

トップメッセージ



代表取締役社長執行役員
赤坂 祐二

安全・安心に対する考え方

2018年度、JALグループは、お客さまおよびステークホルダーの皆さまからの信頼を大きく損なう重大な問題を生じさせてしまいました。2018年10月、副操縦士による飲酒事案が発生し、皆さまにご心配とご迷惑をお掛けしたことについては、安全の責任者である社長として痛恨の思いであり、心よりおわび申し上げます。

安全運航の堅持は、JALグループにとっての最大の責務です。お客さまの尊い命をお預かりする事業であることは、一人ひとりの行動がお客さまの命を脅かすことにつながるということを意味しています。まさにこの飲酒事案は、事業の根本である安全を脅かし、社会の信頼に背く許されざるものでした。

この事案は、本来組織として防がなければならなかったものであり、また防ぐことができたものと認識しており、この点が最も悔しく申し訳なく感じています。私たちは安全のプロフェッショナル集団として、組織に内在する課題を明らかにし、すべての組織が迅速かつ徹底的にその課題解決に取り組むことにより、社会からの信頼を取り戻していく決意です。

事業改善命令までの経緯

2018年10月28日、JAL044便に乗務予定であった副操縦士が、乗務前にロンドン警察当局によるアルコール検査(呼气)を受けました。これは当該副操縦士が乗車したバスの運転手が、酒気帯びの疑いを同局に連絡したものであり、結果、呼气から英国法令に定められた基準を超えるアルコール濃度が検出され、同局に拘束されました。

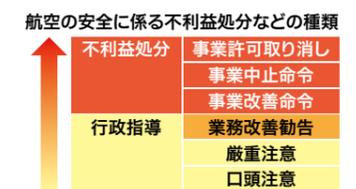
その後の同局によるアルコール血液検査の結果、同国の規程に違反したことが判明し、逮捕・収監されました。当該副操縦士は、前日、運航規程違反となる過度な飲酒を行うとともに、会社で実施する乗務前のアルコール検査を不正にすり抜けた疑いがありました。また、この副操縦士の検査に立ち会った同乗予定の機長ならびに副機長は、検査が手順どおりに行われていなかったことを見逃してしまいました。

加えて、当該便は機長および副機長と副操縦士1名の計3名で運航予定でしたが、東京の当社本部了承のもと、副操縦士を除く2名で運航しました。しかし、これは運航規程を誤って解釈したものであり、3名で運航すべきものでした。

なお、当社では2016年6月以降、乗務前に行うアル

コール検査に使用する検知器を精度が高く検査不正が行われにくい新型のものに更新を進めていました。ロンドン事案発生時、国内空港への新型検知器の配備は完了していましたが、海外空港への展開が大きく遅れ、いまだ行われていませんでした。また過去に数多くの検査データの欠損が発生していたにもかかわらず、これらが認識されず、放置されていました。こうした一連の事案に関し2018年12月21日、日本航空は、国土交通省からの「事業改善命令」を受ける事態となりました。

私たちは、関係者への聞き取りに加え、再現調査や実証実験などを可能な限り行ったうえで、それらの調査結果と、新型アルコール検知器の配備をはじめとした検査体制の強化、ならびに、アルコールに関する知識教育をはじめとした意識改革を柱とする再発防止策を取りまとめ、2019年1月18日に航空局に対して報告書を提出しました。



しかしながら、当該事案に対して行われた航空局立入検査期間の2018年11月28日にJAC3741便において運航乗務員の乗務前アルコール検知による便遅延が発生し、さらに、事業改善命令直前の12月17日にはJAL786便において客室乗務員による機内飲酒事案が発生しました。これらは、ロンドン事案が特定の個人だけの特殊な事例ではないことを意味していました。これらを受け、ロンドン事案を基に策定した対策は、当面の対症療法にすぎず、真の再発防止を図るには、より本質的な問題を深掘りする必要があることを強く認識しました。

