

代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二



## トップメッセージ

### ■2019年度を振り返って

#### 中期経営計画の進捗と3つの経営目標

2019年度は、2020年に向けた総仕上げの年としてスタートしました。私たちJALグループは、「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」に則り、「挑戦、そして成長へ」をテーマとして、着実に取り組みを進めてきました。一例を挙げれば、首都圏空港の機能強化への対応や、エアバス社の最新鋭機・A350型機の導入、空港設備を一新した「JAL SMART AIRPORT」のオープンなど、全社員が大きな期待感を胸に一丸となって、多くのプロジェクトを形にしていきました。

このようななか、2019年度の経営状況は、観光、ビジネスともに堅調であった旅客需要を確実に取り込むことで、2020年1月頃まで好調に推移しておりました。しかし2月以降、新型コロナウイルス感染症が全世界に拡大し、状況が一変してしまいました。世界各国において渡航制限などの強力な措置がとられた結果、航空需要は急速に減少し、史上例を見ない対応を余儀なくされ、JALグループも甚大な影響を受けました。

「2017-2020年度 JALグループ中期経営計画」における「安全」、「顧客満足」、「財務」の3つの経営目標について、2019年度の進捗は別表のとおりです。安全に関してははまだ道半ばであり、財務に関してはコロナ禍による大幅な下振れが響いた結果となりましたが、顧客満足(NPS<sup>※</sup>)は目標を十分に達成できたと思います。

※ NPS: Net Promoter Scoreの略。顧客の「他者推奨意向」を測定する指標

	目標値	2019年度実績
<b>安全</b>	航空事故:0 重大インシデント:0	<b>【未達成】</b> 航空事故: <b>1</b> 重大インシデント: <b>1</b>
<b>顧客満足</b>	2020年度までに 世界トップレベルの お客さま満足を実現	<b>【達成】</b> NPS (2017年度期初実績対比) 国内線: <b>+7.6pt</b> 国際線: <b>+8.2pt</b>
<b>財務</b>	営業利益率:10%以上 投資利益率:9%以上	<b>【未達成】</b> 営業利益率: <b>7.1%</b> 投資利益率: <b>5.1%</b>

## 事業改善命令と再発防止策

当社は2019年10月、飲酒事案に関する二度目の事業改善命令を受けました。2018年12月に一度目の事業改善命令を受け、その経緯は昨年度のJAL REPORTでも報告申し上げました。2019年は、全社を挙げて再発防止策に取り組み、安全・安心を再構築し、お客さまをはじめとして社会の皆さまからの信頼を回復することを目標にスタートしました。

しかしその後、乗務前のアルコール検査で運航乗務員からアルコールが検知される事案が3件発生し、二度目の事業改善命令を受けるに至りました。私自身も長年安全に関する業務に従事してきただけに、この由々しき事態には陳謝の気持ちと同時に痛恨の念を感じております。原因は、最初の事業改善命令を受けて作成した再発防止策をスピーディーに実行できなかったことでした。最重要課題であるはずの再発防止策に対して、全社を挙げた取り組みが不十分だったと考えています。

このため、二度目の事業改善命令後、私自身が「安全統括管理者」の任に就いて直接安全統括の指揮をとる体制に変更しました。そして次の二つの対策を柱に、十分なスピード感を持って再発防止策を実行することとしました。

一つ目はアルコール検査の厳格化です。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を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会う検査体制を導入して、検査の厳格化と精度の向上を図りました。二つ目は意識改革の徹底です。私も含め、全従業員が一人ひとりの運航乗務員と直接対話し、危機意識の浸透を図りました。これは、運航乗務員の組織だけに任せず全社態勢で取り組むための大事なコミュニケーションでした。航空会社は組織上、乗務員は乗務員の組織、整備は整備の組織といったように、責任や権限が縦割りになりがちです。この対話を通して、私たち役員からは、運航乗務員に対する期待や意見などを率直に話し、日頃抱えている悩みなどを自組織だけではなく外に向かって話してほしいと伝えました。日々世界中あるいは日本全国を飛び回っている約2,500人の運航乗務員全員と対話するのは容易ではありませんでしたが、一人ひとりの運航乗務員と会社とのコミュニケーション不足を補い、飲酒問題が会社や自分の周囲に与える影響なども含め、率直に話し合いました。大事なことは、これを継続していくことだと思います。

