JAPAN AIRLINES

JAL REPORT 2022

JALグループ統合報告書

2022年3月期

目次／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まに向けてWebサイト、各種冊子などにも詳細情報を掲載していますので、ご参照ください。

JAL REPORT 2022 | 目次

Chapter 1 | はじめに

Our Purpose 3
Our Strength 5
Our Vision 7
トップメッセージ 9

Chapter 2 | 価値創造ストーリー

1. JALグループの価値創造ストーリー 15
2. JALグループの価値創造プロセス 17
3. 価値創造の基盤 19
（1）安全憲章 19
（2）JALフィロソフィ 22
（3）部門別採算制度 23
（4）JALグループ行動規範 24
（5）コーポレート・ガバナンス 25
①コーポレート・ガバナンス体制 25
②マネジメント体制 27
③社外取締役が語るJALグループ 33

Chapter 3 | 中期経営計画

1. 戦略の全体像 37
2. ESG戦略 41
3. 事業戦略 43
（1）航空旅客 46
①機材 46
②フルサービスキャリア（FSC） 47
③LCC 49
（2）貨物郵便 50
（3）マイル・ライフ・インフラ 51
①マイレージ・ライフスタイル領域 51
②地域領域 52
③エアモビリティ領域 53
④受託領域 54
（4）DX戦略 55
（5）人財戦略 57
4. 財務戦略 59

Chapter 4 | サステナビリティ

サステナビリティの取り組み ～社会課題への取り組み～ 63
主な取り組み項目と成果指標（目標・実績） 65
環境 69
気候変動への対応 70
限られた資源の有効利用 79
環境汚染の予防 81
騒音の低減 81
生物多様性の保全 81
人 83
人権の尊重 83
人財育成 87
D&I推進 89
ワークスタイル変革 91
ウエルネス推進 91
アクセシビリティの向上 93
感染症拡大の防止 94
地域社会 95
路線ネットワーク拡充 95
インバウンド誘致 95
地域活性化 96
移動・生活の利便性向上 97
被災地への復興支援 97
社会貢献活動 98
ガバナンス 99
強固なリスクマネジメント（BCMの強化） 99
公正な事業行動の推進（コンプライアンス） 101
情報開示 102
責任ある調達活動の推進 103

Chapter 5 | データセクション

1. データハイライト 105
2. ESGデータ 107
3. 事業データ 111
国際線ルートマップ 113
国内線ルートマップ 115
連結子会社一覧 116
4. 財務データ 117
財務状況と業績の評価および分析 119
5. その他データ 127
株式情報 127
会社情報 128
社外からの主な評価 128

ここが知りたい

- 社会課題解決への価値観・長期的な価値提供に向けた長期ビジョン
- 競争優位を確保する上で不可欠な強みや基盤
- 事業を通じた長期的・持続的な価値創造のビジネスモデル
- 長期的・持続的に企業価値を向上させる方向に規律するコーポレート・ガバナンス
- 戦略に影響を与える外部環境、リスクと機会
- 経営計画へのESGの組み込み・ESG戦略
- 事業構造改革に向けたポートフォリオマネジメント
- 人的資本・知的財産を含む無形資産（DX等）に関する投資戦略
- リスク耐性強化と資本効率を両立し、経営資源を戦略的に配分する財務戦略
- サステナブルな未来に向けた社会課題への取り組み
- 取り組みの成果を測る指標（KPI）と実績

その他の情報媒体

■Webサイト

Webサイト内でも下記の詳細情報について掲示しています。

■企業理念・会社案内
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/

■安全・品質
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/

■サステナビリティ
サステナビリティ・マネジメント
統合報告書・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/

■IR情報
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/

■その他情報媒体
安全報告書
WEB https://www.jal.com/ja/flight/report/
コーポレート・ガバナンス報告書
WEB https://www.jal.com/ja/outline/governance/
有価証券報告書
WEB https://www.jal.com/ja/investor/library/group.html
決算短信
WEB https://www.jal.com/ja/investor/library/information/

編集方針

JALグループは、ステークホルダーの皆さまに、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 2022」を発行します。JAL REPORTは、Webサイトで幅広くお伝えしている財務情報・非財務情報の中から、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
2021年4月～ 2022年3月（2021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144社および関連会社54社を合わせたJALグループ199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「価値協創ガイダンス」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。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス
Guidance for Collaborative Value Creation

発行月
2022年8月

JALWebサイト
WEB https://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得ます。

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あります。
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、撮影時のみマスクを外して撮影しています。

表紙について
省燃費かつ低騒音、従来機と比較してCO_2排出量を15%～ 25%程度削減できるエアバスA350型機。16機を導入した国内線に続き、2023年からは国際線にも順次導入を進める予定です。JALグループは航空会社にとって喫緊の課題であるCO_2排出量の削減に取り組み、2050年までに「CO_2排出量実質ゼロ」を目指しています。

Our Purpose

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を目指します。

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、お客さま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［抜粋］

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。

Our Strength

挑戦と革新を積み重ねて培った3つの強み

1951年に日本で戦後初の民間航空会社として、日本航空株式会社が創業して70有余年。JALグループは高い目標を持って、日々地道な努力と創意工夫を繰り返しながら、お客さまとともに日本の空を開拓してきました。また、2010年の経営破綻、そして事故から得た教訓を全社員が学び、継承し、挑戦と革新を積み重ねています。

これにより構築された3つの強みは、将来にわたる持続的な成長を図る上でのJALグループの財産です。これからも、社員一人ひとりのベクトルを合わせ、3つの強みを活かして、JAL Vision 2030を実現していきます。

挑戦と革新を積み重ねた70年の軌跡

航空輸送を通じた社会の進歩発展への貢献

運航・サービス × **教訓・学び** × **挑戦・革新**

最高のサービスを実践し、経験を蓄積する

事故・事例から得た教訓を全社員が学び、継承する

高い目標を持ち、日々地道な努力と創意工夫を重ねる

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
2006：安全啓発センターを設立
安全管理システム（SMS）を導入
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
2012：東京証券取引所に再上場
コーポレート・ガバナンスの基本方針を制定
2019：**安全憲章**を改定・新たな**行動規範**を制定
2021：**JAL Vision 2030**を策定

JALグループの3つの強み

人財基盤

社員一人ひとりがプロフェッショナルとしての意識を持ち、JALグループの一員として一致団結して業務を遂行する中で蓄積された人財基盤

グループに集う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、蓄積されたノウハウ・スキルなど

顧客基盤

JALグループをご利用いただいてきたすべてのお客さまとのつながりからなる顧客基盤

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

財務基盤

収益性を重視した着実・堅実な経営により構築した、世界の航空会社でも屈指の強固な財務基盤

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、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのつながり

PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO

Our Vision

安全・安心

確かな安全と
いつも心地よい安心を
感じられる
社会を創ります

JAL Vision 2030

サステナビリティ

誰もが
豊かさと希望を
感じられる
未来を創ります

世界が大きく動き、社会の価値観が変化していく中、JALグループは、社会とグループにとって普遍の価値である「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た「JAL Vision 2030」を今後のあるべき姿としています。

私たちJALグループは、これまでに培ってきた強みを原動力に、ステークホルダーの皆さまとともに「JAL Vision 2030」を実現します。

TOP MESSAGE

「ESG戦略」を経営の軸として、強みを最大限に発揮し、「安全・安心な社会」「サステナブルな未来」を実現します。

日本航空株式会社
代表取締役社長執行役員
赤坂 祐二

JALグループは、2021-2025年度中期経営計画に則り、持続的な成長・発展に向けて全社員一丸となって進んでいます。
5か年計画の2年目となる今年度、ローリングプラン2022を策定し、JAL Vision 2030の実現を加速するため、経営戦略の3本柱の一つである「ESG戦略」を経営の軸に据えるという大きな方針を打ち出しました。
足許の収支の正常化、中期的な事業構造改革の推進、そして長期的なESG戦略によるビジネスモデルの転換という経営課題をいかに解決し、長期的な企業価値の向上を実現するのか。赤坂が決意と意気込みを語りました。

中期経営計画：初年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々、ご関係の皆さまに心からお見舞いを申し上げますとともに、医療・行政をはじめ、収束に向けてご尽力されているすべての方々に深く感謝いたします。

JALグループは、2021年5月に新たな中期経営計画を発表し、「事業戦略」「財務戦略」「ESG 戦略」の3つを経営戦略の柱として、持続的な成長・発展への一歩を踏み出しました。しかしながら、当時は想定し得なかった2つの事態に見舞われました。その一つは、コロナ禍の長期化です。変異株が猛威を奮い、引き続き人々の行動が大きく制限されました。そしてもう一つは、ロシア・ウクライナ情勢です。欧州路線の運航が現在も大きな制約を受け、原油価格の高騰にも拍車がかかり、航空業界は引き続き厳しい状況に置かれています。

一方で、JALグループは、中期経営計画を着実に実行してまいりました。事業戦略における4つの事業領域、すなわちフルサービスキャリア、LCC、貨物郵便、そして航空以外の領域であるマイル・ライフ・インフラを設定し、特にフルサービスキャリア以外の収益を拡大する「事業構造改革」を進めています。2021年6月にはLCCのスプリング・ジャパンを、2022年3月には航空系商社のJALUXを連結子会社化し、大きく事業領域を拡大しました。また、中長距離LCCのZIPAIR TokyoはLCCとして初めて太平洋を渡り、貨物郵便は過去最高の収益をあげました。加えて、フルサービスキャリアについても、ESG戦略に資する省燃費・低騒音機材エアバスA350型機を導入し、国内線のフラッグシップを最新鋭の航空機にリニューアルいたしました。コロナ禍が長引く中でも、歩みを止めることなく、前進し続けてまいりました。

2022年度は黒字化：財務基盤の再構築へ

2022年度に入り、ようやく航空業界にも明るい兆しが見えはじめました。国際線の渡航制限が段階的に緩和され、国内もさまざまな需要喚起策がとられ、力強く需要は回復しています。お客さまが戻られた空港や機内の様子を見ていると、「会いたい」「訪ねたい」という純粋な気持ちが決してなくなることはないのだと感じます。

第1四半期は概ね計画どおりに推移し、営業キャッシュ・フローはプラスに転じました。7月には単月黒字化し、通期はコロナ禍前と同水準となるEBIT 800億円、そして株主の皆さまへの復配を実現する計画です。コロナ禍においても全社員の雇用を守り、人財を維持してきたので、急速な需要回復にも何ら支障なく対応しています。また、この2年間の収支改善策により、原油高などのマイナス影響を一定程度吸収できていることから、私はこの計画の達成に十分な自信を持っています。

2025年度に向けては、事業構造改革を加速していくことで、利益目標 のEBIT 1,850億円を達成し、さらにアップサイド（上方修正）を目指していきたいと思います。財務基盤については、自己資本比率 40%程度※の水準を依然として維持しており、これから安定的に利益を創出することで、ゆるぎない強固な財務基盤を再構築いたします。

また、航空業界全体としても、これまでにない大きなダメージを克服するべく、業界を挙げて行動しています。引き続き、定期航空協会・IATA（国際航空運送協会）や**one**worldアライアンス、提携先と一致団結して取り組んでまいります。

※ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の値

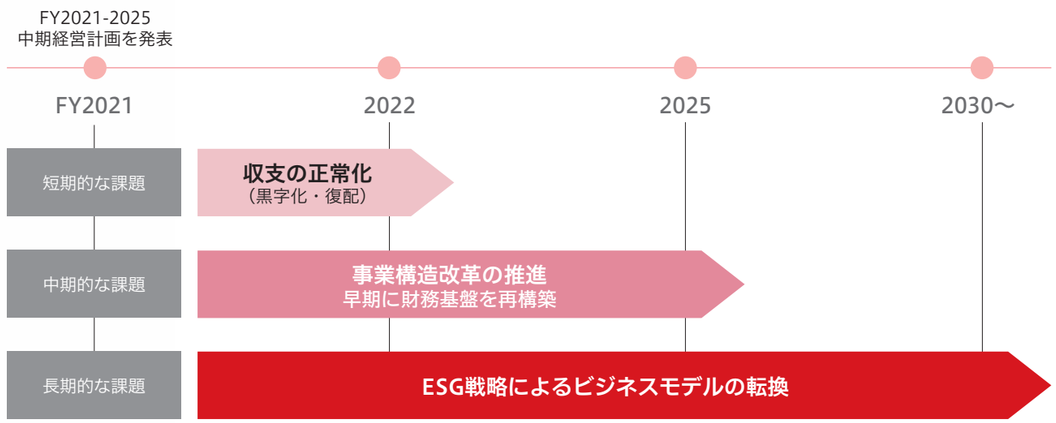
事業構造改革の加速：リスク耐性と収益性を両立

事業戦略においては、事業構造改革により、リスク耐性と収益性を向上することが急務です。コロナ禍前は、フルサービスキャリアと貨物郵便が利益の太宗を生み出していましたが、今後は全体の利益成長を実現しつつ、成長領域であるLCCやマイル・ライフ・インフラで利益のおよそ半分を生み出していきたいと考えています。特に、マイレージやコマースは、ボラティリティが低く安定した成長が見込めるため、リスク耐性の強化につながります。また、顧客基盤を活用したDX（デジタルトランスフォーメーション）による新たなビジネスモデルの開発を進めることで、飛躍的な成長が期待できる領域です。

4つの事業領域は、それぞれが全く独立したものではなく、強みの源泉でありコア事業とも言うべき、フルサービスキャリアがあってのものです。例えば、フルサービスキャリアの顧客基盤を活用してeコマースを展開する、あるいは、フルサービスキャリアで培った多様な人財の知識・経験・技術力を成長領域で活用するといったアプローチで事業領域を多様化していくことが重要です。

そしてもう一つ重要なのは、JALフィロソフィです。私たち共通の価値観として、JALフィロソフィがグループ全体の強固なチームワークを支えているからこそ、事業領域が多様化する中で、新たな連携とシナジーを次々と生み出していくことができるのです。

経営課題



ESG戦略を経営の軸に：長期的な企業価値向上へ

コロナ禍における社会変化の中で、サステナビリティ、すなわち持続可能な社会を目指す機運の高まりには、目を見張るものがあります。価格や品質だけではなく、地球環境や社会に配慮した商品やサービスを選ぶのは、もはや当たり前になったのではないでしょうか。

大きな時代の転換期に、人々の価値観が大きく変わる中、航空の分野にとどまらず、社会課題の解決・変革をリードし、事業を通じて持続可能な社会を目指すことこそ、高い志を持つ多様な人財が集うJALグループにふさわしい目標なのです。2030年に向けたあるべき姿「JAL Vision 2030」は、自らの手で「安全・安心な社会を創る」、「サステナブルな未来を創る」ことを掲げています。そして今般、中期経営計画を修正したローリングプラン2022において、JAL Vision 2030の実現を加速するため、ESG戦略を経営戦略の軸に据えることとしました。従来の「量」や「規模」の増大ではなく、「企業価値の向上」を改めて成長と定義し、ESGの視点で商品サービスやビジネスモデルを大きく転換していきます。

JALグループのESG戦略は、「社会課題を解決することで、サステナブルな人流・商流・物流を創出する」ことにあります。航空会社の強みである、場所や時間の壁を飛び越える力を活かして人々の交流や相互理解に貢献し、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・未来を実現することを存在意義として、持続的に需要を生み出していきます。そのために私たちは、「地球環境を守り、安全・安心を徹底的に追求すること」「社会インフラとしての使命を持続的に果たしていくこと」そして、「豊かな人生・生活を、皆さまにお届けすること」の3点を挙げて、重点的に取り組んでまいります。

中でも、CO_2排出量の削減は航空会社にとって待ったなしの最重要課題であり、JALグループは2050年までに「CO_2排出量実質ゼロ」を目指しています。コロナ禍においても、エアバスA350型機をはじめ着実に機材更新を進め、CO_2排出量を削減してまいりました。2050年に向けては、CO_2削減の半分をこうした省燃費機材への更新で実現していきますが、残りの半分近くは持続可能な代替航空燃料“SAF”を活用する必要があります。

まず2030年に全燃料の10%をSAFに置き換えることとし、海外のさまざまな調達先との契約を進めてきました。次の課題は国内での調達です。航空業界・石油元売り会社・当局など、多くの皆さまと協力し、適正価格で安定的なSAFの調達を実現いたします。

結びに：JALグループの強みを持続的に高めていくために

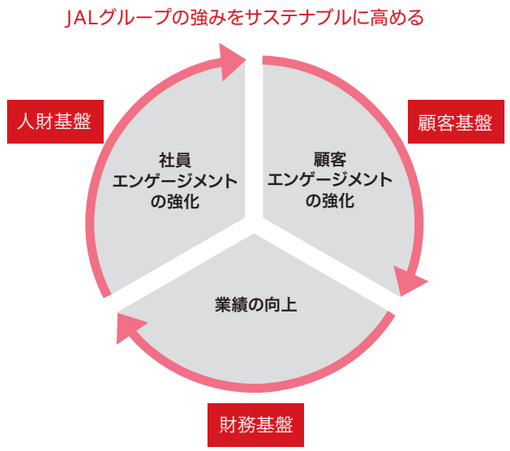
コロナ禍という未曽有の危機を経験し、私はJALグループの「人財基盤」と「顧客基盤」という強みを再認識しました。

約36,000人のJALグループ社員には、JALフィロソフィを実践し、社会の進歩発展への貢献に挑戦し続ける文化が浸透しています。厳しい環境でもその意欲が衰えることはなく、最新の社員意識調査では、コロナ禍前に比べて「社会のために働くことに使命・喜びを感じる」「この会社で働くことに喜びを感じる」といった項目のスコアが伸びたほか、「安全」「サービス」と並んで「SDGs」に対する意識が高いという結果が得られました。

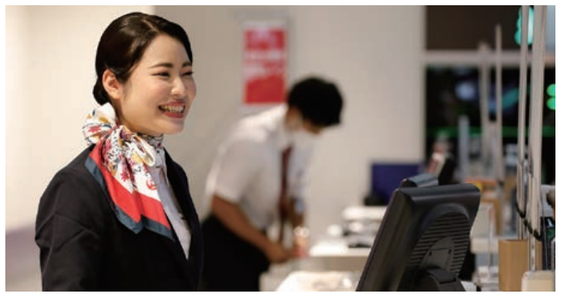
また、約360万人のJALカード会員、約3,000万人のJALマイレージ会員をはじめ、JALグループのお客さまは、私たちの事業や商品サービスに共感して何度もご利用、ご助言くださるサポーターです。こうしたサポーターの皆さまは、飛行機のご利用機会が減少する中でも、引き続き温かく応援してくださっています。

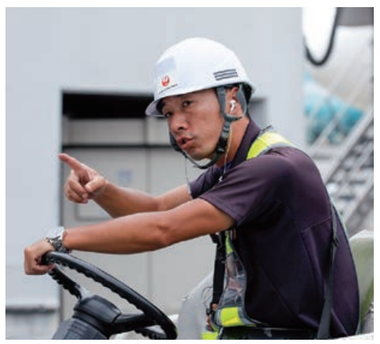
JALグループは、高い志を持つ多様な人財と、温かく応援してくださるお客さまに支えられているからこそ、事業構造改革やESG戦略の推進という大きな変革を、自信を持って進めることができます。引き続き、人財、お客さまとのエンゲージメントを高めながら、成長を確かなものにしていきたいと思います。

成長のシナリオ



JALグループは、社会インフラ・ライフラインとしての責務を果たし、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。

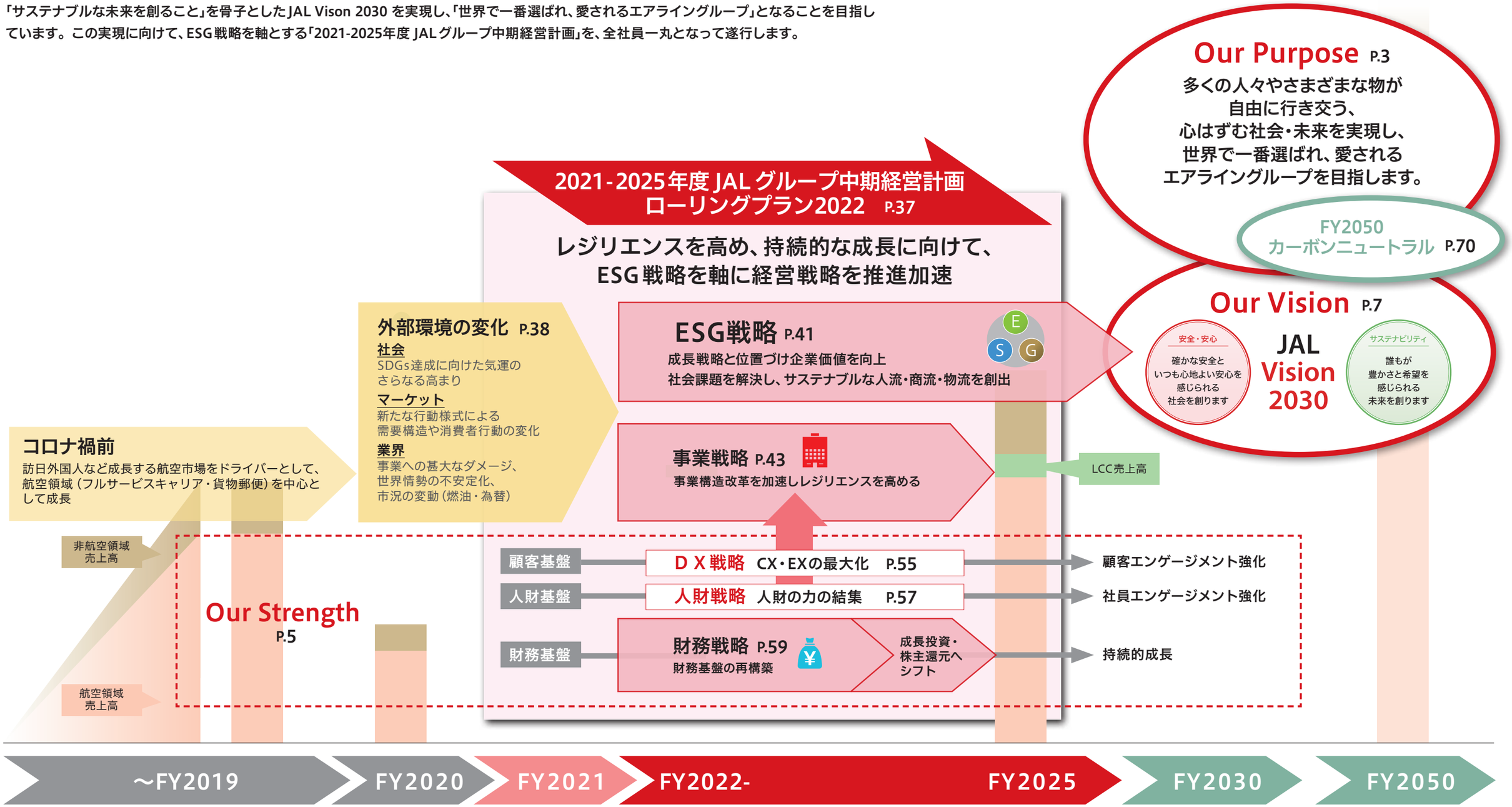




1. JALグループの価値創造ストーリー

「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」「サステナブルな未来を創ること」を骨子としたJAL Vison 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。

INPUT（主要な経営資源）

人的資本
多様なプロフェッショナル人財
- 連結従業員数 35,423人
- 男性比率 49.9%、女性比率 50.1%
- 一人当たりの訓練・研修総時間 162.3時間

知的資本
蓄積されたノウハウ
- 規程・マニュアル
- ITシステム（基幹業務システム など）
- オープンイノベーション（JALイノベーションプラットフォーム）

社会・関係資本
世界と地域をつなぐネットワーク
- JALグループ航空会社・oneworldアライアンスなど乗り入れ都市数 441都市
- 地域コラボレーション

幅広い顧客基盤
- JALマイレージバンク会員数 約3,000万人

製造資本
充実した航空機・就航空港
- JALグループ航空機数 12機種227機
- 国内・海外就航空港 95空港

財務資本
強固な財務基盤
- 自己資本金額7,997億円
- 自己資本比率 41.1%※

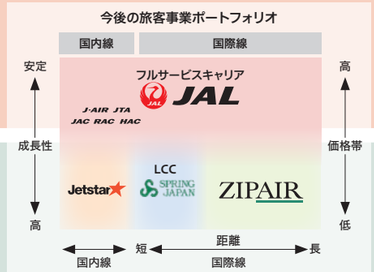
※ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の自己資本比率

自然資本
限られた資源
- 航空燃料などのエネルギー源
- 豊かな自然・生物多様性などから生まれる観光資源・素材・商材

ビジネスモデル（事業活動）

ESG　2030年に向けた成長戦略として、ESG戦略を経営戦略の軸に

フルサービスキャリア
- 最新鋭機材での運航、高品質なサービス、利便性の高いネットワークにより、安定的な人流・物流を創出。



LCC
- LCC3社で、観光・VFR※の需要に対しリーズナブルな価格を提供し、飛行機での移動をより手軽かつ身近に。

※ 友人親族訪問／Visit Friends and Relatives

貨物郵便
- LCCを含む自社旅客機の貨物スペースの活用、提携パートナーとのチャーター運航により、旺盛な需要に機動的に対応。
- 医薬品などの高度な輸送サービスを提供。
- トラック輸送の2024年問題に対応し、ヤマトHDとの貨物専用機事業を開始。

マイル・ライフ・インフラ
- 顧客基盤と蓄積されたJALのノウハウを活用し、成長する分野に展開。
- 異業種事業者との提携拡大。

マイルライフ　地域　エアモビリティ　受託

事業領域連携の強化（ポートフォリオマネジメント・グループシナジーの創出（P.44））

OUTPUT（製品とサービス）

フルサービスキャリア	就航都市・路線数
LCC	就航都市・路線数 RPK※1
貨物郵便	就航都市・路線数 RTK※2
マイル・ライフ・インフラ	発行マイル数 物販領域 取扱高 受託領域 取扱便数 地域領域 取扱高 エアモビリティサービス

※1 有償旅客数×輸送距離
※2 有償貨物郵便重量×輸送距離

OUTCOME（創出する価値）

ステークホルダー：お客さま　地域社会　次世代／環境　お取引先さま　外部パートナー　株主・投資家の皆さま　社員

社会課題の解決　サステナブルな人流・商流・物流の創出

持続可能な未来の航空輸送
環境負荷を限りなく小さく、より安全・安心に、世界と日本の地域をつなぐネットワーク

社会インフラ
航空の強みで新たな社会基盤を創る

ウェルビーイング
毎日の暮らしと人生をもっと豊かに

社会的価値
SDGs達成に向けた4つの領域・22の課題・約180の取り組み項目（P.65）

最重要課題（FY2025目標値）

安全・安心	航空事故・重大インシデント 0件（中期期間を通じて） NPS +4.0pt（FSC国際線・国内線）
環境	CO_2削減 総排出量：909万トン未満 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
地域社会	地域活性化 国内の旅客・貨物輸送量： FY2019対比+10%
人	D&I推進 グループ内女性管理職比率：30% 継続して多様な人財の活躍を推進

経済的価値
新規事業の売上高
+3,000億円（FY2019対比）※
省燃費機材への更新による燃油費削減効果
▲400億円※
社員一人当たりの売上高
+30%（FY2019対比）※
投資・資産の最適化
経営の自由度向上

※FY2030までの目標

価値創造の基盤

安全憲章　P.19	JALフィロソフィ　P.22	部門別採算制度　P.23	JALグループ行動規範「社会への約束」　P.24
コーポレート・ガバナンス　P.25			

企業価値の向上

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。

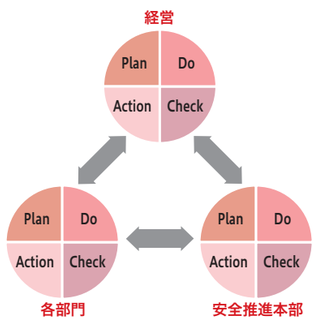
私たちは、安全のプロフェッショナルとしての使命と責任をしっかりと胸に刻み、知識、技術、能力の限りを尽くし、一便一便の安全を確実に実現していきます。

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。

ハザード※の特定	収集した不安全事象などの情報をもとに、航空事故・重大インシデントなどにつながる可能性のある危険要素（潜在的なものを含む）であるハザードを特定します。 ※事故・重大インシデントなどにつながる可能性のある危険要素（潜在的なものを含む）
リスクの評価	特定したハザードの影響の重大性や発生の確率を見極め、その結果としてもたらされるリスクが許容可能であるかを評価し、対策の必要性を検討します。複数のリスクに関しては、必要に応じリスクの優先順位付けを行います。
対策の立案	優先度の高いリスクから、リスクが許容レベル以下に低減されるように個々のハザードに対する対策（ハザードの除去など）を立案し、実施します。
モニターおよびレビュー	対策の実施状況をモニターし、有効性評価を行います。リスクが許容できるレベルと判断されない場合は、さらに追加対策を立案します。

▶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に実施し、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安全アドバイザリ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。

安全アドバイザリ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

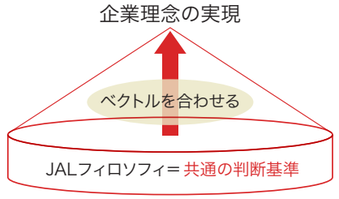
JALグループでは社員一人ひとりがお客さまの立場に立って考えるため、航空のプロフェッショナルとしての専門性を備えた「3人称の視点」に、自分や自分の家族がお客さまだったらという「1人称・2人称の視点」をあわせ持った「2.5人称の視点」を大切にしています。

（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

意識改革推進部
小野寺 美月

JALフィロソフィと私

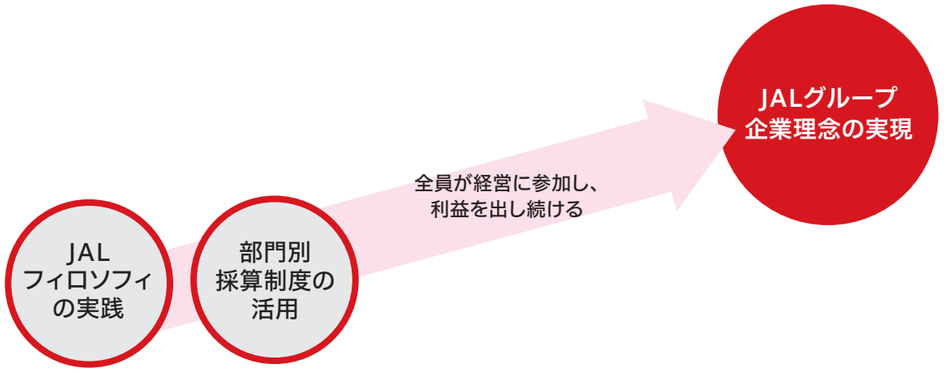
入社直後の配属先である羽田空港では、大幅な減便により通常業務を行うことが難しい状況が続きました。そのような状況下でもJALをご利用くださるお客さまに感謝の気持ちを伝えたいという思いから、今まで国内線のみで行われていた「ニッコーの日」の飛行機のお見送りを国際線でも導入しました。課題も多くあった中、あきらめずに実現できたのは社員一人ひとりの根底に「成功するまであきらめない」というJALフィロソフィがあったからだと感じます。今後もJALフィロソフィの実践を通じて人間として成長し、企業そして社会の発展に貢献していきます。

(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「社会への約束」項目

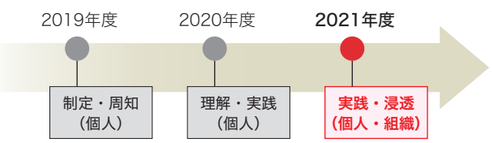
1. 安全
2. お客さま満足の追求
3. ステークホルダーからの信頼
   (1) 情報の開示と対話
   (2) インサイダー取引の禁止
4. 一人ひとりの尊重と働きがい(人権・労働)
   (1) 人権の尊重と多様性
   (2) 働きがいにあふれる労働環境
5. 社会の一員としての使命と責任
   (1) 事業を通じた地域活性化への貢献
   (2) 社会のインフラの一翼を担う企業としての責任
   (3) 企業市民としての責任
6. 豊かな地球を次世代へ(環境)
   (1) 環境保全への取り組み
   (2) 環境情報の開示と対話
7. 公正な事業行動
   (1) コンプライアン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

JALグループ行動規範の全文は当社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。

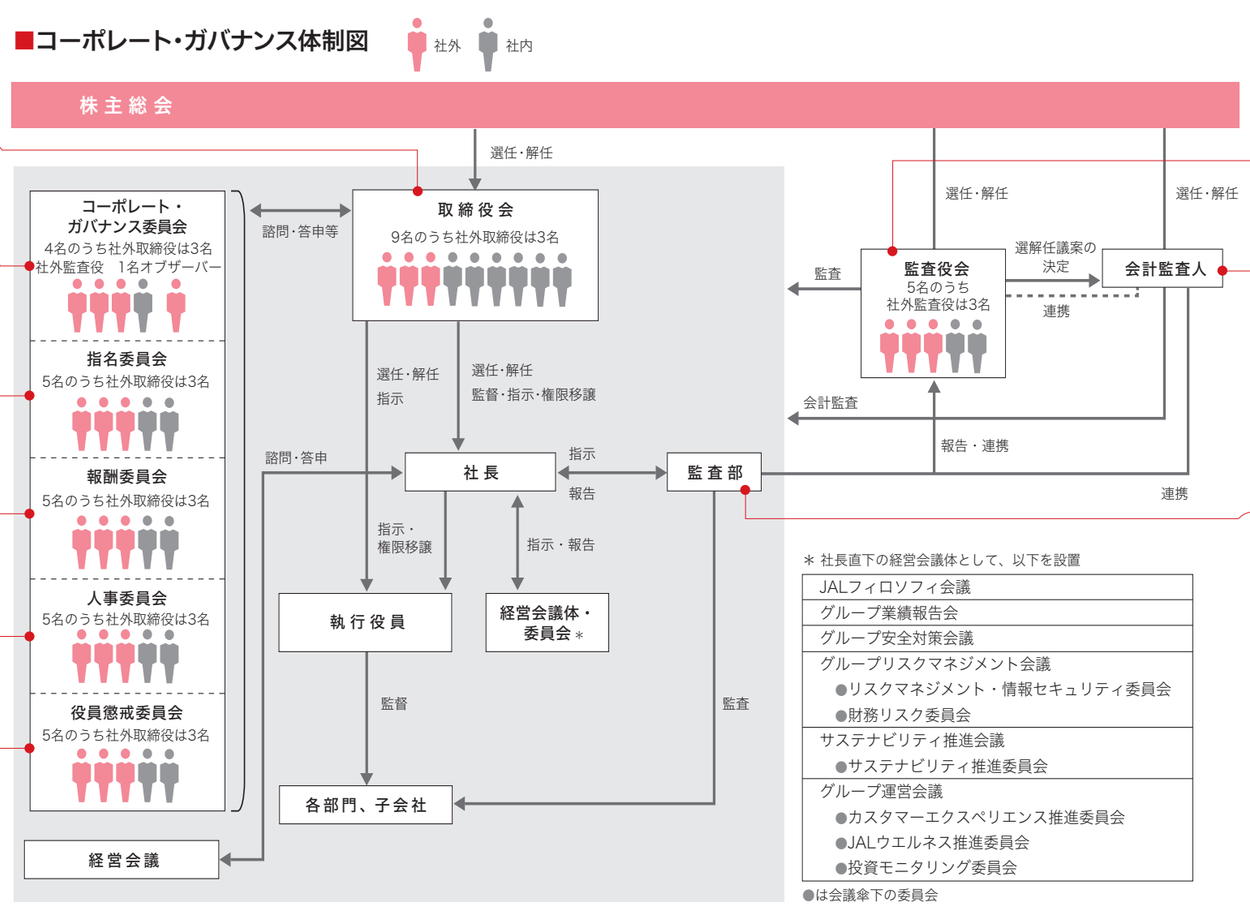
取締役および監査役は、原則として取締役会への出席率を80%以上とします。

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



＊ 社長直下の経営会議体として、以下を設置

JALフィロソフィ会議
グループ業績報告会
グループ安全対策会議
グループリスクマネジメント会議 ●リスクマネジメント・情報セキュリティ委員会 ●財務リスク委員会
サステナビリティ推進会議 ●サステナビリティ推進委員会
グループ運営会議 ●カスタマーエクスペリエンス推進委員会 ●JALウエルネス推進委員会 ●投資モニタリング委員会

●は会議傘下の委員会

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。取締役に対しては、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的確な経営判断と決断力を発揮しています。

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。

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（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。

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。

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） 取締役会出席率	取締役会出席回数	委員就任状況 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	スキルマトリックス 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	株式会社ダイセル*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。

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

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） 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	委員就任状況 コーポレート・ガバナンス委員会	スキルマトリックス 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

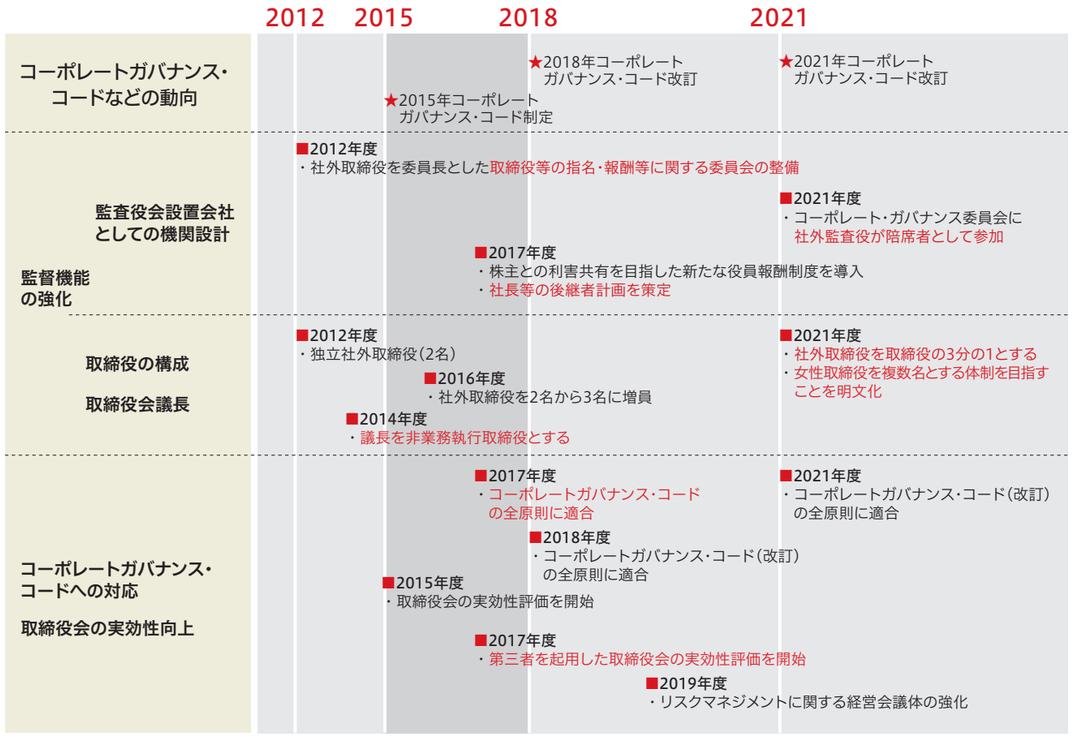
原則として、以下のいずれにも該当しない者を、独立性を有する者と判断します。

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。
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。

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※

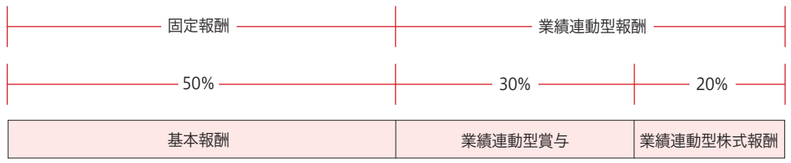
なお、安全運航に関する目標の達成状況を考慮します。
※40%を財務指標、60%を非財務指標とします。

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CO_2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

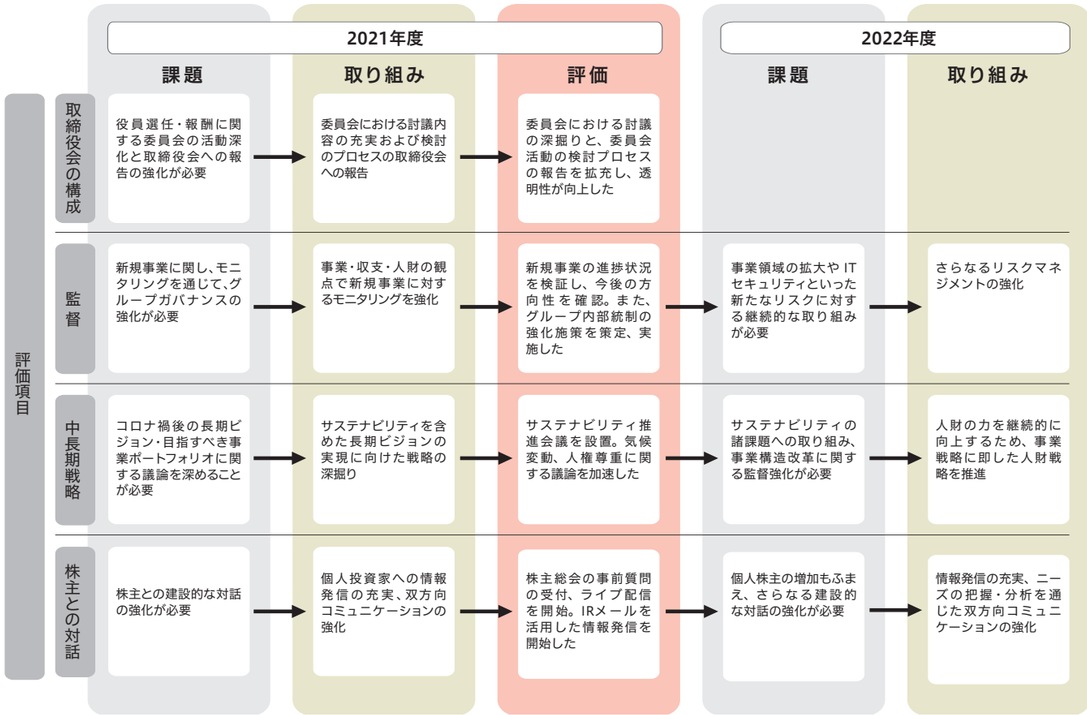
取締役に対しては必要に応じ、法的留意事項などを説明し、「忠実義務」、「善管注意義務」を含む取締役の義務について周知徹底を図るとともに、外部団体への継続的参加などの機会を提供します。

