

中期経営計画の進捗状況

Q1 2001年3月期の航空業界の概況と中期経営計画の進捗状況について教えてください。

大橋 2000年2月の航空法改正により、国内線でも航空運賃自由化が本格化しました。公共輸送機関の一翼を担う航空業界も、自由な発想で競い合う市場原理が支配する業界となりました。

全日空グループでは、全路線全便一律1万円のバーゲン型運賃「超割」をはじめとした新型割引運賃導入による個人旅行の需要喚起効果とイーロードマネジメントの推進により、2001年3月期の国内線収入は6,725億円、前年と比較して187億円の増収(+2.9%)となりました。国際線も好調で、北米・欧州・アジアの各路線でファーストクラス、ビジネスクラスの旅客数が急増し、2001年3月期の国際線収入は2,074億円となり、266億円の増収(+14.8%)となりました。航空会社間の業務提携も進み、世界最大の航空連合スターアライアンスに加盟する航空会社も15社(注4)に増え、提携を軸に経営を考えなければ、世界の強豪企業に互って闘っていけない時代へと突入しています。

中期経営計画で掲げた目標達成に向け、改革のスピードを上げており、「選択と集中」を経営戦

略の基本とした事業再構築の成果が着実に現れています。羽田を軸にした国内線の展開、成田への国際線集中などを予定どおり進め、航空事業は計画を上回る結果を出しました。ホテル事業も東京全日空ホテルの流動化を実施し、借入金返済に充てた結果、有利子負債を約500億円削減しています。

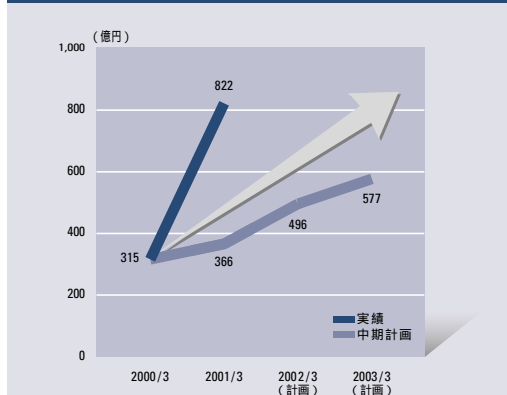
2001年3月期の業績は過去最高を記録し、計画値も大幅にクリアしたため、前期末にあった643億円の欠損金を240億円の減少させることができました。また、転換社債の株式への転換により、懸念されていた脆弱な自己資本も増強され、株主資本は530億円増加しています。その結果、株主資本比率は前期の6.4%から10.4%に改善しました。

好調な営業キャッシュフローと東京全日空ホテルの流動化による回収資金を元に借入金返済を進め、更に転換社債の転換が順調に進んだことにより、有利子負債は前期末から1,766億円減少し、その残高は9,357億円(オフバランス債務を除く)になりました。その結果、D/Eレシオは6.2倍となり、前期末の11.4倍から半減し、財務体質は確実に改善しています。

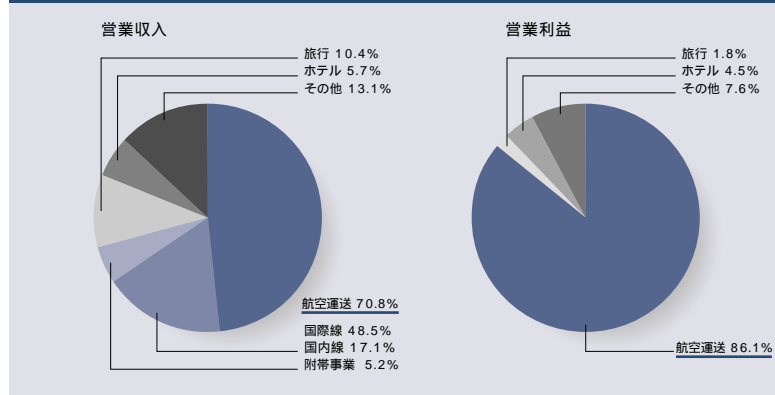
配当を見送らざるを得ない状況は続いています。が、経営構造改革の確実な実行ならびに財務体質の改善に成果を出した1年でした。

