

CSR REPORT

JAL CSR 報告書
2008



highlight 01
新たなる安全のDNAの創造に向けて

highlight 02
地球の美しい空を守るため、
JALだからできること

highlight 03
お客さま視点のあくなき追求のために

highlight 04
5万人の社員がつくる「あしたのJAL」

contents

- p.04 message from the president & CEO
日本航空 代表取締役社長 西松 遙
- p.07 highlight 01 ジャーナリストの視点
新たなる安全のDNAの創造に向けて
- p.12 highlight 01 DATA
安全への取り組み
- p.15 highlight 02
地球の美しい空を守るため、JALだからできること
- p.20 highlight 02 DATA
環境への取り組み
- p.22 highlight 03
お客さま視点のあくなき追求のために
- p.25 highlight 03 DATA
お客さまへの取り組み
- p.26 highlight 04
5万人の社員がつくる「あしたのJAL」
- p.29 highlight 04 DATA
社員とともに
- p.31 appendix / URL List
JAL ホームページアドレス一覧
- p.32 appendix / Corporate Data
JAL グループ会社概要
- p.34 appendix / Corporate Governance
コーポレート・ガバナンス
- p.36 appendix / Social Activities & Communication
社会活動とコミュニケーション
- p.38 opinion
第三者意見



JALグループ『CSR報告書2008』は、
JALグループの安全や環境問題に対する姿勢、
サービス向上へ向けた考え方、社員に対する取り組みなどを
できるだけわかりやすく報告しているものです。
2007年版までの報告書とは違い、
それぞれのテーマごとに、読み物としてのhighlight (ハイライト) ページと
それに付随する報告内容をまとめたDATA (データ) ページにより構成しました。
また誌面に掲載していない詳細情報や関連情報などは、JALホームページに掲載しています。
詳しくは www.jal.com/ja/csr をご覧ください。





message from the president & CEO

JALをお客さまから信頼される企業へと
変えていく取り組みが全社で進んでいます

代表取締役社長
JALグループCEO
CSR委員会委員長

西 沢 逸

安全・安心をご提供するために

JALグループは2005年3月、国土交通大臣から安全確保に関する事業改善命令を受けました。その後、グループを挙げて安全対策の強化や企業風土の改革に取り組み、安全意識を醸成する環境を整備してきました。

「ヒューマンエラーの非懲戒化」もそのひとつです。十分注意していたにもかかわらず避けられなかったと判断されるヒューマンエラーについては、原因究明と再発防止を優先するために懲戒の対象としないという方針を定めました。また、各職場間・職種間の連携を強化し、風通しや連絡・報告体制などを着実に改善してきました。その結果、会社と社員の間の信頼が深まり、トラブルやエラーの報告の質がかつてより向上しており、安全に対する社員の意識は相当に改善されてきたと私自身、実感しておりました。

そんな折、2007年度末に新千歳空港、小松空港で相次いで、管制指示違反などのトラブルが発生しました。グループ全体の体制整備や意識改革が進むなかで起きたトラブルだけに、ヒューマンエラーに対する取り組みは、いかに万全を図ろうともこれで十分ということではなく、常日ごろから安全に対する緊張感を持ち続けていく必要があ

るとあらためて認識させられました。

航空輸送事業は、運航乗務職に限らず、客室乗務職、整備職あるいはそのほかの職種領域についても、人財に頼る比率の高い事業です。安全運航の堅持には、社員一人ひとりの安全に対する意識、仕事に対する誇りや充実感が極めて重要であると考えています。社員がいきいきと積極的に仕事に取り組むことで、安全性の向上へとつながり、定時性、お客さま満足についても改善できると信じています。最近、社外の方から「JALの社員が良くなった」と私に応援のお言葉をかけていただくことも増えました。今後も引き続き、安全の先にある安心をお客さまにご提供するため、いっそうの努力を続けていく所存です。

人財力・現場力の強化

私は常々、企業のトップが行うべき重要な仕事はふたつあると思っています。ひとつは経営戦略をきちんと立案することです。今後その企業が生きる道、事業の方向性をはっきりと見据えて、目標達成のために戦略を築くことは、トップのもっとも重要な役割です。

そしてもうひとつは、その経営戦略を絵に描いた餅にしてしまわないために、現場の社員に浸透させ、社員が目標を達成するために必要な環境整備を行っていくことです。

企業とは、現場の総和であるとは私は考えます。日ごろから現場力強化を唱える川北秀人氏（38ページ参照）も「現場の人々がアクティブな企業は、CSR、クオリティーコントロール、コストダウンといったいくつかの課題を同時に叶えていける」とおっしゃっています。

私たちJALグループの目指すところも、まさにこれなのです。現場の社員が問題に気づき、積極的に問題を解決していければこそ、安全、品質管理、お客さま満足、CSR、あらゆる面から企業力の強化ができると考えています。経営は現場の社員がアクティブに動ける環境をサポートするため、タイムリーな意思決定を行っていくべきなのです。

つまり、現場力強化はトップダウンだけで行われるものではありません。現在、社員の発案と主動により、JALの未来像を追求する「あしたのJAL」という取り組みが進められています。2007年末、グループ社員を対象に“なりたいJAL”、“働きたいJAL”を問いかけたところ、11,596通もの提案や声が集まりました。この数の多さにはたいへん驚かされました。社員みずからがJALをお客さまからもっと信頼される企業に変えていこうというこの取り組みは、すばらしいことであり、私はじめ経営陣もこうした取り組みを全面的にサポートしていきたいと思っています。

「引き続き、安全の先にある安心をお客さまにご提供するため
いっそうの努力を続けてまいります」

「地球環境への取り組みは、経営の付随的な課題ではなく 中心課題ととらえるべきでしょう」

地球環境を経営の中心課題に

世界全体の二酸化炭素（CO₂）排出量のうち、約2%を航空業界が排出しています。航空業界に携わる私たちは、この比率を大きいととらえ、CO₂の排出が少ない事業に携わる方とは、自ずと異なった認識を持たなければなりません。世の中の環境への注目度にかかわらず、地球環境への取り組みは経営の付随的な課題とせず、それ自体を中心課題だととらえるべきでしょう。

CO₂排出量が多いということは一方で、削減に取り組んだ場合のインパクトも大きいということです。私たちは、輸送量あたりのCO₂排出量を2010年度までの20年間で20%削減するという目標を2002年に設定・公表し、2007年度までに16%を削減しています。また、総排出量は至近の3年間で約200万トン削減しています。引き続き、燃費改善や省エネについての日常的な施策を積み上げて排出量削減に向けて努力していきますが、一方では、航空産業のもっとファンダメンタルなところで環境負荷を削減する取り組みも必要であると思っています。

ひとつは航空機のハード面の問題です。現在、IATA（国際航空運送協会）を中心に航空機メーカー、エンジンメーカーそして航空会社が集まって、機体の軽量化やバイオ燃料などを視野に入れた、航空機の環境技術開発を進める取り組みを始めております。

そしてもうひとつ検討を進めているのが、航空機のダウンサイジングといいますが、搭乗者数に応じた機種を選択を行い、搭乗率の向上を図る取り組みです。JALグループの搭乗率は現在国内線で約65%、国際線で約70%です。搭乗率が上がりますと、機内のゆとりに影響がありますから、お客さまにもご理解いただく必要がありますが、このような取り組みによるCO₂削減へのインパクトは大きなものが期待できます。

一方、JALグループはこれまでも、航空機による大気観測、森林火災発見報告

による地球温暖化スタンディへの協力など、航空業界でも例のない取り組みを行ってまいりましたが、2008年度、事業活動における環境保全活動のいっそうの推進を目指し、代表取締役専務を担当役員につけ、社長みずからが委員長となり地球環境委員会を設置しました。2008年4月に発表した「空のエコ」宣言は、環境への取り組み強化をみずから宣言したもので、シンボルとなる緑の尾翼の飛行機を全社員で共有して、具体的な環境活動を加速、実践してまいります。

コンプライアンスの再徹底

私たちは、公正・透明な競争のもと、企業市民として社会的にも経済的にも信頼される企業活動を行うことをグループ社員全員が決意して「社会への約束」（JALグループ行動規範）を定めました。しかしながら、国際航空貨物にかかわる価格カルテル容疑にて各国独禁当局による調査を受け、2008年4月にアメリカ合衆国司法省との罰金支払いの司法取引に合意し、またEU当局の制裁金認定に備え引当金を計上することとしました。このような結果を招いたことは誠に遺憾であり、お客さまをはじめ、広く社会に深くお詫び申し上げます。

コンプライアンスは、単に法令を守ることにとどまらず、社内規則、社会常識を守るとともに、社会からの要請に応じていくことととらえています。今回の事象を重く受けとめ、独占禁止法を含む関連諸法規の遵守はあたりまえのこととして、コンプライアンスを再徹底していくことを約束します。

社会から必要とされ続ける企業へ

日本は島国ですから、国民の皆さまが一步国外に出ようとすると航空機をご利用いただくのが便利です。経済のグローバル化

が進む昨今では、経済活動の一端を担う交通機関として、あるいは、生活の足として、航空会社は大きな社会的使命を負っております。このような社会的使命は、JALグループにとって非常にありがたいものであると認識しています。JALグループが安全・安心を徹底し、定時性を守り、快適な空の旅をご提供することが、社会の円滑な発展に貢献し、企業の社会的責任を果たすことにそのままつながるからです。そして、それこそがJALグループの社会的な存在意義であり、社員のやりがいにも直結しているのです。

近年のアジア経済圏の発展により、2007年の韓国からの来航者が260万人に増え、初めて日本から韓国への渡航者220万人を超えました。台湾からの来航者も130万人と、2003年以降日本からの渡航者数を上まわっています。今後、中国もビザの発行条件が緩和されると、来航者が急激に増加することが予想されます。

これまでは、先に経済発展を遂げた日本が海外に渡る機会が増えてきましたが、現在では海外からの来航者を迎える立場になりつつあります。これは日本の国際化の中身が少しずつ変化してきたことを意味しています。民間レベルでの円滑な国際交流が、国家間の平和の礎となることは論を俟たないと思いますが、JALグループの航空輸送サービスもよりいっそうの国際化を進め、海外のお客さまをお迎えする体制づくりをいっそう推進していく必要があるでしょう。

企業というものは、常に社会から必要とされ、社会的正義を貫いていなければ存続してはいけません。JALグループは、安心とこだわりの品質で、世界を結ぶ日本の翼として、みずから提供する品質に誇りと自信を持ち、日本のお客さまのみならず、アジアや世界のお客さまの信頼と期待に応えていく企業となれるよう、よりいっそうの努力を続けてまいります。



highlight 01 ジャーナリストの視点

新たなる安全のDNAの創造に向けて

JALグループはいま、正念場のまっただなかにある。
2005年以降、相次いだ整備ミスや運航トラブル。
安全は、みずからの事業の生命線であるはずなのに、
その構造を立て直すのは容易ではない。
安全運航への揺るぎない取り組みを構築できるかどうか。
正念場は「性根場」ともいい、みずからの性根が試される。

産業ジャーナリスト 船木 春仁

520人の命が失われた1985年8月の日本航空123便墜落事故。しかし事故の教訓は、次第に希薄になっていた。それを露呈したのが2005年頃から連続した整備ミスや運航トラブルだ。同年3月には国土交通省から航空法に基づく「事業改善命令」を受けた。

安全とは、安全な状態があるのではなく、安全な状態をつくり出そうとする努力の結果にすぎない。ひと振りすれば安全状態になるような“安全の素”など存在しない。技術の発達で航空機そのものに起因する事故が減り、事故原因の7割がヒューマンエラー※1、つまり人そのものや組織に起因するようになってきた。それだけ人の手によって安全をつくり出そうとする努力の重みが増している。

「事業改善命令は、ほんとうにショックだった」。ボーイング747-400型機の現役機長として飛びながら、運航安全企画部の

ヒューマンファクター チームリーダーとして安全対策の立案にもあたっている森井環は振り返る。

安全推進本部 安全企画グループ長の山口俊治も、「事業改善命令の後にもトラブルが続く、ライバル社に負けないような対応をしているのに、なぜ自分たちだけは抜けてしまうんだ、と自責の念にとらわれていた」と語る。

転機となったのは2005年8月にノンフィクション作家の柳田邦男氏を座長に組織された安全アドバイザーグループが、12月に発表した『提言書』だ。ここから日本航空は安全運航の再構築にゼロから挑み始めた。以来、約2年半、日本航空の安全は、確かに変わり始めてきた。

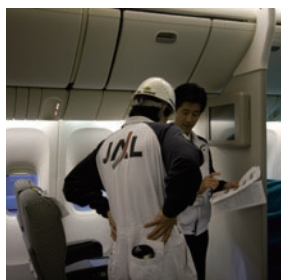
※1 ヒューマンエラー：人と人、人とハードウェア・ソフトウェア、人と組織など、人が存在するさまざまな関係性のなかから生じるエラー



日本航空
運航安全企画部
ヒューマンファクター
チームリーダー

森井 環

勤務の3分の1は機長としてのフライトで、3分の2は安全担当者としてデスクワークです。LOSAの定着に取り組んでいますが、実際の操縦の現場を知る機長が安全企画に取り組むのは海外にもあまり例がなく、現場と安全企画が遊離せず高い効果を発揮することを期待されていると思います。



JAL 航空機整備東京
運航点検整備部

薬師寺成吾

500時間ごと、およそ1カ月ごとの航空機整備を担当しています。約20人のスタッフが半日をかけて、約100項目の検査、修理を行います。私たちの点検の良し悪しが運航前点検を楽にし、定時出発率の向上にもつながります。整備では、技術レベルをたゆまなく維持するための人材育成が大きな課題で、そのためにも、あれはやったか、これはやったかという確認会話が、現場では重要です。



世間の目を知る、世間と向きあう、世間に約束する

『提言書』は、縦割りになっている組織間の壁が厚いことによる情報交流・共有の少なさと、それを打破できないでいる安全組織の脆弱さを厳しく指摘した。一人ひとりの社員の努力が全体の成果として結実しない組織構造。それが、安全を脅かす日本航空の最大のヒューマンエラーだとも指摘している。

提言以後も、いくつかのトラブルが明らかになったが、そうしたなかでも大きく変わったのが、安全を統括する部門が“強権”になったことだ。社長直属の安全推進本部が設置され、その本部長には代表権を持ち、現場を知るパイロット出身の専務が就任した。

航空会社にとり安全は、最大の企業価値である。実際、「安全憲章」の冒頭にも「安全運航はJALグループの存立基盤であり、社会的責務です」と書いてある。にもかかわらず安全対策のトップが代表権を持ち、経営と安全を深くリンクさせる組織体制にしたのは、初めてのことだった。

その体制を背景に、改革はまず「自分た

ちを見る社会の目を知る」ことから始まった。そもそも安全アドバイザーグループの設置自体が、その端緒だった。そして、2006年4月に開設された「安全啓発センター」は、日本航空がみずから決断した社会との接点だ。

安全啓発センターは、日本航空123便墜落事故の残存機体や亡くなった乗客のメモ書きなどを展示し、一般にも開放している。航空機事故の展示館としては世界初だ。安全啓発センターは、安全に対する日本航空の“約束の地”だ。2年間で4万人という見学者があり、鉄道会社や電力会社など公共的な事業にかかわる見学者が多いという事実は、事故から23年を経てもなお世の中が123便事故から何かを学び取りたいという思いが強く、それはなお、日本航空には他者とは違う目が注がれていることを物語っている。

そのことを日本航空も十分に理解している。だからこそ、ここ3年間、外部の評価に積極的にみずからをさらしている。LOSA (Line Operation Safety Audit)^{※2}への取り組みも、そのひとつだ。2007年4月から世界最大規模のモニターが実施され、その分析結果が2008年春に届いた。険しく狭い地形や、それ故の天候急変など「環境ストレス (危険因子)」の多い日本の運航環境のなかで、それを上手にマネジメントしていると分析された。

しかし、操縦室内では優れたチームとそうでないチームの技量のかい離が大きいこと、機長がすべてをマネジメントしようとするあまりに副操縦士が意見をいわずらく、それがエラーを誘引する体質があることなどが指摘された。LOSAを担当する森井は、「LOSAモニターを受けた航空会社は世界で36社ありますが、日本航空のエラー発生率は全社平均よりも少ない。でも弱いところは弱い。ストレスへの対応をいかに強化していくかだ」と語る。

成田空港では、機材整備の遅れで出発が遅れる場合は、整備担当者が乗客に状況を説明するようにした。空港担当者に任せきりにせず、みずからも向きあうことで利用者の思

いを知ろうとする努力だ。

安全推進本部長が、マスコミ関係者と定例の記者会見を持つようになったのも大きな変化だ。航空機や運航システムが複雑化するなかで記者たちに専門性を高めてもらうねらいもあるのだろうが、それは外部の意見に耳を傾け、努力を中断しないためのしくみづくりでもある。

