JAL REPORT 2013

JAPAN AIRLINES

明日の空へ、日本の翼

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。

CONTENTS

02 | ハイライト

04 | JAL REPORT発行にあたり
名誉会長　稲盛 和夫
代表取締役会長　大西 賢

06 | Top Message
代表取締役社長　植木 義晴

16 | 事業概況
航空運送事業セグメント／その他

21 | 一人ひとりがJALとして
22 お客さま視点の追求
25 社員ダイアログ
～JALフィロソフィのもと一丸となって～
28 JALグループのCSR
29 私たちが大切に考える4つの分野
30 安全・安心
36 次世代育成
38 環境
41 日本と世界を結ぶ
42 お取引先さまとのパートナーシップ
43 コーポレート・ガバナンス
45 ESGデータ集
46 第三者所見

47 | 財務セクション

59 | 連結子会社一覧
60 JALグループ路線図
63 株式情報
64 役員紹介

●編集方針　「JAL REPORT 2013」は、JALグループの企業価値、成長性などをご理解いただくため、各種ガイドラインを参考に、財務情報やCSR活動を統合して報告するものです。
●報告期間　2012年4月～2013年3月（2012年度）を原則としています。
●報告範囲　JALグループ
●発行日　2013年8月

※デザイン（ロゴ、制服）が変更される前に撮影された写真が含まれています。

ハイライト

財務状況

日本航空株式会社　連結
2012年度（決算期日：3月31日）、2011年度

（単位：百万円）

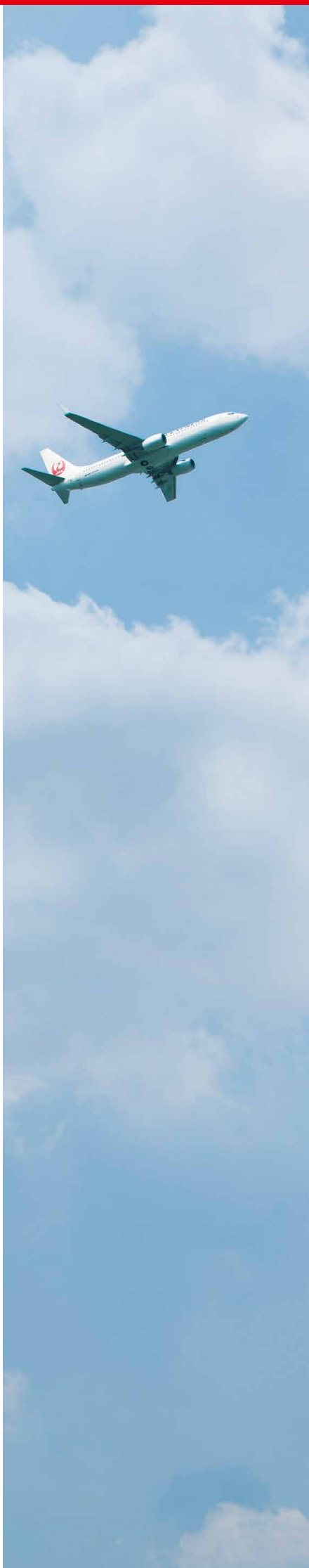
	2011年度	2012年度
営業収益	1,204,813	**1,238,839**
営業費用	999,890	**1,043,596**
営業利益	204,922	**195,242**
経常利益	197,688	**185,863**
当期純利益	186,616	**171,672**
一株当り当期純利益（円）	1,029.03	**946.71**
有利子負債	208,460	**160,145**
自己資本	388,523	**565,048**
純資産額	413,861	**583,189**
総資産額	1,087,627	**1,216,612**
発行済株式（千株）	181,352	**181,352**

輸送実績

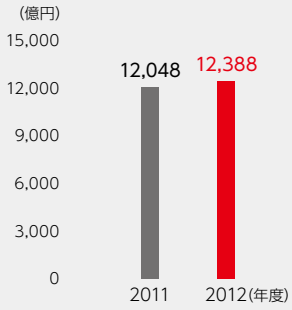
日本航空株式会社　連結
2012年度（決算期日：3月31日）、2011年度

		2011年度	2012年度
有償旅客数（人）	国内線	28,965,514	**30,020,440**
	国際線	6,844,772	**7,525,038**
	合計	35,810,286	**37,545,478**
有償旅客キロ（千人・キロ）	国内線	22,264,394	**23,012,898**
	国際線	30,313,789	**34,036,119**
	合計	52,578,184	**57,049,018**
有償座席利用率（%）	国内線	62.7	**63.1**
	国際線	70.4	**76.1**
	合計	66.9	**70.3**
有効座席キロ（千席・キロ）	国内線	35,523,214	**36,443,994**
	国際線	43,036,984	**44,745,317**
	合計	78,560,199	**81,189,311**
有償貨物トン・キロ（千トン・キロ）	国内線	355,909	**360,176**
	国際線	1,314,295	**1,378,282**
	合計	1,670,205	**1,738,458**

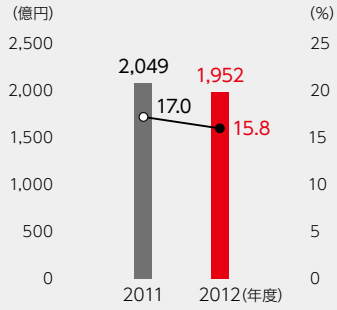
※ 比率等については、小数点第一位未満は四捨五入しています。
有償旅客数を除き、千未満の数字は切り捨てにしています。



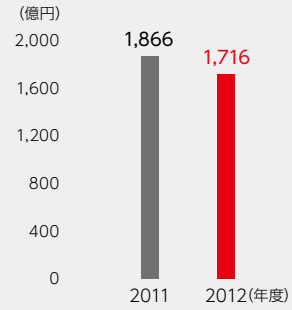
営業収益



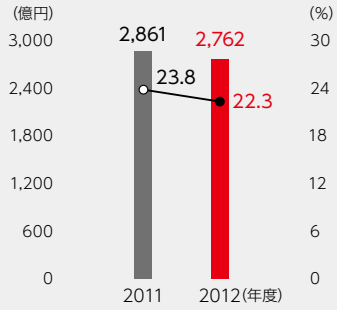
営業利益／営業利益率



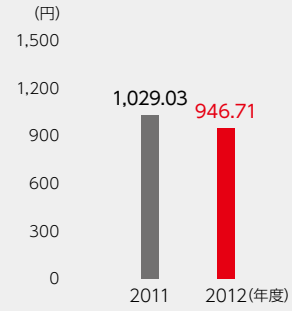
当期純利益



EBITDA※1／EBITDAマージン※2

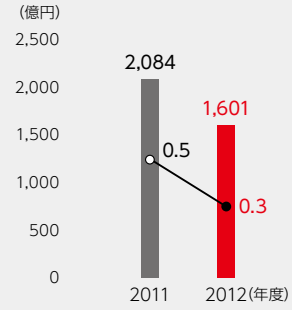


1株当たり当期純利益

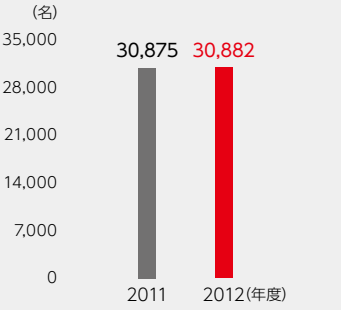


自己資本比率

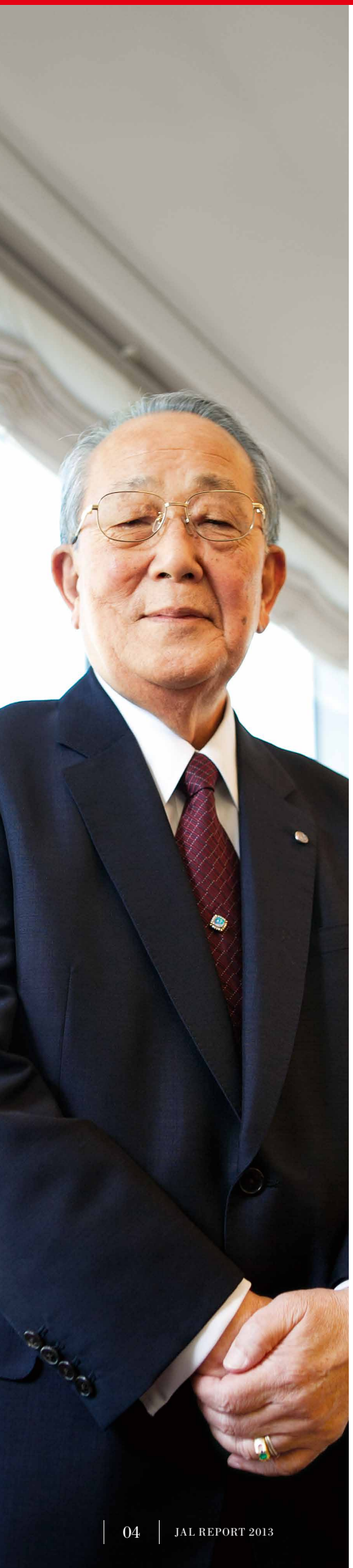
有利子負債／D/Eレシオ



連結従業員数



※1 EBITDA(利払前、税引前、減価償却前利益)＝営業利益＋減価償却費
※2 EBITDAマージン＝EBITDA÷営業収益



◉JAL REPORT発行にあたり

謙虚にして驕らず さらに努力を

日頃より、一方ならぬお引き立てを賜っておりますこと、心より御礼を申し上げます。

また、2012年9月の東京証券取引所第一部への再上場、公的支援を終結させていただくにあたり、多大なるご支援をいただいた関係者の皆さま、変わらぬご愛顧を賜りましたお客さまなど、私どもを支えて下さったすべての皆さまにこの場をお借りして改めて感謝を申し上げます。

政府・企業再生支援機構のご要請を受けて再建に取り組むにあたり、私は財務的な再建のみならず、社員の意識レベルと経営の安定性において世界に誇れる素晴らしい航空会社に日本航空が生まれ変われるよう、企業経営の原理原則、人の心をベースとした経営を社内に説いてまいりました。多くの関係者の皆さま方に支えられながら、役員・社員は「JALフィロソフィ」と「部門別採算制度」を両輪に据え、会社の再建を強い一心で念じ、そして必死の努力を重ねて今日の新しい日本航空を創り上げてくれました。

私は2013年3月末日を以て経営の第一線から身を引かせていただいておりますが、後を託す役員・社員に「謙虚にして驕らず、さらに努力を（現在は過去の努力の結果、将来は今後の努力で）」という言葉を残しました。これからの日本航空は、これからの努力で自ら作っていかなければならない、との決意を日々心に留め置きながら、皆さまのご期待にお応えできるような素晴らしい経営を続けていってくれるものと思っております。

末筆ではございますが、当社への今後益々のご鞭撻、ご愛顧を衷心よりお願い申し上げますとともに、皆さまの益々のご健勝を祈念いたしまして私のご挨拶とさせていただきます。

日本航空株式会社 名誉会長　稲盛和夫

過去と決別し「新しいJAL」へ

当社は、2010年1月19日に会社更生法の適用を申請し、金融機関を始めとする当時の債権者の皆さま、旧株主の皆さま、当社をご愛顧いただいているお客さま、お取引先の皆さま、そして多くの国民の皆さまに、多大なご迷惑とご心配をおかけし、さらには、事業を継続しながら再生の道を歩むことをお許しいただきました。

現在、当社が新生JALとして、一歩一歩前進させていただいておりますのも、ひとえに多くの皆さまのご理解、ご協力とご支援の賜物であり、改めまして、心から御礼を申し上げます。

私は、再生への最後の機会を与えていただいたことに対する感謝を心に刻み、そのご恩に一刻も早く報いるため、リスク耐性の高い筋肉質な財務体質の構築に、全力で取り組んでまいりました。

これはすなわち、グループの全社員が心を一つに合わせ、過去の価値観と決別し、新しい企業理念の実現に向けて、JALフィロソフィに基づき考え、そして行動することを通じて、新生JALを創り上げていく道のりでもあります。

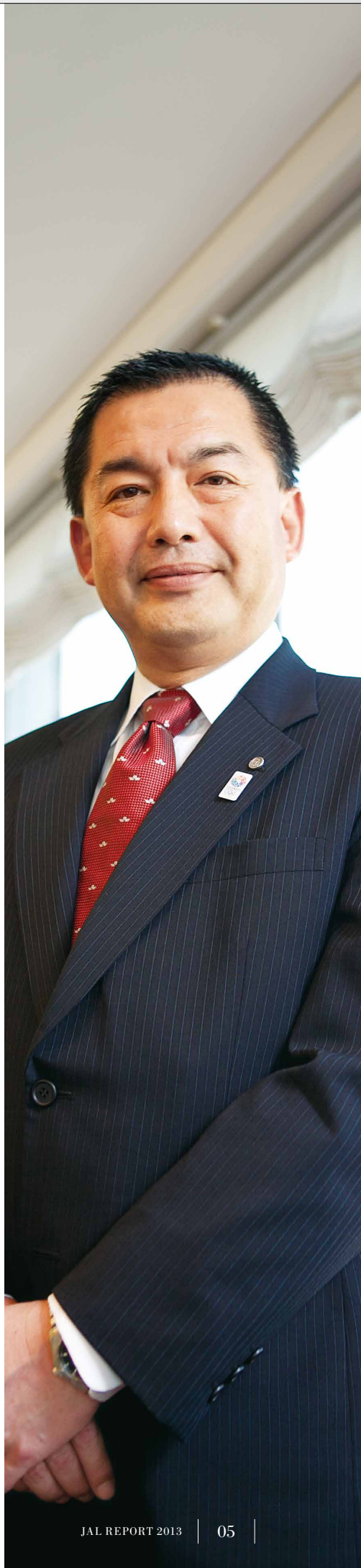
JALフィロソフィは、「高い目標をもつ」という項目で締めくくられています。

私は、社長就任以来3年にわたり、当社便が運航する国内・海外の全拠点を訪問し、多くの現場の社員と直接熱い議論を重ねながら心を合わせ、新生JALを創り上げることを全員で誓い合いました。

まだ、道半ばではありますが、これからも社会、そしてお客さまへの感謝の気持ちを片時も忘れることなく、企業理念の実現に向け、私たちの存立基盤である安全運航を堅持し、最高のサービスをご提供することで、お客さまに選んでいただける「新しいJAL」という高い目標に到達できるよう、全役員・社員が一丸となって、たゆまぬ努力を重ねてまいります。

今後とも、JALグループの翼をご愛顧賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

日本航空株式会社 代表取締役会長 大西 賢



日本航空株式会社 代表取締役社長

植木 義晴

約束を、真価に。

ステークホルダーとの約束を守れる会社になったことをお示しするため、
全社一丸となって取り組んだ一年。
これからは、高収益体質の確立に向け、JALグループの真価が問われます。

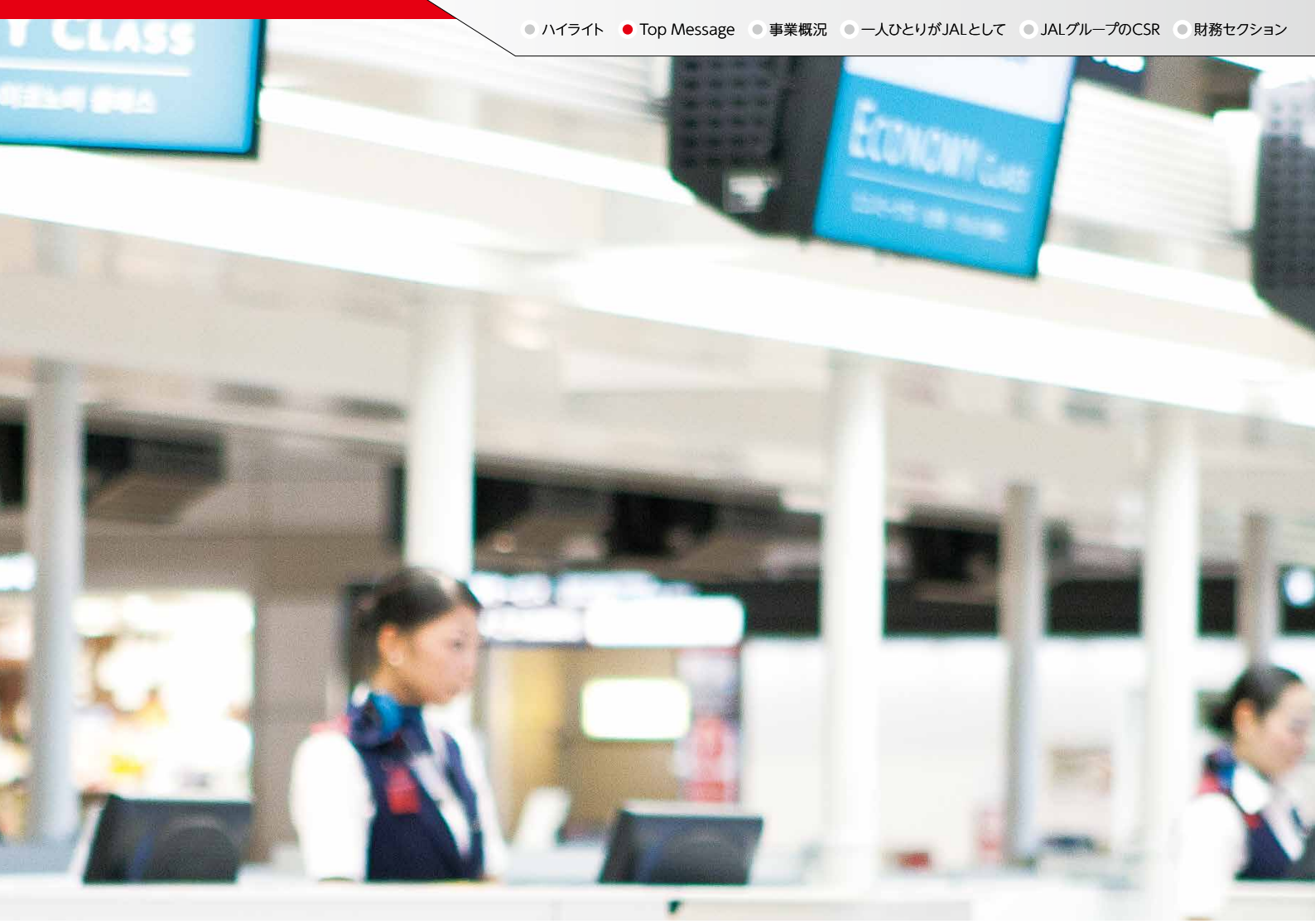
2012年度を振り返って

平素より日本航空をご利用いただいているお客さま、国内外の株主の皆さま、各種お取引をいただいている関係者の皆さまに、厚く御礼を申し上げます。

当社は2012年9月19日に東京証券取引所第一部に上場し、企業再生支援機構からの出資金3,500億円をお返しすることができました。企業として再出発をさせていただきましたことに改めて感謝申し上げます。JALグループはいわば設立1年目の会社と同じであり、まだまだ道半ばの会社です。今後も好業績にも緩むことなく、過去の失敗を悔恨し、その反省とこれまで賜ったご支援に対する感謝を決して忘れず、安全運航の堅持と最高のサービスをご提供することで業績向上に努めてまいります。

ボーイング787型機の運航再開

ボーイング787型機で発生したバッテリー不具合により、当社でも2013年1月16日から787型機の運航見合わせが続き、お客さま、関



係する皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを心よりお詫び申し上げます。

787型機は、必要な改修を行い安全性・信頼性を十分に確認し、万全の準備を整えたうえで、2013年6月1日より運航を再開しました。

また、開設を延期していたヘルシンキ線は、2013年7月1日から運航を開始しています。

お客さまに787型機を含むすべての航空機をこれからも安心してご利用いただけるよう、1便1便の安全運航を堅持してまいります。

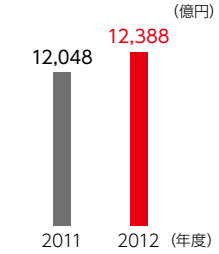
2012年度連結業績の概況

2012年度の営業収益は1兆2,388億円（前年度比2.8%増）、営業利益は1,952億円（前年度比4.7%減）、当期純利益は1,716億円（前年度比8.0%減）となりました。営業利益率は前年度より1.2ポイント減少しましたが、「JALグループ2012～2016年度中期経営計画」（以下、中期経営計画）で掲げている経営目標である10%以上を確保して15.8%と引き続き高い水準を維持することができました。

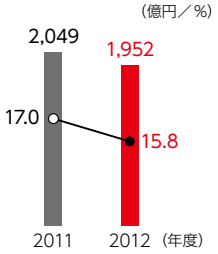
自己資本も順調に積み上がり、自己資本比率は前年度末35.7%であったところ、2013年3月末時点で46.4%となりました。中期経営計画の目標値として掲げた50%の達成に向け、順調に進捗しています。

▶2012年度 業績概況

営業収益



営業利益／営業利益率



	2011年度	2012年度	前年度比
自己資本比率（%）	35.7%	46.4%	+10.7pt

2012～2016年度JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2013の策定

JALグループでは、2012年2月15日に発表した中期経営計画で掲げた目標達成に向けて、安全運航の堅持を基盤としたうえで、お客さまに最高のサービスを提供できるように努めるとともに、JALフィロソフィと部門別採算制度によって採算意識を徹底し、経営の効率化を図りました。

我々JALグループには、計画作成を重視する一方、その実行状況や達成度に対する振り返りが十分ではなく、結果についての分析、反省をふまえずに、以後の経営を進めたという、大いに反省すべき過去があります。中期経営計画において、目標に向かってどのような施策を実行しているのかを常に確認し、必要に応じて取り組みを修正し、計画の必達に向けて行動していることを、社内は勿論のこと、お客さま、株主の皆さま、関係者の皆さまにご説明することが重要であると考えています。

そのために、現在の経営環境をふまえたうえで、中期経営計画の経営目標を変更しないことを確認し、

- JALグループ社員が、「進むべき方向を確認し、今我々がどこにいるのかを理解すること」
- お客さま、株主の皆さま、関係者の皆さまへ、「中期経営計画の進捗状況をお示しすること」

を目的として、2013年4月30日、「2012～2016年度JALグループ中期経営計画ローリングプラン2013」（以下、中期経営計画ローリングプラン2013）を策定しました。過ぎた1年間を謙虚に振り返り、残された4年間で確実に目標を達成するための取り組み方針を再確認し、実行に移していきます。

中期経営計画の対象期間である2012年度から2016年度までのうち、その1年目を終えた今、改めて各年度の位置づけを整理しました（右図）。

経営目標の達成を通じて、JALグループ企業理念の実現を目指します。

2012年度
中期経営計画の「実行力」が試された年

決めたことを実行できず、その原因分析を十分に行わないまま、新たな計画策定を行ってきた過去を反省し、「JALグループは変わった」こと、「ステークホルダーとの約束を守れる会社になった」ことをお示しするために、全社一丸となって取り組んだ一年でした。

2013年度
中期経営計画の「真価」が問われる年

787型機の運航見合わせや為替動向といった年度開始時点で顕在化しているリスクを乗り越えて、「高収益体質を確立」していけるか、2013年度は我々の真価が問われていると考えています。
ハード（機材・座席・空港施設等）・ソフト（機内エンターテイメント・機内食等）だけに頼らず、「ヒューマンサービス」を磨き上げ、お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供するとともに、生産性向上による費用最小化の取り組みを継続することで、高い収益性を確保し、中期経営計画が「ゆるぎなきステークホルダーとの約束」であることをお示しする一年とします。

2014～2016年度
中期経営計画の「経営目標を着実に達成」し、新たな成長を開始する時期

2012～2013年度は特に「高収益体質を確立」することに注力する一方、中期経営計画の後半期間である2014年度以降は、「新たな成長のステージ」を目指していくことが課題であると認識しています。
羽田空港国際線発着枠の増加等のビジネスチャンスを確実に捉え、中期経営計画の経営目標を着実に達成しながら、「自立」「挑戦」「スピード」をキーワードに、新たな成長に向けた施策を具現化していくことで、「競争に勝ち抜き、永続的に存続・発展していくJALグループ」となれることをお示しする期間とします。

市場環境認識

世界経済は、欧州の政府債務危機やアメリカにおける財政問題等のリスクにより下振れのリスクがある一方、日本経済は、経済対策や金融政策の効果等を背景に、景気回復へ向かうことが期待されます。

日本発着旅客需要は、消費税率引上げの影響が見込まれるものの、引き続き緩やかに増加すると想定され、特に、観光需要については、ローコストキャリア（LCC）による需要創出要素も含めて活性化すると見込まれます。

一方、貨物需要については、日本発総需要が足元で引き続き減少傾向にあり、2013年度以降も急激な回復を期待できないと想定しています。

このような需要環境に対して、供給環境は段階的に首都圏発着枠拡大を控えており、また、新幹線等の他交通モードの整備も進むことから、国際線・国内線ともに引き続き厳しい競争環境が想定されますが、利便性が高い羽田空港発着枠の拡大（2013年：国内線、2014年：国際線）に大きなビジネスチャンスがあると考えています。

