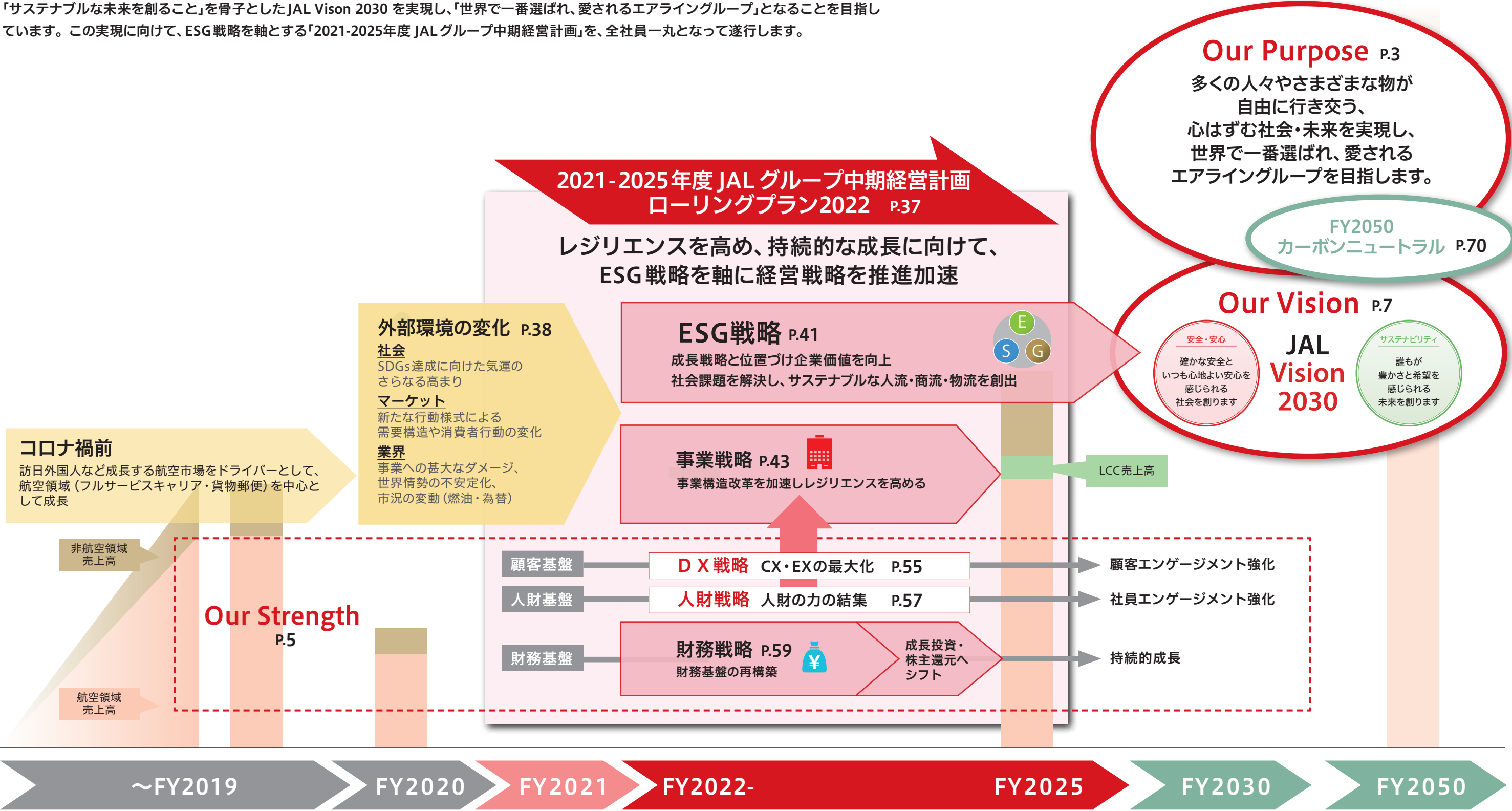


1. JALグループの価値創造ストーリー

「JAL Vision 2030」、「カーボンニュートラル」実現に向けて

新型コロナウイルス感染症により、経営環境が大きく変化しました。JALグループは、これまで培った強みを活かして「安全・安心な社会を創る」「持続可能な未来を創ること」を骨子としたJAL Vision 2030 を実現し、「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います。この実現に向けて、ESG戦略を軸とする「2021-2025年度 JAL グループ中期経営計画」を、全社員一丸となって遂行します。



2. JALグループの価値創造プロセス 社会課題の解決と持続的な企業価値の向上

JALグループは、安全運航の堅持を大前提に、社会インフラ・ライフラインとして、フルサービスキャリア（FSC）に代表される4つの領域で事業活動を展開しています。価値創造の基盤と、人財・機材などの多様な資本を活かして、「社会課題を解決することで、サステナブルな人流・商流・物流を創出」し、持続的な企業価値の向上を実現します。



3. 価値創造の基盤

(1) 安全憲章

安全憲章は、航空会社にとってかけがえのない「安全」に対するJALグループの決意、基本的な考え方、行動を示したものです。JALグループは、組織的な安全推進の仕組みである「安全管理システム」と、安全推進の基盤である「安全文化」を特に重要なものと位置づけ、経営トップから第一線の社員までの一人ひとりが、日々安全憲章を実践しています。

安全憲章

安全とは、命を守ることであり、JALグループ存立の大前提です。

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

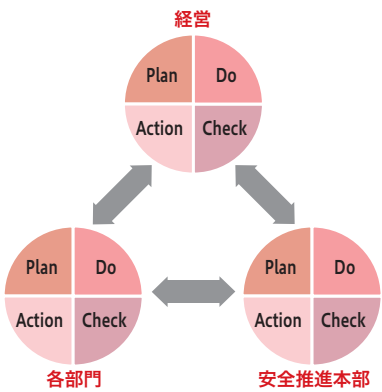
実現していきます。

そのために、私たちは以下のとおり行動します。

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

安全管理システム

安全管理システムとは、安全方針、組織体制、責任分担、安全に係るリスク管理の方法などを総称した組織的な仕組みです。JALグループでは、安全の基本方針である「安全憲章」に則り、経営・安全推進本部・各部門が、安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、有機的に結びつけることで、安全管理システムを機能させ継続した改善を行います。



安全管理システムにおける PDCA サイクル

■安全管理の体制

・JALグループには、日本航空を含む8つの航空会社があることから、グループ全体で均等かつ高い安全レベルを維持するため、グループ安全対策会議で確認された共通の方針のもと、安全管理を行っています。また、グループ安全対策会議の下部会議体として、グループ航空安全推進委員会を設置し、日本航空の各本部間および各グループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図っています。

・安全に係る最終責任は社長が有しています。
・社長が選任する「安全統括管理者」は、安全管理体制を統括的に管理する責任と権限を有し、安全施策や安全投資などの重要な経営上の意思決定への関与等を行います。

「安全管理体制」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/flight/sf_organization.html

■安全管理の実施(PDCAサイクル)

