

J A L R E P O R T 2 0 1 5



JAPAN AIRLINES

CONTENTS

02 | ハイライト

06 | Top Message

16 | 中期経営計画のいま

18 | 安全を守る取り組み

24 | 路線ネットワーク／商品サービス

29 | グループマネジメント

30 | 人財育成

36 | JALグループのCSR

38 | JALグループのCSR

39 | 環境

44 | 安全・安心

46 | 日本と世界を結ぶ

48 | 次世代育成

50 | ガバナンス

50 | ステークホルダーダイアログ

53 | ガバナンス

59 | ESGデータ

60 | 役員紹介

62 | 連結子会社一覧／JALグループ路線図

64 | 連結子会社一覧

65 | 国内線ルートマップ

66 | 国際線ルートマップ



P. 06 Top Message

JALが目指す姿や、中期経営計画に掲げる3つの目標と3つの差別化についてご説明します。



P. 16 中期経営計画のいま

中期経営計画を実現するための5つの重要課題について、その取り組みの進捗をご報告します。



P. 50 ステークホルダーダイアログ

JALのコーポレート・ガバナンスについて、有識者や社外取締役と語り合いました。

- 編集方針 「JAL REPORT 2015」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。
日本語版の財務セクションについては、有価証券報告書をご覧ください。
- 報告期間 2014年4月～2015年3月(2014年度)を原則としています。
- 報告範囲 JALグループ
- 発行日 2015年7月

JAL企業サイト <http://www.jal.com/ja/> JALの思いや事業活動などを網羅的に紹介しています。

JALについて
<http://www.jal.com/ja/outline/>

安全・運航情報
<http://www.jal.com/ja/flight/>

CSR情報
<http://www.jal.com/ja/csr/>

投資家情報
<http://www.jal.com/ja/investor/>

JAL REPORT 2015

2014年度の主な取り組みや
特にお伝えしたい内容を
紹介しています。



JALグループ企業理念

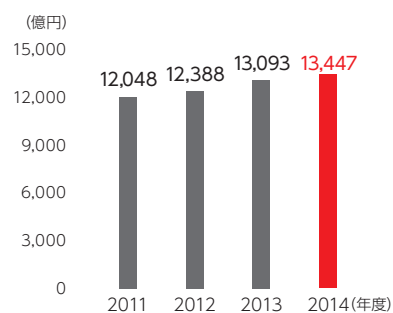
JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

- 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。

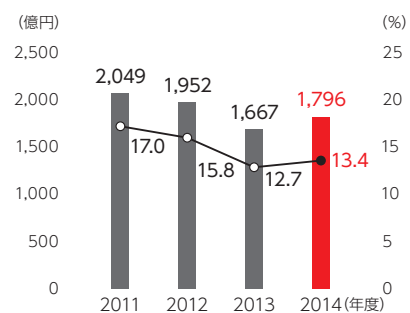


ハイライト

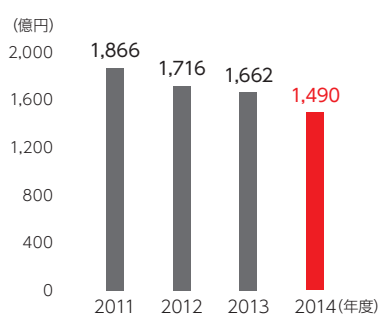
営業収益



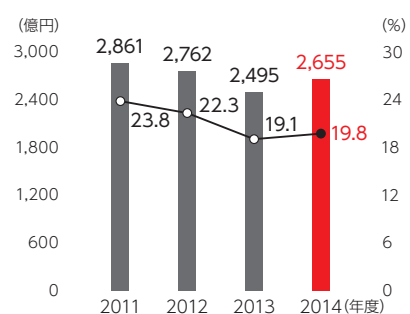
営業利益／営業利益率



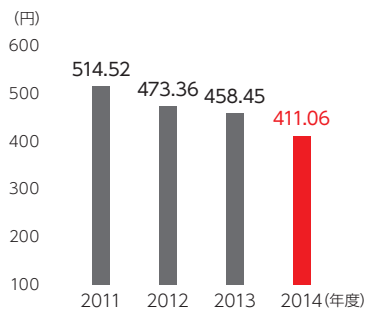
当期純利益



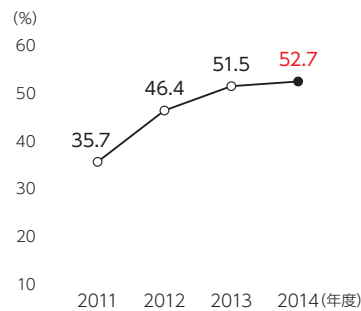
EBITDA^{※1}／EBITDAマージン^{※2}



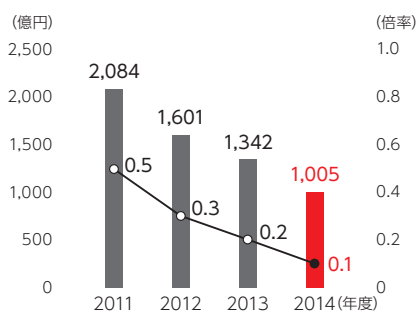
1株当たり当期純利益^{※3}



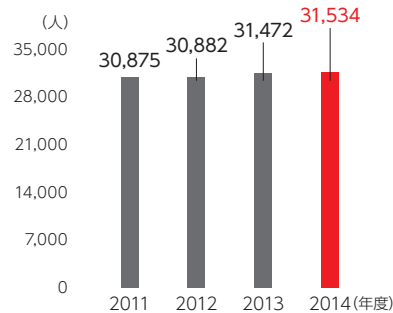
自己資本比率



有利子負債／D/Eレシオ



連結従業員数



- ※1 EBITDA (利払前、税引前、減価償却前利益) = 営業利益 + 減価償却費
 ※2 EBITDAマージン = EBITDA ÷ 営業収益
 ※3 当社は、2014年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり当期純利益は、当該株式分割が2011年度の時点で行われたと仮定して算定表示しています。



財務状況

日本航空株式会社 連結

2014年度(決算期日：3月31日)、2013年度、2012年度、2011年度

(単位：百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
営業収益	1,204,813	1,238,839	1,309,343	1,344,711
営業費用	999,890	1,043,596	1,142,550	1,165,021
営業利益	204,922	195,242	166,792	179,689
経常利益	197,688	185,863	157,634	175,275
当期純利益	186,616	171,672	166,251	149,045
1株当たり当期純利益(円)*	514.52	473.36	458.45	411.06

※ 当社は、2014年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり当期純利益は、当該株式分割が2011年度の時点で行われたと仮定して算定表示しています。

有利子負債	208,460	160,145	134,282	100,592
自己資本	388,523	565,048	690,288	776,476
純資産額	413,861	583,189	711,064	800,751
総資産額	1,087,627	1,216,612	1,340,168	1,473,354
発行済株式(千株)*	181,352	181,352	181,352	362,704

※ 当社は、2014年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っております。

営業活動によるキャッシュ・フロー	256,673	264,853	247,941	261,139
投資活動によるキャッシュ・フロー	△147,221	△264,436	△131,237	△230,559
財務活動によるキャッシュ・フロー	△274,460	△60,643	△61,912	△67,323



輸送実績

日本航空株式会社 連結

2014年度(決算期日：3月31日)、2013年度、2012年度、2011年度

		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
有償旅客数 (人)	国際線	6,844,772	7,525,038	7,723,293	7,793,704
	国内線	28,965,514	30,020,440	31,218,734	31,644,018
	合計	35,810,286	37,545,478	38,942,027	39,437,722
有償旅客キロ (千人・キロ)	国際線	30,313,789	34,036,119	35,390,384	36,109,588
	国内線	22,264,394	23,012,898	23,745,163	23,993,738
	合計	52,578,184	57,049,018	59,135,548	60,103,327
有償座席利用率 (%)	国際線	70.4	76.1	76.5	75.7
	国内線	62.7	63.1	64.0	66.1
	合計	66.9	70.3	71.0	71.5
有効座席キロ (千席・キロ)	国際線	43,036,984	44,745,317	46,235,058	47,696,816
	国内線	35,523,214	36,443,994	37,084,260	36,306,359
	合計	78,560,199	81,189,311	83,319,319	84,003,176
有償貨物トン・キロ (千トン・キロ)	国際線	1,314,295	1,378,282	1,512,142	1,754,657
	国内線	355,909	360,176	366,989	356,691
	合計	1,670,205	1,738,458	1,879,132	2,111,349





Top Message

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。

日本航空株式会社
代表取締役社長

植木 義晴

社員とともに目指す夢

私たちの夢、JALが将来にわたって目指すのは、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」です。経営破綻を経て、2012年に社長に就任するにあたり、これからどのような会社を目指していくのかを自らに問い直して、お客さまや社会の皆さま、そして社員に対する決意として表明しました。

お客さまに選んでいただくには、個性を持った航空会社でなければなりません。JALの個性とは、日本らしさです。それは、おもてなしの心であり、きめ細やかな感性、気高い精神のことです。JALが日本らしい航空会社として、そ

の個性を伸ばし、究めていくことで、日本だけでなく世界中で選ばれ、愛される航空会社になるという夢が実現すると考えています。

そして、この夢を実現するのも、コンスタントに良い業績を上げていくのも、最後は人財の力。社員一人ひとりが成長し、その力を結集することだと確信しています。JALの商品やサービスに携わる全員が持つべき意識や価値観、考え方であるJALフィロソフィを心に落とし込んで実践し、3万2千人のグループ社員が心をひとつにして、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」という高い目標にむかって一歩一歩前進していきます。

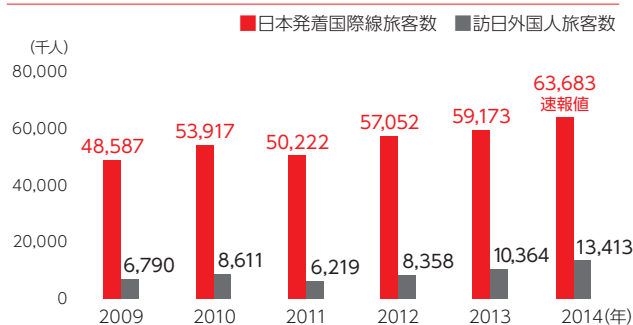


市場環境認識

世界同時不況を抜け出し、日本経済は緩やかに持ち直すとともに、世界経済も先進国を中心に回復の傾向が見られます。

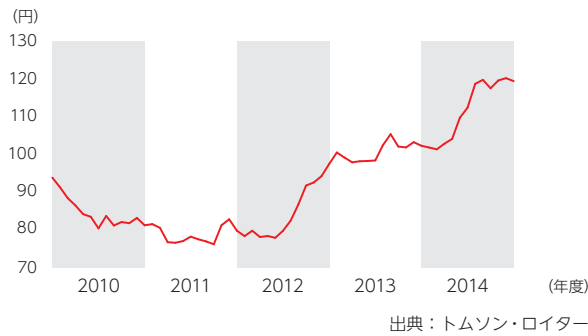
国際線旅客需要は、円安や訪日ビザの緩和によって年間の訪日外国人旅客が1,300万人を超えるなど、順調な伸びを見せています。一方で、日本から海外への旅客需要は、2012年に過去最高を記録したあと、円安などを背景に前年割れが続いています。国内線旅客需要は、消費者の堅調な旅行意欲や、ローコストキャリア（以下、LCC）によって新たな需要が掘り起こされたことが影響し、増加しています。

日本発着国際線旅客数／訪日外国人旅客数

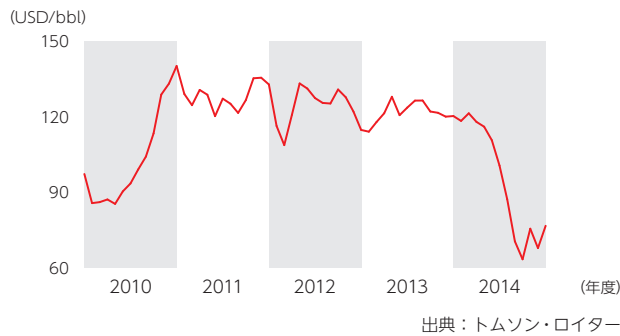


出典：国土交通省、日本政府観光局（JNTO）

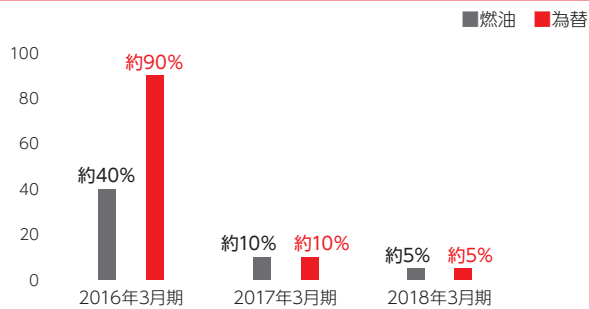
米ドル・円為替相場の推移



シンガポールケロシン市況の推移



燃油に対する年度別ヘッジ概況(2015年3月末時点)



また、供給も拡大傾向にあります。国際線における供給は首都圏発着枠増加やLCCの増加により、大幅に拡大しました。また国内線においても、成田空港や関西空港発着のLCCの供給拡大がありました。

今後も、日本経済、世界経済とも回復傾向が続くと想定され、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。一方で、2016年度までの間は供給環境に大幅な拡大はないと想定されるため、結果として需給のバランスは徐々に改善していくと考えられます。また、本邦航空会社にとっては円安の継続と燃油市況の動向が影響を及ぼすことが想定されますが、当社においては、為替・燃油ともに、一定のデリバティブ取引を行うことにより、収支変動リスクの軽減を図っています。

2012～2016年度JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2015の策定

私たちは2012年に「2012～2016年度JALグループ中期経営計画」(以下、中期経営計画)を発表しました。これは、将来にわたってお客さまに最高のサービスを提供し、社会に貢献できるような企業となるための道筋を徹底的に議論し、策定したものです。

かつてのJALは、中期の経営計画を作っても完遂できず、新たな経営計画を作り直す、ということを繰り返していました。

過去を反省して策定した中期経営計画では、毎年度末に過ぎた年度を謙虚に振り返り、残さ

れた期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、ローリングプランとして社内外の関係の皆さまにお示ししてきました。これまでの進捗は順調であり、毎年の計画をクリアすることで、イベントリスクへの備えも新たな成長に向けた準備もようやく整ってきたなか、2015年度も当初掲げた経営目標を変更しないことを確認し、一貫したストーリーのなかで4年目となる「中期経営計画ローリングプラン2015」を策定しました。

残りの2年、増収・増益という成長に向かって社員一人ひとりの力を結集し、必ずこの中期経営計画を完遂しよう、と社員と一緒に誓っています。

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みました。787機材の運航見合わせや急激な円安といった厳しい事業環境に見舞われた2年間でしたが、新商品の投入、サービス向上、生産性向上に取り組みました。結果として、営業利益率10%以上を達成しましたが、増収・減益となり、厳しい事業環境への対応が今後の課題だと認識しました。

2014年度

新たな成長に向け経営基盤を整えた期間

2014年度期初には、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、消費税増税による需要への影響、円安による燃油費増といった非常に厳しい事業環境が想定されていたため、増収・減益を前提に経営基盤を整える期間と位置づけてスタートしました。実際には、消費税増税による航空需要への影響は限定的で、かつ力強い訪日需要や年度後半の燃油市況の下落もあり、事業環境の厳しさは一定程度和らぎました。加えて、全社一丸となったコスト削減および商品サービスの改善を行った結果、増収・増益を達成することができました。引き続き増収・増益という「成長」にむけて、経営基盤を整えることができたと考えています。

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。「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と、「コスト競争力の強化」により、増収・増益という「成長」を実現し、中期経営計画の目標を確実に達成します。加えて、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、首都圏空港容量の拡大や訪日需要の増加が予測されるなか、将来におけるさまざまな世の中の変化にも対応できる企業基盤の整備を進めます。

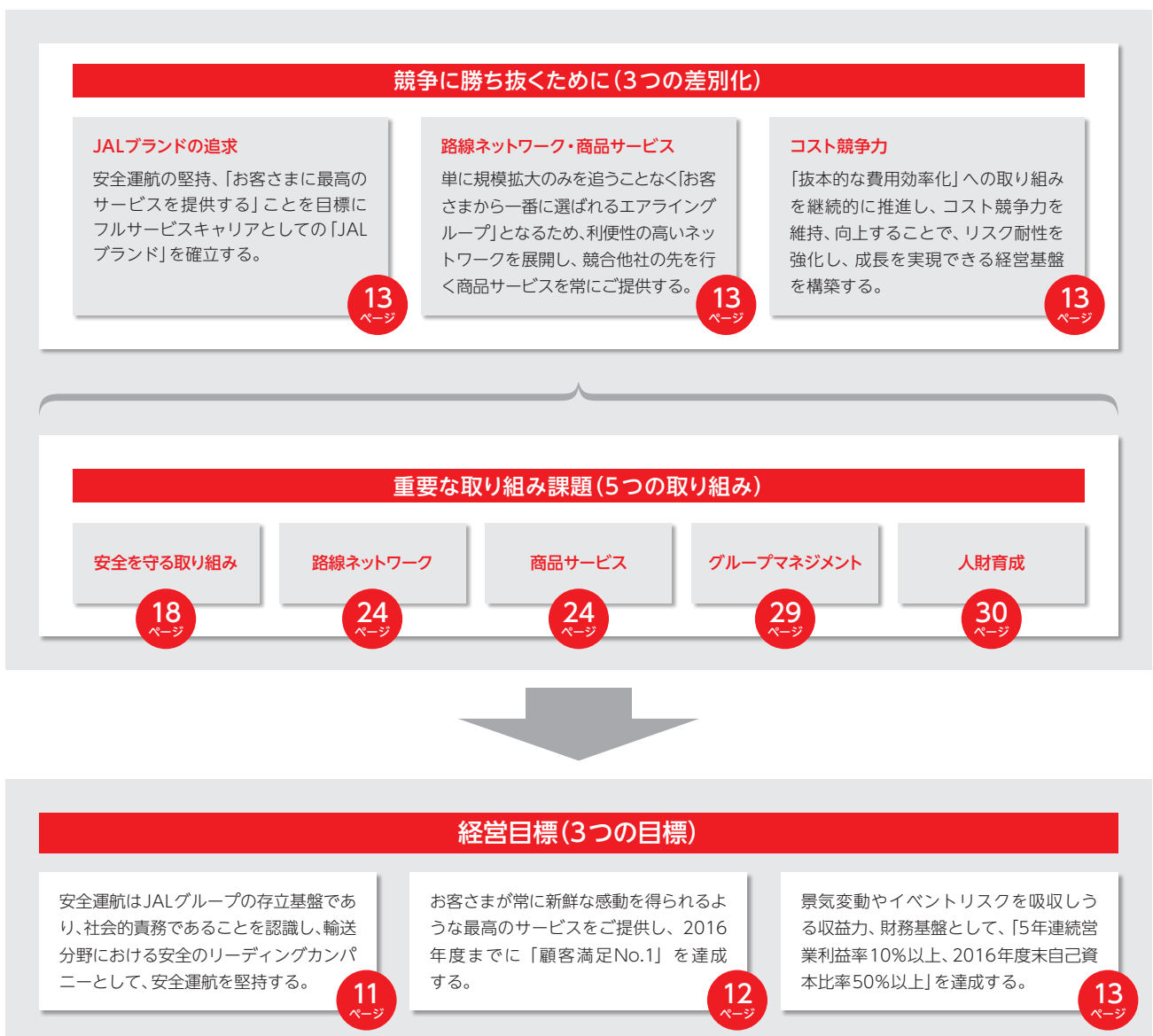
中期的に目指す姿

JALグループ企業理念を実現し、世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社になるため、中期経営計画では「安全運航の堅持」「顧客満足No.1※」「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」という3つの経営目標を掲げています。

