



The Keys to Steady Growth



プロフィール

1952年に創業したANAは、安全運航を第一に50年以上にわたって航空輸送サービスを提供してまいりました。おかげさまで年間旅客数が4,961万人の世界第11位の航空会社に成長することができました。これはANAグループへのお客様の高い信頼の証であると自負しております。

さらなる飛躍に向けて安全運航の堅持とお客様の満足を高め、ANAグループは「アジアNo.1のエアライン」を目指して、努力を続けてまいります。



ANAグループ基本理念

—私たちのコミットメント—

ANAグループは、「安全」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

—ANA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



目次

- 1 財務ハイライト
- 2 事業紹介
- 4 株主の皆様へ
- 6 コーポレート・ガバナンス
- 8 役員紹介、経営組織
- 10 特集：2006～09年度中期経営戦略
- 17 セグメント別事業概況
- 27 企業の社会的責任 (CSR)
- 29 財務分析
- 37 リスク情報
- 39 ANAグループ
- 40 連結財務サマリー
- 42 路線図
- 44 事業所一覧
- 45 投資家情報

将来予測表記に関する特記

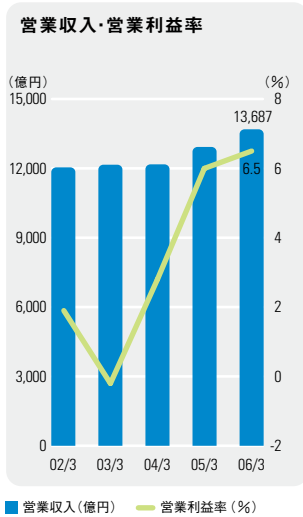
このアニュアルレポートには、当社の現在の計画、見積もり、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績にかかわる見通しです。これらはこのアニュアルレポート発行時点で入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。

当社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、燃料税など、当社の経営努力では管理不可能な公租公課がコストとして発生いたします。また、当社が事業活動を行っている市場は、状況の変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、そのほかの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、将来の当社の業績は、このアニュアルレポート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、このアニュアルレポートで当社が設定した目標は、すべて実現することを保証しているものではありません。

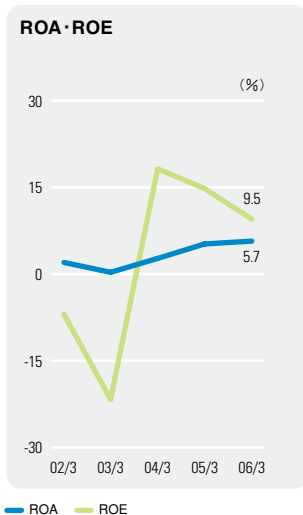
財務ハイライト

全日本空輸株式会社および連結子会社(注1)
3月31日に終了した1年間



過去最高の売上高、営業利益を計上

- ・旅客需要、貨物需要ともに好調で、売上高は前期比5.9%増加して過去最高の1兆3,687億円となりました。
- ・燃油価格の高騰はありましたが、機材の需給適合やコスト構造改革を精力的に進め、影響を最小限にとどめた結果、営業費用は前期比5.3%増の1兆2,799億円の抑えることができました。
- ・営業利益は前期比14.2%増の888億円となり過去最高の水準となりました。
- ・当期純利益は前期比0.9%減少して267億円となりました。
- ・1株当たり3円の配当を行いました。

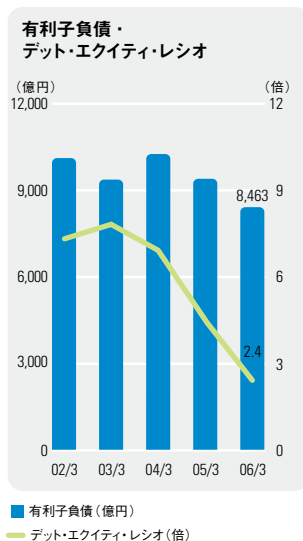


会計年度	単位：百万円		
	2006	2005	2004
営業収入	¥1,368,792	¥1,292,813	¥1,217,596
営業費用	1,279,990	1,215,039	1,183,242
営業利益	88,802	77,774	34,354
税金等調整前当期純利益	52,433	45,679	35,221
当期純利益	26,722	26,970	24,756
フリー・キャッシュ・フロー (損失)	82,076	(20,177)	(6,089)

会計年度末	単位：円		
総資産	¥1,666,843	¥1,606,613	¥1,565,106
有利子負債	846,317	942,256	1,031,713
株主資本	346,309	214,284	150,086

1株当たりデータ	単位：円		
当期純利益	¥15.64	¥17.26	¥16.14
潜在株式調整後当期純利益	15.64	15.31	14.10
配当金	3.00	3.00	3.00

経営指標	単位：%、倍		
売上高営業利益率	6.5%	6.0%	2.8%
総資本事業利益率 (ROA) (注2)	5.7	5.2	2.7
株主資本利益率 (ROE) (注3)	9.5	14.8	18.2
デット・エクイティ・レシオ	2.4倍	4.4倍	6.9倍



注1：2006年3月31日現在の連結子会社は98社、持分法適用会社は23社です
 注2：総資本事業利益率=(営業利益+受取利息・配当金)÷[(期首総資産+期末総資産)÷2]
 注3：株主資本利益率=当期純利益÷[(期首株主資本+期末株主資本)÷2]

事業紹介

事業内容

航空運送事業

ANA、エアーニッポン、エアージャパンを中心に航空運送事業を行っており、主に旅客、貨物、郵便運送サービスを提供しています。年間旅客数が4,961万人に達する世界第11位の航空会社グループです。また、これに付随して、国際空港事業、ANAテレマート、全日空整備などが、顧客に対する空港での各種サービスの提供、電話による予約案内、航空機への整備作業などの役務の提供を行っています。空港での旅客サービス、貨物取り扱い、航空機整備ハンドリングや整備作業についての役務の提供は、ANAグループ外の国内外の航空会社に対しても行っています。

・国内線旅客事業

国内線138路線に就航し、毎日913便を運航しています。年間旅客数は4,547万人に上り、国内線旅客シェアは約半分を占めています。お客様に対して「簡単・便利」をキーワードに、予約から購入、搭乗に至るまで、あらゆる場面でサービス向上に挑戦しています。

・国際線旅客事業

日本から世界の都市へ、35路線に週494便を自社運航し、年間旅客数は413万人に上ります。世界最大の航空連合「スターアライアンス」の主要メンバーとして、加盟各社と連携を取りながら、利便性の高い航空輸送サービスを提供しています。特に中国を中心とした東アジアでのネットワーク確立に傾注しています。

・貨物郵便事業

貨物専用機と旅客機の貨物スペースを使用して事業を行っており、貨物専用機は国内線では4路線に1日4便、国際線では17路線に週52便運航しています。国内線では年間53万トンの貨物・郵便を、国際線では年間26万トンの貨物・郵便を輸送し、貨物専用機を増機するなど、第3のコアビジネスに成長するための基盤整備を進めています。

旅行事業

ANAセールスを中心にANAグループの航空運送サービスとANAホテルズの宿泊などを素材とした商品の開発と販売を行っています。海外旅行パッケージツアー商品「ANAハローツアー」、国内旅行パッケージツアー商品「ANAスカイホリデー」が主な企画商品です。

ホテル事業

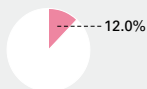
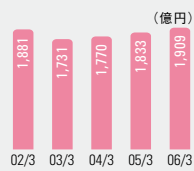
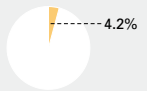
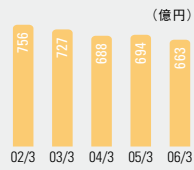
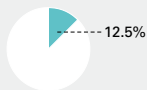
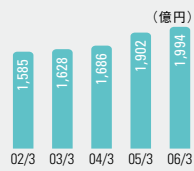
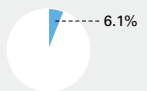
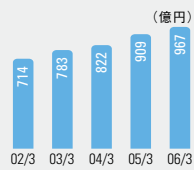
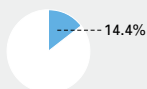
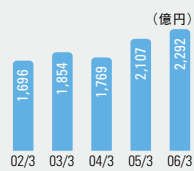
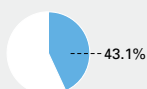
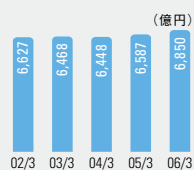
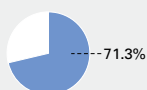
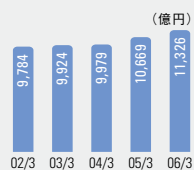
ANAホテルズ&リゾーツを中核に国内主要都市を中心としたホテル経営を行うとともに、運営受託によるホテルチェーンを展開しています。宿泊、料飲、宴会などの各種サービスを提供しており、お客様に満足していただける最高のサービスの実現を目指しています。

その他の事業

情報通信、商事、物販、不動産、ビル管理、陸上運送、物流、航空機機内装備品修理など、航空運送事業に関連する事業を中心に展開しています。

売上高の推移

売上高の構成比



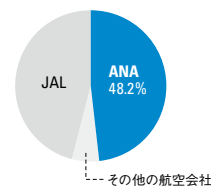
旅客数ランキング (2005年)

(単位: 千人)

順位	航空会社	旅客数
1	デルタ航空	118,853
2	アメリカン航空	98,035
3	サウスウエスト航空	77,694
4	USエアウェイズ	71,577
5	ユナイテッド航空	66,803
6	エールフランス・KLM	64,075
7	コンチネンタル航空	61,016
8	日本航空	58,036
9	ノースウエスト航空	56,470
10	ルフトハンザドイツ航空	51,255
11	ANA	49,609

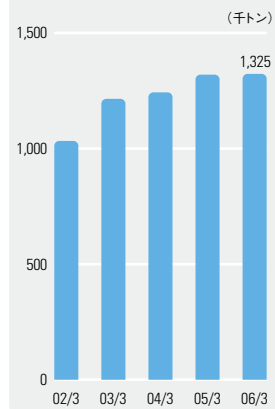
注:各社のホームページをもとに作成。ANA、日本航空は2006年3月期、エールフランス・KLMは2005年3月期、そのほかは2005年12月期の年間旅客数

国内線旅客数シェア (2005年)



出所: 国土交通省資料

国際貨物重量の推移



注: 本邦企業の日本発貨物重量
出所: 国土交通省資料

全日空ホテルズ



連結子会社のみ表示

株主の皆様へ

過去最高の売上高、営業利益を達成

2006年3月期は順調な景気回復にも後押しされた中で、需要に対応した航空機材の最適配置を行い、コスト削減をさらに推進するなど、収益性を重視した経営を進めてまいりました。

国際線では、好調に推移した旅客需要と貨物需要に応えるために北米線の全便に経済性に優れたボーイング777型機を導入しました。国内線では、スーパーシートを増席するなど、高単価旅客を中心とした需要の獲得に努めました。一方、燃油価格の高騰に見舞われましたが、収入と費用の両面から対策を講じて影響を最小限に食い止めることができました。その結果、売上高は1兆3,687億円、営業利益は888億円と過去最高となり、すべての事業セグメントで営業黒字を達成しました。また、課題であるバランスシートの改善にも取り組むとともに、今後の成長戦略を支える航空機材の更新に備えて時価発行増資を行い、2006年3月末におけるデット・エクイティ・レシオなどの財務指標は大幅に改善しました。

燃油価格の高騰が続く厳しい経営環境下でも過去最高の利益を計上することができましたのは、これまでの着実な取り組みの成果と、多くのお客様に「安心」と「信頼」を提供し、ご利用いただいた賜物であると認識しております。

ANAグループは今後も安全をすべてに優先させ、安全を守る確かな仕組みと一人ひとりの責任ある誠実な行動で安全運航を積み重ねていく所存です。



代表取締役社長 山元 峯生

成長戦略の推進

—羽田空港の再拡張をターゲットにした2006～09年度中期経営戦略を策定

2009年には羽田空港の再拡張が予定されています。需要が集中する首都圏空港の大幅な容量拡大は日本の航空業界にとって大きな転換点になります。国内線、国際線ともに一段と競争が激しくなることが予想されますが、当社にとっては大きく成長するチャンスでもあります。また、需要の伸びが期待できる貨物郵便事業では、日本貨物航空との関係を整理し、日本郵政公社との提携など新たな事業展開をスタートしました。このような環境変化を踏まえて、2006～09年度中期経営戦略を策定しました。

2006～09年度中期経営戦略では、品質、顧客満足度、価値創造のすべての分野で2009年に「アジアNo.1のエアライン」に

なることを目標として掲げ、営業利益1,000億円の達成と経営指標である売上高営業利益率とROAでもアジアのトップ水準を目指します。

スター アライアンス加盟10社が 成田空港第1ターミナルに集結

2006～09年度中期経営戦略の初年度となる2007年3月期は、売上高1兆4,200億円、営業利益760億円を目標としています。需要の伸びに過度に頼らないミニマムラインの計画です。経営環境の変化にきちんと対応して計画以上の業績アップを目指します。

国際旅客事業では、6月2日にANAを含めたスター アライアンス加盟10社が成田空港第1ターミナルに集結しました。スター アライアンス加盟企業間での乗り継ぎ時間が大幅に短縮されるなど、利便性が向上し、アジアのハブ空港として競争力が増すものと期待しています。ネットワーク面では収益性の高い中国路線について、日中間の輸送力枠拡大が実現した際には直ちに増強できるように準備を進めています。また、北米路線では、ボーイング777-300ER型機の増強を進め、全路線のファーストクラス、ビジネスクラスを最新のプロダクト(機内設備)に統一するとともに、2007年3月期の下期以降にシカゴ線を再開し、ビジネス需要の獲得に努めます。

貨物郵便事業では、フレーターを増機と貨物郵便事業の基盤構築を積極的に進めてまいります。2006年2月には日本郵政公社との合弁で「ANA&JP エクスプレス」を設立し、本年8月に運航を開始します。

国内旅客事業では、新規航空会社や既存の競合他社の動きなどを注視しながら、競争に打ち勝つための施策を実行してまいります。

内部統制システムを充実しコーポレート・ガバナンスを強化

企業価値の継続的な向上を実現するには、「経営の透明性」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンスの強化が必要です。リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、監査部を柱とする内部統制システムをすでに2003年4月に完成させておりますが、さらにその機能を充実させていきます。

株主価値向上に邁進

言うまでもなく株主の皆様に対する還元は経営の重要課題です。羽田空港の再拡張が完成する2009年をターゲットにした2006～09年度中期経営戦略を着実に実行し、今まで培った収益力を強化して事業規模拡大による収入成長と利益成長を実現し、株主価値を高めるために邁進いたします。

将来の事業展開に備えて財務体質の充実に努め、経営基盤の強化を図ります。株主還元につきましては安定的な配当の継続を基本として、経営環境や業績動向などを総合的に勘案して実施してまいります。

2006年7月

山元 峯生

代表取締役社長 山元 峯生

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

企業価値の継続的な向上を実現させていくために、「経営の透明性」を維持し「ステークホルダーへの説明責任」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンス（企業統治）の構築が必要であると考えています。

コーポレート・ガバナンスに関する施策実施状況

—会社の経営上の意思決定、執行および監督にかかわる経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

●会社の機関の内容

ANAは、取締役15名、監査役5名、執行役員33名（取締役兼務者を含む）という経営体制になっています。業務執行上の主要な案件は、代表取締役社長が議長を務め、他の常勤取締役12名や常勤監査役2名ほかがメンバーとなっている「グループ経営戦略会議」で審議し意思決定を行っています。会社法上取締役会に諮る必要のある重要案件については、取締役会で最終的な意思決定を行っています。

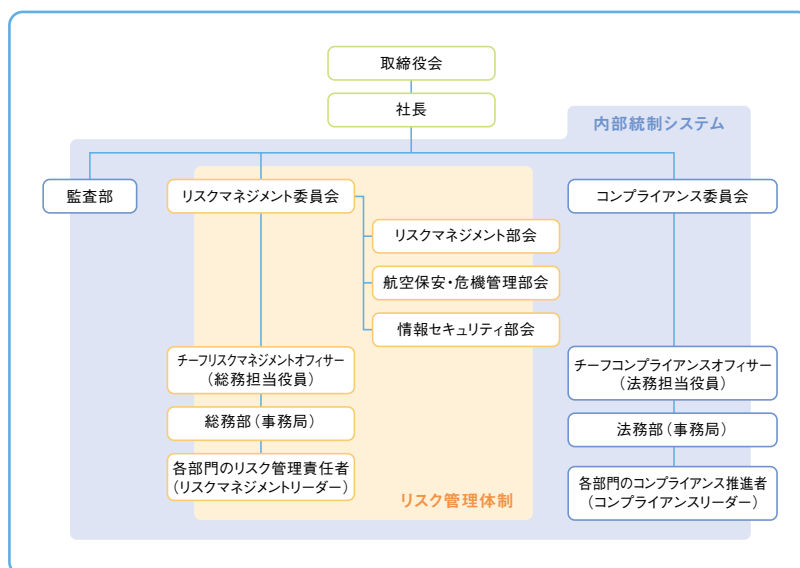
取締役会は、代表取締役会長が議長を務め、社外取締役2名を含む取締役全員に加え、社外監査役3名を含む監査役5名も参加し開催しています。2006年3月期は臨時も含め14回開催しました。

●内部統制システムおよびリスク管理体制の整備の状況

ANAは2003年4月に、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、監査部を柱とする内部統制システムを完成させました。

リスクマネジメント委員会では、主要部署や関連会社に配置されたリスクマネジメントリーダーがリスク管理活動を推進する体制を構築しています。同リーダーは、コンプライアンスリーダーと情報セキュリティリーダーを兼任し、各部門でのリスク管理の推進者として活動し、危機発生時には迅速に危機対応に当たる役割を担っています。また、航空保安・危機管理部会や情報セキュリティ部会など、専門性のあるリスクに対応する部会も設置し、さらに個別リスク発生時には、新型インフルエンザ対応部会などの臨時部会を設置して組織横断的な対応を図っています。

内部統制システムおよびリスク管理体制



●内部監査および監査役監査、会計監査の状況

内部監査は、社長直属の監査部がANAおよびグループ各社の経営諸活動全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を合法性、合理性、企業倫理の観点から検討・評価し、助言・提案などを行っています。定例監査は約180の監査対象先を3年で一巡する体制を確保しています。監査結果は毎月社長へ報告され、重要事項は監査役に四半期ごとに報告されています。会計・財務等にかかわる重要な事象は監査法人に情報提供し、必要に応じて指導、助言を得るなど、相互連携に努めています。

監査役監査は5名の監査役が実施しています。各監査役は取締役会や社内の重要な会議に出席するとともに、各事業所に対する業務監査および子会社調査を実施し、監査役会と代表取締役にその結果を報告しています。また、監査部ならびに監査法人と四半期ごとに情報・意見交換を行い監査の充実を図っています。

会計監査は、新日本監査法人がANA本社および各事業所、グループ会社に対して現会社法および証券取引法に基づく監査を実施し、監査結果は経営層と監査役会に報告されています。

監査に従事する会計士

公認会計士氏名	所属する監査法人名	継続監査年数
片淵 勝	新日本監査法人	26年(注)
谷村 和夫		1年
長 光雄		3年

監査業務にかかわる補助者の構成	
公認会計士	9名
会計士補	3名

注：同監査法人は、公認会計士法上の規制開始および日本公認会計士協会の自主規制実施に先立ち自主的に業務執行社員の交替制度を導入しており、同法人において策定された交替計画に基づいて2007年3月期会計期間をもって交替する予定でしたが、同法人の交替規程改訂により、前倒して2006年3月期会計期間をもって交替する予定です。(2006年3月現在)

会社と会社の社外取締役および社外監査役の人的関係または取引関係、その他の利害関係の概要

社外取締役は、木村操氏と森詳介氏の2名です。木村氏が代表取締役会長を務める名古屋鉄道はANAの筆頭株主であり、総議決権個数の4.1%を保有しており、中部地区におけるANA総代理店業務を実施しています。森氏が代表取締役社長を務める関西電力とANAの間には特筆すべき営業上の取引関係はありません。

