

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、2005－07中期経営戦略を策定しました。新しい中期経営戦略の狙いについて、山元峯生社長に聞きました。

Q1 新しい中期経営戦略では何を狙っていますか。

A1 コスト構造改革は2005年3月期に前倒しではほぼ完了し、念願の国際線黒字化も達成しました。しかしながら、2009年に航空業界が大競争時代を迎える中で、アジアNo.1の地位を確実にするためには、利益成長を加速させることが必要不可欠であり、高騰する原油価格の影響も織り込んで戦略を見直しました。

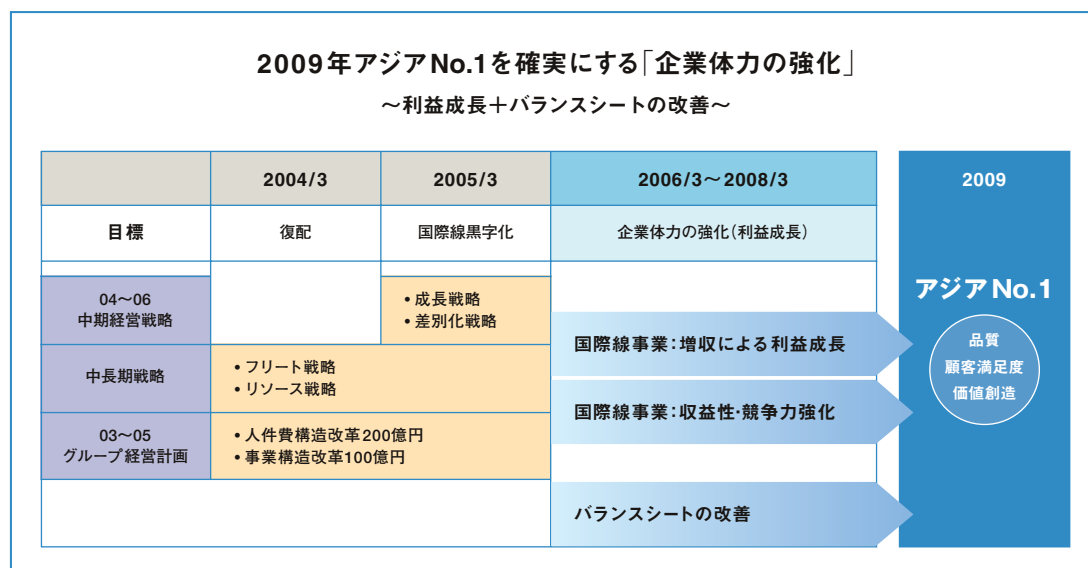
2005－07中期経営戦略の目標は、収益性重視の経営を堅持しながら、強力な利益成長戦略を推進し、2009年に向けて企業体力をつけることにあります。同時に大競争時代を勝ち抜く体力を身につけるために、懸案であったバランスシートの改善をこの3年で完了させる考えです。そして経営指標としてROAを重要な評価指標として位置付け、資産の収益性を厳しく見ていきます。資産に見合う収益性が達成できない事業については、抜本的な事業再編を行い、財務体質を強化し

ていきます。

2008年3月期の数値目標は7ページ上の図表のとおりですが、ROA、売上高営業利益率などの収益性指標を、シンガポール航空やキャセイパシフィック航空など、アジアのトップエアラインと互角に競争できるレベルまで到達させます。また利益の内部蓄積、バランスシートの改善を進め、2008年3月期のD/Eレシオを4倍程度に改善させます。そして株主の皆様のご期待におこたえて企業価値をさらに高め、2006年3月期以降も安定配当を継続いたします。



