

全日本空輸株式会社 2009年3月期 決算説明会

【第1部】



2009年4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年度決算	P5
今後の需要の見通し	P6
2009年度 経営の重点課題と経営目標	P7
2009年度 航空運送事業戦略	P8 - 10
2009年度 国内旅客事業戦略	P8
2009年度 国際旅客事業戦略	P9
2009年度 貨物事業戦略	P10
コスト削減の取り組み	P11
投資計画・キャッシュフロー	P12
フリート戦略	P13
今後に向けて	P14

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年度決算

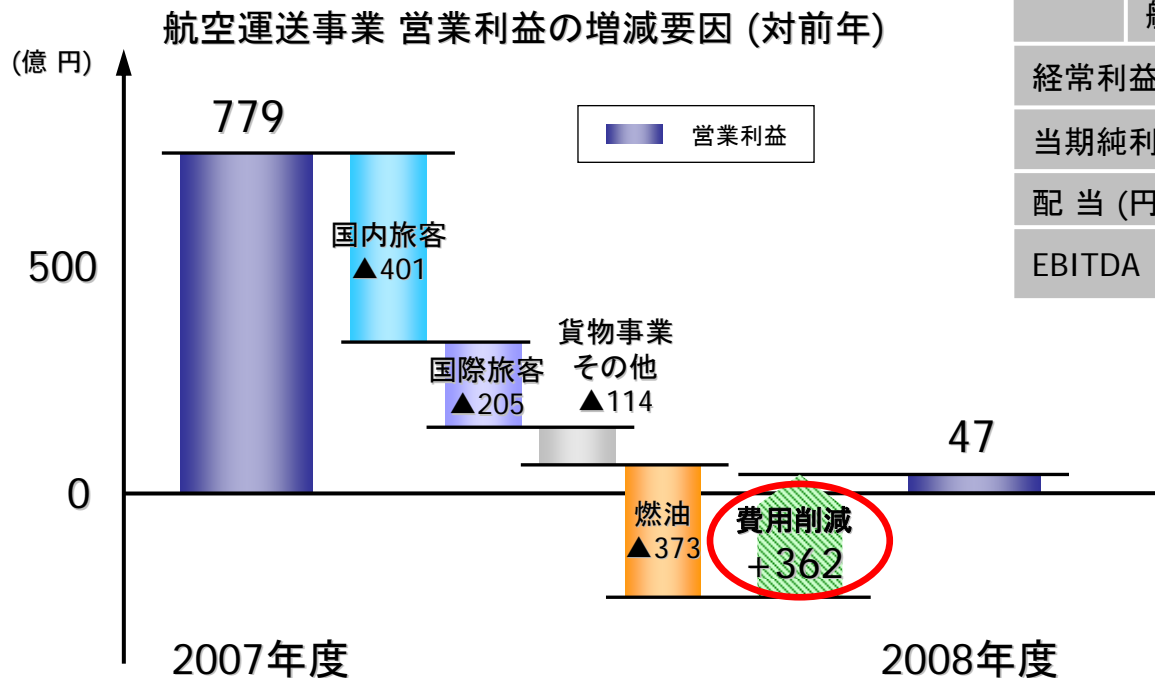
世界同時不況の影響により最終赤字

- 2008年度決算のポイント**
- 急速な需要減退により全セグメントにおいて減収減益
 - 燃油価格・為替相場の乱高下の中、燃油費変動の抑制
 - 下期の緊急コスト削減は着実に実行
 - 営業損益、経常損益は黒字を確保

