

2012年3月期 第1四半期決算説明会 主な質疑応答(要旨)

Q-1

◆ エアアジア・ジャパンについて、

- ① Peach は、カニバリゼーションも容認するとのことでしたが、エアアジア・ジャパンとの関係はどう位置づけていますか？
- ② 機材・資金の調達計画はどうなっていますか？
- ③ エアアジア・ジャパンは成田で展開とのことですが、成田の発着枠の拡大をどう想定していますか？また、グループ化することで、事業拡大に制約を受けるリスクはありませんか？
- ④ エアアジア・ジャパンがコスト競争力を持つためのキーポイントは何ですか？

A-1

- ① LCC をゼロベースで立ち上げる場合は、親会社の関与の度合いを少なくした方が良いことが、過去事例の研究から明らかであったため、Peach については、経営の過半を握らずに持分法適用会社としての形をとりました。
- エアアジア・ジャパンは当社の国際線主基地である成田での展開を考えていることから、当社からの需要転移は十分想定されるため、カニバリゼーションが置きにくいよう連結の範囲に入れることにしました。
- また、既にエアアジアという確立されたビジネスモデルを導入することで、当社の色に染まるという懸念はないと考えています。
- ② 機材については、エアアジアからのリース、マーケットからのリース、購入といった選択肢の中で最も有利な方法を検討していきたいと考えています。
- また、資金については、エアアジア・ジャパンは資本金 50 億円で立ち上げていますが、エア・アジアのシステムを直接導入する等して大きな投資は極力避けていくことを考えており、多額の資金需要を現段階では想定していません。
- ③ 従来の首都圏空港の発着枠は非常にタイトでしたが、成田空港の発着枠が 2015 年に 30 万回となり、羽田空港国際線も含め 39 万回となると見込んでいます。そのため、オープンスカイが進んでも、発着枠についてはかなり余裕が生まれると考えており、成田を中心としての更なる事業の展開は十分可能と考えています。
- なお課題として、早朝深夜時間帯での発着制限を受けており、どのように機材稼働を上げていくかがあげられます。

- ④ キーポイントは、具体例として、機材を極力1機種に絞ることで、乗員養成の効率化、部品在庫の抑制や、機材稼働の向上・設定座席数の最大化による座席キロの最大化、販売手段のWEBへの集約、ITシステムの簡素化、社員のマルチタスク化等があげられます。
- 座席キロを最大化・分母を大きくし、分子であるコストを抑制することでユニットコストを低く抑えたいと考えています。

Q-2

◆国際線の旅客動向について

- ① 第3四半期から旅客数が座席キロを上回ると見っていますが、その理由を教えてください。
- ② イールドも下期 対前年で 8.6%伸びる計画になっていますが、旅行需要の回復によりプレジャー・旅行の旅客数が増える前提とすれば、イールドは下がると思いますが、上昇する理由を教えてください。
- ③ 燃油特別付加運賃（FSC：Fuel Surcharge）の改定による影響で、イールドが上がると思いますが、そのことによる旅行需要の落ち込みリスクについてはどのように考えているか教えてください。

A-2

- ① 第2四半期の予約状況がほぼ見えており、予約の発生が早い旅行の状況も確認しています。また、もともと堅調であった個人のビジネス需要に加えて、訪日外国人需要も、とりわけアジアを中心に回復基調にあります。更には、民間エコノミストによる GDP 予想も下期を高く見ていること等を総合的に勘案し、第3四半期に需要が伸びると想定しています。

座席キロ 9.8%増に対して、旅客キロが 12.8%増と伸び率が上回っているのは、前年下期に発生した尖閣問題による中国線の需要落ち込みからの回復が要因です。

その他方面は、旅客キロの伸びは、おおむね座席キロの伸びの範囲内に収まっています。

- ② 下期にイールドが伸びる理由は、燃油特別付加運賃の想定の違いから、単価要因として、上期 110 億円、下期 220 億円 収入増を見込んでおり、特に下期が大きく増加しているためです。
- ③ 第1四半期を見ても旅客数が前年割れしているのは中国線のみですが、トータルで旅客数は回復傾向にあります。そのため、燃油特別付加運賃が高位にあるものの、旅行を含め旅客需要は強いと考えており、落ち込むリスクは低いと考えています。

