



FLY INTO TOMORROW

JAL REPORT 2021

2021年3月期





JALグループは、**企業理念**を普遍的な経営の目的、経営の基本としており、

この企業理念のもと、安全に関わる方針として、**安全憲章**を制定しています。

また、グループ社員が持つべき意識・価値観・考え方として**JALフィロソフィ**を策定しており、
この実践を通じて企業理念の実現を目指しています。

JALグループ企業理念

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

一、お客様に最高のサービスを提供します。

一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

安全憲章

安全とは、命を守ることであり、
JALグループ存立の大前提です。
私たちは、安全のプロフェッショナルとしての
使命と責任をしっかりと胸に刻み、
知識、技術、能力の限りを尽くし、
一便一便の安全を確実に実現していきます。

そのために、私たちは以下のとおり行動します。

- ・安全に懸念を感じた時は迷わず立ち止ります。
- ・規則を遵守し、基本に忠実に業務を遂行します。
- ・推測に頼らず、必ず確認します。
- ・情報は漏れなく速やかに共有し、安全の実現に活かします。
- ・問題を過小評価することなく、迅速かつ的確に対応します。

JALフィロソフィ

第1部 すばらしい人生を送るために

第1章 成功方程式(人生・仕事の方程式)

人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力

第2章 正しい考え方をもつ

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

第3章 热意をもって地味な努力を続ける

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

第4章 能力は必ず進歩する

能力は必ず進歩する

第2部 すばらしいJALとなるために

第1章 一人ひとりがJAL

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

第4章 燃える集団になる

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

第5章 常に創造する

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

第2章 採算意識を高める

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

第3章 心をひとつにする

最高のハンドタッチ
ペクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する



目次

はじめに

JALグループ企業理念	1
目次	3
編集方針	3
JALグループの情報体系	4
トップメッセージ	5

Chapter1: 価値創造ストーリー

価値創造プロセス	11
挑戦と革新を積み重ねた70年の軌跡	13
JALグループの強み	15
価値創造の基盤／安全憲章	16
/JALフィロソフィ	19
/部門別採算制度	19
/JALグループ行動規範	20
/コーポレート・ガバナンス	21

Chapter2: 中期経営計画

経営戦略	36
環境認識	36
戦略の骨子	37
タイムライン	38
経営目標	39
事業戦略	40
航空旅客事業	43
貨物郵便事業	51
マイル・ライフ・インフラ事業	53
安全・安心	59
人財戦略	61
デジタル・IT戦略	63
財務戦略	65
財務基盤の再構築	66
株主還元・成長投資に向けて	67
コストマネジメント	68
投資戦略	69

ESG戦略

環境	71
人	75
地域社会	87
ガバナンス	97

編集方針

JALグループは、ステークホルダーの皆さんに、経済的価値と社会的価値の両立を追求し、持続的に成長する姿をご理解いただくため、前年度の事業活動の実績と今後の戦略をお伝えする「JAL REPORT 2021」を発行します。JAL REPORTは、企業サイトで幅広くお伝えしている財務情報・非財務情報のなかから、JALグループの経営にとって特に重要な事項を掲載しています。

報告期間

2020年4月～2021年3月(2020年度)を原則としています。

報告範囲

日本航空株式会社、子会社79社および関連会社51社をあわせたJALグループ131社を対象としています。

参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイドライン」を参考にしています。また、ESG情報については、GRIの「GRIスタンダード」を参考にしています。



価値協創ガイドライン Guidance for Collaborative Value Creation

発行月

2021年9月

JAL企業サイト

[WEB] www.jal.com/ja/

IR情報やサステナビリティ情報に加え、JALグループの思いや事業活動全般などを網羅的に紹介しています。

将来見通しについて

本レポートには、JALグループの事業および展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、既存の情報やさまざまな動向に関する当社による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあります。

商品・サービス・イベントなどについて

本レポートに掲載している商品・サービス・イベントなどに関しては、状況により中止している場合がございます。

最新の情報は、当社Webサイトなどでご確認ください。

掲載写真について

本レポート内掲載写真には、一部マスク未着用のものがありますが、撮影時のマスクを外して撮影しています。

JALグループの情報体系

本レポートのほか、ステークホルダーの皆さんに向けて企業サイト、各種冊子などにも詳細情報を掲載しておりますので、ご参照ください。

JAL REPORT 2021

ここが知りたい

P.1 企業理念・安全憲章
JALフィロソフィ
P.5 トップメッセージ

経営判断の拠り所となる
企業理念、経営ビジョンは何かを知りたい

P.11 価値創造プロセス
P.13 挑戦と革新を
積み重ねた70年の軌跡
P.15 JALグループの強み
P.16 価値創造の基盤

競争優位を牽引する
強みや基盤を知りたい

P.21 コーポレート・ガバナンス

中長期的な企業価値向上の礎となる
コーポレート・ガバナンスについて知りたい

P.36 環境認識

経営環境(リスクと機会)について
知りたい

P.37 戦略の骨子
P.38 タイムライン
P.39 経営目標
P.40 事業戦略

成長に向けた
各事業の戦略を知りたい

P.61 人財戦略
P.63 デジタル・IT戦略

企業価値向上の鍵を握る
人的資本・知的財産に関する戦略を知りたい

P.65 財務戦略

ポストコロナの成長に向けた
財務戦略を知りたい

P.71 ESG戦略

サステナブルな未来に向けた
取り組みを知りたい

P.113 社外からの主な評価
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
P.119 データハイライト
P.121 事業データ
P.127 財務データ
P.145 ESGデータ

取り組みの成果を測る
指標と実績を知りたい

その他の情報媒体

企業サイト



企業サイト内からも下記の
詳細情報について掲示しています。

・JALグループ企業理念
・JALフィロソフィ
・会社概要
・JALの沿革
・コーポレート・ガバナンス
・経営計画
・組織概要
[WEB] [https://www.jal.com/ja/outline/](http://www.jal.com/ja/outline/)

・安全管理体制
・安全・安心な社会を実現するための取り組み
・品質への取り組み
[WEB] [https://www.jal.com/ja/flight/](http://www.jal.com/ja/flight/)

・サステナビリティ・マネジメント
・統合レポート・主要ESGデータ
・JALグループのサステナビリティへの取り組み
・SDGs達成に向けた取り組み
[WEB] [https://www.jal.com/ja/sustainability/](http://www.jal.com/ja/sustainability/)

・JALグループの事業・サービスについて
・株価情報
・IRライブラリ
・財務・業績ハイライト
・主要事業データ
・事業等のリスク
[WEB] [https://www.jal.com/ja/investor/](http://www.jal.com/ja/investor/)

その他情報媒体

- ・安全報告書 [https://www.jal.com/ja/flight/report/](http://www.jal.com/ja/flight/report/)
- ・コーポレート・ガバナンス報告書 [https://www.jal.com/ja/outline/governance/](http://www.jal.com/ja/outline/governance/)
- ・有価証券報告書 [https://www.jal.com/ja/investor/library/group.html](http://www.jal.com/ja/investor/library/group.html)
- ・決算短信 [https://www.jal.com/ja/investor/library/information/](http://www.jal.com/ja/investor/library/information/)

「安全・安心」と「サステナビリティ」を成長のエンジンとして、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」を目指します。

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々および関係される皆さんに、心からお見舞いを申し上げますとともに、医療従事者をはじめとして人命の保護、事態の収束に向けてご尽力されているすべての方々に深い敬意と感謝を申し上げます。

昨年来のコロナ禍は、航空業界を含む多くの業界に甚大な影響を与え、当社も極めて厳しい環境に置かれておりますが、お客さまをはじめすべてのステークホルダーの皆さんより、多大なるご支援、ご厚情を賜り、厚く御礼申し上げます。

依然として不透明な経営環境が続いておりますが、足元の危機を克服し、将来への歩みを着実に進めるため、JALグループは新たな中期経営計画を策定いたしました。「事業戦略」「財務戦略」「ESG戦略」を経営戦略の柱に、ポストコロナの環境において、持続的な成長・発展と企業価値の向上を実現いたします。

JALグループは、今年創立70周年を迎えました。大きく時代が動き価値観が変わるなか、これまでに培った強みを最大限に発揮し、「安全・安心」と「サステナビリティ」を成長のエンジンとして、「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、全社員一丸となって進んでまいります。今後とも変わらぬご高配を賜りますようお願い申し上げます。

2021年9月
代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二





これまでに経験のない大きな環境変化に立ち向かう

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大で目まぐるしく状況が変わり、乱気流のような一年でした。人流を抑制するために極力運航便を減らしながら、医療従事の方の移動や医療物資の輸送など、**必要不可欠な航空輸送ネットワークを維持する**、難しい舵取りを迫られました。また、徹底した費用削減と投資の抑制により、少しでも**資金の流出を食い止め、全社員の雇用を守ること**に心を碎いてきました。

その一方で、このパンデミックを機に、これまでに経験のない大きな環境変化が訪れると確信しました。すでにグローバル社会が持つリスクやSDGsに代表されるさまざまな社会課題に対して、人々の意識が研ぎ澄まされてきていましたが、人類の危機ともいいうべきコロナ禍を経験したことによって、これらと正面から向き合う機運が高まったと思います。また、日常のさまざまな局面で、デジタルトランスフォ

メーションが加速しており、今後も社会は劇的に変化していくと考えられます。

こうした環境認識のもと、従来の発想のままでは、時代に取り残されてしまうという危機感を強く持ちました。まずは足元の危機を克服するために、**事業構造改革**を推進し、**財務体質を再構築**するのが喫緊の課題ですが、**長期的な視点でJALグループが将来目指すべき姿を再定義しなければならない**と考えました。

JALグループの存在意義は、社会インフラ・ライフラインとして、航空輸送により社会の進歩発展に貢献することであり、これまでも、そしてこれからも変わらないものだと認識しています。しかしながら、これから迎える時代・社会においては、**社会課題の解決・変革をリードし、時代の先陣を切って取り組みを牽引していくことこそ、JALグループの果たすべき責任・使命**であり、それにふさわしい目標を定めようと考えたのです。

ESG戦略を最大の成長戦略に、社会課題の解決・変革をリードする

こうした強い思いから、今年5月に発表した中期経営計画のなかで、2030年に向けたJALグループのるべき姿として「**JAL Vision 2030**」を掲げ、「**安全・安心な社会を創る**」、「**サステナブルな未来を創る**」ことを目標としました。

コロナ禍で、人の移動自体がリスクとなった反面、対面で会うことの大切さや、移動しなければできないことといった移動の価値も改めて見直されました。ヒト・モノが自由に行き交う、心はずむ世界をもう一度取り戻すために、こうした社会と未来が必要となるのです。

これは、一航空会社が目標とするには大きすぎるテーマかもしれません。しかし、JALグループの持続的成長はこうした社会と未来があつてこそものと言えます。事業を通して持続可能な社会を目指していくこと、すなわち、**ESG戦略**にこそ、新たなビジネスチャンスがあります。そのチャンスを決して逃してはいけないと考えています。

とりわけ、日常の運航で多くのCO₂を排出する航空会社にとって、社会課題のなかでも気候変動への対応は待ったなしの課題であり、2020年6月の株主総会で、「**2050年までにCO₂排出量を実質ゼロ**」とする目標を掲げました。

航空技術の発展により、これまでの30年間で、長距離飛行に必要だったエンジンは4つから2つになり、航空機の燃料消費は概ね半分になりました。今後もメーカーと航空会社が協力して一層の技術革新を重ねた新しい航空機を着実に導入していくけば、同じように大幅な燃料消費、CO₂の削減が実現できるはずです。

問題はどうやってそこからCO₂を実質ゼロまで削減するかです。これには、環境に配慮した代替燃料や合成燃料の開発・製造などのサプライチェーンの構築が不可欠であり、相当な時間をかけて多くのパートナーと協力していく必要があります。ぜひJALグループが中心となって取り組みの大きなうねりを起こしていきたいと思います。

JALグループは、大きく時代が動き価値観が変わるなか、「**安全・安心**」と「**サステナビリティ**」を未来への成長のエンジンとして、以下を実現します



**JAL
Vision
2030**



多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来において
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ます

多様な人財が創る、安全・安心な社会、サステナブルな未来へ

元来、航空輸送は、未開のルートを切り開くチャレンジ精神によって発展してきました。これまでに経験のない大きな環境変化を迎える今こそ、先人から受け継いだチャレンジ精神とこれまでに培った強み、すなわち、「人財基盤」、「顧客基盤」、「財務基盤」を活かす必要があります。なかでも、人財力は最大の強みであり、JAL Vision 2030の取り組みを牽引していくのは、**未来を生きる若い世代、そして女性をはじめとする多様な人財**です。コロナ禍で大規模な減便・運休が発生するなかにあっても、36,000人の社員一人ひとりが、「今、できること」に自発的に取り組む姿を目の当たりにし、JALグループの人財が持つ底力を改めて認識しました。

この力をもってすれば、社会課題の解決・変革をリードし、社会の進歩発展に貢献していくことができる確信しています。私は一人ひとりの社員が最大限に力を発揮できるよう、活躍の場や機会を提供し、「あなたなら必ずできる、一緒にやろう」と声をかけて、皆でチャレンジしていこうと思います。

JALグループはこれからも、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」となることを目指して、全社員一丸となって進んでまいります。今後とも変わらぬご高配を賜りますようお願い申し上げます。

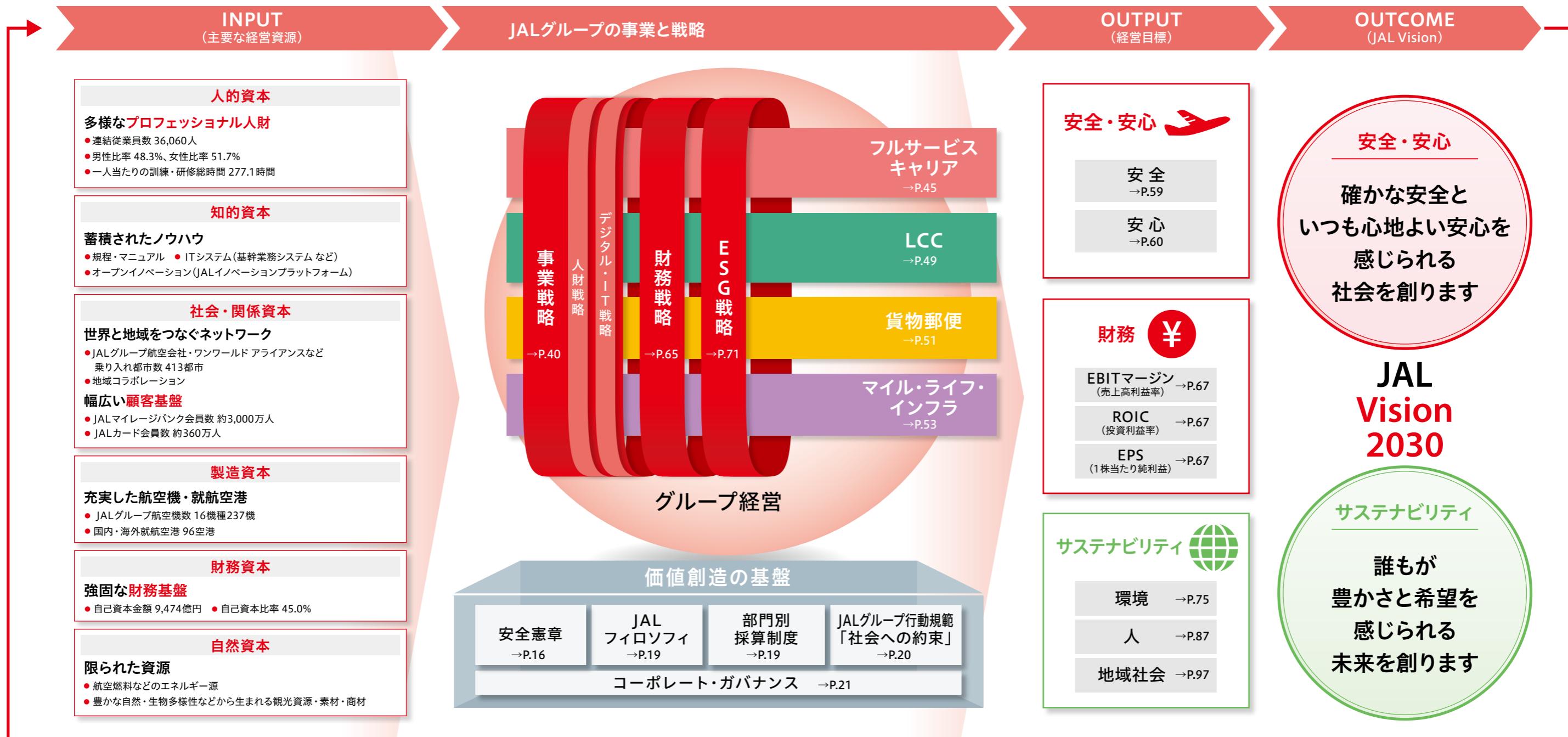


chapter 01

価値創造ストーリー

価値創造プロセス

JALグループは、企業理念で掲げる社会の進歩発展への貢献を目指し、存立の大前提である安全、そしてJALフィロソフィ、部門別採算制度、JALグループ行動規範「社会への約束」、コーポレート・ガバナンスを基盤とし、JALグループが持つ経営資源を活用して事業を展開することで、社会に経済的価値と社会的価値を創出しています。



事業環境の変化	業界・自社	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

ステークホルダー				
お客さま	地域社会	お取引先さま	行政	株主さま

► 挑戦と革新を積み重ねた70年の軌跡

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

**運航体制と経営基盤の確立を経て
大量輸送時代へ飛躍**

1951年～1970年代

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

**世界屈指のエアラインへと成長し
社会のグローバル化を牽引**

1980年～2000年代

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

「世界一選ばれ、愛されるエアリングループ」を目指して

2010年～現在

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

1951: 日本航空設立(旧会社)
1959: 「鶴丸」のロゴマーク誕生



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



2代目 鶴丸ロゴ

2010: 会社更生手続き申し立て
路線ネットワークの再編、貨物専用機事業から撤退
2011: 新たな企業理念・JALフィロソフィを制定
部門別採算制度を導入・鶴丸ロゴ復活



3代目 鶴丸ロゴ

2012: 東京証券取引所に再上場
コーポレート・ガバナンスの基本方針を制定
2019: 安全憲章を改定・新たな行動規範を制定
2021: JAL Vision 2030を策定



累計15億人

■路線ネットワーク・提携

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

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

■路線ネットワーク・提携

・主要マーケットにおける共同事業を推進
2011: アメリカン航空(米州線)
2012: ブリティッシュ・エアウェイズ(欧州線)
2014: フィンエアー(欧州線)
2016: イベリア航空(欧州線)
2020: マレーシア航空(東南アジア線)

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

■商品サービス・顧客基盤

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

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

■商品サービス・顧客基盤

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

2018: 航空会社の世界的な評価基準SKYTRAXの5スター認定取得
2020: 空港設備を一新した「JAL SMART AIRPORT」を展開

■機材

1970: ボーイング747型機(ジャンボジェット)の運航開始



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



2012: ボーイング787型機の運航開始



■安全

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

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

■機材

2012: ボーイング787型機の運航開始

■安全

2016: ビッグデータを活用した航空機の故障予測の取り組みを開始

2019: 社員の心身の健康を守るサポートプログラムの拡充・体制の強化
2020: 航空機の揺れによる影響を未然に防ぐための仕組みを共同構築

■ESG

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



旅客数の累計(国際線・国内線合計)

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

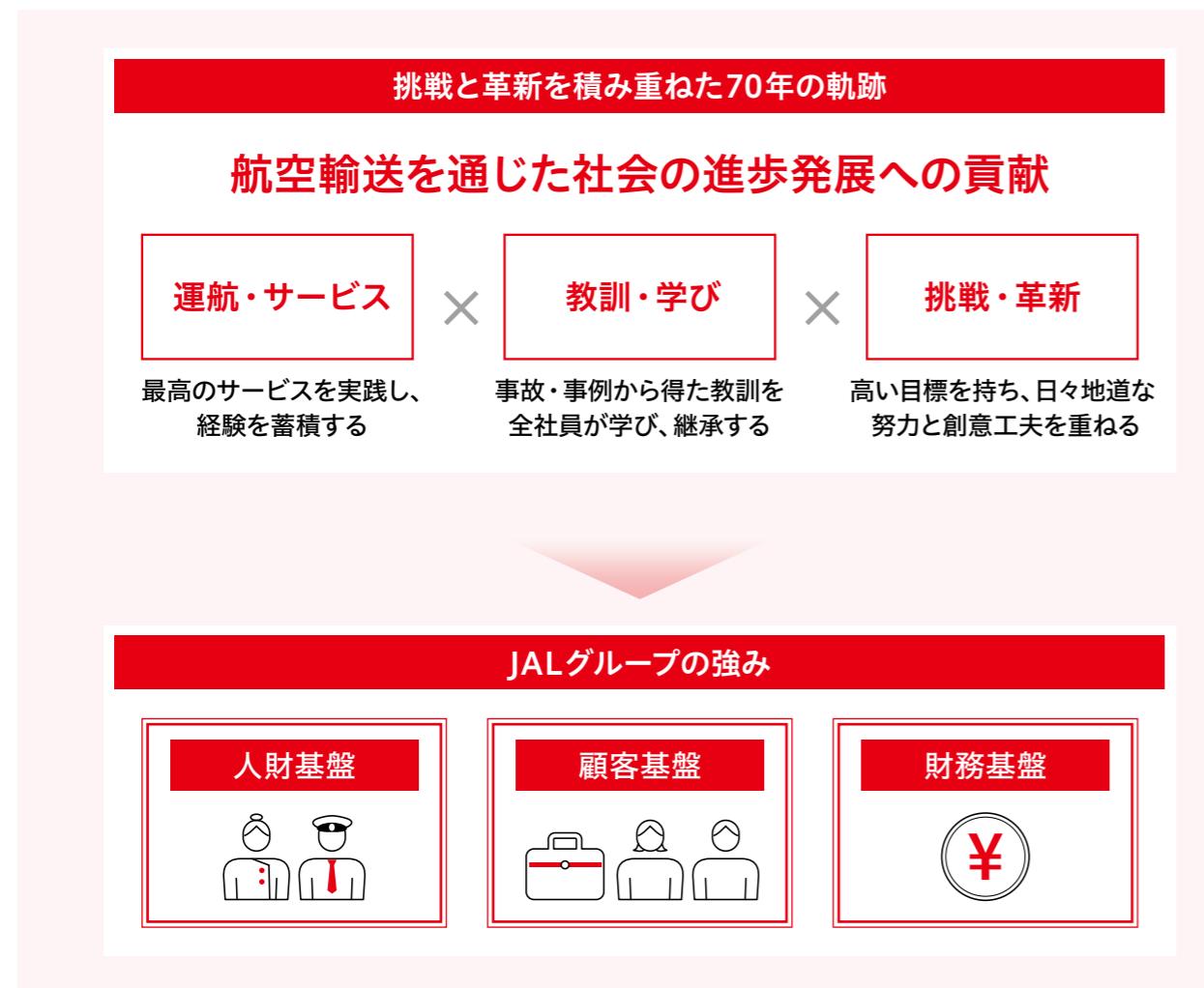
■ESG

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

2020: 2050年までにCO₂排出量実質ゼロを宣言

▶ JALグループの強み

70年の歴史を通じて培った3つの強み



人財基盤

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

顧客基盤

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

財務基盤

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

▶ 価値創造の基盤／安全憲章

安全の基本となる考え方

安全憲章

JALグループは企業理念のもと、安全の基本方針をより具体的に示すため、「安全憲章」を制定しています。この安全憲章では、すべての組織において安全が大前提であるという共通の認識を持ち、命を守ることを基軸として判断、行動できるよう「安全とは、命を守ること」と明記しています。JALグループ全社員は、安全憲章を記した安全憲章カードを携行し、一人ひとりがこの憲章に則り、プロフェッショナルとして日々の業務を遂行しています。

安全管理の仕組み

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

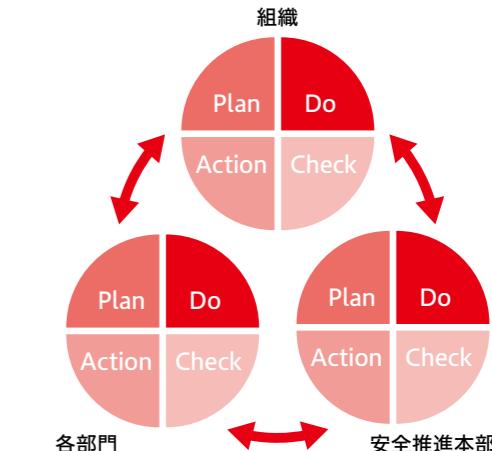
【体制】

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

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

・安全管理に関わる体制図はこちら

■安全管理システムにおけるPDCAサイクル



【リスクの管理と是正】

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

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

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

【人財】

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

安全文化

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

報告する文化

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

自ら意思決定し、挑戦する文化

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

コミュニケーションする文化

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

マニュアルを磨いていく文化

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

「2.5人称の視点」の文化

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

安全人財の育成

JALグループでは、自分の業務を安全に関連付けて、「生きた安全を学ぶ」とともに、「安全を大前提とする意識」を醸成することを目的としてさまざまな教育を実施しています。中でも、123便事故の教訓から、「現地」「現物」「現人」の「三現主義」に基づく教育を継続し、「現地」である御巣鷹の尾根に慰霊登山を行うこと、[安全啓発センター](#)で残存機体などの「現物」と向き合うこと、当時のニュースや事故に直接関わった方のインタビュー映像視聴により、事故を経験した「現人」と接することを通して意識の奥底から安全の重要性を啓発しています。



JALグループの三現主義教育



御巣鷹山への慰霊登山（現地）



残存機体・ご遺品と向き合う（現物）

事故に関わった方々のお話を伺う（現人）

第三者評価

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

IATA加盟の航空会社は安全管理体制が有効に機能していることを確認するために国際的な安全監査プログラムであるIOSA(IATA Operational Safety Audit)を2年ごとに必ず受検する必要があります。

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



IOSA認定証(日本航空)

メンバー

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

安全アドバイザリーグループ

JALグループは、2005年8月より、ヒューマンファクター、失敗・欠陥分析、組織運営・文化、安全などに幅広い知識、経験を有する5名の先生方からなる[安全アドバイザリーグループ](#)を設置しています。客観的かつ専門的見地から、安全に関する幅広い助言や提言をいただき、グループ経営や安全業務に活かしています。

JALグループ安全報告書

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

食の安全

アレルギー対応食

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

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

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



お食事引換券



色付紙ナプキン

食の安全管理

機内食・ラウンジ食の衛生管理

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

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



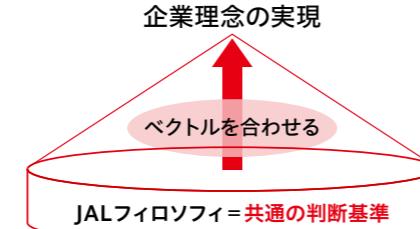
▶ 価値創造の基盤／JALフィロソフィ

社員のベクトルを合わせる～成長・発展を支える人財の基盤～

企業理念の実現を目指して

経営破綻の教訓から、一人ひとりの意識を変えていくことが必要と考え、JALグループのサービスや商品に携わる全員が持つべき意識・価値観・考え方として、JALフィロソフィを策定しました。

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



共通の判断基準であるJALフィロソフィのさらなる実践につながる取り組みを行い、全社員でベクトルを合わせて、「お客さまに最高のサービスを提供し、社会の進歩発展に貢献する」という企業理念の実現を目指しています。

意識改革の取り組み

JALフィロソフィ勉強会

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



リーダー勉強会

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

▶ 価値創造の基盤／部門別採算制度

進化していく経営システム

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

部門別採算制度の深化

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

中期経営計画の実現に向けた役割

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

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



業績報告会

▶ 価値創造の基盤／JALグループ行動規範

社会への約束

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

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

JALグループ企業理念

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

JALグループ行動規範

- 前文
- 1. 安全
- 2. お客さま満足の追求
- 3. ステークホルダーからの信頼
- 4. 一人ひとりの尊重と働きがい
- 5. 社会の一員としての使命と責任
- 6. 豊かな地球を次世代へ
- 7. 公正な事業行動