そして、これらの経営目標を達成するために、「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つの差別化を実現し、競合他社に対する明確な違いを打ち出して、競争に勝ち抜くことを目指しています。

この3つの差別化を実現するために、5つの重要な取り組み課題に取り組んでいます。

▶ 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)

経営目標の進捗度

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

JALグループ安全目標として、航空事故、重大インシデントともにゼロを追求していますが、2014年度には2件の航空事故が発生しました。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てまいります。

このほかの安全指標である、イレギュラー運航、お客さまのお怪我、ヒューマンエラーによる不具合については、直接的な要因への対応に加え、その背景にある間接的な要因に対しても取り組みを行った結果、全体として件数が減少傾向にありますが、今後もより高い水準を目指して取り組んでまいります。

社外有識者で構成される安全アドバイザリーグループの先生方に10年にわたって、現場を見ていただき、半年ごとに議論をしています。安全の一番の基本は社員がやりがいを持って仕事をする。それがあってこそ、さまざまな安全の施策や教育が活きてくと先生方は、おっしゃいます。そして今、JALの現場ではそれが感じられるようになり、そのことが一番の財産だという言葉をいただけるようになりました。これは、安全だけではなく、経営全般にも通じる話だと思っています。

また、安全に直接的にかかわるのはパイロットや整備部門だけだと思われがちですが、3万2千人のJALグループ社員の一人ひとりが支えることで、初めて安全が達成される、安全は全員で守るんだという意識が浸透してきました。

安全の取り組みには、終わりというものはありませんが、これからも常に高い目標を目指していけるだけのベースが整ったと考えています。

▶2014年度の管理指標と実績

各指標	実績	概要
航空事故	2件	2014年4月29日 JAL1252便(山形～羽田) 降下中の揺れに伴う転倒により、客室乗務員1名が負傷(骨折)
		2014年9月12日 JAL93便(羽田～金浦) 飛行中の揺れにより、客室乗務員1名が負傷(2週間の入院加療)
重大インシデント	0件	-



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。

JALグループは、収益の9割以上が「フライト」というひとつの商品から生み出されている特色ある会社です。直接お客さまに接するセクションは限られていますが、3万2千人のグループ社員の仕事は、すべてフライトにつながっています。例えばパイロットも、機内アナ

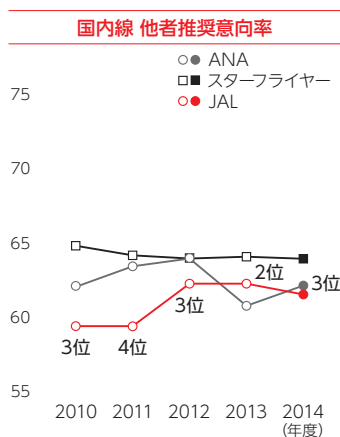
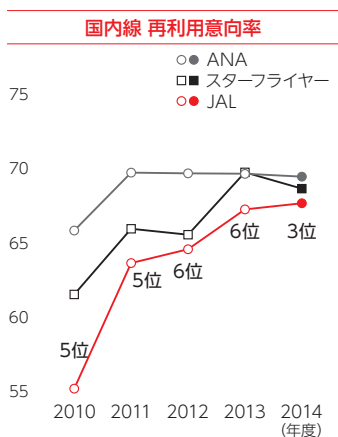
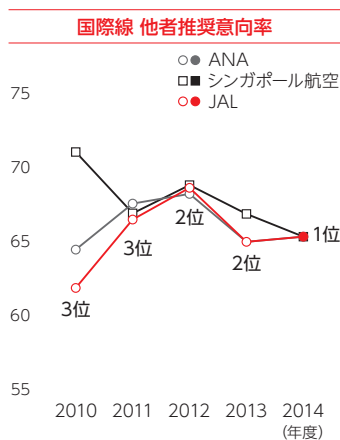
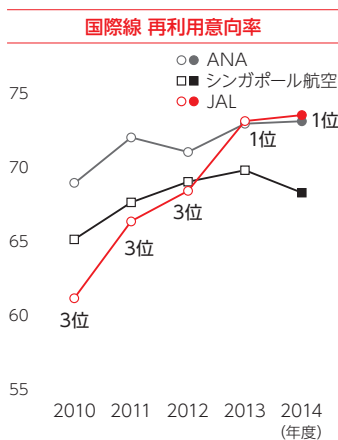
ウンスを工夫したり、遅延便においてゲートに出てきて自ら状況を説明したり、お客さまとの接点が少ないなかでも顧客満足に貢献できないかと考えるようになりました。このように社員一人ひとりができることを工夫し、最高のバトンタッチをして、全員の力で顧客満足を向上させようという意識が浸透してきたと感じます。安全と全く同じ構図です。

2014年度は、国内線・国際線ともに新型機材の導入により品質向上に力を入れたほか、2014年6月には、JALグループ丸となって挑戦する「チャレンジJAL」を宣言しました。安全かつ定時での運航をお客さまに提供することに加え、お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供することを目指して、毎月新たなサービスを導入することや、チャレンジする人のサポートを推進していくというものです。

全社員のサービス向上への取り組みに加え、こうした取り組みもあり、国際線の再利用意向率（お客さまがその次もそのサービスを使いたいと思うこと）で2013年に引き続き1位を達成し、他者推奨意向率（サービスを受けた経験を他の人に勧めたいと思うこと）でも1位を獲得しました。一方で、国内線では再利用意向率、他者推奨意向率ともに3位にとどまっております。工夫の余地がまだあるととらえています。

安全と同様に、顧客満足においてもゴールはありません。スピード感をもって商品サービスの展開と改善に挑み、顧客満足の向上を追求し続けていきます。

▶ 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。

2014年度の営業収益は1兆3,447億円(前年度比2.7%増)、営業利益は1,796億円(前年度比7.7%増)、当期純利益は1,490億円(前年度比10.3%減)となりました。2011年度に最高益を上げた後、2期連続して増収・減益でした。2015年度からの増収・増益を目指していましたが、急激な燃油安や、全社一丸となって売上を最大に、経費を最小に取り組んだことにより、1年前倒しで増収・増益を達成することができました。営業利益率は13.4%となり、経営目標である10%以上を確保しました。自己資本についても7,764億円と順調に積み上がり、自己資本比率は2015年3月末時点で52.7%となりました。

私たちは新生JALとして再スタートを切るにあたって、ご支援をいただいた皆さまに二度とご迷惑をおかけすることのないよう、戦争やテロ、疫病の蔓延、自然災害といった世界的なイベントリスクにも耐えうる高収益体質と強固な財務基盤の構築を目指しました。部門別採算制度が浸透し、社員一人ひとりの取り組みに支えられて、こうした備えができてきたと考えています。

中期経営計画は折り返しを過ぎました。引き続き円安の進行や国内外での厳しい競争環境の継続が想定されますが、増収・増益という成長を引き続き実現できるよう、社員一丸となって取り組んでまいります。

競争に勝ち抜くための差別化

● JALブランドの追求

「航空会社といえば、やはりJAL」というだけでなく存在になることを目指し、サービス品質を高めるとともに、JALのブランドをよりよく認知していただけるよう、2014年11月に社長直属のコーポレートブランド推進部を立ち上げ、客室乗務員出身の取締役を配置しました。

ブランドは人が創っていくものだと思います。その過程で、社員の気持ちをひとつにすることが特に難しいと思いますが、私たちはJALフィロソフィにより既に土台ができています。一人ひとりがJALとしてブランドを背負っていることを強く意識し、さまざまな施策を、ストーリーを持って展開していくことで、JALのブランドをわかりやすくお伝えし、差別化を図っていきます。

● 路線ネットワーク・商品サービス

単に規模拡大のみを追うことなく、多くのお客様にまず初めに選んでいただける航空会社となるため、路線ネットワーク・商品サービスの充実に向けてスピード感を持って取り組んでいます。

国際線では、昼間帯の羽田発着枠を活用して4路線の運航を開始したほか、「JAL SKY SUITE」機材による運航を拡大。また国内線では、国際線乗り継ぎを目的とした羽田発着路線の増便や新仕様「JAL SKY NEXT」の運航を開始しました。上質な座席で居住性と快適性を向上させることで、くつろぎと日本らしさを体感いただける空間を創出し、競争力を高めていきます。

● コスト競争力

円安の進行などの外部環境の変化やサービス向上施策のため、費用が増加しましたが、生産性の向上により費用削減に継続して取り組みました。今後も安全・品質の維持・向上を前提として、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ていきます。

株主還元

従来当社は、配当金総額として、連結当期純利益から法人税等調整額の影響を除いた額の20%程度を株主の皆さまへの配当に充てる意向としていましたが、財務基盤の強化が着実に進捗していることをふまえ、当期以降は連結当期純利益から法人税等調整額の影響を除いた額の25%程度を株主の皆さまへの配当に充てる方針へと変更しました。

結果、2015年3月期の配当は、同期の業績や財務状況、今後の経営環境などを総合的に勘案し、1株につき104円とさせていただきます。

CSRの取り組み

航空会社であるJALグループらしい取り組みにこだわってCSR活動を推進していきたいと考えています。

● 人財の活用 ▶30ページ

企業の取り組みを支えるのは、人財の力です。異なる経験や視点、価値観を持つ多様な人財の力を総動員し、活力あるJALグループを作り上げていきたいと考えています。特に女性の活躍推進については、2023年度末までにJALグループの女性管理職比率20%、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率15%以上を目標に掲げ、意識改革や柔軟な働き方制度の構築などを進めています。流行だからではなく、豊かな感性を持つ女性が活躍しないことは会社の損失であり、会社の今後の発展はないと思い、力を入れて取り組んでいます。

● 環境への取り組み ▶39ページ

環境への取り組みで最も重要なのは、少しでも燃料消費を減らす日々の取り組みです。新しい機材の投入や、運航上のさまざまな工夫があります。それに加えて、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。

1993年に始まったもので、航空機に観測機器を搭載して、大気データを収集し続けています。これだけ長い期間の観測データを保有しているのは私たちのほかになく、世界中の研究機関や行政から注目が集まっています。このプロジェクトに代表されるように、継続によりその価値が高まることを強く意識しながら、環境への取り組みを推進していきます。

● 地方創生 ▶46ページ

地方創生において、観光振興は重要な要素であり、私たちがお役に立てる分野です。訪日外国人旅行者が急激に増加していますが、今後さらなる需要喚起施策や情報発信の拡充、利便性の高いネットワーク提供などを通じて、地方にも外国人旅行者を送客し、地域活性化に貢献していきたいと考えています。

2011年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、これまでに各地域と45回に及ぶ連携をしてきました。これからも地域社会への貢献と活性化を目指して、継続して取り組んでいきます。

また、東日本大震災から時間が経過するなか、「被災地のことを忘れないで」「来て、見て、消費して、復興に協力してほしい」という被災地の思いに応えて、JAL東北応援プロジェクト「行こう！東北へ」を推進しています。今後も、「地元振興」と「被災された方々の応援」という2つの視点で取り組みを継続していきます。

● ガバナンス ▶50ページ

ガバナンスで最も重視しているのは、経営の透明性です。安全アドバイザーグループなど第三者によるチェックや、社外取締役による経営監視機能など、オープンな体制を構築できています。ステークホルダーに正面から向き合い、ありのままのJALを見ていただくようなガバナンス体制を今後も確保していきます。

世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社

御巣鷹山事故から30年が経とうとしている今、あらためて安全運航がJALグループの存立基盤であることを肝に銘じ、安全運航を堅持してまいります。そして、お客さま、株主の皆さま、関係者の皆さまへの感謝の気持ちを持ち続け、変化の激しい航空業界で勝ち抜いていくための強い意志を持って、快適なサービスのご提供を通じて、企業価値の向上に取り組めます。

また、社員一人ひとりが考え、意志を持って行動する「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、経営と社員が一丸となって企業理念の実現に向けて取り組み、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



まだスタッフしかいない朝の機内の空気が引き締まる。
目と目が合う。心をひとつにする。
今日も穏やかな時間を、目的地まで。



中期経営計画のいま

JAL REPORT 2015



安全を守る取り組み

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



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。

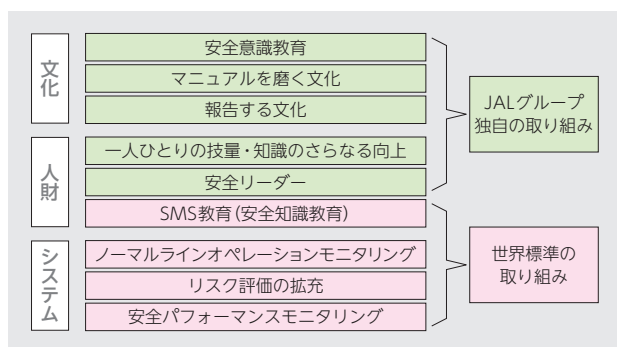
今年には御巣鷹山事故から30年目にあたります。私たちはこの30年を振り返りながら、心をひとつに「安全への思い」を再確認し、お客さまの尊い命をお預かりしていることを肝に銘じて、安全の確保を最優先に業務に取り組んでいます。これからもお客さまに安心してJALの翼をご利用いただけるよう、全社員が一丸となって、「安全の盾」をさらに厚く積み重ねるための不断の努力を続けてまいります。

2012～2016年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2015における「安全を守る取り組み」

JALグループは、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、安全を守るシステムの進化、安全を守る人財の育成、安全を守る文化の醸成の3つの取り組みを行い、安全の盾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なかで、2014年度にJALグループが行った主な取り組みを紹介します。

安全を守るシステムの進化

● リスク評価の拡充

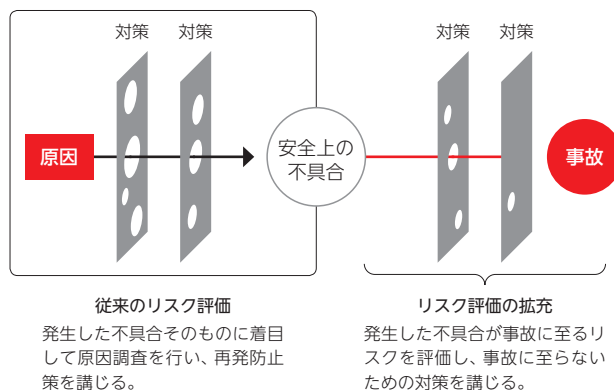
・概要

安全上の不具合が発生した場合、その原因を究明し、再発させないよう対策を立案し、実行しています。

このような従来の取り組みに加えて、発生した不具合がより悪化した場合、どのような事故に至ってしまうかを想定し、そのような悪化を防ぐためにあらかじめどのような対策を打っておく必要があるかを評価し、実行する仕組みを構築し、運用を開始しました。

従来の再発防止の取り組みで安全上の不具合を低減させることに加えて、万が一そのような不具合が起きても、事故に至らないようあらかじめ備えておくことで、事故の未然防止に努めています。

▶ JALグループにおけるリスク評価



安全を守る人財の育成

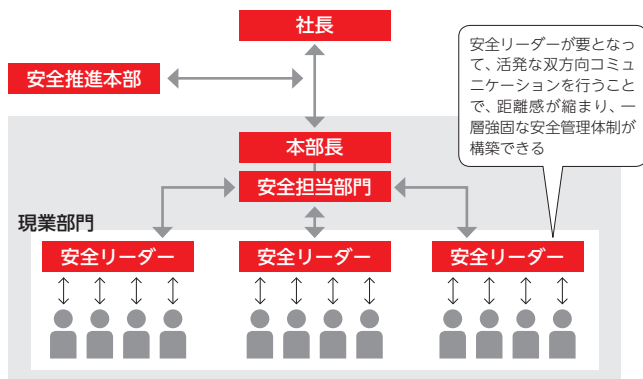
● 安全リーダー

・概要

2013年度より、経営トップから一人ひとりの現業スタッフまでが一体となって、安全を守り抜く体制を作り上げるために、各部門にて安全を守る取り組みを推し進め、安全管理担当部門との密接な連携の要となる役割を担う安全リーダーを導入しました。

安全リーダーの役割は以下のとおりです。

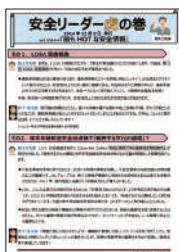
- ① 情報を集めて分析し、対策を立てて実行し、その効果を確認してさらなる改善につなげていく安全のPDCAサイクルの推進役。
- ② 情報を収集し、安全担当部門や経営に伝えるときともに、安全担当部門から安全にかかわる情報や経営メッセージを職場に浸透させるといった双方向コミュニケーションの実施。



