

全日本空輸株式会社
2008年3月期
中間決算説明会

【第1部】

2007年11月



来年4月より導入する プレミアムクラス

グループ経営理念

— 私たちのコミットメント —

ANAグループは、「安心」と「信頼」を基礎に

- 価値ある時間と空間を創造します
- いつも身近な存在であり続けます
- 世界の人々に「夢」と「感動」を届けます

グループ安全理念

安全は経営の基盤であり社会への責務である。

私たちはお互いの理解と信頼の
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

グループ経営ビジョン

▶▶アジアを代表するとは、

ANAグループは、国内および日本とアジアそして世界の旅客・貨物輸送を担う航空事業を中核としてアジアを代表する企業グループを目指す。

- ▶クオリティで一番
- ▶顧客満足で一番
- ▶価値創造で一番

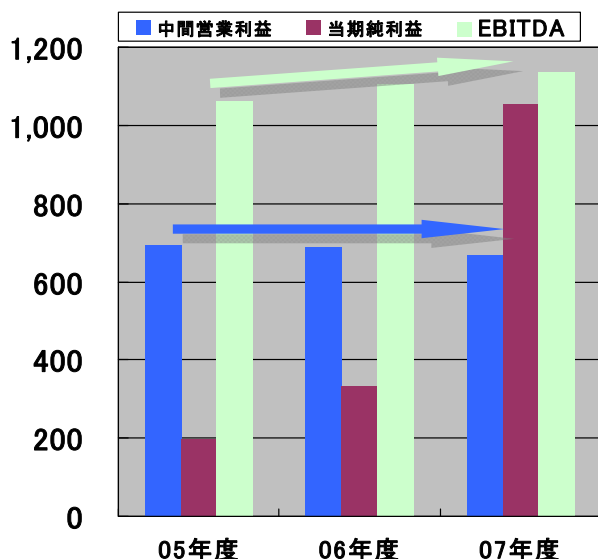
となることである。

I. 2007年度中間決算報告	P4
II. 2007年度経営目標の進捗状況	P5
III. 2007年度重点戦略	P6
・国際旅客事業	
・貨物事業	
・国内旅客事業	
・顧客ニーズに合わせた商品の強化	
IV. 環境変化に強い企業体質へ	P10
V. まとめ	P11

当資料は、弊社の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、全て将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた弊社の判断及び仮説に基づいています。弊社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、燃料費等、弊社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、弊社が事業活動を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。これらのリスクと不確実性のために、将来における弊社の業績は当資料に記述された内容と大きく異なる可能性があります。従って、弊社が設定した目標は、全て実現することを保証しているものではありません。

厳しい環境下で安定利益継続

(億円) 中間営業利益・EBITDA・当期純利益の推移



©ANA 2007

<中間決算のポイント>

◎航空運送事業増益

燃油高騰、競争激化への適切な対応

◎ホテル事業売却

バランスシートのリストラ完了

	2007年度中間	前年同期差
売上高	7,632億円	+104億円
営業利益	670億円	△16億円
当期純利益	1,055億円	722億円

売上高営業利益率	8.8%	△0.3%
EBITDA※	1,134億円	+30億円
D/Eレシオ※※	1.9倍	△0.9倍

※EBITDA=営業利益+減価償却費

※※オフバランスリース債務を含む

4

○堅調な国内景気のもと、国際線の旅客需要が好調に推移しましたが、国内線は新規航空会社などとの競争が激化いたしました。また原油価格は高水準で推移するなど厳しい環境が続きました。

○このような状況の中、収入、費用両面から適切な対策を講じたことにより、航空運送事業は増収増益となりました。当期純利益は、ホテル事業の売却益の計上などにより昨年を大きく上回る1,055億円となり、またEBITDAは昨年に引き続き増加しました。

○ホテル事業の売却にともない、オフバランス債務を含めた有利子負債の削減に努め、D/Eレシオ※が1.9倍となるなど、財務体質は大幅に改善しました。

※D/Eレシオ:有利子負債÷株主資本

経営課題への着実な対応により、利益目標達成へ

2007年度経営課題

世界最高水準の安全性と安全管理体制の構築

オペレーション基本品質の向上

成長分野(国際旅客・貨物)の事業拡大

環境変化に強い企業体質の強化

バランスシートの改善

燃油価格の高騰継続・国内線競争激化

格付け向上

A-(JCR)