2008年度 業績と財務指標

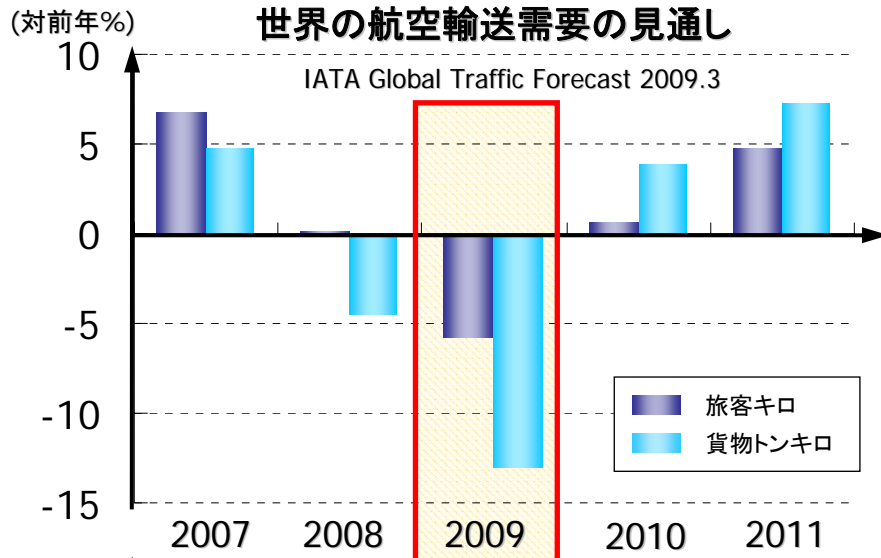
	FY08	前年差
売上高	13,925	▲952
航空運送事業	12,295	▲721
営業利益	75	▲768
航空運送事業	47	▲731
経常利益	0	▲564
当期純利益	▲42	▲684
配当 (円/1株当たり)	1	▲4
EBITDA	1,204	▲807

(億円)



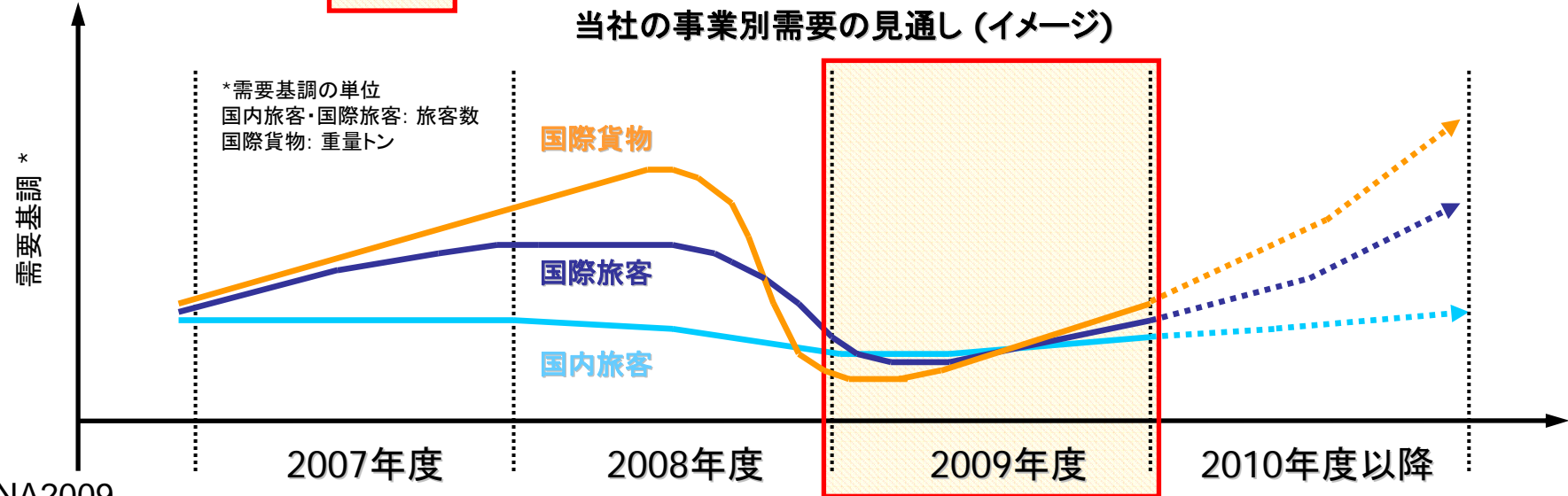
今後の需要の見通し

足元は厳しいが需要は底打ち傾向、09年度後半からの需要回復を見込む



今後の航空需要の見通し

- 世界の旅客需要、貨物需要ともに2009年は大幅な減少、2010年より回復期へ (IATA)
- 当社足元実績について1月以降需要は底打ちしたと見られるが2009年度第1四半期は厳しい状況が続く見込み
- 年度後半より需要回復を見込む



