



# 第71期 定時株主総会 招集ご通知

<b>日時</b>	2020年6月19日（金曜日） 午前10時（受付開始 午前8時30分）
<b>会場</b>	東京都港区高輪三丁目13番3号 SHINAGAWA GOOS 1階 TKPガーデンシティ品川 ボールルーム
<b>議案</b>	第1号議案 <b>取締役10名選任の件</b> 第2号議案 <b>監査役3名選任の件</b>

<b>目次</b>	株主の皆さまへ ..... 1
	新型コロナウイルス感染症に 関する大切なお知らせ ..... 2
	第71期定時株主総会招集ご通知 ..... 3
	株主総会参考書類 ..... 7
	[添付書類]
	事業報告 ..... 20
	連結計算書類 ..... 49
	計算書類 ..... 51
	監査報告書 ..... 53
	ご参考 トピックス ..... 58



**JAPAN AIRLINES**

証券コード：9201

# 株主の皆さまへ

---

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。第71期定時株主総会の招集ご通知をお届けするに当たり、ご挨拶申し上げます。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、戦後最大の経済危機ともいべき事態を迎えており、航空需要が激減しています。このような状況においても、JALグループは、感染拡大の防止に努めながら、存立の大前提である安全運航を堅持し、公共交通機関の使命を果たしております。

一方で、急激な需要の減少に応じて減便・運休・使用する航空機の小型化など機動的に供給量を削減するとともに、徹底したコスト削減と投資の抑制を遅滞なく実施しております。さらに影響の長期化に備え、十分な手元流動性の確保に万全を期してまいり所存です。

この危機を乗り越えるべく全力を尽くしてまいりますが、このような状況に鑑み、当期の期末配当については、無配とさせていただきます。株主の皆さまには、誠に申し訳なく存じますが、何卒ご理解をお願い申し上げます。

中長期的には航空需要は必ず回復・成長していきます。この厳しい事態を切り抜け、機を逸することなく再び事業を成長軌道に乗せるべく、着実に準備を進めてまいります。そして、企業価値の回復と向上、持続可能な社会の実現に向け、たゆまぬ努力を続けてまいります。

株主の皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2020年5月  
代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二

---

## 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。
-

## 《新型コロナウイルス感染症に関する大切なお知らせ》

本年は、株主の皆さまの安全確保を最優先といたしたく、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、以下のとおりご案内申し上げます。

- ・ 株主総会当日のご来場を見合わせ、書面またはインターネットにより議決権を行使いただくことを強くご推奨申し上げます。詳細は5頁をご覧ください。
- ・ ご出席に当たり、感染による影響が大きいとされるご高齢の株主様、基礎疾患のある株主様、妊娠されている株主様、体調のすぐれない株主様は、特に慎重なご判断をお願いします。
- ・ 株主総会当日に行った会社からのプレゼンテーションの概要などについて、事後可及的速やかに当社ウェブサイトに掲載いたします。

### ＜ご来場される株主様へ＞

- ・ お座席の間隔を例年よりも広く取るために、第70期定時株主総会と同一の会場を使用するものの、お座席の数が大きく減少する見込みです。そのため、本総会へのご出席については事前登録制を採用し、事前登録をしていただいた株主様に優先的にご入場いただくこととさせていただきます。ご出席を予定される株主様は、当社ウェブサイトにて事前に登録をお願いします。事前の登録は、6月8日（月曜日）午前10時より開始することとし、お座席数に達し次第、事前の登録の受付を終了いたします。（事前に登録されずに当日ご来場される株主様用のお座席には限りがあり、少なからずご入場いただけない可能性がございます。何卒ご了承ください。）

当社ウェブサイトアドレス [http://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](http://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)

なお、株主様ご自身で上記の方法によって登録いただけない場合には、以下にて登録手続の代行を承ります。

JAL株式コールセンター 03-6733-3090（土・日を除く 10：00～12：00、13：00～16：00）

- ・ 今後、株主総会当日までの状況変化に伴いまして株主総会の運営・会場に変更が生じた場合には、当社ウェブサイトにてお知らせいたしますのでご出席前に必ずご確認をお願いします。
- ・ ご来場の株主様におかれましてはマスクの着用をお願いします。また、アルコール消毒液の噴霧、検温などの措置を行う場合がありますが、ご協力をお願いします。なお、検温などの結果、発熱があると認められる場合、または体調不良と見受けられる場合には、入場をお断りすることがあります。
- ・ 株主総会の議事を例年よりも時間を短縮して行うことがあります。
- ・ 例年実施している事業活動に関する展示を中止します。
- ・ 運営スタッフがマスクなどを着用して対応させていただく場合がありますが、ご理解をお願いします。

## 第71期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第71期定時株主総会を右記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。なお、本年は、株主の皆さまの安全確保を最優先といたしたく、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、当日のご出席を見合わせ、書面またはインターネットにより議決権を行使いただくことを強くご推奨申し上げます。当日ご出席されない場合は、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、5頁の「議決権行使についてのご案内」に従って、2020年6月18日（木曜日）午後6時まで議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

### 議 決 権 行 使 の ご 案 内

#### 株主総会にご出席される場合



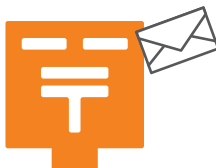
→ 詳細は  
5頁

#### 株主総会開催日時

2020年6月19日（金曜日）  
午前10時

#### 株主総会にご出席されない場合

##### 郵送による議決権行使



→ 詳細は  
5頁

##### インターネットによる議決権行使



→ 詳細は  
6頁

#### 行使期限

2020年6月18日（木曜日）  
午後6時まで（ただし、郵送は到着）

## 記

<b>1 日 時</b>	2020年6月19日（金曜日）午前10時（受付開始 午前8時30分）
<b>2 場 所</b>	東京都港区高輪三丁目13番3号 SHINAGAWA GOOS 1階 TKPガーデンシティ品川 ボールルーム
<b>3 目的事項</b>	
<b>報告事項</b>	1. 第71期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第71期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類の内容報告の件
<b>決議事項</b>	第1号議案 取締役10名選任の件 第2号議案 監査役3名選任の件

**4 招集にあたっての決定事項**

- インターネットで複数回議決権を行使された場合、あるいは議決権行使書面により複数回議決権を行使された場合は、最後の議決権行使を有効なものとしてさせていただきます。
- 議決権行使書面により議決権を行使され、インターネットでも議決権を行使された場合は、到着日時を問わずインターネットによる議決権行使を有効なものとしてさせていただきます。

以上

- 株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。また、会場内への危険物、缶入り飲料、ペットボトル等のお持ち込みはできません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 当日の議事進行につきましては、日本語で行います。なお、当社では通訳者を用意しておりませんが、株主様がご自身で通訳者（手話通訳を含む）を帯同される場合は、当日会場受付にてお申し出いただければ入場可能とさせていただきます。
- 代理人により議決権を行使される場合、当社定款第29条の規定により、代理人は当社の議決権を有する他の株主様1名に限らせていただきます。議決権行使書とともに代理権を証明する書面を会場受付にご提出ください。
- 資源節約のため、この「招集ご通知」をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

**当社ウェブサイトアドレス [http://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](http://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)**

事業報告の「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務の適正を確保するための体制と当該体制の運用状況」、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」および計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては、法令および定款第27条の規定に基づき、当社ウェブサイト（[http://www.jal.com/ja/investor/stockholders\\_meeting/](http://www.jal.com/ja/investor/stockholders_meeting/)）に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載していません。従って、本招集ご通知の添付書類に含まれる連結計算書類および計算書類は、会計監査人が独立監査人の監査報告書を作成するに際して監査をした連結計算書類および計算書類の一部になります。また、本招集ご通知の添付書類に含まれる事業報告、連結計算書類および計算書類は、監査役が監査報告書を作成するに際して監査をした事業報告、連結計算書類および計算書類の一部になります。

# 議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの重要な権利です。是非とも議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

## 株主総会にご出席いただける方



### 会場受付にご提出

同封の議決権行使書用紙を株主総会当日に会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。  
(ご捺印は不要です)

#### 株主総会開催日時

2020年6月19日(金曜日)  
午前10時

## 株主総会にご出席いただけない方



### 郵送によるご提出

後記株主総会参考書類をご検討のうえ、同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご記入のうえ、切手を貼らずにご投函ください。  
※議決権行使書のご記入方法については、下記をご参照ください。

#### 行使期限

2020年6月18日(木曜日)  
午後6時到着分まで



### インターネットで ご入力

当社の指定する

議決権行使専用ウェブサイト  
<https://evote.tr.mufg.jp/>

にアクセスいただきご行使ください。  
※詳しくは6頁をご覧ください。

#### 行使期限

2020年6月18日(木曜日)  
午後6時入力分まで

## 議決権行使書のご記入方法のご案内

→こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

### 第1、2号議案

- ▶ 全員賛成の場合……………「賛」の欄に○印
- ▶ 全員否認する場合……………「否」の欄に○印
- ▶ 一部の候補者を否認する場合……「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

## 議決権電子行使プラットフォームのご利用について

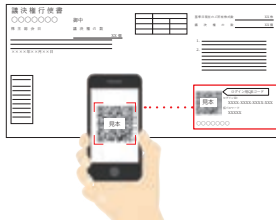
機関投資家の皆さまに関しましては、本総会につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から電磁的方法による議決権行使を行っていただくことも可能です。

# インターネットによる議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。  
再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

1. 毎日午前2時から午前5時までは取扱い休止となります。また、株主様のインターネット環境によってはご利用いただけない場合もございます。
2. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となりますので、ご了承ください。

議決権の行使は **2020年6月18日（木曜日）午後6時まで** 承りますが、お早めにご行使ください。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

## ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト ▶ <https://evote.tr.mufg.jp/>

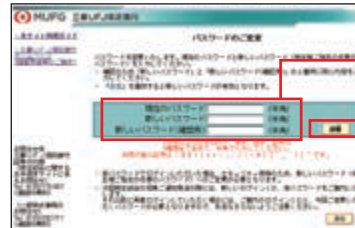
- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力しクリック



「ログインID」および「仮パスワード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録する



「現在のパスワード」「新しいパスワード」「新しいパスワード(確認用)」のそれぞれに入力  
「送信」をクリック

新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク  
**0120-173-027**  
(通話料無料/受付時間 午前9時～午後9時)

# 株主総会参考書類 議案および参考事項

## 第1号議案 取締役10名選任の件

当社では各事業年度に対する経営責任の明確化を図るため、定款により取締役の任期を1年と定めており、現任取締役10名は、全員が本総会終結の時をもって任期満了となります。

今期の取締役の人数は、現行の10名と同数とし、その構成を、社外取締役以外の取締役を現行と同数の7名、社外取締役を現行と同数の3名といたしたく存じます。引き続き、取締役会の構成員の多様性を確保して、より適切な経営判断を行うとともに、高い透明性のもと、強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を、より高いレベルで確立することにより、企業価値のさらなる向上を図ってまいります。

つきましては、社外取締役3名を含む取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案につきまして、取締役会は、社外取締役が委員長を務め、かつその構成員の過半数を社外取締役が占める指名委員会に諮問し、その答申をふまえて提案しております。

その候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名	当社における現在の地位および主な担当	取締役会出席回数
1	植木 義晴 <span>再任</span>	取締役会長 取締役会議長	100% (20回/20回)
2	藤田 直志 <span>再任</span>	取締役副会長 健康経営責任者	90% (18回/20回)
3	赤坂 祐二 <span>再任</span>	代表取締役社長執行役員 安全統括管理者、JAL SDGs総括	100% (20回/20回)
4	清水 新一郎 <span>再任</span>	代表取締役副社長執行役員 社長補佐	100% (20回/20回)
5	菊山 英樹 <span>再任</span>	代表取締役専務執行役員 財務・経理本部長	100% (20回/20回)
6	豊島 滝三 <span>再任</span>	取締役専務執行役員 路線統括本部長	100% (16回/16回)
7	北田 裕一 <span>新任</span>	常務執行役員 整備本部長	- (-回/-回)
8	小林 栄三 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	95% (19回/20回)
9	伊藤 雅俊 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	100% (20回/20回)
10	八丁地 園子 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	100% (20回/20回)





## 候補者番号 1

うえ き よし はる  
植 木 義 晴

(1952年9月16日生)

所有する当社の株式数  
普通株式25,100株

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1975年 6月	当社入社	2010年 2月	当社執行役員 運航本部長
1994年 4月	当社DC10運航乗員部機長	2010年12月	当社専務執行役員 路線統括本部長
2004年 4月	当社運航企画室企画部副部长 (兼) 運航企画室業務部副部长	2012年 2月	当社代表取締役社長執行役員 路線統括本部長
2005年 4月	当社運航本部副本部長 (兼) 運航企画室企画部長	2013年 4月	当社代表取締役社長執行役員
2007年 4月	当社運航乗員訓練企画部長	2018年 4月	当社代表取締役会長
2008年 6月	株式会社ジェイエア 代表取締役副社長 (出向)	2020年 4月	当社取締役会長 (現任)

### ■重要な兼職の状況

日本空港ビルデング株式会社 (\*) 社外取締役  
(\*は上場企業)

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、運航乗務員として安全運航等に係る見識と現場の経験を極めて高いレベルで習得してきました。2012年からは代表取締役社長執行役員として、強力なリーダーシップと決断力を発揮して中期経営計画の策定を指揮し、確実に遂行してきました。2018年からは取締役会議長、コーポレート・ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会などの委員として、2020年からは取締役議長、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、引き続き取締役会の監督機能の強化に寄与しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 2

ふじ た ただ し  
藤 田 直 志

(1956年10月25日生)