※2 LOSA: アメリカ合衆国テキサス大学が開発したコックピット内の日常の安全モニタープログラム。認定された調査員が操縦室に入り、出発から到着までのすべての過程をモニターして運航に潜む危険要素やヒューマンエラーを記録する。その記録に基づいて航空会社として抱えているリスクや問題点を分析する。日本航空は2007年4月から3カ月間をかけ、国内線・国際線で475便という世界最大規模のモニター調査を実施した



JALグランドサービス
東京支社
ランプサービス部

梅本菜梨子

地上での飛行機の誘導や、コンテナ類の上げ下ろしなどを担当するのがグランドサービスです。作業中は、特殊な車両を飛行機に密着させますが、コンテナ類の上げ下ろしに応じて飛行機が沈み込んだり、浮き上がったたりし、作業車両が飛行機を傷つけてしまう可能性があります。細心の注意を払いながらの作業が続きます。

JALグランドサポート羽田
出発貨物グループ

若林誉子

航空機に積み込まれる貨物の安全確認や計量作業を担当しています。航空機の安全運航には、機材の重心の位置がたいへん重要な要素となりますので、私たちは常に搭載する貨物や器材 (ULD) の正確な計量を実施し、搭載計画部門に重量情報を伝達しています。私たちの宝物は、羽田ならば10トンクラスから体重計サイズまでである10台の計量器です。始業前に必ず責任者がすべての計量器の点検を実施し、正確な計量作業を実施しています。



「ネガティブな情報だから報告する」という安全文化の醸成

現在進められている中期経営計画では約600億円の安全関連投資を行うという。それらの投資は、ITシステムなど「社内情報のオープンな共有と活用」を促すための基盤づくりに多く投入されている。

例えば「安全情報データベースの充実」。2006年に事故やトラブルの傾向分析と情報共有を目的に全部門からの安全情報をデータベース化し、各部門の安全推進部門にフィードバックしている。これにさらに安全監査の結果や社外の安全情報も盛り込み、精度の高い分析や対策の立案につなげたいとしている。

「飛行データ解析プログラム」は、すべての飛行について1,000項目のデータを収集して解析し、措置前と措置後の変化も追跡するシステムだ。さらに、「安全情報の分析強化」では、機長などからの安全報告と飛行データの解析を組みあわせ、ある種の言葉（キーワード）から不安全な要素を見つけ出すシステム※3を開発中だ。

システムづくりも重要だ。だが興味深かったのは、社員が臆することなく不安

情報を報告し、共有できる社風づくりへの取り組みだった。例えば、ヒューマンエラーの「非懲戒主義」。十分注意していたにもかかわらず避けられなかったと判断されるヒューマンエラーについては、懲戒の対象としない制度を日本で初めて導入した。義務報告の情報の精度を上げ、自発的な報告件数を増やそうとする試みだ。さらにヒューマンエラーの発見・報告・改善事例には表彰制度も導入した。

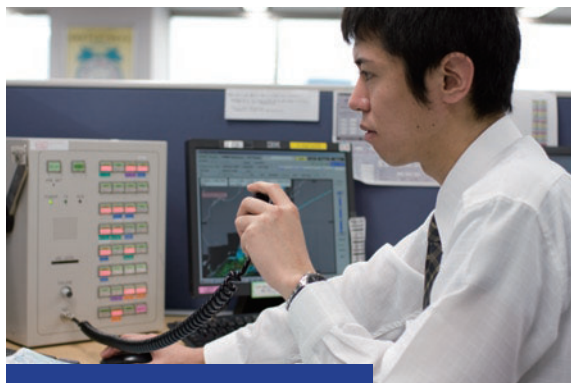
整備の現場でエラーが起きたときに潜在的な要因を突きとめる「MEDA (Maintenance Error Decision Aid=ミーマ)」と呼ばれる手法の導入も本格化している。専門的なインタビュー手法を駆使して担当者に話を聞くもので、インタビュアーがエラーをした整備士とは関係のない第三者であるのがポイントだ。

客室乗務員向けにつくられている小冊子『月刊CA・Navi』には、客室乗務員が現場で感じた疑問や改善策を報告する「CSRS」から抽出された重要参考・対処事例が紹介されている。CSRS制度は2006年から始まっ

たが、報告者名は公表されないの、自分が犯したエラーの報告も多い。客室乗務員を対象に安全対策を管理している種方美玲は、「大事なことは、誰かが犯したエラーは自分も犯す可能性があることを理解し、その経験を共有すること」と語る。

1986年にスペースシャトル「チャレンジャー」が打ち上げ直後に爆発して7人の搭乗員全員が死亡した事故の調査は、世界の安全問題の専門家の度肝を抜いた。調査委員会は、どのような原因であれ関係者を訴追しないことを表明する一方、飛行士の家族関係にまで踏み込むほどの徹底した調査を行った。「担当者に責任をとらせる」よりも、「二度と事故を起こさないための原因究明」を優先したのである。そしてこれが新たな安全文化をつくった。いまの日本航空はそれと似ている。だが、新たな安全文化となるのかどうかを判断するにはまだ時間が必要だ。

※3 キーワードによる不安全要素の見つけ出し：機長や客室乗務員、整備担当者などからの報告書の背景に隠れている不安全要素を、報告書に書かれている文言をキーに探る分析ツール。例えばエンジンに鳥が吸い込まれる「Bird Strike」をキーワードに関連する文書を探り、空港別発生度や時間などの傾向をまとめて対策を立案する



日本航空
オペレーションコントロールセンター
運航管理室
国内第2グループ

戸田義人

オペレーションコントロールセンターは、国内線、国際線あわせて1日約850便の飛行計画を作成し、出発から到着まで飛行監視を実施しています。空港の地形や気象変化の特徴を熟知し、出発を遅らせたほうが目的地へ安全に着けるのであれば、スケジュール管理部門と調整して遅延措置を行います。意見が分かれたときは、より安全性の高い案を採用します。

日本航空
客室安全推進部

種方美玲

飛行機は閉ざされた逃げ場のない空間であり、そのなかで女性を中心とする客室乗務員はサービスと保安の両方を実践します。そこで起きる問題、疑問などはまさに現場のために役立つ情報であり、安全の実現に直結するものとして共有化を推し進めています。





JALスカイ東京
第3旅客部

石山智子

空港でお体の不自由なお客さまのためのスマイルサポートカウンターなどを担当しています。お客さまがお手伝いを必要とされるレベルを確認するのに気を遣います。「なぜ、あなたにそこまで説明しなければならないの」とお叱りを受けることもあります。お客さまに何かあっても困らないように、こころ配りと万全の準備をするのが安全の確保にもつながると考え、ご説明しています。



「JALグループの安全への取り組み」についてのhighlight 01は、より客観的な視点からJALのいまの姿を報告する必要があると考え、安全問題に詳しいジャーナリストにレポートを依頼しました。

ふなきはるひと
船木春仁

1956年、北海道生まれ。新聞社勤務を経て産業ジャーナリスト。各社のCSR報告書を含め、各種の媒体にものづくりの現場レポートなどを発表している。また安全問題に関する論文誌の編集にもかかわってきた。

あらゆる部門で、みずからの立場で安全への取り組みが始まった

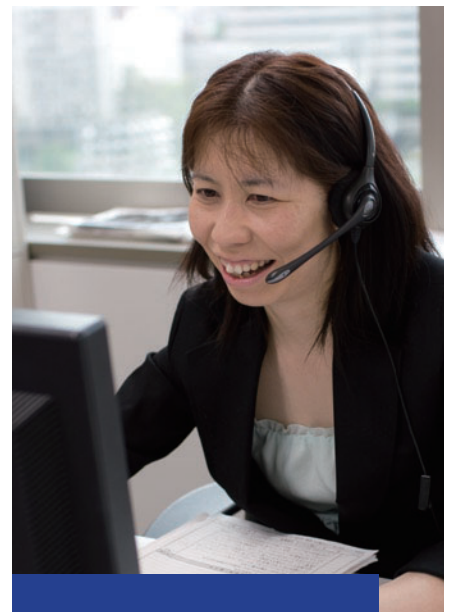
最後に乗客本人のことも書いておかなければならない。安全の立場では、「お客さまは神さま」でも何でもない。乗客もまた、安全のための共同作業者である。旅客輸送事業とは、共同作業者の協力を得て安全を確保しながら共同作業者に快適さを提供する事業だ。

搭乗時間に間にあわずに出発を遅らせたり、機内で携帯電話を使ったり、離着陸時にイスを倒したままにする乗客は、その行為がどのようなヒューマンエラーを誘引するかを理解せず、不安全の種をまき散らしている。そういう乗客は例えば、次のような苦労があることに思いをはせるべきだ。

航空機では、安全確保のために自立歩行ができない人の搭乗人数や座席位置が厳しく制限されている。電話やインターネットでの予約が増え、乗客が空港に来て初めてケアを必要とすることがわかるケースが増

えている。コールセンターの責任者を務める田中弘美は、「予約時の年齢や、お客さまの『実は』といった一言を聞き逃さないで介助が必要かをお聞きし、的確に空港担当者につながることで現場での混乱を減らし、スムーズな接客が安全運航につながるようにしたい」と語る。一見、安全運航とは関係なさそうに見える現場でも、安全への模索が続いている。

日本航空が社員向けに安全への取り組みを紹介している小冊子『安全ハンドブック』に、「安全憲章」は出てこない。喜ばしいことだと思った。憲章は大事だが、それをお題目にしないためにも、それぞれの取り組みを知り、一人ひとりが考え、実践する具体性こそが安全の構築につながるからだ。基本となる行動を繰り返して生まれた自身の言葉こそが「真の憲章」であり、それが安全DNAになるのである。[文中敬称略]



JALナビア
東京予約センター
国内線予約

田中弘美

赤ちゃんが多く乗られる時期は緊張します。席数と酸素マスクの数があわなくなったりするからです。お乗りになるお客さまの真の状態を運航部門や空港に伝え、的確な対応をしていただくことが、結果的に混乱を減らし、安全運航につながります。



安全への取り組み

安全管理体制

安全は私たちの事業の基盤そのものです。お客さまに“安心”をご提供し“信頼”していただくため、さまざまな施策により航空輸送の品質を向上させ、たゆむことなく安全を追求しています。

2008-2010年度 JALグループ再生中期プラン

2008年2月、JALグループは「2007-2010年度JALグループ再生中期プラン」の施策継続を基本としつつ、さらなる拡充・深化を図るための「2008-2010年度JALグループ再生中期プラン」を策定しました。

安全運航の堅持に向け、施策の2本の柱である「安全管理体制の推進」と「ヒューマンへの取り組み」に引き続き取り組み、安全に関するPDCA^{※1}が機能している状態を確保します。加えて危機管理機能を強化し、航空保安を堅持していきます。

※1 PDCA：Plan（計画）・Do（実行）・Check（チェック）・Action（修正）

安全管理体制の推進

① 安全情報の収集強化

2006年度に運用を開始した安全情報データベース^{※2}をより強化し、これまで未反映だった「安全監査^{※3}データ」や「社外安全情報」などを取り込んで、精度の高い傾向分析、対策の立案を行います。

※2 安全情報データベース：事故やトラブルの傾向分析と情報の共有を目的として、運航、整備、客室、空港、貨物の各部門からの安全に関する報告をデータベース化したもの

※3 安全監査：社内の安全監査部門が、独立した第三者的な立場から安全にかかわる業務内容を検証。運航・客室乗務員の業務はもとより、空港における地上ハンドリングから本社の間接業務まで、安全にかかわるすべての業務を対象とし、万一問題点が見つければ、速やかに是正措置をとり、経営に報告する

② 安全情報の分析強化

2007年度にトライアルを開始したテキストマイニング^{※4}をベースとした新分析技術をさらに活用し、運航のさまざまな場面におけるトラブル発生メカニズムを解明してトラブルを未然に防ぎます。

また、安全情報をヒューマンファクターの視点からより深く分析するためには、報告者からできるだけ正確で詳細な情報を得ることが重要であることから、聞き取り調査を担当する者が必要な知識やスキルを身につけられるように、ボーイング社が開発した手法に基づいた教育をさらに進め、不安

全事象の真因解明を促進します。さらに、2007年度よりトライアルを開始したリスク評価^{※5}の本格運用を開始し、対策検討の要否判定、優先順位づけ、対策実施のためのリソースの効果的な配分、安全状態の把握を行っていきます。

※4 テキストマイニング：大量のテキスト情報のなかからキーワードの組みあわせ（事象と要因など）を検索し、統計処理により不安全要素を検出する技術

※5 リスク評価：不安全要素を特定し、結果の重大度（Severity）と発生の可能性（Probability）を算定してリスクレベルの付与を実施

ヒューマンへの取り組み

① 安全部門のキャリアパス化

安全に関する社員の認識をよりいっそう深めるため、安全関連組織への積極的な配置や安全研修などをとおして人財を育成します。

② ヒューマンエラーの非懲戒化

ヒューマンエラーは誰でも起こし得るものであり、根絶することはできないため、ヒューマンエラーの発生防止対策（発生回数の削減）や致命的な事態に至らないための対策（拡大の防止）を講じる必要があります。それには、エラーを積極的に報告できる文化を醸成し、なぜエラーが起こったのか、真の原因を究明することが重要です。そこでJALグループでは、十分注意していたにもかかわらず避けられなかったと判断される航空運送上のヒューマンエラーについては、社内規定に定める懲戒の対象としない方針を定め、会社と社員の信頼関係に基づいた情報収集基盤をつくりました。

③ 安全啓発センター

2006年4月、JALグループは、安全アドバイザーグループや日本航空123便のご遺族からの提案を受け、「二度と悲惨な事故を繰り返さないために日本航空123便の残存機体を展示し、安全運航の大切さを理解する啓発の場」として、安全啓発センターを開設しました。

開設以来、来場者は2年間で社内外あわせて4万人を超えています。私たちはこれからもこの施設を「安全の礎」として、積極的に活用していきます。

客観的評価

JALグループでは、安全管理体制を継続的に見直し、さらなる安全性の向上を図るために、さまざまな外部機関からの評価・提言をいただいています。

IOSA 活動

IOSA (IATA Operational Safety Audit) とは、IATA (国際航空運送協会) に加盟する航空会社の安全管理体制を確認するため、IATAが安全性についての厳しい基準を設定した世界的な監査プログラム^{※6}。日本航空は2004年12月に初回の認証を受け、2006年10月に指摘事項なしで更新監査に合格しました。

※6 監査分野は組織体制、運航、運航管理、整備、客室、空港・地上ハンドリング、貨物、保安の8分野に分かれており、監査項目は全914項目、認証有効期間は2年

運輸安全マネジメント評価

運輸安全マネジメント評価とは、国土交通省が全運輸事業者を対象に、安全管理体制の運用状況を確認し、改善点を抽出して助言するもの。日本航空は2007年12月に2回目の検査を受け、以下の点が評価されました。

- 経営トップが安全課題の実施に積極的に関与し、強力なリーダーシップにより安全マネジメントシステムを適切に機能させていること
- 安全課題の策定、実施から進捗状況の把握および見直しに至るPDCAサイクルが確立されていること
- 安全情報の収集とその活用などにかかる体制が確立されていること
- 重大事故、ハイジャックなどに備えた定期的な訓練、安全管理教育等の訓練プロセスのPDCAサイクルが確立されていること

また、さらに期待される点として以下のよう
な助言を受けました。

- 経営トップのコミットメントを今後も継続すること
- マネジメントレビューにかかる手順を文書化すること
後者の点については、必要な対応を検討します。

社外有識者の評価

JALグループは、より高い安全水準を持った企業風土をつくるため、ノンフィクション作家の柳田邦男氏を座長とした5名の社外有識者によって構成される「安全アドバイザリーグループ」を設置し、2005年12月26日に125ページにもおよぶ『提言書』を受けました。また、この提言に対する取り組み内容と進捗状況については、半年ごとに安全アドバイザリーグループに報告し、専門的な視点からコメントをいただいています。

「安全アドバイザリーグループ」ホームページ
www.jal.com/ja/safety/advisory/advisory1.html

2007年度の安全にかかわるトラブルと対策

2007年度は右図のとおり、イレギュラー運航の発生件数が減少しました。

航空事故と重大インシデントの合計は5件となりましたが、うち2件は外的要因によるものです。離陸上昇中に鳥衝突とみられる損傷を受け、安全を確認して運航を継続したものの、航空法上の大修理となった事例や、着陸しようとしていた滑走路に他社の航空機が進入してきたため、管制の指示により着陸をやり直した事例です。今後もJALグループ社員一人ひとりの安全への取り組みをさらに深化させ、もう一段高い安全レベルを目指していきます。

