

全日本空輸株式会社
2009年3月期第3四半期決算
今後の経営戦略



2009年1月30日

ANAグループの目指すもの

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

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。

▶▶ アジアを代表するとは、

- 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。

目次

2008年度第3四半期決算	P5
2008年度業績見通し	P6
今後の経営戦略	P7
『09年度緊急対策プラン』の概要	P8
2009年度航空運送事業	P9 - 11
(1) 国内旅客事業計画	P9
(2) 国際旅客事業計画	P10
(3) 貨物事業計画	P11
10-13中期経営戦略策定に向けて	P12
今後に向けて	P13

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。

Intentionally Blank

2008年度第3四半期決算

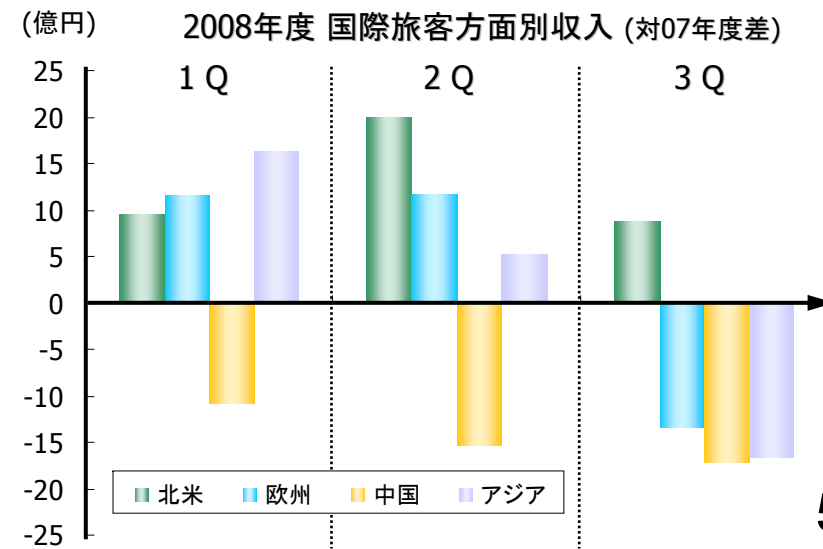
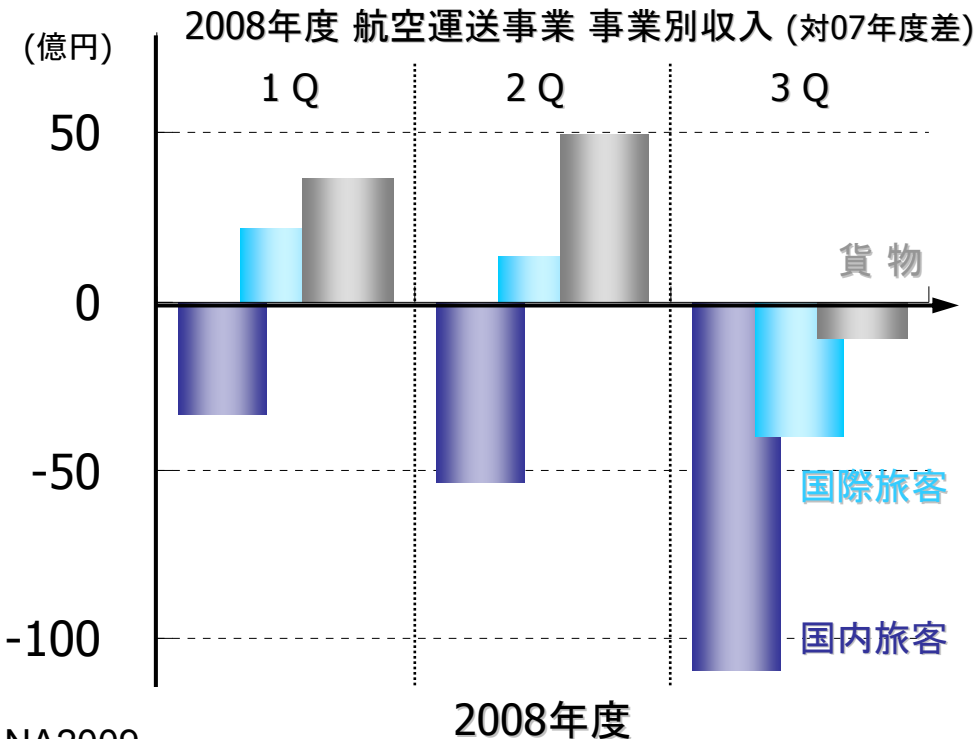
想定を超える大幅な需要減退により減収減益