以上のような対策を行った結果、現在までアルコール検知事例は発生していません。今後もさらに現在の対策を強化しながら、不退転の決意で取り組んでまいります。

## 顧客満足のカギはヒューマンサービス

顧客満足については、当初2020年度の達成を目指していた経営目標を大きく上回り、2019年度に前倒しで達成することができました。私たちの取り組みをお客さまに評価していただいていることを大変ありがたく思います。

国際線では、成田空港においてラウンジの改修や自動手荷物預け機のサービス開始など、利便性の向上に努めました。国内線では、エアバスA350型機、ボーイング787型機を導入し、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モニターの機能を拡充し、快適性の向上に努めました。これらの取り組みが評価され、SKYTRAX社から「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)などの認定および賞を受けました。

こうした目に見えるハード面の改善はもとより、顧客満足度が大幅に向上した最大のカギはヒューマンサービスです。お客さまと対面で接する客室乗務員や空港スタッフ、あるいは販売やコールセンターのスタッフなど、さまざまなタッチポイントに位置する社員の意識が大きく変わってきていると感じます。

今は、お客さまのニーズが多岐にわたり、人によって求めるものが異なるため、パーソナルなニーズにいかに対応するかが重要な時代になっています。よりきめ細かく「その人」、「その時々」に合ったサービスを提供したいという気持ちが、社員のなかで醸成されつつあると思います。初対面のお客さまのニーズを瞬時につかむことは難しいものですが、当社はJALマイレージバンク会員やJALカード会員などの豊富なデータをしっかりと蓄積しており、細かなサービスに役立てることが可能です。また、客室乗務員が実際の接客で得た体験を記録していく仕組みもあります。こうしたデータや仕組みを使って、一人ひとりのお客さまに合うサービスのご提供を実践していることが、お客さまからの評価につながっていると思っています。

デジタル化が進むこの時代、ITは効率化やマーケティングのために使われることが多いのですが、当社ではヒューマンサービスにこそITを積極的に活用していきたいと考えています。

## トップメッセージ

### ■ 新型コロナウイルス感染症拡大の事業への影響と対処すべき課題

#### これまでの対応と今後の見通し

新型コロナウイルス感染症による未曾有の事態を受けて、私は3点に絞ってこの難局を乗り切ろうと取り組んできました。

一点目は、感染拡大を防止することです。JALグループが感染拡大を助長してはいけません。世界的な感染を止めなければいけません。お客さまの移動そのものを止める対応が必要になったことから、国際線の多くを運休し、国内線も一部運休や減便、使用する機材の小型化などを行っています。また、社員の感染防止を徹底するとともに、ほぼすべての社員がリモートで仕事ができる環境を整え、間接部門を中心にテレワークを推奨しています。

二点目は、公共交通機関としての使命を果たすことです。大幅な運休・減便の一方で、どうしても必要な移動、物流の手段を確保することが不可欠です。JALグループは、医療従事者やさまざまな事情でご移動が必要な方々のため、感染防止対策を行ったうえで運航を続けてきました。また、医薬品の輸送、帰国のための臨時便や貨物専用便の運航など、社会的な要請に応えています。

そして三点目は、会社と社員を守ることです。常に複数のシナリオを持って、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努めるとともに、手元の流動性を確保するために、機動的な資金調達を行っています。

このようななか、大幅な減便によって通常の業務量が減少したことを好機ととらえ、人財育成を進めています。シミュレーターやオンライン会議システムなどを活用して、運航乗務員や客室乗務員の資格維持、あるいは安全・サービスに必要な訓練や教育を集中的に実施しています。また多くの社員が「今、私たちにできること」を真剣に考え、例えばフェイスシールドやマスクを作成して地域の病院や保育園に寄贈するなど、自発的な社会貢献活動にも取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の影響をふまえた今後のシナリオについては、未だ2020年度の収支計画が見通せないなか、状況が日々刻々と変わっているだけに、申し上げにくい部分もあります。航空需要は前年同期比1割未満という厳しい状況であるため、需要回復には相当な時間がかかります。現段階では、2020年度末には国内線が7～8割、国際線が4～5割回復することをシナリオの一つとして考えています。その後は、コロナ禍以前の状態に戻るまでに、国内線ですらに1年程度、国際線では3～4年程度かかる可能性もあり、世界的にも概ねこのように予測されています。