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、御巣鷹山慰霊登山、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し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考えています。

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は他社と比較しても非常にオープンな雰囲気で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闊達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、その時々の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。

取締役会長
植木 義晴

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年間でも、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。

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っていますので、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が、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。

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、今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。

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、もしい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ね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。

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。

1.戦略の全体像 ～ESG戦略を軸に経営戦略を推進加速～

2021年5月に発表した中期経営計画の達成をより確実なものとするため、足許の環境変化をふまえ、計画をアップデートし、2022年5月に中期経営計画ローリングプラン2022を策定しました。
全社員一丸となってこのローリングプランを遂行し、持続的な成長・発展を実現いたします。

常務執行役員
経営企画本部長
経営管理本部長
斎藤 祐二

▶経営環境

コロナ禍の長期化や不安定な世界情勢に加えて、原油高や円安により、引き続き厳しい経営環境が続いています。一方で、ワクチンの普及や渡航制限の緩和が進むとともに、国内でさまざまな旅行需要の喚起策がとられ、航空需要の回復を実感できるようになってきました。ウィズコロナそしてアフターコロナへと社会が動きはじめていることを感じます。

▶中期経営計画ローリングプラン2022

2021年5月に5か年の中期経営計画を発表し、事業構造改革やESG戦略を進めてまいりました。この計画の達成をより確実なものとするため、足許の環境変化をふまえ、計画をアップデートし、2022年5月に2022年度からの4か年の計画である、ローリングプラン2022を策定いたしました。

ローリングプランのポイントは3点あります。

① ESG戦略を経営戦略の軸に

これまでのESG戦略では、事業を通じて社会の課題を解決し、SDGs達成に取り組むことを目指してきました。ローリングプラン2022では、ESG戦略を2030年に向けた成長戦略と位置づけ、事業を通じて社会に価値を提供し、結果として収益を得て、企業価値の向上につなげてまいります。

② 事業構造改革を加速し、レジリエンスの高い事業構造を構築

あらゆる環境変化に対応できるよう、LCCや航空以外の分野の成長・拡大といった事業構造改革を加速し、リスク耐性の高い収益構造を実現いたします。ローリングプラン2022では、新たに事業構造改革の目標値を定めました。2025年度の利益目標であるEBIT 1,850億円以上のうち、LCCおよび航空以外の領域であるマイル・ライフ・インフラの利益を高めます。コロナ禍前は全体の30%だったこれらの領域の利益構成比を、2025年には45%まで成長させます。

事業構造改革を加速するためには、事業領域ごとの取り組みに加えて、事業領域間の連携を強化することが重要と考えます。JALグループの全体最適を常に考え、収益の最大化を図ってまいります。

③ コロナからのV字回復

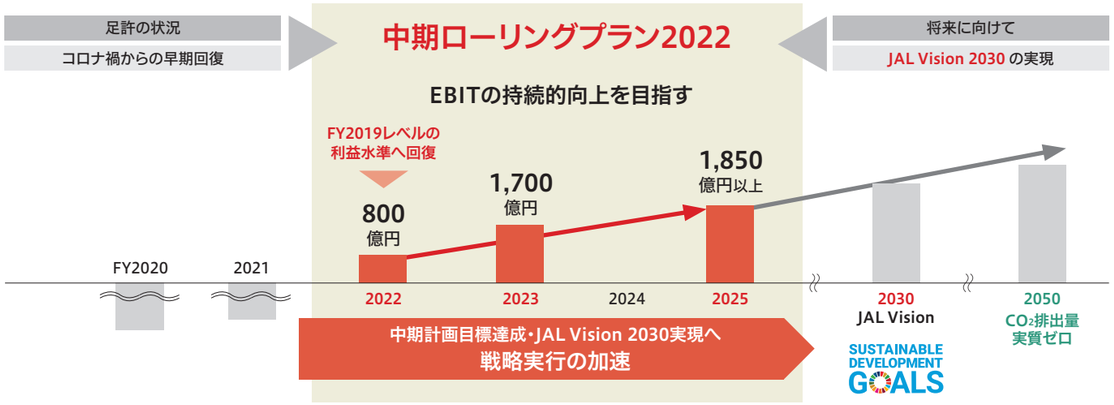
旅客需要は、2022年度にコロナ禍前対比で国際線45%、国内線90%程度、その後さらに回復するものと見込んでいます。

収支改善の取り組みを継続するとともに、回復しつつある航空需要を確実に捉えることで、2022年度は黒字化し、2019年度の利益水準であるEBIT 800億円を達成します。

JALグループの強みである人財・顧客基盤を最大限に活用し、全社員一丸となってローリングプラン2022を遂行し、持続的な成長・発展を実現いたします。

※本Chapterに記載している事業領域別の売上高・EBITについては、社内管理上の簡便的手法で試算したものであり、事業セグメント別の売上・利益ではありません。
また、事業領域区分は、航空運送事業セグメント、その他とは一対一で対応していません。

タイムライン



環境認識と戦略の骨子

中期経営計画策定時点（2021年度）の環境認識

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

経営環境の変化

業界・自社	マーケット	社会
事業への甚大なダメージの長期化	航空需要の構造や消費者行動変化の定着	SDGs達成に向けた気運のさらなる高まり
・新型コロナ変異株による影響が長期化 ・欧州を中心とした世界情勢の不安定化 ・市況の変動（燃油・為替）	・リモートワーク等の新たな行動様式 ・eコマースなど、貨物需要は引き続き好調	・ESG経営が企業価値の源泉に ・「CO_2排出量実質ゼロ」に向けた政府・民間レベルのコミットが世界的に活発化

レジリエンスを高め、持続的な成長に向けて
ESG戦略を軸に経営戦略を推進加速

ESG戦略	ESG経営の実践を成長戦略と位置づけ、企業価値を向上
事業戦略	事業構造改革を加速しレジリエンスを高める
財務戦略	財務基盤の再構築と今後の成長投資・株主還元

新型コロナウイルス感染症による影響の長期化とそれに伴う航空需要の構造や消費者行動変化の定着、世界情勢の不安定化、足許の市況の大きな変動など、不透明な経営環境が続いています。また、SDGs達成に向けた社会の気運のさらなる高まりに加えて、企業や投資家のESGに対する意識もさらに高まってきています。

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。

「事業戦略」「財務戦略」「ESG戦略」を経営戦略の柱とすることに変わりありませんが、経営環境の変化をふまえ、「ESG戦略」を経営戦略の軸に据えました。事業活動を通じた社会課題の解決と事業構造改革を加速し、財務体質の再構築を進めることで、経営目標の達成を目指します。

経営目標

2025年度の達成に向け着実に取り組む

JALグループは、事業を取り巻く環境、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」、「サステナビリティ」、「財務」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まいりました。

			FY2025 目標値	FY2021 実績
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）	2件
	安心		NPS※1 +4.0pt（FSC国際線・国内線）	国内 +7.1pt 国際 +7.4pt
サステナビリティ	環境	CO_2削減	総排出量： 909万トン未満	619 万トン
		使い捨てプラ削減	客室・ラウンジ：新規石油由来全廃	25%廃止
			貨物・空港： 環境配慮素材へ100%変更	90%変更
	地域社会	地域活性化	国内の旅客※2・貨物輸送量 FY2019対比 +10%	旅客 ▲59% 貨物 ▲34%
	人	D&I推進	グループ内女性管理職比率 30% 継続して多様な人財の活躍を推進	21.9%（2022年3月末時点）
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）	—※3
	ROIC（投資利益率）		FY2023に9%を達成（以降維持・向上）	—※3
	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	—※3

※ 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
※ 3 FY2021はEBIT・純損益がマイナス

安全・安心

■2025年度目標：中期経営計画期間中、航空事故・重大インシデントを0件に抑えるとともに、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。

■2021年度実績：
「安全」：航空機の揺れに伴う負傷による航空事故が2件発生し、目標達成には至りませんでした。航空事故の発生をふまえ、お客さまや乗務員を守るために、揺れに伴う負傷防止などの取り組みを強化していきます。
「安心」：JAL FlySafeの取り組みやJAL SMART AIRPORTの導入などによる効果で、国内線、国際線ともに顧客満足度の目標値を上回りました。

安全・安心の目標達成への取り組みは、P.40をご参照ください。

サステナビリティ

■2025年度目標：JALグループが取り組む社会課題のうち4つを重要課題として目標値を設定しています。

■2021年度実績：
「環境」：CO_2排出量と使い捨てプラスチックの削減は、2025年度の目標値に向けて、想定どおり進捗しています。
「地域社会」：国内旅客需要の回復の遅れに伴う運航便数の減少により、2019年度対比で輸送量マイナスとなりました。
「人」：女性管理職比率は、2020年度から2.4pt上昇し、21.9%となりました。2025年度の目標30%に向けて取り組みを推進していきます。

サステナビリティへの取り組みは、P.63 Chapter4 サステナビリティ をご参照ください。

財務

■2025年度目標：2023年度に、各指標でコロナ禍前の水準を達成し、以降は維持・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。

■2021年度実績：赤字となったことから目標未達となりましたが、ハイブリッド・ファイナンスによる資金調達を行い、事業構造改革の土台となる財務基盤を維持しました。

財務の目標達成への取り組みは、P.59 財務戦略をご参照ください。

安全・安心

JAL Vision 2030の実現に向けて、安全・安心への取り組みを加速

JALグループは中期経営計画で目指す姿を「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」としています。JAL Vision 2030の実現に向けて、内部・外部環境変化をふまえ、「航空安全の高度化」「多様化するリスクへの対応」「次世代の安全創造」、そしてこれらの土台となる「人財・文化」について、取り組みを加速します。

安全・安心を取り巻く環境変化

内部環境変化	外部環境変化
経営戦略のローリング ・ESGを軸とする経営戦略の推進 ・事業構造改革の進展（事業領域の拡大）	グローバルリスクとテクノロジー ・グローバルリスクの多様化・顕在化 ・デジタル技術の発達・浸透

航空安全の高度化

■ **最先端のデジタル技術を積極的に活用し、航空機のオペレーション品質を向上**
・航空機の故障予測技術（部品脱落対策等）
・気象観測技術（飛行中の揺れ対策）
・画像認識技術（エンジン内部検査強化）

■ **乗務員の健康管理の強化**
・データ分析型の疲労リスク管理
・パイロットサポートプログラムの本格運用

多様化するリスクへの対応

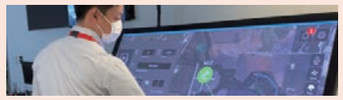
■ **保安対策の強化**
・AIを活用した保安検査の高度化

■ **徹底した感染症対策による、衛生・清潔の向上（P.94）**

■ **サイバーセキュリティリスクへの対応強化**
・通信の暗号化と常時監視
・個人情報等を含む重要データの隔離と保護

■ **災害・緊急時のネットワーク維持**
・首都直下地震・感染症のBCP整備（P.100）
・第2データセンターの設置（関西地区）
・ドローンを活用した物資輸送（P.53）

次世代の安全創造



■ **航空運送事業で培ったノウハウを活かした、エアモビリティ分野への展開（P.53）**
・国の安全基準・制度づくりへの参画
・航空技術をベースとした安全管理体制の確立

■ **人財が多様化する中に、持続性のある安全文化を確立**
・組織事故に関するマネジメント層への安全教育
・近年の事故に学ぶ、若い世代への安全教育
・事故現場・関連施設の保全・伝承

人財・文化

■ **安全・安心を最優先に考える文化・意識の継承と継続的な浸透**

安全文化についてはP.21をご参照ください。

食の安全

お客さまに安全・安心な機内・ラウンジでのお食事を楽しんでいただくため、メニュー開発から提供までのすべてのプロセスにわたる安全管理の仕組みを構築し、日々取り組んでいます。担当役員の管理のもと、食品安全管理部門・空港部門・客室部門、また委託先の機内食会社およびサプライヤーも含めた横断的な取り組みを行うことで、いかなる状況においても、お客さまに安全・安心な空の旅をお届けします。

食の安全管理
食品安全の国際規格であるFSSC22000の知識を有するJALグループの衛生監査員が世界各地の機内食会社・自社ラウンジで衛生監査を実施し、衛生管理基準が守られているか、適切なリスク対策がとられているか確認しています。

アレルギー対応
お客さまの命に直結するアレルギー対応食は、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。
お食事内容の口頭確認や、一人の乗務員が責任を持ってご提供まで実施する担当制の採用、色付紙ナプキンを用いた視覚的な識別の工夫も実施しています。また、アレルゲンや栄養成分の情報提供についても法に則り、適切に実施しています。

食の安全管理

2.ESG戦略 ～ESG経営の実践を成長戦略とし企業価値を向上～

JALグループは、2030年に向けた成長戦略として、ESG戦略を経営戦略の軸に据えて取り組みを進めます。JAL Vision 2030の実現に向けて、「社会課題を解決し、サステナブルな人流・商流・物流を創出する」ことをテーマに取り組みます。

JALグループのESG戦略

2030年に向けた成長戦略として、ESG戦略を経営戦略の軸に

JAL Vision 2030
- ■安全・安心 ..... 確かな安全といつも心地よい安心を感じられる社会を創ります
- ■サステナビリティ ..... 誰もが豊かさと希望を感じられる未来を創ります

ESG戦略（長期事業戦略）　社会課題を解決し、サステナブルな人流・商流・物流を創出する

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

気候変動
持続可能な未来の航空輸送を実現

FSC	・環境負荷を限りなく小さく
LCC	・航空輸送をより安全・安心に ・世界と日本の地域を結び続ける
貨物郵便	・地域の航空ネットワーク拡充

社会インフラ
航空の強みで新たな社会基盤を創る

貨物郵便	高付加価値な輸送・物流網の維持
エアモビリティ	社会課題の解決に向け、あらゆる地域でシームレスな輸送を実現
空港・整備	空港を拠点に輸送基盤を構築

ウェルビーイング
毎日の暮らしと人生をもっと豊かに

マイレージ	「JALマイルライフ構想」を推進し、お客さまと社会のウェルビーイングを実現
コマース	
地域・旅行	地域の魅力・価値を最大化し、新たな流動を創出

持続可能な未来の航空輸送を実現

FSC、LCC、貨物郵便の事業を通じて、次の社会課題の解決を図ります。
- 環境負荷を限りなく小さく：気候変動への対応（P.70）、限られた資源の有効利用（P.79）
- 航空輸送をより安全・安心に：アクセシビリティの向上（P.93）、感染症拡大の防止（P.94）
- 世界と日本、地域の航空ネットワーク拡充：路線ネットワーク拡充（P.95）、インバウンド誘致（P.95）、地域活性化（P.96）

航空の強みで新たな社会基盤を創る

貨物郵便、エアモビリティ、空港・整備受託の事業を通じて、次の社会課題の解決を図ります。
- 物流網の維持：貨物郵便において、トラックから航空への輸送モードの転換による物流業界の人財不足解消
- あらゆる地域でシームレスな輸送を実現：移動・生活の利便性向上（P.97）
- 空港を拠点に輸送基盤を構築：移動・生活の利便性向上（P.97）
- 空港・整備受託において、外国の航空会社の日本各地への乗り入れを支援

毎日の暮らしと人生をもっと豊かに

マイレージ、コマース、地域・旅行事業を通じて、日常生活やライフステージを念頭に置き、「毎日の暮らしと人生をもっと豊かに」することをテーマに取り組み、次の社会課題の解決を図ります。
- 「JALマイルライフ構想」推進による、ウェルビーイングの実現：環境に配慮した活動、エシカルな消費、ウエルネス推進（P.91）
- 地域の魅力を最大化することによる新たな流動を創出：地域活性化（P.96）

ESG戦略の推進による企業価値の向上

ESG戦略の推進により社会的・経済的価値を創出し、企業価値を向上

ESG戦略の推進
サステナブルな人流・商流・物流の創出
戦略上必要な先行投資／費用が発生（省燃費機材、SAFなど）

社会的価値
JAL Vision 2030の実現
SDGs達成に向けた4つの領域・22の課題・約180の取り組み項目で評価

経済的価値
長期的な成長の実現
ESG戦略の推進による機会の獲得・リスクの低減

企業価値の向上
JALブランド／時価総額

機会の獲得

	2030年までの目標
売上の増加	新規事業の売上高 +3,000億円（FY2019対比）

費用の低減	省燃費機材への更新による燃油費削減効果 ▲400億円（取り組みを実施しない場合からの削減効果）

生産性の向上	社員一人当たりの売上高 +30%（FY2019対比）

リスクの低減

投資・資産の最適化

経営の自由度向上

ESG戦略の推進にあたり、積極的に社会課題の解決に取り組むことで、「売上増、費用低減、生産性向上」といった機会を得るだけでなく、今後想定される環境規制への適合が進み、リスク低減を可能とします。以上により、JALブランドと時価総額を高め、企業価値の向上を実現します。

機会の獲得

① 売上の増加：社会課題の解決への取り組みによるお客さまの選好性向上や、エアモビリティや貨物郵便などでの新たな需要の創出が、「売上の増加」につながります。2030年における新規事業の売上高を、2019年度対比で3,000億円増加させます。

② 費用の低減：省燃費機材を導入することにより、CO_2排出量削減とともに、燃油費を削減します。導入しない場合と比較した燃油費の削減効果は、2030年時点で400億円を見込んでいます。

③ 生産性の向上：多様な人財が活躍、定着することで、社員のモチベーションや満足度は向上し、さらに優秀な人財を引きつけることにつながり、多様な人財がさらに活躍するという好循環が生まれます。またDXの推進により、業務プロセスを刷新・改善することで、社員の生産性を向上させます。これらの取り組みにより、2030年における社員一人当たりの売上高を、2019年度対比30%向上させます。

「人」に関する社会課題への取り組みはP.83、人財戦略はP.57、DX戦略はP.55をご参照ください。

リスクの低減

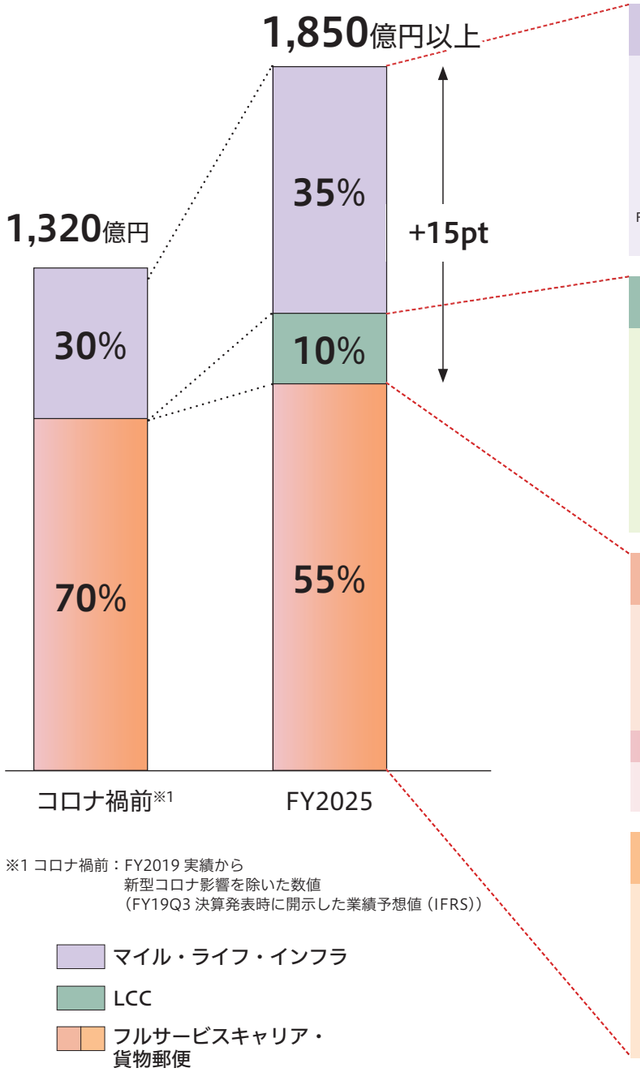
①投資・資産の最適化：省燃費・低騒音機材の最新鋭機材などの資産は、最新の環境規制に適合しており、今後も長期の使用が可能と見込まれます。また、SDGs債といった資金調達の選択肢も拡大します。

②経営の自由度向上：環境などの社会課題に先んじて解決に取り組むことにより、結果的に各種規制による影響や制約を未然に防ぐことができます。

3. 事業戦略 ～事業構造改革を加速しレジリエンスを高める～

事業構造改革を加速し、環境変化に対して高いレジリエンスを備えた事業ポートフォリオを構築します。

事業領域ごとのEBIT目標と構成比



事業領域ごとの目標

事業拡大 マイル・ライフ・インフラ

成長する分野に展開し
事業構造改革を牽引

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

FY2025 EBIT	FY2025 売上高
650億円	3,300億円
FY2019-25 CAGR +9%	FY2019-25 CAGR +3%
EBITマージン20%	

構造改革 事業拡大 LCC

高い収益性の実現と
事業規模の倍増

成長する観光・VFR※2マーケットに
マルチブランドを展開

FY2025 EBIT	FY2025 売上高
190億円	1,200億円
EBITマージン16%	

※2 友人親族訪問／Visit Friends and Relatives

構造改革 フルサービスキャリア

収益性を高め
需要の回復／拡大への取り組み加速

基幹事業として収益性を改善

FY2025 売上高
10,000億円以上

フルサービスキャリア＋貨物郵便

FY2025 EBITマージン	FY2025 EBIT
8%以上	1,000億円以上

事業拡大 貨物郵便

新たなビジネスモデルで
事業を拡大

旅客機の貨物スペース活用と
提携での貨物専用機事業により、収益を拡大

FY2019-25 売上高 CAGR	FY2025 売上高
＋14%	2,000億円

事業構造改革の目標

事業構造改革を加速するために、事業領域ごとに具体的な目標値を定めました。
フルサービスキャリアで培った強みを活かし、LCCとマイル・ライフ・インフラのEBIT構成比をコロナ禍前対比で15ポイント拡大し、事業環境変化などに対してもレジリエンスの高い事業構造を構築します。
基幹事業としてのフルサービスキャリアの利益を減らすことなく、LCCとマイル・ライフ・インフラといった新領域を伸ばすことで、事業環境変化などに対してもレジリエンスの高い事業構造を構築します。

事業領域連携の強化

グループ経営の推進によりレジリエンスと成長性を備えた事業構造を

ポートフォリオマネジメント
・経営環境に対応した事業構造の設計
・最適な資源配分

グループシナジーの創出
・相乗効果による売上の最大化
・効率化による経費の最小化

事業領域をまたいだグループ全体の収益性最大化

	フルサービスキャリア	LCC	貨物郵便	マイル・ライフ・インフラ
安全・安心	多様化するリスクに対応するために、航空で培った技術をエアモビリティなどほかの事業領域に展開します。			
人財	収益性・成長性が高い事業へ人財を優先的に配置することで、新たな価値を創造します。国内各地域の支社体制導入など、グループ横断的な取り組みを加速し、生産性向上を図ります。			
DX	事業領域横断のデータベースを構築し、データを分析・活用することで事業構造改革を加速します。			
営業	航空券販売を中心とした営業から、JALグループのアセットを活用したソリューション営業に移行することで、お客さまとの接点を一本化して、フルサービスキャリア以外の事業領域の営業機能も担います。			
グループ会社	JALグループ各社の収益拡大により、事業の成長を実現します。			
コーポレート機能	分散や重複している機能を集約・統合することで、業務効率化とJALグループの全体最適を図ります。			
コストマネジメント	JALグループ全体で実質固定費を5,000億円レベルに抑えるために、事業領域横断でコストをコントロールします。			

事業領域ごとの取り組みを加速することに加えて、グループ経営を推進し、事業領域を越えた組織横断的な連携をこれまで以上に強化することで、グループ全体の収益最大化を図ります。上記の図で掲げた7つの項目を中心に、事業領域をまたいで連携するとともに、各事業をサポートすることにより、最適なポートフォリオマネジメントやシナジーの創出を実現します。

Topic

グループ横断による生産性向上とソリューション営業への移行を図るべく、北海道、東北、中部、西日本、九州地区の5支社を社長直轄として設立しました。これにより、地域における事業責任を明確にし、経営を推進する体制を確立しました。国内各地域の特性に応じた事業ポートフォリオを構築し、JALグループの収益最大化を実現していきます。

担当役員より

航空旅客

路線事業本部長
豊島 滝三

同副本部長
ロス レゲット

グローバルに展開する航空輸送は、世界のあらゆる都市・地域に人流・商流・物流をもたらす事業であり、経済・文化・政治などあらゆる側面で、社会の進歩・発展に欠かせない存在です。従って、我々は、それら社会にとって欠かせない役割を果たす存在として、サステナブルな未来の実現にしっかり貢献してまいります。

具体的には、環境負荷を限りなく小さく、より安全・安心なフライトにすること、地域の航空ネットワークを拡充し、世界と日本の地域を結び続けることが求められています。そのため、FSC（フルサービスキャリア）／LCCの共通の取り組みとして、グローバルアライアンスや共同事業を活用したSAFの共同調達によるCO_2の削減はもとより、使い捨てプラスチックや廃棄物の削減、フードロスの削減、アクセシビリティや衛生／清潔性の向上、地域への旅行や訪日などの需要創出などに積極的に取り組んでまいります。ご期待くださいませ。

貨物郵便

貨物郵便本部長
岩越 宏雄

貨物郵便において、今後も世界的な高需要が続くと想定しています。そしてコロナ禍前後で変化している輸送需要に対応すべく、社会生活に密着したeコマース・宅配、ヘルスケア（医薬／医療品）、食品などを戦略品目と位置づけ、商品サービスおよび空港の応需体制を強化してまいります。また自社旅客機に加え、他航空会社との提携により供給を最大限に創出し、物流網の維持に努めます。

さらにパートナーと連携し、国内輸送の新たなビジネスモデルとして、フレイターを運航することで長距離輸送の一翼を担い物流インフラを安定的に支えます。

これからもJALCARGOは物流を軸に、社会課題の解決を図り、社会の持続的な発展へ貢献していきます。

マイレージ・ライフスタイル

マイレージ・
ライフスタイル
事業本部長
大森 康史

マイレージ・ライフスタイルは、「マイルとともに毎日の暮らしと人生をもっと豊かに」することをモットーに「JALマイルライフ構想」を推進し、お客さまと社会のウェルビーイングを実現してまいります。

お客さまの日々の暮らしやライフステージに応じたさまざまなサービスのご提供、環境に配慮した活動にもポイントを提供する新ロイヤリティプログラムの導入、エシカル消費に配慮したコマース事業展開などにより、企業価値の向上に加え、社会課題の解決を通じたサステナブルな社会の実現にも貢献します。コロナ環境下においても順調に成長を続けているマイル・金融・コマースなどの事業を、今中期期間中における非航空事業領域の柱としてさらに強化・発展させることにより、JALグループの事業構造改革を牽引し、2025年度にはコロナ禍前対比倍増となる年間500億円の事業利益達成を目指します。

地域

地域事業本部長
本田 俊介

同副本部長
安部 映里

日本の地域には多くの魅力的な資源があります。一方で、人口減少や環境問題など共通した課題もあります。私たちは、地域の観光素材の磨き上げと魅力づくり、ワーケーションや農業体験研修などの仕組みづくり、そして地域産品のリブランディングや六次産品化、越境ECなどの販路の開拓を通じて、人流、商流・物流を創出して地域の活性化に寄与するとともに、中期目標の旅客と貨物輸送＋10%の目標達成を目指します。

「地域を元気に！笑顔をつなぐ！」全社員の力を結集して取り組みます。

受託

空港本部長
前田 淳

地域活性化という社会課題への対応策の一つとして、インバウンド誘致の重要性は益々高まるものと考えています。

安全を大前提にJALグループの圧倒的な高品質に基づく安定的・機動的な体制を構築し、日本全国の空港において、海外航空会社を着実に受託いたします。また、地域の価値・魅力を継続的に発信し、地方自治体の皆さま、関係企業の皆さまと連携することで、新規就航の誘致を実現し、人流・商流・物流の新たな創出を実現します。

JALグループは、航空会社として自ら輸送を担うことに加え、空港を拠点に地域と世界を結び、海外航空会社の受託を通じて、インバウンド需要の成長と観光立国の実現に貢献してまいります。

整備本部長
田村 亮

空を飛んで、行きたいところに行けることがどんなに素晴らしく、幸せなことか……そんな想いを強くしたコロナ禍。その想いと期待に応えるべく、「圧倒的な機材品質」の実現を目指し、日々努力を重ねております。この目標達成へのプロセスが、私たち整備士、技術陣のモチベーションにつながり、結果、ご利用いただくお客さまの安全・安心につながるものと確信しております。

この想い、取り組みを当社グループの航空機のみならず、広く海外航空会社、関連の業界にも適用することで、日本の空の安全・安心に貢献してまいります。

エアモビリティ

デジタルイノベーション
本部長
野田 靖

ドローンや空飛ぶクルマに代表される次世代エアモビリティは、環境にやさしい物流・交通インフラを構築するだけでなく、災害や緊急時の迅速な物資輸送・救急搬送により、災害に強く回復力のある社会を創造するとともに、新たなサービスの創出を通じた地域活性化にも寄与するなど、さまざまな社会課題の解決を実現します。

一方、この新しいモビリティが広く社会に定着するためには、安全・安心が大前提となります。JALグループには、長年培ってきた空の安全を守る知見と技術があり、このノウハウをフルに活かして、この次世代エアモビリティを日本のあらゆる地域に幅広く普及させていくことが、JALグループの責務であると考えます。

2023年のドローン、2025年の空飛ぶクルマの事業化を通じて、誰もが日々の暮らしに豊かさを感じられるサステナブルな社会を創造し、JALグループの新たな収益源としてエアモビリティを育成してまいります。

（1）航空旅客 ～フルサービスキャリアとLCCで持続的成長を実現～

JALグループは、世界と日本、都市と地域をつなぐネットワークを維持・拡大することで、アクセシビリティの向上や地域活性化を推進し、持続可能な航空輸送を実現します。そのために、提携パートナーキャリアとの連携も一層強化することで、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。

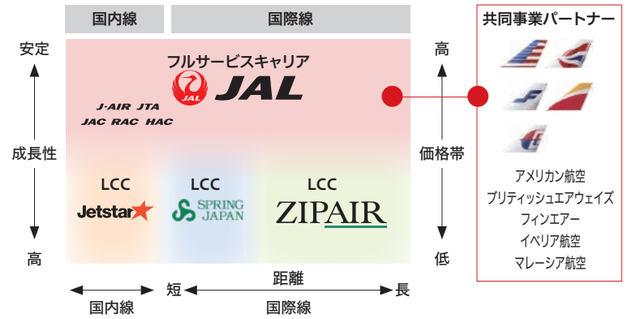
FSCとLCCのラインナップで幅広いお客さまのニーズに応える

JALをはじめとするFSC（フルサービスキャリア）は、高品質な商品・サービス、利便性の高いネットワークを維持・拡大し、需要規模や路線特性に応じて各社が運航を行っています。加えて、提携航空会社との連携を深め、ビジネスや観光、さらには生活に必要不可欠なネットワークを構築し、世界と日本、都市と地域をつなぎ、安定的な人流・物流に貢献します。

価格やサービスに対するニーズの多様化をふまえ、LCC3社（ZIPAIR Tokyo、スプリング・ジャパン、ジェットスター・ジャパン）を活用し、JALグループとして幅広い価格帯や多様なサービスを提供し、国際線・国内線のマーケット全体をカバーしていきます。特に、LCC3社は成長が見込まれる観光・VFR※の需要に対しリーズナブルな価格を提供し、飛行機での移動をより手軽かつ身近なものにしていくことで、交流人口の拡大を目指します。

※友人親族訪問／Visit Friends and Relatives

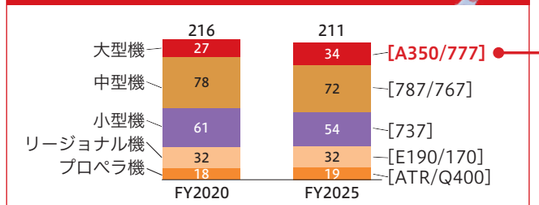
今後の旅客事業ポートフォリオ



①機材 ～持続的成長を支える機材戦略～

グループ機材 229 機でネットワークを構築

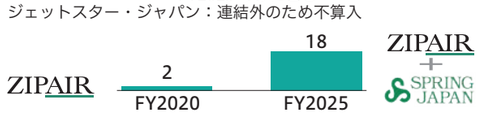
フルサービスキャリア



FY2020 は退役を考慮した稼働機数

LCC

スプリング・ジャパン：FY2021 に連結子会社化したため、FY2025 のみに含む
ジェットスター・ジャパン：連結外のため不算入

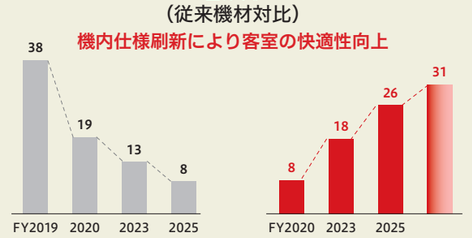


フラッグシップの更新を着実に推進

ボーイング777
国際線：777-300ER
国内線：777-200/300/200ER
（777-200ER は国内線に配置転換）

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

燃費 25% 向上
（従来機材対比）
機内仕様刷新により客室の快適性向上



FSCとLCCを戦略的に展開できるような柔軟な機材ポートフォリオを構築することで、需要動向の変動など、事業環境変化に対応します。

JALグループ全体では、2020年度の218機から11機増機した229機で、2025年度におけるネットワークを構築します。

FSCは、2025年度に211機とし、機材稼働を向上することで、収益性を改善させます。

LCCは、2020年度の2機から2025年度には18機とし、ネットワークを拡充させます。

また、国際線と国内線のフラッグシップ機材として、省燃費性能の高いエアバスA350型機を着実に導入し、環境負荷の低減および機内の快適性の向上に努めます。

②フルサービスキャリア（FSC）～収益性を高め、需要の回復・拡大へ取り組みを加速～

	FY2021	FY2022～
フルサービスキャリア	旅客需要低迷期間の収益性を改善	収益性を高め、需要の回復／拡大へ取り組みを加速
	・ボーイング777退役とエアバスA350型機導入による整備・運航コストの圧縮 ・低収益路線の運休とコードシェアの活用 ・JAL SMART AIRPORTの国内線主要都市への導入	・需要回復に応じたネットワークの拡充 ・省燃費機材エアバスA350型機展開による選好性向上 ・環境負荷を軽減する商品・サービスの開発・提供の推進 ・アライアンスや共同事業を活用したさらなるESG戦略の推進

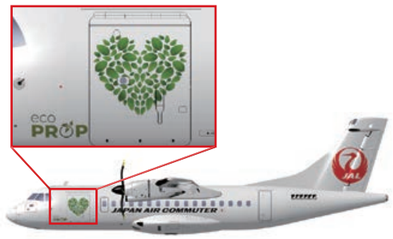
■2021年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症の影響の長期化をふまえ、経年機材早期退役や路線・便数調整による整備・運航コスト削減など、徹底的な費用削減に取り組みました。一方、需要に応じた機材大型化や、国際線乗り継ぎ旅客獲得のための便数・ダイヤ調整などを柔軟に行い、収入の最大化を目指しました。また、国内線ではJAL SMART AIRPORTを主要5空港（羽田、伊丹、新千歳、福岡、那覇）に展開し、非接触かつスムーズなサービス提供に努めました。

中期の取り組み　需要回復に応じたネットワークの拡充

国際線は、コロナ影響からの需要回復に合わせて、運航路線・便数の復便を進めます。需要の回復が早い北米＝アジア間の乗り継ぎ需要を成田発着路線で獲得することに加え、2020年度から拡充予定であった羽田発着路線を順次展開し、国内線との乗り継ぎ利便性を向上させることで、日本各地と海外との人流・物流の拡大に貢献します。

国内線は、社会を支える重要なインフラとしてネットワークを維持・展開します。特に、地域に密着した航空各社（J-AIR、JAC、HAC、JTA、RAC）は、生活路線を支えるという社会的使命を有しており、各社のリソースを最大限活用してネットワークの最適化を実現するとともに、地域の魅力創造・発信に取り組みます。



JACやHACで運航中のATR型機は、CO_2排出量が少ないターボプロップ機です。2022年4月に受領した JAC 11号機には、自然を大切にし次世代に引き継いでいくというメッセージを込め、機体に「ecoPROP」の文字とハートをかたどった葉のデザインの特別塗装を施しました。JALグループは、世界自然遺産に登録されている屋久島、奄美大島・徳之島、沖縄島をはじめ自然豊かな離島のネットワークの維持と地域振興に取り組んでいます

あわせて、離島路線を有する九州の地域航空3社（JAC、天草エアライン株式会社、オリエンタルエアブリッジ株式会社）とJAL、全日本空輸株式会社（ANA）の5社で構成するEAS LLP（地域航空サービスアライアンス有限責任事業組合）の枠組みを活用し、離島路線についてJAL、ANA両社による系列を超えたコードシェアを実施します。JALとANAが手を携えて地域航空路線ネットワークの拡充に寄与し、都市と離島の人流を創出することで地域活性化に貢献します。

中期の取り組み　省燃費機材エアバスA350型機展開による選好性向上

国内線は従来機材と比較して省燃費・低騒音機材であるA350-900型機を16機まで拡大しており、国際線も2023年からA350-1000型機の導入を順次進めます。

環境負荷のできるだけ小さい機材を投入することで、今後想定される環境規制への適合を進め持続可能な航空輸送の基盤をつくるとともに、お客さまの選好性・快適性を高めることで、収益のベースであるビジネス需要の獲得強化を図ります。

中期の取り組み　環境負荷を軽減する商品・サービスの開発・提供の推進

2025年度までに機内サービスやラウンジにおける新規石油由来プラスチックの使い捨てを全廃します。

ラウンジでは、食品廃棄を削減するため、羽田空港・成田空港の国際線サクララウンジ※にて、ビュッフェスタイルからモバイルオーダーによる提供へ変更します。

機内食では、羽田・成田の機内食製造過程での食品残渣を100%リサイクルし、堆肥化します。

さらに、カーボンオフセットの企業向けサービスの展開や国際線機内食の事前キャンセルサービス（JAL Ethical Choice-Meal Skip Option-）の全路線展開を進め、お客さまとともに環境負荷軽減を目指します。

※ファーストクラスラウンジには2021年3月に導入済み。

ラウンジのモバイルオーダー画面

Meal Skip Option利用者に提供されるアメニティキット（写真はイメージ）

中期の取り組み　アライアンスや共同事業を活用したさらなるESG戦略の推進

パートナーキャリアとのネットワーク補完を進め、お客さまの利便性の向上を目指します。さらに、相互のESG戦略への理解を深め、協業機会の検討を進めます。

oneworldの枠組みを用いて、米国でのSAF共同調達を実施しているほか、今後は製造力の低い地域でのSAF生産促進やSAF製造業者への戦略的投資などを検討します。

共同事業パートナーをはじめとするアライアンスの枠組みを活用し、多様なバックグラウンドや価値観を持つ人財の交流やノウハウの組み合わせによるイノベーションやD&I推進も検討を進めます。

共同事業を実施しているマレーシア航空とのコードシェアにより羽田=クアラルンプール線を2022年8月に開設

oneworldの枠組みで、米国においてSAFの共同調達を実施。2024年からサンフランシスコ発の定期便に搭載予定。2027年からはロサンゼルス、サンディエゴ発にも拡大する予定

Voice

株式会社北海道エアシステム
経営企画部　マネジャー
井上 温基

地域とともに　～北海道エアシステムの取り組み～

北海道エアシステム（HAC）は、2021年度に低燃費・低騒音の機材である新型機ATRへの機材更新を完了しました。ATR３機体制のもと、札幌丘珠空港を拠点に（離島2路線を含む）道内6路線と東北1路線を結び、地域密着の生活交通インフラとしての役割を担います。一方、各就航地域の皆さまと関わる中で、HACの果たす役割の幅も広がっている実感があります。地域に人が訪れるきっかけを地元事業者とともに創造したり、空港との二次交通充実のために地元交通事業者と連携した仕組みづくり、地元高校との協働など、これからも地域社会の課題に対してHACがどういった価値を提供できるのか、地域の人たちと真剣に向き合って取り組んでいきます。

③ LCC ～高い収益性の実現と事業規模の倍増～

	FY2021	FY2022～
LCC	成田を拠点としたLCC3社体制本格始動 機数：10機　就航路線数：11路線 ※ジェットスター・ジャパン除く	高い収益性の実現と事業規模の倍増 機数：18機 就航路線数：22路線 ※FY2025計画 ※ジェットスター・ジャパン除く
	ZIPAIR・日本初の中長距離LCCとして米国西海岸路線就航 SPRING JAPAN・連結子会社化、新ブランド化 Jetstar・機数・路線を見直し、収益性を改善	ZIPAIR SPRING JAPAN・アジア・北米・中国のネットワークを拡充 Jetstar・エアバスA321LR導入による競争力強化と環境負荷低減

