

J A L R E P O R T 2 0 1 4



JAPAN AIRLINES



空を見上げる。飛行機を指さす。胸が高鳴る。
誰もが抱く大空への憧れ。

夢を叶えるのは、私たちの情熱、決意、感謝。
たくさんの思いをのせて、今日も羽ばたく。

明日の空へ、日本の翼



04:50

静寂の中、朝焼けが大きな機体を赤く染める。
澄んだ空気が震える。
今日も日本の翼がゆっくりと動き出した。

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

04		ハイライト
06		Top Message
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		お客さま視点を貫く
26		社員ダイアログ ～明日のために、心をひとつにして～
30		1クラス上のお客さま満足へ
31		JALグループのCSR
33		私たちが大切に考える4つの分野
34		安全・安心
40		環境
44		日本と世界を結ぶ
46		次世代育成
48		社員とのかかわり
51		お取引先さまとのかかわり
52		第三者意見
53		ガバナンス
54		コーポレート・ガバナンス
57		役員紹介
59		財務セクション
73		連結子会社一覧
74		JALグループ路線図
77		株式情報

- 編集方針 「JAL REPORT 2014」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 2013年4月～2014年3月(2013年度)を原則としています。
- 報告範囲 JALグループ
- 発行日 2014年7月

ハイライト

財務状況

日本航空株式会社 連結

2013年度(決算期日：3月31日)、2012年度、2011年度

(単位：百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度
営業収益	1,204,813	1,238,839	1,309,343
営業費用	999,890	1,043,596	1,142,550
営業利益	204,922	195,242	166,792
経常利益	197,688	185,863	157,634
当期純利益	186,616	171,672	166,251
1株当たり当期純利益(円)	1,029.03	946.71	916.90
有利子負債	208,460	160,145	134,282
自己資本	388,523	565,048	690,288
純資産額	413,861	583,189	711,064
総資産額	1,087,627	1,216,612	1,340,168
発行済株式(千株)	181,352	181,352	181,352

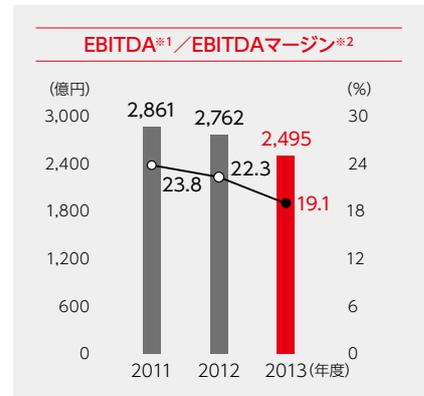
輸送実績

日本航空株式会社 連結

2013年度(決算期日：3月31日)、2012年度、2011年度

		2011年度	2012年度	2013年度
有償旅客数 (人)	国内線	28,965,514	30,020,440	31,218,734
	国際線	6,844,772	7,525,038	7,723,293
	合計	35,810,286	37,545,478	38,942,027
有償旅客キロ (千人・キロ)	国内線	22,264,394	23,012,898	23,745,163
	国際線	30,313,789	34,036,119	35,390,384
	合計	52,578,184	57,049,018	59,135,548
有償座席利用率 (%)	国内線	62.7	63.1	64.0
	国際線	70.4	76.1	76.5
	合計	66.9	70.3	71.0
有効座席キロ (千席・キロ)	国内線	35,523,214	36,443,994	37,084,260
	国際線	43,036,984	44,745,317	46,235,058
	合計	78,560,199	81,189,311	83,319,319
有償貨物トン・キロ (千トン・キロ)	国内線	355,909	360,176	366,989
	国際線	1,314,295	1,378,282	1,512,142
	合計	1,670,205	1,738,458	1,879,132





※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



社員とともに 世界一お客さまに選ばれ、 愛される航空会社を目指して

私たちが2年前に発表した「2012～2016年度JALグループ中期経営計画」は、2010年の経営破綻後に発足した現経営陣にとって、自らの手で策定する初めての計画でした。そして、皆さまに二度とご迷惑をおかけすることのないように高収益体質を確立し、将来にわたりお客さまに最高のサービスをご提供し、社会に貢献できるような企業となるために進むべき道について、半年の間、徹底的に議論をして策定したものです。

その過程で私たちが最も重視したのは、社員一人ひとりが、自分のなすべきことを考え、行動できるような計画になっているのかという点です。それは、安全運航を堅持し、お客さまに最高のサービスを提供するためには、現場も本社もなく、全社員が同じ目標に向かってベクトルを合わせ、バトンを手渡していくことが不可欠だからです。3万2千人のグループ社員がひとつのチームとなり、スピード感を持って環境変化に対応し、いかなる課題にも的確に対応することができるように、まずはJALフィロソフィを学び、部門別採算制度の浸透を図ることから始めました。

この計画発表以降も、円安進行による燃油費上昇や首都圏発着枠の拡大に伴う競争激化など、厳しい環境変化を経験しました。しかしながら、この間も、多くのお客さまのご愛顧と社会の皆さまからのご支援を賜り、社員とともに努力を積み重ねることにより、「安全運航の堅持」、「顧客満足No.1」、「営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上」という3つの経営目標を変えることなく、計画の3年目に臨むことができました。

2014年度は、厳しい経営環境を映して3期連続の増収減益の見通しですが、私たちはこの1年を2015年度以降の増収増益の実現に向けた準備の年と位置づけ、社員と心をひとつにして諸課題に挑戦し、「世界で一番選ばれ、愛される航空会社」になるという夢の実現に向けて一歩ずつ歩みを進めてまいります。これからもご愛顧、ご支援いただけますようお願い申し上げます。

日本航空株式会社 代表取締役社長

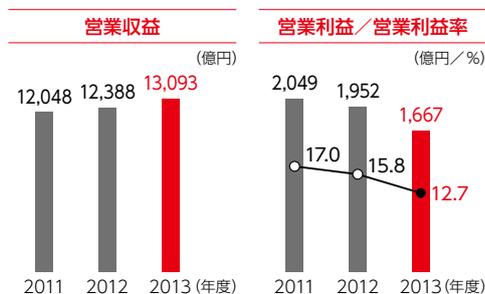
植木 義晴

2013年度を振り返って

2013年度の営業収益は1兆3,093億円(前年度比5.7%増)、営業利益は1,667億円(前年度比14.6%減)、当期純利益は1,662億円(前年度比3.2%減)となりました。営業利益率は前年度より3.0ポイント減少しましたが、「2012～2016年度JALグループ中期経営計画」(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、12.7%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46.4%であったところ、2014年3月末時点で51.5%となりました。中期経営計画の目標値として掲げた「2016年度末自己資本比率50%以上」の達成に向け、順調に進捗しています。

▶ 2013年度 業績概況



	2011年度	2012年度	2013年度	前年度比
自己資本比率 (%)	35.7%	46.4%	51.5%	+5.1pt

市場環境認識

日本経済は消費税増税により一時的に影響を受けるものの、傾向としては緩やかに成長していくと考えられます。世界経済も、新興国や資源国の経済成長の鈍化、欧州債務問題の今後の展開などのリスクはあるものの、回復傾向が続くと考えられます。これら内外経済の回復継続と、ローコストキャリア(以下、LCC)による需要創出要素により、旅客需要は国際線・国内線ともに引き続き増加を予測しています。貨物需要についても、急激な回復は期待できないものの、底堅く推移すると想定しています。

供給環境については、首都圏国際線発着枠の拡大や本邦航空他社の大型機種導入による大幅な供給増、LCCのさらなる拡大、新幹線網の整備が想定されています。

結果として需要の伸び以上に供給が伸びるため、これまで以上に厳しい競争環境となるうえ、本邦航空会社にとっては円安に伴う燃油費増が継続して収支に影響を及ぼすものと考えられます。

2012～2016年度JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2014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、安全運航の堅持を前提として、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。

私たちは、中期経営計画の進捗や達成度について十分に振り返りを行い、結果を分析、反省して、必要に応じて取り組みの修正を行うこと、そしてその状況と今後の課題について、社内はもちろんのこと、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。

そこで、中期経営計画の3年目を開始するに

“ 厳しい時こそさまざまな課題に 果敢にチャレンジし、 2014年度を増収増益に向かう ターニングポイントに ”



あたり、過ぎた2年間で謙虚に振り返り、残された3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、2014年3月26日、「2012～2016年度JALグループ中期経営計画ローリングプラン2014」(以下、中期経営計画ローリングプラン2014)を策定しました。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・今後の課題をお示しすること」

を目的としています。私たちは、この中期経営計画ローリングプラン2014を着実に実行して、経営目標を達成し、JALグループ企業理念の実現を目指します。

2012～2013年度

高収益体質を 本当に確立できるかが試された期間

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る会社になった」ことをお示しするために取り組んだ期間でした。

2014年度

中期経営計画の経営目標を着実に達成し、 新たな成長に向けた準備をする期間

円安による燃油費増という厳しい事業環境が継続・拡大するとともに、消費税増税による需要への影響や、羽田の国際線発着枠の大幅増加による首都圏での競争激化など、今まで以上に厳しい競争環境が想定されています。さらに当社固有の要素として、羽田国際線発着枠が想定を下回った環境のなかで競争に打ち勝たねばなりません。既存路線での確実な収益確保に加え、他社の羽田発着路線と競合する当社の成田発着路線において、お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高の商品サービスのご提供に全社一丸となって挑戦し、増収増益という「成長」を今後実現するための経営基盤を整える1年とします。

2015～2016年度

新たな成長を実現し、 中期経営計画を達成する期間

引き続き厳しい事業環境が想定されますが、単に規模拡大のみを追うことなく、「自立」「挑戦」「スピード」をキーワードに「競争に勝ち抜くための差別化」に取り組みます。「コスト競争力の強化」により、厳しい競争に打ち勝ち、「JALブランドの追求」「商品サービスの向上」により、多くのお客さまにまず当社を選んでいただくことで、増収増益という「成長」を実現します。

「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の変化が想定されるなか、「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、ヒューマンサービスをはじめとした商品サービスの向上を図り、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。2013年度は、安全指標の改善や、定時到着率世界一の2年連続受賞、顧客満足に関する社内外調査の指数が向上するなど、取り組みが徐々に結果として現れてきていますが、改善の余地はまだあると考えています。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」の確立に挑戦し続けます。

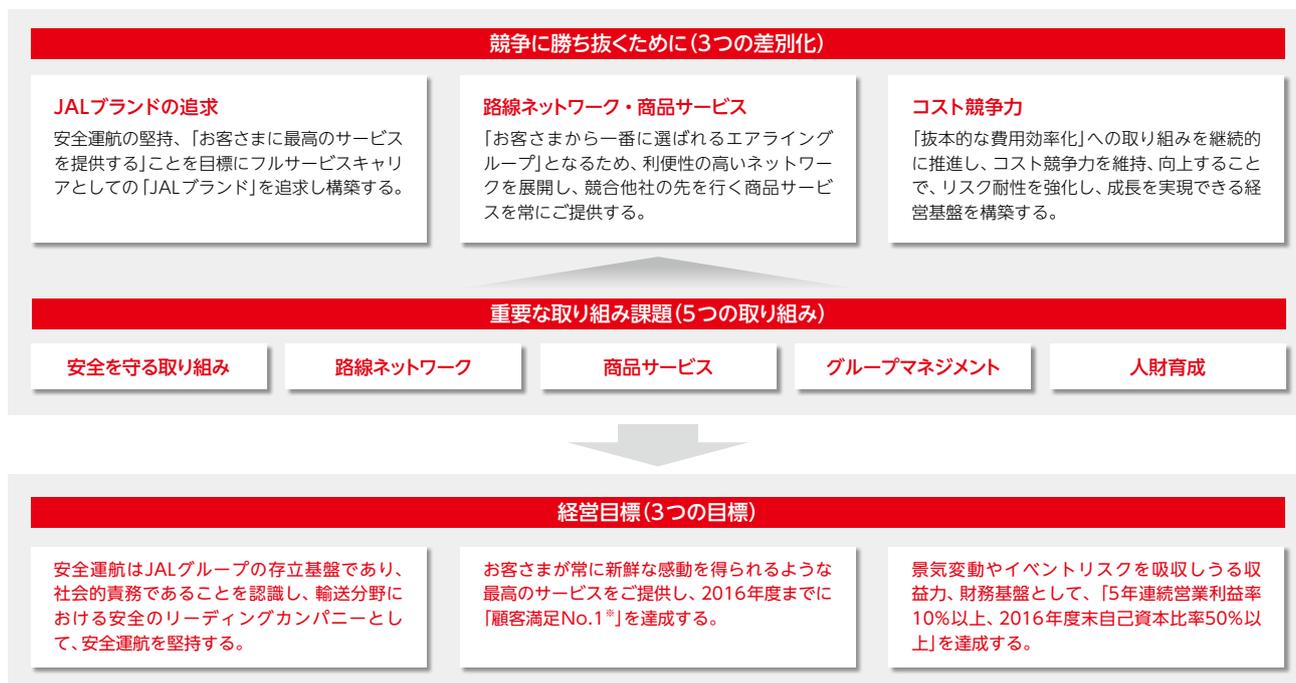
●「路線ネットワーク・商品サービス」

首都圏空港容量拡大をビジネスチャンスととらえ、単に規模拡大のみを追うことなく、多くのお客さまにまず当社を選んでいただくべく、路線ネットワーク・商品サービスの充実に、スピード感を持って取り組んでいます。

国際線では、ヘルシンキ線の新規開設、新座席(フルフラットビジネスクラスシート・「新間隔エコノミー」シート)や機内インターネットを装備した機材の拡充を行いました。今後も中長距離路線に経営資源を集中的に投入していきます。

国内線では、需給が徐々に緩和する競争環境に鑑み、競争力強化に主眼をおいた路線ネットワークの充実に努めます。また、2014年5月から順次、777型機・767型機・737-800型機全機の座席をリニューアルし、7月から日本の国内線において初めてとなる機内インターネットサービスを導入します。

▶ 2012～2016年度中期経営計画骨子



※ 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)

● ユニットレベニューの向上

収入面の指標として2013年度より、有効座席キロ(以下、ASK)当たり旅客収入(1座席を1キロ運んで得られる収入。以下、ユニットレベニュー)を共通言語化し、全社員で追いかけていく経営指標として、施策によるユニットレベニューの改善度合いを明確に把握しています。2013年度の国際旅客のユニットレベニューは、レベニューマネジメントによりイールド(旅客1人に対する1キロ当たりの収入単価)および搭乗率の向上を図った結果、新商品導入路線を中心に前年度比104.1%となりました。国内旅客のユニットレベニューは、羽田・伊丹空港の発着枠拡大、競合路線の規模拡大、新幹線との競争激化に対して、運賃施策による需要喚起と柔軟な需給適合を行った結果、搭乗率は向上したものの、イールドが低下したため、同98.7%となりました。

今後も、新商品の投入や運賃施策、レベニューマネジメントにより、ユニットレベニューの向上に取り組んでいきます。

● 「コスト競争力」

円安による費用の増加やサービス強化施策に関連する費用の増加があったものの、生産性の向上によって費用削減に取り組んできました。今後も、安全・品質の維持・向上を前提として、これまでの取り組みに加えて部門別採算制度のさらなる浸透や全社員の創意工夫により、優位にあるコスト競争力を維持します。

● ユニットコストの低減

全社的な費用管理にあたって、ASK当たり航空運送連結営業費用(1座席を1キロ運ぶた

めの費用。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、2013年度のASKは前年度比104%を計画していましたが、787型機の運航見合わせの影響などにより、同102.6%となりました。一方、営業費用は、生産性向上や部門別採算制度により抑制に努めたものの、外貨建て費用の増加や各種サービス強化施策などによる増加要素があり、2013年度は前年度比109.5%となりました。その結果、2013年度のユニットコストは、総費用ベースでは12.2円、燃油費を除くと8.8円となりました。

外貨建て費用の増加やサービス強化施策などによる費用増加により、2016年度末ユニットコスト目標(燃油費除く)を8.3円に見直しますが、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

間接人員増の極小化、運航部門の稼働率向上、客室訓練カリキュラムの工夫による訓練期間の短縮、空港部門のマルチスキル化と整備部門の予防的整備実施による機材品質向上と工期短縮など、すべての部門で「人的生産性の向上」を図っています。

また、航空機の稼働率を3%向上させたほか、施設集約、予備部品の在庫適正化など、「経営資源の効率的活用」にも取り組みました。

さらに、燃油節約プロジェクトの発足や基幹システムの刷新など、「環境変化への対応」にも努めています。

今後も、あらゆる角度から生産性向上に取り組んでいきます。

重要な取り組み課題

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。

● 安全を守る取り組み

安全運航を堅持するために「安全を守る人財の育成」「安全を守るシステムの進化」「安全を守る文化の醸成」の3つの取り組みを行い、「安全の層」を厚く積み重ねています。

「安全を守る人財の育成」として、2012年度下期から開始した「JALグループ安全教育」は2013年度末時点でJALグループ全社員の約7割にあたる23,300名の受講が完了しました。また、国内空港などの業務委託先(JALブランドパートナー)のスタッフ3,200名に対しても同様の教育を開始しました。

「安全を守るシステムの進化」では、安全情報を蓄積するデータベースを拡充し、それを活用した未然防止策を講じました。

「安全を守る文化の醸成」では、テーマのひとつであった「マニュアルを磨く文化」の取り組みとして、マニュアルの棚卸しにより、使いやすいマニュアルに改定しました。

今後は、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、未然防止型リスク管理の確立による最高水準の安全管理システムを有し、全社員が十分な知識と高い意識を持って行動すべく、これら3つの取り組みを深化させていきます。

● グループマネジメント

JALフィロソフィの浸透、部門別採算制度の展開により、JALグループの全社員が経営に参画するとともに、JALグループ各社が自立的かつ健全な経営を確立し、高い生産性と利益水準の実現を目指しています。

JALフィロソフィの浸透については、2012年度に引き続き「JALフィロソフィ教育」を実施しました。3カ月間を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、首都圏地区においては延べ約67,700名(2013年4月-2014年3月)が受講しました。また、グループ全社員への浸透に向け、首都圏以外の地区、海外についても教材送付、教育担当者の派遣を行いました。一方、部門別採算制度の展開については、2013年度は新たに9社が導入し、導入子会社は合計19社となりました。2015年度末までに主要連結子会社35社への導入を目標としています。

● 人財育成

2013年度に人財本部を創設し、意識改革・人財育成を含めて人財にかかわる部門を集結させ、採用・育成・登用の一連の流れに一体的に取り組んでいます。また、初めて「JALグループ合同新入社員教育」を実施し、JALグループの新入社員約500名がJALフィロソフィ、安全、サービスを軸とした教育を合同で受講しました。

JALグループ入社にて



“強さは社員から”

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、長期的視野に立った計画的な育成によるプロフェッショナル人財の育成や女性をはじめとする多様な人材の活躍推進、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、事業規模が拡大していくなかでも、必要人員数は、中期経営計画の目標レベルである32,000名(グループ連結人員数)を維持していきます。

経営目標の進捗度

I 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、2013年度には1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、再発防止策を徹底します。

