

2023年度 CFOスモールミーティング 2023年12月15日(金)

■第1部 15:30~16:15(45分)

テーマ： 社外取締役から見る日本航空の可能性や課題について

スピーカー： 社外取締役 柳 弘之

■第2部 16:15~17:15(60分)

テーマ： 足許の事業状況等について

スピーカー： 取締役専務執行役員 グループCFO 斎藤 祐二

執行役員 財務・経理本部長 弓崎 雅夫

【第1部】

冒頭、柳より日本航空の可能性や課題について説明：

JALはコロナ禍という苦境下でも経営層がリーダーシップを発揮し果敢なき意思決定ができています。コロナ禍でも、新型機材への成長投資や、供給の拡大・縮小といったオペレーションサイドの調整など戦略的に進めており、非常に辛い時期だったがやるべきことをきちんと実行できる集団である。

主な質疑応答：

Q 社外取締役から見たJALの経営陣に対する印象や考えは。

A JALには大きく五つの側面がある。

1 安全文化：

安全文化の醸成が素晴らしい。毎年8月には過去の航空事故を語り継ぐイベントが開催されており、過去の航空事故を風化させないことに対する経営陣のコミットメントや取り組みが秀逸である。

2 経営：

事業構造改革と成長戦略の両方をしっかりと実践・実行する姿勢が見える。成長戦略については、JALは補完型。航空領域は、フルサービスキャリアをメインに、それを補完する貨物とLCC。航空領域に対しては、非航空領域であるマイル・ライフ・インフラが非常に大きな貢献をしている。

3 組織：

企業は組織の縦の連携と横の連携のバランスが重要だと私は考えている。縦の連携が強すぎて、横の連携がひ弱な企業は問題を起こしやすい。一方、JALは横の連携も強くなってきている。ローリングプラン2023では、4つの事業領域と6つのテーマあり、テーマの深掘りをしているが、ここはもう少し工夫が必要。

4 人事：

誰もが想定できる人事しかやらない経営者もいるが、JALはそうではない。ただし今後は、より多様な人財の組み合わせができてくれればよい。例えば、現場型の野生派、右脳型の個性派、左脳型の秀才など。

5 イノベーション力：

イノベーションは、人と技術と価値観の組み合わせの多様性で生まれる。JALはメーカーではないので研究活動は少ないが、今後は研究活動もしながらオープンイノベーションができるとよい。

Q 「株主の代理人」を務めるため、どのように株主の意見を汲み上げて社外取締役としての活動に反映させているのか。

A 定期的にIRフィードバックの報告を受けていることに加えて、アナリストレポートも読んでいます。投資家からは、業績回復からさらに成長をどのように実現するかという点や、需要と供給の優位性の維持、価格戦略、人材戦略といったことを期待されていると理解しています。取締役会では、こういった点の意思決定に関して背中を押すのが私の役割であり、それを果たしていきたい。

