

新中期経営計画

1. はじめに

現中期経営計画(PPDE)に於いては、基盤事業と事業領域の拡大の両方にわたる構造改革を断行し、一定の成果を収めた。この結果、2010年度、2011年度は黒字となり、当初目標の2011年度収支均衡を前倒しで達成することとなった。

PPDEの3年間には、各部門の業務効率化など、費用削減を中心に競争力のある収支構造へ転換し、更にはPPDEに続く成長戦略略に向けた準備として、以下の足がかりを得た。

- a)チャータービジネスの基盤構築
- b)貨物航空会社の基盤であるオペレーション機能集約
- c)主基地である成田空港における南部上屋移転に伴う上屋運営体制の変革

本年度より、当社は747-8Fの商業運航を開始し、新たな成長フェーズへ向かう事となる。しかしながら、昨夏以降の経済情勢を見ると、欧州債務危機を契機とする景気減速がアジア経済に波及し、日本のみならずアジア経済全体が停滞する状況が続いている。世界の航空貨物マーケットもこの影響を受け、輸送重量の減少や、貨物機の運航停止が伝えられるなど、当社を取り巻く外部環境は決して楽観できるものではない。

また、中期的には2014年に予定されるオープンスカイによる市場開放、首都空港容量拡大などの競争激化なども目前であり、旅客ペリーを含めた他社との競争激化は避けられない局面に入りつつある。

この時機に際し、PPDEで培った事業基盤を更に発展させ、成長する新しい目標を定め、これを具現化する為の新しい中期経営計画「Phoenix Rising Plan - PRP」を策定する。

基本方針: 安全運航を第一とし、多様化する顧客ニーズに柔軟かつ迅速に対応し、貨物専門航空会社としての価値の提供を続け、グローバル競争に勝ち抜き、健全な経営体質を維持出来るリーディングカンパニーとなる。

※ 名称の背景:不死の霊鳥 Phoenix が、灰の中から蘇り、飛び立つ姿を当社になぞらえ、本中期計画の象徴とした。

2. Phoenix Rising Plan の骨子

■計画の期間、機材計画と財務目標

新中期経営計画の期間は2012年～2014年の3年間とし、2014年度の自社運航機材数を10機、収支目標を貨物郵便収益1,000億円、営業利益100億円とする。

■貨物専門航空会社としての目指すべき方向性の実現

顧客のニーズにフレキシブルに対応し、継続的に収益を確保するため、コア事業である定期便ビジネス、チャータービジネスと共に、海外権益を活用した事業への展開などを加えた事業変革を図り、グローバルな成長市場へ参入する。

■747-8Fの導入と運航機材の機動力の向上、環境負荷低減

最新鋭機材747-8Fの導入により、高い経済性と環境負荷低減を両立するとともに世界の成長マーケットへ安全性・定時性など、顧客にとって良質で価値ある貨物専用機輸送サービスを提供し、事業規模の拡大に応じた利益を上げる。

■構造改革の更なる推進によるコスト競争力追求

事業運営体制の改革や業務プロセスの見直しを通じてコスト削減並びに業務の省力化を継続し、競争力の強化を図る。

■会社文化の変革とグローバルに通用する人財の育成

組織、社員レベル双方に於いて、貨物専門会社としてのスピード感のある判断と機動力を十分発揮できる会社への変革に向かって進むとともに、会社の将来の成長を担い、グローバルに活躍できる人財を育成する。