社外監査役は梶田邦孝氏(常勤)、松尾新吾氏、南山英雄氏の3名です。松尾氏ならびに南山氏とANA、松尾氏が代表取締役社長を務める九州電力と南山氏が代表取締役会長を務める北海道電力とANAの間には特筆すべき営業上の取引関係はありません。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み

●経営諮問委員会の開催

ANAグループの経営について意見、アドバイスなどを率直かつ自由に述べていただくために各界の識者7名をメンバーとする経営諮問委員会を設置しています。2006年3月期は4回の委員会を開催しました。

●内部統制システムの充実

内部統制システムの強化と推進に向けて2006年3月期は次の取り組みを行いました。

〈リスクマネジメント機能〉

個別リスク対策としては、第1四半期に発生した運航インシデントやコンプライアンス違反事例などを契機としてリスク管理状況を再点検しました。また、ANAグループの経営資源が集中する関東圏での大規模震災や東海地震に対応する「事業継続計画」に基づき、安否確認システムを導入するとともに、災害バックアップ施設を整備しました。情報セキュリティの分野では、eラーニングを活用した社員教育を実施するとともに、システム基盤を強化して顧客情報保護を含む対策を堅固なものにしました。

〈コンプライアンス機能〉

コンプライアンスリーダーを増員するとともに、内部通報の窓口として社内窓口に加えて社外窓口を設置しました。また、海外各事業所に行動基準も周知するとともに内部通報の窓口を置き、コンプライアンス体制の整備を進めました。行動基準の改定内容を盛り込んだ冊子を全役職員に配布しました。

〈CSRの取り組み〉

CSR(Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)については、2005年4月に社長が統括するCSR推進委員会を設置し、専任の担当者を配置してCSR推進活動を行う体制を整えました。活動内容については27-28ページをご覧ください

〈内部監査機能〉

監査部が、会計にかかわる領域や個人情報保護への取り組み、内部統制、リスク管理体制などを重点監査項目として、整備関連、グランドハンドリング関連、中国・アジア地区などの海外支店を中心に80余りの部門およびグループ会社を対象に内部監査を実施しました。

役員報酬および監査報酬

●役員報酬

2006年3月期にANAが取締役および監査役に支払った報酬額は以下のとおりです。

社内取締役を支払った報酬	411百万円
社外取締役を支払った報酬	4百万円
監査役に支払った報酬	80百万円
合計	496百万円

●監査報酬

2006年3月期にANAが新日本監査法人に支払った報酬額は以下のとおりです。

公認会計士法第2条第1項に規定する	
業務に基づく報酬	85百万円
上記以外の業務に基づく報酬	-
合計	85百万円

注：監査報酬額には商法上の監査報酬ならびに証券取引法上の監査報酬を含んでいます。

役員紹介、経営組織

(2006年6月28日現在)



大橋 洋治



山元 峯生



戸矢 博道



大前 傑



北林 克比古



久保 小七郎



伊東 信一郎



長瀬 眞



森本 光雄



日出間 公敬



岡田 圭介

取締役

大橋 洋治

代表取締役 会長
取締役会議長

山元 峯生

代表取締役 社長
グループ経営戦略会議議長、
総合安全推進委員会総括、
リスクマネジメント委員会総括

戸矢 博道

代表取締役 副社長 執行役員
調査室、企画室、施設部担当

大前 傑

代表取締役 副社長 執行役員
オペレーション部門統括、
総合安全推進委員会委員長

北林 克比古

専務取締役 執行役員
国際業務室、アライアンス室、
IT推進室担当、IT戦略推進委員会
委員長

久保 小七郎

専務取締役 執行役員
秘書室、人事部、勤労部、
ビジネスサポート推進部担当

伊東 信一郎

専務取締役 執行役員
CS推進会議議長、CS推進室担当、
営業推進本部長

長瀬 眞

常務取締役 執行役員
CSR推進委員会委員長、地球環境委員
会委員長、リスクマネジメント委員会委員
長、コンプライアンス委員会委員長、
広報室、総務部、法務部、環境・社会
貢献部担当

森本 光雄

常務取締役 執行役員
運航本部長

日出間 公敬

常務取締役 執行役員
IR推進室、関連事業室、財務部、
調達部担当

岡田 圭介

常務取締役 執行役員
企画室長

野本 明典

取締役 執行役員
貨物本部長

伊藤 博行

取締役 執行役員
整備本部長

木村 操

取締役
名古屋鉄道株式会社代表取締役会長

森 詳介

取締役
関西電力株式会社代表取締役社長

監査役

梶田 邦孝
常勤監査役

小野 紘一郎
常勤監査役

高田 正彦
常勤監査役

松尾 新吾
監査役
九州電力株式会社代表取締役社長

南山 英雄
監査役
北海道電力株式会社代表取締役会長

執行役員

日高 誠一郎
上席執行役員
オペレーション推進会議議長、
オペレーション統括本部長

大西 準次
上席執行役員
大阪支店長、西地区担当

四十物 実
上席執行役員
営業推進本部 副本部長

菊池 克頼
上席執行役員
東京支店長、東地区担当

牧 信介
上席執行役員
整備本部 副本部長

山内 純子
上席執行役員
客室本部長

浅川 修
上席執行役員
エア・ニッポン社長

高橋 篤郎
執行役員
札幌支店長、北海道地区担当

篠辺 修
執行役員
営業推進本部 副本部長

中村 克己
執行役員
グループ総合安全推進室担当、
オペレーション統括本部 副本部長
兼 OCC推進室長

井上 伸一
執行役員
運航本部 副本部長

山崎 邦生
執行役員
中国総支配人 兼 北京支店長

浅生 岳
執行役員
米州総支配人 兼 ロサンゼルス支店長

軸丸 裕典
執行役員
運航本部 副本部長 兼 業務推進室長

竹村 滋幸
執行役員
調査室長

中村 昭彦
執行役員
成田空港支店長、
成田地区グループ統括

柴田 司
執行役員
名古屋支店長、中部地区担当

丸山 賢二
執行役員
大阪空港支店長、
伊丹地区グループ統括

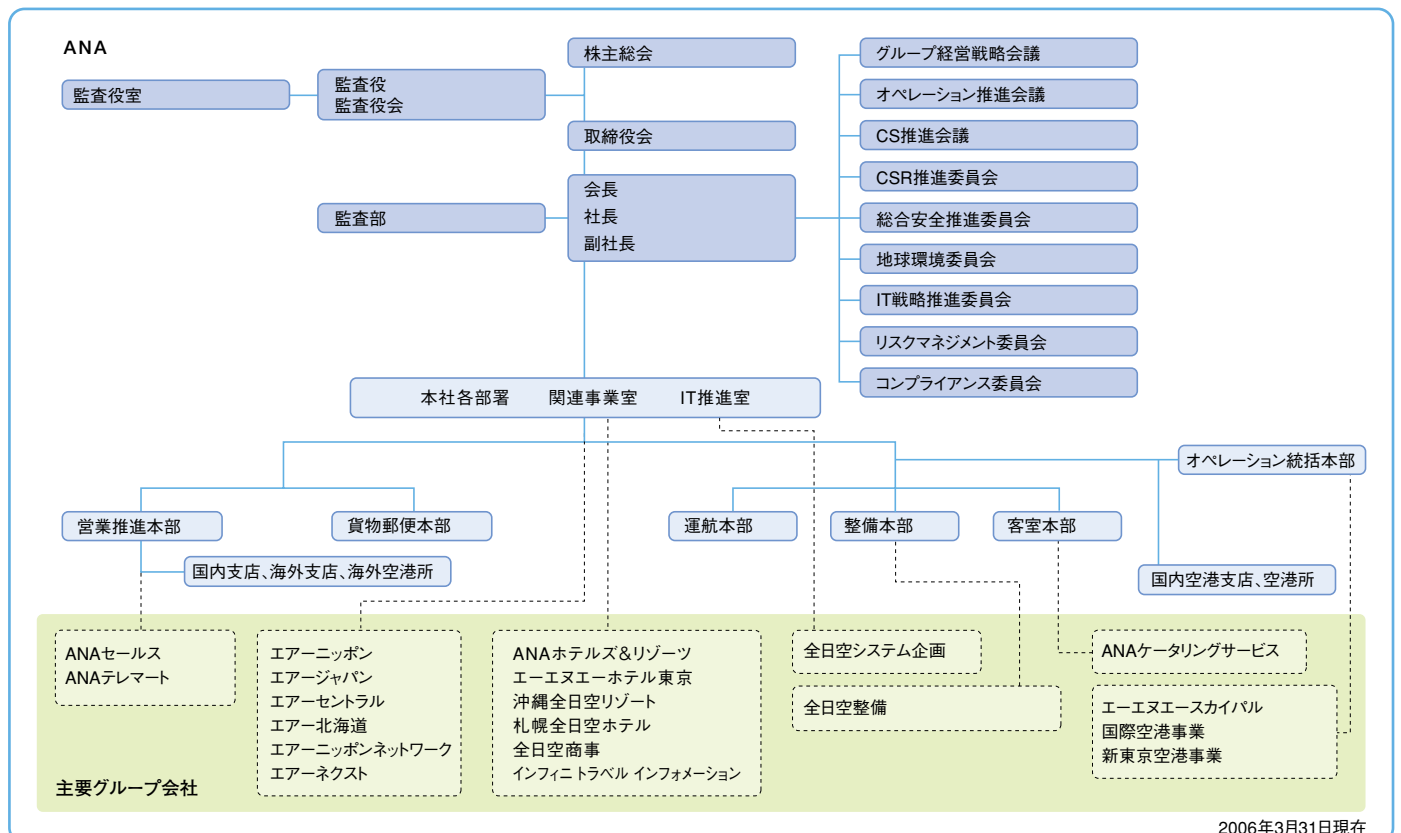
太田 光彦
執行役員
東京空港支店長、
羽田地区グループ統括

佐藤 透
執行役員
IT推進室長

丸山 芳範
執行役員
福岡支店長、九州・沖縄地区担当

殿元 清司
執行役員
貨物本部 副本部長

ANAグループ組織図



特集: 2006~09年度中期経営戦略

2009年の羽田空港再拡張は大きなビジネスチャンスであると同時に大競争時代の到来を意味します。競争に勝ち残り「アジアNo.1のエアライン」となることを目指して収益力を強化するために、燃油価格の高騰などの環境変化を踏まえて、2006~09年度中期経営戦略を策定しました。新中期経営戦略について山元峯生社長に聞きました。

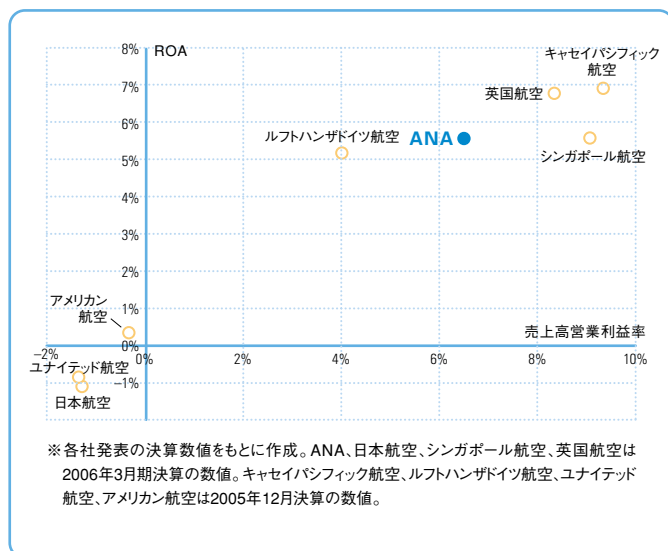


代表取締役社長 山元 峯生

Q1

2006~09年度中期経営戦略の狙いをお話いただけますか。

世界の主要航空会社の収益性比較



ANAは収益性が高いシンガポール航空やキャセイパシフィック航空を目標に経営改革を進めています。

A1 2009年に予定されている羽田空港の再拡張は、日本の航空業界にとって大きな転換点となります。国内線、国際線ともに競争が激しくなることが予想されますが、この環境変化をチャンスとしてとらえ、さらなる成長を達成するために、羽田再拡張を想定した2006~09年度中期経営戦略を策定しました。

2006~09年度中期経営戦略は、2005~07年度中期経営戦略の基本的な方向性を堅持しつつ、環境変化を踏まえて修正を加えたもので、国際旅客事業と貨物郵便事業を成長ドライバーと明確に定め、アジアの優良航空会社を、品質、顧客満足度、価値創造のすべての分野で凌駕して、2009年に「アジアNo.1のエアライン」となるというANAグループの経営ビジョンの達成を目標に掲げています。

2009年度には営業利益1,000億円を目標に、経営指標である売上高営業利益率とROAでもアジアのトップ水準を目指します。経営資源を航空運送事業に集中し、コスト構造改革、フリート戦略など従来からの取り組みを、着実に手綱を緩めることなく実行していきます。財務面では利益の蓄積と有利子負債の着実な削減により、デット・エクイティ・レシオを2倍程度にする計画です。

2006～09年度中期経営戦略の概要

達成目標:	品質、顧客満足、価値創造の分野で「アジアNo.1のエアライン」になる					
数値目標:		2010年3月期		2010年3月期		
	売上高	-----	15,500億円	当期純利益	-----	420億円
	営業利益	-----	1,000億円	ROA	-----	6～7%
	売上高営業利益率	-----	6.5%	デット・エクイティ・レシオ	-----	2倍程度
重点戦略:	■国際線旅客事業—「ネットワーク拡大による収益拡大」 戦略的ネットワーク展開 ・長距離路線:パートナー・ハブへの路線増強 ・短距離路線:中国・アジアネットワークの拡充 成田空港第1ターミナル南ウイングに移転—スターアライアンスのアジアのハブ空港に ・乗り継ぎ利便性向上 ・施設共同利用		■国内線旅客事業—「さらなるユニットレベニューの向上」 需給適合の深化 ・グループ運航体制の強化、提携強化 競争力の強化 ・レベニューマネジメントの強化 ・差別化戦略の展開			
	■貨物郵便事業—「基盤整備に向けて事業規模拡大」 フレーター増強 ・年1～2機のペースで増強 フレーターを中心としたネットワーク拡充 ・中国・アジア—日本—北米 ・国内貨物深夜便 物流事業における提携の拡充 ・国際エクスプレス事業への参入		■コスト構造改革—「環境変化に強い企業体質」への転換 間接固定費の削減 ・2008年3月期までに計100億円の抑制 …遊休スペースの有効活用 …間接人員の見直しなど 直接費の節減 ・2010年3月期までに計100億円の節減 …フェューエル・マネジメントの推進 など フリート戦略の推進 ・経済性の高い機材への機種統合			

Q2

羽田空港の再拡張を重視しているのはなぜですか。

A2 羽田空港は東京の都心から近く、年間約6,300万人が利用する世界第4位の空港です。再拡張が完成して滑走路が3本から4本に増える2009年以降、今までボトルネックとなっていた発着枠が現在の1.4倍に大きく増加することになります。羽田空港の再拡張は、ANAグループの成長のための大きなビジネスチャンスと考えています。

再拡張後は近距離路線を中心とした国際線定期便が就航可能となり、国際線の旅客・貨物の需要拡大が期待されています。一方、国内航空各社とも国内線を増便するものと考えられ、国内線での競争が一気に激化することが予想されます。そのため、この中期経営戦略の期間中に競争力をさらに高める必要があります。（「羽田空港再拡張」については16ページをご覧ください）

Q3

航空事業の成長分野として国際線旅客事業を挙げていますが、その事業戦略をお話いただけますか。

A3 ビジネス需要を重視した路線構成と需要に適合した機材配置によってネットワークを拡充していくという戦略は変えておりません。中国路線を中心に高い成長を期待しています。国際旅客事業は2000年3月期以降、路線の見直しや機材の適正配置などを進めた結果、ユニットレベニュー*は60%以上も向上しました。このユニットレベニューを維持し、収益性を重視した路線展開によって、売り上げと利益の両面の成長を図り、安定した事業体質を確立していきます。

2006～09年度中期経営戦略では2007年3月期下期以降の成田空港の発着枠の有効活用と、日中間の輸送力枠の順次拡大を念頭に、北米、欧州、アジア、中国各方面でバランスの取れた基本ネットワークの拡充を図ります。

*ユニットレベニューとは、座席キロ当たり旅客収入のこと。路線の収益性を示す指標。

Q4

基本ネットワークの充実について詳しく説明していただけますか。

A4 長距離路線では、スター アライアンス各社の拠点空港への輸送力を重点的に強化して接続利便性を高め、単区間の利用だけでなく接続需要の獲得を狙う「パートナーハブ戦略」に基づいて、ネットワークの充実を推進します。既にフランクフルト線で一定の成果を上げており、北米、アジアにも広がっていきます。北米では、東海岸、西海岸に加え、北米中部の戦略拠点としてユナイテッド航空のメインハブであるシカゴへの運航を再開します。

近距離路線は、中国・アジア路線では、需要に合わせてエアバス A320 型機、ボーイング 737-700 型機などの小型機を積極的に投入して運航頻度を高め、収益性を維持しつつ競争力の強

