

# 産業研究所講演会

## 世界の航空情勢とJALグループの 戦略について

栢沼 史好氏

(日本航空株式会社 経営企画本部 経営戦略部 渉外グループ長)

2015年5月19日(水) 15:10~16:40

関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス

## 産業研究所講演会

### 世界の航空情勢とJALグループの戦略について

- 1.日 時： 2015年5月19日(火)15:10～16:40
- 2.場 所： 関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス B号館301号教室
- 3.講 師： 栢沼 史好氏  
(日本航空株式会社 経営企画本部 経営戦略部 渉外グループ長)
- 4.主 催： 関西学院大学産業研究所
- 5.講演内容：

○野村 本日はJAL、日本航空株式会社からゲストスピーカーをお招きしています。

「世界の航空情勢とJALグループの戦略について」御講演いただきたいと思います。

日本航空株式会社経営企画本部経営戦略部渉外グループ長の栢沼史好様でございます。  
栢沼様の御略歴、簡単に御紹介したいと思います。

1991年4月に日本航空に入社されております。当初、東京空港支店旅客部におられました。その後、94年8月関連事業本部付のJALウイングという会社に出向されております。98年9月には整備本部羽田整備工場総務グループ事務主任、2003年8月経営企画室課長補佐、そして、2007年6月にパリ支店パリ空港所長に着任されておられます。2011年10月に経営戦略部付定期航空協会に在籍されておられ、現職は、本年4月から社内で渉外グループ長を務められておられます。

それでは、栢沼様の御講演を始めたいと思います。どうか、よろしく願いいたします。

○栢沼 皆さん、こんにちは。今、野村先生から御紹介いただきました日本航空の栢沼と申します。1時間ぐらいお時間を頂戴していますので、聞きやすい格好で、リラックスしてお聞きいただければと思います。

まず、高いところから恐縮ですが、皆様よく御存じのとおり、日本航空は2010年1月19日経営破綻をいたしました。皆様、今日は2回生が中心と伺っておりますので、恐らく中学3年生か、高校1年生ぐらいのころだったかなと思います。その際、いろいろ国民的議論がありまして、最終的に日本・日本国民のために必要だという判断がなされて、多大なる御支援を賜りまして再生を許された会社でございます。そういった皆様の御恩を我々社員一同一度も忘れたことはありません。当時グループには5万2,000人おりましたが、我々の仲間も、それから、上司、後輩に当たる人たちも含め、3分の1ぐらいが会社を去っていきました。もちろん、破綻した会社ですので、みず

から血を流すことは当然ですけれども、そういった厳しい反省を踏まえまして、この5年間頑張ってきました。

皆様にお役に立つように、それから、日本経済の発展のために少しでも御協力させていただきたいという思いでやってきた5年間、私ども日本航空がやってきたこと、今、やっていること、そして、今後どういうことを目指していくかを中心にお話ししたいと思いますので、どうか最後までおつき合ってください。よろしくお願い申し上げます。

## 本日もお話しさせていただく内容



### ➡ 1 航空業界を取り巻く環境と日本の取り組み

2 航空ビジネスの動向

3 JALグループの戦略

4 JALグループの業務内容

1

早速ですけれども、きょうは4部立てにしております。

最初は、航空業界を取り巻く環境はどうなっているか、世界、それからアジア、そして日本がどういう状況になっているかを御説明したいと思っています。そして、航空業界と、世界がどういう対応をしているか、航空ビジネスの動向として第2章。その中で日本航空はどのような戦略をとって、どのような方向を向いて事業を行っているかを御説明したいと思います。ここが一番熱く説明したいと思っておりますので、そのつもりでお聞きいただければと思います。4番目は、参考資料です。航空会社の仕事、皆様、大体想像はつかれるかと思いますが、事務職、我々のような総合職の中でも、一般的に事務を行う者、それから、飛行機の運航業務、オペレーションといいますが、そちらを専門に従事する者など多数ございます。そういう御紹介もさせていただけれ

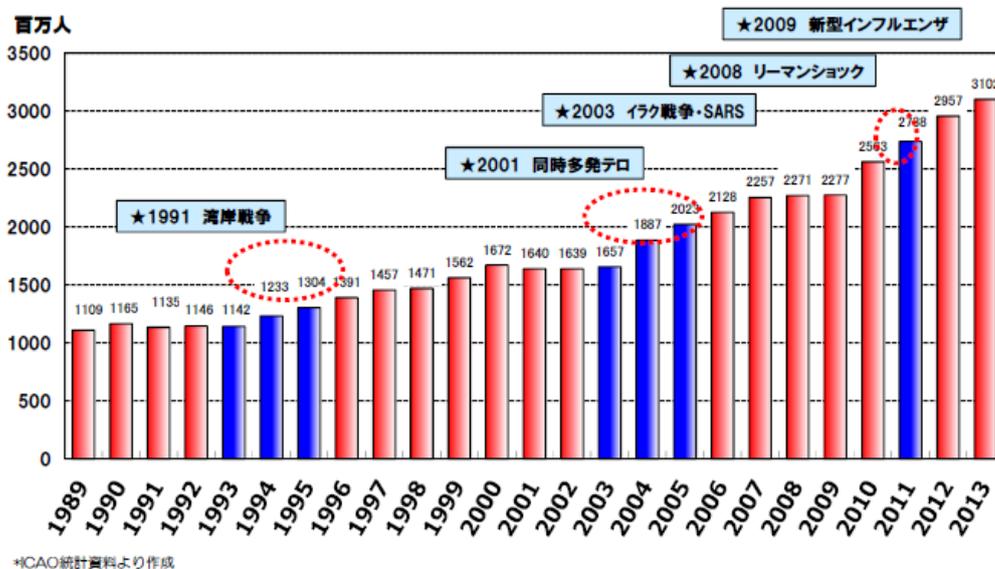
ばと考えております。



## 世界の航空旅客数の推移



世界の航空旅客数は、2013年度総計で年間31億人を突破。  
世界情勢の影響を受けながらも、25年間で約3倍の規模に成長。



2

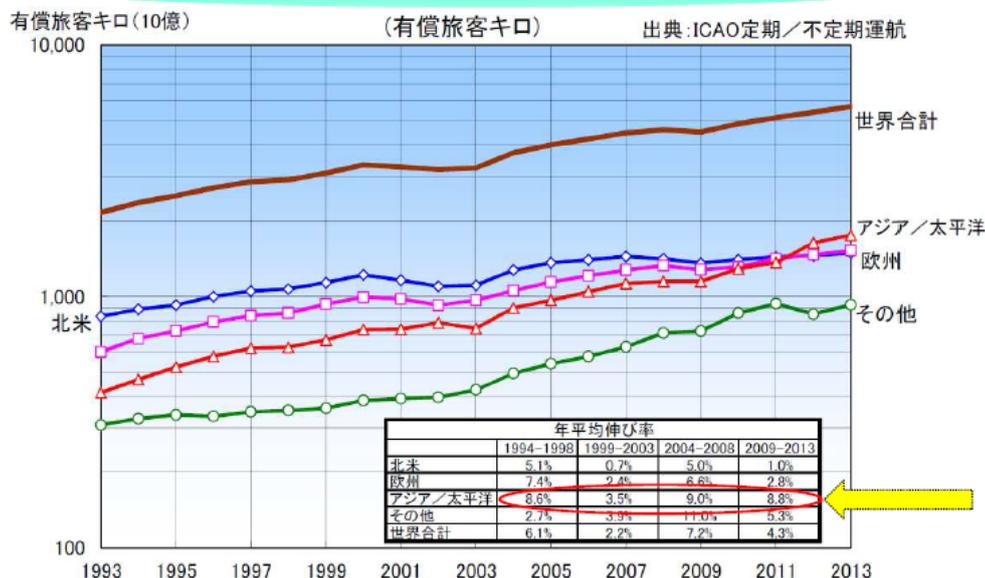
では、早速ですが、世界の航空旅客数の推移を御紹介したいと思います。このグラフの左端の年代は1989年ですね。全般的に資料の2014年版が、世界中含めましてまだ完全に集まっておりませんので、2013年の情報が最新となる資料がほとんどでございますが、そこは御了承いただきたいと思います。

一番上の吹き出しのところに書いてありますが、世界の航空旅客数は31億人を突破している状況でございます。2年前の数字で、この記録です。世界人口が約70億と言われておりますので、単純な人数の話だけで言えば、もうその半分に近い人たちが飛行機を御利用いただくというような規模感になっているのが近況でございます。

また、少し違った切り口で航空旅客数の推移を見てみましょう。



伸び率では、アジア/太平洋地域がトップ。10%近い成長率。



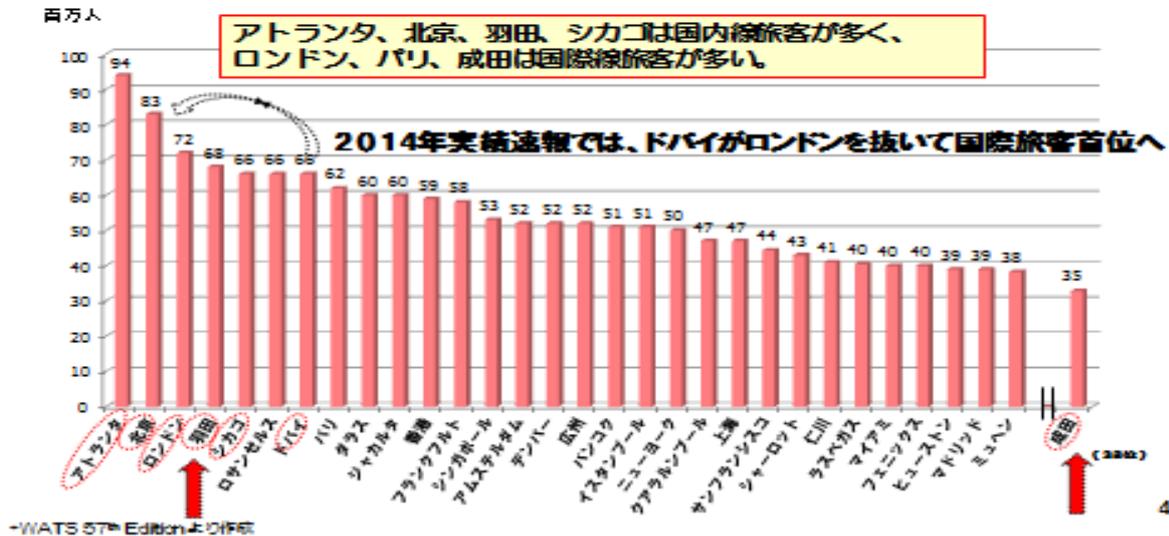
Source: 一般財団法人 日本航空機開発協会

3

世界のどこでお客様が伸びているのか。これ、皆様もう新聞紙上等々でお聞き及びだと思いますが、一番右端を見ていただくとわかるように、アジア・太平洋地区の伸びが2009年から2013年の間でも8.8%、軒並み10%弱ほどの勢いでここ10年ぐらい伸びてきております。それから、北米・欧州は、少しは増えておりますけれども、アジアの伸びの勢いにはついてきていないと。アジアの航空マーケットがいかにワールドワイドにシェアを持ってきているかが見てとれると思います。

では、一体どこにそういうお客様がたくさんいらっしゃるのか。そうは言っても、やはりアメリカは航空大国です。アメリカのアトランタ、デルタ航空のハブ空港ですが、ここは何と年間の旅客数が9,400万人、1億人近いお客様が出たり入ったり、この空港を利用されております。

アトランタが1位、続いて北京が2位、羽田は4位。  
羽田は2014年度の発着枠拡大に伴い、旅客数が更に増える見通し。



これも新聞で出ました、黒字で書かせていただいておりますが、今まで、アトランタ、北京、ロンドンと上位3位は不動でした。ロンドンは皆さん御存じのとおりヒースロー空港という世界有数の旅客数を誇る、乗り継ぎも、それから、ロンドンを目的に来るお客様もたくさんいらっしゃる非常に大規模なすごい空港がありますが、国際線旅客数では、ドバイがロンドンを上回ったという報道がなされております。最終的には、全部データを並べてみませんと正確なことは申し上げられないのですが、速報ベースでは、国際旅客について、ドバイがロンドンを抜いてくる状況になってきております。中東地区が非常に勢いよく伸びているということですね。

一方、我が国はどうでしょうか。羽田空港、約7,000万人弱、非常に頑張っています。これは2013年の数字ですので、羽田の国際線の昼間帯に、ロンドンに行ったり、パリに行ったりする飛行機が運航する前のデータです。国内線中心でこれだけの旅客数を誇る空港は、世界にはあまりありません。アトランタ、北京とほぼ匹敵するぐらいの旅客数があると思っていただいてもよろしいかと思えます。羽田空港は、それだけ非常に大きな規模の空港です。

成田は、一番右端に書いてありますけれども、38位で、国際線中心でやっている空港としては非常に頑張っているところで、成田、羽田を合わせて、ほぼ9,000万人の乗降旅客数になっております。

お客様の数がこれだけ増えてきている航空路マーケットが非常に伸びていますという

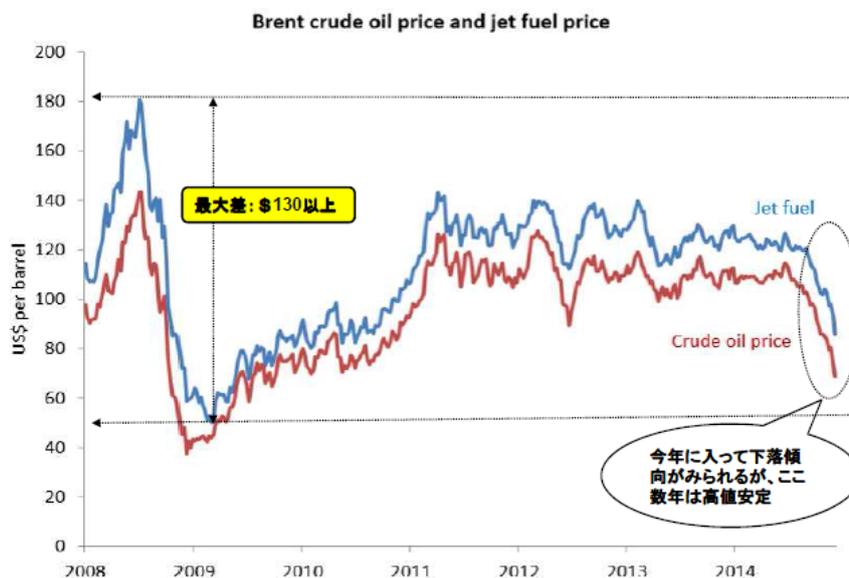
お話を今までさせていただきましたけれども、一方で、皆さん御存じのとおり、電気飛行機はまだ開発されておられません。ハイブリッドもありません。一般的に、民間機に最新の技術が転用されるのは、まず軍用機から始まって、早くて10年とされています。多分、世界中の軍用機で今、まだハイブリッド航空機とか、電気で飛ぶ飛行機は開発されていない状況を鑑みますと、飛行機が化石燃料を燃やして飛ぶという動力源、燃料に関しては、ここ10年スパンで見ても大きな変更はないと思っています。



