

全日本空輸株式会社 2013年3月期 第3四半期決算説明会

代表取締役社長
伊東 信一郎

常務取締役
殿元 清司

2013年2月1日



目次

I. 2013年3月期 第3四半期決算

業績ハイライト	P.4
連結決算概要(経営成績)	P.5
連結決算概要(財政状態)	P.6
連結決算概要(キャッシュフロー)	P.7
連結決算概要(セグメント別実績)	P.8
航空運送事業(収入・費用)	P.9
航空運送事業(営業利益増減要因)	P.10
航空運送事業(国内・国際旅客事業)	P.11-15
航空運送事業(国内・国際貨物事業)	P.16-18

II. 補足資料

燃油・為替	P.21
為替変動の収支影響	P.22
国際旅客 方面別実績	P.23
国際貨物 方面別実績	P.24
運用航空機数	P.25

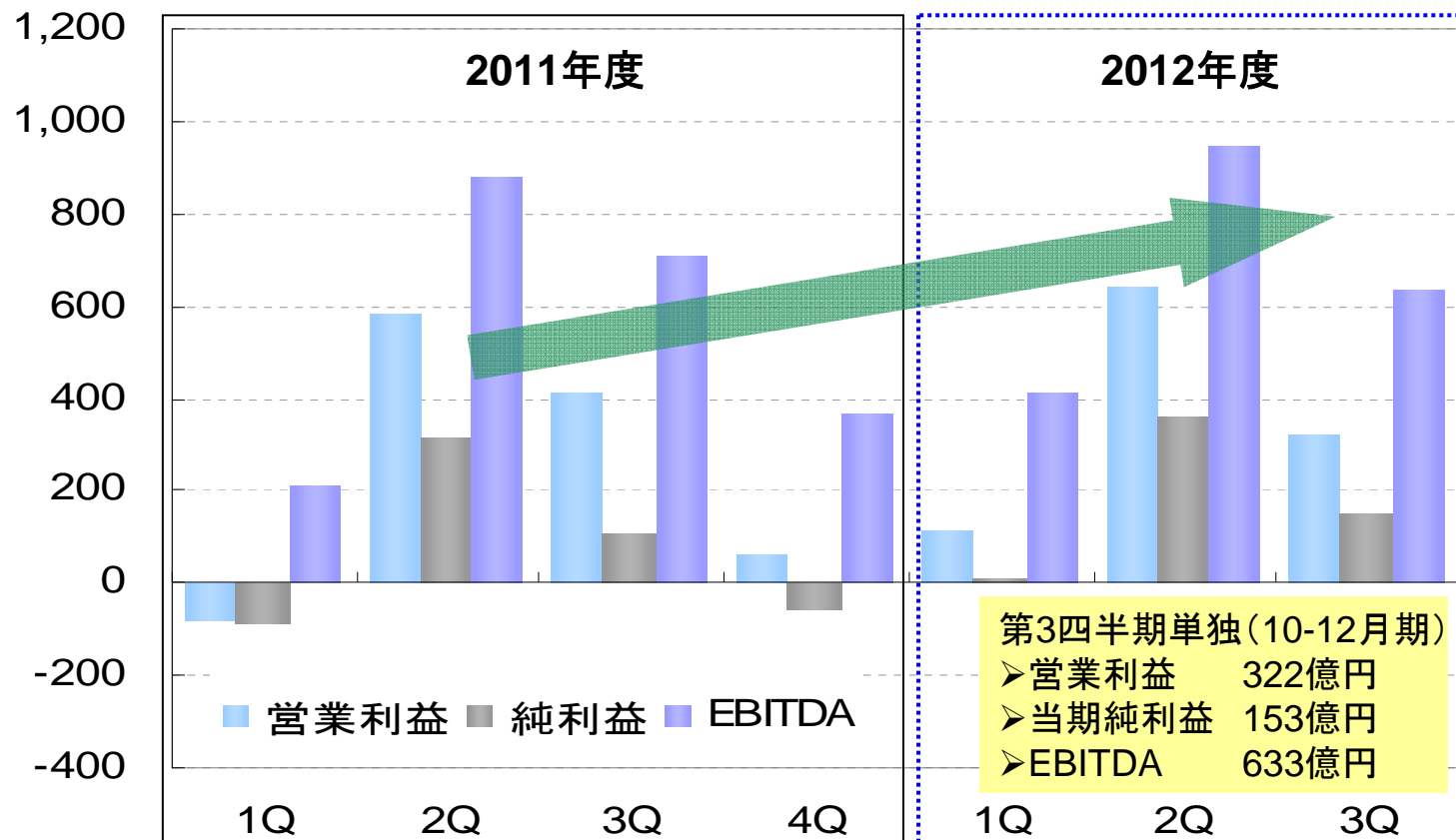
I . 2013年3月期 第3四半期決算



業績ハイライト

当第3四半期と前年度各四半期の業績比較

- ▶ 第3四半期累計での連結営業利益は、1,075億円(前年同期比で +163億円)。
- ▶ 当期純利益は522億円(同 +184億円)、EBITDAは1,990億円(同 +195億円)。



連結決算概要

経営成績

	前年同期 1-3Q/FY11	第3四半期累計 1-3Q/FY12	前年差 Difference	第3四半期 3Q/FY12	前年差 Difference
営業収入 Operating Revenues	10,698	11,321	+ 622	3,789	+ 139
営業費用 Operating Expenses	9,787	10,246	+ 459	3,467	+ 227
営業利益 Operating Income	911	1,075	+ 163	322	△ 87
営業利益率 Op. Margin (%)	8.5	9.5	+ 1.0	8.5	△ 2.7
営業外損益 Non-Op. Gains/Losses	△ 196	△ 184	+ 12	△ 65	+ 6
経常利益 Recurring Income	714	891	+ 176	257	△ 81
特別損益 Extraordinary Gains/Losses	4	△ 7	△ 12	△ 4	△ 2
当期純利益 Net Income	337	522	+ 184	153	+ 43
少数株主損益調整前当期純利益 Net Income Before Minority Interests	340	515	+ 175	149	+ 38
その他包括利益 Other Comprehensive Income	△ 209	△ 25	+ 184	123	+ 45
包括利益 Comprehensive Income	130	489	+ 359	272	+ 84

単位：億円 (¥100Million)

連結決算概要

財政状態

	前期末 Mar 31, 2012	第3四半期末 Dec 31, 2012	前年度期末差 Difference
総資産 Assets	20,025	21,683	+ 1,657
自己資本 Shareholders' Equity	5,490	7,643	+ 2,153
自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%)	27.4	35.2	+ 7.8
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	9,636	9,220	△ 416
D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times)	1.8	1.2	△ 0.5
純有利子負債残高* Net Interest Bearing Debts	6,846	4,348	△ 2,498