(注4) スターアライアンス加盟航空会社
全日空、ユナイテッド航空、ルフトハンザドイツ航空、スカンジナビア航空、エアカナダ、ヴァリグブラジル航空、ニュージーランド航空、アンセット航空、タイ国際航空、シンガポール航空、オーストリア航空、ブリティッシュ・ミッドランド航空、ラウダ航空、メキシカーナ航空、チロリアン航空の15社。

連結営業利益



事業部門別業績構成比



*セグメント間の消去はしていません。

Q2

中期経営計画の2年目を終えて、コスト構造はどのように変わりましたか。

大橋 全日空単体のコスト構造ですが、航空燃料の価格高騰により約200億円の費用増となりましたが、開空発着国際線の再編によるコスト減、航行援助施設利用料(注5)の低減、人件費および間接固定費の削減努力により、営業費用は89億円増に止めることができました。その結果、ユニットコスト(座キロあたり営業費用)は、前期の102円から104円に増加しましたが、市況変動により大幅に増加した航空燃料費を除いて比較するとユニットコストは低下しており、コスト削減努力の成果が現れています。

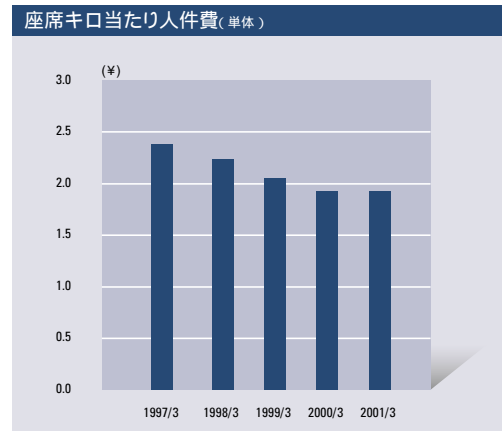
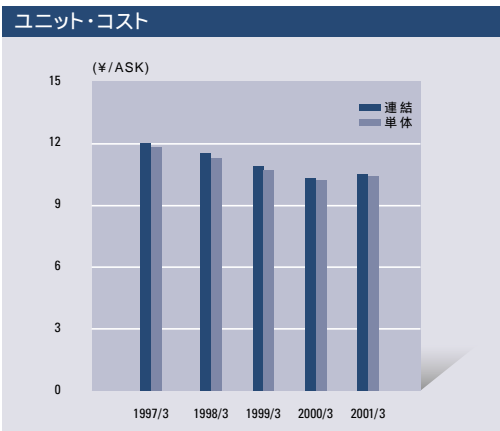
コスト面で大きなウエイトを占める人件費ですが、グループ全体の人員数を945人削減し29,358人とするなどの削減努力を行なった上で、全日空単体の人件費だけでも前期と比較し14億円削減しました。更に全日空社員を対象とした賃金の一部削減も組合との話し合いが整い、2001年4月から実施しています。

中期経営計画がスタートしてから、この2年間で全日空単体だけで約400億円のコスト削減を実現しており、早期に強靱な競争力を持った航空会社にしていきたいと考えています。

(注5)

航行援助施設料

レーダー、無線設備、管制通信施設などの使用に対して国により徴収され、空港整備特別会計に繰り入れられる費用。



主要事業の具体的戦略

Q3 国内線の成長戦略についてお話しください。

大橋 2000年2月の航空法改正により運賃自由化がスタートしましたが、これは全日空にとって大きな追い風になりました。全路線全便1万円の「超割」は好評で年間120万人のおお客様にご利用いただくヒット商品になりました。「超割」をはじめとする弾力的な新規営業割引運賃の導入は、個人旅行の需要を喚起し、航空需要の新規開拓および拡大に大きく寄与しました。また、全日空のイーロドマネジメント技術は飛躍的に向上しており、1便ごとの収入を最大にするための価格設定や予約コントロールの精度は高いレベルに到達しつつあります。運賃自由化の時代を勝ち抜くための基盤はほぼ整備できました。

運航路線については、収益性の高い羽田路線に航空機・人員などの経営資源を集中していきます。羽田空港は年間利用旅客数5,000万人を超える世界第6位の空港であり、将来にわたって利用客の伸びが期待できる国内線の最重要拠点と位置づけています。

