

1 JALグループの 存在意義

この章で伝えたいこと

- 創業以来培ってきた強みを生かした、価値を創造する、
JALグループのビジネスモデル～価値創造プロセス図～
- JALグループが取り組む重要課題～マテリアリティ～
- JALグループが大切にしている価値観



PHOTOGRAPHY BY SACHIE ABIKO

Contents

挑戦の航跡	11
事業概要	13
価値創造プロセス	15
重要課題	16
ステークホルダーとの関係	19
大切にしている価値観	20

挑 戦 の 航 跡

1951年に日本で戦後初の航空会社として誕生して以来、
JALグループは常に時代の変化を捉え、技術と革新を積み重ねてきました。
今後も創業以来培ってきた強みを生かして、人・モノの移動と、関係・つながりを創造していきます。



DC-6B型機

1951年 設立

1950年代

日本航空誕生。
戦後復興の中、新しい日本の翼で
世界との新たなつながりを創出



国際線初便の乗務員

- 人的資本 1951年 スチュワーデス1期生入社
- 人的資本 1954年 日本人2名、機長の資格初取得
- フルサービスキャリア 1954年 戦後初の国際線定期輸送を開始

1970年代

本格的な大量輸送時代へ。
いち早くジャンボジェットを導入し、
海外旅行の普及や国際交流を下支え



- フルサービスキャリア 1970年 ボーイング747型機
ジャンボジェットの就航
- 貨物 1972年 中国から
ジャイアントパンダ輸送

1990年代

環境問題が社会課題となる中で、移動とつながりを支える企業として
事業を通じた課題解決を本格的に開始

- 自然資本 1991年 航空機による大気観測プロジェクト発足
- マイルライフインフラ 1993年 国際線「マイレージプログラム」導入
- 人的資本 1995年 女性初の一等航空整備士誕生



1960年代

ジェット機の時代。
パッケージツアーの販売開始や世界一周路線の開設など
日本と世界とのつながりの構築をJALグループが後押し



ジャルパック
海外パッケージツアー第一陣

- マイルライフインフラ 1965年 ジャルパック販売開始、憧れの海外旅行が身近な存在へ
- フルサービスキャリア 1967年 世界一周路線開設、「世界を結ぶ日本の翼」へ

1980年代

国際線定期輸送実績世界1位を達成。
完全民営化を経て、新生JALへ



世界一周線第一便

- マイルライフインフラ 1982年 JALカード発行
- フルサービスキャリア 1983年 国際航空運送協会(IATA)の統計で、旅客・貨物輸送実績で世界一に
(1987年まで5年連続世界一)
- 貨物 1987年 完全民営化



ボーイング777型機

1990

2000年代

更なるお客さまの利便性向上と競争力強化を目指して
JAL/JAS経営統合、**oneworld**加盟を実現

- 知的資本** 2002年 日本発国際線自動チェックイン機導入
- フルサービスキャリア** 2004年 国内線新クラス「クラスJ」サービス導入
- フルサービスキャリア** 2007年 世界規模の航空連合の一つ、**oneworld**に加盟



新型自動チェックイン機

2010年代

経営破綻をきっかけに新たな企業理念を制定し、
価値創造の基盤を一新。

また、LCCの誕生によりこれまでにない人流を創出

- 2010年** 会社更生手続き申し立て
- 人的資本** 2010年 JAL初の女性機長誕生
- 2011年 新たな企業理念・JALフィロソフィを制定
- LCC** 2011年 カンタス航空グループなどと合併でジェットスター・ジャパンを設立
- 2012年 東京証券取引所に再上場
- LCC** 2019年 国際線中距離LCCエアライン「ZIPAIR」が誕生
- 2019年 安全憲章を改定・新たな行動規範を制定



東京証券取引所に再上場

人・モノの
移動
に貢献



人・モノの
つながり
に貢献

2000
2010
2020



A350-900型機

2020年代

コロナ禍を経て、JAL Visionを策定。
ESG戦略を経営計画の最上位戦略に位置づけ、
移動とつながりを通じて社会的価値・経済的価値を創出

- 2021年 JAL Vision 2030を策定
- LCC** 2021年 春秋航空日本株式会社を子会社化し、成田を拠点としたJALのLCC戦略本格始動
- 2022年 航空業界として初のトランジションボンドを発行
- 自然資本** 2022年 本邦初、CO₂排出量実質ゼロのフライトを東京-沖縄線で運航
- 2024年 SX銘柄に選定



ZIPAIR



サステナブル・チャレンジフライト

世界で一番選ばれ、
愛されるエアライングループへ

2024



人・モノの移動を
新たな航空需要に
結びつける

フルサービスキャリア

省燃費機材を導入し環境負荷を抑えながらネットワークを維持・拡大し、関係人口を創出



- ② JAPAN AIRLINES
- ② J-AIR
- ② JAPAN AIR COMMUTER
- ② HOKKAIDO AIR SYSTEM
- ② JAPAN TRANSOCEAN AIR
- ② RYUKYU AIR COMMUTER

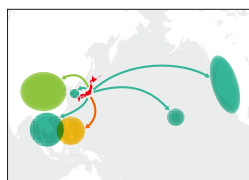
● 事業内容

- 世界と日本、都市と地域をつなぐ航空運送事業

就航空港数	国内: 64地点 国際: 384地点
有償旅客キロ	国内: 26,771,128千人・キロ 国際: 37,201,808千人・キロ
提携航空会社数	38社(内際合計)

LCC

マーケットに応じた機動的な事業展開により、新たな人流を創出



● 事業内容

- 北米西海岸・アジアを結ぶ航空運送事業 (ZIPAIR)
- 日本国内・中国を結ぶ航空運送事業 (スプリング・ジャパン)
- 日本国内・アジアを結ぶ航空運送事業 (ジェットスター・ジャパン)

就航路線数	15路線
	※ジェットスター・ジャパン除く

貨物郵便

社会ニーズを捉えた高品質な物流インフラとして、お客さまの想いに応え、社会に貢献する



JAL CARGO ②

● 事業内容

- 自社旅客機貨物スペースおよび貨物専用機を組み合わせ、最適な航空輸送ネットワークを提供
- 成田/羽田/関空間で世界基準に沿った輸送体制を構築、医薬品/生鮮品等の高付加価値貨物の輸送により社会に貢献

有償貨物トン・キロ	国内: 282,974千トン・キロ 国際: 2,515,410千トン・キロ
-----------	--

人・モノの
つながり
に貢献



人・モノのつながりを
広げる新たな
事業を展開

マイル・ライフ・インフラ

多様な商品・サービス展開により、人や地域をつなぐビジネスを創造

マイル／金融・コマース

新たなつながりを生む多様なマイルライフサービスを提供



● 事業内容

- マイルを通じたJAL PayやJAL Mallなどのマイルライフサービスの提供
- 空港免税品や機内販売品の企画・調達
- EC、ふるさと納税などのサービス展開 など

