



**JAPAN AIRLINES**



**FLY INTO TOMORROW**

**JAL REPORT 2017**

2017年3月期

JALグループは、企業理念を普遍的な経営の目的、経営の基本とし、「JALフィロソフィ」の実践を通じてその実現を目指していきます。

## JALグループ企業理念

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

一、お客さまに最高のサービスを提供します。

一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

## JALフィロソフィ

### 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**  
最高のパトントッチ  
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

## JALグループ成長の軌跡 03

JALグループの沿革	04
財務・非財務ハイライト	08

## 価値創造のための経営戦略 13

トップメッセージ	14
CFOメッセージ	20
「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」の概要	24
JALグループの価値創造サイクル	28
人財戦略	37

## 事業別成果と戦略 43

At a Glance	44
国際線事業	46
国内線事業	48
その他事業	51
グループ会社	52

## 価値創造を支える経営基盤 53

JALグループのCSR	54
コンプライアンス / リスクマネジメント	66
コーポレート・ガバナンス	68
社外取締役座談会	72
役員紹介	76
取締役	76
監査役	79
執行役員	80

## 財務・データセクション 81

6年間の財務データ	82
財務状況と業績の評価および分析	84
連結財務諸表	98
連結子会社一覧	103
ESGデータ	104
国際線ルートマップ	106
国内線ルートマップ	108
用語集	109
インシデントに関する情報	110
株式情報 / 会社情報	111

### 編集方針

「JAL REPORT 2017」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

2016年4月～2017年3月(2016年度)を原則としています。

### 報告範囲

JALグループ

### 発行日

2017年7月

### JAL企業サイト

[www.jal.com/ja/](http://www.jal.com/ja/)

投資家情報やCSR情報に加えて、JALの思いや事業活動全般などを網羅的に紹介しています。



JALグループは、お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高めることで、社会の進歩発展に貢献していくよう事業活動に取り組んでいます。ここでは、これまでJALが歩んできた歴史や前中期経営計画の振り返りについてご説明します。

JALグループの沿革	04
財務・非財務ハイライト	08

## JALグループの沿革

JALグループは創業以来、時代のニーズにあわせた事業を展開してきました。2010年の経営破綻後、皆さまから再生の機会をいただき、常にお客さまへ最高のサービスをご提供し、社会に貢献できる企業を目指して、着実に歩みを進めています。

FLY INTO TOMORROW - 「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、新たな価値を創造していきます。



**A** 1951年3月31日、日本法人による航空会社免許申請は、日本航空株式会社のほか、計5社の申請がありました。その後、藤山愛一郎を発起人総代とする日本航空1社に合流。同年8月1日、会社設立登記を完了し、戦後初の日本人の手による民間航空会社である日本航空株式会社となりました。

**B** 1954年2月2日、東京=サンフランシスコ線を開設し、ついに念願の国際線進出を果たしました。当時は、週2便、ファーストクラスのみでの運航であり、第1便の乗客21名のうち有償旅客はわずかに5名でした。

**C** 1970年2月2日、日本航空の株式を東京・大阪・名古屋各証券取引所第一部に指定されました。

**D** 1970年7月1日、ボーイング747型機(ジャンボジェット)の第1便は、乗客320名のほか、運航乗員3名、客室乗務員18名、手荷物6.4トン、貨物1.3トン、郵便11キロを乗せて、東京国際空港を出発、ホノルルに向かいました。その後、日本航空は本格的な大量輸送時代に突入しました。

**E** 国際航空運送協会(IATA)が発表した1983年の運送実績によると、日本航空は国際線定期輸送分野(旅客・貨物・郵便合計)において、前年度比5.6%増の45億5,900万トンキロを記録し、IATA加盟126社中第1位(前年度はパンアメリカン航空に次いで2位)となりました。

**F** 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。ご遺族の苦しみ、社会に与えた航空安全に対する不信の前で、二度と事故を起こさないことを誓いました。

**G** 1987年11月17日の臨時株主総会において、完全民営化のために必要な定款変更などの手続きを終えた日本航空は、翌18日に純民間企業としてのスタートを切りました。新株発行や取締役の選任などに関する各種の規制が撤廃された一方で、政府による出資・助成もなくなり、政府保有株式は同年12月に全株売却されました。

**H** 「国連・障害者の十年」(1983年-1992年)を契機に、それまで個別に進められていた「すべての方にやさしい旅」への取り組みを全社的なものとしてスタートしました。

**I** 日本航空と日本エアシステムは、グローバルな厳しい競争に耐えることができる強い事業基盤と企業体質を築き、航空輸送サービスの維持・拡充を望む社会のニーズに応えることが重要と考え、世界トップクラスの航空会社として21世紀の日本の航空輸送産業を支える中心的役割を果たすことを目指し、経営統合を行うこととしました。

**J** ネットワークのさらなる拡大を図るため、世界三大グローバルアライアンスのひとつである「ワンワールド」へ正式加盟を決定。2007年4月1日に加盟しました。eチケットやマイレージの提携、空港ラウンジの相互提供、コードシェア便の運航などの各種サービスによって、大きな付加価値である利便性・快適性を一層お客さまへご提供できるようになりました。

**K** 2010年1月19日、企業再生支援機構に対して再生支援の申し込みを行い、同機構から支援決定を受けました。また、あわせて同日に東京地方裁判所へ会社更生手続申立を行い、同手続き開始決定を受けました。

**L** 会社更生手続開始から1年2カ月を経て、2011年3月28日に裁判所の会社更生手続終結決定により、「更生会社」から「株式会社」となりました。

**M** 2012年9月19日、東京証券取引所へ再上場しました。2010年1月19日の経営破綻以降、不採算路線からの撤退などにより事業規模を60%に縮小。また、グループ会社の半減に加えて、40%の人員削減により20%の人員削減、企業年金の最大53%を削減しました。さらに、企業理念の再構築やJALフィロソフィの制定、部門別採算制度を導入しました。その結果、2011年度の営業利益は2,049億円となり、企業再生支援機構に出資資金の全額を返済しました。

## JALグループの沿革

# 「2012-2016年度 JALグループ中期経営計画」の総括

### 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。

### 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

人材育成

### 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新しい商品・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。

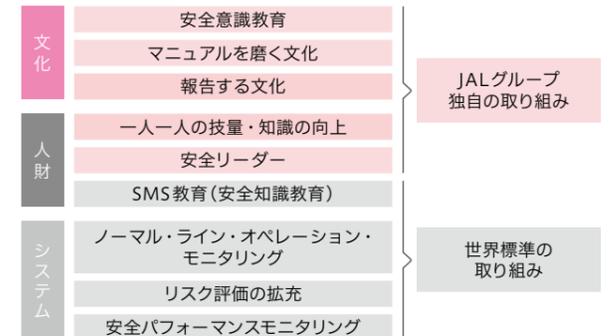
## 「経営目標」の成果

### 1. 安全運航

各指標	(年度)				
	2012	2013	2014	2015	2016
航空事故	1件	0件	2件	1件	1件
重大インシデント	2件	1件	0件	3件	0件
イレギュラー運航	69件	75件	70件	73件	66件
お客さまのお怪我	23件	11件	12件	12件	8件
ヒューマンエラーによる不具合	54件	62件	65件	63件	48件

### 安全運航の堅持

存立基盤である安全運航を堅持するため、高い水準の安全管理システムを構築し、全社員が十分な知識と高い意識を持って行動できるように、「安全を守る文化の醸成」、「安全を守る人材の育成」、「安全を守るシステムの進化」の3つの取り組みを推進し、安全の層を厚く積み重ねました。「輸送分野における安全のリーディングカンパニー」を目指し、航空業界における最先端かつ優れたシステムだけでなく、JALグループ独自の取り組みも充実させました。



### 2. 顧客満足 No.1

再利用意向率/他者推奨意向率	(年度)				
	2012	2013	2014	2015	2016
国際線					
再利用意向率	3位	1位	1位	1位	1位
他者推奨意向率	2位	2位	1位	2位	1位
国内線					
再利用意向率	6位	6位	3位	5位	3位
他者推奨意向率	3位	2位	3位	3位	3位

### 最高のサービスの提供

「2012-2016年度JALグループ中期経営計画」では、JCSI(日本版顧客満足度指数)調査における再利用意向指標ならびに他者推奨意向指標において、国際航空部門および国内長距離交通(航空)部門で1位となることを経営目標としてきました。

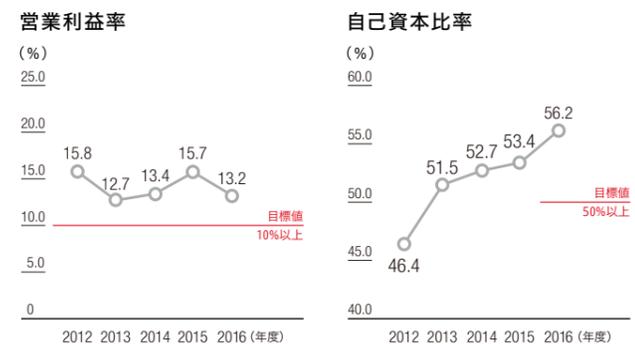
2016年11月に発表されたJCSI調査結果では、国際線において、「JAL SKY SUITE」機材の投入路線拡大や、有名シェフやレストランとコラボレーションした機内食のご提供などの商品・サービスの充実を図った結果、両指標において1位を獲得することができました。

国内線においては、両指標とも3位となりましたが、「JAL

SKY NEXT」機材の投入路線拡大や「機内インターネット無料キャンペーン」の実施など、お客さまに常に新鮮な感動を与えられるようJALグループ一丸となって新たな価値創造にチャレンジしてきた効果が表れ、両指標をはじめ、JCSIのその他すべての項目でスコアを向上させました。

2016年8月から2017年7月への評価は、2017年秋に発表される予定です。引き続き、世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社となるべく、JALグループ一丸となって取り組んでいきます。

### 3. 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



### 財務目標の達成

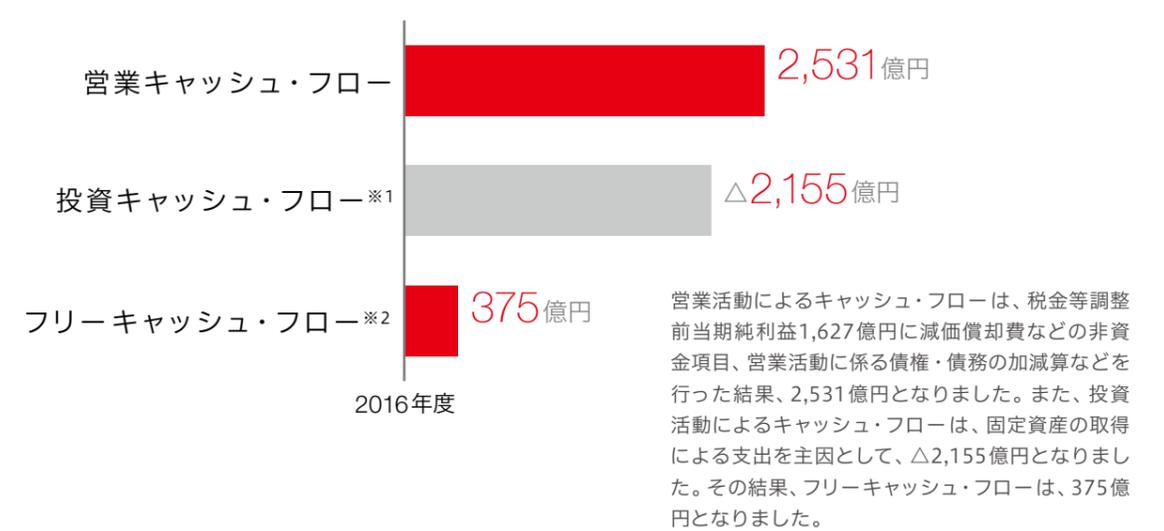
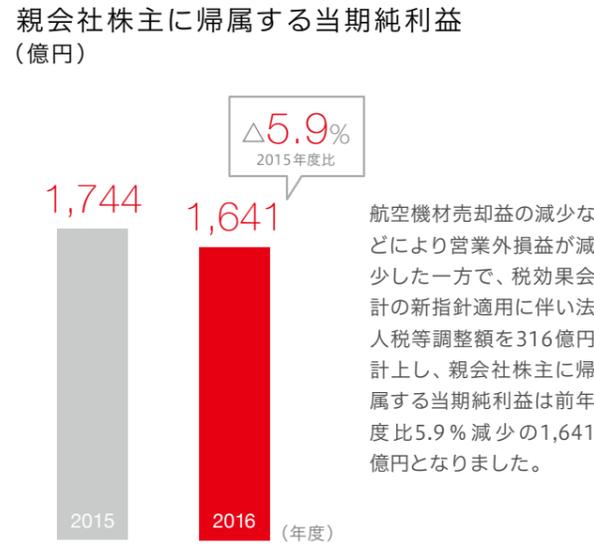
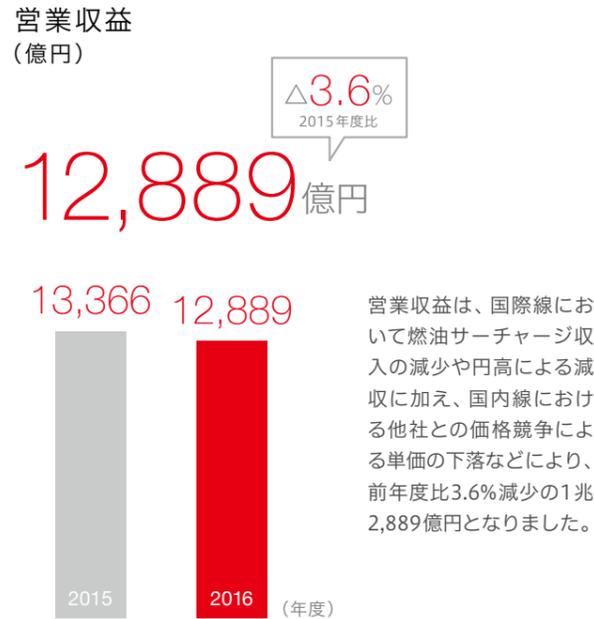
JALグループでは部門別採算制度に基づいて社員一人一人が「売上最大、経費最小」を意識して高収益の実現を目指すとともに、環境変化に機動的に対応できる体制を構築したうえで、企業価値の持続的な向上に努めています。

経営破綻からの反省をふまえ、高い収益性を維持するとともに、景気変動やイベントリスクを吸収しうる財務基盤を構築するため、「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」の目標を掲げ、JALグループが一丸となって目標達成に向けて取り組んだ結果、財務目標を達成することができました。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務情報



ROE	ROA	EBITDA※3	EBITDAマージン※4
<b>18.1%</b>	<b>10.3%</b>	<b>2,661</b> 億円	<b>20.6%</b>
ASK※5当たり 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(EPS)	1株当たり 配当金額
<b>13.3</b> 円	<b>9.4</b> 円	<b>456.56</b> 円	<b>94.00</b> 円

※1 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 有効座席キロ(Available Seat-Kilometers): 旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)  
 ※6 ASK当たり航空運送収入=(航空運送収入-燃油サーチャージ)/ASK  
 ※7 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費を除く)/ASK

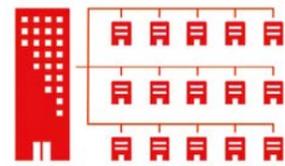
財務・非財務ハイライト

非財務情報

(2017年3月31日現在)

グループ会社数

137社



子会社数: 81 (うち連結52)  
関連会社数: 56 (うち持分法適用13)

従業員数

11,449名



連結従業員数 ↑↑  
32,753名

輸送実績

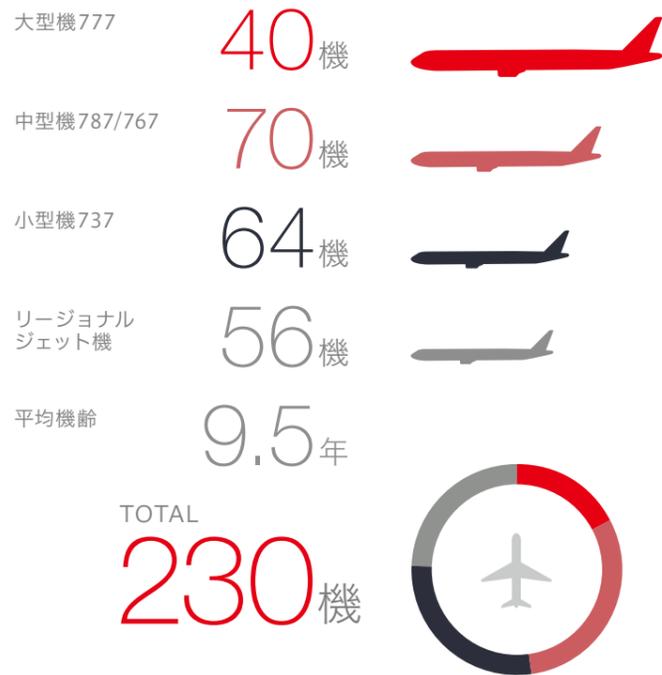
国内線旅客 3,257万人



国際線旅客 839万人



グループ航空機数



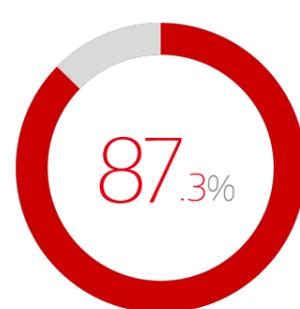
運航率

国内・国際合計



定時到着率

国内・国際合計



グループ乗り入れ国・地域・地点 (コードシェア含む)



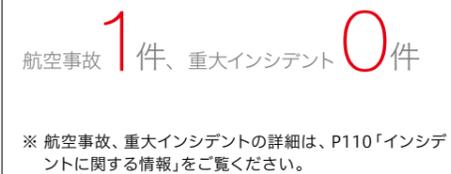
再利用意向率・他者推奨意向率



女性管理職数・比率



航空事故、重大インシデント



お客さまのお怪我



ヒューマンエラーによる不具合



イレギュラー運航



有償トン・キロ当たり二酸化炭素排出量



産業廃棄物量



電力使用量



熱使用量(原油換算)



水使用量



## 外部からの評価

 **世界最優秀「エコノミークラスシート」**  
 SKYTRAX WORLD AIRLINE AWARDS 2017  
 JALのエコノミークラスシートがSKYTRAX社の2017年「ワールド・エアライン・アワード」で世界1位の評価をいただきました。「ワールド・エアライン・アワード」の受賞は、2013年「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」賞、2015年「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞に続いて3度目となり、「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞としては2度目となる世界一の評価をいただきました。

 **定時到着率・アジア・パシフィック1位**  
 FLITSTATS ANNOUNCES 2016 WINNERS  
 FlightStats社より、2016年1月から12月の国内線・国際線をあわせた運航実績について、アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門、ならびにネットワーク部門で1位を受賞しました。

 **健康経営銘柄2017**  
**健康経営に優れた企業に選定**  
 健康経営銘柄  
 社員の健康管理を経営的、戦略的に取り組んでいる企業として、経済産業省および東京証券取引所より3年連続で「健康経営銘柄」に選定されました。  
 ※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

 **女性の活躍に優れた企業に選出**  
 なでしこ銘柄  
 女性活躍推進に優れた魅力ある上場企業として、経済産業省および東京証券取引所より3年連続で「なでしこ銘柄」に選定されました。

 **攻めのIT経営銘柄2017**  
 Competitive IT Strategy Company  
**2年連続で「攻めのIT経営銘柄2017」に選出**  
 攻めのIT経営銘柄  
 最新IT技術を活用し、企業価値向上や収益性に寄与している点などが高く評価され、経済産業省および東京証券取引所より2年連続で「攻めのIT経営銘柄」に選定されました。

 **東京都「がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰」**  
 優良賞を受賞  
 健康推進施策「JAL Wellness2016」を設定し、社員の「健康づくり」に取り組んできたことに加え、ワークスタイル変革や各種休暇制度の設定など柔軟な働き方を推進していることなどが評価され、はじめての受賞となりました。

 **ベーシックアチーブメント大賞**  
 2017 J-Winダイバーシティ・アワード  
 女性活躍推進などダイバーシティ&インクルージョンを推進する先進企業として、大賞を受賞しました。

 **総務省テレワーク先駆者百選**  
 第17回テレワーク推進賞「会長賞」を受賞  
 次世代育成支援への取り組みが評価され、2008年6月に次世代育成支援対策推進法に基づく認定を受けています。なお、2016年度は第17回テレワーク推進賞において、航空業界では初となる「会長賞」を受賞しました。

 **PRIDE 指標：ゴールド**  
 日本初のLGBTに関する企業などの取り組みの評価指標  
 任意団体work with Prideが策定した「PRIDE指標」において、「ゴールド」と認定されました。

 **次世代育成支援認定マーク「くるみん」を取得**  
 現在第4期行動計画を策定・施策中  
 2008年6月に、次世代育成支援対策推進法に基づく認定を受けています。

 **「行ってよかった! 無料観光スポットランキング2016」で1位受賞**  
 JAL工場見学～SKY MUSEUM～  
 JAL空育\*のメインプログラムのひとつである「JAL工場見学～SKY MUSEUM～」は、世界最大の旅行サイトであるトリップアドバイザーの「行ってよかった! 無料観光スポットランキング2016」にて1位を受賞しました。

JALグループは、2017年度より「挑戦、そして成長へ」をテーマとし、「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」に取り組んでいます。ここでは、その概要と取り組みについて解説するとともに、JALグループの価値創造サイクルなどについてご説明します。

トップメッセージ .....	14
CFOメッセージ .....	20
2017-2020年度 JALグループ中期経営計画の概要 .....	24
JALグループの価値創造サイクル .....	28
人財戦略 .....	37



代表取締役社長執行役員  
植木 義晴

企業理念の実現を目指し、「JAL Vision」および新たな中期経営計画を策定しました。自社の成長のみならず、社会に価値を提供する航空会社を目指していきます。

## 01 JALグループ全員が心をひとつにしてゴールを目指し、「完走」した5年間

私たちは、経営破綻に至った反省をふまえ、再び社会から信頼される会社となることと、持続的な成長を可能とする高収益体質を実現し堅固な財務基盤を築くことの2つを目的として、「2012-2016年度JALグループ中期経営計画」(以下、「前中期経営計画」)を策定し、安全、顧客満足、財務の3つの分野において、それぞれ「航空事故、重大インシデントともにゼロを達成する」、「2016年度までに顧客満足No.1を達成する」、「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」という目標を掲げました。いずれも極めて高いハードルでしたが、必ずやりきるという決意のもとに、JALグループの全社員が一丸となって5年間努力を続けてきました。

経営破綻後に導入した「JALフィロソフィ」と「部門別採算制度」は、JALグループの役員および社員の意識や行動に劇的な変化をもたらしてくれました。JALグループの全社員が、「お客さまに最高のサービスを提供する。企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献する。」という企業理念の実現のために一丸となって日々行動するようになったのです。その結果、最も達成が困難であると言われていた、「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」という財務目標を達成することができ、新たな成長のステージに向けて足場を固めることができたと評価しています。一方で、安全に関しては、2016年度においても航空事故が1件発生し、この5年間で「ゼロ」を達成することはできませんでした。また、顧客満足については、国際線では目標を達成したものの、国内線では課題を残す結果となりました。これらについては、結果を真摯に受け止め、気を緩めることなくさらなる努力を続けていきます。

このように、前中期経営計画を完遂することができなかったことは残念ではありますが、5カ年の計画について毎年その進捗状況や取り組み方針を再評価し、「ローリングプラン」として計画を更新しながらJALグループの全社員が一丸となって達成に向けて走り切ったことは、マラソンに例えれば「完走」したといえるのではないかと考えています。この5年間でJALグループは、「JALフィロソフィ」と「部門別採算制度」の実践を通して経営基盤を整え、高収益体質と強固な財務基盤を確立したことにより、ステークホルダーの皆さまから再び信頼していただける会社となるとともに、これからの持続的な成長に対して期待していただける会社になることができたと考えています。

## 02 企業理念の実現こそJALが目指すこと、その第一歩となる「JAL Vision」

JALグループは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催と首都圏空港の発着枠拡張が見込まれる2020年をひとつの節目と考え、「挑戦、そして成長へ」をテーマとして「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」(以下、「中期経営計画」)を策定しました。

前中期経営計画策定当時のJALグループの状況を航空機の飛行に例えるならば、ようやく離陸し、まさに視界不良の雲の中を上昇している最中であつたといえるでしょう。前中期経営計画を経た現在は、上昇を終えて巡航速度での飛行段階に入ったと考えています。こうしたなか、次のステージで何が最も重要であるかを改めて検討した結果、私たちが目指すべきは企業理念を実現することによって、社会の皆さまに存在価値を認めていただける企業となることであるという考えに至りました。そして、企業理念を実現する過程において、10年後のJALグループのありたい姿をイメージして「JAL Vision」を策定しました。

私たちのありたい姿を表した「JAL Vision」には、「日本だけでなく世界のお客さまに幸せを届けたい」、そして「一人一人のお客さまだけでなく、地域、社会に幸せを届けたい」という思いと、「広く社会から必要とされる航空会社を目指す」という決意が込められています。これらを実現するために、「世界のJAL」に変わり、「一歩先を行く価値」を創ることによって、「常に成長し続ける」というビジョンを明確にしました。これらのビジョンを達成するために具体的な施策に落とし込んだものが、「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」です。

### JAL Vision

～世界のお客さま、そして地域と社会へ～



私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、安全運航を堅持し、JALの翼を支えている一人一人の力を結集して、

1 | 世界のJALに変わります    ×    2 | 一歩先を行く価値を創ります    =    3 | 常に成長し続けます



## 03 「JAL Vision」の実現に向けた新中期経営計画

中期経営計画では、JALグループが集中して取り組むべき2つの成長ドライバーをJAL Focusとして明確にしました。

1つ目は、「フルサービスキャリア(FSC)事業を磨き上げる」ことです。FSC事業を今後もJALの「コア領域」と位置づけ、その強みを極めることにより、着実な成長を実現します。国際線では「JAL SKY SUITE」機材の導入をさらに進め、国内線においては2019年度に新たにA350型機を導入するなど、ハード面での積極的な投資を実行していきます。

また、路線面においても、お客さまの利便性をさらに高めるために、2017年4月に羽田=ニューヨーク線を就航、さらに9月には成田=メルボルン線、成田=コナ線を開設するなど、国際線を中心に着実に充実させていきます。

これらのハード面、路線面の充実に加えて、お客さまに快適な旅を楽しんでいただくために、旅行前・旅行中・旅行後のお客さまとの接点のすべてにおいて、JALグループの最大の強みである「おもてなし」の心のこもったサービスをさらに磨いていきます。

2つ目は、「事業領域を拡げる」ことです。空港・整備などの受託事業や、旅行・カード事業といった既存の航空関連事業のビジネスをさらに伸ばすとともに、「新領域」の開拓にも注力し、新たな収益源の創造・育成に挑戦していきます。2020年度の売上規模は、2016年度比で「コア領域」が1.1倍、「新領域」では1.3倍を目指します。



また、新中期経営計画においても、前中期経営計画と同じように、「安全」、「顧客満足」、「財務」の3つの経営目標を定めています。「安全」は先に申し上げたとおり、前中期経営計画で未達となった目標を達成するため、安全の層を厚くし、航空事故ゼロ、重大インシデントゼロを実現します。「顧客満足」については、すべての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し、世界トップレベルのお客さま満足の実現を目指します。「財務」に関しては、営業利益率10%以上の達成を引き続き目指すとともに、新たに2020年度までに投資利益率(ROIC)\*9%以上を達成することを経営目標としています。なお、これまで目標としていた自己資本比率についても引き続き60%程度を維持します。

上記の経営目標を達成すべく、新中期経営計画では、具体的な取り組みとして5つのテーマを掲げました。それは、「安全」、「ネットワーク&商品・サービス」、「部門別採算」、「人財」、「イノベーション」です。これらのテーマに取り組むことで、一歩ずつ着実に歩を進め、JALグループの持続的な成長を実現したいと考えています。

※ 投資利益率(ROIC)(%)=営業利益(税引後)/固定資産(オフバランス未経過リース料含む)

\* 新中期経営計画の概要については、P24-27「『2017-2020年度 JALグループ中期経営計画』の概要」をご覧ください。

## 04 ESGに対する取り組み

JALグループは、自社の成長・利益だけを追求するのではなく、事業活動を通じて社会に価値を提供することができる企業が、社会からの信頼を得ることができると認識しており、そのためにはESGへの取り組みが不可欠と考えています。

### 環境(E)への取り組み

環境への取り組みについては、「地球との共生」をテーマとして、CO<sub>2</sub>排出量の削減、産業廃棄物の削減、電力使用量の削減などに取り組めます。なかでも燃料使用量の削減が環境面の負荷軽減に大きく貢献すると考えています。そのための施策として、旧型機に比べて燃費性能の良い最新鋭の航空機への機材更新や、最適なルートでの運航、適切な飛行方法の導入、機内搭載品量の適正化による機体の軽量化などに取り組んでいきます。また、1993年から、航空機による大気観測「CONTRAILプロジェクト」にも取り組んでいます。同プロジェクトは、これまで環境優秀賞や環境大臣賞、地球環境大賞特別賞などを受賞しましたが、環境問題がまだ社会であまり注目されていない時代からこうした活動に取り組んできたことは良き財産であり、これからも環境に配慮した事業活動を行ってまいります。

### 社会(S)への取り組み

社会への取り組みについては、JAL空育\*などの「次世代育成」と、災害支援や復興支援、地域創生、発展途上国の支援といった「地域社会への貢献」に取り組んでいきます。地域創生に関しては、2011年5月から実施している「JAPAN PROJECT」(地域の観光地や特産品などを、機内誌や機内食などJALグループが持つさまざまな媒体を通して紹介するもの)を、2015年度から「JAL新・JAPAN PROJECT」としてさらに進化させ、地域とともに地域の元氣をつくる取り組みを行っています。この活動によって、インバウンド需要や国内の観光需要を地方に呼び込むお手伝いを今後も続けていきます。

### 企業統治(G)への取り組み

企業統治については、企業活動の普遍的な経営基盤として、コーポレート・ガバナンス体制やコンプライアンス、リスクマネジメントなどを磨きあげるとともに、公共インフラを支える企業として、自然災害、大火災、テロ攻撃など緊急時における事業継続計画も重要事項と認識し、取り組みを強化してまいります。

## 05 最後に

JALグループは、2010年の経営破綻後、多くのステークホルダーの皆さまのご理解とご協力のもとに再生の機会をいただきました。そして、2016年度までの5年間の中期経営計画を経て、さらなる成長を目指すスタート地点に立つことができました。これからも、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるために、安全運航を堅持し、JALの翼を支えている一人一人の力を結集して、皆さまからいただいたご厚誼にお応えしていきます。ぜひ、JALグループの今後の成長にご期待いただき、引き続き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

代表取締役社長執行役員  
植木 義晴

# CFOメッセージ



取締役専務執行役員  
財務・経理本部長  
斉藤 典和

全社的な経営管理への意識をさらに高め、成長に向けた積極的な投資と経営資源の有効活用を推進します。

## 「2012-2016年度JALグループ中期経営計画」振り返り

「2012-2016年度JALグループ中期経営計画」を振り返ると、財務目標として掲げていた「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、いずれも達成することができました。達成できた大きな要因は、全社員がJALフィロソフィの理念を共有し意識改革を行ったこと、そして、経営管理の手法として「部門別採算制度」を導入し、「採算意識」を持って事業活動を推進したことにあります。具体的には、組織ごとに月次損益を「見える化」して、「グループ業績報告会」で報告することにより真剣に議論を重ね、採算意識が高まりました。さらに、月次の実績の進捗に応じて、PDCAを徹底し、タイムリーに業績目標を見直していくことで、経営環境の変化に各組織が機動的に対応することができる態勢を確立することができました。これが、高収益体質を実現できた理由です。

## 「2017-2020年度JALグループ中期経営計画」における財務戦略

### 財務方針

これまでに築いた強固な財務基盤と経営管理体制を基礎として、「収益性」と「安定性」を兼ね備えつつ、持続的な「成長性」を維持することによって企業価値向上を実現することを、新しい中期経営計画における財務方針とします。