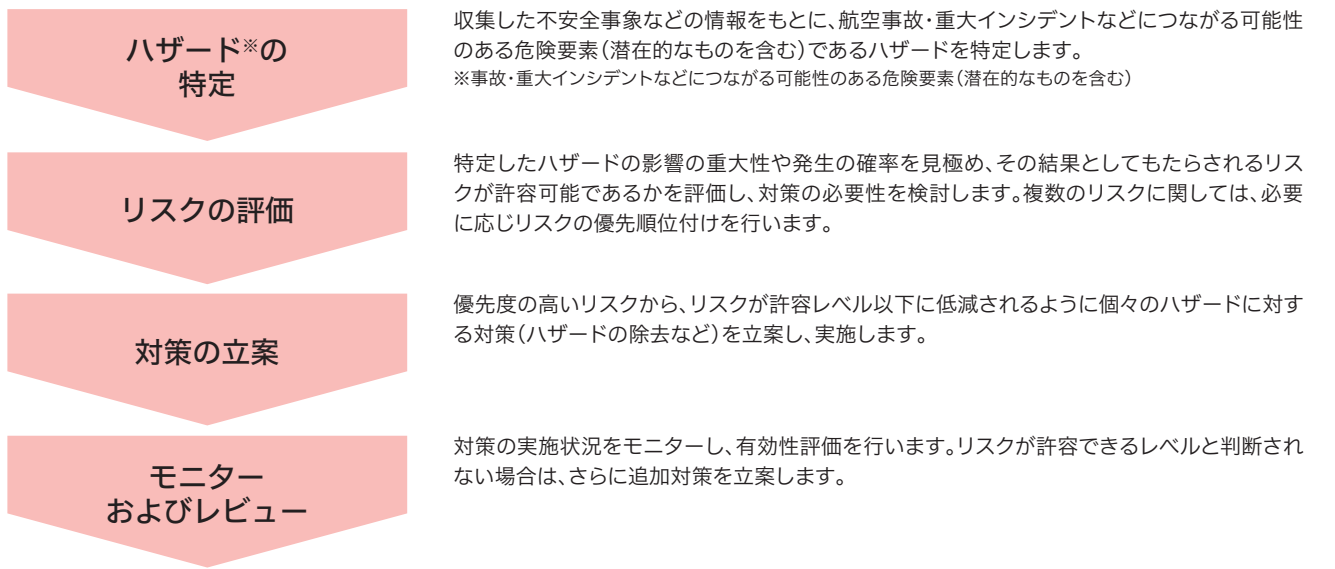
▶リスク管理

①情報の収集と周知

不安全事象に関する各部門からの報告、飛行データ解析プログラム、乗務員の疲労リスク管理プログラム、アルコールに係るリスク管理プログラムなどから得られる情報を幅広く収集し、不安全事象の発生防止に活用しています。また、重要な情報はさまざまな媒体で全社員に速やかに周知しています。

②リスク管理の実施

航空輸送における安全対策の策定や、事故・トラブルなどへの対応の推進にあたり、以下のステップによるリスク管理を実施しています。



▶教育・訓練と安全啓発

①三現主義に基づく取り組み

事故現場(現地)に行き、残存機体・ご遺品(現物)を見て、事故に関わった方(現人)の話を聞くことで、意識の奥底から安全の重要性を啓発しています。

②安全に係る教育

新入社員、新任管理職を対象にJALグループ共通の安全セミナーを実施しています。
さらには、全社員を対象に、安全を大前提とする意識を醸成することを目的とした安全教育を毎年実施しています。

③訓練・審査

安定した安全・品質水準を確保するため、運航乗務員・整備士・客室乗務員および運航管理者に対して訓練や審査などを実施しています。

▶内部監査

国土交通省や国際航空運送協会(IATA)が定める要件に基づく内部監査を定期的実施し、安全管理体制の改善事項を自発的に抽出し、安全水準の向上を図っています。

▶マネジメント・レビュー

グループ安全対策会議にて、方針や計画について、毎年見直しを図るとともに、安全管理システムが有効に機能しているかの評価・改善を行うなど、定期的、継続的なレビューを行っています。

▶変更管理

安全に影響を及ぼす可能性のある組織の拡大・縮小や設備、システム・プロセス・手順の変更などに伴い生じるリスクを確実に管理するために、変更管理プロセスを設定し、対策しています。

▶第三者による評価

①社外による監査

国土交通省航空局による安全監査立入検査や、国際的な安全監査プログラムであるIOSA (IATA Operational Safety Audit)を定期的に受検し、安全管理の高度化を図っています。

②安全アドバイザーグループからの助言・提言

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・安全文化など安全に関する幅広い知識、経験を有する5名の有識者からなる安全アドバイザーグループを設置しています。客観的かつ専門の見地からいただいた助言・提言を安全管理、そして経営に反映しています。



安全アドバイザーグループの先生方。後列左から、芳賀氏、小松原氏、前列左から、畑村氏、柳田氏（座長）、鎌田氏

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グループは、これまでの歴史の中で得られた教訓をもとに、安全文化の醸成に取り組んでいます。

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に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。

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。社員が部門の垣根を越えて集まり、組織活性化のための活動を2006年から継続しています。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

JALグループでは全社員が常に「なぜこの手順なのか」など自問自答することで、マニュアルの真意を理解するよう努めています。また、マニュアルは守るためにありますが、変えるためにもあります。そのため、マニュアルを運用する立場から工夫すべき余地を見出し、メーカーなどと一体となって改変するなど、質・量の観点から定期的に棚卸しをする枠組みを整備しています。

「2.5人称の視点」の文化

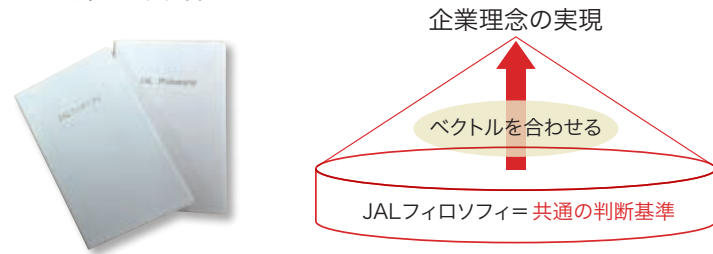
JALグループでは社員一人ひとりがお客さまの立場に立って考えるため、航空のプロフェッショナルとしての専門性を備えた「3人称の視点」に、自分や自分の家族がお客さまだったらという「1人称・2人称の視点」をあわせ持った「2.5人称の視点」を大切にしています。

(2) JAL フィロソフィ

JALフィロソフィはJALのサービスや商品に携わる全員が持つべき意識・価値観・考え方です。JALフィロソフィ手帳を全員が保持し、学びを深め、実行していくことで、社員一人ひとりが安心して誇りをもって働き、心を一つにした信頼し合える仲間として、新たな価値を創造する人財の集団となることができると考えています。

