

日本航空株式会社斎藤祐二副社長による特別講演会を開催しました。

医療法人社団 健育会 理事長 竹川 節男



2025年7月15日(火)オークラ東京にて日本航空（JAL）に代表取締役副社長執行役員でコーポレート部門を管掌し、グループCFO、CWOも務める斎藤祐二副社長を講師にお招きし、特別講演会「新生JALの経営戦略」を開催しました。

私と斎藤祐二副社長とは、公私ともに長い縁があります。先日搭乗したJALの機内で流れていた経営戦略に関する映像に感化され、健育会グループでもJALのような取り組みを行わなくてはならないと感じて、本日の講演会を開催する運びとなりました。



講演ではまず、JALグループの概要が紹介されました。1951年に創業し、現在では国内線133路線、国際線66路線、世界68カ国395都市に就航、約38,000人の社員を擁する巨大企業。JALが経験した経営破綻から企業再生に至るまでの道のり、そしてその後の経営戦略、特にESG戦略を中心とした新生JALの取り組みについて詳細に説明いただきました。

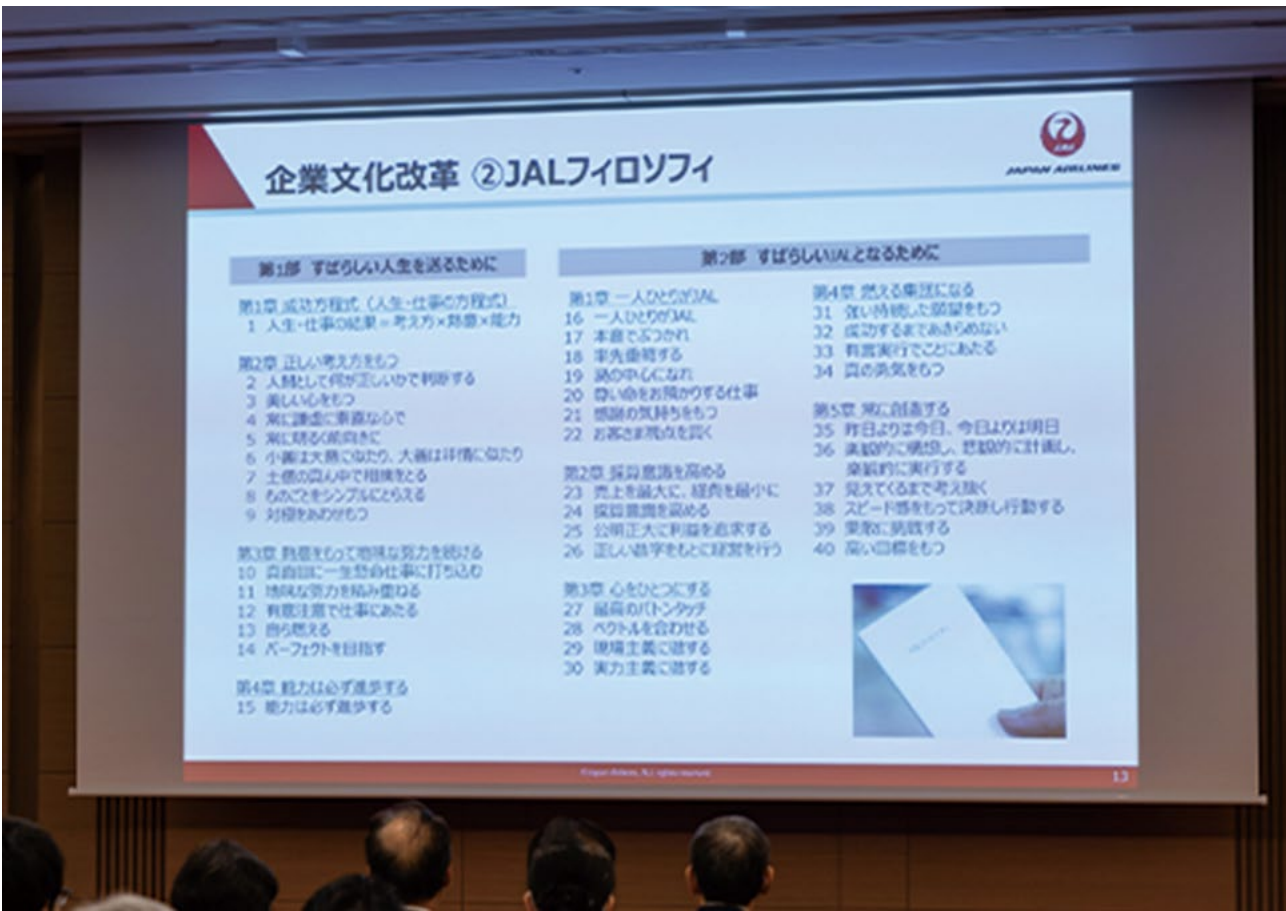
JALが経営破綻に至った要因として「事業構造の課題」と「企業風土の問題」の二点が挙げられ、事業構造の課題としては、需要変動への対応の遅れ、不採算路線の撤退の遅れ、そしてコスト削減の遅れが指摘されました。また、企業風土の問題としては、一体感の欠如、採算意識の欠如があったとのことでした。