JMB会員数(累計) …………… 約38百万人
JALUX収入 …………… 320億円

グランドハンドリング受託

外国航空会社の受け入れを通じてインバウンド人流を創出、国と地域の発展・活性化に貢献する



● 事業内容

- 外国航空便のハンドリング受託
- エンジンやランディングギアなどの整備受託
- 国・自治体・他社と協力したインバウンド需要の拡大支援 など

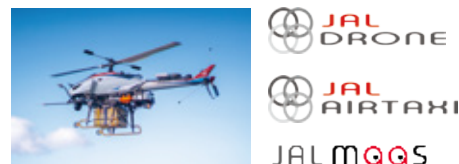
外国航空会社受託便数 …………… 旅客便: 61,000便
貨物便: 5,000便

エアモビリティ

ドローンを活用した物流モデルの構築や、空飛ぶクルマの事業化に向けた取り組みを加速

MaaS

人や地域、さまざまな交通モードをつなぐ地域交通ネットワークのビジネスモデルを構築



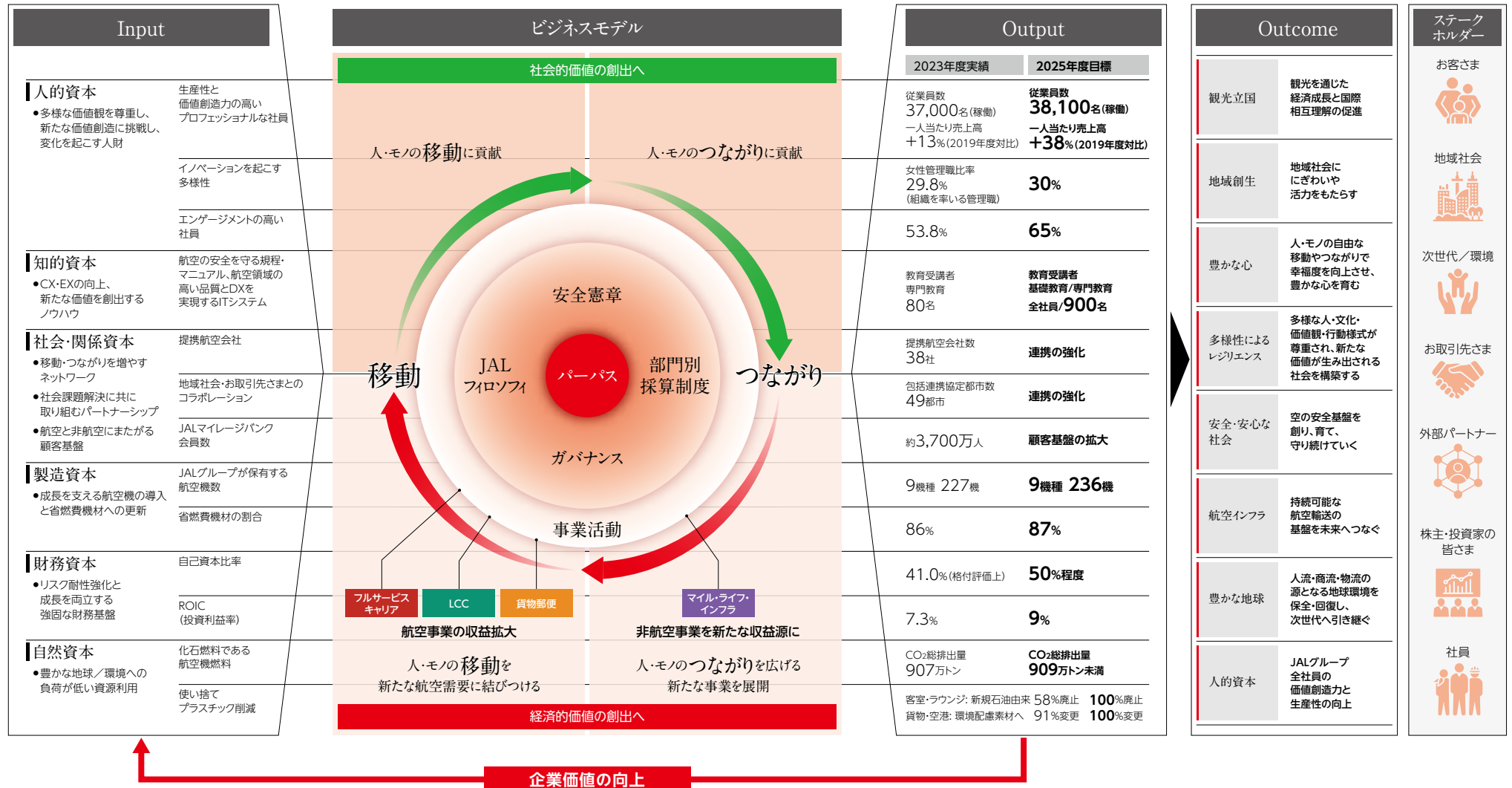
● 事業内容

- エアモビリティ事業化に向けた準備
- ドローン活用支援サービス
- MaaS事業

- 島の生活を支える離島物流モデルを事業化(奄美瀬戸内町)
- 遠隔操縦者1名でドローン3機を同時運航
- eVTOL(空飛ぶクルマ)運航事業会社を設立
- 「JAL MaaS」の展開(経路検索・デジタルチケットサービス)
- ラストワンマイルサービスの提供(沖縄、ハワイ)

価値創造プロセス

JALグループは、パーパスを起点として、安全運航の堅持を大前提に、フルサービスキャリア、LCC、貨物郵便、マイル・ライフ・インフラの領域で、人・モノの「移動」を支えるとともに、「移動」を通じた「関係・つながり」を創造します。これにより創出した社会的価値と経済的価値により、各資本の強化と重要課題(マテリアリティ)への取り組みを進め、ステークホルダーとともに企業価値の向上と社会課題の解決を図ります。