トラブルの種類

航空事故

航空機の運航によって発生した人の死傷(重傷以上)、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷(大修理)などの事態が該当し、国土交通省が認定します。

重大インシデント

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

イレギュラー運航

航空機の多重システムの一部のみの不具合が発生した場合などに、運航乗務員がマニュアルに従って措置したうえで、万全を期して引き返した場合や目的地を変更した場合、航空交通管制上の優先権を必要とする旨を通報した場合などが該当します。一般的には、ただちに運航の安全に影響をおよぼすような事態ではありません。

安全上のトラブル(義務報告)

2006年10月1日づけ施行の法令に基づき国土交通省に報告することが義務づけられたもので、被雷や鳥の衝突などによる航空機の損傷や、航空機衝突防止装置(TCAS)が相手機との接近率などにより作動し急な操作を行った場合などの事象が該当します。一般的にはただちに運航の安全に影響をおよぼすような事態ではありません。

●安全にかかわるトラブルの発生件数

トラブルの種類	2005年度	2006年度	2007年度
航空事故	0件 (0)	1件 (0.002)	2件 (0.005)
重大インシデント	5件 (0.012)	0件 (0)	3件 (0.007)
イレギュラー運航	131件 (0.314)	99件 (0.235)	86件 (0.204)
安全上のトラブル	—	160件 (0.761) ^{※7}	323件 (0.766)
総運航便数	417,453便	421,833便	421,900便

()内は1,000便あたりの発生率

※7 2006年10月1日から報告が義務化となったことによる2006年10月1日～2007年3月31日までの6か月間の数値で、当該6か月間の運航便数は210,140便

航空事故

636便飛行中の揺れによるお客さまの負傷

2007年10月27日、日本航空636便（中国・杭州空港発成田空港行き）は成田国際空港への降下中、タービュランス（乱気流による揺れ）に遭遇し、その際、女性のお客さま1名が負傷されました。着陸後、病院で診察を受けられた結果、胸椎の骨折であることが判明しました。これを受けて、10月30日、本事例は国土交通省により「航空事故」と認定されました。

対策

本事例は、国土交通省航空・鉄道事故調査委員会に原因究明などの調査が委ねられています。JALグループは同委員会の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行っています。

3228便の機材損傷

2008年3月11日、日本航空3228便（福岡空港発中部国際空港行き）は、福岡空港を離陸上昇中に操縦室前方下部より異音と振動が発生したため、手順に従って計器指示などが正常であることを確認し、飛行を継続しました。中部国際空港到着後の点検で、前方右側胴体に鳥衝突と見られる損傷（へこみ）と前脚格納室内部のフレームの一部に変形とひびが発見され、この損傷は航空法に定める大修理に相当するため、3月13日、国土交通省により「航空事故」と認定されました。

対策

本事例は、国土交通省航空・鉄道事故調査委員会に原因究明などの調査が委ねられています。JALグループは同委員会の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行っています。

重大インシデント

2345便の滑走路逸脱

2007年12月18日、日本エアコミューター2345便（伊丹空港発出雲空港行き、サーブ340B型機）は、出雲空港着陸後、機体が右側に偏向し始め、滑走路中央付近から芝生エリアおよび誘導路を横切り、駐機場に入ったところで停止しました。停止後に確認したところ、前輪左側のタイヤがパンクし、右側のタイヤが外れていたことが判明しました。なお、お客さまおよび乗員にけがはありませんでした。

対策

本事例発生後、ただちにJALグループの保

有する同型機全機（日本エアコミューター11機、北海道エアシステム3機）に対し、ブレーキなどの緊急点検を実施し、全機異常がないことを確認。本事例は国土交通省より「重大インシデント」に認定されたことにより、発生原因については航空・鉄道事故調査委員会により調査が行われています。2008年2月7日同委員会より調査の経過報告が発表され、これを受けて国土交通省航空局から、同型機を操縦するすべての乗員に対し同報告書の内容の周知および関連する機体システムの特性について教育することを指示する文書が発行されました。日本エアコミューターおよび北海道エアシステムでは、速やかに周知を図るとともに、航空局の指示に基づく教育を計画しています。

502便の管制指示違反

2008年2月16日、日本航空502便（新千歳空港発羽田空港行き）は、管制官より当該便に対し「ただちに離陸をせよ」との指示が出されたものと認識して離陸滑走を開始。その直後、管制官より離陸中止を指示され、離陸を中止しました。スポットに引き返した後、当該便は離陸許可を受けずに離陸滑走を開始したこと、およびその時点ではまだ着陸機が滑走路にいたことを知らされました。なお、お客さまおよび乗員にけがはありませんでした。

対策

本事例は国土交通省より「重大インシデント」に認定されたことにより、発生原因については航空・鉄道事故調査委員会により調査が行われており、JALグループは同委員会の調査に全面的に協力していきます。また本事例発生後、再発防止策としてただちに全運航乗務員に対して、事例の概要と注意点（管制指示を必ず復唱する、疑義が生じたら再確認する、全乗員間で理解を一致させるなど）を周知徹底しました。さらに組織管理職に対して、全運航乗務員に直接対話で「確認会話の重要性と基本事項の再徹底」と「規程類・行動規範などの遵守」を速やかに注意喚起するよう指示し、実行しています。

そのほか

1280便の滑走路進入について

2008年3月4日、日本航空1280便（小松空港発羽田空港行き）は、管制官より滑走路手前で停止する指示を受け、これを復唱しましたが、暗いため停止線を見つけることが

できないまま、これを越えて滑走路に進入しました。当該便はただちに管制官に状況を報告するとともに、進入機のライトを視認していたので、管制官に進入機の着陸復行を依頼。進入機の着陸復行後、当該便は管制指示に従って離陸しました。なお、お客さまおよび乗員にけがはありませんでした。

対策

本事例発生後、ただちに全運航乗務員への事例周知と注意喚起をしました。さらに先の502便事例と本事例が訓練中に発生していることに鑑み、3月6日より路線運航におけるすべての訓練や教育を中止したうえで、ヒアリングなどを通じて調査した結果、いずれも訓練や教育を実施している最中に発生したヒューマンエラーを適切にマネジメントできなかったことが把握できました。おもに以下の改善措置を講じたことにより、安全性は十分に確保することができると判断したため、これらをただちに実行に移したうえで、路線訓練を4月5日より順次再開しています。

【おもな改善措置】

1 路線運航にあっては、たとえ訓練を行う場合であっても、必要な安全上の指摘や助言をして、チームとしてのパフォーマンスを高めることが大前提であることを、あらためて周知徹底させる。

2 空港施設などにかかわるスレット（エラーを誘発する要因）となる情報を収集し、それらを周知する。

3 副操縦士昇格訓練において、悪天候などの環境で、副操縦士業務を行うための制限をする（環境上の制限、経験上の制限）。

958便における不適切なカート収納について

2008年2月6日日本航空958便（プサン空港発成田空港行き）において、お客さまにご提供する機内食が入ったカートを所定の位置に収納せず、化粧室に収納し、離発着した事例が発生しました。

対策

本事例発生後、再発防止策として、ただちに全客室乗務員および関連部門に対して、事例の概要と注意点（カートが所定の位置に収納されていることを確認することなど）を周知徹底しました。また、前任資格を有する（各便にて指導的立場になる）全客室乗務員に対して、安全知識や認識を再確認しています。

highlight 02

地球の美しい空を守るため、JALだからできること

京都議定書の発効、洞爺湖サミットの開催を迎えた 2008 年、
各国は地球温暖化防止への取り組みに向けて、英知を絞っています。
JAL グループは、環境に負荷を与えざるを得ない航空会社の責任を再認識し、
さまざまな取り組みを推進しています。



「私たちだからこそできること…」 地球温暖化スタディーへの協力



日本航空
747-400 運航乗員部
機長 松田和也

2007年2月、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が第4次報告を公表し、「20世紀半ば以降の平均気温上昇の大部分が人為的な温室効果ガスの増加によるもので、温暖化による地球環境の影響は深刻である」と指摘しました。私たち人間が勝ち得てきた文明の進歩、経済の発展は、地球環境の犠牲のうねに成り立っていることをあらためて認識させられました。ジェット機はまさに20世紀の文明の象徴です。羽田-札幌間の777-300型機（500名搭乗）1フライトの二酸化炭素（CO₂）排出量は25,400kgで、これは一般家庭の排出する1,700日分のCO₂に相当します。

JALグループは、CO₂の排出をはじめ、地球環境にさまざまな負荷をかけざるを得ない航空会社として、環境保全を企業使命のひとつに掲げ、さまざまな取り組みを進めています。

「航空機は日夜、地球を眺めながら飛んでいます」と、運航乗員部の松田和也が語るように、地球という星を目のあたりに見る航空会社だからこそできる取り組みが、そこにはあります。

航空機による大気観測

IPCC 第4次報告では、近年の温室効果ガスの著しい増加がグラフに示され話題を呼びました。しかし、そのもとになる大気の実測データは、第3次報告の2001年当時から約3倍に増えたものの、まだまだ十分ではないといわれています。

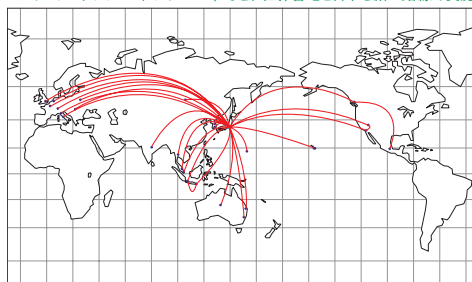
JALグループは、温暖化をもたらす大気変動メカニズムの解明に協力するため、1993年より国際線定期便オーストラリア-日本間のルート上で大気を採取し、研究機関に提供しています。ここからCO₂、メタンガス、一酸化炭素などの貴重な成分・濃度データが得られます。2003年には、国立環境研究所の調整により、産学官によるプロジェクトを発足。一酸化二窒素、水素、六フッ化硫黄などを観測対象に加え、さらに飛行中に大気を採取してその場で分析記録するCO₂濃度連続測定装置を開発し、2005年11月から測定を始めました。これらは、世界の民間航空会社として初の取り組みです。

現在観測にかかわっている整備本部の池田肇によると、
「旅客機は、安全を最優先して設計されて

いますので、飛行に関係のない装置を装備するには、航空局による厳しい安全性審査をクリアする必要があります。日本航空は、装置開発から参画して、容積は料理の出前に使われるおかもち1個程度、重さ約20kgの装置を開発し、米国連邦航空局と国土交通省航空局より承認を受けました」。日本航空の航空機による大気採取は、オーストラリア-日本間だけでなく観測ルートを徐々に増やし、現在では、アフリカと南米の一部を除く地球上のほとんどのルートで観測を実施しています。

● 観測実施路線

観測地点は、ヨーロッパ（アムステルダム、ロンドン、パリ、チューリッヒ、ミラノ、ローマ、ブダペスト、モスクワ）、アジア（ウランバートル、ソウル、プサン、バンコク、クアラルンプール、シンガポール、ジャカルタ、デンバサル）、北南米（グアム、ホノルル、ロサンゼルス、バンクーバー、ラスベガス、メキシコシティ）、オーストラリア（アリススプリングス、シドニー、ブリスベン）など、世界各地と日本を結ぶ路線で実施



地球環境部の長嶺由美子は、「CO₂の実測データは、世界的にも十分ではなく、上空のデータは特に不足していると聞いています。JALグループの大気データが地球温暖化のしくみ解明の一助になればと考え、協力を続けています。今後は、当社の定期運航がないルートでも採取できるよう、ほかの航空会社にも働きかけていきたいですね」と語ります。

「大気観測」に関するホームページ
www.jal.com/ja/environment/social/social02.html
www.jal-foundation.or.jp



CO₂濃度連続測定装置

パイロットからの火災の発見情報を、研究に役立てています

森林火災検知アルゴリズムの開発

宇宙航空研究開発機構 (JAXA)
地球観測研究センター
主任研究員
博士 (社会工学)
中右浩二氏



森林火災とは俗にいう山火事で、日本の通常の山火事であれば数日で鎮火されますが、北極圏は人が少なくすぐには見つかりません。乾燥も激しいため、長い場合は数か月にわたって延焼し、道もないため消火は困難を極めます。人間活動による年間のCO₂排出量 260億トンに対し、森林火災によるCO₂の放出は 62~150億トン (IPCC第4次報告)と推定され、気候変動に与える影響は無視できません。

JAXAでは、気候変動と防災の両面から森林火災を早期に検知するアルゴリズムの開発に取り組んでいます。しかし、きめの粗い衛星画像から初期の火災を正確に見分けるのが難しいため、上空からの発見情報と照らしあわせ、精度向上に努めています。JALグループのおかげで、一定ルートでのデータが長期間にわたって得られ、JAXAの研究に大いに役立っています。

パイロットによる森林火災発見情報の提供

森林にはCO₂を吸収する役割がありますが、近年、アラスカ、シベリアなどの北方森林では、大規模な火災が頻繁に起こっています。火災は樹木だけでなく、林床 (下草、落ち葉、ミズゴケなど)も燃やすため、森林が長年蓄積した炭素を放出します。燃焼時のCO₂放出だけでなく、黒く焦げた焼け跡では地面が暖まり、解けた永久凍土からメタンが放出されるのではと心配されているのです。

森林火災の影響を最小限にとどめるには、火災が小規模のうちに検知し、延焼の予測をたて、有効な消火活動を行う必要があります。アラスカ大学国際北極圏研究センター福田正己教授 (前北海道大学)を中心とした研究チームは、森林火災の検知に尽力しています。しかし、衛星画像による検知には一部、誤認があることが課題でした。

JALグループは研究チームの要請に応え、2003年から火災が増加する夏の期間、成田-ヨーロッパ線運航中のパイロットがシベリア上空で火災を発見した場合に、日本航空のオペレーションコントロールセンターをとおして北海道大学へ報告してきました。また、2007年度からは観測対象をアラスカを含む北極圏全域に広げ、宇宙航空研究開発機構 (JAXA)に報告しています。

パイロットからの観測情報は、火災検知の精度向上に貢献します。

「パイロットは安全運航が最優先ですから、火災の発見を義務とはしていません。ですが、運航中に偶然、発見することはありますから、この観測の意義をパイロットに周知し、協力を得ています」と長嶺。2007年からはシベリアだけでなく、アラスカやインドネシアのカリマンタン島上空も観測エリアに加え、報告件数は過去最高の172件を数えました。

ボーイング747-400型機に乗務する松田も語ります。

「シベリア上空を飛び始めて約14年になります。かつては雲が少なく、非常に視界の良いルートでしたが、ここ数年、夏場、赤道付近に発生するものに近い巨大な積乱雲を見かけます。これも地球温暖化の影響のひとつでは、と感じます。私たちの発見情報がシベリアの森林を守るために少しでも役立てば、うれしいです」

● JAL航空機による森林火災観測活動状況

観測年度	2003	2004	2005	2006	2007
観測報告数	101	77	30	138	172
観測地域	シベリア上空	シベリア上空	シベリア上空	シベリア上空	シベリア、アラスカ、カリマンタン上空

上空から見たシベリア森林の火災 (提供:北海道大学)



操縦室内の火災発見入力画面



「シベリア森林火災の発見」に関するホームページ
www.jal.com/ja/environment/social/social03.html

focus 02

「空から見た地球、伝えます」 キャプテンによる環境教育・そらいく

ドキュメンタリー映画『不都合な真実』には、氷が著しく減った北極、海面上昇でサンゴ礁が死んだ海、熱波で砂漠化したモンゴルの大地、内陸各地で起こる豪雨やハリケーンや竜巻の被害など、地球環境の衝撃的な映像が次々と映し出されています。パイロットがそうした気候や環境の変化を目のあたりにすることは、稀ではありません。空を飛ぶ仕事だからこそ実感する地球の現状と課題を、人々に伝えようとする取り組みを始めています。



キャプテンによる環境教育講座

「そらいく」は2007年9月から始まった、JALグループのキャプテン（機長）による出前講座です。おもに小学生を対象に、空から見た地球の現状やJALグループの環境への取り組みを伝える講座で、2007年度は全国で11回実施されました。

松田も「そらいく」の趣旨に賛同し、講義を行うキャプテンのひとりです。

「子どもたちが真剣に耳を傾けてくれるのに驚かされました。私たちが飛ぶ空は、地球の大切な自然の一部です。私たちが見た地球の姿を伝えることで、子どもたちといっしょに地球の将来を考えていきたいと思います」

