

chapter 02

中期経営計画



経営戦略

▶ 環境認識

ポストコロナにおいては、人々の行動や価値観の変化が社会全体に広がり、これまでに経験したことのない大きな環境変化が訪れると考えられ、すでのその一部は顕在化しています。

マクロ環境のトレンド

政治	経済	社会・環境	技術
「デジタル化」・「地方創生」 「観光立国」による経済復興 - 温室効果ガス抑制など環境関連規制強化	- 戦後最悪のマイナス成長 - 長期的な経済活動停滞リスク - 集中から分散・多極化へ	- サステナビリティの重要性の高まり - レジリエントな社会への移行 “マス”から“パーソナル”へ	- デジタルの加速とリアルとの融合 - DXによるビジネスモデルの変革 - 非対面・非接触の常識化

事業環境の変化

業界・自社	マーケット	社会
事業への甚大なダメージ 2020年の航空需要：約70%減少※	航空需要の構造や消費者行動の変化	SDGs達成に向けた社会の意識の高まり

※2019年対比：IATA(国際航空運送協会)統計

業界・自社

新型コロナウイルス感染症により、航空業界全体が事業・財務面で甚大なダメージを受けています。2020年には、全世界でおよそ70%の航空需要が減少し、業界全体で過去に例を見ない大きな損失を計上しました。当社も、国際線・国内線の需要が大きく減少し、2020年度の業績は、2012年の再上场以来初めての赤字決算となりました。

マーケット

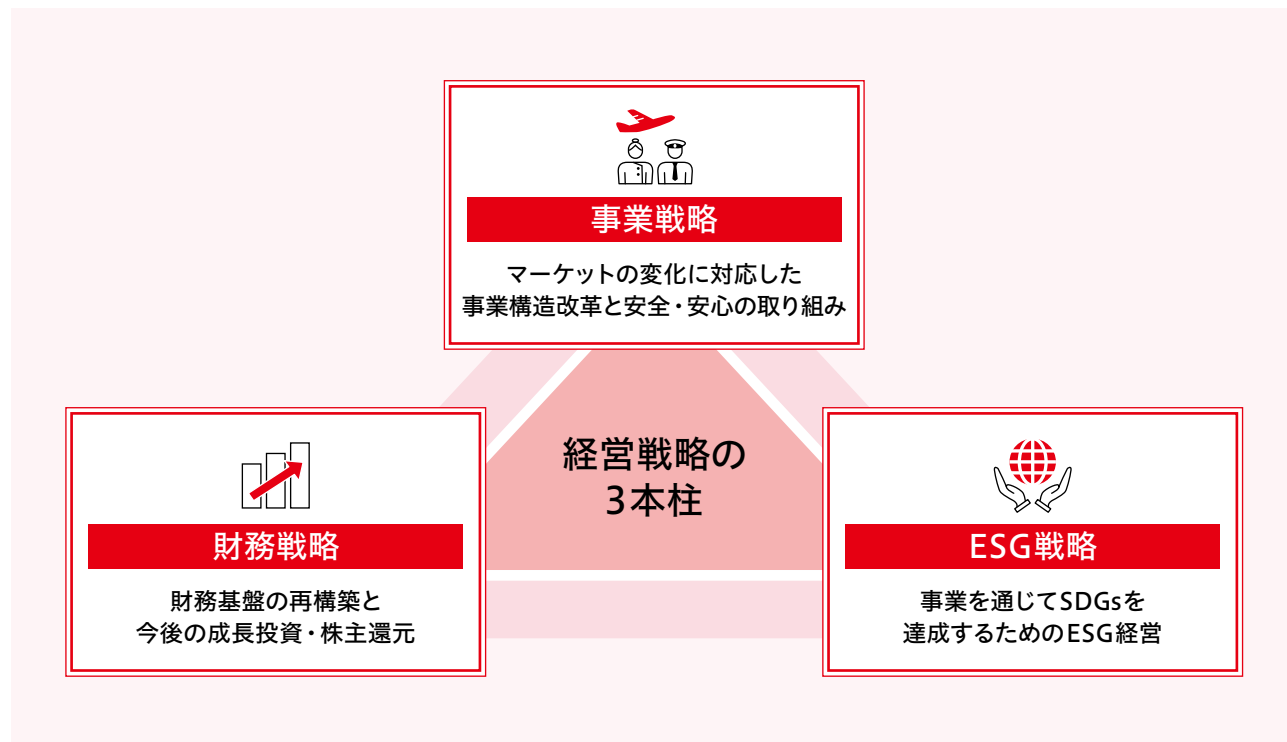
デジタルトランスフォーメーションにより、航空需要の構造や消費者の行動に大きな変化が生じると考えられます。一部の業務渡航がリモートへ置き換えられる一方で、リアルな対面・体験を目的とする渡航は今後も増加するとみられます。また、eコマースによる個人消費・物流の増加などが考えられます。

社会

SDGsの達成など、社会課題の解決に向けた意識が日増しに高まってきており、今後もこの傾向は強まっていくものと考えられます。特に、気候変動への対応については、全世界で国家的な目標として取り組む機運が高まっており、長期的な目標に対して具体的な行動が求められています。

依然として不透明な経営環境が続いていますが、中長期的には、世界経済の回復・成長により、航空業界は再び堅調に成長すると考えられます。

▶ 戦略の骨子



経営戦略の柱

ポストコロナの環境変化に適応し、JALグループの強みである「人財基盤」、「顧客基盤」、「財務基盤」を最大限に発揮して、持続的な成長・発展を実現するため、本中期経営計画においては、「事業戦略」、「財務戦略」、「ESG戦略」を経営戦略の柱として取り組みを進めていきます。

■ 事業戦略

マーケットの変化に対応した事業構造改革を進めるとともに、航空需要が再び回復・成長する局面において、これまで以上に安全・安心を感じていただける取り組みを推進します。

■ 財務戦略

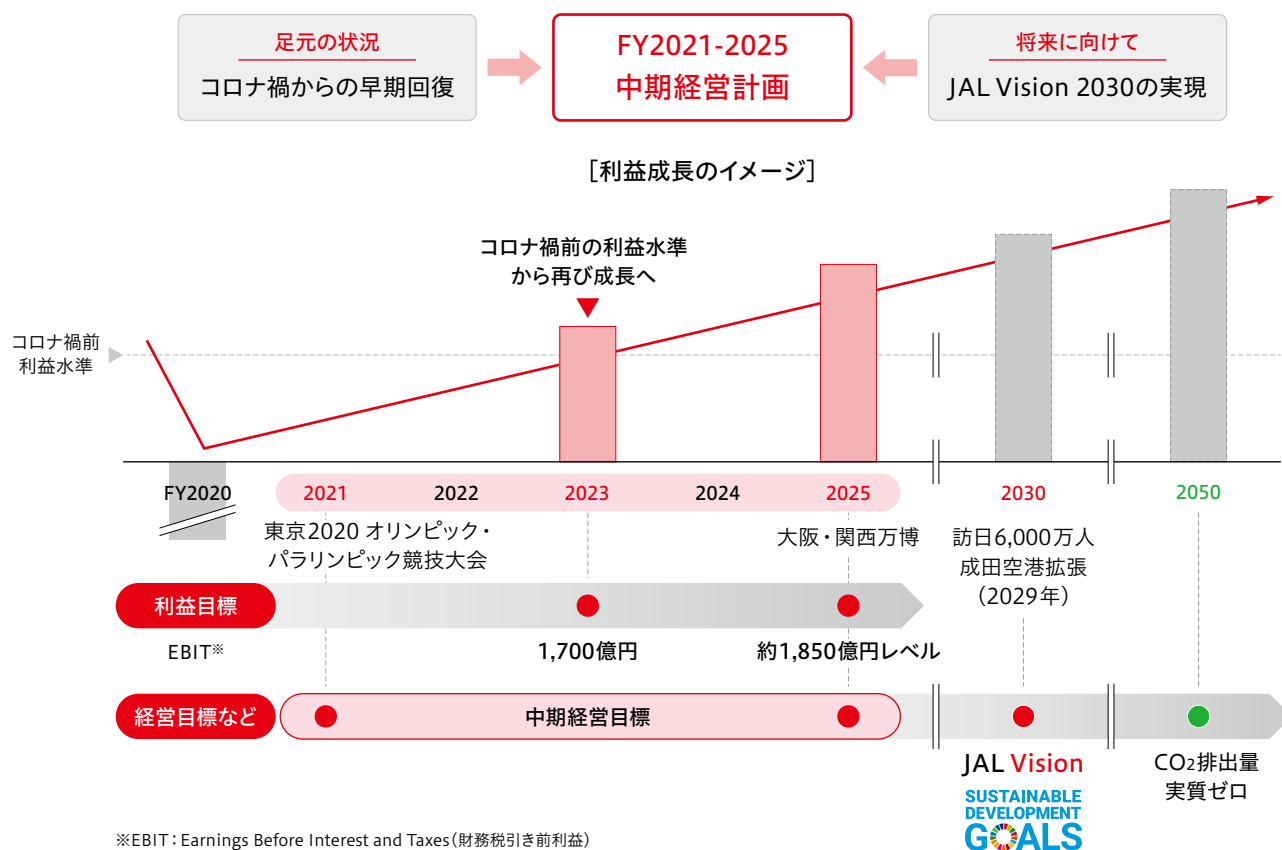
航空需要の低迷により毀損した財務基盤を早期に再構築することを前提に、今後の成長に向けた投資と株主還元を着実に実行していきます。

■ ESG戦略

将来に向けて最も重要な成長戦略と位置づけ、事業を通じてSDGsを達成するためのESG経営を推進し、CO₂排出量の削減をはじめとした取り組みを加速させます。

これら3つの戦略は、それぞれが独立したものではなく、相互に関連するものとなっております。三位一体で戦略を推進し、計画を実行することが、企業価値の向上につながるものと考えています。

▶ タイムライン



2020年度の振り返り

2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症拡大により、全世界で航空需要が急減し、航空業界は未曾有の危機に瀕し、当社も甚大な影響を受けました。2020年度においては、存立の大前提である安全運航を堅持しながら、以下の三点に注力し、公共交通機関としての使命と責任を果たしてきました。

- 感染症対策と航空輸送ネットワークの維持
- 徹底したコスト削減と手元流動性の確保
- 持続可能な社会の実現に向けた取り組み

中期経営計画の位置づけ

足元の状況にはいまだ不透明さが残るものの、ワクチン接種をはじめとして新型コロナウイルス感染症の収束に向けた取り組みは社会全体で着実に進捗しています。このようななか、2021年度以降は、「2021-2025年度JALグループ中期経営計画」に則り、環境変化に適応し持続的な成長・発展を実現するために、全社員一丸となって進んでいきます。本中期経営計画は、コロナ禍からの早期回復と、長期目標であるJAL Vision 2030の実現に向けた5カ年の計画となります。

2023年度にはコロナ禍前の利益水準を回復し、EBIT 1,700億円を達成します。そして、最終年度となる2025年度には、EBIT 約1,850億円レベルを目指します。また、2030年のJAL Vision および SDGs、2050年のCO₂排出量実質ゼロを視野に、取り組みを進めていきます。

▶ 経営目標

FY2025 目標値

安全・安心 	安全	航空事故・重大インシデント： 0件 (中期期間を通じて)
	安心	航空利用に加え、日常・ライフステージでも世界トップレベルの顧客体験を実現 NPS※1 +4.0pt (FSC国際線・国内線)
財務 	EBITマージン (売上高利益率)	FY2023に 10%以上 を達成 (以降向上)
	ROIC (投資利益率)	FY2023に 9% を達成 (以降維持・向上)
	EPS (1株当たり純利益)	FY2023 ¥260 コロナ禍 以前の水準 ▶ FY2025 約¥290 レベル
サステナビリティ 	環境	CO2削減 総排出量： 909万トン未満 (FY2019実績)
	人	D&I推進 グループ内女性管理職比率： 30% (FY2020末現在：19.5%) 継続して多様な人材の活躍を推進
	地域社会	地域活性化 国内の旅客※2・貨物輸送量：FY2019対比 +10%

※1：Net Promoter Score…顧客満足の客観的指標 (FY2021期初対比)

※2：観光需要喚起や新規流動の創造による旅客数の増分

2025年度に達成を目指す経営目標

JALグループは、事業を取り巻く環境変化、国際社会の動向やステークホルダーからの期待、事業を通じた影響度合い、経営にとっての重要性などをもとに、2025年度に達成を目指す経営目標として、「安全・安心」、「財務」、「サステナビリティ」のそれぞれに目標値を設定し、最重要経営課題として取り組んでいます。

■安全・安心

安全のリーディングカンパニーとして、航空事故・重大インシデントをゼロ件に抑えるとともに、航空利用に加えて、日常・ライフステージでもあらゆるシーンで心地よい安心と世界トップレベルの顧客体験を創出することを目指します。

■財務

財務再構築の節目となる2023年度に、各指標でコロナ禍以前の水準を達成し、2023年度以降の維持・向上を図ります。特に、1株当たり純利益については、2020年11月に実施した公募増資による株式希薄化の影響を打ち返すレベルを目指します。

■サステナビリティ

「環境」については、CO2の削減に加えて、使い捨てプラスチックの削減、「人」については、女性管理職比率を含むD&Iの推進、「地域社会」については、地域活性化に資する国内輸送の実践を図ります。



常務執行役員
経営企画本部長
経営管理本部長
齋藤 祐二

ポストコロナの時代に「先翔けて」行動を起こす

これまで経験したことのない大きな事業環境の変化を受けて、先行きが見通しづらい状況にあります。このようなときこそ、進むべき大きな方向性を定め、歩みを止めることなく着実に前進し続けることが重要であると考えています。

JALグループは、中期経営計画に則り、ポストコロナの時代に「先翔けて」全社員一丸となって行動を起こし、社会と当社の持続的な成長・発展を実現いたします。

環境変化に対応して事業構造改革を推進

マーケットの変化

新型コロナウイルス感染症により、JALグループを取り巻く事業環境は大きく変化しました。特にマーケットにおいては、大きく2つのポイントが挙げられます。

1つ目は、航空需要の構造変化です。基幹事業であるフルサービスキャリア(FSC)事業がメインターゲットとするビジネス需要は、当面元には戻らないとみられます。一方で、観光や親族・友人の訪問に関する需要は、堅調に回復・成長すると考えられ、一部ではその兆候が見られます。

2つ目は、消費者行動の変化です。コロナ禍により急速に成長したeコマース市場は、今後も拡大する見込みです。また、デジタルトランスフォーメーションにより、日常生活においてパーソナライズされたサービスの需要が高まっていくと考えられます。

事業構造改革の基本的な考え方

2017-2020年度 中期経営計画では、伸び行くビジネス需要を取り込むため、FSC事業の国際線を成長のドライバーとする戦略を推進してきました。

2021-2025年度 中期経営計画では、環境変化を受けて、ポストコロナのお客さま・社会のニーズにお応えするとともに、早期に財務体質を再構築するべく、事業構造改革を推進します。FSC事業の収益性を向上するとともに、JALグループの強みと経営資源を最大限に活用して事業領域を拡大し、FSC以外の領域で収益源を多様化することがねらいです。

これにより、JALグループ全体の収益性を高めながらリスク耐性を強化し、持続可能な事業構造を実現します。具体的には、FSC事業への依存度を下げ、LCCモデルにより観光・訪問といった低価格帯の需要もターゲットとしていきます。また、航空利用時に加えて、日常やライフステージにおいても、新たなサービスを提供していきます。

フルサービスキャリア事業領域(P.45)

機材のダウンサイジングとネットワークの最適化により費用を最小化し、商品競争力・マーケティングの強化によって収入を最大化することで、収益性の向上を図ります。

LCC事業領域(P.49)

今後確実な成長が見込まれる低価格帯のマーケットにZIPAIR、SPRING JAPAN、Jetstar Japanという3つのモデルを展開し、マーケットを開拓します。

貨物郵便事業領域(P.51)

堅調な需要に対応して、引き続き機動的な供給戦略を推進し、高い輸送品質が求められる高付加価値な品目の需要を取り込むことで、安定的に収益を拡大します。

マイル・ライフ・インフラ領域(P.53)

航空以外の領域において、強みである顧客基盤やブランド、運航ノウハウ・技術力などのヒューマンスキルを活かして、今後成長する分野に事業を展開します。

事業構造改革の概要

コロナ禍による
マーケットの変化



航空需要の構造変化

- ビジネス需要の回復遅延
- 観光・訪問需要の回復



消費者行動の変化

- eコマース市場の成長
- パーソナルサービスのニーズ増大

フルサービスキャリア

収益性を向上

機材のダウンサイジング、ネットワークの最適化、商品競争力・マーケティングの強化

- 国際線は高収益な路線から順次復便
- 新フラッグシップエアバスA350型機の導入促進
- 欧米に加えて他の地域における共同事業を拡充

UP!

LCC

マーケットを開拓

成長する低価格帯のマーケットに
マルチモデルを展開

- ZIPAIRはアジア/ハワイ/太平洋線へ展開
- SPRING JAPANは中国のホワイトスポットを開拓
- Jetstar Japanは成田をハブに観光需要を獲得

マーケットの変化に対応して事業領域を拡大

貨物郵便

安定的に収益拡大

引き続き旅客機の貨物スペースと提携を
活用した機動的な供給戦略を推進

- LCCを含む旅客機の貨物スペースを最大限活用
- 提携を強化し供給・ネットワークを拡充
- 高い輸送品質が必要な品目の需要を取り込み

UP! マイル・ライフ・インフラ

成長する分野に展開

強みである顧客基盤・ヒューマンスキルを
ドライバーに事業領域を拡大

- 顧客基盤を活用したマイル/金融/物販サービス
- 受託(空港/整備/貨物)のマーケットシェア拡大
- 地域活性化・次世代エアモビリティの事業化



事業構造の変化と利益成長

マーケットの変化に対応した事業構造改革により、フルサービスキャリア（FSC）事業への依存度を減らし、高い成長を見込めるLCCや、マイルなどの非航空領域の成長を図ります。

これにより、一定程度の航空需要の回復が見込まれる2023年度と、中期経営計画の最終年度である2025年度をターゲットとして、着実な利益成長を実現します。

2019年度のEBIT実績890億円を起点に、需要の回復に

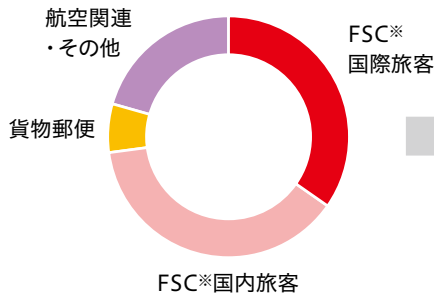
より感染拡大による減益を430億円回復させます。

ここから、FSC事業の収益性向上と貨物の増収、LCC領域の拡充、マイルなどの非航空領域の成長で利益を積み増し、2023年度にはEBIT 1,700億円を目指します。この利益目標を達成できれば、1株当たり利益額は、コロナ禍以前と同等の水準となります。

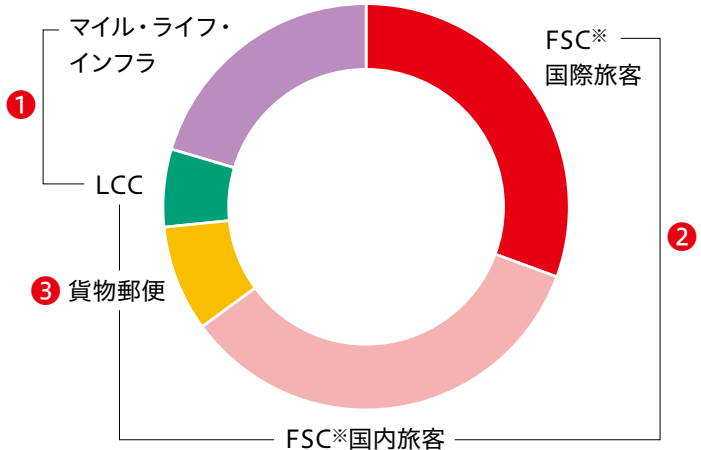
そして、2025年度には、各事業領域でさらなる成長を実現し、EBIT 約1,850億円レベルを目指します。

事業構造の変化

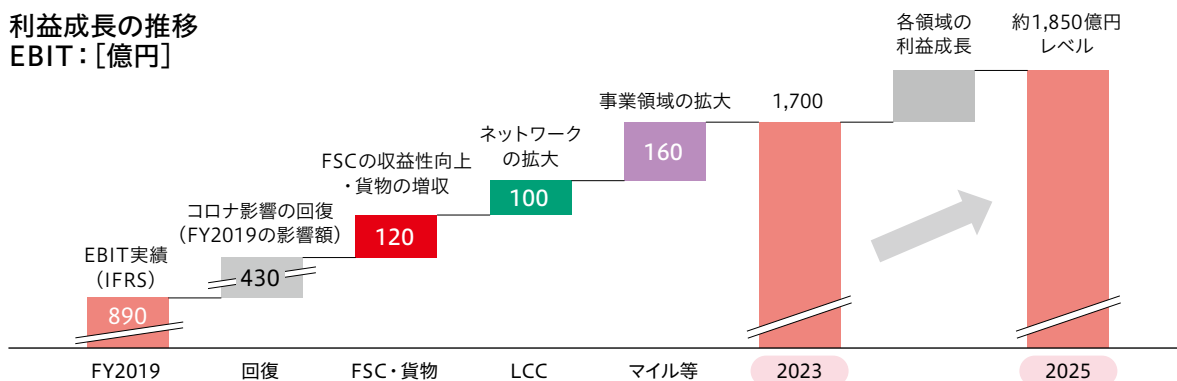
FY2019の収入割合



FY2025の収入割合イメージ



利益成長の推移 EBIT：[億円]



▶ 航空旅客事業

フルサービスキャリアとLCCが成長の両輪

コロナ禍以前から潮流であった、価格やサービスに対するニーズの多様化や、アジア圏の経済成長による需要の拡大に加えて、ポストコロナではビジネス需要が減少し、大きな需要構造の変化が起きると考えられます。

JALグループは、高価格帯のフルサービスキャリア(FSC)に加えて、低価格帯でLCCを展開し、国際線・国内線一体

でマーケット全体をカバーするネットワークを構築します。また、主要エリアのリーディングエアラインとの共同事業や、**oneworld**パートナーなどとの提携により、リスクを低減しながら双方向の需要活性化、ネットワークの拡充を実現します。

航空旅客事業戦略の概要

環境認識

中長期的な需要トレンド

- 価格やサービスに対するニーズの多様化
- アジア圏の経済成長による需要拡大

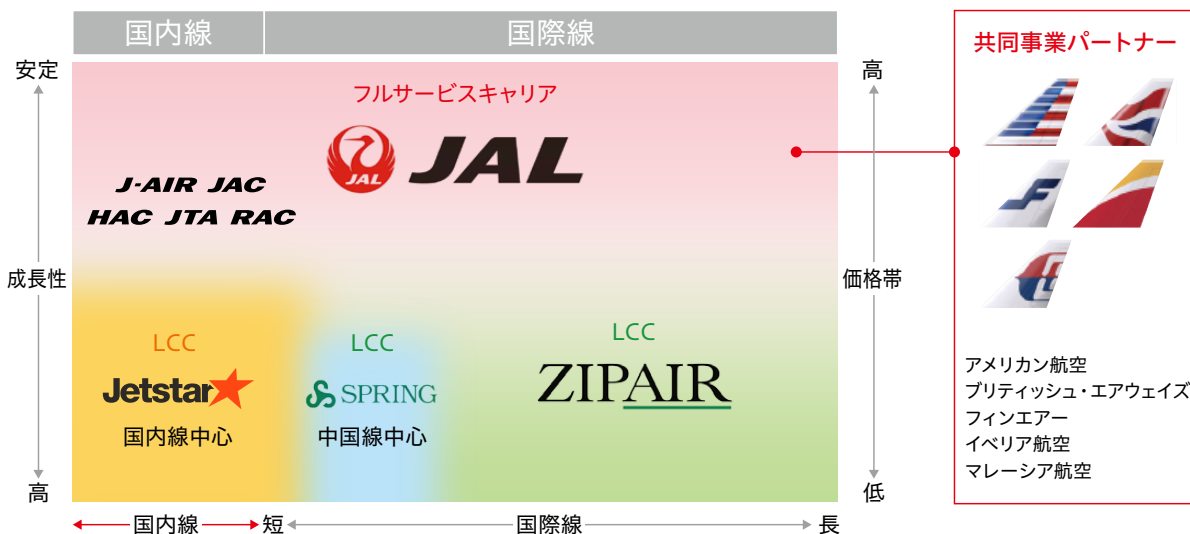
コロナ禍による構造変化

- Web会議の浸透などによるビジネス需要減退
- ポストコロナにおいても底堅い観光・訪問需要

航空旅客事業領域の戦略

- 高価格帯のFSCに加え、低価格帯はLCC各社の成長によりマーケットを拡大し、収益を最大化
- FSC・LCCともに、国際線・国内線一体でマーケット全体をカバーするネットワークを構築
- 主要エリアのリーディングエアラインとの共同事業、**oneworld**パートナーなどとの提携により、双方向の需要活性化・ネットワークの拡充を実現

今後の旅客事業ポートフォリオ



航空旅客事業／機材

持続的な成長・発展を支える機材戦略

航空旅客事業の戦略に対応し、機動的に機材の導入・退役を促進します。

国際線・国内線のフラッグシップを、省燃費性能の高い最新鋭機に更新し、エアバスA350型機の導入を進めていきます。国際線は2023年度よりエアバスA350-1000型機の導入を開始します。

機材の構成としては、経年化したボーイング777型機の退役を促進するため、大型機は減少しますが、一方でLCC事業を拡大するため、中型機・小型機は増加します。この結果、2023年度末の機数は、2020年度末より11機増加した229機となる計画です。

フラッグシップの更新

- 国際線：777-300ER
- 国内線：777-200/300/200ER

(777-200ERは国内線に配置転換)



39機 >>> 13機※
(FY2019) (FY2023)
※777-300ERのみ

燃費25%向上
(従来機材対比)

機内仕様刷新
顧客選好性向上



- 国際線：A350-1000 (FY2023～)
- 国内線：A350-900 (FY2019～)



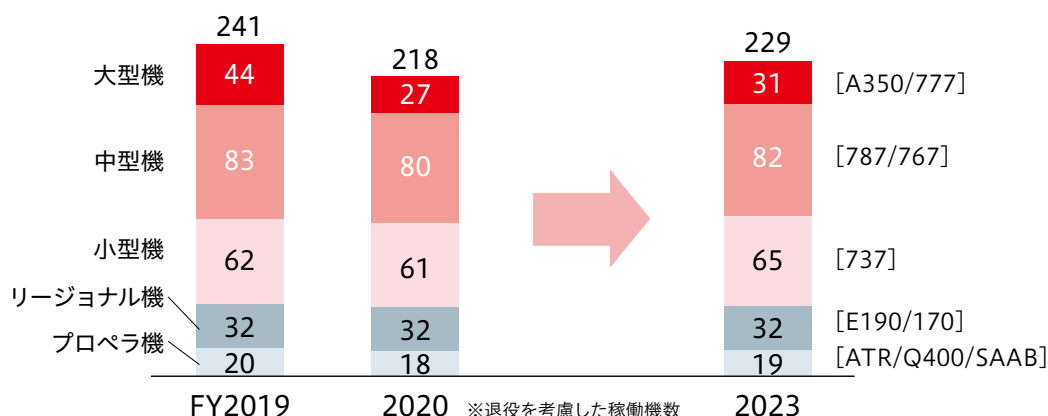
5機 >>> 18機
(FY2019) (FY2023)



A350/787の国内線機材は
個人用モニター・AC電源を
全席に装備

機材構成の変化(期末の機数)

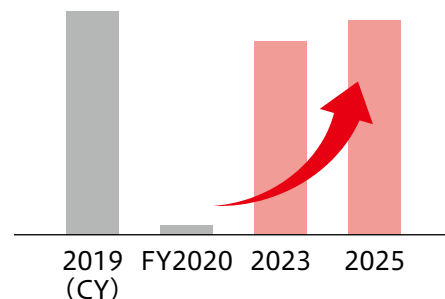
- ダウンサイジングにより大型機の比率を低減 [大型機構成比：18%(FY2019)→14%(FY2023)]
- LCCの機材(中型機・小型機)は増加



航空旅客事業／FSC(国際旅客事業)



売上イメージ



事業再構築で収益性を高め成長につなげる

国際線では、新型コロナウイルス感染症による旅客需要への影響が2023年～2024年頃まで及ぶと想定しています。当面は事業規模の適正化により収益力を高めるとともに、ポストコロナの需要やニーズの変化を見据えた取り組みを強化します。

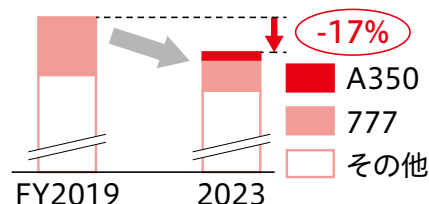
低収益路線を運休する一方で、コードシェア活用によるネットワーク維持を図ります。さらに、最新鋭機導入や最新技術を用いたサービスの展開により、お客さまの多様なニーズにお応えし、競争力を高めていきます。

事業規模の適正化

需要回復までの期間に事業規模の適正化を進める一方、商品競争力・環境性能に優れた機材の導入により、収益性を高め、次の成長につなげます。

- 低収益路線の運休
- 経年機や大型機の早期退役による整備コスト抑制
- 省燃料機材であるエアバスA350-1000型機の導入による商品性の向上と、CO₂の排出量削減・運航コストの削減

機材数の推移



提携パートナーとの連携深化

提携パートナーと連携を深化することで、路線ネットワークの補完や利便性確保を図るとともに、各社のホームマーケットにおける販売力を活用し、海外発需要の取り込みを強化します。

- コードシェアや共同事業の活用によるネットワークの維持・拡充
- 共同事業の拡大・推進による販売強化

JALの共同事業/コードシェアパートナー：35社
就航都市数：440都市



ビジネス需要の獲得強化

収益のベースであるビジネス需要の獲得強化のため、選好性の向上につながるネットワーク・商品サービスを展開します。



- ビジネス旅客ニーズの高い羽田ネットワークの拡充
- 安全・安心・清潔を徹底した商品・サービスの提供
- 最新鋭機エアバスA350-1000型機の投入による商品力向上
- スマートエアポート化 (JAL SMART AIRPORTの展開) やモバイル化による非接触かつスムーズなサービスの展開



先行して国内線に導入しているエアバスA350-900型機



顔認証技術を活用した搭乗手続き

北米＝アジア乗り継ぎの高イールド需要獲得

ポストコロナにおけるアジア各国の成長を見据えた成田ハブ機能強化を契機に、北米＝アジアの高イールド需要の獲得を強化します。

- 乗り継ぎがしやすいダイヤの設定
- 成田から、サンフランシスコ線やベンガルール線開設
- 海外でのWeb販売機能強化

アンシラリーサービス(有償付帯サービス)の拡充

お客さまの多様なニーズにお応えすべく、有償による新たなサービスを拡充し、お客さまの利便性向上と収益性向上の両立を目指します。

- 現在ご提供中のアンシラリーサービス
 - ・JAL入札アップグレード
 - ・有料事前座席指定(足元の広い座席)
 - ・有料ラウンジサービス



VOICE 社員の決意

ピンチをチャンスに、成長マーケットで果敢に挑戦する

2020年は本来首都圏発着国際線の大幅拡充により飛躍の一年になるはずでした。コロナ禍により状況が一変してしまい、悔しさを感じていますが、必ず来るコロナ収束後を見据え、成長が期待される需要の獲得に向けた取り組みや準備を着々と進めていきます。例えば国際線においては、経済成長に伴って増加が見込まれるアジアと北米間の乗り継ぎ需要を重点ターゲットにしています。私たちはこれまで、外国人旅客の嗜好に合わせた商品・サービス展開や共同事業パートナーとの連携強化など、海外のお客さまに向けた活動を推進してきました。成田をハブにした乗り継ぎ利便性の高いネットワーク構築と、これまでの取り組みも活かしたマーケティング強化により、競合ひしめくこのマーケットにおけるシェア拡大を目指しています。

