

平成 13 年 6 月 29 日

[広報資料]

新生エア・ドゥの新経営改善計画

～エア・ドゥの新たな挑戦～

北海道国際航空株式会社

当社は、平成 13 年 1 月、「新生エア・ドゥの中期経営改善計画」を策定して再建に取り組んでおりましたが、社内体制構築の遅れなどから適時適切な対策を講ずることができず、計画の達成が困難な状況になったことは経営陣一同、誠に申し訳なく深く反省しております。

このような状況に至った背景といたしましては、当社の営業体制の出遅れはあるものの、搭乗率の未達とバーゲン型運賃にみられる他社の運賃攻勢による収入単価の下落によるものが上げられます。

一方、費用においては、極力削減に努めたものの、想定を上回る頻度で発生したエンジン交換、2号機のシート交換の遅れ等が上げられます。

また、財務面では当社に対する不安感を反映したものと思われませんが、本年5月に行った増資が未達になりました。

これらの諸条件の変化を冷静に分析いたしますと、誠に力不足で残念なことではありますが、もはや当初計画の達成は無理と判断し、全社員からの提案も盛り込み新たな経営改善計画を策定し、全社員一丸となり責任をもってその達成に向けて粉骨砕身努力する所存でございますので、なにとぞご理解とご協力を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

基本方針

1～3の創業の理念に加え、新たな視点として『**競争力あるエアラインへの脱皮**』を基本方針に加えることとします。

1 安全運航、定時運航

就航以来一貫した高い就航率と定時出発率を今後とも堅持し、路線の状況を知り尽くした専用線ならではの「世界一安全な航空会社」の地位を不動のものとしします。

2 ロープライスリーダー

エア・ドゥ創業の理念である、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割を果たしていきます。

3 北海道の翼

北海道に根を張り、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。

エア・ドゥは、北海道の空飛ぶ広告塔になります。

4 競争力あるエアラインへの脱皮

首都圏での販売拠点の整備や新予約システムの導入など営業力の強化とともに、地上支援業務（グランドハンドリング）や機体整備の自営化など大幅なコスト削減をすすめ、高収益・低コストへの体質へと構造改革をはかり、**競争力あるエアラインへ脱皮し**、経営を安定させて自立を図ります

新経営改善計画における収支計画

1 これまでの経営悪化の理由

【収入関連】

新体制の立ち上げに時間を要したこと、社内体制自体の不備、すなわち力不足のため、マーケティング、スピード、情報の蓄積などの面で遅れをとり、十分な営業成績を上げることができませんでした。

また、時を同じくして、航空各社による激しい低額運賃攻勢（バーゲン価格、特割、超割などの設定）が本格化し、市場環境が大きく変貌しましたが、当社は、これに即応した有効な対策を打つことができず、価格の比較優位性を失い、この結果、営業不振により旅客数が低迷しました。

さらに、客単価の安い団体旅行が増加したものの、個人旅行（普通運賃 20,000 円、回数券 16,000 円など。）の販売が総体的に振るわず、収入単価の下落により予定収入を確保することができず、平成 12 年度では計画目標を大幅に下回ることとなりました。

【支出関連】

経費の削減については概ね計画を下回る状況で推移しましたが、期末に想定を超える頻度のエンジンの交換・改修（製造メーカーからの改良指令による）とそれに発生したエンジン賃借料等の大きな経費負担により、支出の面でも当期計画を達成することができませんでした。

2 新経営改善計画の骨子

本来企業として有すべき競争力回復に主眼をおき、収入・支出全般を精査し、より現実的なものに見直し、必要最低限の支出に絞込みました。

さらに、一定期間に集中的、効率的な資本投下を行って経営基盤を確立させ、今後 3 カ年で経営の安定を図ることを計画の骨子としました。

なお、具体的施策の策定には、全社員から出された提案を盛り込んでおりません。

3 新経営改善計画における収支計画

収支計画を抜本的に見直し、計画年度を平成 13 年度から 17 年度までの 5 カ年に改め、平成 16 年度での収支均衡、平成 17 年度での経営安定化を目指します。

