

日本の経営者

2009年までに、

「アジア・ナンバーワンのエアライン」を実現します。

全日本空輸
社長 山元峯生

2009年から日本を巡り、航空業界は大競争の時代に突入すると言われている。2009年に成田と羽田、両空港の発着枠が拡大されるからである。全日空はその2009年までに「アジア・ナンバーワンのエアライン」となることをめざしている。いまや一連の業務改革で上昇気流に乗る全日空。その指揮を取る山元峯生社長とは、いったいどのような人物なのだろうか。



山元峯生氏

クオリティ、顧客満足度、価値創造でアジアナンバーワンをめざす

—— 山元社長は昨年4月に大橋洋治社長（現会長）の後を受けて社長になりました。就任時に山元社長は、大橋社長が掲げた「アジア・ナンバーワン」のビジョンを継承すると語られました。山元社長が考える「アジア・ナンバーワン」とは、どのような航空会社なのでしょうか？

山元 私がめざしているのは、3段階で「アジア・ナンバーワン」になることです。まず、クオリティでナンバーワンになる。安全を第一に、機材や、旅客ターミナルでの接客、機内でのサービスなど、個々のクオリティを高め、ナンバーワンになることです。次いで、サービストータルでの顧客満足度ナンバーワンをめざします。そして最終的には、BS、PLなど価値創造の分野でナンバーワンになることです。これを是が非でも09年までに実現したいと思っています。

—— 「アジア・ナンバーワン」戦略は、いまどの辺りまで進んでいるのでしょうか？

山元 日本の経済誌が日本のビジネスマンを対象に行ったアンケート調査では、全日空の顧客満足度が総合で1位を占めました。しかし、英国での調査に

よると、シンガポール航空やキャセイパシフィック航空の後塵を拝しています。客室乗務員に聞いても、まだ及ばないところ、足りないところがあると話しています。いま何が及ばないのか、何が足りないのかを徹底的に調べ、日本のエアラインならではのサービスを磨き上げ、顧客満足度を高めていこうとしているところです。

—— 収益面では、まだ厳しいところも見受けられますが…。

山元 これまではバブル期の負の遺産処理に追われてきました。05年度の間期には、遊休資産や関連事業で特別損失を計上しました。しかし、これで負の遺産処理に目途が立ちました。この3月には本業とかかわりのない不動産の売却により、有利子負債を返済しました。これからは特損処理に追われることなく、本業に投資できる環境が整ったので、財務体質は急速に改善するものと確信しています。



国際線の強化と燃費効率のよい新型機の導入で、収益力の強化をめざす。

—— 今年の4月から、山元社長になられて初めての「中期経営計画」がスタートします。今回の中経の特徴はどのような点にあるのでしょうか？

山元 昨年までは3年間の計画でしたが、今回は2006 - 09年度の4年間としました。2009年度までに「アジア・ナンバーワン」の実現をめざします。2009年度を加えたのは、成田空港の滑走路延長と、羽田空港に建設中の新滑走路の共用が、09年から開始される見込みだからです。これにより成田の発着枠が現在の年間20万回から増加する見込みであり、羽田が29万6000回から段階的に40万7000回へと増えるとされています。羽田は増加枠の一部が、国際線に振り分けられる予定であるため、成田の増加分も含め、我々にとっては大きなビジネスチャンスです。

全日空は国際線では後発でしたから、成田空港の発着枠が取れずにたいへん苦勞してきました。成田と羽田で国際線の発着枠が確保できたら、近距離便を羽田に移し、成田を長距離便中心にするなど、お客さまにとっての

使いやすさを追求し、利用客の拡大に全力をあげていきます。

—— 航空会社各社にとって、原油価格の騰貴は頭痛の種ではないかと思えます。原油価格の変動いかんで中期経営計画に影響が出てくるのではないのでしょうか？

山元 確かに頭の痛い問題です。05年度は前年度に比べ原油価格の高騰で燃料費が300億円も余計にかかってしまいました。こうしたことが起きないように、2006 - 09年度の中期経営計画では原油価格を1バレル55ドル（ドバイ原油市場）と想定し、この価格で推移しても経営が成り立つ仕組みにしています。

幸いなことに、2008年5月からボーイング社の新鋭機787が就航します。すでに50機を発注しており、以後毎年6機程度ずつ納入される予定です。787は現行の767に比べ燃費効率が約20%向上します。また、2005年秋より導入を開始した737-700は、従来機に比べ約10%燃費効率がよくなっており、全体で45機が納入される予定です。原油価格の高い時代だけに、燃費効率のよい飛行機に切り替えられるよいタイミングと思っています。

