

## 「価値創造ロードマップ2030」説明会 質疑応答（要旨）

### **Q1) 「中期経営戦略」期間における PBR2 倍への道筋について具体的に教えてください。**

- A1) ・ 現在、当社の PBR は 1.2 倍程度に留まっており、ROE が 12%程度の一方で、PER が市場平均と比較して低位であると認識しています。PBR2 倍の達成に向けて、株主資本コストの低減、期待成長率の向上、ボラティリティの低減などに取り組んでいきます。
- ・ 資本コストの低減に対しては、社債型種類株式を機動的に活用します。普通株式と比較して資本コストが低く、かつ自己資本を補完する効果もあるため、投資資金の調達と財務健全性の維持を両立する有効な手段です。株主還元については、安定・継続配当を維持しつつ、利益成長に加えて、自己株式取得による株式数の削減で、EPS 成長を加速させ、株価上昇につなげていきます。
  - ・ また、2027 年度からの本格導入を目指して、事業別 ROIC の導入を検討しています。各事業のリスク特性に応じたハードルレートの設定についても議論を開始しており、投資判断の精度を高めていきます。このような取り組みを確実に実行しながら、進捗を定量・定性の両面でステークホルダーに説明することで、市場からの信頼と期待成長率を高め企業価値の向上を図ります。

### **Q2) 国際旅客事業について、事業規模拡大に向けたネットワーク拡充の方針を教えてください。**

- A2) ・ 羽田路線については、現在毎日運航していない既存路線（欧州新規 3 路線など）のデイリー化をはじめ、既存路線の増便による、ネットワークの拡大を最優先に進めていきます。成田路線は、需要の季節波動に合わせながら機動的に増便を行います。
- ・ 2029 年度以降は成田空港の拡張を前提に、北米線やアジア線を積極的に拡大する方針です。

### **Q3) 国内旅客事業について、今後の収益性改善に向けた施策の検討状況を教えてください。**

- A3) ・ 2028 年度に導入予定のエンブラエル機を活用し、需給適合を徹底することで、利用率と利益率の改善を図ります。
- ・ 2026 年度の運賃体系の変更や、訪日外国人需要の取り込みなど、レベニューマネジメントの高度化に取り組むことで、単価の向上に取り組めます。
  - ・ また、現在進行中の有識者会議における議論を注視しており、新たな方向性が示された場合には、機動的に対応することにより、更なる収益機会の創出を目指します。

**Q4) 国際貨物事業において NCA とのシナジー効果はどのように見通していますか。**

- A4) ・ NCA とのシナジー効果として、ネットワークの適正化によるフレイターおよびベリーの増収効果、並びに事業構造改革によるコスト削減を見込んでいます。中でも、ネットワークの最適化を通じたフレイター事業の収益最大化を、最大のシナジー効果として期待しています。
- ・ 具体的には、ANA のアジア線におけるベリーや B767 フレイターを最大限活用し、これまでアジア線を運航していた NCA の大型フレイターを欧州・北米路線に再配置することで、グループ全体の収益を最大化します。

**Q5) トランジション戦略について、SAF 利用によるコスト上昇についてどのように考えていますか。**

- A5) ・ 2030 年度に向けた環境対策コストとして約 300 億円を計画に反映しています。経済的価値との両立を重視していますが、現状の SAF の単価はジェット燃料の 3～5 倍と極めて高額であり、利益成長に対する大きなリスク要因と認識しています。
- ・ 今後も、政府への支援要請や、国産 SAF の安定調達に向けたタスクフォースなどを通じて官民一体となったサプライチェーンの構築に注力し、様々なステークホルダーと積極的に協議を重ねていきます。

**Q6) インバウンドなどの海外需要獲得や、競争力強化に向けた今後のマーケティング戦略を説明して下さい。**

- A6) ・ 今後、訪日需要や三国間流動は、日本発需要を上回るペースで伸長する見通しです。そのため、2030 年度に向けて、海外発をより重視したマーケティングが必要になると考えます。
- ・ 具体的には、アンシラリーサービスの販売推進や、海外市場における販売チャネルの変革によって、海外での ANA ブランドの発信力を強化していきます。また、DX 投資を通じて、需要予測を高度化することで、特定路線ごとではなく出発地から目的地まで網羅的に分析し、ネットワーク全体での収益最大化を図ります。
  - ・ DX 投資によって販売手法を進化させるとともに、人の力による独自の高品質なサービスを掛け合わせることで、グローバルにおける競争力を確固たるものにしていきます。

以上