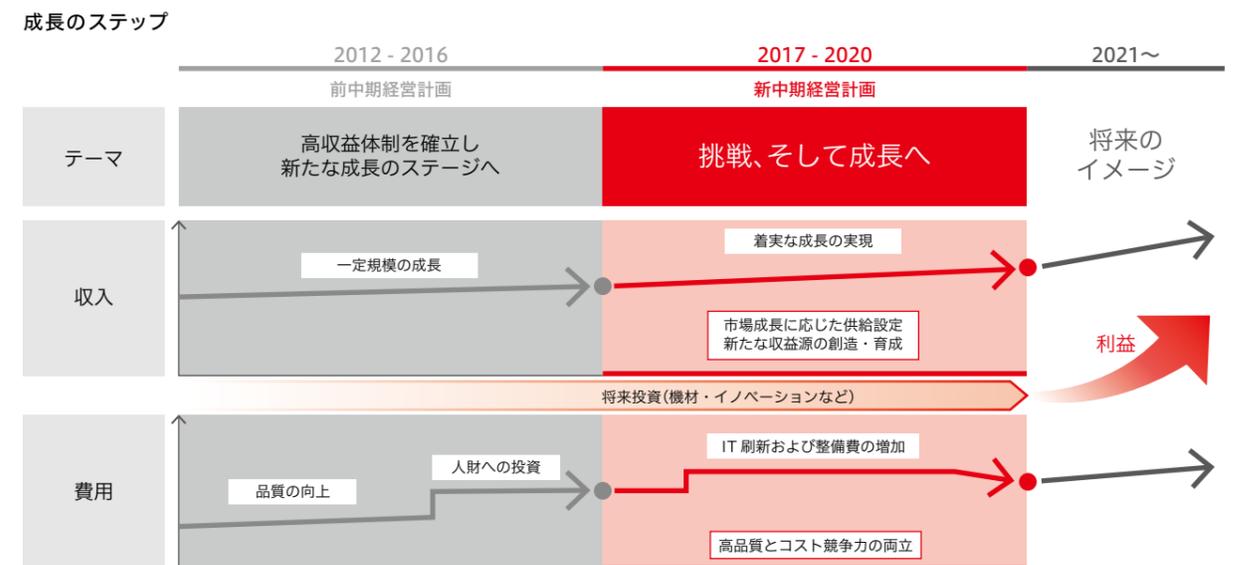
「収益性」に関しては、毎期の営業利益率10%以上と、2020年度までに投資利益率(ROIC)<sup>\*</sup>9%以上を目標に掲げました。個別の投資案件の管理手法は、従来からNPV(Net Present Value)の考えに基づいており、今後も継続して適用します。今後、全社ベースの投資のKPIを、固定資産(オフバランス未経過リース料含む)に対するリターン効率性を示すROICとすることにより、ROE(株主資本利益率)という株主資本に対する効率性指標だけでなく、投下資本全体が有効活用されているかどうかを財務部門としてモニターしていきます。

「安定性」に関しては、航空事業の特性から考慮すべき今後のリスクをふまえて、引き続き自己資本比率60%程度の維持と、信用格付の向上を目指します。

「成長性」に関しては、持続可能な成長のための先行投資である初期の費用増を、増収施策と経費コントロールで克服し、早期に増収増益を目指していきます。

費用増については、2016年度は将来の成長基盤強化のための人財への重点投資として賃金体系の見直しやベースアップなどの実施、2017年度は主にITシステムの刷新投資および整備費の増加によるものです。

ITシステムについては、50年ぶりに旅客基幹システムを刷新します。新システムは、2017年11月からの稼働を予定しており、レベニューマネジメントの高度化や、お客さまの利便性向上に資するWEB機能向上、そしてより柔軟な運賃体系の設定による増収効果が期待できます。また、システム維持管理コストの削減、お客さまの需要に見合ったコストの変動費化など、



## CFOメッセージ

全社費用の効率化も図ることができます。2017年度は新システムへの移行期間であり、新システムの減価償却費の増加とシステム切り替え時の教育訓練などで先行的にコストが大きくなりますが、持続的な成長の基盤となるITプラットフォームを手に入れ、中期的には十分な投資効果をもたらすものと考えています。

次に、整備費については、今後は787型機を中心にエンジン整備費用が増加し、特に2016年度と2017年度の整備費が増加する見込みです。しかし、3年後の2020年度には整備費全体を2017年度並みに抑えるべく、IT技術などを活用し、整備費の効率化を進めていく方針です。

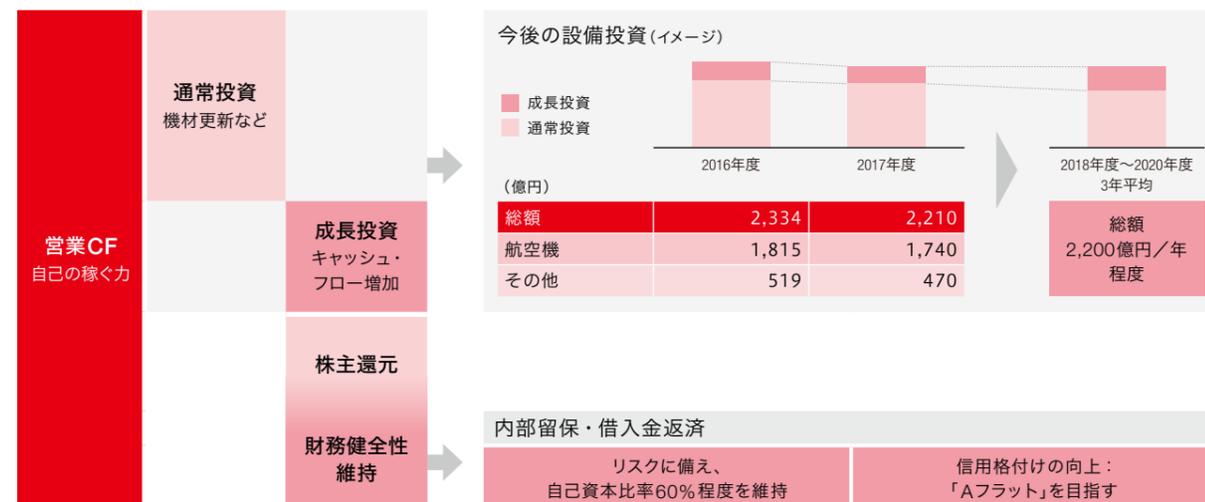
これらの中長期成長に必要なコストの投入により、2017年度は減益を見込んでいますが、2018年度以降は持続可能な増収増益トレンドを目指していきます。

※ 投資利益率(ROIC)(%)=営業利益(税引後)/固定資産(オフバランス未経過リース料含む)

### キャッシュ・フロー配分

キャッシュ・フローの配分については、財務安定性の確保を大前提に、中長期的に持続可能な成長を目指すべく、成長のための投資、株主還元、財務健全性の3点を中心に行います。投資については、2018年度から2020年度までの3年間は年平均2,200億円程度を計画しています。成長投資への配分比率を今後引き上げ、成長による営業キャッシュ・フローの増加を目指します。また、株主還元に関しては、引き続き経営の最重要事項のひとつとして捉えています。配当政策は継続的・安定的な配当を基本とし、2017年度の利益に対する配当から、配当性向を30%に引き上げるとともに、株主還元の機会を充実させるため、中間配当を導入します。また、経済環境や財務状況を見据え、自己株式取得などの追加的株主還元についても、柔軟に検討していく方針です。

### キャッシュ・フロー配分



### リスクへの対応

短期的なリスクとしては、燃油と為替の市況変動による影響があげられます。

国際線では、燃油サーチャージがあるため一定程度の燃油と為替のリスクが低減されています。一方、国内線については燃油サーチャージがなく、燃油と為替についてデリバティブ取引を活用してリスク低減を図っています。燃油サーチャージやデリバティブ取引による市況変動リスク抑制効果は、各年度で見るとタイムラグによる変動がありますが、中期レンジで見ると、リスクはほぼ克服できています。

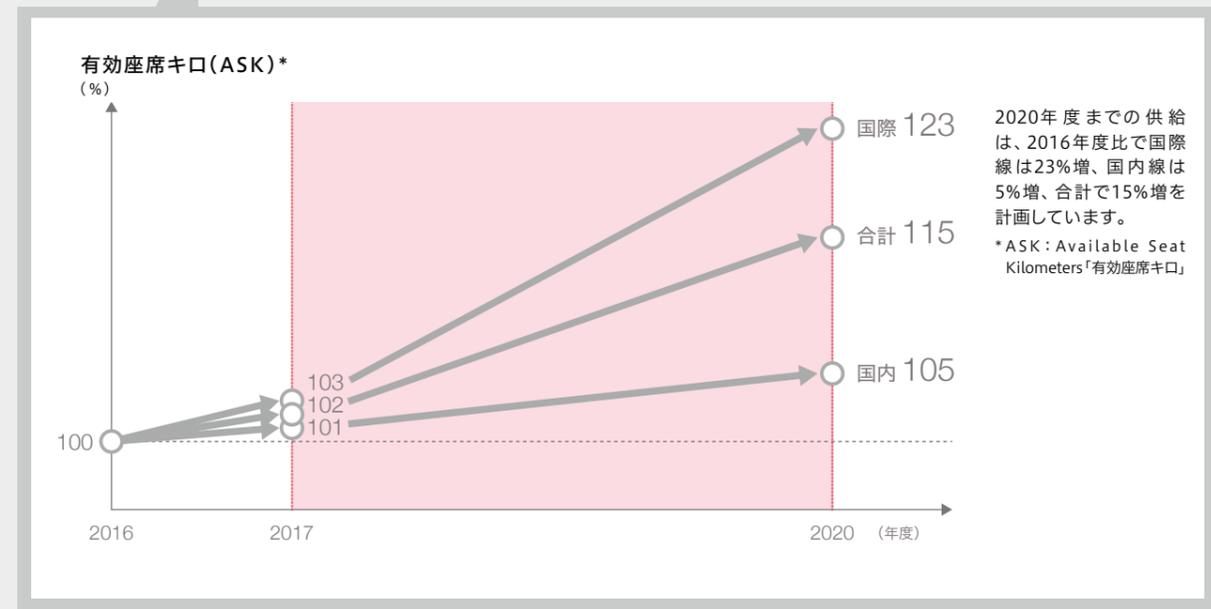
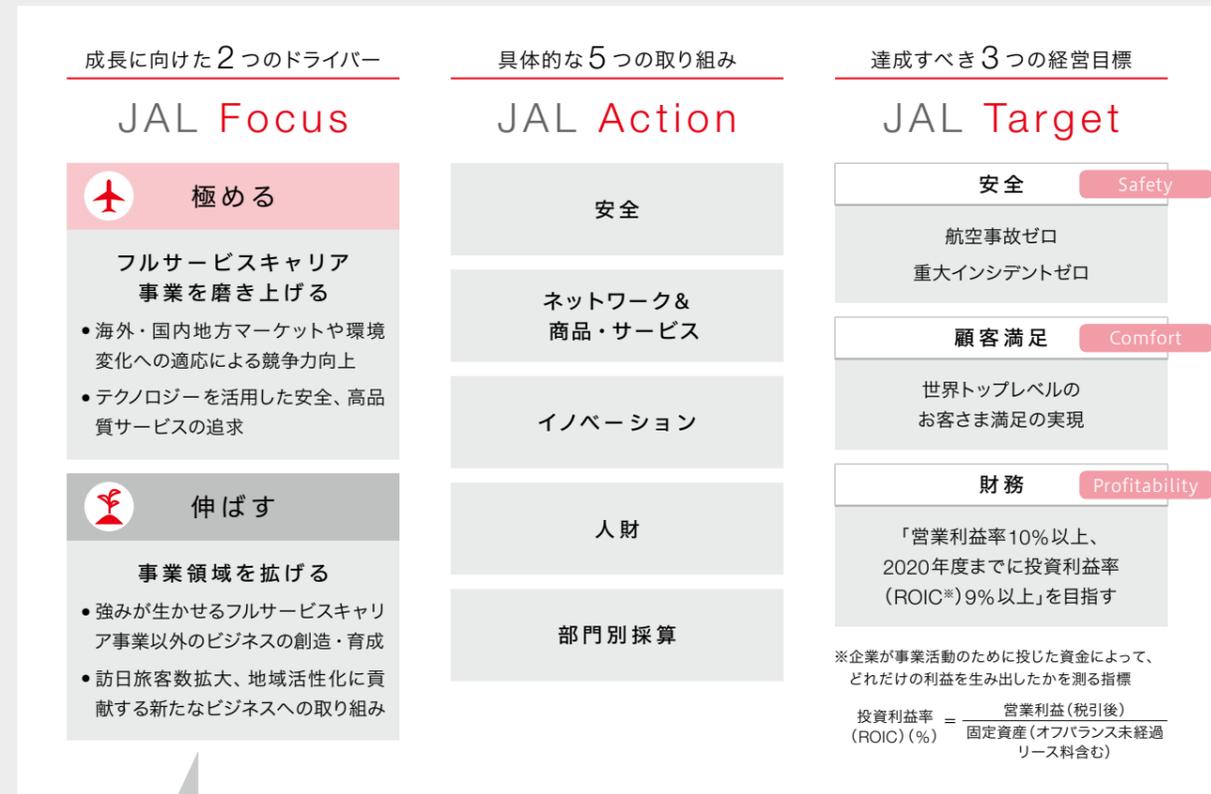
デリバティブ取引の執行および管理については、取引限度額を定めた社内管理リスク規程、および取引権限を定めた社内規程に従い担当部署が決裁者の承認を得て実施しています。さらに担当役員出席のもとで原則毎月会議を開催し、取引実績報告、およびその時点でのリスク量の把握、ヘッジのための手法、およびその比率について意思決定ならびに取引内容の確認を行っています。

### 株主・投資家の皆さまへ

JALグループでは、新中期経営計画のもと、適切な規模の成長を実現し、高い収益力、財務安定性を前提に、増収増益を継続していくことが成長であると考えています。今後、既存事業への投資とともに、新規事業に対しても健全なリスクテイクの考え方のもとにチャレンジしていきます。投資した資産を最大限に有効活用し、投資の効果をROICでモニターしながら、「筋肉質経営」を推進していきます。成長によりキャッシュ・フローを創出するとともに、強固な財務基盤を維持しつつ、株主還元を積極的に実施します。その結果、資本効率が向上し、10%以上のROEを維持するようモニターします。これらの戦略の実現のためには、JALグループの全社員が採算意識に基づく、事業への挑戦意識を持つことが重要であり、私もCFOとして財務面からしっかり支えていきます。

# 「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」の概要

当社は、「JAL Vision」の実現に向けて、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催、首都圏空港の発着枠拡張が見込まれる2020年をひとつの節目として、新たに「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画 ～挑戦、そして成長へ～」を策定しました。



## JAL Focus

成長に向けた2つのドライバー

### 極める

#### フルサービスキャリア事業を磨き上げる

新中期経営計画では、引き続き「フルサービスキャリア事業を磨き上げる」ことに取り組みます。当該事業は今後もJALの中核であり、コア領域として着実な成長を図ります。そのため、これまで培った強みを継承しつつ、収入・費用両面においてマーケッ

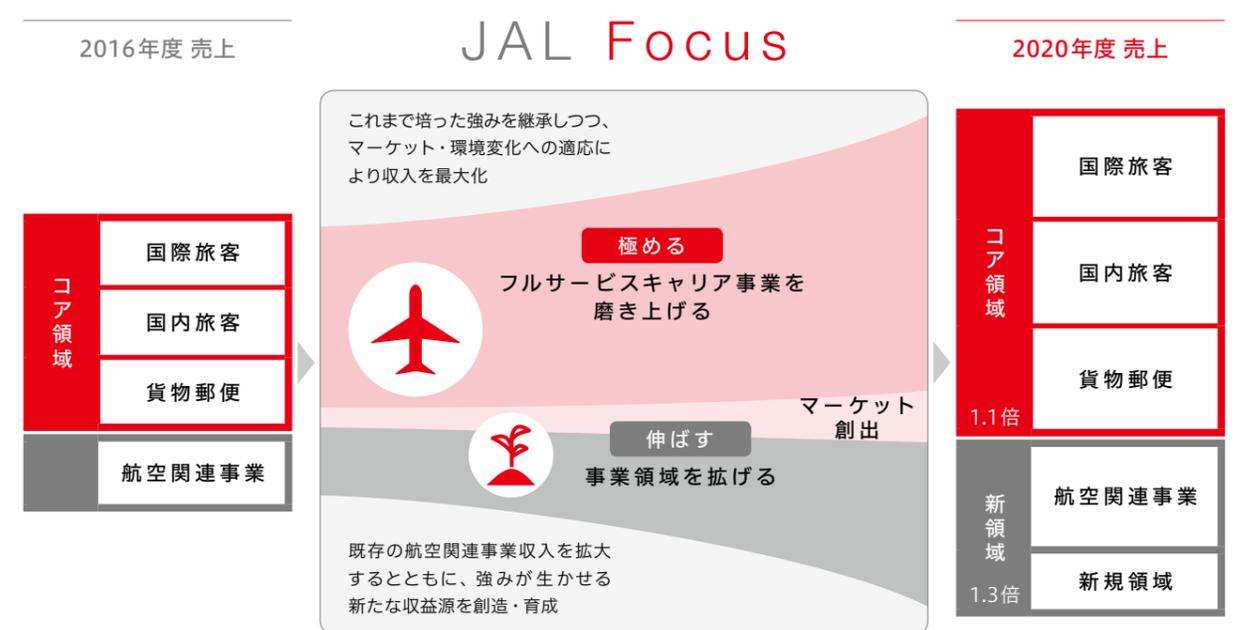
トや環境の変化に迅速に対応し、利益の最大化を目指します。そして、安全・サービス強化に向けた将来投資を行いながらグローバルな変化に対応し、お客さまに選ばれるエアラインになります。

### 伸ばす

#### 事業領域を広げる

強みを生かした新たな収益源の創造・育成といった「事業領域を広げる」ことへの必要な準備を進め、実行します。フルサービスキャリア事業以外の領域において、空港・整備などの受託事業、旅行・カード事業といった既存の航空関連事業の収益を増やし

ていくとともに、実現の可能性や成長のプロセスをしっかりと見極めながら、JALの持つノウハウなどの強みを生かした新規事業の創造・育成に取り組み、将来に向けた成長の幅を広げていきます。



「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」の概要

# JAL Action

具体的な5つの取り組み

## 安全

引き続き、安全目標に「航空事故\*ゼロ・重大インシデント\*ゼロの実現」を掲げ、新中期経営計画では新たなアプローチを加えることによって安定的なゼロの実現を目指します。このため何層もの対策で事故を未然に防ぐ安全管理システムの進化、テロの脅威からお客さまをお守りする保安管理システムの進化、

事故の教訓を確実に継承し安全最優先で行動し続ける文化の醸成などに取り組みます。

## ネットワーク & 商品・サービス

国際線では、お客さまに選ばれるネットワーク、商品・サービスを提供し続けるとともに、海外のお客さまに向けた活動を推進し、成長を図ります。ビジネスクラスのフルフラット化や足元スペースの広い「新・間隔エコノミー」装着機材を拡大します。

機の幹線への導入やエンブラエル190、ATR42-600型機などの新機材の地方路線への導入、機内インターネットや高品質な座席を装着する機材の拡大などを実施します。また、離島や北海道などの地域に寄り添うネットワーク運営に取り組みます。

国内線では、「価値の高いサービスの提供」と「新たな航空需要の創造」を通じて、安定的な成長を実現します。最新機A350型

## 部門別採算

適切な「コスト管理」の実践や「固定費の抑制・変動費化の推進」などにより、「売上最大、経費最小」を実現するとともに、現有資源を効率的に活用してキャッシュを生み出す力を伸ばす「筋肉質経営」を推進します。また、スピード感あるPDCAの

実践や、全社員の創意工夫といった「全員参加型の経営」により、社員一人一人の力を結集し、目標達成に向けた実行力を高めていきます。

## 人財

「多様な人財」が一人一人の個性を発揮するため、「生産性を高める環境」を今後も整備し、グローバル人財の育成やダイバーシティの推進に引き続き取り組みます。加えて、常に挑戦し変革を推進するリーダーを育成するとともに、社員一人一人がプロ

フェッショナル集団となることで、JALグループ全体が価値創造の機運に満ち、アイデアの実現に向けて取り組む人財であふれているような会社を目指します。

## イノベーション

ITの活用などによる既存の事業の改善・革新、地域と社会への貢献、新たな収益源の確立など、イノベーションに挑戦します。さらに、「訪日旅客・地域活性化」の観点では、交通インフラと

して訪日旅客増加への対応、地域への送客を進めるとともに、「JAL新・JAPAN PROJECT」などを通じて地域と一体になって取り組み、地域経済の発展や定住人口の増加などに貢献します。

# JAL Target

達成すべき3つの経営目標

## 安全

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の層を厚くし、安全運航を堅持します。航空事故ゼロ、重大インシデントゼロを実現します。

## 顧客満足

すべての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し、2020年度までに世界トップレベルのお客さま満足を実現します。

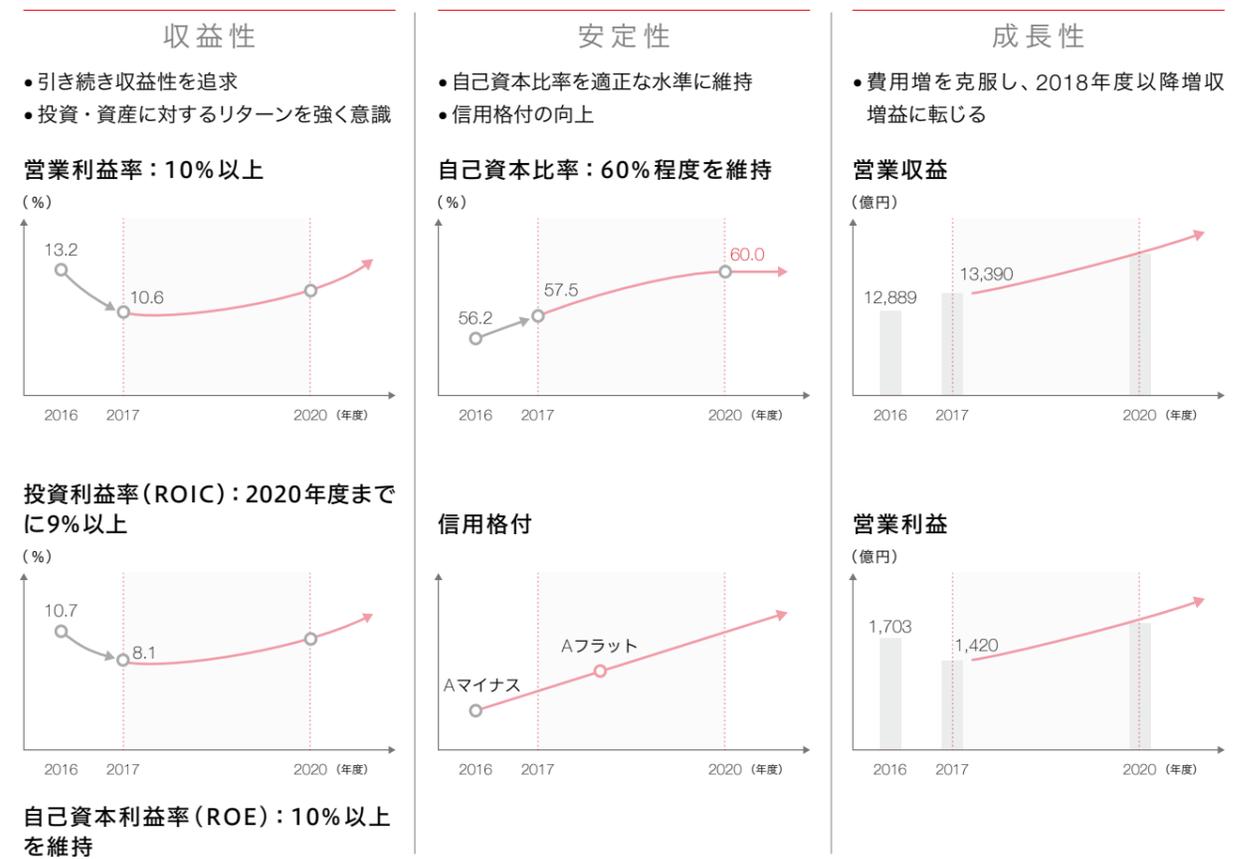
※NPS (Net Promoter Score: 顧客ロイヤルティを数値化する指標)を用いて、他者推奨意向の向上に取り組みます。

## 財務

これまで築き上げた高い収益性と強固な財務安定性を兼ね備えつつ、成長に向けた積極的な投資および経営資源の有効活用によって常に成長し続けるために、「営業利益率10%以上、

2020年度末までに投資利益率(ROIC)\*9%以上」を目指します。

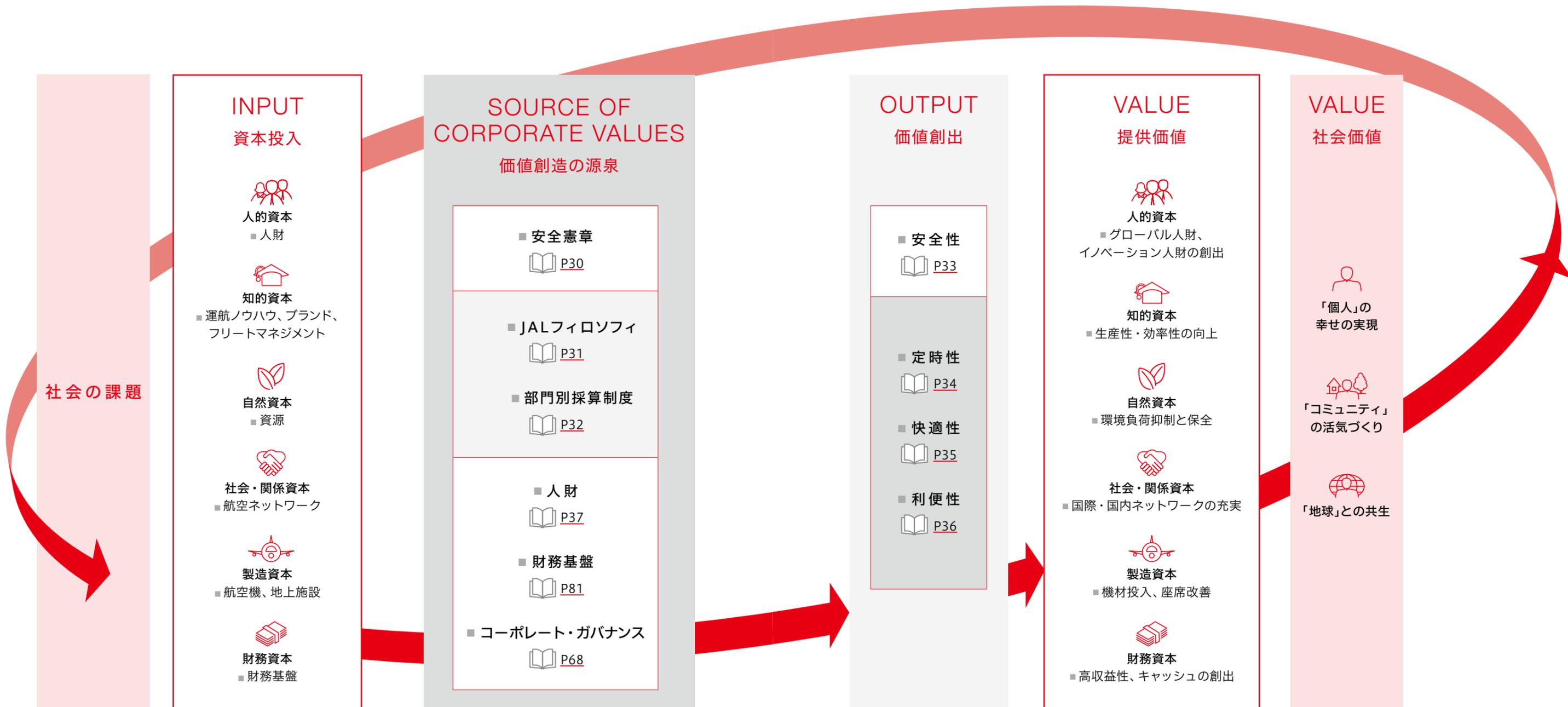
※定義はP.24をご参照ください。



# JALグループの価値創造サイクル

JALグループは、「企業理念」および「JAL Vision」のもと、価値創造に取り組んでいます。社会課題を認識しJALグループが持つ資本を活用することで事業を展開。これにより、各資本の増大とともに社会的価値を生み出しJALブランドを向上させています。

企業理念  
JAL VISION



## 価値創造の源泉

# SOURCE OF CORPORATE VALUES

## 安全憲章

## JALフィロソフィ

JALグループにとって、安全運航は在立基盤であり、社会的責務です。この責務を果たすための具体的な方針として、「安全憲章」を定めています。JALグループ全社員は、安全憲章を記した安全カードを携行し、一人一人がこれに基づいて日々の業務を遂行しています。

### 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。

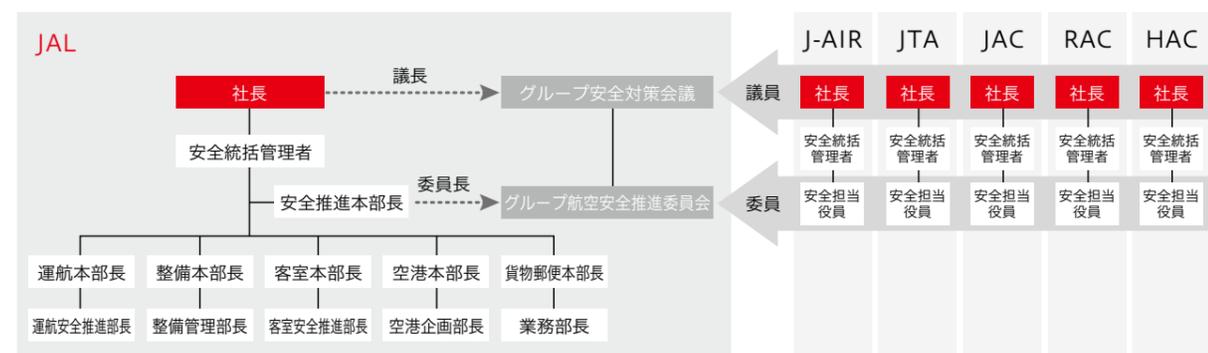
そのために私たちは以下のとおり行動します。

- ・ 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。

## 安全管理システム

JALグループでは、高い安全水準を維持し、さらに向上させるため、安全管理システム(Safety Management System)を構築し、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小さな事象についてもその都度報告を行い、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、不安全事故の芽を未然に摘む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ていきます。

### 安全管理体制



## 安全アドバイザーグループ

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、助言をいただいています。

安全アドバイザーグループメンバー	
柳田 邦男氏(座長)	ノンフィクション作家、評論家
畑村 洋太郎氏	工学院大学教授・東京大学名誉教授/専門分野: ナノ・マイクロ加工学、生産加工学、医学支援工学、失敗学、危険学、創造的設計論
鎌田 伸一氏	防衛大学名誉教授/専門分野: 組織論、経営学
芳賀 繁氏	立教大学教授/専門分野: 交通心理学、産業心理学、人間工学
小松原 明哲氏	早稲田大学教授/専門分野: 人間生活工学

## 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。この事故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、お客様の尊い命をお預かりしていることの

重みを忘れることなく、社会に信頼して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。また、航空安全に関心のある方々にも公開しています。2016年度は社内・社外含め17,497名、2006年度以降は累計196,689名の方が来訪されました。

JALグループは、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・考え方として策定されたJALフィロソフィを共通の判断基準とすることにより、一体感を持って、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よう全力を尽くしていきます。

## JALフィロソフィとは

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。JALフィロソフィへの理解を深め、共通の判断基準として日々の業務のなかで実践していくことで、JALグループの翼を支える全社員が心をひとつにして、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社になる」という高い目標に向かって進んでいくことができるのです。

JALフィロソフィへの理解を深めるために、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。さまざまな職種が集まるJALグループですが、部門横断的に、また役職や職種にかかわらず同じテーブルに集まって教育を受講することで、相互理解も深まっています。

JALフィロソフィ教育の進行役であるファシリテーターは、運航、客室、整備、空港などさまざまな職場から集まったメンバーで構成されています。東京地区における教育や国内各地での出張教育を実施するほか、教育で使用する教材を現場目線で制作しています。また、米州、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多言語の教材を用いた教育を実施しています。

## JALフィロソフィのさらなる実践に向けて

年に1回開催している「JALフィロソフィ発表大会」は、2017年で第7回を迎えます。この大会は、JALフィロソフィへの思いや実践事例を仲間の前で共有するものであり、毎年たくさんの応募があります。さまざまな職種の仲間の発表から新たな気づきや学びを得ることができ、自らの業務のなかでJALフィロソフィをどのように実践していくかを考える良い機会となっています。