社内検証委員会の発足

こうした認識のもと私自身をトップとする社内検証委員会を発足させました。委員には第三者性のある社内意識者を私自身で選抜しました。

委員会では、まず、事実の概要、事業改善命令に至るここ数年の経緯を振り返り、次いで、御巣鷹山事故の教訓に加え、今回の事案に関係する過去事案の教訓を確認しました。加えて、事案を発生させた社員、現場部門、現場間接部門、本社部門などのJALグループ社員、幅広い知見を有する社外役員、安全アドバイザーグループの先生方、これまでの日本航空を深く知る事故のご遺族の方から意見を収集しました。各委員は、これらの情報をふまえて、疑問や意見を出し合い、事案の本質・根本的原因となる課題および課題解決のためにとるべき対策とその実現方法の考察・検証を進めました。

そして、次の6つの本質的な課題が浮かびあがりました。

1. それが安全の問題だと気付いているか？
2. おかしいと思うことをおかしいと言えているか？
3. 不都合な情報を曖昧なままにしていないか？
4. 一人ひとりに寄り添っているか？
5. その業務は何のためかを理解しているか？
6. 飛行機を飛ばすことだけを考えていないか？

こうした安全だけにとどまらない組織の風土や、社員の意識にかかわる課題は、私自身も感じていた組織としての事なかれ主義、他者への無関心、リスクの過小評価、目的と手段の錯誤などとも一致するものでした。

これら課題解決のための対策の軸を次の3点として、全社的にとるべき対策を策定し、順次実行していくこととしました。

1. 安全を大前提とする意識
2. 課題を解決しきる仕組み・風土
3. 安全を担保する組織

上記に加えて特に経営が継続的に取り組むべきこととして以下の3点をあげました。

これは現在の経営のみならず、将来の経営に対する委員会のメッセージでもあります。

1. 過去の教訓を決して風化させず継承し続けること
2. 本質を捉えた意思決定と行動で課題を解決できる人財を育成し続けること
3. 社員が安心して業務に専念できる環境を整備すること

この検証委員会報告書の最後は、以下のような言葉で結んでいます。

『本委員会が検証し本報告書で提言したことを、JALグループ全員で自覚し考えて、自律的な行動に移していく、そして実践行動を通じてさらに意識を変えていくことを、今すぐスタートしよう。』

長く継続的な取り組みになるかもしれないが、必ずゴールにたどり着かなくてはならない。

「JALで働くことが誇りであり、喜びであり、そのためにプロとしての責任を果たそう。」社員全員がそう思える会社でありたい。

そして「JALは信頼に足る企業である。JALなら安全で安心。JALで働く社員なら信用できる。」そうした会社であることが、お客さまや社会にとっての“JALグループの企業価値”であり、また、それが社員一人ひとりの幸せにつながることを信じて、皆で一致団結して前に進んでいこう！』

継続的な取り組みになりますが、自分たちの問題・課題をしっかり認識している限り、必ず克服できと思っています。なぜならば、こうした反省のもとに私たちはこれまでの再建を果たしてきたからです。この検証委員会の提言をはじめ、今回の事案の反省を活かすことで、より高いレベルの安全・安心を持続的に作り出す企業へと成長させていくことを誓います。

今後の対策①～安全を大前提とする意識

1. 生きた安全を学べ！

JALグループとして改めて安全の位置付けを明確にするために、安全憲章の改定を行いました。そのうえで、自分の業務を安全に関連付けて考え安全意識を向上させることなどを目的として、JALグループ全社員を対象に年1回の安全教育を実施します。

2. 起こした事案は必ず次に活かす！

意図的な違反行為や、それを知りながら放置した行為などについては、同種事案の再発を防ぎ、社員を新たな当事者としないための警鐘とすべく、「何が起きたのか」、「何がいけなかったのか」、「結果としてどのような処分につながったのか」について迅速な社内周知・共有を図り、組織としての緊張感を高めていきます。

3. お互いをもっと知る！

職種間で異なる業務に関する理解を図り、相互に関係しあうプロフェッショナルとして連携を強め、不安全事故を取り除く行動がとれるよう交差配置も進めます。

4. コミュニケーションからはじめよう！

自由にものを言い合える職場風土が、不安全事故を取り除くうえで極めて重要になります。職場におけるコミュニケーションの活発化を通じてお互いをもっと知り、職場内の壁、職種間の壁などを取り払うことで相互連携を深める取り組みを強化していきます。