▶2013年度の管理指標と実績

各指標	実績	概要
航空事故	0件	-
重大インシデント	1件	2013年5月6日 JAL2362便(大分-伊丹)伊丹空港着陸後自走中に右エンジンで出火*

* 原因は運輸安全委員会にて調査中ですが、原因と推定される部位に対する繰り返し検査を付加し、再発防止に万全を期しています。

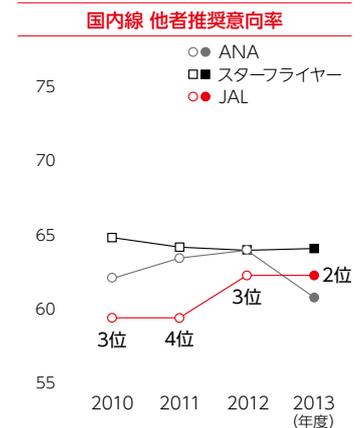
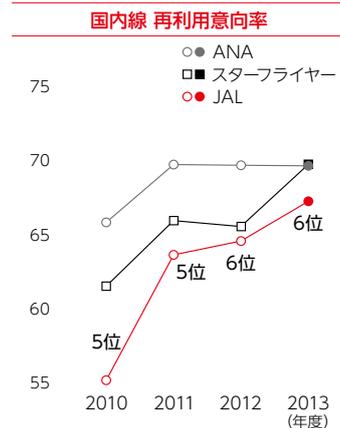
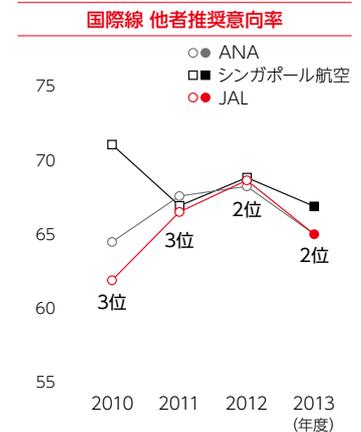
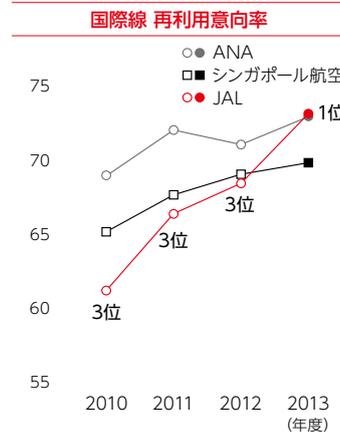
2 お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016年度までに「顧客満足No.1」を達成する。

新商品の投入、社員一人ひとりのサービス向上への取り組み、定時到着率世界一の受賞に象徴されるように部門を越えた顧客満足向上への取り組みを行いました。その結果、国際線の再利用意向率(お客さまが次もそのサービスを使いたいと思うこと)で1位を獲得でき、そのほかの項目でも、順位の上昇や上位との差が縮小しました。

2013年度の結果分析をふまえて、2016年度までの目標達成に向けてスピード感をもって、新しいサービスを常に展開していきます。

▶JCSI(日本版顧客満足度指数)

※ 出典 JCSI調査



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。

2013年度は、国際線旅客収入を中心とした増収、生産性向上による費用削減の結果、営業利益1,667億円、営業利益率は12.7%となりました。また、これに伴い2013年度末の自己資本は6,902億円、自己資本比率は、51.5%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事項のひと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年度の配当は、連結当期純利益から、税効果会計に基づく法人税等調整額を除いた額の20%程度を配当金総額とし、1株当たり160円とさせていただきます。

▶株主還元

2013年度実績	
当期純利益	1,662億円
発行済株式数	181,352,000株
1株当たり配当金	160.00円

CSRの取り組み

これまでお客さま、株主の皆さま、関係者の皆さまからいただいたご支援に対する感謝を形にするため、JALグループらしい形でCSR活動を推進しています。

日本の社会問題のなかで、当社が貢献できるものとして、東日本大震災からの復興支援に改めて取り組むこととしました。具体的には、被災の状況や復興の進捗度合いにかかわらず、「被災地のことを忘れないでほしい」「来て、見て、消費して、復興に協力してほしい」という被災地の皆さまの共通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、「地元振興」と「被災された方の応援」という2つの視点で取り組みました。2014年度以降も、東北地方の産業振興のお役に立てるよう、社員一同継続的に取り組んでいきます。

新たな成長のステージへ

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。

他業界と比べて航空業界をとりまく環境変
化は速く大きいため、当社を含め経営破綻にま
で至るケースも多く存在します。このため、現
在の延長線で将来を想定し対応することに加
えて、10～15年先を見据えてボラティリティ
耐性を備えた理想的な事業ポートフォリオを
構築すべく、JALグループの強みを最大限活
用することや成長市場における取り組みを積極

的に検討していきます。

常に危機意識を持った「自立」、失敗を恐れ
ず新しいことに臆することなく取り組む「挑
戦」、世の中の変化に素早く対応する「スピー
ド」をキーワードに、お客さま、株主の皆さま、
関係者の皆さまから受けたご支援を忘れず、感
謝の気持ちを持って、安全運航の堅持と快適な
サービスのご提供を通じて業績向上に努め、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。



日本航空株式会社
代表取締役社長

植木 義晴

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。

路線ネットワーク面では、2013年1月より運航を見合わせていた787型機について、2013年6月に運航を再開したことに伴い、成田=サンディエゴ線を増便し、成田=ヘルシンキ線を新規に開設しました。成田=北京線を一時的に減便する一方で、成田=ホノルル線、中部・関西=ホノルル線、羽田=バンコク線を、767型機から777-200ER型機に順次、大型化するなどきめ細かい需給調整を行いました。

路線ネットワーク

● 実施済 ● 予定

- 成田=ヘルシンキ線を新規開設
- 成田=サンディエゴ線を増便
- 関西=ソウル線を減便
- 羽田は国内↔国際接続ハブとして、海外・国内地方発着需要に対応
- 成田は国際↔国際接続ハブとして、北米=アジア需要などに対応

▶ 787型機による運航路線 (2014年7月1日現在)



アライアンス面では、ブリティッシュ・エアウェイズとの欧州線共同事業にフィンエアーが加わり、2014年4月から共同事業を開始しました。また、2013年12月よりワンワールド アライアンスメンバーであるカタール航空とのコードシェアを開始しました。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とのネットワークを最大限活用するなど、お客さまのさらなる利便性向上を目指していきます。

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・エアウェイズとの欧州線共同事業にフィンエアーが参加
- カタール航空とのコードシェアを開始
- アメリカン航空との太平洋線共同事業は好調に推移
- 利便性向上および効率化のため共同事業を成熟化
- 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

* USエアウェイズ(2014年3月加盟)、TAM航空(2014年3月加盟)、スリランカ航空(2014年5月加盟)

▶ ワンワールド アライアンス加盟航空会社 (2014年7月1日現在)



商品面では、全クラスで居住性・機能性を大きく進化させた「SKY SUITE 777」や、機内インターネットサービス「JAL SKY Wi-Fi」の導入機数を増やし、欧米路線やジャカルタ線へ拡大しました。

また、ビジネスクラスは全席通路アクセス可能なフルフラット型座席を、エコノミークラスは足元スペースを最大約10cm拡大した新エコノミークラス座席「SKY WIDER」を装着した「SKY SUITE 767」を導入し、成田=クアラルンプール・シンガポール(一部)・ハノイ・大連線に展開しました。

機内食においては、新メニューの開発を継続的に行いました。今後も引き続き、商品・サービスの充実に努めていきます。

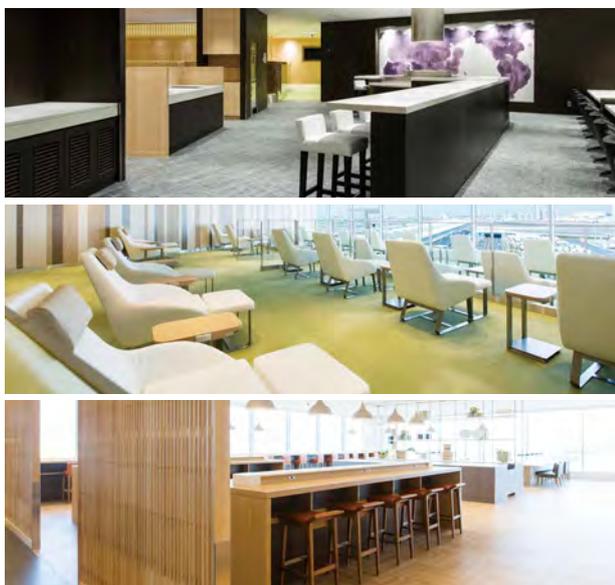
JALブランドの追求<高品質・フルサービス>

● 実施済 ● 予定

- SKY SUITE 777を成田=ロンドン・ニューヨーク・パリ・ロサンゼルス・シカゴ・フランクフルト・ジャカルタ線に拡大
- SKY SUITE 767を成田=クアラルンプール・シンガポール(一部)・ハノイ・大連線に導入
- JAL SKY Wi-Fiを成田=ニューヨーク・シカゴ・ロサンゼルス・ロンドン・パリ・フランクフルト・ジャカルタ線の7路線に拡大
- 欧米線ファーストクラス・ビジネスクラスで、「空の上のレストラン」をコンセプトに展開中の機内食「スカイオーベルジュBEDD(ベッド)」に、新メニューを追加
- エコノミークラスでは、人気の「AIRシリーズ」などの新メニューを開発
- 羽田空港国際線ラウンジで、快適性・利便性の向上に向けたリニューアルを実施
- 787型機のビジネスクラスにフルフラットシートを導入
- JAL SKY Wi-Fiを順次導入



「スカイオーベルジュ BEDD(ベッド)」、パリ発ファーストクラスの機内食メニューの一部
人気の機内食「AIRシリーズ」より「AIRくまモン」(期間限定)

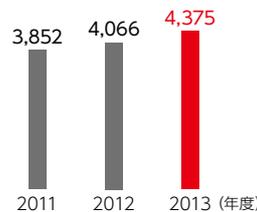


日本のこころ、日本のおもてなしをかたちにした羽田空港国際線ラウンジをリニューアル

これらの取り組みの結果、2013年度の国際線供給は有効座席キロベースで前年度比3.3%の増加、需要は有償旅客キロベースで同4.0%の増加となり、有償座席利用率(L/F)は76.5%(同0.5ポイント増加)、国際旅客収入は4,375億円(同7.6%増加)となりました。

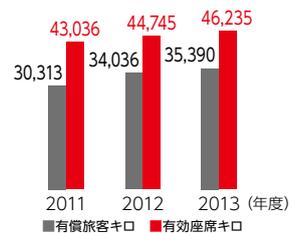
営業収益

(億円)



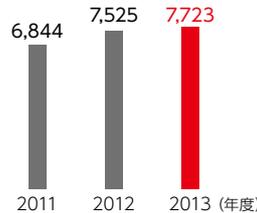
有償旅客キロ/有効座席キロ

(百万人・キロ/百万席・キロ)



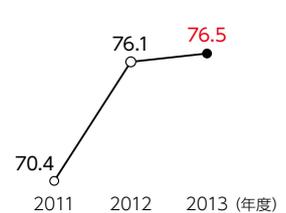
有償旅客数

(千人)



有償座席利用率

(%)



国際線貨物

日本発着総需要の大きな伸びが期待できないなか、三国間の經由貨物を積極的に取り込むなど物量を確保し、収入の極大化に努めました。営業面では、オーダーメイド型の輸送などを拡充し、引き続き実績を伸ばしました。その結果、前年同期を大幅に上回る需要を確保し、有償貨物トン・キロベースで前年度比9.7%の増加、国際貨物収入は542億円(同7.4%増加)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。

羽田空港発着路線で増便を実施するとともに、国際線との乗り継ぎ便として羽田＝中部線を新規開設しました。伊丹空港発着路線では、伊丹＝松山・函館・三沢線の定期路線を再開したほか、16路線で計18便の増便を行いました。

また、株式会社北海道エアシステムと共同運航を開始し、お客様の利便性の向上を図るとともに、北海道の地域・経済の発展に努めました。

路線ネットワーク

●実施済 ●予定

- 羽田＝中部線(新規開設)
- 伊丹発着3路線(松山/函館/三沢)を開設(再開)
- 伊丹発着7路線(札幌/花巻/仙台/新潟/福岡/大分/宮崎)を増便
- 伊丹発着2路線(松本/女満別)、札幌発着2路線(出雲/徳島)、中部発着2路線(釧路/帯広)を開設(再開)

▶2013年度主な開設・増便路線(再開含む)



営業面では、「特便割引21」を新たに設定し、お求めやすい価格でご利用いただけるようになりました。年末年始期間には「先得割引」「スーパー先得」の設定便を拡大し、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。

また、国内最大級の宿・ホテル予約サイトと提携し、ダイナミックパッケージ商品「JALじゃらんパック」の販売を開始しました。併せて、「JAL Countdown」アプリや「JAL 先得カレンダー」アプリ、「JAL Schedule」アプリなど、各種アプリにおける新たな機能の追加とリニューアルを実施し、スマートフォンでのサービスの拡充と、多様化するお客さまのニーズに対応しました。

▶スマートフォンアプリの提供



JAL Countdown

ご利用になる国内線フライトの出発までをカウントダウン。運航状況や搭乗口、空港では「搭乗準備中」「搭乗案内中」など、ご搭乗のタイミングをリアルタイムでお知らせする便利なアプリです。



JAL 先得カレンダー

一番おトクに旅をしたいときは、先得カレンダーで最安値をチェック。グラフで最安値をわかりやすく表示。そのまま予約もできます。「JAL 先得カレンダー」で、おトクな旅をお楽しみください。



JAL Schedule

JALの飛行機や客室乗務員、絶景風景の画像は定期的に更新。日本全国のJALスタッフおすすめのイベント情報も掲載しています。お客さまのご予約便情報も表示できる便利なアプリです。

商品・サービス面では、「ひとつ先のスタンダード」をテーマに、機内インテリアを刷新した新しい機材「JAL SKY NEXT」を2014年5月より、機内インターネットサービス「JAL SKY Wi-Fi」を2014年7月より、順次展開しています。

JALブランドの追求〈便利・シンプル〉

● 実施済 ● 予定

- 伊丹・関西・広島・松山・熊本・鹿児島空港のラウンジで、快適性・利便性の向上に向けたリニューアルを実施
- 羽田＝福岡線より「JAL SKY NEXT」を順次展開
- 国内線で初めて「JAL SKY Wi-Fi」を導入

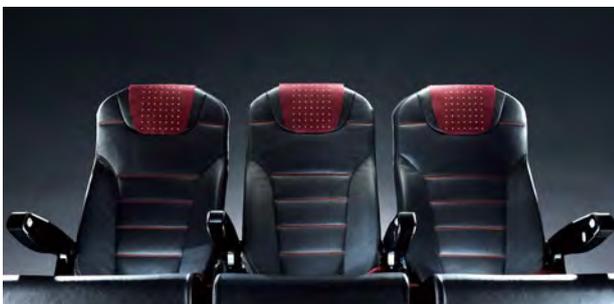
高品質本革シートを全クラスに採用した「JAL SKY NEXT」



JALファーストクラスシート



クラスJシート

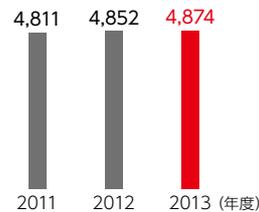


普通席シート

これらの取り組みの結果、2013年度の国内線供給は有効座席キロベースで前年度比1.8%の増加、需要は有償旅客キロベースで同3.2%の増加となり、有償座席利用率(L/F)は64.0% (同0.9ポイント増加)、国内旅客収入は4,874億円 (同0.5%増加) となりました。

営業収益

(億円)



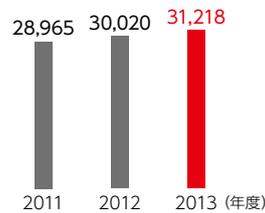
有償旅客キロ／有効座席キロ

(百万人・キロ／百万席・キロ)



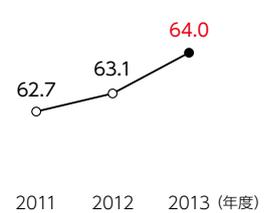
有償旅客数

(千人)



有償座席利用率

(%)



国内線貨物

天候不順の影響で農作物の出荷が不調であったことに加えて、一部貨物が陸送へシフトしましたが、宅配貨物の取り込みなどで収入極大化に努めました。有償貨物トン・キロベースで前年度比1.9%の増加となり、収入は同1.5%増加の254億円となりました。

航空運送事業セグメント

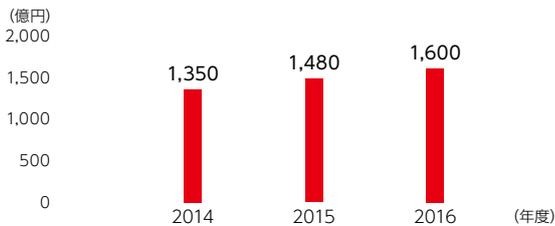
航空機投資および機材数

航空機投資額は、今後2014年度から2016年度までに、合計で約4,430億円を計画しています。

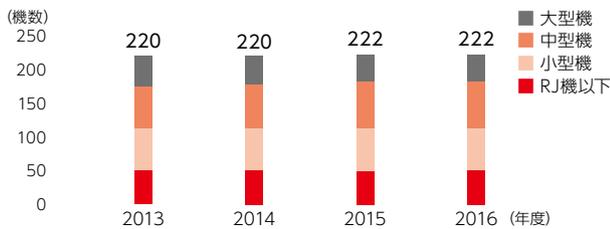
2016年度末のJALグループの総機材数は、国際線82機、国内線140機の合計222機となり、当初の中期経営計画どおりになる見込みです。

航空機投資および機材数

JALグループ航空機投資計画



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、RJ（リージョナルジェット）機以下：ERJ/CRJ/Q100-Q400/SAAB

● 実施済 ● 予定

- 2016年度までに約4,430億円の投資を計画し、2016年度末時点で787型機材を33機導入予定
- 787-9型機材の導入開始は2015年度を予定

その他

その他の事業においても、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、タイムリーな商品展開や「JALダイナミックパッケージ」の取扱拡大など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6.5%下回る30万2千人、国内旅行の取扱人数は、前年度を8.6%上回る214万2千人となりました。その結果、営業収益（連結消去前）は1,680億円（前年度比4.0%増加）となりました。



株式会社ジャルカードは、カード発行30周年を記念したカード入会キャンペーンの実施などの積極的な会員獲得活動により、2014年3月末の会員数は前年同期より約15万6千人増の292万人となりました。学生向けカード「JALカードnavi」などのサービス拡充に努めるとともに、20歳代を対象とした高付加価値カード「JAL CLUB EST」をラインアップに加えるなど商品の充実を図りました。生活密着型企業をマイルが2倍たまる特約店に加えるなど利用促進にも努めた結果、取扱高が過去最高額を達成するなど好調に推移しました。その結果、営業収益（連結消去前）は185億円（前年度比6.7%増加）となりました。



一人ひとりがJALとして

JAL REPORT 2014



10:30

大きな荷物を持った人々がロビーを歩き来する。
響き渡る声。期待に弾む声。喜びを予感する声。
スタッフの視線の先には、たくさんの笑顔が広がっている。

お客さま視点を貫く

私たちの意識、価値観、判断、行動。

ひとつにつなぐJALフィロソフィを胸に、それぞれの事業プロセスにおいてお客さま視点を追求します。

▶ お客さまサービスライン

お客さまサービスを支えるシステムや商品企画、お電話でのご予約や空港でのチェックイン業務など、日頃からお客さまと直接つながっています。新鮮な感動を得ていただけるように、最高のサービスの提供を目指しています。

システム

高品質のサービスをITで支える

PHILOSOPHY ▶ 昨日よりは今日、今日よりは明日

日本航空株式会社
IT推進企画部国際旅客グループ 谷野 文宣

国際線の空港チェックインシステムを担当しています。お客さまのご予約から空港でのお手続き、スムーズなご搭乗までを安定したJALの予約・チェックインシステムが支えています。世界中どの空港からでも安心してご出発いただき、また時間どおりにご到着いただくことができるよう、そして何よりお客さまにJALの世界一のフライトを楽しんでいただくために、より高品質なサービスのご提供を可能にするシステムを高いテクノロジーで日々進化させています。



路線

新たな価値を提供する ネットワークの構築

PHILOSOPHY ▶ 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する

日本航空株式会社
路線計画部国際路線計画グループ 浅見 達朗



国際線の路線便数計画策定を担当しています。データのみならず、お客さまの多数のご要望などから新たなネットワークのイメージを膨

らませているときが、最も楽しい時間です。収益性が伴わず短期間で運休するような路線はお客さまを裏切ることとなるため、自由に発想した後は徹底的に検証して、自信を持ってお勧めできる路線のみを提供しています。今後もお客さまに受け入れられるような新たな価値を生み出し続けるべく努力していきます。