企業再生には、構造的な「外科手術」と「内科的な治療」の両方が不可欠であったとし、「外科手術」としては、機材の約100機規模の退役、約50路線の撤退、そして約2万人規模の人員削減といった大規模なダウンサイジングを断行する一方、「内科的な治療」としては、「企業文化・意識の改革」を推進したとのことでした。

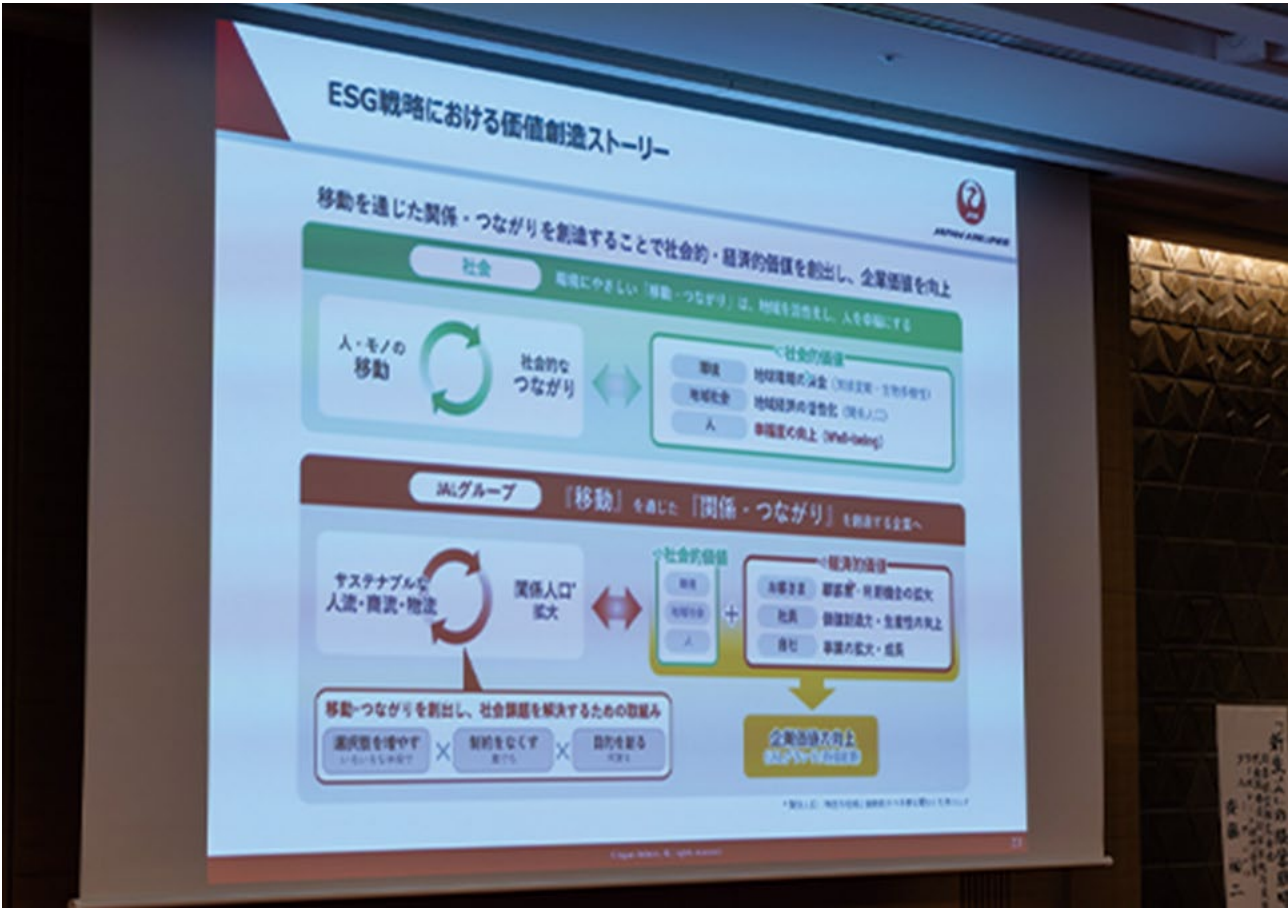
この改革において重要な役割を担ったのが、京セラ株式会社の稲盛和夫名誉会長の存在です。斎藤副社長は、稲盛名誉会長と共に策定した「共通の理念」について説明をされ、この理念は「全社員の物心両面の幸福の追求」「お客さまへの最高のサービスの提供」「社会の進歩発展への貢献」の三つを柱としており、特に「全社員の物心両面の幸福の追求」が冒頭に掲げられたことは、経営破綻した会社がこのようなことを言ってもいいのだろうか当初は社員のなかに戸惑いもあったとのことでした。しかし、これは、社員が幸福でなければ何事も成し遂げられない「企業の再生は社員が成し遂げるもの」という稲盛名誉会長の信念に基づく考え方であったとのことでした。

