

産業研究所講演会

航空業界を取り巻く環境と

JAL グループの戦略について

中原 太氏(日本航空株式会社 経営企画本部 経営戦略部 企画グループ長)

2013年7月3日(水)13:30～
関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス

関西学院大学産業研究所

産業研究所講演会

航空業界を取り巻く環境と JAL グループの戦略について

- 1.日 時： 2013 年 7 月 3 日(水)13:30～15:00
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： 中原 太氏(日本航空株式会社 経営企画本部 経営戦略部
企画グループ長)
(司会)野村宗訓 関西学院大学経済学部教授
4.主 催： 関西学院大学産業研究所
5.講演内容：

○中原 皆さん、こんにちは。今ご紹介いただきました、日本航空の中原と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。今日はこういうすばらしい機会をいただきましたので、我々、航空業界の今の状況と、それに加えて、私がおります日本航空の戦略について、これから日本航空は何をやっていききたいのかということをし少し皆さんにご紹介させていただければと思っております。

私は、野村先生のように学者ではございませんので、ご質問があれば途中でかまいませんので、気楽に何でもおっしゃってください。わかりにくいところもあると思いますので、ぜひ気軽に聞いていただいて、我々のことをご理解いただければと思っております。

先生にご紹介いただいたプロフィールを出しています。写真をつけていますが、これはどこかおわかりになりますか。これはマチュピチュという、ペルーにある世界遺産です。私はブラジルのサンパウロ支店に5年間勤務していきまして、南米大陸が管轄エリアでしたので、こういうところへ行く機会に恵まれました。

我々の仕事であるとか、あるいは就職に関してもお話しできればと思っておりますけれども、私自身は総合職事務系という職種で入っております。今は、わが社で業務企画職と呼んでいきます。業務企画職の場合は3年に一度ずつぐらい異動がありまして、フィールドは世界中ということで、どこで何の勤務をするかわからないという職種であります。

関学出身の学生の方も毎年のように入ってこられまして、今、私の部署にも一人、関学出身者がおります。興味があればぜひ業務企画職にも挑戦していただければと思っております。職種については、客室乗務員のことであるとか、そういった情報をご紹介させていただきたいと思っております。

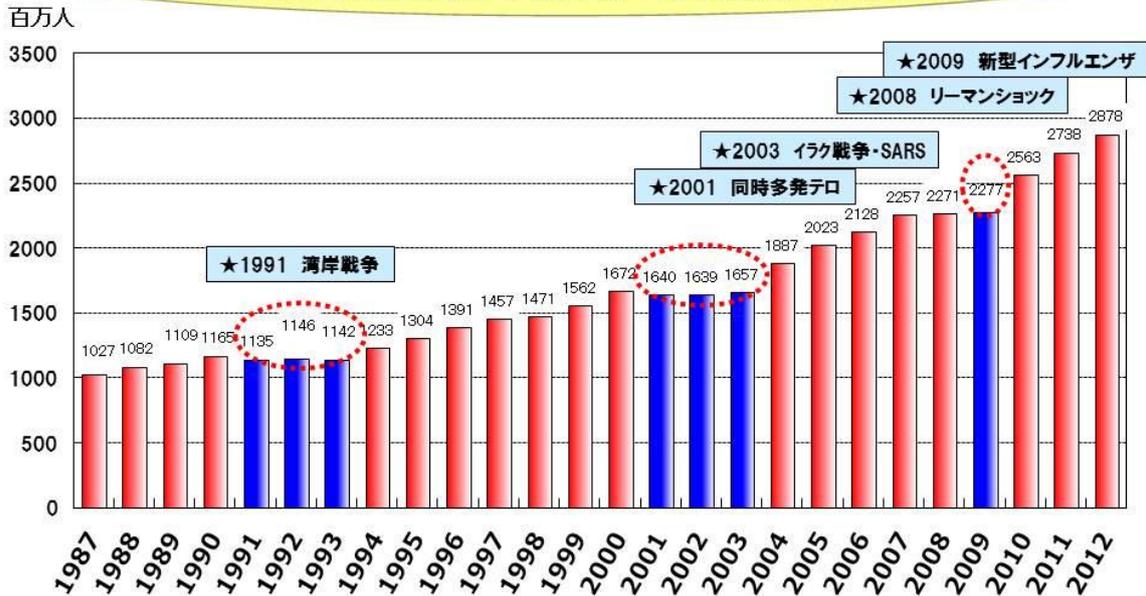
それでは早速、内容に入っていききたいと思っております。航空業界を取り巻く環境についてということですが、お手元に資料を配っておりますけれども、できれば皆さんの顔を見てお話ができればと思っておりますので、同じ資料を両面に出しておりますので、前を向いていただければと思っております。



世界の航空旅客数の推移



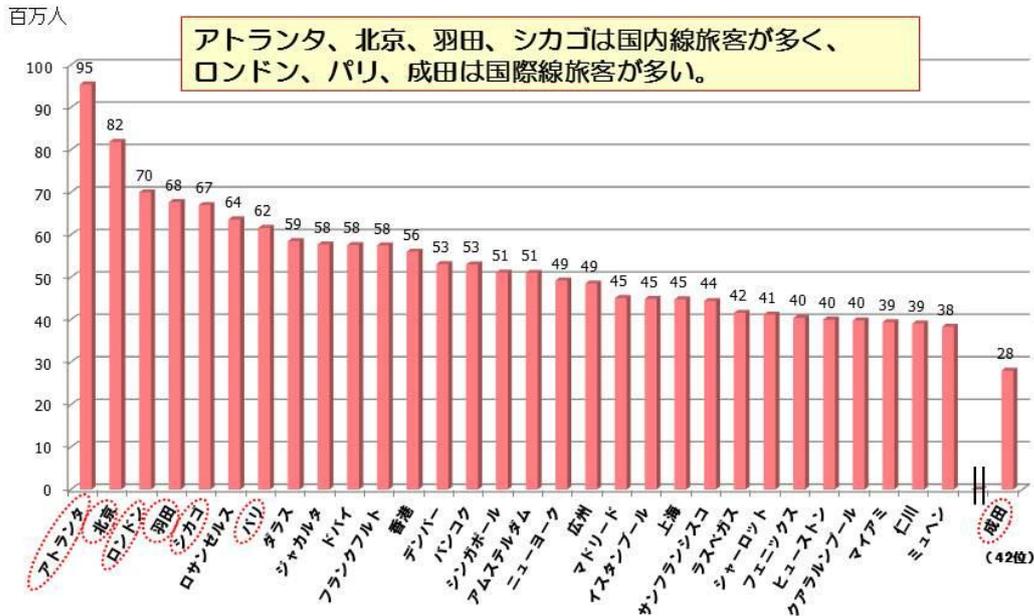
世界の航空旅客数は、2012年度総計で年間28億人を突破。
世界情勢の影響を受けながらも、25年間で約3倍の規模に成長。



*ICAO統計資料より作成

これは、世界の航空旅客数の推移について書いています。航空旅客数というのは、これを見ていただくとわかるように、右肩上がりが増えております。ここ 25 年間で 3 倍の旅客数になっている。現在は、年間 28 億人の方が航空機を利用するという状況になっています。

アトランタが圧倒的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。



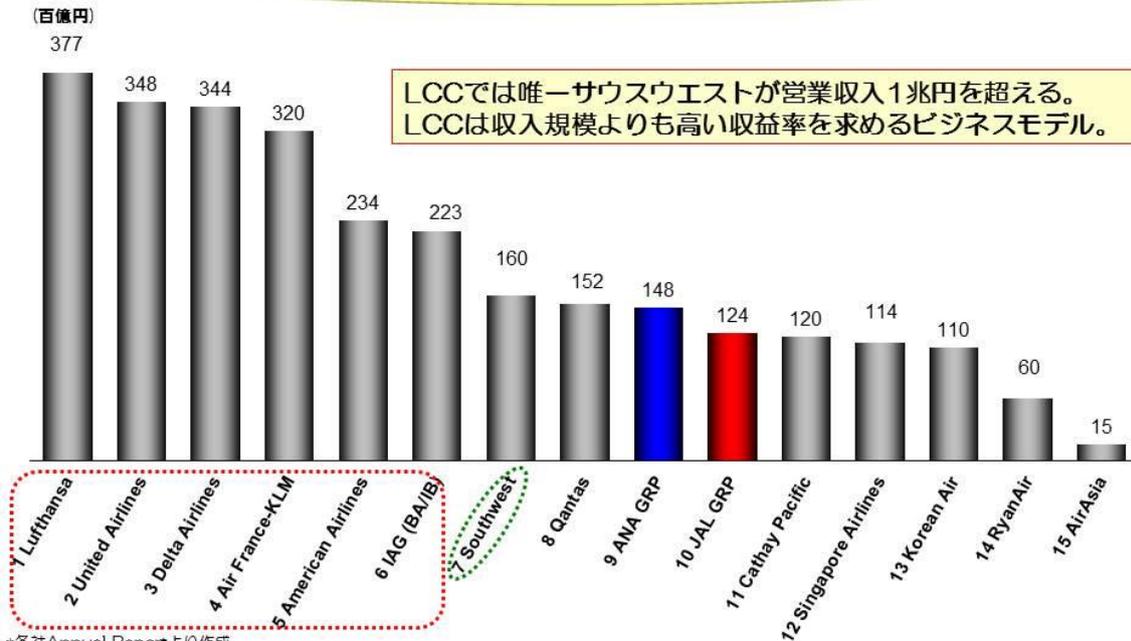
*WATS 57th Editionより作成

では、世界の中でどこの空港の利用者が一番多いのかということをご参考に示してみました。世界で一番利用者の多い空港は、アメリカのアトランタ空港です。数にして約9,500万人、大変な数のお客さまです。アトランタから北京、ロンドン、そして次が日本の羽田空港です。羽田空港の場合はほとんどが国内線ですけれども、相当数のお客さまにご利用いただいています。世界4位の規模を誇る空港であるということをご覚えておいていただければと思います。

