

社長インタビュー

当期の概況

Q1 2002年3月期を振り返って
お話しください。

A1 何といっても2002年3月期は米国同時多発テロ事件が大きく影響しました。テロ事件以降、国際線はビジネス・観光需要ともに激減したため、11月に「米国テロ事件に伴う2001年度緊急対策」を打ち出し事業計画の大幅な見直しを行いました。北米線機材の小型化・休止や東南アジア線を中心とした路線の休止・減便を実施するとともに、捻出した機材を活用し、需要の見込める中国・韓国路線の増便を行いました。旅客数は351万人(前期比86万人減、19.8%減)、収入は2,053億円(前期比452億円減、18.0%減)にとどまりました。国際線の旅客需要は12月

からビジネス需要の回復が顕著となり、早期の回復を期待するところです。

国内線もビジネス旅客や沖縄線を中心とした旅行需要に影響を受けました。そのため、2002年1月から日本全国どこでも全路線全便を対象に50人に1人の割合で航空運賃が無料になる「乗乗キャッシュバックキャンペーン(1/15-3/31(76日間))」を開始するなど旅客需要の底上げを図り、需要は順調に回復に向かいました。各種施策を講じることにより、旅客数は4,579万人(前期比28万人増、0.6%増)となりましたが、国内線収入は6,993億円(前期比124億円減、1.7%減)と減少しました。

費用面での緊急対策として、需要減の著しい北米路線を中心に運航規模縮小によるコスト削減

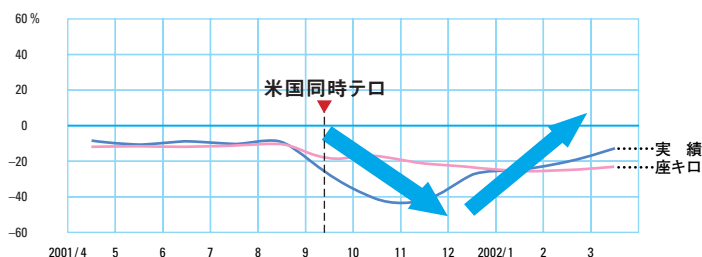


国際線月別旅客数グラフ(前年比)

国際線事業(単体)

旅客数年度計:前年比 80.3% 利用率:67.3% (-7.1ポイント)

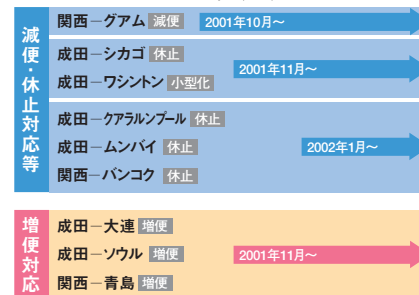
旅客数(前年比)



緊急対策後の増減便・休止対応など

路線再編(国際線)

2001年度(下期)

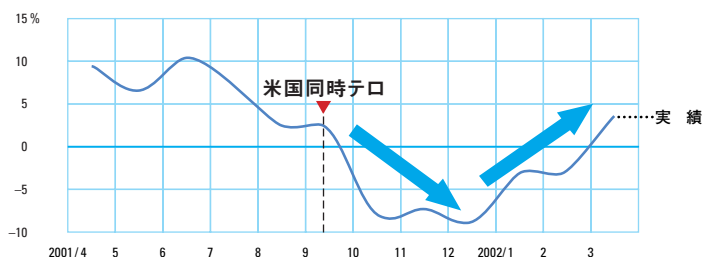


国内線月別旅客数グラフ(前年比)

国内線事業(単体)

旅客数年度計:前年比 100.8% 利用率:64.3% (+0.5ポイント)

旅客数(前年比)



に加えて、客室乗務員の採用凍結など1,000名の人員削減に着手すると同時に、国際線客室乗務員を中心に希望制1か月休務制度の導入を行い、諸経費の削減に努めました。しかしながら、航空保険料ならびに航空保安検査強化の費用が増加したため、収支を圧迫する要因となりました。