JALフィロソフィ

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



全社員を対象としたe-Learning動画

▶ 価値創造の基盤／コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

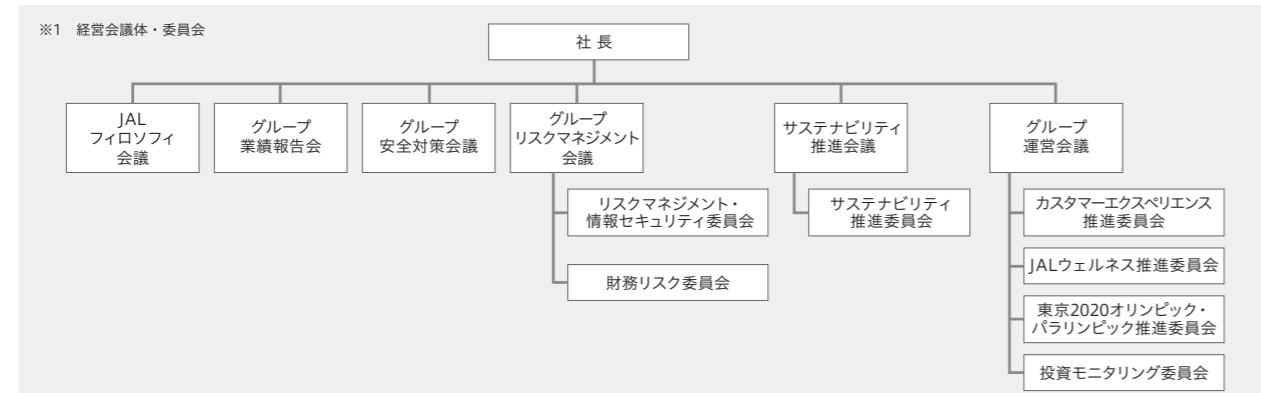
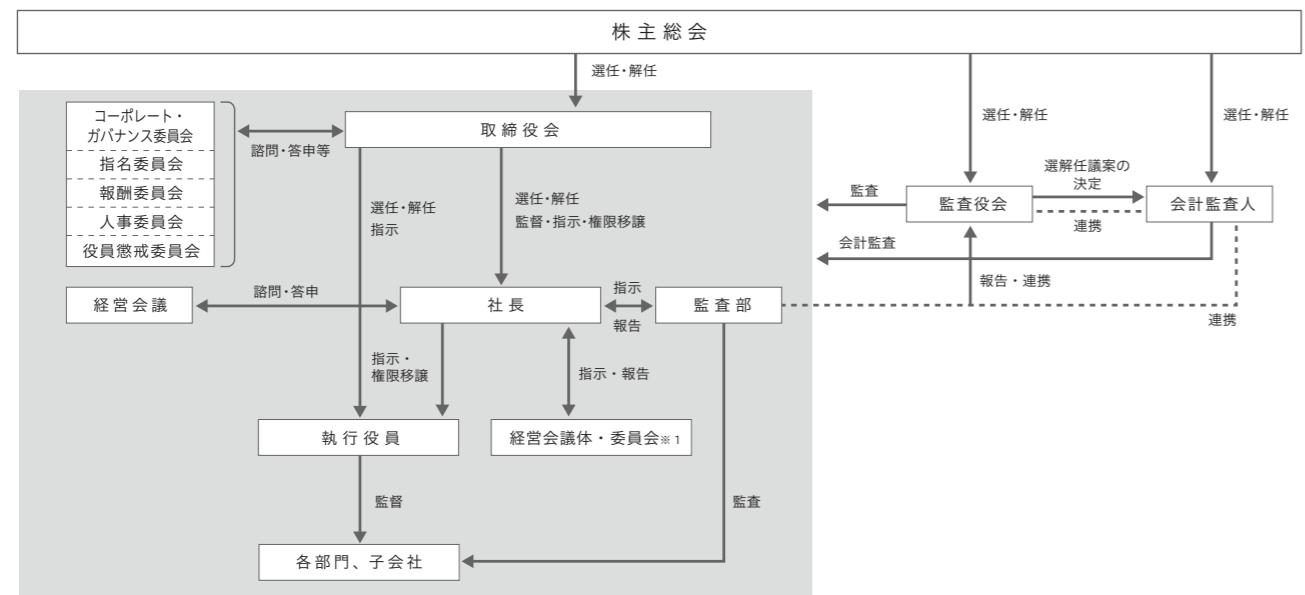
JALグループは、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、存立の大前提である安全を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供します。また、公正な競争を通じてよりよい商品・サービスを提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすとともに、広く社会の一員としてその責務を果たし、貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開しています。

これらをふまえ、企業理念のもとに、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行うとともに、高い経営の透明性のもと、強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たします。

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

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

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会および取締役

■ 取締役会

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

そのために、

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

取締役会の主な議題

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

【新型コロナウイルス感染症拡大への対応】

- ・機動的な事業・収支対応方針
- ・資金調達
- ・役員報酬

【経営戦略関連】

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

■ 取締役

<多様性の確保>

①取締役候補については、2021年度に多様性を再定義し、ジェンダー、国際性、職歴、年齢等の観点で、多様性を確保するとともに、さまざまな分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任します。

②女性取締役を複数とする体制を目指すことを2021年度に定めました。

③取締役が備えるべき専門知識や経験などについては、2021年度に後述のとおりスキルマトリックスを策定し、公表しています。

<社外取締役>

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

②社外取締役のうち1名を筆頭独立社外取締役として選任し、監査役ならびに社内各部門との連携強化を図ります。

【ガバナンス・リスクマネジメント関連】

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

【ステークホルダーとの対話】

- ・IR説明会等に関するフィードバック
- ・お客さまの声

【その他重要な業務執行の決定と監督】

任意の各種委員会

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

委員会		コーポレート・ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会	人事委員会	役員懲戒委員会
委員長		筆頭独立社外取締役	社外取締役	社外取締役	社長	社外取締役
委員 員 内 外	社 内	植木 義晴 赤坂 祐二 清水 新一郎	○	○ ○	○ ○	○ ○
	社 外	小林 栄三 八丁地 園子 柳 弘之	○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○
概要		「コーポレート・ガバナンスの基本方針」に関し、取り組み状況を確認し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか分析・評価・討議し、答申・提言・報告を実施します。	取締役候補および監査役候補の選任に関して、取締役会からのお問い合わせを受け、答申します。また、社長等に求められる資質を定義し、その後補入財の育成状況を管理します。加えて、経営幹部の資質を問うべき事態が生じた場合には、取締役会に調査結果を報告します。	取締役、執行役員および監査役の報酬に関するお問い合わせを受け、答申します。また、報酬制度が持続的な成長に向けた健全なインセンティブになるよう適宜検証します。	執行役員の選任および解任に関して、取締役会からのお問い合わせを受け、答申します。	取締役および執行役員の懲戒を行う場合、本委員会が決定します。
2020年度の開催回数・主な議論		2回	6回	7回	4回	0回
		コーポレート・ガバナンスコードの2021年の改定の方向性を見据え、コーポレート・ガバナンスの基本方針に関する事項などに關し討議するとともに、取締役会の実効性評価に関する方針の策定と答申を行いました。	取締役会への答申事項のほか、社長等の候補人財の育成状況の管理、役員交代にあたっての役員候補者選任に関する要件・プロセスなどに関する討議を実施しました。	取締役会への答申事項のほか、足元の経営環境に則した役員報酬制度の在り方、執行役員候補人財の育成について討議しました。		

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

監査役会および監査役

■ 監査役会

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

■ 監査役

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

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

監査役候補は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任し、より中立的、客観的な視点から監査を実施することにより、経営の健全性を確保します。

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

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

社長等リーダーの後継者計画

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

取締役・監査役に対するサポート

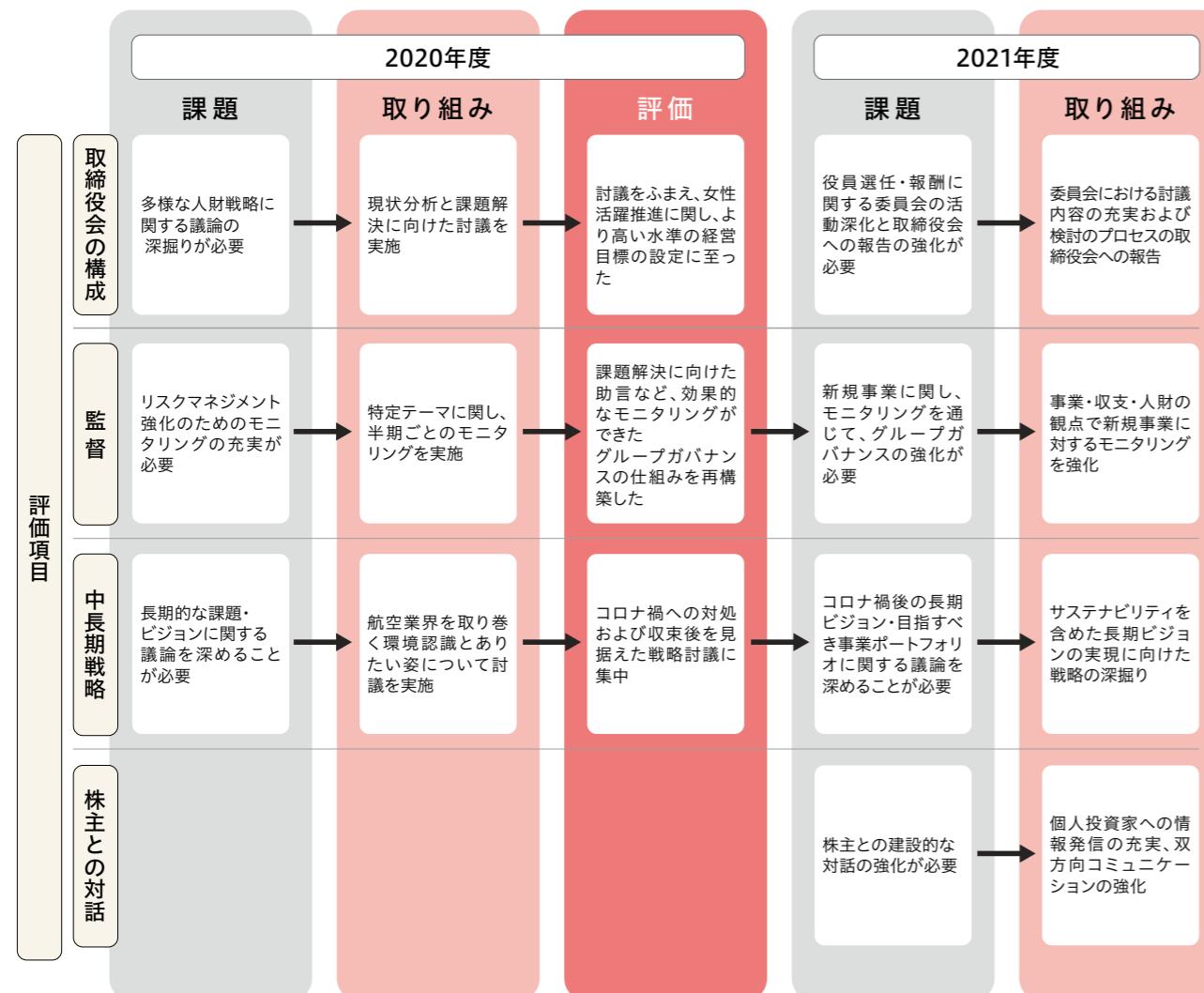
②取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項等を説明し、「忠実義務」、「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、外部団体への継続的参加等の機会を提供します。

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

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

取締役会の実効性評価

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



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

[WEB https://www.jal.com/ja/outline/governance/](https://www.jal.com/ja/outline/governance/)

スキルマトリックス

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

当社における地位	氏名	経営経験	財務会計	法務・リスク管理	安全管理	グローバル経験	営業・マーケティング	IT・テクノロジー
取締役会長	植木 義晴	○			○			
代表取締役 社長執行役員	赤坂 祐二	○			○			○
代表取締役 副社長執行役員	清水 新一郎			○	○	○	○	
代表取締役 専務執行役員	菊山 英樹		○	○		○		○
取締役 専務執行役員	豊島 淳三	○		○	○	○	○	
取締役 常務執行役員	堤 正行				○			
社外取締役	小林 栄三	○				○	○	
社外取締役	八丁地 園子		○			○		○
社外取締役	柳 弘之	○				○	○	○
常勤監査役	齊藤 典和		○					
常勤監査役	北田 裕一	○			○	○		○
社外監査役	加毛 修			○	○			
社外監査役	久保 伸介		○	○		○		
社外監査役	岡田 謙治		○	○		○		



マネジメント一覧(取締役)

① 植木 義晴 (1952年9月16日生)

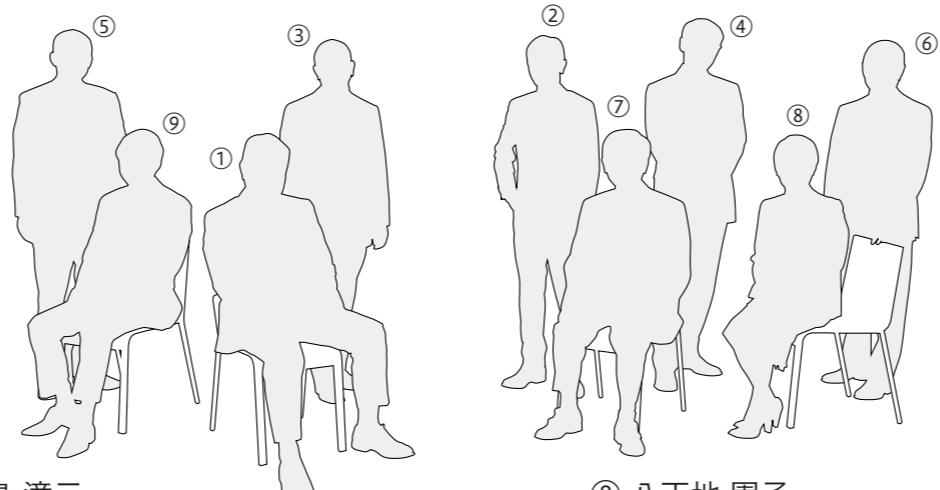
取締役会長

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

② 赤坂 祐二 (1962年1月3日生)

代表取締役社長執行役員

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



③ 清水 新一郎 (1962年12月13日生)

代表取締役副社長執行役員

当社入社以来、運航乗務職・客室乗務職などに係る人事・労務部門などを歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2013年からは人財本部長として、2016年からは秘書室長として、当社が置かれている状況を高い視座で判断し、対外的なプレゼンスの向上・安定に大きく貢献してまいりました。2020年4月からは代表取締役副社長執行役員として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に寄与しております。

④ 菊山 英樹 (1960年3月19日生)

代表取締役専務執行役員

当社入社以来、本社および米州支社等で、ITシステム、旅客予約、人事・労務、経営企画などの各部門を歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で、確実に実績をあげてきました。2013年からは経営管理本部長として、JALグループにおける部門別採算制度の浸透に大きく寄与してまいりました。2019年からは路線統括本部長、2021年からは路線事業本部長として、路線収支の最大化に向け大きく貢献しております。

⑤ 豊島 滉三 (1959年8月17日生)

取締役専務執行役員

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

⑥ 堤 正行※ (1960年12月19日生)

取締役常務執行役員

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

⑦ 小林 栄三 (1949年1月7日生)

社外取締役／独立役員

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

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

⑧ 八丁地 園子 (1950年1月15日生)

社外取締役／独立役員

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

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

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

マネジメント一覧(監査役)



① 齊藤 典和 (1956年11月23日生)

常勤監査役

当社入社以来、長年にわたり財務・経理部門を中心從事し、財務・経理、IR活動などに関する高い知見を有しています。また、2014年から取締役専務執行役員財務・経理本部長として、株主・投資家にわかりやすく透明性の高い情報開示に努め、株主利益に資する的確な経営判断に大きく寄与してまいりました。

«重要な兼職»
なし

② 北田 裕一※ (1960年6月22日生)

常勤監査役

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

«重要な兼職»
なし

③ 加毛 修 (1947年3月25日生)

社外監査役／独立役員

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

«重要な兼職»
銀座総合法律事務所所長弁護士
アゼアス株式会社社外監査役

④ 久保 伸介 (1956年3月4日生)

社外監査役／独立役員

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

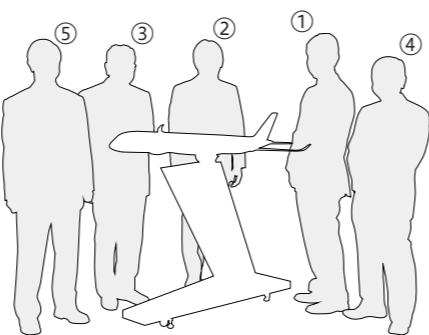
«重要な兼職»
共栄会計事務所代表パートナー公認会計士
川崎汽船株式会社社外監査役

⑤ 岡田 譲治 (1951年10月10日生)

社外監査役／独立役員

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

«重要な兼職»
金融庁企業会計審議会委員
日本取引所自主規制法人外部理事



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

■ 社外役員の独立性基準

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

※ 業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

社外取締役メッセージ



サステナブルな未来のために

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



社外取締役 八丁地 園子

[出席状況]取締役会 100% (20回中20回)
[重要な兼職]株式会社ダイセル社外取締役、マルハニチロ株式会社社外取締役

サステナビリティの観点から、ダイバーシティのさらなる推進を

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

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



社外取締役 小林 栄三

筆頭独立社外取締役
[出席状況]取締役会 100% (20回中20回)
[重要な兼職]オムロン株式会社社外取締役、株式会社日本取引所グループ社外取締役

激動の今、失敗を恐れず挑戦する企業風土の醸成を

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

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



社外取締役 柳 弘之

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

確かな安全・高い品質、そして、グローバル経営の強化に向けて

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

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

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

取締役会議長メッセージ

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

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

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

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

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

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

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



取締役会議長
植木 義晴

役員報酬

■ 取締役の報酬等の決定に関する方針

● 基本方針

- 当社および当社グループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- 年度の業績と連動する業績連動型賞与と、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる業績連動型株式報酬の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。
- 当社の業績をふまえ、当社の経営陣に相応しい処遇とします。

● 報酬水準および報酬構成比率

- 当社の経営環境をふまえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。
- 当社の事業の内容や業績連動型報酬の実効性などを考慮し、固定報酬と業績連動型報酬は次のように設定されます。

■ 業績連動型報酬の仕組み

1. 業績連動型賞与

業績目標どおりに達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0～200程度で変動するものとします。

2. 業績連動型株式報酬

業績目標どおりに達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて概ね0～220程度で変動するものとします。業績評価期間は3年間とし、毎期、連続する3事業年度の業績を評価します。

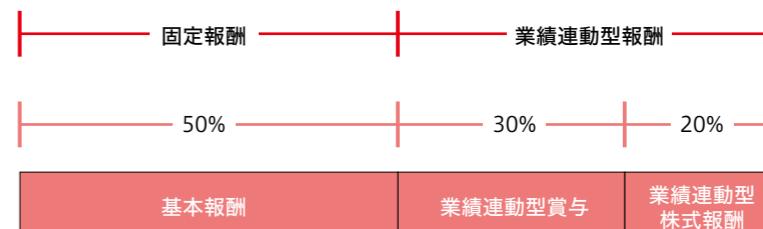
■ 業績評価指標(IFRS対応について検討中)

- 親会社株主に帰属する当期純利益
- 安全運航に関する指標
- 各役員の個別評価指標など

■ 業績評価指標(IFRS対応について検討中)

- 連結営業利益率
- 連結ROIC
- 顧客満足度など

(仮に目標に対する達成度合いが100%である場合の目安)



※上記は目安であり、当社株式の株価に応じて変動いたします。

■ 取締役及び監査役への報酬支給実績(2020年度)

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

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、ま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

- ・「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

経済

- ・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

社会・環境

- ・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

技術

- ・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

事業への甚大なダメージ
2020年の航空需要：約70%減少※

※2019年対比：IATA(国際航空運送協会)統計

マーケット

航空需要の構造や
消費者行動の変化

社会

SDGs達成に向けた
社会の意識の高まり

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年においては、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年の再上場以来初めての赤字決算となりました。

マーケット

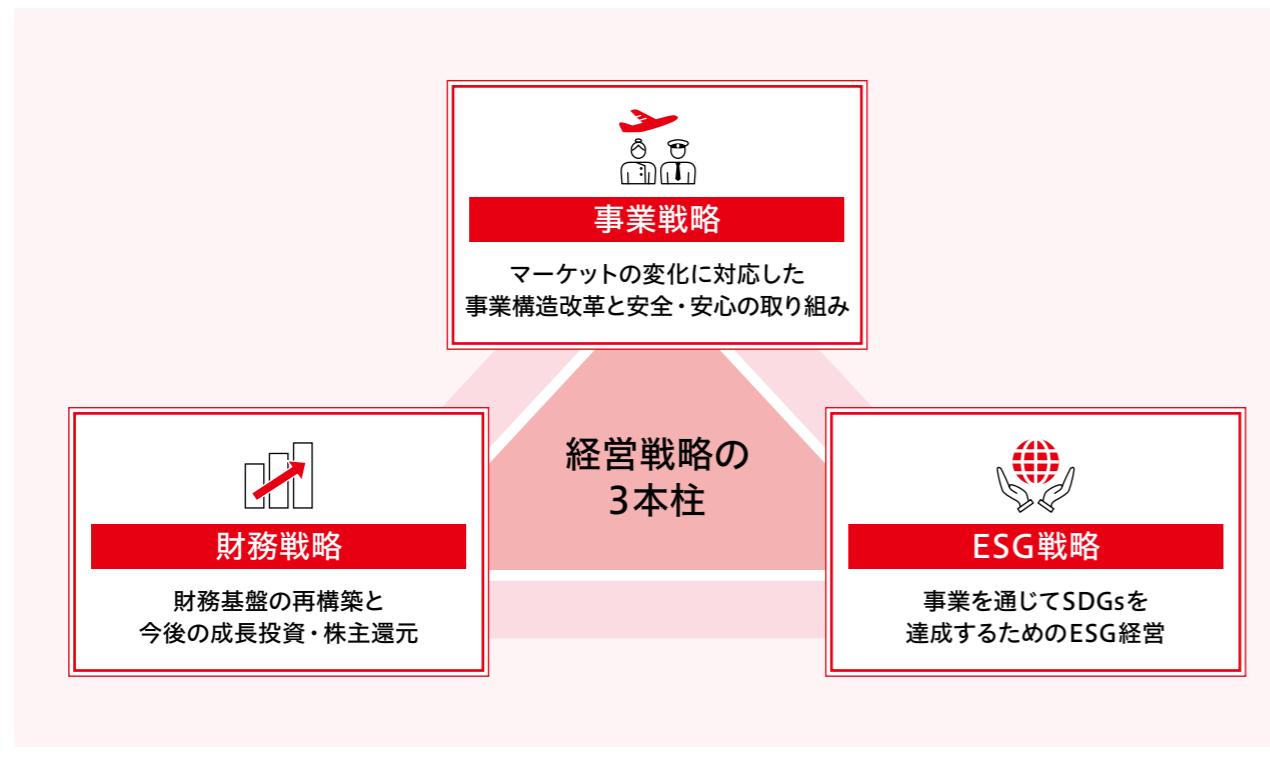
デジタルトランスフォーメーションにより、航空需要の構造や消費者の行動に大きな変化が生じると考えられます。一部の業務渡航がリモートへ置き換えられる一方で、リアルな対面・体験を目的とする渡航は今後も増加するとみられます。また、eコマースによる個人消費・物流の増加などが考えられます。

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るが、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。

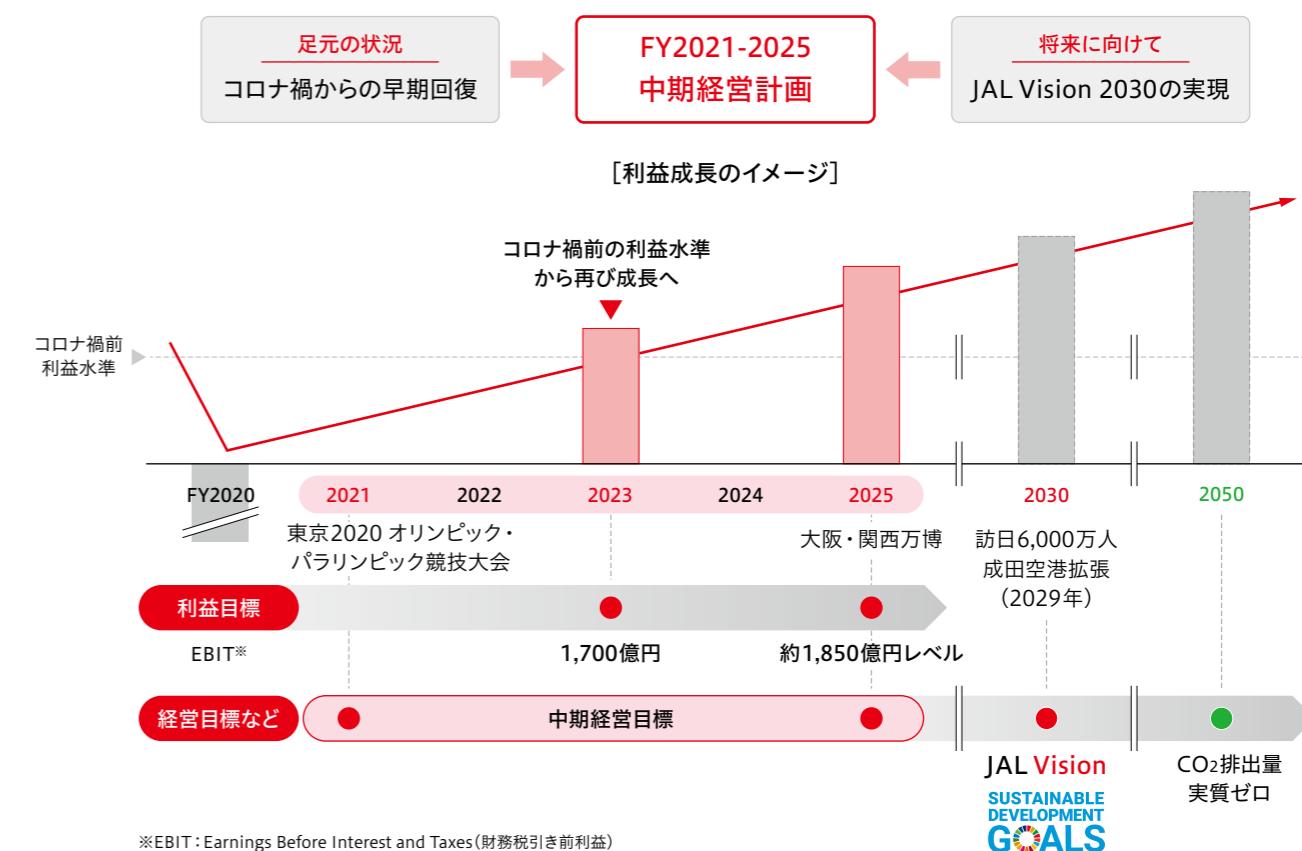
■ESG戦略

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。

■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。

▶ 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、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ます。

事業戦略

▶ 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) 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%)
	地域社会	使い捨てプラスチック削減 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
		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。



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징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징、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

- 國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

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!

