

# 公開月例研究会講演記録〈第254回 (2010.6.22)〉

## パネルディスカッション

### 「これからのエアラインを考える」

全日本空輸株式会社貨物本部企画推進部リーダー

星 谷 浩 司

株式会社日本航空インターナショナル空港企画部

旅客グループ 課長補佐

伊集院 兼 史

モデレーター 日本大学経済学部教授

加 藤 一 誠

[加藤] 日本大学の加藤でございます。

夕方のお忙しい中、足をお運びいただきまして、ありがとうございます。

今エアラインの経営が厳しいのは、報道などご承知の通りだと思います。しかし、今日の主な聴衆は学生の方だと思いますし、エアラインは夢のある仕事です。そこで中堅として内部でご苦労されているお2人をお呼びして、エアラインの実際の話をお聞かせいただこうというのがこの企画の狙いでございます。

最初に私から、今のエアラインの状況を少しだけお話しします。その後、お2人にプレゼンテーションをしていただいて、最後はディスカッションになります。

早速始めたいと思います。

ANAとJALの第3四半期の業績がここにあります(表1)。国内線と国際線に分けて、2009年と2010年で、お客さんをどれくらい運んだかということです。見ていただいて分かるように、JALは250万人くらい減っている。ANAも国内線は減っているけれども、国際線は増えている。お客さんをどれだけ運んだかということで、ANAは頑張っているという報道がありますが、別の見方を紹介させていただこうと思います。

エアラインはもともと、お金持ちに乗って欲しい乗り物なのです。ポイントは旅客単価で、つまり1人当たりどれくらいお金を払ってくれているかということです。だから、エコノミーに乗って

いただくのは悪くはないのですが、ビジネスにもっと乗っていただきたい、というのがエアラインの本音です。ところが、表1を見ますと、2009年より上がっているところはなくて、特に国際線はお互いに3割ぐらい落ちているのです。ということは、安売りして、たくさん乗せているというのがエアラインの実態です。これから報道で旅客の単価があがってくると、本格的にエアラインが回復してきたと見ていいわけです。

次はエアラインの費用構造です(図1)。昔はANAもJALも人件費が高かった。パイロットは給料が高いと言われていましたけれども、今一番困っているのは燃料費です。基本的には自分でコントロールができない。そんななかでANAは長期契約で比較的うまくやっておられるそうです。アメリカでは燃料費のリスクを抑えたところほど、経営がうまくできているという傾向にあります。テレビではJALのパイロットの給料ばかり言われますが、また別の費用に問題があるということをご説明したいのです。

これはムーディーズという会社が去年の4月に世界のエアラインの格付けをしたものです(表2)。格付けがBaaをさかいに、投資不適格とか、投機的格付けといわれて、将来返済できなくなる可能性が高まります。一般の企業では10年後に潰れる確率が2割ぐらいになります。この時にはANAが投資適格に評価されておられたのですが、すでにJALは投機的格付けだった。結局、会社更生法を申請されました。

ANAは去年の11月、格下げされています。民主党政権がJALの件で揺れましたので、その余波を受けたのがANAです。このままでは日本政府の対応が不透明だというので、ANAはBaまで評価が落ちてしまった。

世界の航空会社で投資適格は少ないのです。サウスウエスト航空が唯一元気なのですけれども、それでもBaaぐらいです。JALばかりが批判されますが、航空会社は全世界的に厳しいというのが現状です。私はこれを構造不況じゃないかと言っております。

この厳しい中で、この2社の将来を背負っていただくお2人がどういってお話をされるか、楽しみにしていただければと思います。

では早速ですが、星谷さんからお話させていただきます。

## 「国際物流の現状とANA沖縄ハブの展開」

星 谷 浩 司

私はこれまでいろいろな部門を経験してきたのですけれども、現在は貨物本部に在籍しております。航空会社における貨物部門というのは、皆さん、あまり馴染みがないかと思うのですけれども、当社が取り組んでいるリアルな事業の一面を説明して欲しいというお話をいただいておりますし、今日は日本大学の経済学部でということもありますので、「国際物流の現状と沖縄の貨物ハブの展開」と題して、昨年からはじめましたビジネスモデルを中心に説明させていただきたいと思っております。

ANAの事業規模はここにある通りで、飛行機は200機程度保有しております。その中で貨物専用機はまだ9機しかありません。あまり空港で見たことがないかもしれませんが、窓がないのが特徴です。機体の内部は座席のない、いわゆるどんがらの飛行機です。

ANAグループの航空運送事業は、国内線旅客事業、国際線旅客事業、貨物郵便事業がありまして、売上比率で言うと、国内線旅客事業が10のうち7ぐらいを占めていて、国際線旅客事業が2.1とか2.2ぐらい、貨物事業はまだ0.8ぐらいしかありません。

航空会社というのは基本的には装置産業で、「飛行機を使って、どれだけネットワークを持って商売できるか」が航空会社の生命線になります。ANAは国内線が1日約900便、国際線は週に約550便飛んでいます。貨物便はまだ小さくて、国内線で1日5便、国際線は週に180便足らずです。

今日の主題の話ではないのですけれども、JALさんもANAも含めて、航空会社の一番重要な経営課題は安全運航です。日本で交通事故で亡くなる方が年間1万人を切って8000人ぐらいになっていますけれども、自殺者は年間3万人、1日100人規模で人が亡くなっているという状況です。それに比べると、飛行機事故で亡くなるお客様の数は世界中で見ても年間1000人程度だと記憶しております。ただ、事故が起こると悲惨なケースが多いので、航空機の安全に対してはすべての航空会社が最重要経営課題として取り組んでいるということをまずはご理解いただければと思います。

貨物の話に戻りまして、なぜ当社が貨物事業に力を入れていこうと思ったかということです。ある調査会社のデータによると、国際貨物は今後10年で約2倍の需要拡大を見込まれるマーケットだ。中でもアジア域内物流は約2倍以上、とりわけエクスプレス需要は3倍以上見込まれる。日本企業が得意とするジャスト・イン・タイムとかカンバン方式とか、どんどん世界がスピードアップしていく中で、中国を中心としたアジアの需要拡大が予想されているわけです。

(図2) 実際、国際貨物の需要はどうなっているかといいますと、緑の線がJAFAが出した日本全体の重量ですが、2008年の後半にリーマン・ショックがありまして、この時相当落ち込んで、今年3月の時点ではまだ2008年4月のベースには戻っていません。そこから時間が経って、今2008年春の近くまで来ています。オレンジのラインはアジアですが、すでに昨年の3月ぐらいで2008年のところまで戻っています。青が当社ですけれども、フレイターを増機したこともあって、重量は増えています。このように全体的にV字回復していきまして、今年の4月では日本全体のマーケットも2008年ぐらいまで来ています。