所有する当社の株式数  
普通株式7,900株

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1981年 4月	当社入社	2012年 2月	当社専務執行役員 旅客販売統括本部副本部長・ 国際旅客販売本部長・法人販売本部長・ Web販売本部長、東日本地区支配人
2007年 4月	当社東京支店法人センター 法人業務部長	2013年 4月	当社専務執行役員 旅客販売統括本部副本部長・ 国際旅客販売本部長・Web販売本部長、 東日本地区支配人
2009年 6月	当社東京支店販売業務部長	2014年 6月	当社取締役専務執行役員 旅客販売統括本部 副本部長・国際旅客販売本部長・ Web販売本部長、東日本地区支配人
2009年10月	当社お客さま本部副本部長 (兼) お客さま本部企画推進部長	2015年 4月	当社取締役専務執行役員 旅客販売統括本部長・ 国内旅客販売本部長 株式会社ジャルセールス代表取締役社長
2010年 2月	当社執行役員 旅客営業本部長、 アジア・オセアニア地区担当	2016年 4月	当社代表取締役副社長執行役員
2010年12月	当社執行役員 旅客販売統括本部副本部長・ 国際旅客販売本部長・法人販売本部長・ Web販売本部長、東日本地区支配人	2020年 4月	当社取締役副会長 (現任)

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、本社の販売・営業部門を中心に従事し、旅客販売統括本部長として旅客販売部門全体を統率し、実績をあげてきました。2016年から代表取締役副社長執行役員、2020年からは取締役副会長として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に大きく寄与しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



### 候補者番号 3

あか さか ゆう じ  
**赤坂祐二**

(1962年1月3日生)

所有する当社の株式数  
普通株式3,700株

再任

#### ■略歴、当社における地位および担当

1987年 4月	当社入社	2016年 4月	当社常務執行役員整備本部長
2009年 4月	当社安全推進本部部长 (兼) ご被災者相談部長		株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長
2014年 4月	当社執行役員 整備本部長 株式会社JALエンジニアリング 代表取締役社長	2018年 4月	当社社長執行役員
		2018年 6月	当社代表取締役社長執行役員 (現任)

#### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

#### ■取締役候補者とした理由等

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



### 候補者番号 4

し みず しん いち ろう  
**清水新一郎**

(1962年12月13日生)

所有する当社の株式数  
普通株式1,800株

再任

#### ■略歴、当社における地位および担当

1985年 4月	当社入社	2018年 6月	当社取締役常務執行役員 秘書室長
2009年10月	当社客室企画部長	2019年 4月	当社取締役専務執行役員 秘書室長
2013年 4月	当社執行役員 人財本部長	2020年 4月	当社代表取締役副社長執行役員 (現任)
2015年 4月	当社常務執行役員 人財本部長		
2016年 4月	当社常務執行役員 秘書室長		

#### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

#### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、運航乗務職や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・安定に大きく寄与してきました。2020年4月からは代表取締役副社長執行役員として社長を補佐し、経営体制の一層の強化と充実に寄与しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 5

きく やま ひで き  
**菊 山 英 樹**

(1960年3月19日生)

所有する当社の株式数  
 普通株式1,100株

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1983年 4月	当社入社	2016年 6月	当社取締役専務執行役員 路線統括本部長
2005年 9月	当社米州支社総務部長	2019年 4月	当社取締役専務執行役員 財務・経理本部長
2007年 4月	当社経営企画室部長	2020年 4月	当社代表取締役専務執行役員 財務・経理本部長（現任）
2010年 2月	当社執行役員 経営企画本部副本部長		
2012年 2月	当社常務執行役員 路線統括本部国内路線事業本部長		
2013年 4月	当社専務執行役員 路線統括本部長		

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、本社および米州支社等で、ITシステム、旅客予約、人事・労務、経営企画などの各部門を歴任し、その優れたリーダーシップと高い企画・調整能力で実績をあげてきました。2016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きました。2019年からは財務・経理本部長として、株主・投資家にわかりやすく透明性の高い情報開示や株主利益に資する確かな経営判断と決断力を発揮しております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



## 候補者番号 6

とよ しま りゅう ぞう  
**豊 島 滝 三**

(1959年8月17日生)

所有する当社の株式数  
 普通株式2,500株

再任

### ■略歴、当社における地位および担当

1983年 4月	当社入社	2014年10月	当社執行役員 路線統括本部長付
2007年 4月	当社労務部長	2015年 4月	当社常務執行役員 経営管理本部長
2009年 4月	当社パリ支店長	2019年 4月	当社専務執行役員 路線統括本部長
2010年 2月	当社執行役員 広報担当、 企画業務担当、事務統括担当、 法務コンプライアンス担当	2019年 6月	当社取締役専務執行役員 路線統括本部長（現任）
2010年12月	当社成田空港支店長		
2012年 6月	当社執行役員 株式会社ジャル エクスプレス 代表取締役社長		

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、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きました。2019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おります。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



候補者番号 7

きた だ ゆう いち  
北 田 裕 一

(1960年6月22日生)

所有する当社の株式数  
普通株式100株

新任

### ■略歴、当社における地位および担当

- |          |  |         |  |
|----------|--|---------|--|
| 1986年4月  | 当社入社                                   | 2018年4月 | 当社執行役員 整備本部長<br>株式会社JALエンジニアリング<br>代表取締役社長（現任） |
| 2009年10月 | 当社米州技術品質保証部長                           | 2020年4月 | 当社常務執行役員<br>整備本部長（現任）                          |
| 2010年12月 | 株式会社JALエンジニアリング<br>技術部長（出向）            |         |  |
| 2014年4月  | 当社整備本部副本部長<br>株式会社JALエンジニアリング<br>常務取締役 |         |  |

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■取締役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、整備本部にて航空機整備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。2018年からは執行役員として整備本部長、株式会社JALエンジニアリング代表取締役社長の任にあたり、緻密な分析力と判断力・行動力により、安全運航の堅持に大きく寄与してきました。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、取締役としての選任をお願いするものです。



候補者番号 8

こ ばやし えい ぞう  
**小林 栄 三**

(1949年1月7日生)

所有する当社の株式数  
 普通株式4,400株

再任 社外 独立

## ■略歴、当社における地位および担当

1972年 4月	伊藤忠商事株式会社入社	2011年 6月	伊藤忠商事株式会社取締役会長
2000年 6月	同社執行役員	2013年 6月	オムロン株式会社社外取締役 (現任)
2002年 4月	同社常務執行役員	2015年 6月	当社社外取締役 (現任)
2003年 6月	同社代表取締役 常務取締役	2016年 6月	伊藤忠商事株式会社会長 株式会社日本取引所グループ 社外取締役 (現任)
2004年 4月	同社代表取締役 専務取締役		
2004年 6月	同社代表取締役社長		
2010年 4月	同社代表取締役会長	2018年 4月	伊藤忠商事株式会社特別理事
2010年 7月	朝日生命保険相互会社 社外監査役	2020年 4月	同社名誉理事 (現任)

## ■重要な兼職の状況

オムロン株式会社 (\*) 社外取締役、株式会社日本取引所グループ (\*) 社外取締役  
 (\*は上場企業)

## ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、世界各地で事業を展開する総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外取締役としての選任をお願いするものです。

また、同氏は、現に当社の社外取締役ですが、その在任期間は本総会終結の時をもって5年となります。

## ■独立役員

同氏は、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知18頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。このため当社は、同氏を独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、また、同氏が取締役任に再選され、社外取締役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

## ■責任限定契約の概要

当社と同氏の間では、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。また、同氏が取締役任に再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。

※2018年12月21日に、当社は運航乗務員の飲酒に係る問題や乗員編成の変更判断等、航空の安全に影響を及ぼす重大な違反行為が認められたとして、国土交通省から航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本エアコミューター株式会社は運航乗務員の不適切な行為および不十分な安全管理体制について厳重注意を受けました。2019年1月11日には、当社が客室乗務員の飲酒事案により航空輸送の安全の確保に関する業務改善勧告を受けました。さらに同年4月9日に、株式会社ジェイエアは同社の安全管理体制が不十分であったとして、厳重注意を受けました。同年10月8日には、当社は運航乗務員の管理や安全管理体制が十分に機能していないことが認められたとして、再度航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本トランスオーシャン航空株式会社は運航乗務員のアルコール検査に関する規定違反を受け、社内安全管理体制が不十分であったとして、厳重注意を受けました。同氏は、本事案が判明するまでその事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において、法令遵守の視点に立った提言を行っております。また、本事案の認識後は、当該事案の徹底的な調査および再発防止策の策定に向けた指示を行うなど、その職責を果たしております。

※同氏が、2016年6月まで取締役を務めていた伊藤忠商事株式会社は、取締役任在任中に、西日本旅客鉄道株式会社、東日本電信電話株式会社、および全日本空輸株式会社向け制服の販売業務に関し、独占禁止法に違反する行為があったとして、それぞれ2018年1月12日、同年2月20日、同年7月12日に公正取引委員会より排除措置命令を受けております。また、伊藤忠商事株式会社は、同氏の取締役任在任中に、株式会社NTTドコモ向け制服の供給業務に関し、独占禁止法に違反する行為があったとして、2018年10月18日に公正取引委員会より排除措置命令および課徴金納付命令を受けております。



## 候補者番号 9

いとうまさとし  
**伊藤 雅俊**

(1947年9月12日生)

所有する当社の株式数  
普通株式3,500株

再任

社外

独立

### ■略歴、当社における地位および担当

1971年 4月	味の素株式会社入社	2015年 6月	同社代表取締役 取締役会長
1999年 6月	同社取締役	2016年 2月	公益社団法人日本アドバイザーズ協会理事長 (現任)
2003年 4月	味の素冷凍食品株式会社 代表取締役社長	2016年 6月	当社社外取締役 (現任) ヤマハ株式会社社外取締役 (現任)
2006年 8月	味の素株式会社代表取締役 専務執行役員 食品カンパニー プレジデント	2019年 6月	日本電気株式会社社外取締役 (現任) 味の素株式会社取締役会長 (現任)
2009年 6月	同社代表取締役 取締役社長 最高経営責任者		

### ■重要な兼職の状況

味の素株式会社 (\*) 取締役会長、公益社団法人日本アドバイザーズ協会理事長、ヤマハ株式会社 (\*) 社外取締役、日本電気株式会社 (\*) 社外取締役

(\*は上場企業)

なお、当社は公益社団法人日本アドバイザーズ協会に対し、年会費の支払いを行っております。

### ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、グローバル企業の経営のトップとしての高い見識と、マーケティング・経営戦略に関する豊かな経験を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外取締役としての選任をお願いするものです。

また、同氏は、現に当社の社外取締役ですが、その在任期間は本総会終結の時をもって4年となります。

### ■独立役員

同氏は、東京証券取引所の規定に基づき、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知18頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。このため当社は、同氏を独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、また、同氏が取締役役に再選され、社外取締役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

### ■責任限定契約の概要

当社と同氏の間では、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。また、同氏が取締役に再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。

※2018年12月21日に、当社は運航乗務員の飲酒に係る問題や乗員編成の変更判断等、航空の安全に影響を及ぼす重大な違反行為が認められたとして、国土交通省から航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本エアコミューター株式会社は運航乗務員の不適切な行為および不十分な安全管理体制について厳重注意を受けました。2019年1月11日には、当社が客室乗務員の飲酒事案により航空輸送の安全の確保に関する業務改善勧告を受けました。さらに同年4月9日に、株式会社ジェイエアは同社の安全管理体制が不十分であったとして、厳重注意を受けました。同年10月8日には、当社は運航乗務員の管理や安全管理体制が十分に機能していないことが認められたとして、再度航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本トランスオーシャン航空株式会社は運航乗務員のアルコール検査に関する規定違反を受け、社内安全管理体制が不十分であったとして、厳重注意を受けました。同氏は、本事案が判明するまでその事実を認識していませんでしたが、日頃から取締役会等において、法令遵守の視点に立った提言を行っております。また、本事案の認識後は、当該事案の徹底的な調査および再発防止策の策定に向けた指示を行うなど、その職責を果たしております。



候補者番号 10

はっ ちよう じ その こ  
八丁地 園子

(1950年1月15日生)

所有する当社の株式数  
普通株式2,600株

再任 社外 独立

## ■略歴、当社における地位および担当

1972年4月	株式会社日本興業銀行入行（現：株式会社みずほ銀行）	2009年4月	藤田観光株式会社執行役員
1993年11月	同行英国証券子会社 IBJ International Plc. 取締役 副社長	2010年3月	同社取締役兼執行役員
1997年6月	同行市場リスク管理室副室長 参事役	2011年3月	同社常務取締役兼常務執行役員
2002年3月	興銀リース株式会社執行役員	2013年3月	同社常務執行役員
2004年4月	共立リスクマネジメント株式会社 シニアコンサルタント	2015年3月	同社顧問
2006年1月	株式会社ユキ・マネジメント・ アンド・リサーチ取締役	2016年6月	日新製鋼株式会社（現：日本製鉄株式会社）社外取締役
2008年4月	エートス・ジャパン・エルエルシー 非常勤内部監査人	2017年4月	津田塾大学学長特命補佐（現任）
		2018年6月	当社社外取締役（現任）
		2019年6月	株式会社ダイセル社外取締役（現任） マルハニチロ株式会社社外取締役（現任）

## ■重要な兼職の状況

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  
（\*は上場企業）

## ■社外取締役候補者とした理由等

同氏は、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おります。以上により、当社の持続的な企業価値の向上のために適切な人材と判断し、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外取締役としての選任をお願いするものです。

また、同氏は、現に当社の社外取締役ですが、その在任期間は本総会終結の時をもって2年となります。

## ■独立役員

同氏は、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知18頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。このため当社は、同氏を独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、また、同氏が取締役に再選され、社外取締役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

同氏は、株式会社日本興業銀行（現：株式会社みずほ銀行）を2002年4月に退社しております。また、2006年1月に株式会社みずほフィナンシャルグループを筆頭とする連結対象会社の役員をすべて退任しています。

