

chapter 01

価値創造ストーリー

はじめに

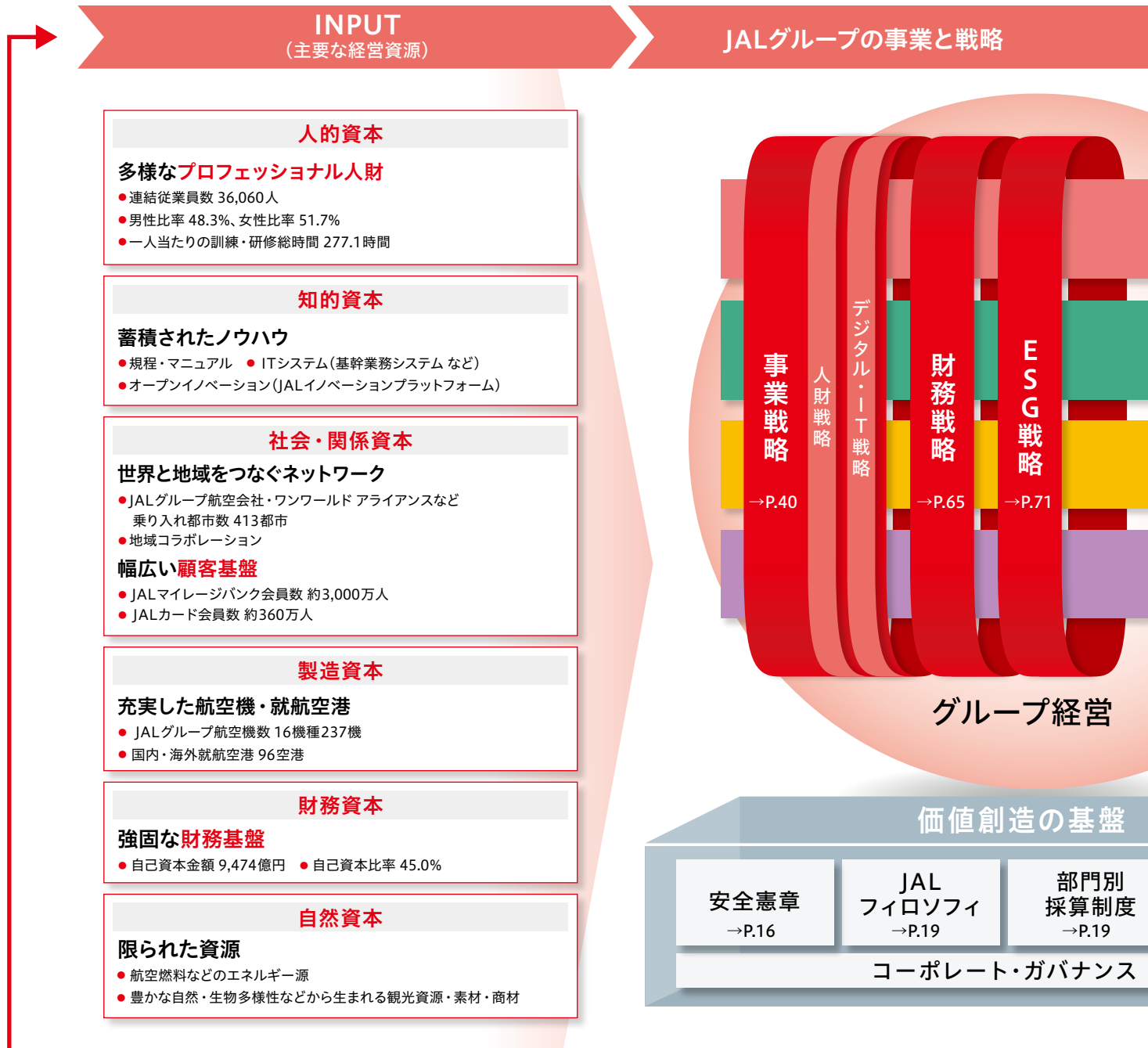
価値創造ストーリー

中期経営計画

データブック

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」、コーポレート・ガバナンスを基盤とし、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。



事業環境の変化

業界・自社

事業への甚大なダメージ
2020年の航空需要：約70%減少※

※2019年対比：IATA(国際航空運送協会)統計

マーケット

航空需要の構造や
消費者行動の変化

社会

SDGs達成に向けた
社会の意識の高まり

OUTPUT (経営目標)

OUTCOME (JAL Vision)

フルサービス
キャリア
→P.45

LCC
→P.49

貨物郵便
→P.51

マイル・ライフ・
インフラ
→P.53

安全・安心

安全
→P.59

安心
→P.60

財務

EBITマージン
(売上高利益率) →P.67

ROIC
(投資利益率) →P.67

EPS
(1株当たり純利益) →P.67

サステナビリティ

環境 →P.75

人 →P.87

地域社会 →P.97

安全・安心

確かな安全と
いつも心地よい安心を
感じられる
社会を創ります

JAL Vision 2030

サステナビリティ

誰もが
豊かさと希望を
感じられる
未来を創ります

JALグループ行動規範
「社会への約束」
→P.20

→P.21

ステークホルダー

お客さま

地域社会

お取引先さま

行政

株主さま

社員

▶ 挑戦と革新を積み重ねた70年の軌跡

JALグループは今年、おかげさまで創立70周年を迎えました。日本で戦後初の民間航空会社として誕生してから今日までの軌跡を、挑戦と革新のエピソードとともに振り返ります。

運航体制と経営基盤の確立を経て 大量輸送時代へ飛躍

世界屈指のエアラインへと成長し 社会のグローバル化を牽引

1951年～1970年代

当初は他社機材を借用し、運航・整備を委託して事業を開始しますが、念願の自社機材、自主運航を実現し、路線ネットワークを拡大していきました。

1980年～2000年代

航空自由化・規制緩和により、大競争時代へ突入するなか、品質を磨いて差別化を図り、グローバルエアラインへと成長していきました。

経営全般

1951：日本航空設立（旧会社）
1959：「鶴丸」のロゴマーク誕生



1代目 鶴丸ロゴ



1987：完全民営化
2002：日本航空と日本エアシステムが経営統合
企業理念・安全憲章・行動規範を制定



2代目 鶴丸ロゴ

事業活動

■路線ネットワーク・提携

1952：国内線の自主運航を開始
1954：初の国際線となる東京＝ホノルル＝サンフランシスコ線を開設
1967：世界一周航路を開設

1983：国際航空運送協会（IATA）の統計で、
旅客・貨物輸送実績で世界一に
（1987年まで5年連続世界一）
2007：航空連合 **oneworld** に加盟

■商品サービス・顧客基盤

1965：日本初の海外パッケージツアー
「JALパック」の販売開始
1970：ご搭乗の多いお客さま会員組織
「JALグローバルクラブ（JGC）」を発足

1982：JALカードの発行
1993：マイレージプログラムの提供開始
2004：国内線の上位クラス「クラスJ」の提供開始

■機材

1970：ボーイング747型機
（ジャンボジェット）の
運航開始



2004：ローンチカスタマーとして
開発に参画した
ボーイング777-300ER型機
の運航開始



■安全

1970：長距離飛行のため慣性航法装置（INS）の装着開始
保安強化のため国内各空港に金属探知機を設置
1974：運航情報管理システム「JALFOS」の運用開始
1978：地上接近警報装置（GPWS）を全機に装着完了
1997：衝突防止警報装置（TCAS）を全機に装着完了