BBB+(R&I)

2007年度業績予想

変更なし

	業績予想	前年差
売上高	14,900億円	+4億円
営業利益	790億円	△131億円
売上高営業利益率	5.3%	△0.9%
当期純利益	640億円	+314億円

ROA	5.2%	△0.8%
一株当たり配当	5円	+2円

原油前提(\$/BBL)	63
製品前提(\$/BBL)	83
為替前提(¥/\$)	115

○今年度の経営課題への対応状況についてです。

○安全は、経営の最も重要な基盤として、安全運航の堅持は言うまでもなく、グループ安全監査など、安全管理体制の強化に取り組んでいます。

○定時性などのオペレーション基本品質の向上も、引き続き取り組んでいます。

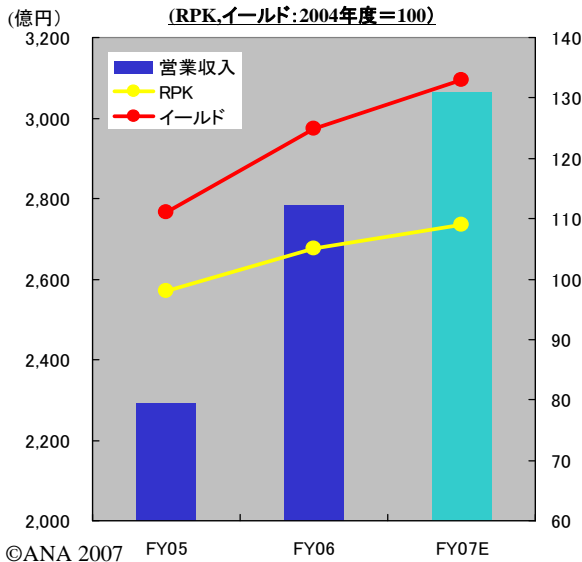
○財務の面では、バランスシートの改善が進んだ結果、かねてから目標としていた国内格付のシングルA格への復帰を4年ぶりに達成しました。

○引き続き燃油の高騰、国内線の競争激化は続いています。経営課題に着実に取り組むことにより、年度業績予想の達成にとどまらず、更に上を目指していきます。

国際旅客事業：旅客数、イールドとも好調持続

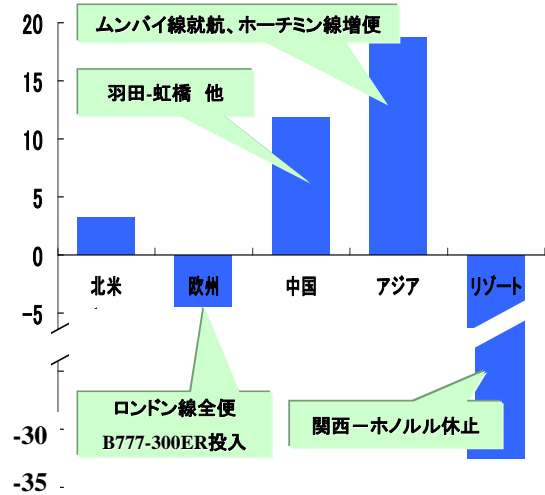
好調なハイイールド旅客需要による増収

営業収入・RPK・イールドの推移



収益性を重視した路線展開の継続

下期方面別生産量(ASK)伸び率(対前年%)



○国際旅客事業はここ数年来、ビジネス需要を重視したネットワークの展開やプロダクト&サービスの強化をしました。その結果、旅客数の増加とイールドの向上を達成し、大幅な増収を継続しています。

