

JALグループの歩み

営業収益の
年度推移
(億円)

2011年度
12,048

2012年度
12,388

2013年度
13,093

1951年 8月 日本航空の設立

1964年 8月 東京オリンピック聖火輸送のため、DC-6B型機がアテネー沖縄(那覇)間特別飛行

1970年 2月 証券取引所第一部に上場

1983年 国際航空運送協会(IATA)統計で旅客・貨物輸送実績世界一に(1987年まで5年間世界一を維持)

1985年 8月 日本航空123便事故

1987年 11月 完全民営化

2002年 10月 日本航空と日本エアシステムが経営統合

2007年 4月 ワンワールド アライアンスに加盟

2010年 1月 会社更生手続申立

2011年

新生JAL

4月 新ロゴマーク「鶴丸」で正式始動
アメリカン航空との共同事業を開始

新ロゴマーク「鶴丸」(手前)



2012年

ボーイング787型機受領



4月 成田=ボストン線を開設
ボーイング787-8型機が就航
9月 東京証券取引所市場第一部に再上場
10月 プリティッシュ・エアウェイズとの共同事業を開始
12月 成田=サンディエゴ線を開設

2013年

6月 JAL SKY SUITEが、SKYTRAX社「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」を受賞
7月 成田=ヘルシンキ線を開設

2019年度TOPICS

4月 「世界の人気エアライン2019」で3年連続「日本のベストエアライン」に

6月 SKYTRAX「ワールド・エアライン・アワード」2部門で受賞

7月 「東京2020オリンピック聖火リレーサポーターパートナー」に決定
JALグループ 新制服デザイン決定

8月 日本初、「JAL LGBT ALLYチャーター」を運航

9月 エアバスA350型機が就航
国内線航空券が330日前から予約可能に

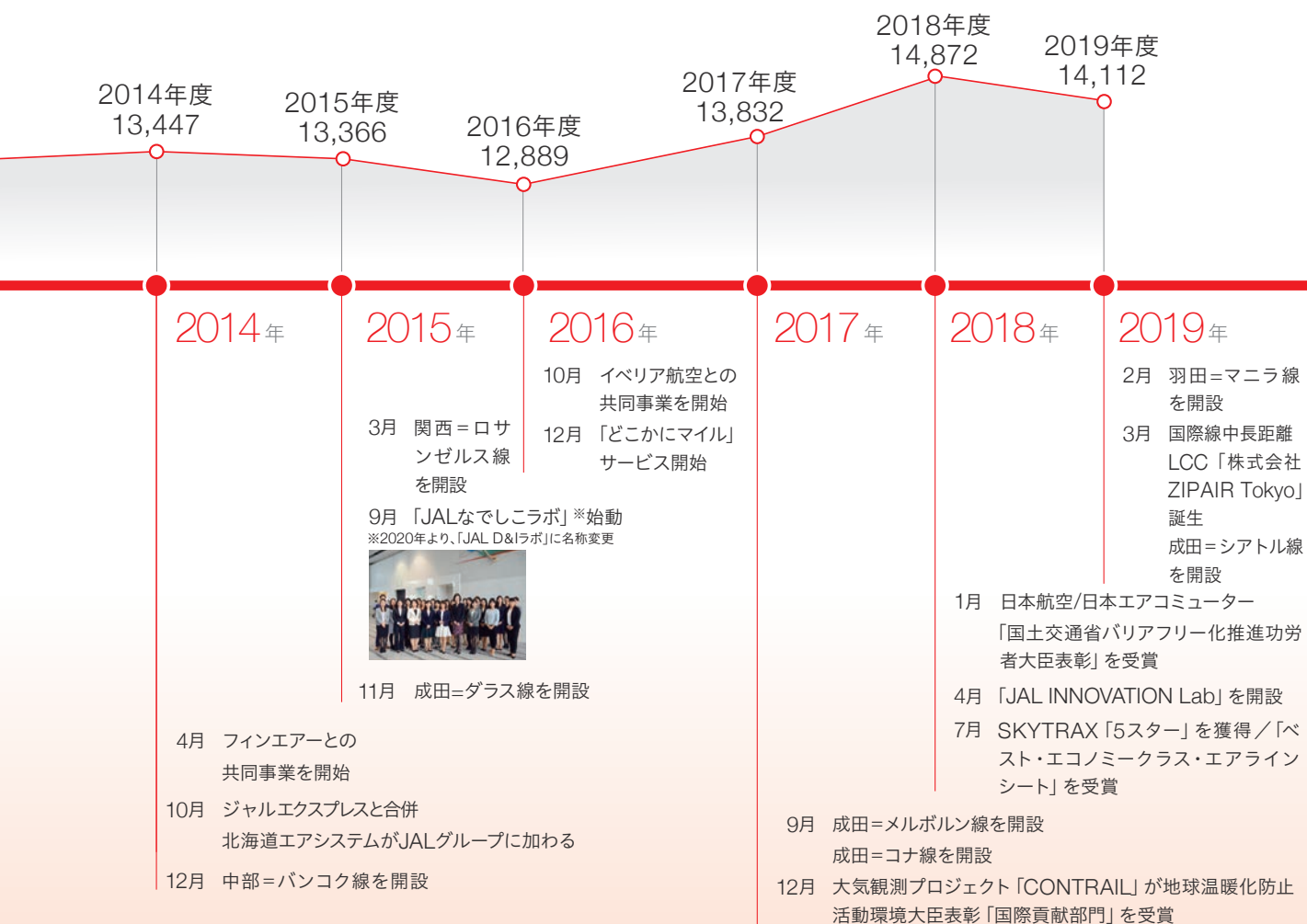


10月 企業のLGBTに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」最上位「ゴールド」(4年連続)および「ベストプラクティス」(2回目)を受賞
SKYTRAX「5スター」を2年連続獲得



「FTEアクセシビリティ・リーダーシップ賞」を受賞
日本アナリスト協会より、運輸部門における「ディスクロージャー優良企業」を受賞





詳しくはJAL's Historyをご参照ください。 www.jal.com/ja/outline/history/

11月 「2019年度(第37回)IT賞」にて「IT最優秀賞」を受賞
高齢者の「もう一度、旅に出たい」を応援する介護予防ツアーを実施



12月 障がい者の活躍推進に取り組む国際活動「The Valuable 500」へ加盟



2020年1月 CDPで「B」評価を獲得

2月 「JAL SMART AIRPORT」、羽田空港で一部オープン
成田=ウラジオストク線を開設

3月 JALグループ10社が「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定
東京2020オリンピック聖火特別輸送機「TOKYO 2020号」で、アテネから航空自衛隊松島基地までオリンピック聖火をANAと協力輸送



JALグループの価値創造プロセス

JALグループは、企業理念で掲げる社会の進歩発展への貢献を目指し、存立の大前提である安全、そしてJALフィロソフィ、部門別採算制度、JALグループ行動規範「社会への約束」を基盤とし、JALグループが持つ経営資源を活用して事業を展開することで、社会に経済的価値と社会的価値を創出しています。また、急速な都市化の進行、気候変動と資源不足、人口構造の変化、世界の経済力のシフト、テクノロジーの進歩などのメガトレンドをふまえて、事業構造の変革を図ることで、常に社会が求める価値を提供し続けます。

主要な経営資源(インプット)



多様なプロフェッショナル人材

- 連結従業員数 35,653人
- 男性比率49.4%、女性比率50.6%
- 一人当たりの訓練・研修総時間72.3時間

人的資本



蓄積されたノウハウ

- 規程・マニュアル
- ITシステム
- オープンイノベーション
(「ラボ・アライアンス」など)

知的資本



世界と地域をつなぐネットワーク

- JALグループ航空会社・ワンワールド アライアンスなど
乗り入れ都市数413都市
- 地域コラボレーション

社会・関係資本

幅広い顧客基盤

- JALマイレージバンク会員数 約3,000万人
- JALカード会員数 約370万人



充実した航空機・就航空港

- JALグループ航空機数
16機種241機
- 国内・海外就航空港 96空港

製造資本



強固な財務基盤

- 自己資本金額 1.09兆円
- 自己資本比率 58.9%

財務資本



限られた資源

- 航空燃料

自然資本

JALグループの事業と戦略

事業
戦略

P.4~

財務
戦略

P.20~

人財
戦略

P.22~

IT・
デジタル
戦略

P.24~

グループ経営

価値創造の基盤

安全憲章
P.14~

JAL
フィロソフィ
P.17

部門別
採算制度
P.18

コーポレート・ガバナンス

(図内の実績値: 2020年3月31日現在)

JALグループが創出する価値(アウトプット・アウトカム)

国際旅客事業

有償旅客数 828万人
P.26~

国内旅客事業

有償旅客数 3,378万人
P.28~

貨物郵便事業

輸送重量 81万トン
P.32

航空関連事業

P.33

その他事業

P.33~

行動規範
「社会への約束」
P.19

P.64

安全・安心

P.36~

顧客満足

P.38~

財務

P.84~

サステナビリティ

P.42~

重点領域

貢献するSDGs

環境

気候変動への対応 生物多様性の保全

限られた資源の有効利用

環境汚染の防止

騒音の低減



人

感染症拡大の防止 人財育成

アクセシビリティの向上 ワークスタイル変革

人権侵害の防止 健康経営

D&I推進

地域
社会

路線ネットワーク拡充 被災地への復興支援

インバウンド誘致 社会貢献活動

地域活性化

移動の利便性向上

ガバ
ナンス

BCMの強化

公正な事業行動の推進

責任ある調達活動の推進

情報開示



価値創造の基本となる考え方

安全

安全憲章

JALグループは企業理念のもと、安全の基本方針をより具体的に示すため、「安全憲章」を制定しています。

飲酒不適切事案等にかかわる事業改善命令を受け、その背景にある本質的な課題解決を目的として設置した社内検証委員会の報告に基づき、2019年7月に安全憲章を改定しました。新しい安全憲章では、すべての組織において安全が大前提であるという共通の認識を持ち、命を守ることを基軸として判断、行動できるよう「安全とは、命を守る」と明記しています。

JALグループ全社員は、安全憲章を記した安全憲章カードを携行し、一人ひとりがこの憲章に則り、プロフェッショナルとして日々の業務を遂行しています。

安全憲章

安全とは、命を守ることであり、JALグループ存立の大前提です。

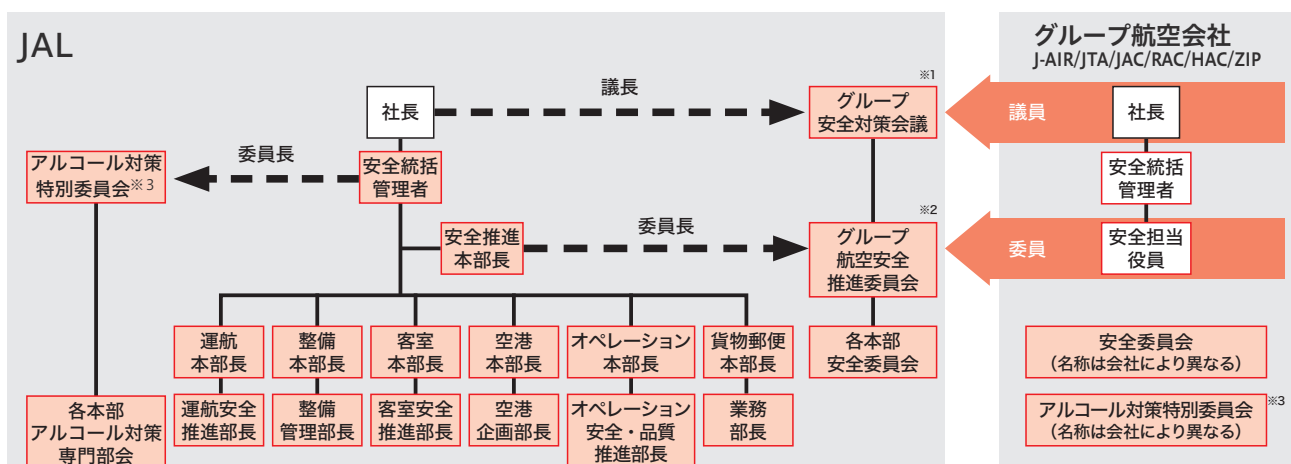
私たちは、安全のプロフェッショナルとしての使命と責任をしっかりと胸に刻み、知識、技術、能力の限りを尽くし、一便一便の安全を確実に実現していきます。

そのために、私たちは以下のとおり行動します。

- ・安全に懸念を感じた時は迷わず立ち止まります。
- ・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、必ず確認します。
- ・情報は漏れなく速やかに共有し、安全の実現に活かします。
- ・問題を過小評価することなく、迅速かつ的確に対応します。

安全管理にかかわる体制図

グループ全体で均質かつ高い安全レベルを維持するため、日本航空を含む各グループ航空会社は、グループ安全対策会議※1で確認されたグループ共通の方針のもと、安全管理を行っています。また、グループ安全対策会議の下部会議体として、グループ航空安全推進委員会※2を設置し、各本部間および各グループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図っています。