ビジネス客と貨物の両部門で増収が期待される中国路線。

—— 全日空は今年、国際線就航20周年を迎えますが、現在では中国線が総便数の4分の1を占めるまでに成長しています。中国便を今後どのように強化していく方針なのでしょうか？

山元 中国へは現在、大連・瀋陽・北京・青島・上海・杭州・厦門・広州・香港の9都市へ、週119便運航しています。当社では中国便の強化を強く望んでいますが、残念なことに昨年は日中航空交渉が進展せず、輸送枠が広がりませんでした。その中で当社は昨年4月に成田 - 広州線を、5月には名古屋 - 上海線を開設しました。両線とも最初から毎日の運航をめざしていましたが、それが果たせませんでした。しかし、関西空港など他の空港の持ち枠を付け替えるなどして、10月30日よりデイリーでの運航を実現することができました。現在、成田 - 上海線は1日3便、北京線が1日2便、香港線が1日2便運航しています。これら需要の強い都市への便を含め強化していきたいと考えています。



—— 中国線が国内線感覚で乗れる時代が早く来るといいですね。

山元 中国線は収益成長の大きな柱でもあり、お客さまに「国内線感覚」でご利用いただきたいと考えています。すでに中部空港を離発着する路線に、最新鋭の737-700を投入し、国内線・国際線兼用の機材や乗員など、効率的なオペレーションを実施しています。また、上海航空との間で、羽田 - 富山 - 上海のコードシェア（共同運行）を開始するなど、「国内線感覚」のネットワーク構築に向け第1歩を踏み出しています。

—— 新たな都市への就航も検討されているのでしょうか。

山元 もちろん検討しています。沿岸部の主要都市はほぼカバーしているので、次は内陸部か、東北3省のどこかの都市へということになるでしょう。それがどこになるかは、それぞれの都市の経済成長をみてからということになります。当社は昨年度、就航19年目にして国際線の黒字化を達成しました。それは不採算部門を全部廃止した結果です。こうした経験から、観光だけの都市への運航は難しいと考えています。

加えて、中国路線では貨物がしっかりと収益の下支えをしてくれています。中国線では、平均して売上高の25%、多い路線では40%近くを貨物が占めています。したがって、ビジネス客と貨物がしっかりと確保できる都市が有力候補に上がってきます。当社は日本のエアラインですから、日本企業が数多く進出している都市ということになると思います。

国際急送便に参入するなど、貨物事業を3本柱へと成長させる

—— 貨物事業が国内線、国際線旅客事業に次ぐ大きな柱に育とうとしています。この分野ではすでに着々と手を打っておられますね。

山元 貨物に関しては、これまで当社の約27%出資会社である、日本貨物航空を活用してきました。当社からパイロットや整備士などを派遣していましたが、出資比率の関係で他の株主との調整に手間取り、迅速な経営判断がしにくい環境にありました。そこで昨年、手放しました。

これにともない、自社事業としての貨物事業を再構築し、強化していくことになりました。またこれを機に、ボーイング767-300貨物専用機を国内線と、中国・アジア線に拡大しました。今後は迅速な意思決定のもと、国内では旺盛な急送便などの需要に対応し、海外では拡大の一途をたどる中国での需要確保をめざし、全力で取り組んでいきます。

—— すでに日本郵政公社との業務提携が決まっていますね。

山元 日本郵政公社は郵政民営化法の成立により、2006年4月以降、国際物流

事業への進出が認められます。これを大きなビジネスチャンスと捉え、日本郵政公社と全日空が手を組んで、成長著しい中国・アジア市場で、国際急送便（エクスプレスサービス）事業を開発していくことになりました。エクスプレス事業で物流のノウハウをしっかりと身につけ、将来的には国際ロジスティクス事業に進出したいと考えています。

- そうすることで貨物事業を収益の第3の柱に育てようというのですね。
- 山元 貨物事業は仕事の内容から、大きく3つに分類できます。第1は、フォワーダー（運送業者）が運んでくる荷物を空輸する仕事です。第2は、郵政公社と実施するお客さまの荷物をドア・ツウ・ドアで運ぶ宅配便の仕事です。そして第3が、個別企業に深く入り込みロジスティクスを担当する仕事です。もうおわかりのように、1から2、2から3へ進むにしたがって、付加価値が高くなります。当面は単純な空輸作業で量をこなしながら、徐々に付加価値の高いエクスプレス事業に軸足を移し、ゆくゆくはグローバル企業の物流の一翼を占めるようになりたいと考えています。