○今年度についても、北米、アジア路線を中心に好調を持続しています。

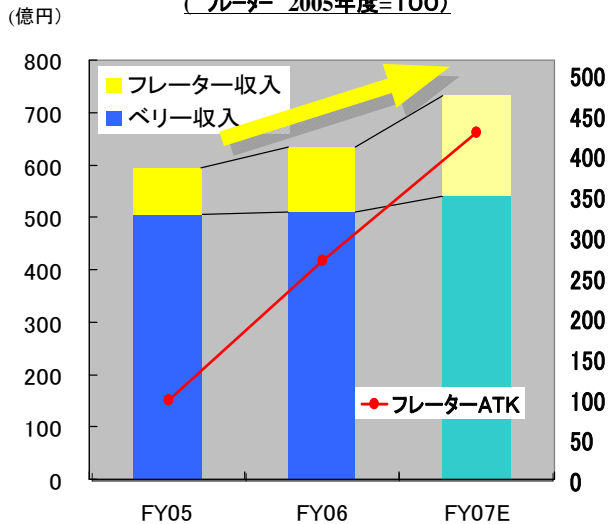
○下期は、主として羽田ー上海(虹橋)、成田ームンバイなどの新規路線の展開により、中国、アジア方面へのネットワーク拡大を図る一方、成田ーロンドン線の全便に省燃費機材のB777-300ER型機を導入するなど、燃油高騰に対応した収益性の向上を図ります。

貨物事業：基本ネットワークの確立による事業インフラの整備

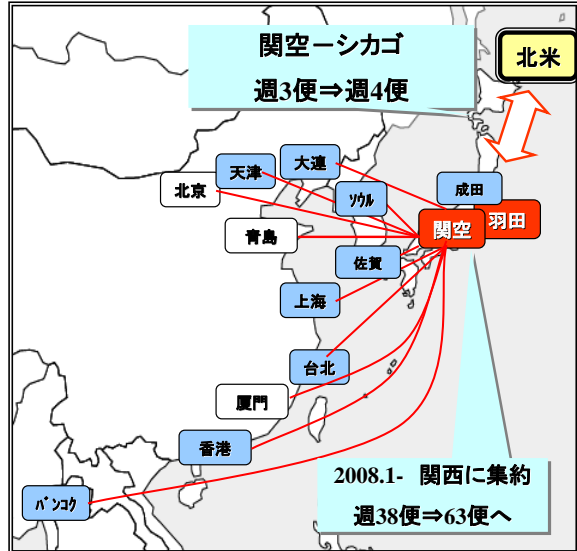
フレーター増強による増収

国際貨物収入・フレーターATKの推移

(フレーター 2005年度=100)



関空をハブにネットワーク強化



都市名 ウィークデーデイリー(出発、到着いずれか週5便以上、コードシェア含む) 7

○貨物事業は、貨物専用機(フレーター)路線網の強化により、大幅な輸送重量の拡大と増収の達成を目指しています。

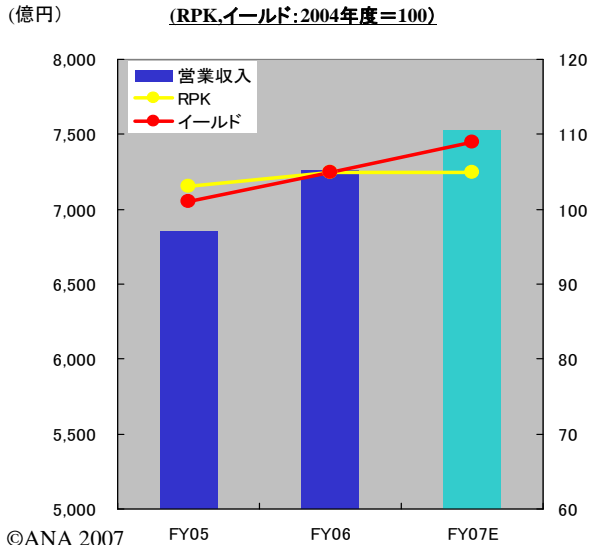
○来年1月から中部国際空港発着の貨物便を、一部を除いて関西国際空港に集約し、高需要路線の運航頻度を高めることで、アジアや日本国内からの貨物の集積を高め、北米向け輸送サービスの充実を図っていきます。

○このように事業基盤となる基本ネットワークの構築を着実に実行するとともに、2009年度内の実現を目指す、沖縄を中継基地としたアジア域内一環輸送システムの準備を進めながら、貨物事業の成長を図っていきます。