単位: 億円 (¥100Million)

* 純有利子負債残高: 有利子負債残高-(流動資産(現金及び預金+有価証券))

** オフバランスリース債務額1,404億円(前年度末1,553億円)を含むD/Eレシオは1.4倍(前年度末2.0倍)となります。

連結決算概要

キャッシュフロー	前年同期 1-3Q/FY11	第3四半期累計 1-3Q/FY12	前年差 Difference
営業キャッシュフロー Cash Flow from Operating Activities	1,607	1,667	+ 60
投資キャッシュフロー Cash Flow from Investing Activities	△ 923	△ 4,725	△ 3,802
財務キャッシュフロー Cash Flow from Financing Activities	384	1,152	+ 768
現金及び現金同等物の増減額 Net Increase or Decrease	1,066	△ 1,903	△ 2,970
現金及び現金同等物の期首残高 Cash and Cash Equivalent at the beginning	2,016	2,658	} △ 1,893**
現金及び現金同等物の期末残高 Cash and Cash Equivalent at the end	3,082	765	
減価償却費 Depreciation and Amortization	883	914	+ 31
設備投資額(固定資産のみ) Capital Expenditures	788	1,123	+ 334
実質フリーキャッシュフロー (3ヶ月超の定期・譲渡性預金を除く) Substantial Free Cash Flow (excluding periodic/negotiable deposits of more than 3 months)	1,052	915	△ 136
EBITDA*	1,794	1,990	+ 195
EBITDAマージン EBITDA Margin(%)	16.8	17.6	+ 0.8

単位: 億円 (¥100Million)

連結決算概要

セグメント別実績

		前年同期 1-3Q/FY11	第3四半期累計 1-3Q/FY12	前年差 Difference	第3四半期 3Q/FY12	前年差 Difference
売上高 Revenues	航空運送事業 Air Transportation	9,575	10,107	+ 531	3,387	+ 122
	旅行事業 Travel Services	1,194	1,236	+ 42	393	△ 16
	報告セグメント計 Total for Reporting Segments	10,770	11,344	+ 574	3,780	+ 106
	その他 Other	1,036	1,116	+ 79	380	+ 22
	調整額 Adjustment	△ 1,107	△ 1,139	△ 31	△ 372	+ 10
	合計(連結) Total	10,698	11,321	+ 622	3,789	+ 139
営業利益 Operating Income	航空運送事業 Air Transportation	835	984	+ 148	288	△ 90
	旅行事業 Travel Services	37	43	+ 6	13	△ 4
	報告セグメント計 Total for Reporting Segments	873	1,028	+ 154	301	△ 94
	その他 Other	35	47	+ 12	20	+ 7
	調整額 Adjustment	3	△ 0	△ 3	△ 0	△ 0
	合計(連結) Total	911	1,075	+ 163	322	△ 87

単位: 億円 (¥100Million)

航空運送事業

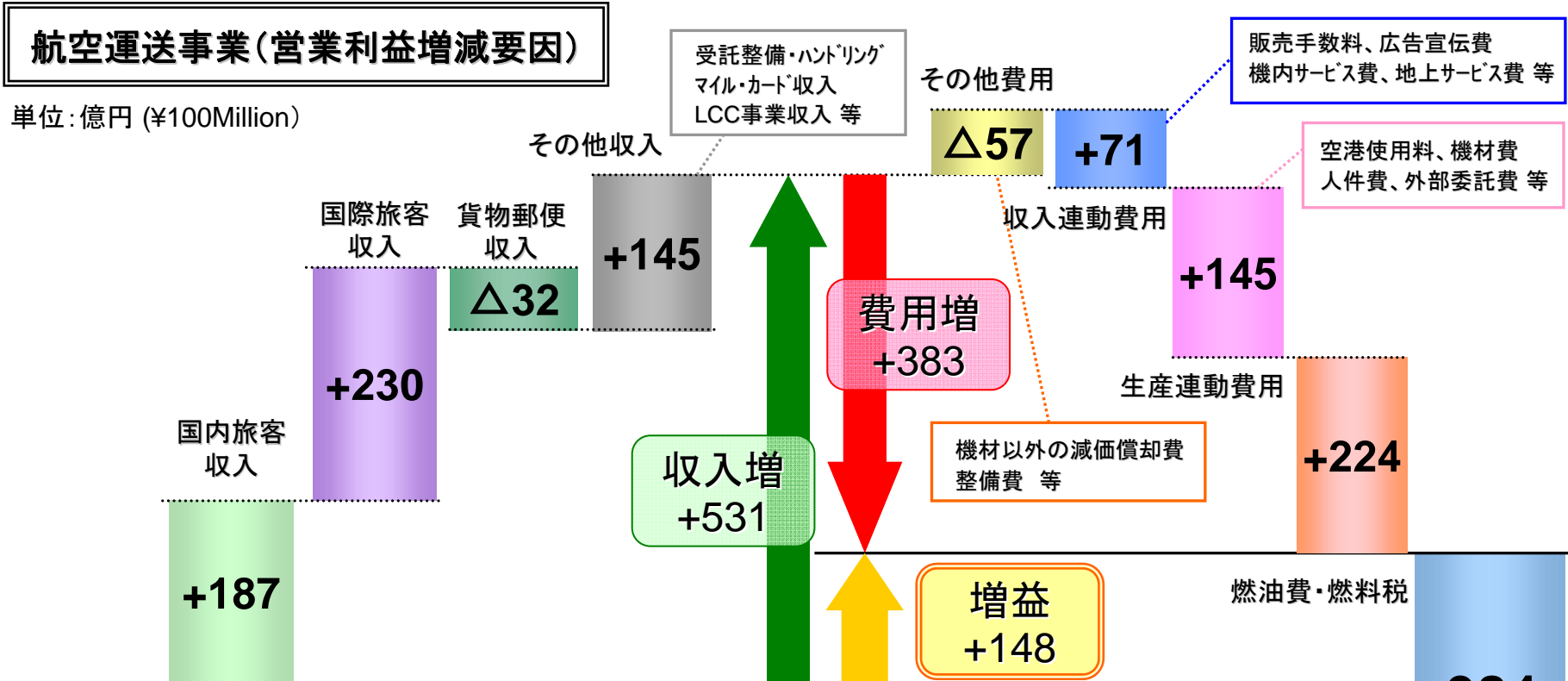
収入・費用		前年同期 1-3Q/FY11	第3四半期累計 1-3Q/FY12	前年差 Difference	第3四半期 3Q/FY12	前年差 Difference
営業収入 Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	4,972	5,160	+ 187	1,730	+ 35
	国際線旅客 International Passengers	2,419	2,649	+ 230	851	+ 28
	貨物郵便 Cargo and Mail	978	945	△ 32	338	+ 9
	その他 Others	1,205	1,351	+ 145	467	+ 48
	合計 Total	9,575	10,107	+ 531	3,387	+ 122
営業費用 Operating Expenses	燃油費及び、燃料税 Fuel and Fuel Tax	1,983	2,208	+ 224	763	+ 118
	空港使用料 Landing and Navigation Fees	709	767	+ 58	255	+ 17
	航空機材賃借費 Aircraft Leasing Fees	498	528	+ 29	176	+ 8
	減価償却費 Depreciation and Amortization	868	900	+ 32	306	+ 12
	整備部品・外注費 Aircraft Maintenance	333	330	△ 3	119	+ 17
	人件費 Personnel	1,837	1,837	+ 0	616	+ 20
	販売費 Sales Commission and Promotion	476	528	+ 52	178	+ 17
	外部委託費 Contracts	648	647	△ 0	216	△ 1
	その他 Others	1,384	1,373	△ 10	465	+ 1
	合計 Total	8,739	9,122	+ 383	3,098	+ 212
営業利益	営業利益 Operating Income	835	984	+ 148	288	△ 90