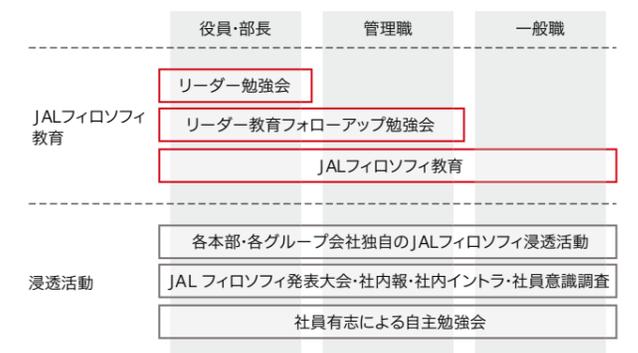
また、各本部・グループ会社が主体的に企画・運営を担うJALフィロソフィ浸透への取り組みもスタートしています。

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一人が、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。



第6回JALフィロソフィ発表大会の様子

### JALフィロソフィ浸透に向けた取り組みの全体像



## SOURCE OF CORPORATE VALUES 部門別採算制度

部門別採算制度とは、会社経営は一部の経営陣のみで行うのではなく、全社員が関わりを持って行うものだとの考えに基づき、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。全員参加の経営を通じて、社員一人一人の力を結集し、機動的かつ健全な企業経営を行っていきます。

### 部門別採算制度の概要と「経営サイクル」

部門別採算制度の導入により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、自分の活動の成果が見える仕組みになりました。各部門の活動結果がその部門の収支として見えるようになったことにより、各々の部門メンバーの数字に対する責任意識が芽生え、仕事に対するやりがいや創意工夫につながっています。

部門別採算制度では、各部門は、収入・経費の年次計画(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(PCDAサイクル)を運用しています。月次の経営サイクルは、毎月初めに至近の環境をふまえて、各部門が自部門の収入・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。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て、翌月の予定作成に生かしています。年度初めに年次計画を作成することに加えて、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運用を行っています。このような月次の経営サイクルを階層的に行うことで、全社員が経営に参加することになります。

各部門での確認を経て、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が、「グループ業績報告会」です。グループ業績報告会は、社長以下、全役員、主要関連会社社長などを中心に陪席者含め約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。

### 今後の取り組み

これまで部門別採算制度の定着に注力してきましたが、将来への成長をさらに確実なものとするため、新中期経営計画の具体的な5つの取り組み「JAL Action」の1つとして、部門別採算のブラッシュアップに取り組みます。

#### 採算管理の徹底

部門・会社ごとに、時間当たり採算の向上や単位当たりの収益性向上に取り組みます。また、市場環境や収入変動に応じたコスト管理を徹底することで、収支を最大化し、リスク耐性を高めることを目指します。

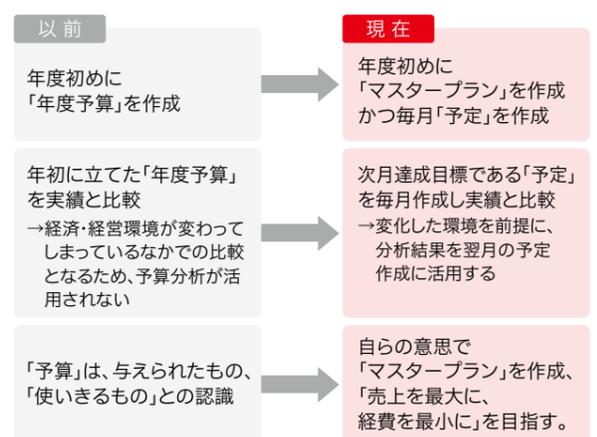
#### 全員参加型経営

一人一人の力を結集し、目標達成に向けた実行力を高めるため、経営情報をわかりやすく可視化し、目標達成に向けた全社員の自発的な創意工夫を引き出します。また、社員を牽引する経営者意識を持ったリーダーの育成に取り組みます。

#### 経営資源の効率活用

部門・会社ごとに採算性の向上、効率的な投資、資産稼働の向上、適正な在庫管理などを通じた投資利益率(ROIC)の向上に取り組むことにより、筋肉質経営を推進します。

#### 部門別採算制度の導入前後の違い



## 価値の創出

## OUTPUT 安全性

OUTPUT

安全性
定時性
快適性
利便性

最高のサービス

JALグループでは、お客さまに最高のサービスを提供することを企業理念として掲げています。最高のサービスとは、お客さまに世界一の安全性・定時性・快適性・利便性を提供することを意味しています。なかでも、存立基盤である安全性は、すべてに優先して確保していかなければなりません。安全運航は、社員一人一人が確かな価値観を共有し、JAL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。すべての部門で安全文化を醸成し、安全の層をさらに厚くすることによって安全運航を堅持、お客さまに安心をお届けします。そのうえで、定時性・快適性・利便性の向上を目指し、お客さまに安全で快適な空の旅を提供します。

#### 〈安全目標〉

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

<p><b>安全運航を堅持する(数値目標)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 航空事故ゼロ</li> <li>■ 重大インシデントゼロ</li> </ul> <p><small>※各年度でともに“ゼロ”の達成を目指します。</small></p>	<p><b>安全の層を厚くする(行動目標)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界最高水準の安全管理システムへ進化</li> <li>■ 世界最高水準の保安管理システムへ進化</li> <li>■ 過去の事故の教訓を確実に継承</li> </ul> <p><small>※行動目標を実現するための具体的な施策を推進します。</small></p>
---	---

### 安全運航を堅持する

JALグループの存立基盤である安全運航を堅持していくために、「航空事故ゼロ・重大インシデントゼロ」の実現に向けて引き続き取り組んでいきます。これまでに取り組んできた「発生した事例の再発防止」に加えて、新たなアプローチとして「航空事故・重大インシデントの前兆に着目した未然防止」に取り組みます。

### 安全の層を厚くする

#### 世界最高水準の安全管理システムへ進化

- ① 統合型安全データベースの導入  
安全情報を統合・分析することにより、重大な不具合の前兆を捉え、未然防止策を実施します。
- ② ヒューマンファクター分析手法の導入  
組織・文化などの間接的な要因まで踏み込んだ分析手法によりヒューマンエラーを防止します。
- ③ 運航乗務員の疲労リスク管理  
運航乗務員の疲労度を科学的、統計的に管理します。

#### 世界最高水準の保安管理システムへ進化

- ④ 新しい保安リスク管理の導入  
関係機関との連携を強化するとともに、保安情報を収集・評価し、迅速に対応することで、保安体制を強化します。また、高度化、複雑化する外部からの情報セキュリティへの脅威に対し、十分な検知・監視・予防体制を構築します。
- ⑤ 全社員で保安を守る意識の醸成  
全社員の保安に対する意識と知識を高め、わずかな兆候も見逃さずに対処します。

#### 過去の事故の教訓を確実に継承

- ⑥ 三現主義に基づく安全意識教育の実施  
過去の事故の教訓を継承し、「三現(現地・現物・現人)主義」\*に基づく本質を捉えた安全意識教育を実施します。
  - ⑦ 緊急脱出研修の実施  
緊急時に全社員が乗務員とお客さまを援助できるように、緊急事態への対処を学ぶ教育を実施します。
- \* 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。

# OUTPUT

## 定時性

## 快適性

### JALが大切にしている定時運航

JALグループでは、お客さまに最高のサービスを提供することを企業理念として掲げています。そのうえで、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であり、私たちに誇りある使命だと考えています。

タイムテーブル(時刻表)に掲載した時刻は私たちの商品の提示であり、お客さま・社会とのお約束です。安全を損なうことなく、予定時刻どおりに目的地へ運航するという航空会社としての基本的な価値を提供するため、予約・空港・航務・グランドハンドリング・貨物・整備・運航・客室・セールス、そのほかサポート部門や本社企画部門など、数多くの部門がスムーズな意思疎通と連携を図っています。一便一便確実な業務にあたることで商品力や競争力を備えた航空輸送の定時性確保に全力で取り組んでいます。

### 具体的な取り組み

JALグループは、定時性をより一層向上させていくため、各部門内の業務はもちろんのこと、部門を超えた提案や改善・改良策を真剣に受け止め、日々改善に取り組んでいます。その結果、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、2016年1月から12月の国内線・国際線をあわせた運航実績について、アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門、ならびにネットワーク部門で第1位を受賞しました。



### 「常に新鮮な感動」を

JALグループでは、安全性、定時性はもちろんのこと、利便性が高く心地良いフライトをつくりあげるため、お客さま視点が最も重要だと考えています。ハード・ソフトの充実とお客さまを想う社員の心を重ね、最高のサービスをご提供できるよう取り組んでいます。

### 具体的な取り組み

空港においては、「時間を有効に活用したい」「待ち時間を短縮したい」といったお客さまのニーズにお応えすべく、スマートフォンで羽田空港の保安検査場の待ち時間を確認できるサービスや、お待たせすることなく手荷物を預けていただける「JAL エクスプレス・タグサービス」などを導入しています。国内外の各空港ではラウンジのリニューアルを行い、より快適にお過ごしいただけるようになりました。

また、広さおよび上質さにこだわった「JAL SKY SUITE」機材(国際線)の導入路線を拡大。国内線では、全席に革張りシートを採用した「JAL SKY NEXT」を全機材に導入し、機内Wi-Fiサービスも無料でご利用いただけるようになりました。機内食では、欧米線、豪州線、東南アジア線で「空の上のレストラン」をコンセプトに、シェフとのコラボレーションによる最上の機内食をお届けしています。また、お子さま向けの全く新しい機内食「BEDD for Kids」や、ハラール認証を取得したイスラム教ミールを日本発のすべての国際線で提供するなど、食に関わる多様なニーズへの対応も進めています。

お客さまのご期待以上の快適性を実現するのは、このようなハード・ソフトの充実だけでなく、お客さまに寄り添い、お客さまを想うJALグループ社員の心だと考えています。

JALグループのヒューマンサービスの根底には、全社員が共有する意識・価値観・考え方を示したJALフィロソフィがあります。お客さまと直接接する予約・空港・客室・運航部門などだけではなく、整備部門、貨物・グランドハンドリング部門、そして間接部門など全社員が等しくJALフィロソフィを学び、美しい心を醸成します。その上ですべてのお客さまに安全で快適なご旅行をしていただくための必要な知識・技量を身につけていきます。

職種の枠を超えてJALフィロソフィ教育を実施していることにより、職種間の連携も活発です。例えば空港部門では、車いすやベビーカーのご利用など個別の対応が必要な場合、予約・発券部門や営業部門からバトンを受けて、その情報を運航乗務員、客室乗務員、グランドハンドリングスタッフにも共有します。各職種で連携して準備をすることが、お客さまのスムーズなご旅行に繋がります。

また、お客さまと接点のある部門だけでなく、全社員がお客さま一人一人のご要望にお応えできるように心がけています。JALグループの約33,000人がそれぞれの担当分野で感性を磨き感知力を養い、その成果を次の部門に繋いでいくことで、画一的ではないお客さまの記憶と心に残るご旅行をご提供します。



# OUTPUT

## 利便性

### さらなる利便性の向上を目指して

JALグループの路線ネットワークは、当社の強みでもあり、お客さまがJALグループをお選びいただくうえでの重要な要素のひとつであると考えています。お客さまや社会の需要に見合った路線とダイヤの設定に加え、目的地に到着するまでの各タッチポイントにおいても、お客さまのニーズへ適切にお応えする利便性の高い商品・サービスを提供していきます。また、航空輸送における最大のメリットのひとつである高速移動をベースとしたお客さまの時間価値向上に加え、良質なサービスを適正な航空運賃でご提供することもお客さまの利便性を向上させるための重要な要素と考えています。

### 具体的な取り組み

国際線は、成田=ホノルル線、および成田=バンコク線で旺盛な需要に対応するため、期間増便を実施しました。また、お客さまのご要望にお応えし、年末年始期間中、羽田=ホノルル線にファーストクラスサービスを新たに設定するとともに、より高品質なハワイへの旅をお客さまへご提供すべくプロモーションを強化しました。そのほか、成田=モスクワ線を、週5便体制に増便し、夏場の旺盛な旅客需要に対応しました。

また、北海道エアシステム(HAC)が運航していた便は、2016年10月30日以降、HC便名からJL便名に変更しました。そのほか、2014年度に配分された「羽田空港政策コンテスト枠」で運航している羽田=山形線は、地方自治体および関係の皆さまのご協力により、引き続き1日2便運航を継続できることとなりました。また「クラスJ」を設定した新機材・エンブラエル190型機については、伊丹=鹿児島線をはじめ順次展開し、大阪発着地方路線でもお客さまの快適性の向上を図りました。国内線は、「ひとつ先のスタンダード」をテーマとしている「JAL SKY NEXT」サービスを、777-300型機、777-200型機、767-300型機、737-800型機(日本トランスオーシャン航空機材は除く)で運航する全路線に展開し、商品・サービスの強化を図りました。そのほか、機内のWi-Fiを無料でご提供することで、地上と同様に空の上でも大切な人とつながることができる新たな価値をご提案し、さらなる利便性の向上を実現しました。

私たちは、これからも常にお客さま視点を大切にしつつ、お客さまの利便性、快適性の向上を目指し、さらなるネットワークの拡充、商品・サービスの向上にチャレンジすることで、すべての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し続けられるよう取り組んでいきます。

## TOPICS

### JCSI調査「国際航空」2部門でJALが第1位

JALは、サービス産業生産性協議会(事務局：東京都渋谷区)※が実施した「2016年JCSI(日本版顧客満足度指数)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)」「他者推奨意向」にて第1位の評価をいただきました。

JALは、当調査の国際航空部門【国際線】、国内長距離交通(航空)部門【国内線】にて2016年度までに「ロイヤルティ(再利用意向)」「他者推奨意向」で第1位となることを経営目標にしていますが、この度、国際線においては両指標ともに第1位となりました。

ここ数年、国際線においては「JAL SKY SUITE」機材の投入路線の拡大、コラボレーションの積極活用で機内食を充実、また国内線においては機内Wi-Fi無料キャンペーンの実施など、お客さまに常に新鮮な感動を与えられるようJALグループ一丸となって新たな価値創造にチャレンジしてきました。

※ サービス産業生産性協議会ホームページ

## 人財戦略

# VALUE-UP

## OUR POLICY



執行役員 人財本部長  
小田 卓也

新中期経営計画では、「JALの翼を支える一人一人の個性を価値創造につなげます」をスローガンとして、人財の一層の活躍を推進していきます。

### 「一人一人」の個性を価値創造へつなげる

お客さまに質の高いサービスをご提供し、社会に貢献していくためには、社員一人一人の成長が欠かせません。そのため、私たちはこれまで採用、教育、人事制度など社員の力が存分に発揮できるよう、各種環境・仕組みを整えてきました。

新中期経営計画において、人財本部では「JALの翼を支える一人一人の個性を価値創造につなげます」をスローガンとして、以下の4つの施策に取り組み、人財の一層の活躍を推進していきます。

- 心身共に健康で働きがいにあふれ、高い生産性を生み出す「環境」をつくる  
ワークスタイル変革やウエルネス活動などを通して生産性を高める環境を整備していくことで、多様な人財が継続的に活躍できる機会を創出し、「常に成長」するための環境を整えていきます。
- 「一人一人」が個性を発揮しお互いを尊重する  
多様な人財が一人一人の個性を発揮し、「世界のJAL」を実現するため、グローバル人財の育成やダイバーシティの推進に引き続き取り組みます。

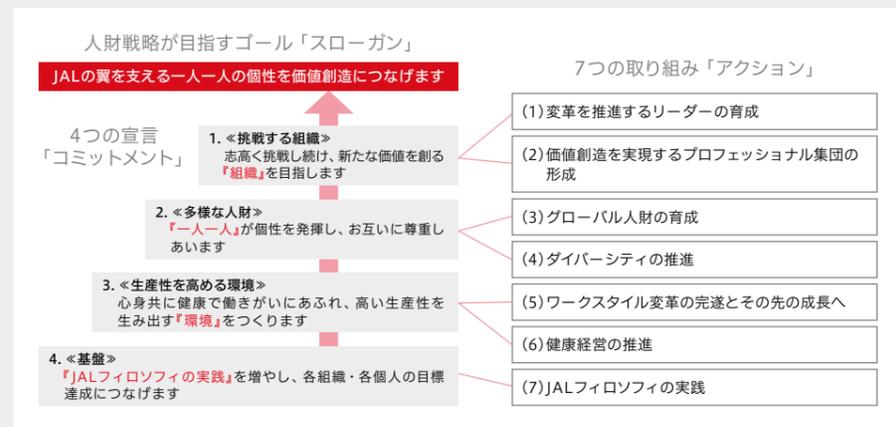
VALUE-UP

OUR POLICY

ACTIVITIES



- 志高く挑戦し続け、新たな価値を創る「組織」を目指す  
「一歩先を行く価値」を体現していくため、挑戦する組織づくりに取り組みます。変化の激しい環境のなかで、常に挑戦し自律的に変革を推進するリーダーを育成するとともに、社員一人一人がプロフェッショナル集団となることで、JALグループ全体が価値創造の機運に満ち、アイデアの実現に向けて取り組む人財であふれているような会社を目指します。
- 「JALフィロソフィ」の実践を増やし、目標達成につなげる  
これらの取り組みを支える「基盤」として、JALフィロソフィの浸透を「理解」から「実践」への積み重ねへと深化させ、各個人・各組織の目標達成につなげていきます。



ダイバーシティ&インクルージョン

JALグループでは、2014年にトップコミットメントとして「ダイバーシティ宣言」を発表し、性別・出身会社・国籍・年齢・性的指向・性自認・障がいの有無などの属性によらず、誰もが活き活きと活躍できる会社を目指してきました。今後もお互いの個性を尊重し、それぞれの能力を発揮することで、これまでにない新たな価値を創造する集団となるべく、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。



多様なお客さまのニーズにお応えするべく、さまざまなバックグラウンドを持つ社員が活躍しています。

ダイバーシティ&インクルージョン 取り組み事例

女性社員の活躍

「2023年度までにJALグループの女性管理職比率20%、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率15%以上を達成する」という数値目標を掲げ、「環境の整備」、「人財育成の強化」、「風土の醸成」を柱とした取り組みを継続中です。



なでしこラボプロジェクトの研究チームのメンバーが活動の成果を発表しました。

2016年度は女性社員のキャリアアップに関する意識付けを目的とした「グループメンタリング」や結婚、パートナーの転勤、家族の介護を理由として転居する社員に対しJALグループ内での就労機会を提供する「キャリア継続サポート」を導入しました。また、中国においても上海・北京それぞれでセミナーを開催。中国本土地区の中核を担う女性社員が一同に会し、女性がさらに活躍していくために必要なことは何かについて、自身の働き方を含めて考えました。

グローバル人財の育成

「世界のJAL」を目指すにあたり、「日本地区スタッフ」と「海外地区スタッフ」の両軸で育成施策を強化しています。日本地区スタッフについては、2016年度より海外赴任前研修公開講座に異文化理解のプログラムを追加するなど研修を充実させたほか、海外実務経験者が少ない若手中堅社員を対象とした海外他企業へのインターンシップ派遣研修も導入しました。また、海外地区スタッフについては、グローバル研修など、将来のJALグループを担っていく人財の育成につながる施策を実施しています。日本への長期派遣者は26名(2015年度比5名増)となり、日本地区の組織長ポストへも登用しています。

LGBT\*の取り組み

JALグループでは、LGBTの理解促進にも取り組んでおり、LGBT当事者の学生との意見交換会やLGBT Allyのイベントなどに参加しています。また、LGBT Allyステッカーを作成し、LGBTに関する研修を受講した社員に配布することで、社員の意識付けを行っています。これからも、各種研修などを通じてLGBTの正しい認識と理解を深めるために、引き続きこうした活動に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。



# VALUE-UP

# ACTIVITIES

## 高年齢者の活躍

JALグループでは、定年退職後の多様なライフプランを支援する制度を整備しています。引き続き就労を希望する社員には、能力や経験に応じた活躍の場を積極的に提供し、安心して長く働ける環境を整えています。培ってきた豊富な経験や知識を生かして、お客さまへのサービス品質の維持・向上や空のプロフェッショナルの育成に貢献しています。

の知的障がいのある社員が運営する喫茶室「Kilatto」を、羽田地区に加えて成田地区にも拡大しました。これらの取り組みにより、2016年度の障がい者雇用率は2.56%となりました。また、農業の分野にも進出し、収穫した農作物は機内食としても提供しています。障がいの有無に関わらず、誰もがお互いに尊重し合い、共に働く環境を整えることで、活躍のステージをさまざまな分野に広げています。



航空機整備の第一線で活躍するシニアスペシャリスト。空の安全を支えています。

## 障がい者雇用

JALグループでは、障がいのあることを仕事の障害としない環境のなかで、社員一人一人が日々成長するために、障がい者雇用の推進に積極的に取り組み、2016年度は軽度

## ワークスタイル変革

2014年度に開設した「ワークスタイル変革推進室」が中心となり、働き方に自由度を持たせるITツールの活用やオフィス環境の改善、テレワーク制度の導入など、ワークスタイルを変える各種環境を継続的に整えています。加えて、仕事そのものを見直し業務効率を上げるために、2017年度は「総労働時間の見える化」、「業務プロセスの見直し」、「定型業務の集約化」に取り組みます。これにより、意思決定の迅速化と新たな価値創造に向け、個人の成長を加速させるとともに、その先の会社の成長へとつなげるサイクルをつくることを目指していきます。

2016年度は、IT機器の操作で困ったことなどをその場で解決する「IT駆け込み寺」や翻訳・各部門で共通する業務

を集約する「業務サポートセンター」を設置しました。今後は、業務の効率化と生産性の向上を図るため、他部門の業務プロセスの見直し支援にも取り組んでいきます。



一新された福岡空港オフィス。現業・間接部門が一体化し、意思伝達や情報共有が格段に向上しました。

また、自身の病気や家族の育児・介護など、さまざまな事情を抱えながら就労を継続する社員の活躍・両立支援を「女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ」や「ワークスタイル変革」と一体となり推進していきます。



乗務前にストレッチを行う客室乗務員

## JALフィロソフィの実践

JAL Awardsは、JALフィロソフィの実践により、優れた功績をあげた社員やチームを表彰する取り組みです。個の意識向上や組織の活性化を図ることにつなげることで、JALグループ企業理念の実現に寄与しています。表彰対象者は、JALグループ全社員および業務委託先、協力会社、出資先などにおいて、JALのサービスや商品に携わるすべての社員としています。

2016年度は、不断の努力や、新しい取り組み・より高い目標への挑戦が顕著であり、職場の活性化に大きく寄与した取り組みを要件とする「努力と挑戦」部門を新設しました。

## 健康経営推進による社員の活躍支援

JALグループの企業理念にある「全社員の物心両面の幸福」の追求には社員の「心身の健康」が不可欠となります。この認識のもと、2012年度より前中期経営計画と連動した健康推進施策「JAL Wellness 2016」を策定し、社員・会社・健康保険組合が一体となって健康増進に取り組んできました。

今年度からは、「健康経営責任者」に副社長を任命し、経営の強いリーダーシップのもと、「JAL Wellness 2020」をベースとした社員の「健康づくり」に一層取り組んでいきます。

## TOPICS

### 「パパ・ママを会社に迎えに行こう！」オフィス見学会

プレミアムフライデーを推進するための取り組みとして、迎えにきた社員の家族向けにオフィス見学会を開催しました。子どもたちは、社長との名刺交換や職場見学など、さまざまなプログラムを体験し、普段とは違うパパ・ママの働く姿を間近に感じることができました。



パパ・ママを会社に迎えに行こう！役員との名刺交換は貴重な経験となりました。

### 「2017 世界女性サミット(GSW)東京大会」が開催

経済界や政界の女性リーダーが一堂に集う「世界女性サミット(Global Summit of Women)」が東京で開催され、世界62カ国から1,300人余りが参加しました。女性のエンパワメント原則(WEPs)に署名している当社は、同大会のオフィシャルエアラインとなり、1990年以来続く女性活躍推進のための世界的な活動を支援しました。

## CASE STUDY

### 志高く挑戦し続けるプロフェッショナル集団になる

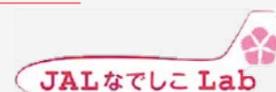
「JALなでしこラボ」は、「全社員が活躍できる会社になるために必要なことは何か」をテーマに活動が続いている組織横断プロジェクトです。2016年10月に2期目を迎え、より一層活躍の場を広げています。これまでの研究チームに加え、第1期の研究メンバーが提言した内容を具現化するチームを新設し、社内における介護セミナーや介護バッジの配布などを実施しました。また、「イクボス」管理職と語り合うパネルディスカッションや、社員同士の交流を深めるネットワーキングランチ会なども定期的に開催し、女性の活躍推進にも寄与しています。

ほかにも、2016年度の取り組みとして新たに「イノベーションラボ」を立ち上げ、組織や職種を超えた31名の有志が一同に集まり、ロボットやVRなどの先進技術を活用した実証実験の実施や、他社協業による新たなビジネスモデルの検討を重ねてきました。

JALはこれからもお客さまへの新鮮な価値創造、革新的な商品・サービスの実現に向けたさまざまな挑戦を続けていきます。



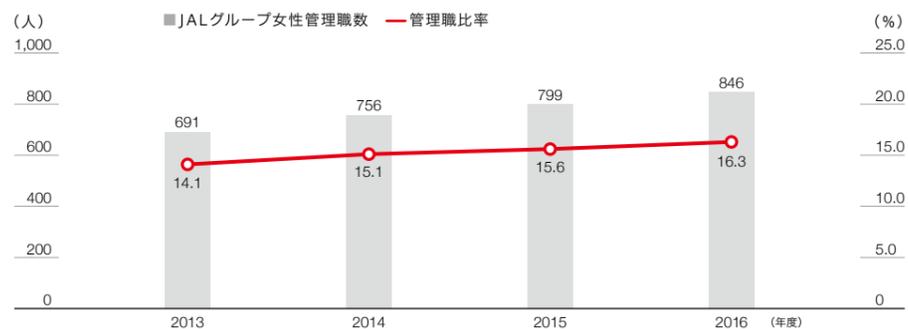
ロボットによる手荷物搬送支援の実証実験を福岡空港で行いました。



VALUE-UP

ACHIVEMENTS

JALグループ女性管理職数・比率



女性をはじめとした多様な人財が活躍する会社を目指し、2014年度からダイバーシティの推進に取り組んでいます。現在の女性役員は9名となっています。

ワークスタイル変革

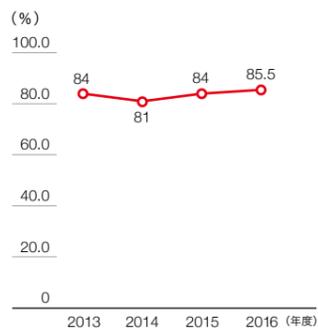
テレワーク利用回数



時間や場所にとらわれない働き方のひとつとしてテレワークが定着。時間単位での取得や、自宅外での就業も可能としています。

総実労働時間(有給休暇・平均残業時間)

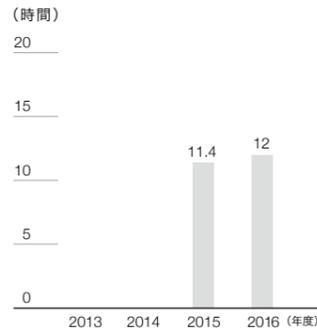
有給休暇取得率



JALでは、メリハリのついた働き方を推奨し、育児・介護など時間的制約のある社員もフェアに働ける土壌を育み、誰もが活躍できる会社を目指しています。また、全社員が業務に効率的に取り組み生産性を高めることで、生み出された時間を心身のリフレッシュや自己啓発に充てるといったワーク・ライフ・バランスを推進。その経験や学びを社内に還元することが、新たな価値を生み出し、その価値によって企業の成長にもつながるとの考えから、有給休暇の計画的な取得とあわせ、労働時間の適正化を図っています。

2016年度は有給休暇取得率17日(85.5%)、間接部門の1カ月当たりの平均残業時間は12時間だったことから、2017年度は有給休暇20日(100%)、総実労働時間1,850時間の目標を掲げ、達成に向け取り組んでいます。

1カ月当たりの平均残業時間



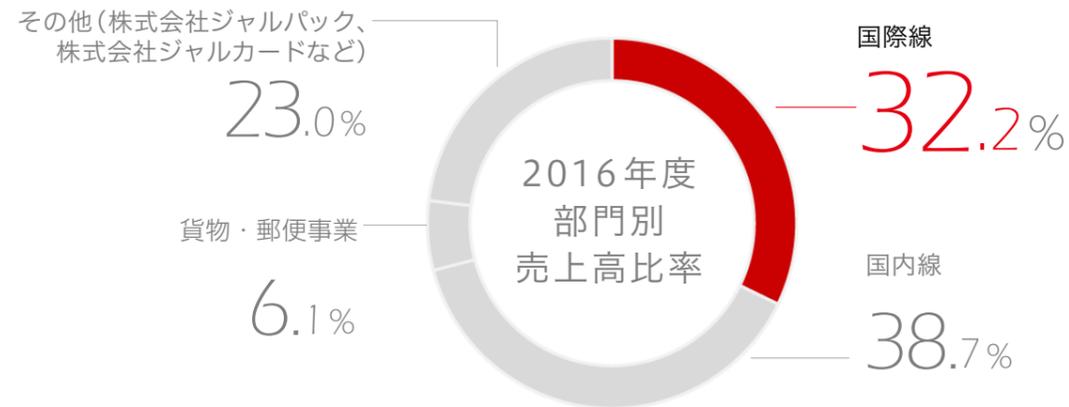
事業別成果と戦略

JALグループは、国際、国内航空運送事業(旅客、貨物)およびその他事業を展開しています。ここでは、各事業別の当年度の成果、および新中期経営計画における戦略についてご説明します。