「そらいく」ホームページ
www.jal.com/ja/environment/soraiku/

プログラムの巧みさとキャプテンの話術で、子どもたちが環境を深く理解しました

総合学習の一環として「そらいく」受講

神奈川県大磯町立大磯小学校
教諭
館岡茂樹氏



制服姿のキャプテンが学校に来たら、子どもたちが喜ぶだろうと軽い気持ちでお願いしたところ、期待以上の成果が得られました。3年生157名が参加しましたが、子どもたちが地球環境の話やJALグループのエコ活動をきちんと理解したのには驚かされました。感想文にも「地球が一番住みやすい星だとわかりました」、「CO₂をたくさん出すジャンボは飛行機を軽くして燃料を減らしています」などの言葉がたくさん見られました。「そらいく」の活動は子どものうちから環境問題に触れさせ、理解させるとも良い機会だと思いました。

focus 03

「燃料はパイロットの血液」 乗員主動のエコフライト活動

交通エコロジー・モビリティ財団のデータによると、ひとりが1kmを移動するときのCO₂排出量は自家用乗用車で173g、航空機111g（国内）、鉄道で19g。数百人を一度に運ぶ航空機は、自動車よりは環境効率の良い乗り物といえます。しかし、国際線ボーイング747-400型機が成田ーニューヨーク間で費やす燃料はドラム缶（200リットル）800本分に相当します。

航空機はそもそも満タンで離陸するものではなく、1フライトごとに安全性・快適性・定時性を考慮し、綿密に計算したうえで、必要最低限の燃料を搭載します。

「パイロットにとって燃料は自分の血液のようなもの」と松田は語ります。燃料は運航中に不測の事態が起こった場合の大切な命綱で、パイロットは常に燃料の残量を念頭において操縦しているといっても過言ではありません。

エコフライトの啓発活動

使用する全体量が大きい分、燃料節約は効果的なCO₂削減につながります。例えば、着陸時、フラップ（主翼の後縁に装備した高揚力装置）の角度を浅くすることで、騒音を抑え、燃料節約が可能です。気流や滑走路の距離などの諸条件による安全性を考慮しながら、747-400型機のパイロットがこの操縦法を選択すると1回で約300kgのCO₂が削減できます。また、着陸後、旅客機を停止するときに使う逆噴射は、燃料、騒音ともに負荷が大きいので、アイドルリバー（自動車というニュートラル）で停止することで、約300kgのCO₂が抑制できます。

「このようなエコフライトは、もともとパイロットが経験的に行っていたものばかりです。それを全社に周知・啓発し、大きな活動に広げたのが乗員など30名で結



成する『チーム・マイナス6%』の取り組みです。社内新聞で削減効果を示すなどの啓発をした結果、いまでは実施率が半分以上になっています。エコフライトは飛行条件的に不可能な場合がありますから、それを考慮すると非常に高い実施率といえます」と松田。

このほか、離陸前の照明や空調へのエネルギー供給を機体の補助エンジンでなく、空港からの供給に切りかえることも有効です。

「整備スタッフの稼働負担が増えますが、空港からの電源供給によるCO₂削減効果は大きいので、積極的に取り組んでいます。先日たまたまバンクーバーで空港内を見渡したときも、行っているのはJALだけでした」（松田）。

すべての汎用型コンテナを新タイプに更新すると JAL グループ全便で年間 8,000 トンの CO₂ 削減が可能、今後国際線に順次導入予定



航空機エンジン洗浄は、2007 年度は 450 回実施し、年間 36,000 トンの CO₂ 排出量の削減を実現。今後も回数を増やし、2010 年度には年間 50,000 トン削減を目指す



さまざまな CO₂ 削減の取り組み

エコフライト以外にも、機内の食器やスプーンやフォークなどのカトラリーの軽量化、飲料水の適正化など、至るところで燃料削減の工夫がされています。

2007 年度は、貨物コンテナを従来のアルミ製からガラス繊維系新素材「ツインテックス」を側面パネルに採用し、1台あたり 26kg の軽量化を実現。747-400 型機の貨物室に 18 個搭載した場合、東京-ニューヨーク間片道の運航で 720kg の CO₂ を削減できます。カトラリーも 1 本あたり 2g 軽くなり、同じく 747-400 型機東京-ニューヨーク間片道運航で、3kg 弱の搭載重量軽量化が可能。国際線のファースト、ビジネスクラス機内用食器磁器は、2004 年度より 20% の軽量化を実現していますが、これらによ

り CO₂ 排出量を 1 便平均で 21kg 削減が可能です。JAL グループ全体では年間 660 トンの CO₂ 削減に寄与しています。

また整備本部では航空機エンジン内部圧縮機の羽根（コンプレッサーブレード）の定期的な洗浄により、燃焼効率を向上させています。さらに、運航本部では、今後、運航管理システムを改良し、燃料搭載の適正化をより綿密に推し進める計画です。松田は最後にこう語りました。

「航空機は大量に CO₂ を排出して飛ぶものですが、3,300 名の運航乗務員と、5 万人の JAL グループ社員一人ひとりが地道な工夫を積み重ねることで、大きな CO₂ 削減につながると信じています」



150kg にもなる塗料を機体に塗らないことで軽量化し、CO₂ 排出量や化学物質使用量の削減に貢献する貨物専用機。塗料を塗らないかわりにアルミニウム表面を定期的に磨いて汚れを落とし、腐食を防ぐ必要があるため客室窓がなく磨きやすい貨物専用機で実施

JAL「空のエコ」プロジェクト

未来もずっと、澄みきった空のうえを飛び続けるために

「空のエコ」宣言！
press.jal.co.jp/ja/release/200804/000906.html

2008 年、JAL グループは、地球環境に対する企業の社会的責任を再認識し、温暖化スタディーへの協力などの環境社会活動や、航空機の CO₂ 排出量の削減の取り組みをさらに強化する「空のエコ」プロジェクトを推進しています。プロジェクトの象徴として JAL エコジェット機を 2008 年 6 月から就航し、広く社会へ地球環境の大切さを呼びかけていきます。



環境への取り組み

環境取り組み推進体制

JALグループは「環境基本理念」と「環境行動指針」を定め、中長期計画と重点目標を設定し、環境活動を推進。さらに環境マネジメントシステムや環境監査を導入し、継続的で適正な取り組みを支援しています。また、環境に関する社会的要請と期待に確実に応えていくため、CSR委員会の下に位置づけていた地球環境部会にかえ、2008年4月1日から社長を委員長とする地球環境委員会を設置することとし、体制を強化。さらに環境に対する取り組みをいっそう推進していくため、2008年4月22日にJALグループ「空のエコ」宣言を行い、取り組みに対する決意を表明しました（19ページ参照）。

JALグループ「空のエコ」宣言 (2008年4月実施)

- ① 「環境基本理念」と「環境行動指針」に基づき、環境活動に積極的に取り組みます。
- ② 空のエコ（2010）の目標達成を目指して、さらなる取り組みにチャレンジします。
- ③ JALらしい、JALならではの環境取り組みを推進します。

「環境基本理念」2002年10月制定

JALグループは、公共交通機関としての使命を果たす一方で、化石燃料の消費や騒音等、環境への負荷を与えています。

私たちは環境への取り組みを経営の重要課題として認識し、地球環境との共生を目指して、すべての事業活動を通じ環境への負荷の抑制に努めます。

「環境行動指針」2002年10月制定、2008年4月改定

- ① 環境にかかわる法令・規則の遵守はもとより、さらに積極的に環境取り組みに努めます。環境に与えた負荷を数値で把握し、目標値を設定して環境負荷の低減に取り組みます。
- ② 各種エネルギー、資源の効率的な利用を促進します。機材・設備等の更新や改良開発の可能性を常に課題として意識します。
- ③ 廃棄物の削減と適正な処理およびリサイクルの推進を図ります。必要に応じてリサイクルの仕組み作りを行います。
- ④ 地球環境に配慮した航空機を含む物品、資材等の選定に努めます。製造時や使用時だけでなく廃棄時にも極力環境に負荷を与えないものを選ぶように努めます。お客さまに提供する物品やサービスは、環境に配慮したものとするように努めます。環境に配慮した用紙を目的に応じて適切に使います。
- ⑤ 環境意識の向上と社会活動の推進に努めます。

環境マネジメントシステム認証の取得

JALグループでは、事業による環境への負荷が比較的大きい現業部門を中心に、環境マネジメントシステムにかかわる国際規格ISO14001の認証取得を推進しています。また、環境への負荷が比較的小さい間接部門およびグループ会社では、「エコステージ」（環境経営評価・支援システム）の導入を推進しています。

環境監査

2002年度よりグループ内の環境監査を実施。2007年度は環境とのかかわりが比較的多いグループ会社6社と日本航空インターナショナル3部門の監査を実施し、地球環境にかかわる認識の向上と環境取り組み体制の強化を図りました。なお、2008年度からは法令・規則などの遵守に、より焦点を絞った監査を実施していきます。

環境会計

環境活動の定量的評価の一手段として、1999年度から環境会計を実施。2007年度の環境会計は、2008年8月頃にJALホームページに掲載予定です。

環境負荷を減らすためのさまざまな取り組み

航空機からのCO₂排出量削減

航空機エンジンは化石燃料を使用しており、燃焼の際に地球温暖化の原因である温室効果ガスの大半を占めるCO₂を排出します。航空機からのCO₂排出量は、使用する燃料の消費量にほぼ比例します。JALグループでは2010年度までに1990年度対比で輸送量あたり20%削減を目標に、さまざまな施策によりCO₂排出量の削減に努めています（18、19ページ参照）。

2007年度のJALグループの航空機の営業運航に伴うCO₂排出総量は、前年度対比4.9%減の1,502万トン。この削減量にあたる77万トンは、杉の木5,500万本が1年間に吸収するCO₂の量に相当します。

手荷物軽量化のお願い

2008年2月、関東地方のFMラジオ放送で、「優れた飛翔能力を持つ渡り鳥のようにJALも効率的な運航を目指している」という内容のラジオCMを放送。そのなかで「もしもお願いできるなら、お客さまのお荷物を少し減らしていただくと、1便あたり100kgの減量で、JALグループ全便では年間7,600トンのCO₂を削減することができます」と、お客さまに手荷物の軽量化をお願いしました。このメッセージは、その後もJALホームページにて「空のエコ・ストーリー」として掲載し、引き続きお客さまに手荷物の軽量化をお願いしています。

天ぷら油燃料自動車の試運用

羽田空港では、空港内の飲食店から排出される使用済みの天ぷら油などの食用油をバイオ燃料にリサイクルし、空港内作業車で使用する取り組みを空港内の8事業者が参加して進めています。

JALグランドサービスが2007年12月より同社の貨物牽引車でバイオ燃料の試運用を行い、その性能の点検を実施。実現すれば、廃棄物も減り、CO₂の発生も抑えられるという一石二鳥の取り組みであり、今後も試運用を続けます。

リサイクル活動

航空会社における空港でのリサイクル活動は、そのしくみづくりから始める必要があります。2007年度は機内

での使用数量が著しく増加したペットボトルのリサイクルを始めました。

また、JALグループでは、資源の有効活用と費用節減のため、空港での事業活動から出る資源ゴミのリサイクルに取り組んでいます。2006年9月から成田貨物地区から排出される廃プラスチック類を中国で再生原料に加工し、その原料でつくった製品をグループ事業所で利用する循環型リサイクルを開始しました。貨物梱包用シートなどがおもな対象で、2007年度の実績は1,788トンでした。

廃プラスチック類リサイクルにあたっては、リサイクル会社の中国への廃プラスチック類輸出ライセンスの所有、現地視察による日本の流通センターから中国再生工場までの固定した流通ルートでの輸送、中国再生工場や製品製造工場における作業・操業環境および関連法令への準拠状況などについて確認しました。これらの工場では排水処理などの環境面や省資源などにも配慮しています。

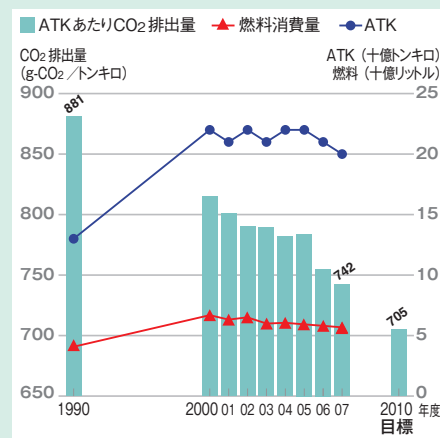
航空機用防除雪水液散布

冬期に航空機の機体への着氷・積雪を防止するため、防除雪水液を散布します。主成分のプロピレングリコールは、増粘剤などの食品添加物にも使われていて、自然分解しますが、一度に多量に河川などに流れると富栄養化の恐れがあり配慮が必要です。使用量は、降雪量、雪質、除霜回数などにより変動しますが、JALグループでは防除雪水液を効率良く機体に散布でき、かつ気象条件により使用量を調整できる機材を導入し、また作業者の技量訓練回数も増やして使用量の削減に取り組んでいます。

航空燃料の空中投棄

乗客の急病、機材故障などで緊急着陸が必要となった場合、着陸時の安全確保のため、搭載燃料を空中で投棄することがあります。その場合は管制により指定された投棄場所および高度に従い、市街地を避けて実施します。空中で投棄した燃料は霧散するため、大気および海洋汚染の実害は報告されていません。2007年度は49キロリットルでした。

● 航空機の輸送量（ATK）あたりCO₂排出量



バイオディーゼル燃料使用車

● 空港における各種リサイクル活動実績

リサイクル対象品	2005年度	2006年度	2007年度
機内用飲料缶	64	55	61
機内用新聞紙	95	167	412
機内誌	206	570	634
機内用ペットボトル	—	—	12
貨物用ポリエチレンシート	1,552	1,850	1,788

単位：トン

● 航空機用防除雪水液散布の実績

空港	2005年度	2006年度	2007年度
新千歳空港	727	495	299
青森空港	359	244	249
他国内空港	1,363	423	705
計	2,449	1,162	1,253

単位：キロリットル

highlight 03

お客さま視点の あくなき追求のために

時代の変化とともに、お客さまが企業に求める価値も刻一刻と変化しています。

JALグループは、常にお客さまの視点で発想・行動することで、より良いサービスの提供を目指し、活動を進めています。

focus 01

「すべての答えはお客さまの声のなかにある」 CS向上への取り組み

航空会社をとりまく市場動向は、大きく変化しつつあります。2010年以降に予定される成田・羽田両空港の拡張以降は、新たな航空会社の乗り入れ開始などによる「大競争時代」を迎えることが想定されています。

さまざまな航空会社のなかから、お客さまに選ばれるために、いったい何が必要なのか。JALグループは、その答えが「お客さまの声」のなかにあると考え、日々、サービス向上に取り組んでいます。

「お客さまの声」をかたちにする 体制づくり

JALグループでは、お客さま視点を徹底し、サービス品質を向上することでより多くのお客さまにご満足いただくため、2007年4月、社長直下の組織として「CS推進本部」を設置しました。

「CS推進本部」には、電話、Eメール、機内に搭載しているコメントカードやお手紙

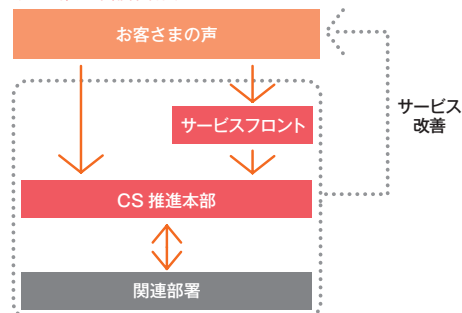
などに加え、予約・空港・客室などサービスフロントからの「お客さまの声」が集められます。2007年度には39,157件の声寄せられました。

お客さまからいただいた声の一つひとつを貴重な財産と受けとめ、声の分析から改善すべき課題を見出し、関連部署との情報共有のもとサービス改善や商品開発に反映しています。

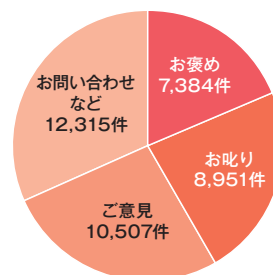
また、「お客さまの声」に基づき実施したサービス改善事例については、機内誌『SKYWARD』やJALホームページで紹介し、お客さまに報告しています。例えば、「機内チャイルドシート貸し出しサービスの対象拡大」、「羽田空港内の案内表示改善」、「成田ーデリー線機内食メニューの月がわり化」など、2007年度も数多くのサービスを「お客さまの声」により改善しました。

「お客さまの声をかたちにしました」ホームページ
www.jal.com/ja/corporate/voice/

● CS推進本部体制図



● お客さまの声の件数(2007年度)



