

2016-2020年度 中期経営戦略、2016年3月期 第3四半期 決算説明会 主な質疑応答(要旨)

Q-1

- ◆ 中期経営戦略における、事業環境認識について教えてください。

A-1

- 現在、国土交通省を中心に首都圏空港発着枠の再拡張について議論が進められています。当社グループは、これをビジネスチャンスとして捉え、運航便数を拡大していく方針です。但し、競合他社の就航や増便も想定されることから、競争環境は、ますます厳しくなるものと認識しています。また、昨今の原油安を受け、アジア地域のLCCなど、競合各社が再び勢いを取り戻す可能性があると考えています。
- 訪日需要の拡大は、当社グループの事業に追い風となっています。今後についても、需要の増加基調は継続すると考えています。なお、景気の低迷による影響が懸念されている中国発の需要動向に、これまでのところ大きな変化は見られません。

Q-2

- ◆ 各事業の戦略について、収入計画策定の背景や、収益性の向上に向けた取り組み、方針を教えてください。

A-2

- 本戦略においても、引き続き国際線旅客事業を成長ドライバーと位置付けています。運用する航空機数を増やし、特定の方面に集中することなく、バランスよく各方面の生産量を拡大していく方針です。今後の成長マーケットを、着実にカバーすることが重要だと考えており、自社での運航のみならず、スターアライアンスパートナーを中心とした、他社との提携なども活用していきます。マーケティングを駆使することで、日本発需要、海外発の訪日、日本を経由する三国間流動など、あらゆる需要の取り込みを進めていきます。2020年度に向けては、路線構成の変化や、原油市況の変動に伴う燃油サーチャージ収入の増減などが、イールドの水準に影響すると考えています。
- 国内線旅客事業では、「ピタッとフリート」の導入など、戦略的な需給適合を推進することで、収益規模を堅持していきます。国内の生産年齢人口が徐々に減少していくなかで、訪日外国人需要の取り込みも進めていく方針です。訪日外国人向け運賃の価格設定などが、今後の単価水準に影響すると考えています。
- 国際線貨物事業でも、国際線旅客事業と同様、大幅に生産量を拡大し、増収を目指していきます。今年度は、日本発着を中心に貨物需要が低迷している影響を受けていますが、以下3つの具体的な対応によって、改善を図っていきます。
 - ① 堅調に推移するアジア-北米間の三国間貨物を積極的に獲得すること。
 - ② 貨物専用機については、当面12機体制を維持する前提で採算性を追求すること。
需要動向に応じた運休と、チャーター便・臨時便の柔軟な設定(費用抑制と収入最大化)
 - ③ 各自治体と連携した、中国、アジアの日本食ブームに応える全国各地の食材輸出

- 費用面では、1 座席キロあたりの費用であるユニットコストをモニタリング指標として、従前から計画している 2016 年度までのコスト構造改革の遂行や、その後のコストマネジメントの徹底についての進捗管理を行い、航空事業の更なる収益性向上、競争力強化を目指します。
- なお、現時点で決定しているものではありませんが、グループ各社の業績に応じて、重複領域にある事業の再編や、低収益事業の撤退・外注化なども検討・判断していきます。

Q-3

◆ **国際線リゾート戦略の詳細を教えてください。**

A-3

- 国際線旅客事業において、これまで注力しきれていなかったリゾート路線の強化を、成長戦略の一環として推進することとしました。新たにエアバス A380 型機を 3 機調達し、首都圏からのホノルル線に投入する計画です。過去 10 年以上の実績推移として、ホノルル線の需要は極めて高位で安定しており、また、年間を通してシーズンリティによる変動もほぼ見られません。現在、当社グループはホノルル線を一日あたり 3 便、中型機ボーイング B767 型機にて運航しておりますが、2019 年以降、順次機材を A380 型機に移行することで、首都圏のみならず、これまで十分に取り込むことができていなかった国内各地や海外からの乗り継ぎ需要の獲得も推進していきます。
- 当社グループの実績、及びマーケット全体の過去からの生産量推移を踏まえ、A380 型機を投入しても、当該路線の需給バランスは大きく崩れないと想定しています。提供座席数が増えることで、航空事業のみならず、旅行事業での増収効果も期待できるほか、ANA マイレージクラブの特典航空券を利用しやすくなるため、顧客満足度が高まることで、当社グループ全体の競争力向上につながると考えています。
- 就航機材を A380 型機に移行することで、1 機あたりの運航コストは上昇しますが、座席数が現行機材の約 2.5 倍と大幅に増加するため、1 座席あたりの費用は低下すると試算しています。現時点において、当該機種を追加調達する予定がないことから、部品のリースや重整備の外注化を実施することなど、3 機体制による効率的な運用手法を確立していきます。
- 国際線リゾート戦略の重要なポイントは、フルサービスキャリアの ANA、グループ内の LCC とともに、リゾート路線に進出することです。ハワイのみならず、各国各地の需要をしっかりと見極め、それぞれのブランド特性に合った路線の就航を検討していきます。

Q-4

◆ **2016 年度の利益計画として、考慮している要素など、計画の背景を教えてください。**

A-4

- 2016 年度の営業利益は、2015 年度の業績予想から 200 億円増加の 1,450 億円を計画しています。
- 収入面において、国際線事業における燃油サーチャージ収入の減少を想定している他、費用面では、日本全国で賃金上昇の動きがあるなか、グループ各社の採用競争力を高めるために、人件費の増加を見込むなど、必要な費用を適切な金額で織り込んでいます。
- 景気全体の変動に対して、航空需要が遅行性を有することも考慮して、慎重に利益計画を策定しています。

Q-5

◆ 今後の株主還元の考え方について教えてください。

A-5

- まずは、1株あたり5円の安定配当を継続したいと考えています。
- 本戦略を計画通り実行できた場合、利益の拡大を通じて、2017年度には自己資本比率が40%に達し、2020年度には約45%となります。従前より、格付会社による信用格付け向上(A格の取得)の目安としてきたD/Eレシオ1.0倍、自己資本比率40%という水準への到達を見込んでいます。
- 健全なバランスシートの維持と、イベントリスク等に伴う急激な収入減少にも耐えうる適正な手元流動性の確保を前提に、成長への投資を積極的に実施する中でも、増配や自社株買いが選択肢となります。配当性向を考慮することはもちろん、今後は総還元性向を目標指標とすることも検討していきます。

以上