社員のベクトルを合わせる ～企業理念の実現を目指して～

私たちは共通の判断基準であるJALフィロソフィを自律的に実践し、全員のベクトルを合わせ、組織の力を結集して、「お客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献する」という企業理念の実現を目指しています。



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 正しい考え方を持つ

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

第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

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

第4章 能力は必ず進歩する
能力は必ず進歩する

第2部 すばらしいJALとなるために

第1章 一人ひとりがJAL

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

第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公平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

最高のバトンタッチ
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

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

第5章 常に創造する

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

■JALフィロソフィ実践への取り組み

▶ JALフィロソフィ勉強会

JALフィロソフィを繰り返し学ぶ場として、全グループ会社の役員から新入社員まで約36,000人が年間3回勉強会に参加しています。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のために、国内外各地の役員、社員をつないでオンラインで開催しています。



オンライン勉強会の様子

▶ 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・部長を対象に年間6回、管理職を対象に年間2回の勉強会を開催しています。リーダーとして持つべき意識・価値観・考え方を繰り返し学ぶことで、全社員がやりがいを持って働き続けることができる組織づくりを目指しています。



2022年6月開催時の様子

Voice



意欲改革推進部
小野寺 美月

JALフィロソフィと私

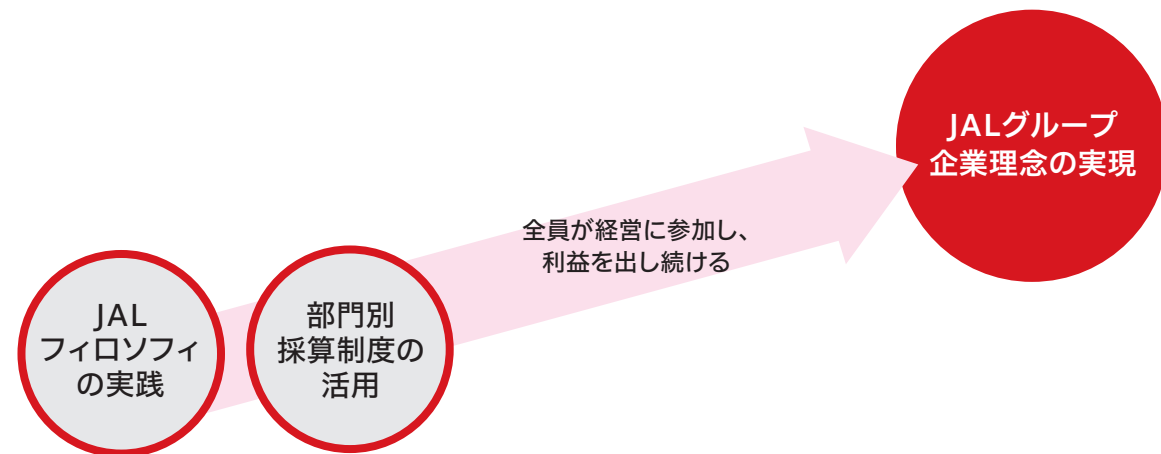
入社直後の配属先である羽田空港では、大幅な減便により通常業務を行うことが難しい状況が続きました。そのような状況下でもJALをご利用くださるお客さまに感謝の気持ちを伝えたいという思いから、今まで国内線のみで行われていた「ニッコーの日」の飛行機のお見送りを国際線でも導入しました。課題も多くあった中、あきらめずに実現できたのは社員一人ひとりの根底に「成功するまであきらめない」というJALフィロソフィがあったからだと感じます。今後もJALフィロソフィの実践を通じて人間として成長し、企業そして社会の発展に貢献していきます。

(3) 部門別採算制度

部門別採算制度はアメーバ経営をベースとし、「先行管理」・「全員参加」という強みを持つ経営管理システムです。この制度の運用には、JALフィロソフィが不可欠です。JALフィロソフィという共通の価値基準の存在が、部門利益の最大化のみならず、全社最適での利益追求へと導きます。

全社員を経営へ巻き込む原動力

全組織共通のフォーマットで各月の決算と収支予測を一覧にした「採算表」を策定することで、全社員が同じ目線で経営情報を把握することが可能となり、自主的な経営参加が促され、全員参加経営が可能となります。また各組織のリーダーが自組織の収支責任を負い、利益を追求し、経営者経験を積むことが次世代の経営者人財の輩出へとつながります。このような部門別採算制度の取り組みを通じ、全員参加経営・経営者人財の育成を行い、企業理念の実現を目指します。



■コロナ禍で活きたこれまでの実践

導入以来の継続的な取り組みは、コロナ禍で強い効果を発揮しました。先行管理の強みを活かし、機動的なコストマネジメントを実現しました。毎月数カ月先の収支予測を分析することで、急激な需要変動に対する供給調整を行い、運航費用などの変動費抑制を実現しました。またこの予測をふまえ、全社員が収支改善のためにできることを考え行動しました。まさに全員参加の強みを発揮し、グループ全体での収支改善を実現しました。



■中期経営計画の実現に向け担う役割

事業構造改革の実現に向けても、この2つの強みを最大限活かします。先行管理の強みを活かし、毎月各領域の収支予測を策定することで、常に最新の市場環境に対応しながら事業領域の成長を実現します。また、全役員出席のグループ業績報告会では、マイルライフ領域の課題や打ち手に対しフルサービスキャリアの責任者が提言するなど、全員参加の強みを活かし、シナジーの創出を実現します。このように、グループ全体のあらゆる視点で各事業領域の成長を実現していきます。



(4) JALグループ行動規範「社会への約束」

「社会への約束」は、企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向け、全社員が遵守すべき行動指針です。経営トップのコミットのもと、全社員が趣旨を深く理解し行動することで、ステークホルダーや社会からの信頼を築き、持続可能な社会の実現に積極的に貢献していきます。

JALフィロソフィの実践を後押し

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



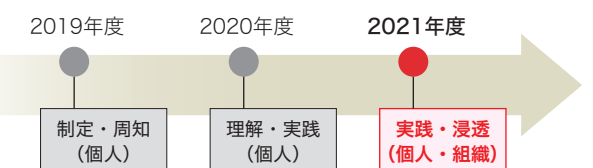
JALグループ行動規範の全文は当社Webサイトをご覧ください。

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

浸透・実践の取り組み

2019年の制定以来、周知・浸透を重点的に進めてきました。行動規範の実践は、一人だけで実現することはできず、職場での連携が不可欠であることから2021年度は、「職場のコミュニケーション」に特化した取り組みを実施し、さらなる浸透、そして日々の実践につなげました。

JALグループが取り組む社会課題（4つの領域・22の課題）については、P.63 Chapter 4 サステナビリティをご参照ください。



(5) コーポレート・ガバナンス※

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良い商品・サービスを提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすとともに、広く社会の一員としてその責務を果たし、貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開しています。これらをふまえ、企業理念のもとに、「JALフィロソフィ」を定め、適切な経営判断を迅速に行うと同時に、高い経営の透明性のもと、強い経営監督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」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