取り巻く環境が大きく変わるなか、伸びゆく需要を確実につかみ取り、再びFSC事業を成長軌道に乗せるべく邁進していききたいと思います。

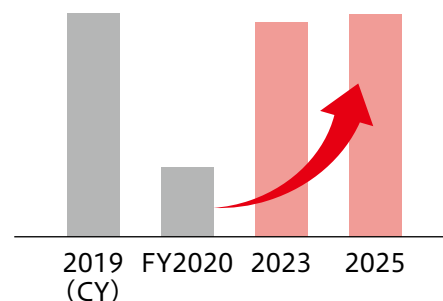


路線事業戦略部
企画グループ
吉野 和輝

航空旅客事業／FSC(国内旅客事業)



売上イメージ



商品力向上と新たな成長需要獲得により高い収益性を実現

国内線では、新型コロナウイルス感染症による旅客需要への影響は、2021年末～2022年上期には収束すると想定しています。ただし、テレワークやWeb会議の浸透など、お客さまの働き方や生活には大きな変化があるものと想定されます。

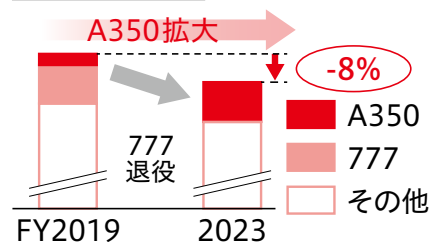
こうした環境変化をふまえ、ポストコロナにおける価値観や新しいライフスタイルにより生み出される新たな需要の創出、商品・サービスの拡充により、収益性の向上を目指します。

機材更新の促進や路線の見直しによる収益性の改善

規模を維持し、路線の組み換えと商品力向上により高い収益性を実現します。

- 経年機の早期退役による整備コスト抑制
- 省燃料機材であるエアバス A350-900型機への更新促進による商品性の向上とCO₂の排出量削減・運航コストの削減
- 成長が見込まれる沖縄発着路線の拡充(新規開設・機材大型化)

機材数の推移



成長する需要の獲得

新しいライフスタイルの浸透や価値観の変化により生まれる新たな首都圏＝地方間の移動需要や、成長が見込まれるインバウンド需要に向けた施策の展開を強化します。

- 「地方移住やワーケーションの普及促進」につながる運賃やツアーの展開
- 「インバウンドの地方への誘客」につながる海外での販売強化



増加が見込まれる訪日外国人に対する『JAL Vacations(地域送客プラットフォーム※)』の拡充
 ※魅力ある訪日商品を他業種の提携パートナーと協創する取り組み。
 現在、アメリカ、カナダ、オーストラリア、東南アジア(タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナム)、東アジア各国で展開中

ビジネス需要の獲得強化

収益基盤となるビジネス需要の獲得強化に向け、安全・安心を提供するサービスの拡充や、最新鋭機の導入推進などにより選好性を高めます。

- 機内・空港における抗ウイルス加工などによる清潔性・快適性の追求
- スマートエアポート化(JAL SMART AIRPORTの展開)による非接触でスムーズな移動の実現
- 最新鋭機エアバスA350-900型機導入推進などによる商品力向上
- 業務需要に合わせた運航ダイヤの見直し



グループ各社での地域ネットワーク展開と地域活性化

地域に密着したJALグループ航空各社(JAL, J-AIR, JAC, HAC, JTA, RAC)は、生活路線を支えるという社会的使命に加えて、地域に密着した強みを活かし、地域の魅力創造・発信に取り組めます。

さらに、「地域と世界を結ぶ」をJALグループのネットワークで実現し、地域とともに成長発展を目指します。

- 登録が進む各地の世界遺産をテーマにしたツアー商品などの展開
- 地方自治体やさまざまな提携先との連携を通じた各地の観光素材の発掘と商品展開



「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」の世界自然遺産登録を記念した特別デザイン機の就航(上:JTA、下:RAC)

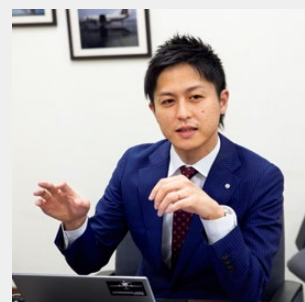
VOICE 社員の決意

離島の暮らしを守り、地域活性化に貢献する

日本エアコミューター(JAC)が運航するネットワークの8割以上は離島生活路線です。通院や介護、医療・インフラ従事者の移動、医療関連・生活必需品の輸送など、島のライフラインを死守することが私たちの使命であり、コロナ禍においてもネットワークが途切れないよう減便は最小限にとどめ、運航を続けています。

鹿児島県では屋久島に続き2件目となる「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」が世界自然遺産登録されましたが、この地を結ぶチャーター企画やホッピングルートを活かし交流人口の拡大を目指しています。

これからも「地域の翼」としての役割を果たしつつ、新たな価値を生み出すことで地域の発展に貢献してまいります。

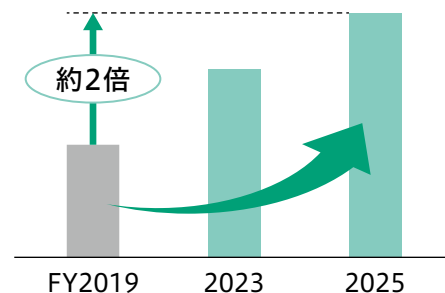


日本エアコミューター
経営企画部 経営企画グループ
長谷川 翔一

航空旅客事業領域／LCC



売上イメージ(3社合計)



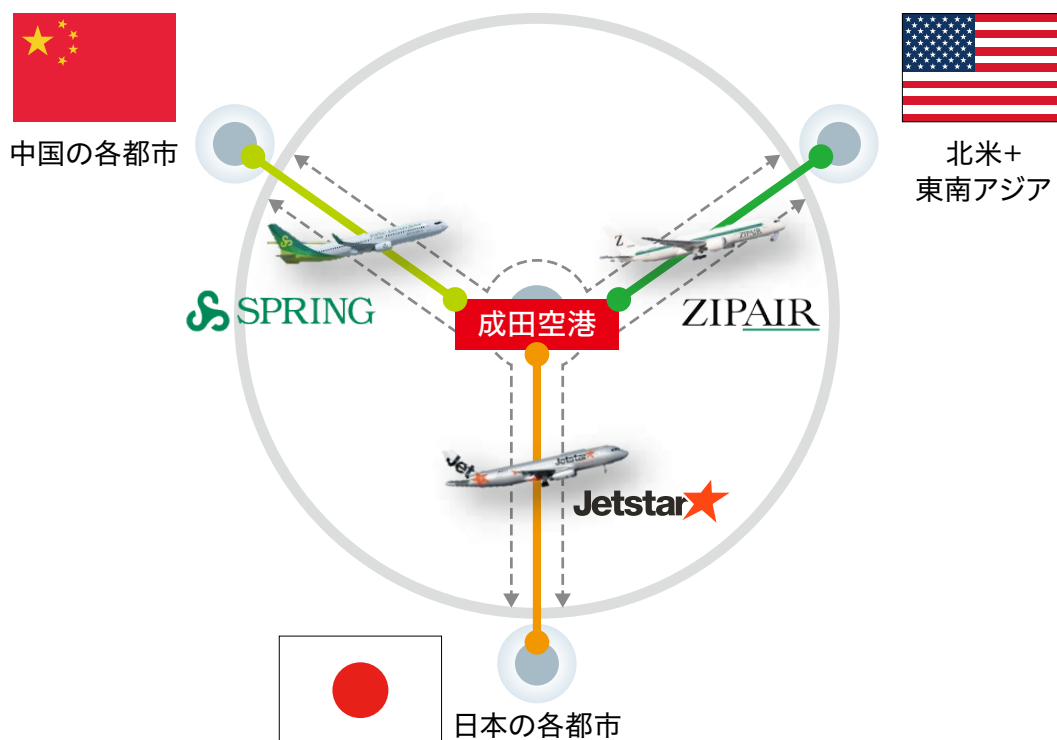
成田をハブとしたLCC3社の世界的ネットワークを実現 ～「世界から日本各地域へ、日本各地域から世界へ」～

JALグループはLCC事業を強化し、今後、回復・成長が見込まれる観光・VFR※のマーケット収益を生み出し、事業領域を拡大することを中期経営計画の柱の一つとしています。

その取り組みの一環として、SPRING JAPANとJetstar Japanの両社に対して追加出資を行い、ZIPAIRとともに3社による事業展開を通じてポストコロナにおけるマーケットの変化に対応しながら、成田を拠点とするLCCネットワークを構築します。

JALグループはこれからも安全・安心を大前提としながら、今後成田を拠点としたLCC3社の強みを活かしたグローバルなネットワークを構築し、「世界から日本の各地域へ、日本の各地域から世界へ」を実現してまいります。そして日本の地域活性化に貢献するとともにお客さまの多種多様なニーズに応えてまいります。

※ 友人親族訪問 / Visit Friends and Relatives



LCCの強みを活かしたグローバルなネットワークの構築

ZIPAIR

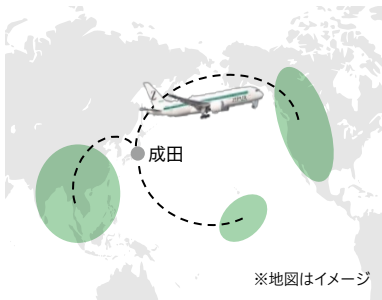
日本初の中長距離LCC

航続性能に優れたボーイング787型機を活用し、需要規模の大きな世界主要都市へ事業を展開

- アジア・米国西海岸・ハワイなどで低価格帯の需要を創出
- 貨物スペースを収益源として活用

FY2024までに10機体制

- 毎年2機ペースで機材を導入



※地図はイメージ

フルフラットシートの
上級クラス



セルフオーダーシステム
無料Wi-Fiサービス

SPRING

中国特化型LCC

中国LCC最大手の春秋グループとともに、小型機による中国特化の事業を展開

- 春秋ブランドの販売力を活かし、中国発インバウンド旅客需要を獲得

連結子会社化(2021年6月)

- JALグループのスケールメリットにより、さらなる高品質・低コストを実現

中国地方都市の潜在需要獲得

- 人口1,000万人超の中国都市をターゲットに、直行便未就航地点(ホワイトスポット)を新規開拓



※地図はイメージ

Jetstar

LCC屈指の首都圏 国内線ネットワーク

培ってきた事業モデルを活かし、国内LCCマーケットの成長をリード

- 首都圏(成田)を中心とした国内線を主力に、観光需要を獲得
- 国内線におけるJALとのデュアルブランド戦略による収益拡大

事業構造改革による 収益性の向上

- 機数・路線を見直し高収益体質を確立、貨物収入の取込みを強化
- カンタス/ジェットスターグループと連携し、マーケティング、レベニューマネジメントを強化
- 国内線を主力としつつ、夜間駐機機材を活用した近距離国際線により稼働向上



※地図はイメージ

VOICE 社員の決意

「NEW BASIC」なエアラインを目指して

ZIPAIRは、昨年運航を開始した日本で最も新しい航空会社です。コロナ禍でも海外に渡航されるお客さまにとって「ちょうどいい」サービスをご用意しています。LCCでは珍しいフルフラットシートや、機内でのWi-Fi無料、6歳以下の定額運賃など、他LCCとの差別化を図ることで、多様なお客さまのニーズにお応えしています。そのため、「ZIPAIRを選んでとてもよかった。帰国時にもまた乗ります」といった嬉しい声をいただくことも増えてきました。

こんな時でもお乗りいただけるお客さまにご納得いただけるよう、どんなサービスがふさわしいか日々追求しています。コロナ収束後、多くのお客さまにお会いできる日を待ち望みながら、ZIPAIRの安全運航、高品質なオペレーションを支えられるよう、責任をもって業務を行っていきます。

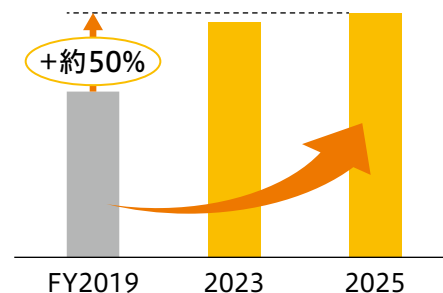


ZIPAIR Tokyo
先任客室乗務員
畑中 葵

▶ 貨物郵便事業



売上イメージ



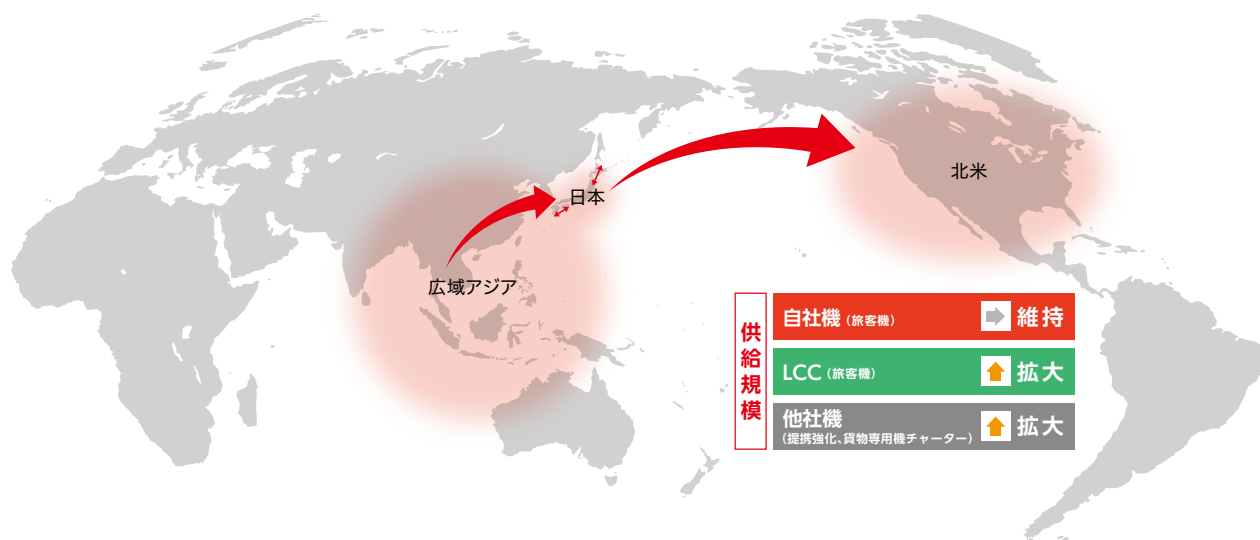
マーケット・お客さまのニーズに応え安定的な事業発展を目指す

新型コロナウイルス感染症の拡大が本格化した2020年度、航空各社での旅客便の大幅な減便により、航空貨物輸送の供給不足が発生しました。そのような状況下において当社は国際線および国内線にて、旅客機を利用した貨物専用便を積極的に運航することで供給を創出し、医療関連品のみならず生活必需品などの輸送を継続し、お客さまのニーズに応えるよう努めました。特に国際線においては、外国航空会社のパートナーと連携した貨物専用機の活用も行い、最大限の供給確保を図りました。

引き続き堅調な成長が見込まれる貨物需要に対して、今後も旅客機の貨物スペースを最大限に活用するとともに、国際線においては、パートナーシップを活用した機動的な供給戦略を推進し、ネットワークの拡充を図ります。また、eコマース・宅配、ヘルスケア関連品(医薬・医療品)、食品・地域産品を戦略品目と位置づけ、高品質なサービスを追求するとともに、安定的な収益の拡大を目指します。

機動的な供給戦略

- 成長需要を取り込むため、LCCの活用や提携の強化により機動的に供給・ネットワークを拡充
- 内陸接続の利便性向上を図り、地方と海外を結ぶネットワークを強化



特定需要への重点的な取り組み

- 生活スタイルの変化に伴い輸送品目が変化し、高度な輸送サービスのニーズが増大



eコマース・宅配



ヘルスケア関連品
(医薬・医療品)



食品・地域産品

特定需要への重点的な取り組みと応需体制の確立

リードタイム
短縮



品質管理の
徹底



生産体制
構築



VOICE

社員の決意

ワクチンに込められた“想い”を運ぶ

私たちは、日本初の国際線での医薬品輸送を実現して以来、高いレベルの品質を実現するために、保冷施設の設置や運送器材の開発に挑戦するとともに、個々のお客さまのニーズに応えるプロシージャの設定など、社会の安全・安心を支える航空物流サービスを追求してきました。

私は普段、医薬品などの特殊な貨物の輸送を担当しており、新型コロナウイルス感染症のワクチン輸送においては、プロジェクトリーダーとして「自身の持ち合わせる知識と経験を最大限活かして、1本たりとも無駄にせず輸送を完遂する」という強い想いで取り組んでいます。これまで培ってきた徹底した温度管理、輸送時間・貨物状態のモニターなどのノウハウを活用して、ワクチンの品質を劣化させることなくお運びし、求められる社会への責務を果たしています。

我々に託していただいた貨物には、お客さまの“想い”が込められています。これからも航空輸送を通じ、高いレベルの価値を提供するプロフェッショナルであり続けることで、“想い”に応えていきます。



貨物郵便本部 事業推進部
マーケティンググループ
高野 洋介

▶ マイル・ライフ・インフラ事業

強みを活かした事業領域の拡大

コロナ禍による航空需要の激減を受けて、航空以外の収益源の重要性を再認識しました。一方で、航空との親和性やシナジーを追求することも、今後の成長に不可欠です。

JALグループの強みである、顧客基盤やブランド、ヒューマンスキルを最大限に活用し、今後収益が期待される領域で成長を図ります。

マイル・ライフ・インフラ領域の戦略の概要

JALグループの強み

顧客基盤/ブランド

ヒューマンスキル

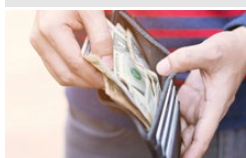
マイレージ・ライフスタイル事業領域

一人ひとりのお客さまとの
つながりを深め航空以外の
収益の柱として成長

マイレージ



金融サービス



コマース(物販)



受託事業領域(空港/整備/貨物)

技術力を活かして安全を
守り航空業界全体を支える
事業を推進

空港



整備



貨物



地域事業領域

これまでの地域活性化の
取り組みをベースに地域に密着し
課題を解決する事業へと進化

旅行

商流×物流

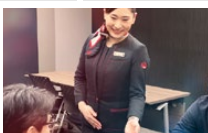
人財育成/教育

インバウンド

医療

環境

二次交通



次世代エアモビリティ事業領域

次世代の輸送・移動インフラ
としてパートナーと連携し
事業開発

ドローン物流



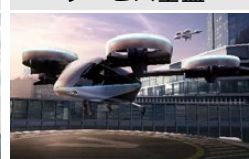
©Volocopter

空飛ぶクルマ



©Volocopter

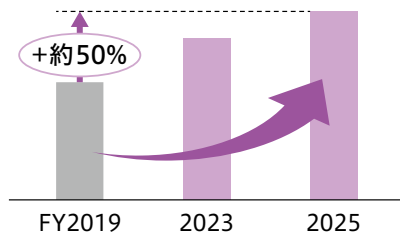
サービス基盤



©Bell Textron Inc.

マイレージ・ライフスタイル事業領域

売上イメージ



※IFRSベース：航空旅客収入への振替え分除く



一人ひとりのお客さまとのつながりを深め、航空以外の収益の柱として成長

航空事業で培ってきたJALグループ会員基盤、マイルを積極的に活用し、お客さまの日々の生活やさまざまなライフステージにおける新たな価値を提供し、航空事業以外の収益の柱として成長していきます。

マイレージ事業領域においては、パートナーとの提携・協業により、日常生活やライフスタイルにおけるマイルの「ためる」「つかう」機会を拡大し、マイル・JALマイレージバンク(JMB)プログラムの魅力を継続的に向上させ、売上拡大につなげます。

金融サービス領域においては、JMB会員基盤をベースに、JAL NEOBANK※会員を拡大し、金融サービスにおける顧客基盤を確立していきます。

コマース(物販)領域においては、JMB会員基盤とマイルを活用し、JALブランドバリューを最大限に活かした物販事業を展開していきます。これまで点在していたECサイトの売場を統一し、わかりやすく使いやすいECプラットフォームを整備します。

JALグループはこれからも、ためやすく使いやすいマイレージプログラムを追求し、毎日の暮らしでもっとJALを身近に感じていただけるよう努めていきます。

※住信SBIネット銀行の最先端のIT技術を活用したJALマイレージバンク(以下、「JMB」)会員専用のネット銀行口座で、アプリのなかで預金や決済といった銀行機能が完結できるサービス

ためやすく使いやすいマイレージプログラムを追求し、毎日の暮らしで、もっとJALを身近に

- JALグループ会員基盤とマイルを活用し、お客さまの日常・ライフステージに新たな価値を提供
- マイルを軸としたパートナー提携拡大、金融領域強化、コマース領域集約などにより航空以外の収益の柱に



マイレージ事業領域

- 事業を支えるマイルの魅力を継続的に向上し、他のポイントと差別化
- 提携・協業によるサービス拡大により、マイルを「ためる」「つかう」機会を拡大
- 航空以外の日常ライフにおける利活用シーンを拡大し、事業収益を拡大

マイレージ・ライフスタイル事業領域



金融サービス領域

- 決済
 - キャッシュレスを推進
 - JALカード・JAL Global Walletの会員拡大
 - スマホ(IC・QR)決済機能拡充

- 銀行
 - JAL NEOBANKの会員拡大
 - 旅行積立・住宅ローンなど
- 保険
 - 旅行内容に沿った保険商品
- 証券
 - ライフステージに応じた投資サービス



コマース(物販)領域

- お客さまが買い物しやすい環境を構築
- 地域事業領域と連携し、独自商品などを開発・提供

地域事業領域

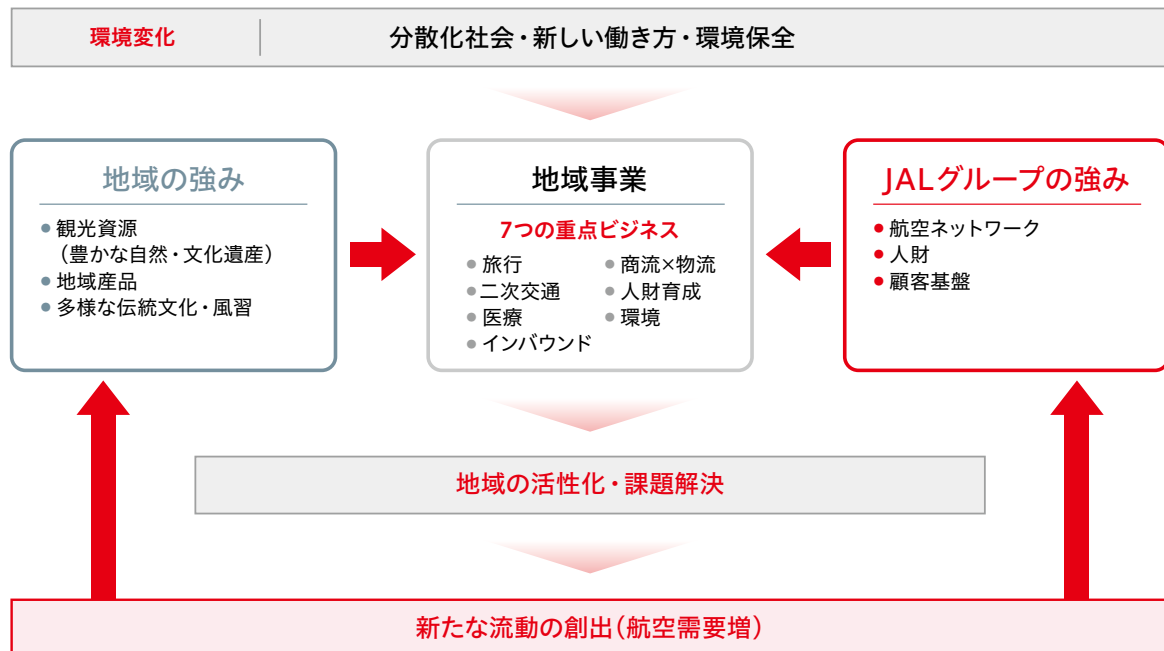
JALグループの強みと地域の資源を活用し、新たな流動を創出

地域事業の目的は航空輸送に加え、全社員が持つ、知見・経験・技術を駆使し、地域のために課題を解決し、永続的に流動を創出することで、地域の活性化に寄与することです。

2020年11月に発足した地域事業本部はJALグループの地域活動全体の橋渡し役、牽引役となり、全国各地の支店、空港・貨物支店、JALふるさとアンバサダー、JALふるさと応援隊、都道府県別地域コミュニティとともに、継続的な

課題解決に取り組んでいきます。

多様化する地域課題に対し、旅行（ニューツーリズム）、インバウンド、商流×物流、人材育成、二次交通、医療、環境の7つの重点ビジネスにおいて、JALグループの強みと地域の資源を活用し、「地域と世界／地域」、「人と人」をつなぎ、新たな流動を創出します。



VOICE 社員の決意

ふるさとを笑顔に

地域にはまだ広く知られていない魅力がたくさんあります。そんな地域の「タカラ」を掘り起こし、JALグループだからこそ実現できる課題解決を、地域のみなさまと一緒に考え、「カタチ」にしていけることが私の使命です。

担当しているJALふるさと納税では、寄付をきっかけに将来的には地域の交流人口拡大につなげる施策として、地域の魅力を紹介するコラムを作成するなど日本各地の自然や、地元のグルメ、匠の技の工芸品、そこに暮らす人々の多くの魅力をお伝えすることで、お客さまと地域を結ぶ懸け橋となるべく日々知恵を絞っています。

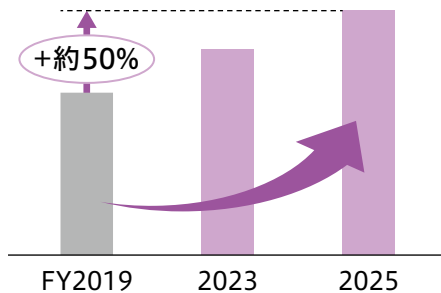
参加自治体の拡大に向けて、自治体のご担当者さまと対話を地道に積み重ねていく日々ですが、これからも一人ひとりの心のふるさとに笑顔が広がるよう、取り組んでまいります。



地域事業本部 事業戦略部
齋藤 考俊

受託事業領域(空港 / 整備 / 貨物)

売上イメージ(空港 / 整備 / 貨物合計)



強みを活かした受託事業拡大を通じて社会・航空業界の成長を支える

JALグループは、これまで培ってきたオペレーションのノウハウを活かし、他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積極的に受託することにより、収益の拡大とともに、航空業界の成長を支えてきました。

今後のポストコロナの航空需要回復に着実に対応するとともに、マーケットのニーズの変化に的確に対応し、既存のサービス内容を拡充します。また新たなテクノロジーによる新しいサービスの展開を図ることで、事業の拡大による国内外の人流・物流の活性化と、航空業界の成長を支えていきます。



受託事業の戦略

- 航空運送で培ったスキルと保有する施設設備を活用し、他航空会社・官公庁などにサービスを展開
- パートナーと連携して需要の変化に柔軟かつ着実に対応する供給体制を構築し、シェアの拡大を図る

空港受託事業領域

航空需要の回復に着実に対応し
観光立国・訪日誘致を牽引

■ マーケットシェアの拡大

- 高品質・安定的な応需体制を構築
(グランドハンドリングにおける国際品質基準の認証を取得済)
- 管理業務などを含むパッケージサービス
- 地方自治体・企業と連携した海外航空会社の乗り入れ誘致



整備事業領域

運航支援から整備品関連まで幅広い
航空機整備・技術サービスを提供

■ 提供サービスの拡充

- イレギュラー対応、部品・施設/ツールの提供など、充実した運航支援
- エンジン・ランディングギアなど、整備品の整備
- 航空機整備のノウハウを活用した新規事業(技術、訓練、物流など)



貨物上屋事業領域

旺盛な貨物需要に対応し
総合物流サービスを提供

■ 物流サービスの拡充

- 国内基幹空港を中心に貨物ハンドリング受託ビジネスを拡充
- 空港貨物上屋の立地を活かした総合物流サービスの取り組みを強化
- 新たなテクノロジーにより安全性と輸送品質の向上を図る



次世代エアモビリティ事業領域



ヒト・モノ・コトの距離を縮め豊かで持続可能な社会を創る

JALグループは「次世代エアモビリティを実現し、豊かでサステナブルな社会を創る」ことを目標に、2023年度にドローン物流事業、2025年度に空飛ぶクルマ事業の開始を目指しています。環境にやさしく手軽に移動できる次世代エアモビリティとして期待されるeVTOL(電動垂直離着陸機)を開発するドイツのVolocopter社や米国のBell社と業務提携し、空飛ぶクルマの実用化・普及に向けて調査や実証の計画を進めています。

とりわけ、人が乗ることができる「空飛ぶクルマ」は、ヘリコプターに近い機動性を活かし、地方から都市へ展開するエアタクシーサービスに加え、救急救命や、災害対応など幅広い分野での活用が期待されます。

JALグループは新しいモビリティサービスの提供を通じ、地域課題の解決や、地域における新たな流動創出に貢献します。

空の移動革命の実現に向けて

ドローンによる地方物流課題解決

ドローンを活用した地方都市での物流課題解決から事業化検討を進めます。

2020年10月日本航空株式会社をはじめとする4社と瀬戸内町(奄美大島)はドローンを活用した離島における地域課題解決を目指す連携協定を締結し、今後大型ドローンの実証実験を実施する予定です。



© Volocopter

空飛ぶクルマによるエアタクシーサービス

空飛ぶクルマの普及には社会受容性の向上が重要であり、自治体と密に連携していきます。

2021年4月、本航空株式会社と三重県は「次世代モビリティ」に関する連携協定を締結し、「空飛ぶクルマ」などの実用化に向けて取り組むこととしました。空の移動革命の実現により、地域活性化に取り組みます。



三重県 HPより

大阪・関西万博

空の旅はあなたの街から始まる、そんな時代が始まろうとしています。2025年の大阪・関西万博では会場の夢洲周辺を空から眺める遊覧飛行や、会場と空港を結ぶエアポートシャトルなどをご利用いただき、空飛ぶクルマを活用したもっと身近な新しい空を体感していただく計画です。



© Volocopter

VOICE 社員の決意

新しい空の安全・安心を守る

コロナ禍を機に大きく時代が動き価値観が変わるなか、JALグループではドローンや空飛ぶクルマという新たなエアモビリティの活用準備を進めています。

空飛ぶものにとって最も重要なのはその安全を確保することです。2020年には有人航空機の操縦士訓練ノウハウを活用したドローンオペレーター育成プログラムJAMOAを開始しました。このような航空運送事業で培ってきた安全管理のシステムや機体整備・運航管理など、空の移動にかかわる運航のノウハウとeVTOLという新たな技術を組み合わせ安全かつ新しい空を創出し、誰もが住みたい場所で快適に住み続けることができる豊かな社会を実現したいと思います。

