



全日本空輸株式会社 2010-11経営戦略説明会

代表取締役社長
伊東 信一郎

専務取締役
日出間 公敬

2010年3月19日

©ANA2010

1

◎伊東です。

◎本日はお集まりいただきありがとうございます。

◎まず、私から2010年-2011年度の経営戦略の概要についてご説明いたします。

◎その後、日出間から数値の詳細についてご説明いたします。

◎それでは、まず最初に5ページをお開きください。

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、航空運送を中核に、
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。

目次

I. ANA 2010-11 経営戦略

2009年度業績予想の修正	P5
2010-11経営戦略の概要	P6-7
事業環境の展望	P8
国際旅客事業戦略	P9-11
国内旅客事業戦略	P13-14
貨物事業戦略	P15
収支改善策・構造改革	P16
フリート導入計画・投資計画	P17
アジアNo.1に向けて	P18

II. 2009年度業績見通し

連結業績予想	P20
セグメント別業績予想	P21
航空運送事業業績予想	P22
航空運送事業営業利益予想	P23
業績予想の前提値	P24-25

III. ANA 2010-11 経営目標数値

連結収支計画	P28
セグメント別 収支計画	P29
航空運送事業営業利益計画	P30
事業別収入計画 (旅客)	P31-33
事業別収入計画 (貨物)	P34-35
バランスシート(連結)	P36
キャッシュフロー(連結)	P37
燃油・為替	P38

I. ANA 2010-11 経営戦略



2009年度業績予想の修正

単価回復の遅れによる収入減少の結果、業績予想を下方修正

- 単価回復が遅れ、旅客・貨物収入は計画未達
- コスト削減、収支改善策は計画どおりに実行
- 第4四半期以降、需要の回復傾向は加速

	前回予想 (2009.10.30)	今回予想 (2010.3.19)	前年差
営業収入	1兆2,600億円	1兆2,200億円	△1,725億円
航空運送事業	1兆1,210億円	1兆800億円	△1,495億円
営業利益	△200億円	△610億円	△685億円
航空運送事業	△220億円	△630億円	△677億円
経常利益	△450億円	△950億円	△950億円
当期純利益	△280億円	△650億円	△608億円

©ANA2010

5

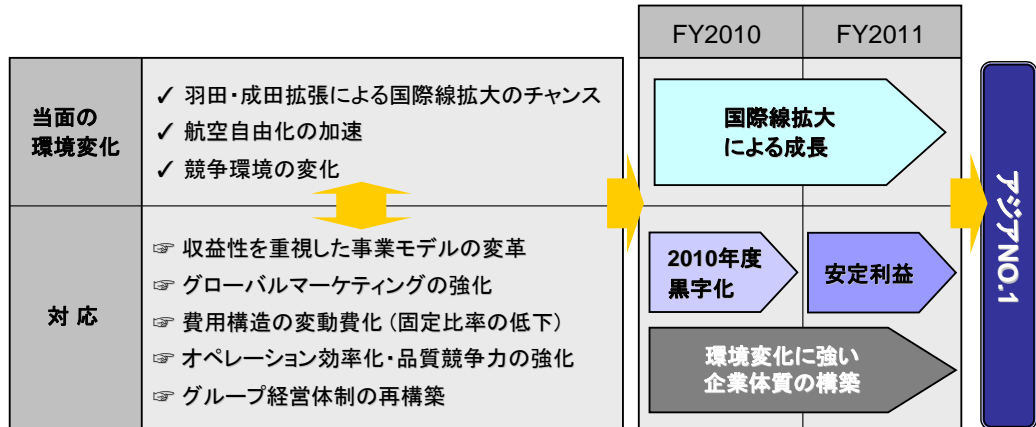
- ◎まず、本日発表いたしました2009年度の業績予想の修正についてご説明いたします。
- ◎今年度は世界同時不況と新型インフルエンザの影響を受けて、第2四半期時点で業績予想の修正を行いました。
- ◎その後現在まで、収入の確保と費用の削減により修正後の目標を達成すべく取り組んでまいりました。
- ◎結果、費用削減につきましては計画どおり進捗しております。
- ◎一方、収入面では増収に向けてあらゆる施策を実行し、旅客数は回復傾向となりましたが、国内線の旅客数は計画水準に及ばず、また単価は、競争激化や顧客の低価格志向などにより国内・国際・貨物ともに予想を下回って推移しました。
- ◎直近、足元の状況は回復が顕著ですが、営業収入は計画を下回る見通しとなったことから、ご覧のように業績予想を修正させていただくことになりました。

2010-11経営戦略の概要

収益力の早期回復と同時に環境変化に強い事業構造の確立を目指す

2010-11 経営戦略 重点取り組み

1. 事業構造の強化を行い、早期に安定利益水準への回復を目指す
2. 首都圏空港の能力拡大を利益成長につなげ、業績を成長軌道に回帰させる
3. 長期的な成長のために環境変化に強い企業体質への転換を行う



©ANA2010

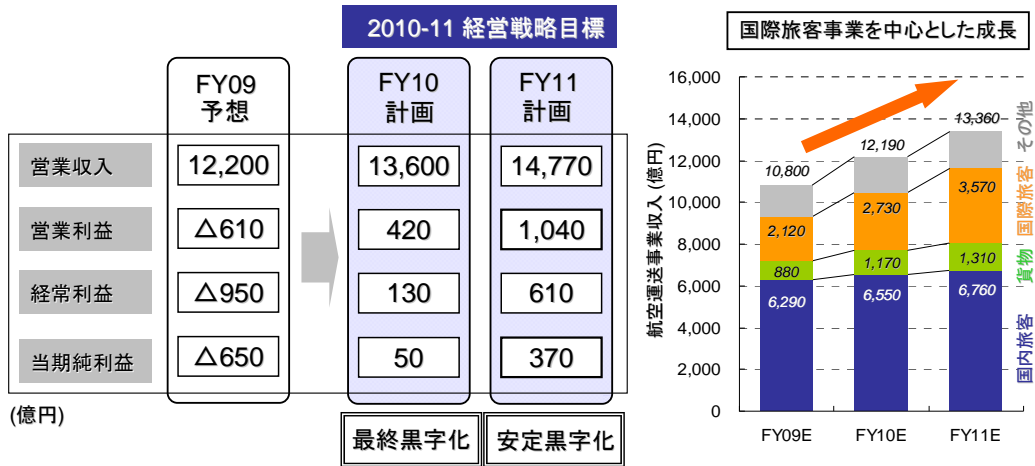
6

- ◎2008年以降、原油の乱高下に続いて大幅な需要の減少に見舞われ遺憾ながら2期連続の赤字となる見通しとなりました。
- ◎この状況を踏まえて、「2010-2011年度経営戦略」を策定しました。
- ◎ポイントはご覧の3点です。
- ◎第一に、環境の激変に対応して徹底した事業構造の強化を行い、収益力の回復を図り、早期に安定利益水準への回復を実現すること
- ◎第二に、過去数年に渡って準備を進めてきた2010年の羽田空港、成田空港の能力拡大を利益成長につなげ、業績を成長軌道に回帰させることです。
- ◎この2点を今後の2年間で達成した上で、第三のポイントとして長期的な成長のために高い品質と環境変化に強い柔軟な収支構造を備えた企業体質への転換を図ります。
- ◎そして引き続き、経営ビジョンである「アジアNo.1」を目指してまいります。