- 2008年度第3四半期決算のポイント
- 急速な需要減退により全セグメントにおいて減収減益
 - 国際旅客では全方面において需要減退が顕在化
 - 下期の緊急コスト削減策は着実に実行

2008年度第3四半期業績

	第3四半期累計	前年同期差
売上高	11,074	△341
航空運送事業	9,782	△190
営業利益	403	△536
航空運送事業	376	△496
経常利益	227	△560
当期純利益	94	△1,085
EBITDA	1,238	△402

(単位: 億円)



2008年度業績見通し

需要低下の継続を見込み通期業績見通しを修正

08年度第4四半期の取組み

- 事業計画の修正を行い、更なる供給調整を実施
- 下期の緊急コスト削減策に加えて新たに第4四半期追加コスト削減策を実施

2008年度通期業績予想

	前回予想	今回予想	前回差
売上高	14,600	14,000	△600
航空運送事業	13,020	12,370	△650
営業利益	550	80	△470
航空運送事業	520	55	△465
経常利益	290	△100	△390
当期純利益	170	△90	△260
配当	3円	未定	-

(単位:億円)

第4四半期の更なる取組みの内容 収支改善 約20億円

更なる供給調整 (09.02 ~)

- ムンバイ線減便 (デイリー運航 ⇒ 週3便)
- 関西-大連・瀋陽休止
- 成田-上海減便 (1日3便 ⇒ 1日2便)
- 成田-バンコク小型化 (B777 ⇒ B767)

+

追加コスト削減策

- 役員報酬削減
- 宣伝費・販売管理費削減
- その他管理可能費削減

今後の経営戦略

世界同時不況に対して『09年度緊急対策プラン』を策定

本格的な世界同時不況の到来
09年経済成長率予測:
日本 -1.4%; 米国 -1.6%; 欧州 -1.2%; 中国 +7.1%

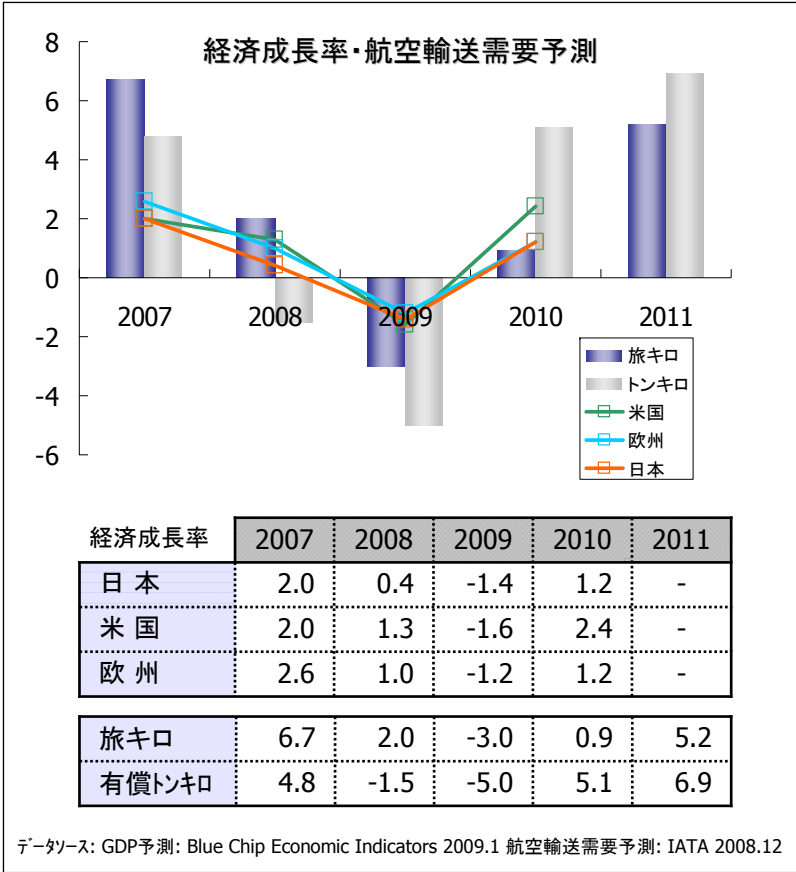
航空業界への深刻な打撃
09年度航空需要予測: 旅キロ -3.0%; トンキロ -5.0%