単位：億円 (¥100Million) 9

航空運送事業

航空運送事業(営業利益増減要因)

単位: 億円 (¥100Million)



コスト構造改革 進捗状況	年度計画	
	年度計画	1-3Q累計実績
生産性向上	80	60
投資適正化	10	10
営業改革	30	25
業務改革等	70	40
計	190	135

FY11 1-3Q
営業利益

FY12 1-3Q
営業利益

航空運送事業

国内旅客事業(実績)

	前年同期 1-3Q/FY11	第3四半期累計 1-3Q/FY12	前年比 % Y/Y	第3四半期 3Q/FY12	前年比 % Y/Y
座席キロ(百万) Available Seat Km (million)	42,719	44,561	+ 4.3	14,834	+ 3.6
旅客キロ(百万) Revenue Passenger Km (million)	26,168	27,845	+ 6.4	9,509	+ 4.3
旅客数(千人) Passengers (thousands)	29,552	31,568	+ 6.8	10,795	+ 4.4
座席利用率(%) Load Factor (%)	61.3	62.5	+ 1.2*	64.1	+ 0.4*
旅客収入(億円) Passenger Revenues (¥100million)	4,972	5,160	+ 3.8	1,730	+ 2.1
ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ASK)	11.6	11.6	△ 0.5	11.7	△ 1.5
イールド(円) Yield (¥/RPK)	19.0	18.5	△ 2.5	18.2	△ 2.1
単価(円) Unit Price (¥/Passenger)	16,827	16,348	△ 2.8	16,026	△ 2.2

*座席利用率のみ前年差

※ AirAsia Japanは上記データには含まれませんが、当第3四半期(累計)における輸送実績は、座席キロは383百万席キロ、旅客キロは238百万人キロ、旅客数は210千人、利用率は62.0% となりました。

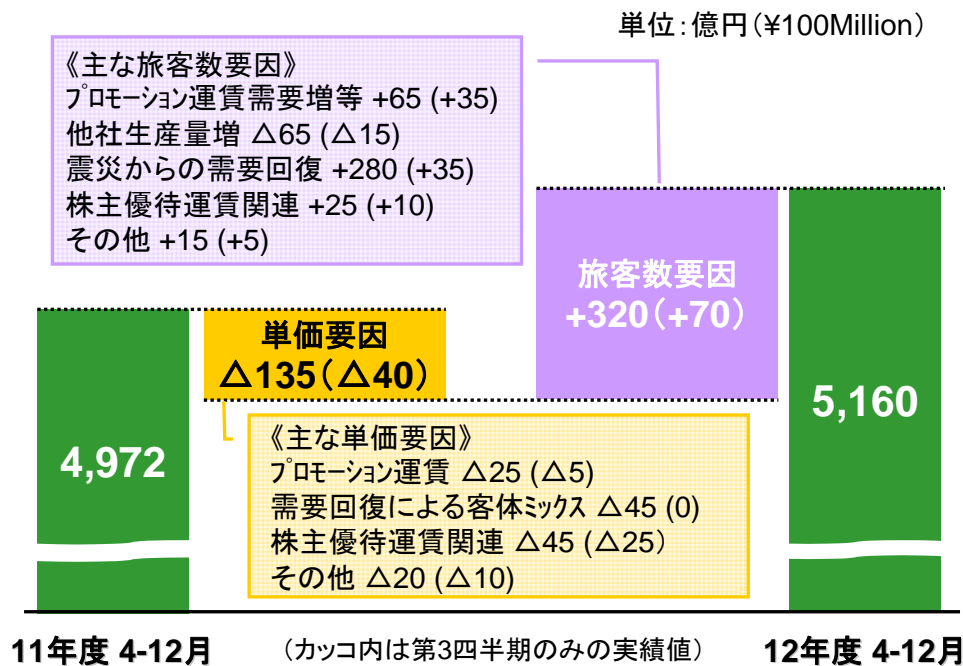
航空運送事業

国内旅客事業(事業動向)

(AirAsia Japan含まず)