成田空港第1ターミナル南ウイングに集結するスター アライアンス加盟10社

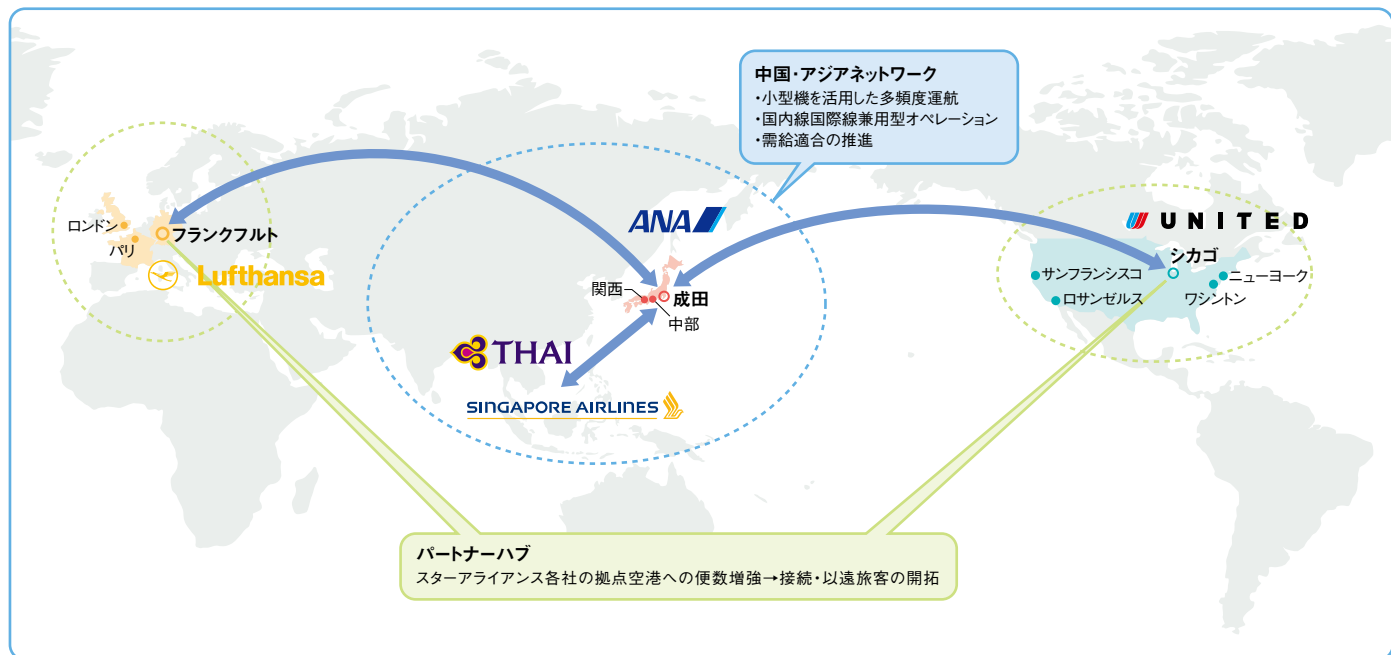


成田空港第1ターミナル南ウイング

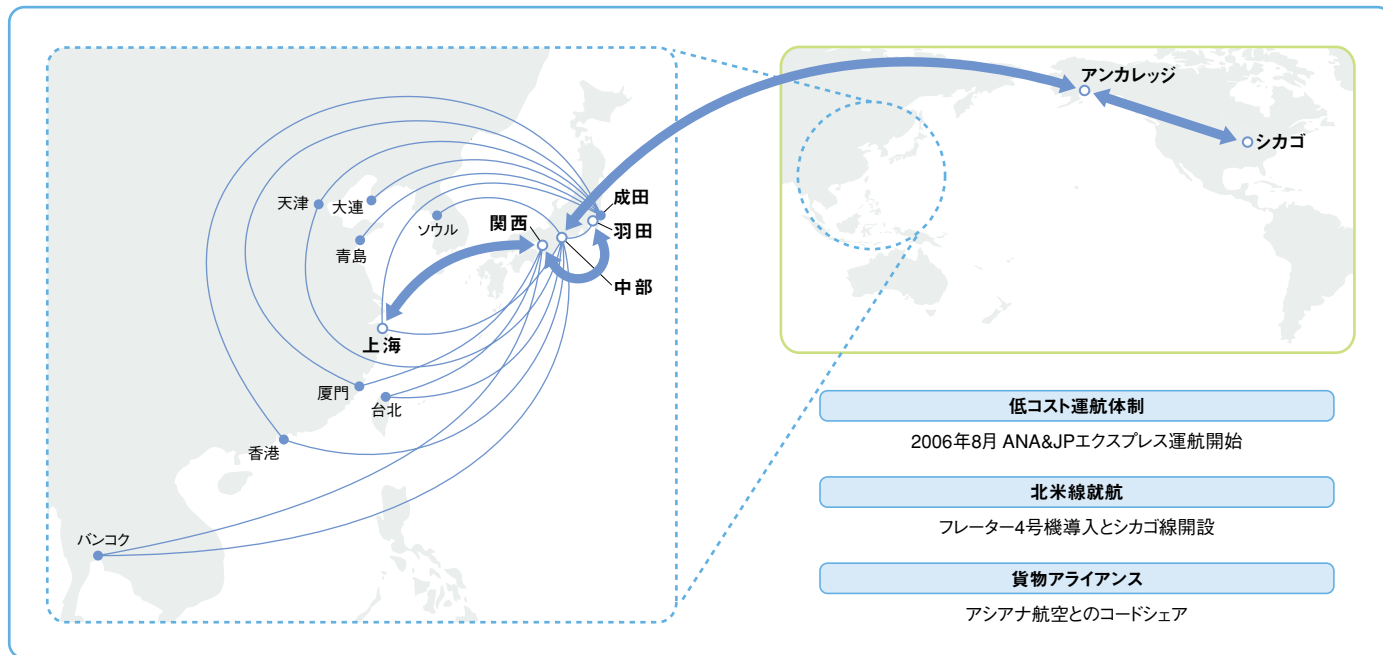
化を図っていきます。小型機は新規路線の立ち上げ時期の事業リスクを最小化できますので、新しいマーケットへの展開にも活用したいと考えています。

2006年6月に成田空港第1ターミナルにスター アライアンス加盟10社が集結しました。新施設は国際線の乗り継ぎが110分から45分に短縮されたほか、スター アライアンス各社のチェックインができる世界最大規模の126台の自動チェックイン機が設置され、お客様の「簡単・便利」がさらに充実しました。ラウンジの拡充などによりサービス向上にも努め、一方で施設の共同利用による経済効果も期待しています。

国際旅客事業：パートナーハブ戦略に基づく基本ネットワークの拡充



貨物郵便事業:ネットワーク拡大による事業基盤の確立



Q5 もう一つの成長分野として貨物郵便事業に力を入れていますね。

A5 アジアを中心に航空貨物市場が今後も著しく成長することが期待されることから、新たなパートナーと独自に事業を展開して、ANAグループの収益拡大を担う第3のコアビジネスに育てたいと考えています。

まず、将来の事業展開に必要なインフラを早期に整えるために、フレーター（貨物専用機）の増強とネットワークの拡充を図ります。需要の変動にも柔軟に対応できる中型のボーイング767-300型貨物専用機を中心に、年1~2機のペースで増強を図り、日本-中国・アジア間、ならびに北米-アジア間を中心としたネットワークを構築します。

ボーイング767-300型貨物専用機4号機導入後の2006年10月には、中部-アンカレッジ-シカゴ線を開設して、成長著しい北米-中国間の航空貨物市場に中部国際空港を中継点として参入します。アジアで集荷した貨物を日本で接続して北米に空輸するフレーターネットワークを構築し



ボーイング767-300型貨物専用機

て収益力を強化してまいります。

貨物郵便事業を成長させるためには、エクスプレス事業やフォワーダー（国際航空貨物混載取扱業者）とのグローバル取引、メーカーとの直接取引を開拓していく必要があります。

エクスプレス事業では、国内で夕方集荷して現地に翌朝お



山元峯生社長と生田正治日本郵政公社総裁

届けるといったサービスをANAの国内線・国際線ネットワークを活用して展開してまいります。2006年3月からエクスプレス事業で中心となるフレーター便が、羽田-関空-上海線に就航しました。ANA&JPエクスプレスを活用して、成長性の高いエクスプレス事業に参入します。

提携先と共同で最適なネットワークを

展開して安定収入源を確保し、需要の変動リスクを最小化していく考えです。ネットワークの拡充を進めれば、一般航空貨物の分野で大手フォワーダーとの全世界的な包括契約や、特定の荷主との取引を一手に引き受けることができるようになり、収益を拡大するチャンスを広げることができます。

国内線では、深夜貨物便による深夜航空貨物物流の定着を図っていきます。さらに国内主要空港と東アジアを結ぶプレーターネットワークを充実させ商品力を強化していきます。

Q6

国内旅客事業についてお話しいただけますか。

A6 国内線の旅客需要の伸びは緩やかだと考えています。国内線旅客事業の収益を安定的に増加させるために、機材の需給適合、レベニューマネジメント(収入管理)、プロダクト(機内設備)の強化といった従来の施策を、引き続き強化していきます。

具体的には、まず、「簡単・便利」をキーワードに利用のしやすさを追求します。グループ航空会社と一体となった路線展開、提携航空会社の北海道国際航空やスカイネットアジア航空とのコードシェア便の拡大により運航頻度を増加させます。また、2006年9月から事前に予約・決済・座席指定をお済ませいただいたお客様に、出発時刻の10分前に搭乗ゲートに行くだけでチェックイン不要の新搭乗サービス、「スキップサービス」を国内24空港から順次開始します。

次に、お客様のニーズに応えた高付加価値商品で他社との差別化を図り、増収につなげていきます。「スーパーシートプレミアム」は、2006年3月期の下期にボーイング767型機以上の中・大型機への装着を完了しました。提供席数が前期比で2倍程度に増えましたが、高付加価値志向のお客様にご支持いただき利用率は好調に推移しています。

2006年4月より国内線の運賃を改定しましたが、運賃水準だけでなく割引運賃体系の見直しも行い、PROS*も活用しながら、きめ細かいレベニューマネジメントによって、ユニットレベニューを向上させていきます。

*PROS=Passenger Revenue Optimization System



ボーイング787型機

Q7

フリー戦略について説明していただけますか。

A7 ANAではコスト競争力の強化を推進するためにフリー戦略を推進しています。中・小型機を中心として燃費に優れ、経済性に富んだ機材への転換を継続的に進め、機種統合に取り組んでいます。

2006～09年度中期経営戦略では、国際線大型機の主力となるボーイング777-300ER型機、2008年に世界で初めて導入を開始する中型機のボーイング787型機、そして小型機のボーイング737-700型機といった燃費の良い新鋭機を積極的に導入していきます。また、貨物郵便事業の基盤強化のために貨物専用機を増機するなど、将来に向けた戦略的ネットワーク展開のための機材構成を実現していきます。

2009年の羽田空港の再拡張時には、ボーイング787型機とボーイング737-700型機を活用した国内線・国際線兼用の運航を拡大し、アジアを中心とした国際線ネットワークを強化しつつ生産性向上を図っていきます。

Q8

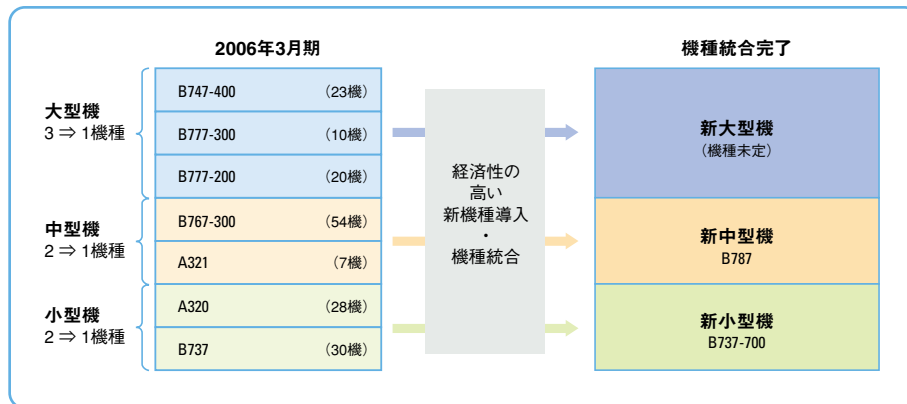
燃油価格が高騰していますが、その対策についてお話しいただけますか。

A8 燃油価格の高騰が続いていますが、安定的に利益を創出できるように引き続き企業体質の強化に取り組んでいます。



スキップサービス

フリート戦略：3機種へ統一



今後、燃油費・燃料税は航空運送事業費用の中で20%程度を占めるものと予想しています。そのため燃油費の平準化を図る目的で燃料価格のヘッジを行っています。また、エンジン洗浄や最適高度の飛行によるフューエルマネジメント(燃費効率化)により燃料使用量の抑制に努める一方で、中期的にはフリート戦略に基づき経済性の高い最新鋭機材への更新を進めます。

燃油費の高騰に対応するために、全社を挙げてコスト削減を進めており、機材の小型化による空港使用料の節減や生産性の向上による人件費の削減などを併せて行い、直接費を2010年3月期までに100億円節減します。また、遊休スペースの活用、Web化による予約案内コストの削減、間接部門の人員見直しなどの間接固定費の削減をさらに進め、2008年3月期までに100億円を抑制する計画です。

Q9

投資戦略についてお話しいただけますか。

A9 2006～09年度中期経営戦略期間中の総投資額は約7,000億円を予定しており、航空運送事業に集中的に投下します。ボーイング737-700型機やボーイング787型機などの購入資金や情報システムへの投資が大半です。資金は営業キャッシュフローと2006年3月に行った公募増資で得た約1,000億円の資金を充当する計画です。フリート戦略の達成に向けて機材更新をはじめとする設備投資のための資金として調達した公募増資は、将来の資金調達をより安定的に実施するための財務体質の改善にも寄与します。

Q10

財務体質の強化策についてはいかがでしょうか。

A10 航空運送事業への経営資源の集中と投資採算性重視の観点から、不動産事業をはじめとする多角化事業については、資産売却などによる資金回収を図り、有利子負債の圧縮を進めています。

商業用不動産は2006年3月期に売却を完了しましたが、ホテル事業についても2008年3月期中に保有資産のオフバランス化を実現させていく考えです。

航空運送事業については、成長のための投資を継続するとともに、より一層、収益性を高め、キャッシュフロー増大に努めていきます。

Q11

株主価値向上についてお話しいただけますか。

A11 2006～09年度中期経営戦略では、安全運航を堅持し、航空輸送サービスの基本品質を向上させつつ、さらに事業の収益性を改善して、株主の皆様からより一層の信頼を頂くことを目指しています。

どのように環境が変化しても安定して利益が出せるように、企業体質、財務体質をさらに強化し、株主価値のさらなる向上に努め、安定的に配当を継続していく考えです。

羽田空港再拡張

羽田空港の概要

正式名称は東京国際空港。都心から20kmに位置し、3本の滑走路があり24時間運用が可能な国内最大の空港です。旅客数は6,328万人で世界4位。3つのターミナルビルがあり、国内48空港に1日約800便のほか、ソウルやグアムに国際線チャーター便が就航しています。現在、定期便に使用できる年間29.5万回の発着枠はすべて使用しており、すでに能力の限界に達しています。

世界の空港別旅客数ランキング(2005年)

単位：千人

順位	空港名	都市名	国名	乗降旅客数
1	ハーツフィールド	アトランタ	米国	85,907
2	オヘア	シカゴ	米国	76,510
3	ヒースロー	ロンドン	英国	67,915
4	東京国際(羽田)	東京	日本	63,280
5	ロサンゼルス	ロサンゼルス	米国	61,451
6	ダラス/フォートワース	ダラス	米国	59,064
7	シャルルドゴール	パリ	フランス	53,756
8	フランクフルト	フランクフルト	ドイツ	52,219
9	マッカラン	ラスベガス	米国	44,280
10	スキポール	アムステルダム	オランダ	44,163

出所：Airports Council International

羽田空港再拡張で空港容量は1.4倍に、 近距離国際線も就航

限界に達している発着枠を拡大するために4本目の滑走路を整備することが決定され、2009年の供用開始を目指して工事が進められています。完成すれば発着回数が現在の約1.4倍に当たる年間40.7万回に拡大され、航空会社にとって路線便数設定の自由度が増し、大きなビジネスチャンスとなります。また、再拡張後は近距離国際線の定期便就航も計画されており、都心に近いという利便性から、日本と近隣のアジア諸国との間で日帰り出張も可能になり、航空需要の拡大が期待されています。

羽田空港と成田空港の位置関係



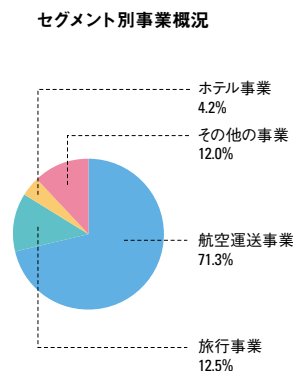
再拡張後の羽田空港



羽田空港第2ターミナル

セグメント別事業概況

ANAグループは航空運送事業をはじめとして、旅行事業、ホテル事業、その他の事業という4つのセグメントで事業を行っています。安全運航を堅持し、航空輸送サービスの基本品質を向上させ、そして各事業の収益性を改善して、お客様や株主の皆様からの信頼を得ることができるよう努力を続けています。2006年3月期の各事業の業績についてご紹介します。



航空運送事業全般

当期業績のポイント

- ・売上高は前期比6.2%増加して1兆1,326億円になりました。
- ・営業費用は前期比6.0%増加して1兆585億円になりました。
- ・営業利益は前期比8.9%増加して741億円になりました。
- ・当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の71.3%を占めています。
- ・ROAは前期より0.1ポイント改善して5.3%になりました。

Air Transportation

航空運送事業全般

燃油費高騰の影響を最小限にとどめ、過去最高の売上高と営業利益を達成

2006年3月期は、景気回復がより鮮明となり、わが国の航空需要は全般的に堅調に推移しました。

ANAグループも、国内線旅客事業に関しては、サービス面の充実・拡大に努めてきたことが奏功し、ビジネス旅客を中心とした個人需要を着実に搭乗に結び付けることができ、旅行需要についても「愛・地球博」による需要増等もあり、堅調に推移しました。一方、国際線旅客事業に関しては、中国で発生した反日デモや英国における同時多発テロ等の影響もあり、当該

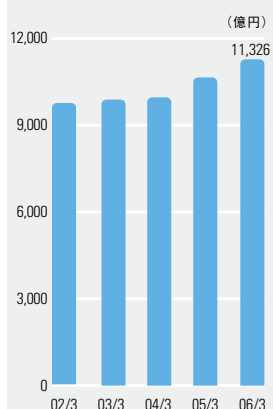


ボーイング777型機

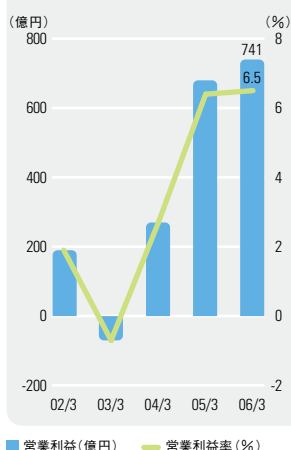
方面への観光需要は低迷しましたが、ビジネス需要は当期を通じて全方面で堅調に推移しました。貨物・郵便に関しては貨物専用機の増機などもあり、特に下期は需要が堅調でした。

こうした状況の下、機材の需給適合を推進し、運航コストの削減を引き続き徹底して燃油費高騰の影響を最小限にとどめる努力を進め、また燃油特別付加運賃の導入などを行った結果、航空運送事業は、売上高、営業利益ともに過去最高となりました。

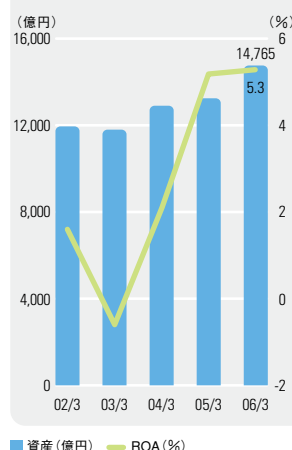
航空運送事業—売上高の推移



航空運送事業—営業利益と営業利益率の推移



航空運送事業—資産とROAの推移



※データに関する情報については、40~41ページ「連結財務サマリー」を参照してください。

Air Transportation, Domestic Passenger Operations

国内線旅客事業

国内線旅客事業

当期業績のポイント

- ・国内線旅客事業の売上高は前期比4.0%増加して6,850億円になりました。
- ・旅客数は前期比2.2%増加して4,547万人になりました。
- ・座席キロは前期比0.5%増加して610億座席キロになりました。
- ・ユニットレベニューは前期より0.3円増加して11.2円になりました。
- ・イールドは前期より0.2円増加して17.3円になりました。
- ・旅客単価は前期比1.7%増加して15,065円になりました。

好調だったビジネスを中心とした個人需要

景気回復に伴うビジネスを中心とした個人需要に支えられ、当期を通じて旅客需要は堅調に推移し、前期を上回る旅客数を確保しました。

国内線一般席への新シート導入や「スーパーシートプレミアム」の拡充、地上交通機関との連携による総合輸送戦略の推進、「ANAマイレージクラブ」の付加価値向上など、諸施策によるサービス面の充実・拡大に努めてきたことが奏功し、堅調な個人需要を着実に搭乗に結び付けることができました。一方、「愛・地球博」をはじめとする旅行需要に対しても旅行商品の造成や割引運賃の設定など積極的な対応を図りました。そして、

引き続き需要動向に応じた適切なレベニューマネジメントを行い、旅客単価も向上しました。

小型化による運航コストの低減で収益基盤を強化

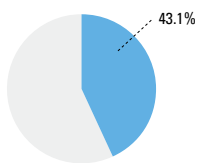
路線ネットワークについては、2006年2月の神戸空港開港と同時に神戸ー羽田・札幌・沖縄・仙台・新潟・鹿児島との6路線を開設し、既存の大阪国際空港(伊丹空港)、関西国際空港と合わせて関西圏からの路線を拡充しました。

一方、需給適合を一層推進するとともに、「競合他社を凌ぐコスト競争力の確保」と「小型機事業領域の戦略的な事業運営効率化の実現」を目的に設立した新会社エアネクストが、2005年6月に運航を開始し、グループ全体としての運航体制の効率

