

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

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

このことをふまえ、JALグループは、企業理念「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回見直しを行います。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施し、コーポレート・ガバナンス体制を確立しております。今後とも、企業価値の向上に努めてまいります。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

##### 【原則1-3 (資本政策の基本的な方針)】

###### (資本政策の基本方針)

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に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。

あわせて、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。

また、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。

###### (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。

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

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

なお、配当金の支払いについては、当社は、定時株主総会での決議により決定することとしておりますが、毎年9月30日を基準日とした中間配当の支払いについては、取締役会にて決議できるよう定款に定めております。

##### 【原則1-4 (いわゆる政策保有株式)】

###### (上場企業株式の保有に関する考え方)

当社が航空運送事業を営むに当たっては、営業、調達、サービスの提供等の分野での広範な提携・協業関係の構築および地域社会との良好な関係の維持が不可欠であり、また、グローバル規模での競争に勝ち抜き、成長していくためにもさまざまな分野におけるパートナーとの関係強化を図ることが必要だと考えています。こうした目的を達成するため、当社は他社の株式を取得・保有する場合がありますが、その場合には、ステークホルダーとの信頼関係の維持を前提に、当社の企業価値向上につながる企業の株式を厳選し、保有対象とすることを基本としています。

上場企業の株式の保有については、上述の目的に合った銘柄を必要最小限保有することを基本方針とします。

企業価値向上への貢献度については常時検証します。具体的には、受取配当金および株式保有に起因する取引利益について目標資本コストと比較し、定量的検討を行うとともに、定性的な要素も勘案いたします。

加えて、時価評価額にも留意し、企業価値向上の観点から保有する意義が乏しいと判断される銘柄については、市場への影響やその他事業面等で考慮すべき事項にも配慮しつつ売却を検討してまいります。

当社が保有する上場企業の株式の縮減に関する方針については、2018年11月21日の取締役会にて確認しました。この方針に従い、当社が保有する上場企業株式の継続保有の妥当性につき、2021年2月18日の取締役会にて確認しました。

###### (議決権行使の基準)

当社が保有する株式の議決権行使に関する考え方は、当社の企業価値向上に資することを大前提とした上で、投資先企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう議決権を行使いたします。

##### 【原則1-7 (関連当事者間の取引)】

当社は、役員、主要株主等の関連当事者間の取引については、取締役会規程において取締役会の承認事項として定め、取締役会が個別取引に係る承認を通じて監視を行っています。

##### 【原則2-6 (企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮)】

当社は、確定給付型企業年金を採用しており、JAL企業年金基金を通じて積立金の運用を行っています。

JAL企業年金基金では、将来にわたり給付を確実に行うため、年金資産運用の基本方針を定めるとともに、基本資産配分を策定しています。

基本方針の変更や新規投資の実施については、理事会および代議員会の議決を必要としていますが、理事・代議員には適切な資質を持った社

員を選定しています。

また、積立金の管理・運用業務を執行する運用執行理事は当社財務部長が務めるほか、事務局の社員は社外セミナーを受講するなど、専門性の向上に努めています。

理事長の下には年金財政委員会を設置し、財政運営全般について審議するとともに、運用状況についてモニタリングしてその結果を理事長に報告・建議ならびに代議員会に報告しています。

#### 【原則3-1(情報開示の充実)】

JALグループは、ステークホルダーが容易にJALグループの企業姿勢を閲覧できるよう、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をはじめとして、企業理念、経営戦略、経営計画等のさまざまな情報を当社ウェブサイトに掲載しています。また、統合報告書「JAL REPORT」を毎年発行します。「JAL REPORT」については、当社ウェブサイトに掲載しています。

(<http://www.jal.com/ja/csr/report/>)

企業理念、経営戦略、経営計画やコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方等の詳細につきましては以下のとおりです。

#### (1) 企業理念、経営戦略、経営計画

(企業理念)

当社は、「JALグループ企業理念」を次のとおり定めています。また、その詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載しています。

「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。」

(<http://www.jal.com/ja/outline/philosophy.html>)

#### (経営戦略・経営計画)

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会、首都圏空港の機能強化が予定されていた2020年度を最終年度とした中期経営計画を策定し、外部環境の変化や進捗状況に応じた見直しを毎年行ってまいりました。しかしながら2020年1月以降の新型コロナウイルスの感染拡大により、航空業界は未曾有の危機に瀕しています。全世界で航空需要が急減し、当社も事業に甚大な影響を受けております。この経営環境の大きな変化を踏まえて、新たな中期経営計画を策定し、2020年度の決算を踏まえて可及的速やかに公表する予定です。当社の対処すべき課題につきましては、決算説明会、株主総会の機会を通じて説明するとともに、当社ウェブサイトに掲載しています。

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

#### (2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・基本方針

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は本報告書のⅠの1.「基本的な考え方」に記載のとおりです。また、JALグループ「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を当社ウェブサイトに掲載しています。

(<http://www.jal.com/ja/outline/corporate/governance.html>)

#### (3)および(4) 経営陣幹部・取締役・監査役の報酬および選解任・指名の決定方針と手続

当社は、任意の委員会である「指名委員会」、「報酬委員会」を設置しております。

取締役候補および監査役候補の選任に関する議案を株主総会に提出する場合、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、実績等を総合的に判断し、取締役会に答申します。また、経営陣幹部に、法令違反、ハラスメント、取締役会軽視等、その資質を問うべき状況があると認められた場合は、取締役会等において、取締役による申し立てに基づき、直ちに当事者を除く指名委員会メンバー等が調査を行います。指名委員会等は、その結果を取締役に答申し、取締役会にてその後の処遇を決議します。