先ほど、どれだけ飛行機を使って、どうい

ネットワークを張って事業を展開するか、それが航空会社の経営の基本だと言いましたけれども、ANAは貨物用の大きい飛行機を持たたわけではありませんし、機材数もまだ少ない。後発のANAが貨物事業をやっていくためにはどうしなければいけないか、特に需要が大きく伸びるアジアの需要をどう取り込んでいくのか、いろいろ議論した中でたどり着いた結論が「沖縄貨物ハブ」事業です。

(図3) 沖縄はアジアに最も近い日本です。この円は沖縄・那覇空港から片道4時間で行ける範囲を描いています。これが羽田になると、この円がズレて、4時間で行ける場所が少なくなる。なぜ4時間かという、夜中に行き、朝戻って来れる時間が大体4時間だということです。

アメリカのFedExやUPSといったインテグレーターの本拠地も東アジアに集中しています。

(図4) 現在、沖縄からこれだけの路線にネットワークを持っておりまして、まだ少ないのですが、今後はシンガポールやベトナムなどにも路線を拡大していく予定です。

「沖縄貨物ハブ」はANAグループだけでなく、沖縄県の政策とANAの事業戦略の一致によって進められているものです。2007年、安倍内閣の「アジア・ゲートウェイ構想」に沖縄が名乗りを上げました。「沖縄県には観光産業以外に目立った産業がない。何か自分たちの新しいビジネスモデルを作っていきたい。幸い沖縄はアジアに最も近いし、まとまった貨物を扱うスペースも空港の近くに持てるから、我々は国際物流拠点としてやっていきたいんだ」という考えです。それと「沖縄に貨物ハブを作ろう。空港整備は航空会社の社会的使命でもある」というANAの考え方が1つになって実現した話です。

具体的にやっていることは、出発地点を夜の9時から11時までぐらいに出発して、那覇空港に夜中の1時ごろ到着します。到着した貨物を積み替えて3時から4時ぐらいに出発すると、目的地に翌朝着きます。要するに日本国内の各地域あるいはアジアの各都市で最も遅く貨物を集荷して、アジアの各都市あるいは日本国内の各地域に最も早く配達する、そういうビジネスモデルを実現しているということです。

成田空港は夜の11時から朝の6時まで使えません。羽田空港は、今年の10月から24時間化空港になって、国際線も飛び立つようになりますけれども、当社としては当面は旅客便中心の路線を計画しております。空港の要件からいっても、このようなビジネスモデルを実現するには地元の協力が必要であり、それに対応するインフラを整わなければいけない。その意味でも沖縄が最適だと考えたわけです。

しかも、沖縄の一番の魅力は空港一帯が経済特区になっていることですが、貿易面でまだそのメリットを活かせていないのが現状です。沖縄に産業誘致して沖縄発の産業を構築していこうとか、沖縄の海を活かしたSea&Airビジネスも積極的にやっていこうとか、ANAの物流ネットワークを使って、アジア各国へ日本のブランドを運ぶゲートウェイに沖縄がなるような方策を、今沖縄県とANAと一緒に考えています。沖縄をハブに、日本の国内、アジアの各地域、それぞれがつながることで、さらにいろいろな可能性が見出せると思っています。

具体的な例を挙げると、日本には各地方に優秀なメーカーや工場がたくさんあります。例えば富山にある工場から上海に物を運ぶ場合、今までですと、小松空港か富山空港に陸送した物を羽田に送る。羽田で降ろして成田まで運んで、成田で積み替えて上海に持って行く。その際、国際貨物の場合は通関に1日、2日かかってしまいますので、結局上海に着くのは3~4日後でした。それが沖縄ハブを利用することで、富山の工場を午後に出ても、小松空港か富山空港から羽田に夜着けば、夜23時ぐらいに羽田から沖縄に行き、翌朝には上海に着いている。いままで3~4日かかっていたものが1日で到着しますので、メーカーにとっては在庫の圧縮、リードタイムの短縮、部品輸送のコスト削減につながるということです。

航空貨物の優位性の1つに、スピードがあります。農産物やリンゴなどの果物、特に魚などは鮮度が重要なので、少しでも早く届けたい。日本のものは品質が良いということで高値で売られています。それを維持するためにも、朝獲れたサンマが夕方には羽田空港に着いて、そのまま沖縄から香港に行き、翌朝の香港のマーケットで売られるというぐらいのスピード感がないと、もは

やビジネスとして成り立たない。今まで3~4日かかっていたのが1日で着くというのは、農産物にとっても大きなメリットです。

「沖縄回しでは遠くなる。直行便の方がいいんじゃないですか」と言われる方がいますけれども、飛行機というのは旅客便を中心に考えられがちですね。したがって、お客様が起きている間に飛び立って、明るい間に着くようなダイヤをJALさんもANAも作っています。ゴールデンタイムというか、人間の生活にとっていい時間に飛んでいて、あまり変な時間には飛んでいませんけれども。貨物は逆で、人が寝ている間に飛び立って、起きたら着いているというのが理想的な姿です。

そうになると、これからの航空事業は旅客便のネットワークとダイヤを考えるだけでは不十分です。羽田空港の国際化も併せて、羽田と成田をどういう風に使っていくのかというのが、これからの首都圏の航空政策を考えていく上で重要なテーマになってくると思います。

その中でANAグループとしては、日本の経済を支えながら、アジアとの架け橋になっていきたい。その具体的なものとして、国際貨物における沖縄ハブのネットワークを組み上げてきました。昨年10月末から始まって半年経って、やっとマーケットにも認知され、使っていただくお客さんも少しずつ増えている状況です。皆さんには馴染みのない話でしょうけれども、貨物事業の一端を説明させていただきました。

どうもありがとうございます。

**[加藤]** 星谷さん、どうもありがとうございます。

今のお話は、貨物というのはGDPが1%伸びると2%ぐらい伸びる、経済成長の倍ぐらい伸びる。そういう特徴を持っていますので、例えば中国が8%経済成長しますと、貨物は1年で1割6分とか2割ぐらい伸びてくる。1年に2割伸びますと、4~5年で倍になるという勘定です。そういう特徴を持っているのと、貨物は文句を言いませんので、夜遅くにでも運べるという特徴がある。それを使ったのが沖縄ハブの展開だ、ということでした。

