



中国線就航 20 周年を迎えた

全日空の 大きな夢

いまや年間 400 万人以上といわれる、
中国航空路線の旅客数。

今年は全日空が初めて中国に定期便を就航させて
20 年の節目の年に当たる。

その間、経済・文化面での交流が深まり、
旅客数・貨物数は飛躍的に拡大した。

全日空はいま中国線の強化・充実を軸に、
「アジア No. 1 エアライン」をめざし、
大胆な経営改革に取り組んでいる。

今号では中国定期便の 20 年を振り返るとともに、
全日空の次なる事業戦略を検証する。

全日空中国線の歴史

1972 年 8 月	羽田—上海間のチャーター便を、日本の航空会社として初めて運航
1986 年 8 月	岡崎元社長が訪中し、李鵬副首相（当時）ほか中国要人と会見
11 月	全日空初の首相訪中チャーター便を羽田—北京間で運航
1987 年 4 月	初の日中間定期路線、成田—大連—北京線就航
1993 年 3 月	成田—上海線就航
1994 年 9 月	関空—青島線就航
1995 年 7 月	関空—上海線就航
1998 年 5 月	関空—天津線就航
7 月	関空—瀋陽線就航、関空—厦門線就航、成田—青島線就航
2002 年 4 月	成田—厦門線就航、中国路線を倍増し、成田—北京線・上海線をダブルデイリー化
2004 年 3 月	成田—瀋陽線、成田—杭州線、関空—杭州線就航、中国国際航空とのコードシェア開始
2005 年 4 月	成田—広州線就航
5 月	中部—上海線就航
2007 年 2 月	中部—天津線就航、上海航空とのコードシェア開始
2007 年 3 月	中部—広州線就航予定

中国定期便就航に情熱を燃やした 第二代社長 岡崎嘉平太



日中定期便の就航で周恩来総理との約束を果たす

1987年4月16日、全日空初の日中定期便・東京 - 大連 - 北京線の一番機に、その日90歳の誕生日を迎えた第二代社長・岡崎嘉平太の姿があった。岡崎は国交回復の事前打ち合わせでたびたび訪中したが、その際に周恩来総理から「全日空が中国に飛んできたかどうか」と声を掛けられていた。それから十数年を経て、定期便開設という約束を果たしたのである。

岡崎は1952年、全日空の前身である日本ヘリコプター輸送株式会社の設立に参加。1961年から67年まで第二代の社長として、全日空および日本の航空業界の発展に、大きな足跡を残した。同時に岡崎は、日中国交回復の礎を築いた人物でもある。

岡崎が周総理と初めて面会したのは、全日空の社長時

代の1962年のことである。岡崎は周総理について「人間的に大変に立派な方で、我々が会見に行くと、必ず会見室のドアの外に出てきて歓迎してくれる。帰るときは自分が先にドアまで行って挨拶をしてくれる。礼儀正しい人でした」と語っている。以後、岡崎は100回以上も訪中し、周総理と厚い友情の絆を結ぶとともに、生涯を日中友好事業の発展に尽くすことになる。

国交回復に向けての道を切り開く

岡崎嘉平太は1897年、岡山県に生まれた。中学・高等学校時代の中国人留学生との交友がきっかけで、孫文の「中国と日本は兄弟であり、互いに協力してアジアをよくしよう」という思想に共感するようになった。

大学を卒業後、岡崎は日本銀行に就職。1938年に上海勤務となった。その後、日中合弁の華興商業銀行理事に

国交回復以前から経済・文化交流に尽力し、周恩来総理と君子の交わりを深めた人物。その人こそが日中国交回復の礎を築き全日空の定期便の開設に道を開いた、第二代社長・岡崎嘉平太である。



就任、1943年には上海総領事館参事官に就任するなど、中国とのかかわりを深めていった。

戦後、国交のなかった日中間の貿易は、友好商社を通じて細々と行われていた。1962年に「日中覚書貿易協定」が調印され、日中貿易はようやく再開の時を迎える。その覚書貿易事務所の日本側代表に就任したのが、岡崎である。

1972年に日中の国交が回復するが、その道筋をつけたのも岡崎である。周恩来総理は「ここまで準備するのに日本の多くの方々が努力してこられた。中国には“水を飲むとき、井戸を掘った人のことを忘れない”という諺があります。そうした人がいるから国交が回復できるのです」と、岡崎の労をねぎらったという。

