

「安全・安心」と「サステナビリティ」を 成長のエンジンとして、 「世界で一番選ばれ、愛される エアライングループ」を目指します。

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々および関係される皆さまに、心からお見舞いを申し上げますとともに、医療従事者をはじめとして人命の保護、事態の収束に向けてご尽力されているすべての方々に深い敬意と感謝を申し上げます。

昨年来のコロナ禍は、航空業界を含む多くの業界に甚大な影響を与え、当社も極めて厳しい環境に置かれておりますが、お客さまをはじめすべてのステークホルダーの皆さまより、多大なるご支援、ご厚情を賜り、厚く御礼申し上げます。

依然として不透明な経営環境が続いておりますが、足元の危機を克服し、将来への歩みを着実に進めるため、JALグループは新たな中期経営計画を策定いたしました。「事業戦略」「財務戦略」「ESG戦略」を経営戦略の柱に、ポストコロナの環境において、持続的な成長・発展と企業価値の向上を実現いたします。

JALグループは、今年創立70周年を迎えました。大きく時代が動き価値観が変わるなか、これまでに培った強みを最大限に発揮し、「安全・安心」と「サステナビリティ」を成長のエンジンとして、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」を目指し、全社員一丸となって進んでまいります。今後とも変わらぬご高配を賜りますようお願い申し上げます。

2021年9月
代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二



はじめに

価値創造ストーリー

中期経営計画

データブック



これまでに経験のない大きな環境変化に立ち向かう

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大で目まぐるしく状況が変わり、乱気流のような一年でした。人流を抑制するために極力運航便を減らしながら、医療従事者の方の移動や医療物資の輸送など、**必要不可欠な航空輸送ネットワークを維持する**、難しい舵取りを迫られました。また、徹底した費用削減と投資の抑制により、少しでも**資金の流出を食い止め、全社員の雇用を守る**ことに心を砕いてきました。

その一方で、このパンデミックを機に、**これまでに経験のない大きな環境変化**が訪れると確信しました。すでにグローバル社会が持つリスクやSDGsに代表されるさまざまな社会課題に対して、人々の意識が研ぎ澄まされてきていましたが、人類の危機ともいべきコロナ禍を経験したことによって、これらと正面から向き合う機運が高まったと思います。また、日常のさまざまな局面で、デジタルトランスフォー

メーションが加速しており、今後も社会は劇的に変化していくと考えられます。

こうした環境認識のもと、従来の発想のままでは、時代に取り残されてしまうという危機感を強く持ちました。まずは足元の危機を克服するために、**事業構造改革**を推進し、**財務体質を再構築**するのが喫緊の課題ですが、**長期的な視点でJALグループが将来目指すべき姿**を再定義しなければならぬと考えました。

JALグループの存在意義は、社会インフラ・ライフラインとして、航空輸送により社会の進歩発展に貢献することであり、これまでも、そしてこれからも変わらないものだと認識しています。しかしながら、これから迎える時代・社会においては、**社会課題の解決・変革をリード**し、時代の先陣を切って取り組みを牽引していくことこそ、JALグループの果たすべき責任・使命であり、それにふさわしい目標を定めようと考えたのです。

ESG 戦略を最大の成長戦略に、社会課題の解決・変革をリードする

こうした強い思いから、今年5月に発表した中期経営計画のなかで、2030年に向けたJALグループのあるべき姿として「JAL Vision 2030」を掲げ、「安全・安心な社会を創る」、「サステナブルな未来を創る」ことを目標としました。

コロナ禍で、人の移動自体がリスクとなった反面、対面で会うことの大切さや、移動しなければできないことといった移動の価値も改めて見直されました。ヒト・モノが自由に行き交う、心はずむ世界をもう一度取り戻すために、こうした社会と未来が必要となるのです。

これは、一航空会社が目標とするには大きすぎるテーマかもしれません。しかし、JAL グループの持続的成長はこうした社会と未来があってこそのもと言えます。事業を通して持続可能な社会を目指していくこと、すなわち、**ESG 戦略**にこそ、新たなビジネスチャンスがあります。そのチャンスを決して逃してはいけないと考えています。

とりわけ、日常の運航で多くのCO₂を排出する航空会社にとって、社会課題のなかでも気候変動への対応は待ったなしの課題であり、2020年6月の株主総会で、「**2050年までにCO₂排出量を実質ゼロ**」とする目標を掲げました。

航空技術の発展により、これまでの30年間で、長距離飛行に必要なエンジンは4つから2つになり、航空機の燃料消費は概ね半分になりました。今後もメーカーと航空会社が協力して一層の技術革新を重ねた新しい航空機を着実に導入していけば、同じように大幅な燃料消費、CO₂の削減が実現できるはずです。

問題はどうやってそこからCO₂を実質ゼロまで削減するかです。これには、環境に配慮した代替燃料や合成燃料の開発・製造などのサプライチェーンの構築が不可欠であり、相当な時間をかけて多くのパートナーと協力していく必要があります。ぜひJAL グループが中心となって取り組みの大きなうねりを起こしていきたいと思えます。

JALグループは、大きく時代が動き価値観が変わるなか、
「安全・安心」と「サステナビリティ」を未来への成長のエンジンとして、以下を実現します



多くの人々やさまざまな物が自由に行き交う、心はずむ社会・未来において
世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループを目指します

多様な人財が創る、安全・安心な社会、サステナブルな未来へ

元来、航空輸送は、未開のルートを切り開く**チャレンジ精神**によって発展してきました。これまでに経験のない大きな環境変化を迎える今こそ、先人から受け継いだ**チャレンジ精神**とこれまでに培った**強み**、すなわち、「**人財基盤**」、「**顧客基盤**」、「**財務基盤**」を活かす必要があります。なかでも、人財力は最大の強みであり、JAL Vision 2030の取り組みを牽引していくのは、**未来を生きる若い世代、そして女性をはじめとする多様な人財**です。コロナ禍で大規模な減便・運休が発生するなかにあっても、36,000人の社員一人ひとりが、「今、できること」に自発的に取り組む姿を目の当たりにし、JALグループの人財が持つ底力を改めて認識しました。

この力をもってすれば、社会課題の解決・変革をリードし、社会の進歩発展に貢献していくことができると確信しています。私は**一人ひとりの社員が最大限に力を発揮**できるよう、活躍の場や機会を提供し、「あなたなら必ずできる、一緒にやろう」と声をかけて、皆で**チャレンジ**していこうと思います。

JALグループはこれからも、すべてのステークホルダーの皆さまから「**世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ**」となることを目指して、全社員一丸となって進んでまいります。今後とも変わらぬご高配を賜りますようお願い申し上げます。