2010-11経営戦略の概要～経営目標

収支改善の実行により2010年度で黒字化を目指す

- 2010年度は1,180億円の収支改善策の実行により最終黒字化を目指す
- 2011年度はコスト構造の更なる強化と国際線の拡大により安定黒字化を目指す



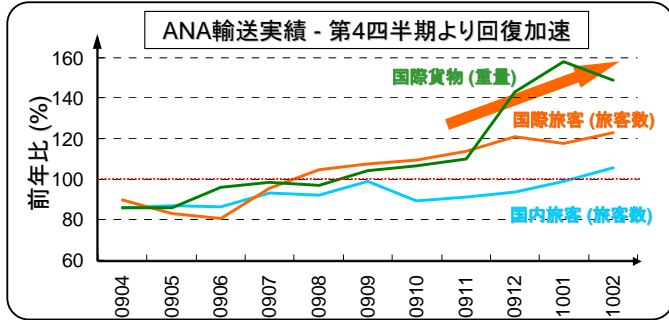
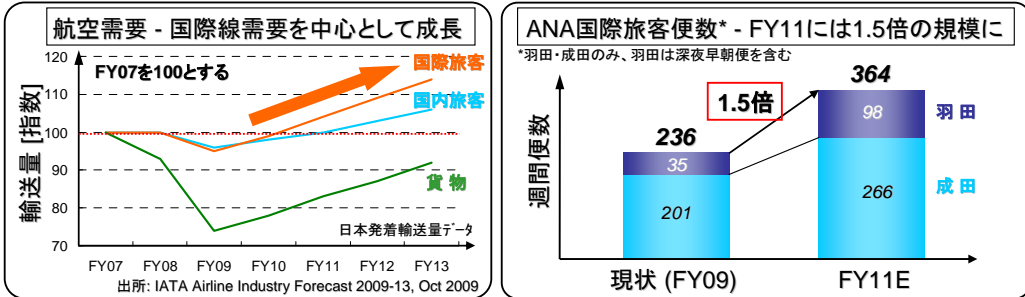
©ANA2010

7

- ◎2年間の利益計画はご覧のとおりです。
- ◎2010年度では主として費用の削減を中心とした収支改善策の実行により黒字化を目指します。
- ◎2011年度はコスト構造の更なる強化と国際線の拡大により1000億円以上の営業利益を目指します。
- ◎右の図でご覧いただけますように、国際線を中心とした利益成長を図ります。

航空運送事業戦略～事業環境の展望

首都圏空港の拡張を活かして国際線需要を摘取る好機の到来



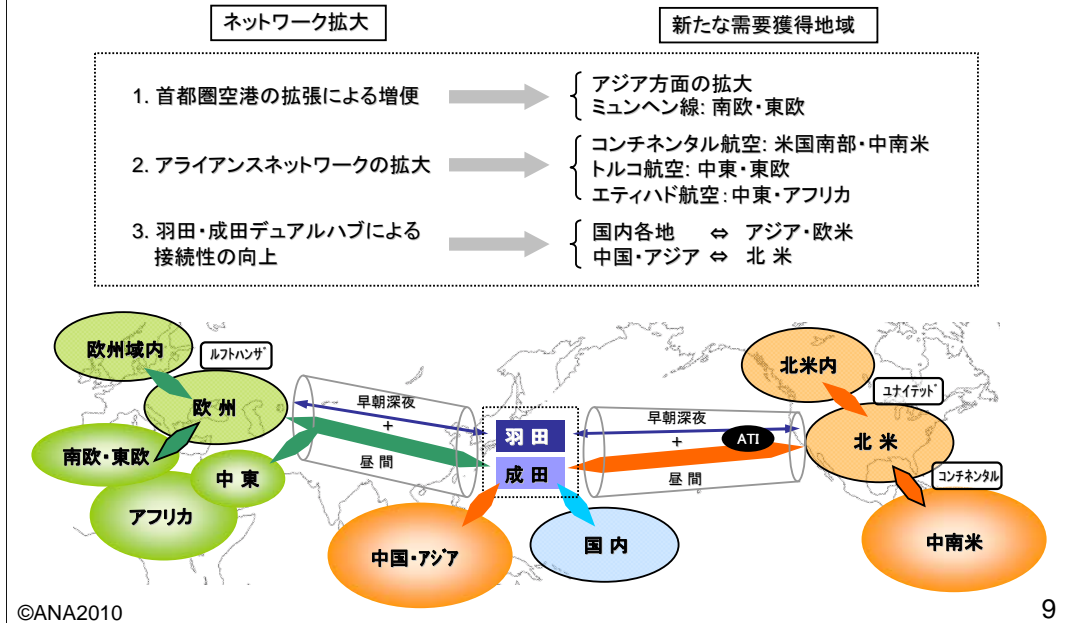
©ANA2010

8

- ◎ここからは事業戦略についてご説明します。
- ◎世界同時不況による需要減退は、2009年度をボトムとして回復過程にあり、2010年度以降も引き続き回復が継続するものと予測しています。
- ◎足元の需要動向も回復に力強さが出てきており、ビジネス旅客の増加により単価もようやく上昇傾向を強めてきています。
- ◎営業からは、2月からロードファクタ・単価とも一段と強い手応えを感じているという報告を受けております。
- ◎羽田空港、成田空港の拡張により、当社の国際旅客便は、東京発着を中心に現状、週236便から2011年度には週364便へ増加させる計画です。
- ◎日本航空の事業規模は縮小傾向となることが予想されますので、相対的な競争力は大きく改善するものと期待しております。

航空運送事業戦略～国際旅客事業

グローバルネットワークの構築により需要のキャッチメントエリアを拡大



◎国際線旅客の戦略です。

◎当社のネットワーク戦略は、自社運航の路線便数の拡大だけでなく、アライアンスの拡充や、「首都圏デュアルハブ」としての羽田・成田の接続利便性の向上により、需要が獲得できる地域をグローバルに効果的に拡大することを重視しています。

◎これにより、日本の内需が伸び悩む中でも三国間需要を取り込むことにより、国際線の成長を達成して行く方針です。

◎2010年度、当社は主としてアジアの路線網を拡充いたしますが、北米路線との接続利便性の改善により北米と中国・アジア間の更なる需要の獲得が期待できます。

◎また、昨年コンチネンタル航空がスターアライアンスに加盟いたしました。

◎これにより、米国南部、中南米の需要獲得エリアが拡大いたします。

◎一方で、2010年7月には成田からルフトハンザ航空の第二のハブであるミュンヘンに就航いたしますが、これにより南欧、東欧への需要の獲得が更に可能となります。

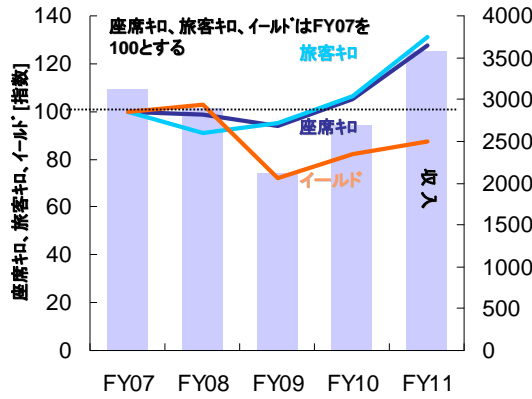


- ◎需要のキャッチメントエリアの拡大に対応してグローバルマーケティング機能の強化に取り組みます。
- ◎最も重要な要素は、独占禁止法適用除外(ATI)の活用です。
- ◎昨年の日米航空交渉の結果、日米間の自由化とアライアンス内のATIが認められる環境が整いました。
- ◎既にATIが導入されている大西洋地域では、スターアライアンス各社は、アトランティック・プラスという名前の共同マーケティング会社を設立し、路線、便数、運航時間帯の調整、価格戦略などの最適化を行ない効果を上げています。
- ◎当社は早期にATIを取得し、スターアライアンス各社と具体的な話し合いを開始したいと考えております。
- ◎また、環境の変化に対応して、ご覧のとおり、グローバル化に対応したシステムや運賃・制度の導入等、マーケティング体制の強化を行います。
- ◎一方で、長距離路線でのプロダクト競争力を高めるために、新概念「Inspiration of JAPAN」によるサービスを4月19日よりニューヨーク線を開始いたします。
- ◎ビジネスクラスでは完全フルフラットシートの座席を導入いたします。
- ◎エコノミークラスでは、顧客ニーズの多様化への対応として「ANA My Choice」の名称で付加価値有料サービスを提供します。
- ◎現在、当社の国際線は全体の約3分の2が日本地区での売上げとなっておりますが、グローバルマーケティングによる販売地域の拡大は、特定地区の売上げ依存度を低下させ国際線収入の安定に寄与するものと考えます。