▶ 航空機運航ライン

航空機の調達や機体の整備、運航乗務、そして販売や貨物ハンドリングなど、お客さまの目に触れないところで航空機の運航と経営基盤を支えています。安全・安心をお客さま視点で実現しています。

マイレージ

ためやすく、つかいやすい マイレージプログラムを目指して

PHILOSOPHY ▶ お客さま視点を貫く

日本航空株式会社
マイレージ事業部業務グループ 杉山 さやか

他航空会社とのマイレージ提携を担当しています。提携航空会社を使うことで、旅行先の選択肢はさらに広がります。旅の楽しみに、マイルをためる楽しみや、ためたマイルをつかう楽しみが加われば、もっと旅はおもしろくなります。提携先の開拓や特典・キャンペーンの企画をする際は、お客さまに「JALのマイルはためやすく、つかいやすい」と感じていただけるサービスを常に意識して取り組んでいます。



商品

最高品質のシートを開発

PHILOSOPHY ▶ 果敢に挑戦する

日本航空株式会社
商品サービス開発部企画グループ 西垣 淳太

シートの開発を担当しています。ご搭乗されたお客さまに常に新鮮な感動を得ていただけるように、国際線機材「SKY SUITE 777」、



「SKY SUITE 767」ではすべてのクラスで「1クラス上の最高品質」をテーマとした座席をご提供しています。既存の常識にとらわれず、お客さまのニーズに向き合うことで、1クラス上の快適性、機能性を実現しました。お客さまの期待を超える移動空間をお届けするために、新しい商品の創造に挑戦し続けていきます。

調達

世界一愛される 航空機の調達を目指して

PHILOSOPHY ▶ 見えてくるまで考え抜く

日本航空株式会社
調達第2部航空機グループ 畠田 裕介

航空機調達を担当しています。航空機を調達するうえで考慮すべきポイントは多数ありますが、安全性・快適性・経済性を兼ね備えた航空機を調達することが最大の目標です。お客さまのご意見や、航空機・エンジンメーカー、社内関係部門との交渉・協議をふまえ、「見えてくるまで考え抜く」ことにより、必ず最適なバランスを兼ね備えた航空機にたどり着けると考えます。お客さまに世界一愛される航空機を調達することが私たちの願いです。



貨物

「当たり前」を確実に

PHILOSOPHY ▶ パーフェクトを目指す

日本航空株式会社
日本地区貨物販売支店第一販売部予約調整グループ 中川 萩子

さまざまな貨物の予約・スペース調整・輸送を行っています。貨物の受託可否を判断し、最終的に目的地にお届けするためには多くのスタッフの確実な対応が必要となります。注意力・確認会話が肝となるなかで、90%の意識では10%の漏れが生じてしまいます。お客さまの大切な貨物の確かな輸送を実現し、信頼を築いていくために「当たり前をいかに確実に行えるか」をスタッフ一丸となって、日々パーフェクトを目指し取り組んでいます。



コールセンター

お客さまへの感謝を^{えごえ}笑声にのせて

PHILOSOPHY ▶ 感謝の気持ちをもつ

株式会社JALナビア
国内部第1グループ 石川 莉奈

電話による予約・発券業務およびさまざまな問い合わせに対するご案内を担当しています。それぞれのお客さまの声のトーンや話し方に合わせた分かりやすいご案内を心がけています。コールセンターはJALとお客さまとの最初の出会いの場のため、JALをお選びいただいたことへの感謝の気持ちを笑声(声の笑顔)にのせて、心を込めたコミュニケー

ションを大切にしています。今後も笑声と共に、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の提供を目指してまいります。



空港

やればできるという気持ちで、前向きに挑戦し続けます

PHILOSOPHY ▶ 果敢に挑戦する

日本航空株式会社
ロンドン空港所旅客セクション PARKER Daran



世界で最も忙しい空港のひとつロンドン・ヒースロー空港で旅客サービスを担当しています。ヒースロー空港では少しの悪天候でも運航に大きな影響がでるため、お客さまに最高のサービスを提供するためには息の合ったチームワークとサービスを改善していく努力、工夫を日々重ねることが不可欠です。お客さまはJALに対し商品とサービス、定時性について高い水準で

期待しています。期待に応えるために強い意思と前向きな姿勢を持ち続け、不可能と思えることを実現できるよう挑戦し続けます。

販売

一歩先を見据え、競争に打ち勝つ

PHILOSOPHY ▶ スピード感をもって決断し行動する

株式会社ジャルセールス
本店国際販売部第1販売グループ 大治 拓児



旅行会社を通じた、海外のパッケージ旅行や団体旅行などの国際線販売を担当しています。「SKY SUITE 777」に代表される新商品を活用した定期便販売に加え、チャーター便や、同じアライアンスに加盟する航空会社との共同販売など、担当する業務は多岐にわたります。変化のスピードが速い観光市場では、これらの販売素材を最大限に活用するためには、迅速な

判断・行動が大切です。常に先を見据えた販売を行うことで、お客さまに選んでいただけるJALを目指しています。

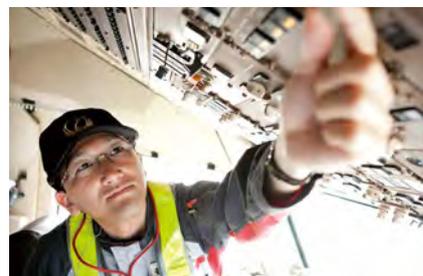
整備

安全・安心をお客さまへ提供するアンダーステイトメント

PHILOSOPHY ▶ 地味な努力を積み重ねる

株式会社JALエンジニアリング
成田航空機整備センター運航整備部運航整備室第5課第1係 安井 達洋

毎日の安全運航を目指し、整備作業をしています。航空機は最新の技術が集まっており、膨大な情報が蓄積されています。整備士は最適な情報を集めて修理するためにさまざまな訓練を受けます。また整備士が成長していくうえで知識だけでなく現場で知識を活かせる技量と長い年月をかけて得られる経験が必要不可欠なため、整備士一人ひとりが地道な努力を積み重ねています。これらがお客さまへ安全・安心を提供できる唯一の道だと信じています。



客室

他社と一線を画すサービスを創造したい

PHILOSOPHY ▶ 現場主義に徹する

日本航空株式会社
客室品質企画部業務グループ 斎藤 奈津子

お客さまからのご意見やご要望をふまえ、客室乗務員による機内でのサービスに、ご満足いただけるよう日々改善に取り組んでいます。数ある航空会社のなかからJALを選んでいただくためには、変化するお客さまのニーズやトレンドを捉え、さらに先取りすることで、他社とは一線を画すサービスを提供していかなくてはなりません。



伝統を大切にしつつも柔軟な発想で、お客さまが常に新鮮な感動を得られるサービスを創造し、世界一のエアラインを目指します。

カスタマーセンター

お客さま視点で会社の代表としての対応を

PHILOSOPHY ▶ 対極をあわせもつ

日本航空株式会社
顧客戦略部お客さまサポート室 中丸 亜珠香

電話・メールなどで寄せられるお客さまの声に対する説明・返信を担当しています。ご搭乗されたお客さまから、時にはお叱りを頂戴することもあります。お客さまのお気持ちを汲んで寄り添った対応をすることは非常に大事ですが、安全上お客さまの意に沿わない対応を



せざるを得ない場合もあります。どちらか一方に偏ることなく、常に両方の視点を持ち、バランスをとりながら最大限お客さまのご要望に沿えるよう心がけています。

グランドハンドリング

最高の品質をお客さまに提供するために

PHILOSOPHY ▶ 有意注意で仕事にあたる

株式会社 JAL グランドサービス東京
成田支店整備サービス2部客室3課2係 林 祐介

機内で快適な時間を過ごしていただくために、座席一つ一つに意識を注いで機内清掃を行っています。清掃が終わったシートに一旦着



席し、お客さまと同じ目線で再点検を行います。より高級感を感じていただくため、座席にセットされた機内誌や機内用品を整理整頓するよう心がけています。どのような座席がお客さまに喜んでいただけるかを常に考え、お客さまのご意見ご要望に目を通し、お客さまが感じる機内の清潔感とは何かを常に追求していきます。

運航

最高のチームワークで、お客さまに最高のサービスを

PHILOSOPHY ▶ お客さま視点を貫く

日本航空株式会社
777運航乗員部 中橋 昌幸

直接お客さまと接する機会が少ないパイロットは、飛行機に家族や友人、もしくは自分が乗っていたらという意識を常に持ち、安全



を最優先に、定時性・快適性を考慮して一便一便を運航しています。お客さまによりよいサービスが提供できるよう、運航の最終責任者として、直接お客さまと接する客室乗務員や空港の地上スタッフなどとともに良好なチームワークを発揮し、それぞれの職種がプロとして「いい仕事」ができる環境を整えることも心がけています。



社員ダイアログ

明日のために、心をひとつにして

JALフィロソフィがどのように浸透し、いかにして業務に生かされているのか。これからの日本を担う世代であり、CSRを研究のテーマに選んだ学生の皆さまと、現場の思いを語り合いました。

反発を乗り越えて、一人ひとりの立ち返る場所に

学生 ● 私たちは、CSRや企業倫理について、大学で学んでいます。企業の実務についての知識が少なく、企業の倫理や哲学といっても、机の上だけの話ではないかと考えてしまうことがあります。JALフィロソフィは、実際に現場に根付いているのでしょうか？

野上(路線) ● 全社員が持っているのが、このJALフィロソフィ手帳です。これを全員が熟読して一人ひとりが自分なりに解釈し、迷ったらここに立ち返るものになっています。

齊藤(客室) ● 客室では日々、JALフィロソフィから一便にひとつテーマを決めるなど、チームで同じ目標を共有しながら、仕事をしています。

堀口(空港) ● 長崎空港では、1日の終わりの反省会で、自分の好きなJALフィロソフィをひとつ挙げて、なぜそれを選んだのかを発表する場があります。お客さま対応をするなかでJALフィロソフィにつながると思う場面や、悩んだときにJALフィロソフィが頭に浮かぶことが増えてきています。

学生 ● JALフィロソフィはどんなふうに浸透していったのですか？

福島(整備) ● 正直なところ、経営から遠い現場の部署では、最初は反発もあったと思います。大変なときに、この手帳に資金を投じる意味がどこにあるのか、という思いです。それでも、JALフィロソフィ教育や勉強会などに頻繁に参加することで、繰り返し手帳を読み込み、しっかりと理解するようになりました。迷ったらこの手帳に立ち返

身近な上司が実践している姿を見て自然と身に付きました



福島 敦至【整備】

るということを身近な上司が実践しているの、自分もそうしようと自然に思えるようになりました。

片山(運航) ● 4年間JALフィロソフィ教育を受けるなかで、実践してみるとちゃんと結果がついてきて、会社に対しても社会に対してもいいことだということがわかってきたわけです。トップか



JALについて深く知っていただくため、社内の施設を見学していただきました。

対談者：麗澤大学でCSRを学んでいる学生の皆さま



↑左から藤原達也様、戸谷里彩様、島田惇史様、北野舞子様、大塚祐一様

ら現場まで、JALフィロソフィを中心に
するという方針にブレがありません。

齊藤(客室)●初めて手帳をもらったときは、当たり前のことを今更、と思ったのですが、当たり前のことすらベクトルが合っていなかったということに気付いたのです。まず読もう、まず自分のなかに落とし込もうと思いました。今では、若手の客室乗務員が集まって、好きに意見を出し合うという集まりがあります。ざっくばらんな雰囲気、自然とJALフィロソフィの話題になっていきます。最初は人がなかなか集まらなかったのですが、今では輪が広がっています。

野上(路線)●毎週月曜日の朝礼で、JALグループ企業理念を毎回全員で唱和し、上司からも仕事で悩んだときには手帳を見るように言われています。

学生●そうやって少しずつ浸透していったわけですね。

野上(路線)●そうですね。こうしたことを繰り返していくうちに、自分のなかに自然に定着してきたのだと思います。私の職場でも「JALフィロソフィを活かす会」という、社員が自主的に集まる勉強会があります。ちょうど昨日も行われたのですが、所属する60人のうち50人程が業務後に集まり、JALフィロソフィについて語り合いました。私の部署に限らず、行われています。

JALフィロソフィは、いかにして現場で実践されているのか

学生●JALフィロソフィ教育や勉強会で培った共有意識やJALフィロソフィが業務に活かした例というのは、どうい

うことがあるのでしょうか。

齊藤(客室)●私たちはJALフィロソフィ教育という研修を年4回、受けています。さまざまな職種の社員が同じテーブルで議論することで、部署の垣根を越えることができましたと思います。

例えば、出発の直前、搭乗口への到着が遅れているお客さまがいらっしや



齊藤 加菜【客室】

部署の垣根を越えて
お互いへの理解が
深まっています

るとします。ぎりぎりまで最後のお客さまを待ちたい。一方で、機内で待つ何百人のお客さまの定時性の確保も考えなければならない。以前であれば、意見や立場のぶつかり合いが尾を引くこともあったかもしれませんが。今では、JALフィロソフィの「お客さま視点を貫く」をそれぞれが実践している結果だと思えるようになり、お互いへの理解が深まっています。JALフィロソフィを思い起こすことが毎日のようにあると、やはり立ち返るのはこなんだと考えるようになります。



堀口 梨菜【空港】

毎日の業務でも最高のバトンタッチを意識して情報を引き継いでいます

堀口(空港)●以前、搭乗手続きを担当しているときに、足を怪我されているお客さまがいらっしやっただので、客室乗務員にそのことを伝えました。すると、「左右どちらの足ですか」と質問されました。「なぜ、そこまで聞いてくるのだろう」と思いましたが、もし怪我をされている足が通路側だと、機内でサービスをするときにワゴンが当たってしまうかもしれません。事前に把握していれば、細心の注意を払ってサービスにあたることができます。

学生●そこまで考えて行動することで、JALフィロソフィの「最高のバトンタッチ」が実現できるということですね。

堀口(空港)●そのとおりです。毎日の業務でも意識して情報を引き継ぐようになりました。



片山(運航)●「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」というJALフィロソフィを毎日の業務で意識しています。

学生●それは、どういうことでしょうか。

片山(運航)●パイロットとしての能力や熱意があっても、考え方がマイナスだとすべてがマイナスになるということです。そのことに気付いたとき、目から鱗が落ちる思いでした。若手のパイロットと話すときも、ネガティブなことをいうと大きなマイナスになることを自然と意識するようになりました。業務に対する心構えが大きく変わったと思います。

パイロットは育成に大変な時間がかかります。先輩から後輩に知識や経験を受け継ぐための訓練も重要な職務です。このときも「お客さま視点を貫く」意識を徹底しています。訓練で失敗しそうなところは、お客さまのことを考えるならこういう行動をとるべきだというように、あらかじめ指導するようにしています。

野上(路線)●私は、国内線の搭乗実績や収入の実績などの数字を扱うのが業務なので、「売上を最大に、経費を最小に」を念頭において仕事をしています。国内線の777型機は500席あります。予約が200席だとすると、300席の空席が出てしまいます。大きい飛行機ほど燃油費などのコストがかさみます。そこで、260人乗りの767型機に変更すると、お客さまの数はそのまま空席を少なくでき、経費を最小化できます。JALは直前で飛行機の大きさが変わることがありますが、実はそういう背景があります。

福島(整備)●整備の現場でも、安全を守ることが大前提ですが、コストを意識することが結果的に「お客さま視点を貫く」ことにつながると考えるようになりました。あるパーツに不具合があったとします。以前は、不具合修復の時間短縮だけを追求し、コストは度外視して、関連するパーツはすべて交換するという方針でした。

学生●安全のためには、それでいいような気がします。

福島(整備)●こうした運用の積み重ねも一因となって、コストが膨らんで大きな借金となり、破綻し、お客さまをはじめ多くの皆さまにご迷惑をおかけすることにつながってしまいました。今では、不具合の本質を追求し、マニュアルに従い、的確にパーツを交換することで、不必要な在庫・工数を削減しています。安全を大前提としながらもコスト削減によって得た手元資金で、個室のようなビジネスクラスやエコノミークラスの広い座席など、お客さま視点に立った投資ができるようになりました。

JALが好きだと胸を張っている仲間とともに

学生●JALの一番好きなのところや、JALで叶えたい夢は何でしょうか。

片山(運航)●JALは成長の機会を与え

若い仲間たちに技術や考え方を背中や教えていきたい



片山 隆【運航】

てくれるし、自分でチャンスをつかみに行くことができるという点が好きです。入社から20年以上が経過し、さまざまな経験を積み重ねてきました。まだそれに満足することなく、新しいことに挑戦して、成長し続けたいと思っています。それから、若い仲間たちに、技術や考え方を教えていきたいです。背中であげていけたら、と思っています。

堀口(空港)●お客さま視点を貫いているところが好きです。先輩社員は、お客さまのために何が出来るかを日頃から考えていて、私もそれを見て業務にあたっています。私はまだ入社2年目ですが、新入社員の教育にかかわることになりました。業務知識に磨きをかけ、人に教えることで自分も成長して、良いお手本になれるようにしたいと思います。



齊藤(客室)●私は、JALの仲間が一番好きです。私たち全員の目標は、世界一選ばれ、愛される航空会社になること。それに向けて、各部署や各個人が取り組んでいます。

学生●最初に、世界一と聞いたときはいかがでしたか。

齊藤(客室)●正直なところ、まだまだ遠い先の話だと思っていましたが、この仲間となら世界一も夢ではないと思えるようになりました。

私個人としては、客室乗務員を引っ張る責任者の立場に挑戦できる年次になります。世界一選ばれ、愛される航空会社になるにはどうするかを、自分の言葉で語る責任者になりたいです。

福島(整備)●私も仲間が一番好きです。辛い時期を乗り越えて、新しい目標に向かって一致団結してやっています。

JALフィロソフィに「現場主義に徹する」という言葉があります。私は入社したときから、現場で働く実作業がすごく好きで、まずは737型機の整備の資格を取り、今は777型機の資格に挑戦しています。スペシャリストとして成長していけるように先輩方の技術を吸収していきたいと思っています。現場のスペシャリストという観点から経営を見ていきたいというのが、私の夢です。

野上(路線)●JALフィロソフィに「本気でぶつかれ」という言葉があります。上司にも本気でぶつかれるし、自分が思っていることを何でも言えて、ある程度の裁量権を持たせてもらったうえで、自分のやりたいことがやれるという良さがあります。自分の可能性を広げてくれる点が、恵まれていると感じます。今後は数字の分析の精度を高め、悪い点が見つければ改善につなげ

上司にも本気でぶつかれることがJALの好きな点です



野上 悟志【路線】

たいと考えています。それがJALの実績に表れたときに、大きな達成感を感じるのだと思います。

今は間接部門にいるため、お客さまと直接接する機会があまり多くありません。JALでは毎月25日を「ニココーの日」として、街頭でお客さまに手書きの感謝カードをお渡しする活動をしています。積極的に参加して、感謝を伝える機会を大切にしたいと思います。

学生●皆さんがJALフィロソフィ手帳のお話をされている間、手にした手帳が目に入ってきました。とても使い込まれている様子がよくわかり、理念がしっかりと業務に活かしていることがうかがえました。また、JALの好きな点を答えていただいたときの皆さんの姿が輝いてみえて、JALが好きながとてもよく伝わってきました。一人ひとりがJALのことが好きな皆さんの集まりですから、自ずとJALの明日も明るいことを確信しました。