「空港で空席待ちの際、カウンターの前は人ばかりで番号呼出のアナウンスもよく聞こえず非常に不安なので、状況をわかりやすく伝える工夫してほしい」というお客さまのご要望に対し、案内表示を改善。カテゴリー別の「呼び出し開始番号」と「空席待ち人数」をリアルタイムに表示しました。2008年3月より羽田空港・伊丹空港に導入し、順次拡大予定



focus 02

「基本品質の向上」 安心をかたちに

お客さま視点の追求は、サービス面だけにとどまりせん。交通機関としての基本的な品質の向上はお客さまの期待の中核をなすものです。お客さまは、安全はもとより、時間どおりに、わずらわしくなく安心して航空機を利用されることを望まれています。

2007年度のJALグループの定時出発率（15分以内の遅れで出発した便数の割合）は国内線95.4%、国際線88.8%と、ともに前年度から大きく向上しました。ダイヤは、航空機をできるだけ効率良く稼働させるように組んでいます。したがって、定時出発率を上げるには、空港のフロントから本社のダイヤ計画部門まで、スタッフすべてが連携して最高のパフォーマンスを発揮することが求められます。



一方で、安全を最優先するために、やむを得ず出発遅延が発生する場合があります。JALグループは大幅な遅延によるお客さまのストレスを軽減し、安心を提供するため、正確でタイムリーな運航情報の提供に注力しています。例えば2007年度にはメールによる情報サービスをさらに深化させました。国内線では、天候が定時運航に影響をおよぼす可能性がある場合、メール登録されたお客さまにいち早くお知らせするほか、国際線では遅延時に、送迎の方へも最新の出発・到着時刻をお知らせするサービスを開始しました。



より多くのお客さまに
ご満足いただくために

サービス改善に向けた取り組み

日本航空
カスタマー
サポートセンター
今北恭平



おもにEメールやコメントカードでいただいた、お客さまからのご意見への返信を担当しています。返信にあたってはお客さまの真意を逃さずに読みとり、的確なご返事をさしあげるよう努めています。

いまの業務に就き、お客さまからのご指摘により気づかされるものがたくさんあります。先日も、お客さまからのご意見をきっかけとして、空港での空席待ちご案内表示が改善されました。お客さまの声は、サービス改善へのヒントが数多くちりばめられた宝の山であることを実感しています。

今後も、より多くのお客さまにご満足いただけるよう、サービスの改善に取り組んでいきたいと思っています。

お客さまに直接、 遅延のお詫びとご説明

整備士によるゲートアナウンス

JAL 航空機整備部
運航整備部
第4総整備室長
石川 猛



成田空港では2006年7月から、整備で1時間以上の遅延が発生した場合、整備士が搭乗ゲートで状況のご説明を行う取り組みを開始しました^{*1}。お客さまに遅延の理由をご理解いただき、少しでもストレスを和らげていただこうと整備士みずからの発案で始めた取り組みです。日ごろお客さまに接する機会のない私たちがゲートに立つだけでも緊張するのですが、お客さまのお怒りをじかに感じる場面も多く、あらためて細心の注意で整備にあたらうと身の引き締まる思いがします。

修理が完了し、お客さまに「安心してご搭乗ください」といえる場面が何よりもうれしいですね。

*1 整備士によるゲートアナウンスは、2006年度は17回、2007年度は23回実施。成田空港以外にも、羽田、関西、新千歳空港等で実施している

focus 03

「ユニバーサルデザインの考え方をすべての基本に」 やさしいJALへの取り組み

近年の予約・発券のIT化やチェックインの自動化により、航空機へのご搭乗の利便性向上を図っています。JALグループでは、ユニバーサルデザイン（UD）を基本指針に、空港表示や座席の快適性などさまざまな改善を行い、よりわかりやすく、使いやすいサービスを追求しています。2007年3月には羽田空港が、8月には成田空港のカウンターがUDによりリニューアルしました。

利便性を高めるための空港の自動化を進める一方で、お客さまからは以前にも増して、きめ細やかなサービスが求められています。JALグループでは、ご高齢の方、障がいのある方、一人ひとりのご要望に応じ

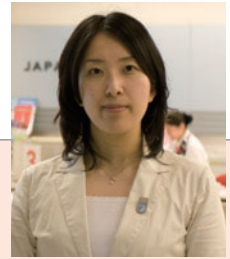
たおもてなしを提供することを目指しています。その一環としてサービス介助士2級の資格※1取得に取り組んでいます。2007年度は新たに61名が取得し、国内42空港で308名のスタッフを配置しました。また、資格者だけではなく社員全員のおもてなし意識・技術の向上を図るため、各空港において社内インストラクターによる「空港プライオリティ・ゲストサービス教育」を実施しています。2007年度までにインストラクター156名を養成しました。

※1 サービス介助士資格:NPO法人日本ケアフィットサービス協会により展開されている民間の個人資格

お客さまの立場に立った、
おもてなしのこころ

すべてのお客さまのために

日本航空
空港運営企画部
空港教育・
サポートセンター
寺口しおり



サービス介助士のインストラクターとして、教習を行っています。サービス介助士の資格取得には介助を受ける側の疑似体験を含めた2日間の実技講習が必要です。この教習を通じて、ご高齢の方や障がいのある方への介助技術を習得するだけでなく、「お客さまの立場に立ってみる」ことや「おもてなしのこころ」を身につけてもらうことが一番大切だと感じています。

ユニバーサルデザイン視点に基づく 空港リニューアル

成田空港「サポートカウンター」の新設

2007年12月、成田空港のチェックインエリア中央部に、お手伝いを必要とされるお客さまのための「サポートカウンター」を新設しました。お客さまの空港到着からチェックイン、出国審査という出発動線にも配慮し、チェックインエリアの中央部に位置しています。従来のカウンターより低く設計され、椅子、手すり、杖置きも配備。各所にユニバーサルデザインの視点を取り入れています。

またサポートカウンターを含めたすべてのチェックインカウンター上に設置された大型モニターや、絵文字（ピクトグラム）・色・文字の大きさを工夫して視認性を高めた表示板などにより、よりの確でわかりやすい案内が可能となりました。



ご高齢の方、乳児連れ、妊娠中のお客さま、ひとりで旅行する小学生のお子さまなどを予約なしでサポートする、「JALスマイルサポート」

www.jal.co.jp/smilesupport



お客さまへの取り組み

お客さまの声をかたちに

お客さまの声と改善事例

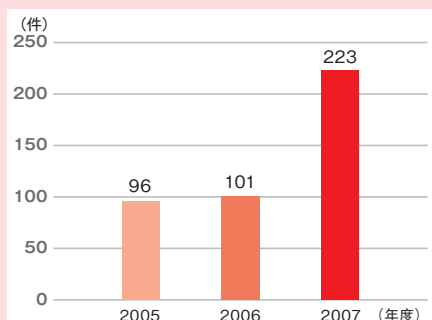
2007年度、カスタマーサポートセンターには、お電話（ご意見ダイヤル）、Eメール、機内に搭載しているコメントカード、お手紙などをおして、3万9,157件の「お客さまの声」が寄せられました。

「お客さまの声」の内訳は、「ご意見」（27%）、「お叱り」（23%）、「お褒め」（19%）で、件数は対前年度比121%でした。

「お客さまの声」を受けて改善した件数

カスタマーサポートセンターでは、2007年度よりサービス改善グループを新たに設置し、お客さまの声による商品・サービスの改善サイクルの迅速化を行っています。

● 改善件数



「お客さまの声」を受けて改善した事例

case 01
チャイルドシート貸し出しサービスの対象を拡大しました。

お客さまの声

幼児同伴での旅行の際に、機内で使用するチャイルドシートを貸し出してほしい。

改善内容

従来は大人1名に対し幼児2名を同伴されているお客さまにのみご提供していた機内での「チャイルドシート貸し出しサービス」を、座席を占有するすべての幼児同伴のお客さまに、サービス対象を拡大しました。

case 02
成田ーデリー線の機内食メニューを月がわりに変更しました。

お客さまの声

毎月のようにインドに出張しており、機内食のメニューが同じだと飽きるので工夫してほしい。

改善内容

インドまで頻繁にご旅行されるお客さまにも常に機内食をお楽しみいただけるよう、成田発およびデリー発便の機内食メニューを、これまでの3カ月ごとの入れかえから月がわりに変更しました。

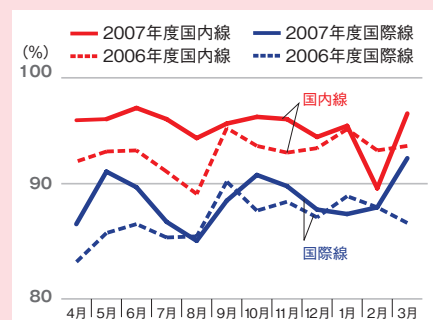
「改善事例」に関するホームページ
www.jal.com/ja/corporate/voice/

安心をかたちに

定時性向上に向けて

2007年度の日本航空の定時出発率、すなわち定刻から15分以内の遅れで出発した便数の割合は国内線で95.4%（2006年度93.1%）、国際線で88.8%（2006年度87.1%）でした。私たちJALグループは、安全性を最優先にこの数値をさらに向上させる努力を続けていきます。

● 定時出発率の推移（遅延15分以内）



プライオリティ・ゲストへのサポート

JALグループでは、お体の不自由なお客さま、病気やけがをなさっているお客さまを、ほかのお客さまより優先してお迎えするという意味から「プライオリティ・ゲスト」と呼びし、1994年、他社に先駆けて専門の窓口「JALプライオリティ・ゲストセンター」を開設し、現在に至っています。

JALグループは、お客さまはもちろん、ご家族や医療関係の皆さまとところをひとつにして、安心して目的地に到着できるよう最善を尽します。

「JALプライオリティ・ゲストセンター」問い合わせ先
☎0120-747-707 FAX: ☎0120-747-606
「JALプライオリティ・ゲストサポート」ホームページ
www.jal.co.jp/jalpri

医療搬送への取り組み

航空機による旅行者の増加とともに、ご搭乗の際にストレッチャー（簡易ベッド）や酸素ボンベなどをご利用されるお客さまも年々増加しています。さらに、近年では臓器移植を必要とする病気のお客さまからの海外渡航に関するご相談も増える傾向にあります。特に臓器移植のなかでも心臓移植を必要とされるお客さまの場合は、機内電源が提供可能な航空機材の用意、医療機器やストレッチャー装着のための諸準備など、予約・整備・空港・運航・客室などの各部門が連携し、出発に向けて綿密な準備を進め、取り組んでいます（2007年度実績は12件）。



企業の底力は、そこに働く人間たちが握っています。
2007年度は、JALグループの底力を示さねばならないときでした。
社員みずからが立ち上がった企業風土改革の動きから、
「あしたのJAL」が生まれようとしています。

highlight 04 5万人の社員がつくる「あしたのJAL」

「社員みずからが企業風土改革を推進しています」 コミュニケーションリーダー座談会

社員の顔が見えない会社…JALを評して、こんな言葉がささやかれたことがあります。2005年末の社外有識者によるJAL安全アドバイザーグループの提言にも「組織間の見えない壁の撤廃」、「部門を超えた相互交流と社員の主動的な行動が重要」との指摘がありました。これらの声を受けた社員の有志が立ち上がり、企業風土改革を推進すべく「コミュニケーションリーダーミーティング (CLM)^{※1}」が発足しました。

「JALを変えていく!」取り組みを始動

佐藤 発足当時、全グループから50名のコミュニケーションリーダー (CL) が選ばれたのですが、企業風土改革といわれても、そんな大それたことができる自信はなく、ほとんどの人が何をすれば良いかわからない状態でしたね。

宮崎 第1回会議で、ある運航乗務員のリーダーが「JALを変えていくんだ!」と力強く発言され、あまりの熱さに正直引きました (笑)。会議然として座ってはダメ、みんな職場で抱えている気持ちや本音を吐き出さないと始まらないというので、合宿に行ったんですよ。

佐藤 そうでした。合宿でもわかったけど、部門間の交流が乏しかったのはみんなが感じていたこと。良くいえばそれぞれプロ意識が高いのですが、持ち場、持ち場で

力を発揮することだけに社員の意識が向いていたのは確かです。

植原 職場教育もきちんとしているし、それぞれのプロをつくっている、それはありがたいことだし、どこの会社でもできることじゃない、でも横のつながりの問題があったのですね。だからCLMの最初の活動は、まず、他部門の仕事を知りましょう、部門間で会話をする機会をつくりましょうということ。

関 僕はCLになる前は、正直って仕事で壁にぶちあたっていたんです。ところがCLの先輩が自分たちの働く姿勢や企業風土を改革しようと熱くなっている話を聞いて、僕自身が変わらなきゃとCLに立候補しました。

一同 え〜!? 熱い!!

※1 コミュニケーションリーダーミーティング (CLM) : 運航、整備、客室、空港、貨物、販売 (予約・発券・セールス) の各職場社員が部門を超えたコミュニケーションを図ることで、社員みずから企業風土改革を推進する取り組み。2006年2月発足、2008年4月末現在メンバーは100名

**おひさまのように輝きとエネルギーあふれる
JAL、そんなJALになりたい**

JALナビア
JALプラザ事業部
(発券部門)
佐藤友香梨



**「まずやろう、JAL。」
戸惑いながらも活動開始
発足から約半年、職場見学、
社外活動への参加など、
部門内や部門間交流を目的とした
手探りの活動があちこちで始まりました**

宮崎 私は最初、さまざまな職場の人との接点をつくることから始めようと、成田地区で働くJALグループ各社の方を対象とした交流会を企画し、50~60名で開催しました。でも、普段から自分の会社以外での社員同士の交流が少なかったうえに、業務外で人を集めるのは正直難しく、呼びかけにはかなり苦勞をしました。

篠田 当時は社内ではまだCLMって何?って感じでしたよ。リーダーの僕自身、最初はCLMってクレームの略だと思っていました。一同 (笑)

磯部 客室部門の基地は日本国内に4つあり、そこに7,000名を超える乗務員がいるのです。デスクワークではないので、フライトで同僚や先輩に顔をあわせるだけで、同



じグループでも全員が顔をあわせることはなかなかありません。CLになったときも、客室乗務員では職場のコミュニケーション向上なんて難しいのではないかと不安になりました。

佐藤 私はまず、職場に他部門のCL約60名を受け入れる大規模な職場見学会を行いました。部門間の職場理解を深める目的で行ったのですが、見学者全員に制服を着てもらおうようお願いしました。通常、私た

**日本の人が海外でJALの飛行機を見たときに、
ホッとしてもらえるようなJALになりたい**

JALスカイサービス
(空港部門)
宮崎景子



ちの職場にさまざまな職種の制服を着たスタッフが一度に大勢訪れることはありませんから、当日はすごいインパクトで…。それをきっかけにCLMの存在を職場に知ってもらえました。

田島 2007年には安全啓発センターの見学を実施したり、全国33地区で職場見学や意見交換を行って、徐々にCLの活動を全社に広げ、活動の手応えを感じてきましたね。

服部 でも、ほんとうの企業風土改革を目指したら、もっと活動をステップアップしていかねばという声が上がった。それが「あしたのJAL^{※2}」につながったんです。

※2 あしたのJAL：2007年10月からの2か月間、「あなたが考える…あしたのJAL」をテーマにグループ社員の声を募った。その結果11,596通の声が集まり、CL全員でそのとりまとめを行い、社員による企業改革のゴールイメージの共有を果たした

**5万人の推進力で、
きっとJALを変えていける**

服部 日に日に増える応募用紙を読み始めたときには、えらいものが集まってしまった、これは1通たりとも無駄にはできない…と責任の重さをひしひしと感じました。

磯部 私も膨大な紙の数に圧倒されました。特に若い世代の声が多く、皆さんがこれだけ考えてくれる会社ってすごいなと思った…。

植原 そうですね。一人ひとりがちゃんと書いてくれていました。ネガティブなコメントも、その実は良い方向に変わりたいという、ほんとうの気持ちが読み取れました。

宮崎 会社がトラブルで騒がれているときの悔しさも…。職場が違って、みんな基本的には同じ思いで受けとめているんだなって思いました。

関 若い後輩が素直な気持ちで書いてきた「仲良くなりしたい」というコメントには、そこに初心を見たようでハッとさせられました。

服部 社員がこれだけJALに対して愛情を持って、考えているのだから、この会社は確実に成長します。

**CLMで学んだのは
人と人がつながることの大切さ**

JALナビア札幌
(予約部門)
植原由美子



**僕自身が変わらなきゃと思って、
CLに立候補しました**

JALカーゴサービス
(貨物郵便部門)
関 健吾



**社員が本気になれば
会社は変わらない**

日本航空
東京支店 国内販売部
篠田大我



**組織の壁は外にあるのではなく、
自分のなかにあったと気づきました**

日本航空
羽田整備事業部
田島 昇



**社員がこれだけ考えているのだから、
JALは確実に成長します**

日本航空
DC9 運航乗員部
服部 岳



**寄せられた声を見て、
たいへんなものをあずかってしまったと
責任を感じました**

日本航空
羽田客室乗員部
磯部亜紀子





「社員と社員が支えあえれば、
自ずとお客さまを支えられる」
「お客さまに安心という
最高のおもてなしを提供したい」
寄せられた11,596通の声から、
働く人の誇りと自信から生まれる
JALの未来像
「ひらけ、JAL。」がまとまりました。
CLMのメンバーは
これを真摯に受けとめ、
それを職場にフィードバックしていく
具体的な活動を開始しました

