

特集: 2006～09年度中期経営戦略

2009年の羽田空港再拡張は大きなビジネスチャンスであると同時に大競争時代の到来を意味します。競争に勝ち残り「アジアNo.1のエアライン」となることを目指して収益力を強化するために、燃油価格の高騰などの環境変化を踏まえて、2006～09年度中期経営戦略を策定しました。新中期経営戦略について山元峯生社長に聞きました。

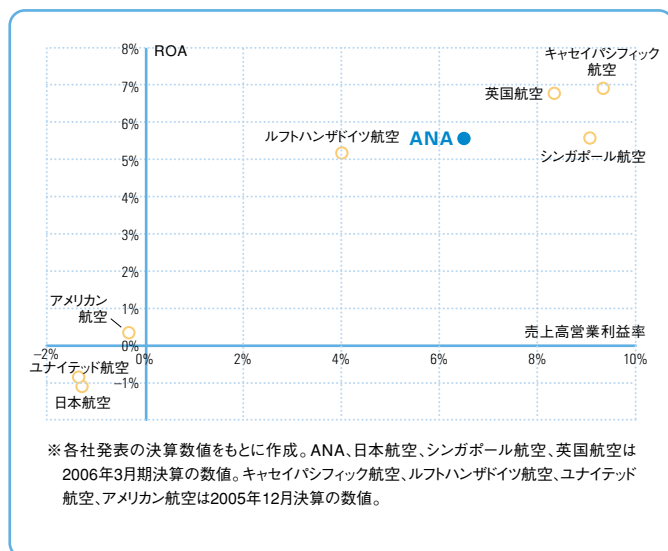


代表取締役社長 山元 峯生

Q1

2006～09年度中期経営戦略の狙いをお話いただけますか。

世界の主要航空会社の収益性比較



ANAは収益性が高いシンガポール航空やキャセイパシフィック航空を目標に経営改革を進めています。

A1 2009年に予定されている羽田空港の再拡張は、日本の航空業界にとって大きな転換点となります。国内線、国際線ともに競争が激しくなることが予想されますが、この環境変化をチャンスとしてとらえ、さらなる成長を達成するために、羽田再拡張を想定した2006～09年度中期経営戦略を策定しました。

2006～09年度中期経営戦略は、2005～07年度中期経営戦略の基本的な方向性を堅持しつつ、環境変化を踏まえて修正を加えたもので、国際旅客事業と貨物郵便事業を成長ドライバーと明確に定め、アジアの優良航空会社を、品質、顧客満足度、価値創造のすべての分野で凌駕して、2009年に「アジアNo.1のエアライン」となるというANAグループの経営ビジョンの達成を目標に掲げています。

2009年度には営業利益1,000億円を目標に、経営指標である売上高営業利益率とROAでもアジアのトップ水準を目指します。経営資源を航空運送事業に集中し、コスト構造改革、フリート戦略など従来からの取り組みを、着実に手綱を緩めることなく実行していきます。財務面では利益の蓄積と有利子負債の着実な削減により、デット・エクイティ・レシオを2倍程度にする計画です。

2006～09年度中期経営戦略の概要

達成目標:	品質・顧客満足、価値創造の分野で「アジアNo.1のエアライン」になる			
数値目標:	2010年3月期		2010年3月期	
	売上高	15,500億円	当期純利益	420億円
	営業利益	1,000億円	ROA	6～7%
	売上高営業利益率	6.5%	デット・エクイティ・レシオ	2倍程度
重点戦略:	■国際線旅客事業—「ネットワーク拡大による収益拡大」 戦略的ネットワーク展開 ・長距離路線:パートナーハブへの路線増強 ・短距離路線:中国・アジアネットワークの拡充 成田空港第1ターミナル南ウイングに移転 —スターアライアンスのアジアのハブ空港に ・乗り継ぎ利便性向上 ・施設共同利用 ■貨物郵便事業—「基盤整備に向けて事業規模拡大」 フレーター増強 ・年1～2機のベースで増強 フレーターを中心としたネットワーク拡充 ・中国・アジア—日本—北米 ・国内貨物深夜便 物流事業における提携の拡充 ・国際エクスプレス事業への参入 ■国内線旅客事業—「さらなるユニットレベニューの向上」 需給適合の深化 ・グループ運航体制の強化、提携強化 競争力の強化 ・レベニューマネジメントの強化 ・差別化戦略の展開 ■コスト構造改革—「環境変化に強い企業体質」への転換 間接固定費の削減 ・2008年3月期までに計100億円の抑制 …遊休スペースの有効活用 …間接人員の見直し など 直接費の節減 ・2010年3月期までに計100億円の節減 …フューエル・マネジメントの推進 など フリート戦略の推進 ・経済性の高い機材への機種統合			