「空の安全・安心を守り続ける」というJALグループ社員共通の決意をもって、エアモビリティの実用化・普及を進めていきます。

デジタルイノベーション本部
エアモビリティ創造部

田中 秀治

TOPIC #いま、私たちにできること

■ オンライントリップ

国内版JALオンライントリップとは、JALグループの乗務員がご案内する「デジタルフライト」と旅先からの「ライブ中継」を組み合わせたオンライン旅行サービスです。このサービスの特徴は、現地の映像を「見る・聞く」だけでなく、お客さまのご自宅に届く特産品を「食べて・匂って・触って」五感で各地の魅力を楽しむこと、また、現地に縁のあるJALグループ社員が出演することも魅力の一つです。北海道・釧路編では「アイヌ文化」と「鮭」をテーマに、事前にお届けした“ムックリ”というアイヌ民族の伝統楽器と一緒に演奏したり、鮭ルイベやイクラのしょうゆ漬けなどの特産品を現地の方の解説付きで味わっていただくなど、お楽しみいただきました。今後も、最新のテクノロジーを活用して地域の魅力・価値をさまざまな形で提供し、地域活性化に努めていくとともに、お客さまとの新しい接点・コミュニケーションの創出に向け積極的なチャレンジを続けていきます。



画面越しに説明する客室乗務員



お客さまのご自宅に届く特産品

■ “空の旅”で思い出作り

コロナ禍でさまざまな学校行事が形を変えるなか、各地で安全・安心な“空の旅”をご提案し、思い出に残る修学旅行のお手伝いをしました。

広島県では搭乗口で地元のゆるキャラが元気よくお見送り、機内に入ると、シートポケットには社員の手書きメッセージカードが。JALグループ社員が用意したさまざまなサプライズに、機内で拍手喝采が起こり、後日、先生や生徒の皆さんから御礼のメッセージをいただくなど喜んでいただきました。

また、新潟や千葉では修学旅行が中止された学校向けに、遊覧飛行を実施し、搭乗アナウンス体験や、空からの写真撮影、座席のエンターテインメント設備利用などを通じ、空の旅の魅力を感じていただきました。このほかにも、税関や空港ビルのご協力のもと、空港スタッフの手作りパスポートで疑似的な出入国体験をしていただきました。石川県では富士山に加え、母校の周辺上空の遊覧を行いました。また、グランドハンドリングの車両見学やチェックイン業務体験、客室乗務員や整備士によるお仕事講座などを通して航空業界の裏側を見ていただきました。JALグループはこれからも笑顔が広がる取り組みを社員の創意工夫で進めていきます。



小学校チャーターお見送り



航空科学博物館におけるオンライン整備工場見学

▶ 安全・安心

確かな安全を目指す取り組み

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ことを全社員が常に意識して行動しています。今後も安全のリーディングカンパニーを目指し、不安全な事象を防ぐための「安全の層」を厚くしていきます。

さらに、航空機の運航に直接関わる安全の取り組みにとどまらず、社会的な課題や環境の変化に対応し広く安全・安心な社会の実現に貢献していきます。そのために、具体的には社外を含めた広範な情報収集、デジタル技術を活用した分析力の強化、メーカーとの連携強化などの安全運航への対策、さらには多様化するテロに対する保安強化や次世代エアモビリティの発展、感染症予防対策などの航空を取り巻く環境の変化へ対応します。また、過去の事故の教訓や安全への想いを絶やすことなく次世代へ引き継ぎ、安全意識の醸成を図る取り組みを推進することで、常に安全を大前提として行動する人材を育成していきます。

安全・安心な社会の実現に向けて

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・安心な社会を実現する

デジタル技術を駆使した最先端の安全対策

運航の安全対策

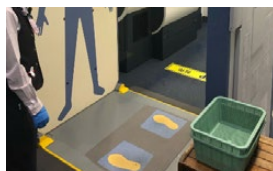
■ 運航・機材の確かな安全

- 飛行中の揺れによる負傷を未然に防ぐシステムを構築
- 整備士の知見とAI・データ解析等の新技術を融合させた故障予測の拡充



■ 保安強化・環境変化への対応

- 保安機器の高度化
- エアモビリティ分野の安全管理を確立



感染症予防対策

■ 非接触・ソーシャルディスタンス

- JAL SMART AIRPORTの展開
- 移動の安全・安心をサポートするデジタル証明の活用



※JALの感染症対策「JAL FlySafeの取り組み」

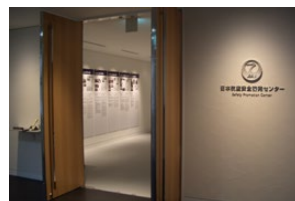
[WEB https://www.jal.co.jp/jp/ja/info/2020/other/flysafe/](https://www.jal.co.jp/jp/ja/info/2020/other/flysafe/)



安全を支える人材

■ 安全を大前提として考え行動する人材

- 過去の事故の教訓を引き継ぐ三現主義教育(現地/現物/現人)の拡充
- 心身の健康を含むさまざまな悩みを社員が相談できるサポートプログラムを拡充し、安全に集中できる環境づくりを推進



※JALグループの安全に対する取り組みの詳細については、「JALグループ安全報告書」にてご確認ください。

心地よい安心を目指す取り組み

JALグループは、お客さまにいつも「心地よい安心」を提供し、すべての人々が笑顔となる豊かな未来を創り出すことを目指しています。

今後のポストコロナにおける航空利用においては、引き続きお客さまの安全・安心を第一に、これまで培ってきた高い基本品質に加え、人財とデジタルテクノロジーの活用を通じて一人ひとりのお客さまに合うサービスを提供するパーソナルコンシェルジュの導入など、パーソナライズされた商品・サービスを提案・提供します。また、他企業や地域など

とのつながりを深め、パートナーシップを通じて、航空領域だけではなく、金融やコマース領域のサービスなど、お客さまの日常やライフステージにおいても新たなサービスを広げていきます。日常シーンも含めパーソナライズされた価値を提供する新しいカスタマー・エクスペリエンスを創出することで、あらゆるシーンで「心地よい安心」をお届けします。

航空利用時に加え、日常シーンも含めた新しいカスタマー・エクスペリエンスを創出



▶ 人財戦略



執行役員
人財本部長

小枝 直仁

多様な人財の活躍・挑戦を原動力にJAL Vision 2030の実現を目指す

人財は、JALグループにとって価値創造の源泉であり、持続的な成長・発展を実現する原動力です。社員の多様な個性・自律性を尊重し、一人ひとりの成長を促すための取り組みを積極的に行っていきます。

足元の状況は依然不透明ではありますが、この環境変化を機会と捉え、JAL Vision 2030に掲げる「安全・安心な社会」、「サステナブルな未来」を創るために、全社員が一丸となって進んでまいります。

JALグループの総力を挙げて「持続的な成長・発展」を実現

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、お客さまの価値観や行動様式が従前とは大きく変化しています。こうしたなか、将来に向けてJALグループが社会とともに持続的な成長・発展を遂げられるよう、人財と組織に関する「基盤の取り組み」と「加速する取り組み」を明確にしたうえで、それぞれを深化させていきます。

◆成長・発展を支える人財の基盤

まずは、JALフィロソフィ、部門別採算制度というJALグループの普遍的な基盤にしっかりと根ざしたうえで、社員の心身の健康の促進と、自ら考え行動できる自律型の人財育成を継続し、成長を支える人財と組織の基礎を盤石なものとしします。

◆環境変化を機会と捉えた高い生産性の実現

一方、足元においては航空需要の急減により、人員規模に大きな余力が発生しています。厳しい環境下ではありますが、こうした変化をチャンスと捉え、積極的な人財投資※により、多様な社員一人ひとりが持つ知と経験を蓄え、新たな価値創造と高い生産性実現に結び付ける取り組みを加速します。

具体的には、余力を最大限に活用した教育訓練の強化、JALグループ内外への出向による社員の活躍領域の拡充、新規事業分野への公募型異動の積極導入などを実施して

います。こうした施策により社員の成長を促し、複数領域で活躍するためのノウハウの習得を進めるとともに、新たな領域での活躍機会を積極的に提供することで、需要回復期における社員個々の生産性向上につなげます。

また、社員が培った多様な知と経験が速やかに企業の重要な意思決定に反映されるよう、女性や、採用地域・方式を問わず国内外から集う多様な人財を登用し、リーダー層におけるダイバーシティを加速します。

加えて、職種や職務に限定されない、社員の横断的な配置を進め多様な人財の活躍を促すとともに、間接部門においてはデジタル技術の活用や場所にとらわれないNew Normalな働き方を整備し、人員体制の効率化を進めていきます。

◆成長領域への人財配置・事業別運営体制

コロナ禍によるマーケットの変化に対応するためには、フルサービスキャリア事業以外の分野での成長が急務です。これに向けて組織体制を見直し、事業領域ごとの事業責任、収支責任を明確化しました。需要回復後の成長を見据え、FSC事業など既存の事業領域に配置していた人財を新たな成長領域へシフトしていきます。

こうした取り組みを通じ、JALグループの総力を挙げて「持続的な成長・発展」を実現してまいります。

※人財投資の考え方

JALグループでは、採用・配置・評価・研修という人財育成に関わる重要な要素を連携させ、人財の価値を最大化するための仕組みを構築しています。また、性別や国籍、年齢などに関わらず多様な人財が継続的にいきいきと活躍するための働き方改革を行い、オフィス環境、デジタルデバイスなどへの積極的な投資を行ってきました。今後も、人財の育成と多様な個性を活かす環境づくりに積極的に投資を行い、新たな価値創造と高い生産性の実現を目指します。

成長・発展を
支える
人財の基盤

JALフィロソフィ・部門別採算制度

JAL OODA※

健康経営

※OODA: Observe(観察), Orient(方向づけ), Decide(決定), Act(行動)…変化や予測不能な状況に自律的に応じるための4要素

環境変化を
機会と捉えた
高い生産性の
実現

余力の最大限の活用
再成長に向けた人財育成

多様な人財の活躍・
挑戦(D&I推進)

高い生産性の実現

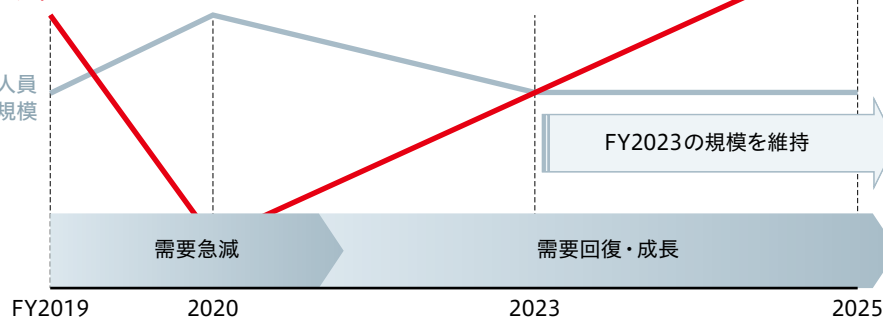
- 教育・訓練によるリテラシー獲得
- 社外出向による知見の拡充

- 職種にとらわれない横断的配置
- 間接人員の効率化

- デジタル技術の活用
- New Normalな働き方

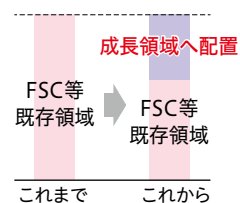
一人当たり
生産性

人員
規模



成長領域への
人財配置
・
事業別運営体制

- FSCを中心に配置していた人財が成長領域でも活躍
- FSC以外の事業領域についても、独立した組織体制のもと成長を実現



目指すゴール

社員体験価値の最大化
Employee Experience (EX)

企業価値の向上/
持続的な成長・発展

D&IをはじめとするESG戦略に紐づく施策・取り組みはP.87-96に掲載しています。

▶ デジタル・IT戦略

常務執行役員
デジタルイノベーション本部長
西畑 智博

社内外を巻き込みデジタル変革を実現します

1995年にjal.co.jpを開設、翌年には日本の航空会社で初めてインターネットによる航空券予約を開始し、2017年には50年ぶりに旅客基幹システムを刷新して基盤を整えるなど、さまざまなデジタル変革を推進してきました。

これからも、社外とのパートナーシップを広げながら、多様な人財と構築してきたイノベーションプラットフォームを活用し、モバイルなどによる新しいお客さまサービスやビジネス変革を、スピード感をもって実行してまいります。

人財×テクノロジーでDXを推進

◆デジタル・IT戦略

デジタル変革は、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EX(Employee Experience)を最大化することを目指としています。

そのため、JALグループにおけるデジタル変革機能を集約し、部門横断でデジタル変革を実現することを目的として、2021年4月にデジタルイノベーション本部を設立しました。同時に、14本部の役員によるデジタル変革推進ステアリングコミッティーを立ち上げ、デジタル変革プロジェクトの進捗確認と解決すべき課題や優先順位を議論するとともに、意思決定できる体制を整えています。

また、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)推進」の3つのレイヤーでスピード感ある実行が必要です。

これらの投資を着実に実施することにより、当社の知的資本であるサービス・技術・ITシステムなどの多種多様なノウハウを、全事業領域において高い水準に進化させてまいります。

◆次世代IT基盤の構築

今後ますます重要になるIT基盤に対しては、セキュリティの強化、システムの安定稼働を高めるとともに、新しいビジネスを早期に実現するためのクラウド化、DXを支えるデータ基盤の充実を図ってまいります。

◆ビジネスプロセスのデジタル化

CXの最大化においては、モバイルサービスでお客さまの移動をスマートにしていきます。ハワイで開始した目的地までのシームレスな移動をサポートするMaaS(Mobility as a Service)や、顧客データに基づくパーソナルサービス、多言語対応などを拡充していきます。空港では、アバターロボットJETによる非対面接客、顔認証を用いたラウンジ入室やお食事のモバイルオーダー、また自動運転車いすなどによるバリアフリーな移動にも取り組んでいきます。

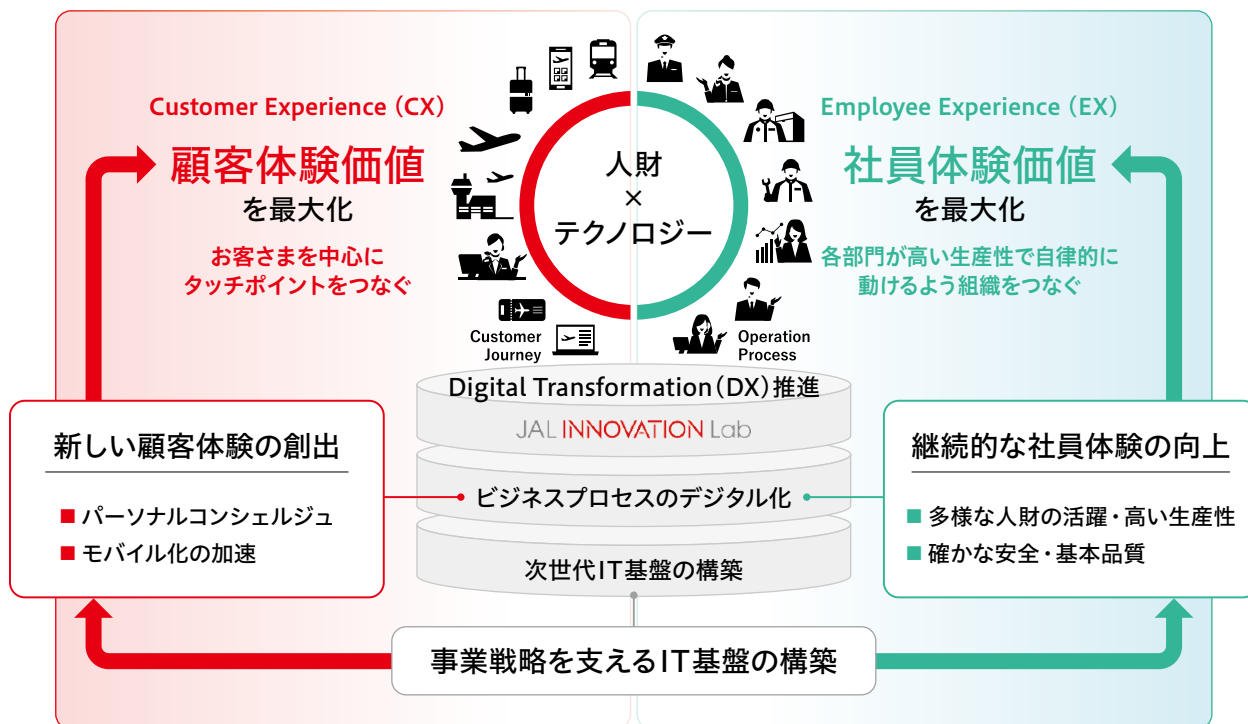
EXの最大化においては、AI・RPAを活用した自動化・効率化による生産性向上、デジタルツインを活用した訓練による乗務員や整備士の育成、運航データの統合によるオペレーションの高度化、ビッグデータとAIを活用した整備故障予測などに取り組みます。

◆DX推進

新たな事業領域に挑戦するための社内ビジネスコンテストの創造の翼、新しい付加価値やビジネスを創出するための活動拠点であるJALイノベーションラボ、国内外スタートアップ企業に対して投資を行うJALイノベーションファンドによりJALイノベーションプラットフォームを構築し、社内、社外の知見を広く集めてオープンイノベーションを展開しています。

JALグループの強みである人財力を活かし、社外の方々とパートナーシップを組みながら、人財とテクノロジーの融合によるDX推進で新たな価値創造にチャレンジしてまいります。

デジタル・IT戦略



CXの最大化



JALイノベーションプラットフォーム

キーテクノロジー



ラボ・アライアンス
12社

パートナー
約300社

イノベーション
ファンド
70百万ドル

ラボ会員
320名
(2019年からの
累計)

創造の翼
310名
(2017年からの
応募者累計)



DX推進体制に加え、既存航空サービスの深化と新規事業への取り組みが高く評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「DX銘柄2021」に選定されました。



財務戦略

代表取締役専務執行役員
財務・経理本部長

菊山 英樹

ポストコロナの成長に向け、健全な財務体質の再構築を「有言実行」でやり遂げる

新型コロナウイルス感染症拡大により事業環境が大きく変動しましたが、我々には、これまで部門別採算制度に基づく収支管理の徹底により醸成してきた強固な企業文化があります。コロナ禍における経験を糧に、全社一丸となって事業構造改革による効率化・生産性向上やコスト削減を推進し、さらなる収支改善に努めます。これらを確実に実行することによって、2023年度までに健全な財務体質を取り戻し、ポストコロナにおける成長の実現につなげていきます。

リスク耐性強化と資本効率化の両立に向けて

◆コロナ禍での取り組み

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大により航空業界は厳しい状況に見舞われ、航空旅客需要は依然として低迷する状況が続いています。このような経営環境のなかでも、収入の著しい減少に対しては、機動的な供給調整による運航費用などの変動費の抑制に加え、委託業務の内製化やITに関わる経費の抑制、役員報酬の減額、社員の賞与減による人件費の削減などのコスト削減と投資抑制を実施することで収支改善に努めています。加えて、日本政府による着陸料や航空機燃料税などの減免を含む航空業界を対象とした支援策や、雇用調整助成金制度の特例措置拡充など、公的なご支援も活用しております。関係の皆さまのご尽力に深く感謝いたします。

◆着実なコストコントロールと十分な手元流動性確保

新型コロナウイルス感染症拡大が顕在化して2年目に入りましたが、この影響が長期化したとしても、それに十分耐えうる財務健全性を維持しております。今後も、コスト削減の徹底と投資の厳格な管理により毎月の資金支出の抑制に努めるとともに、健全な財務体質に裏付けられた資金調達能力を最大限活用し、手元流動性の確保に万全を期してまいります。

◆財務基盤の再構築と持続的な成長に向けて

これまでJALグループは、いたずらに規模を追わず効率性を最重視し、リスク耐性を備えた経営体制の構築に向け全社一丸となって努力してまいりました。厳しい状況が長く続く今こそ、その真価が問われる時と認識しています。新型コロナウイルス感染症拡大収束による航空旅客需要の回復には、もう暫く時間を要するものと思われますが、航空需要の減少はあくまでも一時的なものであり、中長期的には日本発着する航空総需要は大きく成長していくという見通しに変わりはありません。この危機を乗り越えるべく、まずは、コスト管理の徹底と効率化の推進、状況に適した旅客増収施策の着実な実施、航空貨物事業の増収に取り組んでまいります。

そして、航空旅客需要の回復に応じて収益性の改善を図り、財務基盤の再構築を早期に達成し、持続的な成長の実現に向け財務規律を保ちつつ成長投資を着実に遂行し、企業価値の向上を実現してまいります。

▶ 財務基盤の再構築

リスク体制強化と資本効率を両立し経営資源を戦略的に配分

新たに策定した中期経営計画における最初の3年間は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により毀損した財務基盤の再構築に注力し、2023年度までに健全な財務体質を取り戻します。そして、2024年度以降は持続的な成長に向けた投資を積極的に実施し、利益成長と企業価値の向上を目指し、リスク耐性の強化と資本効率の両立を追求していきます。

手元流動性については、コロナ禍の経験をふまえ、イベントリスク時に変動の大きい旅客収入規模に応じ、航空券払い戻しリスクにも一定程度耐え得る水準を新たに設定いたしました。リスク耐性の強化と「資本効率」の両立を図るべく、コミットメントラインの活用も含め、毎月末、旅客収入の5.0～5.6カ月程度を確保していきます。

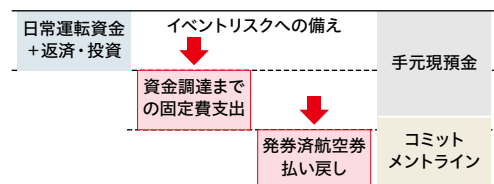
		FY2021～2023	FY2024～2025
リスク耐性強化と資本効率の両立 - リスク耐性強化 - 資金調達能力の維持向上 - 資本効率・資産効率向上	手元流動性	旅客収入5.0～5.6カ月分の確保 (コミットメントラインの活用を含む)	同水準の維持
	安全性	自己資本比率50%程度まで回復	同水準の維持
	信用格付		「Aフラット」取得を目指す
	資本効率	ROIC※1 9%、ROE 10%以上の達成	維持・向上
経営資源配分 - 財務規律の遵守 - 最適な資源配分実施 - サステナブルな成長に向けた投資の推進	資源配分	財務体質改善優先	持続的な成長に向けた投資を推進
	規律	毎期十分なフリーキャッシュ・フローを確保	
株主還元方針 - 配当は安定性・継続性を重視 - 配当性向35%程度以上 - 機動的に自己株式取得を検討 総還元性向の向上を図る	配当	早期復配を目指す	配当性向35%程度以上を安定的に実現
	総還元		機動的に自己株式取得の実施を検討

※1：投資利益率(ROIC) = EBIT(税引後) / 期首・期末固定資産※2平均

※2：固定資産 = 棚卸資産 + 非流動資産 - 繰延税金資産 - 退職給付に係る資産

コロナ禍後は**旅客収入の5.0～5.6カ月分(毎月末ベース)**を適正水準として手元流動性を確保

- イベントリスク発生時に大きな影響を受ける旅客収入規模に応じて、リスクに耐え得る水準を確保(コミットメントラインの活用を含む)
- 資産効率を考慮した適正な現預金水準の保有

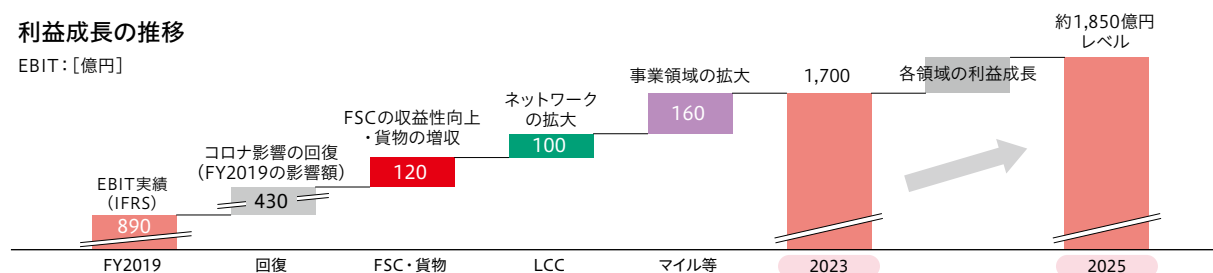


▶ 株主還元・成長投資に向けて

財務再構築期間は投資を厳選、その後は積極的な株主還元と成長投資を実施

利益成長の推移

EBIT：[億円]



財務



EBITマージン
(売上高利益率)

FY2023に10%以上を達成 (以降向上)

ROIC
(投資利益率)

FY2023に9%を達成 (以降維持・向上)

EPS
(1株当たり純利益)

FY2023 ¥260 コロナ禍以前の水準 ▶ FY2025 約¥290レベル

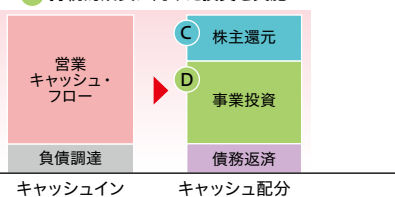
FY2021～2023

- A 財務再構築期間と位置づけ投資は厳選
- B 適正な手元現預金水準はFY2023末までに実現



FY2024～2025

- C 積極的な株主還元の実施
- D 持続的な成長に向けた投資を実施



JALグループは、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、短期的には当社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、当社の収益構造に構造的な変化をもたらすものではないため、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。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が長期化し、2020年度は一年を通して航空旅客需要の回復時期が見通しにくい状況が継続しました。早期の航空旅客需要の回復が見通せない状況をふまえ、手元流動性の確保と財務健全性の維持を優先することが適切であると判断し、

2020年度の間および期末配当をやむを得ず無配とさせていただきます。株主の皆さまには大変申し訳なく思っておりますが、当社グループが現在置かれている状況に鑑み、ご理解を賜りたく存じます。

本中期期間において、まずは早期の復配を目指し、財務基盤の再構築の進展をふまえつつ、安定的・継続的な配当の実施と、機動的な自己株式取得の再開を目指してまいります。また、2023年度に1株当たり利益額をコロナ禍以前と同等の水準である260円まで回復させるべく、EBIT1,700億円を目標として掲げました。財務再構築の節目となる2023年度にコロナ禍以前の水準であるEBITマージン10%以上、ROIC9%を達成し、以降維持・向上を図るとともに、2020年11月に実施した公募増資による株式希薄化の影響を打ち返すことのできる利益水準の達成と継続的かつ安定的な株主還元の実現に向け、全社一丸となって取り組んでまいります。

▶ コストマネジメント

機動的な変動費管理と構造改革・効率化・生産性向上による固定費削減

JALグループは、部門別採算制度を活用した規律あるコストマネジメントを実施し、徹底した費用削減を実施してまいりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による需要の減少に対しては、機動的な供給調整を行うことで運航費用などの変動費を抑制し、適切にコントロールしております。また、科目上の固定費のうち、運航規模・旅客数などによ

る変動的要素がある費用や事業構造改革に伴う一時的および追加的な費用を除いた実質固定費を2020年度は前年度より600億円削減いたしました。2021年度以降も、事業構造改革と効率化・生産性向上を推進し、年間5,000億円水準への抑制に向け、着実なコストコントロールを実施していきます。

今までの取り組み

- 徹底的な構造改革を断行、その後も規律あるコストマネジメントを着実に実行
- 部門別採算制度を最大限に活用し、機動的な供給調整と費用削減の実行により収支改善を実施

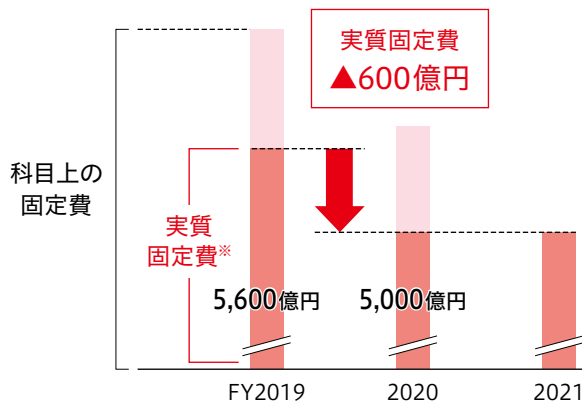
コロナ禍以降の取り組み

変動費

機動的な供給調整により、引き続き変動費をコントロール

事業構造改革とさらなる効率化・生産性向上により、
実質固定費※をFY2020並みに抑制

実質固定費※の削減イメージ



費用増を打ち返す費用削減の取り組み

- 機材数の適正化
- 生産性向上
- JAL SMART AIRPORTの展開による効率化・省人化
- システムを活用した費用効率化、など

FY2020並みを継続

FY2020は当初想定比▲1,350億円の削減を達成(一部変動部分を含む)

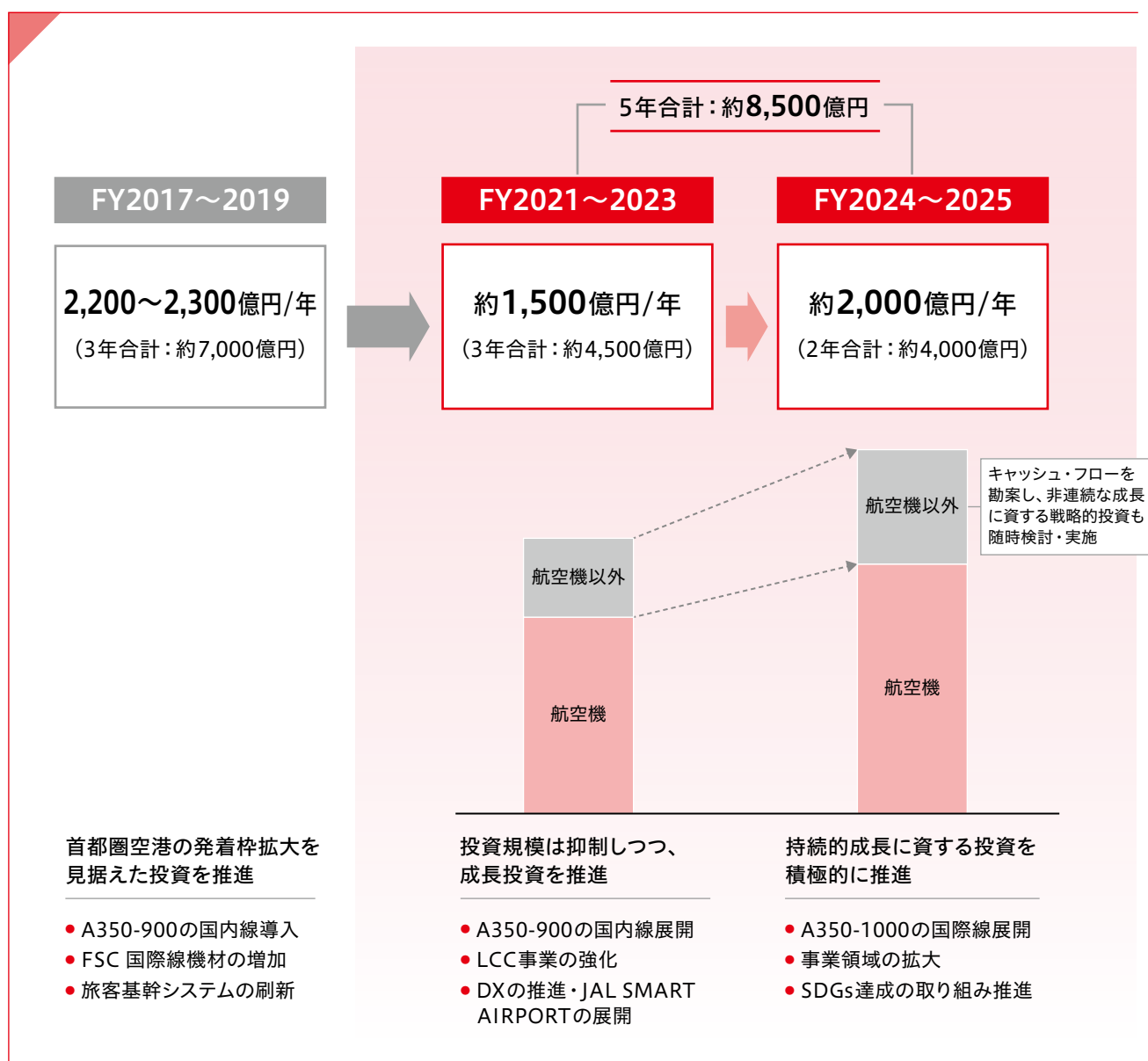
※科目上の固定費のうち、運航規模・旅客数などによる変動的要素がある費用や事業構造改革に伴う一時的/追加的な費用(例：経年機の早期退役、LCC事業拡大)を除いた費用