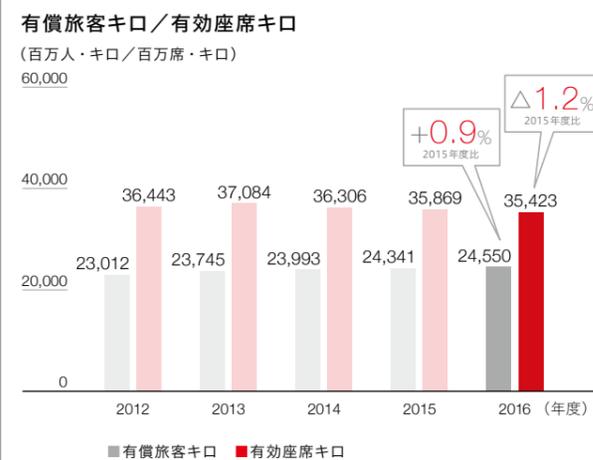
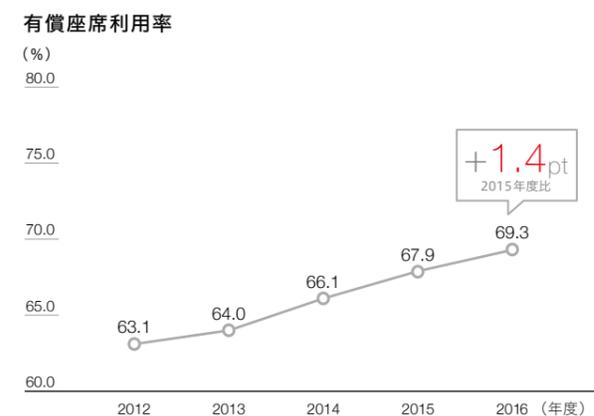
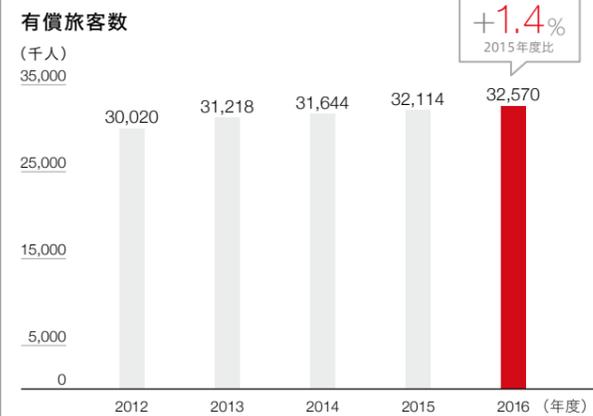
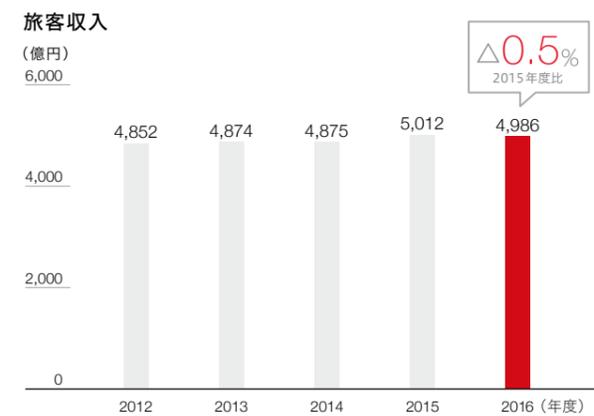
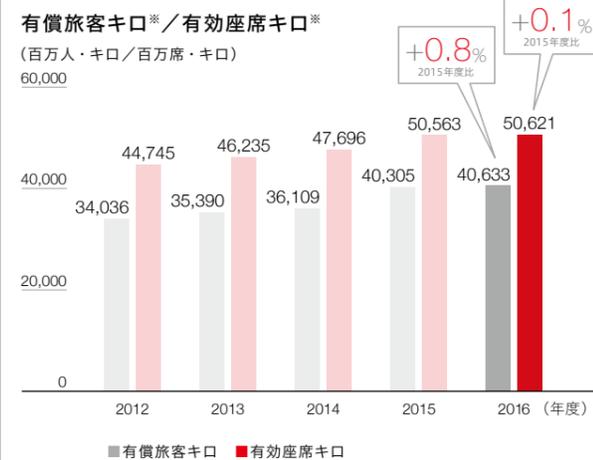
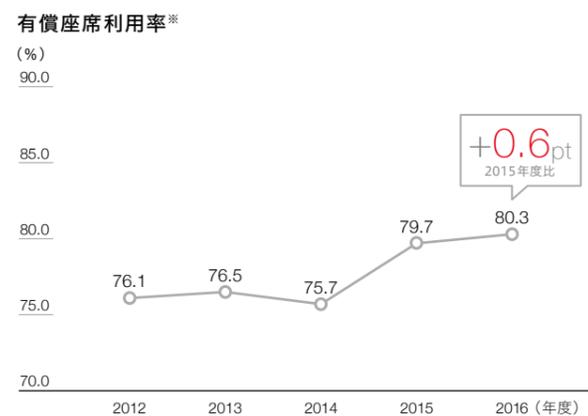
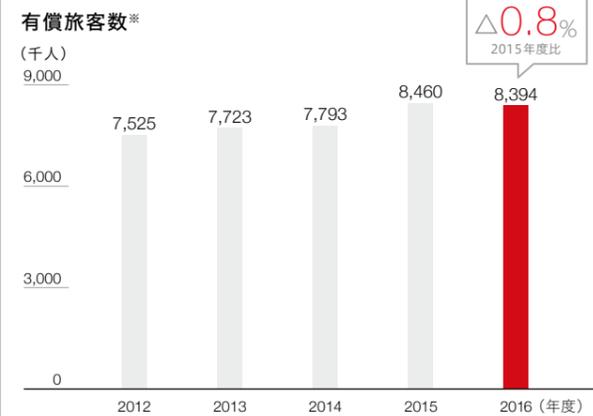
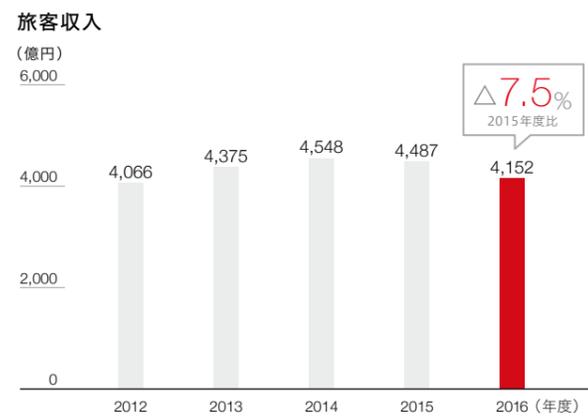
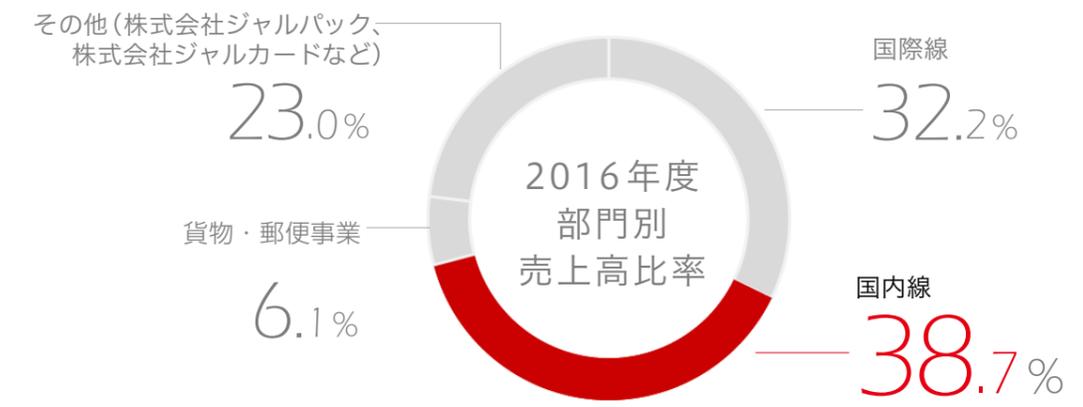
At a Glance .....	44
国際線事業 .....	46
国内線事業 .....	48
その他事業 .....	51
グループ会社 .....	52

# At a Glance

## 国際線事業



## 国内線事業



※ 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「有効座席キロ」「有償座席利用率」の各数値は、2015年度より「JAL 運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しています。

## 国際線事業

ワンワールド アライアンス内外のパートナーとの連携を強め、日本と世界を結ぶ利便性の高い路線ネットワークを拡充。また、「高品質・フルサービス」を追求した「JAL SKY SUITE」の導入により、さらに便利で快適なフライトをご提供しています。

### 中期経営計画における成長戦略

#### お客さまの利便性向上のための路線・ネットワークを拡充します

成長が見込まれる北米発および東南アジア発の乗り継ぎ需要にも対応したネットワークを強化し、利便性を高めます。また、共同事業パートナーを中心とした他社との提携関係を強化し、利便性の高いネットワーク・サービスを目指します。さらに、2020年に想定される首都圏空港の発着枠増加を積極的に活用し、ビジネスチャンスを取り込むべく、利便性の高いネットワークを構築します。

#### 快適な空間でお客さまをお迎えします

「JAL SKY SUITE」機材(C:ビジネスクラスのフルフラット、Y:足元スペースの広い「新・間隔エコノミー」)について、欧米・ホノルル線に加えて、そのほか中距離路線においても拡大していきます。

#### JALの強みを海外でも生かし、海外からのお客さまのご利用を推進します

海外地区でのプロモーション活動を継続的にを行い、より多くのお客さまにJALを知っていただくとともに、WEB機能強化・拡大などにより、海外のお客さまに選ばれる航空会社としての体制を構築いたします。



ファーストクラス/JAL SKY SUITE



ビジネスクラス/JAL SKY SUITE III



プレミアムエコノミークラス/JAL SKY PREMIUM



エコノミークラス/JAL SKY WIDER

### 2016年度実績

国際線旅客は、旺盛な海外発需要を積極的に取り込んだことに加え、日本発の需要も好調に推移しました。

路線ネットワークでは、旺盛な需要に対応するためにハワイ線(成田=ホノルル線、関西=ホノルル線)および成田=バンコク線をそれぞれ増便しました。また、他社提携では、チャイナ・エアラインが運航する日本=台湾間の全便にコードシェアを拡大したことに加え、ワンワールド アライアンスメンバーであるロシアのS7航空とのコードシェアを計19便に拡大し、ネットワークの充実を図りました。

営業・サービス面では、お客さまにより快適な空間を提供できるようバンコク(スワンナプーム国際空港)に展開しているサクララウンジをリニューアルしました。また、WEB上に旅のヒントや旬の旅行情報をお届けする「OnTrip JAL(オントリップJAL)」を開設し、旅がより面白く、充実したものになるようなコンテンツを提供することで、各地域の魅力を発掘し、旅行需要の喚起に努めています。

商品面では、ビジネスクラスには全席通路アクセスを可能にしたフルフラットシートを、エコノミークラスには標準的な座席配列よりスペースにゆとりをとった「新・間隔エコノミー」を採用した「JAL SKY SUITE」機材の投入路線拡大を進めており、直近では関西/中部=ホノルル線で運航を開始しています。



スワンナプーム国際空港のサクララウンジをリニューアル

### 国際貨物

2016年度は、IoTや自動運転技術の進歩に伴う世界的な半導体需要の盛り上がりや背景に、第2四半期から輸出・輸入ともに取扱物量が増加し、有償貨物トン・キロベースで前年度比109.5%となりました。



特殊な蓄熱材と真空断熱材により、コンテナ内の温度を5度前後に維持

新規商品としては、他航空会社の運航する貨物専用機をチャーターし、お客さまの貨物を運送する「JAL CARGOチャーター・サービス」や、定温コンテナの新型バージョンを開発し、新たに商品ラインナップに加えしました。

### 中期経営計画と2017年度の見込み

中期経営計画期間中の供給は、市場成長率にあわせた伸びとし、年平均5%程度の規模拡大を図り、2020年度のASKは2016年度比23%増を目指しています。特に高い成長率が期待される海外発需要を積極的に取り込み、2020年度には国際線における海外発旅客数を全体の50%程度に引き上げたいと考えています。

また、「JAL SKY SUITE」機材の導入路線を拡大し、安定的な需要が見込まれる業務需要を中心としたシェアを高め、高い座席利用率を維持することで、1人当たり単価の維持を図ります。中期経営計画の初年度となる2017年度の見通しは、日本発需要、海外発需要ともに堅調に推移していくと見ており、高いロードファクターを維持しながらレベニューマネジメントにより、さらなるイールドの向上に努めています。

路線ネットワークでは、2017年4月より羽田=ニューヨーク線を開設し、国内各地から北米への乗り継ぎの利便性を向上させました。また、2017年9月1日より成田=メルボルン線、9月15日から成田=コナ線の開設を決定しました。2015年に日・豪経済連携協定(日豪EPA)が発効し、両国の結びつきがますます深まるオーストラリア第2の都市メルボルン。そして大自然に囲まれハワイでも随一の人気を誇るハワイ島の玄関口であるコナへと、JALは新たに2地点への直行便を運航します。

営業・サービス面では、2017年3月に海外地区JALホームページの訪日外国人向け情報案内サイト「JAL Guide to Japan」をリニューアルしました。また、スマートフォンサイトには新たに韓国語、タイ語の2言語を追加し、合計9言語(英語、中国簡体字、香港繁体字、台湾繁体字、フランス語、ドイツ語、ロシア語、韓国語、タイ語)で日本の魅力を世界に発信し、訪日需要の喚起に努めています。

### TOPICS

#### 成田=メルボルン線、成田=コナ線を開設

2017年9月1日から成田=メルボルン線、9月15日から成田=コナ線の開設を決定しました。

メルボルンは、オーストラリア第2の人口を擁し、成長著しい都市のひとつです。日本企業も多数進出しており、2015年1月には日・豪EPA経済連携協定が発効し、両国間の結びつきは今後も一層強くなるのが期待されています。現在就航しているシドニーに加え、新たにメルボルンを就航都市に加えることで、オセアニア地区でのネットワークをさらに強化していきます。



成田=メルボルン線、成田=コナ線開設が決定

また、ハワイ諸島の人気のディスティネーションであるハワイ島のコナへ2010年10月以来、約7年振りに成田から就航します。ハワイ島は、ビッグアイランドの名称で親しまれている、大自然に囲まれた大変魅力のある島です。初めてのお客さまには何度も訪れたくなるハワイを、今までホノルルに慣れ親しんだお客さまにはハワイの新たな魅力をお楽しみいただけます。



## 国内線事業

「JAL SKY NEXT」を導入し、「便利さ・シンプルさ」を追求。機内Wi-Fiサービスのさらなる拡充など、お客さまの利便性向上に注力しています。また、離島や地方都市を広く結ぶことで、地域の方々の足となるほか、「地域創生」の担い手として地域振興にも取り組んでいます。

### 中期経営計画における成長戦略

国内線事業は、「生産年齢人口の減少」という大きなリスクに直面している一方、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた「訪日需要の増加」が見込まれるなど、新たな成長の実現が期待されます。大きく変化する事業環境に適切に対応し、確実な成長を実現すべく、中期経営計画期間中に取り組み、2点の重点強化ポイントを掲げました。

まず1点目は、「価値の高いサービス」の継続・強化です。JALグループは、「2012-2016年度中期経営計画」においてフルサービスキャリア事業を磨き上げる取り組みとして、本革シートやLED照明を装備した「JAL SKY NEXT」や国内線初の「機内Wi-Fiサービス」の導入をはじめとするさまざまな取り組みを展開し、お客さまから高い評価をいただいています。中期経営計画においても、これらの取り組みを継続・深化させるとともに、新型機A350型機の導入や機内Wi-Fiサービスのさらなる拡充を図るなど、新たな価値創造のための取り組みを強化することで、他社との差別化を図り、お客さまから選ばれ続けることを目指します。

2点目は「新たな需要の創造」への取り組みです。国内市場の縮小が懸念されるなか、安定的な成長の実現に向けて、減少する需要を補完するための新たな需要創出が求められています。そのため、海外からより多くのお客さまに日本を訪れていただくための仕組みを展開し、国内から海外へ市場を広げていきます。大都市や著名な観光スポットだけでなく、日本各地の魅力ある地域へ訪れていただくための運賃設定やプロモーションを展開し、交流人口の拡大と地域の活性化に貢献していきます。

こうした2点の取り組みを着実に実行することで、厳しい競争を勝ち抜き安定的な成長を実現していきます。

### 2016年度実績

2016年度は、熊本地震やシルバーウィークの日並びの影響などを受けたなかで、各種需要喚起策の実施により、有償旅客数は前年度を上回りました。一方で、競争環境の激化に伴い、単価が前年度を下回ったことにより、旅客収入は前年度を下回りました。

熊本地震からの復興を応援する取り組みとして、九州発着路線において、通常よりもさらにお得な価格でご利用いただける特別運賃「応援先得」を設定し、帰省やボランティアなどで九州へ移動されるお客さまの需要にお応えするとともに、ボランティア団体の被災地への無償搭乗や救援支援物資の無償輸送など、被災地支援に最大限協力を行いました。また、相次ぐ台風の被害に見舞われた北海道においては、観光需要の回復を目的とした「北海道応援キャンペーン」を展開し、旅行会社各社との連携のもと、キャンペーン専用の旅行商品を設定するなど、各地への送客に努めました。

商品面では、2014年5月より導入を開始した新仕様機材「JAL SKY NEXT」について、対象機材\*全機への導入が完了しました。「JAL SKY NEXT」運航便にてご利用いただける「機内Wi-Fiサービス」については、無料でご提供し、より多くのお客さまに楽しい空の旅をお過ごしいただけるよう快適性の向上に努めています。

また伊丹発着路線では、リージョナルジェット機では初めて「クラス」を設定したエンブラエル190型機を導入し、伊丹発着路線における商品競争力強化に努めました。

空港サービス面では、新千歳空港・那覇空港・福岡空港・広島空港にてサクララウンジの全面リニューアルを行うとともに、国内線最上級ラウンジとなるダイヤモンド・プレミアラウンジを新千歳空港・伊丹空港・福岡空港に新設し、飲食サービスのメニュー拡充や提供時間の見直しを実施するなど、ラウンジサービスの品質向上に取り組んでいます。



「クラス」を設定したエンブラエル190型機



新千歳空港 ダイヤモンド・プレミアラウンジ

\*777-300型機、777-200型機、767-300型機、737-800型機(日本トランスオーシャン航空機材を除く)

### 2017年度の見込み

中期経営計画初年度となる2017年度は、他社の新規路線参入や価格競争など、より一層の競合環境の激化が想定されます。こうしたなか、需要にあわせた機材投入を行い、収益性の向上に努めるとともに、2016年度までの取り組みをより深化させ、フルサービスキャリアとしての付加価値の高いサービスの実現を目指します。

路線運営面では、伊丹発着路線を中心にエンブラエル190型機の運航路線をさらに拡大することに加え、日本エアコミューターが運航する鹿児島県内の離島路線には、最新鋭のターボ

ロップ機であるATR42-600型機を新たに投入し、地方ネットワーク路線の利便性・快適性の向上を図ります。

商品面では、「JAL SKY NEXT」運航便にてご利用いただける「機内Wi-Fiサービス」について、日本国内で唯一となる、機内インターネットサービス無料提供を開始しました。また、日本トランスオーシャン航空が運航する737-800型機においても、「JAL SKY NEXT」の導入を順次開始していきます。

営業面では、2016年12月より日本の航空会社では初となる新サービス「どこかにマイル」を開始し、高い評価をいただいています。「行き先はおまかせ、マイルをつかってどこかに行こう!」というコンセプトのもと、羽田空港から日本各地への誘客に向

けた新たな需要創出を図るとともに、通常の国内線特典航空券の半分以下のマイル数でご利用いただくことを可能とし、航空利用による国内旅行のさらなる活性化に取り組んでいます。2017年4月からは、伊丹空港発着路線まで対象路線を拡大し、新たな価値の創出に取り組んでいます。



日本の航空会社では初となる新サービス「どこかにマイル」

### TOPICS 新たな需要創出に向けた海外マーケットへの取り組み

日本を訪れる外国人観光客は急増しており、2016年は過去最高を記録した前年をさらに上回り、2,403万人に達しました。増加する海外からのお客さまを日本の各地域へご案内するための仕組みとして、2015年度より販売を開始した国内線WEB運賃「Japan Explorer Pass」については、世界22カ国・地域のJAL海外地区ホームページに展開し、多言語による販売を開始しています。また、日本各地の観光情報や、「ホテル・旅館」、「現地ツアー・アクティビティ」、「地上交通」といった予約・手配など、訪日旅行に関するさまざまなコンテンツを集約したプロモーションサイト「Explore Japan」を新たに開設しました。各地域の魅力を発信するだけでなく、宿泊や体験の手配もシームレスに行うことが可能であり、訪日旅行に関わるサービスの一元的な提供を目指しています。

2017年度は、引き続き「Japan Explorer Pass」を中心とした需要喚起に取り組むとともに、日本の国内線をご利用いただくための利便性が高い仕組みの構築や、新設したプロモーションサイト「Explore Japan」で提供するコンテンツおよび機能の拡充を図り、より多くの外国人のお客さまが日本各地を訪れる機会を創出していきます。



プロモーションサイト「Explore Japan」

## その他事業

その他の事業においても、お客さまの利便性向上を通じてJALグループの企業価値の向上に努めています。

主要2社での概況は以下のとおりです。

## グループ航空会社

### 生活路線確保による地域創生

地方都市間や離島を結ぶことで地域の方々にとって欠かせない足となる生活路線。JALグループでは、地方ネットワーク路線の機材について、プロペラ機材からリージョナルジェット機材への移管を順次進め利便性・快適性の向上を図っています。利便性の高いネットワークと高品質なサービスのご提供を通じ、地域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)

JTAは、沖縄の本土復帰前から「南西航空」として運航し、2017年で創立50年になる「うちな〜の翼」です。沖縄本島と離島をつなぐ生活路線に加えて、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。インバウンド需要を取り込むため、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Destinyの魅力を広く発信して地域の振興に貢献しています。



### 日本エアコミューター株式会社 (JAC)

JACは、奄美群島間を結ぶ4路線の運航からスタートし、2017年で34周年を迎える「鹿児島を中心とした地域航空、生活・離島路線の維持・充実」をミッションとした「離島の翼」です。現在は種子島・屋久島や奄美群島の島々の他、隠岐、但馬など離島路線を中心に西日本各地を結ぶ22路線を運航しています。2017年から最新鋭ターボプロップ機ATR42-600型機を導入し、2018年度には徳之島＝沖永良部(経由)＝沖縄・那覇線を開設し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。



### 株式会社ジェイエア(J-AIR)

J-AIRは大阪国際空港(伊丹)を拠点に、「地域と地域を結ぶこと」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198便\*を運航しています。「クラス」を設定した新機材エンブレ190型機の導入や、さらなる地方ネットワークの拡充を進めるなど、競争力のあるリージョナルエアラインとなるため挑戦、成長を続けています。また、震災復興支援として被災地の子ども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。

※2017年6月現在



### 株式会社北海道エアシステム(HAC)

HACは、1997年9月に、道内各地を結ぶ「道民の翼」として誕生し、今年で創立20周年を迎えます。現在は丘珠空港と函館、釧路、利尻、三沢、函館空港と奥尻を結ぶ路線を3機のSAAB 340B型機で1日26便運航しています。今後も「道民の翼」として皆さまにご愛顧いただけるようあらためて安全運航を堅持し、ビジネス利用のお客さまに加え、個人や小グループのお客さまにもご利用いただけるよう誘客にも一層力を入れるとともに、地域や社会の発展に貢献していきます。



### 琉球エアコミューター株式会社(RAC)

RACは、2017年で創立32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便運航しています。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加えて、産業振興への貢献にも注力しています。



### 株式会社ジャルパック

株式会社ジャルパックは、商品発売の早期化や高付加価値商品の拡充、需要動向にあわせたタイムリーな販促キャンペーンを行い増販に努めました。また、訪日需要の取り込みを図るため訪日外国人向けの「JAL訪日ダイナミックパッケージ」の販売を開始しました。

2016年度の海外旅行の取り扱い人数は、スマートフォン用の予約画面の刷新を行うことで使いやすさの改善を図ったことやビジネスクラス・プレミアムエコノミークラスを積極的に販売したものの、欧州方面の観光需要の伸び悩みやホノルル線への新機材導入に伴う座席数の減少などにより、前年度を0.6%下回る24万1千人となりました。国内旅行の取り扱い人数は、「JALで行こう九州ふっこう割」の販売や仕入れ強化、そして効果的なWEB宣伝販促により「JALダイナミックパッケージ」が好調に推移し前年度を3.3%上回る251万人となりました。以上の結果、2016年度の営業収益(連結消去前)は1,725億円(前年度比0.2%増加)となりました。

2017年度は、引き続きお客さまの声をお聞きしながら、予約画面の使いやすさの向上を図り、多様化するニーズに対応しJALパックならではの快適な旅や体験をお届けしていきます。また、一人でも多くの海外のお客さまを日本にお迎えするべく、新たなチャレンジを続けていきます。



### 株式会社ジャルカード

株式会社ジャルカードは、WEB広告やダイレクトメールを活用した効果的な入会キャンペーンを実施するとともに、空港などでタブレットを活用した入会受付を実施し入会活動の強化を図りました。この結果、2017年3月末の会員数は2016年3月末より14万3千人増加し、327万2千人となりました。また、お客さまとのコミュニケーション強化を図るため、入会後にご利用いただける会員専用オンラインサービスを「MyJALCARD」としてリニューアルし、一層のサービス向上を図りました。取扱高については、マイルが2倍たまる特約店の拡充などカード利用促進につながる施策の実施や、上位カードの新規加入・切り替えを推進したことで、堅調に推移しました。以上の結果、営業収益(連結消去前)は204億円(前年度比100%)となりました。また、2016年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査クレジットカード部門で、2年連続「推奨意向」、「顧客期待」第1位となったほか、「知覚品質」でも第1位となり、お客さまから高い評価をいただくことができました。

2017年度も、新しいサービスの提供やマイルの魅力向上への取り組みなどを積極的に行い、お客さま満足度の向上に挑戦していきます。



## グループ会社

JALグループは、日本航空、子会社81社(連結子会社52社)、関連会社56社(持分法適用会社13社)からなる企業グループであり、航空運送各種サービスをお客さま・お取引先さまに提供しています。

### 航空運送事業

日本航空、連結子会社27社、非連結子会社3社、持分法適用関連会社3社

#### 主な会社

#### 航空運送事業

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)

#### 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  
JAL スカイエアポート沖縄(株)

#### グランドハンドリング

(株)JAL グランドサービス

#### 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)

### その他

連結子会社25社、非連結子会社26社、持分法適用関連会社10社、持分法非適用関連会社43社

#### 主な会社

#### 整備

(株)JAL エアテック

#### 旅客販売

(株)ジャルパック  
(株)ジャルセールス

#### 貨物

JUPITER GLOBAL LIMITED

#### 空港周辺事業

(株)JAL エービーシー  
沖縄給油施設(株)

#### 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

## 価値創造を支える経営基盤

JALグループは、企業理念の実現に向けて、持続的な価値創造に努めています。ここでは、そのための社会に対する取り組みと企業基盤についてご説明します。

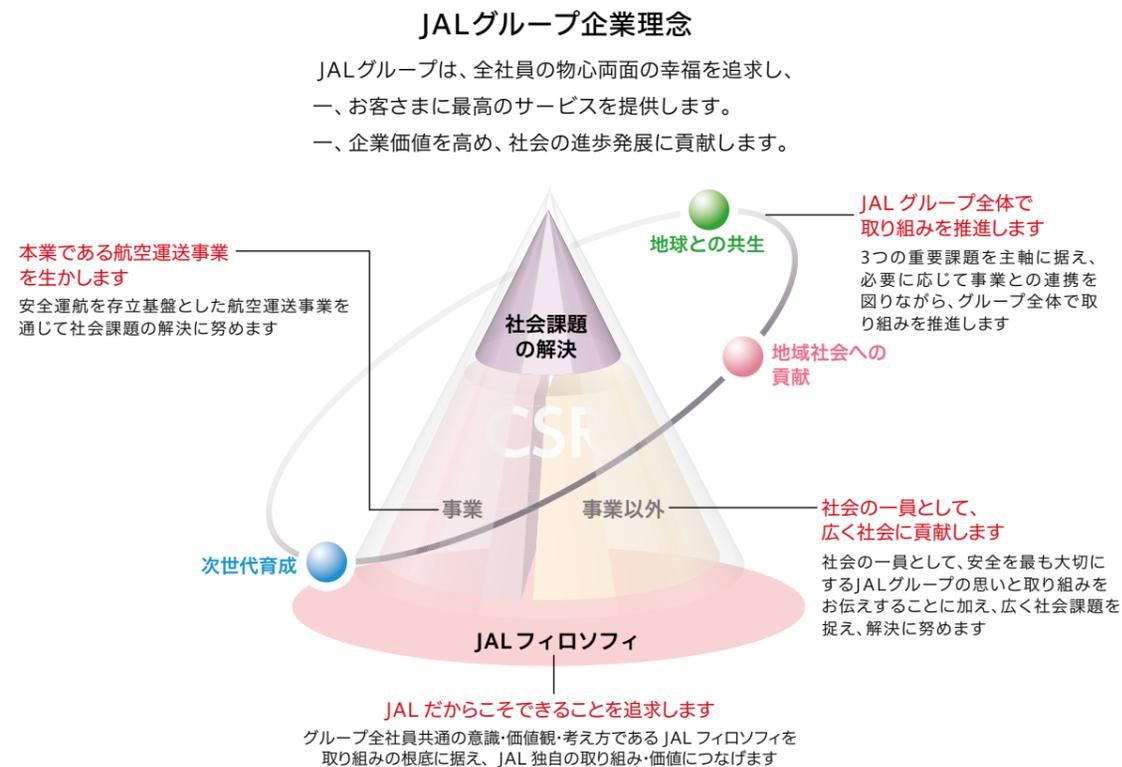
JALグループのCSR	54
コンプライアンス/リスクマネジメント	66
コーポレート・ガバナンス	68
社外取締役座談会	72
役員紹介	76
取締役	76
監査役	79
執行役員	80

## JALグループのCSR

安全運航は、JALグループの存立基盤であり、社会的責務です。一便一便、安全運航を堅持していくことは、JALグループ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。安全運航を堅持しつつ、安全を最も大切にするJALグループの思いと取り組みをお伝えすることに加え、JALグループ企業理念の実現に向け、さまざまな社会課題の解決に取り組みます。

### 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。



### CSRマネジメント



JALグループでは、社会の進歩発展に貢献し、持続可能な社会を実現していくために、その活動を推進する「CSR委員会」を半年ごとに開催しています。同委員会では、ISO26000や国連が定める持続可能な開発目標(SDGs)を参考にし、社会からの要請に対するJALグループの現状把握、問題点の抽出、適切な対応方針の検討により、PDCAサイクルを有効的に回し、CSR活動の改善・推進を図っています。

### JALグループの重要課題(マテリアリティ)

安全運航の堅持は、JALグループにとって普遍的な重要課題です。

「地域社会への貢献」、「次世代育成」の3つを重要課題(マテリアリティ)として特定しています。

社会課題は、情勢や環境によって変化するため、JALグループではISO26000やSDGsを参照しながら、「地球との共生」、

「地球との共生」



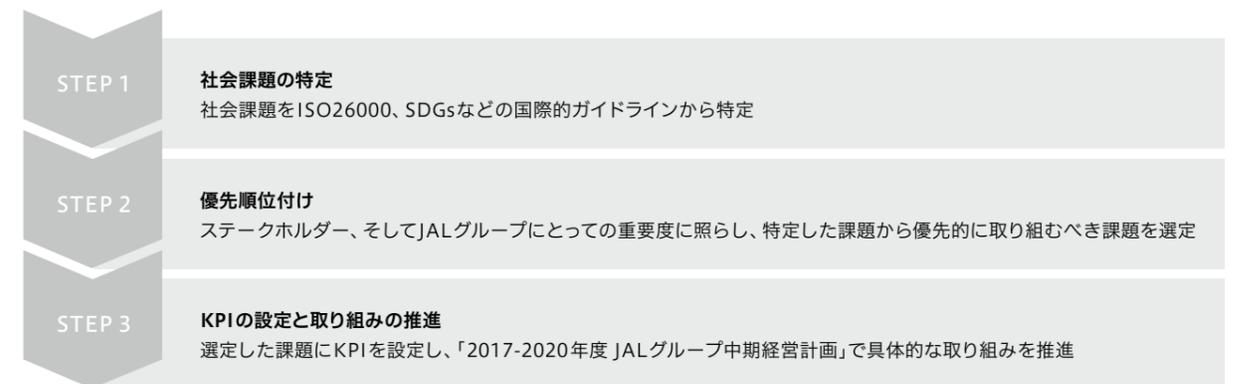
「地域社会への貢献」



「次世代育成」



### 重要課題選定プロセス



#### 重要課題選定の根拠

〈ステークホルダーの視点〉

- 国際的ガイドラインの要求事項
- 社内外のステークホルダーとの意見交換

〈JALグループの視点〉

- JALフィロソフィ
- 2017-2020年度 JALグループ中期経営計画(JAL Vision)

## JALグループのCSR

### 地球との共生

#### 地球との共生に関する考え方

JALグループは、環境保護のために重要な課題を認識し、その解決のために何をすべきかを環境指針として掲げ、各取り組みに向けた計画を立てています。こうしたJALグループの考え方と取り組み計画をまとめたものが「環境指針」と「行動計画」です。

環境指針と行動計画

#### 低炭素の取り組み

JALのCO<sub>2</sub>のほとんどは航空機の運航に使用する燃料から排出されるものであり、それを削減するためのさまざまな取り組みを行っています。

#### 気候変動への対応

JALグループでは、気候変動への対応として航空運送事業における温室効果ガスの排出量削減を目指しており、計画に基づき事業展開にあわせた低炭素機材の積極的な導入を進めています。また、日々の運航では、安全運航を堅持しつつ、運航中のパイロットによる操作のタイミング・操作の選択を工夫することによるエコ・フライトを実施しています。さらに、運航する機体そのものの重量軽減につながる燃料・サービス品を含む機内搭載品量の適正化、空港で駐機中の航空機に対しては環境負荷のより小さな地上設備(電源・空調)を積極的に用いています。整備部門では、定期的なエンジン内部の洗浄による燃費の回復など、運航・整備の各場面、各職場においてさまざまな工夫を重ねています。

また、公的研究機関とともに推進する活動として、航空機が世界の広範囲を高頻度で飛行する特性を生かし、航空機による大気観測CONTRAILプロジェクトへの継続参加や、人工衛星による大規模森林火災の検知精度向上の研究への協力などにより、低炭素社会の実現に向け、社会からのご期待にお応えする航空会社ならではの活動を継続しています。

さらに、航空機に国産バイオジェット燃料の導入を目指す産官学の取り組みにも継続して参加しています。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催を契機に将来の商業運航への導入を目指す、オールジャパンの一員として参加することで、低炭素かつ資源循環型社会の実現に貢献していきます。