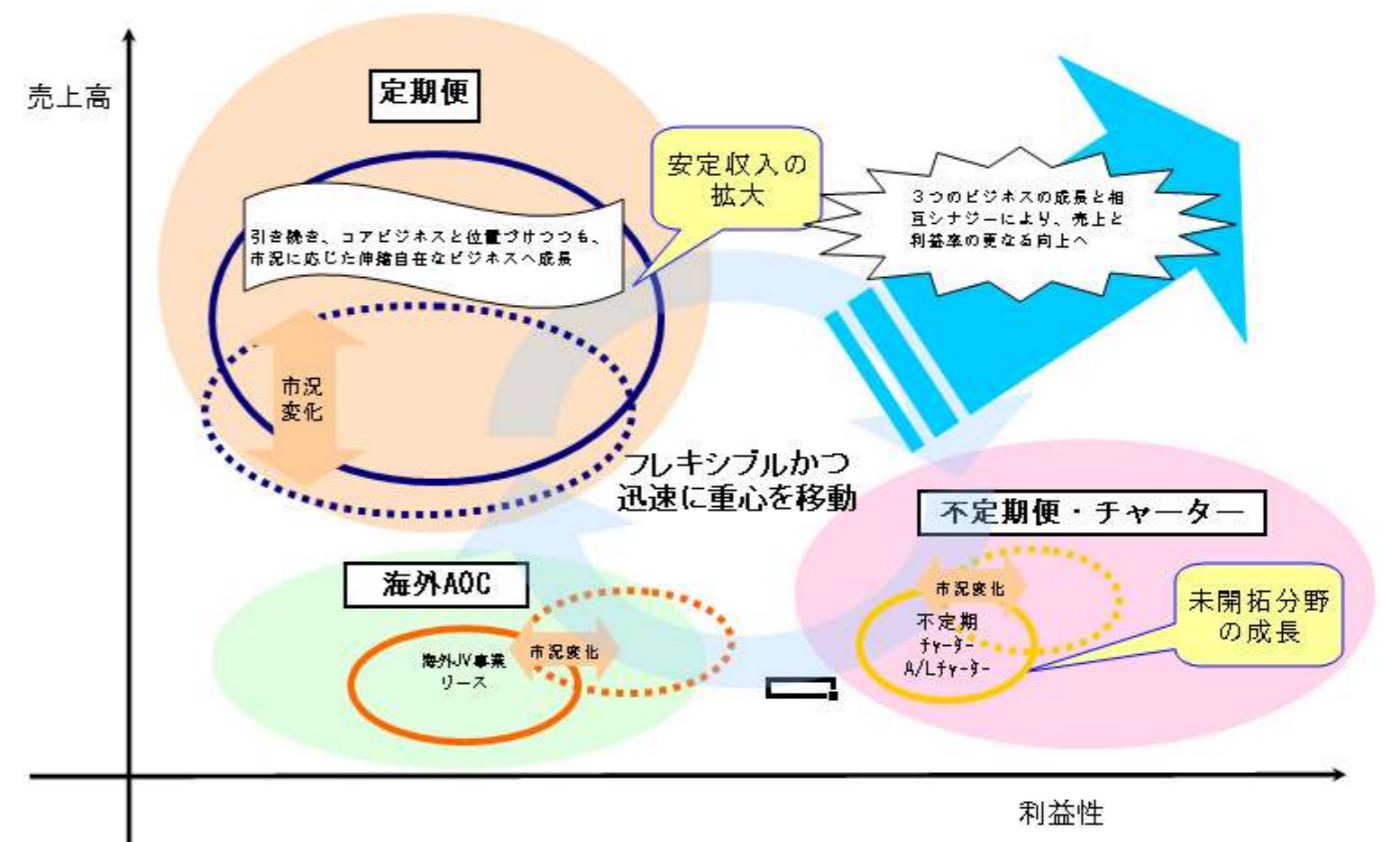
3. 基本戦略

(1)基本戦略

PPDEにて構築した収支構造を進化させ、747-8Fを効率的に最大活用し、定期便ビジネス、チャータービジネスに加え、海外権益を活用する事業を視野に入れ、これらのポートフォリオを市場環境の変化にバランス良く対応させながら、グローバルな顧客ニーズに応えるとともに、事業規模の拡大、収益の最大化を目指す。