▶ 投資戦略

■ 規律ある投資管理のもと投資効率を重視した成長投資を推進

新型コロナウイルス感染症拡大以前は首都圏発着枠拡大を見据え、毎年2,000億円を超える投資を実施してきましたが、本中期期間においては、財務基盤の再構築と持続的な成長のための投資を両立させてまいります。2023年度までの3年間は、CO₂削減効果の高いエアバスA350型機の導入、LCC 領域強化、非接触・効率化推進のためのIT

投資など、投資を厳選して実施し、年平均約1,500億円程度を見込んでいます。2024年度以降は、持続的な成長のため投資を積極的に推進し、年平均約2,000億円を見込んでおり、5カ年合計で約8,500億円の投資を計画しています。



TOPIC ステークホルダーとの対話

投資家向けイベント

毎年、機関投資家の皆さまには個別面談のほか、中期経営計画および決算に関する説明会、IR DAY、CEO・CFO スモールミーティング、海外IRなどを、個人投資家の皆さまには個人投資家向け説明会を開催しております。2020年度はオンライン方式での開催となりましたが、市場関係者の皆さまとの丁寧な双方向の対話を心がけて各イベントを開催しました。これらの場で得られた貴重なご意見などは、取締役会等経営陣や主要関係部署へのフィードバックを随時行い、経営に反映するようにしています。今後も皆さまとのより良い対話の実現に向け、情報開示の充実と質の向上に取り組み、企業価値の向上に資するIR活動に努めていきます。

IR DAY

2017年より毎年開催しており、今回は2021年5月に投資家・アナリストの皆さまを対象に開催しました。5月に発表した中期経営計画についてトップマネジメントとの対話セッションのほか、フルサービスキャリアおよびLCC事業に加え、新領域であるマイレージ・ライフスタイル事業や地域事業について各担当役員と質疑応答を中心とした対話の機会を設けました。また、今回は社外取締役である八丁地園子氏も参加し、コーポレート・ガバナンスについて直接投資家の皆さまと対話をする機会を設けるなど、さまざまな視点からJALグループへの理解を深めていただきました。



個人投資家向け説明会

2021年8月に個人投資家向け会社説明会を開催し、100名を超える多くの皆さまにご参加いただきました。当社代表取締役副社長の清水より、会社概要、中期経営計画、コロナ禍における当社の取り組みなどについて、現場のエピソードなども交えながらご説明しました。コロナ禍においても社員一人ひとりが自ら考え行動する企業文化が浸透していると評価をいただき、当社に対する印象が向上したと多数の方よりご感想をお寄せいただきました。今後も積極的に個人投資家の皆さまとの会話の機会を設けていきます。



外部機関からの評価

JALグループでは、双方向のコミュニケーションを通じた信頼関係の構築に取り組んでいます。このような積極的なディスクロージャーに対する姿勢が認められ、外部機関より高く評価いただきました。

一般社団法人日本IR協議会主催「IRグッドビジュアル賞」受賞

日本証券アナリスト協会主催「ディスクロージャー優良企業」運輸部門 第1位

詳細は、こちらをご覧ください。

ディスクロージャー
2021年度 優良企業



日本証券アナリスト協会
The Securities Analysts Association of Japan

ESG 戦略

常務執行役員
総務本部長
サステナビリティ推進委員会委員長

植田 英嗣

誰もが豊かさと希望を感じられる未来のために

SDGsをはじめ社会全体でサステナビリティを追求し、真の豊かさ、幸福を実現しようとする機運が高まるなか、JALグループは、事業活動においてこれまで以上にESG経営を推進するため、「誰もが豊かさと希望を感じられる未来を創る」ことをJAL Vision 2030で約束しました。2030年のSDGsの達成、2050年のCO₂排出量実質ゼロを視野に、環境・人・地域社会・ガバナンスの4つの領域で課題を定め、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現を目指します。

事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指す

◆JALグループを取り巻く環境

新型コロナウイルス感染症拡大は、私たちがこれまで築いてきた生活様式を一変させるとともに、さまざまな社会課題を顕在化させる契機となりました。このような状況下、社会生活に必要なヒトとモノの移動手段を確保し、社会における交通インフラとしての役割・使命を担っていく重要性とともに、感染症拡大の防止や気候変動への対応など、社会課題に対する取り組みを一層加速させる必要性を強く感じた一年でした。一方、医薬品輸送を通じた公衆衛生向上や地域特産品の販路拡大による地域活性化などに、事業活動を通じて積極的に貢献していく機会としても捉え、持続可能な社会の実現の一翼を担っていきたくと考えています。

◆ESG経営を支える基盤

中期経営計画では、SDGs達成に向けたESG経営を推進するため、「ESG戦略」を経営戦略の柱の一つに据えました。SDGsの理念である「誰一人取り残さない」という思いをJAL Vision 2030の「サステナビリティ」に込め、誰もが豊かさと希望を感じられる未来を創ることを約束しています。

その実現を支えるのは、JALグループ企業理念であり、JALフィロソフィ、JALグループ行動規範「社会への約束」です。「一人ひとりがJAL」、「昨日よりは今日、今日よりは明日」といった社員に浸透した考え方はJALグループの強みであり、社会の課題解決を通じた、よりよい社会の実現への強い推進力になると考えています。

◆ESG経営の推進体制

ESG経営のさらなる推進に向け、今年度、社長を議長とするサステナビリティ推進会議を新設し、気候変動への対応や人権の尊重などサステナビリティの取り組みを強化しました。サステナビリティを推進する会議体では、JALグループが取り組む領域・課題ごとに数値目標とKPIを設定し、進捗管理と議論を行っています。

また、取締役会は、サステナビリティをはじめとする長期的な課題やビジョンに関する討議を深めるなど、企業価値の持続的な向上に向け、機能の一層の強化を図っています。

今後は、社会の動きをタイムリーに取り組みに反映させるべく、社外ステークホルダーとのコミュニケーション機会を増やすとともに、サステナビリティに関する考え方や取り組みをこれまで以上に積極的に発信してまいります。

◆社員の日々の取り組みを力に

多岐にわたるサステナビリティの取り組みには、マネジメントによるリーダーシップとともに、社員一人ひとりの取り組みが原動力として欠かせません。多様な人材がいきいきと活躍し、成長することが、企業としての成長につながり、社会になくてはならない価値を生むと考えています。

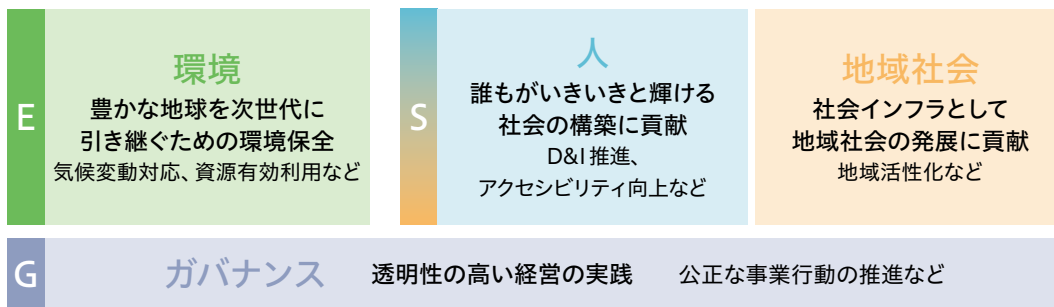
全社員がSDGsの達成と自身の日々の業務とのつながりを実感できるように「手触り感」を大切に、研修の機会や社内への情報発信を通じて意識啓発を行い、社員発案のSDGs関連施策の具現化といったボトムアップのアプローチも推進しています。

JALグループは、すべてのステークホルダーの皆さまから世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指し、社会とともに持続可能な発展を実現させてまいります。

SDGs 達成



ESG 経営
の推進



事業活動

事業領域
FSC/LCC/貨物郵便
マイル・ライフ・インフラ



経営資源

人財/ノウハウ/ネットワーク/顧客基盤/
機材/空港/財務基盤/限られた資源



価値創造の基盤

安全憲章/JAL フィロソフィ/部門別採算
制度/行動規範/コーポレート・ガバナンス

具体的な取り組み

JAL グループ全社員がそれぞれの職場で取り組みを推進し、中期経営計画の達成を目指す

気候変動への対応

- エンジン洗浄
- コンテナ軽量化
- SAF の搭載
- 飛行経路の最適化



国産 SAF※を搭載した日本初の
フライトを2021年2月に実施
※ Sustainable Aviation Fuel =
代替航空燃料

地域活性化

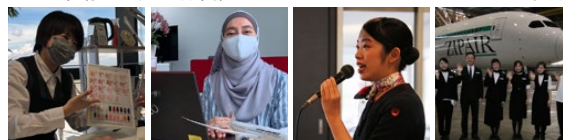
- 人材派遣・協業
- ワークेशन
- 地域産品の PR
- 訪日誘致支援



2011年から10年にわたり
活動を継続し、事業へ進化

D&I 推進

- 多様な人財の活躍推進
- ジェンダーニュートラルへの配慮



障がいのある
社員の活躍

グローバル人財
の活躍

アナウンスの
変更

ZIPAIR の制服に
スニーカーを採用

アクセシビリティの向上

新型コロナウイルス感染症対策
をふまえたガイドラインを策定

- 専用カウンター
- テクノロジーを活用したサポート
- 専用ツアー



スペシャル
アシスタンス

遠隔手話通訳

自動運転車いす

アクセシブル
ツーリズム

感染症拡大の防止

すべてのお客さまの安全・安心を
第一に、新しい旅をご提供

- 医薬品の輸送
- 非対面・非接触
- 高度な清潔性



速達性・温度管理
などの輸送品質

JAL SMART
AIRPORT

抗ウイルス・
抗菌コーティング



サステナビリティに関する主な取り組み項目と中期目標

JALグループでは、取り組む「4つの領域/22の課題」それぞれに中期目標を設定し、事業活動を通じて、持続可能な社会の実現を目指し、SDGs達成に向けたESG経営を推進します。国際社会の動向やステークホルダーからの期待、事業を通じた影響度合い、経営にとっての重要性などをもとに、社外有識者の意見をふまえ、経営層で十分な議論を重ねたうえで、中期経営計画における重点課題として設定するとともに、最重要課題とすべき4つの取り組み（「CO₂排

出量削減」「使い捨てプラスチック削減」「女性管理職比率向上」「地域活性化」）を経営目標に設定しました。

今後は、年度ごとの実績を開示するとともに、取り組み項目を拡充し、さらなる情報開示を図り、ESG経営への取り組みを加速します。

さらに詳しい内容はWebサイトをご覧ください。

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

**経営
目標**

中期経営計画における経営目標

**重点
課題**

中期経営計画における重点課題

環境

22 の課題	主な取り組み項目	2025 年度目標
気候変動への対応	CO ₂ 総排出量の削減	航空機の運航：909 万トン未満 地上施設：FY30 に FY13 対比 50%削減
限られた資源の有効利用	プラスチックの削減	客室・ラウンジ：新規石油由来全廃 貨物・空港：環境配慮素材へ 100% 変更
	機内食廃棄量の削減	調理残渣のリサイクル率 100%
	紙の削減	貨物上屋内ペーパーレス化：JAL 便 100%
環境汚染の予防	産業廃棄物の削減	最終処分率：1% 以下を維持
騒音の低減	低騒音機材での運航	ICAO Chapter 4 基準相当機材率：100%
生物多様性の保全	野生生物の違法取引の防止	違法な野生生物の輸送回数：0 回
	認証取得済み商材の活用	FSC® 認証紙を利用している機内アイテム数の割合：100%

地域社会

22 の課題	主な取り組み項目	2025 年度目標
路線ネットワーク拡充	離島路線をはじめとした地域路線ネットワークの維持・発展	国内線乗り入れ地点数 62 地点以上
インバウンド誘致	訪日外国人の国内線の利用促進	1,505,000 人
移動の利便性向上	ドローン物流・空飛ぶクルマエアタクシーの事業化	FY23：ドローン物流事業化 FY25：空飛ぶクルマ事業化
地域活性化	観光系客体の地域送客の増加	FY19 実績対比 +10%
社会貢献活動	ボランティア参加の促進	参加人数を実績管理
	次世代の育成	空育®の参加人数を実績管理
被災地への復興支援	災害支援	チャリティマイル寄付金額を実績管理

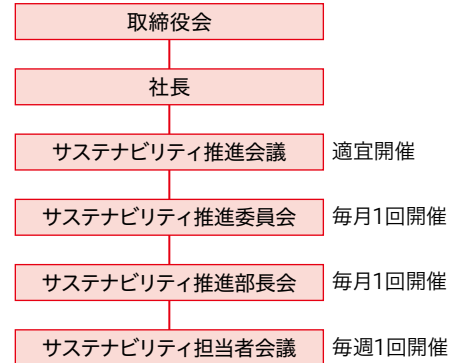
推進体制

今年度、社長を議長とするサステナビリティ推進会議^{※1}を新設するとともに、取締役会においても進捗状況を確認する体制とすることで、SDGsの達成に向けたESG経営推進を加速できる体制を整えました。

サステナビリティ推進会議の主な議題は以下のとおりです。

- サステナビリティの実現に向けた取り組みの重要課題・年度目標などに関する進捗管理
- 気候変動のリスクと機会に関するマネジメントのレビュー
- 環境マネジメントシステムのレビュー
- 人権デューデリジェンスのレビュー

また、サステナビリティ推進会議の下部組織として、サステナビリティ推進委員会^{※2}を月次で開催し、関係役員間で取り組みの進捗確認と議論を行います。



※1：JALグループ・航空業界・社会全体が取り組むすべての領域および課題を対象とし、SDGsの達成に向けたESG経営を推進することで、JAL Visionで掲げる「誰もが豊かさを感じられる未来」を創出し、社会とともに持続可能な発展を実現させることを目的とした会議体
 ※2：SDGs達成に向けた取り組みを推進すべく、総務・経営企画・調達・カスタマーエクスペリエンス・地域事業・人財戦略の担当役員が中心となって、PDCAを回すステアリングコミッティーの位置づけ。議題によって、上記以外の関係役員を招集し、議論を行う会議体。

人

22の課題	主な取り組み項目	2025年度目標
D&I推進	多様な人財の活躍推進 経営目標 重点課題	女性管理職比率：30%
ワークスタイル変革	労働生産性の向上	総実労働時間：1,850時間
	多様な働き方の推進	テレワーク実施のべ人数を実績管理
健康経営	健康診断受診率の向上	社員の受診率：100%を維持
	婦人科検診受診率の向上	受診率：70%
人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施	重点課題の特定と改善計画の実施
人財育成	社員研修の充実	一人当たりの研修時間を実績管理
アクセシビリティの向上	移動にバリアを感じているお客さまの搭乗促進 重点課題	左記お客さまの搭乗率：FY19実績対比 2.5倍
感染症拡大の防止	医薬品輸送の充実 重点課題	FY19実績対比 +50%

ガバナンス

22の課題	主な取り組み項目	2025年度目標
公正な事業行動の推進	コーポレートガバナンス・コードへの適合 重点課題	適合率 100%を維持
	取締役会の機能向上	社外取締役比率 1/3以上
	情報漏えいの防止	0件
	汚職贈収賄の防止	0件
情報開示	企業サイトサステナビリティページの情報発信強化	企業サイトの閲覧数：1,000,000以上
責任ある調達活動の推進	サプライチェーンマネジメント 重点課題	主要サプライヤーの健全性確認率：100%
BCMの強化	BCPの実効性向上	BCPに基づく演習の実施回数：2回

► 環境

Environment



基本的な考え方 (JALグループ行動規範より)	重点課題	取り組み
豊かな地球を次世代へ(環境) JALグループは、航空運送事業が環境に大きな影響を与えているという事実と真摯に向き合い、この豊かな地球を次世代に引き継ぐ責任を果たすために、5つの重点領域を定め、社員一人ひとりの意識を啓発し、あらゆる場面で環境の保全に取り組みます。 (1) 環境保全への取り組み JALグループは、法令を遵守し、気候変動への対応、限られた資源の有効利用、環境汚染の予防、騒音の低減、生物多様性の保全に取り組み、環境負荷の低減に努めます。また、環境の課題解決に向け、ステークホルダーとの連携を通じて、環境に配慮した技術を追求めます。 (2) 環境情報の開示と対話 JALグループは、環境に関する情報を積極的に開示するとともに、ステークホルダーとの対話を続け、環境保全の取り組みの輪を社会に広げていきます。	気候変動への対応	● P.77-82 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/
	限られた資源の有効利用	● P.83-84 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/limited-resources/
	環境汚染の予防	● P.85 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/pollution-prevention/
	騒音の低減	● P.85 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/noise-reduction/
	生物多様性の保全	● P.85-86 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/biodiversity/

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

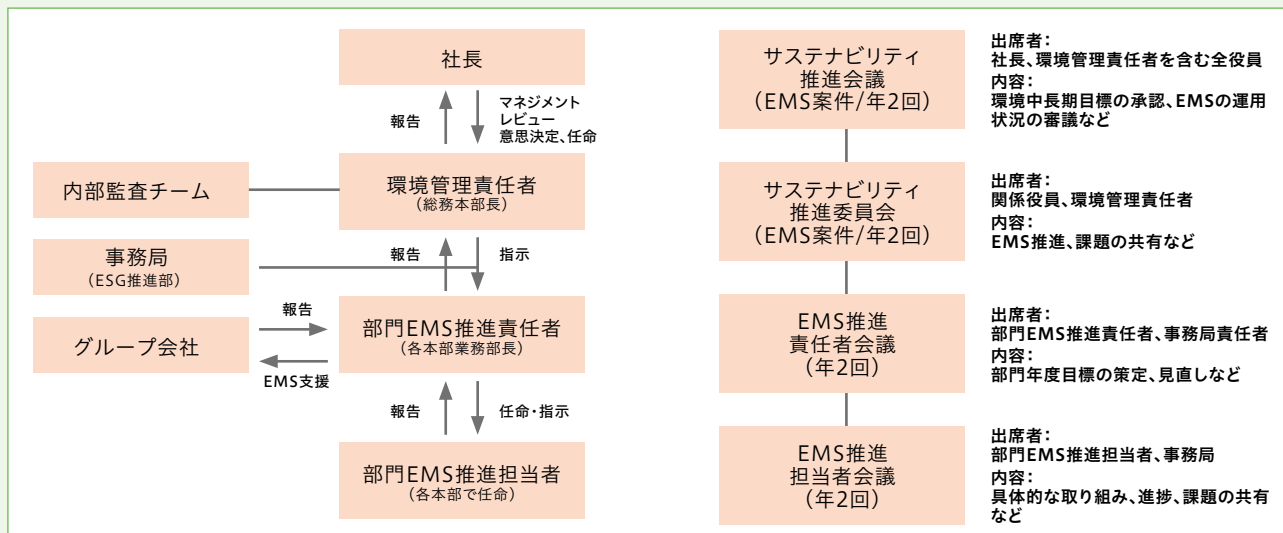
環境マネジメント

- 豊かな地球を次世代に引き継ぐ責任を果たすため、JALグループは、環境方針を定め、当方針のもと、推進体制を構築し、社会の一員として環境の保全に取り組むとともに、それを妨げる事象の未然防止に努めています。

WEB <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment-management/policy/>

- 継続的な改善を行いつつ、的確かつ効率的に環境保全活動を推進するために、環境マネジメントシステム（EMS）を確立し、実施・維持します。

WEB <https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/environment-management/>



TOPIC

1

限られた資源の有効利用

廃棄プラスチック
ポリエチレンシートのリサイクル

貨物郵便部門では、医薬品や食品といった生活必需品などを航空貨物として輸送する際に、貨物が濡損しないようにポリエチレンシートを使用していますが、輸送後にこうしたプラスチック資材を廃棄する代わりに、境界杭などのリサイクル製品を製造販売している株式会社リプロに40年にわたり提供しています。株式会社リプロは一度使用したプラスチック資材を原料として再びプラスチックとして利用するマテリアルリサイクルを行っており、その製品のひとつであるICタグ内蔵の情報杭は、山林に設置され斜面の崩壊を事前に察知するなど、地域の防災対策に役立てられています。貨物郵便部門は継続的に資材を提供することで同社ともに資源を繰り返し活用する循環型社会の実現に取り組んでいます。



貨物輸送時に使用している
プラスチック資材



マテリアルリサイクル後の情報杭

また、製造過程でのCO₂排出量が比較的少ないマテリアルリサイクルを経た再生材を貨物運送用のポリエチレンシートに採用することで、資材調達も含めた航空輸送全体におけるCO₂削減に取り組んでいます。

VOICE

取り組みの最前線の成田空港から

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大とともに、ヒトの往来は制限されている一方で、人々の生活を支えるモノの動きはむしろ活発になっています。お客さまから託していただいた航空貨物に込められた“想い”をより多く運ぶことができる局面だからこそ、40年にわたり継続してきた環境に優しい航空貨物輸送に磨きをかけるとともに、限られた資源を有効活用するために、貨物輸送で使用するプラスチック資材をより環境に配慮した素材に変えようと試みるなど空港現場で試行錯誤をしています。

今後もお客さまとの距離が一番近い空港現場だからこそ、社会やお客さまへ貢献できる可能性をいち早く捉え、パートナーと連携することで環境負荷の低減に取り組めます。



JALカーゴサービス
輸出・郵便事業部
碓 すみれ

TOPIC

2

生物多様性の保全

世界自然遺産登録推進

2021年7月、ユネスコ世界自然遺産に「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」が登録されました。数百万年前に大陸から隔絶されたこれらの地域は、アマミノクロウサギ、ヤンバルクイナ、イリオモテヤマネコをはじめ、世界でもここにしか見られない固有の生き物にあふれる多様な生態系を有しています。

JALグループでも2016年から登録を後押しするための取り組みを実施してきました。このうち日本トランスオーシャン航空(JTA)では、地元企業や団体とともに官民を挙げて登録を後押しするため、2019年に「世界自然遺産推進共同企業体」を結成し活動してきました。また、沖縄島北部の自治体や西表島のある竹富町とも連携し、自然環境の保全と地域振興、登録後のオーバーツーリズムの防止に向けた取り組みを行っています。

VOICE

豊かな自然の保護と地域経済振興のために

2019年から西表島のある沖縄県竹富町にJTA八重山営業所との兼務で派遣され、主に世界自然遺産登録に関する業務を行っています。地元で切実な課題となっている漂着ごみやイリオモテヤマネコロードキルなどへの対応や環境保全のために、ビーチクリーンや除草活動などを企画し、地域の皆さまとともに取り組んできました。登録決定の瞬間は、地道ではあるが地域一体となったこれらの活動の成果だ、と感極まりました。

今後も行政と民間双方の視点と知見を活かし、豊かな自然の恒久的保護と地域経済の振興を両立させる取り組みにチャレンジしていきます。



日本トランスオーシャン航空 石垣空港所
高安 壮太(中段右)

注：イリオモテヤマネコのための環境美化活動後、「ヤマネコポーズ」での記念撮影

Environment

気候変動への対応

基本的な考え方

- 社会の持続可能性にとって、気候変動への対応は特に重要な課題であると認識しています。
- 気候変動への対応を着実に進めていくため、2020年6月の株主総会にて、2050年までにCO₂排出量実質ゼロ（以後「ネット・ゼロエミッション」と表記）の実現を目指すことを宣言しました。

- 2021年2月には、金融安定理事会（FSB）「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同を表明し、8月には、TCFDの提言に沿った気候変動関連の情報を開示しました。
JALグループは今後も、定期的に情報開示を実施していきます。



ガバナンス

ガバナンス体制

気候変動に関する「リスク」と「機会」を重要な経営課題として取り扱うため、社長を議長とする「サステナビリティ推進会議」およびその傘下に「サステナビリティ推進委員会」を設置し審議・決定しています。

その内容は、「取締役会」に報告され、討議・評価されます。取締役会の実効性評価に基づき、取締役会は気候変動を

含むサステナビリティに関する議論を深めることを決議しています。JALグループは、自らの事業が環境に与える影響と開示した気候変動への取り組みの成果を定期的に評価し、取り組みに反映をしていくPDCAを実践することで、継続的な改善に努めます。

戦略

シナリオ分析

2018年に、環境省が主管する「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」へ参画し、国際エネルギー機関（IEA）、および、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）などを参照して、今世紀末までの平均気温上昇が「4℃未満」と「2℃未満」の2つのシナリオを設定し、2030年の社会を考察しました。

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大以降、欧州におけるグリーンリカバリー計画の深化、米国のパリ協定への復帰、中国の2060年ゼロエミッション宣言、そして、日本政府のカーボンニュートラル2050宣言とNDC（国別削減目標）の大幅な見直しなど、今後の国際社会は1.5℃シナリオの世界に向けて動き始めています。

航空業界においても、脱炭素に対する社会的な要請をふまえ、ICAO（国際民間航空機関）が2050年に向けた長期のCO₂削減目標の検討に入っており、今後の各国におけるCO₂の排出規制強化や排出権取引の活発化が想定されることから、JALグループは、1.5℃シナリオの世界の実現を目指すこととし、2050年のネット・ゼロエミッションの目標を掲げるとともに、気候変動への対応を加速させることを2021年5月7日発表の中期経営計画に織り込みました。

<https://press.jal.co.jp/ja/items/uploads/bc57cfb6ca40a6955d89d9bbb5253224e7dbf6b6b.pdf>

リスクと機会

気候変動は、「安全・安心な社会」での事業運営を前提とした航空運送事業へ悪影響を及ぼし、結果として、事業の持続性に大きなリスクとなる可能性があります。

また、航空会社によるCO₂削減などの気候変動への対応は、省燃費機材への更新やカーボンプライシングへの対応など、さまざまな財務上のインパクトを与える可能性があります。

JALグループの事業に影響を与えるこうした要素を、TCFDにおける気候変動関連のリスク・機会の分類に沿って整理・検討し、下表に記載しています。なお、「短期」「中期」「長期」は、次のように定めています。

区分	内容
短期	2021年度～2025年度（現中期経営計画対象期間）
中期	2026年度～2030年度（SDGs達成までの期間）
長期	2031年度～2050年度（ネット・ゼロエミッション達成までの期間）

気候変動によるリスクと機会

リスク・機会の項目	インパクトの概要
移行リスク ○ 政策・規制 ○ 技術 ○ 市場 ○ 評判	省燃費機材 短中期的には、機材更新計画の着実な実行により、CO₂削減目標達成への貢献が期待できる。 長期的には、航続距離の短い小型の航空機から水素や電動などの新技術を使った航空機への更新が始まる想定だが、機体の開発や空港インフラの整備に遅れが生じると、2050年のネット・ゼロエミッション実現に影響を及ぼす可能性がある。 SAF^{※1} 短中期的には、開発・普及の遅れによる供給量不足と高額な調達コストが懸念点。中長期的には、主な燃料として大量購入が必要になる。SAFや水素燃料などの価格高止まりによる収支への影響が懸念点。 排出権取引 短期的には、新型コロナウイルス感染症の影響による航空需要の減少で、CORSIA^{※2}に基づく排出権取引の影響は限定的と想定。中長期的には、各国のCO₂排出規制の強化に伴い、炭素価格の高騰によるCO₂クレジット購入コスト増加の可能性がある。 需要 モーダルシフトの影響は国際航空の領域では限定的だが、中長期的には日本国内における航空旅客需要の伸びの鈍化につながる可能性がある。
物理リスク ○ 急性 ○ 慢性	運航 降水・気象パターンの変化・異常気象の激甚化による運航への影響は既に一部で顕在化しており、中長期的に継続する可能性がある。 需要 平均気温の上昇による生態系変化などに起因する感染症のパンデミック発生が、中長期的に航空運送事業に影響を与える可能性がある。
機会 ○ 資源の効率性 ○ エネルギー源 ○ レジリエンス ○ 市場 ○ 商品サービス	運航・機材 短期～長期を通じて、運航の工夫や機材の技術的な改善、管制の技術革新を含むインフラの改善などを通じた燃費効率改善によるCO₂排出量の削減および利益の増加が見込まれる。 SAF 中長期的に、SAFの普及で燃料供給源の多様化が進み、航空機燃料のサプライチェーンの信頼性向上につながる可能性がある。 需要 短期～長期を通じて、低炭素・環境配慮型の商品・サービスを求める顧客ニーズの多様化への対応を進めることで、顧客の嗜好性向上が一定程度見込まれる。また、次世代エアモビリティなどの新たなビジネスの創出により、新たな収益源を確保できる可能性がある。

※1：Sustainable Aviation Fuel = 代替航空燃料

※2：Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation 国際線で2019年のCO₂排出量の超過分に対して排出権の購入などを義務付ける制度

リスク管理

■ リスクマネジメント体制

気候変動のリスクを、優先リスクの一つとして認識し、環境マネジメントシステム(EMS)のPDCAサイクルのなかでも都度リスクの特定を実施しながら、気候変動にかかわるグローバルな法規制や政策動向などをふまえたリスク管理を行っています。その内容は、「取締役会」に報告され、討議・評価されます。

気候変動のリスクについては、移行リスク・物理リスクとともにJALグループ全体のリスクマネジメント体制のなかで管理しています。

 <https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/#risk>

Environment



気候変動への対応

指標と目標

■ 中期経営計画への反映

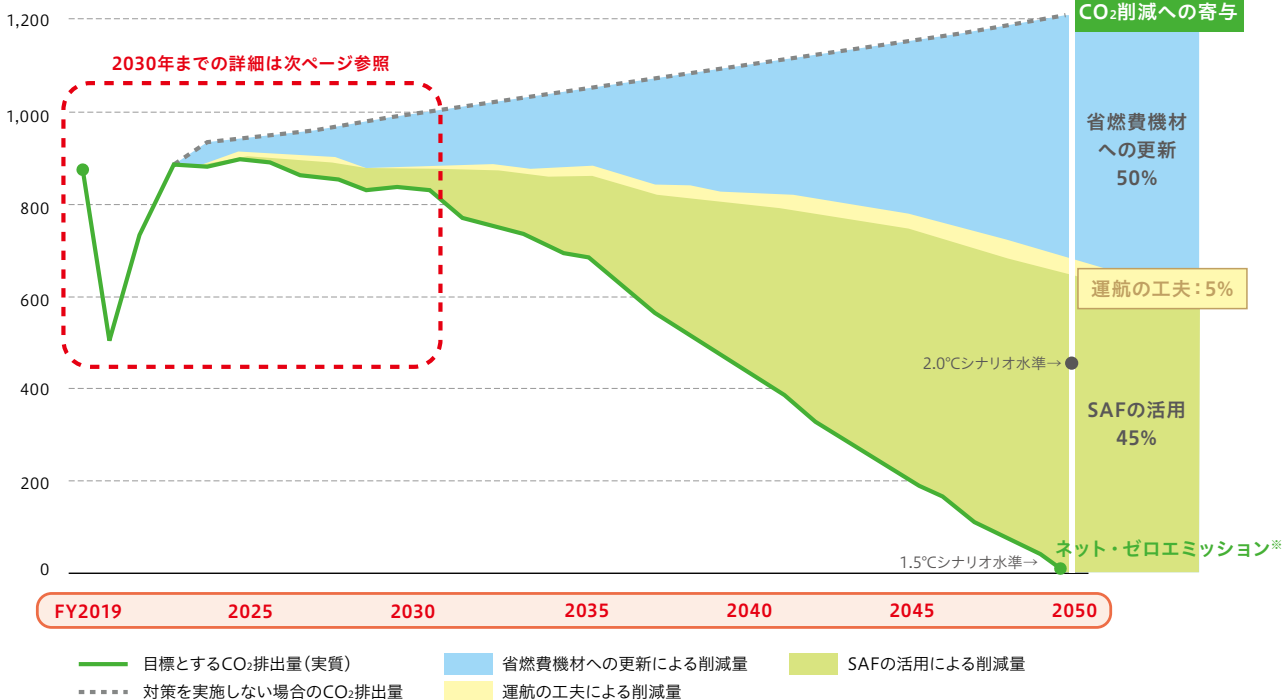
気候変動への対応を加速させることを「2021-2025年度 JAL グループ中期経営計画」に織り込みました。