当社は、社長等に求められる資質を、「安全運航がJALグループの存立基盤であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員とともに企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めております。

また、社長等の候補人材については、実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身に付けることができるようにしてまいります。

その他詳細につきましては、本報告書のⅡの1.「任意の委員会の設置状況」および「補足説明」に記載のとおりです。

なお、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。

#### (5) 個々の選任・指名についての説明

取締役・監査役の選任事由については、株主総会の招集通知に記載しています。

#### 【補充原則4-1-1(取締役会の経営陣に対する委任の範囲)】

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、取締役会での議論を深めるべく、取締役会議案について、事前に社長以下の執行役員で議論を行い、論点を整理しておくこと、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。

#### 【原則4-8(独立社外取締役の有効な活用)】

取締役会は、透明かつ公正な企業活動を促進し、コーポレート・ガバナンスを確立するため、当社が定める社外役員の「独立性基準」に基づき、3名以上の適切な人数の独立社外取締役候補を選任し、経営監視機能を強化しています。

#### 【原則4-9(独立社外取締役の独立性判断基準および資質)】

独立性判断基準については本報告書のⅡの1.「独立役員関係」に記載のとおりです。

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と専門知識を有する者から選任するとともに、当社が定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任いたしません。

独立社外取締役候補の選定に当たって、指名委員会は、取締役会が多様な人材で活発かつ建設的・戦略的に運営され、中立的な立場で監視・監督を行えるよう、客観性を確保した審議を行った上で選考し、取締役会へ答申を行います。取締役会は、指名委員会からの答申を得た上で、取締役会の決議をもって独立社外取締役候補を決定します。

#### 【補充原則4-11-1(取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方)】

取締役会は、取締役に求められる職務を履行可能な者の中で、多様な知識、経験、能力、リーダーシップを有する者により構成し、定款の定めに従い、取締役の員数を3名以上15名以内とします(現状の取締役10名、内女性1名)。

取締役候補の選定に当たって、指名委員会は、上述の取締役会の構成に関する考え方をふまえて選考を行います。取締役会は、指名委員会からの答申を得た上で、取締役会の決議をもって取締役候補を決定します。なお、社外取締役については、「原則4-9」で述べたとおりです。

#### 【補充原則4-11-2(取締役・監査役の兼任状況)】

取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合は、その兼任が当社の取締役・監査役としての職務に影響がないかを確認した上で、取締役会へ報告を行っています。

また、取締役・監査役の兼任の状況については、当社ウェブサイトに掲載しています。

(<http://www.jal.com/ja/outline/directors.html>)

#### 【補充原則4-11-3(取締役会全体の実効性についての分析・評価)】

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て、取締役会の実効性を評価し、運営等について適切な見直しを行い、その概要を当社ウェブサイトに掲載しています。「コーポレート・ガバナンス

委員会」の委員長は筆頭独立社外取締役とします。  
(<http://www.jal.com/ja/outline/corporate/governance/governance.html>)

【補充原則4-14-2(取締役・監査役に対するトレーニングの方針)】

取締役に対しては、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、社外研修や外部団体への継続的参加等の機会を提供します。  
監査役に対しては、会社情報の提供に加え、社外研修や外部団体への継続的参加等の機会を提供します。  
社外取締役・社外監査役に対しては、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巢鷹山黙霊登山、安全啓発センターの見学等の安全に関する教育を行います。また、必要に応じて、付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項について説明する機会を設けます。

【原則5-1(株主との建設的な対話に関する方針)】

当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、招集通知等での正確な情報を十分な検討期間を確保して提供するとともに、株主総会における分かり易い情報提供を行い、株主が適切な権利行使ができる環境を整えます。  
また、当社は、代表取締役、財務・経理担当役員等が積極的に対話に臨み、経営戦略・事業戦略・財務情報等について、公平性・正確性・継続性を重視し、次の方針の下、双方向の良好なコミュニケーションを図るIR(インベスター・リレーションズ)活動を展開します。

- (1) 財務・経理担当役員、総務担当役員を株主との対話を統括する経営陣として指定しています。
- (2) 当社は、財務部において、情報の収集および管理、開示を統括する責任者およびそれらを実施する担当者を配置し、関連部署と連携しながら、適時かつ公正・適正に情報開示を行っています。
- (3) 当社は、四半期決算および経営計画公表時には決算および経営計画説明会を開催するとともに、「JAL REPORT」、「株主の皆さまへ」等の発行および施設見学会(新型コロナウイルス感染拡大状況に鑑み現在休止中)の開催等により、投資機会の促進と情報開示の充実に向けて努めています。
- (4) 経営に株主意見を反映するため、株主との対話の結果については、適宜経営陣へのフィードバックを行い、経営陣は株主からの要望や意見、問題意識を共有しています。
- (5) 当社では決算情報の漏えいを防ぎ、公平性を確保するために、当社の業況や決算に係る問い合わせへの回答やコメントを一切行わないサイレントピリオドを設定するとともに公表しています。また、社内で、情報の統括管理およびインサイダー情報の管理に努めています。

