

特集： 需要を確実につかみ取る ネットワーク戦略の深化とともに

ANA



- 16 ネットワーク戦略の優位性
- 18 新生ANA ～変革の実現に向けて～
- 20 ANAグループのネットワーク戦略のこれから

STAR ALLIANCE

LOUNGE

AIR CANADA

AIR CHINA

AIR NEW ZEALAND

ANA

ASIANA AIRLINES

Austrian

bmi british midland

brussels airlines

Continental Airlines

EGYPTAIR

LOT POLISH AIRLINES

Lufthansa

Scandinavian Airlines

SHANGHAI AIRLINES

SINGAPORE AIRLINES

SOUTH AFRICAN AIRWAYS

Spanair

swiss

TP TAP PORTUGAL

THAI

TURKISH AIRLINES

UNITED

US AIRWAYS

ANA
LOUNGE



ANAグループは、2010年に実現する羽田・成田の両首都圏空港の拡張に備え、過去数年にわたって着々と準備を進めてきました。そして今、このビジネスチャンスを実に成長につなげることが、ANAグループが安定的な成長のステージに進んでいくための要となります。

今回の特集では、成長戦略の基盤ともなるネットワーク戦略について、過去～現在の取り組みを紹介するとともに、「新生ANA」に生まれ変わるための、今後の新たなネットワーク戦略についてご説明します。

深化するネットワーク戦略

ネットワーク戦略の優位性

ANAグループの国際線ネットワーク戦略の歩み

国内線ネットワークでは従来から強みを有していたANAグループですが、国際線ネットワーク戦略を本格的に推進できる環境になったのは、2002年4月に成田空港のA滑走路(4,000m)に加え、暫定平行滑走路となるB滑走路(2,180m)が供用開始されたときからといえます。

ANAグループのネットワーク戦略の発展は、そのカギを握る空港能力拡張の時期をポイントとして3つのフェーズに分けることができ、この2002年4月の成田空港拡張以前の段階が「フェーズ1」となります。この段階では、首都圏に集中する日本の国際航空需要に対し、成田空港の容量は飽和状態にあったことから、ANAグループは国際線の発着枠を十分に得ることができず、限定的なネットワーク構築にとどまっていた。当時のネットワーク形態はポイント・トゥ・ポイント型と呼ばれるもので、就航区間の両都市間を移動する旅客を中心に需要の獲得を目指すものでした。

2002年の成田空港拡張による国際線発着枠の増枠後、戦略的なネットワーク構築が可能となったのが「フェーズ2」の段階です。またネットワーク形態も、スターアライアンス

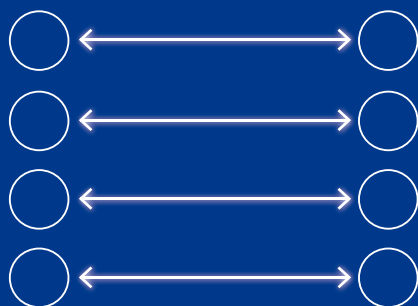
パートナーとの接続需要を加味した、いわゆるハブ&スポーク型を目指すようになりました。例えば、成田―サンフランシスコ線では、成田とアジア地域の各都市間、サンフランシスコと米国内各都市間のそれぞれの接続需要も取り込むことが可能となりました。ANAグループの国際線発着回数は、2002年の1週間あたり約170便(往復)から、2009年には約310便(往復)にまで徐々に増加しました(関西空港、中部空港発着を含む全国国際線旅客便数)。そして、2010年、ANAグループは首都圏空港再拡張という大きなターニングポイントを迎えます。いよいよ、新たな成長に向けた「フェーズ3」の段階へと進んでいきます。