重要課題（マテリアリティ）

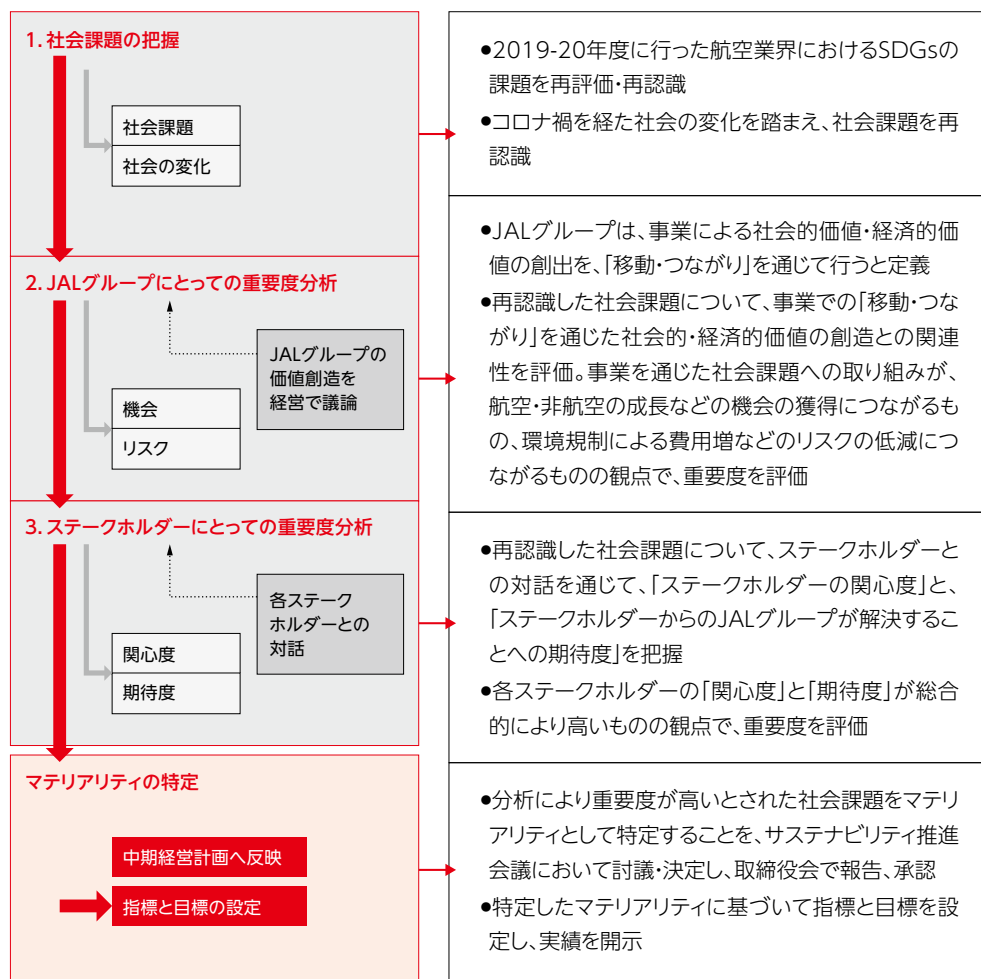
JALグループは、8つの重要課題（マテリアリティ）を設定し、事業で創出した社会的価値・経済的価値を通じて、取り組むこととしています。

マテリアリティへの取り組みを通じて、中長期的な成長を目指していきます。

重要課題（マテリアリティ）		重要課題に対する認識	社会的価値を測る指標 2025年度目標	経済的価値を測る指標 2025年度目標
観光立国	観光を通じた経済成長と国際相互理解の促進	経済波及効果の大きい観光は、地域経済の活性化、雇用機会の増大などをもたらすとともに、世界中の人々が日本の魅力を発見し伝播することによる国際相互理解の促進にもつながります。人、地域、社会をつなぐJALグループは、観光立国実現の一翼を担っていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域誘客 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 ● インバウンド拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 訪日外国人の国内線利用 1,505千人 ● 地域産品流通拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内の貨物輸送量FY19対比 +10% 経営目標 ● 新たなツーリズム推進 <ul style="list-style-type: none"> ● JAL Wellness&Travel提携数 10自治体 ● 社外との研究の推進 <ul style="list-style-type: none"> ● ワークスタイル研究会員 200団体 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空旅客数・旅行者数の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 ● 訪日外国人の国内線利用 1,505千人 ● 地域産品などの輸送の増加 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内の貨物輸送量FY19対比 +10% 経営目標 ● 受託便数の増加 <ul style="list-style-type: none"> ● 外国航空会社の運航便の受託 107千便 ● 旅行に関する提携自治体数の増加 <ul style="list-style-type: none"> ● JAL Wellness&Travel提携数 10自治体 ● マイル・ライフサービス利用者の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● どこかにマイル累計利用人数 81万人、サブスク型旅行商品の展開を通じた人流の創出FY22対比 250%
地域創生	地域社会ににぎわいや活力をもたらす	日本では、少子高齢化、経済の停滞、過疎化などが地域社会の課題となっています。こうした課題の解決のため、JALグループは、航空ネットワークを生かして、地域と都市、人と人をつなぐ社会インフラとして持続可能な地域社会づくりに貢献します。		
豊かな心	人・モノの自由な移動やつながりで幸福度を向上させ、豊かな心を育む	誰もが豊かさを感じられるウェルビーイングな社会のために、「人やモノの移動」から生まれる「社会的つながり」は欠かすことができないものです。JALグループは移動とつながりの創出を通じて、人々の幸福度の向上、豊かな心を育むことに貢献します。		
多様性によるレジリエンス	多様な人・文化・価値観・行動様式が尊重され、新たな価値が生み出される社会を構築する	レジリエントな社会を築く上で、社会全体の多様性を推進していくことが重要です。人々が飛行機で現地に赴き、実際に五感で感じ、多様な価値観に触れる機会をつくることで、航空会社として社会の多様性の向上に貢献していきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権の尊重 <ul style="list-style-type: none"> ● 人権デューデリジェンス対応実施率 100% ● バリアフリー・ストレスフリー <ul style="list-style-type: none"> ● 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比 2.5倍 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空旅客数・旅行者数の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 移動にバリアを感じているお客さまの搭乗率 FY19対比 2.5倍
安全・安心な社会	空の安全基盤を創り、育て、守り続けていく	移動と生活の利便性を備えた安全・安心な社会の実現に向け、JALグループが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ることで、空のプロフェッショナルとして安全・安心な総合エアモビリティ・オペレーションを実現します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代エアモビリティの運航基盤構築 <ul style="list-style-type: none"> ● FY25 空飛ぶクルマ事業化 	<ul style="list-style-type: none"> ● エアモビリティサービスの事業化実現 <ul style="list-style-type: none"> ● FY25空飛ぶクルマ事業化
航空インフラ	持続可能な航空輸送の基盤を未来へつなぐ	四方を海に囲まれた島国である日本では、航空は重要な社会インフラです。JALグループは、世界と日本、地域間の移動を担う社会インフラとして存在できていることに感謝し、航空ネットワークの提供を通じて公共輸送機関としての使命を果たしていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空・物流ネットワークの維持・拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● コードシェアを含む国内線乗り入れ地点 65以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空旅客数・旅行者数の拡大、貨物輸送量の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内の旅客数FY19対比 +10% ● 国内の貨物輸送量FY19対比 +10% 経営目標
豊かな地球	人流・商流・物流の源となる地球環境を保全・回復し、次世代へ引き継ぐ	環境は、全ての生き物が地球上で命を育むために、守らなければならないものです。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、あらゆる場面で環境の保全に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量削減 <ul style="list-style-type: none"> ● 排出量 909万t未満(FY19未満) 経営目標 ● 生物多様性の保全 <ul style="list-style-type: none"> ● 有性生殖サンゴ 1,000群体(2026年) ● 使い捨てプラスチックの削減 経営目標 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空旅客数・旅行者数の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内の旅客数FY19対比 +10% 経営目標 ● コマース取り扱いの拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● JALグループ外企業と連携したリサイクル商品の企画・販売の強化 15社
人的資本	JALグループ全社員の価値創造力と生産性の向上	多様な価値観を持つ社員一人一人が個性を発揮し、さまざまな挑戦をすることが、新たな価値創造やお客さまへの最高のサービスの提供、社会への貢献につながるから、JALグループは誰もが生き生きと活躍できる会社を目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的価値創出力の向上 <ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントの高い社員の割合 64.4% ● DEIの促進 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率 30% 経営目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済的価値創出力の向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 一人当たり売上高FY19対比 +38% ● DEIの推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率 30% 経営目標

