	路線統括本部国際提携部担当
執行役員	安 部 映 里	総務本部ブランドコミュニケーション担当、東京2020オリン ピック・パラリンピック推進委員会副委員長
執行役員	屋 敷 和 子	東京空港支店長、（株）JALスカイ社長
執行役員	小 田 卓 也	人財本部長
執行役員	柏 頼 之	秘書部、政策業務部、総合政策センター担当
執行役員	岩 越 宏 雄	貨物郵便本部長
執行役員	前 田 淳	空港本部長
執行役員	佐 藤 靖 之	路線統括本部商品・サービス企画本部長
執行役員	本 田 俊 介	地域事業本部長、路線統括本部レベニューマネジメント担当
執行役員	穴 倉 幸 雄	（株）ジェイエア社長
執行役員	小 枝 直 仁	人財本部人事教育担当
執行役員	堤 正 行	安全推進本部長、ご被災者相談室長
執行役員	斎 藤 祐 二	経営管理本部長
執行役員	田 村 亮	調達本部長
執行役員	青 木 紀 将	日本トランスオーシャン航空（株）社長、沖縄地区担当
執行役員	越 智 健 一 郎	日本エアコミューター（株）社長
執行役員	鳥 取 三 津 子 ※	客室本部長
執行役員	武 井 真 剛 ※	西日本地区支配人
執行役員	立 花 宗 和 ※	運航本部長

※ 2020年4月1日付で就任いたしました。

## 2. 責任限定契約の概要

当社と各社外取締役および各監査役との間では、それぞれ、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。

## 3. 役員等賠償責任保険契約の締結

当社は、取締役、監査役を被保険者とした役員賠償保険（D&O保険）契約を締結しております。保険料は全額会社が負担しております。故意または重過失に起因する損害保険請求は、上記保険契約により填補されません。

## 4. 取締役および監査役の報酬等

(1) 当事業年度に係る報酬等

区分	人数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬 (賞与)	業績連動報酬 (非金銭報酬債権等)
取締役	11	294	294	—	—
（うち社外取締役）	(3)	(36)	(36)	(—)	(—)
監査役	6	77	77	—	—
（うち社外監査役）	(4)	(28)	(28)	—	—
<b>合計</b>	<b>17</b>	<b>371</b>	<b>371</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

※以下「業績連動報酬（賞与）」は「業績連動型賞与」、「業績連動報酬（非金銭報酬債権等）」は「業績連動型株式報酬」と記載します。

- (注) 1. 当事業年度に係る報酬等は、2020年6月19日開催の第71期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、および監査役1名を含んでおります。
2. 取締役の報酬等の総額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
3. 業績連動型賞与については、当グループの持続的かつ堅実な成長を動機づけるものとして、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および各役員の個別評価指標を業績指標として用いて算定しております。
- 算定方法は役員ごとに定める標準支給額と業績指標を用いて次のとおり算定しております。
- 会長および社長に対する業績連動型賞与の算定方法は次のとおりとなっております。
- $$\text{業績連動型賞与の額} = \text{標準支給額} \times \text{親会社株主に帰属する当期純利益評価} \times \text{安全運航に関する指標評価 (90\%、100\%または110\%)}$$
- 会長および社長以外の取締役に対する業績連動型賞与の算定方法は次のとおりとなっております。
- $$\text{業績連動型賞与の額} = \text{標準支給額} \times (\text{親会社株主に帰属する当期純利益評価} \times 70\% + \text{個別評価} \times 30\%) \times \text{安全運航に関する指標評価 (90\%、100\%または110\%)}$$
4. 監査役の報酬の総額は「年額1億円以内」となっております（2012年7月10日臨時株主総会決議）。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名（うち、社外監査役3名）です。

## (2) 取締役の報酬等の決定に関する方針

取締役の金銭による報酬等の総額は「年額7億円以内（うち、①固定の基本報酬総額を3億5,000万円以内（うち社外取締役は総額5,000万円以内）、②業績連動型賞与の総額を3億5,000万円以内）」、取締役の業績連動型株式報酬制度に基づく金銭報酬債権等の報酬の各業績評価期間（終了した直近の連続する3事業年度をいいます）当たりの総額は、1業績評価期間当たりの上限交付株式数（100,000株）に1株当たり払込金額上限値※を乗じた金額となっております（2017年6月22日第68期定時株主総会決議）。当該株主総会終結時点の取締役の員数は10名（うち、社外取締役3名）です。

