

当面の業績動向について

米国のサブプライム・ローン問題に端を発した世界的な金融危機により、株価の下落や消費の冷え込みが急速に進み、わが国の経済もかつてない危機に直面しています。このような状況のもと、ANAはどのような対応策で危機を乗り越え、業績を回復していくのか。日出間公敬CFO(財務部担当専務取締役)に聞きました。

—1月30日の決算発表で第3四半期の大幅減益と再度、通期の業績見通しを下方修正しましたが、現況についてお聞かせください。

日出間 第3四半期累計では、前年同期比で営業利益、経常利益ともに500億円を超える減益となりました。最も大きな原因は、リーマンショックが起こった昨年の秋以降、特に10月頃から国内・国際、双方の旅客需要が急激に低下したことです。11月以降は国際線の貨物も落ち込み、景気後退の影響をまともに受ける結果となりました。

通期の業績も、経常利益と当期純利益については遺憾ながら2002年以来6年振りの赤字となる見込みです。営業利益は80億円を予想していますが、今後の状況次第で油断は



Interview

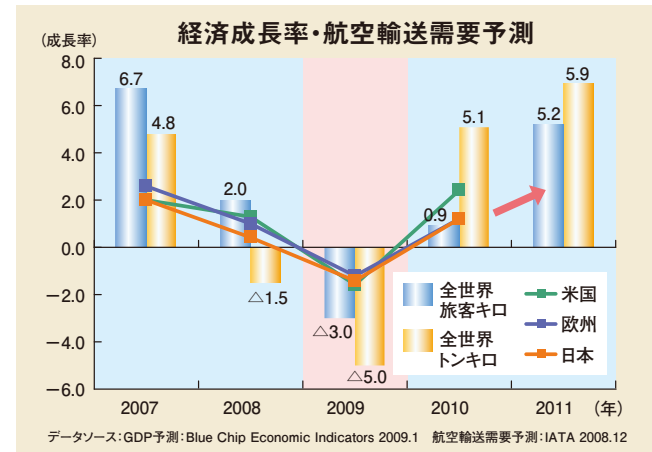
専務取締役 執行役員
IR推進室・グループ事業推進室・財務部・調達部担当
日出間 公敬 (ヒデマ トモヒロ)

●Profile: 1949年3月生まれ。
1973年ANA入社。
企画室主席、関連事業本部業務部長、社長室長、執行役員 財務部長、常務取締役 執行役員を経て2007年より現職。

できません。第4四半期についても景気後退の影響を受けることは確実ですので、今しばらく厳しい状態が続くと思われます。

—来年度の需要見通しについては、どのようにお考えでしょうか。

日出間 最も保守的な見方をすれば、第4四半期の事業環境が2009年度にも持ち越される可能性があります。もちろん、私たちとしては日米をはじめとする各国の経済対策が功を奏して、早い段階で回復に向かうことを期待しています。需給を含めた2009年度の業績見通しについては、今はまだ精査を繰り返している段階です。為替や原油価格、さらには経済成長率が不透明な中で、2008～2011年度にかけて策定



した中期経営戦略についても数値目標については大幅に見直さざるを得ません。ただし、「アジアを代表する航空会社になる」という中期の経営目標に変更はありませんから、そのビジョンを達成するための戦略戦術は積極的に進めていきます。

—世界的同時不況のなか、足元の危機についてどのように対応していくのかをお聞かせください。

日出間 2009年度の緊急対策プランとして『事業構造の見直し』『コストの構造改革』『投資の抑制』という3つの対応策を実施します。まず『事業構造の見直し』ですが、国内線、国際線、貨物事業について需給バランスの再構築を徹底。利用率を上げるために、事業規模の縮小も含めて見直しを図ります。特に国内線で需要の少ない路線には、できるだけ

機材の小型化や一時的な減便等に対応。夏場や週末、ゴールデンウィークなど、需要の高い時期には臨時便を設定するなど、よりフレキシブルでメリハリの利いた路線展開を図ります。



