

# 2023 年度経営専門演習 I

## 期末レポート

「JAL の経営戦略に関する考察」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 22G080

氏名 高桑 翼

指導教員 雨宮 寛二

## 1. はじめに

今回のレポートのテーマとして選定したのは、JALの経営戦略に関する考察である。航空業界はコロナ禍において大打撃を受けた業界のうちのひとつである。このテーマを選定した理由は、コロナ禍が落ち着いたことをきっかけとして、JALがどのような戦略を立て業績回復に取り掛かるのか気になったためである。

コロナ禍が明けて国内外問わず旅行がしやすくなったことに加え、グローバル化による旅行客の増加などから航空会社の需要は高まるだろう。このビジネスチャンスにおいて的確な戦略を立てることで、コロナ禍からの回復だけでなく、コロナ禍以前を超える収益が見込めるのではないだろうか。

本レポートでは、2つの分析を用いて抽出した機会と課題に対して JAL が計画した経営戦略について考察していく。

## 2. JAL の三本柱戦略

初めに、JAL の現状と社会情勢を整理する。SWOT 分析をした結果が以下の通りである。

図表 1 SWOT 分析

	内部要因	外部要因
良い要因	強み <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全飛行の確立による高い信頼</li> <li>● 地方空港とのパイプが厚いため、国内線に強い</li> </ul>	機会 <ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍からの回復</li> <li>● グローバル化による旅行客の増加</li> </ul>
悪い要因	弱み <ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空機などの高い維持費</li> <li>● 外部要因に左右されやすい</li> </ul>	脅威 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 燃料費の高騰</li> <li>● LCC（格安航空会社）の台頭による価格競争の激化</li> </ul>

JAL の強みは、安全飛行の確立によって顧客からの信頼が強く、高いブランド力があることである。

弱みは、外部要因に左右されやすいことである。今までは気候の変動などに左右されることはあったが、コロナ禍を経てさらに外部要因に左右されやすいということが浮き彫りになった。

脅威は、円安などの影響から燃料費が高騰していることが挙げられる。

機会については、コロナ禍で大打撃を受けた JAL は、コロナウイルスが明けたことをきっかけとして、利益の拡大が見込まれるのではないかと考える。利益拡大に向けてどのような戦略を立てているのか、以下 JAL の経営戦略のなかで軸となっている ESG 戦略について JAL の企業サイトを基にまとめる。ESG とは E：環境 (Environment) S：社会 (Social) G：ガバナンス (Governance) のことである。

ここでは、環境について詳しく述べる。環境問題に対する主な取り組みとして、CO2 総排出量の削減が挙げられる。2021 年の進捗が 619 万トンなのに対し、2025 年の目標として 909 万トンを目指している。さらに、限られた資源の有効活用として、機内食の食べ残しと調理時の食品廃棄の削減を目標に挙げている。JAL のホームページによると、「ESG 戦略を 2030 年に向けた成長戦略と位置付け、事業を通じて社会課題を解決することで持続可能な人流・商流・物流を創出し、JAL グループの社会的価値・経済的価値を高め、企業価値の向上を実現」としている。

社会問題の解決に取り組むことが顧客への信頼感につながり、最終的には利益につながるのではないかと考える。JAL は ESG 戦略を通して自社の利益だけでなく、CO2 削減な

どの環境問題にも配慮した戦略を立てている。このような観点から、企業としての経済的価値だけでなく社会的価値は高いのではないかと考える。

次に、業界構造から利益を圧迫している要因を見つけるためにポーターの5要因分析を行う。ポーターの5要因分析の結果は、以下の通りである。

図表2 JALの5要因分析

項目	内容
競合企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ANA</li> </ul> <p>→長年のライバルであるANAは脅威である 売上高はJALが2688億円なのに対しANAは3504億円である。(2023年3月期第1四半期)</p>
新規参入の脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規参入の脅威は弱い</li> </ul> <p>→LCCの台頭など多少の新規参入はあるが、ANAほどのライバルになるとは言えない</p>
買い手の交渉力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 買い手の交渉力は低い</li> </ul> <p>→飛行機に安全性を求める人が多いため安ければいいと考える人は少ない。よって、安心感の強い有名な航空会社を選ぶ人が多い。</p>
供給業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 燃料費の高騰が課題に挙げられる</li> </ul>
代替品の脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 代替品の脅威は弱い</li> <li>● 船、電車、新幹線、バス、車、</li> </ul> <p>→目的によって交通手段が異なるが、長距離の移動となると飛行機を使う人は多い</p>

ポーターの5要因分析から、競合他社の存在が利益圧迫要因とわかったため、以下JALの強みを生かした競合企業との差別化をどのように図っているのかについて詳しく述べる。具体的な取り組みについて、2021-2025年度JALグループ中期経営計画を参考にまとめる。

