

社長インタビュー

ANAグループは、これまでいくつもの危機を乗り越え成長してきました。
現在の厳しい経営環境に対しても、全役職員が一致団結して立ち向かい、
その先にあるビジネスチャンスを実確にとらえていきます。
私たちの経営ビジョンである「アジアNo.1の航空企業グループ」を目指して、
不断の挑戦に邁進するANAグループにご期待ください。



代表取締役社長 伊東 信一郎

世界同時不況を背景に大変厳しい経営環境の中で、2009年4月に社長に就任されました。新社長としての抱負や、今後の経営の舵取りなどについてお聞かせください。

非常に厳しい経営環境の下、ANAの経営を担うことについては、責任の重さに身が引き締まる思いです。このような厳しい状況を乗り越え、目前に迫っている2010年の羽田・成田の両首都圏空港の拡充に向け早期に成長軌道に戻すことが、私の最大の使命であると考えています。まずは、足元の状況に対応して増収やコスト削減などの緊急対応を実行し、次に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の強化を進めていきます。同時に、このような時期だからこそ基本に立ち返り、安全、品質、サービスの向上に磨きをかけ、お客様の目線に立ってさらに充実させることが必要です。自らが先頭に立ち、実行していくことが重要だと考えています。

2009年3月期を振り返っていかがでしたか。
また、経営環境の急速な悪化に対して、
どのような対応を図ってこられたのでしょうか。

2009年3月期は、上半期で過去にない原油価格の乱高下に見舞われるとともに、世界規模での大幅な景気後退により、下半期からは国内・国際線ともに旅客需要が落ち込みました。また、秋口まで前年を大幅に上回って推移していたANAの貨物輸送量も、下半期は世界的な荷動

きの低迷により急減しました。これらの結果、営業収入は前期(2008年3月期)に比べ952億円減少し、1兆3,925億円となりました。

急速な需要の減少に対しては、供給量を削減すると同時に、役員報酬のカットをはじめとした緊急コスト対策を実行しました。路線・便数の見直しや投入機材の小型化を進めた結果、国内線旅客事業では、前期並みの座席利用率を維持しました。一方、国際線旅客事業では、国内外でのビジネス需要の急減や、中国路線の不振による旅客数の落ち込みが想定以上に大きく、座席利用率は前期を下回りました。

費用面では、上半期までの原油価格高騰の影響によって燃油費が前期と比べ373億円増加しました。しかしながら、航空運送事業において積極的な需給適合の実施や、257億円の生産連動費用の抑制、販売手数料や広告宣伝費などの販売関連費用を134億円削減したことなどにより、営業費用を前期より184億円抑制することができました。結果、営業利益は75億円、経常利益は91百万円と黒字を確保することができましたが、42億円の当期純損失となりました。

厳しい経営環境が続くことが想定される中で、2010年3月期における航空運送事業の各事業戦略についてご説明ください。

また、過去実行されてきた経営改革とは、どのように違うのかもお聞かせください。

2010年3月期については、当面の間、需要の低迷が続くという見通しを持っています。回復時期については、新型インフルエンザという新たな不安要因はあるものの、需要は第3四半期で回復に転ずると予測しています。このような見通しの下、当期は「2009年度緊急対策プラン」を確実に実行して黒字化を目指すとともに、2011年3月期以降

の成長につなげていく準備や競争力の強化を推進します。

今回の経営改革が過去と違う主な点は、拡大のチャンスを目前に控えている、ということです。航空事業は「ネットワークビジネス」です。需要に対して、いかに適切な供給調整をしていくか、ということが収支に直結します。そのため、市場動向を注視した上で、これまで進めてきた需給適合をさらに深掘りし、従来以上に迅速で柔軟な対応をとることが重要です。同時に、旅客動向、競合状況に応じたきめ細かな運賃設定や、高需要期での積極的なシェアの拡大などにより、収入の最大化を目指していきます。