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

※ 本項において特記のないものは日本航空株式会社についての記載です。

①コーポレート・ガバナンス体制

取締役会 | 2021年度開催19回

取締役会は、企業価値向上のため、取締役候補および監査役候補の選任、執行役員の選任、報酬の決定、ならびに重要な意思決定を通じて、高い経営の透明性と強い経営監督機能を確保します。

そのために、取締役会は、経営監督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。また、3名以上の適切な人数の独立性の高い社外取締役候補を選任するとともに、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す。取締役会は、効率的な意思決定を行うため、取締役会にて決議した「決裁及び職務権限に関する規程」に基づき、職務権限基準表に定める事項に関する意思決定を社長に委ねています。また、取締役会および社長による適切かつ機動的な意思決定に資することを目的として経営会議を設置しています。

取締役および監査役は、原則として取締役会への出席率を80%以上とします。

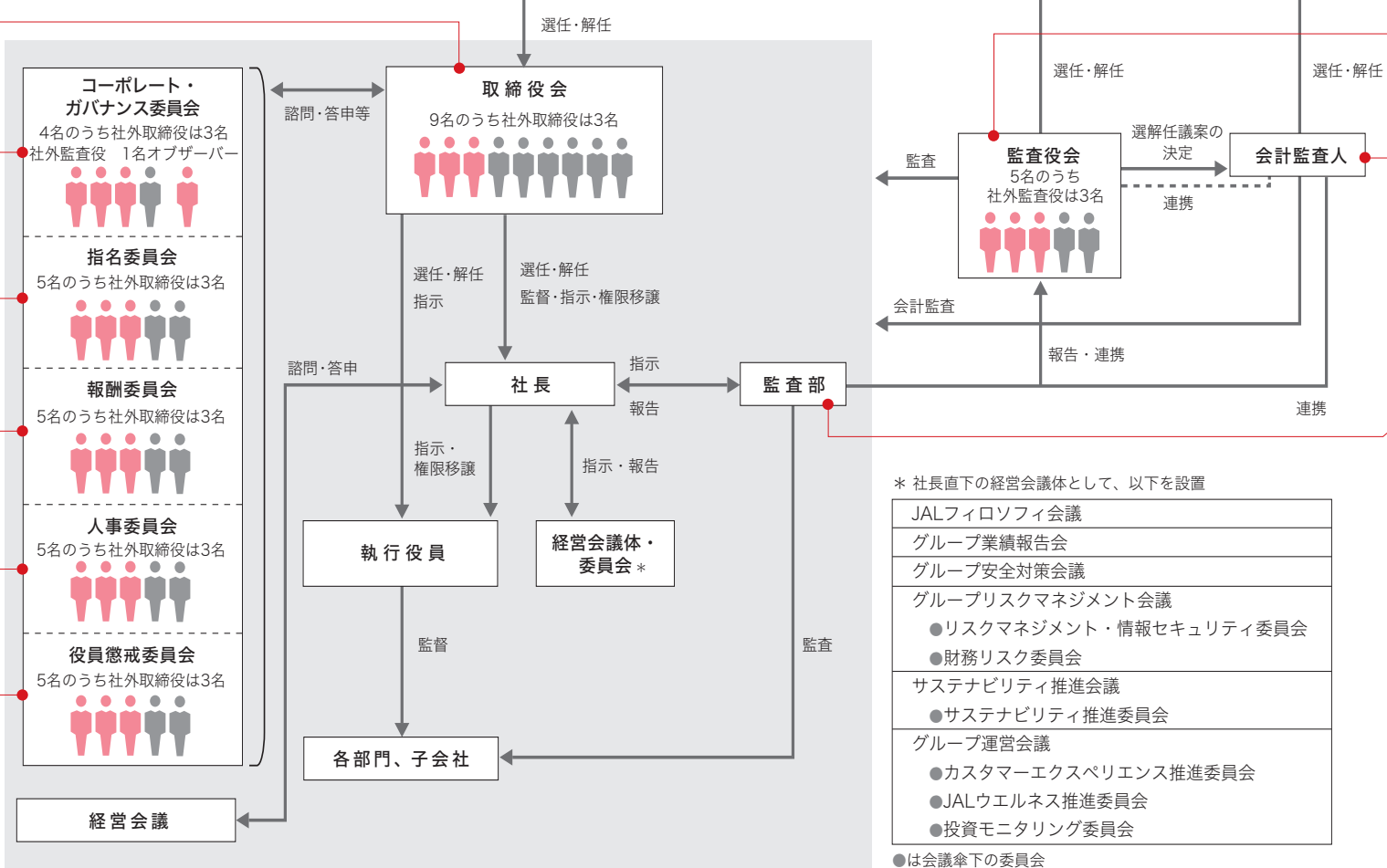
コーポレート・ガバナンス委員会 | 2021年度開催2回

「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どうか分析・評価・討議し、取締役会に答申・提言・報告を実施します。

2021年度は、コーポレート・ガバナンスの基本方針に関する事項などに関し討議するとともに、取締役会の実効性評価に関する方針の策定と答申を行いました。

■コーポレート・ガバナンス体制図

株主総会



役員懲戒委員会 | 2021年度開催なし

取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会が懲戒内容を決定します。

指名委員会 | 2021年度開催7回

取締役候補および監査役候補の選任に関する議案を株主総会に提出する場合に、取締役会から諮問を受け、当該候補の人格・知見・能力・経験・実績などを総合的に判断し、取締役会に答申します。

2021年度は、取締役会への答申事項のほか、役員交代にあたっての役員候補者選任に関わる要件・プロセスおよび今後の経営人材のサクセッションプランなどについて討議しました。

報酬委員会 | 2021年度開催7回

取締役、執行役員および監査役の報酬に関し、取締役会からの諮問事項について協議し、その結果を取締役会に答申します。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。

2021年度は、中期経営計画をより力強く推進するための役員報酬制度の在り方などについて討議を行い、取締役会に答申しました。

人事委員会 | 2021年度開催2回

執行役員の選任および解任に関し、取締役会から諮問を受け、取締役会に答申します。

2021年度は、取締役会への答申事項のほか、執行役員候補人材の育成および新執行体制の在り方について討議しました。また、執行役員候補人材のリストを作成しました。

監査役会 | 2021年度開催15回

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係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、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

内部監査

内部監査については、監査部(組織人員10名)がリスク分析結果に基づき策定した年度監査計画に従い、重大な損失につながるリスク、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、法令などの遵守、資産の保全等に係る事項について、全社横断的なテーマを中心に監査を実施しています。このうち、財務報告の信頼性については、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度における社長直轄の独立組織としての評価全般も行っています。内部監査の結果については、都度、社長に報告をするとともに、内部統制に係る重要な事象に関しては、監査役および監査法人に対して情報を提供し、相互連携にも努めています。

監査役は、内部監査部門と各四半期に定期的に意見・情報の交換をしています。

会計監査

会計監査については、有限責任あずさ監査法人に依頼しており、同監査法人が会社法監査および金融商品取引法に基づく監査を実施しています。定期的な監査のほか、各種法令や規則の制定・改廃等、会計上の課題については適宜確認を行い、会計処理の適正化に努めています。

