



特集

伊東 信一郎 新社長に聞く

2009年4月1日に代表取締役社長に就任した伊東信一郎に、経営方針を聞きました。



● 社長に就任しての感想をお話いただけますか

非常に厳しい経営環境の中で、前任の山元から経営を引き継ぎ社長に就任しましたので、身が引き締まる思いでいます。

厳しい状況を耐えて生き残り、2010年の羽田・成田の両首都圏空港の発着枠拡大に向けて、成長軌道にもう一度戻すための準備を着実に進めていきたいと考えています。そして、こういう時期であるからこそ基本に立ち返って、安全、品質、サービスの向上に磨きをかけ、お客様の目線でさら

に充実させる。それを先頭に立ってやっていくことが、当面の私の仕事だと考えています。

● 2009年3月期を振り返っていかがでしたか

2009年3月期は、世界同時不況の影響により、下半期にはすべての分野で需要が急激に落ち込み、営業収入は前期に比べ952億円減収の1兆3,925億円(前期比93.6%)となってしまいました。

その急速な需要減少に対応するために、運航路線・便数

の見直し、投入航空機材の小型化など、供給力の調整を行い、全力で費用削減に取り組んだ結果、上半期に原油価格が高騰したものの、営業費用は前期より184億円抑え込むことができました。結果、営業利益は75億円(前期比9.0%)、経常利益は9,100万円(前期比0.2%)と黒字を確保しましたが、42億円の当期純損失となりました。

● 2010年3月期はどのような経営方針で臨むのですか

当面は需要が冷え込んだ状況が続くという厳しい見通しを持っていますが、新型インフルエンザの発生といったマイナス要素はあるものの、年末までには回復の兆しが表れ、来年には回復基調に転換するものと予測しています。

そのような見通しの下、2010年3月期は、第1に足元の状況に対応して増収やコスト削減などの緊急な対応を確実に実行すること、第2に2011年3月期以降の成長につなげていくための準備や競争力強化を進めていくこと、これら2つの重点課題を掲げました。

具体的には、「シニア空割」などの独創的な運賃の提供で需要を喚起するとともに、特にコスト面では、単年度では過

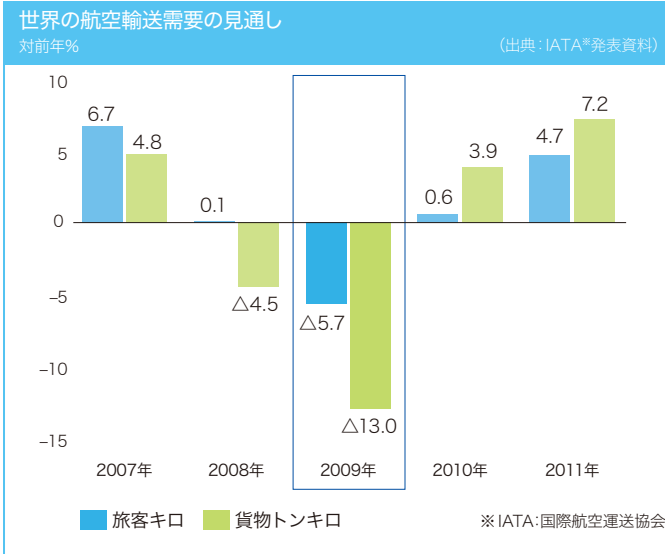
過去最大規模の730億円のコスト削減を目指す		
単位:億円		
燃油費・燃料税	△480	事業計画見直しによる燃油使用量削減
		燃油削減プログラムによる削減
人件費※	△60	役員報酬カット
		従業員賞与カット
		管理職基本給与・賞与カット
		その他福利厚生費カット
空港使用料	△70	着陸料などの公租公課減免
その他費用	△120	国際販売手数料の削減
		エンジンリプレイスメントプログラムによる削減
		その他販売企画・宣伝費の削減
合計	△730	※ 内25億円は08年度実施済

去最大規模の730億円のコスト削減を進め、当期利益の黒字化を目指します。なお、配当につきましては、現時点では未定とさせていただきます。さらに、中長期的なコスト構造の強化のため、グループエアラインの統合、グループ内の本社・本部の統合などを進めていきます。

● 中期的にはどのような戦略を実行していくのですか

羽田・成田の両首都圏空港の拡充が大きなポイントになります。羽田空港は国内線のハブ機能を持っていますので、羽田空港の発着枠拡大により、アジア近距離に加え、夜間は欧米への長距離も飛べるという環境が整備されますから、国内各地から羽田空港で乗り継いで国際線を利用できるという待望の環境が、2010年10月に整うことになります。それに先んじて、2010年3月には成田空港の発着枠拡大がありますから、首都圏空港がより機能的に活用していけるようになります。この絶好の機会を生かすための準備を着実に進めているところです。