2002：強化型コックピット
ドアへの改修開始
2004：IOSA（IATA Operational Safety Audit）認証取得
2006：安全啓発センターを設立
安全管理システム（SMS）を導入
2007：新高精度航法（RNAV）運航の開始

■ESG

1975：アジア・オセアニア地域の学生のための
「JALスカラシッププログラム」発足

1984：航空機による大気観測「CONTRAILプロジェクト」
を実施（2005年から定例化）
1993：プライオリティ・ゲストセンター開設
2009：世界初のバイオジェット燃料を使用した試験飛行

旅客数の累計
（国際線・国内線合計）

累計1億人

累計5億人

累計10億人

1951年

1977年

1995年

2006年

「世界一選ばれ、愛されるエアライングループ」を目指して

2010年～現在

2010年1月の経営破綻後、事業規模の最適化と社員の意識改革によって再生を果たしました。
コロナ禍により未曾有の危機に直面しましたが、これまでに培った強みを活かして克服し、JAL
Vision 2030の実現に向けて、全社員一丸となって進んでいきます。

2010：会社更生手続き申し立て
路線ネットワークの再編、貨物専用機事業から撤退

2011：新たな**企業理念・JALフィロソフィ**を制定
部門別採算制度を導入・鶴丸ロゴ復活

3代目 鶴丸ロゴ

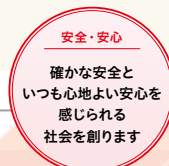


2012：東京証券取引所に再上場

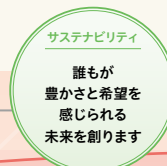
コーポレート・ガバナンスの基本方針を制定

2019：**安全憲章**を改定・新たな**行動規範**を制定

2021：**JAL Vision 2030**を策定



**JAL
Vision
2030**



累計15億人

■路線ネットワーク・提携

・主要マーケットにおける共同事業を推進

2011：アメリカン航空(米州線)
2012：プリティッシュ・エアウェイズ(欧州線)
2014：フィンエアー(欧州線)
2016：イベリア航空(欧州線)
2020：マレーシア航空(東南アジア線)

・LCC事業を拡大

2011：豪州カンタスグループ等と共同で
ジェットスター・ジャパンを設立
2018：国際線中長距離LCC事業会社を設立
(現在のZIPAIR Tokyo)
2021：春秋航空日本を連結子会社化

■商品サービス・顧客基盤

2013：国際線の新型座席「SKY SUITE」の提供開始
2017：旅客基幹システムを全面刷新

2018：航空会社の世界的な評価基準SKYTRAXの
5スター認定取得

2020：空港設備を一新した「JAL SMART AIRPORT」を展開

■機材

2012：ボーイング787型機の
運航開始



2019：エアバスA350型機の
運航開始



■安全

2016：ビッグデータを活用した航空機の故障予測の
取り組みを開始

2019：社員の心身の健康を守るサポートプログラムの
拡充・体制の強化

2020：航空機の揺れによる影響を未然に防ぐための
仕組みを共同構築

■ESG

2010：エコ・ファースト企業に認定
2011：地域活性化プロジェクト「JAPAN PROJECT」開始

2020：2050年までにCO₂排出量実質ゼロを宣言

2021年



▶ JALグループの強み

70年の歴史を通じて培った3つの強み

挑戦と革新を積み重ねた70年の軌跡

航空輸送を通じた社会の進歩発展への貢献

運航・サービス

最高のサービスを実践し、
経験を蓄積する



教訓・学び

事故・事例から得た教訓を
全社員が学び、継承する

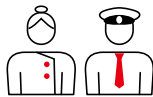


挑戦・革新

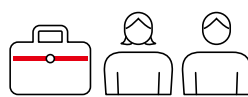
高い目標を持ち、日々地道な
努力と創意工夫を重ねる

JALグループの強み

人財基盤



顧客基盤



財務基盤



人財基盤

「人財基盤」は、JALグループに所属する一人ひとりの人財と、企業理念・JALフィロソフィをはじめとした方針・考え方・企業文化などの総称です。航空輸送には、高度な専門性と確実性が求められます。JALグループは、一便一便の運航や日々の業務のなかで知識・経験を蓄積し、過去の教訓・反省とともに、ベテランから若手へと技術伝承を行いながら、継続的にヒューマンスキルを強化してきました。JALフィロソフィを実践し、自律的・自発的に行動する人財は、JALグループ最大の強みです。

顧客基盤

「顧客基盤」は、マイレージプログラムや会員組織、蓄積されたデータ、これまでJALグループをご利用いただいたすべてのお客さまとのつながりの総称です。3,000万人を超えるJALマイレージバンク会員の皆さまがいらっしゃいます。お客さまからいただいたさまざまな評価・フィードバックに対して、問題点を見直し、日々改善を重ねることで、お客さま満足・選好性を向上し、より多くのお客さまにご利用いただくことを目指しています。

財務基盤

「財務基盤」は、JALグループの財務状況そのものと、経営資源の配分やコストマネジメントに関する厳格な規律、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションなどの総称です。2010年の経営破綻後、規模よりも収益性を重視した、着実・堅実な経営を継続し、世界の航空会社でも屈指の強固な財務基盤を構築してきました。コロナ禍によるダメージを受けても健全な財務体質を維持し、安定的な事業運営を可能としています。

▶ 価値創造の基盤／安全憲章

安全の基本となる考え方

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。この安全憲章では、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、命を守ること」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。

安全管理の仕組み

安全を管理するために必要な組織構成、責任体制、方針や業務手順を含むシステムのな取り組みである、安全管理システムを構築しています。

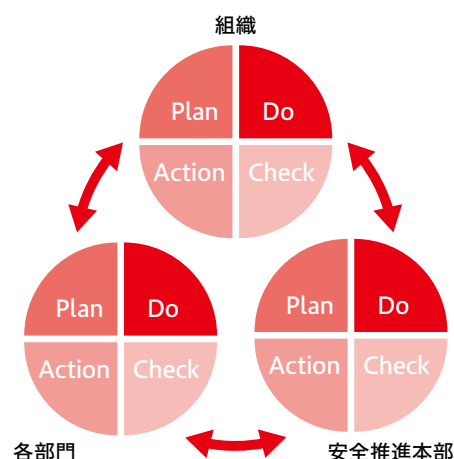
【体制】

航空法に基づき選任された安全統括管理者による統括管理のもと、経営、安全推進本部、各部門が有機的な結びつきをもってそれぞれの安全管理サイクルを機能させ、継続的な改善を行います。

経営は、定期的に取り組みや安全目標の達成状況のレビューを行い、安全管理システムの改善や安全投資、経営資源の必要性など必要な指示を行います。

・安全管理に関わる体制図は [こちら](#)

