

平成 13 年 1 月 29 日

【広報資料】

新生エア・ドゥ の中期経営改善計画

北海道国際航空株式会社

1. 基本方針

(1) 安全運航、定時運航の維持

就航以来続けている高い就航率と定時出発率を維持し世界一安全な航空会社となり続けます。

(2) ロープライスリーダー

エア・ドゥ設立の理念である、割安な航空運賃の提供を基本にロープライスリーダーとしての役目をはたしていくために経費の削減、運賃の低廉化を柱とした経営戦略を推進します。

(3) 北海道の翼

北海道に根をはり愛され支持される企業となるため、北海道とともに歩んでまいります。北海道の翼として真心のこもったサービスを提供します。

エア・ドゥは、ご搭乗いただいたときから北海道です。

2. 新機軸

(1) サービス委員会の強化

従来サービス委員会を強化するため社外のメンバーも加え、広くご意見、アドバイスをいただき、それらを反映させ機敏な経営判断と対応を実行します。

またお客様の声を積極的に取り上げ、実現可能なものから検討し、実施してまいります。

(2) 戦略プロジェクトチームの結成

搭乗率の向上を目的に営業、管理両本部を横断するプロジェクトチームを編成し、毎週、営業実績と資金収支を比較しながら、販売戦略の練り直し、コストの見直しを行ない、迅速且つ適正な業務運営を実行します。

(3) 社内新体制

組織のスリム化

迅速な経営の意志決定および組織の効率化を図るため、従来の組織を3本部体制に再編いたし、風通しの良い組織づくりをめざします。

中堅・若手並びに女性の登用

新しい発想とアイデアを持つ社内の有能な中堅・若手並びに女性を登用し組織の若返りを図ります。そして、全社一丸となり新生エア・ドゥを実現する強力なエネルギーを発揮できる組織とします。

同時に社員提案制度を設け、積極的にアイデアを吸い上げることとします。

役員も若手の登用と常勤者を主体とした体制を整え、迅速な意志決定と責任の明確化を図ります。

(4) 情報開示の推進

ホームページの充実、定例記者会見の実施、機内誌での掲載などにより積極的に情報開示に努めると同時に、お客様からの声に対しても積極的にお応えし、当社への理解を深める努力を致します。

3. 中期収支計画

(1) これまでの経営悪化の理由

当社の平成12年度決算(13年3月期)は、経常損失が約26億円にのぼり、現在の資本金59億82百万円を1.5億円程度上回る債務超過となる見通しです。

その要因の第一は、開業費の償却負担にあります。

当社設立日から1号機の運航が開始されるまでに2年1ヶ月を経過し開業費用が、約22億円先行支出され13年3月期までの開業費用の償却で13億円の赤字となりました。

要因の第二は、増便後の搭乗率の低迷にあります。

1号機就航後から平成11年3月までは、他社を上回る搭乗率を維持していたことから、平成12年度の当初計画は、低運賃による競争力の維持、7月からの2号機導入による6往復体制に伴う利便性の向上等を見込み、他社比10%程度高い78.8%の搭乗率を前提とした収支均衡策を経営方針に据えておりました。

しかしながら、大手3社が対抗運賃を強化した7月以降は、価格優位性が相対的に低下し、増便に伴う営業体制の構築も遅れていたことから、7月以降搭乗率が計画を下回り7月から10月までの運賃収入は、計画比、約20億円下回ることとなり急速に経営が悪化しました。

9月に導入した回数券の浸透も遅れ、11月には年度計画を見直し、通期搭乗率を65.6%に下方修正し併せて12年度営業収入を当初計画比27億円減の100億円、営業利益を3億円の黒字見込みから22億円の赤字、経常損失26億円に大幅修正しました。

その結果、開業から13年3月期までの営業損失累計43億円とその他5億円に開業費13億円を加え全体の損失が61億円に達する事態に陥りました。

尚、当社では外部監査法人による厳密な監査を受け適正な経理処理を行なってまいりましたが、この様な事態を招いた事は誠に残念に思います。

<事業収支推移>

(百万円)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度 見通し
営業収入	0	0	2,084	6,251	10,069
営業費用	12	212	2,678	7,548	12,290
営業利益	12	212	594	1,297	2,221
経常利益	13	238	1,027	1,708	2,650
当期純利益	13	240	1,059	2,152	2,666
当期末処理損失	13	253	1,313	3,465	6,131
搭乗率	-	-	82.4%	68.7%	65.6%