重要課題（マテリアリティの特定プロセス）

JALグループは、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析を行うとともに、外部ステークホルダーのご意見・ご期待を踏まえ、マテリアリティを継続的に見直しています。2023年には、それまでのSDGsの17ゴール／169ターゲット達成に向けた主として航空事業で取り組むことを前提としていたマテリアリティから、ニューノーマルな環境やマーケット変化を踏まえ、航空に限らずJALグループ全事業領域における経済的価値創造との連動性を高めるとともに、事業が社会に与える影響をリスクと機会の両面から勘案した8つのマテリアリティに再整理しました。今後はマテリアリティの社内浸透を図り、それらへの取り組みを進めることで価値創造を実現していきます。



- 2019-20年度に行った航空業界におけるSDGsの課題を再評価・再認識
- コロナ禍を経た社会の変化を踏まえ、社会課題を再認識
- JALグループは、事業による社会的価値・経済的価値の創出を、「移動・つながり」を通じて行うと定義
- 再認識した社会課題について、事業での「移動・つながり」を通じた社会的・経済的価値の創造との関連性を評価。事業を通じた社会課題への取り組みが、航空・非航空の成長などの機会の獲得につながるもの、環境規制による費用増などのリスクの低減につながるものの観点で、重要度を評価
- 再認識した社会課題について、ステークホルダーとの対話を通じて、「ステークホルダーの関心度」と、「ステークホルダーからのJALグループが解決することへの期待度」を把握
- 各ステークホルダーの「関心度」と「期待度」が総合的に高いものの観点で、重要度を評価
- 分析により重要度が高いとされた社会課題をマテリアリティとして特定することを、サステナビリティ推進会議において討議・決定し、取締役会で報告、承認
- 特定したマテリアリティに基づいて指標と目標を設定し、実績を開示

2023年のマテリアリティ再整理

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元に、事業を通じた社会への影響度合い(リスク・機会)および自社への影響度合い、経営にとっての重要性、外部ステークホルダーにとっての重要度などを分析し、マテリアリティを特定しました。関係省庁や学識・有識者、NGOなどの社外有識者の意見を踏まえ、経営層で十分な議論を重ねた上で、取締役会で報告し、2023年に見直しを行いました。

外部ステークホルダーから寄せられたご意見

最新の社会動向を把握し、有識者の知見を戦略に取り込むことによりESG経営を更に推進するため、マテリアリティ見直しの過程で、SDGs研究の第一人者、慶應義塾大学大学院教授 蟹江憲史氏と役員との対話を実施しました。対話を行った2023年は、SDGs採択から達成までの中間年に当たり、国連が4年に一度まとめる『グローバル持続可能な開発報告書(GSDR)』において、2023年版の執筆を行う世界の15人の専門家のうちの1人である蟹江氏からは、SDGsを作る際、地球と人々の健全な状態という二つのウェルビーイングを達成することが大事だという議論があったこと、飛行機は欠かせないインフラであるからこそ安全・安心で、サステナブルな移動の実現が重要であることをご指摘いただきました。さらに、人々が飛行機で現地に赴き、実際に五感で感じ、多様な価値観に触れる機会をつくることでレジリエントな社会が築かれていく点に触れ、社会全体の多様性を推進していく上で航空業界の果たす役割は大きいとの貴重なご示唆もいただきました。



マテリアリティの社内浸透に向けて

新任管理職研修やエアラインビジネス研修などの社員研修において、なぜJALグループが取り組む必要があるのかを思考する機会を設けることで、マテリアリティの浸透を図り、社員一人一人の「ESG自分ごと化」による当事者意識の向上を進めています。また、社内ポータル活用の活用や希望者向けの月1回のサステナビリティ情報配信を通じて、自分の仕事が社会課題とどうつながっているかの理解を促し、一つの取り組みが、特定のマテリアリティだけでなく、複数のマテリアリティにつながりを持つような事例もあること、JALらしい取り組みとして社会に正の影響を与えている事例などを共有しながら、社会的価値・経済的価値を創出していく取り組みを増やしていけるよう努めています。

JALグループでは、マテリアリティの特定をはじめとしたサステナビリティに関する重要事項について、執行役員で構成されるサステナビリティ推進会議での議論の上、取締役会で審議・決定しています。マテリアリティの経営計画の反映については、毎年度の中期経営計画（またはローリングプラン）の策定に当たり、中期・長期の期間で検討しています。あわせて、マテリアリティ自体の見直しの要否も毎年度確認しています。

サステナビリティ全般のガバナンス

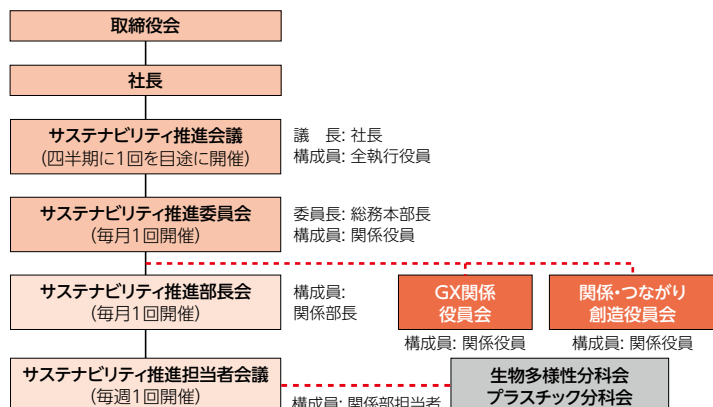
JALグループでは、サステナビリティに関する重要事項を取締役会で審議・決定しています。取締役会への付議に当たり、社長を議長とするサステナビリティ推進会議において、以下の事項を主な議題とし、マネジメントレビューを行っています。

- 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
- 環境マネジメントシステムのモニタリング・評価
- 気候変動のリスクと機会に関する対応の決定
- 人権デューデリジェンスのモニタリング・評価