【原則5-2(経営戦略や経営計画の策定・公表)】

2020年1月以降の新型コロナウイルスの感染拡大により、全世界で航空需要が急減し航空業界は未曾有の危機に瀕しており、当社も甚大な影響を受けております。また、新型コロナウイルス感染症の影響が収束した後、当社を取り巻く経営環境は大きく変わる可能性があります。この経営環境の大きな変化に対応すべく、2021年度を初年度とする新たな中期経営計画を策定し、速やかに公表する予定です。

なお、2020年6月19日開催の定時株主総会において、当社の今後の取り組み等について、以下のとおり説明しています。

- (1) 【現在】航空輸送ネットワークの維持、徹底したコスト削減、手元流動性の確保、人材育成
- (2) 【今後】安全・安心のご提供、需要回復に向けた取り組み
- (3) 【将来】経営環境の変化を踏まえた、コスト構造改革、安全・安全の向上、事業構造の見直し、社会課題への取り組み加速

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率 20%以上30%未満

### 【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
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
MSCO CUSTOMER SECURITIES	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

支配株主(親会社を除く)の有無 ———

親会社の有無 なし

### 補足説明 更新

#### 【大株主の状況】

1. 割合は自己株式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。
2. 上記株主の所有株式数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分 東京 第一部

決算期 3月

業種 空運業

1000人以上

直前事業年度末における(連結)従業員  
数

直前事業年度における(連結)売上高 1兆円以上

直前事業年度末における連結子会社数 50社以上100社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

---

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

該当事項はありません。

## II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	10名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

#### 【取締役関係】

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
小林 栄三	他の会社の出身者													
伊藤 雅俊	他の会社の出身者													
八丁地 園子	他の会社の出身者													

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)

k その他

#### 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
小林 栄三	○	該当なし	世界各地で事業を展開する総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。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選任しております。
伊藤 雅俊	○	該当なし	グローバル企業の経営のトップとしての高い見識と、マーケティング・経営戦略に関する豊かな経験を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。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選任しております。
八丁地 園子	○	該当なし	銀行における金融商品開発、融資、リスク管理などの経験や、ホテル経営における、お客さま視点でのマーケティング・経営戦略などの高い





## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する  
施策の実施状況 業績連動報酬制度の導入

### 該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】に記載しております。

ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況 個別報酬の開示はしていない

### 該当項目に関する補足説明

取締役、監査役、社外役員の役員区分ごとの報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数を開示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方  
針の有無 あり

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

#### 基本方針

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

#### 報酬水準および報酬構成比率

- (1) 当社の経営環境をふまえ、また、客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。
  - (2) 当社の事業の内容やインセンティブ報酬の実効性などを考慮して、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。

#### インセンティブ報酬の仕組み

- (1)年次インセンティブ(業績連動型賞与)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」「各役員の個別評価指標」等とし、経営環境や各役員の役割の変化等に応じて適宜見直しを検討することとします。  
なお、2019年度の実績に基づき「親会社株主に帰属する当期純利益」「安全運航に関する指標」「各役員の個別評価指標」を業績評価指標とし、2020年7月に支払いを実施しております。  
・2020年度を業績評価期間とする「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を受ける未曾有の厳しい経営環境の中、当社報酬委員会が協議した結果、不支給とすることが適当であるとの答申を得ました。同委員会の答申を踏まえ、2020年10月30日開催の当社取締役会において、一律不支給とすることを決議しました。
- (2)長期インセンティブ(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」等とし、中期経営計画期間毎に見直しを検討することとします。  
なお、対象となる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いたします。  
・2017年度を始期とする「業績連動型株式報酬」として交付した「基準交付株式数」は、業績評価期間を3年間とし、最終的な交付株式数については、2019年度の「連結営業利益率」「連結ROIC」「顧客満足度」を用いて算定いたしました。その結果を受け、当社報酬委員会が協議した結果、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受ける未曾有の厳しい経営環境の中、規程に則った算定式どおりに同報酬を支給することは不相当であるとの答申を得ました。同委員会の答申を踏まえ、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を受ける未曾有の厳しい経営環境の中、当社報酬委員会が協議した結果、不支給とすることが適当であるとの答申を得ました。同委員会の答申を踏まえ、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。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】



社外取締役については、秘書部がこれを補佐する者として担当秘書を設け、日頃より、スケジュールの確認、情報伝達、資料の提供等を行っています。社外監査役については、監査役室あるいは事案によっては常勤監査役が直接連絡をとり、同様のサポートを日常継続的に行っています。取締役会議案については、取締役会開催の約1週間前に付議議案を送付し、個別の質問や意見に対して適宜、資料の提供や必要な説明を実施しています。また、社外取締役・社外監査役は取締役会決議案件および社長決裁案件のうち事前確認が必要なものの審議を行う経営会議に出席し、意見を述べることができるような体制をとっています。

#### 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
稲盛和夫	名誉顧問	部門別採算制度およびJALフィロソフィに関する助言	非常勤・報酬無	2013/03/31	1年更新

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 1名

#### その他の事項

当社は「特別理事」規程を有しており、会長・副会長・社長の役職にあったものが役員を退任した後、取締役会の決議を経て選任されることとしております(最大2年)。なお、当該特別理事が当社経営に関与することはありません。一方で、当社の担う財界活動等の社外の活動において、退任役員によるサポートは必要であり、本制度をもって当該活動に見合う処遇を行うこととしております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