#### 真に安全・安心な航空輸送の実現に向けて

お客さまに安心して航空機をご利用いただくため、安全は永遠の課題です。1985年の御巣鷹山事故から35年を経た今、JALグループでは、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」、「保安全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んでいます。また、一連の飲酒問題は、自分たちの行為が安全を脅かすという内部脅威であり、私たちにあって一つの新たな教訓となりました。

一方、このたびのコロナ禍で、運航している航空機を安全に離着陸させるという、従来の安全の概念を超える脅威に直面することになりました。当然のことながら、機内・空港設備の消毒を徹底するとともに、客室乗務員・空港スタッフは常時マスク・フェイスシールドを着用してサービスを行っています。お客さまには、空港での検温や、お待ちいただく間のソーシャルディスタンスの確保、機内でのマスクの着用をお願いしております。また、空港では非接触のチェックイン端末のトライアルを実施するなど、あらゆる感染防止対策を講じています。

しかし問題は、「ウイルスに感染した方が航空機で移動し、別の土地や国で感染を拡大する」という、航空輸送がパンデミックの媒体になってしまうことであり、これこそが私たちの安全の概念を超える脅威でした。コロナ禍によって世界中で航空機の運航が止まったのはそのような事態を阻止するためです。この問題にどう対応していくのか。それは航空会社の仕事ではない、とは決して言い切れません。私たち航空運送事業者としても、ウイルスに感染した方のご移動を搭乗前あるいは降機後に確実に食い止める仕組みを世界中でつくる必要があると思っています。それが実現して初めて、航空輸送が安全・安心であると言えるでしょう。

そのためには、大規模な航空運送システムの改善・改良が必要です。この状況は、2001年9月11日に起こったアメリカ同時多発テロ事件以降に行われた、保安対策の強化と非常に似ています。あの事件を契機に世界的に保安強化の必要性が認知され、空港での保安検査が一変しました。国際的に脅威となる感染症対策の強化についても同様の観点が必要であると思います。

日本は、2021年に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京2020大会）の開催を控えており、これに向けて動いていく必要があります。JALグループは、東京2020大会のオフィシャルエアラインパートナーとして、感染拡大防止に努めることはもちろん、お客さまと社員の安全を確保しながら公共交通機関として運航を維持し、東京2020大会の成功につなげたいと考えています。

## SDGsの達成に向けた取り組み

### 最重要課題としての気候変動への対応

SDGsは、社会が持続的な成長・発展を実現していくために絶対的に解決すべき課題です。社会課題が顕在化するなかで、今後もJALグループが成長を遂げるためには、持続可能な社会の実現に貢献しながら経営を行っていくことが必須となります。JALグループはSDGsの達成に向けて、ESG経営の視点から重点4領域と22課題を特定し、2020年7月には当社ホームページで公開しました。

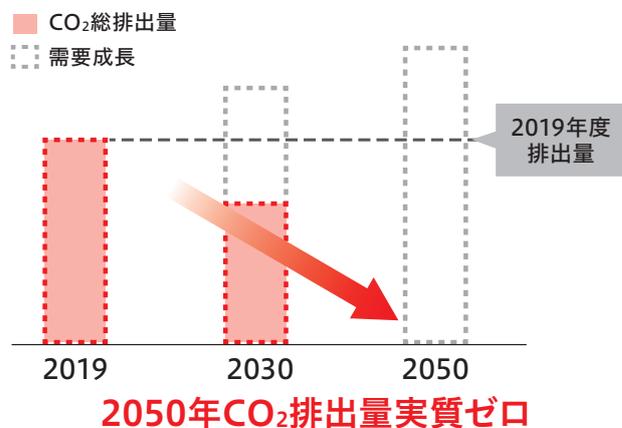
今回のコロナ禍は、一つの地域に起こったリスクが急速に世界中で拡大し、直接的な感染被害のみならず、社会経済にも大きな影響を及ぼすという、世界的リスクとして想定されるSDGsの典型的なケースと言えます。

これからの時代は、感染症対策は当然のことながら、グローバル社会におけるESG経営の重要性が大きくクローズアップされると思います。私たちのなすべきことが大幅に変わるわけではありませんが、課題に取り組むスピードアップが必要です。