2009年度 経営の重点課題と経営目標

環境の激変に機敏に対応し、黒字化を目指す

2009年度 経営の重点課題

- ✓ マーケットの動向を注視して従来以上に機敏で柔軟な対応を図る
- ✓ 最大限の需要創出を図り可能な限り収入を確保する
- ✓ 収支構造の抜本的な見直しをすすめると同時に過去最大のコスト削減を実施する
- ✓ オペレーションとサービスの品質向上とブランド構築をすすめて競争力強化を図る

09年度緊急対策プランの実行

- ✓ 需要動向に対応した事業計画の見直し
- ✓ 総額730億円*のコスト削減
- ✓ 事業規模に合わせた投資の抑制

* 航空運送事業

2009年度 経営目標

	FY09	前年差
売上高	13,500	▲425
航空運送事業	12,000	▲295
営業利益	350	+274
航空運送事業	325	+277
経常利益	50	+49
当期純利益	30	+72
配当 (円/1株当たり)	未定	-
EBITDA	1,590	+385

(億 円)

為替と燃油 前提

	FY09
為替 (JPY/USD)	95
ドバイ原油 (USD/BBL)	50
シンガポールケロシン (USD/BBL)	63

2009年度 国内旅客事業戦略

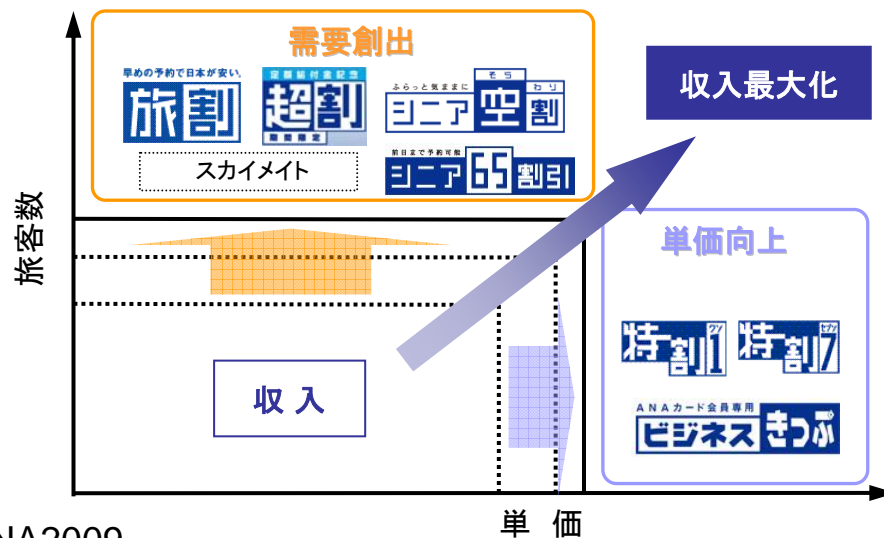
収益力の強化と需要喚起により最大収入を確保

- ### 2009年度 の 取 組 み
- 不採算路線の休止・減便と大阪発着路線の見直し
 - 需要動向に応じた機敏で柔軟な機材・ダイヤ運用
 - 季節運航化と余裕機材の活用による波動需要の獲得
 - 柔軟な運賃設定によるプレジャー需要喚起とビジネス単価の維持向上