国内旅客事業については、2009年3月期に行った路線の再編成を加速し、不採算路線の休止・減便など、ネットワークを見直していきます。加えて、需要に応じた投入機材の調整期間をこれまでより短縮し、より機動的な供給調整を実施します。運賃については、「旅割」の拡充や「シニア空割」の新設など、お客様にとって魅力のある品揃えと価格設定で積極的な需要の創出を行っていきます。また、市場分析に基づいたきめ細かな価格設定により「ビジネスきっぷ」などの単価向上を図り、収入の最大化を目指します。

国際線旅客事業についても、需要に対応してきめ細かく運航路線や便数、投入機材を見直し、収支の改善に努めます。一方、競争力のある運賃設定により、冷え込んだ需要の喚起を図ります。中でもプレジャー需要については、燃油特別付加運賃(燃油サーチャージ)の引き下げや円高の影響により、2009年初めから韓国路線などで回復の兆しが出てきていますが、このような傾向を確実に当社の収入に結びつけていきたいと考えています。

最後に貨物事業です。中長期的なアジア域内の航空貨物については高い成長性が見込まれており、引き続き事業基盤の整備を進めていきます。しかしながら、現在の貨物需要は、一部に回復の兆しが出ているものの、依然として不透明な状況であり、展開計画についてはスピード調整を行う予定です。沖縄における貨物輸送ハブについ

ては2009年後半からの運用を予定しています。

企業間物流と小口エクスプレスを扱う一貫輸送事業(エクスプレス事業)については、2008年7月から営業を開始した(株)オールエクスプレスと、2009年3月にANAが資本参加した海外新聞普及(OCS)とのシナジーを活用して販売体制の強化を図ります。

景気回復の規模、スピードが不透明な中、需要見通しを立てることは極めて困難ですが、今後の需要が私どもの見通しを下回った場合は、事業計画の大幅な変更も含め、迅速かつ柔軟に対応していきます。

2009年4月に発表された「2009年度緊急対策プラン」と、それを踏まえた「過去最大規模730億円のコスト削減策」の概要と実効性についてご説明ください。これまでも相当なコスト削減や事業の効率化を実行してきたことを考えると、今後さらなる対策をとる余地は限られるということはありませんか。

そのご質問に端的にお答えすると、「まだやるべきことはたくさんある」ということです。



緊急対策プランは、事業計画の見直し、コスト削減、投資抑制の3つが柱となっています。この中で、事業計画の見直しについては、先ほどご説明した各事業における需給適合を迅速かつ緻密に推し進めることで対応していきます。また、投資額については安全および将来の成長に結びつく戦略的投資以外については抑制します。

株主・投資家の皆様が特に懸念されるのは、コスト削減についてだと思われます。この過去最大規模のコスト削減策で、最も大きな削減となる燃料費については、生産量の減少に加えて、2009年3月期後半から取り組んでいる燃油使用量削減プログラム「燃節プロジェクト」の効果が寄与してくることから、約480億円の削減を見込んでいます。「燃節プロジェクト」は、部門横断的に燃料使用の構造を変革していく試みで、2012年3月期には2008年3月期比で約60,000klの燃料、約15万トンのCO₂排出量を削減するという目標に向かって取り組んでいます。(「燃節プロジェクト」の詳細は、P12～19の特集をご参照ください)

人件費については、役員報酬のカットをはじめ、管理職基本給与・賞与カット、従業員賞与カットなどがすでに決定しています。ほかにも、国際線における販売手数料の削減や販売企画・宣伝費の縮小も進めていきます。これらのコスト削減については、2010年3月期に向け、全力で取り組んでいきます。

また、中長期的な取り組みとして、グループ内の組織・機能の見直しを進め、さらなる固定費の削減を実行するとともに、旅客サービスや空港オペレーションについても生産性向上に向けた改革を推進し、効率的な生産体制の構築を図ります。

■航空運送事業におけるコスト削減の取り組み

項目	内容	金額(億円)
燃油費・燃料税	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	△480
人件費	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／その他福利厚生カット	△60
空港使用料	小型化・減便および着陸料などの減免	△70
その他費用	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	△120
合計		△730

2010年には、羽田・成田の両首都圏空港の拡充が予定されており、成田空港の増便に加え、羽田空港の国際線展開が本格化します。このような環境変化をANAグループではチャンスととらえているとのことですが、競争が激化するという意味でリスクもあるのではないのでしょうか。