■2021年度の振り返り

ZIPAIR Tokyoは中長距離LCCのパイオニアとして米国西海岸路線に就航し先行者優位性を確保しながら事業規模を拡大しました。スプリング・ジャパンは今後回復・成長が見込まれる中国インバウンドマーケットをリードしていくためにJALグループの連結子会社となりました。ジェットスター・ジャパンは年末年始をはじめとした回復しつつある観光需要の喚起に貢献しました。

中期の取り組み　アジア・北米・中国のネットワークを拡充

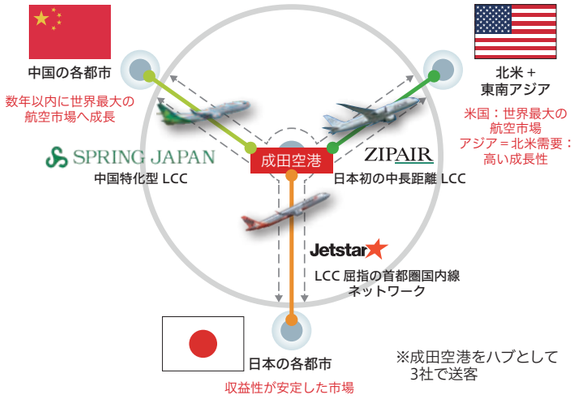
成長かつニーズが変化するマーケットにおいて、JALグループとして多様な品揃えを用意します。LCC各社においても環境負荷の低い機材の導入やリーズナブルな価格の提供を通じた日本の各地域への人流促進の面からESG戦略を推進することで、お客さまに選ばれるLCCとして選好性を向上し、収益最大化を目指していきます。

具体的には、ポストコロナにおいて成長が見込まれる観光・VFR※のマーケットをLCC3社で確実に取り込み、事業規模を倍増していきます。

また、LCC3社間の成田空港をハブとして、それぞれが強みとして持つネットワークを活用し、世界と日本の各地域間の人流を促進し、インバウンドの拡大にも貢献していきます。

マイル連携やJAL／LCC3社の強みや特徴を広く訴求することによりJALグループLCCとしてのブランド強化を図ります。

※友人親族訪問／Visit Friends and Relatives



Voice

株式会社ZIPAIR Tokyo
客室乗務員
中島 爽

お客さまに選ばれるLCCを目指して

ZIPAIR Tokyoが目指す「NEW BASIC AIRLINE」を体現するため、親身にお客さまとコミュニケーションし、積極的にアイデアを出しながら、お客さまが本当に求めていることをくみ取って解決できるよう努めています。例えば、無料貸出ブランケットがない代わりにお客さまが端末で購入するお手伝いをするなど、「安いからサービスはない」というLCCに対する先入観を払拭できるようなサービスを心がけております。

客室乗務員が地上業務を兼務するため、客室外で得た学びや経験を自分の乗務にフィードバックできることが何よりの強みです。私も学生向けオンラインインターンシップの企画から実施までを担当した経験を再び乗務におけるコミュニケーションに活かすことができています。

ZIPAIR Tokyoの機材は十分な座席間隔や無料インターネットを備え、設備面ではフルサービスキャリアと遜色ありません。「またこの人に会いたい」と思っていただけるような機内サービスを心がけ、お客さまに選ばれるLCCになれるよう努力していきます。

(2) 貨物郵便 ～新たなビジネスモデルで事業を拡大～

需給逼迫が継続する中でも、輸送需要の多様化が進んでいます。こうした社会ニーズに応えるため、他航空会社との提携により供給を最大限に創出するとともに、社会生活に密着したeコマース・宅配、ヘルスケア、食品などの戦略品目の取り扱いを強化します。また、物流に関する社会課題の解決に取り組み、サステナブルなサービスを提供し続けます。

	FY2021	FY2022～
貨物郵便	旺盛な需要を確実に取り込み収益を拡大 ・自社および他社機材を最大限活用し、旺盛な貨物需要に対応 ・高い輸送品質を活かし、ワクチンなどの医薬品輸送を実施	新たなビジネスモデルで事業を拡大 ・他社提携強化により高需要・成長路線での輸送力を拡充 ・品質管理やリードタイム短縮を可能にする生産体制構築により、高単価貨物の取り扱い強化 ・ヤマトHDとのフレイター事業を2024年4月に開始（ジェットスター・ジャパンにて運航） Jetstar

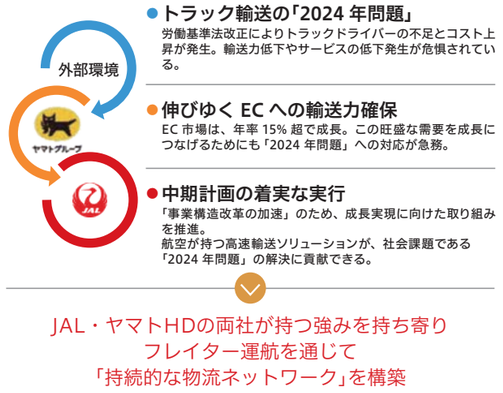
■2021年度の振り返り

国際貨物では、半導体などの旺盛な需要に加え、海上輸送の混乱により航空貨物への転移需要が発生する中、自社旅客機による貨物専用便に加え、外国航空会社のフレイター（貨物専用機）を用いた運航により、幅広いお客さまのサプライチェーンの維持に努め、収益の極大化を図りました。また、新型コロナウイルス感染症のワクチン輸送においては、高い輸送品質を活かし、社会からの要請に応えました。

中期の取り組み　ヤマトHDとのフレイター事業を2024年4月に開始

近い将来に懸念されるトラック輸送における輸送力・サービスに関する社会問題（2024年問題）に対応し、持続的な物流ネットワークの構築に向け、ヤマトホールディングス株式会社（ヤマトHD）との共同事業を2024年4月から開始します。

国内物流の長距離輸送の多くを担っているトラックなどの輸送モードに加え、新たな輸送手段として貨物専用機を活用することで、安定的な輸送力の確保やサービス品質の維持・向上へ貢献します。また、将来的には両社が培ってきた経営資源の相互活用などの提携を進め、地域への貢献や社会課題の解決に寄与するとともに、お客さまに選ばれ続けることで、さらなる成長を目指します。



Voice

貨物路線部提携室
浦 涌
PU YONG

パートナーと連携し、お客さまのニーズに応える

私たちは、日本・中国・アジアから欧米向けを中心に、航空貨物の総需要の堅調な成長が見込まれる中、自社旅客機によるネットワークに加え、外国航空会社のパートナーと提携し供給を補完してきました。物流全体が混乱し、フレイターのチャーター需要が高まる中ではありましたが、粘り強く交渉を重ねることで、コロナ禍前からの長年にわたるパートナーシップもあり供給の確保に成功し、お客さまの需要に最大限応えてきました。物流全体が混乱する中でJALCARGOが果たすべき責務は増していると感じています。これからも、お客さまのサプライチェーンの維持のため、日々その声を伺い、機動的な供給を行うことで、お客さまの「想い」に応え続け、社会の進歩・発展に貢献するJALCARGOを目指します。

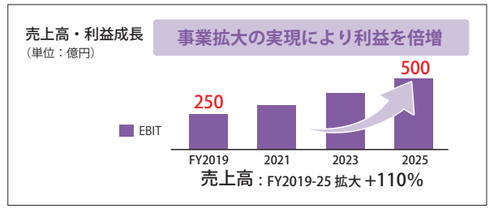
（3）マイル・ライフ・インフラ

2021年度、コロナ禍による航空需要の激減により航空以外の収益源の重要性を再認識し、事業構造改革に向けて、マイル・ライフ・インフラでの事業領域拡大の取り組みを開始しました。「マイレージ・ライフスタイル」「地域」「次世代エアモビリティ」「受託（空港／整備／貨物）」それぞれの事業領域で、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、成長を図ることとしています。

①マイレージ・ライフスタイル領域

	FY2021	FY2022～
マイルライフ	・日常生活やライフステージでのサービスの拡充（JALでんき、JAL住宅ローンの展開） ・JALUXの連結子会社化	・JALマイルライフ構想の推進によりお客さまと社会のウェルビーイングを実現しつつ利益を倍増

航空以外の日常生活においてサービスを提供、マイルの「ためる」「つかう」領域を拡大する「JALマイルライフ構想」を推進し、お客さまと社会のウェルビーイングを実現します。具体的には、「異業種事業者との提携拡大」「DXの推進」に加え、航空以外の日常利用や環境に配慮した活動などでポイントを獲得できる「新マイレージプログラム」を導入します。日常生活・ライフステージにおける高品質・便利なサービスを提供することにより、サステナブルな社会の実現に貢献し、ESG戦略を推進していきます。

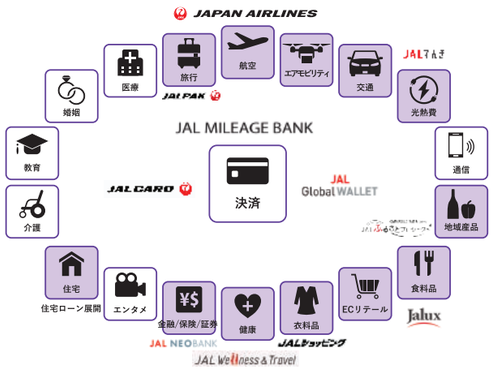


中期の取り組み　JALマイルライフ構想の推進によりお客さまと社会のウェルビーイングを実現しつつ利益を倍増

マイレージ・金融領域では、「JALマイルライフ構想」をさらに一歩進めるべく、「JAL Wellness & Travel」「JAL住宅ローン」「JALでんき」といった新サービス提供に続き、楽天とのポイント交換サービスを開始しました。物販領域では、EC事業の強化を図るべく、JALUXを連結子会社化しました。

今後は、金融サービス領域を強化し、（保険／証券などの）金融商品拡大、キャッシュレス化の促進（タッチレス拡大／二次元コード決済導入）に取り組みます。物販領域でも、JALUXとのシナジー拡大に加え、新ECサイト構築による事業拡大、エシカル消費に配慮した商品展開を進めます。「マイルとともに、毎日の暮らしと人生をもっと豊かに」をモットーに、今後も「JALマイルライフ構想」を推進します。

JAL マイルライフ構想
～マイルとともに、毎日の暮らしと人生をもっと豊かに～



日常生活やライフステージにおける多様なサービスを提供、
マイルの「ためる」「つかう」シーンを拡大

Voice

マイレージ事業本部
事業戦略グループ
米倉 聡之介

魅力的なマイレージプログラム提供への挑戦

日頃から「どうすればお客さまに魅力的なマイレージプログラムを創れるか」という視点で、サービスについて仲間と本音でぶつかって議論をしています。2022年4月、九州電力グループとともに実現した「JALでんき」は、「お客さまがマイルをためる機会をもっと増やしたい！そしてJALの飛行機にご搭乗いただきたい！」という想いを持ち、日常と非日常をつなぐ新たなサービスとしてスタートさせました。今後は、環境に配慮したサービスの普及を通じて、JALのマイレージプログラムに魅力を感じていただけるよう果敢に挑戦してまいります。

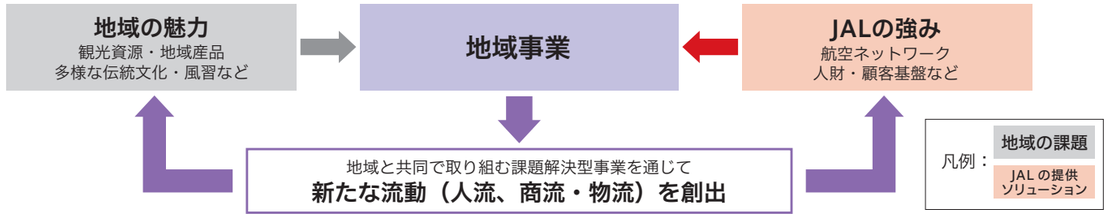
②地域領域

	FY2021	FY2022～
地域	・地域産品の認知・販路拡大（JALふるさと納税展開、中国向け越境EC開始・ふるさと応援隊による地域産品アピールなど）	・地域（自治体・地方企業など）と共同で取り組む課題解決型の事業の拡大

自然環境に配慮しながら地域活性化に取り組み、永続的な流動を生み出すことで航空需要の創出を目指します。

地域ごとに抱えるさまざまな課題解決のため、地域にヒトが行く理由づくり・仕組みづくりを推進するとともに、地域からモノを日本全国、そして世界へお届けできるよう魅力ある商品づくり・販路づくりによって持続可能な地域経済・コミュニティの確立を支援していきます。

中期の取り組み　地域と共同で取り組む課題解決型の事業の拡大



人流

■**地域の魅力創出**　地域の付加価値創出 × 旅客輸送

・地域の伝統・文化・風土などの魅力を活用し、環境保全活動、文化体験など、地域へ訪れる付加価値を創出

JAL ふるさとアンバサダー企画による地域企業との観光促進事業（例：JR 北海道ひとめぐり号）

■**ニューツーリズム**　永続的な人的流動 × 旅客輸送

・自治体、企業と連携し、永続的な流動の第 2 のふるさとづくり、関係人口を創出・拡大

短期農業研修機会「JAL農業留学」、SDGs ツアー、「第 2 のふるさとづくり」ツアー、ワーケーションなどの目的型旅行

商流・物流

■**商品開発・ブランド化**　地域産品の特産化 × 人財（客室乗務員など）

・地域の優れた商材に、JAL が培ってきたノウハウを掛け合わせ、新たな価値を加えた商品を開発
・企画・開発に加え、調査から販売・PR までのソリューションを一貫して提供

■**地域産品の販路拡大**　地域産品の消費拡大 × 貨物輸送

・「JALふるさと納税」促進により地域産品の国内流通を拡大
・「越境 EC」の取り組みを推進し、地域産品の海外へ向けた輸出を拡大

売上高目標	FY2025 までに **100** 億円	をそれぞれ実現
経営目標	FY2025 までに国内の旅客・貨物輸送量を FY2019対比 **+10%**	

Voice

地域事業本部
事業戦略部 戦略グループ
居原 裕一郎

越境ECを通じた地域活性化

当社の越境EC（SNSアプリ「WeChat」内の公式ミニプログラム「日本航空優選」）では、日本各地域の魅力ある名産品を海外で販売するため、出品事業者にとって難しかった税関手続きや海外企業との契約などの手続きを当社が担うことで、出品事業者をご支援することができていると感じております。

商品の背景にある地域性や文化・歴史など、その地へ足を運びたくなるような情報発信も加え誘客に結びつけることで、地域活性化を図ります。

③エアモビリティ領域

	FY2021	FY2022～
エアモビリティ	・ドローンにおける各地での実証を展開 ・エアタクシーのビジネスモデル検証を実施	・オペレーションプラットフォームを確立し、エアモビリティ市場を拡大

少子高齢化に伴い、離島などの過疎地域では買い物アクセスなどの課題があり、次世代エアモビリティの活用が期待されています。JALグループは空の移動に関わる運航ノウハウを活かして地域の課題・ニーズに寄り添い、移動の利便性を向上し地域を豊かにしていきます。

中期の取り組み オペレーションプラットフォームを確立し、エアモビリティ市場を拡大

安全運航を支える仕組み
安全で最適化された空の利用促進

×

エリア別事業モデルを展開
各地域の課題やニーズに応じたサービスを提供

事業内容と提供サービス		FY2022	2023	2024	2025	～2030
オペレーション支援プラットフォーム ・安全管理、運航管理支援サービス ・高密度運航に向けた最適化調整 ・操縦者訓練プログラム	安全管理システムの活用、パートナー連携の推進 運航管理体制構築（兵庫県／2021年10月）	安全管理体制確立	サービス提供開始	市場拡大に向けた機能の拡充		プラットフォーム確立 ▼ エアモビリティ市場の拡大
ドローン ・生活支援物流ネットワーク ・災害時の状況把握、緊急物資輸送	離島モデル（奄美群島等）を確立し、他地域へ展開 医薬品配送実証（東京都／2022年2月）	ビジネス実証	事業開始	エリア別事業モデルの拡大 運航の高密度化		▼ 多様なエアモビリティの共存による空のMaaS実現
エアタクシー ・地域交通ネットワーク ・エッセンシャルワーカーの移動支援	2025年大阪・関西万博で実装、地方・都市部へ展開 ビジネスモデル検証（三重県／2022年1月）	実証計画実行		試験飛行	事業開始	事業確立により売上高500億円規模を実現

JALグループでは、離島や都市部でのドローン実証、空飛ぶクルマの調査などに積極的に参画し、事業化に向けた取り組みを着実に進めてまいりました。航空運送事業で培ったノウハウを活用し、安全運航を適切に管理する仕組みと体制をもとに、エリアごとにドローン、空飛ぶクルマが活躍する社会の絵姿を描き、新たな市場をリードしていきます。多様なエアモビリティが多頻度で飛び交う世界の実現を目指し、より多くの事業者が安心してエアモビリティを利活用できるよう、安全かつ円滑なオペレーションを支援するプラットフォーム事業を進めていきます。

詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/air_mobility/

Voice

デジタルイノベーション本部
エアモビリティ創造部
木下 隼斗

誰もが生活しやすい社会の実現を目指して

私は現在、ドローンや空飛ぶクルマを統合的に管理・支援するプラットフォーム事業の開始に向けて準備を進めています。新規事業ならではのスピード感の中で難しい判断が求められる場面もありますが、JALが航空事業で培った運航管理や安全管理の仕組みを使って将来ドローンや空飛ぶクルマが安全かつ効率的に運航される世界の実現を目指し、自治体や他企業さまと連携しながら誰もが生活しやすい社会の実現を目指しています。

④受託領域

	FY2021	FY2022～
受託	・強みを活かした事業の拡大を通じて社会・航空業界の成長を支える	

航空需要回復に柔軟かつ着実に対応できる受託体制を整え、エアラインの強みを活かしたサービス拡充に取り組みます。また、国内各空港への海外航空会社の誘致を行い、国内外の人流・物流の活性化に貢献し、地域経済と航空業界の成長を支えます。

中期の取り組み 強みを活かした事業拡大を通じて社会・航空業界の成長を支える

【需要環境】インバウンド需要回復、運航再開による整備・技術サービスのニーズ、旺盛な貨物需要

JALの持つ強み
培ってきたスキル／保有するアセット

パートナーとの連携
需要の変化に柔軟に対応する供給体制

・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

空港受託領域
空港需要の回復に着実に対応し観光立国・訪日誘致を牽引
■マーケットシェアの拡大
・高品質・安定的な応需体制を構築（グランドハンドリングにおける国際品質基準の認証を取得済）
・管理業務などを含むパッケージサービス
・地方自治体・企業と連携した海外航空会社の乗り入れ誘致

整備領域
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、商品・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利用した新規事業（技術、訓練、物流など）

貨物上屋領域
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

人流・物流の活性化

社会・航空業界の成長 | **受託領域の拡大**

売上高目標 FY2025 までに FY2019 対比+50%

Voice

受託戦略部
顧客販売・契約グループ
趙 丹陽

より多くの海外航空会社に就航いただきたいという強い想いを持ち、日本への就航を検討している海外航空会社に向け、日・英・中・韓国語での受託事業Webサイトを開設しました。高い受託品質をPRすることで、多くの問い合わせをいただいております。今後もインバウンドの回復・成長を見据え、日本と世界の架け橋としての使命を着実に果たしていきます。

株式会社JALエンジニアリング
成田航空機整備センター
カスタマー整備部
能澤 文明

私たち整備士は来る航空需要回復に備え、DXなどを活用し、従来の整備のスタイルを進化させてきました。

私の所属する成田では、この一年で、受託する各社で書式や仕組みが異なる中、ヒューマンエラーの起こりにくい書類管理や資格維持のシステムを構築し、品質管理面での進化を遂げています。

この先も、培ってきたJALの技術力をさらに昇華させ、また日々丁寧にお客さまと接し、よりJALグループとして柔軟に要望にお応えできる組織をつくり上げていきます。

（4）DX 戦略 ～ビッグデータを構築・活用し事業構造改革を加速～

フルサービスキャリアで培った顧客データの分析・活用のノウハウを、マイレージ・ライフスタイルやLCCなどほかの事業領域にも展開します。DXによる事業構造改革をスピーディーに実行することで成長を加速させるとともに、より多くの社会課題の解決に取り組んでまいります。

執行役員
デジタルイノベーション本部長
野田 靖

DX銘柄2021
Digital Transformation

DX 推進の目標「CX・EXの最大化」

中期経営計画で掲げているDX推進は、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・生産性の向上を通じてEX（Employee Experience）を最大化することを目標としています。

CXの最大化では、スマートフォンアプリなどのデジタルタッチポイントを強化することにより、サービス品質の向上やパーソナライゼーションの進化に取り組みます。EXの最大化では、データ整備・取得・共有による業務高度化、AI・RPAを活用した自動化・効率化による生産性向上などに取り組みます。EXを最大化することで、社員がモチベーション高く、生産性高く働けるようになり、それが新たなサービスの開発やサービス品質の向上につながることでCXが最大化され、さらにEXが向上する好循環を実現していきます。

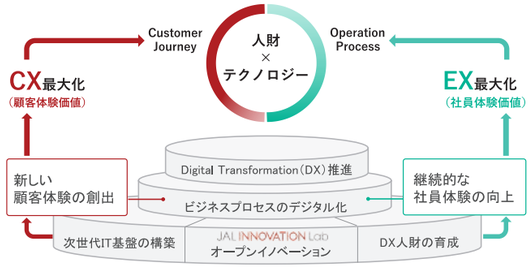
▶2021年度の振り返り

デジタルを活用したCXおよびEXの最大化に取り組みました。JAL SMART AIRPORTの主要空港への展開を完了するとともに、衛生的で清潔な環境でお客さまをお迎えするため、チェックイン端末のタッチパネルの非接触化を実現しました。また、社員のリモートワークを支える環境の構築や空港の現場でのアバターロボットの活用など、コロナ禍において遠隔での業務を可能にする環境を整えることで、多様な働き方の実現および生産性向上に取り組みました。こうした取り組みにより培われた力を今後の事業構造改革に活かしていきます。

▶DXを通じた事業構造改革の加速

コロナ禍などの厳しい環境変化に適応するためには、レジリエンスと成長性を備えた事業構造の構築が急務であるため、DXによる事業構造改革を加速させます。

JALの強みである多様な人財が、デジタル技術やデータを活用して変革を推進することで、グループシナジーや業界横断のエコシステムを生み出し、新たな価値を創出します。



JAL Innovation Labについての詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/innovation_lab/#/

▶DX推進実現のために

これらを実現するためには、「次世代IT基盤の構築」「オープンイノベーションの展開」「DX人財の育成」が不可欠です。

①次世代IT基盤の構築
セキュリティの強化やデータ基盤の充実を図ります。

②オープンイノベーションの展開
新しい価値やビジネスを創出するための活動拠点であるJAL Innovation Labを活用し、組織横断での取り組みやラボを持つ企業同士が連携するラボ・アライアンスの枠組みにより他社との共創活動を加速してまいります。

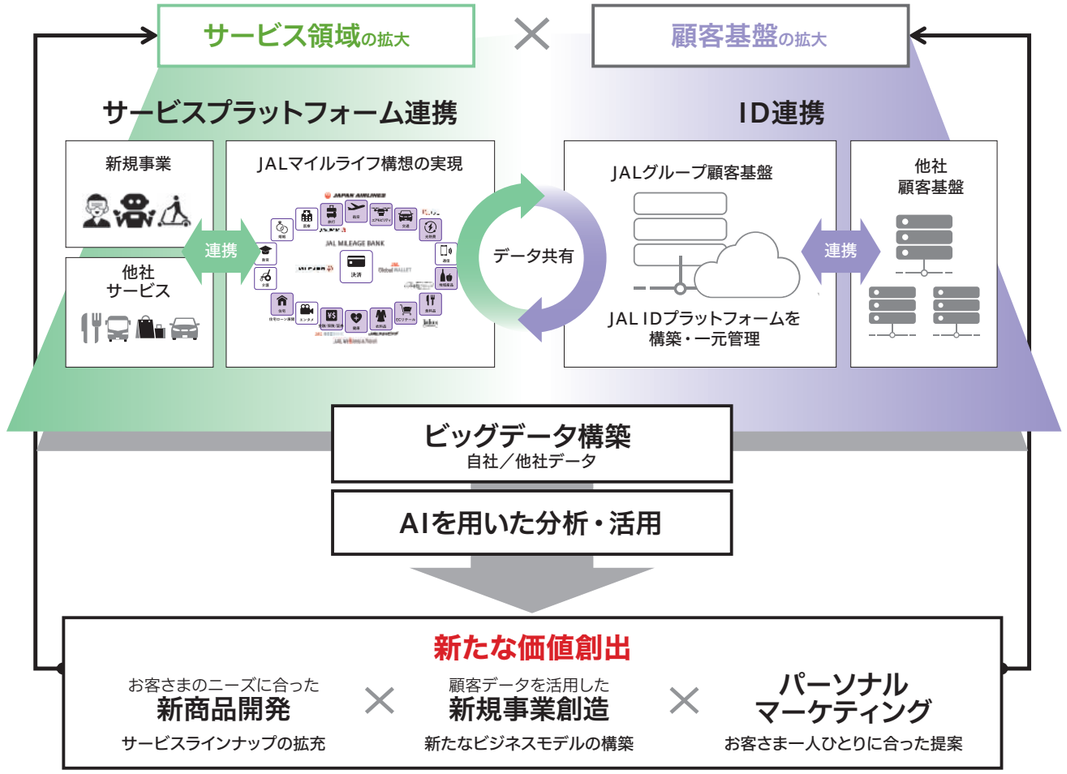
③DX人財の育成
教育、配置、採用の三つの観点で、DXや新規事業創造を推進できる人財を全社的に育成します。こうした人財への投資により、当社の知的資本であるサービス・技術などのノウハウを、さらに高い水準に進化させるとともに、ほかの事業領域へ展開することで事業構造改革を実現します。

JALグループは、人財とテクノロジーの融合によるDX戦略で新たな価値創造にチャレンジしてまいります。

DXによる事業構造改革

サービス領域の拡大
日常生活やライフステージにおける多様なサービスを提供するJALマイルライフ構想を実現し、新規事業や他社サービスとの連携を進め、サービス領域を拡大します。一つの会員IDで多様なサービスの利用が可能になり、マイルを利用するシーンが増えることで、お客さまにより魅力を感じていただけるようになります。

顧客基盤の拡大
JALグループ内の会員IDを一元管理し、他社の会員IDと連携します。会員基盤を航空領域から非航空領域に広げることで、これまで飛行機を利用する機会が少なかったお客さまにもアプローチし、顧客基盤を拡大します。お客さまは他社の会員IDを使って、JALのサービスを利用できるようになります。



ビッグデータ構築 AIを用いた分析・活用	顧客基盤の拡大と、航空領域や非航空領域における新たなサービスの提供により相乗効果を生み出し、より多くのお客さまデータを収集・蓄積します。自社データと他社データを集約してビッグデータを構築し、体制も強化してAIを用いた分析・活用を行います。
新たな価値創出	データを最大限に活用することで、航空領域に限らず非航空領域において、よりお客さまのニーズに合った新商品を開発することや、新たな事業の創造、お客さま一人ひとりに最適な提案をするパーソナルマーケティングを実現します。 顧客基盤・サービス領域の拡大、ビッグデータの構築・分析・活用、サービスの拡充という好循環により、事業構造改革を加速してまいります。

（5）人財戦略 ～最大の強みである多様な人財の力を結集～

持続的な成長・発展を実現する原動力である人財の力を最大限に高めるべく、人財への投資を積極的に行っていきます。
JALグループ最大の強みである多様な人財の力を結集し、全社員一丸となって経営戦略の推進を加速してまいります。

執行役員
人財本部長
小枝 直仁

「人財育成」についての詳細はP.87をご参照ください。

▶2021年度の振り返りと2022年度の取り組み

JALグループでは、2021年度についても、コロナ禍を受けた需要急減により生じた人員の余力を最大限に活用するべく、教育・訓練や社外出向を実施しました。社員一人当たりの研修時間はコロナ禍前と比べて2.2倍、社外出向は日本国内において月平均で約1,600人規模で実施し、これにより新たな経験・知見を獲得することで社員一人ひとりの成長を実現してきました。2022年度は需要回復による本格的な反転攻勢に向けて、ローリングプラン2022で示したとおり、経営戦略の3本柱のうちESG戦略を軸に据え、事業活動を通じた社会課題の解決と事業構造改革を加速推進していくことを目指しています。

こうした持続的な企業価値向上ストーリーの実現を支える最も重要な要素は人財であるとの認識のもと、人財戦略を策定しました。検討に当たっては、経営戦略の実現に必要となる人財面の課題を、あるべき姿と現状との比較により定量的に把握した上で、ギャップの解消に向けた具体的な施策を策定するとともに、それらによりもたらされる成果を中期経営計画期間中に達成すべき目標値として設定しています。

人財戦略を着実に実行し、JALグループの強みである多様な人財の力を最大限に高め、全社員一丸となって経営戦略の推進を加速してまいります。

戦略の骨子

ローリングプラン2022の人財戦略策定に当たっては、「新たな価値の創造」と「継続的な生産性の向上」の2点を軸に据えました。

中期経営戦略で掲げた事業構造改革の加速による収益源の多様化の実現には、航空運送領域以外の業務に挑戦し「新たな価値を創造」していくことが必要です。そのため、従来の考え方や制度・運用にとらわれることなく新たな施策を実行し、挑戦意欲を持って新しい価値を生み出すことのできる人財を育成、成長させていきます。また、それにより失敗を恐れず最後までやり抜く組織風土を根付かせます。加えて、需要回復による既存領域を含めた業務量の増加と環境変化に柔軟に対応していくため、「継続的な生産性の向上」に努めていきます。

具体的な施策については、「成長戦略への人財配置」「多様な人財の採用と社員の成長機会の付与」「業務プロセス改革」「基盤となる取り組み」の4要素に分けて実行していきます。戦略の推進に当たっては 、JALグループ全社員がJAL Vision 2030に共感し、実現に向けて自律的に行動しようとする意欲を高めることが重要となることから、社員のキャリアデザイン支援強化や人財への投資を通じた「モチベーションの向上による社員エンゲージメントの強化」を特に重要な取り組みとして位置づけています。

新たな価値の創造 | **継続的な生産性の向上**

配置・アサインメント

■事業領域の拡大を担う人財配置
・成長領域を支える人財の確実な配置

■成長領域での挑戦を促し評価する新制度の導入
・公募制ジョブポスティングの拡充
・業績連動／成果型報酬制度の導入

<成長領域への人財配置>
FY2025 3,000名増
（2019年度対比）

採用・育成

■事業領域の多様化に対応した採用と育成
・多様な人財の積極採用
・JALグループ内外への出向などによる実務経験の充実
・人財への投資の拡充

■モチベーションの向上による社員エンゲージメントの強化
・新たなキャリアデザインの構築
・適正な社員還元

<エンゲージメントの高い社員割合※>
FY2025 10 pt 向上
（2019年度対比）

業務プロセス

■グループ横断的な取り組みを加速する体制の構築
・国内各地域の支社体制導入
・分散・重複している機能の集約・統合

■デジタル技術活用で業務効率化
・オペレーションデータ活用による業務高度化
・業務プロセス変革による生産性向上

<一人当たり売上高の拡大>
FY2025 15％ 増
（2019年度対比）

■D&I・DX推進
・女性・グローバル・シニア人財など、多様な人財の活躍推進・働き方の整備
・事業開発・課題解決を推進するDX人財の育成

<女性管理職比率>
FY2021末 21.9%→ FY2025末 30％

※社員意識調査でポジティブな回答をした社員の割合

戦略の詳細

■成長領域への人財配置

2025年度目標	
成長領域への人財配置	3,000名増（2019年度対比）

LCCやマイレージなどの成長領域を伸ばし、収益源の多様化を実現するための人員体制を早期に確立します。フルサービスキャリア（FSC）を中心とした既存領域から今後収益を拡大させる成長領域へ人財をシフトし、2025年度には成長領域への人財配置を3,000名増加（2019年度対比）させ、人員体制を整えていきます。

成長領域のポストにおける公募制度・登用の拡充や、高い専門性、創造性、自律性が求められるポストで業績に連動した成果型の報酬制度を新たに導入することで、社員の挑戦意欲を促進していきます。

■多様な人財の採用と社員の成長機会の付与

2025年度目標	
エンゲージメントの高い社員割合	10pt向上（2019年度対比）

事業領域の多様化を実現し、企業の持続的な成長・発展につなげていくため、多様な知見を持った人財を獲得するとともに、人財への投資を積極的に行うことで社員の能力を高め、エンゲージメントを強化していきます。

具体的には経験者の通期採用やスキル要件を明示したジョブ型採用を実施するとともに、社内インターン、グループ内外への出向などによる実務経験の充実、社内外の研修機会の増加などを通じた社員の知識・経験の多様化を推進します。

■業務プロセス改革

2025年度目標	
一人当たり売上高の拡大	15%増（2019年度対比）

業務プロセス改革により売上を伸ばしつつ工数を減らし、生産性を向上していきます。

コロナ禍からの需要回復に伴う生産量拡大のフェーズにおいて、JALグループ内で重複している間接業務の集約やデジタル技術の活用によるFSCの業務効率化に取り組み、インプット（投入）を最小化します。同時に、地域における事業収益最大化に向けた支社体制の導入や、積極的な人財投資を通じた社員個々人の能力底上げによりアウトプット（産出）の最大化を目指します。

■基盤となる取り組み ～D&I・DX推進～

2025年度目標	
女性管理職比率	30%（2021年度末 21.9%）

人財戦略の全体に関わる基盤となる取り組みとして、D&IとDXを推進していきます。

性別、文化、職域の壁を越えて多様な人財が多様な働き方で働くことで画一的な考え方から脱却し、そこにDXを掛け合わせることでイノベーションを起こし、新たな価値の創造や生産性の向上につなげていきます。

「D&I推進」についての詳細はP.89をご参照ください。

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、新たな価値創造と継続的な生産性向上の実現を目指します。

「人財育成」についての詳細はP.87をご参照ください。

4. 財務戦略 ～財務基盤を早期に再構築し持続的成長フェーズへ～

早期に健全な財務体質を再構築し、リスク耐性の強化とポストコロナにおける持続的成長に進む体制を整え、キャッシュ・フロー創出力の回復に努めます。そして、強い財務体質を背景に、徐々に株主還元とサステナブルな成長に向けた投資に経営資源を重点的に配分してまいります。

代表取締役専務執行役員
財務・経理本部長
菊山 英樹

▶2021年度の取り組み

2021年度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、当社グループが属する航空業界は、2020年度に続き、厳しい状況に置かれました。下期は、国内線において需要回復の兆しが一時見られたものの、変異株出現に伴う感染再拡大により需要が減退する局面があるなど、一進一退を繰り返す展開となりました。

このような経営環境の中、当社グループは、好調な貨物での増収努力に加え、機動的な供給調整により運航費用などの変動費を抑制するとともに、役員報酬の減額、社員の賞与減などの固定費削減を進め、収支改善に努めました。

また、財務面においては、総額3,500億円のハイブリッド・ファイナンスを含め、総額4,419億円の負債調達を実施しました。コロナ禍を耐え抜くために必要な手元流動性の確保のみならず、資金調達能力の維持・向上に向けて、株式の希薄化を伴わない形で財務体質を強化すると同時に、ポストコロナにおける持続的な成長を実現するための投資資金を前広に確保しました。このように、リスク耐性を強化しつつ、燃費性能に優れた新しい航空機を計画どおり導入するなど成長に向けた準備を着実に進めてきました。

▶2022年度以降に向けて

新型コロナウイルス感染症拡大の影響は徐々に収まりつつあり、足許では、国内線の需要は着実に回復に向かっており、また、日本入国時の水際対策の緩和が進展するなど、航空需要の本格的な回復が進んでいくことが見込まれます。

このような経営環境の中、フルサービスキャリアにおいては、コロナ禍の厳しい事業環境下においても導入を進めてきたエアバスA350型機などの新しい航空機の活用により速やかに供給量を回復させ、商品・サービスの競争力を高めることで競合他社との差別化を図り、利益の改善を目指してまいります。加えて、CO_2排出量が少なく、低騒音の航空機を積極的に導入することでESG経営を推進してまいります。

フルサービスキャリア以外の事業領域では、貨物郵便、LCC、マイル・ライフ・インフラの3つの事業領域を拡大することで、収益力の多様化を推進し、フルサービスキャリアのみに依存しない事業構造の構築を進めてまいります。

財務戦略においては、リスク耐性と資本効率の両立を目指し、経営資源を戦略的に配分していくという方針は、以前から変更しておりません。ボラティリティの高い航空運送事業を営む以上、リスク耐性の維持・強化は経営の安定化に不可欠であり、格付評価上の自己資本比率50%程度への回復と、純有利子負債を2025年度末を目途にゼロとすることを目指し、足許では財務基盤の再構築を優先いたします。その後、キャッシュ・フロー創出力の回復に従い、徐々に株主還元やサステナブルな成長に向けた投資に経営資源を重点的に配分するフェーズに移り、持続的な成長ならびに中長期的な企業価値の向上を進めてまいります。

株主還元については、経営の最重要事項の一つと認識しており、何としても2022年度期末までに復配を目指し、株主の皆さまのご期待にお応えしたいと思います。そして、ESG戦略を軸に持続的な成長に向けて経営戦略を推進・加速してまいります。

財務基盤の再構築

リスク耐性強化と資本効率を両立し、経営資源を戦略的に配分

FY2021末 ▶ 財務再構築フェーズ ▶ 持続的成長フェーズ

リスク耐性強化と資本効率の両立 ・リスク耐性強化 ・資金調達能力の維持向上 ・資本効率・資産効率向上	手元流動性	4,942億円 コミットメントライン 3,000億円	旅客収入5.0～5.6か月分の確保・維持
	安全性	自己資本比率 41.1% （格付評価上）	・自己資本比率（格付評価上）50%程度を目指す ・FY2025末を目途に純有利子負債ゼロを目指す
	信用格付	A格維持	「Aフラット」取得を目指す
	資本効率		ROIC※1 9%、ROE 10%以上の達成、維持・向上
経営資源配分 ・財務規律の遵守 ・最適な資源配分実施 ・サステナブルな成長に向けた投資の推進	資源配分		まずは財務体質の改善を優先、その中でサステナブルな成長に向けた投資を推進
	規律		毎期十分なフリーキャッシュ・フローを確保
株主還元方針 ・配当は安定性・継続性を重視 ・配当性向35%程度以上 ・機動的に自己株式取得を検討、総還元性向の向上を図る	配当		FY2022期末までに復配を目指す ／ 配当性向35%程度以上を安定的に実現
	総還元		機動的に自己株式取得の実施を検討

※1 投資利益率（ROIC）＝EBIT（税引後）／期首・期末固定資産※2平均　※2 固定資産＝棚卸資産＋非流動資産－繰延税金資産－退職給付に係る資産

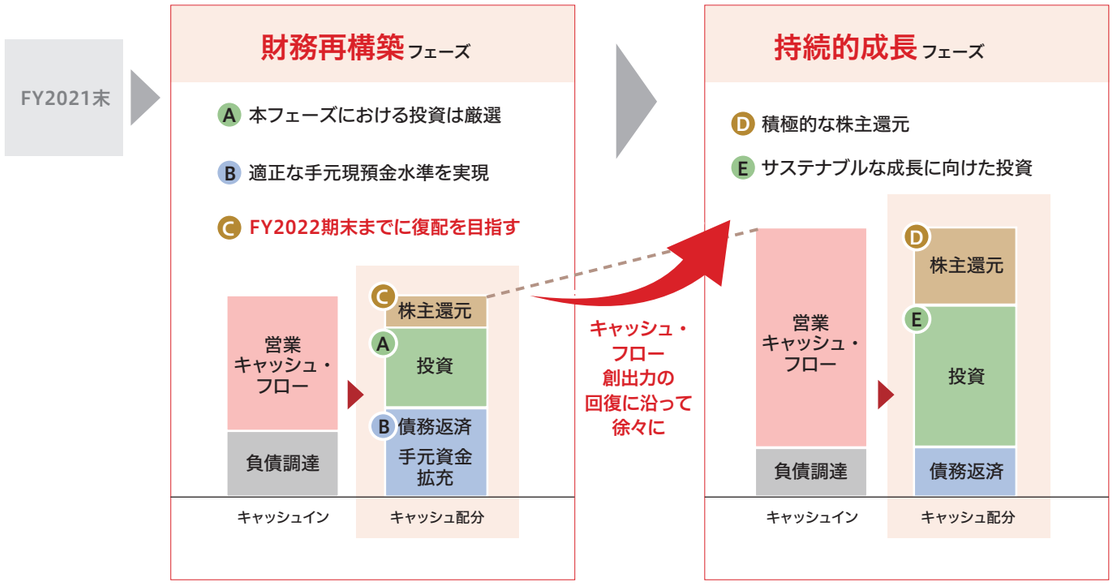
新型コロナウイルス感染症拡大の経験をふまえ、リスクへの耐性をより強化すべく、足許では財務基盤の再構築を優先し、その後、株主還元やサステナブルな成長に向けた投資に経営資源を積極的に配分する持続的成長フェーズへと移行していきます。

手元流動性については、新型コロナウイルス感染症拡大のような大規模なパンデミックリスクにも耐え得るよう、旅客収入の5.0～5.6か月分を確保・維持することとし、その一部については資産効率を考慮しコミットメントラインも活用することといたします。また、格付評価上の自己資本比率を50%程度、純有利子負債を2025年度末を目途にゼロとすることにより、健全な財務体質を取り戻し、資金調達能力の維持・向上を目指します。なお、信用格付については、「Aフラット」取得を目指します。