恐らく皆さん、貨物の話はあまり聞かれたこと

がないと思いますが、ANAが力を入れてやっておられる政策です。

それではもう1社のJALの伊集院さん、よろしくお願いたします。

## 「当社の経営状況」

伊集院 兼 史

改めまして、JALの伊集院でございます。よろしくお願いたします。

加藤先生から、この場で話をしてくださいというご依頼をいただきました際、弊社はいろいろな事情がありますので、お話しできるのかなあと思っておりました。今日ご来場の方々は、お客様として、もしかすると株主の方がいらっしゃるかもしれないし、取引先の方がいらっしゃるかもしれない。御迷惑をおかけしていることおわびします。このような状況で登壇させていただくのは本当に申し訳なく、心苦しい限りですけれども、弊社の経営状況に関しましてお話しさせていただきます。

弊社は会社更生法に基づく手続きにより再建を進めており、経営再生計画を作っている段階です。星谷さんからは、貨物事業に関する戦略的な話や将来展望があって、皆さま「なるほどな」と思われたはずですが、かかる状況で同じ内容で話すことができませんので、当社に関しては現状をお話ししながら、今小出しになっている情報を整理させていただいて、その中でお伝えできる方向性や、いろいろな報道がされている中で、社員がどのようなことを考えているのか、どんな思いを持って取り組んでいるのかなどについてご理解をいただければなと思っております。

最初に、学生さんには、JALが今どうなっているのかがお分かりになりにくいのではと思ひまして、現状を簡単に整理させていただきます。

時系列で当社を取り巻く状況をまとめますと、昨年から弊社の経営状況が大変厳しくなり、政治的にも何とかしなければいけない課題になってしまいました。9月に外部有識者の知見を取り込む必要があるとの判断から「日本航空再建にかかわる有識者会議」が結成されましたが、その後、政権交代があって、「JAL再生タスクフォース」が

設置され、いろんな検討がなされた中で、最終的には、1月19日に会社更生法に基づく手続きを東京地方裁判所に申し立て、これを認められました。もうご記憶にないかもしれませんが、今年初めに、日本では初めてといわれるブリパッケージ型の企業再生、つまり、支援者があらかじめ確定した状態で更生手続きを進める手法で再建することになりました。支援を決定していただいた企業再生支援機構が、裁判所から管財人として認定を受けて当社に入ってきているという状態です。

一般的に会社更生法による手続きが認可されると商取引はいったん凍結されてしまうので、債権を回収できなくなることを懸念する取引先企業が、更生手続きに入る前に取引を中止する恐れがありました。例えば、飛行機に搭載する燃料を燃油会社が売ってくれなくなるのではないかと、そうすると飛行機を運航できなくなってしまい、航空券を購入してくださったお客さまにご迷惑をおかけするだけでなく、払戻しなどの取り付け騒ぎが起きるのではないかとということをお心配しておりました。したがって、運航を続けながら再生を果たすにはどうやればいいのか半年近く議論されてきたということです。

先ほど申し上げた燃料の取引であるとか、マイルレージが全部なくなってしまうとか、事前に買った航空券が紙屑になってしまうのではないかと、そうした懸念を1月ごろには抱かせてしまったのですが、その辺りは基本的に保護されることになっています。

当初、6月末までに地方裁判所に対して再生計画を作り上げた上で、申請し、皆様にお伝えできるような状態になっている見込みでしたが、確度の高い、きっちりとした再生計画を作るべく裁判所に延期を届け出させていただいて、8月末までの提出が認められています。

ではなぜこういう状況になってしまったのかということですが、まず財務的に厳しかったこともあり、機材更新や機材のリストラが進まなかったことによって、需要の増減に対応するタイムリーな事業計画が立てられなかったことがあります。人員を含めた固定費の見直しや効率化が進まず、経営全般に対する戦略的な資源の集中投下できていない。すなわち、資源が分散されて効

率を落としているのではないかと、ということをお企業再生支援機構から指摘されております。

加藤先生が冒頭、昨年第3四半期までの決算で話されましたが、当社は1月に更生手続きに入ったため、第4四半期は決算しておらず、第3四半期までしか公表値がないためです。この第3四半期までの決算値で単純に営業費用と営業収益を比べてみると、営業費用1兆2000億超に対して、営業収入1兆1500億程度ですから、1年間の3/4の期間で1200億円超の営業赤字を計上してしまいました。これは、営業収入が極端に落ちて、営業費用を賄える状態にできなかった、費用の削減が進められなかったのが大きな原因です。

現在、再生計画を進めるに当たってポイントとなっているのは、この収益状況の中で、突然お客様が増える、もしくは加藤先生がお話しされたようにエコノミークラスからビジネスクラスへのご利用が急激に増えるとは到底思えませんので、とにかく費用を削減し、収入が今ぐらいのレベルでも収益を確保する構造にすることが再生のポイントになっております。

本来であれば、再生計画全般の戦略性・方向性を明示した上で、個別メニューを出していくと、皆さんの納得感も得られやすいのですが、一般的な方向性・戦略性を持っているものの、残念ながらとにかく赤字を止めるためにできるものからやっているのが実態です。その内容がマスコミを通じて個別に出てしまうため、それをひとつひとつ見ていった時に、なんとなく費用は削減され、収益性は高まるのだろうとイメージできるかもしれませんが、全体的な姿が見えないために、なかなかご理解いただけていないのではないかと思います。

更生計画は策定中のため全体像を示せないのですが、要するに費用削減を先行させていくことを当面の主眼にしており、例えばジャンボ機とエアバス機、この2機種合わせて保有している50機近くをすべて今年度中に退役させます。その他の300機程度あった機材も、6分の1は今年度中に退役させます。その分、一時的に事業規模は縮みますが、費用構造はバランスして、収益性が上がるとの想定です。当然機材数が減るので、国際線・国内線ともに、路線撤退及び縮小が必要になります。

路線撤退を進めて赤字路線を縮小すれば企業収益が上がることは間違いありませんが、一方で航空事業は公共事業の側面も強く、我々の事業には社会的使命がありますので、決して今の状態を是とするわけではありません。機材更新が進んで小型機材が入ってくる中で、もう一度路線の見直し、ネットワークの考え方を再整理した上で、取れるところはきちっと取っていかうと考えています。