#### 航空機による大気観測 CONTRAILプロジェクト

JALグループは、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財団とともに、CONTRAILプロジェクトに参加しています。これは、地球温暖化のメカニズム解明を目的とし、日本航空の国際線定期旅客便に搭載された自動観測機器や操縦室内での手動ポンプによるサンプリングにより、上空大気の大気観測を行うことで温室効果ガスの分布・移動、それらの季節変動などを観測する取り組みです。観測は、1993年から現在まで継続しており、スーパーコンピュータなどを用いた高度な数値解析を用いて、地球規模での正確な炭素循環が解明されることにより、長期的な地球規模の気候変動を高い精度で予測することが可能となります。また、温暖化進行の緩和策・適応方法など、将来の地球環境に関する有益な情報が得られます。さらに、温室効果ガス排出量取引においては、正確な排出量・分布の把握は国家戦略の策定にも科学的根拠を与えることが期待されます。



機体に描かれたプロジェクトロゴ



CONTRAILロゴ機



自動大気採取装置 (ASE: Automatic air Sampling Equipment)

CONTRAILプロジェクト

#### 東北大学と取り組む大気観測

JALグループは、航空機を利用した大気観測により、東北大学の温室効果ガスに関する研究に協力しています。東北大学大学院理学研究科・大気海洋変動観測センターでは、大気中における温室効果ガスの地球規模での変動の実態を明らかにする研究として、1979年にJALグループの国内定期便\*を利用し、上空でCO<sub>2</sub>濃度の観測(月間1回)を開始しました。その後、メタンや一酸化二窒素など観測対象を増やしながら、30年以上にわたって観測を継続してきました。現在、航空機を利用した温室効果ガスの観測としては世界最長のデータレコードとなっており、株式会社ジェイエアの運航便により継続して取り組んでいます。

\* 日本航空との統合前の日本エアシステム。当時の東亜国内航空

#### 森林火災観測

JALグループは、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)が進める、人工衛星により大規模な森林火災を発見し、将来的な地球環境保全・防災活動につなげる研究に協力しています。この研究は、2003年より北海道大学に在籍する研究者により開始され、JALグループの取り組みとしては、パイロットが操縦席から発見した森林火災情報を研究者に提供し、これにより人工衛星による火災検知精度向上へ貢献しています。



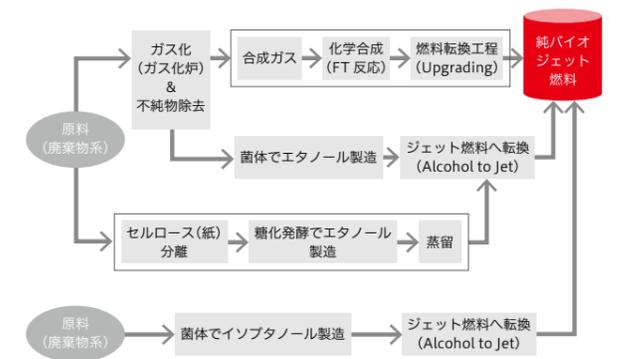
操縦室から見た、シベリアの森林火災

#### バイオジェット燃料

大幅なCO<sub>2</sub>削減の切り札として、世界各国でバイオジェット燃料の開発が進められています。世界規模での本格的なバイオジェット燃料の普及は2030年以降と予想されていますが、米国では既に商業ベースのバイオジェット燃料製造が開始されています。米国のような広大な土地がない日本では、都市ゴミなどの廃棄物は調達・運送のコスト面で大きな優位性があり、安価な国産バイオジェット燃料製造には最も有望な製造プロセスと考え、関連企業との橋渡しを精力的に行い国産バイオジェット燃料製造につなげることがJALの重要な役割と認識しています。

2020年までの国産バイオジェット燃料による商業飛行と2030年以降の本格的な商業生産につながるロードマップが実現するよう、産官学のオールジャパンの一員として貢献し、航空機から排出されるCO<sub>2</sub>の大幅削減と各国で模索が続いている資源循環社会の実現への大きな一歩となるように、今後も積極的に取り組んでいく予定です。

#### 廃棄物からのバイオジェット燃料製造プロセス図



エコ・ファーストの約束

JALグループは、「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、一層の環境分野での取り組み推進を目指しています。2010年に「エコ・ファーストの約束」を果たし、エコ・ファースト認定企業となりました。2016年度にはエコ・ファースト推進協議会にも加盟し、現在も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」の実現に向け歩んでいます。



エンジン洗浄

航空機のエンジンは、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CO<sub>2</sub>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)、67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。

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、CO<sub>2</sub>排出量を低減しています。

航空機による大気観測CONTRAILプロジェクトへの参加、森林火災観測、東北大学と取り組む大気観測

航空機の特性を生かした社会貢献活動として、運航の安全を確保しながら、社外研究機関の研究に協力しています。

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、CO<sub>2</sub>排出量を低減しています。

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、CO<sub>2</sub>排出量を低減しています。

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、CO<sub>2</sub>排出量を低減しています。

廃棄物削減

限りある資源の有効利用と環境保護の観点から、資源循環型社会の実現および環境保全に取り組んでいます。3R(リデュース、リユース、リサイクル)を推奨し、廃棄物の減少と国内事業所から出る産業廃棄物の最終処分率2%以下を目指しています。2016年度の産業廃棄物排出量は前年度比1.1%減少、最終処分率は前年度比0.1%減少となり、目標(2%以下)を達成しました。

運航乗務員・客室乗務員の紙媒体マニュアルの廃止(iPadを使用した紙媒体の電子化)や、ワークスタイル変革によるペーパーレス会議を進めることで、業務効率化と事業系ごみ削減の両立を図っています。また、フリーアドレス化などに伴い、不要となったオフィス什器類は、リユース・リサイクルに回すことで環境負荷の軽減に努めました(2016年度実績:約56トン)。

航空機機内から出る飲料缶、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。国際航空運送協会(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います。

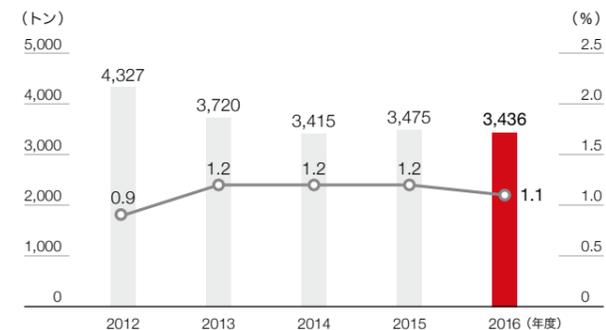
年間約800トンに及ぶ貨物梱包資材(ポリエチレンシート)は、すべて回収し、プラスチックリサイクル製品(境界杭・園芸用品など)に再利用されます。

そのほか、新しい制服に変更した2013年には、約180トンの旧制服を回収し、再生工場にて断熱材・防音材などの自動車内装材に再資源化(マテリアルリサイクル)を行いました。



貨物を梱包するポリエチレンシート

産業廃棄物発生量と最終処分率の推移(国内)



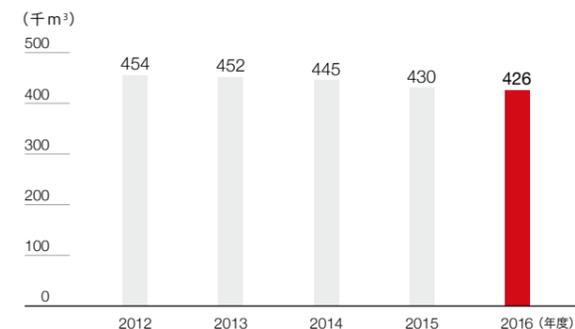
■産業廃棄物排出量 — 最終処分率

水資源に関する取り組み

世界的な環境課題として注目されている水資源問題に対応し、使用量の削減に努めています。排水の再利用や節水活動により、2016年度の水の使用量は前年度比0.9%減少しました。

特に大量の水を消費する航空機整備では、水資源の効率利用に取り組んでいます。機体洗浄を手洗いにすることで、従来の航空機自動洗浄装置に比べ60%まで節水を実現。修理工程や部品洗浄過程で使用する大量の純水は、処理施設で1日当たり約240m<sup>3</sup>を再生・循環させています。

水使用量(国内)

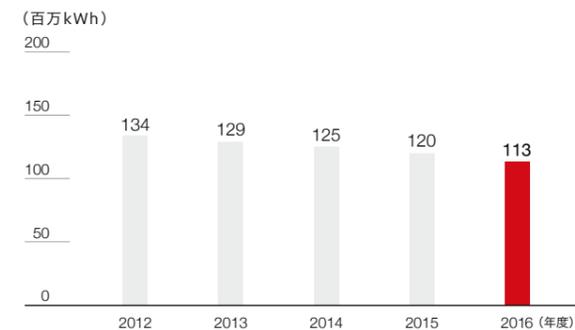


電力使用量削減

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ています。整備施設(ハンガー、ドック)のLED化や節電照明器への更新を促進し、2016年度の国内電力使用量は前年度比5.8%減の113百万kWhでした。

また、経済産業省が実施する省エネ法「事業者クラス分け評価制度」において、2016年度も取り組みが進んでいる優良事業者として、2年連続Sクラスを取得しました。今後も継続的に環境負荷の低減、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

電力使用量(国内)



## JALグループのCSR

### 地域社会への貢献

#### 地域社会への貢献に関する考え方

航空事業は、グローバルに社会をつなぎ、日本の文化をグローバルへ広げていく役割も果たしています。

私たちはJALグループのコア領域である航空運送事業を通じ、JALグループだからこそできる、JALグループならではの社会貢献活動を大切に、取り組んでいます。それぞれの取り組みはCSR基本方針に基づいており、人と人をつなぎ、地域経済の活性化や産業の振興、そして国際的な社会貢献に取り組んでいます。

#### 復興支援

大規模災害に見舞われた被災地の復興へ向けた取り組みのひとつとして、JALグループは、JAL東北応援プロジェクト「行こう！東北へ」を進めています。社会への感謝の気持ちを東北の応援という形に変えて、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。

2011年に始まった「東北コットンプロジェクト」は、被災地の農業法人やアパレル関連企業などが共同で行う震災復興プロジェクトで、社員ボランティアによる綿の種まき、草取り、収穫といった現地農作業のお手伝いを積極的に実施しています。また、社員自らも収穫した綿を使ったオリジナル商品を企画し、機内でのご提供品やマイル交換商品として採用しています。2016年度は、約2万枚のオリジナルハンカチを商品化しました。

さらに、東日本大震災で被災した小学生の皆さんをご家族と一緒に沖縄旅行へご招待する「JAL笑顔の贈り物プロジェクト」も継続しています。

2016年の熊本地震に際しては、甚大な被害を受けた九州の復興・発展に貢献する取り組みとして、「九州応援プロジェクト」を立ち上げました。また、「JAL新・JAPAN PROJECT」の取り組みとしても位置付け、九州の魅力を地元と協力して開発・PRするため、機内食やラウンジなどでのご提供品として、さまざまな食品などを採用しています。

そのほか、社員自らが被災地にうかがい、実際に見て、感じて、復興への道のりを学ぶきっかけとする「復興応援研修」を実施しています。大きな被害を受けた熊本城や阿蘇神社を訪れ、地元の皆さまに震災当時からこれまでの貴重なお話をうかがう機会を設けています。こういったご縁をきっかけに、「阿蘇うぶさんの湧き水米」の稲刈りなど、さまざまなボランティア活動への参画の機会もいただきました。今後とも、継続的な支援につながる取り組みを実施していきます。

震災から1年が経過した2017年4月には、熊本県内在住の小学生の皆さんをご招待し、阿蘇くまもと空港で航空教室と体験飛行「明日のつばさ」を開催しました。将来を担っていく小学生の皆さんへ、自分の未来を考えるきっかけとして、また空の仕事に触れる経験と自らの郷土への想いを深め、夢を持って前に進んでいく機会のひとつを提供したいという想いから実施に至り、JALグループ社員がボランティアとして参加しました。



「笑顔の贈り物プロジェクト」では沖縄での楽しいひとときをお過ごしいただきました。

#### 災害支援

JALグループでは2008年度から「災害ボランティア活動支援プロジェクト会議」のメンバーとして、企業の立場から大規模災害発生時のボランティア活動について、提言を行っています。この会議は企業・社会福祉協議会・NPO・共同募金会が協働するネットワーク組織で、災害ボランティア活動の環境整備を目指しています。また、災害発生時には救援物資やボランティアの現地への輸送協力などを行っています。

熊本地震発生直後の2016年4月17日に熊本市からの要請に基づいて、イオン株式会社が手配した毛布3,000枚を両社で締結している緊急支援物資輸送の覚書に基づき臨時便で伊丹空港から阿蘇くまもと空港へ輸送しました。また、定期便でも総計49便で約50トンの緊急避難用大型テント、薬、食品などを被災地に輸送しました。

海外では、パラオの干ばつに際し、2016年5月7日に水10トン旅客チャーター便の貨物室で輸送し、パラオ政府に寄贈しました。



熊本地震の被災地への支援



干ばつ被害にあったパラオへの水支援

「農林水産物の6次産業化」においては、「JAL新・JAPAN PROJECT」開始とともに、青森県の「お米」と「藍」について品質のPRを行いました。青森県産初の特Aランク米「青天の露露<sup>へまれ露</sup>」を、羽田・成田の国際線ラウンジにて、お米の開発秘話やおいしさをご紹介しながらお客さまへご提供し、大好評いただきました。

また、青森県でも「青天の露露PR隊」を結成しPRに努めた結果、2016年度の作付面積・収穫量は、前年度比3倍となりました。また、染料として知られる「藍」の健康食品としての効能に着目し、製品化に取り組んでいる「あおり藍」と協業して、「あおり藍」を練りこんだフィナンシェを機内でご提供し、JALグループの通販サイトでも販売しました。さらには、藍の抗菌作用を生かした消臭スプレーのパッケージデザインを共同開発したJAL限定商品を国際線の機内で販売するなど、6次産業化のお手伝いも順調に成果をあげています。

JALグループは、今後もより一層地域の皆さまと一緒に活動し、地域経済の発展や定住人口の増加など、「地域と一緒に、地域を元気に」する活動を継続していきます。

#### 文化交流

JALグループでは、約40年前から国際線・国内線のネットワークを生かし、美術展に出品される絵画などの輸送協力を通じて各種美術展覧会に協力しています。これまでの実績を通じて培った美術品輸送のノウハウを継承し、各美術展に応じたオーダーメイドの輸送サービスを年間約30件展開しています。JALグループのコア領域である航空輸送事業を通じ、将来の世代により良い文化・社会をつなげていくことを目指し、日本の翼として「日本と世界を結ぶ」活動を続けていきます。

#### JAL新・JAPAN PROJECT

JALグループは、「地域と一緒に、地域を元気に」をスローガンとして、地域の魅力を高めるための「JAL新・JAPAN PROJECT」を開始してから、間もなく2年となります。地域の「観光振興」と「農林水産物の6次産業化」を柱として、地域の皆さまと一緒に、隠れた観光名所や地域の逸品を発掘・商品化し、販売のお手伝いをするところまで活動範囲を拡げ、地域の持続的な発展に取り組んでいます。

「観光振興」では、2016年5月に伊勢・志摩サミットが開催された三重県で、ポスト・サミットの観光振興策として新たな旅行商品の開発を地元の皆さまと一緒に取り組みました。「常若<sup>とこわか</sup>」は、伊勢神宮に1,300年以上続く式年遷宮の儀式にある「繰り返し再生することで、常に若々しく美しい」という考え方で、古くから伊勢に伝わるものです。この精神にヒントを得て、伊勢市、三重県、JALの三者で、人生の大切な節目に伊勢神宮に参詣し、大切なパートナーに感謝の気持ちを伝える「常若婚ツアー」を開発・販売いたしました。

## JALグループのCSR

### 次世代育成

#### 次世代育成に関する考え方

JALグループは、「夢ある未来」をテーマに、社会貢献活動の一環として次世代育成に取り組んできましたが、これまでの取り組みに加え、2016年11月、子どもたちにもっと「日本・世界」、「地球」を感じてもらえる新たなプログラムとして「JAL空育®」をスタートしました。

2020年度末までに100万人を対象として、航空会社であるJALらしい体験型プログラムを中心としたさまざまな活動を実施。「空」の素晴らしさに触れることで、新たな発見やさらなる学びを得て、未来を考える機会を提供していきます。

#### 飛行機を通じて「自分」の未来を考える

「JAL工場見学～SKY MUSEUM～」におけるコンテンツのリニューアルや、運航乗務員・客室乗務員などの社員が仕事内容・やりがいを直接子どもたちに語る「JALお仕事講座」など、さまざまな体験要素を取り入れたプログラムを通じて、JALをより身近に感じ、さらなる学びの意欲を生み出し、自分の未来を考えるきっかけづくりを提供します。

#### 交流を通じて「日本・世界」の未来を考える

途上国における社会課題解決に向けたワークショップ開催や、日本各地での民泊体験や農業などの第一次産業体験による地域社会との交流、また「JAL折り紙ヒコーキ大会」を新たに開催するなど、人・文化の積極的交流を促進するプログラムを通じて、新たなものに触れる喜びを創出し、「日本・世界」の未来を考えるきっかけづくりの場を提供します。

#### 環境・宇宙を通じて「地球」の未来を考える

JALグループが航空機を運航するなかで実践しているCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みなどをわかりやすく紹介する環境講座「JALそらエコ教室」のさらなる展開や、民間での月面探査を目指すチーム「HAKUTO」と連携した「宇宙」について考えるプログラムを新たに実施するなど、「地球・宇宙」への好奇心を高めるプログラムを展開しています。これらの活動を通じて、地球環境保全と未来へ受け継ぐ意識を生み出し、地球の未来を考えるきっかけづくりの場を提供します。

#### JAL空育®

JALグループでは、さまざまな次世代育成プログラムを提供しています。

- JAL工場見学～SKY MUSEUM～
- JAL折り紙ヒコーキ教室
- JALそらエコ教室
- JALお仕事講座
- JALキャビンアテンダントによる安全教室
- JALお仕事インタビュー

#### JAL工場見学～SKY MUSEUM～

羽田空港に隣接するJALメンテナンスセンターでは、航空会社の仕事を学んだり、航空機の整備作業を間近で見られる工場見学を無料で開催しています。JAL創立後間もない1950年代半ばから実施しており、2013年には「JAL工場見学～SKY MUSEUM～」として大幅拡張。小学生以上のお子さまから大人まで楽しめる体験型施設として無料で参加可能です。特に、次世代を担うお子さまに、大きく夢を育み、豊かな未来を想像してほしいという願いを込め、飛行機や空港の仕組みの解説など航空会社だからこそできる内容をご用意しています。2016年度は、12万人を超えるお客さまがご来場されました。

#### JAL折り紙ヒコーキ教室

「JAL折り紙ヒコーキ教室」は、折り紙ヒコーキ協会の認定指導員の資格を持つJALグループ社員約720名がボランティアとして参加し、開催しています。JALグループでは、2007年より指導員を育成し活動を始め、今年で10年目を迎えます。現在では、国内・海外で「折り紙ヒコーキ教室」や競技会を開催しています。

2016年度は、年間204教室・25,063名の方にご参加いただき、「飛行機を通じて『自分』の未来を考える」ことに加え、「交流を通じて『日本・世界』の未来を考える」プログラムを実施しました。今後は、国内の各地区予選を通過した子どもたちが参加する全国大会のほか、2017年11月に「JAL折り紙ヒコーキアジア大会」、2020年には「JAL折り紙ヒコーキ世界大会」も開催予定です。これからも、JALグループは折り紙ヒコーキを通じて、将来を担う次世代の育成と、日本と世界をつなぐ国際的な交流促進を目指し、活動を進めていきます。

#### 東北の未来を若者に託す「SKY BATON」

JALグループは、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。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。JALチャリティ・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、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン(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/CFC教育クーポン」贈呈式

#### JALスカラシッププログラム

JALスカラシッププログラムは、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、日本人学生を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1,564人の学生が海外から参加しています。

2016年は6月27日から約3週間、東京近郊と石川県で開催。15の国・地域から26人が参加しました。

近年では同窓会組織も各地で設立し、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年より開始した日韓中学生交流プログラムは、2年目を迎え、韓国中学生の和歌山県訪問を実施しました。



JALスカラシップ 日韓交流プログラム(2016年)

#### 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。

JAL財団は、1964年にJALがアメリカのラジオ番組で呼びかけた「ハイクコンテスト」を引き継ぎ、1990年の設立以降、日本および全世界の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。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。優秀作品を集めた絵本「地球歳時記」を出版し、国内外の教育機関や図書館などに寄贈しており、2016年度は、「地球歳時記 第14巻『あさのうた』」を出版しました。



「世界こどもハイクコンテスト」表彰式

「地球歳時記 第14巻『あさのうた』」

#### 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、外国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、また、日本国内の空港税関エリアやラウンジなどに募金箱を設置し、集まった外国通貨を、無償で各国へ輸送する支援も続けています。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、権利を守るための活動に活用されています。

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など社員ボランティアが参加し、ユニセフ募金を呼びかける活動も継続して実施しています。



ユニセフ募金回収の様子

そのほかの取り組み

人権への対応

JALグループは2004年12月より、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加しており、そのなかで、世界に向けて「それぞれの企業活動において人権を尊重すること」を宣言しました。

JALグループは、グループ企業理念の実現に向け、行動指針である「JALフィロソフィ」の実践を通じて、人権尊重の企業体質づくりに努めています。性別・年齢・国籍・人種・民族・宗教・社会的身分・障がいの有無・性的指向・性自認などによる差別をなくすためには、人権に対する正しい理解を持つことが不可欠です。そのため、新入社員研修や新任管理職研修といったさまざまな社内研修の場で「人権啓発」の時間を設けるなど、多くの社員に人権を尊重する意識の浸透を図っています。

また、人権を無視したハラスメント行為を防止するため、ハラスメントに関する各相談窓口を設置し、社員からの相談に対応しています。どのような行為がセクシュアルハラスメントやパワーハラスメントに該当するのかを正しく理解し、被害者にも加害者にもならないために、JALグループ全社員を対象にしたe-Learningによる教育を実施しています。妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントの防止についても、規程で明文化し、社内研修での教育を実施して取り組んでいます。

LGBT(性的マイノリティ)については、2016年3月25日に、JALグループとして理解促進に取り組むことを、社長から全社員にメッセージを発信しました。JALグループ全社員を対象にしたe-Learningによる教育の実施や、相談窓口の設置、LGBT支援者であることを示すLGBT Allyステッカーを作成し、研修受講者などへ配布しています。



サプライチェーンの取り組み

お取引先さまとの良好なパートナーシップ

JALグループは、お客さまに提供する日々の航空機運航や商品・サービスが、取引先のご協力、ご支援により成り立っていることを認識し、以下のとおり、公正公明な調達を心がけるだけでなく、常に感謝の心を持って取引先と接することにより、相互信頼に基づく良好なパートナーシップの構築に取り組んでいます。

1. 公正公明な調達  
取引先の選定にあたっては、取引先が提供するサービス・製品の品質・価格・納期をはじめ、企業としての信頼性、社会的責任(CSR)への取り組み状況などを総合的に評価します。また、国内外のいかなる取引先に対しても幅広く取引の機会を設け、常に公正公明な調達を行うよう心がけています。
2. お客さまに安全・安心なサービスを提供するために  
東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向け、航空機のCO<sub>2</sub>排出量の削減や大会時の暑対策など、環境に配慮した対応を行い、持続可能な社会の実現をお手伝いします。
3. CSRに配慮した調達活動の推進  
「JALグループCSR基本方針」に基づき、お取引先さまとともに、法令遵守、地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行、消費者課題への取り組みなど、CSRに配慮した調達活動を推進しています。

「JALグループサプライヤー行動規範」の展開

JALグループでは、国連グローバル・コンパクトの原則に基づき、(1)人権の尊重、(2)安全衛生、(3)ビジネスマネジメント、(4)環境の4つの項目から構成される、「JALグループ サプライヤー行動規範」(日本語、英語、中国語)を2016年4月に策定しました。すべての取引先に本規範のご理解・遵守をお願いしています。

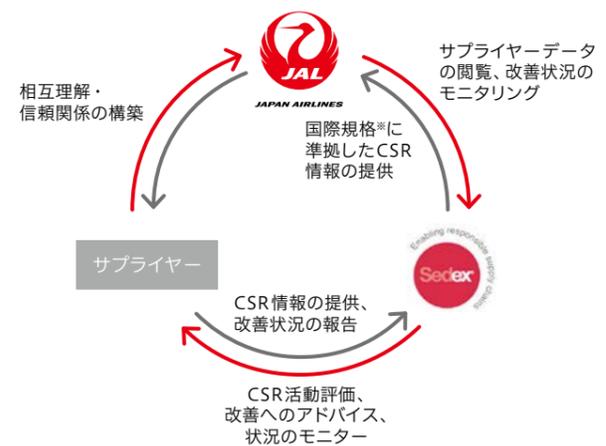
「JALグループ サプライヤー行動規範」

持続可能なサプライチェーンの構築

JALグループは、サプライチェーンの倫理的かつ責任あるビジネス慣行の推進、ならびにリスクマネジメント強化を目的とし、持続可能なサプライチェーンの構築を推進するため、2015年に Sedex Information Exchange Limited (Sedex社) のグローバル・メンバーシップに加盟しました。

Sedex社は、グローバルサプライチェーンにおいて、ロンドンを本拠地に活動するNPO団体で、世界各国の顧客とサプライヤーに対して、オンライン情報プラットフォームを用いた情報の提供・共有を実施するとともに、取引先の問題点の改善状況をモニターし、倫理的な事業慣行の拡大に取り組んでいます。

JALグループは、Sedex社の提供するCSR情報プラットフォームを活用し、まずは機内食や機内提供品など、お客さまに直接関わる物品を提供いただいている取引先を中心に、さらなる相互理解と信頼関係の構築を目指し、Sedexへの加盟をお願いするとともに、Sedex加盟率の向上を目指していきます。



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

お取引先さま連絡会\*を開催

JALグループは、取引先に調達の基本的な考え方をご理解いただくとともに、取引先との情報共有・意見交換の場として、間接材提供サプライヤーを中心とした「お取引先さま連絡会」を毎年開催しています。2016年度の説明会には、46社にご参加いただきました。

連絡会では、JALグループとしての調達の基本的な考え方、「JALグループ サプライヤー行動規範」、「発注条件」、Sedexへの加盟などを再度お伝えし、サプライチェーン全体の適切な運営ならびに競争力向上に、取引先とともに取り組んでいきたい旨をご説明しました。また、JALグループについてより深くご理解いただくために、「JAL工場見学～SKY MUSEUM～」も実施しました。

\* お取引先さま連絡会は、調達本部主催のほかに、空港本部、IT企画本部でも同様の趣旨で毎年開催をしています。



お取引先さま連絡会の様子

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会への活動方針

JALは、東京2020オフィシャルエアラインパートナーとして、同大会に向けた活動方針を決定しました。選手・大会関係者の安全・安心な輸送はもちろんのこと、以下6つのテーマをもとに、さまざまな活動を行うことで、大会の成功に向けたお手伝いだけでなく、大会後のレガシー創造にも積極的にチャレンジしていきます。



- ① スポーツへの支援を通じた次世代育成  
特に東京2020パラリンピック競技大会を通じたパラスポーツの振興に取り組むことで、障がい者への理解を深め、思いやりのある社会の実現に向けたお手伝いをします。
- ② アクセシビリティ向上による需要の創出  
障がいのある方や高齢者など、現状ではご旅行に制約を感じられているお客さまが安心してご旅行できる社会づくりに取り組んでいきます。
- ③ 基本品質(安全性・定時性)の向上と発信  
安全性・定時性という日本が誇るサービス品質を、特に海外の方に発信し、日本を訪れるお客さまの増加への一助となるよう取り組んでいきます。
- ④ 環境にやさしい社会の実現  
2020年に向け、航空機のCO<sub>2</sub>排出量の削減や大会時の暑対策など、環境に配慮した対応を行い、持続可能な社会の実現をお手伝いします。
- ⑤ インバウンド需要の拡大と地域活性化  
ますます増加する訪日のお客さまが、メイン会場の東京だけでなく、日本全国の各地域を訪れる仕組みを検討し実践することで、地域活性化のお手伝いをします。
- ⑥ 先進的な顧客体験の提供  
世界の注目が日本に集まる2020年に向け、日本の先進的なサービスや最先端のテクノロジーを活用し、航空機での移動に慣れ親しんだお客さまにも感動していただけるようなエアライン体験を提供していきます。

## コンプライアンス／リスクマネジメント

### 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るために、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。

JALグループ社員一人一人が日々の業務において「JALフィロソフィ」を実践することを通じてコンプライアンスを強化するとともに、「JALグループインサイダー取引防止に関する規程」、「JALグループ個人情報保護ハンドブック」、「情報セキュリティアクション・ハンドブック」、「独占禁止法の手引き」、「グループホットライン規程」などの関連規程・ハンドブックをイントラネットに掲載し、閲覧可能にする体制を整えています。

また、JALグループで働く社員であれば誰でも利用可能な公益通報窓口として、社内および社外弁護士事務所にそれぞれ「グループ・ホットライン」を設置し、不正行為やパワーハラスメントなどの早期発見と是正を可能とする体制を整えるとともに、コンプライアンス経営の強化を図っています。

あわせて、グループ社員を対象として、各事業所での実施を含めた対面形式によるコンプライアンス教育や、年4回のコンプライアンス情報誌の発行、法務部門による各種法令セミナー、標的型攻撃メール対策など現実に即した訓練、ならびに年2回のe-learning方式による情報セキュリティ研修などの各種取り組みを幅広く実施しています。こうした取り組みにより、JALグループ全体でのコンプライアンス風土の醸成、社会規範に則した行動の促進および法的リスクの低減に努めています。

加えて、グループ各社の役員を統括者として任命し、これら統括者からなる「JALグループ コンプライアンス・ネットワーク」を組織することで、関連情報の迅速な共有を図るとともに、社内外のコンプライアンス関連事例やケーススタディなどを掲載したメールマガジンを年4回発行するなど、各社におけるコンプライアンス体制の強化を図っています。

### リスクマネジメント

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。同部会は、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。

#### 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して進め、ますます高度化・複雑化する外部からの攻撃に対しても、十分な検知・監視体制を整えるとともに、予防対策も常に進化させながら、万全な対策を講じています。

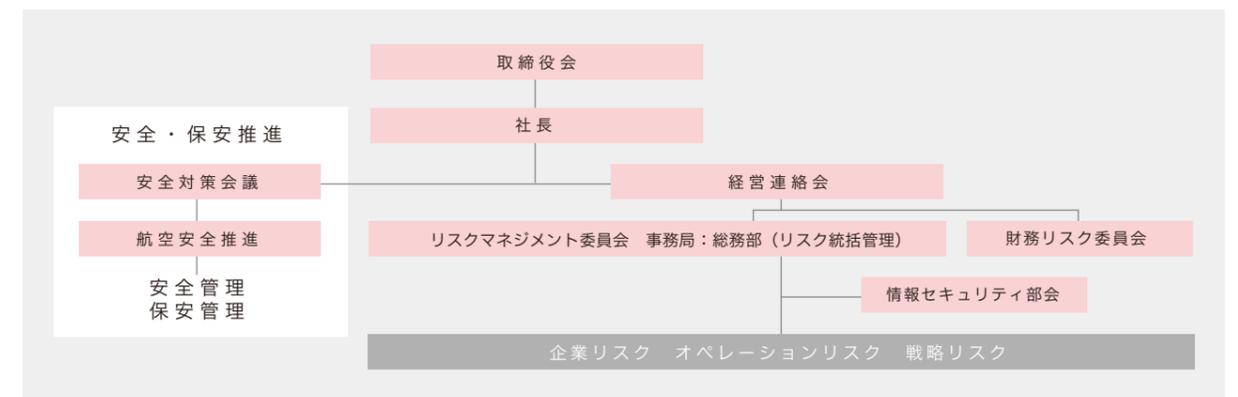
### BCP(Business Continuity Plan：事業継続計画)

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でエボラ出血熱が流行拡大した際には、この新型インフルエンザ・未知の感染症対策BCPに基づき対応を行い、政府関連機関と連携するとともに必要な体制を整備し、「エボラ出血熱への対応方針(国際線)」として同BCPに追加しました。

JALグループでは、2007年より震災発生時などにJALグループ全社員とその家族の安否を迅速に確認するために「安否確認システム」を導入しており、2014年には、より短時間に情報を把握するため、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。