※1 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した会議体

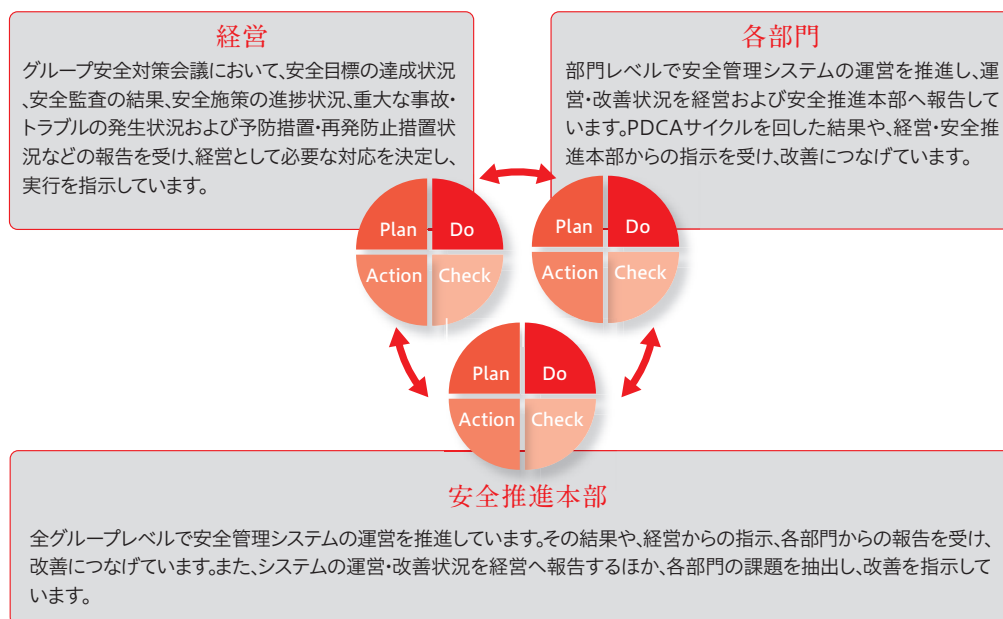
※2 グループ安全対策会議の下部会議体として、各本部間およびグループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図ることでグループ全体の航空運送における安全性を向上させることを目的とした会議体

※3 アルコールリスクのグループ全体の管理を目的とした会議体

安全管理システムによる継続的な改善

JALグループでは、高い安全水準を確保するために、経営、安全推進本部、各部門において安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、それらを有機的に結びつけることで、安全管理システム(SMS: Safety Management System)を機能させ、継続した改善を行っています。

■SMSにおけるPDCAサイクル



安全文化の醸成

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。この事故の教訓を風化させてはならないという思いを込め、2006年4月に安全啓発センターを開設しました。来館者は社内外あわせて26万人を超えています。

JALグループでは、過去の事故の教訓を確実に継承し、社員が高い安全意識を持続けることができるよう、三現主義(現地・現物・現人)に基づく安全意識教育を継続して実施しています。123便事故の「現地」である御巣鷹の尾根に慰霊登山を行うこと、安全啓発センターで残存機体などの「現物」と向き合うこと、当時のニュースや事故に直接かかわった方のインタビュー映像視聴により事故を経験した「現人」と接することを通して、意識の奥底から安全の重要性を啓発しています。2019年度は、新入社員安全セミナーを1,758人、安全啓発セミナーを260人、新任管理職安全セミナーを128人が受講しました。

2019年12月より、JALグループ全社員を対象に「JALグループ安全教育」を実施しています。本教育では、飲酒不適切事案に関連して受けた事業改善命令の持つ意味を改めて振り返り、飲酒が安全に及ぼす影響の重大性や当社が置かれた危機的な状況を再認識するとともに、「飲酒事案の

本質は何か」「なぜ止めることができなかったのか」など、社内検証委員会が見出した不安全事象の背景にある本質的な課題をもとに、自らがどう行動すべきかを仲間とのディスカッションを通じて深く考える機会を設けています。自分の業務を安全に関連付け「安全を大前提とする意識」を醸成しています。2019年度は10,816人が受講しました。対象者全員の受講完了を目指して、2020年度も継続して実施します。



安全啓発センターでは当時の機体の一部を展示

また、2016年2月に新千歳空港で発生した航空事故を教訓として、航空会社社員として持つべき知識の習得に加え、安全意識の向上を図るべく、2016年11月よりJALグループ全社員に対して、緊急脱出研修を実施しています。研修では緊急事態発生時の行動や対応を座学で学び、脱出用スライドからの滑走、救命胴衣や酸素マスクの着用方法、救命ボートなどを体験し、安全意識の向上を図っています。2019年度は英語対応に加え、障がいのある社員向けのコースも開設し、全体で4,624人が受講しました。2020年度は、バーチャル・リアリティ（VR:仮想現実）教材を活用した研修方法を取り入れることで、研修施設での受講が難しい海外など遠隔地に勤務する社員も含め、全社員の受講を促進しています。



脱出用スライドを使用した訓練の様子



救命ボートの使用方法などを確認

安全アドバイザーグループ

JALグループは、2005年8月より、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名の社外有識者からなる安全アドバイザーグループを設置し、客観的かつ専門の見地から、安全に関する幅広い助言や提言をいただいています。2019年度も安全アドバイザーグループの提言をもとに始めた「安全講話～語り継ぐ～」に安全アドバイザー

グループの先生方をお迎えし、講話をしていただきました。さらに、運航本部や客室本部、グループ航空会社などの職場の視察とそこで働く社員との対話を実施していただきました。

また、飲酒不適切事案の続発により、二度目の事業改善命令を受けた後、組織と社員の全体に浸透しているべき安全文化（体質・風土）に「ゆるみ」が生じているのではないかと危惧が示されました。これを受けて、先生方に運航乗務員に対するヒアリングおよび車座ミーティングや、飲酒不適切事案当事者に対するヒアリング記録の分析などをお願いし、2020年3月に提言『飲酒事案を教訓とする組織と意識の改革について』を受領しました。

提言は、5名の先生が異なる視点から幅広いテーマについて触れており、示唆に富む内容となっています。JALグループは、いただいた提言を生かして組織と意識の両面から本質的な改革に取り組みます。



2019年度の安全講話の様子

■安全アドバイザーグループメンバー

柳田 邦男氏（座長）	作家、評論家
畑村 洋太郎氏	東京大学名誉教授、株式会社畑村創造工学研究所代表 専門分野は、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、創造学
鎌田 伸一氏	防衛大学校名誉教授 専門分野は組織論と経営学
芳賀 繁氏	株式会社社会安全研究所 技術顧問、立教大学名誉教授 専門分野は交通心理学、産業心理学、人間工学
小松原 明哲氏	早稲田大学理工学術院教授 専門分野は人間生活工学

JALフィロソフィ

基本的な考え方

JALグループは、再生のスタートラインに立つに際し、多くの方々に多大なご迷惑をおかけしたことに對する「お詫び」の気持ちと、再生のチャンスをいただいたことへの「感謝」の気持ちを心に刻み、真摯に反省し、過去と訣別して新しいJALを創ると決意しました。

「他人任せにしていなかったか」

「利益についてどのくらい意識していたか」

「心の底から湧き出る気持ちでお客さまに向き合っていたか」

このような反省に基づき、私たちは一人ひとりの意識を変えていくことが必要と考え、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フィロソフィを策定しました。

全社員が「JALフィロソフィ」を共通の判断基準とすることで、私たちは心を一つにした信頼し合える仲間になれると考えています。こうして、社員が安心して誇りを持って働き、社会の進歩発展に貢献する企業となっていくのです。

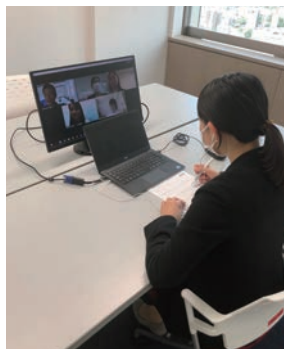
JALフィロソフィを繰り返し学び、理解し、日々の業務のなかで実践していくことで「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社になる」という高い目標に向かって進んでいくことができると考えています。

2019年度の取り組みと今後に向けて

JALフィロソフィ勉強会

JALフィロソフィへの理解を深めるために、年に3回、国内・海外各地のJALの商品やサービスに携わる全員を対象としたJALフィロソフィ勉強会を継続的に実施しています。JALフィロソフィ策定から10年目を迎え、JALグループをさらに成長発展させるために、「教育を受けに行く」のではなく、「自ら学び、実践する」フェーズに移る必要があることから、名称を「JALフィロソフィ教育」から「JALフィロソフィ勉強会」に変更しました。

JALフィロソフィ勉強会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、教材の制作も担当しています。



JALフィロソフィ勉強会(オンライン開催)

リーダー勉強会

JALフィロソフィ勉強会に加えて、役員・部長に対しては毎月1回、管理職に対しては年に2回、リーダーとして持つべき意識・価値観・考え方を繰り返し学び、使命・役割を再認識し実践につなげていくことを目的として、リーダー勉強会を開催しています。全職種のリーダーが一堂に会するこの勉強会は、リーダー層が真剣に議論し、切磋琢磨する機会となっています。

2020年度はすべての勉強会をオンライン開催としたことで、国内外各支店からの参加が容易となり、部門を越えたコミュニケーションの一層の充実に寄与しています。



2019年度リーダー勉強会の様子

JALフィロソフィ発表大会

JALフィロソフィを推進する取り組みとして、JALフィロソフィ発表大会を毎年開催しています。2019年の第9回JALフィロソフィ発表大会では、400通を超える応募のなかから10人が選ばれ、「挑戦し、失敗したことから得た学び」をテーマに発表しました。社員が発表者の「挑戦する姿勢」と「JALフィロソフィを実践する姿」から学び、自己成長を図る機会として、今後も継続していきます。

私たちはJALフィロソフィのさらなる実践につながる取り組みを行い、「お客さまに最高のサービスを提供し、社会の進歩発展に貢献する」という企業理念の実現を目指していきます。



2019年度JALフィロソフィ発表大会

部門別採算制度

■ 基本的な考え方

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、全社員がかかわりを持って行うべきものである」との考えに基づき、会社の組織をできるだけ細分化し、それぞれの組織での仕事の成果を分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、社員一人ひとりの力を結集し、機動的かつ健全な企業経営を行っていきます。

部門別採算制度導入によるメリット

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、各部門の活動の成果がその部門の収支として見えるようになりました。これにより、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、月次での経営サイクル（PDCA）を回します。月次の経営サイクルでは、毎月初めに至近の環境をふまえて、主に今後1カ月間の各社の取り組み内容（予定）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、毎月の予定を作成・達成することで、環境の変化に迅速に対応する「先行経営」を行っています。このような月次サイクルを階層ごとに行うことで、全社員が経営に参加することになります。

各部門での実績、予定の確認を経て、各本部の本部長やグループ会社社長が、経営幹部に自部門の経営実績および今後の予定数値と課題、その対応策を報告する場が「グループ業績報告会」です。そこでは、社長以下、全役員、グループ会社社長を中心にWeb経由の陪席者も含め約140人が出席し、企業理念実現のため、JALグループの経営について真剣に議論を重ねています。

■ 2019年度の取り組みと今後に向けて

第4四半期から新型コロナウイルス感染症拡大による急激な需要の冷え込みに対し、部門別採算制度を最大限に活用し、年度末に向けて迅速な需要動向の把握に基づく供給調整と費用削減の実行により収支改善に取り組みました。

2020年度においても厳しい状況が続いており、供給調整に応じた変動費の減少、固定費の削減、投資の抑制を部門別採算制度を通じて着実に管理・実行しています。

引き続き以下の3点を中心に、部門別採算制度を通じてより筋肉質な経営を目指し取り組んでいきます。

採算管理の徹底

部門・会社ごとの「時間当たり採算の向上」や「単位当りの収入・生産性向上」を継続し、深化を図ります。また、市場環境や収入連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。

全員参加型の経営

一人ひとりの力を結集し、目的達成に向けた実行力を高め、経営情報を分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拡充をより一層図っていきます。

経営資源の効率的活用

部門・会社ごとの採算性の向上、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て、経営資源の効率的な活用に全社で取り組むことにより、筋肉質経営を推進します。



グループ業績報告会の様子

JALグループ行動規範「社会への約束」

基本的な考え方

全社員が遵守すべき業務上の具体的な行動の指針として、2019年7月にJALグループ行動規範「社会への約束」を策定しました。JALフィロソフィの考え方をベースに、よりJALグループの事業や業務を意識した内容としています。策定にあたっては、「国連グローバル・コンパクト」の10原則および日本経済団体連合会「企業行動憲章」なども参考にしました。

JALグループ全員が「社会への約束」に沿って考え行動することで、JALフィロソフィの実践をより確かなものにするとともに、SDGsをはじめとした社会の課題解決や企業理念の実現につなげていきます。

JALグループ行動規範「社会への約束」項目

1. 安全
2. お客さま満足の追求
3. ステークホルダーからの信頼
 - (1) 情報の開示と対話
 - (2) インサイダー取引の禁止
4. 一人ひとりの尊重と働きがい(人権・労働)
 - (1) 人権の尊重と多様性
 - (2) 働きがいにあふれる労働環境
5. 社会の一員としての使命と責任
 - (1) 事業を通じた地域活性化への貢献
 - (2) 社会のインフラの一翼を担う
企業としての責任
 - (3) 企業市民としての責任
6. 豊かな地球を次世代へ(環境)
 - (1) 環境保全への取り組み
 - (2) 環境情報の開示と対話
7. 公正な事業行動
 - (1) コンプライアンスの徹底
 - (2) 腐敗行為の防止
 - (3) お取引先さまとの公正な取引関係
 - (4) 自由で公正な競争
 - (5) 個人情報・知的財産の管理
 - (6) 反社会的勢力の遮断