直近の危機を乗り越え、今後の首都圏空港
再拡張の準備をすすめていくことが必要

短期的 対策・戦略 中期的



* 次期中期経営戦略(2010-13年度)の仮称



『09年度緊急対策プラン』の概要

事業見直しと収益性改善により早期に事業構造の転換を図る

『09年度緊急対策プラン』の柱

需要減少に応じた事業の見直し

- 需要動向を見据えた路線の見直しと供給調整
- 生産資源の再配置による収益性の向上
- 2010年度の首都圏空港拡張に向けた準備

コスト面での事業構造の抜本的強化

- 固定費を中心とする過去最大のコスト削減
- イノベーションの一層の推進によるコスト効果の追求
(業務構造改革、旅客サービス改革、空港オペレーション改革)

投資の抑制

- 事業規模の見直しに対応して規模の圧縮と時期の先送り
- 省燃費機材の導入、イノベーションの投資は優先課題として継続

経営環境の変化に適切に対処して直近の危機を乗り越え、2010年度に繋げる

09年度国内旅客事業計画

生産資源の再配置によるネットワーク収益性の向上と競争力の強化

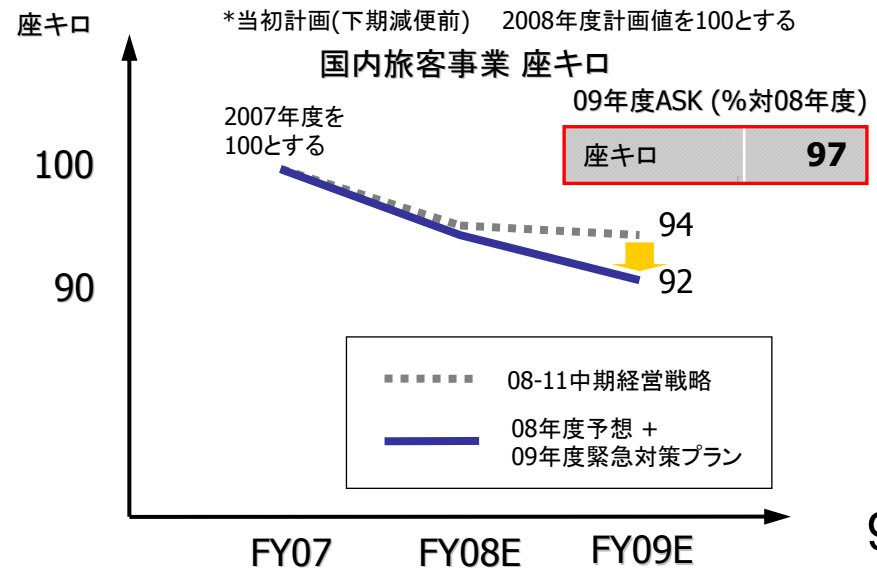
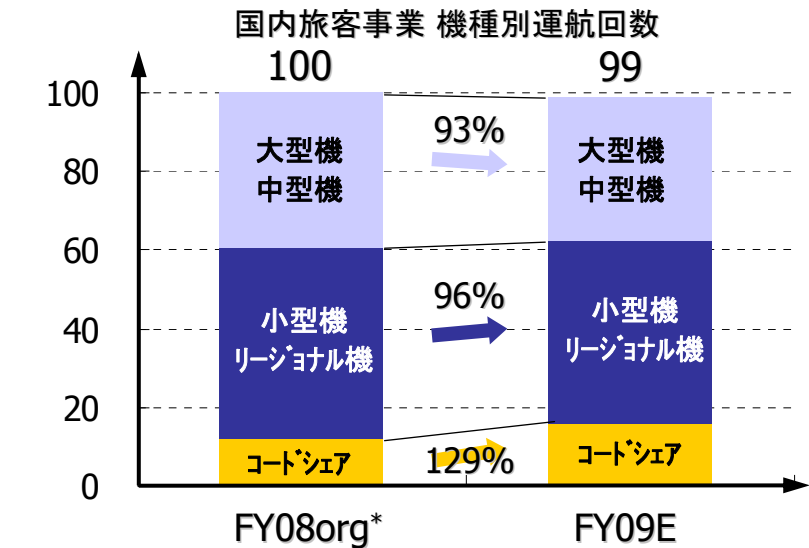
2009年度の対策