航空運送事業の特性上、CO₂排出の割合は航空機からの直接排出が約99%を占めていることから、まずは航空機からのCO₂排出量削減に注力するものの、地上施設からのCO₂削減についても、高い目標を掲げ、真摯に対応していきます。

■ 2050年のネット・ゼロエミッションに向けたシナリオ

航空機から排出するCO₂の削減については、ICAOやIATAでの最新の検討資料などを参照して2050年までのCO₂削減のシナリオを検討し、今後の課題と打ち手について議論を進めています。

JALグループのネット・ゼロエミッション*実現に向けたロードマップ

CO₂排出量(万トン)

省燃費機材への更新 当面は最新鋭の省燃費機材を活用し、将来的には水素や電動などの新技術を使った航空機を導入

運航の工夫 自社の取り組み(JAL Green Operations)に加え、管制機関・航空会社・空港運営会社など、業界全体で協働を推進

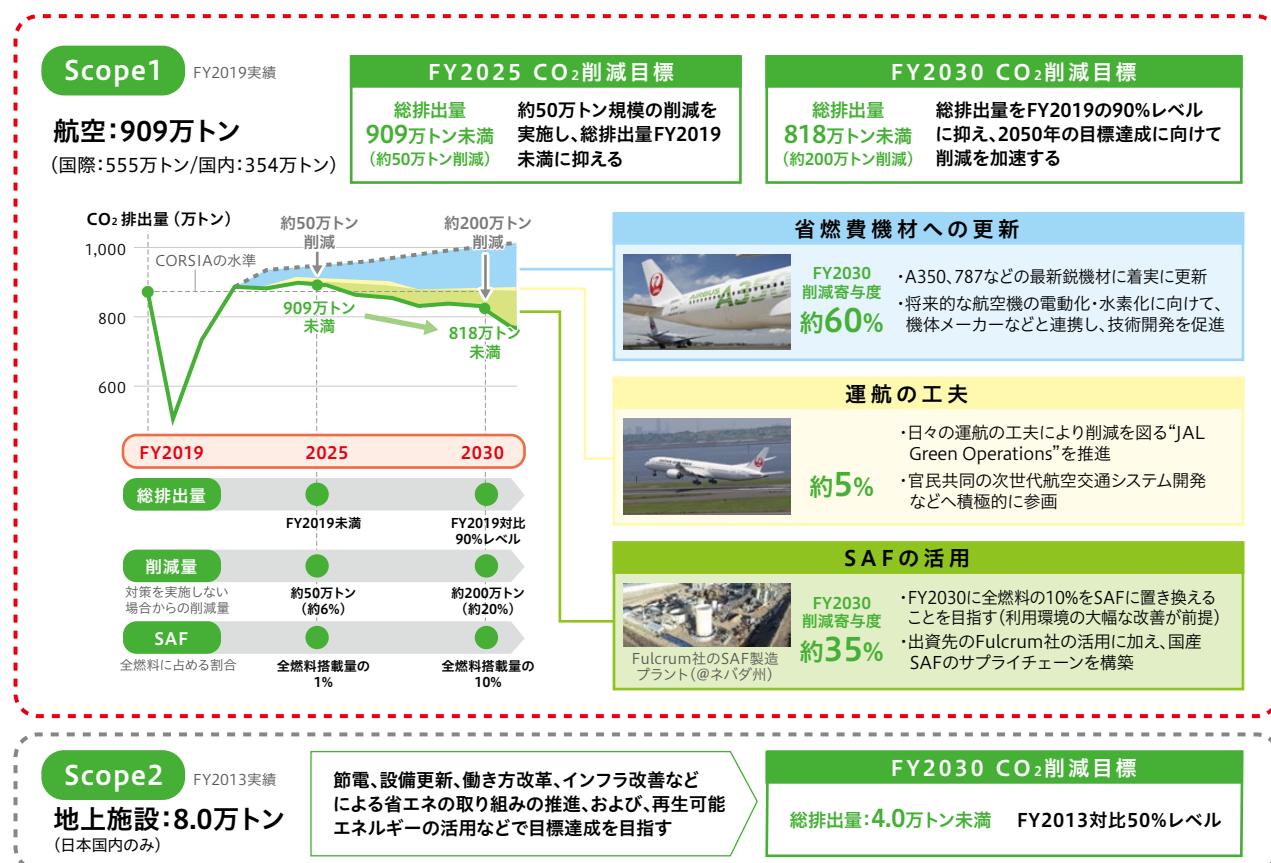
SAFの活用 脱炭素社会を目指すステークホルダーとの協働により、SAFの供給量を確保するとともに費用削減を推進

※ 事業活動による実際のCO₂排出量と、施策による削減量との均衡を達成すること = Net Zero Emission(排出権取引やCCS(CO₂吸収技術)などの活用も含む)

2030年までのCO₂削減の目標・取り組み

JALグループの2030年の目標（2019年度対比で総排出量を10%削減）は、世界のエアラインのなかで最も野心的な目標の一つです。安定した財務基盤に基づく最新鋭機材への着実な更新、およびJAL Green Operationsの推進による日々の運航の工夫、ならびにSAFの搭載量の拡大などの取り組みにより、目標の達成に挑戦します。

なおSAFについては、海外でのSAFの製造・流通の動きが加速していますが、日本国内でも、政府の「グリーン成長戦略」のなかで、SAFの製造・流通に向けた2030年までの具体的な道筋が示されました。JALグループは、2030年に全燃料搭載量の10%をSAFに置き換えるという野心的な目標を掲げ、官民で連携し、国内外のステークホルダーと協働してSAFの商業化に取り組んでいきます。



CO₂排出量削減に向けた社外との連携

国内外のさまざまなステークホルダーとの連携・協働を強化しつつ、CO₂削減の国際的な枠組みに則り、日本政府の「グリーン成長戦略」にも沿った形で、最先端の取り組みで業界をリードしていきます。

具体的には、国土交通省が主催する運航・空港などの領域ごとのCO₂削減に向けた検討会に積極的に参画するとともに、業界団体である定期航空協会の幹事会社として、2030年に向けた本邦航空業界のCO₂削減目標検討やSAFの活用、国内における良質で安価な炭素クレジットの組成などに取り組んでいます。

<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/partnership/>

環境データの開示

JALグループでは、豊かな地球を次世代に引き継ぐため、CO₂排出量をはじめ、廃棄物や水使用量などの環境データについて、目標を定め、その結果を開示しています。

<https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf>

Environment

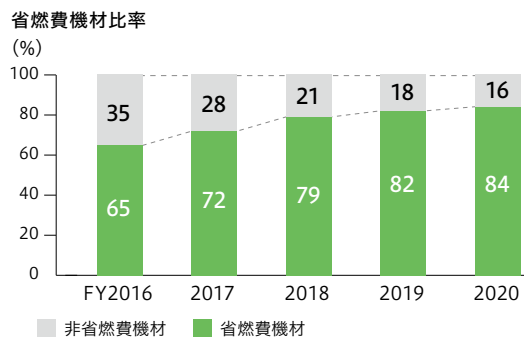
気候変動への対応

具体的な取り組み

■ 省燃費機材への更新

2019年9月の国内線へのエアバス A350型機就航に加え、2012年から国際線に就航していたボーイング787型機を、2019年10月から国内線にも就航させました。これらの機材は省燃費かつ低騒音であり、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ます。2020年に実施した公募増資で調達した資金も活用し、2021年度以降も省燃費機材への更新を着実に継続していきます。

■ 省燃費機材割合の推移



省燃費機材: エアバスA350-900型機、ボーイング787型機、777型機、737-800型機、エンブラエルE170型機、190型機、ATR42-600型機、72-600型機

エアバス社が2035年以降に水素航空機を市場に投入する計画を発表するなど、次世代の航空機開発の動きが加速していることから、JALグループとしても、将来的な航空機の電動化、水素化に向けて、機体メーカーなどと連携して、技術革新の促進に協力していきます。

具体的な導入時期については、機体の開発状況を見ながら見極めを行っていくとともに、CO₂排出量の少ない最新鋭機材への更新は、着実に対応していきます。

なお次世代の航空機には、空港含むインフラの整備も必須であることから、国や空港会社などのさまざまなステークホルダーの皆さまと連携し、環境を整備していきます。

■ 運航の工夫

安全運航の堅持を大前提に、運航中の操作のタイミングや選択の工夫によるエコ・フライトの取り組み、運航する機体の軽量化や定期的なエンジン内部の洗浄による燃費の向上など、CO₂削減に向けたさまざまな工夫を行っています。

また、組織横断的に活動する「JAL Green Operations」の推進により、各取り組みの状況をモニターし、進捗を社内でも共有することで、CO₂削減に向けたPDCAサイクルを回しています。

VOICE

現場の創意工夫でCO₂削減

私たち運航乗務員は安全運航を確保したうえで地球環境に配慮したさまざまな運航の工夫でCO₂排出量削減に努めています。企業として2050年のCO₂排出量実質ゼロを目標に掲げ、さらなるCO₂排出量削減を実現するためには、法改正による規制緩和や、空港、管制と連携した新たな取り組みが必要になってきています。

国もカーボンニュートラルの実現を掲げるなか、航空機運航全般のCO₂排出量削減のための取り組みをこれまで以上に加速・推進するため「航空機運航分野におけるCO₂削減に関する検討会」が設けられました。私たちも検討会に参画し、関係者と連携して新たな施策の実現に向けて取り組んでいます。



運航基準技術部 部長
兼 ボーイング777型機 機長
松並 孝次

■ SAFの活用

SAF利用のリーディングエアラインを目指し、米国のSAF製造会社への出資、国内製造に初めて成功した国産SAFの定期便での利用、国産SAFのサプライチェーン構築に向けたパートナー企業との協働など、さまざまなプロジェクトに取り組んでいます。



【海外におけるSAFの調達】

2018年に投資した米国Fulcrum社においては、第一号プラントが完成し、2021年7月より操業を開始しました。

JALグループは、2024年頃から、米国西海岸発の定期便において、Fulcrum社から調達したSAFの搭載を開始する予定です。

また、Fulcrum社からの調達のほか、量産化が進んでいる欧米からの便への搭載を開始することで、CO₂排出量削減に貢献したいと考えています。

【国産 SAF のサプライチェーン構築に向けて】

2020年2月より、丸紅株式会社、ENEOS 株式会社と廃棄プラスチックを含む産業廃棄物・一般廃棄物などから、日本国内で SAF を製造・流通・販売するサプライチェーンの実現性につき事業性評価を行っています。

今後想定される世界的な SAF の必要量の増加もふまえ、国産 SAF の量産体制の構築、日本国内の主要空港での継続的な SAF 搭載を可能にするサプライチェーン整備に、本邦航空会社として官民、業界を横断して、積極的に取り組んでいきます。

古着から製造した国産 SAF を 国内線定期便に搭載

将来の国産 SAF の実用化に向けた取り組みの一つとして、多くの国内企業のご協力のもと、お客さまよりご提供いただいた衣料品の綿から国産技術のみで初めて国産 SAF を製造し、国際的な燃料規格 (ASTM D7566) の適合検査、および品質検査に合格した当該 SAF を、国内線定期便に初めて搭載しました。



【搭載便】 日時：2021年2月4日(木)
便名：JL319便(東京(羽田)発、福岡行)
機材：ボーイング787-8型機

国産 SAF プロジェクトが成功

国産 SAF の商業化へ向けた第一歩として、公的機関、SAF 製造事業者、航空会社などが長年力を合わせて取り組んできたプロジェクトで生産された国産 SAF が品質検査に合格し、実際の運航で使用可能となりました。

JAL グループは、実証プラントで製造された原料の異なる国産 SAF 2種類を定期便に初めて同時に搭載しました。



【搭載便】 日時：2021年6月17日(木)
便名：JL515便(東京(羽田)発、札幌(新千歳)行)
機材：エアバスA350型機

■ 排出権取引への対応

CORSIA への対応に加え、JAL グループ独自の取り組みとして、ご搭乗いただくフライトで排出する CO₂ をお客さまご自身でオフセットできるプログラムを提供しています。

【JAL カーボンオフセット】

環境保護、温暖化の防止に関心の高いお客さまからの声にお応えして、ご自身で選択いただけるプログラムをブルードットグリーン株式会社の協力のもと提供しています。

～4つのラインナップ～

- 熊本県小国町の間伐推進プロジェクト
- インドネシアのリンバラヤ生物多様性保護区における森林破壊防止プロジェクト
- 北海道4町連携による間伐促進型森林づくり事業
- アフリカにおける水インフラ投資による衛生環境の改善事業

■ 地上施設などにおける CO₂ 削減の取り組み

地上施設分野において、エネルギー消費原単位を平均1%以上低減する目標を掲げて取り組みを推進し、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、2015年から6年連続で優良事業者 (S クラス) に認定されています。



格納庫の LED 高天井器具



リニューアルオープンした「JAL 工場見学～SKY MUSEUM～」エントランス付近

CONTRAIL プロジェクト

JAL グループは、1993年から航空機による大気観測を開始しました。2005年からは観測を拡充するために、国立研究開発法人国立環境研究所、航空機部品メーカーであるジャムコが加わり、各社がそれぞれの特徴を活かすことで、定期旅客便で温室効果ガスの地球規模の観測を継続して行う世界初の計画である「CONTRAIL プロジェクト」が実現し、官民一体のプロジェクトとして現在まで活動が続いています。



Environment

限られた資源の有効利用

基本的な考え方

- JALグループでは、資源循環型社会の実現に向けて、JALグループ環境方針に基づき、各事業のプロセスにおける4R※1(Refuse/Reduce/Reuse/Recycle)を推進しています。

※1 Refuseはごみになるものを持ち込まない、Reduceはごみを減らす、Reuseは繰り返し使用する、Recycleは資源として利用することを意味します。

- 重点取り組みとして、新規石油由来の使い捨てプラスチック削減、食品廃棄削減に取り組んでいます。

使い捨てプラスチック削減に関する具体的な取り組み

JALグループでは、地球温暖化や海洋汚染の原因となるプラスチック問題に対処し、さまざまな取り組みをしています。

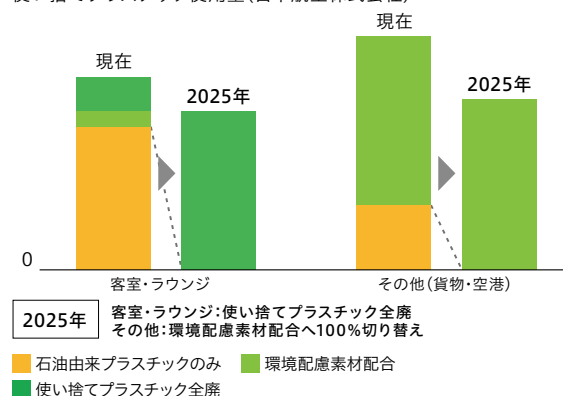
使い捨てプラスチックの削減目標を経営目標として策定し、3R(Reduce/Reuse/Recycle)+1(Redesign)※2の推進により削減しています。

※2 Redesignは商品の用途や調達・廃棄方法の見直し、社外と連携した回収・循環の仕組みを構築するなどリデザインすることを意味します。

客室・ラウンジにおける使い捨てプラスチック全廃

プラスチック問題に対応するために、全社横断のプラスチック分科会を中心に、プラスチック削減方法や目標などについて議論を行っています。2019年9月、当社は客室サービス・ラウンジ用品のプラスチック製ストローならびにプラスチック製マドラーを廃止しました。さらに、2021年5月、中期経営計画にて、使い捨てプラスチックの削減目標を発表しました。3R(Reduce/Reuse/Recycle)+1(Redesign)の推進により、お客さまに提供するすべての使い捨てプラスチック用品について、2030年までに以下のプロセスで削減していきます。

使い捨てプラスチック使用量(日本航空株式会社)



高

Reduce

- 必要性の根本的な見直し/発想の転換によるサービス形態の変更
- 購買数削減/軽量化/小型化

- ・和食のお蕎麦用そばつゆのボトル(2019年度実績: 4.9トン)の見直し
- ・そばつゆをジュレにして提供するという、サービス形態の抜本的な見直し



そばつゆボトル

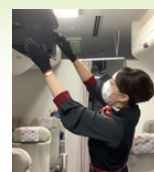


ジュレをかけて提供している蕎麦

Reuse

- 再利用・部品交換などによる長寿命設計
- 使い捨てからの脱却(シリコン素材/強化プラスチックに転換し回転品化)

- ・新型コロナウイルス感染症の感染予防対策の手袋として、ポリウレタン樹脂のウレビタン手袋を導入
- ・ビニール手袋の消費削減が可能に



Redesign

- 脱プラスチック(持続的な紙・木材などの別素材への転換)
- 循環資源素材の利用(再生プラスチック/パラス素材の採用など)
- 環境配慮素材への転換(バイオマス/堆肥分解性プラスチックなど)

- ・2019年に全路線プラスチック製ストローとマドラーの提供を廃止
- ・FSC® 認証紙を使用した紙ストローや木製のマドラーに変更
- ・エコノミークラスのプラスチック製ドリンクカップもFSC® 認証の紙カップに変更

Recycle

- お客さまやサプライヤーと連携した回収・循環スキームの構築
- 分別廃棄の徹底/リサイクル化の推進

- ・航空機が到着して排出したペットボトルごみの焼却を行わないようJAL独自の取り組みとして、客室乗務員が分別回収しリサイクルを実現(飲料メーカーの再生ペットボトルなどに活用されています)

市販品についても同様の優先度で製造された製品を積極的に購買

食品廃棄削減に関する具体的な取り組み

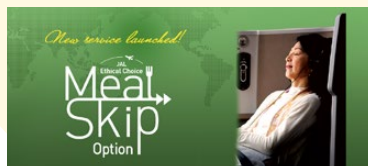
廃棄も含めた食品の温室効果ガス排出量は、世界の排出量の21～37%にもなると推定されています。
JALグループは食品廃棄の課題を認識し、さまざまな取り組みをしています。
JALグループは、3R(Reduce/ Reuse /Recycle) + 1R(Refuse)の推進により食品廃棄を削減しています。

<https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/limited-resources/#anc09>

JAL's FLW(Food Loss & Waste)削減プログラム

Refuse

お食事を不要とされるお客さまがいらっしゃることから、機内食の事前キャンセル受付サービス(“JAL Ethical Choice-Meal Skip Option”)を導入しました。お客さまがRefuseの意志をお示しできるようにしたもので、世界の航空会社で国際線の全路線展開を計画している初めての取り組みです。



Reuse

規格外作物の再利用
福祉協議会などへの寄付

Reuse

形に歪みやキズなどがあると廃棄されてしまう果実などを機内食で提供すべく、今年度中を目指し準備を進めています。形を整えたうえで、殺菌し冷凍することで食の安全性を担保しながら賞味期限も延長することができ、食品廃棄を減らします。本来は廃棄されるはずの農作物の再利用を促進する取り組みは、「規格外」とされ廃棄されてきた農作物を価値あるものに変えることで地域への貢献にもつながります。

また、自治体の福祉協議会などを通じ、機内食の寄付の恒常的なスキーム構築に取り組んでいます。

Refuse

Ethical Choice Service

JAL's FLW 4R

Let's do ethical sky!

Recycle

調理残渣の100%リサイクル
循環型野菜の採用推進

Reduce

調理の工夫による食品残渣の削減、ロスミール※の削減、お客さまにおいしく完食していただけるメニューの開発に取り組んでいます。またJAL独自の取り組みとして、お客さまへ食べ残し削減へのご協力をお願いしています。

※ 予約数と実搭乗者数との乖離で発生する余剰機内食

Reduce

完食していただけるメニュー開発
調理工程での工夫
ロスミール※傾向分析
食べ残し防止キャンペーン

Recycle

ジャルロイヤルケータリング(JRC)が機内食を調製する際に生じる調理の残渣を2025年度までにすべて再資源化することを目指しています。また食品加工の際に発生した野菜くずを堆肥にして生産された野菜を食材とする機内食を2021年の夏から提供しています。この取り組みは、資源循環型社会の実現を推進するだけでなく、成田空港の近隣で生産された農作物を使う地産地消により、食品輸送のCO₂排出を抑制することにも貢献します。



循環型ほうれん草を使用した機内食
フミコの洋食 SDGs～未来の食材50のリストからの一皿

VOICE

食品廃棄削減プロジェクトメンバーとして

韓国・金浦空港での勤務を経て、本社で機内食のメニュー開発を担当、プロジェクトメンバーとして食品廃棄削減を通じCO₂の排出抑制に取り組んでいます。私たちは、お客さまにおいしく完食していただけるメニュー作りに日夜努力していますが、今回新たに、“機内食を食べない選択ができるサービス”を始め、必要以上に機内食を作らない取り組みを始めました。未来のため、豊かな地球を次世代に引き継ぐため一歩ずつ前に進んでいます。



商品・サービス開発部
客室・ラウンジサービス
オペレーション室品質管理グループ
申在胤
(SIN JAE-YOON)

Environment

環境汚染の予防

基本的な考え方

- JALグループでは、「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」(PRTR法)に従って、有害化学物質を管理し、その取扱いおよび排出量の削減に努めています。

具体的な取り組み

整備工場において、産業廃棄物分別回収の推進や、処分先の選定など廃棄物の適正管理を徹底することで、産業廃棄物最終処分率1%以下を目指しています。

また、航空機から排出される二酸化炭素(CO₂)、窒素酸化物(NOx)、一酸化炭素(CO)、炭化水素(HC)などの排出物削減に努め、大気汚染防止に取り組んでおり、JALグループ機材のエンジンは、すべての規制値および国際民間航空機関(ICAO)の定める適切な基準(NOx規制のICAO CAEP6/CAEP8基準; 型式証明の時期で適用基準が異なる)に適合しています。

Environment

生物多様性の保全

基本的な考え方

- JALグループは、航空運送事業が直接的・間接的に生物多様性の保全に与える影響を正しく認識し、JALグループ環境方針に基づき、「生物多様性の保全に向け、航空運送事業に携わるものとしての責任を果たす」とともに、「事業活動による環境負荷を抑制し、生態系への影響を最小にする」ことで、積極的にその保全に努めます。

具体的な取り組み

■ 世界自然遺産登録への挑戦

数百万年前に大陸から離れ、アマミノクロウサギやイリオモテヤマネコといった希少種たちの宝庫である奄美大島・徳之島・沖縄島北部及び西表島において、2021年7月にその生物多様性と豊かな自然が世界自然遺産として登録されました。この活動にJALグループも大きくかかわっています。

鹿児島地区の日本エアコミューター(JAC)とJAL鹿児島支店、沖縄を本拠地とする日本トランスオーシャン航空(JTA)や琉球エアコミューター(RAC)では地域と一体となって自然環境の保護や啓発に努めています。

具体的な取り組み例

- ・密猟・密輸対策連絡会議への参画
- ・希少種のロードキルを防ぐ道路標識の設置
- ・奄美群島を巡る「奄美トレイル」の整備やPR
- ・海岸のゴミ拾いを行うビーチクリーン活動 など

Environment

騒音の低減

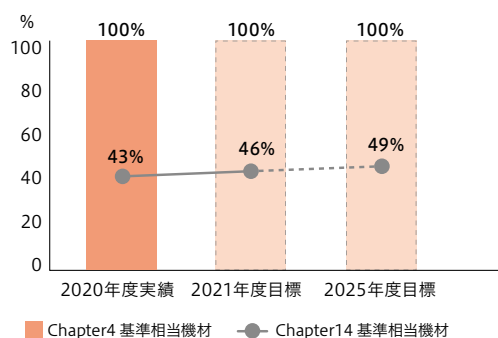
基本的な考え方

- JALグループは、社会のインフラの一翼を担う企業としての責任を果たすため、空港や航路周辺の皆さまとの共生を目指し、騒音の低減に積極的に対応しています。

具体的な取り組み

■ ICAO騒音基準適合機材の割合の推移

CO₂排出量が少なく、騒音基準(ICAO Chapter4、Chapter14)に適合した最新鋭機材への更新を着実に実施し、空港周辺の騒音低減にも積極的に取り組んでいます。



「世界自然遺産推進共同企業体」(沖縄) 「世界自然遺産推進共同企業体」(鹿児島)

2019年に、JAL/JAC/JTA/NTTドコモなどが発起社となり発足した、地元企業や団体をつなぎ世界遺産登録を推進する共同体。参加企業・団体の強みを活かし、自然環境保護や自然を活かした地域振興に取り組んでいます。



鹿児島・沖縄それぞれに設けられた会場で、世界自然遺産登録決定の瞬間の喜びを分かち合った様子。(写真はJTAメンテナンスセンター「企業体会場」世界自然遺産登録推進特別デザイン機の前にて)

■ 有性生殖・サンゴ再生プロジェクト

沖縄の魅力の一つに、青い海、たくさんの生命にあふれたサンゴ礁があります。サンゴ礁は、観光資源という目で見ると、景観機能のほかにも、多種多様な生物の共存・生産の場であり、消波効果による国土保全・防災機能などさまざまな役割があります。

近年は海水温上昇による白化現象やオニヒトデの大量発生など、沖縄県沿岸におけるサンゴ礁の減少が問題となっており、JALグループではサンゴ礁の再生のための取り組みを行っています。

「有性生殖・サンゴ再生支援協議会」

2020年4月、JTAは、賛同した県内企業や一般社団法人水産土木建設技術センターとともに沖縄県石垣市にある八重山漁業協同組合を6年にわたり支援する計画のもと、八重山でのサンゴ再生活動が自走するような仕組みを検証する協議会を設立しました。

無機物のように見えるサンゴですが、クラゲやイソギンチャクの仲間の生物であり、年に一度産卵します。有性生殖法とはサンゴの卵から育成する方法であり、2018年までに水産庁の技術開発により、海域で自然に近い形で効率よく受精させ、大量の種苗が生産できるようになりました。

八重山漁業協同組合は、この高い技術力を要するサンゴ増殖に当協議会の技術指導を受けながら取り組んでいます。

■ 国際植物防疫年2020オフィシャルサポーター

2020年は、植物病害虫のまん延防止の重要性に対する世界的な認識を高めることを目的に、国連により「国際植物防疫年2020」と定められました。JALグループは、農林水産省認定の「国際植物防疫年2020オフィシャルサポーター」として、植物防疫の重要性の社内外への周知に努めています。

海外への持ち出しや国内への持ち込み時に注意が必要だけでなく、国内においても植物の移動規制があります。例えば、南西諸島（沖縄県・鹿児島県の奄美群島）や小笠原諸島からは、サツマイモなどの持ち出しが規制されています。

2020年2月に農林水産省の方を招いて開催した社内の勉強会では、植物病害虫による被害、植物防疫、ならびに航空業界との関係について話していただきました。病害虫の駆除には莫大なコストがかかるため、病害虫の侵入・まん延防止が非常に重要です。社内でe-Learningを通じて周知啓発し、社外向けには、2020年5月に機内誌「SKYWARD」に掲載し、2020年9月～12月には機内にて、農林水産省と連携し、植物防疫の啓発ビデオを放映しました。



機内ビデオイメージ



■ 野生生物の違法取引防止

2018年6月、JALグループは、国際航空運送協会（IATA）が推進する野生生物の違法取引を減らすことを目的とした「野生動物保護連盟特別輸送委員会、バッキンガム宮殿宣言」に調印しました。

野生生物の違法取引は、薬物や人身売買に次ぐ、数兆円の取引額になる世界規模の犯罪の一つです。JALグループでは、犯罪を未然に防ぐべく、石垣空港のスタッフが「パイナップル」と書かれた荷物から絶滅危惧種であるヤシガニが航空機によって持ち出されるところを発見した事例や、奄美空港のスタッフが希少なカエルやヘビが持ち出されるのに気付いた事例などがありました。

このように、輸送の段階で防ぐことが非常に重要であることから、2021年3月、2020年に続き公益財団法人・世界自然保護基金ジャパン（WWF ジャパン）の方を招き、野生生物の違法取引の現状や輸送の過程で生きた動物を発見した場合の対応方法などについての勉強会を開催しました。さらに、社内講師を養成して社内での意識啓発の機会を増やすとともに、社外関係者と連携し、野生生物の違法取引撲滅に向けた取り組みを強化するほか、WWF ジャパンが呼びかける「人と動物、生態系の健康はひとつ～ワンヘルス※共同宣言」にも賛同しました。

JALグループは、生物多様性の保全とその恵みの持続可能な利用に努めていきます。

※ワンヘルスとは、「人」「動物」「生態系」の健康をひとつと捉え、それぞれがバランスよく健全にあるべきとする「ワンヘルス（One Health）」の考え方です。



野生生物の違法取引防止の勉強会

世界自然遺産登録を祝し、さまざまな誘客プログラムを実施

JALグループは、「地域の宝から世界の宝となった『日本の世界遺産』と世界を“つなぐ”」、「自然との“共生・保全”を通じ『日本の世界遺産』を後世へ“つなぐ”」の2点をテーマとした世界遺産登録記念の取り組みとして、世界の宝となった地域へ訪れ、見て、触れることができる“JALグループならではの”世界遺産誘客プログラムを企画・実施します。





People



基本的な考え方（「JALグループ行動規範」より）	重点課題	取り組み
お客さま満足の追求 JALグループは、すべてのお客さまに最高のサービスを提供することを目指し、商品・サービスに関する情報を適切に提供するとともに、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・改善に取り組みます。開発・改善にあたっては、多様なお客さまのニーズにお応えするため、当事者の視点を取り入れるとともに、商品・サービスのイノベーションを実現してまいります。 一人ひとりの尊重と働きがい（人権・労働） 一人ひとりを尊重するとは、異なる文化・価値観を尊重できること。そのためには世界中の多様な文化と積極的に触れ合います。また、仲間と過ごす職場を働きがいあふれるものにするために、共に働く仲間のために頑張れることを誇りと喜びにします。	D&I 推進	● P.89-90 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/human/diversity/
	ワークスタイル変革	● P.91 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/human/work_style/
	健康経営	● P.92 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/human/health-management/
	人権の尊重	● P.93 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/human/human_rights/
	人財育成	● P.94 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/human/human-resources-management/
	アクセシビリティの向上	● P.95 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/human/accessibility/
	感染症拡大の防止	● P.96 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/prevent-infection-spread/

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

TOPIC

D&I 推進

1

一人ひとりがいきいきと輝き、個性を活かして新たな価値を創る

2020年4月、それまで客室乗務員として活躍していた社員が、「障がいを仕事の障害としない環境をもとに、多様性を活かし新たな価値を創造し続ける」という理念を掲げる株式会社JAL サンライトの社長に就任しました。就任直後から、その個性と能力を存分に発揮し、新たなリーダーとしてさまざまな挑戦を始めています。現場で培ってきた彼女のサービスに対する高い感性や、常に素早い行動を求められる客室乗務員としての経験が、事業の構想や着想から事業化までのスピード感のある対応に活かされています。