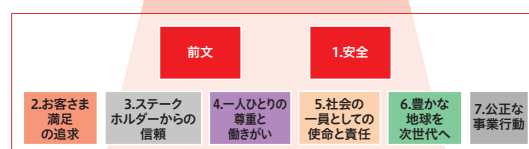
JALグループ行動規範全文

 <https://www.jal.com/ja/sustainability/codeofconduct/>

JALグループ企業理念

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

守るべき行動規範



JALフィロソフィ

2019年度の取り組みと今後に向けて

2019年度は、JALグループ行動規範「社会への約束」を新たに策定し、新入社員教育などの各種教育や、全社員を対象として「今日からできること」を確認する動画視聴およびグループディスカッションなどを通じて、社員の理解促進を図ってきました。

2020年度は、新たにケーススタディなども取り入れることで、さらなる浸透を図っていきます。



全社員を対象としたe-Learning動画

財務戦略

未曾有の事態に対する打ち手と JALグループの今後の対応策

代表取締役専務執行役員
財務・経理本部長

菊山 英樹



■2019年度の状況

新型コロナウイルス感染症拡大による全世界的な渡航制限の影響で、航空業界全体がこれまでに例を見ない危機に直面しています。2019年12月までの旅客需要は、国際線では、日米貿易摩擦などによる世界経済の不安定化、香港での情勢不安や日韓関係悪化などの政治的問題等を背景に減少がみられました。その一方で、コードシェア提携の拡大やマレーシア航空との共同事業開始に向けて独占禁止法適用除外の認可取得、さらには、2020年度からの首都圏空港の機能強化に関し、要望どおりの路線配分を得られたことを受け、ネットワーク拡大のための準備を進めてきました。また、国内線においては、観光とビジネス双方の需要を取り込めたことに加え、改元に伴うゴールデンウィークの10連休化により旅客需要は堅調に推移し、燃費効率の高いエアバスA350型機などの最新鋭機材の投入により商品・サービスにもさらに磨きをかけてきました。

2020年1月以降、中国を発端に新型コロナウイルス感染症拡大に伴い国際線・国内線ともに需要が急減する事態に見舞われ、JALグループでは早急に運休・減便・小型化の対応をしましたが、減収減益となりました。

しかしながら、先を見通すことが難しい状況においても、あらゆるイベントリスクに対応するために着実に構築してきた強固かつ健全な財務基盤を土台とし、全社一丸となってこの危機を耐え抜いてまいります。

■2020年度の財務戦略

全世界的な人々の移動制限に伴う旅客需要の急速な減少に対しては、機動的な供給調整を実施し、コスト削減に努めています。2020年度は、燃油費・整備費・着陸料を含む運航と連動する費用を最小限に留め、人員配置や広告宣伝費などの見直しにより約900億円の固定費を削減することに加え、航空機を含む設備投資についても約800億円の削減を遅滞なく実施します。固定費や設備投資の削減は目標を上回る実績を上げており、さらに深掘りした目標を掲げ達成に向け努力してまいります。

また、2020年1月以降、各国の入国規制や国内での移動自粛により旅客需要が急減する一方で、旅客便の運航減少に伴い貨物需要がひっ迫することとなりました。この状況を受け、旅客機の貨物スペースおよび客室内収納スペースを利用した貨物専用便の運航によって物流ネットワークを支え、機材稼働率低下の緩和や収支改善にも努めています。

加えて、影響の長期化に備え、2020年2月以降6月末までに約5,000億円の手元流動性を確保しております。今後も手元流動性の確保に万全を期すべく、重要な経営課題として認識してきた安定的な外部資金調達能力によって前広かつ十分な資金調達を実施します。

これらの対応により、今後、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が長期化した場合に備えてまいります。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大が収束した後の需要の変化に備える必要があります。具体的には、需要自体がコロナ禍前の水準に戻るには時間を要する可能性があること、業務需要を中心に需要自体が変化しうること、国際線を中心にJALグループの供給体制を見直し、LCCも含めた事業ポートフォリオを考えていきたいと思ひます。今後、皆さまにお示しする予定の新中期経営計画では、こうした取り組みを通して、今後増加することが見込まれる有利子負債を削減し、強固な財務体質の再構築を喫緊の課題として取り組んでまいります。

■株主・投資家の皆さまへ

新型コロナウイルス感染症拡大の収束が見えない状況において、航空需要の落ち込みの長期化に備え、手元流動性を確保することが最優先であると判断し、2020年3月期の期末配当をやむを得ず無配とさせていただきました。

株主の皆さまへの還元を経営の最重要事項の一つとしてとらえており、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、継続的かつ安定的な配当に加え、自己株式の取得を柔軟に行うことで、株主の皆さまへの還元を積極的に行うことを基本方針としております。

新型コロナウイルス感染症拡大については、短期的にはJALグループの業績に大きな影響を及ぼすものの、一時的な要因であり、当社の収益構造に変化をもたらすものではないため、この株主還元に関する基本的な考え方を変更する予定はございません。

新型コロナウイルス感染症拡大が収束を迎え、日本および世界の航空需要が回復し、JALグループの業績が回復基調に戻ったと判断した段階で、再び継続的かつ安定的な株主還元の実現に努めてまいります。

■新中期経営計画へ向けて

今後、経営環境の大きな変化が見込まれます。国際線の需要回復には時間がかかるものと思われ、業務需要を中心に需要自体が変化すると予想されます。ニューノーマルな社会では生活や働き方が変わり、新たな価値観が生まれるでしょう。地方経済や環境などの社会問題もより一層注目されると見込まれます。このような経営環境の変化のなかで、以下の4つを重点的に取り組んでまいります。

(1) 財務体質の再構築

テクノロジーを活用してコスト構造改革を進め、生産性の向上と固定費の削減に努めると同時に、収益性の向上と投資の圧縮を図ります。これらの取り組みにより、有利子負債の削減し、再び強固な財務体質の復元を図り、早期復配を目指します。

(2) 安全・安心の向上

より一層、清潔と非接触を追求し、安全でストレスフリーな旅を提供してまいります。

(3) 事業構造の見直し

ビジネス需要に依存する現在の事業体制から、観光需要においても収益性を高める事業構造を目指し、LCC事業の強化を加速させ、高収益化を図ります。また、航空事業に過度に依存しない事業ポートフォリオの実現を目指します。

(4) 社会課題への取り組みを加速

JALグループのネットワークを生かし、日本を支える地方の発展に寄与し、また、日本の文化を海外に発信していきます。バイオ燃料の調達、カーボンオフセット、新世代航空機の導入を通じて、2050年のCO₂排出実質ゼロを目指します。

今後、これらの課題に取り組みつつ、新しい中期計画をまとめていく所存です。皆さまのご期待に応えるべく、全社一丸となって努力してまいります。

人財戦略

今後も社員一人ひとりが
生き生きと働ける環境づくりを

執行役員
人財本部長 小田 卓也



■「新しい日常」での働き方

企業理念に基づき、「社員が生き生きと活躍し幸せになれる会社であること」という思いが、JALグループの人財戦略の考え方の根幹にあります。一方で、コロナ禍によりニューノーマルと言われる「新しい日常」が、これまでは異なる新しい課題を次々と生み出しています。

例えば、「新しい日常」のなかで一気に浸透したテレワークですが、これにともない、「出社ができないなかでの人財育成や健康管理はどうあるべきか」、「メンバーの対面機会が減るなかで一人ひとりが生き生きと活躍するためのコミュニケーションはどうあるべきか」、「一時的な人財の余裕に対して人財活躍領域をどう拡大するべきか」などといった課題が生まれています。

「新しい日常」において、これまでの人財戦略を「変えていくもの」と「変えないもの」を明確にしたうえで、多様な個性を持つJALグループの社員一人ひとりが活躍できる領域を拡充し、これまで以上に自律的に考え行動する力を高め、心身を健やかに保ちながら活躍することがますます重要になると感じています。

■テレワーク推進と社員の活躍領域の拡充

JALグループでは、間接部門を中心にテレワークやスーパーフレックス制度の導入など、働き方改革を積極的に推進してきました。ただこれは「出社を前提とした」働き方改革でした。しかし、新しい日常に移行し、必ずしも出社する必要がなくなった場合、働き方をどのように創り上げていくかが課題です。また、デジタル環境の整備を進め自宅で働くことはもちろんですが、地方を拠点に働く、あるいは二つの組織で働く、社外と兼業するなど、社員が活躍する形がさらに多様化していくかもしれません。

人財育成については、これまでの対面中心の教育からオンライン中心の教育へと大きく変化しました。現業部門においても、対面とオンラインを使い分けた形を模索しています。

また、人財リソースについては、これまでは人手不足への備えという観点から専門人財の確保・育成をしてきました。しかしコロナ禍で人員に余裕が生じ、そうした社員の活躍領域を拡大するという観点が加わりました。専門的な知見を航空ビジネスにだけでなく、広く社会のために役立てる機会を増やし、社員がこれまで以上に広い領域で活躍していくことを促進していきます。

ダイバーシティの深化と自律型人財の育成 (JAL OODA) 促進

2018年4月から、自ら考え行動に移す自律型の集団となることを「JAL OODA」と呼び、管理職の意識改革教育や実践の場としてさまざまなチーム活動を行ってきました。例えば、「JALにベンチャー気質を！」を掲げた「W-PIT(ワクワクプラットフォームイノベーションチーム)」というチームは、集合での活動が難しいなか、社員が自らの考える新しい事業のアイデアをオンライン形式でプレゼンテーションする活動をしています。こうした自律型の社員が増え、多様な考えを自由に発信し、仲間が前向きに協働することが、変化の激しい時代においてもJALグループとして新たな価値を創造し続ける原動力になるものと信じています。また、コロナ禍において、医療従事者資格を有する客室乗務員が自ら声を上げ、上司や会社と相談し、医療関連の分野で兼業して活躍してくれる事例もありました。これらの活動や事例では、会社からの指示ではなく、社員が自ら考え、行動することで活躍する領域を広げ、社会貢献につなげていく姿を示してくれたことが大変嬉しく、こうした自律型の社員をさらに育成していく大切さを改めて感じています。

そのためには、自律型人財という視点に加え、ダイバーシティの取り組みを深化させることも不可欠です。多様な個性を持つ人財が、従来の職務領域にとらわれず、自らの個性と強みを新しい分野や職域でも発揮できるような企業風土を創ることで、大きな相乗効果を生み出せると考えるからです。例えば、ダイバーシティの取り組みの一環である女性活躍については、客室乗務員として活躍していた女性社員が、グループ会社の社長に就任する例や、研修や人財育成の部門で組織長を務める例など、客室乗務で培った知見を大い

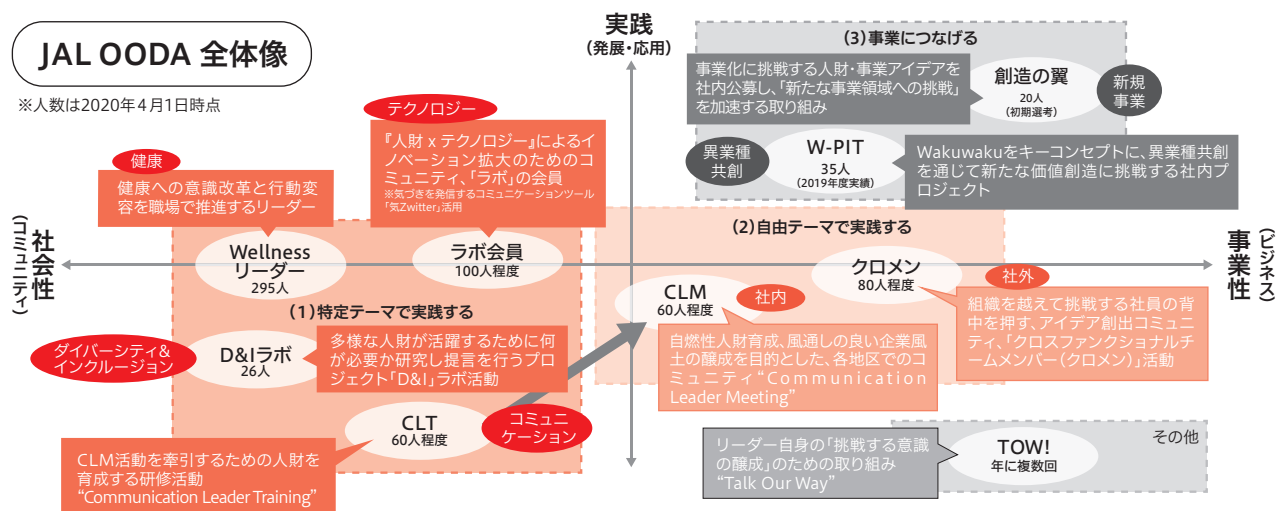
に生かし、新たな領域で活躍する事例が増えています。

また、障がいのある社員がカフェやマッサージルームを運営し、日々、食や健康面でJALグループの社員をサポートしてくれています。これらは多様な人財が多様な領域で活躍する事例と感じており、こうした動きを加速しながら、人財の力で新たな価値創造につなげる会社を創りあげていきます。

健康経営

オンライン会議や教育が大幅に増え、対面コミュニケーションの機会が少なくなること、社員の健康面においても、新たな課題が生まれつつあると考えています。例えば、従来も、一般にプレゼンティーイズムと呼ばれるような、心身の不調を抱えたまま就業する社員に関する課題がありましたが、出社や就業のあり方が変化し、上司・部下間における対面コミュニケーションの機会が減少している環境においては、これまで以上に丁寧なコミュニケーションを図り、能動的に社員の「個」に向き合った対応をしていく必要性が高まっていると感じています。