このチャンスを確実に捉えるために、継続的な計画の見直しと実行、競争に勝ち抜くための新たな施策、パートナーとの協調等がこれまで以上に求められると認識しています。

「競争に勝ち抜くための差別化」

中期経営計画では、さまざまな競争環境変化が想定される中、「お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスをご提供することで、日本、そして世界のお客さまから一番に選ばれるエアライングループとなる」ために、**「JALブランドの追求」「路線ネットワーク・商品・サービス」「コスト競争力」**の3点で競合他社に対して、明確な差別化を実現することを目指しています。

「JALブランドの追求」

安全運航を堅持し、国際線機内インターネットサービスや新座席に代表される商品・サービスの品質向上を図るとともに、定時性世界一の

▶2012～2016年度中期経営計画骨子

競争に勝ち抜くために(3つの差別化)

JALブランドの追求	路線ネットワーク・商品・サービス	コスト競争力
安全運航の堅持、「お客さまに最高のサービスを提供する」ことを目標にフルサービスキャリアとしての「JALブランド」を追求し構築する。	「お客さまから一番に選ばれるエアライングループ」となるため、利便性の高いネットワークを展開し、競合他社の先を行く商品・サービスを常にご提供する。	「抜本的な費用効率化」への取り組みを継続的に推進し、コスト競争力を維持、向上することで、リスク耐性を強化し、成長を実現できる経営基盤を構築する。

重要な取り組み課題(5つの取り組み)

安全を守る取り組み | グループマネジメント | 人財育成 | 路線ネットワーク | 商品・サービス

経営目標(3つの目標)

安全運航はJALグループの存立基盤であり、社会的責務であることを認識し、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、安全運航を堅持する。	お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016年度までに「顧客満足No.1※」を達成する。	景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力、財務基盤として、「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」を達成する。

※ お客さまの再利用意向率、他者推奨意向率：公益法人日本生産性本部サービス産業生産性協議会が公表するJCSIの値（Japanese Customer Satisfaction Index）

達成等、グループ全社員が一丸となってお客さまに最高のサービスを提供する取り組みを進めています。今後も、LCCとは明確に異なるフルサービスキャリアとしてのJALブランドを追求し続けます。

「路線ネットワーク・商品・サービス」

2012年度には、ボストン、サンディエゴへの新規路線開設や、成田＝シンガポール線、成田＝デリー線の増便など、中長距離路線のネットワークを展開しました。また、ボーイング777-300型機における新座席の提供開始、新たなコンセプトでの機内食刷新、本邦航空会社では唯一となる機内インターネットサービスのご提供等、サービスラインナップを充実させました。また、国内線では福岡＝花巻線、新潟＝札幌線を開設（再開）し、地方路線を拡充しました。

2013年1月16日以降のボーイング787型機運航見合わせにより、ヘルシンキ線の開設やアジア路線の機材変更が延期となり、当初の事業展開に遅れが生じていますが、今後も中長距離路線（欧米・東南アジア路線）に経営資源を集中的に投入し、路線ネットワーク・商品・サービスの品質向上を実現していきます。また、国内線では、羽田空港発着、伊丹空港発着を中心に新規路線開設、増便を行い、利便性の高いネットワークを展開していきます。

「コスト競争力」

安全を守る取り組みの徹底、品質の維持・向上を前提とした「抜本的な費用効率化」への取り組みを継続しており、2012年度は100億円の費用効率化を達成しました。今後も、既成概念にとらわれないさらなる創意工夫を含めて、この取り組みを継続し、為替変動等の外的環境の変化に対しても揺るがないコスト体質の形成を目指します。

ユニットコストの低減

具体的なコスト競争力向上の取り組みとしては、「ユニットコストの低減」と「生産性向上」があります。

まず、「ユニットコストの低減」については、全社的な費用管理にあたって、有効座席キロ

（ASK）あたり航空運送連結営業費用（以下ユニットコスト）を指標とし、目標値の設定と達成に向けモニタリングを行っています。

中期経営計画では、2012年度のASKは前年比105%を計画していましたが、第4四半期における787型機の運航見合わせ等の影響により、ASKは前年比103%となりました。

一方、営業費用は、各種サービス強化施策等による上振れ要素があったものの、生産性向上による費用削減、部門別採算制度による意識改革により、前年比105%に抑制しました。この結果、2012年度のユニットコストは目標値11.5円を達成しています。

これまでは、航空6社の連結営業費用と航空6社のASKによるユニットコストを指標としていました。しかしながら、航空運送事業のコスト構造が実質的には多くのグループ会社の業務にも及んでいることから、ユニットコスト低減に向けたグループ全体での取り組みを強化するために、2013年度より、航空運送連結対象会社を32社に拡大し、より適切な費用管理体制を構築します。

また、費用項目を燃油費と燃油費以外に大別し、それぞれのユニットコストを試算することとしました。これにより、自助努力によって削減可能な燃油費以外の部分のコストを明確にしていきます。そして、2016年度には当初目標と同レベルである、燃油費を除いたユニットコストで8.0円を達成する計画です。

総費用ベースでも当初目標値に近づけるよう、今後も全社一丸となってコスト競争力のさらなる向上に挑戦していきます。

生産性向上

もう一つのコスト競争力向上の取り組みである「生産性向上」については、「人的生産性の向上」「経営資源の効率的活用」および「環境変化への対応」の3つの視点で取り組んできました。

「人的生産性の向上」では、2012年度に引き続きユニットコスト低減に向け、あらゆる部門で生産性向上の取り組みを継続していきます。また、「経営資源の効率的活用」についても、今後も創意工夫を重ねてあらゆる分野での改善に取り組みます。さらに、「環境変化への対応」についても、羽田空港における発着枠拡大に際し、引き続き費用増加を可能な限り抑制していくほか、ITプロジェクトも体制を増強して優先すべき案件に着実に取り組みます。

グループマネジメントと人財育成

3つの差別化を実現していくための「重要な取り組み課題」として、「安全を守る取り組み」「路線ネットワーク」「商品・サービス」「グループマネジメント」「人財育成」の5項目に取り組んでいます。

「グループマネジメント」については、JALフィロソフィの浸透と部門別採算制度の展開を通じ、グループ全社員の経営参画意識の醸成と、グループ各社の自立的かつ健全な経営の確立を目指しています。

部門別採算制度の展開については、2012年度は新たにグループ9社に導入し、累計で11社となりました。人員数ベースでは約63%をカバーしています。また、2013年度はさらに9社への導入を計画しており、2013年度末には累計20社、人員数ベースで約76%に達する見込みです。

一方、JALフィロソフィの浸透については、2012年度も引き続き「JALフィロソフィ教育」を実施しました。3ヵ月間を1テーマの期間とし、年間で4つのテーマを、グループ全社員が受講することとしており、首都圏地区では、延べ544日間に約61,000人が受講しました。首都圏以外の地区ならびに海外でも、教材の送付、教育担当者の派遣等の工夫を行い、幅広く浸透の取り組みを進めています。2013年度も、これまで同様、年4回の「JALフィロソフィ教育」を継続していきます。

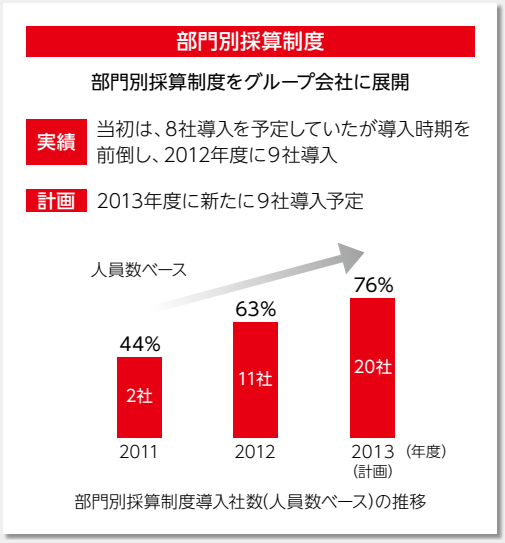
2012年度のJALグループ社員の生産性を示すJALグループ社員一人あたりのASKは、前年度対比で増加し、「人財育成」と各本部による生産性向上の取り組みの効果が表れています。

また「人財育成」については、意識改革・人財育成を含めて人財に関わる部門を集結させ、一体的に取り組んでいくため、2013年度より新たに人財本部を創設しました。

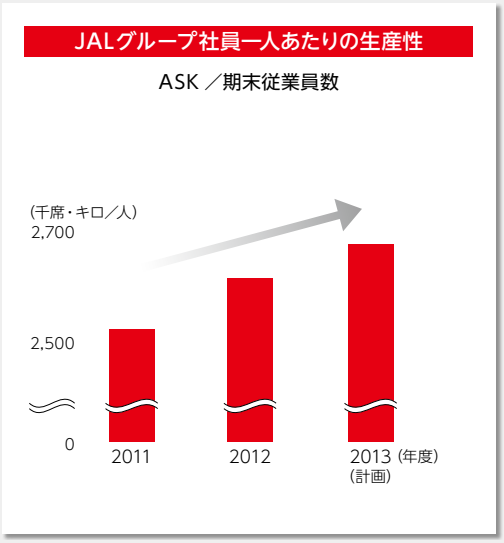
人財本部内に設立した「JAL教育センター」の機能を活用して教育実施効果の一層の向上を図っています。

そして、今後も必要かつ適正な人数の採用を継続実施するとともに、人財育成、各本部における品質向上、生産性向上への取り組みを推進することにより、事業規模が増加していく中にあっても、必要人員数は、中期経営計画の目標レベルである32,000人（グループ連結人員数）を維持していきます。

▶グループマネジメントと人財育成



部門別採算制度導入社数(人員数ベース)の推移



経営目標の進捗度

1 安全運航はJALグループの存立基盤であり、社会的責務であることを認識し、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、安全運航を堅持する。

JALグループ安全目標として、航空事故、重大インシデントともにゼロを追求していますが、2012年度には1件の航空事故、4件の重大インシデントが発生しました。ご搭乗されたお客さまをはじめ、関係する皆さまに多大なるご心配・ご迷惑をおかけしたことを心よりお詫び申し上げます。この事実を真摯に受け止め、原因究明、再発防止策の徹底により、お客さまに安心してご利用いただける航空会社を目指し、安全運航の堅持に向けた取り組みを強化してまいります。

各指標	実績	概要
航空事故	1件	**2012年11月26日** JAL877便（成田-上海浦東）巡航高度の36,000フィートに到達、シートベルトサインを消灯後に気流の上下動に遭遇し機体が揺れ、お客さま一人がお怪我
重大インシデント	4件	**2012年7月8日** JAC3635便（福岡-宮崎）他機が着陸態勢に入るなか、管制指示により離陸準備のため滑走路進入※1 **2012年10月20日** JAL1471便（羽田-松山）航行中エンジン不具合発生により羽田に緊急着陸 **2012年10月31日** JAC3745便（鹿児島-屋久島）屋久島空港滑走路走行中、他機が滑走路に進入し離陸※2 **2012年12月25日** JAL2837便（札幌-花巻）花巻空港着陸後、滑走路逸脱（自走不可）

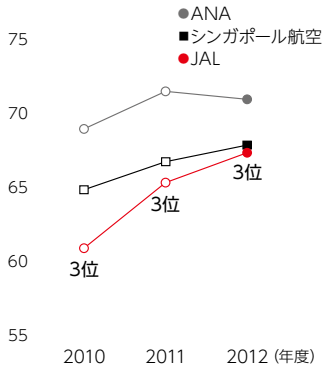
※1 運輸安全委員会による調査が完了し、JALグループ側に問題点のない事が確認されました。
※2 運輸安全委員会による原因調査が続いておりますが、これまでのところJALグループ側の問題点は指摘されておりません。

2 お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016年度までに「顧客満足No.1」を達成する。

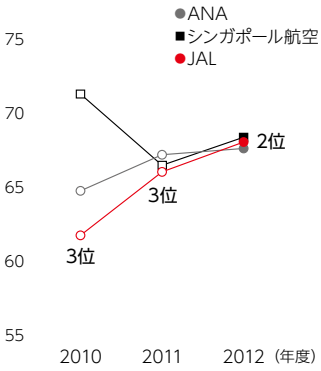
路線ネットワークの展開、ヒューマンをはじめとするサービス、商品の改善に取り組んだ結果、上位との差は小さくなっていますが、目標達成に向けて取り組みの継続性が重要と考えています。今後、スピード感を持って、新しいサービスの展開に挑戦していきます。

▶JCSI（日本版顧客満足度指数） ※ 出典 JCSI調査

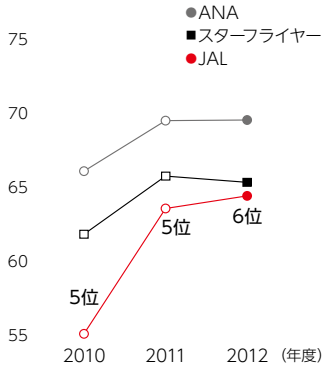
国際線 再利用意向率



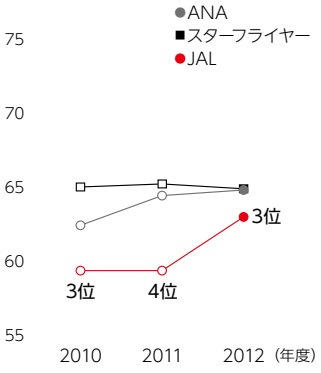
国際線 他者推奨意向率



国内線 再利用意向率



国内線 他者推奨意向率



3 景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力、財務基盤として、「5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」を達成する。

2012年度については、国際線旅客収入を中心とした増収、生産性向上効果を含めた費用減の結果、営業利益1,952億円、営業利益率は15.8%となりました。また、これに伴い2012年度末の自己資本は5,650億円、自己資本比率は、46.4%となりました。

株主還元

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の最重要課題の一つとして捉えており、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金を確保しつつ、継続的に配当を行うことにより、株主の皆さまへの利益還元を積極的に行うことを基本方針としています。

2013年度の配当については、連結当期純利益の20%程度とすることとしています。なお、配当金予想については、業績がより明らかになった段階で、随時開示する予定です。

引き続き、株主の皆さまに還元すべく利益の最大化に、取り組んでまいります。

▶株主還元

2012年度 実績	
当期純利益	1,716億円
発行済株式数	181,352,000株
一株当たり配当金	190.00円
配当性向	20.1%

CSRの取り組み

当社が、多くの皆さまのご支援により再出発をさせていただいたことについて、JALグループ社員全員が心から感謝しております。今後、この感謝の気持ちを形にして、社会の進歩・発展、地域の活性化などに積極的に貢献していけるよう、2013年4月に「CSR委員会」を設置しました。

2013年6月には、東日本大震災の被災地東北の「今の思い」に応えるべく、JAL東北応援プロジェクト「行こう!東北へ」を立ち上げ、改めて復興を応援させていただく活動をスタートしました。主として当社の事業活動を通じた「地元振興」と、社会貢献活動としての「被災された方の応援」を通じて、さまざまな角度から東北地方の復興に寄与できるよう、社員一同取り組んでまいります。

行こう! 東北へ
JAL東北応援プロジェクト

日本、そして世界のお客さまから一番に選ばれるエアライングループとなるために

これまで、安全運航の堅持を大前提に、JALフィロソフィや部門別採算制度の導入により、JALグループ社員一人ひとりの採算意識を高めてまいりました。今般、中期経営計画ローリングプラン2013の策定に際し、収支・財務実績のみならず、固定観念にとらわれることなく計画全体を振り返り、環境変化へ対応した計画の見直しも行いました。引き続き、路線毎の採算性を十分に見極めたうえで、継続的に路線の見直しを行うことで、利便性の高いネットワークを構築することに加え、お客さまに最高のサービスをご提供してまいります。そして、企業価値を高め、さまざまな形で社会の進歩、発展に貢献してまいります。また、継続的な配当の実施により、積極的な株主還元を実施してまいります。

今後、常に危機意識を持った「自立した経営」、失敗を恐れず新しいことに臆することない「挑戦」、世の中の変化に対応する「スピード」を意識して、進化した企業グループ作りに取り組んでまいります。

今後とも皆さまのお引き立てを賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

事業概況

航空運送事業セグメント

国際線

国際線旅客

「お客さまから一番に選ばれるエアライングループ」の実現に向け、収益性向上および商品・サービス向上への取り組みを一層加速させました。

路線ネットワークでは、国際線においてボーイング787型機を活用し、成田＝ボストン線、成田＝サンディエゴ線を新規に開設しました。また、ボーイング787型機の運航見合わせにより、開設を延期していた成田＝ヘルシンキ線は2013年7月1日より運航を開始しました。

羽田空港においては2013年度中に中国路線の開設や増便を検討し、2014年度以降、計画されている増枠を最大限活用していきます。また、成田空港においては国際線接続のハブ機能を向上させていきます。

路線ネットワーク

●実施済 ●予定

●成田=ボストン線、成田=サンディエゴ線を新規開設
●成田=シンガポール線、成田=デリー線を増便
●成田／羽田=シンガポール線、成田=モスクワ線、羽田=北京線の運航機材変更
●開設を延期していた成田=ヘルシンキ線を7月1日より運航開始
●2013年度中に羽田発着中国路線の開設、増便を検討
●2014年度以降、計画されている増枠を最大限活用
●成田空港において国際線接続のハブ機能を向上

▶**ボーイング787型機による運航路線**（2013年7月1日現在）

アライアンス面では、アメリカン航空と進めてきた太平洋線の共同事業、およびブリティッシュ・エアウェイズと進めてきた欧州路線における共同事業については、順調に推移し、シナジー効果も着実に表れています。

今後は提携関係をさらに深化させていきたいと考えており、共同事業の範囲の拡大や新規パートナーの追加などを推進していきます。

また、新たなパートナーが加わり、さらに充実するワンワールド加盟各社のネットワークを最大限活用し、お客さまの利便性の向上に引き続き取り組んでいきます。

アライアンスおよび提携戦略

●実施済 ●予定

●ブリティッシュ・エアウェイズとの共同事業を開始
●アメリカン航空との共同事業も、引き続き好調に推移
●利便性向上および効率化のため共同事業を成熟させていくとともに、その範囲拡大や新規パートナーの追加等を推進
●新たなパートナー※を含めたワンワールド・アライアンスのネットワークを最大限活用

※ マレーシア航空（2013年2月加盟）、カタール航空（2013年度加盟予定）、スリランカ航空（2013年度加盟予定）、TAM航空（2014年度加盟予定）、USエアウェイズ（アメリカン航空との合併会社として加盟予定）

▶**ワンワールド・アライアンス加盟航空会社**（2013年7月1日現在）

oneworld
airberlin
American Airlines
BRITISH AIRWAYS
CATHAY PACIFIC
FINNAIR
IBERIA
JAPAN AIRLINES
LAN
malaysia airlines
QANTAS
ROYAL JORDANIAN
S7 AIRLINES

商品面では、「1クラス上の最高品質」をテーマに全クラスの居住性、機能性を大きく改善した「SKY SUITE 777」をロンドン線に導入し、ご利用のお客さまからご好評をいただいています。2013年5月のニューヨーク線に続き、欧米路線に順次展開していきます。

また、本邦エアラインとしては唯一の機内インターネットサービス「JAL SKY Wi-Fi」を開始し、多くのお客さまにご利用いただいており、今後提供路線を拡大していきます。

また、ボーイング767型機機材を改修し、ビジネスクラスにフルフラットシートを導入していく予定です。

JALブランドの追求〈高品質・フルサービス〉

●実施済 ●予定

- ●SKY SUITE 777をロンドン線に続き、ニューヨーク線へ5月より導入
- ●SKY SUITE 777投入路線拡充
- ●767型機のビジネスクラスにフルフラットシートを導入（2013年12月よりバンクーバー線に導入予定）

SKY SUITE 777
ファーストクラス

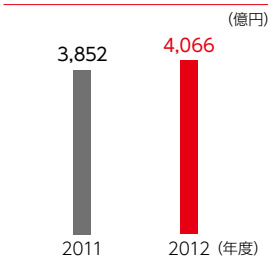
SKY SUITE 777
ビジネスクラス

2013年度SKYTRAX社の「ワールド・エアライン・アワード」で世界一のビジネスクラスシートに選ばれました。

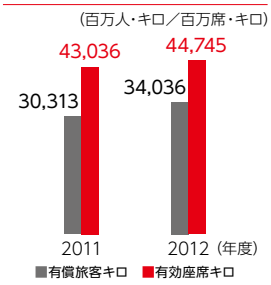
- ●機内インターネット「JAL SKY Wi-Fi」をニューヨーク線、シカゴ線、ロサンゼルス線、ジャカルタ線でサービス開始
- ●ロンドン線、フランクフルト線へ4月より導入
- ●その他欧州路線への順次拡大予定

これらの取り組みの結果、2012年度の国際線供給は有効座席キロベースで前年度比4.0%の増加、需要は有償旅客キロベースで前年度比12.3%の増加となり、有償座席利用率（L/F）は76.1%（前年度比5.6ポイント増加）、国際旅客収入は4,066億円（前年度比5.5%増加）となりました。

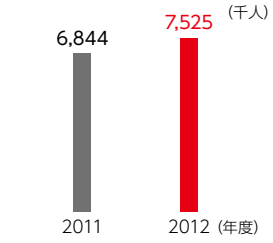
営業収益



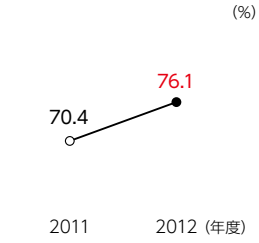
有償旅客キロ／有効座席キロ



有償旅客数



有償座席利用率



国際線貨物

日本発着総需要が低迷する中、営業部門による新規顧客拡大や既存顧客へのサービス向上などきめ細かい販売対応、トランジット貨物の取り込みによる収入の極大化を図りました。輸送実績については、有償貨物トン・キロベースで前年度比4.9%の増加となりましたが、収入については競争の激化等により前年度比6.1%減の504億円となりました。

航空運送事業セグメント

国内線

国内線旅客

需要喚起策の実施と需給適合により収益性の向上を図りました。

羽田空港の新規増枠を活用した羽田＝中部線を開設し、福岡=花巻線、新潟=札幌線を再開しました。また、低騒音ジェット機枠を活用して伊丹発着路線を拡充しました。

また、ジェットスター・ジャパン株式会社とのコードシェアおよびマイレージ提携を開始しています。

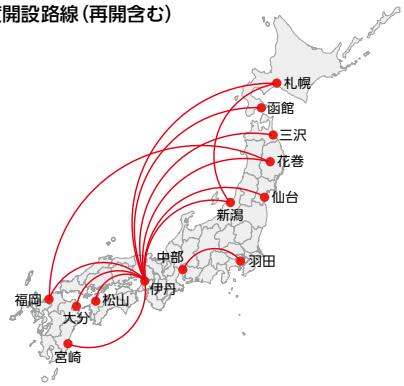
引き続き、お客さまの利便性向上に取り組み、路線ネットワークを強化することによってさらなる営業収益増加に努めていきます。

路線ネットワーク

●実施済 ●予定

- ●福岡=花巻線、新潟=札幌線開設（再開）
- ●羽田=中部線開設
- ●伊丹発着3路線（松山/函館/三沢）を開設（再開）
- ●既存伊丹発着路線を増便
- ●ジェットスター・ジャパン(株)とコードシェア、マイレージ提携を開始
  国際線接続ネットワークとして補完的に活用

▶2012年度開設路線（再開含む）



商品面では、ボーイング777-200型機全機へファーストクラスを設置し、また737-800型機全機へのクラスJ設置を完了しました。今後は「JALスマートスタイル」として、空港や機内がより便利になる新たなサービスを順次展開していく予定です。

加えて、2012年は定時到着率において、メジャーインターナショナルエアライン部門およびアジア・メジャー部門において当社が1位を獲得し、アジア・リージョナル部門ではJ-AIRが1位を獲得することができました。

機材改修といったハード面での施策に加え、すべての部門の社員が一丸となりお客さまに最高のサービスを提供していくことによって、選好性を高め、フルサービスキャリアとしての「JALブランド」を追求し続けます。

JALスマートスタイル

「JALスマートスタイル」とは、お客さまとJALの各接点において便利でシンプルなサービスを一貫してご提供し、お客さまの時間価値を最大化するサービスコンセプトです。

2012年9月には「JALスマートスタイル」の一貫として、搭乗時に空港で携帯端末をかざすだけで搭乗できる「JALタッチ＆ゴー」サービスを開始いたしました。

アプリ名称：「JALタッチ＆ゴー」
ご利用方法：Android端末で「Google Play」からダウンロードください（無料）

JALブランドの追求〈便利・シンプル〉

●実施済 ●予定

- ●777-200型機全機にファーストクラス設置完了
- ●737-800型機全機にクラスJ設置完了
- ●「JALスマートスタイル」として空港や機内がより便利になる新たなサービスを順次展開予定