リスクマネジメント体制図



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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良い商品を提供し適正な利益を得るといった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。

### 取締役

取締役に対しては、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図ります。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。また、取締役(社外取締役を除く)の報酬については、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を導入しています。

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。

### 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、取締役会そのほか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様に報告します。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開催し、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。

### 任意の各種委員会

コーポレート・ガバナンス委員会(委員長: 岩田 喜美枝 筆頭独立社外取締役)

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)、取締役社長(植木)および取締役副社長(藤田)が委員を構成しています。

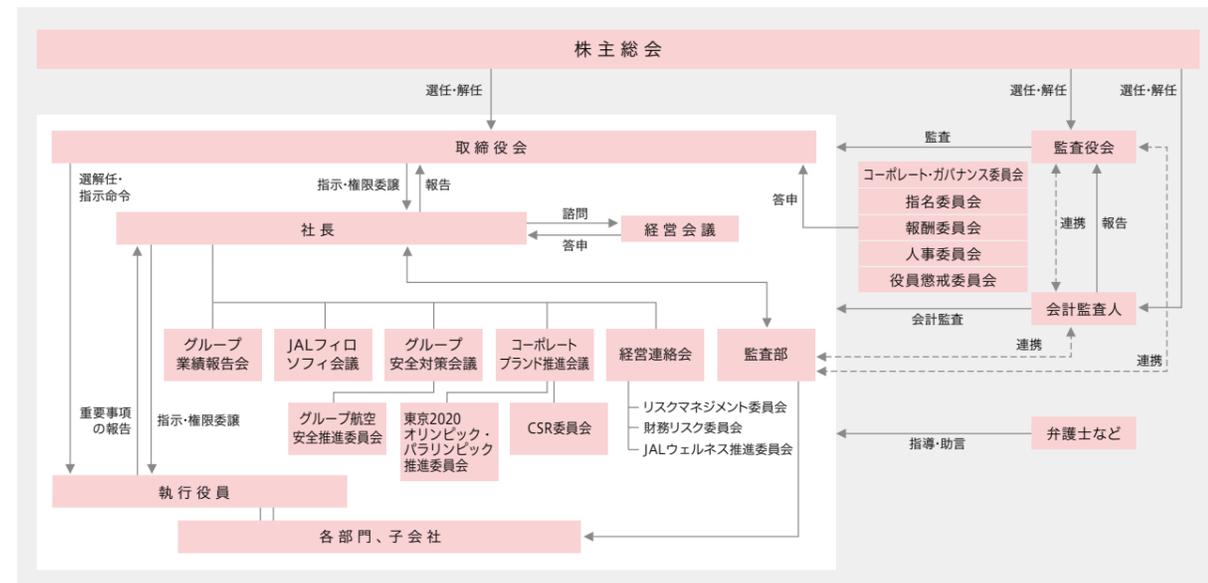
報酬委員会(委員長: 小林 栄三 社外取締役)

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、その結果を取締役会に答申します。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)

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。

コーポレート・ガバナンスの体制



任意の各種委員会の構成

委員長◎、委員○	取締役会議長 大西 賢	社長執行役員 植木 義晴	取締役 藤田 直志	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
コーポレート・ガバナンス委員会	○			◎	○	○
指名委員会		○	○	○	○	◎
報酬委員会		○	○	○	◎	○
人事委員会		◎	○	○	○	○
役員懲戒委員会		○	○	◎	○	○

## コーポレート・ガバナンス

### 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。

### 取締役会の実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンスの基本方針に則り、取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、2回目の取締役会の実効性評価に関するアンケート調査を、2017年1月に取締役会参加役員へ実施しました。調査結果についての取締役会での議論をふまえたコーポレート・ガバナンス委員会からの提言を取締役会にて評価するとともに、今後の課題への対応策について決議し、その実行を進めていきます。

1. 前回実施の取締役会実効性評価での課題に対する取り組み  
重点課題として指摘のあった、中長期の企業経営戦略に関わる議論については、2017年度からの中期経営計画の取締役会での継続的な議論を実施し、その策定に生かしました。取締役会への報告事項については定例報告に加えて熊本地震への対応状況など、タイムリーかつ柔軟な報告を実施するとともに、社外役員への事前説明の実施や現場業務の視察機会提供の充実を図るなど、課題への着実な対応を実施しました。

2. 今回の取締役会実効性評価  
取締役会における中長期の企業経営戦略に関わる議論への取り組み強化については、さらに幅広い項目について議論する必要性を認識しました。また、取締役会での積極的な議論実施については評価を得ていますが、今後の課題として、社内取締役からさらに大局的かつ積極的な発言がなされるべきとの指摘とともに、社外役員への航空業界や事業環境についての情報共有機会の一層の充実が必要との指摘がなされました。運用面においては、議案の論点をより明確に提示し、取締役会として効果的な議論を行うことを課題として認識しました。

3. 今後の課題への対応  
取締役会における企業経営戦略の大きな方向性の提示に向け、事業戦略・人材育成・全社的なリスクマネジメントなどを対象として、取締役会にてより積極的な議論を行うとともに、施策への反映を確認します。

引き続き、取締役会上程議案資料の適切な作成、説明実施など、運営面での支援体制を強化しつつ、社外役員の知見の活用とともに社内役員の積極的な発言により、取締役会でのさらなる議論の充実を図ります。

### 社外役員の独立性基準

当社の社外役員については、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年間において、当社および当社の連結子会社の業務執行者\*であった者。
- 過去3年間において下記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先のいずれかの連結売上高の1%を超える取引先またはその業務執行者。
  - 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。

\* 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。

### 取締役・監査役に対するトレーニング方針

取締役に対しては、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図ります。監査役に対しては、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。また、社外取締役・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。

### 取締役(社外取締役を除く)および執行役員の報酬の決定に関する方針

#### 基本方針

- 当社および当社グループ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職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- 年度の業績と連動する年次インセンティブ(業績連動型賞与)と、株主との利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。
- 当社の業績をふまえ、当社の経営陣に相応しい処遇とします。

#### 報酬水準および報酬構成比率

- 当社の経営環境をふまえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。
- 当社の事業の内容やインセンティブ報酬の実効性などを考慮し、①「固定の基本報酬の額\*」、②「目標に対する達成度合いによって支給される年次インセンティブ(業績連動型賞与)の額」、③「目標に対する達成度合いによって交付される長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)の額」の割合を次のように設定します。  
仮に目標に対する達成度合いが100%である場合の目安：  
①：②：③＝50%：30%：20%  
なお、上記割合はあくまで目安であり、当社株式の株価の変動などに応じて上記割合は変動いたします。

※ 執行役員が取締役を兼務する場合の手当の額および代表権を有する場合の手当の額を除いた額とします。

### インセンティブ報酬の仕組み

- 年次インセンティブ(業績連動型賞与)  
業績目標どおりに達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0～200程度で変動するものとします。業績評価指標は「親会社株主に帰属する当期純利益」「安全運航に関する指標」「各役員の個別評価指標」などとし、経営環境や各役員の役割の変化などに応じて適宜見直しを検討することとします。
- 長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)  
業績目標どおりに達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて概ね0～220程度で変動するものとします。業績評価期間は3年間とし、毎期、連続する3事業年度の業績を評価します。業績評価指標は、中期経営計画で重視する「連結営業利益率」「連結ROIC」「顧客満足度」などとし、中期経営計画期間ごとに見直しを検討することとします。

なお、対象取締役および執行役員に対しては、本株式報酬制度により交付を受けた普通株式について、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として、役員ごとの保有目標株式数などを設定し一定の売却制限を課すことといたします。

### 報酬決定の手続きその他

取締役および執行役員の報酬に関する事項は、当社が任意に設置する報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定することとします。報酬委員会の構成員の過半数は社外取締役とし、委員長は社外取締役から選定します。

### 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。

## 社外取締役座談会

### 進化し続けるJALのコーポレート・ガバナンス



JALグループには社外取締役3名が在籍しており、当社グループの経営を監督し適切な助言をいただいています。今回は、筆頭独立社外取締役であり、JALグループの再生を長く見守られてきた岩田社外取締役を議論のリード役として、社外取締役の皆さまに、現状のコーポレート・ガバナンスに対する評価や課題、さらに今後期待することなどについて、率直なご意見・ご提言をいただきました。

会社更生法を適用してから今日まで、JALのコーポレート・ガバナンスの取り組みについて、どう評価していますか？



社外取締役  
岩田 喜美枝

**岩田** 現在のJALのガバナンスは良い水準になっていると思いますが、それには2つの契機があったと思います。まず2010年の経営破綻直後に、当時の会長であった稲盛氏のもとで新たな企業理念、さらに「JALフィロソフィ」という社員が一体となって仕事を進めるうえでの精神的な拠り所となる指針を策定したことが大きいと思います。加えて「部門別採算制度」という経営管理手法を手に入れたこともあげられます。もうひとつのきっかけは、2015年6月から適用が開始された「コーポレートガバナンス・コード」について、JALグループとしてそれをどのように経営に生かしていくかを取締役会で何度も議論したことです。そのなかで、JALグループは各原則すべてをコンプライ(遵守)することで、一層のガバナンス強化を目指す方針としました。現在は、形式上だけでなく、本質的・実質的に遵守できています。これらの取り組みによって、今日のガバナンスが一定の水準を確保していると考えます。



社外取締役  
小林 栄三

**小林** 経営破綻という非常に厳しい経験をしましたが、それを機に真摯にガバナンス改革へ着手してきたことが印象的です。現在は、他社と比較しても劣っていることはなく、JALが国内企業のリーディングカンパニーの1社であることは間違いないと考えています。

**伊藤** 私もJALグループのガバナンスは、ずいぶん進んでいると感じています。具体的な例でお話すると、今回2017年4月に発表した新中期経営計画を策定するための議論においても、また役員報酬制度を検討するなかでも、私たち社外取締役に対して事前に効率的に情報提供してくれています。また、取締役会では、私たちの意見を十二分に聞いていただきました。さまざまな意見を積極的に取り入れる姿勢があり、取締役会では自由闊達な意見交換が行われています。

コーポレート・ガバナンスの運用状況についていかがでしょうか。

**岩田** この5年間でガバナンスのレベルは非常に高まりましたが、取締役会の運営にも変化が見られます。私が社外取締役に着任した当初は、実質的な重要事項は経営会議で決定し、それをなぞるように取締役会で決議していたため、取締役会にかかる時間は非常に短いものでした。しかし現在は、実務的な事項を経営会議など執行レベルの会議に委ね、より重要な議論を取締役会で行うことができている。この改善により生まれたひとつの成果が、新中期経営計画と新しい役員報酬制度です。



社外取締役  
伊藤 雅俊

**小林** 情報開示の面から考えると、伊藤さんのお話にもあったとおり、私たち社外取締役に対して事前説明を十二分にいただいていますので、議論のテーマをよく理解したうえで取締役会に出席できています。また、2016年は、新たな中期経営計画の策定にあたり、ブレインストーミングの段階から議論に加わり、社内役員の方々とともに計画について意見を具申することができました。この議論を通じて、これまで以上にJALグループに対する企業理解を深めることができ、また、取締役会メンバー以外の執行役員とも意見交換ができました。このことは、社外取締役にとって非常に有益な体験となりました。JALの経営陣には、社外取締役と情報をシェアしようという強い意識があり、常にオープンな態度で接していただいている印象です。

**岩田** そうですね。社外取締役に対する情報開示は、私が経営に関わった企業のなかでJALが最も進んでいます。社外取締役は、いつでも情報にアクセスすることができ、オープンな環境になっています。社内取締役と社外取締役が同じ大部屋で仕事をしているのは、これを表す良い例だと思います。同じ取締役として、オープンかつ密接に意見を交わすことができている。また、経営会議や毎月1回のグループ業績報告会、リーダー勉強会、コーポレートブランド推進会議、安全対策会議など、社内さまざまな執行レベルの会議がありますが、こうした会議にも自由に参加することができます。さらに、事前にいただいた資料に不明点などがある場合はご説明いただく機会があることで、しっかりと準備をしたうえで会議に臨むことができます。

**伊藤** 私も同じ考えです。事前にご説明いただくことは非常に効率的かつ有益です。欲を言えば、議論のテーマに至る過程をもう少し簡単に理解できれば望ましいです。

**岩田** 私たち社外取締役は、社長の良き相談相手になるとともに、一方で各々の強みを生かした役割を果たすことが重要です。私は、これまでCSRと女性活躍を推進する業務に従事してきましたので、この経験を生かしJALの社内で相当数の講演を行いました。経営破綻前は、さまざまな面で困難な期間だったのではないかと思います。CSRへの取り組みも十分とはいえませんでした。しかし、今日では「なでしこ銘柄」を3年連続で受賞するなど、日本の先進的な企業となっています。また、女性活躍推進と密接な関係にある働き方改革についても、在宅勤務やオフィスのフリーアドレス化の採用など、さまざまな取り組みを推進しています。例えば2年間で残業時間を半減させるという目標についても約3割の組織が既に達成し、年休の取得日数が前年度と比べて2日と大きく伸びるなど、CSRの成果が着実に表れています。こうしたCSR面での改善を見ると、社外取締役としての自分の責務を少しは果たしているのではないかと思います。

**小林** 私の総合商社での経験を、異業種のJALにそのまま当てはめることはできませんが、貢献できる面は必ずあると考えています。例えば、総合商社ではリスクマネジメントや経営資源の配分などを重要視していますが、難しい市場環境下でビジネスを大きくトランスフォームすることや、グローバルな視点でのリスクマネジメントなど、総合商社の視点からさまざまな意見を伝えることが可能だと考えています。新中期経営計画でも、JAL Focusで掲げる新領域への戦略において、今後ますます貢献できるものと考えていますので、うまく経営に取り込んでいただけたらと考えています。

**伊藤** JALグループは、企業理念で「最高のサービスを提供する」と示したとおり、自分たちの仕事がサービス業であることを明確に定義しています。企業価値は社会価値があるからこそ生まれることをふまえると、お客さまに対して提供する安全性・定時性・快適性・利便性が基本価値です。ただし、基本価値だけでは世界の航空会社から抜きん出るのは難しいです。よってソフト面での付加価値をどれだけ提供できるかが重要となります。つまり、安全性・定時性・快適性・利便性といった基本価値だけではなく「JALらしさ」という付加価値を磨いていく必要があるのです。そのためには、お客さまをこれまで以上に経営の中心に据え、最高のサービスを提供していくことが必要です。お客さまが何を求めているのかを長期的な視点で考えることで、「JALらしさ」は磨かれ、JALグループのブランドは高まっていくのではないのでしょうか。私は食品メーカーで、お客さまが何を求めているのかを最優先で考え、どのように、より高い価値を提供できるかということを常に考えてきましたので、「JALらしさ」を追求するうえで、これまでの経験を生かすことができると考えています。

**岩田** 価値を創造し、あるいは価値を毀損しないために、JALは安全性とブランド戦略の2本柱で事業活動を行っていきとしており、それに沿った会議体を運営しています。そのため、私は取締役会、CSR委員会のほか、安全対策会議やコーポレートブランド推進会議にも出席し、意見を述べています。



今後取り組むべき課題と対応策、また今後JALグループに期待することについてお聞かせください。



**小林** JALはコーポレート・ガバナンスにおける日本のリーディングカンパニーですが、ガバナンスの強化・向上に終わりはありません。保守的な発想に陥らず、そこから常に脱却していくには、PDCAサイクルを回し続けていくことが大きなポイントとなりますので、コーポレート・ガバナンスは、JALグループ全体で総力をあげて取り組むべき課題です。新たな役員報酬制度を制定するなど、一つ一つ形になっていますので、引き続きこうした取り組みを実行できればと思います。

**岩田** サクセッションプランの実行については改善する余地がありますので、私たち社外取締役が、社長の相談役になることはもちろんのこと、役員指名委員会を活性化する必要がありますと考えています。

**伊藤** 昨今ESGをどう経営に取り入れていくかがテーマとなっていますが、ESGの課題に配慮・対応することは、企業市民として当たり前のことだと考えています。JALは社会の役に立つビジネスを展開しているからこそ、利益を生み出し続けています。航空機によってお客さまの利便性が高まり、さらには人の交流を生み出すなど、絶大な効果を発揮できます。JALの事業活動とは何か、お客さまや社会にどのような価値をもたらすことができるのか、社員一人一人がこれまで以上に深く考えることで、JALのバリューチェーン全体で社会に役立つ事業活動を、今後さらに推進していくことを望みます。

**岩田** ESG活動は、他社と比較しても良い水準にあると考えていますが、航空機を飛ばすだけで多くの資源を使用し、CO<sub>2</sub>が排出されることを考えると、環境面では一層の改善を期待しています。事業活動全般については、JALは非常に誠実な会社であると思いますが、裏を返すと保守的な一面もあるといえます。誠実に、きっちり事業活動を行っていくことはもちろん大切なことですが、個人的にはもっとチャレンジする会社であって欲しいと思います。前中期経営計画は良い成果を出すことができましたが、新中期経営計画で同じことを行っているのは持続的な成長を見込めません。新中期経営計画では「挑戦」をキーワードにしているので、これからは楽しみですね。これまで以上に、挑戦する会社になることを期待しています。

社外取締役プロフィール

岩田 喜美枝	小林 栄三	伊藤 雅俊
1971年 4月 労働省入省	1972年 4月 伊藤忠商事株式会社入社	1971年 4月 味の素株式会社入社
2003年 8月 厚生労働省退官	2004年 6月 同社代表取締役社長	2003年 4月 味の素冷凍食品株式会社代表取締役社長
12月 株式会社資生堂常勤顧問	2010年 4月 同社代表取締役会長	2009年 6月 味の素株式会社代表取締役 取締役社長最高経営責任者
2008年 6月 株式会社資生堂代表取締役執行役員副社長	7月 朝日生命保険相互会社社外監査役(現任)	2015年 6月 同社代表取締役 取締役会長(現任)
2012年 3月 キリンホールディングス株式会社社外監査役	2013年 6月 オムロン株式会社社外取締役(現任)	2016年 2月 公益社団法人日本アドバタイザーズ協会理事長(現任)
6月 株式会社資生堂顧問	2015年 6月 当社社外取締役(現任)	6月 当社社外取締役(現任)
7月 当社社外取締役(現任)	2016年 6月 伊藤忠商事株式会社会長(現任)	6月 ヤマハ株式会社社外取締役(現任)
7月 公益財団法人21世紀職業財団会長(現任)	株式会社日本取引所グループ社外取締役(現任)	
2015年10月 東京都監査委員(現任)		
2016年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役(現任)		
4月 株式会社ストライプインターナショナル社外取締役(現任)		

# 役員紹介

## 取締役



**J**  
社外取締役  
伊藤 雅俊

**I**  
社外取締役  
小林 栄三

**H**  
社外取締役  
岩田 喜美枝

**A**  
取締役会長  
大西 賢

**B**  
代表取締役社長執行役員  
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フィロソフィ会議議長

**C**  
代表取締役副社長執行役員  
藤田 直志  
社長補佐、健康経営責任者、  
JALウェルネス推進委員会委員長

**D**  
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、  
東京2020オリンピック・パラリンピック推進委員会委員長、  
CSR委員会委員長

**E**  
取締役専務執行役員  
斉藤 典和  
財務・経理本部長

**F**  
取締役専務執行役員  
菊山 英樹  
路線統括本部長

**G**  
取締役専務執行役員  
進 俊則  
運航本部長、安全統括管理者

## 役員紹介

(2017年7月1日現在)

<p>大西 賢 取締役会長</p>	<p>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。</p>
<p>植木 義晴 代表取締役社長執行役員 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フィロソフィ会議議長</p>	<p>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きました。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。</p>
<p>藤田 直志 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、健康経営責任者、 JALウェルネス推進委員会委員長</p>	<p>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。</p>
<p>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 東京2020オリンピック・ パラリンピック推進委員会委員長、 CSR委員会委員長</p>	<p>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・目標を高い経営視点・実行力で達成しました。現在は、代表取締役専務執行役員、コミュニケーション本部長として、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。</p>
<p>斉藤 典和 取締役専務執行役員 財務・経理本部長</p>	<p>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確かな経営判断に大きく貢献しています。</p>
<p>菊山 英樹 取締役専務執行役員 路線統括本部長</p>	<p>本社および大阪・米州支社などで、ITシステム、旅客予約、人事・労務、経営企画などを歴任し、優れたリーダーシップと高い企画調整能力で着実に実行してきました。現在は取締役専務執行役員、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。</p>
<p>進 俊則 取締役専務執行役員 運航本部長、安全統括管理者</p>	<p>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。現在は取締役専務執行役員、運航本部長、安全統括管理者として安全に携わる取り組みの統括管理および取締役会議における安全施策・投資の重要な経営上の意思決定に大きく貢献しています。</p>
<p>岩田 喜美枝 社外取締役 独立役員</p>	<p>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、キリンホールディングス株式会社社外取締役などを兼職。</p>
<p>小林 栄三 社外取締役 独立役員</p>	<p>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、実践的・多角的な視点から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。</p>
<p>伊藤 雅俊 社外取締役 独立役員</p>	<p>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。実践的・多角的な視点から当社への適切な監督・助言を行っています。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タイザーズ協会理事長、ヤマハ株式会社社外取締役などを兼職。</p>

## 監査役

(2017年7月1日現在)

	<p>田口 久雄 常勤監査役</p>	<p>営業・人事・運航など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。</p>
	<p>鈴鹿 靖史 常勤監査役</p>	<p>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月より監査役を務めています。ジャパンSAPユーザーグループ会長を兼職。</p>
	<p>熊坂 博幸 社外監査役 独立役員</p>	<p>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。</p>
	<p>八田 進二 社外監査役 独立役員</p>	<p>「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。</p>
	<p>加毛 修 社外監査役 独立役員</p>	<p>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ることから、2016年6月より社外監査役を務めています。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。</p>

## 役員紹介

### 執行役員

(2017年7月1日現在)

#### 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

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エンジニアリング代表取締役社長

二宮 秀生  
旅客販売統括本部長・国内旅客販売本部長、  
(株)ジャルセールス代表取締役社長

西尾 忠男  
経営企画本部長

#### 執行役員

大貫 哲也  
(株)ジェイエア代表取締役社長

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

丸川 潔  
日本トランスオーシャン航空(株)代表取締役社長

米澤 章  
路線統括本部国際路線事業本部長

岡 敏樹  
IT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

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)代表取締役社長

西畑 智博  
路線統括本部旅客システム推進部担当、  
デジタルイノベーション推進部副担当

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スカイ代表取締役社長

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

岩越 宏雄  
貨物郵便本部長

前田 淳  
調達本部長

佐藤 靖之  
路線統括本部商品・サービス企画本部長

本田 俊介  
路線統括本部国内路線事業本部長

齋藤 ウィリアム 浩幸  
デジタルイノベーション推進部担当

## 財務・データセクション

財務情報やESGデータなど、JALグループの企業情報を掲載しています。

6年間の財務データ	82
財務状況と業績の評価および分析	84
連結財務諸表	98
連結子会社一覧	103
ESGデータ	104
国際線ルートマップ	106
国内線ルートマップ	108
用語集	109
インシデントに関する情報	110
株式情報/会社情報	111

## 6年間の財務データ

	(億円)						千米ドル <sup>*1</sup>
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
<b>会計年度</b>							
営業収益	12,048	12,388	13,093	13,447	13,366	12,889	11,489,143
営業費用	9,998	10,435	11,425	11,650	11,274	11,186	9,970,888
営業利益	2,049	1,952	1,667	1,796	2,091	1,703	1,518,245
経常利益	1,976	1,858	1,576	1,752	2,092	1,650	1,470,835
親会社株主に帰属する当期純利益	1,866	1,716	1,662	1,490	1,744	1,641	1,463,356
営業キャッシュ・フロー	2,566	2,648	2,479	2,611	3,123	2,531	2,256,466
投資キャッシュ・フロー <sup>*2</sup>	△624	△1,290	△1,667	△1,992	△2,072	△2,155	△1,921,436
財務キャッシュ・フロー	△2,744	△606	△619	△673	△496	△535	△477,145
フリーキャッシュ・フロー <sup>*3</sup>	1,941	1,358	812	618	1,051	375	335,020
減価償却費	812	810	827	858	885	957	853,703
EBITDA <sup>*4</sup>	2,861	2,762	2,495	2,655	2,977	2,661	2,371,949
EBITDAR	3,184	3,071	2,810	2,927	3,211	2,862	2,551,804
設備投資額(固定資産の取得による支出)	986	1,218	1,645	1,986	2,106	2,331	2,077,948
<b>会計年度末</b>							
総資産	10,876	12,166	13,401	14,733	15,789	17,287	15,409,368
純資産	4,138	5,831	7,110	8,007	8,705	10,033	8,943,693
有利子負債	2,084	1,601	1,342	1,005	926	1,160	1,034,602
自己資本	3,885	5,650	6,902	7,764	8,430	9,720	8,664,444
<b>1株当たり情報(円、米ドル)<sup>*5</sup></b>							
当期純利益	514.52	473.36	458.45	411.06	481.29	456.56	4.06
純資産	1,071.19	1,558.15	1,903.53	2,142.00	2,325.79	2,749.71	24.5
配当金	—	95.00	80.00	104.00	120.00	94.00	0.8
期中平均株式数(千株)	362,704	362,671	362,639	362,584	362,500	359,594	—
<b>経営指標</b>							
営業利益率(%)	17.0	15.8	12.7	13.4	15.7	13.2	—
自己資本利益率(ROE)(%)	63.6	36.0	26.5	20.3	21.5	18.1	—
総資産利益率(ROA)(%)	17.9	16.9	13.0	12.8	13.7	10.3	—
自己資本比率(%)	35.7	46.4	51.5	52.7	53.4	56.2	—
D/Eレシオ(倍)	0.5	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	—
EBITDAマージン(%) <sup>*6</sup>	23.8	22.3	19.1	19.8	22.3	20.6	—
EBITDARマージン(%) <sup>*7</sup>	26.4	24.8	21.5	21.8	24.0	22.2	—
ユニットコスト(円) <sup>*8</sup>	8.3	8.4	8.6	8.7	9.1	9.4	—
ユニットコスト(円)(燃油費含む)	11.3	11.5	12.2	12.3	11.7	11.7	—
配当性向(%)	—	20.1	17.5	25.3	24.9	20.2	—
従業員数(人)	30,875	30,882	31,472	31,534	31,986	32,753	—
<b>事業データ</b>							
<b>国際線旅客</b>							
旅客収入	3,852	4,066	4,375	4,548	4,487	4,152	3,701,025
有効座席キロ(百万席・キロ) <sup>*9,11</sup>	43,036	44,745	46,235	47,696	50,563	50,621	—
有償旅客キロ(百万人・キロ) <sup>*10,11</sup>	30,313	34,036	35,390	36,109	40,305	40,633	—
有償旅客数(千人) <sup>*11</sup>	6,844	7,525	7,723	7,793	8,460	8,394	—
有償座席利用率(%) <sup>*11</sup>	70.4	76.1	76.5	75.7	79.7	80.3	—
イールド(円) <sup>*10,11</sup>	12.7	11.9	12.4	12.6	11.1	10.2	—
ユニットレベニュー(円) <sup>*11</sup>	9.0	9.1	9.5	9.5	8.9	8.2	—
<b>国内線旅客</b>							
旅客収入	4,811	4,852	4,874	4,875	5,012	4,986	4,444,495
有効座席キロ(百万席・キロ) <sup>*9</sup>	35,523	36,443	37,084	36,306	35,869	35,423	—
有償旅客キロ(百万人・キロ) <sup>*10</sup>	22,264	23,012	23,745	23,993	24,341	24,550	—
有償旅客数(千人)	28,965	30,020	31,218	31,644	32,114	32,570	—
有償座席利用率(%)	62.7	63.1	64.0	66.1	67.9	69.3	—
イールド(円)	21.6	21.1	20.5	20.3	20.6	20.3	—
ユニットレベニュー(円)	13.5	13.3	13.1	13.4	14.0	14.1	—
<b>国際線貨物</b>							
貨物収入	537	504	542	603	542	433	386,225
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	1,314	1,378	1,512	1,754	1,724	1,887	—
<b>国内線貨物</b>							
貨物収入	250	250	254	242	233	222	198,413
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	355	360	366	356	363	357	—

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2017年3月31日の1米ドル=112.19円で換算しています。

※2 定期預金の入出金を除く

※3 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

※4 EBITDA(償却前営業利益)=営業利益+減価償却費

※5 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、当該株式分割が2011年度の期首に行われたと仮定して算定表示しています。

※6 EBITDAマージン=EBITDA/営業収益

※7 EBITDARマージン=EBITDAR/営業収益

※8 EBITDAR=営業利益+減価償却費+航空機材賃借料

※9 ユニットコスト=航空運送連結費用(燃油費、関連会社への転売燃油費を除く)/ASK

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

※11 有償旅客キロ(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)。

※12 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「有効座席キロ」「有償座席利用率」の各数値は、2015年度より「JAL運航便のうちコードシェアによる他社販売分」を含めて算定しています。

## 財務状況と業績の評価および分析

### 経営環境

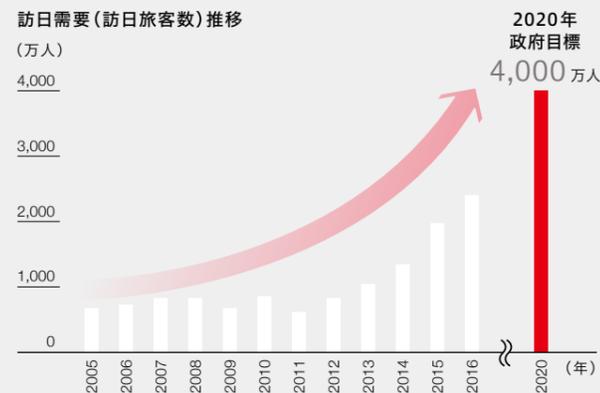
当社の旅客および貨物需要に影響を与える日本および世界の経済の動向については、日本経済は個人消費や設備投資の伸びは力強さを欠いたものの、雇用・所得環境が改善し、緩やかな回復傾向が続きました。一方、海外景気は、中国における景気の減速をはじめとしてアジア新興国や資源国などにおいて弱さが見られました。

当社の燃料調達コスト、国際線旅客収入ならびに国際線貨物収入に影響を与える原油価格については、前年度と比較して低水準で推移しているものの、2016年12月以降、石油輸出機構(OPEC)総会での原油減産合意などにより上昇しました。一方、米ドルの為替レートについては、前年度と比較して円高傾向で

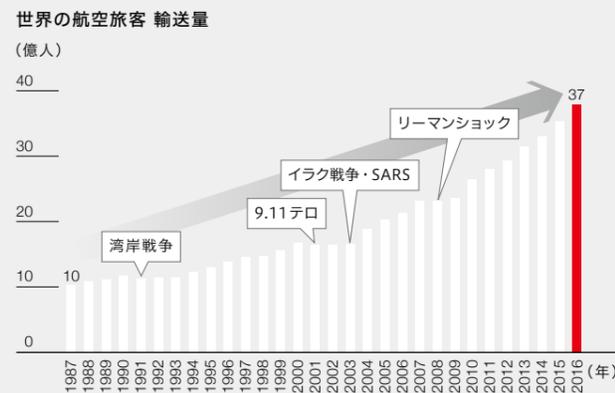
推移しているものの、2016年12月以降、米国連邦公開市場委員会(FOMC)による利上げ期待が高まったことなどにより円安が進みました。

2016年における世界の航空旅客輸送量(定期便のみ)は、LCC参入もあり、全体的な傾向としては右肩上がりが続いており、37.9億人となりました(出所:ICAO)。

2016年の訪日旅客数は、日本政府観光局(JNTO)によると、約2,400万人となり、政府の2020年の目標は4,000万人です。当社は、従来からの日本人の海外旅行者にご利用いただくと同時に今後需要拡大が見込まれる訪日旅客の取り込み強化を今後目指していきます。



出所:日本政府観光局(JNTO)



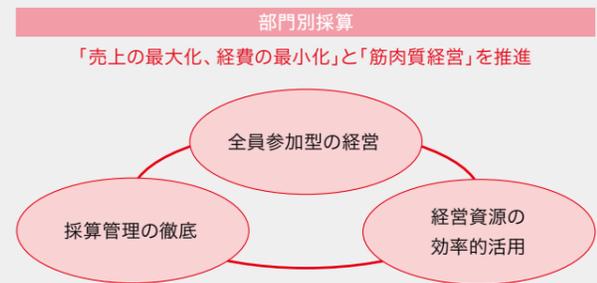
出所:ICAO(定期便のみ)

