

航空会社の CSR

B0EB1217 平本 恵梨奈

目次

はじめに

第1章 理論編

1-1 CSR

1-2 CSV (Creating Shared Value とは)

1-3 CSV の3つのアプローチ

- ① 製品・サービスの CSV
- ② バリューチェーンの CSV
- ③ 競争基盤・クラスターの CSV

第2章 航空業界の歴史と現状

2-1 航空会社の歴史

2-2 航空会社の現状

第3章 ケース分析

3-1 JAL (日本航空)

3-2 ANA (全日本空輸)

3-3 LCC (格安航空会社)

第4章 まとめ

4-1 ケース考察

4-2 航空会社の CSR の課題

おわりに

参考資料、参考ホームページ

・はじめに

近年、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の概念は広く認知されており、CSR レポートを発行し自社の社会貢献活動を公表している企業が増加している。2010 年、世界 90 カ国以上の政府や、産業界、NGO など様々なステークホルダーが 6 年間かけて議論し ISO26000 という国際標準規格が発効した。これにより対応すべき CSR の形が明らかになり、ますます CSR が一般化すると考えられる。

私は昨年就職活動を行ったのだが、会社説明会やパンフレットで自社の CSR 活動を大きくアピールしている企業が多く存在し、そのような企業からは優良なイメージを受けた。そして各社の CSR レポートは、同じ業種の企業でも各企業が社会課題の解決のためオリジナルの取り組みを実施しており、社員や社会に対する企業の態度や経営状態を確認するツールとして有効な判断材料になった。

中でも航空会社の採用活動を受験した際、グローバル化が進行する現在、空を通して世界を結ぶ役割を担う航空会社は本業自体が社会基盤であり、世界を舞台にするからこそ幅広い社会貢献活動も可能であると聞き、興味を持った。そこで今回航空会社の CSR を卒業論文のテーマに採用したいと考えた。航空業界を取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、2010 年の JAL（日本航空）の経営破たんや LCC（格安航空会社）の日本進出、B787（ボーイング 787）のエンジン不具合問題など航空会社に関わる報道が世間を騒がせた。本論文では、航空市場が激化し、厳しい経営が強られる中、各航空会社が利益追求とのバランスを考えつつ社会により良い影響をもたらせるよう、CSR が戦略的に用いられる側面から考えていきたい。そこで第 1 章で軽く航空会社の概要について紹介した後、第 2 章で CSR、CSV（Creating Shared Value：共有価値創造）の理論を紹介し、その理論を使用しながら第 3 章でケース分析を実施していく。世界には数多くの航空会社が存在するが、本論文のケース分析では、日系のフルサービスエアラインでありなじみの深い JAL（日本航空）と ANA（全日本空輸）、近年日本国内で注目を浴びている LCC 各社を取り上げていく。終章では全体を踏まえ、航空会社の CSR 活動における良い点や今後の課題についてまとめていきたい。

第1章 理論編

1-1 CSRとは

CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) には様々な解釈があるが、本論文では赤池学氏と水上武彦氏が「CSV 経営 社会的課題の解決と事業を両立する」で紹介している定義を用いる。それは P.F. ドラッカーが企業の社会的責任について、「故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響には責任がある。」と述べたものを軸に定義付けたものであり、

「企業活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、ステークホルダーの期待に配慮しつつ、社会の持続可能な発展への貢献の視点から責任を果たす」

という考えである。つまり企業は、事業を通じて利潤を追求する過程で生じる社会や環境に対する影響を、自社ではなく社会・ステークホルダーの視点から理解し、補償し改善する責任を負うべきということである。これまで多くの企業は、環境対策やコンプライアンス (法令順守)、ディスクロージャー (情報開示) の実施という形で CSR に取り組んできた。

また、企業の本業外の取り組みであるフィランソロピー (慈善活動) やメセナ (芸術活動)、災害や病気、途上国への寄付といった社会貢献活動は従来からよく目にするものである。

しかし、不況やデフレで厳しい経営に直面する企業が続出する中で、単なる慈善活動という意味での CSR ではなく、CSR の戦略的側面が注目されるようになってきた。戦略的な CSR に関しては伊吹栄子氏が「CSR 経営戦略」で「戦略的 CSR の基本フレーム」として示している。企業の取り組む CSR を「守りの倫理・攻めの倫理」「事業内領域・事業外領域」の2つの軸を使用し、CSR を3つの領域に分類している。「守りの倫理」とは社会への負の影響を予防するための取り組み、「攻めの倫理」とは社会に正の影響をもたらす取り組みである。そして3つの領域とは以下である。

A 領域：企業倫理・社会責任領域

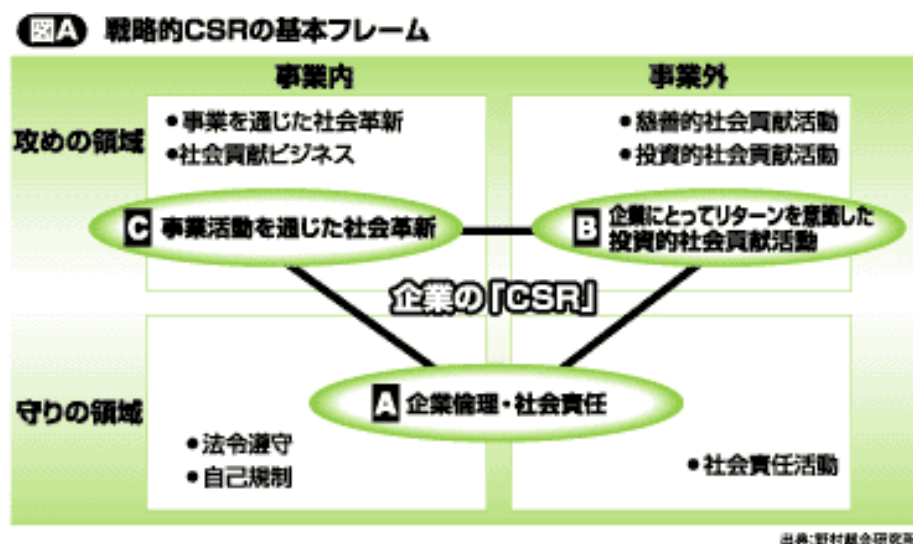
コンプライアンスや危機管理といった企業が存続する上で確実に必要な守りの領域である。