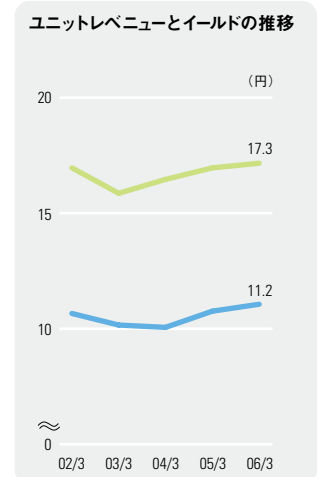
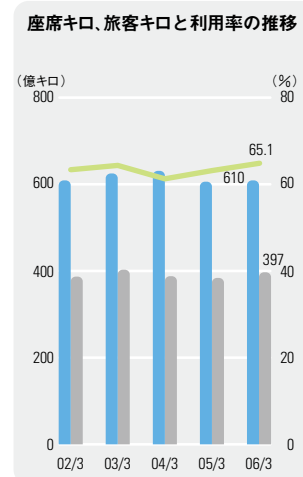
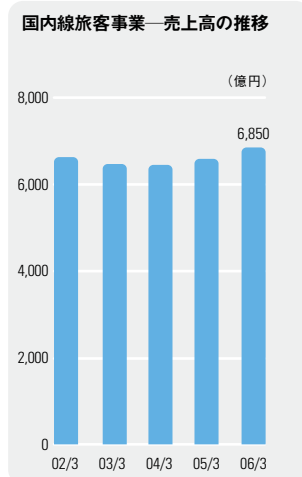


スーパーシートプレミアム

国内線旅客事業の全事業に占める売上高構成比



※データに関する情報については、40~41ページ「連結財務サマリー」を参照してください。





ボーイング 737-700 型機 ゴールドジェット



スキップサービス

化を進めました。

機材については、ボーイング747SR-100型機、ボーイング747-200B型機を退役させる一方で、ボーイング737-700型機の投入を進めるなど、小型化による運航コストのさらなる低減に努め、収益性の向上と収益基盤の強化を図りました。



2006年2月に開港した神戸空港

Air Transportation, International Passenger Operations

国際線旅客事業

国際線旅客事業

当期業績のポイント

- ・国際線旅客事業の売上高は前期比8.8%増加して2,292億円になりました。
- ・旅客数は前期比0.4%増加して413万人になりました。
- ・座席キロは前期比0.6%増加して253億座席キロになりました。
- ・ユニットレベニューは前期より0.6円増加して9.0円になりました。
- ・イールドは前期より1.2円増加して12.2円になりました。
- ・旅客単価は前期比8.3%増加して55,443円になりました。

前期に続き営業黒字を達成

中国で発生した反日デモや英国における同時多発テロの影響もあり、当該方面への観光需要は低迷しましたが、国内線と同様に全方面でビジネスを中心とした需要は当期を通じて堅調に推移しました。そのような中、ネットワークのさらなる拡充、個人型運賃「エコ割」「LIVE/中国/ANA」などの宣伝告知を含め、各種キャンペーンを積極的に展開して着実に需要をとらえ、前期に続き国際線事業で営業黒字を達成することができました。

国際線ネットワークを拡充

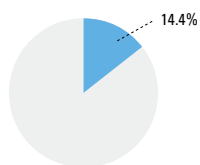
路線ネットワークについては、ビジネス・貨物需要の高い珠江デルタ地区への輸送力強化を図るために、2005年4月より成田-広州線を開設し、冬期ダイヤからデイリー運航体制としました。さらに中部-上海線を同年5月に、中部-台北線を2006年1月にそれぞれ開設し、2005年8月には羽田-金浦(ソウル)線を、同年10月には成田-台北線をいずれも増便するなど、将来的にも成長が見込める中国を中心とするアジア地区への国際線ネットワークを拡充しました。また需要動向に応じた積極的な臨時便設定など柔軟な機材投入を行い、一層の収入増を図りました。

利用率と単価の向上とともに運航コストを低減

機材については、北米線では従来のボーイング747型機から運航経済性の高いボーイング777型機への機種変更を進めたほか、日本発の仁川(ソウル)線に国内線国際線兼用機を導入するなど、需要に応じた適正な機材の配置によって、利用率・単価の向上と運航コストの低減を積極的に推進しました。一方で、欧米路線の旺盛なビジネス需要に対応するために、2005年5月に成田-ニューヨーク線に最新鋭機材のボーイング777-300ER型機を導入し、また、成田-ロンドン・パリ線のビジネスクラスを増席しました。

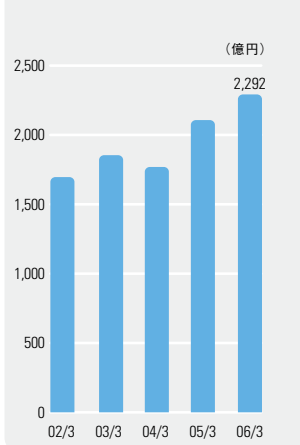
成田-ニューヨーク線の2005年第2四半期から第4四半期の累計実績を見ると、座席キロを約14%削減したにもかかわらず旅客収入は約9%増加するという目覚ましい成果が表

国際線旅客事業の全事業に占める売上高構成比

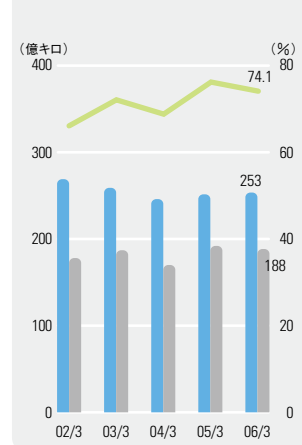


*データに関する情報については、40~41ページ「連結財務サマリー」を参照してください。

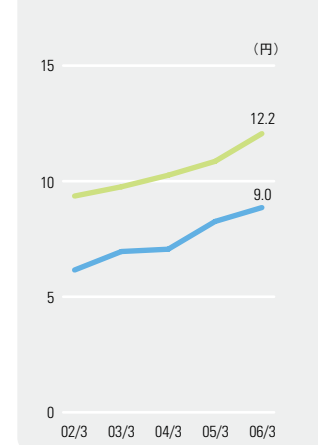
国際線旅客事業—売上高の推移



座席キロ、旅客キロと利用率の推移



ユニットレベニューとイールドの推移



■ 座席キロ (億キロ) ■ 旅客キロ (億キロ) ● 利用率 (%)

— ユニットレベニュー — イールド



成田空港第1ターミナル南ウイング



コンシェルジュサービス

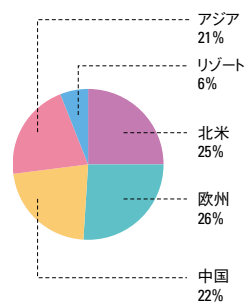


ファーストクラス

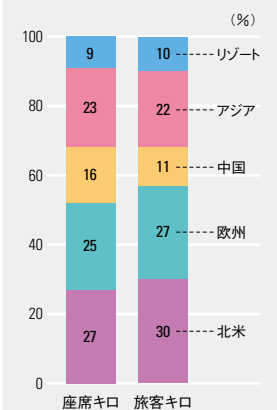
れています。

航空券のeチケット化については、2005年12月に成田-台北線の対応開始により国際線全路線を対象を拡大しました。国際線のインターネット販売では、ANA SKY WEBのリニューアルを行い、一層の利便性向上に向けて、さまざまな機能改修を行いました。

方面別収入構成



方面別座席キロ・旅客キロ構成



Air Transportation, Cargo and Mail Operations and Other

貨物郵便事業、その他

貨物郵便事業

当期業績のポイント

- ・貨物郵便事業の売上高は前期比6.3%増加して967億円になりました。
- ・貨物輸送重量は前期比5.0%増加して68万トンになりました。
- ・貨物収入は前期比6.8%増加して850億円になりました。
- ・郵便輸送重量は前期比0.7%増加して10万トンになりました。
- ・郵便収入は前期比2.6%増加して116億円になりました。

国内線貨物・郵便

当期業績のポイント

- ・貨物輸送重量は前期比4.3%増加して44.1万トンになりました。
- ・貨物収入は前期比0.5%増加して296億円になりました。
- ・郵便輸送重量は前期比0.3%増加して8.8万トンになりました。
- ・郵便収入は前期比0.1%増加して85億円になりました。

深夜貨物定期便で航空貨物需要を喚起

上期の航空貨物需要は前年同期並みの水準で推移しましたが、11月以降は景気回復や秋以降の生鮮貨物の増加により、

前年同期を上回る荷動きが見られました。また、2005年4月の個人情報保護法施行を契機に貴重品などのセキュリティ輸送サービスを開始し、新たな航空貨物需要の喚起につなげました。深夜貨物定期便は、2006年2月よりボーイング767-300型貨物専用機を投入し、羽田-佐賀線を1日に2便の旅客機での運航から、1日1便のボーイング767-300型貨物専用機による運航に変更するとともに、中部-佐賀線、羽田-関西線を新たに開設しました。その結果、収入・重量ともに前期を上回る結果となりました。

郵便は前期並みを維持

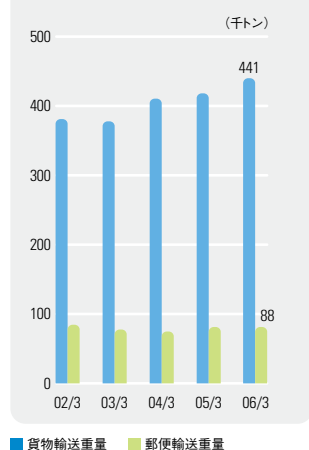
「ゆうパック」の取り扱いの伸びが上期に伸び悩みましたが、神戸空港の開港に伴う神戸発着郵便、深夜貨物定期便への郵便搭載開始により、当期の重量実績はほぼ前期並みで推移しました。また、収入もほぼ前期並みの結果となりました。

国際線貨物・郵便

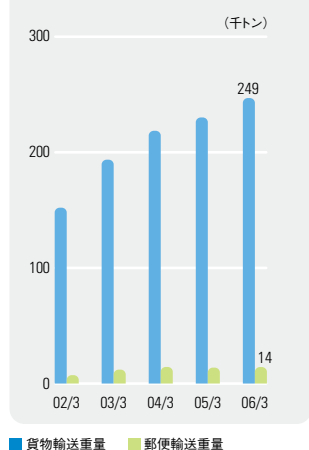
当期業績のポイント

- ・貨物輸送重量は前期比6.1%増加して24.9万トンになりました。
- ・貨物収入は前期比10.6%増加して553億円になりました。
- ・郵便輸送重量は前期比3.5%増加して1.4万トンになりました。
- ・郵便収入は前期比10.3%増加して30億円になりました。

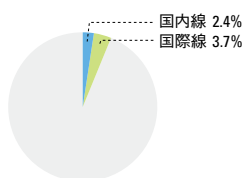
貨物・郵便輸送重量の推移
—国内線



貨物・郵便輸送重量の推移
—国際線



貨物郵便事業の全事業に占める
売上高構成比



※データに関する情報については、40~41ページ「連結財務サマリー」を参照してください。



ボーイング767-300型貨物専用機

ボーイング767-300型貨物専用機の2号機と3号機を投入

上期はデジタル関連製品の在庫調整などにより日本発貨物が伸び悩みましたが、下期に入ってから円安とともに回復し、また中国経済の成長により中国発貨物が当期を通じて高い水準で推移しました。さらに2005年12月にボーイング767-300型貨物専用機の2号機、2006年2月に同3号機を導入し、中国、アジア路線に投入したことにより、当期輸送実績は前期を大幅に上回りました。

日本発では、上期はアジア向けデジタル関連製品等が大きく落ち込みましたが、下期に入り米国向けのデジタル家電、中国・東南アジア向けの電子部品および自動車部品等の需要が活発となり、当期を通じて前期並みの輸送実績を確保することができました。海外発では、欧州発が競争激化で前期を下回る結果となり、北米発も、上期に西海岸の天候不良による農産品の不作等で落ち込む結果となりましたが、下期からは機材の大型化等もあり、輸送実績を伸ばしました。東南アジア発は、上期はデジタル関連製品の在庫調整の影響が見られましたが、下期は貨物専用機2号機と3号機の投入により輸送実績を大きく伸ばしました。中国発は、経済成長に伴う好調な荷況に支えられ、貨物専用機投入効果もあり当期輸送実績は前期を大幅に上回る結果となりました。

単価の高い長距離路線郵便の増加で大幅な収入増を達成

欧州発エコノミー郵便の鈍化や関西-上海線の減便の影響を受けたものの、羽田-金浦線や欧米路線における輸送量の増加により、当期重量実績は前期を上回りました。収入も単価の高い長距離路線郵便増で前期を大幅に上回る結果となりました。



PRIO(ANA貨物優先サービス)

その他

他航空会社の航空機整備、旅客の搭乗受付および手荷物搭載等の地上支援業務の受託、機内販売の増売等に努めた結果、2006年3月期の附帯事業等による収入は、前期に比べ14.2%増加して1,216億円となりました。

貨物、郵便別収入—合計 (百万円)

	2006	2005	2004
貨物	85,039	79,604	69,875
郵便	11,677	11,384	12,388

貨物、郵便別収入—国内線 (百万円)

	2006	2005	2004
貨物	29,659	29,515	26,670
郵便	8,586	8,581	9,241

貨物、郵便別収入—国際線 (百万円)

	2006	2005	2004
貨物	55,380	50,089	43,205
郵便	3,091	2,803	3,147

Travel Services

旅行事業

旅行事業

当期業績のポイント

- ・売上高は前期比4.8%増加して1,994億円になりました。
- ・営業費用は前期比4.9%増加して1,962億円になりました。
- ・営業利益は前期比3.0%増加して32億円になりました。
- ・国内パッケージ商品収入は前期比9.7%増加して1,367億円になりました。
- ・国際パッケージ商品収入は前期比1.5%減少して412億円になりました。
- ・その他の収入は前期比9.7%減少して214億円になりました。
- ・当セグメントの売上高は総売上高(内部取引消去前)の12.5%を占めています。
- ・ROAは0.6ポイント低下して6.7%になりました。

国内旅行の需要増が牽引

海外では中国における反日デモなどの影響により一部の方面で観光需要が低迷しましたが、国内では「愛・地球博」の開催などに牽引されて旅行需要が旺盛で、全体としては前期を上回る取扱額となりました。

国内旅行では、横浜市や女子大学とのコラボレーションによる「横浜時間」、「愛・地球博」後の中部地区観光振興に向けた「あいさんぎ」、2006年2月に開港した神戸空港を利用した「神戸時間」など、官・学・民が一体となって地域活性化の一助となる旅行商品を造成しました。

海外旅行では、安心してご旅行いただけるように品質管理を徹底したほか、昨今のニーズの多様化を受けて、選べるプランやアレンジ可能なコースを多数設定し、高まる個人旅行志向に対応しました。



旅行総合サイト A TOUR(エーツアー)

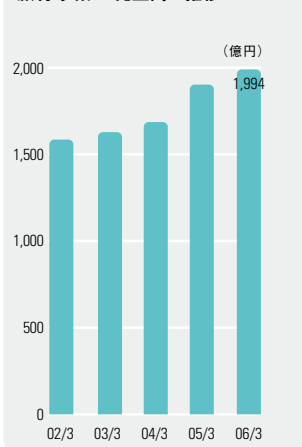
旅行総合サイト「A TOUR」のリニューアルによりWEB販売体制を強化

ANA SKY WEBのリニューアルに合わせた旅行総合サイト「A TOUR(エーツアー)」のリニューアルによりWEB販売体制を強化したほか、海外ホテル予約システムとのホストリンク、国内契約ホテル数の拡大により航空券+ホテルの個人旅行需要の取り込みを強化し、前期を大きく上回る実績を残しました。

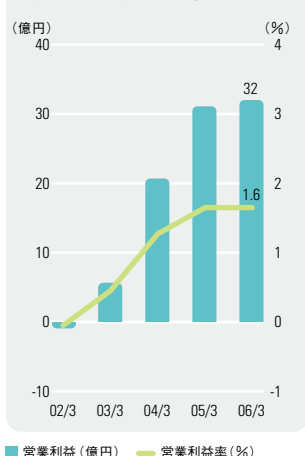


旅行商品のパンフレット

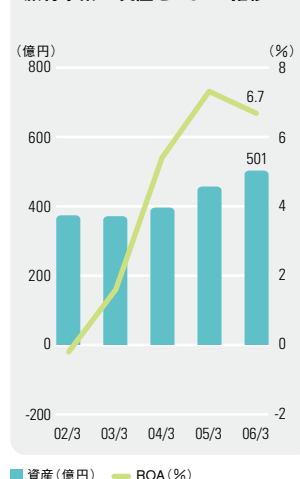
旅行事業—売上高の推移



旅行事業—営業利益と営業利益率の推移



旅行事業—資産とROAの推移



国内パッケージ商品、国際パッケージ商品、その他 (百万円)

	2006	2005	2004
国内パッケージ商品	136,794	124,650	116,706
国際パッケージ商品	41,248	41,885	29,042
その他	21,450	23,759	22,862

※データに関する情報については、40~41ページ「連結財務サマリー」を参照してください。

Hotel Operations

ホテル事業

ホテル事業

当期業績のポイント

- ・売上高は前期比4.5%減少して663億円になりました。
- ・営業費用は前期比11.8%減少して617億円になりました。
- ・営業利益は黒字に転じ46億円の利益を計上しました。
- ・室料収入は6.0%増加して248億円になりました。
- ・宴会収入は4.3%増加して185億円になりました。
- ・料飲収入は5.0%増加して165億円になりました。
- ・その他の収入は49.0%減少して63億円になりました。
- ・当セグメントの売上高は総売上高(内部取引消去前)の4.2%を占めています。
- ・ROAは前期の-0.4%から3.9ポイント改善し3.5%になりました。

シティホテル、沖縄地区リゾートホテルがともに好調

シティホテルでは、リニューアル効果、イールド管理の徹底、利用者の消費マインドの回復などにより宿泊、料飲ともに前期実績を上回る結果となりました。沖縄地区リゾートホテルも依然旺盛な旅行需要に支えられ堅調に推移しました。広島全日空ホテル、大阪全日空ホテルでは、継続していた施設商品価値向上を目的としたリニューアル工事を完了させました。また2005年8月には岡山全日空ホテルをオープンしました。

その他の収入は、ケータリング事業を航空運送事業部門に再編し、同部門の売上が計上されなくなったため、減収要因となりました。

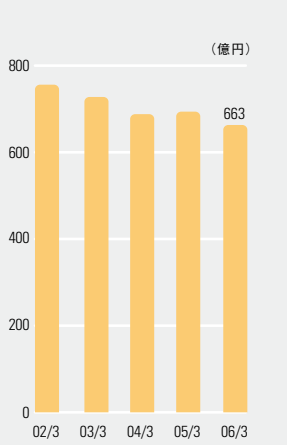
東京全日空ホテル



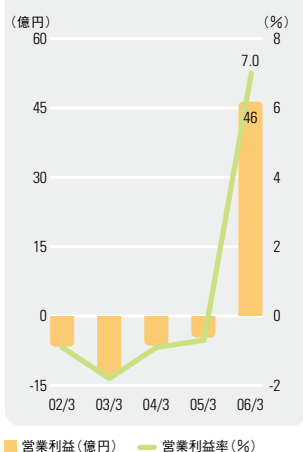
万座ビーチホテル&リゾート(沖縄)



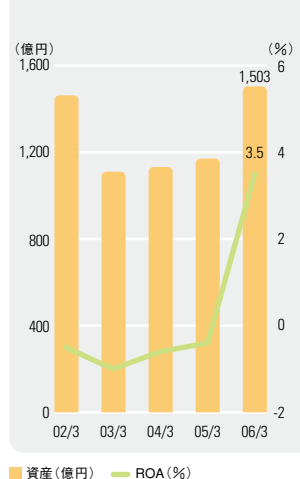
ホテル事業—売上高の推移



ホテル事業—営業利益と営業利益率の推移



ホテル事業—資産とROAの推移



室料、宴会、料飲、
その他セグメント別営業収入

	2006	2005	2004
室料	24,895	23,483	23,031
宴会	18,576	17,818	18,014
料飲	16,568	15,776	15,821
その他	6,337	12,421	11,975

※データに関する情報については、40~41ページ「連結財務サマリー」を参照してください。

Other Businesses

その他の事業

その他の事業

当期業績のポイント

- ・売上高は前期比4.1%増加して1,909億円になりました。
- ・営業費用は4.4%増加して1,841億円になりました。
- ・営業利益は2.7%減少して67億円になりました。
- ・商事・物販収入は4.1%増加して1,269億円になりました。
- ・情報通信収入は4.1%増加して260億円になりました。
- ・不動産・ビル管理収入は0.5%減少して173億円になりました。
- ・その他の収入は8.3%増加して205億円になりました。
- ・当セグメントの売上高は総売上高(内部取引消去前)の12.0%を占めています。
- ・ROAは前期から0.4ポイント改善して4.3%になりました。