ファーストクラス

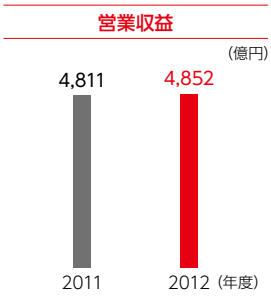
▶ファーストクラス機内食例

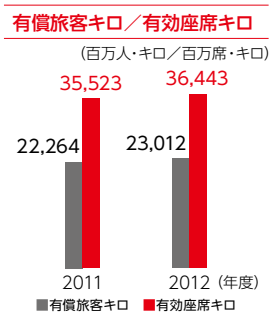
朝食メニューイメージ

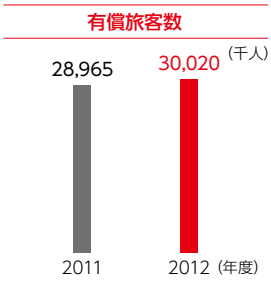
旬の素材と味にこだわり、お客さまに対するおもてなしの心で高評価を得ている各地の名店と提携しています。いつでも旬を感じていただけるように、10日替わりでメニューをご用意しています。

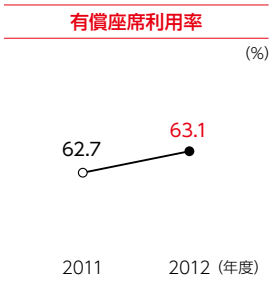
夕食メニューイメージ

これらの取り組みの結果、2012年度の国内線供給は有効座席キロベースで前年度比2.6%の増加、需要は有償旅客キロベースで3.4%の増加となり、有償座席利用率（L/F）は63.1%（前年度比0.5ポイント増加）、国内旅客収入は、4,852億円（前年度比0.9%増加）となりました。









国内線貨物

2012年度下期以降需要が軟調に推移する中、顧客との関係強化によって生鮮貨物や宅配貨物の需要の取り込みに努めました。輸送実績については、有償貨物トン・キロベースで前年度比1.2%の増加となり、収入は前年度比0.2%増加の250億円となりました。

航空運送事業セグメント

航空機投資および機材数

2012年度の航空機投資額は1,030億円となりました。

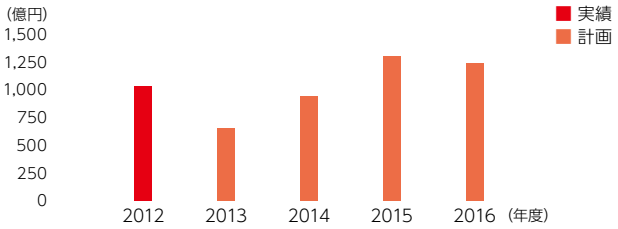
2013年度以降の航空機投資額は、為替の前提を85円から95円に変更したため、増加を見込んでいます。

今後2016年度までに、合計で約5,170億円を計画しています。

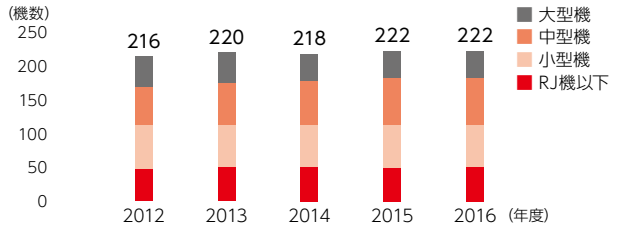
2016年度末のJALグループにおける総機数は、国際線83機、国内線139機の合計222機となり、当初の中期経営計画通りになる見込みです。

航空機投資および機材数

JALグループ航空機投資額



JALグループ機材数推移(実績・見込み)



※ 年度末ベース。大型機：777、中型機：787/767、小型機：737/MD90
RJ(リージョナルジェット)機以下：E170/CRJ/Q100～Q400/SAAB

●実施済 ●予定

- ●2012年度は1,030億円の航空機投資を実施
- ●2016年度までに約5,170億円の投資を計画し、2016年度末時点で787型機機材を33機導入予定
  787-9型機機材の導入開始は2015年度を予定
- ●燃費効率向上のため2013年度中に国際線767型機機材6機の改修(Wingletの装着)
- ●国内線ネットワークの迅速な展開を実現するため、E170型機機材を当初計画より前倒しで受領
- ●経年化する777、767型機機材の退役を進め保有機材を効率化

その他

その他の事業においては、JALグループの企業価値の最大化を図り、利益率向上に努めました。主要2社の概況は以下のとおりです。

株式会社ジャルパックでは、需要動向にあわせた期中追加商品と「JALダイナミックパッケージ」のタイムリーな展開により増収を図るとともに、各種費用の効率化に努めました。海外旅行の取扱人数は、前年度を3.4%上回る32万3千人、国内旅行の取扱人数は、前年度を3.3%上回る197万2千人となりました。その結果、取扱人数の増加に伴い、営業収益(連結消去前)は1,616億円(前年度比5.5%増加)となりました。

株式会社ジャルカードでは、会員獲得・利用促進に向けた活動を積極的に行いました。2012年12月には6年ぶりの新ブランドカードとなる「JAL アメリカン・エキスプレス®・カード」を発行し、「プラチナカード」をラインアップに加えることで、上位会員層の獲得強化を図りました。また、会員サービス面では、2012年10月より電話受付時間を延長するなど、お客さま視点でのサービス品質向上にも努めました。その結果、会員数は2012年3月末より約12万人増の276万人となり、営業収益(連結消去前)は173億円(前年度比7.4%増加)となりました。

一人ひとりがJALとして

JAL REPORT 2013

一人ひとりがJALとして

お客さま視点の追求

この日本に生まれた喜び。日本に育てていただいた感謝。そして日本と生きていく決意。
JALグループの全社員がお客さまへのおもてなしの心を込めて、お客さま視点を貫きます。

»01

モバイル端末を活用し、「時間の質」にこだわる

JALのフライトをより快適に、よりスムーズに過ごしていただくため、スマートフォンを使ったサービスを提供しています。お客さまには、搭乗までの残り時間をお知らせするカウントダウンアプリ、保安検査場の混雑状況がわかるライブ画像の配信や搭乗ゲートまでの道案内アプリなどをよくご利用いただいています。今後は国内線から国際線へ、さらに海外発便でも利用できるアプリなど、きめ細やかな情報とより深いサービスを追求していきます。

お客さまの情報端末を最大限活用し、感動の1日を過ごしていただけるよう、「時間の質」にこだわっていきます。

Web販売部 Web・コールセンター企画グループ　清水 俊弥

»02

一人ひとりのお客さまに寄り添った応対を

電話、メール、コメントカードなどで寄せられる多くのお客さまの声に対し、わかりやすい説明・返信とともに、それらをふまえた商品・サービスの改善提案も担当しています。

説明・返信にあたっては、より多くのお客さまにJALのファンになっていただけるよう、お客さまに寄り添うことを常に心がけています。また、お客さまの声に基づいた具体的改善例として、国内線でご提供しているお飲み物の種類をわかりやすく案内する写真つきメニューカードの導入や便名などを見やすくする国内線時刻表の色表示の変更などがあります。

今後、客室乗務員として乗務に戻ることとなった際には、この経験を活かし、これまで以上にお客さま視点で真心の込もったサービスに努めたいと思っています。

顧客戦略部 お客さまサポート室　田尻 史

03

日本品質のサービスを バンコクでも

バンコク・スワンナプーム空港はアジアで最も忙しい空港の一つです。この空港と日本を結ぶ4往復のJAL便をご利用いただくお客さまに、笑顔でサービスをご提供することが私の仕事ですが、実際にすべてのお客さまをスムーズにご案内することは容易ではありません。

例えば、私どもの便に乗り継がれるお客さまの、ご到着の他社便が遅れてしまいお預かりしたお手荷物の乗り継ぎが難しくなる場合なども、私たちはお客さまの立場になって考え、その航空会社と調整して一緒に乗せるべく、出発間際まで最大限努力するようにしています。

日本品質のサービスをいつも心がけることで、JALが世界で最もお客さまに愛されるエアラインになることが、私の願いです。

バンコク空港所 旅客セクション Attarapadung Natcharee

04

「1クラス上の最高品質」を目指して

JALがフルサービスキャリアとして、1クラス上の最高品質を目指し2013年1月にリリースした、「SKY SUITE 777」のビジネスクラスのシート開発に携わりました。ビジネスクラスであってもファーストクラスと同様快適さにこだわり、これまでにないスピード感と果敢に挑戦する気持ちで開発に取り組みました。1クラス上の居住性と寝心地をご実感いただけたら本望です。

今後は他の機材の客室仕様もリニューアルを推進し、すべての路線をご利用いただくお客さまに世界一のフライトを楽しんでいただけるよう、ソフト・ハードの両面で私たち日本人が持つきめ細やかさを発揮していきます。

商品サービス開発部 企画グループ 藤島 浩一郎

2013年 度SKYTRAX社の「ワールド・エアライン・アワード」で世界一のビジネスクラスシートに選ばれました。

定時性世界第1位

定時運航は私たちの約束です、これからも。

メジャー・インターナショナル部門	JAL	定時到着率 90.35%	世界第1位
アジア・メジャー部門	JAL	定時到着率 90.35%	アジア第1位
アジア・リージョナル部門	J-AIR	定時到着率 92.58%	アジア第1位

JALは、航空会社の定時到着率など、さまざまな分析を行っている米国のFlightStats社より、2012年1月～12月に運航した国内線・国際線の定時到着率が「90.35%」となったことについて、世界の大手航空会社29社中第1位の認定を受けました。(Major International Airlines部門)

同時に、アジアメジャー部門 (Asia Major Airlines部門) においても第1位に認定され、両部門にて2009年の表彰制度設立以来、3度目の受賞となりました。

また、JALグループのジェイエア (J-AIR) も、アジアリージョナル部門 (Asia Regional Airlines部門) において、定時到着率「92.58%」で第1位の認定を受けました。同部門においては、JALグループ航空会社が4年連続で第1位を獲得しており、ジェイエア(J-AIR)は2010年の受賞に続き、2度目の第1位受賞となりました。

加えて、JALが所属するワンワールド・アライアンスも今回新設されたアライアンス部門で第1位の認定を受けました。

この授賞式が2013年2月19日にあり、FlightStats社Jeff Kennedy社長よりトロフィーの授与を受けました。今回の受賞を励みとして社員一同、より一層努力していきたいと思います。

Jeff Kennedy社長 (左)、植木社長 (右)

定時運航は、お客さまのご協力のもとで実現されています

定時に出発するにあたり、お客さまが搭乗口を通過されてからも、安全な運航を確保するための作業が必要です。すべての安全確認をスタッフが行い、出発が可能となります。今後とも、ご協力をよろしくお願いいたします。

お客さまが搭乗橋 (ボーディングブリッジ) を通過し機内に入られた後の、出発までの流れは次のようになっています。

お手荷物の収納 → ご着席、シートベルトの着用 → 飛行機のドアクローズ (ドアモード最終確認) → ボーディングブリッジの離脱 → 管制塔への連絡 → 出発 (Push Back)

FlightStats社

米国オレゴン州ポートランド、社長Jeff Kennedy氏。2001年設立。
航空会社、FAA、空港会社、旅行会社の予約システムなどを通じてデータを収集し、世界の便の出発・到着遅延に係わる情報を同社ホームページ (Flightstats) で提供。同社が発表するデータは海外のメディアなどでも広く紹介・引用されています。

社員ダイアログ

JALフィロソフィのもと一丸となって

経営破綻、再上場、その後のV字回復を経て、それぞれの現場はどう変化してきたのか？
「最高のバトンタッチ」を日々実践する9人の社員が集まり、
当時と今、そしてこれからのJALグループを語りました。

2010年1月19日の
会社更生法適用申請。
その後の職場における変化。

鏑木（客室）◉2010年1月19日は普段通り仕事で乗務をしておりましたが、あのときの緊張感、そして当社の状況を知りながら、それでもご搭乗いただいている多くのお客さまへの感謝の気持ちを今でも覚えています。いつも通りの笑顔でお客さまをお迎えしたいと思う反面、いつも通りでよいのだろうか？という戸惑いもありました。あのときの緊張感は今も変わらず、日々の仕事のなかで持ち続けています。

松元（貨物）◉受託外国社の貨物を扱う業務を担当していたこともあり、破綻という実感がなかなかわきませんでしたが、コピー用紙の使用を控えたり、節電を徹底したり、コスト意識を次第に強く持つようになりました。また、以前は自分の仕事を一生懸命行うことに集中していましたが、今は他部署の状況把握や声かけを行って、お互いに助け合いながら残業の抑制に努めています。

竹之内（整備）◉再生の過程で、整備の現場は世代交代が進みました。先輩整備士の退職に伴い、これまで若手と呼ばれていた整備士が、新たな整備資格の取得に挑戦したり、新人整備士の育成にあたったり、組織を牽引したりしています。また、以前に増して、深く自らの使命を考えるようになりました。

お客さまの笑顔のために、整備士にできることはなにか？これからも安全の重要性は変わりませんが、お客さま視点で考える習慣が身についてきました。

長谷川（空港）◉空港に到着したお客さまが最初に接するのが私たち、地上職員です。お客さまに寄り添うことをより意識し、従来以上にイレギュラーへの対応も臨機応変に判断しています。

社内ではJALフィロソフィ教育が始まりましたが、例えば不十分なご対応のままご搭乗いただくこととなったお客さまを全員でフォローできるよう、「最高のバトンタッチ」で、出発地の地上職員からキャビンアテンダント、さらに目的地の地上職員に心のバトンをつなぎます。たとえ面識がなくてもJALフィロソフィで互いにつながっている実感を持って仕事ができています。

簸本（路線計画）◉破綻時には路線計画を大幅に見直しました。当時は計画を策定することに没頭し、現場感が薄く、どこかに『計画を作るまでが自分の仕事』という割り切りがありました。今は運航品質やお客さまの評価も気にするようになり、より現場とコミュニケーションを取り、計画に反映するよう心がけています。定時到着率世界No.1となりましたが、品質や採算性の向上にゴールはなく引き続き頑張っていきたいと思っています。

平田 大輔
【営業】
株式会社ジャルセールス
本店 国際旅客販売推進部
国際業務グループ
2001年入社

松元 亜裕美
【貨物】
株式会社JALカーゴサービス
外国社輸出第1グループ
2007年入社

安島 巧
【グランドハンドリング】
株式会社JALグランドサービス東京
ランプサービス2部
1996年入社

上原 美奈
【予約】
株式会社JALナビア
旅行会社サポート部国際予約グループ
2005年入社

籔本 祐介
【路線計画】
日本航空株式会社
路線計画部国内路線計画グループ
2001年入社

上原(予約)◉予約も以前はマニュアルを超えたことを自ら考えるということは少なかったですが、破綻後は電話の保留時間の長さの不快感を体験してみるなど、自主的にアイディアを提案し取り組むようになりました。

平田(営業)◉新生JALとして13年ぶりに太平洋線新規就航となるボストン線就航のプロジェクトチームに携わりましたが、中期経営計画の重要な項目なので絶対に失敗できないと思いました。ボストン発祥のクラムチャウダーやミスタードーナツの機内食、ボストンでの機長との昼食会開催など、お客さまにボストンに興味を持っていただけるよう企画をメンバーが持ち寄り、それをプロモーションして販売活動に活かす取り組みを実践しました。路線事業、マーケティング、販売が連携し商品に付加価値をつけていくという風土が社内にできたことが新たな変化です。

岩間(運航)◉我々パイロットはこれまで以上の安全と高品質を追求する観点から、乗員が運航において必要とされるスキルをテクニカルな面以外の分野においても分析し、細分化しました。それらに基づいて自分自身の運航を振り返ることで、自分の傾向を科学的に振り返ることができ、次回以降の運航に役立てられるように体系付けられました。特にコミュニケーションという観点では、言語教育などにも力が入れられており、よりスムーズかつ的確に伝える技術を養い、乗員間のみならず、運航に携わるすべての人たちとのコミュニケーションを円滑にすることで、より高品質な運航を実現しています。

最高益を更新し、
2012年9月には再上場を果たした。
現状を維持し、
さらに成長していくために。

安島(グランドハンドリング)◉業績は順調に回復しています。変革の姿勢は、今も日々続いています。人の気持ちはかわりやすいので、この変革の姿勢を忘れないことが重要です。今回の破綻を経験した社員として、後輩たちに気持ちをしっかり伝え続けたいと思う。忘れた瞬間に会社はダメになるでしょう。

鏑木(客室)◉この会社と仲間が好きで、前向きに仕事ができることが重要だと思います。破綻してからまだ数年、もちろん苦しい気持ちを忘れてはいません。でも一方で、苦しい気持ちだけでは続かない。破綻前に開催していた成田でのチャリティーバザーを再開し、空港周辺にお住まいの方や被災地からも大勢のお客さまが来てくださいました。飛行機をご利用いただくお客さまだけでなくJALを好きになっていただく機会をこれからも積極的に作っていきたいと思っています。

籔本(路線計画)◉飛行機を安全に飛ばすためにはたくさんの仕事があります。そこに多くのスタッフが関わっていて、どの仕事が欠けても飛行機は飛びません。そんなあたり前のことだけど重要なことを、破綻を経験していない世代にシンプルにしっかりと伝えていく。そうすることで会社がよくなり、社会への還元も可能となり、10年後にはJALのファンがもっと増えていると思っています。

竹之内(整備)◉お客さまの「安全・安心」を大切にしていきたいです。安全啓発センターには、御巣鷹山の事故機を展示しており、繰り返し訪れることで、過去の教訓を噛み締め、日々の整備作業の礎としています。また、我々整備士も、コスト意識を強く持つようになりましたが、削れる費用と削れない費用があります。例えば、整備中の故障探求に磨きをかけ、適切な部品交換等で無駄の削減に努める一方、人財育成

の費用は削るべきではありません。整備に係わる教育はもちろん、JALフィロソフィ教育や安全教育などは今後も徹底していく必要があります。

JALグループの
一員であることの誇り、
JALフィロソフィで一番好きな言葉。

長谷川(空港)◉大空を飛ぶ飛行機には夢があります。そして空港はいつまでもワクワクする場であってほしいと願っています。遊びに行くとき、大好きな人に会いに行くとき、月に何度も飛行機に乗るビジネスのお客さまにも、帰宅する便に乗り込む瞬間にはワクワクしていただきたいと思っています。

松元(貨物)◉私は「最高のバトンタッチ」という言葉が一番身近です。私たちの仕事は、自分がアサインされた便をただこなすということではなく、他の社員との連携・協力・応援・引継ぎなどで確認会話をきちんと行いながら、社員全員が一丸となって業務にあたることだと思っています。そのなかで、貨物重量をわずかでも間違えてはいけないということを常に意識しながら、一つ一つの業務を積み上げていくことが、一便一便の安全運航につながっていると実感しています。

安島(グランドハンドリング)◉JALは人と人、世界と日本をつないでいます。子どもの未来、夢をつないでいる会社、私たちの仕事は子どもの夢そのものだと思うことがあります。私はその一端を担っている。そのことがJALグループで働く誇りです。

私はJALフィロソフィの「お客さま視点を貫く」という言葉が最も好きです。JALのスタッフ全員が東京ディズニーリゾートのキャストのようになれればいいと思っています。

上原(予約)◉私も全社つながることができる「お客さま視点を貫く」という言葉が好きです。プロフェッショナルであるJALの各部署を横につなげるものがJALフィロソフィだと思います。破綻の時は言えなかった『JALが好き』という言葉を10年後自分で自信を持って言える、そして皆さまからも愛される会社になっていたい。

岩間(運航)◉みんなが誇りを持てる会社にしていきたい。日常業務を実践していくなかで、各個人がスキルの向上だけでなく、人間的な成長を実感できる事が、誇りにつながる。さらにはお互いを認め合い、『ありがとう』と感謝の気持ちを伝え合う事で、周りの人から必要とされているという気持ちが自身の誇りへとつながると思います。この会社に集い、自分自身を高め、励まし合うことで互いに誇りが生まれ、この会社、コミュニティが好きになる。その連鎖が、素晴らしい会社を作り、ひいてはお客さまから良い評価をいただける源となっていくのではないかと信じています。

平田(営業)◉私は「一人ひとりがJAL」という言葉を大事にしていますが、今日集まっているメンバー以外の社員もJALに対する思い入れは相当強いと思います。社員一人ひとりが経営破綻を自分達のことだと捉え一丸となって再生に取り組んでおり、これからも私たちの思いを「鶴丸」というブランドに乗せてJALという企業を未来につないでいきたいです。

鏑木 智子
【客室】
日本航空株式会社
第1客室乗員部
キャビンアテンダント
2007年入社

岩間 弘文
【運航】
日本航空株式会社
787運航乗員部 機長
1986年入社

長谷川 瞳
【空港】
株式会社JALスカイ札幌
旅客業務グループ国際ユニット
2009年入社

竹之内 智大
【整備】
株式会社JALエンジニアリング
羽田航空機整備センター
運航整備部運航整備室第1課
2007年入社

JALグループのCSR

JALグループは、将来の世代により良い社会をつなげるため、CSR活動を推進します。

JALグループらしい形で、社会の進歩発展に貢献し、社会との持続可能な相乗発展を実現する

JALグループは、多くの皆さまのご理解、ご協力とご支援により、再出発をさせていただきました。

感謝の気持ちを胸に、これからも社員一同ベクトルを合わせて、「世界一お客さまに愛され、選ばれる航空会社」を目指し、明るく前向きに、一層の努力を続けてまいります。

JALグループは、社会の一員として、存立基盤である安全運航の堅持や人権尊重、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスなど、企業の土台となる活動はもちろんのこと、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献する、という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」の実践を通じて、JALグループらしいCSR活動を推進してまいります。

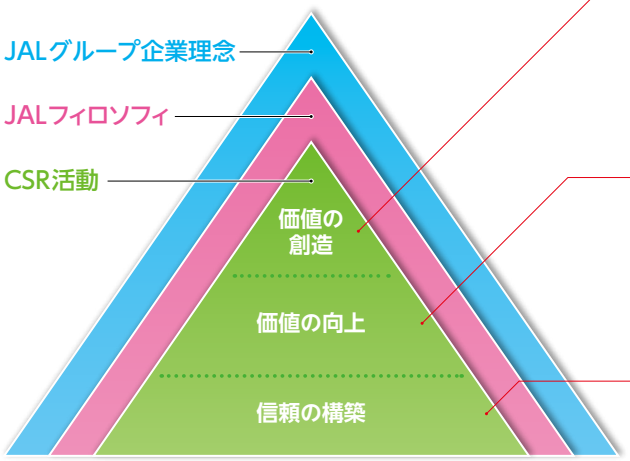
それは、グループの中心事業である航空輸送事業を通じて、航空業界に対する社会の皆さまのご期待にしっかりお応えすることであり、また、社員一人ひとりが「社会のために何ができるのか」という意識を持ち、さまざまな社会課題に対してJALグループならではの価値をご提供し、それらの課題の解決・緩和に取り組むことです。

こうしたCSR活動を通じて、社会との持続可能な相乗発展を実現していきたいと考えています。

2013年4月
日本航空株式会社 代表取締役社長
植木 義晴

JALグループの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、さまざまな社会問題の解決に取り組みます。



JALグループのCSR活動

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。

JALだからできる社会へ新しい価値をご提供する活動

さまざまな社会課題に対して、本業である航空輸送事業を通じてその解決・緩和に取り組み、JALグループならではの新しい価値の創造に努めます。

航空業界に対する社会のご期待にお応えする活動

お客さま満足度の向上や定時性の確保、ネットワークの維持・拡大、観光振興やさまざまな社会貢献活動など、航空業界に対する社会のご期待にお応えする活動の推進により、企業価値の向上を図ります。

社会の一員としての企業の土台となる活動

JALグループは、ISO26000を参考にしながら、社会の一員としての企業の土台となる活動にCSR視点を取り入れ、社会との信頼関係を構築します。

私たちが大切に考える4つの分野

JALグループでは、ISO26000を参考に、幅広い分野でCSR活動に取り組んでいます。
将来の世代により良い社会をつなげるために、そのなかでも、私たちが特に大切に考える、
4つのJALらしい分野を中心に、CSR活動を推進していきます。

1 安全・安心

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。一便一便、安全運航を堅持していくこと。航空会社だからできる災害への対応。さまざまな障壁を取り除き、多くの方に安心してご旅行を楽しんでいただくこと。「安全・安心」は、私たちがとても大切にしている活動です。

30ページ

2 次世代育成

次世代を担う子どもたちに夢ある未来を…。JALグループは、子どもたちに、さらに夢を持って、前向きに未来に向かってほしいと願っています。幅広い年齢層のそれぞれに対応した社員参加のプログラムを通じて、子どもたちの夢ある未来を応援しています。

