

企業名： 日本航空

レポート名： 日本航空 統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

JAL が今後どこに向かおうとしているのか、その方向性は極めて明確に示されている。最も重要なのは、「飛行機を飛ばすだけのビジネスから、複数の航空ブランドや人々の暮らしを支える多角的なビジネスグループへ脱却する」という姿勢だ。

これまでの JAL は、通常の航空事業（フルサービスキャリ）に稼ぎのほとんどを頼っていた。しかし、この仕組みは感染症の流行や国際情勢の悪化、燃料価格の高騰などで一気に赤字に転落しやすいという弱点がある。そこで中期計画では、マイルや金融などの日々の暮らしを支える事業の利益の割合を約 40%まで引き上げる方針を打ち出している。コロナ禍からの回復期を経て、LCC（格安航空）や貨物専用機も強化し、複数のルートからバランスよく稼ぐ仕組みを作ろうとしている。

2025 年度にはグループ全体で 2,000 億円の利益(EBIT)をあげることを目標としており、さらに長期ではドローンによる離島への物資配送や空飛ぶ車（2027 年以降の上期商業化）など、次の移動インフラを担う姿がわかりやすく描かれている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

他社と比較した JAL の強みは、「現場一人ひとりが数字に責任を持つ仕組み」と「トラブルにビクともしない強力な財務体質」の 2 点にあると考える。

最大の強みは、全社に根づいているアメーバ経営（部門別採算制度）だ。これは、路線ごとや現場のチームといった小さな集団ごとに、毎日のお金の出入りを以下のようなシンプルな形で見える化する仕組みである。

チームの時間当たり採算 = (チームが稼いだ収入 - かかった経費) / みんなが働いた時間

これにより、コックピットや客室、整備の現場にいる一人ひとりが「どうすればもっと無駄なコストを削れるか、どうすれば時間効率を最大化できるか」を自分ごととして考えるようになる。この現場の徹底したコスト意識は、ライバル他社が真似しようとしても一朝一夕には真似できない JAL だけの武器になっている。また、ネット D/E レシオが約 0 倍、自己資金が多い（自己資本比率 41.1%）という非常に手堅いサイフ事情を持っていることも強みだ。これによって、急な景気悪化が来ても倒産を心配せず、長期的な計画を淡々と進めることができる。

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（変化）

この強みは、今後もしばらく維持できる可能性が極めて高い。なぜなら、お金の使い道（投資）に対して社内で非常に厳しいルールを設けていると考えるからだ。

JAL は、新しくビジネスを始めたり飛行機を買ったりする際、以下のように「これくらいは確実に稼がなければ投資を認めない」という合格ラインを決めている。

航空事業（リスクが高い）：合格ライン 10.0%

それ以外の事業（リスクが低い）：合格ライン 8.0%～9.0%

このルールのおかげで、稼げない無駄なビジネスにお金を使ってしまうリスクが抑えられている。実際に、投資した資金がどのくらい利益を生んだかを表す効率の指標（ROIC）は 8.1%を記録しており、資金の調達コスト（約 6.0%）をしっかりと上回っている。

唯一心配なのは、燃料高や環境対策（二酸化炭素の排出を減らすための新型飛行機への買い替えや、環境に優しいバイオ燃料「SAF」の導入義務など）にともなう将来の大きな支出だ。

しかし JAL は、二酸化炭素を出すこと自体に社内でペナルティ料金をかけて、事前に将来のコスト上昇を見越して投資を決めるという先進的な枠組みを導入しつつあり、環境問題への対策としても一歩リードしている。

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

第一に、アメーバ経営のおかげで、若手のうちから自分たちの仕事がいくらのコストを生み、いくらの利益につながっているのかという商売の数字を徹底的に意識して働くことになる。ただ与えられたルーティン作業をこなすだけでなく、経営者や個人事業主のようなお金の感覚が自然に身につくのは、将来どの業界へ行くにしても大きな武器になる。

第二に、会社側が社員への育成費用を惜しまずに増やしている点である。一人あたりの研修費は年間約 17.6 万ドル（2025 年目標）に引き上げられており、現場業務を効率化するための「デジタル・IT 教育」や、自分で手を挙げて他の部署にチャレンジする仕組み（年間 100 名の公募異動目標）も充実している。中長期計画では「2030 年までにデジタルを使って事務や地上の仕事を 3 割ラクにし、余ったチームの手を新しい成長事業に回す」と明記されており、一つの部署に定年まで縛られず、最先端の IT スキルを学びながら多彩なキャリアを自発的に築くチャンスが用意されている。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

◎ よかった点

悪いニュースを誠実にすべて公開している点：2024 年に発生した、パイロットの飲酒によるトラブルや国からの厳しい指導（行政指導）について、全く包み隠さずに報告書に掲載し、社長の反省とともに「なぜ起きたのか」「これからどうやって完全に防ぐのか（37 個の具体的な作戦）」を事細かに載せている。耳の痛い失敗を正直に開示して改善アピールにつなげている姿勢は、非常に信頼感がある。

目標が抽象的でなく、すべて数字で示されている点「環境を大切にする」「多様な働き方を

認める」といったスローガンだけでなく、プラスチックをいつまでに何%廃止するか、といった非財務目標のほぼ全てが数字で提示されており、進捗度合いが一目でわかるのが素晴らしい。

キャッシュアロケーション方針のグラフが極めてわかりやすい点：報告書内に掲載されている、2025 年度と 2026～2028 年度の資金の出入りを示したグラフの開示が非常に優れている。企業が稼いだお金（営業キャッシュフローや資金調達）に対し、「成長投資」「維持更新」「株主還元」「借金の返済」へと、それぞれどれくらいの割合できれいに割り振る予定なのかが一目で把握できる。特に新型飛行機（機材投資）に使う金額（1,500 億円や、2,000 億円など）が明記されており、会社の「攻めと守りのバランス」が視覚的にとても理解しやすい。

▲ 改善の余地（物足りない点）

円相場や石油価格が「何円ズレたら利益がいくら減るか」の表がない点 航空会社は「円安」や「原油高」によって、最も業績が打撃を受けやすい会社である。JAL もこれらをリスクとしてあげてはいるが、「例えば 1 ドルあたり 10 円円安になったとき、利益が何十億円吹き飛ぶのか」という、数字によるわかりやすいシミュレーション（感度分析）があまり見られない。これらが 1 枚の表になっていれば、リスクの大きさをより予測しやすくなる。

アメーバ経営による「部門同士の引っ張り合い、壁」に触れられていない点 「自チームの採算を最大にする」アメーバ経営は非常に優れている一方で、他のチームと強力に協力し合うケースでは「自部門の利益を優先して、全体の利益を損ねてしまう（他所に手柄や利益を取られたくないと協力的に消極的になる）」という壁を作りやすい弱点がある。JAL がこれからグループ全体の力を合わせて、マイル生活圈や他社との共同ビジネスを展開していくにあたり、こうした「アメーバ同士の利害のぶつかり合い」を社内ですべて調整しているのかという話がかかれておらず、少しきれいごとで収められている印象を受けた。