

2010-11 経営戦略 説明会 主な質疑応答 (要旨)

Q-1

◆ 来年度(10年度)の国際線のイールド(単価)上昇の要因を教えてください。

A-1

- 来年度は今年度と比べて国際線で約600億円の増収を計画しています。内訳は、単価要因で300億円、旅客数要因で300億円です。単価要因による300億円の内、燃油サーチャージによる増収を約120億円と見えています。これは、シンガポールケロシンの価格前提を今年度より高めに設定していることによるものです。また、為替影響では30億円程度の増収と見えています。
- 残りの約150億円は客体ミックスの改善によるもので、単価の向上、ビジネスクラスの需要増が含まれています。また、ビジネスクラスの需要増加には、新概念「IOJ(インスピレーション・オブ・ジャパン)」による長距離路線のプロダクト競争力の向上による効果も見込んでいます。

Q-2

◆ 今後の国際線の戦略について、具体的にはどのように需要を獲得していくのか教えてください。

A-2

- キャッチメントエリアを拡大して、アジアや中国が大きく成長する中、例えば、米国から成田を經由して上海やバンコクといった接続需要をトータルでイールドマネジメントを行い、また、OD PROS(Origin & Destination Passenger Revenue Optimization System)の活用により、需要を積極的に取り込んでいきます。成田=シカゴだけの収入のマネジメントだけでなく、シカゴ以遠の路線も含めて収入の最大化を図っていきます。
- このように以遠路線を多くコードシェアしていくことにより単区間の需要だけでなく、需要が落ちたときでも広い範囲の需要を獲得していくことが可能になります。

Q-3

◆ 国際線において空港の能力拡大で供給が増えると思いますが、旅客数・客体ミックス・単価については何年度のレベルまで戻ると見込んでいますか？

A-3

- 当社では旅客数は07年度を100とした場合、10年度は110%程度、11年度は130%程度と見えています。ただし、これは足元のエコノミークラスの旅客増を反映しています。ビジネスクラスのお客様だけを見ると10年度は対07年度88%と相変わらず07年度レベルに達していません。11年度は増便効果を入れても112%と見えています。一方で単価は保守的に見えています。同じく07年度を100とすると、10年度は79%程度、11年度は88%程度の回復とみています。11年度に至っても、旅客数は増えるものの、単価は回復していないという前提に立っています。

Q-4

◆ 今後のアライアンスによるネットワーク戦略について教えてください。

A-4

■ アライアンスの更なる活用については、ユナイテッド航空・コンチネンタル航空と 3 社で ATI を申請している段階です。今後 ATI が認められれば、3 社をあわせて最も効果的な収入が得られるような、新たな路線展開を行っていきます。例えば、ヒューストンやニューアークの場合は、コンチネンタル航空が運航していない時間帯で自社運航させることもできます。また、共同でイールドマネジメントが出来るようになると考えています。そのような観点で新しい就航地点を考えています。

Q-5

◆ ATI によるコスト・収入効果は現時点でどのくらいあると見ていますか？

A-5

■ ATI の効果額について、定量的な効果は利益計画に反映しておりません。各マーケットにどのような影響が現れるかは、他社の動向、独禁法の認可状況によって数字が変わってくるため、今後、反映していきます。

Q-6

◆ ATI は早くていつごろ認可される見込みでしょうか？

A-6

■ 問題がなければ、2010 年 10 月頃に日米両国政府より認可を得られる見込みです。その場合、2011 年度サマーダイヤからの実施を目指します。

Q-7

◆ 計画の策定上、競合先としての日本航空が今後どのような会社になるという前提を置いていますか？

A-7

■ 日本航空の今後の体制については計画に織り込んでいません。路線見直しの影響は可能性としてありますが、決定していないため考慮しておりません。足元の競争力の動きを収入面で勘案している程度です。

Q-8

◆ 国内線の単価の前提を立てる上で、日本航空の価格政策の影響はどのように考えていますか？

A-8

■ 日本航空のバースデー割引はレベニューマネジメント上、必ず減収要因になる運賃と見ています。このような公的資金を背景にした安売りは適正な競争環境を阻害するというので、国土交通大臣に申し入れを行いました。