36ページ

3 環境

JALグループは、環境に与える負荷の大きさを自覚し、事業活動のあらゆる場面でさまざまな工夫を行うことで、負荷の低減に努めています。航空機による大気観測など、JALならではのエコ活動も積極的に行い、空から見る地球がいつまでも美しくあるよう、将来の世代につなげていきたいと考えています。

38ページ

4 日本と世界を結ぶ

JALは、日本で生まれ、育てていただいた航空会社です。

日本の翼として、そしてネットワークキャリアとして、創業時の精神に立ち返り、「日本と世界を結ぶ」ことにより、人々、経済、文化の交流を促進し、経済の発展や平和に貢献したいと考えています。

41ページ

Column

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、お客さま、文化、そして心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。

THE GLOBAL COMPACT
WE SUPPORT

対談

日本航空 安全アドバイザリーグループ 座長
柳田 邦男氏

×

日本航空 代表取締役会長
安全統括管理者※
大西 賢

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

※ 会社の安全管理の体制を統括的に管理する責任と権限を有し、航空法第103条の2第2項に基づき、国土交通大臣への届出を行っています。

1 安全・安心
JALグループの安全への取り組みに関わる現状と今後の課題

経営破綻、その後の再上場を経て、JALグループの安全・安心はどのように変わってきたのか。
安全アドバイザリーグループ座長の柳田邦男氏と、日本航空代表取締役会長大西賢が、
これまでの取り組みと今後の課題について話し合いました。

破綻から再建、そして現場は

柳田◉2005年3月の事業改善命令を受け、その後も安全上のトラブルが連続したことから同年8月に安全アドバイザリーグループが設置されました。私は座長として、JALが安全を確保する企業風土を創造し、高い安全水準をもった企業として再生するよう同年12月に提言書をまとめました。

大西◉当時、安全を知りつくした専門家の方々が当社のために130時間を超えるヒアリングを実施して下さり、多くの生の情報を挙げていただいたことは本当にありがたかった。2010年の経営破綻の後、経営構造を変えるいわば外科的な手術を数多く行ってきましたが、一番力を注いだのは社員の意識改革でした。提言書は特に安全という観点で助言していただいたものですが、破綻を乗り越えた今、提言書を読んで思うのは、意識改革の重要性はこのとき既に指摘されていたということです。当時、既に経営の根底は揺らぎ始めていたのではないか、ただそれを明確に認識できず、あるいは感じていたとしてもグループ全体として行動に移すことができなかったということではないかと考えています。提言書で指摘されていた意識改革は、経営破綻、経営再建を経てようやく実現できてきたと思います。

柳田◉組織は変わる必要性をわかっていても、なかなか変われるものではありません。例えば行政の場合、1966年の連続航空事故のあと、航空事故調査委員会が設置されるまで8年かかった。しかし、企業の場合はもっとスピーディであるべきです。JALは、経営破綻をきっかけにスピーディな決断ができるような会社になってきたと思います。私たち安全アドバイザリーグループのメンバーは、破綻後も現場ヒアリングを続けていますが、経営再建の取り組みが3年目を迎えた頃から、いよいよ現場の士気が上がってきたと感じています。

JALグループにとって、安全運航は社会的責務であり、経営の最優先課題です。従って、JALグループ企業理念のもと、安全運航に関わる方針をより具体的に示す必要があると考え、「安全憲章」を制定しています。

JALグループはお客さまに安全で快適なフライトを提供してまいります。

安全憲章

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

そのために私たちは以下のとおり行動します。
- 規則を遵守し、基本に忠実に業務を遂行します。
- 推測に頼らず、必ず確認をします。
- 情報は漏れなく直ちに正確に伝え、透明性を確保します。
- 問題、課題に迅速かつ的確に対応します。
- 常に問題意識を持ち、必要な変革に果敢に挑戦します。

大西◉私は2010年2月に社長に就任してから、できるだけ現場で時間を過ごすよう努めてきました。当社には支店が約90ありますが、お客さまと日々接する現場こそ、JALグループの原点そのものです。先生も実感いただいているかもしれませんが、現場にいけば雰囲気ですぐにその支店の状況がわかります。私も先生と同じように現場の士気向上を実感しています。JALフィロソフィ教育がスタートして2年近くが過ぎ、現場に確実に浸透してきていることも大きいと思います。実は、グループ個社での教育というのは存在しましたが、JALグループ全社員を対象に実施した教育はこれが初めてでした。

柳田◉今回の経営再建では、JALフィロソフィに加え、安全とJALブランドが経営目標の3本柱を構成しています。これらを個別のものではなく、3つを統合した形で全社員の意識に浸透させる教育が必要ではないかと考えます。

大西◉JALフィロソフィという土台があり、そのうえに安全とブランドがあるというイメージを持っています。現状はまだ、基本的なところを個別に教育している段階です。しかし現場ではこれらが渾然一体となった課題が発生するので、総合的にベストな対応を判断して行動することが求められます。客室乗務員など、一部でそのような研修もスタートしていますが、JALグループとして、まだまだ緒に就いたところです。まずはそれぞれについてある程度の理解に達してから、統合させていくような教育体系を構築していきます。

柳田◉私たち安全アドバイザリーグループは常に、安全はどんな職種にも、どんな現場にも共通する課題だと提言してきました。何も整備士やパイロットだけが関わるテーマではないと。それを全社に根付かせるためにも、JALフィロソフィとJAL ブランド、安全を一体化するような教育体系をぜひ今後、整備していただきたい。

会長が安全統括管理者を果たす意味

柳田◉大西会長は技術部門出身として初めて社長、会長を歴任されました。さらに経営再建という重責にも関わらず、安全のトップである安全統括管理者を引き受け、私たちの提言に応えようとしておられます。このことを高く評価しますが、ご自身としてはどのような役割を果たすべきとお考えでしょうか？

大西◉私は入社以来、技術部門でずっと働いてきたので、それこそずっと安全のことばかりを考えてきました。安全に対する不断の努力がどれほど大切か、骨身に沁みて知っているつもりです。この私が社長、会長という経営トップだけでなく、安全統括管理者をやらせてもらっていることは本当にありがたい。

実は、経営も安全も同じで、リーダーシップが大切だと考えています。組織の構成員はリーダーがどのように判断するか、その背中を見ている。安全であれば、「何が何でも絶対に守り抜くぞ」という強い意志と、細心に計画する用意周到さ、それから最後は安全のために果敢に挑戦すること。この姿勢を崩さず、ブレない決断を積み重ねていく。そしてそのリーダーの決断を社員が常に見ていて、同じ意識を持って日々自分の任務に邁進していく。企業のトップが安全のトップを担うことで、経営と安全が一体で取り組む決意を示し、その決断が全社に影響する立場でやれることは本当に意味のあることだと思っています。

柳田◉植木社長が運航本部長に就任された際、稲盛会長（当時）に対して、JALの合理化を進めるなかで、危ないと感じたら自分の権限で全便を止める決定権をいただきたいと具申された。決断の重要

性を示す非常に象徴的なエピソードだと思っています。私はこれを「決断できる経営」、「決断できる組織」と呼びたい。JALが今、「決断できる組織」になりつつあるということを感じています。こういった状況は社長や会長だけでなく、さまざまな階層で発生しますが、かつて提言書で指摘したように、きっと誰かが決めてくれるだろうという甘えを完全に払拭し、自ら決める体質を全階層に浸透させていただきたい。

大西◉先生がおっしゃるとおり、経営トップに限らず、JALグループの一人ひとりが、さまざまな局面で決断が求められます。先ほどリーダーと言いましたが、組織のリーダーはその決断に至るさまざまな背景情報や意図、その決断に込められた思いをしっかりと部下に説明することで、組織の考え方、リーダーの考え方を共有していかなければいけません。そのために率先して、できる限り自分の言葉で説明することが重要だと思います。そして継続的に行うことが大切です。根本にある信念を大切にして決断を重ねることで、この信念が組織の進むべき方向性として共有されます。決断で躊躇するのは、組織全体が付いてきてくれるかどうか、社員が同じ気持ちになっているかどうかがわからない時です。「行こう、みんなは絶対支持してくれるはずだ」と信じることができれば、内面的な悩みはなくなります。

柳田◉その決断を全社にリアルに伝えていくことで、社員がその決断に込められたトップの思いを共有し、自らも同じ思いで決断を下すようになる。ぜひそのような集団になっていただきたい。その一部として、情報化社会に育った若い世代がマニュアル主義に陥らないための意識教育が特に重要ではないでしょうか。提言書では「マニュアルで決められたことしかやらない」仕事意識を課題として指摘しました。目の前の仕事をこなすだけでなく、自分の仕事が会社全体のなかでどのような意味を持っているのか。「木を見て森を見ず」ではなく、「木も見て森も山も見る」姿勢の重要性をお伝えしました。

大西◉ご指摘はよく覚えています。また、安全アドバイザリーグループからいただいた「2.5人称の視点」とも関連するように思います。整備士がネジを1本締める時に「もしこの飛行機に自分の家族が乗るとしたら」と考える2人称の視点と、プロとしての専門性のある3人称の視点を持った「2.5人称の視点」が安全文化に欠かせないという提言は、当時目から鱗が落ちるものでした。特に若い世代に対して、この2.5人称の視点をさらに定着させ、実践が図れるような教育プログラムを今後考えていきます。

安全のリーディングカンパニーを目指して

柳田◉最初の提言から4年後の2009年には、4つの文化に重点をおいて見直しと徹底を含む新提言書を提出しました。「自ら意思決定し、挑戦する文化」、「コミュニケーションする文化」、「マニュアルを磨いていく文化」、「『2.5人称の視点』の文化」の4つですが、このなかで現時点で課題があるとすると、それはどの文化でしょうか？

大西◉「マニュアルを磨いていく文化」はまだまだ本来の意味では着手できていません。既に現状、私たちのマニュアルは膨大であり、まずはマニュアルを作る側と利用する側のギャップを埋める必要があります。いくらそこに書いてあると言っても、現場がそこを容易に読みとれる状況だとは限りません。そしてこのマニュアルで本来、何を伝えるべきかを深く考えることが必要です。それがマニュアルを「棚卸しする」「磨く」という意味だと理解しています。そのためにまずマニュアルのベースである業務の見直しを行い、マニュアルの棚卸しに着手することを考えています。年初に私の宿題として安全推進本部で宣言したテーマですので、必ず進めます。

柳田◉安全アドバイザリーグループの新提言書にも盛り込んだ「安全のリーディングカンパニーを目指す」というキーワードが中期経営計画でも経営目標の第一に取り上げられています。何に取り組み、どう発信していくのでしょう。

大西◉日々の安全運航を堅持し続ける根幹は、人財に尽きると考えます。JALグループで働く一人ひとりが安全に対する強い意志を持ち、細心の注意を払って用意周到に準備したうえで、安全を守るために果敢にチャレンジしていく。これが企業文化として根付いていくよう、私は最大限の努力を続けていきます。私たちはこれまで、他社の皆さまが安全に対してどのような取り組みを行ってこられたのか勉強させていただくことにより、安全の層をより厚くしていくことができたと感じております。翻って、安全に携わり、悩んでいる方に対して、御巣鷹山の事故で得た教訓をはじめ、さまざまな経験のなかから何か貢献できるものがあるはずだと思っていますので、このような観点からの社会貢献も行っていきたいと考えています。先生がよくおっしゃるように、安全にはゴールがありません。今後とも全社員が一丸となって空の安全を守り抜き、輸送分野における安全のリーディングカンパニーを追求していきます。

私たちが大切に考える４つの分野

1 安全・安心

安全で快適な空の旅をお客さまにご提供するために、
多くの空のプロが携わっています。

安全アドバイザリーグループ

2005年3月、JALグループは国土交通大臣より事業改善命令を受け、その後も安全上のトラブルが連続したことから、2005年8月に安全アドバイザリーグループを設置しました。

ノンフィクション作家で評論家の柳田邦男氏を座長とし、ヒューマンファクター、失敗・欠陥分析、組織運営・文化、安全等に幅広い知識、経験を有する5名の社外有識者によって構成され、年2回、JALグループ経営陣との会議を開催し、JALグループの安全への取り組みの進捗を確認するとともに、助言などをいただいています。

2013年4月5日にも会議を開催し、JALグループ経営陣から現状の課題などを報告した上で、先生方からは今後講ずべき施策などについて貴重な意見や提言をいただきました。

JALグループではこれからも、安全アドバイザリーグループによるさまざまな意見や提言を、グループ経営や安全業務に活かしていきます。

安全アドバイザリーグループメンバー	
柳田 邦男（座長）氏	ノンフィクション作家
畑村 洋太郎 氏	工学院大学教授・東京大学名誉教授
鎌田 伸一 氏	防衛大学校教授
芳賀 繁 氏	立教大学教授
小松原 明哲 氏	早稲田大学教授

安全アドバイザーリーグループとJALグループ経営陣との会議

JALグループ安全報告書

航空法第111条の6「本邦航空運送事業者による安全報告書の公表」の規定に基づき、「JALグループ安全報告書」を毎年ご報告しています。この報告書のなかで、JALグループ航空会社6社の安全に関わる取り組みなどを、できるだけわかりやすくご説明しています。

JALグループ安全報告書は以下URLからダウンロードできます。
http://www.jal.com/ja/flight/safety/report/

2012年度に発生した安全にかかわるトラブルと対策

JALグループは、お客さまに安心して搭乗していただけるよう、安全にかかわる情報を積極的に開示しています。

航空事故※1

877便飛行中の揺れによるお客さまの負傷

2012年11月26日、JAL877便（成田発/上海行き）において、巡航中の揺れによりお客さま1名が右足甲を骨折されました。当該機はその後予定通り上海に着陸しました。本事例は国土交通省により航空事故と認定されました。

【原因・対策】

当該航空事故については、国土交通省運輸安全委員会が原因などに関する調査を行っており、当社は、同委員会の調査に全面的に協力しています。当社の対策として、社内全組織に対して文書により事例周知・注意喚起を行っています。また、運航乗務員の気象解析能力向上を図る教育の実施や、予測できない突然の揺れに備えたアシストハンドルの設置等も検討していますが、今後、運輸安全委員会の調査結果をふまえ、必要によりさらなる対策を実施していきます。

重大インシデント※2

1471便のエンジン不具合

2012年10月20日、JAL1471便（羽田発/松山行き）は、離陸後上昇中に左エンジンの不具合が発生したため、当該エンジンを停止し羽田空港に引き返しました。その後の検査において、エンジン内部に大規模な損傷が確認されたことから、国土交通省より重大インシデントに認定されました。お客さまおよび乗員に怪我はありませんでした。

【原因・対策】

当該インシデントについては、国土交通省運輸安全委員会により原因などに関する調査を行っており、当社は同委員会の調査に全面的に協力しています。当面の対応として、社内全組織に対して文書により事例周知するとともに、製造時期の近いエンジンについて、内視鏡を用いたエンジン内部の詳細な検査を実施しました。

※1 航空事故：航空機の運航によって発生した人の死傷（重傷以上）、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷（その修理が大修理に該当するもの）などの事態が該当し、国土交通省が認定します。
※2 重大インシデント：航空事故には至らないものの、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。

2837便の滑走路からの逸脱

2012年12月25日、JAL2837便（札幌発/花巻行き）は、花巻空港に着陸した後、減速中に前輪が滑走路から逸脱して停止しました。本事例は国土交通省より重大インシデントに認定されました。お客さまおよび乗員に怪我はありませんでした。

【原因・対策】

当該インシデントについては、国土交通省運輸安全委員会により原因などに関する調査を行っており、当社は同委員会の調査に全面的に協力しています。当面の対応として、社内全組織に対して文書により事例周知をし、冬期運航に対する注意喚起を行いました。また本事例発生時、積雪により滑走路面の状態が悪化していたことが背景要因として推定されるため、運航乗務員に対し、路面状態悪化時にスリップを起こしにくい減速方法についての再周知、ならびに実施の徹底を行いました。

▶安全にかかわるトラブルの発生件数　（）内は1,000便あたりの発生件数

トラブルの種類	2010年度	2011年度	2012年度
航空事故	1件 (0.003)	1件 (0.003)	1件 (0.003)
重大インシデント	2件 (0.005)※1	1件 (0.003)※1	4件 (0.011)※1
イレギュラー運航※2	81件 (0.213)	58件 (0.166)	69件 (0.194)
安全上のトラブル※3	307件 (0.808)	258件 (0.740)	276件 (0.776)
年間総運航便数	380,154便	348,815便	355,489便

※1 2010年度発生の2件中1件、2011年度発生の1件中1件、2012年度発生の4件中2件は、JALグループ機の問題点は指摘されていません。

※2 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上で、万全を期して引き返した結果、目的地などの予定が変更されるものです。一般的には、ただちに運航の安全に影響を及ぼすような事態ではありません。

※3 安全上のトラブル：2006年10月1日付施行の法令（航空法第111条の4および航空法施行規則第221条の2第3号・第4号）に基づき、国土交通省に報告することが義務付けられたもので、被雷や鳥衝突などによる航空機の損傷や、航空機衝突防止装置（TCAS）が作動し適切に回避操作を行った場合などの事象が該当します。一般的には、ただちに航空事故の発生につながるものではありません。

JALグループ安全教育

「安全のプロフェッショナル」の育成を目的として、安全アドバイザリーグループをはじめ、多くの方々のご協力により策定した、JALグループ全社員を対象とした教育プログラムです。123便事故※機の残骸と対峙し、ご遺族・関係者のメッセージにふれ、事故について改めて深く「知る・感じる・考える」こと、安全運航を堅持し続けるために何をしなければならないかを深く考えること、そして自らの「安全宣言」を行うことで、社員一人ひとりが安全意識を高め、日々の業務に活かしています。

2012年10月末から教育を開始し、2013年3月末までに約5,800名が受講しました。

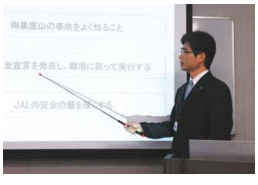
※ 1985年8月12日、羽田発伊丹行きJAL123便は、飛行中に機体後部圧力隔壁が破壊し、客室内与圧空気が機体尾部に噴出、垂直尾翼の破壊に伴い動翼を動かす油圧装置が全て不作動となりました。以後、32分間飛行を続けたのち、御巣鷹の尾根に墜落し、乗客乗員合わせて524名のうち、520名の方が亡くなられ、4名の方が重傷を負われました。

安全教育ファシリテーター

安全教育は心の教育です。安全運航堅持のため、何故改めて123便事故を学ぶのかを伝えることに苦心しました。それと同時に、繰り返し教育を実施することで、私自身が多くのことを学びました。

私たちは操縦室のドアを挟んでお客さまに直接接する機会の少ない環境で仕事をしています。安全啓発センターにおいて、お客さまのご遺書にふれ、ご遺族の映像を前に涙する受講者の姿を目の当たりにすることは、私にとって大変貴重な経験となりました。今後、すべての社員がこの教育で学んだことを各々の職場で実践することができれば、安全の層が飛躍的に厚くなり、他の航空会社には決して真似できない安全文化が醸成されるものと確信しています。

787運航乗員部 機長
吉松 雅彦



安全・安心

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。
安全に安心が伴ってはじめて、安全のリーディング・カンパニーという目標が達成されると考えています。
すべてのお客さまに安心してJALグループ便をご利用いただくための取り組みをご紹介します。

みんなに「やさしいJAL」を目指して

JALグループは、小さなお子さまからご高齢のお客さま、あるいはお手伝いが必要なお客さまなど、JALグループをご利用いただくすべてのお客さまに、安心して快適な旅をお楽しみいただける商品とサービスのご提供を目指し、おもてなしの心を形にした「やさしいJAL＝ユニバーサルデザイン※」の実現に取り組んでいます。

クラスJシートやスマイルサポートカウンターデスクなどのハード面だけでなく、アレルギーやご病気をお持ちの方に、機内特別食を14種以上ご用意するなどといったソフト面でのユニバーサルデザインに加え、さまざまな体験教育を通じて社員一人ひとりがおもてなしの心と行動でお届けする「心のユニバーサルデザイン」を目指しています。

※ 年齢や心身の能力、環境にかかわらず「どなたにも使いやすいデザイン」を目指す考え方。

プライオリティ・ゲストサポート

JALグループでは、お体の不自由なお客さまや病気やけがをされているお客さまを「プライオリティ(優先)・ゲスト」とお呼びし、ほかのお客さまより優先してお迎えしています。

1994年他社に先駆け「プライオリティ・ゲストセンター」を開設し、さまざまな状況にあわせて対応しています。経験を積んだスタッフが待機し、お客さまからのご相談に誠意を持ってお応えしています。

- パラリンピック選手団の渡航協力
- 海外での心臓移植のための渡航
- ストレッチャーを利用した小児医療搬送
- アメリカン航空、ブリティッシュ・エアウェイズとのプライオリティ・ゲスト関連共同事業

歩行障がいのあるお客さま

身体障がい者補助犬をお連れのお客さま

0120-747-707 (9:00～17:00)
http://www.jal.co.jp/jalpri/

JALスマイルサポート(国内線)

JALグループ国内線では、お手伝いを必要とされるお客さまのために専用のサポートデスクを設置しています。妊娠中の方からお子さま、ご高齢の方、車いすをご希望の方など、より多くのお客さまに快適にご旅行していただけるよう、さまざまなお手伝いをご用意しています。

ママ&ベビーおでかけサポートガイド

ベビーおでかけサポート
赤ちゃんをお連れのお客さまをサポート

ママおでかけサポート
妊娠中のお客さまをサポート

キッズおでかけサポート
お子さまの一人旅をサポート

シニアおでかけサポート
ご高齢のお客さまをサポート

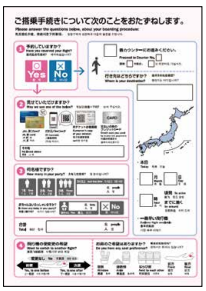
0120-25-0001 (7:00～20:00)
http://www.jal.co.jp/smilesupport/

Column

お客さまとの共同開発事例

聴こえの不自由な高校生（現在、大学生）の改善提案をきっかけに、共同開発に取り組み実現しました。

手話バッジ
手話のできる客室乗務員が着用しています。



コミュニケーションボード

お飲み物カード

「JALのみなさんと一年間一緒に取り組んできたことが、本当に実現できたときには感激して涙が出ました。安心して飛行機を利用できています。ありがとうございました。」
［ご提案者］井上 彩香さま

航空業界に対する社会のご期待に応える活動

災害発生時に増便、臨時便・臨時路線の設定などを行い、航空輸送の確保を行っています。さらに、政府や地方公共団体、ジャパン・プラットフォーム（JPF）などのNGO／NPOのネットワークと連携して、救援物資の輸送や救援要員の渡航に協力する体制を整えています。

※ 東日本大震災に際しての緊急支援については、41ページでご紹介いたします。

2 次世代育成

次世代を担う子どもたちに、さらに夢を持って、前向きに未来に向かってほしいと願い、
幅広い年齢層に対応したプログラムを通じて、子どもたちの未来を応援しています。

JALそらいく

JALグループが実施する、さまざまな次世代育成プログラムを総称して「JALそらいく」と呼んでいます。未就学〜大人の方までが参加できる、空の仕事やJALの環境取り組みなどをご紹介する講座をご用意しました。

JALそらエコ教室

JAL折り紙ヒコーキ教室

	JAL折り紙ヒコーキ教室	JALそらエコ教室	JALお仕事講座	JAL CAによる安全教室	JALお仕事インタビュー
対象	6歳以上	小学生(3年生以上)・中学生・高校生・大学生(大人のみも可)	中学生・高校生	中学生・高校生	中学生・高校生
形式	出張	出張	出張	羽田JAL施設	羽田JAL施設
所要時間	90分	90 〜 120分	60分	60分	40分 (移動時間含む、見学は20分程度)
月間回数(原則)	3回	3回	2回 (各職種別)	2回	4回
人数	30名〜 100名	30名以上	30名以上	20名〜 50名	3名〜 15名

費用などを含む講座の詳細につきましては、ホームページをご参照ください。 http://www.jal.com/ja/csr/soraiku/

JAL機体整備工場見学

羽田空港に隣接するJAL機体整備工場では、機体整備の様子が間近で見られる工場見学を実施しています。航空教室で飛行機の概要を学んだあと、機体整備や飛行機について説明を聞きながら格納庫を見学するコースです。2012年度には、9万人以上のお客さまにご来場いただきました。

お申し込みの詳細はホームページをご参照ください。
http://www.jal.co.jp/kengaku/

ユニセフへの協力

JALでは、1991年より成田＝ニューヨーク線にて、海外旅行で使い残した外国の通貨をユニセフ募金として集める機内募金「Change for Good®」を開始しました。

2006年からは、国際線自社運航便の全便に拡大して実施しています。この活動を通じて集められる外国通貨は、ユニセフ募金として、子どもたちの命と健康、権利を守るためのユニセフの活動に活用されます。また、「ユニセフ外国コイン募金実行委員会」の一員として、機内募金「Change for Good®」や日本国内で集まった外国の通貨を無償で各国へ輸送する支援も続けています。