なお、社外取締役については、その役割を勘案し、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬制度に基づく金銭報酬債権等の報酬は支給しないものとし、①固定の基本報酬の範囲で、社外取締役の総額として、年間5,000万円を上限として報酬を支給いたします。

各取締役の固定の基本報酬および業績連動型賞与の支給額については、社外取締役が委員長を務め、かつ構成員の過半数を占める報酬委員会の審議・答申を経たうえで、取締役会にて決定いたします。

※「払込金額上限値」…払込に充てられる金銭報酬債権が対価となる職務執行の対象期間である業績評価期間の満了時点から起算して前後各3か月間（計6か月間）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値の最高値

当社は、上記の株主総会決議にてご承認いただいた報酬について、報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で以下のとおり取締役の報酬等の決定に関する方針を決定しております。

### 基本方針

- ① 当社およびJALグループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- ② 年度の業績と連動する業績連動型賞与と、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる業績連動型株式報酬の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。
- ③ 当社の業績をふまえ、当社の経営陣に相応しい処遇とします。

### 報酬水準および報酬構成比率

- ① 当社の経営環境をふまえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。
- ② 当社の事業の内容や業績連動型報酬の実効性などを考慮し、(A)「固定の基本報酬の額※」、(B)「目標に対する達成度合いによって支給される業績連動型賞与の額」、(C)「目標に対する達成度合いによって交付される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 (A) : (B) : (C) = 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等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。

## 業績連動型報酬の仕組み

- ① 業績連動型賞与として毎期支給する金銭の額は、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」「各役員個別評価指標」などとし、経営環境や各役員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。IFRSの導入にあたり、業績評価指標については対応検討中です。

なお、2019年度の実績に基づき「親会社株主に帰属する当期純利益」「安全運航に関する指標」「各役員個別評価指標」を業績評価指標とし、2020年7月に支払いを実施しております。(2019年度の実績に基づく業績指標の実績は、親会社株主に帰属する当期純利益評価は0%、安全運航に関する指標評価は90%、個別評価は75%から125%となっております。)

また、2020年度の実績に基づき算定する業績連動型賞与については、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響による未曾有の厳しい経営環境を受け、当社報酬委員会で協議した結果、支給することは不相当であるとの答申を得ました。同委員会の答申をふまえ、2020年10月30日開催の当社取締役会において、2020年度の実績に基づき算定する業績連動型賞与については、一律不支給とすることを決議しました。

- ② 業績連動型株式報酬として毎期交付する株式の数は、業績目標どおりに達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて概ね0～220程度で変動するものとします。業績評価期間は3年間とし、毎期、連続する3事業年度の業績を評価します。業績評価指標は、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。IFRSの導入にあたり、業績評価指標については対応検討中です。

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、役員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します。

- ・2017年度を始期とする業績連動型株式報酬については、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響による未曾有の厳しい経営環境を受け、当社報酬委員会で協議した結果、支給することは不相当であるとの答申を得ました。同委員会の答申をふまえ、2020年6月26日開催の当社取締役会において、2017年度から2019年度までを業績評価期間とする業績連動型株式報酬について、一律不支給とすることを決議しました。
- ・2018年度を始期とする業績連動型株式報酬については、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響による未曾有の厳しい経営環境を受け、当社報酬委員会で協議した結果、支給することは不相当であるとの答申を得ました。同委員会の答申をふまえ、2020年10月30日開催の当社取締役会において、2018年度から2020年度までを業績評価期間とする業績連動型株式報酬について、一律不支給とすることを決議しました。

## 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。なお、固定の基本報酬は毎月支払い、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬は年に一度支払うこととしております。

## 個人別の報酬等の内容が方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

個人別の報酬等については、社外取締役が委員長を務め、かつ構成員の過半数を占める報酬委員会において、上記の取締役の報酬等の決定に関する方針をふまえて議論が行われ、その審議・答申を十分に尊重して、2020年2月20日開催の当社取締役会にて決定しているため、当期の個人別の報酬等の内容は、当社が定める上記方針に沿うものであると判断しております。