ANAグループが成長を続けていくためには、市場の成熟化が進む国内の需要に依存するのみでなく、国際線事業を拡大してグローバルな旅客流動をとらえていくことが重要です。特に、中長期的には大きな伸びが期待されるアジアの成長を的確にとらえていくことがポイントになると考えています。

そのため、発着容量の拡大と羽田の国際発着本格化は、ANAグループにとって、数十年に一度の事業拡張に向けたビジネスチャンスです。羽田からの国際線拡充によって、昼間の時間帯は東京からアジアの主要都市への利便性が飛躍的に向上します。また夜間については欧州など長距離路線の就航も可能になります。加えて、国内各都市のANAグループのお客様が、羽田において短い時間で国際線へお乗り継ぎいただけるようになります。

一方、成田では国際線の就航地点を拡大し競争力を

高めるとともに、北米＝アジア間などのような三国間の旅客流動を積極的に取り込む計画です。同様に貨物便の拡充も図っていきます。外国航空会社の乗り入れ増加など、競争の激化も予測されますが、国内ネットワークの強みを発揮できるANAグループにとっては、そのリスクを補って余りある成長のチャンスといえるでしょう。

この2010年のいわゆる「航空ビッグバン」を見据えて、ANAグループでは着々と準備を進めてきました。航空事業への経営資源の集中を進めるべく実施した、2007年6月のホテル事業の売却をはじめ、国内ネットワーク強化のためのグループ体制の構築、ローンチカスタマー(世界で初めての発注会社)となったボーイング787型機への投資なども、こうした準備の一環です。

現在、羽田空港からの国際線は定期チャーター便として、ソウル、上海、香港に就航していますが、東京都心へのアクセスのよさからビジネス需要を多く取り込むことができおり、改めて羽田空港の重要性を実感しています。羽田空港発着国内線のネットワークを生かした同空港のハブ空港化は、ANAグループの国際線での飛躍に不可欠です。

今後の設備投資については、事業規模に合わせた投資抑制をしていくとのことですが、計画の概要や、フリート戦略についてお聞かせください。

「2009年度緊急対策プラン」における事業規模の見直しに対応して、2009年3月期からの2年間で、当初計画から1,190億円の圧縮、2012年3月期までの4年間では当初計画から1,530億円の圧縮となる設備投資計画を策定しました。成長のための戦略的投資と安全にかかわる案件以外は、投資規模の圧縮と時期の先送りを行います。これにより、2010年3月期の設備投資額は、航空機材への投資が1,720億円、ITその他の投資が580億円、合計で2,300億円とする計画です。設備投資の原資については、自己資金と借入を中心とする予定ですが、有利子負債の増加をできるだけ抑えていく考えです。

設備投資のうち、多くを占めるのは航空機関連になります。経済性の高い航空機を計画的に導入していくことは、中長期的な競争力を維持するために必要不可欠であると認識しており、省燃費機材を他社に先駆けて積極的に導入していきます。ボーイング777-300ER型機、ボーイング737-700/800型機、ボーイング787型機が主な省燃費機材

となりますが、2012年3月末には、保有ジェット機の約50%をこれらの省燃費機材にしていく予定です。受領が遅れていましたボーイング787型機については、2010年2月に導入できる予定です。燃費効率が高く、経済性、環境性にも優れた同機は、ANAの戦略機種と位置づけています。

当期の配当は1株当たり4円減配の1円となり、今期の配当額は未定とされました。今後の株主還元の考え方についてお聞かせください。

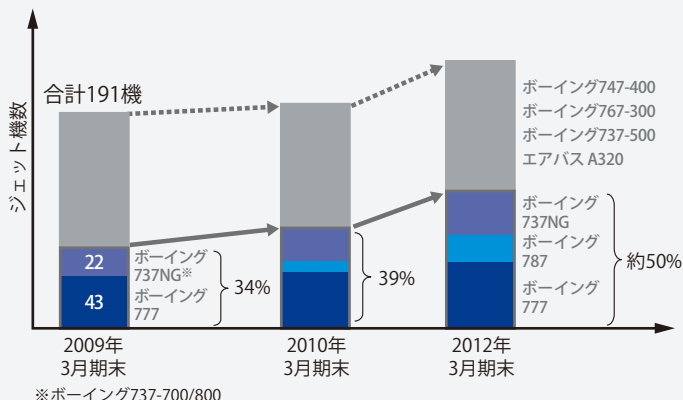
株主の皆様に対する還元については経営の重要課題と認識し、将来の競争力強化のための設備投資と、安定経営のための内部留保の充実とのバランスを図ることを基本方針としています。