### JALグループの概況

JALグループは、日本航空(株)(以下、当社)、子会社81社および関連会社56社により構成されています。

当社は上記経済状況のもと、2016年2月18日に発表した「2012-2016年度 JALグループ中期経営計画ローリングプラン2016」で掲げた目標を達成すべく、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。

「2012-2016年度 JALグループ中期経営計画」で掲げた目標を達成すべく、3つの経営目標を掲げ、安全と顧客満足は一部目標が未達となったものの、財務目標の「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」を達成することができました。



以上の結果、2016年度における営業収益は1兆2,889億円(前年度比3.6%減少)、営業費用は1兆1,186億円(前年度比0.8%減少)となり、営業利益は1,703億円(前年度比18.6%減少)、

経常利益は1,650億円(前年度比21.1%減少)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,641億円(前年度比5.9%減少)となりました。



### 連結経営成績分析

1. 業績サマリー 営業収益 1兆2,889億円 営業利益 1,703億円 親会社株主に帰属する当期純利益 1,641億円

2016年度の営業収益は、国際線において燃油サーチャージ収入の減少や円高による減収に加え、国内線における他社との価格競争による単価の下落などにより、前年度比3.6%減少の1兆2,889億円となりました。

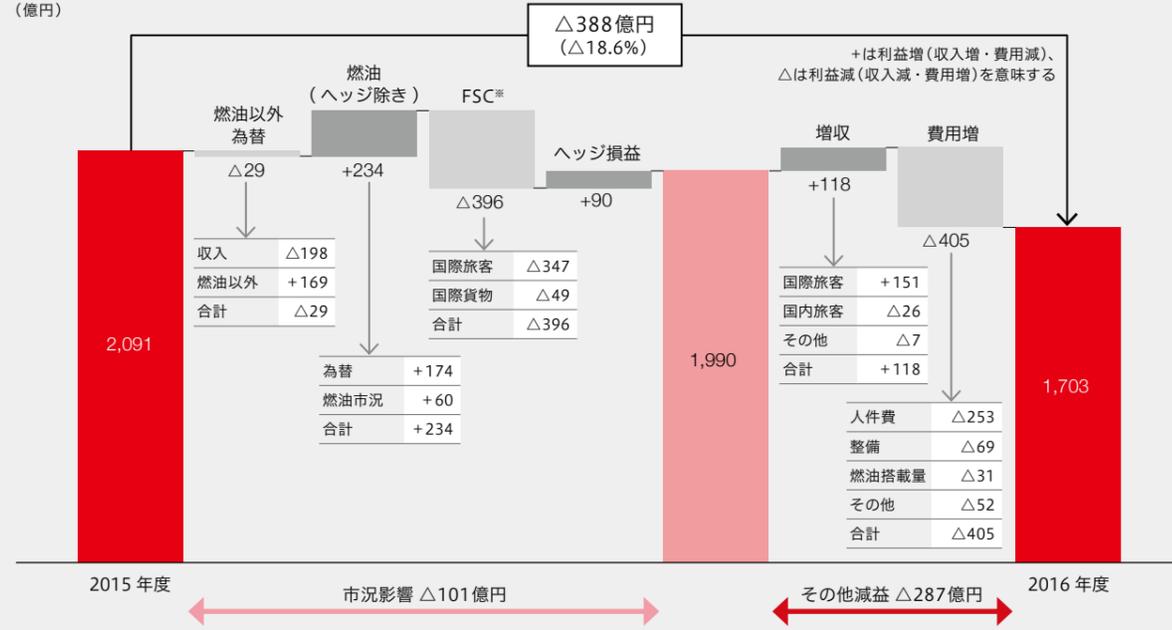
費用面では、整備費や人件費などが増加となった一方、円高の影響と燃油市況の下落による燃油費の減少、また前期から引き続き部門別採算制度などを通じた費用削減に取り組み、営業費用は前年度比0.8%減少の1兆1,186億円となりました。

営業利益は前年度比18.6%減少の1,703億円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比5.9%減少の1,641億円となりました。

	2015年度	2016年度	前年度差	前年度比(%)
営業収益	13,366	12,889	△476	△3.6
航空運送連結	12,052	11,593	△458	△3.8
営業費用	11,274	11,186	△88	△0.8
航空運送連結	10,143	10,062	△81	△0.8
営業利益	2,091	1,703	△388	△18.6
航空運送連結	1,908	1,531	△376	△19.7
営業利益率(%)	15.7	13.2	△2.4pt	—
経常利益	2,092	1,650	△442	△21.1
当期純利益 <sup>※1</sup>	1,744	1,641	△102	△5.9
ASK(百万席・キロ) <sup>※2</sup>	86,432	86,045	△387	△0.4
RPK(百万人・キロ) <sup>※3</sup>	64,647	65,183	+535	+0.8
EBITDAマージン(%) <sup>※4</sup>	22.3	20.6	△1.6pt	—
EBITDARマージン(%) <sup>※5</sup>	24.0	22.2	△1.8pt	—
ユニットコスト(円) <sup>※6</sup>	9.1	9.4	+0.3	+3.2
燃油費含む	11.7	11.7	△0.0	△0.4

※1 親会社株主に帰属する当期純利益  
 ※2 有効座席キロ(Available Seat-Kilometers)旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)。  
 ※3 有償旅客キロ(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(燃油費を除く)/ASK

2016年度 営業利益増減推移 (億円)



## 2. セグメントの業績

### (1) 航空運送事業

営業収益 1兆1,593億円 営業利益 1,531億円

2016年度における航空運送事業の実績については、営業収益は前年度比3.8%減少の1兆1,593億円、営業利益は19.7%減少の1,531億円となりました。

\* 営業収益および営業利益はセグメント間連結消去前数値です。

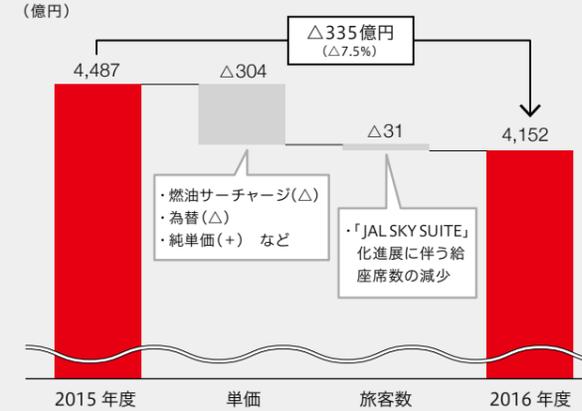
航空運送事業セグメント 部門別売上高	(百万円)		
	2015年度	2016年度	前年度比 (%)
国際線	514,237	468,017	91.0
旅客収入	448,780	415,218	92.5
貨物収入	54,273	43,334	79.8
郵便収入	10,337	8,699	84.2
手荷物収入	845	764	90.4
国内線	528,511	525,150	99.4
旅客収入	501,274	498,628	99.5
貨物収入	23,363	22,260	95.3
郵便収入	3,575	3,959	110.7
手荷物収入	297	301	101.2
その他の収入	162,453	166,224	102.3
合計	1,205,202	1,159,392	96.2

#### ① 国際線

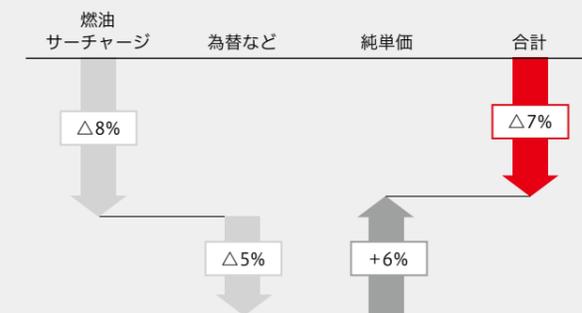
	2015年度	2016年度	前年度比 (%)
旅客収入 (億円)	4,487	4,152	△7.5
ASK (百万席・キロ)	50,563	50,621	+0.1
RPK (百万人・キロ)	40,305	40,633	+0.8
有償旅客数 (千人)	8,460	8,394	△0.8
有償座席利用率 (%)	79.7%	80.3%	+0.6pt
イールド* <sup>1</sup> (円)	11.1	10.2	△8.2
ユニットレベニュー* <sup>2</sup> (円)	8.9	8.2	△7.6
単価* <sup>3</sup> (円)	53,047	49,461	△6.8

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

国際旅客収入の推移 (億円)



単価変動要因 (概算)



国際線大路別実績

旅客収入	2016年度 前年度比	構成比 (%)	
		2015年度	2016年度
米大陸線	△4.3	25	26
欧州線	△6.6	15	15
アジア・オセアニア線	△10.6	35	34
中国線	△15.5	11	10
ハワイ・グアム線	+0.3	14	15
全路線・合計値	△7.5	100	100

ASK

ASK	(百万席・キロ)		
	2015年度	2016年度	前年度比 (%)
米大陸線	13,282	14,322	+7.8
欧州線	7,660	7,490	△2.2
アジア・オセアニア線	18,102	17,836	△1.5
中国線	3,454	3,506	+1.5
ハワイ・グアム線	8,064	7,465	△7.4
全路線	50,563	50,621	+0.1

RPK

RPK	(百万人・キロ)		
	2015年度	2016年度	前年度比 (%)
米大陸線	10,497	11,335	+8.0
欧州線	5,801	5,976	+3.0
アジア・オセアニア線	14,639	14,371	△1.8
中国線	2,453	2,577	+5.1
ハワイ・グアム線	6,913	6,372	△7.8
全路線	40,305	40,633	+0.8

有償旅客数

有償旅客数	(千人)		
	2015年度	2016年度	前年度比 (%)
米大陸線	1,112	1,194	+7.4
欧州線	641	660	+3.0
アジア・オセアニア線	4,208	4,047	△3.8
中国線	1,307	1,381	+5.7
ハワイ・グアム線	1,190	1,109	△6.8
全路線	8,460	8,394	△0.8

有償座席利用率

有償座席利用率	%		
	2015年度	2016年度	前年度比 (pt)
米大陸線	79.0	79.1	+0.1
欧州線	75.7	79.8	+4.1
アジア・オセアニア線	80.9	80.6	△0.3
中国線	71.0	73.5	+2.5
ハワイ・グアム線	85.7	85.4	△0.4
全路線	79.7	80.3	+0.6

路線運営面については、旺盛な需要に対応するために一部期間において成田=ホノルル線、関西=ホノルル線、および成田=バンコク線を増便しました。また、他社提携では日本=欧州線の共同事業にイベリア航空を加え、イベリア航空が運航する成田=マドリード線でのコードシェアを実施、チャイナ・エアラインが運航する日本=台湾間の全便へのコードシェアの拡大、およびS7航空が運航するモスクワ=ノボシビルスク、チュメニ、カリニングラード、オムスク線でのコードシェアを開始し、ネットワークの充実を図りました。

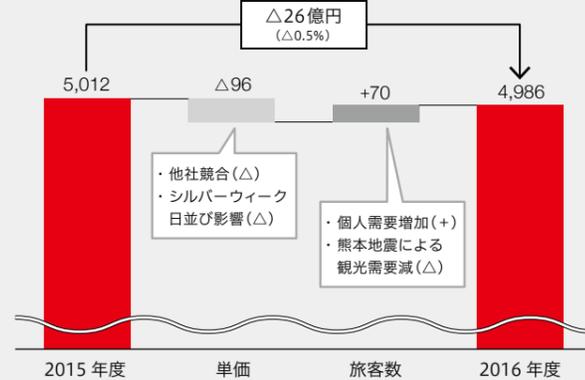
商品面については、ビジネスクラスにはフルフラットシートを、エコノミークラスには「新・間隔エコノミー」を、それぞれ装着した「JAL SKY SUITE」機材の投入路線拡大を進めております。

営業・サービス面については、FlightStats社より、2016年1月~12月の国内線・国際線をあわせた定時到着率について、アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門、ならびにネットワーク部門で第1位に認定されました。

	2015年度	2016年度	前年度比(%)
旅客収入(億円)	5,012	4,986	△0.5
ASK(百万席・キロ)	35,869	35,423	△1.2
RPK(百万人・キロ)	24,341	24,550	+0.9
有償旅客数(千人)	32,114	32,570	+1.4
有償座席利用率(%)	67.9%	69.3%	+1.4pt
イールド <sup>*1</sup> (円)	20.6	20.3	△1.4
ユニットレベニュー <sup>*2</sup> (円)	14.0	14.1	+0.7
単価 <sup>*3</sup> (円)	15,609	15,309	△1.9

※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

国内旅客収入の推移  
(億円)



(2)その他事業

株式会社ジャルパック 営業収益 1,725 億円  
 株式会社ジャルカード 営業収益 204 億円

その他事業においては、お客さまの利便性向上を図り、JALグループの企業価値の最大化に努めました。主要2社の概況は次のとおりです。

株式会社ジャルパックは、商品発売の早期化や高付加価値商品の拡充、需要動向にあわせたタイムリーな販促キャンペーンを行い増販に努めました。また、訪日需要の取り込みを図るため、訪日外国人向けの「JAL訪日ダイナミックパッケージ」の販売を開始しました。海外旅行の取り扱い人数は、スマートフォン用の予約画面の刷新を行い使いやすさの改善を図ったことやビジネスクラス・プレミアムエコノミークラスを積極的に販売したものの、欧州方面の観光需要の伸び悩みやホノルル線への新機材導入に伴う座席数の減少などにより、前年度を下回りました。国内旅行の取り扱い人数は、「JALで行こう九州ふっこう割」の販

路線運営面については、リージョナルジェット機では初めて「クラス」を設定したエンブラエル190型機を導入しました。伊丹=鹿児島線に続き、伊丹=仙台・福岡・長崎線にも拡大し、伊丹発着路線のさらなる快適性の向上に努めました。

商品面については、新仕様機材「JAL SKY NEXT」について、対象機材全77機への導入が完了しました。「機内Wi-Fiサービス」については、対象機材で運航するすべての便において「『ずっとつながる』無料キャンペーン」を展開し、快適性の向上に努めました。

営業・サービス面については、新サービス「どこかにマイル」を開始し、地方誘客に向けた新たな需要創出を図り、航空利用による国内旅行のさらなる活性化に取り組みました。また、新千歳・那覇・福岡・広島各空港にてサクララウンジの全面リニューアルを行うとともに、国内線最上級ラウンジとなるダイヤモンド・プレミアラウンジを、新千歳・伊丹・福岡各空港にて新設しました。

売や仕入れ強化、そして効果的なWEB宣伝販促により「JALダイナミックパッケージ」が好調に推移し、前年度を上回りました。

	2015年度	2016年度	前年度比(%)
海外取扱人数(万人)	24.3	24.1	99.4
国内取扱人数(万人)	242.9	251.0	103.3
営業収益(億円)*	1,722	1,725	100.2

※ 連結消去前

株式会社ジャルカードは、WEB広告やダイレクトメールを活用した効果的な入会キャンペーンを実施するとともに、空港や銀行店頭ではタブレットを活用し、入会活動の強化を図った結果、会員数は前年度を上回りました。また、入会後にご利用いただける会員専用オンラインサービス「MyJALCARD」を開始し、

お客さまサービスの向上を図りました。取扱高については、マイルが2倍たまる特約店の拡充などカード利用促進につながる施策の実施や上位カードの新規加入・切り替えを推進したことで、堅調に推移しました。

3. 営業費用増減分析

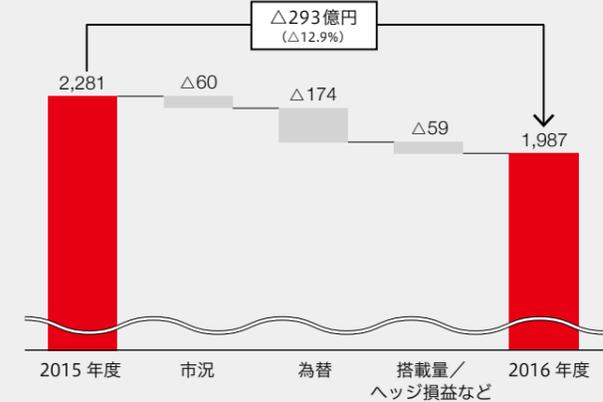
営業費用 1兆1,186 億円

	2015年度	2016年度	前年度差	前年度比(%)
燃油費	2,281	1,987	△293	△12.9
運航施設利用費	822	811	△11	△1.4
整備費	479	489	+10	+2.2
航空販売手数料 <sup>*1</sup>	244	159	△84	△34.7
機材費 <sup>*2</sup>	984	1,004	+19	+2.0
サービス費 <sup>*3</sup>	363	379	+16	+4.6
人件費	2,499	2,733	+233	+9.3
旅行原価	823	815	△8	△1.0
その他	2,775	2,804	+28	+1.0
営業費用計	11,274	11,186	△88	△0.8

※1 2016年度より国際貨物販売手数料を収入とネットすることとしている  
 ※2 機材費=航空機に関わる償却費+賃借料+保険料など  
 ※3 サービス費=機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用

整備費や人件費などが増加となった一方、円高の影響と燃油市況の下落による燃油費の減少、また前年度から引き続き部門別採算制度などを通じた費用削減に取り組み、営業費用は前年度比0.8%減少の1兆1,186億円となりました。

燃油費増減の推移  
(億円)



	2015年度	2016年度	前年度比(%)
カード会員数(万人)	312.9	327.2	104.5
営業収益(億円)*	204	204	100.1

※ 連結消去前

(1)燃油費

左下の燃油費増減の推移の表のとおり、市況や為替などの影響により、前年度比293億円減少しました。

燃油・為替市況実績

	2015年度	2016年度	前年度比(%)
シンガポールクロシン(USD/bbl)	60.0	57.2	△4.6
ドバイ原油(USD/bbl)	47.2	45.6	△3.3
為替(円/USD)	120.5	108.6	△9.9

(2)人件費

将来の成長基盤強化のための人材への重点投資として賃金体系の見直しやベースアップなどを実施したことにより前年度比233億円増加しました。

(3)採算管理、コストマネジメント

2012年度以降、サービス強化によりユニットコストは上昇していますが、ASK当たり航空運送収入(U/R)も上昇しています。引き続き、ASK当たり利益(U/P)の極大化を目指していきます。



※1 ASK当たり航空運送収入=(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  
 ※2 ユニットコスト=(航空運送費用-燃油費-関連会社への転売燃油費)/ASK  
 ※3 ASK当たり利益=ASK当たり航空運送収入-ユニットコスト

#### 4. 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益 **1,641** 億円

航空機材売却益の減少などにより、営業外損益が前年度よりも減少し、経常利益は前年度比21.1%減少の1,650億円となりました。

税効果会計の新指針適用に伴い法人税等調整額を316億円計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比5.9%減少の1,641億円となりました。

#### 5. キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー **2,531** 億円  
 投資活動によるキャッシュ・フロー<sup>※2</sup> **△2,155** 億円  
 財務活動によるキャッシュ・フロー **△535** 億円

キャッシュ・フローは、企業価値向上に向けた成長投資、株主還元、健全な財務体質維持のために用います。投資に関しては、厳格な投資規律に基づき適切な設備投資を実施するとともに、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。

##### (1) 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1,627億円に減価償却費などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算などを行った結果、営業活動によるキャッシュ・フロー（インフロー）は2,531億円（前年度比592億円の減少）となりました。

##### (2) 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△2,155億円（前年度比83億円の減少）となりました。

##### (3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

配当金の支払いや自己株式の取得を行ったことから、財務活動によるキャッシュ・フロー（アウトフロー）は△535億円（前年度比38億円の増加）となりました。

キャッシュ・フロー	2015年度	2016年度	前年度差
税金等調整前当期純利益	2,073	1,627	△446
減価償却費	885	957	+72
その他	164	△54	△218
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	3,123	2,531	△592
設備投資額 <sup>※1</sup>	△2,106	△2,331	△224
その他	34	175	+141
投資活動によるキャッシュ・フロー合計 <sup>※2</sup>	△2,072	△2,155	△83
フリーキャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	1,051	375	△675
有利子負債返済 <sup>※4</sup>	△276	△250	+26
配当金・その他	△219	△285	△65
財務活動によるキャッシュ・フロー	△496	△535	△38
キャッシュ・フロー合計 <sup>※5</sup>	555	△159	△714
EBITDA	2,977	2,661	△316
EBITDAR	3,211	2,862	△349

※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 借入金の返済+リース債務の返済  
 ※5 営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー+財務キャッシュ・フロー

#### 6. 設備投資と機材調達

設備投資 **2,331** 億円

2016年度の設備投資については、総額2,331億円（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。

航空運送事業における設備投資の主な内容は、航空機17機（ボーイング787-8型機2機、ボーイング787-9型機5機、ボーイング737-800型機2機、エンブラエル190型機5機、ボンバルディアDHC8-400CC型機2機、ATR42-600型機1機）の新規購入、リース機買い取り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2,315億円です。

2016年度 航空機一覧

		2015年度末 2016/3/31			2016年度末 2017/3/31			増減
		所有	リース	合計	所有	リース	合計	
大型機	ボーイング777-200	12	0	12	12	0	12	—
	ボーイング777-200ER	11	0	11	11	0	11	—
	ボーイング777-300	4	0	4	4	0	4	—
	ボーイング777-300ER	13	0	13	13	0	13	—
	大型機 小計	40	0	40	40	0	40	—
中型機	ボーイング787-8	23	0	23	25	0	25	+2
	ボーイング787-9	3	0	3	8	0	8	+5
	ボーイング767-300	9	0	9	6	0	6	△3
	ボーイング767-300ER	28	4	32	29	2	31	△1
	中型機 小計	63	4	67	68	2	70	+3
小型機	ボーイング737-400	12	0	12	11	0	11	△1
	ボーイング737-800	22	29	51	26	27	53	+2
	小型機 小計	34	29	63	37	27	64	+1
リージョナル機	エンブラエル170	17	0	17	17	0	17	—
	エンブラエル190	0	0	0	5	0	5	+5
	ボンバルディアCRJ200	9	0	9	5	0	5	△4
	ボンバルディアDHC8-Q400	8	2	10	7	2	9	△1
	ボンバルディアDHC8-Q400CC	2	0	2	4	0	4	+2
	サーブ340B	13	0	13	12	0	12	△1
	ボンバルディアDHC8-Q300	1	0	1	1	0	1	—
	ボンバルディアDHC8-Q100	4	0	4	2	0	2	△2
	ATR42-600	0	0	0	1	0	1	+1
	リージョナル機 小計	54	2	56	54	2	56	—
合計	191	35	226	199	31	230	+4	

2017年度の機材計画



## 7. 財政状態

自己資本 **9,720** 億円 自己資本比率 **56.2** %

### (1) 資産

当年度末の資産につきましては、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年度末に比べ1,498億円増加し、1兆7,287億円となりました。

### (2) 負債

負債につきましては、社債の発行や借入金の増加などにより、前年度末に比べ170億円増加の7,253億円となりました。

### (3) 純資産

純資産につきましては、配当金の支払いや自己株式の取得の一方、親会社株主に帰属する当期純利益の計上やその他の包括利益累計額の増加を主因として、前年度末に比べ1,328億円増加の1兆33億円となりました。

以上の結果、自己資本は9,720億円となり、自己資本比率は前年度末に比べ2.8ポイント増加し56.2%となりました。

	2015年度末	2016年度末	前年度末差
総資産	15,789	17,287	+1,498
現金及び預金 <sup>※1</sup>	4,203	4,040	△162
有利子負債残高 <sup>※2</sup>	926	1,160	+234
オフバランス未経過リース料	969	764	△204
自己資本	8,430	9,720	+1,289
自己資本比率(%)	53.4	56.2	+2.8pt
D/Eレシオ(倍) <sup>※3</sup>	0.1x	0.1x	+0.0x
ROE(%) <sup>※4</sup>	21.5	18.1	△3.5pt
ROA(%) <sup>※5</sup>	13.7	10.3	△3.4pt

※1 譲渡性預金を含む  
 ※2 割賦未払金を含む  
 ※3 D/Eレシオ=オンバランス有利子負債/自己資本  
 ※4 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/期首・期末自己資本平均  
 ※5 ROA=営業利益/期首・期末総資産平均

## 8. 格付の状況

当社の現在の格付は右記のとおりです。

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(安定的) <sup>*</sup>

※ 2017年7月変更

## 9. 退職給付債務

退職給付債務 **4,775** 億円

当社および主要な連結子会社は、確定給付型の制度として企業年金基金制度および退職一時金制度などを設けており、確定拠出制度として確定拠出年金制度を設けています。また、従業員の退職などに際して、退職給付会計に準拠した数理計算による退職給付債務の対象とされない割増退職金を支払う場合があります。

当年度末において、当社および連結子会社全体で退職一時金制度については40社が有しております。また、企業年金基金は

JAL企業年金基金など3基金を有しています。なお、一部の海外子会社でも確定給付型の制度を有しています。

当社を母体企業とするJAL企業年金基金では、キャッシュバランス類似制度などを選択制にて導入しております。また、一部の国内連結子会社などにより構成されるJALグループ企業年金基金では、キャッシュバランスプランを導入しています。

なお、一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度および退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および資産ならびに退職給付費用を計算しています。

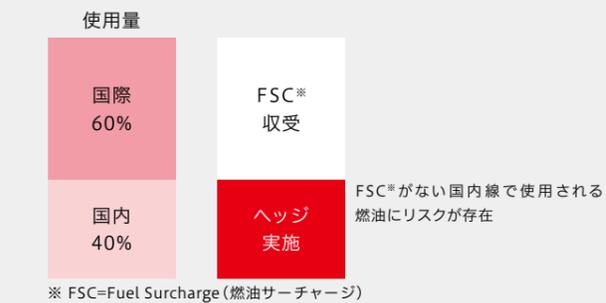
## 10. 燃油および為替ヘッジについて

### (1) 方針

国際線については燃油サーチャージにより一定程度リスクヘッジが可能であるため、国内線で消費する燃油量程度に相当する全体の40%をヘッジ対象としています。また、当社の外貨建て収入は燃油費を除く外貨建て費用とほぼ同規模であり、燃油費部分にリスクがあるため、原油および為替のヘッジを実施しています。

#### ヘッジ方針

##### ・燃油ヘッジ



##### ・為替ヘッジ



燃油費に対する年度別ヘッジ概況 (2016年度末時点)



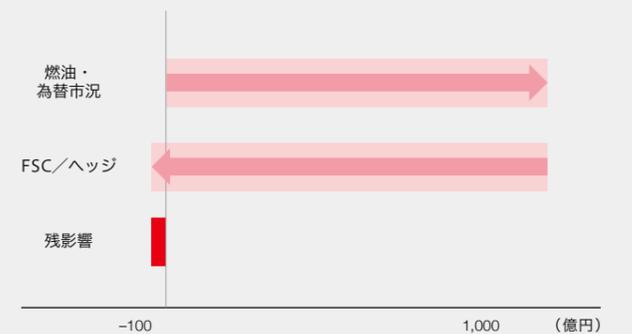
燃油費への感応度(ヘッジなし)

燃油費への影響(2017年度)	
原油(1USD/bblの変動)	約26億円
為替(1円/USDの変動)	約15億円

### (2) 市況リスクの克服

ヘッジや燃油サーチャージによる市況変動リスク抑制効果は、各年度で見るとタイムラグがありますが、中期レンジで見ると、市況変動リスクはほぼ克服できており、過去3年間累計の市況変動規模と、ヘッジと燃油サーチャージで市況の変動を抑制していることを示しています。

市況変動影響額 2014~2016年度累計



## 11. 利益配分

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・安定的な配当を基本として、株主の皆さまへの利益還元を積極的に行うことを株主還元の基本方針としています。

また、当社は、2017年6月22日開催の定時株主総会の決議により、毎年9月30日を基準日として、中間配当を行うことを取締役会にて決議できるよう定款を変更しました。

当社は、配当の方針として2016年度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%程度として1株当たり94円を、2017年度以降は同30%程度を株主の皆さまの配当に充てることとしています。

また、経済環境や当社の財務状況を見据え、必要に応じて、自己株式取得などの追加的株主還元の実施や、将来における財務目標の見直し、株主還元のさらなる充実についても、柔軟に検討していきます。

## 12. 今後の事業環境と課題

当社グループが主たる事業領域としている航空市場は、経済活動のグローバル化に伴い、中長期的には拡大基調にあり、特にアジア市場は世界の航空市場のなかでも高い成長性が期待されています。また、マーケットや環境の変化はより速く、テクノロジーの著しい進歩も予想されるなか、将来の持続的かつ安定した成長を実現するため、「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」の4年間は「挑戦、そして成長へ」をテーマに、引き続き「フルサービスキャリア事業を磨き上げる」ことと、新たな収益源の創造・育成といった「事業領域を拓げる」ことに挑戦し、一歩ずつ着実に進んでいきます。

国際旅客事業については、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催、想定される首都圏発着枠の拡大などにより、これまで以上の外国人需要の増加が期待される一方、ローコストキャリア(LCC)を含めた国内外の航空会社の供給拡大に伴い、競争環境は厳しさを増すと想定されます。このような環境において、太平洋・欧州路線の共同事業や他社提携を含めたネットワークの強化、競争力の優れた客室仕様の機材導入などにより、日本だけでなく海外マーケットにおけるプレゼンスを高め、世界から評価される航空会社を目指していきます。

国内旅客事業については、国内人口の減少や少子高齢化の進展により国内旅客総需要が大きく伸びないことが見込まれるなか、鉄道を含めた競争環境は一層厳しくなることが予想されます。このような環境において、A350型機など新機材の導入、機内Wi-Fi利用可能路線の拡充、ラウンジのリニューアルなど、便利で快適な移動空間のご提供により、競争力の向上を図っていきます。また、訪日需要を含む地域への送客を通じて交流人口を拡大させ、地域の活性化に貢献していきます。

また、航空市場は自然災害、戦争やテロ、疫病の発生などさまざまな要因によって、短期的には需要が大きく変動するリスクがあることから、フルサービスキャリア事業以外の当社の強みが活かせる新たな収益源の創造・育成に挑戦することで、将来の安定した成長につなげていきます。

当社グループは、企業理念である「JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、一、お客さまに最高のサービスを提供します。一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。」の実現に向けて、一層の事業・財務体質の強化、社会のニーズや課題への対応に社員一丸となって取り組み、企業価値の向上に努めていきます。

## 事業等のリスク

投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、次のようなものがあります。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したのではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。また、本項においては、将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は2017年3月31日現在において判断したものです。定期航空運送事業および不定期航空運送事業を中心とする当社グループの事業の内容に鑑み、当社グループにおいては次のようなリスクが存在しています。

### (1) 国際情勢や経済動向などの外部経営環境に関するリスク

#### ① 外部経営環境に関するリスク

当社グループは、日本および世界各地に航空運送事業を展開しており、航空需要は、世界の経済動向、天災または悪天候、テロ攻撃や地域紛争、戦争、疫病の発生・蔓延などにより大幅に減少する可能性があります。

また、当社グループの業務は、整備業者、空港職員、航空保安官、燃油取扱業者、手荷物取扱者、警備会社などの第三者の提供するサービスに一定程度依存しており、第三者が、当社グループの事業運営に影響を及ぼす可能性があります。

#### ② 競争環境に関するリスク

当社グループは、国内および海外において、路線、サービスおよび料金に関して激しい競争に直面しています。国内線では、他の日本の大手航空会社、低コストの新規航空会社および新幹線との競争、国際線では、海外および日本の主要航空会社との競争が激化しており、それに加えて海外および日本の航空会社によって形成されるアライアンス、コードシェアおよびマイルージ提携が、国際線における競争を激化させています。上述のように、現在の当社グループの競争環境や事業環境が大幅に変化した場合、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、ワンワールド アライアンスという複数の航空会社によるアライアンスへの加盟、ならびに、提携相手と独占禁止法適用除外(ATI)の認可を受けた国境を越えての共同事業を展開していますが、ワンワールド アライアンスのメンバー企業や共同事業の相手企業の経営状況に変化が生じる場合、ワンワールドメンバーの加盟状況に変化が生じた場合、あるいは当社グループとの提携関係に大きな変化が生じた場合には、当社の提携戦略に影響を及ぼす可能性があります。

### (2) 航空機導入に関わるリスク

当社グループは、航空運送事業において、燃費効率に優れた新型機への更新や機種統合による効率化を目指し、ボーイング社、エアバス社、エンブラエル社、ボンバルディア社、ATR社、三菱航空機株式会社に対して航空機を発注していますが、これらの航空機メーカーの技術上・財務上・そのほかの理由により納期が遅延した場合、当社グループの機材計画は変更を余儀なくされ、当社グループの中長期的な事業に影響を及ぼす可能性があります。