JALグループは、健康推進計画である「JAL Wellness 2020」のもとに重点課題を定めて取り組みを進め、これまでも着実に実績をあげてきています。5大疾病への取り組みに加え、ストレスチェックの活用やエンゲージメントを高めるための施策検討など、データヘルスの考え方も取り入れており、社員が健やかに活躍できる環境整備に力を入れています。「新しい働き方」のなかにおいても、これまで以上に健康経営の動きを加速させ、引き続き社員が心身ともに健やかで生き生きと働ける環境を整えることに全力を尽くします。



IT・デジタル戦略

人財とテクノロジーの融合により 地に足の着いたイノベーションを起こす

常務執行役員
イノベーション推進本部長 西畑 智博



■人財×テクノロジー

近年、AIやIoT、Roboticsなど、テクノロジーの進化はすさまじいものがあり、今後さらに進化していくと考えられています。JALグループでは、先進テクノロジーの活用だけに留まることなく、強みである全社員の人財力を生かし、社外の方々と適切なパートナーシップを組み合わせながら、人財とテクノロジーの融合によりイノベーションを創出していきたいと考えています。

具体的には、お客さまに新たな価値や最高のサービスをご提供しCX(Customer Experience)を最大化すること、社員の働き方を改革し業務品質・生産性を向上させ、創造的領域を拡充しEX(Employee Experience)を最大化すること、新たな事業領域を創出すること、の3つを目標としています。

目標の達成には「次世代IT基盤の構築」、「ビジネスプロセスのデジタル化」、「DX(Digital Transformation)のさらなる推進」の3つのレイヤーでスピード感ある実行が必要であり、私たちは全社を挙げて取り組んでいます。

■DXを支える次世代IT基盤の構築

デジタル化、DXの推進には、システムの安定稼働、情報セキュリティの強化がますます重要であり、事業運営にとって必須のものとして取り組んでいます。さらに、素早いシステム構築とユーザー部門が柔軟にアプリケーション開発を行える次世代IT基盤の構築を進めています。また、クラウドを活用することでシステム運営費を抑えることも重要視しています。

かねてより、激増するウイルス攻撃を防御できる情報セキュリティを構築し、クラウド化・モバイル化に力を入れてきたことから、コロナ禍においても、ほぼすべてのJALグループ社員が混乱なくテレワーク体制に移ることができました。

RPA(Robotic Process Automation)の活用も推進しており、例えば、オペレーション部門では、航空機の予備燃料搭載量の分析にRPAを活用することで精度の高い分析を行い、安全運航の維持および適正な燃料搭載による燃油コストの削減を実現しています。また販売部門では、団体のお客さまの事前座席登録や国内外200以上のオフィスで行っている営業報告書の作成にRPAを活用しており、年間2万時間以上の作業を削減しています。

ビジネスプロセスのデジタル化

JALグループでは、自営の旅客基幹システムを約50年間バージョンアップしながら使用してきましたが、このレガシーシステムをアマデウス社の運営するグローバルプラットフォームへ刷新しました。「SAKURAプロジェクト」と名付けた7年超に及ぶ大規模なシステム刷新に全社を挙げて取り組んだ結果、計画通り2019年3月にはすべての刷新を完了。国内線、国際線の旅客基幹システムが、グローバルマーケットに対応したひとつのプラットフォームに統合され、旅客領域のDXを推進する基盤が整いました。これにより、内際乗り継ぎの利便性を高めることや、機能別に分かれていた国内線アプリを統合して使い勝手を良くすること、システムごとに分かれていたお客さまの情報を統合し適時適切に情報やサービスをご提供することなどを実現しています。あわせてシステム運営費を変動費化することでコストを適正化しました。

空港においても、デザインシンキングの手法を取り入れてコンセプト設計した「JAL SMART AIRPORT」の展開を順次進めており、人（お客さま、社員）を中心にテクノロジーを活用することで、チェックインカウンターから搭乗口までスムーズで快適な空港を実現しています。さらにコロナ禍における非対面・非接触の対応として、アバターロボットの活用や自動チェックイン機の非接触化などにも取り組んでいます。

業務プロセスのデジタル化も進めています。例えば、複数の整備システムやこれまで紙で行っていた業務を統合するモバイルアプリを開発し、整備作業の効率化のみならず整備品質の向上にもつなげています。貨物郵便事業においては、貨物輸送業界全体を巻き込み、運送状のペーパーレス化、貨物スペース検索、動態情報閲覧などを可能にしました。

DXのさらなる推進

2018年4月には、さらなるDX推進の場として、本社の近くに「JALイノベーションラボ」を開設しました。ここでは、オープンイノベーションの実現に向けてパートナーシップを結んだ「ラボ・アライアンス」12社をはじめとする約250社の企業が互いのテクノロジーや強みを持ち寄り、またJALグループのさまざまな部門からイノベーションに関心の高い社員約100人が「ラボ会員」として所属しています。社内外のメンバーを巻き込み、カスタマージャーニーを再現した実際の「場」を使って、机上の空論ではなく実際に動くプロトタイプを作って検証を行うなど、スピード感と実用化を強く意識してアウトプットを

出しています。活用するテクノロジーでは、AI、IoT、5G、xR、Roboticsの5つに焦点を当てています。

私たちの目指すゴールは「CXの最大化」と「EXの最大化」、そして「新たな事業領域の創出」です。CX領域では、VRに嗅覚や触覚の体験を加えた「JAL xR Traveler」や、デジタル映像とご当地の食材通販を組み合わせたリモート旅行など、新しい形の旅をご提供し始めています。

EX領域では、KDDI株式会社と協力してJALイノベーションラボに5Gの基地局を設置し、共同実証実験を重ねています。至近では整備業務に関わる実証実験を行っており、5Gの特徴を生かした整備業務の遠隔支援や予測整備の高度化を実現することで、生産性と品質の向上を目指しています。

また新たな事業領域では、JALグループの持つオペレーションのノウハウと先進テクノロジーを組み合わせ、MaaS (Mobility as a Service) やエアモビリティなどに力を注いでいます。

DXに向けた取り組みを総合的に評価していただき「2019年度(第37回)IT賞」において「IT最優秀賞」を受賞することができました。JALグループは、最も進んでいるDX企業となれるよう、人財とテクノロジーの融合による「地に足の着いたイノベーション」の実現に向け、全社一丸となって挑戦していきます。



JALグループの事業活動

国際旅客事業

国際旅客事業を取り巻く外部環境

米中貿易摩擦の影響などにより世界経済に先行き不透明感が広がるなかで、日本は相次ぐ大規模な自然災害に見舞われたものの、日本経済への影響は大きくなく、航空需要は全体的に堅調に推移していました。しかし2020年1月以降、新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界および日本経済は大きく下振れました。

また、燃油費や国際旅客収入に影響を与える原油価格については、国際情勢の変動などの影響を受けつつも、概ね一定の範囲で推移していましたが、2020年3月以降、OPECプラスにおける協調減産協議の不調や世界経済の減速懸念を受け、大幅に下落しています。

新型コロナウイルス感染症が世界的な拡がりをみせ、全世界において渡航制限などの強力な措置がとられたことで、国境をまたいだ人の移動は激減し、航空需要の著しい減少に見舞われています。この国際航空需要の減少はあくまでも一時的なものであり、中長期的には日本を発着する国際線の旅客需要は成長していく見通しですが、天災や悪天候、テロ攻撃や地域紛争など、国際旅客事業に影響を与えるその他の外部環境とともに、引き続き状況を注視していきます。

国際旅客事業の状況

	2019年度	前年比
旅客収入（億円）	4,762	△ 10.3%
有償旅客数（千人）	8,277	△ 9.3%
有効座席キロ（百万席キロ）	54,324	△ 1.1%
有償旅客キロ（百万人キロ）	41,905	△ 6.2%
有償座席利用率（%）	77.1%	△ 4.2pt
単価（円）※1	57,530	△ 1.0%
イールド（円）※2	11.4	△ 4.4%
ユニットレベニュー（円）※3	8.8	△ 9.3%

※1 単価=旅客収入/有償旅客数

※2 イールド=旅客収入/有償旅客キロ(RPK)

※3 ユニットレベニュー=旅客収入/有効座席キロ(ASK)

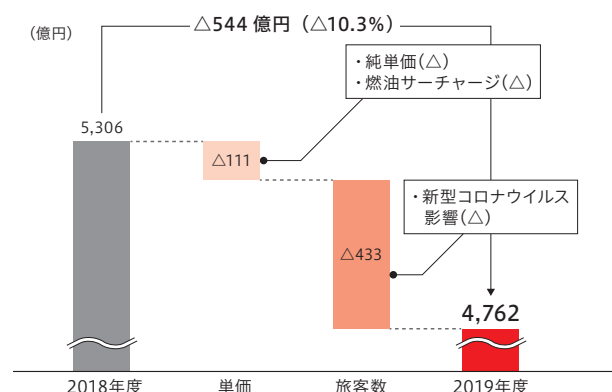
2019年度の実績

国際線の旅客需要は、世界経済の減速にともない出張などのビジネス需要で減少傾向となりました。方面別では、欧州線・中国線において競合他社の供給座席数増により需給バランスの悪化が顕在化しました。また、香港線・韓国線では、政情不安や日韓関係悪化による旅客需要の減少がみられました。

さらに、2020年1月以降は、中国を発端に世界各国へ新型コロナウイルス感染症が拡大し、各国で入国制限や検疫が強化されました。人の移動や物流に大きな制約が生じ、2月までは特に東アジアを中心に、3月以降は欧州や北米を含む全方面において旅客需要が急激に落ち込みました。第4四半期においては、この需要の減少に対応するため運休・減便・小型化などの対応を速やかに実行しました。

2月28日には日本の航空会社として初となる成田＝ウラジオストク線を新規開設した一方で、3月29日からの羽田・成田両空港における国際線の路線開設・増便については、その大部分の運航開始を見合わせることにしました。この結果、有効座席キロは前年同期比1.1%減、旅客数は前年同期比9.3%減、有償旅客キロは前年同期比6.2%減、有償座席利用率は77.1%となりました。また、日本発のビジネス需要の減少に加え、燃油サーチャージ収入の減少により単価も前年から下落し、国際旅客収入は4,762億円（前年比10.3%減）となりました。

国際旅客収入の推移



今後の戦略

世界各国で新型コロナウイルス感染症の拡大に歯止めがかからず、依然収束の兆しが見えないなか、連休や小型化などの対応を実施していますが、今後も各国の入国規制の緩和状況などを注視しながら、旅客需要の回復にあわせてタイムリーに復便を実施します。また各国の入国規制の先行きが見通せない状況をふまえ、お客さまに安心してご予約いただけるよう、すべての運賃において予約変更を可能とする対応を実施しています。

新型コロナウイルス感染症の影響により、国際線においては当面の需要減退が避けられないと見込まれますが、需要の回復時を見据えた羽田・成田両空港における最適なネットワーク構築を図るとともに、新たに立ち上げたLCC「ZIPAIR」との相乗効果により、幅広い層の旅客需要の取り込みを目指します。また、羽田発着の豊富なJAL国内線ネットワークを活用し、インバウンド需要の地方送客にも力を入れていきます。

2019年には、新たなサービスとして、JAL入札アップグレード(国際線)を開始しました。エコノミークラスからプレミアムエコノミークラス※へ入札形式でアップグレードいただけるサービスです。お客さまの多様なニーズにお応えできるよう、追加料金のお支払いによりご利用いただける新たなサービスを今後も順次展開していく予定です。

※プレミアムエコノミークラスが設定されていない一部路線ではビジネスクラスへのアップグレードを提供。



ウラジオストク線初便の搭乗口の様子

コラム

コロナ禍での取り組み

臨時便の運航で帰国困難者を救済

新型コロナウイルス感染症が世界的な拡大をみせ、各地で都市封鎖や国際線の運航停止などの措置が取られた結果、現地に足止めされてしまった方が多くいらっしゃいました。そうした方々の帰国を支援するため、JALグループではさまざまな都市からの臨時便を運航しました。

東京(羽田/成田)=モスクワ(シェレメチエボ)の臨時便では、2都市間の単純往復ではなく、ロンドンやヘルシンキからの貨物輸送便をモスクワ経由の旅客便に切り替えることで、必要な収益を確保しながらロシアからの帰国の支援を実現しました。2020年3月29日に就航予定だった東京(成田)=ベンガルール線は、就航自体は延期としたものの、南インドからの帰国を支援すべく、臨時便として3便の運航を行いました。こうした臨時便は在留邦人の皆さまに限らず、さまざまな国の方々にご搭乗いただき、日本経由で帰国された方も多くいらっしゃいました。

また、日系企業の駐在員の方々などは、現地に戻れない状況や、新規赴任ができない状況が続いていました。こうした状況に対応するため、現地の商工会や日本貿易振興機構(JETRO)とも連携し、広州への臨時便を運航しました。



お客さま同士の間隔に気遣いながら行った臨時便のチェックイン

国内旅客事業

国内旅客事業を取り巻く外部環境

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を控えた緩やかな景気拡大や、インバウンド需要の伸びが継続していたことなどに加え、「コト消費」の高まりなどによる若者世代を中心とした旅行ニーズの拡大傾向など、日本国内における航空需要の拡大に好影響を与える状況が見受けられました。

訪日外国人旅行者数の増加に加えて、国内におけるビジネスや観光需要は羽田発幹線を中心に堅調に推移していましたが、新型コロナウイルス感染症が世界的な広がりをみせ、日本国内においても移動の自粛が求められるなど、航空需要の著しい減少に見舞われています。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大による国内航空需要の減少はあくまでも一時的なものであり、中長期的には国内線の旅客需要は成長していくという見通しに変わりはありません。