B 領域：投資的社会貢献活動領域

金銭的寄付や非金銭的な社会貢献など、事業活動外で社会課題の解決を支援する領域である。企業は企業価値へのリターンを期待して投資的な社会貢献活動を行っている。

C 領域：事業活動を通じた社会革新

社会課題解決に向け、事業を通じて社会的事業を開発する領域である。社会革新を意図した戦略を構築していく。



出典：野村総合研究所

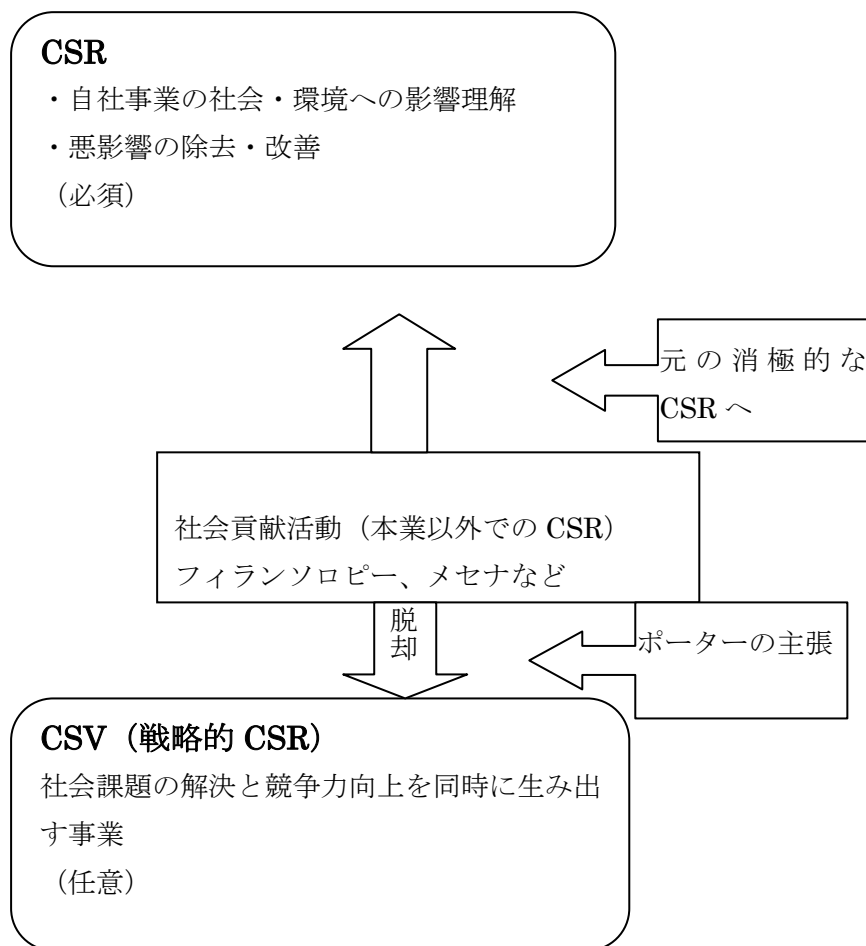
リスクマネジメントの役割を果たす A 領域が守りの領域、B 領域と C 領域が攻めの領域に分類され、C 領域では社会性をビジネスモデルに直接取り込んでいるところに特徴がある。

1-2 CSV

CSV (Creating Shared Value:共有価値創造) とは、マイケル・E・ポーター氏が 2011 年に提唱し、近年話題となっている概念である。これは企業が追求する経済的価値と社会的価値を同時に生み出す企業活動を促進する経営フレームワークのことである。元々ポーター自身が「競争優位の CSR 戦略」において、新たな価値創造や社会変革を「戦略的 CSR」と呼んでいたが、CSV はこれを深化させ、事業の提供価値を通じた社会課題の解決を加え、誕生したものである。

これまで、企業価値と社会価値は相反するものと見なされ、CSR は企業活動に伴う負の影響を補償するというリスクマネジメント要素が大きかった。一方、CSV は、企業活動が社会に与える影響に限らず、本業を通して積極的に広く社会課題を解決していこうとするものである。つまりさきほど紹介した伊吹栄子氏の分類の戦略的な CSR の領域である B 領域と C 領域に当たる部分を新たに CSV という概念で示しなおしたものであり、その領域を 3 つのアプローチを使用して説明している。単なる慈善事業と違い、企業収益というリター

ンを見据えた取り組みであることが重要である。



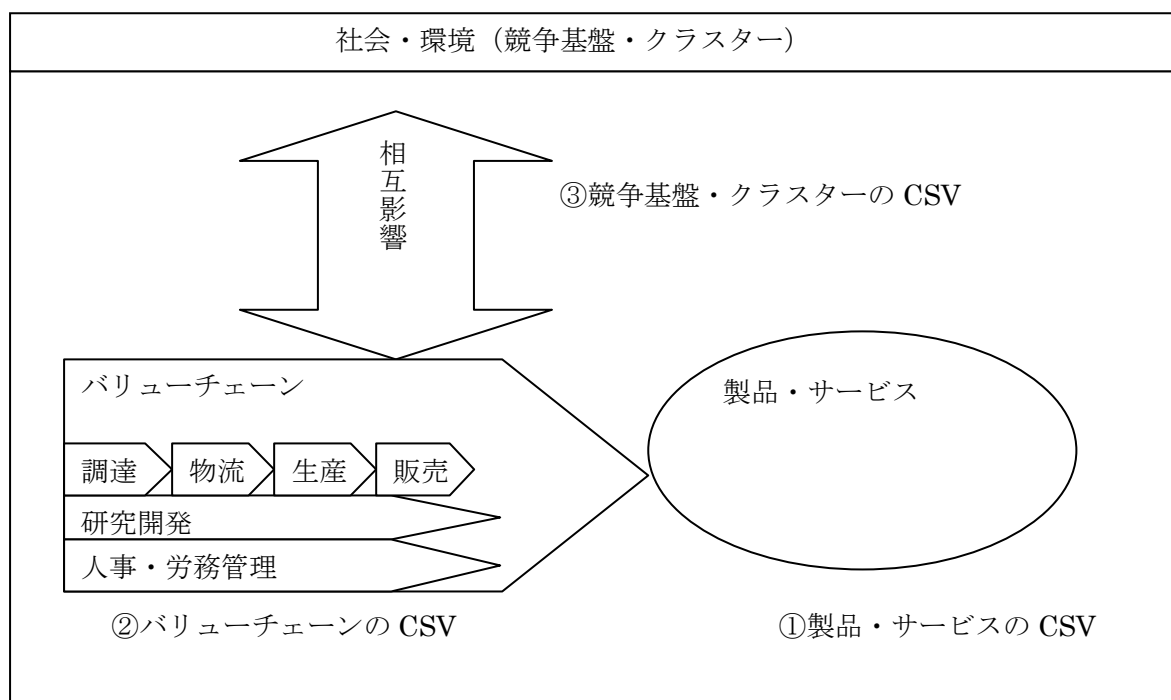
参考：ニッセイ基礎研究所 川村雅彦 「基礎研レポート」

本論文では日系航空会社の CSR について扱うが、各航空会社とも、安全面やコンプライアンス、情報公開性といった伊吹氏の A 領域にあたる消極的な意味での CSR は高い水準でクリアしているため、ケース分析では CSV の理論を使用して各航空会社の取り組みを分析していきたいと考える。

ちなみに航空会社の安全性を調査する JACDEC による 2012 年度の世界の航空会社安全度ランキングによると ANA（全日本空輸）が 11 位 JAL（日本航空）は 47 位である。JAL のランクが落ちるのは 1985 年 JAL123 便が尾根に墜落した事故が関連している。JAL は事故の教訓を風化させない目的と、社員の安全意識を再確認する目的で 2006 年安全啓発センターを開設し、事故機や遺品の展示などを行っている。

1-3 CSV の 3 つのアプローチ

そこで本論文においては、赤池学氏と水上武彦氏の著書である『CSV 経営 社会的課題の解決と事業を両立する』で紹介されている「CSV の 3 つのアプローチ」を用いて航空会社の CSR を分析していく。この 3 つのアプローチとは、①製品・サービスの CSV②バリューチェーンの CSV③競争基盤・クラスターの CSV の 3 つである。