一方で、資本効率・資産効率の向上にも取り組み、早期にROIC 9%、ROE 10%以上を達成し、より効率的な経営を目指していきます。資本効率を高めることで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応える経営を行っていきます。

成長投資・株主還元に向けて

財務基盤の再構築優先から株主還元、サステナブルな成長に向けた投資にキャッシュ・フローを徐々にシフト



今後のキャッシュ・フロー配分については、財務基盤の再構築を優先する「財務再構築フェーズ」から、株主還元やサステナブルな成長に向けた投資を強化する「持続的成長フェーズ」に徐々に移行していきます。

「財務再構築フェーズ」では、リスク耐性の強化と財務体質の早期改善に向けて投資を厳選し、手元流動性の拡充と債務返済に重点を置いてキャッシュ・フローを配分していきます。この間、投資については案件を厳選して実施し、株主還元については、まずは2022年度期末までの復配を目指すことといたします。

その後、航空旅客需要の回復、事業構造改革の進展などによりキャッシュ・フロー創出力が改善するに従い、徐々に株主還元とサステナブルな成長に向けた投資にキャッシュ・フローをより重点的に配分していく「持続的成長フェーズ」に移行していきます。

株主還元については、配当性向35%程度以上を安定的に実現しつつ、機動的な自己株式取得などを通して総還元性向の向上を図っていきますので、ぜひともご期待ください。

なお、持続的成長フェーズにおいても、ROICと中長期的な企業価値向上を重視した規律ある投資管理を行っていきます。

Topic　ステークホルダーとの対話

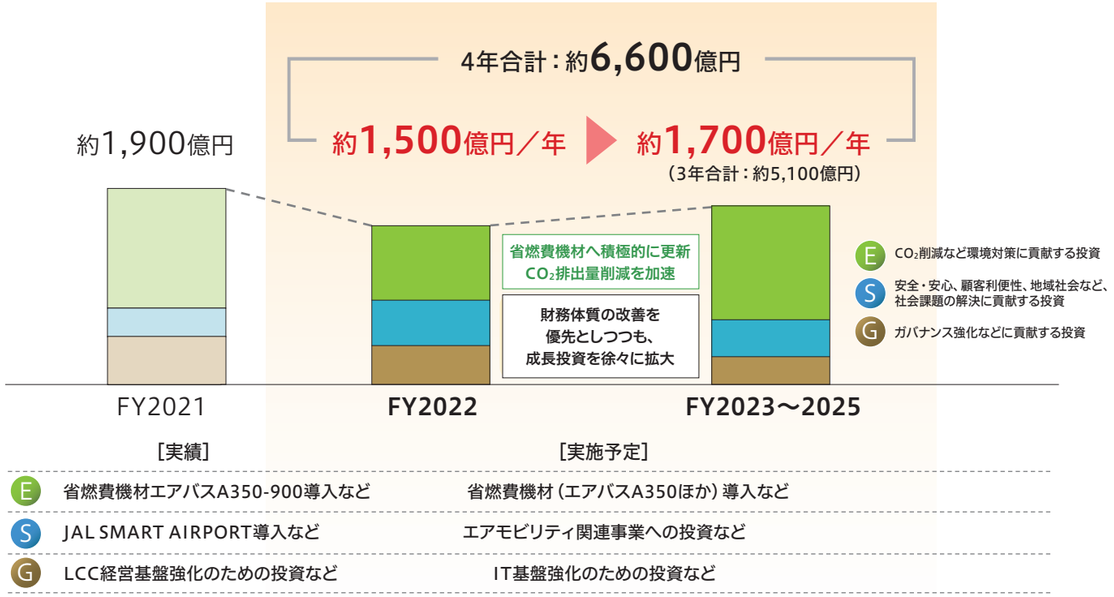
証券会社および機関投資家のアナリストなどの皆さまとは、ラージミーティングの開催や個別での面談を実施し、当社社長・副社長・CFOなどとの対話の機会を積極的に設けています。加えて、IRDAYやCEO・CFOスモールミーティングなど、投資家向けのイベントも開催しています。

2022年5月に開催した「IRDAY」では、社長の赤坂をはじめマネジメント11名が登壇し、2021-2025年度　中期経営計画ローリングプラン2022の内容について、皆さまとの対話の機会を設けました。また、昨年度に引き続き、社外取締役の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の対話の機会を設けるなど、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。

2022年6月に開催した「CEOスモールミーティング」では、中期経営計画ローリングプラン2022において経営の軸に据えた「ESG戦略」をテーマに実施し、皆さまと赤坂との間で活発な意見交換を行いました。

投資戦略

すべての投資はESG経営の推進のために



当社グループでは、すべての投資はESG経営を推進するためと位置づけ、E・S・Gそれぞれの分野に資する投資を着実に実施していきます。2022年から2025年までの4年間の投資額は、規律ある投資管理のもと、6,600億円を計画しています。

E 分野の投資　CO_2排出量削減に資するエアバスA350型航空機の省燃費機材の導入や、SAFに関する投資・出資などを行っていきます。

S 分野の投資　当社グループの社会に対する責任である安全・安心の向上、お客さまの利便性・快適性の向上、新たな社会基盤創出に資するエアモビリティ領域への投資を行っていきます。

G 分野の投資　当社グループの安定的な経営や情報セキュリティ強化、BCP強化に資する投資などを行っていきます。

E・S・Gそれぞれの分野において着実に投資を行うことで、ESG経営を推進していきます。今後、業績が改善しキャッシュ・フロー創出力が想定以上に高まるような場合には、株主還元の充実とともに、投資についてもボリュームを増加し、サステナブルな成長の実現を加速させていきたいと考えていますので、どうぞご期待ください。

サステナビリティの取り組み ～社会課題への取り組み～

「誰もが豊かさと希望を感じられる未来」のために、サステナブルな人流・商流・物流を創出していく、価値あるエアライングループを目指します。そして、「JALグループの取り組みは本当に社会課題の解決になっているか、自分たちの進んでいる方向・速度は世の中の流れを捉えられているか」を常に点検・確認しながらESG戦略を推進してまいります。

常務執行役員
サステナビリティ推進委員会委員長
総務本部長
青木 紀将

▶ESG戦略を経営の軸に据えて

加速するグローバル化、ESG／SDGsへのかつてないほどの関心の高まりなど、今世界は経済活動そのものが外部環境に影響される変化の時代を迎えています。これまでJALグループは事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、SDGsの達成を目指してきましたが、ローリングプラン2022では、これからのESG戦略（長期事業戦略）として「社会課題を解決し、サステナブルな人流・商流・物流を創出する」と定めました。これは、ESG戦略を軸に、経営戦略・事業構造改革を加速させていくという事業目的の転換を意味し、これまで根強かった社会貢献という意識から、持続的な企業価値向上、価値創造への意識変革が肝要です。「誰もが豊かさと希望を感じられる未来」のために、今後はESGの取り組みを「コスト」ではなく、新たな事業領域へも挑戦する「投資」として認識し、グループ全体でサステナビリティにつながる価値ある事業であることをしっかりと訴求していきたいと考えています。

▶堅い守りがあっての攻め

ESGにはリスクとリターンの観点があり、JALグループが取り組む環境・人・地域社会・ガバナンスの4つの領域・22の課題も同様に大別できます。リスクは持続的成長の阻害要因への対策を講じることを、リターンは社会ニーズの変化を捉え、それを価値創造に結びつけることによって、企業の持続的成長とともに経済の活性化やより良い社会づくりにつなげていくことを重視しています。事業構造改革を進めていく中で、あらゆるリスクをできるだけ排除する総合力・感知力が大切です。全員が感度を高く持ち、リスクをマネジメントできる盤石な体制があってこそ、JALグループの新たなチャレンジが可能になるのです。

▶事業のシナジー創出、原動力は社員から

昨年度、社長を議長とするサステナビリティ推進会議を新設し、推進体制を強化しました。現在の課題は推進の具体化を図る上での社内浸透です。多様な人財がSDGsの達成を自らの業務を通じて体現していること、そうした社員一人ひとりの取り組みを原動力に各事業がそれぞれの強みを持ち寄ってグループシナジーを創出できるようになることを目指します。JALグループの強みである人財・顧客基盤を最大限に活用して、グループシナジーを創出していくべく推進してまいります。

▶ステークホルダーの皆さまとともに創る未来

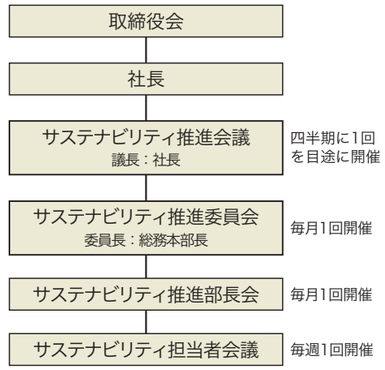
同じものを購入するのであれば環境にやさしいもの、よりエシカルなものが選ばれるという行動変容が起きています。気候変動への対応など社会課題に対する取り組みを一層加速させ、持続可能な社会の実現の一翼を担う存在として、ESGの観点でリーディングカンパニーになりたいと考えています。重要なことは、社内外のコミュニケーションを通じてステークホルダーの皆さまとともに創り上げるということです。世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指し、社会とともに持続可能な未来を実現させてまいります。

推進体制

総務本部長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を月次で開催し、関係役員間で取り組みの進捗確認と議論を行っています。2021年に新設した、社長を議長とするサステナビリティ推進会議では、以下を主な議題とし、マネジメントレビューを行い、ESG経営を推進しています。

- サステナビリティの実現に向けた取り組みの重要課題・年度目標の決定、進捗のモニタリング・評価
- 気候変動のリスクと機会に関する対応の決定
- 環境マネジメントシステムのモニタリング・評価
- 人権デューデリジェンスのモニタリング・評価

また、同会議の議題については、取締役会において報告・討議を行っており、今後もESG推進に関わる重要事項について取締役会に諮り、企業価値向上を追求していきます。



ESG戦略で解決に取り組む「社会課題」（マテリアリティの特定）

JALグループでは、SDGsの17ゴール／169ターゲットの達成に貢献することを目指し、事業を通じた影響度合い、経営にとっての重要性などを役員会で議論し、環境・人・地域社会・ガバナンスの4つの重点領域を定め、領域ごとに取り組む課題を22に分類しました。SDGsの17ゴールを網羅すると同時にESGの切り口からも整理しています。

「ESG戦略」を経営戦略の軸に据えたローリングプラン2022では、特定した当該22の社会課題を事業を通じて解決し、サステナブルな人流・商流・物流を創出することを掲げました。サステナビリティの4つの領域・22の課題と、航空旅客、貨物郵便、マイレージ・ライフスタイル、地域、受託、エアモビリティの各事業領域との関わりを見直し、JAL Vision 2030の実現に向けて事業目的の転換を図りました。

■JALグループが取り組む4つの領域・22の課題

	取り組む課題				貢献するSDGs
E 環境	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
S 人	人権の尊重	人財育成	D&I推進	ワークスタイル変革	ウエルネス推進	アクセシビリティの向上	感染症拡大の防止
S 地域社会	路線ネットワーク拡充	インバウンド誘致	地域活性化	移動・生活の利便性向上	被災地への復興支援	社会貢献活動
G ガバナンス	強固なリスクマネジメント（BCMの強化）	公正な事業行動の推進	情報開示	責任ある調達活動の推進

主な取り組み項目と成果指標（目標・実績）

JALグループが取り組む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の達成に向けたESG経営を推進していきます。
昨年開示した指標に加え、航空運送以外の事業領域においてもESG戦略を軸に経営戦略を進めるべく、新たな指標を設定し、過去実績とともに情報開示を拡充させました。このうち2021年度の中期経営計画の策定を機に、国内外のさまざまな基準や業界目標、国際社会の動向やステークホルダーからの期待をもとに、事業を通じた影響度合い、経営にとっての重要性などを判断し、関係省庁や学識・有識者、NGOなど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上で、最重要課題とすべき4つの取り組み（「CO_2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ています。

		22の課題	主な取り組み項目	成果指標	FY19実績	FY20実績	FY21実績	FY25目標	関連するステークホルダー	貢献するSDGs
E	環境	気候変動への対応 P.70-78	CO_2総排出量の削減 経営目標 重点課題	スコープ1［航空］排出量	909万トン	439万トン	619万トン	909万トン未満		
				有償トンキロ（RTK）当たりのCO_2排出量	1.0648kg-CO_2/トンキロ	1.3763kg-CO_2/トンキロ	1.2751kg-CO_2/トンキロ	FY22中に開示予定		
				スコープ2［地上施設］排出量	5.7万トン	5.1万トン	5.3万トン	5.4万トン		
				省燃費機材の割合	82.0%	84.0%	85.0%	86.0%		
				全燃料に占めるSAFの搭載割合	・A350デリバリー5機全体に搭載	・国内製造SAFを国内定期便に搭載	・A350デリバリー4機に搭載 ・国内製造SAF 2種を国内定期便に同時搭載	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%）	14.2万トン（排出量の2.3%）	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		
				JALカーボン・オフセット サイト訪問者数	FY21第4四半期より実績取得			FY21対比2.5倍		
		限られた資源の有効利用 P.79-80	プラスチックの削減 経営目標 重点課題	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%	10.4%	25.0%	100.0%		
				空港・貨物におけ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	87.6%	90.0%	100.0%		
			機内食廃棄量の削減 重点課題	国際線機内食事前キャンセルサービスの展開路線数	FY20より開始	7路線（全39路線：18%）	19路線（全39路線：48%）	全路線		
				調理残渣のリサイクル率	7.7%	28.0%	34.0%	100.0%		
			紙の削減	貨物上屋内ペーパーレス化	—	—	—	JAL便のペーパーレス完了		
		環境汚染の予防P.81	産業廃棄物の削減	最終処分率	0.3%	0.6%	0.3%	1%以下を維持		
		騒音の低減 P.81	低騒音機材での運航	ICAO Chapter 4 基準相当機材率	100%	100%	100%	100.0%		
		生物多様性の保全 P.81-82	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	0回		
			認証取得済み商材の活用	森林資源に配慮された国際的な認証紙を利用している機内アイテム数の割合	24.2%	66.5%	66.5%	100.0%		
S	人	人権の尊重 P.83-86	人権デューデリジェンスの実施	人権デューデリジェンス対応実施率	FY22より実績取得			100.0%		
		人財育成 P.87-88	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	162.3時間／人	実績管理		
				一人当たりの研修費用※3	449,480円/人	109,321円/人	84,469円／人	実績管理		
			社員満足度の向上	満足度の高い社員の割合	54.4%	54.4%	51.7%	64.4%（FY19対比＋10pt）		
		D&I推進 P.89-90	多様な人財の活躍推進 経営目標 重点課題	障がい者雇用率※1	2.62%	2.67%	2.64%	3.2%		
				女性管理職比率	18.4%	19.5%	21.9%	30.0%		
				育児休職制度利用者※2	743人	946人	934人	実績管理		
				介護休職制度利用人数※2	53人	40人	20人	実績管理		

ステークホルダーの凡例
…お客さま …地域社会 …次世代／環境 …お取引先さま
…外部パートナー …株主・投資家の皆さま …社員

		22の課題	主な取り組み項目	成果指標	FY19実績	FY20実績	FY21実績	FY25目標	関連するステークホルダー	貢献するSDGs
S	人	ワークスタイル変革 P.91	労働生産性の向上	総実労働時間数※2	1,862時間／人	1,878時間／人	1,890時間／人	1,850時間／人		
				有給休暇取得率※2	79.0%	71.5%	74.5%	100%		
				時間外・休日労働の月間平均時間数※2	9.5時間／人	8.0時間／人	9.9時間／人	4時間／人（年間総実労働1,850時間／人と連動）		
			多様な働き方の推進	テレワーク実施延べ人数※2	36,105人	336,287人	346,167人	実績管理		
				ワーケーション・ブリージャー制度利用件数※2	247件（ワーケーションのみ）	918件	1,533件	実績管理		
		ウエルネス推進 P.91-92	健康診断受診率の向上	社員の受診率	100%	100%	100%	100%を維持		
				家族の受診率※2	37.5%	36.0%	FY22中に開示	75%		
			婦人科検診受診率の向上	乳がん検査受診率（家族などを含む）※2	36.7%	43.4%	FY22中に開示	70%		
				子宮がん検査受診率（家族などを含む）※2	30.7%	38.6%	FY22中に開示	70%		
		アクセシビリティの向上 P.93	移動にバリアを感じているお客さまの搭乗促進 重点課題	左記のお客さまの搭乗率	0.36%	0.29%（FY19対比0.8倍）	0.64%（FY19対比1.8倍）	FY19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	478台	580台		
		感染症拡大の防止 P.94	医薬品輸送の充実 重点課題	輸送重量	610トン	721トン（FY19対比+18%）	1,172トン（FY19対比+92%）	FY19対比+50%		
S	地域社会	路線ネットワーク拡充 P.95	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	61地点	62地点以上		
			受託受注拡大による提供サービス拡大	旅客便・貨物便における外航受託便数	87,000便	9,000便	17,000便	128,000便		
		インバウンド誘致 P.95	訪日外国人の国内線の利用促進	利用人数	701,240人	49,188人	121,844人	1,505,000人		
		地域活性化 P.96	国内の旅客・貨物輸送量の増加 経営目標 重点課題	増加率（旅客）	—	FY19対比▲74.2%	FY19対比▲59%	FY19対比+10%		
				増加率（貨物）	—	FY19対比▲30%	FY19対比▲34%	FY19対比+10%		
			地域に行く仕組みづくりによる関係人口の拡大	地域の自然環境保全ならびに地域への旅客に資する施策	—	—	—	25件		
		移動・生活の利便性向上 P.97	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		
		被災地への復興支援 P.97	災害支援	チャリティマイル寄付金額	¥9,208,500	¥11,328,500	FY22中に開示予定	実績管理		
		社会貢献活動 P.98	ボランティア参加の促進	参加人数	7,745人	9,772人	6,125人	実績管理		
				合計時間	51,734時間	33,600時間	27,952時間	実績管理		
			「子どもの夢応援プロジェクト」	寄付マイル数	FY22より開始	—	—	3,000,000マイル		
			次世代の育成	空育®の参加人数※4	191,840人	20,435人	50,147人	実績管理		
G	ガバナンス	強固なリスクマネジメント（BCM※6の強化） P99-100	BCP※7の実効性向上	BCPに基づく演習の実施回数	1回	1回	4回	2回		
		公正な事業行動の推進（コンプライアンス） P.101-102	コーポレートガバナンス・コードへの適合 重点課題	適合率	100%	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	3分の1以上		
				取締役および監査役の取締役会出席率	98.3%	100%	100%	80%以上を維持		
			情報漏えいの防止	インシデント発生数	0件	2件※5	0件	0件		
			汚職贈収賄の防止	発生件数	0件	0件	0件	0件		
		情報開示 P.102	Web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	893,469	1,000,000以上		
		責任ある調達活動の推進 P103-104	サプライチェーンマネジメント 重点課題	主要サプライヤーの健全性確認率	18%	37%	62%	100%		
				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	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 日本航空株式会社のみ
※3 社外研修が対象
※4 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
※5 情報漏えいインシデントで当局に報告した件数
※6 Business Continuity Management（事業継続マネジメント）
※7 Business Continuity Plan（事業継続計画）

環境

基本的な考え方(JALグループ行動規範より)

豊かな地球を次世代へ(環境)

JALグループは、航空運送事業が環境に大きな影響を与えているという事実と真摯に向き合い、この豊かな地球を次世代に引き継ぐ責任を果たすために、5つの重点領域を定め、社員一人ひとりの意識を啓発し、あらゆる場面で環境の保全に取り組みます。

(1)環境保全への取り組み

JALグループは、法令を遵守し、気候変動への対応、限られた資源の有効利用、環境汚染の予防、騒音の低減、生物多様性の保全に取り組み、環境負荷の低減に努めます。また、環境の課題解決に向け、ステークホルダーとの連携を通じて、環境に配慮した技術を追求します。

(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続け、環境保全の取り組みの輪を社会に広げていきます。

JALグループ行動規範「社会への約束」
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/codeofconduct/

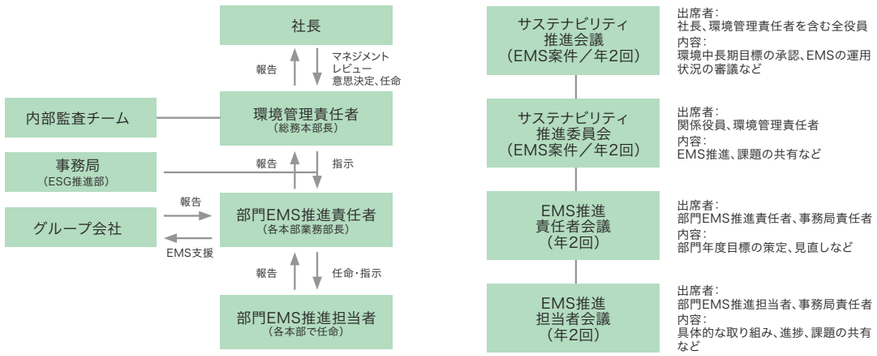
解決すべき課題

▶ 気候変動への対応 P.70-78 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/climate-action/
▶ 限られた資源の有効利用 P.79-80 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/limited-resources/
▶ 環境汚染の予防 P.81 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/pollution-prevention/
▶ 騒音の低減 P.81 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/noise-reduction/
▶ 生物多様性の保全 P.81-82 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment/biodiversity/

環境マネジメント

JALグループ環境方針に基づき、継続的な改善を行いつつ、的確かつ効率的に環境保全活動を推進するために、環境マネジメントシステム(EMS) を実施することで環境目標の達成を図ります。目標・アクションプランを設定して取り組みを進めるとともに、四半期ごとの振り返りや毎年実施する環境内部監査を通じてシステムの適合性や遵法性、CO_2や使い捨てプラスチック削減などの目標の達成状況を確認します。2021年度は本部・会社ごとの目標に加え、全社員が日常的に取り組めるゴミ分別やマイボトル促進、節電などに取り組みました。

なお、機内食を提供するジャルロイヤルケータリング株式会社は、2021年に環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001:2015を取得しました。



1/22 気候変動への対応

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便

FY2025 経営目標 CO_2総排出量 **909**万トン未満(FY2021実績 619万トン)

基本的な考え方

JALグループは、社会の持続可能性にとって気候変動への対応が特に重要な課題であると認識しています。航空運送事業者の責務として、CO_2排出量の削減をはじめとするさまざまな取り組みを着実に推進すべく、2020年6月、2050年までにCO_2排出量実質ゼロ(ネット・ゼロエミッション)※を目指すことを宣言しました。また、2021年2月には「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に、そして 2022年3月にはSBT(Science Based Target=科学と整合した目標)イニシアティブへの賛同を表明しました。今後も定期的に情報開示を実施していきます。

なお、2022年5月に発表した中期経営計画ローリングプラン2022においては、JAL Vision 2030の実現を目指すとともにESG戦略を経営戦略の軸に据え、リスクの低減と機会の獲得を通じて長期的な成長を実現することで、企業価値の向上につなげていきます。

また、JALグループではこうした考え方のもとに環境方針を定め、当方針の下で推進体制を構築し、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。

「JALグループ環境方針」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/environment-management/policy/

※ Net Zero Emisson:事業活動による実際の CO_2 排出量と、施策による削減量との均衡を達成すること(排出権取引や CCS(CO_2 吸収技術)などの活用も含む)

ガバナンス

JALグループは、気候変動への対応に関する課題全体の方針および重要事項を「取締役会」で審議・決定しています。重要な目標設定および取り組みについては、社長が議長を務める「サステナビリティ推進会議」で審議・決定し、「取締役会」に年4回報告しています。また、具体的な目標の達成に向けては、2021年6月にNZE(ネット・ゼロエミッション)プロジェクトを立ち上げ全社横断で取り組むとともに、環境マネジメントシステム(EMS)を通じてPDCAサイクルを回しており、その結果を「サステナビリティ推進会議」に報告しています。

なお、中期経営計画には気候変動への対応を経営戦略に織り込んだうえで、事業を通じた社会課題の解決に向けたサステナビリティ全般における4領域・22課題を定めています。これらの課題に対する着実な取り組みを通じ、持続可能な事業運営および企業価値の向上を実現するという強い意志のもと、外部ESG評価やCO_2排出削減目標などを指標として役員報酬に反映しています。

役員報酬の詳細はP.31をご覧ください。

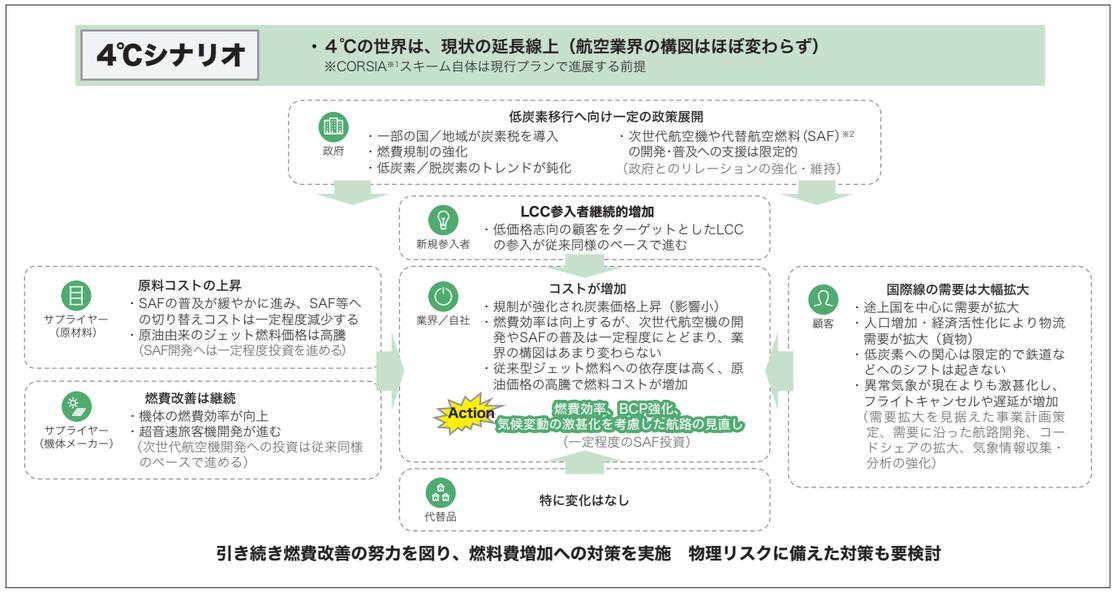
戦略

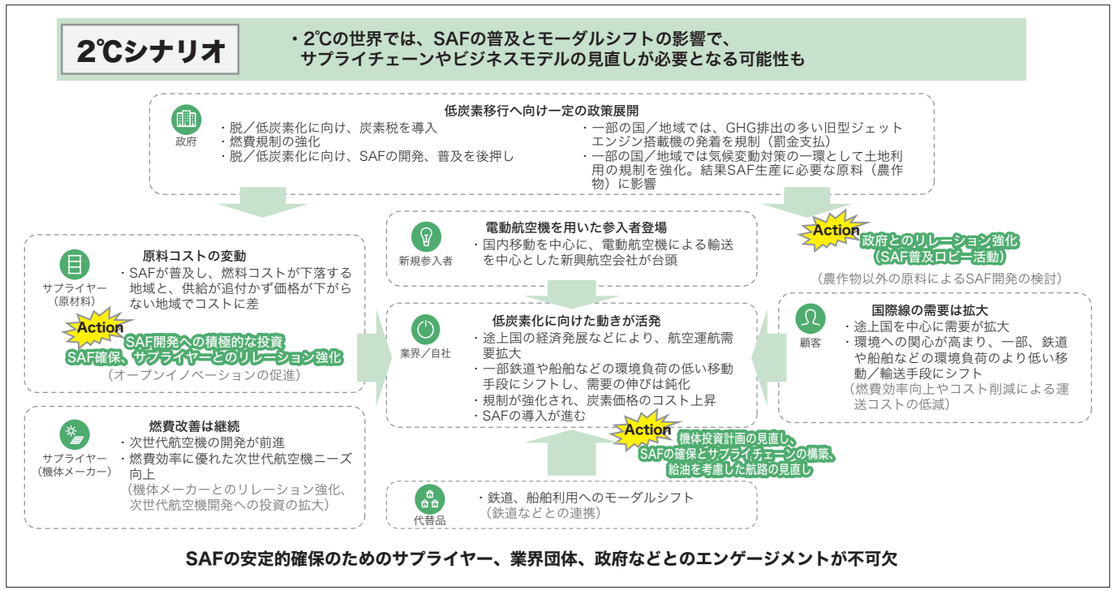
■シナリオ分析

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大以降、欧州における環境法および規制強化、米国のパリ協定復帰、日本のカーボンニュートラル宣言およびNDC(国別削減目標)の大幅見直し、そしてCOP26における事実上の「1.5℃目標」合意など、国際社会は気候変動対策の基準を1.5℃シナリオに定めて急速に動き始めています。

JALグループは、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)による今世紀末までの平均気温上昇が「4℃未満」と「2℃未満」の2つのシナリオ(RCP8.5※1、RCP2.6※2)に基づき、2030年の社会を考察しました。

※ 1 RCP8.5 シナリオ:IPCC 第五次報告書における高位参照シナリオ(2100 年における温室効果ガス排出量の最大排出量に相当するシナリオ)
※ 2 RCP2.6 シナリオ:IPCC 第五次報告書における低位安定化シナリオ(将来の気温上昇を 2℃以下に抑えるという目標のもとに開発された排出量の最も低いシナリオ)





航空業界においてはその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CO_2削減目標の検討に入っており、今後も各国においてCO_2の排出規制強化や排出権取引が活発化すると予測されます。

こうした状況をふまえ、JALグループは1.5℃シナリオの世界の実現を目指すことを前提に、2020年6月の株主総会において2050年のネット・ゼロエミッションの目標を掲げました。その後、IEA SDSシナリオ※3などをふまえてリスクと機会を考慮して具体的なロードマップを作成し、2021年の中期経営計画および2022年の同ローリングプランに反映しました。さらに、ネット・ゼロエミッション達成に向け、特に注力すべきと認識しているSAFの活用について積極的に取り組んでいます。

「2021-2025年度 JALグループ中期経営計画 ローリングプラン2022」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://press.jal.co.jp/ja/release/202205/006652.html

※1 Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation：国際線において、2019 年の CO_2 排出量実績に対する超過分に対し、排出権の購入などを義務付ける制度
※2 Sustainable Aviation Fuel：持続可能な代替航空燃料。原材料の生産・調達から製造、輸送、燃焼までのライフサイクルで、従来のジェット燃料比で CO_2 排出量を平均80% 削減可能とされる。
※3 IEA SDS シナリオ：IEA（国際エネルギー機関）による持続可能な開発目標を完全に達成するための道筋である、持続可能な開発シナリオ（Sustainable Development Scenario）

■リスクと機会

気候変動は「安全・安心な社会」における事業運営を前提とした航空運送事業に対して負の影響を及ぼし、結果として、事業の継続を考える上で甚大なリスクとなる可能性があります。

また、航空会社によるCO_2削減をはじめとする気候変動への対応は、省燃費機材への更新やカーボンプライシングへの対応など、さまざまな財務上のインパクトを与える可能性があります。

JALグループでは、事業に影響を与えるこれらの要素をTCFDにおける気候変動に関するリスク・機会の分類に沿って整理・検討し、下表に記載しています。なお、ここでいう「期間」および「インパクト」の区分とは、次に定めたとおりです。

期間の区分	内容
短期	2022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）

インパクトの区分	収入または費用のインパクト（期間中）
小	30億円未満
中	30億円以上300億円未満
大	300億円以上

項目		リスクの概要	期間	リスクによるインパクト	リスク低減に向けた当社の対応
移行リスク 政策・規制 技術 市場 評判	排出権取引	各国のCO_2排出規制の強化によるクレジット購入コスト増加	中～長期	大	・CORSIA適格性基準に合致するクレジットの安定的かつ適正な価格での調達 ・排出権取引に関する海外（ICAO、IATA）および国内（GXリーグ）におけるルールメイキングへの参画
	SAF	SAFの開発・製造・普及の遅れによる供給量不足	短～中期	小～中	・製造者への投資やアライアンス共同調達による適正な価格でのSAF調達 ・国や関係各所への航空業界全体としての働きかけ
		SAFや水素燃料などの価格の高止まりによる収支への影響	中～長期	大	
	機材	水素や電動などの新技術を使った航空機の開発や空港インフラの整備の遅れ	長期	大	・機体・エンジンメーカーなどとの連携 ・政府、関係各所への働きかけ
	需要	気候変動対応の遅れによる選好性低下、およびモーダルシフトに伴う日本国内の航空需要の伸びの鈍化	中～長期	小～中	・CO_2削減の取り組みを徹底した上での航空機移動の価値訴求
物理リスク 急性 慢性	運航	異常気象の激甚化や降水・気候パターンの変化による気候災害に起因する旅客数の減少および欠航便増加による収支影響	中～長期	中～大	・災害に対する危機管理能力の強化およびBCPの充実
	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航空運送事業に与える影響	中～長期	大	・感染症対策の徹底による「安全・安心」な航空輸送環境の提供 ・旅客需要を見極めた運航計画の策定

項目		機会の概要	期間	機会のインパクト	機会拡大に向けた当社の対応
機会 資源の効率性 エネルギー源 レジリエンス 市場 商品サービス	運航機材	運航の工夫や機材の技術的な改善、管制の高度化を含むインフラの改善を通じた燃費効率向上による燃油費削減、およびCO_2削減（クレジット購入コスト削減）	短～長期	大	・日々の運航の工夫によるCO_2削減 ・管制の高度化や新技術による航空機導入に向けたメーカーや国・関係各所への働きかけ ・省燃費機材への着実な更新
	SAF	燃料供給源の多様化による航空機燃料の安定供給と価格の低減	中～長期	大	・複数の製造方法から成るSAFの調達 ・ACT FOR SKYなどを通じた日本国内におけるオールジャパンでのSAF普及活動
	需要	多様化する顧客ニーズへの適切な対応による選好性向上と航空需要の拡大	短～長期	大	・低炭素、環境配慮型の商品サービス提供 ・CO_2削減をはじめ、気候変動への対策に関する情報開示の拡充
		低炭素を前提とした新規事業創出（次世代エアモビリティ、ヤマトHDとのフレイター、LCC）による新たな収益源確保	中～長期	大	・JALグループのアセットを活かした新規事業の創出

リスク管理

JALグループでは、リスクを組織の使命・目的・目標の達成を阻害する事象または行為と定義し、半期ごとにリスク調査と評価を行っています。特にインパクトが大きいと評価されたものを優先リスクと位置づけ、社長を議長とするグループリスクマネジメント会議（P.99）と、その配下に設置したリスクマネジメント・情報セキュリティ委員会（P.99）で審議・決定します。

また、気候変動に関するリスクは重大なリスクと認識しているため、環境マネジメントシステム（EMS）におけるPDCAサイクルの中で都度リスクを特定しながら、気候変動に関する国際社会の法・規制や政策動向などをふまえてリスク管理を実施しています。その内容は取締役会に報告され、討議・評価されます。

■リスクマネジメント体制

気候変動に関するリスクについては、移行リスク・物理リスクともに、JALグループ全体のリスクマネジメント体制において管理しています。

「リスクマネジメント体制図」は当社Webサイトをご覧ください。

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

指標と目標

JALグループでは、豊かな地球を次世代に引き継ぐために、CO_2排出量をはじめ廃棄物や水使用量などについて目標を定めて取り組み、その結果を開示しています。

指標と目標の詳細は当社Webサイト「ESGデータ」をご覧ください。

WEB https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf

航空運送という事業の特性上、CO_2排出量の内訳は航空機からの直接排出が約99%を占めています。この事実をふまえ、まずは航空機からのCO_2排出量削減を最優先課題として対応していきますが、地上施設からの間接排出によるCO_2削減についても同様に高い目標を掲げ、真摯に取り組んでいます。

目標の実現は決して容易ではありませんが、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、CO_2削減の国際的な枠組みに則り、日本政府の「クリーンエネルギー戦略」とも整合しながら、最先端の取り組みで業界をリードしていきます。

「CO_2排出量削減に関する実績と目標」の詳細は
当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/initiatives_sdgs/

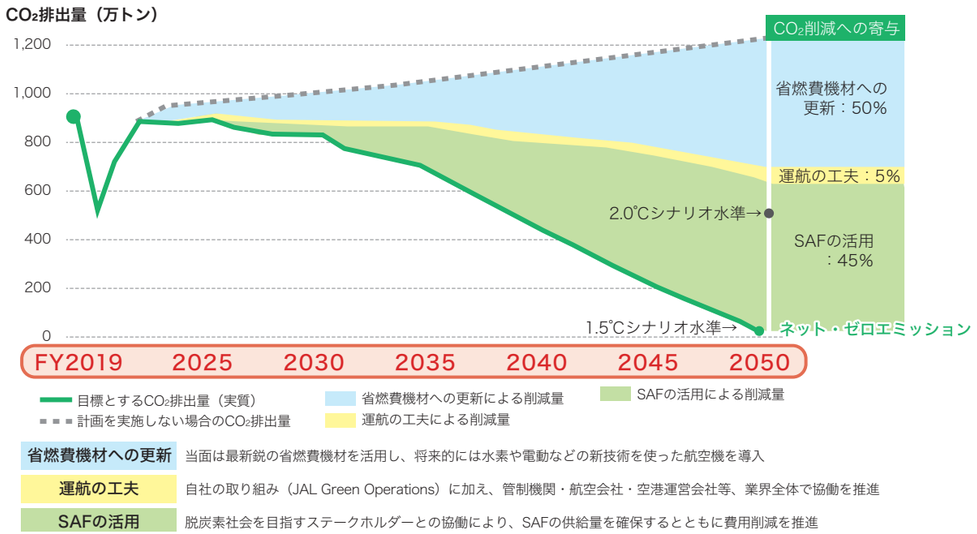
■JALグループのネット・ゼロエミッション実現に向けたシナリオ作成の前提

JALグループの航空機が排出するCO_2の削減については、1.5℃シナリオを前提としてICAOやIATAでの最新の検討資料やATAG[※1]の「Waypoint 2050」[※2]などの最新のシナリオを参照しつつ、2050年までのCO_2削減のシナリオを検討し、今後の課題と打ち手について議論を進めています。

シナリオ作成にあたっては、総需要に基づくRTK（有償輸送トンキロ）の伸びを国際線・国内線それぞれに設定の上、2050年までのCO_2総排出量を算出し、各取り組みによる効果を反映しました。

※1　Air Transport Action Group：航空業界のサステナビリティを推進するグローバル連合
※2　参照先：https://aviationbenefits.org/environmental-efficiency/climate-action/waypoint-2050/

■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



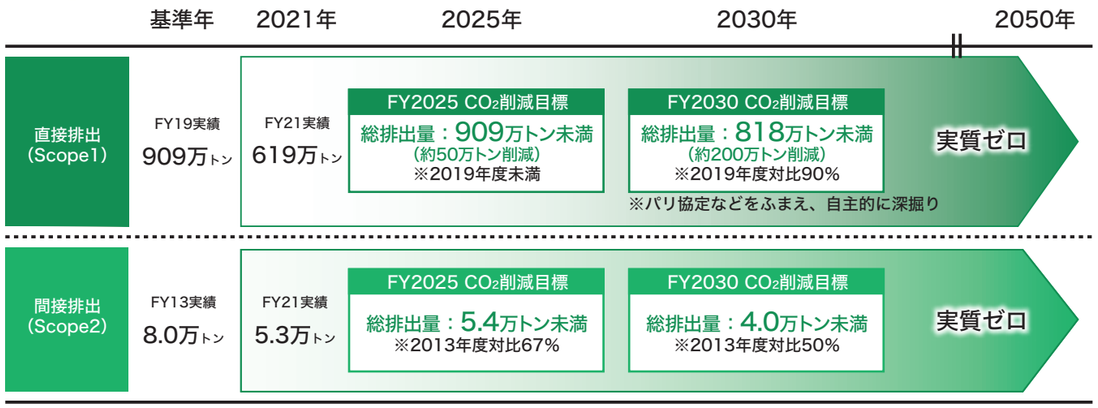
省燃費機材への更新	当面は最新鋭の省燃費機材を活用し、将来的には水素や電動などの新技術を使った航空機を導入
運航の工夫	自社の取り組み（JAL Green Operations）に加え、管制機関・航空会社・空港運営会社等、業界全体で協働を推進
SAFの活用	脱炭素社会を目指すステークホルダーとの協働により、SAFの供給量を確保するとともに費用削減を推進

■2030年までのCO_2削減の目標・取り組み

JALグループの2030年度の目標（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省燃費機材への着実な更新、日々の運航の工夫（JAL Green Operations）の着実な実施、またSAFの具体的な搭載目標を定めた上での戦略的な調達といった取り組みにより、目標の達成に向けて果敢に挑戦します。

なお、SAFについては海外における製造・サプライチェーン構築の動きが加速していますが、日本国内でも政府の「経済財政運営と改革の基本方針2022」や「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」の中で、SAFの製造・流通を推進していくことが明記されました。JALグループは、2030年度に全搭載燃料の10%をSAFに置き換えるという野心的な目標を実現するため、官民の連携や国内外のステークホルダーとの協働を通じ、SAFの商用化に向けて積極的に取り組みます。