## 5. 社外役員に関する事項

### 主な活動状況

地位	氏名	取締役会および監査役会への出席状況	主な活動状況
取締役	小林 栄三	取締役会100% (20回開催中20回)	世界各地で事業を展開する総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うことが期待されるなか、このような経験等を活かし、また、コーポレート・ガバナンス委員会委員長、報酬委員会委員長、指名委員会委員長としての活動を通じて、当社経営への助言や業務執行の監督を実施しました。
取締役	伊藤 雅俊	取締役会100% (20回開催中20回)	グローバル企業の経営のトップとしての高い見識と、マーケティング・経営戦略に関する豊かな経験を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うことが期待されるなか、このような経験等を活かして当社経営への助言や業務執行の監督を実施しました。
取締役	八丁地 園子	取締役会100% (20回開催中20回)	銀行における金融商品開発、融資、リスク管理などの経験、ホテル経営におけるお客さま視点でのマーケティング・経営戦略などの高い知見と豊富な経験に加え、大学における教育改革など多様な視点も有しており、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うことが期待されるなか、このような知見等を活かして当社経営への助言や業務執行の監督を実施しました。
監査役	加毛 修	取締役会100% (20回開催中20回) 監査役会100% (14回開催中14回)	不正事件に関する調査委員会の委員を歴任するなどコンプライアンス・企業統治に関する法曹界での長年の経験に基づき、法律の専門家としての見地から、当社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行うことが期待されるなか、このような経験等を活かして当社経営への助言・提言を行いました。
監査役	久保 伸介	取締役会100% (20回開催中20回) 監査役会100% (14回開催中14回)	企業の監査、株式上場、企業再生、M&Aの支援など公認会計士としての長年の経験に基づき、会計の専門家としての見地から、当社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行うことが期待されるなか、このような経験等を活かして当社経営への助言・提言を行いました。
監査役	岡田 譲治	取締役会100% (16回開催中16回) 監査役会100% (10回開催中10回)	総合商社の経営や財務経理部門の責任者としての実務経験と専門知識、同社の常勤監査役や日本監査役協会のトップとしての豊富な経験に基づき、監査全般に関する実践的な視点から、当社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行うことが期待されるなか、このような経験等を活かして当社経営への助言・提言を行いました。

※岡田譲治氏は、2020年6月19日開催の第71期定時株主総会において新たに選任され、また同日に監査役に就任したため、出席対象回数が他の社外監査役と異なります。

## 5 会計監査人の状況

### 1. 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

### 2. 会計監査人の報酬等の額

① 当社の当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	133百万円
② 当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	242百万円

- (注) 1. 上記①の金額は、すべて公認会計士法第2条第1項の業務に係るものです。
2. 上記①の金額は、当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、これらの合計額を記載しております。
3. 当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人からの必要な資料の入手や報告をもとに、前事業年度の監査計画と実績の比較、監査時間および報酬額の推移を確認したうえで、当事業年度の監査予定時間および報酬額の妥当性などを検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。

### 3. 非監査業務の内容

当社および一部の子会社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である国際保証業務基準に基づく保証業務等を委託しております。

### 4. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社は、会社法第340条第1項に定める監査役会による会計監査人の解任のほか、当社の監査業務に重大な支障をきたす事態、その他会計監査人が継続してその職責を全うするうえでの重大な疑義を抱く事象などが発生した場合には、監査役会が会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役が当該議案を株主総会に提出いたします。

# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	第72期 (2021年3月31日現在)	第71期 (ご参考) (2020年3月31日現在)	科目	第72期 (2021年3月31日現在)	第71期 (ご参考) (2020年3月31日現在)
<b>資産</b>			<b>負債</b>		
<b>I 流動資産</b>			<b>I 流動負債</b>		
現金及び現金同等物	408,335	329,149	営業債務及びその他の債務	97,185	125,208
営業債権及びその他の債権	76,760	94,071	有利子負債	69,621	38,618
その他の金融資産	14,133	1,305	その他の金融負債	42,490	51,065
棚卸資産	23,680	28,409	未払法人所得税	3,890	2,824
その他の流動資産	44,906	55,500	契約負債	215,239	251,809
			引当金	3,750	1,220
			その他の流動負債	44,714	30,903
<b>小計</b>	<b>567,816</b>	<b>508,435</b>	<b>小計</b>	<b>476,893</b>	<b>501,651</b>
<b>II 非流動資産</b>			<b>II 非流動負債</b>		
<b>有形固定資産</b>			有利子負債	445,525	238,811
航空機	827,587	894,835	その他の金融負債	23,479	13,913
航空機建設仮勘定	129,882	102,519	繰延税金負債	108	222
その他の有形固定資産	87,942	86,462	引当金	15,667	14,645
<b>(有形固定資産合計)</b>	<b>(1,045,413)</b>	<b>(1,083,817)</b>	退職給付に係る負債	153,169	151,330
<b>無形資産</b>	<b>89,662</b>	<b>95,777</b>	その他の非流動負債	10,899	12,062
持分法で会計処理 されている投資	24,232	31,105	<b>小計</b>	<b>648,850</b>	<b>430,985</b>
その他の金融資産	128,055	120,218	<b>負債合計</b>	<b>1,125,744</b>	<b>932,637</b>
繰延税金資産	225,886	122,323	<b>資本</b>		
退職給付に係る資産	3,176	938	<b>I 親会社の所有者に帰属する持分</b>		
その他の非流動資産	23,036	19,638	資本金	273,200	181,352
<b>小計</b>	<b>1,539,462</b>	<b>1,473,819</b>	資本剰余金	273,557	182,437
<b>資産合計</b>	<b>2,107,279</b>	<b>1,982,254</b>	利益剰余金	352,965	645,408
			自己株式	△ 408	△ 408
			その他の包括利益累計額		
			その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産	35,468	28,793
			キャッシュ・フロー・ ヘッジの有効部分	12,877	△ 23,146
			在外営業活動体の 外貨換算差額	△ 201	△ 141
			<b>(その他の包括利益累計額合計)</b>	<b>48,144</b>	<b>5,506</b>
			<b>小計</b>	<b>947,459</b>	<b>1,014,295</b>
			<b>II 非支配持分</b>	<b>34,075</b>	<b>35,321</b>
			<b>資本合計</b>	<b>981,535</b>	<b>1,049,617</b>
			<b>負債及び資本合計</b>	<b>2,107,279</b>	<b>1,982,254</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第72期	第71期 (ご参考)
	(2020年4月1日から2021年3月31日まで)	(2019年4月1日から2020年3月31日まで)
国際線旅客収入	27,969	486,217
国内線旅客収入	174,006	529,707
その他の売上収益	279,249	369,989
売上収益合計	481,225	1,385,914
その他の収入	13,397	9,069
人件費	△ 254,809	△ 291,317
航空燃油費	△ 96,788	△ 243,420
減価償却費、償却費及び減損損失	△ 190,585	△ 164,383
その他の営業費用	△ 342,854	△ 609,759
営業費用合計	△ 885,037	△ 1,308,881
営業利益 (△は損失)	△ 390,414	86,103
持分法による投資損益 (△は損失)	△ 7,582	1,396
投資・財務・法人所得税前利益 (△は損失)	△ 397,997	87,500
投資収益	2,694	2,399
投資費用	△ 3,003	△ 1,091
財務・法人所得税前利益 (△は損失)	△ 398,306	88,807
財務収益	1,799	1,102
財務費用	△ 7,570	△ 1,760
税引前当期利益 (△は損失)	△ 404,078	88,149
法人所得税費用	116,202	△ 36,137
当期利益 (△は損失)	△ 287,875	52,012
当期利益 (△は損失) の帰属		
親会社の所有者	△ 286,693	48,057
非支配持分	△ 1,182	3,955

# 連結持分変動計算書

(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の包括利益累計額	
					その他の包 括利益を通 じて公正価 値で測定す る金融資産	キャッシ ュ・フロー・ ヘッジの有 効部分
2020年4月1日時点の残高	181,352	182,437	645,408	△408	28,793	△23,146
当期利益 (△は損失)	-	-	△286,693	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	-	3,275	35,871
当期包括利益合計	-	-	△286,693	-	3,275	35,871
新株の発行	91,848	91,120	-	-	-	-
ヘッジ対象の 非金融資産への振替	-	-	-	-	-	152
自己株式の取得	-	-	-	△0	-	-
連結子会社株式の取得による 持分変動に伴う増減	-	△0	-	-	-	-
利益剰余金への振替	-	-	△5,749	-	3,399	-
所有者との取引額合計	91,848	91,120	△5,749	△0	3,399	152
2021年3月31日時点の残高	273,200	273,557	352,965	△408	35,468	12,877

