



全日本空輸株式会社
2012-13年度 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

2012年2月17日

◎皆様、こんにちは。伊東でございます。

◎本日は2012-13年度の経営戦略説明会にお集まりいただきありがとうございます。

◎まず、私から2ヶ年の経営戦略の概要についてご説明いたします。

目次

I. 2012-13年度ANAグループ経営戦略

全体概観	P.4
事業環境(経済見通しと航空需要)	P.5
事業環境(航空業界動向)	P.6
【2012-13年度 ANAグループ経営戦略】	
収入利益計画	P.7
投資計画・キャッシュフロー計画	P.8
戦略の機軸	P.9
戦略の機軸① 持株会社制	P.10
戦略の機軸② コスト1,000億円削減	P.11
戦略の機軸③ マルチブランド戦略	P.12-13
航空運送事業(国際旅客事業)	P.14
航空運送事業(国内旅客事業)	P.15
航空運送事業(国際貨物事業)	P.16
経営財務目標・株主還元方針	P.17
5年間の業績と計画	P.18

II. 2012-13年度ANAグループ経営戦略 経営目標数値

連結収支計画	P.20
セグメント別 収支計画	P.21
航空運送事業 営業利益計画	P.22-23
1,000億円コスト削減対策	P.24
ユニットコスト1円削減対策	P.25-26
事業別収入計画	P.27-29
連結バランスシート	P.31
連結キャッシュフロー	P.32
燃油・為替	P.33

I. 2012-13年度 ANAグループ経営戦略



全体概観

【本日発表の経営テーマ】

- 「2012-13年度経営戦略」と中期経営目標
- 持株会社制への移行(2013年4月1日予定)



©ANA2012

4

◎まずはじめに、本日ご説明する2012-13年度経営戦略の位置づけを、ご覧いただきたいと思えます。

◎スライドの左側に記載した経営テーマは、約1年前の2月に策定した、2011-12年度経営戦略の中でご説明したものです。

◎これらはいずれも、現時点においても、依然として重要な経営テーマです。

◎しかしながら、震災に起因する事業環境への対処や、業界動向の変化、当社としても本格展開することを決めたLCC事業の準備などを踏まえて、改めて経営戦略の練り直しが必要と考えました。

◎まずは、首都圏空港の発着枠条件に大きな変化の無い2012年度と13年度につきまして、成長戦略の土台作り、財務体質強化の継続、グループ経営体制の変革を進めるフェーズ1と位置づけます。

◎羽田空港の増枠、成田空港発着枠の30万回化が実現し、再び供給量拡大の機会がやってくる

2014年度以降の経営戦略フェーズ2につなげる2年間とします。

◎また、フェーズ1の中で、最適なグループ経営を実現する為の体制改革として、持株会社制に移行することと致しました。

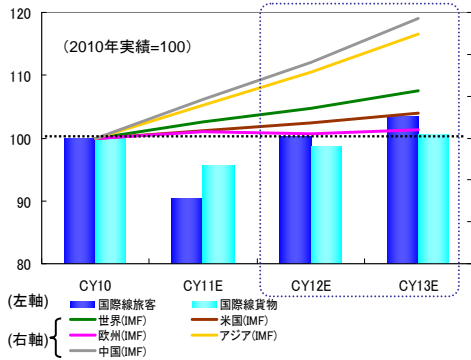
事業環境(経済見通しと航空需要)

マクロ経済動向は不透明ながら、潜在的な航空需要の伸びを成長機会につなげる

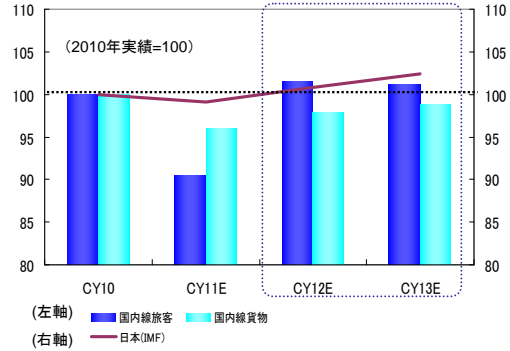
- アジア・中国は高成長維持、世界経済を牽引
- 欧米経済の成長は鈍化
- 日本発着の国際航空需要は堅調な伸び

- 震災復興を軸に、当面は堅調な経済成長
- 航空需要の全体基調は成熟化、競合激化
- LCC事業による潜在需要喚起の可能性

《各国・各地域の経済成長と国際航空需要の見通し》



《日本の経済成長と国内航空需要の見通し》



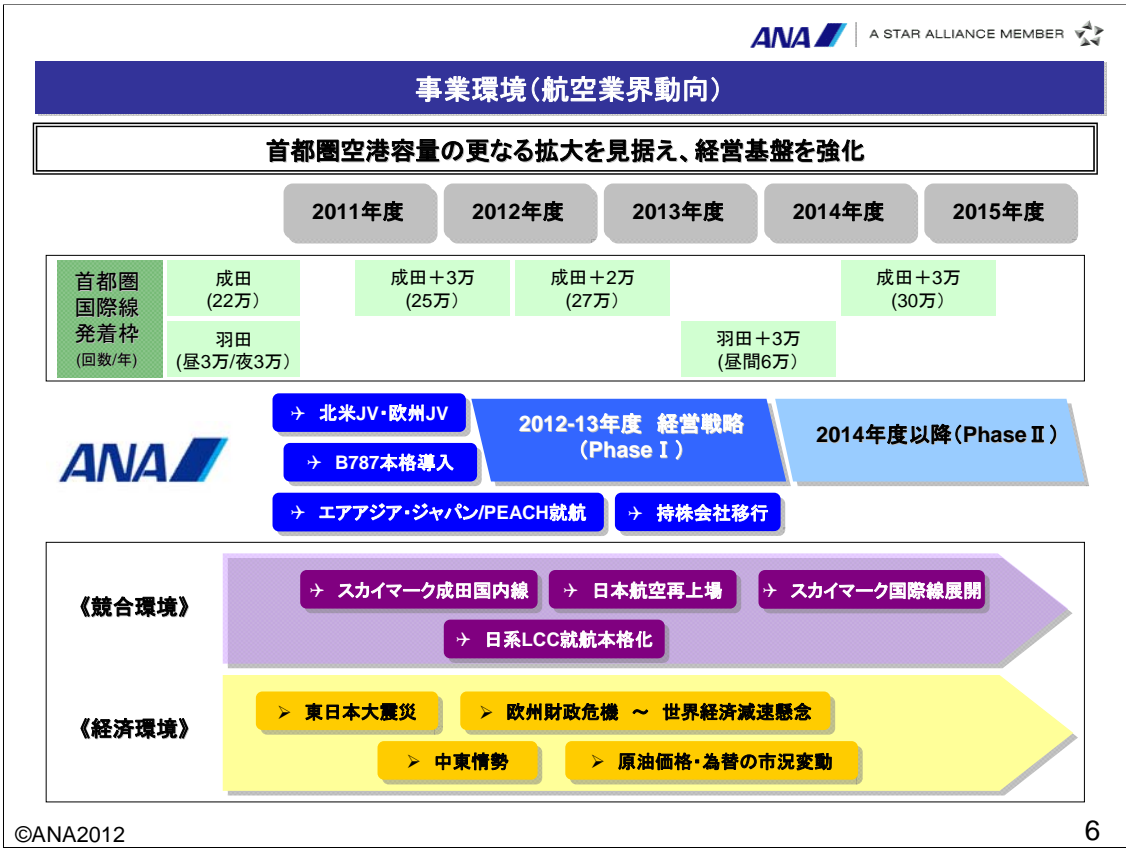
◆旅客需要・貨物需要(国際はともに日本発着)は、国土交通省ならびに日本政府観光局発表資料に基づいた当社推計。
 ◆各国地域GDP成長率は、IMF WEO Update January 2012に基づく当社推計。アジア(Developing Asia)には中国を含む。

◎まずこちらは、経営戦略策定の前提とした事業環境の見通しとなります。

◎世界経済は、欧州の財政危機に端を発して、再びグローバルレベルの景気後退に見舞われる懸念が払拭できない状況ではありますが、現在のところは各国政府、当局の対応を通じて、リセッションへの突入を回避しながら推移しているものと見ております。

◎中国、アジアの経済は、依然高い成長率が予想されており、震災の影響を受けて落ち込んだ日本経済も、緩やかな回復が見込まれております。

◎世界の航空需要は当面堅調に推移する見通しであることに加え、日本においてはLCCマーケットを通じた潜在需要の掘り起こしの可能性に、ビジネスチャンスがあると見ています。