■CO_2削減目標と実績



▶CO_2削減に向けた社外との連携（官民連携など）

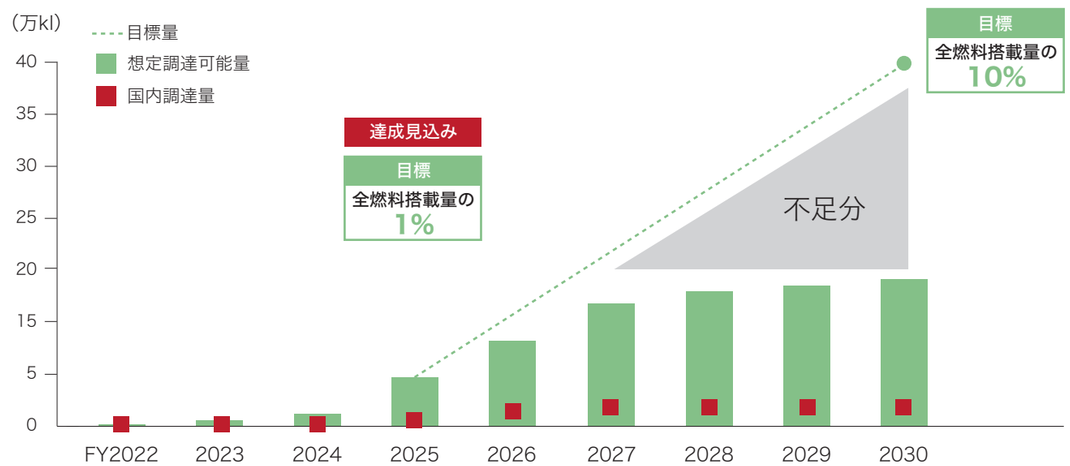
国土交通省や経済産業省が主催する運航領域（SAFの導入、運航方式の改善、新技術の導入）および空港領域のCO_2削減に向けた検討会に参画し官民一体となり取り組んでいます。

また、航空業界においても定期航空協会の会員19社が連携して2030年の地球温暖化対策計画を策定し、業界全体で一枚岩となり関係する企業や他の業界団体と連携を強化してCO_2削減に向けて取り組んでいます。

重点的・戦略的に取り組む施策

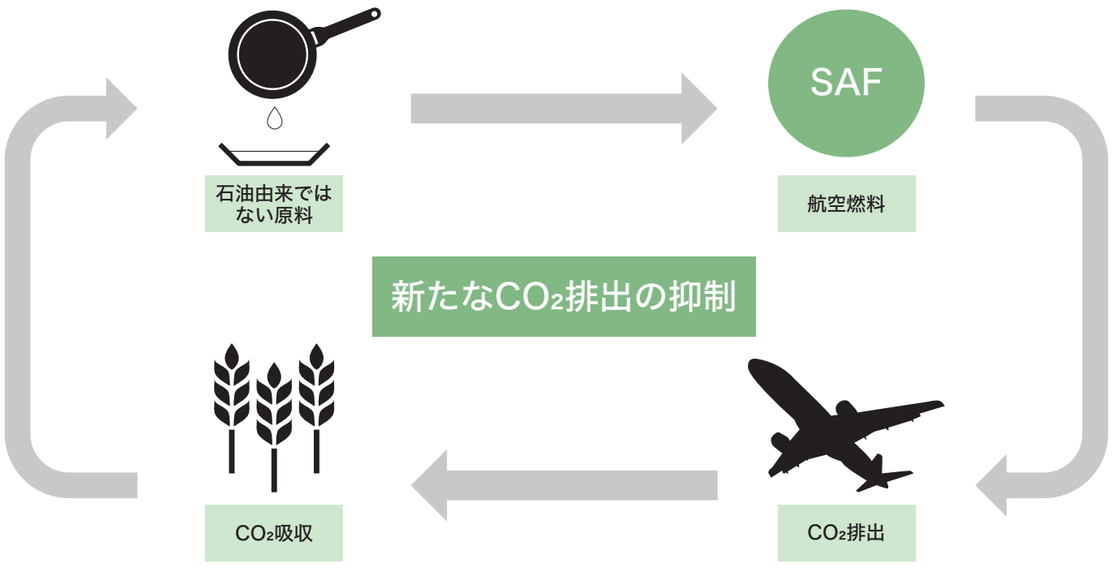
■SAFの活用

JALグループは「全燃料搭載量のうち、2025年度に1%、2030年度に10%をSAFに置き換える」という目標を掲げています。目標の達成のため、国内外において、業界の垣根を越えて、ステークホルダーの皆さまと協働しながらSAFの製造・活用に取り組んでいます。



▶SAF(Sustainable Aviation Fuel)とは

石油由来ではない原料を使用した航空燃料のことで、「代替航空燃料」とも呼ばれます。CO_2を吸収した資源を原料とするもので、例えば廃食油や間伐材などが該当します。これらの資源を活用することにより、新たなCO_2の排出を抑えることができます。



▶SAFの調達と利用拡大に向けた取り組み

JALグループは、ワンワールド アライアンスメンバーでの共同調達などを通じてSAFの調達を進めるとともに、国産SAFの商用化や合成燃料に代表される「将来世代のSAF」開発への参画などを通じて、SAFの普及・拡大を進めています。

▶SAFの調達

2021年度はSAF製造で先行している米国において、ワンワールド アライアンスメンバーと共同で、獣脂を原料とするアメティス社、非食用トウモロコシを原料とするジーボ社から、それぞれSAFを調達する契約を締結しました。これは、アライアンスとして初めての取り組みであり、複数の航空会社がSAFの必要性を示していくことで、SAFの普及・市場拡大に貢献し、航空のカーボンニュートラルを促進します。

ワンワールド アライアンスメンバーと共同で契約したアメティス社、ジーボ社

▶ステークホルダーとの連携
国内での安定的なSAF製造・確保に向けた取り組みの加速

①航空業界での連携

2050年のカーボンニュートラル実現に向けてはSAFの開発・普及が必須であり、将来の安定的なSAFの供給体制構築に向けて、2021年10月、ANAとともに共同レポート「2050年航空輸送におけるCO_2排出実質ゼロへ向けて」を策定・発信しました。

レポートは国内での認知拡大および理解促進を目的としており、両社でSAFの必要量を試算するなど、量産と活用について幅広く発信しました。今後も両社で、日本と世界をつなぐ重要な社会インフラとして航空輸送を次世代に継承するために、政府ならびに関係者と連携し、SAFの普及に取り組むとともに、その他のさまざまな環境対策などについても協力して推進していきます。

ANAと連携して「共同レポート」策定・発信

②産業界での連携

2022年3月、JALは日揮ホールディングス株式会社、ANA、株式会社レボインターナショナルと国産SAFの商用化および普及・拡大に取り組む有志団体、「ACT FOR SKY」を設立しました。国産SAFに直接関与する企業や、サプライチェーン構築に必要となる企業、合計16社が協調・連携し、SAFやカーボンニュートラル、資源循環の重要性を訴えながら市民・企業の意識変革を通じて、行動変容につなげていくことを目指します。JALは幹事企業として、SAFの認知度向上、航空セクターの脱炭素化に貢献していきます。今後ACT FOR SKYでは、さまざまな関係者と連携してSAFの普及・拡大に努めるとともに、日本の航空ネットワークおよび産業界全体の発展と持続可能な社会の実現を目指して具体的な取り組みを実施していきます。

「ACT FOR SKY」のロゴと参画企業16社

③国との連携

2021年度「航空機運航分野におけるCO_2削減に関する検討会」にて、国土交通省と本邦航空会社の共通目標として「本邦エアラインによる燃料使用量の10%をSAFに置き換える」という目標が策定されました。また、SAFの導入にあたっては、国際競争力のある国産SAFの開発・製造を推進するとともに、将来的なサプライチェーンの構築に向けて、供給側の元売り事業者などと利用側の航空会社との連携を進めることが重要であるとの提言がなされました。そのため2022年度からは、技術的・経済的な課題や解決策を官民で協議し、一体となって取り組みを進める場として、国土交通省と経済産業省が共同主催する「SAFの導入促進に向けた官民協議会」が設立され、JALも積極的に参画しています。

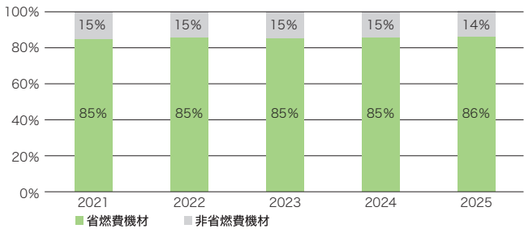
■省燃費機材への更新

2019年9月より国内線にエアバスA350-900型機の導入を開始、これまでに16機の導入を完了させました。また2023年からは国際線にエアバスA350-1000型機の導入を開始します。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CO_2排出量を15%～25%程度削減することができます。2020年度に実施した公募増資で調達した資金や、2022年3月に発行した航空業界として世界初のトランジションボンドである「SDGs債」も活用し、省燃費機材への更新を着実に継続していきます。

電気や水素を動力とする新技術を搭載した次世代の航空機の開発が活発化する中で、機体・エンジンメーカーなどと連携して、技術改革の促進に協力していきます。なお、次世代の航空機には、空港も含むインフラの整備も必須であることから、国や空港会社などステークホルダーの皆さまと連携し、環境を整備していきます。

SDGs債

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787/777/737-800型機、エンブラエルE170/E190型機、ATR42-600/72-600型機

■日々の運航における工夫

運航中の操作のタイミングや操縦の工夫によるエコ・フライトの取り組み、運航する機体の軽量化や飛行経路の短縮など、CO_2排出量を削減するため日々の運航の中でさまざまな工夫をしており、こうした取り組みを総称し、「JAL Green Operations」と呼んでいます。

2021年度からは、それまで水を噴射することで行っていたエンジン内部の洗浄を泡状の洗浄剤を使用して行うことでよりクリーンな状態にし、燃費の向上を図る取り組みをリージョナルジェットで開始しました。また、出発時の牽引車による航空機の押し出し（プッシュバック）距離を短縮する取り組み（ショートプッシュバック）を羽田空港で初めて開始するなど、新しい取り組みも積極的に推進しています。

【通常のプッシュバック】
駐機位置からの移動距離：平均2分

【ショートプッシュバック】
駐機位置からの移動距離：平均1分30秒

Voice

世界で初めてリージョナルジェット機エンジンの洗浄方法として泡洗浄を導入

お客さまが航空機で世界中を移動する未来を守るためには、航空業界は自らが環境へ及ぼす影響に向き合うことが不可欠です。特殊な洗浄剤を使用する泡洗浄は、従来の水洗浄に比べて長い作業時間を要するなど苦労もありましたが、我々整備部門ができる環境改善への具体的な取り組みとして泡洗浄の導入を決意しました。一つ一つは小さな活動ですが、社内や航空業界に環境配慮の意識が高まることも期待しています。

株式会社JALエンジニアリング
大阪航空機整備センター計画グループ
三木 小百合

■排出権取引への対応

国際線における排出量削減およびオフセット・スキームであるICAO CORSIAへの対応に加え、ご利用いただくお客さまに向けて「JALカーボンオフセット」を提供しています。また、今後の日本国内における排出量取引制度構築に向け、GXリーグを通じたルールメイキングに参画していきます。

▶JALカーボンオフセット

JALグループでは、ご搭乗のフライトで排出するCO_2をお客さまご自身でオフセットできる「JALカーボンオフセット」をCHOOOSE社の協力の下で提供しています。2022年2月の個人向けプログラムのWebサイトリニューアルに続き、7月からは企業単位でCO_2排出量を可視化・オフセットできる法人向けプログラムの提供を開始しました。今後もお客さまとともに、CO_2削減を進めるべく取り組んでいきます。

スマートフォン
ご利用時のイメージ

地上施設などにおけるCO_2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7年連続で優良事業者（Sクラス）に認定されています。また、空港における特殊車両が排出するCO_2削減のため、車両の電動化などに加えて代替ディーゼル燃料の取り組みを進めています。熊本空港では軽油に廃食油から製造されたバイオディーゼル燃料を30%混合したB30燃料、成田空港ではバイオディーゼル100%のB100燃料の実証実験に取り組んでいます。

国内初のB30燃料実証実験開始時（熊本空港）

B100燃料の給油の様子（成田空港）

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株式会社ジャムコが加わり、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。

CONTRAIL
Comprehensive Observation Network for Trace gases by Airliner
この飛行機は上空のCO_2濃度を観測しています。
In-Flight Observation of Atmospheric CO_2.

CONTRAILロゴ

2/22 限られた資源の有効利用

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便

FY2025 経営目標 使い捨てプラスチック
客室・ラウンジ 新規石油由来全廃（FY2021実績 25%廃止）
貨物・空港 環境配慮素材へ100%変更（FY2021実績 90%変更）

基本的な考え方

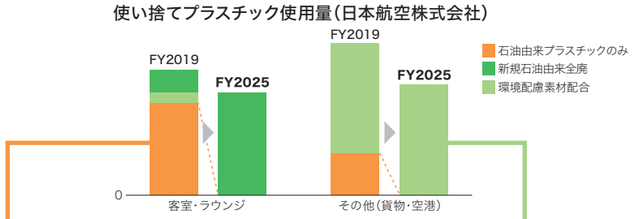
- JALグループは、豊かな地球を次世代へ引き継ぐ責任を果たすため、限られた資源を有効に利用する循環型社会を目指します。
- 限られた資源の有効利用を進めるにあたって、4R（Refuse/Reduce/Reuse/Recycle）の考えを徹底し、事業のあらゆる場面で、食品廃棄や新規石油由来の使い捨てプラスチック製品利用の削減を図ります。あわせて、食品廃棄の削減により温室効果ガス排出量の削減を図ります。
- そのために、JALをご利用いただくお客さまとともに、機内でお過ごしいただく時間をはじめとしたあらゆるタッチポイントにて、食品廃棄やプラスチック製品利用の削減に取り組みます。また、食品廃棄については、サプライチェーン上での削減にも取り組みます。

使い捨てプラスチック削減

重点的・戦略的に取り組む施策

地球温暖化や海洋汚染問題の一因となっている使い捨てプラスチック削減の課題解決のため、JALグループは、2021年5月に2025年度までの目標を策定しました。お客さまのご協力をいただきながら、3R（Reduce/Reuse/Recycle）+1R（Redesign）の推進により、目標の達成に向けて取り組んでいます。

使い捨てプラスチック使用量（日本航空株式会社）



▶使い捨てプラスチック削減の一例

客室・ラウンジ
新規石油由来プラスチック全廃　FY21実績：25%

Reduce / Redesign
再生ペットボトルを原料とした容器

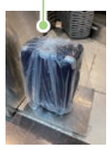
Reuse
繰り返し洗って使える

Reduce / Redesign
そばつゆボトルを廃止し、ジュレに

Reduce / Redesign
100%再生ペットボトル

貨物・空港
環境配慮素材配合へ100%変更　FY21実績：90%

Reduce
空港受託手荷物ビニール袋提供終了（年間150万枚）



Recycle
貨物梱包ビニールシートリサイクル素材配合、40年前からリサイクル

Topic

大量生産・大量消費・大量廃棄がもたらす地球規模のプラスチック汚染や気候変動問題の解決のためには、生産・消費・廃棄の在り方そのものを根本的に見直すことが欠かせません。公益財団法人・世界自然保護基金ジャパン（WWFジャパン）が立ち上げた「プラスチック・サーキュラー・チャレンジ 2025」に当社を含めて10社が参画しました。「持続可能なサーキュラー・エコノミー」に基づき、Reduce（発生抑制）、Reuse（再使用）、Recycle（再生利用）の優先順位で包括的で意欲的な対策をとることが不可欠です。使い捨てプラスチック削減には、さまざまな課題がありますが、取り組みの環を広げ、ステークホルダーの皆さまと協働して目標達成に向けて活動を加速していきます。

WWFジャパン特設サイト WEB https://www.wwf.or.jp/campaign/pcc2025/

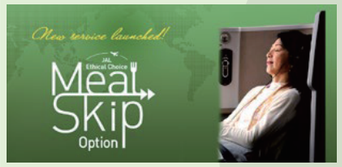
食品廃棄削減

重点的・戦略的に取り組む施策

生産・流通・加工・廃棄を含めた食品システム全体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。食品廃棄はもはや地球規模の重大な問題であり、その削減に取り組むことは、脱炭素社会を実現するために不可欠な社会的責務です。JALグループでは削減の取り組みの計画を大幅に前倒ししたり、グループのさまざまな機内食工場から発生する食品廃棄だけでなくサプライチェーン上の削減に取り組んだり、また社員からの提案を具現化するなどさまざまな取り組みを実施しており、世界の航空会社の中でも先駆的・挑戦的な内容となっています。

■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に向け、国際線航空会社初の取り組みである機内食事前キャンセル受付サービス（“JAL Ethical Choice ~Meal Skip Option~”）を導入しており、2022年度下期からは全路線に拡大いたします。



WEB https://www.jal.co.jp/jp/ja/inter/service/meal/meal_skip/

Ethical Choice Service
JAL's FLW 4R
Let's do ethical sky!

Refuse
Reuse
Reduce
Recycle

規格外作物の再利用
非可食部の活用
福祉協議会などへの寄付

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

調理残渣の100%リサイクル
循環型野菜の採用推進

※予約数と実搭乗者数との乖離で発生する余剰機内食

Reduce
調理の工夫による食品残渣の削減、食材の適正な購買や予約数の管理などによる余剰機内食の削減、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。

メニューカードに記載されたお客さまへのメッセージ

Reuse
「規格外」を理由に廃棄される作物や、生産・加工の段階で捨てられてしまう非可食部を再利用した機内食の開発を行っています。またカット工程の端材を再利用するサプライヤーからカット済み食材を購買するなど、サプライチェーン上の廃棄削減に取り組んでいます。

Recycle
ジャルロイヤルケータリングが機内食を調理する際に生じる残渣の堆肥化をNTTビジネスソリューションズ株式会社との連携により2022年6月に実現しました。またrecycleされた堆肥を使い、成田近隣で生産された野菜を機内食に使用することで資源循環を推進しています。

Reuse

本来は廃棄されるブロッコリーの茎で作ったラウンジ凸凹野菜スープ

Reuse

ミツカングループZENBとのコラボスイーツ
種・茎・根などを活用したビーツサブレ

Reuse

循環型ほうれん草を使用した機内食
フミコの洋食 SDGs-未来の食材の一皿

お客さまの声

- 機内食を事前に断りたいニーズはあるので、とても良いと思います
- 無駄をなくす取り組みが素晴らしいと感じました
- 機内食を残さず食べることは環境のためになると痛感しました
- 顧客サービスレベルを下げることなく環境改善に努めることが企業に求められることだと再認識しました

3/22 環境汚染の予防

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便

基本的な考え方

■JALグループは、豊かな地球を次世代へ引き継ぐ責任を果たすため、環境汚染の予防を図ります。
■環境汚染につながる航空機や工場からの排出物の削減に取り組みます。
■そのために、適切な基準を満たす航空機のエンジンを使用することなどにより、二酸化炭素（CO_2）、窒素酸化物（NOx）、一酸化炭素（CO）、炭化水素（HC）などの排出量を削減します。
また、「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、有害化学物質の排出量を管理・削減します。産業廃棄物については最終処分率1％以下を維持します。

4/22 騒音の低減

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便

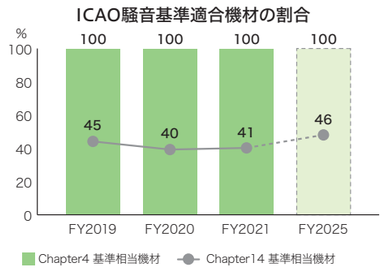
基本的な考え方

■JALグループは、航空運送事業が環境に大きな影響を与えているという事実と真摯に向き合い、空港周辺の皆さまとの共生を目指しています。
■騒音の低減に向けて、騒音基準に適合した最新鋭の低騒音機材への更新を進めるとともに、騒音軽減運航方式を積極的に導入します。

騒音基準※（ICAO Chapter 4、Chapter 14）に適合した最新鋭機材への更新を着実に実施しています。フラッグシップキャリアを、省燃費かつ低騒音である最新鋭機材のエアバスA350型機に更新していきます。

また、「国際民間航空機関（ICAO）バランス・アプローチ」の航空会社が担うべき「航空機の音源対策」および「騒音軽減運航方式」に積極的に取り組んでいます。

※ ICAOの定める基準。Chapter4は2001年～、Chapter14は2017年～適用



5/22 生物多様性の保全

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便 マイル・ライフ・インフラ

基本的な考え方

■JALグループは、豊かな地球を次世代へ引き継ぐ責任を果たすため、生物多様性の保全に貢献します。
■提供するサービスが違法野生生物の予期せぬ輸送に用いられることのないよう、航空運送事業に携わるものとしての責任を果たします。
また、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化します。
■そのために、JALの強みである人財を活かし、違法野生生物の取引防止などの施策を行うとともに、保全活動の輪を広げます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■野生生物の違法取引防止

2018月6月、JALグループは、国際航空運送協会（IATA）が推進する野生生物の違法取引を減らすことを目的とした「バッキンガム宮殿宣言」に調印しました。JALグループでは、石垣空港で絶滅危惧種のヤシガニ、奄美空港では希少なカエルやヘビの持ち出しを発見した事例がありました。このような未然防止が重要と考え、2020年以降、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発見時の対応についての勉強会を開催しています。さらに、WWFジャパンの方の協力を得て社内の教育コンテンツも作成し、全社的な浸透を進めています。

JALグループは、希少な野生生物が多く生息する奄美・沖縄地域において、地域とともに環境省・自治体が実施する密猟・密輸防止対策にも積極的に参画しています。こうした取り組みを、2021年12月に参加したWWFジャパンとTRAFFICが主催する野生生物違法取引への対応をテーマとしたシンポジウムで紹介しました。

Topic

ESGリスク食材・商材に関するガイドラインの策定

JALグループでは、絶滅の恐れがある動物の保護やアニマルウェルフェア（動物福祉）、その他ESGリスクに関わる食材・商材を取り扱うためのガイドラインを策定しました。生物多様性の保全の重要性を正しく理解し、取り扱う食材や商材との関わりを認識するために、社内での浸透を進めています。

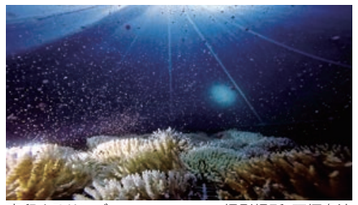
■世界自然遺産との関わり

JALグループでは奄美・沖縄地域において、魅力発信はもちろんのこと、2019年より行政・地元企業・団体と連携し、世界自然遺産登録を推進するための共同体（鹿児島地区：66企業・団体、沖縄地区：50企業・団体）の代表幹事社として取り組んできました。世界自然遺産登録後は、現地の自然を満喫でき、旅行代金の一部が世界遺産地域の保全活動に利用される観光ツアーなどの誘客プログラムを実施し、継続的に支援しています。

世界遺産登録を祝し、沖縄県主催の図画コンクールにて小中学生が地域の希少動植物を描いた入賞作品を機体にデザインした特別塗装機

■有性生殖・サンゴ再生プロジェクト

沖縄の魅力の一つに、サンゴ礁があります。美しいだけでなく、生物の共存・生活の場となるなど多くの役割を持つサンゴ礁ですが、近年は海水温上昇やオニヒトデの大量発生などを原因に減少が続いており、問題となっています。日本トランスオーシャン航空（JTA）では、賛同する地元企業と協議会を結成し、石垣島・久米島で行われている有性生殖法という新しい方法によるサンゴ礁の再生のための取り組みを支援しています。


産卵するサンゴ　撮影場所：石垣島沖

Voice

奄美営業所長
栄 正行

自然環境の保護と良質な自然体験の両立のために

野生生物のロードキル防止とオーバーユース対策は奄美沖縄地区の重要な課題となっています。奄美大島ではアマミノクロウサギをはじめ野生生物の観察を行うナイトツアー時の夜間利用適正化ルールの運用が昨年10月から開始されており、時折、関係機関による利用者の予約状況確認などを目的とした現地立会いが実施されています。

奄美営業所は、世界自然遺産推進共同体の幹事社として、メンバー各社とともにルールの周知や現地立ち合いに参加するなど、地元の皆さまと一緒になって持続可能な観光の実現に取り組んでいます。

写真提供：環境省

人

基本的な考え方(JALグループ行動規範より)

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いきます。

一人ひとりの尊重と働きがい(人権・労働)

一人ひとりを尊重するとは、異なる文化・価値観を尊重できること。そのためには世界中の多様な文化と積極的に触れ合います。また、仲間と過ごす職場を働きがいあふれるものにするために、とも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。

JALグループ行動規範「社会への約束」

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

解決すべき課題

人権の尊重 P.83-86	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/human_rights/
人財育成 P.87-88	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/human-resources-management/
D&I 推進 P.89-90	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/diversity/
ワークスタイル変革 P.91	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/work_style/
ウエルネス推進 P.91-92	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/wellness/
アクセシビリティの向上 P.93	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/human/accessibility/
感染症拡大の防止 P.94	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/prevent-infection-spread/

6/22 人権の尊重

特に関係する領域 すべての領域

基本的な考え方

■JALグループのすべての役員・社員は、あらゆる人々の人権を尊重する責任を果たします。

■「JALグループ人権方針」に基づき、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとJALグループで働く一人ひとりを尊重します。性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、障がいの有無、性的指向・性自認などによる差別の禁止を徹底します。事業活動において、商品・サービスを提供する際にお客さまに身体的・精神的な苦痛を与えないこと、航空運送による人身取引の防止、サプライチェーンでの人権侵害の防止に努めます。

■そのために、人権デューデリジェンスの仕組みを事業プロセスの中に組み込み、課題に向き合い、現状を社会に開示し、改善を続けていきます。
また、JALグループ社員へ、ジェンダー平等・LGBTQへの理解促進や、人身取引防止に関する研修などを実施するとともに、サプライチェーンへの取り組み(参照:責任ある調達活動の推進)を行います。

「JALグループ人権方針」の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/csr/codeofconduct/pdf/human-rights_ja1908.pdf

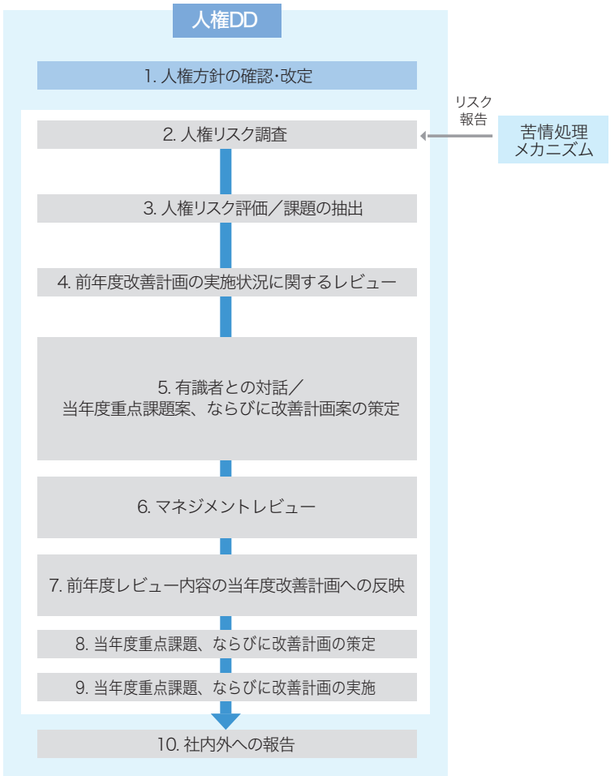
JALグループ アクセシビリティに関するサービスポリシー

私たちは社員の基本的な考え方である「JALフィロソフィ」をベースとして

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

■人権尊重に関わる仕組み

JALグループでは、人権尊重の取り組みを進めるため、2021年度に人権デューデリジェンス(以下、人権DD)の仕組みと運営について定めた社内規程を制定しました。この規程に則り、2021年度は「サプライチェーンマネジメント」「商品・サービスの提供」「社内環境の整備」の3つの観点で重点課題を設定し、取り組みを進めました。そして年度末に振り返りとその評価を行い、人権リスク調査や有識者との対話などの要素を考慮の上、次年度の取り組みへとつなげています。また、振り返りの一環として人権DDのフローの見直しを行い、2022年度は新しいフローにて取り組みを進めています。



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)

各ステップの具体的な実施内容は以下のとおりです。

1. 毎年方針内容に問題がないことを確認
2. グループ全社を対象としたリスク調査を実施
3. 人権リスク調査の結果をもとにリスクの優先順位付けを行い、翌年度において特に重点的に対応が必要と考えられる人権課題を抽出
4. 前年度の取り組み内容について経営層レベルでレビューを実施
5. 社外有識者との対話を実施。「人権リスク評価/重点課題の抽出」や「前年度改善計画の実施状況に関するレビュー」に基づき、有識者やステークホルダーとの対話をふまえ、当年度の重点課題案、ならびに改善計画案を策定
6. 前年度のレビュー内容と当年度の重点課題案、ならびに改善計画案を社長に報告
7. マネジメントレビューの結果をふまえ、必要な改善内容を当年度の改善計画に反映
8. 当年度の重点課題、ならびに改善計画を確定
9. 対応部門にて改善計画を実行
10. 統合報告書やWebサイトを通じて社内外へ報告

社外有識者との対話

昨年度に引き続き、国際的な人権尊重の取り組みを進める一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーン(ASSC)の下田屋毅氏をお招きし、サステナビリティ推進委員会を構成する役員とのダイアログを実施しました。前回のダイアログでは、コロナ禍における雇用維持が人権課題と捉えられる可能性があるという指摘をいただき、実際の取り組みに反映しましたが、今回のダイアログでは、サプライヤーと対話することの重要性や、LGBTQの理解促進に向けた取り組みの不足等、貴重なアドバイスをいただきました。いただいたアドバイスをふまえ、今年度の人権デューデリジェンスの重点課題を定め、Webサイトで公開しています。

ASSC 下田屋氏と当社の関連部の役員によるダイアログの様子

特集：JALグループの人権尊重に関わる取り組み

■サプライチェーンにおける人権尊重の確認

人権尊重をはじめ、法令遵守や地球環境保全、適正な労働慣行など持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。自己評価アンケートを通じて、外国人労働者の公平な扱い、超過勤務や賃金不払いの有無など、さまざまな質問項目からサプライヤーにおける人権配慮の状況を確認しています。また、この取り組みの一環として、国内外のサプライヤーに広く開かれた通報窓口の整備ならびに通報に対する対処プロセスを整備し、2022年度より運用を開始しています。

ベトナム縫製工場の様子

■人権に配慮した商材の調達

客室・ラウンジにてお客さまに提供するサービス用品やお食事について、2018年9月から林業や農業、漁業に携わる労働者の人権に配慮した認証品への置換を順次行っています。引き続き認証品への置換を進めることで、劣悪な労働環境や児童労働、先住民族の土地の権利侵害などの人権侵害に加担することがないよう努めていきます。

ASC、GAP認証を受けた食材を使用した機内食
（認証についてはP.104「認証品の利用」を参照）

■人身取引の防止

JALグループでは、航空運送による人身取引への意図しない加担を、特に重要な人権課題と位置づけています。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キャンペーン映像を放映しました。また、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に関わる教育を実施しており、2021年度の受講率は83.8%となっています。

It's a penalty　ロゴ

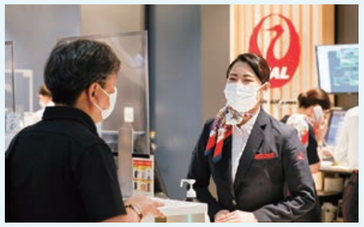
■アクセシビリティの向上

障がいなどを理由に身体的・心理的バリアを感じられるお客さまに「もっと自由に、もっと気軽に、いつでも」ご旅行を楽しんでいただけるよう、航空領域にとどまらず旅行先を含めたバリアの解消とストレスフリーな環境整備に取り組んでいます。

空港でのご案内の様子

■感染症拡大の防止

「JAL FlySafeの取り組み」を通じて感染症対策の基本である衛生・清潔を徹底し、コロナ禍においても、お客さまに安心してご旅行いただける空港・機内サービスを提供しています。


空港での感染症対策の様子

■ハラスメント防止

「職場におけるハラスメント防止に関する規程」を定め、各種ハラスメントの定義について詳しく解説した上でこれを明確に禁じ、違反した場合には懲戒処分の対象となることを明記するなど、ハラスメントへの厳格な対応を行っています。

また、ハラスメントについての相談窓口に加え、コンプライアンス全般に関する24時間受付の相談窓口（グループホットライン）や客室乗務員専用のセクシュアルハラスメント相談窓口を設けるなど、社員から直接相談を受け付けて対応する体制も整え、ハラスメントのない健全な職場環境の維持に努めています。

■長時間労働の防止

勤務時間帯変更制度やスーパーフレックス制度、有給休暇を「時間単位」で取得できる制度の導入といった柔軟な働き方を支える仕組みづくりをすることで、時間外労働や休日労働などの抑制を図っています。また、休暇期間中にテレワークで業務を行うワーケーションや、出張先で休暇を取得できるブリージャーの仕組みを整え、休暇を取得しやすい環境づくりにも力を入れています。

シンガポールでのワーケーション

■雇用維持

コロナ禍で航空需要が急減し、人員規模に大きな余力が発生する中において、社員の雇用維持と新たな知見の獲得に取り組みました。

2021年度は日本国内において月平均で約1,600人が社外に出向しました。また、コロナ禍で新設した地域事業本部において、JALグループの知見、経験、技術の活用や異業種連携を通じて、地域のさまざまな課題解決に取り組む「JALふるさとプロジェクト」の活動を開始しました。その取り組みの一環として、社内公募によって選ばれた客室乗務員がJALふるさとアンバサダーやJALふるさと応援隊として地域の魅力発信や課題解決に向けて活躍しています。

さらに海外地区の社員についても、国際線の需要回復に時間を要する中、テレワークの活用によって、社員が勤務する地域以外の業務に携われるようにするなど、新たな活躍機会の提供を行っています。

■社員の新型コロナウイルス感染防止

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、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シングなどについても、細かく方針を定め社内周知をタイムリーに行ってきました。2021年度も同様の取り組みを進め、またワクチンの職域接種を行い、さらなる感染防止に努めています。

ワクチンの職域接種

■公正・公平な採用・雇用・登用

JALグループでは、LGBTQへの理解促進に継続して取り組んでおり、任意団体「work with Pride」が策定する「PRIDE指標※」では6年連続で最上位の「ゴールド」として表彰されました。また、社員の多様な視点を活かした社内外の変革が評価され、株式会社JobRainbowが主催する「D&I Award 2021」では、最高評価である「ベストワークプレイス」に認定されるとともに、「D&I Award賞」を受賞しました。

ジェンダー平等に向けた取り組みの発信も積極的に行っており、エアバス社との対話をはじめ、3月の国際女性デーに開催されたオンラインイベントにはグローバルスタッフ社員がパネリストとして登壇しました。

※企業・団体などにおけるLGBTQ+などのセクシュアルマイノリティに関する取り組みの評価指標

エアバス社のLGBTQのイメージ画像

work with Pride「PRIDE指標2021」
最上位「ゴールド」2016年から6年連続

JobRainbow「D&I Award 2021」
「D&I Award賞」

7/22 人財育成

特に関係する領域 すべての領域

基本的な考え方

■JALグループは、JALグループ社員個々の成長が、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るとの考えに立ち、人財を育成します。

■JALグループ全社員が目指すべき人財像を定め、社員エンゲージメント(「会社のビジョンを理解し、共感し、その達成に向けて自律的に考え、行動し、貢献していく」意欲・姿勢)向上、多様な知見・経験を持つ社員の増加を図ります。

■そのために、社内外での教育研修の拡充、自律型人財となるためのさまざまな機会の提供など、人財育成へ積極的に投資を行います。

重点的・戦略的に取り組む施策

■育成プログラムの拡充

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。今後、人財への投資を拡充し、ビジネススキル研修や「新たな価値の創造」を社内外で学ぶ機会を増やすことで、中期経営計画に掲げる事業領域の多様化を加速させる原動力となる人財を創出していきます。

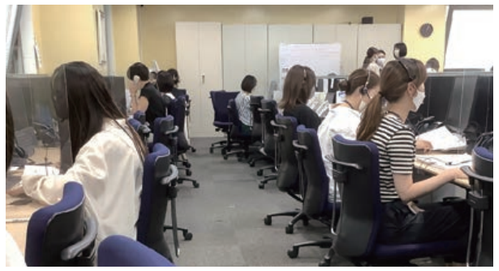
〈主な教育・研修〉

・新入社員教育
・JALフィロソフィ勉強会
・リスクマネジメント教育
・管理職研修
・各種ビジネススキル研修
・リーダー勉強会
・安全教育
・情報セキュリティ研修
・年代別のキャリア研修
など

■JALグループ内外への出向などによる実務経験の充実

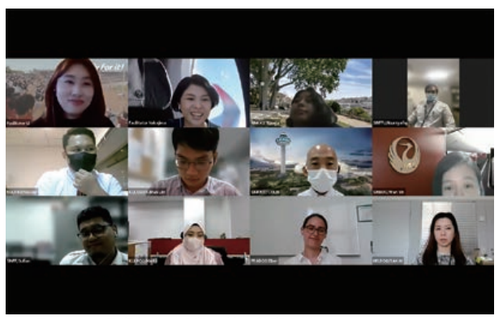
急激な事業環境の変化を成長のチャンスと捉え、グループ内の他職種の業務経験に加え、自治体、物流業種、コールセンター、教育機関など、グループ外で約150社におよぶさまざまな異業種へ、一日当たり約1,600名規模での出向を実施させていただきました。出向により、社員はコロナ禍前には経験できなかった社外の知見を得ることができました。加えて、出向で得た知見を活かす社内の実務経験の機会を増加させたことにより、より社員一人ひとりの成長につなげることができました。

今後もこれらの取り組みを継続し、個々の能力を高めるとともに、より多様な知見・経験を持つ社員を増やしていくことで、各事業領域の持続的な成長・発展につなげていきます。


JALグループ内外への出向先での業務の様子

■オンラインによる教育・研修の充実

時間や場所を問わず学べる機会を整備する一環として、オンラインを積極的に活用し、研修の数を大幅に増やしています。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研修を受講できる環境を整えた結果、2021年度のJALグループ全社員を対象とする各種教育・研修への参加者数は、過去最多だった2020年度から約1.3倍に拡大し、合計18,250名に増えました。


オンラインによる海外地区の新入社員教育の様子

■自律型人財育成

▶社員の活躍支援

JALグループでは、自ら考え行動に移す自律型の姿を「JAL OODA」と呼び、管理職の意識改革教育や、実践の場としてのさまざまな活動を行ってきました。この活動の一つであるW-PIT※は、社員が異業種共創にチャレンジしながら、自らの“ワクワク”をビジネスにつなげていく社内ベンチャー団体として活動しています。また、社員が新たな事業領域へ挑戦するための社内起業家オーディション「創造の翼」を継続するとともに、2021年度には社内人財公募「キャリアチャレンジ」を新設するなど、自律型人財の育成を行っています。

※Wakuwaku Platform Innovation Teamの略

創造の翼
Career Challenge

Topic 整備カイゼン活動発表大会

整備部門では、挑戦や変革の意欲を喚起することを目的として、各職場の優れたカイゼンの取り組みを厳選し、年に1度、年末にカイゼン活動発表大会を開催しています。職場の「にくい、やすい」を他人事とせず、職場の仲間と試行錯誤して成し遂げたカイゼンは、組織の団結力を高めるだけでなく、新たな価値創出の源泉となる人財育成の場となっています。最近は職場改善にとどまらずSDGsや他本部案件のカイゼンも増加傾向にあり、活動の場を整備部門外にも広げています。

カイゼン活動発表大会の様子(左:表彰式、右:企画担当者)

▶キャリア形成

社員の自律的キャリア形成を促すために、社内イントラネットの「CAREER Page」による情報発信や、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」の開催など、社員がキャリアについて考える機会を創出しています。また、社員が国家資格を持つ社内キャリアコンサルタントとキャリア形成について相談できるセルフ・キャリアドックを2022年度に本格導入します。

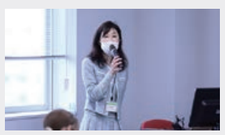
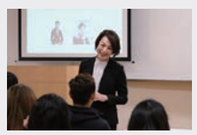
今後も、社員が自らキャリアを形成できる環境をつくり、社員エンゲージメントの向上を目指していきます。

JAL CAREER TALK LIVEの登壇者

Topic 社外の人財育成

JALグループでは、航空事業を通じて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、観光を取り巻く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。

加えて、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。



JAL講師による大学での講義の様子

8/22 D&I推進

特に関係する領域 すべての領域

FY2025 経営目標 | グループ内女性管理職比率：30%（FY2021実績 21.9%）

基本的な考え方

- JALグループは、一人ひとりを尊重し、職場を働きがいあふれるものにするため、ワークスタイル変革・ウエルネス推進とともに、D&Iを推進します。
- 多様な人財が力を結集し新たな価値をつくる組織となることを目指し、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、障がいの有無、性的指向・性自認などによらず、一人ひとりが個性を発揮し活躍できる環境をつくります。あわせて、社員の知識や経験の多様化を推進します。
- そのために、公正・公平を旨とした人物本位での多様な人財の採用と、女性やグローバル人財をはじめとするさまざまな社員一人ひとりがいきいきと能力本位で活躍できるよう、配置・管理職への登用などを行います。また、D&Iへの理解促進に向けて社員の意識醸成を図ります。

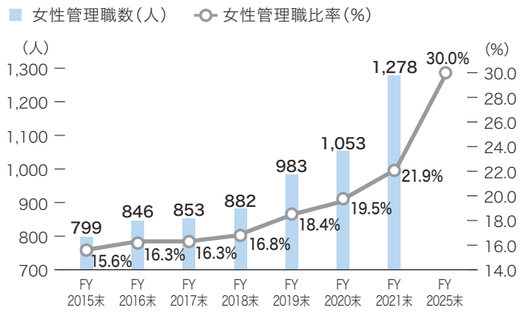
重点的・戦略的に取り組む施策

■女性の登用促進

経営目標である「グループ内女性管理職比率30%」の達成に向けた取り組みを積極的に推進した結果、2022年3月末現在、JALグループの女性管理職比率は21.9%と、前年度対比2.4pt上昇しました。