意思決定の迅速化を図る観点から、当社は執行役員制度を採用しており、取締役10名(内女性1名)、取締役兼務者を除く執行役員28名(内女性4名)の体制となっております。

#### 【ステークホルダーとの関係】

##### (1) 株主権利の確保

当社は、会社および株主共同の利益のために行動し、会社法・航空法の規定に準拠し、さまざまな株主の権利行使が円滑に行われるよう十分に配慮します。とりわけ株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、適切な権利行使ができる環境を整えます。

また、公平性・正確性・継続性を重視し、双方向の良好なコミュニケーションを図るIR(インベスター・リレーションズ)活動に積極的に取り組み、株主との建設的な対話を促進します。

##### (2) 企業市民としての責務

JALグループは、CSR基本方針「将来の世代により良い社会をつなげることを目指し、日本の翼として、本業である航空運送事業を通じて、社会からのご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みます。」を定め、ステークホルダーとの適切な協働と「JALフィロソフィ」の実践を通じて企業理念の実現を目指します。

#### 【取締役会】

##### (1) 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「決裁およ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。

<2020年度の開催回数: 20回>

##### (2) 取締役会の実効性確保

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、運営等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。

##### (3) 取締役

取締役に対しては、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、社内取締役に対しては、社外研修や外部団体への継続的参加等の機会を提供します。取締役の任期は1年として、各事業年度に対する経営責任の明確化を図ります。また、取締役(社外取締役を除く)の報酬については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなる報酬制度を導入しています。社外取締役は、その多様性確保に留意し、さまざまな分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任いたしません。また、社外取締役のうち1名を筆頭独立社外取締役として選任し、監査役ならびに社内各部門との連携強化を図ります。

社外取締役については、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巣鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学等の安全に関する教育を行います。また、必要に応じて、付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項について説明する機会を設けます。

#### 【監査役および監査役会】

##### (1) 監査役

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

当社は、監査役に対しては、会社情報を提供するとともに、社内監査役に対しては、社外研修や外部団体への継続的参加等の機会を提供しま

す。

社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外監査役として選任いたしません。社外監査役は、他の監査役とともに内部監査部門、会計監査人と連携し、より中立的、客観的な視点から監査を実施することにより、経営の健全性を確保します。

社外監査役については、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巢鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学等の安全に関する教育を行います。また、必要に応じて、付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項について説明する機会を設けます。

## (2) 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係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に對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。

<2020年度の開催回数：14回>

### 【内部監査】

内部監査については、監査部(組織人員9名)がリスク分析結果に基づき策定した年度監査計画に従い、重大な損失に繋がるリスク、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、法令等の遵守、資産の保全等に係る事項について、全社横断的なテーマを中心に監査を実施しています。このうち、財務報告の信頼性については、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度における社長直轄の独立組織としての評価全般も行っています。

また、監査の視点においては、「3つのディフェンスラインモデル」における第3のディフェンスラインとして、第2のディフェンスラインたる、総務部、リスク管理部、法務部、経理部などの専門性に基づくグループ内各組織へのサポートあるいはモニタリング機能の状況を確認することに注力しています。

内部監査の結果については、都度、社長に報告をするとともに、内部統制に係る重要な事象に関しては、監査役および監査法人に対して情報を提供し、相互連携にも努めています。

なお、航空運送事業に係る法令の定めにより実施する安全監査および整備監査については、安全推進本部および整備本部整備監査部がそれぞれ担当しています。

### 【会計監査】

会計監査については、有限責任あずさ監査法人に依頼しており、同監査法人が会社法監査及び金融商品取引法に基づく監査を実施しています。定期的な監査のほか、各種法令や規則の制定・改廃等、会計上の課題については適宜確認を行い、会計処理の適正化に努めています。

### 【各種委員会】

当社は、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を構築するため、取締役会のもとに、以下の各種委員会を設置しております。

#### (1) コーポレート・ガバナンス委員会

コーポレート・ガバナンス委員会は、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。コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会議長と社外取締役で構成し、委員長は筆頭独立社外取締役とします。

委員：植木義晴、小林栄三(筆頭独立社外取締役)、伊藤雅俊、八丁地園子 2020年度の開催実績：2回

#### (2) 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、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、実績等を総合的に判断し、取締役会に答申します。

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

さらに、経営陣幹部に、法令違反、ハラスメント、取締役会軽視等、その資質を問うべき状況があると認められた場合は、取締役会等における取締役による申し立てに基づき、直ちに当事者を除く指名委員会メンバー等が調査を行います。指名委員会等は、その結果を取締役に答申し、取締役会にてその後の処遇を決議します。

指名委員会は社長と取締役会の決議で選定された4名以内の取締役で構成し、過半数は社外取締役とします。委員長は社外取締役より選定します。

委員：赤坂祐二、清水新一郎、小林栄三、伊藤雅俊、八丁地園子 2020年度の開催実績：6回

#### (3) 報酬委員会

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。報酬委員会は社長と取締役会の決議で選定された4名以内の取締役で構成し、過半数は社外取締役とします。委員長は社外取締役より選定します。これらにより報酬決定プロセスの透明性と公正性を担保します。

委員：赤坂祐二、清水新一郎、小林栄三、伊藤雅俊、八丁地園子 2020年度の開催実績：7回

#### (4) 人事委員会

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。人事委員会は社長と取締役会の決議で選定された4名以内の取締役で構成し、過半数は社外取締役とします。委員長は社長とします。

