

# NCA フェニックス プロジェクト “デklarレーション・オブ・エボリューション” - Phoenix Project “Declaration of Evolution” -

## 序章

昨年後半から顕在化した世界的な経済危機は、産業全体の停滞と貿易量の急減という形となって航空貨物業界を直撃した。JAFAの統計によれば、2008年度下期の日本発輸出混載貨物は、前年同期の60%まで落ち込み、輸入は同じく80%に留まっている。当社の実績も貨物量と運賃の急落を避けることが出来ず、2008年度決算(通期)は、経常損失▲188億円を計上することを余儀なくされた。特に下期の運賃収入は営業費用を大きく下回る結果となった。結果としてコストが相対的に高止まりした状態が続いており、このまま需要の回復を待っていることは事業の存続が危ぶまれる状況となっている。

足下の荷況は、アジアを中心に最悪期を脱したとの見方はあるものの、産業全体がこの経済危機を克服するには、少なくとも2年程度を要すものと考えられ、この間 世界経済は、省資源化・効率化を追求しつつ 一層のグローバル化が進展するものと考えられる。国際航空物流の背景にあるグローバル化の流れは不変であるが、そのスペース供給は、新型旅客機の貨物キャパシティ増大、旧型貨物機の更新、日本に於ける首都圏空港の容量拡大といった 量的・質的な変化により、景気回復後は一層の競争激化を伴う新しい事業環境の出現が想定される。こうした新しい時代を乗り切る為に 現在の事業環境を打破し、当社の収益構造を再生させる事が現在の急務である。荷況回復後においては、事業モデルの抜本的な構造改革を成し遂げた企業だけが生き残ることができるからである。

これまで、当社は航空貨物市場の順調な成長を前提に、新鋭貨物専用機 24 機による自立した運航体制を戦略軸とした事業の拡大を「NCA Phoenix Project」として描き出してきた。第Ⅰフェーズ「自立期」においては、運航管理、整備、IT 部門の自立化を計画より前倒しで達成し、より機動的なオペレーション体制のもと、在来機材の更新を加速し、安全かつ世界トップレベルの定時出発・到着率を達成するという成果を得た。しかしながら、当社を取り巻く事業環境は、当時の前提を大きく見直さざるを得ない程の経済危機に直面しており、第Ⅱフェーズ「飛躍期」で描いた事業モデルの核となる自社運航機材の最適化を中心に大幅な修正が、今必要である。

次に荷況が回復するまでに、当社の事業モデルを新しい時代のニーズに合わせて転換させる為に、事業構造改革を主眼とした中期経営計画を「NCA フェニックス プロジェクト “デklarレーション・オブ・エボリューション”」(「NCA Phoenix Project “Declaration of Evolution”」)として策定した。一連の改革に痛みを伴う事は否めないが、安全・遵法を基本原則としながら、事業を存続し、発展し続けるために、当社はこの事業構造の変革を通じ、基本サービスの簡素・軽量化に始まり、顧客ニーズに基づく高付加価値サービス体制の構築等の大幅なサービスの見直しを行い、顧客から支持・信頼される真にグローバルな貨物専門航空会社へと生まれ変わることを宣言する。

- 2011年の収支均衡を必達目標とし、収支両面での緊急構造改革を断行する。
- 当面の間、自社運航機材数を8機とする。

以下に、この中期経営計画における 構造改革の目的、事業の方向性 および、具体的な指針を述べる。

## I 事業の方向性

### 1-1 新生 NCA の将来像

多様な航空輸送サービスをフレキシブルに提供し、世界の社会、経済、文化の発展に貢献するグローバルな貨物専門航空会社。

- 健全な事業収支を取り戻し、その先の成長を展望できる企業
- 事業の安全と品質を維持しながら、航空貨物の多様なニーズに応えることができる企業

### 1-2 事業の方向性

- 現在まで築き上げた 事業の安全と品質を基本としつつ、サービスの簡素・軽量化を図る
- 定期貨物便事業を母体として、他の事業領域での新たなビジネスを創出する
- NCA Japan との更なる事業連携、融合により、NCA グループ全体の事業付加価値を高める