サステナビリティ推進会議の下部会議体であるサステナビリティ推進委員会（委員長：総務本部長）を月次で開催し、取り組みの進捗確認と議論を行っています。

2023年度は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）／TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に関する情報開示、DJSI評価結果とレビュー、ESG評価の総括、マテリアリティの再整理、移動を通じた関係・つながりを創出する取り組み、目標の追加・見直しなどについて議論を行い、取締役会に計4回報告しました。

ガバナンス体制

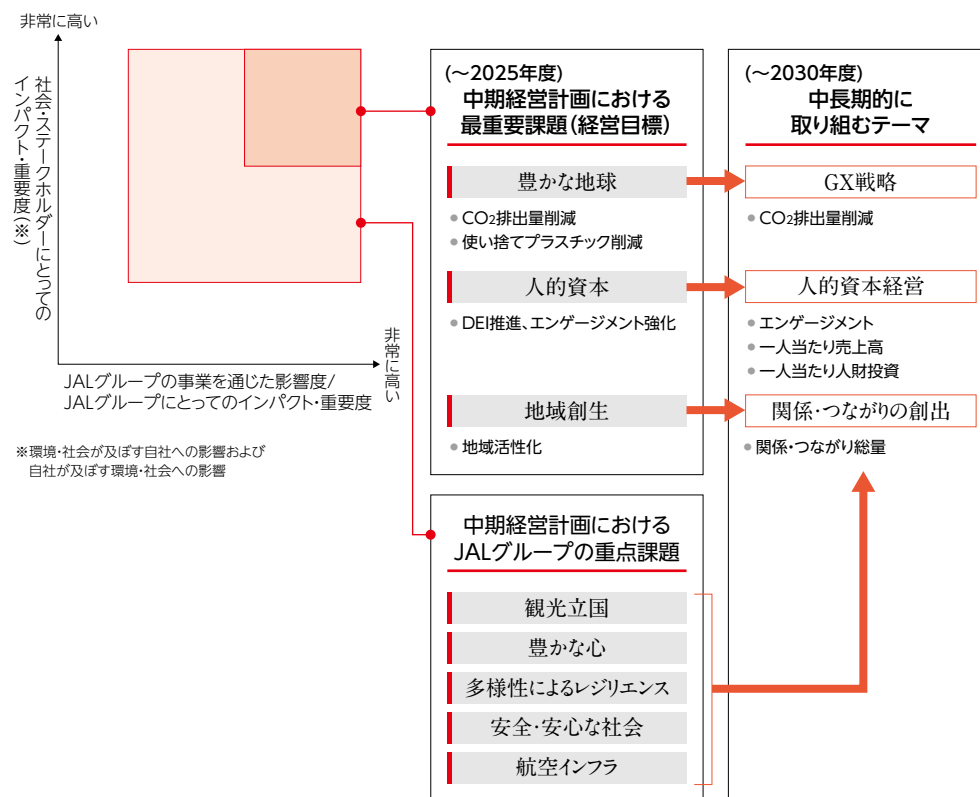


マテリアリティの経営計画への反映

マテリアリティに対して、具体的な取り組みを進めるため、中長期の経営計画に反映しています。

2025年度までの期間では、社会とJALグループへの重要度から、「豊かな地球（環境）」「人的資本（人）」「地域創生（地域）」を最重要課題として、具体的な指標を経営目標に設定しています。

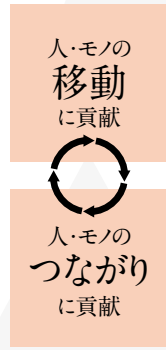
さらに、より長期の2030年度に向けては、マテリアリティを「GX戦略」「人的資本経営」「関係・つながりの創出」で取り組むこととし、それぞれに指標を設定しています。



ステークホルダーとの関係

JALグループによる人・モノの「移動」と「関係・つながり」の創造は、重要課題（マテリアリティ）への取り組みを通じて、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、社員といったあらゆるステークホルダーの皆さまに、さまざまな価値を提供し、社会的な変化・効果（インパクト）をもたらしています。

重要課題	実施した主な取り組み	主な関連指標 FY23実績	変化・効果(インパクト)
観光立国	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまの満足度向上 ●移動にバリアを感じているお客さまの搭乗促進 	<ul style="list-style-type: none"> ●NPS 国内 FY21期初 +6.8ポイント 国際 FY21期初 +3.3ポイント ●左記のお客さまの搭乗率 0.81%(FY19対比2.2倍) 	<ul style="list-style-type: none"> ●移動・つながりの創出 ●安全・安心の提供
地域創生	<ul style="list-style-type: none"> ●地域誘客、地域産品流通拡大 ●インバウンド拡大 ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●輸送量の増加率 旅客 FY19 +2.0% 貨物 FY19 ▲15% ●訪日外国人の国内線利用 912,578人(FY19 +211,338人) ●国内線乗り入れ地点数 65地点(FY19 +3地点) 	<ul style="list-style-type: none"> ●地域経済の活性化 ●関係人口の創出 ●社会インフラ・ネットワークの構築
豊かな心	<ul style="list-style-type: none"> ●CO₂総排出量削減 ●使い捨てプラスチック削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●CO₂総排出量 907万トン(FY19 ▲2万トン) ●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 58%(FY19 +55.5pt) ●貨物・空港における使い捨てプラスチックの環境配慮素材への変更率91% 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境保全
多様性によるレジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーンマネジメント ●サプライヤーの人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ●主要サプライヤーの健全性確認率(461社) 100%(FY19 +82pt) ●新たな重要サプライヤーの人権調査の完了 選定完了 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境・生物多様性の保全 ●人権の尊重
安全・安心な社会	<ul style="list-style-type: none"> ●同業他社との提携 ●自治体や協議会との提携 	<ul style="list-style-type: none"> ●提携航空会社数(内際合計) 38社 ●包括提携協定都市数 49都市(FY19 +29都市) 	<ul style="list-style-type: none"> ●他社との連携によるネットワーク強化 ●社会的価値の創出に向けた業界を超えた協力体制の構築
航空インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ●株主還元 ●投資家との対話 	<ul style="list-style-type: none"> ●配当性向 34.3%(FY22 +2.6ポイント) ●国内投資家と海外投資家との合計面談数 385回 	<ul style="list-style-type: none"> ●個人株主・投資家との建設的な対話を通じて、関係強化
豊かな地球	<ul style="list-style-type: none"> ●DEIの推進 ●人財投資(教育・生産性向上) 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率 29.8% ●男性の育休取得率 80.5% ●一人当たりの人財投資額 FY19 +4.0% ●一人当たりの売上高 FY19対比 +13.0% 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員への還元 ●社員のエンゲージメント向上 ●価値創造力の向上
人的資本			



