



ANAグループ社員でつくった「20th (20周年)」の人文字

2006年3月、ANA国際線は定期便の就航から20周年という大きな節目を迎えました。ANAならではのサービスを充実させつつ米国、欧州、アジアへとネットワークを広げた国際線事業。2006年6月には成田空港第1ターミナル南ウイングに、スターアライアンス各社が集結。新たな展開を図るANAの国際線について、北林専務取締役執行役員にインタビューしました。

日米航空交渉によって
広がったビジネスの自由度



1986年3月3日 国際定期便初就航!

——ANAが国際線の舞台へ翼を広げて、早20年。国内から海外へ、そのスタートはどのようなものでしたか?

北林 1986年ANA初の国際定期便はグアムに向けて飛び立ちました。しかし、実はその15年前の1971年2月から香港などへの国際チャーター便を飛ばしてきました。こうしてみるとANAの国際線の歴史もずいぶん時を経たなどの想いもあります。



Interview

専務取締役 執行役員 (国際業務室・アライアンス室・IT推進室担当・IT戦略推進委員会委員長)

北林克比古 (きたばやし かつひこ)

●Profile

1946年生まれ。1970年ANA入社。営業本部国際部販売課、東京支店国際販売部長、客室本部客室サービス部長等を経て、2001年6月、取締役執行役員マーケティング室長、2006年4月より現職。

——2番目の定期路線が米国本土。以後は急ピッチでネットワークを広げましたね。

北林 当初は認可が下りれば「すぐに飛ばす」、そんなスタンスで展開してきました。結果デイリー (毎日運航) 化などは難しく、どうしても週2、3便運航というまばらな路線が多く、ビジネスのお客様に利用していただくことに苦労しました。ワシントン線で搭乗率35%なんて数字も記録しましたが、90年代後半ごろから路線網と便数の拡充に伴って知名度もアップし、状況は少しずつ好転していきました。ちなみに今、ワシントン線は非常に好調です。

——国際線のビジネスモデルが確立されたのは、具体的にいつ頃ですか?

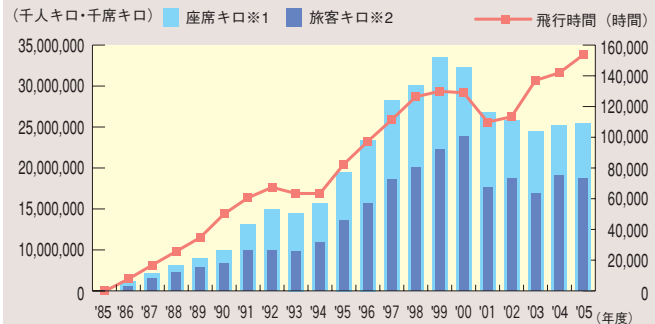
北林 転機は1998年の日米航空交渉で、ANAが念願のインカンバント・キャリア※となり日米間の路線でわれわれの事業計画が主体的に展開できるようになりました。それがきっかけとなり、海外でも一人前の国際線定期便キャリアとして認定されるようになりました。

※インカンバント・キャリア
日米航空協定において日米間、および以遠区間の路線便数を企業の自由意思で設定できる航空会社。日本側は全日空、日本航空、日本貨物航空の3社。米国側はノースウエスト航空、ユナイテッド航空、フェデラルエクスプレスの3社が現時点で該当するエアライン。

——エアラインとして事業の主体性が確立し、さらにビジネスの自由度が広がったということですね。

北林 やはり日米間は巨大なマーケットですからその効果は大変大きかったと思います。さらに、もうひとつ、グローバルアライアンスという潮流にいち早く乗ったこと、具体的には1999年10月に『スターアライアンス』に正式加盟したことが当社の国際線ビジネスに大きな

国際線運航規模の推移



※1：座席キロ (座席数) × (運航キロメートル) ※2：旅客キロ (旅客数) × (運航キロメートル)

影響を与えたと思います。

——スターアライアンスへの加盟効果とは?