## 原油価格と航空燃料の動向



### 不安定、かつ、高止まりを続けてきた燃油価格



Source: AIRLINES FINANCIAL MONITOR 2014 end-year report. Patts

5

そこで肝になるのが、やはり油代です。燃油費と我々は言っています。このグラフを見ていただいておりますのとおり、ここ5、6年でこれだけ乱高下しています。日本航空の総コスト、大体、1年間でどれだけお金を使うかという1兆円超使いますが、その30%近くが燃油費です。数千億円規模でかかるコストで、経営に大変大きなインパクトを与えます。それがずっと、例えば、2008年から2009年にかけて、上の線がジェットフューエルと言って、航空燃料代です。1バレル、約160リットルですが、それで180ドルしました。そのほぼ1年後というか、半年後には50ドルぐらいまで下がっています。その差130ドル。こういう原油価格の上下が予見できるでしょうか。非常に難しいです。先物取引とか、いろいろな手法がありますが、誰も、油の価格が、いつ、幾らになるかは予想できない。これが、航空事業を行う上でものすごく

難しいポイントになってきております。

2014年に入るぐらいまでは大体1バレルにつき110ドルぐらいで推移していましたが、皆さん、これも新聞紙上、それから、春休みに海外に旅行された方は身を持って感じておられるかもしれませんが、燃料サーチャージがかなり安くなりましたという報道がされています。それは、この吹き出しに書きましたが、今年に入って燃油価格が下落傾向にありますと。これはすごく顕著ですね。これは、世界の産油国の戦略等々が複雑に絡み合っていますので、原因は一言で申し上げられませんが、全世界的に経済が停滞して、原油の消費量そのものが少なくなった。にもかかわらず、産油国であるサウジアラビアを筆頭にした中東地域で原油が減産体制に入っていない。つまり、世の中に石油が余っている状況から、原油は、供給が多ければ価格下がります。これは経済を勉強している皆さんは当然おわかりのことだと思いますが、そういった要素もあって、マーケットの中では原油がこれだけ値段が下がってきていると。ただ、これがどこまで下がるのか。これは先ほどの話の延長線上で、誰にもわからない。これが航空会社の経営の非常に難しいところ。コストの確定が難しいと言われている原油価格の要因の部分です。



## 首都圏空港の容量拡大



首都圏空港(羽田・成田)の年間発着枠の増加

	羽田空港 (うち国際線)	成田空港	首都圏空港全体
H22.10月まで (羽田D滑走路供用前)	30.3万回	22万回	52.3万回
H25.3.30まで	39万回 (6万回)	25万回	64万回
H26.3.29まで	41万回 (6万回)	27万回	68万回
以降、首都圏空港を含めたオープンスカイを実施			
H26.3.30以降	44.7万回 (9万回) 国際線3万回増枠	27万回	71.7万回
現在 最終形 (H26年度中)	44.7万回 (9万回)	30万回 3万回増枠	74.7万回

※1. いずれも年間当たりの回数である。  
 ※2. 回数のカウントは、1離陸で1回、1着陸で1回のため、1離着陸で2回とのカウントである。  
 ※3. 羽田空港の発着枠数の中には、深夜早朝の国際チャーター便等の運航に使用される枠数も含まれる。

「2020年度を目標に、更に+最大7.9万回を検討」  
 (国土交通省 交通政策基本計画)

国土交通省資料より

6

そういう背景がある中で、日本は今どのような方向に向かっているのでしょうか。こ

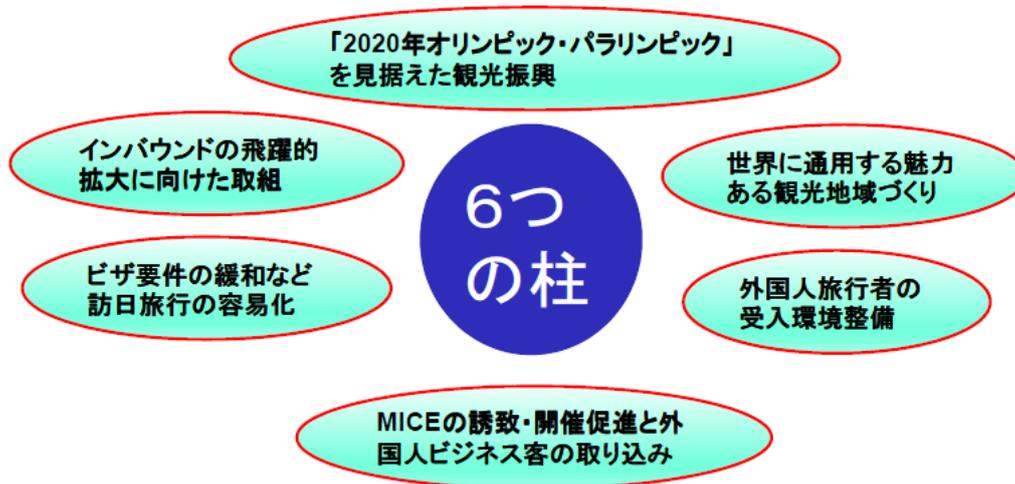
の資料には、日本の首都圏空港とあります。これは、羽田、成田を指しますが、ここで今どういうことが起こっているかという、これも皆様よく御承知のとおり、今から6年後の2020年には東京オリンピック・パラリンピックがやってまいります。そのときに外国のお客様がたくさん日本に来てくださる。その際に、空港の容量が足りないようではいけない。そうした理由から、我が国政府は、首都圏の空港、玄関口となっている羽田、成田両空港の容量を拡大しようとしています。

今、どうなっているか、ここに書いてあります。現在のところを見ていただくと、発着回数は、成田、羽田を合わせて74.7万回まで上がってきています。これは概念的に覚えていただければけっこうです。1日何便とか、何往復とかいう細かい数字まで覚えていただく必要はありません。74.7万回ですよというところを頭に記憶していただいて、過去と比べて、これがどれだけ増えているか見てみましょう。

平成22年に羽田に4本目の滑走路ができるまでは、首都圏空港の発着回数は52.3万回でした。その後、段階的な容量拡大を経て、現在は、平成22年10月までの成田空港の年間の発着回数とほぼ同じくらい、22万回分、容量を増やしたということです。ここですね、52.3万回から74.7万回、これだけ増やしてもまだ足りないのではないかと言われて、2020年を目途に最大で成田と羽田で更に7.9万回増やすように検討するというのが、今、政府の考えているところです。



## 観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014 - 「訪日外国人2000万人時代に向けて」 -



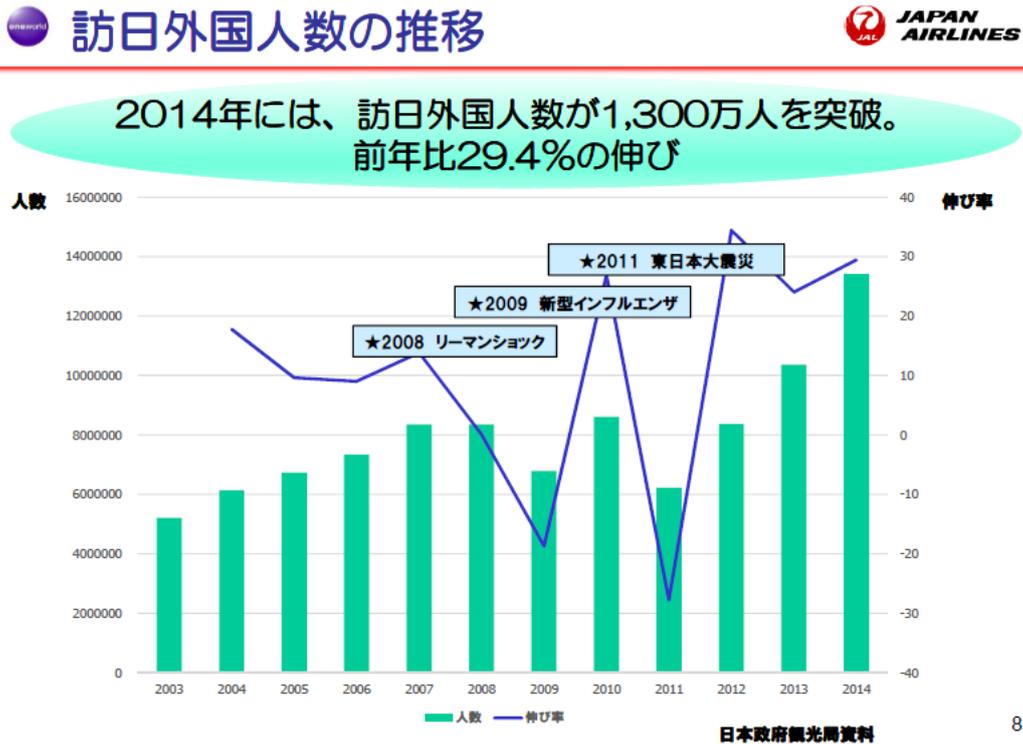
国土交通省観光庁資料より

7

今申し上げましたとおり、2020年に東京オリンピック・パラリンピックがやってまいります。現在、我が国は成長戦略の1つとして、「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014」を国土交通省観光庁が中心になって取りまとめておられます。日本が成長していく大事な戦略の1つの柱として位置づけられています。この政策の中には、「インバウンドの飛躍的拡大に向けた取組」というものがあります。インバウンドって皆さん聞いたことありますか。もう御存じかもしれませんが、要は外国人のお客様に来ていただくということですね。とにかく、外国人のお客様にたくさん日本に来ていただくのだと、そして、日本でいろいろお金を使っていただいて、経済の好循環に寄与していただきたい。こういうことで、政府がここを非常に強く目標に据えて頑張っているところですね。観光振興もそうです。

MICE、これは、言ってみれば国際会議を日本に誘致しようということです。例えば、ドイツのフランクフルトは、ドイツの首都ではありませんけれども、秋口の10月頃には、当社のフランクフルト線も含めまして非常に混み合います。なぜか、自動車のモーターショーがフランクフルトで開かれるからです。ここに、世界各国から自動車産業の関係者が集まって来られる。こうした大きな国際品評会や会議などを日本でやっていただけるようにできないか。

それをやるには、器が要りますよね。国際展示場、今、有明や幕張にありますけれども、それで足りるのかという議論もあります。器ばかりつくって中がうまくおさまらないと、ハコモノだけになってしまいますから、そこは外国の方が来やすいようにしなければいけないですよね。こういうものも含めて、外国のお客様にたくさん日本に来ていただくという取り組みを、官民挙げてやって行こうとしているところです。



それらの政策の効果が出てきています。訪日外国人数の推移、これは新聞等々でいろいろ報道されていますので、皆さんには既に新しい数字ではないかもしれませんが、棒グラフがここ10年スパンで日本に来ていただいた外国人のお客様の数です。2014年、これはカレンダーイヤーですので、1月から12月までの数字ですけれども、ここは約1,340万人になりまして、ものすごい伸びを示しています。前年対比で30%近い伸びを示しています。非常に政策効果が出ている、機能しているという結果を示すデータです。

ただし、特に観光事業に関しては、リーマン・ショックなどの景気動向、インフルエンザなどの疾病関係、それに東日本大震災といった自然災害の影響がありました。このグラフにあるとおり、東日本大震災の発生した2011年は大きく落ち込んでいます。こういう外部要因に左右されることが多く、非常に不安定で、予見がなかなか難しい

ところでありますけれども、最近では、訪日外国人を増やしていこうという政策の効果がでてきていまして、1,300万人を突破しました。将来的には2,000万人、3,000万人を目指そうということで、こちらも、今、政官民挙げて取り組んでいます。

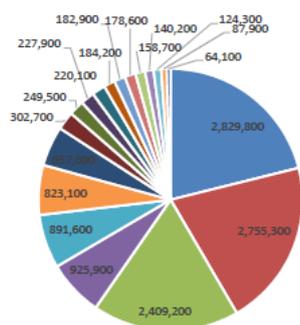


## 訪日外客数実態分析

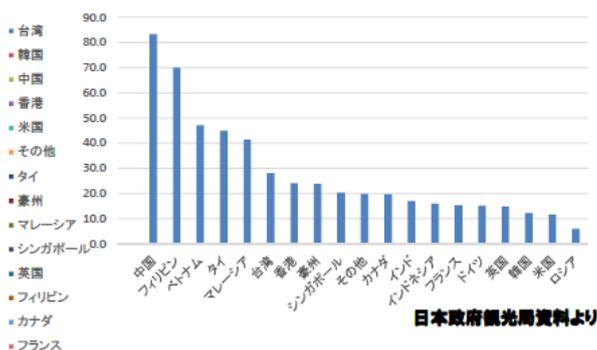


訪日外客数シェアは、韓国、中国、台湾からのお客さまが半数を占める。  
前年からの伸び率では、中国の80%超を筆頭に、東南アジア諸国が高くなっている。

2014国・地域別シェア



2013→2014伸び率



### 査証要件緩和の状況

2013年7月	ビザ免除	タイ、マレーシア
2014年9月	数次ビザ大幅緩和	フィリピン、ベトナム
2014年12月	IC旅券所持・事前登録にてビザ免除	インドネシア

国土交通省観光庁資料より

9

では、日本に来ている外国人のお客様、一体どこから来られているのか。大体皆さん想像がつくとは思いますが、一番多いのは台湾からのお客様です。次いで韓国、中国と続き、香港まで入れますと、これだけのシェアですね。全体の6割、7割近いシェアを占めます。これだけ近隣国からのお客様がたくさんおみえになっているということです。

一方、査証・ビザ、これを緩和した状況の国が、この表のとおり、これだけあります。是非、覚えてください。タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナムとあって、インドネシアも、つい最近の2014年12月から緩和されました。これらの国は、グラフのどこにありますか。それぞれの国の伸び率を見てください。フィリピン、ベトナム、タイ、マレーシアは、上位に集まってきています。人数そのものは、まだ、台湾などの上位国に比べるとそんなに多くはないですけれども、ビザ要件を緩和したことの政策効果が出てきているということです。これも今後もっともっと全体のシェアの中で増やしていって、今1,300万人ですけれども、2,000万人まで増えるときには、東南アジア諸