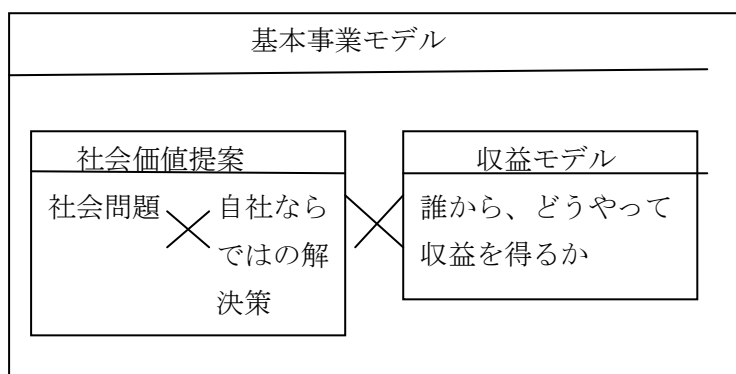
参考：『CSV 経営』 赤池学、水上武彦 著

① 製品サービスの CSV

これは CSV の 3 つのアプローチのうちもっとも基本的なもので、社会的な課題を事業機会ととらえ、新規事業を開発し推進していくパターンである。単に社会・環境問題に対応する製品・サービスを提供するだけでなく、ここでは企業の発展につながるような価値を生み出すよう、新たな顧客ニーズを創造し新しい市場を創ることや、市場を拡大するのが基本のコンセプトである。代表例としてトヨタのプリウスやムハマド・ユヌス氏が創設したグラミン銀行があげられる。

この製品・サービスの CSV は社会問題の解決策を提案する「社会価値提案」とそれを収益事業として成立させる「収益モデル」から構成されている。通常のイノベーションの創出と比較して優位な特徴として、①社会問題の解決という大義があるため幅広いパートナーシップが築けること②収益モデルが確定しない段階においては単に社会貢献活動と

して展開できること③社会に貢献したいという強い思いが事業推進のドライバーとなるの3点があげられる。



参考：「CSV 経営」 赤池学、水上武彦 著

そして既存の市場に対応するのみでは、従来の事業と同じなので、より積極的に社会課題解決をビジネスにしようと探索し、ある程度リスクを取るイノベティブな取り組みが期待される。

②バリューチェーンの CSV

バリューチェーンとは、企業が付加価値を生み出す一連の流れ、活動のことであり、近年グローバル化によりバリューチェーンは世界中に広がり、企業は多種多様なステークホルダーと関係を持っている。このバリューチェーンにかかわる社会課題を解決しつつ、自社の競争力を強化する方法がバリューチェーンの CSV である。

ここで3つのパターンを紹介する。

・企業活動の社会への影響の戦略的軽減

具体的には、「エネルギー活動の効率化」や「物流の効率化」、「モノの流通から情報の流通への変更」がある。ウォールマートがサプライチェーンにおける物流を見直すことで、CO₂削減しつつ、物流コスト削減に成功したのはこの例である。

・企業活動のインプット・アウトプットの効率利用

具体的には、資源利用の効率化として資源利用や廃棄物の使用を効率よく行うことである。味の素が副生物に付加価値をつけて製品化したのはこの例である。

- ・付加価値を生み出すステークホルダーの育成

具体的にはサプライヤーの育成、地域人材を活用した新たな流通モデル、従業員の生産性向上、地域の育成である。ユニリーバが、途上国の女性にマイクロファイナンスや衛生教育を実施し、途上国女性の生活向上を支援しつつ、自社の新しい市場を開拓したのはこの例である。

③競争基盤・クラスターの CSV

企業の存在に欠かせない人材、社会インフラ、サプライヤーなどといった競争基盤がかかえる問題を解決し、競争力につなげるのが競争基盤・クラスターの CSV である。

ここで 5 つの活動モデルを紹介する。

- ・事業インフラの整備

道路や高校などの輸送インフラ、情報通信インフラ、製品・サービスを生み出す原材料やエネルギー、資本を提供する金融機関など。地域の人材育成や社会インフラの整備などはとくに途上国では重要である。

- ・関連業界の育成

流通業者、サプライヤーなど関連業界の強化である。②バリューチェーンの CSV とかぶる部分もある。

- ・競争ルールの整備

政策、国際標準、民間認証といった社会にも企業にも有益なルールを整備するものである。

政府が関与しないプライベートルールも含まれる。

- ・需要条件の創造

商品の販売促進につなげるための知識啓発、消費者教育などの実施である。

- ・ステークホルダーとの関係強化

ステークホルダーの抱える社会課題を解決し、関係を強化する取り組みである。

マイクロソフトが、コミュニティカレッジでの IT 教育向上支援を通じ、IT 人材の不足という米国が抱える課題を解決しつつ、優秀な人材の安定的確保を可能にしたのは③競争基盤・クラスターの CSV の一例である。

第2章 航空会社の歴史・現状

日系航空会社のCSRを研究するにあたって、日本の航空業界への理解を深めるために日本の航空業界の歩みを振り返ってみようと思う。

2-1 航空会社の歴史

第2次世界大戦以前の日本の航空産業において、航空機は交通機関としての役割はほぼなく、報道取材や軍事関連の役割を果たしていた。大正11年に「日本航空輸送研究所」が大阪・高松・徳島間で水上機を使用した郵便輸送を開始したが、これが初の日本の民間航空会社であった。太平洋戦争が近づくにつれ、日本全体に戦時体制が敷かれると、航空業界もその影響を受け、航空機は全て日本政府の管理下に置かれた。

1945年に終戦を迎え、日本がGHQに占領下に置かれると、1951年に独立が回復するまで一切の航空活動が禁止された。1951年サンフランシスコ平和条約が発効されると、日本政府の支援のもと「日本航空：JAL」による自主運行が開始し、民間航空事業が再開されることとなった。こうして日本航空は国を代表する航空会社としてスターを切って以降、民間航空は自由競争の時代に突入した。しかし新規に参入した多くの企業は、この時代まだ航空輸送は一般的でなかったため苦しい経営を余儀なくされた。そこで運輸省の指導により、「日本ヘリコプター輸送」と「極東航空」が合併し、「全日本空輸：ANA」が誕生した。同様に、日本国内航空と東亜航空が合併して「東亜国内航空：JAS」が誕生し、これらが後の大手3社となった。これら3社は運輸大臣の通達により、市場の住み分けを行っており、日本航空が国際線、全日本空輸が国内幹線、東亜国内航空が国内ローカル線の運営にあっていた。

2-2 最近の航空業界

航空業界を取り巻く環境は、世界情勢を反映しながら日々変化を続けている。その中で、航空会社の保護政策の実施が厳しいものになり、世界各国が規制緩和を目指し日本でも競争政策への転換がはかられた。ここで航空業界に大きな影響を与えた①オープンスカイ協定②LCC（格安航空会社）の2大トレンドについて説明する。

①オープンスカイ協定

通常国際線の便数や路線は二カ国間の航空協定で決まるが、オープンスカイ協定が締結されると、航空会社が直接航空会社や空港側と交渉して自由に決められるようになる。特に米国やEUではオープンスカイが進み、同じ域内の航空会社の合併やM&Aが進むほか、