北林 1社で世界中をくまなくネットワークすることは不可能ですし、グローバルかつ多様化するお客様のニーズに航空会社1社だけでお応えしていくことはもはや難しくなっています。そうした状況をいち早く判断し当社はスターアライアンスに加盟しました。そこでは加盟する各エアラインが培ってきた多様なノウハウが大いに役立つわけです。世界中のエアラインが培ってきた多様なノウハウを結集させてシームレスな (継目のない) サービスを提供することはまさにグローバルマーケティング戦略だと思います。そこで提供される膨大なネットワーク、そこに付随する利便性がANAの国際市場での知名度アップにも貢献しました。

ANA国際線年表 (主な就航路線)

一気に太平洋線に進出

- 3.3 成田～グアム線就航
- 7.16 成田～ロサンゼルス線就航
- 7.26 成田～ワシントンD.C.線就航
- 7.1 成田～ソウル線就航
- 7.14 成田～バンコク線就航
- 11.2 成田～大連線就航

路線拡張の第2ステージは欧州直行便

- 10.4 成田～パリ線就航
- 2.17 成田～フランクフルト線就航
- 3.30 成田～上海線就航
- 3.9 成田～ニューヨーク線就航
- 9.1 名古屋～ホノルル線就航 (2001.10.28休止)
- 12.3 成田～シンガポール線就航

国際線10周年

- 7.16 関西～ヤンゴン線就航 (1998.3.29休止)
- 9.5 関西～ムンバイ線就航 (2001.3.23休止)
- 9.9 関西～ミラノ～ローマ線就航 (1998.10.27休止)
- 10.4 成田～バンコク～デリー線就航 (2001.3.24休止)
- 10.30 成田～ジャカルタ～デンパサール線就航 (1998.8.30休止)



スターアライアンス正式加盟

- 4.13 成田～シカゴ線就航 (2002.1.1休止)
- ※2006.10.29 再開予定

近隣へのネットワーク拡大で競争力を強化

- 3.27 成田～ホーチミンシティ線就航
- 4.25 成田～広州線就航
- 5.16 名古屋～上海線就航

- 4.16 成田～大連～北京線就航
- 4.16 成田～北京線就航
- 7.25 成田～香港線就航
- 10.26 成田～シドニー線就航 (1997.10.27休止)
- 7.16 成田～ウィーン線就航 (当初はモスクワ経由、オーストリア航空等との共同運航)
- 7.22 成田～ロンドン線就航

- 9.4 関西～ソウル線就航
- 9.4 関西～シンガポール線就航
- 9.7 関西～青島線就航
- 10.31 関西～香港線就航
- 11.1 成田～プリズベン～シドニー～成田線就航 (1998.6.27休止)

- 3.26 関西～北京線就航
- 7.21 関西～上海線就航
- 10.31 関西～ロンドン線就航 (2000.10.29休止)
- 12.21 関西～ローマ線就航 (1999.3.29休止)
- 7.1 関西～大連～瀋陽線就航
- 7.2 成田～青島線就航
- 7.20 関西～厦門線就航
- 10.4 成田～ホノルル線就航
- 12.1 成田～サンフランシスコ線就航

- 3.26 関西～ホノルル線就航
- 4.18 成田～厦門線就航
- 3.28 関西～杭州線就航
- 3.28 成田～瀋陽線就航
- 3.29 成田～杭州線就航

★中部国際空港開港

国際線20周年

アライアンスを活用したマーケティング戦略とは具体的にどのようなものですか？

北林 たえばAMC(ANAマイレージクラブ)。現在、AMCに1400万人、スターアライアンス加盟各社の会員は1億4000万人。AMC会員の方はスターアライアンス加盟の航空会社でマイルを貯めることも使うこともできます。これは1社ではなし得ない大きな特典といえます。また、加盟各社が有するノウハウやマネージメントの手法が導入できたことが今日に生きています。