・取り組み

安全意識を高め、視野を広げるため、安全アドバイザーグループの先生方との直接対話を全国で開催しました。

また、安全に関する役員会での経営トップの発言やJALグループで展開されている安全の取り組みをわかりやすく解説した「安全リーダー虎の巻」を発行し、安全リーダーの知識拡充を図りました。



安全を守る文化の醸成

● 安全意識教育

・概要

2012年10月から2015年3月まで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実施しました。

この教育では安全啓発センターにおいて事故機の残存機体と対峙し、御巣鷹山事故にかかわった方々からのメッセージ映像を視聴することで、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、その思い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ぬかを深く考える場となりました。この教育では、受講者一人ひとりが「私の安全宣言」を行い、宣言をもってその後の業務にあたりるとともに、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ることにつなげています。



● 報告する文化

・概要

適切な報告や積極的な情報共有は、事故や重大インシデントの未然防止に大きな役割を果たします。JALグループでは、より自発的な報告がなされるよう、2007年にヒューマンエラーにかかわる非懲戒方針を導入し、全社的な「報告する文化」の醸成を目指しています。

・取り組み

安全運航にとって、報告や共有がいかに重要であるか、社内報にわかりやすい漫画を連載し、全社員の理解促進を図りました。また、年々始輸送安全総点検の実施に際して、「報告する文化」の醸成を重点課題とし、その重要性を再認識する機会を設けました。



2014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。

2014年度は、航空事故が2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。

● 航空事故(2件)

・ JAL1252便の揺れによる客室乗務員の負傷

2014年4月29日、JAL1252便(ジェイエア社運航)が、羽田空港への降下中、突然の揺れに遭遇し、転倒した客室乗務員1名が骨盤を骨折しました。なお、お客さまにお怪我はありませんでした。

本件は、国土交通省運輸安全委員会により調査が行われ、原因は、同機が降下中に先行機の強い乱気流に遭遇して機体が動揺したためと考えられています。

・ JAL93便の揺れによる客室乗務員の負傷

2014年9月12日、JAL93便が金浦国際空港へ降下中、突然の揺れに遭遇し、着陸準備をしていた客室乗務員7名が負傷し、うち1名はその後の精密検査の結果、重傷(頸椎捻挫、腰椎捻挫など)と診断されました。また3名のお客さまから体調不良のお申し出がありました。

本件は、国土交通省運輸安全委員会により調査が行われ、原因は、同機が高度約16,000フィートを飛行中に気流の擾乱に遭遇して機体が大きく動揺したためと推定されています。

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。

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/>

▶ 安全にかか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	2014年度	参考	
		2013年度	2012年度
航空事故 ^{※1} (件)	2(0.006)	0(0.000)	1(0.003)
重大インシデント ^{※2} (件)	0(0.000)	1(0.003)	4(0.011)
イレギュラー運航 ^{※3} (件)	70(0.195)	75(0.209)	69(0.194)
安全上のトラブル ^{※4} (件)	262(0.728)	226(0.630)	276(0.776)
年間総運航便数(便)	359,736	358,629	355,489

※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及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づけられたもので、航空機の構造が損傷を受けた事態や航空機に装備された安全上重要なシステムが正常に機能しない状態となった事態などが該当します。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。

2015年度の安全目標

JALグループでは、2015年度も以下の目標達成に向けて努力していきます。

① 航空事故・重大インシデントを減らします

航空事故・重大インシデントともにゼロを目指します。

② イレギュラー運航を減らします

お客さまに不安を与えるだけでなく、ご旅程に影響を及ぼす可能性があるイレギュラー運航を低減させます。

③ お客さまをお怪我からお守りします

お客さまが機内や空港などでお怪我されることがないように取り組みます。

④ ヒューマンエラーによる不具合を減らします

分野ごとに選定した、ヒューマンエラーによるリスクの高い不具合を低減させるための重点的な取り組みを継続します。

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。

安全アドバイザーグループメンバー

柳田 邦男 氏(座長)	ノンフィクション作家、評論家
畑村 洋太郎 氏	工学院大学教授・東京大学名誉教授 専門分野：ナノ・マイクロ加工学、生産加工学、 医学支援工学、失敗学、危険学、創造的設計論
鎌田 伸一 氏	防衛大学名誉教授 専門分野：組織論、経営学
芳賀 繁 氏	立教大学教授 専門分野：交通心理学、産業心理学、人間工学
小松原 明哲 氏	早稲田大学教授 専門分野：人間生活工学

● 経営とのフォローアップ会議

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、その都度ご助言をいただいています。

2015年3月のフォローアップ会議では、安全の層をさらに厚くするため自ら考え行動する文化を作ることの重要性について畑村氏から講話をいただきました。お話のなかで、教育や訓練で知識を増やすだけでなく、自分の頭で考えて言葉にし、実際に行動することで知識を引き出す思考回路を作る「出力形学習」が有効であるとのことご助言がありました。

客室乗務員の教育において、一部この「出力形学習」を取り入れ、想定外の事象が起きた時に自ら考え行動できるよう、ロールプレイング形式での教育を行っています。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

1985年8月12日、JAL123便が御巣鷹の尾根に墜落し、520名の尊い命が失われました。その事故の悲惨さ、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。

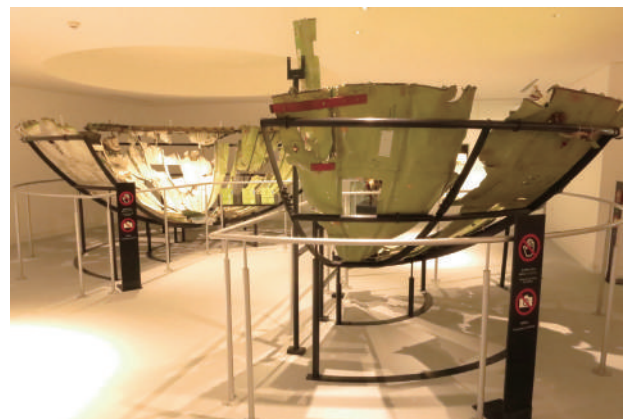
そして事故の教訓を風化させてはならないという思いと、安全運航の重要性を再確認する場として、安全啓発センターを2006年4月に開設しました。2013年12月に羽田新整備場地区に移転し、展示スペースの拡張に合わせて、映像モニターの大型化や、残存機体の配置の一部変更を行いました。さらに、JALグループの安全への取り組みなどをまとめた資料室を新設するなど、安全についてより深く学べる施設になりました。

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活用しています。

安全啓発センターは、JALグループの社員研修と重ならない範囲で、航空安全に関心のある方々にも公開しており、2015年3月末までに社内・社外を含め160,815名の方が見学されています。

見学をご希望の方は事前にホームページよりお申し込みください。

✈ <http://www.jal.com/ja/flight/safety/center/>



JALグループ全員で安全を守り抜く

お客さまを目的地まで安全にお運びするために、私たちができること。
一人ひとりが考えて行動しています。

予約

安全
宣言

**安心してご利用いただけるように
正確にご案内します**

株式会社 JAL ナビア
国内部第3グループ 古畑 美緒

JALグループ国内線の予約・発券全般の電話窓口を担当しており、手荷物や搭乗方法などさまざまなお問い合わせにお答えしています。

お電話をくださるお客さまに安心を感じていただくために、日々業務知識の向上に努め、正確に素早くお答えできるように心がけています。電話対応の業務なので、運航とは直接的なかかわりはありませんが、お客さまとの対話のなかで得られた情報を、必要な部署に正確に伝えることがお客さまの安全のために私ができることです。JALグループの仲間との連携を深め、お客さまに安全で安心なフライトを提供できるように取り組んでいきます。



セールス

安全
宣言

**大丈夫と思っても、
確認会話を必ず行います**

株式会社ジャルセールス
本店国内旅客販売推進部予約グループ 小倉 遥

国内線のパッケージツアーや団体のお客さまにご利用いただく座席の調整を行っています。行き先や時期によって路線ごとに需要を見極めて1人でも多くのお客さまにお乗りいただき、フライトごとに最大収入を得ることを目指しています。直接運航に携わってはいませんが、収入を最大化することで安全に対して十分に投資ができるため、安全運航に私たちも貢献できることになります。

普段の業務では、団体のお客さまからのご要望を正確に関連部署へお伝えすることで、現場のスタッフの負担を減らして安全運航により集中できるよう、コミュニケーションを大切にしています。



貨物

安全
宣言

**“落とし穴は見えない所にあるもの”
そのことを忘れず絶対に安全を守っていきます**

株式会社 JAL カーゴサービス
輸出・郵便事業部輸出第2部外国社輸出第2グループ第1チーム 小口 真由美



輸出貨物の受託から、航空機へ搭載完了まで、責任を持って作業を行っています。

私たちの業務は、危険物の輸送可否の判断や搭載貨物重量の確認など、航空機の安全運航に直接

関係しています。自らの業務を確実に遂行することは当然ですが、関連部署との確認会話などのコミュニケーションを通じて、曖昧な判断をなくすことが安全運航につながると考えています。

お預かりする貨物を安全・確実・迅速にお届けするだけでなく、その便に搭乗されるお客さまのことを思いながら確実に業務を行っています。

グランドハンドリング

安全
宣言

絶対に航空機損傷事故を起こさない

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2課 木澤 大輔

航空機が発着する際、自走可能な位置まで航空機を後退させるプッシュバック作業や、航空機を安全に駐機場に誘導し停止させるマーシャリング作業を担当しています。

航空機を誘導する際には、スムーズなハンドリングを心がけるとともに、航空機が損傷し運航に影響を与えないように有意注意で業務に当たっています。



また、大切にしているのは航空機の出発前の外周点検です。運航乗務員や整備士も行っていますが、他人任せにせず、不具合の芽を事前に摘めるように、毎便自分の目でしっかりとチェックしています。

空港

安全
宣言

**忙しい時でも、
安全に自信が持てるまで確認会話をします**

株式会社 JAL スカイ
成田事業所 パッセンジャーサービス第一部 齊藤 絵里

成田空港で国際線出発便の座席調整を行う業務、手荷物の搭載やお客さまのご搭乗の進捗状況など、出発までの行程を管理する出発コントロール業務などを担当しています。

飛行機の出発はさまざまな部署のたくさんのスタッフが支えており、それぞれの専門知識や経験に基づき業務にあたっています。どの分野の視点も安全運航には欠かせないため、スムーズに情報を共有して判断することが日々の安全運航につながると考えています。私の部署には、多くの情報が入ってきます。他部署のスタッフに対しても自らコミュニケーションを取っていくことを心がけ、お互いに確認会話ができるようにしています。



整備

安全
宣言

何事も必ず確認して、他人まかせにしない

株式会社 JAL エンジニアリング
羽田航空機整備センター運航整備部国際運航整備室第1課 上野 真也

羽田空港で、到着した国際線の航空機の次の出発に向けた点検作業と、飛行中に発生したトラブルに対する整備作業を行っています。

専門学校で航空機について学んでいたとき、航空機の技術的な安全性の高さに驚きました。しかし、どれだけ安全性が高まって、小さなミスが重なることで重大な事故につながることを学び、今は、決して事故を起こさないために私に何ができるのかを考え、日々の整備作業を行っています。熟練の先輩方に少しでも追いつけるよう、知識・技術・経験をしっかりと積み重ねていくことに加え、ただ指示通りに作業するのではなく、その背景を考えながら業務にあたっています。



客室

安全
宣言

五感を働かせ、冷静に対応する

日本航空株式会社
羽田第2客室乗員部 松島 めぐみ



客室乗務員として国内線に乗務しています。

多くの仲間が目に見えないところで大切につないできた安全・サービスのバトンを、お客さまに安心という形で感じていただくためにはどうすべ

きを常に考えています。業務中は時間に追われることもあります。だからこそ日頃の訓練やイメージトレーニングを大切に、危険をすぐに察知して、冷静な判断ができるよう心がけています。また、一つひとつの業務を基本に忠実に行うことや、確認会話を通じて曖昧なままにしないことは、安全に直結するのみならず、その確認作業をご覧になったお客さまの安心につながると考え、いつも実践しています。

運航

安全
宣言

「まあ、いいか」を一切許さない

日本航空株式会社
787運航乗員部 中村 賢二

米州・欧州・東南アジアを中心に、ボーイング787型機の副操縦士として乗務しています。

航空機事故は天候や空港特性、あるいはかかわる人間の考え方など、いくつもの事象・要因が重なって発生します。私は安全運航のためには、入念なフライト準備を行うことはもちろんのこと、過信や思い込みにとらわれず、常日頃から多くの意見を集め、慎重に吟味して受け入れる姿勢を心がけることが重要だと考えています。飛行機は多くの人々が協力し合うことで、最も安全な乗り物のひとつとして認知されています。これからも妥協を許さず全員で安全を堅持していきます。



路線ネットワーク／商品サービス

世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社になるために、
路線ネットワークと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

国際線旅客

路線ネットワークの拡大、新仕様機材をはじめとした商品サービスの充実ににより、収益最大化を図るとともに、旺盛な海外からの訪日・通過需要の獲得に努めました。

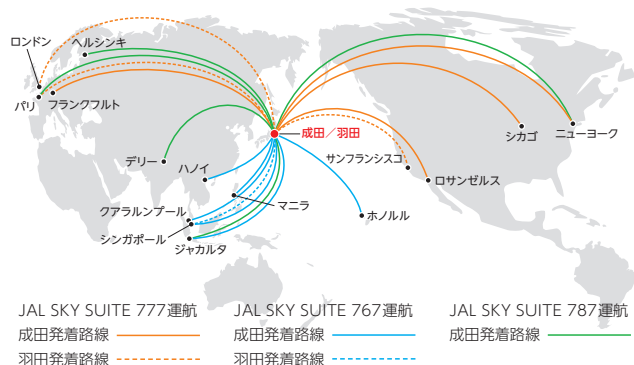
路線ネットワーク面では、昼間時間帯に羽田＝ロンドン、パリ、シンガポール、バンコク線、深夜早朝時間帯に羽田＝ホーチミン線を開設しました。成長が期待される米州＝アジア間の需要獲得を強化するため、成田＝ニューヨーク、ジャカルタ線を増便しました。首都圏以外では、中部＝バンコク線、関西＝ロサンゼルス線を本邦航空会社唯一の直行便として運航を開始し、海外との交流を通じた中部・関西地区の経済活性化、お客さまの利便性向上に貢献していきます。

路線ネットワーク

●実施済 ●予定

- 羽田＝ロンドン・ホーチミン線を開設
- 羽田＝シンガポール・バンコク線を増便
- 成田＝ニューヨーク線を増便
- 成田＝ジャカルタ線を増便
- 中部＝バンコク線を開設
- 関西＝ロサンゼルス線を開設

▶ JAL SKY SUITE 運航路線（2015年7月1日現在）



アライアンスおよび提携戦略

●実施済 ●予定

- フィンエアーが欧州線共同事業に加わりヘルシンキ以遠のコードシェア拡充
- アメリカン航空と一体的な営業活動で米州＝アジア間の需要獲得を強化
- TAM航空と米国・欧州＝ブラジル間のコードシェアを開始

▶ ワンワールド アライアンス加盟航空会社（2015年7月1日現在）



商品面では、新たに787-8型機の新仕様機材「SKY SUITE 787」を欧米路線に導入しました。これらの機材は、ビジネスクラスは全席通路からアクセス可能なフルフラットシート、エコノミークラスは足元スペースを拡大した「新・間隔エコノミー」を装着しています。また、世界の航空会社において787-8型機のエコノミークラスは横9席配列が主流を占めるなか、横8席配列とすることで、居住性・快適性の向上を追求しています。

羽田空港国際線ターミナルには、JALファーストクラスラウンジがリニューアルオープンしました。今後もお客さまの利便性向上に加えて、新鮮な感動をお届けできるよう、新しいチャレンジを続けていきます。

商品サービス〈高品質・フルサービス〉

● 実施済 ● 予定

- 777-300ER型機13機、767-300ER型機9機の「SKY SUITE」機材への改修が完了
- SKY SUITE 787を成田＝ニューヨーク・パリ線に拡大
- JAL SKY Wi-Fiのご利用者数が年間4万名を突破
- 羽田空港国際線ターミナルに新しいサクララウンジがオープン
- 羽田空港国際線ターミナルにJALファーストクラスラウンジがリニューアルオープンし、お客さまの目の前で作りする、開放的でライブ感あふれるサービス「鉄板ダイニング」を実施



ファーストクラスの機内食メニューの一部「スカイオーベルジュBEDD (ベッド) by JAL」



人気の機内食「AIRシリーズ」より「AIR モスバーガー」(2015年7月現在)

JAL SKY SUITE
エコノミークラス「新・間隔エコノミー」



SKYTRAX社が主催する2015年「ワールド・エアライン・アワード」において、世界で最も優れたエコノミークラスシートに贈られる「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞を受賞しました。



**BEST ECONOMY CLASS
AIRLINE SEAT**

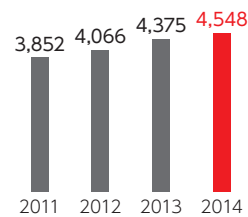


羽田空港国際線 JAL ファーストクラスラウンジがリニューアルオープン

これらの取り組みの結果、2014年度の国際線供給は有効座席キロベースで前年度比3.2%の増加、需要は有償旅客キロベースで前年度比2.0%の増加となり、有償座席利用率(L/F)は75.7% (前年度比0.8ポイント低下)、国際旅客収入は4,548億円(前年度比3.9%増加)となりました。

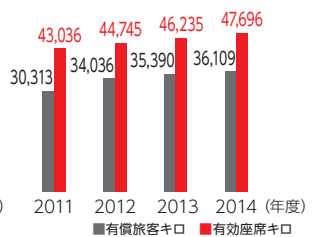
営業収益

(億円)



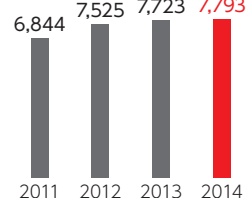
有償旅客キロ／有効座席キロ

(百万人・キロ／百万席・キロ)