Q2

羽田空港の再拡張を重視しているのはなぜですか。

A2 羽田空港は東京の都心から近く、年間約6,300万人が利用する世界第4位の空港です。再拡張が完成して滑走路が3本から4本に増える2009年以降、今までボトルネックとなっていた発着枠が現在の1.4倍に大きく増加することになります。羽田空港の再拡張は、ANAグループの成長のための大きなビジネスチャンスと考えています。

再拡張後は近距離路線を中心とした国際線定期便が就航可能となり、国際線の旅客・貨物の需要拡大が期待されています。一方、国内航空各社とも国内線を増便するものと考えられ、国内線での競争が一気に激化することが予想されます。そのため、この中期経営戦略の期間中に競争力をさらに高める必要があります。（「羽田空港再拡張」については16ページをご覧ください）

Q3

航空事業の成長分野として国際線旅客事業を挙げていますが、その事業戦略をお話いただけますか。

A3 ビジネス需要を重視した路線構成と需要に適合した機材配置によってネットワークを拡充していくという戦略は変えておりません。中国路線を中心に高い成長を期待しています。国際旅客事業は2000年3月期以降、路線の見直しや機材の適正配置などを進めた結果、ユニットレベニュー*は60%以上も向上しました。このユニットレベニューを維持し、収益性を重視した路線展開によって、売り上げと利益の両面の成長を図り、安定した事業体質を確立していきます。

2006～09年度中期経営戦略では2007年3月期下期以降の成田空港の発着枠の有効活用と、日中間の輸送力枠の順次拡大を念頭に、北米、欧州、アジア、中国各方面でバランスの取れた基本ネットワークの拡充を図ります。

*ユニットレベニューとは、座席キロ当たり旅客収入のこと。
路線の収益性を示す指標。

Q4

基本ネットワークの充実について詳しく説明していただけますか。

A4 長距離路線では、スター アライアンス各社の拠点空港への輸送力を重点的に強化して接続利便性を高め、単区間の利用だけでなく接続需要の獲得を狙う「パートナーハブ戦略」に基づいて、ネットワークの充実を推進します。既にフランクフルト線で一定の成果を上げており、北米、アジアにも広がっていきます。北米では、東海岸、西海岸に加え、北米中部の戦略拠点としてユナイテッド航空のメインハブであるシカゴへの運航を再開します。

近距離路線は、中国・アジア路線では、需要に合わせてエアバス A320 型機、ボーイング 737-700 型機などの小型機を積極的に投入して運航頻度を高め、収益性を維持しつつ競争力の強