## ■責任限定契約の概要

当社と同氏の間では、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。また、同氏が取締役に再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。

※2018年12月21日に、当社は運航乗務員の飲酒に係る問題や乗員編成の変更判断等、航空の安全に影響を及ぼす重大な違反行為が認められたとして、国土交通省から航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本エアコミューター株式会社は運航乗務員の不適切な行為および不十分な安全管理体制について厳重注意を受けました。2019年1月11日には、当社が客室乗務員の飲酒事案により航空輸送の安全の確保に関する業務改善命令を受けました。さらに同年4月9日に、株式会社ジェイエアは同社の安全管理体制が不十分であったとして、厳重注意を受けました。同年10月8日には、当社は運航乗務員の管理や安全管理体制が十分に機能していないことが認められたとして、再度航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本トランスオーシャン航空株式会社は運航乗務員のアルコール検査に関する規定違反を受け、社内安全管理体制が不十分であったとして、厳重注意を受けました。同氏は、本事業が判明するまでその事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において、法令遵守の視点に立った提言を行っております。また、本事業の認識後は、当該事案の徹底的な調査および再発防止策の策定に向けた指示を行うなど、その職責を果たしております。

(注) 候補者番号9を除く、各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

## 第2号議案 監査役3名選任の件

現任監査役の鈴木靖史、八田進二および加毛 修の各氏は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、社外監査役2名を含む監査役3名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきまして、取締役会は、社外取締役が委員長を務め、かつその構成員の過半数を社外取締役が占める指名委員会に諮問し、その答申をふまえて提案しております。

また、本議案の本総会への提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

その候補者は次のとおりです。



候補者番号 1

すず か やす し  
鈴木靖史

(1956年10月26日生)

所有する当社の株式数  
普通株式4,200株

再任

### ■略歴、当社における地位

1979年 4月	当社入社	2010年12月	当社整備本部副本部長 株式会社JALエンジニアリング 専務取締役
2003年 4月	当社技術部副部長		
2004年 4月	当社整備企画室部長	2012年 7月	当社常勤監査役（現任）

### ■重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

### ■監査役候補者とした理由等

同氏は、当社入社以来、主に整備企画や技術などの整備関連業務に従事し、整備本部にて航空機整備に係る見識を極めて高いレベルで習得し、安全運航に寄与してきました。また、2012年7月より、監査役を務めており、当社における豊富な業務経験と、生産関連の幅広い見識を有していることから、監査役としての選任をお願いするものです。

### ■責任限定契約の概要

当社と同氏の間では、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。また、同氏が監査役に再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。





候補者番号 2

か も おさむ  
加 毛 修

(1947年3月25日生)

所有する当社の株式数  
普通株式3,600株

再任 社外 独立

## ■略歴、当社における地位

1973年 4月	弁護士登録	2006年 9月	アゼアス株式会社社外監査役(現任)
1981年 4月	加毛法律事務所設立(現:銀座総合法律事務所)(現任)	2007年 4月	日本弁護士連合会副会長
1987年 4月	第一東京弁護士会副会長	2007年 4月	第一東京弁護士会会長
1992年 4月	日本弁護士連合会常務理事	2010年10月	政府調達苦情検討委員会委員長(内閣府)(現任)
1997年 6月	日本弁護士連合会財務委員会委員長	2016年 6月	当社社外監査役(現任)

## ■重要な兼職の状況

銀座総合法律事務所所長弁護士、政府調達苦情検討委員会委員長(内閣府)、アゼアス株式会社(\*)社外監査役  
(\*は上場企業)

## ■監査役候補者とした理由等

同氏は、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等での監査・アドバイスを行っております。以上により、当社の健全性の維持と持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材であると判断し、当社の定める社外役員「独立性基準」を満たす社外監査役としての選任をお願いするものです。また、同氏は、現に当社の社外監査役ですが、その在任期間は本年総会終結の時をもって4年となります。

## ■独立役員

同氏は、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知18頁に記載の当社の定める社外役員「独立性基準」を満たしており、このため当社は、同氏を独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、また、同氏が監査役に再選され、社外監査役に就任した場合には、同氏は引き続き独立役員となる予定です。

## ■責任限定契約の概要

当社と同氏との間では、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。また、同氏が監査役に再選され、就任した場合には、当該契約を継続する予定です。

※2018年12月21日に、当社は運航乗務員の飲酒に係る問題や乗員編成の変更判断等、航空の安全に影響を及ぼす重大な違反行為が認められたとして、国土交通省から航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本エアコミューター株式会社は運航乗務員の不適切な行為および不十分な安全管理体制について厳重注意を受けました。2019年1月11日には、当社が客室乗務員の飲酒事案により航空輸送の安全の確保に関する業務改善勧告を受けました。さらに同年4月9日に、株式会社ジェイエアは同社の安全管理体制が不十分であったとして、厳重注意を受けました。同年10月8日には、当社は運航乗務員の管理や安全管理体制が十分に機能していないことが認められたとして、再度航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本トランスオーシャン航空株式会社は運航乗務員のアルコール検査に関する規定違反を受け、社内安全管理体制が不十分であったとして、厳重注意を受けました。同氏は、本事案が判明するまでその事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会や監査役会等において、法令遵守の視点に立った提言を行っております。また、本事案の認識後は、当該事案の徹底的な調査および再発防止策の策定に向けた提言を行うなど、その職責を果たしております。



候補者番号 3

おか だ じょう じ  
岡 田 譲 治

(1951年10月10日生)

所有する当社の株式数  
普通株式0株

新任

社外

独立

### ■略歴、当社における地位

1974年 4月	三井物産株式会社入社	2013年 7月	IFRS財団評議員
2006年 2月	同社財務統括部長	2014年 4月	三井物産株式会社代表取締役 副社長執行役員CFO
2008年 4月	同社執行役員 経理部長	2015年 6月	同社常勤監査役
2011年 6月	同社代表取締役 常務執行役員CFO	2017年11月	公益社団法人日本監査役協会 会長
2013年 2月	金融庁企業会計審議会委員 (現任)		

### ■重要な兼職の状況

金融庁企業会計審議会委員

### ■監査役候補者とした理由等

同氏は、総合商社の経営や財務経理部門の責任者としての豊富な経験・実績と専門知識を有しております。また、総合商社の常勤監査役や日本監査役協会のトップとしての実務を通じて、ガバナンスおよびリスクマネジメントを含む監査業務全般に関する高い見識を有しております。以上により、監査を通じて当社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外監査役としての選任をお願いするものです。

### ■独立役員

同氏は、新任の社外監査役候補者であり、東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員としての要件、および本招集ご通知18頁に記載の当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たしております。同氏が監査役に選任され、社外監査役に就任した場合には、同氏は独立役員となる予定です。

### ■責任限定契約の概要

同氏が監査役に選任され、就任した場合には、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結する予定です。

(注) 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

(ご参考)

当社の社外役員については、高い経営の透明性と強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を高いレベルで確立し、企業価値の向上を図るため、その独立性を判断する基準（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する）を以下のとおり定めております。

【社外役員の「独立性基準」】

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

（注）業務執行者とは業務執行取締役、執行役員をいう。

以 上



## 1 JALグループ（企業集団）の現況に関する事項

### 1. 事業の経過およびその成果

世界経済は米中貿易摩擦の影響などにより先行き不透明感が広がりました。日本経済は相次ぐ大規模な自然災害、10月には消費税増税があったものの、全体的に堅調に推移しました。しかしながら、史上例を見ない規模のリスクイベントである新型コロナウイルスの感染拡大により、世界および日本経済は1月以降大きく下振れしました。

燃油費などに影響を与える原油市況は、国際情勢などの影響を受けつつも、概ね一定の範囲で推移しましたが、3月以降、OPECプラスによる減産協議の不調、世界経済の減速懸念を受け、大幅に下落しました。

新型コロナウイルスの感染拡大により、世界各国において渡航制限などの強力な措置が取られた結果、航空需要は著しく減少し、JALグループも甚大な影響を受けました。JALグループは、お客さまと社員の感染防止に最大限努めながら、公共交通機関としての使命を果たしてきました。また、運休・減便・使用する航空機の小型化を行うとともに、徹底したコスト削減と投資の抑制を実施し、業績への影響を緩和するように努めました。

以上の結果、当期のJALグループの連結決算は、以下のとおりとなりました。

1兆4,112億円  
営業収益 (前期比5.1%減)

1,006億円  
営業利益 (前期比42.9%減)

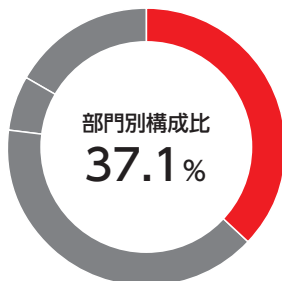
1,025億円  
経常収益 (前期比38.0%減)

親会社株主に  
帰属する  
当期純利益 534億円  
(前期比64.6%減)

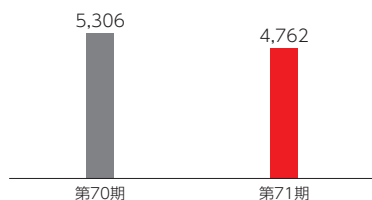
新型コロナウイルスの感染の影響が刻々と拡大し、いまだ終息の兆しが見通せない状況においては、需要の低迷が長期化することも想定してキャッシュ・フローを管理し、手元流動性の確保を最優先とすることが最善であると判断し、当期の期末配当については無配とさせていただきたく存じます。株主の皆さまには、誠に申し訳なく存じますが、JALグループが現在置かれている状況に鑑み、何卒ご理解をお願い申し上げます。

## 2. 部門別の状況

### 国際線旅客



#### 国際旅客収入 (単位：億円)



リニューアルした成田空港ラウンジ



ZIPAIRの機体

	第70期	第71期
有効座席キロ (百万席・キロ)	54,925	54,324 (▲1.1%)
有償旅客キロ (百万人・キロ)	44,659	41,905 (▲6.2%)
有償座席利用率 L/F (%)	81.3	77.1 (▲4.2P)

#### ご参考

有効座席キロ：旅客輸送力の規模を表す単位。座席数×飛行距離 (キロ)

有償旅客キロ：有償旅客輸送量を表す単位。有償旅客数 (人) × 飛行距離 (キロ)

有償座席利用率 (L/F)：有償旅客キロ ÷ 有効座席キロ (Load Factor)

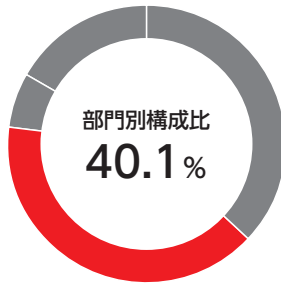
ラグビーワールドカップなどにより訪日需要は好調に推移しましたが、米中貿易摩擦の影響に伴う先行き不透明感などにより、夏以降、日本発のビジネス需要が鈍化しました。1月には新型コロナウイルスの感染が拡大し、総需要が急速に落ち込みました。2月以降、中国をはじめ全路線で、運休・減便・小型化などを速やかに実施し、業績への影響を最小限に留めるよう努めました。

**路線運営面では**、新型コロナウイルスの感染拡大により、3月に予定していた羽田空港等からの路線開設を一部延期したものの、2月には成田＝ウラジオストク線を開設しました。また、他航空会社との提携の強化・拡大にも努め、マレーシア航空との共同事業について独占禁止法の適用除外の認可を12月に取得しました。

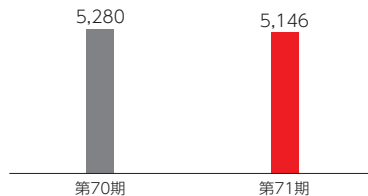
**商品サービス面では**、4月にホノルル空港におけるご搭乗手続き時の利便性向上を図るとともに、5月から特別塗装機「ARASHI HAWAII JET」を初めて就航させるなど、ハワイ線の競争力の強化に努めました。また、成田空港において、10月にラウンジを改修するとともに自動手荷物預け機を一部カウンターに導入し、12月にはプライオリティ・ゲスト向けに「スペシャルアシスタンスカウンター」をリニューアルするなど、利便性の向上に努めました。

**新たな需要の創出に向けては**、国際線中長距離ローコストキャリアとして設立した株式会社ZIPAIR Tokyoが、7月に航空運送事業許可を取得、12月には客室仕様を公表するなど、運航開始に向けて着実に準備を進めました。

## 国内線旅客



### 国内旅客収入 (単位：億円)



エアバスA350の機内

	第70期	第71期
有効座席キロ (百万席・キロ)	36,116	36,199 (+0.2%)
有償旅客キロ (百万人・キロ)	26,195	25,443 (▲2.9%)
有償座席利用率 L/F (%)	72.5	70.3 (▲2.2P)

#### ご参考

有効座席キロ：旅客輸送力の規模を表す単位。座席数×飛行距離 (キロ)  
 有償旅客キロ：有償旅客輸送量を表す単位。有償旅客数 (人) × 飛行距離 (キロ)  
 有償座席利用率 (L/F)：有償旅客キロ ÷ 有効座席キロ (Load Factor)

ゴールデンウィークが10連休となるなど、日並びにも恵まれ、観光・ビジネスともに、需要は概ね堅調に推移しました。夏季休暇期間などの高需要期を中心に、羽田＝那覇線や羽田＝新千歳線の増便などを行い、旺盛な需要に対応する一方で、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う需要減少への対応として、3月以降迅速な減便・小型化を実施し、業績への影響を最小限に留めるよう努めました。