監査役は、監査計画策定および決算時に会計監査人から報告を受け、必要に応じて随時報告を求めます。

②マネジメント体制

取締役（2022年8月1日現在）



取締役は、ジェンダー、国際性、職歴、年齢などの観点で多様性確保に留意し、さまざまな分野に関する豊富な経験と高い見識や専門知識を有する者から選任します。なお、女性取締役を複数とする体制を目指します。取締役に對しては、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、社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。取締役の任期は1年として、各事業年度に対する経営責任の明確化を図ります。

社外取締役は、3名以上の適切な人数の独立性の高い候補者から選任されるとともに、取締役会の3分の1以上を構成します。なお、社外取締役は、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、また当社のほか4社を超える上場会社の取締役などを兼任する者は選任しません。また、社外取締役のうち1名を筆頭独立社外取締役として選任し、監査役ならびに社内各部門との連携強化を図ります。

取締役会長
植木 義晴（1952年9月16日生／69歳）

当社入社以来、運航乗務員として安全運航など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います。

代表取締役社長執行役員
赤坂 祐二（1962年1月3日生／60歳）

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

代表取締役副社長執行役員
清水 新一郎（1962年12月13日生／59歳）

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います。

代表取締役専務執行役員
菊山 英樹（1960年3月19日生／62歳）

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

社外取締役／独立役員（筆頭独立社外取締役）
小林 栄三（1949年1月7日生／73歳）

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います。

取締役専務執行役員
豊島 滝三（1959年8月17日生／62歳）

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います。

社外取締役／独立役員
八丁地 園子（1950年1月15日生／72歳）

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

取締役常務執行役員
堤 正行（1960年12月19日生／61歳）

当社入社以来、運航乗務員として安全運航など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います。

社外取締役／独立役員
柳 弘之（1954年11月20日生／67歳）

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

■取締役一覧

当社における地位	氏名	重要な兼職（*は上場企業）	在任期間	所有株式数 （百株）	出席状況（2021年度）		委員就任状況					スキルマトリックス						
					取締役会 出席率	取締役会出席回数	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	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	日本空港ビルデング株式会社*社外取締役	10年	365	100%	（19回/19回）	○					○			○			
代表取締役社長執行役員	赤坂 祐二		4年	104	100%	（19回/19回）		○	○	委員長	○	○			○			○
代表取締役副社長執行役員	清水 新一郎		4年	37	100%	（19回/19回）		○	○	○	○			○		○	○	
代表取締役専務執行役員	菊山 英樹		6年	16	100%	（19回/19回）							○	○		○		○
取締役専務執行役員	豊島 滝三		3年	36	100%	（19回/19回）						○		○		○	○	
取締役常務執行役員	堤 正行		1年	7	100%	（15回/15回）									○			
社外取締役／独立役員 （筆頭独立社外取締役）	小林 栄三	株式会社日本取引所グループ*社外取締役	7年	77	100%	（19回/19回）	委員長	○	委員長	○	○	○*				○	○	
社外取締役／独立役員	八丁地 園子	株式会社グアイセル*社外取締役 マルハニチロ株式会社*社外取締役	4年	51	100%	（19回/19回）	○	○	○	○	委員長		○			○		○
社外取締役／独立役員	柳 弘之	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 三菱電機株式会社*社外取締役	1年	40	100%	（15回/15回）	○	委員長	○	○	○	○*				○	○	○

※ 世界産業分類基準（GICS）レベル1分類に基づく業界の経営幹部の経験

監査役

(2022年8月1日現在)



監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、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 に報告します。さらに内部監査部門や会計監査人との情報交換にも努めるほか、子会社の監査役との会議を定期的に開催し、グループ全体での監査の充実強化を図ります。監査役に対しては、会社情報を提供します。また、社内監査役に対しては社外研修や外部団体への継続的参加などの機会を提供します。社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任するとともに、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は選任いたしません。また、当社のほか4社を超える上場会社を兼任する者は社外監査役として選任いたしません。社外監査役は、ほかの監査役とともに内部監査部門、会計監査人と連携し、より中立的、客観的な視点から監査を実施することにより、経営の健全性を確保します。

常勤監査役
斉藤 典和 (1956年11月23日生／65歳)
当社入社以来、長年にわたり財務・経理部門を中心に従事し、財務・経理、IR活動などに関する高い知見を有しています。また、2014年から取締役専務執行役員財務・経理本部長として、株主・投資家にわかりやすく透明性の高い情報開示に努め、株主利益に資する的確な経営判断に大きく寄与してまいりました。

常勤監査役
北田 裕一 (1960年6月22日生／62歳)
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、安全運航の堅持の観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。

社外監査役／独立役員
加毛 修 (1947年3月25日生／75歳)
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、当社の監査役として法律面などでの監査・アドバイスをを行っています。

社外監査役／独立役員
久保 伸介 (1956年3月4日生／66歳)
監査法人サンワ・東京丸の内事務所(現有限責任監査法人トーマツ)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、当社の監査役として会計面等での監査・アドバイスをを行っています。

社外監査役／独立役員
岡田 譲治 (1951年10月10日生／70歳)
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います。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います。

■監査役一覧

■監査役一覧					出席状況(2021年度)				委員就任状況	スキルマトリックス						
当社における地位	氏名	重要な兼職(*は上場企業)	在任期間	所有株式数(百株)	取締役会出席率	取締役会出席回数	監査役会出席率	監査役会出席回数	コーポレート・ガバナンス委員会	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
常勤監査役	斉藤 典和		3年	63	100%	(19回/19回)	100%	(15回/15回)			○					
常勤監査役	北田 裕一		1年	10	100%	(15回/15回)	100%	(11回/11回)		○			○	○		○
社外監査役／独立役員	加毛 修	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	6年	81	100%	(19回/19回)	100%	(15回/15回)				○	○			
社外監査役／独立役員	久保 伸介	共栄会計事務所代表パートナー 川崎汽船株式会社*社外監査役	4年	49	100%	(19回/19回)	100%	(15回/15回)			○	○		○		
社外監査役／独立役員	岡田 譲治	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	2年	25	100%	(19回/19回)	100%	(15回/15回)	オブザーバー		○	○		○		

社外役員の独立性基準

- 原則として、以下のいずれにも該当しない者を、独立性を有する者と判断します。
- 現在または過去10年間に於いて、当社および当社の連結子会社の業務執行者[※]であった者。
 - 過去3年間に於いて下記a～fのいずれかに該当していた者。
 - 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。
 - 当社への出資比率が5%以上の大株主またはその業務執行者。
 - 当社の主要な借入先またはその業務執行者。
 - 当社より年間1,000万円を超える寄付を受けた者または受けた団体に所属する者。
 - 当社より役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を受けた者またはその連結売上高の1%を超える報酬を受けた団体に所属する者。
 - 当社の業務執行者がほかの会社の社外役員に就任している場合における当該ほかの会社の業務執行者。
 - 上記1および2に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族。
- ※ 業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

