

2015年3月期 第3四半期決算並びに今後の経営戦略に関する説明会 主な質疑応答(要旨)

Q-1

- ◆ **長期的な国際線ネットワーク展開の考え方について教えてください。また、ネットワーク拡大を進める中で、事業のボラティリティにどのように対応していきますか。**

A-1

- 今期の当社グループにおける国際旅客収入は、約4,500億円に達する計画ですが、アジアの航空会社と比較した場合、日本の市場規模や、北米とアジアの中間に位置している地理的な優位性を考慮すると、当社グループとして国際線事業を拡大する余地は、まだ十分にあると考えます。
- 事業のボラティリティへの対応策として、例えばコスト構造改革が挙げられます。ここ数年間の取り組みによって航空事業のユニットコストは着実に低下しており、リスク耐性も徐々に高まっています。中・長期的には航空機の機種統合が進むことで事業の効率化を図る余地が拡大するため、コスト削減を更に進めて競争力を高めていく考えです。また、航空事業以外のノンエア事業を強化して外部収入を増加させていく計画ですが、事業ポートフォリオの最適化を追求していくことが、連結ベースでのボラティリティ低減につながると考えています。

Q-2

- ◆ **LCC事業をどのように拡大させていく予定ですか。既にアジア地域ではLCC間の競争も進んでいますが、ANAグループとしてのLCC事業における差別化戦略について教えてください。**

A-2

- 東南アジアにおいては、既にLCC間の競争が進んでいますが、北東アジアではまだ拡大できる余地があります。日本の国内線に特化すると、LCCのマーケットシェアは6~7%程度に留まっています。
- 当社グループの実績を見ると、LCC事業はこれまでのフルサービスキャリアと異なる新たな航空需要を創出しており、ANA便とのカニバリゼーションは限定的となっています。また、バニラエアやPeach Aviationにおける直近の実績では、台湾線・香港線・韓国線において訪日客の利用が顕著に増加しています。今後もアジアを中心に訪日需要は堅調に推移すると見込んでおり、LCC事業を拡大していく上での活路になると考えています。
- 海外におけるLCC会社への出資等の可能性も含め、様々な角度から検証しながら、LCC事業の拡大を進めていく方針です。

Q-3

- ◆ **長期戦略構想では、ノンエア事業の売上高が現状の2倍程度に拡大する計画となっていますが、具体的にどのような事業が売上高を伸ばしていく予定ですか。**

A-3

- ノンエア事業は、大きく「商社事業」「旅行事業」「航空関連事業」の3種類に区分することが可能です。これらに共通するキーワードの1つは「訪日外国人」です。例えば商社事業では、空港売店での訪日旅客による消費が拡大している一方、旅行事業では、訪日需要の拡大が売上高の増加に直接寄与します。
- IATA の需要予測等で示されている通り、アジアの航空需要は今後も堅調に増加する見通しです。グループで手掛けているパイロット訓練事業や航空機整備事業(MRO)において、アジアの旺盛な需要を取り込むことにより、ノンエア事業としての売上高を拡大してグループの成長戦略を追求していきます。

Q-4

- ◆ **国内線における「需給適合」の深化について、今回発注した機材の活用方法を教えてください。また、今後の投資キャッシュフローや資金調達の見通しについて教えてください。**

A-4

- 国内線は需要のピーク時とオフピーク時との間で大きな需要の差異が発生します。これまでも低需要期には小型機の稼働を最大化して運航変動費を抑制する一方、高需要期には大型機を活用して収入を拡大する「需給適合」に取り組んできましたが、今回の機材調達によってその効果をより高めることで、国内線事業の収益力を長期的に維持していく考えです。
- 新しい機材を導入するため機材関連費用は増加しますが、それ以上に変動費を抑制することが可能です。収入を維持しながら費用を低減することにより、投資に見合う収支改善効果を見込むことができます。
- 設備投資について、為替市況の前提を105円/米ドルから120円/米ドルに変更した上で今回の発注を加味すると、投資キャッシュフローは年間で約1,600~2,300億円、フリーキャッシュフローは2014~2016年度の3年間で合計800億円程度となる見通しです。なお、必要な資金は手元資金と借入で対応します。

Q-5

- ◆ **長期戦略構想では、2025年度の営業利益目標が2,000億円となっていますが、この段階における各事業の利益水準見通しについて教えてください。また、イベントリスクに備えた自己資本の水準についての考え方を教えてください。**