1クラス上のお客さま満足へ

お客さまに常に新鮮な感動をお届けするために。私たちの取り組みが、確かな形になっています。



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 エアライン部門

JAL 定時到着率 **88.94%**

2年連続 **世界第1位**

アジア・太平洋 メジャーエアライン部門

JAL 定時到着率 **88.94%**

アジア・太平洋地区第1位

メジャーエアライン ネットワーク部門

JALグループ 定時到着率 **89.75%**

世界第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、2013年1月～12月のJAL運航による国内線・国際線の定時到着率が88.94%となったとして、世界の大手航空会社31社中、2年連続で第1位に認定されました (Major International Airlines部門)。

また、JALグループとしても、2013年より新設されたグループとしての定時性を評価する部門 (Major Airline Network部門) において、JAL便名で運航している国内線・国際線のJALグループ便 (JAL/JALエクスプレス/ジェイエア運航便) の定時到着率89.75%について、世界第1位を受賞しました。

「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」賞を受賞

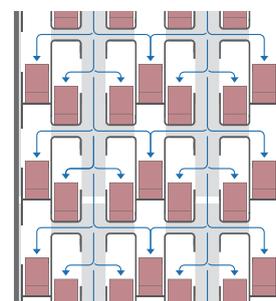
JAL SKY SUITEで世界一の空間をご提供

JALの新しいビジネスクラスシート「SKY SUITE」は、英国のサービス調査会社であるSKYTRAX社が運営する2013年「ワールド・エアライン・アワード」において、そのプライバシー性の高さでフルフラットの状態にしたときのベッドの広さから、全世界の航空会社のビジネスクラスシートのなかで最も優れていると評価され、日本の航空会社で初めて「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」賞を受賞しました。

お客さまが常に新鮮な感動を得られるような商品・サービスをご提供すべく、今後さらに品質に磨きをかけて「新しい空」をお届けしていきます。



SKY SUITE 777
ビジネスクラス



ストレスのない全席通路側アクセス



リラックスポジション

ベッドポジション(フルフラット)



BEST BUSINESS CLASS AIRLINE SEAT

JALグループのCSR

JAL REPORT 2014



14:00

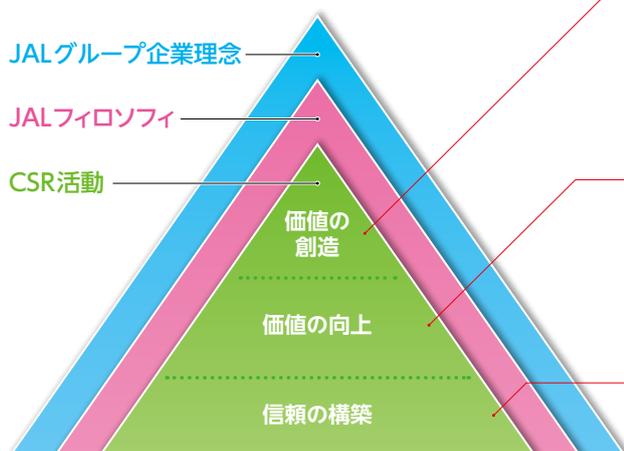
整備する指先に意識を集中させる。
いつも通り、よし、と声を出す。
ふと見上げると、機体の向こうに青空がどこまでも続いている。

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。

CSR推進体制

JALグループでは、6カ月ごとにCSR委員会を開催し、CSRに関するさまざまな審議を行っています。CSR委員会は、日本航空社長を委員長とし、ISO26000に示された7つの中核主題に関連する各本部長のほか、各現業部門の本部長にて構成されています。委員会では、企業の社会的責任として対応

が求められるすべての領域ならびに課題を対象に、グループの現状の把握、問題点の抽出、適切な対応方針を検討することで、有効にPDCAサイクルを回し、グループのCSR活動の改善と推進を図っています。

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、そして心をつなぐ企業活動を通じて、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。



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。



 **34** ページ

2 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。



 **40** ページ

3 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。



 **44** ページ

4 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。



 **46** ページ

Column

JALチャリティ・マイル

お客さまと一緒に取り組む、航空会社らしい社会貢献プログラムとして、JALチャリティ・マイルを通年で実施しています。JALグループが航空輸送や告知活動などで支援するNPOの環境保全や社会貢献活動に対して、JALマイレージバンク会員の皆さまにマイルによるご支援を呼びかけ、お寄せいただいたマイル相当の現金を寄付することで、その活動を多面的に応援しています。

▶2013年度実績

	実績	寄付先
4月16日～ 5月31日：[JMBみんなのアマクロの森]チャリティ・マイル	1,428,000マイル	公益社団法人日本ナショナル・トラスト協会
7月 1日～ 9月30日：[インドネシアの学校に浄水器を送ろう!]チャリティ・マイル	6,324,000マイル	NPO法人コペルニク
10月15日～11月30日：[ピンクリボン]チャリティ・マイル	1,116,000マイル	あけぼの会・乳がん研究基金
11月14日～12月15日：台風30号フィリピン被災地支援マイル	7,140,000マイル	公益財団法人日本ユニセフ協会
12月24日～ 3月16日：SKY BATON東北応援チャリティ・マイル[きっかけバス47]	3,666,000マイル	公益社団法人助けあいジャパン

1 安全・安心：安全について

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。



日本航空株式会社
代表取締役副社長
佐藤 信博 (安全統括管理者)

全員で、守る。

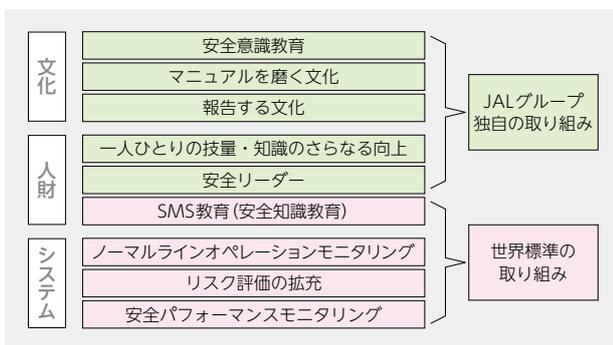
安全運航はJALグループの存立基盤であり社会的責務です。いかなる状況においても、すべてに優先させて安全を確保し、お客さまに安全で快適な空の旅をご提供いたします。そのために、JALグループでは事業運営に携わるすべてのスタッフが、安全のプロフェッショナルとして、安全に対していささかの妥協も許さない高い意識と、具体的な行動により、安全の層をさらに厚くしてまいります。

2012～2016年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2014における「安全を守る取り組み」

JALグループでは存立基盤である安全運航を堅持するため、経営目標に掲げた「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、安全を守る人財の育成、安全を守るシステムの進化、安全を守る文化の醸成の3つの取り組みを行い、安全の層を厚く積み重ねています。

今後も、航空業界における最先端かつ優れたシステムを積極的に取り入れ、さらにJALグループ独自の取り組みを加えることで、未然防止型のリスク管理を充実させ、最高水準の安全管理システムを確立していきます。

▶安全を守る取り組み



安全を守る取り組みのうち、人財の育成「一人ひとりの技量・知識のさらなる向上」の具体例を紹介します。

日本航空は、運航乗務員の能力の品質を管理し、仕事や能力を可視化するため、運航乗務員一人ひとりの能力に応じた訓練と、データベースを中心としたIT技術を融合させ、独自の品質管理の仕組みを構築しました。

これは、運航乗務員が主体となり、研究から開発、試験運用などを経て、正式運用開始まで約7年をかけて構築したシステムです。

2013年、運航本部では新たな養成体系として、Competency Based Check and Training(以下、CB-CT)を導入しました。これは、IT技術を活用した運航乗務員の能力管理システムのことで、自社で開発したデータベースを訓練に効果的に利用することで、運航乗務員の能力(Competency)を高め、さらに高い運航品質を実現するものです。

従来の訓練や審査は、資格の取得や維持が目的であったため、片側エンジン不動作での離陸などの定められた科目を運航乗務員ができることを確認し、完了としていました。

CB-CTでは、操縦操作などの一つ一つの項目を細かく分類し、客観的な評価基準を定めました。これにより、運航乗務員が業務遂行のために必要な技量や知識、姿勢などについて、評価者は共通の評価方法でデータベースに記録することができるようになり、そのデータを分析することで、運航乗務員個人はもちろんのこと、組織全体の強みや弱みなども抽出することが可能となり、改善につながれるようになりました。

今後は、運航本部以外でも、一人ひとりの強み・弱みを客観的に把握する仕組みを構築していきます。



2013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。

2013年度は、重大インシデントが1件発生しました。改めて、ご迷惑、ご心配をおかけした皆さまにお詫び申し上げます。

重大インシデント(1件)

2013年5月6日、JAL2362便(CRJ200型機)が大阪伊丹空港に着陸後、スポットに向けた地上走行中に右エンジン内で出火する事例が発生しました。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て原因調査が行われており、JALグループは同委員会の調査に全面的に協力しています。再発防止策として、原因と推定される部位に対して繰り返し検査を実施しています。

安全にかかわるトラブルと対策については、JALグループ安全報告書に記載しています。

▶安全に関わるトラブルの発生件数 ()内は1,000便当たりの発生件数

トラブルの種類	2013年度	参考	
		2012年度	2011年度
航空事故 ^{*1} (件)	0(0.000)	1(0.003)	1(0.003)
重大インシデント ^{*2} (件)	1(0.003)	4(0.011)	1(0.003)
イレギュラー運航 ^{*3} (件)	75(0.209)	69(0.194)	58(0.166)
安全上のトラブル ^{*4} (件)	226(0.630)	276(0.776)	258(0.740)
年間総運航便数(便)	358,629	355,489	348,815

※1 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 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。

※3 航空機の多重システムの一部のみの不具合が発生した場合などに、運航乗務員がマニュアルに従って措置したうえで、万全を期して引き返した結果、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およぼすような事態ではありません。

※4 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。

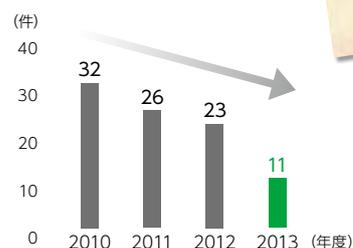
航空機の突然の揺れなどにより、お客さまや乗務員が負傷した事例のうち、骨折などを伴った重傷を負った場合には、航空事故となります。JALグループではこのような航空事故への対策のみならず、機内や空港におけるお客さまのお怪我を防止する取り組みを行っています。

2013年度は、機内において離席中の突然の揺れなどによるお怪我を防ぐために、どのような姿勢を取ればよいかなどについて、ホームページや機内誌に掲載し、お客さまにお伝えする取り組みを行いました。

また、過去にお客さまがお怪我をされたケースを分析し、再発防止に取り組みました。

一例として、座席のひじ掛けを上げ下げする際に小さなお子さまの指を誤って挟んでしまう事例があったことから、客室乗務員が小さなお子さまをお連れのお客さまに、お子さまセーフティーカードをお渡し、あらかじめ注意を払っていただくことで、小さなお子さまをお怪我からお守りしています。引き続き、ソフト、ハードの両面での取り組みを推進し、お客さまに安心してご利用いただけるよう取り組んでいきます。

お客さまのお怪我件数*



お子さまセーフティーカード

※ お客さまが機内や空港でお怪我をされ、医療機関を受診された事例を対象としました。(社内統計)

JALグループ安全報告書

航空法第111条の6「本邦航空運送事業者による安全報告書の公表」の規定に基づき、「JALグループ安全報告書」を毎年公表しています。この報告書のなかで、JALグループ航空会社6社の安全にかか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/>

安全・安心：安全について

安全アドバイザーグループの助言を受けながら、過去の事故を決して風化させず、JALグループが持つ厳粛な安全文化を継承します。

安全アドバイザーグループ

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、第三者視点の助言をいただくべく、2005年8月に安全アドバイザ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、安全などに幅広い知識、経験を有する5名の社外有識者によって構成されています。

年2回、経営とのフォローアップ会議を開催し、JALグループの安全への取り組みの進捗を確認するとともに、その都度助言をいただいています。

JALグループではこれからも、安全アドバイザ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。

安全啓発センター

520名の尊い命が失われた123便事故の悲惨さ、ご遺族の苦しみや悲しみ、社会に与えた航空安全に対する不信の前で、私たちは二度と事故を起こさないと誓いました。

そして事故の教訓を風化させてはならないという思いと、安全運航の重要性を再確認する場として、安全啓発センターを2006年4月に開設しました。2013年12月に羽田新整備場地区に移転し、展示スペースの拡張に合わせて、映像モニターの大型化や、残存機体の配置の一部変更を行いました。さらに、JALグループの安全への取り組みなどをまとめた資料室を新設するなど、安全についてより深く学べる施設になりました。

JALグループでは、この安全啓発センターを「安全の礎」とし、JALグループ全社員がお客さまの尊い命と財産をお預かりしていることの重みを忘れることなく、社会に信頼いただける安全な運航を提供していくための原点として、当センターを活用しています。

2014年3月末までに社内・社外を含め141,467名の方に見学いただいています。



JALグループ安全教育

2012年10月から安全のプロフェッショナルの育成を目的として、JALグループ全社員を対象とした「JALグループ安全教育」を行っています。

安全啓発センターにおいて事故機の残存機体と対峙し、123便事故にかかわった方々からのメッセージ映像を視聴し、事故について改めて深く「知る・感じる・考える」こと、そして、自分自身の業務と安全とのつながりを考え、それらを仲間と共有することを通して、私たちが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場としています。この教育では、受講者一人ひとりが「私の安全宣言」を行い、宣言をもって日々の業務にあたります。さらに、職場の仲間同士で共有することで、各人が安全意識を高めています。

2014年3月末までに23,786名(グループ全体の約70%)が受講し、2014年度中の全社員受講完了を目指しています。



工学院大学教授
東京大学名誉教授
安全アドバイザーグループ

畑村 洋太郎 氏

安全啓発センターの設立は、航空会社にとって負の遺産とされていた事故を、将来への教訓として学ぶために活用しようという、世界に類を見ない画期的な取り組みです。ぜひ、社員の方々には繰り返し足を運んで、安全の大切さ、事故の悲惨さを心の底から感じて欲しいと思います。

私は、物事を本質から理解するための方法として、三現主義(現地・現物・現人)を提唱しています。123便事故でいえば、御巢鷹山への慰霊登山(現地)を行い安全啓発センターで残存機体(現物)に対峙し、事故にかかわった方(現人)の話聞く、これらによって、航空会社における安全の重要性を、本質から理解することができると思います。

JALグループ安全教育も、この三現主義に沿って作られています。中期経営計画で約束されている「輸送分野における安全のリーディングカンパニー」を具現化されることを期待します。

私の安全宣言

JALグループ安全教育において行った「私の安全宣言」は、すべての社員が安全憲章カードに書き込み、常に携帯しています。安全憲章とともに日々振り返りを行うことで、安全運航こそが、私たちの存立基盤であり、社会的責務であることを再認識し、日々の安全運航に努めています。



グランドハンドリング

人に任せず自ら確認し、
責任を持って行動する。

株式会社JALグランドサービス東京
整備サービス1部 誘導1課
尾形 征保



空港

NEGLIGENCE IS THE FIRST
EVIL'S BLOW.

日本航空株式会社
パリ空港所 旅客セクション
BAUMAN Raphael



整備

常に基本に忠実に作業する

株式会社JALエンジニアリング
羽田航空機整備センター 機体点検整備部
三原 浩二



情報システム

私は安全を織り上げる
一本の糸となる仕事をしています。

株式会社JALインフォテック
整備第2グループ
尾崎 玲奈

JALグループ全員で安全を守り抜く

【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。



予約

尊い命に怯んでいることを忘れない

株式会社JALナビア
予約室 第1グループ
宮地 裕子



オペレーション

迷ったら安全をとる

株式会社JALスカイ
羽田事業所 第3部オペレーショングループ
大山 ちひろ



客室

お客様の尊い命と未来を
安全に送り届けます

株式会社ジェイエア
客室安全・品質グループ
羽山 瞳



運航

2.5m先の視点と
内視鏡のモニタリングを大切にします。

日本トランスオーシャン航空株式会社
運航乗員部 第1路線室
齊藤 進

安全・安心：安心について

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高齢のお客さま、お手伝いが必要なお客さまなど、ご利用いただくすべての皆さまに、安心・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、「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。クラスシートやスマイルサポートカウンターなどのハード面や、アレルギーやご病気をお持ちの方に、幅広い機内特別食をご用意するなどのソフト面のみならず、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怪我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、さまざまな状況に合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。

- パラリンピックなど、障がい者スポーツ団体の渡航協力
- 海外での心臓移植のための渡航協力を含む、ストレッチャーを利用した医療搬送
- 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
- 障がい者向けイベントを通じた啓発活動
- 発達障がいのお子さま向け体験搭乗プログラムへの協力



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/>

ソチパラリンピック選手団のサポート

2014年2月から3月に開催されたソチオリンピック・パラリンピックに際し、日本オリンピック委員会・日本パラリンピック委員会のオフィシャル・パートナーとして、選手団約190名（うち、オリンピック選手約80名、パラリンピック選手約20名）のご移動をサポートしました。

パラリンピックは、JALが日本で唯一のオフィシャル・エアラインとして、2005年以来選手団の皆さまの活躍を応援しています。日本の代表として世界で戦うパラリンピック選手に安心して目的地に向かっていただくため、セールス、プライオリティ・ゲストセンター、空港旅客、貨物、客室など、関係するさまざまな部門が早い段階から情報を共有し、連携して準備を進めます。またご出発当日は、使い慣れた車いすで搭乗口まで行くことができるよう、機側にて車いすをお預かりする体制を整えますが、その際にも貨物部門の担当者がこれまでのノウハウを最大限活かし、細心の注意を払って大切にお預かりしています。

担当したスタッフが「お会いした瞬間から、特別なことは何もなく、お一人のアスリートです」というように、これまで蓄積した経験やノウハウ・スピードを伝承しながら、障がいがあってもなくても、同じようにご負担を感じない旅のお手伝いをしたい、という強い想いで、パラリンピック選手のサポートに取り組んでいます。



機側で車いすをお預かりする様子



モスクワ・ドモジェドボ国際空港での手続きの様子

食物アレルギー対応ツアー

卵や牛乳、大豆、小麦、落花生など、いろいろな食物にアレルギー反応を示す子どもたちが増加するなか、JALグループは、食物アレルギーのあるお子さまとご家族に安心して旅行を楽しんでいただける環境づくりに取り組んでいます。

2014年3月、ジャルパックは、食物アレルギーの子を持つ親の会、日本ハム株式会社、ヒルトンニセコビレッジの皆さまと協力して、全行程を通じて食物アレルギーに対応した2泊3日の北海道ニセコ・スキーツアーを実施しました。参加された10組のご家族からは、「自分で選べるバイキング料理に喜び、初めての北海道観光やスキーを楽しむ子どもの姿を見て幸せだった」「旅行はあきらめていたが、安心して参加できた。また企画してほしい」との声が寄せられました。



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

台風30号によるフィリピン中部被災への緊急支援

日本と世界、そして国内各地域を結ぶ航空会社として、大規模災害発生時には、航空会社ならではの緊急支援を行っています。

2013年11月、フィリピン中部に壊滅的な被害をもたらした台風30号。JALは、政府が決定した国際協力機構の緊急援助隊派遣に伴い、打診からわずか23時間後に緊急チャーター便を運航しました。マニラ空港では、「国難に際し、少しでも役に立ちたい」というフィリピン人スタッフが、緊急援助隊が一刻も早く被災地に乗り継げるよう荷物搬出作業に尽力したほか、空港内に「がんばろう、フィリピン!」のメッセージを掲げて被災地に寄り添う気持ちを表しました。

また、NGOネットワークのジャパン・プラットフォームとも連携し、救援活動に赴くNGOスタッフ8名の渡航と11トンの緊急物資輸送に無償で協力。JALチャリティ・マイルでの支援、JALグループとしての支援金ならびに社員募金もお届けしました。