これは女性の視点による発想で新たな価値創造につなげている点において、D&Iの取り組みが結実した事例の一つです。

VOICE

個性を活かした挑戦を

「働く社員が障がいの有無にかかわらずこれまで以上にいきいきと活躍できる会社になりたい」との想いを強く持ち、ともに働く社員と丁寧にコミュニケーションを重ねながら、新しい挑戦に向けて構想を練り続けました。そして、周囲には豊かな感受性を持ち、アートやペインティングに高い関心と才能を持つ社員がいることから気づきを得て、2021年3月、障がいのある社員が主体的に運営するネイルルーム事業を立ち上げました。JAL サンライトにおける新規事業はこれにとどまりません。今後も社員の個性を活かした挑戦を続けていきます。



JAL サンライト 社長
宮坂 久美子（写真右）

TOPIC

人権の尊重

2

社外有識者との対話

2019年に「JALグループ人権方針」を策定し、人権尊重に関する考え方を明確に定めました。この方針のなかで、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権を尊重する手段として人権デューデリジェンス(以下、人権DD)の仕組みを事業プロセスのなかに組み込むことを掲げています。

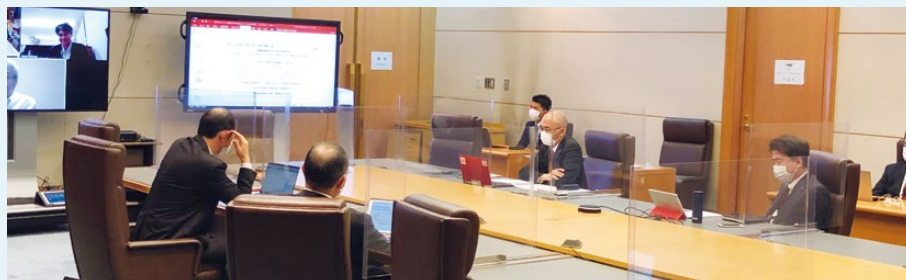
2020年12月にはJALグループ全社を対象とした人権リスクにかかわる社内リスク調査を実施し、当該調査結果をリスクマップにまとめ、特に重要と考えられる人権に関する課題を抽出しました。

抽出した課題については、国際的な人権尊重の取り組みを進める一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・

フォー・サステナブル・サプライチェーン(ASSC)の代表理事を務める下田屋毅氏をお招きし、人財、総務、調達、商品サービスといったバリューチェーン上の重要なステークホルダーにかかわる主要部門の役員とのダイアログを実施しました。

ダイアログにおいては、下田屋氏より新型コロナウイルス感染症に関する人権リスクなど、さまざまな観点で貴重なアドバイスをいただきました。これらをふまえ、今後に向けた重要な人権課題に関する取り組みをまとめ、企業サイトにおいて公開しています。

今後も、JALグループでは社会との対話を継続しながら、社内規程に明確に定めた人権DDの仕組みに則り、人権の尊重が普遍的な価値であるとの考えのもと、あらゆる人々の人権を尊重する責任を果たしていきます。



ASSC代表下田屋氏と当社の関連部の役員(当時)によるダイアログの様子

TOPIC

アクセシビリティの向上

3

コロナ禍での障がいのあるお客さまへの対応

障がいのあるお客さまなど、すべてのお客さまに安心してご利用いただくため「新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた接客ガイドライン」を策定し、適切な接客方法を実践しています。例えば、車いすをご利用のお客さまの移乗時のサポート方法や視覚障がいのあるお客さまの手引き誘導の方法などについて、お客さまと社員双方の感染拡大を防ぐために一つひとつ接客方法を見直しました。また、お貸出ししている木製車いすには抗ウイルス・抗菌コーティングを実施、その他備品類についても都度消毒を行い、安全・安心な空の旅をお楽しみいただける環境整備を行っています。

新型コロナウイルス対策をふまえたサポートについて：

 <https://www.jal.co.jp/jalpri/flysafe/>



さらに、JALグループだけでなく、航空業界全体で障がいのあるお客さまに安心してご利用いただけるよう、他航空会社および空港ビル会社・空港運営会社と共同で障がいのある方にご参加いただき、意見交換会を実施しています。コロナ禍の適切な接客方法の実演を行い、各社相互に気づきを得、障がいのあるお客さまへの理解を深めるとともに、接客方法のブラッシュアップとシームレスな移動環境の実現に向けた取り組みを推進しています。

People

D & I 推進

基本的な考え方

- 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」を発信して以来、性別・年齢・国籍・人種・障がいの有無・性的指向・性自認などの属性によらず、多様な社員の誰もがいきいきと活躍できる会社を目指しています。そのために、採用、入社後の配置、管理職への登用など、人財育成にかかわる重要な場面において、そのすべてを人物本位かつ公正・公平を旨として行うとともに、多様な人財の活躍を促すため、ワークスタイル変革と一体的にD&I推進に取り組んでいます。

具体的な取り組み

■ 女性の登用促進

JALグループでは、誰もが公正・公平に登用され、リーダーとして活躍できるよう、女性やグローバル人財の育成とリーダーへの登用をはじめ、多様な人財の活躍に力を入れています。

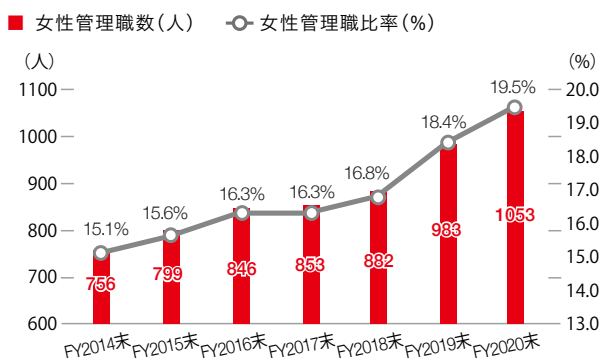
特に、女性リーダーについては、2021年3月末現在、JALグループの女性管理職比率は19.5%となり、着実に登用が進んでいます。中期経営計画では「グループ内女性管理職比率30%」を経営目標に掲げ、取り組みを加速しています。

また、今後より多くの女性役員の輩出を目指し、部長級の管理職層の厚みを増すための取り組みも進めています。至近の2年で部長級の女性社員は1.5倍に増加し（2021年6月時点で57名）、羽田や成田、大阪、福岡などの大規模空港において、多くの女性が空港支店長として活躍しています。また、客室乗員部では、現場部門のリーダーはすべて女性が務めています。こうした重要な職務へ登用された女性リーダー層のさらなる成長を促すため、経営トップが自ら講師を務める勉強会を実施しています。今後も、登用と育成の両面

から、さらに多くの女性リーダーの輩出を目指します。

なお、JALグループの取り組みは、「2021 J-Win ダイバーシティ・アワード」※において女性リーダーを継続的に輩出する企業として、アドバンス部門の準大賞（企業賞）と経営者アワード（個人賞）を同時受賞するなど、社外からも高い評価を得ています。

JALグループ 女性の管理職数・比率



※「特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・インベイティブ・ネットワーク」（NPO法人 J-Win）が主催する、D&Iを推進する企業、個人を表彰するアワード

VOICE

女性リーダー層に向けた勉強会について

JALグループの女性活躍推進のために、上位管理職の女性のさらなる成長が必須であることから、2021年度より社長の赤坂が直接指導にあたる女性リーダー勉強会「赤坂塾」を定期的に開催しています。メンバーは部長級以上の女性社員で、空港や客室など現場部門のリーダーが多数を占めています。「赤坂塾」事務局を務める私も客室乗務員としてのキャリアを積んできましたが、現在は意識改革推進部で社員教育を担当しています。

女性リーダー勉強会「赤坂塾」は、

- ・先を見据え、全体を俯瞰して考え、議論し、実践する力を身につけること
- ・部門を越えた連携、メンバー同士の切磋琢磨を通じて新しい価値を生み出すこと

を目標に掲げ、メンバーは勉強会での学びを通じて自身の能力を磨くとともに、次世代の女性リーダー育成にも貢献しています。



意識改革推進部 部長
穴戸 尚子

■ 海外地区採用人材の活躍促進・登用

グローバルな環境下、多様な文化を尊重し、新しい価値を創造できる人材の育成に取り組んでいます。コロナ禍で国をまたぐ人の移動が制限されているなかでも、オンラインでの研修や遠隔での業務支援を実施するなど、育成を継続しています。また、海外地区マネジメント層の登用を進めており、現在、海外事業所の重要ポスト(空港所長、営業所長など)に占める海外地区採用社員の割合は、約3割に達しています。引き続き計画的な人材育成に取り組み、海外地区のみならず日本地区においても、登用率のさらなる向上を目指します。



■ 社外経験を有する社員の採用・登用

社外での多様な知見を新たな価値創造につなげるため、これまで経験者の採用を積極的に行ってきました。経験者採用で入社した多くの社員が、事業創造やデジタル推進、ESG推進などの高い知見が求められる分野において活躍し、新しい価値創造に取り組んでいます。こうした社員のなかにはマネジメント層に登用される社員も多く、会社の重要な意思決定に携わる社員も年々増え、経営層への登用も実現しています。

過去の一定時期に入社した多数の経験者採用社員が今後定年を迎えるため、一時的に経験者採用社員の管理職の実数(総数)の減少が見込まれますが、採用の再開とともに、多様な知見と経験を持つ経験者採用社員の採用に努め、管理職の登用比率を新卒採用社員と同水準となるよう積極的に取り組んでいきます。

■ 障がいのある社員による挑戦の促進

障がいのある社員の活躍を推進するため、才能や能力を活かせる新たな活躍領域の開拓に挑戦しています。これまでに展開したカフェやマッサージルームに加え、2020年度には社員向けのネイルルームを羽田地区に開設しました。障がいのある社員がいきいきと活躍する場であるとともに、利用する社員がD&Iへの理解を深める機会ともなっています。



2020年度に開設したネイルルームの様子

■ 社員によるダイバーシティ促進プロジェクト

D&Iを推進するボトムアップ型の活動として、「JAL D&I ラボ」と名付けたプロジェクトを継続しています。2021年度は、「グローバル推進」、「障がい者の活躍」、「女性の活躍」、「ライフキャリア形成」をテーマにチームを作り、自由な発想で提言し、年度内に施策を実現すべく活動しています。

今後も、経営層からのトップダウン型の取り組みと合わせ、多様性を尊重する風土を醸成し、新たな価値創造につなげます。



JAL D&I ラボ活動での施策発表会の様子

経営層(執行役員)におけるダイバーシティ

○女性



中野 星子
旅客営業本部 副本部長
東日本地区支配人



安部 映里
地域事業本部 副本部長
支援推進担当



屋敷 和子
東京空港支店長
(株)JALスカイ社長



鳥取 三津子
客室本部長

○海外地区採用



レゲット ロス
路線事業本部 副本部長
国際提携担当

○経験者採用



大森 康史
マイレージ・ライフスタイル
事業本部長

People

ワークスタイル変革

基本的な考え方

- 場所にとらわれない働き方を追求し、適正な労働時間管理のもとで、誰もがいきいきと活躍できる環境を整えます。
- 長期休暇の取得促進のためワーケーションやブリージャーを促進します。

具体的な取り組み

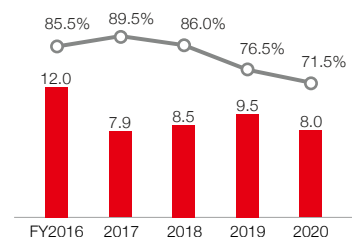
■ 労働時間の適正化

JALグループでは、誰もが活躍できる社会を目指し、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、多様な人財がさまざまな挑戦を続けています。年次有給休暇の取得率については、コロナ禍においてやや下降したものの、計画的な取得とあわせ労働時間の適正化を図っており、2020年度は、年次有給休暇取得率71.5%、一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間数は8.0時間(シフト勤務の一般職を除く)でした。総実労働時間1,850時間を目指して取り組んだ2020年度の実績は1,878時間となり、目標の98.5%まで到達しています。

※データは日本航空株式会社

時間外労働および年次有給休暇取得状況

■ 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(%)



■ 場所にとらわれない働き方の追求

テレワーク制度

JALグループにおいては、D&Iやワークライフバランス推進の手段の一つとして2014年度にテレワーク制度を導入し、その後もテレワークの推進に向けIT環境の整備や制度の拡充を重ねてきました。

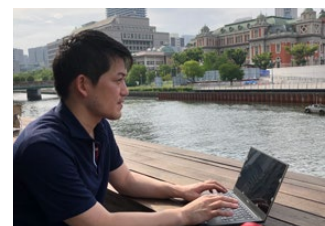
従前よりテレワーク制度を拡充してきたことにより、コロナ禍における社員の出社抑制が求められるなかでも、間接部門を中心に、スムーズにテレワーク環境での働き方へと移行することができています。

今後も、テレワークにおけるコミュニケーションやマネジメント方法に関する課題について改善を図りつつ、さらなる活用に向けて取り組みます。

ワーケーション・ブリージャーの促進

2017年以降、柔軟性のある働き方の促進に向け、休暇中に遠隔地でのリモートワークを認めるワーケーションや、出張中に休暇を取得できるブリージャーを導入しています。その土地でしかできない経験を通して自身の感性を養い、自己成長につなげることもねらいの一つです。

特に、ワーケーションは、関係人口の増加による地域活性化に向けた取り組みとしても注目されており、共創型の地域貢献活動へと発展しています。



社員がワーケーションを行う様子

「New Normalな新しいワークスタイル」の検証

JALグループの社員が各地を訪れ、ワーケーションを活用して訪問地に長期間滞在し、余暇の時間に能動的に社会貢献活動に参加することで、地域の求めるニーズを把握し、地域の関係人口創出や労働力向上による地域活性化について考えていきます。そうした体験を通して社員の感性を養い、自己成長につなげるとともに、地域と共創型の新しい働き方・休み方の発見につなげることを目指します。同時に、こうした活動を通じて、地域の課題解決や地域社会へ貢献していきます。そしてWith/Afterコロナを前提とした長期的視野に立った「New Normalな新しいワークスタイル」のあるべき姿を検証し、実践していきます。

ワーケーションを通じた社会貢献活動プログラム概要

- 愛媛県：果樹園で草刈りや水やりなどの農園整備、地域の新たな商品レシピ作り
- 石川県：耕作放棄地を活用した羊放牧の管理、親子の自然体験教室のお手伝い
- 岩手県：街に古くから残る重要文化財で開催されるイベントの企画
- 兵庫県：一度閉館されながらも、街の人の手でよみがえった昔ながらの地域映画館で、文化の灯火を絶やさないためのイベントの実施



愛媛県での活動の様子



熊野古道での道普請の様子



基本的な考え方

- JALグループ企業理念である全社員の物心両面の幸福を追求し、お客さまに最高のサービスを提供するためには社員や家族の心身の健康づくりが不可欠との認識のもと、JALグループ健康推進プロジェクト「JAL Wellness」がスタート。現在は「JAL Wellness 2025」として生活習慣病、がん、メンタルヘルス、たばこ対策、女性の健康の5大指標をベースに取り組んでいます。

推進体制

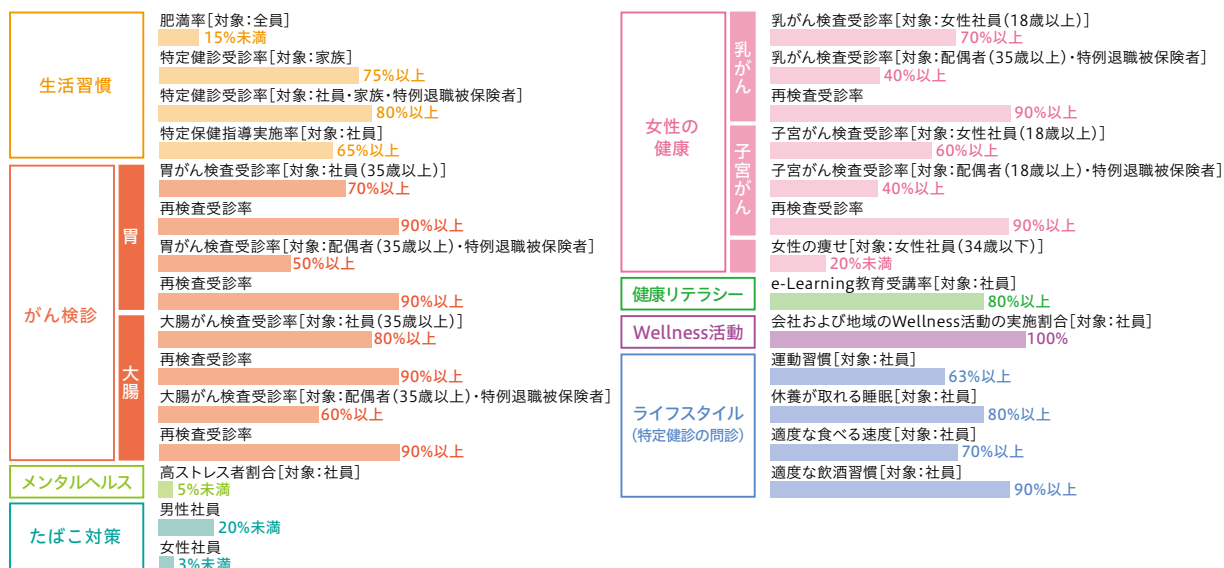
健康を推進する体制として、CWO(健康経営責任者、代表取締役副社長)の強いリーダーシップのもと、役員により構成されるJAL ウエルネス推進委員会を中心とした経営レベルでの取り組みと、職場での推進役であるWellnessリーダーを中心とした職場単位での取り組みを両輪として健康経営を強力に推進しています。

具体的な取り組み

健康増進への取り組み

JALグループではさまざまな職場で女性社員が中心的な役割を担っており、女性の健康は重要な課題です。婦人科検診費用の全額補助、受診機会の拡充や、男性も参加するセミナー、e-Learningなどを通じた健康に関するリテラシー向上に努めた結果、社員については受診率目標を達成、また社員家族の受診率に関しても順調に推移しています。万が一病気にかかった際にも、充実した支援制度や体制により、就労を継続する社員の活躍、両立支援をサポートしています。社員一人ひとりが高い健康意識を持ちつつ健康増進に努め、いつまでも明るく元気に働くことで生産性や企業価値の向上につなげます。

JAL Wellness 2025 KPI指標



健康経営優良法人認定

健康経営を推進するうえでの取り組みとして、JALグループでは、健康経営優良法人認定制度にも積極的に参加し、初回である2015年度に日本航空株式会社が健康経営銘柄を受賞、至近の2020年度には、当社をはじめ8社がホワイト500を、4社が大規模優良法人に認定されました。社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することで、従業員の活力向上や生産性の向上などの組織活性化をもたらし、業績向上や株価向上につながると期待されており、今後もJALグループにおける健康経営の推進を通じて、社会への発信と貢献に努めていきます。



JAL Wellness 2025 MyBook

People



人権の尊重

基本的な考え方

- JALグループは、人権の尊重が普遍的な価値であり、企業理念の実現と一致するという考えに基づき、あらゆる人々に対する人権尊重の責任を果たします。

具体的な取り組み

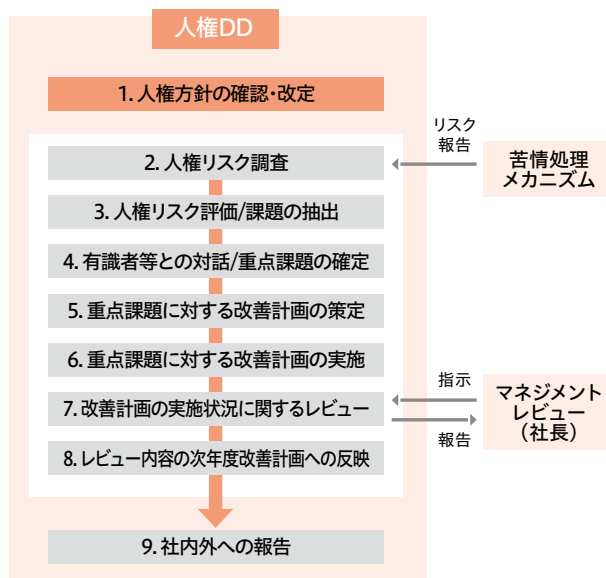
■ 人権尊重にかかわる仕組み

JALグループでは、人権尊重の取り組みを進めるため、人権デューデリジェンス（人権DD）の仕組みと運営ならびに苦情処理メカニズムについて定めた社内規程を制定しました。

当該規程に基づき、毎年度グループ全社を対象とした人権リスク調査を行い、人権にかかわるリスク評価と課題の抽出、社外有識者との対話などを経て、年度ごとに特に重要となる課題を特定し、人権に対する負の影響の排除に向け具体的に取り組みます。現在、バリューチェーンのうち、サプライチェーンマネジメント、商品サービス、社内環境について重点的に取り組むべき課題を定め、企業サイトにおいて公開しています。

例えば、コロナ禍における人権課題の一つとして、社員の感染防止を取り上げています。間接部門を中心に全社的にリモートワークを推奨し出勤率を抑制することに加え、厚生労働省や公的機関のガイドラインをふまえた、社員の出勤・退社に関するルールや出勤時のソーシャルディスタンスなどについての方針を定め、社員を感染から守る取り組みを継続しています。さらに、2021年6月からは新型コロナウイルスワクチンの職域接種を開始し、新型コロナウイルス感染症拡大の防止に努めています。

今後も、JALグループでは人権DDと苦情処理メカニズムがさらに有効に機能するように改善を続け、具体的な行動を通してあらゆる人々の人権を尊重する責任を果たしていきます。



人権DD取り組みのためのフロー
(毎年度、このフローに沿って人権尊重の取り組みを進める)

■ ジェンダー平等・LGBTQ理解の促進

JALグループでは、LGBTQへの理解促進に継続して取り組んでいます。任意団体「work with Pride」が策定する企業・団体などにおけるLGBTQなどのセクシャルマイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、日本航空株式会社は5年連続で最上位の「ゴールド」として表彰されました。

また空港や機内におけるアナウンスに関し、2020年10月から“Ladies and Gentlemen”という表現を使わず、文脈に応じて“everyone”や“all passengers”などジェンダーニュートラルな表現を使用しています。

今後も多様性を尊重したサービス提供を行っていきます。



■ 人身取引の防止に向けた取り組み

JALグループにとって特に重要な人権課題は、航空運送による人身取引（ヒューマン・トラフィッキング）への意図しない加担です。

人身取引を防止する取り組みとして、2021年度は、英国の非営利団体It's a Penaltyが主催、一般社団法人Sport For Smileが共催する「It's a Penalty 東京キャンペーン」に協力し、JALグループの国内線・国際線の機内において、人身取引の防止に関する啓発映像を放映しました。

このほか、全社員を対象に、人身取引の防止に関する内容を含む人権尊重をテーマとした研修プログラムを実施します。

人財育成

基本的な考え方

- 個々の社員が成長することが、組織の成長、ひいてはJALグループの持続的な成長につながります。そのためには、社員一人ひとりがエンゲージしている、すなわち「会社の目指すビジョンを理解し、共感し、その達成に向けて自律的に物事を考え、行動し、貢献していく」ことが重要です。JALグループは社員エンゲージメントの向上を目指し、人財育成に積極的な投資を行っていきます。

具体的な取り組み

■ 多様な人財の活躍を支える育成プログラム

JALフィロソフィを基本的な考え方として「JALグループ全社員が目指すべき人財像」を定め、グループ内の会社や職種の枠を超えた人財交流を実施しています。また、各職種の専門訓練や各社独自の教育・研修により、リーダー人財や安全・サービスのプロフェッショナル人財を育成しています。

〈主な教育・研修〉

- ・新入社員教育
- ・リーダー勉強会
- ・JALフィロソフィ勉強会
- ・管理職研修
- ・年代別のキャリア研修
- ・各種ビジネススキル研修 など

今後、多様な社員一人ひとりが活躍できるよう、デジタル技術を駆使しながら教育・研修の品質をさらに向上させ、グループ全体の成長を推進する人財を育成していきます。

■ オンラインによる教育・研修の拡充

足元の厳しい経営環境を人財育成を進める機会と捉え、研修の数を大幅に増やしています。並行して海外地区の社員や障がいのある社員を含む多くの社員がオンラインで受講できる環境を整えた結果、2020年度の一人当たりの教育・研修時間は、前年度の約4倍に当たる276.5時間に達しました。



社外における人財育成の取り組み

JALグループでは、航空事業で培った知識や経験を次世代を担う大学生に伝えるための教育に力を入れており、航空事業への理解を深めながら、運輸や観光に留まらず、幅広い産業の発展に資する人財を育成し、地域経済の活性化や産業振興に貢献することを目指しています。また、大学向け講義など、社外向けへの教育提供で培ったノウハウを活かし、対象を広く一般の方々に広げた教育ビジネスにも挑戦しています。



■ 自律型人財育成(社内公募制など)

JALグループでは、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活動を行ってきました。その一つである若手社員の想いから誕生したW-PIT活動※では、社員が異業種共創にチャレンジしながら、自らの“ワクワク”をビジネスにつなげていく社内ベンチャー活動に取り組んでいます。また、新たな事業領域へ挑戦するための社内ビジネスコンテスト「創造の翼」を、2017年から継続しています。コンテスト優勝者は事業創造を担当する部門へ異動し、自らのアイデアを実現するために取り組んでいます。



W-PITを発足させた社員

※ Wakuwaku Platform Innovation Team の略

■ 自律的キャリア形成(CAREER Pageの新設)

社員の自律的キャリア形成を促すために、社内イントラネットにキャリアデザインを支援する情報(各部署の業務/ビジョン・ミッション、各社員のキャリアパスなど)を掲載した「CAREER Page」を新設しました。また、JALグループで活躍する社員がキャリアについて対談する「JAL CAREER TALK LIVE」をオンラインで開催し、社員がキャリアについて考える機会を提供しています。客室本部では社員がキャリア形成について専門のキャリアコンサルタントと相談できる仕組みを試験的に開始しています。

今後もこうした取り組みにより、社員が自らキャリアを形成できる環境をつくっていきます。



JAL CAREER TALK LIVEの登壇者



CAREER Pageより

People



アクセシビリティの向上

基本的な考え方

- JALグループは、「誰もが旅を通じて、より豊かな人生を楽しめる社会の実現」に向けて、「JALグループ アクセシビリティに関するサービスポリシー」を定めています。
- 当サービスポリシーに基づき、「ご利用環境の整備」「アクセシブルツーリズムの推進」「情報提供」「社員教育」の4つを軸とし、アクセシビリティの向上に関する取り組みを推進しています。

JALグループ アクセシビリティに関するサービスポリシー

私たちは社員の基本的な考え方である「JAL フィロソフィ」をベースとして

1. すべてのお客さまに、ストレスフリーを実現します
2. すべてのお客さまに、さまざまな旅の選択肢を提供します
3. お客さまや社会の皆さまと共に、旅を通じた楽しさ・豊かさを創出します

具体的な取り組み

■ ご利用環境の整備

すべてのお客さまに快適にご利用いただけるよう、機内では、「Welcome Information」カードの導入、ビデオプログラムの字幕・音声対応などを行っています。また空港では、木製車いすやミラリスピーカーなどのサポートツールの導入に加え、2020年には「JAL SMART AIRPORT」の展開に伴い、障がいのあるお客さまなど、係員のお手伝いを希望されるお客さま専用のカウンター（羽田空港国内線）を刷新し、使いやすい快適な空港づくりを通じた環境整備を実施しています。2021年度には札幌（新千歳）空港・大阪（伊丹）空港・福岡空港・沖縄（那覇）空港へ展開していきます。



聴覚障がいのあるお客さまに機内アナウンス内容などをご案内する「Welcome Information」カード

■ アクセシブルツーリズムの推進

障がいのあるお客さまに、多様な旅の選択肢をご提供し安心してご参加いただけるよう、専用のツアー（アクセシブルツアー）を開催しています。昨年は、車いすをご利用のお客さま向けに、サーフィンが楽しめるハワイのツアーを開催しました。また、いつでも好きな時に、好きな旅を楽しんでいただけるよう、JAL ダイナミックパッケージではホテルのユニバーサルルームをご利用いただける専用プラン※をご紹介します。

※ [WEB](https://www.jal.co.jp/ja/domtour/jaldp/universal_journey/) https://www.jal.co.jp/ja/domtour/jaldp/universal_journey/



車いす de 行くハワイツアー

■ 情報提供

旅行前にご不安を解消していただくため、情報の充実に取り組んでいます。お手伝いを希望されるお客さま向けのWebページにて、ご搭乗に関する情報や旅の楽しさを感じていただける記事※を掲載しています。

また、予約から搭乗まで一連の流れを実際に体験いただくことでご不安を解消いただける、空港体験プログラムを実施しています。当プログラム内では個別相談の時間をご用意し、お客さまとの直接のコミュニケーションにより一人ひとりのご不安の解消に努めています。コロナ禍ではオンラインで開催しました。

※ [WEB](https://www.jal.co.jp/jalpri/deals/info.html) <https://www.jal.co.jp/jalpri/deals/info.html>



空港体験プログラム（オンライン）

■ 社員教育

障がい者への理解を深める全社員教育を継続し、心のバリアフリーを醸成しています。コロナ禍では、感染症対策をふまえた適切な接遇方法の教育を実施し、すべてのお客さまに安全・安心な空の旅をお届けしています。

また、JALグループの聴覚障がいのある社員が講師となり、社内で手話を学ぶ講座を実施し、社員の手話スキルの向上を目指しています。



新型コロナウイルス感染症対策（一例）

感染症拡大の防止

基本的な考え方



JALグループは、すべてのお客さまの安全・安心を第一に、以下の3つを軸に「JAL Flysafeの取り組み」を行っています。

- 衛生・清潔性のさらなる向上
- 最新技術を活用した非接触・自動化の推進
- 安心してご旅行いただけるサポートの提供

具体的な取り組み

■ タッチポイントにおける衛生・清潔性の向上

日本の航空会社として初めて、市内予約発券カウンター・空港・ラウンジ・機内など、お客さまとのあらゆるタッチポイントにおいて、抗ウイルス・抗菌コーティングを実施しました。今後は、専門的な知見を取り入れ、清潔性基準を新たに策定するとともに、手清掃手順の点検を実施し、さらに衛生的で清潔な環境でお客さまをお迎えします。



■ 安心してご旅行いただけるサポートの提供

空港・機内での感染症対策のみならず、安心してご利用いただけるよう旅前・旅後のサポートを提供しています。国内線では、安く・簡単に・手軽にご利用いただける「JAL あんしんPCR検査サポート※1」を、国際線では、渡航先で万が一陽性または濃厚接触者となった場合に、医療費、治療費、宿泊費などがカバーされる「JAL コロナカバー※2」を提供しています。

※1 [WEB](https://www.jal.co.jp/jp/ja/dom/option/pcr-srv/) <https://www.jal.co.jp/jp/ja/dom/option/pcr-srv/>

※2 [WEB](https://www.jal.co.jp/jp/ja/inter/jalcoronacover/) <https://www.jal.co.jp/jp/ja/inter/jalcoronacover/>

※3 対象空港：羽田空港/新千歳空港/伊丹空港/福岡空港/那覇空港 国内主要5空港 など

[WEB](https://press.jal.co.jp/ja/release/202012/005903.html) <https://press.jal.co.jp/ja/release/202012/005903.html>

■ 最新技術を活用した非接触・自動化の推進

<JAL SMART AIRPORTの展開>

2020年より「JAL SMART AIRPORT※3」を展開しています。自動チェックイン機と自動手荷物預け機を設置し、画面にはタッチレスセンサを取り付けることで、機械に触れずお手続きができます。また、羽田空港では、遠隔操作ロボットの実証実験を行っており、ロボットを介し遠隔で係員がお客さまをサポートします。成田・羽田空港発の国際線においては、スムーズかつ接触機会を少なくするため、顔認証技術 FaceExpress を活用したご搭乗手続きの運用を開始しています。