ます。『コストの構造改革』については、固定費を中心に過去最大規模の削減を進めます。単に経費を絞り込むのではなく、イノベーション推進のため、従来から社内を進めている『ニューバリュープロジェクト』の強化により、効率的な事業の運営体制を築きます。『投資の抑制』については路線の改廃など事業規模の見直しに応じて投資計画を縮小、または先送りいたします。ただし、事業の効率化を図るためのIT関連などイノベーションに関わる投資や、低燃費機材の導入については積極的に行っていきます。これらの対策のもと、需要の大底と予想される2009年度に向けて、ANAグループ3万人の総力を結集して乗り越えるという強い決意で臨みます。

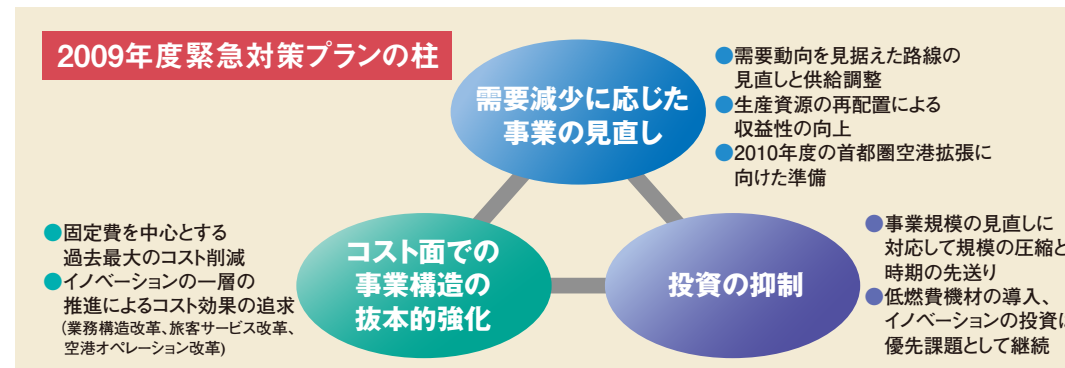
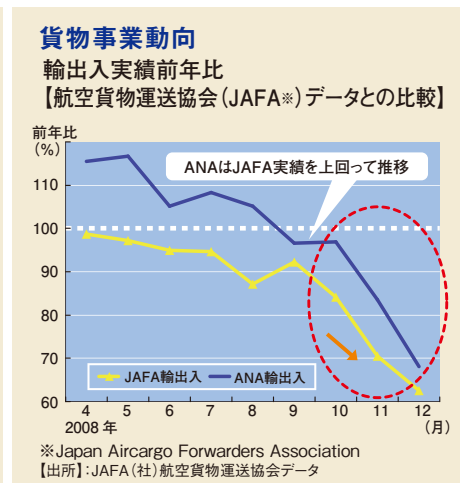
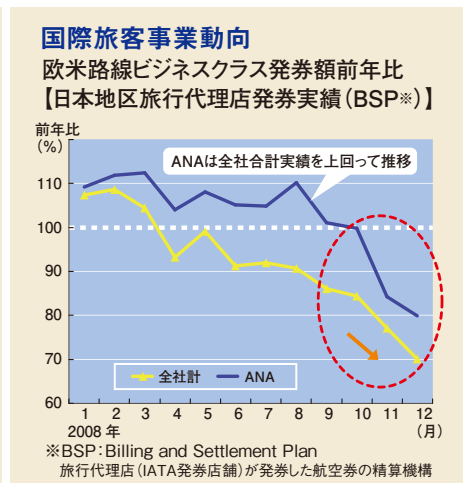
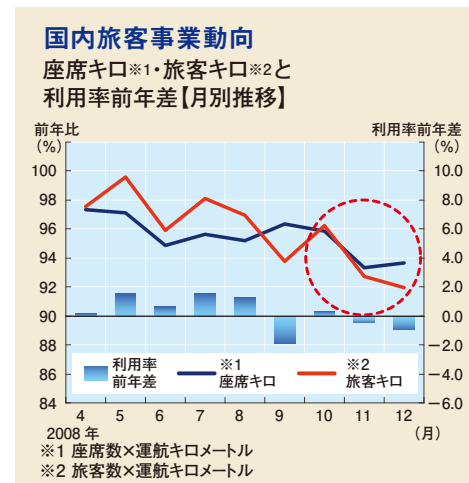
—着陸料の減免を要請したという報道がありました。