国の皆様も、もっと多く日本にいらしていただきたいなと思っているところです。

## 本日お話しさせていただく内容



1 航空業界を取り巻く環境と日本の取り組み

➔ **2 航空ビジネスの動向**

3 JALグループの戦略

4 JALグループの業務内容

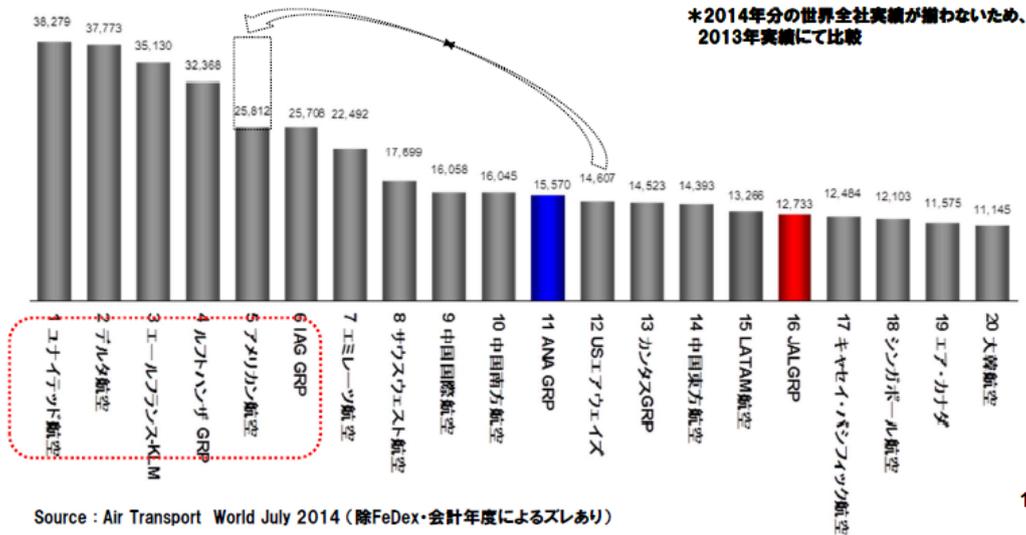
10

今までの航空をめぐる旅客の動向とか、燃油費がどうなっているかという大きな世界的なトレンドを紹介しました。次は航空ビジネス、航空運送事業がどういう状況にあるのかお話ししたいと思います。



アメリカン航空、USエアウェイズの合併により、世界最大規模へ。  
欧州、米国の大手航空会社6社が上位に並び。

(\$ mill.)



Source : Air Transport World July 2014 (除FedEx・会計年度によるズレあり)

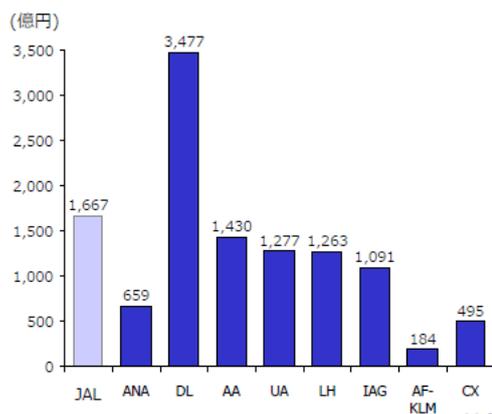
航空会社別営業収入、これも2013年の数字ですが、ここにありますとおり、大きいところは大体皆さんが知っている会社、アメリカのユナイテッド航空、デルタ航空、そこに矢印を書いています、アメリカン航空とUSエアウェイズの合併が承認されましたのでUSエアウェイズの収入がここに上乗せされてくると思います。そうしますと、アメリカン航空の連合、USエアウェイズと統一しますと、アメリカン航空が世界最大規模になって、三大メガキャリアと言われている、アメリカン、ユナイテッド、デルタと、これが上位3つを占めるということですね。次いでエールフランスとか、ルフトハンザ航空、これは欧州ですね。IAGグループはブリティッシュ・エアウェイズ、英国航空を中心としたエアライングループだと思っていただければ良いです。

本邦航空会社はどこにいますか。11番、これは全日空さんですね。私ども日本航空、16番。収入規模で見ますと、全日空さんのグループが1兆5,000億円ぐらい、弊社グループが1兆2,700億円ぐらいの数字の規模のところにあります。収入規模としては、そんなに大きくないですね。世界の3分の1ぐらいの大きさになっているというところで、これだけ覚えておいてください。

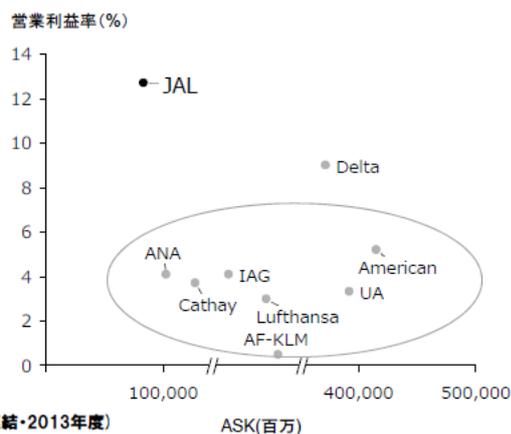


**JALの営業利益は大手航空会社のトップグループに位置する  
規模と比べた営業利益率は大手航空会社のグループから抜け出している**

主要航空会社の営業利益



主要航空各社の営業利益率と規模



出所: 各社Annual Report、開示資料

為替レートは1SGD=81.66円、1HKD=13.19円、1AUD=94.83円、1EUR=141.80円、1KRW=0.10円、1GBP=172.78円、1MYR=31.32円、1USD=102.27円を使用

一方、経営の健全性を示す営業収入、営業売上高に占める営業利益の割合、売上高からコストを引いた営業利益がどれだけ出ているか。これも少し古い数字ですが、日本航空グループは、営業利益率、パーセンテージで言いますと大体12~14%の間に位置してしまして、2位のデルタ航空と比較しても頭一つ抜け出している高収益企業として、今、頑張っているところが見てとれるかと思えます。



# マルチアライアンスの比較



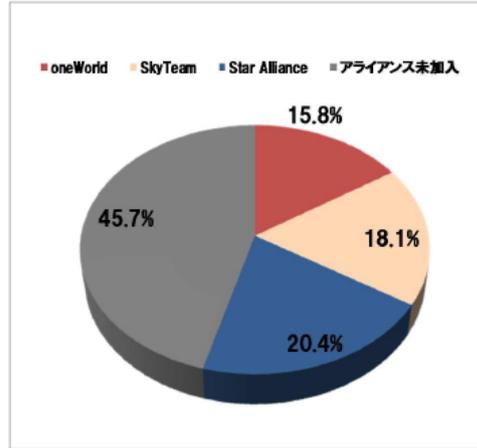
## マルチアライアンスは、3大勢力に収斂

アライアンス・メンバー (as of NOV.2014)

oneworld	SKYTEAM	STAR ALLIANCE
<15社> エア・ベルリン アメリカン航空 プリンスエドワード航空 キヤセイ・パシフィック航空 フライング イベリア航空 <b>日本航空</b> ン航空 TAMブラジル航空 マレーシア航空 カタール航空 ロイヤル・ヨルダン航空 S7航空 スリランカ航空 メキシカーナ航空 (休止中)	<20社> アエロフロート・ロシア航空 アルゼンチン航空 アエロメヒコ航空 エア・ヨーロッパ エール・フランス アリタリア・イタリア航空 チェイク・エアライン 中国東方航空 中国南方航空 チェコ航空 ティルク航空 ガルーダインドネシア航空 ケニア航空 KLMオランダ航空 大韓航空 ミドル・イースト航空 サウディア クロム航空 ベトナム航空 厦門航空	<27社> アドリア航空 エーグ航空 エア・カナダ 中国国際航空 インド航空 ニュージーランド航空 全日本空輸 アシアナ航空 オーストラリア航空 アビアンカ航空 プリンスエドワード航空 コリア航空 クロアチア航空 エジプト航空 エチオピア航空 エバー航空 LOTポーランド航空 ルフトハンザ・ドイツ航空 スカンディナヴィア航空 深セン航空 シンガポール航空 南アフリカ航空 スイスインターナショナルエアラインズ TAPポルトガル航空 タイ国際航空 トルク航空 ユナイテッド航空

定期便の供給座席シェア

(%)  
2014年10月27～11月2日



Source: Centre for Aviation Nov. 2014. 香H/P

さて、その航空業界ですが、マルチアライアンス、皆さんも、スターアライアンスとか、ワンワールドという言葉聞いたことがあると思います。現在では、スターアライアンス、全日空さんが加盟されていらっしゃる場所ですね。それからスカイチーム、これは日系のエアラインは入っていませんが、アジアですと韓国の大韓航空さんが入っております。太字で大きく書いてありますが、私ども日本航空は、ワンワールドに加盟して、大体、この三大勢力に収斂されています。

供給座席ベースでいくと、一番大きいのはスターアライアンスで、これは加盟の航空会社がこれだけ多いので供給規模も大きいですが、その他、スカイチーム、ワンワールドがほぼ同じぐらいの割合。あとの45.7%はアライアンスに入っていない。この中にはエミレーツ航空があります。エミレーツというのはどこのアライアンスにも入っていない、独立独歩の経営を貫いている珍しいメジャーキャリアですね。こういうふうにして3つのグループに分かれて連携して商売をやっていこうとしています。

→ グローバルな競争時代にグローバルな提携関係で臨む

**航空会社のメリット**

1. グローバルなネットワークの構築
2. 単独や2社間では実現できない商品やサービスの提供
3. 相互販売や共同プロモーションの機会拡大
4. 業務相互委託、施設の共同利用、部品の共同調達
5. 人材育成、情報や技術の交換

**利用者のメリット**

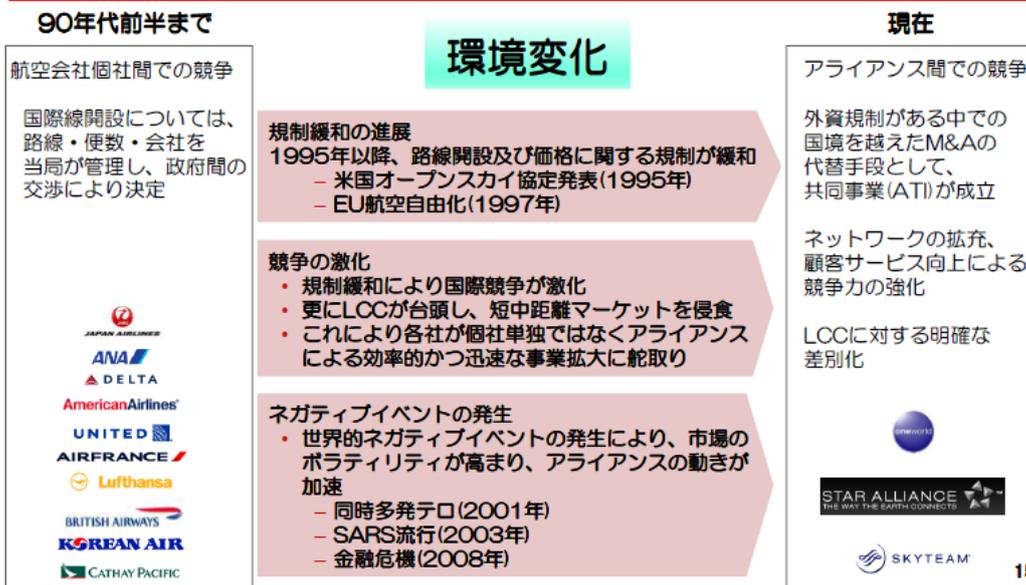
1. ネットワークの利用による目的地へのスムーズな乗継
2. 上質で一貫したサービスの利用
3. マイレージ加算と特典利用の機会拡大

14

なぜ、そういうふうになってきたのでしょうか。いろいろ書いてありますが、まず、コードシェアという、相手の便に自分の座席を設定して飛ばすというスキームがあります。例えば、私どもが羽田からパリまでは日本航空45便という自社運航便で飛びます。パリから先の国まではエールフランス便で飛びますが、その便名に日本航空のJAL〇〇便という便名をつけて飛ぶ、コードシェアというマーケティングスキームで、自社機を使わなくてもお客様を遠くまでお運びすることができる。こういうメリットがあります。そういうグローバルネットワークの構築ですね。

それから、業務の相互委託。日本航空のグランドハンドリング、地上業務に関して、例えば、米国では、アメリカン航空がかわりにやってくれるとか、逆に、アメリカン航空の便が東京に飛んで来たときには、私どもが地上業務をする。そういう相互委託メリットがあり、お客様にとっては、日本航空で予約すれば、中東の都市などまで通しで予約ができるとか、乗り継ぎ空港で荷物も受け取らなくていいとか、東京を出発するときに、乗り継ぎ便を含めた最終目的地までの搭乗券も全部受け取れるというメリットもなどもあります。

規制緩和の進展や競争の激化といった環境変化により、航空会社個社間の競争から3大マルチアライアンス間の競争へとシフトしている。



どうして航空各社は、マルチアライアンスに加盟するようになったのでしょうか。90年代前半までは、それぞれ個別の会社で頑張っておうとしていました。ところが、先ほど申しましたネガティブイベントが起こります。同時多発テロ、2001年のアメリカのワールドトレードセンタービルに飛行機が衝突したテロですね、それに、SARSもありましたね。香港を中心に疫病が発生し、アウトブレイクして大変なことになりました。金融危機、これはリーマン・ショックです。こういう景気変動が起こると航空輸送事業はものすごくインパクトを受けるとするのは、先ほどお客様の数が乱高下しているというところで証明されたと思いますが、そういうこともあって、1社だけだとリスクに耐え切れない。それから、LCCビジネスモデルが出てきたりなど、競争激化の要因もありました。

95年以降は、オープンスカイという新しい規制緩和の考え方が始まります。それまでは、例えば、アメリカの会社と日本の会社が相互に何便ずつロサンゼルス空港、成田空港に来て下さいねと、2国間の協定に従っていましたが、基本的にそれが撤廃されました。好きなところに好きな便数、いつでも飛んで良いという規制緩和が世界的に起こった。このように、事業の前提条件となる背景が大きく変わって、1社単独ではとてもワールドワイドには戦っていけない。そういう事情からアライアンス、