今後、2021年に開催予定の東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会や、ニューノーマルに合わせた商品開発などの新たな施策の実施を通して、さらなる旅客需要の創出に取り組んでいきます。

2019年度の実績

国内線の旅客需要は、観光とビジネス双方の需要が堅調に推移しました。改元にもなうゴールデンウィークの10連休化や夏季休暇期間などの高需要期間においては、羽田＝那覇線や羽田＝新千歳線を中心とした増便などを行い、旺盛な旅客需要に対応しました。

9月1日からは、最新鋭の客室仕様を備えたエアバスA350-900型機が羽田＝福岡線を中心に、10月27日からはボーイング787-8型機が羽田＝伊丹線を中心に就航しています。また、9月予約分より、搭乗日の330日前から国内線航空券の予約・購入を可能とするなど、商品・サービス面での強化・拡大を行いました。この結果、10月に発生した台風19号などに見舞われたものの、第3四半期までの国内旅客収入は堅調に推移していました。

しかし第4四半期に入り新型コロナウイルス感染症拡大を受け、2月以降、日本政府によるイベントの自粛要請や大型テーマパークの休園、首都圏での外出自粛要請などの影響により、旅客需要は急激に落ち込みました。この需要の減少に対応するため、3月には運休・減便・小型化などの対応を速やかに実行し、収支への影響を最小限に留めるよう努めました。結果、有効座席キロは前年同期比0.2%増、旅客数は前年同期比3.1%減、有償旅客キロは前年同期比2.9%減、有償座席利用率は70.3%となり、国内旅客収入は5,146億円（前年比2.6%減）となりました。

国内旅客事業の状況

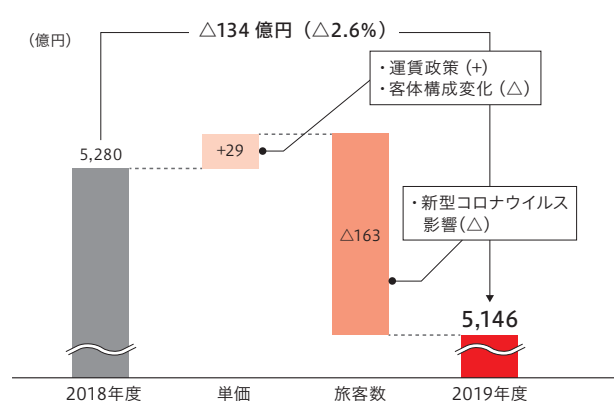
	2019年度	前年比
旅客収入（億円）	5,146	△ 2.6%
有償旅客数（千人）	33,783	△ 3.1%
有効座席キロ（百万席キロ）	36,199	+0.2%
有償旅客キロ（百万人キロ）	25,443	△ 2.9%
有償座席利用率（%）	70.3%	△ 2.2pt
単価（円）※1	15,233	+0.6%
イールド（円）※2	20.2	+0.3%
ユニットレベニュー（円）※3	14.2	△ 2.8%

※1 単価＝旅客収入/有償旅客数

※2 イールド＝旅客収入/有償旅客キロ（RPK）

※3 ユニットレベニュー＝旅客収入/有効座席キロ（ASK）

国内旅客収入の推移



今後の戦略

2020年6月19日に都道府県をまたぐ移動の自粛が解除となって以降、旅客需要は底を打ち徐々に回復しつつあります。しかし、依然として感染拡大を防ぎながら経済活動を再開していく途上にあり、完全な回復には時間を要するものと見込まれます。このような状況のなか、お客さまに安心して当社便をご利用いただけるよう、継続的に感染拡大防止対策を講じながら、並行して需要喚起に向けた取り組みを推進しており、その一環として、一部の運賃において取消手数料を無料とすることで予約変更を行いやすい対応を実施しています。

日本政府が行っている「Go To トラベル キャンペーン」と連動した旅行需要喚起に加え、新型コロナウイルス感染症によって顕在化したニーズをとらえ、新たな需要創出に取り組みます。例えば、ニューノーマルにおけるライフスタイル、ワークスタイルに適合する旅行商品を開発し、休暇期間中にテレワークでの業務を行うワーケーションや、出張先で休暇を取得できるブリージャーなど、仕事と休暇を組み合わせた新たな需要を掘り起こしていきます。さらに、インバウンド需要の回復に合わせ、地方自治体や地域の観光事業者と連携しながら、訪日外国人旅行者の地方誘客に取り組んでいきます。

また、商品・サービス面では、最新鋭機であるエアバスA350-900型機の導入や、空港ターミナルの改修などを実施しました。特に羽田空港国内線ターミナルは、自動手荷物預け機などを配備した便利でスムーズな「JAL SMART AIRPORT」としてリニューアルオープンしています。今後は自動化の拡充や非接触化の導入など、引き続きお客さまに安心してご利用いただける環境を整えるとともに、デジタル技術を活用し、お客さま一人ひとりに寄り添ったサービスをご提供していきます。



国内線で初めて導入されたエアバスA350型機

コラム

コロナ禍での取り組み

空港における非接触の実施や機内消毒の徹底

JALグループはすべてのお客さまに安全・安心な空の旅をお届けするため、さまざまな取り組みを行いました。

空港では、地上スタッフはマスクを着用。カウンターおよびラウンジの受付・対面席に飛沫感染防止のため、透明パーティションを設置しています。また、お客さまに手指消毒をしていただけるよう空港カウンター周辺、ラウンジ、手荷物受け取り場など空港各所に消毒液を設置し、JALアプリでどこに消毒液が配備してあるか検索できる機能を追加しました。清掃も強化しており、お客さまが触れる自動チェックイン機やベビーカー、車いす、カウンター、ラウンジなど定期的に消毒液でふき取り清掃作業を行うとともに、国内一部ラウンジでは二酸化塩素噴霧器などによる空間除菌も実施しています。

飛行中の機内は、常に外から新しい空気を取り入れて機内で循環させ、その後機外へ排出させており、概ね2〜3分ですべて入れ替わる仕組みになっています。換気性が優れているため、感染しにくい環境ではありますが、機内での対策も徹底しています。夜間駐機時に消毒作業を徹底し、翌日お客さまをお迎えする準備を行うのはもちろんのこと、客室乗務員は常にマスクと手袋を着用し、化粧室清掃時には専用のガウンを着用しています。また、お客さまに除菌シートを配布し、化粧室には手指消毒液を配備するなど、感染拡大予防を徹底して行っています。



画面に触れずに操作可能な自動チェックイン機(トライアル中)

グループ航空会社

国内線航空会社

グループ力を生かした生活路線の確保と地域活性化

JALグループは、地域に密着した航空会社として地方都市間や離島を結ぶ路線を運航しています。順次新型機材を導入し、利便性の高いネットワークと高品質なサービスの提供を通じ、地域活性化と地域社会への貢献に努めていきます。

日本トランスオーシャン航空株式会社 (JTA)

沖縄に点在する島々の架け橋として誕生後、今日まで安全運航と航空保安の堅持に努めており、創立以来の人身死亡無事故記録を継続しています。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・福岡を結ぶ路線をボーイング737型機で運航しています。JALグループとしての最高品質に、沖縄らしさの付加価値を添えたサービスの提供に努めるとともに、沖縄の魅力創造・発信に取り組み、地域活性化・沖縄振興に貢献していきます。



設立年月	1967年6月
本拠地	沖縄県
保有機材数と機種	13機 (737-800型機)
就航路線数	12路線
社員数	798人

日本エアコミューター株式会社 (JAC)

奄美群島などの鹿児島県の離島を中心に路線を展開しています。2020年2月には27年間運航を続けてきたSAAB340B型機が退役し、ATR型機1機種体制への移行が完了しました。航空技術を他社にも提供する航空技術協力事業を着実に推進することに加え、2019年10月には航空業界で初の試みとなる「地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合」を他の航空会社と協力して設立しました。離島生活路線などの運航維持に向けた取り組みを通じ、引き続き「地域に愛され信頼されるJAC」を目指して、地域とともに成長・発展していきます。



設立年月	1983年7月
本拠地	鹿児島県
保有機材数と機種	2機 (SAAB340B型機) 7機 (ATR42-600型機) 2機 (ATR72-600型機)
就航路線数	19路線
社員数	389人

株式会社ジェイエア (J-AIR)

JALグループ国内線の約3割を運航し、JALグループの地方路線の主翼を担っています。リージョナルジェット機のエンブラエル170型機と、「クラスJ」を配した同190型機を運航し、地域と地域を結ぶネットワークの展開によってビジネス・観光・帰省などを目的とした幅広いお客さまにご愛顧いただいています。また、機内サービスにおける各地の茶菓提供などを通じて各地の魅力発信に努めています。これからも地域の皆さまとともに成長・発展し、最も愛されるリージョナルエアラインを目指して歩み続けていきます。



設立年月	1996年8月
本拠地	大阪府
保有機材数と機種	18機 (エンブラエル170型機) 14機 (エンブラエル190型機)
就航路線数	36路線
社員数	724人

株式会社北海道エアシステム (HAC)

札幌丘珠空港と函館、釧路、利尻、三沢、函館空港と奥尻を結ぶ路線を運航しています。2020年春にSAAB340B型機の後継機ATR42-600型機の運航を開始し、2021年度までに順次更新していく予定です。ATR42-600型機は寒冷地での運航実績も豊富で客室も広く、快適性も大きく向上し、座席数も30%増加しました。これからも地域の皆さまや社会の発展に貢献し、安全で快適な移動空間と、新しい価値と感動を提供していきます。



設立年月	1997年9月
本拠地	北海道
保有機材数と機種	3機 (SAAB340B型機) 1機 (ATR42-600型機)
就航路線数	5路線
社員数	82人

琉球エアコミューター株式会社 (RAC)

沖縄の離島を結ぶ路線を、DHC-8-400CC型機で運航しています。「お客さま、地域社会に貢献し、社員が誇りを持って活躍する島々を結ぶ信頼の翼」として日々安全運航に努めており、今後も創業以来の無事故運航を継続し、島嶼県沖縄の生活路線を支えるという社会的使命と役割を全社員一丸となって守り抜きます。「島は空でつながっている」をキャッチフレーズに、お客さまに安全・安心を提供できるよう努めていきます。



設立年月	1985年12月
本拠地	沖縄県
保有機材数と機種	5機 (DHC-8-400CC型機)
就航路線数	12路線
社員数	132人

※表中のデータは2020年3月末時点。保有機材数と機種は退役予定のものも含む。

国際線航空会社

株式会社 ZIPAIR Tokyo

今後の拡大が見込まれる国際線中長距離路線における価格志向層をターゲットとして、価値観が多様化するお客さまの望むバリューを提供する新たなLCCとして2018年7月に設立されました。ボーイング787型機で、2020年6月3日より成田＝バンコク線、2020年9月12日より成田＝ソウル線が就航しています(新型コロナウイルス感染症拡大の影響により9月末現在いずれも貨物専用便として運航中)。

ZIPAIRという名称は、英語で、矢などが素早く飛ぶ様子を表した擬態語“ZIP”から生まれた造語で、「フライトの体感時間が短い」エアラインであることを表現しています。また、英語の「ZIP CODE(郵便番号)」が持っている「さまざまな場所に行ける」というイメージや、デジタルファイルフォーマットの“.zip”のイメージを盛り込み、「至る所に日本人らしい創意工夫をつめて、計算し尽くされた移動体験を目指す」という思いが込められています。

設立年月	2018年7月
本拠地	千葉県
保有機材数と機種	2機(787-8型機)
就航路線数	2路線
社員数	154人

※表中のデータは2020年3月末時点。就航路線数のみ2020年9月末時点。



バンコク線初便就航の様子

今後さらなる機能強化が行われる成田空港を起点に、ハワイや北米路線への就航を目指して準備を進めています。フルサービスキャリアとは異なる価値を提供するJALグループの航空会社として、多様化するお客さまのニーズにお応えし、JALグループのネットワークの一翼を担っていくとともに、2030年度に6,000万人を目標としている訪日外国人旅行者数拡大に貢献します。

コラム

働きやすさを追求した制服

「着まわし」をコンセプトに、その日の業務内容や天候、気分や体調などにあわせて、自由に組み合わせることができるデザインにしました。また、疲労を軽減させる効果を見込み、スニーカーを採用しています。「日常服のように、制服も着る人の意思で自由に組み合わせることができれば、スタッフはもっと自分らしく生き生きとした働き方で、集中して業務に邁進できる」という考え方のもと、機能美を追求した制服の導入により社員のパフォーマンスを最大限に引き出し、お客さまへのサービス向上につなげることを目指しています。



ZIPAIRの制服

客室の特徴

ワンランク上の「ZIP Full-Flat」と普通席の「Standard」の2種類の座席が設定されています。「ZIP Full-Flat」は180度リクライニング機能を備えており、プライバシーを重視した設計。読書灯、充電設備も設置され、家のリビングソファでくつろぐ感覚をお楽しみいただけます。「Standard」座席では、エンターテインメント用モニターがない代わりに、ご自身のスマートフォンやタブレットを快適にご使用いただくための電源設備やタブレットホルダーを設置しました。