当社は、コーポレートガバナンス・コードなどに先駆けて、監査役会設置会社として、2012年度に指名・報酬などに係る任意の委員会を設置するとともに、積極的に取締役会の実効性評価に取り組むなど、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、ガバナンスの強化に努めてきました。

	2012	2015	2018	2021
コーポレートガバナンス・コードなどの動向			★2018年コーポレートガバナンス・コード改訂	★2021年コーポレートガバナンス・コード改訂
監査役会設置会社としての機関設計		■2012年度 ・社外取締役を委員長とした取締役等の指名・報酬等に関する委員会の整備		■2021年度 ・コーポレート・ガバナンス委員会に社外監査役が陪席者として参加
監督機能の強化			■2017年度 ・株主との利害共有を目指した新たな役員報酬制度を導入 ・社長等の後継者計画を策定	
取締役の構成 取締役会議長	■2012年度 ・独立社外取締役(2名)	■2016年度 ・社外取締役を2名から3名に増員		■2021年度 ・社外取締役を取締役の3分の1とする ・女性取締役を複数名とする体制を目指すことを明文化
コーポレートガバナンス・コードへの対応 取締役会の実効性向上		■2014年度 ・議長を非業務執行取締役とする	■2017年度 ・コーポレートガバナンス・コードの全原則に適合 ■2018年度 ・コーポレートガバナンス・コード(改訂)の全原則に適合 ■2015年度 ・取締役会の実効性評価を開始 ■2017年度 ・第三者を起用した取締役会の実効性評価を開始 ■2019年度 ・リスクマネジメントに関する経営会議体の強化	■2021年度 ・コーポレートガバナンス・コード(改訂)の全原則に適合

※2012年9月東京証券取引所市場第一部に上場以降の動向を記載しています。

役員報酬

■取締役の報酬等の決定に関する方針
《基本方針》

- ①当社および当社グループの持続的かつ堅実な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、企業理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- ②年度の業績と連動する業績連動型賞与と、株主の皆さまとの利害の共有をより一層促進することを目的として中長期的な業績による企業価値と連動させる業績連動型株式報酬の割合を適切に設定し、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。

- ③当社の業績をふまえ、当社の経営陣にふさわしい処遇とします。

《報酬水準および報酬構成比率》

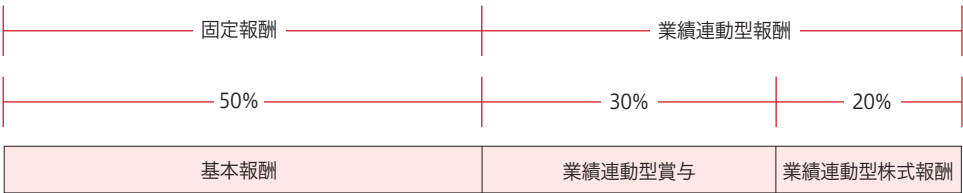
- ①当社の経営環境をふまえ、また客観的な報酬市場データを参考に、適切な報酬水準に設定します。
- ②当社の事業の内容や業績連動型報酬の実効性などを考慮し、固定報酬と業績連動型報酬は次のように設定されます。(2022年度以降)

■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0～150で変動するものとします。
- 業績評価指標
・EBIT
・各役員の個別業績評価指標*
なお、安全運航に関する目標の達成状況を考慮します。
※40%を財務指標、60%を非財務指標とします。

- 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0～150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
・TSR (配当込みTOPIXとの比)
・連結ROIC
・ESG銘柄選定数
・有償トンキロ当たりのCO₂排出量

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。

■取締役および監査役への報酬支給実績(2021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 (賞与)	業績連動型株式報酬 (非金銭報酬債権等)
取締役	12	244	244	—	—
(うち社外取締役)	(4)	(36)	(36)	(—)	(—)
監査役	6	77	77	—	—
(うち社外監査役)	(3)	(28)	(28)	—	—
合計	18	322	322	—	—

- ※1 当事業年度に係る報酬等は、2021年6月17日開催の第72期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名を含んでいます。
- ※2 取締役の報酬等の総額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
- ※3 監査役の報酬の総額は「年額1億円以内」となっています(2012年7月10日臨時株主総会決議)。監査役報酬は独立した立場から固定報酬(月額報酬)のみで構成し、監査役の協議により決定しています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名(うち、社外監査役3名)です。

社長等リーダーの後継者計画

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あげられるもの」と定めています。社長等の候補人材については、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つけることができるようにしています。

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

取締役・監査役に対するサポート

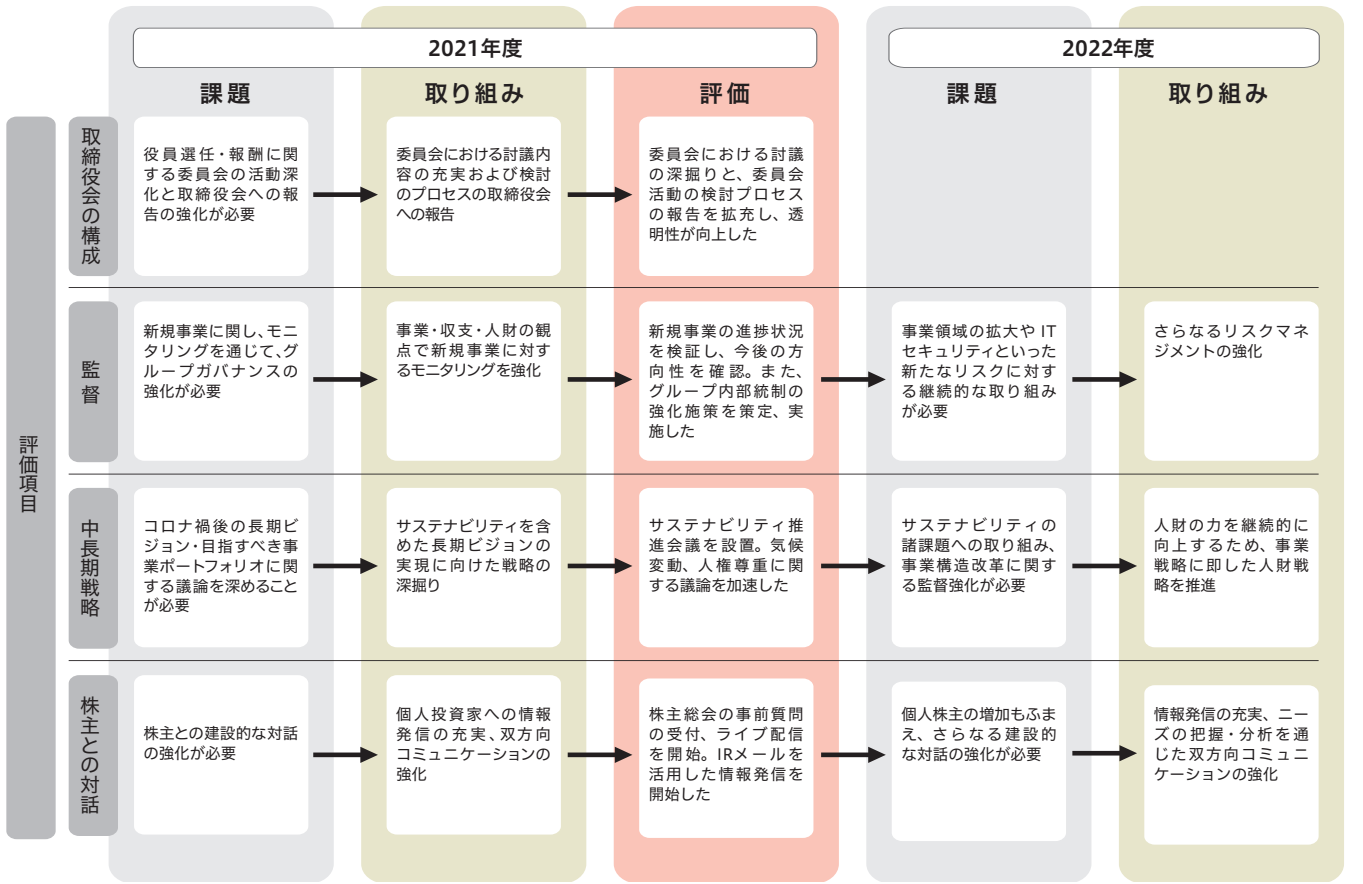
取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」、「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、外部団体への継続的参加などの機会を提供します。