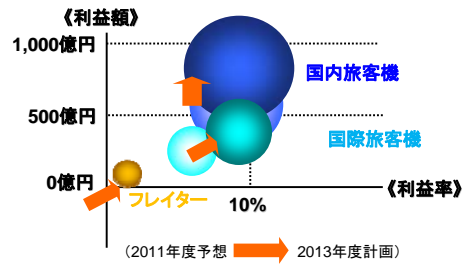
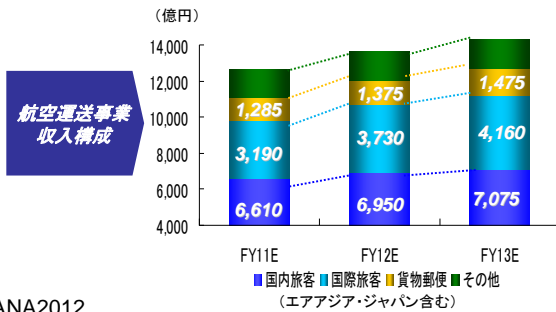
- ◎ご覧いただいている通り、本邦の航空業界に関しては、今後も首都圏空港の発着枠の増加を軸に、競合環境の更なる激化が続く見通しです。
- ◎先行きが不透明な経済環境や、需要を変動させる様々なファクターにも引き続き向き合っていかなければなりません。
- ◎こうした中で、競争に勝ち残り、企業価値を高め、成長を続けていく為に、今般、フェーズ1に相当する2012年度から13年度までの経営戦略を策定いたしました。

2012-13年度ANAグループ経営戦略 収入利益計画

1,000億円を超える安定利益を確保できる体質を整え、中期的に更なる成長を目指す

(単位: 億円)	FY11E	FY12E	FY13E
連結営業収入	14,000	15,000	15,600
航空運送事業	12,660	13,640	14,300
営業利益	900	1,100	1,300
航空運送事業	840	1,020	1,220
営業利益率	6.4%	7.3%	8.3%
当期利益	200	400	550
一株あたり利益	8.0円	15.9円	21.9円

中期目標
 営業利益: 1,500億円以上
 営業利益率: 10.0%以上



©ANA2012

7

◎こちらは、2ヶ年の収入利益計画です。

◎引き続き、国際線旅客事業の拡大と収益性の向上が、成長の原動力になります。

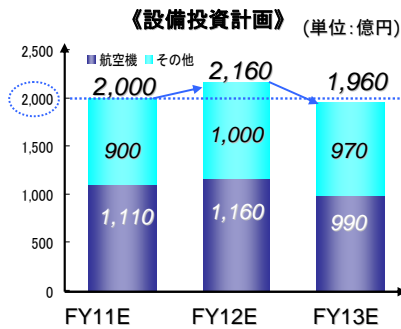
◎連結営業収入は1兆5,000億円に達し、

営業利益は1,000億円を超える水準で安定化させるとともに、

中期的には1,500億円以上、営業利益率10%以上を目標にします。

2012-13年度ANAグループ経営戦略 投資計画・キャッシュフロー計画

航空機投資を中心に設備投資を進めるも、フリーキャッシュフローは2か年で1,000億円超を確保



設備投資額
中期見通し
1,700~2,100億円

《航空機導入計画》

	FY11	FY12	FY13
B777-200ER		2	3
B787-8	6	14	7
B767-300ER	4		
B737-800	2	4	3
MRJ9			1
DHC8-Q400	2	3	1
導入機数(予定)	14	23	15
退役機数(予定)	△13	△21	△18

《キャッシュフロー計画》 (単位:億円)

	FY11E	FY12E	FY13E
営業CF	2,090	2,330	2,400
投資CF	△1,580	△1,770	△1,900
フリーCF	510	560	500
財務CF	10	△380	△1,020

フリーCF
中期見通し
700~800億円

《設備投資計画》

- B787導入本格化
- 2,000億円を下回る水準でコントロール

《キャッシュフロー計画》

- フリーキャッシュフローを安定的に確保
- 有利子負債削減を加速化

◎次に設備投資とキャッシュフローの計画です。

◎設備投資に関しては、当面は2,000億円前後の投資が続きますが、中期的には2,000億円を下回る水準も視野に入れて、安定化させていきます。

◎ボーイング787につきましては、今期の導入機数は予定数を下回りますが、2012年度以降は、当初計画に沿ったかたちで導入が進み、当社の戦略機材として、投資効果を生み出していくことが期待されます。

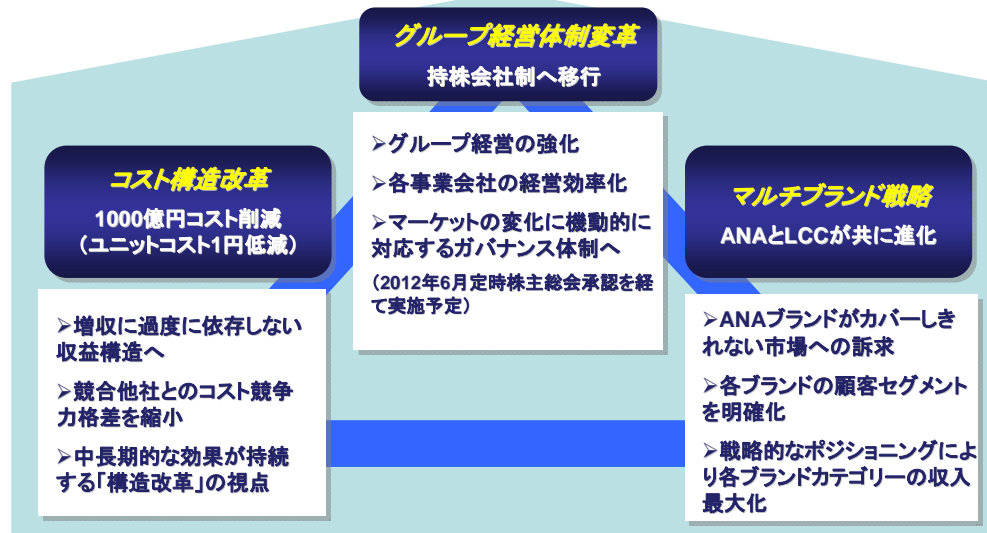
◎フリーキャッシュフローにつきましては、営業キャッシュフローを安定的に確保し、設備投資をコントロールしていく中で、2か年で1,000億円を超えるレベルに達する見通しです。

◎財務キャッシュフローも、有利子負債の削減に振り向けていきます。

2012-13年度ANAグループ経営戦略 戦略の機軸

環境変化を踏まえ、強く生まれ変わり勝ち抜く為の戦略機軸に基づき経営基盤を強化

2012-13経営戦略の機軸



©ANA2012

9

◎次に、2012-13経営戦略の機軸となるテーマについてご説明いたします。

◎ご覧いただいております3点が、今般の経営戦略の中心に据えられております。

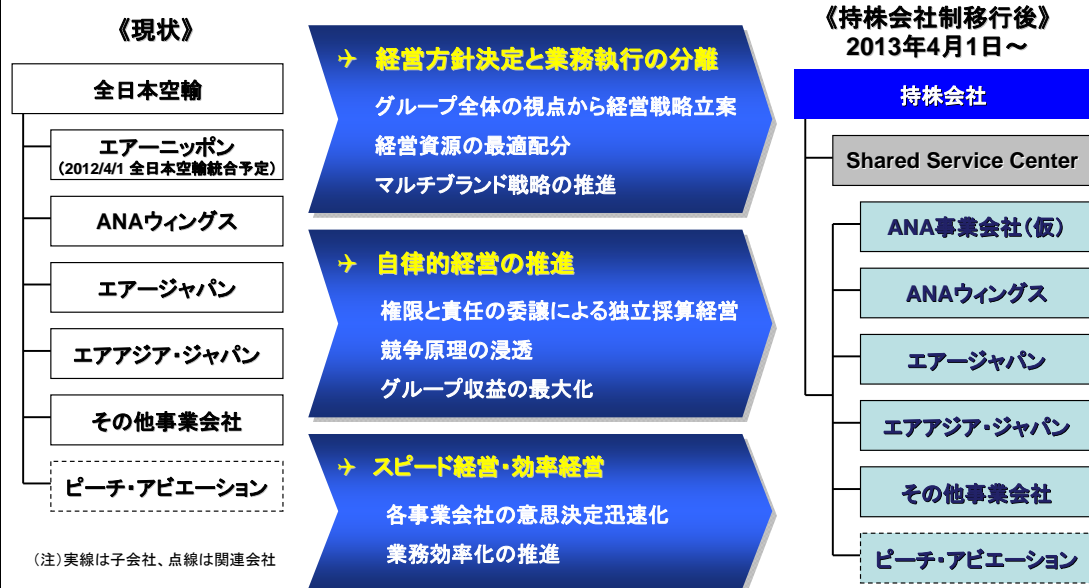
◎まずはじめに、グループ経営を更に強化する為にグループ経営体制を変革し、本年6月に開催する定時株主総会での承認を得た後に、2013年4月に持株会社制へ移行することと致します。

◎また、収入の変動リスクに対する耐性を持ち、競合他社とのコスト競争力にも打ち勝つ為に、1,000億円のコスト削減を実行し、ユニットコストを1円引き下げます。

◎3点目として、エアアジア・ジャパン、ピーチというLCC2社とともに事業展開を推し進めていく中で、ANAブランドの成長と合わせて、LCCブランドのマーケットへの浸透を図るべく、マルチブランド戦略を構築します。

戦略の機軸① 持株会社制

変化するマーケットに機動的に対応できる経営体制を構築し、グループ全体の収益拡大を図る



©ANA2012

10

◎経営環境がめまぐるしく変化する中で、現状のグループ経営体制を見直した結果、グループ全体の視点から経営方針を決定し、経営資源の配分を最適化することで、より強力なANAグループを作り出していくことが必要と考えました。