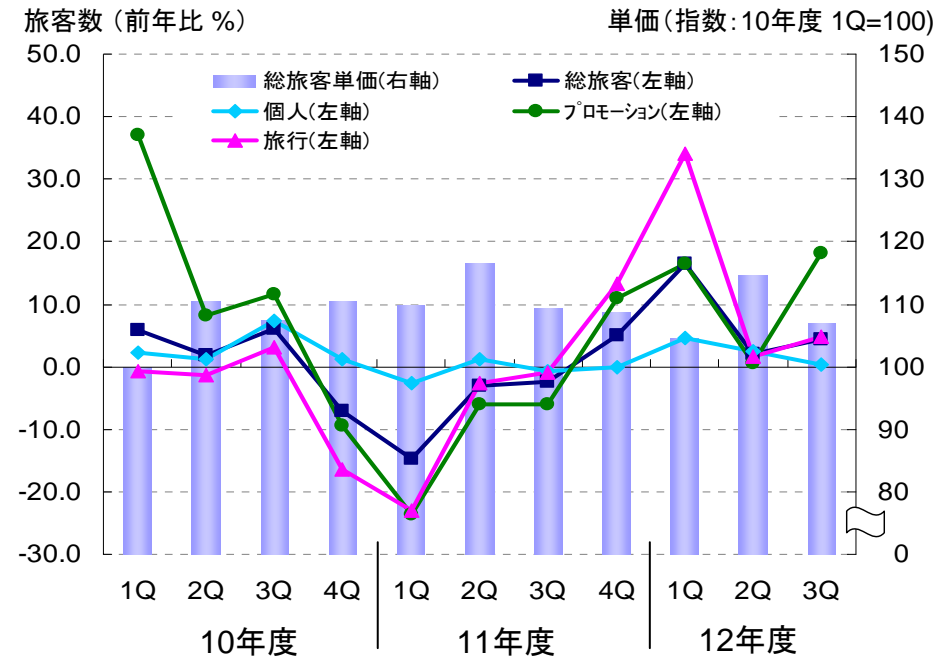
第3四半期累計 収入増減要因

- ✓ 震災からの需要回復に加え、プロモーション運賃による需要喚起策を推進し、旅客数要因で大幅増収



四半期別 客体別旅客数・単価推移

- ✓ 旅客数は、プロモーション・旅行旅客を積極的に取り込み堅調に推移



当四半期 トピックス:

- 10月18日 那覇空港に、国内初LCC専用ターミナルがオープン (10月17日付 リリース)
- 11月6日 panda Flight Academy、指定航空従事者養成施設として国土交通大臣より認可 (11月6日付 リリース)

航空運送事業

国際旅客事業(実績)

	前年同期 1-3Q/FY11	第3四半期累計 1-3Q/FY12	前年比 % Y/Y	第3四半期 3Q/FY12	前年比 % Y/Y
座席キロ(百万) Available Seat Km (million)	25,543	28,218	+ 10.5	9,727	+ 12.8
旅客キロ(百万) Revenue Passenger Km (million)	18,594	21,395	+ 15.1	7,053	+ 10.4
旅客数(千人) Passengers (thousands)	4,328	4,769	+ 10.2	1,457	△ 2.0
座席利用率(%) Load Factor (%)	72.8	75.8	+ 3.0*	72.5	△ 1.6*
旅客収入(億円) Passenger Revenues (¥100million)	2,419	2,649	+ 9.5	851	+ 3.5
ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ASK)	9.5	9.4	△ 0.9	8.8	△ 8.2
イールド(円) Yield (¥/RPK)	13.0	12.4	△ 4.8	12.1	△ 6.3
単価(円) Unit Price (¥/Passenger)	55,888	55,554	△ 0.6	58,428	+ 5.6

*座席利用率のみ前年差

※ AirAsia Japanは上記データには含まれませんが、当第3四半期(累計)における輸送実績は、座席キロは41百万席キロ、旅客キロは22百万人キロ、旅客数は19千人、利用率は55.5% となりました。

航空運送事業

国際旅客事業(事業動向)

(AirAsia Japan含まず)

第3四半期累計 収入増減要因

✓尖閣・竹島問題による影響はあるも、生産量拡大等により、欧米線を中心に旅客数要因で増収

《主な旅客数要因》

生産量 +115 (+40)、FSC +60 (+10)
 震災からの需要回復 +140 (+25)
 尖閣・竹島影響 $\Delta 75$ ($\Delta 60$)
 需要喚起等 +5 ($\Delta 10$)
 その他 +10 ($\Delta 25$)

単位: 億円(¥100Million)

旅客数要因
+255 ($\Delta 20$)

単価要因
 $\Delta 25$ (+50)

《主な単価要因》

客体構成変化 $\Delta 60$ ($\Delta 10$)
 運賃政策・需要変化 $\Delta 25$ (+40)
 FSC +50 (+5)
 その他 +10(+15)

2,419

2,649

11年度 4-12月

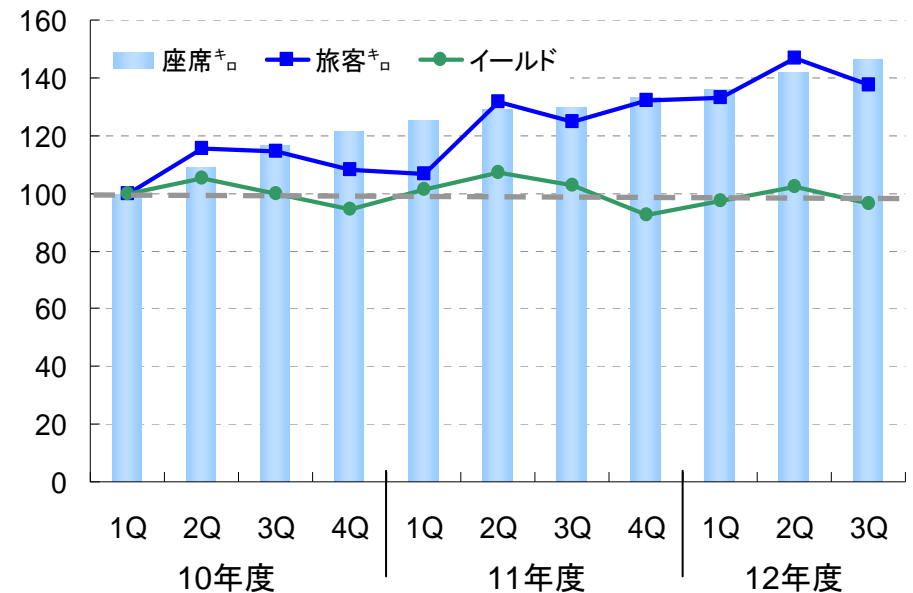
(カッコ内は第3四半期のみの実績値)

12年度 4-12月

四半期別 座席キロ・旅客キロ・イールド推移

✓旅客キロは、中国線の影響はあるも、概ね座席キロの伸びに連動して増加

指数: 10年度 1Q=100



当四半期 トピックス:

→10月1日～ 燃油特別付加運賃改定 (例)日本＝欧米(ハワイ除く)・中東路線等 23,500円→21,000円 (8月14日付 リリース)

→12月1日～ 燃油特別付加運賃改定 (例)日本＝欧米(ハワイ除く)・中東路線等 21,000円→26,000円 (10月22日付 リリース)