■安全管理システムにおけるPDCAサイクル



【リスクの管理と是正】

日常運航の実態を的確に把握し、発生事象などの情報に基づいて、安全管理システムを監視し、必要な改善を継続的に実施することによって、安全を確保しています。実態を把握するためには、まず、一人ひとりの社員が自ら経験した不安全行動あるいは発見した不安全状態、およびそれらによって引き起こされた事象（以下「不安全事象」という）を報告することが不可欠です。報告しやすい環境を整え、社員からの報告を奨励しています。

社員からの報告は、JALグループ共通の安全情報データベースにより、リアルタイム、かつ一元的に管理し、個々の報告に対してリスク評価を行い、優先度の高いリスクから、必要な対策を策定して実施することで、リスクの低減を図っています。そのために必要なリスク評価やヒューマンエラー分析手法を導入しています。

また、社員からの報告以外にも、航空機の運航中に記録した飛行データを分析して、リスク管理のための情報としています。

【人財】

安全管理の仕組みを機能させるため、業務に必要な技能、知識および能力を付与するための教育・訓練を実施しています。また、安全意識を高めるための教育や取り組みを行い、技能・知識・能力と意識の両面から人財の育成に取り組んでいます。

安全文化

安全文化とは、組織文化のことであり、組織に属する人の、安全に対する共通意識のことです。JALグループでは「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ある」との共通認識のもと、常に安全を大前提として行動する安全文化の醸成に取り組んでいます。安全は、何か一つのことをすれば、それによりすぐに安全性が高まるといった単純なものではありません。幾重にもわたる多角的な取り組みを積み重ねることによって、事故を未然に防ぐことにつながります。JALグループでは、このように安全への取り組みを、幅のある姿で捉え、安全の層という言葉で表しています。この安全の層を厚くするために不断の努力を続けています。

報告する文化

安全管理を適切に行うには、不安全事象の報告が不可欠です。このため、安全上の問題が顕在化する前に未然防止することを目的として、自発的報告制度を導入し、軽微なヒューマンエラーであってもそれを報告し、未然防止対策に活用しています。また、2007年からは、十分注意していたにもかかわらず発生したと会社が判断するヒューマンエラーは懲戒対象としないとする主旨の非懲戒方針を本邦航空会社の先駆けとして導入することで、社員が率先して報告しやすい環境を整え、報告を奨励しています。

自ら意思決定し、挑戦する文化

JALグループは、急速に変化する環境に適応し、持続的な成長・発展の実現を目指しています。社員一人ひとりが権限と責任のもとに自ら意思決定することは安全の観点からも極めて重要なことであり、円滑、迅速な意思決定ができるよう意思決定プロセスの見直しなど改善を図っています。このような改善は意思決定の迅速化のみならず、社員一人ひとりの気力を醸成し、「安全の層」を厚くするさまざまな活動の基盤となるものです。

コミュニケーションする文化

JALグループでは、コミュニケーションを促進し、社員同士が対面して肉声で情報を共有し、情報を相手の血肉として伝える「場」を意図的に創出しています。その一つの取り組みがCLM活動（Communication Leader Meeting）です。この活動は社員が部門の垣根を超えて集まり、組織活性化のための活動として2006年から継続的に活動しています。また、些細な確認不足を防ぐために、双方向性を持ったコミュニケーションとして「確認会話」を用いています。確認を徹底し、職場における作法として根付かせるために取り組んでいます。

マニュアルを磨いていく文化

航空事業においては、マニュアルは安全に直結する内容が多く、マニュアルの真意を十分に理解することは必須です。JALグループでは全社員が常に「なぜこの手順なのか」など自問自答することで、マニュアルの真意を理解するよう努めています。また、マニュアルは守るためにありますが、変えるためにもあります。そのため、マニュアルを運用する立場から工夫すべき余地を見出し、メーカーなどと一体となって改変するなど、質、量の観点から定期的に棚卸しする枠組みを整備しています。

「2.5人称の視点」の文化

JALグループでは社員一人ひとりがお客さまの立場に立って考えるため、航空のプロフェッショナルとしての専門性を備えた「3人称の視点」に、自分や自分の家族がお客さまだったらという「1人称・2人称の視点」を合わせもった「2.5人称の視点」を大切にしています。JALグループ新入社員安全セミナーの教育にてこの2.5人称の視点を学ぶなど全社員が、日々の業務においても自分は2.5人称の視点で発想し、行動しているかを常に振り返っています。

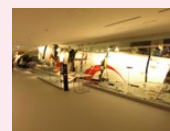
安全人財の育成

JALグループでは、自分の業務を安全に関連付けて、「生きた安全を学ぶ」とともに、「安全を大前提とする意識」を醸成することを目的としてさまざまな教育を実施しています。中でも、123便事故の教訓から、「現地」「現物」「現人」の「三現主義」に基づく教育を継続し、「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関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。

JALグループの三現主義教育



御巣鷹山への慰霊登山
(現地)



残存機体・ご遺品と
向き合う(現物)



事故に関わった方々
のお話を伺う(現人)

第三者評価

JALグループは、安全管理体制の構築や改善の取り組みについて確認するため、国土交通省やIATA要件に基づく内部・外部監査を定期的実施しています。

IATA加盟の航空会社は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に国際的な安全監査プログラムであるIOSA(IATA Operational Safety Audit)を2年ごとに必ず受検する必要があります。

JALグループでは、日本航空が2004年以降、日本トランスオーシャン航空が2010年以降、そしてジェイ・エアが2016年以降、IOSA登録航空会社となっています。



IOSA認定証(日本航空)

メンバー

座長 柳田邦男先生
畑村洋太郎先生
鎌田伸一先生
芳賀繁先生
小松原明哲先生

安全アドバイザリーグループ

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名の先生方からなる安全アドバイザリーグループを設置しています。客観的かつ専門的見地から、安全に関する幅広い助言や提言をいただき、グループ経営や安全業務に活かしています。

JALグループ安全報告書 JALグループの安全に対する取り組みなどを、できるだけ分かりやすくご説明しています。

食の安全

アレルギー対応食

旅の思い出の1ページに、機内でのお食事もお楽しみいただけるよう、日本航空機内では季節や路線に合わせたお食事のほか、バラエティー豊かな事前予約制の特別食もご用意しています。

なかでも、お客さまの命に直結するアレルギー対応食に関しては、誤提供防止策に基づいて、細心の注意を払って提供しています。

2017年からはお食事引換券を導入し、お客さまと客室乗務員間でご予約内容を相互確認したうえで、チケットと引き換えることで確実な提供を実施しています。また、色付紙ナプキンを導入し、視覚的にも識別できる工夫を施し、安全・安心な機内食を心をこめてお届けしています。



お食事引換券



色付紙ナプキン

食の安全管理

機内食・ラウンジ食の衛生管理

安全・安心なお食事をお楽しみいただけるよう、メニュー開発からご提供までのすべての工程で衛生管理を行っています。食品安全の国際規格であるFSSC22000の知識を有する当社の衛生監査員が世界各地の機内食調製会社および自社ラウンジを訪問して衛生監査を実施し、管理基準や手順が守られているか、適切なリスク対策が取られているかを細かく確認したうえで、改善点などの指導を行っています。