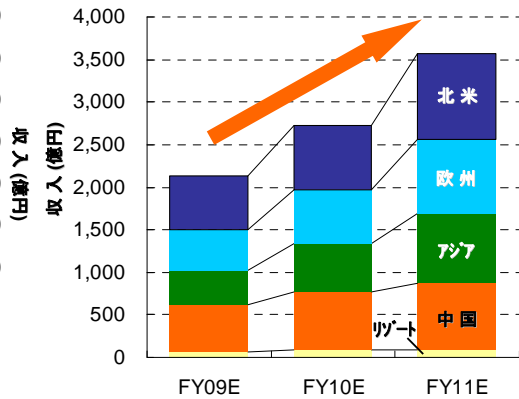
航空運送事業戦略～国際旅客事業

事業規模拡大と同時にマーケティング・競争力強化によるイールド向上で増収を実現

国際旅客事業の計画



欧米ならびにアジア方面を中心に全体的に拡大



2010-11 経営戦略

©ANA2010

11

- ◎これらの戦略により、
2011年度で国際旅客収入を3,570億円に引き上げる計画です。
- ◎旅客数は大きく増加させる計画ですが
イールドについては緩やかな改善を前提としています。
- ◎方面別の収入構成は現状のバランスを維持しますが、
長距離路線での利益貢献の拡大を目指しています。



ANA BUSINESS STAGGERED

inspiration of Japan



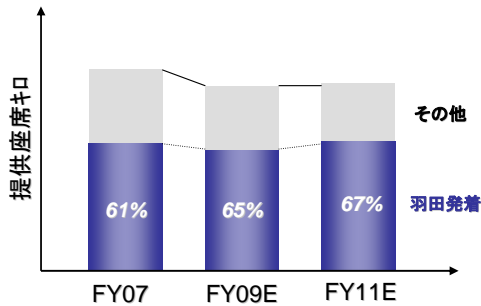
航空運送事業戦略～国内旅客事業

羽田増枠を活用したネットワーク再編とパートナーとの提携を強化

国内旅客事業 重点戦略

- 羽田増枠の活用とネットワークの効率化
- パートナーとの提携強化
- 需給バランスの最適化
- WEB販売強化と販売体制・流通の見直し
- データベースマーケティングの強化

ANA羽田発着シェア
～羽田集中化をすすめ67%までに



羽田拡張後の発着枠シェア
～パートナーとの提携でマーケットの過半維持

	現状 (FY09)		拡張後 (FY11)		
	配分数	シェア	配分数	シェア	
ANA	169	39.9%	174	38.5%	
パートナー	ADO	17	4.0%	21	4.6%
	SNA	18	4.2%	22	4.9%
	SFJ	11	2.6%	17	3.8%
JAL	181	42.7%	186	41.2%	
SKY	28	6.6%	32	7.1%	
合計	424	100%	452	100%	

51.8%

©ANA2010

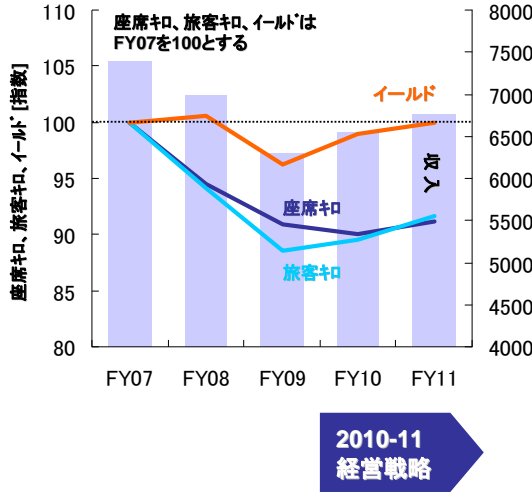
13

- ◎国内旅客事業です。
- ◎国内線の需要は成熟期を迎えておりますが、市場ならびに売上げの規模は大きく、また強いブランド力を保持していることから、需給適合を強化し、収益性の向上を目指します。
- ◎収益性の高い羽田発着への集中化を更に進めるとともにネットワーク補完、便数競争力の向上のため、パートナーとの提携をより強化していきます。
- ◎羽田への集中化は左下の棒グラフをご覧ください。
- ◎07年度61%から11年度は67%になる予定です。
- ◎羽田空港の国際線拡大による新たな接続需要を獲得していくことに加えて、今年10月に羽田-徳島線の再開などを行います。
- ◎また、流通コストの効率化などもすすめ、収益力を更に強化してまいります。

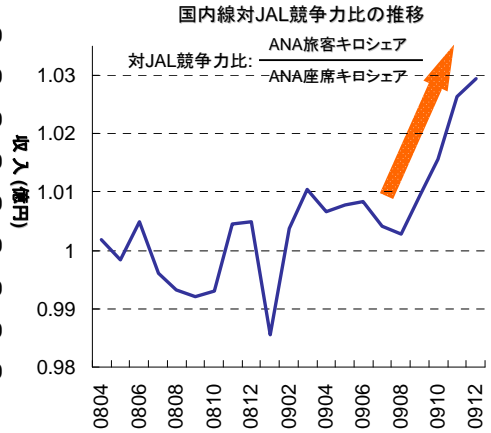
航空運送事業戦略～国内旅客事業

需給バランスをとりつつもネットワークの再編・効率化をすすめ収益性を向上

国内旅客事業の計画



足元の競合他社との競争力は継続して向上



©ANA2010

14

- ◎これらの戦略により国内旅客収入は2011年度で6,760億円を目指します。
- ◎旅客数は緩やかな改善を前提としております。
- ◎右の図は、日本航空との競合状況の推移です。
- ◎2009年春より優位な状況が続いておりましたが、2009年11月以降、一段と競争力が向上しております。

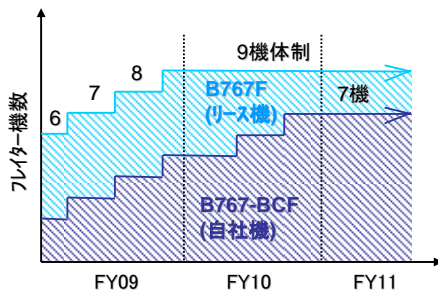
航空運送事業戦略～貨物事業

沖縄ハブの定着と販売体制の強化により収益性の改善を図る

貨物事業 重点戦略

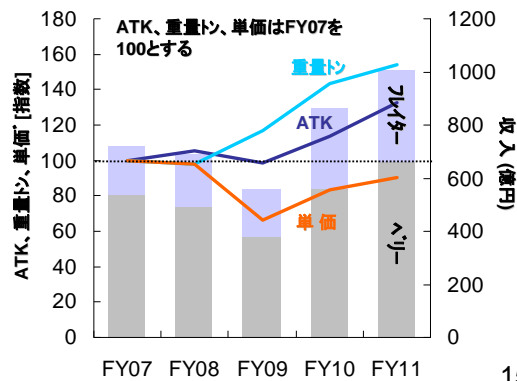
- 沖縄貨物ハブの安定化と収益性向上
- 空港拡張を機とした旅客便ネットワークの活用
- ALSを中心とする販売体制の強化
- 運賃見直しと販売レート強化による収入の最大化
- PROS本格運用による収益性改善

9機体制を維持して事業の安定化に注力
また自社機比率を高めることにより効率化



©ANA2010

国際貨物の諸元の推移と計画



15

- ◎貨物事業の戦略です。
- ◎2006年以來、沖縄貨物ハブを中心とした新しい事業モデルの構築のため基盤整備を行ってきましたが、リセッションにより需要が落ち込み、採算性が悪化しています。
- ◎従いまして、貨物専用機については大型機の導入を見送り、中型機9機体制とし、沖縄ハブを中心に事業の定着、安定化を図ります。
- ◎レベニューマネジメントシステムCargo PROS、新たな運賃導入なども行いながら収入の拡大に努め、国際貨物収入は2011年度で1000億円を目指します。