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

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

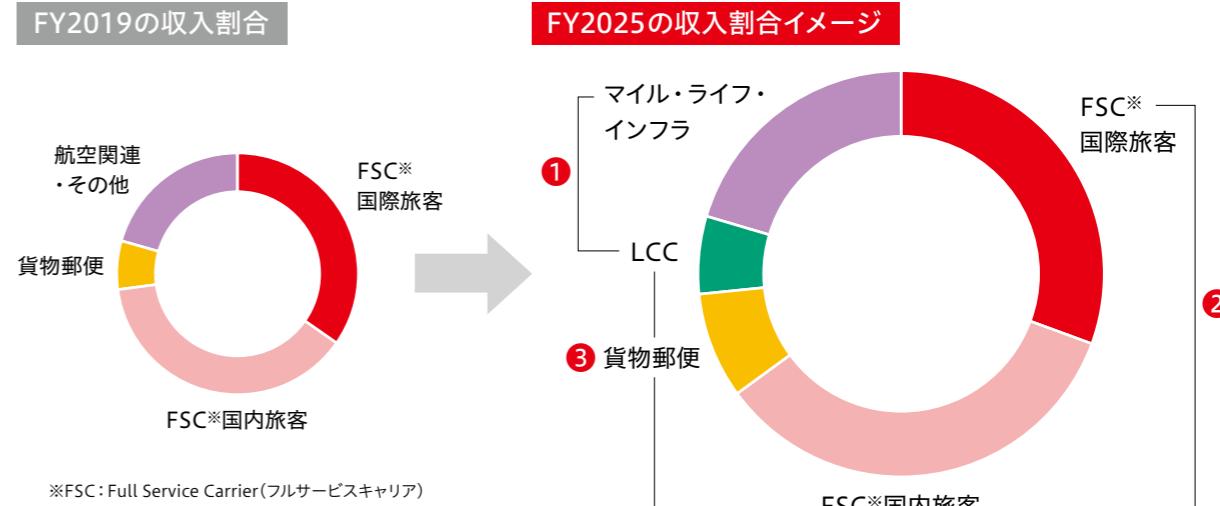
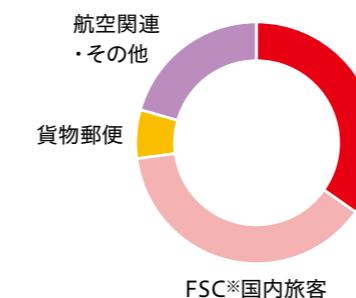
より感染拡大による減益を430億円回復させます。

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。

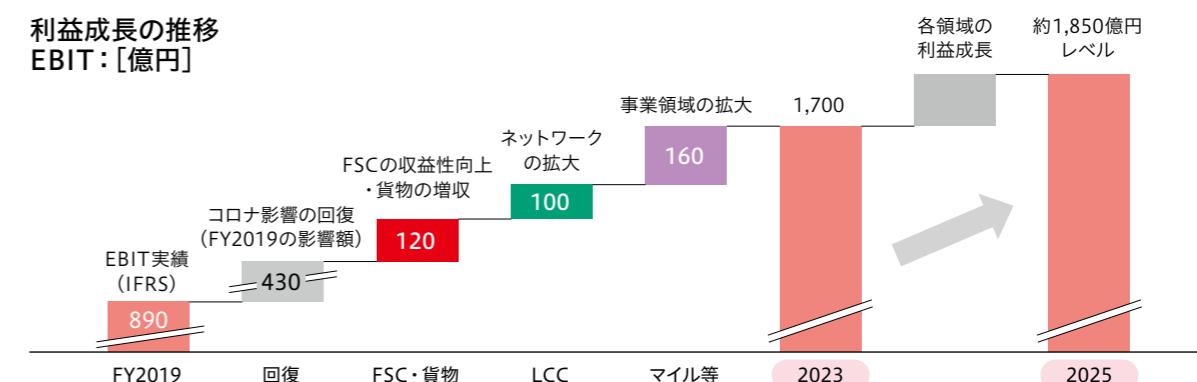
事業構造の変化

FY2019の収入割合



※FSC: Full Service Carrier(フルサービスキャリア)

- ① LCC、マイル・ライフ・インフラ領域の成長を図り事業構造改革を推進
- ② FSC・LCCともに、コロナ影響からの着実な回復を図り、最適な事業ポートフォリオを構築
- ③ 貨物郵便においても着実に収益を拡大

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

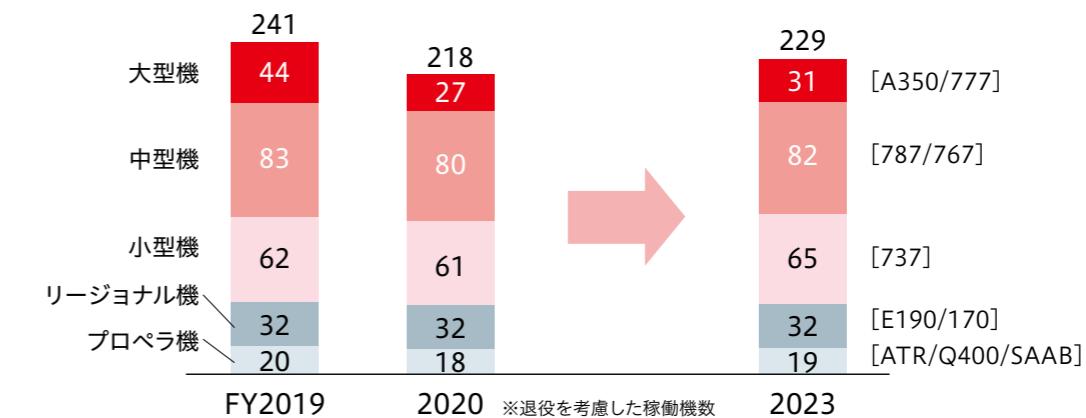
(FY2019) (FY2023)



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)

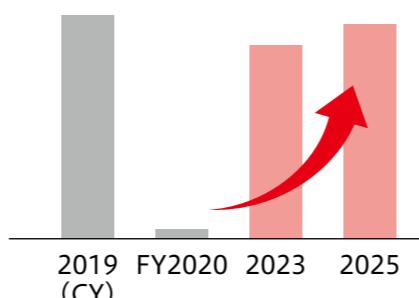
- ダウンサイ징により大型機の比率を低減 [大型機構成比:18%(FY2019)→14%(FY2023)]
- LCCの機材(中型機・小型機)は増加



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。

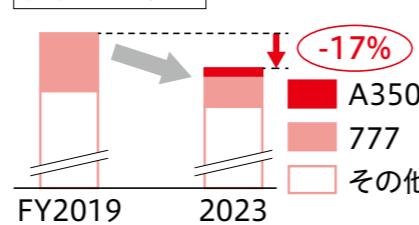
低収益路線を運休する一方で、コードシェア活用によるネットワーク維持を図ります。さらに、最新鋭機導入や最新技術を用いたサービスの展開により、お客様の多様なニーズにお応えし、競争力を高めていきます。

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マートなサービスの展開



先行して国内線に導入しているエアバスA350-900型機



北米＝アジア乗り継ぎのハイエンド需要獲得

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＝アジアのハイエン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

アンシリラリーサービス(有償付帯サービス)の拡充

お客様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、お客様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リラリーサービス
 - ・JAL入りアップグレード
 - ・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。

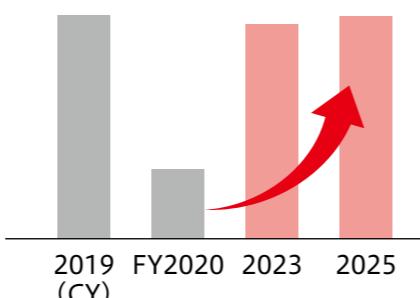


路線事業戦略部
企画グループ
吉野 和輝

航空旅客事業／FSC(国内旅客事業)



売上イメージ



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



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。

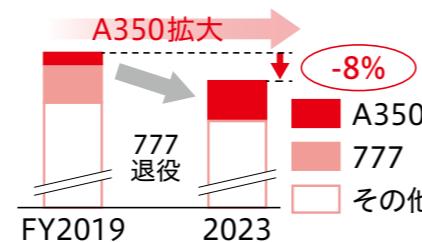
こうした環境変化をふまえ、ポストコロナにおける価値観や新しいライフスタイルにより生み出される新たな需要の創出、商品・サービスの拡充により、収益性の向上を目指します。

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

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・発信に取り組みます。

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。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。

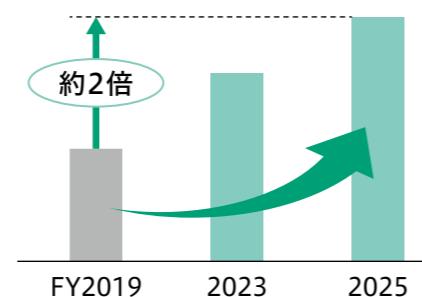


日本エアコミューター
経営企画部 経営企画グループ
長谷川 翔一

航空旅客事業領域／LCC



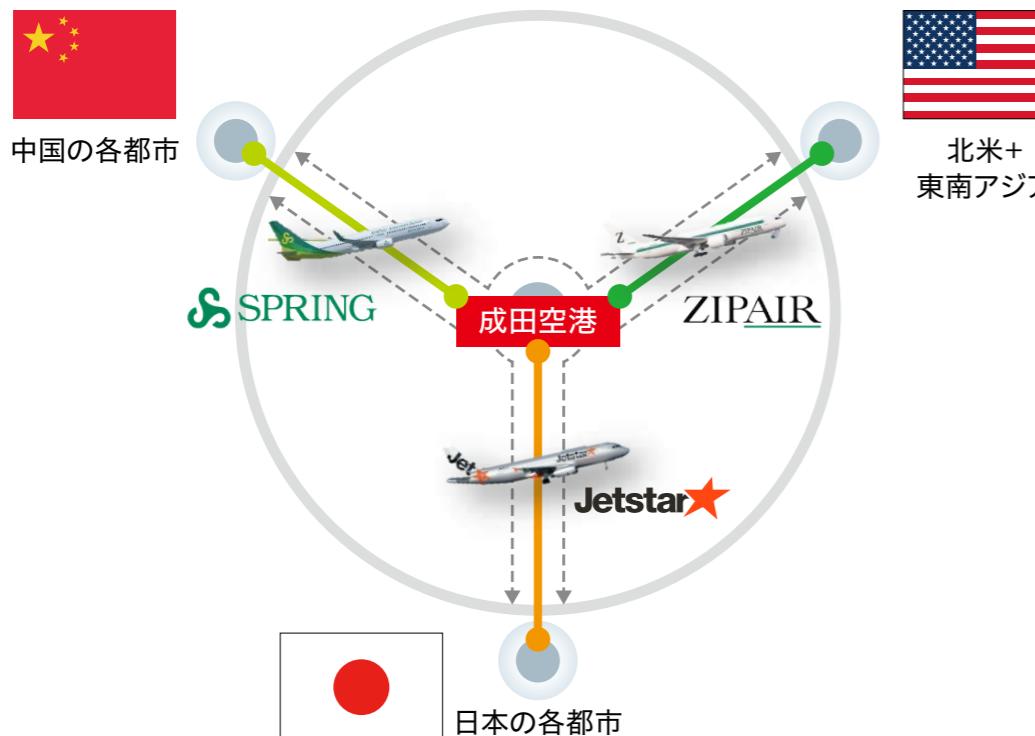
売上イメージ(3社合計)



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。



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

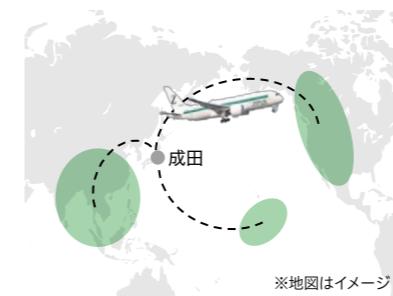
日本初の中長距離LCC

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



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様にとって「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、多様なお客様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たくさん聞きました。

こんな時でもお乗りいただけるお客様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
畠中 葵

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・低成本を実現

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(ホワイットスポット)を新規開拓



※地図はイメージ

Jetstar

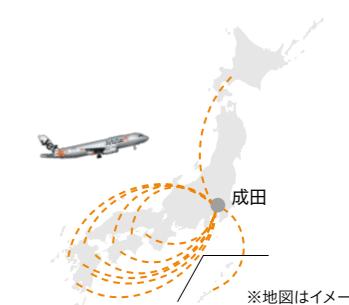
LCC屈指の首都圏 国内線ネットワーク

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质を確立、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、レバニュー・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

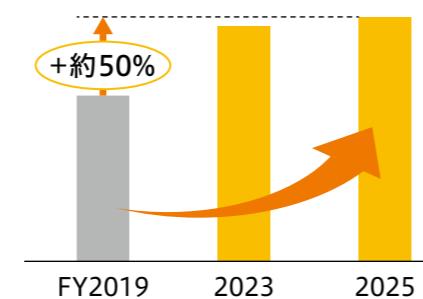


ZIPAIR Tokyo
先任客室乗務員
畠中 葵

▶ 貨物郵便事業



売上イメージ



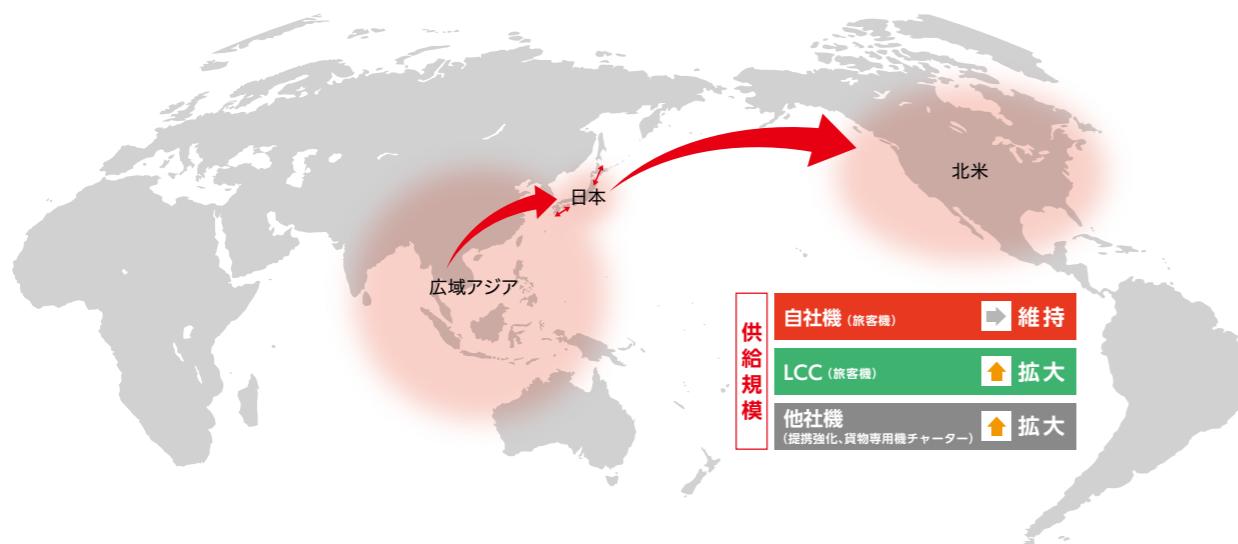
マーケット・お客さまのニーズに応え安定的な事業発展を目指す

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
- 内際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



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ジェクトの設定など、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

マイル・ライフ・インフラ事業領域

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



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



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



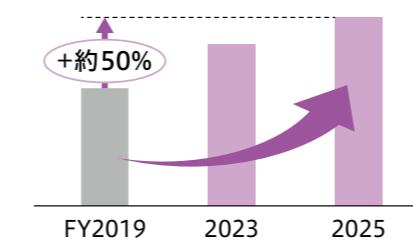
次世代エアモビリティ事業領域

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



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。

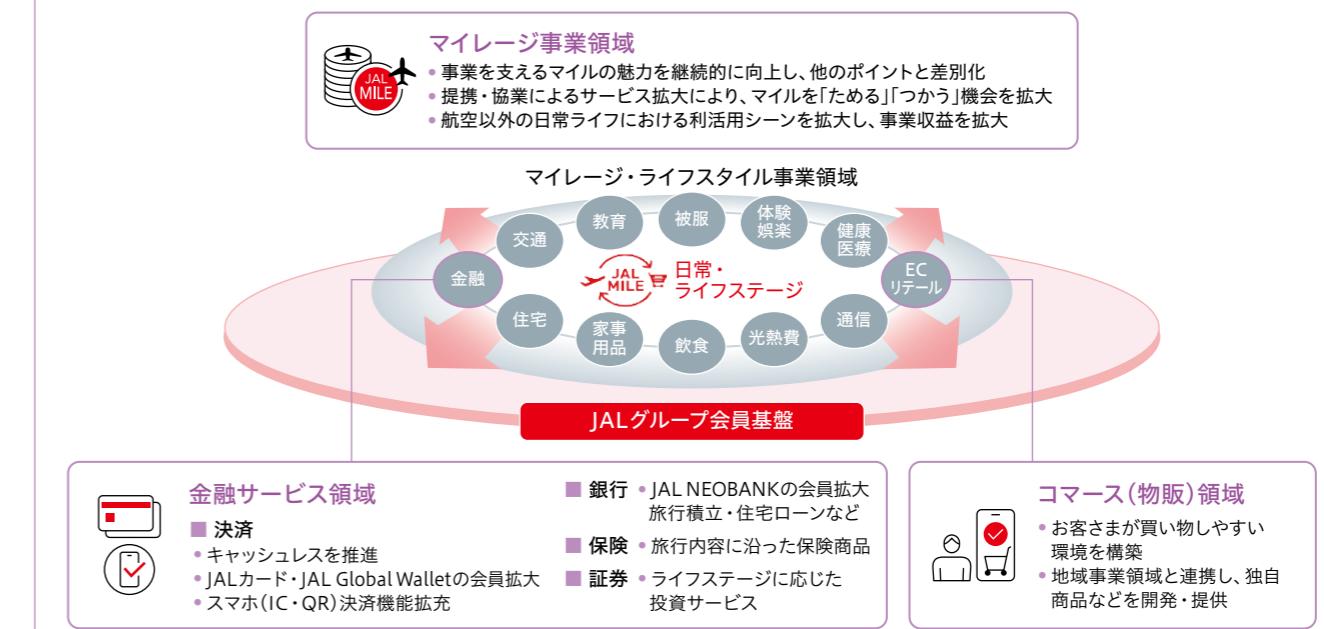
コマース(物販)領域においては、JMB会員基盤とマイルを活用し、JALブランドバリューを最大限に活かした物販事業を展開していきます。これまで点在していたECサイトの売場を統一し、わかりやすく使いやすいECプラットフォームを整備します。

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



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

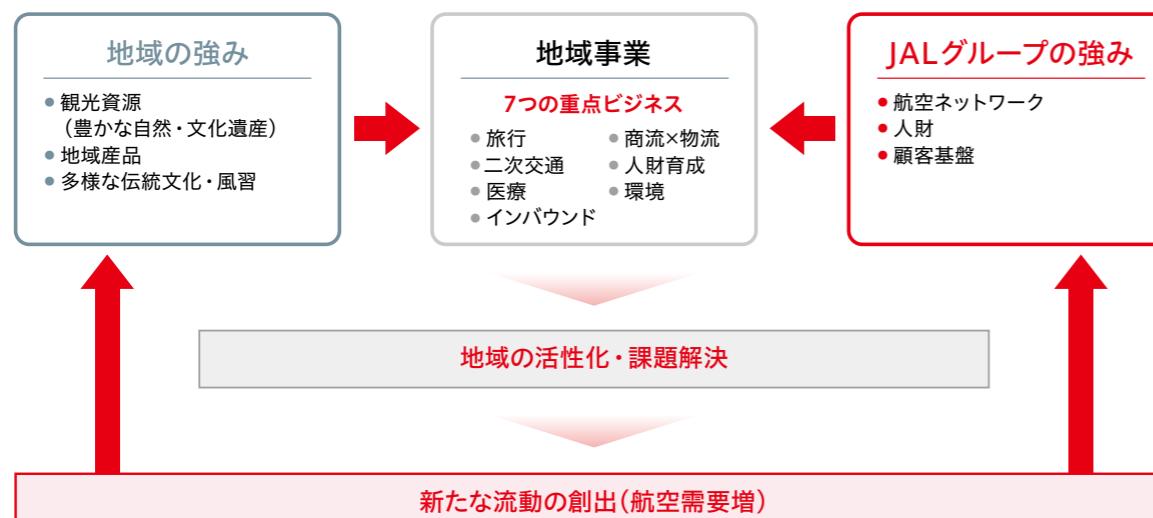
地域事業の目的は航空輸送に加え、全社員が持つ、知見・経験・技術を駆使し、地域のために課題を解決し、永続的に流動を創出することで、地域の活性化に寄与することです。

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、人財育成、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。

環境変化 | 分散化社会・新しい働き方・環境保全



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」していく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。

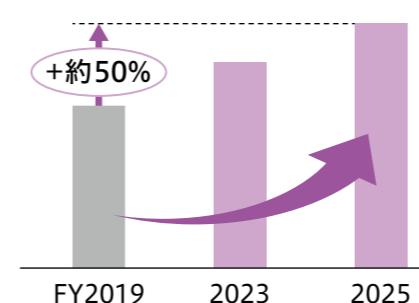
参加自治体の拡大に向けて、自治体のご担当者さまと対話を地道に積み重ねていく日々ですが、これからも一人ひとりの心のふるさとに笑顔が広がるよう、取り組んでまいります。



地域事業本部 事業戦略部
斎藤 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
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

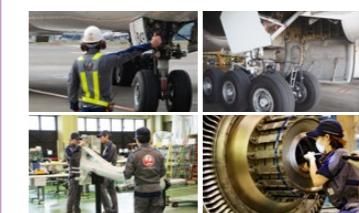


整備事業領域

運航支援から装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、装備品の整備
- 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。

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、空の移動にかかる運航のノウハウとeVTOLという新たな技術を組み合わせて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、お客様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めること、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、お客様との新しい接点・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



お客様のご自宅に届く特産品

■“空の旅”で思い出作り



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

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じ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ます。

▶ 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財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



感染症予防対策

■ 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



■ 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/>



安全を支える人財

■ 安全を大前提として考え方行動する人財

- 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



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



デジタル活用とさまざまな人・地域とのつながりによって、パーソナライズされた価値を提案・提供

あらゆるシーンでお客さまに「心地よい安心」を提供

※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」にてご確認いただけます。

▶ 人財戦略



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、お客様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。

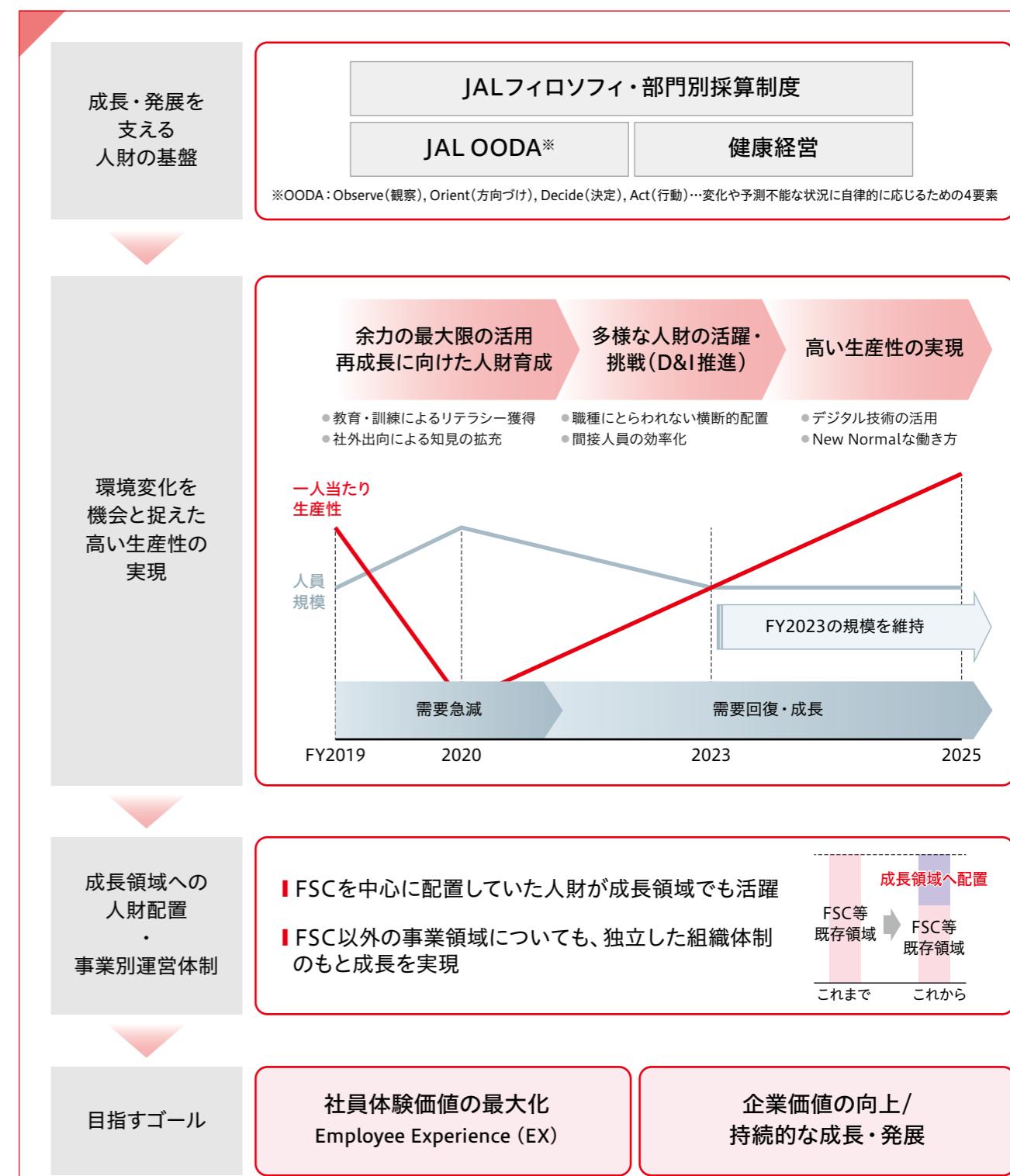
◆成長領域への人財配置・事業別運営体制

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。



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



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

今後ますます重要な 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います。

◆ビジネスプロセスのデジタル化

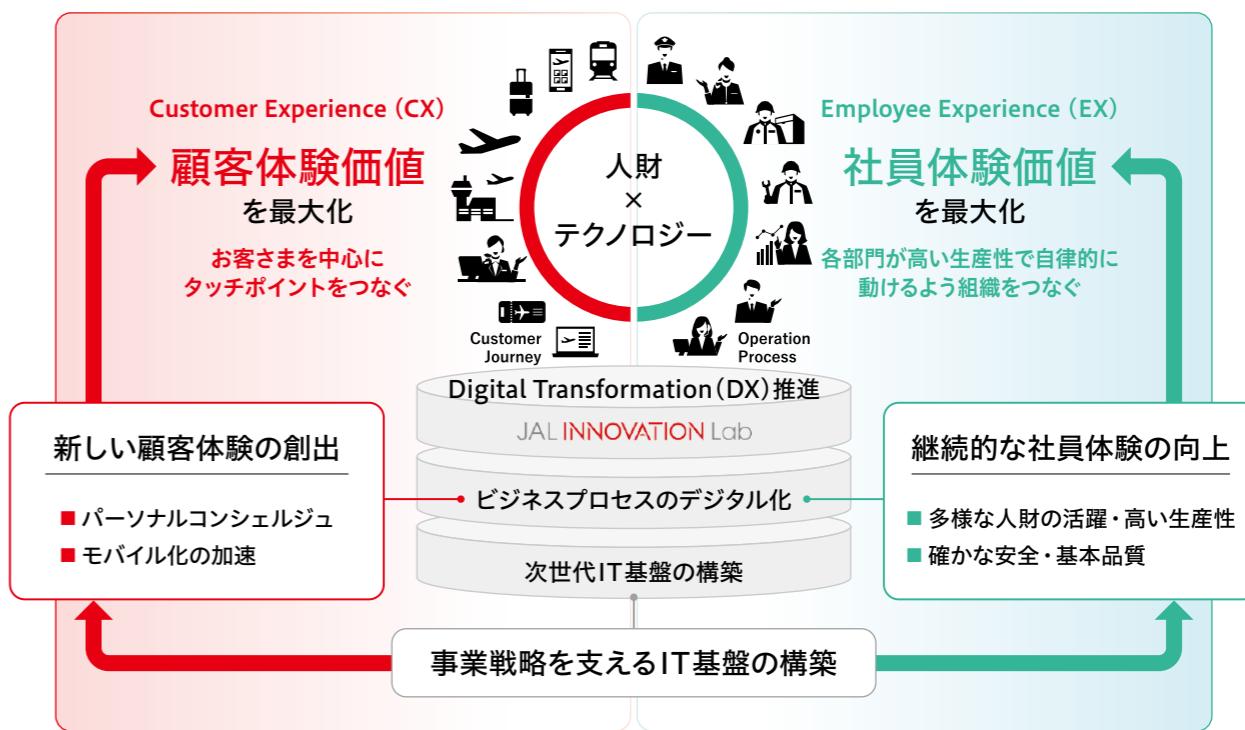
CX の最大化においては、モバイルサービスでお客さまの移動をスマートにしていきます。ハワイで開始した目的地までのシームレスな移動をサポートする MaaS (Mobility as a Service) や、顧客データに基づくパーソナルサービス、多言語対応などを拡充していきます。空港では、アバターロボット JET による非対面接客、顔認証を用いたラウンジ入室やお食事のモバイルオーダー、また自動運転車いすなどによるバリアフリーな移動にも取り組んでいきます。