運航面では、グループとして運航効率を高めるために、旅客需要に応じた運航路線の再構築を進めています。子会社であるエア・ニッポン(株)が運航した方が全体として効率がよい路線について

は順次移管を進めており、2001年3月期は関西-宮崎線など5路線を移管しました。この2年間ですでに14路線(注6)の移管を終えていますが、2002年3月期も札幌-福島線など更に2路線を移管する予定です。

シャトル便は好調で、2001年3月期の東京-大阪線の旅客数は282万人で前期と比較して24.7%も増加しました。東京-大阪線は2001年3月期の国内線旅客収入第3位という重要な路線であり、また東京-大阪線の旅客数が他路線と比較して顕著な伸びを示していることから、今後大いに期待しているところです。

国内線事業は全日空グループにとって総売上高の48.5%を占める基幹事業です。今後とも利便性向上になお一層努力し、グループ全体で約5割のシェアを維持するとともに、収益性をより高めていく考えです。

Q4 国際線の収支改善をどのように進めていくのですか。

大橋 ビジネス需要が見込める成田路線に経営資源を集中し、国際線の収支改善を進めていきます。

2001年3月期は、欧州路線などの休止による開空路線の再編、上海、シンガポール線の使用機材をボーイング777型機からボーイング767型機に変更するなど機材の小型化を行なった結果、国際線全体の運航規模(座席キロ)は前期比3.9%と縮小しました。また関西空港では、低コスト運航体制を目指して設立した子会社(株)エア・ジャパンが、全日空に代わり2001年1月からソウル線、同年3月からグアム線の運航を開始しました。今後、関西空港については比較的需要の多いアジアおよびリゾートへの拠点空港として位置付けていく考えです。

このように事業規模を絞ったにもかかわらず、旅客数はビジネス需要が急増したため、国際線の収

(注6)

この2年間にエア・ニッポンに移管した路線

2000年3月期

関西-松山線

関西-仙台線

関西-熊本線

広島-函館線

広島-青森線

福岡-仙台線

福岡-新潟線

福岡-秋田線

福岡-釧路線

2001年3月期

札幌-庄内線

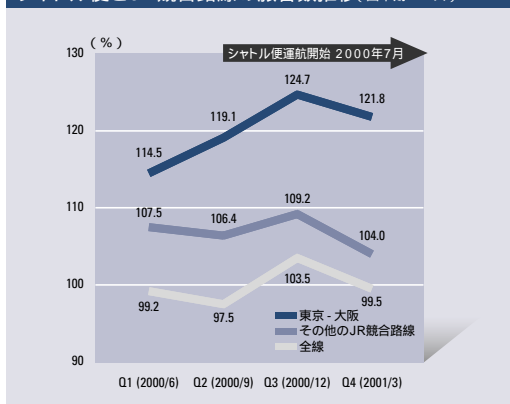
関西-宮崎線

関西-長崎線

関西-庄内線

関西-女満別線

シャトル便とJR競合路線の旅客数推移(四半期ベース)



*対前年同期比

益性は大幅に改善しました。スターアライアンス加盟企業の販売チャネルの活用、海外における当社独自の販売体制の整備など販売力向上に努めた結果であると考えています。

懸案の国際線の黒字化についてですが、2002年3月期はファーストクラスならびにビジネスクラスの旅客増により、収支が改善するものと予想しています。そして2002年5月の成田空港の新滑走路完成を節目に、収益性は大幅に改善していく見通しです。成田空港の拡張への対応は、既に保有する航空機、格納庫、地上設備、人員など現有資産を有効に活用していきます。これにより、今後大幅な設備投資をすることなく増便をすることができそうです。新滑走路が完成し、ネットワークとアライアンスを活用できるときこそが、当社にとって好機であり、この絶好のチャンスを生かしながら国際線事業の収益力を大幅に向上させることで、懸案の黒字転換を実現したいと考えています。

Q5 ホテル事業の再構築の状況と今後の事業展開について教えてください。

大橋 まず海外ホテル事業についてですが、不採算のものを売却整理しました。具体的には、ANA Hotels Hawaii, Inc. が所有していたゴルフ場資産の売却を2000年9月に行ない、同社の清算を2001年3月に実施しました。これで、海外ホテル事業で不採算のものは概ね整理が完了しました。ウイーンならびにシドニーのホテルは、堅調な需要とマーケットニーズに応じた営業努力、コスト削減努力により、共に過去最高益を更新し、GOP(注7)も高いパフォーマンスを示し、当地でのトップクラスの業績を残しています。