**路線運営面では**、フジドリームエアラインズとのコードシェア路線を拡大するなど、路線ネットワークの拡充により、さらなる利便性の向上に努めました。

**商品サービス面では**、9月からエアバス社の最新鋭機A350型機、10月からは国内線仕様のボーイング787型機を新たに導入しました。新機材は、ファーストクラス・クラスJ・普通席の3クラス構成とし、すべての座席と機内デザインを一新するとともに、全席に装備した個人用画面において、各種エンターテインメント機能を拡充し、快適性の向上に努めました。また、9月に、国内線航空券の予約・購入期間を拡大し、ご搭乗日の330日前から可能となりました。Webサイトの国内線予約ページのリニューアルとあわせ、帰省やご旅行の計画をストレスなくスムーズに行っていただくことができるようさらなる利便性の向上に努めました。



5スターエアライン

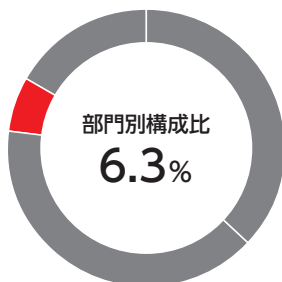


ワールド・ベスト・エコノミークラス

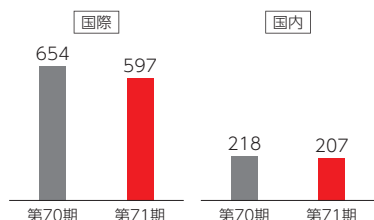
国際線および国内線における商品サービス面における取り組みが評価され、SKYTRAX 社から以下の認定および賞を受けました。

- ・「5スターエアライン」(2年連続2回目)
- ・「ワールド・ベスト・エコノミークラス」賞 (日本初)
- ・「ベスト・エコノミークラス・エアラインシート」賞 (3年連続4回目)

# 貨物



貨物収入 (単位：億円)



医薬品などの救援物資を輸送



新千歳空港に開設した農産物の集荷場

	第70期	第71期
国際線有償貨物トン・キロ (千トン・キロ)	2,429,268	2,407,691 (▲0.9%)
国内線有償貨物トン・キロ (千トン・キロ)	343,529	328,182 (▲4.5%)

**ご参考**

有償貨物トン・キロ：  
有償貨物輸送量を表す単位。有償貨物重量(トン)×飛行距離(キロ)

**国際線貨物においては**、米中貿易摩擦の影響により、自動車部品や半導体関連の日本発総需要が減少したため、東南アジアから北米向けの三国間輸送の需要を積極的に取り込みました。

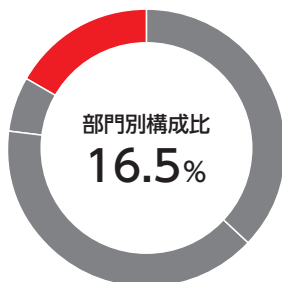
2月以降は、新型コロナウイルスの感染拡大による旅客便の減便に伴い全路線において供給が減少しましたが、需給環境が逼迫したため中国線を中心に単価が上昇しました。

新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、マスク・防護服などの救援物資を中国の医療関係者へ輸送し支援を行うとともに、新型コロナウイルス感染症治療の治験に使用する医薬品などを輸送しました。また、旅客機の貨物搭載スペースを活用し、貨物専用便として運航することにより、医療関連品のみならず生活必需品などの輸送を継続し、物流インフラとして社会に貢献しました。

**国内線貨物においては**、株式会社農業総合研究所との連携により新千歳空港および旭川空港において農産物の集荷場を開設しました。生産者が空港に直接農産物を持ち込むことにより収穫から出荷までのリードタイムを大幅に短縮し、航空貨物の強みを活かす物流ネットワークを構築するなど、産地直送の生鮮貨物および新規貨物需要の獲得に努めました。しかしながら、一部宅配貨物の陸送への流出や天候不良による生鮮品の不漁不作などにより、需要は減少しました。



## その他事業



海外航空会社の整備業務の受託



JAL Agriport直営のレストラン

JALグループのノウハウを活かして受託事業を強化するとともに、事業領域の拡大に向けて、JALグループの強みである人財と先進的なテクノロジーの融合によるイノベーションの実現（※1）、新しい商品サービスやビジネスの創造に努めました。

**エアライン周辺領域においては**、主に航空会社からの受託として、需要の旺盛な首都圏・大都市に加え、今後の就航便の増加が見込まれる地方空港においても、海外航空会社からの整備・空港・貨物業務の受託を促進し、訪日需要と物流の拡大に貢献しました。

**旅行物流領域においては**、7月に成長著しい日本発中国向け越境イーコマース（EC）ビジネスを手掛けるJAL宏遠株式会社を設立しました。9月には、JALビジネスアビエーション株式会社がビジネスジェットの運航支援、空港地上業務およびチャーター便手配のサービスを開始するなど、JALグループの航空輸送のノウハウを活かした領域の拡大に努めました。また、地域活性化と将来的な航空物流との連携を見据え、無人ヘリコプターを活用し、国内で初めて離島地域の空港間を目視外飛行で貨物輸送を行う実証実験を行いました。

**新たな市場の開拓については**、生活を豊かにする体験・サービスなどを提供するため、顧客基盤とパートナーのノウハウを活かした個人向けビジネスとして、JALデジタルエクスペリエンス株式会社が新たな会員組織「CLASS EXPLORER」向けのサービスを10月に開始しました。また、成田空港近郊で、地域活性化に資する観光農園の運営や農産品の開発・販売を行うJAL Agriport株式会社が、3月に自主農園産品や地元の名産品を利用したレストランをオープンしました。また、世界中の地域・ヒト・モノの距離を縮め、豊かな社会を実現することを目指し、シームレスな移動を実現するMaaS（※2）およびドローン・空飛ぶクルマをはじめとしたエアモビリティ分野の実現に向け取り組みました。

（※1）ITを活用した経営革新に顕著な努力を払い優れた成果をあげたと認める企業などに授与される「IT最優秀賞」を受賞しました

（※2）Mobility as a Service：運営主体を問わず、情報通信技術を活用することにより自家用車以外のすべての交通手段による移動を1つのサービスとして捉え、シームレスにつながる新たな移動の概念

なお、主要2社の概況は以下のとおりです。

株式会社ジャルパックは、高付加価値商品を提供しつつ、ダイナミックパッケージの販売強化など販路の拡大に努めましたが、新型コロナウイルス感染拡大にともなう需要の減少により、営業収益（連結消去前）は1,696億円（前期比6.9%減少）となりました。

株式会社ジャルカードは、WEB入会促進への取り組み強化に加え、キャッシュレス推進の追い風も受け、会員数は前期比3.9%増の372万人となりました。新型コロナウイルス感染症の影響により、第4四半期の利用額は減少しましたが、営業収益（連結消去前）は201億円（前期比3.4%増加）となりました。

### 3. 安全に関する取り組み

10月に当社は運航乗務員による飲酒問題に関わる二度目の事業改善命令を受けました。あわせて当社安全統括管理者の職務に関する警告および日本トランスオーシャン航空に対する厳重注意を受けました。当社は2018年12月に事業改善命令を受けた以降、再発防止に取り組んできましたが、対策実行のスピード感に欠け、安全管理体制の整備や意識改革が不十分なままであった結果、その後も不適切事案を再発させてしまいました。短期間に再び行政処分等を受けるに至り、お客さま、社会の皆さまの信頼を著しく損なったことは極めて深刻な事態であると厳粛に受け止めています。当社は、この危機的状況において、社長が直接安全を統括する体制に変更し、本件に対し、以下の対策を推進しました。

- ・全運航乗務員にアルコール検知器を個人貸与し、顔認証による本人確認含めた検査システムを活用した、入社前の自主検査を徹底するとともに、入社後においても第三者が立ち合う検査体制を導入し、検査の厳格化と精度の向上を図りました。
- ・教育および上司との面談に加え、役員による全運航乗務員との直接対話を実施し、意識改革の徹底を図りました。
- ・飲酒傾向に懸念のある運航乗務員に対し、外部専門機関によるカウンセリングなどの必要な対応を行いました。
- ・運航乗務員が自発的に参加できるよう、会社から独立した機関等によるカウンセリングや講習を提供するサポートプログラムを導入しました。

また、JALグループは、存立の大前提である安全の実現に向けて、経営目標に掲げた「安全管理システムの進化」「保安管理システムの進化」「事故の教訓の確実な継承」について継続して取り組みました。

「安全管理システムの進化」については、統合型安全データベースを活用したリスクの検知方法およびヒューマンエラーの分析手法の改善を通じて、航空事故（※1）や重大インシデント（※2）の未然防止に努めました。

「保安管理システムの進化」については、前期に設定した保安管理規程に従い保安リスクの特定・評価・対応などを体系的に行うことにより、高い航空保安水準の維持に努めました。また、教育を通じて、「全社員が保安要員である」という意識をさらに浸透させました。

「事故の教訓の確実な継承」については、御巢鷹山事故の経験者から話を聞く「安全講話～語り継ぐ～」の開催、御巢鷹山の慰霊登山ならび当社安全啓発センターの見学を継続的に行い、三現主義（※3）に基づく安全意識の醸成を図りました。

（※1）航空事故：航空機の運航によって発生した人の死傷（重傷以上）、航空機の墜落、衝突または火災、航行中の航空機の損傷（大修理相当）等

（※2）重大インシデント：航空事故には至らないものの、そのおそれがあったと認められる事態、滑走路からの逸脱、非常脱出等

（※3）三現主義：安全アドバイザーグループの畑村洋太郎氏が唱える、現地（事故現場）に行き、現物（機体残骸・遺品等）を見て、現人（事故に関わった方）の話を聞くことで、物事の本質が理解できるという考え方



社員教育施設 安全啓発センター

## 4. 生産現場等における取り組み

### 【運航部門】

乗務員の飲酒問題の再発防止を図るため、知識教育に加えて、役員との直接対話や検知器を用いた自己管理の徹底、医学的な支援や家族への協力依頼など、さまざまな角度から取り組みを強化しました。また、安定した運航を維持できるように、運航乗務員の採用、米国フェニックスやグアムにおける訓練をはじめ養成に積極的に取り組みました。さらに将来的な運航乗務員不足にも対応できるように、中長期的な視点で採用計画を策定しております。

### 【客室部門】

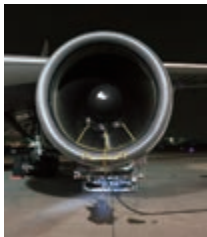
安心して飛行機をご利用いただけるよう、乗務員の飲酒問題の再発防止、およびお客さまのお怪我防止など、さらなる安全・安心の提供に取り組みました。そして、これまで培ってきた、お客さまに対するおもてなしの心を大切に、多様なお客さまのニーズにお応えできるサービスを提供しました。また、客室乗務員が、子育てと仕事の両立に向けて、就労日数を選択できる仕組みを導入するなど、安心して長く働き続けられる環境の整備に努めました。

### 【整備部門】

9月に運航開始したエアバスA350型機において日本初となる航空日誌・整備記録の電子化を実現し、また、年間を通じて、ビッグデータを活用した故障予測への取り組みを行うなど、新技術・ITの活用推進により、整備士の働き方を変革するとともに、航空機の安全と品質のさらなる向上に取り組みました。さらに、首都圏上空の新飛行経路の運用開始に備え、機体改修の促進や検査の強化など落下物防止対策の一層の推進に努めました。また、エンジンの洗浄、航空機への水の搭載量の適正化を通じて、燃料消費を抑制し、CO<sub>2</sub>を削減するとともに、さまざまな研究に役立つ航空機による大気観測を支援するなど、地球環境の保全に取り組みました。

### 【空港部門】

4月にホノルル空港に自動手荷物預け機を自動チェックイン機と併用させ、カウンターに並ばずにチェックインと手荷物のお預けが可能となる仕組みを導入しました。2月には、スムーズで快適な空港「JAL SMART AIRPORT」の実現に向け、国内線の第一段階として、羽田空港の手荷物受付エリアの一部に自動手荷物預け機を導入するとともに、保安検査場にもフラッパー付き自動ゲートを設置するなど、ストレスフリーなご旅行の実現に努めました。また、国土交通省・保安検査会社とともに保安検査体制の強化に努めました。



エンジンの洗浄作業



リニューアルした羽田空港の国内線手荷物受付エリア

## 5. 企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた取り組み

JALグループは、企業価値向上と持続可能な社会を実現するため、ESG経営の視点から重点課題を特定し、以下の取り組みを進めました。7月に業務のさまざまな面で遵守すべき行動指針として、JALグループ行動規範「社会への約束」を定め、全社員に対し教育を行うことで、その浸透と遵守に努めました。



### (1) 環境

豊かな地球を次世代に引き継ぐため、あらゆる場面で環境保全に取り組みました。

気候変動への対応においては、地球温暖化の要因の一つであるCO<sub>2</sub>の排出量の削減に向け、

さまざまな取り組みを行いました。エアバスA350型機やボーイング787型機などの低燃費機材の導入および運航方式などの工夫を通じて、日々の運航で発生するCO<sub>2</sub>の削減に努めるとともに、エアバスA350型機を受領する際、フランスから日本までの飛行においてバイオジェット燃料を搭載するなどの取り組みを行いました。

### (2) 人・地域社会

#### 【お客さま・地域】

航空輸送ネットワークを通じて、社会インフラとしての役割を果たすことにより、地域を活性化し、経済を循環させることにより、地域社会の発展に貢献しました。10月に、航空会社5社で構成される有限責任事業組合を設立し、離島などの生活に重要な役割を果たす路線を持続可能とするための取り組みを推進しました。

令和元年台風15号および19号、首里城火災など、自然災害や歴史的建造物の被害に対し、救援物資の緊急輸送、復興支援の割引運賃の設定、被災地へのツアー収益の一部の寄付、義援金の拠出などを通じて、被災地の復興支援に取り組みました。

また、すべてのお客さまにストレスフリーな旅をご提供するため、幅広い情報の発信、全社員向けの教育、金属探知機に反応しない木製車いすの国内全空港への配備などを行いました。これらの取り組みが評価され、FTEアクセシビリティ・リーダーシップ賞（※1）を受賞しました。

