

2014-16 年度 中期経営戦略説明会 主な質疑応答(要旨)

Q-1

- ◆ **国内線の生産量(座キロ)を徐々に減らす計画となっていますが、どのような考え方に基づいていますか。また単価がプラスで推移していく計画は、どのような前提に基づいているのでしょうか。**

A-1

- 国内線の計画については、本戦略のキーワードである「需給適合の追求」「柔軟な運賃政策」を反映しています。生産量を毎年減らしていく中で、**2015-16 年度の旅キロ・旅客数は 2014 年度よりも減少する計画**としており、また L/F も **3 年間**を通してほぼ横ばいで推移する計画となっています。
- 本経営戦略の期間で国内線に投入する機材数を **4 機**減少させる計画です。今年度末までには **B747-400**も全機退役するなど、今後は小型機の比率を高めていくことによって生産量を抑制していきます。
- **2014 年度**の国内線単価には、運賃値上げの効果を反映しています。自助努力の範囲をこえる費用の増加分については、運賃に転嫁させて頂くという考え方に基づいています。また、需給適合の進捗とイールドマネジメントの効果を加味するなど、蓋然性の高い内容を積み上げた計画としています。**2015 年度**の単価は、運賃政策をより強化することによる客体ミックスの効果も加味して更に引き上げを目指す計画としており、**2016 年度**もその水準を維持していく予定です。

Q-2

- ◆ **国際線において、今後は競合他社も含めて生産量を拡大していくことが予想されますが、生産量拡大に見合った需要の取り込みは可能なのでしょうか。**

A-2

- **3 月末**から競合他社も含めて国際線の生産量が大きく増加しますが、当社としては成田を含めた首都圏空港全体で生産量を調整しながら、羽田の強みを活かしてネットワークを拡大させていく方針です。例えば、羽田からのドイツ線や一部アジア線(ジャカルタ、マニラ、ハノイ)に就航するのは本邦キャリアでは **ANA** のみとなり、日本発着のビジネス需要に対して高い競争力を発揮することが可能です。また羽田から昼間に就航する欧州線やアジア線は、ほぼ全ての国内線ネットワークから乗り継ぐことが可能なダイヤ設定となっているため、利便性が大きく向上します。
- ここ数年の実績を見ると、欧州線や北米線はユナイテッド航空やルフトハンザ航空とのジョイントベンチャーを拡充した効果が現れており、外国人の搭乗比率も徐々に高まりつつあります。北米線は **ANA** ブランドのネットワーク拡大に伴って、アジアからの接続需要も着実に増加しています。
- アジア線は訪日需要の増加が追い風となり、足元の需要にも勢いがあるため、機材の大型化・複数便化や、新路線の就航が奏功するものと考えています。**2020 年**には東京オリンピックの開催も予定されていますが、今後のアジアの成長を取り込んでいくことが非常に重要と考えます。

Q-3

◆ **国際線の生産量が大きく拡大する計画となっていますが、どのような路線展開を考えていますか。**

A-3

- 今回の生産量拡大は、羽田の国際線拡大が最も影響しますが、本経営戦略の期間中、成田発着についても欧州や北米を始めとして新規就航を検討している目的地が複数あります。需要の拡大が期待できる路線については、現在のニューヨーク線やシカゴ線のように、効率的な機材繰りによって費用増加を抑制する方法も含め、今後の複数便化も検討していきたいと思えます。
- 当社グループとして、2010 年度から直近まで、座キロを約 60%拡大してきましたが、これに連動して旅キロも伸ばしてきた実績があります。これまでは成田からの新路線や、羽田からの深夜・早朝時間帯における路線が中心でしたが、今後は極めて競争力の高い羽田の昼間時間帯を利用して国際線ネットワークを拡大できるようにするので、より着実に実績を積み重ねていけるものと考えています。

Q-4

◆ **今回の計画では、国際線の単価を維持していく前提となっていますが、どのような条件を計画に反映していますか。**

A-4

- 国際線の単価について、2014 年度は、直近の為替市況を反映した燃油特別付加運賃(FSC)水準の見直しを反映しています。2015 年度は新路線が徐々にマーケットに浸透していく段階ですが、ほぼ前年並の水準としています。2016 年度は、燃油費予算の前提であるシンガポールケロシンを 130 米ドル/バレルとしているため、FSC 基準が 2015 年度と比べて引き上がることを想定した単価としています。本計画期間中を通して L/F は保守的な水準で推移する前提としており、単価にウェイトを置いた計画となっています。

Q-5

◆ **コスト構造改革について、2014 年度の計画(340 億円の削減)の達成見通し、また今回追加で策定した2015-16 年度の計画(500 億円の削減)の具体的な内容について教えてください。**

A-5

- 1,000 億円のコスト構造改革のうち、持株会社制への移行効果として、各事業会社による生産性の向上など、スピード感をもって取り組むべきだった内容の一部について、今回の経営戦略において達成までの時間軸を修正しました。また間接人員の削減について、現時点では目標に到達していませんが、現在、早期退職優遇制度を実施中であり、今後、効果を上げていく計画となっています。
- 2014 年度に実施する削減策(340 億円)は、早期退職の募集や賃借スペースの見直し、また労働組合と合意に近づいているパイロットの勤務協定改定の効果などを含む蓋然性の高い内容となっています。
- 2015-16 年度に追加した削減策(500 億円)の主な内容ですが、1点目は市場競争力を備えた生産体制を構築することです。他社のベンチマークを目標として、例えば安全性を担保した上で整備体制の効率化を図ることや、業務委託費の削減を進めていくことなどが挙げられます。2点目は運輸の仕組みをグローバル基準に近づけていくことです。主として生産量が拡大する国際線に関連するコストの適正化を図り、海外の航空会社と互角に競争できるコスト構造としていく予定です。3点目は間接固定費の更なる削減です。集中購買領域の拡大や賃料コストの適正化等を更に追求していきたいと考えています。
- こうした内容を反映して、2013 年度と2016 年度の費用を比較すると、燃油費・燃料税は3年間で1,530 億円の増加を見込む一方、燃油費以外の費用については、460 億円の増加に留める計画としています。燃油費は主に国際線の生産量拡大と円安影響(為替ヘッジ効果が徐々に薄れていく影響)を計画の前提に織り込んでいますが、燃油費以外の費用については、2014 年度以降に実施するコスト構造改革の効果を反映したものとされています。

Q-6

◆ **今回の経営戦略を進捗させていく中で、より積極的に株主還元の拡充を検討することが期待できるでしょうか。**

A-6

- 株主還元は、常に経営の重要な課題であると認識しています。現状では、配当性向として約 30%を目安にしながら、設備投資や財務体質強化と合わせた全体バランスを意識しています。今回の経営戦略が順調に推移すれば、自己資本比率は40%超、D/E レシオが1.0 倍以下となるので、株主還元の更なる拡充について検討できる状況に近づくと考えています。

以上