

MARKETS —

新局面を迎えた航空業界



1998年度の日本経済は実質1.9%のマイナス成長となりました。旅行需要に影響の大きい個人の可処分所得やビジネス需要に直結する企業収益が悪化し、デフレ色が一段と濃厚となるなか、日本の航空業界は未曾有の大競争時代を経て新しいステージを迎えつつあります。

国内線においては、一連の規制緩和により2社が新規参入を果たし、高需要・高収益路線である東京 札幌線、東京 福岡線で低価格を武器に営業を開始しました。この影響により、運賃競争は他の路線を含め業界全体に波及し、航空需要の拡大に大きな効果をもたらしましたが、一方で旅客単価も低下傾向にあり航空各社の収益性はますます厳しい状況となっています。加えて1999年度中には需給調整規制が撤廃され、2000年度には羽田空港の新B滑走路が供用開始となるなど、規制緩和の進捗により航空会社間における顧客獲得競争に拍車がかかることは必至となっています。

国際線においても世界的な競争は更に激しさを増しています。世界の主要航空会社は他国の航空会社との提携(アライアンス)を積極的に進め、共同便の運航(コードシェアリング)や接続便ダイヤ調整、FFPの相互提携、ラウンジの共用等、コストメリットも追求しつつ旅客の利便性を向上させ、新規顧客の獲得に向けしのぎを削っています。当社においても世界112カ国760以上の都市をカバーする航空連合「スターアライアンス」に1999年10月より参加します。これまで一つの航空会社ではできなかった地球規模のサービスを実現することで、当社顧客の拡充と収益性の向上を目指します。

ここで注目していただきたい点は、規制緩和により確かに競争は激化していますが、この不況下でありながら、当社を利用していただくお客様は確実に増えているということです。

国内・国際線ともに、安全性・定時性・利便性・サービス品質・機内設備そして価格によりお客様が航空会社を選ぶ時代ですが、それぞれの航空会社が自らの存在意義を問い直し、その会社に適合したより顧客満足度の高い航空輸送サービスを提供できるかどうか、今後生き残れるかどうかの決め手になると考えます。全日空はこれまで取り組んできた全日空としての商品競争力の強化と品質の向上をさらに進め、顧客の信頼を獲得していきます。

CHALLENGES —

再生に向けての挑戦

1999年3月期の連結売上高は前期比0.9%減の1兆707億円、連結営業利益は51億円の赤字となり、当期損失も47億円となりました。当社は前期に30年ぶりの無配転落となり、事業構造の見直しを始め復配に向けた様々な施策を実行していますが、経営環境はこれまでの改革のペースを上回るスピード・規模で変化しています。このため、今後予想される環境変化にも対応できる真の競争力を持つグループ経営体質への抜本的変革を果たすことが急務との判断により、関連事業を含めたグループ全体の経営資源を事業性に基き「選択と集中」しグループ全体の収益性の改善を目指した中期経営計画(1999 - 2002年度)を新たに策定しました。

<< 不退職の決意で改革を断行 >>

この中期経営計画は、航空輸送サービスの基本品質を一層向上させお客様から信頼されること、航空事業を中心とするグループ事業の収益性を抜本的に改善させ株主の皆様からの信頼をいただくことを基本目標としています。本中期経営計画の最終年度(2002年度)においては、対1998年度比で、営業収入+3%、営業費用5%、当期利益も+270億円とし、使用総資本事業利益率*6%以上、ANA経営資本営業利益率*17%以上の達成を目指します。計画のポイントは次のとおりです。

事業の「選択と集中」

- 事業規模を圧縮し、2002年度には座キロベースで国内線 3.1%、国際線 6.1%(対1998年度)。
- 国内線は、エア・ニッポンとの協業を基本に不採算路線の休廃止と高需要路線の拡充を進める。
- 国際線は、関西空港発着路線の一部撤退と低コスト運航会社への一部移管を進めるとともに、アライアンスによりネットワークを拡充しFCクラスを中心とした高単価旅客の獲得を推進する。

*使用総資本事業利益率 = (営業利益 + 受取利息配当金) / 期中総資本
航空事業(本業)を中心とする収益性と効率性を図る指標

*ANA経営資本営業利益率 = (営業収入 - (営業費用 - 公的負担額)) / 経営資本
公的負担額 = 空港使用料等、燃料税、航空機固定資産税負担額
経営資本 = 航空事業に直接的に供している資産
ANAとしての経営改善の結果が純粋に反映される経営指標

経営組織改革によるコスト削減と販売力の向上

- 業務の効率化・協業化による間接部門を中心とした人員削減等(1,300人、約9%)で、人件費を約230億円削減する。またグループ各社の間接部門の集約・協業により、間接固定費を約200億削減する。
- チケットレスやインターネット等の販売ツールの整備や顧客データを活用したダイレクトセールスを推進することで、販売コストの軽減と販売力の向上を図る。

バランスシートの改善

- 航空機材導入数を9機削減(19機 → 10機)し、期間中の退役機材も含めANA単体の運航機材数は126機(7機減)とする。また、期間中の設備投資総額を圧縮する(年1,500億円 → 年840億円)とともに、内部資金の創出による有利子負債の圧縮も同時に行う。(年300億円)
- 関連事業については徹底した経営改革を行い、将来的に改善が難しく利益が見込めない事業からの撤退も検討し、そのための損失引き当てに300億円を見込む。

<< 改革の実現に向けて >>

私達が進める改革には痛みが伴うものですが、安全を始めとする基本品質の向上を図るとともに、ひとつひとつの改革を着実に実行し株主や投資家の皆様あるいはお客様からの信頼を回復すること、それが当社およびANAグループの存続への唯一の道であると認識し、収益性の向上と財務体質の抜本的改善に向け、不退職の決意をもって本計画を実行していきます。

1999年8月

野村吉三郎

代表取締役社長
野村吉三郎