ANAグループのネットワーク戦略の特徴

ネットワークの設計プロセスは、「ネットワークプランニング」と「スケジューリング」の2つに大きく分かれます。「ネットワークプランニング」は路線網を決定することで、需要予測を通じて中長期的観点に基づく、国内線、国際線それぞれのネットワーク戦略を策定します。「スケジューリング」とは、ネットワーク戦略に基づき、収益性向上に向けた具体的なダイヤを策定し、機材や乗務員などのリソースの有効活用を図りつつ最適配置を行っていくものです。

ポイント・トゥ・ポイント型(従来型)とハブ&スポーク型

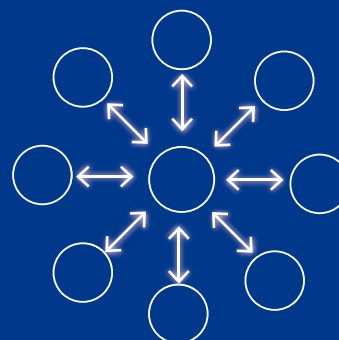
◆ ポイント・トゥ・ポイント型ネットワーク



2地点間を直行便で結ぶシンプルなネットワーク形態。各都市間をダイレクトに移動する個別需要が多い際に効果的なネットワークとなります。



◆ ハブ&スポーク型ネットワーク



車輪の形になぞらえられるネットワーク形態で、車軸に当たるハブ空港から周辺のスポーク空港へ放射線状の路線網を構築するもの。小都市であるスポーク空港間の小さい需要を、大都市のハブ空港に結びつけることで、運航効率をあげることができます。

中長期的な観点からの正確な需要予測分析に基づいて路線網を決定し、完璧な「ネットワークプランニング」が立案されたとしても、現実にそのネットワークを動かすための機材計画や人員計画、スロット調整などからなる「スケジューリング」がしっかりと準備されていなければ、計画通りに需要を獲得し、収益をあげることはできません。「ネットワークプランニング」と「スケジューリング」は両者一体となっていることが必要です。

「ネットワークプランニング」の出発点となる需要予測は、ハブ&スポーク型の重層的なネットワーク構築の要諦となるものであり、ANAグループでは独自のシステムを活用しています。これは、2つの都市間の旅客流動のみならず、前後区間の接続も含めた旅客の本来の出発地から最終目的地までの需要 (Origin & Destination 需要) を的確に推定するとともに、旅客の路線・便選択についての嗜好性を数値化したシェア計算を経て、各路線・各便の旅客数や収益性の推計を行うものです。さらには、世界各国・地域の経済成長率、各国企業の事業動向の見通しなども踏まえ、さまざまな観点からの予測・分析を行っています。

「スケジューリング」においては、FAM (Fleet Assignment Model) と呼ぶシステムを用いて収益を最大化する



最適機材配置を実現させるほか、自社便だけでなくコードシェアや接続便を総合的に活用した運航ダイヤを策定することを特に重視しています。近年、ANAグループでは、競争激化やイベントリスクによって需給バランスが緩和した中国路線の機材を小型化したり、長距離欧米路線の機材をボーイング747-400型機からボーイング777-300ER型機へダウンサイジングしたりすることで収益性を向上させました。また、アライアンス効果を有効に発揮すべく、便数競争力の強化や運航効率の向上といったメリットを持つコードシェアを積極的に展開しています。

ANAグループは、加盟する世界最大の航空連合「スターアライアンス」の中で、伸長するアジア需要を確保するアライアンスメンバーとして、重要な役割を担っています。アライアンスを最大限に活用し、競争力あるネットワーク構築を推進していくことが、重要なポイントとなります。

コードシェア一覧 (2010年7月1日現在)