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。

基本的な考え方

安全はJALグループ存立の大前提であり、これまでも、また、これからも変わらぬ私たちの使命です。

JALグループは企業理念の下、安全の基本方針として「安全憲章」を制定しています。

安全憲章は、JALグループ企業理念の下、航空会社として価値創造の大前提である「安全」に対する、決意・基本的な考え方と、それに基づく行動を示すものです。

安全憲章の中で、経営から新入社員まで、全員が安全について共通の理解を持てるよう「安全とは、命を守ること」と明確にするとともに、安全は、定時性やサービス等との比較において優先されるものではなく、JALグループにとって唯一無二であり、存立の「大前提」であることを位置づけています。

経営トップを含むJALグループ全社員は、安全憲章を記した安全憲章カードを携行し、一人一人がこの憲章にのっとり、航空のプロフェッショナルとして日々の業務を遂行しています。

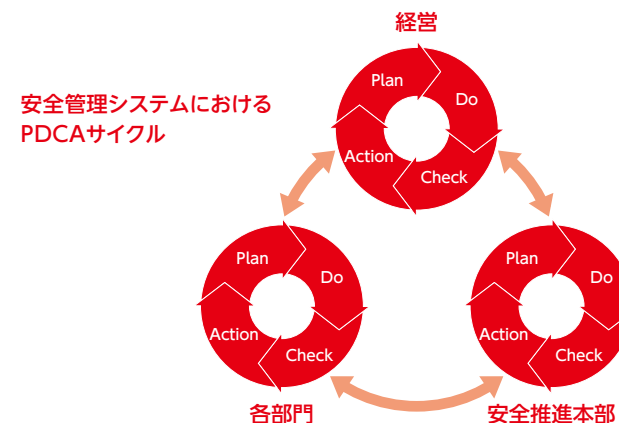
また、JALグループは、航空の安全の維持・向上を図るための体系的な「安全管理システム」の実施と、安全管理システムを機能させるための基盤となる「安全文化」の醸成に、経営と全社員が一丸となって取り組んでいます。

JALグループは、これまでに培ってきた揺るぎない安全文化を基盤として、安全を守る最後の砦である一人一人の人財を育成し、全社員一丸となって確かな安全を守り抜きます。

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体系的な仕組みです。JALグループでは、安全の基本方針である「安全憲章」にのっとり、経営・安全推進本部・各部門が、それぞれの安全に関するPDCAサイクルを確実に回し、さらにそれらを有機的に結びつけることで、全体の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

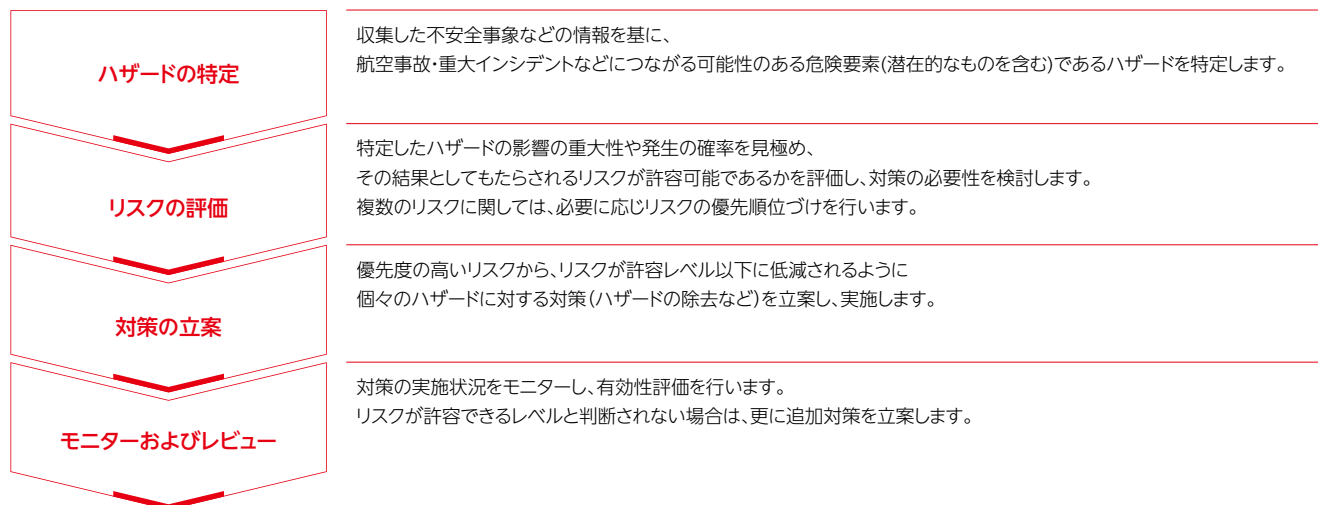
- JALグループには、日本航空を含む8つの航空会社があることから、グループ全体で均等かつ高い安全レベルを維持するため、グループ安全対策会議で確認された共通の方針の下、安全管理を行っています。また、グループ安全対策会議の下部会議体として、グループ航空安全推進委員会を設置し、日本航空の各本部間および各グループ航空会社間の安全に係る連携の維持・強化を図っています。
- 安全に係る最終責任は社長が有しています。
- 社長が選任する「安全統括管理者」は、安全管理体制を統括的に管理する責任と権限を有し、安全施策や安全投資などの重要な経営上の意思決定などに関与します。

安全管理の実施

●リスクマネジメント

- ① 日常の運航の実態を的確に把握するためには、社員からの報告を含めて、安全に係る情報の収集が不可欠です。また、各部門からの報告、飛行データ解析プログラムのみならず、乗務員の疲労リスクやアルコールに係るリスク管理プログラムなどの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。さらに、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 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当たり、以下のステップによるリスク管理を実施しています。

リスクマネジメントにおけるステップ



●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

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。加えて、新入社員、10年目社員、新任管理職を対象にJALグループ共通の安全研修を実施しています。

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

定期的を実施し、安全管理システム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で、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や改善を行うなど、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に対して変更前に対処する変更管理プロセスを設定し、リスクを未然に低減・回避する対策を実施しています。

●第三者評価

①社外による監査

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



②安全アドバイザーグループからの助言・提言

2005年8月より、ヒューマンファクター、失敗・欠陥分析、組織運営・安全文化など安全に関する幅広い知識、経験を有する5名の有識者からなる安全アドバイザーグループを設置しています。客観的かつ専門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。



安全文化の醸成

安全文化は、組織文化の一部であり、組織に属する人の安全に対する共通意識であり、安全管理システム(SMS)の機能を最大限に発揮させるものです。

例えば、誰もがわずかな異変や兆候であっても将来の安全を脅かす可能性があることと捉え、積極的に報告し、組織はそれに対処するという、個人と組織の共通意識も安全文化の一つです。航空業界では、安全運航を堅持していくための規則や手順が定められ、それを遂行するために必要な知識やスキルを習得するための教育や、訓練などが実施されています。一方で、運航を取り巻く環境が絶えず変化する中では、既存の規則や手順のみでは十分に対処できなくなる可能性が常に存在しており、このような不安全要素の兆候を捉え、早期に対処する文化