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



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。

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
(2019年からの累計)

ラボ会員
320 名
(2017年からの応募者累計)



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る。このような経営環境の中でも、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て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、状況に適した旅客增收施策の着実な実施、航空貨物事業の增收に取り組んでまいります。

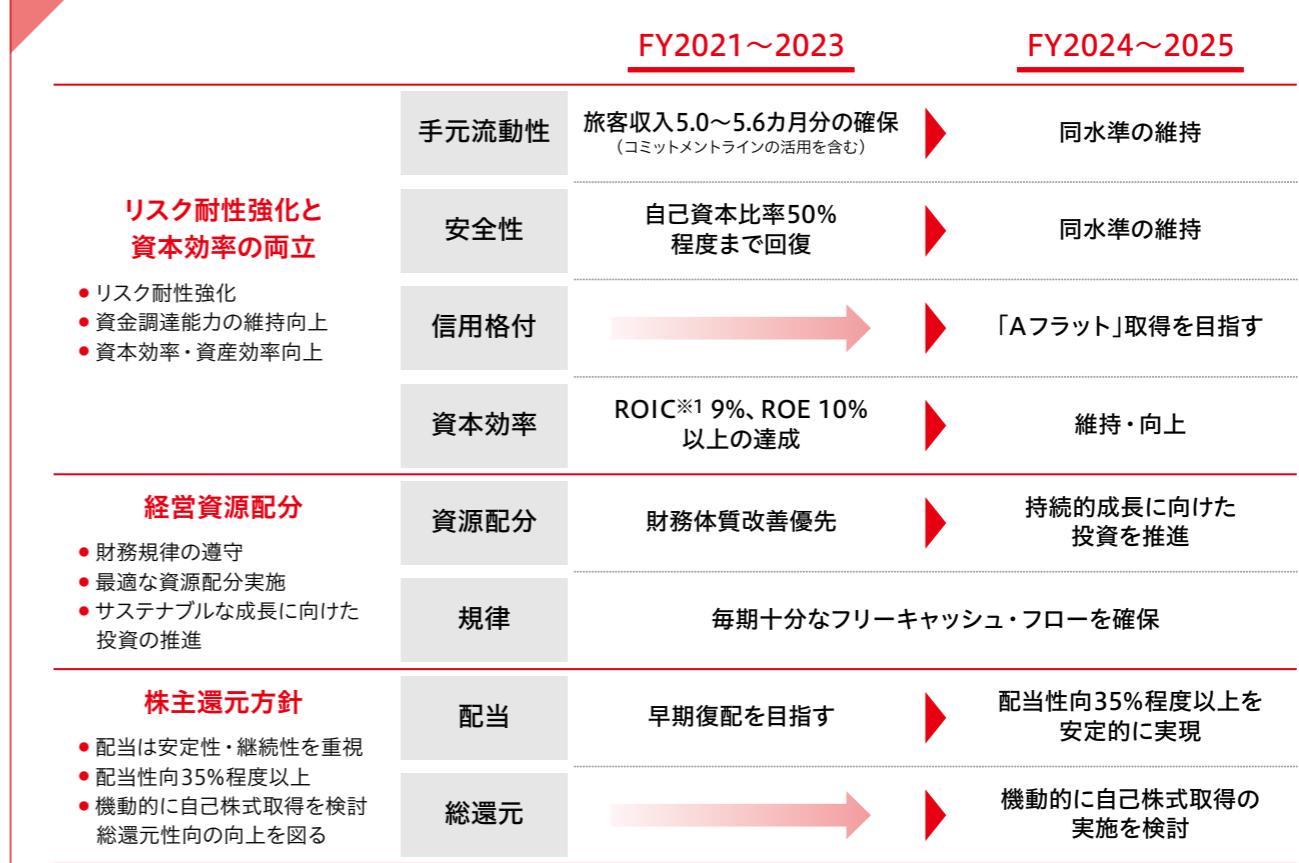
そして、航空旅客需要の回復に応じて収益性の改善を図り、財務基盤の再構築を早期に達成し、持続的な成長の実現に向け財務規律を保ちつつ成長投資を着実に遂行し、企業価値の向上を実現してまいります。

▶ 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まいります。

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まいります。

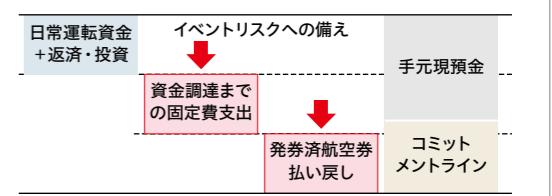


※1: 投資利益率(ROIC) = EBIT(税引後)/期首・期末固定資産※2平均

※2: 固定資産 = 棚卸資産 + 非流動資産 - 総延税率資産 - 退職給付に係る資産

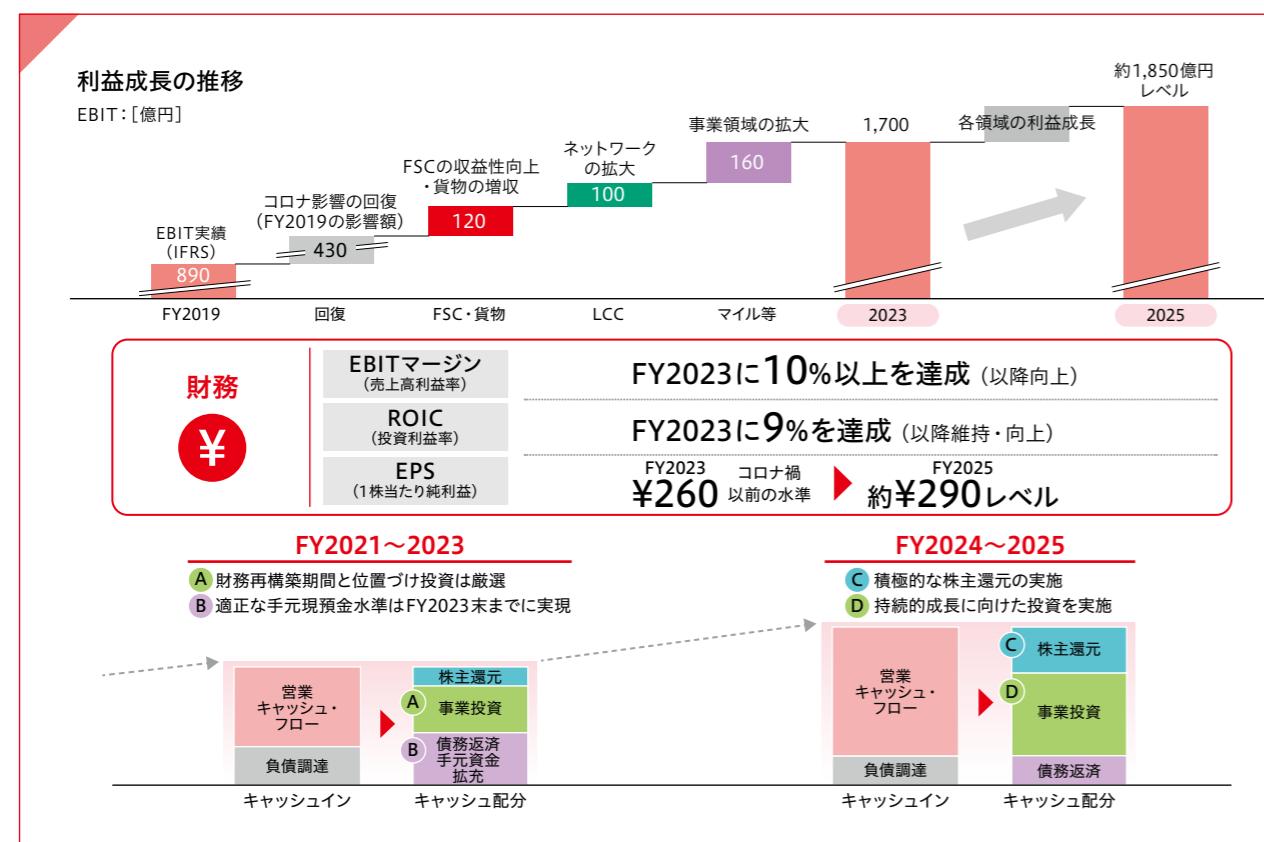
コロナ禍後は旅客収入の5.0～5.6カ月分(毎月末ベース)を適正水準として手元流動性を確保

- 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



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年度の中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した。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、EBIT1,700億円を目指して掲げました。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
- 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

固定費

科目的上
の
固定費

実質
固定費
▲600億円

FY2019 5,600億円

FY2020 5,000億円

FY2021 2022～

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)

FY2020並みを継続

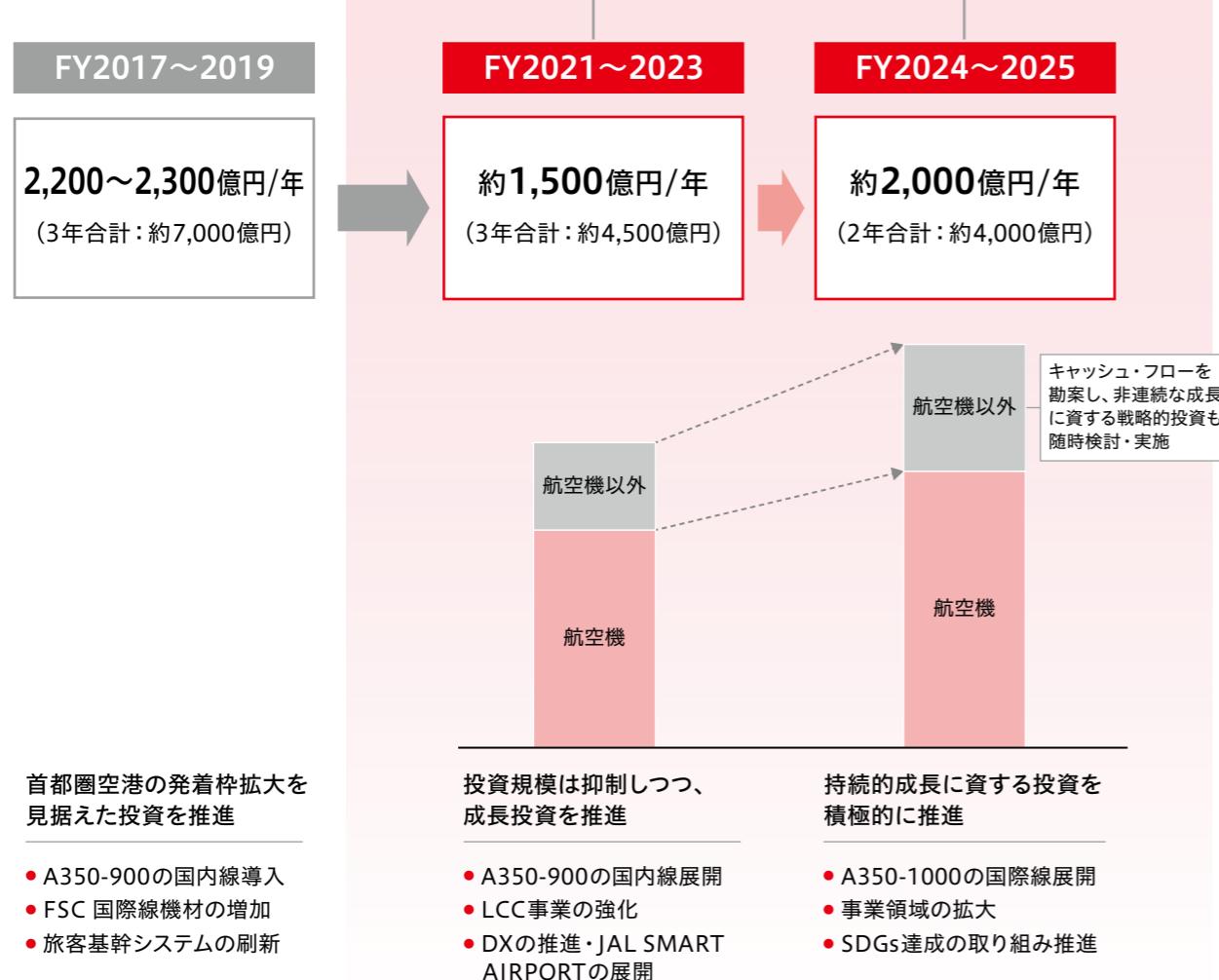
※科目的上
の
固定費

▶ 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、機関投資家の皆さん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スマートミーティング、海外IRなどを、個人投資家の皆さん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、市場関係者の皆さん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。今後も皆さん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・アナリストの皆さん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ん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ん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ん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。



ESG 戦略



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いと考えています。

◆ 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。多様な人財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な「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。



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/) <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

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「誰もが豊かさと希望を感じられる未来」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。

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%
	ボランティア参加の促進	参加人数を実績管理
社会貢献活動	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	チャリティマイル寄付金額を実績管理

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	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	テレワーク実施のペースを実績管理
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様の搭乗促進	左記お客様の搭乗率：FY19実績対比2.5倍
感染症拡大の防止	医薬品輸送の充実	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	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	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



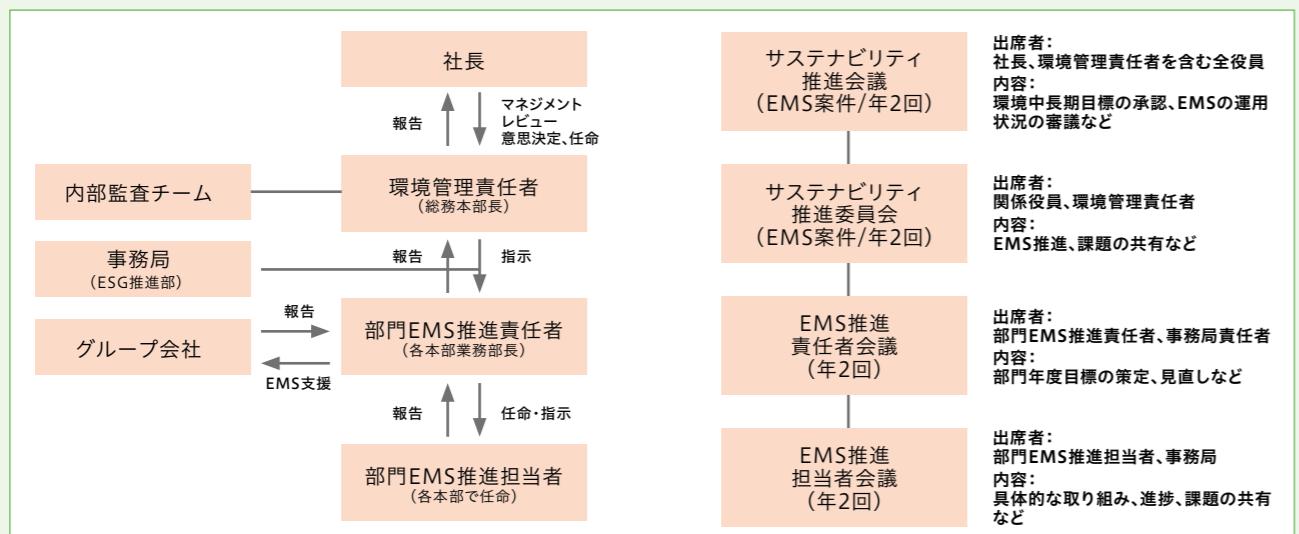
基本的な考え方(JALグループ行動規範より)	重点課題	取り組み
豊かな地球を次世代へ(環境) JALグループは、航空運送事業が環境に大きな影響を与えていたという事実と真摯に向き合い、この豊かな地球を次世代に引き継ぐ責任を果たすために、5つの重点領域を定め、社員一人ひとりの意識を啓発し、あらゆる場面で環境の保全に取り組みます。 (1)環境保全への取り組み JALグループは、法令を遵守し、気候変動への対応、限られた資源の有効利用、環境汚染の予防、騒音の低減、生物多様性の保全に取り組み、環境負荷の低減に努めます。また、環境の課題解決に向け、ステークホルダーとの連携を通じて、環境に配慮した技術を追求します。 (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通じ、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/>



TOPIC

限られた資源の有効利用

1 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、貨物が漏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、その製品の一つである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て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みます。



JALカーゴサービス
輸出・郵便事業部
碇 すみれ

TOPIC

生物多様性の保全

2 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離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സ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സオーシｬン航空 八重山営業所
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、「ヤマネコボーズ」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。



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

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）などを参考して、今世紀末までの平均気温上昇が「4°C未満」と「2°C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°C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、今後の各國における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°C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。

[WEB] <https://press.jal.co.jp/ja/items/uploads/bc57cfb6ca40a6955d89dbbb5253224e7dbf6beb.pdf>

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 <input type="radio"/> 政策・規制 <input type="radio"/> 技術 <input type="radio"/> 市場 <input type="radio"/> 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、CO ₂ 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CO ₂ 排出規制の強化に伴い、炭素価格の高騰によるCO ₂ クレジット購入コスト増加の可能性がある。 需要 モ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 <input type="radio"/> 急性 <input type="radio"/> 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 <input type="radio"/> 資源の効率性 <input type="radio"/> エネルギー源 <input type="radio"/> レジリエンス <input type="radio"/> 市場 <input type="radio"/> 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CO ₂ 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、顧客の選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。

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

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

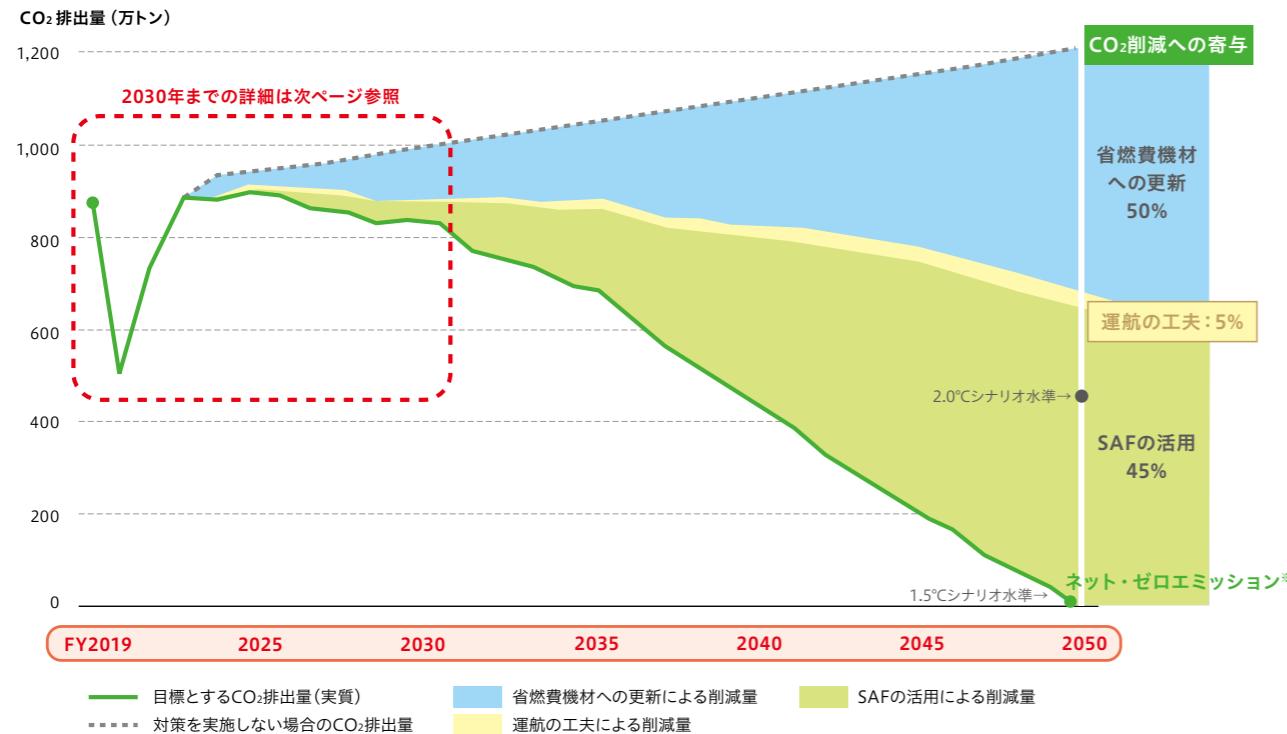
指標と目標

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。

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



- 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中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。

Scope1 FY2019実績

航空: 909万トン (国際: 555万トン/国内: 354万トン)

FY2025 CO₂削減目標

総排出量
909万トン未満
(約50万トン削減)
約50万トン規模の削減を
実施し、総排出量FY2019
未満に抑える

FY2030 CO₂削減目標

総排出量
818万トン未満
(約200万トン削減)
総排出量をFY2019の90%レベル
に抑え、2050年の目標達成に向けて
削減を加速する

Scope2 FY2013実績

地上施設: 8.0万トン (日本国内のみ)

節電、設備更新、働き方改革、インフラ改善など
による省エネの取り組みの推進、および、再生可能
エネルギーの活用などで目標達成を目指す

FY2030 CO₂削減目標

総排出量: 4.0万トン未満
FY2013対比50%レベル

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。

[WEB] <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。

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

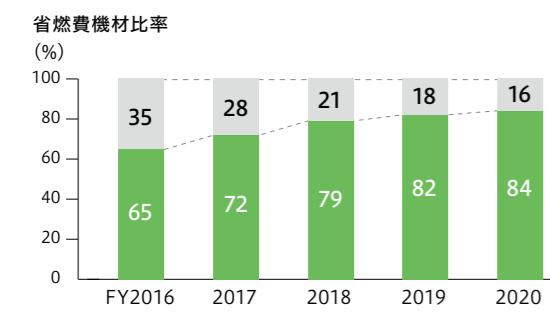
気候変動への対応

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んと連携し、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・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指に掲げ、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。

國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きます。



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年に出資した米国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SAF2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、ご搭乗いただく方で排出する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様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
- インドネシアのレンパ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を続けています。



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。

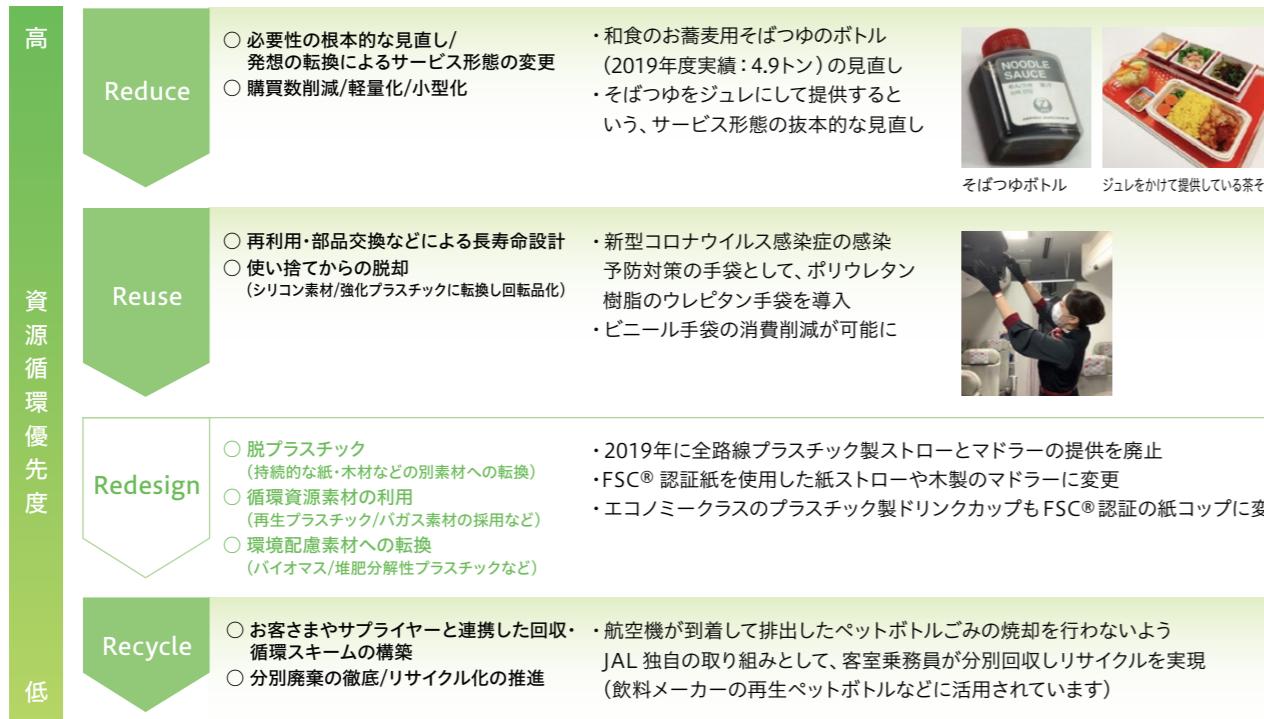
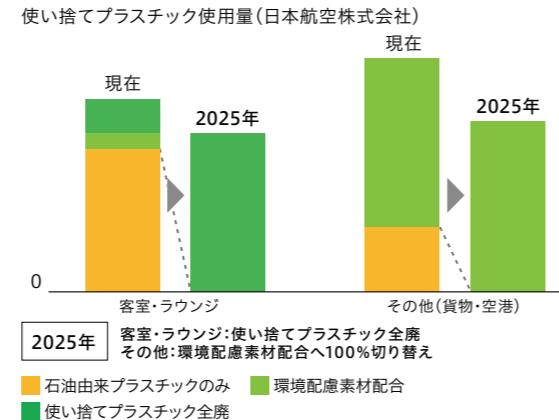
使い捨てプラスチック削減に関する具体的な取り組み

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。3 R(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。



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。

[WEB] <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



JAL's FLW 4R

Let's do ethical sky!