羽田・成田空港の発着枠が増加するため日本政府も米国を始め各国との自由化を進める方針である。路線参入・撤廃、運賃の自由化に始まった“空の自由化”は、独占禁止法適用除外（ATI）の認定によって、アライアンス間の提携深化が進み、競争環境はますます激しくなっている。

②LCCの台頭

LCC（Low Cost Carrier：格安航空会社）とは、効率的な運営により低い運航費用を実現し、近年世界の航空市場において大きな存在感を発揮している航空会社である。米国同時多発テロや原油価格の高騰、リーマンショックの影響を受け、多くのレガシーキャリアで苦しい経営が強いられる中、堅調な実績を維持するLCCは現在、世界の航空市場の3%を占めている。

日本においては1998年「スカイマークエアラインズ」が福岡線に参入し、さらに「北海道国際航空：エアドゥ」が千歳線に新規参入を果たしたことで大きな変化が生まれた。この二つの航空会社はLCCを名乗っていないが、海外LCCのモデルに習い、低い運賃と簡素化されたサービスを提供している。さらに2000年代後半から外資系LCCの国際線参入が相次いでいたが、2012年に「ピーチ・アビエーション」、「エアアジア・ジャパン」、「ジェットスター・ジャパン」の新規国内LCC3社が運航を開始し、LCC元年となった。

第3章 ケース分析

それでは実際に第2章で紹介した理論を使用しながら日系航空会社のCSRについて検討していく。

3-1 JALのケース

まずはJAL（日本航空）のケースである。2010年JALが経営破たんした際は、日本中に大きな衝撃を与えたが、会社更生法の適用により改革を推し進め、わずか2年で営業利益2000億円となり、着実に再建の道を歩んでいる。JALは企業理念として

「全社員の物心両面の幸福を追求し、
一、お客さまに最高のサービスを提供します
一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します」を掲げ、強い採算意識を持ちながら企業活動を行っている。

JALが社会貢献活動として実施しているいくつかの活動について見ていく。

①「JAPAN PROJECT」

これは日本の品質や素晴らしさを世界に発信していく企画である。

【日本各地の紹介】

2011年5月から展開されている地域活性化を目指した地域コラボレーション企画であり、月替わりで地域を特集している。各地域の素晴らしさを紹介する媒体として、機内誌や機内ビデオが利用されるほか、国内線のファーストクラスや、国際線のビジネスクラスの機内食において地域ならではの食材を使用した郷土料理やメニューが用意されている。また羽田空港のラウンジにおいてイベントの実施や名産品の販売を行っている。インターネットサイトでは、客室乗務員が実際にその地域を訪れた際のエピソードや写真が掲載されていたり、お得なツアーも実施されている。

私の住む宮城県を例に出すと、2013年9月に特集が組まれており、機内誌では日本有数の温泉地である鳴子温泉や日本三景の一つである松島、南三陸の商店街について大きく取り上げられていた。機内ビデオでは、仙台城を起点に杜の都仙台の名所やグルメを紹介している。機内食では牛たんやズンダといった宮城の名産品を味わえる宮城御膳が用意された。

これは地域の魅力を高めることで、JALの重要な競争基盤である日本全国により高い価値を与えており **CSVの③**に当てはまる。

ANAでも東日本大震災以後、「Is Japan Cool?」という訪日需要喚起のキャンペーンを行い日本の古い文化、新しい文化の魅力をウェブで発信し、特別運賃の設定をしているがこれは外国人向けの企画である。これに対し「JAPAN PROJECT」はターゲットを日本人にまで拡大している。

【ユニバーサルデザイン】

日本品質の最良のおもてなしを提案するため、JALではユニバーサルでサインのリーディングカンパニーを目指して様々な取り組みが行われている。JALでは1980年代にロナルド・メイス博士によって提唱されたユニバーサルデザインに関する7原則に加え、独自の3つの原則も付加しこだわりの品質を目指している。

1、JAL×東京大学産学共同プロジェクト

学生の柔軟な発想力と論理的思考力を期待し企画されたプロジェクトであり、ユーザーの視点から空港のソファや機内の座席、手荷物カートなどの革新的な開発が行われた。

2、竹の車いす

非金属性の竹を利用した車いすであり、保安検査場で車いすのまま通過することを可能にしている。

3、多種多様な機内食の用意

国際線において健康や宗教に配慮した機内食が用意されている。アレルギーや糖尿病に対応するものや、低脂肪・低カロリー、消化によい食事や離乳食、ベジタリアンや各宗教に応じた豊富なメニューがある。

4、スマイルサポート

赤ちゃん連れや妊婦さん、お年寄りや子供の一人旅の際の手厚いサービスを準備している。

これらは多くの人にやさしい製品サービスを提供することにより、これまで飛行機を利用できなかった人に利用の機会を与えるとともに、JALを利用するお客様を増加させることになる取り組みであり、**CSVの①**に当てはまる。

他の航空会社もユニバーサルデザインに関する取り組みは行っているが、その中でもJALは積極的にユニバーサルデザインを追求している。

【東日本大震災復興支援活動】

このような「JAPAN PROJECT」による地域活性化プロジェクトの中でも、JALは2011年3月に東日本大震災で甚大な被害を被った東北地方の観光需要を喚起することに力を入れている。「行こう、東北へ」といった東北応援ツアーの拡充や、東北物産展の手伝い、マイル交換商品に東北産品を採用するなどの取り組みをしている。

②「東北コットンプロジェクト」

農家と約70の企業、団体が参加しているであり、津波被害により稲作が困難になった農地を利用して綿を栽培し、紡績、商品化、販売を一貫して行う企画である。農家の人が農業を再開することに繋がり、安定した雇用を生み出し、商品の売り上げによる収入で東北地方の復興支援に貢献してくものである。このプロジェクトチームでは原料調達から販売まで一貫したブランドの構築をしており、綿から東北の未来を創造するビジネスを創出している。2年目に収穫された綿からは約30ブランドでオリジナル製品を生産し販売してい

る。これらの綿を用いた商品は機内で販売され、JALの客室乗務員の制服にも利用されている。

これは生物多様性の大切さを考える機会を提供しつつ、被災地の人を支援し、自社の評判を上げるとともに競争基盤となる地域の発展に貢献している例であり、**CSVの③**に当てはまる。

③「JAL×コペルニク 人を繋ぐ、世界を結ぶ プロジェクト」

コペルニクとは2010年に設立された途上国の社会課題と先進国の技術をマッチングさせ、寄付により適正な価格で現地に技術提供を行うことで途上国の生活水準を改善しようとするNPO法人である。開発途上国でまだ整備されていない電気や水道、交通網といったインフラの整備に協力するために先進国から革新的なテクノロジーを発掘し届けている。JALはおもに航空券の提供によりコペルニクの活動を支援しているほか、日本各地で途上国向けの技術を発見できるようなイベントを開催したりチャリティマイルキャンペーンを実施しインドネシアの学校に浄水器を送るための協力を呼び掛けている。

これは開発途上国での社会課題を解決し、途上国の人々の生活水準をあげることで、競争基盤の価値を高めるとともにJALの評判をあげる取り組みであり**CSVの③**に当てはまると考えられる。

④環境面での取り組み

【地球温暖化に対応した取り組み】

JALでは2020年までにCO₂排出量を2005年度比23%削減することを目標としている。ボーイング787、エンブラエル170などの省燃費・低騒音機材の導入、客室乗務員の化粧品の小分けや飲料カップの軽量化、植物由来バイオ燃料の研究によりCO₂を11%削減している。