テロ事件の影響を試算すると、収入面で約550億円の減収となりましたが、費用面では事業計画の見直しなど総額約200億円のコスト削減を実施したため、約350億円の減益要因となりました。

改革の原点とグループ経営改革プラン

Q2 改革の出発点として「ANAらしさ」を挙げていますが、これによりどのように収益向上につながるのですか。

A2 グループとして「ANAらしさ」を追求すること、すなわちお客様に徹底的にこだわり質の向上に努めることが改革の原点であると考えています。主要な顧客ターゲットを「ビジネスカスタマー」に置いて商品開発戦略を構築していきます。「ANAらしさ」とは、国内線では「短い旅だから、日常的だから『簡単』『便利』なエアライン」になることだと思います。国際線では「長い旅だから、ひと息つく時間だから『癒し』『親しみ』『日本らしさ』を演出するエアライン」になることだと思います。

お客様のニーズを先取りして形にすること、またお客様がANAグループと接するすべてのシー

ンで「これぞANA」と感じていただける特色あるおもてなしに徹することを実行していきます。例えば、航空事業では定時性がお客様の満足に大きな影響を与えます。当グループは「オンタイムエアライン ANA」^(注3)を宣言し、定時性でNo.1のエアラインを目指します。そのためには、運航ダイヤ、機材調整、空港諸施設などの改善が必要となりますので、各部門で調整を進め、実現していきたいと考えています。定量的にお客様の満足度を測定するために、お客様満足度指数(TQS)^(注4)を導入し、効果測定を行っています。増収につながる基本品質を徹底し、アジアNo.1のエアラインを目指します。そして一連の改革を通じて「ANAブランド」を確立していきたいと考えています。こうした質の向上を土台にした上で、主要事業である航空事業の諸施策が生かされ、収益力の向上に結びつくものと確信しています。

(注3)

オンタイムエアライン ANA
世界の航空会社では一般的に「15分以内」をオンタイムとする「定時出発率」が用いられています。ビジネスでご利用いただくお客様を中心に求められている高い定時性への期待におこたえるために、当グループは国内線の定時性の定義に見直しを加え、「1分以内」をオンタイムとする「定刻出発・到着率」を目標として設定しました。

(注4)

TQS

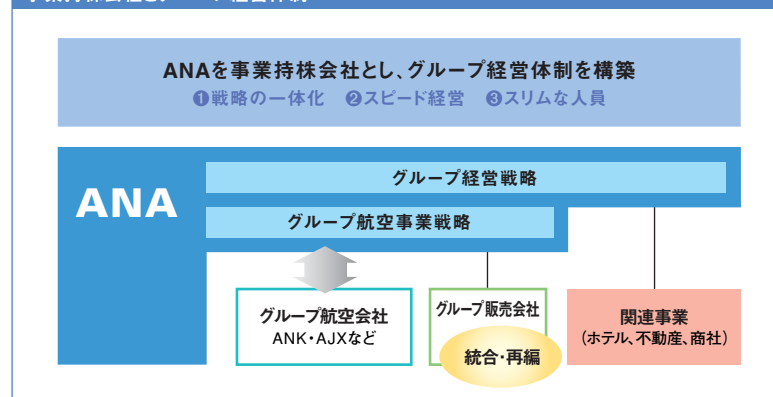
Total Quality Scoreの略。ANAの航空輸送サービスを安全性、定時性、快適性、利便性などの観点からお客様に総合的に評価していただいたものを客観的に反映させた、AVCの先行指標と位置づけられる指標です。

Q3 グループ経営改革プラン(2002～03年度)では、具体的にどのような改革を実行するのですか。

A3 経営組織、国内線事業、国際線事業、関連事業で抜本的な改革を進め、同時にコスト削減を推進します。

まず経営組織についてですが、グループ内での戦略の一体化、スピード経営、スリムな人員体制を実現するために3つの改革を実行します。

事業持株会社とグループ経営体制



第一に、ANAを事業持株会社としたグループ経営体制を構築します。戦略の一本化とスピード経営を推進するために事業持株会社によるグループ経営体制を構築し、グループの経営戦略機能の集約化を行い、競争力強化を図ることにしました。この体制の下で、航空運送・ホテル・不動産・商社の事業ごとに事業統括責任を明確にし、事業戦略の機動的な遂行を図ります。グループ経営管理指標 AVC^(注5)をこれら4つの事業単位における共通の価値基準として本格的に導入し、グループ経営管理を行います。第二に、単年度業績目標に対する経営責任を明確にします。取