航空機部品事業、顧客サービス事業が好調

商事および物販事業を行っている全日空商事は、航空機部品事業などの航空関連事業分野が増収となりました。また、堅調な航空需要に支えられ、羽田空港第2旅客ターミナルと中部国際空港の新規店舗での売上が好調だったことから、顧客サービス事業分野でも増収となりました。顧客サービス事業では、効率的運営体制を構築するために、エーエヌケー商事を2006年4月に全日空商事に吸収合併し新たな体制を構築しました。当期は紙パルプ事業、機械事業、食品事業なども堅調に推移したことから、全体の売上高は前期を上回りました。

情報通信事業も増収を達成

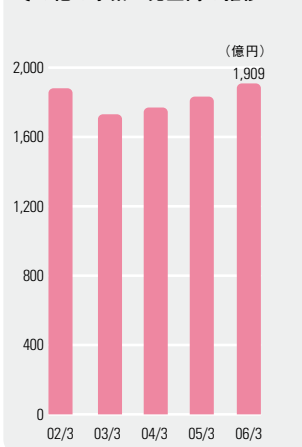
航空会社や旅行会社向けの国際線予約・発券システムを提供しているインフィニトラベルインフォメーションは、出国者数が堅調に推移し、国際線予約・発券システムの利用件数が増加したことなどから増収となりました。

ANAグループ企業のシステム開発や保守運用を主に受託している全日空システム企画は、ANAのシステム維持費の削減により保守運用業務では減収となりました。一方で新運航システム稼働や新規航空会社との提携による既存システムの改修などによりシステム開発の売上高が前期を大きく上回り、全体では増収となりました。

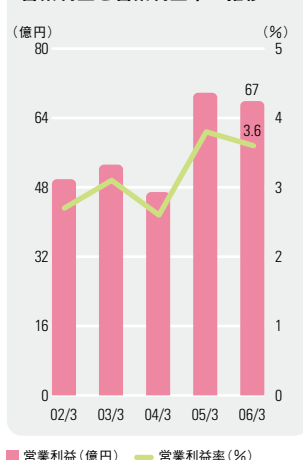
全日空ビルディングの一般向け不動産賃貸事業部門を売却

不動産事業および保険代理店事業を行う全日空ビルディングは、不動産仲介や保険代理店などの各事業が概ね順調に推移しました。同社は一般向け不動産賃貸事業部門とその他事業部門を会社分割により分離し、ANAは2006年3月に一般向け不動産賃貸事業を営む分割会社の保有全株式をオリックス社に譲渡しました。その結果、株式譲渡以降、一般向け不動産賃貸事業収入が当社連結決算の対象でなくなったことから、売上高は前期を下回りました。

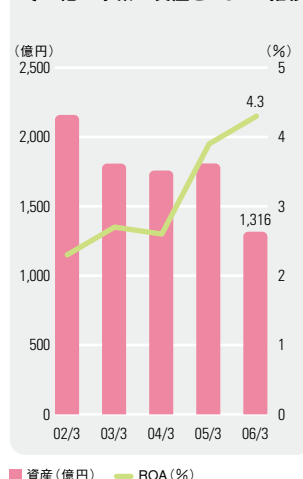
その他の事業—売上高の推移



その他の事業—営業利益と営業利益率の推移



その他の事業—資産とROAの推移



商事・物販、情報通信、不動産・ビル管理、その他セグメント別営業収入 (百万円)

	2006	2005	2004
商事・物販	126,969	121,920	120,585
情報通信	26,067	25,043	19,675
不動産・ビル管理	17,306	17,391	18,212
その他	20,571	19,003	18,558

※データに関する情報については、40-41ページ「連結財務サマリー」を参照してください。

企業の社会的責任 (CSR)

ANAはCSR活動を、経営、環境、社会というトリプル・ボトムラインの3分野で、積極的に推進しています。2005年4月に「CSR推進委員会」を設置し本格的な活動を開始し、同年9月にCSRレポート2005を発行しました。

また、日本環境経営学会と環境経営格付機構が行う「サステナブル経営格付」に参加し、2006年6月に公表された第1回格付けでは、図表のような結果となりました。

経済活動

企業価値の継続的な向上を実現させていくために、「経営の透明性」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンス(企業統治)の構築を進めています。2006年3月期の実績については、6～7ページに掲載しておりますので、ご参照ください。

環境保全活動

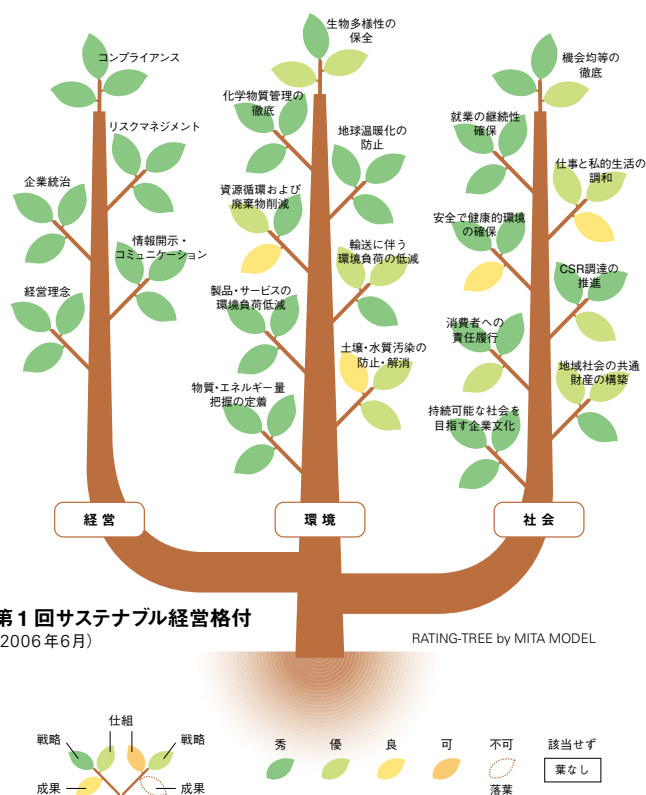
・ANAグループ エコロジープラン

ANAは持続可能な社会を実現するために、環境経営の推進、地球温暖化対策、大気汚染対策、騒音対策、資源循環の実現、環境社会貢献活動の推進といった航空会社にかかわりの深い環境面の課題について改善を図る目的で、2004年3月期から2008年3月期を対象期間にした中期計画「ANAグループエコロジープラン」を推進しています。

・温室効果ガスを単位生産量当たり10.6%削減

航空会社は、現状では化石燃料以外の代替燃料がないため、燃料の有効活用によるエネルギー消費効率の向上に努めています。ANAは、エコロジープランで設定した「2008年3月期の座席キロ当たりCO₂排出量を1991年3月期と比べ12%削減する」という目標の達成に向けて種々の活動を行っています。

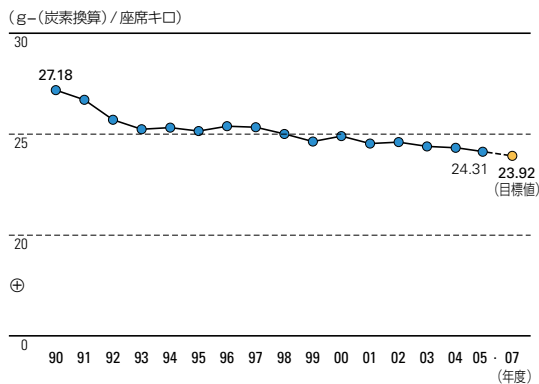
2006年3月期にANAの航空機が排出したCO₂は661万トンで前期に比べ0.3%削減しました。単位生産量(座席キロ)当たりでは、24.31グラムに削減され、基準年である1991年3月期と比較すると10.6%削減され、2008年3月期の削減目標の



23.92グラムにさらに近づきました。これは、機材のダウンサイジングを進め燃料消費量を削減したことに加え、より消費燃料の少ない高度や速度を選択して飛行するEFP*推進プロジェクトの推進や、エンジンの水洗による燃費向上策の実施など、さまざまな燃料節減対策の効果によるものです。ANAグループは「1991年3月期比で単位生産量当たり10%削減する」という経団連で定めた航空業界目標をすでに達成しています。

*EFP=Efficient Fuel Program

ANAの座席キロ当たりCO₂排出量



・航空機の更新で燃費効率化と低騒音化を推進

ANAグループは、航空機を最新式のボーイング737-700型機やボーイング777-300ER型機に更新を進めるとともに、シミュレーターの活用や運航方式の改善などにより、CO₂の排出抑制に努めています。さらにボーイング767-300型機に比べて20%程度燃料消費率がよいボーイング787型機を50機発注し、2008年から順次導入していきます。

また、飛行騒音の削減についてはANAグループエコロジープランで「2008年3月期までにICAO(国際民間航空機関)で定められた最も厳しい騒音基準であるチャプター4基準に適合する航空機に更新する」という目標を掲げていました。2006年3月にボーイング747SR-100型機が退役し、保有機のすべてチャプター4基準適合機となり、目標を達成しました。

環境社会貢献活動

・「私の青空」活動

ANAグループでは「私の青空」活動の下に、国際環境絵本コンクール、森づくり、サンゴ再生プロジェクトを3本柱とした環境社会貢献活動をしています。

・第3回「私の青空」国際環境絵本コンクール開催

環境社会貢献事業の一環として2003年から、ANAグループは「環境、自然、生物、資源について、あなたが大切にしたいことを絵本に」をテーマに「国際環境絵本コンクール」を始め、広く世界中から作品を募集しています。2006年1月に第3回「私の青空」国際環境絵本コンクールの審査・選考が行われ、余皓昕さん(香港在住)の作品が大賞に選ばれました。



第3回「私の青空」国際環境絵本コンクールで大賞を受賞した余皓昕さん(中央)と大賞作品「FOUR SEASONS (四季)」



・国内と海外で空港周辺の森づくり

国内の空港と海外の一部空港を対象に、地域の皆様とANAグループの従業員が一体となって、空港周辺の森づくりを行う計画を2005年3月期から進めています。2006年3月期までに13カ所で森づくりを実施しました。



らんこしの森 育林活動

社会貢献

・社会貢献基本方針

ANAグループは、ANAグループ行動基準の中で「社会の発展に対して十分な貢献をすることが責務である」ことをうたっています。

・スマトラ沖地震への被災地支援に小泉首相から紺綬褒章を受章

2004年12月に発生したスマトラ沖地震への災害支援として、ANAグループは、役職員からの募金、寄付マイルを含め義援金3,355万円を拠出するとともに、医療支援者の無償輸送協力、食料や毛布などの災害支援物資の無償貨物輸送協力、さらに除雪液補給車を給水車に改造して寄贈するなど、積極的な活動を実施しました。この積極的な被災地支援への参画が高く評価され、2005年5月に小泉純一郎内閣総理大臣より紺綬褒章を受章しました。



スマトラ沖地震の被災地インドネシアへ給水車を寄贈

財務分析

概況

経済環境

当期のわが国経済は、企業収益の改善やそれに伴う設備投資が着実に進み、雇用情勢にも改善に広がりが見られ、個人消費についても緩やかに増加を続けるなど、国内民間需要に支えられた景気回復がより明確となりつつありました。一方で原油価格の高騰は継続しており、依然として内外経済に与える影響等、不透明感を払拭できないまま推移しました。

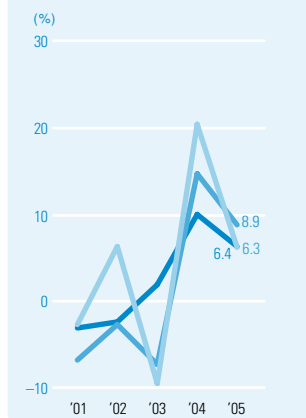
航空業界の状況

世界の航空業界

2005年の国際航空需要は旅客キロが前年比7.6%増加し、貨物輸送トンキロが前年比3.2%増加しました。一方、アジア太平洋地域は旅客キロで6.3%増加し、貨物輸送トンキロで4.2%増加するなど堅調な伸びを示しました。

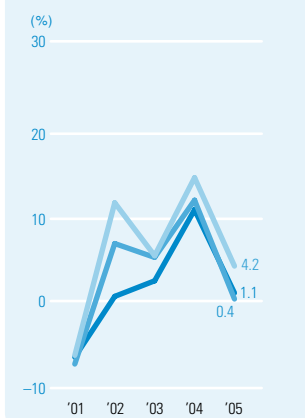
需要の伸びは顕著ですが、燃料費の高騰の影響を受け航空業界全体で60億米ドルの損失がありました。その中で、欧州の航空会社は13億米ドルの利益、アジアの航空会社は15億米ドルの利益を計上しましたが、米国の航空会社は100億米ドルの損失となりました。(IATA資料より)

旅客キロの伸び率推移



出典：IATA、ICAO

貨物輸送トンキロの伸び率推移



出典：IATA、ICAO

日本の航空業界

・国内線

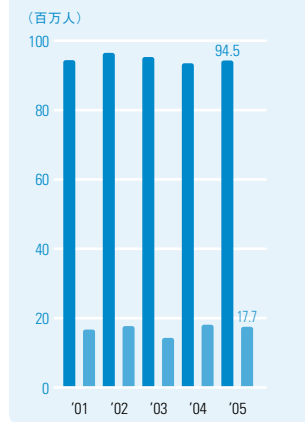
2006年3月期の国内定期航空輸送の旅客数は景気回復の要因もあり、前期比0.8%増加して、9,448万人となりました。幹線・ローカル線ともに前期を上回る路線が多く、幹線では前期比1.2%増加し、ローカル線では、前期比0.5%増加しました。特に幹線では沖縄方面の需要が大きく増加しました。また、中部国際空港の開港も増加要因となりました。貨物重量は前期比1.2%増加して88万9,601トンとなりました。(国土交通省資料より)

・国際線

2006年3月期の本邦企業の国際航空輸送の旅客数は前期比3.3%減少して1,768万人になりました。韓国方面の旅客数は前

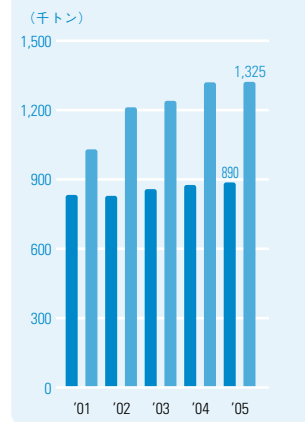
期比4.8%増加しましたが、中国での反日運動やバリ島テロ事件などの影響による観光需要の低迷や減便などにより、全体的に低調でした。貨物重量は前期比0.1%増加して132万5,408トンとなりました。韓国方面、オセアニア方面は減少しましたが、中国方面、米大陸方面、欧州方面が増加したため、横ばいとなりました。(国土交通省資料より)

旅客数の推移



出典：国土交通省

貨物重量の推移



出典：国土交通省

ANAグループ

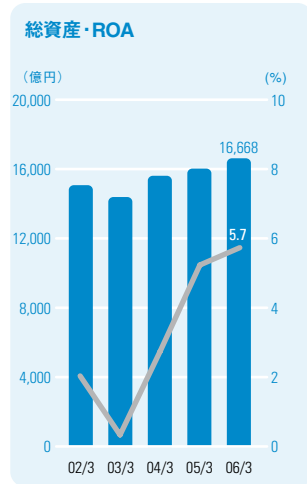
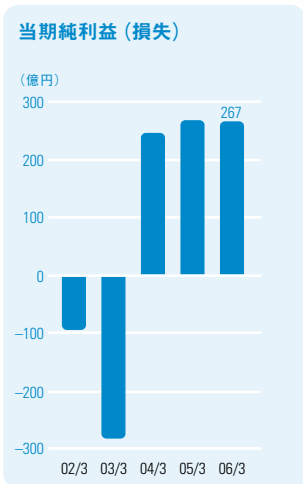
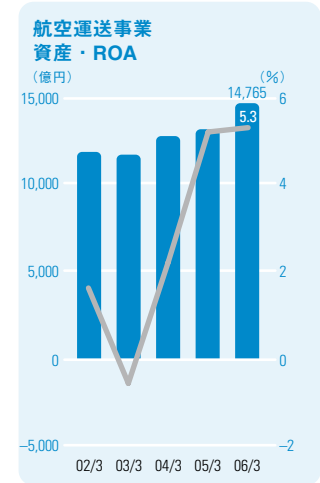
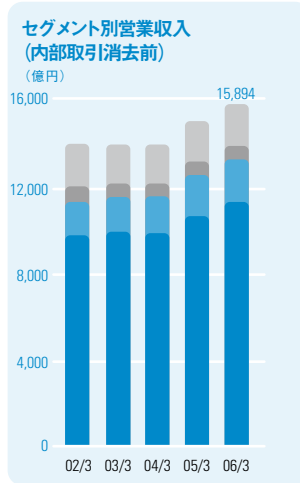
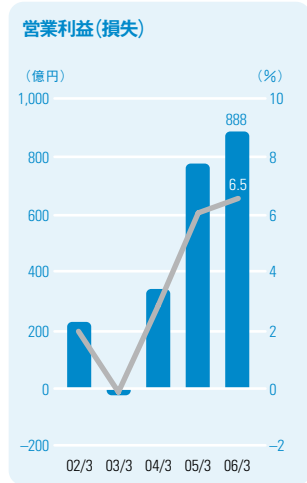
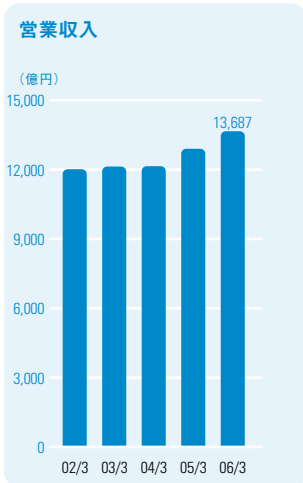
収益性の改善状況

ANAグループは2004年3月期から2006年3月期までの3年間にわたる抜本的な「コスト構造改革」を断行しました。その結果、2004年3月期には7期ぶりに復配を実現し、2005年3月期には1年前倒しで300億円の費用削減目標を達成することができました。また、国際線事業では2005年3月期に、1986年に就航以来初めて黒字となりました。

ANAグループは原油価格高騰の環境下でも着実に利益を拡大しており、「変動リスクに強い企業体質」への転換が加速的に進んでいます。引き続き増収への取り組みに加えて、「コスト競争力の強化」に対しても継続的に取り組み、安定的な収益基盤の構築を進めていきます。

2006年3月期の業績

売上高は前期比5.9%増加して過去最高の1兆3,687億円になりました。原油価格の高騰により燃料費が増加しましたが、需給適合の推進による運航コストの削減と徹底したコスト削減策の実行で、営業費用の伸びを前期比5.3%増加の1兆2,799億円に抑えることができました。その結果、営業利益は前期比14.2%増加して過去最高の888億円になり、すべての事業セグメントで営業黒字を達成しました。営業外・特別損益では投資有価証券売却益を計上する一方で減損損失を計上し、法人税等および税効果会計による税額調整を行った結果、当期純利益は前期比0.9%減少して267億円になりました。ROAは前期から0.5ポイント改善して5.7%になりました。



■ 航空運送事業 ■ 旅行事業 ■ ホテル事業 ■ その他の事業

■ 資産 (億円) — ROA (%)

■ 営業利益(損失) (億円) — 営業利益率 (%)

■ 総資産 (億円) — ROA (%)

各セグメントの状況

ANAグループの事業は、航空運送事業、旅行事業、ホテル事業、その他の事業で構成されています。

航空運送事業

売上高は前期比6.2%増加して1兆1,326億円になりました。営業費用は前期比6.0%増加して1兆585億円になりました。営業利益は前期比8.9%増加して741億円になりました。ROAは前期より0.1ポイント改善して5.3%になりました。