ZIP Full-Flat座席

貨物郵便事業

2019年度の振り返り

2018年に引き続き「貨物事業収支最大化」、「運送サービス提供価値向上」、「新事業領域への挑戦」に取り組みました。

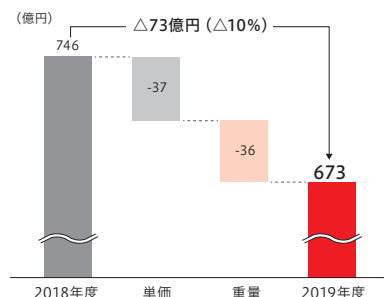
国際貨物においては、米中貿易摩擦の影響により、世界的に航空貨物需要が減少しましたが、貨物機を保有する外国航空会社との連携を強化し、8月からアメリカのKALITTA航空と貨物定期便でのコードシェアを開始。10月からは中国の中国貨運航空のスペースを活用するなど供給量を増加させるとともにネットワークを拡大し、アジア発北米向けの三国間輸送の需要を積極的に取り込み、幅広いお客さまのニーズに応えました。

国内貨物においては、天候不良による生鮮品の不漁不作などにより需要は減少しましたが、新規貨物需要の創出に努めるべく、株式会社農業総合研究所と連携し、新千歳空港および旭川空港において農産物の集荷場を開設しました。生産者が空港に直接農産物を持ち込むことにより収穫から出荷までのリードタイムを大幅に短縮し、航空貨物の強みを生かす物流ネットワークを構築することで鮮度を保持した輸送を実現しました。

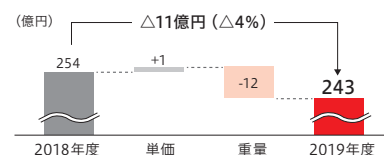
新事業領域においては、成長著しい日本発中国向け越境ECビジネスにおける日本企業と中国ECサイト運営会社間の商流構築を目的に、JAL宏遠株式会社を立ち上げました。また、地域活性化と将来的な航空物流の拡大を見据え、国内で初めて離島地域の空港間において、無人ヘリコプターを活用し貨物輸送を行う実証実験を行いました。

これらの取り組みの結果、国際貨物郵便収入は673億円（前年比10%減）、輸送重量は42.5万トン、国内貨物郵便収入は243億円（前年比4%減）、輸送重量は38.5万トンとなりました。

国際貨物郵便収入の推移



国内貨物郵便収入の推移



今後の戦略

国際貨物では、自社旅客便ネットワークに加え、他社ともパートナーシップを構築しながら、需要にあわせた貨物運送ネットワークを安定的に提供します。また、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、これまで以上に安全・安心な輸送サービスの提供が求められています。こうしたニーズの高まりに対して、より厳しい温度管理輸送を可能にする空港冷庫施設の整備や、スピードが求められるECビジネスに対応するロジスティクス事業の拡充など、空港でのサービス強化を図ります。さらに、空港上屋事業などの既存領域においては、テクノロジーの導入促進による効率化や省人化を進め、物流関連事業の深化だけでなく、商流領域に踏み込みながら、地域産品の海外輸出を促進するなど、新たな航空貨物需要の創出を目指します。

国内貨物では、これまで紙媒体で貨物の情報や取り扱いを管理していたビジネスプロセスを2020年4月に刷新し、運送状のペーパーレス化を日本で初めて実現するとともに、予約ポータルサイトを開設して、予約・運送面でお客さまの利便性向上に努めています。今後はさらにテクノロジーの導入を進め、お客さまとのチャネルを増やすことで、新たな航空貨物需要の創出を目指します。

コラム

コロナ禍での取り組み

客室への物資搭載と貨物専用便の運航

マスクや防護服などの緊急度の高い医療用物資や新型コロナウイルス感染症治療の治験に使用する医薬品などを少しでも多く輸送するため、安全・保安要件を十分に確保した上で、マスクや防護服を客室へ搭載し、輸送量を最大化しました。また、国際貨物、国内貨物ともに、旅客機の貨物搭載スペースを活用し、貨物専用便として運航しました。これにより、外出自粛で需要が増加した宅配貨物をはじめ、医薬品や食品などの生活必需品の輸送を継続し、交通インフラとしての役割を果たしつつ、収支を向上させました。



客室への医療用物資搭載の様子

航空関連事業

受託領域

ここ数年、訪日外国人旅行者の増加にともない、日本各地への外国航空会社の乗り入れが急増しました。JALグループは、インバウンド需要の成長を支えるとともに、自社ネットワークによる航空運送事業（国際旅客・国内旅客・貨物郵便）に過度に依存しない事業ポートフォリオを構築すべく、これまで築き上げてきたオペレーションのノウハウを生かし、外国航空会社の空港ハンドリング、航空機の整備、貨物ハンドリングといった業務を受託する体制を整えてきました。

2020年に入り、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、外国航空会社の運航は、昨年度対比で大きく減っていますが、首都圏空港を中心に、欧米キャリアをはじめとした復便の動きが始まっており、今後、各国の入国制限の解除や、日本の受け入れ体制の整備により、徐々にではありますが、復便の動きは確実に大きな流れとなっていくと想定しています。この流れを着実にとらえ、JALグループならではの高い品質で、外国航空会社の要望にしっかり応えることで、インバウンド需要の回復を支え、日本各地の経済回復に貢献していきます。

（2020年1月時点での受託実績：日本国内29空港において、23カ国、52社、月間約8,500便）



外国航空会社の空港ハンドリングの様子

JALビジネスアビエーション株式会社

2019年1月、日本におけるビジネスジェット需要の拡大にあわせ、「ビジネスジェットのチャーター手配事業」、「オーナー所有機マネジメント事業」、「運航支援・グランドハンドリング事業」の3つの事業を軸としたJALビジネスアビエーション株式会社を丸紅株式会社との合併会社として設立しました。航空事業で培ったノウハウとブランド力をベースに、商社の営業力・業界での知見を生かし、ビジネスジェットのハンドリングサービスや、新たな移動の選択肢としてビジネスジェットのチャーターサービスをご提供することで、顧客の時間価値の最大化、さらには日本経済の活性化へ貢献していきます。



チャーターなどでご利用いただけるビジネスジェットの例

その他事業

株式会社ジャルパック

2019年度の海外旅行の取扱人数は、ダイナミックパッケージの仕入強化や楽天株式会社との共同事業開始に取り組みましたが、パッケージツアーが苦戦したため18万3,202人（前年同期比18%減少）となりました。国内旅行の取扱人数は、ダイナミックパッケージの価格競争力強化と新たな拠点展開による仕入体制強化に取り組みましたが、260万6,388人（前年同期比4%減少）となりました。その結果、営業利益は20億2,100万円（前年同期比15.5%減少）となりました。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、全事業での収入激減が見通されるなか、販売管理費の削減を徹底に行い、業務見直しと人的リソースの再配分により生産性維持と需要回復期の機動的な体制構築に取り組んでいます。そのうえで、お客さまに対して、より安全・安心な旅をご提供するとともに、ジャルパックの重要戦略課題である「ダイナミックパッケージの販売強化」、「海外旅行事業のビジネスモデル再構築」、「国内旅行事業のWeb化するマーケットへの対応」、「社会貢献に向けた取り組みと企業価値向上」、「健康経営の推進」に一元となって取り組み、地域活性化や日本経済の早期回復に向けて邁進します。



■株式会社ジャルパック概況

項目	2018年度	2019年度	前年比(%)
海外旅行取扱人数 (万人)	22.2	18.3	△ 17.8
国内旅行取扱人数 (万人)	271.8	260.6	△ 4.1
営業収益（億円） （連結消去前）	1,820	1,696	△ 6.9

株式会社ジャルカード

2019年度は、Web入会促進の取り組み強化に加え、官民一体となったキャッシュレス推進の追い風を受け、会員数は372万人（前年同期比3.9%増）となりました。また、SNS上で「マイル旅」、「マイル飯」などのキーワードを活用した利用促進施策による利用額向上を図ったほか、お客さまの利便性や業務の生産性の向上に向け、入会申込書の自動読み取りシステムやチャットボットを導入しました。

こうした取り組みが奏功し、10月の消費税増税前後には駆け込み需要とその反動減が見られたものの、第3四半期までの取扱高は前年比で概ね順調に推移しました。しかし、第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、航空・旅行・飲食などを中心に急激に利用額が減少

ただだけでなく、消費動向全般へも影響が拡大し、減収要素となりました。これらの結果、営業収益は201億円(前年同期比3.4%増加)となりました。

2020年度に入り、経営環境はより厳しさを増していますが、環境や顧客ニーズの変化に柔軟に対応するとともに、足元を固めて反転攻勢にしっかりと取り組んでいきます。

■株式会社ジャルカード概況

項目	2018年度	2019年度	前年比(%)
カード会員数(万人)	357.9	372.0	+3.9
営業収益(億円) (連結消去前)	194	201	+3.4



JALデジタルエクスペリエンス株式会社

2019年2月に設立したJALデジタルエクスペリエンス株式会社は、JALマイレージバンク会員のなかから消費が活発で旅行や新しい体験に積極的なお客さまをAIが抽出してご招待する会員組織「CLASS EXPLORER」を運営しています。航空輸送の枠にとらわれず、日常生活を彩るご提案を提携各社とともに共創し、デジタルマーケティングにより、会員のご趣味、ご嗜好をより理解することで、会員限定のWebサイト・アプリをタッチポイントにして提携各社やJALグループと会員の関係を近づけていきます。

2019年10月末にサービスを開始し、5万人のお客さまにご入会いただきました。今後も、会員・提携企業を拡大しながら、JALグループのノウハウ・サービスを活用したご提案や、会員の皆さまのご意見をもとにした新たなご提案などを充実させ、会員の皆さまの人生をより一層豊かにできる事業となるべく挑戦していきます。



「CLASS EXPLORER」のロゴ

JALペイメント・ポート株式会社

2017年9月に設立したJALペイメント・ポート株式会社は、2018年11月からSBIグループとの共同フィンテック事業として「JAL Global WALLET」のサービスを展開しています。

JAL Global WALLETは、両替機能のついたプリペイドカードで、国内の店舗での利用はもちろん、日本円を14通貨へ両替し、海外の店舗やATMで利用できるうえ、JALのマイルもためることができる商品で、約20万人のお客さまにご利用いただいています。

さらに2020年4月には住信SBIネット銀行の銀行代理業者として、JALマイレージバンク会員専用の銀行サービスとなるJAL NEOBANKのサービスの取り扱いを開始しました。専用アプリで預金など銀行取引に応じてマイルがたまるほか、銀行口座からJAL Global WALLETへのチャージも可能なサービスです。今後も機能を拡充し、お客さまの利便性を高めていきます。



JAL Agriport株式会社

2018年4月、成田空港近郊にいちご狩りができる施設「STRAWBERRY PORT ICHIGONOMI」や、古民家をリノベーションしたレストラン「DINING PORT 御料鶴」を展開するJAL Agriport株式会社を設立しました。同社は空港周辺という立地を生かし、近隣の方に加え、成田空港をご利用の国内外のお客さまにも訪れていただける施設となっています。また、プライベートブランドとして、オリジナル芋焼酎「鶴空」を開発・販売しており、国際線のビジネスクラスでの機内サービスや、機内販売でお客さまより好評いただいています。今後もJALグループのブランドや顧客接点を生かしつつ、地域の農産物を使用したプライベートブランド商品の開発・販売などにも取り組み、地域経済の発展に貢献していきます。



「STRAWBERRY PORT ICHIGONOMI」で体験できるいちご狩り

トピック

東京2020大会とその先の未来に向けて

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会
オフィシャルエアラインパートナーとして

JALは東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京2020大会）のオフィシャルエアラインパートナーです。史上初の延期となった東京2020大会は、過去に例を見ない団結と共生の祭典として、また世界に復活・復興の証を示すものとして、2021年の開催に向けて準備が進められています※1。JALは、この2021年の大会の成功、そして東京2020大会ビジョンである「スポーツには世界と未来を変える力がある。※2」の実現に貢献すべく、「Fly for it! 一緒に、もっと飛べる。※3」をスローガンに、さまざまな取り組みを行っています。

2021年の東京2020大会は、アスリート・観客をはじめすべての方にとって「安全・安心」な環境をご提供することが最優先課題となっています。JALは、世界中、そして日本全国の皆さまに安心して東京にお越しいただけることがオフィシャルエアラインパートナーとしての使命と考え、飛行機でのご移動の際に「安全・安心」をご提供できることを目指します。また、人と人、場所と場所、過去と現在そして未来をつなぐJALは、これまで築いてきたネットワークを最大限に生かし、東京2020大会の成功を通して、東京、被災地のみならず日本全国の地域活性化に貢献していきます。

※1 大会延期に伴う大会の位置づけ
(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ)

WEB <https://tokyo2020.org/ja/news/news-20200610-02-ja>

※2 東京2020大会ビジョン
(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ)

WEB <https://tokyo2020.org/ja/games/games-vision/>

※3 「Fly for it! 一緒に、もっと飛べる。」特設Webサイト

WEB <http://www.jal.com/ja/flyforit/>



特別塗装機「みんなのJAL2020ジェット」1号機

東京2020オリンピック聖火リレー
サポーターパートナーとして

2020年3月20日、東京2020オリンピック聖火リレーサポーターパートナーであるJALとANAとが協力し、アテネから特別輸送機「TOKYO2020号」(ボーイング787-8型機)で、東京2020オリンピック聖火(以下、聖火)を日本に輸送しました。ギリシャ・オリンピア市のヘラ神殿で採火された聖火は、宮城県航空自衛隊松島基地に到着するまでの間、聖火が灯るランタンを座席に固定するために特別に製作した「聖火クレドル(聖火設置台)」にしっかりと固定され、また、万が一に備え、特別な訓練を積んだスタッフの監視のもとで安全に輸送しました。



photo by Tokyo 2020

関係省庁、関係組織などさまざまな方々の努力やご協力によって実現し、ギリシャから日本へつながれた聖火は、再スタートを待つ間も変わらず灯っています。空港、機内、自社サイト・SNSなど、お客さまとのあらゆる接点で東京2020大会および東京2020オリンピック聖火リレーの素晴らしさを日本全国に伝え、東京2020オリンピック聖火リレーのコンセプト「Hope Lights Our Way/希望の道を、つなごう。※4」の実現に貢献していきます。