2009年3月期の配当については、今後、さらに厳しさを増す環境下においても着実な成長を遂げるため、一層の内部留保の充実と財務体質強化が必要との方針を踏まえ、検討を重ねてきました。過去にないレベルでの急激な需要後退に見舞われた当期は、純損失を計上する厳しい結果となり、1株につき前期より4.00円減配の1.00円とさせていただきました。なお、2010年3月期の配当については未定とさせていただきますが、今後の経営環境や



ANA塗装のボーイング787型機(ボーイング社提供)

■省燃費機材の導入計画(予定)



需要動向を見極めながら決定してまいります。先に申し上げた緊急対策プランや、今後の成長に向けた取り組みの実行が企業価値の向上につながると確信しており、増配を目指し決意を持って各種対策を実行してまいります。

最後に、株主・投資家の方々へメッセージをお願いします。

当社グループは、現在、大変厳しい環境に直面していますが、この危機を乗り越え、品質、顧客満足、価値創造で「アジアNo.1の航空企業グループ」を目指していきます。

ANAでは空港や各種施設に役員が直接足を運び、さまざまな社員と本音で話をする「ダイレクトトーク」という機会を設けています。このような場面で私が感じることは、社員は皆、チーム一丸となって必死にお客様のことを考え、さまざまな工夫をしながら、直面する課題克服に真剣に取り組むとともに、「アジアNo.1の航空企業グループ」実現に向けて走り続けているということです。これがANAグループの強さなのだと実感しています。私たちは



これまで、同時多発テロや新型肺炎(SARS)の発生など、何度も危機を乗り越えてきました。これからも、全役職員が一致団結して経営ビジョンの達成を目指していく所存です。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

[インタビュー実施：2009年6月22日]

株主・投資家の皆様への重要なお知らせ

◆公募増資の実施について

2009年7月1日開催の取締役会において、国内外における公募による新株式の発行、および第三者割当てによる新株式の発行を行うことを決議し、実行いたしました。概要は下記の通りです。

募集株式数：575,000,000株
発行価格：259円
発行価額：248.28円
予定手取概算額合計(上限)：141,671,000,000円
予定資本組入概算額(上限)：71,380,500,000円

今般の公募増資の実施により、ボーイング787型機などを中心とする経済効率の高い航空機への戦略投資を促進するとともに、強固な財務基盤を確立して、経営ビジョンである「アジアNo.1の航空企業グループを目指す」という目標の実現に向けて、高品質な航空運送サービスの維持・向上に努めてまいります。

◆「09年度緊急収支改善策」について(2009年7月発表)

2009年3月期からの世界同時不況の影響による需要の急速な減退を受け、2010年3月期はすでに総額730億円のコスト削減策を実行してい

ます^{※1}。その後、需要動向は穏やかな回復傾向にはあるものの、本格的な需要回復に至っていないことに加え、4月末から「新型インフルエンザ」の影響による大幅な需要減少が発生し、2010年3月期第1四半期の営業収入は収入計画を約300億円下回る見込みです。このような環境の中、年度経営計画の達成を目指し「09年度緊急収支改善策」をすでに実行中のコスト削減策に加えて策定・実行いたします。

内容は下記の通りです。

1. 事業計画の修正によるさらなる需給適合の強化
2. 人件費の削減等を初めとする生産量に対応した柔軟な費用圧縮
3. 一般調達コストの削減
4. 「Pay for Value」の導入^{※2}

これらの施策の実施により、約300億円の収支改善を目指します。

※1. 社長インタビューP8～9をご参照ください

※2. Pay for Value: 提供サービス内容の見直しや、一部有料化と新たな有料付加価値サービス

[2009年7月15日現在]