- 生産資源の有効活用による路線再編
- 競合路線における収益性と競争力の強化
- ローカル路線の季節運航化とコードシェアの活用

ネットワーク収益力の強化

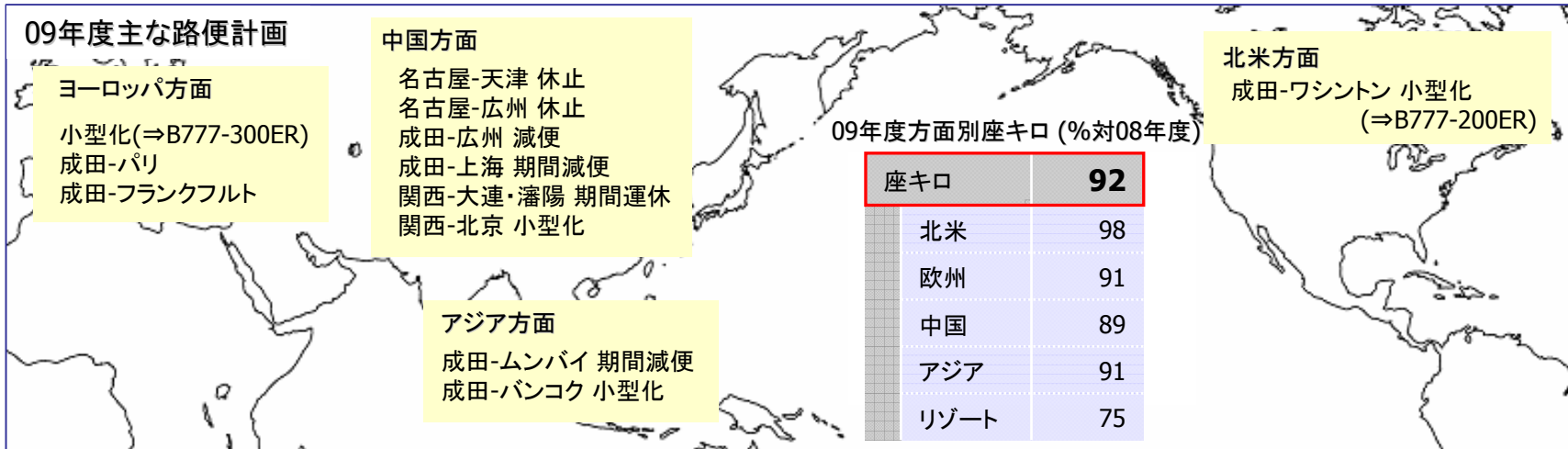
主な休止・減便	主な増便・再開
<ul style="list-style-type: none"> 神戸-仙台 休止 羽田-神戸 関西-羽田・高知 - 松山-鹿児島 中部-福岡・秋田 - 米子・徳島 神戸-沖縄 期間減便 札幌-新潟・岡山・広島 関西-女満別 	<ul style="list-style-type: none"> 羽田-札幌 } 増便 伊丹-成田 } 増便 新潟-沖縄 通年化 福岡-仙台 } 再開 福岡-石垣 } 再開