調理残渣の100%リサイクル
循環型野菜の採用推進



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。

Reduce

調理の工夫による食品残渣の削減、ロスミール^{※3}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。

※ 約数と実搭乗者数との乖離で発生する余剰機内食

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はなく、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-YOUN)

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、その取扱量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സオーシｬン航空(JTA)や琉球エアーコミューター(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

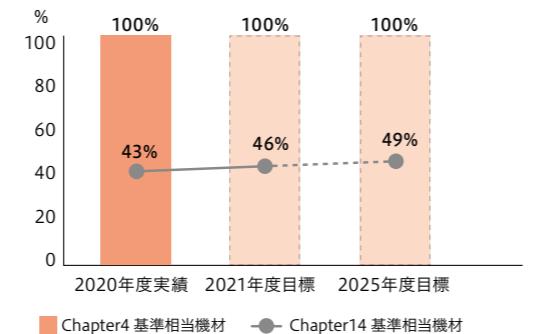
基本的な考え方

- 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。



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楽しむ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成動が自走するような仕組みを検討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オフィシャルソポーター

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オフィシャルソポーター」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なだけでなく、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。



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ます。

※ワンヘルスとは、「人」「動物」「生態系」の健康をひとつ捉え、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る、見て、触れることができる“JALグループならでは”的世界遺産誘客プログラムを企画・実施します。



▶ 人 | 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
<p>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。</p> <p>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ことは、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。</p>	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/

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

TOPIC

D&I 推進

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。



JALサンライト社長
宮坂 久美子(写真右)

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りなくこれまで以上にいきいきと活躍できる会社にしたい」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・



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遇ガイドライン」を策定し、適切な接遇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遇方法を見直しました。また、お貸出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:

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

フォー・サステイナブル・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。



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遇方法の実演を行い、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、接遇方法のプ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。

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緒に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きました。

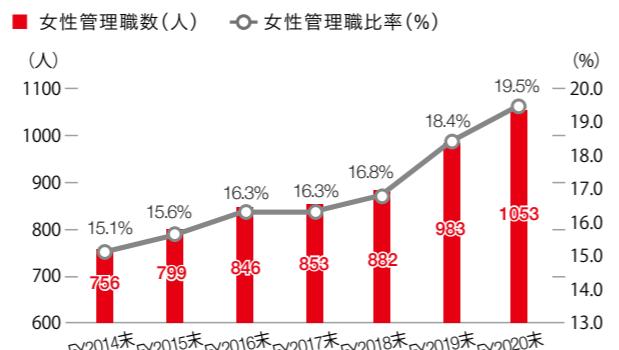
特に、女性リーダーについては、2021年3月末現在、JALグループの女性管理職比率は19.5%となり、着実に登用が進んでいます。中期経営計画では「グループ内女性管理職比率30%」を経営目標に掲げ、取り組みを加速しています。

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、客室乗務員では、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・ウイメンズ・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
宍戸 尚子

海外地区採用人財の活躍促進・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財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財育成に取り組み、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。



2020年度に開設したネイルルームの様子

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。



JAL D&I ラボ活動での施策発表会の様子

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。

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



レゲット ロス
路線事業本部 副本部長
国際提携担当



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

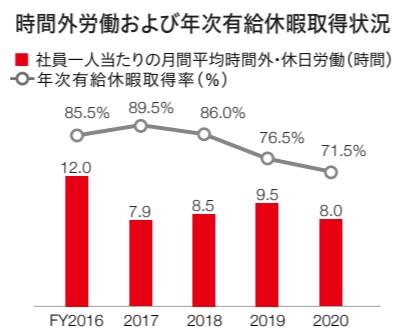
基本的な考え方

- 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ダーを促進します。

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く土壌を育み、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



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、スマート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。



社員がワーケーションを行う様子

ワーケーション・ブリーダーの促進

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ダ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。

「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、地域と共に新しい働き方・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

People

健康経営

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

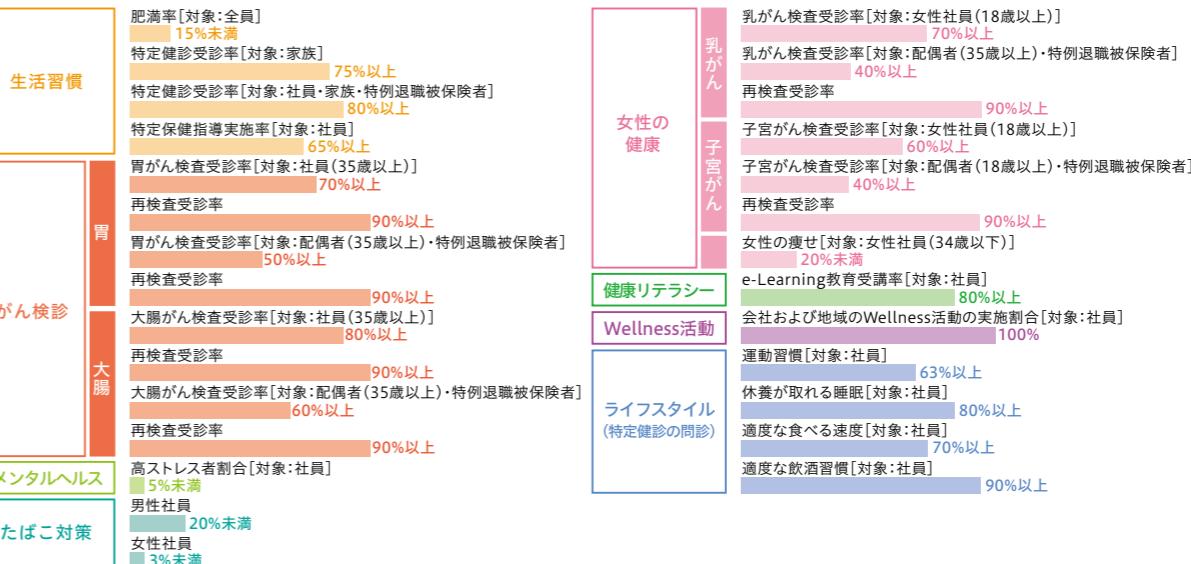
健康を推進する体制として、CWO（健康経営責任者、代表取締役副社長）の強いリーダーシップのもと、役員により構成されるJALウエルネス推進委員会を中心とした経営レベルでの取り組みと、職場での推進役であるWellnessリーダーを中心とした職場単位での取り組みを両輪として健康経営を強力に推進しています。

具体的な取り組み

健康増進への取り組み

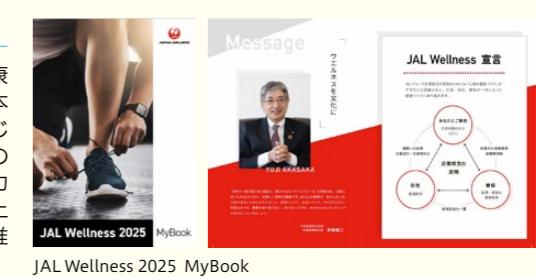
JALグループではさまざまな職場で女性社員が中心的な役割を担っており、女性の健康は重要な課題です。婦人科検診費用の全額補助、受診機会の拡充や、男性も参加するセミナー、e-Learningなどを通じた健康に関するリテラシー向上に努めた結果、社員については受診率目標を達成、また社員家族の受診率に関しても順調に推移しています。万が一病気にかかった際にも、充実した支援制度や体制により、就労を継続する社員の活躍、両立支援をサポートしています。社員一人ひとりが高い健康意識を持ちつつ健康増進に努め、いつまでも明るく元気に働くことで生産性や企業価値の向上につなげます。

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ます。



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社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、社員の出社・退社に関するルールや出社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。

■ 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。

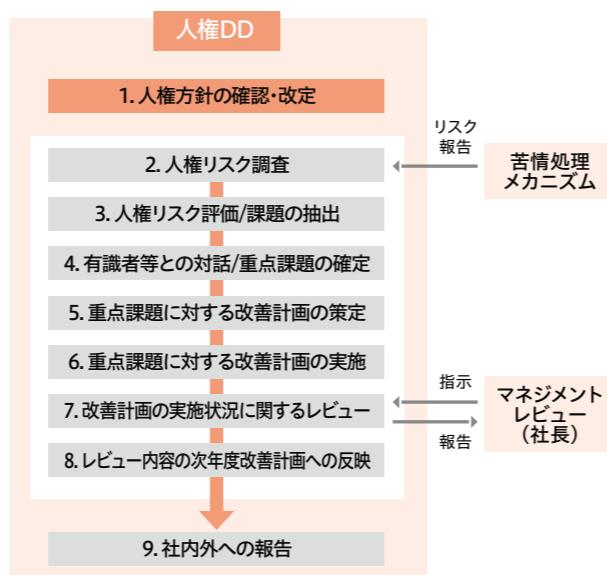
今後も多様性を尊重したサービス提供を行っていきます。

■ 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。

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効率的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)



People

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。

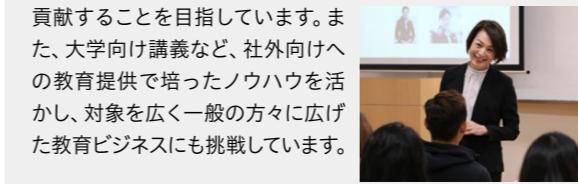
■ オンラインによる教育・研修の拡充

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。



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、社内インフ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

- すべてのお客さまに、
ストレスフリーを実現します
- 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
- お客さまや社会の皆さんと共に、
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、木製車いすやミライ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。

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※をご紹介しています。

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

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>

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。



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案内する「Welcome Information」カード



車いすde行くハワイツアー



新型コロナウイルス感染症対策(一例)

People

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>

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>

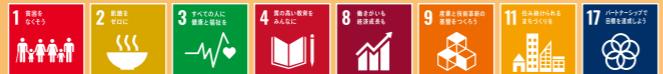
※ SKYTRAX社の「COVID-19 Safety Rating」およびAPEX社の「Health Safety powered by SimpliFlying Audit」で最高評価を獲得しました。これらの評価は、衛生・清潔性の取り組みのみならず、非接触・自動化技術の導入や航空旅行のサポートなど、感染症対策全般が対象であり、両機関から最高評価を獲得しているのは、6月30日現在世界では当社含め2社のみとなります。



ラウンジのモバイルオーダー画面

► 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
<p>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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p>	<p>路線ネットワーク拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> P.45-50, 99 https://www.jal.com/ja/sustainability/community/network/ <p>インバウンド誘致</p> <ul style="list-style-type: none"> P.45-50, 99 https://www.jal.com/ja/sustainability/community/inbound/ <p>移動の利便性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> P.57, 99 https://www.jal.com/ja/sustainability/community/maas/ <p>地域活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> P.55, 99-100 https://www.jal.com/ja/sustainability/community/regional_revitalization/ <p>社会貢献活動</p> <ul style="list-style-type: none"> P.101-102 https://www.jal.com/ja/sustainability/community/community_relations/ <p>被災地への復興支援</p> <ul style="list-style-type: none"> P.102 https://www.jal.com/ja/sustainability/community/disaster/ 	

WEB <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ふるさとプロジェクトホームページ
WEB <https://japan.jal.co.jp/>

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。

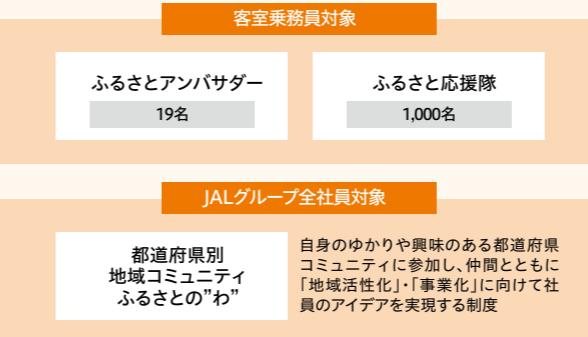
2021年4月より地域活性化活動を「新JAPAN PROJECT」から「JALふるさとプロジェクト」へ刷新し、ヒト・モノ・地域をつなぐ航空会社として、より一層地域に寄り添い、ふるさとへの想いを持つ全社員が一丸となって地域の課題を解決する取り組みをスタートしました。

「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。

TOPIC 2 地域活性化

2 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、地域産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。



「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産品の企画・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、地域産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いる。青森といえばりんごを思い浮かべる方が多いと思うますが、まだまだ知られていない魅力がたくさんあります。



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

Communities

路線ネットワーク拡充

P.45-50

WEB

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

Communities

インバウンド誘致

P.45-50

WEB

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

Communities

移動の利便性向上

P.57

WEB

<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



2021年7月の特集地域は徳島

ツアーや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。



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

■ 地域産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商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」、「あおも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。



「にんにくと大葉のオイルソース」
「あおもりカシスのフローズンヨーグルト」

リンゴのシャキシャキ感を再現した
「シャリっと林檎ジュース」
2021年4月、JALファーストクラスでも提供

■ 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「ここに行ってみたい」と思っていただける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。



特設サイトを開設。
2021年5月～10月分のツアーを紹介、販売



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、旅や商品の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。

■ 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、これまで日本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し、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。“つなぐ”をテーマに、WebマガジンOnTrip JALでの世界遺産



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

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。

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。



経済産業省STEAMライブラリー 未来の教室ホームページ

WEB <https://www.steam-library.go.jp/content/2>



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)

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

パ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実施しています。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ンテナショップ「あきた美彩館」前で(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	公正な事業行動の推進	● P.105 https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/fair-business-practices/
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	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 大切なお客様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、多くのお客様に航空機をご利用いただいており、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に実施しております。

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、現場目線で対策と一緒に考え、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、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様の情報を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 お客様にご提供

お取引さまとともに、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様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み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をすることができました。今後も日本航空としてお客様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

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生しようとも、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わ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の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。

複雑に関係し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り、全社一丸となってBCPの有効性・実効性の向上に努めています。



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ター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/](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。

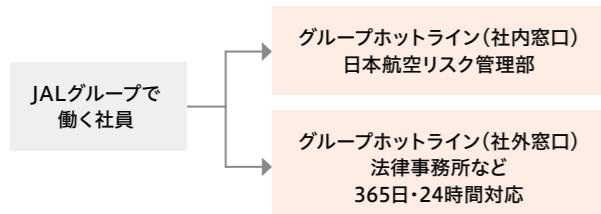
②社員教育の充実

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。



Governance

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んに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/](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/](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ん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。

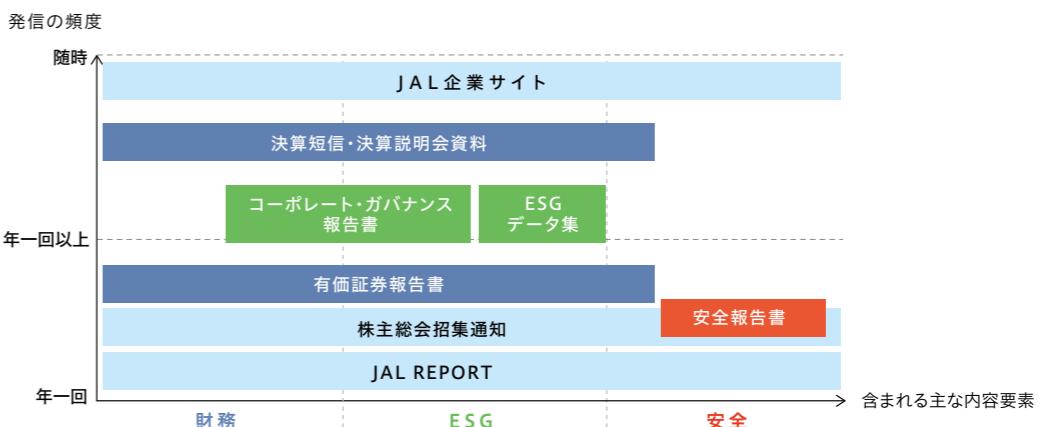
今後も皆さまとのより良い対話の実現に向けて、さらなる情報開示の充実と質の向上に努めます。



機内空気循環の説明図
お客様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、お子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



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

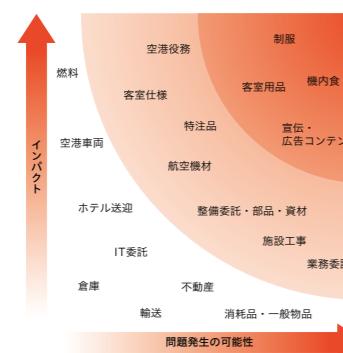
[WEB https://www.jal.com/ja/outline/client/](https://www.jal.com/ja/outline/client/)

具体的な取り組み

お取引先さまとの連携強化

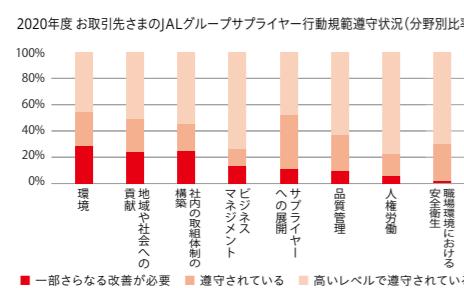
主要サプライヤーとリスク商材の特定

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。



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、企業の倫理情報を見直すための調査票。2004年に米国で設立

※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求められている今、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・茶葉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。



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。



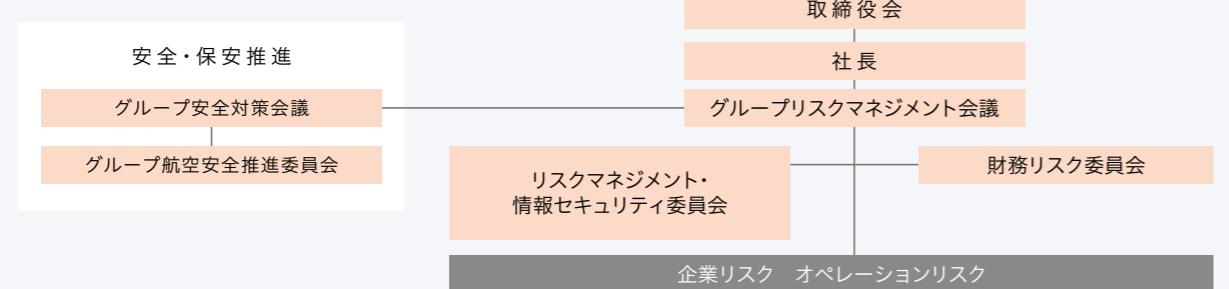
強固なリスクマネジメント(BCMの強化)

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。

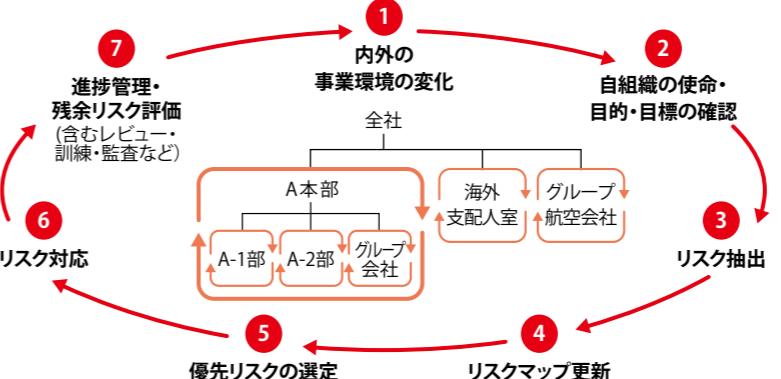
また、個人情報の取り扱いおよび情報セキュリティの会議体も担っており、総務本部長およびIT企画本部長を長とし、情報管理の継続的な強化を行っています。

・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。

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に実施します。

・リスク調査

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、航空事業開運法令・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>

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>

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「IOC (Integrated Operations Control)」の長期停止、航空事故など

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

影響規模		優先リスク	
特大	大	中	小
低	中	高	激高
起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ	起りやすさ

偶発的

コントロールセルアセスメント

全社的な優先リスクは、関係するリスク責任者と一緒に集めて、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般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。

■ 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・目的別に定期的に実施して、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。

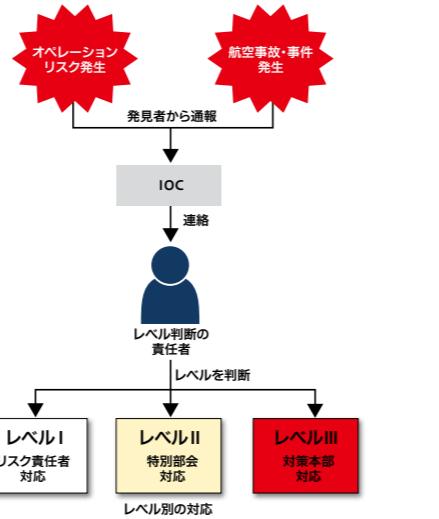


事業継続および社会貢献
認証登録番号H0000007

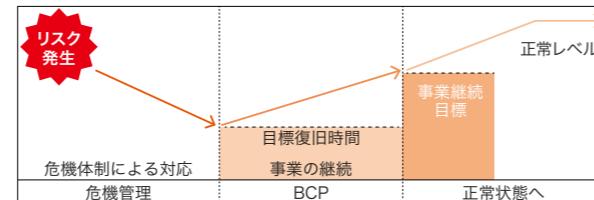


当社は2020年3月、日本政策投資銀行(DBJ)よりDBJ BCM格付融資を受け、格付結果は「事業継続に対する取り組みが特に優れている」と評価されました。

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います。

・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、お客様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。

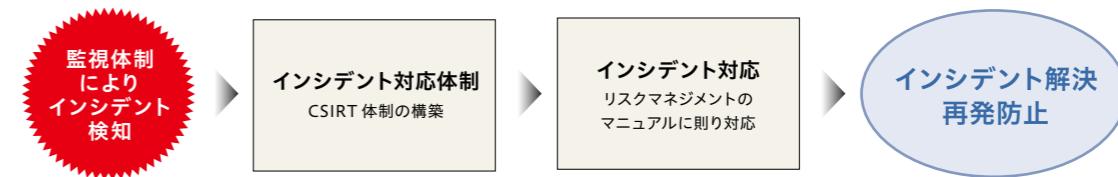
サイバーセキュリティの強化には事前の情報収集が不可欠であることから、交通事業者の情報共有体制である一般社団法人交通ISAC^{*2}に参画し、得られた情報を情報セキュリティ対策の継続的な改善に活用しています。さらに、社外専門機関による年1回の監査を含め、PDCAサイクルを継続的に回し、必要な改善を進めています。

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



はじめて
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

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



「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

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



JALグループが取り組む「4つの領域/22の課題」そ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の達成に向けたESG経営を推進していきます。

	22の課題	主な取り組み項目	成果指標	FY19実績	FY20実績	FY25目標	貢献するSDGs
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	909万トン	439万トン	909万トン未満	経営目標
			スコープ2【地上施設】排出量	5.7万トン	5.1万トン	5.4万トン	
			省燃費機材の割合	82%	84%	86%	
			全燃料に占めるSAFの搭載割合	(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%	
			JAL Green Operations (運航の工夫によるCO ₂ 削減)推進による削減量	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	
S 社会 人間資源の 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	2.5%	FY21中に開示	100%	経営目標
			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	*FY20より開始	36.3%	100%	経営目標
			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	91%	90%	100%	経営目標
	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	*FY20より開始	2路線	全路線	
			調理残渣のリサイクル率	7.7%	28.0%	100%	
G ガバナンス 生物多様性の保全	紙の削減	貨物上屋内ペーパレス化	*FY20より開始	—	JAL便のペーパーレス完了		
	環境汚染の予防	産業廃棄物の削減	最終処分率	0.3%	0.6%	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%	100%	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	0回	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	24.2%	66.5%	100%	

22の課題		主な取り組み項目	成果指標	FY19実績	FY20実績	FY25目標	貢献するSDGs
S 人	D&I推進	多様な人財の活躍推進	障がい者雇用率※1	2.62%	2.67%	法定雇用率の推移を見ながら改めて策定	
			女性管理職比率※2	18.4%	19.5%	30% 経営目標	
			介護休職制度利用人数	53人	40人	実績管理	
	ワークスタイル変革	労働生産性の向上	総実労働時間数	1,862時間	1,878時間	1,850時間	
			年休取得率	79.0%	71.5%	100%	
		多様な働き方の推進	時間外・休日労働の月間平均時間数	9.5時間	8.0時間	4時間(年間総実労働1,850時間と連動)	
			テレワーク実施のべ人数	36,352人	640,579人	実績管理	
	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	247件(ワーケーションのみ)	FY21中に開示	実績管理	
			社員の受診率	100%	100%	100%を維持	
		婦人科検診受診率の向上	家族の受診率	37.5%		75%	
			乳がん検査受診率(家族等を含む)	36.7%	FY21中に開示	70%	
	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)	—	—	重点課題の特定とその改善計画の実施	
S 地域社会	人財育成	社員研修の充実	一人当たりの研修時間数	72.3時間/人	277.1時間/人	実績管理	
			一人当たりの研修費用	449,480円/人	109,321円/人	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様の搭乗促進	左記のお客さまの搭乗率	0.36%	0.29%	FY19実績対比2.5倍	
			金属探知機に反応しない木製車いすの数	478台	478台	FY21中に開示	
	感染症拡大の防止	医薬品輸送の充実	輸送重量	610トン	721トン(FY19対比+18%)	FY19実績対比+50%	
	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)	62地点	61地点	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	利用人数	701,240人	FY21中に開示	1,505,000人	
G ガバナンス	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	—	—	FY23:ドローン物流事業化 FY25:空飛ぶクルマ事業化	
			増加率	—	FY19実績対比25.8%	FY19実績対比+10% 経営目標	
	地域活性化	観光系客体の地域送客の増加	参加人数	7,745人	9,772人	実績管理	
			合計時間	51,734時間	33,600時間	実績管理	
		次世代の育成	空育®の参加人数※3	191,840人	20,435人	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	¥9,208,500	¥11,328,500	実績管理	
	社会貢献活動	ボランティア参加の促進					
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	100%	100%	100%を維持	
		取締役会の機能向上	社外取締役比率	30%	30%	3分の1以上	
		情報漏えいの防止	取締役および監査役の取締役会出席率	98.3%	100%	80%以上を維持	
		汚職贈収賄の防止	インシデント発生数	0件	2件	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	閲覧数	765,912	786,229	1,000,000以上	
		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	18%	37%	100%	
	責任ある調達活動の推進	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	2回	2回	2回		
	BCMの強化	BCPの実効性向上	BCPに基づく演習の実施回数	1回	1回	2回	

※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

TOPIC 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会

オフィシャルエアラインパートナーとして

JALは東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下、東京2020大会)のオフィシャルエアラインパートナーとして、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ティングパートナーとして、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まるよう、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
- 多様性を認め合う社会の実現に貢献
- 需要の回復に向けた取り組みと地域活性化への貢献
- 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！」をキヤッココピーに、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い、アスリートはもちろん日本中の皆さんを応援し、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

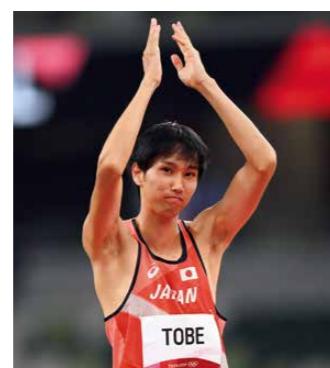
アスリート社員である加納虹輝(フェンシング エペ)、戸邊直人(陸上競技 走高跳)、北口榛花(陸上競技 やり投)、が日本代表選手として初出場しました。JALはこれからも世界に挑戦するアスリートたちを全力で応援していきます。



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)



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

chapter 03 データブック



データハイライト

事業

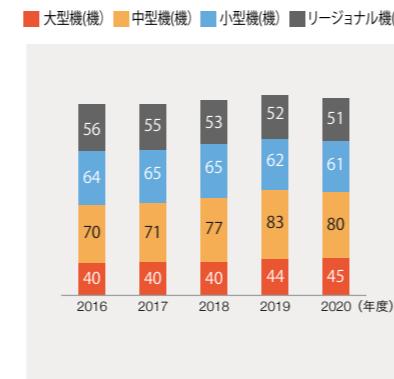
航空事故



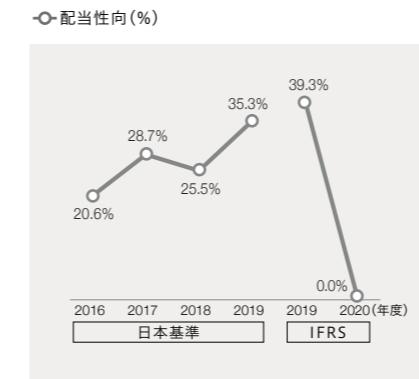
重大インシデント



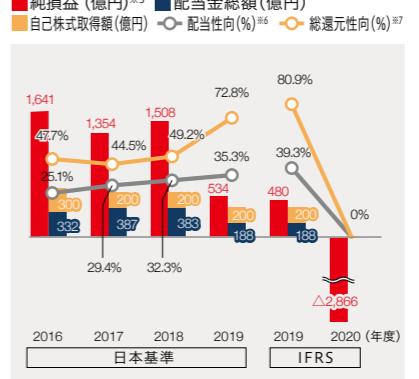
機材数



配当性向^{※6}

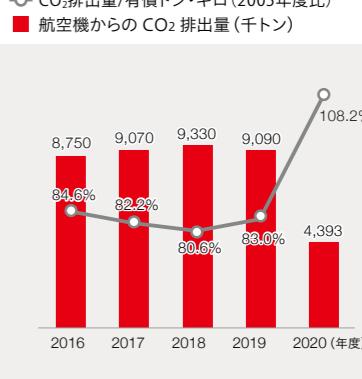


総還元性向^{※7}



ESG

CO₂排出量削減の推移



便数



定時到着率



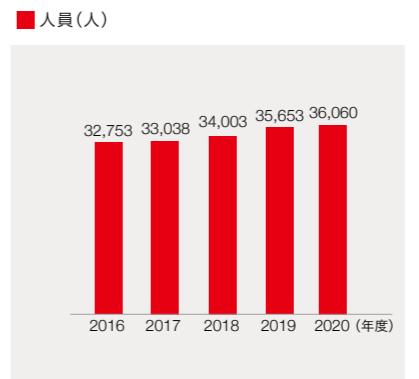
NPS (Net Promoter Score)