アライアンスはコスト面でもメリットがありますか？

北林 当社がある路線に1便就航したとします。就航先の空港でラウンジが必要になりますが1日1便だけの運航では非常に効率が悪くなります。それをメンバー全体で費用配分すれば大幅なコストダウンにつながるし、逆に同じコストだったら、よりよいグレードのラウンジが確保できます。さらにはデータ通信回線の相互利用や燃料の共同調達などコスト節減効果はあらゆる場面に存在するということです。



定期国際線の運航拡大、あるいはアライアンス各社との交流は、ANA社内の風土等にも影響を与えましたか？

北林 空港、セールスなど、計20にわたる各分野の委員会に全社各部門が出席し、共通の話題を議論することによって、物事をANA独自の世界から、グローバルな視点で見られるようになりました。端的に言えば、社内の国際化が進んだといえるところでしょうか。

ところでANA国際線は収益的にはどうなのでしょう？

北林 国際線をはじめてしばらくは先ほどもお話ししたようにデリー運航が確保できなかったり、いろいろな要因が重なって一番収益性の高いビジネス旅客の比率が相対的に低く、収益的にきびしかったのですが、2004年度に念願の黒字化を達成しました。2005年度もほぼ同レベルの黒字を維持できています。ポイントはさまざまな運賃でお乗りいただいているひとつひとつのフライトでいかに収益を極大化するかです。そのために高度なイールドマネジメントシステム(お客様の需要動向に合わせ運賃種別ごとに最適な座席配分を実現する『PROS』)の導入やビジネス旅客の要望を徹底的に取り入れ、いつでもANAのビ

ジネスクラスをご指名いただくことを目指す等、プロジェクトを組み収益改善に向けた課題を達成していった成果がようやくでてきたのだと思います。

20年間という歳月を経て、ANA国際線はどのような変化を遂げましたか？

北林 当初は限られた日本人のビジネスと観光のお客様を中心としたマーケットを開発してきましたが、近年は多様なマーケット、さまざまなセグメントを対象に需要の開拓ができるようになりました。もちろん先ほどお話ししたスターアライアンスの効果も大きいと思いますが、たとえば外国人のお客様は当初はごくわずかでしたが今や路線によっては半分近くに達しているところもあります。これは乗り継ぎ市場のマーケティング活動に力を入れたこと等により、たとえば米国と中国、東南アジア間を移動される外国人のお客様等の需要を取り込めるようになってきたこともあると思います。また、ご利用いただく日本人のお客様のスタイルも個人でゆったりと旅行をされる方や友人や親戚を訪ねる方など多様化しています。

今後具体的に力点を置く路線、あるいはエリアはどのあたりですか。

北林 世界で最も航空需要の成長余力が高いといわれているアジア極東地域を拠点とする航空会社であるという利点はこれからも生かしていきたいと思います。中国をはじめ、アジアを中心としたネットワークの強化と拡充、経

利便性、接続性のさらなる向上で
アジアの一角を担う



6月2日 成田第1ターミナルへスターアライアンス加盟各社が集結

済成長が航空流動を起こすという観点からはインドやロシアも対象になります。一方でスターアライアンス各社のハブ空港、たとえばフランクフルトやシカゴ等を活用し、そこから先へ乗り継いで行かれるお客様の需要の開拓ももっと進めていきたいと思っています。最新のテクノロジーを活用し路線需要を分析、吟味する手法を獲得しました今、かつて撤収した路線を採算路線として復活させる可能性もあるでしょう。

今春発表した中期経営計画での国際線の位置付けは？

北林 定期国際線事業は20年を経て質、量両面でようやく一人前になったと思っております。6月の成田第1ターミナルへの移転を国際線事業の新たな成長ステージの第一歩と捉え、当社にとっての成長ドライバーである「国際線旅客事業」と「貨物郵便事業」を今後さらにスケールアップさせ、2009年に予定されている羽田空港の再拡張・国際化までにクオリティ、顧客満足、そして株主価値創造という3つの面で「アジアNo.1のエアライン」となるべく努力してまいります。