2005－07中期経営戦略：アジアNo.1への挑戦



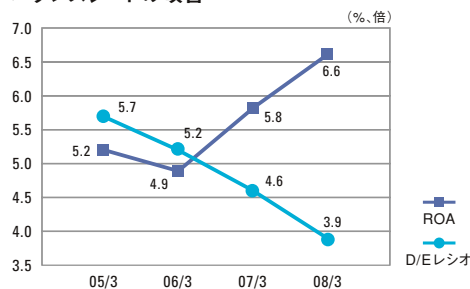
数値目標：2008年3月期アジアNo.1レンジへ

	2005/3	2008/3
売上高	1兆2,928億円	1兆3,700億円
営業利益	777億円	900億円
売上高営業利益率	6.0%	6.6%
当期利益	269億円	310億円
ROA*	5.2%	6.6%
D/Eレシオ**	5.7倍	3.9倍

* ROA：総資産事業利益率＝（営業利益＋受取利息・配当金）÷総資産〔（期首総資産＋期末総資産）÷2〕

** オフバランスリース債務を含む。

バランスシートの改善



Q2 国際線事業が黒字化しましたね。

A2 国際線事業については、赤字体質からの脱却を目指して、路線の再編と機材の最適配置に積極的に取り組んできました。その結果、収益性指標であるユニットレベニュー*が大幅に改善し、2005年3月期に初めて黒字化を達成することができました。2005－07中期経営戦略では、国際線事業こそが成長分野だと考えており、利益成長の大きな柱とするために、事業規模を拡大し、増収と利益成長を確実に達成します。

国際線ネットワークの基本方針は、収益性の高い路線への自社展開とアライアンスによる補完

です。基幹空港である成田空港では、この3年の間に起こるであろう増枠のチャンスをとらえて自社ネットワークの増強を図ります。欧米、アジアへの路線展開に

当たっては、収益性が高く、スターアライアンスのメリットも最大限生かせる拠点を戦略的に選んでいきます。また中国ネットワークの増強も、成田、関空、中部の各空港から図っていきます。

* ユニットレベニュー＝旅客収入÷座席キロ

国際線事業：黒字から「利益成長の柱」へ

成田での事業展開

中国ネットワークの充実

貨物事業の増強

Q3 中国路線をどのように展開していくのですか。

A3 中国路線は収入成長の大きな柱であり、お客様に国内線と同じように利用していただけるように「国内線感覚」のネットワークを強化していきます。

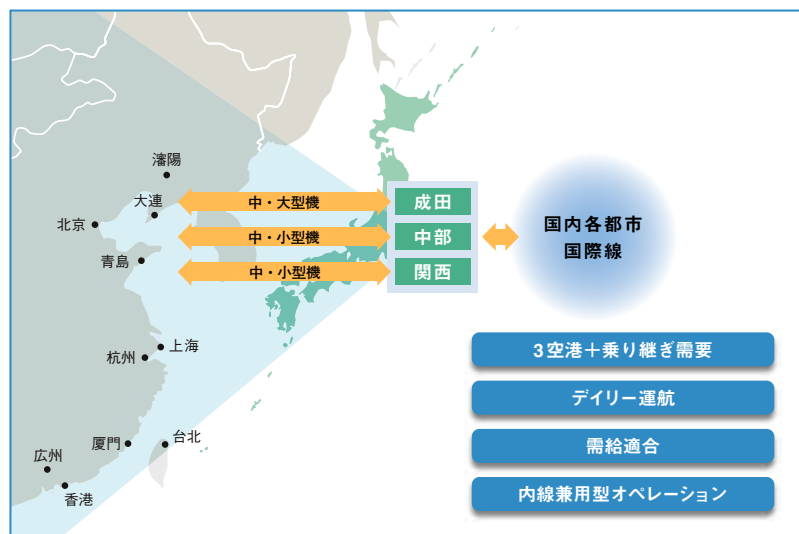
2005年4月に起こった反日運動も収束し、当面の懸念は払拭されました。中国路線は中期的に成長を続ける分野だと見ており、イールドもほかの地区に比べて高いことから、中国路線の増強は収益の向上に結びつきます。

日中間の人の流れは、日本発、中国発ともに2003年を除いたここ数年は年率10%以上の伸びを示し、2004年には430万人に達しました。とりわけ、昨年からの中国人の日本入国時の観光ビザの発給対象が拡大されたことで、さらに人的交流が進むものと期待しており、こうした需要を積極的に獲得したいと考えています。