が必要です。

JALグループは、歴史の中で得られた教訓を基に、2.5人称の視点*や三現主義による安全意識・安全文化の醸成に取り組んでいます。加えて、これまでに培われた安全意識・安全文化を更に育み、SMSをより一層機能させるために、「公正な文化」、「報告する文化」、「柔軟な文化」、「学習する文化」の4つの要素で具体的な行動に落とし込み、習慣化することを目指しています。

さらに、JALグループ全社員が、安全文化に対する共通の価値観を持ち、具体的に「行動」することで、SMSを更に強化していきます。

※2.5人称の視点: JALグループでは社員一人一人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。

公正な文化

「公正な文化」は信頼の文化とも呼ばれます。JALグループでは、社員が安全のプロフェッショナルとして行動し、知識、技術、能力を尽くして運航の安全に貢献することを前提として、「全ての社員の安全に関わる判断や行動は、結果を問わず、尊重され、許容される」ことを安全管理規程に定めています。ただし、真に許容されない行為が発生した場合は厳正に対処し、許容される行為でも安全性を回復、維持または向上させるために必要な措置は実施します。透明性と一貫性を確保することで、社員は不利益を恐れることなく安心して安全の実現に向けて行動することができます。JALグループでは、この「公正な文化」を他の要素の大前提と位置づけ、社員の理解を促進しています。

報告する文化

安全管理を適切に行うには、ヒヤリハットや潜在的な不安全要素の報告が不可欠です。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、報告された事象に対して、「公正な文化」に基づいた透明性と一貫性のある対応がなされることで、社員が安心して報告しやすい環境を整え、報告を奨励しています。

柔軟な文化

不測の事態であっても安全を確保するためには、定められた規則やルールについて、その目的や設定背景を理解し、さまざまな事態への対応事例の知識を蓄積しておくことが必要です。JALグループでは全社員が常に「なぜこの手順なのか」などを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、状況の変化に応じてスタッフの配置を見直したり、必要な増員をしたり、権限を委譲したりするような柔軟な対応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。

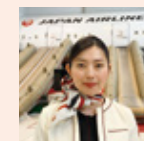
学習する文化

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。安全性を継続的に向上させるために、マニュアルの定期的な見直しや改善、組織や施設、事業計画の最適化など、あらゆるものを対象に改善のサイクルを回し続けることで、常に最良の安全対策を実施しています。

Voice

客室乗務員の安全訓練について

客室乗務員の安全訓練は、関連規程で定められた内容の通り、私たちインストラクターがカリキュラムを設定しています。インストラクターは、客室乗務員全員が安全のプロフェッショナルとして常に高い安全品質を保てるよう、座学と実技を交えた効果的な訓練プログラムを策定し、日々の訓練を行っています。「お客さまの大切な命をお預かりすること」との考え方にに基づき、客室乗務員一人ひとりが主体となって行動できる技量の獲得・維持を図るため、訓練ではカリキュラムを網羅した上で、現場の状況の反映や個々のフィードバックを行っています。こうした日々の訓練に携わることは、客室乗務員の安全品質を高める責任ある役割であると感じています。



客室教育訓練部安全訓練グループ

野口 絵実

安全文化の醸成に向けて

長い歴史の中で育まれたJALグループの安全文化を更に醸成するため、2022年、安全管理規程に「安全文化の醸成」に係る方針を明文化しました。さらに、グループ航空各社・各生産本部の安全管理担当部メンバーからなる専門チームを立ち上げ、第一弾として、安心して報告できる環境の整備に向けた取り組みを実施しました。私たちの仕事は必ず安全につながっています。JALグループ全社員が、安全文化の考え方を理解し、積極的に醸成していくことが重要であると考え、引き続き、「安全文化の醸成」をどのように推進するか検討を続けてまいります。



航空安全研究部

宮地 秀明

2024年5月27日、当社における運航に関する安全上のトラブルが相次いで発生したことに対して、国土交通省より「**厳重注意**」を受領、6月11日、再発防止策を提出いたしました。経営が先頭に立ち、全社員と一体となって安全管理体制を再構築し、再発防止策を確実に実施することにより、安全に対する信頼回復に努めてまいります。

※内容の重要性から、2024年度に関する内容について掲載しているものです。

行政指導に至った経緯

2024年1月2日の羽田空港での航空機衝突事故の発生を受けて、直ちに取り組む安全・安心対策として、航空業界全体で「航空の安全・安心確保に向けた緊急対策」が進められています。そのような中、当社において安全上のトラブルを連続して発生させてしまいました。また、これに対し、特に、短期間に連続して発生させたことを踏まえて、5月27日に国土交通省から書面による**厳重注意**の行政指導を受けました。当社は、これを真摯に受け止め、再発防止策を策定し、6月11日に国土交通省に提出しております。

経営が先頭に立ち、全社員と一体になって、JALグループを挙げて安全管理体制の見直しに取り組み、社会とお客さまからの信頼回復に努めてまいります。

要因と再発防止策

JALグループは、安全管理システムのプロセスに基づいて、不安全事故の発生時には、都度原因究明・再発防止の対策を講じています。しかしながら、今般、安全上のトラブルを連続して発生させたこと、また過去の事例の類似事案が再発していることから、一連の事象として振り返り、背景に2点の共通の要因を見いだしました。

1点目に、事象が連続発生した要因として、「現場が安全を大前提とし立ち止まれる環境ができていない」ことを認識しました。JALグループ全体の方針として、「安全を大前提に判断し、行動すること」を宣言しているものの、落ち着いて安全活動に専念できる環境が十分にできていなかったことが背景にあると認識しております。

2点目に、類似事案が再発した要因として、「安全管理の仕組みが十分機能していなかった」ことを認識しました。安全管理の仕組みである、

情報収集、リスク評価、対策、対策実施後のフォローが十分ではなかったと認識しております。

以上を踏まえ、再発防止策として、一連の安全上のトラブルに対する緊急対応を実施し対策の定着を図った上で、2点の共通要因に対する抜本的措置を中長期的に実施します。

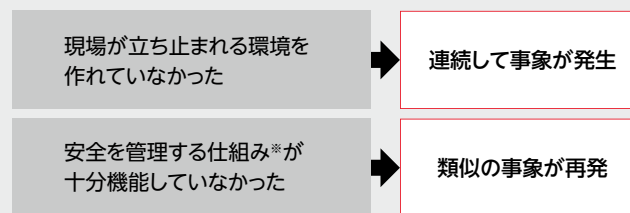
緊急対応では、発生した事象に的を絞った個別の対策を講じています。また、現場が基本に立ち返る余裕をつくることできるよう、「一拍置こう、声をかけよう」を経営からのメッセージとして発しています。次に抜本的措置としては、まずは経営が現場の声を直接聞き、課題を収集します。また、安全管理の仕組みを総点検し、発見した課題に対する対応計画を策定し、順次実施いたします。