特に、役員・部長級の上級管理職への女性登用について、2022年4月にJALにおいて新たに女性役員を1名登用しました。また、羽田・成田・大阪・福岡の大規模空港の空港支店長に加え、新たに西日本、中部の支社長として女性社員を登用しました。こうした取り組みを通じ、JALグループの女性上級管理職は至近の3年間で37名から78名と2倍以上に増加し、トップリーダー層での女性の活躍が進んでいます。

また、リーダー層管理職の勉強会でD&I推進の重要性に対してさらなる理解を促すことに加え、経営トップが自ら講師を務める女性リーダー層を対象とする勉強会を定期的に開催し、育成に努めています。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。階層別のネットワーキングでのキャリア形成支援や、「パイプラインリスト」を作成した上で、育成機能をさらに強化し、より多くの女性社員がリーダー層を目指す意識醸成、環境整備に努めます。



■海外地区採用人財の活躍推進・登用

海外地区採用人財が一層活躍できるよう、エリア内での異動促進や、各エリア独自の教育研修プログラムなどを通じ、登用に向けた人財育成に力を入れています。現在、日本で勤務する海外地区採用社員は約40名、支店長や事業所長などの海外重要ポストに就く割合は、2022年4月時点で約2割であり、中期経営計画期間中により一層増やしていく考えです。コロナ禍では社員や家族の安全・安心を確保しながら、オンラインでの研修を継続的に行ってきました。今後は、グローバル意識調査や社員との直接対話などから得られた声をふまえ、業務経験の幅を広げる機会をさらに増やし、計画的な人財育成を推し進めていきます。

日本で働く海外出身の社員たち

■社外経験を有する社員の採用・登用

多くの経験者採用社員が、事業創造やデジタル推進などの高い知見が求められる分野で活躍し、社外の多様な知見を活かした新しい価値創造に取り組んでいます。こうした社員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、経営層への登用も継続しています。社内外の知見を活用した価値創造を推進するためにも、人物本位で公平・公正な登用をさらに徹底し、経験者採用の社員の活躍を推進します。

2022年2月に再開した採用活動では、就業経験を持つ、いわゆる第二新卒も募集し、多様な知見と経験を持つ社員の採用に努めています。また、3年ぶりに再開した業務企画職の経験者採用では、アルムナイ採用※も実施しています。

※自社の退職者を対象に再雇用する採用手法

■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。すでに設置しているカフェなどに加え、2020年度は社員向けのネイルルームを開設しました。この取り組みが評価を受け、ACE※が主催する「ACEアワード2021」では、特に優れた事例として「環境づくり部門」特別賞を受賞しました。さらに2021年度は社員向けシューシャイン（靴磨き）を開設しましたが、いずれの施設も障がいのある社員がいきいきと活躍する場、利用する社員がD&Iへの理解を深める場となっています。

※一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム

社員向けシューシャイン（靴磨き）の様子

■社員によるボトムアップの活動

社員自らが考え、D&Iを推進するボトムアップ型の活動「JAL D&Iラボ」では、「グローバル人財の活躍推進」、「女性活躍推進」、「障がいのある社員の活躍推進」、「ライフキャリア形成推進」の4つをテーマに、個性を活かして活躍できる職場づくりに向け、施策の提案とトライアル運用による検証を経て、今後継続すべき取り組みを提言しました。また、2021年12月に実施した「JALこころのバリアフリー週間2021」では、「心のバリアフリー」の実践と多様な社員の活躍を知るイベントを開催しました。

今後も、トップダウンとボトムアップの双方からD&Iを推進し、新しい価値創造につなげます。

JAL D&Iラボ活動での施策発表会の様子

Voice JALグループの取り組みを世界に発信

JALグループでは、国籍や性別を問わず、さまざまな社員が活躍しており、その活躍は世界各地で発信されています。

シンガポールで働くYAP SZE HUNNはその一人です。これまでの活躍が評価を受け、アジア最大級の広告専門誌である「Campaign Asia-Pacific」誌のWomen to Watch 2020に選ばれ、2022年3月の国際女性デーには、D&Iを推進するEquality Leadersが開催するWomen's Summitのパネリストとして招かれ、JALグループのD&Iの取り組みを発信しました。

CXデータマーケティング部
グローバルマーケティンググループ
YAP SZE HUNN

ジェンダー平等やD&I推進を進める上で少しでも力になることができればと思い、今回のイベントにパネリストとして参加しました。イベントでは、世界のさまざまな女性リーダーと議論し、D&Iが私にとって何を意味するのかをより深く考える機会を得ました。また、共通の目標に向かって互いに高め合い、サポートするためには、一人ひとりの個性や多様性を尊重し、自由に意見を言い合うことができる職場環境をつくることが重要であり、一人ひとりがその職場環境づくりに大きな役割を担っていることを再認識しました。

9/22 ワークスタイル変革

特に関係する領域 すべての領域

基本的な考え方

- JALグループは、一人ひとりを尊重し、職場を働きがいあふれるものにするため、D&I推進・ウエルネス推進とともに、ワークスタイルを変革します。
- 育児・介護など時間的制約のある社員も含め、最大の強みである社員一人ひとりが活躍できる職場づくりをします。
- そのために、労働時間の適正化、テレワーク制度の拡充を進めます。また、ワーケーション・ブリージャーを促進し、地域活性化にも貢献します。

重点的・戦略的に取り組む施策

■場所にとらわれない働き方の推進

JALでは、全社的なテレワーク勤務や業務プロセス改革の実施、ワーケーション・ブリージャーといった新しい形態の働き方を推進していることが高く評価され、総務省が主催する令和3年度「テレワーク先駆者百選」で航空会社としては初となる「総務大臣賞」を受賞しました。

また2021年12月には『ワーケーションを軸とした新しい働き方の普及・推進による「企業価値向上」・「地域活性化」およびSDGsの達成』を目的とした「ワークスタイル研究会」を立ち上げ、企業・自治体双方の会員の皆さまとともにワーケーションを軸としたさまざまな取り組みを進めていきます。

JALグループでは、引き続きワーケーション・ブリージャーの利用促進など柔軟な働き方を促進することで、多様な人財がいきいきと働ける環境の醸成を目指しています。

■ライフイベントと仕事の両立促進

JALグループでは、男女を問わず、さまざまな社員がライフイベントに伴う休職を経てもキャリアを形成し続けられるよう、評価などの運用を見直しました。

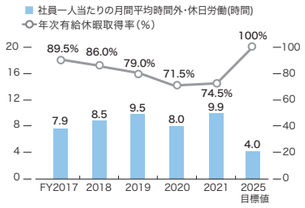
また、男性社員の意識改革、男女がともに育児を行う環境整備に向け、産後パパ育休、育休分割取得などの制度に加え、2022年度からはパパになる社員に連続2週間以上の育休取得を推奨することとしました。事前に育休計画を立てることで、チームの働き方の見直しや意識の改革を推進しています。

ワークスタイル研究会の様子

■労働時間適正化

JALグループでは、業務に効率的に取り組むことで生み出された時間を、社外での経験や自己啓発、心身のリフレッシュに充て、その経験・価値を社内に還元することが企業の成長につながると考えています。そのため年次有給休暇の計画的な取得とあわせ、労働時間の適正化を図っています。間接部門を中心にコロナ対応により業務負荷が高まっている状況にありながらも、柔軟な働き方を徹底した結果、2021年度の年次有給休暇の取得率は74.5%と改善（2020年度：71.5%）しました。一方で一人当たりの月間平均時間外・休日労働時間数は9.9時間であったため（2020年度：8.0時間）、引き続き柔軟な働き方を通じた労働時間適正化に努めていきます。

時間外労働および年次有給休暇取得状況※



※日本航空株式会社のみ

10/22 ウエルネス推進

特に関係する領域 すべての領域

基本的な考え方

- JALグループは、一人ひとりを尊重し、職場を働きがいあふれるものにするため、D&I推進・ワークスタイル変革とともに、ウエルネスを推進します。
- 社員が明るく元気に活躍するために、安全衛生管理に加え、社員自身と家族の心身の健康づくりを進めます。さらに、すべてのステークホルダーの健康づくりに貢献すべく取り組みます。
- そのために、JALグループ健康増進プロジェクト「JAL Wellness 2025」を通じて、健康を社員同士で支え合い助け合いながら、社員一人ひとりが高い健康意識を持つことを通じ、ウエルネス推進をJALグループの文化とします。また、お客さまの健康につながる商品・サービスを提供します。

重点的・戦略的に取り組む施策

■健康経営

5カ年計画の「JAL Wellness 2025」を策定、「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大重点項目をベースに指標化しています。またPMSや更年期症状など女性特有の健康課題に対し、働く女性支援の一環として、丸紅株式会社、株式会社カラダメディカ、株式会社エムティーアイの3社と共同で取り組みを開始し、職場の意識調査、女性の健康課題に対する意識啓発、オンライン診療を活用した実証プログラムを行っています。

JALは4度目の「健康経営銘柄」に選定されました。また、JALグループでは昨年の11社から20社が「健康経営優良法人2022」に認定されました。経営の強いリーダーシップを示す「健康経営責任者」や職場の「Wellnessリーダー」、女性の健康に関するさらなる取り組み、健康に関するWeb活用の充実によるリテラシー向上、コロナ禍においてメンタルヘルスケアに積極的に取り組んだことなどが高く評価されました。

▶JAL Wellness KPI指標

※枠内はFY20実績値（実績値がない場合は空白）、白色枠外はFY22目標値

生活習慣
- 肥満率［対象：全員］ 19.8% 目標：18%未満
- 特定健診受診率［対象：家族］ 37.9% 目標：50%
- 特定健診受診率［対象：社員・家族・特例退職被保険者］ 67.5% 目標：72%
- 特定保健指導実施率［対象：社員］ 30.2% 目標：45%

がん検診
- 胃
  - 胃がん検査受診率［対象：社員（35歳以上）］ 60.3% 目標：64%
  - 再検査受診率 目標：60%
  - 胃がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 26.1% 目標：42%
  - 再検査受診率 目標：60%
- 大腸
  - 大腸がん検査受診率［対象：社員（35歳以上）］ 72.7% 目標：75%
  - 再検査受診率 目標：60%
  - 大腸がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 35.3% 目標：52%以上
  - 再検査受診率 目標：60%

メンタルヘルス
- 高ストレス者割合［対象：社員］ 目標：6.5%未満

たばこ対策
- 男性社員 26.3% 目標：24%未満
- 女性社員 4.2% 目標：3.7%未満

女性の健康
- 乳がん
  - 乳がん検査受診率［対象：女性社員（18歳以上）］ 60.4% 目標：64%以上
  - 乳がん検査受診率［対象：配偶者（35歳以上）・特例退職被保険者］ 27.4% 目標：32%以上
  - 再検査受診率 目標：60%以上
- 子宮がん
  - 子宮がん検査受診率［対象：女性社員（18歳以上）］ 54% 目標：56%以上
  - 子宮がん検査受診率［対象：配偶者（18歳以上）・特例退職被保険者］ 19.3% 目標：32%以上
  - 再検査受診率 目標：60%以上
- 女性の痩せ［対象：女性社員（34歳以下）］ 28% 目標：24%未満

健康リテラシー
- e-Learning教育受講率［対象：社員］ 50% 目標：60%以上

Wellness活動
- 会社および地域のWellness活動の実施割合［対象：社員］ 40% 目標：60%以上

ライフスタイル（特定健診の問診）
- 運動習慣［対象：社員］ 55.6% 目標：58%以上
- 休養が取れる睡眠［対象：社員］ 76.5% 目標：78%以上
- 適度な食べる速度［対象：社員］ 60.6% 目標：64%以上
- 適度な飲酒習慣［対象：社員］ 87.4% 目標：88.5%以上

■お客さまのウエルネス推進

お客さまに健康的に旅をお楽しみいただくため、健康への影響やより良い栄養摂取を考慮した機内食の企画、必要な情報開示を行っています。また2020年には大日本印刷株式会社と共同で日常の健康と旅行前・旅行中のウエルネス活動をサポートする新たなマイレージサービス「JAL Wellness ＆ Travel」の提供を開始しました。双方が持つ強みを組み合わせ、日常生活でマイルと健康が手に入る、次の旅へとつながるサービスを創出していきます。

Topic 「Fly for it! 一緒に運動しよう！東京2020大会カウントダウンエクササイズ」

東京2020オリンピック開幕の100日前より開幕まで、アスリート社員とWellnessリーダーは、毎月計4回、世界・日本各地向けに「本気の！ラジオ体操」「ストレッチ＆トレーニング」のオンラインイベントを開催しました。さらに100日間毎日、いつでも簡単・気軽に参加できるエクササイズ動画を会社のポータルサイトにアップして、JALグループ全社員に紹介、最後と最初にバトンをつなぐ健康増進リレーを行いました。

カウントダウンエクササイズを発信したJALアスリート社員たち

11/22 アクセシビリティの向上

特に関係する領域 航空旅客

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を目指しています。すべてのお客さまに最高のサービスをご提供するため、アクセシビリティの向上を図ります。

■「JALグループ アクセシビリティサービスポリシー」を定め、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を目指しており、航空領域にとどまらず旅行先を含めたバリアの解消を図ります。

■そのために、障がいのあるお客さまなど、移動にバリアを感じるお客さまに「もっと自由に、もっと気軽に、いつでも」ご旅行を楽しんでいただけるよう、お客さま一人ひとりに寄り添う全社員の心のバリアフリーの実践に加え、さまざまな関係者の皆さまとの連携を深め、シームレスで安全・安心な移動環境を整備します。

重点的・戦略的に取り組む施策

■ご利用環境の整備

すべてのお客さまにストレスフリーにご利用いただけるよう、機内では、「(点字・拡大文字・音声コード付き)機内サービスガイド」の導入、客室乗務員向け社内資格の展開による接遇スキルの向上に取り組んでいます。また空港では、羽田空港国内線に続き、大阪(伊丹)空港などにおいても、障がいのあるお客さまなどの専用カウンターを刷新し、使いやすい快適な空港づくりを行っています。東京2020大会のパラリンピック選手団輸送の経験を活かし、世界中の障がい者スポーツ選手のご移動をサポートしていくとともに、発達障がいのあるお客さまなどに、今以上に安心していただけるよう、接遇・サービスのブラッシュアップに取り組みます。

■情報提供

旅行前にご不安を解消していただくため、お手伝いを希望されるお客さま向けのWebページにて、ご搭乗時のサポートなどに関する情報や旅の魅力をお伝えするコラム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していただける「空港体験プログラム(オンライン)」を行っています。

■アクセシブルツアー

2021年度に、日程や便に加え、バリアフリーな宿泊先やアクティビティを自由に選択可能な個人ツアー「車いすで行く沖縄」を発売しました。企画段階から車いす利用者の社員が参画し、当事者の観点でコンテンツを厳選するなど、多様な価値を発揮するとともに、お客さまが安心して楽むことができるアクセシブルツアーを企画・実施しました。

車いすで行く沖縄3・4日間ツアー

■外部連携

さまざまな関係者の皆さまと連携を深め、旅行前から旅行先まで一体となってバリアフリー化に取り組むことが重要です。JALグループは、すべてのお客さまに安全・安心にご旅行していただけるよう、障がいのある方の参画のもと、コロナ禍の接遇ガイドラインをANAと策定し、航空業界内での障がい者理解促進に向けた意見交換会を実施しました。会社の垣根を越えた取り組みが高く評価され、第15回「国土交通省バリアフリー化推進功労者大臣表彰」を受賞しています。

第15回国土交通省バリアフリー化推進功労者大臣表彰

Voice

空港企画部企画グループ
田島 由佳里

東京2020大会　パラリンピック選手団輸送

東京2020大会では、多くのパラリンピック選手団をお迎えし、大会出場やキャンプ地へのご移動をサポートしました。国内外で、スムーズな車いすの搭乗・降機サポートや丁寧な搭載を行うことで、安心してご利用いただくことができました。また、コミュニケーションを大切にすることで、世界中のお客さまにおもてなしの心を伝えることができました。

12/22 感染症拡大の防止

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便 マイル・ライフ・インフラ

基本的な考え方

■JALグループは、社会インフラの責任と使命として、感染症の拡大防止に取り組むとともに、心地よい安心を感じられる社会の実現を目指しています。

■お客さまへ、世界最高水準の衛生的で清潔な環境を提供します。また、国際運送事業者としての責務を果たします。

■そのために、あらゆるタッチポイントでの感染症対策である「JAL FlySafeの取り組み」において、デジタル技術の活用と専門的な知見を有するパートナーとの連携を行います。また、ワクチンの輸送など、社会の要請に応えます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■タッチポイントにおける衛生的で清潔な環境づくり

▶花王グループとの連携

JALグループは、消毒やマスクの着用など基本的な感染症対策に加え、日本の航空会社で唯一の取り組みとして、すべてのタッチポイントにおける抗ウイルス・抗菌コーティングの実施、自動チェックイン機・手荷物預け機への非接触タッチパネルの設置、ラウンジでご自身のスマートデバイスで注文ができるモバイルオーダーの実証実験などを行ってきました。

これらの取り組みに加え、今年度はさらに徹底した衛生管理・清潔さを追求するため、「キレイのチカラを、翼にのせて。」をスローガンに、専門的な知見を持ち医療施設などにも感染症対策ソリューションを提供する花王グループと連携しています。空港や機内などの清掃マニュアルを花王グループに監修いただき改良、衛生専門部門からのアドバイスに基づいた衛生管理を行っています。

マニュアル改良にあたり、衛生状態を数値化する検査を行い、清掃時の重点箇所を確認

新たな清掃道具を導入し、効果的かつ効率的な衛生管理・清潔さを追求

■医薬品輸送を通じた感染症拡大の防止

JALは新型コロナウイルス感染症ワクチンについて、ベルギーからの輸送や、離島を含む日本各地間の輸送に加えて、台湾・インドネシア・マレーシアなどアジア各地への輸送支援の一翼を担いました。貨物輸送において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JALの強みを活かし、適格な輸送を実現するワクチンのコールドチェーン体制を形成しています。

外部機関による感染症対策の評価でトリプル受賞

JALの徹底した感染症対策「JAL FlySafeの取り組み」は、航空会社の格付機関APEX※1とSKYTRAX※2により、世界最高評価を受賞しています※3。また、2021年12月には、感染症対策に加え、サービス品質とサステナビリティの取り組みが世界トップクラスと認められ、日本で唯一APEX「WORLD CLASS」に認定されました。コロナ禍においても心地よい安心を感じられる社会を実現するため、安全と安心を第一に「JAL FlySafeの取り組み」を続けていきます。

※1 APEX(Airline Passenger Experience Association):北米を拠点にする世界最大のエアライン業界団体の一つ。世界の航空会社、空港、エアライン関連サプライヤーなどが参加する非営利団体
※2 SKYTRAX:英国ロンドンを拠点とする世界の航空格付会社
※3 JALはAPEXの「Health Safety Powered by SimpliFlying Audit」のDiamond、SKYTRAXの「COVID-19 Airline Safety Rating」の5スター、「World Airline Award2021」のCOVID-19 Excellence Awardと感染症対策の外部評価で3つの最高評価をいただいています。

地域社会

基本的な考え方(JALグループ行動規範より)

社会の一員としての使命と責任

JALグループは、社会インフラの一翼を担うものとして存在できていることに感謝し、公共輸送機関としての使命を果たすことで、その感謝の気持ちを形にしてお返しします。

(1)事業を通じた地域活性化への貢献

航空運送事業で培ったノウハウやネットワークを活かし、地域の魅力・価値を高めることに注力し、ヒトとモノの循環・流動の拡大を通じて地域経済の活性化に貢献します。

(2)社会のインフラの一翼を担う企業としての責任

テロや自然災害等に備え、組織的な危機管理を徹底するとともに、自然災害の発生にあたっては、早期の航空輸送サービス再開、復旧に向けた輸送協力等に努め、社会のインフラの一翼を担う公共輸送機関としての社会的使命と責任を果たします。

(3)企業市民としての責任

次世代の育成、災害復興支援などの活動を通じて、社会の課題解決と発展に貢献します。

JALグループ行動規範「社会への約束」

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

解決すべき課題

路線ネットワーク拡充 P.95	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/community/network/
インバウンド誘致 P.95	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/community/inbound/
地域活性化 P.96	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/community/regional_revitalization/
移動・生活の利便性向上 P.97	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/community/maas/
被災地への復興支援 P.97	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/community/disaster/
社会貢献活動 P.98	WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/community/community_relations/

13/22 路線ネットワーク拡充

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便 マイル・ライフ・インフラ

基本的な考え方

- JALグループは、社会インフラとして地域社会に貢献するため、都市と地方を人やモノが活発に行き交う未来の実現を目指しています。特に、地域社会における生活路線の維持は社会的使命です。
- 路線ネットワーク拡充として、離島路線・地域路線の維持・発展に努めるとともに、都市と地方の流動を増やす取り組みを行います。
- そのために、地域に根差したJALグループの航空各社(J-AIR、JAC、HAC、JTA、RAC)間で路線の調整やリソースの活用を行います。また、「都市と地方での生活を両立」させるハイブリッド型のワークスタイル・ライフスタイルを後押しする仕組みなどを提供します。

14/22 インバウンド誘致

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便 マイル・ライフ・インフラ

基本的な考え方

- JALグループは、社会インフラとして地域社会に貢献するため、政府目標である2030年に6,000万人の訪日外国人が、日本の各地域を訪れる未来の実現を目指しています。日本各地域へのインバウンド誘致により、地域活性化にも寄与します。
- 航空ネットワークの提供のみならず、地域の魅力創造・発信を行います。
- そのために、提携パートナーとともに構築している世界各国と日本を結ぶ路線網・販売網と、地域に根差したJALグループの航空会社を活用します。訪日旅行者向けの旅行商品や運賃など、訪日旅行者が利用しやすい商品を提供していきます。また、外国航空会社の日本への乗り入れを受託を通じて支援します。

15/22 地域活性化

特に関係する領域 航空旅客 貨物郵便 マイル・ライフ・インフラ

FY2025 経営目標 | 国内の旅客※・貨物輸送量:FY2019対比+10%(FY2021実績 旅客▲59% 貨物▲34%)

※観光需要喚起や新規流動の創造による旅客数の増分。

基本的な考え方

- JALグループは、社会インフラとして貢献するため、持続可能な地域社会づくりや自然環境保全など課題解決を図り、地域を活性化します。
- 持続可能な地域社会づくりでは、航空ネットワークを活かして「地域と都市部・世界」「人と人」をつなぎ、JALが培ってきたノウハウを活かし、地域の魅力創出〜仕組みづくりまで一気通貫したソリューションを提供し、地域の皆さまとともに、新たな人流、商流・物流を創出します。また、自然環境保全に資する取り組みを進めます。
- そのために、地域を訪れるきっかけ・仕組みづくり、商品開発や販路拡大に加え、環境に配慮した取り組みや自然環境に向き合える仕組みづくりを行います。

重点的・戦略的に取り組む施策

■人流の創出

地域(農山漁村)に人流を創出する「ファームビジネス」として、昨年度は「農業留学2021」を実施しました。今年度より「観光以上、移住未満」として、山に関わることができる「JALふるさとワーキングホリデー」へと発展させます。また、「農泊品質評価支援制度」を確立させることで農泊の品質向上に貢献し、安全・安心にご利用いただける施設を拡大することにより、継続した地域経済・コミュニティづくりにつなげます。さらに、テーマ性の高い目的型旅行「コミュニティツーリズム」を推進することで、地域を訪れる理由づくり・仕組みづくりに取り組み、人流を創出していきます。

JAL農業留学2021 長崎県平戸市にて

■商流・物流の創出

▶商品開発・ブランド化

地域に移住して活動する「JALふるさとアンバサダー」による企画開発によって、地域の優れた逸品(一次産品・加工品・工芸品)を発掘し、新たな価値を創出します。また、地域の食材を「JALふるさと応援隊」からのレシピによってスイーツに仕上げ、「JAL Sweets Box with JAL cabin attendant」としてブランド化しました。加えて、日本各地の魅力ある良いモノをより多くの方にお届けするための「JALふるさと納税」「越境EC」では、商品の販売にとどまらず、生産地を訪れたくなるように、商品が生まれた背景や風土を紹介し、地域産品を通して日本各地の魅力を伝えることで地域への誘客につなげます。

JAL Sweets Box 第1弾商品

■環境への取り組み

世界自然遺産の登録エリアにおいて、CO_2排出ゼロのEVバスを利用したツアーや自然環境保護を学ぶツアーなどを造成しつつ、オーバーツーリズムを招かない自然に配慮した活動を継続します。また、カーボンオフセットプログラムとしてJ-クレジットを活用したサービスの拡充や植林ワーケーションなど、地域と自然環境に向き合える機会づくり・仕組みづくりにも取り組んでいきます。さらに、フードロス対策や規格外産品の6次商品化など、さまざまな取り組みを加速させます。

やんばるの森ネイチャーガイドツアー

16/22 移動・生活の利便性向上

特に関係する領域 マイル・ライフ・インフラ

基本的な考え方

■JALグループは、社会インフラとして地域社会に貢献するため、社会課題の解決や変化する消費者のニーズに対応し、移動と生活の利便性向上に取り組みます。

■これまで培ってきたノウハウ・ヒューマンスキルと顧客基盤を、新たな技術と掛け合わせ、毎日の暮らしと人生をもっと豊かにする商品・サービスを展開します。

■そのために、空港を中心とした移動の検索・手配をサポートするMaaS※を実現します。また、エアモビリティでは、航空安全技術と運航管理の知見を活かし、シームレスな輸送の実現に取り組みます。

※Mobility as a Serviceの略。すべての交通手段を1つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな移動の概念

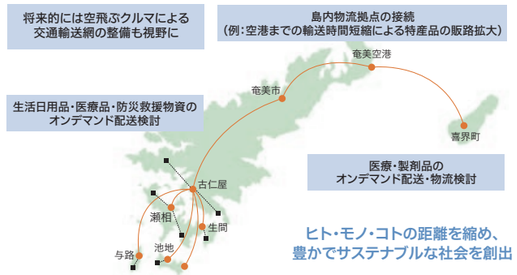
重点的・戦略的に取り組む施策

■シームレスな輸送の実現

移動に関する情報をワンストップで提供できるよう、新たに「JAL MaaS」の取り組みを開始しました。「JAL MaaS」では、移動に関する情報をワンストップで提供し、地域の交通課題の解決にも取り組んでいます。

また、「エアモビリティ」では、ドローンを活用した島々の生活を支える地域物流の課題解決をテーマに、奄美群島を対象に買い物支援や医薬品配送を想定した実証実験を開始しました。地域物流のインフラを目指し、2023年度の事業化を目指します。将来的には空港までネットワークを拡大し、特産品の首都圏・海外などの県外市場への販路拡大に貢献します。

JAL MaaS（イメージ図）



17/22 被災地への復興支援

特に関係する領域 すべての領域

基本的な考え方

■JALグループは、社会インフラとして地域社会に貢献するため、被災地の復興を支援します。

■発災時の交通ネットワークの維持・復旧に向けた輸送協力、その他復興に向けての継続的な支援を行います。

■そのために、発災時に臨時便設定などにより航空輸送を確保するとともに、政府や地方公共団体、NGO・NPOと連携した救援物資・救護要員の輸送体制の整備に努めます。さらに、自治体などと連携し、産業振興や観光需要の創出などの支援に取り組みます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■航空輸送の確保と被災地への支援

2022年3月の福島県沖を震源とする地震への対応では、地震発生翌日より、東北地方を発着とする定期便の増便、一部大型化や、臨時便の運航（3-4月：計672便）を通じ、東北の皆さまへ航空による移動手段の維持・確保を行いました。

そのほか、国内外で発生した自然災害に対し、以下の支援活動を行いました。

●2021年8月大雨地域への支援物資提供
●トンガ沖大規模噴火・津波への社員募金

2021年度支援実績

	社員による募金
トンガ沖大規模噴火・津波	309,271円

18/22 社会貢献活動

特に関係する領域 すべての領域

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ことを目指しています。

■社会貢献活動として、航空会社ならではの知見を活かし、環境・社会の未来を考える機会の創出、次世代育成、文化・スポーツ支援などにさまざまなステークホルダーとともに取り組むとともに、社員の積極的な活動を支援します。

重点的・戦略的に取り組む施策

■JAL空育®

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、新型コロナウイルス感染症の影響下でできることとして、オンラインにてお仕事講座、そらエコ教室、折り紙ヒコーキ教室、リモート工場見学を実施しています。どこからでも気軽に参加できる利点を活かし、海外の日本人学校へ講座を実施しました。また、自治体と共同での取り組みも実施しています。

JAL空育®参加人数実績（過去3年間）

年度	FY2019	FY2020	FY2021
人数	191,840名	20,435名	50,147名

オンラインを活用した客室乗務員のお仕事講座の様子

■教育コンテンツの配信

パイロットが講師となって飛行機と空の世界をSTEAM※1から紐解く授業「JAL STEAM SCHOOL」を実施しています。また、授業の内容をわかりやすくまとめた体験型「JAL STEAM SCHOOL Portable」を全国の科学館などで展示し、創造的な思考力を養う機会をより多くの方へ提供しています。

さらに、株式会社ドコモgaccoと連携し、動画学習サービス「gacco®（ガッコ）」にて、JALグループの現役社員による「航空業界で働く人々」講座※2を公開しました。

JAL STEAM SCHOOL Portableを体験している様子

■文化・スポーツ支援

公益財団法人JAL財団では、日本文化への理解を深め、感性を養う機会を提供すべく、全世界に暮らす子どもたちを対象に、「世界こどもハイクコンテスト」を開催しています。

また、“一人ひとりの違いを認め、誰もが活躍できるD&I社会へ”という理念に共感し「あすチャレ！スクール」※3に協賛しています。2022年度からは「あすチャレ！」事業※4をサポートし、すべての人が挑戦する素晴らしさを感じられるよう、パラスポーツを通じたさらなる心のバリアフリー実現に取り組んでいます。

実績（過去3年間）

年度	FY2019	FY2020	FY2021
参加校	287校	129校	277校
人数	(41,889名)	(12,559名)	(23,960名)

小学生が車いすバスケットボールを体験している様子（提供：日本財団パラスポーツサポートセンター）

※1 「Science（科学）」「Technology（技術）」「Engineering（工学）」「Art（芸術）」「Mathmatics（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目指す。
※2 公開は現在終了しています。
※3 公益財団法人日本財団パラスポーツセンター主催の小・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
※4 学生だけでなく企業や自治体など、日本全国・全世代に向けたパラアスリート講師たちによる教育・研修プログラム

Voice

クアラルンプール貨物所
MOHD ANUAR NURZULAIKHA

世界中のJALグループ社員で地球をキレイに

クアラルンプールでは日頃から業務の中でプラスチック使用量の削減に努めています。普段の取り組みを通じて、私たちが暮らす地球や未来の子どもたちを守る姿勢をより示していく必要があると感じ、世界規模の市民運動であるWORLD CLEANUP DAYにボランティアとして参加し、家族とともに街の清掃活動を行いました。

クアラルンプール支店だけでなく、世界各地の支店から300人以上の社員の参加があったからこそ、社会への貢献やSDGsの達成に向けて、より意識を高められました。

ガバナンス

基本的な考え方(JALグループ行動規範より)

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、企業を取り巻く幅広いステークホルダーと建設的な対話を続けながら、公正な情報開示に努めます。

(1)情報の開示と対話
(2)インサイダー取引の禁止

公正な事業行動

JALグループは、社会から真に信頼される企業の一員として、法令その他のルールを遵守し、誠実さをもって行動します。

(1)コンプライアンスの徹底
(2)腐敗行為の防止
(3)お取引先さまとの公正な取引関係
(4)自由で公正な競争
(5)個人情報・知的財産の管理
(6)反社会的勢力の遮断

JALグループ行動規範「社会への約束」

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

解決すべき課題

▶ 強固なリスクマネジメント(BCMの強化) P.99-101 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/riskmanagement/
▶ 公正な事業行動の推進(コンプライアンス) P.101-102 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/fair-business-practices/
▶ 情報開示 P.102 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/governance/information-disclosure/
▶ 責任ある調達活動の推進 P.103-104 — WEB https://www.jal.com/ja/sustainability/csr-procurement/

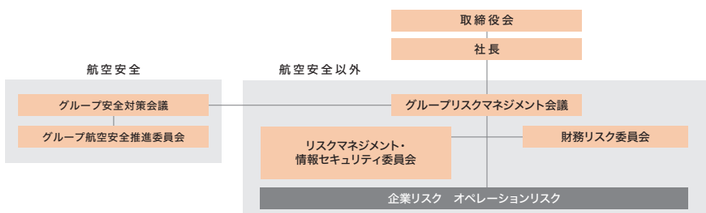
19/22 強固なリスクマネジメント(BCMの強化)

特に関係する領域 すべての領域

基本的な考え方

■JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるために、企業活動におけるリスクを総合的に管理します。
■BCMを含む強固なリスクマネジメントと、サイバーセキュリティ対策を含む情報セキュリティ対策を強化します。
■そのために、全社的なリスクマネジメント体制を整備し、優先リスクを選別して対応します。また、リスクが発生した際に即応できる体制を整備します。
また、未知のウイルス感染症、大規模IT障害、首都直下地震については、事業継続マネジメント(BCM)を強化します。
情報セキュリティ対策は、管理体制、脅威への監視体制を構築するとともに、セキュリティ推進のため全社員への教育などを行います。

■推進体制



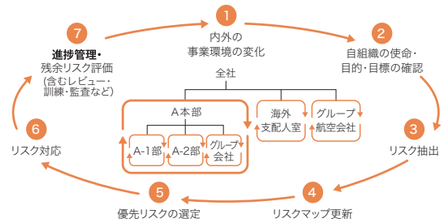
JALグループのリスクを予防的に管理するために、社長を議長として各事業の本部長で構成するグループリスクマネジメント会議を設置しています。リスク調査によるスクリーニングを経て抽出された優先リスクに対して、半期ごとにリスク管理状況を確認して、必要に応じてさらなる強化策を決定します。各会議の下部には財務リスク、および情報セキュリティリスクを専門に扱う委員会を個別に設置して、より詳細かつ頻度を高めた対応を行っています。当会議によって評価および決定された優先リスクへの対応は取締役会に報告され、必要に応じてさらなる対策が議論されるなど、ステークホルダーの利益のために重層的なリスクガバナンス体制を構築しています。

重点的・戦略的に取り組む施策

■リスクマネジメントサイクルの実践

JALグループではリスクを「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」と定めることで、全組織長にリスク責任者としてリスク管理を義務付けています。予防的なリスク管理のため、リスク責任者は1年に2回リスク評価を行い、優先リスクを抽出してリスク対応を講じます。リスクを統括する専門組織により、優先リスクを再評価し、そのリスク対応をワークショップ形式のコントロールセルフアセスメントを通じて強化するとともに、必要に応じてリスクコンサルティングを実施します。

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



■BCP(事業継続計画)の整備と訓練の実施

社会インフラの一翼を担う公共交通機関としての使命を果たすべく、特定の災害に因らない事業継続マネジメントを推進しつつ、未知のウイルス感染症、大規模IT障害、および首都直下地震に対しては個別のBCPを定めています。新型コロナウイルスに対しては、未知のウイルス感染症BCPを2020年1月に発動しました。首都直下地震については、都心部に本社中枢機能が集約されていることから、大阪にオペレーションコントロールセンター分室を設置するとともに、外部専門家の知見も活用しつつ、BCPの拡充および訓練に取り組み、実効性を継続して向上させています。JALグループの事業継続能力は各種評価機関から高い評価を得ています。

レジリエンス認証
事業継続および社会貢献
認証・登録番号H0000007

DBJ BCM格付 2019

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

■危機管理体制の整備

航空の安全や保安、自然災害やパンデミックその他航空運送事業の遂行に関わるリスクの発生、またはその恐れがあることを察知または確認した場合、JALグループでは事態の状況に応じた危機管理レベル(レベルⅠ～Ⅲ)を責任者が迅速に判断し、即応できる体制を整えています。近年では新型コロナウイルスの発生・感染拡大に伴うBCPの発動、またロシアによるウクライナ侵攻に伴う特定地域や空路における安全・保安へのリスクに対応するため、それぞれ対策本部を設置して情報の収集・分析、および対処に当たっています。また常日頃から演習や教育訓練を定期的に実施し、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。

Voice

高知空港所 旅客担当
中川 夏鈴

南海トラフ地震に対する高知空港の取り組み ～慶應義塾大学との連携～

慶應義塾大学との産学共同研究として実施された、高知空港での地震・津波防災演習に参加しました。環境情報学部大木聖子准教授監修のシナリオのもと、想定を超える事態に無我夢中で対応しました。演習を通じ、命を守るために「自ら考えて行動する」ことがいかに大切かということに気づきました。また、日頃からあいさつや感謝の気持ちを伝え合い、スタッフ間の信頼関係を構築しておくことの重要性を再認識しました。一人でも多くの命を守るため、自分にできる行動とその使命を認識することで結果は変わると思います。来るその日に備えて今後の業務にあたりたいと思います。

■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を、Webサイトにて公開し、これらを実践することで、会社が保有する業務上お預かりするお客さまの個人情報などの重要情報の適正な管理と保護に努めています。

▶管理体制

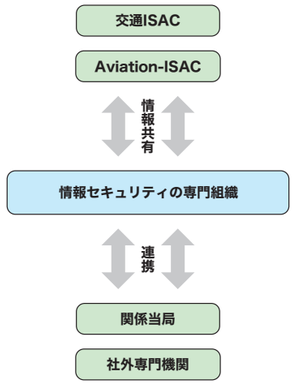
JALグループの情報セキュリティは、リスクマネジメント・情報セキュリティ委員会（P.99）において、個人情報の取り扱いおよび情報セキュリティに関わる管理・推進を担い、高度化・複雑化する外部からの攻撃に対する情報セキュリティ強化、および企業リスクの低減を実現していきます。また、CISO（Chief Information Security Officer）であるIT企画本部長のもと、情報セキュリティの専門組織が、交通ISAC※1やAVIATION-ISAC※2に加盟し、情報セキュリティ強化に必要な対策を推進します。

▶セキュリティ推進

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※3に則り、情報漏えいや不正アクセスなどのサイバーインシデントへの対策を実施しています。また、全社員を対象にe-Learningでの定期的な研修（90%以上の受講率）を実施し、社外専門機関と連携し24時間・365日体制で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、CSIRT体制（サイバーインシデントへの対応体制）を構築し対応と再発防止を行っています。

さらに、社外専門機関による年1回の監査を実施し、近年はテレワークに対応する安全な端末を導入し、社外でも端末の通信を完全暗号化し常時監視する対策を進めています。

情報セキュリティにおける情報共有と関係当局との連携体制



※1 交通・運輸分野の事業者の集団防御力の向上に資する活動を推進する団体
※2 航空会社、航空機メーカーなどで構成されるグローバルな情報共有組織
※3 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

20 22 公正な事業行動の推進（コンプライアンス）

コーポレート・ガバナンスについてはP25 ～をご参照ください。

特に関係する領域 **すべての領域**

基本的な考え方

- ■JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるために、公正な事業行動を行います。
- ■公正な事業行動に向けて、コンプライアンスの徹底、腐敗行為の防止、自由で公正な競争、個人情報・知的財産の管理、反社会的勢力の遮断などに取り組みます。
- ■そのために、社員一人ひとりへ、教育などを通じて行動規範に基づく行動とコンプライアンスへの意識向上を図ります。また、相談窓口を整備し、不正の早期発見に努めます。

重点的・戦略的に取り組む施策

■推進環境の整備

JALグループ全体でコンプライアンス強化を推進するためにJALグループ各社役員で構成する「JALグループコンプライアンスネットワーク」を組織し、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。

■社員教育の充実

JALグループ社員の行動規範実現のため、全社員へ腐敗防止も含めた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、教育の充実を図っています。

■相談窓口の整備

JALグループで働く社員であれば誰でも利用可能な通報・相談窓口を社内外に設置（24時間・365日対応、日／英言語対応）しています。加えて、グループ会社でそれぞれ固有の相談窓口も設置、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。なお、2021年度の内部通報件数は110件でした。そのほか、改正公益通報者保護法改正に向けた社内教育などを実施しました。

■腐敗防止の取り組み

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

また、グローバルな事業展開に伴い、それぞれの国・地域で適用される法規制および国際条約を遵守します。このため、部長級社員への教育を通じた組織体制の整備や定期的な腐敗防止体制の見直しを行っています。

■行動規範に関する違反件数

2021年度、法令違反による日本航空株式会社および子会社が受けた罰金・制裁措置の件数は0件です。

項目（カッコ内は関連する行動規範）	FY2021
贈収賄（腐敗行為の防止）	0件
独禁法違反（自由で公正な競争）	0件
情報漏えい（個人情報・知的財産の管理）	0件

項目（カッコ内は関連する行動規範）	FY2021
人権侵害（人権の尊重と多様性）	0件
インサイダー取引（インサイダー取引の防止）	0件

21 22 情報開示

特に関係する領域 **すべての領域**

基本的な考え方

- ■JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるために、透明性の高い経営と幅広いステークホルダーとのより良い対話に向けた情報開示の充実と質の向上に努めています。
- ■情報開示に当たり、丁寧な情報提供と、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に取り組みます。
- ■そのためにJALグループの企業姿勢を容易に閲覧できるよう、財務・ESGなどに関する統合報告書である本「JAL REPORT」、安全に対する姿勢や取り組みをまとめた「JALグループ安全報告書」をはじめ、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、さまざまな情報を当社Webサイトに掲載しています。また、経営計画や決算などについて適時かつ公正・適正に情報開示を行います。