2 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。

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」としての認定を受けています。



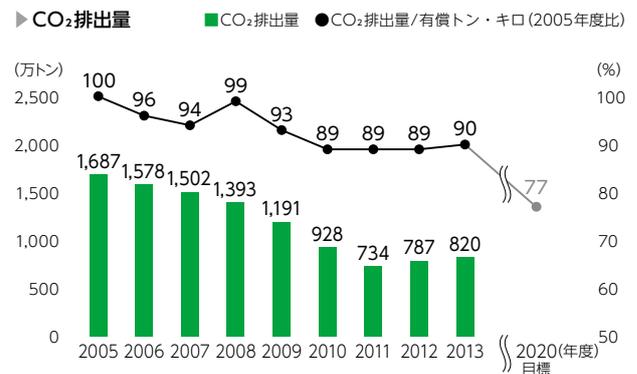
JAL 環境指針

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。

JALグループ航空機のCO₂排出量の推移

2013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CO₂排出量は、2005年度対比10.4%削減となりました。787型機などの新機材導入、運航の効率化、エンジンの水洗いなどの燃料効率化と、旅客サービス向上施策(長距離機材減席改修)による効率低下で、輸送量当たりのCO₂排出量は若干悪化しました。

事業規模の拡大によりCO₂総排出量は前年度比で33万トン増加しました。



空港・オフィス・整備工場(国内)

[産業廃棄物]

3,720
トン

空港・オフィス・整備工場(国内)

[熱使用量(原油換算)]

49,633
キロリットル

空港・オフィス・整備工場(国内)

[電力使用量]

129
百万kWh

航空機による大気観測-CONTRAILプロジェクト

JALグループでは航空会社ならではの環境活動のひとつとして、航空機による大気観測CONTRAILプロジェクトに参加しています。これは国立環境研究所、気象庁気象研究所、株式会社ジャムコ、JAL財団との共同プロジェクトで、2013年には観測開始から20周年を迎えました。現在は国際線機材777-200ER型機8機(うち2機にはロゴマークを塗装)に自動観測機器(ASE・CME)を搭載可能な体制を整え、上空大気の大気観測を行っています。このプロジェクトは産官学連携の先駆的な例として高く評価され、2013年度には第40回環境賞(主催:日立環境財団)において環境大臣賞・優秀賞を、さらには日韓国際環境賞(主催:毎日新聞社ほか)を受賞しました。

本プロジェクトの詳細はこちらをご覧ください。
<http://www.jal.com/ja/contrail/>



VOICE

世界的なプロジェクトに参加するやりがいを感じて

株式会社JALエンジニアリング
 技術部システム技術室機装技術グループ
 中島 悠貴

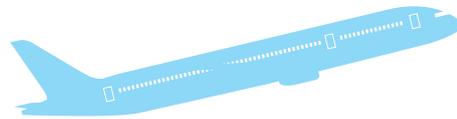
技術部では、大気観測CONTRAILプロジェクトに関して、毎月、研究者からのご要望や運航スケジュールを考慮し、最適な路線・時期に観測装置を搭載すべく、計画・調整を行っています。また、観測装置搭載のための機体改修にあたり、米国および日本の航空当局からの認定取得や改修作業への立ち会い、改修作業中に発生した問題への対応など技術サポートを行います。限られた期間で全作業を終えることが求められるため大きなプレッシャーがかかりますが、だからこそ無事に完了したときには大きな喜びを感じます。

世界で高く評価されている大気観測CONTRAILプロジェクトに、エアラインエンジニアとして参加することは、私にとって大きなやりがいです。これまで培ってきたスキルを活かして、今後もこのプロジェクトをはじめ、航空会社ならではの環境活動に貢献していきたいと思っています。

空港・オフィス・
 整備工場(国内)

[水使用量]

452
 千m³



運航中の飛行機
 (国内・国際)

[CO₂排出量]

820
 万トン



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ひとつに位置づけ、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。その私たちの決意をまとめたものが行動計画です。

行動計画——① 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。	<ul style="list-style-type: none"> 2013年度の有償トン・キロ当たりCO₂排出量は、2005年度対比10.4%削減 年平均1.5%改善(2005～2013年度の平均値)の目標は、旅客サービス向上施策(減席改修)による効率悪化により0.2%未達
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。	<ul style="list-style-type: none"> 低燃費機材の787-8型機、737-800型機、E170型機を12機導入し、767-300型機、737-400型機を4機退役 777-200ER型機の性能改善改修を順次実施し、767-300ER型機へのWinglet(翼端に立つ小翼で抗力を減らす)の装着は6機完了
エコフライト活動を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> 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CO₂削減量は、約45,000トン
搭載物の軽量化に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> 世界最先端の新型軽量貨物コンテナを480台導入し運用開始。新型コンテナ1台当たり約40%の重量軽減を実現
エンジンの水洗いなどの諸施策により、CO ₂ 排出量の削減に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> 777型機、767型機、737-800型機のエンジン洗浄を概ね190～270日間隔で実施。CO₂削減量は、約22,000トン 777型機、737-800型機でAPU(補助動力装置)の使用時間短縮は横ばい傾向
各国の航空管制など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。	<ul style="list-style-type: none"> 先進的な運航方式を取り入れた当社の羽田＝サンフランシスコ線が環境負荷を軽減する路線としての認定を取得済み。年間のCO₂削減量は、推定660トン程度(詳細はP.43参照) 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)、パオロ路線ではUPR(User Preferred Route)による運航 効率的な代替空港(HEL、DELの代替)の選択 これら施策による年間のCO₂削減量は、推定5,000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。	<ul style="list-style-type: none"> 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、大学などと情報交換しながら、実運航での導入を模索中。「次世代航空機燃料イニシアティブ」の中心メンバーとして、国産バイオ燃料のロードマップ作成にも積極的に関与 2020年(東京オリンピック)頃までに主要空港での本格導入に向けて産官学のオールジャパン体制で積極的に取り組む予定
地上施設(オフィス、工場など)における省エネルギー活動を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> 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引き続き実施

行動計画——② 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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「空のエコ・プロジェクト」の活動のほか、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(2013年度は32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、CO₂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。	<ul style="list-style-type: none"> 「航空機による大気観測 CONTRAIL プロジェクト」(詳細はP.41参照) 「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。2013年度は199件報告

行動計画——③ 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。	<ul style="list-style-type: none"> 羽田整備場地区再編や機体座席改修作業などにおける排出が増加傾向にあったが2013年度の総量は前年度比14%削減。最終処分率は1.2%となり、目標(2%以下)を達成
水の使用量の削減に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> 施設再編および排出の再利用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。	<ul style="list-style-type: none"> 人体、環境への負荷が小さい整備材料導入が一巡したことにより、取扱量の削減余地が小さくなるなか、整備作業の増加のためトリクロロエチレンの取扱量が大幅増となり、2013年度の総取扱量(全462物質)は、前年度比7%増の66トン。(当該物質以外(全461物質)の取扱量は、前年度比15%減の29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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 2013年度のリサイクル総量は、旧制服の繊維リサイクル180トンを含め2,540トン

行動計画——④ 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。	<ul style="list-style-type: none"> 「国際民間航空機関 (ICAO) 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などを行い、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、CO₂削減となるCDO (Continuous Descent Operations) を実施
航空機、自動車などからのNOxなど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などに関して、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。	<ul style="list-style-type: none"> 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——⑤ 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 「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、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

生物多様性保全の取り組み

JALグループは生物多様性を重要な環境課題のひとつと捉え、「JALグループ生物多様性方針」を定めて、その啓発活動や保全の取り組みを実施しています。2013年には、国の特別天然記念物で絶滅が危惧されるアマミノクロウサギが生息する奄美大島の森を守り、未来につなげる「アマミノクロウサギ・トラストキャンペーン」に、寄付やチャリティ・マイル、奄美便機内での告知活動などを通じて協力したほか、「第2回JALタンチョウフォトコンテスト」を開催しました。タンチョウの姿を通して、美しい日本の自然を守ることの大切さをお伝えしています。



JALサンフランシスコ線、環境負荷が軽減する路線として認定

JALのサンフランシスコ線が、アジア・太平洋における環境保全の促進のための国際的な取り組み ASia and Pacific Initiative to Reduce Emissions (ASPIRE) から環境負荷を軽減する運航方式を導入している路線として、日本で初めて認定されました。当該路線では燃料効率が良く環境負荷を軽減する3つの運航方式 (UPR、30マイルの管制間隔、CDO) を導入し、最新の気象予報による効率の良い高度、経路の選択、効率的な降下による燃費、騒音の削減が可能になりました。これによるCO₂削減効果は年間660トン程度を想定しています。



▶ 環境データ

	2011年度	2012年度	2013年度	単位
環境				
CO ₂ 排出量	734	787	820	万トン
CO ₂ 排出量/有償トン・キロ (2005年度比)	88.8	88.8	89.6	%
NOx (LTOサイクル)	5.66	6.08	6.26	千トン
CO (LTOサイクル)	3.51	3.76	4.39	千トン
HC (LTOサイクル)	0.63	0.64	0.72	千トン
電力使用量	140	134	129	百万kWh
熱使用量 (原油換算)	53,209	50,997	49,633	キロリットル
水使用量	-	-	452	千m ³
産業廃棄物発生量	2,944	4,327	3,720	トン
最終処分率	1.9	0.9	1.2	%

3 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。

JAL東北応援プロジェクト「行こう!東北へ」

東日本大震災から3年以上が経過するなか、「被災地のことを忘れないでほしい」「被災地に来て、見て、消費して、復興を手伝ってほしい」という今の被災地の思いに応えるべく、2013年6月より、JAL東北応援プロジェクト「行こう!東北へ」を立ち上げました。航空輸送事業を通じて、「地元振興」と「被災された方の応援」に取り組んでいます。

[地元振興]

- 国際チャーター便運航やツアーの拡充を通じて、より多くのお客さまを東北にお連れする
- 被災地での社員研修プログラムを実施し、社員自らが東北を訪れる
- 東北の各自治体と連携し、県産品の販売をお手伝いするほか、機内やラウンジでの提供物品、マイル交換商品などに東北の産品を採用する
- 特別塗装機や情報発信を通じて、東北への関心を喚起する

[被災された方の応援]

- チャリティ・マイルを活用し、学生ボランティアの被災地訪問を支援する
- 被災されたご家族に、旅を通じて笑顔を取り戻すきっかけをプレゼントする



特別塗装機

● [地元振興①] 被災地での社員研修プログラム

実際に現地に身を置くことの実践として、2013年9月から、JALグループの役員・社員が被災地で学ぶ研修プログラムを開始。2014年3月までに約350名が南三陸町、女川町を訪れ、語り部ガイドさんのお話を聞き、ボランティア活動に汗を流したほか、現地に泊まって食事をし、お土産を買うことで、地域の経済活性化をお手伝いしました。



VOICE

被災地訪問の取り組みを社員の間に広げたい

日本航空株式会社
国内路線事業部企画グループ
古川 兼嗣

プロジェクト立ち上げにあたり、さまざまな部署の社員が集まって、東北のお役に立てる方法を議論するなかで、初めて被災地を訪れました。メディアを通して被災地の様子を知っていたつもりでしたが、現地に赴き五感で感じなければわからないことが数多くあることを実感。一人でも多くの仲間に、東北の今を知って自分たちにできることを考えてもらうきっかけとして、被災地での研修プログラム作りに取り組みました。不謹慎なのではないかとの当初の不安は、地元の方に「ぜひ被災地に足を運び、楽しんでほしい」と言って消えました。「来てくれてありがとう」という言葉を活力にして、これからも東北の皆さまに喜んでいただけるよう、周囲を巻き込んで応援の輪を広げていきたいと思っています。

Column

JAL×コペルニク 人をつなぐ、世界を結ぶ。プロジェクト

革新的なテクノロジーを届け、途上国の生活の質の向上や貧困の削減など、さまざまな社会課題の解決を図る非営利団体コペルニクの活動に賛同し、支援と協働を開始。2013年度は、インドネシアの学校に浄水器を送る取り組みを実施しました。JALチャリティ・マイルに寄せていただいたマイル相当額の寄付により、800台の浄水器をインドネシアの約160校に届けることができました。そしてJAL Facebookページで公募した2名の大学生を現地に派遣し、浄水器がどのように子どもたちの生活を改善したかをレポートしてもらいました。この協働プロジェクトでは、日本各地のものづくり企業や大学などを訪問し、日本発の途上国向けのテクノロジー発掘にも取り組んでいきます。



● **【地元振興②】 県産品販売のお手伝い**

2013年6月より、毎月25日周辺の「ニッコーの日」の活動として、東北の各自治体との連携のもと、パンフレットの配布による旅行需要の喚起と、県産品の販売のお手伝いを実施しています。2014年3月には、本社ビルにおいて「東北市場@天王洲ビル」を開催。多くの社員が名産品を購入して、東北を応援しました。

● **【被災された方の応援①】 SKY BATON**

10年後、20年後の東北、そして日本を築いていく若者に社会人が資金的なサポートを行い(=バトンを託し)、現地視察とボランティア活動に送り出すことで、被災地の課題を体感し、自ら考え行動に移すきっかけを与える「次世代育成」と、長期継続的に被災地への関心とかかわりを深めてもらう「被災地支援」を目指す企画「SKY BATON」を立ち上げました。



この企画の第一弾として、公益社団法人助けあいジャパンの主催する「きっかけバス47※」と連携。遠方からの参加者の移動をサポートするとともに、JALチャリティ・マイルに寄せられた3,666,000マイル相当額を寄付して、プロジェクトを支援しました。

※ 社会人からの寄付により、47都道府県から約1,800名の大学生がバスで被災地を訪れ、被災地の今に触れることで、復興にかかわるきっかけを作るプロジェクト

● **【被災された方の応援②】 JAL笑顔の贈り物プロジェクト**

2013年夏より、東日本大震災で心にストレスを抱えた小学生に、家族と一緒に「旅」という非日常の環境で気分転換

してもらい、未来に向けて新たなステップを踏み出すきっかけをプレゼントする、「JAL笑顔の贈り物プロジェクト」をスタートしました。プロジェクトの費用は、JALグループ社員による募金とJALからのマッチング・ギフト(同額拠出)により賄い、またボランティア社員が同行して旅のお手伝いをします。初回は、宮城県の20家族52名の方々を3泊4日の沖縄旅行にご招待しました。明るい太陽と青い海に囲まれ、参加者の皆さまに素敵な笑顔の輪が広がりました。



● **【地元振興③】 東北コットンプロジェクト**

2011年に始まった「東北コットンプロジェクト」は、津波被害を受けた農地で、綿の栽培、紡績、商品化、販売を、参加する被災地の農業法人やアパレル関連企業などが共同で行い、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グループでは、社員ボランティアによる農作業のお手伝いや広報活動のほか、収穫された綿を使ってオリジナル製品を制作。マイル交換商品や国内線・国際線ファーストクラス機内でのご提供品に採用することで、プロジェクトを支援しています。また、JALスカイでは、制服着



用時に使用する東北コットントートバッグを社員が企画。さらに活動をもり立てました。

Column

JAPAN PROJECT

JALグループは、2011年5月より、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日本の素晴らしさを発信する地域活性化プロジェクト「JAPAN PROJECT」を展開しています。地域の魅力をさまざまな角度からお伝えるため、月ごとにPRする地域を設定。自治体や企業と連携して集中的・横断的にその地域の魅力を発信します。2014年3月までに、25の都道府県とコラボレーションを実施したほか、2014年1月・2月には、東北応援プロジェクト「行こう!東北へ」と連動し、プロジェクト初となる拡大版として東北特集を行いました。



これからも、観光需要の創出、地域社会への貢献と活性化を目指して「JAPAN PROJECT」に取り組んでいきます。

4 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グループは、次世代を担う幅広い年齢層の子どもたちを対象とした次世代育成プログラム「JALそらいく」を実施しています。一緒に遊ぶ楽しさを学ぶ「JAL折り紙ヒコーキ教室」や、空から見た地球環境の変化を伝える「JALそらエコ教室」のほか、さまざまな空の仕事をご紹介する講座も新たにスタートしています。

2013年度には、日本各地の学校や公共施設に加え、アジア、アメリカ、オーストラリア、ヨーロッパの日本人学校などにおいて、5つのプログラム合計で160回講座を実施し、約12,000人の方に受講していただきました。



JAL折り紙ヒコーキ教室



JALそらエコ教室

VOICE

乗務外でのCSR 「そらエコ教室」

日本航空株式会社
運航業務部

佐々木 秀也

737型機機長として短距離国際線や国内線に乗務する傍ら、「JALそらエコ教室」や「JALお仕事講座」などの講師として、全国各地の小学校や公民館などのほか、時には大学でもお話をしています。

そらエコ教室では、私たちパイロットが日々感じている地球の変化を、最新のデータと上空から撮影した写真などを使ってわかりやすくご説明します。また、大気観測CONTRAILプロジェクトや私たちが行っている森林火災の報告、EOT(着陸後エンジンをひとつ止めて地上走行する方法)など、温暖化防止のためのJALのさまざまな取り組みもご紹介しています。

小学生から大人まで、参加された幅広い層の皆さまに地球環境について考えてもらうきっかけになればと願いながら、そして同時にJALの環境への取り組みを知って、JALのことを一層好きになってもらえるように、今後も講話を続けていきたいと思えます。

	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)	小学生(5年生・6年生) 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お仕事インタビューの日

全国の中学生、高校生から「興味のある職業についている人の話を聞きたい!」というご要望を受け、2013年の夏休みに初めて「JALお仕事インタビューの日」を開催しました。これは、パイロットや客室乗務員、グランドスタッフ、整備士などJALグループの運航を支える各職種の社員が、中高生からの仕事に関するご質問にお答えする企画です。当日は約50名の中高生と保護者の方々が参加され、熱心な質疑応答が行われました。今後も「JALお仕事インタビューの日」を随時開催し、子どもたちが将来、自分らしい生き方を実現できるよう応援していきます。



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、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活動も続けています。

JAL工場見学～SKY MUSEUM～

JALは、社会貢献活動の一環として、創業間もない1950年代半ばより機体整備工場見学を実施しています。2013年7月にリニューアルオープンした「JAL工場見学～SKY MUSEUM～」では、1951年の会社設立以降、世界の空を切り拓いてきたJALの史料を初めて一般公開するとともに、JALグループのフライトを支えるスタッフの仕事紹介ブースを新たに設置、JALの新シートや新サービスなども紹介しています。そのほか、飛行機の概要を学ぶ航空教室や機体整備の様子が間近で見られる格納庫見学など、航空業界全体に関する知識を深めていただける施設となっています。2013年度には10万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/>

Column

世界子どもハイクコンテスト

公益財団法人JAL財団とJALは、1990年より2年に一度、世界の子どもたちへ俳句創作の楽しさを広め国際交流を促進する目的で、世界の15歳以下の子どもたちから絵とハイクで構成される作品を募集する「世界子どもハイクコンテスト」を開催しています。

これまでに約50の国・地域から65万点以上の作品が寄せられており、優秀作品を現地語、英語、日本語の3か国語で表記した絵本「地球歳時記」にまとめ、国内外の図書館や関係機関へ寄贈しています。作品は国内外の教科書などに引用されているほか、2013-2014年のコンテストは、日本スペイン交流400周年、日本ベトナム外交関係樹立40周年の公式プロジェクトに採用されました。



社員とのかかわり

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。また、女性をはじめとする多様な人財の活躍推進を経営戦略のひとつに位置づけ、今まで以上に異なる経験や価値観、新たな視点を持つ多様な人財の力を総動員し、活力あるJALグループを目指しています。

JALフィロソフィと教育研修

●JALフィロソフィ教育

JALフィロソフィを浸透させるために「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合える仲間となり、社会の進歩発展に貢献する企業になることができると考えています。

JALフィロソフィ教育のファシリテーターは運航、客室、整備、空港、営業など各職場から集まったメンバーで編成されています。年4回のJALフィロソフィ教育の教材制作および東京地区における教育を担当しており、時には国内各地を訪問し出張教育を実施しています。



●JALグループ基本教育・研修体系

JALグループは、「2012～2016年度JALグループ中期経営計画」のなかに「人財育成」を重要な取り組み課題のひとつとして掲げ、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き、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。従来からある階層別研修に加え、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や公募型のチャレンジ研修など、組織横断的に実施するプログラムを拡充しています。