成田空港第1ターミナル南ウイングに集結するスター アライアンス加盟10社

AIR CANADA

ANA

Asiana Airlines

Austrian

Lufthansa

SAS Scandinavian Airlines

SINGAPORE AIRLINES

SWISS

THAI

UNITED



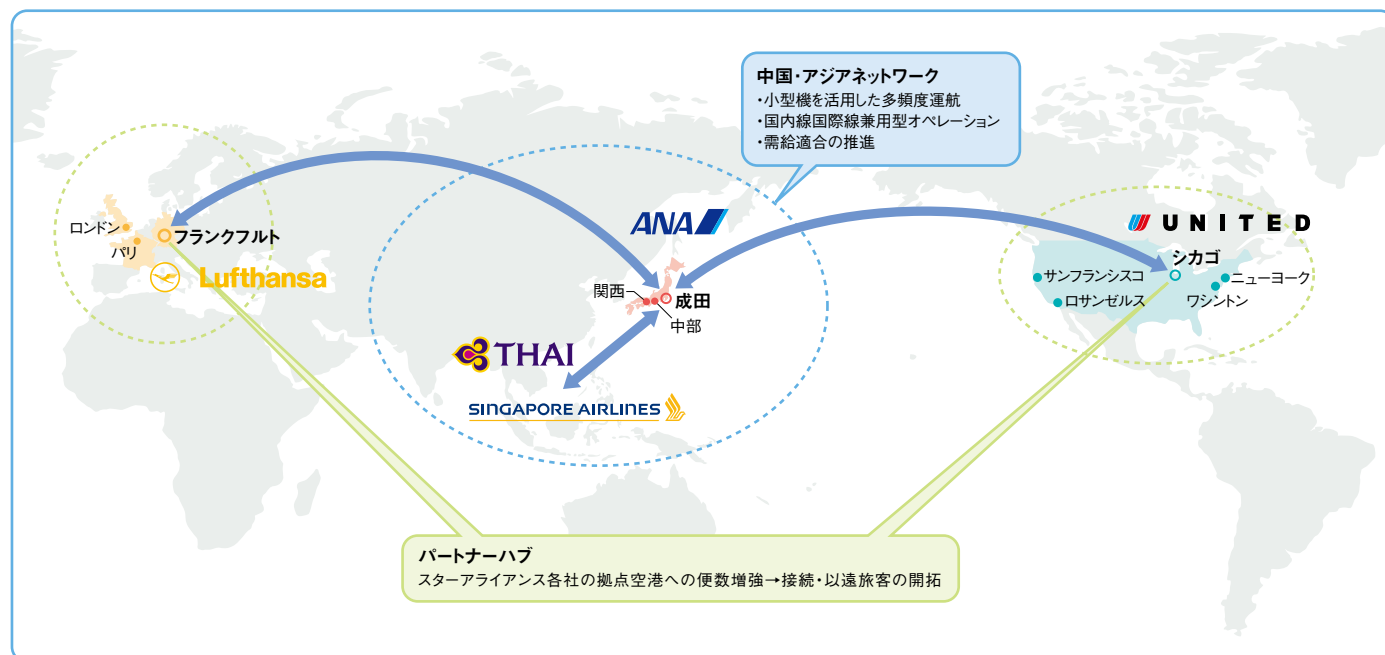
成田空港第1ターミナル南ウイング

化を図っていきます。小型機は新規路線の立ち上げ時期の事業リスクを最小化できますので、新しいマーケットへの展開にも活用したいと考えています。

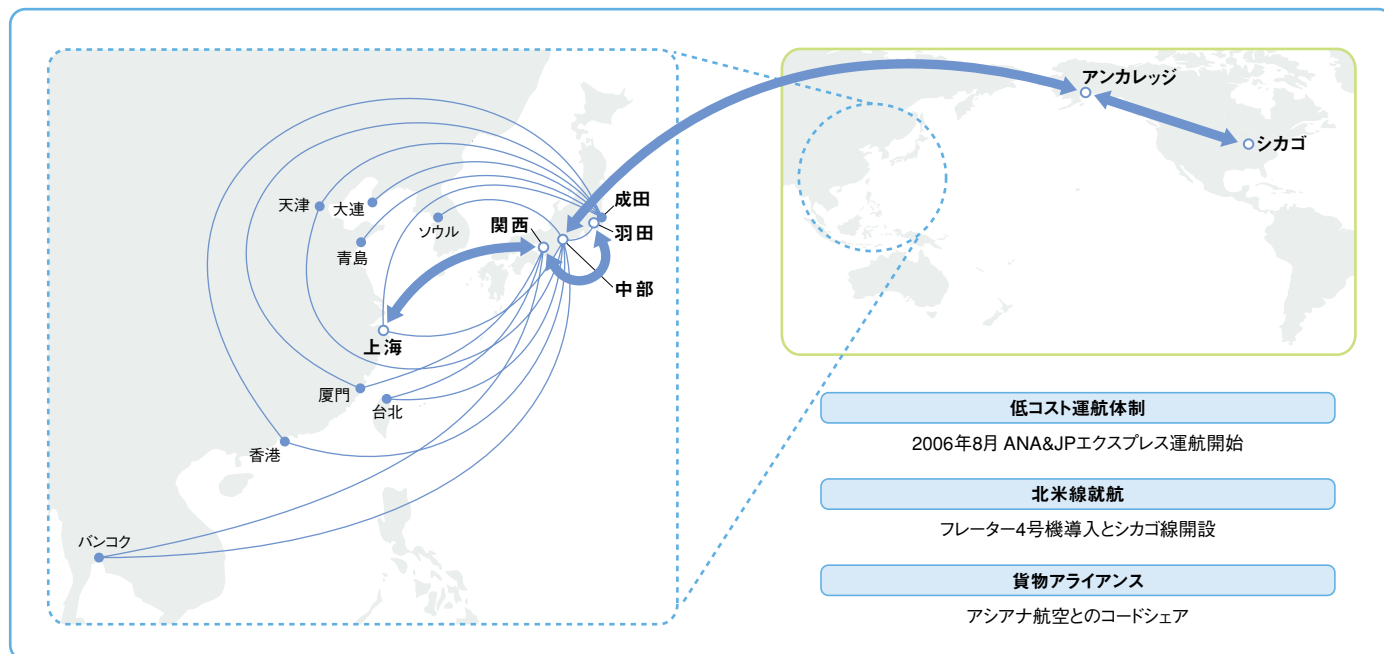
2006年6月に成田空港第1ターミナルにスター アライアンス加盟10社が集結しました。新施設は国際線の乗り継ぎが110分