国内旅客事業：競争激化の中で増収基調堅持

イールド改善による増収

営業収入・RPK・イールドの推移



収益性の更なる向上へ

新搭乗スタイルの全国展開

- 2007年12月までに全国50空港に展開
- 全面eチケット化
- SKiPサービス利用可能なお客様の拡大



競合路線の対策

ネットワークの効率化

- 不採算路線を休止し、高収益路線に資源投下
- 乗継運賃の導入による旅客利便性の向上

○国内旅客事業は、今年4月からの運賃値上げとスーパーシートプレミアムの利用促進、適切なイールドマネージメントにより、単価で3.8%の向上を実現し、旅客数が前年を下回る中でも増収を達成しました。

○下期も、競合の激しい路線においては、競争力のある割引運賃設定や需要喚起などで安定的な増収を目指します。

○また次世代搭乗システムを全国展開し、全面eチケット化を推進することで、すべてのお客様に「簡単・便利」を提供します。

○ネットワークの見直しにより、機材稼働の効率を高め、収益性の向上を図ります。休止対象の地方間路線をご利用のお客様には、羽田や伊丹等の主要空港での接続利便を提供するとともに、直行便とほぼ同水準の乗継運賃を導入し、競争力を維持していきます。

顧客ニーズに合わせた商品の強化: 高イールド旅客の更なる獲得へ

スーパーシートプレミアム

2008年4月～

「プレミアムクラス」へ



・小型機にも導入→日本全国2クラス化

B747-400

B777-200,300

B767-300

+

B737-700

B737-800

2009年度末までに

国内線ジェット機の70%に装着

・シートピッチ拡張、ラウンジ提供、機内食の充実

・運賃は1,000～2,000円程度引き上げ

ANAマイレージクラブ

2008年4月～

全面リニューアル



・「距離」「時間」「価値」の視点

～「貯める楽しみ」「使う楽しみ」を追求

距離

・特典航空券の区間距離連動制

時間

・有効期限を36ヶ月に延長

・シーズンリティに応じた特典航空券

価値

・距離と運賃に応じたプレミアムステージ

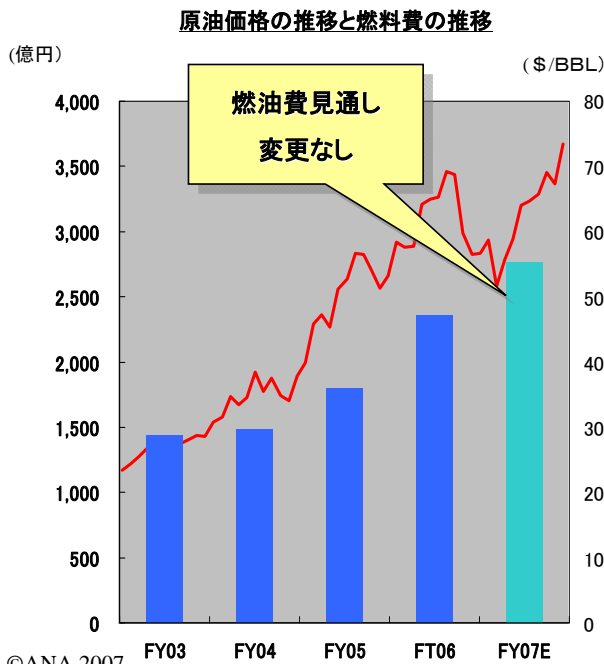
○一層の「プレミアム感」を求める多くのお客様の声にお応えするため、従来の「スーパーシートプレミアム」をより進化させた、『プレミアムクラス』を来年4月から導入します。

○プレミアムクラスの設定機材については、従来の中型機以上から、小型機B737-700型機、-800型機にも拡大し、国内線に使用するジェット機の約70%に装着することにより、国内線の2クラス化を全国に展開します。

○ANAマイレージクラブも、お客様の声と会員データの分析に基づき、従来のスキームの課題や不足点、お客様の声を反映し、来年4月から有効期限の延長や、距離や繁忙に応じた特典航空券の交換マイル数の設定を変更するなど、全面リニューアルを図ります。