■全社的にとるべき対策

安全を大前提とする意識	課題を解決しきる仕組み・風土	安全を担保する組織
<ol style="list-style-type: none"> 1. 生きた安全を学べ！ 2. 起こした事案は必ず次に活かす！ 3. お互いをもっと知る！ 4. コミュニケーションからはじめよう！ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 厳しさを求めるフィロソフィへ！ 2. 課題を解決するのがリーダーの仕事！ 3. 必要な情報を必要とする人へ！ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人に寄り添う組織！ 2. 健康管理は安全管理！ 3. 迷ったらまず相談！ 4. オペレーション本部が日々の安全運航を統括する！ 5. リスクの芽を見逃さない！

今後の対策②～課題を解決しきる仕組み・風土

1. 厳しさを求めるフィロソフィへ！

全社員が受講するJALフィロソフィ教育を見直し、飲酒事案などの失敗事例から学び、自分や自組織に「見たくないことは見ない」ようにしていないか振り返るとともに、どうしたらあるべき姿を実現できるかを考えるなど、概念だけでなく具体的な事例から学びと気づきを得る場としていきます。加えて、教育を組織のマネジメントと連携させ、各職場で決意を共有する場、実践状況をレビューする場を設けます。これらを通じて、厳しい責任を自覚しながらJALフィロソフィの実践を考える教育機会としていきます。

2. 課題を解決するのがリーダーの仕事！

組織の課題感知力を高め、認識した課題について対応が困難な状況に直面した際にも、リーダーが課題を的確に把握し、要因を多面的に分析し、「正しい」判断を下すことができるよう、リーダーの課題解決力の向上を図っていきます。現場部門、間接部門を問わず、まずは部門長級から、自身の啓発点を把握するためのアセスメントと、危機管理力、課題解決力の強化に向けた外部による育成研修を導入し、順次拡大していきます。

3. 必要な情報を必要とする人へ！

社内情報発信について、必要な情報を、個人や組織に偏りなく適時に伝えていくための見直しを行います。各層ごとへの伝達情報やツールを見直すとともに、常にフロントラインが経営と一体感を感じることができるよう、最適・明快な情報提供ができるよう徹底していきます。これにより、全社員がさまざまな事象を自分事としてとらえ、取るべき行動を考える機会をつくるとともに、マネジメント層が、JALグループ全体の動きを掌握することが可能になります。必要な情報を正確かつタイムリーに職場で共有し、組織のパフォーマンス向上や、相互のコミュニケーション促進に活かします。

今後の対策③～安全を担保する組織

1. 個人に寄り添う組織！

社員一人ひとりに寄り添い、個別ケアの必要な個人への対応を適切に行うために、組織のあり方を見直していきます。組織のリーダーがメンタリングマネジメントを活用して、個人を支援する環境を整備していきます。

現場サポート部門や現場管理職の人員数を増やし、現場社員と直接対話する機会を積極的に設けることにより、社員の状況をよりきめ細かく把握し、必要な対応ができるようにします。

2. 健康管理は安全管理！

尊い命をお預かりする航空運送事業においては、他業種よりも高いレベルでの責任が求められており、健康問題は個人の問題にとどまらず、重大な安全リスクにもつながり得る点を再認識しました。不具合事案の未然防止・再発防止のために、社員の健康状態や飲酒習慣等について、社員の理解を得つつ、組織内コミュニケーションを増やすことでよりきめ細かく把握します。また、組織内および組織と健康管理組織・産業医との連携を強化することで、社員一人ひとりに寄り添うマネジメントを具現化していきます。

3. 迷ったらまず相談！

認識した不安全事象などをより通報しやすい環境をつくとともに、飲酒をはじめとする個々の問題を未然に防止することを目的として社内安全相談窓口を設置しました。この窓口は、不安全事象につながる懸念のある事案の相談など、言いにくいことも幅広く受け付け、予防的な対応をとれる仕組みとします。