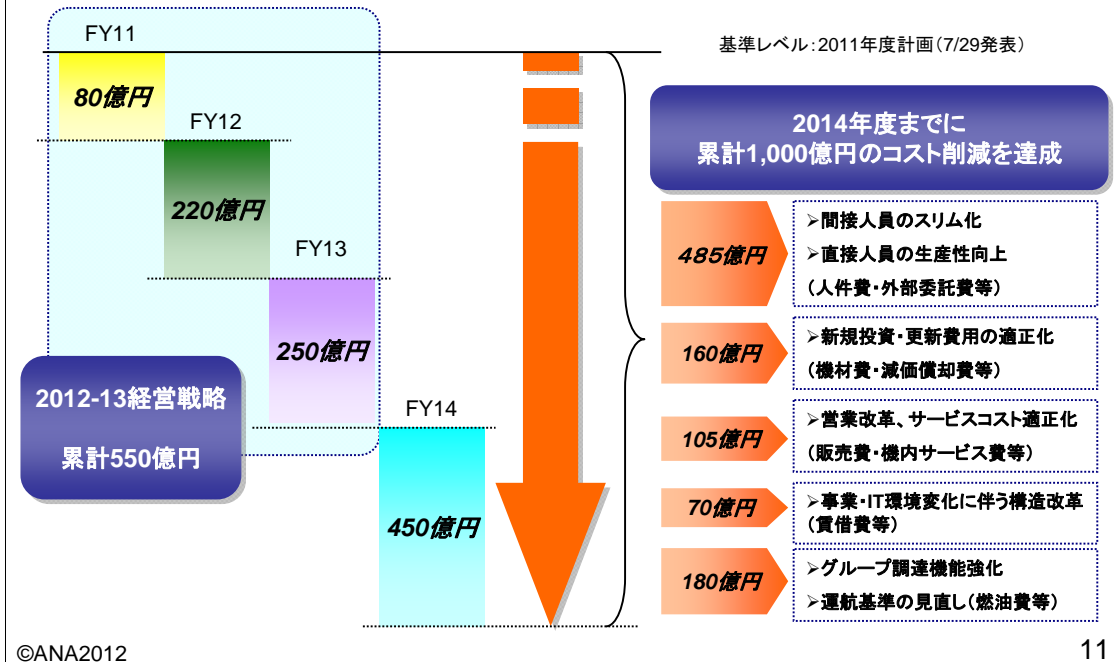
◎その為には、各事業会社がグループ内の事業機会のみに依存することなく、グループ外とのビジネスも視野に入れて、競争原理を積極的に導入し、スピード感をもって、経営としての意思決定を進めていく必要があります。

◎後に触れます、ANAとLCC事業のマルチブランド戦略についても、グループ内でのフラットな関係のもとで、効果的に機能するものと考えています。

◎各事業会社が自主独立の発想のもと、迅速かつ効率的な経営を推進することで、グローバル競争の中で求められる経営体制に舵を切り、今後の成長戦略の基盤を構築できると考えております。

戦略の機軸② コスト削減1,000億円(ユニットコスト1円低減)

聖域なきコスト構造改革の断行により速やかに企業体力を強化し、収入変動リスクに対応



11

◎従前よりご説明しておりました、1,000億円のコスト削減計画ですが、既に今期中に実現した部分を含めまして2014年度までに実行していく計画が整いました。

◎本経営戦略を遂行し終えた2013年度末の段階では、全体計画の過半に相当する550億円のコスト削減が実現する予定です。

◎グループをあげて、全ての部門に対して費用の総点検を指示し、蓋然性の高いコスト削減メニューのみを、精査を尽くして積み上げました。

◎加えて、今後の成長の為に、取り組むことが必須である生産性向上施策を中心に、構成された内容となっています。

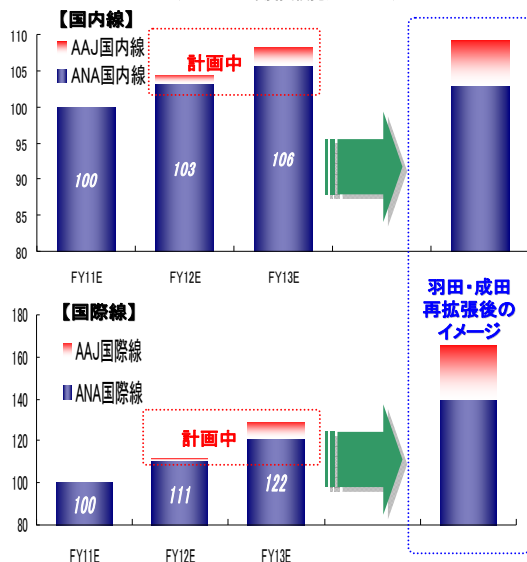
◎このコスト削減によるユニットコストの引き下げ効果は約1円に相当し、グローバルレベルでのコスト競争力を維持することや、事業収入のボラティリティリスクへの耐性強化につながります。

戦略の機軸③ マルチブランド戦略(LCC事業の成長展開)

国際線を軸にしたANAの事業規模拡大に加え、LCCマーケットを新たに切り開く

《ANAとエアアジア・ジャパンの座席キロ計画》

(ANA2011年度実績見込み=100)



《エアアジア・ジャパン》



【機材計画】

→初年度4機、その後は年間4~5機のペースで、中期的には25~30機程度までの増機を計画。

【就航地点】

→2012年度

国内線: 成田=千歳/福岡/沖縄(8月~)

国際線: 成田=仁川/釜山(10月~)

©ANA2012

12

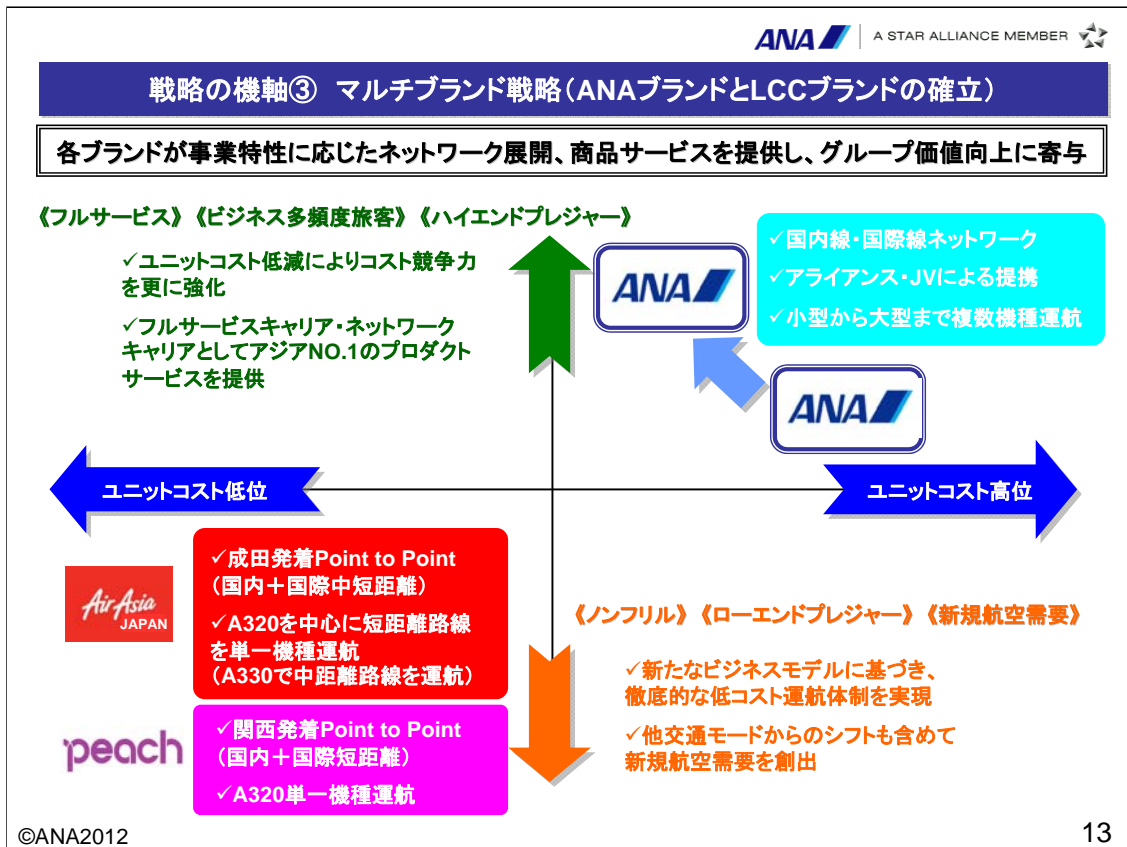
◎機軸の3点目であるマルチブランド戦略に関しては、まずエアアジア・ジャパンの事業展開をご紹介します。

◎国内線旅客事業においては、既存の国内航空需要の伸びが、緩やかなペースにとどまることを前提に、エアアジア・ジャパンが新たなLCCマーケットを開拓し、グループ全体の成長を継続させていくという方針です。

