

企業名： 日本航空

レポート名： JAL REPORT 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

全体的なビジョンとして、JAL はサステイナブルな社会を実現するための ESG 戦略を重要視していること、また JAL の使命は社会的インフラ・ライフラインとして社会の発展に貢献することであるが、これからはそれに加えて社会を新しく切り拓きその変革をリードしていくことを目指しているということについて十分に理解できた。また、ESG 戦略として CO2 の排出量を削減することの具体案については、57 ページにある『次世代エアモビリティ事業領域』で示されており、技術革新をもとに環境への負担の少ない新たな事業サービスを検討しているというところを理解した。

しかし、より短期的なビジョンについては、一部曖昧に感じてしまうところがあった。11 ページにおいては、新型コロナウイルス感染症の全世界での流行により航空需要が約 70% 減少したという喫緊の危機について述べられていたが詳細な記述ではなく、コロナ禍によって事業にはどのようにどの程度の影響が生じたのかというところが明確に明らかになっていなかったように思った。チャプター2 の中長期戦略のところでは「中長期的には、世界経済の回復・成長により、航空業界は再び堅調に成長していくと考えられます」(36 ページ) という記述があったが、幾度も感染症拡大の波が発生している現状で、本当にそうなるのかというところについて根拠を含め先の見通しについての検討があることが伝わりにくいように思った。その一方で、これらの短期的な危機に対する処置案に関しては、コロナ禍による基幹事業であるフルサービスキャリア事業の需要減に対応するためフルサービスキャリア事業自体の収益性を向上させることや、LCC や貨物郵便事業など他の事業に力を入れることでフルサービスキャリア事業への依存度を下げるなどといった具体的な方針が示されており、理解できた。しかし、フルサービスキャリア事業は企業の基幹事業であり、その他の事業とは規模差が大きいことが予想されるために、本当に他の事業に力を入れることで収益が改善できるのか、どの程度改善するのかというところについては分からなかった。総括として、長期的に日本航空が目指す姿については十分理解できたが、足元の危機に対するビジョンが少し不明確であるように思った。このことは、株主からの視点でいえば企業の安全性に対する疑問が生まれてしまうように思うので、重要なことであると考えた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

1987 年に完全民営化した JAL は、大競争時代へ突入する中品質を磨くことにより差別化を図ったということ、それにより社会のインフラ・ライフラインとして質の高い航空輸送手段を提供し、社会の進歩発展に貢献してきたことがその価値であり競争優位性であるとい

うことについて、チャプター1の『価値創造ストーリー』における『70年の軌跡』(13ページ)や、トップメッセージとしての代表取締役の方のお言葉(5ページ)から全体的な方針として理解することができた。また、日本航空は企業価値創造の基盤の一つとして安全にかかわる方針である安全憲章を定めており、「輸送分野における安全のリーディングカンパニー」(21ページより)として堅固な安全管理システムを確立しているということが3ページにわたって詳しく紹介されていて、十分に理解できた。またそこでは安全アドバイザーグループを設置しているなど、第三者評価も積極的に取り入れているというを紹介しており、客観的な視点から競争優位性を支える基盤について伝えようとしているように思った。このようにまず全体的な競争優位性の柱についてチャプター1で紹介したうえでさらにその核となる、最高品質のサービスを提供するという企業イメージの確立への取り組みについてチャプター2の中長期戦略において詳細に説明されており、非財務情報としての日本航空の見えざる資産が明確化されているように思った。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

前提として本項では、前項において述べたように、日本航空における競争優位性とは、「安全の確保された質の高い航空輸送を社会に不可欠なライフラインとして提供し、社会の進歩発展に貢献してきたことで、高品質のサービスを提供する安全のリーディングカンパニーとしての企業イメージを確立したこと」であると解釈する。

JAL REPORT 2021では、持続的な成長と発展の実現を支えるものとして人財による基盤を掲げているということを明記している。具体的には、「自ら考え行動できる自立型の人財」の育成を目指しており、そのために教育訓練の強化、フルサービスキャリア事業など既存の領域に配置していた人財を新たな成長領域へ異動させることなどを通じて活躍機会を積極的に提供することを提示している。これらの人財育成は持続的な発展を目指し、事業を次世代につなげていくうえで重要なことであり、その点について明確に示されていた。しかし、競争優位性、すなわち前述したような高品質のサービスを提供する安全のリーディングカンパニーとしての企業イメージの持続性に関する記述に関してはあまり示されていなかったように思った。日本航空の競争優位性を支えている安全に向けての取り組みやサービスの質の維持は、現在行われている取り組みについては詳細に示されていたが、それを未来においても維持するための取り組みがどのように行われているかというところは分からなかった。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

JALグループの人財育成に関する基本的な考え方は、「会社の目指すビジョンを理解し、共感し、その達成に向けて自律的に物事を考え、行動し、貢献していくこと」(94ページより)である。会社の目指すべきビジョンを共有することを社員教育として重視しているが、その後のスキルの向上については企業から教え込むという形というよりは、「部門を超えた

人事配置」を通して「実体験を通して育成していく」(32 ページより)という側面が強いようである。具体的にどのような現場経験を積むことができるかという点、90 ページにおいて海外事業所の重要ポストにおける海外地区採用社員の割合が約 3 割に到達していることが紹介されていたが、そのようなグローバルな人材と一緒に働くことで、語学力の向上だけでなく、多様な価値観を学び柔軟性をもって新たな価値を創造することができるスキルが身につくと思う。また、94 ページにおいては自律型人材育成の取り組みの一環として社内ベンチャー活動や社内ビジネスコンテストが紹介されていた。このように、日本航空においては自ら行動する積極性とアイデア性をもって取り組みれば、自身の人的資本の価値向上につながるような体験が得られるように思う。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

改善余地については、前項までに書いた 1~4 の基準に基づいた感想をベースに述べる。まず、項目 1 において述べたように、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって事業にどの程度影響が生じ、利用者の需要にどのような変化が生じたのかということが明らかであれば、より企業の安全性についてのイメージが向上するように思う。また、全体的なビジョンとして社会インフラ・ライフラインとしての役割を果たすだけでなく、今後は社会の変革をリードしていくということが述べられていたが、社会の変革をリードすることに関して具体的な案がその記述の近くに示されているとよりイメージしやすいと思った。例えば、46 ページには実際に働く社員の声として、コロナ終息後のビジョンとして経済成長に伴う需要増を見越しアジアと北米間の乗り継ぎ需要を重点ターゲットに見据え、需要の獲得に向けて準備を進めているということが書かれていた。このような具体的な戦略について詳しくページ数を割いて説明されていたほうが、「時代の先陣を切って取り組みを牽引していく」(7 ページ)ということについて実感しやすい。

項目 3 で言及した競争優位性の持続性に関しては、日本航空の強みである堅固な安全システムと品質に関して、今後もそれを向上させていくための取り組みがより詳細に記述されていれば、より持続性を感じられると考えた。

参考：『JAL REPORT 2021』