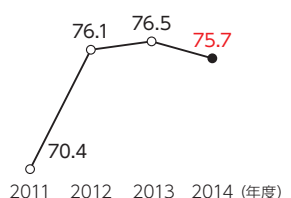
有償旅客数

(千人)



有償座席利用率

(%)



国際線貨物

特に北米向け需要が伸びるなか、日本発自動車関連需要などを積極的に取り込んだほか、三国間の経由貨物も効率的に取り込むことで収入の極大化に努めました。営業面では、発着便数が増加した羽田空港の体制を強化し、国際線と国内線をスムーズかつシームレスに結ぶ内陸接続輸送サービス(J-LINK)の拡充に努めるとともに、リスクを最小化したうえでエアラインチャーター制度を活用して他社機材による輸送を実施してきました。その結果、当期の輸送実績は有償貨物トン・キロベースで前年度比16.0%の増加となり、収入は前年度比11.2%増加の603億円となりました。

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。

路線ネットワーク面では、羽田＝伊丹、岡山、北九州線などにおける増便に加えて、過去に運休した地方路線のうち6路線の季節運航での再開や、地方自治体と航空会社が共同で地方路線の充実を図る「コンテスト枠」により、羽田＝山形線を増便しました。また、伊丹＝那覇線など需要の見込まれる路線において増便を実施し、お客さまのさらなる利便性向上を図りました。

路線ネットワーク

●実施済 ●予定

- 新千歳発着2路線(出雲/徳島)、中部発着2路線(釧路/帯広)、伊丹発着2路線(女満別/松本)を季節運航にて開設(再開)



ファーストクラス機内食の一部(写真はJAPAN PROJECT第49弾 2015年7月宮崎)



JAL×ユニバーサル・スタジオ・ジャパン®、コーポレート・マーケティング・パートナーシップ契約調印

営業面では、羽田空港の国際線発着枠の拡大に伴い、今後ますます増加することが予想される訪日外国人旅行者の国内旅行の推進を目的とした商品サービスを展開しました。株式会社JTBグローバルマーケティング&トラベルと提携し、訪日個人観光客向けに「JALスペシャルパッケージ」の販売を開始。JALの国内線ネットワークを利用し、訪日外国人旅行者を全国の各都市に呼び込むことで、地域活性化に貢献しました。また、モバイル端末向けのサービスにおいては、ご予約・ご購入から旅の情報収集まで操作できるタブレット端末専用アプリ「JAL Flight Navi」の展開や、スマートフォンアプリ「JAL国内線」の全面リニューアルの実施など、新たなサービスの提供・機能向上を行いました。

▶スマートフォンアプリの提供



JAL国内線

航空券のご予約・ご購入だけでなく、ご予約便の確認や、発着状況もチェックできます。富士山がどちら側に見えるかを検索できる「富士山どっち?」もお楽しみください。



JAL SKY Wi-Fi 国内線

事前にGogoユーザーアカウントを登録し、アプリにログインいただくと、機内で簡単にSKY Wi-Fi接続ができる便利なアプリです。



JAL Flight Navi

タブレット向けのJALアプリ。国内線・国際線のご予約・ご購入や、旅先の情報収集・共有ができます。地図上を飛行機が飛び、視覚的にも楽しみながら操作いただけます。

商品サービス面では、国内線新仕様機材「JAL SKY NEXT」の運航を開始し、座席には本革を使用することにより上質感を演出するとともに、普通席においてはシートのスリム化によって足元スペース(ひざ回り)を従来座席から拡大し、居住性と快適性の向上を実現しました。また、日本の国内線では初となる機内インターネットサービス「JAL SKY Wi-Fi」を順次展開しています。また、より速く・快適に手荷物をお預けいただける「JALエクスプレス・タグサービス」を、羽田空港国内線カウンターにて開始しました。

商品サービス〈便利・シンプル〉

● 実施済 ● 予定

- 「JAL SKY NEXT」は2014年度グッドデザイン・ベスト100(主催：公益財団法人日本デザイン振興会)を受賞
- 「JAL SKY NEXT」、「JAL SKY Wi-Fi」の対象路線を拡大
- 「JALエクスプレス・タグサービス」を、羽田空港国内線カウンターにて開始
- 新千歳・伊丹・福岡空港のラウンジの施設を拡充予定

ひとつ先のスタンダード「JAL SKY NEXT」



クラスJシート

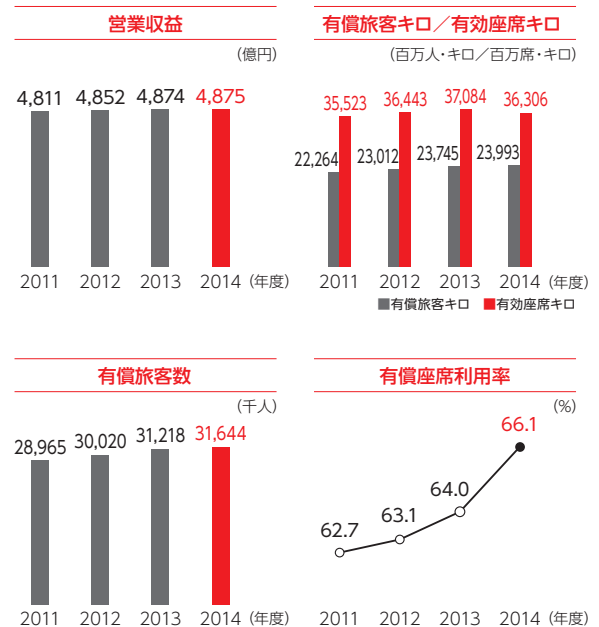


普通席シート



時間の流れを演出するLED機内照明(日中)

これらの取り組みの結果、2014年度の国内線供給は有効座席キロベースで前年度比2.1%の減少、需要は有償旅客キロベースで前年度比1.0%の増加となり、有償座席利用率(L/F)は66.1%(前年度比2.1ポイント上昇)、国内旅客収入は4,875億円(前年度比0.0%増加)となりました。



国内線貨物

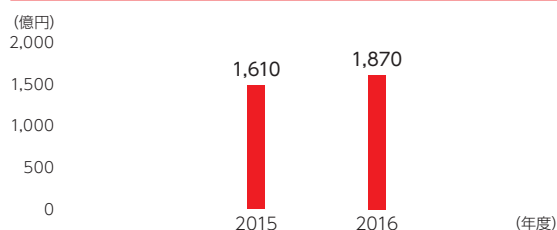
トラック不足による陸上輸送から航空輸送への移転などにより需要が増加しましたが、供給量の減少により、輸送実績については有償貨物トン・キロベースで前年度比2.8%の減少となり、収入については前年度比4.5%減少の242億円となりました。

航空機投資および機材数

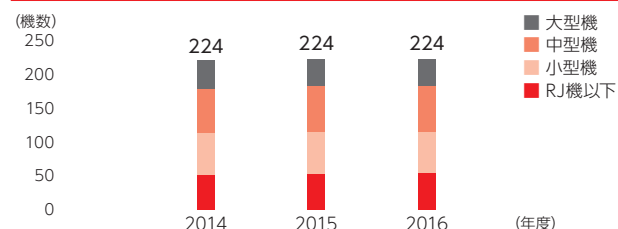
航空機投資額は、今後2015年度から2016年度までに、合計で3,480億円を計画しています。2016年度末のJALグループの総機材数は、国際線82機、国内線142機の合計224機となる見込みです。

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・計画)



※ 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

その他事業

その他の事業においても、お客さまの利便性の向上を図り、JALグループの企業価値の最大化に努めました。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は、「JALパック」ブランド誕生50周年を記念した特別企画ツアーを販売するとともに、需要動向に合わせてインターネットを利用した「JALダイナミックパッケージ」などを展開し、増収を図りました。海外旅行の取扱人数は、前年度を9.0%下回る27万5千人、国内旅行の取扱人数は、前年度を7.4%上回る230万1千人となりました。その結果、営業収益(連結消去前)は1,698億円(前年度比1.1%増加)となりました。



株式会社ジャルカードは、カード入会キャンペーンの積極的な実施や、スポーツファン団体へのアプローチ活動などを通じ、顧客層の拡大・会員数の増加に努めるとともに、最上位カード「プラチナカード」の新商品である「JAL・JCBカードプラチナ」を発行し、品揃えの充実を図りました。その結果、会員数は2014年3月末より12万人増え303万8千人となりました。その結果、営業収益(連結消去前)は196億円(前年度比6.2%増加)となりました。



中期経営計画：重要な取り組み課題 ④

グループマネジメント

JALフィロソフィの浸透、部門別採算制度のグループ会社への展開により、グループ全社員の経営参画を促すとともに、各社の自立的かつ健全な経営の確立と、高い生産性と利益水準の実現を目指します。

JALフィロソフィ

私たちには、JALの商品やサービスに携わる全員がもつべき意識・価値観・考え方として、JALフィロソフィがあります。JALフィロソフィについて理解を深め、共通の判断基準として日々実践することで、JALグループ全社員が心をひとつにして信頼し合える仲間となります。

JALフィロソフィを浸透させるために、役員・社員など役職にかかわらず、国内・世界各地のJALの翼を支える全員を対象とした「JALフィロソフィ教育」を継続的に実施しています。また、職場の垣根を越えて部門横断的に教育を実施することで相互理解を深めています。

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。米国、欧州、アジア・オセアニア、中国の各地区では、現地ファシリテーターが日本語・英語の教材を用いて教育を実施しています。

JALグループ社員の一人ひとりが、JALフィロソフィ教育や自主的な勉強会などを通し、JALフィロソフィを学び、理解し、実践に努めています。これにより、お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高め社会の進歩発展に貢献していくことができると考えています。



海外地区ファシリテーターへのJALフィロソフィ研修

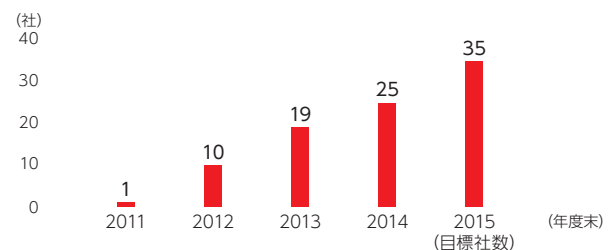
部門別採算制度

部門別採算制度については、2011年度から2015年度末までに、グループ航空会社、旅客ハンドリング会社、グランドハンドリング会社、貨物ハンドリング会社、整備会社、旅行・販売系関連会社など、主要連結子会社35社への導入を目標とし、グループへの展開を進めています。

2014年度には新たに6社への導入を行い、導入会社は合計25社となりました。また、導入済みの会社間で改善事例や運用面での課題の共有を行い、各社の制度の改善、浸透に取り組みました。グループ会社への展開が進むなか、導入各社においても収支に対する社員の意識の変化、業務プロセスの改善に結びつく社員の自主的な創意工夫の活発化などの効果が表れ、各社の自立的かつ健全な経営を確立、高い生産性と利益水準の実現に寄与しています。

2015年度は引き続き、グループ会社への部門別採算制度導入を推進し、グループ社員一人ひとりが「売上最大、経費最小」を意識して経営に参画する強固な組織運営体制の構築を目指します。

部門別採算制度 導入社数の推移(累計)



人財育成

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。

全員が、活躍する。

社員一人ひとりが魅力あふれる人間として成長する、その手助けをすることが私の役割です。自分の可能性にチャレンジし、活躍するフィールドを広げるためのさまざまな制度や教育プログラムを整えています。また、先輩が後輩を育てる場を大切にしながら、実力と人間性を備えたリーダーの育成に取り組んでいます。性別、国籍、年齢を超え、JALグループに集う全社員がより一層活躍できるよう、ダイバーシティやワークスタイル変革に真剣に取り組んでいきます。



日本航空株式会社
常務執行役員
清水 新一郎（人財本部長）

JALグループ共通の教育・研修プログラム

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、組織横断的に実施する教育・研修プログラムを充実させています。「JAL教育センター」を中心に、より一層のプログラムの質の向上、効果の最大化に向け、取り組んでいます。



JALグループ新入社員約800名の教育

2015年4月1日から4日間、32社800名を超える新入社員と、彼らを指導する先輩社員が東京に集合し、新入社員教育を行いました。この教育を通じ、JALフィロソフィ、安全、ブランドを学んだ新入社員は、安全運航を堅持しながら、お客さまの心に寄り添う最高のサービスを目指していきます。



ランスタッドアワード2015 エmployヤーブランド・企業魅力度調査「教育訓練が充実している」指標別1位を受賞

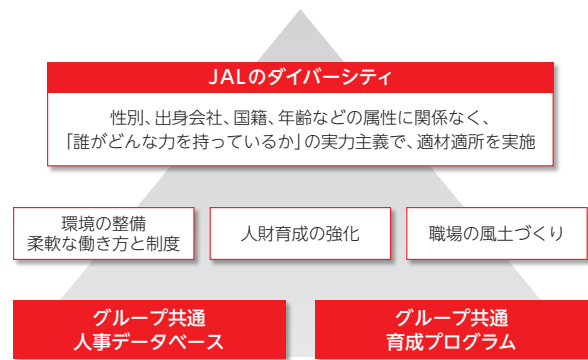
人材職業紹介における世界大手のランスタッド社が実施する「ランスタッドアワード2015 エmployヤーブランド・企業魅力度調査」において「教育訓練が充実している」指標別1位を受賞しました。JALフィロソフィという全社員がもつべき意識、価値観、考え方を柱に据えて、すべての教育を実施している点が評価されました。今後もより一層、教育・訓練を充実させていきます。



JALグループの多様な人財の活躍推進

社長メッセージ(抜粋)

「これから先も常に一番に選ばれるJALグループになるためには、もっと新たな価値を生み出していくことが必要です。そのために大事なことは、JALグループに集う皆さんが遠慮せずに思ったことをぶつけ合い、なぜそう思うのかをとことん議論して、お客さまに選ばれる価値を、世界にさががけて生み出すことです。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、活力を引き出していくことが重要な要素になります。」



● 出身会社にかかわらず活躍する

リーダー候補の育成プログラムをJALグループで共通化し、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。そのうえで、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ポスト」と位置づけ、能力と意欲のある社員が、出身会社の枠にとらわれず登用される、グループマネジメント制度を導入しています。

● 国を超えて活躍する

「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、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。

また国内採用の社員については、世界に通用する高い専門性と人間性に基づくリーダーシップの発揮を目指し、海外育成ポストへの配置や、グローバルな接点を持つプログラムなど、育成強化に取り組んでいます。

※ HR: Human Resources



グローバル研修では、世界各国から参加者が集い、それぞれの国の視点からの意見交換や、交流を図ります。

● 他業種の経験をビジネスに活かす

経営環境が日々変化する航空業界において、環境変化を積極的にとらえ、ビジネスチャンスを実践につかむことを目的に、2013年度より業務企画職の経験者採用を毎年実施しています。JALグループは今後も、他業種の経験を持つ社員の活躍で組織を活性化していきます。



入社教育では、それぞれの経験をもとにどんな航空会社になりたいかを語り合います。

● 障がい者雇用を促進する

特例子会社の認定を受けたJALサンライトとともに、障がいのある社員がより一層いきいきと働けるよう雇用の促進と働きやすい環境実現に取り組んでいます。

● 年齢にかかわらず活躍する

2014年度から年代別のキャリアセミナーを導入し、社員が安心して長く働ける環境づくりに努めています。定年退職後のセカンドライフをサポートするため「シニアライフ支援制度」や「ライフプランセミナー」に取り組んでいます。

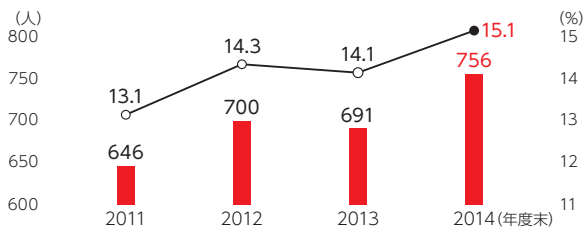
● 成長にかかせない女性活躍推進

JALグループの約半数は女性のため、これまで以上の女性の活躍がJALグループのさらなる発展には欠かせません。また女性の視点を積極的に事業運営に活かすことで、新たな価値を生み出すことにつながると考えています。そのため経営の明確な意志として、女性の活躍推進を目標に掲げ、具体的な施策に取り組んでいます。またこれを女性固有の課題としてとらえるのではなく、男性の課題にも目を向け、全員で意識や働き方を変えていきます。

JALグループ女性管理職比率向上目標

これまで同様、実力主義による登用を前提としたうえで、2023年度末までに、JALグループの女性管理職比率^{※1}20%、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率^{※2}15%以上を目指します。

JALグループにおける女性管理職者数／女性管理職比率



※1 2015年3月末現在15.1%、前年度対比+1%

※2 2015年3月末現在12.6%、前年度対比+1%。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。なお、2015年4月現在、日本航空役員に占める女性の割合は10%、部長相当職に占める女性の割合は3%です。

● [取り組み①] 両立を支援する

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。

[育児へのサポート]

● 育児休職制度

最大3年取得可能な育児休職制度を整えています。2014年度の利用者は759名、育児休業復帰率は72.5%です。

● 勤務制度

勤務体系に応じた深夜勤務免除・育児短時間勤務制度などを整えています。

● 補助サービス

2014年度より一時保育補助、ベビーシッター補助、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げ、充実を図っています。

[介護へのサポート]

● 介護休職制度・勤務制度

1年6カ月までの介護休職制度、介護日・介護時間制度を整えています。2014年度の介護休職制度利用者は延べ50名です。

[その他(2014年度実績)]

- 有給休暇取得率：81%
- 月間平均時間外労働時間：11.8時間

日本航空は「次世代支援認定マーク(くるみん)」の認定を受けています。



なでしこ銘柄に初選出

JALは、経済産業省および東京証券取引所より2014年度ダイバーシティ経営企業「なでしこ銘柄」に初選出されました。女性をはじめとする多様な人財の活躍推進を今後の厳しい競争に打ち勝つための重要な経営戦略と位置づけ、さまざまな取り組みを進めてきたことを評価いただきました。今後も多様な人財が活躍できる企業を目指し、JALグループ一丸となって取り組んでいきます。



● [取り組み②] 柔軟な働き方に取り組む

全社員のワーク・ライフ・バランスを推進し、多様な人材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、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③] ワークスタイル変革プロジェクト