◎国際旅客事業に関しては、ANAブランドが、フルサービス・ネットワークキャリアとして、引き続き成長を続けることに加えて、多くの潜在需要が期待できるアジア地域に、エアアジア・ジャパンが積極的に事業展開を図り、グループとして大きな成長を目指します。

◎エアアジア・ジャパンの事業計画に関しては、2012年度に就航を開始する路線については一部決定し、公表をしておりますが、2013年度までの路線計画は現在調整中です。

◎LCCとしての機動性を存分に活用する観点から、中長期の事業戦略に加えて、短期的なマーケット分析も踏まえながら、最適な路線に、最適なタイミングで、事業展開を進めていくスタンスです。



◎ANAブランドに、エアアジア・ジャパン、ピーチをあわせたマルチブランド戦略におけるグループ内での役割ならびに機能の分担はご覧の通りです。

◎LCC2社は低位にあるユニットコストを武器に、新しいビジネスモデルを確立します。

◎ANAブランドとはカニバリゼーションが生じない新規航空需要を創出するとともに、国内市場では、鉄道、バスといった他の輸送機関からの需要獲得も目指します。

◎ANAブランドは、高品質なサービスやネットワークの利便性を求める旅客ニーズに応えるべく、ANAグループの航空運送事業の中核を担い続けます。

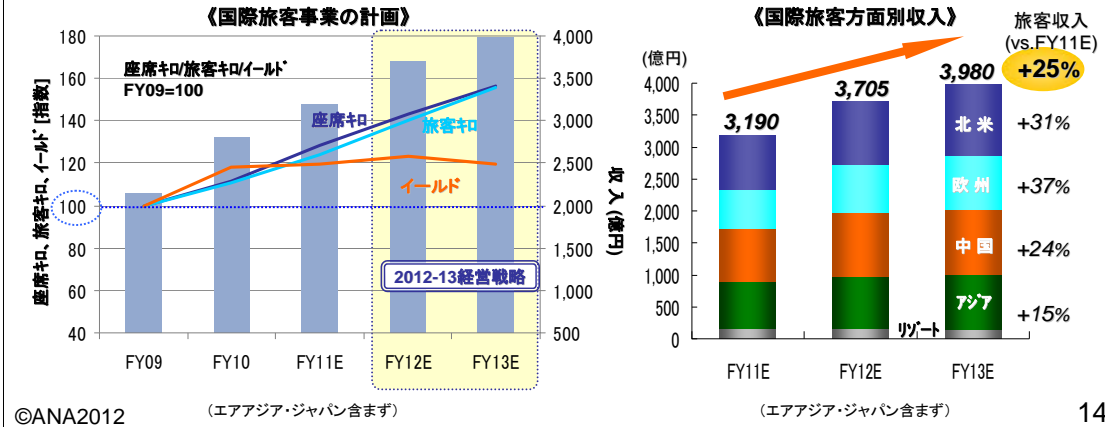
◎ユニットコスト低減を通じたコスト競争力の強化と、プロダクト・サービス水準の更なる向上に努め、フルサービス・ネットワークキャリアとして、アジアを代表するエアラインを目指します。

航空運送事業(国際線旅客事業)

長距離国際線・接続需要に重点を置いたネットワークキャリアとしてのビジネスモデル強化

重点取組み

- B787長距離仕様機材を活用した欧米ネットワークの展開、中小型機を中心とした中国・アジア路線拡充。
- JV事業の共同戦略により、アジア・米州・欧州間市場におけるネットワークキャリアとしての基盤強化。
- LCC事業の展開により、新たなビジネスモデル、徹底的な低コスト運航体制のもと新規需要を創出。



◎ここからは航空運送事業の3つの事業の戦略について、概略をご紹介します。

◎はじめに国際線旅客事業です。

◎増加した首都圏発着枠やB787の本格導入によるネットワーク構築、ジョイントベンチャーの推進などを通じて、引き続き各方面ともに生産量を伸ばしていく計画です。

◎需要想定は、生産量の増加に見合うだけの伸びを見込んでおりますが、イールド水準は、供給拡大局面の中では保守的な前提を置いています。

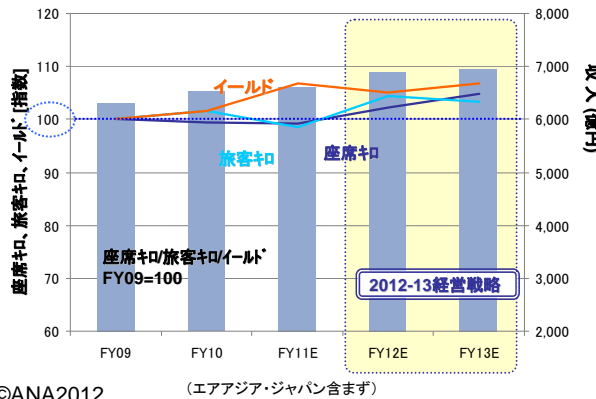
航空運送事業(国内線旅客事業)

需給適合強化、機材稼働の効率化・最適化による事業収益の更なる向上

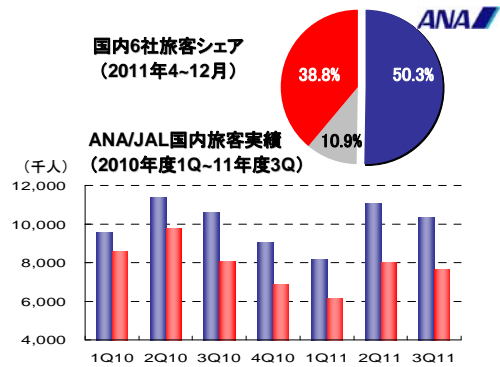
重点取組み

- 効率性・収益性向上に資する路便計画・機材繰りの最適化。
- B787の本格稼働により、機材の優位性を活かした路線投入戦略を推し進め、競争力を確保。
- LCC事業の展開により他交通機関との競合に打ち勝つとともに、新たな航空需要を創出。

《国内旅客事業の計画》



《国内マーケットにおける競合優位性》



©ANA2012

(エアアジア・ジャパン含まず)

◎続いて、国内旅客事業です。

◎国内旅客市場は、比較的安定的に推移しておりますが、大きな成長は見込めない状況です。

◎現状ANAグループは、スライドの右側をご覧ください通り、他社競合における圧倒的なシェア優位性を維持しています。

◎本格導入が開始されたB787の戦略的な活用を通じて、マーケットにおける支配力を保ち続けます。

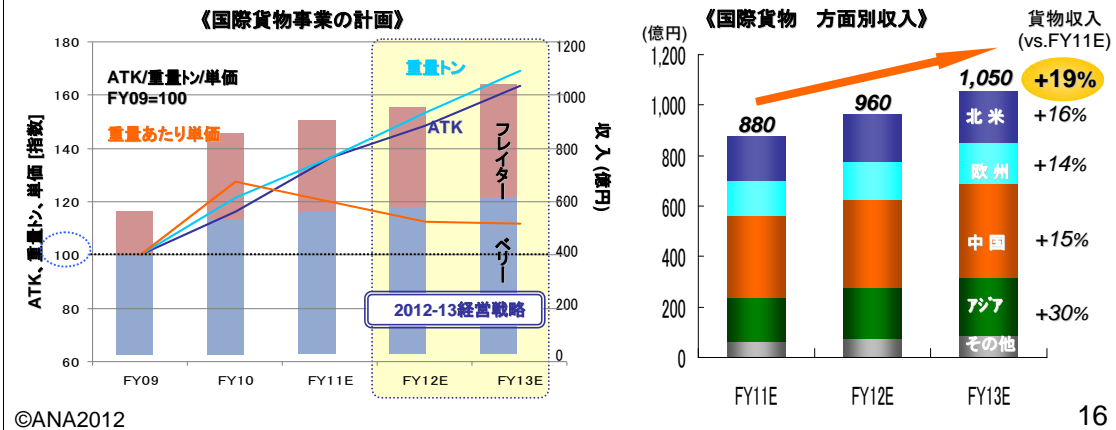
◎中期的には、エアアジア・ジャパンによる新規需要創出が、国内航空マーケットの成長にも寄与するものと考えております。

航空運送事業(国際線貨物事業)

機材稼働効率の追求によりフレイター事業の収支最大化を実現

重点取組み

- 現有機材の最大限の活用とコスト構造改革により、フレイター事業の収益性改善と収支安定化。
- アジアを中心としたフレイターネットワークの完成と、旅客機ベリーネットワークの再構築。
- エクスプレス事業の収益化とハイエンド貨物の獲得を通じた付加価値戦略の推進。