航空運送事業費用

・燃料費及び燃料税

燃料費及び燃料税は前期比21.0%増加して1,798億円になりました。原油価格が高騰する中で、ジェット燃料価格の価格変動リスクを抑制し燃料費の平準化を図る目的で継続的にヘッジ取引を実施しました。また、使用量を抑制するためにエンジン洗浄や最適飛行高度を選択して燃費の効率化を図るフェューエル・マネジメント(燃費効率化)を行うなど対策を講じています。

・空港使用料

空港使用料は前期比2.8%増加して1,004億円になりました。運航回数が前期比5.1%増加して34万回になったことが主な要因です。

・航空機材賃借費

航空機材賃借費は前期比8.0%減少して867億円になりました。ボーイング777-300型機2機、ボーイング777-200型機2機、ボーイング767-300型機1機、ボーイング767-300型貨物専用機2機、エアバスA320-200型機2機、ボーイング737-700型機4機、ボンバルディアDHC-8-400型機4機の合計17機を新たに賃借しましたが、ボーイング747-400型機4機、ボーイング767-300型機8機、ボーイング767-200型機1機、エアバスA320-200型機3機、ボーイング737-500型機2機、ボーイング737-400型機1機の合計19機のリースが終了したことが主な要因です。

・減価償却費

前期比10.2%増加して679億円になりました。ボーイング747-400型機4機、ボーイング767-300型機8機、エアバスA320-200型機3機、ボーイング737-500型機2機の合計17機のリース機材をリース期間満了に伴い、買い取ったことが主な要因です。

・整備部品・外注費

前期比15.7%増加して614億円になりました。ボーイング777型機のエンジン部品交換の発生などが主な要因です。

・人件費

前期比4.4%増加して2,301億円になりました。連結子会社の増加と、ANAおよび一部子会社で業績に連動した期末賞与の支給を行ったことが主な要因です。

・その他の費用

前期比2.7%増加して3,319億円になりました。旅客数増加に伴う販売手数料や機内サービス費などが増加したことが主な要因です。

全日本空輸株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

単位：百万円

	2006年	2005年	2004年
航空運送事業費用			
燃料費及び燃料税	¥ 179,827	¥ 148,584	¥ 143,620
空港使用料	100,488	97,720	100,692
航空機材賃借費	86,706	94,294	94,675
減価償却費	67,984	61,703	56,077
整備部品・外注費	61,410	53,080	51,639
人件費	230,151	220,387	220,029
その他	331,985	323,132	303,971
	1,058,551	998,900	970,703
旅行事業費用	196,274	187,170	166,543
ホテル事業費用	61,741	69,965	69,483
その他の事業費用	184,123	176,375	172,339
営業費用合計	1,500,689	1,432,410	1,379,068
セグメント間取引	(220,699)	(217,371)	(195,826)
営業費用(連結)	¥1,279,990	¥1,215,039	¥1,183,242

注記：上記営業費用の内訳は、セグメント間の取引額を消去する前の金額を記載しています。

旅行事業

売上高は前期比4.8%増加して1,994億円になりました。営業費用は前期比4.9%増加して1,962億円になりました。国内パッケージ旅行が好調だったことが主な要因です。営業利益は前期比3.0%増加して32億円になりました。ROAは前期より0.6ポイント低下して6.7%になりました。情報システムの改良により資産が前期より9.6%増加したことが主な要因です。

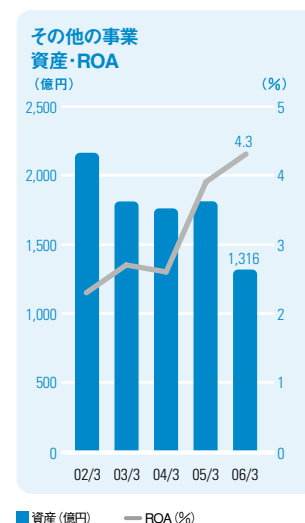
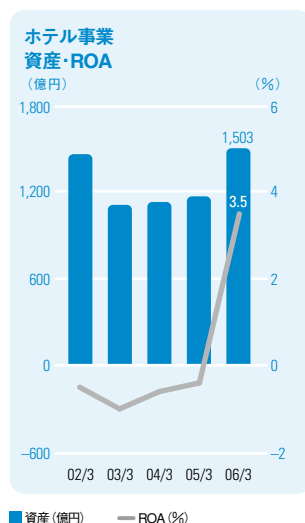
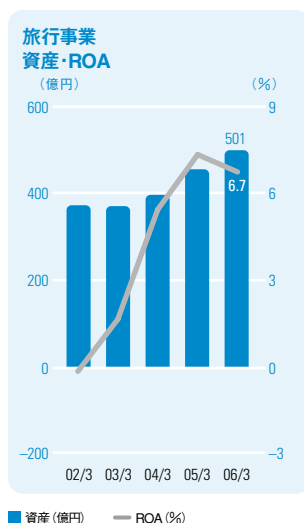
ホテル事業

売上高は前期比4.5%減少して663億円になりました。営業費用は前期比11.8%減少して617億円になりました。ケータリング事業を航空運送事業に再編し、その売上高と費用が計上されなくなったことが主な要因です。営業利益は黒字に転じ46億円の

利益を計上しました。ROAは前期の-0.4%から3.9ポイント改善し3.5%になりました。リニューアル工事や東京全日空ホテルの資産買い戻しなどで資産が前期より28.4%増加しましたが、営業利益も黒字に転換したことが主な要因です。

その他の事業

売上高は前期比4.1%増加して1,909億円になりました。営業費用は前期比4.4%増加して1,841億円になりました。商事・物販収入の増加に伴う諸費用が増加したことが主な要因です。営業利益は2.7%減少して67億円になりました。ROAは前期から0.4ポイント改善して4.3%になりました。一般向け不動産賃貸事業を売却したことなどにより、資産が前期より27.2%減少して1,316億円になったことが主な要因です。



営業外・特別損益

営業外・特別損益は、前期より43億円悪化して363億円の損失になりました。全日空ビルディングの株式売却などによる投資有価証券売却益を186億円計上し、また、航空機、航空機部品や

福利厚生施設などの固定資産の除売却損失が106億円に減少した一方、資産の減損損失を204億円計上したこと、前期159億円計上したエンジンや新型機導入に伴う機材関連報奨額の計上がなかったこと、ANAの特別退職金などの今後の費用負担軽減につながる損失計上を行ったことが主な原因です。

全日本空輸株式会社および連結子会社
3月31日に終了した1年間

	単位：百万円		
	2006年	2005年	2004年
受取利息及び配当金	¥ 4,681	¥ 5,418	¥ 5,791
資産売却益	2,638	1,581	2,197
支払利息	(20,172)	(21,117)	(22,247)
資産の売却損及び除却損	(10,577)	(22,115)	(15,742)
減損損失	(20,451)	-	-
その他の投資評価損	(751)	(5,098)	(108)
持分法による投資利益	(1,335)	97	242
機材関連報奨額	-	15,969	23,220
投資有価証券売却益	18,632	881	1,081
厚生年金基金代行部分返上益	-	-	6,662
退職給付引当金繰入額	(6,712)	(6,712)	(6,943)
特別退職金	(4,373)	(1,858)	(1,957)
その他の収益	2,051	859	8,671
合計	¥(36,369)	¥(32,095)	¥ 867

1株当たり情報

1株当たり当期純利益は前期比9.4%減少して15.64円になりました。1株当たり株主資本は前期比38.6%増加して177.89円になりました。2006年3月期の1株当たり年間配当金は3円としました。

キャッシュ・フロー

資金源泉についての基本的な考え方

ANAグループでは、設備投資は営業キャッシュ・フロー（リース元本償還額を含む）の範囲内で行い、フリー・キャッシュ・フローのマネジメントによって、有利子負債の増加を抑制しながら自己資本を充実させていくことを基本にしています。そして中長期的なデット・エクイティ・レシオの目標値を2倍程度として、財務の健全性を高めていくことを目標としています。

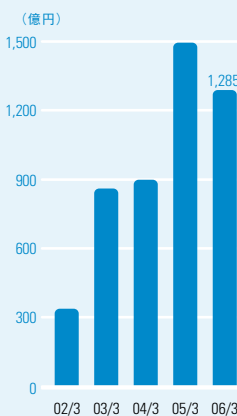
当期の状況

当期は営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算したフリー・キャッシュ・フローが820億円の収入となり、現金及び現金同等物は前期末に比べて796億円増加し、期末残高は2,427億円になりました。

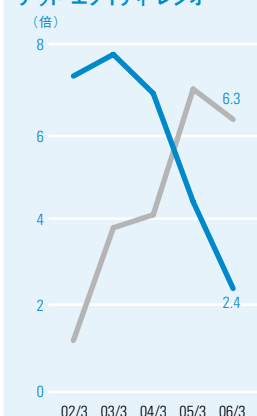
営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期より205億円減少して1,285億円になりました。税金等調整前当期純利益は、業績が好調に推移したことにより前期に比べて67億円増加して524億円になりました。減価償却費ならびに減損損失等非資金性項目の調整を行う中で、法人税等の支払いが前期に比べて多額だったことが主な要因です。インタレスト・カバレッジ・レシオは6.3倍になりました。

営業キャッシュ・フロー



インタレスト・カバレッジ・レシオ デット・エクイティ・レシオ



— インタレスト・カバレッジ・レシオ — デット・エクイティ・レシオ
インスタント・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは464億円の支出となりました。主として航空機受領時の支払いや同予備部品の購入、2007年3月期以降に導入予定の航空機に対する前払いなどによる支出を行う一方で、2006年3月期に導入した航空機をリース化したことによる航空機売却収入や全日空ビルディングの株式売却とそれに伴う貸付金の回収があったことが主な要因です。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは31億円の支出となりました。社債の償還、借入金の返済など、グループでの有利子負債の削減、および新株式の発行等による資金調達などを行ったことが主な要因です。

財政状態

総資産

当期の総資産は、前期末比3.7%増加して1兆6,668億円になりました。

流動資産

当期の流動資産は、前期比25.9%増加して5,303億円になりました。これは公募および第三者割当増資による新株式の発行などにより現金及び預金が前期比48.2%増加して2,344億円になったこと、1年内満期により有価証券が330.1%増加して246億円になったことなどが主な要因です。

固定資産

当期の固定資産は、前期比4.2%減少して1兆1,354億円になりました。

まず、有形固定資産は前期比3.2%減少して9,274億円になりました。これは全日空ビルディングの株式売却や減損処理などにより建物及び構築物が前期比8.0%減少して1,656億円に、同じく土地が前期比10.7%減少して978億円になったことが主な要因です。また、航空機は当期に受領した新造機をすべてリース化したことなどにより、わずかながら減少しています。

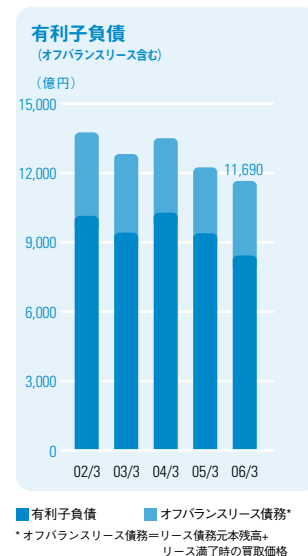
次に、投資その他の資産は前期比11.9%減少して1,662億円になりました。これは日本貨物航空の株式売却などにより投資有価証券が前期比10.8%減少して608億円になったこと、子会社が貸付金の回収を進めたことにより長期貸付金が前期比79.8%減少して49億円になったことが主な要因です。

負債

当期の負債は、前期比5.0%減少して1兆3,134億円になりました。

流動負債

当期の流動負債は前期比5.1%減少して4,808億円になりました。燃料や部品の購入代金が増加したため支払手形及び営業未払金は前期比20.1%増加して1,707億円になりましたが、一方で子会社の借入金返済により借入金が前期比33.1%減少して1,044億円になったこと、未払法人税等が73.1%減少して92億円になったことが主な要因です。



固定負債

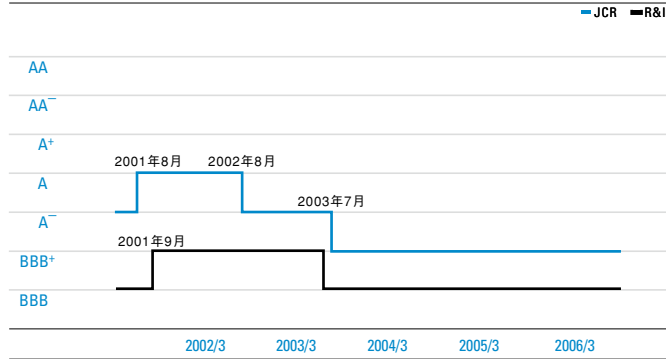
当期の固定負債は前期比4.9%減少して8,325億円になりました。1年内振替により長期借入金が6.3%減少して4,568億円になったことなどが主な要因です。

3月31日時点	単位：百万円		
	2006年	2005年	2004年
短期借入債務			
銀行等からの借入金	¥ 8,690	¥ 16,045	¥ 25,083
一年以内に返済する長期借入金	95,748	139,991	71,725
一年以内に償還する社債	45,000	48,418	109,749
	149,438	204,454	206,557
長期借入債務(一年以内に返済する長期借入金および償還する社債を除く)			
銀行等からの借入金	456,879	487,802	505,462
社債	240,000	250,000	319,694
	696,879	737,802	825,156
有利子負債合計	¥846,317	¥942,256	¥1,031,713

格付けの状況

当社の発行するそれぞれの長期債に対しては、日本格付研究所 (JCR) と格付投資情報センター (R&I) に格付けを依頼しており、2006年6月現在、それぞれ「BBB+」「BBB」となっております。

債券の格付け推移



少数株主持分

当期の少数株主持分は前期比30.2%減少して71億円になりました。

株主資本

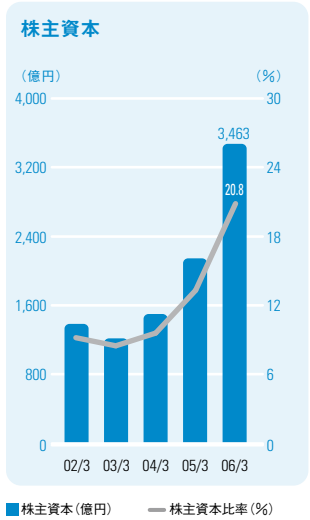
株主資本の基本的な考え方

2009年の羽田空港の再拡張に向け、株主資本の充実に努める考えです。2006～09年度中期経営戦略をはじめとした経営戦略および経営計画を着実に実行し、どのような経営環境にあっ

ても確実に利益が出せる構造への転換を進め、利益の積み上げによって、株主価値を向上させていきます。

当期の状況

当期の株主資本は前期比61.6%増加して3,463億円になりました。これは当期純利益267億円の計上により、利益剰余金が前期比68.8%増加して526億円になったこと、公募および第三者割当増資による新株式の発行により資本金が49.1%増加して1,600億円に、資本剰余金が70.5%増加して1,256億円になったことが主な要因です。自己株式は前期より2億円増加して10億円になりました。株主資本比率は前期より7.5%改善して20.8%になりました。



退職給付

ANAおよび連結子会社は、確定給付型の制度として、厚生年金基金制度、適格退職年金制度、確定給付企業年金および退職一時金制度を設けています。なお、当社および一部の連結子会社は、確定給付型の制度のほか、確定拠出型の制度を設けています。

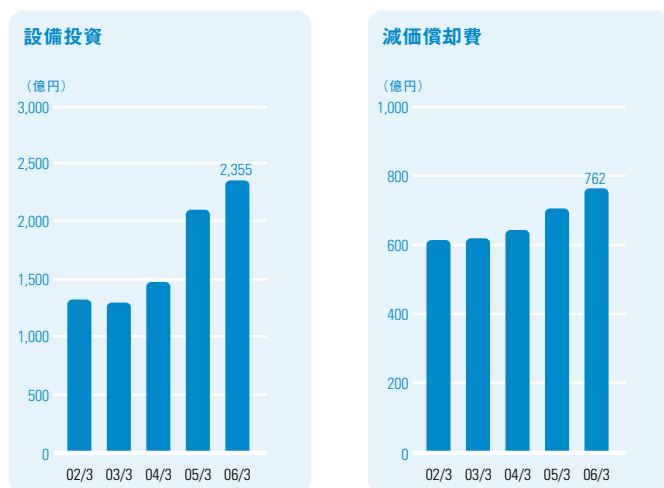
3月31日現在／3月31日に終了した1年間

退職給付債務	年金資産	未積立退職給付債務	未認識額純額
前払年金費用	退職給付引当金	退職給付費用	割引率

単位：百万円		
2006年	2005年	2004年
¥(269,868)	¥(262,224)	¥(258,225)
110,939	90,327	84,292
(158,929)	(171,897)	(173,933)
52,566	64,827	69,235
(106,363)	(107,070)	(104,698)
1,014	670	691
¥(107,377)	¥(107,740)	¥(105,389)
¥(20,591)	¥21,278	¥26,120
2.5%	2.5%	2.5%

設備投資

当期の設備投資額は前期比12.1%増加して2,355億円になりました。設備投資の内容は、航空機材、予備エンジン、航空機部品類の購入などの航空機関連が主であり、その他は情報システム関連が中心です。



機材調達

機材調達の基本的な考え方

ANAグループでは、需要動向に合わせて弾力的に中・小型機を活用するとともに、増便によって旅客利便性の向上を図るなど、景気や需要動向の変動リスクを最小限に抑えることができる機材構成への転換を図るフリート戦略を進めています。

保有機一覧

3月31日現在	2006		
	合計	自社保有	リース
B747-400	23	19 (+4)	4 (-4)
B747-200B	0 (-2)	0 (-2)	0
B747SR-100	0 (-2)	0 (-2)	0
B777-300	10 (+2)	4	6 (+2)
B777-200	20 (+2)	7	13 (+2)
B767-300	54 (+1)	41 (+8)	13 (-7)
B767-300F (貨物専用機)	3 (+2)	0	3 (+2)
B767-200	0 (-1)	0	0 (-1)
B737-700	4 (+4)	0	4 (+4)
B737-500	25	13 (+2)	12 (-2)
B737-400	1 (-1)	0	1 (-1)
A321-100	7	0	7
A320-200	28	23 (+1)	5 (-1)
DHC-8-400	11 (+4)	0	11 (+4)
DHC-8-300	5	1	4
DHC-6-300	1	1	0
F-50	4	0	4
合計	196 (+9)	109 (+11)	87 (-2)

注記：括弧内の数値は、対前年の増減を示しています。

ジェット機については、燃費など経済性の高い機材を導入して、現在の7機種から将来は大型機、中型機、小型機の3機種に順次統合し、運航にかかわる費用を削減していく考えです。このフリート戦略により、競合他社を凌ぐコスト競争力の実現と、持続可能な競争優位の確立を目指しています。

機材調達の実績と計画

・2006年3月期

当期にANAグループに引き渡しを受けた機材は、ボーイング777-300型機2機(賃借)、ボーイング777-200型機2機(賃借)、ボーイング767-300型機1機(賃借)、ボーイング767-300型貨物専用機2機(賃借)、ボーイング737-700型機4機(賃借)、ボンバルディアDHC-8-400型機4機(賃借)の合計15機です。

一方、退役した機材は、ボーイング747SR-100型機2機、ボーイング747-200B型機2機、ボーイング767-200型機1機、エアバスA320-200型機2機、ボーイング737-400型機1機の合計8機です。これにより、ボーイング747-200B型機、ボーイング747SR-100型機、ボーイング767-200型機は、全機退役しました。

なお、ボーイング747-400型機4機、ボーイング767-300型機8機、エアバスA320-200型機3機、ボーイング737-500型機2機の合計17機は、リース期間満了に伴い買い取り、自社保有になりました。エアバスA320-200型機2機は売却後、賃借しました。

・2007年3月期以降

大型機

ボーイング747-400型機、ボーイング777-300型機、ボーイング777-200型機の3機種を保有しておりボーイング777-300型機、同-200型機を増機していきます。ボーイング747-400型機は2008年3月期から順次退役します。