収支改善策・構造改革・生産性向上

2010年度に1,180億円の収支改善を実行。変動リスクに強い費用構造を構築する

10年度 収支改善策

以下の費用削減 860億円に加えて
競争力強化・増収施策 320億円を実施することにより、
合計1,180億円の収支改善を実行

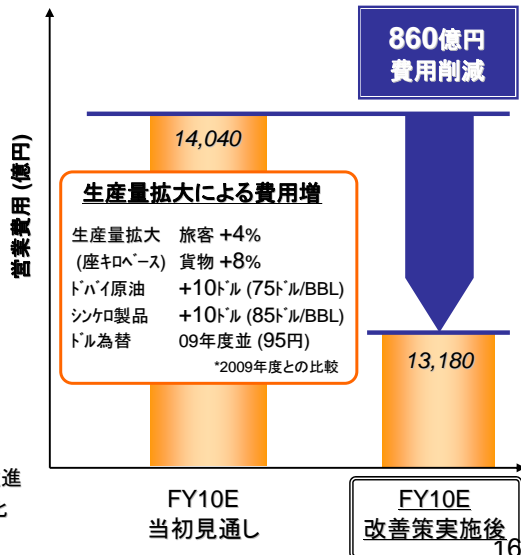
施策	効果額	内容
販売費	190億円	✓ 国内販売手数料見直し ✓ 更なる宣伝費の削減
人件費	200億円	✓ 早期退職による費用減 ✓ 一時金見直し・管理職賃金カット
事業・コスト構造	470億円	✓ 事業計画見直し ✓ 提携・コードシェアの強化 ✓ 外注・調達単価・量見直し ✓ 更なる間接固定費削減 他
合計	860億円	

構造改革・生産性向上に向けて

- ✓ 新たなグループエアラインの再構築
- ✓ 間接人員1,000名削減
- ✓ 『新しい働き方』導入の推進
- ✓ 労働時間延長・公休数削減
- ✓ その他固定費の変動費化

©ANA2010

2010年度 連結営業費用



◎昨年10月以降取り組んできました2010年度の収支改善についてご説明します。

◎左上で示しておりますように

主としてコスト面の効果860億円に競争力の強化などによる増収320億円を加え、昨年10月時点での2010年度予測からの収支改善1,180億円を2010年度の利益計画に反映させております。

◎間接人員の削減は、2010年度中に1000名を実施し、早期退職についても既に実施しております。

◎労働時間の延長、公休数削減は、実施に向けて労使協議を行っております。

◎一方で、コスト構造の最適化、効率化、事業計画への柔軟性を確保していくことを目的にグループエアラインの再構築を行い、まず2010年度中に7社を4社に集約します。

フリート導入計画・投資計画

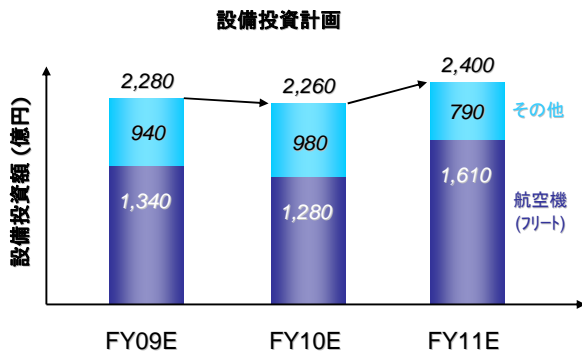
B787は2010年度より受領開始、B777と併せて長距離用機材を増強

フリート導入計画

- B787を加速度的に導入し2011年度末には約20機に
- 国際線長距離用にB777-300ER 4機を導入
- B747-400の国際線機は2010年度末までに退役

フリート導入計画

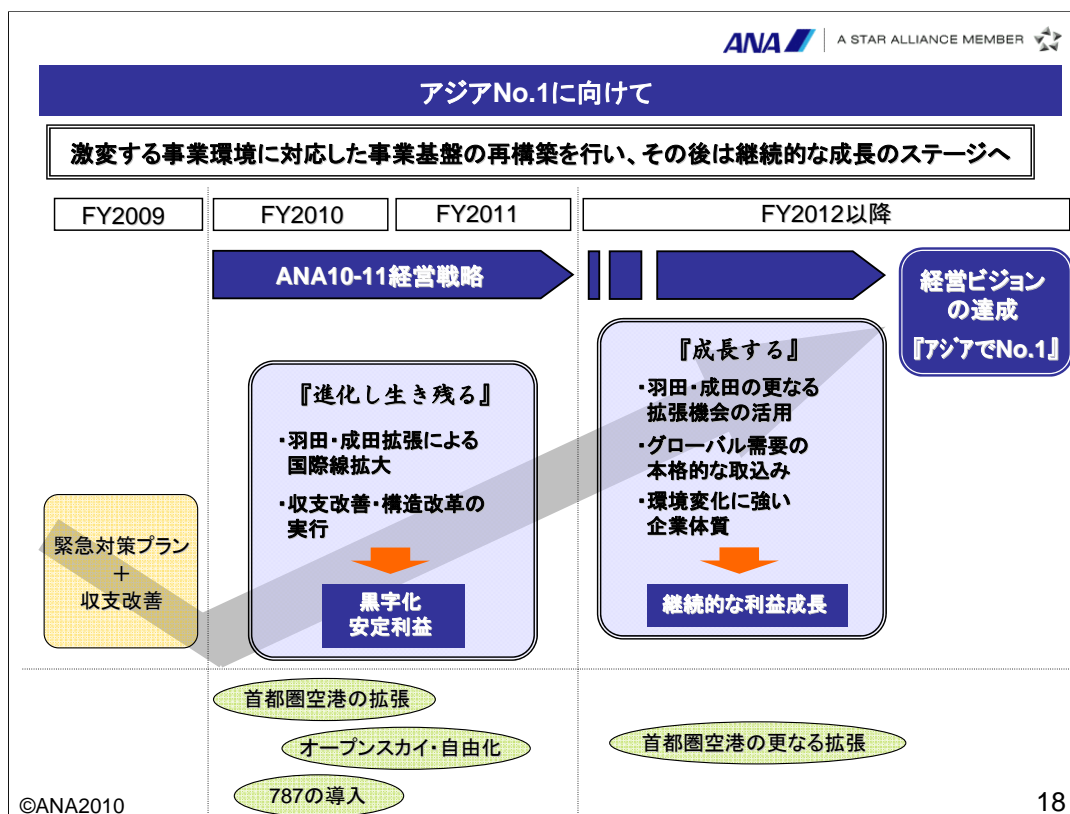
	FY10E	FY11E
ボーイング777-300ER	4	-
ボーイング787	8	12
ボーイング767-300ER	5	4
ボーイング767BCF	2	-
ボーイング737-800	5	2
ボンバルディアDHC8-Q400	1	3



B787を2010年12月に他社に先駆けて受領予定

©ANA2010

- ◎機材計画と投資計画です。
- ◎導入が遅れておりましたB787については、今年12月に初号機を受領を予定しています。
- ◎その後、導入速度を上げて2011年度末までに約20機を保有していく予定です。
- ◎また、B777-300ERを2010年度に4機導入して19機体制で国際線長距離路線の効率的な運用を行ってまいります。
- ◎一方で、国際線用B747-400は10年度末までに全て退役させます。
- ◎投資額については、2009年度は当初計画どおり2,300億円程度となる見込みです。
- ◎2010年度、2011年度についてはご覧の水準を予定しています。



◎まとめです。

◎お話ししてきましたように、
2010年、2011年度は踏み込んだ収支改善、生産性向上と国際線の拡大により黒字化と安定利益水準への回帰を目指します。

◎一方で、今後の航空政策について、
例えば、羽田空港の更なる国際線の配分や関西3空港問題など
当社の経営に大きな影響を与える案件が、
政権交代によりいまだ議論の途上であります。

◎2012年以降の経営戦略につきましては、それらの議論の進捗を踏まえて
改めて策定していくつもりです。

◎また、日本航空の再建計画は現在検討中であろうと思いますが
その内容如何によっては当社の経営計画に影響を与える可能性もあります。

◎しかし、ANAが国際線を軸に成長を目指す方針に変わりはなく
環境の変化に耐えうる事業構造、企業体質の構築をすすめて
厳しいグローバル競争の中で経営ビジョンである「アジアNo.1」を
目指していくつもりです。

◎ご清聴ありがとうございました。

II. 2009年度業績見通し



連結業績予想

連結業績予想 (3/19付修正)