締役および執行役員の任期を1年にするとともに、グループ会社でも若手の登用を含め適材適所の配置を推進し、業務執行体制を強化します。第三に、グループ販売機能強化と販売コスト削減を行います。2002年1月に(株)エーエヌエー・セールス・ホールディングスを設立し、同社の下に全日空ワールド(株)、全日空トラベル(株)、全日空スカイホリデー(株)の旅行系グループ3社の統合を行いました。今後、同社にANAの販売活動の一部委託を進めていきます。

なお、国内線事業、国際線事業につきましては、後ほどお話ししたいと思います。

(注5)

AVC

ANA's Value Creationの略。株主価値向上に向けた指標であり、税引後事業利益から資本使用料を差し引いて算出した数値のこと。ANAでは2002年3月期より運用を開始しています。

主要事業の具体的戦略

Q4 航空事業の事業戦略について説明していただけますか。

A4 利益重視の経営を進めるために「選択と集中」をさらに推進し、「国内線は羽田空港」「国際線は成田空港」を中心としてグループのリソースを最適配置した路線ネットワークを構築し、当グループ全体の競争力強化を目指します。

このような基本的な考え方の下、グループ航空会社の事業領域を再構築します。ANAは主要路線の競争力強化を目的に、ボーイング747型機、ボーイング777型機、ボーイング767型機といった中・大型機を活用し、羽田・伊丹および成田路線を中心に運航を行います。機材効率向上と低コスト運航の実現のために、エアーニッポンにボーイング737型機、エアバス320型機といった小型機を全面的に集約し、国内ローカル線を中心に運航します。エアー北海道は北海道の地域ローカル線を担当します。エアージャパンは低コスト運航を目的に、国際線の中でもアジアおよびリゾート路線で運航規模を拡大させます。

これらグループ内の航空事業についてはエアーニッポン、エアージャパンを含めANA便名への統一や商品(サービス)の「ANAブランド」への

統一を2003年3月期より順次実施していきます。これによりお客様に対してより明確で高品質なシムレスサービスを提供していきます。

新たな事業として伊丹空港でプロペラ機発着枠を活用した新規航空事業を2004年3月期から開始するために準備を始めました。また、2002年6月には東京-札幌間を運航する北海道国際航空株式会社(エア・ドゥー)との包括的な提携に合意しました。東京-札幌線をコードシェアで運航するなど提携のメリットを最大限に生かしていく考えです。販売提携や予約・販売システムの共通化などによる営業関連業務の提携、整備・空港ハンドリング関連業務の提携など協議が整った項目から順次具体化していきます。

それからグループ全体として、より一層のコスト競争力の強化が必要であると考えています。先ほどお話しした事業持株会社およびグループ販売会社への移行を通じて、2003年3月期から段階的に間接要員を削減していく計画です。グループ間接部門職員の10%程度で約600人を考えています。また人件費以外のコスト削減策として、グループレベルでの業務改革の展開、機材の集約などを考えており、今まで固定的経費として扱ってきた費用について、抜本的な見直しを加え、生



産連動・収入連動となるように固定費の変動費化を進めていきます。また、グループ会社と連携した共同購買の推進、予約案内業務の一元化なども進めていきます。

以上の結果、2004年3月期には2002年3月

期対比で国内線の増収効果で200億円～250億円、国際線の増収効果で350億円～400億円の収入増を見込んでいます。またスリム化によるコスト削減効果により50億円～100億円の費用減を見込んでいます。