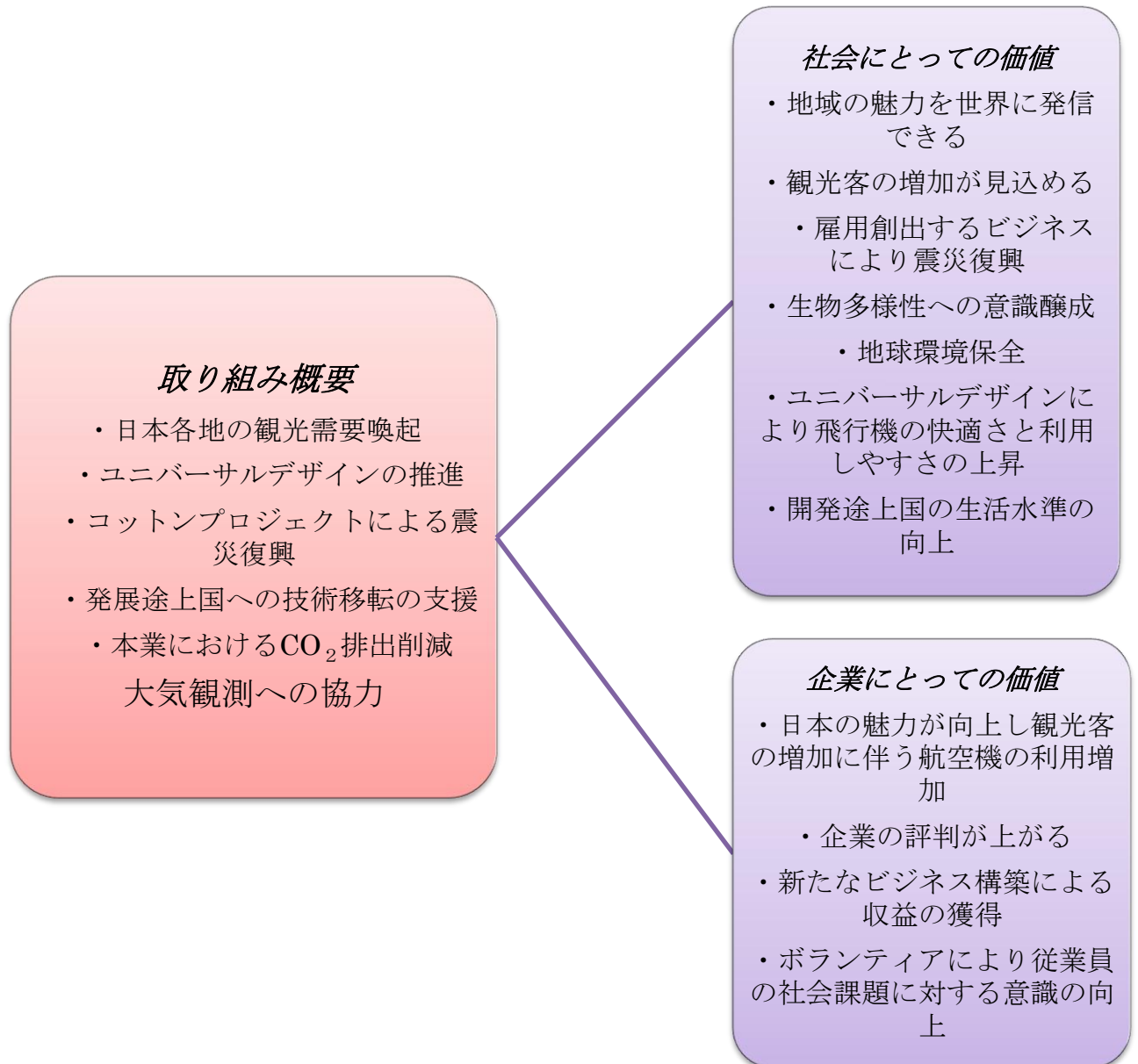
これは事業におけるインプット・アウトプット効率利用などであり**CSVの②**に該当する。

【CONTRAIL プロジェクト】

これは地球温暖化のメカニズムを解明するため、航空機による大気観測を行う企画である。毎日世界中の空を飛行している航空機に大気観測の装置を付ければ、広範囲で高頻度の観測を実施することができる。独立行政法人国立環境研究所、気象庁気象研究所、公益財団法人JAL財団、東北大学、宇宙航空研究開発機構などと協力し、観測機器の開発から検証まで行っている。

これは**CSVの②**に該当する。

これらJALの取り組みをまとめると以下のようなになる。



3-2 ANA のケース

次に ANA（全日本空輸）のケースについて見ていく。

ANA が目指す CSR の基本理念として「社会から『安心と信頼』を得て、自らも持続的に成長し、未来社会の貢献に寄与すること」を謳っている。ANA は 1974 年に「環境対策委員会」を設置し、航空運送事業に伴う CO₂ 排出が地球環境に与える負荷を自覚し環境保全

に取り組んでいる。」1992年には環境報告書の発効を開始し、2008年運輸業界初めて「エコ・ファースト企業」に認定された。

「ANA FLY ECO 2020 ～もっと、ずっと、青い空へ」

これは2012年に2020年をターゲットに見据え、グローバルな観点から環境活動に取り組んでいこうと始まったプロジェクトである。

【新機材の導入】

まずANAではCO₂排出削減を実現するために、環境性能の高い新機材の導入を積極的に行っている。ANAが排出するCO₂の約98%が航空機の飛行に伴って発生しているため、新機材の導入は重要視されている。低燃費型航空機として名高いB787航空機製MRJを世界に先駆けて導入しており、特にB787についてはローンチカスタマーとして社員をボーイング社に派遣し一から開発・製造に関わっており、ANAはB787の特性を知り尽くしている。炭素繊維複合材を採用したことで機体の約50%軽量化に成功し、在来機のB767に比べ約20%の燃費改善を実現。これによりCO₂排出量も約20%削減。B787は2013年にバッテリーの不具合などで世の中を騒がせたが、徹底して原因究明にあたり改良を繰り返し、運航を再開している。

これはANAがボーイング社と連携して製品開発に乗り出し、エネルギー利用の効率化を進めた例であり、CSVの3つのアプローチのうち①製品・サービスのイノベーション、②バリューチェーンのCSVにあてはまると考える。

【代替燃料の開発】

ANAは石油の代替燃料としてバイオ燃料の研究開発にも関わっており、2012年には廃食用油由来バイオ燃料を使用し、世界で初めて太平洋横断飛行に成功した。ミドリムシを活用したバイオ燃料の研究を支援する目的で、東京大学発のベンチャー企業ユーグレナなどに投資している。

これは石油という化石資源の有効活用し地球環境にも優しくを目指す取り組みであり、②バリューチェーンのCSVの「企業活動のインプット・アウトプットの効率利用」に当てはまる。

【地上・航空機内での取り組み】

ANAでは世界トップクラスの頻度でエンジン洗浄を行い燃費効率に気を遣っている。エンジンは使用につれ圧縮機部分に埃が付着し燃費効率が低下していく。1回のエンジン洗浄で約1%の燃費効率が向上すると計算されており、予算の関係から年2.9回実施されそれにより約24000k lの燃料削減効果をあげている。また全国の空港で地上ハンドリング用の電気自動車を取り入れ年間約10トンのCO₂削減に貢献した。