2014年から「ワークスタイル変革推進室」を新設し、全社員がこれまで以上にやりがいをもって働き、活躍できるよう、社員の意識改革とインフラ整備を加速しています。

具体的には、業務の棚卸しやプロセスの見直し、在宅勤務やフレックス勤務の拡大、ITを用いたコミュニケーション環境の増強などで、場所にとらわれず、効率的に働ける環境の整備に取り組んでいます。



モバイル端末の活用など、職場の特性に合わせた整備に取り組んでいます。

● [取り組み④] 女性の育成強化に取り組む

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を充実させています。



約4カ月にわたる女性向けの能力開発研修の最終日には、お客さまに新たな価値を提供する自ら考えた企画を発表します。

● [取り組み⑤] 職場の風土づくりに取り組む

女性社員の活躍を推進するうえでは、上司の協力が欠かせません。階層別研修や人事評価者研修など、あらゆる機会を使って、組織のダイバーシティの重要性について社内の意識を高めています。また「鍛えられる仕事」が割り当てられているかなど、女性を部下に持つ管理職を対象に、所属と人事部が話し合う機会を設けています。

初代健康経営銘柄に選出

JALは経済産業省および東京証券取引所より、初代「健康経営銘柄」に選出されました。「社員の元気で世界一のエアラインを目指そう」との経営メッセージのもと、生活習慣病・がん・メンタルヘルス対策を柱とした「JAL Wellness 2016」を策定し、全社員一体となって取り組んでいます。ウォーキング大会や運動会、体組成計の全国巡回、階段のすずめ運動など2014年は約1,300名の社員が参加しました。



トレーナーと一緒に乗務前にストレッチを行い、体と気持ちを整えます。

一人ひとりがJALとして

多様な経験や価値観、視点を持つ人財が集まり、
活気あふれるJALを支えています。



01

周囲のサポートを受け 国を越えて活躍する

日本航空株式会社 人事部 グループ人事企画グループ 侯 詠輝



2014年4月に上海支店から人事部に長期派遣で着任しました。グローバル人財育成のプロジェクト立案、日本・海外合同でのグローバル研修および海外ナショナルスタッフ日本派遣の受け入れサポートを担当しています。本社での業務を通じて会社がグローバル人財育成を極めて重視し、多様な施策の実施に精一杯力を入れていると感じています。加えて、この1年で上司やまわりの同僚よりサポートをもらい、問題解決への考え方ややり方などが変わり、たくさんのビジネススキルを身につけることができました。小学生1児のママであり、単身赴任で来ていますが、仕事と家庭が両立できるキャリアウーマンを目指したいという目標があり、かつ家族や仲間たちから支えられてここまで続けることができました。日本で仕事している間、明るく元気に充実した毎日を送れるよう努力していきます。

02

他業種での経験を活かして お客さま視点を貫く

日本航空株式会社 羽田第1客室乗員部 北谷 圭太郎

2013年に経験者採用として入社し、最初の約1年間は、羽田空港国際線の旅客サービス業務に携わりました。その後は、客室乗務員として国際線や国内線に乗務しています。入社時は接客経験がないなかでのスタートでしたので、空港においても機内においても、お客さま視点を貫くことを常に意識し、お客さまは何を望んでいるのか、どうしたらお客さまに喜んでいただけるかを先輩からのアドバイスも得ながら毎日手探りで追い求めてきました。また、前職での経験を活かして、空港ではお客さまアンケートの分析を通じてサービス向上に貢献したほか、現在の部署では乗務のかたわら定時性の向上にも取り組んでいます。将来的には、お客さまと接するなかで得られた経験も活かして、JALグループ全体の成長に貢献できるよう活躍していきたいと考えています。



仕事と子育てを両立させ 女性ならではの感性で活躍する

株式会社 JALナビア JALプラザ事業室チケットグループ 高野 恵美子

JALプラザ事業室チケットグループでグループ長として、カウンター全体の統括および約30名の社員のマネージメントを行っています。1996年に入社し、2014年に管理職として現在の職場に着任しました。

娘を出産した際、1年間の育児休業を取得し、子どもが3歳になるまでは育児時短制度を活用しながら子育てと仕事を両立させてきました。子どもが小さい頃は、仕事をしている自分に罪の意識を感じたこともありました。正直、今も自分の立場と子育てのバランスと格闘中です。しかし、やはりJALが好きで、この職場で働くことで自分に向き合える気持ちがいからこそ続けてこれたと思っています。そしてなんといっても娘からの「ママは絶対辞めちゃダメ! ママがJALで働いているのが私、好き」の言葉が私の原動力となっています。管理職という立場になり、帰宅時間が遅くなることも増えた今、子育てにおいては十分な時間が取れない分、必ず手作りの愛情こもった食事を用意することを心がけています。

ここ数年で私の職場でも子どもを持つ社員が増えています。女性だから感じられること、母だから気づくことがきっと大きな一歩へつながると思います。これからも家族や職場の仲間への感謝の気持ちを忘れずに精一杯、私らしく頑張っていきたいと思っています。



03



04

高い専門性とリーダーシップで JALグループ全体のシステムを支える

株式会社 JALインフォテック システム基盤部 内田 義之



入社以来、JALインフォテックでシステム専門に技術を磨いてきました。

2014年4月より現在のグループマネジメントポストにつき、より責任ある立場で、JALグループ全体を支えるITインフラを提供し、安定運営する役割を担っています。JALをご利用いただくお客さまのご利用場面を常に想像してシステムの構築と運用を実施しています。ITインフラの最大の使命は、何も問題が起きないこと、いつも通りに稼働し続けること。それを果たすためにも、設計構築段階からの堅牢性確保、保守・変更作業時に業務に影響を与えないための細かな配慮、速やかな課題解決のためのIT技術力の研鑽をしています。JALを利用するすべてのお客さまが、私たちの提供するITインフラをご利用いただいていることの重み、ビジネスを支える縁の下での力持ちとしてやりがいと責任を感じて日々対応しています。世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社になる原動力として、ITの力を最大限に活かすよう努めています。

JALグループのCSR

JAL REPORT 2015



夕刻の旅立ちを待つ機体に、決意の込められた無数の顔が映る。
空の安全を、地上で支える。
力のある眼差しが、思いの強さを語っている。

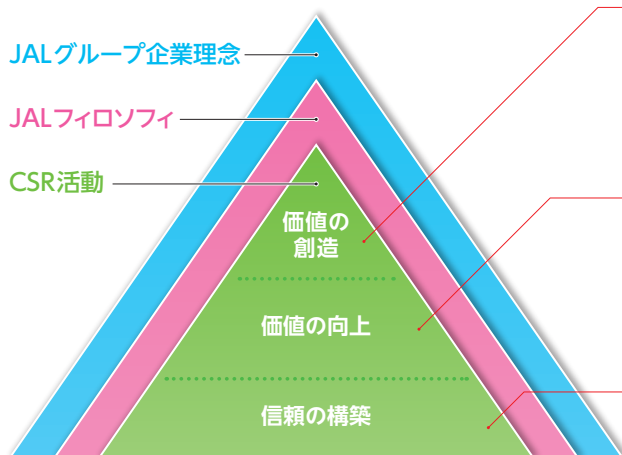


JALグループのCSR

グループの中心事業である航空輸送事業を通じて社会の進歩・発展に貢献すべく
JALグループならではのCSR活動を推進しています。

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。

JALグループのCSR活動をE(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)に分類してご紹介します。



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(JMB)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。

▶ 2014年度実績

	実績	寄付先
3月25日～ 5月 6日：「ふくしま学童クラブ遊び隊」応援チャリティ・マイル	2,205,000マイル	公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
5月20日～ 8月17日：「フィリピンの診療所にソーラーライトを届けよう!」チャリティ・マイル	3,522,000マイル	一般社団法人コペルニク・ジャパン
8月29日～10月20日：「平成26年8月豪雨」被災地支援マイル	4,782,000マイル	社会福祉法人中央共同募金会
12月 1日～ 3月15日：SKY BATON東北応援チャリティ・マイル「チャンス・フォー・チルドレン」	6,378,000マイル	公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン

E 環境

JALグループは、明日のために今、「空のエコ」を推進します。

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。

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。

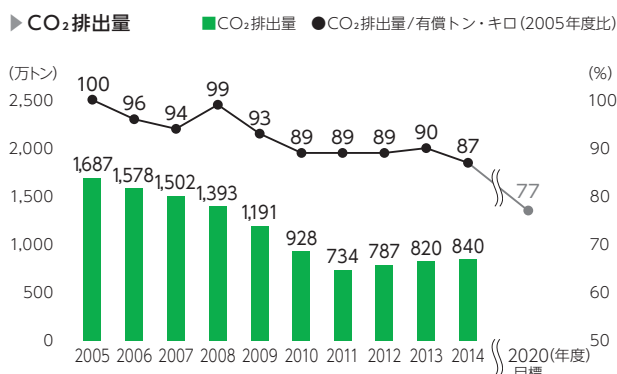


JALグループのCO₂排出量削減目標

2020年度までに、JALグループ航空機の有償トン・キロ当たりCO₂排出量を、2005年度対比23%削減するよう努力します。

JALグループ航空機のCO₂排出量の推移

2014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13.4%削減となりました。事業規模の拡大によりCO₂総排出量は前年度比で20万トン増加しました。787-8型機の増機、運航の効率化、エンジンの水洗いなどの燃料効率化により、輸送量当たりのCO₂排出量は前年度比3%減少しました。



空のエコ・プロジェクト

JALでは、パイロットが航空機運航のなかで実践できる環境への取り組み「エコ・フライト活動」を積極的に推進しており、その活動主体が「空のエコ・プロジェクト」です。パイロット、調達、運航技術、CSRなど各専門分野の担当者が参加し、主としてパイロットの視点から運航にかかわる環境負荷を軽減するための具体的な取り組みについて検討し、フライトでの実践につなげています。この活動から、例えば、着陸後に双発機の片側エンジンを停止して駐機場に向かう手順など、安全を確保したうえでのCO₂排出量削減の取り組みが展開され、その効果や実施率などをすべてのパイロットにフィードバックすることで、パイロットの環境意識の向上にもつなげています。



航空バイオ燃料

航空バイオ燃料は大幅なCO₂削減の切り札として各国で開発が進められています。JALは、2009年1月にボーイング747-300型機によるアジア初の非食料系バイオ燃料を使用した試験飛行を実施しました。その後、国内外の関係機関との情報交換を重ね、国産バイオ燃料製造の可能性を探る「次世代航空機燃料イニシアティブ (INAF)」の設立メンバーとして参加。オールジャパン体制 (産官学 46組織) で、2014年5月から検討を開始しました。JALは都市ごみから航空バイオ燃料製造を検討する分科会の事務局として積極的に関与してきました。検討の結果、原料の調達コストなどで大きな優位性がある都市ごみを原料とする複数の製造プロセス (下図参照) でその可能性が認められました。

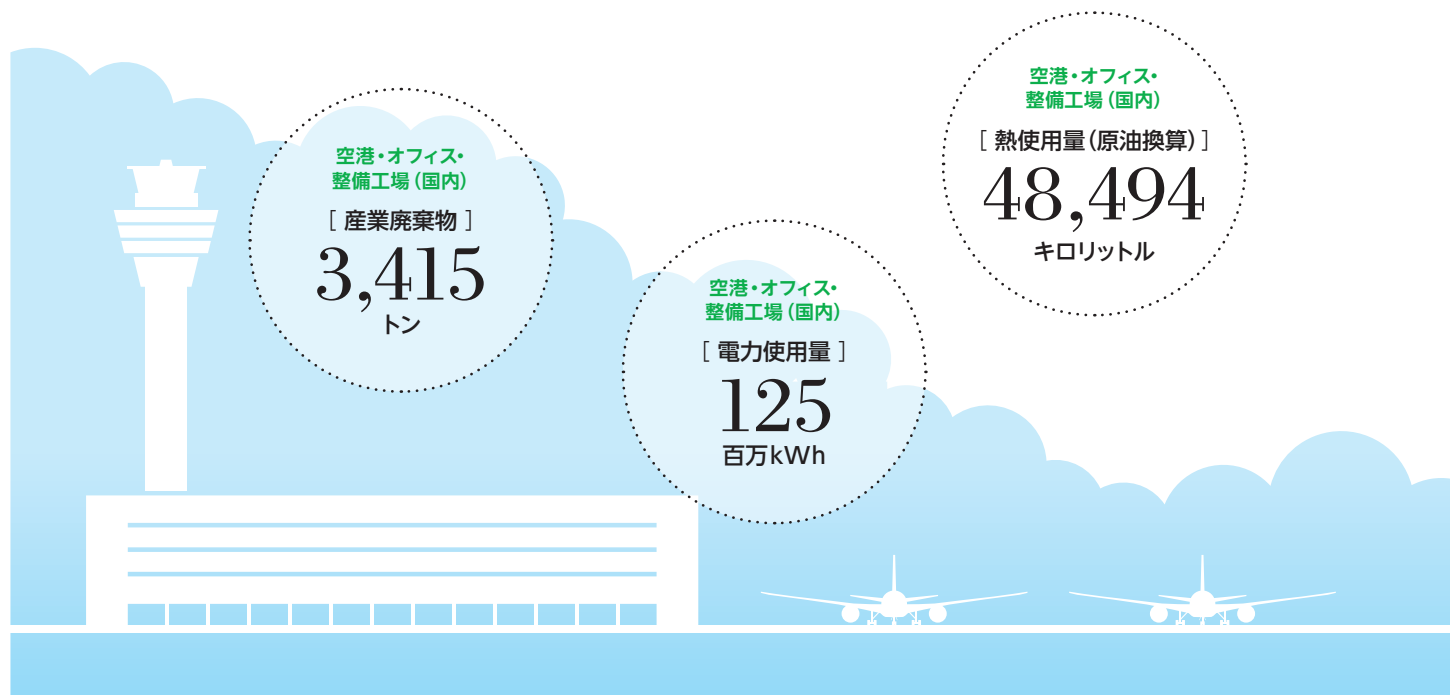
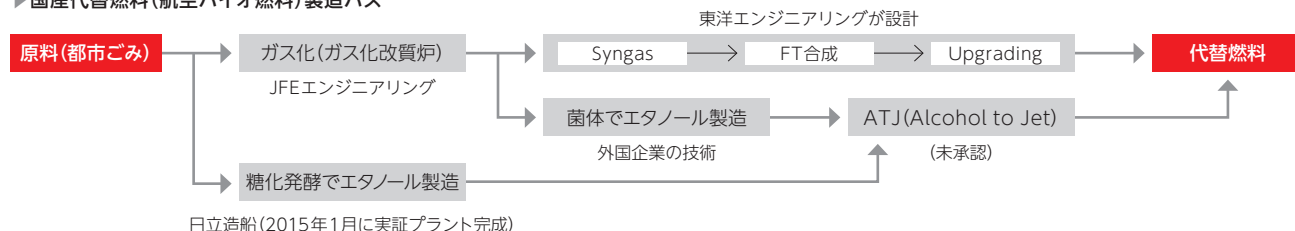
今後は、2020年頃までの国産バイオ燃料製造の実現と将来の商業化に向けた検討にも積極的に参画し、ごみとして廃棄される資源を燃料として再生させることで、各国で模索が

続いている資源循環社会の実現への大きな一歩になるよう取り組んでいきます。

機内ごみのリサイクル

JALは、航空機内から出るごみのリサイクルに2007年から取り組んでいます。具体的には、飲料缶、新聞紙、機内誌、ペットボトルのリサイクルを空港ごとにマニュアル化して確実に実施しています。一方で、国際線の航空機から出る機内食残渣などの食料廃棄物は、検疫などの制約によりすべて焼却処分しているのが実態です。各国での処理方法には差異があり、国際的な共通のルールを作成して将来的にはリサイクル量を増やす取り組みを、国際航空運送協会 (IATA) とともに積極的に進めています。各国の法律や制度の改正に伴う困難な作業ですが、IATAや空港会社とも連携して、リサイクル量の比率を高める活動を、今後も着実に実施していきます。

▶ 国産代替燃料 (航空バイオ燃料) 製造パス



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財団との共同研究プロジェクトで、前身による1993年の観測開始から、体制を充実させながら継続しています。現在は、国際線機材777-200ER型機8機（うち2機はロゴマーク塗装機）、同-300ER型機1機（2014年度に改修）に自動観測装置（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地球規模での環境活動として社会より高く評価され、2013年度の第40回環境賞（主催：日立環境財団）における環境大臣賞・優秀賞と韓国国際環境賞（主催：毎日新聞社ほか）の受賞に続き、2014年度には第24回地球環境大賞（主催：フジサンケイグループ）特別賞を受賞しました。



VOICE

環境意識の高いJALの社員と官民一体で活動

国立研究開発法人 国立環境研究所
地球環境研究センター
大気・海洋モニタリング推進室長

町田 敏暢 様

地球温暖化は進んでいるの？ 空気中のCO₂は本当に増えているの？ と聞かれることがよくあります。目に鮮やかなコンピューターの計算結果を示すのも良いですが、実際の観測結果に勝る説得力はありません。今、世界の上空におけるCO₂の観測データの大部分はJALの飛行中に得られています。2005年から始まったCONTRAILプロジェクトではJALが運航する航空機に2種類の温室効果ガス観測装置を搭載して、継続的に世界規模で上空の観測を続けています。世界に先駆けたこのプロジェクトは官民一体となった活動の良き例としても高い評価を得ています。プロジェクトの遂行にはJALのさまざまな部門の皆さんの協力をいただいておりますが、どの社員の方も大変環境意識が高く、前向きで協力的であり、「物作り以外でも世界レベルの日本の企業がここにある」と感じながら、日々研究をさせていただいております。