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実施しています。

2012年4月に設立した「JAL教育センター」の機能を活用しながら、全社的なプログラム管理など、実施効果を最大にするための課題に取り組んでいます。

●JALグループ新入社員教育

2014年4月1日から4日間、JALグループ合同で2014年度新入社員教育を行いました。昨年よりも7社増え、28社572名の新入社員が東京に一堂に会し、ともにJALグループ企業理念、JALフィロソフィ、安全とサービスをはじめとするJALグループ社員としての基本的な考え方を学びました。



VOICE

新しい仲間 熱い思いを伝える

株式会社JALスカイ
羽田事業所第2部
国内パッセンジャーサービス 第2グループ
成川 政充

新入社員教育リーダーとして、27名の新入社員を受け持ちました。この役割を任されてから、「この研修を、忘れられない、記憶に残る4日間にしよう」、「先輩社員が何を心に秘めて仕事をしているか知ってほしい」と考え、JALグループ12社から集まった42名のリーダーと協力して準備を重ねてきました。そして、その熱い想いを伝えました。

今回の教育でリーダーとしての仕事は終わりではありません。これからも、会社・部門の垣根を越えて継続的にフォローしていくことを約束します。



多様な人財の活躍推進

● グループマネジメント制度

JALグループの経営やマネジメントにおける役割の大きさが一定以上のポストを「グループマネジメント」と位置づけ、出身会社にかかわらず、能力と意欲のある社員を登用しています。またグループ全体を牽引するリーダー候補の育成プログラムを共通化し、会社の垣根を越えて実力を高め合う機会を設けています。このようにして育まれた実力、意欲のある社員は、グループ横断的な登用や異動により、活躍の場を広げています。



約6週間にわたる研修の最終日には、社長を含めた経営に対し、自ら考えた事業課題の解決提言を行います。

● 経験者採用

経営環境が日々めまぐるしく変化する航空業界において、環境変化を積極的に捉え、ビジネスチャンスへの舵取りを担う人財の必要性がこれまで以上に高まっています。そのため日本航空では、2013年度より業務企画職の経験者採用を再開し、59名を新たな仲間を迎えました。多様な経験や知識を持つ人財により、組織全体の活性化につなげていきます。

● グローバルHR方針

採用地域にかかわらず、本人の実力、意欲、リーダーに相応しい人格に応じて、人財の育成・登用を進めていく「グローバルHR方針」を策定し、海外地区採用のナショナルスタッフの育成に力を入れています。日本での業務経験を積む日本派遣制度や日本語教育制度、日本地区採用スタッフと合同で実施するグローバル研修などを通じ、国籍や地域を超えて、活躍する人財の育成を進めています。



VOICE

国籍や地域を越えて 仲間と一緒に挑戦したい

日本航空株式会社
顧客戦略部戦略グループ
YAP Sze Hunn

2009年にシンガポール支店から日本にきて、5年目になります。最初は広報部に所属し、海外メディアに対するスポークスパーソンを担当しました。業務は大変でしたが、社内外の方々に助けていただきながら、何とかやり遂げることができました。2013年からは顧客戦略部に異動し、海外マーケティング戦略を担当しています。JALグループの成長戦略に携わる業務を通じ、会社の将来に貢献できるよう、また個人のキャリアとしても成長のチャンスとして活用できるよう、一生懸命取り組んでいます。海外支店の同僚とともに受講したグローバル研修では、国籍にかかわらず、JALの仲間はみんなJALのことが大好きだと感じ、仲間の熱意に私自身も励まされました。JALは挑戦しなければならないことがたくさんあります。これからも仲間と一緒にチャレンジしていきます。

● 女性活躍推進

JALグループは、女性が活躍できる環境整備と積極的な登用に従来より取り組んできた結果、2013年度末時点の女性管理職比率が約14%に上るなど、既に多くの女性社員が活躍しています。しかしながら、グループ全社員の半数を女性が占めるなか、JALグループがさらに発展していくためには、これまで以上に女性が活躍の領域を広げ、力を発揮できる企業となっていくことが必要です。加えて、女性の視点を積極的に事業運営に取り込むことが、新たな企業価値を生み出すことにもつながると考えています。

このため2014年3月より、経営の強い意志として、女性の活躍推進を経営目標に掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。女性をはじめとする多様な人財の活躍を高いレベルで実現し、企業価値や競争力を高め、世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社を目指していきます。

女性活躍推進の具体的な取り組み

● [取り組み①] 柔軟な働き方とワーク・ライフ・バランス

業務効率の向上により、全社員のワーク・ライフ・バランスを推進し、多様な人財がその力を十分に発揮できるよう、男女ともに働き方の柔軟性を高めています。具体的には、2014年度よりJALグループ約4,000名の普通勤務部門を中心に週1回の在宅勤務制度を導入しています。また、1日単位で勤務時間を変更できる勤務時間帯選択制度を拡張し、フルタイムでも16時に終業できる勤務を選べるようにしています。

● [取り組み②] 育成強化

適材適所を前提に、キャリアアップにつながる新たな経験を積めるよう、海外派遣を含めた女性社員の配置先を拡大しています。また一部の海外派遣ポストに公募制を導入しています。長期にわたり、女性が活躍できるよう、さらなる能力開発を目的とした研修プログラムの拡充も図っています。

● [取り組み③] 職場の風土づくり

ミドルマネジメント層を対象とした研修を行い、多様な人財が育まれる風土づくりを進めています。また、階層別の研修に、多様性の意義や柔軟な働き方に関するセッションを取り込み、女性をはじめとした多様な人財の活躍を支援する職場環境・風土の醸成に努めています。

● [取り組み④] 両立支援

男女問わず、育児や介護と仕事の両立を支援する制度を整備しています。また、社内のイントラネットで、各種制度やロールモデル、取り組み内容を紹介しています。

- 最大3年取得可能な育児休職制度を整えています。また、休職期間中であっても各自の復帰事情に合わせて復帰時期を変更できるよう、柔軟に運用しています。2013年度の育児休職者は702名です。
- 各種育児との両立支援制度（深夜勤務免除、育児短時間勤務制度など）についても、多くの社員が利用しています。
- 従来からあるベビーシッター補助に加え、一時保育補助、月極保育補助、育児用品レンタル補助、および家事代行などの補助サービスを拡充しています。
- 介護休職制度や特定目的積立休暇制度の介護事由での取得を認めることなどにより、介護する社員をサポートしています。2013年度の介護休職者は延べ62名です。

「くるみん」の継続認定

日本航空は、2008年に続き2013年にも、東京労働局より「次世代支援認定マーク(くるみん)」の認定を受けました。これは、次世代育成支援対策推進法に基づき、「一般事業主行動計画」(以下、行動計画)を策定し、その目標を達成した企業に認められるものです。

2013年4月からは新たな2年間の行動計画のもと、引き続きワーク・ライフ・バランスの考え方を取り入れ、次世代育成支援に取り組んでいます。



● JALグループ女性管理職比率向上に向けて

左記の取り組みを通じて、これまで同様、実力主義による登用を前提としたうえで、10年以内(2023年度末まで)に、JALグループの女性管理職比率20%(現行約14%)、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率15%以上*(現行約10%)を目指しています。

* 本来の主旨に基づき、組織構成員のほとんどを男性が占める運航乗務職、整備技術職の組織管理職も母数に含めたうえで、課長職以上の組織管理職ポストに登用される女性比率を算出しています。
(参考) 2014年7月現在、日本航空役員に占める女性の割合は8%、部長相当職に占める女性の割合は4%です。

お取引先さまとのかかわり

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)への取り組み状況などをもと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など、CSRに配慮した調達活動を推進しています。

▶ 社会性データ

	2011年度	2012年度	2013年度	単位
人財				
連結従業員数 ^{*1}	30,875	30,882	31,472	人
地上社員	23,105	22,858	23,084	人
運航乗務員	2,466	2,293	2,405	人
客室乗務員	5,304	5,731	5,983	人
平均年齢^{*1}				
地上社員	—	38.0	37.4	歳
運航乗務員	—	38.4	37.5	歳
客室乗務員	—	43.1	42.1	歳
客室乗務員	—	34.9	35.0	歳
男性比率^{*1}				
男性比率 ^{*1}	56.3	53.8	53.3	%
女性比率^{*1}				
女性比率 ^{*1}	43.7	46.2	46.7	%
管理職^{*1}				
管理職 ^{*1}	15.9	15.9	15.6	%
一般職 ^{*1}	84.1	84.1	84.4	%
障がい者雇用率^{*2}				
障がい者雇用率 ^{*2}	1.87	1.91	2.00	%
女性管理職比率^{*1}				
女性管理職比率 ^{*1}	13.1	14.3	14.1	%
研修				
1人当たりの研修時間	—	64.5	65.7	時間/人
1人当たりの研修費用	—	352,357	360,227	円/人
育児・介護				
育児休職制度利用者	751	747	702	人
介護休職制度利用者	55	69	62	人
海外事業				
海外事業所での海外雇用社員比率 ^{*1}	90.7	92.3	92.0	%
海外事業所での海外雇用社員管理職比率 ^{*1}	57.9	64.7	62.1	%
地域貢献				
ボランティア参加人数	409	444	915	人
ボランティア合計時間	1,698	1,491	3,144	時間

※1 年度末時点 ※2 各年度の翌年度6月1日時点

第三者意見

麗澤大学大学院
経済研究科 教授
高 巖氏



今年のJAL REPORTは、昨年と比べ、より強くCSRを意識した内容となっている。昨年は、新生JALとして、利用者、債権者、投資家などに対し謝罪と決意を表明したが、今年は、社会的責任規格などの要請に沿う形で、JALの活動を「安全・安心」「環境」「日本と世界を結ぶ」「次世代育成」という範疇に分け、分かりやすく紹介している。詳細はREPORTに譲り、ここでは評者が注目する3つの取り組みに関し感想を述べたい。

第1は「食物アレルギー対応ツアー」。食物アレルギーを持つ子供たちとその家族は、食事制限があるため、通常のツアーを楽しむことができない。そんな人たちに、ぜひ「家族の楽しい思い出」を作ってもらいたいとの気持ちから、JALは全日程で安全な食事を提供するツアーを実施した。初めて家族で旅行できた人たちの感動を思うと、このチャレンジに心より拍手を送りたい。

第2は「行こう！東北へ」という東北応援プロジェクト。これは、東北を応援する多面的な取り組みと言えよう。地元振興ツアーの拡充、地元製品の販売、JALグループ役員・社員向け研修の東北

開催など、内容は多岐にわたる。JALは、地域の期待や状況の変化を念頭に「自身の強みや経営資源を活かす方法はないか」と知恵を絞り、途切れること無く施策を講じてきた。評者はこの点を高く評価する。

第3は、「2012～2016年度JALグループ中期経営計画」に沿って、JALが多様な人材を育成する教育研修プログラム（JALフィロソフィ教育、階層別研修、スキル向上研修など）を整え、成果をあげていること。「人財育成など、どこでもやっている」と感ずるかもしれない。しかし、JALの教育には、特に「JALフィロソフィ教育」には、他の会社に見られない突出した特徴がある。

昨年、評者は「JALフィロソフィ教育」を見学する機会を得た。テーマは『ベクトルを合わせる』であったが、教育担当者の導入説明が実に分かりやすかった。担当者間で、事前に説明法を検討し、改善を続けていることを後で知った。研修では、異職種社員が6～7人のグループを作り議論するが、担当者問題提起が明瞭なこともあり、活発な議論が行われていた。「これほど、活気に溢れた研修は見たことがない」というのが正直な感想だ。

最後に、企業倫理を専門とする立場から、JALフィロソフィ教育に関し私見を述べておきたい。既述の通り、教育は大きな成果をあげており、申し分ない。ただ、JALの歴史を遡ると、過去にも同じような盛り上がりを見せた時期がある。渡辺国温著「日本航空の挑戦」によると、

それは、1987年に始まる「CI運動」以降の5～6年であった。

当時、JALは「社員が自己中心的で、経営陣や他部署に対し否定的」ということに危機意識を持ち、グループあげての企業風土改革に着手した。この運動は89年に終了したが、その間、424回のセミナーが開催され、2万人以上の社員が参加した。異職種社員との対話を通じて、多くが自分自身を振り返る機会を得たという。当時の関係者は「心が洗われるような気がして、参加した社員は親方日の丸意識を払拭しようという気持ちになった」と総括する。その後、機能別組織への移行もあり、異職種間コミュニケーションは少なくなっていった。このため、再度、90年代前半、「サービス向上運動」が展開されるが、2000年以降の低迷を考えると、この新たな運動が成功したとは言えそうにない。

では、過去の過ちを繰り返さないため、JALは何をすべきか。評者は「人生の結果に関する方程式」（稲盛名誉会長）を、各自が、とりわけ経営幹部が、自身の信条として受けとめ、実践することしかないと感じている。この方程式は「考え方」の重要性を強調するが、そこには「自身が考えること、決断すること、実行すること、それら一つ一つが、明日の自分を、明日の会社を作る」という意味が込められている。どのような自分になりたいか、どのようなJALを作りたいか、各自がそこに立ち返る姿勢を忘れてはならない。過去の運動になかった「人生の方程式」だけが、JALをさらなる飛躍に導く鍵であるように思えてならない。

● 第三者意見を受けて

JAL REPORT 2014の発行にあたり、当社の活動に対する温かいお言葉と貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。

私たちは、再上場を機に、これまで頂いたご支援への感謝の気持ちを忘れることなく、航空輸送事業を通じて社会のお役に立てる企業、社会から必要とされる企業になろうと強く決意しました。そして、JALらしい活動に重点を置いて、CSR活動を進めてまいりました。

東北応援プロジェクトやJALそらいくなど、私たちのCSR活動は多くの社員の参加により支えられていることが特徴のひとつですが、その根底には、JALフィロソフィ教育を通じて培われてきた「一人ひとりがJAL」や「ベクトルを合わせる」という意識、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」といった前向きな考え方があるように感じています。

これからも、JALらしい活動を通じて、微力ながら社会のお役に立てるよう取り組んでいくとともに、ご指摘を肝に銘じ、私たち経営陣が率先垂範して「どのようなJALを作りたいか」を前向きに、そして熱意をもって考え、実行して、社員とともに「明日のJAL」を作ってまいります。



執行役員 総務本部長
(CSR担当)

日岡 裕之

18:00

夕焼けとともに、飛行機が降りてくる。
たった2本の腕で、飛行機と会話する。
お帰りなさい、の思いを込めて。

ガバナンス

JAL REPORT 2014



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。

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。

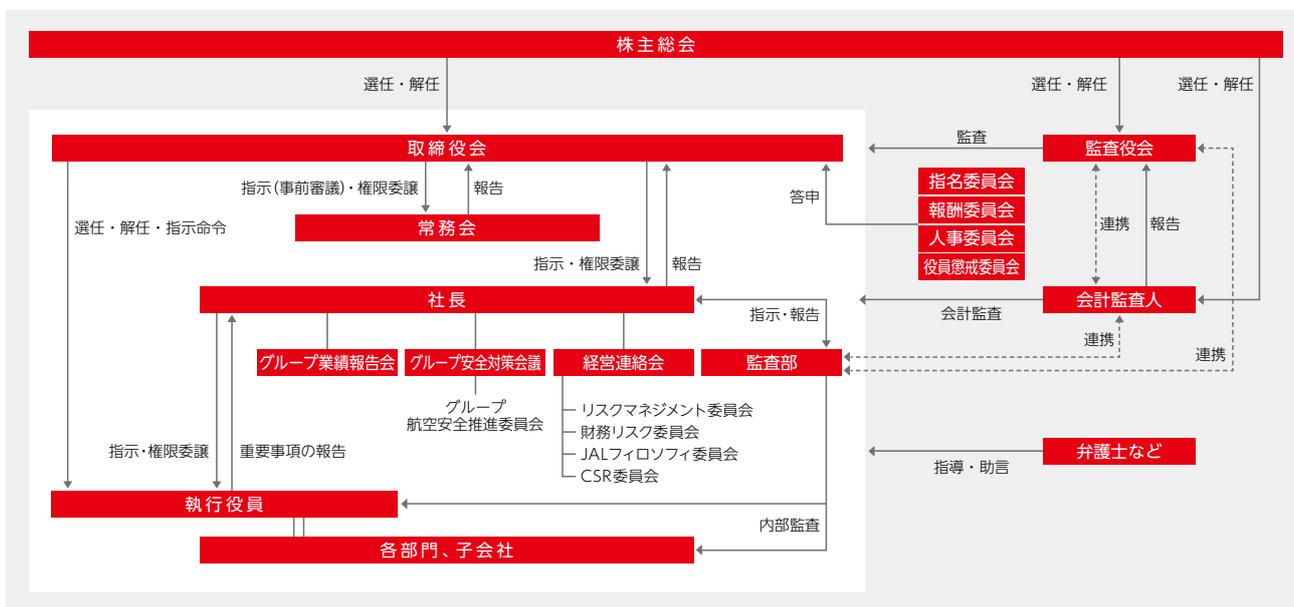
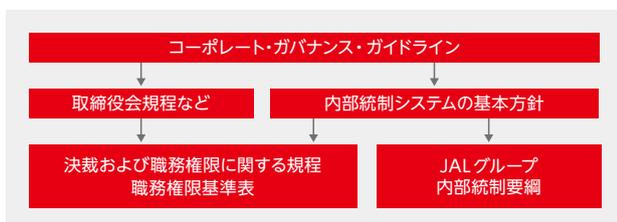
<http://www.jal.com/ja/outline/corporate/governance.html>

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、取締役会長が取締役会議長を務めています。

2014年7月現在、取締役は9名で構成しており、男性7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のもとに、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)などの豊富な経験・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、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図ります。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名の監査役のうち、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

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。

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「グループ安全対策会議」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・指導などを行うことで、各本部門・グループ航空会社間の安全にかかわる連携の維持・強化を図り、安全性の向上に取り組んでいます。

また、「JALグループ リスクマネジメント基本方針」のもと、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ことを目的として、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などについて進捗報告・情報共有を行っています。このリスクマネジメント委員会においては、毎年、日本航空各部門、主要なグループ会社が抱えるリスクに関する定点調査を実施し、その結果と対応方針について経営レベルの認識共有を図るとともに、抽出されたリスクの評価・分析を進め、各主管部門がリスク顕在化防止のための手立てを迅

速に講ずることができるよう支援を行っています。一方、新型インフルエンザ(未知の感染症)や震災など公共交通機関としての責務を脅かす特定リスクに関して、監督官庁・関係諸機関との連携のもとに対応指針を整備し、有事の際にも適切に業務を遂行できる体制を構築しています。

さらに、総務本部長・IT企画本部長を長とする情報セキュリティ部会を設け、グループ全体の個人情報・企業情報の管理強化の取り組みを進めています。

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。

コンプライアンス体制

企業活動に関するすべての関連法令・規則の遵守を促進するべく、日本航空総務部をグループのコンプライアンス総括部門と位置づけ、さまざまな施策展開を通じて社員のコンプライアンス意識啓発に注力しています。

また、グループ各社の役員を委員とする「JALグループ コンプライアンス・ネットワーク」を組織し、関連情報の迅速な共有を図るとともに、e-learningや各種教育の実施、コンプライアンス情報誌「羅針盤」の定期的な発行などによりグループ全体のコンプライアンス風土の向上に取り組んでいます。

一方、法令違反などに関するグループ内外からの通報窓口を総務部に設け、コンプライアンスにかかわる情報の収集にも努めています。

内部統制

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。2013年3月27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」を決議しています。

内部統制システムに関する基本方針

- ① 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。
 - ② 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。
 - ③ 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。
 - ④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制について
 - 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。
 - ⑤ 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。
 - ⑥ 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。
 - ⑦ 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。
 - ⑧ 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。
 - ⑨ 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。
 - ⑩ 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。