また、機内食は調理してからお召し上がりいただくまで時間に関わりますが、温度管理、作業着や食器類の衛生管理、そして各種検査などにより安全性を確保しています。



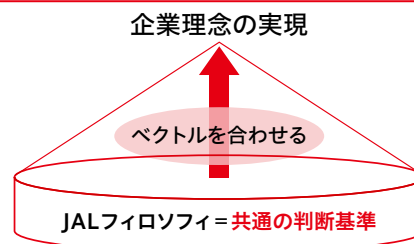
▶ 価値創造の基盤／JALフィロソフィ

社員のベクトルを合わせる～成長・発展を支える人財の基盤～

企業理念の実現を目指して

経営破綻の教訓から、一人ひとりの意識を変えていくことが必要と考え、JALグループのサービスや商品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。

JALフィロソフィ手帳を全員が保持し、仕事や人生において判断に迷ったときはJALフィロソフィの考え方に立ち返り、「人間として何が正しいか」で判断できるよう学びを深めています。



共通の判断基準である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、全社員でベクトルを合わせて、「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ます。

意識改革の取り組み

JALフィロソフィ勉強会

JALフィロソフィを繰り返し学び、実践につなげるため、全社員を対象とした勉強会を継続的に開催しています。コロナ禍において2020年度はオンライン開催とし、国内外各地の社員をつないで、部門を越えたコミュニケーションの機会創出と、一体感の醸成にも寄与しています。全社員のベクトルを合わせることで、世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指しています。

リーダー勉強会

リーダーのベクトルを合わせることを目的として、役員・部長級を対象に毎月1回、管理職を対象に年2回の勉強会を開催しています。リーダーに求められる役割として「自律型人財の育成」「心理的安全性のある組織風土の醸成」などについて学び、社員がやりがいをもって働き続けることができる組織を目指しています。



オンライン勉強会の様子



リーダー勉強会(2020年2月開催)

▶ 価値創造の基盤／部門別採算制度

進化していく経営システム

部門別採算制度は、「アメーバ経営」をベースに作られた経営管理システムです。組織ごとの収支を把握し、最新の市場環境を反映させながら一つひとつの「アメーバ」で自律した経営を行います。

部門別採算制度の深化

導入から10年を迎え、部門別採算制度はJALグループの「先行管理経営」に大きく貢献しています。部門別採算制度では、すべての組織共通のフォーマットで各月の実績・予定・見通しを一覧にした「採算表」を策定します。その採算表を元に毎月さまざまな課題を議論する「業績報告会」を開催しています。この業績報告会においては導入当初計画と実績の差異分析が中心でしたが、現在では数カ月先の収支の見通しまで策定し、それに基づく先行管理経営を実現しています。

中期経営計画の実現に向け担う役割

中期経営計画では「事業構造改革」に取り組み、既存事業の収益性を高めるのに加え、新たな事業領域の成長を図ります。そしてさまざまな外部環境の変化に対応できるJALグループの構築を目指します。

そのために部門別採算制度は、事業領域ごとの収支も把握できるよう進化し、適切な「先行管理経営」を着実に実行していきます。そして中期経営計画での「事業構造改革」を実現します。



業績報告会

▶ 価値創造の基盤／JALグループ行動規範

社会への約束

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、より実践的な内容としています。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グループ全社員が「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/>



2020年度は、JALグループ行動規範「社会への約束」に基づく日常業務での行動を「実践事例集」として新たに取組みまとめました。グループディスカッションなどを通じて、社員一人ひとりがそれぞれの「今日からできること」を探し、実践する取り組みを推進してきました。



全社員を対象としたe-Learning動画

▶ 価値創造の基盤／コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

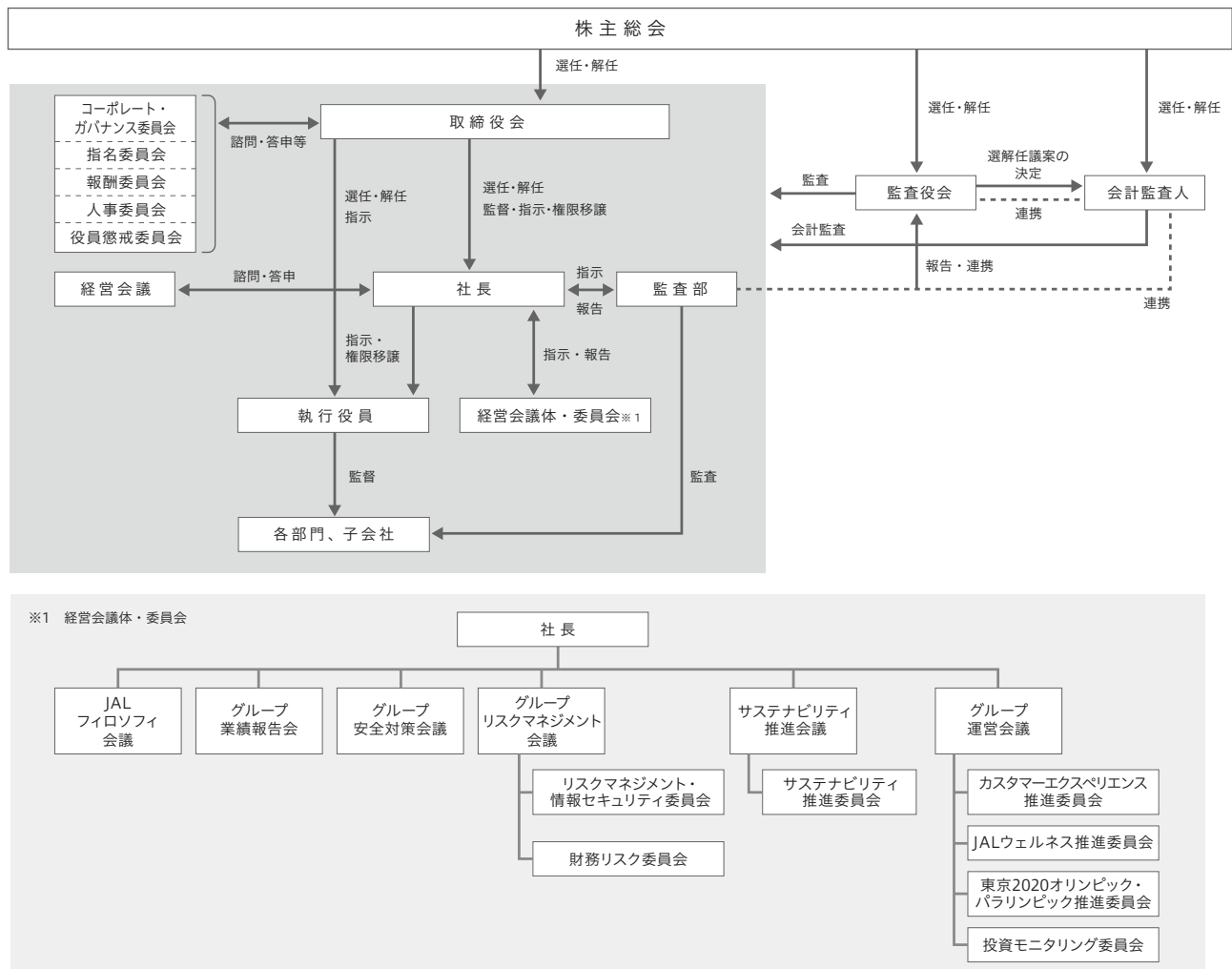
JALグループは、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、存立の大前提である安全を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供します。また、公正な競争を通じてよりよい商品・サービスを提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすとともに、広く社会の一員としてその責務を果たし、貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開しています。