省燃費機材割合の推移



人員

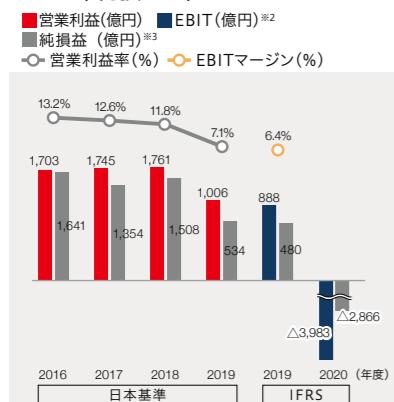


女性管理職比率

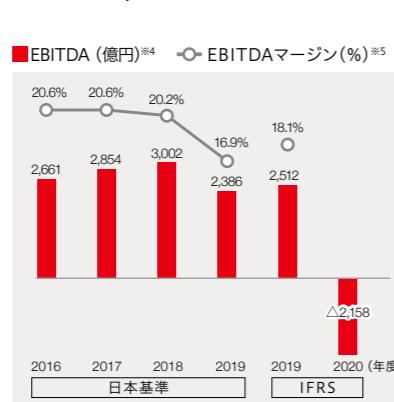


財務^{※1}

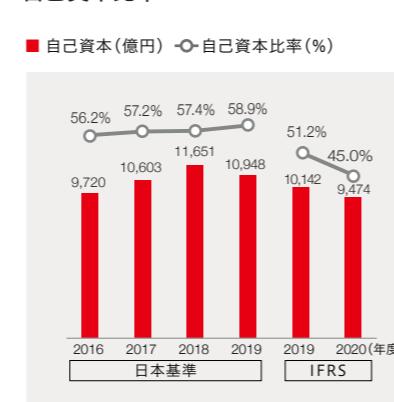
EBIT^{※2}/純損益^{※3}/EBITマージン



EBITDA^{※4}/EBITDAマージン^{※5}



自己資本比率



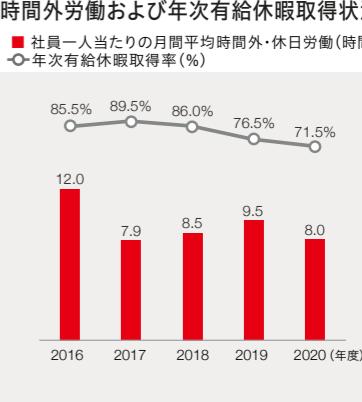
外国人管理職比率^{※10}



障がい者雇用率^{※11}



時間外労働および年次有給休暇取得状況



事業データ

安全

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
航空事故	件数	1	0	1	1	0
重大インシデント	件数	0	1	2	3	1

機材

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
Airbus A350-900	機	0	0	0	5	8
Boeing 777-300ER	機	13	13	13	13	13
Boeing 777-300	機	4	4	4	4	4
Boeing 777-200ER	機	11	11	11	11	11
Boeing 777-200	機	12	12	12	11	9
Boeing 787-9	機	8	11	17	20	20
Boeing 787-8	機	25	25	25	29	29
Boeing 767-300ER	機	31	29	29	29	29
Boeing 767-300	機	6	6	6	5	2
Boeing 737-800	機	53	57	62	62	61
Boeing 737-400	機	11	8	3	0	0
Bombardier CRJ200	機	5	0	0	0	0
Embraer 170/Embraer 190	機	22	29	32	32	32
Bombardier DHC-8-400CC	機	4	5	5	5	5
SAAB340B	機	12	10	8	5	3
Bombardier DHC-8-400	機	9	6	1	0	0
Bombardier DHC-8-300	機	1	1	0	0	0
Bombardier DHC-8-100	機	2	0	0	0	0
ATR42-600/ATR72-600	機	1	4	7	10	11

運航実績

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
就航都市数						
国内線	地点	59	59	60	62	61
国際線	地点	251	284	348	378	368
合計	地点	310	343	408	440	429
便数						
国内線	便	225,265	235,246	244,467	242,603	134,325
国際線	便	52,054	53,295	54,747	51,129	8,138
合計	便	277,319	288,541	299,214	293,732	142,463
定時出発率						
国内線	%	90.86	84.72	88.33	86.71	96.74
国際線	%	89.28	87.80	87.47	86.35	93.17
合計	%	90.46	88.61	88.10	86.62	96.02
定時到着率						
国内線	%	86.85	84.73	84.12	83.29	96.27
国際線	%	87.10	85.79	87.46	86.83	95.33
合計	%	86.91	85.00	84.99	84.18	96.38

輸送実績

	日本基準	IFRS ^{※5}				
	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
国内線						
旅客数	人	32,570,397	34,033,475	34,859,576	33,783,710	12,212,131
有償旅客キロ ^{※1}	千人・キロ	24,550,154	25,643,092	26,195,658	25,443,520	9,282,122
有効座席キロ ^{※2}	千座席キロ	35,423,513	35,714,021	36,116,930	36,199,539	19,452,985
有償座席利用率	%	69.3	71.8	72.5	70.3	47.7
国際線(フルサービスキャリア)						
旅客数 ^{※3}	人	8,394,777	8,585,399	9,128,236	8,277,987	357,519
有償旅客キロ ^{※1,3}	千人・キロ	40,633,050	42,013,111	44,659,463	41,905,628	2,196,423
有効座席キロ ^{※2,3}	千座席キロ	50,621,656	51,836,491	54,925,904	54,324,546	11,918,047
有償座席利用率 ^{※3}	%	80.3	81.0	81.3	77.1	18.4
貨物郵便						
国内線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	357,803	364,089	343,529	328,182	237,874
国際線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	1,887,856	2,233,387	2,429,268	2,407,691	1,948,205

顧客

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
NPS(Net Promoter Score)^{※4}						
国内線	ポイント	—	+1.4	+1.3	+7.6	+23.0
国際線	ポイント	—	+2.1	+2.2	+8.2	+30.0

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

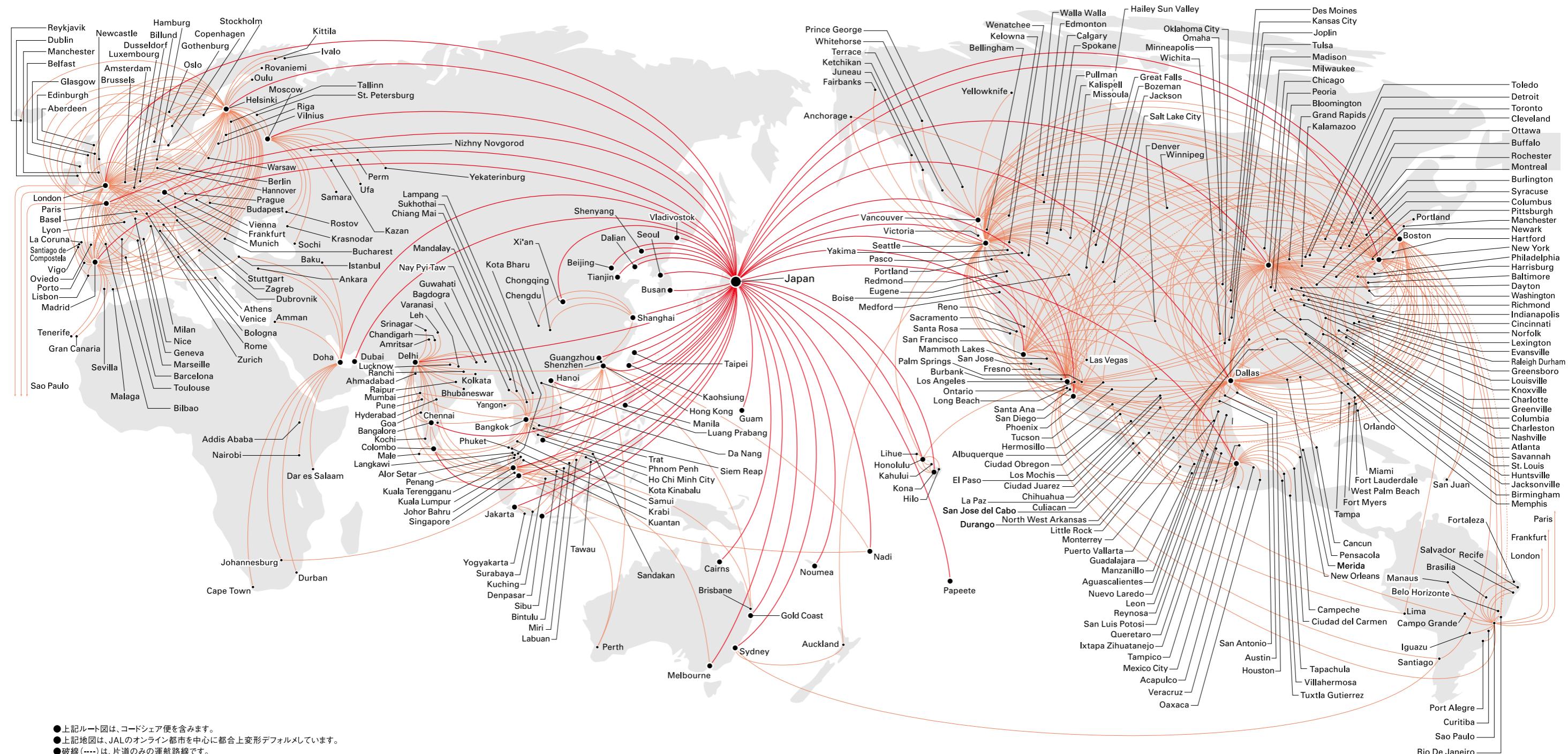
※2 有効座席キロ (Available Seat-Kilometers): 旅客輸送容量の単位。総座席数×輸送距離(キロ)。

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

※4 2017年度期初実績対比

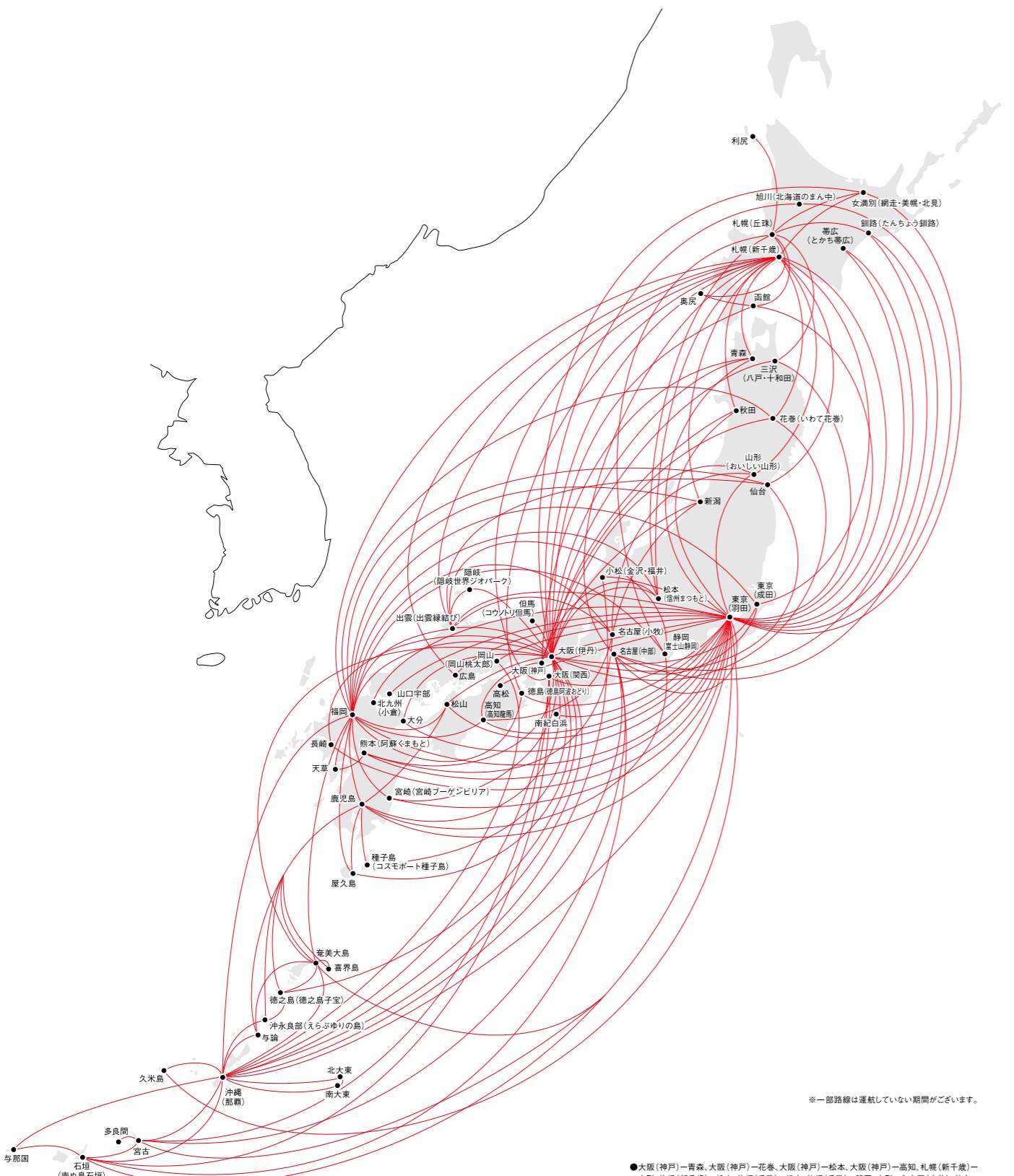
※5 2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています

▶ 国際線ルートマップ (2021年8月23日現在)



- 上記ルート図は、コードシェア便を含みます。
- 上記地図は、JALのオンライン都市を中心に都合上変形デフォルメしています。
- 破線(---)は、片道のみの運航路線です。

▶ 国内線ルートマップ (2021年8月23日現在)



▶ 連結子会社一覧 (2021年3月31日現在)

名称	資本金 (百万円)	議決権の所有割合			
		直接(%)	間接(%)	合計(%)	
航空運送事業セグメント					
航空運送事業					
日本トランസオーシャン航空株式会社	4,537	72.8	—	72.8	
日本エアコミュニケーションズ株式会社	300	60.0	—	60.0	
株式会社ジェイエア	200	100.0	—	100.0	
株式会社ZIPAIR Tokyo	9,000	100.0	—	100.0	
株式会社北海道エアシステム	490	57.3	—	57.3	
琉球エアーコミューター株式会社	396	—	74.5	74.5	
空港旅客サービス					
株式会社JALスカイ	100	100.0	—	100.0	
JALスカイエアポート沖縄株式会社	33	66.7	33.3	100.0	
株式会社JALスカイ大阪	30	100.0	—	100.0	
株式会社JALスカイ九州	30	100.0	—	100.0	
株式会社JALスカイ札幌	30	100.0	—	100.0	
株式会社JALスカイ金沢	10	100.0	—	100.0	
株式会社JALスカイ仙台	10	100.0	—	100.0	
グランドハンドリング					
株式会社JALグランドサービス	100	99.8	0.2	100.0	
株式会社JALグランドサービス大阪	10	—	100.0	100.0	
株式会社JALグランドサービス九州	10	—	100.0	100.0	
株式会社JALグランドサービス札幌	10	—	97.7	97.7	
整備					
株式会社JALエンジニアリング	80	100.0	—	100.0	
株式会社JALメンテナンスサービス	10	100.0	—	100.0	
貨物					
日航関西エアカーゴ・システム株式会社	100	69.2	—	69.2	
株式会社JALカーゴサービス	50	100.0	—	100.0	
株式会社JALカーゴハンドリング	50	—	100.0	100.0	
株式会社JALカーゴサービス九州	20	40.0	40.0	80.0	
旅客販売					
株式会社ジャルセールス	460	100.0	—	100.0	
株式会社JALナビア	50	100.0	—	100.0	
株式会社JALマイレージバンク	40	100.0	—	100.0	
空港周辺事業					
ジャルロイヤルケータリング株式会社	2,700	51.0	—	51.0	

名称	資本金 (百万円)	議決権の所有割合			
		直接(%)	間接(%)	合計(%)	
その他セグメント					
整備					
株式会社JALエアテック	100	66.6	3.4	70.0	
貨物					
JUPITER GLOBAL LIMITED	千香港ドル 1,960	46.4	4.6	51.0	
旅客販売					
株式会社ジャルパック ^{※1}	80	96.7	1.1	97.8	
株式会社JAL JTAセールス	30	16.7	83.3	100.0	
JALPAK INTERNATIONAL HAWAII, INC.	千米ドル 1,000	—	100.0	100.0	
JALPAK INTERNATIONAL (EUROPE) B.V.	千ユーロ 1,600	—	100.0	100.0	
JALPAK INTERNATIONAL (FRANCE) S.A.S.	千ユーロ 160	—	100.0	100.0	
EURO-CREATIVE TOURS(U.K.) LTD.	千英ポンド 100	—	100.0	100.0	
JALPAK INTERNATIONAL ASIA PTE. LTD.	千シンガポールドル 146	—	100.0	100.0	
JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	千香港ドル 750	—	100.0	100.0	
PT. TAURINA TRAVEL DJAYA ^{※2}	千インドネシアルピア 500,000	—	49.0	49.0	
空港周辺事業					
株式会社JALエービーシー	100	51.0	—	51.0	
その他					
株式会社JALインフォテック	702	100.0	—	100.0	
JALデジタルエクスペリエンス株式会社	475	51.0	—	51.0	
JALペイメント・ポート株式会社	390	16.5	68.5	84.9	
株式会社ジャルカード	360	50.6	—	50.6	
株式会社JALファシリティーズ	180	85.0	—	85.0	
株式会社アクセス国際ネットワーク	100	100.0	—	100.0	
JAL Agriport株式会社 ^{※2}	100	49.0	—	49.0	
JAL宏遠株式会社	100	51.0	—	51.0	
JALビジネスアビエーション株式会社	100	51.0	—	51.0	
株式会社JALブランディング・コミュニケーションズ	100	100.0	—	100.0	
JTAインフォコム株式会社	50	—	100.0	100.0	
JAL SBI フィンテック株式会社	45	51.0	—	51.0	
株式会社JALサンライト	20	100.0	—	100.0	
株式会社オーエフシー	10	50.0	4.0	54.0	
株式会社ジェイプロ	10	—	100.0	100.0	
JLC INSURANCE COMPANY LIMITED	千米ドル 2,000	100.0	—	100.0	

※1 株式会社ジャルパックについては、売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く）の連結売上高に占める割合が100分の10を超えております。

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

財務データ

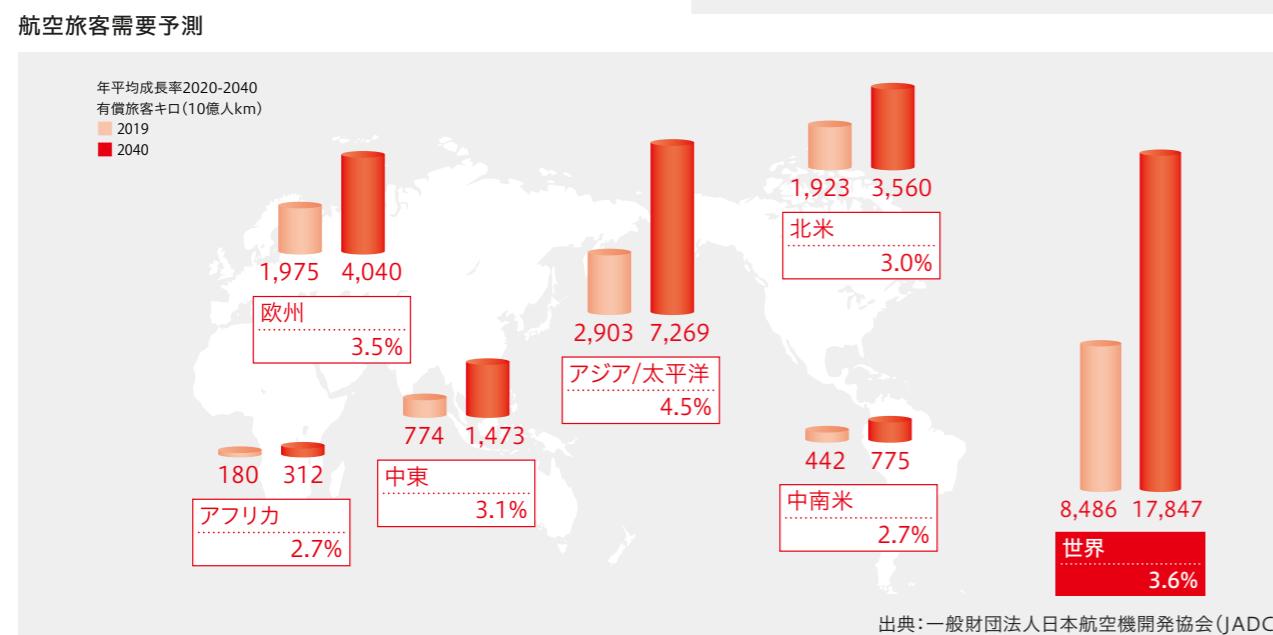
日本基準	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	(億円)	(億円)			千米ドル ^{※2}	1ドル=110.71円
									2019年度	IFRS ^{※1}	2019年度	2020年度	
会計年度													
営業収益	12,388	13,093	13,447	13,366	12,889	13,832	14,872	14,112	売上収益	13,859	4,812	4,346,716	
営業費用	10,435	11,425	11,650	11,274	11,186	12,086	13,111	13,105	営業費用	13,088	8,850	7,994,192	
営業利益	1,952	1,667	1,796	2,091	1,703	1,745	1,761	1,006	EBIT(財務・法人所得税前利益)	888	△3,983	△3,597,741	
経常利益	1,858	1,576	1,752	2,092	1,650	1,631	1,653	1,025	税引前利益	881	△4,040	△3,649,878	
親会社株主に帰属する当期純利益	1,716	1,662	1,490	1,744	1,641	1,354	1,508	534	親会社の所有者に帰属する当期利益	480	△2,866	△2,589,585	
営業キャッシュ・フロー	2,648	2,479	2,611	3,123	2,531	2,815	2,967	600	営業キャッシュ・フロー	808	△2,195	△1,982,829	
投資キャッシュ・フロー	△1,290	△1,667	△1,992	△2,072	△2,155	△1,801	△1,863	△2,215	投資キャッシュ・フロー	△2,337	△910	△822,075	
財務キャッシュ・フロー	△606	△619	△673	△496	△535	△558	△370	△301	財務キャッシュ・フロー	△388	3,886	3,510,288	
フリー・キャッシュ・フロー ^{※3}	1,358	812	618	1,051	375	1,013	1,103	△1,615	フリー・キャッシュ・フロー ^{※3}	△1,528	△3,105	△2,804,904	
減価償却費	810	827	858	885	957	1,108	1,241	1,380	減価償却費	1,624	1,824	1,648,350	
EBITDA ^{※4}	2,762	2,495	2,655	2,977	2,661	2,854	3,002	2,386	EBITDA ^{※4}	2,512	△2,158	△1,949,391	
EBITDAR ^{※5}	3,071	2,810	2,927	3,211	2,862	3,054	3,201	2,602	設備投資額(固定資産の取得による支出)	2,396	896	810,098	
設備投資額(固定資産の取得による支出)	1,218	1,645	1,986	2,106	2,331	2,080	2,221	2,396					
会計年度末													
総資産	12,166	13,401	14,733	15,789	17,287	18,539	20,303	18,593	会計年度末	19,822	21,072	19,034,224	
純資産	5,831	7,110	8,007	8,705	10,033	10,941	12,001	11,318	総資産	10,496	9,815	8,865,820	
有利子負債	1,601	1,342	1,005	926	1,160	1,257	1,423	1,917	資本	2,774	5,151	4,653,111	
自己資本	5,650	6,902	7,764	8,430	9,720	10,603	11,651	10,948	有利子負債	10,142	9,474	8,558,025	
1株当たり情報(円、米ドル)^{※6}													
当期純利益	473.36	458.45	411.06	481.29	456.56	383.23	432.10	155.66	1株当たり情報(円、米ドル)	140.04	△764.99	△6.90	
純資産	1,558.15	1,903.53	2,142.00	2,325.79	2,749.71	3,019.52	3,340.15	3,249.27	当期利益	3,009.71	2,168.06	19.58	
配当金	95.00	80.00	104.00	120.00	94.00	110.00	110.00	55.00	自己資本(親会社の所有者に帰属する持分)	55.00	0.00	0.00	
期中平均株式数(千株)	362,671	362,639	362,584	362,500	359,594	353,334	349,006	343,101	配当金	343,167	374,766	—	
経営指標													
営業利益率(%)	15.8	12.7	13.4	15.7	13.2	12.6	11.8	7.1	経営指標	6.4	—	—	
自己資本利益率(ROE)(%)	36.0	26.5	20.3	21.5	18.1	13.3	13.6	4.7	EBITマージン(%)	4.6	—	—	
総資産利益率(ROA)(%)	16.9	13.0	12.8	13.7	10.3	9.7	9.1	5.2	自己資本利益率(ROE)(%)	4.3	—	—	
自己資本比率(%)	46.4	51.5	52.7	53.4	56.2	57.2	57.4	58.9	総資産利益率(ROA)(%)	4.7	—	—	
D/Eレシオ(倍)	0.3x	0.2x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.2x	投資収益率(ROIC)(%)	51.2	45.0	—	
EBITDAマージン(%) ^{※7}	22.3	19.1	19.8	22.3	20.6	20.6	20.2	16.9	自己資本比率(%)	0.3x	0.5x	—	
EBITDARマージン(%) ^{※8}	24.8	21.5	21.8	24.0	22.2	22.1	21.5	18.4	D/Eレシオ(倍)	—	—	—	
ユニットコスト(円) ^{※9}	8.4	8.6	8.7	9.1	9.4	10.1	10.4	10.6	EBITDAマージン(%) ^{※7}	—	—	—	
ユニットコスト(円)(燃油費含む)	11.5	12.2	12.3	11.7	11.7	12.5	13.1	13.2	ユニットコスト(円) ^{※9}	—	—	—	
配当性向(%)	20.1	17.5	25.3	24.9	20.6	28.7	25.5	35.3	配当性向(%)	39.3	0.0	—	
従業員数(人)	30,636	31,020	30,978	31,331	32,047	33,038	34,003	35,653	従業員数(人)	35,653	36,060	—	
事業データ													
国際線旅客													
旅客収入	4,066	4,375	4,548	4,487	4,152	4,629	5,306	4,762	国際線旅客(フルサービスキャリア) ^{※13}	4,862	279	252,633	
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※10,12}	44,745	46,235	47,696	50,563	50,621	51,836	54,925	54,324	旅客収入	53,910	11,918	—	
有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※11,12}	34,036	35,390	36,109	40,305	40,633	42,013	44,659	41,905	有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※10,12}	45,551	2,196	—	
有償旅客数(千人) ^{※12}	7,525	7,723	7,793	8,460	8,394	8,585	9,128	8,277	有償旅客キロ(百万人・キロ) ^{※11,12}	8,958	357	—	
有償座席利用率(%) ^{※12}	76.1	76.5	75.7	79.7	80.3	81.0	81.3	77.1	有償旅客数(千人)	84.5	18.4	—	
イールド(円) ^{※12}	11.9	12.4	12.6	11.1	10.2	11.0	11.9	11.4	イールド(%) ^{※12}	10.7	12.7	—	
ユニットレベニュー(円) ^{※12}	9.1	9.5	9.5	8.9	8.2	8.9	9.7	8.8	ユニットレベニュー(円) ^{※12}	9.0	2.3	—	
国内線旅客													
旅客収入	4,852	4,874	4,875	5,012	4,986	5,182	5,280	5,146	国内線旅客	5,297	1,740	1,571,727	
有効座席キロ(百万席・キロ) ^{※10}	36,443	37,084	36,306	35									