▶ ガバナンスデータ

(年度末時点)

	2011年度	2012年度	2013年度	単位
ガバナンス				
取締役	5	7	7	人
女性取締役	0	1	2	人
社外取締役	2	2	2	人
監査役	4	5	5	人
社外監査役	2	3	3	人
役員報酬	—	235	294	百万円
取締役合計（社外取締役含む）	—	172	228	百万円
監査役合計（社外監査役含む）	—	63	66	百万円

※ 第65期定時株主総会（2014年6月18日開催）以降取締役は9名（うち社外取締役2名）、監査役は5名（うち社外監査役3名）です

役員紹介



社外取締役
甲斐中 辰夫

社外取締役
岩田 喜美枝

取締役専務執行役員
藤田 直志

取締役専務執行役員
上川 裕秀

取締役専務執行役員
大川 順子

取締役専務執行役員
斉藤 典和

取締役会長
大西 賢

代表取締役社長
植木 義晴

代表取締役副社長
佐藤 信博

(2014年7月1日時点)

取締役

取締役会長	大西 賢	取締役会議長
代表取締役社長	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
代表取締役副社長	佐藤 信博	社長補佐、安全統括管理者
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	大川 順子	客室本部長
取締役専務執行役員	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
取締役専務執行役員	斉藤 典和	財務・経理本部長
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	菊山 英樹	路線統括本部長
常務執行役員	来栖 茂実	経営管理本部長
常務執行役員	乘田 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	権藤 信武喜	安全推進本部長、ご被災者相談室長
常務執行役員	石関 佳志	IT企画本部長
執行役員	山村 毅	貨物郵便本部長
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	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	西畑 智博	路線統括本部旅客システム推進部担当
執行役員	阿部 孝博	空港本部長
執行役員	大島 秀樹	路線統括本部国際提携部担当
執行役員	赤坂 祐二	整備本部長、(株)JALエンジニアリング社長
執行役員	丸川 潔	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	中野 星子	西日本地区支配人
執行役員	加藤 洋樹	東京空港支店長、(株)JALスカイ代表取締役社長
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

財務セクション

JAL REPORT 2014

20:30

無数の窓の灯りは空港を目指す。
機上の人々は、家族の顔を思い浮かべていることだろう。
夜は深まっていく。滑走路は、すぐそばにある。

財政状態および経営成績の分析

経済環境

わが国経済は、輸出が持ち直し各種政策の効果が下支えするなかで、家計所得や投資が増加し景気は回復基調にあり、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要が見られました。一方で、海外景気の下振れにより、引き続き、国内景気が下押しされる傾向が見られました。

JALグループの状況

こうしたなか、JALグループでは、2013年4月30日に発表しました「JALグループ中期経営計画ローリングプラン2013」で掲げた目標を達成するべく、安全運航の堅持を基盤としたうえで、お客さまに最高のサービスをご提供できるよう努めるとともに、JALフィロソフィと部門別採算制度によって採算意識を高め、経営の効率化を図りました。

連結経営成績

2013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て、前年度比で5.7%増加し、1兆3,093億円となりました。

為替の円安の影響などにより、営業費用は前年度比で9.5%増加の1兆1,425億円となりましたが、引き続き、部門別採算制度などを通じた一層の採算意識の徹底により、費用増加を抑制いたしました。

以上の結果、営業利益は1,667億円となり、営業利益率は12.7%となりました。また、EBITDARマージンに関しましても、21.5%と引き続き高い水準を維持しております。

なお、ユニットコストは8.8円となりました。

▶ 連結経営成績

(単位：億円)

	2012年度	2013年度	前年度比
営業収益	12,388	13,093	+5.7%
航空運送連結	11,137	11,666	+4.8%
営業費用	10,435	11,425	+9.5%
航空運送連結	9,352	10,175	+8.8%
営業利益	1,952	1,667	▲14.6%
航空運送連結	1,784	1,491	▲16.4%
営業利益率(%)	15.8%	12.7%	▲3.0pt
経常利益	1,858	1,576	▲15.2%
当期純利益	1,716	1,662	▲3.2%
ASK ^{*1} (百万席・キロ)	81,189	83,319	+2.6%
RPK ^{*2} (百万人・キロ)	57,049	59,135	+3.7%
EBITDAマージン(%) ^{*3}	22.3%	19.1%	▲3.2pt
EBITDARマージン(%) ^{*4}	24.8%	21.5%	▲3.3pt
ユニットコスト(円) ^{*5}	8.5	8.8	+0.3
燃油費含む	11.5	12.2	+0.7

※1 ASK：有効座席キロ

※2 RPK：有償旅客キロ

※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

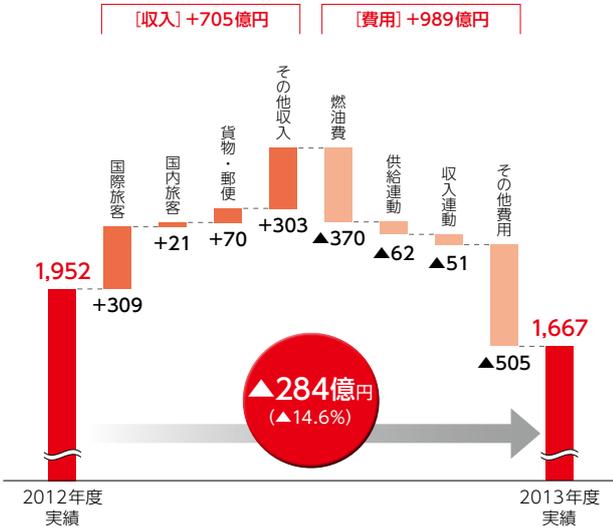
※5 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK

注) 航空運送連結：2013年度より対象範囲を航空運送6社から、航空運送関連事業会社26社を加え32社とした。前年数値も同範囲にて表記

▶ 2013年度実績分析

(単位：億円)

ASK前年度比：+2.6%
RPK前年度比：+3.7%



営業利益増減の要因

収益面では、前年度対比、供給以上に需要を取り込み国際線では309億円、国内線では21億円の収入増加となり、その他収入も含めると、営業収益は合計705億円の増加となりました。

費用面では、供給量の増加および為替市況の影響により燃油費が370億円増加しました。また、商品・サービス強化のための費用や、客室改修の影響により整備費が増加しましたが、費用増加は最小限にとどめました。

以上の結果、営業利益は前年度から284億円減少し、1,667億円となりました。

▶ 国際旅客事業 (輸送実績)

	2012年度	2013年度	前年度比
旅客収入(億円)	4,066	4,375	+7.6%
ASK(百万席・キロ)	44,745	46,235	+3.3%
RPK(百万人・キロ)	34,036	35,390	+4.0%
有償旅客数(千人)	7,525	7,723	+2.6%
座席利用率(%)	76.1%	76.5%	+0.5pt
イールド(円)*1	11.9	12.4	+3.5%
ユニットレベニュー(円)*2	9.1	9.5	+4.1%
単価(円)*3	54,041	56,657	+4.8%

※1 イールド=旅客収入/RPK

※2 ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

※3 単価=旅客収入/有償旅客数

国際旅客事業：輸送実績と旅客収入

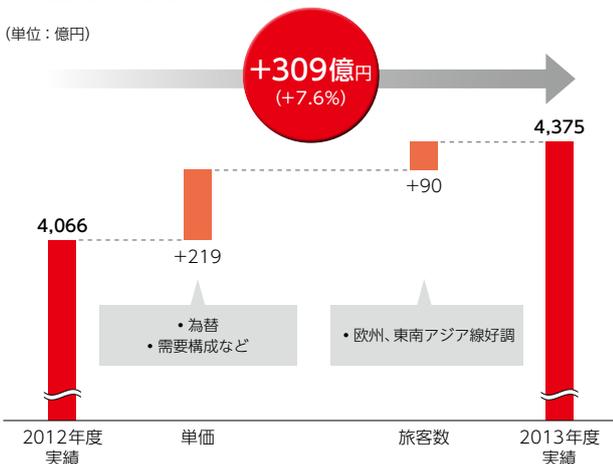
国際旅客事業では、ASKが前年度比3.3%増加し、RPKが同4.0%増加、座席利用率が同0.5ポイント増加の76.5%となっております。イールドが前年度比3.5%増加となったため、旅客収入は同7.6%増加の4,375億円となりました。

特に欧州線と東南アジア線が好調で、欧州線が座席利用率78.3%、東南アジア線は76.1%となりました。国際旅客事業の増収要因として、海外発旅客数の増加や、円安による海外発運賃の単価上昇があげられます。

さらに「SKY SUITE」の導入路線拡大が、利用率、イールドの向上に寄与しました。

▶ 国際旅客事業 (旅客収入の推移)

(単位：億円)



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1.8%増加し、RPKが同3.2%増加、座席利用率は同0.9ポイント増加して64.0%となりました。

イールドが2.6%の減少となりましたが、旅客収入は前年度比0.5%増加の4,874億円となりました。

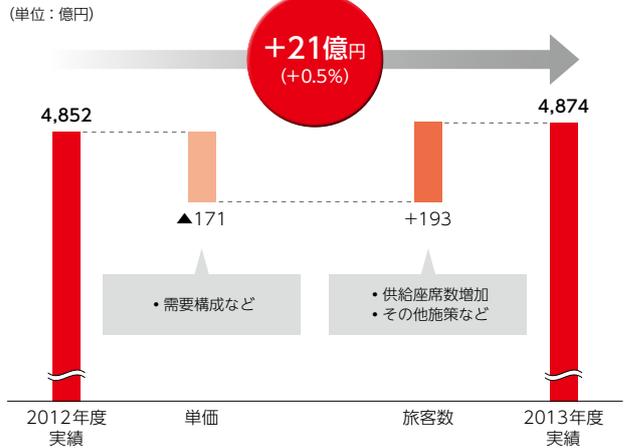
2013年度は、需要喚起型、団体のお客さまの需要が好調で、特に東京ディズニーリゾート®の30周年に伴う地方発の首都圏方面への需要や、出雲大社の平成大遷宮の影響で、山陰方面への需要が高まりました。

また、JAL航空券とお好みの宿・ホテルを自由に組み合わせて自分だけのツアーをお作りいただける「JALじゃらんパック」の販売開始や「特便割引21」などの運賃設定による需要喚起も、増収に寄与しました。

国内旅客事業（輸送実績）

	2012年度	2013年度	前年度比
旅客収入(億円)	4,852	4,874	+0.5%
ASK(百万席・キロ)	36,443	37,084	+1.8%
RPK(百万人・キロ)	23,012	23,745	+3.2%
有償旅客数(千人)	30,020	31,218	+4.0%
座席利用率(%)	63.1%	64.0%	+0.9pt
イールド(円)	21.1	20.5	▲2.6%
ユニットレベニュー(円)	13.3	13.1	▲1.3%
単価(円)	16,163	15,613	▲3.4%

国内旅客事業（旅客収入の推移）



主要営業費用項目

営業費用項目では、円安の影響で燃油費が2,833億円と前年度比15.0%の増加となったほか、為替市況により燃油費482億円、燃油以外で193億円の合計675億円の費用増加となりました。

客室改修の集中による整備外注費の増加、前年からの賞与水準引き上げによる人件費の増加などのほか、商品サービス強化のための費用や供給量の増加に伴う費用が増加しました。

燃油、為替の感応度は、原油約20億円、為替約25億円でした。

営業費用内訳

(単位：億円)

	2012年度	2013年度	前年度比
燃油費	2,463	2,833	+15.0%
運航施設利用費	751	802	+6.7%
整備費	304	411	+35.2%
航空販売手数料	203	225	+10.8%
航空機材償却費	600	625	+4.1%
航空機材賃借料	309	315	+1.8%
人件費	2,267	2,352	+3.7%
その他	3,534	3,859	+9.2%
営業費用計	10,435	11,425	+9.5%

燃油・為替

	2012年度	2013年度	前年度比
シンガポールケロシン(USD/bbl)	127.1	121.5	▲4.4%
日本入着原油(CIFJ)(USD/bbl)	114.4	110.3	▲3.6%
為替(円/USD)	82.4	99.9	+21.3%

燃油・為替の感応度(営業利益ベース/ヘッジなし)

(単位：億円)

	2013年度
原油(1USD/bblの変動)	約20
為替(1円/USDの変動)	約25

▶ 財政状況

(単位：億円)

	2013年3月末	2014年3月末	増減
総資産	12,166	13,401	+1,235
現金及び預金	3,479	3,687	+207
有利子負債残高 ^{*1}	1,601	1,342	▲258
オフバランス未経過リース料	2,071	1,455	▲616
自己資本	5,650	6,902	+1,252
自己資本比率(%)	46.4%	51.5%	+5.1pt
D/Eレシオ(倍) ^{*2}	0.3x	0.2x	▲0.1

※1 割賦未払金を含む

※2 D/Eレシオ=オンバランス有利子負債/自己資本

財政状況

有利子負債残高は、長期借入金やリース債務の返済が進んだため、前年度末から258億円減少し、1,342億円となりました。オフバランス未経過リース料も、前年度末と比較し616億円減少して1,455億円となりました。

自己資本比率は前年度末から5.1ポイント増加し51.5%になり、中期経営計画における目標値である50%を達成しました。

▶ キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2012年度	2013年度	増減
税金等調整前当期純利益	1,904	1,600	▲304
減価償却費	810	827	+17
その他	▲66	51	+118
営業キャッシュ・フロー合計	2,648	2,479	▲169
設備投資額 ^{*1}	▲1,218	▲1,645	▲426
その他	▲71	▲21	+50
投資キャッシュ・フロー合計 ^{*2}	▲1,290	▲1,667	▲376
フリーキャッシュ・フロー ^{*3}	1,358	812	▲545
有利子負債返済 ^{*4}	▲629	▲459	▲169
その他	23	▲159	▲182
財務キャッシュ・フロー	▲606	▲619	▲12
キャッシュ・フロー合計 ^{*5}	751	193	▲558
EBITDA	2,762	2,495	▲267
EBITDAR	3,071	2,810	▲261

※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、2,479億円となりました。また、投資キャッシュ・フローは新規航空機材の導入や、リース航空機の買い取りなどにより1,667億円のアウトフローとなり、2013年度のフリーキャッシュ・フローは812億円となりました。

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、619億円のアウトフローとなり、キャッシュ・フローの合計は193億円となりました。

▶ 航空機保有数の推移(連結ベース)

(単位：機)

	2013年3月末			2014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	-
	大型機 小計	46	0	46	46	0	46	-
中型機	Boeing 787-8	7	0	7	15	0	15	+8
	Boeing 767-300	16	0	16	15	0	15	▲1
	Boeing 767-300ER	14	18	32	18	14	32	-
	中型機 小計	37	18	55	48	14	62	+7
小型機	MD90	2	0	2	0	0	0	▲2
	Boeing 737-400	14	2	16	11	2	13	▲3
	Boeing 737-800	18	31	49	21	29	50	+1
	小型機 小計	34	33	67	32	31	63	▲4
リージョナル機	Embraer 170	12	0	12	15	0	15	+3
	Bombardier CRJ200	9	0	9	9	0	9	-
	Bombardier D8-400	9	2	11	9	2	11	-
	SAAB340B	9	2	11	10	1	11	-
	Bombardier D8-300	1	0	1	1	0	1	-
	Bombardier D8-100	4	0	4	4	0	4	-
リージョナル機 小計	44	4	48	48	3	51	+3	
合計	161	55	216	174	48	222	+6	

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26年3月31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。

① 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。

② 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。

③ 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。

④ 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。

⑤ 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。

⑥ 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。現時点ではLCCによる影響は想定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。なお、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。

⑦ 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。

⑧ 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25年度の当社グループの燃油費は約2,830億円でしたが、これは平成25年度の当社グループの連結の営業費用の25%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。

⑨ 為替変動に関わるリスク

当社グループは、日本国外においても事業を展開しており、外貨建てにより、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、加えてデリバティブ取引を行っております。

⑩ 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。

⑪ 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、ひとたび航空機墜

落による死亡事故を発生させてしまった場合、当社グループの運航の安全性に対する顧客の信頼及び社会的評価が失墜するだけでなく、死傷した旅客等への補償等に対応しなければならぬことから、事業そのものの継続が極めて困難な状況に陥る可能性があります。また、当社グループが運航する型式の航空機や当社のコードシェア便において安全問題が発生した場合、当社グループの運航の安全性に対する顧客の信頼及び社会的評価が低下し、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、航空事故に伴う各種損害の軽減、並びに被災者への確実な賠償を行う目的で、現在業界水準と同程度の補償額・補償範囲の損害賠償保険に加入しております。

⑫ 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場合があります。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経済的手法の導入、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。

⑬ 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ており、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、原告らは平成24年4月東京高裁に控訴し、平成26年3月現在引き続き係争中です(なお、控訴審の判決言い渡しは平成26年5月および6月に予定されています)。なお、国内では更に1件の

労働訴訟に係争中である他、海外ではブラジルにおいて、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。

⑭ 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およびエアバス社に発注しております。そのため、ボーイング社あるいはエアバス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。

⑮ 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。

⑯ 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、また政府系金融機関等の制度変更が行われた場合には、資金調達が困難になり流動性資金残高の低下や既存金融債務に関する利率を含む資金調達コストの上昇を招く可能性があります。

⑰ 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。

⑱ 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に影響を受ける可能性があります。

⑲ 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に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 (2013年3月31日)	当連結会計年度 (2014年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	347,986	368,774
受取手形及び営業未収入金	121,058	143,807
有価証券	7	58
貯蔵品	22,277	20,680
繰延税金資産	1,055	4,532
その他	59,727	68,082
貸倒引当金	△764	△926
流動資産合計	551,348	605,009
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	34,521	34,710
機械装置及び運搬具(純額)	5,984	8,951
航空機(純額)	385,267	447,021
土地	1,898	1,811
建設仮勘定	70,425	61,992
その他(純額)	6,340	6,788
有形固定資産合計	504,438	561,277
無形固定資産		
ソフトウェア	40,991	47,336
その他	3,227	2,367
無形固定資産合計	44,219	49,703
投資その他の資産		
投資有価証券	55,826	64,931
長期貸付金	13,018	10,745
繰延税金資産	4,354	10,570
退職給付に係る資産	—	275
その他	43,783	38,024
貸倒引当金	△376	△371
投資その他の資産合計	116,606	124,177
固定資産合計	665,263	735,158
資産合計	1,216,612	1,340,168

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2013年3月31日)	当連結会計年度 (2014年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	135,830	148,999
短期借入金	828	287
1年内返済予定の長期借入金	9,767	8,062
リース債務	35,801	32,455
割賦未払金	240	196
前受金	55,163	72,830
繰延税金負債	2,751	122
事業再構築引当金	1,184	332
資産除去債務	-	1,048
その他	71,585	69,931
流動負債合計	313,154	334,265
固定負債		
長期借入金	34,517	45,084
リース債務	77,592	46,996
長期割賦未払金	1,396	1,200
繰延税金負債	7,669	91
退職給付引当金	154,483	-
独禁法関連引当金	6,466	6,352
退職給付に係る負債	-	166,643
資産除去債務	4,271	3,356
その他	33,871	25,112
固定負債合計	320,269	294,838
負債合計	633,423	629,103
純資産の部		
株主資本		
資本金	181,352	181,352
資本剰余金	183,043	183,043
利益剰余金	198,196	332,067
自己株式	△122	△130
株主資本合計	562,469	696,332
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,353	6,450
繰延ヘッジ損益	6,603	6,887
為替換算調整勘定	△6,378	△5,187
退職給付に係る調整累計額	-	△14,193
その他の包括利益累計額合計	2,578	△6,044
少数株主持分	18,141	20,775
純資産合計	583,189	711,064
負債純資産合計	1,216,612	1,340,168

