

「経営改善計画アクションプラン」 の推進について

本年6月、村山社長が就任した際の記者会見で「経営改善計画」の肉付けについて申し上げましたが、この度、それを「経営改善計画アクションプラン」として取りまとめました。

昨日、当社創立記念日の社長訓示の中で、このアクションプランを社員全員に周知したところです。

平成15年10月2日
関西国際空港株式会社

お問い合わせ先
経営戦略室 総合企画G
TEL : 0724-55-2113



「経営改善計画アクションプラン」の推進について

～ お客様本位の空港経営への改革 ～

【１】関西空港の目指す姿

- １．お客様第一主義の徹底を図り、民営空港として「使いやすく来て楽しい空港」経営を目指す。
- ２．関空建設の原点に立ち戻り、日本の基幹国際空港として本来の機能の完成・発展を目指す。
 - 環境フレンドリーな 21 世紀型空港
 - 複数滑走路の 24 時間オープン空港
 - 際内乗継で地方のニーズに対応した日本の空の第 2 の玄関
- ３．関空資源をフルに活用し、優れたサービスと競争力ある価格を提供することにより、エアライン、フォワーダー等航空関連企業や商業・サービステナントが活力ある経済活動を行うことのできる舞台として、21 世紀関西及び日本の経済活性化のコアのひとつとなることを目指す。

【２】「経営改善計画アクションプラン」策定の意図

→ 経営体質改革の取り組みが、具体的には 2003 年 3 月策定の「経営改善計画」の確実な達成となって結実することを目指し、そのアクションプランという形で、全部門全社員の参加とコミットメントを求めていくもの。

１．当社の経営状況の認識

(1) 海上空港ゆえの高コスト構造

： 内外の空港にはない土地造成・空港アクセス施設建設に要した膨大な費用に起因する高コスト構造を余儀なくされている。

(2) 硬直的な収支構造

： 当社自らの努力により削減することが相当に困難な固定的経費が全経費の約 2 / 3 を占める状況である。

(3) 現下の経営状況

- ： 計画策定後、SARS 等の影響を極めて強く受け、計画初年度の 2003 年度の経営に大きな打撃を与えることは必至となっている。しかしながら、8 月以降旅客数の急速な回復が見られ、その影響は徐々に薄まりつつある。
- ： 一方、空港間競争は計画期間中にも益々その熾烈さを増していくものと見込まれる。

2. 経営改善計画アクションプランの目指すもの

(1) 「経営改善計画」の目標

- ： 本年3月に「経営改善計画」を策定し、その中で当社は、遅くとも2005年度までの経常ベースでの単年度黒字化を目指すこととし、併せて計画期間終了後の2006年度の経営見通しを営業収入で約1300億円、営業利益率で約30%との目標を設定している。
- ： これは当社が公けに示したものであって、経営環境が厳しくなったとしても、当社にとって引続き目指していくべき目標である。

(2) アクションプランの目指すもの

- ： 関空をめぐる経営環境は、今後もSARSのような予測し難い事態の発生や、更なる競争の激化など著しい変化が予想される。その際に俊敏かつ柔軟に対応しつつ経営体質の改善と営業力の強化を成し遂げ、収益目標の確保を図ろうとするものである。
- ： アクションプランの推進に当たっては、何より「お客様第一主義の徹底」を基本とすることを全員で確認し、お客様の視点に立った経営の革新を目指す。

3. アクションプランの実行

- ： 【3】のアクションプランの考え方を空港会社各組織に展開し、全員で共有化した上で、2003年度内から取り組みを開始すると共に、2004年度以降の事業計画に反映する。
- ： 状況の変化に俊敏かつ柔軟に対応するために、アクションプランの内容は各年検証見直しを行う。

【3】「経営改善計画アクションプラン」

1. 「民間空港への企業風土改革」

- お客様第一主義・積極的な営業推進を重視する社員意識改革を目指し、「維持運営主体から経営主体としての会社への転換」を早期に確立へ。

(1) 「お客様第一主義」の徹底と「お客様満足度」の充実を目指したサービスの向上

- 「お客様に使いやすく来て楽しい快適な空港になっているか」、お客様の視点を重視。

エアライン・テナント等とも一体となった関空全体の利用者満足度の向上

- 空港島内でお客様に接する関係者と関空会社も一体となって、関空の利用者サービス改善のために新設する会議体を通じ、お客様に対する素晴らしいサービスをしたスタッフを表彰する制度を創設する等、サービス向上に向けた具体的な取り組みを強力に推進。