さらに、京セラ株式会社の経営哲学をJAL流にアレンジした「JALフィロソフィ」が制定され、社員一人ひとりの意識改革が図られました。リーダー教育やフィロソフィ勉強会が継続的に実施され、部門別採算制度である「アメーバ経営」を導入することで、全社員の採算意識と一体感を醸成しました。これらの包括的な取り組みにより、JALは経営再生を成功させ、コロナ禍においても黒字を維持するなど、持続的な成長を遂げています。



講演の後半では、「新生JALの経営戦略」が語られました。JALは、中期経営計画において、従来の事業戦略や財務戦略の上に「ESG戦略」を最上位に位置づけるという、新たなフレームワークを導入しています。これは、企業の成長と社会の持続可能性を両立させることを目指すもので、ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組み自体が、JALの成長に繋がるという考え方です。

JALは、航空輸送を単なる移動手段として捉えるのではなく、「移動を通じて関係・つながりを生み出す」ことを企業価値創造の中心に据えています。この「関係・つながり」は、環境保全、地域経済の活性化、人々の幸福の向上といった社会的な価値を生み出すとされています。具体的な取り組みとして、「DREAM MILES PASS」や「二地域居住推進」などが紹介され、これらは総務省が推進する「関係人口」の創出とも合致するものです。



斎藤副社長は、社会課題の解決がビジネスの中心となる時代であり、日本が「課題先進国」として、その解決策を世界に先駆けて提示していく重要性を強調しました。その中でJALは、代替航空燃料の開発、航空貨物を通じた人手不足問題への貢献、地域活性化事業、移動による孤独・孤立問題の解消など、具体的な社会課題解決への取り組みを進めているとのことでした。

また、コロナ禍で移動が制限される中、「移動には価値がある」という信念のもと、社内の「JAL未来価値創造プロジェクト」を立ち上げた経緯も紹介されました。予防医学者の石川善樹氏の「移動はウェルビーイングを高める」という考え方に触れ、移動の回数や距離が多いほどウェルビーイングが高いというデータが示されました。最後にJALは、安全・安心な航空インフラの持続性を確保するだけでなく、移動を通じて人々の幸福を創造する価値を提供していくことを目指しているとの力強いメッセージがありました。



その後の質疑応答では、フロアから、JALフィロソフィの現場への浸透をどうやっているのか、不採算路線を撤退するときの社員の心情、そしてコロナ禍におけるJALの対応など、多岐にわたる質問が寄せられ、盛況のうちに講演会を終えることができました。





健育会グループでは、安全・経営・親身な対応をキーワードに全職員でのOur team経営をすすめています。この度の斎藤副社長の講演においても、安全・安心、ウエルビーイング、幸福、社会課題の解決等のキーワードがちりばめられており、健育会グループや医療業界との強い親和性を感じました。この度のご講演から得た学びをもとに、健育会グループのOur team経営をさらに進化させていきたいと思ひます。



講演終了後には、健育会グループの職員による懇親会が催されました。

湘南慶育病院の鈴木則弘院長から、健育会グループもJALの経営に倣い、各職員がしっかり意識を持って組織を守り立てていきましょう、という乾杯の挨拶がありました。



斎藤祐二副社長の講演内容や日々の業務、そして健育会グループの未来といった様々な話題で会話が弾み、オークラ東京の美味しい料理と共に、参加者は楽しい時間を過ごしました。



会の終盤には、7月より新たに就任した石井厚司顧問より、医療をはじめ、介護やリハビリテーションといった分野に関して、皆さんから勉強をさせていただきながら励んでいきたい、といったご挨拶がありました



最後に、大西証史顧問より、健育会グループは社会貢献といった取り組みを使命と掲げて成長し続けてきたので、これからも全員で力を合わせて取り組んでいきたい、とのメッセージの後、会が締めくくられました。



健育会グループは長年、「MVV」を掲げ「Our Team」で「安全」「経営」「親身な対応」に取り組んできました。経営が厳しい昨今の医療業界において、健育会グループはJALの経営方針のように、全職員との一体感をさらに高め、「幸せホルモン」や「医療人としての哲学」の価値を見だし、世界に先駆けた提示ができる組織を目指してまいります。