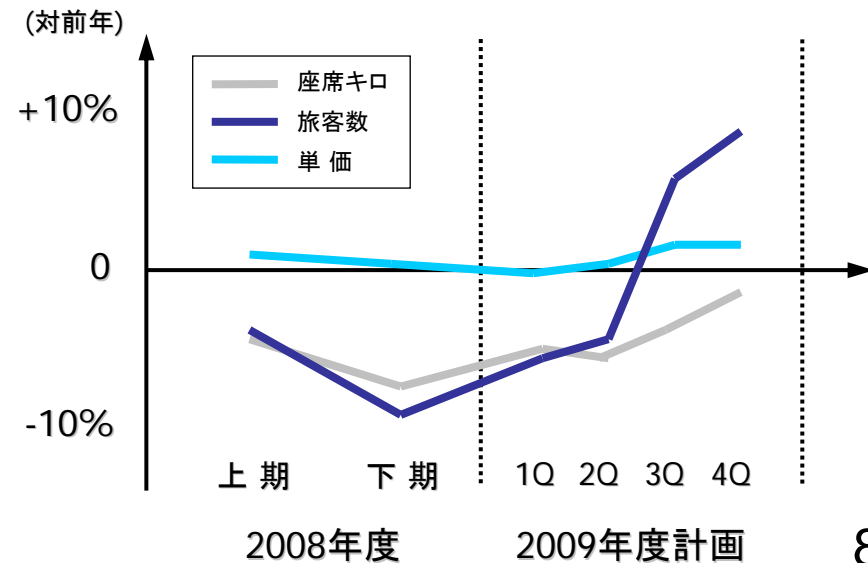
2009年度 国内旅客事業諸元

	対前年比(%)
座席キ口	96.5
旅客数	100.9
単 価	101.2
ユニットレベニュー	105.8
収 入	102.1

柔軟な運賃設定により収入を最大化



下期より改善スピードが加速



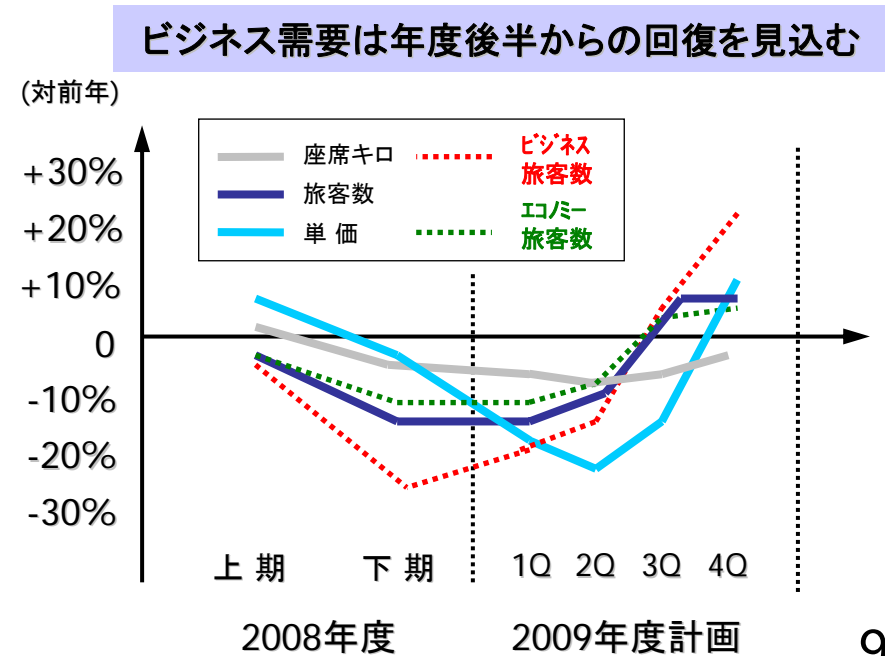
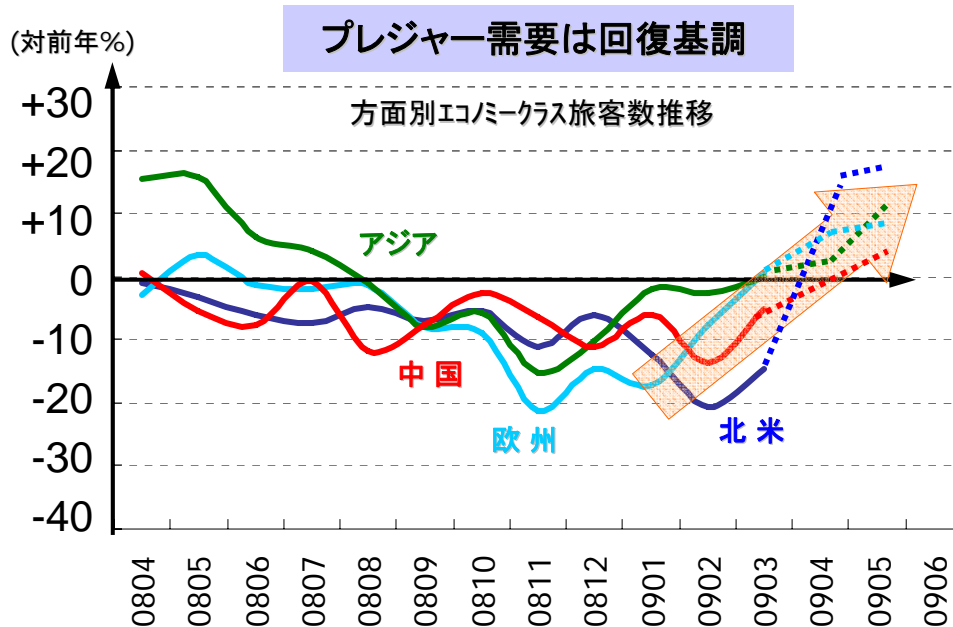
2009年度 国際旅客事業戦略