よく、日本の空港は成田空港が表玄関だといわれます。実際、国際線の表玄関は成田空港ですけれども、成田空港はどこかと探しても、実はなかなか出てきません。世界30位のところでも出てこなくて、成田空港の利用者数は年間約2,800万人、世界の空港のランキングでいうと、42位です。

ですから、日本の表玄関という成田空港ではありますけれども、国際線が中心、国内線の便数が少ないということもございまして、まだまだ世界の中では利用者の多い空港ではない。大きい空港ではありますけれども、世界のトップ10に入るという空港ではないということです。

ルフトハンザ航空が1位、ユナイテッド航空が2位。
欧州、米国の大手航空会社6社が上位に並ぶ。



*各社Annual Reportより作成

*為替レートは、1SGD=75.7円、1HKD=12.1円、1AUD=96.5円、1EUR=125円、1KRW=0.087円、1GBP=144円、1MYR=30.3円、1USD=93.8円

4

次は、我々の業界の商売に関係するお話ですけれども、これは世界の航空会社の売り上げ規模、どこの航空会社の売り上げが一番大きいかということを示した資料です。

世界で一番売り上げが大きいのは、ドイツにありますルフトハンザ。これはルフトハンザ航空単独ではなくて、ルフトハンザ航空グループです。売り上げ規模が3兆7,700億円です。ルフトハンザは多くの航空会社を買収して、かなり大きなグループになっています。今は欧州でドイツ語を話す国々のナショナル・フラグ・キャリアとかつて言われたようなところ、例えばベルギーのサベナ航空とか、スイス航空とか、幾つかの航空会社を買収して、非常に大きくなっています。

ルフトハンザを追いかけるのがアメリカ勢、ユナイテッド航空、デルタ航空、そしてエアフランス・KLMが一つになった会社、そしてアメリカンという順番です。我々、日本航空がどこにいるかということ、残念ながら、今は10位、全日空さんより少し小さい規模で、1兆2,000億強の会社になっています。

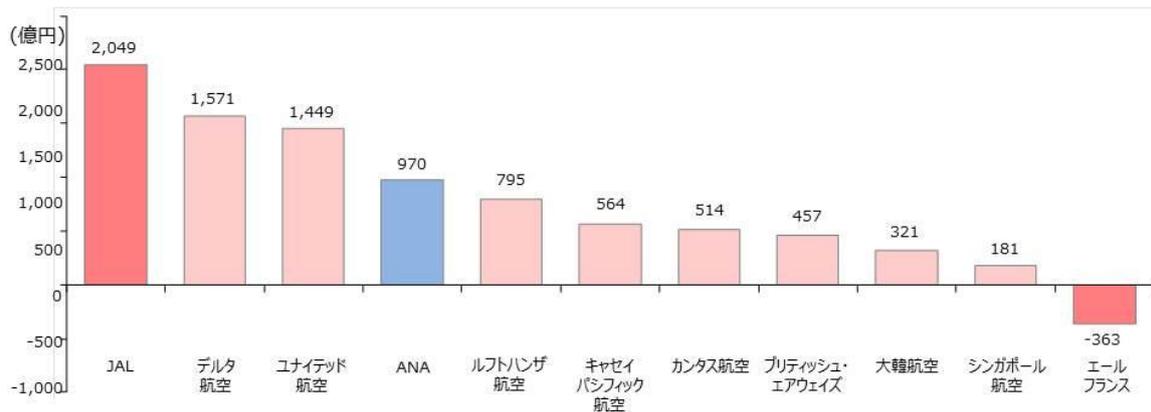
実は、経営破たんが起こる前までの日本航空の経営規模というのは、2兆2,000億円ぐらいの売り上げがありました。ですから、ここでいくと、6位の英国航空ぐらいの規模でしたが、我々は国際線を4割、国内線を3割削減して、今は収益重視の会社に生まれ変わりましたので、売り上げとしては1兆2,000億円ぐらいの会社になっております。



営業利益額でJALグループが世界1位となっている。

主要航空会社の営業利益* (全社連結、2011年度)

(営業利益順)



出所: IATA、各社IR資料 *カンタスについては7-6月決算であることから、2010年度で代替
 注: 為替レートは、1\$ = 79.6円 (2012年5月11日時点) を適用

これは、どこが一番もうかっているのかという資料です。大学の授業になじむかどうかはわかりませんが、参考までに見ていただければと思います。

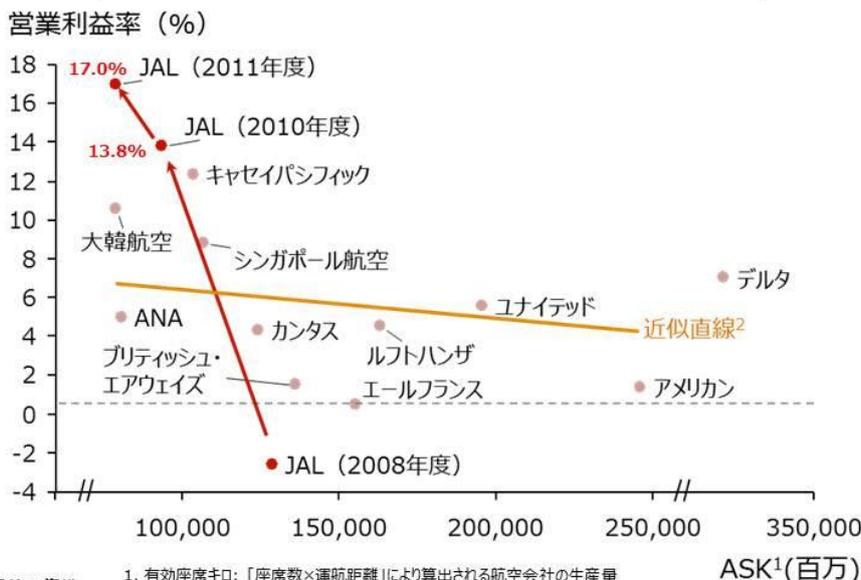
世界の航空会社の中で一番利益が出ている、これは営業利益ベースで書いていますが、営業利益が一番出ているのは日本航空という状況になっています。これは 2011 年の結果ですが、日本航空の営業利益は 2,049 億円を記録することができました。利益としては世界で 1 位という状況になっています。ほかに利益が大きいところは、デルタ航空、ユナイテッド、全日空さんも頑張っているんですけど、970 億円という利益を出しているんですけど。

先ほどの売り上げは非常に大きかったですけれども、エールフランスは残念ながら営業利益ベースでは赤字になっています。後ほど説明させていただきますけれども、航空会社というのは経営が非常に難しく、売り上げが大きければもうかるのかというと、そうでもないというのが航空会社の一つの特徴かと思っています。



営業利益率においてもJALグループは世界のトップ水準に位置している。

主要航空各社の生産量・営業利益率 (全社連結、2010年度)



出所: IATA、各社IR資料

1. 有効座席キロ: 「座席数×運航距離」により算出される航空会社の生産量
2. 自社を除く航空会社の営業利益率とASKの近似直線

ASK¹(百万)

6

今申し上げたのはここに出ています。この表は何をあらわしているかというと、横軸は ASK と書いていますが、有効座席キロ。アベイラブル・シート・キロというものです。これは航空会社の生産量をあらわします。右へ行けば行くほど、生産量の大きい会社、つまり路線が大きい、利用するお客さまの数が多いい会社を指しています。先ほどあったデルタ、アメリカン、ユナイテッド、エールフランス等は右側に寄っています。

縦軸は、営業利益率を書いています。利益率というのは、売り上げに対して幾らもうかっているかということです。日本航空は1兆2,000億円の売り上げがあり、利益が2,000億円ということで、利益率は何%かということを出しています。

これを見ていただいてわかるのは、売り上げ規模の大きい会社が必ずしも、もうかるのではないということです。これが航空会社の一つの特徴であって、JALもそうですが、それ以外にもシンガポール航空とか、全日空さん、大韓航空もそうですが、それほど売り上げ規模は大きくないけれども、利益率の高い会社がある。近似直線を引いてみましたが、規模の大きさが収支上プラスに働くかということ、そうでもないところが、航空会社の経営の難しさだと思います。



↓ 世界の航空会社は3大マルチアライアンスに収斂

	oneworld	SKYTEAM	Star Alliance
			
設立年	1998年	2000年	1997年
加盟航空会社数	11	19	28
就航地点数 / 就航国数	810 / 149	1000 / 187	1,329 / 194
1日の運航便数	8,100	15,000	21,560
年間旅客数(百万人)	324	552	671
所有機材数	2,381	2,734	4,570
設立メンバー	アメリカ航空、 ブリットニッシュ キャセイパシフィック カタール航空	デルタ航空 アロハ イーグルス 大韓航空	エアカナダ コイット航空 SAS、ルフト タイワン航空
日本のメンバー	JAL	—	ANA

*LCCは3大マルチアライアンスに属していない。
出所：各アライアンスHP As of 2013 Jun

8

次に、我々の航空ビジネスの動向をご説明させていただきたいと思います。皆さんは交通をやっているから、アライアンスというのはおわかりになりますでしょうか。航空会社の連合です。大きく三つのグループに我々は分かれています。今はどちらかというと、このグループで戦っているという状況です。

我々、日本航空が入っていますのが one world というグループです。これは、アメリカン航空とか英国航空、キャセイ、カンタス航空といったグループ、日本航空を含めて 11 社で 1 日約 8,100 便の運航をしております。それ以外には、SKYTEAM というグループ、それから全日空さんが入っているのが Star Alliance、これは加盟会社が一番多くて、28 社です。

それぞれのグループには特徴があって、我々が入っている one world というところは、1 社、1 社が比較的大きい。例えばアメリカン、英国航空、カンタスという、かつてナショナル・フラグ・キャリアといわれた、国を代表するような大きな会社が集まってグループをなしているのが特徴かと思います。一方で Star Alliance は、大きい会社もありますけれども、中堅の会社も入って、28 社でグループをつくっているという状況です。