- Q エアラインの経営において、持続的な株主価値向上のために重要な点は何か。
- A ローリングプラン2023で経済的価値・社会的価値が定義された。社会的価値は主に3点、①地球環境の保全、②地域経済の活性化、③人の幸福度の向上があるが、②および③を今後より具体化していく必要がある。飛行機によるヒトとモノの移動が新しい価値を生むというコンセプトはできているので、あとはそれを具体化していく段階。
- Q 統合報告書にて、柳取締役が委員長を務める指名委員会で「サクセッションプランについての議論が進んだ」とのコメントがあった(JAL REPORT2023 P.40)。指名委員会では国内・国外問わず外部の候補も含めて検討する素地は整っているのか。
- A 今年度の指名委員会では、人財開発のプロセスをどう作り込んでいくかという議論が進んだ。能力と資質要件の定義だけでなく、経験要件の定義を整理し、キャリアをトラッキングできる枠組みを作った。外部の候補者も含めて検討するかという点については、広い視野での選抜は大事だが、容易に外部の人財を取り入れるべきだとは考えていない。本質的な伝統や資産という源流を継承しながら、新しい挑戦を積み重ねることができる人財の選抜が大事である。
- Q 環境戦略について、議論が進んでいるか。特に、SAFの2030年以降の実効性を含めて、2030年以降の航空会社としての企業価値を高める上での環境戦略のお考えを伺いたい。
- A 環境戦略については、いくつかの取り組みが進んでいる。一つは、環境負荷の低い機材への更新。二つ目は、SAFの活用。ただし、バイオ燃料は世界的な生産量に制約があるので、合成燃料が最終的な解の一つだと考えている。合成燃料は、すでに欧州で各社が作り始めており、日本では産業技術総合研究所が中心となって基礎技術の開発に取り組んでいる。合成燃料製造の技術はすでにできているので、今後はどう安く作るかが課題であり、この課題が乗り越えられれば合成燃料の普及も前進していく。
- Q SAFの活用に関しては、コスト増による収支へのインパクトや将来的な価格転嫁などについて具体的な議論は進んでいるのか。
- A (斎藤専務) SAF調達のコストによる収支へのインパクトは見ている。国からの補助だけではジェット燃料並みの価格まで下がるため、スコープ3である実際にモノを運ぶ人自身がカーボンオフセットをするために、この層にSAFを販売していくことなども行い価格を低減させていく。さらに、環境対応は一企業ではなく社会全体で取り組むことであり、顧客にもその必要性を理解してもらい、費用を一定程度負担していただくことも検討していく。
- Q コロナの前後でJALの事業環境は大きく変わった。コロナ前は日本人顧客が中心だったが、今は海外の顧客も多くを占めている。製造業界で30年前に起こったことが、今航空業界で起きているなという印象。この点において、製造業で培った経験を活かせるのではないかと思うが、お考えはあるか。
- A 顧客価値をどのように作っていくか、ということがテーマではないかと思う。一つ目は、グローバルな目線で幅を広げていくこと。アライアンスの戦略的な活用でネットワークを広げていく上で、単なる販促ではなく、その地域社会性を高めることや人のつながりを作るという活動も重要。二つ目は、個性を深めること。専門力と価値観の組み合わせで、新しい価値を作り、個性を深めることができる。三つ目は、チャレンジを許す風土を構築すること。最近では、宇宙事業やサウナ×テクノロジーの事業などといった面白い事業始めている。メーカーは必ず新しい事業へのチャレンジをするので、JALもこのような面白い事業の取り組みを広げることが大切。
- Q インフラ業界は、メーカーとは異なり、間違えてはいけないう風土が強固に出来上がっているもので、新しいことに取り組むことが育ちにくいと感じるか。
- A メーカーとは違うなという感覚はある。ただ、JALも先ほど上げたような面白いプロジェクトは走っているので期待している。
- A (弓崎役員) 新しい挑戦は後押しするため、今年度から投資にTrial & Error枠という枠を設けた。この制度では、開始時に定量効果が見えなくとも、研究活動のように投資を始められる。今年度開始してから、2件のプロジェクトが走り出した。この制度を使って生まれた事業が将来

ものになるかは分からないが、それよりも社員の挑戦するマインドをバックアップすることを重視している。

- A (柳社外取締役)事業化する前の種がいっぱいあればあるほどいい。メーカーは1つの事業化の前に100個の種がある。JALにもその種をどんどんまいてほしい。

## 【第2部】

冒頭、斎藤より足許の旅客事業について説明:

国際線は、上期から変わらず堅調でありQ2決算発表(2023年10月31日)時点の見立てよりも若干上振れて推移している。中国線は、中国経済の停滞によりまだ回復途上だが、JALにおける中国線の収入割合は小さいので影響は限定的。中国線の供給を台湾線や香港線へ振替えることで十分にカバーできる。国内線も順調に推移。課題であった単価は、改善施策も実施し、Q2決算発表(2023年10月31日)時点の想定よりも改善傾向にある。また、燃油市況は想定より下がっており、この点も業績上振れ要素である。