◎国際貨物事業です。

◎現行のフレイター9機体制のもとで、沖縄ハブネットワークを効果的に活用しながら、アジアマーケットの成長を取り込み、事業収支の改善を図ります。

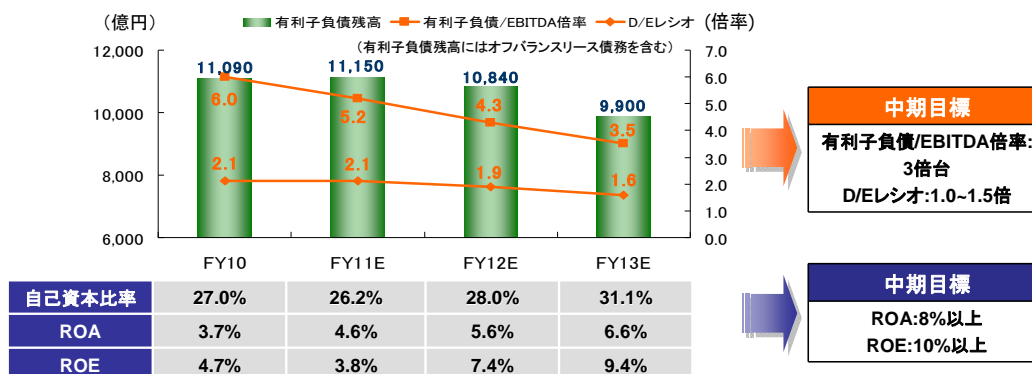
◎2013年度には、フレイター事業の収支の黒字転換を目指します。

◎旅客便の新規就航や増便によるベリーネットワークの拡充と、フレイターネットワークとを機能的に組み合わせながら、積極的な物流提携を通じて、エクスプレスをはじめとする高付加価値貨物を獲得していきます。

経営財務目標・株主還元方針

期間利益による自己資本の積上げを着実に図り、財務体質の健全化推進

《経営財務目標》

株主還元と
財務マネジメント

期間利益、フリーキャッシュフローを安定的に生み出すことのできる収益基盤を構築

- ☞ 安定的かつ高い投資評価を獲得できる水準の株主還元の実施
- ☞ 継続的な設備投資資金の確保
- ☞ 財務体質強化に向けた自己資本の積み上げと有利子負債の削減

以上の三点をバランスよく実行していくことを目指す。

©ANA2012

17

◎こちらは、経営財務目標の数値です。

◎期間利益を着実に積み上げて自己資本を充実させるとともに、安定したフリーキャッシュフローのもとで、有利子負債の削減を進め、財務体質の強化を推し進めます。

◎2013年度時点での到達計画は、ご覧の通りですが、中期的は、更にもう一段の改善を目標としています。

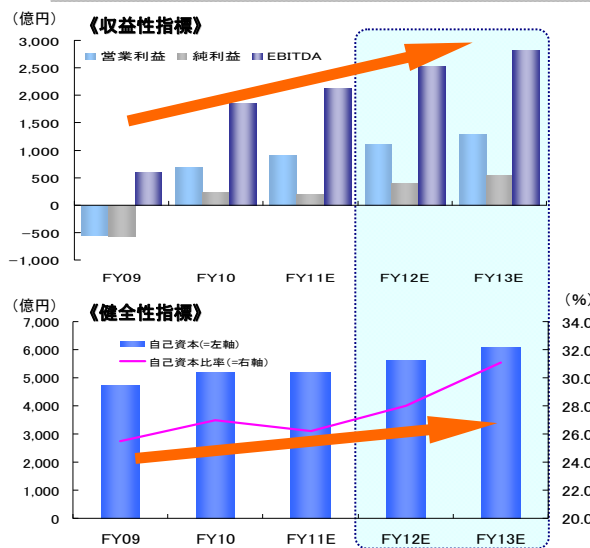
◎また、キャッシュフローの用途としては、株主還元の充実に振り向けていくとともに、機材を中心とした継続的な設備投資、財務体質の改善にも活用していきます。

◎それぞれのバランスを適切に保ちながら、安定した財務マネジメントを目指してまいります。

5年間の業績と計画

グローバルリセッション、震災を克服し利益成長を継続。経営基盤の強化を加速

2009-13年度業績見通しアウトライン
 ✓ リセッション(2009年度)、震災(2011年度)を克服し、成長軌道を堅持
 ✓ フローの収益により資本蓄積を確実に進め、財務体質を強化



2012-13年度経営戦略 Phase I

- 持続的成長を可能にする収益力を確保
- 成長・飛躍に向けて強く生まれ変わる

2014年度以降の経営戦略Phase IIに向けて

- 羽田・成田発着枠の再拡張を契機に、更なる成長・飛躍に向けた戦略の構築
- ANAグループ経営ビジョン「アジアを代表するエアライングループ」へ

©ANA2012

◎最後にまとめです。

◎リーマンショックの影響から、業績が大きく落ち込んだ2009年度以降の3年間の業績と、来期以降の2年間の計画をご覧ください。

◎直近では昨年3月の震災も克服して、成長軌道を維持することができています。

◎過去からグループをあげて着々と取り組んできたコスト構造改革が、イベントリスクへの耐性の下地になっております。

◎財務体質の強化も着実に進む中で、これからは戦略機材ボーイング787の導入も加速化し、投下資本の回収段階に入ります。

◎コスト構造改革の推進、グループ経営体制の変革を通じて、2013年度までの2カ年で収益力と財務基盤を更に強化し、その先の持続的な成長、飛躍を可能にする為に、ANAグループは強く生まれ変わります。

◎アジアを代表するエアライングループとなるべく、努力を続けてまいりますので今後のANAグループにご期待下さい。

◎ご清聴ありがとうございました。

II. 2012-13年度ANAグループ経営戦略 経営目標数値



◎引き続き、私の方から、
2012年度から2013年度までの経営目標数値と、
コスト削減に関する補足を中心に、ご説明させていただきます。

連結収支計画

収支計画(連結)

	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度 FY13(E)	前年差 Difference
営業収入 Operating Revenues	14,000	15,000	+ 1,000	15,600	+ 600
営業費用 Operating Expenses	13,100	13,900	+ 800	14,300	+ 400
営業利益 Operating Income	900	1,100	+ 200	1,300	+ 200
営業利益率 Op. Margin (%)	6.4	7.3	+ 0.9	8.3	+ 1.0
営業外損益 Non-Op. Gains/Losses	△ 340	△ 400	△ 60	△ 370	+ 30
経常利益 Recurring Income	560	700	+ 140	930	+ 230
特別損益 Extraordinary Gains/Losses	△ 60	△ 50	+ 10	△ 50	-
当期純利益 Net Income	200	400	+ 200	550	+ 150

単位: 億円 (¥100Million)

◎ 20ページは連結ベースでの2カ年の収支計画です。

セグメント別収支計画

収支計画(セグメント別)

		2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度 FY13(E)	前年差 Difference
売上高 Revenues	航空運送 Air Transportation	12,660	13,640	+ 980	14,300	+ 660
	旅行 Travel Services	1,520	1,550	+ 30	1,550	-
	報告セグメント計 Total for Reporting Segments	14,180	15,190	+ 1,010	15,850	+ 660
	その他 Other	1,400	1,410	+ 10	1,410	-
	調整 Adjustment	△ 1,580	△ 1,600	△ 20	△ 1,660	△ 60
	合計(連結) Total	14,000	15,000	+ 1,000	15,600	+ 600
営業利益 Operating Income	航空運送 Air Transportation	840	1,020	+ 180	1,220	+ 200
	旅行 Travel Services	20	30	+ 10	30	-
	報告セグメント計 Total for Reporting Segments	860	1,050	+ 190	1,250	+ 200
	その他 Other	40	50	+ 10	50	-
	調整 Adjustment	0	0	-	0	-
	合計(連結) Total	900	1,100	+ 200	1,300	+ 200

※AirAsia Japanは、「航空運送」セグメントに含む。

単位: 億円 (¥100Million)