空港・オフィス・
整備工場（国内）

〔水使用量〕

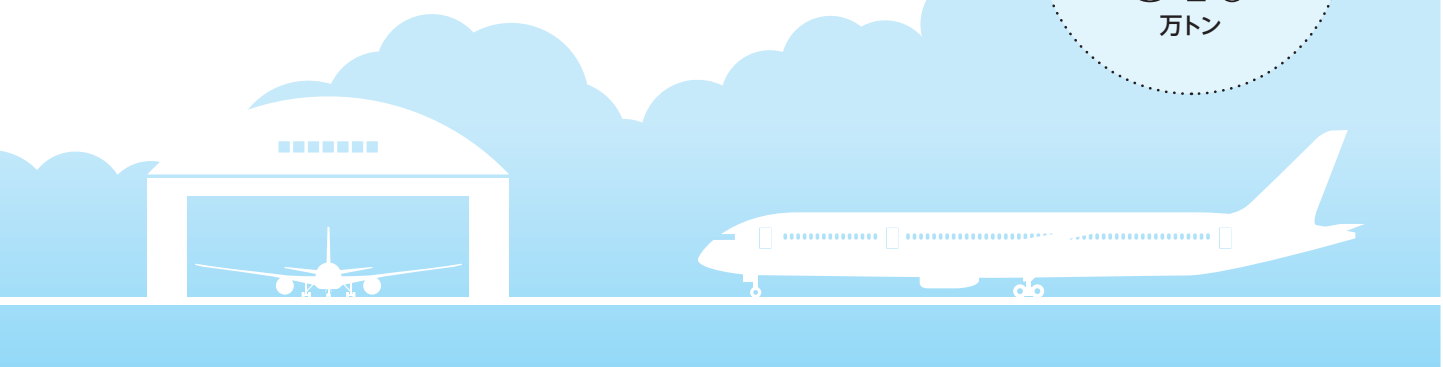
445
千m³



運航中の飛行機
（国内・国際）

〔CO₂排出量〕

840
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。	787-8型機増機による稼働時間の大幅増により、2014年度の有償トン・キロ当たりCO₂排出量は前年度比3%改善し、2005年度対比13.4%削減 - 年平均1.5%改善(2005～2014年度の平均値)の目標は達成
省燃費・低騒音機材への更新(ボーイング787型機、737-800型機、エンブラエル170型機など)を進めます。	低燃費機材の787-8型機を5機導入し、777-200型機、767-300型機、737-400型機を5機退役
エコフライト活動を推進します。	主に5つのエコフライト活動(Engine Out Taxi, Idle Reverse, Reduced Flap, Delayed Flap & Gear)を日常的に実施することによる年間のCO₂削減量は、約42,000トン
搭載物の軽量化に努めます。	世界最先端の新型軽量貨物コンテナを1,080台導入済。新型コンテナ1台当たり約40%の重量軽減を実現。年間のCO₂削減量は約7,000トン
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。	777型機、767型機、737-800型機のエンジン洗浄を概ね190～300日間隔で実施。洗浄効率向上策として新機器(Eco Power)を導入。年間のCO₂削減量は約25,000トン 777型機、787型機、737-800型機で補助動力装置(APU)の使用時間短縮は横ばい傾向(最大限実施)
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。	- 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 - CDO(Continuous Descent Operations)を、サンフランシスコ国際空港、関西国際空港、那覇空港で実施 - 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)、パラオ路線ではUPR(User Preferred Route)による運航 - 効率的な代替空港(ボストン、シドニー、羽田の代替)の選択を拡大 - 上記施策による年間のCO₂削減量は、推定6,000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。	循環型社会の実現にも寄与する「都市ごみからの国産バイオ燃料製造」の2020年(東京オリンピック・パラリンピック)頃の実現に向けて、産官学のオールジャパン体制での取り組みを推進(詳細は40ページ参照)
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。	整備施設(ハンガー、ドック)のLED化、オフィスでのさまざま節電活動、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。	「空のエコ・プロジェクト」CO₂排出量削減などのフライトでの環境分野の課題について、パイロットを中心に活動(詳細は39ページ参照) 「JALそらエコ教室」子どもたちを対象とした機長による環境啓発講座を開催(年間28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。	「航空機による大気観測CONTRAILプロジェクト」第24回地球環境大賞(主催：フジサンケイグループ)において特別賞を受賞(詳細は41ページ参照) 「森林火災通報プロジェクト」2003年からパイロットがシベリア上空などで夏期に実施。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。2014年度は306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。	・2014年度の総量は前年比9%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。	・排水の再利用や節水活動により水の使用量は前年度比2%減少
化学物質(PRTR法対象)の取扱いおよび排出量の削減に努めます。	・2014年度の総取扱い量(全462物質)は前年度比11%減の59トン(昨年度増加したトリクロロエチレンは回収装置の改善により減少)
航空機機内から出る機内誌や新聞紙、アルミ缶、ペットボトル、貨物梱包資材などの不用品や制服のリサイクルに努めます。	・飲料缶、新聞紙、機内誌、ペットボトルのリサイクルは規定化して確実に実施。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(詳細は40ページ参照) ・2014年度のリサイクル総量は2,400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。	・「国際民間航空機関(ICA)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、特に羽田空港、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。	・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。	・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」を設定し、遵守
「国連生物多様性の10年」の取り組みに協力します。また、タンチョウなど日本の美しい自然を守り、その大切さをお伝えする活動を推進します。	・「国連生物多様性の10年」ロゴの機体塗装、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

S 安全・安心

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。
安全の取り組みについては ➡ 18ページ

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。「JAL SKY NEXT」をはじめとした機内の座席、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



<http://www.jal.com/ja/ud/>

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お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、ほかのお客さまに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



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/>

発達障がいのお子さま向け搭乗訓練プログラム

JALグループでは、障がい者関連団体からの協力依頼により、自閉症に代表される発達障がいのお子さま向けの治療プログラムの一環として、航空機搭乗訓練に協力しています。発達障がいのお子さまの社会参画には公共交通機関を自由に利用することが不可欠ですが、そのなかでも航空機の利用は、機内の閉鎖性や離着陸時の大きな音などの環境が高いハードルとなっています。これらの不安を解消するために精神科医師と連携し、搭乗までの手順や、機内での約束事を学ぶことで安心してご搭乗いただけるよう、搭乗訓練を実施しています。当プログラムに参加されたことで、家族でのハワイ旅行を実現されるなどの成果が上がっています。



JALスマイルサポート

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、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しています。また、国内主要空港にはJALスマイルサポートカウンターを設け、安心な空の旅をサポートしています。

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/>

▶ JALスマイルサポートカウンター設置空港

国内線	新千歳、羽田、成田、中部、伊丹、関西、福岡、那覇
国際線	羽田、成田

食物アレルギー対応ツアー

食物アレルギー患者が年々増加するなか、食材の入手など家庭での食事面の悩みは改善されてきた一方で、原材料表示が義務化されていない外食や旅行は依然としてハードルが高い現状をふまえ、JALグループでは食物アレルギーの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。

ジャルパックは、2010年以降3回目の取り組みとして、2015年春休みに、食物アレルギーの子を持つ親の会、日本ハム株式会社、JALプライベートリゾートオクマと連携し、全行程で食物アレルギーに対応した3泊4日の沖縄ツアーを実施。参加された12組のご家族からは、「毎日ピーンと気を張って生活していたが、今回の旅行で、もっとやれる、母親が変われば子どもも変わると感じ、改めてアレルギーと向き合っていこうという新鮮な気持ちになれた」など喜びの声が寄せられました。





VOICE

遠くまで理解の輪を広げ、
誰にも優しい社会を作る協働

食物アレルギーの子を持つ親の会 代表
武内 澄子 様

この食物アレルギー対応ツアーには、エピペン®*を携帯する重度の子どもたちが参加します。今回は海の生物に親しみ、沖縄の文化に触れ、何を食べてもよい食事に満足する子どもたちの笑顔が眩しいツアーでした。迎える側の皆さまからは、不確かな知識が根拠のない不安を生み、自ら限界を作っていたことに気づき、やれる自信がついたという言葉をいただきました。入念な事前準備を経てのJALグループのツアーは参加者に安心感を与え、関係者は実践を通して確かなスキルが得られます。翼とともに遠隔地にも理解の輪を広げられるJALグループが、異なる立場の人々との協働により子どもの成長を助け、誰にも優しい社会をつくる鍵を握ると確信しています。

※ アナフィラキシー症状の進行を一時的に緩和する補助治療剤

「平成26年8月豪雨」被害への支援

JALグループは、広島市で大規模な土砂災害を発生させた局地的大雨をはじめ、京都府、兵庫県など西日本各地を襲った「平成26年8月豪雨」による被害に対し、JALチャリティ・マイルや社員募金を行い、JALグループからの寄付金とともに中央共同募金会を通じて被災者の方々に義援金としてお届けしました。

Column

エボラ出血熱流行と闘うギニア向け救急車輸送への協力

エボラ出血熱の流行が続く西アフリカ・ギニア共和国への支援として、一般社団法人日本外交協会が6台の救急車を寄贈するにあたり、JALは、JALカーゴサービスの持つネットワークとノウハウを最大限活用し、輸送手配を通じてこの支援活動に協力しました。

JALでは現在、貨物専用機を保有しておらず、救急車の大きさや重量の制限から自社便での輸送を断念せざるを得ないなか、ご期待に応え、何とかアフリカ支援に貢献したいという想いで、提携航空会社に協力を依頼。運航部分を担っていただくことで、迅速な輸送が実現する運びとなりました。

2015年2月、成田空港に搬入された救急車は、JALグループが長年培ってきたノウハウを活かして提携航空会社の貨物定期便に搭載され、中継地点ベルギーへ。貨物担当者がベルギーに出向いて提携航空会社との調整を通じてスムーズな乗り継ぎを支援し、救急車は無事にギニア共和国コナクリに到着し、荷受人に引き渡されました。



S 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×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、2013年度より支援と協働を開始。2014年は、フィリピンの診療所にソーラーライトを届ける取り組みを実施しました。JMB会員903名様よりJALチャリティ・マイルに寄せられた3,522,000マイル相当額の寄付により、612台のソーラーライトをフィリピンの診療所や学校などに届けるとともに、大学生・大学院生の2名を現地に派遣し、生活改善への効果をレポートしてもらいました。また、2014年の6月には秋田、11月には福岡・北九州において「テック・キャラバン！」を開催。ものづくり企業や大学などを訪問して、日本発の途上国向けテクノロジー発掘と産業活性化にも取り組みました。



✈ <http://www.jal.com/ja/csr/important/bridge/kopernik/>



VOICE

意義ある社会貢献の形を
ともに世界中に
紹介していきたい

コペルニク 共同創設者兼CEO
中村 俊裕 様

「JAL×コペルニク 人をつなぐ、世界を結ぶ。プロジェクト」では、途上国の人々の生活改善へご支援をいただき、心から感謝しています。プロジェクトを行った地域では、ご寄付いただいた製品や取り組みへの興味も高まり、普及活動の拡大にもつながっています。

また、「テック・キャラバン！」では、途上国の実情を身近に感じていただき、日本の皆さまのビジネスや、子どもたちが考える世界が広がってきていることを実感しています。

最近いろいろな企業の方とお話ししていると、「JALのようなCSR活動をしたい！」という声を多く聞くようになりました。これからも、JALの方々とともに意義のある社会貢献の形を、世界中の皆さんに紹介していきたいと思えます。

JAL東北応援プロジェクト「行こう！東北へ」

東日本大震災から時間が経過するなか、「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、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】

- 国内・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積極的に採用する
- さまざまな情報発信を通じて、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、学生ボランティアや被災した子どもたちの教育を支援する
- 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

✈ <http://www.jal.co.jp/tohokuproject/>

●【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月に開始した、役員・社員が被災地で学ぶ研修プログラム。2014年度は訪問先を岩手県宮古市、大槌町に移して8回実施し、約260名が参加しました。三陸鉄道震災列車に乗車し、田老地区「学ぶ防災」語り部ガイドさんのお話を聞き、大槌町でボランティア活動に取り組んだほか、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。



●【地元振興②】大槌復興米

被災地での研修プログラムを通じて出会った、大槌復興米。2011年秋、津波被害にあった大槌町の市街地で稲穂をつけた3株の稲が発見され、その稲からとれた粉をもとに、町の復興のシンボルとして育てられている大槌復興米を、2014年11月～12月にかけて国内線ファーストクラスの機内食とし

てご提供。大槌町の皆さまに大変喜ばただけでなく、復興の奇跡を多くのお客さまに共感いただくことができました。

✈ <http://www.jal.com/ja/csr/disaster/industry/fukkomai/>

● [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、2014年度も収穫された綿を使ってオリジナル製品を製作。マイル交換商品や機内でのご提供品などとして採用することで、プロジェクトを支援しました。



✈ <http://www.jal.com/ja/csr/disaster/tohokucotton.html>

● [地元振興④] 東北産品販売のお手伝い

2013年度に引き続き、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ました。2015年3月には、本社ビルにおいて「第2回東北市場@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] JAL笑顔の贈り物プロジェクト

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、未来への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」。2013年夏にスタートしたこのプロジェクトは、JALグループ社員による募金と、その同額をJALから拠出するマッチング・ギフトにより費用を賄い、また社員ボランティアが同行して旅のお手伝いをします。2014年夏は、宮城県の14家族33名、岩手県の12家族30名の方々をそれぞれ3泊4日の沖縄旅行にご招待しました。今回も明るい太陽と青い海に囲まれ、素敵な笑顔の輪が広がりました。



● [被災された方の応援②] チャリティ・バザー

2015年3月、羽田空港において、JALグループの保管するさまざまな航空関連品をお手頃な価格でご提供する東北応援「チャリティ・バザー」を開催し、延べ約70名の社員ボランティアが準備・運営にあたりました。当日のご来場者は約900名に上り、旧ロゴのモデルプレーンや機内用品、JALオリジナルグッズをはじめ、東北のお米や手工芸品などもご購入いただきました。東北産品を除く収益は約270万円となり、これらはすべて被災された子どもたちを応援するプロジェクトに活用します。

✈ <http://www.jal.com/ja/csr/bazaar/>



Column

JAPAN PROJECT

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。月ごとにPRする地域を設定し、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。訪日外国人向けの情報サイト「Guide to Japan」とも連動し、海外への情報発信も強化しています。2015年3月までに、32の都道府県とコラボレーションを実施。これからも、観光需要の創出、地域社会への貢献と活性化に取り組んでいきます。

✈ <http://www.jal.co.jp/japan/chiiki/>



S 次世代育成

次世代を担う子どもたちに、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。飛行機の仕組みを取り入れた折り方を指導し、皆と一緒に遊ぶことの楽しさを学ぶ「JAL折り紙ヒコーキ教室」や、制服を着た機長が高度1万メートルの操縦席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紹介する講座もご用意しています。

2014年度には、日本各地の学校や公共施設に加え、アジア・オセアニアの日本人学校において、5つのプログラム合計で180回講座を実施し、約13,000名に受講していただきました。



JAL折り紙ヒコーキ教室



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年に引き続き2014年の夏休みにも「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、グラウンドスタッフ、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100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」を通じて、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。

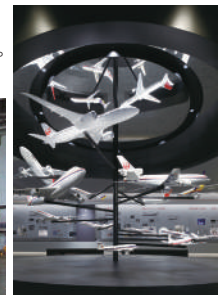


JAL工場見学～SKY MUSEUM～

JALは、社会貢献活動の一環として、機体整備工場見学を無料で実施しています。この活動は、創業間もない1950年代半ばより現在に至るまで続けており、2013年には、「JAL工場見学～SKY MUSEUM～」としてリニューアルしました。1951年の会社設立以降、世界の空を切り拓いてきたJALの史料のほか、フライトを支えるスタッフの仕事紹介ブースなどを設置している「展示エリア」、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。2014年度には12万名を超えるお客さまにお楽しみいただきました。

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/>



	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/>

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®」を開始しています。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。

SKY BATON

JALグループは、社会人が若者にバトンを託す意味を込めて、東北の未来を築くチャリティプロジェクト「SKY BATON」を2013年12月に立ち上げ、継続的に次世代育成と被災地支援の両面に取り組んでいます。

2014年度は、この企画の第二弾として、震災によって経済的困難を抱えた子どもたちに、塾や習い事などに利用できる教育クーポンを給付することで、子どもたちが未来の展望を描き、夢や希望に向かって学ぶ環境を提供する、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレンの活動をサポート。JALチャリティ・マイルへのマッチングによる総額12,756,000円の支援により、小学生55名の1年間に相当する学習機会を届けることができました。



✈ <http://www.jal.co.jp/tohokuproject/skybaton/index.html>



VOICE

被災した子どもたちに 勇気を与える企画

公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン 代表理事
今井 悠介 様

この度は、JALならびに多くのJMB会員の皆さまにご協力をいただいたことで、東日本大震災で被災した子どもたちに学習などで利用できる教育クーポンを提供することができました。被災によって厳しい状況に立たされた子どもたちが、夢をあきらめることなく、未来に向かって進むことができるのは、皆さまのご支援のお蔭です。

ある子どもは、「支援を通じて、家族以外で、自分を応援してくれる大人たちの存在に気付くことができた」と話してくれました。支援してくださる方々の存在が、子どもたちに勇気を与え、将来に希望を持って活動するための大きなエネルギーになっています。

JMB会員の皆さまと東北の未来を担う子どもたちをつなぐ素晴らしい企画を通じて、活動にご協力いただき、心より御礼申し上げます。

「日本の翼 育英奨学金」(給付型)創設

将来のパイロット需要増加に備え、その育成が急務となるなか、私立大学パイロット養成課程の学生を経済面で支援する給付型奨学金の創設を通じ、日本の航空業界ひいては社会の進歩発展に貢献します。

✈ <http://www.jees.or.jp/sc-scholarship/doc/H27JAL.pdf>

Column

JALスカラシッププログラム

アジア・オセアニアの大学生を日本へ招待し、茶道、参禅体験などの文化体験や日本人学生も交えた研修を通じて相互理解を促進し、アジア・オセアニア地域を担う若者へと育成することを目的としたプログラムです。2014年は、7月2日より約3週間にわたって東京近郊と石川県にて開催しました。

1975年に開始されたこのプログラムは現在JAL財団とJALが協力して運営しており、現在までに1,514名の海外学生を招いています。

近年は、これまでの参加者を縦につなぐ同窓会組織の立ち上げを各地で開始しており、広く世界で活躍する卒業生の連携作りにも取り組んでいます。



G ガバナンス

ステークホルダーダイアログ

JALが目指す コーポレート・ガバナンス

大きな転換点を迎え、
国内外から注目が集まるわが国のコーポレート・ガバナンス。
JALのコーポレート・ガバナンスの今とこれからについて、
2015年5月、有識者である麗澤大学大学院教授の高巖氏、
岩田喜美枝社外取締役、日岡裕之執行役員が語り合いました。