星谷さんのお話の後に恐縮ですけれども、当社は1959年から日本で初めて貨物専用機を所有して、国際貨物輸送事業を営んできました。日本に来る一部F1マシンの輸送を当社が受託しますし、国内で開催されるボストン美術館展やルーヴル美術館展などの美術品や特殊貨物関係の輸送も当社がその多くを担っています。美術館展の協賛や協力に「日本航空」と明記されているのを皆さんも目にしたことがあるのではないかと思います。

ただ、この貨物事業はようやく最近になって儲かるビジネスに戻りつつありますけれども、需要の波動が大きく、リーマン・ショック直後は対前年比の輸送量が6割減になるなど、リスクの高いビジネスでもあります。そこで当社は、貨物専用機でのビジネス撤退を決定しました。

また、ひところ、現在加盟しているアライアンス（航空連合）のワンワールドに残るのか、別のスカイチームに移籍するのかが話題になりました。我々はワンワールドに残る選択をした上で、オープンスカイ（航空自由化）が進展することを前提に、いろいろな提携先との関係を深め、収入を取れるようにしていこうと考えています。最終的には8月末までに全体的なとりまとめを終えて裁判所に更生計画を申請しよう、現在取り組んでいるところです。

ここまでは、外的要因、内的要因含めて、当社を取り巻く状況と内情を話してきましたけれども、もう1つお伝えしたいのは、京セラからお越しいただいている稲盛会長と抜擢人事で社長になった大西の2人が同じことを言っているということです。最初の就任記者会見で「JALは硬直的だ。親方日の丸の会社だ」と、社外からいらっしゃった方、社内にいる者、双方が全く同じことを言っております。

特に稲盛からは「JAL社員は八百屋も経営できないぐらい、商売センスがない」と指摘されておりますので、社風改革やビジネスセンスの改善などについて懸命に取り組んでいるところです。八百屋さんのような小さなユニットでも収支を意識する商売感覚を磨いていかなければいけない、お客様に対するサービス業の本質を考えていかなければいけないと、日々努力しているところです。

2004年頃、安全問題で業務改善命令を国土交通省から受けたり、経営陣の内紛などで、お客様離れが進んだ時期がありました。お客様の中に「JALは信用できない、もう乗りたくない」という声が顕在化してきて、実際にお客様の数が減り、収入も落ちていました。

この時、企業風土をなんとか改善しようと、社内でいろいろな取り組みを始めました。その中心になっているのがコミュニケーション・リーダー・ミーティングで、更生手続きに入る前後に、有楽町にあるJALプラザの前で、西松前社長を先頭に、「JALをよろしくお願いします」と役員・社員がビラ配りしたのをご覧になった方もあるかもしれません。あれはこのグループが中心になって実施したものです。厳しい状況の中でも腐らずに、お客様のために少しでも会社をよくしようと、JALをご理解いただけるよう努力をしよう、取り組んでおり、その活動は社内でも認知を得ております。

この取り組みが功を奏したのか、当社は「09年度 定時到着率世界一」との認定をいただきました。09年度は、経営問題が騒がれて、厳しい環境の中で事業を営んでいた時期です。その中で、定時運航という飛行機を運航する上での基本品質が世界的に認められたことは、経営的に危機感がある中でも、運航品質をしっかりと維持して、お客様に提供していこうという社員ひとりひとりの努力の結果だと、我々は大変嬉しく思っている次第です。

今再生途上にあるわけですが、JALは本当に世の中のために必要な会社なのか、JALがなくてもいいのではないのかという声も一部にあります。私自身、JALがJALでなければいけない理由、JALがなぜ世の中に必要とされているのか、改めて考えてみますと、お客様やお荷物を安全・

安心して目的地までお届けするのは航空会社として当然のことですけれども、それだけでなく、これまで歴史の中で築き上げてきた信頼関係を今損なっているのではないかと思います。ここで原点に帰って、お客様のために、社会のために、我々がしなければいけないことを考えていく、いい機会なのかなと思っております。

ネットワークを縮めながら再生を図っている途上ですけれども、航空会社としての使命・理念をきっちりと果たしていくべく、今計画を立てています。お客様あってのサービス業ですし、もちろん公共性も大事です。公共性もサービスも経済性もすべて満足させながら、お客様に納得していただける、ぜひJALに乗りたいと思われるサービスを提供できる会社を作っていかなければいけません。お客様に喜んでいただけるサービスとは何か、そのために何が 필요한のか。再生途上で、いろいろなものを切り捨てなければいけません。その中でも大事なものは大事にし、守るべきものは守り、最終的にお客様に喜んでご利用いただける会社にしていかなければいけないなと考えています。

時間超過しましたけれども、以上でございました。ありがとうございました。

**[加藤]** どうもありがとうございました。

実は今日、厳しい中で、来ていただけるかどうか、不安でした。途中で急に、お腹が痛いとか言われて、お休みになるのではないかと心配していたのですが、熱弁を奮っていただいて、ありがとうございました。

ここで皆さんからのご質問を整理させていただきます。

### (質 疑 応 答)

**[加藤]** 皆さん、たくさんのご質問やご意見をいただきました。ありがとうございます。これからは私の独断で区分させていただいて、お2人に質問を浴びせたいと思います。

まず、「ANAとJALは、共に日本を代表する航空会社ですが、お互いをどういうふうに思っているか聞きたい」という質問があります。

それでは星谷さんの方から、JALをどう思っ

ておられるか。

**[星谷]** 私は1992年に就職活動の時期を迎えまして、ちょうど世の中はバブルの時代でした。私は男性パーサーかホテルマンになりたかったのですが、パーサーは当時、JALさんの「総合職客室系」という採用か、ノースウエスト航空しかなかったのです。

JALさんは85年に民営化されて、ANAとは相当差がありましたので、「JALは日本を代表するメガキャリアで、うちは二番手の航空会社だ。ANAはJALには到底及ばないけれども、とにかくJALに追いつき追い越せ」という考え方が社内ずっと流れていました。

当社はそうした状況の中で、「お客様と共に最高の歓びを創る」というスローガンの下に、お客様に真摯に向き合っていく会社であり続けようという努力を続けて参りました。

今JALさんがあのような状況に陥っておりますが、しかし、皆さんはご記憶ないかもしれませんが、10年ぐらい前、1998年ごろ、ANAの株価も200円を切って、6期連続無配、いよいよ潰れるかという時代がありました。

実は今ANAも2009年度単年度赤字マイナス500億以上という、かなり厳しい状況になっています。したがって社内では、JALさんの状況を決して対岸の火事ととらえず、厳しい環境の中で両社が共に頑張っていくべきだと思っているというのが正直なところです。

