



JAPAN AIRLINES



JAL REPORT 2016

2016年3月期

世界で一番お客さまに選ばれ、 愛される航空会社へ

JALグループが2010年の経営破綻を経て再生の機会をいただき、6年の日々が過ぎました。

この間、日本航空をご利用のお客さま、国内外の株主の皆さま、お取引先の皆さまには多くのご理解、ご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

2016年7月

代表取締役社長 植木 義晴

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、

ファーストクラス、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。



JALグループの経営基盤

- 2 We are JAL
- 4 財務・非財務ハイライト
- 6 トップインタビュー
- 14 JALグループの価値創造サイクル
- 20 安全のリーディングカンパニーを目指して
- 24 お迎えしてからお送りするまで全員でお客さまの安全を守る
- 26 JALフィロソフィ
- 28 部門別採算制度
- 30 JAL取締役のご紹介

JALグループのビジネスと財務

- 34 財務サマリー
- 35 CFOメッセージ
- 36 国際線事業
 - 38 路線ネットワークの充実
 - 40 商品サービスの充実
- 42 国内線事業
 - 44 「地方創生」の担い手として地域の活性化に貢献
 - 46 各地に展開するJALグループ路線
- 48 航空機投資戦略および保有機材の状況
- 50 その他事業

JALグループの考えるサービス品質

- 52 定時性：JALが提供する基本品質
- 54 定時性：定時到着率世界No.1を支える連携体制
- 56 快適性：旅のひとときをより一層心地よく
- 58 快適性：おもてなしの心で最高のサービスを

JALグループの人財

- 62 多様な人財が活躍できる職場環境づくり
- 64 ワークスタイルの変革
- 65 健康経営
- 66 女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティの推進
- 68 ダイバーシティの実践

JALグループのCSR

- 72 CSR方針
- 74 安全・安心
- 76 環境
 - 78 環境 行動計画
 - 80 日本と世界を結ぶ
 - 84 次世代育成

JALグループのコーポレート・ガバナンス

- 88 コーポレート・ガバナンス
- 92 リスクマネジメントの体制
- 94 筆頭独立社外取締役が語るJALのコーポレート・ガバナンス
- 95 取締役のご紹介
- 96 監査役、執行役員のご紹介

財務情報

- 98 財務状況と業績の評価および分析
- 102 連結財務諸表

コーポレートデータ

- 108 グループ会社
- 110 ESGデータ
- 111 国内線ルートマップ
- 112 国際線ルートマップ
- 114 株式情報／会社情報
- 115 用語集

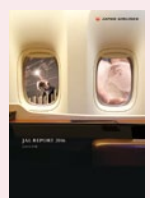
- 編集方針 「JAL REPORT 2016」は、JALグループの企業価値、成長性などをご理解いただくため、各種ガイドラインを参考に、財務情報やCSR活動を統合して報告するものです。
- 報告期間 2015年4月～2016年3月(2015年度)を原則としています。
- 報告範囲 JALグループ
- 発行日 2016年7月

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 2016

2015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。



We are JAL

日本のおもてなしを世界の空に



BEST ECONOMY CLASS
AIRLINE SEAT

「ベスト・エコノミークラス・
エアラインシート」賞を受賞

SKYTRAX社主催の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



有償旅客数／年間

40,194,998 人



有償貨物トン・キロ

2,087,791 千トン・キロ



定時到着率、世界第1位 3冠達成

主要航空会社
部門
世界第1位



JAL定時到着率
89.44 %

アジア・パシフィック
主要航空会社部門
第1位



JAL定時到着率
89.44 %

アライアンス
部門
第1位



JAL所属定時到着率
80.97 %



be global. be one.

世界とつながる

ようこそワンワールド アライアンスへ。ワンワールド アライアンスは世界を代表する15の加盟航空会社を持ち、世界150カ国、1000都市以上で最高レベルのサービスと利便性を提供いたします。

全ワンワールド アライアンス加盟航空会社でのJALマイレージバンクのご獲得およびご利用、また、JALマイレージバンクダイヤモンド、サファイアおよびJGC会員の方は600以上のプレミアム空港ラウンジのご利用など、特別なサービスや特典をお楽しみください。



従業員数

31,986人



運航路線数(旅客便)

171 路線

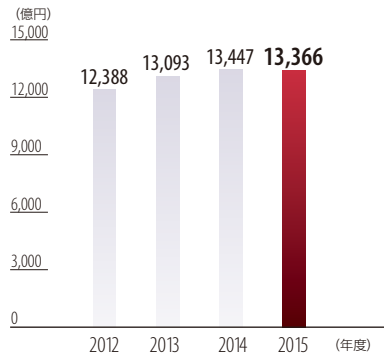


乗り入れ地

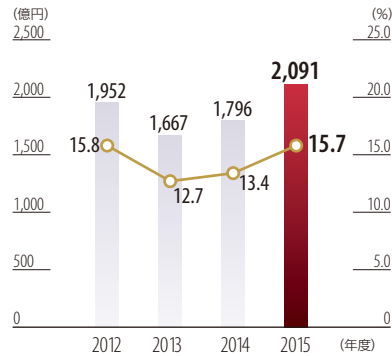
53 カ国/地域 **311** 空港

財務・非財務ハイライト

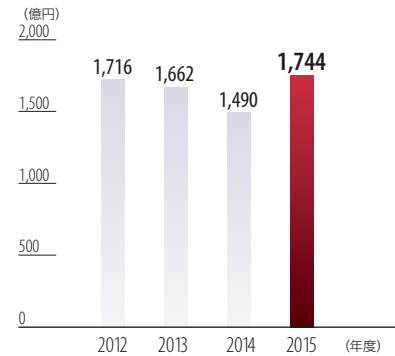
営業収益



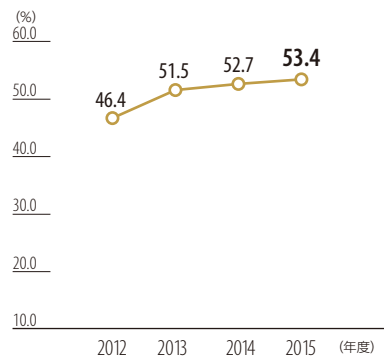
営業利益・営業利益率



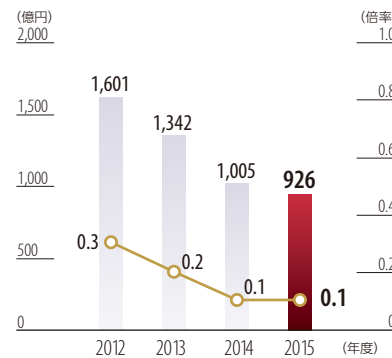
親会社株主に帰属する当期純利益



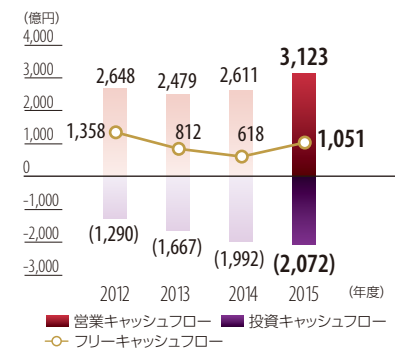
自己資本比率



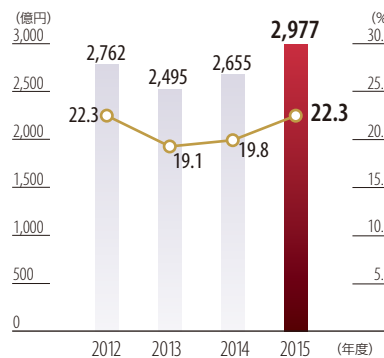
有利子負債・D/Eレシオ



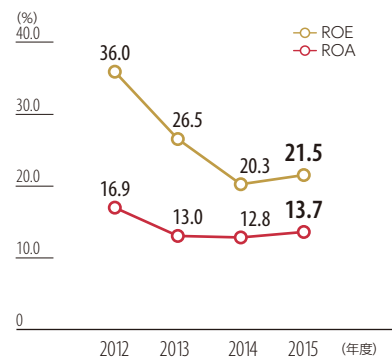
営業キャッシュフロー・投資キャッシュフロー※1・フリーキャッシュフロー※2



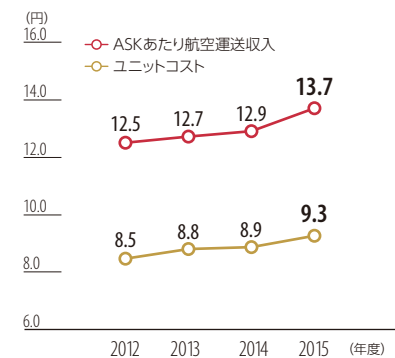
EBITDA※3・EBITDAマージン※4



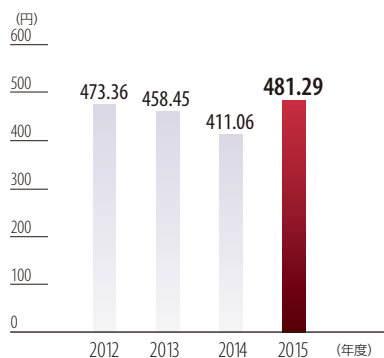
ROE・ROA



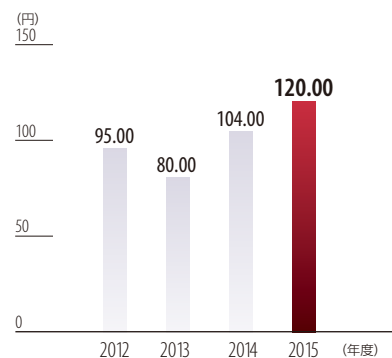
ASK※5あたり航空運送収入※6・ユニットコスト※7



1株当たり当期純利益



1株当たり配当金額

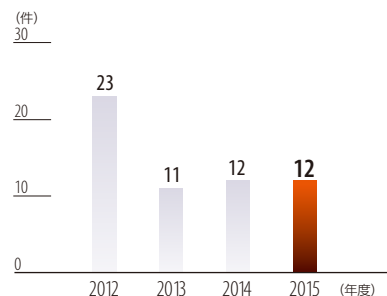


※2014年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、1株当たり当期純利益と1株当たり配当金額は、当該株式分割が2012年度の期首に行われたと仮定して算定表示しています。

用語解説

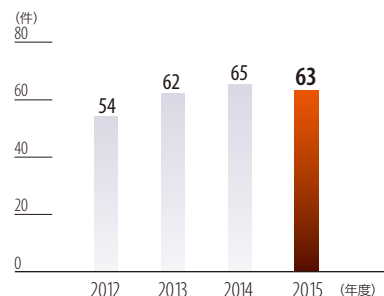
- ※1 投資キャッシュフロー：定期預金の入出金を除く
- ※2 フリーキャッシュフロー：営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー
- ※3 EBITDA：営業利益+減価償却費
- ※4 EBITDAマージン：EBITDA/営業収益
- ※5 ASK (Available Seat Kilometer)：旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離 (キロ)
- ※6 ASKあたり航空運送収入：(航空運送収入-燃油サーチャージ-関連会社燃油転売収入)/ASK
- ※7 ユニットコスト：航空運送連結費用(燃油費、収入費用両建ての関連会社向け取引を除く)/ASK

お客さまのお怪我



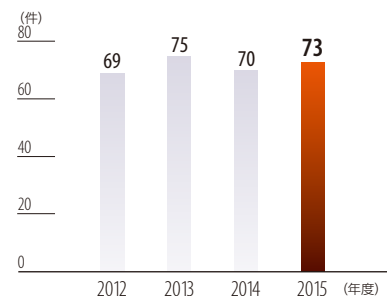
※お客さまが機内や空港でお怪我をされ、医療機関を受診された事例を対象としています。(社内統計)

ヒューマンエラーによる不具合



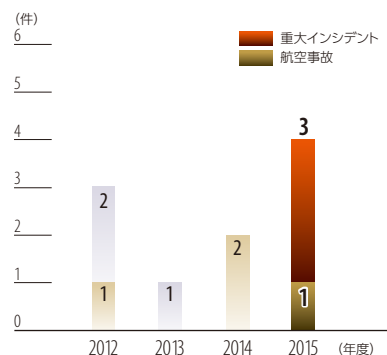
※運航全体の安全に与える影響を考慮し、運航、整備など、部門ごとに重点的に撲滅すべきヒューマンエラーによる不具合事例を対象としています。(社内統計)

イレギュラー運航



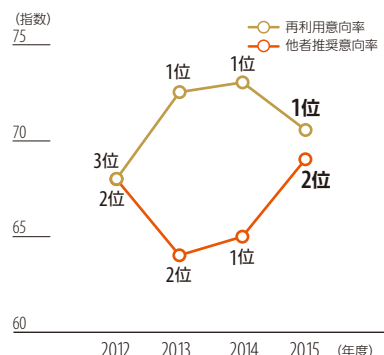
※航空機システムの不具合などが発生し、目的地などが変更される事態。直ちに運航の安全に影響を及ぼすものではありません。

航空事故・重大インシデント



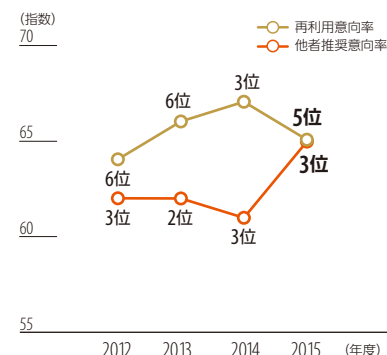
※JALグループ側の問題点を指摘されていないケースを除きます。

再利用意向率・他者推奨意向率(国際線)



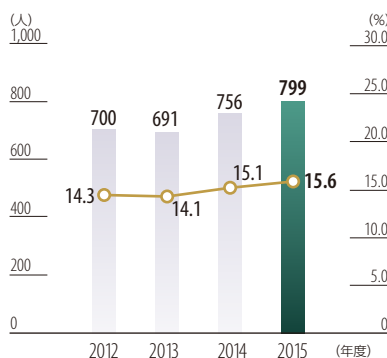
※お客さまの再利用意向率、他者推奨意向率:公益財団法人日本生産性本部 (Japanese Customer Satisfaction Index) の値

再利用意向率・他者推奨意向率(国内線)

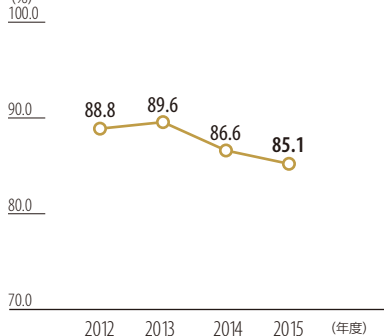


サービス産業生産性協会が発表するJCSI

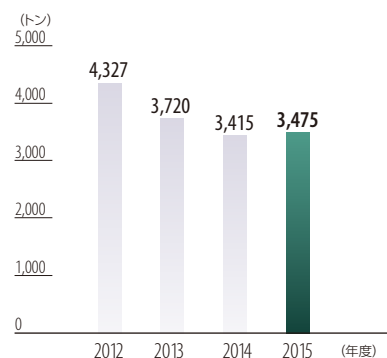
女性管理職数・比率



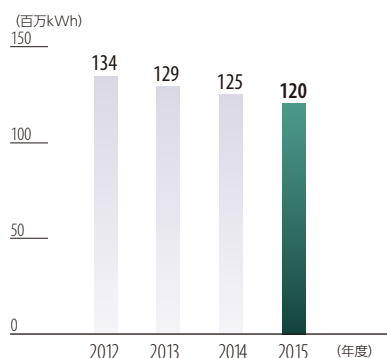
有償トン・キロ当たり二酸化炭素排出量 (2005年度比)



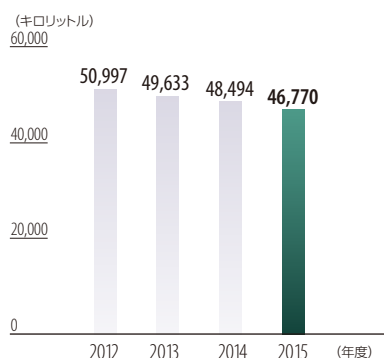
産業廃棄物量※



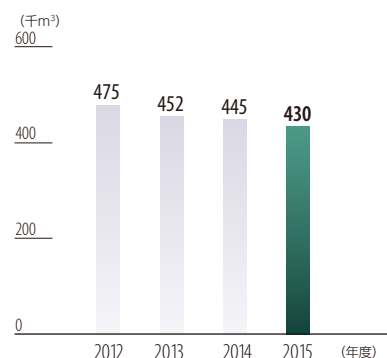
電力使用量※



熱使用量(原油換算)※



水使用量※



※空港・オフィス・整備工場(国内)

トップインタビュー



Top Interview

中期経営計画が目指すJALグループの姿

「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社へ」、これは、私が社長就任時に掲げたJALグループのビジョンです。2012年に策定した「2012～2016年度JALグループ中期経営計画」（以下、「中期経営計画」）は、このビジョンを実現するために「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点において、競合他社に対して明確に差別化することを戦略として掲げています。そして、この差別化を達成するために、「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つの重要な課題を設定し、その解決に取り組んでいます。さらに、これらの取り組みの成果を測るために「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」の3つの経営目標を掲げて、每期その達成度をフォローしています。

2015年度においては、営業利益率および自己資本比率が目標をクリアし、財務面は順調に推移しています。一方で、安全運航の堅持および顧客満足 No.1については、なお課題を残す結果となりました。2016年度以降も、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」、世のなかの変化に素早く対応する「スピード」をキーワードに、全役員・社員が一丸となって、企業理念・ビジョンの実現と経営目標の達成に向けて取り組んでいきます。

競争に勝ち抜くための3つの差別化

■JALブランドの追求

近年の航空業界は、オープンスカイ協定の広がりによって、航空会社の路線、便数、乗り入れ企業、運賃などに関する規制が自由化され、厳しい競争の時代に突入しています。また、LCCをはじめとする多様な業態の航空会社が世界中で設立され、お客さまの選択肢が格段に広がったことも競争に拍車をかけています。こうした激烈ともいえる競争環境においては、「この航空会社でなければならない」という魅力を持った会社しか生き残っていくことはできません。言い換えれば、お客さまに「やっぱりJALだね」と感じていただければ、JALは生き残れないということです。「JALブランドの追求」を戦略として掲げた背景にはこのような事情があります。

JALブランドは、「伝統」、「革新」、「日本のこころ」の3つの要素によって構成されています。

「伝統」とは、日本で初めての定期航空会社として1951年に設立されて以来、「日本の翼」として日本と諸外国の人的交流、経済活動を支えてきたという歴史に裏打ちされた、普遍的価値すなわち本物を提供できる力です。

一方で、私たちは経営破綻を経験して、伝統に安住してはならないことを学びました。伝統を大切にしながらも、常に新しい価値を生み出すために挑戦し、変わっていかなければならない、これが「革新」です。

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型機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。

2014-2015 年度

経営基盤を整え、成長の実現に向けた第一歩を踏み出した期間

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ましたが、消費税増税による航空需要への影響は限定的で、かつ訪日需要の大幅な増加や燃油市況の下落もあり、事業環境の厳しさは一定程度緩和されました。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継続的に行った結果、2014年度に続き、増収となりました。当事業環境の好転に加え、「重要な取り組み課題」への対応により経営基盤を整え、成長に向けた第一歩を踏み出すことができたと考えています。

中期経営計画のポイント

経営目標(3つの目標)

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。

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。

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。

そして最後に、「明日の空へ、日本の翼」という私たちの企業メッセージに込められている、「おもてなし」、「しつらえ」といった「日本のこころ」を磨き続けることです。

この3つがJALならではのブランド価値を生み出す源泉であり、JALグループの全役員・社員は、日々の業務に取り組む際に常に意識をするように心がけています。

■路線ネットワーク・商品サービス

JALブランドの価値を高めるには、お客さまに利便性、快適性を実感していただける路線ネットワークの構築と商品サービスの提供が必須です。お客さまが望む場所に安全に時間どおりにお連れする、疲れを和らげる快適なシートをご用意する、おいしい食事と飲み物を楽しんでいただくといったことについて、できる限りの取り組みを行わなければなりません。

路線ネットワーク面では、採算性に十分配慮しながら自社路線の最適化を図りつつ、提携各社の路線も最大限に活用して補完を図っています。また、商品サービス面でも、お客さまに新たな価値をお届けするために、「JAL SKY SUITE」に代表される、革新的な商品サービスの開発に注力しています。

一方で、私は、最後はヒューマンサービスの優劣が勝敗を分かつと考えています。なぜならば、ネットワークの拡充、機材の充実、便利な予約システムの開発などはいずれも差別化のために欠かせない施策

2016 年度

安定した成長により中期経営計画を達成し、
2017年度以降に備える期間

為替および燃油市況の急激な変動といった外部環境のリスクに耐えうる体制を構築するため、引き続き、単に規模拡大のみを追うことなく、「自立」、「挑戦」、「スピード」をキーワードとして、「競争に勝ち抜くための差別化」に取り組めます。「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当社を選んでいただくことと、収支管理を徹底することで、安定した「成長」により残された一年で中期経営計画の目標を確実に達成します。加えて、2017年度以降を見据え、競争に打ち勝っていくための新たな取り組みの検討を進めます。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、将来のさまざまな世のなかの変化にも柔軟に対応できる企業体質を確立します。

重要な取り組み課題(5つの取り組み)

安全を守る取り組み

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

競争に勝ち抜くために(3つの差別化)

JALブランドの追求

安全運航の堅持、「お客さまに最高のサービスを提供すること」を目標にフルサービスキャリアとしてのJALブランド]を確立する。

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「お客さまから一番に選ばれるエアライングループ」となるため、利便性の高いネットワークを展開し、競合他社の先をいく安全を守る取り組み商品サービスを常にご提供する。

コスト競争力

部門別採算制度のさらなる改善・浸透を図り、コスト競争力を維持、向上することで、リスク耐性を強化し、成長を実現できる経営基盤を構築する。

ですが、資金と時間を確保できればどの会社でも提供できる可能性が高いからです。しかしながら、お客さまとの接点におけるヒューマンサービスの優位性は、一朝一夕で築くことはできません。この点において、私は「JALグループの社員は他社に負けない」という絶対的な自信を持っています。人の結びつきによってJALを選んでくださるお客さまは、未永くJALを利用してください。ヒューマンサービスの質を高めることこそ、JALグループ最大の強みである人財を最も生かせる領域であり、競争に勝ち抜くための決め手となると考えています。

■コスト競争力

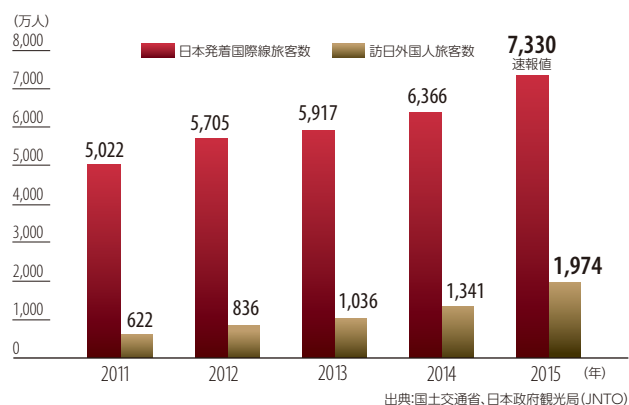
航空業界は、競争の激化に伴うリスクに加えて、地政学的リスク、テロや災害などのイベントリスク、資源価格の変動リスク、為替の変動リスクなどの多様なリスクの影響を強く受けます。こうしたリスクが顕在化したとしても、安全を守り、持続的な成長のために必要な投資の財源を確保し、JALブランドを追求し続けるには、他社を凌駕するコスト競争力を実現し、一定の収益を確保しなければなりません。コスト競争力を差別化要因としたのはこうした考えに基づいています。

2015年度を振り返って

■経営を取り巻く環境

2015年度は、景気回復の継続、燃油価格の下落、訪日旅客の増加などにより、全体として国内航空会社各社には追い風の事業環境となりました。年間の訪日外国人数は前年比47%増の1,974万人と過去最高になり、国内線でも日本経済の回復、ローコストキャリア（LCC）による需要創出などにより、旅客需要が増加しました。今後も、新興国や資源国の経済成長の鈍化、中東を中心とした地政学的リスクなどはあるものの、国内外の経済は回復傾向が続くと見られ、旅客需要は国際線を中心に引き続き増加すると予測しています。また貨物需要も底堅く推移すると想定しています。

日本発着国際線旅客数／訪日外国人旅客数



■経営目標の進捗状況と課題

①安全運航の堅持

JALグループでは安全運航の堅持に向けて航空事故・重大インシデントともにゼロを追求しています。しかし、2015年度には航空事故1件、重大インシデント3件※1を発生させてしまいました。ご搭乗いただいたお客さまをはじめ、関係する皆さまには多大なご心配、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、原因究明と再発防止の徹底に取り組んでいきます。

また、その他の安全指標については、機内や空港でのお客さまのお怪我が12件、航空機システムの不具合などによるイレギュラー運航が73件、ヒューマンエラーによる不具合が63件と、昨年度と比べて横ばいで推移しています。今後も個々の事態に対しては直接的な要因を明らかにして対応するとともに、その背景にある要因に関してもより深く究明し、解決への的確な取り組みを行い、お客さまに安心してご利用いただけるよう努めていきます。

2015年度の管理指標と実績

各指標	実績	概要
航空事故	1件	2016年2月23日 日本航空3512便 新千歳空港の誘導路を地上走行中、右エンジンに不具合が発生。緊急脱出を実施し、その際に3名のお客さまが負傷（うち1名の骨折）。
重大インシデント	3件※1	2015年6月3日 日本トランスオーシャン航空610便 那覇空港において他の航空機が使用中の滑走路へ着陸。 2015年6月30日 日本トランスオーシャン航空002便（種子島近傍を巡航中） 客室与圧の低下により高度約3,000mまで降下。 2015年7月12日 日本航空38便 シンガポール国際空港において、誘導路上で離陸操作を開始。

※1 重大インシデント5件の内2件については現時点でJALグループ側の問題は指摘されていません。

②顧客満足 No.1

2015年度は、機内の居住性・快適性の向上を目指して国際線への「JAL SKY SUITE」、国内線への「JAL SKY NEXT」の導入を進めたほか、社員一人一人のヒューマンサービス向上に向けて内外評価の分析と活用を進め、顧客満足の向上に努めました。その結果、国際線においては「またJALを使いたい」と思っていただけの再利用意向率は2013年度、2014年度に引き続き1位を維持できました。しかし、国内線での再利用意向率は3位から5位に順位を落としました。「知人にも勧めたい」という他者推奨意向率は、国際線では前年度の1位から2位に、また国内線での他者推奨意向率は前年度と同じ3位にとどまっています。

残念ながら、私たちが目指す「顧客満足 No.1」の達成はいまだ厳しい状況にあると言わざるを得ませんが、目指す思いは揺るぎません。2015年度の結果分析をふまえ、中期経営計画の最後の1年、国内地方路線への「JAL SKY NEXT」導入拡大など、商品サービスの改善にスピード感を持って取り組み、お客さまに「やっぱりJALだね」と心から感じていただけるよう、目標達成に向けて邁進していきます。

再利用意向率／他者推奨意向率

(年度)	2012	2013	2014	2015
国際線				
再利用意向率	3位	1位	1位	1位
他者推奨意向率	2位	2位	1位	2位
国内線				
再利用意向率	6位	6位	3位	5位
他者推奨意向率	3位	2位	3位	3位

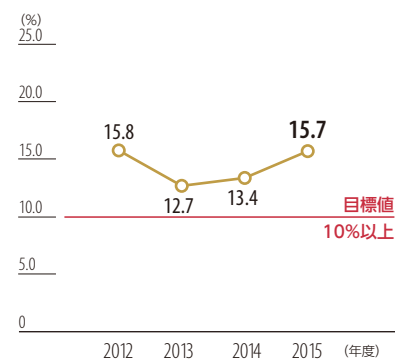
③5年連続営業利益率10%以上、2016年度末自己資本比率50%以上

中期経営計画で掲げた、「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」については、営業利益率は2012年度から2015年度まで4年連続、自己資本比率は2013年度以来2015年度まで3年連続して目標を達成しました。

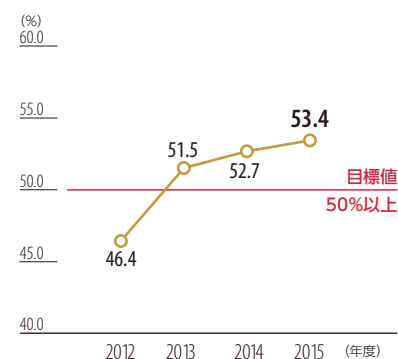
2015年度の営業利益率は15.7%と、前年度の13.4%から2.3ポイント増加し、自己資本比率も53.4%と前年度を0.7ポイント上回りました。2012年の中期経営計画公表時にお約束した数字を上回る業績を実現し続けており、これは、お客さまに当社をお選びいただいたことに加え、社員の日々の努力の積み重ねの結果が数字になって表れたものと評価しています。

この結果に慢心することなく、航空業界を取り巻く環境の厳しさは今後も続くことを前提として、中期経営計画の最終年度である2016年度にも目標を達成すべく努力を続けていきます。

営業利益率



自己資本比率



5つの重要な取り組み

■安全を守る取り組み

JALグループの存立基盤である安全運航を堅持するため、全社員に対してSMS（安全管理システム）に関する理解を深める取り組みを続けるとともに、「新入社員安全セミナー」、「新任管理職安全セミナー」も今後とも継続的に開催します。またノーマル・ライン・オペレーション・モニタリングの仕組みをグループ航空会社各社にも拡大します。安全情報データベースについては、データ量の増加や分析機能の充実を見据え、システムの再構築を検討します。

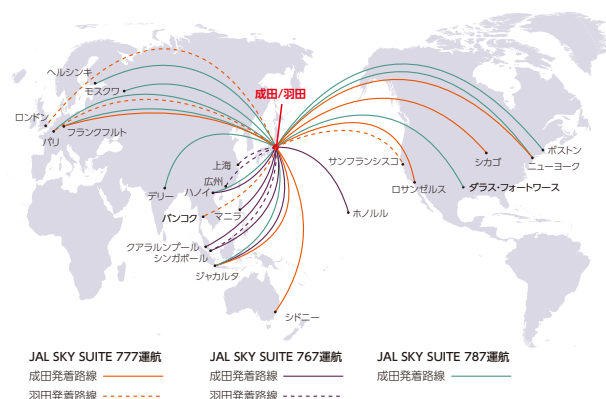
■路線ネットワーク

国際線では羽田・成田の2大ハブ機能を充実・発展させる考えのもと、2015年度は新たに3路線を開設しました。2016年度もさらにネットワークの利便性やお客さまの快適性の向上を図っていきます。

アライアンスについては、ワンワールド内のネットワークをさらに充実するために、TAM航空とのコードシェアを開始しました。また、プリティッシュ・エアウェイズおよびフィンエアーとの欧州線共同事業、アメリカン航空との太平洋線共同事業についても、コードシェアの拡充やお客さまの利便性向上を図り、対象事業領域についての収入の最大化に努めました。

国内線では対他社競争力強化を主眼に置き、羽田発着路線には「JAL SKY NEXT」機材を優先的に投入しました。また、2014年度より実施している、伊丹＝松本線、伊丹＝女満別線、新千歳＝出雲線、新千歳＝徳島線、中部＝釧路線、中部＝帯広線の地方6路線における夏の季節運航については、地域の皆さまとともに路線運営を継続しました。羽田空港発着枠政策コンテストに応募し発着枠の配分を受けた羽田＝山形便は、地域と一体になった利用促進策が高い評価を得て、国土交通省から3年間の延長配分を受けました。伊丹発着路線については、新千歳線を増便し、2016年度は「クラスJ」を設定したエンブラエル190型機を各路線に順次導入する予定です。

JAL SKY SUITE運航路線（2016年7月1日現在）



■商品サービス

ヒューマンサービスでは、JALフィロソフィの実践やJALブランドの体現を基本としつつ、内外評価による施策の改善に取り組み、中期経営計画残り1年で「顧客満足 No.1」を目指します。またマイレージプログラムも「貯める」「使う」機会の一層の拡充に努めていきます。

国際線では「高品質・フルサービス」を追求し、ゆとりのある「JAL SKY SUITE」機材の導入を推進しています。機種によっては座席数が約20%減少する「JAL SKY SUITE」の導入は、それまでの航空業界の常識を覆す大きな決断でしたが、お客さまには従来よりも快適な座席を提供でき、国際線の再利用意向率は3年連続No.1となり、2015年度には、SKYTRAX社による「ワールド・エアライン・アワード」の「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞を日本で初めていただきました。現在は、欧米路線を中心に運航していますが、今後は東南アジアやホノルルなど中長距離路線にも拡大し、世界最高レベルの居住空間を実現していきます。

「便利さ・シンプルさ」を追求する国内線は、インターネットや無料ビデオが楽しめる「JAL SKY NEXT」機材が2016年度中に対象全77機に広がります。また、羽田空港で開始した「JALエクスプレス・タグサービス」も他空港への展開を図っていきます。

■グループマネジメント

グループ全社員を対象とした「JALフィロソフィ教育」を継続的に実施し、2015年度は首都圏において延べ69,165人が受講しました。部門別採算制度については、2015年度はJALグループで新たに6社が導入し、未導入の4社も2016年度中の導入を検討しています。これらの取り組みにより、グループ社員一人一人が「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を構築していきます。

■人財育成

JALを自らつくり上げていく意志を持った人財を採用し、JALフィロソフィを軸とした教育を通じて、グループの一体感の醸成に努めるほか、実力と人間性を兼ね備えた人財の育成に取り組んでいます。また、「JAL教育センター」を活用し、プロフェッショナル人財の育成にも力を入れています。さらに、実力主義による登用を前提として、2023年度末までにグループ全体の女性管理職比率を20%以上にしていく計画です。2015年度は「女性活躍推進・ワークスタイル変革フォーラム」を開催し、組織横断的なプロジェクトチーム「なでしこラボ」も新設しました。

CSRの取り組み

■大切に考える4つの分野

JALグループでは社会からのご期待にお応えするよう本業である航空輸送事業を通じてさまざまな社会貢献活動を推進しています。

幅広いCSR活動のなかでも、私たちが特に大切に考え、JALらしさを生かして重点的に取り組んでいるものに「安全・安心」、「環境」、「日本と世界を結ぶ」、「次世代育成」の4つの分野があります。

①安全・安心(→P74)

安全運航の堅持はもちろん、あらゆるお客さまに安心して空の旅を楽しんでいただくこと、航空会社だからできる災害への対応など、すべてのスタッフが、高い意識と具体的な行動によって取り組んでいます。

②環境(→P76)

私たちの事業が環境に与える負荷の大きさを自覚し、事業活動のさまざまな場面でエコの推進に努めています。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、美しい地球環境を守るために貢献していきます。

③日本と世界を結ぶ(→P80)

日本の各地、そして世界をつなぐ航空会社として、人や経済、文化などの交流を促進し、地域の振興や平和な社会の実現に貢献できるよう、さまざまな活動を進めています。

④次世代育成(→P84)

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いう願いから、幅広い年齢層に対応した社員参加のプログラムを展開しています。

安全運航を堅持し、すべてのお客さまに安心で快適な旅をお届けして、安全・安心な社会の構築に貢献を

環境に与える負荷を認識し、気候変動の緩和や生物多様性保全のために



日本の産業や地方経済の活性化、国際社会の相互理解の向上のために

子どもたちが健やかに、夢を持って未来に向かうための応援を

■東北応援の取り組み

2013年6月に立ち上げたJAL東北応援プロジェクト「行こう!東北へ」では、「地元振興」と「被災された方の応援」の両面からさまざまな取り組みを実施しました。2016年度も引き続き東北応援を展開します。

■地元振興:「より多くのお客さまを東北へお連れする」、「社員自らが東北を訪れる」、「東北への関心をもっと高める」ことで、観光振興・産業振興への貢献に努めています。

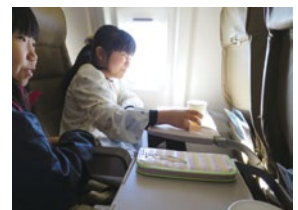


台北=青森・秋田チャーター便の様子

■被災された方の応援:子どもたちを中心に、笑顔を届ける活動に取り組んでいます。



東北3県の体験飛行「明日のつばさ」の様子



■地域活性化に向けた取り組み

2015年度は「観光振興」と「農水産物」をテーマとした「新・JAPAN PROJECT」を立ち上げ、地域と一緒に地域の元気をつくる取り組みを開始しました。インバウンド需要や国内の観光需要を地方に呼び込んだり、地域の特産品販売などのお手伝いを続けていきます。