これらをふまえ、企業理念のもとに、「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、高い経営の透明性のもと、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。

「コーポレート・ガバナンスの基本方針」、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」は当社Webサイトからご覧ください。

WEB <https://www.jal.com/WEB/ja/outline/governance/>

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会および取締役

■ 取締役会

取締役会は、取締役候補、監査役候補の選任および執行役員の選任、報酬の決定、ならびに重要な意思決定を通じて、高い透明性のもと強い経営監視機能を発揮します。

そのために、

- ①取締役会は、経営監視機能と業務執行機能を分離し、執行役員を兼務しない取締役から取締役会議長を選任します。
- ②3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するとともに、2021年6月定時株主総会より、社外取締役が取締役会の3分の1以上を構成する体制を構築しました。
- ③2021年度より、取締役および監査役は、原則として取締役会への出席率を80%以上とする旨定めています。
- ④取締役会は、効率的な意思決定を行うため社長への適切な権限移譲を行っています。

■ 取締役

<多様性の確保>

- ①取締役候補については、2021年度に多様性を再定義し、ジェンダー、国際性、職歴、年齢等の観点で、多様性を確保するとともに、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します。
- ②女性取締役を複数とする体制を目指すことを2021年度に定めました。
- ③取締役が備えるべき専門知識や経験などについては、2021年度に後述のとおりスキルマトリックスを策定し、公表しています。

<社外取締役>

- ①社外取締役は、実践的・多角的な視点から当社の経営への助言や業務執行に関する適切な監督を行います。
なお、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役候補として選任いたしません。社外役員の独立性を判断する基準については、JALグループ「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をご覧ください。
- ②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。

取締役会の主な議題

2020年度においては、月例で開催する定例取締役会および臨時取締役会を合計で20回開催しました。

【新型コロナウイルス感染症拡大への対応】

- ・機動的な事業-収支対応方針
- ・資金調達
- ・役員報酬

【経営戦略関連】

- ・新中期経営計画の策定
 - 事業戦略 (LCC 事業・新規事業等)
 - 財務戦略
 - ESG 戦略
- ・女性活躍・経営層等に関する人財育成

【ガバナンス・リスクマネジメント関連】

- ・役員人事の決定
- ・取締役会の実効性評価 (P.25)
- ・グループ内部統制の強化
- ・IT BCP (事業継続計画)
- ・重大インシデント報告

【ステークホルダーとの対話】

- ・IR 説明会等に関するフィードバック
- ・お客さまの声

【その他重要な業務執行の決定と監督】

任意の各種委員会

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。

委員会			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
委員長			筆頭独立社外取締役	社外取締役	社外取締役	社長	社外取締役
委員	社内	植木 義晴	○				
		赤坂 祐二		○	○	○	○
		清水 新一郎		○	○	○	○
	社外	小林 栄三	○	○	○	○	○
		八丁地 園子	○	○	○	○	○
		柳 弘之	○	○	○	○	○
概要			「コーポレート・ガバナンスの基本方針」に関し、取り組み状況を確認し、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分析・評価・討議し、答申・提言・報告を実施します。	取締役候補および監査役候補の選任に関して、取締役会からの諮問を受け、答申します。また、社長等に必要な資質を定義し、その候補人財の育成状況を管理します。加えて、経営幹部の資質を問うべき事態が生じた場合には、取締役会に調査結果を報告します。	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を受け、答申します。また、報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブになるよう適宜検証します。	執行役員の選任および解任に関して、取締役会からの諮問を受け、答申します。	取締役および執行役員の懲戒を行う場合、本委員会が決定します。
2020年度の開催回数・主な議論			2回	6回	7回	4回	0回
			コーポレート・ガバナンスコードの2021年の改定の方角性を見据え、コーポレート・ガバナンスの基本方針に関する事項などに関し討議するとともに、取締役会の実効性評価に関する方針の策定と答申を行いました。	取締役会への答申事項のほか、社長等の候補人財の育成状況の管理、役員交代にあたっての役員候補者選任に関わる要件・プロセスなどに関する討議を実施しました。	取締役会への答申事項のほか、足元の経営環境に則した役員報酬制度の在り方について討議しました。	取締役会への答申事項のほか、新執行体制の在り方、執行役員候補人財の育成について討議しました。	

上記の任意の委員会に加えて、筆頭独立社外取締役が主催する、社外取締役・社外監査役のみで構成する「独立社外役員意見交換会」を年に数回開催し、社外役員間のネットワークの強化を図っています。

監査役会および監査役

■ 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かかわる権限の行使などの役割・責務を果たすにあたって、株主に対する受託者責任をふまえ、独立した立場において客観的で適切な判断を行います。

■ 監査役

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、代表取締役および社外役員との意見交換や重要な決裁書類等の閲覧により、会社経営および事業運営上の重要事項ならびに業務執行状況を監査します。また、監査役室スタッフとともに、各事業所、子会社に毎年監査を行い、その結果を代表取締役に報告するとともに執行部門へのフィードバック

も行います。さらに内部監査部門や会計監査人との緊密な連携にも努めるほか、主要子会社常勤監査役との会議を定期的に行い、グループ全体での監査の充実強化を図ります。

監査役候補は、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。

なお、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外監査役候補として選任いたしません。

社外役員の独立性を判断する基準については、JALグループ「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をご覧ください。

社長等リーダーの後継者計画

①社長等に求められる資質を、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員とともに企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めています。社長等の候補人財については、指名委員会において、議論を継続的に実施しており、グループ会社での経営経験、海外駐在経験や社外団体での活動など実践的かつ多様な経験をさせることを通じて、早期に経営に必要な素養を身に付けることができるようにしています。

②執行役員を含む次世代の経営幹部の育成については、人事委員会において、多様性の推進とともに能力・視野の拡大に向け、キャリアパスの設定、部門を越えたローテーション、外部ネットワークの形成や人財のプーリングに関する実践的な議論を実施しています。

取締役・監査役に対するサポート

①取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項等を説明し、「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るとともに、外部団体への継続的参加等の機会を提供します。