○このように顧客ニーズを反映した商品の展開によって、競争力の向上、他社との差別化を図り、顧客満足度を向上させることにより、お客様の囲い込みを進めていきます。

燃油高騰へ適切に対応



燃油費の抑制

- ・計画に沿って着実に燃油ヘッジ
- ・燃料節減対策

省燃費機材への更新

- ・B777-300ER : 今期 4機導入
- ・B737-700 : 今期 6機導入
- ・B747-400 : 今期 5機退役

機動的な価格転嫁

- ・国際線旅客FSC
 - ・国際線貨物FSC
- 2007年10月～

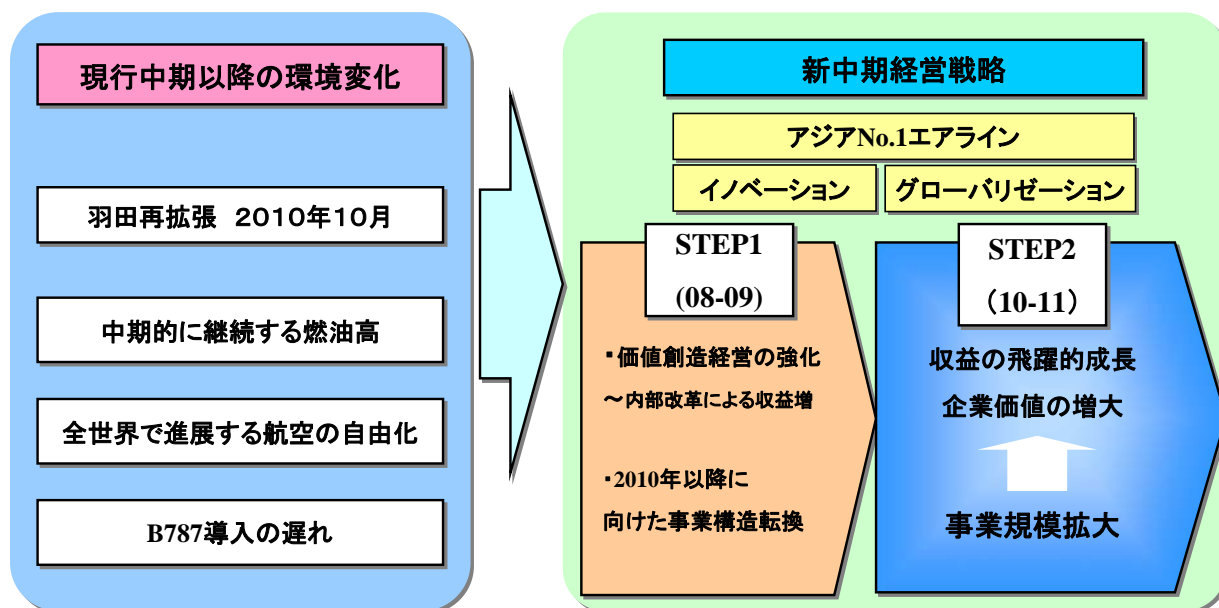
○「環境変化に強い企業体質」の確立に向けて、ヘッジや燃料節減策などの燃油高騰対策に取り組みました。今年度の燃油費は、現在のところ年度当初の見通し内に収まる見込みです。

○ただし、シンガポールケロシンが1バレル100ドルを超えるなど、予断を許さない状況が続いています。引き続き燃油費の抑制に努めていきます。

○省燃費機材への更新は、B777-300ER型機を導入する一方、B747-400型機を5機退役させるなど、着実に進めております。

○運賃については、国際線において10月1日から、旅客、貨物ともFSC(燃油特別付加運賃)の改訂を行いました。今後も燃油価格の動向やお客様へのご負担などを勘案しながら、適切、かつ機動的に実施していきます。

新中期経営戦略策定のポイント



©ANA 2007

11

○当社を取り巻く経営環境は、現在実行中の06-09中期経営戦略以降

- ・羽田拡張が2010年10月に確定したこと
- ・燃油高の継続
- ・航空自由化の大きな流れ
- ・B787の導入遅れ

など大きく変化しています。

○首都圏空港の拡張を契機として起こるであろう、激しい競争に打ち勝つため、

- ・2008-09年を飛躍に向けた構造改革のステップ、
- ・2010年以降を事業規模拡大と飛躍のステップ、と位置づけ

経営ビジョンである「アジアNO.1エアライン」を達成すべく、「イノベーション」と「グローバル化」をキーワードに、現在2008年度から2011年度を対象とした新しい経営戦略を策定中です。年明け以降ご案内する予定です。

ご清聴ありがとうございました。

Thank you.