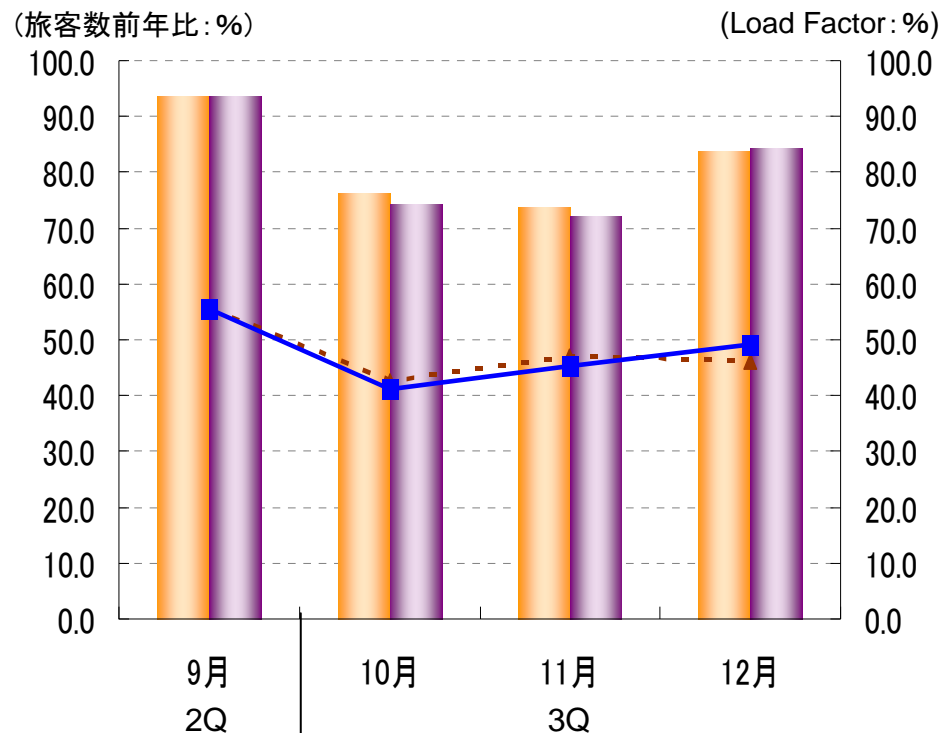
航空運送事業

国際旅客事業(事業動向)

尖閣諸島問題の影響について(計画・実績比較)

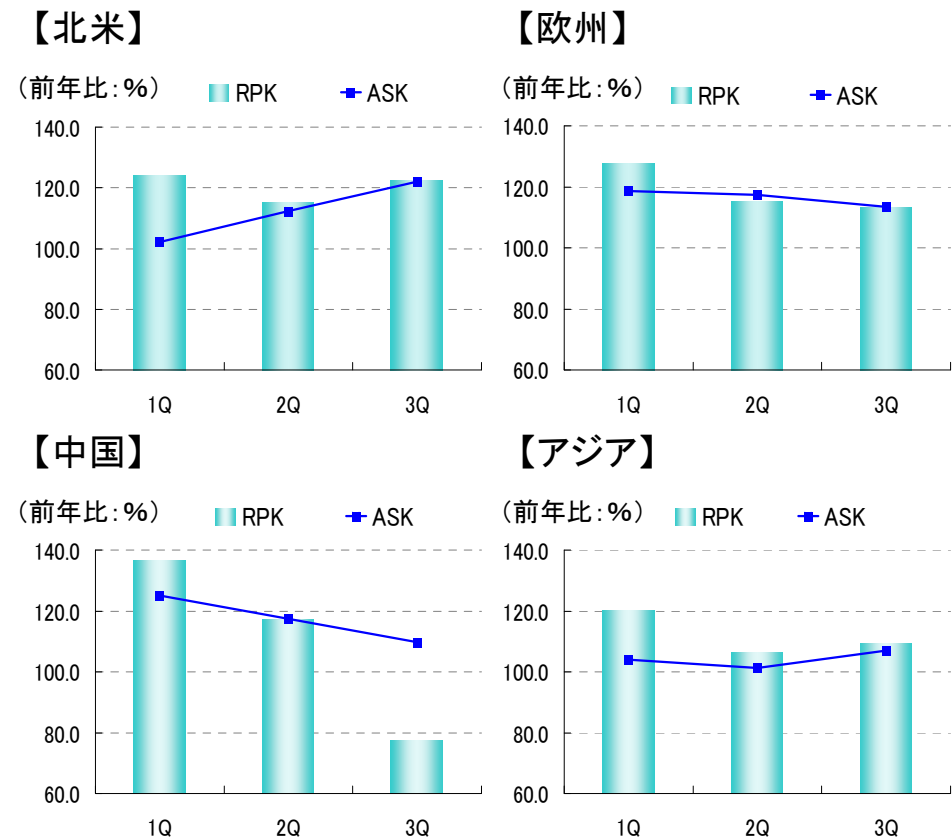
✓ 尖閣諸島問題発生後、旅客動向は会社想定に沿う形で推移

■ (計画)中国線旅客数 ■ (実績)中国線旅客数
-▲- (計画)中国線Load Factor ■ (実績)中国線Load Factor



国際線方面別 座席キロ・旅客キロ推移

✓ 北米路線が引続き好調に推移



航空運送事業

国内貨物事業(実績)		前年同期 1-3Q/FY11	第3四半期累計 1-3Q/FY12	前年比 % Y/Y	第3四半期 3Q/FY12	前年比 % Y/Y
国内貨物 Domestic Cargo	有効貨物トンキロ (百万トンキロ) Available Ton Km (million)	1,354	1,467	+ 8.3	491	+ 9.1
	有償貨物トンキロ (百万トンキロ) Revenue Ton Km (million)	356	356	+ 0.1	131	+ 3.4
	貨物輸送重量 (千トン) Revenue Ton (thousand tons)	358	359	+ 0.3	133	+ 3.5
	貨物重量利用率 (%) Load Factor (%)	26.3	24.3	△ 2.0*	26.8	△ 1.5*
	貨物収入 (億円) Cargo Revenues (¥100million)	254	249	△ 2.2	90	+ 0.9
	ユニットレベニュー (円) Unit Revenue (¥/ATK)	18.8	17.0	△ 9.7	18.5	△ 7.5
	重量あたり単価 (円/kg) Unit Price (¥/kg)	71	69	△ 2.5	68	△ 2.5
【参考: 上記内数】 国内フレイター Domestic Freighter	有効貨物トンキロ (百万トンキロ) Available Ton Km (million)	22	22	+ 3.7	8	+ 13.3
	有償貨物トンキロ (百万トンキロ) Revenue Ton Km (million)	8	8	+ 6.3	3	+ 39.7
	貨物輸送重量 (千トン) Revenue Ton (thousand tons)	8	7	△ 0.4	3	+ 28.0
	貨物重量利用率 (%) Load Factor (%)	37.4	38.4	+ 1.0*	47.8	+ 9.1*
	貨物収入 (億円) Cargo Revenues (¥100million)	10	9	△ 8.6	3	△ 2.1
	ユニットレベニュー (円) Unit Revenue (¥/ATK)	47.4	41.8	△ 11.9	39.7	△ 13.6
	重量あたり単価 (円/kg) Unit Price (¥/kg)	130	120	△ 8.3	98	△ 23.5