重点的・戦略的に取り組む施策

■丁寧な情報提供

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

また、2021年度も需要回復には不透明感が残り、通期業績予想を未定とせざるを得ない状況に置かれました。そのような中においても、当社の黒字化タイミングのイメージを投資家・アナリストの皆さまが独自に分析できるよう、黒字化の達成条件をわかりやすく可視化した「EBIT・EBITDA 黒字化イメージ」を開示しました。クリエイティブな図解で投資家の関心事項とニーズに応えたことを高く評価され、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2年連続で受賞しました。

「IRグッドビジュアル賞」を受賞した「EBIT・EBITDA 黒字化イメージ」

統合報告書「JAL REPORT 2021」が、日本経済新聞社主催「日経統合報告書アワード2021」にて高度な情報開示と評価され、優秀賞を受賞しました。

■株主さまとのコミュニケーション

企業姿勢を容易に閲覧いただけるできるよう、企業理念、経営戦略、経営計画などの情報をWebサイトへ掲載しているほか、さまざまな対話の機会を設けています。2021年度は、コミュニケーション強化の一環として、株主総会のライブ配信や事前質問の受付、株主さま専用Webサイトを開設したほか、IR関連情報などをタイムリーに配信する「IRメール」を開始しました。

また、JALグループについての理解を深めていただく場として、JAL工場見学の再開に加え、新たに、環境への取り組み説明会を、遠方にお住まいの株主さまにもご参加いただきやすいオンラインで実施しました。今後も、株主・投資家の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取り組んでいきます。

■社員へのタイムリーかつわかりやすい情報提供

中期経営計画や四半期ごとの決算発表などに際して、社員が自社の状況を正しく理解できるよう、社内報の即時配信だけでなく、社員向けのわかりやすい解説動画を制作しており、世界中の社員がオンデマンドで視聴しています。

財務・経理本部長による社員向け決算解説動画

22/22 責任ある調達活動の推進

特に関係する領域 すべての領域

基本的な考え方

■JALグループは、社会で信頼される企業であり続けるため、お取引先さまと互いに尊重し合い、健全なビジネスの発展に努め、責任ある調達活動を行います。

■日々の航空機の運航や商品・サービスが、お取引先さまとの良好なパートナーシップに基づき成り立っていることを認識しつつ、公正・公明な調達を堅持し、JALグループサプライヤー行動規範の周知・遵守を通じて持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

■そのために、お取引先さまへ誠実な対応を心がけ、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の観点から課題を洗い出し解決を図ります。

お取引先さまとの連携強化

重点的・戦略的に取り組む施策

■主要サプライヤーの特定

調達金額や調達量、商材の重要性や代替不可能性などを考慮の上、国内外の約470社を主要サプライヤーに定め、リスクがより高いと判断された商材からサプライチェーンの健全性確認の取り組みを進めています。

■お取引先さまとの連携と改善要請

お取引先さまに対して、「JALグループサプライヤー行動規範」を広く周知し遵守をお願いしており、主要サプライヤーに対してはSedex※1のSAQ※2や当社独自の自己評価アンケート(JAL調査票)への回答を通じて遵守状況の確認を進めています。

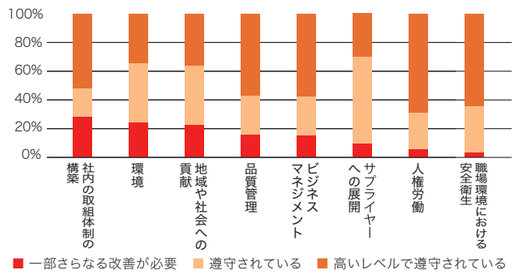
当社の求める基準に満たない回答があった場合は改善に向けたコミュニケーションを行い、環境目標の設定やCSRの推進体制の整備などの改善活動を実施いただきました。定められた期限までに基準を満たすよう改善していただく、もしくは改善に向けた是正計画を提出していただくことを、今後の取引を続ける上での必須要件としています。

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

サプライヤーアセスメントフロー

サプライヤー行動規範の周知と遵守のお願い
↓
主要サプライヤーの特定
↓
サプライヤーとの連携とモニタリング
↓
サプライヤーへの改善要請
↓
サプライヤー監査

2021年度 お取引先さまのJALグループ
サプライヤー行動規範遵守状況（分野別比率）



■JALサプライヤーホットライン

2022年度には、お取引先さまやその従業員から直接の相談を受け付ける窓口である「JALサプライヤーホットライン」を構築し、4月より運用を開始しています。今後は定期的に見直しを行い、有効性を高めていきます。

今後も引き続き、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い、SDGs達成に向けて責任ある調達活動を推進していきます。

重点施策のKPI（目標と実績）

重点施策（KPI）	実施期間	目標年度	目標	実績（FY21）
主要1次サプライヤーに対するモニタリング率	FY2019-FY2023	FY2023	100%	62%
主要1次サプライヤーの健全性確認率	FY2019-FY2023	FY2023	100%	62%
監査が必要になったサプライヤーへの監査実施率	FY2019-FY2023	毎年度	100%	対象なし
通報への対処率	毎年度	毎年度	100%	FY2022-
サステナビリティに関する調達本部員のトレーニング実施率	毎年度	毎年度	100%	100%

認証品の採用

重点的・戦略的に取り組む施策

水産物

このメニューで使用されているバナメイエビは、ASC（水産養殖管理協議会）の基準に従い第三者によって認証された、責任ある養殖管理のもと育てられた水産物です。JALではこのASCのグループ流通認証（CoC）を取得しています。

WEB https://www.asc-aqua.org/ (ASC-C-02732)

野菜

食の安全や環境保全に取り組む農場に与えられる認証で、世界的な農場管理の基準です。農薬・肥料の管理など、食の安全や環境保全、労働安全や人権・福祉に関する多くの基準が定められています。JAL Agriportでも自社農場でこの認証を取得しています。

（画像は一部イメージを含みます）

森林資源に配慮された国際的な認証

森林認証とは、独立した第三者機関が、森林管理を一定の基準に照らし、評価・認証していく制度です。世界的な違法伐採による森林の劣化や減少を防ぎ、持続可能な森林管理を実現するために1990年代に欧米で設立されたものです。

リラクシングウェア

GOTS認証

環境・社会に配慮した方法で製品を作るための国際的な有機繊維基準で、「認証された原料とそのトレーサビリティ」「ケミカルの使用について禁止と制限の規定」「分離と識別」「環境管理」「残留物の限界」「社会的規範（労働条件や労働環境の整備、児童労働の禁止、労働者の権利）」などから構成されています。

RAINFOREST ALLIANCE認証

レインフォレストの新しい認証マークは、責任あるビジネスを新たな常識にすることで人々と自然により良い未来を創り出すという私たちの使命を達成するため継続的改善、透明性、生産者と企業間の責任共有に基づいた持続可能性への道程のビジョンを示したものです。

Topic おいしくてサステナブルなコーヒーを

株式会社ミカフェート社長
コーヒーハンター
José 川島 良彰 さま

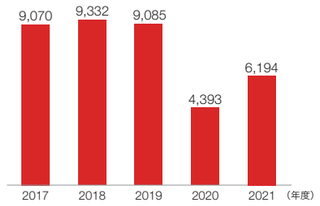
自然環境と人権を守りながら、おいしいコーヒー作りに励む生産者をサポートし、中間業者を通さず品質に見合った価格で直輸入し、市場を作り維持するのがミカフェートの使命です。弊社はJALの取り組みに賛同し、連携しておいしくてサステナブルなコーヒーを、機内やラウンジで提供することで社会問題解決に取り組んでいます。

1.データハイライト

ESG

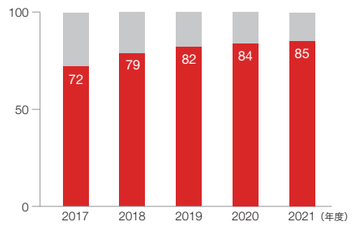
CO_2排出量削減の推移

■ 航空機からのCO_2排出量(千トン)



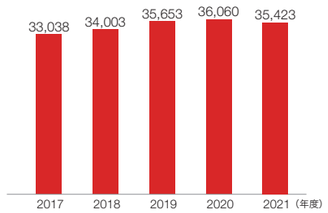
省燃費機材割合の推移

■ 非省燃費機材(%) ■ 省燃費機材(%)



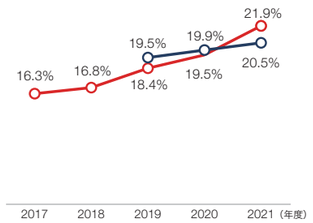
従業員

■ 人員(人)



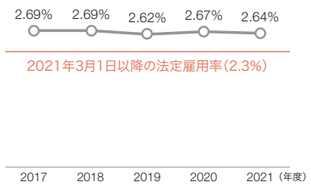
女性管理職比率／外国人管理職比率※1

○ 女性管理職比率(%)
○ 外国人管理職比率(%)



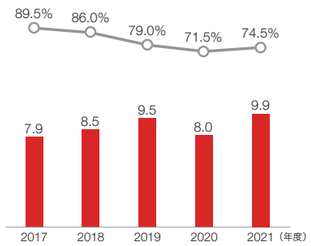
障がい者雇用率※2

○ 障がい者雇用率(%)



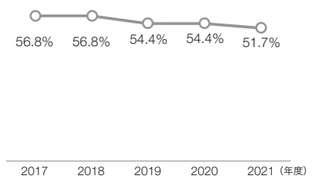
一人当たり月平均時間外労働時間数および有給休暇取得率※3

■ 社員一人当たりの月間平均時間外・休日労働(時間)
○ 年次有給休暇取得率(%)



満足度の高い社員の割合※4

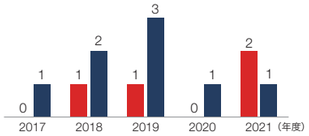
○ 満足度の高い社員の割合(%)



事業

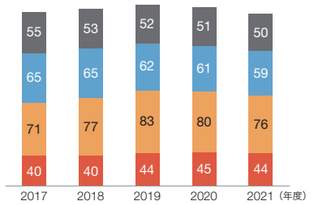
航空事故・重大インシデント

■ 航空事故件数
■ 重大インシデント件数



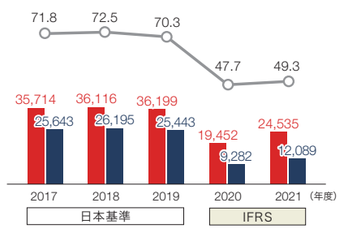
機材数

■ 大型機(機) ■ 中型機(機) ■ 小型機(機)
■ リージョナル機(機)



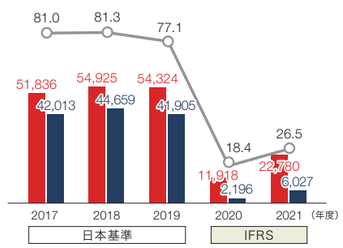
有償旅客キロ ／有効座席キロ(国内線)

■ 有効座席キロ(百万座席・キロ)
■ 有償旅客キロ(百万人・キロ)
○ 有償座席利用率(=有償旅客キロ／有効座席キロ)(%)



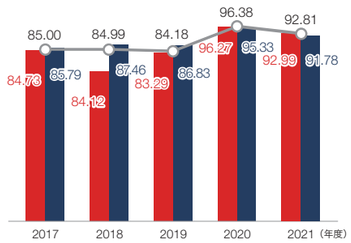
有償旅客キロ ／有効座席キロ※9(国際線)

■ 有効座席キロ(百万座席・キロ)
■ 有償旅客キロ(百万人・キロ)
○ 有償座席利用率(=有償旅客キロ／有効座席キロ)(%)



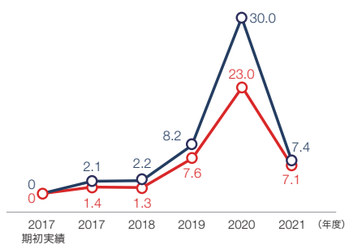
定時到着率

■ 国内線(%) ■ 国際線(%) ○ 合計(%)



NPS(Net Promoter Score)※6

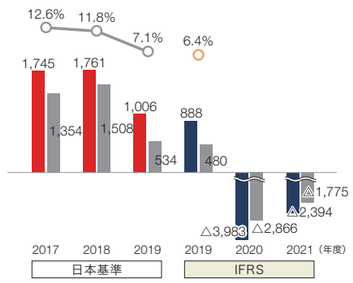
○ 国内線
○ 国際線



財務※7

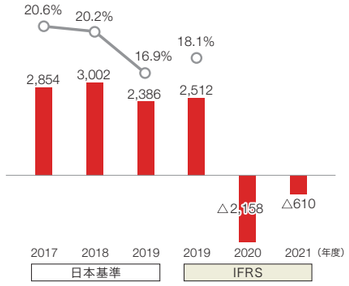
EBIT※8／純損益※9／EBITマージン※16

■ 営業利益(億円) ■ EBIT(億円)
■ 純損益
○ 営業利益率(%) ○ EBITマージン(%)



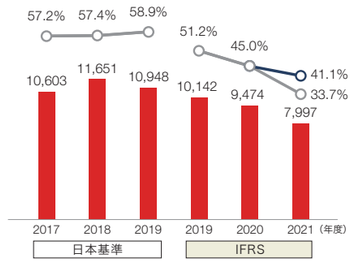
EBITDA※10／EBITDAマージン※11 ※16

■ EBITDA(億円) ○ EBITDAマージン(%)



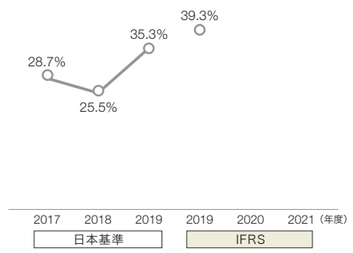
自己資本比率／格付評価上の自己資本比率※12

■ 自己資本(億円) ○ 自己資本比率(%)
○ 格付評価上の自己資本比率(%)



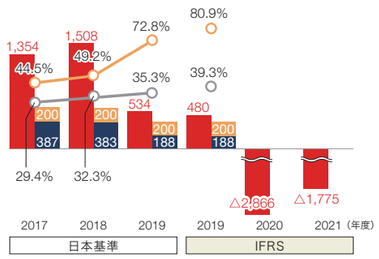
配当性向※13 ※16

○ 配当性向(%)



総還元性向※14 ※16

■ 純損益 ■ 配当金総額(億円)
■ 自己株式取得額(億円)
○ 総還元性向(%) ○ 配当性向(%)



※1 日本航空株式会社における(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)／総管理職数
※2 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
※3 日本航空株式会社のみ
※4 調査はFY2017とFY2019に2年おきに実施、5段階評価のうち4または5を選択した社員の割合。FY2018およびFY2020は前年度の結果を記載
※5 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「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。
※6 2017年度期初実績対比
※7 2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。これに伴い、2019年度の数値は日本基準に基づいた値に加えてIFRSに基づいた値を掲載しています。
※8 EBIT(Earning Before Interests and Taxes):財務・法人所得税前利益
※9 [日本基準] 親会社株主に帰属する当期純利益 [IFRS] 親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)
※10 [日本基準] EBITDA＝営業利益＋減価償却費 [IFRS] EBITDA＝EBIT＋減価償却費
※11 [日本基準] EBITDAマージン＝EBITDA／営業収益 [IFRS] EBITDAマージン＝EBITDA／売上収益
※12 ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の自己資本比率
※13 配当性向＝配当金総額／純損益※9 ※15
※14 総還元性向＝(配当金総額＋自己株式取得額)／純損益※9 ※15
※15 2017年度、2018年度の親会社当期純利益は法人税等調整額の影響額を除く。
※16 2020年度、2021年度の「EBITマージン」「EBITDAマージン」はマイナス値のため、「配当性向」「総還元性向」は配当がなかったため掲載していません。

2.ESGデータ

環境(E)

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
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	9,083	9,345	9,121	4,421 4,405※1	6,214 6,196※1
航空機からのCO_2排出量	千トン	9,070	9,332	9,085	4,393	6,194
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	%	99.9	99.9	99.6	99.3	99.5
地上設備のCO_2排出量※2	千トン	13	13	15	14	14
車両	千トン	—	—	21	15	17
有償トンキロ(RTK)当たりのCO_2排出量	kg-CO_2/RTK	—	1.0323	1.0648	1.3763	1.2751
温室効果ガススコープ2※2	千トン	54	50 39※3	57 39※3	51 34※3	53 35※3
温室効果ガススコープ3						
総量	千トン	460.2	478.5	1,402.7 (2,176.9)※4	1,046.2	1534.6
カテゴリー1:購入商品・サービス	千トン	—	—	215	166	198
カテゴリー2:資本財	千トン	—	—	721	264	481
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	450	468 465※3	455(1,227)※4 453※3(1,221)※4	603 596※3	842 835※3
カテゴリー5:廃棄物	千トン	—	—	1.0	0.8	1.3
カテゴリー6:出張	千トン	4.3	4.4	4.6	4.7	4.6
カテゴリー7:通勤	千トン	5.9	6.1	6.1 (8.3)※4	7.7	7.7
温室効果ガス スコープ1+2	千トン	9,137.0	9,395.0	9,178.0	4,472.0	6,267.0
温室効果ガス スコープ1+2+3	千トン	9,597.2	9,873.5	10,580.7	5,518.2	7,801.6
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	3.192	3.132	3.225	4.195	3.816
貨物輸送のための特定の燃料消費原単位	L/TKT	0.355	0.348	0.358	0.466	0.424
エネルギー消費量(地上)※5						
灯油	千GJ	0.3	0.3	0.3	1.2	1.2
重油A	千GJ	8.6	2.5	2.0	2.7	2.2
都市ガス、LPG	千GJ	260	267	257	245	241
電気	千MWh	110	102	98	89	92
蒸気、温水、冷水	千GJ	332	340	332	317	337
原油換算	kl	43,512	41,717	40,153	35,439	39,148
エネルギー消費量(航空)						
ジェット燃料	千kl	3,678	3,784	3,684	1,781	2,507
原油換算	千kl	3,483	3,583	3,488	1,687	2,357
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	25,633
エネルギー使用量(蒸気、温水、冷水、その他)	千MWh	95	96	92	88	94
エネルギー使用量(総量)	千MWh	—	38,849	37,820	18,406	25,819
窒素酸化物排出量						
窒素酸化物(NOx)航空機のLTOサイクル※6での排出量	千トン	5.02	5.10	5.54	2.43	3.06
旅客輸送における特定のNOx排出量	g/PKT	0.047	0.046	0.053	0.065	0.049
貨物輸送における特定のNOx排出量	g/TKT	0.527	0.511	0.589	0.724	0.544
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	0.63	0.63	0.66	0.13	0.15
一酸化炭素(CO) 航空機のLTOサイクル※6での排出量	千トン	3.87	3.95	4.35	1.71	2.40
揮発性有機化合物(VOC)排出量						
総量	トン	24.5	26.3	27.7	23.7	24.3

ESGデータについては当社Webサイトにも掲載しています。

WEB https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf

環境(E)

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
代替フロン(CFC substitute)排出量(航空機)						
総量	kg	6.62	7.40	3.94	1.96	14.27
水使用量						
取水量						
上水	千㎥	435	485 276※3	447 220※3	335 203※3	316 190※3
地下水、海、河川、湖、工業用水	千㎥	0	0	0	0	0
総量	千㎥	435	485	447	335	316
産業廃棄物						
総量	トン	3,266	3,912	3,330	2,834	3,998
廃棄物の総使用量/リサイクル量/売却量	トン	3,233	3,873	3,320	2,817	3,985
埋め立て総量	トン	33	39	10	17	13
ポリ塩化ビフェニール(PCB)廃棄物	トン	3	0.07	0	0	0
最終処分率	%	1.0	1.0	0.3	0.6	0.3
省燃費機材						
Airbus A350	機	—	—	5	8	15
Boeing 787	機	36	42	49	49	51
Boeing 777	機	40	40	39	37	18
Boeing 737-800	機	57	62	62	61	64
Embraer 170	機	17	18	18	18	18
Embraer 190	機	12	14	14	14	14
ATR42-600	機	4	6	8	9	11
ATR72-600	機	—	1	2	2	2
省燃費機材数(合計)	機	166	183	197	198	193
省燃費機材割合	%	72	79	82	84	85
低騒音機材						
ICAO Chapter4 基準相当機材率	%	—	—	100	100	100
ICAO Chapter14 基準相当機材率	%	—	—	45	40	41
車両						
自動車	台	—	—	3,609	3,604	3,537
ガソリン使用量	kl	—	—	691	495	539
軽油使用量	kl	—	—	7,430	5,125	5,964
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	132.0
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	34.3
うち、堆肥化した重量	トン	0	0	11.8	6.3	11.7
国際線の全旅客数における成田・羽田発搭乗旅客数の割合	%	46.0	45.4	47.4	47.4	45.0
木材/紙/繊維容器						
リサイクル素材および/または認証済み原料の総重量に対する割合	%	—	—	—	99.5	99.7
金属(アルミ・スチール等)容器						
リサイクル素材および/または認証済み原料の総重量に対する割合	%	—	—	—	97.9	97.9
ガラス容器						
リサイクル素材および/または認証済み原料の総重量に対する割合	%	—	—	—	75.3	75.3
プラスチック						
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	10.4	25.0
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	%	—	—	—	87.6	90.0
リサイクルできているプラスチック容器包装の割合(すべてのプラスチック容器包装の総重量に対する割合)	%	11.5	11.4	11.8	11.6	14.9
プラスチック容器包装に占めるリサイクル素材の割合(すべてのプラスチック容器包装の総重量に対する割合)	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7

※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[※1]

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
人員						
従業員数	人	33,038	34,003	35,653	36,060	35,423
地上職	人	23,828	24,295	25,278	25,244	25,191
運航乗務職	人	2,629	2,690	2,766	2,876	3,082
客室乗務職	人	6,581	7,018	7,609	7,940	7,150
管理職比率	%	15.8	15.5	14.8	15.0	15.9
一般職比率	%	84.2	84.5	85.1	85.0	84.1
男性従業員比率	%	51.6	50.2	49.4	48.3	49.9
女性従業員比率	%	48.4	49.8	50.6	51.7	50.1
女性管理職比率	%	16.3	16.8	18.4	19.5	21.9
外国人管理職比率(地上管理職)[※2][※3]	%	—	—	19.9	19.5	20.5
海外雇用管理職数[※3]	人	200	218	216	218	226
海外事業所での海外雇用社員比率[※3]	%	88.4	89.8	88.4	84.0	90.1
海外事業所での海外雇用社員管理職比率[※3]	%	58.4	64.0	56.3	53.0	57.4
中途採用者数(日本雇用の業務企画職)[※3]	人	20	14	50	6	0
障がい者雇用率[※4]	%	2.69	2.69	2.62	2.67	2.64
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%)	718(2.0%)
フルタイム社員の採用にかかる平均費用[※3]	万円	—	—	8.1	15.9	20.6
自発的離職率[※3]	%	2.6	2.0	1.9	1.1	1.6
総離職率(男性)[※3]	%	—	—	—	—	2.2
総離職率(女性)[※3]	%	—	—	—	—	1.5
年齢						
平均年齢	年齢	38.6	39.1	39.4	38.6	39.4
平均年齢(地上職)	年齢	38.9	39.5	40.2	39.1	40.0
平均年齢(運航乗務職)	年齢	44.1	44.0	43.8	44.0	43.8
平均年齢(客室乗務職)	年齢	35.6	35.4	35.0	35.0	35.8
勤続年数						
平均勤続年数	年	14.5	14.7	14.4	14.4	14.8
平均勤続年数(男性)[※3]	年	—	—	—	21.4	21.4
平均勤続年数(女性)[※3]	年	—	—	—	10.5	11.7
研修						
一人当たりの研修時間	時間/人	64.7	70.8	72.3	277.1	162.3
一人当たりの研修費用[※5]	円/人	422,187	470,698	449,480	109,321	84,469
資格						
運航乗務員	人	2,448	2,447	2,519	2,620	2,632
航空整備士	人	1,809	1,827	1,859	1,856	1,867
年収						
平均年収(全職種)	千円	7,021	7,126	6,684	5,638	5,521
(男性)管理職[※3]	千円	—	—	—	7,742	7,173
(女性)管理職[※3]	千円	—	—	—	7,671	6,975
(男性)一般職[※3]	千円	—	—	—	5,293	5,081
(女性)一般職[※3]	千円	—	—	—	4,472	4,221

ESGデータについては当社Webサイトにも掲載しています。

WEB https://www.jal.com/en/sustainability/esg/pdf/esg.pdf

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
働き方						
有給休暇取得率[※3]	%	89.5	86.0	79.0	71.5	74.5
一人当たり月平均時間外労働時間数[※3]	時間	7.9	8.5	9.5	8.0	9.9
労働災害[※3]	件	69	54	28	13	11
育児休職制度利用者[※3]	人	843	789	743	946	934
男性社員の育児休職制度取得率[※6]	%	—	79.9	81.8	106.3	99.3
介護休職制度利用者[※3]	人	89	68	53	40	20
満足度の高い社員の割合[※7]	%	56.8	56.8	54.4	54.4	51.7
ボランティア参加人数	人	6,826	8,140	7,745	9,772	6,125
ボランティア合計時間	時間	59,551	68,288	51,734	33,600	27,952
Wellness[※8]						
肥満率(BMI 25以上)	%	—	—	—	—	19.1
適正体重維持率	%	68.8	68.8	68.3	67.1	—
高ストレス者割合	%	—	—	—	—	8.7
ストレスチェック受診率	%	90.4	91.6	94.4	96.1	—
喫煙率(男性)	%	30.4	28.9	27.9	26.3	25.9
喫煙率(女性)	%	6.0	5.5	5.0	4.2	4.2
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	58.9

社会(S)　地域社会

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
国内の旅客輸送量	%(FY2019対比)	—	—	—	▲74.2	▲59.0
国内の貨物輸送量	%(FY2019対比)	—	—	—	▲30.0	▲34.0
旅客便・貨物便における外航受託便数[※9]	便	—	88,000	87,000	9,000	17,000
連携						
連携協定校数[※3]	校	12	20	25	30	32
連携都市数[※10]	都市	11	18	20	25	41

ガバナンス(G)

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
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	100
取締役数[※3]	人	10	10	10	10	9
社外取締役比率[※3]	%	30	30	30	30	33
女性取締役数[※3]	人	1	1	1	1	1
女性役員数(取締役・執行役員)[※3]	人	4	4	5	5	5
女性役員比率(取締役・執行役員)[※3]	%	—	—	—	13.2	13.9
取締役および監査役の取締役会出席率[※3]	%	—	—	98.3	100	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	0	0	0	2	0
汚職贈収賄発生件数	件	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目的で使用される割合	%	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	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	0	0	0	0	0
内部通報	件	56	96	84	71	110

※1 日本航空株式会社および連結子会社59社
※2 (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)／総管理職数
※3 日本航空株式会社のみ
※4 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
※5 社外研修が対象
※6 育児休職制度利用者延べ人数／子供が生まれた男性社員数
※7 調査はFY2017とFY2019に2年おきに実施、5段階評価のうち4または5を選択した社員の割合。FY2018およびFY2020は前年度の結果を記載
※8 日本航空健康保険組合のデータに基づき算出
※9 空港受託領域(旅客・ランプハンドリング)での実績
※10 一部、自治体ではなく協議会との連携協定も含む。

3.事業データ

安全

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
航空事故	件	0	1	1	0	2
重大インシデント	件	1	2	3	1	1
イレギュラー運航※1	件	51	48	34	42	47
安全上のトラブル※2						
システムの不具合(エンジン)	件	14	19	9	6	6
落下物	件	2	4	4	1	1

※1 航空機の多重システムの一部のみの不具合が発生した場合などに、運航乗務員がマニュアルに従って措置した上で、万全を期して引き返した結果、目的地などの予定が変更されるものです(鳥衝突、被雷等を除く)。一般的には、ただちに運航の安全に影響を及ぼすような事態ではありません。
※2 航空法第111条の4並びに航空法施行規則第221条の2第3号及び第4号に基づき、国土交通省への報告が義務付けられたものが該当します。なお、航空法第76条第1項各号に掲げる事故及び航空法第76条の2に規定する事態(重大インシデント)は該当しません。一般的には、ただちに航空事故の発生につながるものではありません。

安全に関するデータの詳細は当社Webサイト「安全報告書」をご覧ください。

WEB https://www.jal.com/ja/flight/report/

機材

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
Airbus A350-900	機	0	0	5	8	15
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	8
Boeing 777-200	機	12	12	11	9	4
Boeing 787-9	機	11	17	20	20	22
Boeing 787-8	機	25	25	29	29	29
Boeing 767-300ER	機	29	29	29	29	29
Boeing 767-300	機	6	6	5	2	0
Boeing 737-800	機	57	62	62	61	65
Boeing 737-400	機	8	3	0	0	0
Embraer 170/Embraer 190	機	29	32	32	32	32
ATR42-600/ATR72-600	機	4	7	10	11	13
De Havilland DHC-8-400CC	機	5	5	5	5	5
De Havilland DHC-8-400	機	6	1	0	0	0
De Havilland DHC-8-300	機	1	0	0	0	0
SAAB340B	機	10	8	5	3	0

運航実績

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
就航都市数						
国内線	地点	59	60	62	61	61
国際線	地点	284	348	378	368	380
便数						
国内線	便	235,246	244,467	242,603	134,325	224,022
国際線	便	53,295	54,747	51,129	8,138	17,127
合計	便	288,541	299,214	293,732	142,463	241,149
運航率						
国内線	%	98.38	98.12	98.12	97.12	98.06
国際線	%	99.88	99.54	99.36	99.04	99.24
定時出発率						
国内線	%	84.72	88.33	86.71	96.74	94.15
国際線	%	87.80	87.47	86.35	93.17	88.98
合計	%	88.61	88.10	86.62	96.02	93.38
定時到着率						
国内線	%	84.73	84.12	83.29	96.27	92.99
国際線	%	85.79	87.46	86.83	95.33	91.78
合計	%	85.00	84.99	84.18	96.38	92.81

輸送実績

	単位	日本基準 FY2017	FY2018	FY2019	IFRS※5 FY2020	FY2021
国内線						
旅客数	人	34,033,475	34,859,576	33,783,710	12,212,131	16,238,833
有償旅客キロ※1	千人・キロ	25,643,092	26,195,658	25,443,520	9,282,122	12,089,054
有効座席キロ※2	千座席・キロ	35,714,021	36,116,930	36,199,539	19,452,985	24,535,597
有償座席利用率	%	71.8	72.5	70.3	47.7	49.3
国際線(フルサービスキャリア)						
旅客数※3	人	8,585,399	9,128,236	8,277,987	357,519	892,471
有償旅客キロ※1 ※3	千人・キロ	42,013,111	44,659,463	41,905,628	2,196,423	6,027,871
有効座席キロ※2 ※3	千座席・キロ	51,836,491	54,925,904	54,324,546	11,918,047	22,780,657
有償座席利用率※3	%	81.0	81.3	77.1	18.4	26.5
貨物郵便						
国内線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	364,089	343,529	328,182	237,874	231,515
国際線有償貨物トン・キロ	千トン・キロ	2,233,387	2,429,268	2,407,691	1,948,205	3,113,671

顧客満足

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
NPS(Net Promoter Score)※4						
国内線	ポイント	+1.4	+1.3	+7.6	+23.0	+7.1
国際線	ポイント	+2.1	+2.2	+8.2	+30.0	+7.4

※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」「有償旅客キロ」「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。

外部との連携

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
提携航空会社数						
国内線※	社	3	3	3	3	3
国際線	社	26	30	36	35	35
ラボ・アライアンス数	社	—	7	11	12	12

※ ジェットスター・ジャパンは国際線接続路線のみでの提携

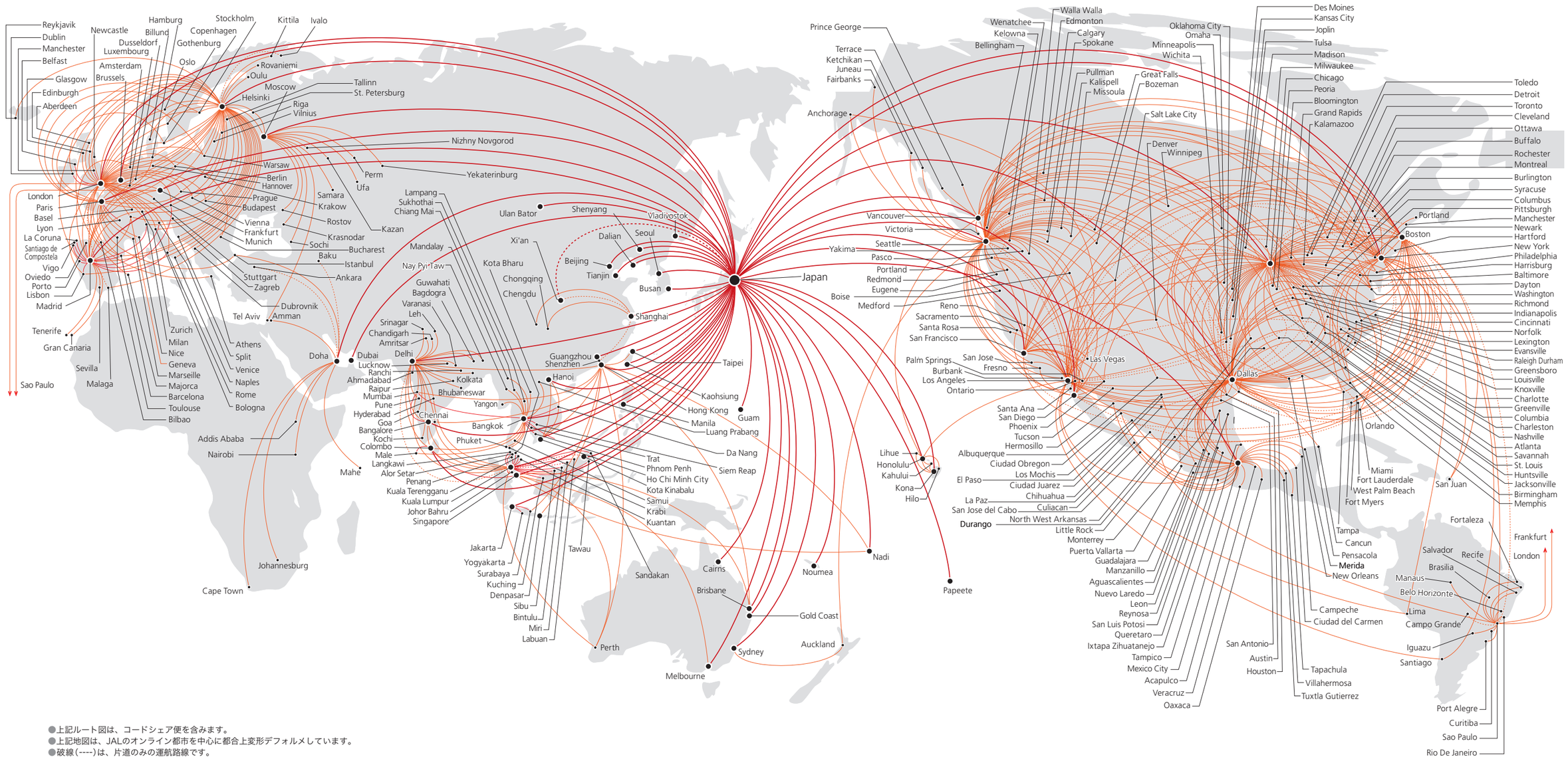
主要な子会社の実績※

	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
株式会社ジャルパック						
営業収益	億円	1,751	1,820	1,696	—	—
売上収益	億円	—	—	1,701	555	458
株式会社ジャルカード						
営業収益	億円	183	194	201	—	—
売上収益	億円	—	—	196	186	185

※ 各数値は連結消去前のものとなります。また、2020年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号　2020年3月31日)及び、「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号　2020年3月31日)を適用しております。これに伴い、2019年度の売上収益数値は当該会計基準を遡って適用した後の値となっています。

国際線ルートマップ

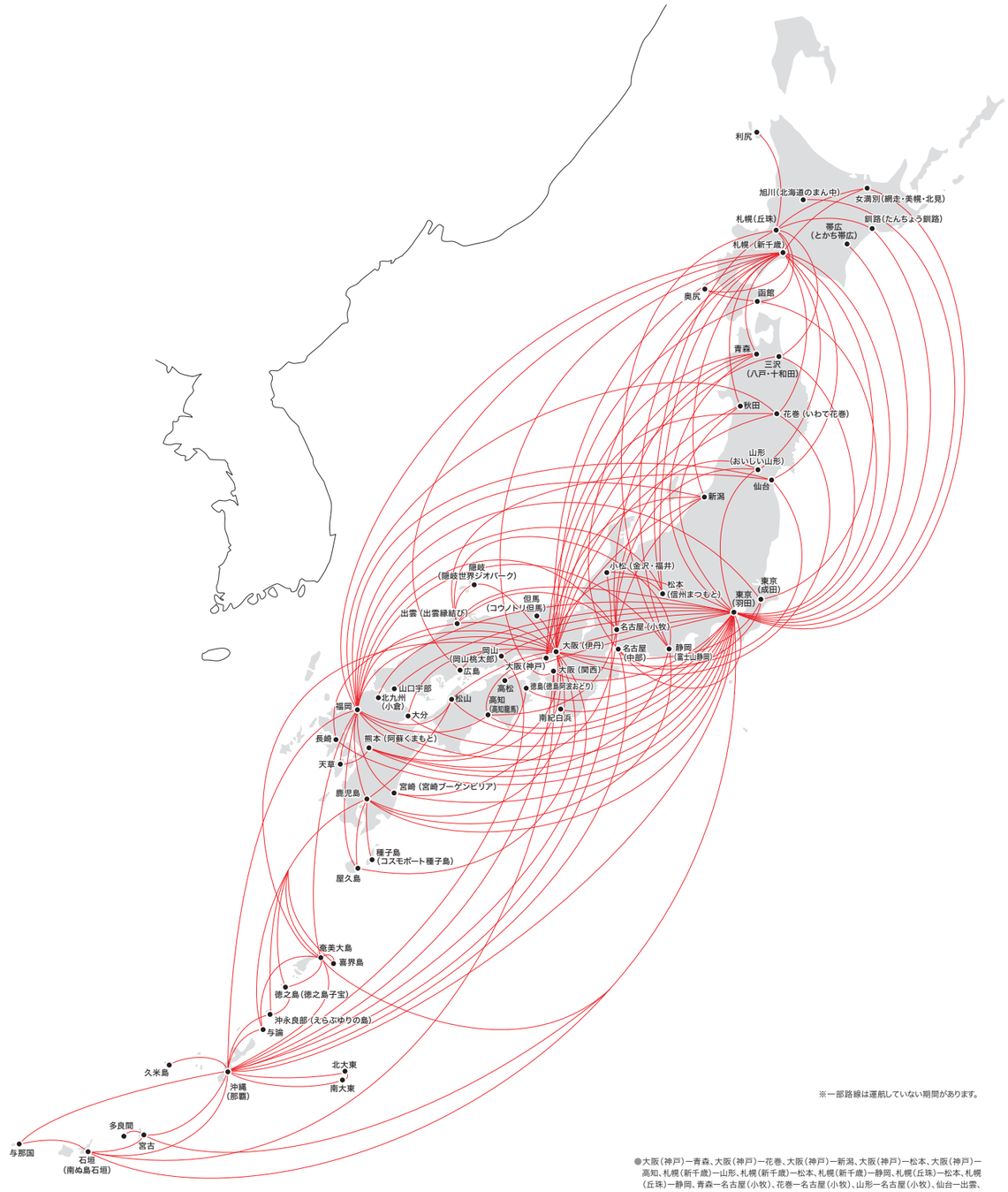
（2022年5月31日現在）



●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

（2022年4月22日現在）



※一部路線は運航していない期間があります。

●大阪（神戸）ー青森、大阪（神戸）ー花巻、大阪（神戸）ー新潟、大阪（神戸）ー松本、大阪（神戸）ー高知、札幌（新千歳）ー山形、札幌（新千歳）ー松本、札幌（新千歳）ー静岡、札幌（丘珠）ー松本、札幌（丘珠）ー静岡、青森ー名古屋（小牧）、花巻ー名古屋（小牧）、山形ー名古屋（小牧）、仙台ー出雲、新潟ー名古屋（小牧）、新潟ー福岡、松本ー福岡、静岡ー出雲、静岡ー福岡、静岡ー熊本、静岡ー鹿児島、名古屋（小牧）ー出雲、名古屋（小牧）ー高知、名古屋（小牧）ー福岡、名古屋（小牧）ー熊本の区間はフジドリームエアラインズ（FDA）とのコードシェア便です。FDAの機材および乗務員にて運航します。

●福岡ー天草、熊本ー天草の区間は天草エアライン（AMX）とのコードシェア便です。AMXの機材および乗務員にて運航します。
※大阪（伊丹）ー熊本の区間の一部便においても、AMXとのコードシェア便があります。

連結子会社一覧

（2022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				
フルサービスキャリア				
日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537	72.8	—	72.8
日本エアコミューター株式会社	300	60.0	—	60.0
株式会社ジェイエア	100	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
ローコストキャリア				
株式会社ZIPAIR Tokyo	100	100.0	—	100.0
スプリング・ジャパン株式会社	100	66.7	—	66.7
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	100	100.0	—	100.0
株式会社JALナビア	50	100.0	—	100.0
マイレージ				
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	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
JAL SATELLITE TRAVEL CO., LTD.	千香港ドル 750	—	100.0	100.0
PT. TAURINA TRAVEL DJAYA※	チ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JALUX	2,558	21.6	38.7	60.3
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-DFS	300	—	60.0	60.0
株式会社JALファシリティーズ	180	85.0	6.0	91.0
株式会社アクセス国際ネットワーク	100	100.0	—	100.0
SJフューチャーホールディングス株式会社	100	50.5	—	50.5
JAL Agriport株式会社※	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ブランドコミュニケーション	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JALUXエアポート	15	—	100.0	100.0
株式会社オーエフシー	10	50.0	40.0	90.0
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