経営の透明性をさらに高めるための コーポレート・ガバナンス

経営破綻の反省に立ち、破綻後のJALグループは経営の透明性を確保し、オープンな議論ができる組織をつくり上げることに腐心してきました。コーポレート・ガバナンスについても、任意の委員会を設置して、経営者の指名、報酬決定、懲戒などについて恣意的な決定が行われることのない体制を敷いています。また、社外取締役の人数も2016年度から3名に増員しています。コーポレートガバナンス・コードに関しては、最高経営責任者の後継者計画および経営陣の報酬決定の方法について課題を残していますが、この対応についても検討を進めています。

このように、コーポレート・ガバナンスの仕組みについて着々と整備を進める一方で、私は、「魂」を込めなければいくら仕組みを整えても意味がないと考えています。魂が込められていなければ、いかに仕組みを整えたとしても経営判断の誤りや不祥事は起こってしまうものです。JALグループにおいて、全役員・社員のガバナンス意識を高め、仕組みに魂を入れる決め手となるのはJALフィロソフィです。JALフィロソフィの教育には、役員、社員を問わず膨大な時間を費やしていますが、愚直にJALフィロソフィ教育を続け、役員および社員が正しい考えに基づいて正しい行動を取るように促すことが、JALグループにとって魂のこもった自発的なガバナンスを機能させるための最善の方法であると考えています。全役員・社員の考え方や行動の拠り所であるJALフィロソフィを尊重し、そのうに透明性の高い仕組みを築いておけば、仮に経営執行の最高責任者である私が誤った判断や行動をしようになったとしても、必ず周りの誰かが止めてくれると確信しています。

ローリングプラン2016とその先に向けて

■ローリングプラン2016のポイント

中期経営計画を策定した時には、3つの経営目標のうち「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」という財務目標の達成が最も難しいと考えていましたが、2015年度において目標達成の可能性が高まってきました。

業績予想においては営業減益となってしまいましたが、このローリングプランを着実に達成することに加え、JALグループ全社員が一丸となって増収増益を目指すことが中期経営計画の完遂と将来の成長の足場につながることから、今のJALグループにとって重要だと考えています。

その他の2つの目標達成については、経営者として実際に取り組んでみて、改めてその難しさを痛感しています。

「安全運航の堅持」については、航空事故や重大インシデントにつながりかねないヒューマンエラーをいかに少なくするかが大きな課題です。JALグループの社員の安全意識は極めて高いにもかかわらずヒューマンエラーを発生している現実を見据えて、研修の充実や安全管理システムの整備をより一層進めるとともに、全役員・社員一丸となって現場における取り組みを徹底していきます。

「顧客満足 No.1」については、特に国内線の地方路線や地方空港におけるお客さまの満足度が低いという事実をふまえて地方路線や地方空港も含めた対策は既に実行しています。また、2016年度中に対象全機への「JAL SKY NEXT」の導入を完了する予定です。お客さまの満足なくして、私たちのビジョンの実現はありません。今後とも引き続き、利便性の高いネットワークの拡充とハード、ソフト両面の商品サービス力の向上に努めていきます。

■次期中期経営計画に向けて

2017年度以降、経済・社会情勢や競争環境など、当社を取り巻く環境は確実に変化していくものと考えられます。そして、2020年には、東京オリンピック・パラリンピック競技大会（東京2020大会）の開催を控え、首都圏空港容量の拡大が予測されるなか、より多くのお客さまにJALをご利用いただける機会の拡大が見込まれています。

私たちは、こうした機会を的確に捉えて、経営活動の基盤としている日本に、より多くのビジネス流動、そして観光流動をもたらすことで、自社の成長を実現するとともに、地域や社会の発展に貢献していきます。そのために、大きな成長が見込まれる国や地域における需要を取り込む仕組みや、成熟した市場においても私たちがお客さまにさらに選ばれる仕組みの構築といった、種々の課題に対し検討を進めていきます。また、10年から15年先を見据えて、成長性とリスク耐性を兼ね備えた理想的な事業ポートフォリオの構築に向けた取り組みも進めていく所存です。

機材調達については、2019年度から導入予定のA350と2021年度から導入予定のMitsubishi Regional Jet (MRJ) の受領に向けた準備を引き続き進め、次期中期経営計画の成功、持続的な成長の実現を目指していきます。

「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社へ」に向けて

現行中期経営計画の最終年度を迎えた今、私は、50年後、100年後のJALグループについて思いを巡らせています。現在の航空業界は、規制緩和の動きも受け、厳しい競争環境に晒されています。このような環境のなかでも「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社へ」というビジョンを実現すべく、JALグループならではの強みを見つめ直し、どのような空の旅をお客さまに提供すべきか考え続けています。

JALグループの強みとは何か。私は社長になって、「JALグループ社員約32,000人から構成される人財力である」との意を強くしています。生命線であると考え、現時点におけるJALグループの好調な業績は、安全運航と最高のサービスの実現に向けた社員一人一人の日々の行動から生み出された結果です。経営破綻後に採用したJALフィロソフィと部門別採算制度は、JALグループ全社員の意識や行動を劇的に変えてくれました。今、私たちは、安全性・定時性・快適性・利便性を備えた最高の空の旅をお客さまに提供するために一丸となっています。次期中期経営計画においても、社員の力を最大限生かすべく、JALグループの方向性を明確に示していきます。

私は、JALグループで初めて、運航の現場から社長に就任しました。運航乗務員時代に現場で培った「当たり前」の事を当たり前に行うことの大切さは、経営者となった今でも私の礎です。JALグループの「当たり前」は、安全運航の堅持を大前提に、営利企業として利益を追求すると同時に、公共交通機関としての責任を果たすことです。どちらか一方に偏ることなく、この両者をバランスよく実現していくことが、JALグループの経営者に課された使命です。

経営者の使命としてもうひとつ強調すべきことは、社員一人一人が自分の価値観や個性を存分に発揮し、いきいきと働くことができる環境の整備です。これなくして、JALグループの強みである人財力をさらに高めていくことはできません。社員が安心して日々の業務に取り組めるよう、経営者として現場の声に耳を傾け、支援を続けていきます。

私は、社長就任内定の記者会見で、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社を目指す」と宣言しました。これは、社長になるにあたって私が最も強くこだわった思いです。「世界で一番」という言葉には、単に規模を追うのではなく、世界中のお客さまに「やっぱりJALだね」と感じていただきたいという強い思いを込めました。JALグループ全役員・社員が一丸となれば、私は必ずや達成できると信じています。

JALグループはこれからも、安全運航を基盤とした最高のおもてなしを提供することで、お客さまに一番に選んでいただける航空会社を目指していきます。今後ともJALグループへのあたたかいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

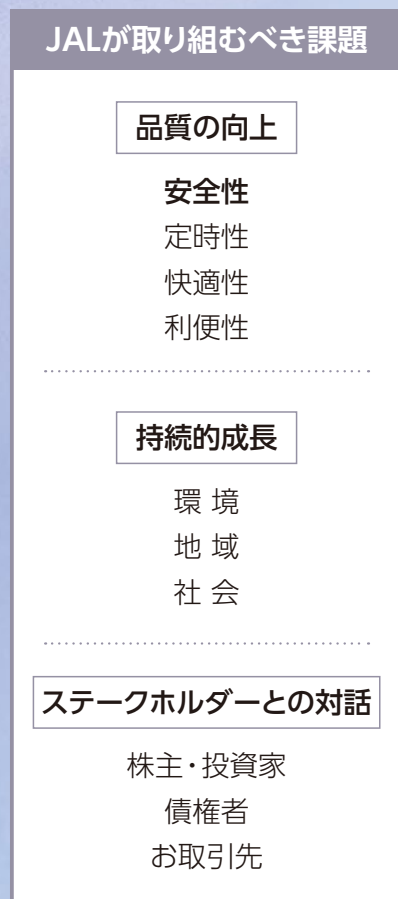
植木 義晴

代表取締役社長
植木 義晴



JALグループの価値創造サイクル

安全運航の堅持、
JALフィロソフィの実践、
部門別採算制度の徹底
を通じて付加価値を創造し、
お客さまや社会のご期待に応えます。





人的資本

グローバルで多様な人財

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、JALグループは多様な人財活用と、ダイバーシティの推進が企業価値創造の源泉と考えています。

連結従業員 31,986人

女性管理職比率 15.6%

製造資本

フリートマネジメント

JALグループでは経済性、および環境性能の高い機材の導入を進めています。加えて快適性の観点でJAL SKY SUITE機材の導入を進め、JAL SKY Wi-Fiによるインターネット接続サービス、エンターテインメントなど機内での過ごし方にバリエーションを提供しています。

航空機保有 226機

知的資本

運航ノウハウとブランド

安全運航の堅持を前提にJALの商品サービスに携わる全員が持つべき意識・価値観・考え方として、JALフィロソフィが存在します。JALフィロソフィを通じて、一人一人がJALブランドを背負っていることを強く意識しています。

安全運航

JALブランド

財務資本

持続的成長を可能にする安定した財務基盤

戦争やテロ、疫病、自然災害などの世界的なイベントリスクに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、社員一人一人の取り組みの積み重ねで、こうした備えができました。

営業利益率 15.7%

自己資本比率 53.4%

自然資本

環境負荷抑制と保全

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ひとつに位置づけ、空のエコ・プロジェクト、航空バイオ燃料の試験飛行、機内のごみリサイクルなど多方面で取り組みを進め、CO₂削減目標の実現を目指しています。

年間CO₂排出量 854万トン

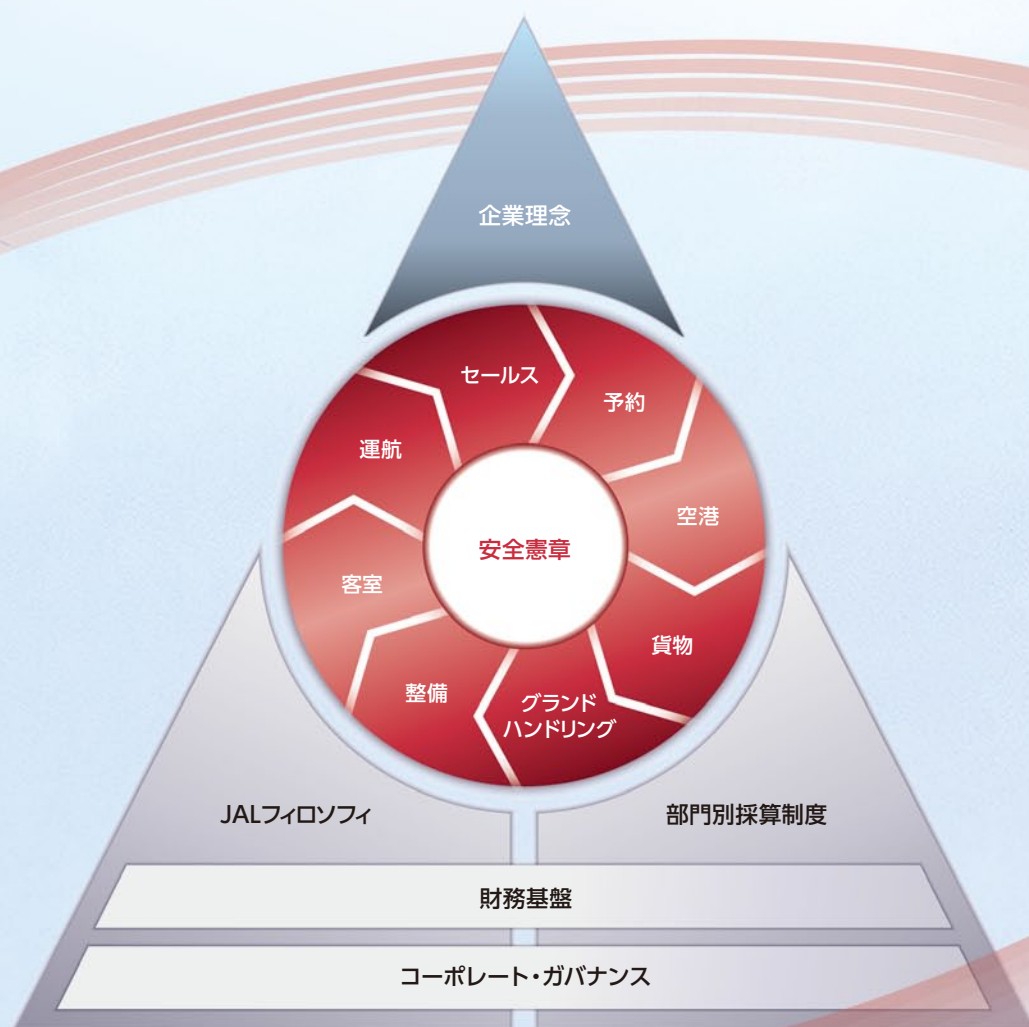
社会関連資本

航空ネットワーク

主要都市のみならず地方においても、空路は生活路線として、また観光の足として不可欠な交通インフラです。全国を網羅する航空ネットワークを社会資本として整備することは、JALグループの重要な使命と考えています。

国際線就航地 252空港

国内線就航地 59空港



価値



安全運航の堅持



最高のサービスの提供



次世代の人財創出



持続的な利益成長



環境負荷減



世界の人・国・地域への貢献

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。

安全運航の堅持、JALフィロソフィの実践、部門別採算制度の徹底。
そのすべてを通じて企業理念の実現を目指します。





安全憲章

JALフィロソフィ

部門別採算制度

JALグループでは企業理念として「お客さまに最高のサービスを提供します」、「企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します」の2項を掲げています。そのために最も重要なのが、航空会社としての存立基盤であり社会的責務でもある「安全運航の堅持」です。安全運航は、社員一人一人が確かな価値観を共有し、グループの一員としての参画意識を持つことによって成り立ちます。

「安全運航の堅持」を前提に、企業理念実現のため、私たちが導入しているのが、「JALフィロソフィ」と「部門別採算制度」です。JALの商品やサービスに携わる全員が持つべき意識・価値観・考え方であるJALフィロソフィは、JALグループ社員の日々の判断や行動のベースです。

また部門別採算制度の導入により、全社員の「JALフィロソフィ」を実践した活動の成果が、組織ごとに具体的に見えるようになり、個々の社員のやりがいや創意工夫を促しつつ、採算性の向上を目指します。

JALフィロソフィの浸透と部門別採算制度の展開でJALグループ各社の自立的かつ健全な経営を確立するとともに、安全運航の堅持を支える――。私たちはこれらの実践によって、企業理念の実現を目指しています。

安全のリーディングカンパニーを目指して

すべてのスタッフが安全のプロフェッショナルとして
お客さまに安全で快適な空の旅を提供します。



安全憲章

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

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

「安全憲章」は一枚のカードにして、グループ内航空会社の全社員に配布しています。

Message

取締役専務執行役員 運航本部長、安全統括管理者
進 俊則

JALグループ安全憲章にあるように、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安全確保を最優先に行い、お客さまに快適な空の旅を提供することが私たちの使命です。

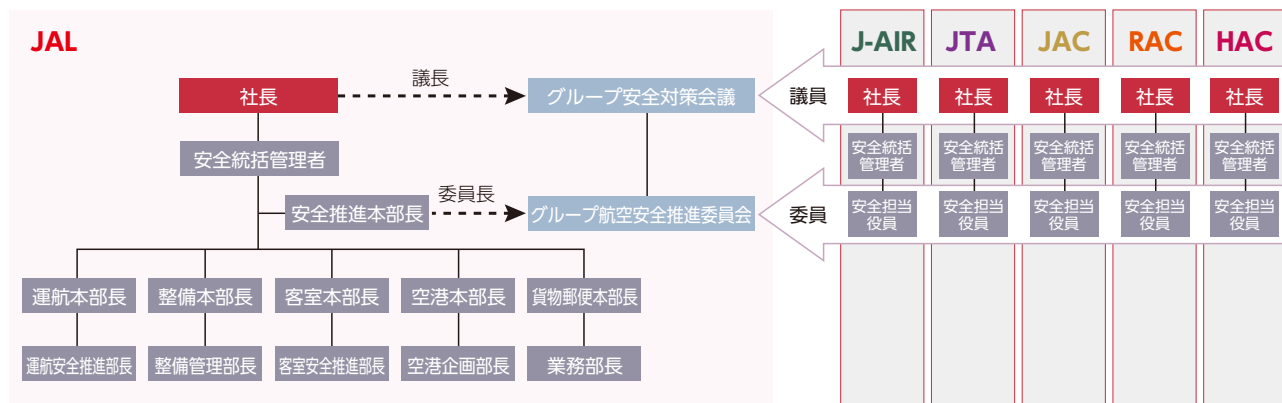
私たちは、高い安全水準を維持し、さらに向上させるため、安全運航に関わるリスクを管理する安全管理システム (Safety Management System) を構築しており、これについて継続的に改善および強化を図っています。例えば、この安全管理システムにおいて、これまで育成してきた高い安全意識を持った社員が、日常の運航現場で発生する些細な事象について逐一報告を行い、体系的にその

報告内容からハザード (危険要素) を把握して、そのリスクを評価し、これを低減することで、不安全事象の芽を未然に摘み取ることが可能となります。今後このような未然防止型の安全管理を強化します。

また、2012年度に策定した5カ年の中期経営計画において、3本の安全の柱である「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」を推進し、安全の層を積み重ねてきました。中期経営計画の最終年度である2016年度も、引き続きこれらを推進していきます。

昨年度、御巣鷹山事故から30年が経過しました。私たちは、過去の悲痛な事故の教訓を忘れることなく、社員一人一人が「お客さまの尊い命をお預かりしている」ことを肝に銘じ、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運航を堅持していきます。

安全管理体制





2015年度に発生したトラブルを真摯に受け止め、 必要な対策を講じています

2015年度に発生した安全に関わるトラブルと対策

JALグループでは、お客さまに安心して搭乗いただけるよう、安全に関わる情報を積極的に開示しています。

2015年度は、航空事故が1件、重大インシデントが3件※1発生しました。また、その他の安全指標については、機内や空港でのお客さまのお怪我が12件、航空機システムの不具合などによるイレギュラー運航が73件、ヒューマンエラーによる不具合が63件と、昨年度と比べて横ばいで推移しています。ご迷惑、ご心配をおかけした皆さまには改めてお詫び申し上げます。

なお、下記に報告する航空事故、重大インシデントにつきまして、JALグループとして、調査機関の調査に全面的に協力するとともに、必要な対策を行ってまいります。

※1 重大インシデント5件の内2件については現時点でJALグループ側の問題は指摘されていません。

▶ 航空事故※2

日本航空3512便の右エンジン不具合に伴う緊急脱出(2016年2月23日)

2016年2月23日、日本航空3512便(新千歳空港発/福岡空港着)が新千歳空港の誘導路を地上走行中、右エンジンに不具合が発生しました。煙が機内に入ってきたため、緊急脱出を実施し、その際に3名のお客さまが負傷されました。うち1名の骨折が判明しました。

本件は、国土交通省運輸安全委員会に原因究明などの調査が委ねられています。当面の対応として、社内全組織に対して文書により事例周知するとともに、ボーイング737-800型機では、エンジン推力を一時的に上げ、エンジンへの着氷を防ぐ操作を、より効果的に行う手順の設定などを行っています。

▶ 重大インシデント※3

他社機の離陸中断後の日本トランスオーシャン航空610便の滑走路への着陸(2015年6月3日)

2015年6月3日、那覇空港において、全日本空輸1694便が離陸滑走中、管制官の許可を受けずに離陸した航空自衛隊機が前方を横切ったため、離陸を中止しました。その際、同滑走路へ進入中の日本トランスオーシャン航空610便に対し、管制官が着陸のやり直しを指示しましたが、全日本空輸1694便が同滑走路を離脱する前に、日本トランスオーシャン航空610便が同滑走路に着陸しました。お客さまおよび乗員に怪我はございませんでした。本事例は、「他の航空機が使用中の滑走路への着陸」事例として国土交通省により重大インシデントと認定されました。

本件は、国土交通省運輸安全委員会に原因究明などの調査が委ねられています。当面の対応として、社内全組織に対して文書により事例周知するとともに、全運航乗務員に対して注意喚起を行い、当該事例を反映した着陸復行訓練などを行っています。

日本トランスオーシャン航空002便 機内与圧の低下(2015年6月30日)

2015年6月30日、日本トランスオーシャン航空002便が種子島近傍を巡航中、客室与圧が低下したため、管制上の優先権を要求し高度約3,000mまで降下する事例が発生しました。その後、同機は目的地の関西国際空港に着陸しました。お客さまおよび乗員に怪我はございませんでした。本事例は、「航空機内の気圧の異常な低下」事例として国土交通省により重大インシデントと認定されました。

本件は、国土交通省運輸安全委員会に原因究明などの調査が委ねられています。当面の対応として、社内全組織への事例周知に加え、ボーイング737-400型機全機の点検を行うとともに、抽気系統の定期的な健全性確認などを実施しました。

日本航空38便 誘導路上での離陸操作開始(2015年7月12日)

2015年7月12日、シンガポール国際空港において、日本航空38便が誘導路上で離陸操作を開始した事例が発生しました。滑走路誤認に気付いた機長により離陸操作が中断され、ほぼ同時に管制から停止の指示も出され、誘導路上に停止しました。お客さまや乗員に怪我などはございませんでした。

本件は7月31日シンガポール当局および国土交通省より重大インシデントに認定され、関係当局に原因究明などの調査が委ねられています。当面の対応として、社内全組織に対して文書により事例周知するとともに、全運航乗務員に対して安全討議などの意識を高める取り組みおよび誘導路の走行手順の明確化を行いました。

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

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

JALグループでは、2016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・重大インシデントゼロ**
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、ご旅程に影響を与えてしまう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**
お客さま一人一人が機内や空港などでお怪我されるようなことがないように引き続き取り組みます。
- 4 **ヒューマンエラーによる不具合を減らします**
運航、整備、客室、空港、貨物、保安の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。JALグループ6社の安全に関わる取り組みなどを、できるだけわかりやすくご説明しています。



WEB 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/>

安全のリーディングカンパニーを目指して

3つの取り組みを通して、安全の層をさらに厚く JALグループの「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、安全を守る文化の醸成、安全を守る人財の育成、安全を守るシステムの進化の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。

●「安全を守る文化の醸成」

「安全は全社員で守る」「三現（現地・現物・現人）主義※1」という考え方にに基づき、新入社員安全セミナーを28回、新任管理職安全セミナーを8回開催しました。加えて各職場で「報告と情報共有」を徹底しました。

●「安全を守る人財の育成」

事業運営に関わるすべてのスタッフが、安全管理システム（SMS）の基本知識を確実に理解したうえで業務を遂行することを目指し、JALグループ全社員を対象としたSMS教育を実施・完了しました。また、各職場に配置した安全リーダーによる取り組みを、職場の枠を超えて安全リーダー間で共有を図ることにより、JALグループ全体での安全に関する意識・行動を活性化してしました。

●「安全を守るシステムの進化」

トラブル発生の芽を摘むノーマル・ライン・オペレーション・モニタリング※2の仕組みをジェイエア、日本トランスオーシャン航空、琉球エアコミューターに展開するとともに、安全パフォーマンスモニタリング※3のための安全情報データベースをより報告と分析が行いやすいものへと改修しました。

※1 安全アドバイザーグループの畑村洋太郎氏が、ものごとの本質を理解するうえで重要と提唱している考え方。

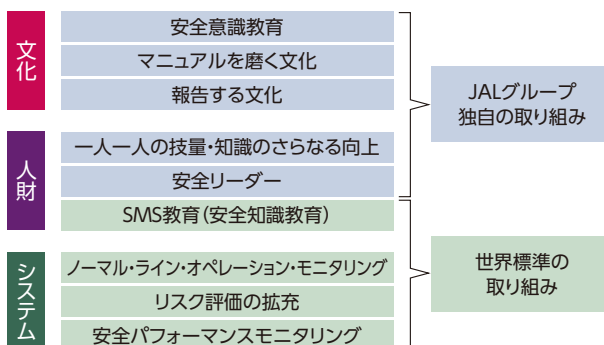
※2 不具合の発生につながる潜在的な要因を見出す予防的な仕組み。

※3 安全に関わる指標や目標の達成度を定量的かつタイムリーに把握する仕組み。

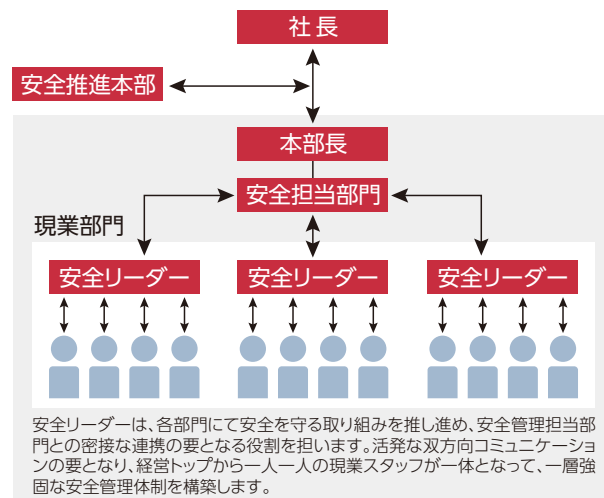


新入社員安全セミナー

安全を守る取り組み



安全リーダー





第三者からの助言を安全に生かす「安全アドバイザリーグループ」

2005年、JALグループは国土交通大臣より事業改善命令を受け、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リーグループを設置しました。

メンバーは、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。

■ 経営とのフォローアップ会議

安全アドバイザリーグループの方々とは、毎年、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。

2016年3月のフォローアップ会議では、2005年に受領した「高い安全水準を持った企業としての再生に向けた提言書」の振り返りに基づき、今後に向けた提言をいただきました。



経営とのフォローアップ会議

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

安全アドバイザリーグループメンバー	
柳田 邦男 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

JALグループの“安全の礎”「安全啓発センター」

1985年8月12日、日本航空123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、2006年4月に安全啓発センターを開設しました。

JALグループでは、この施設を、JALグループ全社員にとっての安全の礎とし、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、航空安全に関心のある方々にも公開しています。2016年3月末までに社内・社外を含め178,312名の方が来訪されました。

VOiCE

安全の層を厚くし、 厳粛な安全文化を継承する

私たちは安全を「層」として捉えています。安全は、常に継続的で確実な取り組みが行われ、社員一人一人が高い安全意識を持つことで「層」が厚くなり、思いがけない落とし穴やヒューマンエラーから事故につながることを防ぐことができると考えています。

JALは過去に悲惨な事故を発生させ、安全上のトラブルを連続発生させました。これらの深い反省に立ち、負とされる過去の遺産から将来に向けて前向きに学ぶための安全啓発センターは、私たちにとっての安全の礎です。

御巣鷹山事故を経験した社員が1割未満となった今だからこそ、私たち若い世代が意識的に受け継ぎ、将来の世代に語り継がなければならないと考えています。

お客さまにとって「安全は当たり前」でなければなりません。一方、私たちにとっては、当たり前ではなく、一人一人の弛まぬ努力によって成し遂げるものです。

社員一人一人が安全運航のために何ができるかを自ら考え、行動していきます。

私は、本年6月から運航乗務員の訓練を開始しました。安全啓発センターで学んだ安全運航の重要性、お客さまの命を預かるという責任をしっかりと、運航乗務員として最善を尽くしていきます。

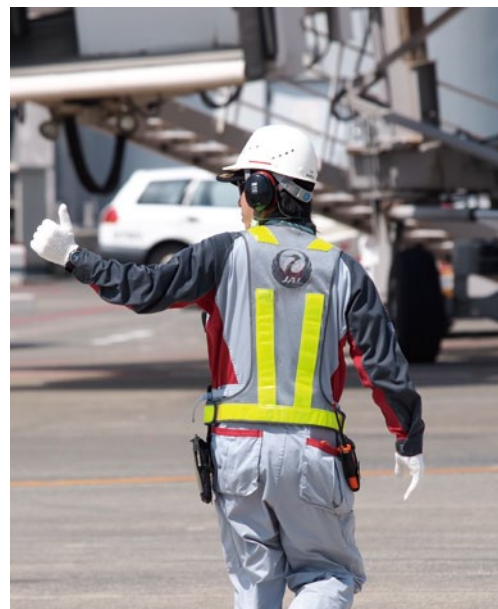


運航訓練部(2016年6月まで安全推進本部
運営グループにて勤務)

北川 健士朗

お迎えしてからお送りするまで全員でお客さまの安全を守る

あらゆる部門で安全文化を醸成し、社員一人一人の
「最高のバトンタッチ」を通じて、すべてのお客さまの安全を守り抜きます。



セールス

JALホームページやご契約企業の皆さま、旅行会社さまを通じてお客さまへJALグループ商品の販売をすることが私たちの主な仕事です。お客さまに安全で快適な空の旅をサポートすることが私たちの使命と考え、お客さまからのご要望を関連部署へ正確にバトンタッチし、安全運航の堅持に努めています。また、収入の最大化を目指し、安全への十分な投資につなげています。これからもご旅行やご出張でJALグループをご利用いただけるよう、お客さまに寄り添う気持ちを大切にするとともに、常に安全を心に刻みセールス活動を行っていきます。



空港

空港スタッフにとって最も重要な安全管理は、セキュリティの確保です。お手続きカウンターでは、予約されたご本人かどうか、持ち込み禁止のお手荷物はないか、周囲に不審な人や荷物はないか細心の注意を払っています。安全に影響を及ぼす危険要素を見逃さないよう、常に危機意識を持って確実なチェックを繰り返すことが重要です。また空港にてお怪我をされないよう、お子さまや高齢の方の様子に目を配ったり、体調のすぐれないお客さまには、空港内診療所へご案内するなど、あらゆる面で、お客さまのご搭乗までの安全にも留意するよう心掛けています。



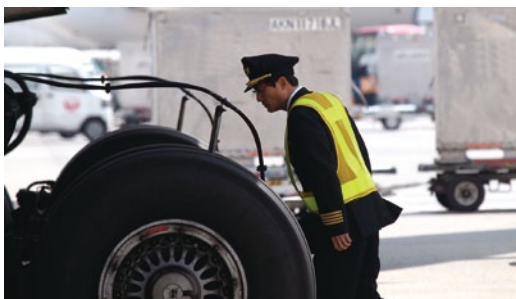
予約・発券

航空券のご予約・ご購入やJALのサービスに関するお問い合わせに対応する部署です。お客さまのご質問にお答えするだけでなく、最適な運賃やルートのご提案、渡航先の情報を提供し、安全で快適な空の旅をサポートすることが私たちの使命です。予約の段階で不安全事故を未然に防ぐために、常に確認を重ね、不安を感じた時は関連部署と情報共有することを安全策の基本としています。また、お客さまからお手荷物についてお問い合わせいただいた際には、危険物に相当しないか入念な事前確認を行うとともに、安全運航の堅持とスムーズなご搭乗につながるよう空港にも情報を引き継ぎ、常に安全を意識して業務を遂行しています。



貨物

貨物に関しては国際便、国内便ともに所定の時間までに受託し、安全確認のうえ、重量や形状に応じた積み付け指示書を作成します。ここで最も大切なのは、爆発物を回避することと、機体の中央に重心がくるよう積み付け時のバランスを取ることです。搬入される貨物は通常、安全性を担保する「特定貨物確認書」が添えられますが、それがいない場合は爆発物検査やX線検査を実施し、不審な結果が出た時は警察に通報します。また重量管理では、計量した重量と受託書類上の重量に差異がある場合、原因を特定できるまで積み込むことはありません。



グランドハンドリング

航空輸送において、航空機の誘導、手荷物・貨物・郵便の搭降載、機内の清掃、機体の洗浄など、地上サービス全般を担うのがグランドハンドリング業務です。そのなかで搭降載業務は、貨物室内のシステム操作やドアの開閉操作など、機種ごとの資格を所持した作業者が常に細心の注意を払い、作業にあたっています。積み付ける際の重量バランスは航空機を安全に運航するうえで大変重要な要素です。到着機から貨物を取りおろす際にも、航空機のバランスを考慮し、取りおろしを行うなど常に安全を最優先に作業を行い、日々、お客さまに安全で快適な空の旅を提供できるよう努めています。



客室

保安要員として飛行中のお客さまの安全を守ることが、客室乗務員の重要な任務です。万が一の緊急事態に対応するために知識や訓練を積み重ねるだけでなく、安全で安心な空の旅をお楽しみいただけるよう常に五感を働かせています。時には機体の異常、機内の異変を感知することもあります。また、機内は地上とは異なる環境であり、旅のお疲れなどから体調を崩されるお客さまもいらっしゃいます。お客さまのご様子には常に気を配り、お怪我やご病気に備えて機内には医薬品や医療機器を備え、その取り扱いや応急処置を繰り返し学んでいます。情報を共有し、チームで力を合わせて不安全事故の未然防止を徹底することが、機内の安全確保の要です。



整備

整備部門では、点検や修理、改修といった機体そのものに関わる作業だけではなく、機体から取りおろされたエンジン、部品に対する作業も担っています。機体や部品の種類やメーカー、導入時期によっても整備方法が異なり、国家資格や社内資格などを取得したスペシャリストが責任を持って担当しています。整備士は、小さな違和感に気付くことが大切であり、お客さまにお怪我などないよう、想像力を働かせ作業を行い、安全性・定時性・快適性・利便性のあらゆる面で、お客さまに安心してご満足いただける、より質の高い空間の提供を目指しています。



運航

運航乗務員は、お客さまの搭乗から降機までの安全を責任を持って担います。そのためには最新の情報を共有し、絶えず知識を磨くとともに、体調を管理し、平常心を保つことを心がけています。運航中は「いつもの音」、「いつもの振動」を感じていることが重要です。少しでも不安を感じたら運航乗務員同士やオペレーションコントロールセンターと相談のうえで判断します。また客室乗務員とのコミュニケーションを密にし、不測の事態が発生した場合には、お客さまの安全を第一に規定に従って適切に対処します。さらに出発前に、機体を外側から目視し、異常がないか確認するのも機長の大切な役目です。

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持つべき意識・価値観・考え方として、JALフィロソフィがあります。共通の判断基準として日々実践し、JALグループ全員が心をひとつにして信頼し合い、お互いを尊重し、相互理解を深めています。



第1部：すばらしい人生を送るために

第1章 成功方程式(人生・仕事の方程式)

人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する
美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で
常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり
土俵の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる
対極をあわせもつ

第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

真面目に一生懸命仕事に打ち込む
地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる
自ら燃える
パーフェクトを目指す

第4章 能力は必ず進歩する

能力は必ず進歩する



第2部：すばらしいJALとなるために

第1章 一人ひとりがJAL

一人ひとりがJAL
本音でぶつかれ
率先垂範する
渦の中心になれ
尊い命をお預かりする仕事
感謝の気持ちをもつ
お客さま視点を貫く

第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公明正大に利益を追求する
正しい数字をもとに経営を行う

第3章 心をひとつにする

最高のバトンタッチ
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる
真の勇気をもつ

第5章 常に創造する

昨日よりは今日、今日よりは明日
楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く
スピード感をもって決断し行動する
果敢に挑戦する
高い目標をもつ



全社員が心をひとつにする JALフィロソフィの浸透

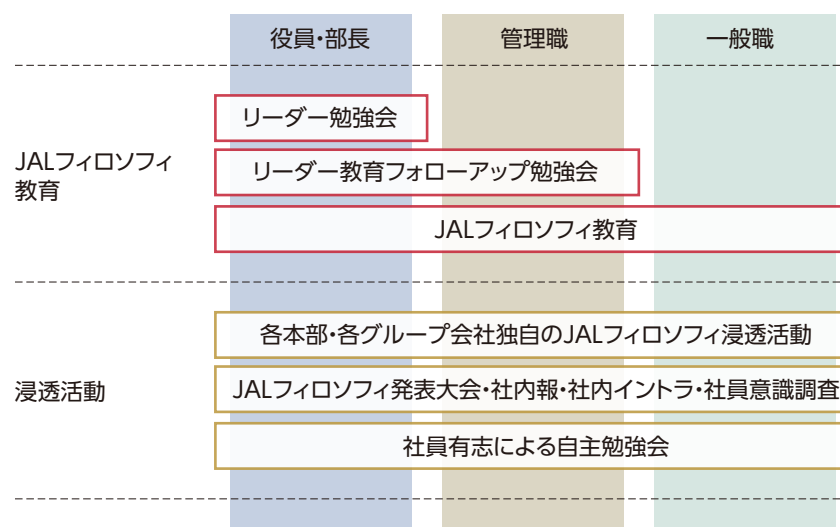
私たちに、JALの商品やサービスに携わる全員が持つべき意識・価値観・考え方として「JALフィロソフィ」があります。一人ひとりがJALフィロソフィについての理解を深め、共通の判断基準として日々の業務で実践することで、JALグループ全社員が心をひとつにして信頼し合える仲間となるのです。