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

社外取締役・社外監査役に対しては、当社に対する理解を深めるため、現場の視察に加え、御巢鷹山慰霊登山、安全啓発センターの見学などの安全に関する教育を行います。また、必要に応じて、付議議案の事前説明を実施するとともに、その他の要望事項についての説明の機会および資料を提供します。

取締役の実効性評価

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。



2021年の評価結果と今後の取り組みの詳細は当社Webサイトをご参照ください。

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

取締役会の主な議題

2021年度においては、月例で開催する定例取締役会および臨時取締役会を合計で19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】
収支・財務状況
資金調達
- 【経営戦略関連】
2021-2025年度JALグループ中期経営計画
ローリングプラン2022の策定
●ESG戦略
●事業戦略(LCC・新規事業など)
●財務戦略
株式会社JALUXの連結子会社化
女性活躍推進・経営層などに関する人財育成

- 【ガバナンス・リスクマネジメント関連】
航空事故報告
役員人事の決定
取締役会の実効性評価
改訂コーポレートガバナンス・コード対応
優先リスクへの対応状況
グループ内部統制の強化
役員報酬制度の改定
- 【ステークホルダーとの対話】
IR説明会などに関するフィードバック
お客さまの声
株主優待制度、株主とのコミュニケーション
- 【その他重要な業務執行の決定と監督】

③社外取締役が語るJALグループ



社外の視点で取締役会の実効性を高め、JALグループの将来に向けた成長を支える

航空業界を取り巻く事業環境が大きく変わりつつある中、どのように成長戦略を描いていくべきかがJALグループの中期経営計画でも問われています。グループの経営を率いる取締役会の実効性を高めていくために社外取締役が果たすべき役割は何か、ステークホルダーや市場との対話を通じてJALの目指すビジョンをどのように伝えていくのかなど、今後のJALグループの成長の鍵となるテーマについて3人の社外取締役と取締役会議長の植木が語り合いました。

(出席者)	取締役会長 取締役会議長 植木 義晴	社外取締役／独立役員 〔筆頭独立社外取締役〕 小林 栄三 〔重要な兼職〕 株式会社日本取引所グループ社外取締役	社外取締役／独立役員 八丁地 園子 〔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	社外取締役／独立役員 柳 弘之 〔重要な兼職〕 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、 三菱電機株式会社社外取締役
-------	-----------------------	--	---	---

これまでの経験と知見を活かし JALグループの持続的成長に貢献

はじめに、皆さんが社外取締役を引き受けた経緯とJALグループに対する思いを聞かせていただけますか。
八丁地:私は航空業界の中でも幾多の困難を乗り越えてきたJALグループが、これまでの経験や取り組みをどのように企業のDNAとして組み込んでいるかに興味があり、お引き受けしました。

今は経営層や事業責任者の皆さんとしかお話する機会がありませんが、実際に事業を動かしている若い社員と話をして、彼らの思いを聞いたり経営層の考えを伝えたりすることで、経営層と社員が同じ方向を向いて成長できるようにするのも社外取締役の役割だと思っています。
柳:もともとJALグループはブランドを大事にしている会社というイメージを持っていましたが、そのブランドを継承しながらどのように新しいことにチャレンジして

いるのかに興味があったこと、また、航空機という技術の塊を取り扱うことから、私自身のBtoCの製造業における経験や知識を役立てられればと考えたことが社外取締役を引き受けた理由です。

小林:3人の中では一番長く2015年から社外取締役を務めています。それまでも仕事柄、出張などでJALグループのフライトをよく利用していたのですが、破綻という苦しい経験を経てから、社員の方々が変わっていく姿を目の当たりにし、どういうプロセスを経てこのような変化となったのか、興味を持っていました。また、折しも航空業界は、これまでのサプライチェーン主体の発想ではなく、お客さまの特性に基づき、お客さまとの接点を通じて需要を喚起・創出しながらサービスを提供する、デマンドチェーンに変わりつつある中、JALグループがさらに元気になってほしいとの思いがあり、お手伝いをさせていただくことになりました。

取締役会での議論の活性化を促し
社員の挑戦を後押しする組織へ

JALグループの取締役会を活性化し、実効性を高める方策をどう考えていますか。

柳:現在の取締役会の運営方法や議論の内容はとても良いと思います。議案もきちんと整理して提案されています。JALグループは事業構造改革に取り組んでいますが、新たな領域に乗り出すときには、情熱・独自性・論理性の3つのファクターが不可欠です。今後は情熱がより重要になってくると思います。企業にとって業績などの数字は大切ですが、結果を先に求めると新しい発想が出にくくなります。プロジェクトを進めながら次のアクションを考え、失敗したらすぐ対応して、経営層は社員を後押しするような企業文化を築いていかなければいけません。
JALグループでこのビジネスをやりたいという思いを物語として熱く語れる社員が増えてくることに期待しています。取締役会でも時にはこちらが驚くようなアイデアが出てきたり、情熱をむき出しに議論を戦わせたりするようになると面白いですね。

八丁地:JALグループの取締役会是他社と比較しても非常にオープンな雰囲気運営されていると思いますし、私自身も忌憚なく発言しています。

航空事業については現在でも関連に議論がされていますが、今後、非航空分野の新規事業を強化する際には、ほかの分野や業種を経験している社外取締役との議論がさらに深められると実効性が上がると思います。
小林:取締役会は限られた時間の中でさまざまな議案について検討していく必要があるため、その時々を経営環境に応じて優先順位を付けて議論していくことを心がけています。また、取締役会ではあえてその場の空気を読まずに、遠慮なく意見を言うようにしています。そこで社内取締役が反論してくれたり、思い切った意見を述べてくれたりすれば、議論の活性化につながると考えるからです。



