



2025年2月に香港就航70周年を迎える日本航空。そんな歴史ある香港事業に香港支店長として2021年に赴任された速水氏。総務部長として2021年に赴任されたカムチャイパイ氏。コロナ禍においても新しい着想で、事業のアイデアを創出することで事業を推進してきた貴重なエピソードを伺ってみた。

① コロナ禍における事業環境について教えてください。

当社は主には旅客事業と貨物事業を運営しております。香港では世界の中でも厳しい検疫政策を実施していたこともあり、旅客事業は多大な影響を受けております。他航空会社においても現状コロナ前の20%くらいしか便を飛ばせていないという現状です。香港-日本便の話に限って話をしてもその影響は甚大です。2019年実績で人口750万人に対して250万人の香港の人々が日本に行ったというデータがある中で、今日本が実施している水際政策では以前のように香港-日本間の実質自由な移動をすることがかなわず、現段階での日本観光における移動の早期回復というのは難しい状態にあります。一方で貨物事業は世界的に好調です。香港の空港の輸送能力を活かして華南地区の輸送の多くを引き受けるという役割を担っており、貨物事業は順調に推移しております。



Japan Airlines Co., Ltd.



香港支店長
速水孝治



総務部長
カムチャイパイ クンラウッチ

② コロナ禍真っ只中の2021年に赴任されたと聞きましたが大変ではありませんでしたか？

はい。実は今回が初めての海外赴任でした。日本にいる時から国際線事業を主に担当していたので、海外には頻繁に行っていました。香港が好きで都市だということもありましたし、赴任については会社から新しい機会を頂けたということで、非常にワクワクしてきたというのが正直なところ。通常であればこの時期の赴任は気分が暗くなることもあるかも知れませんが、私は不思議と一切なかったです。赴任当初の21日間の隔離を除いては(笑)。



③ 赴任してからどのように事業を立て直してこられたんですか？

新規路線を開拓することということに注力していました。これまでは飛ばしていなかった便を飛ばすということに積極的にチャレンジしてきました。例えばアメリカへの経由便を深夜に飛ばすということもその一つです。これは香港からアメリカに行く留学生の移動経路から生まれた発想です。香港から日本に深夜便を飛ばせば日本からアメリカ東海岸に行く午前便に間に合うのでお客様にとって便利なのでは?と考えました。通常であれば深夜便はあまり乗りたいがらないものですが、上記に述べた移動経路に見事にマッチし、今では昼の便よりも繁盛するときもあるくらいに賑わっております。またこの深夜便を使って、中国にいる中国人の日本への留学生を香港を経由して運ぶ(中国-日本の便は非常に限られている)ということにも展開することができました。現在ではこの便を大幅に増便しております。またこの取り組みはビジネスだけではなく、日本の留学生受け入れ増加にもつながったと考えており非常にやりがいを感じています。この深夜便は今後香港から日本に行く観光客の方々にも展開(日本に早朝到着後、乗り継ぎ便で国内の地方都市へ移動など)できるのでは?と考えています。



④ 日本人の出張における日本-香港の移動についても取り組まれていることがあると聞きました？

現状、香港から東京に入るには成田空港にしか飛ばすことができません。一方東京から来る便については成田でも羽田でもどちらとも良いということになってます。当社は日中帯の便、7便の内5便は羽田から飛ばしています。出張やご家族を伴う移動においては羽田経由を希望されるお客様が非常に多いこともあり、この点においては日本航空の先好性を高めることに成功していると感じています。

⑤ このような環境下で組織マネジメントは大変だったと思います。

はい、人材の採用・定着には苦勞しております。この数年間、香港マーケットは全体として動いておりました。その中で香港の賃金マーケットも上昇を続けておりました。それを受けて弊社の中でも賃金バランスがマーケットと見合わないということで転職をする社員がおりました。事業が回復する兆しが見えてきており、それに向けた採用活動も再開していくという中では安い賃金の問題を解決することはこれからの事業継続において非常に大事だと考えております。

⑥ 上記課題についてどのようなことを取り組んでおられますか？

一つは頑張った人がきちんと評価されるような当たり前の取組をすることです。このためにこれまで香港では取り入れていなかった評価制度を本社から導入することにしました。評価結果について納得してもらうための本音ベースでのコミュニケーションも人事を中心に実施しております。実際評価が良い人には相応しいポジションや賃金で答えられるようにしています。また、現状の航空会社が置かれた立場から賃金を上げることが難しい状況にありますが、改善するために動いています。それ以外には我々の考え方の拠り所であるJALフィロソフィーを伝えていくこと、日本本社での勤務機会を香港支店で働く社員に提供するというにも積極的に取り組んでいきたいと考えております。



⑦ 最後に、今後の事業の展望についても伺っても良いですか？

当社の経験・ノウハウを活かした航空以外の事業開発にも取り組んで行くこと、SDGs戦略としてお客さまに選ばれるためにEcoFriendlyな航空会社への変革を進めて行くことが大きな方針として出ています。これを海外拠点としていかに皆の視点・ベクトルを合わせて進めていくかが今後の重要課題だと思います。私自身も好きな分野であるので、今後も新しい分野にチャレンジをして結果を残したいなと思っております。

~~取材を終えて~~

旅客事業はコロナ禍において最も影響を受けた産業と言っても過言ではないと思う。

このような状況下で着想を変えることで新しいビジネスを創出され続けてきた速水氏の話に強い感銘を受けた。また大変な時期での赴任にも関わらず、非常に前向きに取り組む姿勢にもとても好感が持てた。“明るく前向きに、知恵を絞ってはたらく”当たり前のようなことに聞こえるがリーダーとして本当に実践できている人は少ないと思う。厳しい環境を乗り越えてきた会社の今後の発展が非常に楽しみだ。