### (3) 市況変動に関わるリスク

#### ① 燃油価格の変動に関するリスク

当社グループの業績は、燃油価格の変動により多大な影響を受けます。当社は、燃油価格の上昇分を一部燃油特別付加運賃として顧客に転嫁していますが、これは燃油価格の変動を直ちに反映することができず、また、顧客にすべてを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、原油のヘッジ取引を行っていますが、原油価格が短期間で急落した場合、ヘッジポジションの状況などによっては市況下落の効果を直ちに業績に反映することができず、当社グループの業績の改善に寄与しない可能性があります。

#### ② 為替変動に関するリスク

当社グループは、日本国外においても事業を展開しており、外貨建により、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主要な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、加えてヘッジ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ヘッジ取引を行っています。

### ③資金・金融市場に関わるリスク

当社グループは、航空機の購入などの多額の設備投資を必要としており、その資金需要に応じるために金融機関や市場からの資金調達を行う可能性があります。当社グループの資金調達能力や資金調達コストについては、資金・金融市場の動向や当社グループの信用力の変動などにより、資金調達の制約や資金調達コストの上昇を招く可能性があります。

### (4)災害に関わるリスク

当社グループの航空機の利用者の過半数は羽田空港および成田空港を発着する航空機をご利用になっており、当社グループの航空運送事業における羽田・成田両空港の位置付けは極めて重要です。また、当社グループの運航管理・予約管理など、航空機の運航に重要な情報システムセンター、ならびに全世界の航空機の運航管理やスケジュールを統制する「オペレーションコントロールセンター」は東京地区に設置しています。そのため、東京地区において大規模な震災や火山の噴火などが発生した場合もしくは当該重要施設において火災やテロ攻撃などの災害が発生し、羽田・成田両空港の長期間閉鎖や、当社グループの情報システムやオペレーション機能が長期間停止した場合、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### (5)航空安全に関わるリスク

当社グループでは、航空機の運航の安全性の確保のため、日々さまざまな取り組みを実施していますが、ひとたび死亡事故が発生させてしまった場合、当社グループの運航の安全性に対する顧客の信頼および社会的評価が失墜するだけでなく、死傷した旅客などへの補償などに対応しなければならないことから、当社グループの業績に極めて深刻な影響を与える可能性があります。また、当社グループが運航する型式の航空機や当社のコードシェア便において安全問題が発生した場合、当社グループの運航の安全性に対する顧客の信頼および社会的評価が低下し、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。なお、航空事故に伴う各種損害の軽減、ならびに被災者への確実な賠償を行う目的で、現在業界水準と同程度の補償額・補償範囲の損害賠償保険に加入しています。

### (6)法的規制・訴訟に関わるリスク

当社グループの事業は、さまざまな側面において、国際的な規制ならびに政府および地方自治体レベルの法令および規則に基づく規制に服しています。これらの規制の変化などにより、当社グループの事業がさらに規制され、また、大幅な費用の増加が必要となる可能性があります。

#### ①法的規制に関わるリスク

当社グループは、航空法をはじめとする航空事業関連法令、二国間航空協定を含む条約その他の国際的取り極め、独占禁止法その他諸外国の類似の法令、ならびに着陸料などの公租公課などの定めに基づき事業を行っていますが、これらに変更が生じた場合や、法令に基づき耐空性改善通報などが発出された場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、今後、羽田空港・成田空港の発着枠の割り当てや運航開始時期などが、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

また、近年、温暖化防止をはじめとした地球環境に関わる企業の社会的責任が高まるなか、CO<sub>2</sub>排出量、騒音、有害物質などに関する環境規制が強化されています。今後、温室効果ガス排出への課金など費用負担を伴う環境規制のさらなる強化などが行われた場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### ②訴訟に関わるリスク

当社グループは事業活動に関して各種の訴訟に巻き込まれるおそれがあり、これらが当社グループの事業または業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは訴訟の提起などを受けており、事態の進展によっては、追加的な支出や引当金の計上により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### (7) IT (情報システム)、顧客情報の取り扱いに関わるリスク

当社グループは、業務の多くを情報システムに依存しています。コンピュータ・プログラムの不具合やコンピュータ・ウィルスなどのサイバー攻撃によって情報システムにさまざまな障害が生じた場合には、重要なデータの喪失に加えて、航空機の運航に支障が生じるなど、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性があります。また、情報システムを支える電力、通信回線などのインフラに大規模な障害が発生した場合、当社グループの業務に重大な支障をきたす可能性があります。

また、当社グループが保有する顧客の個人情報取り扱い不備または不正アクセスなどにより漏洩した場合には、当社グループの事業、システムまたはブランドに対する社会的評価が傷つけられ、顧客および市場の信頼が低下して、当社グループの事業、財政状態および業績に影響を及ぼす可能性があります。

### (8)人材・労務に関わるリスク

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

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

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	420,333	392,075
受取手形及び営業未収入金	128,148	142,745
有価証券	—	12,000
貯蔵品	20,314	21,118
繰延税金資産	16,725	7,436
その他	44,429	51,450
貸倒引当金	△709	△493
流動資産合計	629,242	626,332
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	32,720	33,090
機械装置及び運搬具(純額)	9,105	9,611
航空機(純額)	560,601	671,387
土地	1,330	879
建設仮勘定	116,929	101,832
その他(純額)	7,985	8,126
有形固定資産合計	728,673	824,928
無形固定資産		
ソフトウェア	79,866	95,738
その他	651	174
無形固定資産合計	80,518	95,913
投資その他の資産		
投資有価証券	84,931	82,680
長期貸付金	8,169	7,303
繰延税金資産	6,172	61,457
退職給付に係る資産	1,090	1,240
その他	40,376	29,185
貸倒引当金	△245	△264
投資その他の資産合計	140,494	181,602
固定資産合計	949,686	1,102,444
資産合計	1,578,928	1,728,777

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
営業未払金	145,413	159,218
短期借入金	5,792	5,372
1年内返済予定の長期借入金	10,851	13,037
リース債務	13,254	5,712
割賦未払金	178	181
未払法人税等	19,333	10,829
前受金	83,365	96,453
繰延税金負債	0	173
資産除去債務	234	249
その他	90,128	73,372
流動負債合計	368,552	364,601
固定負債		
社債	—	20,000
長期借入金	51,331	65,802
リース債務	10,373	5,300
長期割賦未払金	847	666
繰延税金負債	358	353
独禁法関連引当金	6,294	5,965
退職給付に係る負債	236,310	238,481
資産除去債務	3,723	3,538
その他	30,578	20,676
固定負債合計	339,818	360,783
負債合計	708,371	725,384
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	181,352	181,352
資本剰余金	183,042	183,047
利益剰余金	557,905	647,701
自己株式	△538	△531
株主資本合計	921,761	1,011,569
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	14,767	13,828
繰延ヘッジ損益	△24,777	△667
為替換算調整勘定	427	232
退職給付に係る調整累計額	△69,079	△52,898
その他の包括利益累計額合計	△78,662	△39,504
非支配株主持分	27,457	31,328
純資産合計	870,557	1,003,393
負債純資産合計	1,578,928	1,728,777

連結財務諸表

連結損益及び包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
営業収益	1,336,661	1,288,967
事業費	931,902	926,936
営業総利益	404,759	362,030
販売費及び一般管理費		
人件費	65,348	65,602
退職給付費用	3,627	4,581
社外役員費	19,207	19,630
その他	107,383	101,884
販売費及び一般管理費合計	195,567	191,698
営業利益	209,192	170,332
営業外収益		
受取利息	887	874
受取配当金	1,556	979
航空機材売却益	5,798	1,875
持分法による投資利益	651	2,180
受取補償金	994	1,381
その他	2,762	1,641
営業外収益合計	12,651	8,934
営業外費用		
支払利息	1,172	843
航空機材処分損	3,978	8,458
貯蔵品処分損	1,121	1,837
為替差損	3,837	—
その他	2,515	3,114
営業外費用合計	12,624	14,252
経常利益	209,219	165,013
特別利益		
航空機購入補助金	7,063	6,692
施設返却精算金	2,201	—
受取補償金	1,198	—
その他	716	882
特別利益合計	11,179	7,574
特別損失		
航空機圧縮損	6,972	6,959
支払補償金	—	1,285
その他	6,044	1,565
特別損失合計	13,017	9,809
税金等調整前当期純利益	207,381	162,778
法人税、住民税及び事業税	26,834	23,570
法人税等調整額	△436	△31,657
法人税等合計	26,398	△8,087
当期純利益	180,983	170,865
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	174,468	164,174
非支配株主に帰属する当期純利益	6,514	6,690
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9,461	△971
繰延ヘッジ損益	△9,005	23,923
為替換算調整勘定	4,588	△257
退職給付に係る調整額	△55,877	16,152
持分法適用会社に対する持分相当額	△453	308
その他の包括利益合計	△70,209	39,155
包括利益	110,773	210,021
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	104,323	203,331
非支配株主に係る包括利益	6,449	6,689

連結株主資本等変動計算書

		(単位：百万円)						
		株主資本		自己株式				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)		181,352	183,042	421,137	△538	784,992		
当期首残高								
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						
		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	非支配 株主持分	純資産合計
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
		(単位：百万円)						
		株主資本		自己株式				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当連結会計年度(自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)		181,352	183,042	557,905	△538	921,761		
当期首残高								
当期変動額								
剰余金の配当				△43,500		△43,500		
親会社株主に帰属する当期純利益				164,174		164,174		
自己株式の取得					△29,944	△29,944		
自己株式の消却					29,944	—		
持分法の適用範囲の変動等			4	△934	7	△922		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計			4	89,795	7	89,808		
当期末残高		181,352	183,047	647,701	△531	1,011,569		
		その他の包括利益累計額						
		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	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高		14,767	△24,777	427	△69,079	△78,662	27,457	870,557
当期変動額								
剰余金の配当								△43,500
親会社株主に帰属する当期純利益								164,174
自己株式の取得								△29,944
自己株式の消却								—
持分法の適用範囲の変動等								△922
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		△938	24,110	△195	16,181	39,157	3,870	43,027
当期変動額合計		△938	24,110	△195	16,181	39,157	3,870	132,835
当期末残高		13,828	△667	232	△52,898	△39,504	31,328	1,003,393

連結財務諸表

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 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017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	207,381	162,778
減価償却費	88,528	95,777
固定資産除売却損益及び減損損失(△は益)	3,526	6,459
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△10,741	△3,589
受取利息及び受取配当金	△2,444	△1,854
支払利息	1,172	843
為替差損益(△は益)	△421	△8
持分法による投資損益(△は益)	△651	△2,180
受取手形及び営業未収入金の増減額(△は増加)	14,193	△14,609
貯蔵品の増減額(△は増加)	△449	△801
営業未払金の増減額(△は減少)	731	13,952
その他	21,152	27,974
小計	321,977	284,742
利息及び配当金の受取額	2,975	2,312
利息の支払額	△1,259	△862
施設返却精算金の受取額	2,190	—
法人税等の支払額	△13,489	△33,039
営業活動によるキャッシュ・フロー	312,394	253,153
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	△400,309	△363,892
定期預金の払戻による収入	318,607	411,381
固定資産の取得による支出	△210,660	△233,125
固定資産の売却による収入	7,642	8,427
投資有価証券の取得による支出	△6,345	△342
投資有価証券の売却及び償還による収入	273	1,134
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	39	—
貸付けによる支出	△319	△386
貸付金の回収による収入	1,669	1,485
その他	486	7,239
投資活動によるキャッシュ・フロー	△288,915	△168,077
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)	5,686	△360
長期借入れによる収入	19,002	27,895
長期借入金の返済による支出	△7,952	△11,169
社債の発行による収入	—	19,875
自己株式の取得による支出	—	△29,992
配当金の支払額	△37,695	△43,481
非支配株主への配当金の支払額	△3,264	△2,807
リース債務の返済による支出	△25,411	△13,491
財務活動によるキャッシュ・フロー	△49,636	△53,531
現金及び現金同等物に係る換算差額	△141	△292
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△26,299	31,251
現金及び現金同等物の期首残高	119,287	92,951
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	58
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△36	—
現金及び現金同等物の期末残高	92,951	124,261

連結子会社一覧

(2017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(%)
<b>航空運送事業セグメント</b>				
<b>航空運送事業</b>				
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
<b>空港旅客サービス</b>				
株式会社JALスカイ	100	100.0	—	100.0
JALスカイエアポート沖縄株式会社	33	66.7	33.3	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
<b>グランドハンドリング</b>				
株式会社JALグランドサービス	100	99.8	0.2	100.0
株式会社JALグランドサービス大阪	10	—	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス九州	10	—	100.0	100.0
株式会社JALグランドサービス札幌	10	—	97.7	97.7
<b>整備</b>				
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
<b>貨物</b>				
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
<b>旅客販売</b>				
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
<b>空港周辺事業</b>				
ジャルロイヤルゲータリング株式会社	2,700	51.0	—	51.0
<b>その他セグメント</b>				
<b>整備</b>				
株式会社JALエアテック	315	66.6	3.4	70.0
<b>貨物</b>				
JUPITER GLOBAL LIMITED	千香港ドル 1,960	46.4	4.6	51.0
<b>旅客販売</b>				
株式会社ジャルパック <sup>※1</sup>	80	96.4	1.2	97.7
株式会社ジャルセールス	460	100.0	—	100.0
株式会社JAL JTA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 <sup>※2</sup>	千インドネシアルピア 500,000	—	49.0	49.0
<b>空港周辺事業</b>				
沖縄給油施設株式会社 <sup>※3</sup>	100	40.0	20.0	60.0
株式会社JALエービーシー	100	51.0	—	51.0
<b>その他</b>				
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ファミリティーズ	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 株式会社ジャルパックについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が100分の10を超えています。  
 ※2 持分は100分の50以下ではありますが、実質的に支配しているため子会社として扱っています。  
 ※3 沖縄給油施設株式会社は、株式売却により持分比率が減少したことなどにより、2017年6月2日付で、当社の持分法適用会社となりました。

環境データ(E)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	単位
<b>環境</b>					
CO <sub>2</sub> 排出量					
スコープ1	820	840	854	875	万トン
スコープ2	8.07	7.88	7.60	7.15	万トン
CO <sub>2</sub> 排出量/有償トン・キロ(2005年度比)	89.6	86.6	85.1	84.6	%
NOx(LTOサイクル)	6.26	6.12	5.78	5.30	千トン
CO(LTOサイクル)	4.39	4.38	4.43	4.24	千トン
HC(LTOサイクル)	0.72	0.7	0.72	0.71	千トン
電力使用量 <sup>※1</sup>	129	125	120	113	百万kWh
熱使用量(原油換算) <sup>※1</sup>	49,633	48,494	46,770	44,936	キロリットル
水使用量	452	445	430	426	千m <sup>3</sup>
産業廃棄物発生量	3,720	3,415	3,475	3,436	トン
最終処分率	1.2	1.2	1.2	1.1	%

※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	2016年度	単位
<b>人財</b>					
連結従業員数 <sup>※2</sup>	31,472	31,534	31,986	32,753	人
地上職員	23,084	23,093	23,367	24,055	人
運航乗務員	2,405	2,446	2,519	2,570	人
客室乗務員	5,983	5,995	6,100	6,128	人
平均年齢	37.4	38.3	37.4	38.2	歳
地上社員	37.5	38.7	37.7	38.6	歳
運航乗務員	42.1	42.7	41.1	43.8	歳
客室乗務員	35	35.1	35	34.9	歳
男性比率 <sup>※2</sup>	53.3	53.2	52.3	52.5	%
女性比率 <sup>※2</sup>	46.7	46.8	47.7	47.5	%
管理職 <sup>※2</sup>	15.6	15.9	16.0	15.9	%
一般職 <sup>※2</sup>	84.4	84.1	84.0	84.1	%
障がい者雇用率 <sup>※3</sup>	2.00	2.04	2.28	2.56	%
女性管理職比率 <sup>※2</sup>	14.1	15.1	15.6	16.3	%
1人当たりの研修時間 <sup>※4</sup>	62.5	60.2	62.8	66.4	時間/人
1人当たりの研修費用 <sup>※4</sup>	311,704	318,249	380,997	403,519	円/人
育児休職制度利用者	702	779	782	781	人
介護休職制度利用者	62	51	42	65	人
海外事業所での海外雇用社員比率 <sup>※2</sup>	92.0	90.8	90.4	89.9	%
海外事業所での海外雇用社員管理職比率 <sup>※2</sup>	62.1	62.8	60.8	61.9	%
平均勤続年数	13.5	14.4	13.9	14.2	年
<b>地域貢献</b>					
ボランティア参加人数	915	1,044	909	1,506	人
ボランティア合計時間	3,144	4,436	3,182	5,271	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特例子会社 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)

(2017年7月1日現在)

コーポレート・ガバナンスに関する項目	内容
コーポレート・ガバナンスの基本方針の策定	あり
組織形態	監査役会設置会社
取締役	
取締役の任期	1年
取締役会議長	会長
取締役会人数(うち、社外取締役人数)	10名(うち、社外取締役3名)
取締役会開催回数	18回(2016年度)
社外取締役の取締役会出席率	94%(2016年度)
監査役	
監査役人数(うち、社外監査役人数)	5名(うち、社外監査役3名)
社外監査役の取締役会出席率	92%(2016年度)
監査役が出席する主な重要会議	経営会議、グループ業績報告会、グループ安全対策会議、経営連絡会、リスクマネジメント委員会
監査役会開催回数	13回(2016年度)
社外監査役の監査役会出席率	100%(2016年度)
独立役員の選任	6名(社外取締役3名、社外監査役3名)
会計監査人	有限会社あずさ監査法人
内部監査部門	監査部

(2016年度)

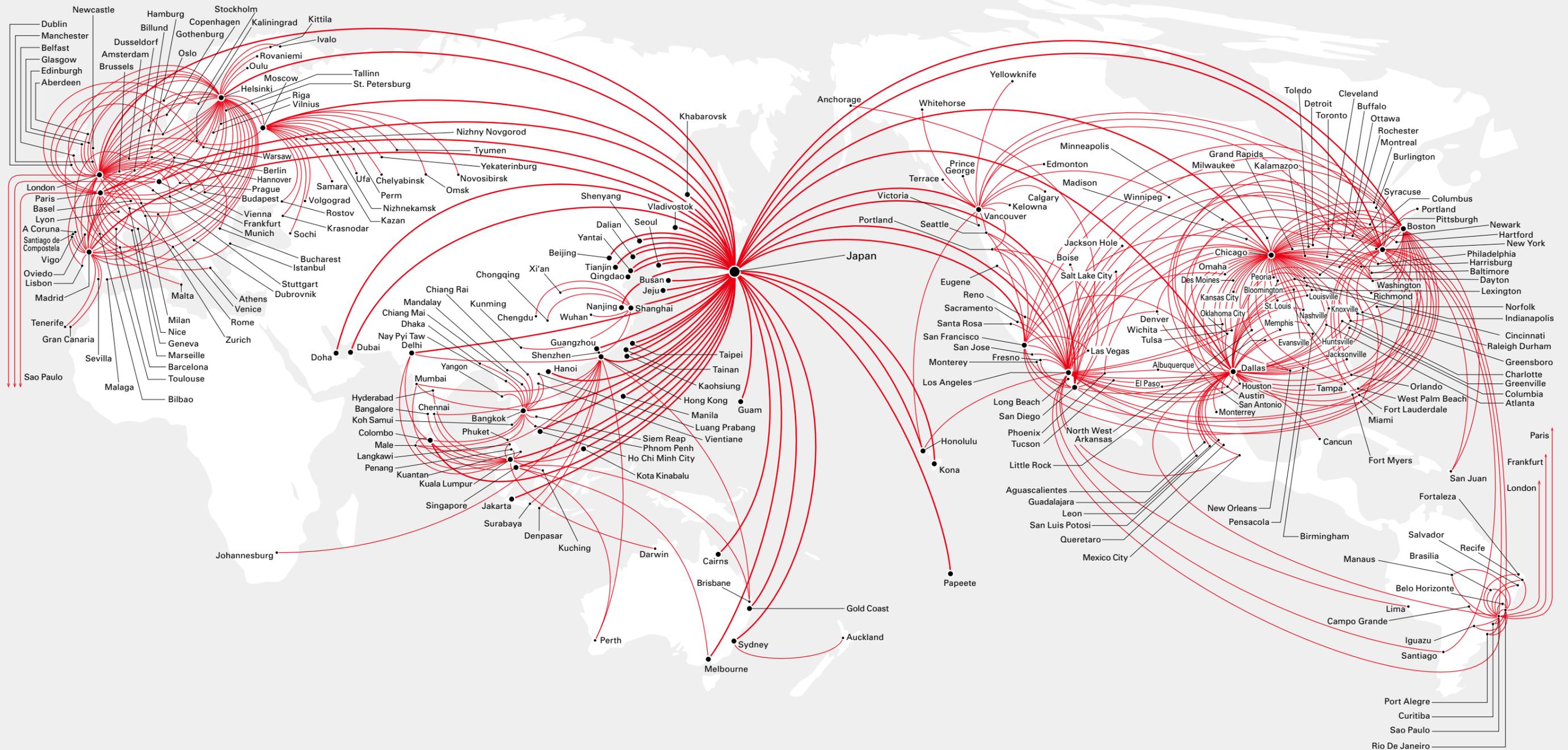
任意の委員会	委員長	構成(人数)	回数
コーポレート・ガバナンス委員会	岩田 喜美枝(筆頭独立社外取締役)	4	1回
指名委員会	伊藤 雅俊(社外取締役)	5	3回
報酬委員会	小林 栄三(社外取締役)	5	10回
人事委員会	植木 義晴(社長執行役員)	5	4回
役員懲戒委員会	岩田 喜美枝(社外取締役)	5	2回

(2016年度)

社長直下の各会議体	内容	構成	回数
経営会議	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経営会議確認が必要なものの審議を行う。	社長、副社長、専務執行役員、常務執行役員、常勤取締役 その他の取締役、監査役は出席し意見を述べることができる。	35回
グループ業績報告会	日本航空株式会社ならびに主要関係会社の経営陣が一堂に会し、全社ならびに各社・各部門の「業績」の情報を共有すると同時に、業績向上のための検討を行う。	会長、社長、取締役、執行役員、地区支配人、主要関連会社社長、監査役	12回
JALフィロソフィ会議	JALフィロソフィの浸透を推進することを目的とし、取り組みの基本方針策定、施策の立案・実施、およびその進捗管理を行う。	会長、社長、副社長、路線統括本部長、旅客販売統括本部長、貨物郵便本部長、運航本部長、整備本部長、客室本部長、空港本部長、総務本部長、人財本部長、経営管理本部長、コミュニケーション本部長	4回
グループ安全対策会議	グループの理念・方針に基づき、グループ全体の航空安全を確保し、安全管理を推進することを目的とする。 ・安全管理に関する重要な方針の決定 ・安全管理体制の実態把握および体制の定期的な見直し ・日常運航上安全に係る対応の決定 など。	日本航空社長、日本航空安全統括管理者、議長が指名する役員、グループ航空会社社長	12回
コーポレートブランド推進会議	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)に係る重要な方針の策定を行い、企業活動の実態把握に努め、必要に応じてその組織、体制、各種施策などの見直しを行うことにより、コーポレートブランド向上を目指していくことを目的とする。	社長、副社長、専務執行役員、常務執行役員、議長が指名する執行役員およびグループ会社社長	12回
経営連絡会	経営に関わる案件の進捗確認および情報共有を行う。	社長、副社長、専務執行役員、常務執行役員、取締役、執行役員、監査役	24回

# 国際線ルートマップ

(2017年6月28日現在)



- 上記ルート図は、コードシェア便を含みます。
- 上記地図は、JAL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。

# 国内線ルートマップ

(2017年6月28日現在)

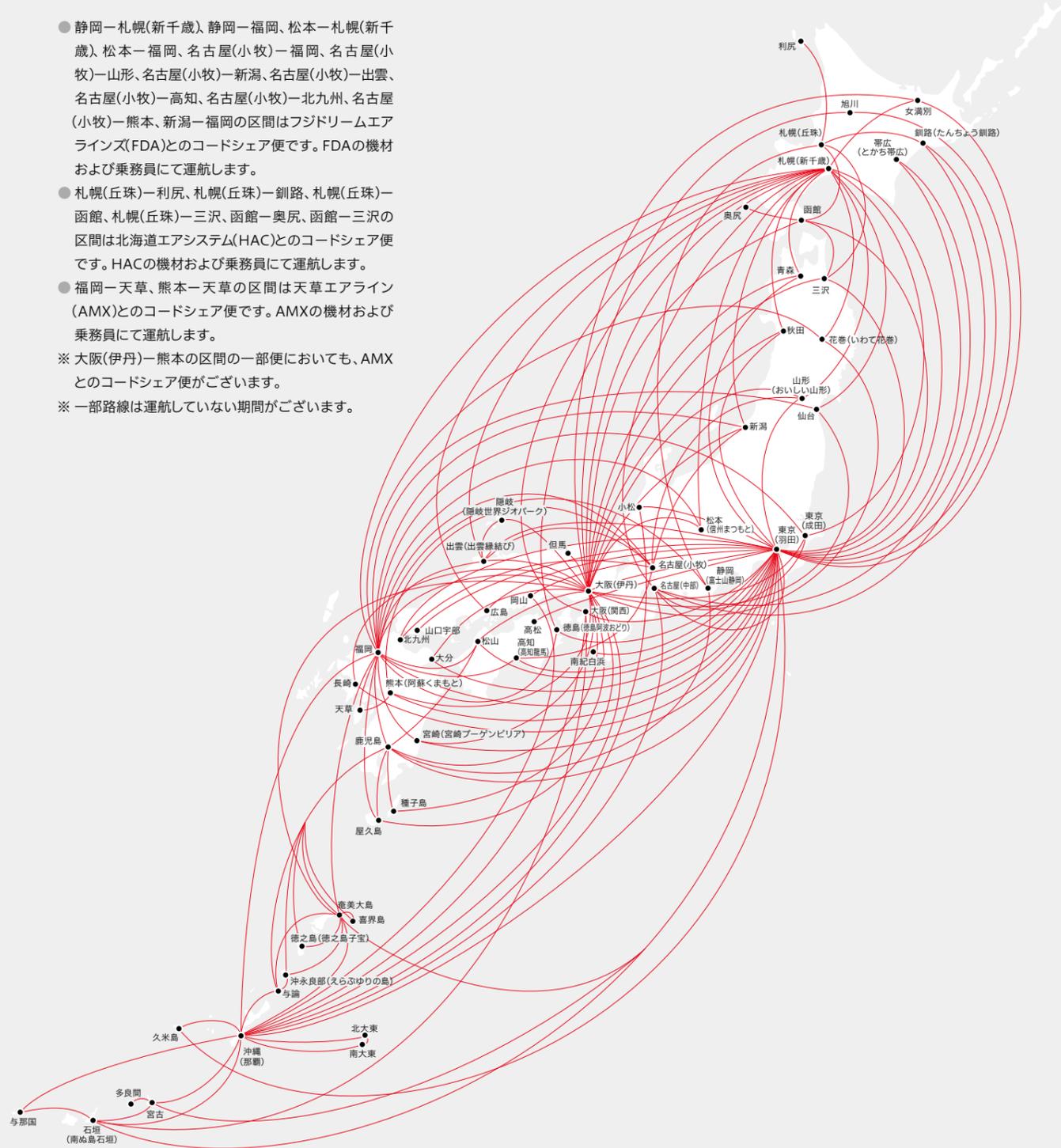
● 静岡—札幌(新千歳)、静岡—福岡、松本—札幌(新千歳)、松本—福岡、名古屋(小牧)—福岡、名古屋(小牧)—山形、名古屋(小牧)—新潟、名古屋(小牧)—出雲、名古屋(小牧)—高知、名古屋(小牧)—北九州、名古屋(小牧)—熊本、新潟—福岡の区間はフジドリームエアラインズ(FDA)とのコードシェア便です。FDAの機材および乗務員にて運航します。

● 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。



# 用語集

ASK	Available Seat Kilometersの略。旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)。	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。
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。	ダイバーシティ	多様性を意味する言葉。性別・出身会社・国籍・年齢・性的指向・性自認・障がいの有無などの属性によらず、誰もが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。
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。	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。
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。	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。
RPK	Revenue Passenger Kilometersの略。各有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)。	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。
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。	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。
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。いわゆる三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。	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。
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。	ユニットレベニュー	旅客収入/ASK。
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。	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。
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。	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。
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。	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。

## インシデントに関する情報

### 2016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ご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。

2016年度は、重大インシデント※1は発生しませんでした、航空事故※2が1件発生しました。また、そのほか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※3が8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※4が66件、ヒューマンエラーによる不具合※5が48件と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につきましては、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。

### 航空事故

#### 日本航空646便の揺れによる客室乗務員の負傷(2016年11月10日)

2016年11月10日、JL646便(鹿児島-羽田)が鹿児島空港から離陸上昇中、シートベルトサインが点灯しているなか、座席上で動いている幼児の安全を確保しようと離席した客室乗務員が、突然の揺れに遭遇し、負傷しました。診断の結果、仙骨骨折が判明したことから、本件は、同年11月11日に国土交通省航空局より航空事故と認定されました。

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。当社は同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。

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、客室乗務員に対し「緊急対応としての臨機の離席に関する注意点」を再周知しました。また、幼児連れのお客さまに対して、空港や機内での声がけやアナウンスの強化を行っています。今後もハード面、ソフト面の両面から部門横断的に未然防止に取り組みます。

- ※1 重大インシデント：航空事故に至らないものの、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。
- ※2 航空事故：航空機の運航によって発生した人の死傷(重症以上)、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 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)
- ※4 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。ただちに運航の安全に影響を及ぼすものではありません。
- ※5 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)

### 2016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11月10日 日本航空646便 揺れによる客室乗務員の負傷
重大インシデント	0件	—

### 2017年度は、以下の目標達成に向けて努力してまいります。

- 航空事故ゼロ・重大インシデントゼロを実現  
「航空事故・重大インシデントの前兆に着目した未然防止」に取り組みます。
- 世界最高水準の安全管理システムへ進化  
発生した航空事故・重大インシデントの再発防止に加え、安全情報を統合・分析することにより、重大な不具合の予兆を捉えた未然防止策を実施し、事故を未然に防ぎます。
- 世界最高水準の保安管理システムへ進化  
世界的にテロの脅威が高まるなか、保安体制を強化し、全社員で保安を守る意識を醸成することで、テロの脅威からお客さまをお守りします。
- 過去の事故の教訓を確実に継承  
123便事故から30年以上経過し、事故を直接経験した社員が退職するなかで、過去の事故の教訓を確実に引き継ぎ、安全最優先で行動し続けます。

## 株式情報／会社情報

(2017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 [www.tr.mufg.jp/daikou/](http://www.tr.mufg.jp/daikou/)

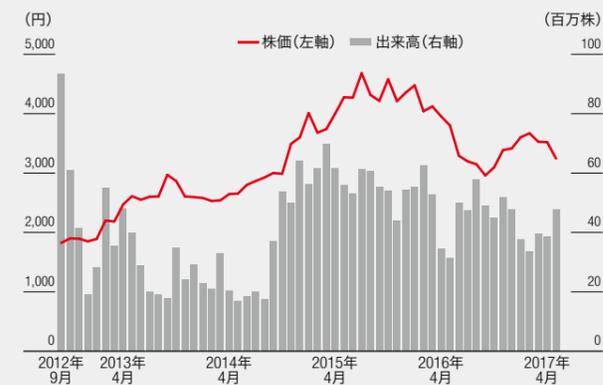
### ● 公告の方法

電子公告により行います。  
公告掲載URL [www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/](http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/)  
ただし、電子公告によることの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 353,715,800株(1単元は100株)  
株主数 127,583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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17,606,000	4.97
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,938,000	4.50
京セラ株式会社	7,638,400	2.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,619,600	1.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,568,000	1.85
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	4,907,800	1.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	4,852,900	1.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY(常任代理人 香港上海銀行 東京支店)	4,425,900	1.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	4,179,100	1.18

### 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 [www.jal.com/ja/](http://www.jal.com/ja/)
- 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 32,753名  
単体 11,449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

### 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。

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。





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](http://www.jal.co.jp)

企業情報 [www.jal.com/ja/outline/](http://www.jal.com/ja/outline/)

CSR情報 [www.jal.com/ja/csr/](http://www.jal.com/ja/csr/)

投資家情報 [www.jal.com/ja/investor/](http://www.jal.com/ja/investor/)



UD FONT  
by MORISAWA

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。