▶ 財務状況と業績の評価および分析

経営環境

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大により、当社グループが属する航空業界は極めて厳しい状況に置かれました。当社グループでは、感染拡大の影響が長期化するなか、清潔性・非接触性の強化による「安全・安心」の確保に努めつつ、日本国内および日本と海外を結ぶ航空輸送ネットワークの維持に努めてまいりました。収入の著しい減少に対して、抜本的なコスト削減策と投資抑制を遅滞なく実施することで業績への影響を緩和することに努め、加えて、着陸料や航空機燃料税などの公租公課の支払い猶予といった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、日本政府による公的なご支援も活用しつつ、この未曾有の危機への対応に全力を尽くしました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響が長期化するなかで、当社グループは引き続きこうした努力を継続し、公共交通機関としての社会的使命を果たし、お客様に安心してご利用いただけるよう全力を尽くし、来るべき航空需要の回復に備えてまいります。



JALグループの概況

2020年度における売上収益は4,812億円(前年同期比65.3%減少)、営業費用は8,850億円(前年同期比32.4%減少)となり、財務法人所得税前利益(△は損失)(以下「EBIT」という。)は△3,983

億円(前年同期は888億円)、親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)は△2,866億円(前年同期は480億円)となりました。

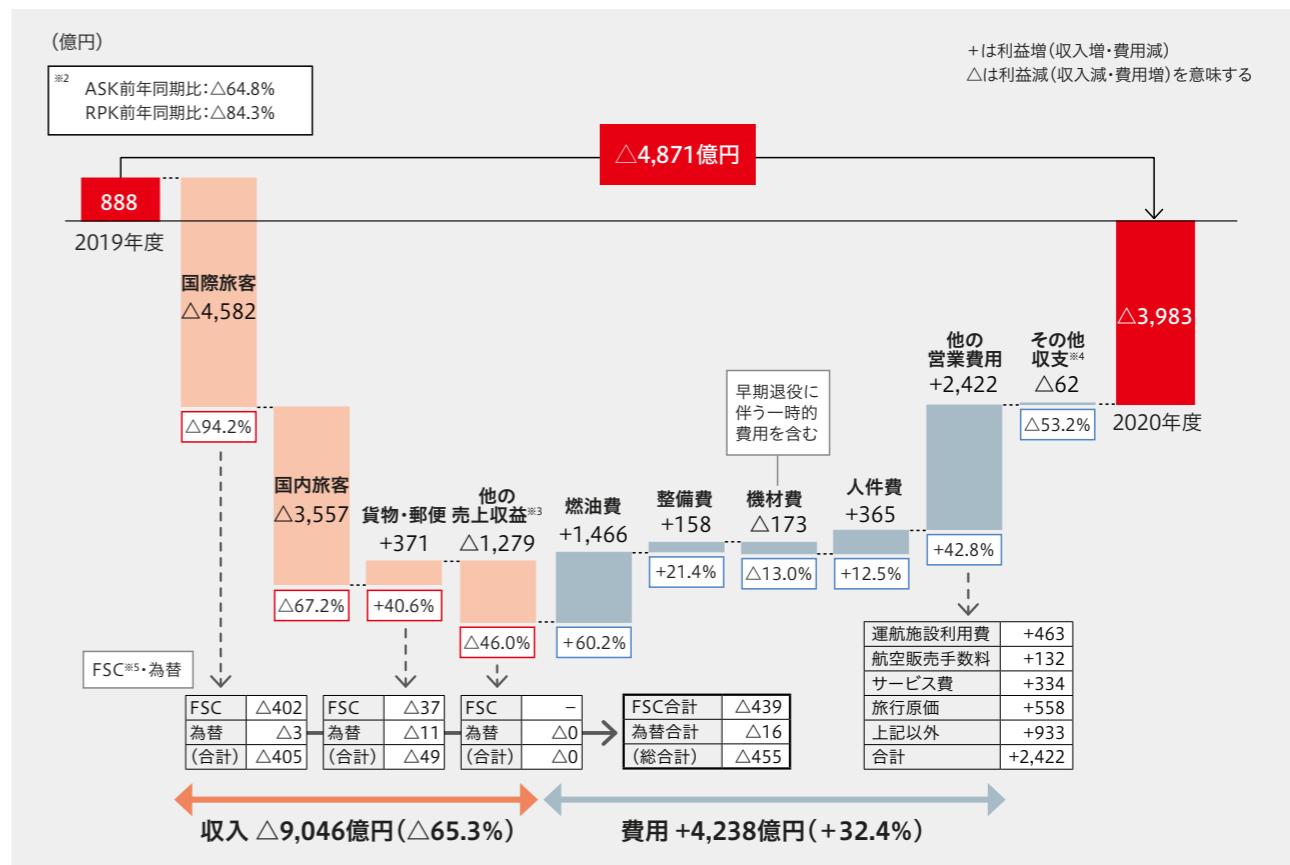
連結經營成績分析

1. 業績サマリー 売上収益 4,812 億円 EBIT △3,983 億円 親会社の所有者に
帰属する当期利益 △2,866 億円

当社グループの2020年度の経営成績などは、収入面では、国際旅客収入は新型コロナウイルス感染症拡大の影響の長期化により、前年対比4,582億円の減収となりました。国内旅客収入は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う度重なる緊急事態宣言の発出により、前年対比3,557億円の減収となり、売上収益は4,812億円(前年同期比65.3%減少)となりました。

費用面では、燃油費は減便による使用量の削減や燃油市況下落による燃油単価の減少等により1,466億円の減少、整備費は減便によるエンジン整備の減少等により158億円減少しました。人件費は、役員報酬の減額や業績に連動した賞与の減少などにより365億円減少しました。収入の著しい減少に対して、機動的に供給調整を行うことで運航費用など変動費の抑制に努め、

2020年度 EBIT増減の推移



※1 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析

*2 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

※3 他の売上収益=旅行・マイル提携・受託事業収入など

※4 その他収支 = 航空機材売却益・その他の収入・持分法投資損益・投資収支

※5 FSC=Fuel Surcharge

2. セグメントの業績

(1) 航空運送事業の業績

2020年度における航空運送事業セグメントの経営成績については、売上収益は4,318億円(前年同期比 65.8%減少)、投資・財務・法人所得税前利益(△は損失)(以下「セグメント利益(△は損失)」といいます。)は、△4,033億円(前年同期は747億円)となりました。(売上収益及びセグメント利益(△は損失)はセグメント間連結消去前数値です。) 売上収益の詳細は右記のとおりです。なお、LCC事業を営むZIPAIRの国際旅客収入は51百万円でした。

売上収益 4,318 億円

航空運送事業セグメント	部門別売上収益	(百万円)	
	2019年度	2020年度	前年比(%)
国際線(フルサービスキャリア)	486,217	27,917	△94.3
旅客収入	59,744	96,553	+61.6
貨物収入	7,562	7,344	△2.9
郵便収入	842	333	△60.4
手荷物収入	554,366	132,149	△76.2
小計			
国内線	529,707	174,006	△67.2
旅客収入	20,724	21,735	+4.9
貨物収入	3,627	3,192	△12.0
郵便収入	320	219	△31.5
手荷物収入	554,380	199,154	△64.1
小計			
国際線・国内線合計	1,108,746	331,304	△70.1
その他の収入(ZIPAIRの国際旅客収入を含む)	153,136	100,517	△34.4
合計	1,261,883	431,821	△65.8

※ 金額については切捨処理、各比率については四捨五入処理しております。

① 国際線(フルサービスキャリア) ^{※1}

	2019年度	2020年度	前年比(%)
旅客収入(億円) ^{※2}	4,862	279	△94.3
有償旅客数(千人) ^{※2}	8,958	357	△96.0
ASK(百万席・キロ)	53,910	11,918	△77.9
RPK(百万人・キロ) ^{※2}	45,551	2,196	△95.2
有償座席利用率(%) ^{※2}	84.5%	18.4%	△66.1pt
単価(円) ^{※2※3}	54,274	78,085	+43.9
イールド(円) ^{※2※4}	10.7	12.7	+19.1
ユニットレベニュー(円) ^{※2※5}	9.0	2.3	△74.0

国際旅客輸送実績



※1 LCCを除く。2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、2019年度実績も同様の変更を反映し比較分析。

※2 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む。2019年度実績も同様の変更を反映し比較分析。

※3 単価=旅客収入/有償旅客数

※4 イールド=旅客収入/RPK

※5 ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

② 国内線

	2019年度	2020年度	前年比(%)
旅客収入(億円) ^{※1}	5,297	1,740	△67.2
有償旅客数(千人) ^{※1}	36,411	12,212	△66.5
ASK(百万席・キロ)	36,199	19,452	△46.3
RPK(百万人・キロ) ^{※1}	27,496	9,282	△66.2
有償座席利用率(%) ^{※1}	76.0%	47.7%	△28.2pt
単価(円) ^{※1※2}	14,548	14,249	△2.1
イールド(円) ^{※1※3}	19.3	18.7	△2.7
ユニットレベニュー(円) ^{※1※4}	14.6	8.9	△38.9

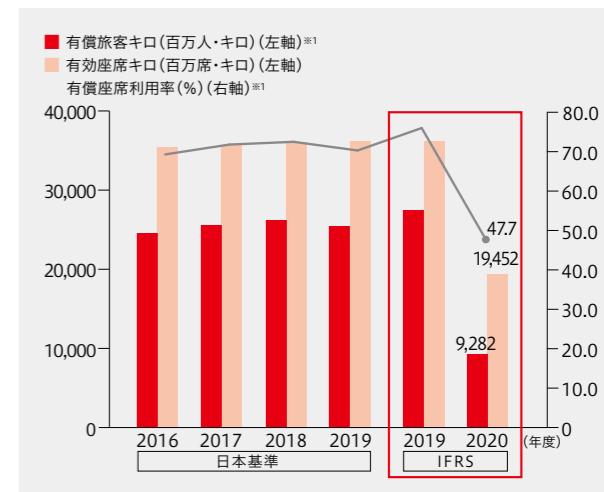
※1 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む。2019年度実績も同様の変更を反映し比較分析。

※2 単価=旅客収入/有償旅客数

※3 イールド=旅客収入/RPK

※4 ユニットレベニュー=旅客収入/ASK

国内旅客輸送実績



(2) その他事業

株式会社ジャルパックと株式会社ジャルカードの概況は、下記のとおりです。

株式会社ジャルパック

項目	2019年度	2020年度	前年比(%)
海外旅行取扱人数(万人)	18.3	0.0	△100.0
国内旅行取扱人数(万人)	260.6	114.1	△56.2
売上収益(億円)(連結消去前)	1,701	555	△67.3

株式会社ジャルカード

項目	2019年度	2020年度	前年比(%)
カード会員数(万人)	372.0	358.0	△3.8
売上収益(億円)(連結消去前)	196	186	△4.9

3. 営業費用増減分析

営業費用 8,850 億円

主要営業費用内訳 ^{※1}			
	2019年度	2020年度	前年差
売上収益	13,859	4,812	△9,046
燃油費	2,434	967	△1,466
運航施設利用費	848	384	△463
整備費	740	581	△158
供給運動費用	170	37	△132
サービス費 ^{※2}	444	110	△334
その他の運動費用 ^{※3}	2,041	915	△1,125
収入・供給運動費用計	6,679	2,998	△3,680
機材費	1,341	1,515	+173
人件費	2,913	2,548	△365
その他の固定費	2,155	1,788	△366
固定費計	6,409	5,851	△557
営業費用計	13,088	8,850	△4,238

※1 2020年度よりIFRSを適用、2019年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析

※2 サービス費=機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関する費用

※3 その他の運動費用=旅行・マイル提携・受託事業原価など

費用面では、燃油費は減便による使用量の削減や燃油市況下落による燃油単価の減少等により1,466億円の減少、整備費は減便によるエンジン整備の減少等により158億円減少しました。人件費は、役員報酬の減額や業績に連動した賞与の減少などにより365億円減少しました。収入の著しい減少に対して、機動的に供給調整を行うことで運航費用など変動費の抑制に努め、抜本的なコスト削減策と投資抑制を遅滞なく実施した結果、営業費用全体としては8,850億円(前年同期比32.4%減少)となりました。

4. 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益 △2,866 億円

親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)は、繰延税金資産の計上に伴い法人所得税費用がマイナスとなった結果、△2,866億円(前年同期は480億円)となりました。

5. キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	△2,195 億円
投資活動によるキャッシュ・フロー	△910 億円
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,886 億円

2020年度末における現金および現金同等物の残高は、前年度末に比べ791億円増加し、4,083億円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

税引前損失△4,040億円に減価償却費等の非資金項目、退職給付に係る負債及び営業活動に係る債権・債務の加減算等を行った結果、営業活動によるキャッシュ・フロー(アウトフロー)は△2,195億円(前年同期は808億円のキャッシュ・インフロー)となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

固定資産の取得による支出を主因として、投資活動によるキャッシュ・フロー(アウトフロー)は△910億円(前年同期は△2,337億円のキャッシュ・アウトフロー)となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

長期借入れによる収入及び株式の発行による収入を主因として、財務活動によるキャッシュ・フロー(インフロー)は3,886億円(前年同期は△388億円のキャッシュ・アウトフロー)となりました。

6. 設備投資と機材調達

設備投資 883 億円

2020年度の設備投資については、総額883億円(無形資産含む)です。当社グループは、運航効率を改善するための新型航空機導入に関する設備投資や、多様化する顧客ニーズに対応するための競争力投資、利便性向上・効率化を目的としたシステム投資を含む無形資産に関する設備投資等を行っております。

2020年度に実施した設備投資の主な内容は、航空機4機(エアバスA350-900型3機、ATR42-600型1機)の新規購入および航空機購入のための前払金の支払いです。また、次の主要な設備を売却しており、その内訳はエアバスA350-900型3機、ボーイング777-200型2機、ボーイング767-300型3機、SAAB340B型2機です。なお、売却したエアバスA350-900型3機は2020年度中に賃借航空機に変更しておりますが、連結財務諸表上は、IFRSに準拠して、売却および賃借として会計処理せずに、引き続き航空機として認識しております。

設備投資に関しては、燃費効率や快適性に優れた新しい航空機の導入や、LCC事業強化、非接触・効率化推進と顧客利便性を向上させるためのIT投資など、企業価値の向上に資する成長のための投資を厳選して着実に実施するとともに、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。

2020年度 航空機一覧

FSC ※1	機種	前期末 2020/3/31			当期末 2021/3/31			合計2 退役済み 機材除く	増減 当期末-前 期末合計
		所有	リース	合計	所有	リース	合計1		
	Airbus A350-900	4	1	5	4	4	8	8	+3
	Boeing 777-300ER	13	0	13	13	0	13	13	—
	Boeing 777-300	4	0	4	4	0	4	0	△4
	Boeing 777-200ER	11	0	11	11	0	11	6	△5
	Boeing 777-200	11	0	11	9	0	9	0	△11
	大型機 小計	43	1	44	41	4	45	27	△17
	中型機								
	Boeing 787-9	17	3	20	17	3	20	20	—
	Boeing 787-8	27	0	27	27	0	27	27	—
	Boeing 767-300ER	29	0	29	29	0	29	29	—
	Boeing 767-300	5	0	5	2	0	2	2	△3
	中型機 小計	78	3	81	75	3	78	78	△3
	小型機								
	Boeing 737-800	43	19	62	43	18	61	61	△1
	小型機 小計	43	19	62	43	18	61	61	△1
	リージョナル機								
	Embraer 170/ Embraer 190	32	0	32	32	0	32	32	—
	De Havilland DHC-8-400CC	5	0	5	5	0	5	5	—
	リージョナル機 小計	5	0	5	3	0	3	2	△3
	FSC 合計	215	24	239	209	26	235	216	△23
	LCC								
	Boeing 787-8	2	0	2	2	0	2	2	—
	LCC 合計	2	0	2	2	0	2	2	—
	総計	217	24	241	211	26	237	218	△23

※1 FSC=Full Service Carrier

※2 合計1と合計2の差異は当期末時点における退役済み(売却待ち)機材、計19機

7. 財政状態

自己資本 9,474 億円

自己資本比率 45.0%

連結財務状況^{※1}

	2019年度期末	2020年度期末	前年度期末差
総資産	19,822	21,072	+1,250
現金及び預金	3,291	4,083	+791
有利子負債	2,774	5,151	+2,377
1年内返済 ^{※2}	386 (110)	696 (205)	+310 (+94)
自己資本 ^{※3}	10,142	9,474	△668
自己資本比率(%) ^{※4}	51.2%	45.0%	△6.2pt
D/Eレシオ(倍) ^{※5}	0.3x	0.5x	+0.3x

※1 2020年度よりIFRSを適用、前年度実績もIFRSに基づいた値に組み替えて比較分析

※2 ()内の数字は、1年内返済のうち航空機リース料

※3 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分

※4 自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率

※5 D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

厳しい状況の中でも、自己資本は9,474億円、自己資本比率は45.0%を確保いたしました。

(資産) 2020年度末における資産については、現金及び現金同等物残高の増加などを主因として前年度末に比べ1,250億円増加し、2兆1,072億円となりました。

(負債) 2020年度末における負債については、有利子負債の増加や契約負債の減少などにより、前年度末に比べ1,931億円増加の1兆1,257億円となりました。

(資本) 2020年度末における資本については、2020年11月に公募増資を実施し、資本増強を行ったものの、当期損失の計上を主因として、前年度末に比べ680億円減少の9,815億円となりました。

8. 格付けの状況

当社の現在の格付けは右記のとおりです。

格付投資情報センター(R&I)	発行体格付	(2021年9月時点)
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付 A(ネガティブ)	発行体格付 A- (ネガティブ)

9. 燃油および為替ヘッジについて

(1) 方針

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

(2) 市況リスクの克服

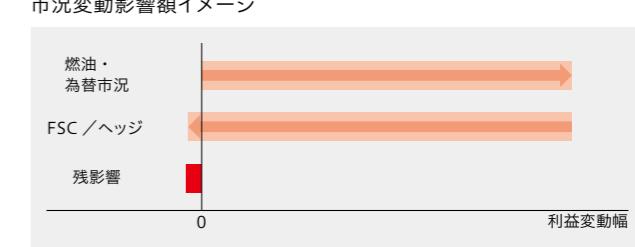
ヘッジや燃油サーチャージによる市況変動リスク抑制効果は、各年度で見るとタイムラグがありますが、中期レンジで見ると、市況変動リスクはほぼ克服できており、一定期間の市況変動規模と、ヘッジと燃油サーチャージで市況の変動を抑制できています。



※1 平常時は、国内線で消費する燃油量程度に相当する全体の40%程度をヘッジ

※2 FSC…Fuel Surcharge(燃油サーチャージ)

市況変動影響額イメージ



10. 退職給付債務

当社および主要な連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型および非積立型の確定給付制度ならびに確定拠出制度を採用しており、ほぼすべての従業員が対象となっております。また、従業員の退職等に際して、IFRSに準拠した数理計算による確定給付制度債務の対象とされない割増退職金を支払う場合があります。なお、これらの年金制度は、一般的な投資リスク、利率リスク、寿命リスク等に晒されていますが、重要なりiskではないと判断しております。積立型の確定給付制度は、当社グループと法的に分離された年金基金により運用されております。年金基金の理事会および年金運用受託機関は、制度加

入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っております。今年度末において、当社及び連結子会社全体で退職一時金制度については38社が有しております。また、企業年金基金はJAL企業年金基金等3基金等を有しております。なお、一部の海外子会社でも確定給付型の制度を有しております。当社を母体企業とするJAL企業年金基金では、キャッシュバランス類似制度を選択制にて導入しております。また、一部の国内連結子会社等より構成されるJALグループ企業年金基金では、キャッシュバランスプランを導入しております。

11. 利益配分

当社は、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行方針としております。

配当金額については、配当性向を概ね35%程度を目安としつつ、継続性・安定性および予測可能性を重視して決定しております。加えて、自己株式の取得については、当社の財務状況等を見据え、積極的かつ柔軟に実施を検討いたします。これにより、当社はステークホルダーの皆さまへの期間利益および経営資源の適切な配分を実施することで、配当金総額と自己株式取得額の合計額をふまえた総還元性向について、概ね35%から50%程度の範囲となるよう努めてまいります。

また、資本効率の向上にも継続的に取り組み、配当金総額と自己株式取得額の合計額を株主に帰属する資本で除した「株主資本総還元率」の水準にも留意し、同指標については概ね3%以上となるよう努めてまいります。

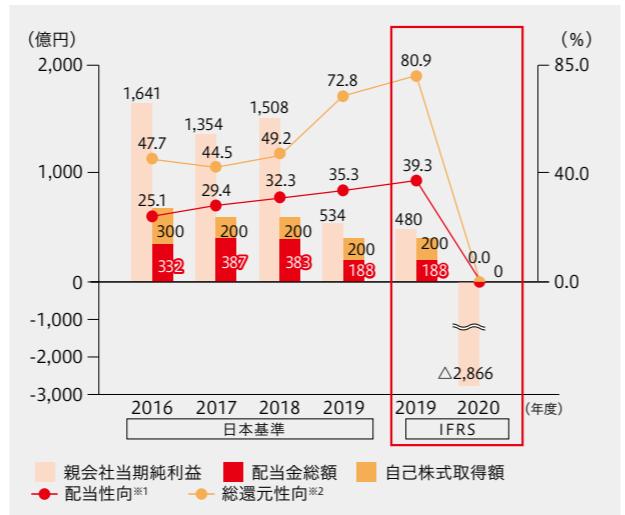
なお、新型コロナウイルスの感染症拡大については、短期的な当社グループの業績に大きな影響を及ぼしておりますが、当社の中長期的な収益構造に構造的な変化をもたらすものではないと認識しており、上述の株主還元に関する基本的な考え方を変更する予定はございません。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響の長期化により当社の属する航空業界は甚大な影響を受けており、2020年度のEBITは△3,983億円と大幅な損失を計上することとなりました。また、2022年3月期の状況も見通せない状況が続いております。このような状況をふまると、今は手

元流動性の確保と財務健全性を維持することを優先することが適切であると判断、2020年度の中間および期末配当をやむを得ず見送させていただきました。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。

新型コロナウイルス感染症拡大が収束を迎える日本および世界の航空需要が回復し、当社グループの業績が回復基調に戻った段階で、その時および将来の財務状況やキャッシュフローの状況等をふまえて、再び継続的かつ安定的な株主還元の実現に努めてまいります。

総還元推移(2016~2020年度)



12. 事業等のリスク

投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、定期航空運送事業および不定期航空運送事業を中心とする当社グループの事業の内容に鑑み、当社グループにおいては次のようなリスクが存在しております。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。また、本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は2021年3月31日現在において判断したものです。

(1) 世界的な疫病の蔓延拡大に関わるリスク

① 短期的な業績に与える影響に関わるリスク

当社グループは、日本および世界各地に航空運送事業を開催しております。2020年初頭から全世界規模で感染が拡大している新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大のように、未知の疫病の世界的な拡大が発生した場合には、各国政府による入境制限や移動の制限・自粛要請といった人の移動に関する規制の発動や、企業や利用者の感染防止を目的とした自発的な航空機利用の回避により、航空旅客需要は大幅に減少する可能性があります。当社グループが営む航空運送事業は、航空機や人件費等の固定費比率が高いことから、短期的な需要の急減は、当社グループを含む航空運送事業者の業績に重大な影響を及ぼす可能性があります。

② 中長期的な事業環境の変化に関わるリスク

新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大により、一時的に人の移動が大きく制限を受けたことにより、ITを活用し、移動を伴わず非対面での働き方が社会に広く浸透しております。こうした社会・行動様式の変化により、航空機を使った業務渡航の需要に変化が生じることで、当社グループが営む航空運送事業の事業戦略に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 自然災害や気候変動に関わるリスク

① 自然災害等に関わるリスク

当社グループの航空機の利用者の過半数は羽田空港および成田空港を発着する航空機を利用しておらず、当社グループの事業における羽田・成田両空港の位置づけは極めて重要です。また、当社グループの運航管理・予約管理等、航空機の運航に重要な情報システムセンター、ならびに全世界の航空機の運航管理やスケジュール統制等を実施する「IOC (Integrated Operations Control)」は東京地区に設置しています。

そのため、東京地区を含む首都圏において、大規模な震災や火山の噴火、大型台風等による被害が発生した場合、もしくは当該重要施設において火災やテロ攻撃等の災害が発生し、羽田・成田両空港の長期間閉鎖や、当社グループの情報システム

やIOCの機能が長期間停止した場合、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。

IOCの機能停止への対応策として、大阪国際空港内にオペレーションコントロールの一部機能を移管し24時間稼働させておりますが、その機能は東京地区のIOCの機能のすべてを代替できるものではありません。

② 気候変動に関わるリスク

世界では、地球温暖化等に起因する気候変動が大きな課題となっており、地球温暖化に起因し、日本国内において大規模な自然災害の発生頻度が多くなるような場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループが属する航空業界は、気候変動の要因となる化石燃料を大量に消費する業界であることから、CO₂排出量の削減が社会的な要請であり、当社グループにおいても極めて重要な経営課題となっております。そのため、当社グループでは、2050年までCO₂排出量実質ゼロを目指しております。その実現に向け、省燃費機材への更新促進、代替航空燃料の調達、カーボンプライシングへの対応など、さまざまな取り組みを行なう必要があります、当社の事業運営に影響を及ぼす可能性があります。また、上記の目標が未達成となった場合には、当社グループの社会的な評価を低下させ、当社グループの事業運営に影響を与える可能性があります。

(3) 国際情勢や経済動向等の外部経営環境に関わるリスク

① 外部経営環境に関わるリスク

当社グループは、日本および世界各地に航空運送事業を開催しており、航空需要は、世界の経済動向、テロ攻撃や地域紛争、戦争等により大幅に減少し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの業務は、整備業者、空港職員、航空保安官、燃油取扱業者、手荷物取扱者、警備会社等の第三者の提供するサービスに一定程度依存しており、第三者が、当社グループの事業運営に影響を及ぼす可能性があります。

② 競争環境に関わるリスク

当社グループは、国内および海外において、路線、サービスおよび料金に関して激しい競争に直面しています。

国内線では、既存の航空会社との競争に加え、LCCを含む低コストキャリアや新幹線との競争、国際線では、海外および日本の主要航空会社との競争が激化しており、それに加えて海外および日本の航空会社によって形成されるアライアンス、コードシェアおよびマイレージ提携が競争を激化させています。

上述のように、現在の当社グループの競争環境や事業環境が大幅に変化した場合、当社グループの経営に影響を及ぼす

可能性があります。

当社グループは、航空運送事業においては、a)共同事業、b)複数の航空会社によるアライアンスへの加盟、c)コードシェア提携、d)マイレージ提携等、さまざまな形式で世界中の航空会社との提携を展開しております。また、マイル事業等の非航空事業分野においても、他業種との広範な提携関係を構築することで顧客基盤の強化を図っておりますが、これらの提携パートナーの経営状況や、提携関係に大きな変化が生じた場合には、当社グループの提携戦略に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 航空機導入に関するリスク