#### 【人権・D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）】

お客さまをはじめとするあらゆるステークホルダーと、JALグループで働く社員一人一人を尊重し、誰もが輝ける社会の構築に取り組みました。

6月には「ダイバーシティ・デイ」と題したイベントを開催し、誰もが活躍できることについて社員の理解を促進させるとともに、8月にはあらゆる人々に対する人権尊重の責任を果たすため、「JALグループ人権方針」を制定し、全社員の人権尊重の意識の向上に努めました。

また、任意団体「work with Pride」が策定する、企業のLGBTQ（※2）に関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において4年連続最上位「ゴールド」を受賞しました。

（※1）世界で優れたアクセシビリティ向上への取り組みを行っている航空会社・空港会社を表彰する賞

（※2）Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Questioning



低燃費機材A350型機



FTE アクセシビリティ・リーダーシップ賞



LGBTQに関する取り組みで受賞したPRIDE指標「ゴールド」

## 6. 対処すべき課題

### (1) 航空輸送ネットワークの維持と徹底したコスト削減・手元流動性の確保

1月以降の新型コロナウイルスの感染拡大により、航空業界は未曾有の危機に瀕しています。全世界で航空需要が急減し、JALグループも事業に甚大な影響を受けており、現時点で合理的に影響額を算定することが困難であることから、2020年度の事業計画および収支計画が確定できない状況となっています。JALグループは、機動的な供給調整のみならず、徹底したコスト削減と投資の抑制を遅滞なく実施するとともに、影響の長期化に備え、前広な資金調達を最大限実施することにより十分な手元流動性の確保に万全を期してまいります。

このような極めて厳しい状況にあっても、JALグループは、1便1便の安全を守り抜き、人の移動、医薬品・食料品などの物流のネットワークを支え続けることにより、社会的使命を果たしてまいります。感染拡大を防止するため、機内消毒を徹底し、客室乗務員はマスク・手袋を着用のうえサービスを提供するなど万全の対策を講じております。

### (2) 反転攻勢に向けた準備

新型コロナウイルスの影響が収束した後に、機を逸することなく、事業を再び成長軌道に乗せるべく、反転攻勢に備えた準備を着実に進める必要があります。運航便数の減少に伴い業務量が減少しているこの機会に人財育成を加速させるとともに、生産性向上に努めてまいります。また、事態の収束局面においては需要喚起に向けた取り組みを進め、地域・観光インフラを支えてまいります。

### (3) 企業価値の回復と持続可能な社会の実現に向けて

中長期的には航空需要は回復・成長していくものと考えられます。その一方で、事態終息後の経済・社会・文化・技術および航空事業に求められる役割・価値が、これまでと変わる可能性があります。JALグループは、これらの経営環境の変化を見据えつつ、改めて新たな中期経営計画を策定する予定です。柔軟性と高いリスク耐性を備えた強固な財務体質を再構築するとともに、訪日外国人増加による観光立国、地域社会・経済の活性化に貢献し、環境問題をはじめとした社会の課題解決に正面から向き合い、2030年のSDGsの達成を目指してまいります。

JALグループは、いかなる状況下にあっても、存立の大前提である安全運航を堅持し、公共交通機関としての使命と責任を果たしてまいります。そして、JALフィロソフィの実践を通じて、社会の進歩発展のためにたゆまぬ努力を続けます。

何卒、株主の皆さまの一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

## 7. 設備投資の状況

JALグループが当期中において実施いたしました設備投資の総額は、2,415億円です。その内訳は、航空機関連で1,877億円、地上資産等で230億円、無形固定資産で307億円となっています。

当期中に新規購入した航空機は15機です。なお、新規購入により導入した航空機のうち1機を当期中に賃借航空機へ変更しています。また、賃借していた航空機を1機買い取っています。一方、退役は9機となっています。

現在発注している航空機のうち、当期中に前払金支払いなどを実施した航空機は32機となっています。

### ◇新規購入15機 (うち1機は賃借中)

ボーイング 787-8型	4機
ボーイング 787-9型	3機
エアバスA350-900型	5機 (うち1機は賃借中)
ATR42-600型	2機
ATR72-600型	1機

### ◇退役9機

ボーイング 777-200型	1機 (売却)
ボーイング 767-300型	1機 (売却)
ボーイング 737-400型	3機 (売却)
ボンバルディアDHC8-400型	1機 (売却)
サーブ340B型	3機 (売却)

## 8. 資金調達の状況

上記の航空機等購入資金として、国内金融機関より248億円の長期借入を行いました。また、総額400億円の普通社債を発行しました。

## 9. 事業の譲渡等の状況

該当事項はありません。

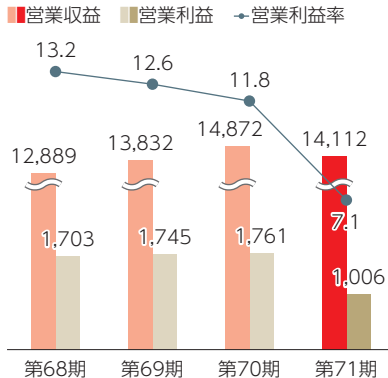
## 10. 財産および損益の状況

区分	第68期 (2017年3月期)	第69期 (2018年3月期)	第70期 (2019年3月期)	第71期 (2020年3月期)
営業収益 (百万円)	1,288,967	1,383,257	1,487,261	1,411,230
営業利益 (百万円)	170,332	174,565	176,160	100,632
営業利益率 (%)	13.2	12.6	11.8	7.1
経常利益 (百万円)	165,013	163,180	165,360	102,571
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	164,174	135,406	150,807	53,407
1株当たり当期純利益 (円)	456.56	383.23	432.10	155.66
投資利益率 (ROIC) ※ (%)	10.7	10.1	9.5	5.1
株主資本利益率 (ROE) (%)	18.1	13.3	13.6	4.7
総資産 (百万円)	1,728,777	1,853,997	2,030,328	1,859,362
純資産 (百万円)	1,003,393	1,094,127	1,200,135	1,131,836
1株当たり純資産額 (円)	2,749.71	3,019.52	3,340.15	3,249.27
自己資本比率 (%)	56.2	57.2	57.4	58.9

- (注) 1. 1株当たり当期純利益は自己株式および関連会社が保有する当社株式控除後の期中平均発行済株式数により、また、1株当たり純資産額は自己株式および関連会社が保有する当社株式控除後の期末発行済株式の総数により算出しております。
2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)などを第70期の期首から採用しており、第69期は、遡及適用後の数値となっております。
3. ※投資利益率 (ROIC) = 営業利益 (税引後) / 期首・期末固定資産平均 (オフバランス未経過リース料含む)

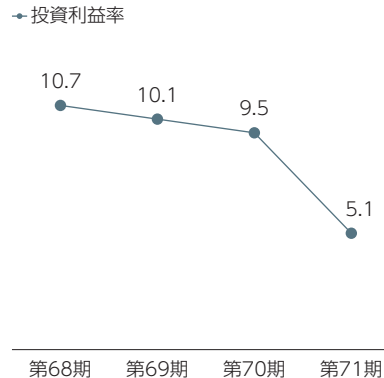
### 営業収益／営業利益／営業利益率

(単位:億円/億円/%)



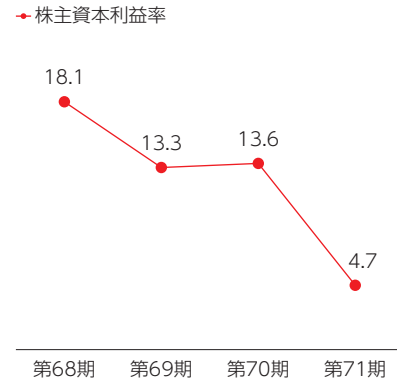
### 投資利益率 (ROIC)

(単位:%)



### 株主資本利益率 (ROE)

(単位:%)



## 11. 重要な親会社および子会社の状況 (2020年3月31日現在)

### (1) 親会社の状況

該当事項はありません。

### (2) 子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
日本トランスオーシャン航空株式会社	4,537百万円	72.8%	航空運送事業
日本エアコミューター株式会社	300百万円	60.0%	航空運送事業
株式会社ジェイエア	200百万円	100.0%	航空運送事業
株式会社ジャルカード	360百万円	50.6%	クレジットカード業
株式会社ジャルパック	80百万円	※ 97.7%	旅行業

(注) ※は子会社による所有を含む議決権比率です。

## 12. 主要な事業内容 (2020年3月31日現在)

航空運送事業およびこれに附帯または関連する事業。

## 13. 主要な営業所および工場 (2020年3月31日現在)

営業所	
本 社	東京都品川区東品川二丁目4番11号
国 内	札幌、函館、旭川、帯広、釧路、北見、青森、秋田、仙台、岩手、東京、新潟、名古屋、金沢、大阪、岡山、広島、山陰、山口、松山、高知、高松、徳島、福岡、長崎、大分、熊本、宮崎、鹿児島、沖縄
海 外	ソウル、プサン、北京、天津、上海、大連、広州、香港、台北、高雄、マニラ、バンコク、ハノイ、ホーチミンシティ、シンガポール、クアラルンプール、ジャカルタ、シドニー、メルボルン、ニューデリー、ベンガルール、モスクワ、ウラジオストク、ヘルシンキ、フランクフルト、ロンドン、パリ、グアム、バンクーバー、ニューヨーク、ボストン、シカゴ、ダラス、ロサンゼルス、サンディエゴ、サンフランシスコ、シアトル、ホノルル、コナ
工 場	羽田地区整備センター、成田地区整備センター、大阪地区整備センター



## 14. 従業員の状況 (2020年3月31日現在)

	従業員数	前期末比増減
航空運送事業	31,683名 ( 760名)	+1,562名 (+122名)
その他	3,970名 ( 384名)	+88名 (+23名)
<b>合計</b>	<b>35,653名 (1,144名)</b>	<b>+1,650名 (+145名)</b>

(注) 1. 従業員数は、退職者およびJALグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からJALグループへの出向者を含みます。

2. 臨時雇用者数(人材会社からの派遣社員)は、期末日現在ではなく、年間の平均人員を( )内に外数で記載しております。臨時雇用者の前期末比増減は、前期・当期とも年間の平均人員の差を( )内に記載しております。

## 15. 航空機 (2020年3月31日現在)

機種	機数			座席数
	保有機	リース機	合計	
大型機				
エアバスA350-900型	4	1	5	369席
ボーイング777-200型	11	—	11	375席
ボーイング777-300型	4	—	4	500席
ボーイング777-200ER型	11	—	11	236、312席
ボーイング777-300ER型	13	—	13	244席
(小計)	(43)	(1)	(44)	
中型機				
ボーイング787-8型	29	—	29	161、186、206、290、291席
ボーイング787-9型	17	3	20	195、203、239席
ボーイング767-300型	5	—	5	261席
ボーイング767-300ER型	29	—	29	199、227、237、252、261席
(小計)	(80)	(3)	(83)	
小型機				
ボーイング737-800型	43	19	62	144、165席
(小計)	(43)	(19)	(62)	
リージョナル機				
エンブラエル170型	18	—	18	76席
エンブラエル190型	14	—	14	95席
ボンバルディアDHC8-400CC型	5	—	5	50席
サーブ340B型	5	—	5	36席
ATR42-600型	7	1	8	48席
ATR72-600型	2	—	2	70席
(小計)	(51)	(1)	(52)	
<b>合計</b>	<b>217</b>	<b>24</b>	<b>241</b>	

## 16. 主要な借入先の状況 (2020年3月31日現在)

借入先	期末借入残高
株式会社みずほ銀行	25,025百万円
株式会社三菱UFJ銀行	25,025百万円
株式会社三井住友銀行	6,870百万円

## 17. その他JALグループの現況に関する重要な事項

(1) 航空貨物に関する価格カルテルを行ったとして欧州独禁当局より嫌疑をかけられている事案については、2016年2月に欧州裁判所による当局の課徴金納付命令を取り消す判決が確定しましたが、2017年3月、当局が再び当社に対し課徴金納付命令を出したことから、同年5月、当社は、命令の無効確認等を求め、欧州裁判所に再度提訴しました。また、民事訴訟としては、オランダなどにおいて、航空貨物カルテルにより損害を受けたとして、当社を含む複数の航空会社を荷主が提訴しております。独禁法関連引当金に関しては、将来発生しうる損失の蓋然性と金額について合理的に見積もることが可能なものについては、将来発生しうる損失の見積額を計上しております。

なお、JALグループは、海外赴任者に赴任前研修、営業部門を中心に独禁法セミナーやe-ラーニングなどを実施し、カルテル行為の防止を図るとともに、営業部門の管理職に対し半年ごとに遵守状況の確認を義務付けるなど、独禁法遵守体制の強化に努めております。

(2) 10月に、降下中の突然の揺れにより客室乗務員が転倒、骨折した事案が、国土交通省より航空事故に認定されました。また、1月に、奄美空港に着陸した後、滑走路から逸脱した事案が、重大インシデントに認定されました。これらの事案については、現在、国土交通省運輸安全委員会による調査が進められています。当社は、必要な対策を講じておりますが、今後の当該委員会の調査結果に応じて適切に追加処置を実施してまいります。

これらの事態の進展によっては、JALグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。そのほか、事業活動に関して各種の訴訟が提起され、これらがJALグループの事業または業績に影響を及ぼす可能性があります。