適切な供給調整と客体別需要喚起により最大収入を確保

- 2009年度 の 取 組 み**
- 需要減退に対応した供給の削減
 - 収益性改善のための機材小型化・欧米全路線B777化
 - 余裕機材の活用による波動需要の獲得
 - 柔軟な運賃設定による収入最大化

2009年度 国際旅客事業諸元

	対前年比(%)
座席キロ	94.0
旅客キロ	97.5
イールド	86.0
ユニットレベニュー	89.2
収入	83.8



2009年度 貨物事業戦略

需要急減に対応しつつ事業基盤を着実に構築

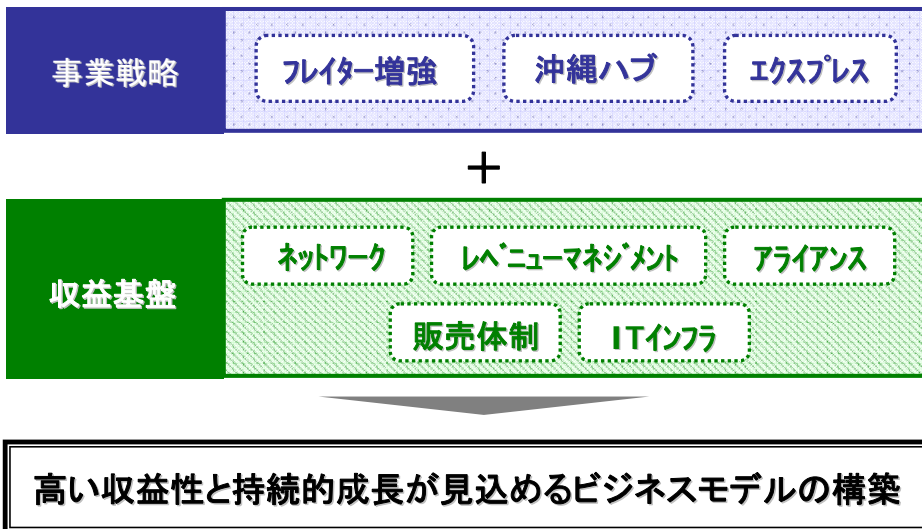
- 2009年度の取組み
- 需要動向を見据えた供給計画の減速化
 - 沖縄貨物ハブの開始
 - OCSとのシナジーを活用したエクスプレス販売体制の構築
 - 提携推進による収入確保
 - ITインフラ、レベニューマネジメント機能の強化

2009年度 国際貨物事業諸元
(下期からの大型フレイター2機導入を含む)

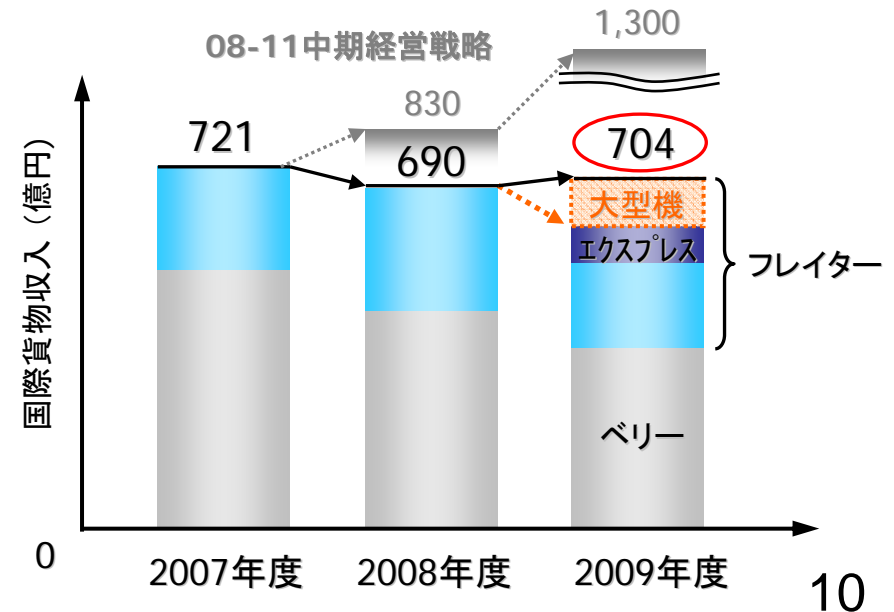
	対前年比(%)
重量トン	121.3
重量当たり単価	84.0
収入	101.9
フレイター提供トンキロ	142.4