JALフィロソフィを浸透させるためには、役員・社員など役職にかかわらず、国内・海外各地のJALグループ全社員を対象とした「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、相互理解も深まっています。

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、空港など各職場から集まったメンバーで編成されています。各メンバーは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するほか、時には国内各地を訪問し、出張教育を実施します。米国、欧州、アジア・オセアニア、中国各地区では、現地のファシリテーターが日本語・英語の教材を用いた教育を実施しています。

また2016年度からは、各本部・グループ会社が主体的に企画・運営を担うJALフィロ

JALフィロソフィ浸透に向けた取り組みの全体像



ソフィ浸透への取り組みもスタートする計画です。

今後もJALフィロソフィのさらなる実践につながるさまざまな活動を通じて、JALグループ社員の一人ひとりが、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よう、引き続き人材の育成に取り組んでいきます。

VOiCE

運航に関わるすべての社員と JALフィロソフィを通じてつながる

JALフィロソフィには『最高のパトタッチ』という項目があります。飛行機が一便、お客さまをお乗せして大空へと飛び立つには、たくさんの社員が関わっています。頭ではわかっているつもりでしたが、それは漠然としたイメージにすぎませんでした。しかし、JALフィロソフィ教育により、今まで会うことのできなかったたくさんの社員と直接意見を交わす機会を得て、仲間の思いを知ることができました。今では仲間が手渡してくれたパトンをしっかりと受け取り次へとつないでいけるよう、JALグループの一員という意識を強く持ち、客室サービスにあたっています。私たちの共通言語となり、全社員へ浸透したJALフィロソフィは、お客さまへのよりよいサービスの実現に寄与していると実感しています。



羽田第2客室乗員部
川生 真理子



社長と社員が同じテーブルを囲んで(2015年度役員受講数延べ94回)

部門別採算制度

グループ社員一人一人が経営への意識を持つことで、機動的かつ健全な企業経営を行っていきます。

部門別採算制度導入の背景として

部門別採算制度とは、会社経営は一部の経営トップのみで行うのではなく、全社員が関わりを持って行うべきものだという考えに基づき、会社の組織をできるだけ細かく分割し、それぞれの組織の仕事の成果をわかりやすく示すことで全社員の経営参加を促す経営管理システムです。

2010年1月19日の経営破綻以前のJALでは、“利益について責任を持つ部署”が明確ではありませんでした。販売(収入)計画と費用計画が別々に策定され、両者が結びついていなかったため、収入が落ちても迅速に対応して費用を抑制することができず、最終的に収支を見ると赤字になっているという状況が繰り返されていました。社員それぞれも企業の一員としての採算意識を持つことがなく、他人任せで、危機意識や一体感が欠けていたことから、遂に経営破綻を招く結果に至りました。

経営破綻後、同じ過ちを繰り返さぬよう、各部門の役割と責任を明確にするとともに、経営状況をタイムリーに把握し、市場の変化に即座に対応していくための経営管理システムとして、部門別採算制度を導入することとしました。それぞれの組織の役割と責任を明確にし、組織ごとの収支を把握できるようにしたことで、個々の社員もまた、自分の活動の成果が具体的に見える仕組みになりました。

制度の概要と仕組み

旅客運送事業の収支に責任を持つ新たな部門として、「路線統括本部」を新設し、社内の各部門からの協力に基づいて旅客運送事業を営む体制としました。

旅客機を運航するために社内から提供されるサービスに対する対価を「協力対価」と呼び、部門間での取引を行っています。互いに取引を行うことにより、各部門で「収支」を把握することが可能になり、利益の創出に力を入れるようになりました。

各部門の活動の結果として、収入や経費がそれぞれの実績として計上されることにより、現在は個々の社員にも結果への責任意識が生まれ、仕事に対するやりがいや創意工夫につながっています。

また経営活動の結果は「採算表」(その部門の損益計算書)にタイムリーかつ早期に反映され、活動の成果を日々確認できるようになっています。

部門別採算制度で運用する「経営サイクル」とは

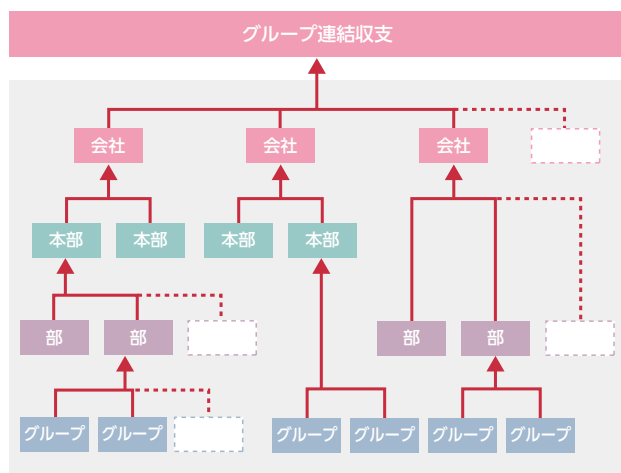
部門別採算制度の導入以降、各部門では収入・費用の年次計画(マスタープラン)を作成したうえで、年次計画を達成するため、月次の経営サイクル(PDCAサイクル)を運用しています。

月次サイクルは、毎月初めに各部門が至近の環境をふまえて、マスタープランの達成に向けた自部門の収入・経費の月次予定を作成し、その月の取り組み内容を明確にします。

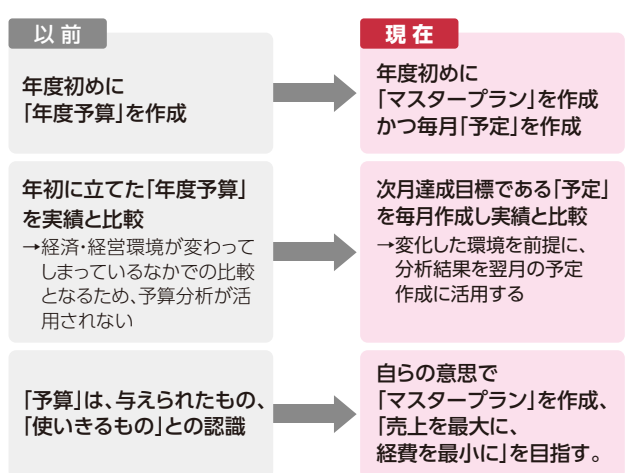
月中は、予定達成に向けて進捗状況を把握して、状況に応じて予定を達成するための対策を講じます。そしてその月の実績が出たのち、予定と実績の差異分析を行い、差異の原因を明らかにしたうえで、翌月の予定作成に生かしていく仕組みです。

年度初めの年次計画作成に加えて、毎月「予定」を作成することで、環境の変化に迅速に対応できる経営サイクルの運用が行えるようになりました。具体的には、部門別採算制度の導入前後で以下の図のような変化が起きています。

連結収支は小さな組織ごとの収支の集積



「部門別採算制度」の導入前後の違い



組織を横断する業績報告会

月次の採算管理サイクルを回していくために、JALグループでは採算を確認し、以後の対応策を検討する会議を階層的に行っています。

毎月、各部門での実績が出ると、「業績報告会」を実施し、採算表を使って実績とマスタープラン・予定を比較したうえで差異要因を分析して、今後の施策・予定について検討しています。さらに各部門の業績報告会の後は、グループ全体での業績報告会を経営幹部出席のもとに開催しています。

「グループ業績報告会」は、各本部の本部長や関連会社の社長が、経営幹部に自部門の経営実績および今後の予定数値を報告する場です。社長以下、全役員、主要関連会社社長などを中心に出席者含め約120名が出席し、企業理念実現のため、JALグループの経営について全幹部で真剣に議論を重ねています。

グループ会社への展開とその成果

部門別採算制度については2011年度からグループ航空会社、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、販売系関連会社など、主要連結子会社への展開を進めています。2015年度には新たに6社への導入を行った結果、導入会社数は日本航空を含め合計32社となりました。これによりJALグループ全体の社員数の約93%をカバーしています。

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、社員の創意工夫による業務プロセスの改善や職場の活性化などの効果が表れています。これにより各社の自立的かつ健全な経営の確立や、高い生産性と利益水準の実現といった目に見える成果も出てきました。

また、部門別採算制度を導入している会社間では、収支改善についての好事例や、運用面での課題などの共有を行っています。「全員参加の経営」に向けたJALグループ全社員への浸透やPDCAサイクルの深化への取り組みを大きく進めています。

株式会社JALナビアでの部門別採算制度への取り組み

株式会社JALナビアはお客さまからの予約・発券、お問い合わせなどに対応するコンタクトセンターです。

従来から、生産性や応対品質を意識しながらお客さまからいただく電話への対応をしていたものの、自分たちの業務がJALグループへの利益に貢献しているという意識はあまりありませんでした。しかし部門別採算制度の導入後、電話応対数や予約、発券に結びついた件数などの対応内容に、よりきめ細かい収入を設定することで、自分たちが実際に働いた成果が具体的な数字として「見える化」され、JALグループへの貢献度が実感できるようになりました。自分たちで立てた計画の達成へ向けてのこだわりが生まれ、皆が知恵を絞って所属部門の収入を最大化するための創意工夫を行うなど、「プロフィットセンター」としての意識が高まっています。

また同時に、JALフィロソフィの浸透も深まり、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」への窓口として、サービス品質の一層の向上に努めています。



JAL取締役のご紹介



取締役会長
大西 賢

代表取締役社長
植木 義晴

経営会議議長、グループ安全
対策会議議長、コーポレートブ
ランド推進会議議長、JALフィ
ロソフィ委員会委員長、CSR委
員会委員長

取締役専務執行役員
進 俊則

運航本部長、
安全統括管理者

取締役専務執行役員
菊山 英樹

路線統括本部長

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

取締役専務執行役員
斉藤 典和

財務・経理本部長



代表取締役副社長執行役員
藤田 直志
社長補佐

代表取締役専務執行役員
大川 順子
コミュニケーション本部長

社外取締役
岩田 喜美枝

社外取締役
小林 栄三

社外取締役
伊藤 雅俊

JAL取締役のご紹介

1

大西 賢

取締役会長

整備本部を中心に従事し、航空業界における多くの知見・人脈を獲得。2010年からは社長として経営破綻後の会社更生を早期に成し遂げました。現在は取締役会長、取締役会議長およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員としても取締役会の監督機能の強化に大きく貢献しています。日本空港ビルデング株式会社社外取締役、公益財団法人JAL財団理事長、一般財団法人航空保安研究センター代表理事を兼職。

2

植木 義晴

代表取締役社長

経営会議議長、グループ安全対策会議議長、コーポレートブランド推進会議議長、JALフィロソフィ委員会委員長、CSR委員会委員長

運航乗務員として安全運航などに関わる現場の経験・見識を極めて高いレベルで習得し、2012年からは代表取締役社長として、中期経営計画の策定を指揮し、強力なリーダーシップと決断力を発揮して確実に遂行しています。また、指名委員会・報酬委員会などの委員としても取締役会の監督機能の強化に大きく貢献しています。

3

藤田 直志

代表取締役副社長執行役員

社長補佐

本社および大阪・沖縄・パリ支店などで販売・営業部門を中心に従事し、旅客販売統括本部長としては収入部門全体を統率し、実績をあげてきました。また、現在は代表取締役副社長執行役員として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に大きく貢献しています。

4

大川 順子

代表取締役専務執行役員

コミュニケーション本部長

客室乗務員として現場の経験・見識を積み、2010年からは客室本部長として本部の各課題・目標の高い経営視点・実行力で達成しました。現在、JALブランドの価値向上と東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた取り組み推進に大きく貢献しています。

5

斉藤 典和

取締役専務執行役員

財務・経理本部長

長年にわたり財務・経理を中心に従事し、財務・経理、IR活動などに関する知見を深めています。また、現在は取締役専務執行役員 財務・経理本部長として、株主・投資家にわかりやすく透明性の高い情報開示や株主利益に資する的確な経営判断に大きく貢献しています。

6

乗田 俊明

取締役専務執行役員

経営企画本部長、事業創造戦略部担当

本社および沖縄・メキシコ支店などで支店運営、営業企画、人事・労務、経営企画、広報などの各部門を歴任し、高い実績をあげてきました。現在は中期経営計画の策定とその確実な遂行に大きく貢献しています。

7

菊山 英樹

取締役専務執行役員

路線統括本部長

本社および大阪・米州支店などで、ITシステム、旅客予約、人事・労務、経営企画などを歴任。現在は路線統括本部長として、綿密で確実な路線収支の向上・安定に大きく貢献しています。

8

進 俊則

取締役専務執行役員

運航本部長、安全統括管理者

運航乗務員として安全運航などに関わる現場の経験・見識を高いレベルで習得しています。現在は運航本部長として本部の各課題・目標の達成と高い経営視点・実行力で大きく貢献しています。

9

岩田 喜美枝

社外取締役

女性の活躍支援・ダイバーシティ・CSR・ワークスタイル変革などの豊富な経験・実績をもとに、客観的な視点から当社への適切な監督・助言を行っています。公益財団法人21世紀職業財団会長、東京都監査委員などを兼職。

10

小林 栄三

社外取締役

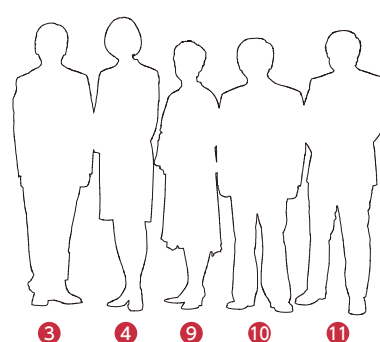
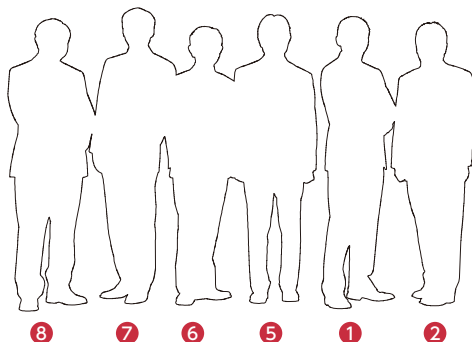
総合商社の経営のトップとしての豊かな経験と見識をもとに、当社への適切な監督・助言を行っています。伊藤忠商事株式会社会長、オムロン株式会社社外取締役、朝日生命保険相互会社社外監査役などを兼職。

11

伊藤 雅俊

社外取締役

お客さま視点でのマーケティングに長けたグローバル企業の経営トップとして、豊かな経験と高い見識を有しています。味の素株式会社代表取締役 取締役会長、公益社団法人日本アドバイザーズ協会理事長を兼職。





Business Operations

JALグループのビジネスと財務

財務サマリー	34
CFOメッセージ	35
国際線事業	36
路線ネットワークの充実	38
商品サービスの充実	40
国内線事業	42
「地方創生」の担い手として地域の活性化に貢献	44
各地に展開するJALグループ路線	46
航空機投資戦略および保有機材の状況	48
その他事業	50

財務サマリー

財務状況

	(億円)			
	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
営業収益	¥ 12,388	¥ 13,093	¥ 13,447	¥ 13,366
営業費用	10,435	11,425	11,650	11,274
営業利益	1,952	1,667	1,796	2,091
経常利益	1,858	1,576	1,752	2,092
親会社株主に帰属する当期純利益	1,716	1,662	1,490	1,744
1株当たり当期純利益(円)※1	473.36	458.45	411.06	481.29
ASK(百万席キロ)※2	81,189	83,319	84,003	84,196
RPK(百万人キロ)※3	57,049	59,135	60,103	62,411
EBITDAマージン(%)※4	22.3	19.1	19.8	22.3
EBITDARマージン(%)※5	24.8	21.5	21.8	24.0
ユニットコスト(円)※6	8.5	8.8	8.9	9.3
燃油費含む	11.5	12.2	12.3	12.0
有利子負債	¥ 1,601	¥ 1,342	¥ 1,005	¥ 926
自己資本	5,650	6,902	7,764	8,430
純資産額	5,831	7,110	8,007	8,705
総資産額	12,166	13,401	14,733	15,789
発行済株式(千株)※7	181,352	181,352	362,704	362,704
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,648	¥ 2,479	¥ 2,611	¥ 3,123
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,644)	(1,312)	(2,305)	(2,889)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(606)	(619)	(673)	(496)

※1 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2012年度の期首に行われたと仮定して算定表示しています。

※2 座席キロ(Available Seat-Kilometers)旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)。

※3 旅客キロ(Revenue Passenger-Kilometers)有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)。

※4 EBITDAマージン=EBITDA/営業収益 EBITDA=営業利益+減価償却費

※5 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

※6 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費、収入費用両建ての関連会社向け取引を除く)/ASK

※7 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います。

輸送実績

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
有償旅客数(人)	国際線	7,525,038	7,723,293	7,793,704	8,080,676
	国内線	30,020,440	31,218,734	31,644,018	32,114,322
	合計	37,545,478	38,942,027	39,437,722	40,194,998
有償旅客キロ(千人・キロ)	国際線	34,036,119	35,390,384	36,109,588	38,069,127
	国内線	23,012,898	23,745,163	23,993,738	24,341,972
	合計	57,049,018	59,135,548	60,103,327	62,411,100
有償座席利用率(%)	国際線	76.1	76.5	75.7	78.8
	国内線	63.1	64.0	66.1	67.9
	合計	70.3	71.0	71.5	74.1
有効座席キロ(千席・キロ)	国際線	44,745,317	46,235,058	47,696,816	48,327,267
	国内線	36,443,994	37,084,260	36,306,359	35,869,126
	合計	81,189,311	83,319,319	84,003,176	84,196,394
有償貨物トン・キロ(千トン・キロ)	国際線	1,378,282	1,512,142	1,754,657	1,724,590
	国内線	360,176	366,989	356,691	363,200
	合計	1,738,458	1,879,132	2,111,349	2,087,791

収益性と安定性を兼ね備えつつ、航空需要の伸びに適切に対応し
常に成長し続けることで企業価値の向上を目指します。



取締役専務執行役員 財務・経理本部長
斉藤 典和

財務方針について

JALグループでは部門別採算制度に基づいて社員一人一人が「売上最大、経費最小」を意識して高収益の実現を目指すとともに、環境変化に機動的に対応できる体制を構築したうえで、企業価値の持続的な向上に努めています。

●財務安定性の充実

航空運送事業特有の事業リスクに備えるため、財務安定性の充実を重要な課題として捉え、代表的指標である自己資本比率を安全な水準に保持することに取り組んでいます。中期経営計画では2016年度末に自己資本比率50%以上の達成を目標としていましたが、利益の蓄積と堅実な財務運営により、昨年度末は53.4%となりました。今後もさらなる充実を図るべく60%まで高め、同水

準を維持したいと考えています。あわせて、今後の成長投資に対する資金調達手段の多様性・柔軟性を確保するため信用格付けの維持・向上を目指しています。現在R&I(格付投資情報センター)およびJCR(日本格付研究所)より共に「シングルAマイナス」を付与されていますが、今後も信用格付けの一層の向上に取り組んでいきます。

●投資管理・リスク管理

投資の成果を着実に実現し、資産効率を維持・向上できるよう投資管理を行っています。具体的には、厳格なハードルレートを用いた投資採択基準の適用、投資後の定期的なモニタリングを行う仕組みを構築しています。また、起こり得る事業環境の変化に伴う財務上のリスクを適切に把握するため、定期的に将来の財務シミュレーションを実施し、経営陣とその内容を共有しています。

●株主・投資家との建設的な対話

私が株主・投資家の皆さまとの窓口としてIR責任者となっています。皆さまと積極的に対話を実施するとともに、その内容について定期的に経営陣へフィードバックを行い、ご要望やご意見を経営上の課題として共有しています。

●資本政策

株主資本コストを意識し、これを上回る資本効率の達成を目指していきます。具体的には、財務体質の健全性を確保したうえで、収益性と資産効率を高めることにより、10%以上のROE(株主資本利益率)を維持するよう努めます。

また、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要事項のひとつと捉えており、将来の企業成長のための投資や内部留保を確保しつつ、継続的な配当を通じて株主の皆さまへの利益還元を積極的に行っていきます。具体的には、親会社株主に帰属する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こととしています。

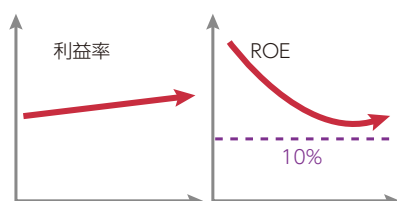
なお、当社の財務状況、株価動向および経済環境などを見据え、必要に応じて、財務目標の見直しや株主還元のさらなる充実についても柔軟に検討します。

2018年3月期以降の方向性

2018年3月期以降、いたずらに規模のみを追わず、収益性に重きを置くという現在の方向性を大きく変えることはありません。これまでの5年間で培ってきた収益性と安定性に、成長性をもっと皆さまに感じていただけるような経営を目指します。

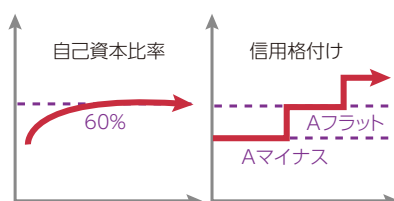
収益性

- 事業規模だけではなく収益性も追求
- 資産効率・資本効率を意識



安定性

- 自己資本比率を財務安定性と資本効率を両立させる適正な水準に維持
- 信用格付けの向上



成長性

- 収益性を維持した供給戦略
- 高効率の新世代航空機の導入



国際線事業

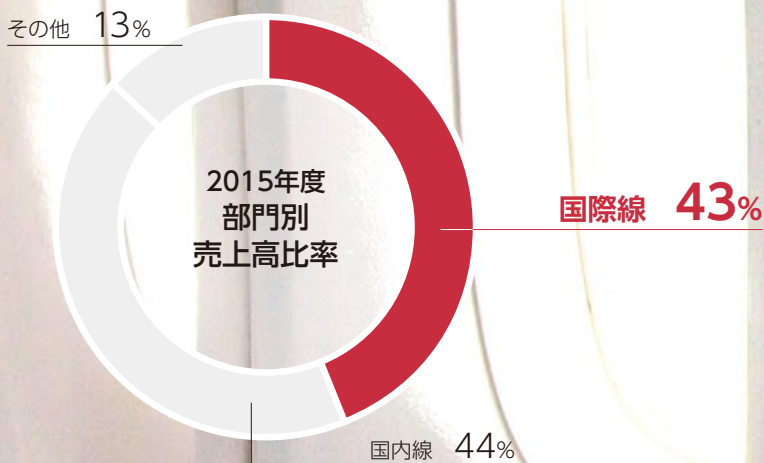
2015年度の振り返り

2015年度は、円安基調やここ数年におけるビザ緩和を背景に、年間の訪日外国人人数が前年比47%増の1,974万人と過去最高になる一方、出国日本人数は前年割れとなり、45年ぶりに訪日外国人人数が出国日本人数を上回りました。

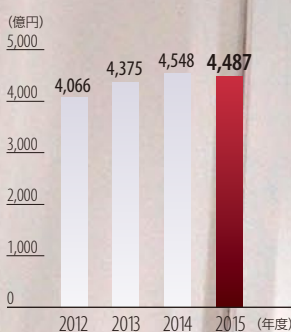
JALでは、旺盛なインバウンド需要を積極的に取り込んだことで過去最高のロードファクターを達成するとともに、レベニューマネジメントシステムの活用と新商品投入路線の拡大により単価の向上を図りましたが、燃油サーチャージ引き下げの影響により、ユニットレベニューは前年度比2.6%の下落となりました。

羽田・成田の2大ハブ機能の充実・発展を目指すなか、2015年度の羽田発着路線については、昼間帯発着枠において上海（浦東）線、広州線を開設するとともに、北京線を増便しました。成田発着路線については、太平洋線共同事業パートナーのアメリカン航空の最大拠点である、ダラス・フォートワース線を開設し、米国内および中南米エリアとの乗り継ぎの利便性を大幅に向上させました。

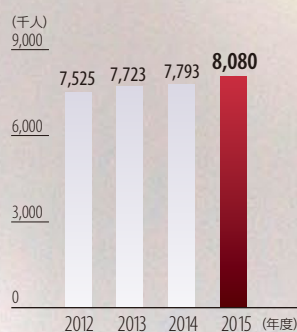
機材については、欧州、東南アジア路線を中心に「JAL SKY SUITE」機材の導入を進め、欧州路線は全路線で「JAL SKY SUITE」機材による運航を実現し、お客さまの快適性の向上に努めました。



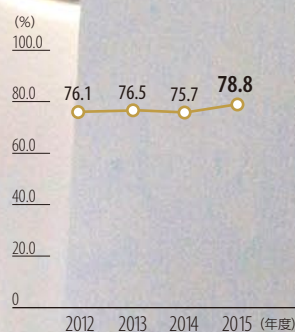
旅客収入



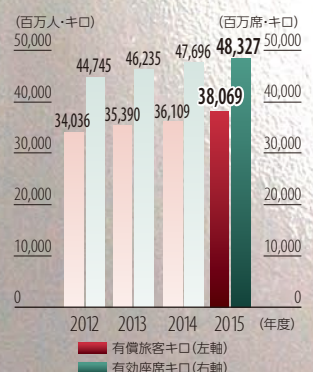
有償旅客数



有償座席利用率



有償旅客キロ／有効座席キロ





2016年度の事業見通し

2016年度は燃油サーチャージの引き下げが見込まれるものの、引き続き新商品投入路線の拡大とレベニューマネジメントシステムの活用による単価向上や、インバウンド需要の取り込みによってロードファクターを引き上げ、ユニットレベニューはほぼ前年並みとする計画です。

変動する需給環境に的確に対応して経営資源を配分し、これまでに構築してきたネットワークの利便性やお客さまの快適性の向上を図ります。特に、導入を進めている787型機に加えて、新たに777-200ER型機を「JAL SKY SUITE」仕様に改修し、「JAL SKY SUITE」仕様機材の運航路線を拡大します。

引き続き、増収増益という「成長」の実現に向け、ユニットレベニューを重要業績評価指標 (KPI) とし、路線ネットワークや商品サービスの充実を図りながら、ユニットコストの変化率を上回るユニットレベニューの上昇を実現していきます。

国際線事業

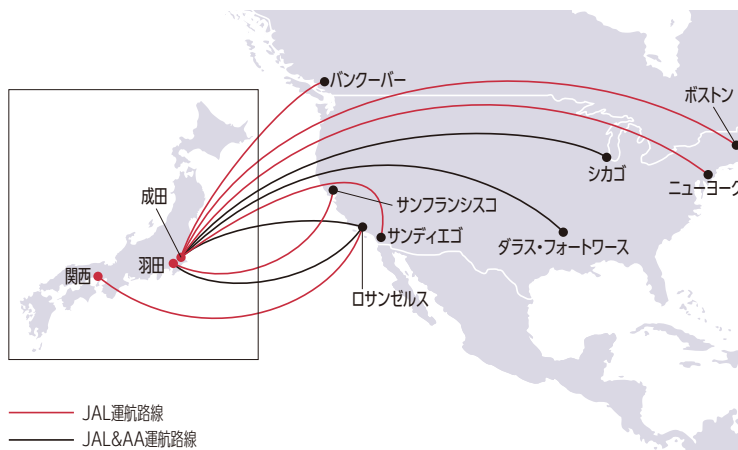
路線ネットワークの充実

JALは、単に規模拡大のみを追うことなく、採算性を十分に見極めたうえで、自社ネットワークを展開し、ワンワールド加盟航空会社、およびワンワールド アライアンス外のパートナーともコードシェアを拡充し、日本国内、そして世界を結ぶ利便性の高いネットワークを構築しています。

成田=ダラス・フォートワース線の開設

2015年11月30日より、成田=ダラス・フォートワース線の運航を開始しています。ダラス・フォートワース空港は、全米各都市へのネットワークに加え、中南米エリアへの豊富なネットワークを誇っており、この路線開設により、米国内および中南米エリアとの乗り継ぎの利便性が大幅に向上しました。加えて、成田=ダラス・フォートワース線には、787-8型機に「ひとクラス上の最高品質」をコンセプトとした「JAL SKY SUITE」仕様機材を投入し、最大級のおもてなしでお客さまをお迎えしています。

JAL&AA日本=北米路線ネットワーク



10 路線 15 便

39 都市 414 便

アメリカン航空との共同事業による中南米ネットワークの拡大

ダラス・フォートワース空港はアメリカン航空の最大拠点であり、5つのターミナルと7本の滑走路を持つ巨大空港です。世界3番目の総発着数を誇り、その7割がアメリカン航空で占められています。

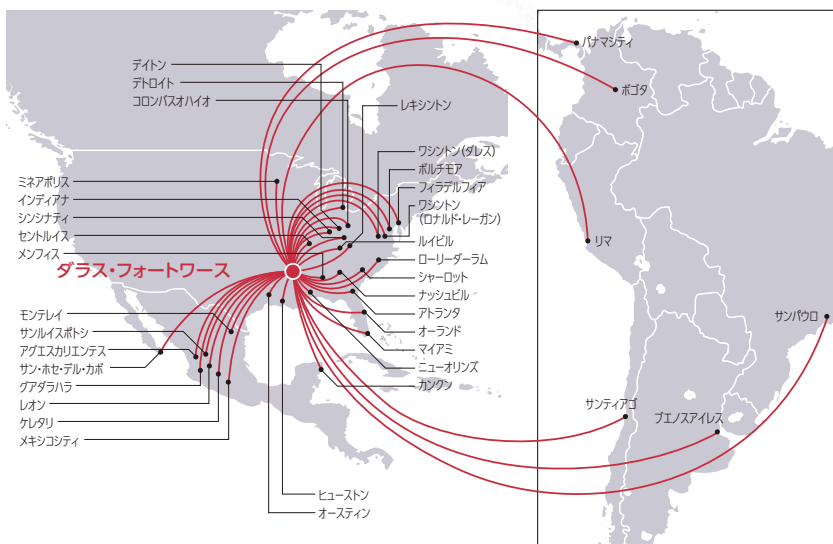
同空港はアメリカ国内の豊富なネットワークに加え、航空渡航需要

の伸びが著しいメキシコを含む中南米エリア39地点に週間414便のネットワークを持ち、アメリカ国内各地への移動、および中南米各地への乗り継ぎ利便性に優れた空港となっています。

さらに、メキシコ・ブラジル・ペルーなどアメリカ以外の目的国へ同日乗り継ぎをする場合には、乗り継ぎ空港であるダラス・フォートワース空港において、お客さまが受託手荷物を受け取って預け直す必要がないため、乗り継ぎが非常にスムーズです。

世界最大手のアメリカン航空との共同事業は今年で6年目を迎え、運航便7路線11便でスタートした日本=北米ネットワークは、今般の成田=ダラス・フォートワース線を加えて10路線15便にまで拡大しました。

ダラス・フォートワースにおけるアメリカン航空の主要ネットワーク





JAL+コードシェア

154カ国/地域 1,011空港

ワンワールド アライアンス加盟会社ほかとの提携

JALは航空連合「ワンワールド アライアンス」に2007年に加盟し、現在は15社となった加盟会社との連携により以下のようなサービスをご提供しています。

- JALマイレージバンク会員さまの、ワンワールド加盟航空会社便でのマイル積算・特典利用。
- JALのステイタス会員さま、JGC会員さまに、ワンワールド加盟航空会社のプレミアム空港ラウンジ、セキュリティ優先レーン、優先搭乗、手荷物許容量のご優待、プライオリティバゲージサービスなどをご提供。
- お得な世界一周運賃「ワンワールド・エクスプローラー」や「周回旅行運賃」などのワンワールド運賃をご提供。
- スムーズなお乗り継ぎをサポートするワンワールド・グローバルサポート。

また、2015年には以下のようなワンワールドメンバー航空会社とのネットワーク拡充を図っています。

- ブラジルへのコードシェアにつき、既存のアメリカン航空の路線に加え、2015年4月からブラジルのTAM航空と、ニューヨーク・ロンドン・パリ・フランクフルト＝サンパウロ線、およびニューヨーク＝リオ デジャネイロ線でのコードシェアを開始。
- サンパウロ・リオ デジャネイロからのブラジル国内線でもTAM航空とコードシェアを実施し、JALコードシェア便が就航するブラジル国内の都市は、2都市から13都市へ大幅に拡大。

さらに、JALは提携のより深化した形態として、ブリティッシュ・エアウェイズおよびフィンエアーとの欧州線共同事業、アメリカン航空との太平洋線共同事業を実施しています※1。共同事業においてもコードシェアの拡充などを図り、対象事業領域における合算収入の最大化を図りました。

一方、ワンワールド以外の航空会社との提携については、2015年10月から就航した羽田＝広州・上海（浦東）線で、中国東方航空・中国南方航空の運航する便にコードシェアを開始。2016年度に入り、6月よりアラスカ航空の運航するロサンゼルス、サンディエゴ、バンクーバー、サンフランシスコを発着する路線においてコードシェア便を展開し、マイレージ提携も実施します。

今後も航空各社との協力関係を拡充し、お客さまの利便性を高めるとともに、旺盛な訪日需要や日本経由で外国へ向かう通過需要の取り込みにも対応していきます。

※1 独占禁止法適用除外を前提に、定められた事業領域にて参画企業が同一企業のように事業活動を行うこと。具体的には、サービス品質向上・ダイヤ調整・販売活動を一体となって行う。



国際線事業

商品サービスの充実

長時間におよぶ国際線フライトで、お客さまのストレスをできるだけ軽減するため、「新・間隔エコノミー」やフルフラットシートなどを採用した「JAL SKY SUITE」機材への更新を進めています。今後も順次、世界各地を結ぶ路線に導入を展開し、客室居住性の一層の向上に努めていきます。

JAL SKY SUITE運航路線(2016年7月1日現在)

JAL SKY SUITE 777運航

成田発着路線 ————

羽田発着路線 - - - - -

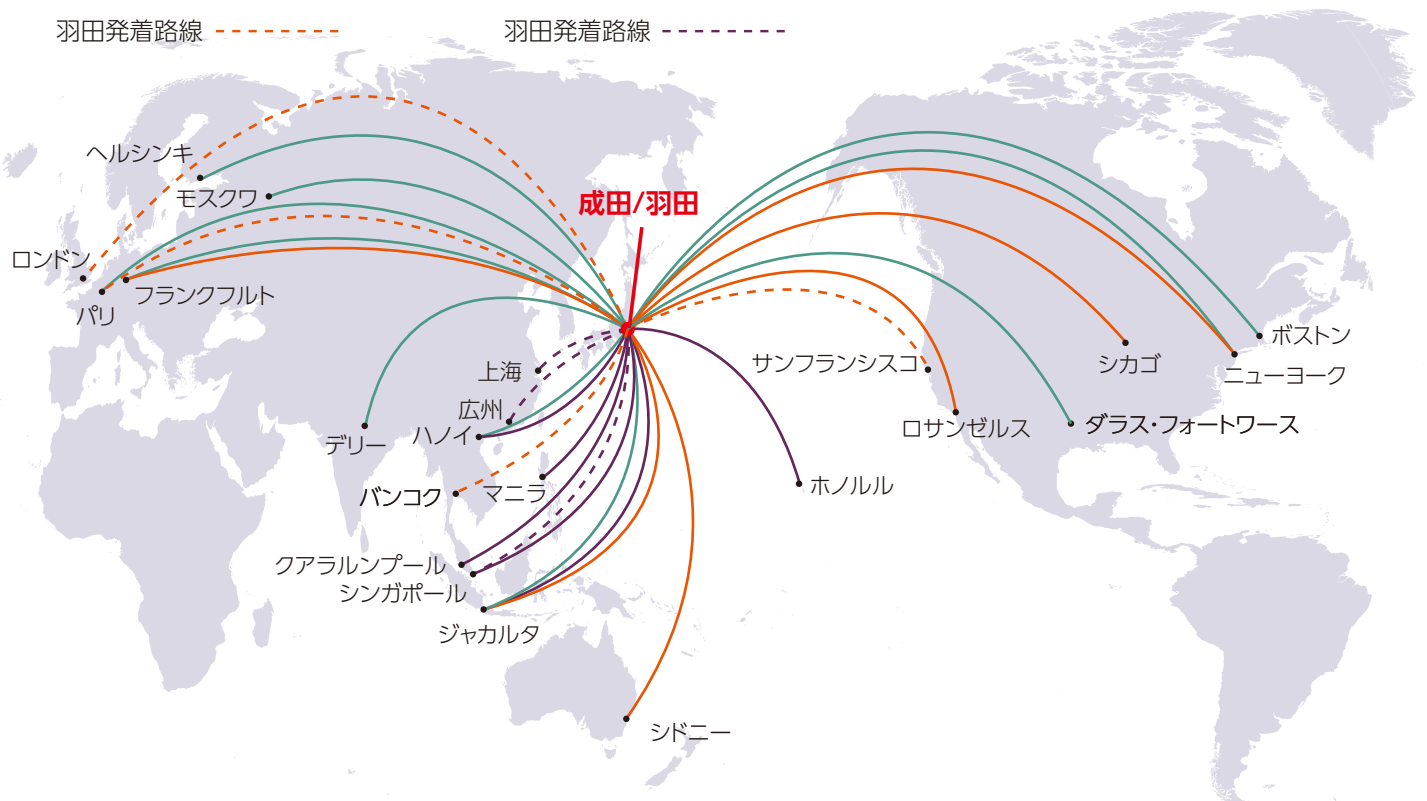
JAL SKY SUITE 767運航

成田発着路線 ————

羽田発着路線 - - - - -

JAL SKY SUITE 787運航

成田発着路線 ————



ファーストクラス/JAL SKY SUITE



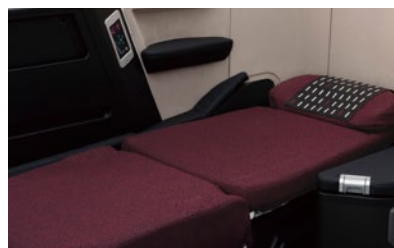
ビジネスクラス/JAL SKY SUITE III



エコノミークラス/JAL SKY WIDER



木目調の上品な空間



新型のフルフラットベッド



すっきりとしたゆとりの足元空間

JAL SKY WIDER 新・間隔エコノミー

「ひとクラス上の最高品質」をコンセプトとし、エコノミークラスでは通常より足元の広い「新・間隔エコノミー」JAL SKY WIDERを、ビジネスクラスでは全席通路アクセス可能なフルフラットシートを採用した「JAL SKY SUITE」機材の導入を進めています。2015年度には777-300ER型機、767-300ER型機に加えて、「JAL SKY SUITE」仕様の787型機の導入を開始しました。