高い透明性と強い監視機能が働く JALのコーポレート・ガバナンス

日岡 JALのガバナンスの基本方針とは、事業の存立基盤である航空の安全を守りながら、企業理念を実現することです。つまり、

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。

これを実現していくことです。そのためには、適切で迅速な経営判断を行うと同時に、高い経営の透明性と強い経営の監視機能を発揮する体制を確立しなければなりません。JALは監査役会設置会社でありながら、委員会設置会社の特徴である指名委員会、報酬委員会など4つの委員会を任意で設けており、ハイブリッド型と自負しています。

高 例えば指名委員会では、社内の役員人事の議論にも入るのですか？

岩田 社内の役員人事は、例えば、年功ではなくもっと若手を抜擢した方がいいのではないかとか、女性はもっといないのかとか、将来JALを引っ張っていく人物を子会社の社長に就任させて鍛えたほうがいいのではないかとといった第三者目線で助言をして、社長が最終案にたどり着くまで伴走します。社外役員の指名では、JALとしてどのような条件を求めている、最終的に誰を最終候補にするか決めるまで、一から議論に入っていきます。

高 全体としてどういう傾向に流れているのか、といったことや、子会社のポストが引退間際の役員のポストとして使われているのはおかしいという指摘をされるといったブレーキをかける仕組みを持っているのは素晴らしいですね。社外役員が機能していると思います。

岩田 役員報酬についても、普通は社内の役員で議論し、案を作って、これでいいかどうかを諮るケースが多いと

思います。JALの場合は、あらかじめ結論があるわけではなくて、問題意識を共有し、他社の事例も見ながら、一から報酬委員会で議論をします。

高●社外役員は取締役会でどのくらい発言するのですか？

岩田●主要な議題ではほぼ全員が、社内の役員以上に発言します。

高●外国人株主からすると、監査役会設置会社は遅れているという印象があると思います。監査役は取締役会では議決権がないため、そう誤解されるわけですね。それだけに、取締役会では活発な議論があって、実にうまく機能しているということをもっと強調すべきですね。JALの社外取締役は執行に近い役割まで果たしているわけですから。

岩田●そうですね。JALの方針で、できるだけ執行のレベルの会議に出てきてくださいといわれています。

日岡●素晴らしいサポートをいただいています。

高●社外の人になんでも見せられる会社なのですね。何についても社外の人に入って検証してもらう。経営の透明性ということとはどこの会社でも言いますが、それを具体的に実践しているということですね。

客観性と社内への理解が機能した 独立役員検証委員会

日岡●JALのコーポレート・ガバナンスは、経営の透明性を特に重視して



日本航空株式会社 社外取締役
岩田 喜美枝

います。2014年9月に、顧客情報システムへの不正アクセスにより、JALマイレージバンク会員のお客さま情報が流出し、社会の皆さまにご心配・ご迷惑をおかけしてしまいました。一連の対応について、社外取締役2名、社外監査役3名の合計5名の独立役員の方々からなる独立役員検証委員会を立ち上げ、岩田取締役には委員長にご就任いただきました。

岩田●依頼があった時点で、調査方法の適切性や調査結果の妥当性、事件前のJALのITセキュリティ対策が十分であったか、また対策を強固にするために何をやるべきかについて、社内調査がまとまりつつありました。私たちは、それらが本当に正しいかどうかを検証する。そして、検証結果を社外に公表するということで、透明性を確保したいということだと思いました。お客さま情報というのは、会社にとって宝です。その反面、非常に大きなリスクを抱えているという認識が弱かったと、本件を取締役会で報告した時にそう申し上げました。宝としてはもっと活用してもらいたいし、リスクにはもっと手を打ってもらいたいと思っています。

高●独立役員が検証委員会をつくるのはあまり聞いたことがないですね。

岩田●日本で初めてだと聞きました。社外役員は二面性があるって、うまく機能したのだと思います。ひとつは、5人とも独立性があるため、客観的に検証できます。一方で、日常的に深く入り込んでいるため、社内事情もよくわかっています。また、私は会社の経営者としてCSRやリスク管理の仕事をしましたし、法律や企業会計の専門家もいて、5人が非常にバランスの取れた構成でした。

高●私が良いと思えるのは、社外役員に検証をしてもらったと同時に、情報関係やセキュリティといった専門外の分野については外部のプロをワーキンググループとして組み込んで、何度も議論を重ねているという点です。これ



麗澤大学大学院 経済研究科 教授
高 巖氏

なら中身のある報告書といえると思います。

JALフィロソフィとJALブランドを 前進の原動力に変える

日岡●今、JALの経営と社員の頑張りを支えているのは、部門別採算制度とJALフィロソフィといえると思います。

岩田●JALはそれぞれの事業所で日常的に勉強会を開いて、深く理解し、自ら実践する力をつけていますね。私はいくつかの会社の経営にかかわりましたが、こんな会社はありませんでした。

日岡●JALフィロソフィは、5年前に破綻を経験し、社員と経営がひとつにまとまらなければならないというときにできました。経営も社員も含めた行動指針や判断基準であり、前向きに進んできた原動力です。

高●JALフィロソフィが、会社の一番の競争力になっているのだと感じますね。

日岡●元のJALに戻りそうな予兆が出てきたときには、JALフィロソフィをよく学んで理解している社員から、それはJALフィロソフィの思いとは違うのではないかという声が上がってききました。JALフィロソフィが心のよりどころという思いは、JALが進めているブランドの再構築にもつながっていくのだと思います。

岩田●JALのブランドはJALが一人でつくったのではなく、いろいろなス

テークホルダーのみなさまとの関係性のなかで一緒に作り上げてきたもの。特にお客さまと一緒に、お客さまの心に作るものだ」と認識しています。もうひとつ大事なものは、社員ですね。社員の心のなかにできるものです。

高●ある意味ではブランドはとても恐ろしいものです。信じてくれているお客さまというのは、いくら手を抜いたとしても、ここがいいと思い込んでいるわけですから。

それに歯止めをかけるのが、JALフィロソフィです。特に「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」の方程式のなかの「考え方」。それがコアであることを共有して、慢心しそうになったときに、反省して気持ちを新たにします。その繰り返しを忘れないことが重要だと思います。

コーポレート・ガバナンスに 欠かせない多様性の力

岩田●JALの場合、フライトの現場でサービスを提供する客室乗務員は、ほとんどが女性です。その客室乗務員から役員になる人が出てきて、経営と現場の結びつきが強固になりました。コーポレートガバナンス・コードでも、女性社員や多様な社員の活躍の必要性が盛り込まれ、その重要性はますます高まっています。性別や国籍、経験など多様な方が集まることで、さまざまな価値観や専門性、人脈がもたら

され、結果として、例えば経営レベルでは、多様な選択肢から最善の経営判断ができる。コーポレート・ガバナンスにはダイバーシティが必要なのです。

JALグループは、管理職に占める女性の比率を2013年度の14%から、2023年までに20%にする目標を掲げました。大事なことはふたつ。本気で女性社員を鍛え上げてチャンスを与えること。女性も活躍できるように、働き方の常識を変えることです。JALには、日本の産業界全体を引っ張っていく会社になってほしい。お客さまも社員も、半分は女性です。企業のブランドをお客さまや社員と一緒につくっていくという観点からも、女性の活躍なしにこの会社の成長はないと思います。

日岡●最近では、なでしこ銘柄と健康経営銘柄に選んでいただきました。企業理念に「社員の物心両面の幸福を追求する」をあえて最初に謳っているように、まず社員が幸せで健康であり、いきいきと力を発揮できる環境があって初めて最高のサービスが提供できます。少しずつでも前進しているからこそ、選んでいただけたと思っています。

高●取締役会のレベルでは、パイロット出身、整備出身、客室乗務員出身の方が入り、ダイバーシティを持ち込むことで会社を根本的に変え始めたわけですね。JALフィロソフィ教育を



日本航空株式会社 執行役員
日岡 裕之（総務本部長）

行っている現場を見ても、違う職場の会話をしたことのない人々が集まって取り組んでいるようですね。ダイバーシティを本当に戦略的に使って競争力に変えていると感じます。

JALの全員が一丸となって 輝く未来のために

岩田●過去の経験があるからこそ、コーポレート・ガバナンスの点でも良い会社になっていると思います。後退の兆候を決して見逃すことなく、前進してほしいと思います。

日岡●社長があらゆる機会で発言しているのは、社員が宝であるということです。社員の力をもって、次のステップに行きたい。経営と現場が一緒に取り組んでいくというメッセージをもっと広げていかなければいけないと思っています。

高●かつては経営と現場の意思疎通がほとんどない時代があったと思います。それに戻るとは思いませんが、やはりガバナンスは経営側にとどまるだけではなく、現場との連携が必要です。破綻するということを経験した人たちはそれをしっかり吸収して前に進もうと思っていますが、世代が変わってくると意識も変わってきます。今が非常にいいときだからこそ、次の体制にスムーズに移行できる仕組みを作っておくことが、JALの輝かしい未来のために重要だと思います。



ガバナンス

経営の透明性を高め、強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制の確立と、コンプライアンス推進、強固なリスクマネジメント体制の整備・運用を通じて企業価値の向上に努めています。

コーポレート・ガバナンスの状況

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」を定めています。

JALグループ「コーポレート・ガバナンスの基本方針」

JALグループは、事業の基盤である航空安全を守りつつ、お客さまに最高のサービスを提供するとともに、公正な競争を通じて良い商品を提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすことにとどまらず、広く社会の一員としてその責務を果たし貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開します。

このことをふまえ、JALグループは、企業理念「全社員の物心両面の幸福を追求し、一、お客さまに最高のサービスを提供します。一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。」のもと、JALフィロソフィを定め、適切な経営判断を迅速に行うと同時に、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たします。

取締役会は、会社法、関連法令および定款に次ぐ重要なものとして「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を定め、コーポレート・ガバナンスを確立し、少なくとも年1回見直しを行います。取締役はJALフィロソフィの実践を通じて企業理念の実現を目指し、その状況を取締役会に報告します。

会社の機関の基本説明

意思決定の迅速化を図る観点から、当社は執行役員制度を採用しており、取締役9名(内女性2名)、取締役兼務者を除く執行役員25名(内女性2名)の体制となっています。

● 業務執行責任者に対する監督・牽制の強化

(1) 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るとともに、取締役に2名以上の適切な人数の独立性の高い社外取締役を選任します。

また、取締役会は効率的な意思決定を行うため、取締役会にて決議した「決裁及び職務権限に関する規程」に基づき、職務権限基準表に定める事項に関する意思決定を社内取締役および常務以上の執行役員で構成する常務会に委ねることが

できます。常務会規程の改廃は取締役会の決議により行います。

(2) 取締役および監査役

透明かつ公正な企業活動を促進し、コーポレート・ガバナンスを確立するため、取締役に關しては2名以上の適切な人数の社外取締役を、監査役に關しては半数以上の社外監査役を選任し、経営監視機能を強化します。

取締役に對しては、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、各事業年度に對する経営責任の明確化を図ります。

社外取締役は、その多様性確保に留意し、さまざまな分野に關する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しません。

監査役は、取締役会および各重要会議に出席するほか、重要な稟議書の閲覧により、会社経営および事業運営上の重要事項ならびに業務執行状況を監査します。

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

また監査役は、監査役室スタッフとともに、各事業所、子会社、関連会社に毎年監査を行い、その結果を代表取締役に報告します。さらに内部監査部門や監査法人との情報交換にも努めるほか、子会社の監査役との会議を年数回開催し、グループ全体での監査の充実強化を図ります。

(3) 社外役員の「独立性基準」

当社の社外役員については、透明性の高い経営と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を高いレベルで確立し、企業価値の向上を図るため、その独立性を判断する基準（原則として、以下のいずれにも該当しない者を独立性を有する者と判断する）を以下のとおり定めています。

社外役員の「独立性基準」

1. 現在または過去10年間に於いて、当社および当社の連結子会社の業務執行者*であった者。
2. 過去3年間に於いて下記a～fのいずれかに該当していた者。
 - a. 当社との一事業年度の取引額が、当社または当該取引先のいずれかの連結売上高の1%を超える取引先またはその業務執行者。
 - b. 当社への出資比率が5%以上の大株主またはその業務執行者。
 - c. 当社の主要な借入先またはその業務執行者。
 - d. 当社より年間1,000万円を超える寄付を受けた者または受けた団体に所属する者。
 - e. 当社より役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を受けた者またはその連結売上高の1%を超える報酬を受けた団体に所属する者。
 - f. 当社の業務執行者が他の会社の社外役員に就任している場合における当該他の会社の業務執行者。
3. 上記1および2に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族。

※業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

● 経営の透明性の確保と情報開示

(1) 指名委員会

取締役および監査役候補の選任に関する議案を株主総会に提出する場合、当該候補者の人格、知見、能力、経験、実績などを総合的に判断するため、取締役会は、指名委員会に諮問し、その答申をふまえ、決議します。指名委員会は最大5名とし、社長および取締役会で選定されたその他の取締役で構成し、委員長は委員の互選により選定します。「その他の取締役」のうち過半数は社外取締役とします。

(2) 報酬委員会

取締役および監査役報酬総額に関する議案を株主総会に提出する場合、株主総会で定めた報酬総額の範囲で報酬額を決定する場合および執行役員の報酬額を決定する場合、取締役会は、2名以上の社外取締役および社長で構成される報酬委員会に諮問し、その答申をふまえ、決議し、報酬決定プロセスの透明性と公正性を担保します。

(3) 人事委員会

執行役員の選任および解任を行う場合、取締役会は、人事委員会に諮問し、その答申をふまえ、決議します。人事委員会は最大5名とし、社長および取締役会で選定されたその他の取締役で構成し、「その他の取締役」のうち半数以上は社外取締役とします。

(4) 役員懲戒委員会

取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会によって決定します。役員懲戒委員会は最大5名とし、社長および取締役会で選定されたその他の取締役で構成し、「その他の取締役」のうち過半数は社外取締役とします。なお、株主総会への取締役解任議案の提出などについては取締役会の決議を要するものとします。

(5) 情報開示

利用者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・ガバナンスの基本方針」を常時掲示します。

● JALフィロソフィ教育

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

▶ 経営会議体の開催状況（2014年度）

会議体	開催回数	平均出席率
取締役会	19回	95%
監査役会	14回	100%

ガバナンスに関するその他の機関

ガバナンスに関するその他の機関は以下のとおりで当社内に設置しています。

・ 常務会

常務会は、取締役会に準ずる経営の意思決定機関として、また取締役会決裁案件の事前審議を行い役員間の確実な情報共有を図るとともに、常務会による確認・承認が必要な案件などの審議・決定を行います。

・ 経営連絡会

経営連絡会は、役員間で経営にかかわる案件の進捗確認および情報共有を行います。

・ グループ業績報告会

グループ業績報告会は取締役、執行役員、主要関連会社社長が参加し、グループの業績の状況を共有すると同時に、業績向上のための検討を行います。

・ グループ安全対策会議

「安全」を徹底して推進するため、社長直下に安全推進本部を設置しています。

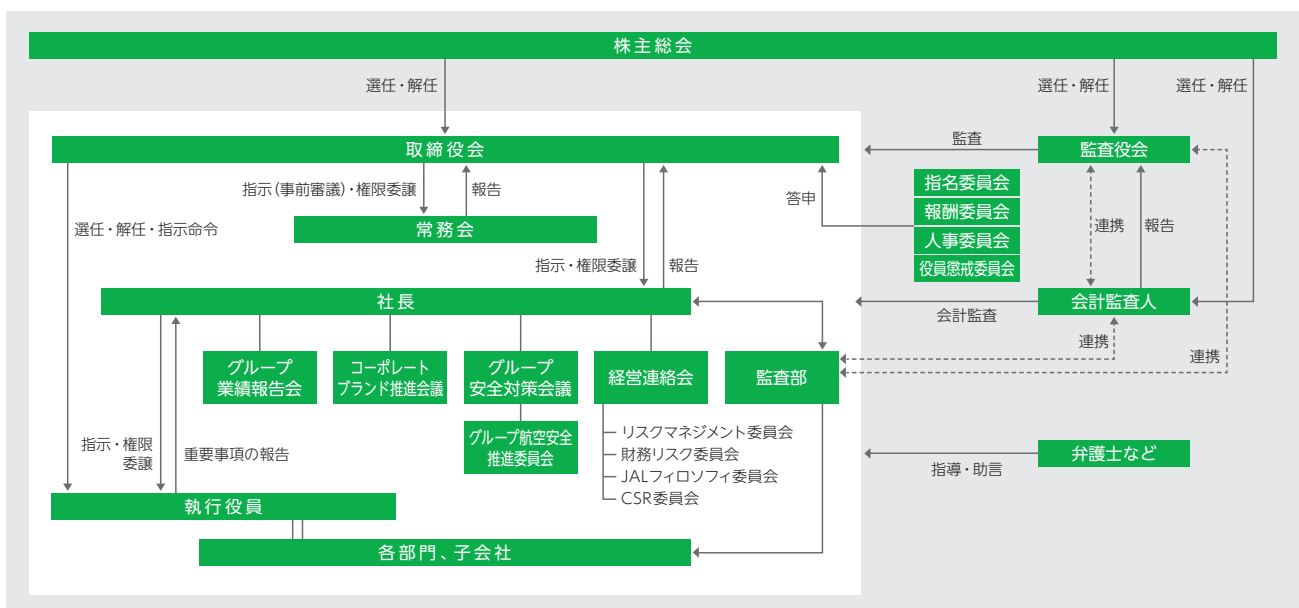
安全推進本部が事務局となるグループ安全対策会議は、日常運航上の安全にかかわる情報共有、対応策の決定ならびに安全にかかわる重要施策の検討、方針確認を行います。

