

TOP MESSAGE

「ESG戦略」を経営の軸として、
強みを最大限に発揮し、
「安全・安心な社会」「サステナブルな未来」
を実現します。

日本航空株式会社
代表取締役社長執行役員

赤坂 祐二

JALグループは、2021-2025年度中期経営計画に則り、持続的な成長・発展に向けて全社員一丸となって進んでいます。

5か年計画の2年目となる今年度、ローリングプラン2022を策定し、JAL Vision 2030の実現を加速するため、経営戦略の3本柱の一つである「ESG戦略」を経営の軸に据えるという大きな方針を打ち出しました。

足許の収支の正常化、中期的な事業構造改革の推進、そして長期的なESG戦略によるビジネスモデルの転換という経営課題をいかに解決し、長期的な企業価値の向上を実現するのか。赤坂が決意と意気込みを語りました。

中期経営計画： 初年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々、ご関係の皆さまに心からお見舞いを申し上げますとともに、医療・行政をはじめ、収束に向けてご尽力されているすべての方々に深く感謝いたします。

JALグループは、2021年5月に新たな中期経営計画を発表し、「事業戦略」「財務戦略」「ESG戦略」の3つを経営戦略の柱として、持続的な成長・発展への一步を踏み出しました。しかしながら、当時は想定し得なかった2つの事態に見舞われました。その一つは、コロナ禍の長期化です。変異株が猛威を奮い、引き続き人々の行動が大きく制限されました。そしてもう一つは、ロシア・ウクライナ情勢です。欧州路線の運航が現在も大きな制約を受け、原油価格の高騰にも拍車がかかり、航空業界は引き続き厳しい状況に置かれています。

一方で、JALグループは、中期経営計画を着実に実行してまいりました。事業戦略における4つの事業領域、すなわちフルサービスキャリア、LCC、貨物郵便、そして航空以外の領域であるマイル・ライフ・インフラを設定し、特にフルサービスキャリア以外の収益を拡大する「事業構造改革」を進めています。2021年6月にはLCCのスプリング・ジャパンを、2022年3月には航空系商社のJALUXを連結子会社化し、大きく事業領域を拡大しました。また、中長距離LCCのZIPAIR TokyoはLCCとして初めて太平洋を渡り、貨物郵便は過去最高の収益をあげました。加えて、フルサービスキャリアについても、ESG戦略に資する省燃費・低騒音機材エアバスA350型機を導入し、国内線のフラッグシップを最新鋭の航空機にリニューアルいたしました。コロナ禍が長引く中でも、歩みを止めることなく、前進し続けてまいりました。

2022年度は黒字化： 財務基盤の再構築へ

2022年度に入り、ようやく航空業界にも明るい兆しが見えはじめました。国際線の渡航制限が段階的に緩和され、国内もさまざまな需要喚起策がとられ、力強く需要は回復しています。お客さまが戻られた空港や機内の様子を見ていると、「会いたい」「訪ねたい」という純粋な気持ちが決してなくなることはないのだと感じます。

第1四半期は概ね計画どおりに推移し、営業キャッシュ・フローはプラスに転じました。7月には単月黒字化し、通期はコロナ禍前と同水準となるEBIT 800億円、そして株主の皆さまへの復配を実現する計画です。コロナ禍においても全社員の雇用を守り、人財を維持してきたので、急速な需要回復にも何ら支障なく対応しています。また、この2年間の収支改善策により、原油高などのマイナス影響を一定程度吸収できていることから、私はこの計画の達成に十分な自信を持っています。

2025年度に向けては、事業構造改革を加速していくことで、利益目標のEBIT 1,850億円を達成し、さらにアップサイド(上方修正)を目指していきたいと思えます。財務基盤については、自己資本比率 40%程度*の水準を依然として維持しており、これから安定的に利益を創出することで、ゆるぎない強固な財務基盤を再構築いたします。

また、航空業界全体としても、これまでにない大きなダメージを克服するべく、業界を挙げて行動しています。引き続き、定期航空協会・IATA(国際航空運送協会)やoneworldアライアンス、提携先と一致団結して取り組んでまいります。

