

全日本空輸株式会社

MRJ導入への期待と航空産業が堅調な根拠とは

～整備士出身の社長の視点～

代表取締役社長 篠辺 修氏

業界競争の激化



——航空業界を取り巻く環境は？

足元では、ここ1年ほど原油安が続いています。おかげで飛行機を運航しているエアライン業界はコストが下がり、航空各社の営業費用面では良い影響を及ぼしています。

また、ヨーロッパのテロや、中国の景気動向など、不安材料はありますが、大きな流れとしては、概ねGDPの伸び率にリンクする形で、航空需要は成長しています。日本のGDPはデフレからの脱却という事で横ばい状態ですが、わずかながら収入は増えています。

長期的に見ると、国内線旅客は少子高齢化の一方で外国からの訪日旅客の増加により、全体としては横ばいに推移すると予想しています。国際線旅客は各種イベントリスクがありながらも、アジア経済の成長に伴う旺盛なビジネス需要や、訪日需要の高まり等に伴い、堅調に右肩上がりで推移するでしょう。

LCCの需要喚起にも期待しています。ヨーロッパではLCCのシェアは4割くらい、アメリカとアジアは3割くらいですが、日本のLCC便は、まだ全体の運航便の1割に届くかどうかです。今後、さらに成長していく余地がある事業だと思います。

また、一時は、「インターネットがあれば敢えて飛行機に乗ってその国に行かなくてもテレビ電話で仕事ができる」と言われていましたが、実際はそんなことはありません。結局、最後は顔を合わせた人との関係が重要です。アジアもアフリカも南アメリカもこれから成長する要素がたくさんありますので、全体的に見ると航空業界は間違いなく成長産業です。

——オリンピックを前に海外からの訪日も増えそうですね

リーマンショック以降、急激に海外からの訪日者数が増えました。年間1,000万人を超えた翌々年には1,973万になりましたし、今後はさらに増えるでしょう。観光産業を育てよう、という動きもありますし、アジア各国へのビザ発給条件もより緩和が続いていくと思います。

ANAも2016年に国際線の増便を予定しており、4月に成田から中国の武漢、9月にカンボジアのプノンペン、メキシコへも推力の大きいエンジンの開発を待って運航開始する予定です。また、ハワイ向けにエアバスA380を3機発注し、2019年に東京⇄ホノルルで運航開始予定です。今後は就航都市・時期を検討しながら、アジア、中国、ヨーロッパ、アメリカなど、お客様

にとって便利なネットワークをつくっていきたくと思っています。

——成長戦略の一方で、航空業界の課題やリスクはなんでしょう？

まず、競争が激しくなると覚悟しています。最近では、飛行機の信頼性が高まり、整備の専門会社と契約していれば、自前の格納庫の無い会社でも飛行機を運航することができるようになりました。より多くの方が航空会社を運営できる機会が増えてきていますので、需要は右肩上がりになるとともに競争も激しくなるでしょう。

また、この業界は、天候や天災、疫病、テロ、政変など様々なイベントリスクに左右されてしまいます。2015年のパリのテロではパリ線の修学旅行の多くがキャンセルとなりました。様々なことが航空業界にとってリスクとなりえるのです。

加えて、もうひとつのリスクが燃料です。今は原油、シェールガス、シェールオイルも含めて安くなりましたが、過去には一気に高騰した時代もありました。燃料は飛行機を運航するために絶対必要で、かつコストが全体の3～4割を占めるので、価格変化の影響が大きいのです。

航空業界においては、こうしたボラティリ

ティリスクへの耐性が、勝敗を左右することになりますので、そこへの備えが重要になってきます。

——厳しい競争を勝ち抜くために、どういった活動に力を入れていますか？

競争力のある機材やシートの導入などのハード面の改善は、投資をすれば真似しやすい領域です。やはり、重要なのは模倣しにくい「人」によるソフト面のサービスに力を入れることだと考えています。これは一朝一夕には身につかない。ANAでは、「お客様満足」のために、品質面の指標をいくつか作り、改善を重ねています。例えば、社内で客室乗務員(CA)の「おもてなしコンテスト」や、各部門の「スキルコンテスト」も毎年実施しています。社員のモチベーションアップにも繋がりますし、同僚の良いサービスを目の当たりにすることで、自分の次のサービス向上に生かすことができます。

その他、機内食にも力を入れています。国内外の著名なレストランとのコラボレーションメニューの開発や、「Tastes of JAPAN by ANA」といったプロジェクトを展開して、日本各地の食材を使ったメニューの開発をするなど、日本らしさを表現することにも知恵を絞っています。

この「Tastes of JAPAN by ANA」プロジェクトでは、各県の名所旧跡を撮影した映像を機内で上映するなど、日本各地の魅力を発信しており、こういった取り組みが地方活性化につながればとも考えています。また、「沖縄貨物ハブ」を活用して



ヤマト運輸と協力し、日本からアジア各国へ翌日配達を可能な貨物運送サービスも実施するなど、貨物事業においても日本各地の魅力を発信に努めています。日本の良さを海外の方に知っていただくことも、会社としての重要な戦略の一つと考えています。

MRJの導入と狙い

——現在ローンチカスタマーとしてMRJを導入予定ですね

2018年半ばに予定されている初号機納入を待っています。現在ANAが持つ一番小さな飛行機は、ボンバルディアDHC8-Q400(74人乗りプロペラ機)で、次がボーイング737-500(126人乗りジェット機)です。今回オーダーしたMRJは、その狭間の90席程度。プロペラ機と比べるとジェット機の方が天候に強く、速いので、三菱重工には「プロペラ機よりジェット機がいいのだけど、燃費はプロペラ機並みにしてほしい」というお願いをしました。プロペラ機並みに燃費のよいジェット機ですと、収支の改善が期待できます。

ただ、今までも輸送機や戦闘機はライセンス生産されていますが、一から自社で設計となると、YS-11(1965年日本製造の旅客機)以来50年ぶりです。だから開発中にいろいろな問題が出てきて当然です。各問題に対処して、安全を求め、調査も丁寧に行う必要がありますから、時間はかかってしまうでしょう。

——篠辺社長の経営理念は、整備士出身という経歴に基づいたものでしょうか

そうですね。30歳まで羽田の現場で航空機整備品のオーバーホールを担当し、その後、整備本部技術部に5年半ほど在籍後、企画系の仕事に移ったのです。ずっと本社では「偽整備士」だなんて呼ばれていました。つまり最初の15年くらいはずっとメカニックとエンジニアの仕事ばかりして



おもてなしコンテスト



沖縄貨物ハブ

いましたから、社会人としての基本は「整備」なんです。今でも考え方や仕事の仕方は整備士なんだろう。仕事は「勘と経験で」と言っても、どうしても根拠を求めてしまう。つねに成功確率を考えてしまうので、根っからの博打はあまり好まないです。我々飛行機は、なにより「安全に飛べること」を第一に目指していますから。

●会社概要

全日本空輸株式会社 (ALL NIPPON AIRWAYS CO., LTD)

■代表者：代表取締役社長 篠辺 修

■創業：1952年(昭和27年)12月

■従業員数：12,360名(2015年3月31日)

主な事業内容

1. 定期航空運送事業
2. 不定期航空運送事業
3. 航空機使用事業
4. その他附帯事業