委員：赤坂祐二、清水新一郎、小林栄三、伊藤雅俊、八丁地園子 2020年度の開催実績：4回

#### (5) 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、役員懲戒委員会で決定します。役員懲戒委員会は社長と取締役会の決議で選定された4名以内の取締役で構成し、過半数は社外取締役とします。委員長は社外取締役より選定します。なお、株主総会への取締役解任議案の提出等については取締役会の決議を要するものとします。

委員：赤坂祐二、清水新一郎、小林栄三、伊藤雅俊、八丁地園子 2020年度の開催実績：0回

なお、上記委員会のほか、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべく、独立役員のみを構成員とする意見交換の場を必要に応じて開催します。

### 【情報開示】

ステークホルダーが容易にJALグループの企業姿勢を閲覧できるよう、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をはじめとして、企業理念、経営戦略、経営計画等のさまざまな情報を当社ウェブサイトに掲載します。また、財務情報やCSR活動を統合して報告する「JAL REPORT」を毎年発行します。

### 【JALフィロソフィ教育】

社長は、「JALフィロソフィ」をJALグループに浸透させるため、自らを含め、JALグループの役員および社員を対象としたJALフィロソフィ教育を適宜実施します。

### 【社長直下の各会議体】

ガバナンスに関するその他の機関は以下のとおり当社内に設置しております。

・経営会議

取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的とした機関とし、取締役会決議案件および社長決裁案件のうち経営会議による確認が必要なものの審議を行います。

・グループ安全対策会議

JALグループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とし、JALグループの理念・方針に基づき、安全管理に関する重要な方針の決定、安全管理体制の実態把握および体制の定期的な見直し、日常運航上安全に係る対応の決定などを行います。

・グループリスクマネジメント会議

リスクを総括的に管理し、JALグループ経営の安定化を図ることを目的とし、リスクマネジメントの基本方針の策定・定期的なリスク評価・対応策の策定および事業継続マネジメントなどを行います。

・JALフィロソフィ会議

JALフィロソフィの浸透を推進することを目的とし、取り組みの基本方針策定、諸施策の立案・実施、およびその進捗管理を行います。

・グループ業績報告会

JALグループの各社・各部門の「業績」を共有するとともに、業績向上のための検討することを目的としています。

・グループ運営会議

JALグループの重要経営案件に関する進捗確認・対応策のための討議、および重要な情報の報告を行います。

【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. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社企業理念のもと、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、説明責任を果たすため、本体制を敷いております。

## /// 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	議案について十分な検討時間を確保することを目的として、総会開催日の3週間前までに発送することを目指してまいります。
集中日を回避した株主総会の設定	他社の株主総会が最も集中すると見込まれる日を選び、より多くの株主の皆さまにご出席いただきやすい日を設定してまいります。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を可能にします。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加します。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ウェブサイトにて英文招集通知を掲載し、議決権行使の円滑化を図ってまいります。

### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人株主向けに、IR担当役員出席のもと当社の経営状況の報告や当社施設の見学会などを年数回実施しております。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期決算発表時と経営計画発表時に収容人数300名規模の会場において代表取締役やIR担当役員による説明を実施しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	代表取締役やIR担当役員出席のもと、当社の経営状況の報告を海外投資家に対して、年数回実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信、有価証券報告書、アナリスト・機関投資家向け説明会資料について、当社ウェブサイトにて掲載することとしております。 <a href="http://www.jal.com/ja/investor/library/">http://www.jal.com/ja/investor/library/</a>	
IRに関する部署(担当者)の設置	担当役員: 取締役専務執行役員 菊山 英樹 担当部: 財務部	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	法令で定められた以外にも、「JALグループ企業理念」、「JALフィロソフィ」およびJALグループ行動規範「社会への約束」をさだめ、グループ各社員に浸透させています。また、当社ウェブサイトにおいて安全への取組み、プレスリリース、各種実績等を掲載しており、ステークホルダーとの対話を重視し、信頼関係を積み重ねてまいります。
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>「JALグループ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、社会からのご期待にお応えするとともに、さまざまな社会課題の解決に取り組めます。</p> <p>JALグループのCSR活動は、JALグループ企業理念の実現に向け、私たちの行動指針である「JALフィロソフィ」を実践することを通じて推進します。</p> <p>「JALグループ環境方針(抜粋)」 環境は、すべての生き物が地球上で命を育むために、守らなければならないものです。JALグループは、行動規範「社会への約束」にて掲げた「豊かな地球を次世代へ」を実現するため、本方針の下、推進体制を構築し、社会の一員として環境の保全に取り組むとともに、それを妨げる事象の未然防止に努めます。</p> <p>-法令の順守 -環境負荷低減 (1)気候変動への対応 (2)限られた資源の有効利用 (3)環境汚染の防止 (4)騒音の低減 (5)生物多様性の保全</p>

- 環境技術の追求
- 意識啓発
- 情報開示
- 継続的改善

これまでもJALグループはさまざまな環境の取り組みを進めてきましたが、2020年4月より環境マネジメントシステムを全社に順次導入しています。各社員が環境保全を意識しそれぞれの目標達成に向けて日々の業務を遂行し、JALグループ全体の環境目標の達成に向けて全社横断的にPDCAサイクルを回し取り組みを進めています。

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

ステークホルダーが容易にJALグループの企業姿勢を閲覧できるよう、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をはじめとして、企業理念、経営戦略、経営計画等のさまざまな情報を当社ウェブサイトに掲載します。また、統合報告書「JALREPORT」を毎年発行します。