※ハイブリッド・ファイナンスを加味した格付評価上の値

事業構造改革の加速： リスク耐性と収益性を両立

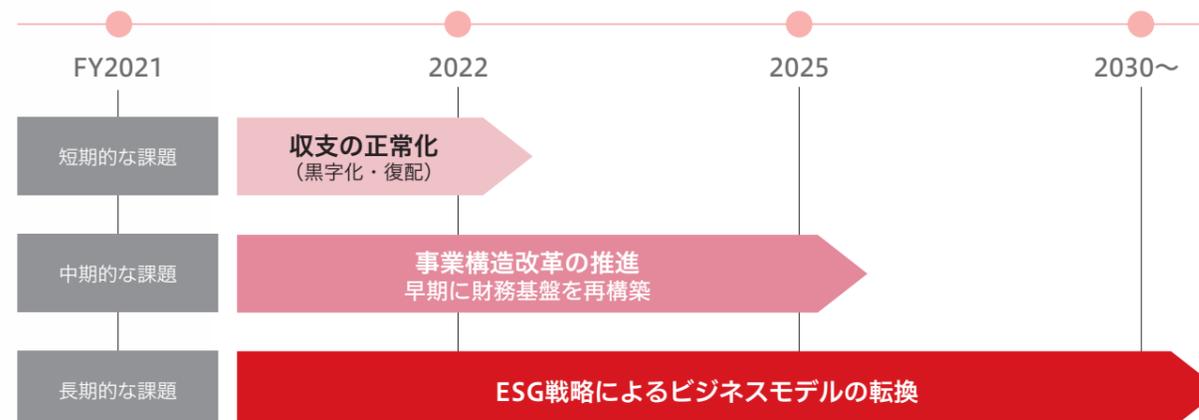
事業戦略においては、事業構造改革により、リスク耐性と収益性を向上することが急務です。コロナ禍前は、フルサービスキャリアと貨物郵便が利益の太宗を生み出していましたが、今後は全体の利益成長を実現しつつ、成長領域であるLCCやマイル・ライフ・インフラで利益のおよそ半分を生み出していきたいと考えています。特に、マイレージやコマースは、ボラティリティが低く安定した成長が見込めるため、リスク耐性の強化につながります。また、顧客基盤を活用したDX(デジタルトランスフォーメーション)による新たなビジネスモデルの開発を進めることで、飛躍的な成長が期待できる領域です。

4つの事業領域は、それぞれが全く独立したのではなく、強みの源泉でありコア事業とも言うべき、フルサービスキャリアがあつてのものであります。例えば、フルサービスキャリアの顧客基盤を活用してeコマースを展開する、あるいは、フルサービスキャリアで培った多様な人財の知識・経験・技術力を成長領域で活用するといったアプローチで事業領域を多様化していくことが重要です。

そしてもう一つ重要なのは、JALフィロソフィです。私たち共通の価値観として、JALフィロソフィがグループ全体の強固なチームワークを支えているからこそ、事業領域が多様化する中で、新たな連携とシナジーを次々と生み出していくことができるのです。

経営課題

FY2021-2025
中期経営計画を発表



ESG 戦略を経営の軸に： 長期的な企業価値向上へ

コロナ禍における社会変化の中で、サステナビリティ、すなわち持続可能な社会を目指す機運の高まりには、目を見張るものがあります。価格や品質だけではなく、地球環境や社会に配慮した商品やサービスを選ぶのは、もはや当たり前になったのではないのでしょうか。

大きな時代の転換期に、人々の価値観が大きく変わる中、航空の分野にとどまらず、社会課題の解決・変革をリードし、事業を通じて持続可能な社会を目指すことこそ、高い志を持つ多様な人財が集うJALグループにふさわしい目標なのです。2030年に向けたあるべき姿「JAL Vision 2030」は、自らの手で「安全・安心な社会を創る」、「サステナブルな未来を創る」ことを掲げています。そして今般、中期経営計画を修正したローリングプラン2022において、JAL Vision 2030の実現を加速するため、ESG戦略を経営戦略の軸に据えることとしました。従来の「量」や「規模」の増大ではなく、「企業価値の向上」を改めて成長と定義し、ESGの視点で商品サービスやビジネスモデルを大きく転換していきます。