中型機

ボーイング767-300型機、同-300型貨物専用機とエアバスA321-100型機の計2機種を保有しています。2009年3月期以降、ボーイング787型機に順次更新して、機種統合を進めていきます。ボーイング787型機は、ANAが世界で初めて導入する、安全性、快適性、経済性に優れた航空機で、50機を発注済みです。機種統合時には年間約100億円の収支改善に寄与する見込みです。

小型機

エアバスA320-200型機、ボーイング737-700型機、同-500型機、同-400型機の2機種を保有しています。2006年3月期より45機を発注したボーイング737-700型機に順次更新していきます。機種統合時には年間約60億円の収支改善に寄与する見込みです。

プロペラ機

エア・ニッポンネットワーク、エア・ネクスト、エア・セントラルでボンバルディアDHC-8-400型機、同-300型機、フォッカー50型機を保有しています。

従業員数

2006年3月末のANAグループ従業員数は前期比4.2%増加して30,322人になりました。航空運送事業に従事する従業員数は、前期末より6.6%増加して22,170人に、旅行事業に従事する従業員数は、前期末より2.1%増加して1,679人に、ホテル事業に従事する従業員数は、前期末より8.7%減少して2,637人に、その他事業に従事する従業員数は、前期末から1.8%増加して3,836人にそれぞれなりました。

員数は、前期末より2.1%増加して1,679人に、ホテル事業に従事する従業員数は、前期末より8.7%減少して2,637人に、その他事業に従事する従業員数は、前期末から1.8%増加して3,836人にそれぞれなりました。

3月31日	単位：人		
	2006年	2005年	2004年
航空運送事業	22,170	20,797	20,530
旅行事業	1,679	1,645	1,752
ホテル事業	2,637	2,887	2,990
その他の事業	3,836	3,769	3,598
合計	30,322	29,098	28,870

利益配分に関する基本方針

株主の皆様に対する還元を経営の重要課題として考え、利益配分につきましては経営環境や業績動向等を総合的に勘案し、実施しています。また、将来の事業展開に備えて、内部留保による財務体質の充実に努め、経営基盤の強化を図っています。2006年3月期は前期と同様、1株当たり3円の配当を行いました。

その他

当社は、世界の主要航空会社による貨物運賃料金に係るカルテル疑惑に関連して、2006年2月に、在ニューヨークの事務所が米国司法当局の事情聴取を受け、同時に、当局の調査において、米国発着の貨物運送にかかわるさまざまな資料の提出を求める趣旨の召喚状が出されました。現在、当社としては、かかる捜査に積極的に協力しているところです。

また、これに関連して、米国内各地およびカナダにおいて、国際貨物便利用の荷主等より、航空会社間の価格カルテルにより損害を被ったとして、複数の航空会社に対して、その賠償を求めるクラスアクション(集団訴訟)が複数提起されています。そのうち、当社に関しても、訴状の送達を受けているものや被告に含まれているとの情報を得ているものがありますが、現段階では、いずれの件も具体的な請求額の明示はなく、詳細の把握および分析は困難です。

事業等のリスク

ANAグループでは、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項として以下のものを考えています。なお、文中の将来に関する事項は、2006年3月期末時点でANAグループが判断したものです。

原油価格変動によるリスク

航空機燃料の価格は、原油輸入代金、精製費、輸送経費、関税等の税金などで構成されており、原油輸入代金が燃料原価の6割程度を占めています。原油価格が高騰すれば航空機燃料の価格も上昇し、ANAグループにとって大きな負担となるため、航空機燃料の価格変動リスクを抑制し、燃油費の平準化を図るために原油ならびにジェット燃料のコモディティデリバティブを利用して一定期間のうちに計画的、継続的にヘッジ取引を実施しています。ヘッジ取引量は全体の調達数量に対して一定水準のヘッジ枠を設定し、四半期ごとに計画数量を設定しています。実際の取引は、1回当たりの取引数量を現物市況に影響を及ぼさない範囲で行い、現物の引き渡しを伴わない差金精算を毎月または四半期ごとに実施しています。

ANAグループの2006年3月期の燃油費と燃料税は前期より312億円増加して1,798億円となり、営業費用に占める割合も14.0%に達しました。原油価格の高騰が長期化した場合、ANAが実施しているコスト削減や運賃および料金などへの転嫁には限界があるため、ANAの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

為替変動によるリスク

ANAでは航空機燃料の購入を外貨建てで行っていることから、円安になった場合に収支に与える影響は少なくありません。そのため、同種通貨間では収入で得た外貨を可能な限り外貨建て支出に充当して為替相場変動リスクの抑制に努め、航空機燃料調達にかかわる債務については、為替相場変動の影響を緩和して支払額の平準化と抑制を図るために、先物為替予約と通貨オプション取引を活用して為替変動リスクの軽減を図っています。

国際情勢等の影響によるリスク

2003年に発生したイラク戦争やSARS(重症急性呼吸器症候群)は、国際線を中心とした航空運送事業や旅行事業に関して深刻な影響を与え、2004年3月期の減収額は300億円を超えました。

一方、ANAグループは国際線事業で中国を中心とした路線展開を行っており、国際線収入全体に占める中国路線の割合も2割程度を占めるに至っています。2006年3月期初に発生した中国における反日運動は、その後沈静化しているものの、観光需要の回復には時間を要しています。今後、国際紛争、大規模なテロ事件、反日運動、新型インフルエンザなどの伝染病が発生した場合、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

法的規制にかかるリスク

ANAグループは、航空運送事業者として航空事業関連法規の定めに基づき事業運営を行っています。また、国際線事業では、条約、二国間協定、IATA(国際航空運送協会)の決定事項その他の国際的取り決めに従った事業運営が求められます。さらに、運賃および料金の設定につき独占禁止法その他諸外国の類似の法令の制約を受けることがあります。

フリート戦略にかかるリスク

ANAグループは、航空運送事業で中・小型機の活用、機種の統合、経済性の高い機材の導入を軸としたフリート戦略を進めていますが、以下の要因により奏功せず、また期待する効果が大きく減殺される可能性があります。

ボーイング社への依存

ANAは、フリート戦略に従って導入する114機の航空機の内、108機をボーイング社に発注しています。同社が財政上その他の理由によりANAとの契約を履行できない場合には、機材の調達ができず、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

資金調達コストの増加

ANAは、機材を銀行借入、社債発行またはリースを通じて調達しています。しかし、税制変更や政府系金融機関の再編などがなされた場合、ANAにとって有利な条件による資金調達が困難または不可能となる結果、資金調達コストが増加し、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

公租公課にかかわるリスク

航空事業に関する公租公課には着陸料や航行援助施設利用料といった空港使用料などが挙げられます。2006年3月期の空港使用料は1,004億円に上り、営業費用全体に占める割合も7.9%に達しています。空港使用料の内、着陸料については現在、国の軽減措置を受けており、2006年3月期は120億円の軽減が認められました。一方で、2004年3月期より伊丹空港着陸料の引き上げや、羽田空港に関する軽減措置の一部縮小が行われており、今後も同様の措置が行われる可能性があります。

環境規制にかかるリスク

日本国および外国政府は、航空機の騒音および排気、有害物質の使用ならびに環境汚染などに対応するための数多くの法規制を導入しています。ANAグループは、これらの法規制を遵守するために多額のコストを負担していますが、規制の強化または環境税などの新たな規制の導入により、多額の追加的費用を負担しなければならない可能性があります。

競合リスク

燃油費、資金調達コスト、環境規制への対応その他の要因により、航空運送事業にかかわるコストが上昇する可能性は否定できません。そのような場合、ANAグループが利益を確保するために、間接固定費の削減、機種統合による効率化の推進などのコスト削減を実施するとともに、運賃や料金に上昇したコストを転嫁する必要があります。しかしながらANAは、同業他社のほかに、一部の路線については新幹線などの代替交通機関と競合関係にあるため、コストの価格への転嫁により競争力が低下し競合相手に乗客を奪われたり、競合相手との価格競争上、コスト転嫁が大きく制約を受けるなど、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

合併事業および提携戦略が奏功しないリスク

・ 郵政公社との国際物流分野における提携

ANAは2005年10月、日本郵政公社との間で、国際線貨物運送事業および国際郵便事業を含めた国際物流分野における戦略的提携に合意し、2006年2月に貨物機運航会社であるANA&JPエクスプレスを設立しました。この戦略的提携がANAの期待どおり収益を上げられる保証はなく、この戦略的提携が解消された場合、ANAグループの国際線貨物運送事業および国際郵便事業戦略の見直しを余儀なくされ、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

・ スターアライアンス

ANAは、スターアライアンスへの加盟を通じて、アライアンスパートナーの顧客への航空券販売、海外での知名度の向上など、さまざまな利益を得ています。しかしながら、重要なアライアンスパートナーの脱退または各国の独占禁止法に基づくスターアライアンスの解散もしくは活動範囲の縮小命令があった場合には、スターアライアンスへの加盟効果が低下し、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

運航リスク

・ 航空機事故など

航空機事故が発生した場合、運航機材の修復あるいは買い換え、損害賠償など多額の費用が発生します。これらの直接的費用の多くは航空保険で填補されますが、事故直後から中長期的に発生する航空需要の低下は、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、コードシェア便や競合他社で大規模な航空機事故が発生した場合も、同様に航空需要が低下し、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

・ 耐空性改善通報など

航空機の安全性を著しく損なう問題が発生した場合、法令に基づき国土交通大臣から耐空性改善通報が発出され、安全が確認されるまで同型式機材の運航が認められない場合があります。また、耐空性改善通報が発出されない場合でも、社内規程などにより安全性が確認できない場合、自主的に同型式の機材の運航を見合わせる場合があります。このような場合、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

顧客情報漏洩リスク

ANAが運営するANAマイレージクラブの会員数は2006年3月期末現在で1,430万人に達し、ANAは会員情報をはじめ、膨大な顧客に関する情報を保持しています。2005年4月に施行された個人情報保護法により、個人情報を従前以上に適切に管理することが求められており、情報セキュリティについて十分な対策を講じています。しかし、不正アクセスなど何らかの原因で大規模な個人情報漏洩事故が発生した場合、多額の損害賠償費用が発生し、信用失墜により、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

災害リスク

データセンターを東京地区に設置していること、全便の運航管理を羽田空港で実施していること、ANAグループの国内線旅客の60%以上が羽田空港を利用していることなどから、東京地区で地震などの大規模災害が発生した場合や当該施設で火災などの災害が発生した場合、ANAグループのシステムや運航管理機能が長期間停止し、経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、地震、台風、積雪により空港が長期間閉鎖される場合には運航停止を余儀なくされるため、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

IT(システム)リスク

航空運送事業は、予約販売、搭乗手続、運航管理、業務管理など運航に必要な業務をシステムを通じて実施しています。そのようなシステムに障害が発生した場合、あるいは通信ネットワークに障害が発生した場合、運航の維持が困難になるとともに信用失墜により、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

資産減損リスク

ANAグループは2005年4月より減損会計を導入し、2006年3月期は204億円を特別損失に計上しました。事業収支が悪化した場合には、さらに減損処理が必要となる可能性があります。

ANAグループ

(全日空および主要連結子会社)

事業セグメント	子会社数	うち持分法適用		関連会社数	うち持分法適用
		うち連結	うち持分法適用		
航空運送事業	36	34	—	5	4
旅行事業	9	9	—	1	1
ホテル事業	21	20	—	1	1
その他の事業	63	35	5	34	12
グループ全体	129	98	5	41	18

(単位：百万円)

会社名	事業内容	売上高	資本金	出資比率
航空運送事業(航空運送関連)				
全日本空輸(株)	航空運送事業、航空機使用事業、その他附帯事業	¥1,171,088	¥160,001	親会社
エアーニッポン(株)	航空運送事業	83,221	5,400	100.0%
(株)エアージャパン	航空運送事業(アジア・環太平洋リゾート路線)	13,042	50	100.0
エアーセントラル(株)	国内航空運送事業、航空機使用事業	6,210	300	86.7
エアーネクスト(株)	国内航空運送事業、航空機使用事業	2,377	50	100.0
エアー北海道(株)	国内航空運送事業、航空機使用事業	135	300	100.0
(株)エアーニッポンネットワーク	国内航空運送事業、航空機使用事業	12,138	50	100.0
航空運送事業(航空運送サポート関連)				
(株)ANAケータリングサービス	機内食の調理製造、機内サービス品の搭載・取卸し、社員食堂運営	10,989	352	100.0
ANAエアポートサービス(株)	航空機地上支援業務(大阪国際空港、福岡空港)	6,223	150	49.3
国際空港事業(株)	航空機地上支援業務(東京国際空港、新千歳空港)	14,939	100	50.0
新東京空港事業(株)	航空機地上支援業務(成田国際空港)	9,219	60	50.0
全日空整備(株)	航空機および装備品の整備、修理改造、航空機乗務員訓練機器の保守・整備・開発	8,465	2,433	99.4
旅行事業				
ANAセールス(株)	全日空国内線・国際線のネットワークと各種旅行素材を組み合わせたホールセラー、国内主催パッケージ商品「ANAスカイホリデー」の企画・販売等、主催海外旅行商品「ANAハローツアー」などの企画・手配・販売	179,442	1,000	97.5
ホテル事業				
(株)エーエヌエー・プロパティ・マネジメント	不動産の管理および賃貸	4,783	6,450	100.0
(株)ANAホテルズ&リゾート	宿泊設備の企画設計・経営・運営、レストラン・結婚式場などの経営・運営	3,573	30	100.0
(株)ANAホテルマネジメント	ホテル経営と運営	377	30	100.0
(株)エーエヌエーホテル東京	ホテル経営	16,192	40	100.0
沖縄全日空リゾート(株)	ホテル経営	6,167	2,600	100.0
その他の事業				
全日空商事(株)	商事・物販	124,322	360	50.0
全日空システム企画(株)	情報システムの企画・開発、運用・保守およびシステム・コンサルティング・サービス等	18,801	52	100.0
(株)インフィニトラベルインフォメーション	日本の旅行市場でのCRSサービスおよび国際線CRSにかかわる情報提供サービス	4,641	4,000	60.0
ANAロジスティクスサービス(株)	航空貨物輸入上屋運営、通関、物流	9,081	465	57.0
(株)ジャムコ	航空機機内装備品の整備、修理改造	28,801	5,360	20.0

注：売上高および資本金は、連結消去前の各社決算数値を表示しています。

連結財務サマリー

3月31日に終了した1年間(単位:百万円、1株当たりデータ、事業データ、従業員および財務指標を除く)

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
連結損益計算書(会計年度)											
営業収入											
航空運送事業 ¹	1,132,664	1,066,941	997,977	992,487	978,411	1,038,284	980,503	965,982	-	-	-
旅行事業 ¹	199,492	190,294	168,610	162,870	158,533	152,857	135,877	71,654	-	-	-
ホテル事業 ¹	66,376	69,498	68,841	72,713	75,671	83,699	77,373	68,510	-	-	-
その他の事業 ¹	190,913	183,357	177,030	173,189	188,169	191,115	176,221	44,640	-	-	-
内部取引	(220,653)	(217,277)	(194,862)	(185,350)	(196,270)	(186,320)	(160,327)	(80,013)	-	-	-
合計	1,368,792	1,292,813	1,217,596	1,215,909	1,204,514	1,279,635	1,209,647	1,070,773	1,080,506	1,021,742	967,302
旅客収入											
国内線	685,074	658,762	644,861	646,854	662,772	672,504	653,737	654,106	-	-	-
国際線	229,232	210,735	176,956	185,481	169,660	207,449	180,776	174,565	-	-	-
貨物収入											
国内線	29,659	29,515	26,670	24,330	24,746	28,283	27,718	27,853	-	-	-
国際線	55,380	50,089	43,205	40,393	32,937	40,403	40,081	35,755	-	-	-
営業費用											
航空運送事業 ¹	1,058,551	998,900	970,703	999,400	959,662	965,948	954,811	976,799	-	-	-
旅行事業 ¹	196,274	187,170	166,543	162,286	158,615	151,379	132,551	71,883	-	-	-
ホテル事業 ¹	61,741	69,965	69,483	73,987	76,335	79,868	73,535	65,535	-	-	-
その他の事業 ¹	184,123	176,375	172,339	167,865	183,181	184,717	176,439	41,503	-	-	-
内部取引	(220,699)	(217,371)	(195,826)	(185,032)	(196,247)	(184,520)	(159,248)	(79,786)	-	-	-
合計	1,279,990	1,215,039	1,183,242	1,218,506	1,181,546	1,197,392	1,178,088	1,075,934	1,074,357	1,001,149	939,547
営業利益											
航空運送事業 ¹	74,113	68,041	27,274	(6,913)	18,749	72,336	25,692	(10,817)	-	-	-
旅行事業 ¹	3,218	3,124	2,067	584	(82)	1,478	3,326	(229)	-	-	-
ホテル事業 ¹	4,635	(467)	(642)	(1,274)	(664)	3,831	3,838	2,975	-	-	-
その他の事業 ¹	6,790	6,982	4,691	5,324	4,988	6,398	(218)	3,137	-	-	-
内部取引	46	94	964	(318)	(23)	(1,800)	(1,079)	(227)	-	-	-
連結	88,802	77,774	34,354	(2,597)	22,968	82,243	31,559	(5,161)	6,149	20,593	27,755
税金等調整前											
当期純利益(純損失)	52,433	45,679	35,221	(54,821)	(7,178)	63,289	(22,689)	(2,430)	(4,391)	12,694	1,491
当期純利益(純損失)	26,722	26,970	24,756	(28,256)	(9,456)	40,286	(15,201)	(4,732)	(5,398)	4,298	(8,572)
受取利息・配当金											
受取利息・配当金	4,681	5,418	5,791	6,843	7,143	9,537	8,466	8,625	8,701	9,398	8,489
支払利息	20,172	21,117	22,247	25,283	28,758	35,079	38,950	40,305	43,838	46,237	51,257
連結貸借対照表(会計年度末)											
流動資産											
流動資産	530,374	421,170	463,392	355,996	407,833	419,296	443,052	396,660	343,819	281,802	320,320
固定資産											
航空機	492,358	497,656	461,870	437,231	445,371	441,796	389,955	349,317	343,554	327,390	333,438
その他	643,105	687,182	638,978	648,674	656,252	588,249	683,713	629,432	681,052	642,743	662,730
合計	1,135,463	1,184,838	1,100,848	1,085,905	1,101,623	1,030,045	1,073,668	978,749	1,024,606	970,133	996,168
総資産											
総資産	1,666,843	1,606,613	1,565,106	1,442,573	1,510,982	1,451,420	1,534,617	1,395,189	1,382,401	1,267,716	1,335,477
流動負債											
流動負債	480,848	506,474	441,657	317,938	444,863	425,786	498,502	384,874	358,753	321,257	358,032
固定負債											
固定負債	832,554	875,638	964,453	992,375	915,189	868,784	935,726	895,533	902,550	802,197	834,154
株主資本											
株主資本	346,309	214,284	150,086	121,954	138,641	150,500	97,456	112,315	118,031	137,759	136,710
有利子負債											
短期負債	149,438	204,454	206,557	83,916	221,481	175,519	268,618	197,105	169,514	146,260	180,197
長期負債	696,879	737,802	825,156	861,479	796,342	760,211	843,722	807,021	818,704	717,579	739,096
合計	846,317	942,256	1,031,713	945,395	1,017,823	935,730	1,112,340	1,004,126	988,218	863,839	919,293
セグメント別資産											
航空運送事業 ¹	1,476,599	1,326,276	1,286,829	1,179,728	1,195,497	1,112,105	1,141,468	1,045,268	-	-	-
旅行事業 ¹	50,120	45,732	39,769	37,153	37,437	38,808	21,729	17,735	-	-	-
ホテル事業 ¹	150,367	117,122	113,238	111,191	146,311	140,129	214,557	196,859	-	-	-
その他の事業 ¹	131,675	180,850	175,762	180,789	215,917	216,431	210,685	103,006	-	-	-
1株当たりデータ(円)											
当期純利益(純損失)	15.64	17.26	16.14	(18.42)	(6.17)	27.75	(10.54)	(3.28)	(3.74)	2.98	(5.94)