日本航空の 1 日の便数はどれぐらいかというのは、イメージがわきますでしょうか。日本航空は 1 日に約 1,000 便を運航しています。毎日、世界を含めて、飛んでいる便数は約 1,000 便です。one world グループが 1 日約 8,100 便ということですので、その 8 分の 1 は日本航空の便が占めているという状況です。

次に、アライアンスは何のためにやるのか。航空会社のメリット、利用者にとってのメリッ

トをここに上げさせていただきます。

まず、我々、航空会社側のメリットを申し上げますけれども、グローバルなネットワークの構築、これはわかりやすいかと思いますが、単独の1社で世界中にネットワークを張りめぐらせるには難しいものがあります。提携の航空会社のネットワークを使って、あたかも自分たちが世界中で路線を張っているというビジネスができるということが一つの特徴です。



マルチアライアンスの効果



↓ 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

9

次に、単独や2社では実現できない商品やサービスの提供ができる。これはいろいろなものがありまして、例えば、皆さんが旅行をするときに使われることがあるかなと思いますのは、one world グループには世界一周運賃というのがあります。one world グループに入っている航空会社であれば、どこでも使えるということと、あと幾つかの条件を満たせば、それを使って世界一周が均一の料金でできる。こういったものがあります。

例えば、ブラジルへ行くとなれば、ニューヨーク経由でブラジルへ行く方もいらっしゃる、人によってはヨーロッパを経由してブラジルに入る。帰りはアメリカを経由して日本に帰ると、いろいろなルートがあります。one world だけではないと思いますが、世界一周運賃というものを使っていろいろな旅をされる機会が増えてきていると思います。

それから、相互販売や共同プロモーションの機会拡大を図れる。これもおわかりになると思いますけれども、日本であれば、日本航空がアメリカンとかカンタスよりも販売網を持っています。ほかの国の場合は、それぞれの国が強い販売網を持っていますので、お互いにそれを利用し合って、お互いに協力してプロモーションをやっていくというメリットがあります。

次に、業務相互委託、施設の共同利用、部品の共同調達とありますが、業務の相互委託というのは、例えば、成田空港ではカンタス航空のチェックインを日本航空が受託して、カンタス航空になり代わってチェックイン業務をしています。一方、オーストラリアへ行けば、日本航空のチェックインをカンタス航空のスタッフに頼んで、日本航空の代わりにチェックインをしていただく。そのように、お互いに自分の得意とする空港、あるいは規模を持っている空港で業務を受けて、反対の場合は相手に頼むといったことをやっています。

施設の共同利用はいろいろありますが、一つのわかりやすい例を申し上げますと、アメリカン航空の東京支社は、品川にある日本航空の本社ビルに入っています。日本航空のニューヨーク支店は、アメリカン航空の本社ビルに入っています。こういうふうには、お互いのスペースをうまく使って、物理的な距離も縮めて対話もできますし、お互いに共同施設の利用をやっているということです。

人材育成や情報、技術というのはおわかりになると思います。お互いに人材交流をやって、人材を育てていくということです。

また、利用者のメリットについてですけれども、1番目のネットワークの利用による目的地へのスムーズな乗り継ぎというところは、例えば東京からロシアのサンクトペテルブルグへ行きたいと思った場合、東京からヘルシンキへ日本航空の便で行きます。ヘルシンキから乗り継いでフィンエア、これは one world のメンバーですけれども、フィンエアでサンクトペテルブルグまで行きます。そのときの搭乗手続きは、すべて成田で終わります。

つまり、成田でチェックインすることによって、搭乗券も出てくれば、手荷物の半券もその時点で最終目的地まで出てくる。同じグループ間で提携しておくことによって、お客さまにそういうサービスを提供することができます。お客さまのメリットとしては、空港での乗り継ぎが簡単にできるということです。

それから、上質で一貫したサービスの利用ということですが、日本航空にはマイレージカードというのがあって、何度も利用していただくお客さまは、その中でステータスが少しずつ上がっていきます。例えば、ダイヤモンドメンバーの資格を持っている方は、日本航空のダイヤモンドクラスのサービスも受けられますし、アメリカンのラウンジで同じレベルのサービスを受けることができますし、イギリスへ行けば、英国航空のラウンジで同じサービスを受けることができる。つまり、会社が変わっても、世界中の提携会社のラウンジ等で同じステータスのサービスを受けることができる。あるいは、チェックイン等でも、そういったメリットがあるということです。JAL だけではなく、提携会社で一貫した、上質なサービスを提供している、それを受けることができるということです。

3番は一番わかりやすいかと思います。ほかの航空会社に乗ってもマイレージをためることができますし、また使うときも、ほかの航空会社でも日本航空でも、自分たちの航空券に変えることができる。そのグループの航空会社であれば、いかようにも変更することができるというメリットです。



マルチアライアンス間の競争



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。

90年代前半まで

航空会社個社間での競争

国際線開設については、路線・便数・会社を当局が管理し、政府間の交渉により決定



環境変化

規制緩和の進展

- 1995年以降、路線開設及び価格に関する規制が緩和
 - 米国オープンスカイ協定発表(1995年)
 - EU航空自由化(1997年)

競争の激化

- 規制緩和により国際競争が激化
- 更にLCCが台頭し、短距離マーケットを侵食
- これにより各社が個社単独ではなくアライアンスによる効率的かつ迅速な事業拡大に舵取り

ネガティブイベントの発生

- 世界的ネガティブイベントの発生により、市場のボラティリティが高まり、アライアンスの動きが加速
 - 同時多発テロ(2001年)
 - SARS流行(2003年)
 - 金融危機(2008年)

現在

アライアンス間での競争

外資規制がある中での国境を越えたM&Aの代替手段として、共同事業(ATI)が成立

ネットワークの拡充、顧客サービス向上による競争力の強化

LCCに対する明確な差別化



10

ここは省略しますが、皆さんはこう思っていただければいいと思います。かつては、例えば日本航空とか全日空さんとか、いろいろなエアラインがそれぞれ1社ずつ戦っていた時代があります。今は、この三つのアライアンスが戦っているというイメージです。1社1社がお互いに競い合った時代ではなくて、三つのアライアンスがお互いに競争している。そういう時代に入っていることを頭に残しておいていただければと思います。



→LCCのビジネスモデルは低コスト運航による低価格運賃

運賃	低価格
販売チャンネル	インターネット
路線	4時間以内の近距離路線が中心
航空機	小型機・中型機
サービス	有料(選択制)
アライアンス	非加盟
特色	搭乗率と運航効率を重視 生産性向上に寄与するマルチタスク化を実現 低コスト・低価格体制

もう一つ、皆さんにご理解いただきたいのは、ご存じかもしれませんが、改めて触れておきたいのは、ローコスト・キャリアー、LCC というところです。テレビでもよく LCC の話題が出ますので、皆さんも言葉自体はご存知と思いますが、LCC の特徴というところを改めてお話しさせていただきます。

LCC の運賃は低価格です。販売については、インターネット等で行います。路線は、4 時間以内の近距離路線が中心だということです。なぜ短いところが中心になるかということ、LCC というのは稼働を上げて、回転率を上げて、なるべく多くのお客さまを運ぶことによって利益を生み出そうというビジネスモデルだからです。

これは皆さんもおわかりになると思いますけど、長い距離、例えばニューヨークまで行けば、LCC の飛行機でも、日本航空の飛行機でも、飛行時間は 12 時間かかります。つまり、いくら稼働を上げようと思っても、1 日に 1 往復しかできないわけです。そうすると、ここで稼働を上げて、回転数を上げてお客さまを多く運ぶというビジネスモデルはなかなか成立しづらい。

それを考えると、4 時間、あるいはもっと短い時間で飛行して何が違うか。飛行時間は変わらないわけですから、何が違うかということ、現地での滞在時間の長さ。燃料を積む時間はそれほど変わりませんが、機内食を搭載しない分、作業が早いとか、掃除を一部、簡略化しているとか、着地での時間をできるだけ短くして、折り返して帰ってくる、そして、次のところでも同じことをやる。この繰り返しによって、フルサービス・キャリアーという航空会社とは回転数、稼働率を変えてやるというのが、彼らのビジネスモデルです。ですから、比較的短距離のところを中心に飛ばしていらっしゃるのが一つの特徴だということです。

ですから、航空機も小型機、中型機が中心です。150 人乗りぐらいの飛行機が多いのかなと思います。それから、サービスについても、一般的には有料で、機内でコーヒーを飲みたいと思えば、それに見合った代金を払うし、荷物を預けるとなれば、それに見合った荷物の代金を

そこで支払う。

我々も、勉強のために LCC に乗りに行きます。例えば、エア・アジアを見てみようと思って、私はクアラルンプールまで行く便に何度も乗ってみました。クアラルンプールからシンガポール、シンガポールからタイ、タイからクアラルンプールに戻ってみるとか、何度かそういうことをやって、彼らの特徴をつかもうとするのですが、やはり考え方が日本航空と彼らとは違います。

例えば、LCC では荷物一つを預けるにしても、7 キロまでは無料ですけれども、それ以上は、あらかじめ予約をしておくのが安いのですが、つまり「私は 20 キロの荷物を 1 個預けます」とあらかじめ言っておくと、それが 1,000 円だったりしますが、その場で荷物を預けたりすると、その料金は予約しておく料金より高かったりします。機内食も同じで、予約をしておく例えば 100 円で買えるパンが、「私は予約をしていないんですけど、パンを一つ」と言うと、120 円だったりする。このように、むだを省いて、あらかじめきちんと準備ができる状況にした上で運航しているという特徴があると思います。そこは、我々とは考え方の違うビジネスモデルだなと思います。

搭乗率と稼働率の話は先ほどしたとおりです。

それから、特色のところ、生産性向上に寄与するマルチタスク化を実現と。マルチタスク化というのは何かというと、LCC で働いている人たちの給料は決して安いわけではありません。マルチタスク化というところでコストを下げているわけです。例えば、LCC というのは搭乗手続きを閉めるのが早い。1 時間前とか、45 分前とか、早いところでは 30 分ぐらい前にチェックインをクローズして「終了です。手続きは終わりです」となる。そこで、チェックインにいたスタッフが今度は搭乗口に回って、お客さまが飛行機に乗り込むときの航空券の確認作業をやる。つまり、1 人で 2 役をやる。これがマルチタスク化です。