なかでも気候変動への対応はJALグループにとって最も重要な課題であると認識しています。CO<sub>2</sub>の排出による地球温暖化に私たちが少なからず関与している以上、企業の責務として今後も一層力を入れていく必要があります。そのためJALグループでは、気候変動に関する「リ

スク」と「機会」を分析し、適切な対応を検討する組織として、私が議長を務める「グループ運営会議」の下に「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。

2020年6月、新たな長期目標として、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指す「ゼロエミッション」を策定しました。JALグループでは目標達成に向け、「省燃費機材への更新」、「バイオジェット燃料の開発促進と活用」、「日々の運航での工夫」、「排出量取引への対応」の4つを大きな柱としてCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。



## トップメッセージ

### 社会の変革がサステナビリティの実現を加速

コロナ禍によって、新しい生活様式「ニューノーマル」が世間に広く共有されつつあります。テレワークというスタイルが社会的に認知されて、かねてより取り組まれてきた働き方改革が急速に進むことになりました。JALグループでは、従来から約36,000人の社員ほぼ全員がテレワークあるいはオンライン教育に臨める体制になっていましたが、今回この体制が大いに生かされました。

またテレワークが一般的になれば、障がいや疾患がある方や、出産・育児・介護などのため時間的制約がある方たちにとって働き方の選択肢が広がるため、ダイバーシティの推進もこれまで以上にスピードアップします。実際に今回のテレワークで、普段コミュニケーションをとる機会の少なかった、例えば客室乗務員と空港スタッフ、あるいは海外のスタッフなどが情報交換をするようになり、組織の壁や場所の制約が払拭されて社内のD&Iが進んだと実感しています。

「地方」というキーワードで見ると、地方は一つの働く場として、生活する場として、あるいは旅行する場として今一度見直されていくと思います。「ワーケーション」という新たな働き方も注目されています。これまで、旅行は多くがお盆や年末年始に限定されており、どこへ行っても混雑していましたが、仕事を持って旅行できるのなら時期を問いません。選択肢が増えて、密にならない働き方や遊び方が可能となり、それがまた新たな航空事業の価値を創っていきます。

今後、ニューノーマルの浸透や働き方改革の進行にともなって、デジタル技術の進化も一段と速度を増すと考えられます。その結果、サステナブルな社会の実現が加速され、SDGsの達成も近づくのではないかと期待しています。JALグループもこの流れに乗り、スピードを上げて、SDGsの達成に向けた取り組みを推進していきたいと思っています。

### ■ 新たな中期経営計画の策定に向けて

#### 事業規模を回復し、財務体質を再構築

本来であれば、今年の春に2020年を起点とする新たな中期経営計画を発表したいと考えていました。しかしながら、コロナ禍によって計画の前提となる私たちを取り巻く環境が大きく変わったことをふまえて、今後の目標・計画をもう一度検討することとしました。

通常、中期経営計画は、3～4年のスパンで作成しますが、これはコロナ禍の収束後、国際線の需要が通常の規模

に戻ってくる時期に相当します。従って新たな中期経営計画は、コロナ禍による大幅な需要の減少から、以前の状態に回復していくプロセスを落とし込んだものになるだろうと思います。また、需要の減少に応じて事業規模を最適化するため、機材数や投資について見直し、財務体質を早急に安定化させることが肝要です。事業規模の回復と、財務体質の再構築、この2つを同時に推し進めるプロセスが、新たな中期経営計画の骨子となります。

当社には、10年前の経営破綻とそこからの再生という経験があります。これは、JALフィロソフィや部門別採算制度をはじめとして、経営再建に取り組むなかで積み上げてきたすべての経験を意味します。これを生かすために、10年かけて着々と「ストック」を蓄えることに取り組んできました。このストックは、単に財務面のみならず、コロナ禍による経済の停滞という我慢比べのような状況に柔軟に対応するための、考え方や体制そのものを意味します。

このように厳しい状況のなかでも、「他社より余裕がある」という主旨のお言葉をいただくことがあります。外からはそう見えるかもしれませんが、これは10年間のストックが生かされ、一人ひとりがどう対応するべきか、全社員の意識が統一されているからだと考えており、決して余裕がある状況ではないと感じています。