	2008年度 FY08(A)	2009年度 (3/19修正) FY09(RE)	前年差 Change	2009年度 (10/30修正) FY09(E)	10/30修正差 Change
営業収入 Operating Revenues	13,925	12,200	△ 1,725	12,600	△ 400
営業費用 Operating Expenses	13,849	12,810	△ 1,039	12,800	+ 10
営業利益 Operating Income	75	△ 610	△ 685	△ 200	△ 410
営業利益率 Op. Margin (%)	0.5	-	-	-	-
経常利益 Recurring Income	0	△ 950	△ 950	△ 450	△ 500
当期純利益 Net Income	△ 42	△ 650	△ 607	△ 280	△ 370
1株当たり配当額(円) Dividends (¥)	1.00	無配		無配	

単位:億円 (¥100Million)

©ANA2010

20

- ◎続きまして、私の方から、当期の業績見通しと、
10年度、11年度の収支計画につきまして、詳細をご説明させていただきます。
- ◎冒頭、伊東からも申し上げました通り、
当期の業績見通しにつきましては、第2四半期決算の段階で修正を行いました。
- ◎その後は、修正した業績見通しを維持すべく、鋭意、経営努力を続けて
まいりましたが、本日、ご覧の通り、改めて下方に修正させていただく結果となりました。

セグメント別 業績予想

セグメント別 業績予想(3/19付修正)

		2008年度 FY08(A)	2009年度 (3/19修正) FY09(RE)	前年差 Change	2009年度 (10/30修正) FY09(E)	10/30修正差 Change
売上高 Revenues	航空運送 Air Transportation	12,295	10,800	△ 1,495	11,210	△ 410
	旅行 Travel	1,887	1,720	△ 167	1,720	-
	その他 Others	1,482	1,360	△ 122	1,330	+ 30
	消去 Eliminations	△ 1,739	△ 1,680	+ 59	△ 1,660	△ 20
	合計(連結) Total	13,925	12,200	△ 1,725	12,600	△ 400
営業利益 Operating Income	航空運送 Air Transportation	47	△ 630	△ 677	△ 220	△ 410
	旅行 Travel	△ 6	△ 10	△ 3	△ 5	△ 5
	その他 Others	33	30	△ 3	25	+ 5
	消去 Eliminations	0	0	△ 0	0	-
	合計(連結) Total	75	△ 610	△ 685	△ 200	△ 410

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2010

21

◎セグメント別の業績見通しです。

◎航空運送事業の売り上げと、営業利益が、
前回の修正見通しを、大きく下回る見込みであり、
次のページ以降で、その内容をご説明させていただきます。

◎旅行事業、その他事業につきましては、大きな修正はございません。

航空運送事業 業績予想

航空運送事業 業績予想(3/19付修正)

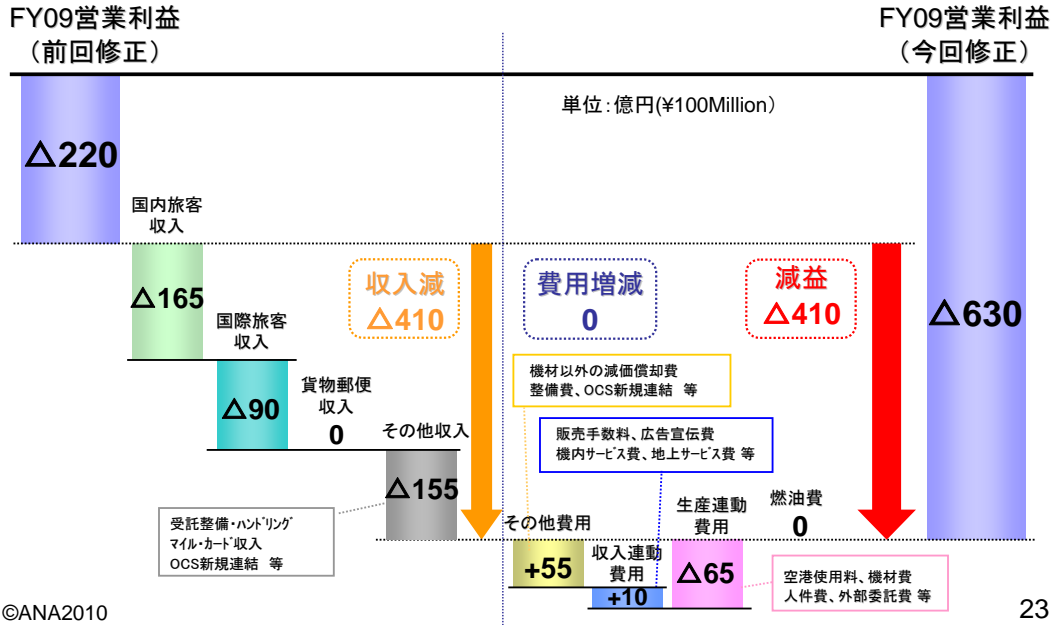
	2008年度 FY08(A)	2009年度 (3/19修正) FY09(RE)	前年差 Change	2009年度 (10/30修正) FY09(E)	10/30修正差 Change	
営業収入 Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	6,993	6,290	△ 703	6,455	△ 165
	国際線旅客 International Passengers	2,910	2,120	△ 790	2,210	△ 90
	貨物郵便 Cargo and Mail	1,097	940	△ 157	940	-
	その他 Others (うち新規連結 New Subsidiaries)	1,293	1,450 (260)	157 (260)	1,605 (250)	△ 155 (+10)
	合計 Total	12,295	10,800	△ 1,495	11,210	△ 410
営業費用 Operating Expenses	燃油費及び、燃料税 Fuel and Fuel Tax	3,034	2,495	△ 539	2,495	-
	燃油費以外 Non - Fuel Cost (うち新規連結 New Subsidiaries)	9,213	8,935 (260)	△278 (260)	8,935 (250)	- (+ 10)
	合計 Total	12,247	11,430	△ 817	11,430	-
営業利益	営業利益 Operating Income	47	△ 630	△ 677	△ 220	△ 410

◎こちらが、航空運送事業の、通期業績予想の詳細です。

◎前回修正した業績見通しと、今回の修正見通しとの、変化の要因につきまして、次のページの図をご覧ください。

航空運送事業 営業利益予想

航空運送事業 営業利益予想(前回10/31修正対比)



- ◎国内線の総需要の回復が、我々の想定よりも遅れております。
- ◎足元、2月の旅客実績は、前年同月比を越える水準にまで、回復してまいりましたが、下期トータルでの旅客数は、計画値に達しない見込みとなりました。
- ◎単価についても、ビジネスを中心とした個人需要の冷え込みが続く中、下期計画の水準には届かない状況です。
- ◎その結果、国内線旅客収入は、計画に比べて、165億円下回る見込みです。
- ◎国際線旅客については、需要の回復は順調であり、旅客数は、下期計画前提値を、大きく上回る水準で推移しています。
- ◎加えて、単価も着実に回復してきてはおりますが、依然として、計画値との乖離は大きく、収入は、計画を90億円下回る見込みとなりました。
- ◎その他収入に関しましては、航空需要全体が低調であることに影響を受け、受託業務などが伸び悩み、計画を下回る見込みです。
- ◎費用については、個別の費目において増減はあるものの、全体としては、見通し通りの水準となる見込みです。

業績予想の前提値

今回修正業績予想の前提値《旅客》

	国内旅客 Domestic Passengers			国際旅客 International Passengers		
	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)
座キロ Available Seat Km	97.1	95.4	96.2	94.7	96.2	95.5
旅キロ Revenue Passenger Km	91.9	96.6	94.1	94.0	116.5	104.4
旅客数 Passengers	90.7	96.2	93.3	93.6	118.4	105.3
利用率 Load Factor	60.8 (Δ3.4)	63.6 (+0.8)	62.1 (Δ1.4)	72.4 (Δ0.6)	79.5 (+13.9)	75.9 (+6.5)
ユニットレベニュー Unit Revenue	11.0 (89.7)	11.2 (98.2)	11.1 (93.7)	7.5 (64.4)	8.5 (92.6)	8.0 (76.6)
旅客イールド Yield	18.1 (94.7)	17.5 (96.9)	17.8 (95.7)	10.4 (64.9)	10.7 (76.5)	10.5 (70.0)
単価 Unit Price	16,054 (96.0)	15,537 (97.3)	15,799 (96.6)	46,183 (65.1)	45,059 (75.3)	45,586 (69.4)