◎ 21ページには、事業セグメント別の計画を示しております。

航空運送事業 営業利益計画

航空運送事業 営業利益計画

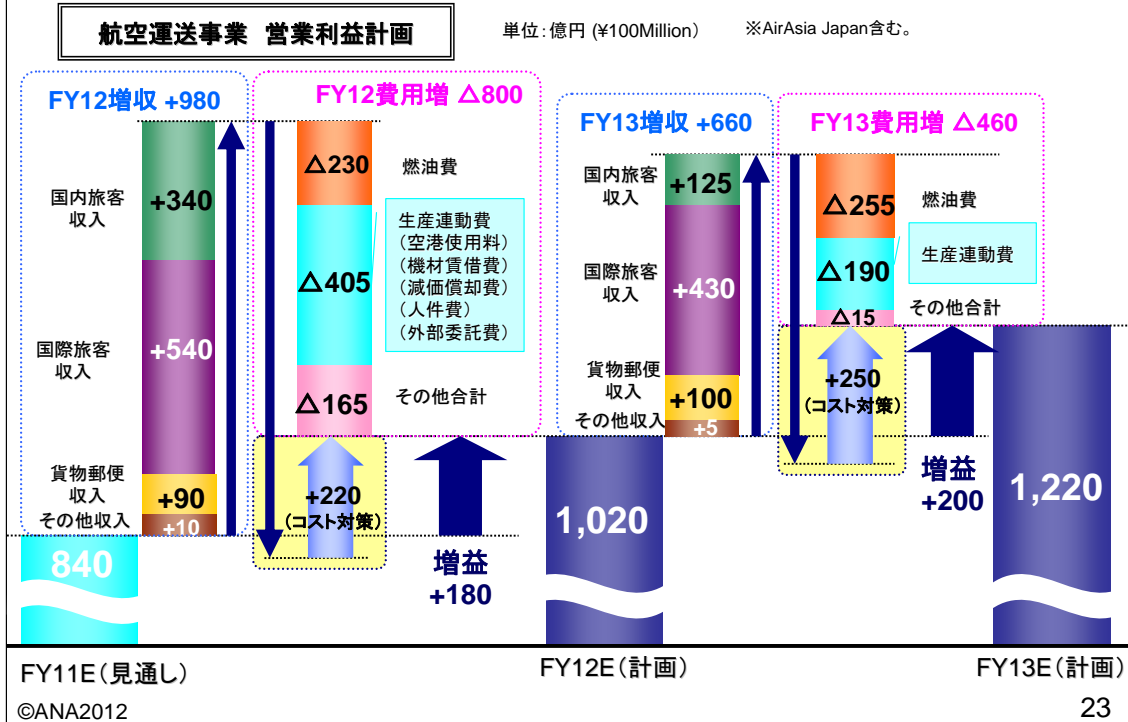
		2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度 FY13(E)	前年差 Difference
営業収入 Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	6,610	6,950	+ 340	7,075	+ 125
	国際線旅客 International Passengers	3,190	3,730	+ 540	4,160	+ 430
	貨物郵便 Cargo and Mail	1,285	1,375	+ 90	1,475	+100
	その他 Others	1,575	1,585	+ 10	1,590	+ 5
	合計 Total	12,660	13,640	+ 980	14,300	+ 660
営業費用 Operating Expenses	燃油費及び、燃料税 Fuel and Fuel Tax	2,625	2,855	+ 230	3,110	+ 255
	燃油費以外 Non – Fuel Cost	9,195	9,765	+ 570	9,970	+ 205
	合計 Total	11,820	12,620	+ 800	13,080	+ 460
営業利益	営業利益 Operating Income	840	1,020	+180	1,220	+ 200

※AirAsia Japan含む。

単位: 億円 (¥100Million)

◎ 22ページでは、航空セグメントの収入と費用の計画を記載しておりますので、それぞれご確認下さい。

航空運送事業 営業利益計画

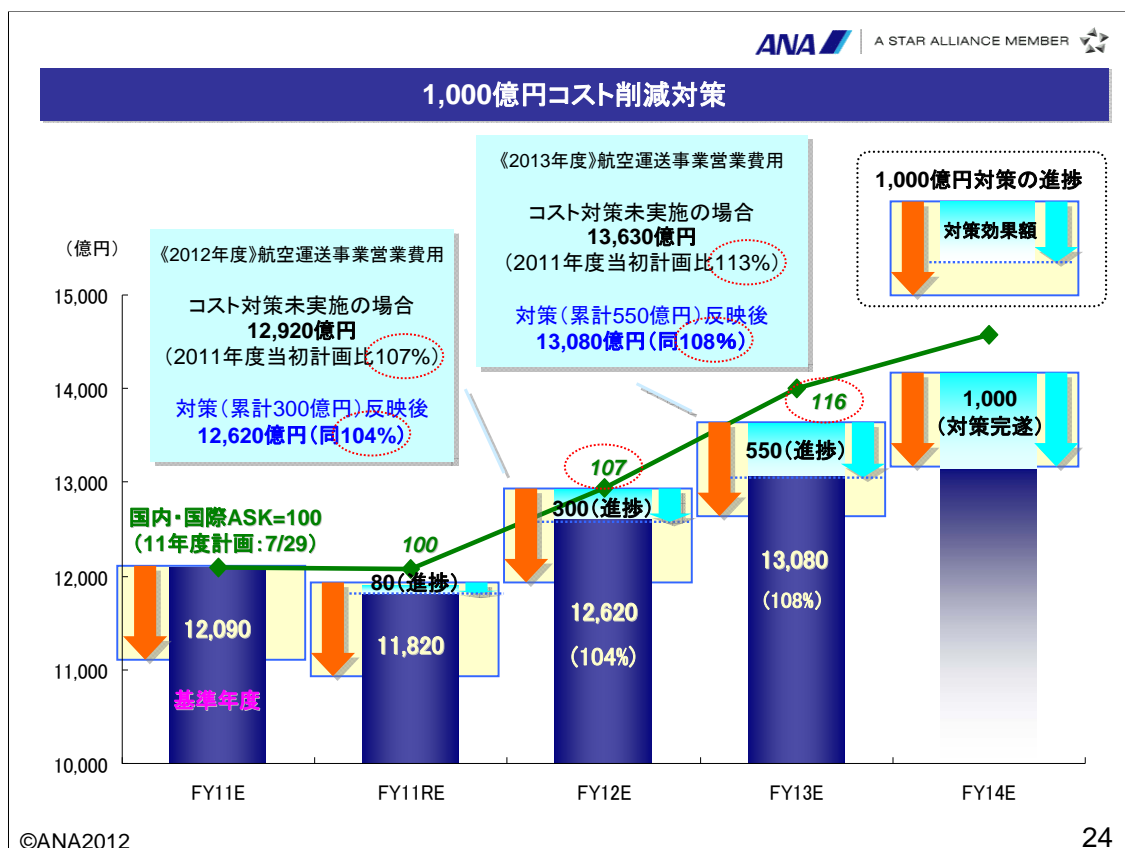


◎航空運送事業の、今後2カ年の増益要因の分解です。

◎2012年度は、国内旅客事業で340億円、国際旅客事業で540億円の増収を図り、航空運送事業合計で、980億円の増収を計画しております。

◎2013年度の増収計画660億円につきましては、国際旅客の増収、430億円が主な要因となります。

◎営業費用は、総額1,000億円のコスト削減対策のうち、2012年度には300億円相当を、13年度には550億円が織り込んでおりますが、燃油費、生産連動費を中心に増加し、2012年度は800億円、13年度は460億円の増加となります。



◎先ほど、社長より説明させていただきました1,000億円のコスト削減対策につきまして若干の補足をさせていただきます。

◎まず、コスト対策の出発点は、2011年度の第1四半期決算の際にお示しました通期業績見通しの中の航空運送事業の営業費用、1兆2,090億円が基準となります。

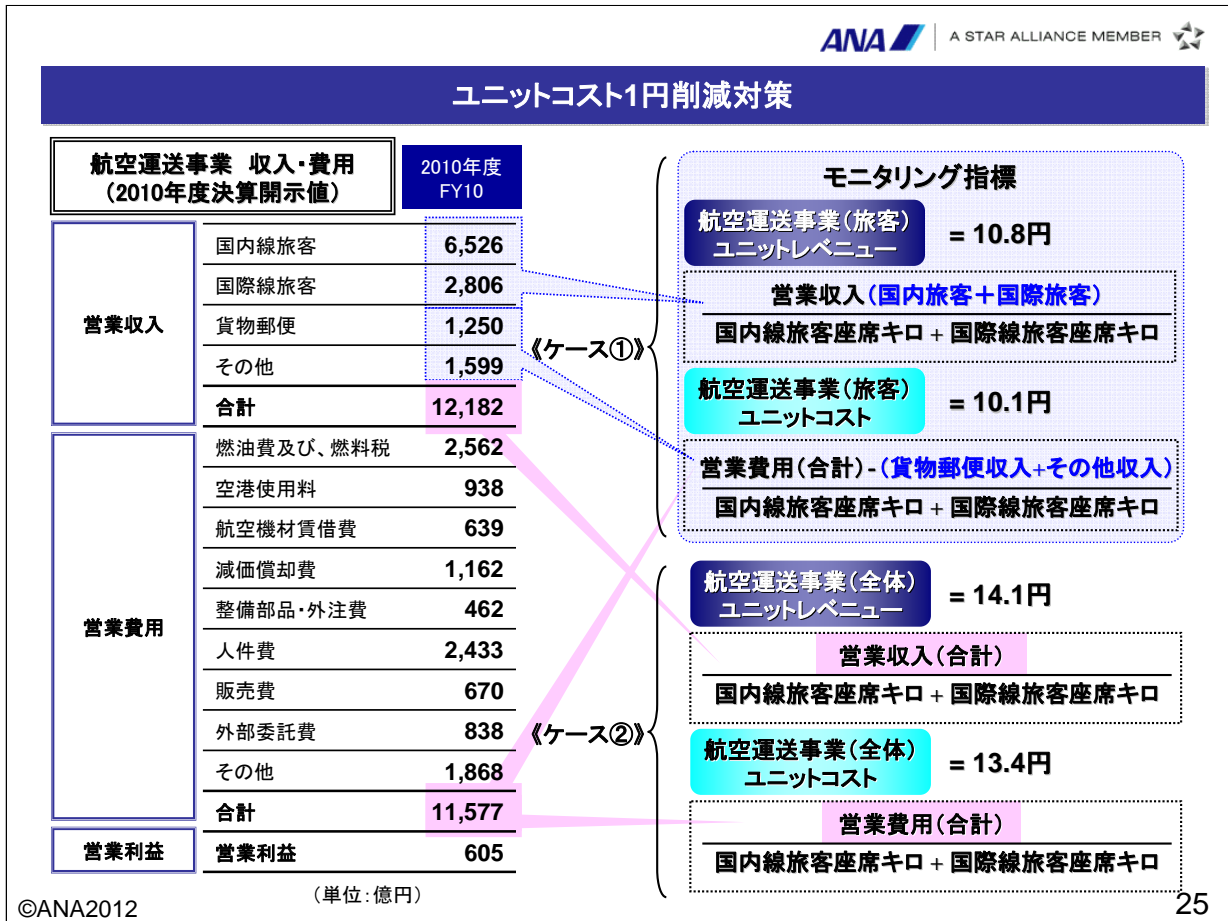
◎その時点での費用水準から、1,000億円のコスト構造改革を推し進めることが、必要と判断しました。