Q5

日本航空と日本エアシステムが統合されますが、新会社に対抗する国内線事業戦略について教えてください。

A5

日本航空と日本エアシステム両社の統合について2002年4月26日に公正取引委員会から両社の統合を認めるとの結論が出されました。ANAグループはこの統合によって公正な競争が阻害され、利用者利便の低下につながる可能性があるため反対を主張してきましたが、結果的には発着枠の一部返上などを条件として両社の統合が認められることになりました。残念な結果ではありますが、私は出された結果にこだわらず、「経営改革プラン」で掲げる国内線戦略の3つの戦略を着実に実行し、統合会社と堂々と勝負し、必ず勝ち抜いていこうと考えています。

第一に、国内線の路線構成を抜本的に見直します。両社の統合により、世界における路線別旅客数実績の上位である東京-札幌線、東京-福岡線などで新会社の座席シェアが、現状では当社を上回ることになります。ANAは統合会社に対抗し、こうした主力路線に大型機を集中投入し、「座席シェア50%以上」の確保を目指していきます。また収益性が低い路線については、「選択と集中」の観点から減便あるいは撤退を行います。第二に、柔軟かつ戦略的な運賃設定

国内線戦略

- ① 抜本的な路線構成の見直し
→ 高収益路線での増便・大型化
低収益路線の減便・撤退
- ② 運賃政策
→ 柔軟かつ戦略的な運賃設定
- ③ 徹底したお客様重視の商品展開
→ CRMの推進によるシームレスサービス

統合会社に負けない体制づくり

を行い新会社に対抗します。統合会社は統合後の国内線普通運賃を一律10%引き下げ、向こう3年間は継続することを表明しています。そのような運賃設定に安易に追随する考えはありません。需要喚起を行い収益性を高めるためには、多様化するニーズに的確にこたえた運賃を設定する必要があります。ANAグループでは、戦略上の自由度を最大限に生かしながら、いままでのデータの分析を通じて、曜日波動・季節波動を反映したメリハリが効いたきめ細やかな運賃を設定していきます。第三に、お客様重視の商品展開を徹底して進めます。CRM^(注6)を推進し、お客様がANAグループと接する予約、発券・販売、空港、機内などのすべてのシーンでシームレスにANAらしいおもてなしの実現を商品開発として行っていくします。

(注6)

CRM

Customer Relationship Managementの略。顧客戦略、マーケティング、セールス、サービスといったそれぞれの活動を通じて顧客との接点を強化し、中長期的に収益機会を増やしていく戦略のこと。

Q6

黒字化に向けての国際線事業
戦略についてお話しください。

A6

2002年4月18日に成田空港の2本目の滑走路となる待望の暫定平行滑走路がオープンしました。これにより成田空港におけるANAグループの発着枠はこれまでの週90便から週144便へと飛躍的に増加し、1986年に国際定期便進出以来、長年の懸案であった成田をハブとするネットワークの基盤が整うことになりました。国際線の事業展開にとっての大きなボトルネックが改善されたことにより、ビジネス需要が多い首都圏のマーケットを中心に本格的なチャレンジが可能となりました。

具体的には、成田空港の増枠により、①アジア路線はこれまでの約3倍となる週88便体制に拡大②北京・上海・香港の3路線は午前・午後のダブルデイリー化③米国・欧州路線の完全デイリー化④国内・国際乗り継ぎネットワークの飛躍的充実などを図っています。

このように成田路線を大幅に拡大・充実する一方、関西・その他の空港からの国際線の中で低収益路線の休止・減便・小型化を進めます。これにより2003年3月期の国際線事業規模は2002年3月期と比べて2%減、2001年3月期との比較では約20%減となります。

国際線は収益性の高い成田空港への集中に

より、黒字化の基盤を整えます。

2004年3月期に念願の国際線黒字化の達成に向け、中国-日本-米国(西海岸)を結ぶ路線網が充実され、乗り継ぎ旅客の獲得の基盤が強化されました。スターアライアンスに加盟するブリティッシュ・ミッドランド航空、タイ国際航空との連携により各国の国内線に関してコードシェアを拡大し、ネットワーク拡充に努めます。さらに東京-ロンドン線を皮切りにビジネスクラスシートのフラット化など客室装備のリニューアルを行ったボーイング747-400型機を就航させ、その対象路線を拡大させ集客力の向上を図っていきます。2001年8月からはロンドンを基地とする外国人客室乗務員が乗務を開始し、機内サービス品質のより一層の向上を図りました。