**[加藤]** 正直な話をありがとうございました。

ではANAをJALから見ただけだと、どうでしょうか。

**[伊集院]** 私はもともと日本エアシステム(JAS)に入社したのですが、合併した時に、「航空会社って、こんなに違うのか」と体感しました。航空会社が飛行機を飛ばすのは一緒ですし、空港施設も国ないし空港会社から借り受けて運航しているわけですから、根本的にやっていることは変わらないはずですが、ところが、合併してみると、JALとJASは生まれも育ちも全然違いますので、経営判断も含めて、物事に対するアクションの取り方や決定プロセスは、JALにはJALの、JASにはJASの文化がありました。そういうことを2003年ぐらいに感じたことを、今のご質問を聞きながら思い出しました。

その延長線上でANAさんを我々がどう思っているのかということですが、当社がANAさんをどう思っているのではなく、私自身が日ごろの業務でANAさんの社員と接する機会に感じるようになりますが、会社全体がトップから末端まできっちりと意志統一されていて、かつスピーディだと強く感じます。

確かに我々は規模ではこれまで国内最大の航空会社でしたが、アライアンスに加盟した時期であるとかサービスの打ち方であるとか、その辺りについては決して先見性やスピード感が一番だとは思っていません。特に国内線ではANAさんのやられていることを見て、一生懸命勉強してきました、これまでの10年間だったと思っています。

【加藤】お2人とも、そつなく答えていただいたので、ちょっとここで過激な質問をしたいと思います。「費用削減が命題となっている中で、新しい割引運賃を設定されるのは相反するのでは？そのようなJALを見て、ANAはどう思いますか」という、ストレートな質問があります。

【星谷】社長の発言が雑誌に載っていますが、「公平で公正な競争をやるのだ」ということがANA社内での意見です。

【加藤】なんか面白くなってきましたが、どうですかJALさん。

【伊集院】費用は変わりませんので、空席をいかにして埋めるかという、営業戦略の一環だと思っています。空席で飛行機を飛ばして収入ゼロのままとするのか、割引運賃のようなインセンティブをお客様に提供し、少しでも空席を埋めて収入を上げていくのか、こういう戦略の違いだと思っています。したがって、ご質問の趣旨「費用を落とすのと割引運賃とは相反するのではないか」については、費用は全く変わらずに、収入を上げるための施策なので、営業戦略上も含めて全く齟齬はない、相反するものではありません。

ただし、タイミングが悪かったというのは正直なところで、その点ではいろいろなご批判があると思います。ただ、更生会社になったからといって、やるべきこと、やっていかななくてはいけないことをやめる、躊躇するのは、お客様に対して、社会全体に対しての背信行為です。今までのリソースを使って、我々なりのやり方で、何とか収入を極大化していこうと思います。

飛行機が満席の状況であれば不要ですが、景気が低迷していて、国内線の需要が毎年数%落ち込んでいる中、現に国内線に存在する40%ほどの空席をどうやって埋めていくのかという営業戦略であると考えた時に、きっと皆さんにご理解いただける運賃施策であることもお伝えしておきたいと思います。

【加藤】両方とも安売りして、利益が出ないぐらい値引きして、相手を殺したと思ったら自分も死にそうになっている。そういう破滅的競争は合理的ではないので、恐らくそういうことをやめようという原則のことをおっしゃっているのだと思います。

ご質問の趣旨にはこれで答えていただいたと思いますので、次にJALに対して、「入社の際に、社内体質に不安や変だなあという気持ちはあったでしょうか。それに対してどのような対応を取ろうとしましたか」という質問があります。

【伊集院】恐らく私だけでなく、一般的に皆さんそうだと思うのですが、ある1つの組織に入ってしまうと、何かおかしいとか変だとか気付くのは難しいと思います。それが当たり前として育っていく、その中で過ごしていく。そうすると、これがおかしいのか間違っているのか、直すべきことなのか、自ら気付いて直していく、改善していく、それに対応した行動をとっていくことは本当に難しいことだと、日々の業務で感じています。

そこを気付けるような機会が社内にきっちり落とし込まれていて、結果として、そのときどきでうまく社会環境であるとか社の状況をとらえながら経営を成り立たせていくような組織。それがビジョナリーカンパニーと呼ばれて、いつまで経っても絶えることなく成長し続けているのだらうなと思っています。

私を含めて、JALがそういうことをやってきたかということ、やってきたつもりではいましてけれども、こういう状況になっては、きっと足りなかった、もっとやるべきだったと反省しています。

【加藤】ありがとうございます。

次に星谷さんに質問させていただきます。「メリットが結構多いとおっしゃったけれども、デメリットを聞かせて欲しい。」「外国も含めて、対抗



空港があるのか。」「実際業績はどうだったか。」この3点を教えていただきたい。

**[星谷]** 1点目のデメリットは、貨物は歩いてこないということですね。旅客の方は、インターネットというブレイクスルーするツールもできて、お客様自身が航空会社を選択する時代にもう10年ぐらい前からなっていて、自分で空港まで来て、空港から飛行機に乗って行かれる。

航空会社というのは基本的に、A地点からB地点まで、人とか貨物を運ぶという免許しか持ってないのです。お客様は空港に来ていただいて、自分で乗って、どこかに行っていただくのですが、貨物は誰かが空港まで持ってこなくてはいけない。着いた空港で誰かが引き取って、工場なりどこかに持っていかなくてはいけない。その業態をやっているのをフォワーダーといって、日本で言えば日本通運さんとかヤマト運輸さんなどで、そこが顧客接点を持っている。つまり、お客様とか荷主と呼ばれる企業様が「この貨物はANAで運んでくれよ」と言えるビジネスモデルにはなっていない。言い換えれば、航空会社が自分で需要を作り出すことが難しいのですね。

先ほど言ったようにマーケットとしては大きいものだけでも、そこに入っていくには、圧倒的なサービスの優位性だとか圧倒的な競争力を、お客様の前に、まずフォワーダーに認知されなくてはならない。ただ「僕たち、頑張って飛ばしています」と言うだけでは競争の中で選択してもらえない。旅客の方は、座席がいいとか、機内食が美味しいとか、スチュワーデスが綺麗だとか、マイルがいっぱい溜まるだとか、いろいろな選択肢の中でお客様自身が航空会社を選んでいるのですけれども、貨物に関してはそこがはっきりできない。そこがデメリットで、結果的に単価の競争になってしまうところがあります。