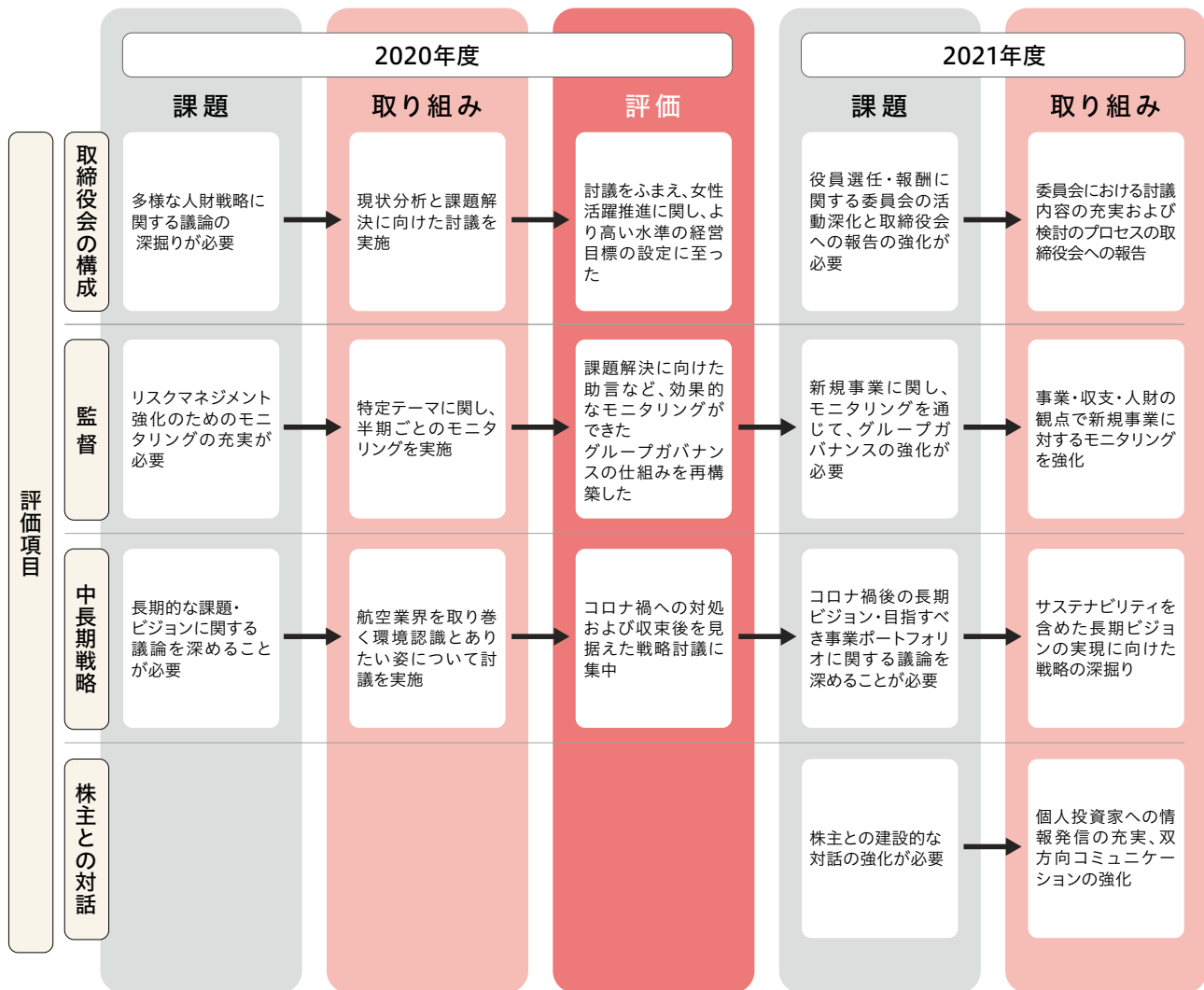
②監査役に対しては、会社情報の提供に加え、社外研修や外部団体への継続的参加等の機会を提供します。

③社外取締役・社外監査役に対しては、取締役会等の付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項を含め、適宜会社情報を共有する機会を設けます。

また、当社に対する理解を深めるため、現場の視察、御巢鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学等の安全に関する事項や、当社のこれまでの歴史、JALフィロソフィを説明する機会を提供します。

取締役会の実効性評価

各取締役・監査役の自己評価や第三者機関の分析なども参考にしつつ、取締役会の実効性評価を毎年実施し、運営などの見直しを行うことで中長期的な企業価値の向上を目指します。



2020年の評価結果と今後の取り組みの詳細は企業サイト「コーポレート・ガバナンス」を参照ください。

 <https://www.jal.com/ja/outline/governance/>

スキルマトリックス

取締役および監査役が備えるべき専門知識や経験などについて、企業経営の基本スキルである「経営経験」「財務会計」「法務・リスク管理」に加え、当社の事業特性から特に重要である「安全管理」、その他「グローバル経験」「営業・マーケティング」「IT・テクノロジー」を、必要なスキルセットとし、スキルマトリックスを策定しております。

当社における地位	氏名	経営経験	財務会計	法務・ リスク管理	安全管理	グローバル 経験	営業・マーケ ティング	IT・ テクノロジー
取締役会長	植木 義晴	○			○			
代表取締役 社長執行役員	赤坂 祐二	○			○			○
代表取締役 副社長執行役員	清水 新一郎			○		○	○	
代表取締役 専務執行役員	菊山 英樹		○	○		○		○
取締役 専務執行役員	豊島 滝三	○		○		○	○	
取締役 常務執行役員	堤 正行				○			
社外取締役	小林 栄三	○				○	○	
社外取締役	八丁地 園子		○			○		○
社外取締役	柳 弘之	○				○	○	○
常勤監査役	斉藤 典和		○					
常勤監査役	北田 裕一	○			○	○		○
社外監査役	加毛 修			○	○			
社外監査役	久保 伸介		○	○		○		
社外監査役	岡田 譲治		○	○		○		



マネジメント一覧(取締役)

① 植木 義晴 (1952年9月16日生)

取締役会長

当社入社以来、運航乗務員として安全運航に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2012年からは代表取締役社長執行役員として、強力なリーダーシップと決断力を発揮して中期経営計画の策定を指揮し、確実に遂行してきました。2018年からは取締役会議長、コーポレート・ガバナンス委員会の委員としても引き続き取締役会の監督機能の強化に寄与しております。

③ 清水 新一郎 (1962年12月13日生)

代表取締役副社長執行役員

当社入社以来、運航乗務職・客室乗務職などに係る人事・労務部門などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2013年からは人財本部長として、2016年からは秘書室長として、当社が置かれている状況を高い視座で判断し、対外的なプレゼンスの向上・安定に大きく貢献してまいりました。2020年4月から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ご寄与しております。

② 赤坂 祐二 (1962年1月3日生)

代表取締役社長執行役員

当社入社以来、整備本部を中心に従事し、安全運航などに係る現場の経験・見識を極めて高いレベルで習得し、整備業界における高い知見と豊富な人脈を獲得してきました。2014年からは株式会社JALエンジニアリング代表取締役社長として強力なリーダーシップと決断力を発揮し、安全運航の基盤を強固なものとししました。また、2018年からは代表取締役社長執行役員として、JALグループの存立基盤である安全運航を堅持し、JALフィロソフィを率先垂範することで、全社員とともに企業理念の実現を目指しております。

④ 菊山 英樹 (1960年3月19日生)