当社グループは、航空運送事業において、燃費効率に優れた新型機への更新や機種統合による効率化を目指し、ボーイング社、エアバス社、ATR社、三菱航空機株式会社に対して航空機を発注しておりますが、これらの航空機メーカー・エンジン等の重要な部品のサプライヤーにおける技術上・財務上・その他の理由により納期が遅延した場合、当社グループの機材計画は変更を余儀なくされ、当社グループの中長期的な事業に影響を及ぼす可能性があります。

(5) 市況変動に関するリスク

① 燃油価格の変動に関するリスク

当社グループの業績は、燃油価格の変動により影響を受けます。当社グループは、燃油価格の上昇分を一部燃油特別付加運賃として顧客に転嫁しておりますが、これは燃油価格の変動を直ちに反映することができず、また、顧客にすべてを転嫁することは困難です。また、当社グループは、燃油価格の変動リスクを軽減するため、原油のヘッジ取引を行っておりますが、原油価格が短期間で急落した場合、ヘッジポジションの状況等によっては市況下落の効果を直ちに業績に反映することができず、短期的な当社グループの業績の改善に寄与しない可能性があります。

② 為替変動に関するリスク

当社グループは、日本国外においても事業を展開しており、外貨建により、収益の一部を受領し費用の一部を支払っています。特に当社グループにおける主要な費用である航空機燃料の価格の大半は米ドルに連動した金額となることから、当社グループにおいては米ドルの為替変動による影響は収益よりも費用が大きくなっています。これら為替変動による収支変動を軽減する目的で、収入を得た外貨は外貨建の支出に充当することを基本とし、加えてヘッジ取引を行っております。また航空機価格の大半は米ドルに連動した金額となることから、資産計上額および減価償却費が為替変動により増減するリスクがあります。これら為替変動によるリスクを軽減する目的で為

替取得機会の分散を図るべくヘッジ取引を行っております。

③ 資金・金融市場・財務に関するリスク

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

また、当社グループは繰延税金資産を計上しておりますが、当社グループの将来の課税所得の見込み額が低下した場合、もしくは税制改正等により、過去に計上した繰延税金資産の取り崩しが発生し、当社グループの財務状況に一時的に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 航空安全に関するリスク

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

(7) 法的規制・環境規制・訴訟に関するリスク

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

① 法的規制に関するリスク

当社グループは、航空法をはじめとする航空事業関連法令、二国間航空協定を含む条約その他の国際的取り組み、独占禁止法その他諸外国の類似の法令、ならびに着陸料等の公租公課等の定めに基づき事業を行っておりますが、これらに変更が生じた場合や、法令に基づき耐空性改善通報等が発出された場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、羽田空港等、当社グループの航空運送事業において重要な位置づけを持つ空港における発着枠の割り当てなどが、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

② 環境規制に関するリスク

近年、温暖化防止をはじめとした地球環境に係わる企業の社会的責任が高まるなか、CO₂排出量、騒音、有害物質等に関する環境規制が強化されています。今後、2021年度以降における温室効果ガス排出量取引制度等、温室効果ガス排出への課金等費用負担を伴う環境規制のさらなる強化等が行われた場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

③ 訴訟に関するリスク

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

(8) IT(情報システム)、顧客情報の取り扱いに関するリスク

当社グループは、業務の多くを情報システムに依存しています。コンピュータ・プログラムの不具合やコンピュータ・ウイルス等のサイバー攻撃によって情報システムにさまざまな障害が生じた場合には、重要なデータの喪失に加えて、航空機の運航に支障が生じる等、当社グループの経営に影響を及ぼす可能性があります。また、情報システムを支える電力、通信回線等のインフラや、メールコミュニケーション等の当社が利用するクラウドサービスに大規模な障害が発生した場合、当社グループの業務に重大な支障をきたす可能性があります。

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

(9) 人財・労務に関するリスク

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

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

► 連結財務諸表

連結財政狀態計算書

	移行日 (2019年4月1日)	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	522,064	329,149	408,335
営業債権及びその他の債権	144,053	94,071	76,760
その他の金融資産	5,067	1,305	14,133
棚卸資産	23,682	28,409	23,680
その他の流動資産	46,442	55,500	44,906
流動資産合計	741,309	508,435	567,816
非流動資産			
有形固定資産			
航空機	795,439	894,835	827,587
航空機建設仮勘定	138,569	102,519	129,882
その他の有形固定資産	77,495	86,462	87,942
有形固定資産合計	1,011,504	1,083,817	1,045,413
無形資産	92,255	95,777	89,662
持分法で会計処理されている投資	31,697	31,105	24,232
その他の金融資産	119,515	120,218	128,055
繰延税金資産	143,422	122,323	225,886
退職給付に係る資産	1,178	938	3,176
その他の非流動資産	12,765	19,638	23,036
非流動資産合計	1,412,338	1,473,819	1,539,462
資産合計	2,153,648	1,982,254	2,107,279

(単位:百万円)

	移行日 (2019年4月1日)	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	137,684	125,208	97,185
有利子負債	38,408	38,618	69,621
その他の金融負債	39,108	51,065	42,490
未払法人所得税	19,192	2,824	3,890
契約負債	294,663	251,809	215,239
引当金	–	1,220	3,750
その他の流動負債	49,916	30,903	44,714
流動負債合計	578,972	501,651	476,893
非流動負債			
有利子負債	185,920	238,811	445,525
その他の金融負債	8,771	13,913	23,479
繰延税金負債	163	222	108
引当金	14,594	14,645	15,667
退職給付に係る負債	256,305	151,330	153,169
その他の非流動負債	13,243	12,062	10,899
非流動負債合計	478,999	430,985	648,850
負債合計	1,057,972	932,637	1,125,744
資本			
資本金	181,352	181,352	273,200
資本剰余金	182,437	182,437	273,557
利益剰余金	666,030	645,408	352,965
自己株式	△408	△408	△408
 その他の包括利益累計額			
 その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	31,097	28,793	35,468
 キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	1,837	△23,146	12,877
 在外営業活動体の外貨換算差額	–	△141	△201
 その他の包括利益累計額合計	32,934	5,506	48,144
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,062,345	1,014,295	947,459
非支配持分	33,330	35,321	34,075
資本合計	1,095,675	1,049,617	981,535
負債及び資本合計	2,153,648	1,982,254	2,107,279

連結損益及び包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	(単位:百万円)
売上収益			
国際線旅客収入	486,217	27,969	
国内線旅客収入	529,707	174,006	
その他の売上収益	369,989	279,249	
売上収益合計	1,385,914	481,225	
その他の収入	9,069	13,397	
営業費用			
人件費	△291,317	△254,809	
航空燃油費	△243,420	△96,788	
減価償却費、償却費及び減損損失	△164,383	△190,585	
その他の営業費用	△609,759	△342,854	
営業費用合計	△1,308,881	△885,037	
営業利益(△は損失)	86,103	△390,414	
持分法による投資損益(△は損失)	1,396	△7,582	
投資・財務・法人所得税前利益(△は損失)	87,500	△397,997	
投資から生じる収益・費用			
投資収益	2,399	2,694	
投資費用	△1,091	△3,003	
財務・法人所得税前利益(△は損失)	88,807	△398,306	
財務収益・費用			
財務収益	1,102	1,799	
財務費用	△1,760	△7,570	
税引前利益(△は損失)	88,149	△404,078	
法人所得税費用	△36,137	116,202	
当期利益(△は損失)	52,012	△287,875	
当期利益(△は損失)の帰属			
親会社の所有者	48,057	△286,693	
非支配持分	3,955	△1,182	
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△2,702	3,284	
確定給付制度の再測定	9,875	△2,394	
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△171	87	
純損益に振り替えられることのない項目合計	7,001	977	
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	△23,250	34,411	
在外営業活動体の外貨換算差額	△162	△138	
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△1,302	1,445	
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△24,714	35,718	
税引後その他の包括利益	△17,713	36,695	
当期包括利益	34,298	△251,179	
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者	30,430	△249,956	
非支配持分	3,868	△1,223	
1株当たり当期利益	140.04	△764.99	
基本的1株当たり当期利益(△は損失)(円)	-	-	
希薄化後1株当たり当期利益(円)	-	-	

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

	親会社の所有者に帰属する持分				その他の包括利益累計額 を通じて公正価値で 測定する金融資産	キャッシュ・フロー・ ヘッジの有効部分
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
2019年4月1日時点の残高	181,352	182,437	666,030	△408	31,097	1,837
当期利益(△は損失)	-	-	48,057	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	-	△2,813	△24,560
当期包括利益合計	-	-	48,057	-	△2,813	△24,560
新株の発行	-	-	-	-	-	-
配当金	-	-	△38,058	-	-	-
ヘッジ対象の非金融 資産への振替	-	-	-	-	-	△422
自己株式の取得	-	-	-	-	△39,999	-
自己株式の消却	-	-	△39,999	39,999	-	-
子会社の支配獲得に伴う変動	-	-	-	-	-	-
支配継続子会社に 対する持分変動	-	-	-	-	-	-
持分法適用会社に対す る持分変動に伴う増減	-	△0	-	-	-	-
連結子会社株式の取得に よる持分変動に伴う増減	-	-	-	-	-	-
利益剰余金への振替	-	-	9,378	-	509	-
所有者との取引額合計	-	△0	△68,679	-	509	△422
2020年3月31日時点の残高	181,352	182,437	645,408	△408	28,793	△23,146

	親会社の所有者に帰属する持分				合計	非支配持分	合計
	在外営業活動体の 外貨換算差額	確定給付制度の 再測定	合計	合計			
2019年4月1日時点の残高	-	-	32,934	1,062,345	33,330	1,095,675	
当期利益(△は損失)	-	-	48,057	-	3,955	52,012	
その他の包括利益	△141	9,888	△17,627	△17,627	△86	△17,713	
当期包括利益合計	△141	9,888	△17,627	30,430	3,868	34,298	
新株の発行	-	-	-	-	-	-	
配当金	-	-	-	△38,058	△2,376	△40,435	
ヘッジ対象の非金融 資産への振替	-	-	△422	△422	-	△422	
自己株式の取得	-	-	-	△39,999	-	△39,999	
自己株式の消却	-	-	-	-	-	-	
子会社の支配獲得に伴う変動	-	-	-	-	98	98	
支配継続子会社に 対する持分変動	-	-	-	-	401	401	
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う増減	-	-	-	△0	0	-	
連結子会社株式の取得によ る持分変動に伴う増減	-	-	-	-	-	-	
利益剰余金への振替	-	△9,888	△9,378	-	-	-	
所有者との取引額合計	-	△9,888	△9,801	△78,480	△1,876	△80,357	
2020年3月31日時点の残高	△141	-	5,506	1,014,295	35,321	1,049,617	

(単位:百万円)

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

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益累計額	キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分
2020年4月1日時点の残高	181,352	182,437	645,408	△408	28,793	△23,146
当期利益(△は損失)	-	-	△286,693	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	-	3,275	35,871
当期包括利益合計	-	-	△286,693	-	3,275	35,871
新株の発行	91,848	91,120	-	-	-	-
配当金	-	-	-	-	-	-
ヘッジ対象の非金融資産への振替	-	-	-	-	-	152
自己株式の取得	-	-	-	△0	-	-
自己株式の消却	-	-	-	-	-	-
子会社の支配獲得に伴う変動	-	-	-	-	-	-
支配継続子会社に対する持分変動	-	-	-	-	-	-
持分法適用会社に対する持分変動に伴う増減	-	-	-	-	-	-
連結子会社株式の取得による持分変動に伴う増減	-	△0	-	-	-	-
利益剰余金への振替	-	-	△5,749	-	3,399	-
所有者との取引額合計	91,848	91,120	△5,749	△0	3,399	152
2021年3月31日時点の残高	273,200	273,557	352,965	△408	35,468	12,877

	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の包括利益累計額			合計	非支配持分	合計
	在外営業活動体の外貨換算差額	確定給付制度の再測定	合計			
2020年4月1日時点の残高	△141	-	5,506	1,014,295	35,321	1,049,617
当期利益(△は損失)	-	-	-	△286,693	△1,182	△287,875
その他の包括利益	△60	△2,349	36,736	36,736	△40	36,695
当期包括利益合計	△60	△2,349	36,736	△249,956	△1,223	△251,179
新株の発行	-	-	-	182,968	-	182,968
配当金	-	-	-	-	-	-
ヘッジ対象の非金融資産への振替	-	-	152	152	-	152
自己株式の取得	-	-	-	△0	-	△0
自己株式の消却	-	-	-	-	-	-
子会社の支配獲得に伴う変動	-	-	-	-	-	-
支配継続子会社に対する持分変動	-	-	-	-	-	-
持分法適用会社に対する持分変動に伴う増減	-	-	-	-	-	-
連結子会社株式の取得による持分変動に伴う増減	-	-	-	△0	△22	△23
利益剰余金への振替	-	2,349	5,749	-	-	-
所有者との取引額合計	-	2,349	5,901	183,121	△22	183,098
2021年3月31日時点の残高	△201	-	48,144	947,459	34,075	981,535

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益(△は損失)	88,149	△404,078
減価償却費、償却費及び減損損失	164,383	190,585
固定資産除売却損益	2,691	2,150
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△91,001	△1,677
受取利息及び受取配当金	△3,018	△2,313
支払利息	1,332	2,927
為替差損益(△は益)	785	△956
持分法による投資損益(△は益)	△1,396	7,582
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	64,529	2,597
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,695	4,809
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△15,282	△27,036
契約負債の増減額(△は減少)	△43,043	△36,705
その他	△44,394	32,550
小計	119,039	△229,565
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△38,181	10,045
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,857	△219,519
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△239,611	△89,686
固定資産の売却による収入	4,251	1,442
その他の金融資産の取得による支出	△5,647	△8,118
その他の金融資産の売却、償還による収入	1,671	2,254
貸付けによる支出	△233	△2,026
貸付けの回収による収入	837	746
利息の受取額	1,033	378
配当金の受取額	2,446	1,928
その他	1,526	2,069
投資活動によるキャッシュ・フロー	△233,725	△91,012
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	22	△54
長期借入れによる収入	40,088	256,886
長期借入金の返済による支出	△13,367	△20,539
社債の発行による収入	39,750	-
株式の発行による収入	-	182,657
利息の支払額	△831	△1,412
配当金の支払額	△38,146	△31
非支配株主への配当金の支払額	△2,384	-
リース負債の返済による支出	△24,625	△24,501
その他	△39,316	△4,379
財務活動によるキャッシュ・フロー	△38,810	388,624
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,236	1,094
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△192,914	79,186
現金及び現金同等物の期首残高	522,064	329,149
現金及び現金同等物の期末残高	329,149	408,335

ESGデータ

環境(E)

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
温室効果ガス排出量						
温室効果ガススコープ1						
総量	千トン	8,764	9,083	9,343	9,103	4,406
航空機からのCO ₂ 排出量	千トン	8,750	9,070	9,330	9,090	4,393
航空機からのCO ₂ 排出量における温室効果ガススコープ1の割合	%	99.8	99.9	99.9	99.9	99.7
地上設備のCO ₂ 排出量 ^{※2}	千トン	14	13	13	13	13
温室効果ガススコープ2 ^{※2}	千トン	57.5	54	50	57	51
温室効果ガススコープ3	千トン	444.1	460.2	478.5	1,511.4	(2,282.6) ^{※4}
総量	千トン	444.1	460.2	478.5	(2,282.6) ^{※4}	1,154.4
カテゴリー1:購入商品・サービス	千トン	—	—	—	322	275
カテゴリー2:資本財	千トン	—	—	—	721	264
カテゴリー3:燃料・エネルギー消費(スコープ1、スコープ2に含まれないもの)	千トン	434	450	468	455(1,224) ^{※4}	601
カテゴリー5:廃棄物	千トン	—	—	—	2.6	2.2
カテゴリー6:出張	千トン	4.3	4.3	4.4	4.6	4.7
カテゴリー7:通勤	千トン	5.8	5.9	6.1	6.1 (8.3) ^{※4}	7.7
カテゴリー8:リース資産	千トン	—	—	—	0.1	0.1
温室効果ガス スコープ1+2	千トン	8,821.5	9,137.0	9,393.0	9,160.0	4,457.0
温室効果ガス スコープ1+2+3	千トン	9,265.6	9,597.2	9,871.5	10,671.4	5,611.4
燃料消費原単位						
旅客輸送における特定の燃料消費原単位	L/100PK	3.316	3.192	3.132	3.225	4.195
貨物輸送のための特定の燃料消費原単位	L/TKT	0.368	0.355	0.348	0.358	0.466
エネルギー消費量(地上)^{※5}						
灯油	千GJ	0.4	0.3	0.3	0.3	1.2
重油A	千GJ	4.3	8.6	2.5	2.0	2.7
都市ガス、LPG	千GJ	—	260	267	257	245
電気	千MWh	113	110	102	98	89
蒸気、温水、冷水	千GJ	—	332	340	332	317
原油換算	kl	44,936	43,512	41,717	40,153	35,439
エネルギー消費量(航空)						
ジェット燃料	千kl	3,547	3,678	3,784	3,684	1,781
原油換算	千kl	3,359	3,483	3,583	3,488	1,687
電力換算						
エネルギー使用量(燃料合計)	千MWh	—	37,572	38,651	37,630	18,229
エネルギー使用量(蒸気、温水、冷水、その他)	千MWh	—	95	96	92	88
窒素酸化物排出量						
窒素酸化物(NOx)	千トン	5.30	5.02	5.10	5.54	2.43
航空機のLTOサイクル ^{※6} での排出量	g/PKT	0.054	0.047	0.046	0.053	0.065
旅客輸送における特定のNOx排出量	g/TKT	0.597	0.527	0.511	0.589	0.724
その他の排出量						
炭化水素(HC) 航空機のLTOサイクル ^{※6} での排出量	千トン	0.71	0.63	0.63	0.66	0.13
一酸化炭素(CO) 航空機のLTOサイクル ^{※6} での排出量	千トン	4.24	3.87	3.95	4.35	1.71
揮発性有機化合物(VOC)排出量						
総量	トン	—	24.5	26.3	27.7	23.7
代替フロン(CFC substitute)排出量(航空機)						
総量	kg	7.06	6.62	7.40	3.94	1.96

環境(E)

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
水使用量						
取水量						
上水	千m ³	426	435	485	447	335
地下水、海、河川、湖、工業用水	千m ³	0	0	0	0	0
総量	千m ³	426	435	485	447	335
産業廃棄物						
総量(日本のみ)	トン	3,436	3,266	3,912	3,330	2,834
廃棄物の総使用量/リサイクル量/売却量	トン	3,398	3,233	3,873	3,320	2,817
埋め立て総量	トン	38	33	39	10	17
ポリ塩化ビフェニール(PCB)廃棄物	トン	—	3	0.07	0	0
最終処分率	%	1.1	1.0	1.0	0.3	0.6
省燃費機材数						
Airbus A350	機	—	—	—	5	8
Boeing 787	機	33	36	42	49	49
Boeing 777	機	40	40	40	39	37
Boeing 737-800	機	53	57	62	62	61
Embraer 170	機	17	17	18	18	18
Embraer 190	機	5	12	14	14	14
ATR42-600	機	1	4	6	8	9
ATR72-600	機	—	—	1	2	2
省燃費機材数	機	149	166	183	197	198
省燃費機材割合	%	65	72	79	82	84
車両						
自動車	台	—	—	—	—	3,604
ガソリン使用量	kl	—	—	—	—	495
軽油使用量	kl	—	—	—	—	5,125
環境投資						
投資額(航空機関連費用)	十億円	—	168.2	175.4	181.3	55.3
環境違反						
法的義務・規制違反の件数	件数	0	0	0	0	0
上記に関連する罰金/罰則の金額	円	0	0	0	0	0
食品廃棄						
ジャルロイヤルケータリング(JRC)成田・羽田における食品廃棄	トン	—	137.2	151.4	153.5	22.5
うち、堆肥化した重量	トン	—	0	0	11.8	6.3
国際線の全旅客数における成田・羽田発	%	—	46.0	45.4	47.4	47.4
搭乗旅客数の割合	%	—	—	—	—	—
プラスチック						
石油由来使い捨てプラスチック総重量(自営ラウンジも含む)	トン	—	1,438.3	1,585.3	1,754.1	228.8
うち、再資源化(再生プラスチック化)総重量	トン	—	330.8	359.9	415.7	54.3

※1 国内の機内食工場分を除く

※2 本社、空港、メインテナンスセンター、支店にFY2019より機内食工場を追加

※3 JALグループ国内主要10拠点

※4 FY2019()内は、FY2020以降の原単位を使用

※5 本社、空港、メインテナンスセンター、支店

※6 ICAOの定める離発着を1回とする基準

社会(S) 人財データ(日本航空株式会社および連結子会社55社)

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
人員						
従業員数	人	32,753	33,038	34,003	35,653	36,060
地上職	人	24,055	23,828	24,295	25,278	25,244
運航乗務職	人	2,570	2,629	2,690	2,766	2,876
客室乗務職	人	6,128	6,581	7,018	7,609	7,940
管理職比率	%	15.9	15.8	15.5	14.8	15.0
一般職比率	%	84.1	84.2	84.5	85.1	85.0
男性従業員比率	%	52.5	51.6	50.2	49.4	48.3
女性従業員比率	%	47.5	48.4	49.8	50.6	51.7
女性管理職比率	%	16.3	16.3	16.8	18.4	19.5
外国人管理職比率(地上管理職) ^{※1※2}	%	9.6	10.5	11.3	11.5	12.2
海外雇用管理職数 ^{※2}	人	185	200	218	216	218
海外事業所での海外雇用社員比率 ^{※2}	%	89.9	88.4	89.8	88.4	90.2
海外事業所での海外雇用社員管理職比率 ^{※2}	%	61.9	58.4	64.0	56.3	57.5
中途採用者数(日本雇用の業務企画職) ^{※2}	人	29	20	14	50	6
障がい者雇用率 ^{※3}	%	2.56	2.69	2.69	2.62	2.67
採用・離職						
新入社員数(採用比率)	人(%)	—	2,340(7.1%)	2,422(7.1%)	3,711(10.4%)	2,352(6.5%)
自発的離職率 ^{※2}	%	—	2.6	2.0	1.9	1.1
年齢						
平均年齢	年齢	38.2	38.6	39.1	39.4	38.6
平均年齢(地上職)	年齢	38.6	38.9	39.5	40.2	39.1
平均年齢(運航乗務職)	年齢	43.8	44.1	44.0	43.8	44.0
平均年齢(客室乗務職)	年齢	34.9	35.6	35.4	35.0	35.0
勤続年数						
平均勤続年数	年	14.2	14.5	14.7	14.4	14.4
研修						
一人当たりの研修時間	時間/人	66.4	64.7	70.8	72.3	277.1
一人当たりの研修費用	円/人	403,519	422,187	470,698	449,480	109,321
年収						
平均年収(全職種)	千円	6,737	7,021	7,126	6,684	5,638
働き方						
有給休暇取得率 ^{※2}	%	85.5	89.5	86.0	76.5	71.5
一人当たり月平均時間外労働時間数 ^{※2}	時間	12.0	7.9	8.5	9.5	8.0
育児休職制度利用者 ^{※2}	人	781	843	789	743	—
介護休職制度利用者 ^{※2}	人	65	89	68	53	40
ボランティア参加人数	人	2,169	6,826	8,140	7,745	9,772
ボランティア合計時間	時間	14,063	59,551	68,288	51,734	33,600
Wellness^{※4}						
適正体重維持率	%	—	68.8	68.8	68.3	67.1
喫煙率(男性)	%	—	30.4	28.9	27.9	26.3
喫煙率(女性)	%	—	6.0	5.5	5.0	4.2
ストレスチェック受診率	%	—	90.4	91.6	94.4	96.1
乳がん検査受診率(18歳以上の女性社員)	%	—	26.0	25.4	43.4	60.4
乳がん検査受診率(35歳以上の女性社員)	%	—	32.0	33.2	45.1	67.2

社会(S) 地域社会

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
観光系客体の地域送客	% (FY2019対比)	—	—	—	—	25.8

ガバナンス(G)

	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
コーポレート・ガバナンス						
コーポレートガバナンス・コードへの適合率	%	—	—	—	100	100
取締役数 ^{※2}	人	10	10	10	10	10
社外取締役比率 ^{※2}	%	30	30	30	30	30
女性取締役数 ^{※2}	人	2	1	1	1	1
女性役員数(取締役・執行役員) ^{※2}	人	5	4	4	5	5
女性役員比率(取締役・執行役員) ^{※2}	%	—	—	—	—	8.5
取締役および監査役の取締役会出席率 ^{※2}	%	—	—	—	98.3	100
リスクマネジメント						
情報漏えいインシデント発生件数	件数	0	0	0	0	2
汚職贈収賄発生件数	件数	0	0	0	0	0
顧客のプライバシーに関するデータが 二次的 purpose で使用される割合	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
プライバシー保護に関する外部機関から 寄せられ実証された苦情件数	件数	0	0	0	0	0
プライバシー保護に関する 規制当局からの苦情件数	件数	0	0	0	0	0

※1 海外現地雇用の管理職+日本雇用の業務企画職と整備技術職の外国籍の管理職数

※2 日本航空株式会社のみ

※3 各年度の翌年度6月1日時点、日本航空株式会社と特例子会社 株式会社JALサンライトとの合算値

※4 日本航空健康保険組合のデータに基づき算出

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

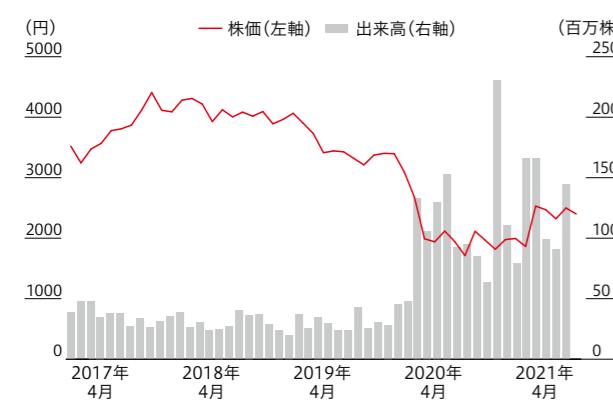
株式情報／会社情報

(2021年3月31日現在)

株式情報

- 上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部
- 証券コード 9201
- 1単元の株式数 100株
- 決算期日 3月31日
- 定時株主総会 毎年6月
- 同総会権利行使 株主確定日 3月31日
- 配当金受領 株主確定日 3月31日 9月30日
- 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
- 同連絡先
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日綱町1-1
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
TEL 0120-232-711(通話料無料)
(土・日・祝・年末年始を除く 9:00~17:00)
ホームページ www.tr.mufg.jp/daikou/
- 公告の方法
電子公告により行います。
公告掲載URL www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/
ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。
- 外国人等の株主名簿への記載・記録の制限
航空法第120条の2に関連して当社定款には次の規定がある。
第12条 当会社は、次の各号のいずれかに掲げる者からその氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することの請求を受けた場合において、その請求に応ずることにより次の各号の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、その氏名及び住所を株主名簿に記載又は記録することを拒むものとする。
(1)日本の国籍を有しない人
(2)外国又は外国の公共団体若しくはこれに準ずるもの
(3)外国の法令に基づいて設立された法人その他の団体
2. 当会社は、社債、株式などの振替に関する法律第151条第1項又は第8項に基づく振替機関からの通知に係る株主のうち前項各号のいずれかに掲げる者の有する株式のすべてについて株主名簿に記載又は記録することとした場合に前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとならないように当該株式の一部に限って株主名簿に記載又は記録する方法として国土交通省令で定める方法に従い、株主名簿に記載又は記録する。

株価・出来高推移(AF8)



会社情報

- 企業名 日本航空株式会社
- 本社 住所 東京都品川区東品川二丁目4番11号
野村不動産天王洲ビル
電話番号 03(5460)3121
ホームページ www.jal.com/ja/
- 創立 1951年8月1日
- 代表取締役社長執行役員 赤坂 祐二
- 資本金 273,200百万円
- 従業員数 連結 36,060名
単体 13,787名
- 資本金および資本準備金 539,541百万円 ※百万円未満切り捨て
- 事業内容 1. 定期航空運送事業および不定期航空運送事業
2. 航空機使用事業
3. その他附帯するまたは関連する一切の事業