利害が一致するキャリア同士が連合を組んで、こういった厳しい情勢にうまく適応しつつ、お客様の利便性も上げていこうという流れで、このようなマルチアライアンスが発展してきたということでございます。



## ローコストキャリア(LCC)の特徴



- ▶ **米国サウスウェスト航空(1971年設立)が基本モデル**
- ▶ **ビジネスモデル: 高生産性・低コスト体制・付帯収入増**

特徴	内容	高生産性	低コスト	収入増
2地点間運航 (Point to Point)	短中距離線・多頻度運航＝航空機稼働率を極限まで追求	○		
地上滞在時間短縮	前後ドア乗降・タラップ使用・原則自由席 乗務員のマルチタスク(機内清掃・ゲート業務等)	○ ○	○	
二次的空港使用	空港混雑回避(遅延防止) 着陸料・施設利用料等空港使用関連コスト低減	○	○	
単一航空機種利用	調達上のスケール・メリット 部品・整備費の費用低減、パイロット訓練費等低減		○ ○	
運送サービスの簡素化	原則エコノミークラスのみ、他社乗り継ぎ「連帯運送」無し		○	
運送サービスの有償化	預け手荷物・一部機内飲食・優先搭乗・一部座席指定に課金		○	○
地上サービスの簡素化	自動チェックイン機・自動手荷物預かり機導入(無人化へ) 空港ラウンジ・マイループログラム等無し		○ ○	○
IT活用	自社ウェブ予約・ウェブチェックイン(空港カウンター廃止へ) 旅行会社や既存予約システムへの手数料削減	○	○ ○	○
間接部門の最小化	小さな本社・アウトソーシング多用	○	○	

### ▶ 低価格運賃

- インターネットで極少運賃をプロモーション
- プロモーション結果をマーケティングにフィードバック(自社ウェブで自由に価格戦略)

Source: JAL作成、各社HP

16

さて、時々話に出てきましたLCC、ローコストキャリアです。関西ベースですとピーチさんが非常に好調で頑張っておられますが、では、「LCC」って一体何でしょうか。皆さん、大体言葉としておわかりだと思いますけれども、LCC、ローコストキャリアの略です。ローコストキャリアというのは、アメリカにはサウスウエスト航空という会社がありまして、ここがモデルだと言われています。このビジネスモデルには、ポイントが幾つかあって、簡素、有償、多頻度、この3つがキーワードです。

簡素というのは何ですかということ、まず複雑なクラス設定がありません。ビジネスクラスとかファーストクラスとか、上位クラスの設定は一切ありません。売るものは1つ、エコノミークラスのみです。

有償化、サービスには基本的には対価を求めます。すなわち、飲み物、食べ物、荷物を預ける、手がかかるものに関しては全部有料ですよというスキームをとっています。これが有償化ですね。

そして、多頻度、これがポイントです。一般的に、飛行機が着陸してから出発するま

でLCCは大体25分で地上作業を全て完結すると言われていています。飛行機は、飛んでこそ価値を生み出す装置です。要するに、飛行機を飛ばしてお客様を輸送していないと、ただ減価償却費がかかるだけで何のもうけも発生しません。ということは、飛行機を最大限飛ばすと効率がよくなるということです。それを極限まで高めてやっているのがLCCですね。

だからと言って安全に手を抜いているわけではありません。我が国のLCCは、航空局の厳しい検査を経て事業を行っている会社ですので、安全がおろそかにされているという認識はありませんが、こういう簡素なサービスだったり、有償化したり、効率性をとことん高めることでビジネスモデルとして成り立っているところです。

それから、日本では、必ずしもそうとは言い切れませんが、LCC先進国のヨーロッパでは、二次的空港使用、これが一般的です。

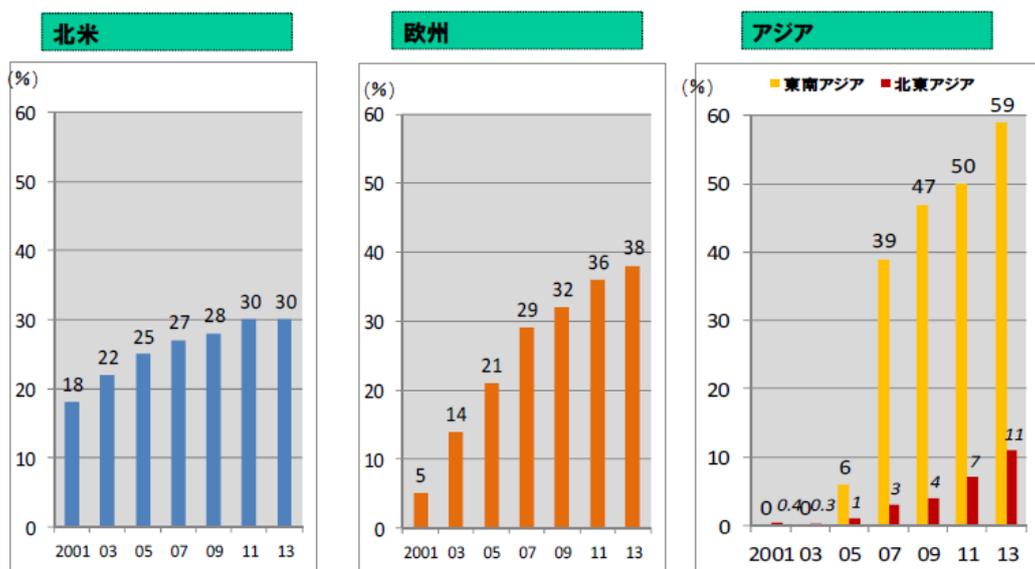
先ほど御紹介いただきましたが、私がたまたまパリにいましたのでパリの例を出しますが、パリと言え、長距離国際線が離発着する空港は、CDGと言われるシャルル・ド・ゴール国際空港というところが有名です。パリ市街地の北東約35キロの距離にあります。

一方、LCCのライアンエアーというアイルランドの会社がありますけれども、このアイルランドのLCCがパリに飛んでくるところは、ボーヴェ空港というところで、ここは、パリ市街地から約100キロ離れています。パリからこの空港までバスで行くのに、約1時間半かかります。それでも、ライアンエアーの便は、常に満席に近いお客様が利用されています。

ちなみに、ちょっとおもしろい話があって、パリからボーヴェ空港というライアンエアーが発着するところまでバスで移動するのですが、そのバス代が15ユーロ前後かかります。ライアンエアーの最安値運賃、例えば、パリーミラノ間、5ポンドという運賃を出したりしています。5ポンドは約7、8ユーロですから、パリからミラノまでの航空券代が、パリ市内からボーヴェ空港までのバス代の半分などということもあります。このことをボーヴェ行きのバスの中でお客さんたちがお互いに話しているのが、とってもおもしろい。「私は、パリから空港に行くまで17ユーロ払ったと。でも、ミラノからここに来るまでには、そのバス代の半分しかかかっていない。そんなのおかしいと思わないか」と、バスの中、皆さんが文句を言っていてとっても楽しい雰囲気ですので、皆さんもご利用される機会があれば、バスの中等々でいろいろな人と話して

いただくと、とてもおもしろいと思います。それだけコストコンシャスになっているお客様を相手にして事業を行っているということです。

**北米は増加傾向が頭打ち、欧州も減速、アジアは急増**



Source: Centre for Aviation Nov. 2014

17

では、LCC、一体どこで伸びているのでしょうか。これを見ておわかりのとおり、発祥の地である北米では、大体マーケットの3割ぐらいがLCCのシェアです。ヨーロッパも頑張っていますが、4割ぐらい。イーজেットとか、ライアンエアーといった航空会社さんが一生懸命頑張っています。

一方、東南アジアでは、エアアジアとかライオンエアーとか、そういったLCCがたくさん頑張っていますが、ここは何と6割近くシェアを持っています。アジアではこの勢いで伸びています。すごいですね。ここ十数年の出来事です。

一方、我々は北東アジアに入っていますが、ここは11%ぐらい。韓国のチェジュ航空さんとかLCCがたくさん出てきて、中国のキャリアで春秋航空も出てきていますが、まだまだ伸び率はこのくらい。日本だけをみると、全体のシェアでは7~8%ぐらいになっていますが、日本ではまだまだこれからです。

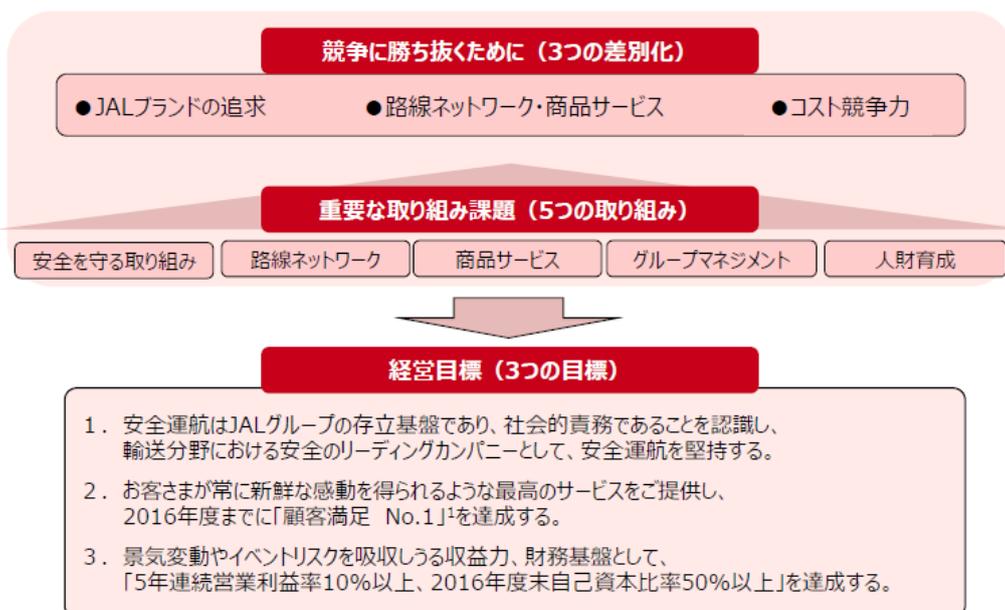
世界の航空旅客数の状況は、このような感じです。LCCという新しいビジネスモデルが出てきましたけれども、大体、三大メガアライアンスに加入する会社の中でしのぎを削ってやってきていますというお話をしました。



- 1 航空業界を取り巻く環境と日本の取り組み
- 2 航空ビジネスの動向
- ➔ 3 JALグループの戦略**
- 4 JALグループの業務内容

18

そういう背景を踏まえて、日本航空は、どのような生き残り、成長戦略を描いているかをこれから御説明したいと思います。



19

1 お客さまの再利用意向率、他社推奨意向率：公益法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が発表するJCSI (Japanese Customer Satisfaction Index)の値

我々は2012年から2016年、5カ年の中期経営計画を定めていまして、毎年、経過を確認して、直すべきところは直しつつ、最終的な2016年度の仕上がり目標に向かって経営をしているところでございます。

これから幾つか、我々の路線とか、商品を御紹介していきますが、この言葉を覚えておいてください。「差別化」です。我々が、今、戦略的に取り組んでいるのは、競争に打ち勝つために差別化によってその解を見出す、というところなんです。大きく3つの柱があります。はじめにJALブランド、日本航空と聞くと、乗ってみたいなと思っていただけるようなブランドに育てよう。次いで、路線ネットワーク・商品サービス。これは航空会社の肝ですね。どこにどういう飛行機を飛ばして、どのようなお座席で、どのような時間帯で、お客様に選んでいただく利便性を提供できるか。それから、当然コスト競争になります。これは、先ほどの油の不確定要素もありましたけれども、この3つのポイントで差別化を図っていきましょう、ということです。

取り組みの方法としては、5つあります。安全、これは航空会社の存立基盤です。路線ネットワーク、商品サービス、グループマネジメントと、「人財」の育成も行っていきますよ。私は、20年後には、もう会社にはおりませんが、これから入って来られる学生の皆さんとか、新入社員の皆さんが夢を描いていけるように、きちんと「人財育成」にも取り組むというところなんです。

経営目標、3つあります。まず安全、これは当たり前です。また後で出てきますが、日本航空は、とにかく安全のリーディングカンパニーとして皆様に胸を張っていけるように、これは社長がいつもどこへ行っても一番先に言うことです。安全運航は、事業運営する上での基盤だと思ってやっていきます。

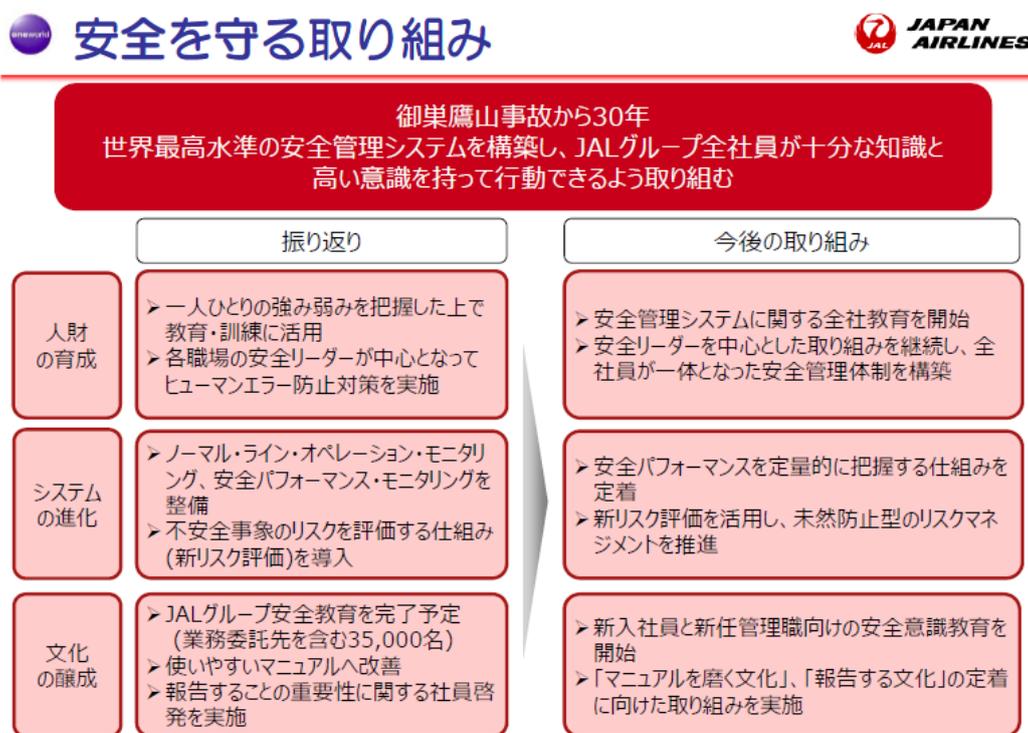
2番目、お客様に、いつも日本航空に乗るといいよねと言っただけの、顧客満足度ナンバーワンを達成しましょう。これは、なかなかハードルが高いです。とても優秀な航空会社さんが他にもたくさんいらっしゃいますので、それに打ち勝つのは厳しい課題です。昨年度、国際線については1番の評価をいただきましたが、2年後までに、国内線も含めて1番になりましょうと頑張っています。