から45分に短縮されたほか、スター アライアンス各社のチェックインができる世界最大規模の126台の自動チェックイン機が設置され、お客様の「簡単・便利」がさらに充実しました。ラウンジの拡充などによりサービス向上にも努め、一方で施設の共同利用による経済効果も期待しています。

国際旅客事業：パートナーハブ戦略に基づく基本ネットワークの拡充



貨物郵便事業:ネットワーク拡大による事業基盤の確立



Q5

もう一つの成長分野として貨物郵便事業に力を入れていますね。

A5 アジアを中心に航空貨物市場が今後も著しく成長することが期待されることから、新たなパートナーと独自に事業を展開して、ANAグループの収益拡大を担う第3のコアビジネスに育てたいと考えています。

まず、将来の事業展開に必要なインフラを早期に整えるために、フレーター（貨物専用機）の増強とネットワークの拡充を図ります。需要の変動にも柔軟に対応できる中型のボーイング767-300型貨物専用機を中心に、年1~2機のペースで増強を図り、日本-中国・アジア間、ならびに北米-アジア間を中心としたネットワークを構築します。

ボーイング767-300型貨物専用機4号機導入後の2006年10月には、中部-アンカレッジ-シカゴ線を開設して、成長著しい北米-中国間の航空貨物市場に中部国際空港を中継点として参入します。アジアで集荷した貨物を日本で接続して北米に空輸するフレーターネットワークを構築し



ボーイング767-300型貨物専用機

て収益力を強化していきます。

貨物郵便事業を成長させるためには、エクスプレス事業やフォワーダー（国際航空貨物混載取扱業者）とのグローバル取引、メーカーとの直接取引を開拓していく必要があります。

エクスプレス事業では、国内で夕方集荷して現地に翌朝お



山元峯生社長と生田正治日本郵政公社総裁

届けするといったサービスをANAの国内線・国際線ネットワークを活用して展開していきます。2006年3月からエクスプレス事業で中心となるフレーター便が、羽田-関空-上海線に就航しました。ANA&JPエクスプレスを活用して、成長性の高いエクスプレス事業に参入します。

提携先と共同で最適なネットワークを

展開して安定収入源を確保し、需要の変動リスクを最小化していく考えです。ネットワークの拡充を進めれば、一般航空貨物の分野で大手フォワーダーとの全世界的な包括契約や、特定の荷主との取引を一手に引き受けることができるようになり、収益を拡大するチャンスを広げることができます。

国内線では、深夜貨物便による深夜航空貨物物流の定着を図っていきます。さらに国内主要空港と東アジアを結ぶフレーターネットワークを充実させ商品力を強化していきます。

Q6

国内旅客事業についてお話しいただけますか。

A6 国内線の旅客需要の伸びは緩やかだと考えています。国内線旅客事業の収益を安定的に増加させるために、機材の需給適合、レベニューマネジメント(収入管理)、プロダクト(機内設備)の強化といった従来の施策を、引き続き強化していきます。

具体的には、まず、「簡単・便利」をキーワードに利用のしやすさを追求します。グループ航空会社と一体となった路線展

開、提携航空会社の北海道国際航空やスカイネットアジア航空とのコードシェア便の拡大により運航頻度を増加させます。また、2006年9月から事前に予約・決済・座席指定をお済ませいただいたお客様に、出発時刻の10分前でチェックイン不要の新搭乗サービス、「スキップ