これにより「JAL SKY SUITE」機材は、合計で33機となり、ご利用可能路線は22路線となりました。「新・間隔エコノミー」は前後間隔を最大で10cm拡大することで大幅な居住性の向上を図り、他社との比較において世界最大級のスペースを確保していますが、それに加え、787型機のエコノミークラスは横9席配列が世界の主流を占めるなか、787型機「新・間隔エコノミー」では、横8席配列を採用し、座席幅でも+5cmのゆとりを実現しています。

こうした取り組みが評価され、JALのエコノミークラスが世界のエアラインユーザーが選ぶSKYTRAX社による2015年ワールド・エアライン・アワードにおいて「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。

今後も777-200ER型機を「JAL SKY SUITE」仕様に改修し、東南アジア・ハワイを中心として投入を進めていく予定です。



BEST ECONOMY CLASS
AIRLINE SEAT



787型機の一般的な9席配列



横9席



JAL SKY SUITE 787配列



横8席

国際貨物

JALCARGOの商品は、「Temp.コントロール、スピード、プロテクト&ケア、搭載保証」という、お客さまのニーズによって4つのカテゴリーで構成されています。

さらに産業別のニーズに合わせて、より細分化した商品サービスをご提供し、多彩な商品・サービスでお客さまのあらゆるニーズにお応えします。

- Temp.コントロール: 鮮度が重視される生鮮品、化学品をはじめ、より厳格な温度管理が必要な医薬品をご希望の温度設定で輸送します。
- スピード: 輸送にかかる時間を短縮。お客さまの効率的な生産管理・在庫計画をお手伝いします。
- プロテクト&ケア: 精密機器、楽器、そして美術品といった、細心の注意を要する貨物を、衝撃を抑制する取り扱いで輸送します。
- 搭載保証: この便で確実に届けたい、というニーズに応える保証サービスです。

2015年度はその取り組みの一環として、新型の定温コンテナや旅客便による完成車輸送を可能とする器材を自社開発しました。

【Temp.コントロール】

定温コンテナ



高い保温能力のある蓄熱剤と真空断熱材により、外気温に影響されない温度管理を提供します。従来の輸送ステータス情報に加え、輸送中の環境データ（温度、衝撃、位置情報など）のリアルタイムでの提供も可能となりました。

【プロテクト&ケア】

完成車輸送器材



ハンドル付きの専用輸送器材により、大型自動車を旅客便下部貨物室に搭載できるようになり、旅客便での完成車輸送が可能となりました。

国内線事業

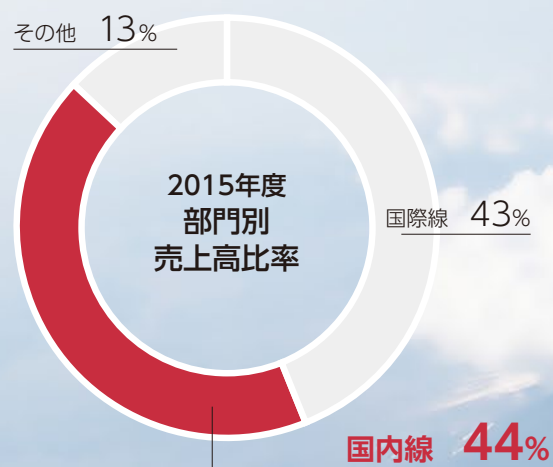
2015年度の振り返り

2015年度は、過去に運休した地方路線のうち6路線の季節運航を継続しました。また天草エアライン株式会社とのコードシェアを開始し、さらなる利便性向上と地域経済への貢献に努めました。新仕様機材「JAL SKY NEXT」については、羽田空港から各地方を結ぶ路線に加えて、伊丹空港発着路線にも順次拡大しました。

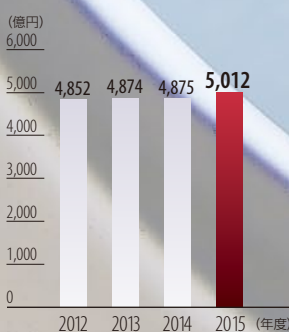
空港面では、お客さまの簡単・便利・シンプルなお利用を目指した「JALスマートスタイル」のコンセプトのもと、「JALエクスプレス・タグサービス」を羽田・新千歳・伊丹・福岡・那覇空港へ展開しました。また羽田空港の保安検査場待ち時間をスマートフォンのアプリでご案内するサービスを開始したことにより、ご搭乗口までの移動もスムーズになりました。新千歳・伊丹・那覇空港では、スマートフォンやパソコンを無料で充電できる「JAL充電ステーション」を設置しました。

運賃面では、新運賃「ウルトラ先得」の設定に加えて、繁忙期における割引運賃の設定便を拡大し、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。事前購入型の乗り継ぎ運賃については設定区間を拡充するなどの取り組みを強化し、地域間の交流促進・地方活性化に努めました。また「ふるさと割」を利用した地域振興プロモーションを行うなど、国・自治体が進める地方創生事業に参画し、各地域への誘客に貢献できる取り組みを行いました。さらに、12月からは訪日旅行需要喚起を目的とした新運賃「Japan Explorer Pass」を設定し、海外からの多くのお客さまが地方を訪れる機会を創出しています。

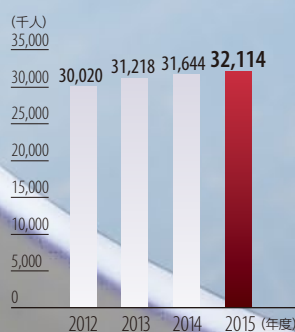
航空券と宿泊プランを自由に組み合わせでつくる「JALダイナミックパッケージ」については、パソコン・スマートフォンサイトの全面リニューアルを行い、見やすさ、使いやすさの向上を図るとともに、オプションプランを大幅に充実させ、お客さまのご希望にあわせたさまざまなアレンジが可能となりました。



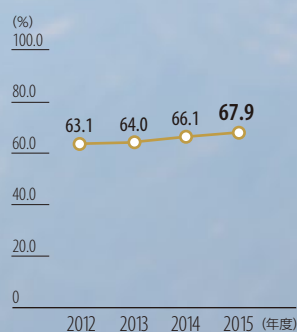
旅客収入



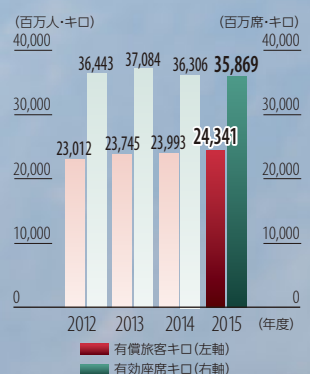
有償旅客数



有償座席利用率



有償旅客キロ／有効座席キロ



2016年度の事業見通し

2016年度においても、夏期季節運航となる地方6路線や「コンテスト枠」※1による羽田=山形線の1日2便運航の継続など、ネットワークキャリアとしてお客さまの利便性向上と地域への貢献に引き続き取り組んでいきます。新仕様機材「JAL SKY NEXT」については、2016年度中に対象全機への導入を完了し、あわせて機内の無料ビデオプログラムのコンテンツ拡充や機内インターネットの利便性向上を図ります。

空港面では、新千歳空港に「ダイヤモンド・プレミアラウンジ」を新設するほか、伊丹・福岡・那覇空港においても施設の拡充を進め、新たな価値を創出、提供していきます。

運賃面では、引き続き、個人化、WEB化を重点課題とし、ソーシャルメディアやモバイル活用の促進と「JALダイナミックパッケージ」の商品拡充を行います。また「Japan Explorer Pass」の多言語対応を進め、海外発のお客さまの選好性向上に取り組んでいく計画です。

※1 航空会社の自助努力のみでは路線の維持・充実が困難な路線について、地域と航空会社による路線充実にかかる共同提案について評価を行い、優れた提案の路線に対して羽田空港国内線発着枠を配分するもの。



JAL SKY NEXT「クラスJ」



ダイヤモンド・プレミアラウンジ(羽田)

国内線事業

「地方創生」の担い手として地域の活性化に貢献

日本の航空会社として、国内各地の経済活性化と地方創生への取り組みを応援するため、JALグループでは、地方自治体とのタイアップ、インバウンドの獲得と地方への誘客など、国内・海外の両マーケットに向けたさまざまな仕組みづくりを展開しています。

地方創生 × JAL

日本の地方がそれぞれの特徴を生かし、自律的で持続的な社会を築いていく地方創生。地方都市の人口流出や産業衰退が課題となっている現在、地域の持つ伝統的な魅力や観光資源を広く発信し、国内における地域間流動の創出や人的交流の拡大に取り組むことが求められています。

JALグループはネットワークキャリアとしての強みを最大限に活用し、運賃施策など各種営業施策による地域への旅行需要喚起を行うとともに、地域と一緒に、地域の元気をつくっていく「新・JAPAN PROJECT」を通じて地域の魅力を高める取り組みを進めています。また、増加する訪日外国人旅行者の地方誘客への取り組みの実施により、国内・海外双方のマーケットに対して日本の地域活性化に向けたさまざまな取り組みを展開しています。

国内マーケットへの取り組み

■「ふるさと割」を利用した地域振興プロモーションの展開

JALホームページの旅の提案サイト「JAL旅プラスなび」での地方自治体とのタイアップ企画による地域の情報発信に加え、2015年度は国・自治体が推進する地方創生プログラムのひとつである「ふるさと割」事業に参画しました。

8自治体と連携して、ふるさと割クーポンの利用により「JALダイナミックパッケージ」をお手頃な価格でご購入いただけるプランを用意し、首都圏から各地域への誘客に貢献することができました。

2016年度も「JALふるさと応援割」と題したJAL独自の取り組みとして、「JALダイナミックパッケージ」での販売促進を通じた地方への応援を継続していきます。

■「乗り継ぎ割引」の拡大で地域間需要を創出

東京や大阪などの都市を経由して、地方から地方へ移動するための乗り継ぎ割引運賃を提供し、地域間流動の活性化に取り組んでいます。2015年度は、事前購入型の「乗り継ぎ割引28」について設定区間を拡大するとともに、割引率も大幅に拡大し、地域プロモーションとあわせて、乗り継ぎを活用した新たな需要創出に取り組みました。

2016年度も、JALグループの路線ネットワークを最大限に生かし、特に地方各地への便の利便性の高い羽田空港経由での乗り継ぎ便のご利用を促進することで、より一層地域間交流の活性化に貢献していきます。

海外マーケットへの取り組み

■訪日外国人観光客を日本各地へ

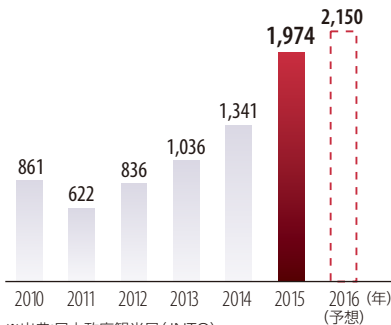
日本を訪れる外国人観光客は急増しており、2015年はおおよそ1,974万人と過去最高を記録しました。観光庁の都道府県別外国人延べ宿泊者数によると、いずれの都道府県も前年を大きく上回った一方で、引き続き三大都市圏^{※1}での滞在が中心となっています。またニーズの多様化により、訪日旅行の手配方法に関しても、パッケージ型の団体ツアーから、個人で手配するスタイルに移行が進んでいます。

こうした旅行手配の変化をふまえながら、海外からのお客さまを日本の各地へご案内するための取り組みとして、国内線WEB運賃「Japan Explorer Pass」を設定し、販売を開始しています。ご希望便の72時間前まで販売し、日本に来てからも国内線の航空券手配が可能となりました。今後も、よりフレキシブルに訪日観光の旅程を組み立て、気軽に国内線を利用して日本各地を訪れていただくための仕組みづくりとプロモーションに取り組んでいきます。

※1 日本の三大都市の都市圏である首都圏・中京圏・近畿圏

訪日外国人旅行者数推移

(万人)

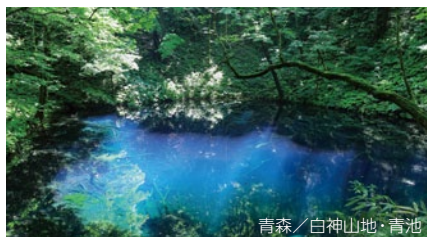


※出典: 日本政府観光局 (JNTO)





北海道／知床半島



青森／白神山地・青池



白川郷・五箇山の合掌造り集落



富士山

INBOUND / 2015年度
(2015.4～2016.3)

2,136万人

※出典：日本政府観光局 (JNTO)

国内貨物

2016年4月より国際貨物の基幹システム刷新を受け、2014年9月末に先行して刷新した国内貨物の基幹システムとの一体運用を実現しました。これにより、国内・国際の接続の輸送面において貨物予約や動態管理面の利便性を高めるとともに、地方の農水産物の輸出拡大と地方創生にも貢献していきたいと考えています。



VOICE

インバウンドの増加と 地方創生がJALにもたらすこと

人口減少に直面する日本において、今後国内線の大規模な需要の伸びが見込めないなか、日本と異なる繁栄特性を持つ訪日市場は、通年で安定した国内線の収入基盤を築くための新たなビジネスチャンスと捉えています。市場の拡大を背景に、海外から直接日本の各地に乗り入れるチャーター便や海外LCCの地方空港への就航が増加しており、国内線事業にとっても、国内航空のみならず海をはさんだ海外航空会社との競合関係が激化しています。

私たちは「Japan Explorer Pass」WEBサイトの多言語展開をはじめ、この運賃を利用した周遊型の広域観光に関する情報発信など、幅広い国内線ネットワークを持つJALだからこそ実現できる観光体験の提案を海外に向けて発信し、各地への誘客に結びつけていきたいと考えています。

日本の航空会社として、地方自治体や訪日市場を取り巻くさまざまな事業者とのパートナーシップを築きながら、単に地点と地点を結ぶ線としての役割を担うだけでなく、線から面への取り組みへと発展させる役割が求められています。各ステークホルダーとの連携を通じて、私たち自らが日本の文化や自分たちの住む地域の価値を再認識することが、地方創生の実現と今後のJALの成長につながるのだと思います。



国内路線事業部企画グループ
鈴木 洋亮

国内線事業

各地に展開するJALグループ路線

ビジネスや観光のお客さまはもちろん、地方都市や離島を広く結ぶことで地域の方々にとっても欠かせない足となっている地方路線。JALグループでは、地方路線の維持と高品質なサービスのご提供を通し、地方創生と地域社会への貢献に努めています。



日本トランスオーシャン航空株式会社 (JTA)

代表取締役社長 丸川 潔



沖縄の本土復帰前から「南西航空」として運航し、2016年で創立49年になる「うちなへの翼」です。もとは沖縄本島と離島をつなぐ生活路線でしたが、現在はこれに加えて沖縄と羽田・中部・関西・小松・岡山・福岡を結び、737型機12機で13路線、1日70便を運航しています。沖縄県では2015年度の観光入域者数は過去最高を記録し、特にアジア圏を中心としたインバウンドは大きな伸びを見せています。当社でも利用者の多くは観光のお客さまで、競合も多いのが実情です。その対応策として、JALグループとしての最高品質に沖縄らしさを盛り込み、またデスティネーションの魅力を広く発信して地域の振興に貢献しています。同時に今後とも一層の採算性追求を進め、地域路線を守り続けていきます。



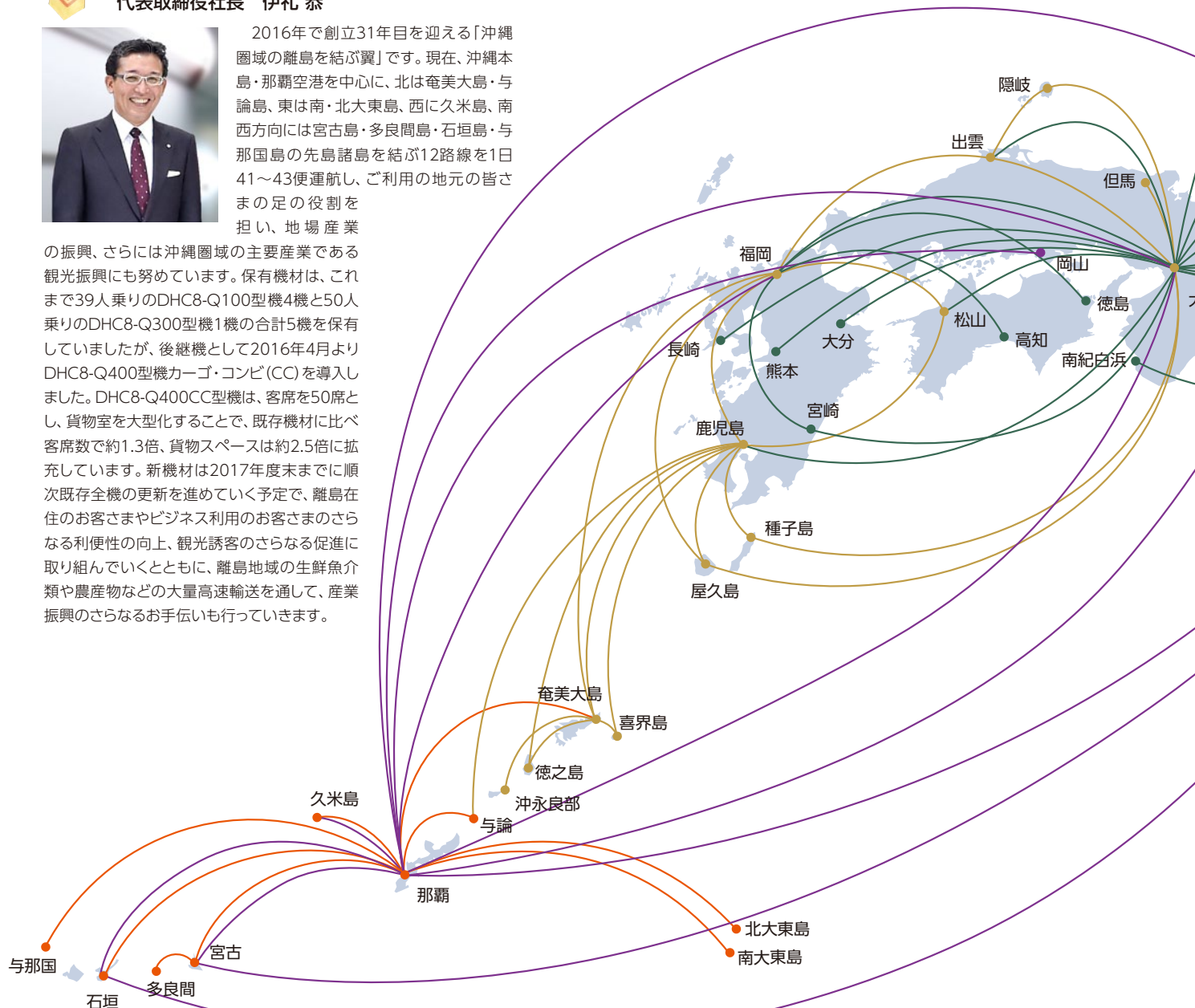
琉球エアコミューター株式会社 (RAC)

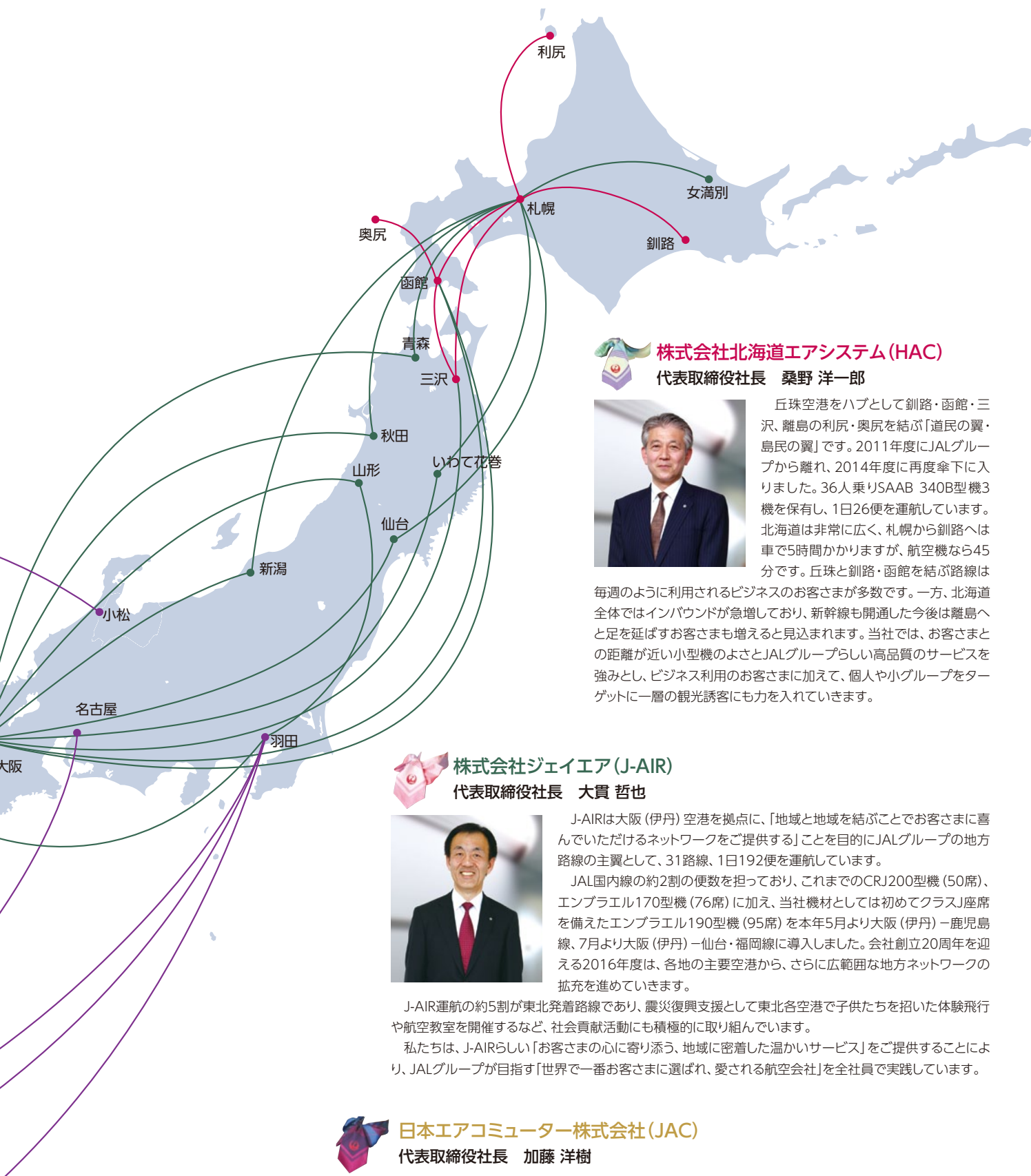
代表取締役社長 伊礼 恭



2016年で創立31年目を迎える「沖縄圏域の離島を結ぶ翼」です。現在、沖縄本島・那覇空港を中心に、北は奄美大島・与論島、東は南・北大東島、西に久米島、南西方向には宮古島・多良間島・石垣島・与那国島の先島諸島を結ぶ12路線を1日41～43便運航し、ご利用の地元の皆さまの足の役割を担い、地場産業

の振興、さらには沖縄圏域の主要産業である観光振興にも努めています。保有機材は、これまで39人乗りのDHC8-Q100型機4機と50人乗りのDHC8-Q300型機1機の合計5機を保有していましたが、後継機として2016年4月よりDHC8-Q400型機カーゴ・コンビ(CC)を導入しました。DHC8-Q400CC型機は、客席を50席とし、貨物室を大型化することで、既存機材に比べ客席数で約1.3倍、貨物スペースは約2.5倍に拡充しています。新機材は2017年度末までに順次既存全機の更新を進めていく予定で、離島在住のお客さまやビジネス利用のお客さまのさらなる利便性の向上、観光誘客のさらなる促進に取り組んでいくとともに、離島地域の生鮮魚介類や農産物などの大量高速輸送を通して、産業振興のさらなるお手伝いも行っていきます。





株式会社北海道エアシステム (HAC)

代表取締役社長 桑野 洋一郎



丘珠空港をハブとして釧路・函館・三沢、離島の利尻・奥尻を結ぶ「道民の翼・島民の翼」です。2011年度にJALグループから離れ、2014年度に再度傘下に入りました。36人乗りSAAB 340B型機3機を保有し、1日26便を運航しています。北海道は非常に広く、札幌から釧路へは車で5時間かかりますが、航空機なら45分です。丘珠と釧路・函館を結ぶ路線は毎週のように利用されるビジネスのお客さまが多数です。一方、北海道全体ではインバウンドが急増しており、新幹線も開通した今後は離島へと足を延ばすお客さまも増える見込まれます。当社では、お客さまとの距離が近い小型機の高さとJALグループらしい高品質のサービスを強みとし、ビジネス利用のお客さまに加えて、個人や小グループをターゲットに一層の観光誘客にも力を入れていきます。



株式会社ジェイエア (J-AIR)

代表取締役社長 大貫 哲也



J-AIRは大阪 (伊丹) 空港を拠点に、「地域と地域を結ぶことでお客さまに喜んでいただけるネットワークをご提供する」ことを目的にJALグループの地方路線の主翼として、31路線、1日192便を運航しています。

JAL国内線の約2割の便数を担っており、これまでのCRJ200型機 (50席)、エンブラエル170型機 (76席) に加え、当社機材としては初めてクラスJ座席を備えたエンブラエル190型機 (95席) を本年5月より大阪 (伊丹) - 鹿児島線、7月より大阪 (伊丹) - 仙台・福岡線に導入しました。会社創立20周年を迎える2016年度は、各地の主要空港から、さらに広範囲な地方ネットワークの拡充を進めていきます。

J-AIR運航の約5割が東北発着路線であり、震災復興支援として東北各空港で子供たちを招いた体験飛行や航空教室を開催するなど、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。

私たちは、J-AIRらしい「お客さまの心に寄り添う、地域に密着した温かいサービス」をご提供することにより、JALグループが目指す「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を全社員で実践しています。



日本エアコミューター株式会社 (JAC)

代表取締役社長 加藤 洋樹



1983年にJAL60%、奄美群島12市町村40%の出資により奄美群島路線の維持発展のために創立し、今年33周年を迎えました。当初は、19人乗りのDO228型機3機での4路線の運航からスタートし、現在は、74人乗りのDHC8-Q400型機10機、36人乗りのSAAB340B型機9機で、鹿児島県内を拠点に、鹿児島県内の種子島・屋久島や奄美群島の島々、そして福岡から中四国方面や島根県の隠岐の島など、離島路線を中心に西日本各地を結ぶ20路線を運航しています。

2017年1月には、快適性、経済性にすぐれたエアバス・グループの48人乗り最新鋭のターボプロップ機であるATR42-600型機を導入し、順次機材の更新を進めていくことで、これからも鹿児島の離島路線をはじめとし、西日本の各地をきめ細かく結びJAL

グループの利便性の高いネットワークサービスを提供していきます。

航空機投資戦略および保有機材の状況

投資対効果の十分な検証を実施することを前提に、快適な旅を提供するための機材計画を進めています。

快適性と環境に配慮した航空機導入

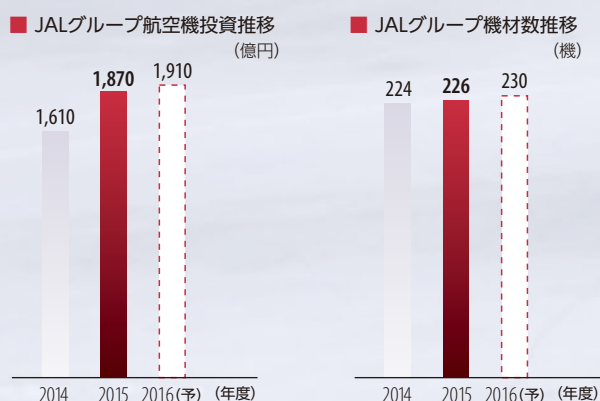
航空機については、2015年度は787型機を6機受領し、経年化した777、767型機の退役を順次進めました。またグループ航空会社においても、日本トランスオーシャン航空で737-800型機、琉球エアコミューターでDHC8-Q400CC型機、ジェイエアではE170型機2機を受領しています。

2016年度の航空機投資額は1,910億円を見込んでいます。旧型機に比べて燃料効率が高、低騒音の787型機は新たに7機を受領して合計33機になり、またグループ航空会社においては、ジェイエアでは初めて「クラスJ」を採用したE190型機の初号機、日本エアコミューターでは快適性と経済性に優れた小型機ATR42型機の初号機を導入する予定です。これによって、2016年度末時点のJALグループの総機材数は、国際線85機、国内線145機の合計230機となる見込みです。

居住性の向上を目指す客室改修

客室改修については、顧客選好性向上の取り組みを継続し、国際線機材では、客室仕様を一新して快適性を高めた「JAL SKY SUITE」仕様の777-200ER型機を導入する予定です。国内線機材では、居住性に優れ、機内インターネット接続も完備した「JAL SKY NEXT」への改修を2016年度に完了し、全77機が揃う予定です。ジェイエアのERJ型機についても、機内インテリアの刷新とともに、新たに機内インターネット接続サービスの導入を進めます。

さらに2017年度以降の計画として、機内の居住性や燃料効率の高いエアバス社のA350型機や、低騒音で環境への負荷も少ない三菱航空機社の小型機MRJ型機の新規導入も控えています。今後とも、お客さまの快適性と利便性の一層の向上に向けて取り組んでいきます。



大型機

40機

777-300ER	13機
777-300	4機
777-200ER	11機
777-200	12機



中型機

67機

787-9	3機
787-8	23機
767-300ER	32機
767-300	9機



小型機

63機

737-400	12機
737-800	51機



RJ機※1

56機

EMBRAER170	17機
CRJ-200	9機
DHC8-Q400	10機
DHC8-Q400CC	2機
SAAB 340B	13機
DHC8-Q300	1機
DHC8-Q100	4機



※1 リージョナルジェット略

合計 **226**機

(2016年3月31日現在)

主要2社での概況は以下のとおりです。



JAL's Commitment to Service Quality

JALグループの考えるサービス品質

定時性: JALが提供する基本品質	52
定時性: 定時到着率世界No.1を支える連携体制...	54
快適性: 旅のひとときをより一層心地よく	56
快適性: おもてなしの心で最高のサービスを	58

定時性

JALが提供する基本品質

JALグループでは企業理念に、お客さまに最高のサービスを提供することを掲げています。

最優先である「安全」を確保しつつ、定時運航を確実にすることこそ航空会社としてあるべき基本品質であり、私たちに与えられた誇りある使命。そのベースのうえに、お客さまの視点に立ったきめ細かな心配りを積み重ねていくことが、JALグループが大切にしている“サービス品質”です。

主要航空会社
部門
世界第1位



JAL定時到着率

89.44 %

アジア・パシフィック
主要航空会社部門
第1位



JAL定時到着率

89.44 %

アライアンス
部門
第1位



JAL所属定時到着率

80.97 %

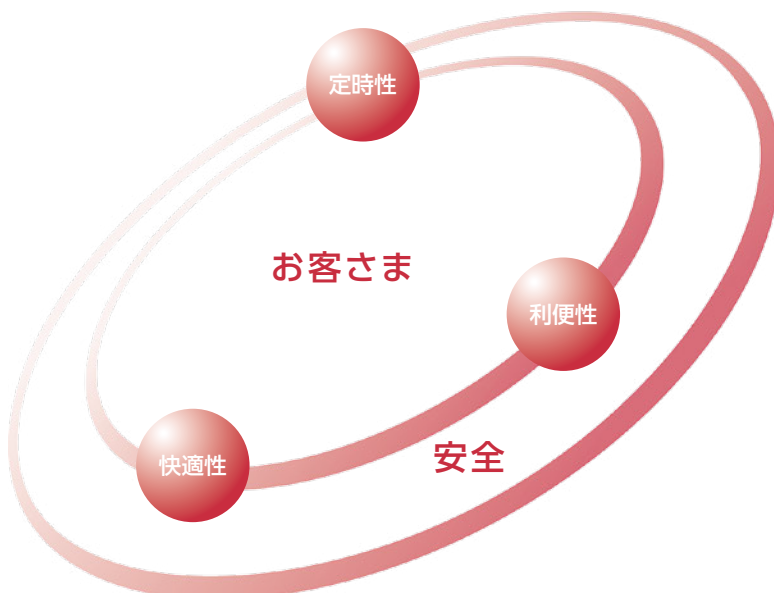


定時到着率で4度目の三冠

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、2015年1月～12月の国内線・国際線をあわせた運航実績について、主要航空会社部門 (Major International Airlines) で世界第1位に認定されました。そのほか、アジア・パシフィック主要航空会社部門 (Asia-Pacific Major Airlines) でも第1位、アライアンス部門 (Airline Alliances) でもJALが所属するワンワールドが第1位に評価され、JALが対象となる3部門すべてにおいて第1位となりました。

過去、三冠を獲得した航空会社は世界でJALだけであり、今回は2010年※1、2012年、2013年に続いて4度目の三冠獲得となりました。

※1 2010年はアライアンス部門が設定されておらず、アジア・リージョナル航空会社部門（現在は設定なし）で受賞





全社員がベクトルを合わせて

お客さまのお時間を大切にするため、安全を最優先とした「定時運航」は公共交通機関に欠かせない基本品質のひとつ。その実現は、お客さまの定時出発へのご理解・ご協力とともに、JALグループ全社員一丸となつての取り組みなくして、なし得るものではありません。

航空機の運航には、予約・空港・航務・グラウンドハンドリング・貨物・整備・運航・客室・セールス、その他サポート部門や本社企画部門など、数多くの部門が関わっています。共通の目標である定時運航に向けては、一便一便のフライトに対して各部門のスタッフがベクトルを合わせ、一人一人確実な業務にあたることが重要となります。また同時に、部門と部門、スタッフとスタッフが業務のバトンをしっかりとつないでいくことも不可欠です。

つまり、私たちがいかに「ベクトルを合わせ」て、次につなぐ仲間のことを思い浮かべながら「最高のバトンタッチ」を行えるかが、定時運航を実現する大きな鍵です。

また、定時性をより一層向上させていくためには、「昨日よりは今日、今日よりは明日」と創意工夫を重ねる必要があります。各部門内の業務はもちろんのこと、部門を超えた提案、ほんのわずかな改善・改良策であっても、今後も日々、取り組みを積み重ねていきます。

JALフィロソフィの実践が生む 定時性

JALグループでは、定時運航を含めたJALの商品やサービスに携わるうえで持つべき意識・価値観・考え方を示した「JALフィロソフィ」を、全社員が常に業務に反映できるよう日々学んでいます。