2005年4月には成田－広州線を開設し、5月には中部－上海線も開設しました。コードシェアも、

エアチャイナと日中間全便に拡大するなどネットワークの充実を図っています。また2005年秋以降、新機種であるB737-700型機を投入し、国内・国際兼用の機材や乗員などの効率的なオペレーションを中部空港で具現化していきます。当社が目指す「国内線感覚」のネットワーク構築に向け、日中航空交渉などへの働きかけを強めていきます。

中国路線：「国内線感覚」のネットワーク具現化



Q4 国内線の事業戦略についてお話しください。

A4 2005-07 中期経営戦略においては、国内線の需要をほぼ横ばいと想定していますが、収益の安定成長に向けて、便当たり収入の最大化を目指してPROS[※]によるレベニューマネジメントを強化し、収益力をさらに高めていきます。需要に合わせて機材の入れ替えを行う需給適合については、2003年よりFAM[※]を活用して成果を上げており、平日と週末の機材の入れ替えなどに拡大して引き続き進めていきます。

他社との競争力強化に向け、差別化戦略を次々に実行していきます。一つは総合輸送戦略、すなわち地上交通機関との連携強化です。空港間の点と点の輸送を、都市間の面の輸送としてとらえ直し、地上交通機関との接続性を高め、利便性を向上させます。2005年2月に開港した中部国際空港では、名古屋鉄道の空港特急「ミュースカイ」とANA便の接続を高めて名古屋と福岡の都市間で最短移動時間を実現し、新幹線との競争優位を実現しています。このほかJR北海道など、提携先を広げていきます。

国内線事業：収益安定成長へ



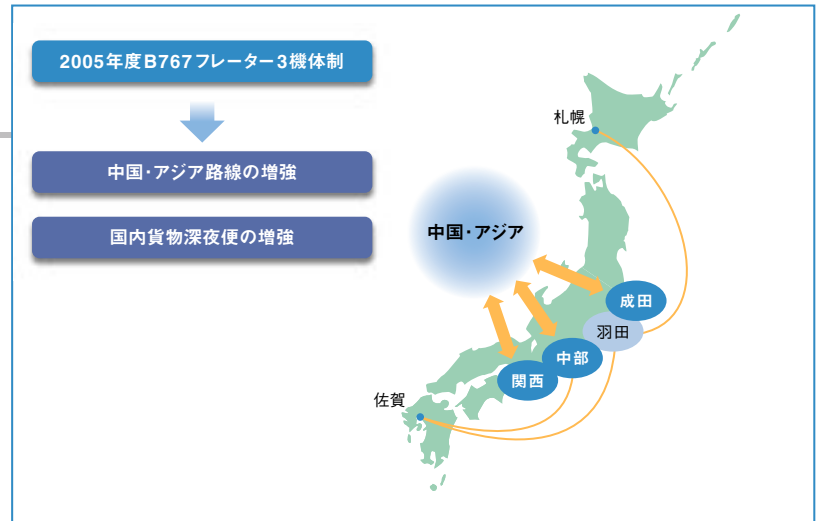
※PROS = Passenger Revenue Optimization System
※FAM = Fleet Assignment Model

2004年12月の羽田空港第2ターミナルの開業に併せ、「簡単・便利」「個の重視」というコンセプトで新サービスを展開しています。より快適でくつろぎに満ちた空の旅を体験できる「スーパーシートプレミアム」は当社独自のサービスとして、ヘビーユーザーのお客様が増えるなど、差別化効果は着実に実績に結びついています。また2008年3月期末までに従来の座席数の2.5倍となる250万席に拡大し、増収を図っていきます。このほか、電子マネー「Eddy」を組み込んだマイレージプログラムの充実、チケットレス、携帯電話によるチェックインや搭乗券の引き取りができる「スマートeサービス」の充実など、次々に新しいサービスを提供していきます。