◎下向きの矢印を含んだボックスは、1,000億円のコスト削減幅に相当し、オレンジ色の矢印が目標額の1,000億円、水色の矢印が各年度の進捗額を表します。

◎緑色の折れ線は、基準となる国内・国際の提供座席キロ計画値を100として、2013年度までの計画値を指数化したものです。

◎2012年度を例に取りますと、コスト対策は累計で300億円が進捗する計画です。その対策効果が反映されない場合の営業費用は、1兆2,920億円となり、基準年度からの提供座席キロの伸び率、プラス7%とほぼ連動します。対策を実施することにより、費用の伸びは4%に抑えることができます。

◎2013年度も同様に、550億円のコスト対策効果を見込まない場合の営業費用は、2011年度対比でプラス13%となるところ、今回の計画では8%の増加にとどまり、提供座席キロの伸び率、16%を大きく下回ります。



◎今般、1円のユニットコスト引き下げを計画し、進捗状況をモニターしていくにあたり、ユニットコスト算出方法の前提に関しまして、2010年度決算の開示情報に基づきましてご紹介しておきたいと思っております。

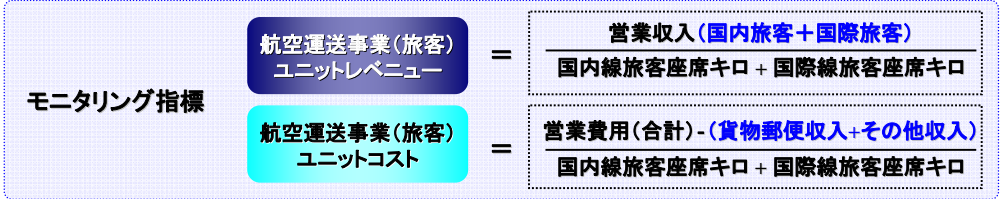
◎ケース①としてご紹介しております数式で算出されるユニットレベニューと、ユニットコストを航空運送事業のモニタリング指標といたします。

◎ケース②では、航空運送事業の営業収入と営業費用の総額をそれぞれ分子にして、国内線・国際線の提供座席キロを分母にとる数式をご紹介しております。

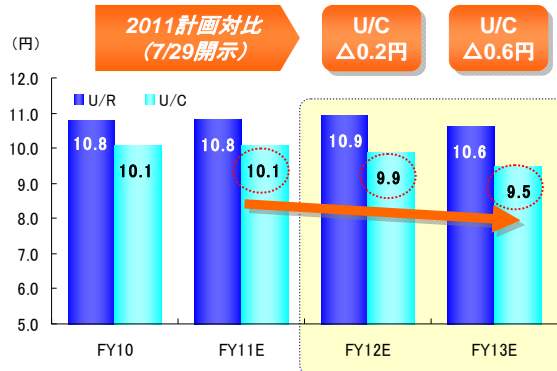
◎この算出方法では、旅客事業のみならず、貨物郵便事業やその他の収入ないしは費用も含めた全体を、旅客事業の生産量をもって割り戻すこととなります。

◎従いまして、旅客事業の生産量である提供座席キロに対応するユニットレベニュー、ユニットコストを把握する為に、ケース①のように、貨物郵便収入とその他収入の相当額を費用側でも補正したうえで、提供座席キロ単位で割り戻しています。

ユニットコスト1円削減対策

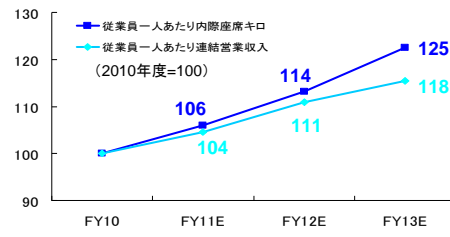


《ユニットレベニュー・ユニットコストの推移》



従業員数: 32,731人(2011年3月31日現在)

- > 連結営業収入: 13,576億円(2010年度)
- > 従業員一人あたり連結営業収入: 4,148万円
- > 国内・国際提供座席キロ: 86,564百万座席キロ(2010年度)
- > 従業員一人あたり座席キロ: 2,645千提供座席キロ



©ANA2012

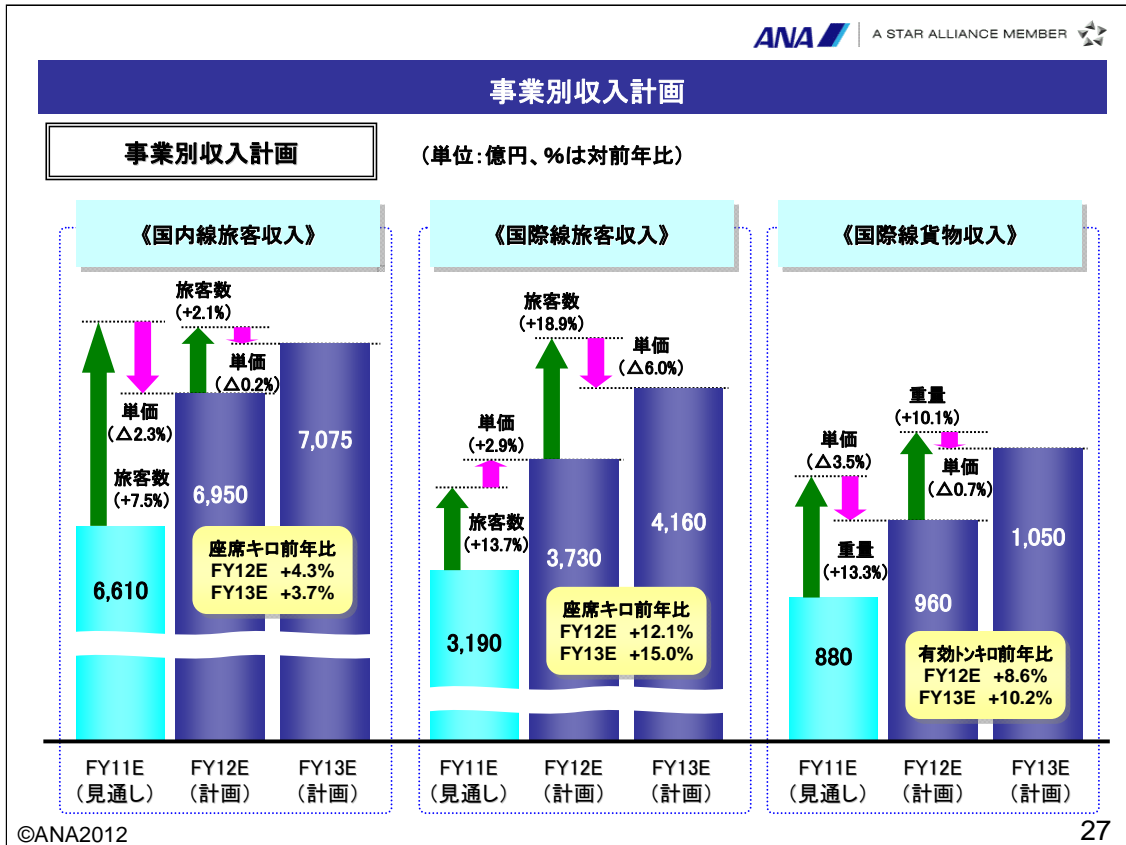
◎ただ今、ご説明した算出方法に基づく、ユニットレベニュー、ユニットコストにつきまして、2010年度からの2013年度計画までの経年推移は、左下のグラフの通りとなります。

◎基準年度となります、2011年度計画におけるユニットコスト10.1円からは、2012年度計画で0.2円引き下げて9.9円、2013年度段階では、0.6円下がり9.5円となります。

◎2014年度までに1,000億円のコスト削減対策を完遂した段階では、計画通り、約1円のユニットコスト低減を実現させます。

◎右のグラフは、コスト以外で、人的な生産性向上を確認できる指標として、従業員ひとりあたりの営業収入と提供座席キロの推移をお示しております。

◎グループ従業員の規模は、新規採用による増加分も含めても、伸びを抑制してまいりますので、結果として、従業員一人当たりの生産性が、いずれも大きく改善する見通しとなっております。



◎こちらは、国内線、国際線の旅客事業、国際線貨物事業の収入計画です。

◎旅客事業に関しては、エアアジア・ジャパンの計画も、確定している範囲で織り込んでおります。

◎旅客数に関しては、2012年度は、国内線旅客、国際線旅客ともに、震災影響による需要減少が解消し、旅客数が伸びる見通しです。

◎国際線に関しては、2013年度まで含めて、新規路線などの生産量の増加が、旅客数の増加に寄与します。

◎旅客単価に関しては、2012年度の国内線は、主に前年に発生した客体ミックス効果の反動減、2013年度に関しては、国内線、国際線ともにエアアジア・ジャパンの事業展開の拡大が、平均単価を押し下げることになると、見ております。

