

2024年度 CFOスモールミーティング 2024年12月19日(木)

■第1部 13:00~14:00(60分)

テーマ: 足許の事業状況等について

スピーカー: 代表取締役副社長執行役員 斎藤 祐二

執行役員 財務・経理本部長 経営管理本部長 弓崎 雅夫

■第2部 14:00~14:30(30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1部】

■冒頭、斎藤より2024年12月に発生したアルコール事案についてのお詫び、および足許の状況に関する説明

■主な質疑応答

Q1: CFOの立場から、投資基準でのモニタリング以外に非航空事業を中心とした事業育成、新規事業の立ち上げ促進で果たせる役割はあるか。

A1: イノベーション本部、ソリューション営業等の強化を進めているが、新しい事業は突然生まれるものではない。いくつかの取り組みを進めるなかで大きくするもの、やめるべきものを考えていきたい。新しい事業利益を期待できるものについては、現行のコア事業から幅出し、マイレージ会員の層を広げるといった既存事業の幅を出すことで新しい事業を実現したい。

Q2: 持分法適用会社のジェットスター・ジャパンについて、出資比率を引き上げてガバナンスを強化する、又は出資自体を見直すなどの考えはあるか。また、ZIPAIRでサービスを代替することはできないのか。

A2: 今後は成田起点の国内線の規模は抑えつつ、より国際線の規模を高めて成長したいと考えており、出資比率を変えていく等の考えはない。また、ZIPAIRはボーイング787機材での北米線がメインであり、東南アジア線は機材稼働を上げるために就航している。そのため、ジェットスター・ジャパンが目指す国内線、近距離アジア線でのLCC事業とは異質なものと考えており、代替することは考えていない。

Q3: 来年度の国内線と国際線の単価の見方を教えてほしい。マーケット全体とJALの自助努力で改善できる部分はあるのか。

A3: 国際線については、他社の増便で欧州線の供給が増えてきているものの、当社の路線とは競合しない。また、日本発ビジネス需要が回復傾向にあり、高イールドが続くと考えている。国内線は、イールドをあげることが課題。他社が需要獲得を志向しているマーケット状況を見ると、弊社が目指していたイールド向上は難しいかもしれないが、ロードファクターも上昇しているので、需給が締まりレベニューマネジメントも利かせやすくなると考えている。他社も同じ状況なので需給が締まり、全体としては機材も大型から小型に進むと想定しており、イールドが好転する場面はあると思っている。

Q4: 成田での供給量の拡大について、国際線の利益率は維持・改善できるのか。

A4: 現時点ですでに収益力は非常に高く、リソースを国際線につけていく戦略をとっている。羽田での増便はできないが、成田でもしっかりと利益の出る北米やアジア路線で規模を拡大するので問題はない。ZIPAIRも高い利益率を確保しており、引き続き維持拡大していく予定である。

Q5: 国内線と国際線の稼働率について、ロードファクターをこれ以上上げることは可能な

のか。

A5: 国際線のロードファクターはコロナ前の実績と比べるとまだ余裕がある。国内線もまだ余地があるが、国内は業務需要がコロナ前より減っているので平日の需要取り込みが課題である。インバウンド需要の国内線の利用を高めて対応していきたい。

Q6: これまでは夏場が繁忙期だったが、その構造自体に変化はあるのか。

A6: 明らかに変わっている。例えば、9月は想定ほど混雑せず、むしろ10-11月に混雑が移っている。

Q7: 中国ビザの緩和についてはどう捉えているか。

A7: ビザなしで短期出張ができることはプラスに捉えているが、以前までの勢いはないのではないかと感じている。インバウンド需要の方がマーケットとしては大きく、羽田を中心としたビジネス需要の獲得は限定的であるため、スプリング・ジャパンで需要を取りに行きたいと考えている。

Q8: BSの活用について、予算枠を設けて社員の挑戦を後押しする仕組みや議論はあるか。

A8: 新規事業投資枠にトライアル&エラー枠を設けている。また、既存の投資計画のなかでは出資枠も計画に入れている。

Q9: ROICの9%目標について、航空事業のボラティリティや持続性等を考えると、非航空事業を伸ばすことで、ROICスプレッドの質を上げることが必要だと思うが、まずは航空事業で達成していくという方向性なのか。

A9: 事業別ROICを把握していく。航空事業はボラティリティも高いのでROICを上げるのが難しいが、好調な国際線・LCCの投資比率を高め、現状をより良くしていきたい。マイル事業は投資が多くなく、ボラティリティも低い中で大きな利益を出す事業なので、ここを確実にしてROICをあげていくことを想定している。この成長イメージも中期経営計画ローリングプラン2025でご説明したい。

Q10: ZIPAIRの10機体制が半年遅れる原因と現在の状況について教えてほしい。また、FSC事業への影響はあるのか。

A10: ZIPAIRはボーイング787-8の新造機の納入がFY25後半にある予定だったが、ストライキとサプライチェーン全体の問題で納入が遅れるとの通知がボーイングからきている。JAL本体へのデリバリー遅れの通知は未だ無いが、状況からみて遅れる可能性もあると考えており、既存機を延伸させる準備をしている。JALグループのオーダーはボーイング社とエアバス社に約半々なのでリスクは分散できている。デリバリー問題はグローバルでも話題になっているが、JALはその影響が少ない印象がある。

Q11: 貨物についてアップデートがあれば教えてほしい。

A11: 中国・アジアから北米への貨物は変わらず順調であるが、今後トランプ政権になったあとに、中国への関税強化でどう推移するかは注視していく必要がある。モーダルシフトは当初想定よりも進んでおらず、ヤマト運輸とのプレーヤーについても当初想定より稼働は高くない。