それから、財務目標。今日はお金の難しい話をするつもりはありませんが、先ほども申しました、5年連続で中期経営期間中に10%以上の営業利益率を確保します。今、13%前後ですので、目標は達成しています。

自己資本比率を50%以上、これは手元にそれだけのお金を持っておいて、イベントリ

スクと言われる経済の不況の波が来ても耐えられる体力を持ちましょうということですね。

この3つを経営指標として、ターゲットに据えてやっているところです。



20

安全を守ること。先ほど航空会社の存立基盤と申しましたが、今年は、1985年の御巢鷹山の事故から30年になります。私も含めて、この事故後に入社した社員が90%近くになってきている中で、二度とこういう事故を起こしてはいけないという思いのもと、御遺族の皆様にご理解とご協力をいただき安全啓発センターを設置しておりまして、そこで新入社員も含め、私もそうですが、定期的に安全のマインドを再確認する教育をずっと続けています。

人財育成から文化の醸成、そこはヒューマンリーズンなところですね。絶対に忘れない、風化させないという思いのもと、JALグループ安全教育を完了予定と書いていますが、これは全部終わりました。業務委託先を含めてJALグループの3万5,000人が全て安全啓発センターを訪れて、教育・講習を受けています。それから、もしかしたら皆様も御縁があって当社においでいただくことになるかもしれませんが、新入社員は必ず御巢鷹山に登ります。慰霊登山を行います。御巢鷹山の事故を忘れずに、安全を堅持していくのだという教育も含めまして、しっかり取り組んでいくところでご

ざいます。

## 路線ネットワーク



単に規模拡大のみを追うことなく、採算性と旅客利便性を踏まえたネットワークを展開

	振り返り	今後の取り組み
<b>国際</b> 中長距離 路線に 経営資源を 集中投入	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 羽田昼間帯発着枠にてロンドン、パリ、シンガポール、バンコク線を開設</li><li>▶ 羽田深夜早朝帯発着枠を活用しホーチミン線を開設</li><li>▶ 成田=ニューヨーク、ジャカルタ線を増便</li><li>▶ 中部=バンコク線、関西=ロサンゼルス線を開設</li><li>▶ 欧州線共同事業にフィンエアーが加入</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 北米とアジアの将来的な需要拡大を見据え、中長距離路線を中心にネットワークを拡充</li><li>▶ 「JAL SKY SUITE」仕様の機材導入路線を拡大</li></ul> 
<b>国内</b> 機動的な 需給適合	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 政策コンテスト枠で羽田=山形線を増便</li><li>▶ 地域の協力により路線運営が可能と判断した6路線を夏期に再開</li><li>▶ ジャルエクスプレス(JEX)を合併</li><li>▶ 北海道エアシステム(HAC)を再グループ化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 需要に合わせた機材を投入し、お客さまの利便性と収益性の向上を追求</li><li>▶ 「JAL SKY NEXT」仕様の機材導入路線を拡大</li></ul>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 2015年度についても、前年同様の6路線で夏期運航を継続</li></ul>

21

この辺は少し文字が多いので後でまた写真で詳しく説明しますが、先ほど申しました商品戦略の一つ、ネットワーク、どこにどういう飛行機を飛ばしていくのでしょうか。標題として大きく書いていますが、規模はもう追いかけません。まずは、きちんとした事業としての採算性を確保して、お客様の利便性、お客様が快適に目的地まで行けたと感じていただくこと最重要要素としてネットワークを展開していきます、ということでございます。

振り返りのところでいろいろ書いていますけれども、羽田から国際線を飛ばせるようになりましたので、事業機会を得て、いろいろ路線を新設したりしていますとか、一方、国内線では、羽田-山形線も増便したりして、地方路線のネットワークもしっかりと構築します、というところです。

次のページ以降で説明しますが、JALスカイスイートという商品も提供しています。今、ビジネスクラスでは、フルフラットで隣の人をまたがなくても通路に出られるというシートが半ば常識化してきていますが、私どももそういう商品を投入してきております。後で詳しく御紹介します。

それから、コマーシャルでおなじみのJALスカイネクストです。国内線の使用機は、

今、77機持っていますけれども、約半分、スカイネクスト仕様になっています。今後も客室改修等を進め、全てこの仕様に変えていきます。このシートは、革張りだというイメージが強いと思いますが、革張りというのは、実はお掃除がすごく簡単です。起毛していないので、ごみとかがこびりつかなくて、拭けば取れるので、非常に清掃の効率化にも役立つ。見た目だけではなくて、そういう効率化要素にも資する商品です。

私をもっと声を大きくして言いたいのは、ぜひ乗ったときに座席の前後間隔をみていただきたいということですよ。前の座席との間隔が今までよりも約5センチ増えています。大きな男の人でも、私が乗っても、膝が前の座席に当たりません。このように、お客様の快適性も追求した商品を国内線にも投入してきています。

## 商品・サービス



お客さまが常に新鮮な感動を得られるような商品サービスを提供

	振り返り	今後の取り組み
ヒューマンサービス JAL フィロソフィ	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス品質評価制度の刷新や、役割に応じたきめ細かい教育を実施</li> <li>コンピテンシーモデル<sup>2</sup>の教育訓練を完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまが常に新鮮な感動を得られるようなサービスをご提供できているか、施策の効果を振り返りながら、ヒューマンサービスの向上に取り組む</li> <li>2015年度中にJALブランドセミナーを完了</li> </ul>
国際 高品質 フルサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>「JAL SKY SUITE」投入路線拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>777-300ER/767機材 導入完了</li> <li>787機材 導入開始</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「JAL SKY SUITE 787」導入継続               <ul style="list-style-type: none"> <li>フルフラットビジネスクラスシート、および幅とピッチを5cm拡大したエコミークラスシートを装備</li> </ul> </li> <li>「JAL SKY Wi-Fi」を767/787/777-200ER機材へ拡大</li> </ul>
国内 便利 シンプル	<ul style="list-style-type: none"> <li>新機材仕様「JAL SKY NEXT」導入               <ul style="list-style-type: none"> <li>インテリアを刷新し機内照明をLED化</li> <li>「JAL SKY Wi-Fi」国内線に展開</li> </ul> </li> <li>767機材にファーストクラス導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>737-800機材を中心に、「JAL SKY NEXT」運航路線を拡大し、2016年度の対象全機導入を目指す</li> <li>「JALスマートスタイル」をはじめとするお客さまの嗜好性向上に向けた取り組みを加速</li> </ul>
マイル 貯めやすく 使いやすい	<ul style="list-style-type: none"> <li>マイルの「貯める」「使う」機会の拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>マイルフライトの継続</li> <li>外部企業との新規提携拡大</li> <li>スリランカ航空と提携開始</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使いやすさを向上               <ul style="list-style-type: none"> <li>混雑状況に応じた必要マイル数の見直し</li> <li>国際線の片道利用特典航空券を導入</li> </ul> </li> <li>新たな提携やサービスを拡大</li> </ul>

1 当社経営にあたってのベースとなる考え方や哲学を示す指針  
2 JALフィロソフィを体現したサービスを具体的な「行動」として実施できることを目指した教育訓練。対象4,700名全員に対して完了

ここでは、これはサービス、商品のご紹介です。どういうものがありますかというのは、文字で書いてありますが、読むのが大変なので、後程写真で御紹介します。



## 国際線中長距離路線の強化



首都圏空港の発着枠拡大の機会を活かし、路線ごとの採算性を十分に見極めた上で、お客さまにとって利便性の高い国際線ネットワークを構築していく。  
特に、堅調な需要が見込まれ、当社の強みを発揮できる国際線中長距離路線（欧米・東南アジア路線）に経営資源を重点的に投下していく。



さて、国際線、先ほどもアジアも含めまして非常に国際旅客が伸びていますよというお話はしました。ということは、商機はどこにあるか。国際線です。ですので、首都圏空港の発着枠が拡大したことも活かしまして、路線ごとの採算性を十分に見極めた上で、利便性が高い路線ネットワークを構築していくのですが、特に東南アジア、北米、ヨーロッパ、この3地点を結ぶネットワークを張っていきます。この地図では、ロシアには全然行ってないように見えるかもしれませんが、ロシアは、今のところ経済の中心、政治の中心は、モスクワです。よって、モスクワには乗り入れていく。

アフリカ。アフリカは、今の飛行機の性能だとノンストップで届きません。ですので、マーケットとしてはとても難しい。ただし、潜在能力はあると思いますから、ここをこれからどういうふうにしていくかも課題ですね。

アラスカ。アラスカも大きく見えますけれど、今、定期便はありませんが、サンフランシスコとか、ニューヨークから乗り継いで行っていただけるように、ネットワークを構築しています。

南米も、かつて、私どもは、自社便を運航していましたが、これもニューヨーク経由だったり、ロサンゼルス経由だったりしました。何とならば、今の航空機の性能では、

ブラジル・サンパウロ等まで無着陸で届く飛行機は、性能的に地球上に存在していないからです。そういう理由もありまして、今は乗り入れていない地点のひとつとなっています。

## 国際線 路線ネットワーク拡充

### 関西 = ロサンゼルス

JL60	KIX発 17:40- LAX着 12:00
JL69	LAX発 14:30- KIX着 19:00+1



### JAL バンコク線ネットワーク

JAL's network to/from Bangkok:



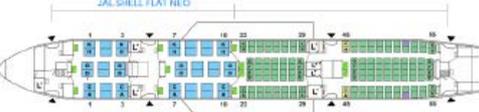
### JAL&AAロサンゼルス線ネットワーク

JAL&AA's network to/from Los Angeles:



### 名古屋 = バンコク

JL737	NGO発 10:30- BKK着 14:50
JL738	BKK発 22:55 - KIX着 06:20+1



24

さて、関空ーロサンゼルス線。こちらも地元でもかなり報道していただきましたけれども、以前関西空港から飛ばしていたロサンゼルス線が復活いたしました。3月20日から毎日運航しております。ボーイング787型機を使いまして、ロサンゼルスへお客様をお届けしている。おかげさまで非常に調子が良いです。ぜひ皆様も787の快適性も試していただきつつ、ロサンゼルスに行っていたいただければと思います。

それから、もう一つ、名古屋ーバンコク線、これもかつて運航していてやめていたところですが、同じく787を使って復便をいたしました。こうして国際線ネットワークも着実に増やしております。



お客さまが空港に到着された時から、既に飛行機による旅は始まっています。



07:00～11:30  
「特製パンケーキ」  
17:30～23:30  
「黒毛和牛&黒豚のハンバーグ」



ダイニングエリアにて、お客さまの面前で寿司職人の手際のよさが見られる「握り寿司」をご出発前にサービス。  
 ・提供時間：07:30～12:30、15:00～20:00  
 ・提供場所：本館3階ファーストクラスラウンジ



25

さて、飛行機に乗るだけではありません。インターネットでクリックするところから飛行機の旅は始まっているとか、いろいろな宣伝文句があります。実際に今ここでも、お客様が空港に到着されたときから飛行機の旅が始まっていますよと書いていますが、お乗りいただく前の空間もしっかりとリラックスしてお待ちいただけるように、空港には、ファーストクラスのラウンジですとか、ビジネスクラスのラウンジを設置しております。成田のファーストクラスのラウンジでは、お寿司のサービスを、羽田では、鉄板焼きをシェフが目の前で焼いてくれるというようなサービスもご提供しております。

居住性向上を極限まで追求した「1クラス上の最高品質」を目指した「SKY SUITE」の展開

**JAL SKY SUITE**  
INTERNATIONAL FLIGHT BUSINESS CLASS

そこは「個々の望み」を、  
一つ一つ叶える場所。  
フルフラットベッドで、  
ゆっくりとお休みください。  
寝心地にこだわったフルフラットベッド。快適な眠りのために専用に  
開発されたベッドマットレスと枕。そして全席通路アクセス。  
すべてにわたり、ファーストクラスをつくる気持ちで、開発にあたりました。  
個室感を高めた空間で、ご自由にお好きな時間をお過ごしください。

**777, 787**



**JAL SKY SUITE II**  
INTERNATIONAL FLIGHT BUSINESS CLASS

**767**



**JAL SKY SUITE**  
世界でも優れたビジネスクラスシート「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」賞を受賞  
(2013年)

JALの新ビジネスクラスシート「スカイスイート」は、SKYTRAX社が運営する2013年「ワールド・エアライン・アワード」において、  
世界でも優れたビジネスクラス座席に贈られる「ベスト・ビジネスクラス・エアラインシート」賞を日本の航空会社で初めて受賞。  
「フライバー性の高さ」および「フルフラットの状態にしたときのベッドの広さ」が高く評価されました。

さらなる快適性を求め、独自に開発された  
「JAL SKY SUITE 767」専用シート。  
今までにない自由な居住性が、上質なくつろぎを生み出します。

26

さて、飛行機に乗るとどうい座席が待っていますか。ファーストクラスももちろんありますが、ここでは、ビジネスクラスをご紹介します。私どものビジネスクラスは、先ほど申しましたJALスカイスイートという商品名でご提供しておりますが、こういうシートを今、国際線の長距離型機には全て着装を終えました。777と書いています。これは、ロンドンだったり、パリだったり、ニューヨークに行ったりしている飛行機で、13機持っているのですが、それらの全てにJALスカイスイートのビジネスクラスがついています。ほぼ個室になる空間です。ファーストクラスをつくるつもりで開発したシートでございまして、個室感覚があふれていながらフルフラットになって、なおかつ通路にも隣の人をまたがないで出られるというものです。787にも、これから入ってくる飛行機には、同じシートをつけていこうとしています。

一方で、東南アジアに飛ばしているもう少し小さい767という飛行機にも、そのサイズの飛行機に合わせたJALスカイスイートIIという、これもフルフラットになるシートですが、これをつけて商品の選好性、お客様にこういうシートだったら乗ってみたいなどと思っていただけるような商品構成をそろえてきております。

目指したのは、世界最大級のエコノミー・クラス。ゆったりお過ごしいただける空間を。

### JAL SKY PREMIUM

PREMIUM ECONOMY

憩いの時間を  
お約束できる空間を。  
心に体に、やすらぎと  
癒しを生むプレミアム。



まるで初期のビジネスクラスを思わせるような、余裕のある移動空間。それが新しいプレミアムエコノミーです。座席の前後間隔を約10cm、座席スライド幅を約7cm拡大、さらには3段階に調節できるフットレストなど、リラクソポジション実現のための進化に満ちています。

### JAL SKY WIDER

ECONOMY CLASS

JAL国際線  
「新・間隔エコノミー」、  
世界の空へ導入路線拡大中!



