

中期経営戦略、2008年3月期第3四半期決算説明会 主な質疑応答（要旨）

Q1.2011年度連結営業利益 1,200億円を目標とされていますが、どのように達成するのでしょうか。

A1.

- 成長分野である国際旅客事業の拡大による売上の増加を計画する一方、「イノベーション」によるコスト圧縮効果を約100億円、B787などを活用した需給適合効果を約150億円、2011年度に見込みます。
- 加えて、エクスプレス事業の展開など貨物事業の収益改善により、連結営業利益目標の達成を目指します。

Q2. 国際旅客事業は2009年度以降、座席キロが増加しますが、ユニットレベニュー（単位生産量あたりの収入）は下落に転じ2011年度に回復しています。どのように想定しているのでしょうか。

A2.

- 2010年度以降に予定されている、成田、羽田両空港の拡張により増加する発着枠を獲得して増便を図ります。
- それ以前の2009年度においても、更なる発着枠の獲得を目指すことに加えて、現在持っている発着枠をやりくりするなどの方法で、長距離路線の増便を計画しています。
- 今までの経験から新規、増便路線の開設当初は利用率が低めに留まると想定されることもあり、ユニットレベニューはやや下がることとなります。
- 2011年度は、お客様の更なる獲得に努めるほか、需給適合をさらに進めることにより、利用率を向上させユニットレベニューを上昇させる計画です。

Q3. 羽田拡張後は、近距離アジア路線の供給増加により競争が激化するのではないかと思われますが、どのように収益性を保つのでしょうか。また、国際旅客事業で、2011年度旅客数の増加を見込んでいますが、どのようなお客様をターゲットにするのでしょうか。

A3.

- 羽田拡張後のアジア路線の展開によって、羽田と成田両方の空港から同じ都市への路線ができることとなります。羽田からは首都圏の需要と国内線からの乗継需要をターゲットにしています。また、成田ではスターアライアンス各社が第一旅客ターミナルに集結し、乗り継ぎの利便性を高めているなど、欧米路線からアジア、国内への乗継需要を担うこととなります。
- 需要にあわせた適切な機材配置により、収益性を維持向上させていきます。

Q4. 貨物事業は、2009年度に沖縄ハブの開設により大きく生産量を伸ばしていますが、供給の増加による単価下落はないのでしょうか。また、需要が想定よりも伸びない場合、どのようにリスクを回避するのでしょうか。

A4.

- 貨物事業においては、従来の空港間輸送だけでなく、新たにエクスプレス事業に進出していきます。従来型の輸送よりも高い運賃の設定が可能であることから、単価の向上を目指していきます。
- 2011年度の貨物専用機（フレイター）は14機になる計画ですが、機材導入にあたっては、リース等の手法も取り入れ、需要の変動に柔軟に対応していきたいと考えています。

Q5. 「イノベーション」によるコスト圧縮とは、具体的にどのようなものなのでしょうか。

A5.

- 「イノベーション」は、今回の中期経営戦略の大きな柱の一つです。人的生産性を20%向上させ、2010年度以降の事業規模の拡大に対して3%程度の人員増にとどめることを目標としています。内容は、
 - ・ 間接業務改革～グループ内の間接業務を整理、集約化し、アウトソーシングするなどにより間接人員の圧縮を目指します。
 - ・ 生産性の向上～空港での旅客、貨物のオペレーション業務のIT化、自動化を進め、人員の増加を抑制します。
- これらの実現のために必要な設備投資約400億円を2008年度～2009年度に先行して実施し、2010年度以降にその成果を享受していきます。

Q6. 2007年度の燃油費の見通しは年間で370億円増加する見通しとのことですが、第3四半期までの増加は230億円に留まっています。第4四半期に大幅に燃油費が増加する理由はなんのでしょうか。

A6.

- 昨年この時期はドバイ原油が1バレル55ドル程度で推移していました。今の市況は30ドル程度高い水準ですので、ヘッジ効果を加味しても約140億円の費用増になると見込んでいます。

Q7. 2009年度以降の燃油価格が計画の想定を超えて推移した場合はどのように対応するのでしょうか。

A7.

- 燃油市況が本年度第3四半期以降急激に高騰したことから、2008年度の計画値の前提をドバイ原油 86 ドル/バレル、シンガポールケロシン 110 ドル/バレルに設定しましたが、中期的には市況はやや落ち着くと見込んでいます。以降については、市況の大きな変動があった場合には、計画の修正を行います。
- 燃油がさらに上昇する場合には、更なるコスト削減努力も行いますが、お客様に一部更なるご負担をお願いせざるを得ないこともあると考えています。

Q8. 航空機の設備投資 6,300 億円の内訳はどのようなものでしょうか。また、航空機以外の設備投資はどのようなものがあるのでしょうか。

A8.

- もっとも有効な燃油高騰対策となる、省燃費機材（B787 型機、B737-700 型機、-800 型機、B777-300ER 型機）を計 59 機導入する予定です。
- 航空機以外の設備投資では、首都圏空港拡張後の収益性の向上を担う IT 関連の投資で約 1,200 億円を計画しており、2008～2009 年度に先行して実施していきます。
- そのほか、羽田再拡張に備えた格納庫や整備施設、沖縄貨物ハブ構築のための施設展開を計画しています。

Q9. 以前から LCC（格安航空会社）設立についてのコメントが報道されていましたが、この中期経営戦略には記載されていません。戦略に何か変化があったのでしょうか。

A9.

- 首都圏へのアジアの LCC 乗り入れが計画されているかどうか、今のところ聞いていませんが、参入してきたときにどのように対応していくかを、アジアから見た日本という視点で情報収集、研究を進めるために、2008 年 1 月に「アジア戦略室」を設置しました。
- LCC を設立するかどうかを含めて、環境変化にスピーディーに対応していきたいと考えています。