Column

JALならではの次世代育成「JALスカラシッププログラム」

毎年アジア・オセアニアの大学生を日本に招待し、研修や文化交流を通じて日本への理解や国境を越えた相互理解を深め、将来のアジア・オセアニア地域を担う若者を育成することを目的としたプログラムです。

このプログラムは、1975年にJALによって創設され、1990年に発足した日航財団※が運営を引き継ぎました。

これまでに1,471名の学生を迎え、卒業生の多くは、広く世界で活躍しています。

※ 現、公益財団法人JAL財団

JALグループの人財育成

未来のJALの翼を支える次世代の人財を育てることも、私たちの重要な使命です。
JALフィロソフィの実践を通じてJALグループ企業理念を実現できる次世代の人財づくりに積極的に取り組んでいます。

JALフィロソフィ教育

JALフィロソフィを浸透させるための「JALフィロソフィ教育」を継続的に実施しています。JALグループ全社員が理解を深め、共通の判断基準として日々実践することで、JALグループが心をひとつにした信頼しあえる仲間となり、社会の進歩発展に貢献する企業になれると考えています。意識改革・人づくり推進部に所属する、運航乗務員や客室乗務員、整備士といった現場出身の社員がファシリテーターを担当しています。

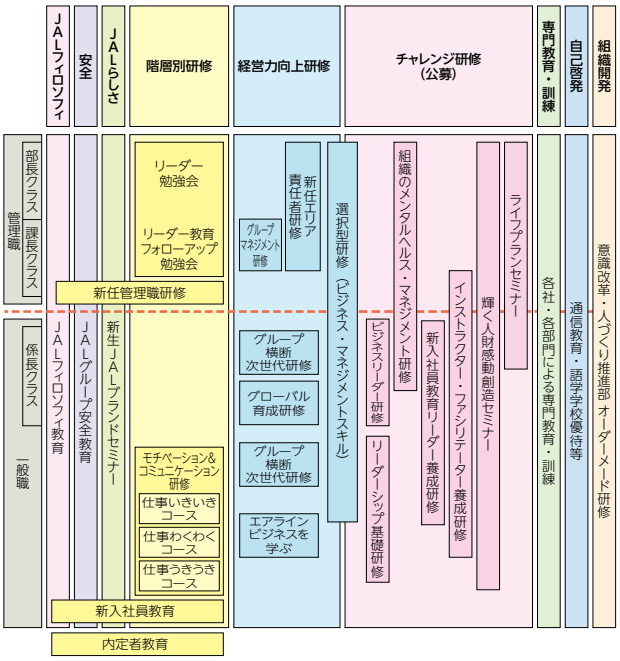
全社員が携帯するJALフィロソフィ手帳。それぞれのJALフィロソフィに対して、短い説明文が添えられている。

JALグループ基本教育・研修体系

「JALグループ2012～2016年度中期経営計画」においては、「人財育成」を重要な取り組み課題の一つとして掲げて、さまざまな取り組みを展開しています。

リーダー人財、安全・サービスのプロフェッショナル人財の育成に主眼を置いて、2012年度にJALグループ共通の基本教育・研修体系を策定しました。階層別研修（新入社員教育、新任管理職研修など）に加え、ビジネス・マネジメントスキル向上を目的とした経営力向上研修（グループ横断次世代研修、グローバル育成研修など）、チャレンジ研修（公募型）など、組織横断的に実施するプログラムを設定し、2012年度より本格的な運用を開始しました。あわせて、多岐にわたる自己啓発支援プログラムも提供しています。

▶JALグループの基本教育・研修体系



一方、それぞれの分野に必要な知識・スキルを身につけるための専門教育・訓練についても、最高のサービスの提供を目指し、JALグループ各社・各部門が責任を持って充実を図りながら運営しています。

教育・研修については、2012年4月に設立した「JAL教育センター」の機能を活用することで、全社的なプログラム管理等、実施効果を最大にするための課題に取り組んでいきます。

Column

2013年度のJALグループ新入社員教育

2013年は、JAL創立以来初めて、JALグループ20社が合同で新入社員教育を行いました。4月1日から4日間、497名の新入社員がともにJALグループ企業理念やJALフィロソフィをはじめとするJALグループ社員としての基本的な考え方を学びました。

プログラム

- JALグループ社員として
- JALグループの歩み（歴史、経営破綻）
- 尊い命をお預かりする仕事（安全と123便事故）
- お客さま視点を貫く（JALブランドを知る）
- コンプライアンスへの取り組み
- 「がんばるJAL大作戦」（お客さまに実際に感謝をお伝えしよう）

3 環境

JALグループは、明日の空のために今、「空のエコ」を推進します。

環境指針と行動計画

私たちは、環境負荷の抑制と保全を経営の最重要課題の一つに位置付け、そのために何をすべきかという活動計画を立てています。その私たちの考え方と決意をまとめたものが、2012年に定めた「環境指針」と「行動計画」です。

エコ・ファーストの約束

JALグループは、2010年に地球環境保全の取り組みを一層推進していく「エコ・ファーストの約束」を行い、「エコ・ファースト企業」としての認定をうけています。

JAL環境指針

重要な社会インフラである航空輸送という責務を担う者は、同時に地球環境への配慮という責務も担わなければならないという認識のもと、JALグループは、環境負荷の抑制と保全を経営の最重要課題の一つに位置付け、次世代にこの豊かな地球を伝えるために、そして空から見る地球がいつまでも美しくあるように、「空のエコ」を実現し続けます。

行動計画――❶ 地球温暖化の防止に向けた取り組みを積極的に推進します。

約束項目	達成状況
2020年度までに、JALグループ航空機の有償トン・キロ当たりCO_2排出量を、2005年度対比23%削減するよう努力します。	• 2012年度の有償トン・キロ当たりCO_2排出量は、2005年度対比11.2%削減 • 年平均1.5%改善（2005～2012年度の平均値）の目標は達成
省燃費・低騒音機材への更新（ボーイング787型機、737-800型機、エンブラエル170型機など）を進めます。	• 低燃費機材の787-8型機、737-800型機、E170型機を15機導入し、1990年代に導入したMD90全機（10機）を退役 • 777-200ER型機の性能改善改修開始および、767-300ER型機へのWinglet（翼端に立つ小翼で抗力を減らす）の装着を決定
エコフライト活動を推進します。	• 主に5つのエコフライト活動（Engine Out Taxi, Idle Reverse, Reduced Flap, Delayed Flap & Gear）を積極的に実施することによる年間のCO_2削減量は、約38,000トン
搭載物の軽量化に努めます。	• 2005～2010年の間で網羅的に軽量化に取り組み、効果の大きい項目は完了 • 軽量貨物コンテナ導入等引き続き取り組み実施
エンジンの水洗い等の諸施策により、CO_2排出量の削減に努めます。	• 777型機（PW4000）、767型機（CF6）、737-800型機（CFM56）のエンジン洗浄を概ね200～300日間隔で実施。CO_2削減量は、約14,000トン • 777型機、737-800型機でAPU（補助動力装置）の使用時間短縮（年間のCO_2削減量は約2,000トン）
各国の航空管制等の関係省庁や当局と協力し、燃料効率の優れた先進的な運航方式を、今後も積極的に導入します。	• 先進的な運航方式の取り入れ • CDO（Continuous Descent Operations）を、サンフランシスコ国際空港、関西国際空港で実施 • ハワイ、オーストラリア、北米西海岸（ロサンゼルス、サンフランシスコ、バンクーバー）路線ではUPR（User Preferred Route）による運航 • 年間のCO_2削減量は、推定3,000トン程度
植物由来（非食料）のバイオ燃料の研究開発と実用化に協力します。	• 2009年1月の航空バイオ燃料による試験飛行実施後、国際民間航空機関（ICAO）、国際航空運送協会（IATA）、当局、メーカー、研究機関、大学等と情報交換しながら、実運航での導入を模索 • 航空バイオ燃料の経済性、持続的な生産能力等で課題があるものの、2020年頃までの本格導入に向けて積極的に取り組む予定
地上施設（オフィス、工場等）における省エネルギー活動を推進します。	• 整備施設の適正化による施設の統廃合、オフィスでのさまざまな節電活動、節電照明器への更新を実施

行動計画――❷ 環境社会活動、環境啓発活動を積極的に推進します。

約束項目	達成状況
環境社会活動を継続することにより、長期的視点で環境保全に貢献するとともに、次世代を担う子どもたち、社会の皆さま、そして社員の環境意識向上に努めます。	• 運航乗務員が中心となり、フライト現場での環境分野における課題を組織的に解決する方策を導き出し、実践する主体となって行動するとともに、子どもたちを対象とした機長による環境啓発講座（そらエコ教室）を開催（年間46回実施） • お客さまと協力して、客室シェード施策や定時運航率向上（世界一達成）に取り組み、CO_2削減に寄与
航空機による大気観測プロジェクト、森林火災通報プロジェクトへの協力を継続します。	• 「航空機による大気観測プロジェクトCONTRAIL」40ページ参照 • 「森林火災通報プロジェクト」2003年から、パイロットがシベリア上空などで夏期に、上空から火災を発見した場合に北海道大学を中心とした研究チームに報告し、人工衛星による早期火災検知の研究に協力。2012年度は103件報告

行動計画――❸ 資源循環型社会の実現および環境保全に努力します。

約束項目	達成状況
国内事業所から出る産業廃棄物の最終処分率2%以下を目指します。	• 主に整備関連（施設の再編に伴う廃棄増、機体改修等の整備量の増加）の大幅増により、総量は前年度比で47%増加したものの、リサイクルの結果、2012年度の最終処分率は0.9%となり、目標（2%以下）を達成
水の使用量の削減に努めます。	• 機材の小型化に伴う洗機量の削減、エンジン、ランディング・ギアの整備台数減少による洗浄量の減少および排水の再利用（106千m^3）により水の使用量は減少
化学物質（PRTR法対象）の取扱量および排出量の削減に努めます。	• 人体、環境への負荷が小さい整備材料の導入により、PRTR法で規制されている化学物質は種類、量ともに削減 • 2012年度の総取扱量は、前年度比5%減の58トン
航空機機内から出る機内誌や新聞紙、アルミ缶、ペットボトル、貨物梱包資材などの不用品や制服のリサイクルに努めます。	• 飲料缶、新聞紙、機内誌、ペットボトルのリサイクルを積極的に実施。IATA、空港会社とも連携し、機内廃棄物処理の包括的な取り組みを推進 • 2012年度のリサイクル総量は、1,245トン

行動計画――❹ 空港周辺の環境保全に努めます。

約束項目	達成状況
低騒音機、騒音軽減運航方式を積極的に導入し、空港別の騒音問題に積極的に対応します。	• 「ICAO（国際民間航空機関）バランス・アプローチ」で航空会社が担うべき「航空機の音源対策」および「騒音軽減運航方式」に積極的に取り組んでおり、JALグループの機材は、音源対策としては最も厳しい、ICAO Chapter4基準に適合 • 騒音軽減運航方式として、離陸時は騒音軽減離陸方式で運航し、特に東京国際空港（羽田空港）、大阪国際空港（伊丹空港）では、より厳しい運用を実施 • 着陸時の騒音軽減方式としては、Reduced Flap、Delayed Flap、Idle Reverse等を行い、サンフランシスコ国際空港、関西国際空港では大幅な騒音軽減、CO_2削減となるCDO（Continuous Descent Operations）を実施 • 当社の騒音軽減運航が認められ、バンクーバー空港当局から“8th Annual YVR Fly Quiet Awards”を受賞（3年連続）
航空機、自動車等からのNOx等の排出物削減にも努めます。 ※ 航空機エンジンが排出するNOx、HC、CO等に関して、ICAOでは排出物に規制値を設けており、日本の航空法でも同様の規制値が設定されています。特に、NOxについては厳しい基準が設けられています。	• JALグループ機材のエンジンは、すべての規制値およびNOx規制のICAO CAEP6/CAEP8基準（型式証明の時期で適用基準が異なる）に適合

行動計画――❺ 生物多様性に配慮します。

約束項目	達成状況
お客さまや広く社会の皆さまに、生物多様性の大切さを伝えます。「JALグループ生物多様性方針」に従い事業活動を行います。	• JALグループの航空運送事業は、生物多様性に間接的な影響を与える可能性を認識し、「JALグループ生物多様性方針」を設定
「国連生物多様性の10年」の取り組みに協力します。また、タンチョウなど日本の美しい自然を守り、その大切さをお伝えする活動を推進します。	• 「国連生物多様性の10年」ロゴの機体塗装、タンチョウフォトコンテスト開催、アマミノクロウサギ・トラストへの協力（JALアマミノクロウサギの森）、生物多様性に配慮した認証コーヒーの提供

Column

お客さまとともに取り組む環境活動：シェード・クローズの取り組み

JALグループでは、春～秋の気温の高い時期に、駐機中の航空機の客室窓の日よけ（シェード）を下して機内の温度上昇を抑えることで、空調に必要なエネルギーの消費とそれに伴うCO_2排出を削減する取り組みを、2009年より、改善を重ねながら実施しています。

お客さまに降機時のシェード・クローズへのご協力をお願いすることで、より早くシェードを下すことができ、効果※を高めることにつながっています。

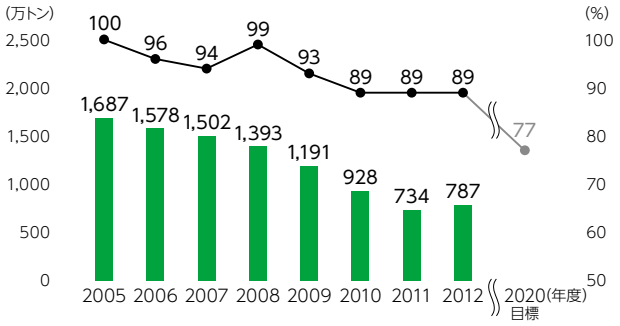
JALグループは、多くのお客さまにご利用いただく公共交通機関の役割として、お客さまとともに環境活動に取り組んでいくことを大切に考えています。

※ 羽田空港で、ボーイング777型機のAPU（補助動力装置）による強力な空調を、地上電源と空調に10分間切り替えることにより、100kg-CO_2以上の排出を削減できます。

JALグループ航空機のCO_2排出量の推移

2012年度のJALグループ航空機の単位輸送量（有償トン・キロ）当たりのCO_2排出量は、2005年度対比11.2%削減となりました。事業規模の拡大により総CO_2排出量は前年度比で53万トン増加しましたが、ボーイング787型機等の新機材導入、運航の効率化、エンジンの水洗い等の燃料効率化により、輸送量当たりのCO_2排出量は横ばいになっています。

▶CO_2排出量　■CO_2排出量　●CO_2排出量/有償トン・キロ（2005年度比）



航空機による大気観測プロジェクトCONTRAIL

JALグループは、航空会社だからこそできる環境への取り組みとして、大気観測プロジェクトに参加し、今年で20年を迎えました。本プロジェクトでは、1993年に研究機関などとともにJAL機による観測を開始し、2005年以降は世界初の旅客機搭載型自動測定装置を用いた長期観測プロジェクトCONTRAIL※として、独立行政法人国立環境研究所、気象庁気象研究所、株式会社ジャムコ、公益財団法人JAL財団、JALが参加し活動しています。現在はボーイング777-200ER型機（6機）により、上空の二酸化炭素濃度を測定し、地球規模での長期的な環境変動を監視する研究を推進しており、これまでに7,000以上のフライトから300万個以上の膨大なデータを取得してきています。また、本プロジェクトは公益財団法人日立環境財団らが主催する平成25年度環境賞において、環境大臣賞・優秀賞を受賞いたしました。

※ CONTRAIL：Comprehensive Observation Network for Trace gases by Airliner

観測機器搭載機（JA707J）には、プロジェクトのロゴマークを塗装しています

生物多様性保全の取り組み

JALグループは、2010年の国際生物多様性年と愛知県名古屋市でのCOP10開催を契機に生物多様性の重要性と、航空事業が豊かな多様性に支えられていることを認識し、「JALグループ生物多様性方針」を策定して、さまざまな啓発活動を行ってきました。航空機への「COP10」や「国連生物多様性の10年（UNDB）」のロゴマークの塗装をはじめ、機内ビデオや機内誌を通じた情報提供、「タンチョウフォトコンテスト」実施などのほか、今年は「アマミノクロウサギ・トラスト」にも協力し、UNDBの取り組みへの協力や、日本の美しい自然を守り、その大切さを伝える活動を進めています。

エコジェット・ネイチャー：機体に絶滅危惧種を描いています。

空のエコ
地球とともに

絶滅危惧種を描いたロゴマーク

写真：アスク氏

写真：常田守氏

タンチョウフォトコンテスト開催、アマミノクロウサギの生息環境保護に取り組むナショナル・トラスト活動の支援などを通して、日本の美しい自然や絶滅危惧種の状況を広く社会の皆さまにお伝えする活動に取り組んでいます。

4 日本と世界を結ぶ

日本の翼として、そしてネットワークキャリアとして、「日本と世界を結ぶ」ことにより、
日本の産業や地方経済の活性化、国際社会の相互理解向上に貢献します。

JAPAN PROJECT

JALグループは、「日本の素晴らしさ」を発信していく地域活性化プロジェクト、「JAPAN　PROJECT」を2011年5月から展開しています。

JAPAN　PROJECTは、観光客誘致や地域物産のPRを目的として自治体・企業と連携し、JALグループの機内誌や機内ビデオ、機内食、Webサイトなど、あらゆるツールを通じて各地域の魅力をご紹介し、交流を促進するものです。地域ごとの魅力をさまざまな角度から知っていただくため、各月ごとにPRする地域を設定し、集中的に発信しています。

JALグループは、観光需要創出、地域社会への貢献・活性化に継続的に努めていきます。

東北コットンプロジェクト

「東北コットンプロジェクト」は、2011年にスタートし、被災地の農業法人とアパレル関連企業など約70団体が協力して、綿の栽培、紡績、商品化、販売を共同で行い、津波被害からの農業の再生、新産業と雇用の創出を目指す震災復興プロジェクトです。

JALグループは、これまで生物多様性について学ぶ中で、「自然と調和した暮らし」の大切さも学んできました。震災により傷ついた東北の豊かな自然と、漁業や農業など「自然と調和した暮らし」を取り戻す挑戦であるこのプロジェクトに共感し、社員ボランティアによる栽培のお手伝いや、商品化とマイル交換商品への採用を通じて応援しています。

社会のご期待にお応えする活動

- 観光振興によるコミュニティ活性化
- Visit Japan
- 2020年東京オリンピック招致活動
- 東日本大震災からの復興支援
- 文化交流の促進
- 美術展輸送協力
- JAL財団との共同プログラム

東日本大震災に際しての緊急支援

東日本大震災発生時には、即座に社長を本部長とする震災対策本部を設置し、被災地との輸送力拡大を図るため、持てる資源を東北に集中投入しました。2011年7月24日までの間に、東北地方に2,674便の臨時便を運航、また556便の機材を大型化することで、約20万名を超えるお客さまをお運びしました。一方被災地の現場では、津波に襲われ、孤立した仙台空港において、当社旅客スタッフが夜を徹して、避難されていたお年寄りなど約2,000名に上る被災者の方々の安全確保に努めました。その他、航空会社として5,405名の支援者の方々への無償搭乗のご提供や、国際線約91トン、国内線約15トンの無償物資輸送、お客さま12,875名のご協力による約156百万円のマイル寄付や約4百万円の空港カウンター募金などを中央共同募金会に寄付したほか、社員による約18百万円の寄付もさせていただきました。

お取引先さまとのパートナーシップ

JALの翼をともに支えていただく重要なビジネスパートナーであるお取引先さまとともに、
「安全」かつ「快適」なフライトを提供しています。

私たちは日々の航空機運航、サービスや商品が、お取引先さまのご協力、ご支援により成り立っていることを認識し、公正公明な調達を心がけるだけでなく、常に感謝の心を持ってお取引先さまと接することにより、相互信頼に基づく良好なパートナーシップの構築に取り組んでいます。

公正公明な調達

お取引先さまの選定にあたっては、お取引先さまに提供いただくサービス・製品の品質・価格・納期をはじめ、企業としての信頼性、社会的責任（CSR）への取り組み状況等を基に総合的に判断させていただきます。

私たちは、2010年8月から日本航空調達本部による調達一元化に取り組むことで、国内外のいかなるお取引先さまに対しても幅広く取引の機会を設け、常に公正公明な調達を行うよう心がけています。

また、調達一元化では「公正公明な調達」と合わせて、「集中購買による調達費用の削減」、「調達業務プロセスの標準化・効率化」も目的としています。

お客さまに安全・安心なサービスを提供するために

すべてのお客さまに安心してご搭乗いただくために、お取引先さまとともに「安全」を最優先する文化を醸成するとともに、最高のおもてなしを提供できるよう徹底した品質管理を推進しています。

企業の社会的責任に配慮した調達活動の推進

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

お取引先さまとのパートナーシップ

成田国際空港株式会社
専務取締役
経営企画部門長
斎田 正己 様

日本航空株式会社様には、1978年の開港より国際線の拠点として当空港をご利用いただき、成田と世界を結ぶ国際航空ネットワークを築いていただいております。このたび事業再生を果たし、上場企業として再出発されたことは、当社にとっても、非常に喜ばしきことであり、今後も成田を拠点とするネットワークがさらに拡充されることを期待しております。

環境負荷の軽減に向けて、当社が空港関連事業者の皆さまと連携して取り組みを進めている「エコ・エアポート基本計画」では、その推進に大きく貢献していただいており、787型機等の燃費の良い機材の導入やGPU（地上動力施設）の利用促進などによって、CO_2の排出削減に向けた取り組みにもご協力をいただいているところです。

航空会社と空港の関係は非常に密接です。ビジネスパートナーとしてお互いに目標や取り組みを理解しあい、ともに発展・成長し、社会に貢献してまいりたいと考えております。

株式会社オリエンタルランド
取締役常務執行役員
片山 雄一 様

今年4月に東京ディズニーリゾートは30周年を迎えました。

日本航空株式会社様におかれましては、東京ディズニーランド開園時よりオフィシャルスポンサーとしてご参加いただくとともに、毎年日本全国各地より多くのゲストをご送客いただいており、長きにわたり弊社とは大切なビジネスパートナーとしての関係にあります。

ゲストの皆さまの「旅」はパークに到着する前からはじまっており、かけがえの無い思い出を、日本航空様の素晴らしいサービスとともに創り上げているのだと思います。

東京ディズニーリゾート30周年のテーマは“ハピネス”です。

3月29日からは「JALハピネスエクスプレス」を就航いただき、日本中の空を“ハピネス”が駆け巡っている事を思うとワクワクと心が躍ります。

これからも多くのゲストに“ハピネス”を提供し続けるパートナーとしてともに歩ませていただきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

JALグループは、経営の透明性の向上と経営監視機能の強化を主たる目的として
コーポレート・ガバナンスの基本方針を定め、その実現を目指しています。

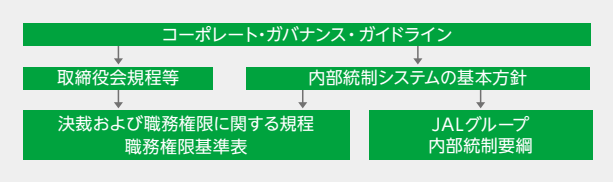
コーポレート・ガバナンスの基本方針

JALグループは、企業理念のもと、企業の行動指針として「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。

コーポレート・ガバナンス・ガイドライン

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・ガイドライン」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。取締役は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、その状況を取締役会に報告します。お客さまを含む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・ガイドライン」は常時掲示します。

http://www.jal.com/ja/outline/corporate/governance.html



取締役会

取締役会は経営監視機能と業務執行機能を分離するため、代表取締役会長が取締役会議長を務めています。

2013年7月現在、取締役は7名で構成しており、男性5名、女性2名の構成となっています。社外取締役としては甲斐中辰夫氏と岩田喜美枝氏の2名を選任しています。甲斐中辰夫氏は、司法界における長期の経験に基づく深い造詣をもとに、コーポレート・ガバナンスをはじめとした企業法務に関する豊富な経験・実績と高い見識を有し、岩田喜美枝氏は、行政および企業経営における長期の経験のなかで、女性の活躍支援・企業の社会的責任（CSR）等の豊富な経験・実績と高い見識を有し、いずれも社外取締役として当社経営に資するところが大きいと考えています。