2020年度は東京証券取引所より、新型コロナウイルス感染症の影響に関する丁寧な開示の開示例として2回取り上げられ、また、金融庁による「記述情報の開示の好事例集」に3年連続で取り上げられました。また、日本証券アナリスト協会より、ディスクロージャー優良企業として運輸部門で2年連続となる第1位を獲得(2018年度・2019年度)する等、近年高い評価を受けております。今後も、市場・投資家の皆さまとのより良い対話の実現に向けて、さらなる情報開示の充実と質の向上に向けて取り組んでまいります。

#### 企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた取り組み

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経営の視点から重点課題を特定し、以下の取り組みを進めました。2019年7月に業務のさまざまな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」においても、全社員に対し教育を行うことで、その浸透と遵守に努めています。

#### (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。

気候変動への対応においては、2020年6月に、新たな長期目標として2050年までにCO2排出量実質ゼロを目指す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」、「バイオジェット燃料の開発促進と活用」、「日々の運航での工夫」、「排出量取引への対応」の4つを大きな柱とし、CO2排出量の削減を行っています。

例えば、エアバスA350型機やボーイング787型機などの低燃費機材の導入および運航方式などの工夫を通じて、日々の運航で発生するCO2の削減に努めました。また、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バイオジェット燃料を製造することに日本で初めて成功し、2021年2月にはこのバイオジェット燃料を搭載した便を羽田＝福岡線で運航しました。安定的な国内のバイオジェット燃料の供給に向け、国内企業と連携し日本における代替航空燃料の製造・販売事業に関する事業性調査を実施しています。

#### (2) 人・地域社会

##### 【お客さま・地域】

地域社会の観点では、航空輸送ネットワークを通じて、社会インフラとして地域を活性化し、経済を循環させ、地域社会の発展に貢献してきましたが、弊社の強みである航空ネットワーク・人材・テクノロジーを活用することで、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、2020年11月に地域事業本部を設立しました。

また2020年度は7月豪雨被害に対し、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社内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取り組ましました。

お客さまの観点では、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、搭乗までの流れを事前にご確認いただける空港体験プログラム(オンライン)の実施、日本空港ビルデング株式会社と、羽田空港国内線での自動運転車いすの一部エリアでの導入等を行いました。加えて、全日本空輸株式会社と共同でお手伝いを希望されるお客さまに関する新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた接遇ガイドラインを策定し、安全・安心にご利用いただける環境整備に取り組んでいます。

##### 【人権・D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)】

お客さまをはじめとするあらゆるステークホルダーと、JALグループで働く社員一人一人を尊重し、誰もが輝ける社会の構築に取り組ましました。

##### 【人権尊重の取り組み】

4月には航空輸送による人身取引(ヒューマン・トラフィッキング)防止に向けて、人身取引と疑わしき事例に遭遇した際の対応要領や通報体制を確立しました。今後も「JALグループ人権方針」に則り、人権尊重に根差した取り組みを進めてまいります。

##### 【D&Iに関する取り組み】

テレワークが加速する中、社内研修や教育におけるオンライン方式を積極的に取り入れたことで、国や地域を越えた社員同士の相互理解が一層深まりました。また、任意団体「work with Pride」が策定する、企業のLGBTQ(※1)に関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において5年連続最上位「ゴールド」を受賞しました。引き続き、誰もが輝ける社会の構築へ取り組んでまいります。

(※1) Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Questioning

その他

## IV 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

#### 【内部統制システムの基本方針】

JALグループは、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するために、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を定め、その実効性の向上を目指し、以下に述べる体制や事項に関して制度や組織を整え、会社法および会社法施行規則に基づく業務の適正性を確保します。また、内部統制システムの整備・運用状況を評価検証し、是正が必要な場合は改善措置を講ずることとします。

- 取締役、使用人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を整備します。
  - 企業の行動指針である「JALフィロソフィ」を制定し、取締役・使用人にその実践を促します。
  - 取締役会が「内部統制システムの基本方針」を決定し、総務部が内部統制システムの整備を推進します。
  - リスク管理部がコンプライアンスに係る業務を統括し、関連規程の整備および運用状況をモニタリングします。
  - 取締役・使用人の職務執行が法令等に適合することを確保するための監査体制を整えます。
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制を整備します。  
取締役の職務の執行に係る情報は、法令および社内規程に従い、適切に保存・管理します。
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備します。  
JALグループ全体のリスクを管理するために、「グループ安全対策会議」「グループリスクマネジメント会議」等を設置し、適切にリスクを管理し、損失の危険の発生を未然に防止します。また、「JALグループ内部統制要綱」等を制定し、総務部が業務の適正性を継続的にモニタリングします。
- 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備します。
  - 定例取締役会を月1回開催するとともに、必要に応じて臨時開催し、JALグループの経営方針・計画等に係る重要な意思決定を行います。また、「経営会議」「グループ業績報告会」等の会議体を設置し、取締役の職務の執行の効率性を確保します。
  - 社内規程により、職務権限、職制権限、業務分掌等を定め、効率的な職務執行を確保するための分権をします。
- JALグループにおける業務の適正を確保するための体制を整備します。
  - 「JALグループ会社管理規程」を制定し、JALグループ各社が「JALフィロソフィ」に基づいて公正かつ効率的に経営を行う体制を確保します。また、「JALグループ内部統制要綱」を制定し、総務部が業務の適正性を継続的にモニタリングします。
  - JALグループ各社の取締役等の職務の執行に係る事項の会社への報告に関する体制を整備します。
  - JALグループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備します。
  - JALグループ各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備します。
  - JALグループ各社の取締役等および使用人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を整備します。
- 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項、監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項を整備します。
- 監査役への報告等に関する体制を整備します。
  - 取締役および使用人が監査役に報告するための体制を整備します。
  - JALグループ各社の取締役、監査役、使用人またはこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制を整備します。
  - 報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないことを確保するための体制を整備します。
- 監査役は、取締役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手續その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項を整備します。
- その他監査役会または監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備します。

