

2011年3月期 第2四半期 決算説明会 主な質疑応答(要旨)

Q-1

- ◆ 今後、羽田、成田ともに発着枠の拡大が続く中で、中長期的な ANA の国際線事業のあり方についての絵姿はどのようなものになりますか？

A-1

- 首都圏デュアルハブ戦略においては、羽田では国内線と国際線の乗り継ぎ需要を取り込み、成田では、成長マーケットであるアジアと北米を結ぶ旅客流動を中心に、グローバルなネットワークを形成していきます。
- 競争が激化する面はありますが、需給が大きくアンバランスにならないように、羽田と成田と合わせた機材や便数の需給調整を行っていきます。現状の羽田国際線の予約動向では、国内の地方空港から羽田に来て国際線へ乗り継ぐという需要がはっきり見えています。逆の動きとして、海外から羽田に来て札幌などの国内に乗り継ぐ需要もあり、期待通りの流動が起きています。
- Anti Trust Immunity (ATI：独占禁止法適用除外) が認可されますと、パートナーキャリアとの Joint Venture (JV) が可能になります。こうした国際線事業の枠組みの変化の中で、アライアンスの強みをどのようにして活用していくのかが、重要なカギとなります。ユナイテッド航空、コンチネンタル航空のネットワークを活用し、米国内でのキャッチメントエリアを、日本とアジアへとつなげることによって、太平洋路線におけるスターアライアンスとしての競争力を向上させながら、いかに ANA の収益に結び付けていくかという点が、主として成田を活用した展開です。主に成田からアジアへのアライアンスネットワークを担う ANA には、今後もアジアに路線を拡大していく余地があります。
- JV では、パートナーキャリア全体での収入最大化を目指す中で、各社の収入をプールしていきます。今後は、収入配分のルール設定など、シビアな協議も予想されますが、将来的にはコスト面でもメリットができます。例えば、営業体制に関して、日本国内、米国内それぞれにおいて、お互いにパートナーを効率的に活用することもできます。こうした動きが、大西洋路線を対象にした JV では現に実施されており、太平洋路線でも今後視野に入ってきます。
- LCC の展開もさることながら、ANA 本体のコストをいかに強く、柔軟なものにするのかという課題も、現状のコスト構造改革の取り組みの延長線上にある、中長期的な国際線事業戦略の大きな課題です。

Q-2

- ◆ 国際線事業の拡大を進めていく過程で、高水準の設備投資は継続していくのでしょうか？
- ◆ 設備資金の調達に際して、エクイティファイナンスの可能性については、どのように考えていますか？

A-2

- 首都圏空港の増枠対応に向けて、新機材の導入、システム投資等の拡充によって、この数年間、高水準の設備投資が続いており、フリーキャッシュフローがネガティブになっています。本年から来年にかけてが、投資水準のピークとなりますが、以後はフリーキャッシュフローがプラスとなるように設備投資をコントロールしていく予定です。
- グローバルエアラインを見比べる中で、現状の当社の利益、ROA、ROE の水準は、世界の投資家を惹き付けるレベルには達していないと認識しています。一日も早く、投資対象として魅力的な会社になることが重要と考えています。

Q-3

- ◆ 羽田国際線の展開が本格化する中でのイールドの見通しや、将来的な海外からのインバウンド需要の取り込みなどについては、どのような展望を持っていますか？

A-3

- 羽田と成田を合わせた需給調整を適切に行いながら、イールドの向上に努めて行きます。また今後は、国際線のセグメントだけでなく、例えば中国から札幌までの通しのイールド、収入をどう最適に管理するかなど、国内線と国際線の融合を課題として全体の状況を見極めながら、新たな視点を持ってイールドマネジメントに取り組んでいかななくてはなりません。
- 当社の全国際線旅客のうち、37～38%が外国人旅客です。日本の国内需要そのものは、少子高齢化が進む結果として需要の伸び率は緩やかになるため、今後は外地での需要増、増収を牽引役にして収益を伸ばしていく必要があります。
- 日中間の路線では、中国人旅客の比率がより高まってくると見ているほか、成田を中心に北米とアジアを結ぶ路線での旅客流動が伸びているので、米国籍、アジア国籍の旅客が増えていくと見えています。
- 国内線での外国人旅客比率は、現状非常に少ないですが、将来的には、国内線も含めたアジア全体を面とらえて、外国人需要を取り込んでいきたいと考えています。

Q-4

- ◆ 40%未満という比率で出資を決めたLCCについて、長期的にANAグループへの収益貢献をどの程度期待していますか？
- ◆ 成田空港のLCC誘致と、将来的なLCC参入には、こういった対応策を考えていますか？