航空運送事業

国際貨物事業(実績)		前年同期 1-3Q/FY11	第3四半期累計 1-3Q/FY12	前年比 % Y/Y	第3四半期 3Q/FY12	前年比 % Y/Y
国際貨物 International Cargo	有効貨物トンキロ (百万トンキロ) Available Ton Km (million)	2,725	2,962	+ 8.7	1,035	+ 10.9
	有償貨物トンキロ (百万トンキロ) Revenue Ton Km (million)	1,661	1,830	+ 10.2	663	+ 14.5
	貨物輸送重量 (千トン) Revenue Ton (thousand tons)	428	463	+ 8.2	170	+ 12.3
	貨物重量利用率 (%) Load Factor (%)	61.0	61.8	+ 0.8*	64.1	+ 2.0*
	貨物収入 (億円) Cargo Revenues (¥100million)	671	640	△ 4.5	226	+ 3.4
	ユニットレベニュー (円) Unit Revenue (¥/ATK)	24.6	21.6	△ 12.2	21.9	△ 6.8
	重量あたり単価 (円/kg) Unit Price (¥/kg)	157	138	△ 11.7	133	△ 8.0
【参考: 上記内数】 国際フレイター International Freighter	有効貨物トンキロ (百万トンキロ) Available Ton Km (million)	628	649	+ 3.3	237	+ 5.6
	有償貨物トンキロ (百万トンキロ) Revenue Ton Km (million)	376	380	+ 1.1	142	+ 1.2
	貨物輸送重量 (千トン) Revenue Ton (thousand tons)	213	216	+ 1.6	79	+ 3.0
	貨物重量利用率 (%) Load Factor (%)	59.9	58.6	△ 1.3*	60.1	△ 2.6*
	貨物収入 (億円) Cargo Revenues (¥100million)	256	241	△ 5.8	85	△ 4.0
	ユニットレベニュー (円) Unit Revenue (¥/ATK)	40.8	37.2	△ 8.8	35.9	△ 9.2
	重量あたり単価 (円/kg) Unit Price (¥/kg)	120	111	△ 7.2	107	△ 6.8

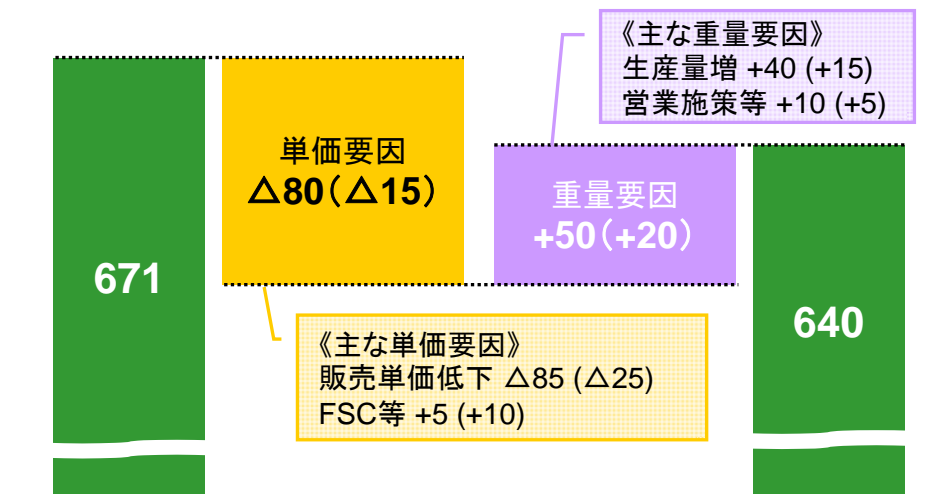
航空運送事業

国際貨物事業(事業動向)

第3四半期累計 収入増減要因

✓生産量拡大により重量は増加するも、単価要因により減収

単位: 億円(¥100Million)



11年度 4-12月 (カッコ内は第3四半期のみの実績値) 12年度 4-12月

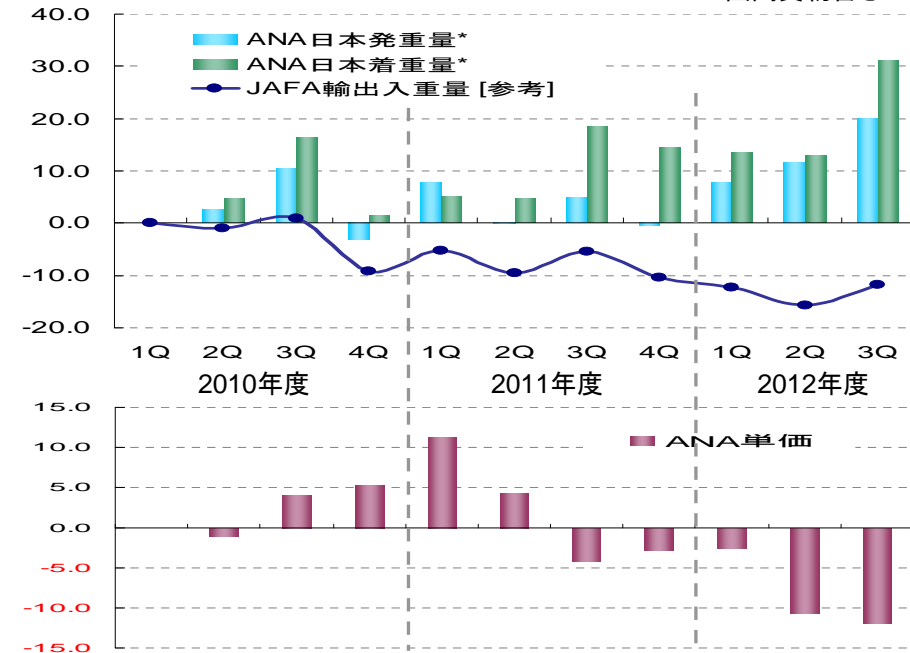
※貨物のみ。郵便含まず。

貨物重量・単価推移

✓三国間貨物の取り込みを推進。第3四半期の重量は大幅な伸び

指数: 2010年度 1Q=100

*三国間貨物含む



当四半期 トピックス: 燃油特別付加運賃改定

- 10月1日～ 欧米・中東路線 120円→134円、遠距離アジア 88円→94円、近距離アジア 75円→79円 (9月13日付 リリース)
- 11月1日～ 欧米・中東路線 134円→141円、遠距離アジア 94円→97円、近距離アジア 79円→81円 (10月18日付 リリース)
- 11月15日 ANAとヤマトホールディングによる、国際物流の新事業モデル開始 (10月25日付 リリース)