#### 【内部統制システムの運用状況】

- 取締役、使用人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を整備します。
  - 「JALフィロソフィ」およびJALグループ行動規範「社会への約束」を定め、教育等を通じてその浸透・実践を促進しています。
  - 「内部統制システムの基本方針」および「JALグループ内部統制要綱」を定め、会社法および金融商品取引法の内部統制の整備・運用および評価を適切に行っています。
  - 内部通報窓口（社内・社外）を設置し、法令違反等の発生防止に努めるとともに、定期的に社内周知を実施しています。2020年度においては、社外窓口の24時間化を開始しました。
  - 新規取引先候補の属性確認を実施しているほか、3年ごとに定期審査として属性情報に変更がないかレビューを行っています。
  - 取締役に対し、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務、権限および責任について周知徹底を図っています。また使用人等に対し、職務執行に必要な知識習得のための教育を実施し、周知徹底を図っています。
  - 監査部は、年度計画に基づき、「JALグループ内部統制要綱」に定められた内部管理体制の整備および運用状況を確認しています。各監査ごとに、経営者へ監査結果を報告し、監査役には定期的に、監査の進捗状況、監査結果を報告しています。
  - 整備監査部は、各種法令、社内規程に従った整備業務が実施されていることを確認しています。
  - 安全監査部は、グループ安全対策会議に出席し、当会議提出資料等の確認を通じて、経営の安全に係る討議、関与、指示等を確認しています。また、各生産本部および安全推進本部、各空港に対する内部監査を実施しています。
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制を整備します。
  - 取締役会そのほかの重要な会議の意思決定に係る情報（文書・議事録）および重要な決裁に係る情報（稟議書）は、法令および取締役会規程・各種会議体規程・決裁および職務権限に関する規程に従って作成し、法令および文書保管・保存規程に基づき保存・管理しています。
  - 電子稟議システムを安全に管理し、適切な運用に努めています。
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備します。
  - 「JALグループ内部統制要綱」および「リスクマネジメントマニュアル」に基づき、多様に変化するリスクに対処できるよう、リスクの定義・評価手法・対応体制等を適切に見直しつつ、JALグループ全体の法令遵守状況を含むリスクの洗い出しを、定期的に行い、グループが抱える潜在・顕在のリスクを抽出して評価を行います。  
なお、事業改善命令に関する社内検証委員会で認識した諸課題に関する取り組みの進捗をグループリスクマネジメント会議に報告しています。また、グループ全体の航空安全の確保のため、グループ安全対策会議において、安全管理に係る重要な方針の策定を行い、実態把握に努め、必要に応じてその組織、体制、各種施策等を見直しを行っています。  
2020年度においては、優先リスクに対して、コントロールセルフアセスメント（所定の方法による自己評価・対応計画書の作成）およびリスクコンサルティングを行い、課題と対策を見出し脆弱性を改善するとともに、その内容をグループリスクマネジメント会議・取締役会に報告することを通じて、経営によるリスクに関する監督を強化しています。
  - 不測の事態に備え、安否確認システムを活用したJALグループ全体を対象とした通報訓練を定期的に行い、常日頃より社員一人一人の危機管理意識の醸成と社員に関する早期の状況把握に努めています。

(3)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、大阪にオペレーションコントロールセンター分室を設置するとともに、外部専門家の知見も活用しつつ、より実効性のある事業継続計画の拡充および訓練に取り組んでいます。

(4)航空事故・事件の発生時に迅速かつ確実な危機管理対応を実施できるよう、体制を強化し、事故ご被災者・ご遺族との窓口となる世話役や事故対策本部の要員を継続して養成しています。

4.取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備します。

(1)適切な経営判断を迅速に行うため、社長直下の経営会議体として、「経営会議」「グループ業績報告会」等を設置しています。

(2)職制規程により、会社の職制について基本事項を明確化し、会議体規程、決裁および職務権限に関する規程、業務分掌規程に基づき、効率的に職務が執行できるようにしています。

(3)取締役会の実効性評価等を通じて、職務権限と会議体の運営方法を毎年レビューするとともに、持続的な成長に向けて、戦略的な討議を実現する環境を整備しています。

5.JALグループにおける業務の適正を確保するための体制を整備します。

(1)「JALグループ会社管理規程」および「JALグループ内部統制要綱」を制定し、総務部が主体となり業務の適正性をモニタリングしています。

(2)グループ会社の経営に携わる取締役等が自らの責任・役割を再認識し、効率的かつ公正な経営を行うための支援を行っています。2020年度においては、グループガバナンスの強化の観点から、内部統制を強化するための体制整備を行っています。