足元スペースを最大約10cm<sup>※</sup>拡大。  
さらにシート幅も広くなった画期的なゆとりの快適スペース。

27

ビジネスばかりではありません。エコノミークラスにも力を入れています。プレミアムエコノミーという商品を皆さんも聞かれたことがあると思いますけれども、かつてのビジネスクラスぐらいのシートになっています。

ここでも我々が声を大きくして言いたいのは、「新・間隔エコノミー」ということです。これが従来の商品と違うのは、前後の座席間隔です。これは当社比ですが、シートの背が薄くなったのと、間隔を少し広げたことにより、従来対比で10センチぐらい広がっています。これでどういうことが起こるかと言うと、皆さん飛行機に乗ってエコノミークラスを御利用いただく際に窓側に座ったりすると、窓側からお手洗いに行くときに、「ちょっと、すみません」と言って、寝ている人を起こさないといけない。こういう体験がおありじゃないでしょうか。今、この席は、ほぼ隣の方に立っていただく必要なく通路まで出られます。このように、エコノミークラスにもきちんとした空間を確保できるようなお席を用意して、多くのお客さまに選んでいただけるような商品展開をしております。



スターシェフによる機内食や日本で広く愛されているブランドとのコラボレーション

## B E D D

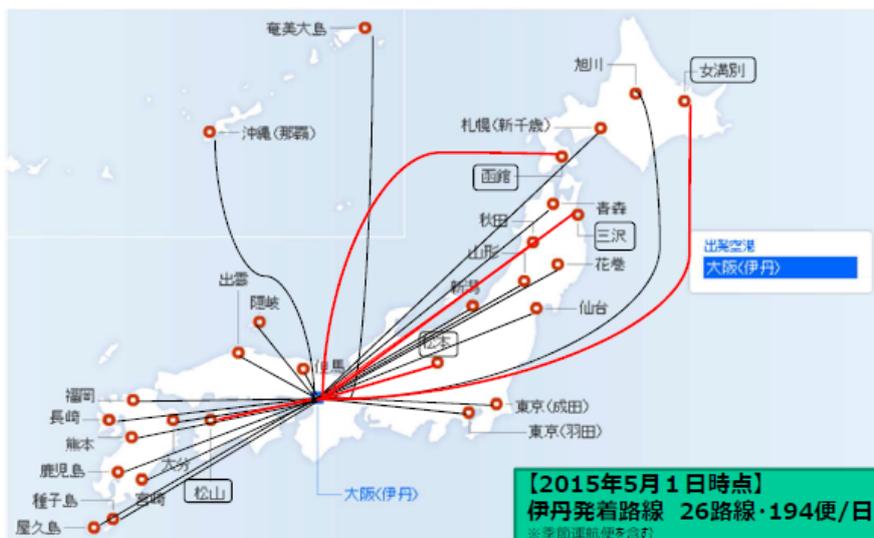
SKY AUBERGE by JAL



28

お食事ですね。ヨーロッパに行ったり、アメリカへ行ったりする長距離便では、飛行機に12時間以上お乗りいただくことになり、お時間がかかります。飛行機の中のお食事は、生ものが出せなかったり、一旦冷やさなければいけなかったりとか、地上と同じ味を出すのはとても難しいのですが、機内食も手を抜かず、こうした実績のあるシェフの皆様に御協力いただき、アドバイスをいただきつつ、飛行機内でも地上にいるときと同じようなお食事を召し上がっていただけるような商品開発をしています。

最近、日本発エコノミークラスでサービスしているもので、エアーモスバーガーというものがあります。私もついこの間、出張へ行ったときに食べましたが、地上で食べるものと同じ味です。同じものが飛行機の中で。これは割とおもしろくて、隣に座っていた小さい男の子と一緒に、自分でハンバーガーを作りました。パンズを出して、トマトを挟んでとか、自分でハンバーガーを作って食べるのが、とてもおもしろくて、味もなかなかいけるなと思いました。そういうふうにして、お食事の面でも、お客様にご満足いただけるよう頑張っています。



**日本全国（北海道・東北・中四国・九州）＝関西エリアの流動増に大きく寄与。  
特にビジネスの中心地（梅田）からの良好なアクセス性により高い業務需要に対応**

30

今まで国際線のお話をしましたが、国内線はどんなことをやっているかということですが、国内線も、経営再建の過程で運休した路線があります。伊丹－女満別、伊丹－松本、札幌から出雲とか徳島、名古屋から帯広へ行ったり釧路へ行ったりする路線などがそれに当たります。こした路線も、できるところから少しずつ戻していこうと思ってやっています。夏の間だけの運航から始めて、少しずつ実績を積み重ねていって、将来的には、通年運航できるようになれば良いと思ってやっています。

国内線の地方路線のネットワークに関しては、我々は次の点が重要だと思っています。

## 国内線における取り組み



### ■考え方

地域・社会貢献の観点から、航空を含む代替交通機関がない破綻後の運休路線を対象に、地域とのパートナーシップにより協同で路線運営が可能な一部路線の季節運航を再開。（2014年度実績 計6路線）

伊丹＝女満別・松本 新千歳＝出雲・徳島 中部＝帯広・釧路

（注）運航期間：2014/5/1～6/30（伊丹＝女満別）

地域＝航空会社のパートナーシップとは・・・

✓ 地域による運航支援（各種費用軽減に関する支援）

✓ 利用促進に関わる力強い協同取り組み

✓ 地域＝航空会社＝利用者が「三位一体」となって路線を育てる連帯意識の醸成



参加団体：  
- 大空町  
- 網走市  
- 北見市  
- 富良野市  
- 網走市観光協会  
- 女満別空港ビル館  
- 日本航空㈱

JALグループの地域貢献・社会貢献の1つとして取り組み、  
地方・地域の発展に寄与していく。

29

「三位一体」という言葉をお借りしているわけですが、今までは路線を引いてしまえばそれでよしというような風潮もなきにしもあらずでしたが、今、ご関係の皆さまにお願いしているのは、航空会社も頑張ります、でも、地域の皆様にも必要なインフラとして航空がお役に立てるのであれば、是非一緒に勉強しましょうと。それに、旅行会社を含め御利用いただくお客様も入っていただいて、航空会社・地元、みんな一緒になって路線を盛り上げるように協力してやっていくのが地方路線のこれからの育て方ではないですか、というところできり組んでいます。去年も、こうして女満別－伊丹で、地元の女満別の商工会議所の皆さんとキャンペーンを打ったりしまして、おかげさまで非常に好評でした。



# 羽田＝山形線の状況（1往復→2往復）



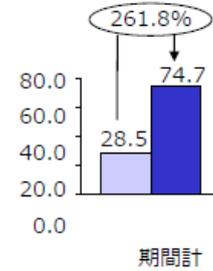
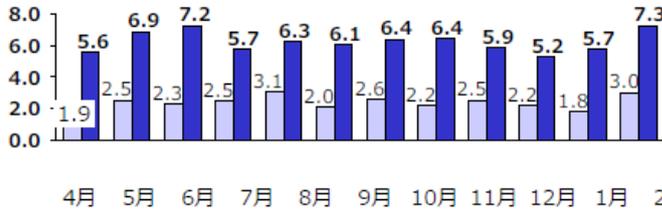
増便後、約2倍（200.6%）の座席供給に対し、旅客数は2.6倍と増加。利用率もほぼすべての月で増加を見た。

※対象期間2014年4月1日～2015年3月31日

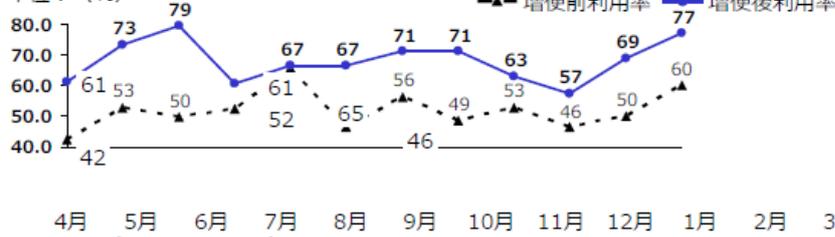
有償旅客数

単位：千席

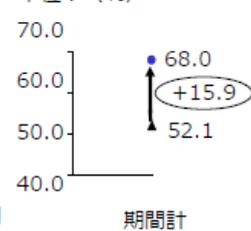
■ 増便前旅客数 ■ 増便後旅客数



単位：(%)



単位：(%)



4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月

就航記念運賃  
(¥5,050)設定期間

1/6～特便値下げ

31

伊丹空港の発着路線も、現在、最新の情報によると26路線194便を1日で飛ばしていますし、大阪を中心としたこういう国内ネットワークもきちんとやっていますという御紹介です。



第47弾 和歌山  
今月は和歌山とコラボレーションして、和歌山の上  
巻の名産品をご紹介します。機内食、機内食、機内  
サービス、ラウンジなど、JALの皆さまが所々相  
乗りの魅力を感じてください。

## 和歌山



JALは、2011年5月の宮崎県から、毎月、日本各地の名所・名産品を紹介するプロジェクトを実施しています。

およそ400万人のお客さまにご覧いただく機内誌での特集や、機内食、ラウンジなど、JALの様々な場所で日本の名産品に出会えます。

2015年5月の第47弾は、和歌山県！

お楽しみに！

## Guide to Japan

勿論、外国からのお客さまへのご案内も！

JAL GUIDE TO JAPAN

JALホームページから世界へ発信中！



ABOUT JAPAN

32

先ほど申しました羽田ー山形線ですが、これは、地域と協力して羽田空港の発着枠をいただく「政策コンテスト枠」にて配分されたものですが、これを活用して2便化するまで、羽田ー山形は1日1往復しかありませんでした。昼間に出て行って、昼間に帰ってくる。ということは、その便をご利用いただいたお客様は、目的地で1泊するか、あるいは新幹線で帰ってくるかしかチョイスがなかった。これを朝と夕方の2往復にしました。それでどうなったかという、2往復にしましたから供給座席は2倍になったのですが、お客様は、2.6倍になりました。つまり、供給量を上回る需要創出効果があったということです。朝出て夕方帰ることができる。1泊しなくてよくなるので、非常に利便性がよくなりました。

このような取り組みも含めて、地方の路線もしっかりやっと思いこうとやっているデータをお持ちしました。

新しい空への進化していく、ひとつ先のスタンダード「JAL SKY NEXT」



国内線の運賃にプラス8,000円で利用可能



国内線の運賃にプラス1,000円で利用可能



高品質レザーによる快適な居住性。足元最大5cm拡大



国内線ファーストクラス機内食（例）

日本が誇る各地の名店と提携し、月ごとに価値ある味覚をご用意



JAL SKY Wi-Fi

機内インターネットサービス導入（有料）。

Wi-Fiを利用した機内エンターテインメント導入（無料）

33

それだけではありません。皆さん、私どものホームページをご覧になったことがあるかもしれませんが、ジャパンプログラムというプロジェクトを実施していきまして、これは、2011年5月に宮崎県から始めましたが、月にひとつ、日本のどこかの地域とタイアップしまして、その地方の特産品を紹介したり、あるいは、紹介するだけではなく、国内線のファーストクラスでお食事としてお出ししたり、ラウンジでは、ご当地の地酒をサービスしたりして、各地の情報発信のお手伝いをさせていただくという取り組みをやっております。これは今、第47回目になりましたが、今月は和歌山をやっています。ぜひホームページをのぞいてみてください。

これは、国内は無論、世界の皆様に、日本の地方のよさを御紹介する取り組みですが、相手は日本人だけではありません。GUIDE TO JAPAN、ここでは、英語、中国語、韓国語で情報を発信していますが、これは外国から日本に来るお客様に、日本ってどういう国なの、どう行ったらいいの、というのを紹介する取り組みです。これもホームページに載っていますので、もし御興味があればご覧になってください。



## 空港で端末をかざすだけで搭乗できる「JALタッチ&ゴー」サービスの展開（国内線）

### だれでも簡単!

### 空港に着いてもチェックインいらず。「タッチ&ゴー」でらくらくフライト!



34

国内線でも、ファーストクラスサービスもご提供しています。普通席も、革張りのJALスカイネクストとしてご説明しましたが、こちらは座席間隔が広がっているので、座り心地もよくなっていることを御紹介しました。それから、機内でWi-Fiもご利用いただけるようになっていますし、767という中型機にもファーストクラスをつけました。こうして付加価値をなるべく高くして御提供するという取り組みを、ハードウェア面でもそろえてきています。

さらに、もう、これは皆さんIT世代ですので私が申し上げることではありませんが、今どき紙のチケットを持ってチェックインカウンターに行く必要はなくなりました。マイレージクラブのカードをお持ちいただいたり、JALカードをお持ちいただいたりすると、手荷物検査場に直接行って、搭乗券はその場で印刷されて出てきて、カウンターに寄らずとも、そのまま飛行機に乗れる。「タッチ&ゴー」が当たり前になってきています。こういうITを駆使した、なるべく簡素で、お客様をストップさせない、飛行機にそのままストレスフリーでお乗りいただく取り組みも進めています。



# 機内インターネット環境の整備



## 日本国内線初の機内インターネットサービス（有料）の導入



### 【国際線】

- サービス開始 2012年7月
- 対象機材 ボーイング777-300ER 13機
- 提供路線 7路線14便/日 羽田=ロンドン、パリ  
成田=ニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルス、  
フランクフルト、ジャカルタ 順次導入予定



映像コンテンツ  
(JALオリジナル番組など)

観光地情報・SKYるるぶ

### 【国内線】

- サービス開始 2014年7月
- 対象機材 全77機 (ボーイング777・767・737)
- サービス内容
  - ・インターネット接続サービス (有料)
  - ・映像コンテンツの配信 (無料)
  - ・るるぶ観光情報 (無料) 等