40項目から構成される「JALフィロソフィ」のなかには、「ベクトルを合わせる」「最高のバトンタッチ」「昨日よりは今日、今日よりは明日」という項目もあります。つまり、社員一人一人が「JALフィロソフィ」を確実に実践することが、お客さまに安全かつ出発・到着の定時性に優れた快適な空の旅を提供することにつながるのです。

私たちは、これからも「JALフィロソフィ」を胸に、安全運航の堅持を前提としたさらなる定時性向上にチャレンジし、日本の交通機関が誇る高い定時性品質を世界に向けて発信し続けていきます。



定時性

定時到着率世界No.1を支える連携体制

一便一便のフライトに向けて、すべてのスタッフが心をひとつに。
緻密な業務と的確な連携を通した「最高のバトンタッチ」を心がけています。

安全運航と定時運航は、お客さまの安心と信頼を得るためにエアラインとして厳守すべき最も大切な約束です。航路の所要時間は風向きによっても変わります。また出発・到着機が重なる時には待機が必要な場合もあります。そうした条件のもとでも定時性を維持できるよう、運航に関わるあらゆる部門・スタッフが迅速かつ的確な行動と「最高のバトンタッチ」を心がけています。私たちはこれからも、職種を超えた連携や改善提案を通じて、世界品質の安全性・定時性確保に注力していきます。



予約・発券

確かな予約・発券作業と同時に、お客さまに対して出発時刻などの必要な情報をお伝えします。

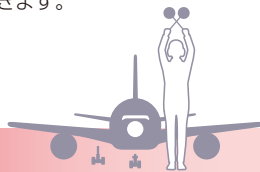


前日



スポットイン

マーシャラーが左右の翼端監視員とともに、着陸した飛行機を正規の駐機位置に安全・確実に導きます。



便到着前～直後



チェックイン

お客さまの搭乗手続き・お荷物預かりをするとともに、搭乗ゲートまでの案内や移動の所要時間、搭乗時刻のご案内をします。

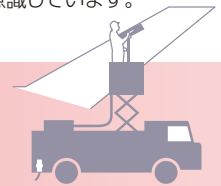


出発前



給油

機体への給油は、天候、お客さま・乗務員の人数、貨物の積載量に基づき、適切な量の燃料を搭載します。また、無駄を生じさせないことで環境に配慮することも意識しています。



空港

翌日にスムーズな案内ができるよう団体のお客さまの座席のサインやボーディングパスの事前準備、お手伝いが必要なお客さまの確認を実施しています。

整備チェック

便の到着後、整備士は機体のへこみや傷など約50の定められた項目に従って点検。乗務員からの故障や不具合の報告に基づき処置をします。

機内清掃・機用品搭載

座席やお手洗いなどの清掃、お客さまがご使用になる毛布やまくら、機内誌などの整頓と補充など、快適な機内環境を迅速に整える役割を担っています。

ケータリング

機内食を載せたトラックは、衛生面はもちろんのこと、定時運航を実現するため、時間厳守で工場を出発し、機内食の搭載を行います。





運航乗務員

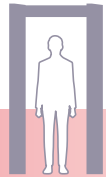
前便に乗務した運航乗務員からの報告、整備士からの整備状況の確認後、飛行計画の打ち合わせ、客室乗務員とのブリーフィングを行います。

手荷物返却

お手荷物の取り間違いが発生しないよう、お客さまにご確認をお願いしています。旅の締めくくりとして、なるべくお手荷物を早く返却できるよう心がけています。

保安検査場

お客さま一人一人に検査の事前準備にご協力いただきスムーズかつ厳正なチェックを実施しています。



出発直前



航務・ロードコントロール

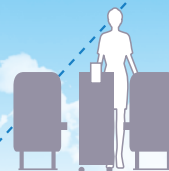
天気、空港など運航に関わるあらゆる情報を収集し、適切な高度や飛行経路、方式を選択できるよう運航乗務員に情報提供を行っています。



ブロックアウト



フライト中



到着



搭乗ゲートでのお出迎え

お乗り継ぎのお客さまが次の便にスムーズに乗り継げるよう、最短ルートでご案内しています。お手伝いが必要なお客さま、小さなお子さま連れのお客さまが安心して降機いただけるようにサポートします。

搭乗ゲート

お手伝いが必要なお客さまの優先搭乗や機内には持ち込めないベビーカーのお預かりを行うなど、お客さまのスムーズな搭乗を実現するためにさまざまな対応をしています。

手荷物・貨物搭載

お客さまの人数や荷物・貨物のサイズ、重量などのデータをもとに綿密な計画を立て、正確かつ迅速なウェイトバランスを実現しています。

客室乗務員

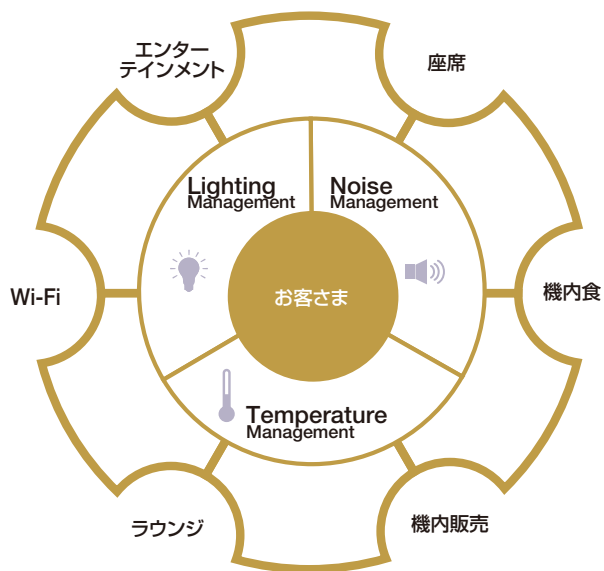
お客さまをお迎えする準備を速やかに整え、ご搭乗中にはスムーズなお席のご案内や適切な手荷物収納などの客室安全を確認し、定時出発を目指します。



快適性

旅のひとときをより一層心地よく

居心地よく快適なフライトをお楽しみいただくため、JALではハード・ソフト面でも一層の充実に取り組んでいます。お客さまの視点を大切に、居住性・利便性に配慮を重ねた、質の高いサービスのご提供に努めます。



ひとクラス上を目指した国際線

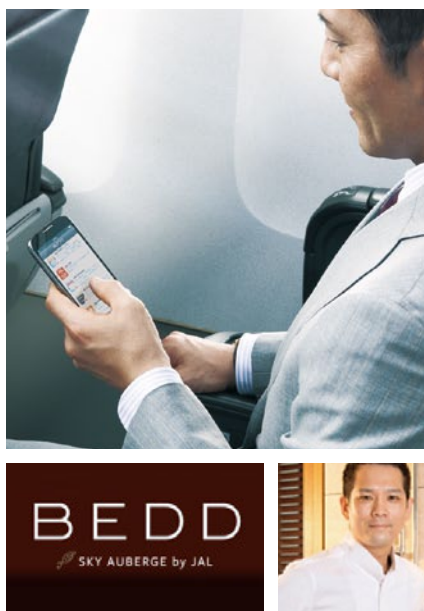
国際線は、空港ラウンジ、座席、機内食、さまざまなタッチポイントにおいて「高品質・フルサービス」を追求し、お客さまが常に新鮮な感動を得られるような商品サービスのご提供を目指しています。特に「ひとクラス上の最高品質」をコンセプトとした「JAL SKY SUITE」機材では、これまでにない機内快適性を実現しました。

また既存機材の機内エンターテインメントでは300以上のプログラムを装備していますが、「JAL SKY SUITE」機材の多くではさらにインターネット接続サービスも実施しています。お客さま一人一人がご自身にあった機内の過ごし方をお選びいただけるよう、さまざまなサービスをご提供しています。



JAL SKY PREMIUM

JAL SKY SUITE III



国内線の快適性も大幅に向上

国内線では「便利さ・シンプルさ」を追求し、お客さまにご満足していただけるような商品サービスのご提供を目指しています。2014年5月から導入した「JAL SKY NEXT」機材は、幹線のみならず各地方を結ぶ路線にも展開を進め、2016年内にJAL国内線保有機材の全77機へ導入完了の見込みです。全便・全席で革張りシートを採用し、機内インターネット接続サービスもご利用いただけます。グループ航空会社においても、品質を向上させた客室仕様を展開していきます。

また、「JALスマートスタイル」のコンセプトに基づき、より速く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」をはじめとし、お客さまの利便性向上策に向けてさまざまな取り組みを進めていきます。



JAL SKY NEXT ファーストクラス



快適性

おもてなしの心で最高のサービスを

JALらしいおもてなしの心を基本に、一人一人のスタッフが志をひとつにしてご提供するヒューマンサービス。

お客さまのストレスを軽減し、旅の時間を快適にお過ごしいただけるよう、常に機内すべての状況に目配りしています。



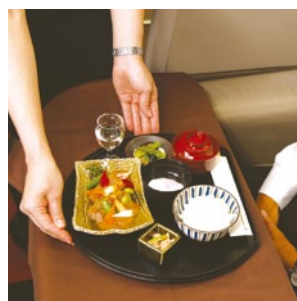
お客さま一人一人の快適性を重視

機内での快適性をつくり上げるものは、機体・座席などのハード、機内食・機内エンターテインメントなどのソフト、そして客室乗務員一人一人によるおもてなし=ヒューマンの3つの要素です。

JALグループでは、客室乗務員は空の旅の安全を守るとともに、日本らしいおもてなしの心に基づいた細心のサービスを心がけています。お客さまのお好みや機内サービスに期待するものは千差万別です。ご搭乗の瞬間からお客さま一人一人を心に留め、お声掛けするタイミングひとつでもお客さまのお気持ちにそえるよう、感知する力を磨き上げ、状況にあった対応を行っています。

お食事のサービスでは、食材によっては客室乗務員がひと手間加えてできたての味わいに近づけ、最高の状態でご提供できるように準備をします。そして、美しい所作や的確なご案内に加えて何よりも「おいしく召し上がっていただきたい」という「思い」を大切にしてご提供しています。また、長時間のフライトではお客さまが自由に飲み物やスナックをお取りいただける「SKY OASIS」も設置しています。





機内環境の快適さをつくる心配り

閉鎖された空間で長時間をお過ごしいただく機内では、お客さまに少しでも快適にお過ごしいただけるよう、客室乗務員は、温度、光、音といった部分でも、常に高品質なサービスをご提供するように配慮しています。

例えば、薄着のお客さまが多いリゾート路線では、機内の温度を基準より高めに設定し、夜間フライトでは、快適にお休みいただけるように機内の静寂を保つ一方で、お休みに成れないお客さまが、いつでも客室乗務員に声がかけやすいように待機するなど、お客さまのご様子に合わせた工夫を行っています。

また、機内の清潔や調和を保つことも客室乗務員の役割です。安全確認も兼ねてお客さまに気持ちよく化粧室をお使いいただけるようこまめに設えたり、何かお困りのお客さまがいらっしゃるかを早めに感知し、さりげないお声掛けをします。

常にすべてのお客さまに目を配り、到着まで快適にお過ごしいただけるよう、これからも創意と工夫を重ねていきます。

外部からいただいた評価

JALは「2015年度JCSI（日本版顧客満足度指数※1）第4回調査結果」の国際航空部門「ロイヤルティ（再利用意向）」で3年連続、「顧客満足度」では初の第1位の評価をいただきました。

しかし国内線では1位獲得には至ってならず、今後も国際線も含め、引き続きサービス品質の向上に努めます。

また、2014年12月よりボーイング787型機に導入したシート「JAL SKY WIDER II（スカイワイドーツー）」が、2015年度「グッドデザイン賞」を受賞しました。国際線エコノミークラスシートでは、ボーイング777-300ER型機、767-300ER型機に導入した“新・間隔エコノミー”の第1弾「JAL SKY WIDER（スカイワイドー）」が2013年度に同賞を受賞しており、連続受賞となりました。

これら外部評価を励みに、JALグループの翼をご利用いただくすべてのお客さまにご満足いただけるよう、私たちはこれからもチャレンジを続けていきます。

※1：サービス産業生産性協議会に関するHP



BEST ECONOMY CLASS
AIRLINE SEAT

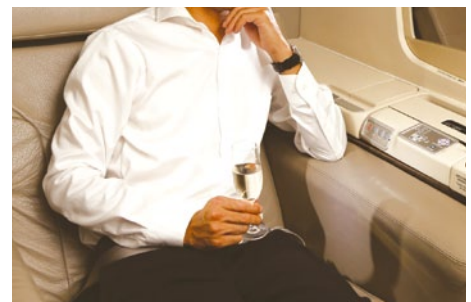
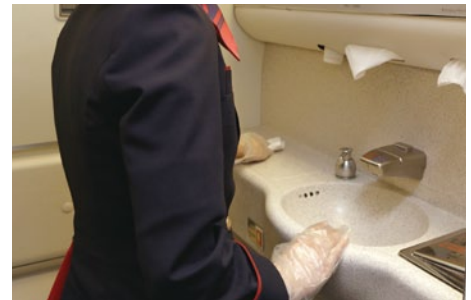


JAL SKY WIDER



http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=category&cat_id=81

快適性



VOiCE

ハード・ソフトの充実と、JALでこそこのヒューマンサービスで心のこもった最高のサービス品質を目指します

「お客さまに最高のサービスを提供します」という当社の企業理念には、お客さまに世界一の「安全性」「定時性」「快適性」「利便性」をご提供し、世界一の顧客満足を目指すという意味が込められています。

また2012～2016年度の中期経営計画においては、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心に置き、2016年までに「顧客満足 No.1」を達成することを経営目標のひとつとしています。

当社の考える顧客満足とは、お客さまの再利用意向と他者推奨意向を高めて、収益を上げ、日本の航空会社として社会の進歩発展に広く貢献していくという大きな流れを目的としたものです。

そして、顧客満足につながるすべての考え方、価値観、行動はJALフィロソフィから始まります。私たち全社員にとって、土台となる行動指針とも言えます。

サービスは、ハード・ソフト・ヒューマンの3つから構成されると当社では考えています。この3つがしっかりと組み合わせられた時に最高のサービスが実現できます。居住品質が高い機内座席、おいしい機内食をご用意し、客室乗務員が心をこめてサービスすることでお客さまにご満足いただくことを目指しています。

当社では、サービスを企画するスタッフ、その準備・サポートをするスタッフ、そして実際にお客さまにサービスをご提供するスタッフ全員がJALフィロソフィを実践し、お客さまの心に寄り添い、ハード・ソフト・ヒューマンの3つの側面すべてにおいて高い品質を実現できるよう今後もチャレンジしていきます。



〔商品・サービス企画本部〕業務部業務グループ
馬場 ひかり(左)、浦澤 利幸(右)



Human Resources Management

JALグループの人財

多様な人財が活躍できる職場環境づくり	62
ワークスタイルの変革	64
健康経営	65
女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティの推進	66
ダイバーシティの実践	68

多様な人財が活躍できる職場環境づくり

一人一人の活力を生かしてお客さまに選ばれ、
愛される航空会社になるために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力を注いでいます。



Message

執行役員 人財本部長
小田 卓也

JALのフライト一便一便にはたくさんの社員が関わっています。私たちは、それぞれの役割を担う一人一人の力が一本の線となり、途切れることなくつながってこそ最高のサービスをお客さまに提供できると考えています。つまり、社員の力こそがJALグループを支える礎となっているのです。また、お客さまに心からのおもてなしを提供するには、知識や技術など日々のスキルアップだけではなく、人間性も磨いていく必要があります。社員一人一人が魅力ある人間に成長していくため、その手助けすることが私の役目だと思っています。

社員が自分自身の可能性を信じて、新しいフィールドに果敢にチャレンジし、経験の幅を広げ、真のリーダーとして活躍していくため、JALグループではさまざまな制度や教育プログラムを整えています。また、「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、新たな価値を生み出し続けていくこと」こそが、「激化する競争に打ち勝つための経営戦略」という考えに立ち、実力主義を前提に、出身会社や採用地域を超え、能力と意欲のある社員の活躍の場を広げてきました。

これからもこの考え方を変えることなく、JALグループに集う全社員がより一層その力を発揮できるよう、ダイバーシティ（多様化）やワークスタイル変革を推進し、また、健康経営についても真剣に取り組んでいきます。

多様な人財が活躍できる職場を目指して

JALグループでは、多様な人財の活躍を推進していくことが新しい企業価値を創造していくための源泉となるとの考え方から、性別・出身会社・国籍・年齢・性的指向・性自認・障がいの有無などによらず、誰もがいきいきと活躍できる会社を目指し、以下のようなダイバーシティ推進への取り組みを続けています。

■ 活躍のためのインフラ整備

多様な人財が活躍するためのインフラ整備として、共通の育成プログラムを整えているほか、人事データベースのグループ共通化を進めています。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（GM）ポスト」と位置づけ、報酬・処遇を統一し、出身会社によらず、実力と意欲のある社員を登用する「GM制度」を導入しています。

■ 海外スタッフの育成

「グローバルHR方針」を策定し、海外地区採用のスタッフの育成にも力を入れ、日本派遣制度や日本語教育制度、グローバル研修などの育成プログラムを整備しています。

■ ワークスタイルの変革推進

2014年度より、「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持って働き、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。

■ ダイバーシティの推進

2014年度より経営の明確な意思として、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。全社員総活躍に向けた取り組みをより一層深化させていくことを目的に、2016年4月より人事部に「ダイバーシティ推進グループ」を新設しました。当該組織においては、高年齢者雇用の促進や障がいのある方の活躍の場を増やす取り組みなどについても、積極的に進めていきます。また、LGBT（性的マイノリティ）への理解を深める研修などを通じ、多様な価値観を認める風土を醸成し、働きやすい職場の実現や組織の活性化につなげていきます。

これからもJALグループ全社員が、豊かな個性を生かし、新たな価値を生み出していける企業風土を醸成すべく、努力を続けていきます。

新たな価値の創造

ダイバーシティの実現

性別・出身会社・
国籍・年齢などの属性に関係なく、
社員一人一人の能力・経験・
感性・価値観を活かし、活躍する

制度

風土醸成、意識改革

ワークスタイル変革

人財育成



「JALなでしこラボ」意見交換



ワークスタイル変革「スキルアップワークショップ」



新入社員教育の合同研修

JALグループ共通の教育・育成プログラムの充実

JALグループでは、それぞれの職種、グループ会社で行う教育・研修のほか、リーダー人財、安全・サービスのプロフェッショナル人財の育成に主眼を置いた、JALグループ共通の教育・研修プログラムを充実させています。

■ 新入社員教育

入社直後に行う新入社員教育では、JALフィロソフィ、安全、ブランドなど、JALグループの基礎を学びます。2016年は4月1日から4日間、JALグループ34社1,100人を超える新入社員と、指導する先輩社員が東京に集合し、合同で新入社員教育を行いました。学習はグループ各社混成による班編成で進めます。JALグループ全体としての一体感醸成がここから始まっていきます。

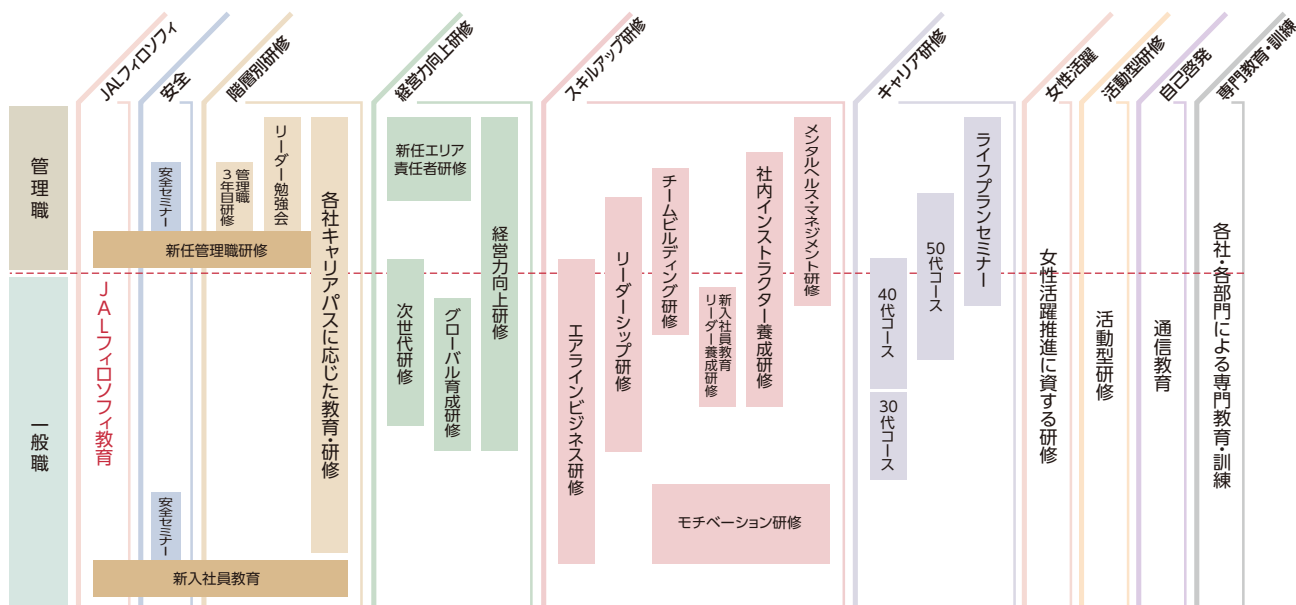
■ JALグループ基本教育・研修体系

JALグループ各社・各部門では、お客さまへの最高のサービス提供を目指し、共通の教育・研修体系を策定しています。

教育・研修は大きく「階層別研修」「経営力向上研修」「スキルアップ研修」「キャリア研修」「女性活躍」「活動型研修」「自己啓発（通信教育講座）」と体系化しており、各教育・研修は、仲間との一体感を深め、仕事に対する熱意を向上させる部門間交流型での実施を基本としています。特に「経営力向上研修」では、ビジネススキルをさらに向上させるため、合理的かつ効果的に問題解決できる力やファシリテーション（会議運営）するための知識・技術の習得、また基本的なマーケティングの考え方の理解を目的として「論理思考・問題解決」、「ファシリテーション」、「マーケティング基礎」の3つの研修を新たに設定し、JALグループ社員であれば誰でも任意で参加できる形式にしました。

「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た取り組みを続け、JALフィロソフィを体得・体現し、JALグループ企業理念を実現できる人財づくりをこれまで以上に推進していきます。

JALグループ基本教育・研修体系



ワークスタイルの変革

誰もがその能力と個性を存分に発揮し、活躍できる職場となるよう職場環境の整備に努め、さまざまな取り組みを進めています。



オフィスのフリーアドレス化、レイアウト変更で場所にとらわれない働き方を実現

ワークスタイルの変革を目指して

社員一人一人が力を発揮し活躍するためには、誰もが働きやすい環境を整備することが不可欠との考えから、JALグループでは、2015年度より「ワークスタイル変革」に全社一丸となって取り組んでいます。

全社員がやりがいを持って働き、生産性を高めます。その結果、生み出された時間を余暇の充実や自己啓発、自身の健康的な生活などに充て、仕事もプライベートも充実させるといったワーク・ライフ・バランスを推進します。さらに、仕事において自身の経験や学びを還元することで、新たな価値を生み出し、その価値で会社も成長していきます。こうした「ライフ」と「ワーク」の相乗効果による真の生産性向上を目指し、JALグループでは次のような取り組みを続けています。



■ 具体的な取り組み

① スタートアップ・ワークショップ

全社のさきがけとして、2014年度から社内の1部門が、ITツールの導入、勤務管理ルールの変更、ペーパーレスやフリーアドレス化に取り組み、前年比大幅な残業削減を達成しました。それを受けて2015年7月より、全社の意識改革がスタートしています。まずは、JALグループ全間接部門の約4,000人の社員を対象にワークショップを開催し、先行取り組み部門の社員が講師として、自らの体験や取り組みの目的や計画、業務効率を上げる具体的なスキルなどについて語りました。

② 業務ルール・「見える化」

業務効率や時間当たりの生産性を意識して働くための仕組みづくりとして、会議の開催、電話やメールの使用、退社時刻に関する全社ルールを新たに制定しました。また、勤務実績報告会を新設し、各部門長は自部門の課題を分析し、対応策を報告しています。部門ごとの時間外労働や年休取得などの勤務状況の「見える化」を進めるとともに、部門独自の工夫や取り組みなどの情報を共有することで、時間内に仕事を終わることのできる風土を根付かせていきます。

③ ITツール・オフィスファシリティ

場所にとらわれない働き方を可能にするためのインフラ整備を強化しました。現在は既に、運航や客室部門へのタブレット端末の導入や、間接部門への携帯電話・モバイル端末の導入、VDI（仮想デスクトップ）の活用などIT機器への投資が実施済みです。また、資料の電子化や社内情報の共有化、決裁権限基準の見直しなどにより、業務プロセスの効率化も図っています。さらに、在宅勤務などについても、社員が利用しやすくするべく、定期的に制度・運用を見直しています。

これからもワークスタイル変革を推進し、誰もがフェアに活躍できる環境を整え、真のダイバーシティを推進するための土台づくりに取り組んでいきます。

新しい価値の創造を目指して

働き方の見直しを率先して行ってきた調達本部では、場所にとらわれない働き方を実現し、外国人や育児や介護などで勤務時間に制約のある社員でも働きやすい環境を整えています。また、社員一人一人が生産性高く働くことによって生み出された時間を活用し、部内で人財育成のための調達教育を開催しています。

社員が業務に必要なビジネススキルを学ぶプログラムを提供し、個々のスキルアップにも寄与しています。今後も、社員が社内外で得た知識や経験を生かし、既存の枠組みにとらわれない多様な価値を創出することで、お客さまの多様なニーズにお応えできる商品サービスを提供できる航空会社になるよう、不断の取り組みを続けていきます。

JALグループは会社の大切な財産である「人財」が心身ともに健康で安心して業務を遂行できるよう健康経営を推進し、安全運航を堅持するとともにお客さまへ最高のサービスを提供します。

「全社員の物心両面の幸福を追求」するには社員の健康が大前提

JALの企業理念である「全社員の物心両面の幸福を追求」し、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」となるためには、その原動力となるJALグループ全社員の心身の健康が不可欠であり、社員と家族の健康は、会社にとってもかけがえのない「財産」であるとの社長メッセージのもと、健康推進プロジェクト「JAL Wellness 2016」を設定し、社員・会社・健康保険組合が一体となって「健康づくり」に取り組んでいます。

このプロジェクトでは、医療費分析などに基づき、①生活習慣病、②がん、③メンタルヘルスを重点課題として、社員と家族一人一人が健康についての自己管理意識を高め、適切な生活習慣を身に付けること、定期的に健康診断・がん検診を受けることで自分の身体の状態を把握すること、自分のストレス度を自ら把握し対処する能力を身に付けることを目指しています。

一人一人の健康意識を高めるため、自分と家族の健康診断結果や健康課題に基づく行動宣言を盛り込む“参加型”の小冊子「JAL Wellness 2016 My Book」をJALグループ全社員およびOBIに配布しています。

また、5カ年計画であるこのプロジェクトでは、毎年施策内容・実施状況を、主要グループ会社と健康保険組合で構成される「施策検討会議」や「評価会議」で議論し、次年度の活動に反映するとともに、進捗状況について、役員会に報告しています。

■ 医療専門職によるフォローアップ

定期健康診断のほか、職種ごとに必要とされる各種フォローアップを実施するため、常勤の産業医・保健師・臨床心理士・薬剤師・フィットネストレーナーなどの医療専門職がきめ細かく対応しています。

特に、時差や気圧・湿度の低い機内環境のなかで「運航の安全」や「最高のサービス」を提供するため、運航乗務員（約2,000人）には法定の航空身体検査に加え、社内の常勤精神科医と内科医による全員面談での早期健康指導を行うほか、客室乗務員（約

5,000人）には、専属トレーナーによる乗務前後のストレッチ指導を行っています。全客室乗務員に配布されているタブレット端末にはこのストレッチの動画レッスンが収録されており、各自が自宅や宿泊先のホテルで実践することにより、万全の体調で次の乗務に臨めるよう努めています。

■ 各職場で健康活動を推進するWellnessリーダー

職場における健康増進の推進役として、全国の事業所で、130人以上の「Wellnessリーダー」を任命し、健康に対する意識改革や行動変容を促すための「Wellness活動」を展開しています。

主な活動としては、職場単位で健康セミナーやウォーキング大会、運動会の企画・開催、体組成計を使った測定会の全国巡回など、楽しみながら継続して生活習慣病の予防に取り組んでいける活動を行っています。また会社や健康保険組合も「階段（利用）のすゝめ」、「昼寝のすゝめ」の奨励、本社事業所の喫煙所の閉鎖などを実施して、社員の健康づくりをサポートしています。（2015年度は、これらの活動に約1,700人の社員が参加しました。）

■ 活動の成果

このような取り組みもあり、JALグループ社員および家族の1人当たり医療費は、国民1人当たり医療費（60歳未満）に比べて各年齢層で平均20%程度低く推移しています。



乗務前のストレッチ指導

2年連続で「健康経営銘柄」に選定、日本航空健康保険組合も文部科学大臣賞を受賞

JALは経済産業省および東京証券取引所により、初代銘柄選定に引き続き、この度2年連続で「健康経営銘柄2016」に選定されました（選定25社中2年連続は14社）。また、JALグループ一体となった健康経営の取り組みについて、日本航空健康保険組合も「平成27年度体力づくり優秀組織」として、文部科学大臣賞を受賞しました。

2016
健康経営銘柄



女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティの推進

多様な人財が輝くJALであるために

JALグループでは、女性をはじめとした多様な人財が活躍できる会社を目指し、ダイバーシティ(多様性)を推進しており、社員全員の働き方改革や意識改革の取り組みによって、JALグループの女性管理職比率を現在(2016年3月31日)の15.6%から2023年度末には20%に引き上げる目標を立てています。

JALの取り組み

■「環境の整備」

- ①育児休業は最大3年間取得可能です。2015年度の利用者は述べ782人(2015年度実績:男性2人、女性780人)、育児休業復職率は71.3%(業務企画職100%、客室乗務職70%)です。また、各自の事情にあわせて復職時期を変更することもできます。
- ②深夜勤務免除、育児のための短時間勤務制度などを整え、多くの社員が利用しています。
- ③一時保育補助、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が利用できます。
- ④2016年度より新たな休職制度として、「配偶者転勤同行休職制度」「不妊治療休職制度」を導入。社員のライフステージにあわせ、就業継続できるような仕組みを整えました。また、同年4月に客室乗務職における契約社員制度を廃止し、在籍する契約社員を正社員として雇用するとともに、2016年4月以降に入社する客室乗務職については正社員として雇用します。
- ⑤介護休職制度を拡充し、特定目的積立休暇制度(失効する年次有給休暇の積立制度)の介護事由での取得を認めるなど、介護する社員をサポートしています。

■「人財育成の強化」・「風土の醸成」

適材適所、実力主義を前提に、これまで女性が多く配置されてこなかった部門への配置を拡大しています。客室乗務職の海外配置は3期目となるほか、意欲のある社員がさまざまな経験・キャリアを積むことができるよう海外を含めた配属を進めています。また、女性社員を対象にした研修も継続して実施し、育成の強化に努めています。

管理職の業績評価には、女性を含めた部下の人財育成を取り入れ、さらに35歳以下の女性社員を部下に持つ管理職と人事部が面談するなど、人財がより一層豊かに育まれる風土づくりを進めています。

JALグループにおける取り組み

■「JALなでしこラボ」の設置

2015年11月より、新たに社長直轄のクロスファンクショナルチーム「JALなでしこラボ」を発足させました。女性活躍推進の取り組みをグループ全体で進めることを目的とした「グループプロジェクト」と、多様な人財が活躍する環境の実現に向けて研究を進める「なでしこラボプロジェクト」を大きな2つの柱とし、ワークスタイル変革や社員の意識改革も視野に入れながら活動しています。また、「JALなでしこラボ」では、JALグループ社員誰もが参加可能なコミュニティづくりを目的としたランチ会や、経営トップや社外講師の講話を聴くフォーラムなども開催し、社員のダイバーシティに関する理解を深めるとともに、全社員の就業継続の意識を高める取り組みも行っています。

※JALグループでは、「女性活躍推進法」の施行にあわせ、行動計画の策定義務のない社員300人以下の会社も含め、全43社で行動計画を策定しています。



■女性社員の研修

「ママ・カフェ」…育児休業から復職した社員同士のネットワーキングづくりを目的とした研修です。



「顧客価値創造プロジェクト研修」…女性ならではの視点や経験を生かし、お客さまに選ばれる商品サービスなどの価値を生み出すことを目的とした研修で、女性社員の能力開発に寄与しています。

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。



なでしこ銘柄に連続選出

JALは経済産業省および東京証券取引所により、2014年度と2015年度のダイバーシティ経営企業「なでしこ銘柄」に続けて選出されました。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付け、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。



障がいのある社員の活躍の場が広がっています

JALサンライトでは、今年度企業理念を新たに、「障がいを仕事の障がいとしない環境をもとに多様性を活かし、新たな価値を創造し続けます」としました。また、2016年2月15日、羽田航空機整備センター3階に、JALグループ社員向けの喫茶室「SKY CAFÉ Kilatto(キラット)」をオープンしました。

「Kilatto」は軽度の知的障がいのある社員が運営の中心を担っており、その名前には、社員の個性、特性が星のごとく輝くカフェになってほしい、という願いが込められています。約16種類のコーヒー、紅茶を1杯、1杯丁寧に淹れて提供をしているとともに、対面にて金銭の授受をしているレジで、元気なあいさつと笑顔で“常に明るく前向きに”を日々実践しています。

さらに、天王洲本社14階の応接スペースにおける、お客さまへの給茶サービスにおいても、知的障がいのある社員が活躍しています。



LGBTの取り組み

JALグループでは、女性、障がいのある方、定年退職後も継続雇用を希望する社員など、多様な人財の活躍推進に取り組んでいます。今年3月に発信された社員に対する植木社長メッセージ「多様な人財のさらなる活躍推進のために私たちが取り組むべきこと」では、LGBTに対する理解の促進に取り組むことも触れられています。

これからも、経営陣はもとより、JALグループ全社員が、e-ラーニングなどを通じ、LGBTに対する正しい認識と理解を深めるべく引き続き取り組んでいきます。

※LGBTとは、Lesbian (レズビアン)、Gay (ゲイ)、Bisexual (バイセクシャル)、Transgender (トランスジェンダー) の頭文字を取った、性的マイノリティ (少数派) を表す総称です。



Message

代表取締役専務執行役員 コミュニケーション本部長
大川 順子

JALグループでは2014年度以降、多様な人財の活躍推進を経営戦略のひとつとして位置付け、女性をはじめとするさまざまな人財が力を発揮し活躍できるよう、人財育成や支援体制を強化してきました。

その第一歩として「真に女性が活躍する企業」となるべく、2015年11月に発足したのが「JALなでしこラボ」であり、これを軸に女性活躍推進による企業価値の向上に努めています。

女性活躍推進のキーワードは心理面と機能面、すなわち「意識改革」と「ワークスタイル変革」です。それは私自身の経験から感じていることでもあります。私は長く客室本部に在籍し、自身もライフイベントを経験、休み方や働き方を選択しながらキャリアを築いてきました。同様の経験をいかなる職場でも可能にするには、まずは、男女双方の一人一人の異なる感性・能力・経験等を最大限に発揮できる、意識改革をも含めた環境整備が必要です。それにより女性が諦めなければならなかった多くのことが可能になり、それは女性を育成し成長させ、JALグループの新たな価値につながると考えています。女性活躍推進は、女性優遇ではないのはもちろん、長く働くということだけでなく、真のキャリアアップが実現できることを目指します。

JALグループには「JALフィロソフィ」という全社員が拠って立つものがあります。その限り、社員の方向性がぶれることはありません。これを土台に、女性のみならず多様な人財が個性を発揮して活躍し、これをJALグループの強み、競争力の源泉として、企業価値を高めていく取り組みを、これからも力強く推進していきます。

ダイバーシティの実践

国籍・性別を問わず、さまざまな人財が活躍するJALグループ。
誰もが働きやすく、能力を存分に輝かせる職場であるよう配慮しています。



外国人のJALグループ社員と情報共有する 英語版社内広報誌を編集しています

学生時代からエアラインビジネスに憧れ、故郷ミャンマーでJALのヤンゴン支店に就職しその後、シンガポール支店で発券やセールスサポートを担当していました。日本に来たのは2年前。当時の上司が日本勤務の募集を紹介してくれ、上司の「You can do it」の言葉でチャレンジしようと決めました。昨年から社内広報誌「ROUTE」の英語版を日本人の同僚と2人で編集しています。経営情報や海外支店の情報を海外の仲間ともっと早くシェアしたいと思い、以前は隔月刊だったものを月刊にしました。忙しさは増しましたが、そうした提案が通るのはうれしかったですね。日本文化や海外スタッフの紹介など英語版独自の記事も書いています。日本語はまだ難しいですが、会議では皆が意見を聞いてくれます。社内にはほかにも外国人は多く、違う文化を持つ者が集まれば考え方も変わります。それがダイバーシティの意義なのだと思います。