では、何が日本航空と違うかということ、日本航空はお客さまの利便性を最大限優先しようと。多少費用がかかっても、時間価値を大事にするお客さまに最大限のサービスを重視する。つまり、国内線であれば 15 分前までにチェックインをしていただければ、そのまま飛行機に乗っていただけるという形にしています。そうすると、そのスタッフは搭乗手続きをできないわけですから、2 人を配置する必要があります。一方、LCC はお客さまの利便性よりも効率化のところを重視することによって、マルチタスク化を実現しています。こういうところでコストを下げています。こういったところが、我々と違うところです。



低運賃を強みとしてLCCは世界市場でシェア拡大



2010年 LCC売上ランキング	売上額(\$m)
Southwest (北米)	12,104
Ryanair (欧州)	5,119
Air Berlin (欧州)	4,927
Easyjet (欧州)	4,697
Gol (南米)	4,189
JetBlue (北米)	3,779
AirTran (北米)	2,619



*CAPAデータより作成

12

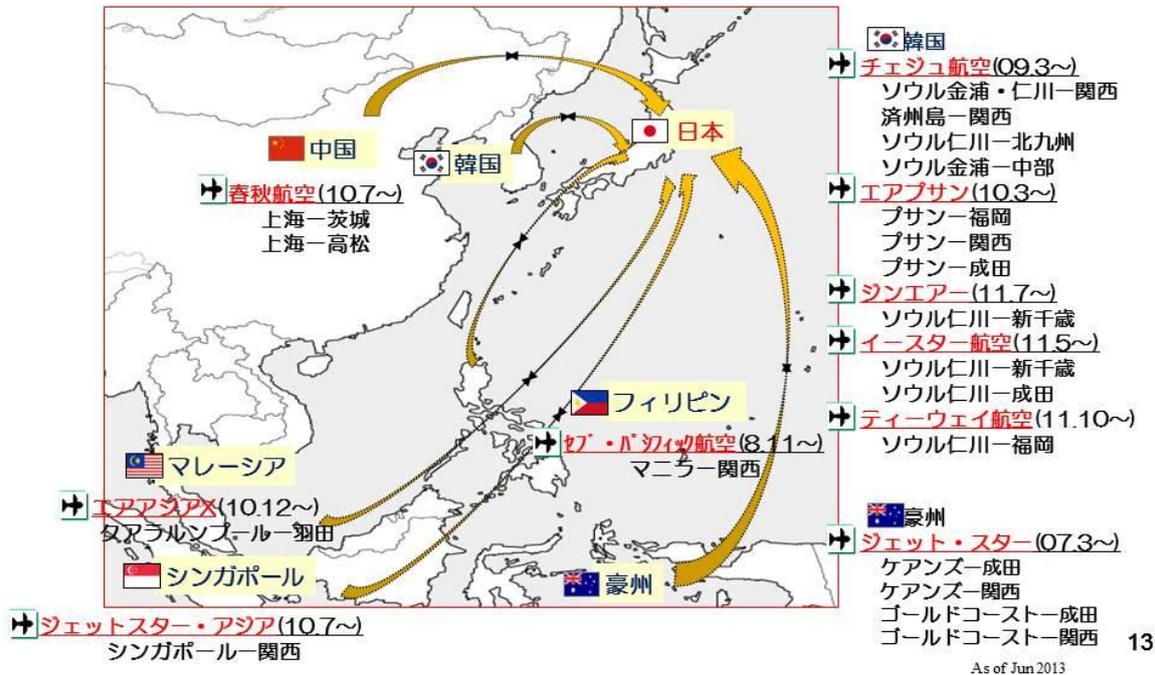
これは現在のLCCの状況です。世界のシェアが26.1%です。それに比べて、日本の属する北東アジアは現在9.5%ということで、北東アジアでは、まだまだLCCの普及率が低いといわれています。最近、日本ではかなり増えてきて、皆さんもご存じだと思いますけれども、本邦が出資した航空会社のLCCがあります。1社は、全日空さんがエア・アジアとやっている会社は、提携を解消するというので、どういう形になっていくかわかりませんが、かつてに比べて増えているということではあります。

左上ですけれども、世界のLCCのシェア、この10年間で3倍に成長したということです。

その下に、LCCの売り上げランキングを出していますが、LCCというのは、大きな会社は少ないです。サウスウエスト航空だけが1兆円を超える売り上げ規模を持っていますが、それ以外の会社については、売り上げ規模としては、それほど大きな会社はない。これも一つの特徴かと思えます。



海外LCCの日本進出が相次ぎ、現在10社が就航している



これは、今、日本に乗り入れているのはどんな会社があるかという一覧表です。ここは割愛しますが、ぱっと見ていただいてもわかるように、中国とか韓国、あるいはマニラですと飛行時間は4時間ぐらいのところですので、このあたりまでのところが非常に多くて、一部、オーストラリアからジェットスターが飛んできていますが、基本的には短い路線が多いということです。

ここからは、JALグループの戦略という、私の仕事の本题のところになります。その前に動画を少し見ていただきます。ここでは日本航空の歴史をまとめたものですが、それをごらんいただけますでしょうか。

(動画視聴)

ここからは、私たちがこれから、あるいは今、何をしようとしているかというところを説明させていただきたいと思います。今までのところは、一般的な航空業界のお話をさせていただきました。ここからは日本航空に特化したお話をさせていただきます。



フルサービスを提供するネットワークキャリアとして、世界のお客さまから一番に選ばれるためには、競合他社の先を行く新しい商品・サービスを常に提供していくことが重要であり、明確なコンセプトのもと、戦略的に投資を行っていく。

国際線

「高品質・フルサービス」

特に強化を図る商品・サービス項目

- ①機内座席
「SKY SUITE 777」
- ②機内食
- ③空港ラウンジ
- ④定時到着

国内線

「便利さ・シンプルさ」

特に強化を図る商品・サービス項目

- ①空港サービス
「タッチ&ゴーサービス」
- ②機内サービス
- ③定時到着

まず、商品・サービスと書いています。日本航空は、これから世界と戦っていこうということで、まさに高品質なフルサービス・キャリアーとして残っていくのだ、勝っていくのだと思っています。つまり、LCCとは明らかに異なるフルサービス・キャリアー、高品質なサービスを目指すことによって、お客さまから選ばれる会社になっていきたいと思っています。国際線では「高品質・フルサービス」と書いています。特に強化を図る商品ということで、これは後ほど写真で見えていただきますが、まず座席です。LCCというのは、シートピッチをできるだけ詰めて、できるだけたくさんのお客さまを乗せて、稼働率を上げていく、これによって利益を生む。少ない利益を数でかせぐということだと思っておりますが、我々はまったく逆のことをやっています。

例えば、777の座席をファースト、ビジネス、エコノミーですべて取り換えています。シートピッチを広げています。エコノミークラスでいえば、LCCはピッチを詰めているのに対抗して、今はさらにピッチを10センチ伸ばして、座席の入れ替えを始めています。

現在は順次、国際線の長距離からやっていますけれども、今のビジネスクラスは完全にベッドになっています。俳優の阿倍寛さんを使って、コマーシャルを一部やっていますが、私も身長が188センチありますが、寝ても足がつかないという座席に変えています。その次のクラスとして、プレミアム・エコノミークラスというのがありますが、こういう席も、かつて私たちが日本航空に入った時代のビジネスクラス並みの座席になっています。

サービスというのは、競争でどんどんよくなっていくわけですが、さらにその上をいって、よりよい品質でお客さまに選んでいただくというのが我々の戦略です。

座席だけではなくて、機内食にも力を入れますし、空港のラウンジ、あるいは定時到着率で

世界一をとり続けることが我々にとっての武器、これを売りに戦っていこうと思っています。詳しい商品は、後で動画等を見ていただきたいと思います。

それから、国内線は「便利さ・シンプルさ」と書いています。これは何かというと、1番のところで空港サービス「タッチ&ゴーサービス」と書いています。先ほどのLCCは、一般的にチェックインの時間を早めに閉めて、スタッフが搭乗手続きのほうに回ったりするとご紹介しましたがけれども、日本航空は、国内線の場合は15分前までにチェックインカウンターに来ていただく必要はありません。今は、セキュリティーゲート、手荷物検査をするところに15分前までに来ていただいて、そこを通過すれば、その時点でオーケーです。

JALカードというクレジットカードがありますけれども、例えば、そのカードをセキュリティーゲートでかざすことによって、飛行機にそのまま乗ることができます。今は、何かのチェックイン手続きは一切不要です。

これは私のJALカードですが、セキュリティーのところに携帯端末のようなものを置いていますので、Suica、こちらはICOCAでしたか、そういうカードをかざすだけです。そうすると、「あなたの座席番号は何番です。搭乗口は何番です」という紙が出てきますので、これを受け取って搭乗口まで行って、そこでまたJALカードをかざすと、そのまま飛行機に乗れる。ですから、15分前までに空港のセキュリティーゲートを通れば、十分、飛行機に間に合う。こういうふうに、時間価値を最大限に利用していただくというか、時間価値の高いお客さまにご利用していただくための施策をとってまして、今のこれをタッチ&ゴーと呼んでいます。

例えば、こういう搭乗券も、裏に「はずれ」とありますが、マクドナルドと組んでいまして、はずれの場合は、コーヒーとかハッシュポテト無料券とか、何かがついてきます。あるいはビッグマックセットが当たったり、ナゲットセットが当たったり。ですから、乗り慣れたビジネスマンがこうやって搭乗券の裏を見ていたりしています。こういう付加価値のあるサービスをやっていく、これはほんの小さな付加価値ですが、利用者にとって、LCCとは明らかに違うサービスを提供することによって、便利さ、シンプルさを取り入れて国内線で勝っていこうと思っています。



