

EXPENSES —

明確なプランの下で全社的にコスト削減を推進

Answer → 聖域を設けずあらゆる項目を効率化

中期経営計画の最終年度の2002年度においては、全日空単体の経常収入は対1998年度と比べて約190億円(約2%)減少することを見込んでいますが、一方、営業・営業外費用を含めた経常費用については生産量の減少に伴う変動費用と間接固定費や営業外費用などの削減を中心に約620億円を削減(約6%)します。

2002年度の座席キロあたりの経常費用については10.72円と、1998年度の11.25円に比べ0.53円の改善を図ります。

あらゆるコストの抜本的な見直し

そのために、経営体制を始めとして運航現業・販売・管理部門および関連会社等あらゆる組織を見直し、効率的な人員の配置と運営によりコスト削減を強力に進め、期間中の営業費用を約450億円削減します。

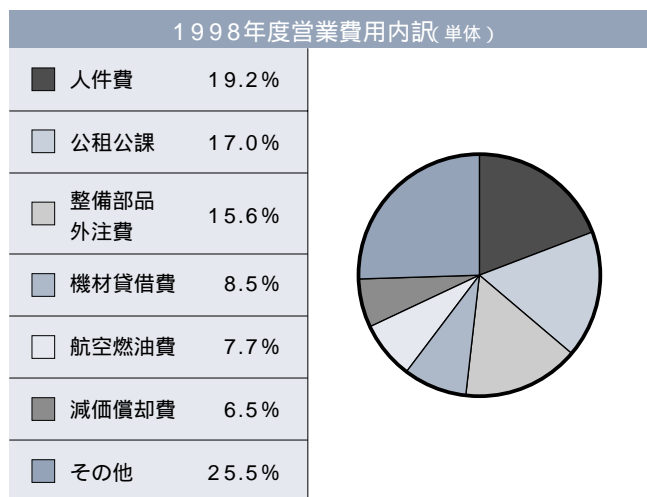
具体的には、人員に関して新規採用の圧縮と早期退職の拡充、柔軟な要員配置や雇用形態の多様化を進めることで全日空単体ベースで1300人(9%)削減します。更に既に実施している役員、管理職の給与

カットに加え、賃金給与体系や退職金制度・福利厚生制度の見直し等により人件費の抑制に努めます。これらにより今後の4年間で約230億円の人件費削減を行い、売上高人件費比率を1998年度の19%から16%まで低下させます。

販売コストについては、国内・海外支店の整理・統廃合等による間接コストの削減や、販売改革の実行による宣伝・販売企画費の適正化を図ります。

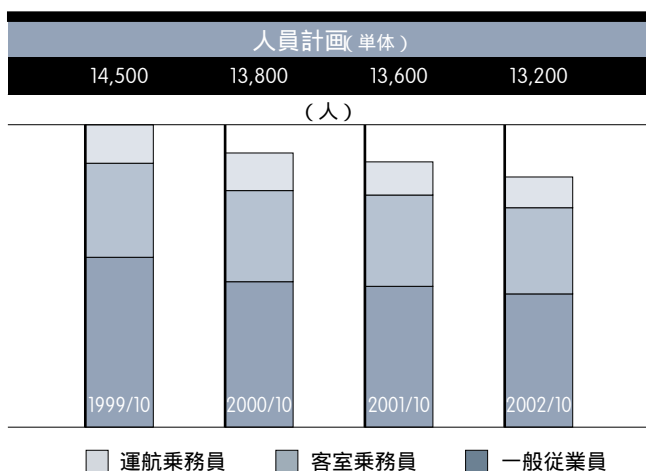
空港使用料等の公租公課については、1999年4月より地方空港の着陸料が順次約30%引き下げられているものの、羽田、成田、関空等の大規模空港については、未だ減免措置が取られていない状況です。当社における公租公課負担割合は営業費合計に対し約20%となっており、早期の負担軽減措置の実施が期待されます。

Question → 今後、営業収入の増加が見込まれない中で、全日空はどのようにコストを削減していくのか、具体的な戦略と計画を教えてください。

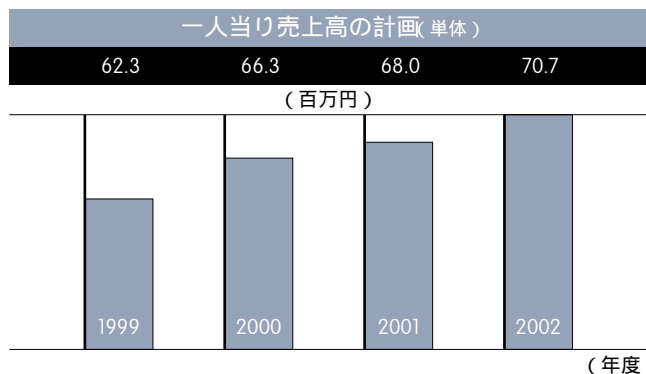
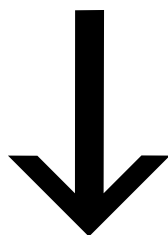




中期経営計画の最終年度の2002年度においては、全日空単体の経常収入は対1998年度と比べて約190億円(約2%)減少することを見込んでいますが、一方、営業・営業外費用を含めた経常費用については生産量の減少に伴う変動費用と間接固定費や営業外費用などを中心に約620億円を削減(約6%)します。そのため経営体制を始めとして運航現業・販売・管理部門および関連会社等あらゆる組織を見直し、効率的な人員の配置と運営によりコスト削減を強力に進めます。



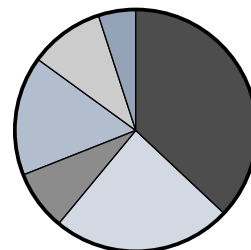
業務の効率化、間接部門のスリム化、支店の統廃合、管理部門から空港部門への配置変えなどにより人員削減に対応した社内体制をつくります。



選択と集中による路線再編により利用率を高め、加えて人員削減も進め生産性の向上を図ります。従業員一人当たりの売上高を、現状より1割以上増やす計画です。

経常費用削減額(620億円)の内訳(1998 vs 2002)

■ 人件費	37%
□ 空港使用料	24%
■ 燃料税	8%
□ 支払利息	16%
■ 整備部品 外注費	10%
□ その他	5%



営業費用についても、安全運航の確保を大前提に、あらゆる項目につき削減していきます。