Ⅱ. 補足資料

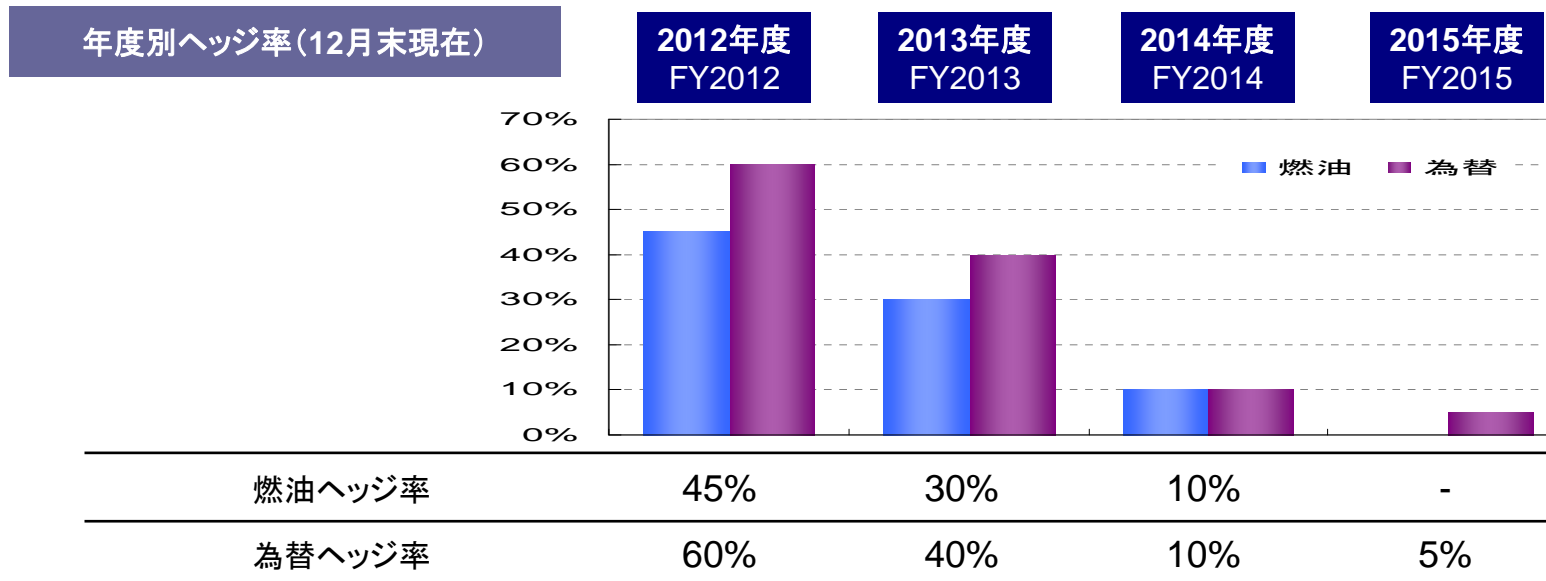


Intentionally Blank

補足資料

燃油・為替

実績と計画前提値	2012年度 FY2012	
	上期 1H(A)	下期 2H(E)
ドバイ原油 Dubai Crude Oil (USD/BBL)	106	100
シンガポールケロシン Kerosene (USD/BBL)	124	120
為替レート Exchange Rate (JPY/USD)	79	80



燃油費への感応度 (ヘッジしない場合)	原油 (1ドル/バレルの変動)	19億円/年
	為替 (1円/USDドルの変動)	25億円/年

補足資料

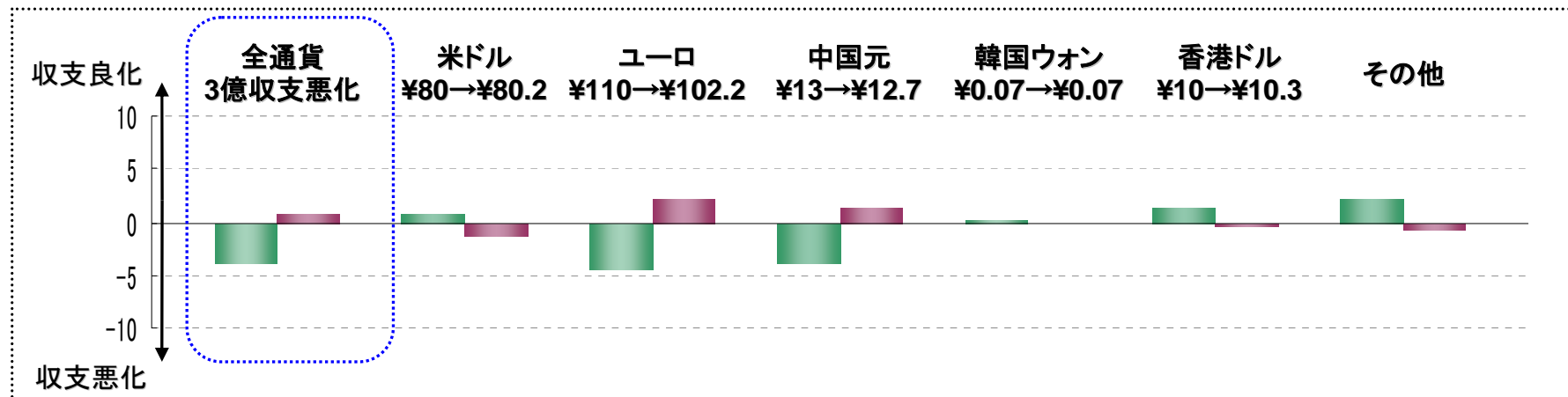
為替変動の収支影響

(営業損益ベース/ヘッジ効果込み、単位:億円)