日出間 行政に空港使用料の減免をお願いしています。着陸料をはじめとする空港使用料はANAグループ全体で2007年度1,060億円にのぼっています。

—人件費の削減等についても検討していますか？

日出間 もちろん、役員報酬の減額のほか人件費についても組合に提案しています。当社は、2003年度にイラク戦争

やSARSによって経営環境が悪化した際に、約200億円の人件費の構造改革を行った経験があります。ただ、今回は前回と違って2009年度の単年度施策と位置づけていますので、みんなで1年間我慢して頑張ろうということです。



—今、さまざまな企業で雇用調整の問題が深刻ですね…。

日出間 航空業界においては人への投資が非常に重要です。ANAグループで働く社員は『人材』ではなく『人財』なのです。雇用を守るという原則を貫くことで人件費の改革についても、従業員の理解を得られると考えています。

—原油価格の大幅な低下や円高によって燃油費が減らないのでしょうか。

日出間 当社は原油や為替の変動リスクを軽減してコストを平準化するために、3年先まで一定量の燃油について、ヘッジ取引によって価格を固定化しています。燃油が営業費用に占める割合は約20%、金額にすると約3000億円という非常に大きな費用項目なのです。この費用が市況にダイレクトに連動すると、コスト管理が困難となり経営計画が立ちません。ヘッジ取引は昨年夏までの原油価格上昇局面において燃油費抑制に大きな効果を発揮しました。2008年の7月にピークに達した原油価格は今3分の1以下になり、下期については当社がヘッジ取引によって固定した燃油価格の方が高くなってはいませんが、当期も通期で見れば、まだヘッジによる費用抑制効果の方が大きいのです。2009年度はこのままの原油価格レベルが続いた場合、費用低減のメリットを限定的にしか享受できないことにはなりますが、原油価格については単年度ではなく、中期的な視点から判断することが肝要なのです。

—2010年の羽田・成田空港の拡張によって事業の回復・拡大のシナリオは達成できるのでしょうか。

日出間 当社にとって、羽田・成田の発着枠の-slot不足はずっと悩みのタネでした。成長の阻害要因

だったといってもいいでしょう。2010年の春に成田、そして秋に羽田の拡大が実現して、ようやく願いが叶うわけですから、このチャンスは有効に活かさなければなりません。特に今後の成長戦略において、羽田の国際線スロット枠は非常に重要な位置を占めることになります。少子化や新幹線との競合激化等で旅客数が2002年のピークをなかなか超えられない国内線に比べて、国際線は旅客、貨物ともに長期的に成長するポテンシャルを持った事業だと考えています。国内のマーケットに限定されることなく、経済のグローバル化や新興国の成長によって、新しい需要を開拓することができるからです。スターアライアンスの加盟により外国人のお客様が以前より増えたとはいえ、現在でも国際線旅客の6～7割を日本のお客様が占めていますから、海外のお客様にもっと利用していただければ事業を拡大することができるはずです。

—国際線の貨物分野も将来の収益を拡大するための軸との位置づけでしたね。

日出間 景況による需給の変動が旅客以上に激しいため、より機動的な生産体制が必要になります。さらに、国際貨物

のビジネスモデルが、従来のような空港間の物流から企業間のエクスプレス事業へとシフトしていく中で「荷物が今どこにあるのか?」というお客様からの問い合わせに、即時に答えられるトレーサビリティが欠かせません。そのためにも、『人材』や『ITインフラ』への投資を含めて次のステージの成長に向けて準備を進めています。

—最後に、今期の配当政策についてお聞かせください。

日出間 配当については第3四半期の時点で未定と発表させていただきましたが、年度決算の確定をもって最終決定いたします。可能な限り配当は続けていきたいというのが経営陣の意志です。この厳しい経営環境のなかで、株主の方々のご理解をいただき、引き続きご支援いただくため、ANAグループの一人ひとりが「あんしん、あったか、明るく元気!」のブランドコンセプトのもと、さらなる成長を目指してまいります。