植木:JALフィロソフィでは第5章「常に創造する」で「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」ことを掲げています。

構想段階から悲観的に考えたら新しいアイデアは何も出ないので楽観的にいこうということです。ただ、計画の数字を詰めるときは悲観的に見た方がいい。そして実行が決まったら楽観的に「できる」と信じることです。

私が社長を務めた6年間で、為替レートは円がドルに対して80円から120円まで変動しました。事業の根幹は何も変わっていなくても、外部の環境はどんどん変化するものです。環境の変化に負けずに、石にかじりついてもやり遂げる、これに尽きます。

筆頭独立社外取締役
小林 栄三

小林:新規事業に取り組んだ結果、どれくらい業績にインパクトがあるかは経営陣が考えなくてはいいけません。既存の業績の良い事業はどんどん伸ばして、不振の事業を組織として補うチームづくりができれば、新規事業にどんどん取り組ませてよいと思います。どんなプロジェクトも計画どおりに進むことはありません。うまくいかないところを修正して、PDCAをきちんと回し、取締役会として社員の取り組みをサポートして足りないところを補えるチームをつくるのも経営陣の責務です。

植木:当社の投資はだいたい7割が航空機関連で2割がシステム投資、残りの1割程度が新規案件への投資です。JALグループは新規投資の経験が少ないので、社外取締役の皆さんには投資の進め方をいろいろ指南していただきました。

小林:取締役会の基本的な姿勢は何も変わっていませんが、私が就任した当初と比べると議論の内容は大きく変わってきました。当初は順調に成長していた国内線・国際線のフルサービスキャリア(FSC)をいかに伸ばしていくかが議論の中心でした。今は新しい分野への参入や、新規事業の創出が重要になってきています。社内のリソースを発掘したり、社外の人財を採用したり、パートナーとなる企業と手を組んだりして、これまでとは違った対応が必要になってきます。

JALグループには、将来を支える人財はしっかり育てていますので、これからは失敗を恐れずどんどんやりたいことにチャレンジできる企業風土を醸成していくことが重要です。

グループの今後の成長を左右する サクセッションプランへの関与

社外取締役の皆さんには社内の委員会に参加していただいています。委員会での議論がどのように進んでいるか紹介していただけますか。

柳:私は指名委員会の委員長を務めています。指名委員会で取り扱うべき課題は4つあると考えています。一つは社長後継者候補の選任と選抜の進め方についてです。2つ目はその後継者の母集団となる人材を、どの分野の事業を経験したかといったマトリックスに基づいて育成していく仕組みについてです。3つ目は社外取締役も含めて経営層はどのような組み合わせが最善かについてです。4つ目は社長の再任についての判断です。私が社外取締役を務める他社では、ガバナンス強化の観点から数年前より社長の再任については指名委員会で判断するようになりました。こうした考え方も検討するべきかもしれません。

小林:委員会で議論されている内容をほかの取締役とも共有していくのは重要です。例えば役員候補に必要なキャリアパスなど何らかの基準を設定する必要があるかもしれません。

八丁地:ルールを公開していくことは社長選定などを含むサクセッションプランに対するガバナンスを高めることにもつながります。

社外取締役
八丁地 園子

ステークホルダーとの対話を通じて 成長戦略に対する説明責任を果たす

JALグループが中期経営計画の期間中に取り組むべき喫緊の課題は何でしょうか。

柳:まず黒字化して復配していくことです。その後は中期経営計画で整理したFSC以外の3つの領域、すなわちLCC、貨物郵便、マイル・ライフ・インフラを進め、安全・安心やDX、人財といった7つの課題に取り組み、これまでの事業基盤とは異なる新しい基盤を5年間かけてつくり、3領域・7課題への取り組みを目に見える形にしていくことです。

社外取締役
柳 弘之

八丁地:非航空分野やLCCなど、これから伸ばしていく分野には、今後、物、人ともに、多くのエネルギーを投下していくわけですが、そのエネルギーをもって、その分野の中に今もある、持続する気合いというか志の種をも、大きく成長させてくれると嬉しいですね。

小林:はっきりしているのは、FSCが事業の核としてしっかりしていなければJALグループの未来はないということです。そのためにFSCの将来像をもう1回描き直すタイミングが来ています。新規事業を進める基盤として、まず航空旅客のFSCとLCCをしっかり成長させなければいけません。

航空旅客以外に関しては、将来にわたってJALグループとして取り組むべきか否かを見極めて判断することが必要になるでしょう。将来を担う30代や40代の若手社員がJALの将来像や新規事業をどう考えるか、を判断の材料にしてもよいかもしれません。

航空旅客以外の分野はどうしても外部の人財の協力やほかの企業との合従連衡が重要です。新規事業はうまく進んでも3年、普通ならさらに時間をかけてようやく花開くというものです。長期間かけてでも新規事業に取り組む人財が社内にいるのか、もしなければ外部から人財を採用して、経営資源を投入していく決断を取締役会でしていかなければいけません。

株主やお客さま、社員などステークホルダーとの対話について感じていることはありますか。

柳:市場との対話という点でいうと、市場が期待している新しい事業戦略や構造改革の進展などを丁寧に説明していくことに尽きます。結果が出るまで時間がかかり市場側が実現性に疑問を持つ取り組みでも、進捗をきちんと伝えて信頼を得ることです。

八丁地:5年ほど前のJALグループの株主構成は、海外の機関投資家が半分近くを占めていましたが、今では逆に個人株主が46%を占めています。これまでのIRは機関投資家向けが中心でしたが、今後はもっと個人投資家とのコミュニケーションの取り方や成長戦略を説明する方法を考えていかなければならないでしょうね。

小林:社内に向けては、事業戦略と成長戦略を社員に徹底することが鍵になります。経営側と社員が将来の方向性について納得して取り組んでいけば、グループ約36,000人の従業員が自らセールストークしてくれるはずですよ。

植木:ステークホルダーとの対話においては、社員が現実味を持って仕事ができるようにし、株主などの投資家には成長戦略を信頼してもらうために、私たち経営層が自分の言葉で心に響くように説明していかなければならないですね。

小林:2020年に始まった新型コロナウイルスの感染拡大で航空業界が大きな困難に直面した中でも、社員は皆JALグループの未来を信じて頑張ってくれました。航空業界は事業構造が大きく変わりつつあります。航空ビジネス中心に育ってきた社員とほかの業界を経験した中途採用の人財が協働したり、海外の人財を登用したりして、安全など事業の根幹を守りながら発展していくのがJALグループの目指すべき姿です。

植木:皆さんに社外取締役ならではの視点から、貴重なご意見を聞かせていただきました。本日はどうもありがとうございました。