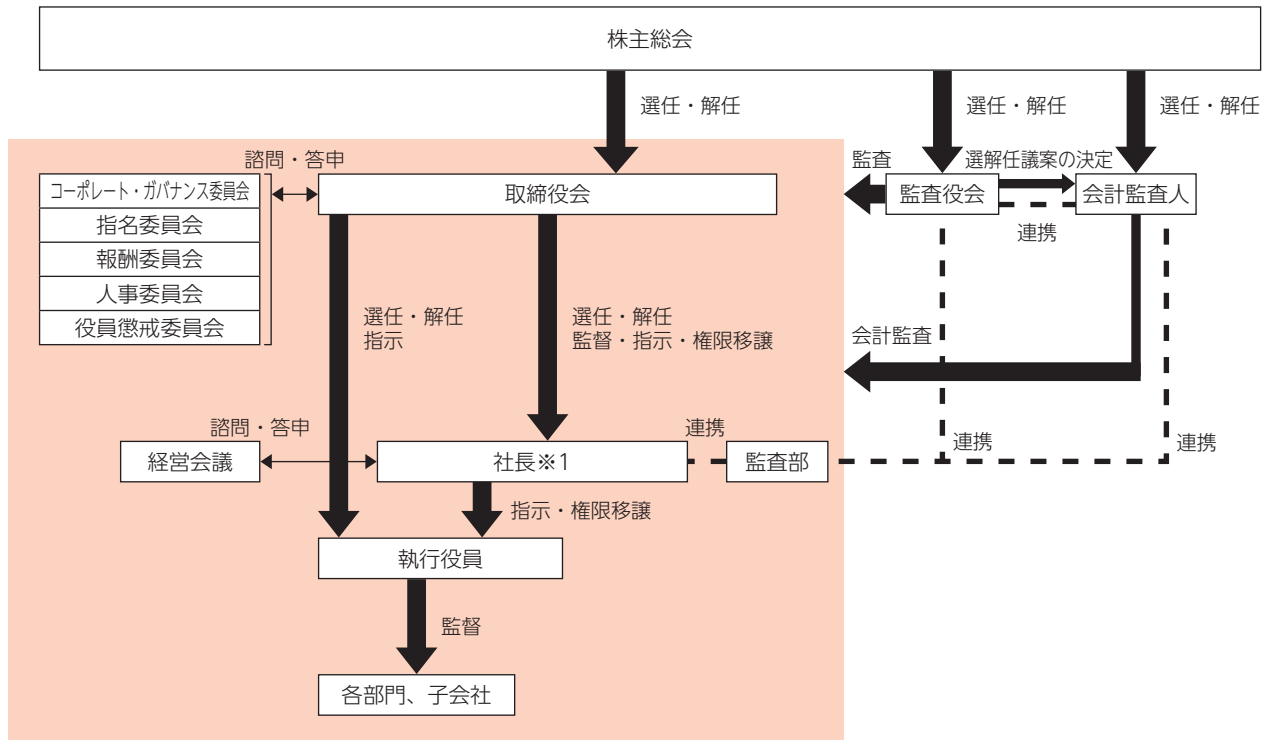
## 2 会社の体制および方針 (2020年4月1日現在)

### 1. コーポレート・ガバナンス

#### (1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

JALグループは、輸送分野における安全のリーディングカンパニーとして、存立の大前提である安全を堅持しつつ、お客さまに最高のサービスを提供します。また、公正な競争を通じて良い商品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。

このことをふまえ、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います。同時に、高い経営の透明性のもとに、強い経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努め、説明責任を果たします。



※1 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(※2)、グループ運営会議(※3)

※2 傘下に、リスクマネジメント委員会、財務リスク委員会を設置。

※3 傘下に、サステナビリティ推進委員会、JALウェルネス推進委員会、東京2020オリンピック・パラリンピック推進委員会、投資モニタリング委員会を設置。

## (2) 取締役会・取締役

- ①取締役会は、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、執行役員を兼務しない取締役から議長を選任し、経営監視機能と業務執行機能を明確化します。
- ②社外取締役は、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、多様性を確保するとともに、実践的・多角的な視点から当社の経営への助言や業務執行に関する適切な監督を行います。なお、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しません。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。
- ③取締役会のもとに、委員の過半数を社外取締役で構成し、経営執行からの独立性を担保した任意の各種委員会を設置しています。
- ④取締役（社外取締役を除く）の報酬については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなる報酬制度を導入しています。

### ➤ 任意の各種委員会

	概要	委員長	2019年度 開催実績
コーポレート・ガバナンス委員会	「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・評価し、取締役会に答申・報告を実施。	小林 栄 三※	2回
指名委員会	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。また、社長等に求められる資質を定義し、その候補人材の早期の育成状況を管理。 経営幹部の資質を問うべき事態が生じた場合に、取締役会に調査結果を答申。	伊藤 雅 俊※	2回
報酬委員会	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を受け、取締役会に答申。	小林 栄 三※	7回
人事委員会	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。	赤坂 祐 二	4回
役員懲戒委員会	取締役および執行役員の懲戒を行う場合、役員懲戒委員会が決定。	八丁地 園 子※	4回

上記委員会のほか、独立社外役員のみを構成員とする意見交換会を開催しています。

※ 独立社外取締役

## (3) 監査役会・監査役

- ①監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名で構成し、独立した客観的な立場で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関わる権限の行使などの役割・責務を果たしています。
- ②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し、より中立的、客観的な視点から監査を実施し、経営の健全性を確保します。なお、当社の定める社外役員の「独立性基準」に基づき、実質的な独立性を確保し得ない者は社外監査役として選任しません。
- ③監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、代表取締役および社外取締役との意見交換、重要な決裁書類などの閲覧などを通じ、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。
- ④各事業所・子会社への監査、内部監査部門や会計監査人との連携、主要子会社常勤監査役との定例会議などにより、グループ全体での監査の充実強化を図ります。

#### (4) 取締役会の実効性評価

当社では「コーポレート・ガバナンスの基本方針」において、毎年、各取締役・監査役の評価なども参考にしつつ、取締役会の実効性を評価し、運営等について適切に見直しを行うこととしています。

##### <2019年度に関する実効性評価のプロセス>

- ①コーポレート・ガバナンス委員会（社外取締役および取締役会議長が構成員。委員長は社外取締役。）がアンケートの内容含め、実効性評価の進め方を決定しました。
- ②匿名性も考慮し、取締役会事務局より、取締役会の構成員に対し、取締役会の構成、運営、文化、監督、経営戦略に関する議論等の項目に加え、自由記述欄からなるアンケートを実施しました。
- ③取締役会事務局より、評価結果および自由記述欄に記載された個別意見について取締役会へ報告をしたのち、取締役会の課題および対応策について、まずは取締役会にて議論を行いました。
- ④その後、コーポレート・ガバナンス委員会にて提言を纏め、さらに取締役会にて議論し、次のとおり今後の取り組みを決定しました。

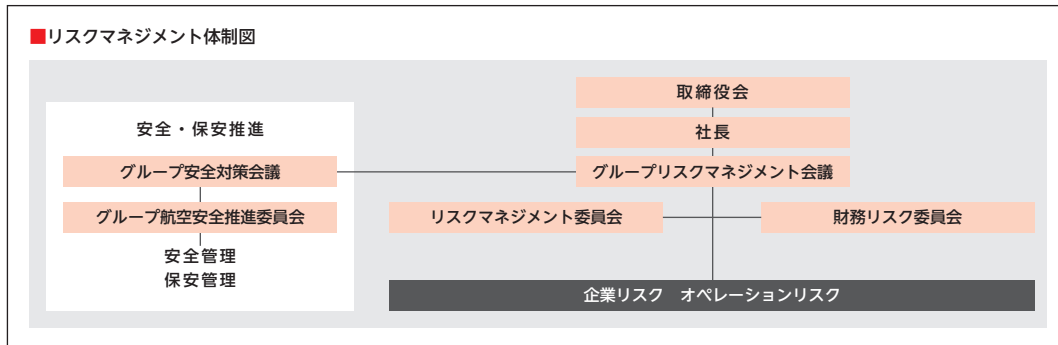
##### <評価結果と今後の取り組みの概要>

当社取締役会は、安全運航の重要性を背景に現場を含めバランスよく選任された社内から登用された取締役が監査役による職務執行の監査を受けつつ、社外取締役の意見を尊重して、自由闊達な議論を行っています。また、社外取締役に対しては、希望に応じた高い情報へのアクセシビリティが確保されており、社外取締役はその役割を適切に果たしています。前回の実効性評価をふまえ、2019年度に戦略的議論へのシフトや建設的な株主との対話などに積極的に取り組んだ結果、全体的な評価は前回より向上しております。一方で、①事業環境が大きく変化する中、企業価値の持続的な向上のため、長期的な課題・ビジョンに関する議論を深めること、②新規事業への投資等、リスクマネジメントのさらなる強化のため、取締役会によるモニタリングを充実させること、③女性活躍推進を含む多様な人財戦略に関する議論の深掘りなどが必要であることを確認しており、今後こうした取り組みを着実に行っていきます。

## 2. リスクマネジメント

### (1) リスクマネジメントの基本的な考え方・体制

JALグループは、リスクを「組織の使命・目的・目標の達成を脅かす事象または行為」と定義して、マネジメント層のリスクマネジメント感度の強化を通じて、目標を達成する確度を高め、事業価値の向上を図っています。対象とするリスクを、航空運送において提供する製品・サービスの遅延、中断、停止、事故、品質および安全上の不具合を直接もたらす「オペレーションリスク」と、オペレーションリスクを除く企業運営全般にかかわる「企業リスク」に分類して管理しています。そのうえで、半期ごとに、人命・収支・影響便数・影響旅客数・法令違反・ブランド棄損など9つの観点で、リスクの評価を実施しております。認識したリスクのうち、より大きな影響をもたらすものを優先リスクとして、監視体制、対処要領および事業継続計画（BCP:Business Continuity Plan）など整備しており、社長直下のグループリスクマネジメント会議を頂点にそのPDCAを実践することにより、強固なリスクマネジメント体制を確立しています。



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

未知のウイルス感染症や首都圏直下地震など、公共交通機関としての責務を脅かす特定のリスクに関して、BCPを整備し、お客さま・社員の安全を第一に、JALグループの重要業務である航空運送業務などを継続する体制を構築しています。1月には新型コロナウイルスに対して未知のウイルス感染症発生を想定したBCPを発動し、対応を開始しました。

以上の取り組みの結果、11月に一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会より「事業継続および社会貢献のレジリエンス認証」を取得しました。また、3月に株式会社日本政策投資銀行 BCM格付のA評価を取得しました。



### 3. 資本政策の基本的な方針

#### (1) 基本的な考え方

- ①当社は、航空運送事業特有の事業リスクに備えるため、また、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の原資を確保するため、必要な純資産額を確保し、自己資本比率を安全な水準に保持するよう努めます。
- ②資金調達手段の多様性・柔軟性を確保する体制を整えることとし、それを実現するために必要な信用格付の維持に努めます。
- ③当社は株主資本コストを意識し、これを上回る資本効率を達成することを目指し、その実現に向けて経営計画を策定し、財務目標を定め、目標達成に向けた具体的な施策を含めて公表・説明してまいります。

#### (2) 株主還元方針

当社は、株主の皆さまへの還元を経営の最重要事項のひとつとしてとらえており、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。

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まいります。

加えて、自己株式の取得については、当社の財務状況などを見据え、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まいります。

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

しかしながら、2020年度に入っても新型コロナウイルスの感染拡大の影響は刻々と拡大しており終息の兆しが見通せない状況においては、今後需要低迷が長期化することも想定したキャッシュ・フロー管理が不可欠であり、手元流動性の確保を最優先することが最善であると判断しました。そのため、当期の配当については、中間配当の55円のみとし、期末配当は無配とさせていただきます。株主の皆さまには、JALグループが現在置かれている状況に鑑み、何卒ご理解をお願い申し上げます。

なお、2021年3月期の配当については、新型コロナウイルスの感染拡大がJALグループの業績に与える影響に関し、現時点において見極めることが極めて困難なことから、未定とさせていただきます。



### 3 株式の状況 (2020年3月31日現在)

#### 1. 発行済株式の総数および株主数

区分	発行済株式総数	株主数
普通株式	337,143,500株	236,234名

(注) 1. 発行済株式総数には自己株式136,157株を含んでおります。

2. 当社は2019年4月26日開催の取締役会において、自己株式の取得を以下のとおり決議し、実施いたしました。

(1) 決議の内容

取得する株式の総数：700万株（上限）、取得価額の総額：200億円（上限）、取得期間：2019年5月7日～2019年9月30日、

その他：本件により取得した自己株式については、会社法第178条の規定に基づく取締役会決議により、すべて消却予定。

(2) 取得の結果

取得した株式の総数：5,818,100株、取得価額の総額：19,999,595,200円、取得期間：2019年5月7日～2019年9月20日

(3) 自己株式の消却

2019年10月23日開催の取締役会において、会社法第178条の規定に基づき、自己株式を消却することを決議し、取得した5,818,100株（消却前の発行済株式総数の1.67%）すべてを2019年11月8日に消却いたしました。

3. 当社は2019年10月31日開催の取締役会において、自己株式の取得および消却を決議しました。

(1) 決議の内容

取得する株式の総数：800万株（上限）、取得価額の総額：200億円（上限）、取得期間：2019年11月1日～2020年2月28日、消却する株式の総数：本件により取得した自己株式については、会社法第178条の規定に基づく取締役会決議により、すべて消却。

(2) 取得の結果

取得した株式の総数：6,067,100株、取得価額の総額：19,999,798,200円、取得期間：2019年11月1日～2020年2月18日

(3) 自己株式の消却

会社法第178条の規定に基づき、自己株式を消却することを決議し、取得した6,067,100株（消却前の発行済株式総数の1.77%）すべてを2020年3月13日に消却いたしました。

#### 2. 大株主の状況

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	25,965,000	7.70
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	14,172,500	4.20
京セラ株式会社	7,638,400	2.26
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	7,028,700	2.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	6,945,100	2.06
株式会社大和証券グループ本社	5,000,000	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	4,122,200	1.22
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,988,262	1.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	3,562,600	1.05
CITIBANK, N.A. -NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	3,544,994	1.05