国際線ネットワークの展開



首都圏空港の発着枠拡大は、本邦航空会社にとって最大のビジネスチャンスであり、その機会を活かすためにも、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、JAL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。



次の戦略は、ネットワークです。国際線のネットワークを張って、多くの直行便を持つことによって、お客さまから見て便利だ、使いやすいと提供いただければと思っています。かつての路線のように、大変な数を持つことはできませんけれども、路線として利益が出る場所は、しっかりと路線を張っていきたく。

日本航空が今やりたいと思っているのは、国際線の長距離、ヨーロッパとかアメリカの長距離路線を伸ばしていくということです。どんなところを頑張っていこうかと考えるわけですが、国内線を伸ばしていくのか、国際線を伸ばしていくのか、国際線であれば、中国とかアジアをやるのか、あるいは欧米をやるのか。今、我々は欧米を中心とした中長距離を伸ばしていきたいと思っています。

これには幾つか理由がありまして、日本航空のよさを考えるとすれば、あるいは LCC と明確に異なることを考えれば、きちんとしたサービスでやっていく。機内でもお客さまにきちんとしたサービスを提供していく。これが我々の持つ強みだとすれば、それがしっかり発揮できる飛行時間もあって、お客さまにもそれを感じていただける、そういった路線を伸ばしていきたい、それで勝っていきたくと思っています。

競合他社にないネットワークを持つことによって、お客さまから見て、日本航空は便利だと思っています。これが我々の考えるネットワークの展開、ネットワークの戦略であります。



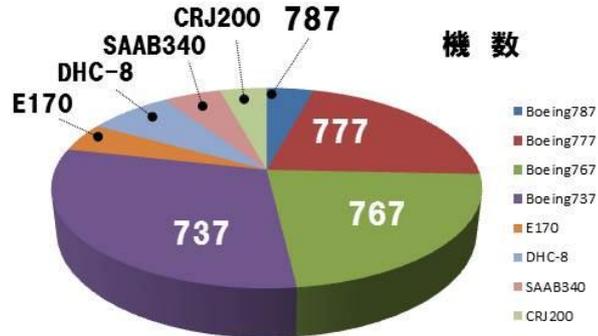
使用航空機の選定



JALグループ使用航空機数 214機

(2013年6月19日現在)

機種	機数
Boeing787	9
Boeing777	46
Boeing767	48
Boeing737	63
E170	12
DHC-8	16
SAAB340	11
CRJ200	9
合計	214



17

これは、日本航空の飛行機がどうなっているかを紹介したものです。ボーイング 787 は最近よく話題になっていましたけれども、日本航空はボーイング 787 を 9 機持っています。現在、ボーイング 787 を 45 機発注していますから、これから順次、787 が入ってきます。

今、全部で 214 機の飛行機を持ってまして、これらを用いて先ほど申し上げた約 1,000 便を運航している。これが今の日本航空の全体像です。

➔ ボーイング787のカタログ価格は？



座席数：エグゼクティブクラス 42 シートは横幅が従来より約 5cm 広い 「JAL シェルフラットネオ」。
エコノミークラス 144 足元空間が広く、座り心地の良さが評判。
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)



ボーイング 787 の導入について、最近、話題になることが多いので、触れてみました。「カタログ価格は？」ということですが、カタログ価格というのは定価です。787 の定価は幾らぐらいか、イメージがわく方はいらっしゃいますか。これは車と一緒に、我々は必ず定価で買うかということ、そうではなくて、価格交渉をして、メーカーが言っている価格とは違う価格で購入していますが、787 は 1 機、およそ 200 億円ぐらいです。為替にもよりますが、今、95 円ぐらいで、ざっくりと計算してみますと、200 億円ぐらい。もう少し大きいボーイング 777 という飛行機になりますと、1 機あたり 300 億円ぐらいです。

ですから、非常に高価な飛行機を購入して、どういった路線をやっていくかということは判断が大事で、これを間違えると、会社の事業の根幹を大きく揺るがすことになるということで、我々は、どういう飛行機を何機導入するかということについては常に慎重に、いろいろなことを検討しています。

これは、787 の特徴を少し書いたものです。787 と 777 はどこが違うかというと、燃費が違うということです。777 よりも 787 のほうが 23%、燃費がいいという資料です。もともと、777 が出てきたとき、当時はジャンボ 747 が全盛の時代でしたけれども、747 に比べて 777 は相当燃費がいいといわれてきましたが、787 はそれを上回る燃費のよさです。

これも後で出てきますが、787 は何が違うかというと、中型機で、国際線として使うとなると、1 機 180 席ぐらいの飛行機です。ほぼ同じサイズのボーイング 767 という飛行機がありますが、こういう飛行機だと、物理的な飛行距離として、北米であるとか、ヨーロッパにはダイレクトに届かなかったわけです。787 は燃費のよさを生かして、ダイレクトにこういったとこ

ろに届きます。

oneworld 最新鋭機の活用



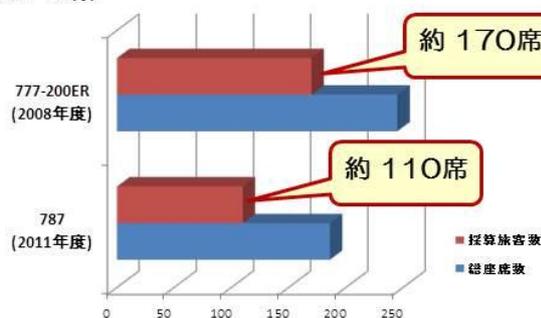
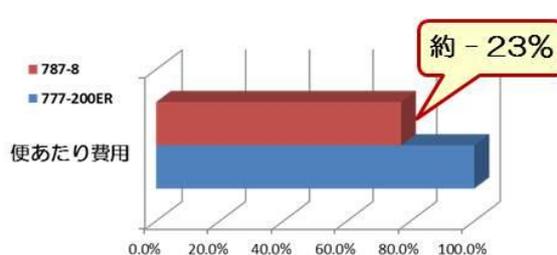
ボーイング787の特徴である中型機で長距離運航が可能という性能を最大限に活用し、お客さまのニーズに合わせ、従来機では採算性の観点で就航が困難であった空港についても路線を開拓し、日本のみならず、アジア諸国における国際線需要の取り込みを図っていく。

最新鋭機ボーイング787の導入

- 787の特徴
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。
- JALの導入計画
確定発注機数は計45機。
- JALによる787の就航路線
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。



■ B787とB777の費用比較と採算旅客数比較 (成田＝ボストン線)



(*)JAL調べ

19

これは何を言わんとするかというと、今までは北米とかヨーロッパへ行くには、300席近い座席を持つ大きい飛行機しか使えなかった。つまり、大きな需要があるところにしか路線を張れなかったということです。

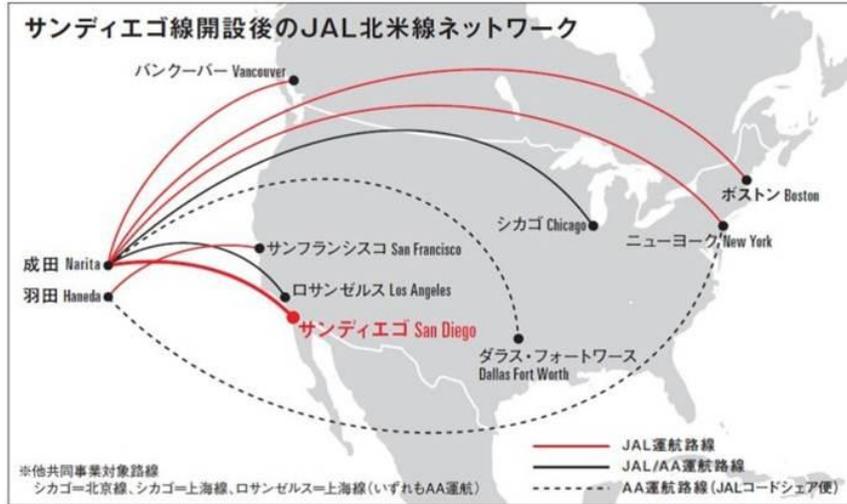
777であれば、採算ベースに合うとすれば、ざっくり言って、170人ぐらいのお客さまがいるところでないと採算が合わなかったわけですが、今度は、もともと180席ぐらいの飛行機で、仮に7割ぐらいのお客さまが乗ってくれば採算が合う、あるいは6割強でも採算が合うという路線があるとすると、ここでは110席と書いていますが、100名ぐらいのお客さまがいる需要のところにダイレクトに便を飛ばせば、そこで黒字が出る。要は、新しい目的地を生み出すことができる。この飛行機によってそれが可能になる。

我々は、ゲームチェンジャーと呼びますが、我々が今までやってきたビジネスのスタイルが大きく変わる。欧米イコール、大きな飛行機でしか届かないという概念から、中型機の787で届くとなれば、1日300人のお客さまが見込めるところはそれほど多くないかもしれませんが、1日100人のお客さまに毎日ご利用していただける目的地は、可能性として幾つも浮かんできます。我々は、これからそういったところに路線を張っていきたい。そこがロングレンジの路線であるというイメージを我々は持っています。これが、日本航空のこれからの戦略というところです。

新しいところでは、今年始めたところを幾つかご紹介させていただきたいと思います。



成田-ボストン線ならびに成田-サンディエゴ線は、アジアからの唯一の直行路線ということで、就航開始から高い搭乗率を維持しており、お客さまから選ばれる路線となっている。現在は、アメリカン航空との共同事業により、米国の主要都市を経由して、米国内各地へのネットワーク展開を行っているが、今後は需要に応じた直行路線を運航していくことで、更なるお客さまの利便性向上を図っていく。