また航空機そのものの軽量化を目指すとともに、機内に搭載する各アイテムの小型化・

軽量化、搭載数の削減も実施しており、28 kg減量した新コンテナの開発や、機内ショッピングカタログの紙質やページ数の見直しに取り組んでいる。客室乗務員が機内に持ち込むマニュアルも軽量化し食器やグラス、予備掲載品など細部に至るまで改善を行った結果、1機当たり約62kgの軽量化を実現している。

これもバリューチェーン全体のエネルギーを削減しており②バリューチェーンのCSVにあてはまる。

【カーボンオフセットプログラム】

カーボンオフセットプログラムは2009年に国内線全便でスタートしており、航空機が排出するCO₂を吸収する森を育てる植林活動に必要な資金をお客様から任意に提供してもらうプロジェクトである。提供された資金は一般社団法人more treesを通じて日本やアジアの森林育成に活かしている。自身が搭乗した航空機が排出したCO₂を相殺できるようオフセット額が算出されている。2013年のe-flightにおいてカーボンオフセットつき商品が機内販売された。

これは商品の販売により得た資金を環境支援団体を援助することに活かし、競争基盤であるアジアや日本の森林を守る取り組みであり①製品・サービスのCSV③競争基盤・クラスターのCSVが当てはまる例である。

【地域環境保全活動の推進】

地域、社会に新しい価値を提供できる森づくりの一環として、東日本大震災で壊滅的な被害を受けた宮城県・南三陸町で「ANA こころの森」プロジェクトをスタートさせ長期的な視点で復興に貢献しようとしている。これは南三陸町にある10ヘクタールの森を森林組合の協力のもと整備し、町内の工場の間伐材を製作することで雇用も生み出す企画である。地球温暖化対策のための森を創るだけでなく、地域産業の活性化や雇用の創出により被災地を支援することを可能にした。また「ANA こころの森」を実施することになった背景には、震災後2ヶ月間南三陸町の避難所でボイラー機能の付いている除雪車による給油活動「ANA こころの湯」を実施したことも挙げられる。この企画の際、ANAグループから200名近くのボランティアが参加し住民との絆を深めていた。間伐材グッズを製作するのは南三陸町の廃校になった建物に工場を構える「フロンティアジャパン」であり、南三陸町の住民10名がスタッフとして雇用された。また、ANAグループの社員も森での下草刈りや、搬出作業、工場での袋詰めをボランティアとして手伝い、森づくりを実際に体感する機会を得ている。

この例は社会貢献活動を自社事業にまで高めることで、企業と地域がともに社会課題を解決しながら継続的に利益を享受するというものであり、CSVの①製品・サービスのCSV③競争基盤・クラスターのCSVに当てはまる。間伐材の活用方法が課題となっている「企業の森」が少なくないなか、ANAグループの取り組みは、「企業の森」の新たな活用方法のモデルとして大いに期待されているようだ。

項目	目標	2013年3月期の実績
地球温暖化対策	航空機燃料によるCO ₂ 排出量の低減	【単位当たり目標】 2021年3月期の有償輸送トンキロ当たりCO ₂ 排出量(国内線・国際線合計)を、2006年3月期比で20%削減 【総量目標】 国内線2013年3月期～2021年3月期のCO ₂ 排出量を年平均440万トン以内に抑制
	事業所使用エネルギーの削減	全事業所計年1%削減(改正省エネルギー法への対応)
	バイオ航空燃料の導入	バイオ航空燃料の計画期間内本格使用開始に向けた検討
大気汚染対策	航空機の排出ガス基準適合	リース機を含め全機ICAO排出ガス基準に適合
	低公害車の導入	ハイブリッド車・電気自動車など、低公害車の積極導入と、バイオ燃料使用の検討
騒音対策	リース機を含め全機ICAO騒音基準チャプター4に適合	全機基準に適合。
省資源化の促進	廃棄物削減、営業用紙含めペーパーレスの推進 機内誌などのクローズド・リサイクルをはじめとする3R活動の促進	廃棄物量は全体で前期比2.5%減少しました。 紙類の総使用量は前期並みとなりましたが、OAコピー用紙についてはペーパーレス化を進め、前期比13.7%の削減となりました。
地域の環境貢献活動の推進	地域・社会に新たな価値を提供し、貢献できる持続可能な森づくり	宮城県・南三陸町にて「ANAこころの森」と名づけた森づくり活動を開始。地元森林組合の協力を得て、ANAグループの社員ボランティアも参加させていただきながら間伐作業を行いました。また、間伐材を利用したノベルティグッズなどを地元工場で作製いただくことで、地域活性化を応援しています。
	「チーム美らサンゴ」によるサンゴ再生プロジェクトを通じた環境啓発活動の強化	長年の功績が認められ、「農林水産大臣賞」を受賞。天皇皇后両陛下からお手渡しいただいたサンゴの記念植えつけを行いました。また、春2回・秋2回サンゴ植えつけを行い、ダイバー・ノンダイバーのボランティアなど計181名が参加、地元の方々や旅行者が参加する啓発イベントも開催しました。

【東日本大震災復興支援】

①福島県における取組み

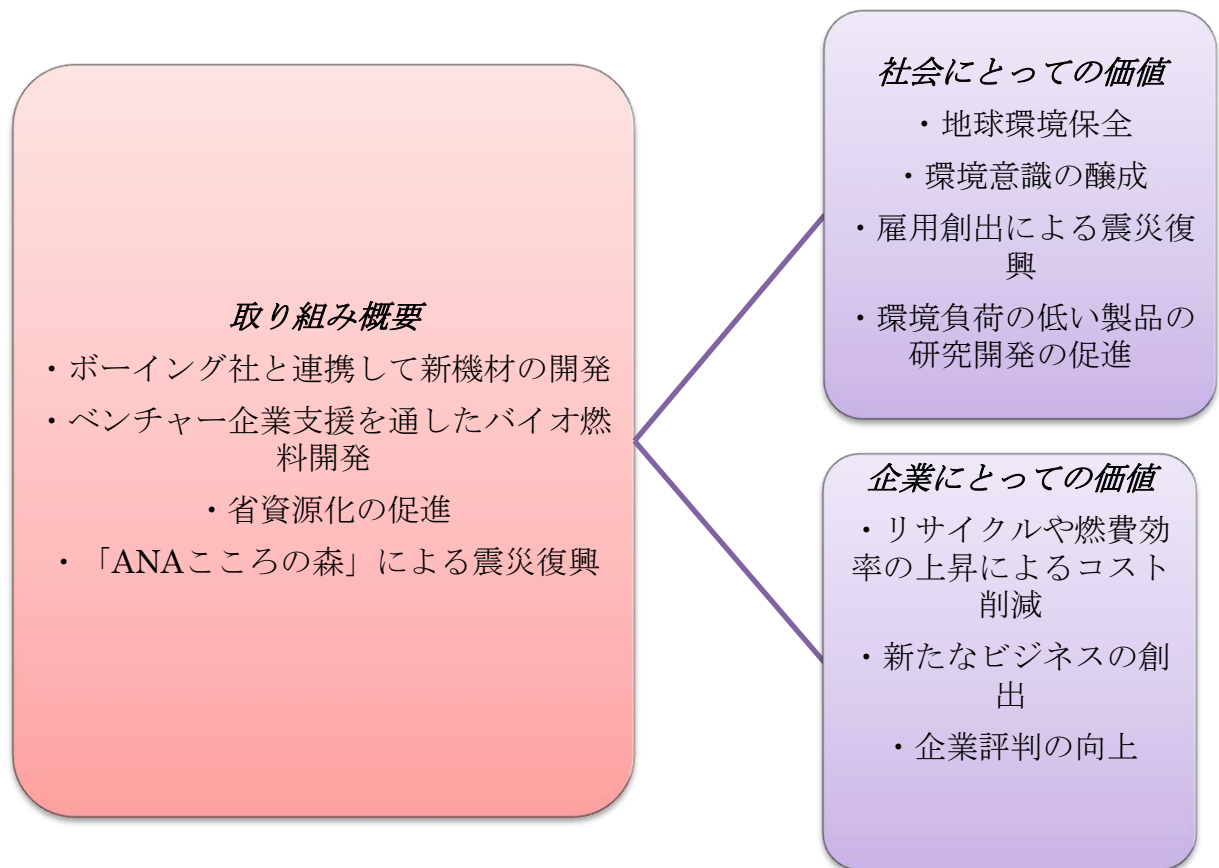
事業を通じた復興支援として、福島―伊丹線の定期便を新たに就航させ福島の観光振興を励ましている。NHKで放送され話題を呼んだ、福島が舞台の「八重の桜」を復興の象徴とし、機内誌や機内ビデオで福島の特産品や、自然、観光スポットを紹介し、日本各地の人々に福島の魅力を伝えている。またANAの通信販売サイトで東北地方の特産品をPRし、売り上げの一部を福島の小学校に寄付している。