「お客様の声」の迅速なフォローアップ体制の充実

- お客様の声をフォローアップする社内体制を設け、対応の迅速化を図るとともに、上記の活動とも連携して空港全体としての取り組みも図りながら推進し、改善内容については利用者に周知する体制を充実。
- お客様満足度調査の実施。

(2) 経営環境の変化に俊敏に対応できる人事制度改革

- 経営環境の変化に俊敏に対応し、自立して市場競争の中で国内外の主要な空港と伍せる経営を志向し、そのためにも空港営業会社の一員としての高い意識を社員1人1人が自覚するよう、人員・組織の更なる見直しを行い新たな人事制度の構築等を推進。

新たな人事制度の検討

- 社内プロジェクトチームを設置し、先進的な取組を行っている民間企業の協力を得て人事評価制度及び給与体系等の見直し検討作業に着手。

子会社のあり方の抜本見直し

- 関空グループとしての、本社と子会社のあり方、位置づけについての抜本的な検討に着手。

(3) 社員の参加意識醸成及び意識改革の推進

社員提案の実施

- 直接経営改善に社員全員が参画できる機会として自由な発想による「関空を元気にするための社員提案」を募集し423件の提案を受けた。
- 今後優秀な提案については、実施に向け作業を進める方針。

経営幹部とのコミュニケーションの活性化

- 定例的な社長訓示の実施
 - 毎月1回社長自らが経営方針等を直接社員に伝える機会を設け、社員1人1人の意識改革を促すとともに業務の方向感の意識付けを企図。
- 社長との懇談会の実施や社長へのメール開放
 - 社長との直接的な意思疎通を図る場として、経営への参加意識醸成も目指す。

2. 「お客様に喜んでいただける空港」を目指した事業戦略強化

- 「お客様に喜んでいただける空港とは何か」を常に問いかけ、「賑わいの創出」と「お客様満足度」を意識し、お客様のニーズにあった事業の展開を図ることにより、当社の営業収入向上にも貢献する営業戦略の構築を目指す。

(1) 航空系事業の展開

海外エアライン等へのトップセールスと関空エアポートプロモーションを活用したタイアップ営業の強化

- 特に中国便増便を目指し、中国へ集中的にトップセールス実施。
 - 海南航空：その効果として関空への就航意思表示あり。
- 路線回復・維持・拡大を目指し、地元財界、自治体等の関係機関による年12回実施のポートセールスを積極的に活用し、強力にタイアップ営業を推進。

国内線の維持・充実

- 国内線の地方路線の大幅縮小及び幹線の伊丹空港へのシフト等の状況をくい止め、国際線と国内線の乗継ネットワークの充実にむけての基礎固めに注力。
 - 現在未就航の小型旅客機をターゲットにした割引制度導入による増収を目指す。
 - 路線拡充・維持のための弾力的な割引制度についても検討。
 - 関空での際内乗継が充実するようコードシェアの推進のためのエアライン間の橋渡しに努力。