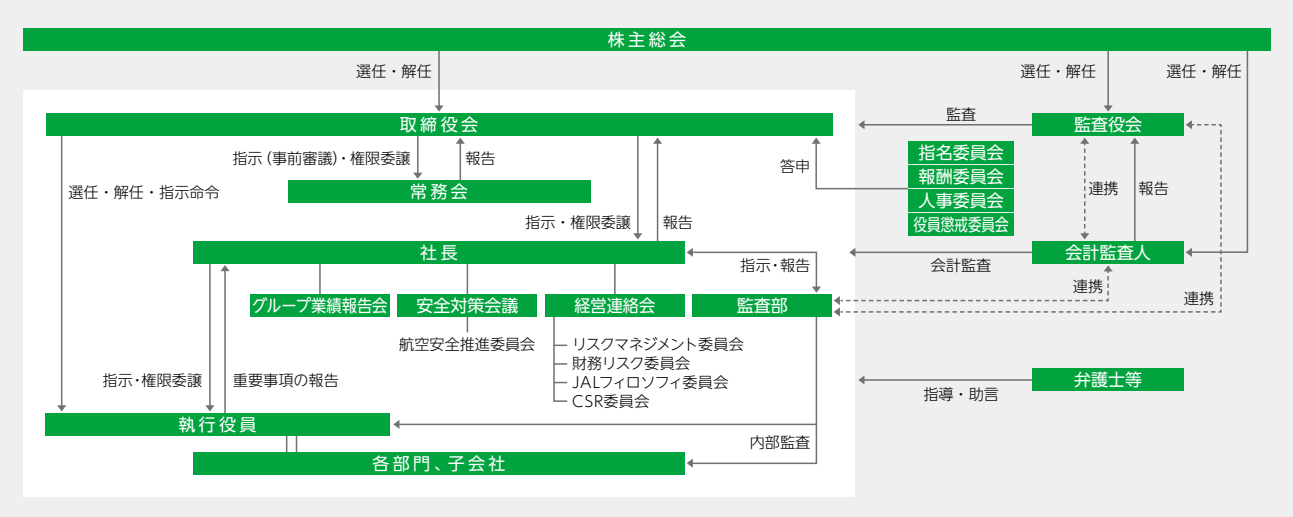
取締役に対しては、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図ります。また、取締役の任期を1年として、各事業年度に対する経営責任の明確化を図ります。

監査役会

監査役設置会社として、監査役体制の強化を図りつつ、5名の監査役の内、3名を社外監査役としています。社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有するものから選任しています。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ています。

委員会

JALグループでは、指名委員会、報酬委員会、人事委員会、役員懲戒委員会を設置し、透明性の向上に努めています。



内部統制

内部統制システムの状況

JALグループは、会社法などの規定に従い「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。2012年3月28日開催の取締役会において、「内部統制システムに関する基本方針」を以下のとおり決議しています。

内部統制システムの基本方針

❶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について

- 「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を定め、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、内部統制システムの整備を推進します。
- 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。
- 総務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。
- 取締役の職務の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。

❷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について

取締役の職務執行に係る情報は、法令および社内規則に従い、適切に保存・管理します。

❸損失の危険の管理に関する規程その他の体制について

グループ全体のリスクを管理するために、安全対策会議、リスクマネジメント委員会、財務リスク委員会等を設置し、適切にリスクを管理するとともに、「JALグループ内部統制要綱」を制定し、業務の適正性を継続的にモニタリングし損失の危険の発生を未然に防止します。また、万一損失の危険が発生した場合でも、対応を万全にし、損失の極小化を図ります。

❹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について

- 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、グループの経営方針・計画等に関わる重要な意思決定を行います。また、常務会・業績報告会等の会議体を設置し、取締役の職務執行の効率性を確保します。
- 社内規定により、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。

❺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について

- 企業の行動指針である「JALフィロソフィ」を制定し、使用人にその実践を促します。
- 総務部が内部統制システムの整備を推進します。
- 総務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。
- 使用人の職務の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。

❻企業グループにおける業務の適正を確保するための体制について

「JALグループ会社管理規程」を制定し、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、業務の適正性を継続的にモニタリングします。

❼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について

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）を配置します。

❽前項の使用人の取締役からの独立性に関する事項について

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います。

❾取締役および使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制について

- コーポレート・ガバナンス体制の確立により、監査役による取締役および使用人に対する経営監視機能の強化をはかります。
- 取締役および使用人が監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保します。
- 監査役を取締役会およびその他重要な会議に招集し、重要な稟議書の回付先に規定します。
  また、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役へ報告します。

❿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について

- 監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、実効性ある監査を実施できる体制を整えます。
- 取締役、使用人、グループ各社の取締役・監査役等は、監査役と意見交換を行います。
  ※ 使用人とは執行役員および従業員を指す。

リスク管理体制

JALグループではリスクを①航空安全、航空保安その他航空運送遂行に係る「オペレーションリスク」②航空運送に係るリスクを除く企業運営全般に係る「企業リスク」、③事業運営にあたり、収支に重要な影響を及ぼす「戦略リスク」の3つに分類し管理しています。

航空安全のリスクについては日本航空の社長が議長を務め、社長が指名する役員とグループ航空会社社長にて構成する「安全対策会議」を設置しています。その下には、日本航空安全推進本部長が委員長を務め、安全管理担当部長とグループ航空会社安全担当役員にて構成する「航空安全推進委員会」を設置し、グループの運航状況に基づいて安全管理体制の監視や評価に努め、航空安全に関する各種の企画、方針、施策の立案と評価、総合調整、勧告、助言・指導等を行うことで、各本部間・グループ航空会社間の安全に係わる連携の維持・強化を図り、安全性の向上に取り組んでいます。

また航空安全（安全管理、保安管理を含む）関連を除くリスクを包括的に管理しグループ経営の安定化を図る事を目的として、総務本部長を議長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメントの基本方針策定、リスク発見時の対応策等について進捗報告・情報共有を行っています。

加えて、財務上のリスクを適切に把握し、会社経営に役立てることを目的とし財務・経理本部長を責任者とする財務リスク委員会を設置しています。財務リスク委員会は定期的に財務状況のシミュレーション結果を監視するとともに、会社業績に重大かつ定量的な影響を与えるリスクについてその影響額を試算し、必要に応じてリスクマネジメント委員会と共同してリスクに対応します。

ESGデータ集

		2011年度	2012年度	単位
ガバナンス				
	取締役※3	5	7	人
	女性取締役	0	1	人
	社外取締役	2	2	人
	監査役※3	4	5	人
	社外監査役	2	3	人
	役員報酬	–	235	百万円
	取締役合計	–	172※1	百万円
	監査役合計	–	63※2	百万円
人財				
	連結従業員数※3	30,875	30,882	人
	地上社員	23,105	22,858	人
	運航乗務員	2,466	2,293	人
	客室乗務員	5,304	5,731	人
	平均年齢※3	–	38.0	歳
	地上社員	–	38.4	歳
	運航乗務員	–	43.1	歳
	客室乗務員	–	34.9	歳
	男性比率※3	56.3	53.8	%
	女性比率※3	43.7	46.2	%
	管理職※3	15.9	15.9	%
	一般職※3	84.1	84.1	%
	障がい者雇用率※4	1.90	1.87	%
	女性管理職比率※3	13.1	14.3	%
	1人当たりの研修時間	–	64.5	時間／人
	1人当たりの研修費用	–	352,357	円／人
	育児休暇制度利用者	751	747	人
	介護休暇制度利用者	55	69	人
	海外事業所での海外雇用社員比率※3	90.7	92.3	%
	海外事業所での海外雇用社員管理職比率※3	57.9	64.7	%
環境				
	CO_2排出量	734	787	万トン
	CO_2排出量/有償トン・キロ（2005年度比）	88.8	88.8	%
	NOx（LTOサイクル）	5.66	6.08	千トン
	CO（LTOサイクル）	3.51	3.76	千トン
	HC（LTOサイクル）	0.63	0.64	千トン
	電力使用量	140	134	百万kWh
	熱使用量（原油換算）	53,209	50,997	キロリットル
	産業廃棄物発生量	2944	4327	トン
	最終処分率	1.9	0.9	%
地域貢献				
	マイレージ寄付	–	15,132,500	マイル
	お客さまによるマイレージ寄付	155,625,000	15,167,500	マイル
	ボランティア参加人数（日本航空単体）	409	444	人
	ボランティア合計時間（日本航空単体）	1,698	1,491	時間

※1 2012年6月20日開催の第63期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名分を含む。
※2 2012年7月10日開催の臨時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名分を含む。
※3 決算期末日時点。
※4 各年度の翌年度6月1日時点。

第三者意見

麗澤大学経済学部 教授
髙 巖氏

企業倫理を専門とする筆者は、随分前よりJALという会社に注目していた。破綻前のJALについては、大変申し訳ないが、「これほど経営に『一貫性』のない会社はない」と思っていた。役社員スタッフの心はバラバラで、民間企業としての体をほとんど成していなかった。そんな会社が迷走の末、債権者と株主に莫大な犠牲を強いて、また利用者、取引先、そして国民に多大の不安を与え、破綻した。

JALに「一貫性がなかった」とする理由は、JALが3つの病を患っていたからだ。第1に、経営陣は責任を負わない形で会社の舵取りをしていた。政治家や監督官庁が役員人事、経営計画、運航路線などに口を挟むため、経営陣は「お客様」ではなく「お上」重視で経営することとなった。その意味では、JALも被害者であったかもしれないが、民間企業である限り、そんな言い訳は通用しない。JALを預かる者は、誰が何と言っても「お客様」に目を向けた経営に徹するべきであった。

第2に、全員とは言わないが、多くの社員は「お客様第一」など本気で考えていなかった。自分に「与えられた仕事」をこなすだけで、それ以上すすんで汗を流そうとはしなかった。たとえそれが利用者に喜んでもらえることであっても。その程度の仕事でも「JALは潰れない」との奢りがあった。

第3に、JALは体裁ばかりを気にし、実態を正しく公表しようとしなかった。決算の数字が芳しくなければ、「機材関連報奨額」（割戻金）などの営業外収益を何度も計上し、期間利益を実態より良く見せようと腐心した。倒産の記者会見を高級ホテルで行おうとしたのも、結局、異常なほどに体裁を気にする同社の病ゆえであった。

一貫性のない会社は必ず破綻する。たとえ政府や金融機関が手を貸し、莫大な資金を投じても沈没は避けられない。これが筆者の理解である。ところが、会社更生法の適用を受けてから僅か2年8ヶ月で、JALは再上場を果たした。同社復活は奇跡以外の何ものでもなかったが、本報告書に目を通し、筆者は、JALが間違いなく「経営の一貫性」（インテグリティ）を取り戻したとの印象を持った。

第1に、JAL経営陣は、責任の所在を明確にし、お客様に眼を向けた経営に本気で取り組み始めた。再建にあたり、稲盛和夫前会長は、社内の反発を買いながらも、経営陣の意識改革に着手。またそれと併せ、責任を明確にするため、「部門別採算制度」の導入に力を注いだ。その成果は、本報告書冒頭の「トップ・メッセージ」にはっきりと現れている。第1の病は綺麗に姿を消したと言ってよかろう。

第2に、ほとんどの社員が「お客様第一」を自身のモットーとし、これを本気で実践し始めた。「誰かがやる」ではなく、「自身が率先してやる」という気持ちが、この会社には満ち溢れている。社員自らが作った『JALフィロソフィ』には、「一人ひとりがJAL」「最高のバトンタッチ」といった言葉が並ぶが、多くの社員がこの言葉を自らの信条としている。報告書の「一人ひとりがJALとして」というセクションに目を向ければ、それが偽りでないとの確信を得られるはずだ。

第3に、JALは、可能な限りありのままの姿を公にしようとしている。破綻前のJALも過去にはCSR報告書を公表していたが、内容はPR誌的な傾向を持っていた。本報告書は、それを排し、今ある等身大のJALを伝えようとしている。特に25頁より始まる「社員ダイアログ」に、その変化を見てとることができよう。

一貫性を取り戻した新生JAL。その努力は並大抵のものではなかったはずだ。多くの社員が会社を去っていく中で、最後までやり遂げた役社員スタッフには心より敬意を表したい。あえて新生JALに意見するとすれば、それは次の一言であろう。「称賛はともすれば傲慢に変わっていく」。仮に傲慢の芽が出てくるとすれば、皆、今回の破綻と再生に向けての苦労を思い起こしてもらいたい。とりわけ、高齢の身でありながら無報酬で、JAL社員の幸せを願い、「血を吐く思い」で最後まで投げ出すことなく、JAL再生に臨んだ稲盛氏の純粋な気持ちを思い起こしてもらいたい。その「原点」に戻って自らを冷静に見直すことができれば、JALは間違いなく、強くて優しい、そして愛される会社となるはずだ。今のJALには皆で共有できる「原点」がある。それは多くの会社が羨むほどの「貴重な財産」となっていることを強調しておきたい。

●第三者意見を受けて

JAL REPORT 2013に貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。

当社は、経営破綻により多くの関係の皆さまにご迷惑をおかけし、再生のための最後のチャンスをいただきました。そして、この「原点」を出発点として、ご利用を続けてくださっているお客さま、ご支援いただいた関係の皆さま、そして「利他の心」で、厳しくも温かいご指導を下さった稲盛名誉会長をはじめ、本当に多くの方々に支えていただいて、新生JALへの道のりを歩ませていただいております。

ご指摘いただきましたとおり、私たちは、全社員でこの「原点」を共有し、皆さまへの感謝とこの三年間続けてきた血のにじむような努力を決して忘れてはならないと考えています。これからもJALフィロソフィを学び、実践すること、そして部門別採算制度を適切に運用することを通じて、「経営の一貫性」をしっかりと保持してまいります。そして、本業である航空輸送事業を通じてさまざまな形で社会のお役に立っていくことにより、皆さまから愛され、必要とされる企業になっていけるよう、さらに努力を重ねていきたいと考えております。

執行役員 総務本部長
（CSR担当）
日岡 裕之

財務セクション

JAL REPORT 2013

財政状態および経営成績の分析

経済環境

わが国経済は、東日本大震災の復興需要などを背景に、緩やかながらも回復基調にありました。しかしながら、世界景気の減速などを受け、回復の動きが弱くなっていました。2012年12月の政権交代以降、輸出は依然緩やかに減少しているものの、設備投資や生産は持ち直してきており、企業収益や雇用情勢にも改善の兆しがみられています。

この間、JALグループを取り巻く事業環境は、尖閣・竹島問題による一時的な航空需要の減退、本邦ローコストキャリア（LCC）の新規参入、燃油市況の高止まりおよび円安基調による燃油費の増加などにより厳しさを増しました。

JALグループの状況

こうしたなか、JALグループでは、2012年2月15日に発表しました「JALグループ2012～2016年度中期経営計画」で掲げた目標達成に向けて、安全運航の堅持を基盤とした上で、お客さまに最高のサービスを提供できるように努めるとともに、「JALフィロソフィ」と「部門別採算制度」によって採算意識を徹底し、経営の効率化を図りました。

連結経営成績

2012年度の営業収益は、国際線、国内線双方における旅客数の増加を主な要因とし、前年度比で2.8%増加、1兆2,388億円となりました。

商品サービス強化の費用や航空機償却年数短縮による減価償却費の増加、供給量の増加による燃油費の増加、燃油価格の上昇および為替の円安傾向などにより、営業費用は、前年度比で4.4%増加の1兆435億円となりました。

以上の結果、営業利益は1,952億円となり、売上高営業利益率は15.8%となりました。また、EBITDARマージンについては、24.8%となりました。

▶連結経営成績

（単位：億円）

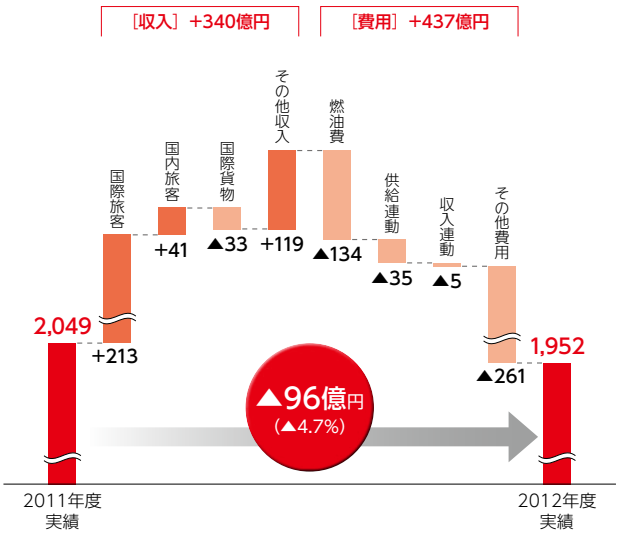
		2011年度	2012年度	前年度比
営業収益		12,048	12,388	+2.8%
	航空運送連結	10,811	11,061	+2.3%
営業費用		9,998	10,435	+4.4%
	航空運送連結	8,932	9,349	+4.7%
営業利益		2,049	1,952	▲4.7%
	航空運送連結	1,879	1,711	▲8.9%
営業利益率（%）		17.0%	15.8%	▲1.2pt
経常利益		1,976	1,858	▲6.0%
当期純利益		1,866	1,716	▲8.0%
RPK※1（百万人・キロ）		52,578	57,049	+8.5%
ASK※2（百万席・キロ）		78,560	81,189	+3.3%
EBITDAマージン（%）※3		23.8%	22.3%	▲1.5pt
EBITDARマージン（%）※4		26.4%	24.8%	▲1.6pt
ユニットコスト（円）※5		11.4	11.5	+0.1

※1 RPK：有償旅客キロ
※2 ASK：有効座席キロ
※3 EBITDAマージン=EBITDA/営業収益 EBITDA=営業利益+減価償却費
※4 EBITDARマージン=EBITDAR/営業収益 EBITDAR=営業利益+減価償却費+航空機材賃借料
※5 6社ベースの旧基準。ユニットコスト=航空運送連結営業費用/ASK

▶2012年度実績分析

(単位：億円)

ASK前年度比：+3.3%
RPK前年度比：+8.5%



営業利益増減の要因

収入面では前年度対比、供給以上に需要を取り込み国際線は213億円、国内線は41億円、それぞれ収入増加となった結果、営業収益は合計340億円の増加となりました。

費用面では、供給量の増加および燃油、為替市況により燃油費が大幅に増加しました。また、商品・サービス強化のための費用や、航空機償却年数短縮による減価償却費の増加、賞与水準の上昇により人件費が増加しました。

以上の結果、営業利益は前年度から96億円減少し1,952億円となりました。

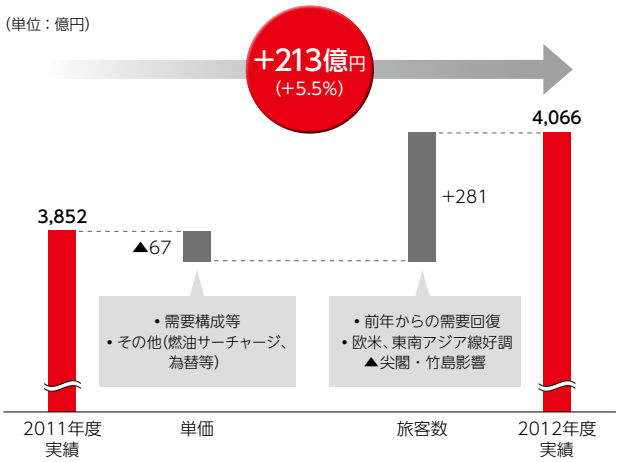
▶国際旅客事業（輸送実績）

	2011年度	2012年度	前年度比
旅客収入（億円）	3,852	4,066	+5.5%
ASK（百万席・キロ）	43,036	44,745	+4.0%
RPK（百万人・キロ）	30,313	34,036	+12.3%
有償旅客数（千人）	6,844	7,525	+9.9%
有償座席利用率（%）	70.4%	76.1%	+5.6pt
ユニットレベニュー（円）※1	9.0	9.1	+1.5%
イールド（円）※2	12.7	11.9	▲6.0%
単価（円）※3	56,290	54,041	▲4.0%

※1 ユニットレベニュー＝旅客収入/ASK
※2 イールド=旅客収入/RPK
※3 単価=旅客収入/有償旅客数

▶国際旅客事業（旅客収入の推移）

(単位：億円)



国際旅客事業　輸送実績と旅客収入

国際旅客事業では、ASKが前年度比4.0%増加、RPKが前年度比12.3%増加しました。その結果、座席利用率は、前年度比で5.6ポイント増加の76.1%となりました。

一方、日本発観光需要が好調に推移し、また、海外発の需要は震災による落ち込みから回復したことにより客体構成が変化したため、イールドは前年度比6.0%、単価は前年度比4.0%それぞれ低下しましたが、旅客収入は5.5%増加し、4,066億円となりました。

2012年度は、前年度以上に欧米、東南アジア等の中長距離路線が好調に推移しました。

ボストン、サンディエゴ線に新規に就航したほか、「SKY SUITE 777」をロンドン線に導入し、ビジネスクラスの利用率向上およびイールドの改善に寄与しました。

国内旅客事業　輸送実績と旅客収入

国内旅客事業では、ASKが前年度比2.6%増加、RPKが前年度比3.4%増加しました。その結果、座席利用率は前年度比0.5ポイント増加の63.1%となりました。

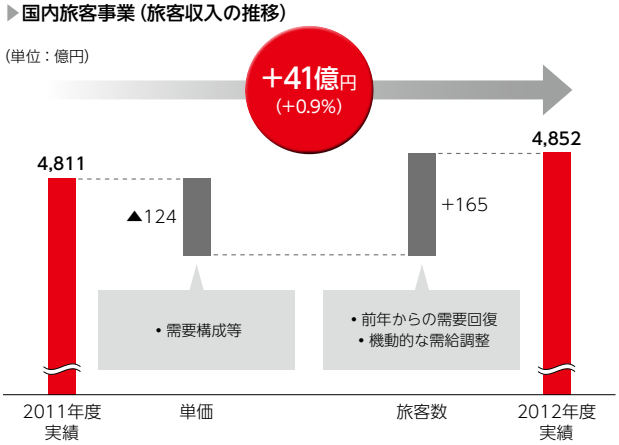
一方、需要喚起を目的として出発55日前までにご購入いただくと従来よりもさらにお得にご搭乗いただける運賃を設定したことや、相対的に団体のお客さまの構成比率が高まったことなどにより、イールドは前年度比2.4%、単価は前年度比2.7%それぞれ低下しましたが、旅客収入は0.9%増加し、4,852億円となりました。

2012年度は、ファーストクラス設定便を増加し、羽田＝沖縄線へも新しく導入しました。さらに、クラスJの増席などによりサービス強化に努めました。また、福岡＝花巻線などを再開したほか、羽田＝出雲線などを増便しました。また、年末年始期間には「先得割引」「スーパー先得」を初めて設定し、帰省やご旅行などの目的で、多くのお客さまにご利用いただきました。

▶国内旅客事業（輸送実績）

	2011年度	2012年度	前年度比
旅客収入（億円）	4,811	4,852	+0.9%
ASK（百万席・キロ）	35,523	36,443	+2.6%
RPK（百万人・キロ）	22,264	23,012	+3.4%
有償旅客数（千人）	28,965	30,020	+3.6%
有償座席利用率（%）	62.7%	63.1%	+0.5pt
ユニットレベニュー（円）	13.5	13.3	▲1.7%
イールド（円）	21.6	21.1	▲2.4%
単価（円）	16,610	16,163	▲2.7%

▶国内旅客事業（旅客収入の推移）



主要営業費用項目

燃油価格の上昇、および円安傾向などのほか、供給量を増やしたことによって燃油費は5.8%増加しました。運航施設利用費は供給の増加により4.8%増加しました。また、定期整備件数の増加により、整備費が29.3%増加しました。航空機材減価償却費については償却期間の短縮および新造機の導入を行ったことで、7.9%増加しました。

人件費は、前年度より賞与水準を引き上げたことにより6.2%増加しました。

商品サービス強化策を実施したことなどにより、その他費用は1.6%増加しています。部門別採算制度の浸透による各部門での経費削減の結果、共通経費は減少しており、費用増加を抑制しました。

▶営業費用内訳

（単位：億円）

	2011年度	2012年度	前年度比
燃油費	2,329	2,463	+5.8%
運航施設利用費	716	751	+4.8%
整備費	235	304	+29.3%
航空販売手数料	223	203	▲8.9%
航空機材償却費	556	600	+7.9%
航空機材賃借料	322	309	▲4.1%
人件費	2,136	2,267	+6.2%
その他	3,478	3,534	+1.6%
営業費用計	9,998	10,435	+4.4%

（参考）ASK 前年度比：+3.3%

▶燃油・為替

	2011年度	2012年度	前年度比
シンガポールケロシン（USD/bbl）	128.0	127.1	▲0.7%
日本入着原油（CIF J）（USD/bbl）	112.6	114.4	+1.6%
為替（円/USD）	78.8	82.4	+4.6%

▶燃油・為替の感応度（営業利益ベース／ヘッジなし）

	2012年度
原油（1USD/bblの変動）	20
為替（1円/USDの変動）	25

（単位：億円）

▶財政状況

(単位：億円)