経営者としてのあり方を岡崎嘉平太・大橋洋治の先輩社長に学ぶ

- ところで山元社長は歴代の社長から、どのようなことを学んでこられたのでしょうか？

山元 中国事業の関係で、私も中国の要人の方々とはよくお目にかかります。その折に真っ先に出てくるのが、当社の二代目社長を務められた岡崎嘉平太先生の話です。「岡崎先生は日中の井戸を掘ってくれた恩人である」と、どの方もおっしゃいます。残念なことに私と岡崎先生の接点はありません。私が入社した時、先生はすでに会社を退いておられました。しかし、社内では折に触れ岡崎先生の話が出てきました。私も書物を通じて岡崎先生の人となりを理解してきたつもりです。先生の偉大なところは、人としての大きさだと思います。労働争議で社内が揺れる難しい時代に、先生は経営トップとして、労務や人事の担当役員に任せることなく、何かあると必ず出て行って組合幹部と率直に語り合われました。人間に対する信頼を根底に、話せばわかるという信念を貫いた方だと思います。

岡崎先生の遺志を継いだ「岡崎嘉平太国際奨学金財団」も発足してから15年がたちました。中国・アジアからの奨学生の数も60人を超えるまでになりました。全日空はこれからも、財団を支援し中国・アジアとの関係を深めていきたいと思っています。

- 山元社長は副社長として大橋前社長を支えてこられましたが、大橋現会

長から経営者としての心構えを学ばれたのではないのでしょうか？

山元 大橋が社長に就任したのは2001年4月で、その年の9月に同時多発テロが起きました。また、03年にはSARSが発生し、競合会社である日本航空（JAL）と日本エアシステム（JAS）の統合が重なって、当社の業績は大きく落ち込みました。当時は6期連続で無配が続いており、誰もが7期目の配当をあきらめていました。ところが役員会で大橋が「今期の配当を必ず実現する。できなければ私は辞任する」と宣言したのです。誰もがその心意気を感じ入ったものの、心の中ではそうは言っても難しいと考えていました。ところが、やがてSARSが収まり、業績が奇跡的に回復し、7期目にして配当が可能になったのです。あのときの「絶対に配当する」という大橋の揺るぎのない信念とリーダーシップには、そばで見ているつくづく立派なものだと感心しました。

また、現在の企業理念をつくったのも大橋です。会社が揺らぐときには企業理念に立ち戻り、我々の存在意義はどこにあるのか、社会的使命は何かを考えることが大切です。そうすることで社内がひとつになることを、大橋に教えていただきました。

初めてのこと、他社がやらないことにトライして、夢と感動をお届けしたい。

—— 山元社長の心の拠り所なる、座右の銘を教えてくださいませんか？

山元 私は鹿児島の生まれで、高校まで鹿児島で育ちました。鹿児島の英雄といえば西郷隆盛です。その西郷隆盛の言葉、「敬天愛人」が私の座右の銘です。私が通っていたのは、西郷さんのお墓のすぐ近くにある小学校で、教室には「敬天愛人」の額が掲げられていました。「敬天愛人」とは、「天を敬い、人を愛する」という意味です。私が子供の頃、「お天道様が見ているのだから、悪いことをしてはいけない」と大人たちからよく言われたものです。天とはお天道様と同じ、人智を超えた存在のことです。航空会社も自然を相手にしているので、人智を超えたものの存在を感じることがあります。

—— 山元社長には鹿児島県人の血が色濃く流れているのですね。

山元 小さい頃から「義を言うな」と言って育てられました。それは屁理屈をこねるなという意味です。会社の方針を決めるときでも、議論を尽くし、やるかやらないかを決める段になると、私は「ゴチャゴチャ言わずにやろう」と言ってしまうほうです。

社内では「初めてのことをやれ」とよく言っています。とにかく他社がやらないことをやる。例えば、2008年からボーイング787を導入しますが、

この飛行機は当社がどの航空会社よりも早く購入を決定したものです。ですから、たいていのことならこちらの要求を聞いてもらえます。その優位性を活かして、あっと驚くような機内にするよう、社員にハッパをかけています。当社の経営理念のひとつに「世界の人々に「夢」と「感動」をお届けします」というのがありますが、これまでにない発想で、「夢」と「感動」をお客さまにお届けしたいと思っています。