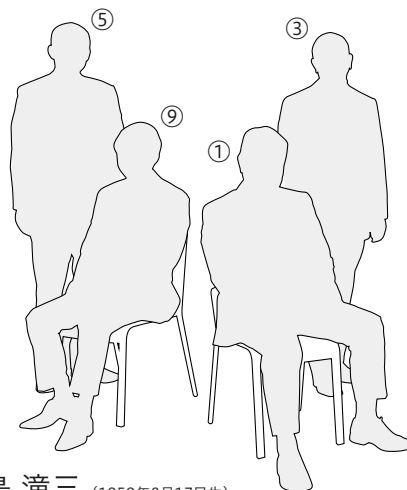
代表取締役専務執行役員

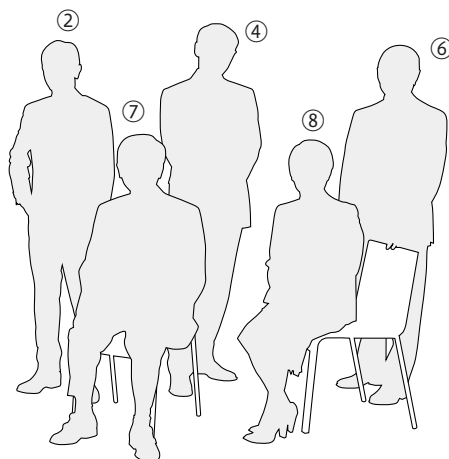
当社入社以来、本社および米州支社等で、ITシステム、旅客予約、人事・労務、経営企画などの各部門を歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で実績をあげてきました。2013年からは路線統括本部長として、路線収支の最大化に向け大きく貢献してまいりました。2019年からは財務・経理本部長として、株主・投資家にわかりやすく透明性の高い情報開示や株主利益に資する確かな経営判断と決断力を発揮しております。

⑤ 豊島 滝三 (1959年8月17日生)

取締役専務執行役員

当社入社以来、労務部門や労務部長などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2015年からは経営管理本部長として、JALグループにおける部門別採算制度の浸透に大きく寄与してまいりました。2019年からは路線統括本部長、2021年からは路線事業本部長として、路線収支の最大化に向け大きく貢献しております。





⑧ 八丁地 園子 (1950年1月15日生)

社外取締役／独立役員

銀行における金融商品開発、融資、リスク管理などの経験、ホテル経営におけるお客さま視点でのマーケティング・経営戦略などの高い知見と豊富な経験に加え、大学における教育改革など多様な視点も有しており、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。

《重要な兼職》

株式会社ダイセル社外取締役
マルハニチロ株式会社社外取締役

※ 2021年6月17日開催の第72期定時株主総会において新たに選任されました。

⑥ 堤 正行※ (1960年12月19日生)

取締役常務執行役員

当社入社以来、運航乗務員として安全運航等に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2019年からは執行役員として運航本部長、2020年からは安全推進本部長の任にあたり、強い責任感と倫理観により、安全運航の堅持に大きく寄与しております。

⑨ 柳 弘之※ (1954年11月20日生)

社外取締役／独立役員

グローバル展開を推進する企業の経営トップとしての豊富な経験と幅広い知見を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する監督を行っております。

《重要な兼職》

ヤマハ発動機株式会社取締役会長
AGC株式会社社外取締役
キリンホールディングス株式会社社外取締役

⑦ 小林 栄三 (1949年1月7日生)

社外取締役／独立役員

世界各地で事業を展開する総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。

《重要な兼職》

オムロン株式会社社外取締役
株式会社日本取引所グループ社外取締役

マネジメント一覧(監査役)



① 齊藤 典和 (1956年11月23日生)

常勤監査役

当社入社以来、長年にわたり財務・経理部門を中心に従事し、財務・経理、IR活動などに関する高い知見を有しています。また、2014年から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に努め、株主利益に資する的確な経営判断に大きく寄与してまいりました。

《重要な兼職》

なし

② 北田 裕一※ (1960年6月22日生)

常勤監査役

当社入社以来、主に整備技術や品質保証などの整備関連業務に従事してきました。2018年4月からは執行役員整備本部長として、JALグループの整備部門を統括し、当社の技術・品質の維持向上に大きく寄与してきました。また、2020年6月より取締役常務執行役員整備本部長として、安全運航の堅持の視点から取締役会などにおいて的確な指摘を行っており、技術・品質分野における豊富な業務経験を有しています。

《重要な兼職》

なし

③ 加毛 修 (1947年3月25日生)

社外監査役／独立役員

1973年4月の弁護士登録以降、官庁や企業でのコンプライアンスの指導や不正事件に関する調査委員会の委員を歴任するなど、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おり、2016年6月より当社の監査役として法律面等での監査・アドバイスをを行っています。

《重要な兼職》

銀座総合法律事務所所長弁護士
アゼアス株式会社社外監査役

④ 久保 伸介 (1956年3月4日生)

社外監査役／独立役員

監査法人サンワ・東京丸の内法律事務所(現監査法人トーマツ)入所以降、企業の監査、株式上場、企業再生、M&Aなどを数多く手がけ、豊富な経験・実績と、会計に関する高度な知見を有しております。

《重要な兼職》

共栄会計事務所代表パートナー公認会計士
川崎汽船株式会社社外監査役

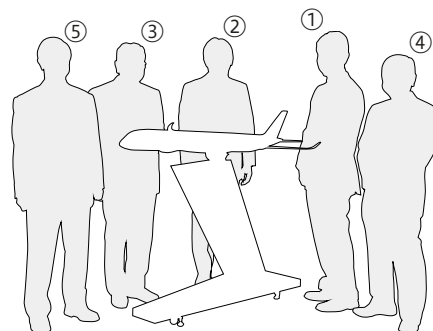
⑤ 岡田 譲治 (1951年10月10日生)

社外監査役／独立役員

総合商社の経営や財務経理部門の責任者としての豊富な経験・実績と専門知識を有しております。また、総合商社の常勤監査役や日本監査役協会のトップとしての実務を通じて、ガバナンスおよびリスクマネジメントを含む監査業務全般に関する高い見識を有しております。

《重要な兼職》

金融庁企業会計審議会委員
日本取引所自主規制法人外部理事



※ 2021年6月17日開催の第72期定時株主総会において新たに選任されました。

■ 社外役員の独立性基準

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

※ 業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

社外取締役メッセージ



サステナブルな未来のために

JALグループには3名の独立社外取締役が在籍しています。取締役会や任意の委員会などにおいて、積極的に発言しており、各社外取締役の経験・知見が、JALグループの戦略策定や経営判断に活かされています。



社外取締役 小林 栄三

筆頭独立社外取締役

[出席状況] 取締役会 100% (20回中20回)

[重要な兼職] オムロン株式会社社外取締役、株式会社日本取引所グループ社外取締役

激動の今、失敗を恐れず挑戦する企業風土の醸成を

当社の強みは、世界に通じるJALブランドと強固な人財基盤であると考えています。社員一人ひとりが自らの使命をしっかりと理解してひたむきに業務に取り組んでいる、これは大きな強みです。筆頭独立社外取締役の立場で、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいますが、当社の何事にも実直に取り組む姿勢により、すでに高い水準にあると評価しています。しかしながら、コロナ禍で先行き不透明ななか、より高い次元のリスクマネジメントが求められています。多角的な視点での情報収集、分析を通じて、何事も先回りして対応する力を強化する必要があります。また、取締役会の重要な責務である経営人財の育成については、事業と経営の経験、さらには海外経験のキャリアパスにも留意しつつ、引き続きしっかりと監督をしていきます。