したがって、今我々の競争相手は、インテグレーター型といって、サービスの一気に通貫ビジネスモデルを確立しているところで、具体的に言えば、FedExとかUPSになります。先ほどJALさんがF1の話をしましたけれども、ANAは767の中型機の飛行機を使っているので、F1は運ばれません。F1のような大きいものを運ぶために、ジャンボのフレーターをJALさんや日本貨物航空さんは持っていましたけれども、JALさんが

今回ご決断されたように、大型の飛行機をぶんぶん振り回してやっていくのは事業的に難しい。特に後発の我々は、小さくて、軽くて、単価が高いものを、翌朝アジアに持っていく。その切り口を強みにしてやっていこうと思っているのですけれども、既にそれを世界中で展開しているインテグレーターは競争相手として脅威であり、我々の前に立ちはだかっているという状況です。

2点目の業績に関しては、今1000億円弱の収入がありますけれども、事業収支としてはまだ黒字に至っておりません。会社からは「後2年か3年で黒字化しないと、貨物事業は立ち行かなくなる」というデッドラインを示されていますので、まずこの2年間ぐらいで売上規模を1200億円から1300億円ぐらいまで持っていく。事業費についても、旅客機として10年とか15年使った中古機をくり抜いて貨物機にして機材費を抑えたり、今回沖縄でもご協力いただいたように着陸料を下げてもらったり、いろいろ工夫しながら、黒字化のために一生懸命頑張っているところです。

3点目の沖縄を決める前にほかの候補地があったかということですが、最終的に沖縄を選択する前に、関空に集約したり中部空港に集約したり、それなりのシミュレーションもしてきました。週1便とか2便では、まず商売として成り立たない。関空とか中部空港でも、「一番遅くに集荷して、翌朝一番早く届ける。4時間圏内で」というところでは国内のネットワークも不十分だったし、国際線への足掛かりも難しい。さらに海外に拠点を持つことは日本の航空会社として現実的に不可能な中で、沖縄ハブを決断したという経緯があります。

**[加藤]** どうもありがとうございます。

ANAは成田でも、貨物施設を建てられて、羽田も含めて、貨物についてはかなり力を入れてきている状況です。もっとお聞きしたいところですが、そろそろ時間もなくなってきましたので、少し柔らかい話に移ります。

まず「給料カットがあったのか」ということです。それから「初任給は下がったのか」、「私はかつてJALのフライトアテンダントになりたかった。ところが、リストラを気にして周りからとめられたけれども、どう思いますか」、「今の仕事は楽しいか、就職して何が得られたか」という質問

を頂いております。これらをまとめて、職業観みたいなものをお話いただければと思うのですが。

[伊集院] 最初の質問は多分私の方が話しやすいと思います。給料は、具体的な金額は申しませんが、ここ数年ずっと減り続けているのが実態です。多分4~5年ぐらいいは、変わらない、もしくは減っているというレベルだと思います。もちろん賃金カットもありますし、業績に連動するボーナスも昨年、今年と無支給ですし、福利厚生も削減されている状況です。

「こんな中で、なぜこの会社で働いているのですか」というご質問だと思いますが、私が入社したのは96年(平成8年)で、バブル経済がはじけた後、少し景気が立ち上がり始めたかなあという感じで、平成6年、7年と採用がなかったJALもJASも、平成8年から採用が復活した、そういう時期でした。

航空業界を選んだのは、私も鹿児島出身で、観光で使っていると飛行機の利便性にあまり気が付かないと思いますが、地方の方で生活路線として飛行機を使った経験から本当に飛行機の有り難さを知ってたからです。航空業界で働くのは何となく地元貢献している意味合いがあって、もちろん給料は高ければ高いほどいいでしょうけれども、航空会社で働いていること自体に充実感を感じているような気がします。

ご質問された方のように、客室乗務員になりたいと航空会社に入った方は、客室乗務員をやっていることがモチベーションなのかもしれないですし、パイロットでありたい、整備士になりたい。あるいは、会社はどこでもいいけれども、とにかく飛行機のそばで仕事をしたいとか、そういう社員が集まっているのではないかと思います。こういう状況の中でも輸送品質に影響を与えることなく会社が回っているのは、その裏返しなのかもしれません。

私自身も周りからは「大変だね」と言われますけれども、本人は周りから言われるほど大変だと思っていない。決して楽をしてるわけではないし、こういう時期だから頑張らなくてはいけななとは思っていますけれども、給料が減ったから辞めようとは思わない。もちろん早期退職もありましたので、悩んだりしましたけれども、結果、

今ここにいるのは、会社の状況がどうだとか、待遇が下がったからこの会社にいる価値がないとはならなかったということです。

[星谷] ANAも給料は下がっています。月例の給料からも引かれていますし、ボーナスも減っていて、伊集院さんと同様に、ここ何年かはずっと減り続けています。

就職活動を控えている人もいると思うのですが、私もいろいろな仕事を見ていて、給料と仕事の大変さというのはある程度リンクしていると思います。自分にすごく自信があって、できる人というのは、お金を働く価値観の上位に挙げてやっていくのもいいかもしれません。

ただ、就職ランキングにはあまり惑わされない方がいい。所詮就職ランキングというのは、今比較的好調だとか安定しているところに票が集まっているだけであって、上位にある会社が必ずしもいい会社かどうか、実際入ってみないとわからない。自分の肌合うかどうかということもあると思います。私の友人の中には、今とかく批判の対象にされている官僚になった人もいますけれども、本当に国のことを思って、生きがいを持って深夜まで働いています。

とにかく自分自身を見つめて、就きたいと思う仕事、自分のやりたいことに向けてチャレンジしていけばいい。キャビンアテンダントになりたいとか、パイロットになりたいとか、整備士になりたいとか言った時に、周りの人はいろいろ言うかもしれないけれども、実は就職というのは自分で自分のことを決める数少ないチャンスなんです。自分で自分のことを決められるタイミングというのは、会社に入る時、結婚する時、辞める時、多分これぐらいしかないと思います。それを周りの人に言われたからといって自分の夢を諦めるのは、結果的に自分の可能性をふさいでしまいます。

しかも、皆さんが知っている社会とか会社というのはものすごく狭い。企業名でその会社をイメージしているだけで、実際会社に入ってやることはたくさんあって、やりたいことに就ける人の方が少ないかもしれない。だから、やりたいことがあるのなら、それができる会社とかできる環境に身を置くのも1つの選択枝だし、先ほど伊集院さんが言ったように、やりたいことは漠然として