友好の架け橋「岡崎嘉平太国際奨学財団」

岡崎嘉平太は1989年92歳で没するが、生前から力を入れていた「中国・アジアの人づくり」が、いまに引き継がれている。1990年、岡崎家の遺産と全日空の寄付金を基に、「岡崎嘉平太国際奨学財団」が設立されたのである。この事業は中国およびアジアの学生を日本に招聘し、大学院で学ぶための支援を行うものである。これまで約70人が支援を受けており、そのうち約30人が中国出身者である。留学生の住居には全日空独身寮の1室が当てられるなど、きめ細かな支援体制が整っているのも、この事業の特徴といえる。このように、日中両国の架け橋となった岡崎嘉平太の意思は現在も息づいている。

中国路線を強化して挑む

アジア・ナンバーワンへの道

2009年から始まる「航空ビッグバン」に先手を打つ

全日空が「アジア・ナンバーワン」ビジョンを打ち出したのは、大橋洋治会長が社長に就任した2001年のことである。それを2005年に就任した山元峯生社長が引き継ぎ、2009年度での目標達成をめざしている。目標を2009年に定めたのは、成田空港の滑走路拡大と、羽田空港の新滑走路の共用が、2009年に開始される見込みだからである。これにより発着枠が成田では10%増の22万回に、羽田では1.4倍の40万7,000回に拡大され、本格的な「航空ビッグバン」時代が到来するものと予測されている。

この「航空ビッグバン」対策として、全日空は羽田空港の拡充に大きな期待をかけている。新滑走路の共用により、国内線・国際線の発着回数は6万回増加する予定だ。それは羽田を拠点とする全日空にとって、大きなビジネスチャンスとなる。東京都心に近い羽田空港で国際線の発着回数が増えれば、中国便など短距離国際線の大幅な乗客増が期待できる。また、羽田は成田に比べ、日本各地への乗り継ぎが圧倒的に便利な空港であり、海外からの観光客誘致に大きな弾みがつく。競争が激化する2009年までに、「アジア・ナンバーワン」の座を確保し、顧客をしっかりと囲い込もうというのが全日空の戦略である。



最新鋭機を導入し「クオリティ・ナンバーワン」をめざす

全日空のアジア・ナンバーワン戦略を達成するための3つの指標、その1つが飛行機をはじめとする機材、機内・接客サービスの「クオリティ」分野でナンバーワンとなることである。

そのため、快適性・経済性に優れた次世代中型機「ボーイング787シリーズ」を、世界に先駆けて50機発注、2008年5月に導入が予定されている。また、全日空の大きな柱となっている中国線では、2005年秋から最新鋭のボーイング737-700型機が就航している。しかも、中国線では国内線・国際線兼用の機材・乗員によるオペレーションを実施しており、乗客にとっては「国内線」感覚で利用できるというメリットがある。加えて、2006年には成田の第1旅客ターミナルが完成し、ここにスターア

全日空の目標は、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である。めざすのは、クオリティ、顧客満足度、価値創造の3分野で、アジアの頂点にたつことである。



ライアンスメンバーが集結し、接続やラウンジサービスが一段と強化された。

このように最新機材の投入や各種サービスの充実を足掛かりに、全日空は「クオリティ・ナンバーワン」への道をひた走っている。

全日空らしさを前面に「顧客満足度ナンバーワン」へ

アジア・ナンバーワン戦略の2つ目の指標、それは「顧客満足度」分野でナンバーワンとなることである。

これについて山元社長は本誌第6号のインタビューで、「日本の経済誌が行った国内調査では、全日空が顧客満足度で第1位となりました。しかし、英国での調査では、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。何が及ばないのか、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きます」と、その決意を述べている。

顧客満足度向上策について全日空では、「全日空らしいサービスとは何か」という問題を、社員間で半年をかけて議論を深めていった。そして、顧客サービスの目標を「あんしん・あったか・あかるく元気」という標語に凝縮した。全日空ではこれを実現するため、搭乗客から寄せられる声にこだわったサービスを実施し、「顧客満足度アジア・ナンバーワン」をめざしている。

貨物郵便事業を強化し「価値創造ナンバーワン」をめざす

そして3つ目の指標は売上高や営業利益など、「価値創造」の分野でアジア・ナンバーワンになることである。そのためには国内線、国際線に次ぐ第3の柱として、貨物郵便事業の基盤強化が急務である。