※4 東京2020オリンピック聖火リレーコンセプト
(公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ)

WEB <https://tokyo2020.org/ja/torch/about/>



「TOKYO2020号」の
出発セレモニーでの
JALとANAのスタッフ



航空自衛隊松島基地に
到着した
「TOKYO2020号」

JALグループが創出する価値

安全・安心

2019年度の振り返り

飲酒問題に関連して、日本航空は2018年12月および2019年10月に事業改善命令を受けました。短期間に二度の事業改善命令を受け、お客さま、社会の皆さまの信頼を著しく損なったことは航空運送事業者として極めて深刻な事態であると厳粛に受け止め、深く反省しております。経営と社員が一体となり、安全体制の再構築と見直した再発防止策を確実に実施することで、お客さま、社会の信頼回復に努めます。

JALグループでは、「2017-2020年度JALグループ中期経営計画」に基づき、安全に関する年度目標を設定しています。2019年度は、数値目標として「航空事故ゼロ・重大インシデントゼロ」を目指していましたが、航空事故※1件と重大インシデント※23件が発生しました。改めて、ご迷惑、ご心配をおかけした皆さまにお詫び申し上げます。なお、これらの航空事故および重大インシデントにつきましては、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。JALグループ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いきます。

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

※2 航空事故には至らないものの、事故が発生する恐れがあったと認められるもので、滑走路からの逸脱、非常脱出など、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。

航空事故	2019年10月12日 日本エアコミューター3763便の揺れによる客室乗務員の負傷
重大インシデント	2019年7月21日 日本トランスオーシャン航空212便着陸滑走路への他機の進入（※3）
	2019年10月3日 日本航空2163便着陸滑走路への他機の進入（※3）
	2020年1月8日 日本エアコミューター3830便滑走路からの逸脱

※3 現時点でJALグループ側の問題点は指摘されていません。

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、安全にかかわる情報を積極的に開示しています。

航空事故・重大インシデントの詳細については、「JALグループ安全報告書」をご参照ください。

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社の安全にかかわる取り組みなどを、できるだけわかりやすくご説明しています。

JALグループ安全報告書は以下のURLからダウンロードできます。



<https://www.jal.com/ja/flight/report/>



具体的な取り組み

「飲酒による安全阻害の撲滅」、「部品脱落※4防止対策の推進」、「お客さまの安心への取り組み」を通じて、お客さまにより一層の安全と安心をお届けします。

また、JALグループ全体に導入した保安管理システムを着実に運用し、2021年度に延期された東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて万全の準備を行います。

※4 2020年07月より、航空機の部品がなくなっていることが確認されたものを部品脱落、航空機から落下した部品または氷塊が地上で発見されたものを落下物と表記。

飲酒による安全阻害の撲滅

飲酒を安全問題としてとらえ、飲酒により安全を阻害する行為を撲滅します。飲酒対策の確実な実施と内部監査による監視、アルコール教育の実施による全社員の意識改革に取り組むことで、飲酒に起因する安全への影響を撲滅します。

また、アルコール検査を徹底し、第三者による確認を経たうえで勤務を開始するなど、安全対策を徹底しています。



乗務前のアルコール検査

部品脱落防止対策の推進

首都圏空港の機能強化にともない、都心上空を通過するルートが開始されました。部品の種別ごとに落下リスクを評価し、すべての機種に網羅的に展開して対策を講じることで部品脱落防止対策を強化しています。

お客さまの安心への取り組み

運航安全だけでなく、お客さまのお怪我や旅客による安全阻害行為についての対応など、安全問題を幅広くとらえて課題に取り組み、お客さまの信頼回復とさらなる安心につなげます。さらに、品質管理など、安全管理以外の課題に対しても安全管理の手法を用いてその解決を支援します。

保安管理システムの確実な運用

保安リスクの分析・評価・管理を体系的に行うことで、JALグループ全体の保安を高い水準に維持します。2020年度は、保安監査などによる保安管理体制の監視と改善に加え、社外からの保安情報の収集と分析・活用を強化し、グループ全体での保安管理体制の強化を図ります。また、2021年に延期となった東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、日本政府と連携した対策や保安検査機器の高度化など、万全な準備を進めていきます。

外部評価

JALグループでは、第三者による監査・評価の結果を生かして、安全性の維持向上に努めています。

IOSA (IATA Operational Safety Audit)

日本航空、日本トランスオーシャン航空およびジェイ・エアは、2020年2月にIOSAを更新受験し、同年6月に国際航空運送協会(IATA)から新たな認定を受けました。

IOSAとは、航空会社の安全管理体制が有効に機能していることを確認するための、国際的な安全監査プログラムです。IATA加盟の航空会社は2年ごとに必ず受験する必要があります。非加盟の航空会社は任意に受験することができます。

日本航空は2004年以降、日本トランスオーシャン航空は2010年以降、そしてジェイ・エアは2016年以降、IOSA認証を継続して受けています。なお、今回の更新受験は、2022年2月を予定しています。



IOSA認定
(日本航空)

安全監査立入検査

2019年度、各グループ航空会社は、国土交通省航空局による安全監査立入監査※5を合計81回受検しました。不適切または改善の余地があるとして指摘された事項に対しては、それぞれに要因の分析と対策の検討を行い、以下のような対応を図るなどの是正措置を講じています。

- 業務委託管理規程への委託先会社の適切な記載
- 委託先業務手順に係る適切な承認
- 自己模擬演習に係る適切な報告

※5 国土交通省航空局が航空会社の本社部門、運航・整備の基地、施設訓練などに立ち入り、安全管理体制の構築状況、運航・整備などの各部門が行う業務の実施状況などを確認するために行う検査

運輸安全マネジメント評価

2019年度、グループ航空会社のうち、日本トランスオーシャン航空および日本エアコミューターが、国土交通省大臣官房による運輸安全マネジメント評価※6を受けました。期待される点として述べられた事項については必要な対応を検討していきます。

日本航空、ジェイ・エア、琉球エアーコミューター、北海道エアシステムは、「令和元年度 安全管理体制の現況に関する確認票」により、安全確保のための取り組みのキーマンとなる経営トップや安全統括管理者の状況および毎年度の安全管理体制の向上に向けた取り組み状況などを報告しました。

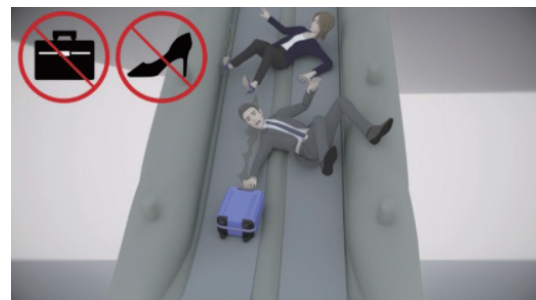
※6 国土交通省大臣官房が全運輸モード(航空、鉄道、海運、自動車)を対象に、会社全体にわたる安全管理システムの運用状況を確認し、改善点を抽出して助言するもの。

コラム

機内安全ビデオの刷新

JALグループでは、「安全・安心の再構築」に向けた取り組みの一環として、2019年9月に機内安全ビデオをリニューアルし、国内線・国際線で上映しています。このビデオは、より安心して空の旅をお楽しみいただくために、近年の世界の航空事故事例から得られた教訓と安全アドバイザーグループからの助言をふまえて制作しました。

今回のビデオでは、適切な行動をとっていただけない際に起こりうるリスクを具体的に表現することで、その行動の目的を理解して必要性を認識していただけるよう、緊急時に想定される危険な状況のシーンごとに、従来の機内安全ビデオよりも臨場感のある映像で描きました。訪日外国人旅行者の増加にあわせ、日本語、英語に加えて11種類の外国語に対応しています。



荷物やハイヒールでスライドが破損する様子

機内安全ビデオ

<https://www.youtube.com/embed/oW8ciB731n0>

顧客満足

2019年度の振り返り

JALグループは、「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、お客さまの声を真摯に受け止め、常により良い商品・サービスの開発と改善に取り組んでいます。2019年度は、快適性・利便性・定時性の向上のため、新しい航空機材・設備の導入や空港라운ジのリニューアルなど、さまざまな取り組みを実施しました。

経営指標としての顧客満足の追求

2017年度より「他者推奨意向」を数値化するNPS (Net Promoter Score)を経営指標とし、お客さまから頂いた評価・ご意見を社内で共有し、商品・サービスの改善につなげています。2020年度までの目標として、「国内線+5.3ポイント、国際線+4.5ポイント」(2017年度期初対比)を設定していましたが、快適性・利便性・定時性の向上により、当初の目標値を大きく上回り2019年度に前倒しで達成することができました。

2019年度NPS実績

顧客満足 2020年度までに 世界トップレベルの お客さま満足を実現	NPS 2017年度 期初実績対比	国内線 + 7.6 ポイント向上
		国際線 + 8.2 ポイント向上

具体的な取り組み

JALグループでは、お過ごしいただく空間においての快適性、IT・デジタルの活用を通じた使いやすさを追求する利便性、時刻表に記載された時間通りにお客さまを目的地までお届けする定時性の3点を、顧客満足向上につながる最大の価値とし、さまざまな取り組みを実施しました。

快適性の向上

国内線においては、短いフライト時間でも機内の時間を楽しんでいただけるよう、2019年9月に最新鋭機のエアバスA350型機を導入しました。機内は地上に近い快適な気圧や湿度に設定されており、さらに新開発エンジンが使用されていることで、より静かな機内を実現しています。また、全座席に個人用画面や電源コンセント、USB電源を装備しており、機内でくつろぎやすく、楽しく便利に過ごせるよう考慮しています。また、10月からは国内線にもボーイング787型機を投入し、エアバスA350型機と同様全クラスの全席に電源コンセントとUSB電源、個人用画面を備え、無料の機内Wi-Fiサービスをご提供しています。これらに加えて、北海道エアシステムでも、エアバスグループのATR社製の最新鋭機

ATR42-600型機が就航し、提供座席数を増加させました。これまでよりもひと回り広くなった機内空間は、LED照明による明るく開放的な雰囲気をご提供しています。

国際線においては、2019年8月よりボーイング777-300ER型機で、インテリア刷新のみならず、全クラスの化粧室に温水洗浄機能付き便座を設置しました。機内照明にフルカラーのLEDを導入することでシーンにあわせた最適な照明でおくつろぎいただける空間づくりを行っています。また、2020年5月末には機内Wi-Fiの高速化が完了し、機内での快適性がさらに向上しました。

また、空港라운ジにおいては、リニューアルや拡張を通じて、ご出発前にお客さまにより快適な空間をご提供できるよう工夫しました。2019年4月には、成田空港の国際線JALファーストクラス라운ジをリニューアル、8月にはサクラ라운ジの「THE DINNING」を拡張リニューアル、10月にはJALファーストクラス라운ジ「JAL's SALON」をリニューアルオープンしました。羽田空港では、国際線ファーストクラス라운ジを2020年3月29日にリニューアルオープンしました。



快適性を追求したエアバスA350型機の機内

利便性の向上

IT・デジタルの活用などを通じ、予約や空港、アプリなどの利便性の向上に取り組みました。航空券の予約・購入期間を搭乗日の330日前からに拡大させ、早期のご予約を可能にすることで、帰省やご旅行の計画の際にも便利にご利用いただけるようになりました。

また、タイムリーかつパーソナルなコミュニケーションを実現する取り組みの一環として、これまでのJALアプリのデザインや機能を大幅にリニューアルしました。新しいアプリでは、お客さまのご搭乗前からご搭乗後までの状況に応じて、現地の気候や利用空港の施設情報、空港アクセスなどの旅行や移動に便利な情報を表示したり、予約便の運航情報や搭乗口を通知したりするなど、よりスムーズに飛行機にお乗りいただけるように改善しました。

さらに2020年9月に羽田空港国内線ターミナルの改修が完了し、自動手荷物預け機や自動チェックイン機などを配備し「JAL SMART AIRPORT」としてリニューアルオープン。カウンターに立ち寄らなくても手続きができるよう、利便性の向上を図っています。



携帯端末などのQRコードを読み取れるゲートを設置

定時性の向上

安全を大前提とした定時運航は公共交通機関に欠かさない基本品質の一つであり、時刻表に掲載した時刻どおりに目的地まで安全に運航することは、お客さま・社会との約束です。そのため、予約・空港・貨物・整備・運航・客室・セールス、その他の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。

2019年には、一部機材の搭乗開始時間の見直しや国内線保安検査場の通過締め切り時刻の変更など、お客さまからのご理解・ご協力もいただきながら、定時運航のための取り組みを強化しました。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CIRIUM社が発表する実績※で、アジア・パシフィック主要航空会社メインライン部門で第4位、ネットワーク部門で第3位に入る高い評価をいただきました。

※CIRIUM社 On-Time Performance 2019

外部評価

2019年には英国の航空格付会社「SKYTRAX」が行っている航空会社品質ランキングプログラム「ワールド・エアライン・スター・レーティング」にて、世界最高評価の5スターを2年連続で獲得することができました。エコノミークラスのサービス全体が世界で最も優れていると評価され、日本の航空会社として初めて「ワールド・ベスト・エコノミークラス」賞を受賞、エコノミークラスの座席についても世界で最も優れていると認められ「ベスト・エコ