会社の経営は「準備」に尽きると思います。植木義晴前社長から引き継いだストックで今の私たちが何とか耐え忍ぶことができているのだとすれば、私は今回のコロナ禍の経験をふまえて、次世代の人たちが需要回復後に成長を果たしていくための準備を、新たな中期経営計画で整え、またストックを蓄えるためにコツコツと歩んでいきたいと思っています。

#### 「選択と集中」から「持続可能な事業構造」へ

当社は10年前の経営破綻以降、「選択と集中」という方針で事業を見直し、再生を果たしてきました。そして近年は、国際旅客事業を成長のドライバーと位置づけてフルサービスキャリア事業を磨き、マーケティングも単価の高いビジネス需要をメインターゲットとしてきました。

その一方で、万が一のときに備えてリスク分散できるような、事業領域の拡大を検討すべき時期にきているのではないかと、という考えもコロナ禍以前からありました。その「万が一」が今回起こったわけですから、事業領域を確実に見直し、新たな中期経営計画の中で「持続可能な事業構造」を構築していく必要があると考えています。

需要という観点では、フルサービスキャリア事業だけではなく、LCC事業にも幅を広げていきたいと思っています。これまで、ビジネス需要をターゲットにしている限りは、必ずし

もLCC事業を積極的に展開する必要はありませんでした。しかし、今後ニューノーマルの定着にともない、ビジネス需要が完全には元に戻らない可能性があります。一方で、観光需要については、リアルな体験の価値が改めて見直されると思います。観光需要に対しては、フルサービスキャリアよりもLCCの方が採算を取りやすいビジネスモデルであり、今後LCC事業の重要性が高まると考えています。

このために設立したのが、国際線中長距離LCCのZIPAIRです。2020年6月に成田=バンコク線に、9月には成田=ソウル線に就航しました。新型コロナウイルス感染症の影響により、当面は貨物専用便としての運航となりますが、旅客便としての運航開始に向けた準備も着実に進んでいます。ZIPAIRを中核に、既存のパートナーであるジェットスター・ジャパン、そして春秋航空日本、計3社によるLCCネットワークをこれから構築していきたいと思えます。

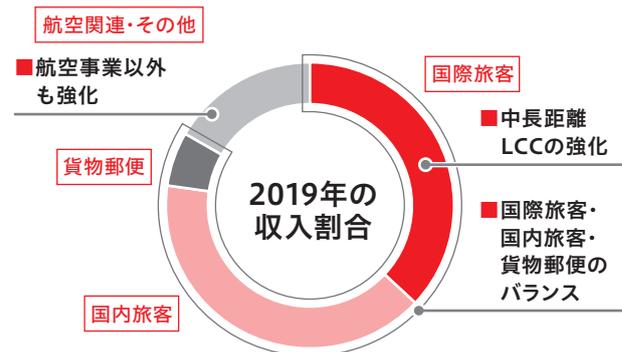
また、国内線から先に需要が回復すると考えられることから、国内線の需要喚起を図ります。貨物郵便事業においても、コロナ禍で重要性が再認識されたことをふまえて、新たな成長を目指します。

事業領域という点では、航空事業以外の分野についても見直しを図る必要があります。現在航空事業以外の収入は、空港事業や整備事業など航空事業に近いものを除けばわずか1割程度です。例えば、マイレージ事業やカード事業など、航空事業とは別の部分にもさらに力を入れていきたいと思えます。

地方におけるさまざまなサービス事業の展開も視野に入れていきます。前述の、国内線の新たな需要喚起もその一環です。観光はもちろんですが、いわゆるエアモビリティ実

用化への取り組みや、MaaS (Mobility as a Service) などは、大都市よりむしろ地方都市の方が馴染むと私は感じています。そうした取り組みと絡めた国内線の新需要を地方で掘り起こすことができれば、地域活性化にも貢献できるでしょう。

### アフター・コロナを見据えた事業構造に



JALグループは、未曾有の経営環境の変化をふまえて、安全・安心の確保を大前提に、公共交通機関としての社会的使命を果たしてまいります。中長期的には、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、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、訪日外国人旅行者増加による観光立国、地域社会・経済の活性化に貢献し、2030年のSDGsの達成、2050年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指してまいります。そして、持続可能な事業、持続可能な社会の実現に向けて、たゆまぬ努力を重ねてまいります。ステークホルダーの皆さまには、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。