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 2012年4月1日 至 2013年3月31日)	当連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)
営業収益	1,238,839	1,309,343
事業費	884,004	970,098
営業総利益	354,834	339,244
販売費及び一般管理費		
販売手数料	21,639	24,137
貸倒引当金繰入額	126	140
人件費	55,628	58,986
退職給付費用	4,538	4,677
その他	77,660	84,510
販売費及び一般管理費合計	159,592	172,452
営業利益	195,242	166,792
営業外収益		
受取利息	813	784
受取配当金	563	987
為替差益	—	1,234
航空機材売却益	3,221	1,136
その他	3,511	2,860
営業外収益合計	8,109	7,004
営業外費用		
支払利息	3,182	2,078
航空機材処分損	3,434	4,716
持分法による投資損失	2,188	3,749
為替差損	1,826	—
貯蔵品評価損	1,748	1,663
その他	5,107	3,954
営業外費用合計	17,488	16,162
経常利益	185,863	157,634
特別利益		
受取補償金	8,674	8,411
その他	1,965	1,091
特別利益合計	10,640	9,502
特別損失		
リース解約損	2	4,554
減損損失	1,764	1,497
退職給付会計に係る原則法変更時差異	1,516	—
借入金繰上返済費用	1,295	—
未確定更生債権確定損	628	—
その他	817	1,038
特別損失合計	6,026	7,089
税金等調整前当期純利益	190,477	160,047
法人税、住民税及び事業税	12,882	11,159
法人税等調整額	1,047	△21,498
法人税等合計	13,929	△10,338
少数株主損益調整前当期純利益	176,547	170,386
少数株主利益	4,875	4,134
当期純利益	171,672	166,251
少数株主利益	4,875	4,134
少数株主損益調整前当期純利益	176,547	170,386
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,019	4,026
繰延ヘッジ損益	1,358	280
為替換算調整勘定	931	1,512
持分法適用会社に対する持分相当額	1	71
その他の包括利益合計	5,310	5,891
包括利益	181,857	176,277
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	176,646	171,822
少数株主に係る包括利益	5,211	4,455

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2012年4月1日 至 2013年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	181,352	189,901	19,665	—	390,919
当期変動額					
当期純利益			171,672		171,672
欠損填補		△6,858	6,858		—
自己株式の取得				△122	△122
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△6,858	178,530	△122	171,550
当期末残高	181,352	183,043	198,196	△122	562,469

	その他の包括利益累計額					少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	△661	5,343	△7,077	—	△2,395	25,337	413,861
当期変動額							
当期純利益							171,672
欠損填補							—
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)	3,014	1,260	699	—	4,974	△7,196	△2,222
当期変動額合計	3,014	1,260	699	—	4,974	△7,196	169,328
当期末残高	2,353	6,603	△6,378	—	2,578	18,141	583,189

当連結会計年度(自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	181,352	183,043	198,196	△122	562,469
当期変動額					
剰余金の配当			△32,379		△32,379
当期純利益			166,251		166,251
自己株式の取得				△8	△8
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	133,871	△8	133,863
当期末残高	181,352	183,043	332,067	△130	696,332

	その他の包括利益累計額					少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	2,353	6,603	△6,378	—	2,578	18,141	583,189
当期変動額							
剰余金の配当							△32,379
当期純利益							166,251
自己株式の取得							△8
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	4,097	283	1,190	△14,193	△8,622	2,634	△5,988
当期変動額合計	4,097	283	1,190	△14,193	△8,622	2,634	127,875
当期末残高	6,450	6,887	△5,187	△14,193	△6,044	20,775	711,064

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 2012年4月1日 至 2013年3月31日)	当連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014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	190,477	160,047
減価償却費	81,004	82,718
固定資産除売却損益及び減損損失(△は益)	3,089	6,875
退職給付引当金の増減額(△は減少)	△322	-
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	-	△2,129
受取利息及び受取配当金	△1,376	△1,772
支払利息	3,182	2,078
為替差損益(△は益)	2,299	652
持分法による投資損益(△は益)	2,188	3,749
受取手形及び営業未収入金の増減額(△は増加)	△3,777	△22,131
貯蔵品の増減額(△は増加)	718	380
営業未払金の増減額(△は減少)	10,405	12,883
その他	△3,366	17,194
小計	284,523	260,546
利息及び配当金の受取額	1,631	2,303
利息の支払額	△3,349	△2,232
法人税等の支払額	△17,950	△12,675
営業活動によるキャッシュ・フロー	264,853	247,941
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	△486,697	△471,404
定期預金の払戻による収入	351,303	506,867
固定資産の取得による支出	△121,894	△164,590
固定資産の売却による収入	10,200	2,893
投資有価証券の取得による支出	△20,294	△8,176
投資有価証券の売却及び償還による収入	430	1,206
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	-	145
貸付けによる支出	△295	△4,293
貸付金の回収による収入	1,791	6,138
その他	1,019	△24
投資活動によるキャッシュ・フロー	△264,436	△131,237
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)	266	23
長期借入れによる収入	11,836	17,880
長期借入金の返済による支出	△26,599	△9,833
配当金の支払額	-	△32,283
少数株主への配当金の支払額	△8,177	△1,929
リース債務の返済による支出	△36,342	△36,112
その他	△1,625	342
財務活動によるキャッシュ・フロー	△60,643	△61,912
現金及び現金同等物に係る換算差額	643	1,045
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△59,582	55,836
現金及び現金同等物の期首残高	158,995	99,413
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	2
現金及び現金同等物の期末残高	99,413	155,252

※ 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 2012年4月1日 至 2013年3月31日)	当連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)
現金及び預金勘定	347,986	368,774
預入期間が3カ月を超える定期預金	△248,573	△213,580
有価証券のうち3カ月以内満期短期投資	-	58
現金及び現金同等物	99,413	155,252

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	33	31	3	3
その他	62	29	56	9
グループ全体	95	60	59	12

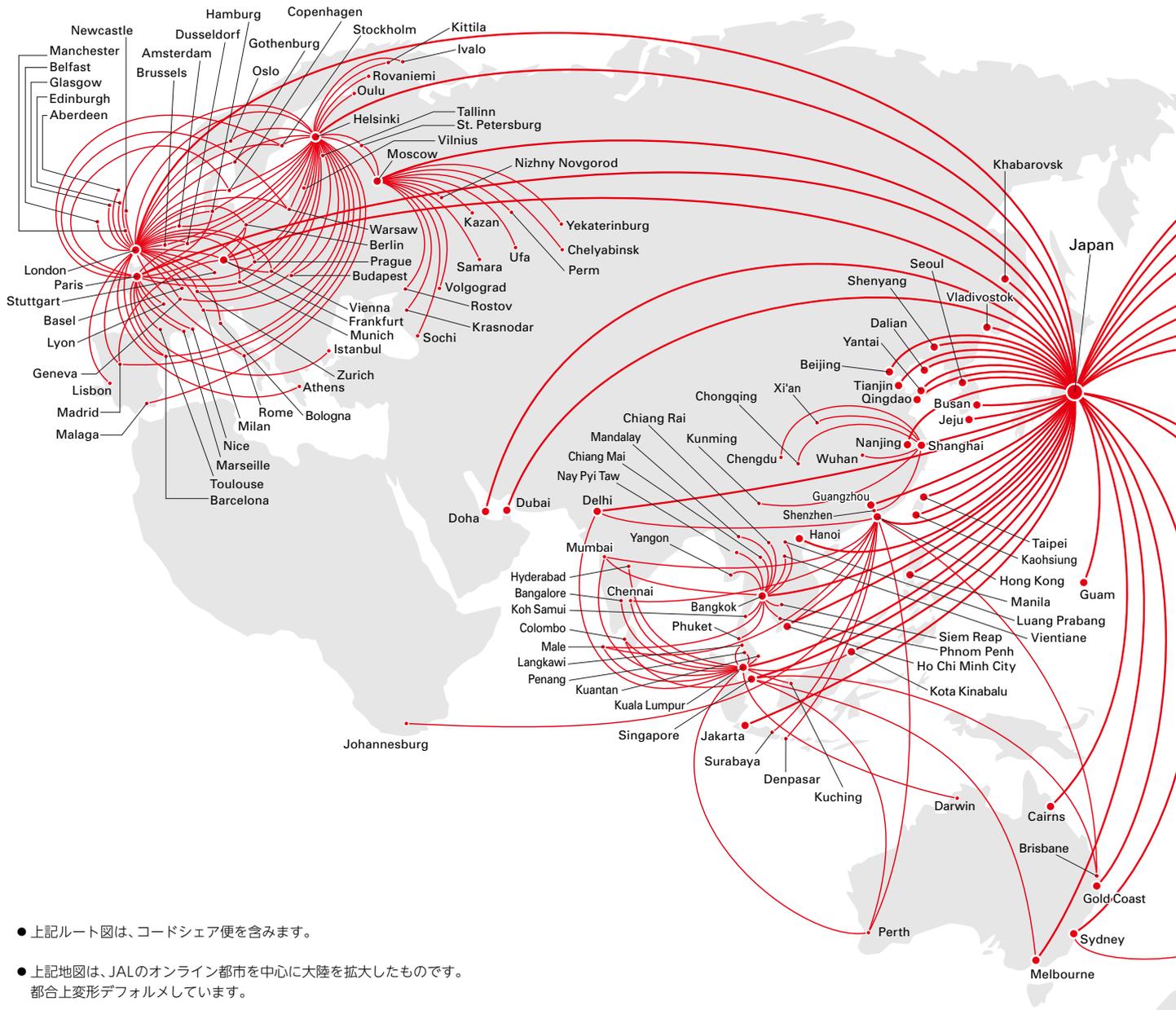
セグメント	名称	資本金(百万円)	議決権の所有割合		
			直接(%)	間接(%)	合計(%)
航空運送事業					
航空運送事業	日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537	72.8	-	72.8
	株式会社ジャルエクスプレス	2,500	100.0	-	100.0
	日本エアコミューター株式会社	300	60.0	-	60.0
	株式会社ジェイエア	200	100.0	-	100.0
	琉球エアコミューター株式会社	396	-	74.5	74.5
空港旅客サービス					
	株式会社JALスカイ	100	100.0	-	100.0
	株式会社JALスカイ大阪	30	100.0	-	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
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
整備					
	株式会社JALエンジニアリング	80	100.0	-	100.0
	株式会社JALメンテナンスサービス	10	100.0	-	100.0
貨物					
	日航関西エアカーゴ・システム株式会社	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
旅客販売					
	株式会社JALナビア	50	100.0	-	100.0
	株式会社JALマイレージバンク	40	100.0	-	100.0
空港周辺事業	ジャルロイヤルケータリング株式会社	2,700	51.0	-	51.0
空港旅客サービス	JAL HAWAII, INCORPORATED	千米ドル	100	-	100.0
旅客販売	JAL PASSENGER SERVICES AMERICA INCORPORATED	千米ドル	205	-	100.0
その他	PACIFIC INVESTMENT HOLDINGS CORPORATION	千米ドル	59,701	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シミュレーターエンジニアリング	10	100.0	-	100.0
旅客販売					
	株式会社ジャルパック*1	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JALJTAセールス	30	16.7	83.3	100.0
空港周辺事業					
	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					
	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
貨物	JUPITER GLOBAL LIMITED	千香港ドル	1,960	46.4	4.6
旅客販売					
	JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	千米ドル	1,000	-	100.0
	日航国際旅行社(中国)有限公司	千米ドル	600	-	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	千ユーロ	1,600	-	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	千ユーロ	160	-	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (GERMANY) GMBH	千ユーロ	102	-	100.0
	EURO-CREATIVE TOURS (U.K.) LTD.	千英ポンド	100	-	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL ASIA PTE. LTD.	千シンガポールドル	146	-	100.0
	JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	千香港ドル	750	-	100.0
	PT. TAURINA TRAVEL DJAYA *2	千インドネシアルピア	500,000	-	49.0
その他					
	JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	千米ドル	2,000	100.0	-
	PACIFIC BUSINESS BASE, INC.	米ドル	400	100.0	-
	JAPAN AIRLINES MANAGEMENT CORP.	米ドル	93	-	100.0

*1 株式会社ジャルパックについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が100分の10を超えております。

*2 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としております。

国際線ルートマップ

(2014年夏期スケジュール)



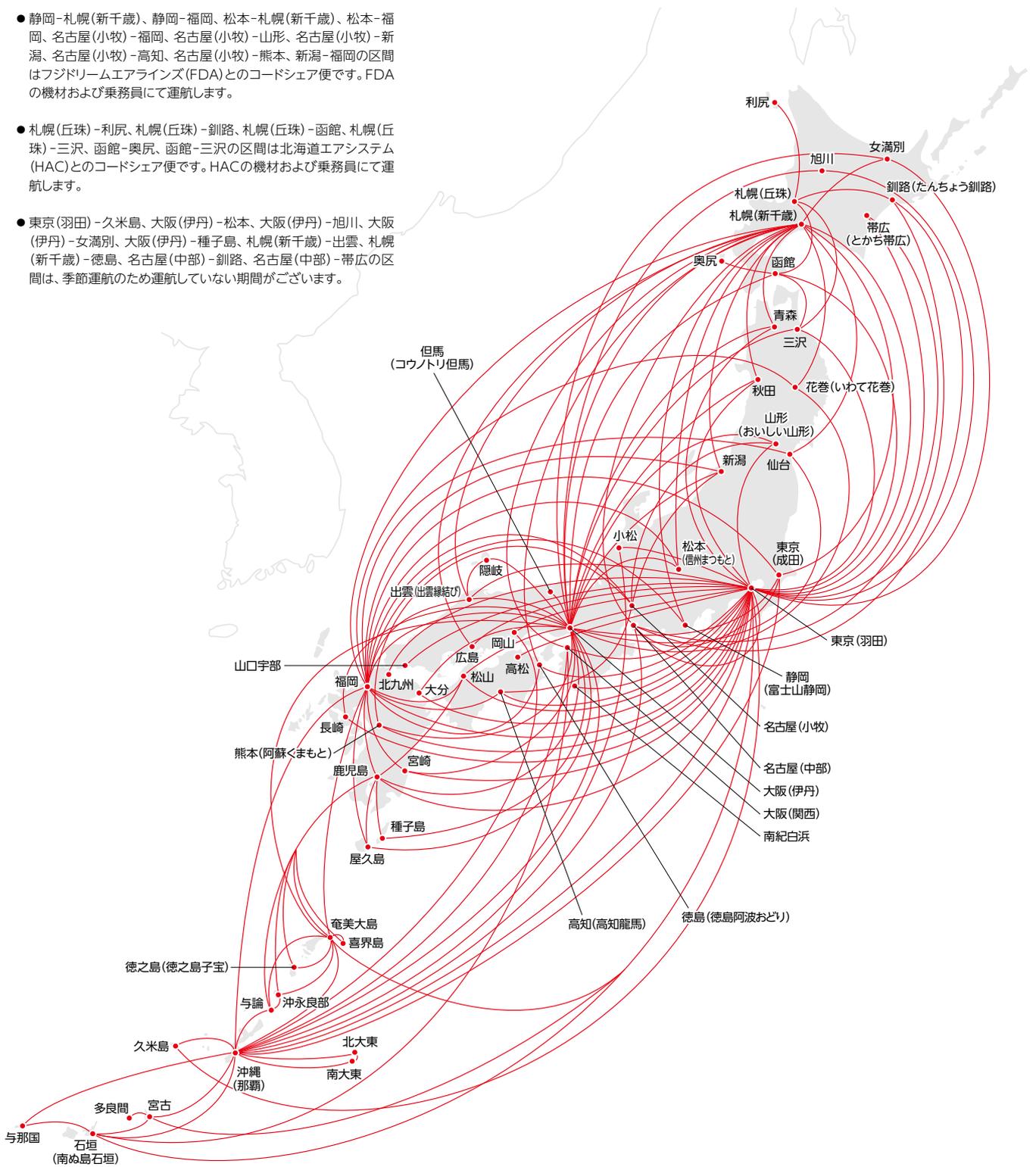
- 上記ルート図は、コードシェア便を含みます。
- 上記地図は、JALのオンライン都市を中心に大陸を拡大したものです。都合上変形デフォルメしています。



国内線ルートマップ

(2014年夏期スケジュール)

- 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)-山形、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、函館-三沢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。
- 東京(羽田)-久米島、大阪(伊丹)-松本、大阪(伊丹)-旭川、大阪(伊丹)-女満別、大阪(伊丹)-種子島、札幌(新千歳)-出雲、札幌(新千歳)-徳島、名古屋(中部)-釧路、名古屋(中部)-帯広の区間は、季節運航のため運航していない期間がございます。



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カ月以内
●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

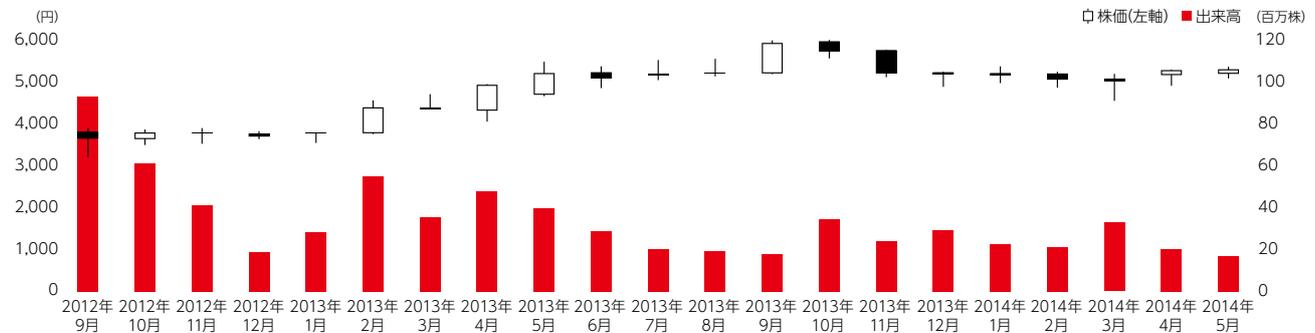
●取次場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
●株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
●取次所	—
●買取手数料	無料

●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
航空法第120条の2に関連して当社定款には次の規定がある。

第12条 当社は、次の各号のいずれかに掲げる者からその氏名及び住所を株主名簿に記
載又は記録することの請求を受けた場合において、その請求に応ずることにより
次の各号に掲げる者の有する議決権の総数が当社の議決権の3分の1以上を占
めることとなるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録すること
を拒むものとする。
(1)日本の国籍を有しない人
(2)外国又は外国の公共団体若しくはこれに準ずるもの
(3)外国の法令に基づいて設立された法人その他の団体
2. 当社は、社債、株式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社の議決権の3分の1以上を
占めることとならないように当該株式の一部に限って株主名簿に記載又は記録す
る方法として国土交通省令で定める方法に従い、株主名簿に記載又は記録する。

●株価・出来高推移



●大株主

	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)	8,517,100	4.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,914,000	3.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	4,682,100	2.58
MSCO CUSTOMER SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社)	3,833,200	2.11
京セラ株式会社	3,819,200	2.10
株式会社大和証券グループ本社	2,500,000	1.37
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)	2,237,100	1.23
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	2,097,200	1.15
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,932,611	1.06
THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	1,914,600	1.05

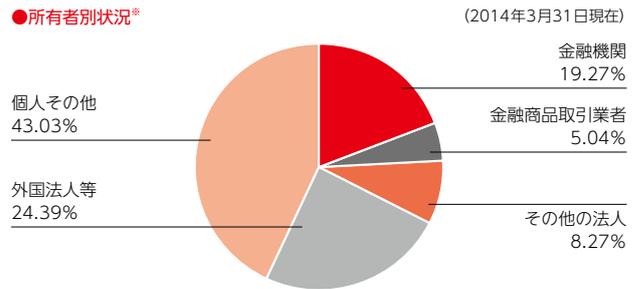
(免責事項)

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。

(2014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	89,411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。



* 単元未満株式を除く
「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)、48,635,100株が含まれる。

05:00

また朝がやってくる。
飛行機は静かに、一日の始まりを待っている。
今日も、日本の翼が動き出す。







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/>

チャレンジ
未来が変わる。
日本が変わる。 25 