	提携先	コードシェアの内容	路線	接続路線
スターアライアンス	アジアナ航空	成田ーソウルなど	22	0
	エア・カナダ	成田ーバンクーバーなど	3	1
	オーストリア航空	成田ーウィーン	1	5
	上海航空	羽田ー虹橋など	3	4
	シンガポール航空	成田ーシンガポールなど	4	10
	スイスインターナショナルエアラインズ	成田ーチューリッヒ	1	0
	タイ国際航空	成田ーバンコクなど	4	9
	中国国際航空	成田ー北京など	14	12
	トルコ航空	成田ー関空ーイスタンブール	2	0
	ユナイテッド航空	成田ーロサンゼルスなど	11	148
	ルフトハンザドイツ航空	成田ーフランクフルトなど	4	36
	※ 他スターアライアンス16社と提携航空会社との路線の合計は315路線となります。			
国内線	エア・ドゥ	羽田ー札幌など	9	
	IBEXエアラインズ	羽田ー札幌など	13	
	スカイネットアジア航空	羽田ー熊本など	8	
	スターフライヤー	羽田ー関空・北九州	2	
	オリエンタルエアブリッジ	長崎ー対馬など	5	

これからの環境変化はチャンスである

新生ANA ～変革の実現に向けて～

首都圏デュアルハブ空港の最大活用

成田空港のB滑走路が延伸され(2,180m⇒2,500m)、2010年3月には年間発着回数が現在の20.0万回から22.0万回となりました。羽田空港では4本目の新滑走路が完成し、年間発着回数は現状の30.3万回から、2010年10月には36.1万回※、2012年3月期には38.0万回※にまで増加します。この拡張により、羽田空港では定期国際線が再開され、昼間時間帯(6:00～23:00)には中国・東アジアの主要都市への短距離路線、夜間には欧米・アジアへの中長距離路線が就航できるようになり、利便性が飛躍的に向上します。

ANAグループではこれを機に、都心からのアクセスに優れ、ANAグループ最大の運航基地である羽田空港の国際化を進めるとともに、長距離路線を中心に引き続き国際線ネットワークの主要基地となる成田空港を機能的、戦略的な棲み分けの下で活用していく「首都圏デュアルハブ戦略」を推進し、国際線旅客事業の拡大に注力した事業展開を行っていきます。今後の成長に向けては、市場の成熟化が進む国内需要だけでなく、グローバルな旅客流動をとらえていくことが不可欠です。これまで首都圏空港の発着枠不足を理由に、国際線の増便や新規路線の開設に制約を受けてきたANAグループにとって、首都

※ うち3万回は深夜早朝の国際線

圏空港の容量に拡張余地が生まれたことは、大きなビジネスチャンスになります。首都圏空港のデュアルハブ化は、国内線ならびにアジアでのネットワークで強みを有するANAグループにとって、その接続需要の獲得も含めて非常に大きなアドバンテージになります。

新たなキャッチメントエリアの拡大

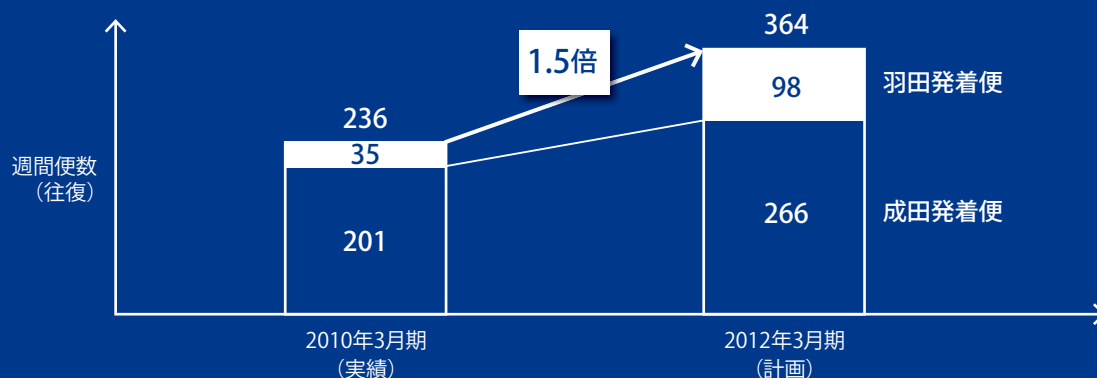
ANAグループでは、ネットワーク戦略の「フェーズ3」へと進む中で、首都圏空港拡張というビジネスチャンスを確実につかむために、グローバルネットワークを構築し、需要のキャッチメントエリアの拡大に取り組みます。その根幹となるポイントの1つめが、「首都圏空港拡張による増便」です。2010年7月に成田から、ルフトハンザドイツ航空の第2のハブ空港であるミュンヘンに路線を開設し、南欧、東欧へのネットワークを強化しました。10月には羽田から、既存の中国・アジア路線の増便や、夜間発着の北米路線の新規開設を行うとともに、成田からも、段階的にアジアや欧米への路線展開を図ります。羽田・成田両空港の運用時間の違いや接続機能を生かしつつ、新たな需要の獲得を目指します。