新しい空の時代に先駆けて機内インターネット接続サービスを導入し、  
「新たな空の楽しみ方」をご提供します。

35

インターネット環境も、皆さんスマホの世代ですから、ないと本当に御不便されるでしょうけれども、機内でもお使いいただけるように、国際線の主要機でも始めていますし、国内も徐々にお使いいただけるようにしております。

今までの流れを見てみると、会社の出張でどこかに行かれるビジネスマンになるべくJALに乗ってくださいという商品構成に見られたかもしれませんが、そんなことはありません。学生の皆さんや、若い世代のお客様もJALのファンになっていただけるような取り組みもしています。



一生に一度の20代。いろんな経験がしたい、  
素敵な大人になりたいんだ。

# ? What?



年間10区分  
座席のアップグレード



年間3回  
サクララウンジのご利用



JALビジネス・クラス  
チェックインカウンターのご利用



マイル有効期限の延長



搭乗ボーナスマイルの優遇



ショッピングマイルで2倍

36

これは20代専用のJALカードですが、この企画をしたのは、実は、私どもの20代の社員です。20代の新入社員がプロジェクトを立ち上げて、実際に商品になってお客様に手にしていただけることになりました。若い世代の発想がこういう商品もつくり上げています。皆様にも、もちろん、どんどん声を上げて、付加価値をつける、お客様のためにとって便利になる、こういう企画もしていただけます。すごいです、このカード。アップグレードができたり、ラウンジが使えるたり、ビジネスクラスのチェックインカウンターもお使いいただけたりしますし、マイレージの有効期限も3年が5年に延長になりますよと、こういう特典があるカードを、若手社員が中心となって、商品に仕上げていきました。

ここまで日本航空の路線の戦略・商品サービスの話を中心にお話ししました。こういうような国際線、あるいは国内線のネットワークを張って、そこにこういう商品で付加価値をつけ、お客様に快適に移動いただけるようにというところで、戦略を講じてやってきていますと御紹介しました。

次に、飛行機のお話しをします。



## 保有機材数（フリート構成）



JALグループ 航空機数 （2015年3月月期）				
	機種	所有機	リース機	合計
大型機	Boeing777-200	44	0	44
	Boeing777-200ER			
	Boeing777-300			
	Boeing777-300ER			
中型機	Boeing787-8	20	0	20
	Boeing767-300	37	8	45
Boeing767-300ER				
小型機	Boeing737-400	12	0	12
	Boeing737-800	21	29	50
RJ PROP機	E170	15	0	15
	CRJ200	9	0	9
	SAAB340	13	1	13
	DHC-8-Q400	9	2	11
	DHC-8-Q300	1	0	1
	DHC-8-Q100	4	0	4
<b>合計</b>		<b>185</b>	<b>39</b>	<b>224</b>



37

航空会社の商売というのは、一体、1枚のチケットを幾らで売れば赤字にならずに済むのか。その飛行機は、需要動向、お客様の数に合っているのか。こういうのを、みんな知恵を絞って考えていくわけです。その一番重要な装置が飛行機ですが、今ご覧いただいておりますのとおり、これらは、大きく分けて、大型機、中型機、小型機があります。一番上がトリプルセブンという777型機、長距離線に使っているものですが、現在、44機保有しています。中型機が787とか767、これが60機ぐらい。小型機が、今、ボーイング737という形が、737-800が50機に、400が12機で62機体制になっています。

こう見てくと、40、60、60と。大型、中型、小型と、大型機は、中・小型機に比べたらやや少ないですが、非常にいい比率になっています。大型機が9割で小型機がほとんどないとかという形ではなくて、バランスよくサイズをそろえることで、お客様の需要動向に応じた機材配置ができるということです。

RJと書いています。これはリージョナルジェット、最近、MRJとよく報道されていますね。これは、三菱リージョナルジェットの略ですが、150席クラスの小型ジェット機でも大きすぎるような路線に配置していく機材です。E170は、ブラジルのエンブレラエルの飛行機で、15機保有していますが、座席数約70です。あとは、CRJ200は50席、これらはジェット機です。

プロペラ機もあります。70席だったり、34席だったり、小さい飛行機ですが、コミュニティー路線と言われている離島路線など、そんなに需要は大きくないけれども生活路線として必要なところに配置している航空機です。プロペラ機とリージョナルジェット機、大きな飛行機では採算性が厳しいけれどもネットワークを構築する必要がある路線用などのため、これらも保有しています。

## ボーイング787の活用



### ボーイング787の特長を最大限に活用したアジア諸国における国際線需要の取り込み

#### 787の特長

→ 航続距離が長く燃費効率も良いことから、中長距離路線等に最適な中型機材。

#### 当社の導入計画

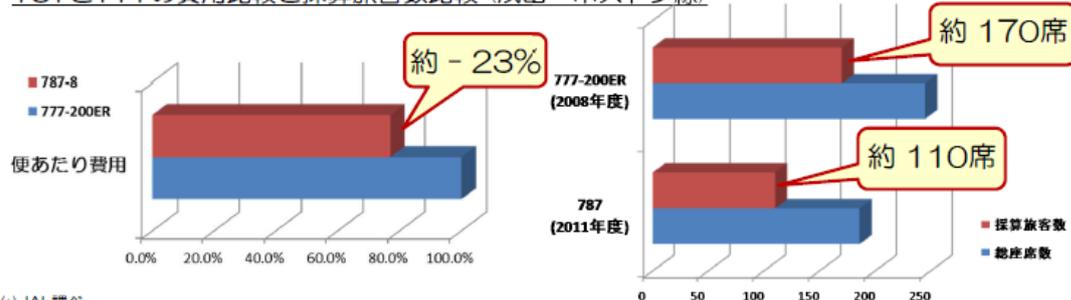
→ 確定発注機数は計45機。

#### 当社による787就航路線

→ 成田＝ボストン、成田＝サンディエゴ、成田＝ヘルシンキの新規路線に加え、成田＝シンガポール、成田＝北京等の既存路線にも就航。  
その他、成田＝ホノルルや、関西＝ロサンゼルス、名古屋＝バンコク等、就航路線続々拡大中。



#### 787と777の費用比較と採算旅客数比較（成田＝ボストン線）



(\*)JAL調べ

38

さて、今、話に出ていますボーイング787、すごい飛行機が出てきました。これはバッテリーのトラブルで余り良い印象を皆様お持ちではないかもしれませんが、飛行機は従来、ジュラルミンに近い軽合金でできていたのが、この飛行機は、大部分が炭素繊維というカーボン繊維でできています。要は、金属ではないのですごく軽い。飛行機が軽くなるとどうなるかというと、燃料が少なくて済みます。ですので、経済性に非常に優れる。なおかつ、200席ぐらいの飛行機ですけれども、何とニューヨークまでノンストップで飛べしてしまう。昔はこういう飛行機はありませんでした。今でも競合機がありません。こうした中型機のマーケットシェアは、ボーイングの開発が少し遅れたりして難航しましたが、その後の受注も非常に好調のようです。

この飛行機を、成田＝ボストンとか、400席クラスの飛行機を毎日飛ばしても、そこまでは需要がないというような路線に次々に投入しています。ボストン、サンディエ

ゴ、ヘルシンキなどに展開しています。

どれだけ効率的か。ボストン線を例に、777-200型機と787-8を比較したときに、便当たりの費用がこれだけ違います。2割5分近くコストが安く済むわけですね。ただし、供給座席数が違いますから、777が満席近くになれば良いのですが、ただ、どれだけ座席を埋めれば赤字にならないかを見ていくと、777は170席必要ですが、787だと110席埋まれば、まあ赤字にはならなくて済むかなと。先ほど申しましたが、787は160席前後ですので110人のお客様にご利用いただければ採算が取れるというデータは、まあまあ良いのではないかなと思います。777のように、170人のお客様にご利用いただかねばならないということもないので、どれだけ経済性にすぐれる飛行機かというのがおわかりいただけるかと思います。

ところで、皆さん、エンジンが2つの飛行機って、そんなに遠くまで飛んで、1つのエンジンが動かなくなったらどうするのか心配ではありませんか。昔はそういう要因もあったので、ジャンボという飛行機にはエンジンが4つ付いていました。そういうリスクも全部考えて、4発エンジンが昔は主流でした。DC10、MD11という長距離型の飛行機にも、3発エンジンがついていました。

ところが、ここ20年ぐらいで飛行機のエンジンの信頼性は格段に向上しました。空中で止まったりするリスクはほとんどない。たまに、あつたりはするのですが、例えば、787の飛行機はエンジンの1つに異常があつて止まる、あるいは、飛行中の故障などでパイロットが意図的に止めたとしても、詳しい数字は覚えていませんが、満席のお客様が乗って5時間ぐらいは平気で飛べます。787が飛ぶ路線では、エンジンが一発でも、5時間以内に安全に着陸できる空港があるところを飛んでいるので、全く心配ありません。同じことが777にも言えます。

次のページ以降でまた出てきますけれども、今度、私どもが導入するエアバスのA350型機は、これはエンジン1発でも6時間以上飛べる性能を持っていると言われてます。もう、商業運航に入っていて、型式証明でも証明されていますが、これができるとどうなるかという、現時点では、こうした飛行機の性能上の制約もあつて、まだ商業運航ルートがない路線、例えば、シドニーから南極を經由してブエノスアイレスまで向かうような路線も飛べるようになっていわれています。

今までは南極の上を飛んでいく飛行機の路線はありません。なぜかという、仮に何かあつたときに、5時間以内に降りられる空港がないからです。それが今度のテクノ

ロジの進歩によって非常時の航続可能距離が延びると、そういう路線も、もしかしたらできてくるのではないかとされています。

## JALのボーイング787



**NEW JAL SKY SUITE 787 787にもSKY SUITE仕様登場**

**JAL SKY SUITE INTERNATIONAL FLIGHT BUSINESS CLASS**

巡航速度：マッハ0.85  
CO2 排出量：767 対比 10%以上削減  
NOx 排出量：767 対比 12%以上削減  
航続距離：14,800Km  
(東京・ニューヨーク間をノンストップで飛行可能)

**JAL SKY SUITE 787 787世界最大級の居住空間へ挑戦！  
新エコノミーシートついに登場。**

一般的な9席配列

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

横9席

**JAL SKY SUITE 787 配列**

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

横8席

横9席配列が主流を占める中  
JALは横8席を実現。  
横幅+5cmのゆとり

39

当社の新しいボーイング787-8は、ビジネスクラス38席にプレミアムエコノミーをつけて、さらにスカイワイダーⅡというエコノミークラスのシート間隔の広いタイプをつけていますので、この1機で160席ぐらいしかありません。先ほど、737-800という小型機、国内線で使っている飛行機が160席と申し上げましたけれども、ほぼ同じ座席数しかありません。

同じ飛行機を使っているジェットスターというカンタス系の長距離国際線をやっているLCCがありますが、座席数は約330です。日本航空の787のJALスカイシート仕様機は、その半分以下の座席数です。これが何を物語るかと言うと、それだけスペースを、お客様が機内で快適に過ごせるように座席数を削ったということです。それだけの付加価値をお客様に認めていただく、こういうことです。我々は、座席を少なくしてもお客様の快適性を優先し、なおかつ、お選びいただきたい。付加価値をそこに見出していきたいという思いで、こういう客室仕様をつくっています。

最後に、少し言いますと、ここに私どもの787のエコノミークラス、エコノミークラスは通常、横3席、3席、3席、9アブレストと呼んでいます。これが世の中の主

流です。世界の航空会社はほとんどこれを使っています。

しかし、私どもは、横8席、2列、4列、2列、こういうふうにしました。先ほど申しましたが、前後間隔が当社比で10センチ近く伸びているのですが、横幅もプラス5センチゆとりを持って、長距離を飛ばすけれども、「もう、へろへろだよ、降りたら」というような感じにはならない。快適にお過ごしいただけるエコノミークラスを提供していこうと思ってやっております。

## 航空機の導入計画



世界一お客さまに愛されるエアラインを目指し、快適な航空機の導入を積極的に進めます。



	A350-900	A350-1000
全長	66.8m	73.8m
発注数	18	13
上記確定発注31機に加え、オプション25機、合計56機		
*運航開始 2019年		

	MRJ70	MRJ90
全長	33.4m	35.8
発注数	確定発注	計32機

\*運航開始 2021年



40

ここは、これから導入予定の最新鋭機の御紹介です。日本航空が欧州エアバスから初めて飛行機を調達するという事で、これもかなり新聞等で報道していただきましたけれども、エアバス350は、今、長距離を飛ばしているボーイングの777型機の後継機としての位置づけと考えています。A350という飛行機を日本の航空会社で初めて導入します。これは、もうカタル航空で運航が始まっているので、開発の遅れによる納入遅延とか、そういうものはリスクとしてはありません。に2019年、オリンピックの前年に、確実にこの飛行機を納入いただき、運航を行う予定にしています。

A350-900とA350-1000という2つの大きさがありますが、18機と13機、計31機確定発注してしまして、あとは契約内容変更が可能なオプション契約が25機、トータルで

56機の契約をしております。今のところ、ボーイング787とエアバスの最新鋭飛行機A350の両方を持つと判断している日本の航空会社は我が社だけです。

次は、リージョナルジェットについてご説明します。MRJ、これは、今、三菱航空機さんが一生懸命開発しておられます。純国産の小さい飛行機ですが、70席級のMRJ70と90席級のMRJ90です。これを合わせて32機、2021年から運航できるように私どもも注文させていただきました。こうした最新機材をフルに使って、国際線のみならず、地方路線ネットワークもきちんと張り巡らせてやっていきたいと思っています。

## 情報発信への取り組み（SNS活用）

### JAL Facebookページのご紹介



Twitterでは、リアルタイムでの運航情報発信も！

**JAPAN AIRLINES [JAL] 認証済みアカウント @JAL Official JP**  
JAL(日本航空)の「今」をお伝えする公式アカウントです！ お得なキャンペーンや旅先の情報、思わず「へえ～」となってしまうような豆知識など、一生懸命発信します！

**「LINE」 JAL 公式アカウント**  
友だち数 500万突破!!

41

最後に、私、実は少し疎いのですが、最近ラインとか、SNS、フェイスブック、こういうソーシャルコミュニケーションツールが非常に重要な情報収集の手段だと承知してまして、これも、もちろんツイッターも含めまして取り組みをしております。運航状況なども、ツイッターでリアルタイムに見ていただけるようになっていきますので、もしよろしければアプリをダウンロードしていただいて、お試しいただければと思います。