A-5

- 2025年度における各事業の売上高を現状と比べると、国内線は減少しますが、国際線は2倍程度に拡大する計画です。またLCC事業で2,000億円強、貨物事業で3,000億円程度の売上高を想定していますが、各事業ともに営業利益率は8~10%程度との前提です。
- 国際線事業の拡大により、従来以上にイベントリスクへの耐性を高めていく必要がありますが、自己資本比率としては40%水準を目途に資本を積み上げてきました。これまでも様々なイベントリスクを乗り越えてきましたが、財務体質としては目標圏内に到達しつつあると考えています。
- 10年前の自己資本は約3,500億円、自己資本比率が20%程度でしたが、現在は自己資本8,000億円、自己資本比率35%に向上しています。現行経営戦略の最終年度にあたる、2016年度計画としての純利益600億円をベースに考えた場合、今後10年間で約4,000億円の自己資本を蓄積できる計算となります。1兆円を超える自己資本の厚みと、自己資本比率40%が視野に入らる中で、財務面では十分な耐性が備わると考えています。

Q-6

- ◆ **長期戦略構想で掲げた価値創造目標を踏まえて、今後の株主還元をどのように考えていますか。**

A-6

- 株主還元については、上場企業の平均である配当性向30%を目安に対応していく考えです。今期のROEが5%程度の見通しであることを考えれば、価値創造という意味で、より高収益な体質を目指していく必要があります。そのためには、成長戦略を通して収入を拡大しながら、しっかりと費用をコントロールすることが大前提となります。
- 配当を安定的に維持することはもちろんですが、利益水準の引き上げによって株価を向上させていくことにより、キャピタルゲインも提供できる企業を目指してまいります。

Q-7

- ◆ **2015年度の為替ヘッジの進捗状況について教えてください。また、原油市況が下落していますが、来年度の営業利益への影響をどのように見通していますか。**

A-7

- 米国における量的金融緩和の終了を受けて円安が進行する見通しであることから、為替ヘッジについて、昨年9月末までに一部で機動的な対応を実施しました。更に、燃油の市況前提を修正したことで、燃油費の支払に必要となる外貨量が減少することから、来期の為替ヘッジ対応は実質的に完了している状況です。
- 一方、昨年8月下旬から原油市況が下落しています。今期は第3四半期の段階では市況下落メリットは享受していませんが、第4四半期以降は徐々に市況下落の効果が現れてくる見通しです。来期の営業利益への影響について、為替による収支への影響やコスト構造改革における配分額の見直しを考慮すると、最大で50億円程度の増益要因になると試算しています。

Q-8

◆ **来期の事業計画について、国内線の単価・イールド見通しについて教えてください。また国際線において、成田発着路線を中心としたネットワーク拡大の効果や、需給見通しについて教えてください。**

A-8

- 国内線の単価について、昨年7月の運賃改定により、第3四半期単独では単価要因が増収に寄与しました。第4四半期も堅調に推移しています。来期も国内線は生産量の抑制を続ける方針ですが、単価・イールドともに堅調に推移すると見込んでいます。
- 国際線について、来期は成田発着路線を中心にネットワークを拡大する計画です。米国やアジア各国の堅調な経済動向を下支えに、日本の地理的な優位性を活かしたこれまでのネットワーク展開により、太平洋路線の需要は堅調に推移しています。来期に就航する成田ーヒューストン線は、エネルギー関連企業を中心とした需要が期待される上、アジアと中南米を結ぶゲートウェイとして機能します。成田ークアラルンプール線はアジアの成長に伴って増加する需要を取り込む一方、成田ーホノルル線の増便によってプレジャー需要の定着を図ります。
- 来期は羽田発着の国際線ネットワークが2年目を迎え、首都圏を中心としたビジネス需要と日本各地からの乗り継ぎ需要が定着すると考えています。また、燃油サーチャージの引き下げにより、日本発プレジャー需要も増加することが期待されます。今後も需要予測に基づいた適切な判断により、順次ネットワークを拡大していきます。

Q-9

◆ **LCC事業の現況と、今後の黒字化に向けた進捗について教えてください。**

A-9

- 第3四半期単独でのバニラエア座席利用率は80%を超えており、旅客数の実績としては十分な実力が備わっていると捉えています。今後は、イールドマネジメントの強化による単価向上を追求するとともに、直近の原油市況の下落メリットを享受しながら、計画通り、来期の収支均衡を目指します。
- 引き続き、グループ全体の路線分担を踏まえながら、ANA便でカバーしていないリゾート路線等を中心に、LCCとして路線を拡大していく方針です。

以上