座キロ/旅キロ/旅客数: 前年比
利用率/ユニットレベニュー/旅客イールド/単価: 実績値(前年比)

©ANA2010

24

◎24ページと25ページは、今回の修正業績予想の前提となる

旅客実績、貨物実績の予測となっておりますので、適宜ご参照下さい。

◎続きまして、2010-2011年度の経営計画について、ご説明いたしますので、

28ページにお進み下さい。

業績予想の前提値

今回修正業績予想の前提値《貨物》

	国内貨物 Domestic Cargo			国際貨物 International Cargo			フレイター(内際) Freighter (Dom/Int'l)		
	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)
提供トンキロ Available Ton km	97.7	95.3	96.5	94.2	91.9	93.1	78.9	85.1	82.0
輸送トンキロ Revenue Ton km	99.2	95.9	97.6	89.6	116.9	101.8	81.0	115.1	96.4
輸送重量トン Revenue Ton	97.5	95.3	96.4	94.5	150.5	119.3	95.3	190.8	138.3
単価(重量あたり) Unit Price	69 (98.6)	70 (100.6)	69 (99.6)	122 (58.4)	139 (78.7)	132 (67.5)	106 (60.5)	102 (68.2)	104 (63.2)

提供トンキロ/輸送トンキロ/輸送重量トン: 前年比
重量あたり単価: 実績値(前年比)



II. ANA 2010-11 経営目標数値



連結収支計画

収支計画(連結)

	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	前年差 Change	2011年度 FY11(E)	前年差 Change
営業収入 Operating Revenues	12,200	13,600	+ 1,400	14,770	+ 1,170
営業費用 Operating Expenses	12,810	13,180	+ 370	13,730	+ 550
営業利益 Operating Income	△ 610	420	+ 1,030	1,040	+ 620
営業利益率 Op. Margin (%)	-	3.1	-	7.0	+ 3.9
営業外損益 Non-Op. Gains/Losses	△ 340	△ 290	+ 50	△ 430	△ 140
経常利益 Recurring Income	△ 950	130	+ 1,080	610	+ 480
特別損益 Extraordinary Gains/Losses	△ 90	△ 50	+ 40	0	+ 50
当期純利益 Net Income	△ 650	50	+ 700	370	+ 320

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2010

28

◎2010年度から2011年度までの収支計画をご説明いたします。

◎2010年度に、首都圏空港の拡張が実現し、

当社の事業規模も、国際線を中心に拡大させる計画となっています。

◎国際線の旅客ならびに貨物の増収、国内線旅客収入の回復などを合わせて、
両年度とも対前年比でそれぞれ1,400億円、1,170億円の増収を見込んでいます。

◎現在、推し進めている事業構造改革、コスト構造改革を
着実に達成することにより、2010年度には黒字転換を成し遂げ、
420億円の営業利益を計画しております。

◎さらには、外部環境の変動にも耐えうる、収益力の高い事業構造のもとで、
生産規模の拡大に見合った収入を達成することによって、
2011年度には、1,040億円の営業利益を計画いたします。

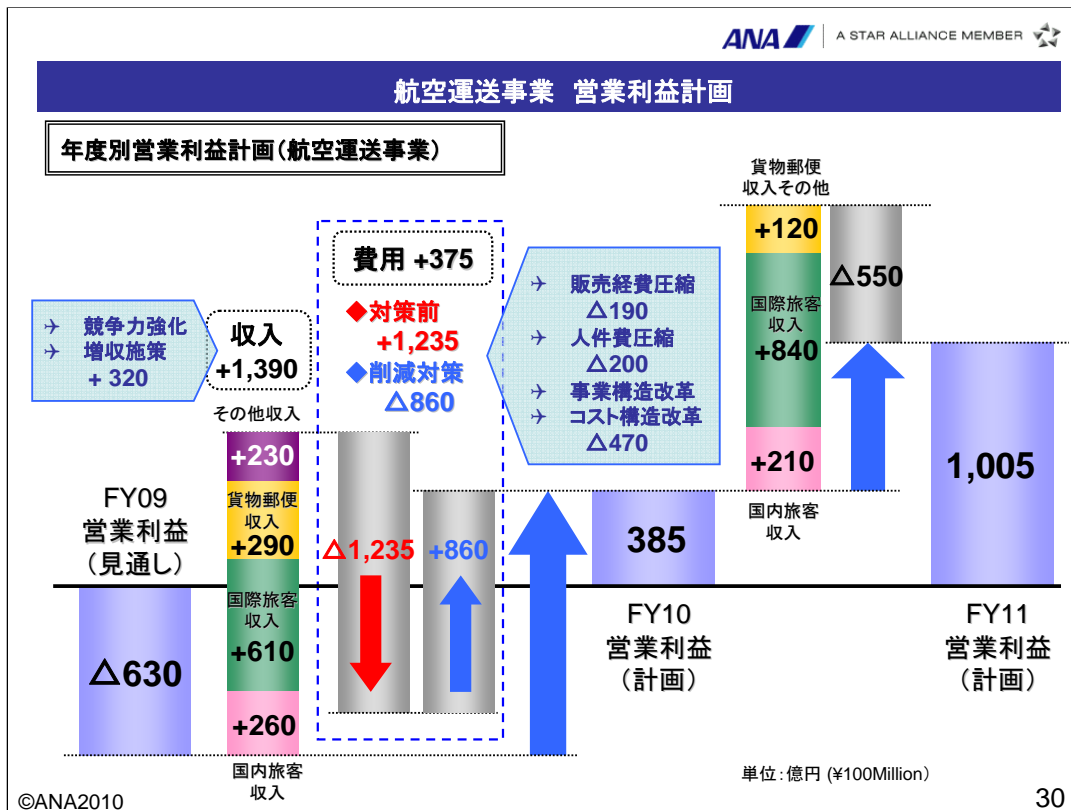
セグメント別収支計画

収支計画(セグメント別)

		2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	前年差 Change	2011年度 FY11(E)	前年差 Change
売上高 Revenues	航空運送 Air Transportation	10,800	12,190	+ 1,390	13,360	+ 1,170
	旅行 Travel	1,720	1,720	-	1,750	+ 30
	その他 Others	1,360	1,340	△ 20	1,350	+ 10
	消去 Eliminations	△ 1,680	△ 1,650	+ 30	△ 1,690	△ 40
	合計(連結) Total	12,200	13,600	+ 1,400	14,770	+ 1,170
営業利益 Operating Income	航空運送 Air Transportation	△ 630	385	+ 1,015	1,005	+ 620
	旅行 Travel	△ 10	10	+ 20	10	-
	その他 Others	30	25	△ 5	25	-
	消去 Eliminations	0	0	-	0	-
	合計(連結) Total	△ 610	420	+ 1,030	1,040	+ 620

単位: 億円 (¥100Million)

