

2012-13年度経営戦略説明会 主な質疑応答（要旨）

Q-1

- ◆ 中期的に営業利益 1,500 億円を目指すとのことですが、その水準に到達するまでの道筋をどのように考えていますか？

A-1

- 2012-13年度の経営戦略フェーズ1は、企業体力の強化にあてる期間です。営業利益1,500億円は、2014年度以降できるだけ早期に達成することを目指しています。
- 当社にとって羽田・成田の発着枠は事業ならびに収益拡大の基盤です。首都圏空港の増枠スケジュールを踏まえれば、羽田国際線増枠とターミナルビルの拡張工事が完了するのが早くても2013年度末と見られており、成田の発着枠が30万回に拡大するのも2014年度以降となる見込みです。路線開設の計画も、増枠をベースとした二国間の航空交渉次第となります。
- 営業利益1,500億円以上を目指す道筋は、増枠スケジュールや路線権益が確定した段階で、高い確度を以って描くことができると考えています。

Q-2

- ◆ 1,000億円のコスト削減計画は、最終年度の2014年度において450億円を削減する計画となっています。最終年度の計画が単年度で最大額となる背景は何でしょうか？

A-2

- 生産性向上施策による人件費の抑制効果は、諸々の調整に時間がかかる内容です。また、今回発表した持株会社制への移行に際して、シェアードサービスセンターの設置もあわせて検討しています。これによる人件費を含めた間接コスト削減効果は、2013年4月の持株会社設立以降、2014年度頃から顕在化してくる見込みです。
- また賃借費の削減は契約の問題等もあり、直ちに効果は出てきません。販売費の削減にも取り組みますが、ある程度の交渉期間が必要になります。
- 多岐にわたる項目を調整に必要な時間軸の中で整理したものであり、実現までに時間がかかる面はありますが、十分に精査した蓋然性のある計画です。

### Q-3

- ◆ ANA グループは過去 3 年間にも相当な規模のコスト削減を実行してきました。今後計画している 1,000 億円の削減は、過去のコスト削減と比較して質的にどのように異なるのでしょうか？

### A-3

- これからのコスト削減のキーワードのひとつが「生産性の向上」です。従業員個人がもつ能力をフルに発揮し、マンアワーあたりの工数や業務内容を増やし、生産性を向上させていきます。この点は、費用執行の抑制を中心とした過去のコスト削減とは異なった性質の取り組みとなります。
- 当社グループだけでは実現できない領域にも、今後は踏み込んでいきます。例えば IT 業務については、自社リソースではなく海外の企業と直接契約するなど、より積極的に外部リソースを活用していくこととします。IT 関連費用については、開発費を抑えることで償却負担を軽減していきます。
- また調達業務については、持株会社制への移行に先行して 2012 年度中に調達センターを設立する等、コスト構造そのものの改革にも取り組みます。
- 運航基準の改定を通じた燃油費の削減も見込んでいます。これは、国の規制も含めてグローバル基準の視点で比較検討した結果、安全運航を損なうことのない範囲で当社の燃料搭載基準を変更することができるかと判断したことによるものです。

### Q-4

- ◆ 今回のプレゼンテーションで紹介された ANA の航空運送事業のユニットコストが、競合他社が開示しているユニットコストの水準を下回っています。これは、現状のコスト競争力が競合他社よりも優位にあるということでしょうか？

### A-4

- ユニットコストの計算につきましては、計算式に含める要素や、座席キロ計算時の運航距離の置き方、航空運送事業セグメントに含まれるグループ会社の属性等、各社の計算方法の違いによって数値は変わるため、正確な比較は難しいと考えています。
- 但し、今後の 2 年間においては、当社のコスト競争力は会社更生手続きを経た競合他社には及ばないと理解しています。その差を詰めて、コスト競争力で優位に立つ為に、1,000 億円コスト削減に取り組めます。

#### Q-5

- ◆ 日本のマーケットにも LCC の参入が進み、エアアジア・ジャパンにとっても既存エアラインや他の LCC との競合が激化することが見込まれます。今後の需要の棲み分け、シェア動向などどのように見えていますか？

#### A-5

- 将来の競争環境の展望について現時点で確たることは申し上げることはできませんが、欧州マーケットでは LCC のシェアが 30% を占めているという実績があります。東京を中心とした首都圏の需要は大きく、新規需要の掘り起こしは十分に可能であると考えています。LCC はアピールやアイデアが勝負ですので、様々な知恵をこらしていくことが必要です。
- これまでに成功した LCC は、主として新規需要の創出と他の輸送機関からの需要奪取により成長してきていますが、当社としても、既存の航空需要を巡るカニバリゼーションが全く発生しないとは考えておりません。現状、プロモーション運賃や旅行運賃を利用しているプレジャー需要のうち、ある程度は LCC にシフトすると考えています。
- この点は、エアアジア・ジャパンは連結子会社であるので、グループトータルで増収を図ることができればよいと考えています。ネットワークキャリアとしての ANA は羽田と伊丹を中心に、LCC は成田と関空を中心に事業展開することで、それぞれが成長を継続することを目指していきます。
- 一般的に、航空会社が増加させることができる機材数は年間 5 機程度と思われます。この前提で計算した場合、当社関連の 2 社を含め本邦系 LCC 3 社が導入する機材数は年間 15 機程度、2015 年までの 4 年間で小型機 60 機程度となります。この規模感が、当社を含めた既存の供給量との比較ではひとつの目安となろうかと思えます。