植原 CLMの活動を通じて一番感じたことは、つながりの大切さ、直接接することの大切さ。私たちの予約センターは空港スタッフとの接触がもともと少ないので、そういうところをつなげていけば、自ずと職場の問題に気づき、自分たちの仕事をもっと向上させる糸口が見えてくるのがわかりました。

篠田 東京支店ではあいさつ運動を始めました。セールスの現場はまさに棒グラフに象徴される世界。各自で目標を抱えて成果を出すのが使命で、チームワークというよりは個人プレーになりがちです。他部門の方とは必要がなければ互いに目もあわせないし、あいさつもしない状態でした。そこで、毎週木曜に社員がローテーションで支店の入り口に立って、あいさつを始めました。3カ月ほど行ったら、だいぶ雰囲気が変わり、知らなかった顔も互いに覚えて、あいさつがあたりまえになってきました。

佐藤 私が2007年度に活動したなかで一番成功したのが他職場体験です。普段お客さまに接することのない整備職の男性12名に研修生バッジをつけて、カウンターで接客してもらいました。とてもひきつった笑顔なのですが、ほんとうに一生懸命お客さまに接している彼らを見て、感動しました。

田島 そのひきつった笑顔は私です(笑)。最初は、素人の私たちがカウンターに立って良いのかとすごく心配でした。でも、ほんとうに貴重な体験になりました。



1万通を超える社員の声を「あしたのJAL」へのパスポートとしてまとめました。「ひらけ、JAL。」には、私たちが思い描く理想の姿が熱く語られています

企業改革に向けて、
「あしたのJAL」が経営戦略に
CLMの取り組みは経営陣にも
定期的にプレゼンテーションされています。
特に「あしたのJAL」の結果は、
2008-2010年度中期計画にも
反映されました

服部 役員会議って普段出席する機会がないので、すごくアウェーな雰囲気だろうと覚悟していたら、非常ににこやかに迎えてもらえて…。西松さんがうなずきながらプレゼンテーションを聞いてくれて、「君たちの気持ちは、必ず経営計画に反映していきますから、心配しないように」といってくれました。あのときはちょっと目がしらが熱くなりました。

田島 CLMで得たものは大きいですね。私はかつて、組織の壁、人との壁を感じて、JALが嫌いだった時期がありました。でも、この1~2年で、その壁は外にあるのではなく、自分のなかにあったと感じるようになりました。自分のなかの壁で外が見えなくなっていったんだと。いまはその壁が低くなって、周りが見えてきました。

磯部 私たち客室乗務員は、ほかの職種と勤務形態が違うので、ほかの職場の方との一体感を得るのが難しいのです。でも私はいま、CLMを通じてほかの職場ともつながっているという意識ができています。それを客室の仲間に伝えていければ、企業風土は少しずつでも変えられると思います。

佐藤 そうですね。最近、会社のニュー

スにふれると、CLのみんなの顔がすぐに浮かんできて、うれしかったり、心配したり、すべて自分のことのように感じますね。

篠田 会社が窮地から抜け出すには、やっぱり社員が本気にならなければならない。でも、これまで僕は個人プレー、つまりライトならライトをしっかりと守れば、会社のためになると信じていました。だけど、それではたとえ業績が上がっても、会社の力がつかないことに気づきました。野球同様、個人がいくら打率を上げてもチームが勝てないことがあるのです。僕らはJALチームです。チームプレーをやらないと勝てません。

関 僕たちがお客さまからおあずかりする貨物一つひとつの運送にこだわるように、みんなが仕事にこだわっているんですね。そして、みんなの連携こそがJAL CARGO、JALの品質を支えていると信じています。

服部 私たちの仕事は駅伝に似ています。まず、植原さんが予約を受け、あるいは篠田さんがお客さまを獲得し、佐藤さんが発券して、空港には宮崎さんが待っていて、田島さんが整備した航空機があり、関さんが貨物を積み、磯部さんは客室で笑顔でお客さまをお迎えします。みんなが「安全・お客さま」というタスキをつないで、僕らが飛ぶわけです。駅伝で一位になるには、このタスキの受け渡しが重要なのです。そのためにCLMがあるわけですね。

一同 「あしたのJAL」をつくっていきます!



社員とともに

仕事と個人生活の調和と発展

「ワーク・ライフ・バランス」とは、余暇の充実・自己啓発・健康的な生活などを促進することにより、社員一人ひとりの人生を充実させると同時に、企業の人財力、組織力などを向上させることを目指すものです。JALグループでは、会社と社員が互いに協力しながらこうした考え方を浸透させ、社員がみずから積極的に能力を伸ばすことのできる環境の整備や、制度の充実を図っています。

ワーク・ライフ・バランスの取り組み

ワーク・ライフ・バランスキャンペーン
(普通勤務部門および普通勤務に準ずる部門)
「日常業務の効率化」、「適正な労働時間管理の定着」、「年休取得の促進」をキーワードに、社員が自発的にワーク・ライフ・バランスの意識を高め、実現を目指す試みです。

勤務時間選択制度
(地上職普通勤務部門対象)

余暇時間などをつくり出し、多様なライフスタイルを可能にするため、個人が基本となる就業パターン(8:45-17:09)のほか5種類(8:00-16:24、8:15-16:39、8:30-16:54、9:30-17:54、10:00-18:24)のなかから勤務時間帯を選べる制度です。

定時退社日設定(本社JALビルなど)

毎週、部門持ちまわりで、定時退社を促すアナウンスを実施。社員の定時退社後の過ごし方などを紹介しています。

両立支援制度

育児休職制度

次世代育成を視野に入れ、社員を積極的に支援する制度。日本航空インターナショナルでは、育児休職期間を最長で「子が満3歳に達する月の末日まで」としており(法では満1歳に達するまで、一定の要件を満たせばさらに6カ月)、制度利用者の6割近くの社員が最長期間を選択しています。また2007年度に育児休職を終了した社員の約7割が職場復帰しており、社員の定着を図るしくみとして有効に機能しています。

育児休職取得者数(年度末時点人数)

- 2005年度 782名
- 2006年度 823名
- 2007年度 821名

そのほかの制度

法定93日以内に対し、1年6カ月利用可能な介護休職制度(80名取得)、産前休職制度(300名取得)、客室乗務員産前地上勤務制度(119名取得)、男子の育児休暇制度(4名取得)など、仕事と個人生活の両立を支援する制度があり、多くの社員が活用しています。

※()内は2007年度制度取得者数

ライフスタイルにあった働き方

客室乗務員再雇用制度
(再雇用型契約制客室乗務員制度)

JALグループでは、客室乗務員経験者を対象に、パートタイムで客室乗務員として働く制度を導入。客室乗務員としての経験をいかしながら、ライフスタイルにあわせて、家庭、育児、趣味などと両立して働きたい方にあった制度です。希望者にあらかじめ登録を募り、経験者採用を開始する際に、その情報を登録者にタイムリーに伝えるシステムである「客室乗務員経験者登録バンク」を開設しています。

客室乗務員部分就労制度

客室乗務員がみずからの意思で選択できる就労制度。勤務日数はフルタイムで働く場合の半分の1カ月10日で、一定条件のもと応募可能です。

日本航空インターナショナルは、ワーク・ライフ・バランスの取り組みが評価され、2008年6月、次世代育成支援対策推進法に基づく認定を受けました。

経験をいかし
自分のスキルアップを
目指したい

日本航空
羽田客室乗務員部
(広報部/産前地上勤務)
中川千津子



初めて育児休職を利用したときは、ひとり目の子どもが1歳半のときに復職しました。息子はよく風邪を引いたり、会社に行こうとする私にすがって泣いたりして、仕事と育児の両立のたいへんさを身を持って経験しましたが、その反面、いままでも以上に職場の仲間の優しさやさまざまな両立支援制度のありがたさも、実感できました。今回ふたり目を授かり育児休職に入りましたが、もちろん復帰する予定です。復帰した際には自分がこれまで経験したことを無駄にせず、仕事のスキルにさらに磨きをかけたいと思っています。

人権啓発への誓い

私たちは、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、障がいの有無などで差別しないことを、「JALグループ行動規範」のひとつとして定めています。差別をなくすためには、人権に対するきちんとした認識を持つことが不可欠で、さまざまな社内研修の場で「人権啓発」の時間を設けるなど、多くの社員に人権を尊重する意識の浸透を図っています。

また、私たちは障がいを持つ社員が、いきいきと働ける社内環境の整備に努めています。JALグループでは、障がいを持つ方の雇用促進と働きやすい環境実現のために、1995年にJALサンライトを設立し、「障害

者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社の認定を受け、総務サービス業務を中心に、障がいを持つ社員の活躍する場を提供しています。また、現在羽田空港内で知的障がいを持つ社員による制服管理業務を実施しており、今後さらに業務を拡大していきます。現在のJALの障がい者雇用率は1.79%※1で、今年度中には法定雇用率1.8%を達成する見込みであり、今後さらなる雇用促進に取り組んでいきます。

「JALグループ行動規範」ホームページ
www.jal.com/ja/corporate/action.html

※1 日本航空、日本航空インターナショナル、JALサンライトの合算、雇用率は2008年4月1日現在

グループ内コミュニケーション

JALグループは、航空輸送事業をはじめとして、多様な職種の仲間が力をあわせることで成り立っています。事業を健全に発展させていくためには、社員同士および会社と社員との良好なコミュニケーションが不可欠であり、そのなかで会社を成長させる大きなエネルギーを生み出していきたいと考えています。例えば、コミュニケーションリーダーミーティング（26ページ参照）

により、グループ内の縦横のコミュニケーションをより活発化させることで、安全・サービスのさらなる向上につなげるべく、取り組みを強化しています。

また、JALグループでは、各社内の各組合などとのさまざまな話しあいを通じ、協力して企業の社会的使命を果たせるように努めています。

お客さまと JAL の
パイプ役として
JALファンを増やしたい

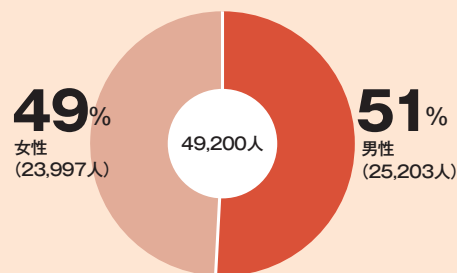
日本航空
 ロンドン支店
 ロンドン営業所長
 Athron Machiko



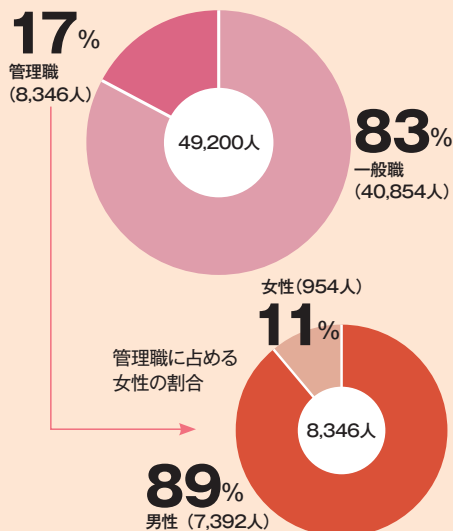
航空業界は女性の進出率も高く、男女それぞれの特性をいかして活躍できる場です。私はロンドン地区で市内支店、欧州地区支配人室と32年間勤務し、現職に就きました。当初責任の重大さに戸惑いましたが、しっかりと役割を果たしていかなければと思っています。

営業はお客さまとの接点の場。JALを選んでいただけるよう商品・サービスの紹介はもとより、お客さまと会社とのパイプ役として、さまざまな声をタイムリーに関連部署に伝え、ひとりでも多くの方にJALファンになっていただけるよう努めていきたいです。

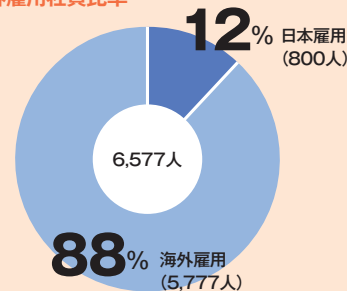
● JALグループ社員の男女比率



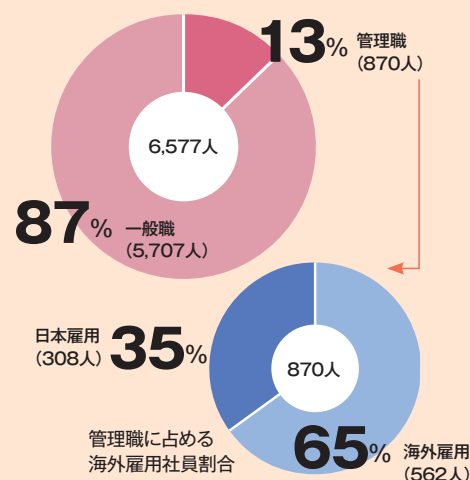
● JALグループ管理職一般職比率



● 海外事業所における日本雇用・海外雇用社員比率



● 海外事業所における管理職一般職比率



JALグループは「CSR報告書」(CSR=Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任)を通じて、私たちの安全や環境問題に対する姿勢、サービス向上へ向けた考え方、社員に対する取り組みなどをできるだけわかりやすく報告しています。

『CSR報告書2008』は、「安全」、「環境」、「お客さま」、「人財」の、それぞれのテーマごとにハイライトしたい内容をストーリー仕立てでまとめたhighlight(ハイライト)ページと、それに付随する報告内容をまとめたDATA(データ)ページにより構成しました。

誌面のスペース上、十分に掲載しきれない部分もありますが、詳細情報や関連情報はJALホームページに掲載しています。

URL List

JALホームページ(ご予約・サービス案内)

www.jal.co.jp

JALホームページ(企業情報)

www.jal.com/ja/corporate/

JALのCSR

www.jal.com/ja/csr/

安全への取り組み

www.jal.com/ja/safety/

環境への取り組み

www.jal.com/ja/environment/

お客さまへの取り組み

JALグループ「サービス宣言」

www.jal.com/ja/corporate/service

お客さまの声をかたちにしました

www.jal.com/ja/corporate/voice

JALプライオリティ・ゲストサポート

www.jal.co.jp/jalpri/

株主・投資家の皆さまとともに

www.jal.com/ja/ir

社員とともに

www.jal.com/ja/corporate/human

社会活動

www.jal.com/ja/society

JALグループ会社概要

持株会社

社名(商号)

株式会社日本航空

創業

2002年10月2日

事業内容

航空輸送事業およびこれに関連する事業等を営む会社の持株会社として、これらの事業会社の経営管理ならびにこれに附帯または関連する業務

代表者

代表取締役社長 西松 遙

本社所在地

東京都品川区東品川二丁目4番11号

資本金

2,510億円

発行済株式の総数

普通株式：2,732,383,250株

A種株式：614,000,000株

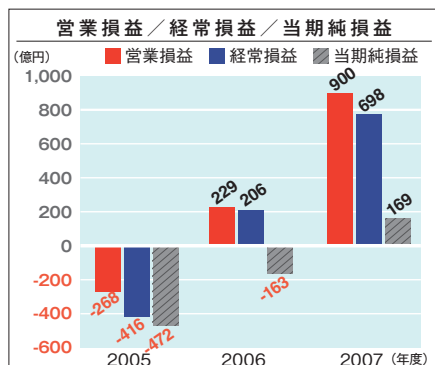
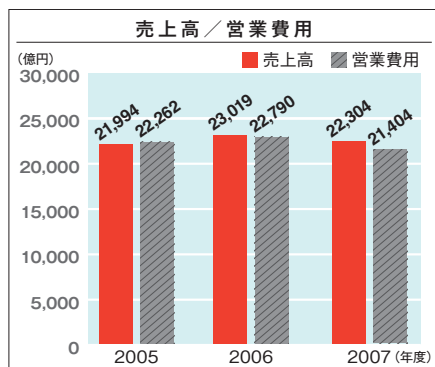
株主数

普通株式：424,698人

A種株式：15人

(2008年3月31日現在)

事業業績



JALグループ

株式会社日本航空ほか子会社225社および関連会社82社（おもなグループ会社8社は下記のとおり）

株式会社日本航空インターナショナル

日本トランスオーシャン航空株式会社

株式会社ジャルウェイズ

株式会社ジャルエクスプレス

日本エアコミューター株式会社

株式会社ジャルパック

株式会社ジャルツアーズ

株式会社JALホテルズ

(2008年4月1日現在)