国内線から成田空港での乗り継ぎの利便性を高めるために、国内線と国際線の接続サービスの向上にも努めます。成田-仙台線、成田-福岡線を新規に開設するとともに、成田-札幌線、成田-名古屋線、成田-大阪線の増便を行い、「ANA Connection(エーエヌエーコネクション)」として展開していきます。成田-仙台線、成田-名古屋線はそれぞれ(株)フェアリンクと中日本エアラインサービス(株)の各パートナー企業とコードシェアを実施します。

販売面では、米国および欧州線のビジネスクラスに事前購入・往復型の正規割引運賃「ビジ割」

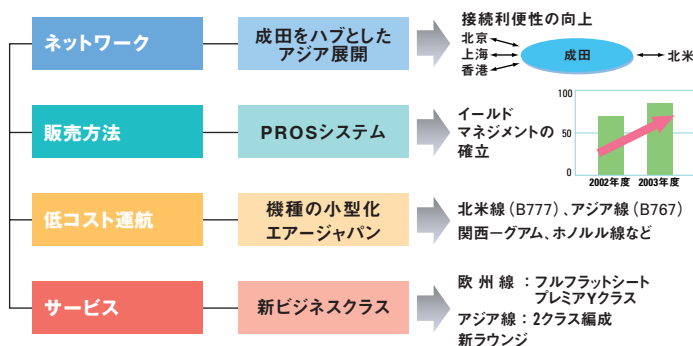


国際線戦略

- ① 成田空港をハブとしたアジア・中国線重視のネットワーク構築
- ② 需要・運賃動向への対応
- ③ 貨物事業
→ 中国・アジアをコマーケットとした戦略

2003年度黒字転換

国際線戦略概念図



や国内線に導入して好評を博しているバーゲン型運賃を国際線エコノミークラスに導入した「超割 G・E・T」を拡充し、お客様のご要望にこたえていきます。また、PROS システム^(注7)を活用し、レベニューマネジメントをより高度化し実践していきます。さらに羽田空港の深夜および早朝時間帯の発着枠を利用して、2002 年 3 月期の 10 倍にあたる年間 300 便のチャーター便をソウルやグアムへ運航

するなど、積極的な増収に努めます。

貨物事業では、2002 年 9 月から ANA としては初めてのボーイング 767 型貨物専用機(日本貨物航空(株)との共有機)の運航を開始し、アジアでの競争力をさらに強化します。

こうした事業計画の見直しとマーケティング戦略を確実に実行し、2004 年 3 月期には国際線黒字転換は必ず図れるものと確信しています。

(注 7)

PROS システム

米国 PROS 社製の Passenger Revenue Optimization System。一便あたりの収益を最大にするためにどのような運賃の席を何席販売すればよいかを判断するための支援システムのこと。

Q7 航空事業以外の関連事業、とりわけホテル事業の再構築の進捗状況と今後の事業戦略について教えてください。

A7 これまでの中期計画を着実に遂行することにより、ホテル事業のリストラは進んだと認識しています。さらに選択と集中を進めてまいりますが、リストラは最終段階を迎えています。

ホテル事業の経営については、グループ経営指標 AVC に基づいて投資採算性の追求を最優先に考え、2004 年 3 月期までに収益改善を目指します。すでに資産の所有を念頭に置いた経営ではなく、マネジメントに特化したものに切り替えを行っており、資産の流動化により回収した資金で債務返済を行いバランスシートのスリム化を進め、経営資源を中核事業である航空事業に集中する