貨物需要促進

- 成田・中部空港の状況を睨んだ貨物施設使用料の見直し。
- 貨物動線見直しと簡素化等を図り、事業者の利便性向上を図る。

関西空港利用の魅力ある旅行商品の企画・立案

- 海外政府観光局、航空会社、旅行会社との共同企画の推進。
旅行業免許取得を前提とした体制づくりについて引続き検討。

FLY FROM KIX キャンペーンの多角的展開

- 航空会社等関係団体と共同してアウトバウンド需要喚起を主体となつて強力に推進。

ビジットジャパンキャンペーン事務局との連携によるインバウンド需要喚起策を推進

- 地域企業とも連携したトランジットツアー、ショートツアーの開発と、ガイドブックの企画作成 等

関西の主要各企業等に対する関空利用の働きかけを強化

- 当社役員自ら関西各企業を訪問し、旅客・貨物双方について一層の関空利用を強力に要請し、自治体に対しても積極的な利用を働きかけ。

(2)「エアポート・ルネッサンス」の展開 ～ 非航空系事業・サービス向上策の展開

免税ブランドブティック店舗の増設と直営免税店のリニューアル

- 2004 年度上期を目途に大型免税店ブランドブティック増設。
- 2003 年 12 月迄に本館南店の化粧品売場面積を拡張し、新規ブランドを導入。

旅客ターミナルビル飲食・物販街のコンセプト見直しと店舗の再編成

- 外部のコンサルタントに対しコンセプト見直し調査を発注し、新コンセプトに基づく魅力あるテナント誘致、既存店舗の再編成を検討。

既存施設の利用活性化と新規事業の実施

- 見学展望ホールのマイカー乗り入れによる利用活性化策に着手。
- カフェテリアを国際線到着ロビーに新設
- ペットホテル、ファミリーラウンジ、和室待合室等の設置
- 特典付 K I X ポイントカードの発行、ワゴン販売実施 等

賑わいの創出と関空ブランドの開発

- 「賑わい創出」チームを創設し、集客アップに向けたイベントの企画・誘致を強力に推進。
- 「関空みやげコンテスト」を実施し、関空オリジナル商品の開発を検討。

開港 10 周年記念イベントの連続的開催

- 開港 10 周年を迎えるにあたり、「開港 10 周年記念事業実行委員会」を立ち上げ、地元自治体・経済界等の協力を得て、通年で連続的なイベントを開催。
- 空港アクセスの改善を目指す連絡橋通行料引下げ社会実験（2004 年度実施予定）との連携

案内標識改善計画の策定

- 既存旅客誘導サインの大型化、4 カ国語表示の増加、商業施設等利便施設案内の増加を基本コンセプトとし、プロジェクトチームを立ち上げ具体化に向けた作業に着手。
 - 第一弾として、2003 年中にその一部の実現を図る。
- 関係機関に対し空港アクセス案内標識の改善について、協力を要請していく。

空港内の分煙の徹底

- お客様からのご要望も強い空港内分煙の徹底については、隔離型喫煙コーナーの集約設置を推進し、商業施設内における分煙化についてもテナントへの協力要請を強化。

不採算事業の抜本的な見直し

- エアロプラザの抜本的な活性化策を検討し非航空客を誘致。

(3) 料金体系の見直しの検討

連絡橋通行料引下げ社会実験の成果を踏まえた新たな料金の検討。
その他施設についても料金体系の見直しについて検討。

3 . コスト削減への取組み強化

(1) 経営環境の変化に俊敏に対応できる「収益にこだわった経営管理の構築」とその徹底

- 野村総合研究所のコンサルティングを受けて、各部署への目標管理徹底と収益にこだわったコスト意識の向上策を全社的規模で展開。
- 土地・連絡橋を分別した管理会計の仕組みを検討作成し、空港営業会社としての経営努力を把握し易くするとともに、経営環境の変化に俊敏に対応できる経営管理の仕組みを構築。併せて 2004 年度からのディスクローズを検討。

(2) 経営基盤の更なる強化を目指した一層の経費削減

- 経営に影響を与える予期せざる事態と厳しい市場競争への対応によるコストアップ等に対処できる柔軟かつ俊敏な経営構造とするため、更なる大幅な経費削減の実施による経営基盤強化を目指す。