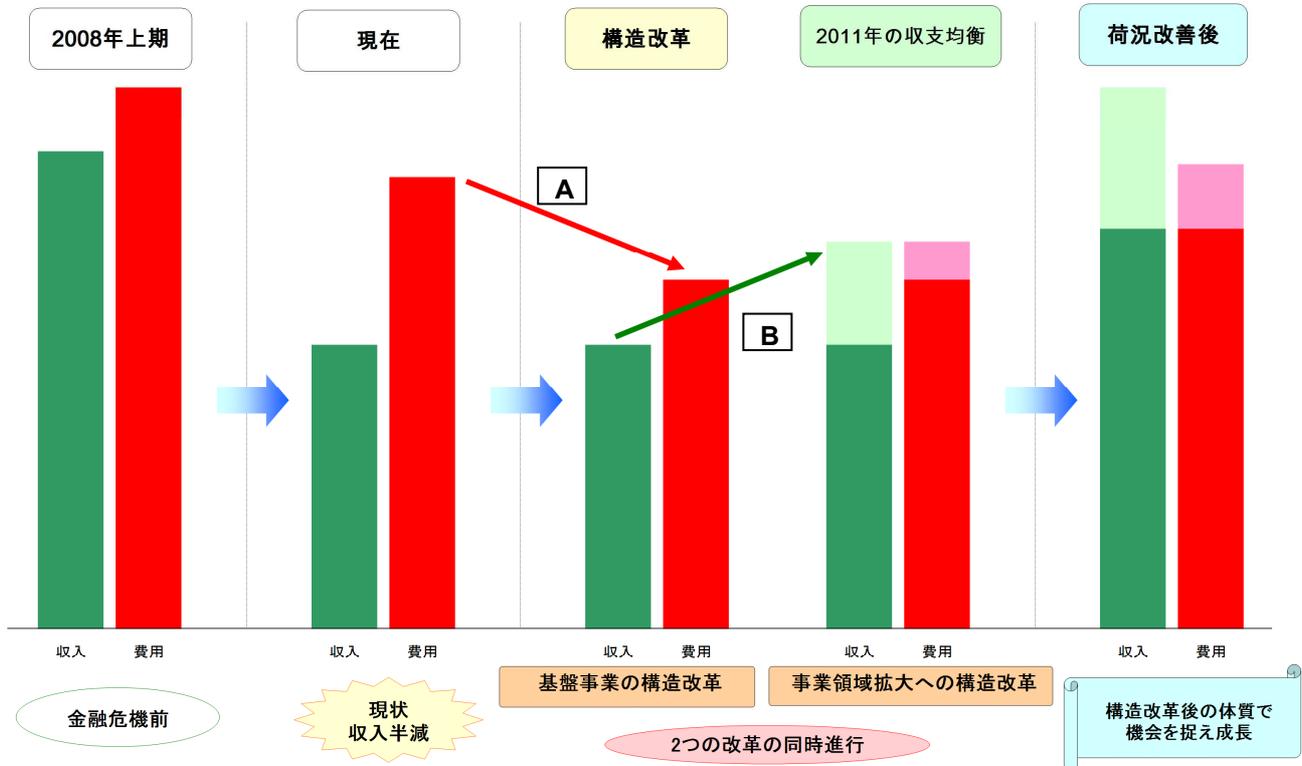
### 1-3 構造改革の柱

- 徹底したコスト削減・ビジネスプロセス見直し・規模の適正化による 費用構造の適正化
  - 事業の安全性・品質を維持しつつ、使用機材数(8機)に合わせた費用構造の適正化を図る。
- 定期便サービスの簡素・軽量化による収益力の強化
  - 定期貨物便サービスについて、従来のフルサービスを 簡素・軽量化した新しい基本サービスに転換する。
  - 上記サービス以外については、オプション対応を拡充する。
- 他航空事業領域(チャーター・リース)の発展、拡大による収益の強化
  - 自立化で克ち得た機動力を、多様化する輸送ニーズに対応するために社内資源の再配分を行い、新しい事業領域からの収益を強化する。

## II 2つの構造改革

### 2-1 2つの構造改革

新生NCAのあるべき姿に近づける為に、基盤事業と事業領域に関して2つの構造改革を行う。



### 2-2 基盤事業の構造改革 (構造改革 A)

定期貨物便事業を現在の市場に適した規模に合わせ、安全性・品質を維持しつつ、収入に比べ過大となった事業費用について、サービス、組織、ビジネスプロセスの面から根本的に見直し規模の適正化を図り、収益力の強化につなげる。