平成10年12月20日就航

(2) 中期(平成13年度～平成15年度)収支計画

平成13年度から平成15年度までの中期収支計画は、一層の搭乗率・収入増強施策、費用削減施策を強化し、下記計画を実行いたします。

< 中期収支計画 >		(百万円)		
	13年度計画	14年度計画	15年度計画	
営業収入	13,883	14,000	14,119	
営業費用	13,630	13,578	13,583	
営業利益	253	422	535	
経常利益	186	17	539	
当期純利益	230	29	527	
搭乗率	68.5%	68.5%	68.9%	

(3) 平成12年度、13年度の資金対応

平成12年度につきましては、北海道からの融資10億円、経済界からの10億円の出資により資金繰り問題は回避できる目処が立ちました。

平成13年度に必要となる10億円については、当社トップが先頭に立ち各方面に対し全力を挙げて資金支援を要請し必要資金を確保すべく努力いたします。

(参考) 東京＝札幌線 搭乗率推移

	平成9年度	平成10年度	平成11年度	9～11年度平均
ADO	—	82.4%	68.7%	71.8%
JAL	66.8%	65.4%	67.3%	66.5%
ANA	68.2%	65.2%	67.2%	66.8%
JAS	71.6%	60.2%	62.1%	64.0%
計	68.1%	64.5%	66.3%	66.3%

(3社のH9～H11搭乗率...運輸省 航空輸送統計年報)

4. 搭乗率の向上に向けた営業強化施策、サービス強化施策

(1) 直販重視方針の徹底

トップセールスを実施し、回数券販売を中心とした利用促進活動を行ないます。営業本部内に担当セクションを設け、札幌圏を中心とした法人ローラー作戦を実施します。車輛を導入し、より機動的な活動を行なえるようにします。東京にも重点を置いた営業展開を行ないます。また東京での知名度向上の一策として主要駅での広告宣伝を強化します。Webコールセンターの立ち上げ... 札幌バレーを中心とするIT企業と連携し、日本初のインターネット電話も利用可能な24時間インターネット予約システムを稼働させ、直販比率のアップと予約センターの経費節減を図ります。コンビニ支払の拡大... マルチメディア端末での支払サービスの拡大、並びに振込用紙による支払を可能にします。

(2) 新予約システムの開発

新予約システムを開発し、予約業務・空港カウンター業務・精算までの一括管理を目指します。代理店用端末との接続を実現し、キャッシュフローの改善を行ないます。音声自動応答システムや空席情報をリアルタイムに把握できるシステムを導入し、お客様にとってより予約しやすいシステムに全体を構築し直します。

(3) 運賃政策

ロープライスリーダーとして「DOきっぷ(回数券)」(4回回数券... 1回16,000円、2回回数券... 1回17,000円で座席制限なし)の価格優位性を積極的かつわかりやすく説明します。そして更に商品優位性の向上をめざします(2000年12月5日より有効期間を90日から180日に延長しています)。小児・身体障害者割引・青少年割引等もロープライスに抑え、より多くの道民・市民の生活に根ざした航空会社をめざします。FFP(...マイルサービス)を改善し、より早く無料航空券が入手可能なプログラムを作ります。

(4) 広報宣伝施策

「DOきっぷ」を中心商品としつつ、特に首都圏における知名度アップを図ります。新規施策、新商品などすべての機会をとらえることにより、より一層の宣伝効果アップにつとめます。株主や主要企業を中心にDMやEメール配信サービスを利用して積極的に情報提供していきます。株主、主要企業、応援いただいている団体の工場や施設等で看板の掲出、時刻表の設置をお願いし積極的に回数券の販売を行ないます。エア・ドゥ・グッズ及び回数券を、各企業の販促・キャンペーンに買い上げいただき活用していただくべく努力します。