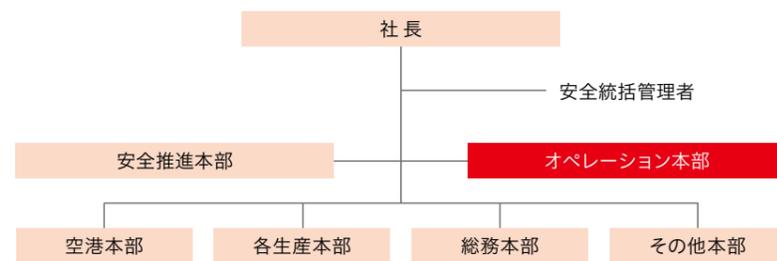
4. オペレーション本部が日々の安全運航を統括する！

日常オペレーションやイレギュラー発生時において、安全を大前提とした運航の最終的な意思決定を迅速かつ的確に実施する責任組織として、各部門から独立した社長直轄のオペレーション本部を新設しました。これまでは空港本部にオペレーション統括機能がありましたが、これを分離することで、各本部の目標等に左右されず、独立して安全を大前提とする意思決定を図っていきます。

5. リスクの芽を見逃さない！

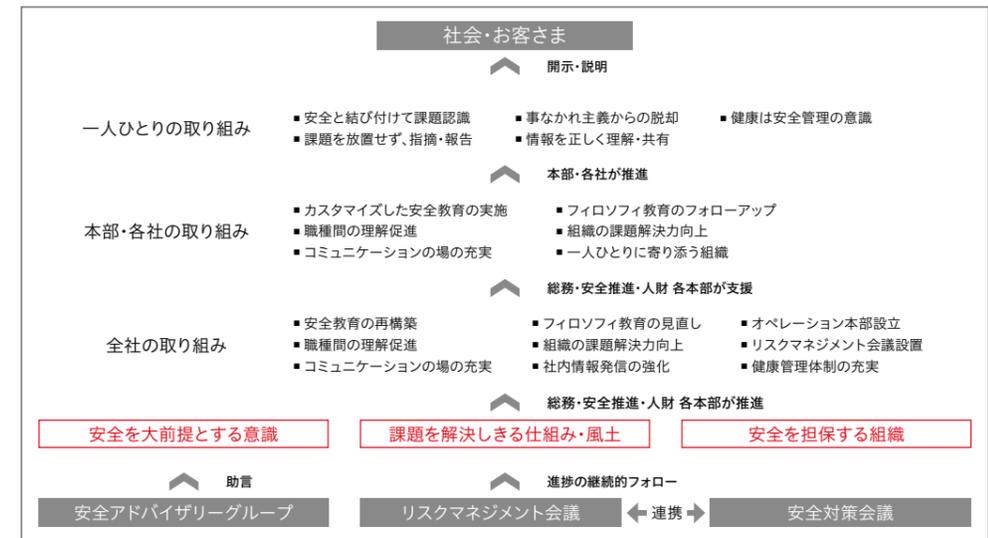
現場に潜むリスクの芽を吸い上げ予防的、継続的に対応する仕組みとして、社長直下にリスクマネジメント会議を新設しました。リスクマネジメント会議では、社内検証委員会の目的を継承し、潜在するリスクや新たに発生するリスクを感知し、予防的に対応していきます。また、JALグループ中期経営計画の諸施策について安全を大前提とする観点から継続的に確認し、検証していきます。

■オペレーション本部の新設



■課題解決実現に向けた対策の展開フロー

課題解決の確実な実現のため、全社の取り組みを各本部・各社に展開し、さらに各職場で主体的・自律的に対応していきます。



社内検証委員会報告書に寄せて



安全アドバイザーグループ 座長 柳田 邦男氏

運航乗務員、客室乗務員、整備士など、安全に直接かわる職種の社員が規定に反する飲酒をして勤務に就こうとした行為が続発したということは、乗客の命を預かる航空運送事業に携る社員の意識に緩みが生じていることを示すものであるばかりか、そういう状態が広がるのを防げなかった組織に欠陥があったことを示すものである。言い換えるなら、会社の安全文化が大きく揺らいでいるということである。そういう視点から問題を捉えるなら、今、会社全体で取り組むべき課題は、単に飲酒事例をなくせばよいということではない。組織の安全文化に緩みがあると、いどこでとんでもないことが起こるかわからないと言えるほど高いリスクが潜んでいると考えなければならない。社内検証委員会による報告書は、そのことをしっかりとふまえて、組織と意識の緩みの根底にある問題点を深掘りして洗い出し、課題を具体的に列挙したうえで、その解決を確実にするための対策を打ち出している。その