・ コーポレートブランド推進会議

コーポレートブランド推進会議は、JALグループの企業理念・方針に基づき、コーポレートブランド（企業価値）にかかわる重要な方針の策定を行い、企業活動の実態を把握し、コーポレートブランド向上に関する各施策の進捗管理および情報共有を行います。

・ CSR委員会

CSR委員会は、ISO26000を参考にグループのCSR活動の推進状況を点検して有効にPDCAサイクルを回し、CSR活動の改善・推進を図ります。



内部統制システムの基本方針

JALグループは、お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献するために、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」を定め、その実効性の向上を目指し、以下に述べる体制や事項に関して制度や組織を整え、会社法および会社法施行規則に基づく業務の適正性を確保します。また、内部統制システムの整備・運用状況を評価検証し、是正が必要な場合は改善措置を講じることとします。

① 取締役、使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制を整備します。

- (1) 企業の行動指針である「JALフィロソフィ」を制定し、取締役・使用人にその実践を促します。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 取締役・使用人の職務執行が法令等に適合することを確保するための監査体制を整えます。

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を整備します。

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

③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備します。

グループ全体のリスクを管理するために、「グループ安全対策会議」「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し、損失の危険の発生を未然に防止します。また、「JALグループ内部統制要綱」等を制定し、総務部が業務の適正性を継続的にモニタリングします。

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

- (1) 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」「グループ業績報告会」等の会議体を設置し、取締役の職務の執行の効率性を確保します。

- (2) 社内規程により、職務権限、職制権限、業務分掌等を定め、効率的な職務執行を確保するための分権をします。

⑤ JALグループにおける業務の適正を確保するための体制を整備します。

- (1) 「JALグループ会社管理規程」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、総務部が業務の適正性を継続的にモニタリングします。
- (2) JALグループ各社の取締役等の職務の執行に係る事項の会社への報告に関する体制を整備します。
- (3) JALグループ各社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備します。
- (4) JALグループ各社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備します。
- (5) JALグループ各社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制を整備します。

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

⑦ 監査役への報告等に関する体制を整備します。

- (1) 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制を整備します。
- (2) JALグループ各社の取締役、監査役、使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制を整備します。
- (3) 報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を整備します。

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

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

リスクマネジメント体制

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かかわる「オペレーションリスク」、②航空運送にかかわるリスクを除く企業運営全般にかかわる「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。

オペレーションリスクは、日本航空社長を議長とし、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、管理しています。その下に、日本航空安全推進本部長を委員長とし、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く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、各本部間・グループ航空会社間の安全にかかわる連携の維持・強化と、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、日本航空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の策定、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では、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。さらに、日本航空総務本部長・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日本航空財務・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。

BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)

新型インフルエンザを含む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事業継続計画(BCP)として整備し、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。これらBCPは、社員とその家族の安全を守るとともに、JALグループの重要業務である予約、案内業務を含む航空運送業務と、支払い・精算業務を継続するために必要な方針、体制などの基本事項を定めており、より実践的なBCPを目指し定期的な見直しを行うとともに、必要に応じ随時改訂を行っています。

2014年の西アフリカの一部のエボラ出血熱流行拡大にあたっては、この新型インフルエンザ・未知の感染症対策BCPに基づき対応を行い、政府関連機関と連携するとともに必要な体制を整備し、「エボラ出血熱への対応方針(国際線)」として同BCPに追加しました。

JALグループでは、2007年より震災発生時などにJALグループ全社員とその家族の安否を迅速に確認するために「安否確認システム」を導入しており、2014年には、より短時間に情報把握するため、全社的にシステムのバージョンアップを実施。また、定期的な通報演習など、不測の事態に備え、

社員一人ひとりの危機管理意識の醸成に努めています。

情報セキュリティ対策

JALグループでは、2014年9月にJALマイレージバンクへの不正ログインと顧客情報管理システムへの不正アクセスによる個人情報漏えいが発生しました。多くのお客さまと関係の皆さまにご迷惑やご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。これを受け、より一層の情報セキュリティ強化を最重要課題とし、再発防止に努めています。

具体的には、従来から計画していた情報セキュリティ強化対策を前倒しして進め、ますます高度化・複雑化する外部からの攻撃に対しても、十分な検知・監視体制を整えるとともに、予防対策も常に進化させながら、万全な対策を講じています。また、その進捗状況は、リスクマネジメント委員会でフォローアップし、確実な実施に努めています。

コンプライアンス体制

企業活動における関連法令・規則の遵守を徹底するべく、日本航空総務部をJAL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意識啓発に注力しています。

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、コンプライアンス情報誌やメールマガジンの定期的な発行や、イントラネットを通じた情報発信などによりグループ全体のコンプライアンス風土の醸成に取り組んでいます。

また、コンプライアンス教育、法務部門による各種法令セミナーを対面教育ならびにe-learning方式で幅広く実施し、全体で関連知識を積極的に向上させることにより、社会規範に則した行動と法的リスクの未然防止の促進に努めています。

公益通報システム

JALグループでは、「グループホットライン規程」に基づき、コンプライアンスに関する相談および法令違反などに関する通報窓口として、「グループ・ホットライン」を設けています。グループ・ホットラインは、派遣社員や業務委託先協力会社社員などを含むJALグループで働く全社員が利用可能であり、グループ・ホットラインを利用したことを理由として、不利益な取り扱いが行われないことが約束されています。

お取引先さまとの良好なパートナーシップ

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。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 企業の社会的責任に配慮した調達活動の推進

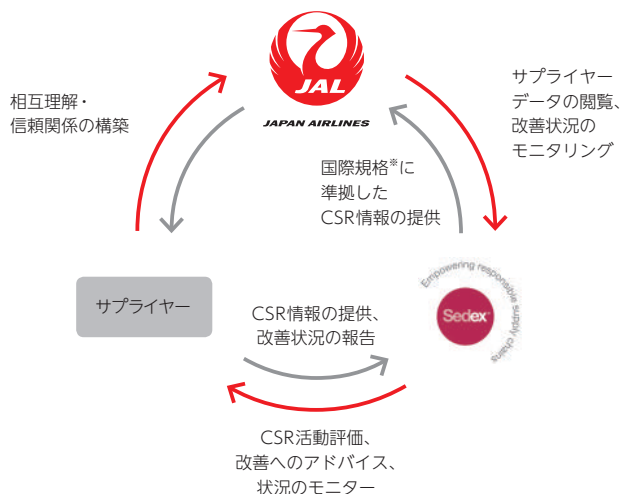
「JALグループCSR基本方針」に基づき、お取引先さまとともに、法令遵守、地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行、消費者課題への取り組みなど、CSRに配慮した調達活動を推進しています。

サプライチェーンのリスクマネジメント強化

JALグループは、サプライチェーンのリスクマネジメント強化ならびに持続可能なサプライチェーンの構築を目指し、Sedex Information Exchange Limited (Sedex 社) のグローバル・メンバーシップへの参加を決定しました。

Sedex社は、グローバルサプライチェーンにおいて、倫理的かつ責任あるビジネス慣行の推進を目的として、ロンドンを本拠地に活動するNPO団体で、世界各国の顧客とサプライヤーに対して、オンライン情報プラットフォームを通じて情報を共有するとともに、サプライヤーの問題点の改善状況をモニターし、倫理的な事業慣行の拡大に取り組んでいます。

JALグループは、Sedex社の提供するCSR情報プラットフォームを活用し、まずは機内食や機内提供品など、お客さまに直接かわる物品を提供いただいているサプライヤーとのさらなる相互理解と信頼関係を構築し、責任ある調達活動を進めていきます。



※ 国際規格：ISO 14001、SA 8000、OHSAS 18001、ETI(Ethical Trading Initiative)Base Code など

ESGデータ

JALグループのCSR活動に関するデータの情報開示に積極的に取り組んでいます。

▶ 環境データ

	2012年度	2013年度	2014年度	単位
環境				
CO ₂ 排出量	787	820	840	万トン
CO ₂ 排出量/有償トン・キロ(2005年度比)	88.8	89.6	86.6	%
NOx(LTOサイクル)	6.08	6.26	6.12	千トン
CO(LTOサイクル)	3.76	4.39	4.38	千トン
HC(LTOサイクル)	0.64	0.72	0.70	千トン
電力使用量 ^{※1}	134	129	125	百万kWh
熱使用量(原油換算) ^{※1}	50,997	49,633	48,494	キロリットル
水使用量 ^{※1}	-	452	445	千m ³
産業廃棄物発生量 ^{※1}	4,327	3,720	3,415	トン
最終処分率 ^{※1}	0.9	1.2	1.2	%

※1 空港・オフィス・整備工場(国内)

▶ 社会性データ

	2012年度	2013年度	2014年度	単位
人財				
連結従業員数 ^{※2}	30,882	31,472	31,534	人
地上社員	22,858	23,084	23,093	人
運航乗務員	2,293	2,405	2,446	人
客室乗務員	5,731	5,983	5,995	人
平均年齢 ^{※2}	38.0	37.4	38.3	歳
地上社員	38.4	37.5	38.7	歳
運航乗務員	43.1	42.1	42.7	歳
客室乗務員	34.9	35.0	35.1	歳
男性比率 ^{※2}	53.8	53.3	53.2	%
女性比率 ^{※2}	46.2	46.7	46.8	%
管理職 ^{※2}	15.9	15.6	15.9	%
一般職 ^{※2}	84.1	84.4	84.1	%
障がい者雇用率 ^{※3}	1.91	2.00	2.04	%
女性管理職比率 ^{※2}	14.3	14.1	15.1	%
1人当たりの研修時間 ^{※4}	59.6	62.5	60.2	時間/人
1人当たりの研修費用 ^{※4}	295,713	311,704	318,249	円/人
育児休職制度利用者	747	702	779	人
介護休職制度利用者	69	62	51	人
海外事業所での海外雇用社員比率 ^{※2}	92.3	92.0	90.8	%
海外事業所での海外雇用社員管理職比率 ^{※2}	64.7	62.1	62.8	%
地域貢献				
ボランティア参加人数	444	915	1,044	人
ボランティア合計時間	1,491	3,144	4,436	時間

※2 年度末時点 ※3 各年度の翌年度6月1日時点、日本航空株式会社と持例子会社JALサンライトとの合算値 ※4 集計精度向上に伴い過年度数値について修正しています。

▶ ガバナンスデータ(日本航空株式会社)

(年度末時点)

	2012年度	2013年度	2014年度	単位
ガバナンス				
取締役	7	7	9	人
女性取締役	1	2	2	人
社外取締役	2	2	2	人
監査役	5	5	5	人
社外監査役	3	3	3	人
役員報酬	235	294	386	百万円
取締役合計(社外取締役含む)	172	228	320	百万円
監査役合計(社外監査役含む)	63	66	66	百万円

※ 第65期定時株主総会(2015年6月17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
小林 栄三

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
乗田 俊明

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

(2015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、グループ安全対策会議議長、JALフィロソフィ委員会委員長、CSR委員会委員長、コーポレートブランド推進会議議長
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	大川 順子	コーポレートブランド推進部担当
取締役専務執行役員	藤田 直志	旅客販売統括本部長・国内旅客販売本部長、(株)ジャルセールス社長
取締役専務執行役員	斉藤 典和	財務・経理本部長
取締役専務執行役員	乗田 俊明	経営企画本部長、事業創造戦略部担当
社外取締役	岩田 喜美枝	
社外取締役	小林 栄三	

監査役

監査役	田口 久雄
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	進 俊則	運航本部長
常務執行役員	榎藤 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
常務執行役員	豊島 滝三	経営管理本部長
常務執行役員	清水 新一郎	人財本部長
執行役員	山村 毅	貨物郵便本部長
執行役員	安嶋 新	日本エアコミューター(株)社長
執行役員	大貫 哲也	(株)ジェイエア社長
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
執行役員	丸川 潔	日本トランスオーシャン航空(株)社長
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	路線統括本部商品・サービス企画本部長
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	植田 英嗣	人財本部人事教育担当(兼)人事部長
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スカイ社長
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	安部 映里	客室本部長
執行役員	二宮 秀生	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





連結子会社一覧／JALグループ路線図

JAL REPORT 2015

コクピットの窓に、真っ直ぐに伸びた灯りが浮かぶ。
滑走路のその先は、機上の人々の家路へと続いている。
予定通りの時刻に送り届ける。満ち足りた旅の余韻とともに。

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	57	27	57	11
グループ全体	90	58	60	14

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
	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
	株式会社北海道エアシステム	490	57.3	—	57.3
	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	100	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	100.0
旅客販売	JAL PASSENGER SERVICES AMERICA INCORPORATED	千米ドル 205	—	100.0	100.0
その他	PACIFIC INVESTMENT HOLDINGS CORPORATION	千米ドル 59,701	100.0	—	100.0
その他					
整備	株式会社JALエアテック	315	66.6	3.4	70.0
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	51.0
旅客販売	JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	千米ドル 1,000	—	100.0	100.0
	日航国際旅行社(中国)有限公司	千米ドル 600	—	100.0	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	千ユーロ 1,600	—	100.0	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	千ユーロ 160	—	100.0	100.0
	EURO-CREATIVE TOURS (U.K.) LTD.	千英ポンド 100	—	100.0	100.0
	JALPAK INTERNATIONAL ASIA PTE. LTD.	千シンガポールドル 146	—	100.0	100.0
	JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	千香港ドル 750	—	100.0	100.0
	PT. TAURINA TRAVEL DJAYA ^{*2}	千インドネシアルピア 500,000	—	49.0	49.0
その他	JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	千米ドル 2,000	100.0	—	100.0
	PACIFIC BUSINESS BASE, INC.	米ドル 400	100.0	—	100.0
	JAPAN AIRLINES MANAGEMENT CORP.	米ドル 93	—	100.0	100.0

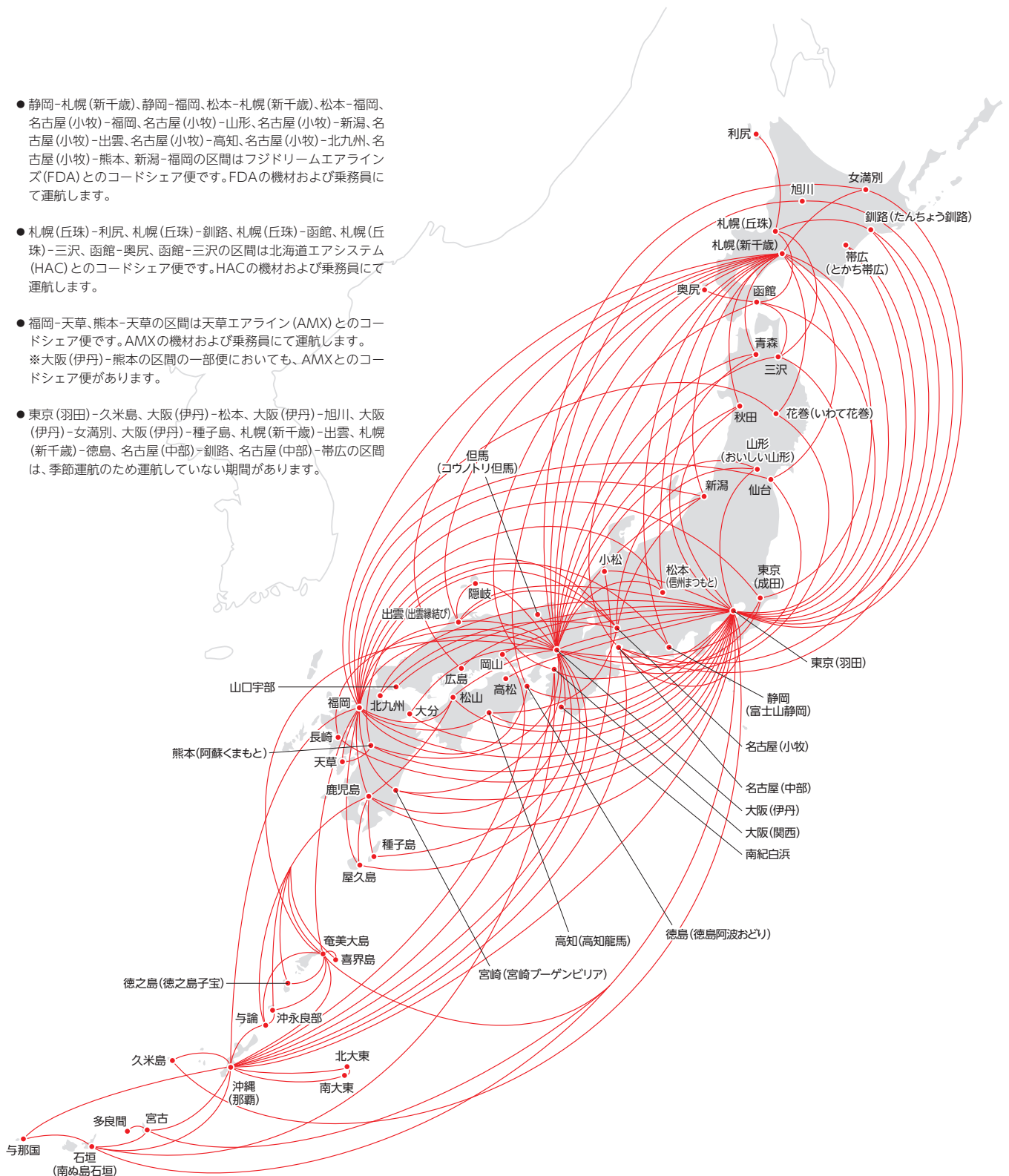
※1 株式会社ジャルパックについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が100分の10を超えています。

※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います。

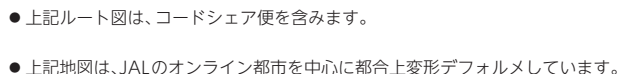
国内線ルートマップ

(2015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)-出雲、名古屋(小牧)-高知、名古屋(小牧)-北九州、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。
- 福岡-天草、熊本-天草の区間は天草エアライン(AMX)とのコードシェア便です。AMXの機材および乗務員にて運航します。
※大阪(伊丹)-熊本の区間の一部便においても、AMXとのコードシェア便があります。
- 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あります。



(2015年夏期スケジュール)







明日の空へ、日本の翼





JAPAN AIRLINES



日本航空株式会社
財務部・総務部CSRグループ

〒140-8637

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

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