2003年から導入した国際線貨物専用機もそれまでに10機規模の体制としたいと考えており、今秋からは待望の北米路線も開設する予定です。

最後に6月2日から稼働を開始した成田空港第1ターミナル南ウイングにスターアライアンス加盟各社が移転したようですが、どのような期待を寄せていらっしゃいますか？

北林 まず、乗り継ぎ時間の圧倒的な短縮。ターミナルが分かれていたパートナーキャリアがひとつにまとまり、サービスの品質も一段とグレードアップします。たとえば北米からアジア、その逆のルートのお客様にとっても利便性、接続性の向上が、新たな需要を取り込めることにつながると期待しておりますし、それは結果として近隣諸国に相次いで完成している巨大ハブ空港への強力な対抗策になると確信しております。

ありがとうございました。



世界最初のエアライングローバル連盟 スターアライアンス

1997年5月、航空旅客にグローバル、かつスムーズな旅を提供するために航空会社のグローバル連盟として設立。現在18社が加盟し、合計152カ国の842都市へ毎日約1万5千便を運航。2007年には中国国際航空、上海航空が加盟予定。(2006年6月10日現在)

スターアライアンス加盟各社



は成田第1ターミナル南ウイング乗り入れ航空会社

6月2日からANAは成田空港第1ターミナルに移転しました。

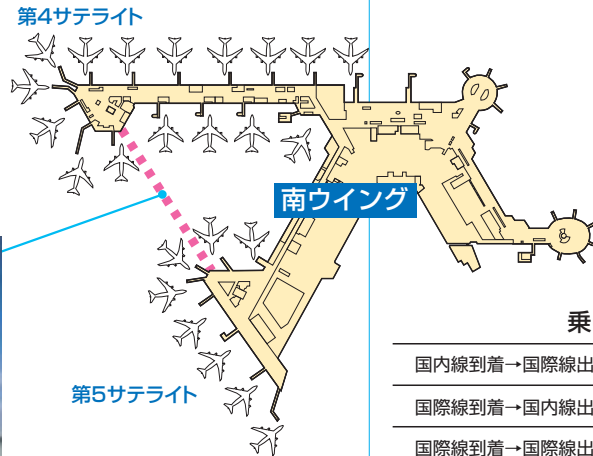
成田空港第1旅客ターミナルに、最新技術を結集した地上5階、地下1階の新南ウイングが登場！
スターアライアンス加盟航空会社が集結し、“簡単で便利な空の旅”をご提供します。



対面するチェックインカウンターをクラス別に「ゾーン」で区分し、スターアライアンス加盟各社と共有化した出発カウンターを展開*

乗り継ぎ時間を大幅に短縮する スーパー地下通路

国際線から国際線への乗り継ぎ旅客は第4～5サテライト間をL字型に移動することになるが、時間短縮のために点線位置に地下トンネルが設置され3～4分での移動が可能に。



混雑時もスムーズ チェックイン

チェックインカウンターから手荷物を運搬するベルトコンベア上で受託手荷物を保安検査するインライン方式を採用。



出国手続き後、出発前のお楽しみ!!

空港としては国内最大の店舗面積。長さおよそ270メートルにおよぶ免税ブランドモール“narita nakamise”には、世界の有名ブランド店や飲食店が大集合!



乗り継ぎ専用カウンターで、海外からの乗り継ぎを一元管理

乗り継ぎ必要時間の短縮

国内線到着→国際線出発	移転前110分	➡	移転後 60 分
国際線到着→国内線出発	移転前130分	➡	移転後 75 分
国際線到着→国際線出発	移転前110分	➡	移転後 45 分

第1ターミナルに乗り入れているスターアライアンス各社運航便での乗り継ぎの場合



搭乗券の受け取りが簡単、スムーズ!