(3) 子会社も含め、より効率的な組織体制を検討し、組織再編にまで踏み込んだ更なる人員削減の検討に着手

- 子会社も含めた関空グループとしての、業務執行体制のより一層の効率化に向けて、本社組織体制の更なる見直しを検討。

4. 「経営改善計画アクションプラン」推進体制の強化

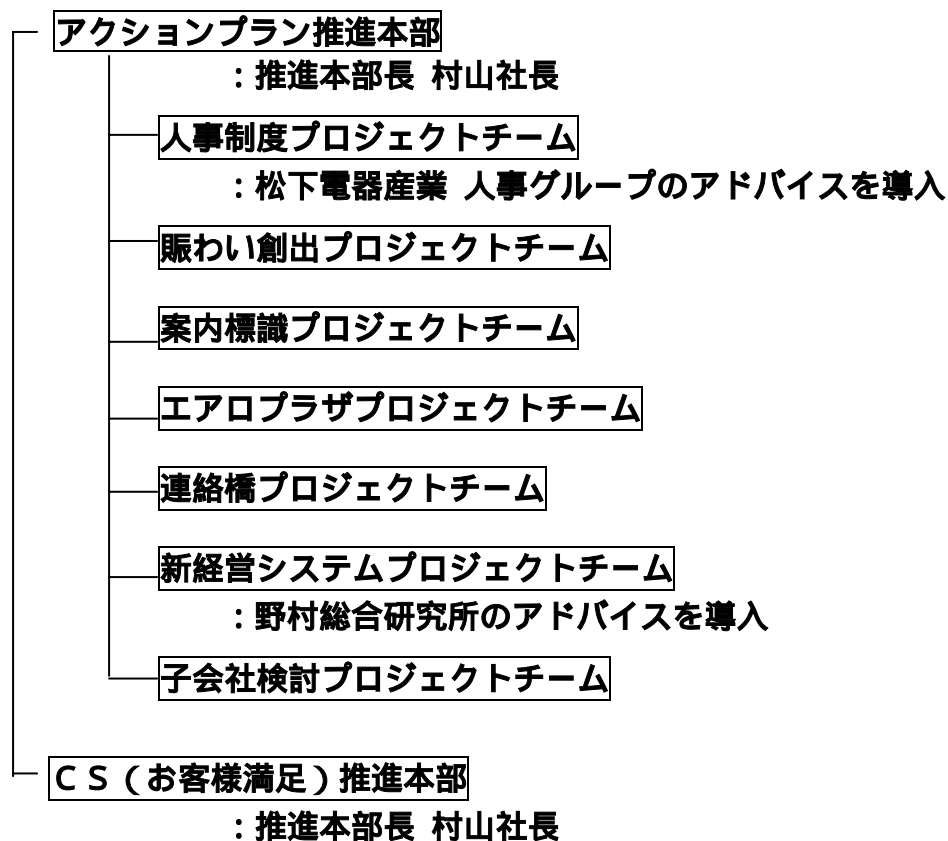
(1) 「アクションプラン推進本部」の立ち上げ

- アクションプランの推進管理については社長を本部長とする「アクションプラン推進本部」を立ち上げ、各施策毎のプロジェクトチームを統括し、既設のCS（顧客満足）推進本部とともに「経営改善計画」の確実な達成に向けた推進体制を強化。

(2) 広く若手プロパー社員も参加したプロジェクトチームの編成

- 各施策の推進については若手プロパー社員も参画したプロジェクトチームを編成
- 自由な発想のもと各施策の確実なる推進を図るとともに、社員意識改革の醸成も目指す。

(3) 推進組織体制（概要）



【４】関西空港の真の競争力の向上を目指して

１．現状の認識

- (1) 他空港にはない土地造成に要した膨大なコストに起因する多大な経費負担（過大な有利子負債に起因する利息負担、減価償却負担、高い固定資産税負担等）。
- (2) 伊丹空港へ経済性から就航便数が傾斜し、関空への就航便数に少なからざる影響が発生しているという厳しい現実の存在。
- (3) 一方で予期せざる経営環境の変化と厳しい市場競争への対処をも余儀なくされている状況。
- (4) 空港は、国際間の競争やグローバルな人と物との交流の基本的インフラであり、関西空港においてそのポテンシャルを最大限引き出すためには、海上空港ゆえに余儀なくされている高コスト構造を是正することが必要不可欠である。従って、それがなされなかった場合、日本の競争力に及ぼすインパクトには大きいものがあると考えている。
- (5) 関空が極めて重要な社会資本であるとの共通認識のもと、その建設の原点に立ち返り、当社の経営状況を透明性をもって周知させながら、関西３空港の役割分担の明確化や公平な競争条件の整備を今後とも引続き求めていきたい。

２．真の競争力獲得のためにアクションプランを踏まえた「経営改善計画」の強力な推進が必須

- (1) かかる厳しい経営環境下ではあるが、当社としては冒頭の将来像を目指すべく、今後アクションプランを踏まえた「経営改善計画」の更なる推進により、経営基盤強化に向け全社一丸となって取り組むことが不可欠。
- (2) 崇高な発想のもと世界的にも壮大な規模で整備された社会資本を、最大限に有効活用していくことを目指す「経営改善計画」の遂行は、21世紀関西及び日本の発展にも大きく資するものと確信する。

以上