ノミークラス・エアラインシート」賞にも選ばれました。また、世界最大の旅行サイト「TripAdvisor®」による「トラベラーズチョイス™世界の人気エアライン2020」において、4年連続の「日本のベストエアライン」に選ばれ、「世界のベストエアライン トップ10」でも4位を獲得、株式会社リクルートライフスタイルの海外旅行に関する調査研究機関「エイビーロード・リサーチ・センター」で実施した国際線エアラインの満足度調査においては、総合満足度・客室乗務員の接客サービス・空港内の航空会社職員の接客サービス・航空機の機材、設備の計4部門で1位を獲得するなど、数々の賞をいただいています。



Best of the Best

今後に向けて

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、JALグループを取り巻く環境およびお客さまが求める商品・サービスは大きく変化しています。現在、JALグループでは、お客さまに安心してご利用いただけるよう夜間駐機中の消毒作業、機内での除菌シートの配布や化粧室への手指消毒液の設置など徹底した感染症対策を行っています。今後は、これまで行ってきた快適性・利便性・定時性の向上に加え、すべてのお客さまに安心してご利用いただけるよう衛生・清潔性の向上およびIT・デジタルの活用を通じた自動化の拡大や非接触化の導入など、ニューノーマルに合わせた商品・サービスを提供していきます。また、社員の自律的に考え行動する力を高めるとともに、ヒューマンサービスにIT・デジタルを積極的に活用し、お客さま一人ひとりに合うサービスの提供を実施していきます。

これからもJALグループは「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、顧客満足向上という社会的な価値を創出し続けます。

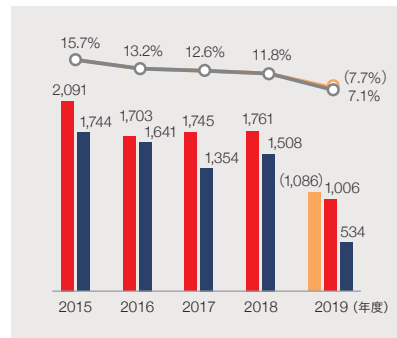
財務・非財務ハイライト

財務データ (2020年3月31日現在)

営業利益率

7.1%

■ 営業利益(億円) ■ 営業利益(億円)償却方法変更前^{※1}
■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)
○ 営業利益率(%) ○ 営業利益率(%)償却方法変更前

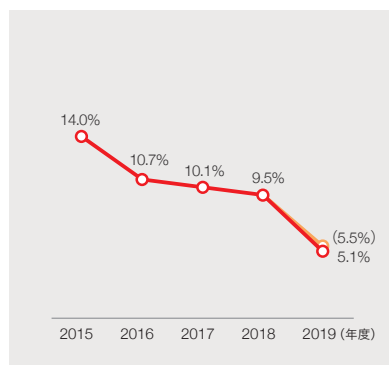


2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国際線・国内線共に需要が急速に減少したことで、2019年度は前年対比で減収減益となりました。営業利益率は、営業目標としてきた10%を下回り、7.1%となりました。

ROIC^(※2)

5.1%

○ ROIC(%) ○ ROIC(%)償却方法変更前

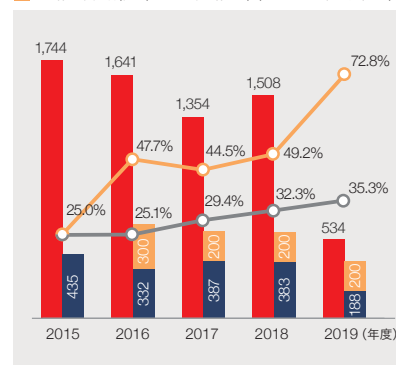


新型コロナウイルス感染症拡大の影響による大幅な減益により、ROICは5.1%となりました。この未曾有の事態に耐え抜くため、2020年度の投資計画を見直し、約800億円の投資抑制を図ってまいります。

総還元性向^(※3)

72.8%

■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円) ■ 配当金総額(億円)
■ 自己株式取得額(億円) ○ 配当性向^(※5) ○ 総還元性向(%)



新型コロナウイルス感染症拡大の影響長期化に備え、手元流動性の確保を最優先することが最善であると判断し、2019年度期末配当はやむを得ず無配とさせていただきました。(2019年度の1株当たりの年間配当金は中間配当金として支払い済の55円となりました。)

ROE^(※6)

4.7%

○ ROE(%) ○ ROA^(※7)(%)
○ ROA(%)償却方法変更前

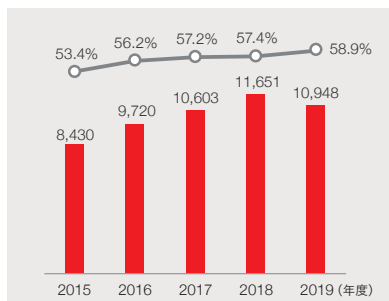


新型コロナウイルス感染症拡大の影響ならびに法人税等調整額の影響による当期純利益の大幅な減少により、ROEは4.7%となりました。

自己資本比率

58.9%

■ 自己資本(億円) ○ 自己資本比率(%)

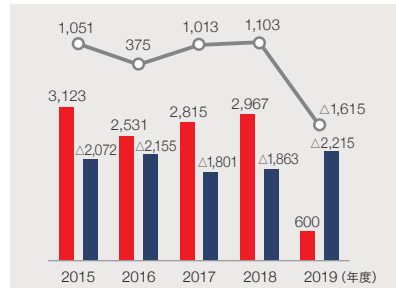


60%程度に到達し、強固な財務体質を構築してきました。2020年度は有利子負債の増加が見込まれますが、コスト構造改革・収益性の向上・投資の圧縮により、早期に健全な財務体質を再構築することを喫緊の課題として取り組んでまいります。

フリーキャッシュ・フロー^(※8)

-1,615億円

■ 営業キャッシュ・フロー(億円) ■ 投資キャッシュ・フロー(億円)
○ フリーキャッシュ・フロー(億円)

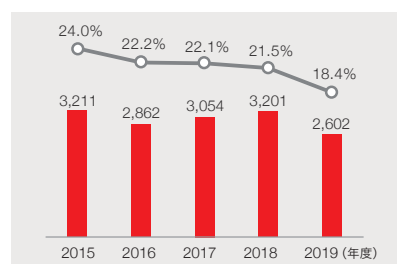


年金基金への827億円の一括拠出や、新型コロナウイルス感染症拡大による予約キャンセルの増加に伴う前受金の減少などにより、営業キャッシュ・フローは減少しました。2020年度は、徹底したキャッシュ・フローの管理に加えて、前広な資金調達により手元流動性の確保に万全を期してまいります。

EBITDARマージン^(※9)

18.4%

■ EBITDAR(億円) ○ EBITDARマージン(%)



これまで高い収益性を保持し、強固かつ健全な財務基盤を着実に構築してまいりました。この財務基盤を土台とし、全社一丸となって未曾有の危機を耐え抜いてまいります。

※1 2019年度より償却方法を変更しました(変更前は航空機の機体に装着される客室設備やエンジン部品等も航空機と一体として償却、変更後は各々の耐用年数で償却)。グラフ()内は償却方法変更前の数値。

※2 ROIC(投資利益率) = 営業利益(税引後) / 期首・期末固定資産平均(オフバランス未経過リース料含む)

※3 総還元性向 = (配当金総額 + 自己株式取得額) / 親会社株主に帰属する当期純利益(※4)

※4 2015~2018年度の親会社株主に帰属する当期純利益は法人税等調整額の影響額を除く

※5 配当性向 = 配当金総額 / 親会社株主に帰属する当期純利益(※4)

※6 ROE(自己資本利益率) = 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

※7 ROA(総資本利益率) = 営業利益 / 期首・期末総資産平均

※8 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

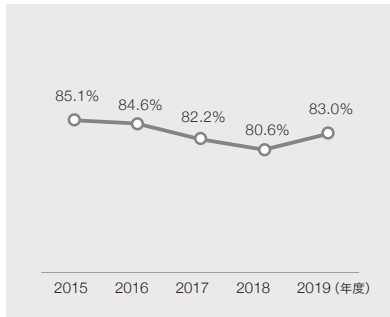
※9 EBITDARマージン = EBITDAR / 営業収益 EBITDAR = 営業利益 + 減価償却費 + 航空機材賃借料

■ 非財務データ (2020年3月31日現在)

環境

CO₂排出量削減の推移

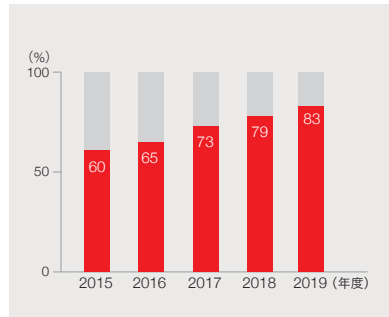
○ CO₂排出量/有償トン・キロ(2005年度比)



2019年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による大幅な需要の減少などにより、CO₂総排出量は前年度対比で24万トン減少したものの、有償トン・キロ当たりCO₂排出量は2.4%増加したため、累計で17.0%の削減にとどまりました。

省燃費機材割合の推移

■ 非省燃費機材 ■ 省燃費機材



従来機と比較してCO₂排出量を15～25%程度削減することができ、エアバスA350型機やボーイング787型機などの省燃費機材への更新を進めています。今後も計画的に新型機に更新していくことで、環境負荷低減に貢献していきます。

人

NPS推移

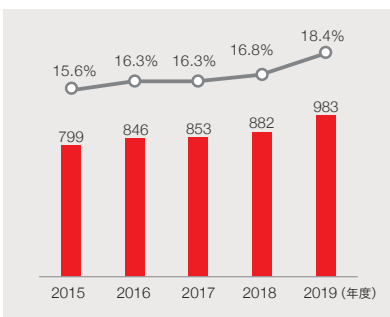
○ 国内 ○ 国際



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目的に、2017年度より「他者推奨意向」を数値化するNPS(Net Promoter Score)を経営指標とし、お客さまから頂いた評価・ご意見を社内で共有し、商品・サービスの改善につなげています。

女性管理職比率推移

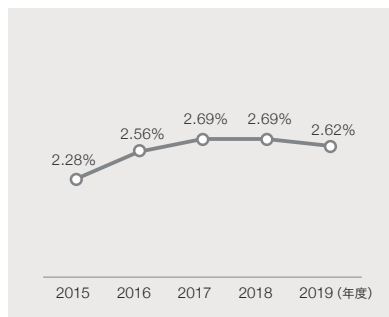
■ 女性管理職数(人) ○ 女性管理職比率



2020年3月末現在、JALグループの女性管理職比率は18.4%に達しており、着実に増加しています。2023年度末までに20%、2030年度末までに30%以上を達成することを目標としています。

障がい者雇用率^(※1)

○ 障がい者雇用率

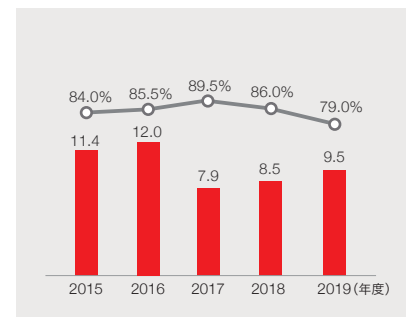


JALグループでは、障がいがある社員の活躍推進にも積極的に取り組んでいます。

※1 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サンライツとの合算値

社員一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間

■ 社員一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間
○ 年次有給休暇取得率

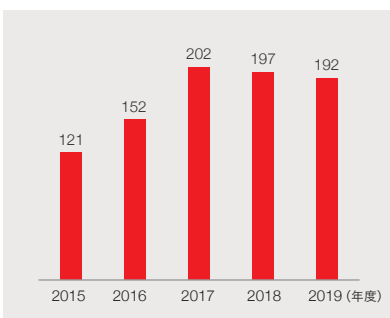


有給消化率・時間外ともに2018年度より落ち込みが見られますが、2019年度は2018年度より営業日が2日(16時間)少ないため、総労働時間は11.9時間減少し、1,850時間に対する目標対比としては98.7%から99.4%に上昇しています。

地域社会

次世代育成ーJAL空育[®]ー

■ JAL空育[®]参加人数(千人)※2

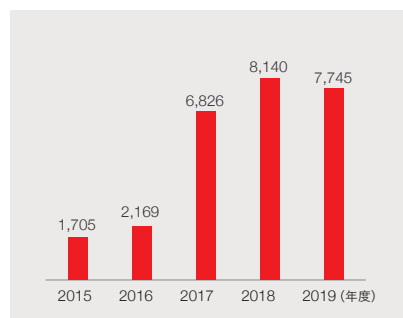


空の素晴らしさに触れることで、自分の未来や日本・世界、そして地球の未来を考える機会を提供することを目的に、JAL折り紙ヒコーキ教室やJALお仕事講座などJAL空育[®]の活動を行っています。

※2 JAL空育[®]の呼称は2016年度より使用

ボランティア参加人数

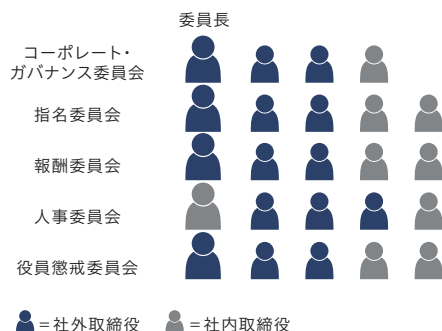
■ ボランティア参加人数(人)



JALグループでは、社員一人ひとりが社会と直接かかわる機会となるボランティア活動を積極的に支援しています。

ガバナンス

各種委員会における委員構成



■ = 社外取締役 ■ = 社内取締役

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