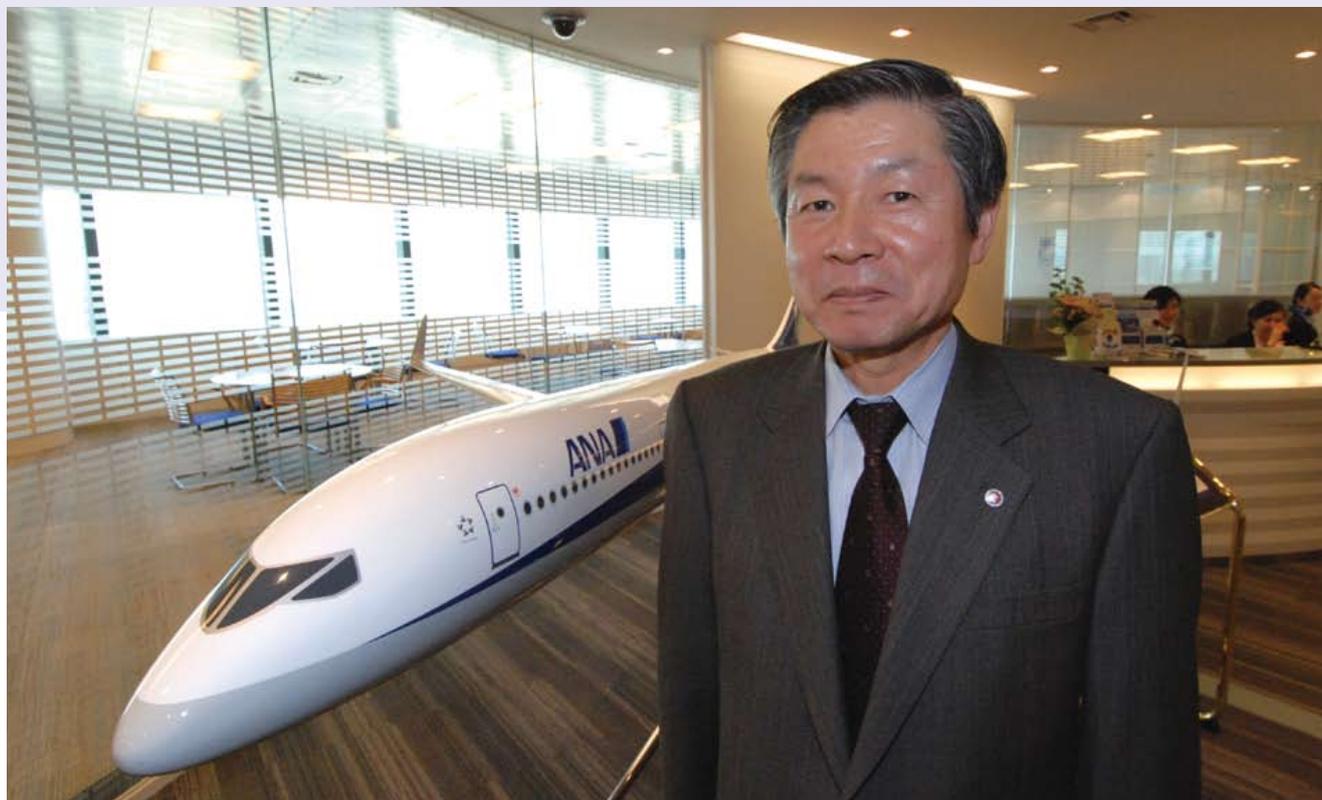
全日空では、関空・中部空港を活用した「日中・日米・日アジア」の基本ネットワークづくりを急いでいる。その狙いは、2007年10月に民営化される郵政公社との提携事業、自社貨物専用便事業、そして個別企業のロジスティックスの獲得に、このネットワークを活用することにある。今後、企業と企業を結ぶ「ドア・ツー・ドア」の配送需要は一段と拡大することが予測されており、国際宅配便事業の開拓に大きな期待が寄せられている。その点2009年の羽田の発着枠拡大は、貨物専用便の就航に道を開くことになり、全日空にとってはフォローの風になるに違いない。

こうした貨物郵便事業の強化により、2009年度には売上高1兆5,500億円、連結営業利益1,000億円を達成し、全日空は「付加価値分野でのアジア・ナンバーワン」をめざしている。