今後収益が期待される分野においてJALグループの強みを生かし収益化を図る。JALグループの強みは顧客基盤/ブランド、ヒューマンスキルである。これらの強みを生かし、マイレージ事業領域、地域事業領域に力を入れる。

マイレージ事業領域では、マイルの魅力の向上を図り、他のポイントと差別化。パートナー提携によるサービス拡大により、日常生活におけるマイルの利用機会を拡大。地域事業領域では、JALの強みである人財を生かしたビジネスが挙げられる。人財育成には力を入れており、グループ内での観光・ホスピタリティ等の領域における育成支援を行っている。

ここでは、JALの差別化戦略について2つの観点からまとめた。マイレージ事業については、航空事業だけに頼らず様々な切り口から収益を得るという点から、力を入れることが

利益拡大につながると考える。さらに、パートナー提携によってマイルをためる機会を増やすことで、マイルを利用しようとする顧客が航空サービスにリピーターとして流れてくることになるのではないかと考える。

JALとANAは航空券の料金に大差は無い。そのため、顧客視点で考えるとマイルで選ぶ人は少なからずいるのではないかと考える。よって、マイレージ事業に力を入れることは効果的であると考え。

次に、地域事業領域については、人財育成に力を入れることがANAとの差別化につながると考える。他の業界と比べ、航空業界は特に機内サービスに力を入れている。サービスにおいて人財は必要不可欠である。現状、機内サービスにおいてJAL、ANAどちらも大差はない。よって、機内サービスにおいて差別化を図ることは有効的であると考え。

前述した戦略や事業を実行するためには資本が欠かせない。したがって、財務・投資戦略について以下JALの企業サイトを基に考察する。

財務戦略については、「リスク耐性強化」と「資本効率」の両立を目指し、経営資源を戦略的に配分することである。早期に自己資本比率を50%程度まで改善させ2025年度末までに純有利子負債ゼロを目指す。

JALのIR情報によると、コロナ禍前の2019年は自己資本比率50%を超えていたものの、2020年45.0%、2021年33.7%となっている。コロナウイルスの流行が本格化してきたことを受け売り上げが下がり、低下してきていた。最新の情報を調べてみたところ、2023年3月期の、格付評価上の自己資本比率は39.3%と徐々に回復傾向にある。

具体的な取り組みとしては、企業信用格付けにてAフラット取得を目指すことや、投資利益率(ROIC)9%、自己資本利益率(ROE)10%以上の達成、維持から資本効率の向上を図ることが挙げられる。戦略的な経営資源の配分として、まずは財務体質の改善を優先し、その中でサステナブルな成長に向けた投資を推進する。

投資戦略については以下の通りである。ESG戦略を推進・加速するために実施するものと位置付け、2022~2025年度の4年間で6,600億円の投資を計画する。投資の内容は、CO2削減など環境対策に貢献する投資、安全安心、顧客利便性、地域社会など、社会課題の解決に貢献する投資、ガバナンス強化などに貢献する投資の3つが挙げられる。

コロナ禍で大赤字となっていたJALだが、まずは財務体制を整えることが重要である。財務体制を整えた上で、ESG戦略への投資は有効的であると考え。ESG戦略の詳細でも述べたように、ESG戦略には自社の利益だけでなく、社会貢献も重視している。社会的にSDGsへの関心が高まっていることからESG戦略に投資することは実効性が高いと考える。

### 3. おわりに

本論では、2つの経営分析手法を用いて JAL の機会や課題を抽出し、それぞれに対する経営戦略について考察した。

SWOT 分析の結果から、コロナ禍からの回復が機会であることが明らかになった。既に JAL は、ESG 戦略を軸として利益拡大に取り組んでいる。SDGs などの環境問題が囁かれている現状において環境問題を意識した戦略を立てることは、企業の社会的価値を高めるためにも重要である。

5 要因分析によって競合企業の ANA が脅威であることが明らかになった。ANA との差別化戦略として、マイレージ事業と地域事業に力を入れている。本レポートでは、地域事業の中でも特に、人材育成について触れた。現状 JAL と ANA は機内サービス、料金に大差がない。よって、マイレージ事業や機内サービスに力を入れることは差別化戦略として効果的である。

上記の戦略や事業を実行するためにも資本が欠かせない。JAL は、財務・投資戦略によってコロナ禍で荒れた財務体制を整えていた。財務体制を整え、さらなる利益の拡大のためにも戦略への投資は欠かせない。

今後、これらの戦略が実行された結果によって得られた、売上高や営業利益の変動にも着目していきたい。

#### 参考文献

1. 2021-2025年度 JAL グループ中期経営計画 ローリングプラン2022を策定 | プレスリリース | JAL 企業サイト
2. PowerPoint プレゼンテーション (jal.co.jp)
3. 財務・業績ハイライト | IR 情報 | JAL 企業サイト
4. 2023.05.02\_決算会見について (2023年5月2日) (jal.com)