JALグループ企業理念

JALグループは、総合力ある航空輸送グループとして、お客さま、文化、そしてところを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献します。

1. 安全・品質を徹底して追求します
2. お客さまの視点から発想し、行動します
3. 企業価値の最大化を図ります
4. 企業市民の責務を果たします
5. 努力と挑戦を大切にします

JALグループの社会的責任

JALグループのCSR (Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任) は、上記企業理念を実現させることにほかなりません。JALグループは、経済、社会、環境すべての面で、お客さま、株主・投資家、お取引先、社員、社会との関係を重視した活動を推進し、すべてのステークホルダーからの信頼と期待にこたえていきます。

事業概要

JALグループは、交流の時代である21世紀の旅行・観光・輸送を支える基幹産業の一員として、日本と世界の空にネットワークを広げ、お客さま、文化、そしてところを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献しています。私たちは、国際・国内旅客事業、貨物郵便事業、旅行企画販売事業などの分野で社会における役割を担い、総合力ある航空輸送グループとして企業価値の最大化に努めています。

国際旅客事業

国際線は、日本発最大のネットワーク、233路線・週約4,000便を日本を含む33カ国156都市に運航し（2008年4月現在、コードシェアを含む）、2007年度は約1,400万人のお客さまにご利用いただきました。

ビジネス需要の旺盛なニューヨーク・パリ路線を増便し、成長著しい中国・ロシア・インド・ベトナム路線をさらに拡充、さらなるお客さまの利便性向上に努めています。



成田空港ファーストクラスラウンジ

国内旅客事業

国内線は、国内最大のネットワーク、60空港から1日約960便を運航し（2008年4月現在）、2007年度は約4,200万人のお客さまにご利用いただきました。

2007年12月には国内線で初となる「JALファーストクラス」を羽田-伊丹線で開始。「特別にしつらえた満ち足りた時間」をコンセプトに、国内線にかつてない最上級のおもてなしをご提供しており、2008年4月からは羽田-福岡線、6月からは羽田-札幌（新千歳）線にも拡大しました。



国内線ファーストクラス

貨物郵便事業

2007年度に中型機であるB767-300型貨物専用機を計3機導入し、青島、天津や日本発着の直行貨物便として、初めてジャカルタ、ホーチミンに新規就航し、お客さまの利便性向上を図りました。23都市に週74便（2008年4月現在、片道ベース、コードシェアを含む）を大型および中型貨物専用機で併用運航し、旅客便のネットワークも活用できる本邦唯一の航空会社として、柔軟な貨物輸送サービスの提供に努めています。



B767-300 型貨物専用機

旅行企画販売事業

旅行企画販売事業分野では、海外旅行を株式会社ジャルパック、国内旅行を株式会社ジャルツアーズがそれぞれ募集型企画旅行商品を中心にご提供。国際線、国内線ともに日本最大のネットワークを十分にいかし、昨今一段と多様化が進む顧客ニーズに対応すべく、世界遺産の

訪問などテーマを設定した旅行企画や、自由な旅行を志向する方をおもな対象とした「ダイナミックパッケージ」で代表される個人型旅行商品の充実など、お客さま満足度の向上に努めています。

ホテル・リゾート事業

株式会社JALホテルズが、「ニッコー・ホテルズ・インターナショナル（NHI）」と「ホテルJALシティ（HJC）」のふたつのブランドでホテルを運営しており、系列ホテルの総数は、国内42（NHI:29、HJC:13）、海外17（すべてNHI）の合計59、総客室数は18,829室（2008年5月現在）です。今後は、2009年に中国に「ホテル・ニッコー上海」と「ホテル・ニッコー無錫」、中東に「ホテルJALタワー・ドバイ」と「ホテルJALバーレーン・リゾート&スパ」が、いずれもNHIブランドで開業予定です。



ホテル日航東京

空港周辺事業

株式会社JALエーピーシーが空港宅配事業のバイオニアとしてお客さまの利便性の向上に努めているほか、各種車両・航空機用作業器材の整備、消防設備の設計・施工・保守管理など、JALグループは幅広い分野で空港関連事業を担っています。

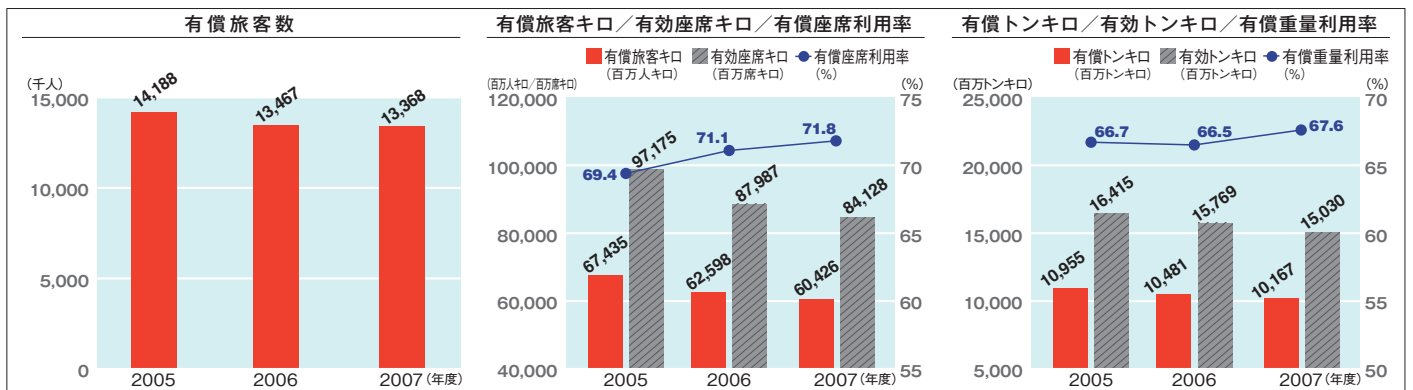
カード・リース事業

株式会社ジャルカードが、JALマイレージバンクカードにクレジット機能を付加したカードを発行、既に会員数も200万名を超えています（2008年4月現在）。JR東日本との提携による「JALカードSuica」の発行やご家族の方がそれぞれためたマイルを特典交換の際にあわせて利用できる「JALカード家族プログラム」の導入など、高品質サービスを提供し、多様なニーズに応えられるよう事業展開しています。

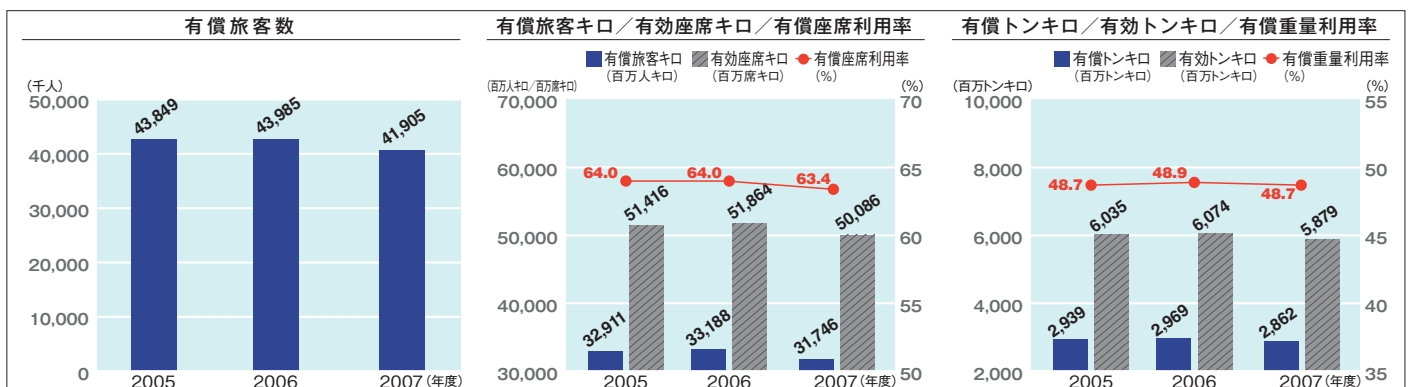
文化教育人材事業

教育事業では、長年にわたって培われたJALグループの経験と実績をベースに、ジャルアカデミー株式会社が接客マナーおよび英語をはじめとするグローバルビジネス・コミュニケーションの体得を目的とした人材育成を実施。また株式会社JALビジネスは、幅広い分野への人材派遣・人材紹介、ならびにデジタルファイリングなどの情報関連サービスを行っています。

輸送実績（国際線）



輸送実績（国内線）



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

「安全」と「お客さま視点」を徹底して推進するため、社長直下に安全推進本部とCS推進本部を設置しています。また、グループ総合力の発揮に向け、現業部門からの視点を重視した効率的かつ競争力のある組織運営体制を構築するため、運航・整備・客室・空港・貨物郵便・旅客営業の6本部体制としています。

CSR委員会

CSR委員会は、JALグループが一体となって積極的にCSR活動を推進していくために、2004年4月に設置。委員長は社長が、CSR委員は各分野の担当役員が務めており、事務局は経営企画室です。CSRに関する専任部門は設けず、すべての部門がCSRの担当であるという認識を浸透させていきます。

再生中期プラン推進委員会

再生中期プラン推進委員会は、グループ経営に関するもっとも重要な戦略事項である「JALグループ再生中期プラン」の推進について、方向性を定め、具体化・実施・進捗管理を行います。

常勤役員会

2008年4月新設の常勤役員会は、取締役会付議事項に関する事前審議、ほかの経営会議体にかかわる事項以外の重要事項に関する方向性の決定、および会社法に基づく内部統制の推進を行います。

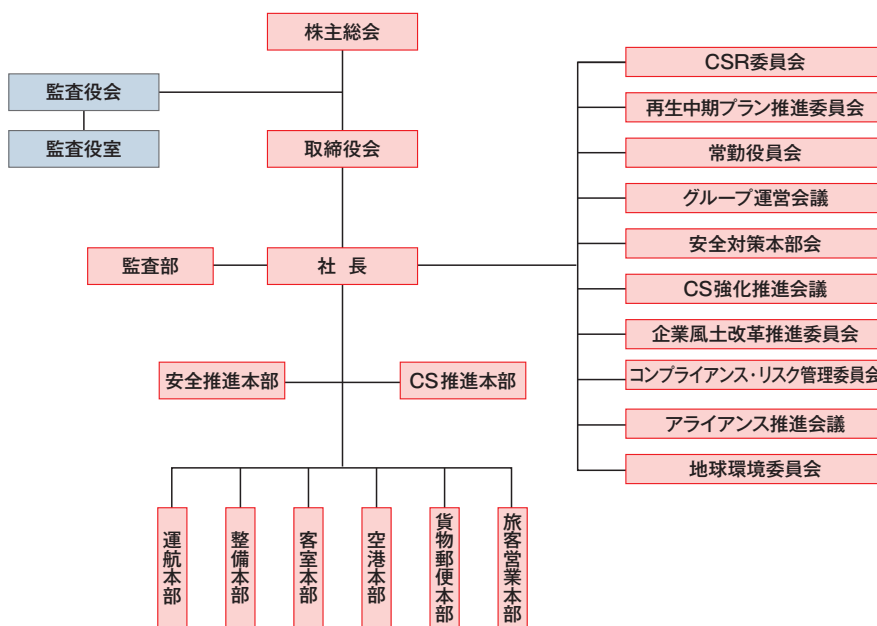
企業風土改革推進委員会

2008年4月新設。「安全」、「お客さま視点」を徹底的に追求し、「みずから考え行動するJAL」の実現に向けて、安全アドバイザーグループ提言に沿った取り組みをはじめとした企業風土改革を推進する委員会です。

地球環境委員会

地球環境委員会は、環境に関する社会的要請と期待に確実に応えていくため、2008年4月に従来CSR委員会の下に位置づけていた地球環境部会にかえて、社長を委員長とする会議体として設置し、体制強化を図りました。

●「安全」と「お客さま視点」を推進する体制



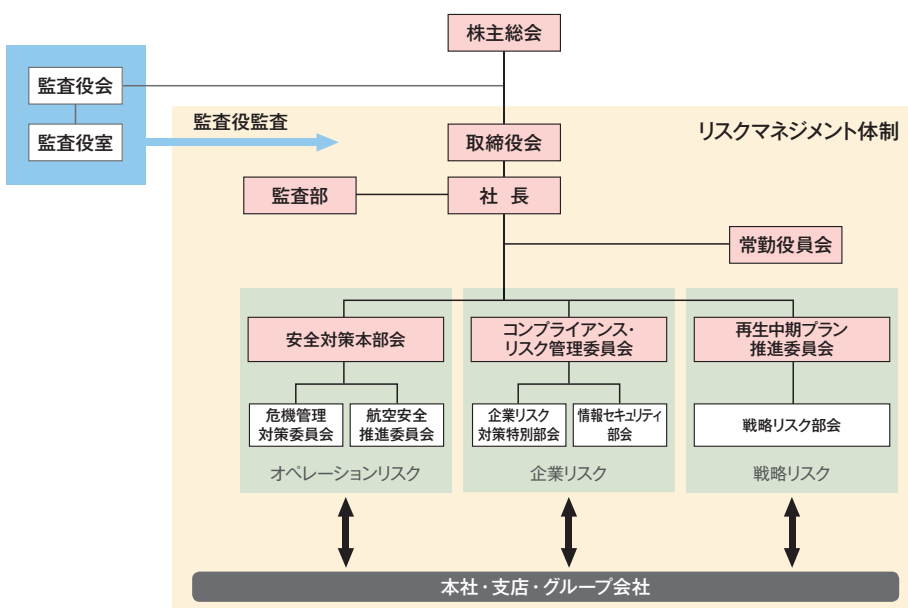
内部統制システム

内部統制システムの基本的な考え方

JALグループは、私たちの事業の基盤そのものである安全を確保し、公正な競争を通じてより良い商品を提供し、適正な利益を得るという経済的責任を果たします。また、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を目指しています。このことをふまえ、会社法などの規程に従い「内部統制システムの基本方針」を定め、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性を確保し、関連法規を遵守します。また、金融商品取引法に定められた財務報告にかかわる内部統制の評価制度の整備のため、2006年10月にプロジェクトチームを設置して適切に対応しています。さらに、2008年4月、会社法や金融商品取引法などに基づいて内部統制が有効に機能していることを継続的に評価する組織として、新たに社長直属の監査部を設置しました。

「内部統制システムの基本方針およびその整備状況」ホームページ www.jal.com/ja/governance/

● JALグループ内部統制システム



リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

常勤役員会がグループ全体のリスクを総括的に管理します。

これまでは、航空事業を営む会社の特性をふまえ、リスクの内容を次のふたつに大別し、対応してきました。

- ① 航空運送の遂行にかかわるリスク=オペレーションリスク
- ②① 以外の企業運営にかかわるリスク=企業リスク

2008年4月より、上記ふたつのリスクに、

- ③ 事業運営にあたり収支に重要な影響をおよぼすリスク=戦略リスク

を新たに加え、JALグループのリスクを3つに整理し、それぞれに対して、次の各専門委員会が事前予防に重点を置いた対策を実行していくこととしました。

- ・安全対策本部会（オペレーションリスク）
- ・コンプライアンス・リスク管理委員会（企業リスク）
- ・再生中期プラン推進委員会（戦略リスク）

「オペレーションリスク」と「企業リスク」にかかわる情報収集および通報ルートは、通常時・緊急時に分けて設定され、予防措置への対応と事例発生時の速やかな通報体制を確立しています。また、緊急事態が発生した場合の役員の責任体制も別途定められています。

情報セキュリティと個人情報保護への取り組み

体制・しくみの構築

お客さま情報や航空機の運航情報など、会社が保有している情報の取り扱いについては、グループ共通の基本方針・規程などを定めるとともに、必要なセキュリティ対策を講じるために国際標準(ISO17799)に準じた「情報セキュリティ対策基準」を設けています。情報の漏えい・改ざん、サービスの停止、コンピュータウイルス感染などの事故が発生しないように、システムを保護すべく継続的な対策を実施します。

また、「情報セキュリティ対策基準」に適合しているかどうか、各部門が自己点検できるしくみを構築し、その取り組み状況を情報セキュリティ部会で確認しています。

社員の教育と啓発活動

グループの全社員に対してe-learning方式による教育を実施するとともに、リスクマネジメントの一環として情報流出防止について啓発を促し、情報管理意識の醸成を図っています。

認証取得に向けた取り組み

グループ会社を中心に「プライバシーマーク」や「情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS 認証)」の取得に向けて取り組んでおり、2008年5月現在、人材派遣業のJALビジネスと、貨物・物流業のJALロジスティクスの2社がプライバシーマークを、クレジットカード業のJALカードがISMS 認証を取得しています。