(注) 持株比率は自己株式136,157株を控除して計算し、小数点第3位以下を切捨処理しております。

## 4 会社役員に関する事項

### 1. 取締役および監査役（2020年3月31日現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況 (*は上場企業)
代表取締役会長	植木 義晴	取締役会議長	日本空港ビルデング株式会社 (*) 社外取締役
代表取締役 社長執行役員	赤坂 祐二	安全統括管理者、経営会議議長、グループ安全対策会議議長、コーポレートブランド推進会議議長、JALフィロソフィ会議議長、JAL SDGs総括、リスクマネジメント会議議長	
代表取締役 副社長執行役員	藤田 直志	社長補佐、健康経営責任者、JALウエルネス推進委員会委員長	
取締役専務執行役員	菊山 英樹	財務・経理本部長	
取締役専務執行役員	清水 新一郎	秘書室長	
取締役専務執行役員	豊島 滝三	路線統括本部長	
取締役常務執行役員	権藤 信武喜	安全推進本部長、ご被災者相談室長	
取締役	小林 栄三		オムロン株式会社 (*) 社外取締役、株式会社日本取引所グループ (*) 社外取締役
取締役	伊藤 雅俊		味の素株式会社 (*) 取締役会長、公益社団法人日本アドバタイザーズ協会理事長、ヤマハ株式会社 (*) 社外取締役、日本電気株式会社 (*) 社外取締役
取締役	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
常勤監査役	鈴鹿 靖史		
常勤監査役	斉藤 典和		
監査役	八田 進二		大原大学院大会計研究科教授、株式会社日本政策投資銀行社外監査役、理想科学工業株式会社 (*) 社外監査役、金融庁企業会計審議会委員

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況 (*は上場企業)
監査役	加毛 修		銀座総合法律事務所所長弁護士、政府調達苦情検討委員会委員長（内閣府）、アゼアス株式会社（*）社外監査役
監査役	久保 伸介		共栄会計事務所代表パートナー公認会計士、事業活性化アドバイザー株式会社代表取締役

(注) 1. 当該事業年度中の取締役および監査役の異動

- (1) 就任  
2019年6月18日開催の第70期定時株主総会において、新たに、豊島満三、権藤信武喜の各氏が取締役に、斉藤典和氏が監査役に選任され、同日就任いたしました。
- (2) 退任  
2019年6月18日開催の第70期定時株主総会最終の時をもって、斉藤典和、進俊則の各氏は取締役を、田口久雄氏は辞任により監査役を退任いたしました。
2. 当該事業年度中の取締役および監査役の重要な兼職の異動
  - (1) 就任  
社外取締役の伊藤雅俊氏は、2019年6月24日付で日本電気株式会社の社外取締役に、同年6月25日付で味の素株式会社の取締役会長に就任いたしました。  
社外取締役の八丁地園子氏は、2019年6月21日付で株式会社ダイセルの社外取締役に、同年6月26日付でマルハニチロ株式会社の社外取締役に就任いたしました。
  - (2) 退任  
社外取締役の八丁地園子氏は、2019年6月27日付で日新製鋼株式会社（現：日本製鉄株式会社）の社外取締役を退任いたしました。  
監査役の鈴鹿靖史氏は、2019年5月31日付でジャパンSAPユーザーグループ会長を退任いたしました。
3. 取締役 赤坂祐二氏は、2019年10月11日付で安全統括管理者を兼任いたしました。
4. 取締役 小林栄三、伊藤雅俊および八丁地園子の各氏は、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外取締役です。なお、当社は各氏を東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
5. 当社は公益社団法人日本アドバイザーズ協会に対し、年会費の支払いを行っております。
6. 監査役 八田進二、加毛修および久保伸介の各氏は、当社の定める社外役員の「独立性基準」を満たす社外監査役です。なお、当社は各氏を東京証券取引所の規定に基づく、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
7. 監査役 斉藤典和氏は、当社入社以来長年にわたり財務・経理部門を中心に従事するとともに、2010年から9年間財務・経理本部長を務め、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
8. 監査役 八田進二氏は、会計監査論および企業の内部統制における実務分野の研究の権威として、豊富な経験と高い見識を有しており、会計および監査に関する相当程度の知見を有しております。
9. 監査役 久保伸介氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
10. 当社は株式会社日本政策投資銀行と取引関係（資金借入）があります。
11. 2020年4月1日付で取締役の地位・担当を次のとおり変更しております。

地位	氏名	担当
取締役会長	植 木 義 晴	取締役会議長
取締役副会長	藤 田 直 志	東京2020オリンピック・パラリンピック推進委員会委員長、健康経営責任者、JALウェルネス推進委員会委員長
代表取締役副社長執行役員	清 水 新 一 郎	社長補佐
代表取締役専務執行役員	菊 山 英 樹	財務・経理本部長
取締役	権 藤 信 武 喜	

なお、執行役員（執行役員を兼務している取締役を除く）の氏名および担当は以下のとおりです。

（ご参考）

（2020年3月31日現在）

地位	氏名	担当業務
常務執行役員	二宮秀生	旅客販売統括本部長・国内旅客販売本部長・Web販売本部長、 （株）ジャルセールス社長
常務執行役員	西尾忠男	経営企画本部長
常務執行役員	大貫哲也	路線統括本部国際路線事業本部長
常務執行役員	植田英嗣	総務本部長
常務執行役員	西畑智博	イノベーション推進本部長
執行役員	米澤章	中国地区総代表
執行役員	岡敏樹	IT企画本部長
執行役員	中野星子	西日本地区支配人
執行役員	阿部孝博	オペレーション本部長
執行役員	大島秀樹	路線統括本部国際提携部担当
執行役員	安部映里	客室本部長
執行役員	屋敷和子	東京空港支店長、（株）JALスカイ社長
執行役員	小田卓也	人財本部長
執行役員	柏頼之	旅客販売統括本部副本部長・国際旅客販売本部長、東日本地区 支配人
執行役員	岩越宏雄	貨物郵便本部長
執行役員	前田淳	空港本部長
執行役員	佐藤靖之	路線統括本部商品・サービス企画本部長
執行役員	本田俊介	路線統括本部国内路線事業本部長
執行役員	北田裕一	整備本部長、（株）JALエンジニアリング社長
執行役員	下條貴弘	コミュニケーション本部長、東京2020オリンピック・パラリ ンピック推進委員会委員長、CSR委員会委員長
執行役員	穴倉幸雄	（株）ジェイエア社長
執行役員	小枝直仁	人財本部人事教育担当
執行役員	堤正行 ※	運航本部長
執行役員	斎藤祐二 ※	経営管理本部長
執行役員	田村亮 ※	調達本部長
執行役員	青木紀将 ※	日本トランスオーシャン航空（株）社長、沖縄地区担当
執行役員	越智健一郎 ※	日本エアコミューター（株）社長

（注）※2019年4月1日付で就任いたしました。

## 2. 責任限定契約の概要

当社と各社外取締役および各監査役との間では、それぞれ、会社法第427条第1項および当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しております。

## 3. 取締役および監査役の報酬等

### (1) 当事業年度に係る報酬等

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	賞与	株式報酬等
取締役 (うち社外取締役)	12 (3)	435 (35)	281 (35)	104 (—)	50 (—)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	78 (29)	78 (29)	—	—
合計	18	513	359	104	50

- (注) 1. 当事業年度に係る報酬等は、2019年6月18日開催の第70期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、および監査役1名を含んでおります。
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おりません。
3. 取締役の金銭による報酬等の総額は「年額7億円以内（うち、①固定の基本報酬総額を3億5,000万円以内（うち社外取締役は総額5,000万円以内）、②業績連動型賞与の総額を3億5,000万円以内）」となっております（2017年6月22日第68期定時株主総会決議）。
4. 取締役の業績連動型株式報酬制度に基づく金銭報酬債権等の報酬の各業績評価期間（終了した直近の連続する3事業年度をいいます）あたりの総額は、1業績評価期間あたりの上限交付株式数（100,000株）に1株あたり払込金額上限値（※）を乗じた金額となっております（2017年6月22日第68期定時株主総会決議）。
5. 賞与および株式報酬等は、当該事業年度に費用計上した金額を記載しております。
6. 監査役の報酬の総額は「年額1億円以内」となっております（2012年7月10日臨時株主総会決議）。

※「払込金額上限値」…払込に充てられる金銭報酬債権が対価となる職務執行の対象期間である業績評価期間の満了時点から起算して前後各3か月間（計6か月間）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値の最高値

### (2) 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年次インセンティブ（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長期インセンティブ（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、当社の経営陣に相応しい処遇とします。

#### 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インセンティブ報酬の実効性を考慮し、(A)「固定の基本報酬の額※」、(B)「目標に対する達成度合いによって支給される年次インセンティブ(業績連動型賞与)の額」、(C)「目標に対する達成度合いによって交付される長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)の額」の割合を次のように設定します。

仮に目標に対する達成度合いが100%である場合の目安 (A) : (B) : (C) = 50% : 30% : 20%

なお、上記割合はあくまで目安であり、当社株式の株価の変動等に応じて上記割合は変動いたします。

※執行役員が取締役を兼務する場合の手当の額および代表権を有する場合の手当の額を除いた額とします。

### インセンティブ報酬の仕組み

- ① 年次インセンティブ(業績連動型賞与)として每期支給する金銭の額は、業績目標どおりに達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0~200程度で変動するものとします。業績評価指標は、「親会社株主に帰属する当期純利益」「安全運航に関する指標」「各役員の個別評価指標」などとし、経営環境や各役員の役割の変化などに応じて適宜見直しを検討することとします。

なお、2018年度の実績に基づき「親会社株主に帰属する当期純利益」「安全運航に関する指標」「各役員の個別評価指標」を業績評価指標とし、2019年7月に支払いを実施しております。「親会社株主に帰属する当期純利益」については、目標を達成しております。

- ② 長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)として每期交付する株式の数は、業績目標どおりに達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて概ね0~220程度で変動するものとします。業績評価期間は3年間とし、每期、連続する3事業年度の業績を評価します。業績評価指標は、中期経営計画で重視する「連結営業利益率」「連結ROIC」「顧客満足度」などとし、中期経営計画期間ごとに見直しを検討することとします。

なお、対象取締役および執行役員に対しては、本株式報酬制度により交付を受けた普通株式について、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、役位ごとの保有目標株式数などを設定し、一定の売却制限を課すことといたします。

- ・2017年度を始期とする「業績連動型株式報酬」として交付した「基準交付株式数」は、業績評価期間を3年間とし、最終的な交付株式数については、2019年度の「連結営業利益率」「連結ROIC」「顧客満足度」を用いて確定いたします。
- ・2018年度を始期とする「業績連動型株式報酬」についても同様に、2020年度の「連結営業利益率」「連結ROIC」「顧客満足度」を用いて確定いたします。
- ・2019年度を始期とする「業績連動型株式報酬」についても同様に、2021年度の「連結営業利益率」「連結ROIC」「顧客満足度」を用いて確定いたします。

### 報酬決定の手続きその他

取締役および執行役員の報酬に関する事項は、当社が任意に設置する報酬委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定することとします。報酬委員会の構成員の過半数は社外取締役とし、委員長は社外取締役から選定します。

## 4. 社外役員に関する事項

### 主な活動状況

地位	氏名	取締役会および監査役会への出席状況	主な活動状況
取締役	小林 栄三	取締役会95% (20回開催中19回)	世界各地で事業を展開する総合商社の経営のトップとして、グローバルな経営と多角的なグループ企業の統率において豊かな経験と経営に関する高い見識を有し、実践的・多角的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行いました。また、コーポレート・ガバナンス委員会委員長、報酬委員会委員長、役員懲戒委員会委員長（6月まで）として活動いたしました。
取締役	伊藤 雅俊	取締役会100% (20回開催中20回)	グローバル企業の経営のトップとしての高い見識と、マーケティング・経営戦略に関する豊かな経験を有し、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いました。また、指名委員会委員長として活動いたしました。
取締役	八丁地 園子	取締役会100% (20回開催中20回)	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いました。また、役員懲戒委員会委員長として活動いたしました。
監査役	八田 進二	取締役会100% (20回開催中20回) 監査役会100% (13回開催中13回)	企業の内部統制における実務分野の研究など、会計学界での長年の経験に基づき、会計の専門家としての見地から、会社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行いました。
監査役	加毛 修	取締役会100% (20回開催中20回) 監査役会100% (13回開催中13回)	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・企業統治に関する法曹界での長年の経験に基づき、法律の専門家としての見地から、会社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行いました。
監査役	久保 伸介	取締役会100% (20回開催中20回) 監査役会100% (13回開催中13回)	企業の監査、株式上場、企業再生、M&Aの支援など公認会計士としての長年の経験に基づき、会計の専門家としての見地から、会社の直面する経営問題、取締役会の運営方法、内部統制、リスク管理などについて助言・提言を行いました。

※2018年12月21日に、当社は運航乗務員の飲酒に係る問題や乗員編成の変更判断等、航空の安全に影響を及ぼす重大な違反行為が認められたとして、国土交通省から航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本エアコミューター株式会社は運航乗務員の不適切な行為および不十分な安全管理体制について嚴重注意を受けました。2019年1月11日には、当社が客室乗務員の飲酒事案により航空輸送の安全の確保に関する業務改善勧告を受けました。さらに同年4月9日に、株式会社ジェイエアは同社の安全管理体制が不十分であったとして、嚴重注意を受けました。同年10月8日には、当社は運航乗務員の管理や安全管理体制が十分に機能していないことが認められたとして、再度航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令を受けました。また、同日、日本トランスオーシャン航空株式会社は運航乗務員のアルコール検査に関する規定違反を受け、社内安全管理体制が不十分であったとして、嚴重注意を受けました。社外取締役および社外監査役の各氏は本事案が判明するまでその事実を認識しておりませんが、日頃から取締役会等において、法令遵守の視点に立った提言を行っております。また、本事案の認識後は、当該事案の徹底的な調査および再発防止策の策定に向けた提言を行うなど、その職責を果たしております。