#### Q-6

- ◆ エアアジア・ジャパンのユニットコスト、イールドの想定はどのようになっていますか？

#### A-6

- エアアジア・ジャパンのユニットコストについては 6 円台を目指していきます。ただしユニットコストの低減には一定の生産量規模が必要です。早ければ 2013 年度、遅くとも 2014 年度の段階で 10 機程度の運航体制のもと、ユニットコスト 6 円台が視野に入ってくるものと見えています。
- LCC のプライシングは、ネットワークキャリアのように当初計画で前提としたイールドの積み上げで決められるものではないと考えています。競合他社の料金設定等、競争環境に応じて臨機応変に対応しながら、収益を確保できるイールド水準をコントロールしていきます。

#### Q-7

◆ 今後の旅客需要動向、増収の見通しについては、どのような前提を置いているのでしょうか？

#### A-7

- 国内線では、2012年度は前年対比で340億円の増収を計画しています。前年は震災影響による需要落ち込みが大きかった為、旅客数の反動増の要因が大きくなっています。2013年度の増収125億円は生産量連動の要因が大きくなっています。
- この2年間は、国内線の運航効率を向上させて飛行回数が増加することに加えて、パートナーキャリアとのコードシェア便の買い取り席数も含めています。また、B767から、より座席数の多い国内線仕様のB787へのリプレイスが進むことにより提供座席数が増加します。
- 国際線については、2012年度は540億円、2013年度は430億円の増収を計画しています。国際線は、ほぼ生産量増加に伴う需要増が要因です。需要予測は各国・各地域のGDP予測に基づいていますが、経済成長の動向には今後も注意を払っていきます。
- 国際線の単価は、新規展開する長距離路線効果による燃油特別付加運賃（FSC）の増収もあり、2012年度は前年比プラスを見込んでいます。一方で、2013年度についてはアジア・中国路線でのLCC影響を加味したほか、欧米新規開設路線の単価想定を保守的に見積もったこともあり、前年対比マイナスの単価となっています。

#### Q-8

◆ 国際線旅客の計画は、提供座席キロの伸びより旅客キロの伸びが大きく、ロードファクターが改善するという前提になっています。競争環境が激化していく中でこの計画の実現確度はどの程度あると考えていますか？

#### A-8

- 2012年度の旅客キロの伸びは、2011年度に中国・欧州からのインバウンド需要の回復が遅れたことの反動が含まれています。
- また、当社が目指すネットワークを考えた場合、国際線についてはまだまだ拡大していかなければなりません。アジアにはネットワークの空白地帯があり、欧米路線もシアトル、サンノゼの開設に続き、更に拡大していきたいと考えています。
- 国内線需要は成熟化の方向にありますが、国際線の需要はアジアの発展を背景に成長が続くと見えています。日本マーケットだけではなくアジア全体での旅客需要の伸びをどのように取り込んでいくかが重要です。しっかりとしたマーケティングを行い、自信を持って進めていきます。

#### Q-9

- ◆ 国際線旅客事業の収益性改善を見込んでいますが、これは増収効果とコスト面での効果と、どちらに起因するものでしょうか？

#### A-9

- 2012年度の国際線ロードファクターは2011年度より改善させる計画ですが、2010年度の水準には及ばず、2013年度の予想もほぼ2010年度と同等水準です。収益性の向上には増収効果が大きく寄与する見通しですが、収入はまだ保守的に想定しています。
- また1,000億円のコスト削減も当然収益性の改善には寄与すると見えています。国際線旅客数は、従来の500万人レベルからエアアジア・ジャパンも含めれば約800万人まで増える計画ですので、国際線機材の稼働率を向上させて、資産効率を改善させていく段階に進むと思います。

#### Q-10

- ◆ B787導入に際して、燃油費削減効果の他にメンテナンスコスト等の削減効果はどれくらい織り込んでいるのでしょうか？

#### A-10

- 現段階でB787は5機導入されており、うち4機は国内線機、1機は長距離国際線機として羽田＝フランクフルト線に就航しています。今年度中に6機目として国際線機を受領する予定ですが、十分なコスト関連のデータを蓄積するには、もう少しまとまった機数の運航が必要です。
- 燃費効率につきましてはボーイング社からの事前説明とほぼ同じレベルで推移しています。長距離路線への導入が進むにつれて燃油費の削減効果は顕在化してくる見込みです。
- 整備については、まだ導入当初であることから大型の整備は実施されていませんが、ボーイング社とロールスロイス社との協議の中で示されている削減効果を達成することは可能と見えていますので、今後モニターしていきます。

#### Q-11

- ◆ 今後B787を活用して新路線を展開していくことになると思いますが、ネットワークの空白地帯はまだあるのでしょうか？

#### A-11

- B787は中型機でありながら、従来大型機でしか運航できなかった長距離路線にも投入可能な機材です。需要規模の点で中型機しか適合しないような長距離路線にも就航できるメリットがあり、2012年度に就航を計画しているシアトルやサンノゼはその例です。就航地点の可能性は拡大しており、B787を投入して開設を考えている路線は他にもいくつかあります。高需要のアジア路線への投入の可能性もあると思います。
- フランクフルトには成田からのB777-300ERと羽田からのB787の計2便を運航していますが、運航時間帯による棲み分けや、機材のサイズによる供給バランスが効果的に図られています。

以上