国内貨物収入の対前年比(%)は97.7

収益基盤の構築と事業戦略の推進



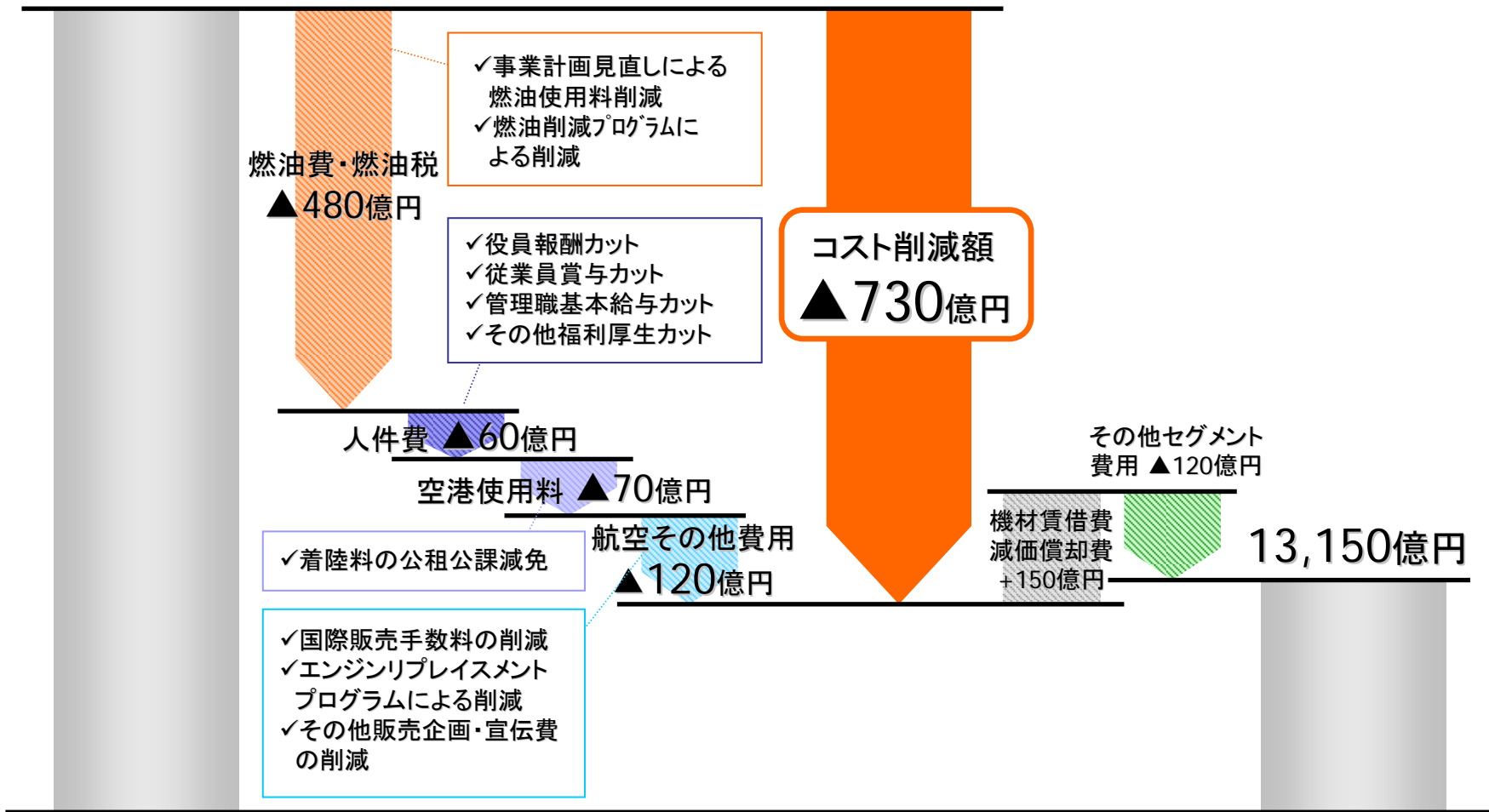
需要急減に対応し展開計画を見直し



コスト削減の取り組み

過去最大規模の730億円のコスト削減を目指す

13,849億円



FY08

連結営業費用

FY09E