## 5 会計監査人の状況

### 1. 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

### 2. 会計監査人の報酬等の額

① 当社の当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	138百万円
② 当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	197百万円

- (注) 1. 上記①の金額は、すべて公認会計士法第2条第1項の業務に係るものです。
2. 上記①の金額は、当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、これらの合計額を記載しております。
3. 当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人からの必要な資料の入手や報告をもとに、前事業年度の監査計画と実績の比較、監査時間および報酬額の推移を確認したうえで、当事業年度の監査予定時間および報酬額の妥当性などを検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。

### 3. 非監査業務の内容

当社および一部の子会社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である国際保証業務基準に基づく保証業務等を委託しております。

### 4. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社は、会社法第340条第1項に定める監査役会による会計監査人の解任のほか、当社の監査業務に重大な支障をきたす事態、その他会計監査人が継続してその職責を全うするうえでの重大な疑義を抱く事象などが発生した場合には、監査役会が会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役が当該議案を株主総会に提出いたします。





# 連結計算書類

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第71期 (2020年3月31日現在)	第70期 (ご参考) (2019年3月31日現在)	科目	第71期 (2020年3月31日現在)	第70期 (ご参考) (2019年3月31日現在)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>525,995</b>	<b>761,539</b>	<b>流動負債</b>	<b>358,460</b>	<b>454,399</b>
現金及び預金	329,149	462,064	営業未払金	166,327	185,650
受取手形及び営業未収入金	88,871	153,112	短期借入金	87	65
有価証券	—	60,000	1年内返済長期借入金	13,556	13,287
貯蔵品	26,491	21,929	リース債務	1,067	2,461
その他	82,432	65,095	割賦未払金	195	190
貸倒引当金	△ 950	△ 661	未払法人税等	4,083	21,738
			前受金	72,423	129,108
<b>固定資産</b>	<b>1,333,367</b>	<b>1,268,788</b>	資産除去債務	255	—
<b>有形固定資産</b>	<b>997,807</b>	<b>929,216</b>	その他	100,463	101,896
建物及び構築物	33,364	31,385	<b>固定負債</b>	<b>369,065</b>	<b>375,793</b>
機械装置及び運搬具	14,177	11,800	社債	90,000	50,000
航空機	827,937	733,961	長期借入金	84,770	73,524
土地	853	861	リース債務	1,988	2,504
建設仮勘定	110,050	141,776	長期割賦未払金	113	312
その他	11,425	9,431	繰延税金負債	241	169
<b>無形固定資産</b>	<b>95,777</b>	<b>92,255</b>	独禁法関連引当金	5,816	5,936
ソフトウェア	95,642	92,076	退職給付に係る負債	151,330	212,672
その他	134	179	資産除去債務	8,829	8,657
<b>投資その他の資産</b>	<b>239,781</b>	<b>247,317</b>	その他	25,975	22,015
投資有価証券	100,117	101,289	<b>負債合計</b>	<b>727,525</b>	<b>830,192</b>
長期貸付金	6,691	7,240	<b>純資産の部</b>		
繰延税金資産	84,632	96,625	<b>株主資本</b>	<b>1,161,778</b>	<b>1,186,421</b>
退職給付に係る資産	938	2,486	資本金	181,352	181,352
その他	48,651	39,950	資本剰余金	183,049	183,050
貸倒引当金	△ 1,248	△ 275	利益剰余金	797,911	822,554
<b>資産合計</b>	<b>1,859,362</b>	<b>2,030,328</b>	自己株式	△ 534	△ 535
			<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△ 66,965</b>	<b>△ 21,287</b>
			その他有価証券評価差額金	17,676	20,371
			繰延ヘッジ損益	△ 23,146	1,837
			為替換算調整勘定	△ 28	99
			退職給付に係る調整累計額	△ 61,467	△ 43,596
			<b>非支配株主持分</b>	<b>37,023</b>	<b>35,001</b>
			<b>純資産合計</b>	<b>1,131,836</b>	<b>1,200,135</b>
			<b>負債及び純資産合計</b>	<b>1,859,362</b>	<b>2,030,328</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第71期	第70期 (ご参考)
	(2019年4月1日から2020年3月31日まで)	(2018年4月1日から2019年3月31日まで)
営業収益	1,411,230	1,487,261
事業費	1,076,148	1,075,233
営業総利益	335,081	412,028
販売費及び一般管理費	234,449	235,867
営業利益	100,632	176,160
営業外収益	10,105	9,148
受取利息	1,437	1,068
受取配当金	1,582	1,376
航空機材売却益	1,710	1,494
持分法による投資利益	1,381	1,317
補助金収入	1,219	630
その他	2,774	3,261
営業外費用	8,166	19,948
支払利息	658	803
航空機材処分損	2,901	14,474
為替差損	1,241	486
貯蔵品評価損	1,031	1,668
その他	2,332	2,515
経常利益	102,571	165,360
特別利益	3,220	2,812
航空機購入補助金	2,414	2,548
投資有価証券売却益	673	103
その他	132	161
特別損失	9,278	11,933
固定資産処分損	2,172	1,030
減損損失	1,959	7,898
投資有価証券評価損	1,151	119
貸倒引当金繰入額	990	—
航空機圧縮損	2,401	2,548
その他	603	337
税金等調整前当期純利益	96,513	156,240
法人税、住民税及び事業税	7,898	33,223
法人税等調整額	31,173	△ 32,127
当期純利益	57,441	155,144
非支配株主に帰属する当期純利益	4,034	4,337
親会社株主に帰属する当期純利益	53,407	150,807

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第71期 (2020年3月31日現在)	第70期 (ご参考) (2019年3月31日現在)	科目	第71期 (2020年3月31日現在)	第70期 (ご参考) (2019年3月31日現在)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>515,729</b>	<b>769,366</b>	<b>流動負債</b>	<b>528,900</b>	<b>621,943</b>
現金預金	311,095	446,817	営業未払金	190,445	212,018
営業未収入金	98,701	170,177	短期借入金	164,890	173,272
有価証券	—	60,000	1年内返済長期借入金	12,271	11,971
貯蔵品	25,240	20,350	未払金	19,230	14,879
短期前払費用	19,092	16,375	リース債務	768	2,203
その他の流動資産	62,012	55,780	割賦未払金	193	189
貸倒引当金	△ 413	△ 135	未払法人税等	874	14,567
<b>固定資産</b>	<b>1,313,056</b>	<b>1,206,795</b>	未払費用	12,420	25,784
<b>有形固定資産</b>	<b>931,602</b>	<b>866,733</b>	前受金	58,808	108,681
建物	28,617	26,887	預り金	20,482	26,458
構築物	267	194	航空運送預り金	20,629	26,123
機械装置	6,310	5,363	その他の流動負債	27,886	5,794
航空機	773,086	682,399	<b>固定負債</b>	<b>272,762</b>	<b>271,916</b>
車両運搬具	3,422	2,538	社債	90,000	50,000
工具器具備品	9,608	8,023	長期借入金	75,173	65,444
土地	747	747	リース債務	570	1,333
建設仮勘定	109,541	140,578	長期割賦未払金	98	291
<b>無形固定資産</b>	<b>96,089</b>	<b>93,870</b>	退職給付引当金	70,297	122,294
ソフトウェア	96,088	93,869	独禁法関連引当金	5,816	5,936
その他の無形固定資産	0	1	その他の固定負債	30,807	26,616
<b>投資その他の資産</b>	<b>285,365</b>	<b>246,191</b>	<b>負債合計</b>	<b>801,662</b>	<b>893,859</b>
投資有価証券	54,885	56,304	<b>純資産の部</b>		
関係会社株式	86,454	74,288	<b>株主資本</b>	<b>1,031,586</b>	<b>1,060,446</b>
関係会社社債	3,330	3,330	資本金	181,352	181,352
その他の関係会社有価証券	3,553	1,679	資本剰余金	174,493	174,493
長期貸付金	6,517	7,080	資本準備金	174,493	174,493
長期前払費用	14,296	7,124	利益剰余金	676,148	705,009
前払年金費用	34,376	—	その他利益剰余金		
繰延税金資産	52,578	66,378	繰越利益剰余金	676,148	705,009
その他の投資	30,518	30,195	自己株式	△ 408	△ 408
貸倒引当金	△ 1,145	△ 191	自己株式	△ 408	△ 408
<b>資産合計</b>	<b>1,828,786</b>	<b>1,976,162</b>	<b>評価・換算差額等</b>	<b>△ 4,462</b>	<b>21,855</b>
			その他有価証券評価差額金	17,345	19,883
			繰延ヘッジ損益	△ 21,807	1,972
			<b>純資産合計</b>	<b>1,027,123</b>	<b>1,082,302</b>
			<b>負債・純資産合計</b>	<b>1,828,786</b>	<b>1,976,162</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第71期	第70期 (ご参考)
	(2019年4月1日から2020年3月31日まで)	(2018年4月1日から2019年3月31日まで)
営業収益	1,186,468	1,248,681
事業費	945,122	927,405
営業総利益	241,345	321,276
販売費及び一般管理費	184,521	188,952
営業利益	56,824	132,323
営業外収益	26,565	20,703
受取利息及び配当金	21,923	16,601
その他の営業外収益	4,641	4,102
営業外費用	7,278	18,048
支払利息	650	799
為替差損	1,243	432
その他の営業外費用	5,384	16,817
経常利益	76,112	134,978
特別利益	799	258
投資有価証券売却益	588	—
独禁法関連引当金戻入額	120	—
関係会社株式売却益	86	141
その他	4	117
特別損失	5,240	9,057
固定資産処分損	2,090	924
投資有価証券評価損	1,151	119
貸倒引当金繰入額	990	—
その他	1,008	8,013
税引前当期純利益	71,671	126,180
法人税、住民税及び事業税	△ 2,540	15,467
法人税等調整額	25,014	△ 28,726
当期純利益	49,196	139,439

# 監査報告書

## 連結計算書類に係る会計監査人監査報告書

### 独立監査人の監査報告書

2020年5月8日

日本航空株式会社

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大塚 敏 弘 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井上 智 由 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	比留間 郁 夫 ㊞

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本航空株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、日本航空株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
  - ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 計算書類に係る会計監査人監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2020年5月8日

日本航空株式会社

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大塚 敏 弘 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井上 智 由 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	比留間 郁 夫 ㊞

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本航空株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第71期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。



監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 監査役会監査報告書

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第71期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。
  - ④ なお、事業報告に記載されている、飲酒問題に起因し国土交通省より2019年10月に二度目の事業改善命令を受領した事案につきましては、監査役会としても関係部門との対話等を通じて、再発防止策実施状況を確認いたしました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

#### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

#### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年5月11日

日本航空株式会社 監査役会

常勤監査役 鈴 鹿 靖 史 ㊞

常勤監査役 齊 藤 典 和 ㊞

社外監査役 八 田 進 二 ㊞

社外監査役 加 毛 修 ㊞

社外監査役 久 保 伸 介 ㊞

以 上

(ご参考)

## トピックス

### 世界最高品質となるSKYTRAX 「5スター」を2年連続獲得



当社は、SKYTRAX社が評価を行う「ワールド・エアライン・スター・レーティング」において、2018年に続き、厳しい品質の評価基準を満たしたエアラインのみに与えられる「5スターエアライン」として認定されました。また、世界で最も優れているエコノミークラスサービスを提供しているエアラインに選ばれ、「ワールド・ベスト・エコノミークラス」も受賞しました。

「5スターエアライン」に認定されるにあたり、サービス向上への積極的な取り組みや、快適におくつろぎいただける座席や清潔な機内といった商品の品質の高さ、および空港スタッフや客室乗務員のお客さま一人一人に寄り添ったおもてなしやプロフェッショナルとしてのサービスが特に評価されました。

JALグループは、これからも「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指し、世界中のお客さまの声を真摯に受けとめ、常により良い商品・サービスの開発・改善に取り組んでまいります。



### 羽田空港から始まる 「JAL SMART AIRPORT」

JALグループは、ITの活用によるきめ細やかなヒューマンサービスと、最新技術の活用による効率的で快適なセルフサービスにより、新しい空港の形、「JAL SMART AIRPORT」を実現します。

2020年度半ばには、羽田空港国内線のチェックインカウンターから搭乗ゲートに至るまでのデザイン、システムを一新し、自動手荷物預け機、新型自動チェックイン機、保安検査場自動ゲートなどの新しい機器の導入により、各種お手続きの待ち時間短縮を実現し、空港でお過ごしいただくお客さまの時間価値向上に努めます。

羽田空港国内線を皮切りに札幌(新千歳)、大阪(伊丹)、福岡、沖縄(那覇)空港にも順次展開をしていく予定です。

JALグループは、これからも、お客さまに新たな価値を提供し、「一歩先を行く価値」を創造してまいります。







メ モ

A series of 20 horizontal dashed lines for writing.

## 株主メモ

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	9201
1単元の株式数	100株
決算期日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
同総会権利行使株主確定日	3月31日
配当金受領株主確定日	3月31日、9月30日
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町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 <a href="https://www.tr.mufg.jp/daikou/">https://www.tr.mufg.jp/daikou/</a>
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL <a href="http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/">http://www.jal.com/ja/corporate/publicnotices/</a> 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。

# 株主総会会場ご案内図

- 場 所** | 東京都港区高輪三丁目13番3号  
SHINAGAWA GOOS 1階  
TKPガーデンシティ品川 ボールルーム
- 開催日時** | 2020年6月19日(金曜日)  
午前10時(受付開始 午前8時30分)
- 交 通** | JR品川駅中央改札口(高輪口) 徒歩約3分  
京急本線品川駅高輪口 徒歩約3分



※専用の駐車場はございませんので、公共交通機関をご利用ください。



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。