社会は劇的に変化しており、新たな秩序が生まれています。新たな中期経営計画において事業ポートフォリオの見直しを発表しましたが、当社自身が新たな秩序作りの旗手になる覚悟が必要です。そのためには、異業種交流などを積極的に実施し、担い手となる若手中堅社員の育成・登用が重要です。リスク管理を強化しつつ、一方で失敗を恐れず挑戦する企業風土の醸成が求められています。総合商社などにおける長年の経験・知見を活かして、当社の持続的な成長と企業価値の向上に向けて、しっかりと責任を果たしていきたいと思っています。



社外取締役 八丁地 園子

[出席状況] 取締役会 100% (20回中20回)

[重要な兼職] 株式会社ダイセル社外取締役、マルハニチロ株式会社社外取締役

サステナビリティの観点から、ダイバーシティのさらなる推進を

当社は、SDGs達成にも力を注いでいます。今次策定した中期経営計画では、環境・人・地域社会・ガバナンスの4領域で具体的な課題を定め、サステナブルな社会の実現を目指すこととしています。環境については2020年にいち早く表明した「2050年にCO₂の排出量を実質ゼロ」の実現に向けて、具体的なロードマップを策定できたと評価しています。また地域社会については、多数の社員が地域との交流を通じて得た気づきを、個人の知から組織の知に変え、今後の地域社会やお客さまとの関係強化に活かすことが期待できます。

そして、ガバナンスとこれを動かし支える人財育成にも注力します。激変するビジネス環境下において、多様な人財の、経営参画につながる育成・活用に関する取り組みをさらに強化しようとしています。幸い、当社には、専門的な知識・能力を持つ、ポテンシャルを秘めた優秀な女性が多く存在します。これら各専門分野の達人たちには、既存の研修に加え、ある一定の段階での、部門を越えた人事配置をこれまで以上に大胆に実施し、管理職、役員候補の層として、実体験を通じて育成していくことが、ダイバーシティのさらなる推進のために必要と考えます。自らの経験もふまえて、当社のサステナビリティの推進に貢献してまいります。



社外取締役 柳 弘之

[重要な兼職] ヤマハ発動機株式会社取締役会長、AGC株式会社社外取締役、麒麟ホールディングス株式会社社外取締役

確かな安全・高い品質、そして、グローバル経営の強化に向けて

このたび、社外取締役に就任しました柳弘之です。私は製造業において確かな安全と高い品質のもと、グローバル経営に長く関わってきました。製造業とサービス業の違いはありますが、これまでの経験・知見を活かして、当社の発展に貢献してまいります。

安全運航を支える品質保証体制を評価する際には、3つの観点が重要です。「経営層」は、自らが現状をしっかりと把握し、端的に自社のことを語れるか。「現場のオペレーション」の精度、業務プロセスのマニュアル化はどうなっているか。「経営と現場をつなぐマネジメント」、すなわち、教育、組織の風通し、事故を風化させない仕組みはどうなっているか。私自身、時には現場に足を運び、監督・助言をしてまいります。また、ポストコロナにおける今後のグローバル展開についても、役に立てればと考えます。グローバル化の要諦は、価値の創出と事業化にあります。多様な市場特性、ターゲットを見極めつつ、企業理念のもとでJALらしさ、JALブランドを活かした価値を生み出さねばなりません。また、事業化にあたっては、お客さま・市場に密着しつつ、具体的なビジネスモデル、仕組みを構築し、それにふさわしい人財を確保・育成する必要があります。

以上のような観点から、当社の中長期的な成長と企業価値向上のため、執行の皆さまが適切かつ迅速・果断な経営を実践されるよう後押しする役割を果たしていく考えです。

取締役会議長メッセージ

一人ひとりとの信頼関係を醸成することが
コーポレート・ガバナンスの根本と考えています

取締役会は、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに対する責任をふまえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促していくことが求められています。その役割を果たしていくために、執行とは独立した立場で実効性の高い監督を行う一方で、適切なリスクテイクのもと、大きな方向性を示していかなければなりません。

当社の取締役会は、多様な経歴と幅広い知見を有したメンバーで構成されており、そのダイバーシティが強みです。特に、豊富な経営経験や高度な専門性を兼ね備えた社外役員からは、執行サイドからはなかなか出てこないご意見を多くいただきます。厳しい反対意見により、原案どおりに議案が承認されないことは一度や二度ではありません。その意味では間違いなく実効性の高い監督がなされています。

一方で、中長期的な企業価値の向上に向けては、現状に甘んじることなく、会社が目指すべきビジョンや経営計画など大きな方向性について、建設的な議論を経て、一つにまとめていく必要があります。私は、入社後30数年にわたりパイロットとして歩んできましたが、そもそもパイロットは、空港・客室をなど多くの仲間との信頼関係のもと、多様

な情報や意見をまとめ上げ、安全・安心をお届けすることがミッションです。取締役会議長の役目も、自由闊達な議論のなかで、オーケストラの指揮者のように、さまざまな音色（＝意見）を調和させて、最高のシンフォニー（＝結論）を生み出すことにあります。当社においても、時に意見が真っ二つに分かれることもありますが、最後は互いの信頼関係のもとで議決へと進めていきます。

取締役会で決定する大きな方向性を現場で実践するのは一人ひとりの社員です。経営と現場を一つにすることを常に忘れずに、毎回、取締役会議長の任に当たっております。

コロナ禍により航空業界は厳しい状況にあります。パイロットの経験上、十分な備えによりいかなる危機でも乗り越えられると確信しています。必ず「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」となり、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。



取締役会議長

植木 義晴

役員報酬

取締役の報酬等の決定に関する方針

●基本方針

1. 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。
2. 年度の業績と連動する業績連動型賞与と、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中長期的な業績による企業価値と連動させる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。
3. 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

1. 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。
2. 当社の事業の内容や業績連動型報酬の実効性を考慮し、固定報酬と業績連動型報酬は次のように設定されます。

業績連動型報酬の仕組み

1. 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。

2. 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、每期、連続する3事業年度の業績を評価します。

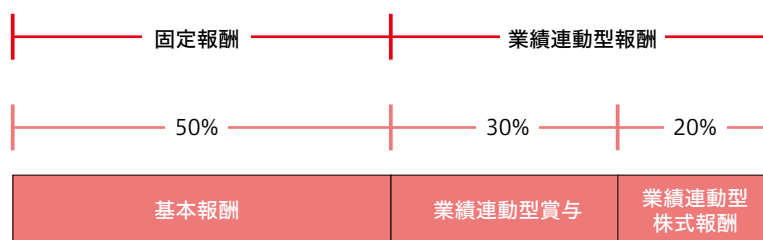
■業績評価指標（IFRS対応について検討中）

- 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

■業績評価指標（IFRS対応について検討中）

- 連結営業利益率
- 連結 ROIC
- 顧客満足度など

（仮に目標に対する達成度合いが100%である場合の目安）



※上記は目安であり、当社株式の株価に応じて変動いたします。

取締役及び監査役への報酬支給実績（2020年度）

区分	人数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）		
			基本報酬	業績連動型賞与	業績連動型株式報酬
取締役	11	294	294	—	—
（うち社外取締役）	(3)	(36)	(36)	(—)	(—)
監査役	6	77	77	—	—
（うち社外監査役）	(4)	(28)	(28)	(—)	(—)
合計	17	371	371	—	—