中身は、(1)「リスクマネジメント会議」や「オペレーション本部」や「コミュニケーションの場」などの新設をはじめとする組織の機能重視の変革、(2)ミッションディレクターや職場リーダーの危機管理能力・課題解決力を高める方策、(3)情報対応とコミュニケーションのあり方への新機軸、(4)個人に寄り添う職場の取り組みや社内安全相談窓口の設置などによる個人のかかえる問題を放置しない対策、等々、極めて多岐にわたっている。その全体像は、2005年の安全アドバイザーグループの提言をベースにした画期的な組織と意識の改革を超えて、安全への取り組みの思想と実践を大きく変革するものと言える内容になっている。ただ、新しい取り組みがあまりにも豊富で多岐にわたるので、すべてを一斉に同時進行で実践しようとすると、混乱が生じる恐れがある。打ち出した対策を、緊急性の度合い、組織改革を伴うものか、意識改革のようにじっくりと取り組むべきものかなど、いくつかのくり分け、時期をずらして現場に下ろしていく必要があるだろう。また、リーダーの能力向上や情報の扱い方やコミュニケーションの問題など、社員一人ひとりが身に付けていく課題については、「確認会話集」のように、モデル事例や失敗事例を編集したハンドブックが必要であるし、定着のための職場ごとのワークショップ活動も必要だと思う。社内検証委員会による報告書の指摘と提言が全役員・社員の血肉に染み渡ることを期待したい。

長期目標「グランドデザイン」の実現に向けて



2018年度を振り返って

社長就任から1年が経ちましたが、2018年度は、経営や事業にとって数多くのマイナス要因が発生した年でもありました。飲酒事案に伴う事業改善命令を受け、お客さまや社会からの信頼を大きく損なってしまったことは大変申し訳なく痛恨の思いです。また5月には、JAL632便のエンジントラブルによる熊本県益城町へのエンジン部品の落下事故を発生させ、付近の住民の皆さまに多大なご迷惑をおかけしました。7月の西日本豪雨に続き、9月には台風21号による関西国際空港の閉鎖、北海道胆振東部地震の影響で新千歳空港の大規模停電が発生しました。二つの基幹空港が同時に機能を停止すること

は、今まで経験したことのない事態であり、自然災害もたらす甚大な影響と航空運送事業への脅威を痛感させられた1年でした。被災された皆さまには心よりお見舞い申し上げます。

関西・新千歳両空港の事象は、自然災害だけではなく、橋の破壊や停電といった人災ともいえる二次災害を伴ったことが事態の影響を拡大・長期化させることにつながりました。自然災害に対する準備の他、こうした二次災害をも想定し予防していくことの重要性を強く認識しました。

中期経営計画の進捗について

2018年4月より、私が社長に就任し新経営体制が発足しましたが、「挑戦、そして成長へ」をテーマに、2017年にスタートした「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」について、新体制においても確実に継承し、継続して実行しております。2018年度の世界主要国経済は、米中貿易摩擦や欧州の政局の不安定さがあったものの、緩やかな成長が継続しました。これにより、国際旅客および国際貨物の航空需要が概ね順調に推移したことなどを背景に、2018年度の当社の業績は、対前年で増収増益を達成することができました。しかし、私たちの事業は、安全・安心をはじめとするお客さまや社会からの信頼あつてのビジネスです。堅調な業績が気の緩みや潜在的な問題を覆い隠していないか、この好業績を今のJALグループの真の評価としてとらえていいのかなど、自問自答しながら緊張感をもって経営に取り組んでいきます。

2018年度の「安全」「顧客満足」「財務」の3つの経営目標の進捗は下表のとおりです。

中期経営計画ローリングプラン2019:位置付けと込めた想い

「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」をもとに、2019年2月、JALグループは「中期経営計画ローリングプラン2019」(以下、ローリングプラン2019)を策定しました。2018年度の反省をもとにした中期計画の修正です。

まず何より、度重なる飲酒事案を受けての、「安全・安心の再構築」を進めることが喫緊の課題です。飲酒問題などの再発防止策を確実に実施することに加え、この問題をより深く検証した社内検証委員会の提言に基づき、組織風土・人財育成などを含めた本質的な改革を実行いたします。