国内ホテル事業は、オーナーシップとオペレーションの分離による責任と権限を明確化した形でのホテ

ル事業再構築計画を策定し、実行に移しています。具体的には2000年12月にチェーンホテル本部機能として「(株)エーエヌエー・ホテルズ」を設立するとともに、2001年3月には本部ならびに各ホテル会社に対するサポート機能、人材輩出機能、またANAグループホテル会社のオーナー機能などを担う「(株)エーエヌエー・ホテルマネジメント」を設立しました。また、東京全日空ホテルのオペレーションに専念する会社として「(株)エーエヌエーホテル東京」を2001年3月に設立しました。総支配人を中心としたホテルオペレーションに専念できる環境を整え、国内トップクラスのホテルチェーンとして、そのブランドとチェーン網を武器にGOPの向上を目指していきます。

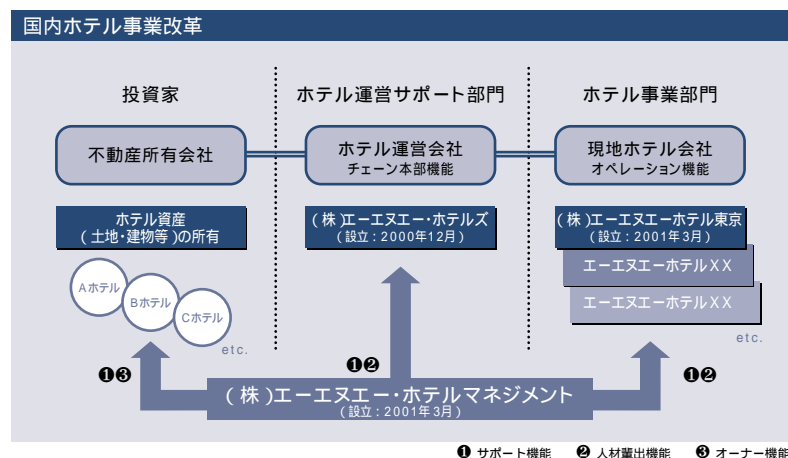
中期経営計画に則り2001年3月に、子会社の全日空エンタプライズ(株)が所有する東京全日空ホテルの流動化(資産の売却)を行ないました。この流動化で得た約500億円の資金は有利子負債の弁済にあて、ホテル部門の資産負債の圧縮を図りました。その他の国内ホテルについても流動化を考えており、有利子負債の削減を行なっていきます。

まず何れも個々のホテルの収益力を高めることが重要であり、博多全日空ホテルを皮切りにスタートした施設商品強化等をその他の国内ホテルにおいても具体的に推進していきます。

(注7)

GOP (Gross Operating Profit)

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。



財務体質強化

Q6 2003年3月期に新たに航空機導入が決ったようですが、有利子負債の削減は予定どおり進みますか。

大橋 中期経営計画では2001年3月期から2003年3月期までの3年間で4,200億円削減する計画です。2001年3月期にリース債務を含めて約2,200億円削減し、残高は13,570億円(リース債務を含む)になりました。2002年3月期には更に1,000億円削減する計画です。

2001年3月期の設備投資は943億円で、営業キャッシュフロー1,487億円の範囲内で行ないました。今後の設備投資についてですが、航空機ならびに情報システム投資といった航空事業に必要なものに集中して行ないます。

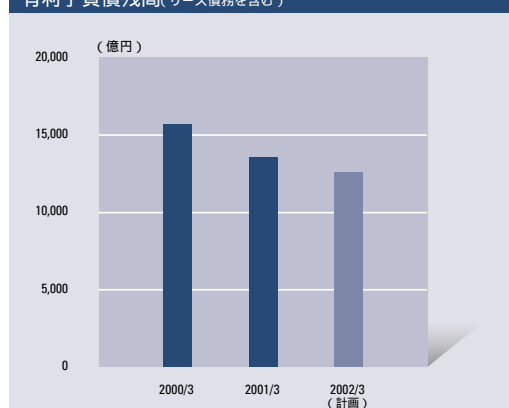
2002年3月期には、中期経営計画どおり全日空に新規の機材導入はありませんが、エアーニッポン

