

**「中期経営戦略」に関する説明会 質疑応答（要旨）****Q1) 今回の「中期経営戦略」期間におけるリスクと機会をどのように認識していますか。**

## A1) ① リスク

- ・ 欧米を中心に人手不足の問題が顕在化している中、海外エアラインでは、パイロット・空港職員等の人員確保に苦戦して供給量を十分に回復できない状況が発生しています。日本でも、旅行・ホテル業界の一部で人手不足が懸念されているため、今後のインバウンド需要の本格的な取り込みに影響を与える可能性があると考えています。
- ・ 地政学リスクや気候変動等の外部環境の変化も、航空会社として常に意識しておかねばならないリスクと捉えています。

## ② 機会

- ・ 旺盛な訪日需要や当社のイノベーションによる新たな移動体験の提供は、トップラインを拡大する機会となります。また、DXを活用した省人化等によりコスト競争力を高めていくことで、収支をさらに改善することが可能と考えています。
- ・ 新規事業においても、投資・開発の成果がいち早く現れれば、さらなる事業拡大の機会となります。

**Q2) 国際線旅客事業について、本戦略期間の見通しを教えてください。**

## A2) ① 需要

- ・ コロナ禍においては旅客数全体に占める三国間流動の構成比が高まっていますが、昨年10月頃に日本の水際対策が緩和されてからは、訪日客や日本発の業務渡航需要の割合が増加しています。来年度以降は羽田発着路線を中心に運航便を再開し、日本発のレジャー需要の回復にも期待しながら二国間需要を積極的に取り込む方針です。今後、三国間流動の構成比は徐々にコロナ前の水準に戻ると想定しています。
- ・ コロナ禍の影響で一時的に減少したビジネス需要は、中期的に再び増加すると見通しています。今後は海外発の業務渡航もターゲットにしながら、コロナ前以上の需要を獲得していく方針です。

## ② 方面別構成比

- ・ 生産量を伸ばしていくにあたり、足元では欧州線と中国線で供給拡大に制約があるため、北米線とアジア線の構成比が一時的に高まっています。
- ・ 中期的には、方面別構成比は概ねコロナ前の状態に戻ると想定しています。
- ・ 但し、中国線では機材の小型化を進めていくため、生産量はコロナ前の水準に回復しない前提としています。

## ③ イールド

- ・ 来年度以降は、エアライン各社の供給量が回復するにつれて、イールド水準は徐々に落ち着いていく想定です。
- ・ 今後もイールドマネジメントを徹底し、相対的にイールドの高い二国間需要を優先的に取り込んでいくことで、ユニットレベニューの向上に努めていきます。

**Q3) 国内線旅客事業の需要や単価に対する考え方を教えてください。**

A3) ① 需要

- ・ 本戦略期間では、会議のオンライン化へのシフト等により、ビジネス需要の回復は従来よりも緩やかになる前提としています。今後は業務渡航だけに留まらず、レジャー需要や訪日客もターゲットとしながら旅客数の取り込みを強化していく方針です。

② 単価

- ・ 路線ごとの需要を適切に見極めて運航機材サイズ等を調整するなど、従来から需給適合を進めているため、来期以降も現在と同程度の単価水準を維持できる見通しです。

**Q4) 国際線貨物事業について、本戦略で定めた単価水準をどのように目指していきますか。また、フレイターを活用した今後の戦略の考え方について教えてください。**

- A4) ・ 中期的な見通しとして、航空業界全体で旅客機の小型化が進んでいくため、当面は貨物需要の伸びが供給の伸びを上回ると想定しています。従って、本戦略期間における単価水準はコロナ前の2倍程度を維持できると考えています。
- ・ 北米線等の中・大規模マーケットにおいてはフレイターによって大型特殊貨物を輸送しつつ、アジア等の近距離路線では旅客便の豊富なネットワークを活かしてベリースペースを活用するなど、機材の特性を活かした最適な役割分担を追求することにより、コンビネーションキャリアとしての強みを発揮し、貨物事業の優位性を維持していきます。
  - ・ 今後、ベリースペースの供給量がコロナ前の水準まで回復するには時間を要すると見通しており、それに伴って供給量を確保できる大型フレイターの優位性は高まると捉えています。

**Q5) 本戦略期間におけるコストマネジメントについて、固定費の水準をどのように見通していますか。**

- A5) ・ 事業構造改革を通じて削減した固定費のうち、1,300億円の削減効果については本戦略期間においても効果が持続します。
- ・ 一方で、今後は円安の影響を受けて外貨費用が増えるだけでなく、欧米諸国のインフレを反映して整備費が増加する見通しです。また、海外空港のハンドリング等の委託単価も上昇していくと想定しています。
  - ・ これらの要素を本戦略に織り込んだ結果、2025年度の固定費は2019年度実績よりも増加する計画ですが、円安・インフレ等の外部環境の影響を受ける中でもコストマネジメントを継続することにより、増加幅を抑制していきます。

**Q6) 2023 年度の費用は、2022 年度対比で収支計画にどのように影響しますか。**

- A6) ・ 燃油費は、来年度以降、ヘッジ価格等の影響を受けるだけでなく、国際旅客の需要回復に合わせた事業規模の拡大に伴い燃料使用量も増えるため、費用が増加していく見通しです。また、燃油費以外にも、従業員の待遇を改善するなど、エンゲージメント向上のための対応が必要と考えています。公租公課の減免措置等、政府からの支援による効果額も減少していく見込みです。
- ・ 計画上、営業利益は今年度 950 億円から来年度 1,200 億円と 250 億円の増益となる前提ですが、来期の費用が今年度から数百億円ほど増加する前提を織り込んでいます。

**Q7) 中期的な財務戦略並びに株主還元について、どのように対応していく方針ですか。**

- A7) ・ ポストコロナにおいてもパンデミック再来等のリスクイベントに耐えうる健全な財務体質を維持するため、中期的には自己資本で 1 兆円規模、自己資本比率で 45%水準を目標とします。また、信用格付についても、回復する旅客需要を着実に取り込み、キャッシュフロー創出力をさらに向上させていくことにより、A 格への復帰を目指します。
- ・ 2022 年度に入ってから業績は着実に改善しており、利益剰余金の赤字幅も縮小しています。財務基盤の強化、将来に向けた成長投資、従業員の待遇改善を同時に追求しながら、今後も安定的に利益を創出していくことで早期の復配を目指します。

以上