遠隔操作ロボット

<お客さまご自身の端末でご利用可能なサービスの展開>

安全・安心でスムーズな国際線渡航を目指し、新型コロナウイルス感染症の検査結果を、スマートフォンなどの各種デバイスに表示可能なデジタル証明書アプリの実証実験を行いました。また、羽田・成田空港の国際線ラウンジでは、スマートフォンで注文が可能なモバイルオーダーの実証実験を行っています。日本国内のJAL 自営ラウンジでは、お客さまご自身の端末でお読みいただける電子書籍サービスを導入しました。



ラウンジのモバイルオーダー画面

日本初、感染症対策で世界最高評価ダブル受賞

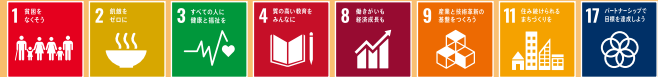
JALの安全・安心の取り組みが、アジアで初めて世界最高水準の評価をダブル受賞しました。各監査では、感染症対策を考慮したスタッフのサービス、お客さまへのわかりやすい情報提供など多岐にわたる評価項目があり、JALは衛生・清潔性のみならず、非接触・自動化や航空旅行のサポートなどの取り組みが特に高く評価されました。

[WEB](https://press.jal.co.jp/ja/items/uploads/a74140652a1bee34e707fb3896f0184fc81f0620.pdf) <https://press.jal.co.jp/ja/items/uploads/a74140652a1bee34e707fb3896f0184fc81f0620.pdf>

※ SKYTRAX社の「COVID-19 Safety Rating」およびAPEX社の「Health Safety powered by SimpliFlying Audit」で最高評価を獲得しました。これらの評価は、衛生・清潔性の取り組みのみならず、非接触・自動化技術の導入や航空旅行のサポートなど、感染症対策全般が対象であり、両機関から最高評価を獲得しているのは、6月30日現在世界では当社含め2社のみとなります。



▶ 地域社会 | Communities



基本的な考え方(「JALグループ行動規範」より)	重点課題	取り組み
社会の一員としての使命と責任 JALグループは、社会インフラの一翼を担うものとして存在できていることに感謝し、公共輸送機関としての使命を果たすことで、その感謝の気持ちを形にしてお返しします。 (1) 事業を通じた地域活性化への貢献 航空運送事業で培ったノウハウやネットワークを活かし、地域の魅力・価値を高めることに注力し、ヒトとモノの循環・流動の拡大を通じて地域経済の活性化に貢献します。 (2) 社会のインフラの一翼を担う企業としての責任 テロや自然災害等に備え、組織的な危機管理を徹底するとともに、自然災害の発生にあたっては、早期の航空輸送サービス再開、復旧に向けた輸送協力等に努め、社会のインフラの一翼を担う公共輸送機関としての社会的使命と責任を果たします。 (3) 企業市民としての責任 次世代の育成、災害復興支援などの活動を通じて、社会の課題解決と発展に貢献します。	路線ネットワーク拡充	・P.45-50, 99 ・ https://www.jal.com/ja/sustainability/community/network/
	インバウンド誘致	・P.45-50, 99 ・ https://www.jal.com/ja/sustainability/community/inbound/
	移動の利便性向上	・P.57, 99 ・ https://www.jal.com/ja/sustainability/community/maas/
	地域活性化	・P.55, 99-100 ・ https://www.jal.com/ja/sustainability/community/regional_revitalization/
	社会貢献活動	・P.101-102 ・ https://www.jal.com/ja/sustainability/community/community_relations/
	被災地への復興支援	・P.102 ・ https://www.jal.com/ja/sustainability/community/disaster/

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

TOPIC

1

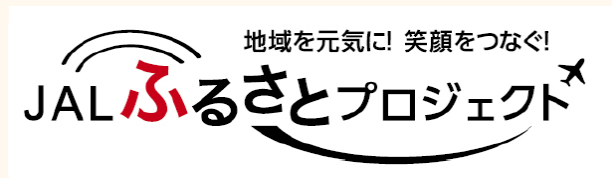
地域活性化

地域を元気に! 笑顔をつなぐ! JALふるさとプロジェクト

JALグループは、2011年5月に「JAPAN PROJECT」を開始し、2015年9月からは「新JAPAN PROJECT」として、全国47都道府県やその市町村を対象に、地域プロモーション活動、地域資源を活かした商品の開発など地域産業振興や観光振興に注力し、地域活性化に向けて取り組んできました。

2021年4月より地域活性化活動を「新JAPAN PROJECT」から「JALふるさとプロジェクト」へ刷新し、ヒト・モノ・地域をつなぐ航空会社として、より一層地域に寄り添い、ふるさとへの想いを持つ全社員が一丸となって地域の課題を解決する取り組みをスタートしました。

「全社員一丸」「オリジナリティ」「継続性」のキーワードのもと、多様化する地域のニーズに対応したさまざまな取り組みを推進し、地域社会や地域経済の活性化を目指します。



ロゴマークは「つなぐ」をコンセプトに、二重ラインで「ふるさと」との往来を、飛行機と軌跡ラインでふるさとをつなぐイメージをデザイン



JALふるさとプロジェクトホームページ

<https://japan.jal.co.jp/>

TOPIC

2

地域活性化

客室乗務員が全国で
地域活動を展開中

「JALふるさとアンバサダー」は、客室乗務員が自身の故郷やゆかりのある地域の活性化のために仕事をしたいという想いを強く持ち、社内公募にて選ばれたメンバーで構成されています。自身の故郷やゆかりのある地域に移住し、培ってきた知見を活かして、各地域の自治体、観光協会、観光地域づくり法人（DMO）、また、地域製品の生産者の皆さまと、地域資源を活用したコンテンツの創出や商品開発など地域課題の解決に対する企画の提案などを行います。

客室乗務員対象

ふるさとアンバサダー
19名

ふるさと応援隊
1,000名

JALグループ全社員対象

都道府県別
地域コミュニティ
ふるさとの“わ”

自身のゆかりや興味のある都道府県
コミュニティに参加し、仲間とともに
「地域活性化」「事業化」に向けて社
員のアイデアを実現する制度

「JALふるさと応援隊」は、全国各地域の活性化をきめ細かくサポートするため、社内公募により47都道府県にそれぞれ約20名ずつで構成されています。乗務と並行して地域イベントの参加や地域製品の企画・PRなどを通じ、さらなる地域の魅力を発掘し、地域の皆さまとの絆づくりや活性化活動を継続的に行います。

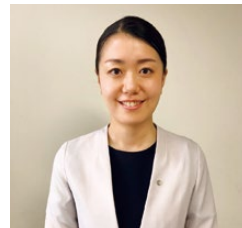
VOICE

故郷の元気と笑顔を皆さまに

故郷、青森を離れて世界の街を訪れる日々のなかで、青森の人、文化、自然の素晴らしさを再認識していたところ、大好きな故郷に貢献できるアンバサダーという機会があることを知り、志望しました。

現在は地域の皆さまとの絆を大切にしつつ、地域製品を使った商品開発やPR活動などに携わらせていただいております。青森といえりんごを思い浮かべる方が多いと思いますが、まだまだ知られていない魅力がたくさんあります。

今後は地域の皆さまとともに地域発展のためにできることを考え、With/Afterコロナにおける持続的な発展に貢献し、青森の魅力をお伝えするとともに、故郷の元気と笑顔を皆さまにお届けしてまいります。



地域アンバサダー室 東北地区担当
JALふるさとアンバサダー
葛西 恵理

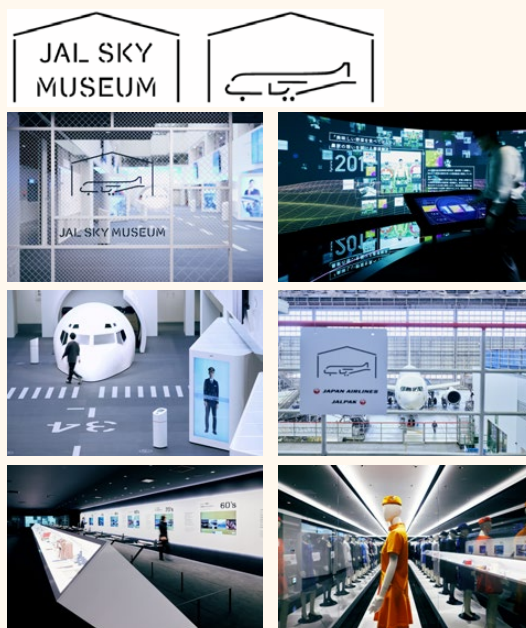
TOPIC

3

社会貢献活動〈次世代育成－JAL 空育®－〉

JAL工場見学スカイミュージアムを全面リニューアル

羽田空港メンテナンスセンタービル内にあるスカイミュージアムは、社会貢献活動の一環である「JAL 空育®」の体験型施設として一般公開してきました。空のお仕事やJALグループの歴史に触れ、本物の飛行機を間近で見学することができ、小学生のお子さまからご年配の方々まで年間12万人以上の来場実績があります。このたび、より楽しくをコンセプトに、展示エリアを全面的にリニューアルしました。従来の展示方式を一新し、大型のマルチディスプレイを導入したほか、等身大モニターに映し出された現役社員によるお仕事紹介や、これまで展示できていなかった歴史資料を取り入れたデジタル年表など、空のお仕事や日本の航空の歴史と未来をよりわかりやすく体感することができます。



JAL工場見学スカイミュージアムホームページ（2021年9月現在休館中）

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

Communities



路線ネットワーク拡充

P.45-50

<https://www.jal.com/ja/sustainability/community/network/>

Communities



インバウンド誘致

P.45-50

<https://www.jal.com/ja/sustainability/community/inbound/>

Communities



移動の利便性向上

P.57

<https://www.jal.com/ja/sustainability/community/maas/>

※具体的な取り組みは、上記に詳述しています。

Communities



地域活性化

基本的な考え方

- 生まれ育ったふるさと、心のふるさとなど、ふるさとへ想いを大切に、地域とつながり、新たな価値創造に努めるとともに、持続可能な地域社会の実現に向けて活動していきます。

具体的な取り組み

■ 地域プロモーション（月別の取り組み）

JALグループは2011年5月の開始から、2021年9月までに通算125回の地域プロモーションを実施しています。

地域の料亭やレストランとコラボレーションし、地域の食材をふんだんに使用した国内線ファーストクラス機内食の提供、機内誌「SKYWARD」にて地域のおすすめスポットや地域産品、伝統工芸といった地域の魅力を紹介する特集記事の掲載、ジャルパックで提供しているおすすめ

ツアーのご紹介などを行っています。

2021年4月からは従来の取り組みに加え、Web マガジン「OnTrip JAL」で「JAL ふるさとアンバサダー」や「JAL ふるさと応援隊」による地域の魅力をレポートした記事の掲載や、「JAL ふるさと応援隊」が地域の観光名所やグルメを紹介する機内ビデオを「JAL on YouTube」で配信しています。



2021年7月の特集地域は徳島



現地レストランが監修し、徳島の食材をふんだんに使用した国内線ファーストクラス機内食

■ 地域製品を使用した商品開発

南北に国土が広がる日本では、四季折々の豊かな自然によって育まれた、その地域を象徴する食材があふれています。JALグループは地域の魅力ともいえる製品を使って商品を開発し、全国に紹介する活動を通じて、名産品化に取り組んでいます。

一例として、豊富な水と涼しい気候に恵まれた国内有数の農業県である青森県では、名産のりんごに加え、生産量日本一の「にんにく」と「カシス」に着目し、「シャリっと林檎ジュース」、「にんにくと大葉のオイルソース」、「あおりカシスのフローズンヨーグルト」の3商品をメーカー協力のもとで開発し、全国の小売店での販売、SNSや機内誌などの自社媒体を

通じた販売促進活動を行いました。

今後も、さまざまな地域とのコラボレーションを展開することで、魅力あふれる商品を全国に紹介し続けます。



■ 新たな旅の提案

JALグループはWith/Afterコロナにおいて行動の変化が求められるなか、地域の企業と連携し、両社が保有する資産と観光に関する知識・ノウハウを掛け合わせた新たな旅を提案しています。

北海道ではJALふるさとアンバサダーが出身地域の魅力と客室業務で培ってきた旅に関する知見を活かし、「地域の魅力にフォーカスした旅行商品」、「コロナ禍における安全・安心な新たな旅行商品」の企画を行いました。これからも日本の皆さまに「ここに行ってみよう」と思っただけのツアーを企画するとともに、今後、インバウンド需要が回復することを見据え、訪日外国人の皆さまが安全・安心に日本国内の旅行をお楽しみいただけるツアーも提案していきます。



■ 伝統文化の継承・自然保護への取り組み

JALグループはアイヌ文化の復興・発展を目的とした民族共生象徴空間「ウポポイ」の応援や、奄美・沖縄地区におけるビーチクリーン活動など、これまでも日本の伝統文化の継承や自然保護に対する支援を行ってきました。

2021年7月「北海道・北東北の縄文遺跡群」の世界文化遺産登録、ならびに、「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」の世界自然遺産登録を祝い、JALホームページ内に世界遺産に関する特設サイトをオープンしました。「つながる」をテーマに、Webマガジン OnTrip JALでの世界遺産

地域の紹介、特別塗装機の紹介などを行っています。国内ツアーサイトでは今回世界遺産に追加された2地域に加え、日本の全世界遺産の紹介、ならびに世界遺産を巡る旅の提供も行っています。

今後も、旅や製品のPRなどを通じて、世界に誇れる日本の自然遺産・文化遺産を後世に継承していくことに貢献し続けていきます。



JALホームページ世界遺産登録を祝した特設サイトを開設
WEB <https://www.jal.co.jp/ja/dom/special/sekaiisan/>



各地の世界遺産の紹介ならびに世界遺産を巡る旅の販売

Communities



社会貢献活動

基本的な考え方

- JALグループは、良き企業市民として、ステークホルダーの皆さまとより良い関係を築き、社会の発展に貢献するため、JALグループの強みを活かしながらさまざまな活動を行っています。

具体的な取り組み

■ JAL空育®

オンライン講座の開始

空の素晴らしさや飛行機の楽しさを通じて、自身の将来や地球環境の未来を考える機会を提供することを目的とした「JAL空育®」では、折り紙ヒコーキ教室、お仕事講座、そらエコ教室などを実施しています。2020年度からは、新型コロナウイルス感染症の影響で対面の教室が開催できないなか、新たな取り組みとして、どこからでも気軽に参加できるオンライン講座を開始しました。クイズを交えながら普段見ることのできないスタッフの業務の裏側や訓練の様子を紹介しています。

JAL空育®参加人数実績(過去3年間)

年度	2018年度	2019年度	2020年度
人数	197,469名	191,840名	20,435名

JALリモート工場見学

空のお仕事やJALグループの歴史に触れ、本物の飛行機を間近でご覧いただくことができるJAL工場見学についても、新たに、オンラインによるリモート工場見学を開始しました。自宅でも楽しく学べる工場見学という新たな体験価値を提供しています。



経済産業省の「STEAMライブラリー」向けに教育コンテンツを開発

これまで若年層向けの教育プログラム「JAL空育®」で培ったノウハウを活用し、航空事業の知見を用いた教育コンテンツの開発を目的に、経済産業省が募集した2020年度『「未来の教室」STEAM※ライブラリー事業』のコンテンツ制作事業者に応募し、航空会社として唯一採択されました。「航空産業の10年後を考える～これまでの歩みと、気候変動をふまえた今後の姿～」をテーマに、教育プログラムを開発・提供し、学校・教育機関などで広く活用されています。

※ STEAM: 「Science(科学)」「Technology(技術)」「Engineering(工学)」「Art(芸術)」「Mathematics(算数・数学)」を総合的に学習する、世界共通の教育手法。理数教育に創造性教育を加えた教育理念であり、知る(探求)とつくる(創造)のサイクルを生み出す分野横断的な学びを指す。



経済産業省 STEAMライブラリー 未来の教室ホームページ
<https://www.steam-library.go.jp/content/2>

■ 次世代・女性の健康などに関する支援活動

公益財団法人日本ユニセフ協会の「子どもたちの命と健康・権利を守る」に賛同し、航空会社の特性を活かし、1991年から機内募金や外貨コイン輸送協力などの活動を長期にわたり、継続して行っています。

また、2004年度より、乳がんの早期発見・検診を啓発する「乳がんキャンペーン」の趣旨に賛同し、毎年10月に啓発キャンペーン活動などを行っています。

国際交流活動では、公益財団法人JAL財団と協力し、世界の子どもたちを対象に豊かな感性を育む活動、文化交流を行っています。アジア・オセアニアの大学生を日本へ招待し、日本人学生と交流する「JALスカラシッププログラム」は、同じテーマを共同研究することで、国境を越えた相互理解を深めています。



乳がんキャンペーン期間中は、運航乗務員もピンク色の肩章を着用し、啓発活動をしています。

文化・スポーツ支援

あすチャレ! School

すべての人がスポーツを通じて輝けるようにという想いを込めて、2017年4月より協賛支援している「あすチャレ! School」※は、2020年10月20日に通算1,000校目の開催を迎えました。

2020年度は、開催を休止していた期間もありましたが、“子どもたちにパラスポーツ体験の場を届け、夢と希望を持って過ごしてほしい”という想いから、国・自治体の法令などに加え、さらなる安全ガイドラインを策定し、安全・安心な学びの機会を提供しています。

※ 日本財団パラリンピックサポートセンター主催の
小・中・高等学校向けのパラアスリートから学ぶパラスポーツの体験型授業



写真提供：日本財団パラリンピックサポートセンター

実績(過去3年間)

年度	2018年度	2019年度	2020年度
参加校 人数	296校 (46,253名)	287校 (41,889名)	129校 (12,559名)

美術展支援

貨物の輸送ネットワーク・輸送技術を活用し、美術展に出品される絵画や彫刻などの輸送協力を行っています。日本の多くの方々に美術・芸術に触れる機会を創出するとともに、日本の文化を海外に広げていく役割も果たしています。

実績(過去3年間)

年度	2018年度	2019年度	2020年度
美術展数 (回)	41	27	6

客室乗務員による読み聞かせ

バンコクを拠点とする客室乗務員による現地の盲学校での学習支援(子どもたち向けの朗読活動)を実施しました。活動で使用した音読アプリはその後、地域の視覚障がい者の方々に広く活用されています。



Communities

被災地への復興支援

基本的な考え方

- 交通インフラとしての社会的使命と責任を果たすため、航空輸送の早期再開、復旧に向けた輸送協力などに努めるとともに、被災者の方々の心の支えとなるよう継続的な支援を行っています。

具体的な取り組み

災害発生直後の復旧段階では、交通インフラとしての社会的使命と責任を果たすため、航空輸送の早期再開に努めるとともに、政府や地方公共団体、NGO・NPOのネットワークと連携し、緊急物資やボランティアの現地への輸送協力を行っています。また、JAL マイレージ会員のお客さまがマイルで支援できるチャリティマイル企画や、社員による募金活動などを実施しています。

復興段階では、各自治体と連携した県産物の告知活動など、産業振興や観光需要の創出などの支援に取り組んでいます。

2020年度支援実績

	チャリティマイル	社員による募金
令和2年7月豪雨	11,328,500マイル	1,431,415円



台風被災地での防除雪氷車による
入浴支援(2019年)



都内にある秋田県のアナテナショップ
「あきた美彩館」前にて(2020年)

▶ ガバナンス | Governance



基本的な考え方(「JALグループ行動規範」より)	重点課題	取り組み
ステークホルダーからの信頼 JALグループは、持続的な成長と企業価値の向上のため、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を続けながら、公正な情報開示に努めます。 (1) 情報の開示と対話 (2) インサイダー取引の禁止 公正な事業行動 JALグループは、社会から真に信頼される企業の一員として、法令その他のルールを遵守し、誠実さをもって行動します。 (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	公正な事業行動の推進	● P.105 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/fair-business-practices/
	情報開示	● P.106 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/information-disclosure/
	責任ある調達活動の推進	● P.107-108 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/csr-procurement/
	強固なリスクマネジメント(BCMの強化)	● P.109-112 ● https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/

TOPIC

公正な事業行動の推進

1

大切なお客さまの個人情報を守る情報セキュリティ

JALグループでは航空機をご利用いただく際に、予約や空港などさまざまな場面で、毎日多くのお客さま情報をお取り扱いしています。

今後も情報セキュリティ強化を最重要事項の一つと位置づけ、近年ますます高度化・複雑化するサイバー攻撃など外部の脅威に対して、検知・監査のためのシステムなどハード面および社員意識などソフト面の両面から各種対策を推進していきます。

VOICE

JALグループでは日々、多くのお客さまに航空機をご利用いただいております。実際に情報を取り扱う社員一人ひとりの情報セキュリティや個人情報に対する意識の高さが非常に重要となります。

そこで当社では、JALグループ全社員に対して、情報セキュリティ研修や、標的型メール攻撃訓練を定期的の実施しております。

また、本社機能としてIT運営企画部と連携し、実際に国内外の支店や空港といった現場に出向き、情報セキュリティの水準や定められたルールに従って情報が取り扱われているかを確認し、リスクの早期把握および必要な対策につなげ、JALグループ全社の情報セキュリティ強化を推進しております。そのなかで特に意識していることは、各支店、空港の実情を考慮し、現地の担当者とコミュニケーションをとり、現場目線で対策を一緒に考え、お互いの信頼関係を築くということです。

各職場からは個人情報を活用したさまざまな新しいサービスの提案や相談を受けることも多くありますが、想定されるリスクを排除し個人情報の安全性をしっかりと担保すべく、どこまで許容できるか利便性とのバランスをとるのが難しいところです。

今後も安心してJALグループをご利用いただけるよう、全社員が大切なお客さまの情報をお預かりしているという意識を常に忘れず、情報セキュリティ・個人情報保護に取り組んでまいります。



リスク管理部
企業リスク管理グループ
高木 章智

TOPIC

責任ある調達活動の推進

2 FSC® 認証紙の機内用品をお客さまにご提供

お取引先さまとともに、法令遵守や地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行など持続可能なサプライチェーンの構築に努める観点から、FSC® 認証を受けた機内用品の採用に取り組んでいます。引き続き認証品採用の拡大に向けた取り組みを進めていきます。



VOICE

現在私は客室乗務員の経験を活かし、グランドクルーとして調達本部にて機内でお客さまが使用されるカップや食器などの調達を主に担当しています。昨年末から今年の春にかけて、国内線ファーストクラスの短距離路線にて温かいお飲物を提供する際に使用する紙カップのFSC® 認証紙導入を担当しました。当初カップの原紙は特殊で通常の紙製品とは違うため、FSC® 認証紙導入で値上がりは避けられない状況でした。しかし、提供品質を維持しながら仕様や納品形態変更などをお取引先さまと協働し、社内関連部署とも調整しながら最終的に適正な価格で調達することができました。今後も日本航空としてお客さまに提供すべき品質を守りながら、採算意識を持ち、環境や人権に配慮した認証商材の導入に取り組んでいきます。



総合調達部
物品調達グループ
小島 麻里

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

TOPIC

強固なリスクマネジメント(BCMの強化)

3 大規模災害が発生しても重要事業を継続するために

内閣府が事業継続ガイドラインを公表した2005年より、日本国内で事業継続マネジメント(BCM)や事業継続計画(BCP)の普及が進んできました。特に、2011年の東日本大震災の経験や、国際規格ISO22301の発行により、各企業で急速にBCPの策定が普及するとともに、その重要性が改めて認識されました。

JALグループもBCM体制を整え、BCPを策定し、事業を中断させるような大きなイベントが発現しようとも、重要事業である航空輸送事業を目標時間内に復旧できるように戦略を立て、文書化しています。そして、事業環境の変化に応じてその内容を再確認するとともに、事業継続の方針と戦略を各組織に浸透させ、いつ、どこで、どのように起こるか分からない大規模災害に対しても最適な判断と行動がとれるよう、定期的に教育・訓練を実施し対応力の強化に努めています。

VOICE

30年以内に70%の確率で発生するといわれている首都直下地震。日本航空の中核機関である本社と羽田空港が震度6強の揺れに見舞われ、大きな被害を受けたとしても、事業を継続し、公共交通機関としての責任を果たし社会に貢献できるように、役員を交えての演習を四半期毎に実施しています。加えて部門をまたいで全社演習を実施したり、各部門での班別演習の実施を促したりするなどし、知識の定着と発災時に取るべき行動の浸透を図っています。

複雑に関係あう数多くの部門の調整をしながら、事業継続(復旧)に向けた最善策を見出すことは非常に難しいですが、コミュニケーションをしっかりと、全社一丸となってBCPの有効性・実効性の向上に努めております。



リスク管理部
リスクマネジメントグループ
三浦 加奈子

Governance



公正な事業行動の推進(コンプライアンス)

基本的な考え方

- JALグループは企業活動における関連法令・規則の遵守を徹底します。
- JALグループ社員一人ひとりがJALグループ行動規範「社会への約束」に基づき行動し、JALフィロソフィを実践することでコンプライアンスを強化します。
- 日本航空リスク管理部をJALグループのコンプライアンス統括部門と位置づけ、さまざまな施策展開を通じて、社員の意識向上を図ります。
- 社会動向にも留意しながら、課題認識を持ち、タイムリーな対策を主体的に実施します。

具体的な取り組み

■ 推進環境の整備

① 関連規程・ハンドブック

JALグループ社員一人ひとりが各種規程類をいつでも確認できるようイントラネットに掲載しています。

主な規程類およびハンドブックは以下よりご確認ください。

WEB <https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/fair-business-practices/>

また、JALグループ各社の役員を統括者として任命し、「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、責任の明確化、速やかな情報共有および施策の展開を実施しています。

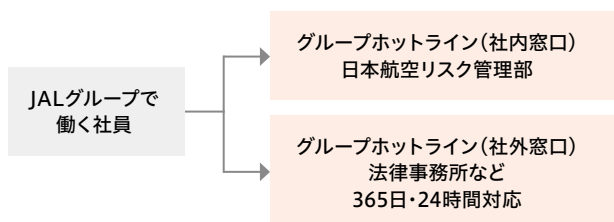
② 社員教育の充実

JALグループ行動規範「社会への約束」の実現のため、全社員統一のコンプライアンス教育(年2回)をはじめ、役員向けセミナーや職位別教育など、e-Learningと対面教育を状況に合わせて実施することで教育の充実を図っています。

③ 相談窓口

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、それぞれ社内および社外に「グループホットライン」(365日・24時間対応、日/英言語対応)を設置しております。

また、上記の相談窓口に加えて、グループ会社では、それぞれ固有の相談窓口も設置しており、JALグループ全体で不正行為などの早期発見と是正を実施しています。



■ 各種取り組みの実施

コンプライアンス意識の向上、情報セキュリティの強化、法的リスクの低減を図るべく各種取り組みを継続的に実施しています。

主な取り組みは以下よりご確認ください。

WEB <https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/fair-business-practices/>

腐敗防止の取り組み

JALグループは公平正大に利益を追求するべく贈収賄行為の取り締まり強化および、マネーロンダリング防止を図るべくJALグループ行動規範「社会への約束」で「腐敗行為の防止」を宣言しています。

また、グローバルな事業展開に伴いそれぞれの国・地域で適用される法規制(不正競争防止法をはじめとする国内関連法など(日本)、海外腐敗行為防止法(米国)、贈収賄防止法(英国)、商業贈賄規制(中国)など)および国際条約を遵守し、社会の一員として、腐敗防止を推進しています。

■ 行動規範に関する違反件数

2020年度、法令違反による日本航空株式会社および子会社が受けた罰金・制裁措置の件数は0件です。

項目(カッコ内は関連する行動規範)	2020年度
贈収賄(腐敗行為の防止)	0件
独禁法違反(自由で公正な競争)	0件
情報漏洩(個人情報・知的財産の管理)	0件
人権侵害(人権の尊重と多様性)	0件
インサイダー取引(インサイダー取引の防止)	0件

情報開示

基本的な考え方

- JALグループでは、経営を行ううえで情報開示を重視しており、ステークホルダーの皆さまにJALグループの企業姿勢をご理解いただけるよう「コーポレート・ガバナンスの基本方針」をはじめとして、企業理念・会社案内、安全・品質情報、サステナビリティ情報、IR情報など幅広い内容をJAL企業サイトに掲載しています。また、「JALグループ安全報告書」では、JALグループの安全に対する姿勢や取り組みについて報告をしています。さらに、財務情報やサステナビリティ情報などを網羅的に報告する統合報告書「JAL REPORT」(本報告書)も毎年発行しています。企業サイトでは、幅広い情報を即時に開示しており、統合報告書では、特に重要な事項を簡潔に記載しています。

【WEB】JAL企業サイト】<https://www.sedex.com/our-services/smeta-audit/>

【WEB】JALグループ安全報告書】<http://www.jal.com/ja/flight/report/>

具体的な取り組み

■ 丁寧な情報提供

JALグループでは、最新の状況をステークホルダーの皆さまに深くご理解をいただけるよう、情報開示の内容の質を高め、双方向のコミュニケーションを通じ信頼関係の構築に取り組んでいます。こうした積極的な情報開示が評価され、日本証券アナリスト協会より「ディスクロージャー優良企業」として運輸部門で過去4年で3回目となる第1位を獲得しました。

また、感染が拡大した2020年春頃、多くの方々が公共交通機関の利用に不安を抱き、機内感染リスクによる事業への影響を懸念される投資家様も多く、これまで以上にわかりやすく、メッセージ性の高い決算説明会資料の作成に取り組みました。このような状況において「機内安全性」を訴求すべく下記の手書きイラストを表紙として採用した結果、メッセージ性の高さと斬新かつユニークなアイデアが高く評価され、一般社団法人日本IR協議会主催「IRグッドビジュアル賞」を受賞しました。

そのほかにも、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により業績予想の開示が極めて困難であるなか、第1四半期決算発表の際にはその影響度合いについて丁寧に情報提供を行ったとして、株式会社東京証券取引所により好開示事例として取り上げられるなど、ディスクロージャーに対する姿勢を高く評価いただきました。

今後も皆さまとのより良い対話の実現に向けて、さらなる情報開示の充実と質の向上に努めます。

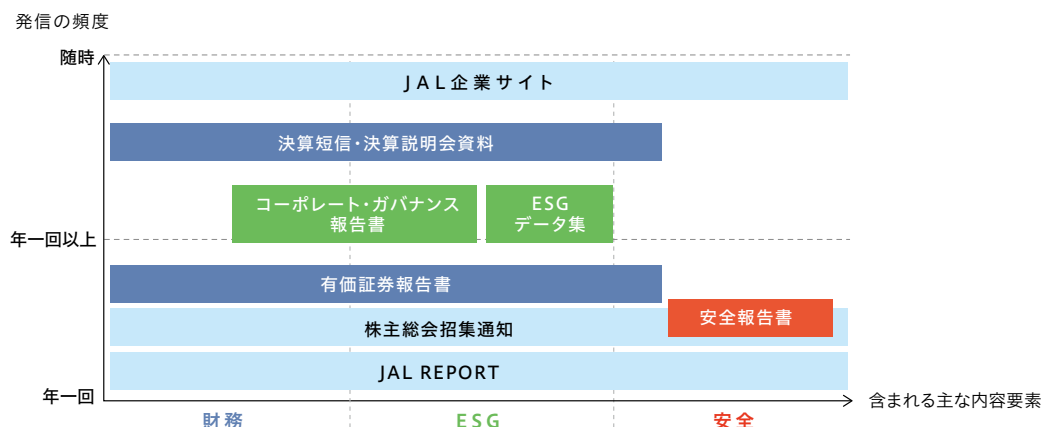
ディスクロージャー
2021年度 優良企業



機内空気循環の説明図

お客さまに安心してご利用いただきたいとの思いから現場職員によって手書き作成され、「事業回復への強い願い」と「安全・安心に対する取り組み」が凝縮されている。イラストは日本語以外にも英語・中国語などの複数言語、おさま向け用も作成された。