スキップサービス

サービス」を国内24空港から順次開始します。

次に、お客様のニーズに応えた高付加価値商品で他社との差別化を図り、増収につなげていきます。「スーパーシートプレミアム」は、2006年3月期の下期にボーイング767型機以上の中・大型機への装着を完了しました。提供席数が前期比で2倍程度に増えましたが、高付加価値志向のお客様にご支持いただき利用率は好調に推移しています。

2006年4月より国内線の運賃を改定しましたが、運賃水準だけでなく割引運賃体系の見直しも行い、PROS※も活用しながら、きめ細かいレベニューマネジメントによって、ユニットレベニューを向上させていきます。

※PROS=Passenger Revenue Optimization System



ボーイング 787 型機

Q7

フリート戦略について説明していただけますか。

A7 ANAではコスト競争力の強化を推進するためにフリート戦略を推進しています。中・小型機を中心として燃費に優れ、経済性に富んだ機材への転換を継続的に進め、機種統合に取り組んでいます。

2006～09年度中期経営戦略では、国際線大型機の主力となるボーイング777-300ER型機、2008年に世界で初めて導入を開始する中型機のボーイング787型機、そして小型機のボーイング737-700型機といった燃費の良い新鋭機を積極的に導入していきます。また、貨物郵便事業の基盤強化のために貨物専用機を増機するなど、将来に向けた戦略的ネットワーク展開のための機材構成を実現していきます。

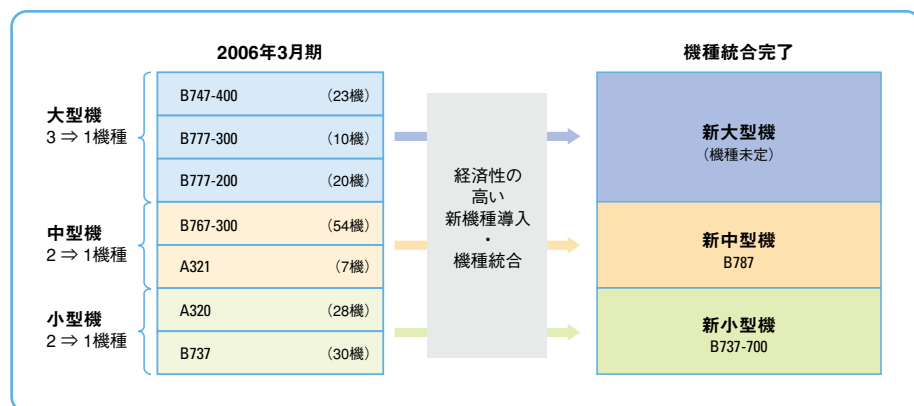
2009年の羽田空港の再拡張時には、ボーイング787型機とボーイング737-700型機を活用した国内線・国際線兼用の運航を拡大し、アジアを中心とした国際線ネットワークを強化しつつ生産性向上を図っていきます。

Q8

燃油価格が高騰していますが、その対策についてお話しいただけますか。

A8 燃油価格の高騰が続いていますが、安定的に利益を創出できるように引き続き企業体質の強化に取り組んでいます。

フリート戦略：3機種へ統一



今後、燃油費・燃料税は航空運送事業費用の中で20%程度を占めるものと予想しています。そのため燃油費の平準化を図る目的で燃料価格のヘッジを行っています。また、エンジン洗浄や最適高度の飛行によるフューエルマネジメント(燃費効率化)により燃料使用量の抑制に努める一方で、中期的にはフリート戦略に基づき経済性の高い最新鋭機材への更新を進めます。

燃油費の高騰に対応するために、全社を挙げてコスト削減を進めており、機材の小型化による空港使用料の節減や生産性の向上による人件費の削減などを併せて行い、直接費を2010年3月期までに100億円節減します。また、遊休スペースの活用、Web化による予約案内コストの削減、間接部門の人員見直しなどの間接固定費の削減をさらに進め、2008年3月期までに100億円を抑制する計画です。

Q9

投資戦略についてお話しいただけますか。

A9 2006～09年度中期経営戦略期間中の総投資額は約7,000億円を予定しており、航空運送事業に集中的に投下します。ボーイング737-700型機やボーイング787型機などの購入資金や情報システムへの投資が大半です。資金は営業キャッシュフローと2006年3月に行った公募増資で得た約1,000億円の資金を充当する計画です。フリート戦略の達成に向けて機材更新をはじめとする設備投資のための資金として調達した公募増資は、将来の資金調達をより安定的に実施するための財務体質の改善にも寄与します。