JALグループのESG戦略は、「社会課題を解決することで、サステナブルな人流・商流・物流を創出する」にあります。航空会社の強みである、場所や時間の壁を飛び越

える力を活かして人々の交流や相互理解に貢献し、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・未来を実現することを存在意義として、持続的に需要を生み出していきます。そのために私たちは、「地球環境を守り、安全・安心を徹底的に追求すること」「社会インフラとしての使命を持続的に果たしていくこと」そして、「豊かな人生・生活を、皆さまにお届けすること」の3点を挙げて、重点的に取り組んでまいります。

中でも、CO₂排出量の削減は航空会社にとって待ったなしの最重要課題であり、JALグループは2050年までに「CO₂排出量実質ゼロ」を目指しています。コロナ禍においても、エアバスA350型機をはじめ着実に機材更新を進め、CO₂排出量を削減してまいりました。2050年に向けては、CO₂削減の半分をこうした省燃費機材への更新で実現していきますが、残りの半分近くは持続可能な代替航空燃料“SAF”を活用する必要があります。

まず2030年に全燃料の10%をSAFに置き換えることとし、海外のさまざまな調達先との契約を進めてきました。次の課題は国内での調達です。航空業界・石油元売り会社・当局など、多くの皆さまと協力し、適正価格で安定的なSAFの調達を実現いたします。

結びに： JALグループの強みを持続的に高めていくために

コロナ禍という未曾有の危機を経験し、私はJALグループの「人財基盤」と「顧客基盤」という強みを再認識しました。

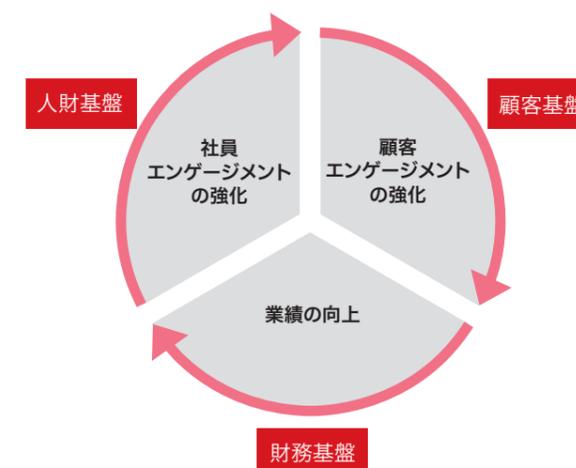
約36,000人のJALグループ社員には、JALフィロソフィを実践し、社会の進歩発展への貢献に挑戦し続ける文化が浸透しています。厳しい環境でもその意欲が衰えることはなく、最新の社員意識調査では、コロナ禍前に比べて「社会のために働くことに使命・喜びを感じる」「この会社で働くことに喜びを感じる」といった項目のスコアが伸びたほか、「安全」「サービス」と並んで「SDGs」に対する意識が高いという結果が得られました。

また、約360万人のJALカード会員、約3,000万人のJALマイレージ会員をはじめ、JALグループのお客さまは、私たちの事業や商品サービスに共感して何度もご利用、ご助言くださるサポーターです。こうしたサポーターの皆さまは、飛行機のご利用機会が減少する中でも、引き続き温かく応援してくださっています。

JALグループは、高い志を持つ多様な人財と、温かく応援してくださるお客さまに支えられているからこそ、事業構造改革やESG戦略の推進という大きな変革を、自信を持って進めることができます。引き続き、人財、

成長のシナリオ

JALグループの強みをサステナブルに高める



お客さまとのエンゲージメントを高めながら、成長を確かなものにしていきたいと思えます。

JALグループは、社会インフラ・ライフラインとしての責務を果たし、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」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。