- ◎セグメント別の収支計画です。
- ◎航空運送事業の、収支計画につきまして、次のページ以降で、ご説明いたします。



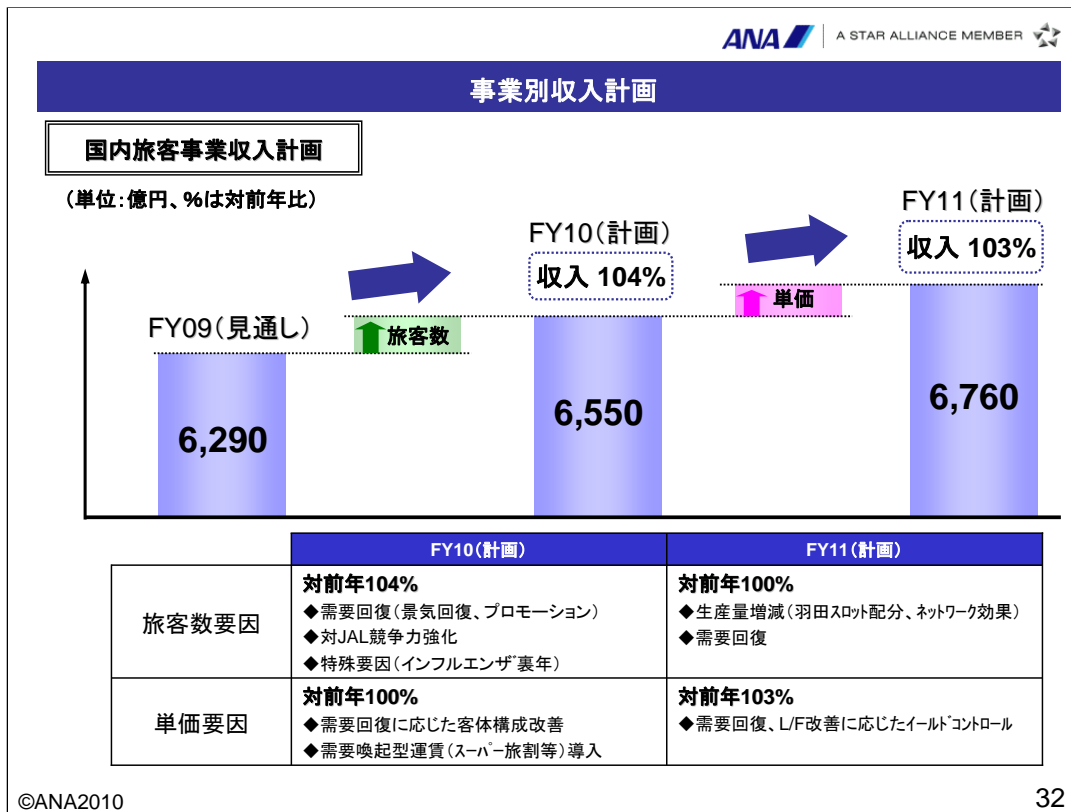
- ◎2010年度の黒字転換、ならびに2011年度の更なる増益に向けた、航空運送事業の、収入、費用の組み立てです。
- ◎2010年度は、国内旅客収入の緩やかな回復に加え、国際旅客、国際貨物の事業規模拡大により、1,390億円の増収を計画します。
- ◎需要の回復が堅調な国際旅客事業では、既に、年度事業計画でご案内の通り、成田、羽田両空港からの増便や、新規路線の開設を進めていきます。
- ◎また、昨年10月にスタートした沖縄貨物ハブが、来年は通年稼働することにより、国際貨物についても、増収を見込んでおります。
- ◎一方、事業規模の拡大に伴って増加する費用に関しては、人件費をはじめとする徹底した費用削減と、事業構造改革、コスト構造改革を断行することで、10年度当初見通しから860億円相当を圧縮し、375億円の増加にとどめます。
- ◎その結果、2010年度の営業利益は、385億円を計画しています。
- ◎2011年度は、成田、羽田の事業規模拡張の通年効果も含め、国際線旅客を中心とした増収基調が継続し、1,170億円の増収を見込んでいます。
- ◎コスト構造改革の結果、生産量を拡大する中であっても、11年度の営業費用は、550億円の増加に、とどまる見込みであり、営業利益は1,005億円にまで、達する見通しです。
- ◎32ページにお進み下さい。

事業別収入計画

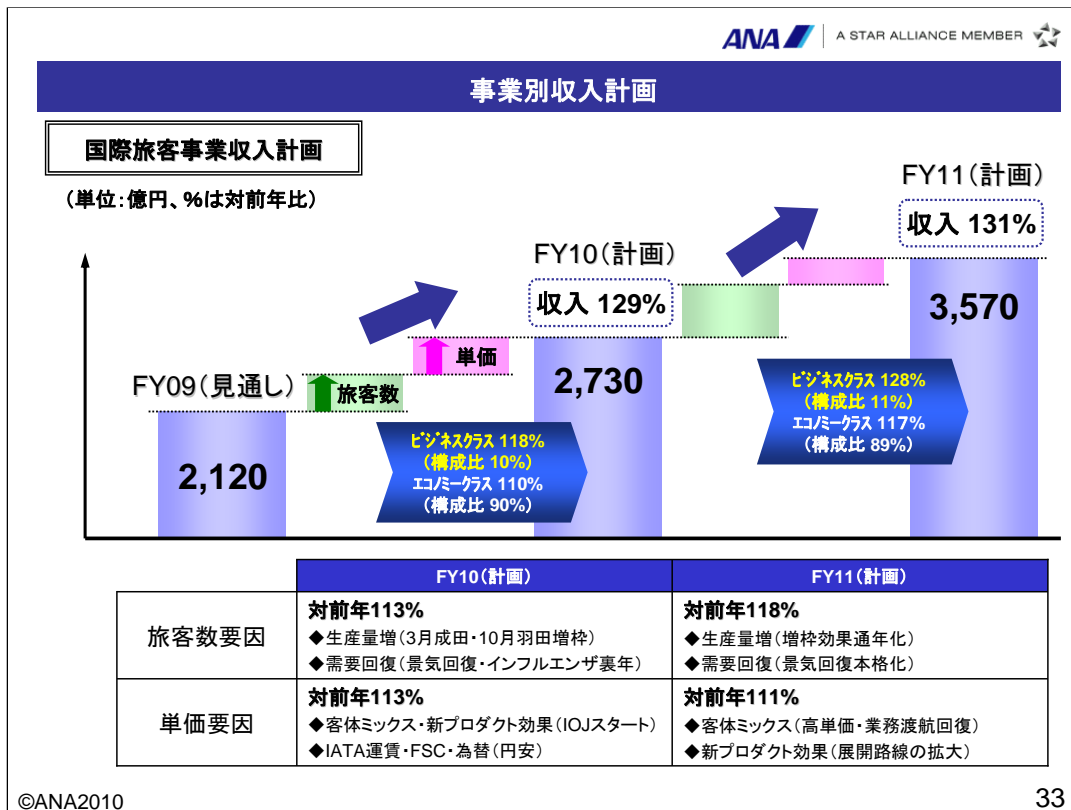
収入計画前提値《旅客事業》

	国内旅客 Domestic Passengers			国際旅客 International Passengers		
	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)
座キロ Available Seat Km	96.2	99.0	101.2	95.5	112.0	121.2
旅キロ Revenue Passenger Km	94.1	102.2	100.3	104.4	108.6	126.0
旅客数 Passengers	93.3	103.9	100.1	105.3	113.3	117.8
利用率 Load Factor	62.1 (Δ1.4)	64.1 (+2.0)	63.5 (Δ0.6)	75.9 (+6.5)	73.6 (Δ2.3)	76.5 (+2.9)
ユニットレベニュー Unit Revenue	93.7	105.1	102.0	76.6	114.6	108.0
旅客イールド Yield	95.7	101.7	102.9	70.0	118.2	104.0
単価 Unit Price	96.6	100.1	103.1	69.4	113.2	111.1

(数値は全て前年比)



- ◎国内線旅客事業の収入計画です。
- ◎国内航空マーケットは、成熟化しつつあることから、足元では、リセッションからの緩やかな回復を前提とした、需要想定を基本としております。
- ◎2010年度は、前年に発生した、インフルエンザ流行の影響が、無くなることも含めまして、前年比104%までの旅客数の回復を見込みます。
- ◎日本航空との競争力比の改善は、足元でも顕著になってきており、2010年度においては、旅客収入の増加に、一定度、寄与するものと見ています。
- ◎2011年度においては、羽田のスロット配分を活用した路線開設や増便を計画し、羽田集約型の、収益力の高いネットワークを強化していきます。
- ◎また、両年度とも、需要喚起の為の運賃施策と並行して、旅客数の回復、客体構成の改善を踏まえたイールドコントロールの強化にも努め、単価の改善を実現してまいります。