- 1 航空業界を取り巻く環境
- 2 航空ビジネスの動向
- 3 JALグループの戦略

➡ 4 JALグループの業務内容

42

ここまで、グループの戦略を御紹介しました。

もう、かなり疲れてきていると思いますので、お仕事の内容は少し絞ってお話ししたいと思います。これが、最後です。



## Sales (航空会社の営業は、旅客営業と貨物営業の2種類。)

### 旅客営業

- ①企業への営業 (出張用航空券の販売)
- ②旅行会社への営業 (団体やパッケージツアー用航空券の販売)
- ③個人への営業 (インターネットを通じての航空券の販売)

### 貨物営業

- ①企業への営業
- ②貨物代理店への営業
- ③郵便事業者への営業



## Reservation

### 予約・発券

- ①お客さまの予約作成
- ②航空券の販売
- ③運賃・マイルージ等に関する案内



43

まず、どんな業務がありますかというのと、こちらは営業ですね。航空券を販売する旅客営業と、貨物の販売をする貨物営業、大きく分けて2種類あります。リザーベーションセンターがあって、予約・発券をするというのがあります。これも営業部門です。

## Airport

### 旅客

- ①搭乗手続き（チェックイン、手荷物の預かり、機内食の手配等）
- ②乗継ぎ案内
- ③到着手続き（お預かり手荷物の返却等）

### 貨物

- ①航空機への貨物の搭載
- ②航空機からの貨物の取り降ろし
- ③輸出入関連手続き

### 整備

- ①出発前に実施する飛行前点検
- ②格納庫において細かい点検・修理をする定期整備



44

そして、空港です。航空会社は現場の会社です。ものを作る工場を持たないかわりに空港にいろいろな人がいて、皆で協力した作業の結集として安全に飛行機を運航するというのでやっています。お客さま皆様のお世話をする旅客、これは目に見える仕事場ですね。それから、これは目に見えないですが、貨物の運送をお手伝いするスタッフ。それから、もちろん飛行機をきちんと整備する整備の現業、これらが空港で仕事をしている我々の仲間です。

## Flight Operation

### 運航乗務

航空機の操縦を行い、お客さまを安全、定時、快適に目的地まで運ぶのが主な業務。また、飛行中の様々なシチュエーションを想定し、日頃からシミュレーター等を用いて繰り返し訓練を行い、安全運航の堅持に努める。



### 運航管理

その日の気象状況により飛行計画を決定、運航乗務員に運航情報を提供するのが主な業務。また、航空機が正常に飛んでいるかどうかを監視し、航路上に乱気流が発生している等の危険が予想される場合は、飛行中の運航乗務員に安全な航路を連絡する。



45

これが少し特徴的ですが、冒頭にお話したフライトオペレーションという業務です。これは何かというと、これから飛んで行くパイロットに対して航路上の情報を知らせたりする業務です。きちんとした資格が必要になる重要な職務で、まず、国家資格を取った後に、さらにカンパニーチェックという日本航空の中での資格審査がありまして、それに合格した人でないと出来ない業務もこの中にはあります。パイロットに、ここからこういう経路で、こういうパターンで飛んでください。高度はこのくらいです。よって、搭載燃料はこのくらいにしておきます。ここに積乱雲がありますから避けて飛んでいったほうがいいと思います、というところも含めて、全部用意して、安全にお客様を目的地までお届けするようにパイロットのサポートをする職務、非常に重要です。これが運航管理、オペレーションですね。パイロットを支える地上業務です。

## Cabin Service

### 客室乗務

航空機内において、お客さまに快適なフライトを提供すると同時に、保安要員としてお客さまの安全を守るのが主な業務。専門訓練で身につけた知識を活かして、親しみやすく、あたたかいサービスを提供する。

JAL SUITE  
INTERNATIONAL FLIGHT FIRST CLASS

日本の心を込めた、  
おもてなしの極みを。  
空に浮かぶ、もう一つの、  
心地よい「住まい」。

究極の空の時間。  
空の時間は、ここに極まる



46

キャビンサービス、これは言うに及ばず、お客様を機内でお迎えする我々の顔のひとつです。もちろんサービスの要員でもありますが、何かあったときにお客様を安全に誘導する保安要員としての責務も非常に大きいものがあります。もちろん、彼女たちも、男性もいますが、非常に厳しい訓練を定期的に行います。非常脱出訓練も定期的に行き、いざというときに対応できるようにしております。

## Head Office



47

あとは、本社の仕事ですが、一般的な会社にある仕事はすべてあります。人事部も経理部もありますし、アライアンスを担当する国際提携部などもあります。先ほどのシートをこういうふうに作りましょうとか、今月の機内食はこことコラボレーションして、こういうふうにやってみましょうという商品開発部もあるし、IT関係を担当する部署もあります。こういうシステムをやっていくべきだというようなことをやっているところ、マイレージ主管部もあり、また、私がいる経営企画もあります。これらが本社の仕事としてありますというところで、最後は少し駆け足になりましたが、以上で私の話を終わりたいと思います。

## ご清聴ありがとうございました。



48

御清聴ありがとうございました。

○野村 栢沼様、本当に実務にたけたお仕事の話盛り込んでいただいて、どうもありがとうございました。

それでは、質問の時間に入りたいと思います。

○質問者 ボーイングの747-8を今後導入することは一切ないのでしょうか。

○栢沼 今のところ予定はありません。我々の求める路線展開にぴったりフィットするのがエアバスのA350だったということですね。

○質問者 ありがとうございます。

○質問者 お話の中でJALグループの戦略で魅力あるサービスを紹介していただいて、僕もすごく乗りたいなと思ったのですが、コスト競争力を上げるという点で、これからどのようにコスト競争力を上げるのかなというのが気になったのですが、教えていただいてもよろしいでしょうか。

○栢沼 なるほど、おっしゃるとおりですね。

最近、昨年度の決算が出まして、コスト競争力を上げていくのが非常に重要な命題の1つで、私どもは部門別採算性というコスト管理機能を持っています。これは、皆様御存じのとおり、我々の再建に当たって大変お世話になった京セラの創業者でもある

稲盛和夫名誉会長、今、名誉顧問になられましたが、その稲盛さんから御教授いただいた「アメンバー経営」を参考にして、部門別採算性を取り入れています。

これは例えば、どういうことかと言うと、飛行機を1機飛ばすに当たって社内で取引があるわけです。まず、路線事業部門は、整備・運航・客室などの事業支援部門から飛行機を買ってきます。それを営業部門に卸すのですが、仕入れた価格がペイするよう、営業も事業部門も頑張る。この社内取引にも疑似的に商取引があり、各部門は己の収入と費用の目標を達成するよう取り組むのです。

この部門別採算性と、フィロソフィーという、JALグループ社員としてあるべき姿の共有こそが再生の両輪だと、我々、常日ごろから申し上げているところですが、そういうコスト管理をさらにグループの36社にまで、その制度を導入していこうと思っていまして、全社員でコスト競争力を上げていこうと思っっています。

ただし、今、お話がありました、お客様に関する費用は投資と考え、徹底的にかけていくと。すばらしいお席だったり、お食事だったり、お客様に御満足いただけるのであれば、必要な費用はかけていくということです。その点では、ユニットコストがLCC等他社より若干高く出ることもあります。先ほど申しましたジェットスターの330席と同じ飛行機でも、私どもは160席です。こうしてお客様の快適性にかかるコストはかけていこうという発想がありますので、そこは単純なユニットコスト比較だけでは効率性をはかれないと考えています。お客様がJALでもう一回行きたい、乗ってみたいとか、JALで行くと仕事がすごく楽だし、着いてからの観光もできると思っただけのように商品にはお金をかけていこうと考えています。そのかわり、管理できるコストは徹底的に絞って、お客様に御満足いただけるほうの投資に回そうという発想です。答えになっていますでしょうか。

○質問者 はい。ありがとうございます。

○質問者 長い時間貴重なお話をいただき、ありがとうございました。1点、Wi-Fiについての質問ですが、今、JALさんでは長距離便に対して有料Wi-Fiを設置されているということですが、北欧の格安LCCのノルウェジアンでは無料Wi-Fiを設置されていまして、LCCといえどもイーージェットと比較すると、Wi-Fiの値段が入っているから、10ポンド程度割高ですけど。

ただ、例えば、JALさんの場合でしたら、2020年のオリンピックを考えた際に、現在の有料Wi-Fiよりも無料Wi-Fiという形にして、そもそもの旅客券代に

W i - F i 費用を入れてしまったほうが海外からのお客様のニーズに応えられるのではないかと思ったのですが、将来的にそういった予定はございますか。

○栢沼 実はいろいろなことを考えています、常に。他にも何か良い方法があるのではないかと。先ほども言いましたけれども、世界のあちらこちらで厳しい競争環境で切磋琢磨していますから、サービスも日進月歩ですし、とにかく、何がいいのかというのは最善の方策を考えています。

ただし、先ほど申しましたけれども、収益性を無視することはできない。例えば、今、お話があったように、W i - F i 分を運賃に転嫁してしまえばいいじゃないか。じゃあ、乗ったお客様全員がW i - F i をお使いになりますか。使わないと考えた場合には、使われないお客様の分は増収要因になるかも知れない。ただし、本当にその運賃でお客様に選んでいただけるか。同業他社が同じような運賃設定をしていく中で、J A L はW i - F i がタダだからこの運賃でもいいと思っていただけるか、これがまさにマーケティングです。

どこをどういうふうに考えるか。常に考えていろいろなことをやっていくでしょうけれども、今のところは、何か形になったものはありません。

○質問者 ありがとうございます。

○野村 ほか、どうでしょう。

○質問者 貴重なお話、ありがとうございました。授業は受講していませんが、栢沼さんのお話をお聞きしたくて、本日、上ヶ原キャンパスに参りました。私はゼミで経営学を学んでいて、それに加えてJ A L さんの魅力を知りたくて来させてもらいました。全日空さんにはない日本航空さんの魅力とは何でしょうか。

○栢沼 とても難しい質問ですけれども、それは多分我々がお答えすることではなくて、お客様である皆様が御判断いただくことではないかなと思っています。

ただ、1つ、私どもから言えるのは、我々は、かつて規模では、日本で最大の航空会社でしたけれども、今はそうではありません。総輸送量とか、そういうものでは全日空さんの方が規模が大きくなっておられます。それは事実として我々は受けとめております。

先ほどのプレゼンテーションの中でもお話ししましたが、規模を追うことはもうやめようということで、きちんと収益性を考えて、地に足をつけた経営をする。お客様から頂戴した利益は会社を安定的に経営できるように内部留保としても確保しますし、

会社がリスクにさらされないところをきちんと見極めた上で、お客様向けの投資は100%やっていく。こういうように経営方針が今は変わってきていますので、そういう意味では我々はチャレンジャーです。これから同業他社さん、外国を含めていろいろ戦っていかなければいけない相手がたくさんいますので、そこは伍して戦えるように頑張っていこうと思っています。

ですから、国内のどこかの航空会社だけを見て仕事をしているわけではありません。足元もきっちり見て、着実に、安心して皆様に御利用いただけるように。日本人のお客様だけではなくて、外国のお客様にも、日本へ行くとしたらJALがいいというふうに乗っていただけるような航空会社になればいいと思っています。

○質問者 ありがとうございます。

○野村 よろしいですか。また乗り比べてみてください。

では、私から1点、聞かせていただいてもよろしいでしょうか。

空港がかなり揺れています。コンセッションとか、あるいは民営化というのがどういう形で進むかわかりませんが、大きな転換点に直面しています。オリックスとフランスのバンシという会社が、今、手を挙げているというニュースが流れています。そういうことにJALさんは脅威を感じておられるか、逆に、魅力を感じておられるか、単純に、わかりやすく、できれば論理的に、こうだから、こうだという理由づけをしていただくとありがたいのですが。

お立場もあるでしょうし、会社方針ではなく、個人的見解ということでも結構ですが、日本ではあまりなかったことです。大型インフラを海外企業に任せていく事例は見られませんでした。電力も、鉄道も、水道も、今それをしないと、これからインフラの設備投資に、もうお金が回らないと言われていきます。

そのあたりを、かつてのナショナルフラッグのお立場、経営破綻を越えて、今、収益を採算ベースに乗せておられる会社から見ると、どういうふうにご考えておられるのか。空港の発着枠を利用しないと絶対に飛べないわけですので。混雑空港の羽田と逆の西側のこの空港、同一会社の伊丹も、今週から来週でかなり動くと聞いています。来年の年明けから運営権がそういう会社に譲渡されますから、それに魅力を感じるか、あるいは脅威を感じるかというのを教えてください。

○栢沼 とても難しい御質問ですが、私の個人的な見解ということで御容赦いただければと思います。

まず、基本的にいろいろな企業連合が関空の経営権に興味を示しておられるというのはもちろん承知していますし、例えば、バンシという、いろいろとインフラ投資をしている会社が入ってくるという話もありますが、悪いことではないと思っています。

それは、やはりマーケットが決めることなので、市場でここに付加価値を見出す会社があって、安定的に経営して、なおかつ、我々の航空会社の理屈から言うと、需要があるところには飛んで行きますので、着陸料を魅力的、すなわち安くしてもらって、かかるコストが少なくなれば安い運賃を御提供できるし、そこに、もしかしたら需要創出効果があるかもしれない。そうすると、そこに人が集まるから、空港で物を売る物販会社ももうかる。この良いサイクルに乗ってもらえるようなアイデアを出してくれる人が来てくれるのであれば、歓迎すべきだと思います。

ただし、災害面、例えば、陸上輸送手段が寸断されたときに、ポイント・ツー・ポイントで結べるのは航空だけです。そういう意味では、災害時のバックアップ機能という面でも、日本が日本として必要なときに必要な措置を講じられるような後ろ盾は何かしら必要ではないかなと思っています。それは、出資比率の規制なのか何なのかわかりませんが、日本が日本としてイニシアティブをとれる体制をつくっていくことが肝要ではないかなと考えております。

○野村 とても分かりやすい御見解、ありがとうございました。これはあくまで個人的御見解だそうです。栢沼様、本当に90分、時間いっぱいを使つての御講演、Q&A、ありがとうございました。改めて拍手でお礼を申したいと思います。

○栢沼 どうも、ありがとうございました。

産業研究所講演会  
世界の航空情勢とJALグループの戦略について

---

2015年9月10日発行

編集 関西学院大学研究推進社会連携機構事務部 研究所担当  
発行 関西学院大学産業研究所  
〒662-8501 西宮市上ヶ原1-1-155  
電話 0798-54-6127 FAX 0798-54-6029

---