当社の情報発信媒体の特色と相関関係



Governance

責任ある調達活動の推進

基本的な考え方

- JALグループでは、日々お客さまに提供する航空機の運航や商品・サービスが、お取引先さまのご協力・ご支援により成り立っていることを認識し、公正・公明な調達を心掛けるだけでなく、常に感謝の心を持ってお取引先さまと接し、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みます。
- お取引先さまの選定にあたっては、ご提供いただくサービス・製品の品質・価格・納期はもとより、企業としての信頼性、ESGの観点、持続可能性への取り組み状況まで含めて総合的に評価します。

- すべてのお客さまに安心してご搭乗いただくために、お取引先さまとともに「安全」を大前提とした文化を醸成し、最高のおもてなしをご提供できるよう徹底した品質管理を行います。
- お取引先さまとともに、法令遵守や地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行など持続可能なサプライチェーンの構築に努めます。

調達情報

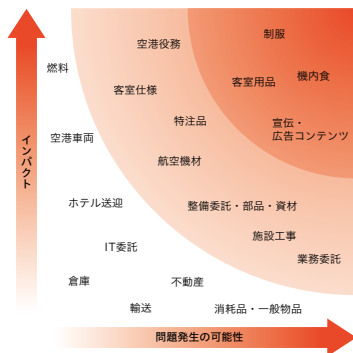
WEB <https://www.jal.com/ja/outline/client/>

具体的な取り組み

お取引先さまとの連携強化

■ 主要サプライヤーとリスク商材の特定

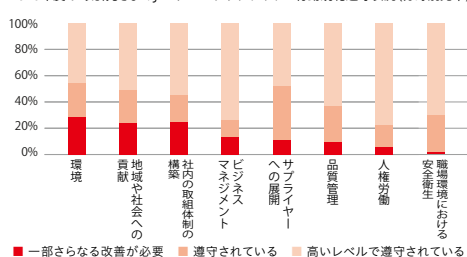
調達金額や調達量、商材の重要性や代替可能性などを考慮のうえ、国内外の約500社を主要サプライヤーに定めています。また調達するすべての商材のスクリーニングを行い、環境・人権・労働などの持続可能性に配慮する観点からリスクマップを作成し、サステナビリティリスクの高い商材を特定しています。



■ お取引先さまのモニタリングと連携

お取引先さまに対して、環境、人権、労働などの持続可能性に配慮した取り組みを定めた「JALグループサプライヤー行動規範」を広く周知し、ご協力をお願いしています。2019年度からは主要サプライヤーに対してSedex^{※1}のSAQ^{※2}や当社独自の自己評価アンケート(JAL調査票)への回答をお願いし、その回答を通じて遵守状況の確認を進めています。

2020年度 お取引先さまのJALグループサプライヤー行動規範遵守状況(分野別比率)



■ お取引先さまへの改善要請

ご回答いただいた自己評価アンケートの結果を評価し、当社の求める基準に満たない場合は改善に向けたコミュニケーションを行います。そのなかで、定められた期限までに基準を満たすよう改善していただく、もしくは改善に向けた是正措置計画を提出していただくことを、今後の取引を続けるうえでの必須要件としています。

■ お取引先さまとの会話とESG経営

2020年度はサプライヤー向けのオンライン説明会を開催し、JALグループのCO₂排出量削減の活動などの紹介を行い、お取引先さまのサステナビリティに関する理解の向上に努めました。一方、社内に対しては、調達部門社員に対するサステナビリティに関する教育を強化し、サプライヤー選定や商談において持続可能性に配慮した調達活動を進めています。また、品質・価格・納期に加え、自己評価アンケートなどを通じた持続可能性の観点でも評価を行っています。

■ 目標と実績

2020年度末までに主要サプライヤーの37%について遵守状況の確認を完了しました。今後2023年度末までにすべての主要サプライヤーに対しての確認を完了させることを目標とし、引き続きSDGs達成に向けて責任ある調達活動を推進していきます。

重点施策 (KPI)	実施期間	目標	実績
主要サプライヤーに対するモニタリング完了率	FY19 ~ FY23	100%	63%
主要サプライヤーの健全性確認率		100%	37%
監査が必要になったサプライヤーへの監査実施率		100%	対象無し
調達部門社員のトレーニング実施率	毎年度	100%	100%

※1 サプライチェーンにおける責任あるビジネス慣行の実現を目指し、企業の倫理情報を管理・共有するプラットフォームを提供する非営利団体。2004年に英国で設立

※2 SAQ : Self Assessment Questionnaire の略称

認証品の採用

サプライチェーンでの環境への影響や労働者の人権などに配慮した責任ある調達が進められている今、その客観的な証明の手段としてさまざまな「認証制度」があります。JALグループでは、各認証制度の基準を比較検討し、環境・社会・ガバナンスの三要素、食材は安全性の四要素を満たす高い基準の認証要件を持つグローバルなスキームの第三者認証制度を標準的な調達基準として定め、これらの認証を取得した原材料の使用を推進しています。

認証品の採用について

[WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/certified-products/](https://www.jal.com/ja/sustainability/certified-products/)

○客室サービス用品についての認証

FSC® 認証(紙製品)

2018年9月より、機内でお客さまにご提供するサービス用品についてFSC®認証を受けたものの導入を行っています。お取引さまにFSC®のCoC認証(流通・管理認証)の取得をお願いしつつ、すでに紙コップ・メニューカード・機内誌・茶菓の外箱など半数以上の紙製品、また木の玩具をFSC®認証製品としています。



(注)当内容はFSC®プロモーションライセンスを得て記載しています(FSC®N003038)

GOTS 認証(有機コットン)

ファーストクラスでご用意しているリラクシングウェアには、国際的な有機繊維基準であるGOTS認証を取得したオーガニックコットンを100%使用しています。

ST 基準(玩具)

お子さまにご提供している玩具については、玩具の安全基準であるST基準適合検査を受けている玩具の導入を進めています。現在すべての玩具が第三者検査機関によるST基準適合検査に合格しています。

○食品についての認証

RAINFOREST ALLIANCE 認証(コーヒー)

他の航空会社に先駆け、2011年から持続可能性に配慮したコーヒーのご提供を開始しています。機内およびラウンジにて、RAINFOREST ALLIANCE認証を取得したコーヒー豆を使用したコーヒーをご提供しています。



MSC/ASC 認証(水産物)

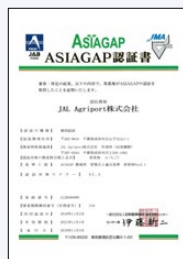
2019年6月より、イオン株式会社を通じMSC/ASC認証の水産物を購買し、ビジネスクラスの機内食でご提供しています。2020年2月にはMSC/ASCのCoC認証(流通・管理認証)を航空会社として初めて取得しました。責任ある管理がなされた漁業・養殖場由来のものであることを保証するための機内食工場におけるトレーサビリティ管理手順を定め、機内食を調理するケータラーにその手順を厳格に遵守していただく運用体制を構築しました。



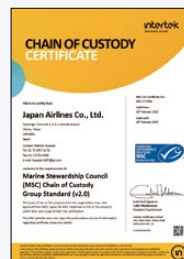
ASCの食材を使用した機内食メニュー SDG's ~未来の食材50のリストからの一皿

ASIAGAP 認証(野菜)

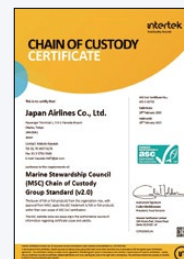
2018年12月より、ビジネスクラス・エコノミークラスの機内食にてASIAGAP認証を受けた食材をご提供しています。またグループ会社のJAL Agriportでは2019年11月に自営農場でASIAGAPを取得、機内食やラウンジなどで採用しています。



ASIAGAP認証書



MSC CoC認証書



ASC CoC認証書

Governance

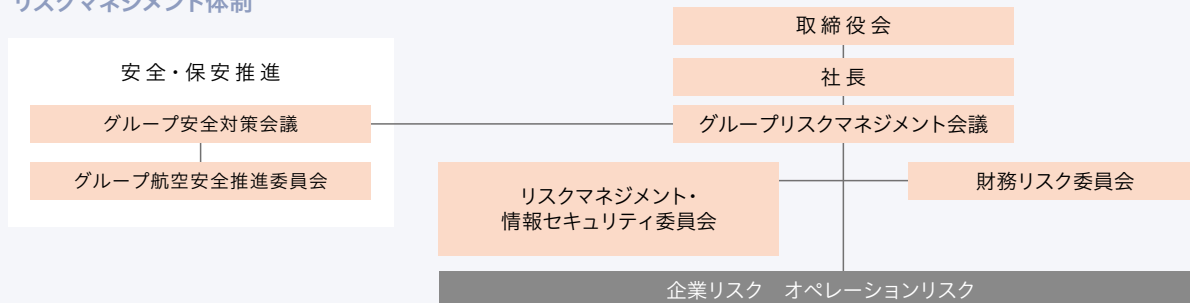
強固なリスクマネジメント(BCMの強化)

BCM: Business Continuity Management
(事業継続マネジメント)

基本的な考え方

- JALグループは、安全運航を存立基盤とする航空インフラとしての社会的信頼を守り高めるため企業活動におけるリスクを総合的に管理することにより、グループ経営の安定化を図り、企業の社会的責任を果たす活動を推進しています。
- 航空輸送に直接携わらないグループ会社においても、リスクマネジメントに対する考え方・実践面において、グループ間で連携を取りながら取り組みを推進しています。
- 経営目標の確実な達成のためにリスクマネジメントの責任は各組織長が負い、リスクを「個人または組織の使命・目的・目標の達成を脅かす事象または行為」と定めています。航空輸送に係る「オペレーションリスク」と、それ以外の「企業リスク」の2つに分類し、年度2回のリスク調査により優先リスクを選別して、集中したリスク対応を行っています。

リスクマネジメント体制



■ 推進体制

・グループリスクマネジメント会議

社長を議長とし、各部門を統括する本部長および監査役を中心に構成されています。リスクマネジメント、危機管理および事業継続体制を統括的に管理しています。現状のリスクを評価し、必要なリスク対応の協議および決定を行います。

・リスクマネジメント・情報セキュリティ委員会

グループリスクマネジメント会議の下部会議体として二つの役割を担っています。リスク全般では、総務本部長を長とし、関係部門長により構成され、グループリスクマネジメント会議を支援すべく、実務を推進する役割を担います。

また、個人情報の取り扱いおよび情報セキュリティの会議体も担っており、総務本部長およびIT企画本部長を長とし、情報管理の継続的な強化を行っています。

・財務リスク委員会

財務・経理本部長を議長とし、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。定期的に財務状況のシミュレーションを実施して、経済危機や大規模災害など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影響額を試算し、必要に応じてグループリスクマネジメント会議と共同してリスクに対応します。

・グループ安全対策会議

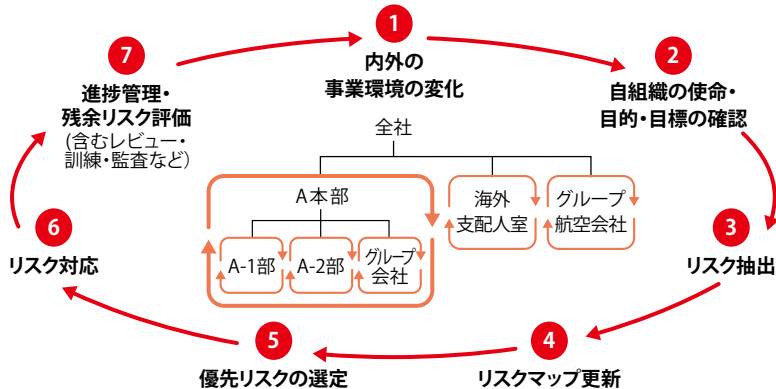
社長を議長とし、安全統括管理者、議長が指名する役員およびグループ航空会社社長で構成されています。安全管理の重要な方針の策定、企業活動の実態把握に努め、必要に応じてその組織、体制、各種施策の見直しを行い、グループ全体の安全を実現し、安全管理を推進する役割を担っています。

・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かかわる連携の維持・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います。

具体的な取り組み

■ リスクマネジメントサイクル



各組織は目標を達成するために、リスクマネジメントサイクルを定期的実施します。

・リスク調査（各リスクの詳細と対応例については、P.136～138をご参照ください）

リスクマネジメントサイクルに従いリスク調査を年度2回実施しています。各組織は航空運送に係る「オペレーションリスク」と、それ以外の「企業リスク」ごとに、リスクを反復的・偶発的・外的要因・内的要因の4つに区分した後、各区分ごとに「起こりやすさ」と「影響規模」で評価したリスクマップを作成します。各組織ごとに優先リスクに対してリスク対応を行います。また、全組織の優先リスクを統合分析して、全社的な優先リスクを抽出しています。



反復的	
<企業リスク> 経済動向、燃油価格および為替の変動、資金・金融市場の動向や当社グループの信用力の変動、競争環境や働き方にかかわる変化、着陸料などの公租公課の変更など <オペレーションリスク> 航空機メーカーに起因する機材計画の変更、航空事業関連法令・国際的取り決めの変更、悪天候、第三者の提供するサービスの影響、コンピュータ・ウイルスなどのサイバー攻撃など、情報システムを支える電力、通信回線などのインフラの大規模な障害など	<企業リスク> CO₂排出量、騒音、有害物質などに関する環境への問題、当社グループが保有する顧客の個人情報取り扱い不備、人権ハラスメントなど <オペレーションリスク> 航空安全上の問題、業務に必要な資格や技能に関する当社グループ人員の不足、ストライキ、コンピュータ・プログラムの不具合など
偶発的	
<企業リスク> 消費者保護や独占禁止法などの諸外国の法令の変化、各種訴訟の提起など <オペレーションリスク> 大規模な震災や火山の噴火など、テロ攻撃や地域紛争、戦争、疫病の発生・蔓延など	<企業リスク> 全世界の航空機の運航管理やスケジュール統制などを実施する「IOIC (Integrated Operations Control)」の長期停止、航空事故など

反復的		偶発的	
影響規模	優先リスク	影響規模	優先リスク
	特 大 大 中 小		特 大 大 中 小
起りやすさ	低 中 高 激高	起りやすさ	低 中 高 激高
外的要因		内的要因	
影響規模	優先リスク	影響規模	優先リスク
	特 大 大 中 小		特 大 大 中 小
起りやすさ	低 中 高 激高	起りやすさ	低 中 高 激高

優先リスクに対して、予防リスク対策のPDCAを回しています。



コントロールセルフアセスメント

全社的な優先リスクは、関係するリスク責任者を一同に集めて、対応の脆弱性を評価するワークショップを開催します。追加施策が必要と判断される場合は、すぐにリスク対応を行います。

リスクコンサルティング

グループリスクマネジメント会議のもと、監査役および監査部と連携して、脆弱性を有する組織に対して、リスク対応を専門とする部隊によるコンサルティングを実施しています。

マネジメントレビュー

リスクマネジメント会議は、全社的な優先リスクを中心に、各種委員会の報告を含めて、そのプロセスおよびリスク対応を評価しています。評価の結果、必要があれば追加の調査および対応を指示します。

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

航空機事故・事件など航空安全に係る危機管理体制はもとより、自然災害に対しては、お客さま、および社員をはじめとする関係者の生命をすべてに優先して行動するための体制と要領を災害対策規程に定めて防災および減災体制を整備しています。事業継続については、生産上のプロセスが、原因にかかわらず、中断した場合の事業継続計画(BCP)を整備するとともに、パンデミックや首都直下型地震などの中枢機能やプロセス全域が停止する特定リスクのBCPを整備しています。より実践的なBCPを目指し、定期的な演習およびレビューを行い、必要に応じて随時改定を行っています。

新型コロナウイルス感染症ではBCPを2020年1月21日に発動して現在も継続中です。

首都直下地震BCPでは、大阪にIOC(統合オペレーションセンター)の一部機能を配備して、代替体制を確保するなど、基盤整備を行っています。日本航空株式会社は2019年11月30日付で一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会より「事業継続および社会貢献のレジリエンス認証」を受けています。また、2020年3月30日付で日本政策投資銀行BCM格付のA評価(特別金利II)を受けています。



当社は2020年3月、日本政策投資銀行(DBJ)よりDBJ BCM格付融資を受け、格付結果は「事業継続に対する取り組みが特に優れている」と評価されました。

■ 危機対応

航空安全、航空保安その他航空運送事業の遂行にかかわるリスク(オペレーションリスク)の発生、またはそのおそれがあることを察知または確認した場合は15分以内を目安に速やかにIOC(Integrated Operations Control)へ通報されます。JALグループでは、事態の状況に応じて危機管理の「レベルⅠ～Ⅲ」をレベル判断の責任者が決定し、レベルに応じて危機対応を行っています。演習、レビューおよび教育訓練を災害別・目的別に定期的実施して、社員一人ひとりの危機管理意識の向上に努めています。

レベルⅠ リスク責任者対応

- ・リスク責任者(発生したリスクに責任を負う部門長)が必要と判断する者を招集して対応する。
- ・リスク責任者は、事態の大きさに応じてレベルⅡまたはⅢへの移行をレベル判断の責任者へ具申する。

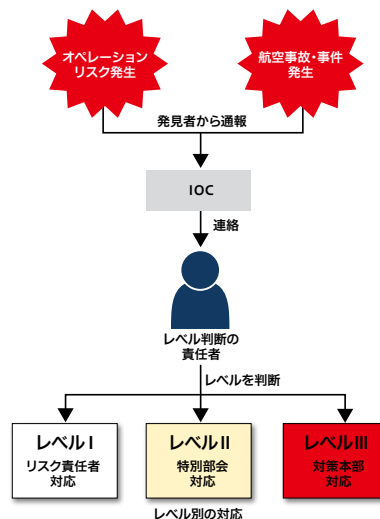
レベルⅡ 特別部会対応

- ・総務部を事務局として、主要組織の部長によって構成し、危機対応を行う。総務部長は、事態の状況に応じてレベルⅢまたはⅠへの移行をレベル判断の責任者に具申する。

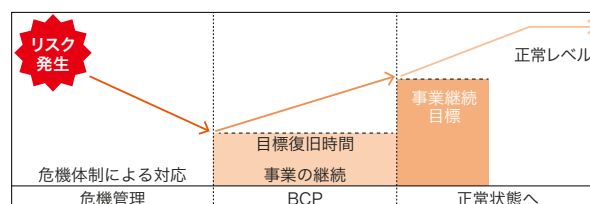
レベルⅢ 対策本部対応

- ・社長(または副社長)を本部長とする本社対策本部を立ち上げて、早急に通常体制から危機体制へ移行する。

レベル判断の流れ



BCP発動の流れ



■ 情報セキュリティ対策

・基本方針

JALグループは、高度情報通信社会における情報セキュリティと個人情報保護の重要性に鑑み、「JALグループにおける情報セキュリティ・個人情報保護に関する基本方針」を定め、法令や社内規程の遵守、管理体制の確立、安全対策の実施、教育・啓発活動の実施、業務委託先との連携、事故発生時の対策、相談窓口の明確化などについて企業サイトにて公開しており、これらを実践することによって、会社が保有する情報の適正な管理と保護に努めております。

・管理体制

過去に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たことを受け、より一層の情報セキュリティ強化を最重要課題として法令対応および社内規程を整備、適宜更新し、お客さま情報とその他の情報を厳格に分けて管理する体制を整えるとともに、全社員にe-Learningによる定期的な研修を行っています。

また、リスクマネジメント・情報セキュリティ委員会が個人情報の取り扱いおよび情報セキュリティにかかわる会議体を担い、情報セキュリティ強化および企業リスクの低減を実現していきます。

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、今後も予防対策も常に進化させながら、万全な対策を講じていきます。



・セキュリティ推進

執行役員の中から指名されたCISO(Chief Information Security Officer)のリーダーシップの下で、情報セキュリティを担う専門組織がJALグループ全体の情報セキュリティを推進しています。公共交通機関を担う重要インフラ事業者として国土交通省が定めるガイドライン^{※1}に則り、情報漏えい対策とウイルス対策を実施しています。

日頃よりインシデント発生時に備え、複数の社外専門機関と連携し24時間365日体制で不正アクセスやウイルス感染などの脅威を監視しています。インシデント発生時にはリスクマネジメントマニュアルに則り、情報セキュリティ専門組織を事務局とするCSIRT体制(サイバーインシデントへの対応体制)を構築し、迅速な対応と再発防止を行っています。

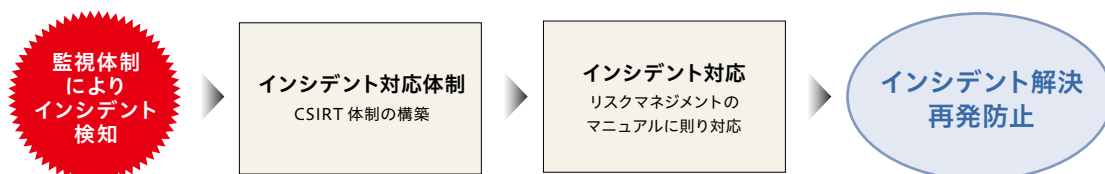
サイバーセキュリティの強化には事前の情報収集が不可欠であることから、交通事業者の情報共有体制である一般社団法人交通ISAC^{※2}に参画し、得られた情報を情報セキュリティ対策の継続的な改善に活用しています。さらに、社外専門機関による年1回の監査を含め、PDCAサイクルを継続的に回し、必要な改善を進めています。

近年は、拡大するテレワークに伴い変化しつつあるリスクへの対策として、社外でも安全に利用できる情報漏えい対策を施した会社端末の利用拡大をはじめ、New Normalに対応するための情報セキュリティの強化を推進しています。

※1「航空分野における情報セキュリティ確保に係る安全ガイドライン」

※2 交通・運輸分野の事業者などによるサイバー攻撃などに対する集団防御力の向上に資する活動を推進する体制

サイバーインシデント発生時の対応の流れ



社外からの主な評価(2020年～2021年)



日本初「JAL LGBT ALLYチャーター」が
ジャパン・ツーリズム・アワードを受賞



「イクメン企業アワード2020」にて
特別賞(コロナ対応)を受賞



JALグループ11社が
「健康経営優良法人2021」
に認定



「2021 J-Win
ダイバーシティ・アワード」にて、
航空会社として初の企業賞・
個人賞の同時受賞

サステナビリティの主な取り組み項目とこれまでの実績

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グループが取り組む「4つの領域/22の課題」それぞれ
持続可能な社会の実現を目指し、SDGsの達成に向けた

		22の課題	主な取り組み項目	成果指標
E	環境	気候変動への対応	CO ₂ 総排出量の削減	スコープ1〔航空〕排出量
				スコープ2〔地上施設〕排出量
				省燃費機材の割合
				全燃料に占めるSAFの搭載割合
				JAL Green Operations（運航の工夫によるCO ₂ 削減）推進による削減量
		限られた資源の有効利用	プラスチックの削減	客室とラウンジにおける自社規格品の「新規石油由来」使い捨てプラスチック削減率
				空港における受託手荷物に利用する使い捨てプラスチックの環境配慮素材利用率
				貨物輸送に使用する使い捨てプラスチックの環境配慮素材利用率
			機内食廃棄量の削減	国際線機内食事前サービスの展開路線数
				調理残渣のリサイクル率
			紙の削減	貨物上屋内ペーパーレス化
		環境汚染の予防	産業廃棄物の削減	最終処分率
		騒音の低減	低騒音機材での運航	ICAO Chapter 4 基準相当機材率
		生物多様性の保全	野生生物の違法取引の防止	違法な野生生物の輸送回数
			認証取得済み商材の活用	FSC® 認証紙を利用している機内アイテム数の割合



SKYTRAX
「World Airline Star Rating」
5-Star(2018年～)



JALの「安全・安心の取り組み」が、
アジアで初めて世界最高水準の
評価をダブル受賞



「DX銘柄2021」に選定



「CDP」でB評価を獲得
(業界平均はC評価)



「ディスクロージャー優良企業」
として運輸部門で過去4年で
3回目となる第1位を獲得

れに中期目標を設定し、事業活動を通じて
ESG経営を推進していきます。

FY19実績	FY20実績	FY25目標
909万トン	439万トン	909万トン未満 経営目標
5.7万トン	5.1万トン	5.4万トン
82%	84%	86%
(エアバスA350型機デリバリー 5機全機に搭載)	0%	全搭載燃料の1%
15.7万トン (排出量の1.7%)	8.2万トン (排出量の1.8%)	航空機から排出するCO ₂ 排出量の 2.5%に相当する量の削減
2.5%	FY21中に開示	100% 経営目標
*FY20より開始	36.3%	100% 経営目標
91%	90%	100% 経営目標
*FY20より開始	2路線	全路線
7.7%	28.0%	100%
*FY20より開始	—	JAL便のペーパーレス完了
0.3%	0.6%	1%以下を維持
100%	100%	100%
0回	0回	0回
24.2%	66.5%	100%

貢献するSDGs

		22の課題	主な取り組み項目	成果指標
S	人	D&I推進	多様な人財の活躍推進	障がい者雇用率 ^{※1}
				女性管理職比率 ^{※2}
				介護休職制度利用人数
		ワークスタイル変革	労働生産性の向上	総実労働時間数
				年休取得率
			多様な働き方の推進	時間外・休日労働の月間平均時間数
				テレワーク実施のべ人数
		健康経営	健康診断受診率の向上	ワーケーション・ブリージャー制度利用件数
				社員の受診率
婦人科検診受診率の向上	家族の受診率			
	乳がん検査受診率(家族等を含む)			
子宮がん検査受診率(家族等を含む)				
人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施	課題への対応(PDCA確立と適正な運営)		
人財育成	社員研修の充実	一人当たりの研修時間数		
		一人当たりの研修費用		
アクセシビリティの向上	移動にバリアを感じているお客さまの搭乗促進	左記のお客さまの搭乗率		
		金属探知機に反応しない木製車いすの数		
感染症拡大の防止	医薬品輸送の充実	輸送重量		
S	地域社会	路線ネットワーク拡充	離島路線をはじめとした地域路線ネットワークの維持・発展	国内線乗り入れ地点数(含むコードシェア)
		インバウンド誘致	訪日外国人の国内線の利用促進	利用人数
		移動の利便性向上	ドローン物流・空飛ぶクルマエアタクシーの事業化	事業化の実現
		地域活性化	観光系客体の地域送客の増加	増加率
		社会貢献活動	ボランティア参加の促進	参加人数
			合計時間	
		次世代の育成	空育 [®] の参加人数 ^{※3}	
被災地への復興支援	災害支援	チャリティマイル寄付金額		
G	ガバナンス	公正な事業行動の推進	コーポレートガバナンス・コードへの適合	適合率
			取締役会の機能向上	社外取締役比率
				取締役および監査役の取締役会出席率
			情報漏えいの防止	インシデント発生数
		汚職贈収賄の防止	発生件数	
		情報開示	企業サイトサステナビリティページの情報発信強化	閲覧数
		責任ある調達活動の推進	サプライチェーンマネジメント	主要サプライヤーの健全性確認率
				全ケータラー工場・機用品庫の管理、定期航空保安監査回数
BCMの強化	BCPの実効性向上	BCPに基づく演習の実施回数		

※1 日本航空株式会社と特例子会社株式会社JAL サンライトの合算値

※2 JAL グループ全体の値

※3 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目的の活動

FY19実績	FY20実績	FY25目標
2.62%	2.67%	法定雇用率の推移を見ながら改めて策定
18.4%	19.5%	30% 経営目標
53人	40人	実績管理
1,862時間	1,878時間	1,850時間
79.0%	71.5%	100%
9.5時間	8.0時間	4時間(年間総実労働1,850時間と連動)
36,352人	640,579人	実績管理
247件(ワーケーションのみ)	FY21中に開示	実績管理
100%	100%	100%を維持
37.5%	FY21中に開示	75%
36.7%		70%
30.7%		70%
—	—	重点課題の特定とその改善計画の実施
72.3時間/人	277.1時間/人	実績管理
449,480円/人	109,321円/人	実績管理
0.36%	0.29%	FY19実績対比2.5倍
478台	478台	FY21中に開示
610トン	721トン(FY19対比+18%)	FY19実績対比+50%
62地点	61地点	62地点以上
701,240人	FY21中に開示	1,505,000人
—	—	FY23:ドローン物流事業化 FY25:空飛ぶクルマ事業化
—	FY19実績対比25.8%	FY19実績対比+10% 経営目標
7,745人	9,772人	実績管理
51,734時間	33,600時間	実績管理
191,840人	20,435人	実績管理
¥9,208,500	¥11,328,500	実績管理
100%	100%	100%を維持
30%	30%	3分の1以上
98.3%	100%	80%以上を維持
0件	2件	0件
0件	0件	0件
765,912	786,229	1,000,000以上
18%	37%	100%
2回	2回	2回
1回	1回	2回

貢献するSDGs
 





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

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として、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。」の実現に貢献すべく、世界に向けて感動と勇気を発信した歴史的な大会を支えました。また、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月にANAと協力し東京2020オリンピック聖火をギリシャから輸送したほか、世界中のアスリートや大会関係者が安心してスムーズに東京に集えるよう、コロナ下の大会に於いても、「安全・安心」な輸送に取り組みました。

<東京2020大会に向けたJALの取り組み方針>

- 復活・復興の証を示す大会の成功に貢献
- 需要の回復に向けた取り組みと地域活性化への貢献
- 多様性を認め合う社会の実現に貢献
- 安全・安心の向上、スムーズで快適な移動の提供

主な取り組み・社員の活躍

■ 特別塗装機「みんなのJAL2020ジェット」3号機 就航

2019年に1号機・2号機を就航させ機運醸成に取り組んだほか、2021年には大会の開催に合わせ3号機(A350型機)を国内線に就航させました。「がんばろう日本!」をキャッチコピーに、機体にはJALがサポートしているアスリートを、尾翼には金色の鶴丸をあしらひ、アスリートはもちろん日本中の皆さまを応援し、明るい未来への希望をつないでいきたいという想いを込めました。また、連動した施策を機内・空港・Webでも展開しました。



■ JALのアスリート社員が東京 2020 オリンピック競技大会へ出場

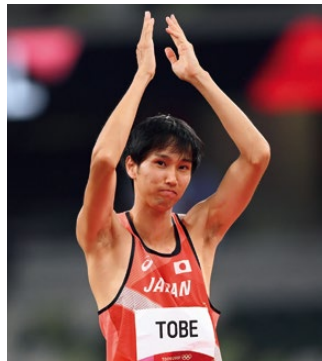
アスリート社員である加納虹輝(フェンシング エペ)、戸邊直人(陸上競技 走高跳)、北口榛花(陸上競技 やり投)、が日本代表選手として初出場しました。JALはこれからも世界に挑戦するアスリートたちを全力で応援していきます。



加納 虹輝

フェンシング男子エペ個人戦15位、同団体戦では史上初の快挙となる金メダルを獲得

■加納選手 ©2021 - IOC / Elsa / Getty Images Sport / ゲッティイメージズ - All rights reserved. Tokyo 2020



戸邊 直人

(走高跳日本記録保持)
日本勢49年ぶりの決勝進出(13位)

■戸邊選手 ©2021 - IOC / Matthias Hangst / Getty Images Sport / ゲッティイメージズ - All rights reserved. Tokyo 2020



北口 榛花

(やり投日本記録保持)
日本勢57年ぶりの決勝進出(12位)

■北口選手 ©2021 - IOC / Ryan Pierse / Getty Images Sport / ゲッティイメージズ - All rights reserved. Tokyo 2020