同時に、お客さま・社会からの「信頼回復」を早急に果たさなければなりません。そのためには、現在の「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」の実行を早め、この計画の中で10年後のありたい姿として掲げている「JAL Vision」、「グランドデザイン」の達成に向けた取り組みを一層加速していくこととしました。

達成すべき3つの経営目標

JAL Target

指標	2018年度実績	2018年度振り返り
安全 航空事故 ゼロ 重大インシデント ゼロ を実現	航空事故 1件 重大インシデント 1件	<ul style="list-style-type: none"> 航空事故(2018年6月): 巡航中の突然の揺れにより、客室乗務員が左足を骨折 重大インシデント(2018年5月): 離陸上昇中にエンジンが損傷、出発地へ引き返す際に破片を落下。点検間隔の短縮など再発防止策を実施 迅速な情報収集のためのデータベース活用と内部監査を充実させ、新たに運用を開始 【事業改善命令および業務改善勧告への対応】 <ul style="list-style-type: none"> アルコール検査体制を見直した厳格な飲酒管理を安全管理システムに組み込む 本質的課題の抽出と改善案の検討を行う社内検証委員会を設置
顧客満足 2020年度までに世界トップレベルのお客さま満足を実現	国内線 1.3 ポイント向上 国際線 2.2 ポイント向上	<ul style="list-style-type: none"> 国内線(前年度末実績対比▲0.4pt): 商品・サービスの品質向上に取り組み、上期中は上昇傾向も、飲酒事案発生後の10月末以降下落 国際線(前年度末実績対比+0.2pt): 日本人の旅客評価は国内線同様に低下したが、SKY TRAX 5スター獲得もあり外国人旅客の評価が向上
財務 営業利益率10%以上 投資利益率(ROIC ^{※2})9%以上 を達成	営業利益率 11.8% 投資利益率(ROIC) 9.5%	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益率(前年度実績対比▲0.8pt) 投資利益率(前年度実績対比▲0.6pt) 2020年度の首都圏空港機能強化に対応するための先行投資・費用の発生により、営業利益率・投資利益率(ROIC)ともに下落するものの、目標とする営業利益率10%以上および投資利益率(ROIC)9%以上を達成

※1 NPS: Net Promoter Scoreの略。顧客の「他者推奨意向」を測定する指標
 ※2 企業が事業活動のために投じた資金によって、どれだけの利益を生み出したかを測る指標
 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)

なぜなら、これらの計画が、お客さま、地域・社会などすべての皆さまのご期待にお応えし、サービスの向上と社会への貢献をこれまで以上に果たしていくことを目的としていることから、その目標の実現を少しでも早めることこそが、「信頼回復と企業価値の向上」につながるものと考えているからです。

ローリングプラン2019を遂行し、訪日外国人旅行者4,000万人という政府目標の達成、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下、東京2020大会)の成功に貢献します。加えて、新たな価値の創造、人材育成、社会の課題解決等に向けた取り組みを、より一層進めていきます。

そして、今一度足元を固め、2020年度への準備と、長期目標であるグランドデザインを見据えた取り組みを加速することで、中期経営計画の達成を確実なものいたします。

中期経営計画ローリングプラン2019:重視するポイント

1.首都圏空港機能強化、インバウンド誘致、地域活性化

東京2020大会の開催に合わせて、首都圏空港の大幅な機能強化が図られます。オフィシャルエアラインパートナーとしてこの大会の成功に貢献すること、ならびに、特に国際線の事業拡大に向けた準備をしっかりと行います。

また、同じ2020年には、訪日外国人旅行者4,000万人という政府目標を確実に達成するとともに、その後2030年までの目標である6,000万人時代を迎える準備を進めていく必要があります。そのためには、日本の各地域への訪日外国人旅行者誘致とその受け入れ先の地域活性化が不可欠となります。国際線事業、国内線事業、貨物郵便事業、そしてその他の関連事業などを総合的に結び付け、目標達成に向けた全体戦略を展開していきます。

2.サービスの劇的な向上

お客さまのニーズは多様化しており、あらゆるお客さまにストレスフリーな空の旅を、一人ひとりのお客さまにパーソナルなサービスをご提供するために、新しいテクノロジーを活用し、劇的なサービス向上を図っていきます。特にこの中期経営計画期間中は、新たな時代のフラッグシップ・エアバスA350型機の国内線導入、JAL SMART AIRPORTの実現を柱に、快適性・利便性の向上を図ります。