これは③競争基盤・クラスターのCSVに該当する。

②海岸林再生プロジェクト

ANAの航空機も就航している仙台空港周辺をはじめ東北地方の海岸林は津波の被害により甚大な被害を被った。公益財団法人オイスカは「海岸林再生プロジェクト10年計画」という活動をしているが、ANAはこの活動を支援するため「海岸林再生マイル」を募集したり、社員がボランティアとしてこのプロジェクトに参画している。

これまでの取り組みをまとめると以下のようになる。



3-3 LCC のケース

次に近年台頭している LCC の CSR に対する姿勢について見ていく。LCC は低い航空運賃の提供のため、コスト削減を第一に目指しているため CSR にかかる余裕があまりないよう CSR レポートも未発行であるが、いくつかのケースを紹介する。

・エアアジア・ジャパン（バニラエアに改名）

エアアジア・ジャパンは展望として、

「まだご利用いただけていない 30 億人以上の皆様にご提供できる、世界最大規模の格安運賃航空会社を目指します。」

と謳っている。

これはコストを極限まで抑え安価な航空運賃を提供することで、従来航空機を利用できなかった人たちにもその機会を与えることになり、市場の拡大に貢献する。これは **CSV**

の①に該当する。この低運賃の提供は他の LCC でも安全面と並び、最も注力されている分野である。

・スカイマークエアラインズ

スカイマークでは安全に関する基本方針を明記し、航空輸送の安全確保に力を入れている。また次世代育成の観点から、社員が仕事と子育てを両立できるような環境づくりを進めるため、所定外労働を積極的に減らしたり、ノー残業デーを設定し業務効率化と労働生産性の向上を目指している。これはCSVの②に該当する。

・ピーチ・アビエーション

ピーチ・アビエーションでは個別の CSR レポートは刊行していないが、日本で生まれた LCC として「ジャパングオリティ」を追求し、「おもてなしの心」のこもったサービスの提供を心がけている。

また 2013 年 12 月、日本赤十字社と手を組み、東日本大震災の被災者神戸ルミナリエに招待し、阪神淡路大震災の被災者と交流する機会を提供した。これは震災を風化させず、復興を後押しする取り組みであり、CSVの③に該当する。

・北海道国際航空（Air Do）

北海道国際航空は、「北海道の翼として北海道のために貢献する」という理念のもと、本業外においても地域貢献活動を行っている。知床の自然環境に詳しい知床財団と手を組み、「知床キムンカムイ・プロジェクト」をすすめ、ヒグマと人間の共生していく道の模索に協力した。世界遺産である知床を観光する上で空の玄関となる女満別空港—東京間を就航させ、観光客の増加と自然環境保全を目指した。

これは競争基盤である北海道の自然を豊かにし観光客の増加を見込んだ企画であり、CSVのアプローチのうち③に当てはまる。

これら 4 社の LCC は、消極的な CSR にとどまらず、積極的に社会課題を解決する取り組みをしている例である。

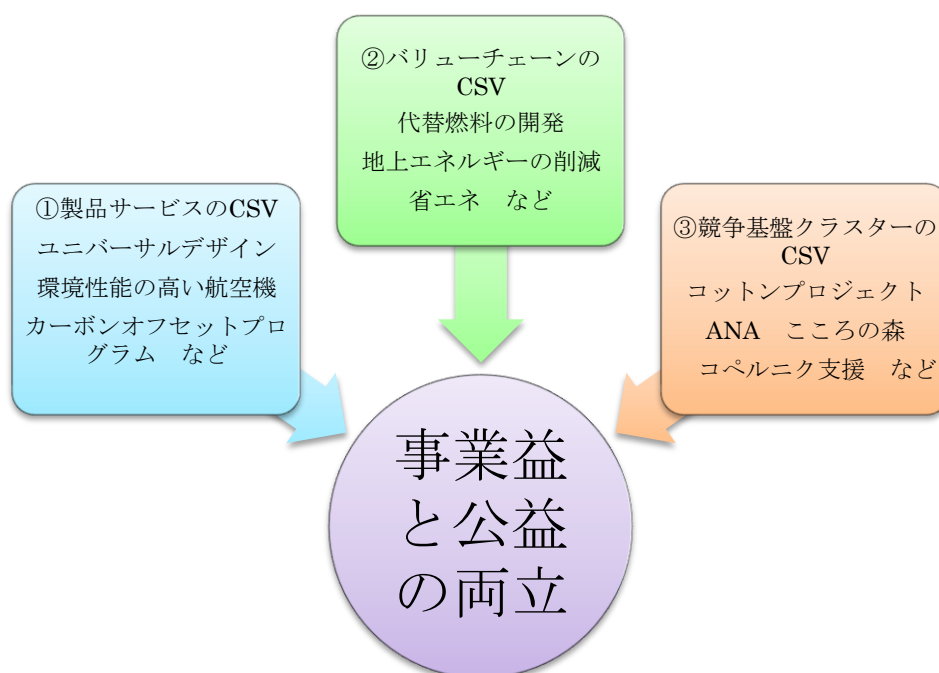
第4章 まとめ

この章では第3章で行ったケース分析をまとめ、航空会社のCSRにおける特色や今後の課題について検証していく。

4-1 ケース分析考察

まずJALとANAの日系フルサービスキャリアの活動を考える。これら二つの企業は、CSVの3つのアプローチをバランスよく取り入れた幅広い活動を行っていることが分かる。