主な質疑応答:

- Q 国際線の単価について。今後単価が落ちるとしたらどういった局面か。欧州や中国キャリアが供給を戻してロードファクターが下がれば単価も下がっていくか。
- A 中国線のインパクトはあまり大きくない。欧州線は、欧州キャリアも羽田線はすでに戻していることに加えて、もともと日本発の観光需要をターゲットに路線をはっていたので、ウクライナ問題が終わったとしても、すぐに成田線の供給を戻すとは思えない。北米・アジア路線がメインなので、北米・アジアキャリアの供給が爆発的に戻らない限りは、単価に大きな影響はない。
- Q 国際線の日本発の観光需要について。コロナ禍の3年間の空白により、今後円高になったとしても海外旅行に行くという選択肢がそもそも生まれにくい層もあるのではないか
- A 円高により、日本発の観光需要は多少戻らと思う。しかし、特に若年層に関しては、海外旅行という選択肢がなかった3年間の影響は大きい。キャンペーンで需要喚起はしているが、今後さらなる改善の必要はある。
- Q 国内線のインバウンドの単価の引き上げ余地はあるのか。
- A インバウンドの都市部への需要回復は大きいですが、地方へ行くインバウンドはまだまだ少ない。インバウンドは、円安の状況含めてお金を出せる人が多いので、価格戦略というよりは、地方とタッグを組んだプロモーションによる需要喚起が重要である。
- Q マイル戦略について。日本発の国際線需要がまだ回復していないため、マイルの付加価値が下がっているのではないか。マイル戦略の変更の必要は。
- A 従来型のマイルビジネスは、飛行機にのってもらうことでマイルを貯めるというものであり、航空の利用ができることを最大の魅力として大々的に売ってきた。一方で、現在は航空以外の生活エリアで貯める・使えるようにしている。そうすることで、航空利用のコア層だけではなく、普段航空をあまり利用しない層にも広げていく。
- Q 空運業界の人手不足の状況を、どのように考えているか。
- A 特に空港のグランドハンドリングの人手不足は大きな課題である。JALグループはコロナ禍で人員削減はしていないが、新規採用を止めていたため離職者分のカバーは出来ていなかったが、来年度以降の人財確保は問題ない。一方で、人財確保継続のためには、ベースアップや委託先への委託費のアップが必要である。また、日本の人口減少により人財不足の問題は長期的に続く。そのため、必要人員数を減らす必要があり、全本部で生産性向上に取り組んでいる。人員数を減らしても事業運営ができる状況にすることで、一人一人の給与を上げて全体のコストをキープできる。また、受託事業については、海外エアラインから受託料の契約単価の向上にも取り組んでおり、受託事業の利益率をしっかりと上げていきたい。

Q 「サステナブルROIC」について、①導入のきっかけと目的、②WACCとの関係、③現状の議論を教えてください。

A ①導入のきっかけと目的について。社会課題解決への取り組み自身がビジネスに繋がるから、社会課題解決への取り組みを推進する、という考えがある。通常のROICを過度に追い求めると、どうしても短期的な利益の追求や過度なESG投資の抑制に陥るリスクがあると感じていた。そこで、社会的価値を定量化して可視化することで、ESG投資を推進するためにサステナブルROICを導入した。

②WACCとの関係について。サステナブルROICを導入したとしても、通常のROICもしっかりと追求していくので、WACCの定義変更等は考えていない。

③現状の議論について。環境については、ICPを導入済であるが、他の領域の定量化が課題である。移動による地域経済の活性化や人の幸福度の向上といった社会的価値の定量化について現在大学研究機関と共同研究をしている。サステナブルROICの導入時期はまだ未定。

以上