自動チェックイン機にEdy機能付きANAカード、ANAマイレージクラブカード、または「おサイフケータイ®」対応の携帯電話をかざすだけで搭乗券の受け取りが可能。



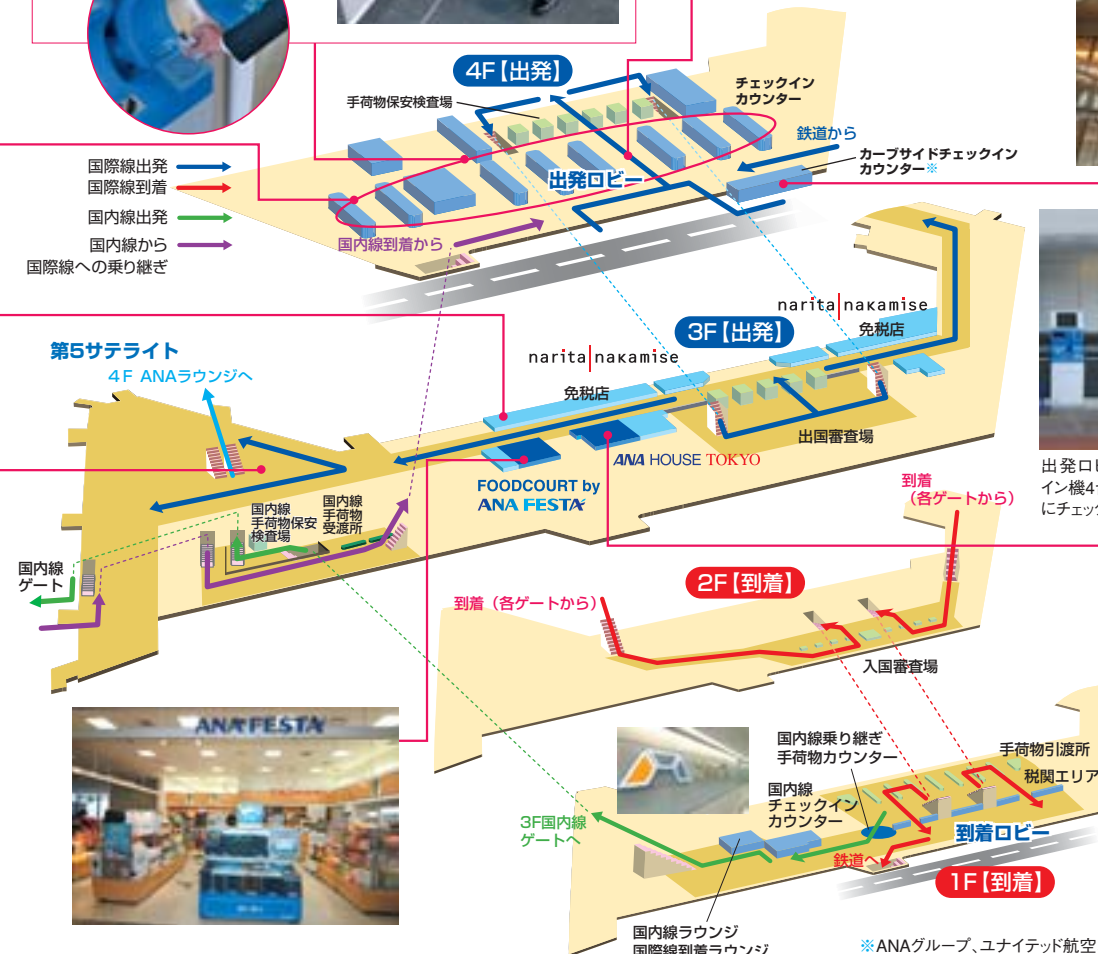
世界最大規模126台の自動チェックイン機設置



Dゾーンの中央部分には12台の自動チェックイン機を集中配備



出発ロビーの車寄せ（カーブサイド）に自動チェックイン機4台を設置。車やリムジンバスで到着してスムーズにチェックイン!



*ANAグループ、ユナイテッド航空、エアカナダ、オーストリア航空運航便で利用可。
利用可能航空会社は順次拡大予定。