安全はJALグループ存立の大前提です。より安全・安心なオペレーションに向け、経営が強い意志を持って先頭に立ち、全社一丸となって改善に努めてまいります。

一連の不安全事故

内容(場所)	発生日
管制の指示を得ず滑走路に進入(シアトル)	2023年11月 5日
管制の指示を得ず滑走路に進入(サンディエゴ)	2024年 2月 6日
飲酒に起因した不適切な行動による欠航(グラス)	2024年 4月24日
管制の指示を得ず滑走路に進入(福岡)	2024年 5月10日
駐機場での機体接触(羽田)	2024年 5月23日

共通の要因



※安全を管理する仕組み



再発防止策

緊急対応	<p>不安全事故の連続発生を止めるための即時対策</p> <p>的を絞った対策</p> <p>滑走路への進入 機体の接触 アルコール摂取</p> <p>“一拍置こう、声をかけよう”</p>
中長期対応	<p>今後の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ●経営が現場の声を吸い上げ、対応すべき問題点を特定 ●安全管理の仕組みの総点検 ●上記課題に対する対応計画の策定

JALフィロソフィ

第1部 すばらしい人生を送るために

第1章 成功方程式(人生・仕事の方程式)

人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力

第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する
美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で
常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、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

全社員のベクトルとして

JALフィロソフィは、JALグループ企業理念の実現に向け、JALのサービスや商品に携わる全員が大切にしている指針です。

企業理念の実現に向けて、私たちJALグループ社員一人一人が日々の仕事に誠実に取り組む際、判断する上での基準となっています。人間として何が正しいかを判断軸とするJALフィロソフィと日本の空の歴史を切り拓いてきた挑戦心の重なりは、お互いを尊敬し挑戦を応援

し合う組織風土の醸成と、心から湧き出る「お役に立ちたい」という気持ちにつながっています。

私たちはこれからも全社員でベクトルをあわせ、お客さま・地域社会の皆さまと共に生み出す価値を大切にまいります。



JALフィロソフィでつながる

JALグループでは職場でのフィロソフィをベースにした人財育成をサポートする場として、また職種の壁を超えた仲間への理解を深める場として、数々の勉強会や交流の場を設けています。

先が見えず不安だったコロナ禍で、「今自分たちにできること」に自発的に取り組み、職場同士のつながりが強まったことを財産として、各職場から選出されたフィロソフィ代表者を通じて、リーダー層のみならずJALグループ全体でのつながりを深めています。

JALフィロソフィ勉強会

JALフィロソフィ勉強会は、職種のみならず世代を超えた仲間と自分の仕事を語り合うことで、自分の仕事が仲間との連携により成り立っていることに気がつく場となっています。



社員が自分の言葉で語る

リーダー勉強会

変化が早く激しい時代に、組織活性化の要であるリーダーの育成と、リーダー同士のベクトルをあわせ横連携を生み出す場として、役員部長級リーダーは年に6回、管理職級は年に1回のリーダー勉強会に参加し、現在の課題のみならず将来に向けての課題を話し合い、解決の糸口を得ています。



赤坂社長(当時)を囲んで

大切にしている価値観 ③ 部門別採算制度(全員参加型経営)

全員参加型経営

部門別採算制度は、「アメーバ経営」をベースとし、「経営者人財の育成」「全員参加」「先行管理」などの強みを有し、JALグループ社員全員が会社経営に関わる数字と向き合い、利益の最大化を追求する経営管理システムです。JALフィロソフィの実践とともに、全社(全体)最適での利益を追求し、企業理念の実現を目指します。

本制度では組織ごとに年度収支計画を策定しており、この計画を着実に達成するために月次で経営サイクルを運用します。具体的には、計画値に対して、最新の状況を加味した予定・見通し値を毎月アップデートし、組織全員で目標に向けて取り組みます。実績の確定後、予定と実績の差異要因分析を実施し、いち早く足元の市場環境を捉えた年度収支計画達成に向けた打ち手を検討し、実行に移します。

この経営サイクルを、計画値・予定・見通し値・実績値ごとに一覧表に

したのがJALグループ共通のフォーマットである「採算表」であり、この「採算表」を用いて経営状態を可視化することによって、全社員が同じ目線で組織の経営状況を把握しています。

また、本制度では各組織のリーダーがそれぞれの収支責任を負っています。リーダーは策定した計画値の達成のため、組織全員と共に経営サイクルに取り組み、目標を達成することを通じて経営者経験を積み重ねます。この経験が次世代の経営者人財の輩出につながります。

事業構造改革の推進に向けて

2024年度からは、事業セグメント別収支の明確化・事業ポートフォリオ経営の推進を目的として、空港、運航などの組織単位での経営管理だけでなく、事業セグメントごとの経営管理にも部門別採算の経営サイクルを取り入れることとしました。事業セグメントごとの収支予定・見通し値を策定、それを元に事業の責任者が中心となって関連の組織を

巻き込みながら、部門を横断した収支最大化に向けた打ち手を検討します。

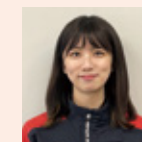
全役員参加のグループ業績報告会では、各事業の収支状況と打ち手について議論を重ねます。「売上は最大に・経費は最小に」を大原則として、各事業の年度収支計画の達成に向けて参加者全員で知恵を出し合い、事業ポートフォリオ経営を推進しています。

部門別採算制度の強みを生かし、各事業セグメントの成長を実現することで、事業構造改革の推進に貢献し、JALグループの持続的な成長へつなげます。

Voice

全員参加型経営で利益向上に貢献する

私は貨物郵便部門のグループ会社で収支管理を担当していますが、社員全員が日々の業務では常に採算を意識し、売上を最大に、経費を最小にするよう考え取り組んでいます。月に一度開催される全社経営会議で自部門の経営状況を報告し、組織間で困っていることがあれば、互いに意見を出し合い収支向上のための施策を講じ、実行しています。特にこの数年は新型コロナウイルス感染症の影響で先の読めない環境下、部門ごとに需要動向を細かく分析し、ある部門では貨物郵便取り扱いメニューの拡充や作業時間・営業時間の見直しなど実効性のある施策を全員で考えました。これらを実行したことで社外収入の増加と営業時間短縮による役務費の抑制を実現し、苦しい環境を乗り越えることができました。自分たちの実行したさまざまな施策が、実際にその月の採算表に数値として表れたとき、会社の経営に参加していると感じることができ、自身のモチベーションにつながっています。



日航関西エアカーゴ・システム株式会社
企画総務部企画・収支管理グループ
今木 順子

JALグループ企業理念の実現