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

4. 財務データ

（億円）

日本基準	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
会計年度							
営業収益	13,093	13,447	13,366	12,889	13,832	14,872	14,112
営業費用	11,425	11,650	11,274	11,186	12,086	13,111	13,105
営業利益	1,667	1,796	2,091	1,703	1,745	1,761	1,006
経常利益	1,576	1,752	2,092	1,650	1,631	1,653	1,025
親会社株主に帰属する当期純利益	1,662	1,490	1,744	1,641	1,354	1,508	534
営業キャッシュ・フロー	2,479	2,611	3,123	2,531	2,815	2,967	600
投資キャッシュ・フロー	△1,667	△1,992	△2,072	△2,155	△1,801	△1,863	△2,215
財務キャッシュ・フロー	△619	△673	△496	△535	△558	△370	△301
フリーキャッシュ・フロー※3	812	618	1,051	375	1,013	1,103	△1,615
減価償却費	827	858	885	957	1,108	1,241	1,380
EBITDA※4	2,495	2,655	2,977	2,661	2,854	3,002	2,386
EBITDAR※5	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）	1,645	1,986	2,106	2,331	2,080	2,221	2,396
会計年度末							
総資産	13,401	14,733	15,789	17,287	18,539	20,303	18,593
純資産	7,110	8,007	8,705	10,033	10,941	12,001	11,318
有利子負債	1,342	1,005	926	1,160	1,257	1,423	1,917
自己資本	6,902	7,764	8,430	9,720	10,603	11,651	10,948
株式							
株主数（人）	89,411	94,289	105,163	127,583	123,474	144,308	236,234
発行済み株式数（株）	181,352,000	362,704,000	362,704,000	353,715,800	353,715,800	349,028,700	337,143,500
1株当たり情報（円、米ドル）※6							
当期純利益	458.45	411.06	481.29	456.56	383.23	432.10	155.66
純資産	1,903.53	2,142.00	2,325.79	2,749.71	3,019.52	3,340.15	3,249.27
配当金	80.00	104.00	120.00	94.00	110.00	110.00	55.00
期中平均株式数（千株）	362,639	362,584	362,500	359,594	353,334	349,006	343,101
経営指標							
営業利益率（%）	12.7	13.4	15.7	13.2	12.6	11.8	7.1
自己資本利益率（ROE）（%）	26.5	20.3	21.5	18.1	13.3	13.6	4.7
総資産利益率（ROA）（%）	13.0	12.8	13.7	10.3	9.7	9.1	5.2
自己資本比率（%）	51.5	52.7	53.4	56.2	57.2	57.4	58.9
D/Eレシオ（倍）	0.2x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.2x
EBITDAマージン（%）※8	19.1	19.8	22.3	20.6	20.6	20.2	16.9
EBITDARマージン（%）※9	21.5	21.8	24.0	22.2	22.1	21.5	18.4
ユニットコスト（円）※10	8.6	8.7	9.1	9.4	10.1	10.4	10.6
ユニットコスト（円）（燃油費含む）	12.2	12.3	11.7	11.7	12.5	13.1	13.2
配当性向（%）	17.5	25.3	24.9	20.6	28.7	25.5	35.3
事業別							
国際線旅客							
旅客収入	4,375	4,548	4,487	4,152	4,629	5,306	4,762
有効座席キロ（百万席・キロ）※11 ※13	46,235	47,696	50,563	50,621	51,836	54,925	54,324
有償旅客キロ（百万人・キロ）※12 ※13	35,390	36,109	40,305	40,633	42,013	44,659	41,905
有償旅客数（千人）※13	7,723	7,793	8,460	8,394	8,585	9,128	8,277
有償座席利用率（%）※13	76.5	75.7	79.7	80.3	81.0	81.3	77.1
イールド（円）※13	12.4	12.6	11.1	10.2	11.0	11.9	11.4
ユニットレベニュー（円）※13	9.5	9.5	8.9	8.2	8.9	9.7	8.8
国内線旅客							
旅客収入	4,874	4,875	5,012	4,986	5,182	5,280	5,146
有効座席キロ（百万席・キロ）※11	37,084	36,306	35,869	35,423	35,714	36,116	36,199
有償旅客キロ（百万人・キロ）※12	23,745	23,993	24,341	24,550	25,643	26,195	25,443
有償旅客数（千人）	31,218	31,644	32,114	32,570	34,033	34,859	33,783
有償座席利用率（%）	64.0	66.1	67.9	69.3	71.8	72.5	70.3
イールド（円）	20.5	20.3	20.6	20.3	20.2	20.2	20.2
ユニットレベニュー（円）	13.1	13.4	14.0	14.1	14.5	14.6	14.2
国際線貨物							
貨物収入	542	603	542	433	560	654	597
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	1,512	1,754	1,724	1,887	2,233	2,429	2,407
国内線貨物							
貨物収入	254	242	233	222	224	218	207
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	366	356	363	357	364	343	328

（億円）　千米ドル※2

IFRS※1	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度
会計年度				
売上収益	13,859	4,812	6,827	5,578,176
営業費用	13,088	8,850	9,402	7,682,212
EBIT（財務・法人所得税前利益）	888	△3,983	△2,394	△1,956,842
税引前利益	881	△4,040	△2,466	△2,015,009
親会社の所有者に帰属する当期利益	480	△2,866	△1,775	△1,450,698
営業キャッシュ・フロー	808	△2,195	△1,035	△846,025
投資キャッシュ・フロー	△2,337	△910	△1,737	△1,419,797
財務キャッシュ・フロー	△ 388	3,886	3,592	2,935,533
フリーキャッシュ・フロー※3	△1,528	△3,105	△2,773	△2,265,822
減価償却費	1,624	1,824	1,784	1,458,370
EBITDA※4	2,512	△2,158	△610	△498,472
設備投資額（固定資産の取得による支出）	2,396	896	△1,613	1,317,967
会計年度末				
総資産	19,822	21,072	23,716	19,377,874
資本	10,496	9,815	8,441	6,897,140
有利子負債	2,774	5,151	9,284	7,586,100
自己資本（親会社の所有者に帰属する持分）	10,142	9,474	7,997	6,534,324
株式				
株主数	236,234	389,848	481,161	481,161
発行済み株式数	337,143,500	437,143,500	437,143,500	437,143,500
1株当たり情報（円、米ドル）				
当期利益	140.04	△764.99	△406.29	△3.31
自己資本（親会社の所有者に帰属する持分）	3,009.71	2,168.06	1,830.03	14.95
配当金	55.00	0.00	0.00	0.00
期中平均株式数（千株）	343,167	374,766	437,007	—
経営指標				
EBITマージン（%）	6.4	—	—	—
自己資本利益率（ROE）（%）	4.6	—	—	—
総資産利益率（ROA）（%）	4.3	—	—	—
投資収益率（ROIC）（%）	4.7	—	—	—
自己資本比率（%）	51.2	45.0	33.7	—
格付評価上の自己資本比率（%）※7	—	—	41.1	—
D/Eレシオ（倍）	0.3x	0.5x	1.2x	—
EBITDAマージン（%）※8	18.1	—	—	—
配当性向（%）	39.3	—	—	—
事業別（フルサービスキャリア）				
国際線旅客※14				
旅客収入	4,862	279	687	562,014
有効座席キロ（百万席・キロ）※11 ※13	53,910	11,918	22,780	—
有償旅客キロ（百万人・キロ）※12 ※13	45,551	2,196	6,027	—
有償旅客数（千人）※13	8,958	357	892	—
有償座席利用率（%）※13	84.5	18.4	26.5	—
イールド（円）※13	10.7	12.7	11.4	—
ユニットレベニュー（円）※13	9.0	2.3	3.0	—
国内線旅客				
旅客収入	5,297	1,740	2,351	1,920,908
有効座席キロ（百万席・キロ）※11	36,199	19,452	24,535	—
有償旅客キロ（百万人・キロ）※12	27,496	9,282	12,089	—
有償旅客数（千人）	36,411	12,212	16,238	—
有償座席利用率（%）	76.0	47.7	49.3	—
イールド（円）	19.3	18.7	19.4	—
ユニットレベニュー（円）	14.6	8.9	9.6	—
国際線貨物				
貨物収入	597	965	1,828	1,494,215
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	2,407	1,948	3,113	—
国内線貨物				
貨物収入	207	217	207	169,548
有償貨物トン・キロ（百万トン・キロ）	328	237	231	—

※1 2020年度より国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。これに伴い、2019年度の数値は日本基準に基づいた値に加えてIFRSに基づいた値を掲載しています。
※2 米ドル表記は便宜上のものであり、2022年3月31日の1米ドル＝122.39円で換算しています。
※3 フリーキャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー
※4 ［日本基準］EBITDA＝営業利益＋減価償却費。［IFRS］EBITDA＝EBIT＋減価償却費
※5 ［日本基準のみ］EBITDAR＝営業利益＋減価償却費＋航空機材賃借料
※6 当社は、2014年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っており、当該株式分割が2013年度の期首に行われたと仮定して算定表示しています。
※7 ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の自己資本比率
※8 ［日本基準］EBITDAマージン=EBITDA／営業収益。［IFRS］EBITDAマージン＝EBITDA／売上収益
※9 ［日本基準のみ］EBITDARマージン＝EBITDAR／営業収益
※10 ユニットコスト＝航空運送連結費用（燃油費を除く）／有効座席キロ
※11 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）
※12 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）
※13 国際線の「有償旅客数」「有償旅客キロ」「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。
※14 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し、2019年度実績も同様の変更を反映しています。

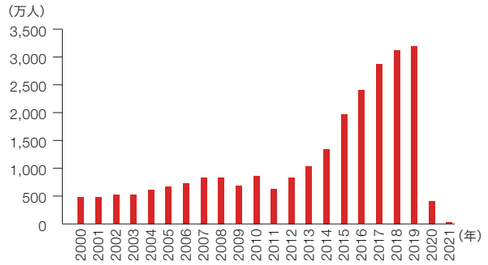
財務状況と業績の評価および分析

経営環境

2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響の長期化により、当社グループが属する航空業界は引き続き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中、清潔性・非接触性の強化による「安全・安心」の確保を最優先としながら、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を維持してまいりました。また、旅客事業の回復に時間を要する中、徹底的なコスト削減の取り組みと好調な貨物における売上最大化により収益の改善に努め、加えて、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、日本政府による公的なご支援も活用しつつ、コロナ禍からの早期回復に全力を尽くしました。

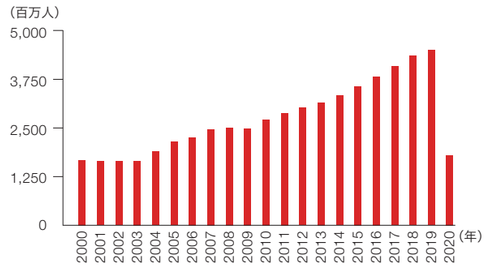
2022年度以降は、新型コロナウイルス感染拡大の影響が収束し航空需要が本格的な回復に向かっていく中、当社グループは引き続きこうした努力を継続し、公共交通機関としての社会的使命を果たし、お客さまに安心してご利用いただけるよう努めていきます。

訪日外国人旅行者数推移



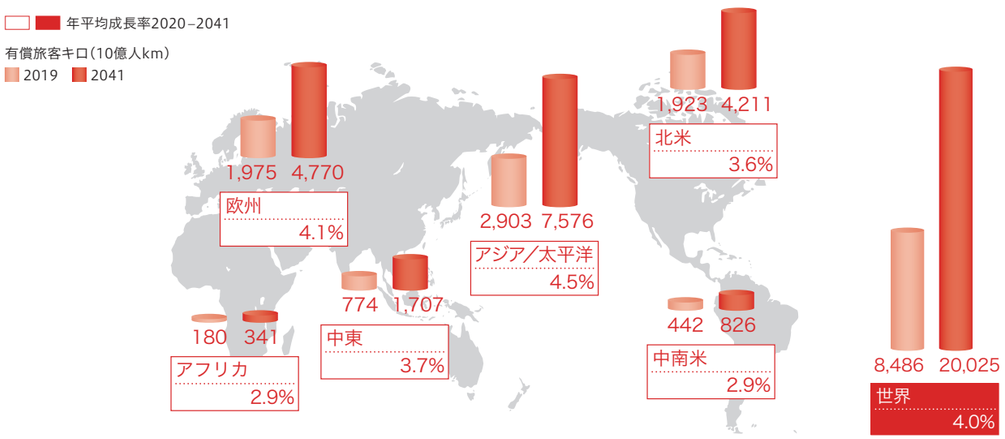
出典：日本政府観光局（JNTO）

世界の航空旅客輸送量（定期便のみ）



出典：ICAO

航空旅客需要予測



出典：一般財団法人日本航空機開発協会（JADC）

JALグループの概況

2021年度における売上収益は6,827億円（前年同期比41.9%増加）、営業費用は9,402億円（前年同期比6.2%増加）となり、財務・法人所得税前利益（△は損失）（以下「EBIT」という。）は△2,394億円（前年同期は△3,983億円）、親会社の所有者に帰属する当期利益（△は損失）は△1,775億円（前年同期は△2,866億円）となりました。

連結経営成績分析

■ 1. 業績サマリー

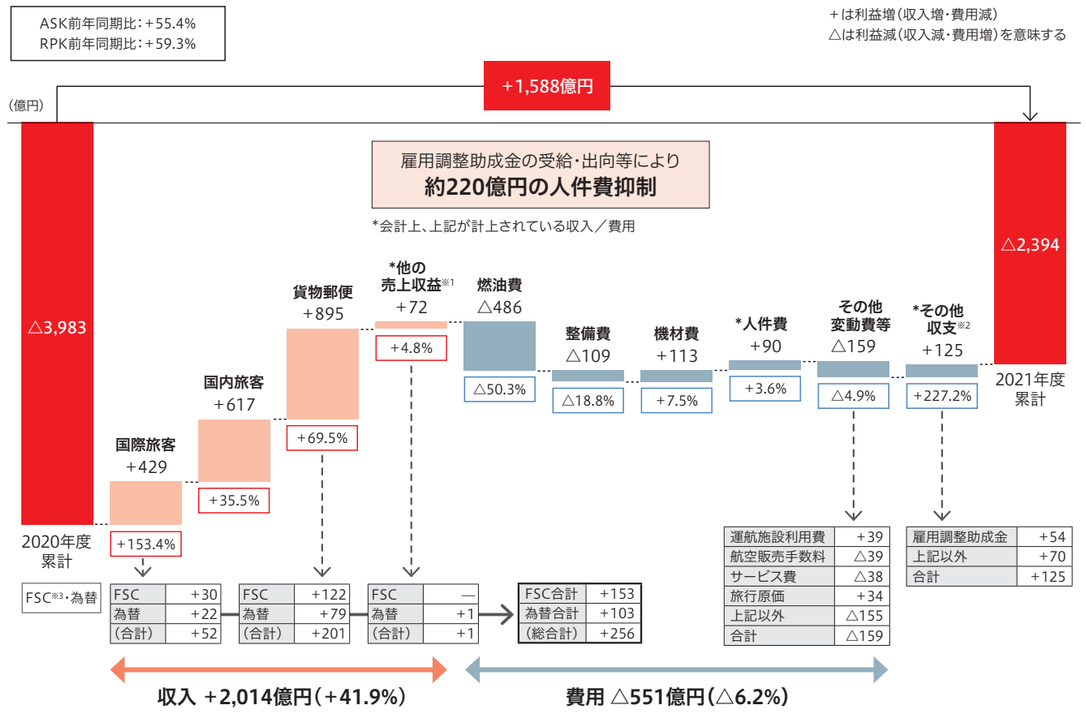
売上収益 6,827億円　EBIT △2,394億円　親会社の所有者に帰属する当期利益 △1,775億円

当社グループの2021年度の経営成績などは、収入面では、国際旅客収入はコロナ禍以降低迷しておりましたが、日本への入国に関する規制の緩和の進展により、前年対比429億円の増収となりました。国内旅客収入は緊急事態宣言の発出などで需要が一進一退を繰り返すも、選好性の向上や生産体制が整っていることで、前年対比617億円の増収となりました。貨物郵便収入は、海上物流の混乱が長期化する中、航空貨物需要が年度を通して好調に推移し、前年対比895億円の増収となりました。その結果、売上収益は6,827億円（前年同期比41.9%増加）となりました。

費用面では、燃油費は復便による使用量の増加や燃油市況上昇による燃油単価の増加などにより486億円の増加、整備費はエンジン整備の増加などにより109億円増加しました。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90億円減少しました。コスト削減の努力は着実に成果を上げており、実質固定費の圧縮と、需要に応じた柔軟な供給調整による運航費用など変動費の抑制に努めた結果、営業費用全体としては9,402億円（前年同期比6.2%増加）となりました。

以上の結果、EBITは△2,394億円（前年同期は△3,983億円）となりました。また、2021年度の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、△1,775億円（前年同期は△2,866億円）となりました。

2021年度 EBIT増減の推移



※1 他の売上収益=旅行・マイル提携・受託収入など
※2 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
※3 FSC=Fuel Surcharge（燃油サーチャージ）

■ 2. セグメントの業績

売上収益 6,425億円

(1)航空運送事業の業績

2021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6,425億円(前年同期比 48.8%増加)、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)」という。)は、△2,501億円(前年同期は△4,033億円)となりました。(売上収益およびセグメント利益(△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。

航空運送事業セグメント　部門別売上収益　(百万円)

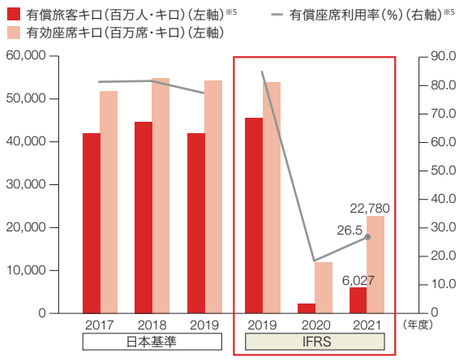
	2020年度	2021年度	前年比(%)
国際線(フルサービスキャリア)			
旅客収入	27,917	68,785	+146.4
貨物収入	96,553	182,877	+89.4
郵便収入	7,344	11,089	+51.0
手荷物収入	333	746	+123.8
小計	132,149	263,499	+99.4
国内線(フルサービスキャリア)			
旅客収入	174,006	235,100	+35.1
貨物収入	21,735	20,751	△4.5
郵便収入	3,192	3,653	+14.4
手荷物収入	219	312	+42.2
小計	199,154	259,817	+30.5
国際線・国内線合計	331,304	523,316	+58.0
その他の収入(LCCの旅客収入を含む)	100,517	119,248	+18.6
合計	431,821	642,565	+48.8

※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います。
※スプリング・ジャパンについては取得日から6月末までの業績に重要性がないため、同社の7月以降の旅客収入をLCCの旅客収入として含めています。

①国際線(フルサービスキャリア)※1

国際旅客事業	2020年度	2021年度	前年比(%)
旅客収入(億円)	279	687	+146.4
有償旅客数(千人)	357	892	+149.6
ASK(百万席・キロ)	11,918	22,780	+91.1
RPK(百万人・キロ)	2,196	6,027	+174.4
有償座席利用率(%)	18.4%	26.5%	+8.0pt
単価(円)※2	78,085	77,073	△1.3
イールド(円)※3	12.7	11.4	△10.2
ユニットレベニュー(円)※4	2.3	3.0	+28.9

国際旅客輸送実績



※1 LCCを除く。
※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
※5 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

国際線大路別実績※1

● 旅客収入　(%)

	2021年度前年比	構成比 2020年度	構成比 2021年度
米大陸線	+234.0	34	46
欧州線	+102.9	18	15
アジア・オセアニア線	+116.3	32	28
中国線	+36.8	14	8
ハワイ・グアム線	+287.1	2	3
全路線・合計値	+146.4	100	100

● 有償旅客数　(千人)

	2020年度	2021年度	前年比(%)
米大陸線	102	342	+235.3
欧州線	45	90	+100.7
アジア・オセアニア線	167	377	+125.4
中国線	36	52	+43.7
ハワイ・グアム線	5	28	+385.3
全路線	357	892	+149.6

● ASK　(百万席・キロ)

	2020年度	2021年度	前年比(%)
米大陸線	5,733	10,962	+91.2
欧州線	2,627	4,467	+70.0
アジア・オセアニア線	3,307	6,530	+97.4
中国線	142	308	+115.9
ハワイ・グアム線	106	511	+379.2
全路線	11,918	22,780	+91.1

● RPK　(百万人・キロ)

	2020年度	2021年度	前年比(%)
米大陸線	970	3,195	+229.2
欧州線	410	840	+104.8
アジア・オセアニア線	710	1,711	+141.1
中国線	68	103	+49.9
ハワイ・グアム線	36	176	+387.4
全路線	2,196	6,027	+174.4

● 有償座席利用率　(%)

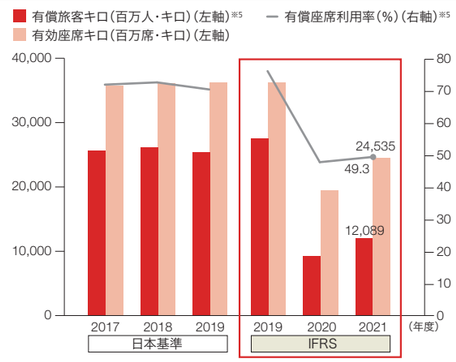
	2020年度	2021年度	前年比
米大陸線	16.9	29.2	+12.3pt
欧州線	15.6	18.8	+3.2pt
アジア・オセアニア線	21.5	26.2	+4.7pt
中国線	48.2	33.4	△14.8pt
ハワイ・グアム線	33.9	34.5	+0.6pt
全路線	18.4	26.5	+8.1pt

②国内線(フルサービスキャリア)※1

国内旅客事業	2020年度	2021年度	前年比(%)
旅客収入(億円)	1,740	2,351	+35.1
有償旅客数(千人)	12,212	16,238	+33.0
ASK(百万席・キロ)	19,452	24,535	+26.1
RPK(百万人・キロ)	9,282	12,089	+30.2
有償座席利用率(%)	47.7%	49.3%	+1.6pt
単価(円)※2	14,249	14,478	+1.6
イールド(円)※3	18.7	19.4	+3.7
ユニットレベニュー(円)※4	8.9	9.6	+7.1

※1 LCCを除く。
※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
※5 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

国内旅客輸送実績



③貨物郵便

項目	2020年度	2021年度	前年比(%)
国際線			
貨物収入(億円)	965	1,828	+89.4
郵便収入(億円)	73	110	+51.0
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	1,948	3,113	+59.8
郵便トン・キロ(百万トン・キロ)	155	160	+3.3
国内線			
貨物収入(億円)	217	207	△4.5
郵便収入(億円)	31	36	+14.4
有償貨物トン・キロ(百万トン・キロ)	237	231	△2.7
郵便トン・キロ(百万トン・キロ)	20	22	+9.7

④LCC

2021年度のLCCにおける国際旅客収入は21億円、国内旅客収入は6億円でした。また、国際線輸送実績は、有償旅客数38,320(人)、有償旅客キロ120,889(千人キロ)、有効座席キロ1,829,817(千座席キロ)、有償座席利用率は6.6%、国内線輸送実績は、有償旅客数70,259(人)、有償旅客キロ55,012(千人キロ)、有効座席キロ125,332(千座席キロ)、有償座席利用率は43.9%でした。なお、スプリング・ジャパンについては取得日から6月末までの業績に重要性がないため、同社の7月以降の旅客収入および輸送実績をLCCにおける旅客収入および輸送実績として含めています。

(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	2020年度	2021年度	前年比(%)
海外旅行取扱人数(万人)	0.0	0.0	+51.1
国内旅行取扱人数(万人)	114.1	100.4	△12.0
売上収益(億円)(連結消去前)	555	458	△17.6

株式会社ジャルカード

項目	2020年度	2021年度	前年比(%)
カード会員数(万人)	358.0	346.1	△3.3
売上収益(億円)(連結消去前)	186	185	△0.7

■ 3. 営業費用増減分析

営業費用 9,402億円　実質固定費 4,657億円

主要営業費用内訳　(億円)

	2020年度	2021年度	前年差	前年比(%)
燃油費	967	1,454	+486	+50.3
運航施設利用費	384	345	△39	△10.2
整備費	581	691	+109	+18.8
航空販売手数料	37	77	+39	+105.3
サービス費※1	110	148	+38	+34.9
他運航変動費※2	915	1,030	+114	+12.5
機材費※3	1,515	1,401	△113	△7.5
人件費※3	2,548	2,457	△90	△3.6
その他の費用※3	1,788	1,795	+6	+0.4
営業費用合計	8,850	9,402	+551	+6.2
実質固定費※4	4,937	4,657	△279	△5.7

※1 サービス費=機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用
※2 他運航変動費=旅行・マイル提携・受託事業原価など
※3 科目上固定費となるが、運航規模・旅客数等による変動的要素がある費用や事業構造改革に伴う一時的/追加的な費用を含む。
※4 実質固定費とは科目上の固定費のうち、運航規模・旅客数等による変動的要素がある費用や事業構造改革に伴う一時的/追加的な費用を除いた費用

費用面では、燃油費は復便による使用量の増加や燃油市況上昇による燃油単価の増加などにより486億円の増加、整備費はエンジン整備の増加などにより109億円増加しました。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90億円減少しました。コスト削減の努力は着実に成果を上げており、実質固定費は4,657億円と当初目標に掲げていた5,000億円から343億円を圧縮いたしました。加えて、需要に応じた柔軟な供給調整による運航費用など変動費の抑制に努めた結果、営業費用全体としては9,402億円(前年同期比6.2%増加)となりました。

以上の結果、EBITは△2,394億円(前年同期は△3,983億円)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 △1,775億円

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、△1,775億円(前年同期は△2,866億円)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 △1,035億円　投資活動によるキャッシュ・フロー △1,737億円　財務活動によるキャッシュ・フロー 3,592億円

2021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858億円増加し、4,942億円となりました。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

税引前損失△2,466億円に減価償却費などの非資金項目、退職給付に係る負債および営業活動に係る債権・債務の加減算などを行った結果、営業活動によるキャッシュ・フロー（アウトフロー）は△1,035億円（前年同期は△2,195億円のキャッシュ・アウトフロー）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△1,737億円（前年同期は△910億円のキャッシュ・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および社債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3,592億円（前年同期は3,886億円のキャッシュ・インフロー）となりました。

キャッシュ・フロー　（億円）

	2020年度	2021年度	前年差
営業キャッシュ・フロー	△2,195	△1,035	+1,159
減価償却費	1,824	1,784	△39
投資キャッシュ・フロー	△910	△1,737	△827
投資額・出資額	△978	△1,895	△917
フリーキャッシュ・フロー※1	△3,105	△2,773	+332
財務キャッシュ・フロー	3,886	3,592	△293
キャッシュ・フロー合計※2	780	819	+38
EBITDA※3	△2,158	△610	+1,548

※1 フリーキャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー
※2 キャッシュ・フロー合計=営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー＋財務キャッシュ・フロー
※3 EBITDA=EBIT＋減価償却費

■ 6. 設備投資と機材調達

設備投資 1,613億円

2021年度の設備投資については、総額1,613億円（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います。

2021年度に実施した設備投資の主な内容は、航空機11機（エアバスA350-900型7機、ボーイング787-9型2機、ATR42-600型2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、航空機13機を売却しており、その内訳はボーイング777-200型8機、ボーイング767-300型2機、SAAB340B型3機です。

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いきます。

2021年度 航空機一覧

			前期末 2021/3/31				当期末 2022/3/31				増減
			所有	リース	合計1	合計2 退役済み機材除く	所有	リース	合計1	合計2 退役済み機材除く	当期末合計2-前期末合計
FSC※1	大型機	Airbus A350-900	4	4	8	8	11	4	15	15	+7
		Boeing 777-300ER	13	0	13	13	13	0	13	13	—
		Boeing 777-300	4	0	4	0 ※2	4	0	4	0 ※2	—
		Boeing 777-200ER	11	0	11	6	8	0	8	5	△1
		Boeing 777-200	9	0	9	0	4	0	4	0	—
		大型機 小計	41	4	45	27	40	4	44	33	+6
	中型機	Boeing 787-9	17	3	20	20	19	3	22	22	+2
		Boeing 787-8	27	0	27	27	25	0	25	25	△2
		Boeing 767-300ER	29	0	29	29	29	0	29	29	—
		Boeing 767-300	2	0	2	2	0	0	0	0	△2
		中型機 小計	75	3	78	78	73	3	76	76	△2
	小型機	Boeing 737-800	43	18	61	61	47	12	59	58 ※2	△3
		小型機 小計	43	18	61	61	47	12	59	58	△3
	リージョナル機	Embraer 170/ Embraer 190	32	0	32	32	32	0	32	32	—
		De Havilland DHC-8-400CC	5	0	5	5	5	0	5	5	—
		SAAB340B	3	0	3	2 ※2	0	0	0	0	△2
		ATR42-600/ ATR72-600	10	1	11	11	12	1	13	13	+2
		リージョナル機 小計	50	1	51	50	49	1	50	50	—
		FSC 合計	209	26	235	216	209	20	229	217	+1
LCC		Boeing 787-8	2	0	2	2	4	0	4	4	+2
		Boeing 737-800	0	0	0	0	0	6 ※3	6	6	+6
		LCC 合計	2	0	2	2	4	6	10	10	+8
		総計	211	26	237	218	213	26	239	227	+9

※1 FSC：フルサービスキャリア
※2 合計1と合計2の差異は期末時点における退役済み（売却待ち）機材
※3 スプリング・ジャパンの連結化による増加

■ 7. 財政状態

自己資本 7,997億円　自己資本比率 33.7%（41.1%）※2

厳しい業績にも関わらず、自己資本は7,997億円、格付評価上の自己資本比率は41.1%を確保いたしました。また、格付評価上のネットD/Eレシオも0.3倍と健全な水準を維持いたしました。

（資産）2021年度末における資産につきましては、現金およ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2,643億円増加し、2兆3,716億円となりました。

（負債）負債につきましては、主に財務体質のさらなる強化と長期性の投資資金の確保を同時に行うためのハイブリッド・ファイナンスなどにより、前年度末に比べ4,017億円増加の1兆5,275億円となりました。

（資本）資本につきましては、主に親会社の所有者に帰属する当期損失などにより、前年度末に比べ1,373億円減少の8,441億円となりました。

連結財務状況　（億円）

		2020年度期末	2021年度期末	前年度期末差
総資産		21,072	23,716	+2,643
現金および預金		4,083	4,942	+858
有利子負債		5,151	9,284	+4,133
	1年内返済※1	696 (205)	867 (144)	+171 (△60)
自己資本※4		9,474	7,997	△1,477
自己資本比率（%）※2※5		45.0%	33.7% (41.1%)	△11.2pt
D/Eレシオ（倍）※6		0.5x	1.2x	+0.6x
ネットD/Eレシオ（倍）※3※7		0.1x	0.5x (0.3x)	+0.4x

※1（　）内の数字は、1年内返済のうち航空機リース料
※2（　）内の数字は、ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の自己資本比率
※3（　）内の数字は、ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上のネットD/Eレシオ
※4 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分
※5 自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率
※6 D/Eレシオ=有利子負債/自己資本
※7 ネットD/Eレシオ＝（有利子負債ー現金および預金）/自己資本

■ 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。

（2022年8月時点）

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

■ 9. 燃油および為替ヘッジについて

（1）方針

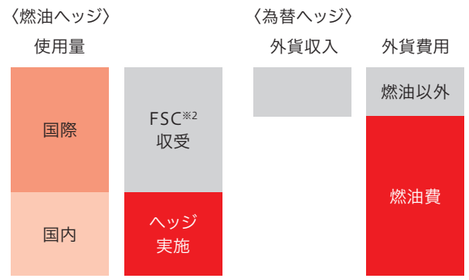
国際線については燃油サーチャージにより一定程度リスクヘッジが可能であるため、国内線で消費する燃油量程度をヘッジ対象としています。また、当社の外貨建て収入は燃油費を除く外貨建て費用とほぼ同規模であり、燃油費部分にリスクがあるため、原油および為替のヘッジを実施しています。

燃油・為替市況実績

	2020年度	2021年度	前年比（%）
シンガポールケロシン（USD/bbl）	43.5	81.6	+87.6
ドバイ原油（USD/bbl）	42.0	74.3	+76.9
為替（円/USD）	106.0	111.6	+5.3

（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。



FSCがない国内線で使用される燃油にリスクが存在※1

外貨収入と燃油以外の外貨費用はほぼ相殺されており、燃油費為替にリスクが存在している

※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います。また、従業員の退職などに際して、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、寿命リスクなどに晒されていますが、重要なリスクではないと判断しています。

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います。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います。

2021年度末において、当社および連結子会社全体で退職一時金制度については38社が有しています。また、企業年金基金はJAL企業年金基金等3基金などを有しています。なお、一部の海外子会社でも確定給付型の制度を有しています。

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などを選択制にて導入しています。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います。

■ 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基本方針としています。

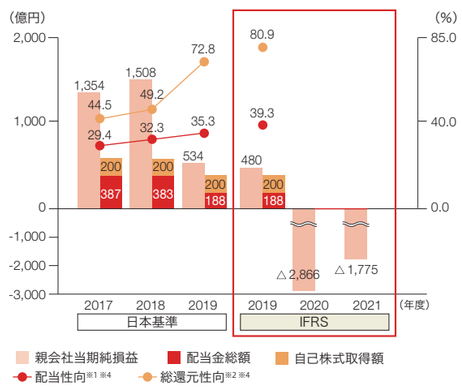
新型コロナウイルス感染拡大の長期化により当社の財務状況は大きな影響を受けたことから、足許を「財務再構築フェーズ」と位置づけ、財務基盤の再構築とリスク耐性を強化することを優先することといたします。そして早期に財務基盤の再構築を成し遂げ、「持続的成長フェーズ」へ移行し、キャッシュ・フロー創出力の回復に沿って株主還元、サステナブルな成長に向けた投資にキャッシュ・フロー配分を徐々にシフトしていきます。

「持続的成長フェーズ」における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いきます。加えて、自己株式の取得については、当社の財務状況などを見据え、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いきます。

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いきます。なお、当社は、「取締役会の決議により、毎年9月30日を基準日として中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めています。

新型コロナウイルス感染拡大の影響はようやく収束に向かいつつあり、国内線を中心に旅客需要の回復が見込める状況になってまいりましたが、2021年度の業績は、コロナ禍による旅客需要の回復遅れにより2期連続で大幅な損失を計上することとなりました。加えて、地政学リスクの顕在化や原油市況の高騰といった直近の当社グループを取り巻く経営環境をふまえると、リスク耐性を強化すべく手元流動性の確保と財務体質の強化を最優先することが最善であると判断し、2020年度、2021年度の2期連続で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いますが、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。2022年度については、新型コロナウイルス感染拡大の影響から国際旅客需要の回復にはまだ相応の時間を要するものの、国内旅客需要については力強い回復が見通せる状況になっています。地政学リスクの顕在化や原油市況の高騰等のリスクへの警戒は必要なものの、今後大きなイベントリスクが発生しない限り業績の回復とキャッシュ・フロー創出力の改善の目途が立ってきたことから、2022年度期末までに復配を目指すことといたします。早期に業績を回復軌道に乗せ財務再構築を成し遂げ、再び継続的かつ安定的な株主還元の実現に努めていきます。

総還元推移（2017～2021年度）



※1 配当性向＝配当金総額/親会社当期純利益※3
※2 総還元性向＝（配当金総額＋自己株式取得額）／親会社当期純利益※3
※3 2017～2018年度の親会社当期純利益は法人税等調整額の影響額を除く。
※4 2020年度、2021年度の「配当性向」「総還元性向」は配当がなかったため掲載していません。

■ 12. 事業等のリスク

(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**
- ② **中長期的な事業環境の変化に関わるリスク**

(2) 自然災害・テロ攻撃等の災害に関わるリスク

(3) 気候変動・地球温暖化・環境規制に関わるリスク

(4) 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**
- ② **競争環境に関わるリスク**

(5) 航空機導入に関わるリスク

(6) 市況変動に関わるリスク
- ① **燃油価格の変動に関わるリスク**
- ② **為替変動に関わるリスク**
- ③ **資金・金融市場・財務に関わるリスク**

(7) 航空安全に関わるリスク

(8) 法的規制・訴訟に関わるリスク
- ① **法的規制に関わるリスク**
- ② **訴訟に関わるリスク**

(9) IT（情報システム）、顧客情報の取り扱いに関わるリスク

(10) 人材・労務に関わるリスク

事業等のリスクについての詳細は当社Webサイトをご覧ください。
WEB https://www.jal.com/ja/investor/risk/

5. その他データ

株式情報

（2022年3月31日現在）

- 上場証券取引所　東京証券取引所 プライム市場
- 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、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

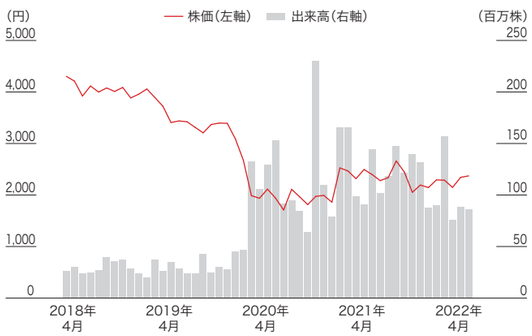
2.　当会社は、社債、株式などの振替に関する法律第151条第1項又は第8項に基づく振替機関からの通知に係る株主のうち前項各号のいずれかに掲げる者の有する株式のすべてについて株主名簿に記載又は記録することとした場合に前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとなるときは、前項各号に掲げる者の有する議決権の総数が当会社の議決権の3分の1以上を占めることとならないように当該株式の一部に限って株主名簿に記載又は記録する方法として国土交通省令で定める方法に従い、株主名簿に記載又は記録する。

- 発行可能株式総数 750,000,000株
  （普通株式）（700,000,000株）
  （第1種優先株式）（12,500,000株）
  （第2種優先株式）（12,500,000株）
  （第3種優先株式）（12,500,000株）
  （第4種優先株式）（12,500,000株）
- 発行済株式総数
  普通株式 437,143,500株（1単元は100株）
  株主数 481,161人
  ※発行済株式総数には自己株式136,291株を含みます。
- 大株主

株主名	所有株式数（株）	議決権比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	64,908,200	14.85
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	13,160,900	3.01
MSIP CLIENT SECURITIES	8,151,547	1.86
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	8,006,870	1.83
京セラ株式会社	7,638,400	1.74
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.14
MLI FOR SEATOWN MASTER FUND-PB	3,374,200	0.77
DAIWA CM SINGAPORE LTD-NOMINEE ROBERT LUKE COLLICK	3,140,000	0.71
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,858,062	0.65
GOVERNMENT OF NORWAY	2,784,286	0.63
計	119,022,465	27.23

※持株比率は自己株式136,291株を控除して計算し、小数点第3位以下を切捨処理しています。

- 株価・出来高推移



会社情報

（2022年3月31日現在）

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　35,423名 単体　12,767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

社外からの主な評価

（2021年～2022年）

主な評価・受賞については当社Webサイトにも掲載しています。

WEB https://www.jal.com/ja/outline/awards.html　WEB https://press.jal.co.jp/ja/awards/

サービス品質、安全・安心への取り組み、サステナビリティに関する取り組みの総合評価

APEX「WORLD CLASS」
日本の航空会社として初

感染症対策（安全・安心への取り組み）に対する評価

SKYTRAX「Covid-19 Safety Rating」
最高評価の5スター

APEX「Health Safety Powered by SimpliFlying Audit Diamond」
最高評価「Diamond」

SKYTRAX「COVID-19 Excellence Award」

空港・機内における商品・サービスに対する評価

SKYTRAX「World Airline Star Rating 5スター」
2018年～

SKYTRAX「World's Best Economy Class」
2期連続
SKYTRAX「Best Economy Class Airline Seat」
4期連続（5度目）

ESG戦略に対する評価

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

NPO法人J-Win「2021 J-Win ダイバーシティ・アワード」
アドバンス部門 準大賞

D&I推進に対する評価

work with Pride「PRIDE指標2021」
最上位「ゴールド」2016年から6年連続

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数（WIN）

JobRainbow「D&I Award 2021」
「D&I Award賞」

JobRainbow「D&I Award 2021」
最高評価「ベストワークプレイス」

D&I推進とアクセシビリティ向上への取り組みに対する評価

東京都「心のバリアフリー」好事例企業

ワークスタイル変革に対する評価

総務省「テレワーク先駆者百選」
航空会社として初の「総務大臣賞」受賞

2022 健康経営銘柄

2022 健康経営優良法人 ホワイト500
JALグループ20社が認定

DX推進に対する評価

DX銘柄2021

情報開示に対する評価

日本証券アナリスト協会「ディスクロージャー優良企業」
運輸部門で過去4年で3回目となる第1位

一般社団法人日本IR協議会「IRグッドビジュアル賞」
2年連続で受賞

日本航空株式会社
財務部・総務部

〒140-8637
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
TEL：03-5460-3121

ホームページ	www.jal.co.jp
企業情報	www.jal.com/ja/outline/
サステナビリティ情報	www.jal.com/ja/sustainability/
投資家情報	www.jal.com/ja/investor/

oneworld

ECO FIRST

UD FONT by MORISAWA
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを使用しています。