注: 減便と季節運航化は括弧で括弧されている。



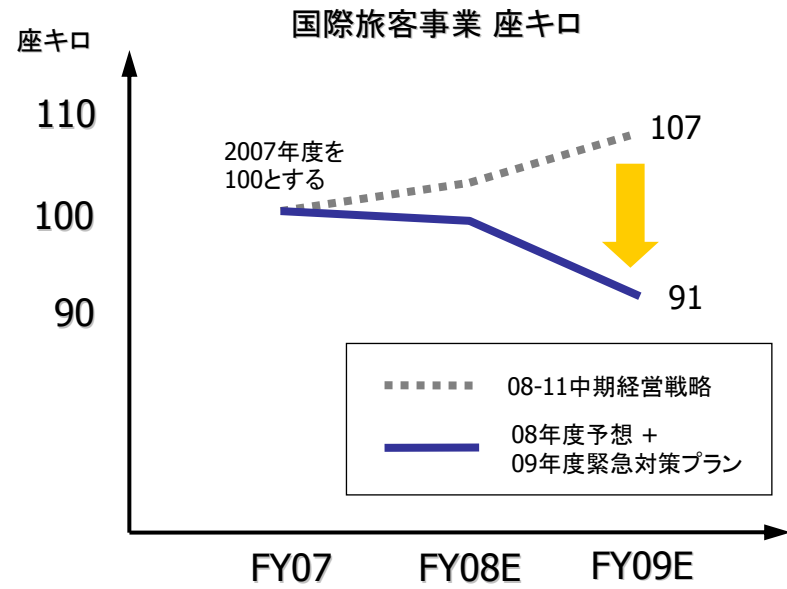
09年度国際旅客事業計画

需要に応じた供給削減と収益性改善のための投入機材の適正化



2009年度の対策

- 急速な需要減速に伴う供給の削減
- 収益性改善のための機材の小型化
- 需給バランス変化に伴う中国路線の削減



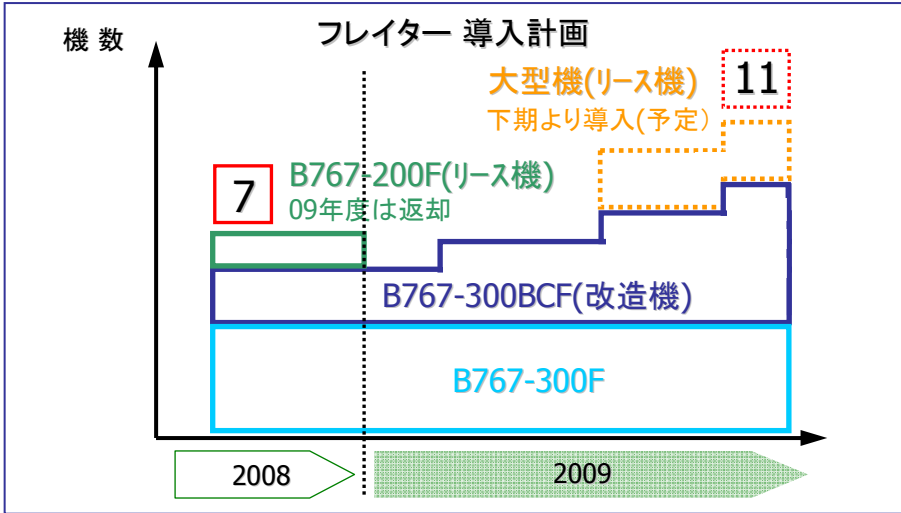
09年度貨物事業計画

需要動向を見据えて09年度下期よりネットワークを柔軟に拡充