3.社会の課題解決

世界およびJALグループを取り巻く社会の課題は、多様化および複雑化しています。環境負荷や社会への影響力が大きい航空運送事業を営む私たちJALグループは、こうした問題に対し、当事者として全力で取り組んでいく必要があります。

JALグループは以前からこうした社会の課題解決に個別に取り組んできましたが、今後はSDGsという、より広範に社会課題をとらえた総合的な取り組みを具体的に進めていきます。またSDGsの達成に向けた取り組みが「事業」そのものである必要があり、この観点で今の事業を再点検するとともに、今後の事業計画に組み込んでいきます。

SDGs達成に向けたESG経営について

ここでは、SDGs達成に向けた重要な取り組みと事業との関係をいくつかご紹介いたします。

1.環境

地球温暖化の問題は、もはや待ったなしの状況であり、中でも燃料を化石燃料に依存し大量のCO₂を排出する航空運送事業は、事業の持続可能性の観点から、この問題に極めて強い危機感を持っています。JALグループは、1993年に開始した航空機による大気観測「CONTRAILプロジェクト」を継続しており、この問題に関して先駆的な役割を果たしてきました。加えて、燃料消費を抑える運航方式や整備方式を開発するとともに、代替燃料の開発に積極的に取り組んでおり、2018年9月には米国のバイオジェット燃料製造会社(Fulcrum BioEnergy, Inc.)へ出資しました。



2.ダイバーシティ&インクルージョン

航空運送事業は、以前から女性が進出・活躍している事業です。最近ではパイロットや整備士の分野での進出も進み、現在、グループ全社員の49.8%を占めており、女性の持つ新たな視点や行動力が大きく事業を牽引しています。

こうした女性の活躍は、一人ひとりの個性を活かし、多様な個性がつくる新しい価値創造を立証し、今後の人財確保を考える中で、女性のみならず障がい者や外国人など、さらに多様な人財のダイバーシティ&インクルージョンを急速に拡大させています。職場でも、現場の風通しが良くなった、業務に積極的に取り組む雰囲気が高まったなど、ポジティブな効果が強く実感されています。引き続き、活力ある職場環境づくりとJALグループの競争力向上に向けて、人財育成に取り組んでいきます。

3.人権

グローバルに事業を展開する航空会社として、さまざまなステークホルダーの人権に配慮した事業運営が極めて重要です。2019年7月に策定した行動規範の中でも、すべてのステークホルダーの人権を尊重する企業体質づくりに努めることを明示しているほか、人権デューデリジェンスの仕組みを事業プロセスに組み込むことにもコミットしています。JALグループでは、今後も本規範に基づき、実効性の高い人権への取り組みを実現し、社会から信頼される存在になることを目指してまいります。

4.地域活性化

国際線事業のポラティリティの大きさに鑑み、安定的な国内線事業の重要性は極めて大きく、その国内線事業は、活力のある地域が存在してこそのものであります。また今後のインバウンド需要の拡大を考えた場合、観光目的地としての地域は、国際線事業にも大きくかかわるものです。国内に多くの空港・支店を有するJALグループは、地域に根差し、地域が本当に必要とする開発や活性化に貢献していきます。特に人口減少が激しい地域では、人財の育成や交流など、住み続けられる街づくりのための根本的な問題にも取り組んでいきます。

新中期経営計画の策定に向けて

ローリングプラン2019では、2020年度を最終年度とした「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」を1年前倒しで実行することとしました。したがって、現在はこの中期経営計画の総仕上げをすると同時に、2020年度をスタートとする新中期経営計画の策定を行っています。新計画として特に重要なことは、現中期経営計画では輪郭だけの明示となっている当社の長期目標「グランドデザイン」を実現する具体的な設計図をつくることです。

新中期経営計画においては、少子高齢化の影響やAIをはじめとする技術革新の進展が顕在化し、これまで以上に「人財」に焦点を当てた事業戦略を考える必要があります。



航空運送事業については、2020年の首都圏空港機能強化により、急激な供給増に伴う一時的な競争激化が生じるものの、アジア太平洋地域の航空需要の着実な増加により、比較的早い時点で再び需給が逼迫する状況に戻るものと想定しています。こうした環境のもと、競争力の向上と、持続的な事業拡大を着実に図ります。フルサービスキャリア・LCCの両面からすべての航空マーケットに対応していくとともに、他社提携を十分に活用したグローバルなネットワークの拡大を図ります。