またフリート戦略(航空機材戦略)では、燃費が良く経済性の高い航空機を計画的に導入していくことが、中長期的



な競争力を確保するためには不可欠であると考えています。導入が遅れていましたが、最新鋭機のボーイング787型機の1号機を2010年2月に受領することになりました。従来の航空機よりも燃費が20%程度良く、欧米などの長距離路線も運航できるこの機材を戦略機材として位置付け活用し、導入による収支改善効果を見込んでいます。そして、このような省燃費機材を他社に先駆けて積極的に導入し、2012年3月期末までに保有するジェット機の半数以上を省燃費機材に更新していく計画です。

本年秋から沖縄貨物ハブの運用を始め、その高速輸送ネットワークを生かし、日本を含むアジア各地から夜間に貨物専用機で貨物を沖縄に集め、積み替えて、早朝にアジア域内や日本各地に運んでいくという、エクスプレス事業を開始する予定です。そのため国際宅配便サービスを手掛ける海外新聞普及(OCS)の筆頭株主となり、同様の事業を行うグループ内のオールエクスプレス社(ALLEX)と併せて販売体制を強化していきます。今後のアジアの成長を考えれば、人も物も流動がもっと活発になることは間違いなく、大きく伸ばしていきたいと考えています。

ボーイング787型機(イメージ)



● 貨物事業を新しい成長分野として位置付けていますね

経営資源を航空運送事業に集中する中で、貨物事業を国内線旅客事業、国際線旅客事業と並ぶ大きな柱に育てていくために、その事業基盤と収益基盤の整備に力を入れています。アジア域内の航空貨物は中長期的に高い成長が見込める分野と考えており、日本、中国、韓国、東南アジア各国の中心に位置する那覇空港に大規模な航空貨物基地(沖縄貨物ハブ)を設け、アジア域内に広範な国際航空貨物ネットワークを展開していく計画です。

● アライアンス戦略の方向性についてお話しいただけますか

世界最大の航空連合であるスター アライアンス※に加盟して10年が経過しますが、世界の航空会社はスター アライアンス、ワンワールド、スカイチームの3つのアライアンスグループに集約されつつあります。航空会社間の競争からアライアンス間の競争へと変わってきており、ネットワークやサービスを競うといった動きが顕著になってきました。成田空港では第1ターミナル南ウイングにスター アライアンス加盟各社が集まり、ラウンジ施設を共用するなど、アライアンスの内容が深化してきています。また加盟各社のネットワークを使ってコードシェアにより自社路線網を拡大するなど、アライアンスがもたらす効果をさらに活用していく考えです。

※ 地球規模のネットワークと複数の航空会社が航空輸送サービスを継ぎ目なく提供するシームレスなグローバル・サービスの実現を目指して、1997年5月に航空会社5社が設立した航空連合。2009年5月末日現在、24社が加盟し、総合ネットワークは160カ国、916空港に及ぶ。ANAは1999年10月に正式加盟。

● 関心が高まっている「環境への取り組み」について、お聞かせください

2010年2月に導入する燃費に優れたボーイング787型機は、環境に優しい航空機です。ANAグループではこのように燃費の良い機材への転換を進めているほか、「エコ・ファースト・プロジェクト」と称する全社的なCO₂削減運動に取り組んでいます。

昨年新たにスタートした環境中期計画「エコロジープラン2008-2011」では、世界の航空会社で初となるCO₂総排出量目標（期間中の国内線のCO₂排出量を年平均470万トン以内に抑える）を掲げています。省燃費機材の積極的な導入などの環境への取り組みと社会的責任を重視する企業姿勢が評価され、2008年11月、環境省から運輸業界では初めてとなる「エコ・ファースト企業」に認定されました。 ※ 詳細は「CSRレポート2009」に掲載しております。



CSRレポート2009

下記ウェブサイトでご覧いただけます。

ANA 企業情報

検索

→CSR・環境活動→CSRレポート2009

● 今後の抱負をお話しいただけますか

経営環境は厳しいですが、ピンチをチャンスに変える。まさに、そういう時だと思います。より強く、柔軟な事業運営体制をこの時期につくり、羽田、成田の増枠という大きなチャンスを生かして、それを軌道に乗せていこうと考えています。そして、品質、顧客満足、企業価値でアジアNo.1の航空企業グループになるという経営ビジョンをぜひ達成したいと思っています。株主の皆様のご支援をよろしくお願いいたします。



プロフィール

伊東 信一郎(いとう・しんいちろう)1950年生まれ。74年4月ANA入社、03年4月執行役員 営業推進本部副本部長兼マーケティング室長、同年6月取締役。常務取締役、専務取締役、07年4月代表取締役副社長を経て、09年4月代表取締役社長に就任。グループ経営戦略会議議長、総合安全推進委員会・CSR推進会議総括。

アジアNo.1のエアラインを目指して

※ いずれも空港拡張時に増枠される予定の発着枠の総数で、各航空会社への配分は未定。(出典:国土交通省資料)