監査

監査役監査

6名の監査役（うち社外監査役4名）は取締役会をはじめ社内的重要会議に出席するほか、毎年、監査役室スタッフとともに各事業所およびグループ会社約70部門に出向いて監査を行い、その結果を代表取締役様に報告しています。さらに内部監査部門や監査法人との情報交換にも努めるほか、子会社の常勤監査役との会議を年3回開催して情報を共有し、監査役監査の充実・強化を図っています。

内部監査

内部統制が有効に機能していることを継続的に評価することを目的として、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、法令の遵守、資産の保全等の観点より内部監査を実施しています。

コンプライアンス

JALグループでは、コンプライアンスを内部統制システムの重要な機能のひとつとみなしていますが、同時にCSRの基本分野としても位置づけています。また、コンプライアンスとは「単に法令を守ることにとどまらず、社内規則、社会常識、契約など決められたこと（あるいは自分たちで決めたこと）を守ること」ととらえ、これらを通じて社会からの要請に応え、企業価値の向上を目指しています。

JAL グループ行動規範「社会への約束」

JALグループでは「総合力ある航空輸送グループとして、お客さま、文化、そしてここを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献する」という企業理念を確実に実践していくことを期して「社会への約束」を定めています。JALグループは、全社員がみずからの責務を果たすとともに、常に社会の視点に立って行動し、社会との共生をこころがけていくことを約束します。

「JAL グループ行動規範」ホームページ
www.jal.com/ja/corporate/action.html

通報制度

公益通報者保護法の施行にあわせ、2006年4月にグループ内の内部通報制度を整備。2006年3月までは「コンプライアンスに関する相談窓口」としてグループ社員の各種質問・相談に応じてきましたが、その機能とともに、内部通報窓口の機能もあわせ、新たに「グループ・ホットライン」として位置づけることとしました。また、社外の方々からの通報に対する対応についても、2007年12月に規程化しました。いずれの制度も、通報を受けた場合には通報者のプライバシーに配慮しつつ迅速で適切な対応が図れるよう、しくみを整えています。このほか、人権・セクハラなどに関する相談、法務相談に関する窓口も別途設け、グループ社員からの質問・相談を受けられる体制をとっています。

SRI インデックスからの評価

JALグループのCSR活動が評価され、2008年3月現在、投資信託評価機関モーニングスター社の「モーニングスター社会的責任投資株価値指数」の構成銘柄と、FTSE社（英国）のSRIインデックス「FTSE 4 Good Index」に選定されています。



社会活動とコミュニケーション

2007年度のおもな活動

JALグループでは、航空会社の特性である日本全国、世界各地を結ぶネットワークをいかした活動を展開しています。

若い世代の国際交流

● スペシャルオリンピック上海大会への協力

日本選手団の大会参加支援を行うとともに、お客さまへのマイル寄付を呼びかけ

子どもたちや若い世代の教育および社会福祉

● テーブル・フォー・ツー

社員食堂でサラダを食べると、20円（途上国の子どもたちの給食費1食分相当額）が寄付されるプログラムを実施

● 国連WFP協作文コンクール

同協会が実施した小中学生作文コンクールに協賛

● ブリッジ・エーシア・ジャパン：

CARE WAVEコンサートへの協力

ベトナムで活躍するアーティストの日本招聘に協力

● JALヤング・グリーン・スコッド

OB・OGによる航空教室

16年続くボランティアプログラム卒業生（約700名）による地元小学生を対象にした航空教室を開催



● 折り紙ヒコーキ活動

日本折り紙ヒコーキ協会の協力を得て、社員を対象に指導員（約200名）を養成し、世界各地で折り紙ヒコーキを通じた地域交流イベントを開催



ドイツ・デュッセルドルフで開催された折り紙ヒコーキ教室

芸術・文化支援活動

● 美術展への協力

国内外で開催される美術展の作品輸送や学芸員の渡航に協力

● 2007年5月 劇団道化北京公演への協力

「2007日中文化・スポーツ交流年」を記念し同劇団中国公演に協賛、劇団スタッフに航空券を提供

● PMFコンサートへの支援

札幌市などが支援する「PMF（Pacific Music Festival）」のパートナーとして世界の若手音楽家の育成プログラムに協力

災害復興支援

● 2007年7月新潟県中越沖地震

被災地で活動するボランティアリーダーの活動をサポート（航空機用除雪車を使用して給湯サービスを実施）



● 2007年11月バングラデシュサイクロン

復興支援者（NPOスタッフ）に対し航空券を提供

ユニセフへの協力

JALグループでは、航空会社の特性をいかしてユニセフの活動を支援しています。

- 機内募金（Change For Good）の実施
- 外貨コインの輸送協力
- ユニセフロゴの機体塗装
- 国際線機内でのユニセフカード販売
- 成田・関西空港のラウンジにユニセフ募金箱を設置
- 街頭募金などのチャリティーイベントに社員がボランティアとして参加

機内募金はお客さまの協力で拡大

外貨コインは日本国内で換金できないため、海外旅行で使いきれなかったコインは、旅行者の自宅などにしまわれてしまいます。日本航空では、1991年から、外国コインの機内募金（Change For Good）活動を実施しています。

社員の提案をきっかけに、客室本部や広報部などの担当部門で実施方法を検討し、扱うものがコインであることから慎重を期して、当初は成田-ニューヨーク線のみ、3カ月限定でスタート。その後、この募金活動に対して社内外の関心が広がってきたこと、お客さまと接する客室乗務員などから募金の規模を拡大する声があがってきたことから、2000年からは通年で機内募金を実施、対象路線も成田-パリ、成田-ロンドンと徐々に広がりました。

2006年11月、機内募金活動は国際線全路線へ拡大。お客さまにご協力いただける機会が増加したことから、募金額はほぼ倍増、2007年度の年間募金額は、約544万円*1に達しています。この募金は財団法人日本ユニセフ協会を通じ、ユニセフが世界150以上の国と地域で実施する子どもたちのための支援活動に活用されています。

*1 2007年4月～2008年3月の総募金額を2008年3月31日の為替レートで算出

お客さまの声をいかして、規模の拡大を図ることができました

日本航空
客室サービス企画部
企画業務グループ
松本知則



ユニセフ機内募金は、1991年にニューヨーク線から開始して以来、路線を限定して活動を行っていました。2006年当時、私は客室本部内で、お客さまからのご要望に関する調整を担当していましたが、そのときにある企業の方からいただいたコメントが、国際線全路線展開へのきっかけとなっています。多くのお客さまにこの取り組みを広く知っていただけるよう、また、募金にご協力いただけるよう、機内で上映するビデオプログラムや機内誌の内容を見直しました。また、コインの通関がスムーズに行えるよう、税関との調整を図りました。世界の多くのお客さまにご利用いただいているエアラインとして、この取り組みがより多くの子どものために活用されることを願っています。

ステークホルダー・コミュニケーション

JALグループは、さまざまなかたちでステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図っています。そこで行われた議論、ご提案された意見は、私たちのCSR推進にいかしていきます。

社外女性コミュニティとの連携

2007年2月から「社外女性コミュニティ」との提携を開始しました。女性顧客とJAL役員との直接対話や、女性コミュニティ内サイトでの相互コミュニケーションを通じて得られる「女性視点」に基づく商品・サービスに関するご提案を、社内女性プロジェクトチームと連動させ、商品・サービスのさらなる向上に役立っています。



社内コミュニケーション

社員と役員

「社員と役員のダイレクト・コミュニケーション」は、「現場と経営の距離感」を縮めるべく2005年度以降積極的に実施しています。無作為抽出の約1,400名によるアンケート調査を行うなどPDCAサイクルを繰り返し、開催形態を工夫しています。「開かれた社風」、「風通しの良い組織」を目指して「対話」を重視した双方向コミュニケーションを図っています。2007年度は、全社で450回以上実施しました。



年末年始輸送安全総点検として羽田整備事業部の社員と語る岸田専務

社員と社長

コミュニケーションリーダーミーティング (CLM、26ページ参照) による提案で、西松社長と社員とのパネル・ディスカッションを行いました。2008年3月13日、本社JALビル1階ロビースペースに設置したCLMによる手づくり

ステージのうえで、2名のパネラー社員と社長との「本音トーク」が繰り広げられました。初めてのこの取り組みには、本社ビルのみならず、東京地区各職場からの社員170名が駆けつけて聴衆として参加しましたが、会場からも質問を投げかけるなど、活発な議論が行われました。新しいスタイルでのコミュニケーションは社内でも好評で、今後も開催していく予定です。



社員と社員：サービスフロントミーティング

本社企画部門スタッフとサービスフロントスタッフとが直接話しあいの場を持ち、社内文書だけでは伝えきれない商品やサービスの企画意図や背景を説明し、日ごろの疑問や意見・提案に対してその場で直接回答する「サービスフロントミーティング」をダイレクトコミュニケーションの一環として毎年開催。2007年度は全国で11回開催しました。



株主・投資家とのコミュニケーション (IR)

機関投資家・アナリスト向け決算説明会や、個人投資家向け会社説明会などの開催をとおして、積極的な情報開示に努めています。また、株主の皆さまにJALグループを身近に感じていただき、事業内容への理解を深めていただけるよう、整備工場見学や「空のお話」講演会といった株主特別企画を開催し、株主の皆さまとのコミュニケーション向上を図っています。



関西国際空港での「空のお話」講演会

環境コミュニケーション

JALグループは、定期的に羽田空港周辺の小学生とご家族をお招きして、航空にかかわる環境問題や私たちが取り組む環境活動を紹介しています。また全国の企業、学校ほか各種団体からも、JALグループの環境活動について知りたいとのご要望を多数受けており、その都度コミュニケーションの場を設けています。そのような機会はとても貴重であり、環境分野の専門家ははじめ参加された方々からさまざまなご意見・ご提案もいただいております。JALグループの活動にいかしています。



近隣地域とのコミュニケーション

本社のある品川区の中学校へ社員を講師として派遣する「東京寺子屋」では、企画段階から協力することで地域コミュニティとの対話を図っています。

また、各地の事業所周辺のお祭り・イベントなどに参画することで、地域コミュニティとの対話を図っています。9月20日の「空の日」にあわせ、国土交通省の主催で毎年9月に全国の空港でイベントが開催されていますが、JALグループも航空会社として参加しており、2007年度も全国各地の空港で「空の日イベント」に参画しました。



宮古空港「空の日イベント」日本トランスオーシャン航空 (JTA) による航空教室

JALグループ『CSR報告書2008』に対する第三者意見

当意見は、本報告書の記載内容、および同社の環境、運航、安全推進・衛生、調達（備品・機内食）、人事の各担当者へのヒアリングに基づいて執筆しています。同社のCSRへの取り組みは、安全の確保や環境負荷の削減など、広範な項目についてPDCA（マネジメント・サイクル）を始めているといえます。

高く評価すべき点

- 運航乗務員の自発的な取り組みとして「Fuel Efficiency Project」が発足したこと（18ページ）。今後は機種別・個人別など細分化して傾向や背景を把握し、優れた取り組みを表彰するなど、さらに実効的な取り組みを促すことを、一昨年・昨年に続き期待します。
- シベリアやアラスカなどでの森林火災の通告や、空から見た地球の変化を小中学生に伝える「そらいく」など、運航・客室乗務員による自発的かつ独自の環境啓発活動が継続していること。特に森林火災通告への協力はほかのエアラインに例がなく、非常に高く評価します。
- 環境負荷削減への取り組みとして、本社ビルでもフロアごとに月次の電力使用量の開示を始めたこと。今後は、その原因・背景や今後の取り組みもあわせて、PDCA全体を可視化することを強く期待します。
- 一昨年・昨年に続き、発生したトラブルについて紹介するとともに、LOSAの実施や安全情報分析を進めるためのインタビューの育成など、日常的なヒューマンエラーの種の可視化や分析・防止に取り組んでいること（12～14ページ）。今後はその取り組みによる改善事例も、積極的に開示してください。
- 育児休職・休暇制度（29ページ）について、これまでと同様に、取得者（特に男性の育児休暇取得者4名）も復職者も多いこと。制度は利用されることにこそ意義があり、取得者の多さは「取りやすい」風土を促す意味で非常に高く評価します。さらに、客室乗務員の部分就労や再雇用など、多様な働き方を支援する制度が充実していること。

取り組みの進捗を評価しつつ、さらなる努力を求めたい点

- 施設・備品・消耗品や機内食、ノベルティなどの調達に際して、安全性の確認を進めていること。今後は、調達先企業における環境負荷や労働安全衛生・待遇など人権への対応も求めること。
- 防除雪氷液について、使用量の削減に取り組んでいること。今後は、さらなる削減や使用後の処理について、他社や空港会社との連携強化に期待します。
- 障がいを持つ人々の雇用の促進について、職種開発を積極的に呼びかけが進んだことによって改善したこと（30ページ）。ただし法定雇用率には達しておらず、引き続き、先駆的に取り組む他社の事例を掘り下げて学び、職種の多様化をさらに進めてください。
- グローバルな人的多様性の積極的な活用について、10年後以降の市場と社内体制を想定して「どこでどんな業務をどれだけ行うために、どんな人材をどれだけ育成・採用すべきか」というグループ全体の人的ポートフォリオの責任者を任命すること。

いっそうの努力を求めたい点

- 昨年に続いて、エネルギーや廃棄物など、環境負荷を削減するための努力について、利用者にさらに積極的に協力を呼びかけること。同社の環境負荷削減の推進には利用者の協力が不可欠であり、CMでの荷物減量の呼びかけや会員へのカレンダー送付の選択制度などが始まったことは評価しますが、今後は機内誌・ビデオやウェブなどを通じて、「日本航空がエコロジカルであるために、荷物の減量やごみの分別などにご協力をお願いします」と呼びかけるとともに、その成果も明示するよう求めます。
- 全般的な傾向として、「指数化・目標化が管理強化につながる」という意識が引き続き強い点について、是正すること。航空燃料消費の個人別管理や、安全への取り組みの職場単位の年次目標や実績の可視化などについて、経営上の課題として実効性ある取り組みを進めるためにも、根拠を明示して課題解決に挑む風土を構築するためにも、早急な是正に引き続き期待します。



IIHOE
[人と組織と地球のための国際研究所]

代表者

川北 考人

IIHOE: 「地球上のすべての生命にとって、民主的で調和的な発展のために」を目的に1994年に設立されたNPO。おもな活動は市民団体・社会事業家のマネジメント支援だが、大手企業のCSR支援も多く手がける。

<http://blog.canpan.info/iiohe/>

国連グローバル・コンパクトへの参加

JALグループは、2004年12月より、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加しています。

グローバル・コンパクトは1999年1月、コフィー・アナン国連事務総長が提唱し、翌2000年7月正式に発足しました。グローバル・コンパクトは世界各国の参加企業に対して人権・労働・環境・腐敗防止の10原則を実践することを求めています。

JALグループは、グローバル・コンパクトへの参加を契機に、企業市民としての責任をさらに日常業務のなかに徹底していきます。



グローバル・コンパクト10原則

人権

1. 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
2. 人権侵害に加担しない。

労働

3. 組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。
4. あらゆる形態の強制労働を排除する。
5. 児童労働を実効的に廃止する。
6. 雇用と職業に関する差別を撤廃する。

環境

7. 環境問題の予防的なアプローチを支持する。
8. 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。
9. 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。

腐敗防止

10. 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。

JALグループは、お客さま、文化、そしてこころを結ぶ企業活動を通じて、グローバル・コンパクトの10原則を確実に実践し、日本と世界の平和と繁栄に貢献します。

代表取締役社長

石井 道

CSR報告書 2008

●報告期間

2007年4月1日～2008年3月31日

※報告期間が異なる場合はその都度明記しています

●報告範囲

JALグループ

※部分的に株式会社日本航空、もしくは株式会社日本航空および株式会社日本航空インターナショナル（本文では「日本航空」と表記）に限定している場合があります

●発行日

2008年6月25日

※前回2007年6月発行、次回2009年6月予定

株式会社日本航空 CSR委員会事務局（経営企画室）

〒140-8605 東京都品川区東品川2-4-11 JALビル

TEL：03-5460-3749 FAX：03-5460-3164

E-MAIL：jal_csr@jal.com

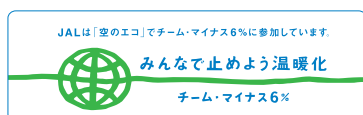
ホームページ www.jal.co.jp

企業情報 www.jal.com/ja/corporate/

CSR www.jal.com/ja/csr/



この報告書は、色覚の個人差を問わず、多くの方に見やすいように配慮されたデザインとして、NPO法人カラーユニバーサルデザイン機構により認定されました



この報告書は、FSC認証紙を使用しています