という方針を、スピード感をもって実践していきます。そのような方針の下、ANA グランドホテルウイーンは 2002 年 7 月末に売却を完了しました。また、ANA ホテルシドニーに関しても、2002 年 8 月初旬に売却に向けた契約締結を完了しました。一方、国内においてはチェーンホテル運営支援機能を担う(株)エーエヌエー・ホテルズでホテルマネジメントシステムを構築し各ホテルへ展開するとともに、施設商品の強化などにより、GOP^(注8)のより一層の増大を図ります。さらなる価値創造を目指すと同時に、すでに流動化を行った東京全日空ホテルに続いて、他のホテルの流動化も進めていきます。そのためには、個々のホテルの収益力を上げていくことが、第一に対処しなければならない課題と認識しており、具体策の実施に着手しています。

(注 8)

GOP

Gross Operating Profit の略。金利償却前利益のことで、ホテル運営事業における収益性を表す代表的な指標。

IT 戦略

Q8 IT 戦略についてお話しください。

A8 インターネットを通じた国内線航空券の販売額が急増しています。2002 年 3 月期には販売額が 800 億円に達し、個人予約の 15% に相当します。これは日本国内のみならずアジア地区の航空・旅行サイトで No. 1 の実績です。インターネットを通じた販売額が増加することで、販売手数料の削減と予約センターのコスト抑制が実現し、

直接空港で航空券をお買い求めになるお客様が増加するなど、より効率的な販売の仕組みを築きつつあります。お客様の利便性の向上に努めながら、販売費の削減を進めています。2003 年 3 月期には取扱額が 1,000 億円に達するものと予測しています。

ANA グループでは、ホームページ、i モードなどの携帯電話、それに携帯情報端末を使ったモバイル専用の各インターネットサービスに加え、2001

年6月にLモードによる国内線航空券予約およびチケットレスサービスを開始しました。2002年2月には米国路線を中心とした国際線7路線の普通運賃、正規割引運賃、特典航空券を対象とした「eチケットサービス」を始め、さらに2002年7月にはインターネットや携帯電話・携帯情報端末な

どからご予約いただくと最大約29%割引になる「Web割」を導入しました。今後もeビジネスをさらに深化させていきます。そして、ANAグループとして「情報先進企業グループ」となることを目指します。

財務体質の改善とリスク対策

Q9

財務体質の改善ならびに財務環境変化に対するリスク対策をどのように進めていくのですか。

A9

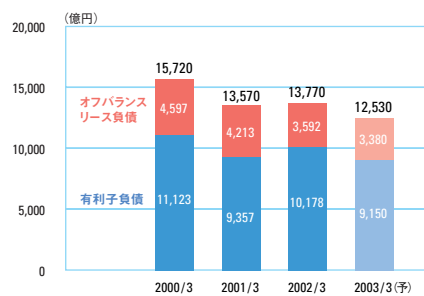
2002年3月末の有利子負債残高は前期末より1,000億円削減する予定でしたが、オフバランスリース負債を含め1兆3,770億円(前期比200億円増、1.5%増)となりました。米国同時多発テロの影響で営業キャッシュフローが一時的に悪化したため、緊急対策のひとつとして設備投資の抑制に努めました。しかしながら2003年3月期以降の航空事業戦略を遂行していく上で、航空機を中心とした設備投資を行う必要から投資キャッシュフローは1,239億円となりました。2002年3月期におきましては、こうした資金需要に応じるとともに手元流動性の確保の観点から資金調

達を前倒して進めた結果、有利子負債は2001年3月期より増加することになりました。

2003年3月期の設備投資は2002年3月期とほぼ同額の1,350億円を計画しています。主な内訳は航空機関連投資で770億円、客室改修で100億円、情報システム投資で240億です。投資採算の見込める航空事業の収益力強化に必要なものに集中して行っています。また可能な範囲で資産の売却や流動化を実施し、資金回収を図り有利子負債の削減に充てる考えです。2003年3月末の有利子負債残高はオフバランスリース負債を含め1兆2,500億円程度になる予定です。羽田・成田を中心にビジネスチャンスを確認なものとするために機材更新をはじめ、航空機を中心とした設備投資は必要不可欠です。したがってD/Eレシオを急速に良化していくことは難しいですが、収益性の向上と有利子負債の削減を図り、