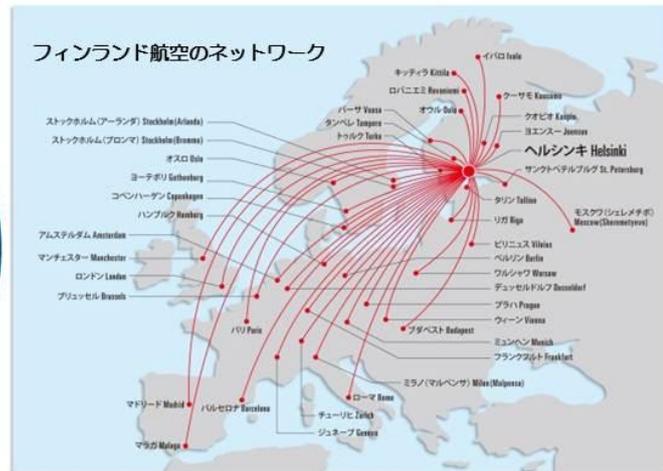
一つは、アメリカの西海岸のサンディエゴです。ロスから少し南に下った、メキシコとの国境に近いところ。それから東海岸のニューヨークの少し北にあるボストン、これも新しく始めました。それぞれ、787で始めています。ボストンは始めて約1年ですが、ほぼ毎日、満席に近いぐらいにお客さまにお乗りいただいています。飛行機自体、満席といっても180席ですから、座席数が多いわけではありませんが、それだけの利用者が見込める。非常に成功している路線の一つかなと思いますけれども、非常に混み合っています。年間、平均の利用率が9割に近い路線になっています。



ヘルシンキへの就航



ヘルシンキはヨーロッパの中でも日本との距離が近く、日本-欧州(北欧・中欧・東欧)間を結ぶゲートウェイとしては最適な位置にあり、また、oneworldメンバーであるフィンランド航空のネットワークの活用が可能であることから、ロンドン、パリ、フランクフルトに続く拠点空港とするべく、就航を決定した。
成田-ヘルシンキ線は、787の運航停止により、開設が延期となっていたが、2013年7月1日に就航を開始した。



21

お手元に新聞記事があるかもしれませんが、7月1日ですから、2日前に新規路線、ヘルシンキを始めました。これは、まさに787で始めています。

先ほどサンディエゴとボストンと言いましたが、路線を張るときに、その路線には、何を目的に、どういうお客さまをターゲットにという戦略が当然あるわけですが、ヘルシンキについてご紹介しますと、我々はヘルシンキにどういうお客さまを意識しているかということ、乗り継ぎのお客さまです。ヘルシンキを目的地にして、ヘルシンキへ行くお客さまを取り込むための路線ではなくて、ヘルシンキを経由してヨーロッパへ行かれるお客さま。

ヘルシンキというのは、ここにありますように、一番手前のヨーロッパです。ヘルシンキまでは飛行時間が10時間。パリとかロンドンまで行くのには12時間ですけれども、一番手前のヨーロッパで乗り継ぐことによって、北欧にしても、中央ヨーロッパにしても、東欧にしても、手前で乗り継ぐことによって、むだがなくて、早い乗り継ぎと短い飛行時間で目的地に着く。こういったことが可能になってきますので、フィンエアのハブ空港を使っていきたい。乗り継ぎ旅客を取り込むための戦略として、ヘルシンキに路線を張ろうと考えました。

もちろん、ヘルシンキへの観光とかビジネスでご利用いただけることは、うれしいですけれども、我々が考えたのはそれだけではなくて、むしろ乗り継ぎの旅客数がここには相当いるのではないかと思って、新規路線を張ったというわけです。それぞれの路線には、まったく違う理由があるわけですが、こういうことをやっていく部署が、私がいるような部署だということなんです。



国際線機内座席



「1クラス上の最高品質」をテーマに掲げ、全クラスで居住性・機能性を大きく進化させた「SKY SUITE 777」を2013年1月9日に成田-ロンドン線に導入し、成田-ニューヨーク線等の欧米線に順次展開していく。



22

これは、先ほど申し上げた座席です。奥がファーストクラス、ここになると完全な個室で、私が学生時代に住んでいたアパートのテレビなどよりもはるかに大きい、大画面のテレビがついていたりして、本当に個室感覚です。

ビジネスクラスが次のところで、49席と書いていますが、つい最近まで777のビジネスクラスは77席ありました。そのスペースをつぶして、そこに今ある数は49席です。つまり、この席がいかに広いかがわかるかと思えます。もちろん、今までのビジネスクラスが狭いということではなくて、それなりの競争力のある座席を提供してきたつもりですが、77席のスペースに今は49席、それだけ付加価値をつけていくことが我々の戦略として大事だと思っているということです。

ここで、もう一度、動画をごらんいただきます。

(動画視聴)

コマーシャルが多すぎたかもしれませんが、こんなことをやっている。ご説明は省かせていただきますけれども、こういった商品をラインアップして戦っていこうと思っています。



国際線のファーストクラス、ビジネスクラスでは、「空の上のレストラン」をテーマに掲げ、日本を代表する4人のスターシェフによる機内食を提供していく。
 また、プレミアムエコノミー、エコノミークラスでは、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による「AIRシリーズ」等の機内食を提供していく。



AIR モスバーガー
 初代AIRシリーズとして大評判だったAIR MOSが、機内オリジナル味のライスバーガーになって再登場。

AIR 吉野家
 牛丼本来の味にこだわりぬいたAIR吉野家もラインナップ。お家で新鮮さみのある味を、ぜひ、機内でも。

AIR たいめいけん
 巻紙メニュー「タンポポクムライス」をご提供いたします。ふわふわの卵の食感を、どうぞお楽しみください。

食事です。ファーストクラスやビジネスクラスに乗ると、普通のレストラン並みの食事、「好きなときに、好きなものを、いつでもどうぞ」というサービスコンセプトです。ですから、昔みたいに「はい、食事です」というのはありません。「今、うどんが食べたい」とか、「肉が食べたい」という感じになっております。エコノミークラスは、お客さまの数が多いので、そこまでいっていませんけれども、ファーストクラス、ビジネスクラスになると、そういうサービスだということです。エコノミークラスでは、モスバーガーとか吉野家、あるいは、たいめいけんというところと提携して、そういうところの食事も機内で提供するというのもやっています。



出発前のお客さまに、常に快適におくつろぎいただく空間を提供すべく、
空港のラウンジサービスの品質向上を図っていく。

日本最大の広さ。

とっておきのくつろぎ空間で出発前のひとときを。



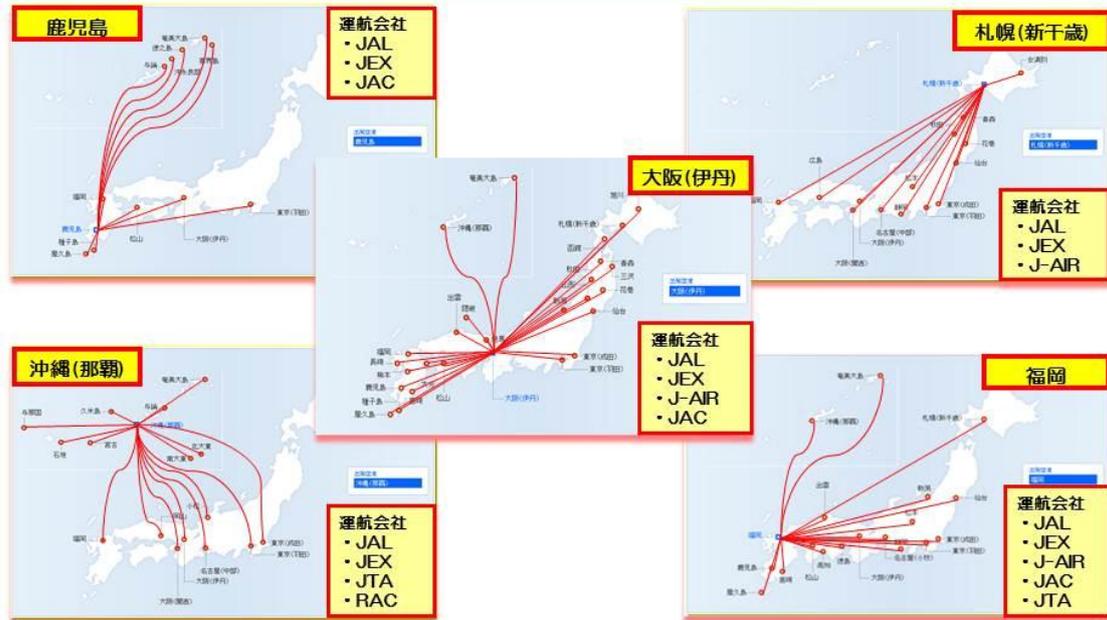
これはラウンジです。皆さん、今は学生さんだから、ラウンジを使うという事はあまりないと思いますけれども、将来、私ども日本航空のラウンジを使うようなビジネスマン、そういう仕事に就いて、日本航空をご利用いただければと思います。



国内線ネットワークの展開



首都圏以外にも国内線ネットワークのハブ空港を構築することで、お客さまの利便性向上と各地域の発展に貢献しながら、ローコストキャリアでは就航が難しい空港・地域における国内線需要の取り込みを図っていく。

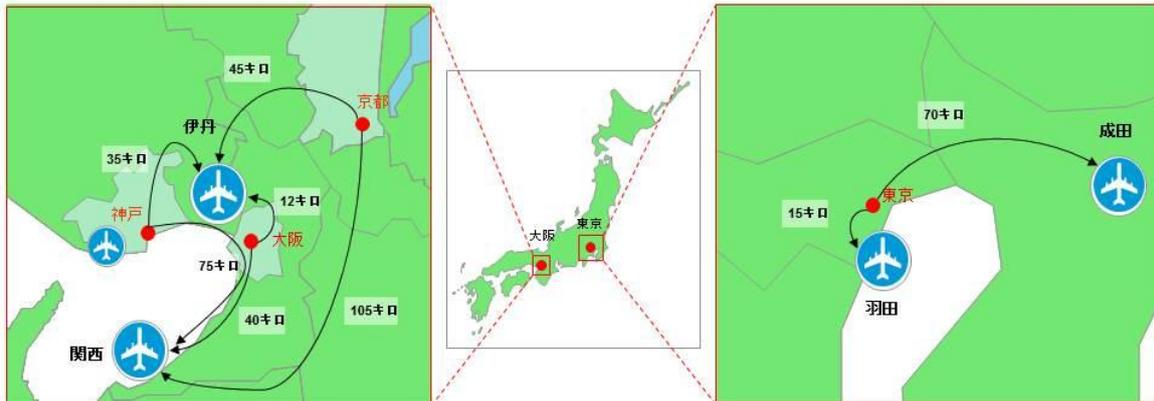


25

これは、国内線のハブについてです。ハブ空港とよく言いますが、ハブ空港というと、日本では羽田や成田だけではないということに触れています。地方にはそれぞれ、特に皆さんに関連が深いところ言えば、伊丹を中心に我々はこれだけのネットワークを持っています。つまり、羽田だけではない。国内のネットワークというのは、鹿児島もそうですけれども、鹿児島空港を中心に、たくさんの離島路線がありまして、ここを我々は運航しています。沖縄もそうですし、那覇空港を中心に飛ばしています。これは、LCCでは成立しえないビジネスモデルだろうと思っています。そういう意味での差別化を図っているところでもあります。