	2012年3月末	2013年3月末	増減
総資産	10,876	12,166	+1,289
現金及び預金	2,724	3,479	+755
有利子負債残高※1	2,084	1,601	▲483
オフバランス未経過リース料	2,294	2,071	▲223
自己資本	3,885	5,650	+1,765
自己資本比率 (%)	35.7%	46.4%	+10.7pt
D/Eレシオ (倍) ※2	0.5x	0.3x	▲0.3x
ネットD/Eレシオ (倍) ※3	▲0.2x	▲0.3x	▲0.2x

(参考) オフバランス未経過リース料込みのD/Eレシオ:0.7x、ネットD/Eレシオ:0.0x

※1 割賦未払金が含まれる
※2 D/Eレシオ=(オンバランス有利子負債) ÷ (自己資本)
※3 ネットD/Eレシオ=(オンバランス有利子負債-現預金) ÷ (自己資本)
小数第2位を四捨五入

財政状況

有利子負債は前年度末と比較して、長期借入金やリース債務の返済が進み、有利子負債残高は前年度末から483億円減少し、1,601億円となりました。

自己資本比率は前年度末から10.7ポイント改善し、46.4%となりました。

▶キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2011年度	2012年度	増減
税金等調整前当期純利益	1,999	1,904	▲94
減価償却費	812	810	▲2
その他	▲244	▲66	178
営業キャッシュ・フロー合計	2,566	2,648	81
設備投資額※1	▲986	▲1,218	▲232
その他	361	▲71	▲432
投資キャッシュ・フロー合計※2	▲624	▲1,290	▲665
フリーキャッシュ・フロー※3	1,941	1,358	▲583
有利子負債返済※4	▲3,002	▲629	2,373
その他	258	23	▲235
財務キャッシュ・フロー	▲2,744	▲606	2,138
キャッシュ・フロー合計※5	▲802	751	1,554
EBITDA	2,861	2,762	▲98
EBITDAR	3,184	3,071	▲112

※1 固定資産の取得による支出
※2 定期預金の入出金を除く
※3 営業キャッシュ・フロー +投資キャッシュ・フロー
※4 長期借入金の返済+リース債務の返済
※5 営業キャッシュ・フロー +投資キャッシュ・フロー +財務キャッシュ・フロー

キャッシュ・フローの状況

営業キャッシュ・フローの合計は、2,648億円となりました。また、投資キャッシュ・フローは航空機材の新規導入や、リース航空機の買い取り等の要因により1,290億円のアウトフローとなり、2012年度のフリーキャッシュ・フローは1,358億円となりました。

なお、財務キャッシュ・フローは、有利子負債の返済を進めた結果、606億円のアウトフローとなり、キャッシュ・フローの合計は751億円となりました。

▶航空機保有数の推移(連結ベース)

(単位：機)

		2012年3月末			2013年3月末			増減
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	
大型機	Boeing 777-200	15	0	15	15	0	15	–
	Boeing 777-200ER	11	0	11	11	0	11	–
	Boeing 777-300	7	0	7	7	0	7	–
	Boeing 777-300ER	13	0	13	13	0	13	–
中型機	Boeing 787-8	2	0	2	7	0	7	+5
	Boeing 767-300	17	0	17	16	0	16	▲1
	Boeing 767-300ER	14	18	32	14	18	32	–
小型機	MD90	13	0	13	2	0	2	▲11
	Boeing 737-400	16	2	18	14	2	16	▲2
	Boeing 737-800	9	32	41	18	31	49	+8
リージョナル機	Embraer 170	10	0	10	12	0	12	+2
	Bombardier CRJ200	9	0	9	9	0	9	–
	Bombardier D8-400	7	4	11	9	2	11	–
	SAAB340B	9	2	11	9	2	11	–
	Bombardier D8-300	1	0	1	1	0	1	–
	Bombardier D8-100	4	0	4	4	0	4	–
合計		157	58	215	161	55	216	+1

航空機保有数

航空機保有数の推移は左表のとおりです。

事業等のリスク

投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。但し、これらは当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。また、本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は平成25年6月20日現在において判断したものであります。

定期航空運送事業及び不定期航空運送事業を中心とする当社グループの事業の内容に鑑み、当社グループにおいては以下のようなリスクが存在しております。

❶ 国際情勢の変化による影響に関わるリスク

当社グループは、米州・欧州・アジア大洋州・中国方面を中心に国際航空旅客及び貨物運送事業を展開しております。航空需要は、テロ攻撃や地域紛争、戦争、疫病の発生・蔓延により大幅に減少する可能性があります。特に、紛争発生地域や、感染症等の疫病の発生・蔓延地域に対する渡航自粛勧告が発せられる場合や、利用者の恐怖心等により不要不急の渡航を回避する動きが顕著になる場合には、当該地域を離発着する当社グループの航空便の需要に深刻な悪影響を及ぼす可能性があります。

❷ 日本及び世界経済の動向に関わるリスク

当社グループの国際及び国内旅客事業は、共に日本市場に大きく依存しています。したがって、日本の経済動向及び欧州債務危機を含む世界の経済情勢や日本の顧客基盤における航空需要の悪化、天災又は悪天候等により、当社グループの事業は悪影響を受ける可能性があります。特に、国際旅客事業は景況に左右されやすい傾向にあります。

❸ 中期計画・年次計画に関わるリスク

当社グループは、中期計画及び年次計画を策定しておりますが、これら経営計画の遂行には様々な内部的・外部的リスクが内在しています。また、当社グループのこれらの経営計画は多くの想定に基づいて作成されていますが、かかる想定が予定通りとならない場合、当該計画における収益目標及び利益目標を達成できない可能性があります。

また、当社グループが策定する中期計画及び年次計画は、計画策定時点において有効な会計制度及び税制、並びにこれらの処理方法及び法的要件を前提として策定したものであり、将来、これらの制度、方法及び要件が変更された場合には、計画で公表した将来に関する財務予測等に変更が生じる可能性があります。

❹ 航空機導入計画に関わるリスク

当社グループは、航空運送事業において、燃費効率に優れた新型の中小型機を中心とした機材構成を指向し、ボーイング社等の航空機メーカーに対して航空機を発注しておりますが、これらの航空機メーカーのいずれかの技術上・財務上その他の理由により納期が遅延した場合、当社グループの中長期的な事業に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社が導入を進めているボーイング787型航空機については、技術的な問題等から納入遅延が生じており、当社グループの単年度の業績及び中長期的な事業に影響を及ぼす可能性があります。

❺ 発着枠に関わるリスク

羽田及び成田における空港容量拡大は、当社グループにおける最大のビジネスチャンスと位置付けております。

両空港において当社グループに割り当てられる発着枠数が、当社グループの想定と大きく異なった場合、その経営計画の達成に影響を及ぼす可能性があります。

❻ 提携に関わるリスク

当社グループが属する航空業界においては、複数の航空会社による企業連合（グローバルアライアンス）の活用や、提携相手と独占禁止法適用除外（ATI）の認可を受けた国境を越えての共同事業を展開する動きが活発化しております。当社グループは、アメリカン航空及びブリティッシュ・エアウェイズを中心とした「ワンワールド」というグローバルアライアンスに加盟し、アジア太平洋路線においてアメリカン航空と、欧州路線においてはブリティッシュ・エアウェイズとの共同事業を展開しております。

これら共同事業の相手企業や、ワンワールドのメンバー企業の経営状況に変化が生じる場合、ワンワールドメンバーのワンワールドへの加盟状況に変化が生じた場合、あるいは当社グループとの提携関係に大きな変化が生じた場合には、当社の提携戦略に影響を及ぼす可能性があります。

❼ 競争に関わるリスク

当社グループは、国内及び海外において、路線、サービス及び料金に関して激しい競争に直面しています。国内線では、他の日本の大手航空会社、低コストの新規航空会社及び新幹線との激しい競争に直面しているほか、今後はLCCとの競争も激しくなるものと想定されます。

国際線では、海外及び日本の主要航空会社との競争が激化しており、羽田空港及び成田空港の拡張による発着枠の増加によって競争はさらに激化する可能性があり、それに加えて海外及び日本の航空会社によって形成されるアライアンス及びコードシェア提携が、国際線における競争を激化させています。

また、当社は、豪ジェットスター等と設立したLCCであるジェットスター・ジャパン株式会社への出資を行っており、同社を持分法適用会社としております。現時点ではLCCによる影響は想定の範囲内に収まっておりますが、今後の内外のLCCとの更なる競争激化が強い料金の引き下げ圧力をもたらす可能性があると共に、当社グループの航空便から同社を始めとするLCCへの旅客流出等が大きく発生した場合には、当社グループの対LCC戦略に影響を及ぼし、当社グループの経営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

こうした競争の激化により、現在の当社グループの競争環境や事業環境が大幅に変化した場合、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

❽ コスト構造に関わるリスク

当社グループは、アジア各国の航空会社やLCCと比較した場合、ユニットコスト（有効座席キロあたり費用）が高く、当該運航コストに占める燃油費、人件費、機材費、公租公課の割合が高いため、経済状況に即応したコスト削減の自由度に制約があり、需要の減少や航空券価格の下落が生じた場合、当社グループの業績に与える影響が大きくなる可能性があります。

❾ 航空機燃料の価格変動に関わるリスク

当社グループの業績は、燃油価格の変動により多大な影響を受けます。平成24年度の当社グループの燃油費は約2,500億円でしたが、これは平成24年度の当社グループの連結の営業費用の24%程度に相当します。平成16年の夏以降、燃油価格は高騰し、当社グループの業績に悪影響を与えております。航空業界における競争が激しいため、当社グループは、燃油価格の上昇分を、運賃の値上げ又は燃油特別付加運賃という形で当社グループの顧客に全て転嫁することは困難です。また、当社グループは、燃油価格の変動リスクを軽減するため、原油又は航空機燃料のコモディティ・デリバティブを利用したヘッジ取引等を行っておりますが、原油や航空機燃料価格が短期間で急落した場合、ヘッジポジションの状況等によっては市況下落の効果を直ちに業績に反映することができず、当社グループの業績の改善に寄与しない可能性があります。

❿ 為替変動に関わるリスク

当社グループは、日本国外においても幅広く事業を展開しており、外貨建てにより、収益の一部を受領し費用の一部を支払っています。特に当社グループにおける最大の費用である航空機燃料の価格の大宗は米ドルに連動した金額となることから、当社グループにおいては米ドルの為替変動による影響は収益よりも費用が大きくなっております。これら為替変動による収支変動を軽減する目的で、収入で得た外貨は外貨建ての支出に充当することを基本とし、加えて為替デリバティブを利用したヘッジ取引等を行っておりますが、為替が短期的に変動した場合、円高ドル安の場合でも直ちに業績に反映することができず、当社グループの業績の改善に寄与しない可能性があります。

⓫ 災害に関わるリスク

当社グループの航空機の利用者の過半数は羽田空港及び成田空港を発着する航空機の利用者となっており、当社グループの航空運送事業における羽田・成田両空港の位置付けは極めて重要です。また、当社グループの運航管理・予約管理等、航空機の運航に重要な情報システムセンターは東京地区に設置されており、全世界の航空機の運航管理やスケジュールを統制する「オペレーションコントロールセンター」も東京地区に設置しています。そのため、東京地区に

おいて大規模震災等が発生した場合もしくは当該重要施設において火災やテロ攻撃等の災害が発生し、羽田・成田両空港の長期間閉鎖や、当社グループの情報システムやオペレーション機能が長期間停止した場合、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。

⑫ 航空安全の信頼に関わるリスク

当社グループでは、航空機の運航の安全性の確保のため、日々様々な取組みを実施しておりますが、航空事故の発生等により一度顧客からの信頼を失った場合、当社グループの運航の安全性に対する顧客の信頼及び社会的評価が十分に回復するまでに多大な時間を要する可能性があります。また、今後、当社グループが運航する型式の航空機や当社のコードシェア便において安全問題が発生した場合、当社グループの運航の安全性に対する顧客の信頼及び社会的評価がさらに低下し、当社グループの業績に極めて深刻な影響を与える可能性があります。

なお、航空事故が発生した場合は、損傷した航空機の修理又は新たな航空機の購入が必要となる可能性や、運航停止にかかる損失が生じる可能性に加えて、負傷した旅客等から賠償請求を受ける可能性があります。当社グループは、現在、業界水準と同程度の金額と範囲の損害賠償保険に加入していると考えていますが、事故が発生した場合、補償範囲が十分でなく、また、大規模な損失を被り、当社グループの業績にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。

⑬ 法的規制に関わるリスク

当社グループの事業は、様々な側面において、国際的な規制並びに政府及び地方自治体レベルの法令及び規則に基づく規制に服しています。これらの規制の変化等により、当社グループの事業がさらに規制され、また、大幅な費用の増加が必要となる可能性があります。

(イ) 耐空性改善通報等

航空機の運航の安全性を著しく損なう技術的な問題が発生した場合、法令に基づき国土交通大臣から耐空性改善通報等が発出され、安全性が確認されるまでは該当する航空機の運航が認められなくなる場合があります。また、法令に基づく耐空性改善通報等が発出されない場合であっても、社内規程等に従い、自主的に該当する航空機の運航を見合わせることがあります。当社が重点的に導入を進めているボーイング787型航空機を含め、当社グループの航空機にこのような事態が発生した場合、当社グループの航空機の運航に支障が生じ、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(ロ) 航空運送事業に関わる法令等

当社グループは、航空運送事業者として航空事業関連法令等の定めに基づき事業を行っております。また、国際線においては、二国間航空協定を含む条約その他の国際的取り極めに則った事業運営が求められております。さらに、航空運送事業においては、運賃及び料金の設定につき、独占禁止法その他諸外国の類似の法令の制約を受ける場合があります。

(ハ) 環境規制等

近年、温暖化防止を始めとした地球環境に係わる企業の社会的責任が高まるなか、排出量、騒音、有害物質等に関する環境規制が強化されています。今後、国際航空分野での全世界的規模での排出量取引拡大、温室効果ガスへの課金等の環境規制のさらなる強化等が行われた場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(ニ) 公租公課等

航空事業に関する公租公課等には、着陸料、航行援助施設利用料等があります。

このうち、本邦の一部空港の着陸料については、現在政府による軽減措置を受けておりますが、今後、各国政府の財政事情や運輸行政の方向性によっては、これら着陸料の軽減措置の廃止や公租公課の大幅な値上げが行われる可能性は否定できません。このような場合、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

⑭ 訴訟に関わるリスク

当社グループは事業活動に関して各種の訴訟に巻き込まれるおそれがあり、これらが当社グループの事業又は業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社は以下の事象において訴訟の提起等を受ける可能性があり、以下の事態の進展によっては、追加的な支出や引当金の計上により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(イ) 元従業員の雇用に関する件

国内においては、当社の元従業員により、労働契約上の地位の確認を求める訴訟が提起され、平成24年3月、東京地裁において原告らの請求はすべて棄却されましたが、平成24年4月、東京高裁に控訴しているほか、2件の労働訴訟が引続き係争中であります。その他、ブラジル及び台湾において賃金/手当及び労働契約上の地位の確認に関する訴訟が複数提起されております。

(ロ) カルテルに関する件

航空貨物に関する価格カルテルを行ったと独禁当局より嫌疑をかけられている事案については、平成23年1月、当社は欧州連合及び韓国独禁当局より受けた課徴金支払命令を不服とし、欧州及び韓国裁判所にそれぞれ提訴いたしました。また、民事訴訟としては、オランダにおいて、荷主が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提訴しております。なお、これらについて、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引当金として計上しております。

⑮ 当社グループの第三者への依存に関わるリスク

当社グループの業務は、整備業者、空港職員、航空保安官、燃油取扱業者、手荷物取扱業者、民間警備会社等の第三者のサービスに一定程度依存しています。また、上記に加えて、当社グループは導入を計画している新造機の大部分をボーイング社に発注しております。

そのため、ボーイング社が財政上その他の理由により、当社との契約を履行できない場合には、当社グループの機材計画は大幅な変更を余儀なくされ、当社グループの中長期的な事業に影響を及ぼす可能性があります。

⑯ IT(情報システム) に関するリスク

当社グループは、当社グループの業務を情報システムに依存しています。コンピュータ・プログラムの不具合やコンピュータ・ウィルス等によって当社グループの情報システムに様々な障害が生じる場合には、重要なデータを喪失し、修復等のために当社グループの費用が増加する等、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性があります。また、情報システムを支える電力等のインフラに大規模な障害が発生した場合、当社グループの業務に重大な支障をきたす可能性があります。

⑰ 資金調達に関わるリスク

当社グループは、機材更新を目的とした航空機の購入や客室改修及び基幹システムの刷新を計画しており、その資金需要に応じる為に金融機関や市場からの資金調達を行う可能性があります。当社グループの資金調達能力や資金調達コストについては、金融市場の動向や当社グループの信用力により変動する可能性があります。金融市場の動向や当社グループの信用力が悪化した場合、資金調達が困難になり流動性資金残高の低下や資金調達コストの上昇を招く可能性があります。

⑱ 顧客情報の取扱いに関するリスク

当社グループが保有する顧客の個人情報が漏洩し、又は不正アクセスが行われた場合には、当社グループは損害賠償義務や行政措置に服さなければならない可能性があります。このような事態が生じた場合には、当社グループの事業、システム又はブランドに対する社会的評価が傷つけられ、顧客及び市場の信頼が低下して、当社グループの事業、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

⑲ 人材確保に関するリスク

当社グループの事業運営には、航空機の運航に関連して法律上要求される国家資格を始めとする各種の資格や技能を有する人材の確保が必要ですが、当社グループの従業員がその業務に必要なこれらの資格や技能を取得するまでには相応の期間を要することから、当社が想定する人員体制を必要な時期に確保できない場合には、当社グループの事業運営が影響を受ける可能性があります。

⑳ 労働争議に関するリスク

当社グループの従業員の多くは労働組合に所属しておりますが、当社グループの従業員による集団的なストライキ等の労働争議が発生した場合には、当社グループの航空機の運航が影響を受ける可能性があります。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2012年3月31日)	当連結会計年度 (2013年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	272,475	347,986
受取手形及び営業未収入金	117,005	121,058
有価証券	30	7
貯蔵品	22,996	22,277
繰延税金資産	1,336	1,055
その他	55,174	59,727
貸倒引当金	△661	△764
流動資産合計	468,355	551,348
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物 (純額)	36,697	34,521
機械装置及び運搬具 (純額)	7,065	5,984
航空機 (純額)	369,502	385,267
土地	2,313	1,898
建設仮勘定	58,105	70,425
その他 (純額)	5,147	6,340
有形固定資産合計	478,831	504,438
無形固定資産		
ソフトウエア	40,497	40,991
その他	2,462	3,227
無形固定資産合計	42,960	44,219
投資その他の資産		
投資有価証券	39,722	55,826
長期貸付金	14,364	13,018
繰延税金資産	3,972	4,354
その他	39,824	43,783
貸倒引当金	△404	△376
投資その他の資産合計	97,480	116,606
固定資産合計	619,271	665,263
資産合計	1,087,627	1,216,612

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2012年3月31日)	当連結会計年度 (2013年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	125,185	135,830
短期借入金	561	828
1年内返済予定の長期借入金	10,197	9,767
リース債務	35,997	35,801
繰延税金負債	262	2,751
事業再構築引当金	5,033	1,184
その他	121,237	126,990
流動負債合計	298,475	313,154
固定負債		
長期借入金	46,512	34,517
リース債務	113,310	77,592
繰延税金負債	7,122	7,669
退職給付引当金	154,800	154,483
事業再構築引当金	846	–
独禁法関連引当金	7,273	6,466
資産除去債務	3,166	4,271
その他	42,258	35,268
固定負債合計	375,290	320,269
負債合計	673,766	633,423
純資産の部		
株主資本		
資本金	181,352	181,352
資本剰余金	189,901	183,043
利益剰余金	19,665	198,196
自己株式	–	△122
株主資本合計	390,919	562,469
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△661	2,353
繰延ヘッジ損益	5,343	6,603
為替換算調整勘定	△7,077	△6,378
その他の包括利益累計額合計	△2,395	2,578
少数株主持分	25,337	18,141
純資産合計	413,861	583,189
負債純資産合計	1,087,627	1,216,612

連結損益及び包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2011年4月1日　至 2012年3月31日)	当連結会計年度 (自 2012年4月1日　至 2013年3月31日)
営業収益	1,204,813	1,238,839
事業費	848,726	884,004
営業総利益	356,086	354,834
販売費及び一般管理費		
販売手数料	22,173	21,639
貸倒引当金繰入額	165	126
人件費	46,884	55,628
退職給付費用	4,402	4,538
その他	77,539	77,660
販売費及び一般管理費合計	151,164	159,592
営業利益	204,922	195,242
営業外収益		
受取利息	713	813
受取配当金	365	563
持分法による投資利益	1,073	–
航空機材売却益	3,257	3,221
その他	4,919	3,511
営業外収益合計	10,330	8,109
営業外費用		
支払利息	10,900	3,182
航空機材処分損	2,648	3,434
持分法による投資損失	–	2,188
為替差損	2,066	1,826
その他	1,948	6,855
営業外費用合計	17,564	17,488
経常利益	197,688	185,863
特別利益		
受取補償金	1,576	8,674
債務免除益	1,277	–
退職給付制度一部終了益	1,134	–
段階取得に係る差益	1,125	–
その他	5,006	1,965
特別利益合計	10,119	10,640
特別損失		
減損損失	2,433	1,764
退職給付会計に係る原則法変更時差異	547	1,516
借入金繰上返済費用	–	1,295
固定資産処分損	974	712
未確定更生債権確定損	–	628
閉鎖年金移行に伴う損失	1,282	–
その他	2,664	108
特別損失合計	7,903	6,026
税金等調整前当期純利益	199,904	190,477
法人税、住民税及び事業税	12,046	12,882
法人税等調整額	△3,716	1,047
法人税等合計	8,329	13,929
少数株主損益調整前当期純利益	191,574	176,547
少数株主利益	4,957	4,875
当期純利益	186,616	171,672
少数株主利益	4,957	4,875
少数株主損益調整前当期純利益	191,574	176,547
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	87	3,019
繰延ヘッジ損益	2,986	1,358
為替換算調整勘定	577	931
持分法適用会社に対する持分相当額	25	1
その他の包括利益合計	3,676	5,310
包括利益	195,251	181,857
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	190,019	176,646
少数株主に係る包括利益	5,231	5,211

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2011年4月1日　至 2012年3月31日)	当連結会計年度 (自 2012年4月1日　至 2013年3月31日)
株主資本		
資本金		
当期首残高	181,352	181,352
当期変動額		
当期変動額合計	－	－
当期末残高	181,352	181,352
資本剰余金		
当期首残高	189,901	189,901
当期変動額		
欠損填補	－	△6,858
当期変動額合計	－	△6,858
当期末残高	189,901	183,043
利益剰余金		
当期首残高	△166,910	19,665
当期変動額		
合併による減少 (△)	△40	－
当期純利益	186,616	171,672
欠損填補	－	6,858
当期変動額合計	186,576	178,530
当期末残高	19,665	198,196
自己株式		
当期首残高	－	－
当期変動額		
自己株式の取得	－	△122
当期変動額合計	－	△122
当期末残高	－	△122
株主資本合計		
当期首残高	204,343	390,919
当期変動額		
合併による減少 (△)	△40	－
当期純利益	186,616	171,672
自己株式の取得	－	△122
当期変動額合計	186,576	171,550
当期末残高	390,919	562,469
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	△767	△661
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	105	3,014
当期変動額合計	105	3,014
当期末残高	△661	2,353
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	2,388	5,343
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	2,955	1,260
当期変動額合計	2,955	1,260
当期末残高	5,343	6,603
為替換算調整勘定		
当期首残高	△7,419	△7,077
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	341	699
当期変動額合計	341	699
当期末残高	△7,077	△6,378
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	△5,798	△2,395
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	3,402	4,974
当期変動額合計	3,402	4,974
当期末残高	△2,395	2,578
少数株主持分		
当期首残高	19,689	25,337
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	5,647	△7,196
当期変動額合計	5,647	△7,196
当期末残高	25,337	18,141
純資産合計		
当期首残高	218,234	413,861
当期変動額		
合併による減少 (△)	△40	－
当期純利益	186,616	171,672
自己株式の取得	－	△122
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	9,050	△2,222
当期変動額合計	195,626	169,328
当期末残高	413,861	583,189

