

**2018~2022年度 中期経営戦略、2018年3月期 第3四半期 決算説明会
主な質疑応答（要旨）**

1. 2017年度 第3四半期決算

Q-1

◆ **通期の収支予想を据え置いた背景について、第3四半期の業績の計画差異を含めて教えてください。**

A-1

- 航空事業における第3四半期（10-12月）の売上高は、計画比で約+210億円となりました。内訳として、国内旅客収入が約+50億円、国際旅客収入が約+100億円、貨物郵便収入が約+60億円となっています。
- 一方、営業費用については、計画比で約+50億円となりました。原油市況の上昇に伴う燃油費の増加が主な要因です。以上の結果、第3四半期（10-12月）における航空事業の営業利益は、計画比で約+160億円となりました。
- 連結の営業利益は、第3四半期累計で、通期の業績予想値に到達しました。但し、将来の整備関連費用の平準化や、キャッシュの支出抑制を目的とした新たなプログラムの導入を検討しており、第4四半期の営業費用が増加する見込みです。従って、現時点では通期の収支予想を据え置いています。

Q-2

◆ **国内線旅客事業の単価は、第3四半期において、前年同期を上回る水準まで回復しています。第4四半期以降についても、同様の基調が続く見通しですか。**

A-2

- 第3四半期（10-12月）の単価は、前年比で1.2%の上昇となりました。この実績の背景として、①11月祝日前後を含めた連休における需要が旺盛だったこと、②前年同期の単価が、「九州ふっこう割」に関連する商品の販売によって若干低下していたことなど、第3四半期に限定される要因があったと分析しています。従って、第4四半期における単価の前年比は、第3四半期の実績に及ばない見通しですが、中期的には、需給適合の深化とイーールドマネジメントの強化によって、単価の向上を図ります。

2. 2018～2022 年度 中期経営戦略

Q-3

◆ **大型の貨物専用機（フレイター）を導入する目的について教えてください。**

A-3

- 当社グループでは、数年前より大型フレイターの導入について検討を重ねてきました。2016 年度下期から回復した貨物需要は、足元でも好調に推移しており、良好な事業環境が中期的に続くと考えています。こうした環境認識のもと、本戦略期間中に置いて、大型フレイターを 2 機導入することとしました。これによって、産業用ロボットや工作機械、半導体製造装置や完成車など、当社グループが現在運用している中型フレイター（ボーイング 767-300F 型機）では搭載できなかった需要の取り込みが可能となります。日本と中国間や、日本を経由するアジアと北米間の需要は、今後ますます拡大する見通しであり、更なる需要の獲得に向けて、大型機を原動力としていきます。
- 大型フレイターを導入する一方で、ボーイング 767-300F 型機については減機する方針です。今後の旅客便ネットワークの拡大（ベリー供給量の増加）も踏まえ、貨物事業全体の供給量をコントロールすることで、貨物需要のボラティリティにも対応していきます。

Q-4

◆ **LCC 事業の展開について、国内線と国際線、それぞれの方向性を教えてください。**

A-4

- 国内線では、バニラエア・Peach Aviation とともに、ローカル路線を中心に、事業を拡大します。ANA 運航路線との兼ね合いを踏まえながら、グループ全体で路線分担の最適化を図ります。
- 国際線では、成田空港や関西空港を拠点としながら、その他の国内地方空港からも路線を展開します。さらに、航続距離の長い小型機を活用して、アジアを中心に、中距離路線にも就航する方針です。日本発のレジャー需要と訪日需要、双方向の需要開拓を目指します。

Q-5

- ◆ **コストマネジメントについて、将来に向けた投資と費用の考え方を、ユニットコストの水準を含めて教えてください。**

A-5

- 本戦略期間においては、「AI・IoT 本格活用」、「業務適正化」、「安全・品質サービス徹底」という 3 つのテーマのもと、コストマネジメントを推進します。空港内車両の自動運転化や、コールセンターにおける音声認識技術の活用などは、「AI・IoT 本格活用」の一例です。「業務適正化」では、働き方改革の推進として、多言語の同時通訳機の導入など、空港で働く社員の省力化、負担軽減につながる取り組みを実行していきます。そして、「安全・品質サービス徹底」は、「安全」と「人」への投資を意味しています。
- 当社グループでは、「安全」を堅持するために、機体メーカーやエンジンメーカーが推奨する基準よりも高いハードルを設定し、予防点検を含めて、自主的に整備対応を実施しています。「品質サービス」の面では、人的競争力を高めるために、2020 年に総合トレーニングセンターを設立します。羽田空港周辺に点在している施設を集約することで、様々な効果が得られると考えています。また、訪日需要の更なる拡大を見据えるなかで、2018 年度から、空港施設やホームページのユニバーサル対応・改修を始めます。これらの投資は、当社グループが、首都圏発着枠の拡大をグループの成長に繋げるための「必要条件」だと捉えています。
- 上記の考え方のもと、本戦略期間におけるユニットコスト（ANA 航空事業における 1 座席キロあたりの営業費用）は、2018 年度の 9.3 円をピークとして徐々に低減させ、2022 年度には 8.8 円とする計画です。当社グループでは、今年度に続いて 2018 年度も、「経営の基盤固め」の期間と位置づけており、将来の飛躍に向けて、「安全への投資（整備費）」、「人への投資（人件費）」を進める考えです。

Q-6

- ◆ **財務の健全性と、株主還元の拡充の関係について教えてください。自己資本比率が 50%まで高まる計画となっておりますが、資本効率を考慮する場合、最終的な目標の目安はどうなりますか。また、株主還元について、配当性向や総還元性向、株主資本配当率など、基準となる指標を教えてください。**

A-6

- 財務の健全性については、信用格付で、現行の A 格水準を維持することを前提に、「自己資本比率で 40%以上」、「D/E レシオで 1.0 倍以下」を、基本的な目安としています。
- 株主還元の基本として、まずは安定配当を実施したいと考えています。他業種と比べて、業績のボラティリティが高い運輸事業の特性も考慮しています。現時点において、将来的な還元拡充についての明確な基準は定めていませんが、年度毎のキャッシュフロー水準や、株価の動向を踏まえて、最適な株主還元の有り方を判断していきます。
- 本戦略における利益計画の達成を前提とすると、2018～20 年度の合計フリーキャッシュフローが約 500 億円に留まる一方、設備投資の水準が落ち着く 2021～2022 年度の合計値は、約 1,450 億円まで拡大する見込みです。グループの成長ステージに合わせて、各年度の経営資源配分を実施する方針であり、本戦略期間の中盤以降に、株主還元を充実させたいと考えています。

以上