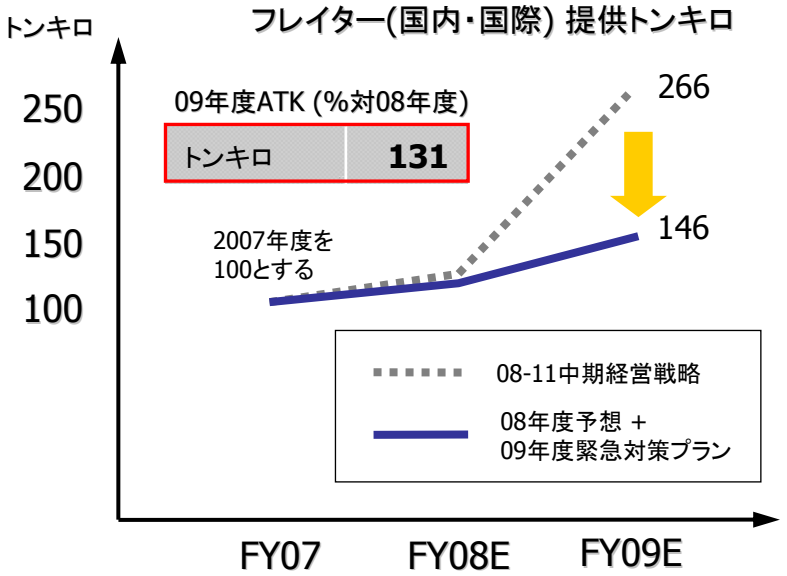
2009年度の対策

需要動向を見据えた供給計画の減速化

- 大型機導入の半年延期
- 沖縄ハブモデルの開始



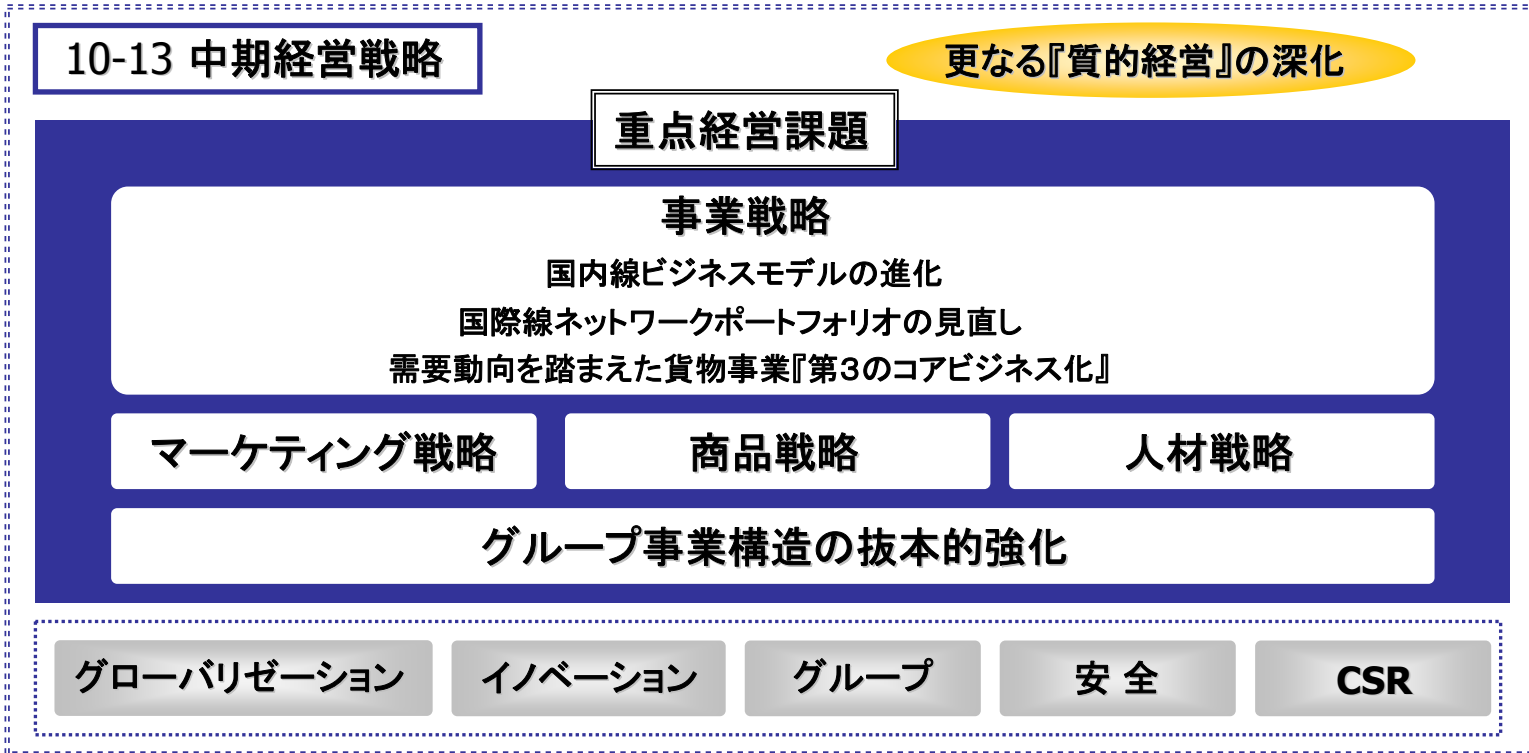
* 天津は2009.03より開始予定



10-13中期経営戦略策定に向けて

経営ビジョンの達成に向けた今後の重点課題

経営ビジョン「品質」「顧客満足」「価値創造」でアジアNo.1の達成



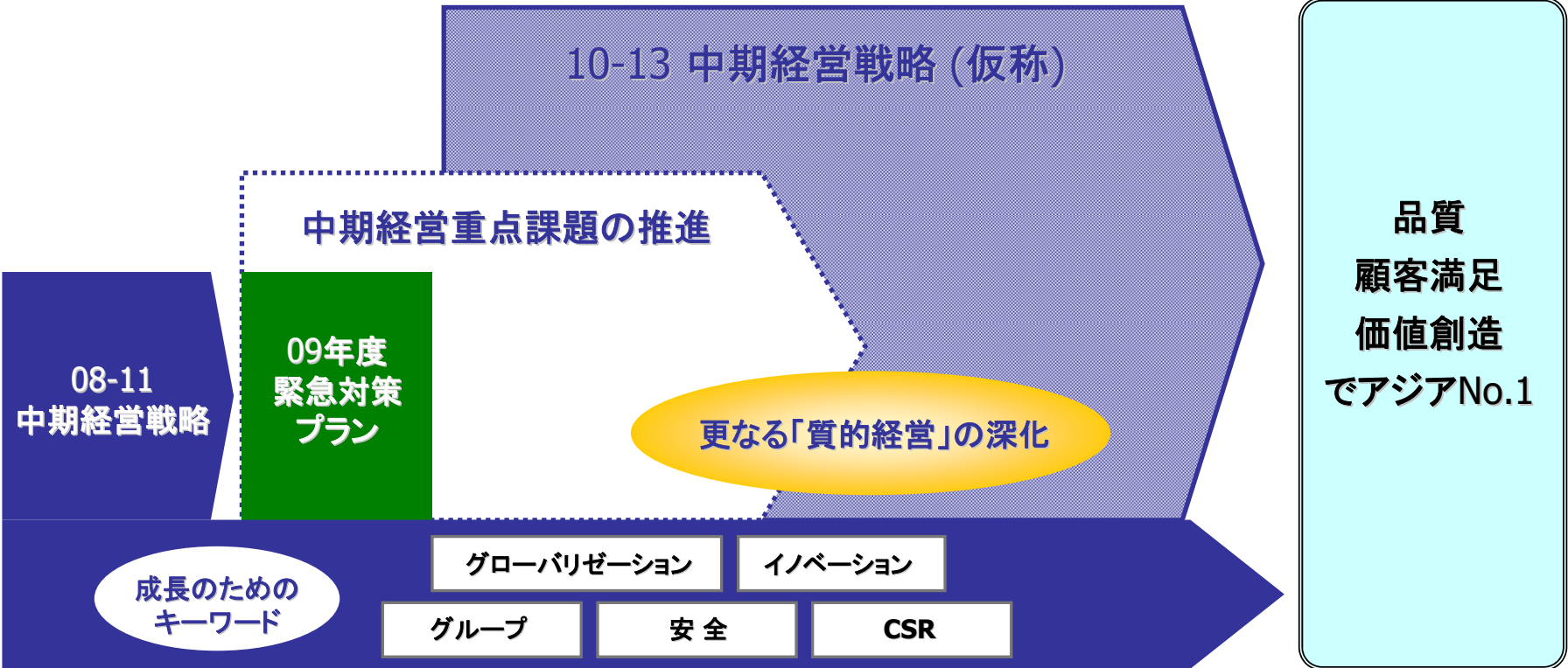
成長の機会と強み



今後に向けて

中期経営重点課題をベースに『10-13 中期経営戦略』を策定予定

2008 2009 2010 2011 2012 2013



ご清聴ありがとうございました。

Thank you.

当資料はホームページでもご覧いただけます。

This material is available on our website.

<http://www.ana.co.jp>

[日本語] IR情報 → IR資料室



全日本空輸株式会社 IR推進室

電話番号 03(6735)1030(代) FAX 03(6735)1185 メールアドレス ir@ana.co.jp₁₄