一方、航空運送事業の拡大は、社会情勢に大きく影響を受けるこの事業の特性としてのポラティリティリスク拡大を意味します。また観光立国、訪日外国人旅行者の増加、地域活性化、多様化するマーケットなどに対応する、新たなサービスニーズに答えていく必要があります。こうした想定のもとに航空運送事業以外の領域のサービス強化、事業拡大の必要性を強く認識しています。新技術が生み出す新たな事業領域にも挑戦していきます。

さらに長期的視点で、2030年の達成を目指すSDGsに関する具体的な目標を定め、事業戦略に組み込むことによって、事業の拡大・発展と持続可能な社会の構築に貢献していきます。

現中期経営計画でも、こうした新中期経営計画の方向性を念頭にいたさまざまな取り組みを着実に進めております。したがって新中期経営計画は、これらが起点、成長の「芽」となり、グランドデザインにつながる具体的なロードマップと、一層進化したグランドデザインを社外の皆さまにお示しできるものと思っています。

今後のJALグループについて

昨今の技術革新は、人の働き方を変えるだけではなく、人の生み出す価値のあり方を大きく変えようとしています。人の能力面のみならず、これまで以上に人格や人間性が問われる時代になって来ようと思います。これは、人の集団として形成される組織や企業にも言えることで、私たちJALグループは、社員一人ひとりが、人として社会から尊敬される存在になりたい、そうした人から成る企業になりたいと心から考えています。

今もこれからもJALグループの最大の強みと財産は、サービス力にあります。JALグループが誇るサービスの心は、今後さまざまな分野で大きく貢献できるはずで、人々の命を守り、人々の生活や社会を豊かにするサービスやイノベーションを生み出せる存在でありたい、旧来の「フルサービスキャリア」の概念を脱却し、人々の生活を豊かにする「スーパーフルサービスプロバイダー」として成長ができればと思います。

こうした将来を思い描きながら、私たちは、「安全・安心の再構築」への誓いを胸に刻み、皆さまからのこれまでのご支援を忘れることなく、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指しています。ステークホルダーの皆さまからお寄せいただく期待にも、全力でお応えしてまいりますので、今後も引き続きあたたかいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

赤坂 祐二

代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二

JAL Vision

私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、安全運航を堅持し、JALの翼を支えている一人一人の力を結集して、

- 1 世界のJALに変わります
- 2 一歩先を行く価値を創ります
- 3 常に成長し続けます

私たちは、世界が認める日本の良さを生かし、日本の航空会社として世界をマーケットとしていきます。そして、日本人のみならず世界中のお客さまから評価され、支持されるエアラインになります。そのために、価値観や人財を多様化し、グローバルな変化に柔軟かつ迅速に対応していきます。

私たちは、世界の航空会社に先駆けて新しいことに挑戦し続け、常に新鮮で感動していただける価値を創造するエアラインになります。そのために、一人一人のお客さまに誠実に向き合い、人とテクノロジーが融合したサービスを提供していきます。

私たちは、競争と変動の激しい航空業界にあっても、成長と安定性を両立したエアラインになります。そのために、安定的な収益性と強固な財務体質を保持し、次の成長に向けた投資や、お客さま、株主、社員への還元を積極的に実施するとともに、地域と社会に貢献します。

本中期計画開始から10年レンジで実現するグランドデザイン

- ・世界主要500都市へ乗り入れ
- ・国際線旅客 海外販売額比率50%
- ・異文化を理解し、多様化する世界で活躍するプロフェSSIONナル
- ・すべてのお客さまにストレスフリーを実現
- ・航空需要を喚起する新たな事業・サービスを創造
- ・新技術により品質と生産性を向上し、人財を付加価値領域へシフト
- ・営業利益率10%以上という収益性にこだわり、売上2兆円/営業利益2,500億円/時価総額3兆円を実現
- ・空の安全を守り、航空業界の発展を牽引
- ・SDGsを始めとする社会の課題解決へ貢献