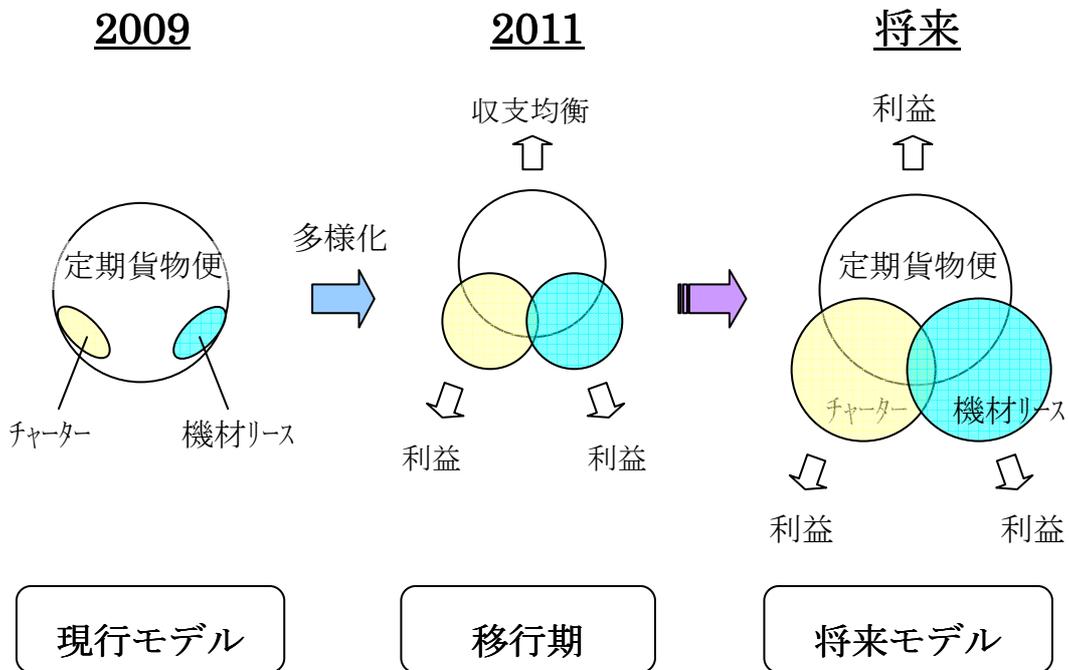
- サービスの大幅な見直しによる収益力の向上
  - ➔ ULDによるインタクト販売を促進し、荷主に簡易で良質なサービスを提供
  - ➔ 空港ハンドリング体制の簡素化・軽量化
  - ➔ 顧客ニーズに基づく高付加価値サービスの開発・提供
  - ➔ ハブである成田空港において分散化した貨物取り扱い拠点を南部地区に集約
  - ➔ ネットワークの抜本的見直し
- 規模の適正化、固定費の削減
  - ➔ 業務プロセスの見直しによる規模の適正化、固定費の変動費化
  - ➔ 保有能力の活用(内製化の推進)と更なるグローバル調達による費用抑制
  - ➔ 一般管理費の引き下げ
  - ➔ 燃料節減の更なる取り組み
  - ➔ ハンガー、GOC、訓練センターへの事務所集約

## 2-3 事業領域拡大に向けた構造改革 (構造改革 B)

既存の定期便サービスとは明確に差別化された事業展開を行なう。多様化する顧客ニーズに対応したグローバルな航空サービスを機動的に提供するため、経営資源を収支効率の高い分野へ再配分する。安全で高品質な定期貨物便事業の信頼とイメージを基盤に、以下の事業領域における需要を喚起する。

- チャーター事業
  - 自立化後の機動力を活用し、定期便事業と比較して収支効率が良い「チャーター事業」の規模を拡大する。
  
- 航空機リース事業
  - 定期便事業以外の経営資源を、比較的景気の影響を受けにくい、特定の顧客との「長期提携事業」、「航空機リース業」へ配分し収益体質の変換を図る。
  - 戦略的提携先との機材の相互融通により、権益に阻まれた三国間ビジネスへの参入を図る。(継続課題)

「定期貨物便」、「チャーター」、「リース」各事業間の機材配分は、最適のバランスと柔軟性を持たせ、機材配分を最適化する。



### III NCA Japan における構造改革

NCA Japanにおいては、NCA 本体では対応が難しいサービスを提供し、外部からの収入ソースを拡大することでNCAグループ全体の事業付加価値を高める。

- 新規事業
  - 新規事業の開発・推進のための専属チームを設置し、以下の事業を検討
    - ・ GSA 事業
    - ・ その他物流関連事業
  
- 航空機地上支援業務
  - 当社航空機地上支援業務の強化
  - 他航空会社の地上業務の獲得

### IV 機材計画・収支計画

- 機材計画
  - 本中期経営計画期間中の自社運航機材数を8機とする
  
- 収支計画(目標数値)

	2009 年度	2010 年度	2011 年度
売上高	540	710	810
経常収支	▲200	▲75	±0

(億円)