	親会社の所有者に帰属する持分				非支配 持分	合計
	その他の包括利益累計額			合計		
	在外営業活動体 の外貨換算差額	確定給付制度の 再測定	合計			
2020年4月1日時点の残高	△141	-	5,506	1,014,295	35,321	1,049,617
当期利益 (△は損失)	-	-	-	△286,693	△1,182	△287,875
その他の包括利益	△60	△2,349	36,736	36,736	△40	36,695
当期包括利益合計	△60	△2,349	36,736	△249,956	△1,223	△251,179
新株の発行	-	-	-	182,968	-	182,968
ヘッジ対象の 非金融資産への振替	-	-	152	152	-	152
自己株式の取得	-	-	-	△0	-	△0
連結子会社株式の取得による 持分変動に伴う増減	-	-	-	△0	△22	△23
利益剰余金への振替	-	2,349	5,749	-	-	-
所有者との取引額合計	-	2,349	5,901	183,121	△22	183,098
2021年3月31日時点の残高	△201	-	48,144	947,459	34,075	981,535



# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第72期 (2021年3月31日現在)	第71期 (ご参考) (2020年3月31日現在)	科目	第72期 (2021年3月31日現在)	第71期 (ご参考) (2020年3月31日現在)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>I 流動資産</b>			<b>I 流動負債</b>		
現金預金	385,936	311,095	営業未払金	99,218	126,232
営業未収入金	78,159	78,847	短期借入金	131,268	164,890
貯蔵品	20,371	25,240	1年内償還社債	10,000	—
短期前払費用	9,181	19,092	1年内返済長期借入金	23,658	12,271
その他の流動資産	59,539	62,012	未払金	14,066	19,230
貸倒引当金	△ 8,031	△ 413	リース債務	517	768
<b>小計</b>	<b>545,157</b>	<b>495,875</b>	割賦未払金	98	193
<b>II 固定資産</b>			未払法人税等	1,121	874
<b>(有形固定資産)</b>	<b>(849,817)</b>	<b>(931,602)</b>	未払費用	19,022	12,420
建物	28,905	28,617	契約負債	203,408	232,789
構築物	263	267	預り金	16,162	10,787
機械装置	8,627	6,310	航空運送預り金	5,290	20,629
航空機	667,258	773,086	その他の流動負債	25,404	27,886
車両運搬具	2,628	3,422	<b>小計</b>	<b>549,236</b>	<b>628,974</b>
工具器具備品	8,808	9,608	<b>II 固定負債</b>		
土地	747	747	社債	80,000	90,000
建設仮勘定	132,577	109,541	長期借入金	260,964	75,173
<b>(無形固定資産)</b>	<b>(89,305)</b>	<b>(96,089)</b>	リース債務	297	570
ソフトウェア	89,305	96,088	長期割賦未払金	—	98
その他の無形固定資産	0	0	退職給付引当金	69,090	70,297
<b>(投資その他の資産)</b>	<b>(403,540)</b>	<b>(321,271)</b>	独禁法関連引当金	6,039	5,816
投資有価証券	68,189	54,885	その他の固定負債	40,116	30,807
関係会社株式	72,313	86,454	<b>小計</b>	<b>456,507</b>	<b>272,762</b>
関係会社債	5,185	3,330	<b>負債合計</b>	<b>1,005,743</b>	<b>901,736</b>
その他の関係会社有価証券	3,605	3,553	<b>純資産の部</b>		
長期貸付金	21,334	6,517	<b>I 株主資本</b>		
長期前払費用	16,568	14,296	資本金	273,200	181,352
前払年金費用	30,582	34,376	資本剰余金		
繰延税金資産	174,520	88,485	資本準備金	266,341	174,493
その他の投資	27,449	30,518	<b>資本剰余金合計</b>	<b>266,341</b>	<b>174,493</b>
貸倒引当金	△ 16,208	△ 1,145	利益剰余金		
<b>小計</b>	<b>1,342,663</b>	<b>1,348,963</b>	その他利益剰余金		
<b>資産合計</b>	<b>1,887,820</b>	<b>1,844,838</b>	繰越利益剰余金	306,025	592,126
			<b>利益剰余金合計</b>	<b>306,025</b>	<b>592,126</b>
			自己株式		
			自己株式	△ 408	△ 408
			<b>自己株式合計</b>	<b>△ 408</b>	<b>△ 408</b>
			<b>株主資本合計</b>	<b>845,158</b>	<b>947,564</b>
			<b>II 評価・換算差額等</b>		
			その他有価証券評価差額金	24,269	17,345
			繰延ヘッジ損益	12,648	△ 21,807
			<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>36,918</b>	<b>△ 4,462</b>
			<b>純資産合計</b>	<b>882,077</b>	<b>943,102</b>
			<b>負債・純資産合計</b>	<b>1,887,820</b>	<b>1,844,838</b>