Q5 貨物事業についてお話しください。

A5 貨物事業は、国内旅客、国際旅客に次ぐ「第3のコアビジネス」として強化していきます。2006年3月期中にボーイング767-300型貨物専用機を3機体制とし、国内線および中国、アジア路線に投入していきます。

国内線では、これまでの東京－札幌線に加えて、2004年7月よりボーイング767-300型貨物専用機を東京－佐賀線に1日2便投入し、スピード面で優位性が高い航空貨物サービスを提供し強化してきました。今後は宅配便を中心とする旺盛な深夜貨物便需要に対応するために、従来旅客機で就航していた佐賀線用機材をさらに貨物専用機に切り替えます。



国際線では、日本の最大の貿易相手国となった中国が、さらにその市場を拡大していくものと確信しています。成田、関西、中部をゲートウェイにして日中間のネットワークをさらに拡充し、国内・国際線を合わせて、2008年3月期までに1,000億円の事業収入を目指します。

Q6 コスト面の取り組みについてお話しください。

A6 コスト面の大きな柱は、中長期戦略であるフリート戦略とリソース戦略の着実な実行です。経済性の高い機材への機種統合による運航コストの低減と、機材に合わせた運航子会社の分担によりコスト抑制を図り、飛行経路の見直しによる運航変動費の削減、グループ会社の生産性向上などの施策にも取り組んでいます。2005－07中期経営戦略では130億円のコ

スト削減を行います。環境変化に強い企業体質」をより強化するために、さらに間接固定費を削減するなど、コスト構造改革の手は緩めることなく進めていきます。

フリート戦略：3機種へ統一

	2004年3月期		機種統合開始		機種統合完了
大型機 4⇒1機種	B747-400 (23機)	機種統合 →	B747-400	経済性の高い 新機種導入	新大型機 (機種未定)
	B747SR/LR (9機)		B777-300		
	B777-300 (7機)		B777-200		
	B777-200 (16機)				
中型機 3⇒1機種	B767-300 (52機)	機種統合 →	中型機 機種統合 B767-300		新中型機 B787
	B767-200 (2機)				
	A321 (7機)				
小型機 2⇒1機種	A320 (28機)		A320	機種統合 →	新小型機 B737-700
	B737 (27機)		B737		

* リソース戦略＝グループの人的資源の有効活用により競争力を高めることを狙いとしている

Q7 関連事業はどのような戦略で臨むのですか。

A7 投資採算性を第一義とし、収益改善を目指します。また、現有の経営資源の最適配置による投資圧縮、資産売却などによる資金回収を図り、有利子負債を圧縮していきます。

ホテル事業は、リニューアル工事実施による売り止めの発生もあり厳しい収支の状況が続いていますが、2005年度は全面稼働するめどが立っており、ANAホテルメンバーズの組成など、法人・個人をターゲットにした顧客マーケティング販売強化などによる増収でGOP（Gross Operating Profit＝金利償却前利益）の増大を図

り、ホテル事業としての価値創造を目指します。

商社事業は、顧客販売事業を中心にグループ外取引を強化し、グループ以外からの利益を拡大して事業運営の自立化を図ります。

ANAグループの不動産会社として不動産賃貸を中心に事業を行い、各種フィービジネスの拡充に注力してきた全日空ビルディングを、経営効率を高めANAグループ全体の企業価値を高めるために、2005年10月に完全子会社化することになりました。



Q8 投資戦略についてご説明をお願いします。

A8 2005－07 中期経営戦略では5,000億円の設備投資を予定しています。ボーイング737-700型機やボーイング787型機などの航空機材導入や差別化戦略推進のためのIT化投資が大半で、航空運送事業に集中した投資戦略を営業キャッシュフローの範囲内で推進します。また、期間中に債務の弁済を進めることから、オフバランス債務を含む実質的な有利子負債は2005年3月期末の1兆2,450億円から2008年3月期末には1兆950億円に減少します。自己資本は期間中に2,142億円から2,780億円に充実します。成長

戦略を支える投資戦略を効果的に行い、利益成長とバランスシートの改善、それに自己資本の充実を進めていきます。



ボーイング787型機のイメージ図