投資計画・キャッシュフロー

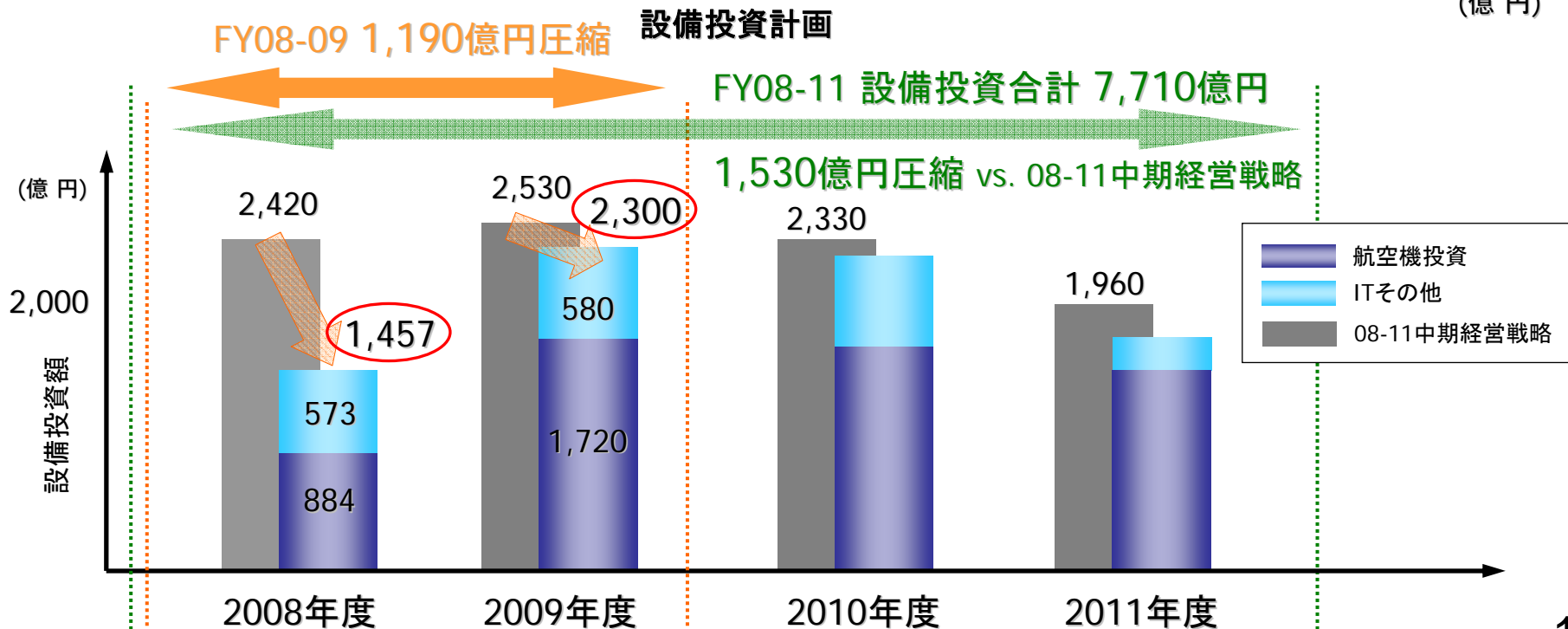
事業規模の見直しに対応して投資を抑制

- 投資計画・キャッシュフロー計画**
- 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
 - 08-09年度の2年間で1,190億円の設備投資圧縮