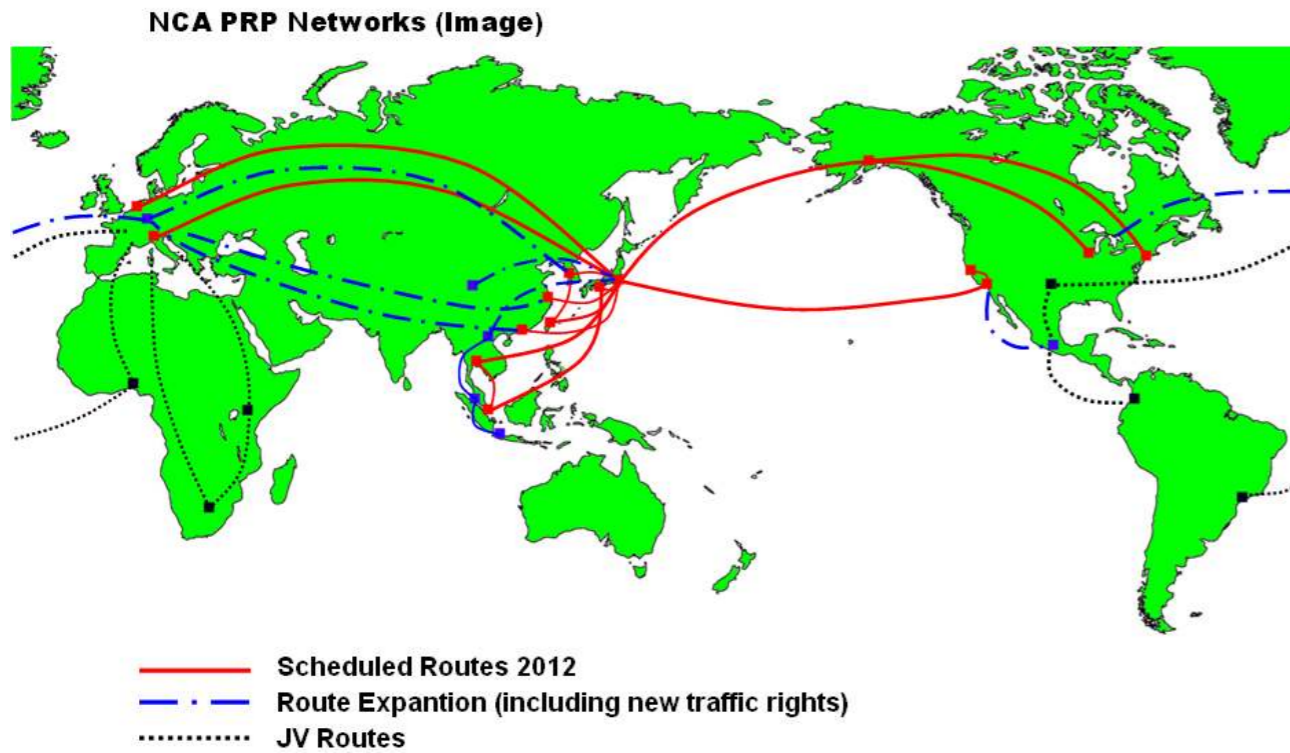
(2)目指すべき事業モデルの構築

- 1) 定期便ビジネス
コアビジネスとして、顧客ニーズに対応したアセットの最大活用により、安定的収益を確保する。
- 2) 不定期便ビジネス
多様化する顧客ニーズに的確に対応するマーケティング力の向上と迅速な対応を通じてさらに収益力を高める。
- 3) 海外権益事業
日本の輸送権益が及ばない航空貨物市場をも視野に入れ、グローバルな貨物市場への参入を図ることができる事業体制を構築する。



(3) 路線計画のイメージ

既存のネットワークに加え、以遠権を活用したアジア-欧州路線、アジア域内路線の拡充を図る。また、日本以外での輸送権益を取り込む事業展開（欧州-アジア、欧州-南米、欧州-北米）を視野に入れたネットワークを構築する。



4. 重点施策

(1) 貨物専門航空会社としての事業運営体制の進化

- ①グローバルマーケティング機能強化
 定期便中心から新たな事業モデルを追及するため、より地域に密着した四極（アジア、アメリカ、欧州、日本）マーケティング機能を充実・強化し、適宜顧客ニーズを捉えてサービスにつなげられる体制を構築する。
- ②オペレーション・マネジメント部を核とする新たな事業運営体制の構築
 オペレーション・マネジメント部の更なる機能強化・拡充を行い、安全性・定時性の維持向上を図るほか、チャータービジネス専従体制を敷いて機動力を強化すると共に、機動力の阻害要因となる社内・社外の各種規制・慣習を取り払い、目指すべき貨物専門会社としての事業運営体制を構築する。
- ③主基地成田体制の基盤整備
 南部上屋における自営マネジメント体制を確立し、貨物専門航空会社としての空港ハンドリングオペレーションのノウハウ・経験を蓄積するとともに、事業戦略部とオペレーション・マネジメント部との一貫プロセス構築により、顧客ニーズに沿った事業運営体制を構築する。
- ④海外運航会社体制（JV 事業など）の構築
 重要な経営資源である航空機の活用手段のひとつとして、日本以外に輸送権益を有する戦略パートナーとの合併事業の構築を計画し、世界の成長市場における航空運送事業体制の早期構築を図る。
- ⑤構造改革と業務プロセスを通じたコスト削減の継続
 PPDE を通して実施してきたコスト削減により、当社は一定の競争力を持つことになったが、引き続きベンチマークによる客観評価や KPI を用いて達成すべき目標を明確化し、更なる競争力の強化とコスト削減を図る。