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2011年4月1日　至 2012年3月31日)	当連結会計年度 (自 2012年4月1日　至 2013年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	199,904	190,477
減価償却費	81,222	81,004
固定資産除売却損益及び減損損失 (△は益)	2,520	3,089
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	△675	△322
受取利息及び受取配当金	△1,079	△1,376
支払利息	10,900	3,182
為替差損益 (△は益)	△1,323	2,299
持分法による投資損益 (△は益)	△1,073	2,188
受取手形及び営業未収入金の増減額 (△は増加)	△5,496	△3,777
貯蔵品の増減額 (△は増加)	3,172	718
営業未払金の増減額 (△は減少)	△6,093	10,405
その他	△5,622	△3,366
小計	276,356	284,523
利息及び配当金の受取額	1,730	1,631
利息の支払額	△11,234	△3,349
特別退職金の支払額	△2,843	–
法人税等の支払額	△7,336	△17,950
営業活動によるキャッシュ・フロー	256,673	264,853
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△276,021	△486,697
定期預金の払戻による収入	191,280	351,303
固定資産の取得による支出	△98,628	△121,894
固定資産の売却による収入	28,735	10,200
投資有価証券の取得による支出	△3,093	△20,294
投資有価証券の売却及び償還による収入	5,717	430
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,360	–
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	254	–
貸付けによる支出	△1,933	△295
貸付金の回収による収入	1,916	1,791
その他	3,188	1,019
投資活動によるキャッシュ・フロー	△147,221	△264,436
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	62	266
長期借入れによる収入	25,203	11,836
長期借入金の返済による支出	△259,056	△26,599
少数株主からの払込みによる収入	1,506	–
少数株主への配当金の支払額	△194	△8,177
リース債務の返済による支出	△41,210	△36,342
その他	△770	△1,625
財務活動によるキャッシュ・フロー	△274,460	△60,643
現金及び現金同等物に係る換算差額	449	643
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△164,559	△59,582
現金及び現金同等物の期首残高	323,797	158,995
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△274	–
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	31	–
現金及び現金同等物の期末残高	158,995	99,413

※ 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2011年4月1日　至 2012年3月31日)	当連結会計年度 (自 2012年4月1日　至 2013年3月31日)
現金及び預金勘定	272,475	347,986
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	△113,509	△248,573
有価証券のうち3ヶ月以内満期短期投資	30	–
現金及び現金同等物	158,995	99,413

連結子会社一覧

▶グループ会社数

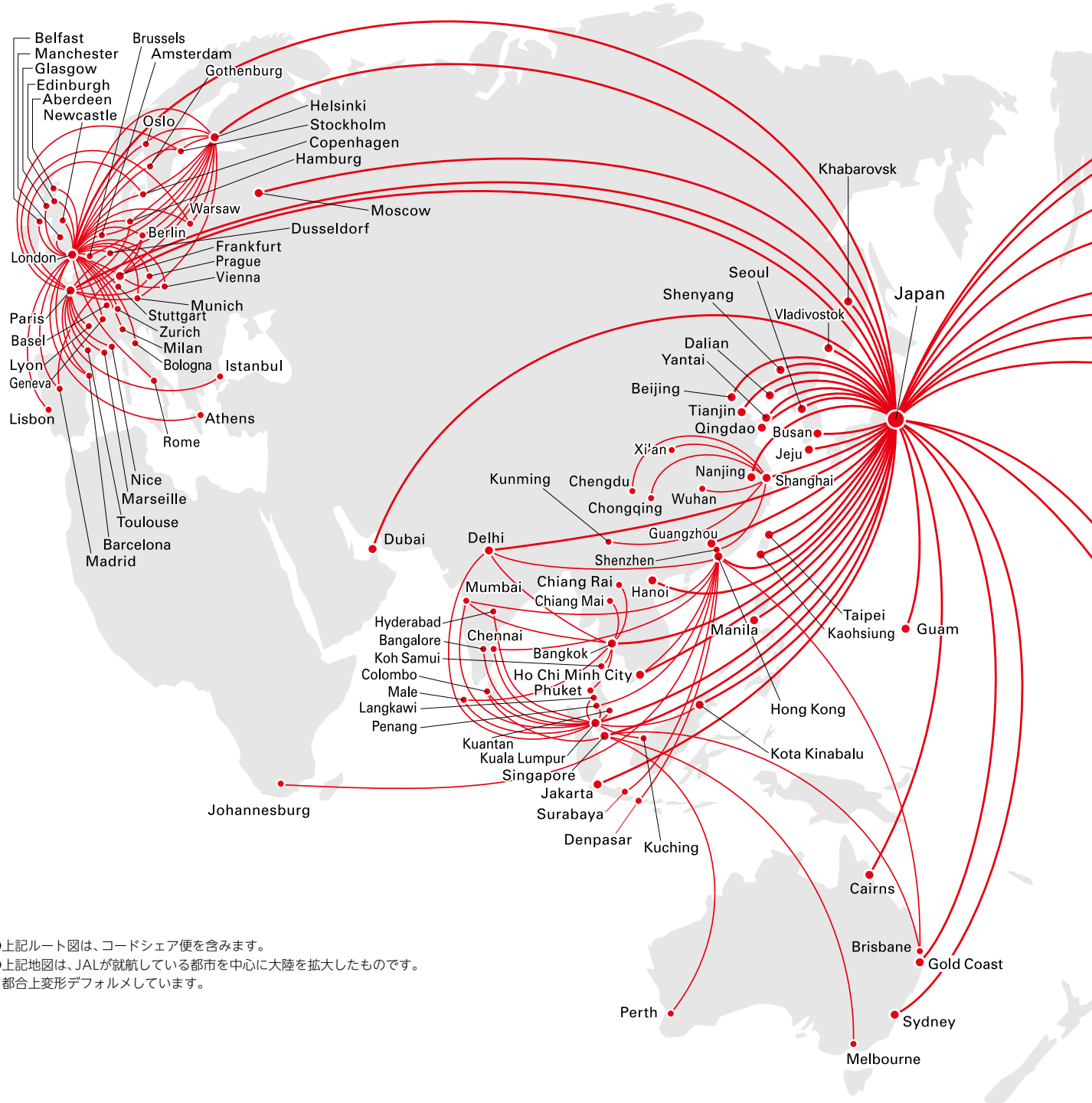
事業セグメント	子会社数	うち連結	関連会社数	うち持分法適用
航空運送事業	5	5	1	1
その他	96	54	61	12
グループ全体	101	59	62	13

名称	資本金（百万円）	議決権の所有割合		
		直接（%）	間接（%）	合計（%）
●航空運送事業（航空運送事業）				
日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537	72.8	–	72.8
株式会社ジャルエクスプレス	2,500	100.0	–	100.0
日本エアコミューター株式会社	300	60.0	–	60.0
株式会社ジェイエア	200	100.0	–	100.0
琉球エアーコミューター株式会社	396	–	74.5	74.5
●その他（空港旅客サービス）				
株式会社JALスカイ	100	100.0	–	100.0
株式会社JALスカイ大阪	30	100.0	–	100.0
株式会社JALスカイ九州	30	100.0	–	100.0
株式会社JALスカイ札幌	30	100.0	–	100.0
株式会社JALスカイ那覇	30	51.0	49.0	100.0
JTAサザンスカイサービス株式会社	20	–	100.0	100.0
株式会社JALスカイ金沢	10	100.0	–	100.0
株式会社JALスカイ仙台	10	100.0	–	100.0
●その他（グランドハンドリング）				
株式会社JALグランドサービス	474	99.8	0.2	100.0
株式会社JALグランドサービス東京	20	–	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス大阪	10	–	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス九州	10	–	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス札幌	10	–	97.7	97.7
沖縄エアポートサービス株式会社	33	70.6	29.4	100.0
●その他（整備）				
株式会社JALエアテック	315	66.6	3.4	70.0
株式会社JALエンジニアリング	80	100.0	–	100.0
株式会社JALシミュレーターエンジニアリング	10	100.0	–	100.0
株式会社JALメンテナンスサービス	10	100.0	–	100.0
●その他（貨物）				
日航関西エアカーゴ・システム株式会社	123	69.2	–	69.2
株式会社JALカーゴサービス	50	100.0	–	100.0
株式会社JALカーゴハンドリング	50	–	100.0	100.0
株式会社JALカーゴサービス九州	20	40.0	40.0	80.0
●その他（空港周辺事業）				
ジャルロイヤルケータリング株式会社	2,000	51.0	–	51.0
沖縄給油施設株式会社	100	40.0	20.0	60.0
株式会社JALエービーシー	100	51.0	–	51.0
●その他（旅客販売）				
株式会社ジャルパック※	80	96.4	1.2	97.7
株式会社ジャルセールス	460	100.0	–	100.0
株式会社JALナビア	50	100.0	–	100.0
株式会社JALマイレージバンク	40	100.0	–	100.0
株式会社JALJTAセールス	30	16.7	83.3	100.0
●その他（その他）				
株式会社JALインフォテック	702	100.0	–	100.0
株式会社アクセス国際ネットワーク	700	100.0	–	100.0
株式会社JALエアロパーツ	490	100.0	–	100.0
株式会社ジャルカード	360	50.6	–	50.6
株式会社JALファシリティーズ	180	85.0	–	85.0
株式会社JALブランドコミュニケーション	100	100.0	–	100.0
JTAインフォコム株式会社	50	–	100.0	100.0
株式会社JALサンライト	20	100.0	–	100.0
株式会社オーエフシー	10	50.0	4.0	54.0
●その他（空港旅客サービス）				
JAL HAWAII, INCORPORATED	千米ドル 100	–	100.0	100.0
●その他（貨物）				
JUPITER GLOBAL LIMITED	千香港ドル 1,960	46.4	4.6	51.0
●その他（旅客販売）				
JAL PASSENGER SERVICES AMERICA INCORPORATED	千米ドル 205	–	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	千米ドル 1,000	–	100.0	100.0
日航国際旅行社（中国）有限公司	千米ドル 600	–	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	千ユーロ 1,600	–	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	千ユーロ 160	–	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL (GERMANY) GMBH	千ユーロ 102	–	100.0	100.0
EURO-CREATIVE TOURS (U.K.) LTD.	千英ポンド 100	–	100.0	100.0
JALPAK INTERNATIONAL ASIA PTE. LTD.	千シンガポールドル 146	–	100.0	100.0
JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	千香港ドル 750	–	100.0	100.0
●その他（その他）				
PACIFIC INVESTMENT HOLDINGS CORPORATION	千米ドル 59,701	100.0	–	100.0
JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	千米ドル 2,000	100.0	–	100.0
PACIFIC BUSINESS BASE, INC.	米ドル 400	100.0	–	100.0
JAPAN AIRLINES MANAGEMENT CORP.	米ドル 93	–	100.0	100.0

※ 株式会社ジャルパックについては、営業収益（連結会社相互間の内部営業収益を除く）の連結営業収益に占める割合が100分の10を超えております。

国際線ルートマップ

(2013年7月1日現在)



●上記ルート図は、コードシェア便を含みます。
●上記地図は、JALが就航している都市を中心に大陸を拡大したものです。
都合上変形デフォルメしています。

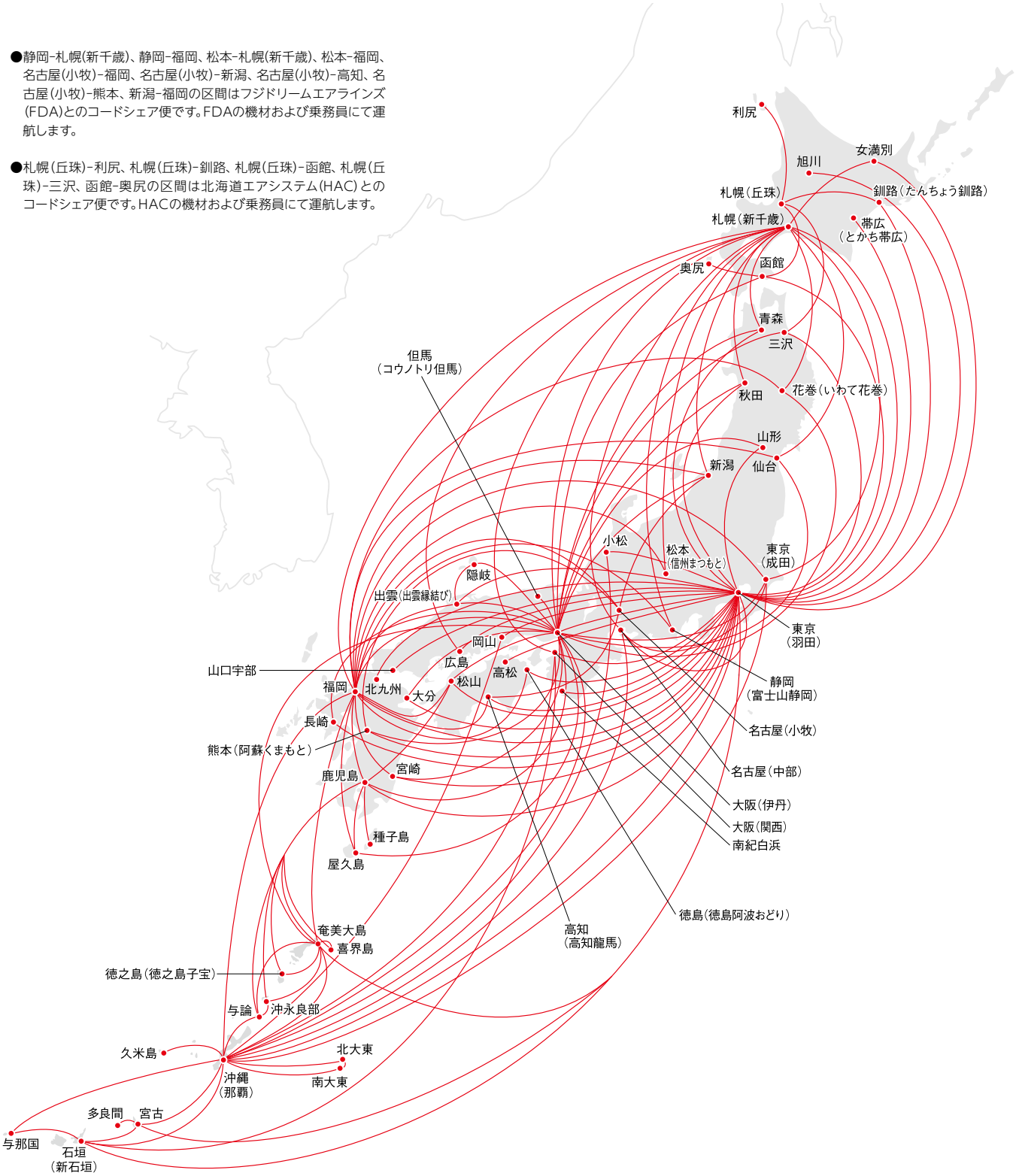
Yellowknife
Whitehorse
Edmonton
Minneapolis
Madison
Calgary
Kelowna
Vancouver
Winnipeg
Salt Lake City
Toledo
Detroit
Cleveland
Buffalo
Toronto
Ottawa
Rochester
Montreal
Burlington
Grand Rapids
Milwaukee
Kalamazoo
Syracuse
Columbus
Portland
Pittsburgh
Boston
Hartford
New York
Philadelphia
Harrisburg
Baltimore
Dayton
Lexington
Chicago
Omaha
Des Moines
Peoria
Bloomington
Kansas City
Louisville
Washington
Richmond
Norfolk
Reno
Sacramento
San Francisco
San Jose
Fresno
Santa Barbara
Los Angeles
San Diego
Phoenix
Tucson
Denver
Wichita
Tulsa
Oklahoma City
St. Louis
Nashville
Knoxville
Indianapolis
Cincinnati
Memphis
Evansville
Huntsville
Jacksonville
Raleigh/Durham
Charlotte
Las Vegas
Albuquerque
Dallas
New Orleans
Fayetteville
Atlanta
El Paso
Houston
Austin
San Antonio
Monterrey
Orlando
Tampa
West Palm Beach
Fort Lauderdale
Miami
Honolulu
Cancun
Guadalajara
Mexico City
Fort Myers
Sarasota
San Juan
Birmingham
Papeete
Lima
Sao Paulo
Rio De Janeiro
Santiago

国内線ルートマップ

(2013年7月1日現在)

●静岡-札幌(新千歳)、静岡-福岡、松本-札幌(新千歳)、松本-福岡、名古屋(小牧)-福岡、名古屋(小牧)-新潟、名古屋(小牧)-高知、名古屋(小牧)-熊本、新潟-福岡の区間はフジドリームエアラインズ(FDA)とのコードシェア便です。FDAの機材および乗務員にて運航します。

●札幌(丘珠)-利尻、札幌(丘珠)-釧路、札幌(丘珠)-函館、札幌(丘珠)-三沢、函館-奥尻の区間は北海道エアシステム(HAC)とのコードシェア便です。HACの機材および乗務員にて運航します。



株式情報

●事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
●定時株主総会	毎年4月1日から3ヶ月以内
●基準日	3月31日
●剰余金の配当の基準日	3月31日
●1単元の株式数	100株

●単元未満株式の買取り

- 取次場所　東京都千代田区丸の内一丁目4番5号　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部
- 株主名簿管理人　東京都千代田区丸の内一丁目4番5号　三菱UFJ信託銀行株式会社
- 取次所　－
- 買取手数料　無料

●公告掲載方法

電子公告により行う。ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告によることができないときは、東京都において発行する日本経済新聞に掲載することにより行う。

●外国人等の株主名簿への記載・記録の制限　剰余金の配当

航空法第120条の2に関連して当社定款には次の規定がある。

第12条　当会社は、次の各号のいずれかに掲げる者からその氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することの請求を受けた場合において、その請求に応ずることにより次の各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することを拒むものとする。
1) 日本の国籍を有しない人
2) 外国又は外国の公共団体若しくはこれに準ずるもの
3) 外国の法令に基づいて設立された法人その他の団体

2. 当会社は、社債、株式等の振替に関する法律第151条第1項又は第8項に基づく振替機関からの通知に係る株主のうち前項各号のいずれかに掲げる者の有する株式のすべてについて株主名簿に記載又は記録することとした場合に前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとならないように当該株式の一部に限って株主名簿に記載又は記録する方法として国土交通省令で定める方法に従い、株主名簿に記載又は記録する。

(剰余金の配当)

第45条　剰余金の配当は、以下の各号に定められた者に対し行う。
1) 毎年3月31日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録質権者
2) 社債、株式等の振替に関する法律第151条第1項に基づき振替機関より通知された毎年3月31日の株主のうちその有する株式の全部若しくは一部について本定款第12条第2項に基づき株主名簿に記載若しくは記録されなかった株主又は当該通知において当該株主の有する株式の質権者として示された者

(附則)

第1条　変更後の第45条（剰余金の配当）は、第65期（平成26年3月期）以降の期末配当について適用し、第64期（平成25年3月期）以前の期末配当には適用しない。

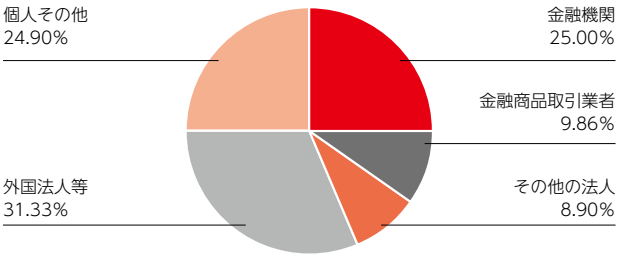
(2013年3月31日現在)

●発行可能株式総数	400,000,000株※
●発行済株式総数（普通株式）	181,352,000株
●株主数	99,616人
●上場証券取引所	東京証券取引所（市場第1部）

※ 普通株式：350,000,000株、第1種～第4種優先株式：各12,500,000株を含む。

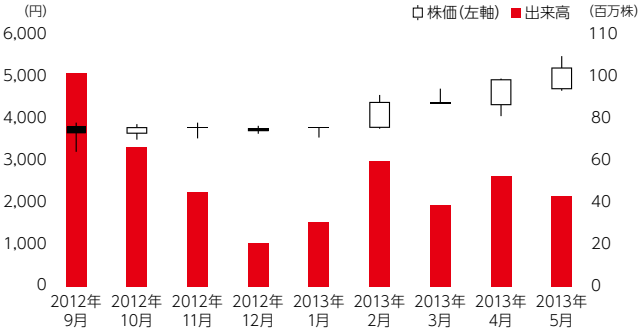
●所有者別状況

(2013年3月31日現在)



1. 上記の比率は発行済株式総数に対する割合を示す。
2.「個人その他」には、当社が航空法および定款に基づき株主名簿への記録を拒否した株式（外国人持株調整株式）10,900,020株が含まれる。

●株価・出来高推移



●大株主

(2013年3月31日現在)

	所有株式数（株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	10,141,000	5.59
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	9,374,200	5.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	6,808,600	3.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY（常任代理人　香港上海銀行東京支店）	5,023,900	2.77
SMBC日興証券株式会社	4,319,100	2.38
MSCO CUSTOMER SECURITIES（常任代理人　モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社）	4,187,400	2.30
みずほ証券株式会社	3,843,300	2.11
京セラ株式会社	3,819,200	2.10
GOLDMAN, SACHS & CO. REG（常任代理人　ゴールドマン・サックス証券株式会社）	2,733,600	1.50
MORGAN STANLEY & CO. LLC（常任代理人　モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社）	2,726,300	1.50

〈免責事項〉
本資料に記載されております計画や見通し、戦略など歴史的事実でないものは本書面の作成時点において入手可能な情報に基づく将来の業績に関する見通しであり、これらにはさまざまなリスクおよび不確実性が内在しております。実際の業績はかかるリスクおよび不確実性により、これらの見通しとは異なる結果をもたらしうることをご承知おきください。かかるリスクおよび不確実性には、市場リスク、燃油費の高騰、日本円と米ドルその他外貨との為替レートの変動、テロ事件および戦争、伝染病その他航空事業を取巻くさまざまなリスクが含まれますが、これらに限定されるものではありません。また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利は日本航空株式会社に属します。

役員紹介

社外取締役
甲斐中 辰夫

取締役専務執行役員
大川 順子

取締役専務執行役員
上川 裕秀

取締役専務執行役員
佐藤 信博

社外取締役
岩田 喜美枝

代表取締役会長
大西 賢

代表取締役社長執行役員
植木 義晴

取締役

代表取締役会長	大西 賢	安全統括管理者、取締役会議長
代表取締役社長執行役員	植木 義晴	常務会議長、安全対策会議議長、JALフィロソフィ委員会委員長、CSR委員会委員長
取締役専務執行役員	上川 裕秀	旅客販売統括本部長・国内旅客販売本部長、(株)ジャルセールス代表取締役社長
取締役専務執行役員	佐藤 信博	整備本部長、(株)JAL エンジニアリング代表取締役社長
取締役専務執行役員	大川 順子	客室本部長
社外取締役	甲斐中 辰夫	
社外取締役	岩田 喜美枝	

監査役

常勤監査役	田口 久雄
常勤監査役	鈴鹿 靖史
社外監査役	片山 英二
社外監査役	熊坂 博幸
社外監査役	八田 進二

執行役員

専務執行役員	藤田 直志	旅客販売統括本部副本部長・国際旅客販売本部長・Web販売本部長、東日本地区支配人
専務執行役員	菊山 英樹	路線統括本部長
常務執行役員	来栖 茂実	関連会社支援本部長
常務執行役員	斉藤 典和	財務・経理本部長
常務執行役員	乗田 俊明	経営企画本部長、事業創造戦略部担当
常務執行役員	進 俊則	運航本部長
常務執行役員	米山 誠	経営管理本部長
常務執行役員	権藤 信武喜	安全推進本部長、ご被災者相談室長
執行役員	安藤 勉	路線統括本部国際提携部担当
執行役員	山村 毅	貨物郵便本部長
執行役員	丸川 潔	空港本部長
執行役員	米澤 章	路線統括本部国際路線事業本部長
執行役員	岡 敏樹	調達本部長
執行役員	石関 佳志	IT企画本部長
執行役員	加藤 淳	路線統括本部顧客マーケティング本部長
執行役員	日岡 裕之	総務本部長
執行役員	西尾 忠男	路線統括本部国内路線事業本部長
執行役員	清水 新一郎	人財本部長
執行役員	植田 英嗣	人財本部人事教育担当 (兼)人事部長
執行役員	佐藤 学	日本トランスオーシャン航空 (株)代表取締役社長
執行役員	豊島 滝三	(株)ジャルエクスプレス代表取締役社長
執行役員	大貫 哲也	(株)ジェイエア代表取締役社長
執行役員	安嶋 新	日本エアコミューター(株)代表取締役社長
執行役員	加藤 高弘	西日本地区支配人
執行役員	篠原 敏夫	(株)JALスカイ代表取締役社長 (兼)東京空港支店長
執行役員	江利川 宗光	中国地区総代表 (兼)中国地区総代表室北京支店長 (兼)北京営業所長

JAPAN AIRLINES

日本航空株式会社
財務部・総務部CSRグループ

〒140-8637
東京都品川区東品川二丁目4番11号 野村不動産天王洲ビル
TEL：03-5460-3068（財務部）　03-5460-6837（総務部）

ホームページ　www.jal.co.jp
企業情報　http://www.jal.com/ja/outline/corporate/
CSR情報　http://www.jal.com/ja/csr/
投資家情報　http://www.jal.com/ja/investor/

未来が変わる。日本が変える。チャレンジ25

Waterless Printing Naturally

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C017928

Vegetable oil INK for waterless printing
Non VOC INK Version 2