◎国際貨物に関しては、重量の伸びを見込む一方で、単価については2カ年の間、低減が続く前提を置いております。

◎諸元の詳細は、29、30ページ記載のデータをご確認下さい。

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		
	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)
※数値は前年比表示 *実数値・(前年差)表示、**実数値・(前年比)表示						
座席キロ Available Seat km	△ 0.3	+ 4.3	+ 3.7	+ 15.3	+ 12.1	+ 15.0
旅客キロ Revenue Passenger km	△ 3.1	+ 7.3	+ 0.6	+ 11.9	+ 13.8	+ 17.1
旅客数 Passengers	△ 3.1	+ 7.5	+ 2.1	+ 12.7	+ 13.7	+ 18.9
*座席利用率(%) Load Factor (%)	61.6 (△ 1.8)	63.3 (+ 1.8)	61.4 (△ 1.9)	73.1 (△ 2.3)	74.2 (+ 1.1)	75.5 (+ 1.4)
**ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ASK)	11.7 (+ 1.6)	11.8 (+ 0.8)	11.6 (△ 1.8)	9.3 (△ 1.5)	9.7 (+ 4.4)	9.4 (△ 2.8)
**イールド(円) Yield(¥/RPK)	19.0 (+ 4.6)	18.6 (△ 2.1)	18.8 (+ 1.3)	12.7 (+ 1.6)	13.1 (+ 2.8)	12.5 (△ 4.5)
**単価(円) Unit Price(¥/Passengers)	16,823 (+ 4.6)	16,442 (△ 2.3)	16,405 (△ 0.2)	54,752 (+ 0.8)	56,358 (+ 2.9)	52,982 (△ 6.0)

※AirAsia Japan含む。

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		
		2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)
※数値は前年比表示 *実数値表示、**実数値・(前年比)表示							
全体	有効貨物トンキロ Available Ton km	△ 3.3	+ 8.7	+ 3.3	+ 19.1	+ 8.6	+ 10.2
	有償貨物トンキロ Revenue Ton km	+ 2.9	+ 1.5	+ 2.4	+ 7.3	+ 13.6	+ 10.6
	貨物輸送重量 Revenue Ton	+ 2.6	+ 1.5	+ 2.4	+ 2.5	+ 13.3	+ 10.1
	*重量利用率(%) Load Factor (%)	25.8	24.1	23.9	60.9	63.8	64.0
	**ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ATK)	18.6 (+ 6.6)	17.7 (△ 4.8)	17.5 (△ 0.8)	24.1 (△ 14.2)	24.3 (+ 0.7)	24.1 (△ 0.7)
	**単価(円) Unit Price(¥/RT)	72 (+ 0.4)	73 (+ 1.9)	73 (+ 0.0)	154 (△ 0.3)	149 (△ 3.5)	148 (△ 0.7)
【参考:上記内数】 フレイター Freighter	有効貨物トンキロ Available Ton km	△ 18.6	+ 1.8	-	+ 7.0	+ 3.0	+ 18.0
	有償貨物トンキロ Revenue Ton km	△ 15.0	△ 6.4	-	+ 0.7	+ 18.2	+ 16.5
	貨物輸送重量 Revenue Ton	△ 10.5	△ 6.3	-	△ 2.2	+ 14.9	+ 13.2
	*重量利用率(%) Load Factor (%)	35.8	32.9	32.9	59.4	68.2	67.4
	**ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ATK)	47.5 (+ 5.8)	46.7 (△ 1.7)	46.7 (-)	40.9 (△ 2.7)	45.1 (+ 10.2)	43.1 (△ 4.5)
	**単価(円) Unit Price(¥/RT)	132 (△ 3.8)	141 (+ 6.8)	141 (-)	121 (+ 6.5)	119 (△ 1.2)	119 (△ 0.5)



連結バランスシート

バランスシート(連結)・経営財務指標

	2011年度末 FY11(E)	2012年度末 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度末 FY13(E)	前年差 Difference
総資産 Assets	19,880	20,030	+ 150	19,540	△ 490
自己資本 Shareholders' Equity	5,200	5,620	+ 420	6,080	+ 460
自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%)	26.2	28.0	+ 1.9	31.1	+ 3.1
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	9,600	9,480	△ 120	8,690	△ 790
ROA(%) Operating Return on Assets (%)	4.6	5.6	+ 0.9	6.6	+ 1.1
ROE(%) Return on Equity (%)	3.8	7.4	+ 3.5	9.4	+ 2.0
償還年数 Interest Bearing Debts/EBITDA (years)	4.5	3.8	△ 0.7	3.1	△ 0.7
オフバランスリース債務込み Including off-balanced lease obligation	5.2	4.3	△ 0.9	3.5	△ 0.8
D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times)	1.8	1.7	△ 0.2	1.4	△ 0.3
オフバランスリース債務込み Including off-balanced lease obligation	2.1	1.9	△ 0.2	1.6	△ 0.3

単位: 億円 (¥100Million)

* オフバランスリース債務額(予定) 2011年度末1,550億円、2012年度末1,360億円、2013年度末1,210億円

©ANA2012

31

◎2013年度までの、バランスシート・経営財務指標の見通しはご覧の通りです。

◎2013年度末時点における自己資本は、
今年度末時点での見通し額、5,200億円から、
約900億円増加の6,080億円とし、自己資本比率は30%台に達する計画です。

◎有利子負債残高についても、徐々に低減させながら、
デット・エクイティ・レシオを、2013年度末の段階で1.4倍まで改善してまいります。

◎その他の経営財務指標については、ご覧の通り改善する計画です。

連結キャッシュフロー

キャッシュフロー(連結)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度 FY13(E)	前年差 Difference
当期純利益 Net Income	200	400	+ 200	550	+ 150
減価償却費 Depreciation and Amortization	1,230	1,420	+ 190	1,510	+ 90
リース元本相当額 Principal Payment for Aircraft Lease	150	140	△ 10	140	-
営業キャッシュフロー* Cash Flow from Operating Activities	2,090	2,330	+ 240	2,400	+ 70
設備投資額 Capital Expenditures	△ 2,000	△ 2,160	△ 160	△ 1,960	+ 200
投資キャッシュフロー** Cash Flow from Investing Activities	△ 1,580	△ 1,770	△ 190	△ 1,900	△ 130
フリーキャッシュフロー Free Cash Flow	510	560	+ 50	500	△ 60
財務キャッシュフロー* Cash Flow from Financing Activities	+ 10	△ 380	△ 390	△ 1,020	△ 640
EBITDA(営業利益+減価償却費)	2,130	2,520	+ 390	2,810	+ 290
EBITDAマージン EBITDA Margin(%)	15.2	16.8	+ 1.6	18.0	+ 1.2

* 本表の営業キャッシュフロー、財務キャッシュフローには、オフバランスリース元本償還相当額を含む。
** 本表の投資キャッシュフローには、定期預金、譲渡性預金への預け入れ相当額は含まない。

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2012

32

◎キャッシュフローです。

◎ご覧の通り、営業キャッシュフローを、
安定的に生み出すことができる計画となっております。

◎また、ボーイング787のデリバリーが続くこともあり、
航空機を中心とした設備投資額は、引き続き2,000億円前後の水準が続きますが、
投資キャッシュフローを適切な水準にコントロールすることによって、
この2カ年は、各年度 500億円以上のフリーキャッシュフローを確保する計画です。

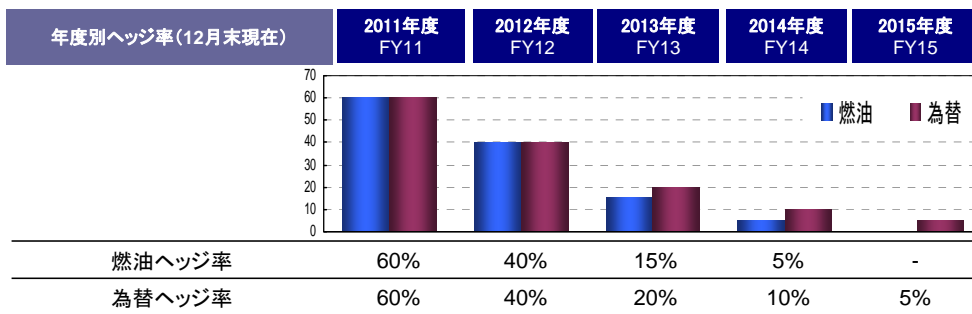
◎以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

燃油・為替

諸元値

実績と計画前提値	2011年度 FY11(E)		2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)	燃油費への感応度 (ヘッジしない場合)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)
	上期 1H(A)	下期 2H(E)					
ドバイ原油 Dubai Crude Oil (USD/BBL)	109	105	100	100	原油(1ドル/バレルの変動)	19	20
シンガポールケロシン Kerosene (USD/BBL)	128	125	120	120	為替(1円/USドルの変動)	25	27
為替レートExchange Rate (JPY/USD)	80	80	80	80	単位: 億円 (¥100Million)		

ヘッジ状況



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。

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