羽田空港・大阪(伊丹)空港の発着枠拡大は限定的であり、LCCの新規参入の可能性は僅少である。そのため、LCCは成田空港・関西空港を拠点としている。JALグループは、都心に近い羽田、伊丹の地理的優位性を活かし、お客さまに高い利便性を提供することでLCCに対抗していく。

東京・大阪主要空港の位置関係



LCC 対策というほどのものではありませんが、LCC と明らかに違うところは、日本航空は羽田空港、あるいは伊丹空港を中心にたくさんの便を運航しています。これは LCC のビジネスモデルではありますが、セカンダリーエアポートを使って、たくさんの便を運航していく。そういう意味では、フルサービス・キャリアーである日本航空は、羽田、伊丹を中心のネットワークを持っているというところが大きな違いとなっていると思います。

事前にインターネットで座席指定することにより、国内線搭乗時に空港で端末をかざすだけで搭乗できる「JALタッチ&ゴー」サービスを展開していく。また、「移動時間の有効活用」「空港での待ち時間短縮」を追求し、新しいサービスを提供していく。

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!



これは、先ほど申し上げたタッチ&ゴーです。何をかざすか、携帯でもいいんです。携帯をぽんとかざして、そのまま乗る人もいらっしゃるし、私みたいに JAL カードを使う人もい

ます。こういうサービスが今はどんどん進んでいて、お客さまが便利に、楽に飛行機を利用していただくシステムがどんどん増えているというところです。

国内線機内サービス



全てのお客さまに、品質にこだわったサービスを提供していく。



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



国内線ファーストクラス機内食（例）



JAL CAFÉ LINES
コーヒーのスペシャリストとの
共同開発によるオリジナルコーヒー。

28

国際線のサービスがよく取り上げられますので、国内線のサービスについて触れることが比較的少ないかと思いますが、日本航空には国内線にもファーストクラスがあります。また、クラスJという座席がありまして、エコノミークラスのチケットを持っていらっしゃれば、プラス1,000円でこういった座席をご利用いただけます。すごく人気があって、クラスJはいつもいっぱいです。1,000円というのは手ごろ感があるのかなと思いますが、少し遠くに行く場合は、この1,000円で座席のゆったり感が違いますので、いつも人気で、空席待ちが続いている状況だと思います。

国内線でも、ファーストクラスになると食事が出ます。毎月、いろいろなところのメニューを持ってきて、やっています。こういうところでも力を入れています。



国際線/国内線の定時到着



JALグループは、時間に正確なエアライングループとして、これからも定時到着率での世界第1位を継続していく。

いつも飛行機の定時出発にご協力いただき、ありがとうございます。



おかげさまでJALのネットワークが「定時到着率」**世界第1位**に認定されました。



航空機が予定時刻に到着できた割合「定時到着率」(2011年)で、JALのネットワークが世界第1位であることの認定を受けました。

2011年1~12月にJAL運航便に加えて関連航空会社および委託形態でのコードシェア運航を含むキャリア別ネットワーク部門において、JALは定時到着率世界第1位に認定されました。

キャリア別ネットワーク部門 定時到着率 **86.33%** **世界第1位**

メジャーインターナショナル部門 JAL 定時到着率 **90.14%**
アジアリージョナル部門 JAC 定時到着率 **92.60%** **アジア第1位** (2011年実績)



日頃ご搭乗いただいておりますお客さまに、
飛行機の定時出発へのご協力に感謝申し上げます。

JALグループは世界ナンバーワンのオンタイムエアライングループとしてこれからも快適な空の旅をご提供できる
よう社員一同、安全を大前提としながら定時運航に全力で取り組んでまいります。

先ほど申し上げましたけれども、定時到着率世界1位をずっととっています。これは我々にとって非常に大事でして、世界一、定時に運航するのだということが、我々の商品としての売りの一つでありますので、ここは引き続き頑張っていきたいと思えます。

60分近くお話ししました。我々の戦略についてはここまでとして、あと少しだけ時間をいただいて、ここからは日本航空の仕事について少し触れさせていただきたいと思えます。



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



日本航空にはいろいろな仕事があります。旅客営業、貨物営業、これは地上職の部分ですが、予約・発券というところがあります。営業でも、貨物営業というものがあります。

企業への営業というのは、メーカーさんへ行って、メーカーさんがつくった商品をうちの飛行機で運んでくださいとか、部品を運んでくださいという営業もあれば、貨物代理店への営業。これは、日通さんなどへ「ぜひ、日本航空をご利用ください」という営業活動。

それから、郵便事業。国際線ではエアメールがあります。世界中の郵便局が、我々にとっては非常に大事なお客さまです。予約は、皆さんよくご存じだと思います。



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



32

空港での業務内容です。一般的には、チェックインをする仕事がわかりやすいと思います。大阪では、伊丹で JAL スカイという会社を持っています。日本航空が 100%出資のグループ会社ですが、ここのスタッフに空港のチェックイン業務等をお願いしています。ここにも毎年、多くの新人の方が入っているというところですが、空港だけではなく、予約も同じで、JAL ナビアという会社がありまして、ここで予約業務をやっております。ここでも新人の方を募集して、毎年、入っているという状況であります。貨物、整備については割愛させていただきます。



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。



33

運航乗務と運航管理です。パイロットは、おわかりになると思います。今、日本航空はパイロットの採用を止めている状況ですが、少し前までの状況で言えば、一般の大学を卒業して入っている方がほとんどです。学部は問いませんので、理系でも文系でもかまわないですが、例えば経済学部を卒業して日本航空に入って、初めて飛行機の操縦訓練に入るとい方がほとんどです。専門的なライセンスとか資格を持って入ってくる方を採用するという事は、ほとんどなくて、まっさらな状態で入社する方がほとんどです。ただ、今は止めています。これはグループ会社によって違いますので、日本航空本体のことで言えば、そういう状況です。



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。



34

客室乗務員もわかりやすいと思います。今、新卒の客室乗務員の面接がちょうど終わったところです。後のページに出てきますけれども、日本航空は新卒採用だけではなく、既卒採用もやっています。既卒というのは何かというと、いったん大学を卒業して別の会社に入ります。例えば、金融機関に入ったけれども、客室乗務員の仕事をやってみたいと思ったら、翌年、日本航空の既卒試験を受けて入ってくるといった方はかなりいらっしゃいます。

これは公表しているかどうかわかりませんが、既卒試験は今週の日曜日から面接が始まります。まさに、もう一度受け直してみよう、あるいは1年目はだめだったけれども、もう一度受け直してみようという方がけっこういらっしゃって、この週末から1次面接が始まります。私の同僚にも何人か「週末に出てこい、面接官だ」というのをやったばかりです。新卒が終わったばかりです。

Head Office



35

これが我々の会社の組織図です。一般的な会社と同じですね。メーカーさんも、航空会社も、経営企画もあれば、法務、人事、労務、宣伝もあると思います。業務企画職で入れば、何を担当するかわからないというのは、他の会社でも同じではないかと思います。

先ほど申し上げたように、どういったところで日本航空は戦っていくのかとか、何をやりたいのかということに興味があれば、経営企画のような部署を希望すればよいと思いますし、マーケティングをやりたい、マイレージ戦略をやりたいとか、宣伝をやりたいとか、皆さんそれぞれの思いがあると思いますので、自分のやりたい仕事につけるように努力されたいと思います。

就職活動は会社に入ることが目標ではなくて、会社に入ってから、そこで何を結果として出すかが大事ですから、入ることは最初のステップであって、入ることをゴールにしてしまったら違うと思います。そこで何をやりたいのかということを考えられたらと思います。



2014年度入社採用 【新卒】募集要項

募集職種

業務企画職（地上職事務系）

応募資格

2013年4月～2014年3月までに4年制大学または大学院を卒業・修了見込みの方。

※学部/学科/国籍/性別は問いません。

採用予定数

65名程度

選考方法

書類選考・面接試験・筆記試験等

※一次選考および二次選考は札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡で開催、その後は東京での開催予定です。

募集職種

客室乗務員

応募資格

2013年4月より2014年3月までの間に専門学校・短期大学・4年制大学または大学院を卒業見込みの方。

TOEIC600点以上、または同程度の英語力を有すること。（証明書類の提出は別途通知します。）

航空機乗務に支障なく、心身ともに健康な方。コンタクト矯正視力が1.0以上の方。

羽田空港まで半径40km以内で、かつ公共交通機関を利用し90分以内で通勤可能な圏内に居住の方。

採用予定数

200名程度

選考方法

書類選考・面接試験・筆記試験・健康診断・体力測定・適性検査等

※一次選考のみ札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡で開催、その後は東京での開催です。

これは募集要項をリストアップしました。上は業務企画職です。今年は 65 名ですから、採用数としては多かったんですね。日本航空は 50 名ぐらいの採用数で、年によって違いますけれども、今年は 65 名でした。学部も学科も問いませんし、大学名も。実は、試験官は大学名も学部もまったく見ておりません。そういうものを渡されていないで面接をすることになっています。ですから、「関西学院大学の〇〇です」と言われて、関学の方だとわかることはありますが、通常、面接官は何もわからない状態で面接をしています。つまり、学歴等を見るのではなくて、その人を見たいということで面接をしています。