<新経営改善計画ベースの収支計画> (百万円)

区 分	13 年度計画	14 年度計画	15 年度計画	16 年度計画	17 年度計画
営業収入	12,418	13,257	13,416	13,793	13,829
営業費用	14,214	14,214	14,081	13,475	13,144
営業利益	1,796	957	665	318	685
経常利益	2,239	1,400	665	317	684
搭乗率	67.2%	67.5%	67.8%	68.4%	68.6%

<旧経営改善計画ベースの収支計画> (百万円)

区 分	12 年度計画	12 年度実績	13 年度計画	14 年度計画	15 年度計画
営業収入	10,069	9,325	13,883	14,000	14,119
営業費用	12,290	12,368	13,630	13,578	13,583
営業利益	2,221	3,042	253	422	535
経常利益	2,651	3,196	186	17	539
搭乗率	65.6%	63.5%	68.5%	68.5%	68.9%

再建に向けての戦略

「北海道の翼」として飛びつづけることを使命に、以下の戦略を確実に実施し、生き残りを賭けた早期の経営再建を図ります。

1 増収に向けた施策の強化

3 つの営業戦略の展開

プロとしての人材補強・育成を図りながら営業の基盤となるシステムを最大限活用し、戦略プロジェクト会議による意思決定、サービス委員会の意見等に基づき、戦略的な営業を展開します。

- (1) 営業販売体制の強化
- (2) お客様に喜ばれる商品の開発・販売
- (3) 総力挙げての販売作戦の展開

(1) 営業・販売体制の強化

販売目標金額を明確に定め、その達成について厳しい管理を行い、完全達成を目指します。

体制の強化(13年度～)

プロフェッショナルな人材の補強・育成により、営業・販売を強力に推進する体制を再構築します。

首都圏での販売拠点の整備(13年度)

巨大なマーケットである首都圏営業を強力に進めるため、現在の東京営業所の移転等も視野に入れ、東京における営業・販売拠点整備に取り組みます。

新予約システム(CRS)の導入(13年度)

1) 予約業務等の早期一括管理

特別プロジェクトを設置し、早期に新予約システムを導入し、予約業務・空港カウンター業務・精算までの一括管理を行い、併せてチケット購入期限の撤廃を目指します。

また、新予約システム導入までの間は、空席を直接管理し、「適時適切な空席案内」を徹底します。

2) 収入金管理の徹底

代理店用端末との接続を実現し、収入金管理を徹底します。

3) きめこまやかなお客様サービス

新予約システムの導入に伴い、予めお客様のお好みの座席を提供させていただけるようにするなど、きめこまやかなお客様サービスを展開します。

(2) お客様に喜ばれる商品の開発・販売

道民の皆様へのサービス強化

道民の皆様への感謝の気持ちをこめた「道民割引」などの新たなサービスの提供を検討します。

ご利用しやすいD○きっぷの実現

ご利用いただける期限を現行の180日から1年に延長し、さらに多客期も含む通年の使用を可能にします。

また、トップセールス、ローラー作戦を密接に組み合わせて、全社一丸となった販売を展開します。

毎月価格優位性のある独自運賃の企画発売

当社ならではの機動性を生かし、毎月、他社よりも価格優位性のある運賃を設定し、『早割』・『特定便割引』・『シルバー運賃』などの「きめこまやかな料金」で差別化を図ります。

インターネットを活用した新商品の企画販売

ネット予約割引などの充実により、直販比率拡大、新たなお客様層の開拓

を目指します。

当社独自の方式による企業等への回数券販売

企業等に対し、「富山の葉売り方式」による回数券発売を行います。

スカイマークとの提携による『札幌～福岡』の企画商品の開発

北海道ならではの魅力ある東京発便の新商品開発

魅力ある『東京発北海道行き』便の商品開発を行います。

- ・ 東京発コンサドーレ応援ツアー
- ・ アウトドアツアー（グリーンツーリズム、農場体験、登山、自然探索）
- ・ 開拓の歴史探索の旅
- ・ 北海道遺産巡りツアー など