(2) 定期便ビジネス、不定期便ビジネスの強化

定期便ビジネス

- ①747-8F の経済的かつ効率的活用
- ②400F/8F のコンビネーションによる新規市場開拓とネットワークの拡充
- ③アセットである機材の高稼働を通じた単位コスト減と収益力の強化

不定期便ビジネス

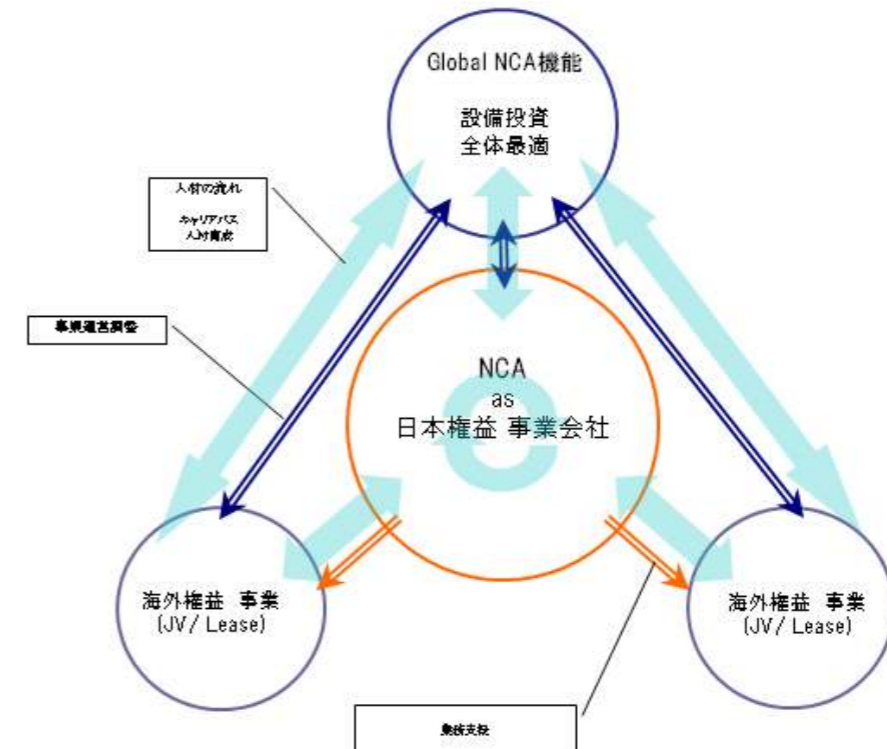
- ①チャーター・マーケティング機能強化
- ②エアラインチャーター制度による他機種サービスの展開並びに当社機材の他社への提供
- ③オペレーション部門と事業戦略部門の連携強化による機動力向上 - オペマネ部の専従組織の設置を計画

(3) 会社文化の変革と人材育成

- ①貨物専門会社としての更なる機動力発揮のため、組織間のより緊密な連携の下にスピード感のある判断を下すことが出来る体制を目指す。また、社員に於いては、従前の慣習に囚われず、常に業務の変革に取り組む姿勢を追求する。
- ②「守り」から「攻め・挑戦」への転換を視野に入れた新人事制度を導入して人材育成プランの見える化を図り、必要とされる業務スキル・資格等を明確化する。特に幾つかの職務を経験する中で専門分野を持ち、グローバルに活躍できる人材を育成するため、社員の海外基地への戦略的配置を含めた施策を推進する。

5. 今後目指す事業運営体制

定期便・不定期便を含めた日本権益の事業展開とは別に、中長期的には海外の輸送権益を以ってサービス展開を行う事業運営体制を追及する。これらグループ経営資源の最適配分を統括する機能を設け、グループとしての全体最適を実現する。



※NCAJは日本地区事業運営会社においてNCAとともに事業運営の一翼を担う。

6. 機材、収支計画

最新鋭機 747-8F の市場投入は、2012 年 8 月とする。2013 年には 9 機体制、2014 年には 10 機体制での運航を目指す。
一方で、400F は順次自社運航から外し、JV/リース等 海外権益を活用した事業に供する戦略的機材と位置づける。

	2012 年度	2013 年度	2014 年度
747-400F	10	10	10
747-8F	2	5	8
機材計	12	15	18
【内訳】			
自社運航	8	9	10
JV/リース/売却等	4	6	8
合計	12	15	18
【収支計画】			(単位:億円)
営業利益	23	40	100
経常利益	10	25	85

以 上