日本航空株式会社 コミュニケーション本部
コーポレートブランド推進部 インナーブランディンググループ
ロサン ズアル

個の力を発揮しつつ互いにサポートしあい 男女とも育児などでの休暇を取りやすい環境です

各国の国際空港や航空会社と折衝して、運航路線や発着時刻の計画を組むのが私たちの部署の仕事です。アメリカとは朝8時以降、イギリスとは夜8時以降といった時差を超えての電話会議や、フェース・トゥ・フェースで話し合うための海外出張も多いのですが、近年は各グループとも女性社員も配属されています。当グループの女性は、運航スケジュールの策定や発着枠の管理を担当しており、年に数回、各国航空会社が集まる会議ではJALのヘッドを務めています。また、小さな子どもを持つ社員も大勢いますので、育児休暇、有給休暇、前日申請OKの退職時間の変更などの社内制度をできるだけ利用しやすいよう皆でサポートしています。子どもが病気の時などは父親である社員も問題なく休める環境になっていますし、最近では国際結婚した妻の海外での出産に立ち会うため、1カ月の休暇を取得した社員もいました。部下それぞれ家庭の状況もパーソナリティも違います。互いに配慮し、受け入れる土壌ができてきたなか、個々のパーソナリティを発揮しながら組織としてまとまるよう見ていくのがグループ長の任務だと考えています。

日本航空株式会社 路線統括本部 路線計画部 国際路線計画グループ グループ長
内藤 建一郎



女性が多数を占める職場だからこそ ステップアップへのチャンスも多彩にあります

JALグループの総合コンタクトセンターであるJALナビアは、社員の97.5%、管理職も90.0%が女性です。私自身は大阪センター長として事業所の管理とスタッフの育成を行うと同時に、会社全体の運営にも携わっています。キャリアのスタートは客室乗務員でした。客室乗務員として初めて労務部への職種変更を経験し、日本アジア航空の関西空港支店長、JAL大阪空港支店客室乗務員室長、成田の客室乗務員部長を経て2013年から現職です。こうした多くのチャンスをもたらえたことが現在の仕事につながっています。今では私のように職種を超えてキャリアを築いていく社員も珍しくありません。育児休暇や子どもの看護休暇のほか、JALナビアでは子どもの小学校就学まで4時間勤務を選ぶことができますし、男女とも退職後7年以内なら元の部署に再就職できる制度もできました。

また、2016年度よりワーク・ライフ・バランス活動の一環として「なでしこnavia」を立ち上げました。より女性がいいきと輝ける職場環境づくりに取り組むとともに、2018年度末までに役員・部長級以上の女性管理職の倍増を目標にしています。働く女性たちには、チャンスを逃さず、ぜひともステップアップを目指してほしいと願っています。

株式会社JALナビア 執行役員 大阪センター長
古田 恭子



2人の子どもの誕生時に育児休暇を取得 家庭と仕事ともに豊かな時間を持てる環境です

担当しているのは機内客室の整備です。シートや照明、空調、エンターテインメント、トイレなど、お客さまが肌に触れ、目にするすべての設備が対象になります。着陸から離陸までの短時間に集中する作業も、数日間かけての徹底した改修・整備もあります。勤務は夜間も含めたシフト制で平日を家で過ごす日もあり、仕事を持つ妻とは結婚当初から家事の分担をし、長男と長女の誕生時にはそれぞれ約1カ月の育児休暇を取得しました。整備に必要な資格試験対策中は家族にも負担をかけるので、育休中はその恩返しとして家事と育児に専念できました。制度があるだけでなく、取るのが当たり前という環境がうれしいですね。私の後も何人もの男性社員が育児休暇を取り、皆で自然にカバーして問題なく作業を進めています。家族と充実した時間を過ごしているからこそ、仕事にも存分に力を注げます。今後も家庭と仕事を両立するさまざまな制度を皆で積極的に活用できる、JALならではの社内風土を大切にしていきます。

株式会社JALエンジニアリング
成田航空機整備センター 運航点検整備部 電装客室整備室 客室整備課 第6係係長
大谷木 健太

海外でのキャリアを積む希望をかなえ 結婚後、ヘルシンキに単身赴任しました

自分自身のキャリア形成のため、以前から海外支店の勤務を希望していました。現在はヘルシンキ空港で、現地で委託しているグランドハンドリング会社の管理や、本社との調整に当たっています。お客さまは日本だけでなくヨーロッパ各地からいらっしゃいます。それぞれ文化が違うし、ご要望もいろいろ。フィンランド人にとってのよい接客と、JALならではのおもてなしを調和させ、常に心のこもったサービスのご提供を目指しています。実は、ヘルシンキ異動の打診があったのは結婚と同時期でした。迷いはありましたが、夫も応援してくれ、単身赴任を決断しました。望んでいた仕事ができ、今は毎日が本当に充実しています。仕事と余暇のメリハリがあり、男女問わず働きやすい環境です。休暇を取って日本に帰る際も、周囲の理解がとてもありがたいですね。JALでは女性の海外赴任は決して難しいことではありません。ここで確かな実績をつくり、後輩たちへの道を切り拓いていければと思っています。

日本航空株式会社 ヘルシンキ空港所 旅客セクション アシスタント・マネージャー
平野 愛子





株主・投資家

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



お取引先

持続可能な社会づくりを目指し、サプライヤーの皆さまとともに、CSRに配慮した調達活動を推進します。「JALグループCSR基本方針」に基づいた、「JALグループ サプライヤー行動規範」を策定し、取引開始前にご同意をいただきます。また、機内食や機内提供品など特定の商材を扱うサプライヤーに対しては、Sedex※1のプラットフォームを用いたCSR情報の提供・共有を実施します。サプライヤーとのコミュニケーションの場として間接材提供サプライヤーを中心とした連絡会を開催しています。2015年度は、合計115社の参加がありました。

※1 Sedex Information Exchange Limited。
英国NPO法人。CSR調達情報を共有可能とする。



お客さま

中期経営計画では2016年度までに「顧客満足 No.1」を達成することを目標とし、JALフィロソフィをベースに全社員が一丸となって、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提供することにより、JALグループ企業理念の「お客さまに最高のサービスを提供します」を実現できるよう日々取り組んでいます。



従業員

JALグループ企業理念とJALフィロソフィに基づき、全社員が働きやすい職場環境づくりを推進しています。実力と人間性を備えたリーダーを中心に、社員一人一人が魅力あふれる人間として成長し、より一層活躍できるよう、引き続き、ダイバーシティやワークスタイル変革に取り組んでいます。



地域社会

企業市民として、地域社会との信頼関係を築き、事業を通じてよりよい地域・社会づくりに貢献していきます。人財、ノウハウ、情報などの資源を活用して次世代の教育支援など、さまざまな社会貢献活動を行っています。

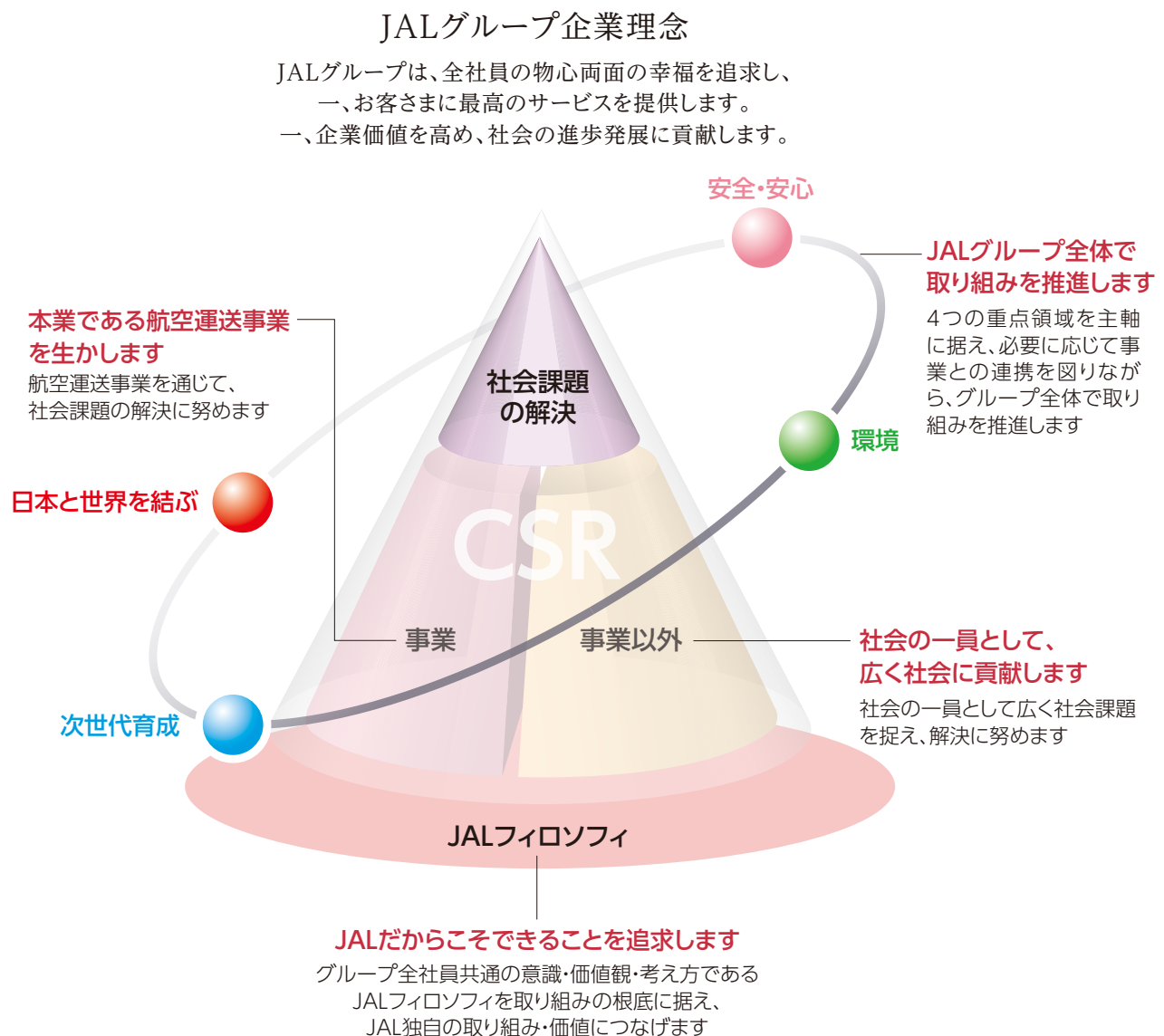
CSR Activities

JALグループのCSR

CSR方針	72
安全・安心	74
環境	76
環境 行動計画	78
日本と世界を結ぶ	80
次世代育成	84

CSR方針

私たちが大切にするJALフィロソフィを核として、
JALグループだからこそできる社会貢献活動を
4つの分野で推進しています。



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。

活動指針と 4つの 取り組み

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。また、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」参加企業として、人権・労働・環境・腐敗防止の10原則を実施しています。



This is our Communication on Progress in implementing the principles of the United Nations Global Compact and supporting broader UN goals. We welcome feedback on its contents.

安全・安心

安全運航を堅持し、すべてのお客さまに安心で快適な旅をお届けして、安全・安心な社会の構築に貢献を

一便一便、安全運航を堅持していくことは、私たちにとって最も重要なCSR活動であり、存在価値そのものです。そのうえで、安全を最も重要視する私たちの思いと取り組みをお伝えすること、BCP（事業継続計画）を整えて、災害時にも航空会社だからできる対応を継続することなどにより、社会のお役にも立ちたいと考えています。また、バリアフリーやユニバーサルデザインの推進、ストレッチャー（簡易ベッド）装着などによる医療搬送のご支援、食物アレルギーの方にもご参加いただけるツアーの企画など、より多くのお客さまに安心してご旅行を楽しんでいただけるような取り組みも進めています。



事前体験プログラム
(写真提供：日本身体障害者補助犬学会)

環境

環境に与える負荷を認識し、気候変動の緩和や生物多様性保全のために

航空機は大量の燃料を消費して運航し、地球環境に少なからず負荷を与えています。JALグループではその自覚に立ち、少しでも環境負荷を小さくすべく、事業活動のあらゆる場面で、さまざまな工夫を行っています。加えて、航空会社だからこそできる環境活動として航空機による大気観測を1979年より発展させながら継続して実施しています。上空からの森林火災発見通報活動なども含め、JALグループならではの「空のエコ」を推進し、空から見る地球がいつまでも美しくあるよう、日本の豊かな自然とともに、将来の世代につなげていきたいと考えています。



航空機に搭載されている大気観測機器



日本と世界を結ぶ

日本の産業や地方経済の活性化、国際社会の相互理解の向上のために

航空輸送は重要な社会インフラのひとつであり、その事業は公共性をあわせ持っています。社会から航空会社にご期待いただく「結ぶ」機能はさまざまです。航空ネットワークを維持し、利便性の高い航空輸送サービスをご提供するという基本的な役割に加え、生活路線や地方ネットワークの維持と改善、美術展の輸送協力による文化交流、観光振興を通じた地方経済の活性化や震災からの復興支援など、地域と地域、人と人を結んで、社会の進歩発展に貢献していきます。



美術展輸送協力

次世代育成

子どもたちが健やかに、夢を持って未来に向かうための応援を

大空を飛び、世界の人々となつがる——、そんな夢をかなえるための事業を営む私たちは、現代の子どもたちに、もっと夢をもつて、未来に向かってほしいと願っています。楽しくコミュニケーションを取りながら遊ぶ「折り紙ヒコーキ教室」や、地球環境をともに考える「そらエコ教室」、航空会社の仕事をお話する「お仕事講座」や「工場見学」など、幅広い年齢層に対応した社員参加のプログラムを通じて、次世代を担う子どもたちの、夢あふれる未来を応援しています。



折り紙ヒコーキ教室



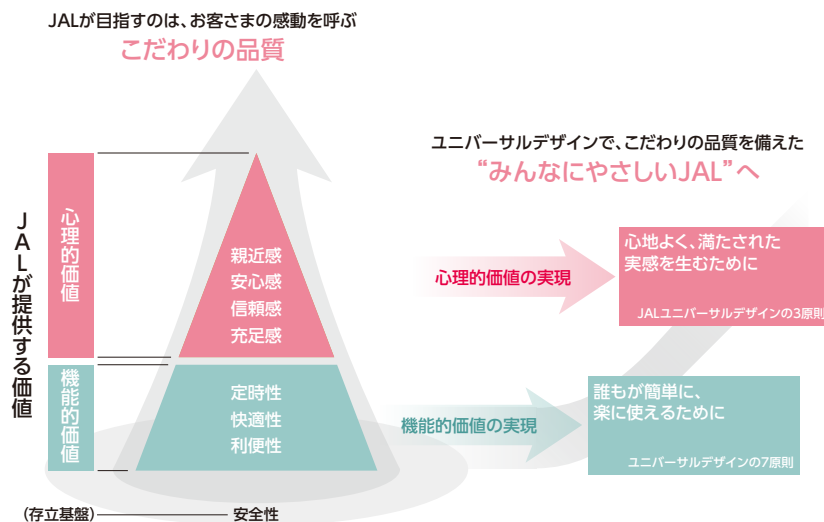
いつでもどなたにも安心してJALグループ便をご利用いただけるよう
きめ細かなおもてなしの心で、
すべてのお客さまにやさしいJALを目指します。

私たちは、お客さまへ安全で確実な機能的価値を提供することを、すべてのサービスの基盤としています。しかし、それだけでは私たちが目指す「こだわりの品質」とは言えないと考えています。常に、お客さま視点を徹底し、「感動」を提供することが重要だからです。

「こだわりの品質」を目指すため、既存のユニバーサルデザイン7原則に加え、私たち独自の3原則を付加することにより、JALユニバーサルデザイン10原則を設けています。

“みんなにやさしいJAL”を追求するため、JALらしい美しさと品質の良さ・心地よさ・安心感をお客さまに提供していきます。

バリアフリーに対する考え方／基本原則



JALユニバーサルデザイン3原則

原則1	品質が優れていて美しい	機能を伴った十分な品質と素材を生かした美しさがありますか。
原則2	心地よさを感じられる	お客さまにもスタッフにも心地よい環境が用意されていますか。
原則3	安心感がある	安心して長く使える仕組み、サービスとなっていますか。

ユニバーサルデザイン7原則

原則1	誰もが公平に使える	さまざまな心や体を持つ私たち一人一人にとって、誰もができる限り使えるように配慮されていますか。
原則2	柔軟な使い方ができる	自分に合った使い方やペースで使えますか。暗い、騒がしいなどさまざまな環境での使用が考慮されていますか。
原則3	簡単に理解できる	複雑すぎず、意味や使い方がすぐわかるように考えられていますか。
原則4	情報が認知しやすい	複数の伝達手段がありますか。伝えるべき情報はわかりやすく整理されていますか。
原則5	失敗に対する寛大さがある	危険に気がつくようになっていますか。誤った使い方をしても事故を防ぎ、再び元の状態に戻れるよう工夫されていますか。
原則6	身体的負担が少ない	さまざまな体格の人が、楽な姿勢かつ楽な力で使うことができますか。
原則7	使いやすい大きさと広さがある	さまざまな体格の人が、楽に使える大きさや広さに配慮されていますか。

有資格者がお手伝い

国内空港にサービス介助士を配置

2006年1月より全国の空港スタッフを対象に「サービス介助士※1」資格取得に向けた教育を開始しました。お手伝いを必要とされるお客さまにより信頼していただけるサービスを提供するため、JALが就航しているすべての国内空港(42空港)に有資格者256人を配置しています。(2016年4月1日現在)



※1 サービス介助士資格:公益財団法人日本ケアフィット共育機構認定。高齢者や障がい者へのおもてなしの心と介助技術のための個人資格。

米国路線はCRO※2がご対応

JALが運航する米国路線では、米国航空アクセス法 (the Air Carrier Access Act) に基づき、お体に障がいのあるお客さまが快適に航空機をご利用いただけるよう、各種サービスをご提供しています。ご利用に際してご質問、お困りのことがある場合には、空港の職員にお申し出いただけますと、CRO (Complaint Resolution Official) が対応します。

JALが就航しているすべての米国路線の発着空港に有資格者60人を配置しています。(2016年4月1日現在)

※2 CRO:米国の障がい者に関する適用規定についての特別な教育を受けているスタッフのこと。

空港を使いやすく

羽田空港ではお客さま・空港スタッフの声をもとに、ターミナル入口のサイン、ターミナル内の各種ご案内サイン、看板などを改修いたしました。「わかりやすい文字表現」「一目でわかる記号表示(ピクトグラム)」「色分けによるご案内」など、多くのお客さまにお使いいただきやすいユニバーサルデザインに配慮しています。また多数のモニターを配置し、天候やその他の理由により運航に遅延・欠航などが発生した際、これまで以上に素早く的確な情報をお届けできるようにしています。

保安検査場では、お客さまにストレスなくスムーズに通過いただけるよう、検査場前にお手荷物の仮置き台と検査の流れの説明パネルを設置しています。検査前のご準備がしやすくなり、待ち時間の短縮につながっています。



旅のお手伝い

プライオリティ・ゲストへのサポート

JALグループでは、お体の不自由なお客さまや、病気や怪我をなさっているお客さまを「プライオリティ(優先)・ゲスト」と呼び、ほかのお客さまに優先してお迎えしています。

1994年、他社に先がけて「プライオリティ・ゲストセンター」を開設して以来、さまざまな状況にあわせた柔軟な対応を継続しています。センターには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、プリティッシュ・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

JALスマイルサポート

「JALプライオリティ・ゲストサポート」、「JALファミリーサービス」をご利用のお客さまや、赤ちゃん連れ、妊娠中のお客さま向けに、空港※1には「スマイルサポートカウンター」を設置しています。ユニバーサルデザインに配慮した高さの低いカウンターと椅子をご用意し、サービス介助士または社内にてサポート訓練を受けた空港スタッフが、お客さまに安心してご搭乗手続きをしていただけるようお手伝いいたします。空港内でご利用いただけるベビーカーや車椅子の貸し出しもあります。

※1 全国8空港(羽田・成田・伊丹・関西・新千歳・中部・福岡・那覇空港)に開設。設置のない空港ではご案内カウンターで承っています。

機内を快適に

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、機内でも安心・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ています。

「JAL SKY SUITE」「JAL SKY NEXT」をはじめとした機内の座席の仕様、アレルギーやご病気をお持ちのお客さま向けの多様な機内特別食など、多くのお客さまのご要望にお応えできる、ユニバーサルデザイン視点を取り入れた商品サービスの徹底に努めています。もちろん、新しい商品サービスの開発だけでなく、ハード面での使いやすさも重要です。例えば、機内のトイレでは鍵を閉めると照明がつき、閉め忘れを防ぐことができます。今後もこうしたお客さまの使いやすさを考えたさまざまな工夫を取り入れていきます。

また、これらソフト・ハードの商品・サービスに加え、さまざまな体験教育を通じて、客室乗務員一人一人がおもてなしの心と行動でお客さまにサービスをご提供するようにしています。



持ちやすさと環境への配慮を兼ね備えたUDマグカップ

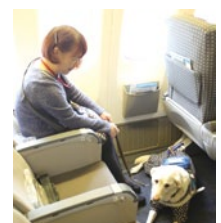
事前体験プログラム

JALグループでは、障がいを理由に航空旅行をためらっているお客さま向けの活動にも力を注いでいます。そのひとつが発達障がいのお子さまに向けた航空教室開催です。発達障がいのお子さまの社会参画促進には公共交通機関を自由に利用できることが不可欠ですが、空港の独特の雰囲気や航空機の大きな音などがハードルとなり、航空旅行そのものを諦めてしまうケースがあるといわれています。そのようなお子さまと保護者を対象に、現役運航乗務員と客室乗務員による航空教室と格納庫見学をセットにした、飛行機を好きになっていただくためのプログラムを地域の療育センター協力のもとで開催しています。参加者からは「これだったら飛行機に乗れるかも!」という声を多くいただきました。

また、補助犬同伴での航空旅行経験がなく、手続きなどに不安を感じておられる補助犬使用者を羽田空港にご招待し、搭乗口を通して機内で着席するまでの搭乗の流れを実際に体験していただくイベントも開催しました。



写真提供
日本身体障害者補助犬学会





航空輸送による環境負荷の大きさに鑑み、
整備からフライト中、着陸後まで、あらゆる過程で、
未来に向けた「空のエコ」推進に取り組んでいます。

「エコ・ファーストの約束」・「空のエコ」

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ました。現在も企業活動のさまざまな部門で着実に行動計画(P78-79)を実行することにより「空のエコ」を推進しています。航空機のCO₂削減目標としては「2020年度までに2005年度対比有償トンキロ当たりのCO₂を23%削減」を掲げ、2015年度までに14.9%削減を達成しました。また、2016年度にはエコ・ファースト推進協議会に加盟しました。



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ひとつに位置付け、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。

整備

エンジン洗浄

飛行機のエンジンは、飛行により内部に空気中の細かなちりなどが蓄積され汚れていきます。この汚れは、飛行中に空気を取り込み圧縮し燃焼させるエンジンの燃費性能を低下させ、結果として余分な二酸化炭素(CO₂)の排出につながります。そこでエンジン内部を定期的に洗浄することで、これらの飛行中に付着した汚れを洗い落としています。これにより、汚れのために低下していたエンジン性能は回復し、およそ1%の燃費回復につながります。このようなエンジン洗浄はボーイング777型機(PW4000型エンジン)、767型機(CF6型エンジン)、737-800型機(CFM56型エンジン)に対して200~300日間隔で実施されています。

駐機中

補助動力装置(APU)の利用削減 客室シェード施策

窓の日よけ(シェード)を下ろすことにより、日射による機内温度上昇を抑え、機体後部にある補助動力装置(APU)によるエアコン利用時間を短縮し、CO₂排出量を低減しています。

飛行中

航空機による大気観測CONTRAILプロジェクト 森林火災報告

航空機の特性を生かした社会貢献活動として、大気観測・CONTRAILプロジェクトへの参加、森林火災報告などにより、社外研究機関への協力を行っています。

降下時

連続降下方式(CDO)の採用

安全を確保し所定の条件を満たしたうえで、スロープを降りるような連続降下方式を積極的に取り入れ、CO₂排出量を低減しています。

着陸時

Reduced Flap・Delayed Flap & Gear・Idle Reverse

安全を確保しつつ、空気抵抗を増加させないために、浅いフラップ(主翼後縁の高揚力装置)の利用、ギア(車輪)やフラップを出すタイミングを遅くするなど工夫をしています。また、滑走路などの条件を満たす場合には、逆噴射をアイドルで行うなど、CO₂排出量を低減しています。

着陸後

移動時に片側エンジンを停止するEngine Out Taxi

駐機場への地上移動では、所定の条件を満たしたうえで片側のエンジンを停止させることにより、CO₂排出量を低減しています。

CO₂排出量/
有償トン・キロ

85.1
%

(2005年度比)

水使用量※1

430
千m³

電力使用量※1

120
百万kWh

熱使用量(原油換算)※1

46,770
キロリットル

航空機による大気観測CONTRAILプロジェクト

1979年、JALグループでは東北大学による温室効果気体に関する研究への協力として、国内定期便（当時の東亜国内航空。後の株式会社日本エアシステム）を利用し、上空でCO₂濃度の観測を開始、現在の仙台＝札幌間の観測に至ります。また、1984年より国際線の定期旅客便による大気観測では世界で初めての試みとして、2年間、同じく東北大学に協力し、成田＝シドニー間などで上空のCO₂濃度を観測しました。現在、JALグループはこれらの実績を生かし、CONTRAILプロジェクトに参加しています。これは、国立研究開発法人国立環境研究所、気象庁気象研究所、株式会社ジャムコ、公益財団法人JAL財団との共同研究プロジェクトで、地球温暖化メカニズムを解明することを目的とし、定期旅客便として運航される航空機の広範囲・高頻度での飛行という特性を生かした環境活動のひとつです。特にオーストラリアから日本へのフライトでは1993年から観測を継続し、国際線定期旅客便を用いた温室効果ガス観測では世界最長の観測記録となっています。観測は航空機貨物室に搭載された2種の自動観測機器、もしくは特別な許可のもとで搭乗した研究者・JALグループ社員により手動ポンプを用いて行われます。得られた大気サンプルや測定データを関連研究機関で分析することで、これまでもさまざまな事実が明らかになっており、この分野で世界の研究に貢献しています。



WEB CONTRAILプロジェクト
<http://www.jal.com/ja/contrail/>

バイオジェット燃料

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るのがバイオジェット燃料です。JALは2009年1月に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」の設立メンバーとして国内有力企業・機関50社と検討を行った結果、原料コストで優位性がある都市ごみなどの廃棄物を原料とする複数の製造プロセスでその可能性が認められました。今後は、将来の商業化に向けた検討を積極的に推進していきます。

機内ごみのリサイクル

JALグループは航空機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。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上の制約により、現在は焼却処分しなければならないのが実態ですが、フードロスの減少などの自助努力に加え、国際航空運送協会（IATA）と連携した国際的な共通ルール作成を通じ、将来的にリサイクル率をいっそう向上させるよう取り組みを進めます。

生物多様性に対する取り組み

出水市に渡来するツルたちとともに

JALグループは、生物多様性の保全活動の一環として、かつて取り組んでいた鹿児島県出水市に越冬のために渡来するツルたちの保全活動支援を再開しました。2015年2月、「鹿児島県ツル保護会」に対し、今後の協賛を表明し、2016年度には保護活動支援を積極的に進めていきます。



OISCA「子供の森」計画 in タイ

公益財団法人オイスカの「子供の森」計画は、子どもたちが学校などで苗木を植えていく活動を通じ、持続可能な豊かな社会を築く力を養い、地球緑化を進めていく1991年開始のプログラム（2015年度末時点で36の国・地域の約4700校が参加）です。JALグループではこの計画を航空輸送面でサポートするとともに、チャリティ・マイルを通じて寄付を募りました。2015年度に皆さまにご協力いただいたチャリティ・マイルは1,701,000マイル（苗木代約8,500本分に相当）になりました。



※1 空港・オフィス・整備工場（国内）



事業活動のさまざまな側面で、環境を守るための具体的な計画を立て着実な行動によって成果に結びつけています。

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付け、そのために何をすべきかという活動計画を立てています。その私たちの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/-9型機増機による稼働時間の大幅増により、2015年度の有償トン・キロ当たりCO₂排出量は前年度比1.5%改善し、2005年度対比14.9%削減 ●年平均1.5%改善(2005～2015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/-9型機を6機、737-800型機を1機、エンブラエル170を2機導入し、777-200/300型機、767-300型機を8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2,900台、軽量パレット1500枚導入済み。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6,900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200～300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
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、鹿児島空港、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、ダラス)、パラオ路線ではUPR(User Preferred Route)による運航 ●効率的な代替空港(ホーチミンの代替)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「都市ごみなどの廃棄物から国産バイオ燃料製造」の2020年(東京オリンピック)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
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、使用するパソコンをデスクトップ型からラップトップ型へ転換するなどさまざまな節電活動、節電照明器への更新を促進 ●経済産業省の省エネ優良事業者(Sクラス)に認定

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、運航乗務員を中心に活動 ●「JALそらエコ教室」子どもたちを対象とした機長らによる環境啓発講座を開催(年間16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。	●「森林火災通報プロジェクト」2003年から運航乗務員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・JAXA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。

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。	●2015年度の総量は前年比1.8%増加。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3.0%減少
化学物質(PTR法対象)の取扱いおよび排出量の削減に努めます。	●2015年度の総取扱い量(全462物質)は前年度比4.0%減の64トン(2014年度の最終地は66.5トン)
航空機機内から出る機内誌や新聞紙、アルミ缶、ペットボトル、貨物梱包資材などの不用品や制服のリサイクルに努めます。	●飲料缶、新聞紙、機内誌、ペットボトルのリサイクル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継続して推進 ●2015年度のリサイクル総量は2,600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。	●「ICAO(国際民間航空機関) バランス・アプローチ」で航空会社が担うべき「航空機の音源対策」および「騒音軽減運航方式」に積極的に取り組んでおり、JALグループの機材は、音源対策としては最も厳しい、ICAO Chapter4基準に適合 ●騒音軽減運航方式として、離陸時は騒音軽減離陸方式で運航し、特に羽田空港、伊丹空港では、より厳しい運用を継続して実施 ●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、鹿児島空港、那覇空港では大幅な騒音軽減、CO ₂ 削減となるCDO(Continuous Descent Operations)を実施
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、その大切さを伝え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機内提供、タンチョウフォトコンテストの実施



日本の翼として、日本と世界を結んできた
JALならではの取り組みにより、地域経済の活性化や
国内産業の発展、そして国際的な
コミュニケーションの進化に貢献します。



1964年夏にアテネから運んだ「聖火」とCity of Tokyo号の乗務員

東京2020オリンピック・パラリンピックに向けた活動

JALは1964年、アテネから日本まで聖火を運びました。以来、数多くのオリンピック・パラリンピック大会で、アスリートたちの支援を続けてきました。JALグループはこれまでも、これからも、「伝統」「革新」「日本のこころ」を持って、JALならではの価値発信を行っていきます。日本にいらした外国人のお客さまが安心して日本でのご滞在をお楽しみいただけますように。お体にご不自由をお持ちのお客さまがストレスを感じられることなく、快適にご旅行ができますように。そして、より多くのお客さまに日本津々浦々の魅力ある観光資源に触れていただけますように。2020年、聖火は東京に帰ってきます。JALグループはこれまで培った経験を生かし、東京2020オリンピック・パラリンピック大会の成功を社員一丸でサポートしていきます。





JAL Guide to Japan

海外のお客さまに日本に興味を持っていただき、お迎えすることを目的として2004年に開設した訪日外国人向け情報案内サイトです。日本各地の魅力をお伝えし、地域振興活性化にも役立つサイトづくりを心掛けています。現在は世界26地域・7言語※1で展開しており、今後さらなる多言語化を目指します。2014年にデザイン・コンテンツをリニューアル、日本Webグランプリ企業グランプリ部門「プロモーションサイト賞」優秀賞を受賞しました。

※1 英語・仏語・独語・露語・中国簡体字・香港繁体字・台湾繁体字



青森県では、藍染めの染料である藍の健康機能に着目してつくられた「あおり藍フィナンシェ」を国内線機内でご提供したほか、藍の定植、さらに藍を使用した製品の共同開発に取り組むなど、地域とともに産業の発展に取り組んでいます。



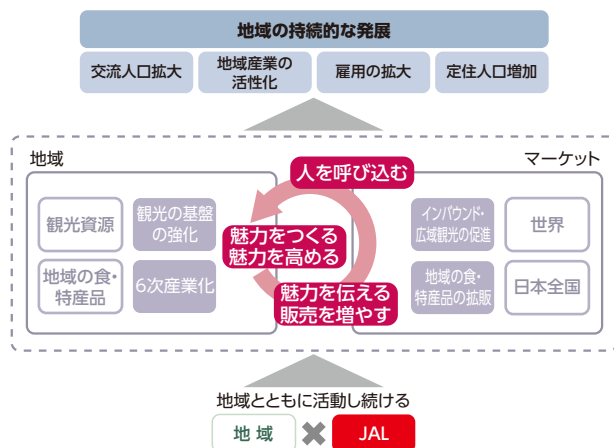
藍の定植の様子



伊丹発青森行きの機内にて提供していたあおり藍フィナンシェ

JAL 新・JAPAN PROJECT

2011年5月より展開してきた地域コラボレーション企画「JAPAN PROJECT」を発展させ、新たに2015年9月に「JAL新・JAPAN PROJECT」として活動を開始しました。「観光振興」と「農水産物の6次産業化」を柱として、観光資源・特産物の発掘・創作からプロモーション、販売・購入まで活動範囲を広げ、地域とともに地域の持続的な発展に取り組んでいきます。



おもてなし人材育成

JALは、規制緩和により特例が認められた地域限定の通訳観光ガイド(特区ガイド)の人材育成を支援するため、客室乗務員や空港スタッフを派遣して、特区のひとつである九州域内での育成研修や有資格者向けフォローアップ研修を実施しています。接客経験の豊富な社員のノウハウを提供し、マナー、身だしなみ、クレーン対応など、ロールプレイングを交えながら、実践的なスキルアップを図ることに貢献しています。



東北支援活動

JALグループは、JAL東北応援プロジェクト「行こう! 東北へ」として社会への感謝の気持ちを東北の応援という形に変えて、航空運送事業を通じて、さまざまな角度から東北の産業振興と観光需要の創出、被災された方々の応援に取り組んでいます。

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、津波被害を受け稲作ができなくなった農地で、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種まき、草取り、収穫といった現地農作業のお手伝いに積極的に参加、現地派遣ボランティア数は、延べ300人を超えました。

また、社員自らも収穫した綿を使ったオリジナル製品を企画し、機内内のご提供品やマイル交換商品として採用しています。

2015年度は、12,000枚のオリジナルハンカチを商品化しました。



台北=青森・秋田チャーター便

2015年11月5日から14日にかけて台北から青森・秋田両空港へ、両県自治体のご協力のもと、国際線チャーター便を合計2往復で365人、ほぼ満席のお客さまを乗せて運航しました。

青森空港到着の際は、青森県知事をはじめ地元の方々とともにねばた囃子による迎賓セレモニーでお迎えしました。運航したボーイング787型機は青森空港初就航でもあり、チャーター便到着後に地元の園児の皆さまを招いて航空教室を開催しました。

また、海外から秋田県へのJALチャーター便は初の就航ということもあり、お客さまは秋田空港到着ロビーでなまはげやあきた舞妓、そして地元の方々から歓迎を受け、4泊5日で東北の魅力をお楽しみいただきました。

「東北の魅力を台湾の方々へ伝えてほしい、そしてまた東北へ来てほしい」という願いを込めて、両空港では青森産口ご入り特製りんご、秋田名菓などの特産品を、帰路の機内では県産品をご提供しました。



青森市内の園児へボーイング787型機をお披露目



秋田空港到着口で台湾からのお客さまを歓迎

JAL笑顔の贈り物プロジェクト

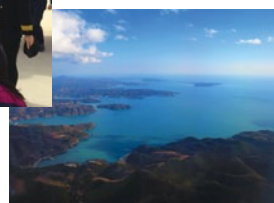
東日本大震災で被災した小学生に、ご家族と一緒にの旅をプレゼントし、未来への新たなステップを踏み出すきっかけにしてみたいというJALグループ社員の思いにより始まったプロジェクトで、JALグループ社員の募金および同額のマッチング・ギフトで費用を賄い、社員ボランティアが同行して旅のお手伝いをします。2013年夏のスタート以来、これまで宮城県、岩手県の被災地から60家族145名様を3泊4日の沖縄旅行へご招待し、明るい太陽と青い海に囲まれて、笑顔あふれる楽しい時を共有しました。