(株)はボーイング737-500型機4機をはじめ計6機を導入します。その内、オペレーティングリースによるものが5機あります。航空機とその他の投資を含めた全日空グループの設備投資額は900億円の予定です。

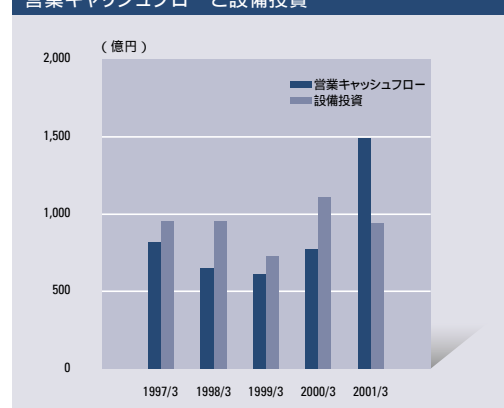
また、2003年3月期は全日空にボーイング767-300ER型機を9機導入する計画です。内訳は、羽田増枠対応用として5機、機種統一による運航効率化のためのエアバスA321-100型機代替機として4機です。機種統一による部品費削減などの費用削減効果は2004年3月期以降で年間約150億円になるものと見込んでおり、この設備投資も営業キャッシュフローの範囲内で行なう予定です。

国内ホテルも収益性を改善し、資産価値の向上を行なったのち流動化を予定しており、回収した資金を有利子負債削減にあてる考えです。有利子負債は確実に削減されており、今後も計画どおり削減を進めてまいります。

有利子負債残高(リース債務を含む)



営業キャッシュフローと設備投資



利便性向上による増収戦略

Q7 利便性向上のためにIT技術をどのように活用していく考えですか。

大橋 最先端のIT技術を駆使して、お客様にとって利便性の高い航空会社となるように努力しております。

インターネットの普及が急速に進んでいますが、全日空ではすでに1997年からインターネットでの予約・決済を開始し、IT技術の活用を力を入れてきました。1999年10月にコンビニ支払サービス、郵貯即日支払いサービスを開始し、その後、銀行振込サービス、インターネットデビット支払いサービス、キャッシュチケットレスサービスなど支払手段の充実を行なうとともに、2000年10月には法人向けビジネスサポートシステム「ANA @ desk」のサービスも開始し、法人の皆様の利便性向上にも努めてきました。2001年3月期のインターネットを通じた予約座席数は約500万席となり、2002年3月期には1,000万席に達すると予想しています。全日空のサイトは旅行関連業界のサイトの中で、アクセス数は断然トップを誇っています。

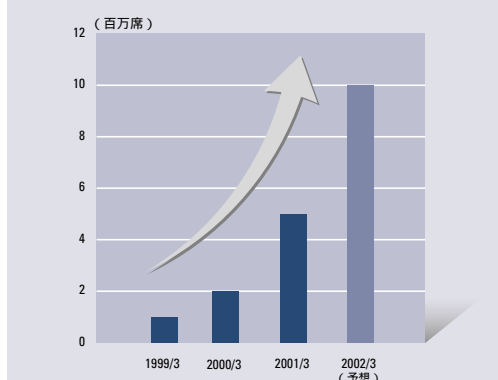
モバイル分野でも1999年2月から空席照会・予約サービスなど便利な機能を提供しています。携帯電話は国民の3人に1人以上が持っているIT機器であり、携帯電話を通じた予約は増え続けています。

これらのIT技術の活用により、「24時間いつでもどこでも」予約が可能な仕組が完成し、お客様の利便性が飛躍的に向上しました。

また、インターネットや携帯電話からの予約が増えることによって、予約センターに配置している人員抑制や販売コストの削減が可能となり、大幅なコスト削減につながるものと期待しています。