いるけれども、「飛行機を舞台に仕事をしたい」とか「商社という中に身を置いてやりたい」とか、そういったところから判断していくのもいいと思うんです。

航空会社のようなところは、「みんなで1つのフライトを作っていく」という共通の価値観を持つての人が多分重要だと思っています。他人を蹴落として、俺は俺なりにやっていくんだみたいな人ばかりだと、こういう会社はうまくいかない。当社の場合も、みんなで何かを一緒に作ろうとか仲間を大切にするとか、そういう人が多く集まっているように思います。

私も若い頃、キャビンアテンダントの採用担当をしましたし、採用面接に毎回立ち会っていますけれども、最近は大体みんな留学もしている、TOEICもまあまあ点数がいい、企業研究もしている。授業もよく出ている。で？というところがない人は、なかなか突破できていない。自分自身を見つめる時間をたっぷり持って、自分は何がやりたいんだとか、自分はこの会社に入ってどう貢献できるんだとか、そんなことを悩みながら考えている人の方が、何となくこちらに伝わってくる。

**[加藤]** 非常にいい話を聞いたと思うのですが、そろそろまとめに入りたいと思います。「将来、アライアンスで外国の航空会社と協力していくという問題が恐らく両社とも出てくると思うのですが、その時、どう考え、どういうことが必要か。」「LCCを含めて、今後どういうことをしたら日本の航空業の発展はあるのか。」という内容の質問も頂きました。大きな話ですけども、1~2分でそれぞれお話いただければと思います。

**[星谷]** ANAはスターアライアンスに加盟して10年経ちました。先ほど言いましたように、航空業界というのは、飛行機という生産財を使って、どうネットワークを張って商売していくのか、それに尽きるわけですが、飛行機って幾らぐらいすると思いますか。ボーイング777ぐらいの飛行機だと、1機150億円から180億円ぐらいです。つまり、JALさんもANAも、売上と同じぐらい借金があるわけです。年間売上以上に借金がある状態で、自社のネットワークだけでやっていくことは非常に難しく、ますますアライアンスの世界になっていきます。

アライアンスの世界では、どうしても欧米のキャリアの方が我が物顔に振る舞います。スターアライアンスで言うと、ユナイテッドエアラインとかルフトハンザが「俺達のルールに従えよ」みたいな形になっていて、ほかのアライアンス・グループとの競争に勝つためには、そのルールは飲まなくてははいけない。その中で、ANAを選択してもらう工夫をしなければいけないわけです。

具体的に言うと、他のアライアンス・グループとの競争のためには、自分のアライアンスに協力して、より良いサービス向上に努める。それはラウンジの共用や、マイルの交換、あるいは予約を取りやすいとか、そういったところが勝負になりますので、そこには人も出しているし、金も出して協力している。その一方で、アライアンスの中でうちの青い飛行機にどれだけ乗ってもらえるか。ルフトハンザの黄色い飛行機に乗られたら、その分、収入は減るわけです。我々としては、アライアンス同士の競争と同時に、アライアンスの中の競争でANAの飛行機を選んでもらえるように、安全とサービス品質にたゆまない努力を続けることに尽きると思っています。

LCCについては、きのう、ANAの株主総会で社長が「やっていきます」という話をしていました。私も過去にそういったモデルを作った経緯もあるのですが、お客様には「なんだ、これじゃあ物足りない」と思われているようです。

日本では公租公課と言われる着陸料やターミナル使用料のコスト負担が大きいのと、ローコストキャリアであるがゆえの不便さや一部サービス不足に対するお客様の不満があって、これまでチャレンジしては失敗を重ねてきました。しかし、レガシーキャリアでは当然なものが無いということも受け入れる、そういう価値観を持ったお客様も増えてきましたし、そろそろ日本でもLCCが成立するかもしれないということで、当社としてもこの3年間ぐらいスタディをしていて、いよいよやっていこうという段階ではあります。

**[伊集院]** アライアンスを含めた今後の戦略は、なかなか話しにくいテーマです。当社に限らず、アライアンス加盟している航空会社はどこも同じだと思いますので、会社の考え方というよりも、ごく一般的な話をさせてください。

世界の航空業界における大きなトレンドとして

はアライアンスがもてはやされていて、アライアンス競争と言われていますけれども、そもそもアライアンス競争の本質は各航空会社に対して国籍条項・外資規制が課されていることが根本原因です。

つまり、JALやANAさんは日本の航空会社です。それを立証するために、3分の1以上の議決権を持った外資を受け入れてはいけないと規定されています。具体的な数字はアメリカやEUなどそれぞれの国・地域によって異なりますけれども、いずれにしても各国で外資規制と呼ばれる資本規制があります。それに基づいて、例えば日本では日本以外の地域や国の資本による航空会社を設立できないという背景があって、EUのKLMオランダ航空とエールフランスのように経営統合して1つのグループ企業になることができないために、やむなく航空会社同士がアライアンスという疑似的なグループ企業を形成しているというのが実態です。

国際線は景気変動による需要の変化が大きく、JALが窮境に陥った直接的な原因もそこにあったと考えています。儲かる時は儲かるけれども、

逆に大変な赤字を出して会社の利益を毀損する時もある。事業規模が大きければ大きいほど、その振れ幅も大きくて、儲かる時と儲からない時では1000億円規模の差が出てしまうこともあります。

我々は今、ネットワークを縮めていますけれども、一方で、キャセイパシフィック航空さん、アメリカン航空さん、ブリティッシュ・エアウェイズさんなどのネットワークを利用させていただいて、コードシェアという形で路線維持している部分もあり、需要のプレに応じて業績をプレさせないような形にしていく。ブリティッシュ・エアウェイズさんも、アメリカン航空さんも、キャセイパシフィック航空さんも、そういう中での枠組みとして、協力的で、かつ1つの企業のようにアライアンス自体が業績を上げられるような仕組みが検討され、実現していくのかなあと考えています。