東北の子どもたちと一緒につくる明るい未来「明日のつばさ」

3月12、13日の2日間で株式会社ベネッセホールディングスと共同で、青森空港、仙台空港、花巻空港の3カ所で各県内在住の小学生を招待し、航空教室と体験飛行を実施しました。

震災から6年目に入る最初の週末に、将来を担っていく小学生に、それぞれの進路を考えるきっかけのひとつとして、空の仕事に触れる経験と自らの郷土への思いを深める経験を提供したいという両社の思いが一致し、開催に至りました。運営においては、運航乗務員や客室乗務員をはじめとするさまざまな職種のJALグループのスタッフがボランティアとして参加しました。





これからの社会を担う子どもたちに、大きく夢を育み、豊かな未来を創造してほしいという願いから私たちにできるさまざまなプログラムを通じて、応援を続けています。



折り方のコツと飛行の理論がプラスされた1枚の紙は、よく飛ぶ折り紙ヒコーキに変身します。この教室で工夫・驚き・大歓声を一緒に体験しましょう。

折り紙ヒコーキ教室

1枚の紙を「切らない」「貼らない」でつくること、また「動力なし」で「よく飛ぶこと」が折り紙ヒコーキの特徴です。

JALグループでは、折り紙ヒコーキ協会の技術指導を得て、2007年より「JAL折り紙ヒコーキ教室」を開催しています。

協会による指導員養成講座を受講し認定指導員の資格を取得した、運航乗務員・客室乗務員・整備士・空港のスタッフに加え、セールス・予約・間接部門などさまざまな部門・職種の社員約450人が、国内外のさまざまな地域に出向き、教室を開催しています。

北海道から沖縄までの各地の小学校や公民館、また、「空の日」には羽田空港をはじめとする各地の空港、アメリカ・ヨーロッパ・アジアなど海外地域を含め、2015年度には130回の教室を開催しました。

約10,500人の参加者に折り紙ヒコーキの折り方や飛ばし方をお教えし、親子や子ども同士でコミュニケーションを図りながら遊ぶことの楽しさを伝えています。



下記ウェブサイトより当教室開催のお申し込みを受け付けています。

皆さまの街でも「JAL折り紙ヒコーキ教室」を開催できることを楽しみにしています。

WEB

<https://www.jal.com/ja/csr/soraiku/>

JAL工場見学 ～SKY MUSEUM～

JALグループでは、格納庫で空の旅を終えて翼を休める飛行機を無料で見学できるツアーを実施しています。

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。飛行機を間近で見られる格納庫見学のほか、1951年の会社設立以来、世界の空を切り拓いてきたJALの歴史やフライトを支えるスタッフの仕事紹介、制服や仕事体験コーナーなど、子どもから大人までが楽しみながら航空知識を深められる施設となっています。施設内では、運航乗務員、客室乗務員、整備士、空港スタッフの経験者がそれぞれの経験を生かしながらご案内します。2015年度には12万人を超えるお客さまがご来場されました。

WEB <http://www.jal.co.jp/kengaku/>



東北の未来を若者に託す「SKY BATON」

JALグループが次世代育成と被災地支援のために立ち上げた東北の未来を若者に託す「SKY BATON」では、被災した子どもたちの学びの機会を支援しています。公益社団法人 チャンス・フォー・チルドレン（CFC）は、震災で家庭の経済状況が大きく影響を受けた子どもたちに、塾や習い事などで利用できる「教育クーポン」をご提供することで、子どもたちが夢に向かって学ぶ環境を提供しています。JALグループはCFCと協働で現在までに多くの子どもたちに「JAL/CFC教育クーポン」をお贈りすることができました。

JALチャリティー・マイルにご寄付いただいたマイルと同額をJALが加算して活動を支援しており、お客さまとともに被災地の発展に向けた取り組みを進めています。



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に招待し、茶道・参禅などの文化体験や、日本人学生と交えた研修を通じて相互理解を促進し、将来を担う若者を育成することを目的としたプログラムです。1975年に開始し、現在はJAL財団とJALが協力して運営しており、これまでに1,538人の学生が海外から参加しています。

2015年は7月1日から約3週間、東京近郊と石川県で開催。13の国・地域から24人が参加しました。

近年では同窓会組織も各地で立ち上げ、広く世界で活躍する卒業生のネットワークづくりにも取り組んでいます。また、2015年には新たな取り組みとして日韓中学生の交流プログラムも開始しています。



世界こどもハイク



世界で最も短い詩であるハイク(俳句)の楽しさを広め、その創作を通じて感性を養うとともに、日本文化や日本への理解と関心を深めてもらうことを

目的に行っているプロジェクトです。はじめは1964年にJALがアメリカのラジオ番組で呼び掛けた「ハイクコンテスト」で、1990年のJAL財団設立以降は、日本および世界の15歳以下の子どもたちを対象に、絵と

ハイクで構成した作品による「世界こどもハイクコンテスト」を2年に1回開催しています。優秀作品を集めた絵本を「地球歳時記」として出版して、国内外の教育機関や図書館などに寄贈しています。これまでに52カ国・地域から68万を超える作品が寄せられています。



ユニセフへの協力

JAL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、旅行中に使い残した外貨通貨を任意で募金していただいています。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ています。また、日本国内の空港税関エリアやラウンジなどの募金箱に集まった外国の通貨を、無償で各国へ輸送する支援も続け

ています。

毎年年末には、日本ユニセフ協会が主催する、街頭募金イベントに客室乗務員も参加し、ユニセフ募金を呼び掛ける活動も継続しています。



WEB 次世代育成プログラム

JAL工場見学 ～SKY MUSEUM～

<http://www.jal.co.jp/kengaku/>

無料で実施している工場見学です。格納庫では整備中の航空機を間近にご覧いただけます。

JALそらいく

<https://www.jal.com/ja/csr/soraiku>

JALグループが実施するさまざまな次世代プログラムの総称です。5つの講座をご用意しています。

- JAL折り紙ヒコーキ教室
- JALそらエコ教室
- JALお仕事講座
- ジャルCAによる安全教室
- ジャルお仕事インタビュー

日本の翼 育英奨学金

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

JALは奨学金の給付を通じて、私立大学パイロット養成課程の学生を応援しています。

ユニセフ支援

<https://www.jal.com/ja/csr/important/bridge/unicef.html>

ユニセフ外国コイン募金実行委員会のメンバーとして、長年にわたりユニセフの活動に協力しています。



Corporate Governance

JALグループのコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	88
リスクマネジメントの体制	92
筆頭独立社外取締役が語る JALのコーポレート・ガバナンス	94
取締役のご紹介	95
監査役、執行役員のご紹介	96

コーポレート・ガバナンス

JALグループは、経営の透明性を高め、経営監視機能を強化するため過半数が社外取締役で構成される5つの任意の委員会を設置し、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、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、事業の存立基盤である安全運航を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供するとともに、公正な競争を通じてよ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ています。

このことをふまえ、「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。」という企業理念のもと、「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回の見直しを行っています。

コーポレート・ガバナンスの体制

取締役会

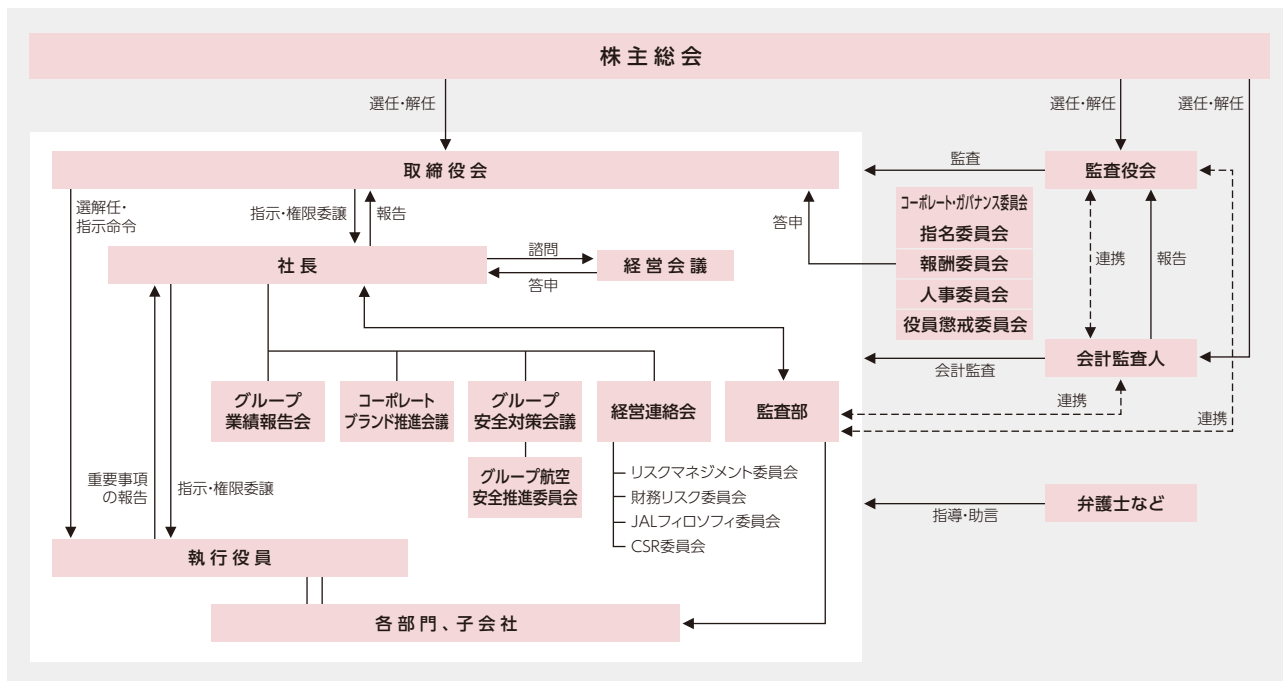
取締役会は、企業価値向上のため、取締役候補および監査役候補の選任、執行役員の選任、報酬の決定、ならびに重要な意思決定を通じて、高い経営の透明性と強い経営監視機能を確保します。

また、取締役会は、経営監視機能と業務執行機能を明確化し、業務執行取締役でない取締役から取締役会議長を選任するとともに、3名以上の適切な人数の独立性の高い社外取締役候補を選任します。社外取締役は適切な助言機能を発揮します。

取締役会は、効率的な意思決定を行うため、取締役会にて決議した「決裁及び職務権限に関する規程」に基づき、職務権限基準表に定める事項に関する意思決定を社長に委ねています。また、取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的として経営会議を設置しています。

取締役会は、取締役会議長と社外取締役で構成する「コーポレート・ガバナンス委員会」を設置し、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会の実効性を評価し、運営などについて適切に見直しを行い、その結果の概要を開示します。「コーポレート・ガバナンス委員会」の委員長は筆頭独立社外取締役とします。

コーポレート・ガバナンスの体制



取締役

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、取締役の任期は1年として、各事業年度に対する経営責任の明確化を図ります。

社外取締役は、その多様性確保に留意し、さまざまな分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」(後述)に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任いたしません。また、社外取締役のうち1名を筆頭独立社外取締役として選任し、監査役ならびに社内各部門との連携強化を図ります。

社外取締役については、当社に対する理解を深めるため、空港・営業・整備・運航・客室・貨物などの各現場の視察や安全に関する教育を行います。

監査役会

監査役会は、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に関わる権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任をふまえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

監査役

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

当社は、監査役に対して会社情報の提供に加え、社外研修や外部団体への継続的参加などにより、監査役に求められる役割と責務を十分に理解する機会を提供し、必要な費用を負担します。

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

社外監査役については、当社に対する理解を深めるため、空港・営業・整備・運航・客室・貨物などの各現場の視察や安全に関する教育を行います。

任意の各種委員会

当社は、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を構築するため、取締役会のもとに、以下の各種委員会を設置しています。いずれも委員の過半数は社外取締役で構成しています。

コーポレート・ガバナンス委員会(委員長: 岩田 喜美枝 社外取締役)

JALグループ「コーポレート・ガバナンスの基本方針」について、少なくとも年1回取り組み状況を確認して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかどうか分析・評価し、取締役会に必要な答申・報告を行います。3名の社外取締役(岩田、小林、伊藤)および取締役会議長(大西)が委員を構成しています。

指名委員会(委員長: 伊藤 雅俊 社外取締役)

取締役候補および監査役候補の選任に関する議案を株主総会に提出する場合、指名委員会は、取締役会から諮問を受け、当該候補の人格、知見、能力、経験、実績などを総合的に判断し、取締役会に答申します。また、指名委員会は、当社の企業理念、中長期的な経営戦略、経営計画の実現を目標とした社長などの経営陣幹部の後継者の計画について検討を行っています。3名の社外取締役(岩田、小林、伊藤)、社長(植木)および副社長(藤田)が委員を構成しています。

報酬委員会(委員長: 小林 栄三 社外取締役)

報酬委員会は、取締役、執行役員および監査役の報酬に関して、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役に答申します。また、報酬委員会は持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなる報酬制度について検討を行っています。委員の構成は指名委員会と同様です。

人事委員会(委員長: 植木 義晴 社長)

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。委員の構成は指名委員会と同様です。

役員懲戒委員会(委員長: 岩田 喜美枝 社外取締役)

取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会で決定します。委員の構成は指名委員会と同様です。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスに関する社内機関、
社長直轄のガバナンス機関

経営会議（新設）

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

なお、経営会議は2016年2月に新設した機関です。監督と執行の機能分離をより明確にするため、従来設置していた常務会に変えて新設しました。

グループ業績報告会（2015年度12回開催）

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。

コーポレートブランド推進会議（2015年度12回開催）

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）に関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。

グループ安全対策会議（2015年度13回開催）

「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関わる情報共有、対応策の決定ならびに安全に関わる重要施策の検討、方針確認を行います。

経営連絡会（2015年度24回開催）

役員間で経営に関わる案件の進捗確認および情報共有を行います。

内部監査部門

社長直轄の独立組織である監査部が担当しており、監査部長を内部監査責任者、監査部所属員を内部監査担当者の体制で実施しています。内部監査を通じて把握した内部統制に関わる重要な事象に関しては、監査法人や監査役へも情報を提供し、必要に応じ指導、助言を得るなど、相互連携にも努めています。

取締役会および監査役会の開催と出席状況

会議体	開催回数	平均出席率	
		取締役	監査役
取締役会	19回	93%	89%
監査役会	12回	—	100%

社外役員の独立性基準

当社の社外役員については、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を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。

- 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※1であった者。
- 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。
 - 当社との一事業年度の取引額が、当社または当該取引先と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。
 - 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。
 - 当社の主要な借入先またはその業務執行者。
 - 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。
 - 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。
 - 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。
- 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。

※1 業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

社外役員の選任理由

当社は、社外役員の選任に当たり、多様性確保に留意し、さまざまな分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任するとともに、前述の社外役員の「独立性基準」に基づき候補者を選定しています。各社外役員の選任理由は以下のとおりです。

	氏名	独立役員	
社外取締役	岩田 喜美枝	○	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、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。公益財団法人21世紀職業財団会長、東京都監査委員などを兼職。
	小林 栄三	○	総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、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。伊藤忠商事株式会社会長、オムロン株式会社社外取締役、朝日生命保険相互会社社外監査役などを兼職。
	伊藤 雅俊	○	お客さま視点のマーケティングに長けたグローバル企業の経営トップとして、豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、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。味の素株式会社代表取締役 取締役会長、公益社団法人日本アドバイザーズ協会理事長を兼職。
社外監査役	熊坂 博幸	○	公認会計士としての豊富な経験・実績と、会計に関する高度な見識を有していることから、2011年3月より社外監査役を務めています。松田産業株式会社社外取締役（監査等委員）を兼職。
	八田 進二	○	「会計監査論」および「企業の内部統制」の権威として豊富な経験と高い見識を有していることから、2012年7月より社外監査役を務めています。青山学院大学大学院教授、株式会社日本政策投資銀行社外監査役、金融庁企業会計審議会委員などを兼職。
	加毛 修	○	1973年4月の弁護士登録以降、コンプライアンス、企業統治に関する豊かな経験と見識を有しています。銀座総合法律事務所弁護士、政府調達苦情検討委員会委員長（内閣府）などを兼職。

コーポレート・ガバナンスについての課題

当社は、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨をふまえ、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ており、各原則の以下の2項目について改めて重要課題であると認識し、当社「コーポレート・ガバナンスの基本方針」のなかで明記の上、取締役会が設置する各種委員会において検討を行うこととしました。

最高経営責任者などの後継者の計画

指名委員会は、当社の企業理念、中長期的な経営戦略、経営計画の実現を目標とした社長などの経営陣幹部の後継者計画について、検討しています。

取締役の役割・責務および経営陣の報酬

報酬委員会は、経営陣の報酬について、当社の持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した経営陣の職務の遂行を強く動機づけるため、業績連動強化、自社株式報酬導入を含めた新たな役員報酬制度について、次期中期経営計画の初年度である2017年度からの導入を検討しています。

内部統制システムの基本方針（抜粋）

JALグループは、「コーポレート・ガバナンスの基本方針」の実効性の向上を目指して、以下に関する「内部統制システムの基本方針」を定めています。これによって、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いたします。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
2. 取締役の職務の執行に関わる情報の保存および管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
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
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
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
7. 監査役への報告などに関する体制
8. 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に関わる方針に関する事項
9. 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

※内部統制システムの整備運用状況の詳細についてはリンク先をご参照ください。



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

リスクマネジメントの体制

情報開示や強固なリスクマネジメント体制の整備・運用を通じて
ガバナンス上の課題解決と、より健全な経営体制の確立を目指していきます。

コンプライアンス推進

企業活動における関連法令・規則の遵守を徹底すべく、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統括者とする「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。

リスクマネジメント体制

JALグループでは、リスクを①航空運送に関わるリスクを除く企業運営全般に関わる「企業リスク」、②航空安全、航空保安その他航空運送遂行に関わる「オペレーションリスク」、③事業運営に当たり、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。

これらのリスクを把握、分析・評価し、その対応方法を策定するために、JALグループでは次の5つの会議体を設けています。

①リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、総務本部長を議長とし、現業部門を主管する各本部を中心とした本部長により構成されています。同委員会は、企業リスク、オペレーションリスク、戦略リスクに関して、これらのリスクを総括的に管理することにより、グループ経営の安定化を図る役割を担っています。また、リスクマネジメント基本方針の策定、リスク発生時の対応などについて経営連絡会を通じて、経営陣への進捗報告・情報共有を行う場として機能しています。

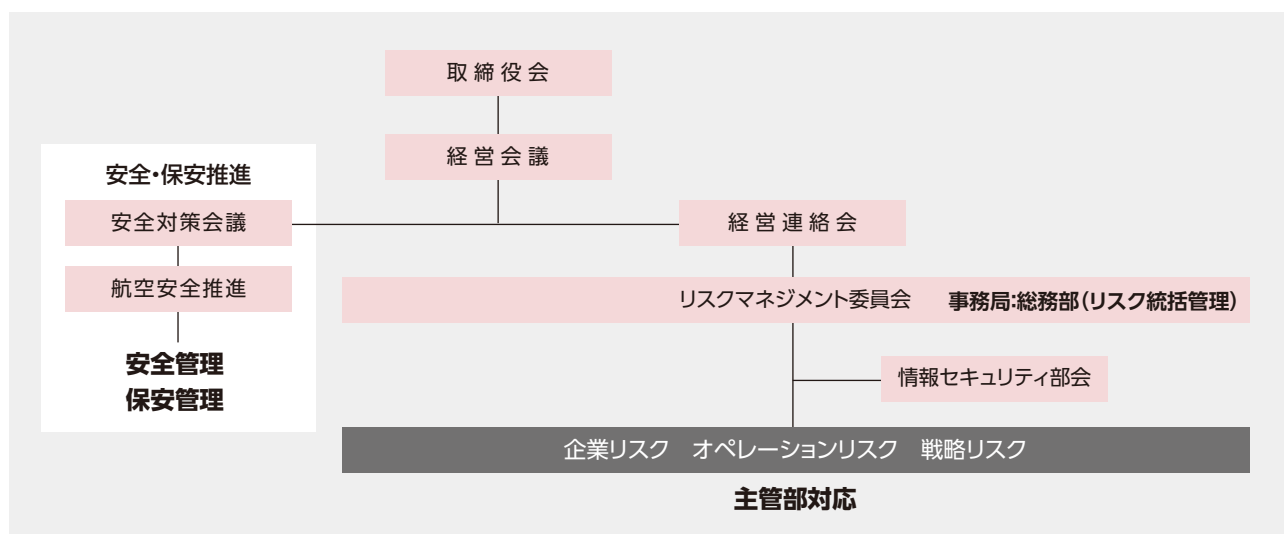
②情報セキュリティ部会

情報セキュリティ部会は、総務本部長およびIT企画本部長を長とし、関係部門長により構成されています。同委員会は、情報管理に特化した取り組みを行っており、情報セキュリティを向上させ、企業リスクの低減を実現する役割を担っています。

③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関わる情報共有、対応策の決定ならびに安全に関わる重要施策の検討、方針確認を行います。

リスクマネジメント体制図



④グループ航空安全推進委員会

グループ安全対策会議の下部会議体として、各本部間およびグループ航空会社間の安全に関わる連携の維持・強化を図ることでグループ全体の航空運送における安全性を向上させることを目的として、日本航空安全推進本部長(委員長)、委員長が指名する日本航空の安全管理担当部門長、および各グループ航空会社の安全担当役員をもって構成される会議体です。

⑤財務リスク委員会

財務リスク委員会は、財務・経理本部長を財務リスク責任者とし、社長、副社長および関係部門長などにより構成されています。同委員会は、財務上のリスクを適切に把握し、会社経営に役立てる役割を担っています。具体的には、定期的に財務状況のシミュレーションを実施し、その内容を確認します。また、経済危機や大規模災害などのリスクイベントが発生し、会社業績に重大かつ定量的な影響を与えると判断した場合は、当該リスクの影響額を試算し、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。

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。多くのお客さまとご関係者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、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。

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、必要に応じ随時改定を行っています。

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BCPI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BCPI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一人の危機管理意識の向上に努めています。

筆頭独立社外取締役が語るJALのコーポレート・ガバナンス

JALは社外取締役に対する情報開示の度合いが非常に高く、経営の透明性の向上に真摯に取り組んでいます。私はJALグループの成長を支える一員として、役員および社員の皆さんを鼓舞していきます。



社外取締役
岩田 喜美枝

社外取締役に対する情報開示度の高さと有効に機能している任意の委員会

JALでは、社外取締役は、取締役会だけではなく経営会議にも出席して発言することができます。また、業績報告会などの重要会議への出席も可能であり、社外取締役に対しての情報開示の度合いが非常に高く、経営の透明性という観点から高く評価しています。

また、監査役会設置会社ですが、任意の委員会を設けています。コーポレートガバナンス・コードの施行を受けて、2015年の10月には、従来の指名、人事、報酬、役員懲戒の4委員会に加えて、コーポレート・ガバナンス委員会を新設し、5委員会体制としました。

人事委員会以外の4委員会委員長は社外取締役が務め、また、各委員会の委員の過半数は社外取締役で構成され、経営執行からの独立性が担保されています。また、各委員会の検討結果が具体的な施策に反映されており、実効性ある運営がなされていると評価しています。

例えば、コーポレート・ガバナンス報告書において取り上げられた「最高経営責任者などの後継者の計画」や「業績連動強化、自社株式報酬導入などを含めた新たな役員報酬制度」という課題については、それぞれ指名委員会および報酬委員会が、検討に着手しています。コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会の実効性評価にも取り組み、その結果を取締役会での決議を経て5月に開示しました。さらに、人事委員会においては、執行役員候補者を含め、経営幹部の任命について早期から継続的に検討が行われています。

取締役会のガバナンス機能を強化する取り組み

JALの取締役会に関しては、経営環境や経営課題の認識と、それに基づく事業計画や戦略について、より時間をかけて議論する必要があると感じていました。この時間の確保のために、今年2月に、取締役会の議決対象項目の一部を執行側に委譲するとともに、従来、取締役会に次ぐ決議機関であった常務会を廃止し、社長が執行の最高責任者であることを明確にしたうえで、その諮問機関としての経営会議を新設しました。また、この6月の株主総会において、社外取締役の人数を2名から3名へ増員しました。各社外取締役が外部で培った豊富な経験や知識を軸に、取締役会において、今まで以上に自由闊達に議論ができると思っています。

社外取締役としての自身の役割とJALに期待すること

私自身は、独立社外取締役として、社外経験によって培われた価値観や判断の軸に基づく意見を率直に言うことをこれからも心がけていきます。また、株主から負託を受けた者として、中長期的な株主価値を向上させるためにJALの役員および社員の皆さんを鼓舞していくつもりです。

何よりも、JALグループのコーポレート・ガバナンスを支えているのはJALグループの役員・社員一人一人の誠実さであり、その基盤となっているのがJALフィロソフィ。JALグループの皆さんには、JALフィロソフィに息づく謙虚な心と誠実さと情熱を忘れずに、再生を完遂するとともに、さらなる飛躍を実現してほしいと心から願っています。

取締役のご紹介



大西 賢

取締役会長

再任



植木 義晴

代表取締役社長
経営会議議長、グループ安全対策
会議議長、コーポレートブランド推
進会議議長、JALフィロソフィ委員会
委員長、CSR委員会委員長

再任



藤田 直志

代表取締役副社長執行役員
社長補佐

再任



大川 順子

代表取締役専務執行役員
コミュニケーション本部長

再任



斉藤 典和

取締役専務執行役員
財務・経理本部長

再任



乗田 俊明

取締役専務執行役員
経営企画本部長、事業創造戦略部担当

再任



菊山 英樹

取締役専務執行役員
路線統括本部長

新任



進 俊則

取締役専務執行役員
運航本部長、安全統括管理者

新任



岩田 喜美枝

社外取締役

再任

社外

独立



小林 栄三

社外取締役

再任

社外

独立



伊藤 雅俊

社外取締役

新任

社外

独立

監査役、執行役員のご紹介

監査役



田口 久雄

監査役

入社以来、営業・人事・運航などのさまざまな業務に従事し、2007年4月より執行役員米州支社長、2010年2月より副社長執行役員を務めました。2012年2月より監査役を務めています。



鈴鹿 靖史

監査役

入社以来、主に整備企画や技術などの整備関連業務に従事し、生産関連の幅広い見識で当社のグループ経営に貢献してきました。2012年7月より監査役。ジャパンSAPユーザーグループ会長を兼職。



熊坂 博幸

社外監査役

公認会計士としての豊富な経験・実績と、会計に関する高度な見識を有していることから、2011年3月より社外監査役を務めています。松田産業株式会社社外取締役（監査等委員）を兼職。



八田 進二

社外監査役

「会計監査論」および「企業の内部統制」の権威として、2012年7月より社外監査役を務めています。青山学院大学大学院教授、株式会社日本政策投資銀行社外監査役、金融庁企業会計審議会委員などを兼職。



加毛 修

社外監査役

1973年4月の弁護士登録以降、コンプライアンス、企業統治に関する豊かな経験と見識を有しています。銀座総合法律事務所弁護士、政府調達苦情検討委員会委員長（内閣府）などを兼職。



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

石関 佳志

IT企画本部長

豊島 滝三

経営管理本部長

清水 新一郎

秘書室長

赤坂 祐二

整備本部長、(株)JALエンジニアリング社長

二宮 秀生

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

執行役員

山村 毅

貨物郵便本部長

大貫 哲也

(株)ジェイエア社長

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

丸川 潔

日本トランスオーシャン航空(株)社長

米澤 章

路線統括本部国際路線事業本部長

岡 敏樹

調達本部長

加藤 淳

路線統括本部商品・サービス企画本部長

日岡 裕之

総務本部長

植田 英嗣

人財本部人事教育担当(兼)人事部長

西尾 忠男

路線統括本部国内路線事業本部長

中野 星子

西日本地区支配人

加藤 洋樹

日本エアコミューター(株)社長

西畑 智博

路線統括本部旅客システム推進部担当

阿部 孝博

空港本部長

大島 秀樹

路線統括本部国際提携部担当

安部 映里

客室本部長

屋敷 和子

東京空港支店長、(株)JALスカイ社長

小田 卓也

人財本部長

柏 頼之

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

(2016年7月1日現在)



Financial Data

財務情報

財務状況と業績の評価および分析.....	98
連結財務諸表	102
連結貸借対照表	
連結損益および包括利益計算書	
連結株主資本等変動計算書	
連結キャッシュ・フロー計算書	

財政状態および経営成績の分析

経済環境

2016年3月期におけるわが国経済は、緩やかな回復基調が続いており、個人消費は総じて見れば底堅い動きとなりました。海外経済については、中国をはじめとするアジア新興国などにおいて一部に弱さが見られましたが、米国をはじめとして、全般的には回復傾向にありました。他方で、当社の旅客収入に影響を与える訪日旅客数は、前年同期比45.6%増と大幅に増加し、2,136万人となりました。また、当社の燃料調達コスト、国際線旅客および国際線貨物収入に影響を与える原油価格については、前年と比較して低水準で推移しましたが、米ドルの為替レートについては、円安傾向が継続しました。

JALグループの状況

JALグループは、日本航空(株)(以下、当社)、子会社87社および関連会社59社により構成されています。

当社は上記経済環境のもと、2015年2月18日に発表した「JALグループ中期経営計画ローリングプラン2015」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、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、お客さまに最高のサービスを提供できるよう努めました。

以上の結果、2016年3月期の営業収益は1兆3,366億円(前年同期比0.6%減少)、営業費用は1兆1,274億円(前年同期比3.2%減少)となり、営業利益は2,091億円(前年同期比16.4%増加)、経常利益は2,092億円(前年同期比19.4%増加)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,744億円(前年同期比17.1%増加)となりました。

連結経営成績分析(概略)

2016年3月期の業績概要の営業収益につきましては、前年対比0.6%減少の1兆3,366億円となりました。

営業費用については、燃油市況が大幅に下落したことなどから、前年対比3.2%減少し1兆1,274億円となりました。引き続き、売上最大・経費最小に努めていきます。

結果、2016年3月期の営業利益は2,091億円となり、EBITDARマージンは24.0%、営業利益率については15.7%となり、2015年度も引き続き財務目標である10%以上を達成しています。

連結経営成績

(単位:億円)

	2015年3月期	2016年3月期	前年度比
営業収益	13,447	13,366	▲0.6%
航空運送連結	11,962	12,052	+0.7%
営業費用	11,650	11,274	▲3.2%
航空運送連結	10,346	10,143	▲2.0%
営業利益	1,796	2,091	+16.4%
航空運送連結	1,615	1,908	+18.1%
営業利益率(%)	13.4	15.7	+2.3pt
経常利益	1,752	2,092	+19.4%
当期純利益※1	1,490	1,744	+17.1%
ASK(百万席キロ)※2	84,003	84,196	+0.2%
RPK(百万人キロ)※3	60,103	62,411	+3.8%
EBITDAマージン(%)※4	19.8	22.3	+2.5pt
EBITDARマージン(%)※5	21.8	24.0	+2.3pt
ユニットコスト(円)※6	8.9	9.3	+0.5
燃油費含む	12.3	12.0	▲0.3

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 座席キロ(Available Seat-Kilometers)旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)。

※3 旅客キロ(Revenue Passenger-Kilometers)有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)。

※4 EBITDAマージン=EBITDA/営業収益

EBITDA=営業利益+減価償却費

※5 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

※6 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費、収入費用両建ての関連会社向け取引を除く)/ASK

売上高増減分析

収入面では国内旅客が好調だったものの、前年対比80億円の減収となりました。

収入のうち、国際旅客は燃油サーチャージ収入が減少し、海外発需要の好調に伴う旅客数の増加があったものの、前年対比60億円の減収となりました。国内旅客は、レベニューマネジメントによる需要構成変化と需要喚起策の実施により旅客数が増加したため、前年対比137億円の増収となりました。

費用面では、燃油市況が大幅に下落したことなどから、前年対比375億円減少しました。

国際旅客事業においては、ASKは前年対比1.3%増加するなか、RPKは同5.4%増加した結果、座席利用率は同3.1ポイント上昇し78.8%となりました。単価については4.8%下落いたしましたが、燃油サーチャージの減収により単価が約11%下落したことを考慮すると、燃油サーチャージを除いた単価は約6%上昇したものと試算しています。単価要因では、燃油サーチャージ収入などの減少により215億円の減少となりますが、レベニューマネジメントなどにより、純単価は上昇しています。旅客数要因では、北米、東南アジア、中国線を中心に、引き続きインパウンド需要が増加したため、154億円の増加となりました。以上より、国際旅客収入は、前年対比60億円減少の4,487億円となりました。

国際旅客事業(輸送実績)

	2015年3月期	2016年3月期	前年度比
旅客収入(億円)	4,548	4,487	▲1.3%
ASK(百万席キロ)	47,696	48,327	+1.3%
RPK(百万人キロ)	36,109	38,069	+5.4%
有償旅客数(千人)	7,793	8,080	+3.7%
座席利用率(%)	75.7	78.8	+3.1pt
イールド(円)※1	12.6	11.8	▲6.4%
ユニットレベニュー(円)※2	9.5	9.3	▲2.6%
単価(円)※3	58,362	55,537	▲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

国内旅客事業においては、ASKは前年対比1.2%減少したものの、RPKが1.5%増加した結果、座席利用率は同1.8ポイント上昇の67.9%となりました。レベニューマネジメントの効果、需要喚起策の実施などにより、イールドは前年対比1.3%増加、単価が同1.3%増加したため、国内旅客収入は前年対比2.8%増加の5,012億円となりました。

国内旅客事業(輸送実績)

	2015年3月期	2016年3月期	前年度比
旅客収入(億円)	4,875	5,012	+2.8%
ASK(百万席キロ)	36,306	35,869	▲1.2%
RPK(百万人キロ)	23,993	24,341	+1.5%
有償旅客数(千人)	31,644	32,114	+1.5%
座席利用率(%)	66.1	67.9	+1.8pt
イールド(円)※1	20.3	20.6	+1.3%
ユニットレベニュー(円)※2	13.4	14.0	+4.1%
単価(円)※3	15,407	15,609	+1.3%

※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

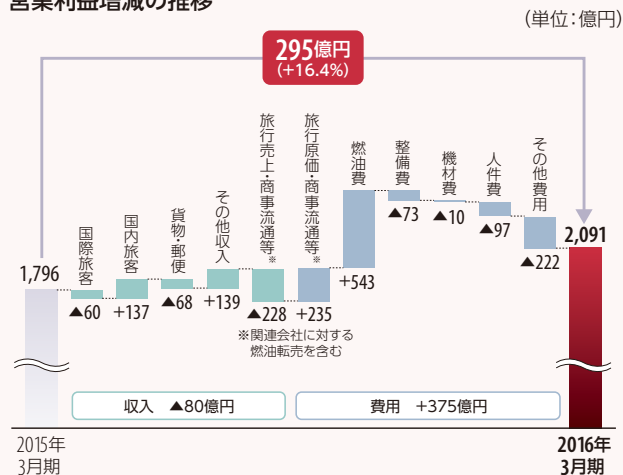
単価要因では、レベニューマネジメントによる需要構成の変化などから、前年対比64億円の増加となりました。旅客数要因では、ASKが前年対比1.2%減少したにもかかわらず、「ウルトラ先得」の新設や訪日外国人旅行者の増加などにより、前年対比73億円の増加となりました。

営業費用増減分析

燃油費が大幅に下落したことなどから、燃油費は前年対比543億円減少の2,281億円となりました。整備費については、主として円安に伴い前年対比73億円増加しました。人件費は、ベースアップの実施や賞与の増加、為替影響などにより、前年対比97億円増加しました。

旅行原価・商事流通等は収入とほぼ同額となっていますが、前年対比235億円の減少については、整備系子会社で行っていた航空機部品の商事流通業務の大幅な縮小、および関連航空会社に対する燃油転売を昨年度よりネット計上に変更したことにより減少しました。なお、2016年度以降は変更後の会計処理が通年化するもので、こうした対前年差異は発生しません。「その他の費用」が222億円増加した要因は、主にサービス強化のための費用の増加および円安です。