2009年度 キャッシュフロー計画

	FY09	前年差
営業キャッシュフロー	2,040	+2,437
投資キャッシュフロー	▲2,200	▲1,088
財務キャッシュフロー	430	▲715
減価償却費	1,240	+111
設備投資	2,300	+842

(億円)



フリート戦略

2010年に備えて省燃費機材の導入を継続

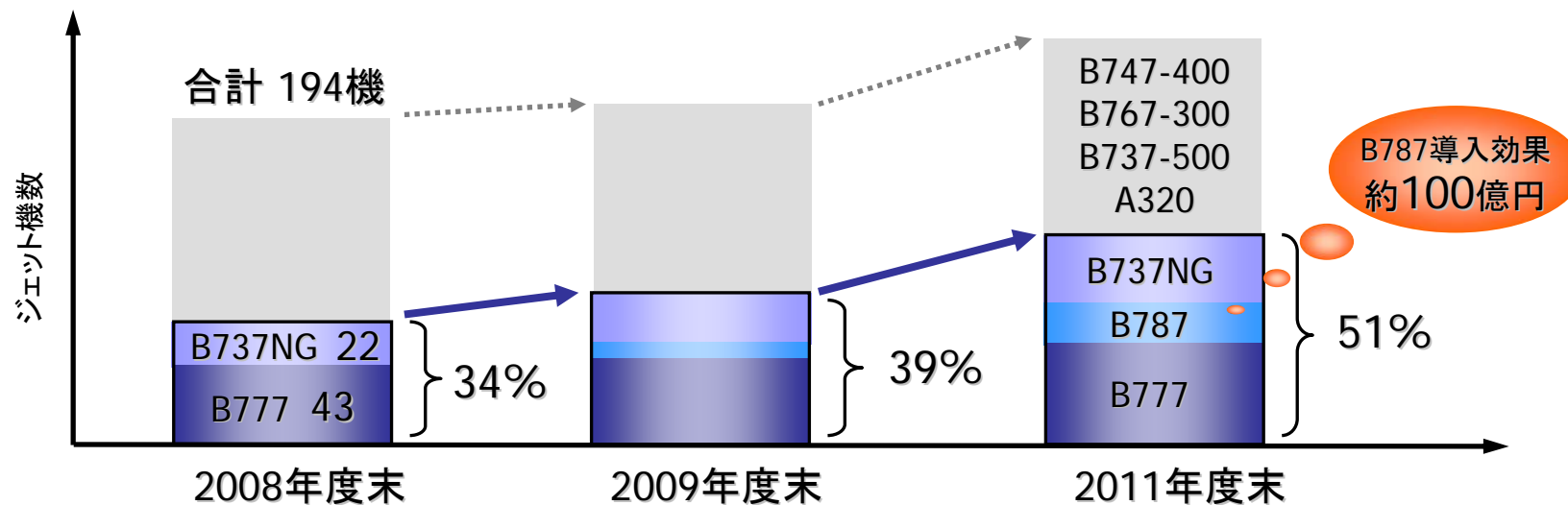
フリート導入計画

- B787を始めとする省燃費機材導入は継続
- 2011年度末には省燃費機材をジェット機の半数以上に
- B787導入効果は2011年度で約100億円 (B767と比較した場合の収支改善効果)

2009年度 フリート導入計画

	導入機数
ボーイング777-300ER	2
ボーイング787	3
ボーイング767-300ER	1
ボーイング767BCF	3
ボーイング737-800	6
ボンバルディアDHC8-Q400	1

省燃費機材の導入計画



*B737NG: B737-700/800

今後に向けて

アジアNO.1のエアラインを目指して～次期中期経営戦略を2009年度下期に発表予定

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度以降
需要モード	危機発生	調整	回復	復帰
事業環境条件	★ 羽田-香港就航 ★ 日英・日仏航空交渉締結	★ 日独航空交渉締結		
フリート		2010.2	B787導入	
空港要件		2010.3	成田拡張 (+2万回)	
			2010.10	羽田拡張 (昼間 +5万回; 深夜早朝 +3万回)
				拡張 (+6万回)
経営戦略	08-11中期経営戦略	09年度緊急対策プラン	次期中期経営戦略	
	成長のためのキーワード	グローバリゼーション	イノベーション	品質 顧客満足 価値創造 アジアNo.1
		グループ	安全	CSR

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 → 決算・IR情報



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.jp