- ◎国際線旅客収入計画です。
- ◎国際線旅客の需要は、足元では、急速な回復基調にあります。
- ◎したがって、2010年度における、成田・羽田の事業拡張を通じて、需要を適格に摘み取っていきます。
- ◎2010年度の国際線は、前年のインフルエンザ流行によって逸失した需要が、国内線以上の規模で、回復してくるものと見ております。
- ◎フェューエル・サーチャージの水準も、当期との比較では、単価の上昇に寄与することになります。
- ◎また、業務渡航需要を中心とした、ビジネスクラス利用旅客の回復も、足元では顕著であります。
- ◎2010年度、11年度の計画における、ビジネスクラス旅客数は、エコノミークラス旅客数の伸びを上回る前提となっており、客体ミックスによる、単価改善効果が期待できると、前提をおいております。
- ◎35ページにお進み下さい。

事業別収入計画

収入計画前提値 《貨物事業》

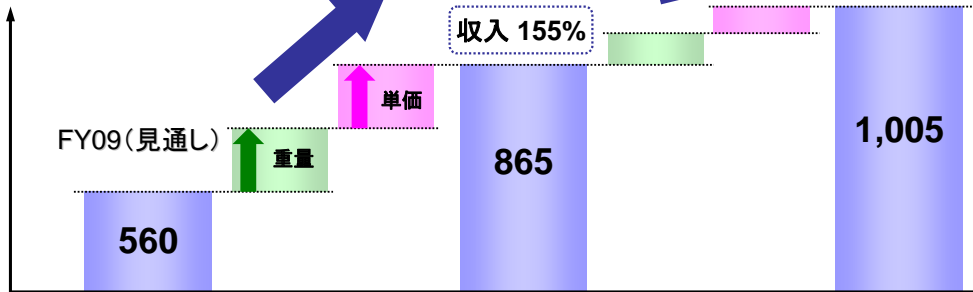
	国内貨物 Domestic Cargo			国際貨物 International Cargo			フレイター (内際) Freighter (Dom/Int'l)		
	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)
提供トンキロ Available Ton km	96.5	97.0	101.3	93.1	115.5	116.9	82.0	118.3	101.2
輸送トンキロ Revenue Ton km	97.6	92.5	100.2	101.8	119.3	117.9	96.4	126.5	103.1
輸送重量トン Revenue Ton	96.4	96.5	100.2	119.3	122.8	107.7	138.3	144.5	101.9
単価(重量あたり) Unit Price	99.6	99.1	99.8	67.5	126.7	108.0	63.2	115.4	109.8

(数値は全て前年比)

事業別収入計画

国際貨物事業収入計画

(単位: 億円、%は対前年比)



	FY10(計画)	FY11(計画)
重量要因	対前年123% ◆生産量増減(沖縄ハブ通年) ◆需要回復(景気回復)、需要喚起策	対前年108% ◆生産量増 ◆需要喚起策
単価要因	対前年127% ◆レベニューマネジメント強化、フォワード-交渉 ◆高単価商品開発、マーケティングチャネル開拓 ◆FSC、為替	対前年108% ◆レベニューマネジメント強化、フォワード-交渉 ◆高単価商品開発、マーケティングチャネル開拓 ◆運賃見直し

©ANA2010

35

- ◎国際線貨物事業の収入計画です。
- ◎アジア域内では、航空貨物物流の回復基調が、続いています。
- ◎リセッションによる低迷から脱却しつつある、アジア物流の需要の伸びを、沖縄ハブを中心としたフレイターネットワークによって、効率的にカバーしていく計画です。
- ◎2010年度は、沖縄ハブ効果の通年化を中心に、更なる物量の増加を、計画に織り込んでおります。
- ◎足元でも、単価は着実に回復傾向にあります。物量の増加に応じた、イールドコントロール手法の強化や、マーケティング体制の強化によるチャネル開拓、高単価商品の開発などによって、更なる単価回復も、視野にいれています。

バランスシート

バランスシート(連結)

	2009年度末 FY09(E)	2010年度末 FY10(E)	前年差 Change	2011年度末 FY11(E)	前年差 Change
総資産 Assets	18,390	18,340	△ 50	18,590	+ 250
自己資本 Shareholders' Equity	4,580	4,770	+ 190	5,160	+ 390
自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%)	24.9	26.0	+ 1.1	27.8	+ 1.8
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	9,390	9,380	△ 10	9,330	△ 50
D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times)	2.1	2.0	△ 0.1	1.8	△ 0.2
ROA(%) Operating Return on Assets (%)	-	2.3	-	5.6	+ 3.3
ROE(%) Return on Equity (%)	-	1.0	-	7.1	+ 6.1

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2010

36

- ◎2011年度までの、バランスシートと財務指標の見通しは、ご覧の通りです。
- ◎自己資本比率は、昨年7月の公募増資実施後の水準、約25%をベースに、来期以降、黒字転換を実現する中で、資本の蓄積を進め、2011年度末段階で、27.8%までの改善を目指していきます。
- ◎有利子負債残高は、2009年度末の水準と同程度を維持しながら、デット・エクイティ・レシオを、2011年度段階で1.8倍まで改善してまいります。

キャッシュフロー

キャッシュフロー(連結)

	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	前年差 Change	2011年度 FY11(E)	前年差 Change
当期純利益 Net Income	△ 650	50	+ 700	370	+ 320
減価償却費 Depreciation and Amortization	1,150	1,220	+ 70	1,320	+ 100
リース元本相当額 Principal Payment for Aircraft Lease	130	130	-	150	+ 20
営業キャッシュフロー Cash Flow from Operating Activities	750	1,540	+ 830	2,100	+ 560
設備投資額 Capital Expenditures	△ 2,280	△ 2,260	+ 20	△ 2,400	△ 140
投資キャッシュフロー Cash Flow from Investing Activities	△ 2,170	△ 1,440	+ 730	△ 1,910	△ 470
フリーキャッシュフロー Free Cash Flow	△ 1,420	100	+ 1,560	190	+ 90
財務キャッシュフロー Cash Flow from Financing Activities	1,660	△ 140	△ 1,800	△ 230	△ 90
EBITDA	540	1,640	+ 1,100	2,360	+ 720
EBITDAマージン EBITDA Margin(%)	4.4	12.1	+ 7.7	16.0	+ 3.9

* EBITDA: 営業利益+減価償却費

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2010

37

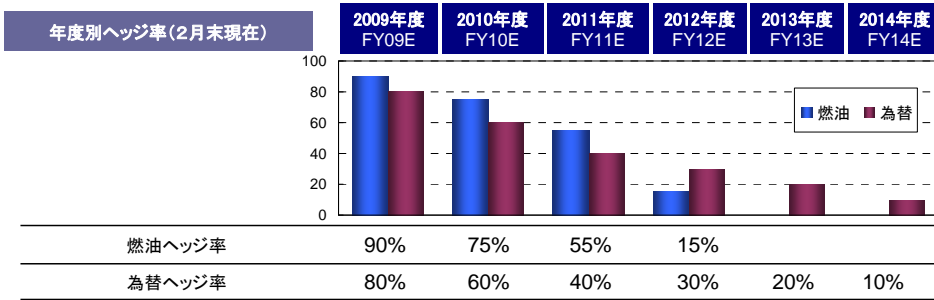
- ◎キャッシュフローの計画です。
- ◎来期以降、黒字転換を成し遂げる中で、
営業キャッシュフローを、安定的に創出できる状態にいたします。
- ◎さらに、航空機を中心とした設備投資を、適切にコントロールすることによって、
2010年度からは、フリーキャッシュフローを確保してまいります。

燃油・為替

燃油・為替

実績と計画前提値	2009年度 FY09E	2010年度 FY10E	2011年度 FY11E
ドバイ原油 Dubai Crude Oil (USD/BBL)	70	75*	80
シンガポールケロシン Kerosene (USD/BBL)	77	85*	90
為替レートExchange Rate (JPY/USD)	94	95	95

*2010年度
ドバイ原油 上期\$70/下期\$80
シンガポールケロシン 上期\$80/下期\$90



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の変動)	18億円/年

©ANA2010

38

◎2011年度までの、燃油ならびに為替の前提値です。

◎また、現状の、燃油、為替のヘッジ進捗率は、それぞれご覧の通りです。

◎以上で、私からの説明を終わらせていただきます。

◎ご清聴ありがとうございました。

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、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。

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.jp