2つめの「アライアンスネットワークの拡大」では、上記のルフトハンザドイツ航空をはじめ、スターアライアンスパー

ANA国際線旅客便数※

◆ 羽田・成田空港の発着便

※ 羽田・成田のみ、羽田は深夜早朝便を含む



トナーとの連携を今まで以上に密にし、ANAグループが運航する路線の前後の乗継区間も含めて、当初出発地から最終目的地までの接続需要の獲得を図ります。2009年のコンチネンタル航空の加盟により、米国南部、中南米に需要獲得エリアが拡大しました。これに加え、トルコ航空との連携により中東、東欧地域を、エティハド航空との連携により中東、アフリカ地域を拡充するなど、世界のほぼ全域をカバーする充実したネットワークを構築していきます。

3つめのポイントとなる「羽田・成田デュアルハブ空港化による接続性の向上」では、国内各地とアジア・欧米への路線展開や、中国・アジアと北米への路線展開を図り、羽田・成田を接続ポイントに、国内線およびアジアでの強力なネットワークを生かした接続需要を獲得していきます。こうした戦略を基に、今後の計画では、羽田と成田を合わせた国際線の週間便数を、2010年3月期の236便に対し、2012年3月期には364便と、約1.5倍の規模まで拡大する予定です。

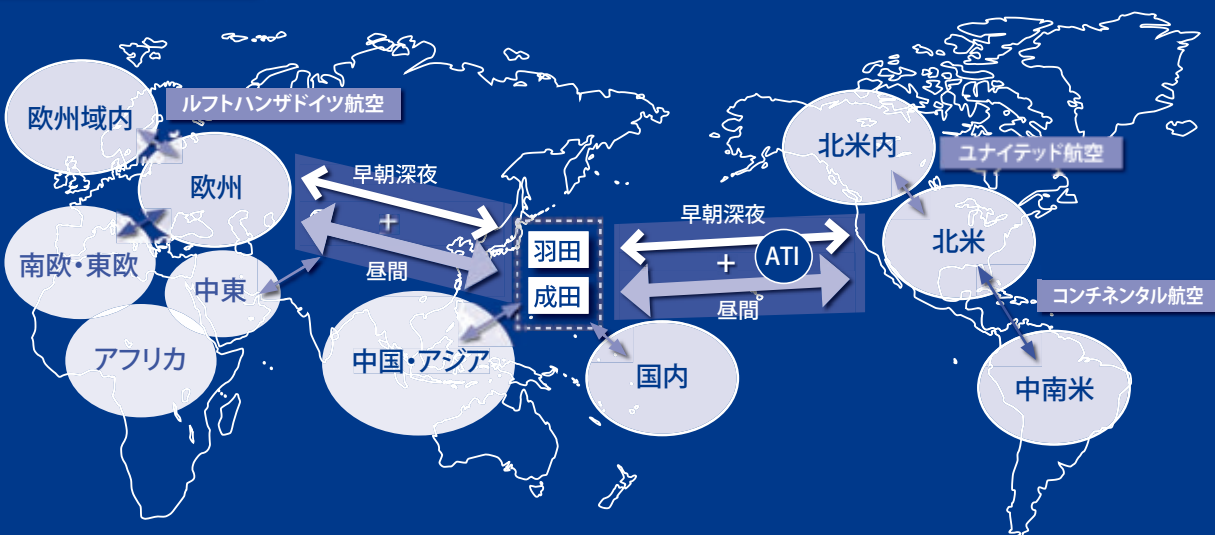
ATIによる新たな可能性

現在ANAは、太平洋間ネットワークにおいてユナイテッド航空およびコンチネンタル航空とATI(Anti-Trust Immunity: 独占禁止法適用除外)を申請中です。今後申請が受理され、

ATIの認可が取得できれば、3社合同でのネットワーク調整、収入管理、販売などを実施する戦略的提携、いわゆるジョイント・ベンチャーが可能となります。特に、ネットワークを共同構築できる効果は大きく、ダイヤの重複が避けられることで、効率的な運航スケジュールを組むことができるほか、それぞれの接続需要を取り込んだネットワークを確立することができ、大きな増収効果が期待できます。例えば成田ーシカゴ線においては、シカゴをハブとしたユナイテッド航空の北米各都市への路線と、成田をハブとしたANAのアジアおよび国内の路線を活用することで、接続需要を共同でマーケティングしながら獲得していくことが可能となります。