(3)日常的に、JALグループ各社の総務部門と連携・情報共有し、コンプライアンスおよびリスクマネジメント指導を行っているほか、発生した事案の処理・再発防止策策定を通じて各社各部門のコンプライアンス・リスクマネジメント体制強化に資する指導を重ねています。

(4)拡大業績報告会等を通じ、JALグループ中期経営計画や年度運営方針の重点項目を確認し、目標達成に向けた取り組みが確実に実行されていることをモニタリングし、指導・支援を行っています。

(5)「JALフィロソフィ」およびJALグループ行動規範「社会への約束」を定め、教育等を通じてその浸透・実践を促進しています。

(6)監査部は適切に監査しています。

(7)整備監査部は、各種法令、社内規程に従った整備業務が実施されていることを確認しています。

(8)安全監査部は安全監査計画に基づき、グループ安全対策会議に出席し、当会議提出資料等の確認を通じて、経営の安全に係る討議、関与、指示等を確認しています。また、各生産本部および安全推進本部、各空港に対する内部監査を実施しています。

6.監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項、監査役が当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項を整備します。

監査役監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行するため、取締役から独立した組織を設け、使用人(監査役スタッフ)を配置しています。また、監査役スタッフは監査役の業務指示・命令を受け、その人事は監査役の同意のもとに行っています。

7.監査役への報告等に関する体制を整備します。

(1)監査役は取締役会ほか重要会議に出席し、役員決裁以上の稟議を閲覧するほか、社長インタビュー・関連部のヒアリング・社内各部署の往査等を通じ会社業務の執行状況を監査しています。

(2)監査役は子会社監査役と定期的に意見・情報交換を行うほか、子会社の往査を実施しています。

(3)監査役は、監査役への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制の整備状況を確認しています。

8.監査役がその職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項を整備します。

監査役監査に必要な費用は適切に支払っています。

9.その他監査役または監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備します。

監査役は監査部および監査法人と定期的に意見・情報交換を実施し監査の実効性を高めています。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループおよびその特別利害関係者、株主、取引先等は反社会的勢力との関わりはありません。当社は社団法人日本経済団体連合会が公表した「企業行動憲章 実行の手引き」(2007年4月改訂)、「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」(2007年6月犯罪対策関係会議幹事会申合せ)およびこの指針に基づき制定された暴力団排除条例(2011年10月全都道府県で施行)を基本理念として尊重し、これらに沿って反社会的勢力の排除体制を構築し運用しております。当社グループにおける方針・基準等については、「JALグループ 反社会的勢力対応規程」によって定められ、主要な社内会議や従業員教育の機会を捉えて繰り返しその内容の周知徹底を図っております。

また、「反社会的勢力遮断マニュアル」を全社・全部門に配布し反社会的勢力の排除について周知しております。さらには、イントラネットに反社会的勢力からアプローチを受けた際に適切な対応ができるよう、当該勢力への対応方法などの情報を掲載しております。新規取引を開始する取引先については契約前に審査を実施し反社会的勢力でないことを確認しております。契約書には「暴力団等反社会的勢力排除条項」を挿入し、取引開始後も継続的な審査を実施しております。

これらの施策により、当社グループの全役員、従業員は反社会的勢力との絶縁への継続的な取り組みが会社として極めて重要な事項であることを認識しております。

## V その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

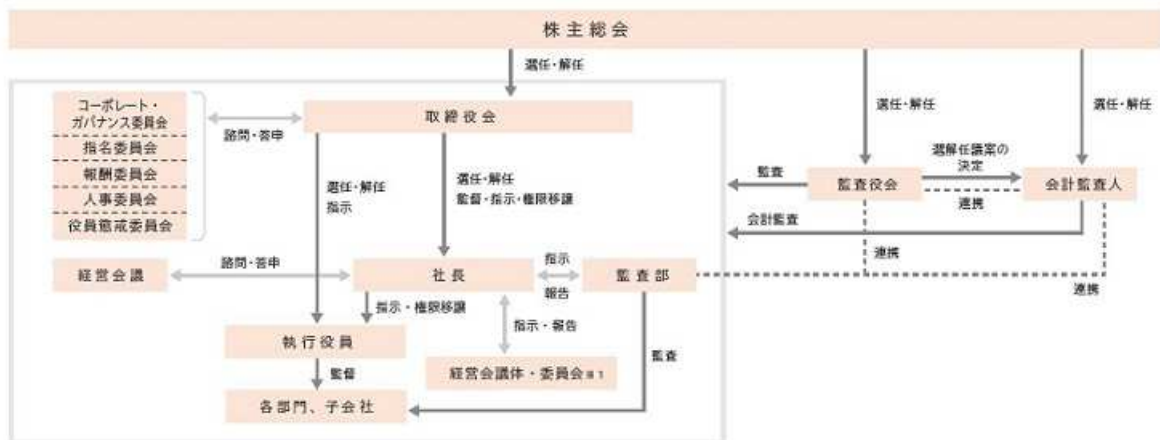
買収防衛策の導入の有無                      なし

#### 該当項目に関する補足説明

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社は積極的なIR活動を通じて、株主・投資家の皆さまに適時適切な情報を開示することを基本方針とし、迅速な情報開示が可能となる体制を構築しております。

#### ■ コーポレート・ガバナンス体制図



※1 社長直下の経営会議体として、以下を設置。

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

※2 傘下に、リスクマネジメント委員会、財務リスク委員会を設置。

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