(注) 当期より、収益認識基準を早期適用しており、前期は遡及処理の内容を反映させた数値を記載しております。

## 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第72期	第71期 (ご参考)
	(2020年4月1日から2021年3月31日まで)	(2019年4月1日から2020年3月31日まで)
営業収益	400,255	1,167,718
事業費	629,406	969,351
営業総利益 (△は損失)	△ 229,150	198,366
販売費及び一般管理費	113,238	153,286
営業利益 (△は損失)	△ 342,389	45,079
営業外収益	10,437	26,565
受取利息及び配当金	2,416	21,923
為替差益	2,456	—
その他の営業外収益	5,564	4,641
営業外費用	17,328	7,278
支払利息	1,451	650
為替差損	—	1,243
その他の営業外費用	15,877	5,384
経常利益 (△は損失)	△ 349,280	64,366
特別利益	877	799
関係会社株式売却益	563	86
投資有価証券売却益	311	588
その他	2	125
特別損失	43,234	5,240
貸倒引当金繰入額	16,000	990
関係会社株式評価損	13,122	150
事業構造改革費用	8,680	—
その他	5,431	4,100
税引前当期純利益 (△は損失)	△ 391,637	59,925
法人税、住民税及び事業税	△ 1,690	△ 2,540
法人税等調整額	△ 103,845	21,476
当期純利益 (△は損失)	△ 286,101	40,989

(注) 当期より、収益認識基準を早期適用しており、前期は遡及処理の内容を反映させた数値を記載しております。

# 監査報告書

## 連結計算書類に係る会計監査人監査報告書

### 独立監査人の監査報告書

2021年5月11日

日本航空株式会社

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大塚 敏 弘 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井上 智 由 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	有吉 真 哉 ㊞

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本航空株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、日本航空株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - ・連結計算書類の表示及び注記事項が、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
  - ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えずと合理的と考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 計算書類に係る会計監査人監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月11日

日本航空株式会社

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大塚 敏 弘 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井上 智 由 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	有吉 真 哉 ㊞

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本航空株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第72期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 監査役会監査報告書

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第72期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、対面、実査に加え、インターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人有限責任あずさ監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

#### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

#### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年5月12日

日本航空株式会社 監査役会

常勤監査役 鈴 鹿 靖 史 ㊟

常勤監査役 齊 藤 典 和 ㊟

社外監査役 加 毛 修 ㊟

社外監査役 久 保 伸 介 ㊟

社外監査役 岡 田 讓 治 ㊟









## 株主メモ

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	9201
1単元の株式数	100株
決算期日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
同総会権利行使株主確定日	3月31日
配当金受領株主確定日	3月31日、9月30日
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町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 <a href="https://www.tr.mufg.jp/daikou/">https://www.tr.mufg.jp/daikou/</a>
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL <a href="http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/">http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/</a> 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。

# 株主総会会場ご案内図

- 場 所** 東京都江東区有明2丁目1-6  
**東京ガーデンシアター**  
開催場所が前年と異なりますので、  
お間違えのないようお願い申し上げます。
- 開催日時** 2021年6月17日(木曜日)  
午前10時(受付開始 午前8時30分)
- 交 通** りんかい線「国際展示場」駅より徒歩約7分  
ゆりかもめ「有明」駅より徒歩約4分、  
「有明テニスの森」駅より徒歩約5分



見やすく読みましがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。