A-4

- LCCについては、ANAブランドでは対応できない航空需要のセグメントに進出することで、日本を含む東アジア域内に新たな航空ネットワークを創造するという位置づけでスタートしていきます。
- 数多くのLCCを研究してきた結果として、親会社の意向が強く働いているLCCには失敗事例が多いことがわかりました。ANAと全く異なるビジネスモデルを展開するには、40%未満の出資比率で、ANAにはない考え方も取り入れながら、海外の資本と提携するのが得策であると判断しました。当然、利益分配、リスク負担ともに、出資比率に応じたものとなります。今後新しく創出していく航空需要から、我々の投資に見合う収益を着実に得ることが可能だと思っています。
- 成田空港会社はLCC専用ターミナルを設置すると明言されていますが、成田がLCCのオペレーションに適した空港なのかどうかを考える必要があります。LCCの基地となる空港要件としては、24時間運用であることが必要です。通常のLCCモデルでは、飛行時間4時間以内の距離をフリークエンシーあげて運航し、機材稼働を高めています。
- その点で、当社が出資するLCCの基地である関西は24時間運用空港であり、機材をフル稼働させることが可能です。成田に参入するLCCが、どのようなネットワークを展開するかにもよりますが、空港としての要件をどのように克服するかを注視したいと思います。

Q-5

- ◆ 3月に2010-11年度の経営戦略を発表して以降、着実に計画が進捗していますが、来年度業績への見通しと、新たな中期経営戦略の展望についてお聞かせ下さい。

A-5

- 現在ある2カ年計画の中で、来年度の1,000億円レベルの営業利益達成は、目標として変わりません。2011年度以降の中期的な経営戦略を、これからどう策定していくかという点も、大きな課題と認識しています。現在、中期的な機材計画を含めて、調整を進めているところです。

Q-6

- ◆ 為替の影響で上期は20億円収支が悪化したとのことですが、本来、円高はANAにとって収支を良くする要素ではなかったのでしょうか？

A-6

- 米ドルに対する円高は、米ドル建て収入の減少よりも、米ドル関連費用の減少効果の方が大きくなり、収支の良化要因になります。米ドル関連費用のうち最も円高効果を楽しめるのは、燃油費です。燃油費向けの為替ヘッジは80%に達していますが、未ヘッジの20%相当分は、円高効果を得ることができています。
- 一方、他の通貨の収支効果は米ドルとは異なり、円換算後の収入の減少の方が、費用減少幅よりも大きくなります。現状の円高水準では、この米ドル以外の通貨の収支が、全体収支を悪化させる要因になっています。

Q-7

- ◆ 国内線旅客、国際線旅客の直近の需要、単価動向や、他社競合の状況はいかがでしょうか？
- 10月の国内線は旅客実績、単価ともに好調でした。11月も傾向に変わりなく、順調に推移しています。
- 国際線の羽田路線・成田路線の予約動向も好調です。中国路線は、尖閣諸島の問題で旅行需要の落ち込みは見られましたが、ビジネス需要の動きについては影響がありません。
- 今年に入って競合他社との競争力では、当社が大きくリードしています。下期の、国内航空会社全社の総生産量は前年比94%と推定しておりますが、競合他社の生産量が大きく削減される中で、当社としては下期の提供座席キロを前年比103%とします。最大限に需要を取り込み、マーケットシェアを高めることができると見えています。

Q-8

- ◆ 上期のコスト削減の進捗状況はどのようになっていますか？
- ◆ また、下期のコストは、当初計画に対して増額修正しているようですが、その内容を教えてください。

A-8

- 上期の航空運送事業の営業費用は、整備部品外注費が約 80 億円、機材賃借費が約 30 億円、宣伝費などの抑制なども含め、その他費用として約 60 億円、それぞれ低下しました。一方、販売費用は増収に連動して増えており、これらをネット致しますと、計画に対して 150 億円下回りました。
- 整備部品外注費が減額となった理由としては、前期末に前倒してエンジン整備を実施したことと、2007 年度から実施している「新エンジンへの換装プログラム」などの施策により、エンジンの信頼性が向上し、計画以上にエンジンの整備費が減少している為です。機材賃借費は主として、国内のコードシェア便に関して、パートナーキャリアからの座席買い取り費用が計画に比べて減少しました。
- 上期は、当初計画に織り込んだ対策以上にコスト削減が進みましたが、下期の営業費用は当初計画に比べて 60 億円増える見込みです。整備部品外注費の一部が上期から下期に後ろ倒しになることと、使用機材の大型化によって、燃油費が消費量要因で 20 億円程度増加します。同じく機材大型化等により、空港使用料も約 10 億円増加する見通しです。

以 上