最先端のIT技術の活用は、航空業界で勝ち残るために不可欠だと認識しており、お客様の利便性向上という視点に立ち、他社に先駆けて研究開発を進めています。

インターネットを通じた予約席数の推移



組織制度改革

Q8 中期経営計画を確実に実行するために、どのような組織制度改革を行ないますか。

大橋 変化に対応していくために、迅速な経営を行なっていく必要があります。そのため2001年4月に執行役員制を導入し、取締役も6人削減し16人としました。取締役には高い視点からグループの経営全般を見て経営判断を行なうことを求めており、執行役員には担当する業務範囲について責任を持って任務を全うすることを求めています。経営の透明性を確保するために社外有識者をアドバイザーとして迎えた経営諮問委員会の設置も予

定しており、コーポレートガバナンス確立に向けた経営体制の構築を目指しています。

組織面では、マーケティング機能を集約化したマーケティング室を新設し、顧客ニーズに対応したサービス展開や販売力強化をスピーディーに行なう体制に変更しました。

また、グループ全体で企業価値創造経営を実践していくためにグループ管理指標としてANA's Value Creation(AVC)を導入しました。これは「税引後事業利益」から「資本使用料」差し引いて算出するEVAと同様な指標であり、このAVC導入を通じ役職員の業績評価制度を整備し、業績に連動した報酬制度を段階的に導入していきます。

株主重視の経営

Q9 復配についてどのようにお考えですか。

大橋 今やらなければならないことは、安定配当が可能な経営体質に早期に転換することです。

欠損金はこの1年で403億円減少し、2001年3月期末には240億円となりました。

しかしながら2002年3月期は、米国経済減速の影響、昨年実施した関西空港の国際線縮小が年間を通じて売上面に影響してくるため、国際線収入は減収となる見通しです。国内線収入の増収効果を加味しても、営業収入は前年割れとなるものと予想していますが、販売力を結集して、増収を実現するように努力をしております。

費用面では、関西空港発欧州路線などの不採算路線の休止にともない費用は減少し、収支にはプラスに寄与します。また、着陸料減免、販売手数料削減、全社員対象の一部賃金削減実施による人件費減などにより約100億円のコスト削減を見込んでいますが、一方で円安によるコスト増要因、

チケットレスサービスの拡大に伴う全国の空港での発券体制の強化や予約体制の充実など、顧客利便性向上策実施に起因する費用増が大きく、経営計画上は2002年3月期の業績が減益になるものと予想しています。

しかしながら、構造改革は着実に進んでおり、2002年3月期に予想される減収減益は次の飛躍に向けての一時的な現象に過ぎません。顧客利便性向上のためのコストは競争優位を確立するために必要な先行投資であり、それをカバーしかつ前期並の営業利益水準を目指し、増収努力と費用削減を更に推し進めていきます。

全日空にとって2003年3月期は、羽田ならびに成田ともに発着枠が拡大し大きなビジネスチャンスが到来する年であり、機材の生産性も大幅にアップし収益力が大きく向上する年になります。成田の新滑走路完成を機に全日空を新たな成長軌道に乗せ、早期に復配を実現し株主の皆様の期待に応えることができるように、全社を挙げて努力していく所存です。

今後の経営の方向性

Q10 ターンアラウンドとなる
2002年度(2003年3月
期)以降の経営の方向性につ
いてお話しください。

大橋 次年度以降の事業環境をみると、国内線では羽田空港の発着枠の増加が見込まれ、国際線では成田空港の新滑走路の供用が開始されます。新たな飛躍のための条件が揃い、収益性を大幅に向上させる絶好のチャンスが到来します。これを契機に経営の方向性を「選択と集中」に立脚した上で、「創造と成長」という方向に舵取りをしたいと考えています。

「創造」という言葉には、企業価値の創造、顧客とマーケットの創造、次代を担う人材の創造とい

う思いが込められ、「成長」という言葉には、企業の健全な成長、ビジネスの利益ある成長、個人と組織の成長という期待が込められています。

グループ経営においては航空運送事業を中核事業として成長戦略を推進し、継続的に配当できる経営体質を確固たるものとするを旨とし、グループ経営体制の確立、財務体質の健全化、資本効率向上を図るとともに、航空運送事業の収益性を高め、とりわけ国際線事業に関しては成田中心の競争力あるネットワークとアライアンスの活用で黒字化を実現いたします。

お客様と株主の皆様から、信頼と評価が得られる企業運営を目指すとともに、21世紀に相応しい企業文化を創造し、グループ全体で共通の価値観を持って事業運営を行なっていく考えです。