Q12: ジェットスター・ジャパンの国際線比率はどのくらいあげていくのか。また、出資する意義について教えてほしい。

A12: 現在の国内線と国際線の比率は7:3だが、国際線の規模を国内線より大きくしていきたい。出資している意義については、事業スタート時は日本でのLCCマーケットが新たにできた時期だったので他社への対抗という意味合いもあったが、当時の想定よりインバウンド需要が強い中、ベトナム、マニラ等の路線で価格に敏感な需要に訴求する必要があるので、ジェットスター・ジャパンで獲得していきたいと思って続けている。

【第2部】

■主な質疑応答

Q1: 鳥取社長の選任にあたって、最終候補者の評価に際し、お客さま価値に近い感性を重視したとのことだが、なぜこの視点を重視したのか教えてほしい。また、“チーム鳥取”の経営メンバー選定で重視したスキル・経験やそのバランスなどがあれば教えてほしい。

A1: ここ数年経営環境が難しく、一つの企業では解決できないことが多い。解なき時代に解を作らなくてはならない中、その解の根拠として、JAL固有の価値観に基づいたもの、お客さま価値の経営ができるチームを創って欲しかった。そういうチームで経営を作っていくときに、今の体制がベストだと思った。

Q2: 柳社外取締役からの視点で、鳥取社長を含む新経営陣のここまで経営のかじ取り、今後更に期待されていることは何か。

A2: 半年経って数名の役員にヒアリングした。コロナ禍のシリアスな状況から脱して、カスタマーエクスペリエンスや成長戦略(大型の投資等)にエネルギーを使っている。赤坂社長の時代はコロナ禍だったこともありトップダウンで進める必要があったが、鳥取社長に代わり、管掌役員でほぼ内容が決まってくる経営体制になってきた。鳥取社長は責任は取りつつ、各役員に任せる雰囲気を進めている。今後はお客さま視点の経営をもっと認知され、新しい価値として広がるよう力を発揮してほしいと思っている。

Q3: 後継者候補者としてはどの程度のプーリングが実現しているのか。育成計画の実行ポイント、候補者リスト見直しなど、指名委員会としての役割を発揮するうえで、現状の課題は何であると考えているか。

A3: 選抜育成のプロセスを3年前に再定義して走り始めている。JAL独特の課題としては、採用中止・制限した時期があるため、その谷間を埋めるためのキャリア採用がひとつの課題だと捉えている。中期経営計画のなかでの重点テーマ、安全安心に関しては今回重大な事象が発生している。過去自動車業界にいたが、自動車業界の不正は9割が設計に問題があり、現場が対応できていなかった。そのような大きなガバナンスの設計がJALにあるのかを今後も見ていきたい。お客さまとの接点を増やす活動を来年度以降増やすとともに、ソリューション営業、インバウンド需要の獲得、若年層へのプロモーション、個別企業自治体などへのコンサル発信ができるようになればいいと考える。

Q4: 新しい事業を創っていくという話だが、JALの場合、過去に破綻もあったので強い部分のみにフォーカスしてしまい可能性を潰すこともあるのではないかとと思うが、柳社外取締役の考えを教えてほしい。

A4: メーカーのように新しい製品、形のあるものをつくるわけじゃないので、新しいビジネスモデルを生み出すのがひとつの方向性であると思う。そのビジネスモデルの良さはチームが創れるかどうかで決まってくる。航空に精通している人は多いが、新しい分野にも入ることのできる人財が豊富であるかがポイントになってくると考える。若い時代に経験することが育成にもなると思う。

Q5: M&Aについてはどのように考えているか。

A5: 今後、少しずつでてくると思う。海外航空会社との提携の可能性もある。

Q6: 顧客価値の最大化に対する取り組みは、過去から変化しているのか。分析、議論の深さ等どう評価しているか教えてほしい。

A6: 鳥取社長が始めたカスタマーエクスペリエンス、やり方・深みが変わってきた。利用回数だけでなく、何に共感されたか等、お客さまが持つ価値観をデータベース化し、解析するようなツールも用意しており、視点と深みが変わっていると感じている。

Q7:鳥取社長の評価や期待感、ポテンシャル等、感じておられることがあれば教えてほしい。

A7:ある案件に関して、「何を言っているのかわからない」とはつきり仰ったことがあった。きれいな言葉で濁さずしっかり仰る方だと思う。キャリアからしてお客さまとの接点を熟知されているので、今までの価値観をより磨き、言葉にしていこうということを期待している。

Q8:飲酒問題が繰り返されているが、組織風土の問題もあると捉えて良いのか。取締役会で議論している部分で共有いただけるものがあれば教えてほしい。

A8:まだ私見の範囲だが、品質問題は、現場・中間管理職・経営の各階層すべての問題であるのに対し、飲酒問題はある階層、それに関連する経営者の問題だと思う。JALの場合はモニタリング委員会等、ガバナンス設計をどうするか整理してみたい。

Q9:社外取締役の役割として、経営が暴走しないような監視と株主の代弁者であることが求められていると思うが、両者の面で過去の事例や考えがあればお聞きたい。

A9:経営が暴走したことはない。コロナ禍で非常に慎重になっていた時期があったが、現在はクリアし、大きな投資が増えている。社外取締役には意思決定を後押しする役割もあると思っており、常に構造改革と成長戦略のバランスをみている。
株主の代弁者という意味では、IRのフィードバックを定期的に受けており、今後も投資家の質問の背景にある市場からの期待を把握していきたい。

以上