Q-9

- ◆ 日本航空のリストラの規模、景気動向などのマーケット環境が想定から大きく変わった場合、政府に対して政策面での働きかけをするのでしょうか？

A-9

- 民主党政権になってから国土交通大臣から着陸料、燃料税等の公租公課を下げるという発言がありました。現在、国土交通省の「成長戦略会議」で議論されていますが、公租公課は下がる方向で検討されているのではないかと期待をもってみているところです。国際競争力の観点でも日本の着陸料は高く、燃料税は他国に例がないので、是非、減免していただきたいと考えています。

Q-10

- ◆ 今年度(09年度)の業績修正後の事業別営業利益の内訳を教えてください。

A-10

- 09年度は確定値ではありませんが、概算値として以下のとおりです。
国内旅客：△100億円、国際旅客：△400億円、フレイター：△150億円程度

Q-11

- ◆ 事業コスト構造変革によるコスト削減 470 億円の具体的な中身について教えてください。12年度以降も効果は継続するのでしょうか？

A-11

- 1,000億円以上の収支改善の施策を策定するにあたり、ベースとなる計上経費を全て洗い出しました。各部門の個別の発注・調達費から各地の空港ビルに支払っている施設賃料などの削減交渉を行い、全費用科目について積み上げました。事業構造については、事業計画でどの路線にどの機材を投入するのが最も収入効率、費用効率が高まるかというシミュレーションを10~20回行った上で、蓋然性の高い計画を入れて策定しています。これは暫定的な措置ではなく、12年度以降も継続していきます。このように企業体質を変えることで国際線のボラティリティに耐えられるようにすることがコンセプトです。

Q-12

- ◆ 今後国際線比率が高まっていく中、より機動的なヘッジ方針に変更する予定はありますか？

A-12

- 国際線は燃油サーチャージが見立て通りに徴収できる仕組みとなっており、ヘッジした時のリスクをネットと考えていきます。10年度、11年度の燃油費は事業規模の大幅な拡大があるため増えますが、結果、ネットでみた燃油費用の水準については増えないコスト構造に変えていきます。基本はヘッジ率を8割程度に維持していきたいと考えていますが、燃油サーチャージとの兼ね合いで8割に満たない年度もあるというスタンスで行っていきます。

Q-13

- ◆ 設備投資額と投資キャッシュフローとの差額をどう見れば良いか教えてください。

A-13

- 17 ページの機材導入計画に、航空機の型式別の導入機材数を記載しています。B787 や B777-300ER が今後主力機になっていきますが、これらの機材については可能な限り自社保有していきたいと考えています。一方で、9 機の B767 は B787 が遅れたことによる「中継ぎ機材」的な役割であり、どこかで退役させて B787 に入れ替えていきます。これらの B767 は早期にリース化することを考えているため、キャッシュフローに差額が生じています。

Q-14

- ◆ B787 のデリバリー遅れによって、設備投資計画、投資キャッシュフローの計画に影響を受けていると思いますが、設備投資のピークはいつになるのでしょうか？

A-14

- P.17 の 2 年間の航空機導入計画を参照してください。年間 20 機以上のデリバリーを予定していますが、2011 年度がピークになると見えています。

Q-15

- ◆ 繰延税金資産の扱いについてどうなっていますか？現時点で結論は出ていますか？

A-15

- 繰延税金資産については、ご案内の通り連結ベースで 1, 500 億円強あります。今回、年度の業績見通しの下方修正にあたり、監査法人に 10 年度以降の業績回復可能性を丁寧に説明しました。その結果、09 年度についての税効果会計はそのまま継続され、本日発表した数字となっています。

Q-16

- ◆ 株主優待制度について、日本航空は廃止するようですが、変更は考えていないのですか？

A-16

- 株主優待は現時点で廃止する予定はありません。

Q-17

- ◆ 配当についての考えを教えてください。

A-17

- 10 年度は復配を目指します。具体的な配当額については現時点ではコメントを控えさせていただきます。年度決算発表の時に正式にコメントする予定です。

以上