(3) 総力挙げての販売作戦の展開

全社員による販売活動の強化

全社員により回数券セールス展開します。

また、「販促キャンペーンプロジェクト」を設置し、休日を返上して社員により間断なく販促キャンペーン実施します。

「エア・ドゥクラブ」、「サポートチーム」、「支援持株会」等と連携したPR・販売活動展開

修学旅行、コンベンション旅行の販売強化

コンビニ支払の拡充

コンビニでのマルチメディア端末での支払い、振込み用紙による支払いをより一層拡大、充実します。

学生による販売支援

首都圏在住の道内出身学生や北海道で学んでいる首都圏出身の学生を中心に販売活動の支援をお願いします。

(4) 旅客外収入の確保

機体広告等の収入確保

機体広告、座席テーブル等の広告確保に努めます。

機内販売体制の整備

道産品、飲物、エア・ドゥグッズ等の販売を行います。

貨物取扱い業務の検討

2 「コスト削減」に向けた施策の強化

6つのコスト削減策の展開

社内要員計画点検・配置換えにより総員の見直しを図るとともに、人件費総体について圧縮を図ります。

また、厳密な予算執行の徹底と不要不急の支出を削減するとともに、役員等の報酬カットを実施し、さらにこれまで検討課題とされていた5つの項目(以下(2)～(6))について、削減に向けての具体案を確立し、実施スケジュールを明確にします。

- (1) 役員報酬等のカット
- (2) 地上支援業務(グランドハンドリング)の自営化
- (3) 運航乗務員の自社養成
- (4) 機体整備の自営化
- (5) 運航コストの削減
- (6) 航空機調達コストの低減化

(1) 役員報酬等のカット

(2) 地上支援業務(グランドハンドリング)の自営化

- ・新千歳空港は平成13年度に実施します。
- ・羽田空港についても自営化を進め、平成15年度の東ターミナルの供用開始を目途に完全自営化を目指します。

(3) 運航乗務員(副操縦士)の自社養成

副操縦士の自社養成を平成14年度4人程度、平成15年度8人程度おこないます。

(4) 機体整備の自営化

運航整備の自営化領域を拡大し、委託整備費の削減を目指します。

(5) 運航コストの削減

- ・最大離陸重量を見直し、着陸料の低減を図ります。
- ・燃料費節減への取組みを行います。

(6) 航空機調達コストの低減化

平成 16 年度のリース期間満了に伴い、リース会社とリース条件の見直しを図ります。

3 サービス体制の拡充・強化

(1) サービス委員会からの意見の反映

お客様とともに歩む会

お客様から見たご意見を反映したサービスを実施します。

社内サービス連絡会

社内における検討・社内提案を反映したサービスを実施します。

(2) 空港サービスの拡充・強化

ボーディングブリッジの使用確保

- ・ 新千歳空港では、早期に全便確保に努めます。
- ・ 羽田空港では平成 15 年度の東ターミナル供用開始に合わせ全便確保に努めます。

空港カウンターのサービス拡充

- ・ 羽田空港の団体受付カウンターを増設いたします。
- ・ 『いつでもチェック・イン』を実施します。

(3) 機内サービスの拡充・強化

『エア・ドゥ北海道図書館』の展開

北海道の自然を紹介した写真集や観光案内誌などを機内に搭載し、お客様にごらんいただきます。

道産品・飲物の機内販売の開始

道産品、飲物、エア・ドゥグッズ等の販売を行います。

「まるごと北海道市町村」の展開

道内拠点の企業、市町村とのタイアップによる機内サービスの実施や機内での物品の提供、PRを行います。

4 将来への展望

(1) 道内路線との連携

北海道の翼として広く道内路線との連携を図り、道民の利便性向上に努めます。

(2) 航空各社との連携

海外エアラインを含む航空各社などとの連携強化により利便性やサービスの向上を図ります。

(3) 3号機の導入と新路線の開設

計画達成時での3号機の導入、東京～札幌以外の道内新路線の検討を行います。

(4) 国際チャーター便への参入

(5) 機体整備の海外発注等の実施

外国企業等への機体整備の発注、及び外国整備企業の新千歳空港周辺への誘致活動などの両面から検討します。

以 上