また、すでにATIが導入されている大西洋地域では、関係するスターアライアンス加盟航空会社によるジョイント・ベンチャーが実際に行われており、路線、便数、運航時間帯の調整、価格戦略などの最適化を行い、効果をあげています。ANAにおいてもATIを早期に取得し、具体的な検討を進めていきたいと考えています。

新たなキャッチメントエリア



ネットワークの革新なくして成長なし

ANAグループのネットワーク戦略のこれから

収益を最大化できる優先順位づけが重要

私たちの念願であった首都圏空港の拡張は、ネットワーク戦略において非常に大きなターニングポイントとなることは間違いありません。ネットワークの拡大余地ができたということは、選択肢が増えたということでもあり、ATIが取得できれば、経営資源を効率的に配置できるようになるため、その選択肢もさらに増えることになります。私たちのネットワーク戦略の真価が試されるときが来たといえるでしょう。

ANAグループでは、このビッグチャンスに備えて、長年、さまざまな検証を行い、中長期的なネットワーク構想を策定してきました。多岐にわたる調整は必要ですが、これからは、この構想を具体的なネットワーク、ダイヤに落とし込んでいく段階となります。ここで重要なことは、優先順位だと考えています。ネットワークを拡大させていく中で、3年後の完成型は同じだとしても、限られた機材と人材の中では、どの順番で路線を開設していくかにより、3年後の収益は大きく変わります。収益を最大化できる優先順位づけが私たちのミッションでもあると思っています。

お客様に選んでいただくダイヤをつくる

ネットワークを確立するに当たって重要なことは、お客様に選んでいただくダイヤをつくることに尽きます。多くのお客様にとって、飛行機に乗ることは目的ではなく、手段ですから、お客様のスケジュールに合ったダイヤを有しているかどうか競争力に直結します。

そのため、旅客需要へのさらなる適合を目指し、「首都圏デュアルハブ戦略」を一層推し進め、羽田空港と成田空港の特色を効果的に打ち出した両空港の棲み分けについても検討を進めてきました。国際線が拡大するといっても、その接続需要としては国内線ネットワークが重要になりますし、2012年3月期の収入計画においても半分を占める国内線が重要な収益源であることは変わりません。日々刻々と変化する外部環境を踏まえ、国際線と国内線、双方のネットワークの革新を続け、ANAグループは成長を遂げていきます。



企画室 ネットワーク戦略部
主席部員
江崎 隆洋

常務取締役執行役員
企画室担当
篠辺 修