新航空路の開設など、 日中の交流に貢献したい

営業推進本部副本部長・中国室長 針間 浩治

日中の国交が回復して 35 年。全日空にとっても、今年は定期便を運航して 20 年の節目の年に当たる。中国路線の強化に力を注ぐ全日空の現状と将来を、針間浩治中国室長に聞く。



需要が増え続ける中国路線を強化する

全日空は航空マーケットとして、中国をどのように見ておられるのでしょうか？

針間 中国路線は当社第二代社長であった岡崎嘉平太の 90 歳までに実現しようと、中国政府の協力などにより、

岡崎の誕生日である 1987 年 4 月 16 日に就航しました。その後、日本からの企業進出などがあり、中国路線は順調に旅客数を伸ばしました。ところが、2 年後には天安門事件が、その後もアジア通貨危機、SARS、反日デモなどにより、旅客需要が落ち込む時期がありました。しかし、そのたびに V 字回復する力強さがあり、潜在需要の非常

に大きなマーケットだと感じています。ちなみに、2006年における日中双方の旅客総数は450万人強で、これは20年前の約7倍に当たります。

全日空の中国路線は新設や増便が相次いでいますが、現在どのようなフライト状況なのでしょうか？

針間 今年5月には、大連・瀋陽・北京・青島、上海・杭州・厦門・広州・天津・香港の10都市へ、20路線・週154便の運航を予定しています。これは便数にして全日空国際線の約半数に当たります。この数字からも、全日空がいかに中国路線に注力しているかがお分かりいただけると思います。

今後はどのような都市への運航をめざしているのですか？

針間 まだ具体的なことが言える段階ではありませんが、需要の動向を見極めながら、内陸部や東北地方への運航をめざしたいと考えています。外国の航空会社による地方中核都市への新路線は、そのほとんどを全日空が開拓してきました。こうした他社がやらないこと、初めてのことに挑戦していくフロンティア・スピリッツが、当社成長の原動力となっています。

地方中核都市へ次世代小型機を就航させる

全日空は新型航空機の導入に積極的ですが、その狙いはどこにあるのでしょうか？

針間 航空会社にとって、需要に見合った機材の投入は、経営の効率にかかわる大きな課題です。国内線を例にとると、当社は観光客を含めた大きな需要が見込まれるハブ空港へは、500人以上の乗客を一度に運べるボーイング777-300型機を配備する一方、ビジネス客など需要の底堅い地方中核都市空港へは、05年秋から導入を開始したボーイング737-700型機（最大135席）などの小型機を配備しています。当社はこれを「ハブ&スポーク戦略」と呼び、航空需要への柔軟な対応と、ネットワークの強化に努めています。また、小型機の導入はコスト競争力

強化策の一環であり、737-700型機は従来機に比べ10%ほど燃費効率がよいことから、2011年までに45機の導入を予定しています。

今年3月には、中国路線に画期的な機材が導入されるそうですね。

針間 3月25日から名古屋 - 広州線に、新機材「ANA Business Jet」を導入します。この機材はボーイング737-700ER型機で、客室仕様をビジネスクラス24席と、ワンランク上の広いシートを採用したエコノミークラス24席からなる、ゆったりサイズの機材です。全日空は次世代航空機の737-700ER型機および737-700型機をビジネス需要の見込める路線に投入していきます。

日中の文化・スポーツ交流を積極的に支援

全日空は日中の交流事業に積極的な企業として知られています。国交回復35周年、定期航空路開設20周年に当たる今年、どのような計画が予定されているのでしょうか？

針間 代表的な交流事業を2～3ご紹介しましょう。国交回復35周年を記念して、今年を「日中文化スポーツ交流年」とし、各種のイベントや記念行事が行われます。この事業の実行委員長に日本経団連の御手洗富士夫会長が就任され、当社の大橋洋治会長も副委員長として協力していくことになりました。また、今年9月13～15日、神戸・大阪で「第9回世界華商大会」が開催されますが、当社はメインスポンサーとして大会を盛り上げていきます。さらに、来年の北京オリンピックでは、JOC（日本オリンピック委員会）のオフィシャル・エアラインとして、全日空が日本選手団の輸送などを担当することになりました。もちろん、北京オリンピックに際しては積極的な旅行客の需要喚起を行い、大会の成功を支えたいと考えています。当社には日中関係の改善に貢献した第二代社長岡崎嘉平太の遺伝子が受け継がれており、これからも日中の交流事業を積極的に支援していく所存です。