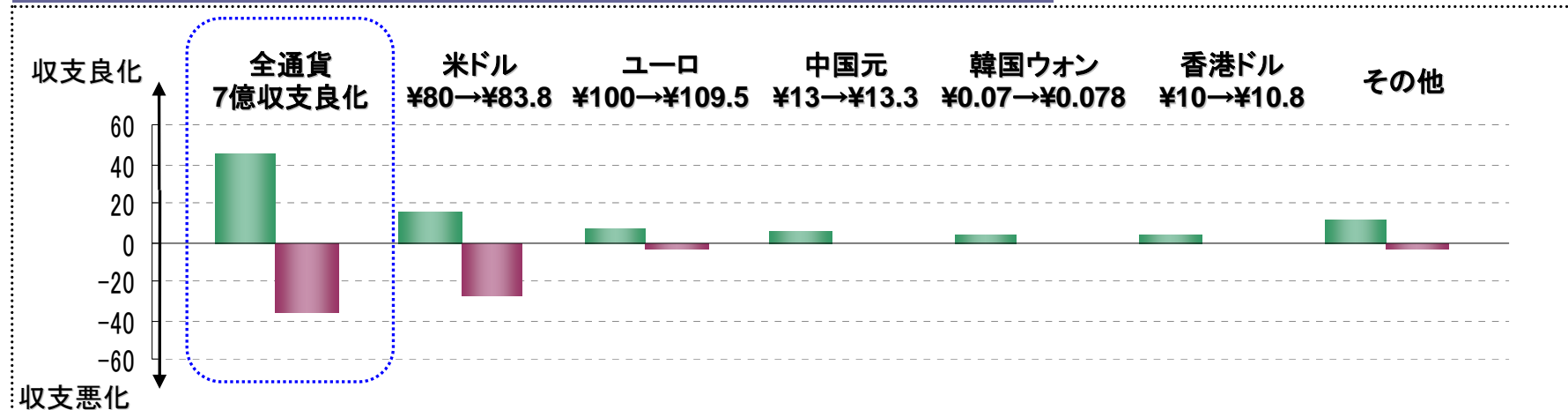
収入(増:+, 減:-)

費用(減:+, 増:-)

上期実績 (4月27日付 業績予想前提レート vs. 期間加重平均実績)



下期シミュレーション (10月31日付 業績予想前提レート vs. 期間加重平均予想(※))



補足資料

国際旅客 方面別実績

		第3四半期 累計構成比 1-3Q/FY12 Composition	前年差 Difference	第3四半期 構成比 3Q/FY12 Composition	前年差 Difference
旅客収入 Revenue	北米 North America	28.3	+ 1.4	30.2	+ 2.0
	欧州 Europe	21.9	+ 2.2	21.4	+ 2.9
	中国 China	17.0	△ 2.9	14.4	△ 5.0
	アジア Asia	27.9	△ 0.5	29.2	+ 0.1
	リゾート Resort	4.8	△ 0.2	4.8	△ 0.1
座席キロ ASK	北米 North America	29.8	+ 0.4	31.6	+ 2.4
	欧州 Europe	21.1	+ 1.1	20.1	+ 0.1
	中国 China	14.1	+ 0.8	13.2	△ 0.4
	アジア Asia	29.6	△ 1.8	29.9	△ 1.6
	リゾート Resort	5.4	△ 0.5	5.2	△ 0.5
旅客キロ RPK	北米 North America	31.6	+ 1.4	33.7	+ 3.4
	欧州 Europe	21.1	+ 0.5	21.3	+ 0.6
	中国 China	11.4	△ 0.6	8.2	△ 3.5
	アジア Asia	29.9	△ 1.0	30.5	△ 0.3
	リゾート Resort	6.0	△ 0.4	6.3	△ 0.2

補足資料

国際貨物 方面別実績

		第3四半期 累計構成比 1-3Q/FY12 Composition	前年差 Difference	第3四半期 構成比 3Q/FY12 Composition	前年差 Difference
貨物収入 Revenue	北米 North America	19.9	△ 0.9	20.2	+ 1.4
	欧州 Europe	15.2	△ 0.9	14.8	△ 0.1
	中国 China	37.4	+ 1.2	36.9	△ 0.2
	アジア Asia	20.5	+ 0.3	20.6	△ 0.2
	その他 Others	6.9	+ 0.3	7.5	△ 0.9
有効貨物トンキロ ATK	北米 North America	31.9	△ 0.2	32.3	+ 1.2
	欧州 Europe	23.2	+ 0.7	21.7	△ 0.2
	中国 China	20.6	+ 0.5	20.0	△ 0.6
	アジア Asia	20.2	△ 0.8	21.5	△ 0.3
	その他 Others	4.2	△ 0.2	4.5	△ 0.1
有償貨物トンキロ RTK	北米 North America	34.8	△ 0.1	35.4	+ 2.6
	欧州 Europe	26.9	+ 1.3	25.9	+ 0.7
	中国 China	17.2	△ 0.3	17.0	△ 0.6
	アジア Asia	16.8	△ 0.6	16.9	△ 2.3
	その他 Others	4.4	△ 0.4	4.8	△ 0.4

補足資料

運用航空機数		前年度末 Mar, 2012	当期末 Dec, 2012	増減 Change	保有機数 Owned	リース機数 Leased
大型機 Wide-Body	Boeing 747-400 (Domestic)	8	5	△ 3	5	0
	Boeing 777-300ER	19	19	—	16	3
	Boeing 777-300	7	7	—	7	0
	Boeing 777-200ER	7	9	+ 2	5	4
	Boeing 777-200	16	16	—	14	2
中型機 Mid-Body	Boeing 787-8	6	17	+ 11	17	0
	Boeing 767-300ER	26	26	—	6	20
	Boeing 767-300	31	26	△ 5	26	0
	Boeing 767-300F	2	2	—	0	2
	Boeing 767-300BCF	7	7	—	7	0
小型機 Narrow-Body	Airbus A320-200 (International)	4	1	△ 3	0	1
	Airbus A320-200 (Domestic)	21	18	△ 3	18	0
	Boeing 737-800	17	20	+ 3	19	1
	Boeing 737-700ER	2	2	—	2	0
	Boeing 737-700	16	15	△ 1	12	3
	Boeing 737-500	16	15	△ 1	9	6
リージョナル機 Regional	Bombardier DHC-8-400 (Q400)	18	19	+ 1	6	13
	Bombardier DHC-8-300 (Q300)	3	1	△ 2	0	1
合計 Total		226	225	△ 1	169	56

免責事項

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、航空機燃料税等、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。

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もと
 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、航空事業を中核に、
 世界の旅客・貨物輸送を担う、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。

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] 株主・投資家の皆様へ (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) メールアドレス ir@ana.co.jp