特に2011年の東日本大震災の爪痕がまだ残る被災地との交流に力を入れ、「ANA ころの森」や「JAL コットンプロジェクト」で地域の活性化にもつながるビジネスを展開している。これらは競争基盤・クラスターのCSVに該当する取り組みであり、雇用を生み出し地域の住民を中心にビジネスを行うだけでなく、社員にも参加の機会を提供し、社会貢献意識を高めることに役立っている。これらは社会貢献事業を自社事業まで高めたものであり、企業と地域が連携して社会課題を解決しながら持続的発展していくモデルとなるケースであると考えられる。



次にLCCのケースをまとめる。

エアアジア、スカイマークエアラインズ、Peach Aviation、北海道国際航空の4つの企業を紹介したが、これらに共通するのは、低運賃の提供によって客層の幅を広げ従来の航空市場を拡大することとなった。このようにこれまで飛行機を利用できなかった人まで客層

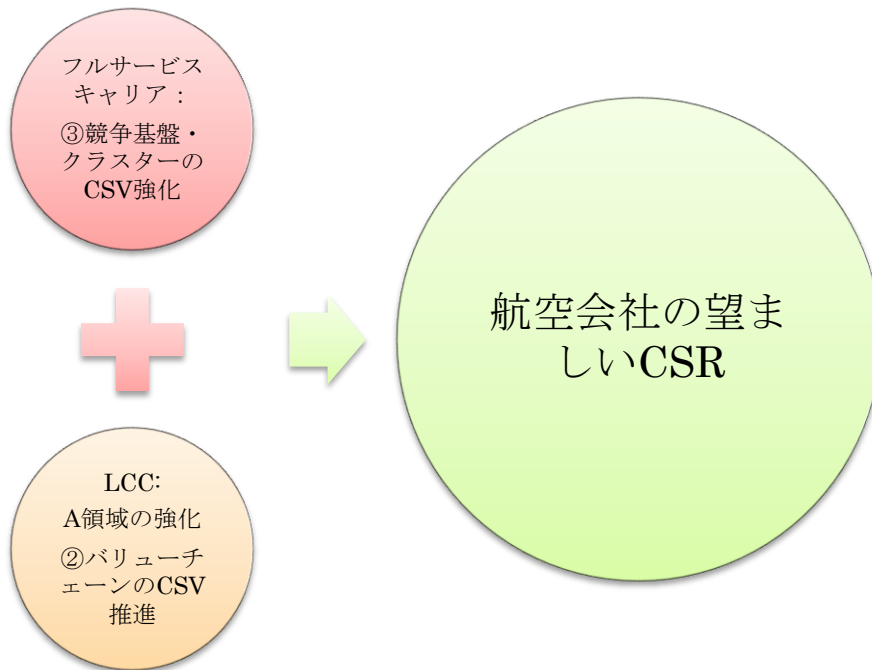
に取り組んでおり、評価すべき点である。常に低い運賃を提供し続けるために安全面以外のすべての面で効率性を追求しているようで、フルサービスキャリアと比較しても CSR 活動に費用をかける余裕がないことが分かる。ただ、効率性の追求によって、航空機の空港滞在時間を最大限短くしていることや、機内食などの搭載品が少ないことなどから従来より環境負荷が少ないということである。そんな中で、ピーチ・アビエーションと日本赤十字社の共同プロジェクトや北海道国際航空の知床プロジェクトは、本業である航空輸送を通じて被災地復興や地域活性化を目指したもので CSV の③競争基盤・クラスターの CSV に当たる。これは

4-2 航空会社の CSR の課題

最後に航空会社が果たすべき CSR について考察したい。航空会社は世界を繋ぐビジネスであり、広い視野で社会に価値を創造する活動ができることが予測される。ANA と JAL の2つのフルサービスキャリアでは CSV の3つのアプローチをバランスよく実行しているが、中でも③競争基盤・クラスターの CSV で強みを発揮しているようだ。各地域を活性化する活動をすることは、競争基盤の魅力を向上させることに繋がり、航空会社にとっても有益である。これまでも多くのステークホルダーと協働して③競争基盤・クラスターの CSV に力を入れてきたが、今後も継続していくことでよりよい社会の創造と、それに伴う事業収益の獲得が見込めると考えられる。この2社は経営理念として、企業の持続的発展と未来社会の創造に貢献することを謳っているため、CSV を実践することは理念を継承する意味でも大切である。

また、LCC の場合低運賃を維持するためには効率のよさが最優先され、社会課題の解決には手が回らないようである。しかし、効率性を追求するからこそバリューチェーンの CSV に繋がる可能性があり、たとえば環境問題を緩和することにおいて一役担うのも難しいことではない。よってコストの面でわりに合えば、省エネを推進して CSV の②バリューチェーンの CSV を推進していくべきだと考える。また今回紹介した4社とも個別の CSR レポートを発行していないようで、CSR 活動における透明性に欠けている。LCC の利用客は若い人を中心に急激に伸びているが、「安すぎて安全面に不安」や「インターネットでの予約が分かりづらい」「定時運行へ不安」などの声が上がっているのも現実である。このような中、CSR レポートの刊行を始め、透明性を向上させることができれば、信頼、安心の獲得ができる可能性がある。つまり、CSV の発想も重要であるが、守りの領域とされる CSR の A 領域への責任のしっかり果たすことも LCC の責務であると考えられる。

一口に航空会社といってもフルサービスキャリアと LCC ではその性質が大きく異なる。それぞれの特性を生かした CSV を推進していくことにより、企業と社会の相乗発展が実現していくのが望ましい。



おわりに

先日京都に旅行する機会があり、仙台空港から関西国際空港まで Peach Aviation の航空機を利用した。初めての LCC の利用でありどのようなものかと思ったが、片道約 5000 円であり従来の 6 分の 1 近くの運賃でサービスも満足いくものであった。特に、航空機に搭乗する際、窓側の乗客から順番に搭乗していくルールがありこれは新しいアイデアであると感じた。安さだけでなく工夫を凝らしたサービスを提供する LCC は、激化する航空市場において生き残る力を持っているように思う。今後、特に若い人たちを中心に LCC を利用する人が増加することが見込まれる中、フルサービスキャリアである ANA や JAL は国内でも大きな信頼を獲得しており根強い人気がある。このような環境において、単に社会に貢献して信頼を勝ち取るだけでなく、企業が持続的に発展できるように事業収益も上げることが不可欠になる。世界を繋ぐ航空会社ならではの地球規模での取組みに、今後も注目していきたいと思う。

本論文の執筆にあたり、ご指導いただいた高浦先生、多様な意見を下さったゼミ生の皆さまには心から感謝いたします。ありがとうございました。

参考文献

赤池学、水上武彦編『CSV 経営 社会的課題の解決と事業を両立する』（NTT 出版 2013 年）

伊吹栄子編『CSR 経営戦略』（東洋経済新報社 2005 年）

参考資料

全日本空輸 HP <http://www.anahd.co.jp/csr/>

日本航空 HP <http://www.jal.com/ja/csr/>

Peach Aviation HP <http://www.flypeach.com/jp/ja-jp/homeJP.aspx>

北海道国際航空 HP <http://www.airdo.jp/ap/index.html>

スカイマークエアラインズ HP <http://www.skymark.co.jp/ja/>

エアアジア HP <http://www.airasia.com/jp/ja/home.page>