営業利益増減の推移



財政状態および経営成績の分析

キャッシュフローの状況

当社では、厳格な投資規律に基づき、適切な設備投資を実施しています。また、適正な投資リターンを確保し、フリーキャッシュフローの極大化を目指しています。

2016年3月期のキャッシュフローの状況

(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2,073億円の減価償却費等の非資金項目、営業活動に関わる債権・債務の加減算等を行った結果、営業活動によるキャッシュフロー（インフロー）は3,123億円（前年同期比512億円の増加）となりました。

(投資活動によるキャッシュフロー)

固定資産の取得による支出を主因として、投資活動によるキャッシュフロー（アウトフロー）は△2,889億円（前年同期比583億円の増加）となりました。（定期預金の入出金を含む）

(財務活動によるキャッシュフロー)

配当金の支払いや有利子負債の返済を行ったことから、財務活動によるキャッシュフロー（アウトフロー）は△496億円（前年同期比176億円の減少）となりました。

キャッシュフロー (単位:億円)

	2015年3月期	2016年3月期	増減
税金等調整前当期純利益	1,699	2,073	+374
減価償却費	858	885	+26
その他	53	164	+111
営業キャッシュフロー合計	2,611	3,123	+512
設備投資額※1	▲1,986	▲2,106	▲120
その他	▲6	34	+40
投資キャッシュフロー合計※2	▲1,992	▲2,072	▲79
フリーキャッシュフロー※3	618	1,051	+432
有利子負債返済※4	▲511	▲333	+177
配当金・その他	▲162	▲162	▲0
財務キャッシュフロー	▲673	▲496	+176
キャッシュフロー合計※5	▲54	555	+609
EBITDA	2,655	2,977	+321
EBITDAR	2,927	3,211	+284

※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

財政状態

当期末の総資産は、航空機の購入や航空機前払金の支払いなどを主因として、前期末比1,055億円増加の1兆5,789億円となりました。

負債は、退職給付に関わる負債の増加などにより、前期末比357億円増加の7,083億円となりました。

純資産は、その他の包括利益累計額の減少や配当金の支払いの一方、親会社株主に帰属する当期純利益の計上を主因として、前期末比698億円増加の8,705億円となりました。以上の結果、自己資本は8,430億円となり、自己資本比率は前期末比0.7ポイント上昇して53.4%となり、中期経営計画における目標値である自己資本比率50%以上を達成しました。

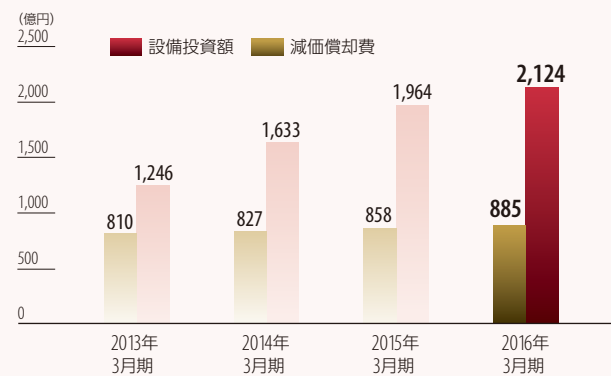
設備投資

当連結会計年度の設備投資については、総額212,435百万円（含む無形固定資産）です。セグメント別の設備投資額は次のとおりです。

航空運送事業においては、運航効率を改善するための新型航空機導入に関する設備投資や、多様化する顧客ニーズに対応するための競争力投資、利便性向上・効率化を目的としたシステム投資を含む無形固定資産に関する設備投資を行っています。当連結会計年度に実施した設備投資の主な内容は、航空機11機（ボーイング787-8型3機、ボーイング787-9型3機、ボーイング737-800型1機、エンブラエルE170型2機、ボンバルディアDHC-8-400CC型2機）の新規購入、リース機買取および航空機購入のための前払金の支払いであり、設備投資金額は208,925百万円です。

その他として当連結会計年度に実施した設備投資は主としてソフトウェアに対する支出であり、総額3,510百万円です。

設備投資と減価償却費



格付けの状況

当社の現在の格付けは以下のとおりです。

格付投資情報センター(R&I)	発行体格付	A-(安定的)
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付	A-(ポジティブ)

リスクヘッジについて

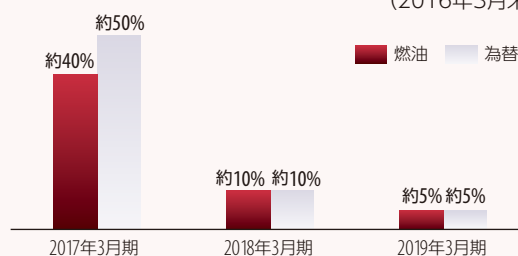
<方針>

【**燃油**】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。2016年3月期の当社グループの燃油費は約2,280億円でしたが、これは2016年3月期の当社グループの連結の営業費用の約20%程度に相当します。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、運賃の値上げまたは燃油特別付加運賃という形で当社グループの顧客にすべ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、原油のコモディティ・デリバティブを利用したヘッジ取引を行っています。

【**為替**】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半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います。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います。また航空機価格の大半は米ドルに連動した金額となることから、資産計上額および減価償却費が為替変動により増減するリスクがあります。これら為替変動によるリスクを軽減する目的で為替取得機会の分散を図るべくデリバティブ取引を行っています。

<ヘッジ率>

燃油費に対する年度別ヘッジ概況はグラフのとおりです。
(2016年3月末時点)



<感応度>

燃油費への感応度(ヘッジなし)は以下のとおりです。

燃油費への影響(2017年3月期)	
原油(1USD/bblの変動)	約27億円
為替(1円/USDの変動)	約10億円

利益還元

当社は、株主の皆さまへの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。

なお、当社は、配当金総額として、親会社株主に帰属する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としています。

2016年3月期の配当につきましては、当期の業績や財務状況、今後の経営環境等を総合的に勘案し、1株につき120円の配当とします。

2017年3月期の配当金予想につきましては、業績見通しがより明らかになった段階で、随時開示する予定です。

今後の事業環境と課題

当社を取り巻く環境については、このように、航空事業にとってプラス、マイナス要素が入り交じっていると認識していますが、着実にビジネスチャンスをつかみ、課題を一つ一つクリアしていき、企業成長につなげてまいりたいと考えています。

また、2018年3月期以降、いたづらに規模のみを追わず、収益性に重きを置くという現在の方向性を大きく変えることはありません。これまでの5年間で培ってきた収益性と安定性に、成長性をもっと皆さまに感じていただけるような経営を目指したいと考えています。

そのために、まず2016年度は、

- ・今の中期経営計画を完遂すること
- ・新たな成長に向けた新経営計画を策定し、2017年度からの実行に向けた準備を行うこと

に注力していきます。

2017年度以降の環境認識と次期中期経営計画に向けた課題認識

今後も着実にビジネスチャンスをつかみ、企業成長につなげる

当社を取り巻く環境の変化

	2016年	2020年	2030年
マクロ環境の変化	日本の生産年齢人口減少・高齢化の進展 世界経済の成長(特にアジア太平洋地域) 顧客満足や生産性の向上に資するテクノロジーの進展		
顧客の変化	顧客の求める価値の多様化 インバウンド旅客の増加・定着		
競争環境の変化	LCC利用の拡大・外国航空会社の日本進出の拡大 首都圏空港発着枠拡大 リニア新幹線開通		

課題の認識

国際線	・大きな成長が見込まれる国や地域における需要を着実に取り込み成長のドライバーに
国内線	・成熟した市場における嗜好性向上の仕組みを構築・インバウンド旅客需要の拡大・地域活性化への貢献
事業運営	・長期的視野に立った新しいビジネス(航空運送領域以外の領域)の開拓 ・日本の良さを生かし世界をマーケットに(市場、人材・組織、顧客基盤 など)

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	364,988	420,333
受取手形及び営業未収入金	142,150	128,148
貯蔵品	19,754	20,314
繰延税金資産	12,448	16,725
その他	76,931	44,429
貸倒引当金	△817	△709
流動資産合計	615,455	629,242
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	33,686	32,720
機械装置及び運搬具(純額)	7,714	9,105
航空機(純額)	491,295	560,601
土地	1,793	1,330
建設仮勘定	97,752	116,929
その他(純額)	7,016	7,985
有形固定資産合計	639,258	728,673
無形固定資産		
ソフトウェア	61,668	79,866
その他	1,505	651
無形固定資産合計	63,174	80,518
投資その他の資産		
投資有価証券	93,185	84,931
長期貸付金	9,343	8,169
繰延税金資産	3,860	6,172
退職給付に係る資産	1,974	1,090
その他	47,362	40,376
貸倒引当金	△258	△245
投資その他の資産合計	155,466	140,494
固定資産合計	857,899	949,686
資産合計	1,473,354	1,578,928

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
負債の部		
流動負債		
営業未払金	144,846	145,413
短期借入金	106	5,792
1年内返済予定の長期借入金	7,807	10,851
リース債務	25,123	13,254
割賦未払金	174	178
未払法人税等	7,443	19,333
前受金	78,770	83,365
繰延税金負債	181	0
関係会社事業損失引当金	3,889	—
資産除去債務	—	234
その他	104,730	90,128
流動負債合計	373,074	368,552
固定負債		
長期借入金	43,809	51,331
リース債務	22,548	10,373
長期割賦未払金	1,025	847
繰延税金負債	2,317	358
独禁法関連引当金	5,858	6,294
退職給付に係る負債	191,635	236,310
資産除去債務	3,419	3,723
その他	28,914	30,578
固定負債合計	299,528	339,818
負債合計	672,603	708,371
純資産の部		
株主資本		
資本金	181,352	181,352
資本剰余金	183,042	183,042
利益剰余金	421,137	557,905
自己株式	△538	△538
株主資本合計	784,992	921,761
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	24,334	14,767
繰延ヘッジ損益	△15,612	△24,777
為替換算調整勘定	△4,101	427
退職給付に係る調整累計額	△13,136	△69,079
その他の包括利益累計額合計	△8,516	△78,662
非支配株主持分	24,275	27,457
純資産合計	800,751	870,557
負債純資産合計	1,473,354	1,578,928

連結損益および包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
営業収益	1,344,711	1,336,661
事業費	986,723	931,902
営業総利益	357,988	404,759
販売費及び一般管理費		
販売手数料	25,617	25,826
貸倒引当金繰入額	111	68
人件費	61,866	65,348
退職給付費用	3,962	3,627
その他	86,741	100,695
販売費及び一般管理費合計	178,298	195,567
営業利益	179,689	209,192
営業外収益		
受取利息	808	887
受取配当金	1,097	1,556
航空機材売却益	3,154	5,798
為替差益	1,889	—
その他	3,376	4,408
営業外収益合計	10,326	12,651
営業外費用		
支払利息	1,665	1,172
航空機材処分損	6,954	3,978
為替差損	—	3,837
持分法による投資損失	2,609	—
その他	3,510	3,636
営業外費用合計	14,740	12,624
経常利益	175,275	209,219
特別利益		
航空機購入補助金	—	7,063
施設返却精算金	—	2,201
受取補償金	846	1,198
その他	328	716
特別利益合計	1,175	11,179
特別損失		
航空機圧縮損	—	6,972
減損損失	881	2,714
関係会社事業損失引当金繰入額	3,889	—
その他	1,778	3,330
特別損失合計	6,549	13,017
税金等調整前当期純利益	169,901	207,381
法人税、住民税及び事業税	14,656	26,834
法人税等調整額	1,319	△436
法人税等合計	15,976	26,398
当期純利益	153,925	180,983
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	149,045	174,468
非支配株主に帰属する当期純利益	4,880	6,514
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	17,610	△9,461
繰延ヘッジ損益	△22,515	△9,005
為替換算調整勘定	1,333	4,588
退職給付に係る調整額	1,058	△55,877
持分法適用会社に対する持分相当額	355	△453
その他の包括利益合計	△2,157	△70,209
包括利益	151,768	110,773
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	146,572	104,323
非支配株主に係る包括利益	5,196	6,449

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2014年4月1日 至 2015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	332,067	△130	696,332
会計方針の変更による累積的影響額			△30,965		△30,965
会計方針の変更を反映した当期首残高	181,352	183,043	301,102	△130	665,367
当期変動額					
剰余金の配当			△29,010		△29,010
親会社株主に帰属する当期純利益			149,045		149,045
自己株式の取得				△408	△408
持分変動差額		△0			△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△0	120,034	△408	119,625
当期末残高	181,352	183,042	421,137	△538	784,992

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	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	6,450	6,887	△5,187	△14,193	△6,044	20,775	711,064
会計方針の変更による累積的影響額							△30,965
会計方針の変更を反映した当期首残高	6,450	6,887	△5,187	△14,193	△6,044	20,775	680,099
当期変動額							
剰余金の配当							△29,010
親会社株主に帰属する当期純利益							149,045
自己株式の取得							△408
持分変動差額							△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	17,883	△22,499	1,085	1,056	△2,472	3,499	1,026
当期変動額合計	17,883	△22,499	1,085	1,056	△2,472	3,499	120,651
当期末残高	24,334	△15,612	△4,101	△13,136	△8,516	24,275	800,751

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2016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	183,042	421,137	△538	784,992
当期変動額					
剰余金の配当			△37,700		△37,700
親会社株主に帰属する当期純利益			174,468		174,468
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	136,768	—	136,768
当期末残高	181,352	183,042	557,905	△538	921,761

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	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	24,334	△15,612	△4,101	△13,136	△8,516	24,275	800,751
当期変動額							
剰余金の配当							△37,700
親会社株主に帰属する当期純利益							174,468
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△9,566	△9,165	4,529	△55,942	△70,145	3,182	△66,962
当期変動額合計	△9,566	△9,165	4,529	△55,942	△70,145	3,182	69,805
当期末残高	14,767	△24,777	427	△69,079	△78,662	27,457	870,557

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 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016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	169,901	207,381
減価償却費	85,897	88,528
固定資産除売却損益及び減損損失(△は益)	6,108	3,526
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△5,686	△10,741
受取利息及び受取配当金	△1,905	△2,444
支払利息	1,665	1,172
為替差損益(△は益)	943	△421
持分法による投資損益(△は益)	2,609	△651
受取手形及び営業未収入金の増減額(△は増加)	1,975	14,193
貯蔵品の増減額(△は増加)	851	△449
営業未払金の増減額(△は減少)	△4,392	731
その他	15,730	21,152
小計	273,700	321,977
利息及び配当金の受取額	2,360	2,975
利息の支払額	△1,768	△1,259
施設返却精算金の受取額	—	2,190
法人税等の支払額	△13,152	△13,489
営業活動によるキャッシュ・フロー	261,139	312,394
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	△427,960	△400,309
定期預金の払戻による収入	396,645	318,607
固定資産の取得による支出	△198,635	△210,660
固定資産の売却による収入	3,538	7,642
投資有価証券の取得による支出	△5,287	△6,345
投資有価証券の売却及び償還による収入	243	273
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	76	39
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	169	—
貸付けによる支出	△287	△319
貸付金の回収による収入	1,859	1,669
その他	△920	486
投資活動によるキャッシュ・フロー	△230,559	△288,915
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)	△84	5,686
長期借入れによる収入	15,342	19,002
長期借入金の返済による支出	△18,465	△7,952
配当金の支払額	△28,989	△37,695
非支配株主への配当金の支払額	△2,046	△3,264
リース債務の返済による支出	△32,638	△25,411
その他	△441	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△67,323	△49,636
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,037	△141
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△35,705	△26,299
現金及び現金同等物の期首残高	155,252	119,287
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	4	—
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△264	△36
現金及び現金同等物の期末残高	119,287	92,951



Corporate Data

コーポレートデータ

グループ会社	108
ESGデータ	110
国内線ルートマップ	111
国際線ルートマップ	112
株式情報／会社情報	114

(2016年3月31日現在)

グループ全体	航空運送事業	その他
子会社数 87(うち連結 55)	子会社数 32(うち連結 30)	子会社数 55(うち連結 25)
関連会社数 59(うち持分法適用 14)	関連会社数 3(うち持分法適用 3)	関連会社数 56(うち持分法適用 11)

お客さま、お取引先

JALグループ

航空運送事業(当社、連結子会社30社、非連結子会社2社、持分法適用関連会社3社)

航空運送事業

日本航空(株)

日本トランスオーシャン航空(株) 日本エアコミューター(株) (株)ジェイエア
(株)北海道エアシステム 琉球エアコミューター(株)

他

役務の提供、物品の供給

空港旅客サービス

(株)JALスカイ (株)JALスカイ札幌
(株)JALスカイ大阪 (株)JALスカイ九州

グランドハンドリング

(株)JALグランドサービス
JALスカイエアポート沖縄(株)

整備

(株)JALエンジニアリング
(株)JALメンテナンスサービス

貨物

(株)JALカーゴサービス 日航関西エアカーゴ・システム(株)
(株)JALカーゴサービス九州

旅客販売

(株)JALナビア (株)JALマイレージバンク

空港周辺事業

ジャルロイヤルケータリング(株)

他

役務の提供、物品の供給

その他(連結子会社25社、非連結子会社30社、持分法適用関連会社11社、持分法非適用関連会社45社)

整備

(株)JALエアテック

空港周辺事業

(株)JALイービーシー 沖縄給油施設(株)

旅客販売

(株)ジャルパック (株)ジャルセールス

その他

(株)JALインフォテック (株)アクセス国際ネットワーク
(株)ジャルカード

貨物

JUPITER GLOBAL LIMITED

他

連結子会社一覧 (2016年3月31日現在)

名称	資本金 (百万円)	議決権の所有割合		
		直接(%)	間接(%)	合計(%)
航空運送事業セグメント				
●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※1	30	51.0	49.0	100.0
JTAサザンスカイサービス株式会社※1	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
JAL HAWAII, INCORPORATED	千米ドル 100	100.0	—	100.0
●ブランドハンドリング				
株式会社JALブランドサービス※2	100	99.8	0.2	100.0
株式会社JALブランドサービス東京※2	20	—	100.0	100.0
株式会社JALブランドサービス大阪	10	—	100.0	100.0
株式会社JALブランドサービス九州	10	—	100.0	100.0
株式会社JALブランドサービス札幌	10	—	97.7	97.7
JALスカイエアポート沖縄株式会社※1、3	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
JAL PASSENGER SERVICES AMERICA INCORPORATED	千米ドル 205	100.0	—	100.0
●空港周辺事業				
ジャロロイヤルケータリング株式会社	2,700	51.0	—	51.0

名称	資本金 (百万円)	議決権の所有割合		
		直接(%)	間接(%)	合計(%)
その他セグメント				
●整備				
株式会社JALエアテック	315	66.6	3.4	70.0
●貨物				
JUPITER GLOBAL LIMITED	千香港ドル 1,960	46.4	4.6	51.0
●旅客販売				
株式会社ジャルパック※4	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
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※5	千インドネシアルピア 500,000	—	49.0	49.0
●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イービーシー	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
株式会社ジェイプロ	10	—	100.0	100.0
JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	千米ドル 2,000	100.0	—	100.0

※1 株式会社JALスカイ那覇とJTAサザンスカイサービス株式会社と沖縄エアポートサービス株式会社は2016年7月1日に沖縄エアポートサービス株式会社を存続会社として合併しています。

※2 株式会社JALブランドサービスと株式会社JALブランドサービス東京は、2016年4月1日に株式会社JALブランドサービスを存続会社として合併しています。

※3 JALスカイエアポート沖縄株式会社は、2016年7月1日に沖縄エアポートサービス株式会社より社名変更しています。

※4 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。

※5 持分は100分の50以下ではありますが、実質的に支配しているため子会社としています。

ESGデータ

▶環境データ(E)

	2013年度	2014年度	2015年度	単位
環境				
CO ₂ 排出量	820	840	854	万トン
CO ₂ 排出量/有償トン・キロ(2005年度比)	89.6	86.6	85.1	%
NOx(LTOサイクル)	6.26	6.12	5.78	千トン
CO(LTOサイクル)	4.39	4.38	4.43	千トン
HC(LTOサイクル)	0.72	0.70	0.72	千トン
電力使用量※1	129	125	120	百万kWh
熱使用量(原油換算)※1	49,633	48,494	46,770	キロリットル
水使用量※1	452	445	430	千m ³
産業廃棄物発生量※1	3,720	3,415	3,475	トン
最終処分率※1	1.2	1.2	1.2	%

※1 空港・オフィス・整備工場(国内)

▶社会性データ(S)

	2013年度	2014年度	2015年度	単位
人財				
連結従業員数※2	31,472	31,534	31,986	人
地上社員	23,084	23,093	23,367	人
運航乗務員	2,405	2,446	2,519	人
客室乗務員	5,983	5,995	6,100	人
平均年齢※2	37.4	38.3	37.4	歳
地上社員	37.5	38.7	37.7	歳
運航乗務員	42.1	42.7	41.1	歳
客室乗務員	35.0	35.1	35.0	歳
男性比率※2	53.3	53.2	52.3	%
女性比率※2	46.7	46.8	47.7	%
管理職※2	15.6	15.9	16.0	%
一般職※2	84.4	84.1	84.0	%
障がい者雇用率※3	2.00	2.04	2.28	%
女性管理職比率※2	14.1	15.1	15.6	%
1人当たりの研修時間※4	62.5	60.2	62.8	時間/人
1人当たりの研修費用※4	311,704	318,249	380,997	円/人
育児休職制度利用者	702	779	782	人
介護休職制度利用者	62	51	42	人
海外事業所での海外雇用社員比率※2	92.0	90.8	90.4	%
海外事業所での海外雇用社員管理職比率※2	62.1	62.8	60.8	%
地域貢献				
ボランティア参加人数	915	1,044	909	人
ボランティア合計時間	3,144	4,436	3,182	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 株式会社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)(G)

(年度末時点)

	2013年度	2014年度	2015年度	単位
ガバナンス				
取締役	7	9	9	人
女性取締役	2	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	294	386	414	百万円
取締役合計(社外取締役含む)	228	320	339	百万円
監査役合計(社外監査役含む)	66	66	75	百万円

※ 第67期定時株主総会(2016年6月22日開催)以降取締役は11名(うち社外取締役3名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。

● 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。

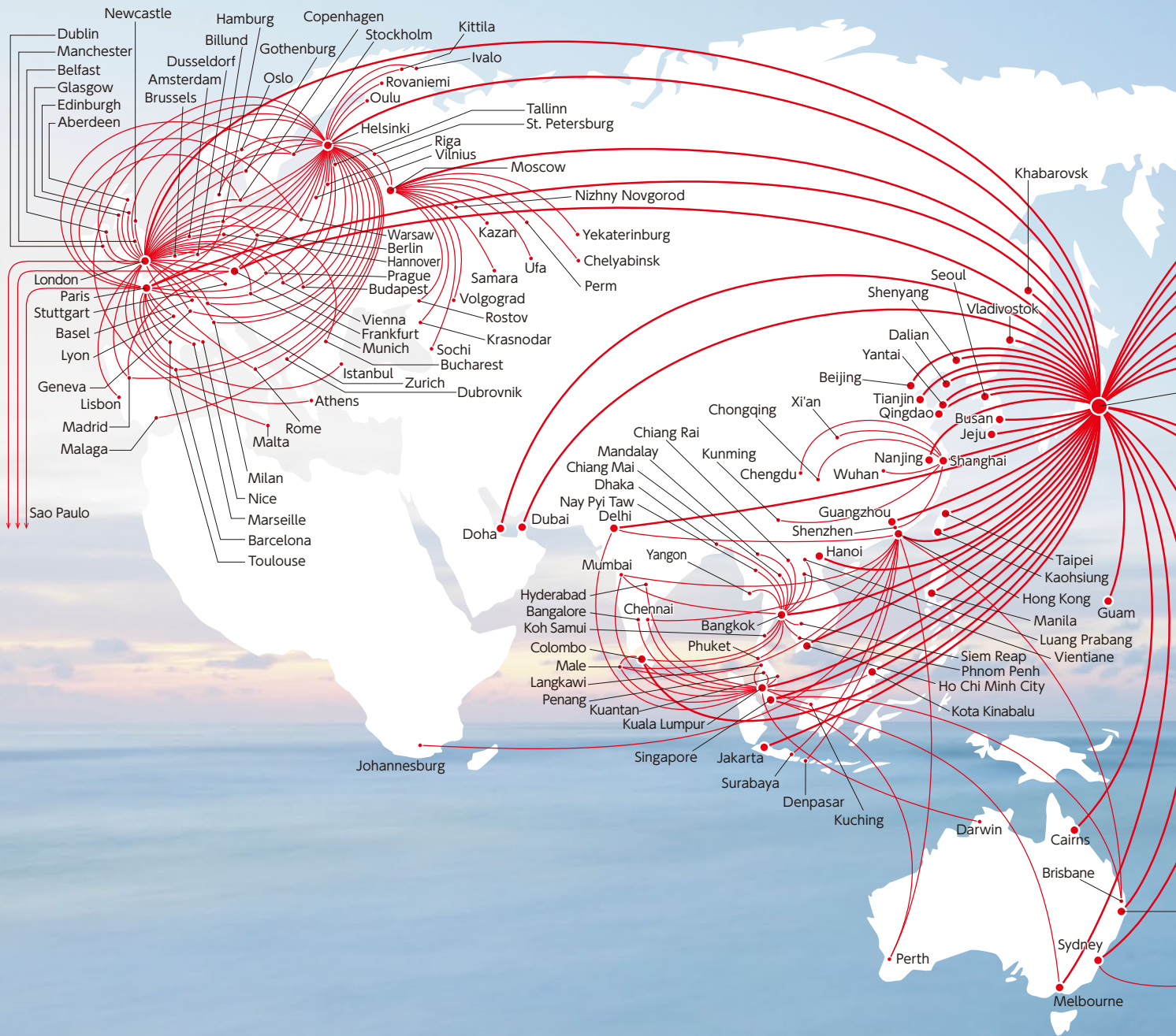
● 福岡—天草、熊本—天草の区間は天草エアライン(AMX)とのコードシェア便です。AMXの機材および乗務員にて運航します。

※ 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ございます。

※ 一部路線は運航していない期間がございます。

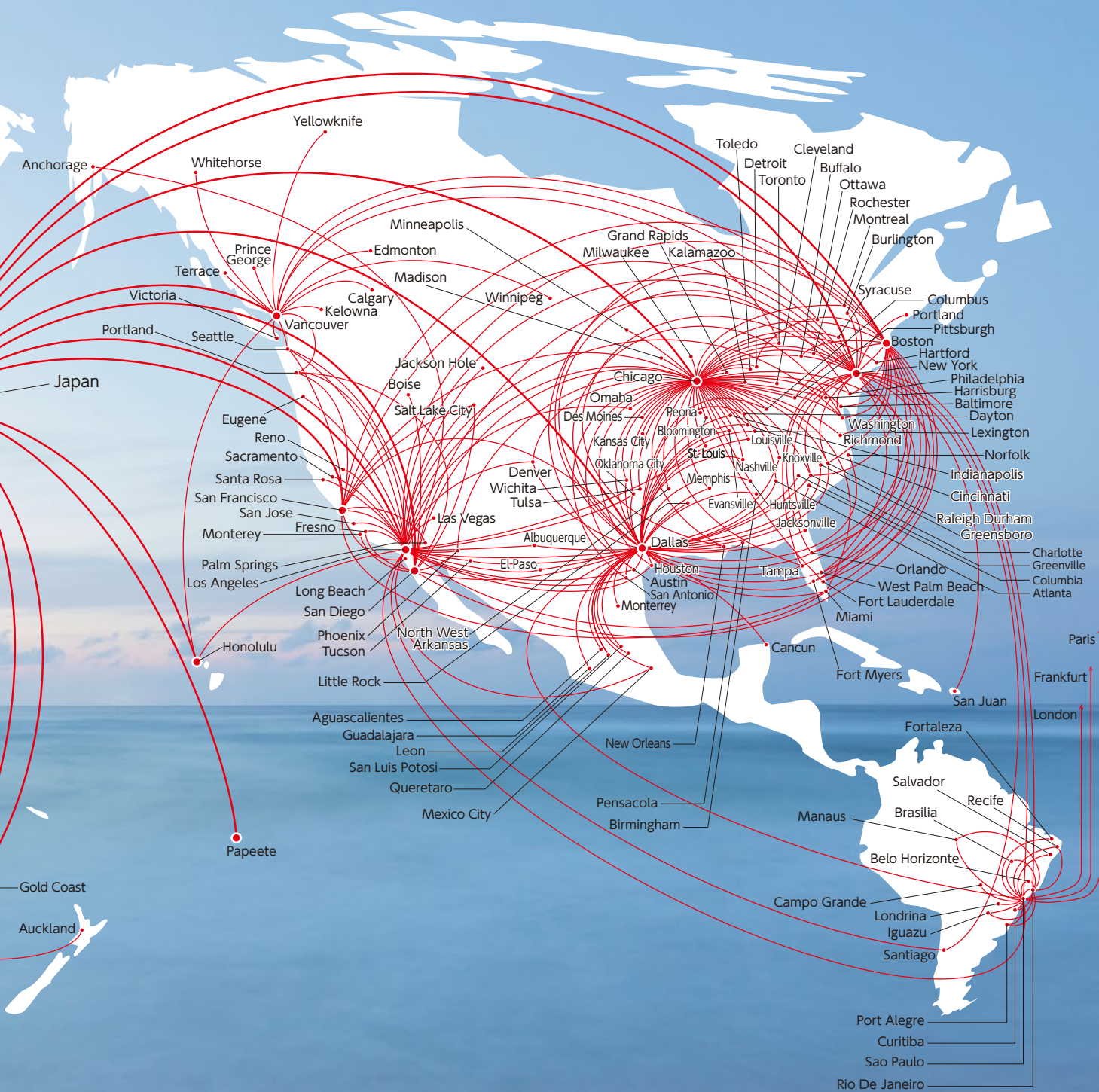


国際線ルートマップ



●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都合上変形デフォルメしています。



株式情報／会社情報

(2016年3月31日現在)

株式情報

- 上場証券取引所** 東京証券取引所 市場第一部
- 証券コード** 9201
- 1単元の株式数** 100株
- 決算期日** 3月31日
- 定時株主総会** 毎年6月
- 同総会権利行使株主確定日** 3月31日
- 期末配当金受領株主確定日** 3月31日 ※中間配当金制度は採用しておりません。
- 株主名簿管理人** 三菱UFJ信託銀行株式会社
- 同連絡先**
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号
TEL 0120-232-711 (通話料無料)
(土日祝・年末年始を除く 9:00～17:00)
ホームページ <http://www.tr.mufig.jp/daikou/>

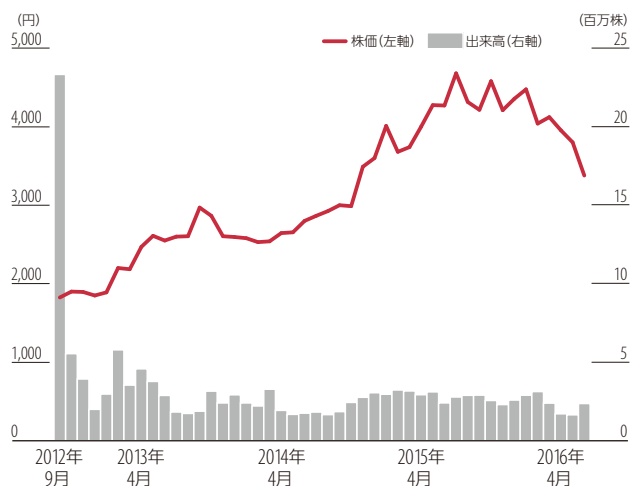
●**公告の方法**

電子公告により行います。
公告掲載URL <http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/>
ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。

●**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、株式など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**●**発行可能株式総数** 750,000,000株

(普通株式) (700,000,000株)
(第1種優先株式) (12,500,000株)
(第2種優先株式) (12,500,000株)
(第3種優先株式) (12,500,000株)
(第4種優先株式) (12,500,000株)

●**発行済株式総数**

普通株式 362,704,000株 (1単元は100株)
株主数 105,163人

●**大株主**

氏名または名称	株式数(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	21,048,400	5.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,050,600	4.42
京セラ株式会社	7,638,400	2.10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,470,700	1.50
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.37
MSCO CUSTOMER SECURITIES	4,541,100	1.25
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	4,464,400	1.23
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口6)	3,924,500	1.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,922,100	1.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	3,904,400	1.07

会社情報

企業名 日本航空株式会社

本社 住所 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
電話番号 03(5460)3121
ホームページ <http://www.jal.com/jp>

創立 昭和26年8月1日

代表取締役社長 植木 義晴

資本金 181,352百万円

従業員数 連結 31,986名
単体 11,224名

資本金および資本準備金 355,845百万円 ※百万円未満切り捨て

事業内容 1. 定期航空運送事業および不定期航空運送事業
2. 航空機使用事業
3. その他附帯するまたは関連する一切の事業

●ASK.....
available seat kilometerの略。旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)。

●LCC.....
ローコストキャリアの略。サービスの簡素化や手荷物の制限など徹底したコスト削減により、低価格の運賃で運航する格安航空会社。航空規制緩和が進むなかで、世界各国に登場している。

●ROA.....
return on assetの略。総資産利益率。営業利益を総資産(純資産+負債)で割った数値。事業に投下した資産がどれだけ利益を上げているかを示す。

●ROE.....
return on equityの略。株主資本利益率。当期純利益を株主資本で割った数値。株主の投資に対する収益率を表す。

●RPK.....
revenue passenger kilometersの略。各客有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)。

●SMS(安全管理システム).....
航空会社の全分野において、事故の要因となるリスクを事前に認識し、そのリスクを適切に管理することによって、事故の発生を予防するものであり、経営トップから現場までが安全方針や安全情報を共有し、互いの信頼関係に基づき、組織的に取り組むべき活動。安全管理システム。Safety Management System。

●アライアンス.....
航空連合とも呼ぶ。同一アライアンスの加盟会社間で、コードシェア便の相互乗り入れや、乗り継ぎ空港での手続きの簡略化、マイルプログラムなどの相互利用、上級会員向け空港ラウンジサービスの共有などの業務提携を実施している。
いわゆる3大航空アライアンスとしては、「ワンワールド・アライアンス」「スター・アライアンス」「スカイチーム」がある。

●イレギュラー運航.....
航空機システムの不具合等が発生し、目的地などが変更される事態。ただちに運航の安全に影響を及ぼすものではない。

●インシデント.....
航空法第76条の2で「航空機の事故が発生する恐れがあると認められる事態」。発動機の損傷、機内火災など16項目および「準ずる事態」が航空法施行規則によって定義されている。

●オープンスカイ協定.....
国・地域間で締結する航空協定において、人や物の往来が自由になるようにしたもの。これにより、航空会社による便数や運航地点などの設定の自由度が高まる。

●コードシェア.....
航空会社間の合意のもとに、相手の運航する便に自社の便名を付け、予約システムや時刻表に表示し、自社の運航便として運航すること。共同運送便。

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

●ダイバーシティ.....
多様性を意味する言葉。性別、年齢、人種、国籍、信仰、価値観、障がいの有無などの差異を超え、均等な雇用機会を設けて、それぞれの能力を最大限に発揮していこうというマネジメントの考え方。

●ノーマル・ライン・オペレーション・モニタリング.....
日常運航や通常業務(ノーマル・オペレーション)における不具合の潜在要因を見出し、予防的対策を講じるための未然防止型プログラム。

●フリートマネジメント.....
需要動向に柔軟に応じて収入を最大化、費用を最小化するために航空機を運用する管理手法。

●フルサービスキャリア.....
広範囲の路線ネットワークを持ち、従来からの各種サービスを実施する航空会社。複数の座席クラス(ファースト、ビジネス、エコノミーなど)を持ち、食事、飲み物、エンターテインメントをはじめ、サービスを運賃に含めている。ネットワークキャリア、レガシーキャリアとも呼ばれる。

●マーシャラー.....
誘導。地上の航空機を所定の場所まで、手信号により誘導する専門職。

●ユニットコスト.....
航空運送連結費用(燃油費、収入費用両建ての関連会社向け取引を除く)/ASK。

●ユニットレベニュー.....
旅客収入/ASK。

●レベニューマネジメントシステム.....
需要の変動を予測したうえで、レベニュー(収入)の最大化を目指し、適切な販売管理を図る手法。段階的な早期割引運賃の設定などにより、最適な搭乗数を確保することがこれに当たる。

●ロードコントロール.....
航空機の重量管理。重心位置、許容搭載量および積おろし順序を考慮して貨客を搭載すること。

●ロードファクター.....
有償座席利用率。総座席数に対して、有償旅客がどのくらい搭乗したかを表し、座席の販売状況を計る指標となる。RPK(有償旅客キロ)/ASK(有効座席キロ)で計算する。無償旅客を含めないため、搭乗率とは異なる。







日本航空株式会社
財務部・コーポレートブランド推進部

〒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(コーポレートブランド推進部)

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