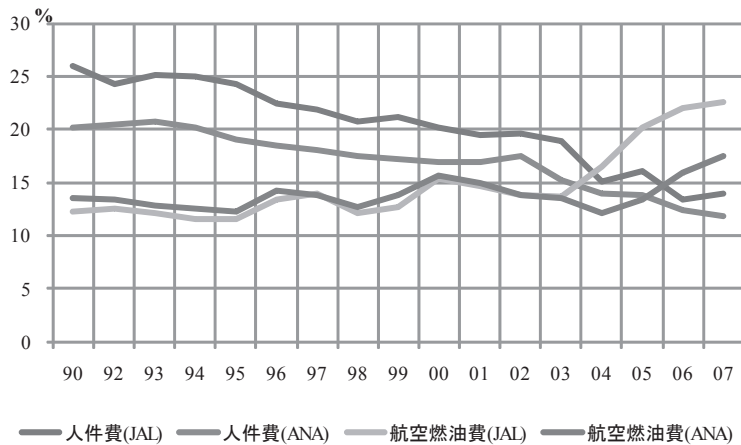
[加藤] どうもありがとうございます。時間もだいぶ過ぎたので、まだまだ聞きたいことは山ほどありますけれども、これでお2人のお話を終わらせていただこうと思います。

本日はどうもありがとうございました。

表 1. 本邦 2 社の業績 (2009 年度第 3 四半期)

		JAL		ANA	
		2009年	2010年	2009年	2010年
国内線	有償旅客数(万人)	3,194	2,842	3,323	3,019
	売上高(億円)	5,209	4,557	5,494	4,805
	旅客単価(円)	16,308	16,037	16,535	15,916
	前年対比		98.3		96.3
国際線	有償旅客数(万人)	889	816	340	341
	売上高(億円)	5,702	3,363	2,393	1,565
	旅客単価(円)	64,130	41,214	70,300	45,881
	前年対比		64.3		65.3

図 1. 燃油費の高騰による費用構造の変化



航空統計要覧(2008年版)から抜粋、作成

表 2. 債券格付け (ムーディーズ, 09年4月)

	優先債, 保証なし	発行体	corporate family rating
Baa1	サウスウエスト	ルフトハンザ	
Baa2		カンタス	
Baa3	全日空		09.11 Ba2
Ba1		エア・ニュージーランド	英国航空(BA)
Ba2	エア・ニュージーランド		
Ba3	日本航空	日本航空	
B1	ゴル		アラスカ航空, ゴル
B2			コンチネンタル, デルタ, SAS
Caa1			アメリカン, ユナイテッド, USエア
Caa2	アメリカン		ジェットブルー, エアートラン
Ca	ジェットブルー		

出所) ムーディーズの資料から抜粋

図 2. 国際航空貨物需要の長期見通しと取り巻く現状

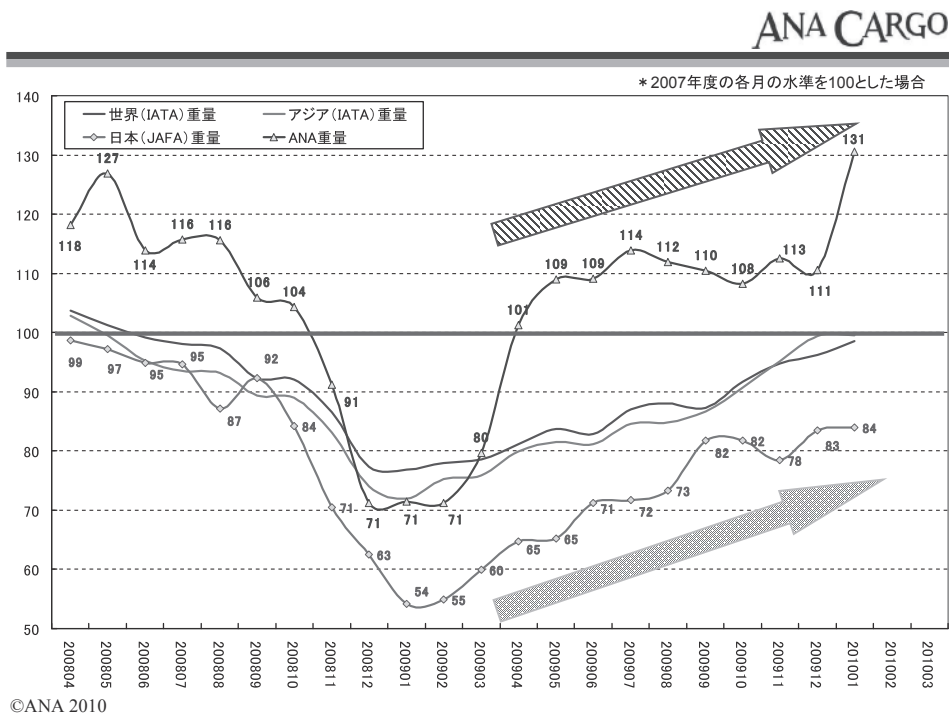


図3. ANA 沖縄貨物ハブ事業とは

- ➔ 現行「2地点間運航事業」から那覇空港を拠点の「ハブアンドスポーク型モデル※」へシフト  
※アジア主要都市間を「深夜運航・早朝到着」でカバーする高速輸送方式
- ➔ ターゲットは中長期的に大きく成長する「高付加価値」なアジア域内企業間エクスプレス貨物
- ➔ 沖縄の物流拠点化による経済振興・雇用拡大を目指す「沖縄県との共同プロジェクト」

那覇空港の地理的優位性

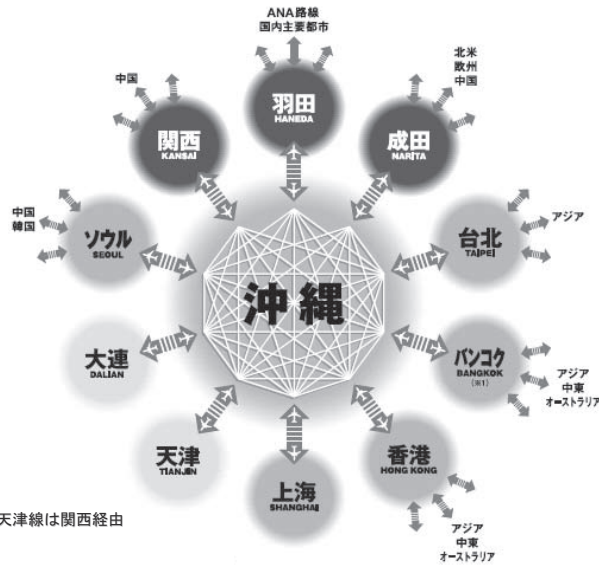


©ANA 2010

東アジアへ集中化する  
インテグレーターへのハブ拠点



図4. 沖縄貨物ハブの深夜便ネットワーク



\* 大連・天津線は関西経由

©ANA 2010