(5) 代理店施策

販売座席のロスを低下させるため、提供在庫座席数のコントロールを強化します。月別目標の設定などにより代理店での販売強化を図ります。

精算条件の変更によるキャッシュフローの改善を含め契約条件の見直しを図ります。

各代理店店頭等における宣伝強化のために、宣伝用ツール類を充実させ、お客様に認知していただけるよう努力します。

ビジネスパック、スキーパックなどをより充実させます。

(6) 機内での P R 活動 「乗ったときから北海道」

北海道のマップ、季節感のある掲出物、観光案内雑誌の搭載など、乗ったその瞬間から北海道を実感して頂けるサービスを行ないます。

北海道を拠点とする企業・自治体とのタイアップによる機内サービスを積極的に進めます。機内サービスのための商品（道産品及び道内にゆかりのある企業の商品を中心に）を提供いただく企業・自治体を発掘し、搭乗者へのサービス提供に努めます。

(7) 空港でのサービス

お客様の利便性を向上させるべく、空港カウンターでの柔軟な対応を行ないます。新千歳、羽田両空港のカウンター施設のサービス改善に引き続き努めます。新千歳空港カウンターを2階出発ロビーに移転します。あわせて羽田空港のカウンターの常設を維持し更に機能の向上を図ります。

チェックインの際にお客様のお名前をお呼びする運動を展開します。

新千歳空港ではお客様を快適にお迎えするためにボーディングブリッジを確保します。

羽田空港の沖合い展開事業の進展を見据え、羽田空港における運送サービスの改善（カウンター、ボーディングブリッジなど）に取り組みます。

(8) 札幌・東京営業カウンター

札幌営業カウンター（札幌地下街ポールタウン）は、当社の直販施設としての販売力強化はもとより、エア・ドゥと北海道民、札幌市民の窓口として、また当社の情報発信基地として運営します。

東京営業カウンター（東京・浜松町）は、首都圏におけるエア・ドゥと北海道の窓口として、北海道の情報提供、P R 拠点としても運営します。

(9) 企業・個人リピーターサービス

リピーター向け専用 F A X 予約を開始します。

リピーター向け専用ホームページを経由した情報メールサービスを実施します。

(10) 業務提携の推進

スカイマークエアラインズ社との提携

首都圏での販売協力、羽田空港における旅客ハンドリング業務、共通運賃・共通パッケージ商品の開発、九州発北海道行スペシャル商品の販売、共同予約センターの設置などの面で提携を推進します。

中華航空その他との提携

台湾・香港などからの団体客の誘致、千歳発団体客の国際線への送客をめざします。

(11) 旅客外収入等の多様な収入源の開拓

貨物取扱業務への参入を展望します。

機体広告・機内広告の広告収入を確保します。

5. 経費削減策

(1) 整備の漸進的自営化拡大

平成13年度以降、非定例作業の自営化拡大及び1号機の技術管理の自営化を行い、漸進的に自営化項目を拡大し、整備委託料の段階的引下げを図ります。

(2) 新千歳空港内当社施設の効率的運用

空港カウンターの移転後は(1階到着ロビーから2階出発ロビーへ)、現行の1階旅客事務室の代替スペースを3階に確保し、空港ビル内の当社施設の効率的な展開を図り、賃貸料等経費の削減を図ります。

(3) 組織のスリム化、効率化

安全運航を維持しながら、組織のスリム化、効率化を図り、迅速な業務運営を行なうとともに、人件費の抑制も行ないます。

(4) 検討課題

運航乗務員の自社養成を検討します。

グランドハンドリング業務(地上取扱業務)については、羽田空港の沖合い展開事業も見据え一部自営化等も含め経費削減策について引き続き検討します。

常にコスト意識を持ち、諸契約事項についても経費削減の余地が無いかが検討します。

(5) 経費の削減については、平成13年度においては既に約9億円の効果を見込んでいたところです。これに加え、今回約1億円の人件費の削減を見込むほか、一層の経費削減策を進めます。

6. 今後検討すべき課題

(1) 3号機の導入と新路線の開設

新生エア・ドゥ中期経営改善計画の進捗に目処が立った時点で、3号機の導入と路線の検討に入ります。

路線については、新千歳以外の空港を含む道内空港＝道外空港線について検討します。

また、羽田空港における発着枠の暫定使用枠（当社に2枠割り当て）についても使用を検討します。この場合、路線は羽田と道内空港とを結ぶ非幹線（羽田＝新千歳以外の道内空港）とします。

(2) 国際チャーター便への参入

北海道のフラッグキャリアとして北海道とアジアを結ぶ国際チャーター便への参入を目指します。

(3) 各種団体への取り組み

修学旅行やコンベンション等への販売を強化します。

以上