Q10

財務体質の強化策についてはいかがですか。

A10 航空運送事業への経営資源の集中と投資採算性重視の観点から、不動産事業をはじめとする多角化事業については、資産売却などによる資金回収を図り、有利子負債の圧縮を進めています。

商業用不動産は2006年3月期に売却を完了しましたが、ホテル事業についても2008年3月期中に保有資産のオフバランス化を実現させていく考えです。

航空運送事業については、成長のための投資を継続するとともに、より一層、収益性を高め、キャッシュフロー増大に努めていきます。

Q11

株主価値向上についてお話しいただけますか。

A11 2006～09年度中期経営戦略では、安全運航を堅持し、航空輸送サービスの基本品質を向上させつつ、さらに事業の収益性を改善して、株主の皆様からより一層の信頼を頂くことを目指しています。

どのように環境が変化しても安定して利益が出せるように、企業体質、財務体質をさらに強化し、株主価値のさらなる向上に努め、安定的に配当を継続していく考えです。

羽田空港再拡張

羽田空港の概要

正式名称は東京国際空港。都心から20kmに位置し、3本の滑走路があり24時間運用が可能な国内最大の空港です。旅客数は6,328万人で世界4位。3つのターミナルビルがあり、国内48空港に1日約800便のほか、ソウルやグアムに国際線チャーター便が就航しています。現在、定期便に使用できる年間29.5万回の発着枠はすべて使用しており、すでに能力の限界に達しています。

世界の空港別旅客数ランキング(2005年)

単位：千人

順位	空港名	都市名	国名	乗降旅客数
1	ハーツフィールド	アトランタ	米国	85,907
2	オヘア	シカゴ	米国	76,510
3	ヒースロー	ロンドン	英国	67,915
4	東京国際(羽田)	東京	日本	63,280
5	ロサンゼルス	ロサンゼルス	米国	61,451
6	ダラス/フォートワース	ダラス	米国	59,064
7	シャルルドゴール	パリ	フランス	53,756
8	フランクフルト	フランクフルト	ドイツ	52,219
9	マッカラン	ラスベガス	米国	44,280
10	スキポール	アムステルダム	オランダ	44,163

出所：Airports Council International

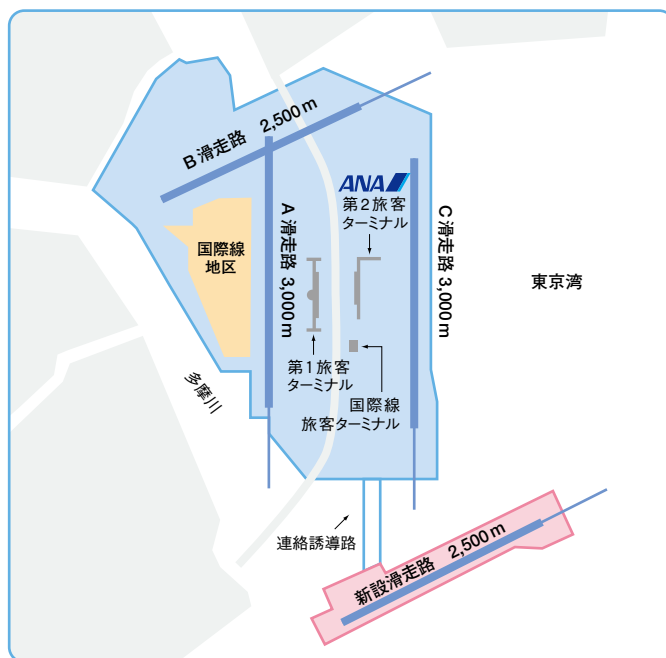
羽田空港再拡張で空港容量は1.4倍に、 近距離国際線も就航

限界に達している発着枠を拡大するために4本目の滑走路を整備することが決定され、2009年の供用開始を目指して工事が進められています。完成すれば発着回数が現在の約1.4倍に当たる年間40.7万回に拡大され、航空会社にとって路線便数設定の自由度が増し、大きなビジネスチャンスとなります。また、再拡張後は近距離国際線の定期便就航も計画されており、都心に近いという利便性から、日本と近隣のアジア諸国との間で日帰り出張も可能になり、航空需要の拡大が期待されています。

羽田空港と成田空港の位置関係



再拡張後の羽田空港



羽田空港第2ターミナル