Q-3

- ◆ 本年 2 月発表の当初計画と比較して、営業費用を 500 億円程度削減する計画ですが、その内容を教えてください。

A-3

- 理由としては、主として生産規模を落としたことによるものです。
具体的には、空港使用料・整備部品費・外部委託費等、生産連動のものが減少しています。
また、収入も 840 億円減少していることから、収入連動費用としての販売手数料、販売企画費、宣伝費が減少しています。
- 一方で、燃油については、シンガポールケロシンを 125 ドル/バレルと現状の市況にあわせて当初計画に比べて高く見積もっており、生産規模は減らしたものの 100 億円増加しています。

Q-4

- ◆ 2011 年度 300 億円の緊急対策を発表していますが、来年度以降コストが増えるような項目はありませんか？

A-4

- コストを削減しても翌年には反動で増える事が無いようにするのが経営の役目だと考えています。
2008 年度以降、コスト削減を毎年実施してきていますが、翌年には増えるようなことは一切させていないし、リバウンドさせないというのが社内の共通認識です。引き続き、予算編成や執行管理を厳密に行っていきたいと考えています。また、人件費の一部は従業員の士気を高める意味でも、業績連動に応じて決めており、その為の制度設計をしっかり取り組みたいと考えています。
- なお、当社はユニットレベニューも高い一方で、国内線・国際線近距離路線の運航便数が多いためユニットコストも高いのが実態です。
今後 5 年間を目処にユニットコストを 1 円程度削減できるよう、中期計画に則ってコスト管理を行っていきます。

Q-5

- ◆ 競合他社のコスト競争力の高まりにより、足元で価格競争は起きていませんか？

A-5

- 当社にとって重要なことは、価格競争ではなく、更なる生産性向上を行い、グローバルに競合他社に対抗しうるコスト構造確立に向け取り組むことだと考えています。
そのため、ユニットコスト削減に向けた対策実行をより早めていきたいと考えています。

Q-6

- ◆ 設備投資が2月に発表した当初計画より300億円減少していますが、来期の設備投資が当初計画より増えることはありませんか？

A-6

- 2009年度フリーキャッシュフローはマイナスでしたが、2010年度は継続的にフリーキャッシュフローを創出していくという目標のもと、設備投資抑制だけでなく、資産売却も組み合わせプラスにすることが出来ました。今年度も、その方針は踏襲しており、しっかりフリーキャッシュフローを出していきたいと考えています。
- 来期については、航空機・エンジンの設備投資は今年度より増えています。営業キャッシュフローを含めた全体のバランスを見てフリーキャッシュフローが出せるよう対応していきたいと考えています。

Q-7

- ◆ 資金調達環境について、今年度フリーキャッシュフローのプラスを計画している一方で、有利子負債を2月の当初計画より800億円程度増やしているのは、今期の資金調達環境が非常に良いと考えているということですか？

A-7

- 有利子負債が増えているのは、震災により緊急的に500億円の短期資金を借り入れているため、見かけ上、負債が膨らんでいることによるものです。期末資金残高を多くしたいという考えはなく、コミットメントラインも活用しながら、キャッシュマネジメントをしっかりとした上で、結果としてのD/Eレシオ、D/Cレシオの改善を図っていく考え方に変更はありません。

Q-8

- ◆ 競合他社が欧州でエアバスA380型機を導入する中、ANAがボーイング787型機で十分対抗できると考えている理由を教えてください。また、ボーイング787型機の機材としての強みをどう捉えていますか？

A-8

- 現在当社は、欧州線においてボーイング777を投入し、Inspiration Of Japanという新しい座席・サービスを提供し、ビジネスクラスを中心に高い評価をいただいています。フランクフルト線、パリ線においては、競合他社がエアバスA380型機を就航させていますが、そのことにより当社便への需要が低下したという事実はありません。
ボーイング787型機の展開も含め、前述の新しい座席・サービスを展開する計画をしており、キャビンプロダクトで競争していきたいと考えています。
- ボーイング787型機の強みとしては、中型機で長距離運航が可能のため、従来は大型機でしか運航できず、一方で需要が大型機では過大だった地点や、既に就航している路線の2便目として就航が可能となる等、考えています。

以上