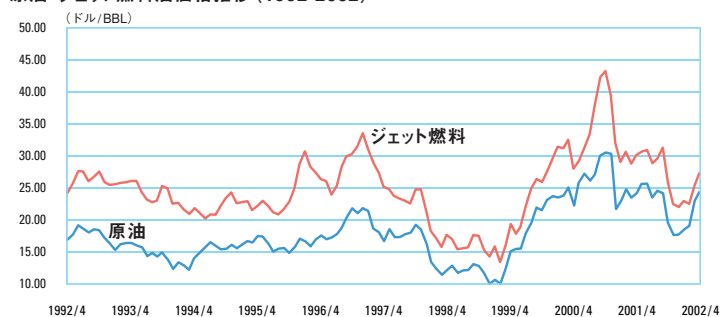
有利子負債残高の推移(オフバランスリース負債含む)



※オフバランスリース負債：リース債務元本残高＋リース満了時の買取価格

燃料価格の推移

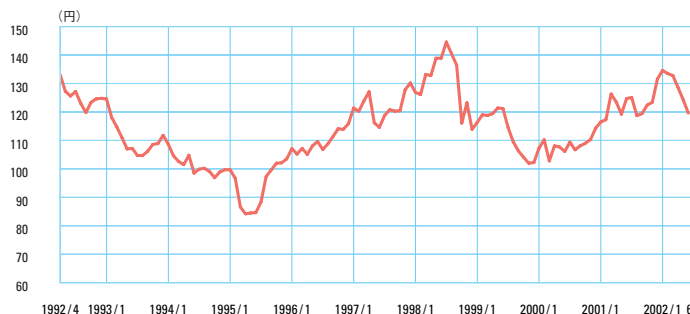
原油・ジェット燃料油価格推移(1992-2002)



財務体質の改善を行っていきます。

航空事業は外的リスクの影響を受けやすい事業です。そのためコスト安定化・平準化のための取り組みと適正な管理を目的とする諸施策を講じています。航空燃料については価格変動リスクを抑制しコストを安定させることを目的に、予定消費量の一定割合に対してリスクヘッジを行っています。また航空機購入及び航空燃料調達にかかわる債務については、先物為替予約及び通貨オプション取引を活用し、支払額の平準化ならびに抑制に努めています。

米ドル／円の推移 (1992-2002)



株主重視の経営

Q10

株主重視の経営とコーポレートガバナンスをどのように実践していくのですか。

A10

日本航空と日本エアシステムの統合が決まり、国内での競争環境も一変しました。日本の航空業界はかつてない激動の時代にあります。

新創業宣言「グループ経営改革プラン」の目標は、このように激変する経営環境の中で、過去の常識と訣別し改革を推し進め、早期に安定配当が可能な経営体質に転換し、2004年3月期に復配を実現することにあります。ANAグループは厳しい競争環境におかれておりますが、経営の自由度は格段に増しており、英知を結集し創意工夫により目標が達成できる環境にあることも事実です。初年度である2003年3月期は羽田空港ならびに成田空港ともに発着枠が拡大し、これは

ANAグループにとって、まさに大きなビジネスチャンス到来です。このビッグチャンスを生かし、ANAグループを新たな成長軌道に乗せることが私の使命であります。

経営組織を改革し、一貫した戦略を機動的に推進するグループ経営戦略を構築するためにANAを「事業持株会社」と位置づけ、グループ全体の経営戦略機能と航空事業戦略機能を集約化します。株主重視の経営を実践し、コーポレートガバナンスを強化するとともに、単年度業績目標に対する経営責任を明確にするために、経営執行体制を一新し、ANAグループの取締役・執行役員の任期を1年とし、スピード感ある経営を行います。そして単年度で十分な収益が出る体質に改革し、確実に実績を上げていきます。

「2004年3月期に復配する」これが私の公約であり、この実現に向けて全社を挙げて誠心誠意努力してまいります。