下は客室乗務員です。特別なことはないですけど、TOEIC で 600 点ぐらいはとってくださいということの一つ触れています。600 点というのはそれなりに難しいと思います。業務企画職も、以前は 730 点ぐらいの目標を入れていたと思いますが、今は記載していません。入るときに云々ではなくて、さっき申し上げたように、世界で仕事をしようと思うと、英語が話せないと仕事に不利です。実は、私は英語が苦手ですが、世界中を飛び回る仕事をずっとしてきましたので、話す機会には恵まれるというか、慣れていきますので、そこにどうチャレンジしてくかだと思います。客室乗務員の人たちには、こういうことを条件にしていますので、もし興味があって、受けようと思えば、TOEIC600 点ぐらいをとっていただくことを考えていただければと思います。



2014年度入社採用 【既卒】募集要項

募集職種

客室乗務職

応募資格

2013年8月末時点で専門学校・短期大学・4年制大学または大学院を卒業・終了されている方。
TOEIC600点以上、または同程度の英語力を有すること。（証明書類の提出は別途通知します。）
航空機乗務に支障なく、心身ともに健康な方。コンタクト矯正視力が1.0以上の方。
羽田空港まで半径40km以内で、かつ公共交通機関を利用し90分以内で通勤可能な圏内に居住の方。

採用予定数

相当数

選考方法

書類選考・面接試験・筆記試験・健康診断・体力測定・適性検査等

※一次選考のみ札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡で開催、その後は東京での開催です。

これは、まさに今やっている既卒のところですよ。今週から始まることを参考までに上げています。

まだ動画がありますが、長いので省きます。嵐のものだけをお見せします。

(動画視聴)

私からの説明は以上です。どうもありがとうございました。

○野村 中原さん、わかりやすいご説明をありがとうございました。

いろいろな航空会社はあるけれども、熱心に取り組まれているということで、授業で説明したこととつなげて理解してほしいなと思っています。

それでは、15分しかありませんので、質問は簡潔にご発言していただきたいと思います。学部と学年を教えてください。自由にどうぞ。

○学生 貴重なお話をありがとうございました。経済学部2回生です。

僕は飛行機が好きなので、『月刊エアライン』を買ったりするんですけど、今度、宇宙の成層圏ぐらいを速く飛ばす飛行機ができたりとかあると思うんですけど、90年代は航空会社が個別に競争をしていて、今はアライアンス間で競争して、将来いろいろな技術が出てきたり、アライアンス間でのサービスが飽和みたいな形になったとき、それがどういう形で動いていくのかなという展望というか、将来的に航空会社の競争はどういう感じになっていくのかを知りたくて質問させていただきました。

○中原 ありがとうございます。非常に難しいご質問かなと思いますけれども、まさに航空会社も、今ある会社がそのまま生き残っていくということではないのかなと思います。勝ち負けがある程度はつきりしてくる。会社によって、特徴のある会社が生き残っていくのかなと思います。単純に、LCCが全盛になって、フルサービス・キャリアーが減っていくということもないと思いますので、よりニーズをつかんだ会社が勝ち残っていく。

その中で、これからどんな新しい技術が出てくるかですね。例えば、もうなくなりましたけど、コンコルドのように速く飛ぶ飛行機もあれば、もっと長く飛ぶ飛行機もあるかもしれない。それがネットワークの姿を大きく変えていくだろうと思います。例えば、私がいたブラジルへ行くには、必ずどこかで給油をしないと 24 時間先の目的地には着かないわけですが、仮にダイレクトに届く便が出てくれば姿は変わるでしょうし、そういったものを的確にとらえて、タイムリーに入れていくということが大事だろうと。

飛行機というのは、すごく先に注文していかないといけない、きわめて難しい買い物です。注文をして 3 年後、5 年後に納品されるようなものですから、そのときの状況とか、そのときのマーケットをどう読んで、需要予測を立てていくか、その辺の力が大きく影響する業界だろうと思います。直接的な答えになっていないと思いますが、私からの答えとさせていただきます。

○野村 更に私からも尋ねさせてもらいますが、宇宙開発について何か動きはあるんでしょうか。ヴァージンは、社長みずからが宇宙旅行をするとおっしゃっているけど、そういう話はないですか。

○中原 わが社は、そここのところは具体的にお話しできるものはないですね。

○学生 神学部 2 回生です。今日はありがとうございました。

将来、例えば航空ではないにしても、働くときに、学生の中に身につけておいたらよかったなと思ったこととか、今、私たちに向けてのメッセージを聞けたらなと思いますので、お願いします。

○中原 自分が何をやりたいのかというところで、普通、今これをやりたいというものが見つからないと思いますけれども、自分が社会に出て、将来何をやりたいのか、それをきちっと見つけることが大事だろうと思うんですね。

私が日本航空に入りたいと思った理由は、世界を飛んで回りたいという、きわめて単純な発想ですが、福岡出身で、福岡の田舎にいたんですが、かばん一つを持って世界中を飛んで回れるような仕事をしてみたいと強く思っていた。それで、どんな仕事があるかなと思ったときに日本航空を選んだわけです。

日本航空に入って、実際に世界中を出張で回るような仕事をずっとやってきました。海外での赴任もあります。会社の経営が苦しい時期もあって、つらいこともありましたけれども、やはり自分が好きで選んできた会社であって、実際、自分がやりたい仕事をやっている、自分が求めた生活をしていると実感するときがあるんです。これは自己満足の世界ですけど。でも、自分がこういう仕事をやりたかったな、この会社でよかったと思えるような瞬間があるのは、本人にとって幸せだろうと思います。

それは、外から見るとまったく別の次元の話ですね。日本航空はこうだ、ああだと言われても、自分が好きであれば、それで満足できる。ですから、そういうものをしっかりと見極められるような、あるいは、自分は何に興味があるのかという目的意識を持って学生生活を過ごされるといいかなと。

技術的にいろいろなものを身につける、例えば英語の力をつけるとか、いろいろあると思いますが、単純にそういったことだけではなくて、自分はこれから何をやっていきたいのかというテーマとか気持ちを持って取り組んでいくと、学生生活の先が少し違うのかなと思います。参考になったかどうかわかりませんが、以上です。

○野村 ありがとうございます。よろしいですか。

ほかはどうでしょう。

○参加者 一般参加でまいりました。

客室乗務員の採用ですけれども、先ほどお話がありましたように、最終面接まで行く方というのは、高い競争を勝ち抜いてこられた方ばかりだと思えますけれども、最後の最後で残る数名の方々というのは、何か特徴といますか、何が違うとか、共通して見られるような強さというものがありましたら、教えていただけませんかでしょうか。

○中原 ありがとうございます。難しいご質問かなと思いますけれども、いちがいにこれが共通しているかどうかというのはわかりませんが、あくまで私の主観で申し上げますと、第一印象の良い方が多いと思います。第一印象の強い方は実際に会った瞬間に「この人は、いいところまで行くんじゃないか」と感じる場合がありますね。

例えば、国際線はフライトタイムが長いですから、客室乗務員に接する時間があると思えますけれども、皆さんもお乗りになってわかると思えますけれども、国内線は、客室乗務員が来て「お飲み物は何になさいますか」という瞬間しか、お客さまと接する時間がないんです。でも、その瞬間に「この人は感じのいい客室乗務員だな」と思うか、あるいは、そうでないと思うか、皆さんも印象をお持ちになると思うんです。会社の中で統計をとったわけでもありませんし、分析しているわけでもありませんけれども、そういった傾向はあるかなと思います。お答えになったかどうか、わかりませんが。

○野村 ほか、いかがですか。

○学生 本日は貴重なお話をありがとうございます。法学部1回生です。

日本航空の売り上げの中で、国内線はどれぐらいのシェアを占めているのでしょうか。

○中原 旅客部門で比較すれば、全体の事業規模からいくと、国内線のほうが事業規模は大き

いんです。ただ、売り上げ規模でいくと、収入ベースで 5,000 億弱です。JAL グループ全体で 1 兆 2,000 億円の売り上げがある中で、国内旅客の部分が 5,000 億円ぐらい、こういうイメージです。ですから、半分弱ですね。これは旅客事業だけですので、国内貨物を入れておりませんけれども、だいたいそういう規模だとお考えいただけますでしょうか。

○野村 それは、世界のキャリアーの中で高いほうなのか、あるいは低いほうなのか、わかりますか。

○中原 おっしゃっているのは、国内のシェアという意味ですか。

○野村 バランスです。売り上げに対するバランスが、メガキャリアーは各社、同じような比率なのでしょうか。

○中原 国内のシェアはかなり大きくなってきているほうだと思います。難しいのは、ヨーロッパのキャリアーは、ご存じのように、ロンドンからパリへ行っても国際線としての収入が上がってきます。事実上、国内線区間のようなところも、国際線の収入として上がっています。ですから、欧州のキャリアーは、ほとんどが国際線の売り上げだと思いますので、そういったところに比べればかなり大きいですが、先生もご存じのように、アメリカのキャリアーは国内の規模がかなり大きいのですから。

そういう意味では、全体から見れば、それなりの規模の国内線収入を持っている会社になっていると思います。

○野村 ほかにどうでしょうか。よろしいでしょうか。

そうしましたら、手元にあるコメント用紙は、いつもは私の授業に対するものですが、今日はできるだけ講演して下さったスピーカーに対してのコメントとして書いていただくとありがたいと思います。

時間となりましたので、ここで終わらせていただいてよろしいでしょうか。本日は産業研究所の講演会として、学外の方もいらっしゃっていますし、他学部の方も大勢参加していただきまして、ありがとうございました。

最後に中原さまに、もう一度拍手をもってお礼としたいと思います。どうもありがとうございました。

○中原 ありがとうございました。

産業研究所講演会
航空業界を取り巻く環境と JAL グループの戦略について

2013 年 8 月 31 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