注記：1. 1998年3月以前の旅行事業、ホテル事業およびその他の事業は、航空関連事業として一括開示されていたため、各セグメントの数値は公表しておりません。

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
キャッシュ・フロー											
営業キャッシュ・フロー	128,525	149,070	89,793	85,952	33,993	148,796	77,249	61,285	64,772	82,045	94,383
投資キャッシュ・フロー	(46,449)	(169,247)	(95,882)	(52,478)	(123,927)	(17,964)	(85,207)	(19,626)	(157,473)	(26,910)	(96,771)
財務キャッシュ・フロー	(3,137)	(51,600)	82,867	(63,364)	69,104	(158,359)	45,640	17,227	120,052	(59,776)	(61,223)
設備投資	235,580	210,180	147,644	129,863	132,408	94,391	111,269	72,928	95,617	193,035	62,720
減価償却費	76,201	70,446	64,236	61,852	61,337	59,333	58,441	73,420	74,474	68,265	73,548
航空運送営業費用内訳¹ (百万円)											
燃料費及び燃料税	179,827	148,584	143,620	147,399	-	-	-	-	-	-	-
空港使用料	100,488	97,720	100,692	100,075	-	-	-	-	-	-	-
航空機材賃借費	86,706	94,294	94,675	82,993	-	-	-	-	-	-	-
減価償却費	67,984	61,703	56,077	53,602	-	-	-	-	-	-	-
整備部品・外注費	61,410	53,080	51,639	56,882	-	-	-	-	-	-	-
人件費	230,151	220,387	220,029	234,748	-	-	-	-	-	-	-
その他	331,985	323,132	303,971	323,701	-	-	-	-	-	-	-
合計	1,058,551	998,900	970,703	999,400	959,662	965,948	954,811	976,799	-	-	-
事業データ											
座席キロ (百万キロ)											
国内線	60,973	60,648	63,148	62,565	60,980	61,074	60,093	59,875	56,787	54,167	52,630
国際線	25,338	25,190	24,626	25,974	26,928	32,446	33,772	31,138	28,359	23,532	19,646
旅客キロ (百万キロ)											
国内線	39,712	38,454	38,857	40,388	38,780	38,469	38,411	37,009	36,009	34,439	32,449
国際線	18,769	19,191	16,950	18,719	17,799	24,124	22,510	20,562	18,835	15,932	13,572
利用率 (%)											
国内線	65.1	63.4	61.5	64.6	63.6	63.0	63.9	61.8	63.4	63.6	61.7
国際線	74.1	76.2	68.8	72.1	66.1	74.4	66.7	66.0	66.4	67.7	69.1
ユニットレベニュー ² (円)											
国内線	11.2	10.9	10.2	10.3	10.8	11.0	10.9	10.9	-	-	-
国際線	9.0	8.4	7.2	7.1	6.3	6.4	5.4	5.6	-	-	-
イールド ³ (円)											
国内線	17.3	17.1	16.6	16.0	17.1	17.5	17.0	17.7	-	-	-
国際線	12.2	11.0	10.4	9.9	9.5	8.6	8.0	8.5	-	-	-
旅客数 (千人)											
国内線	45,474	44,486	44,784	47,133	45,796	45,509	45,431	43,893	-	-	-
国際線	4,135	4,116	3,301	3,784	3,438	4,378	3,999	3,572	-	-	-
貨物輸送重量 (トン)											
国内線	440,750	422,397	414,406	383,583	386,727	434,333	420,846	410,820	-	-	-
国際線	248,735	234,417	220,476	195,669	152,942	192,997	195,384	161,537	-	-	-
郵便輸送重量 (トン)											
国内線	87,513	87,272	72,700	78,354	85,382	78,166	74,754	69,444	-	-	-
国際線	14,252	13,764	13,590	11,237	7,264	7,881	7,499	6,453	-	-	-
従業員数 ⁴ (人)											
航空運送事業	22,170	20,797	20,530	20,882	20,489	20,608	21,165	18,894	-	-	-
旅行事業	1,679	1,645	1,752	1,728	1,638	1,683	1,567	803	-	-	-
ホテル事業	2,637	2,887	2,990	2,961	3,604	3,772	4,082	4,081	-	-	-
その他の事業	3,836	3,769	3,598	3,336	3,364	3,295	3,489	2,046	-	-	-
合計	30,322	29,098	28,870	28,907	29,095	29,358	30,303	25,824	-	-	-
財務指標											
収益性 (%)											
営業利益率	6.5	6.0	2.8	-	1.9	6.4	2.6	-	0.6	2.0	2.9
当期純利益率	2.0	2.1	2.0	-	-	3.1	-	-	-	0.4	-
ROA (使用総資本事業利益率) ⁴	5.7	5.2	2.7	0.3	2.0	6.1	2.7	0.9	1.0	2.2	2.6
ROE (株主資本利益率) ⁵	9.5	14.8	18.2	-	-	32.5	-	-	-	3.1	-
効率性 (倍)											
総資産回転率	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7
安全性・安定性 (倍)											
流動比率	1.1	0.8	1.0	1.1	0.9	1.0	0.9	1.0	1.0	0.9	0.9
株主資本比率 (%)	20.8	13.3	9.6	8.5	9.2	10.4	6.4	8.1	8.5	10.9	10.2
デット・エクイティ・レシオ	2.4	4.4	6.9	7.8	7.3	6.2	11.4	8.9	8.4	6.3	6.7

注記：1. 1998年3月以前の旅行事業、ホテル事業およびその他の事業は、航空関連事業として一括開示されていたため、各セグメントの数値は公表しておりません。

2. ユニットレベニュー (座席キロ当たり旅客収入) = 営業旅客収入 (内部消去前) ÷ 座席キロ

3. イールド (旅客キロ当たり旅客収入) = 営業旅客収入 (内部消去前) ÷ 旅客キロ

4. ROA (使用総資本事業利益率) = (営業利益 + 受取利息・配当金) ÷ [(期首総資産 + 期末総資産) ÷ 2]

5. ROE (株主資本利益率) = 当期純利益 ÷ [(期首株主資本 + 期末株主資本) ÷ 2]

6. 2005年3月期より輸送実績ならびに運航実績を取得するシステムが変更になっており、2004年3月期の実績から新システムにより集計しています。

路線図

(2006年6月10日現在)

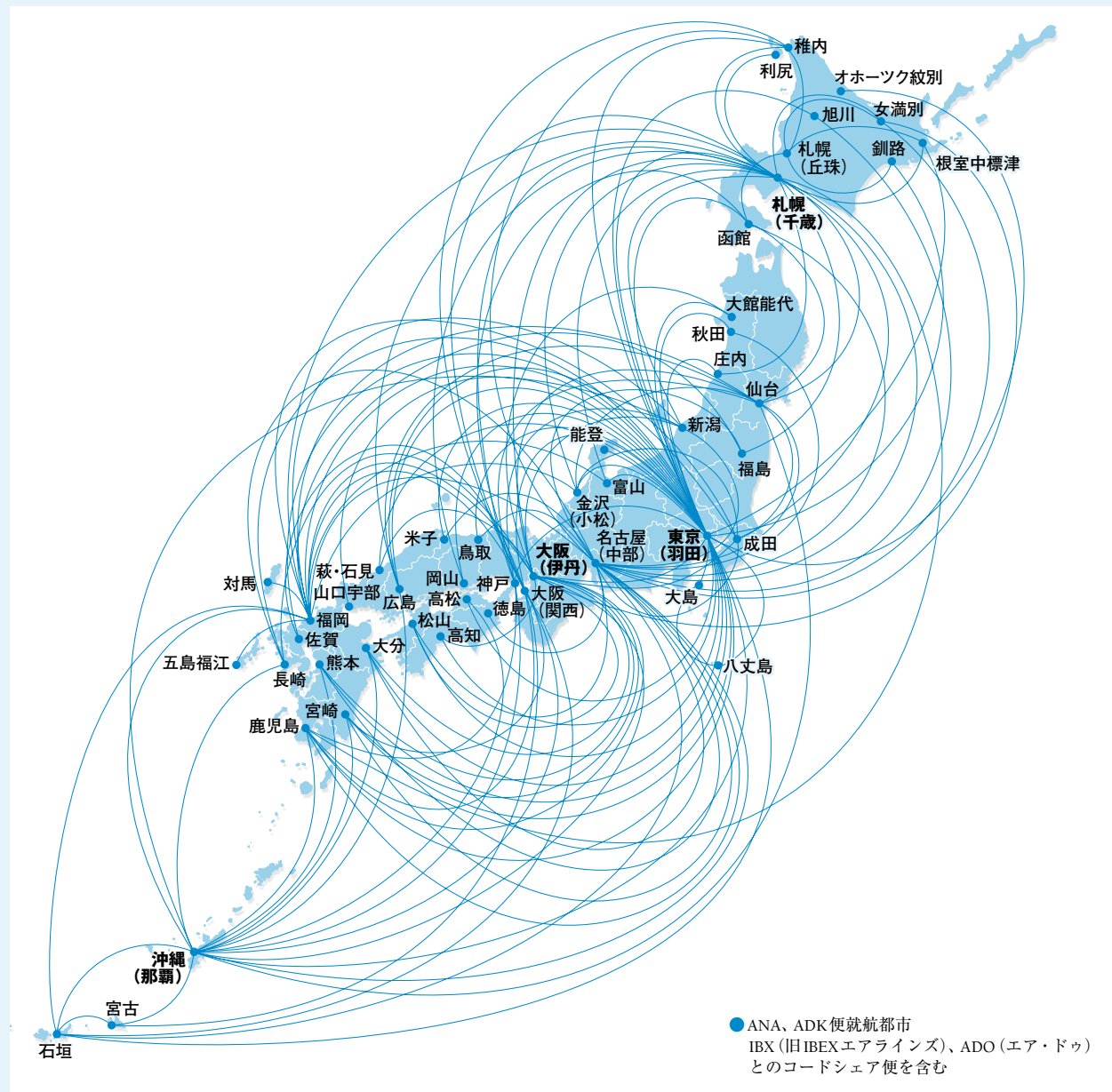
国内線ネットワーク

[旅客]

路線：138 路線
便数：913 便/日

[貨物]

路線：4 路線
便数：4 便/日



国際線ネットワーク

[旅客]

路線：35路線

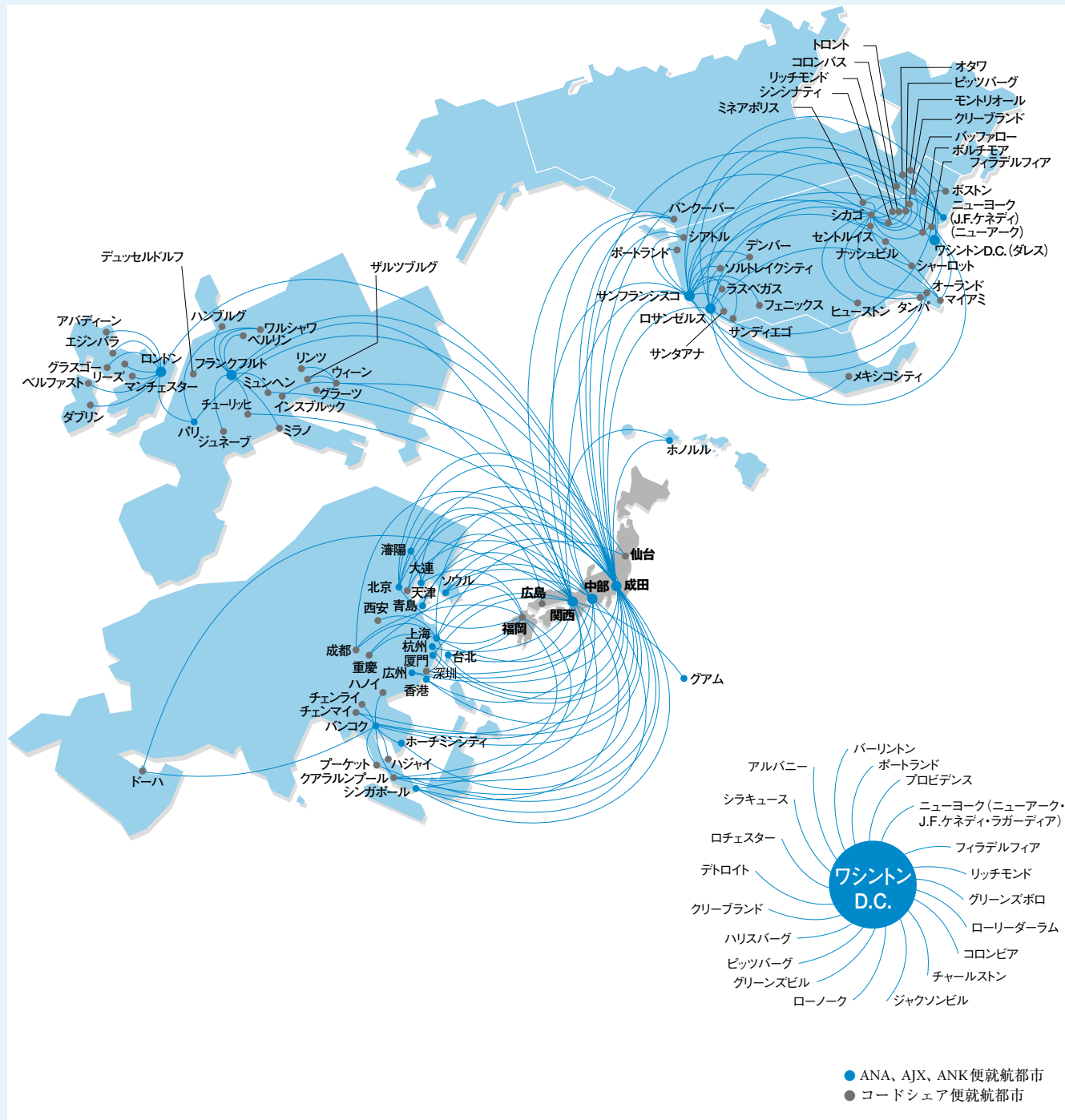
便数：494便/週

(グループ運航のみ)

[貨物]

路線：17路線

便数：52便/週



事業所一覧

(2006年3月31日現在)

本社

〒105-7133
東京都港区東新橋1-5-2
汐留シティセンター
TEL: 81-3-6735-1000
FAX: 81-3-6735-1005

海外支店

米国地区

ロサンゼルス
2050 W. 190th Street, Suite 100,
Torrance, CA 90504, U.S.A.
TEL: 1-310-782-3000
FAX: 1-310-782-3120

ニューヨーク

1251 Avenue of the Americas,
Suite 820,
New York, NY 10020, U.S.A.
TEL: 1-212-840-3700
FAX: 1-212-840-3704

ワシントンD.C.

1101, 16th Street, N.W.,
Washington, DC 20036, U.S.A.
TEL: 1-202-857-5240
FAX: 1-202-857-5250

シカゴ

近日支店開設予定

サンフランシスコ

1350 Old Bayshore Highway,
Suite 650,
Burlingame, CA 94010, U.S.A.
TEL: 1-650-762-3300
FAX: 1-650-762-3310

ホノルル

300 Rodgers Boulevard, #47,
Honolulu International Airport,
Honolulu, HI 96819, U.S.A.
TEL: 1-808-838-0190
FAX: 1-808-838-0191

グアム

Suite B226,
Guam International Air Terminal
355 Chalan Pasajeru
Tamuning, Guam 96913, U.S.A.
TEL: 1-671-642-5588
FAX: 1-671-646-9070

欧州地区

ロンドン

Hythe House,
200 Shepherd's Bush Road,
London, W6 7NY, U.K.
TEL: 44-20-8762-8800
FAX: 44-20-8762-8830

パリ

29-31 Rue St. Augustin,
75002 Paris, France
TEL: 33-1-53-83-52-20
FAX: 33-1-53-75-12-11

フランクフルト

Rossmarkt 21, 60311,
Frankfurt am Main, Germany
TEL: 49-69-299760
FAX: 49-69-285045

デュッセルドルフ

Berliner Allee 26,
40212, Dusseldorf, Germany
TEL: 49-211-865950
FAX: 49-211-131138

ジュネーブ

World Trade Center II 2F,
29 Route de Pre-Bois 29,
1215 Geneva 15, Switzerland
TEL: 41-22-909-1050
FAX: 41-22-909-1055

ブリュッセル

Avenue Louise 287 Boite 21,
1050 Brussels, Belgium
TEL: 32-2-639-0380
FAX: 32-2-647-5149

モスクワ

Sredny Tishinsky Pereulok,
28/1, Business Center, Room 320,
Chaika Plaza-2, Moscow, Russia
TEL: 7-095-777-0351
FAX: 7-095-777-0353

ローマ

Room 447, Office Tower,
Fiumicino Airport 00050,
Rome, Italy
TEL: 39-06-6501-1600
FAX: 39-06-6501-2002

マドリッド

APTO 1007. Calle Princesa 3
Duplicado, 28008, Madrid, Spain
TEL: 34-902-111-029
FAX: 34-91-548-4039

ハンブルグ

c/o Lufthansa AG Dammtorstr. 14,
20354, Hamburg, Germany
TEL: 49-40-35724330
FAX: 49-40-35719853

チューリッヒ

Gutenbergstr. 10,
8027, Zurich, Switzerland
TEL: 41-44-202-7770
FAX: 41-44-202-7771

アジア地区

北京

Room N200,
Beijing Fortune Building,
5 Dong San Huan Bei Lu,
Chaoyang District,
Beijing 100004, P.R. of China
TEL: 86-10-6590-9174
FAX: 86-10-6590-9175

天津

1st Floor, Hyatt Tianjin,
219 Jie Fang North Road,
Tianjin 300042, P.R. of China
TEL: 86-22-2330-4289
FAX: 86-22-2330-4260

瀋陽

Room No. 2-116, Tower 1,
City Plaza Shenyang No. 206,
Nanjing North Street,
Heping District, Shenyang 110001,
P.R. of China
TEL: 86-24-2334-1611
FAX: 86-24-2334-1100

大連

1st Floor, Senmao Building,
147 Zhongshan Road,
Xigang District, Dalian 116011,
P.R. of China
TEL: 86-411-8360-6611
FAX: 86-411-8360-6622

青島

6th Floor, Crowne Plaza Qingdao,
76 Xiang Gang Zhong Lu,
Qingdao 266071, P.R. of China
TEL: 86-532-8578-5503
FAX: 86-532-8578-5504

上海

Room 4102,
Raffles City (Office Tower),
268 Xi Zang Zhong Road,
Shanghai 200001, P.R. of China
TEL: 86-21-6340-3535
FAX: 86-21-6340-3702

廈門

Room 205,
Holiday Inn Harbourview Xiamen,
12-8 Zhen Hai Road,
Xiamen 361001, P.R. of China
TEL: 86-592-205-2206
FAX: 86-592-211-0537

杭州

2nd Floor, Hangzhou Holiday Inn,
289 Jianguo North Road,
Hangzhou, Zhejiang 310003,
P.R. of China
TEL: 86-571-8527-1180
FAX: 86-571-8527-1181

広州

Room 3501, CITIC Plaza,
233 Tianhe Bei Lu,
Tianhe Ward, Guangzhou 510063,
P.R. of China
TEL: 86-20-3877-2381
FAX: 86-20-3877-2382

香港

Suite 501,
One International Finance Centre,
No. 1 Harbour View Street,
Central, Hong Kong,
P.R. of China
TEL: 852-2848-4111
FAX: 852-2523-8534

ソウル

Room 1501, Center Building,
91-1 Sogong-Dong, Jung-Gu,
Seoul, 100-070, Korea
TEL: 82-2-752-1190
FAX: 82-2-753-3941

バンコク

2nd & 4th Floors,
C.P. Tower Building,
313, Silom Road,
Bangkok 10500, Thailand
TEL: 66-2238-5132 ext. 4
FAX: 66-2238-5134

ホーチミン

16th Floor, Sun Wah Tower,
115 Nguyen Hue Building, Dist. 1,
Ho Chi Minh City, Vietnam
TEL: 84-8-821-9617
FAX: 84-8-821-9619

ヤンゴン

#0201, Sakura Tower,
339 Bogyoke Aung San Road,
Kyauktada Township,
Yangon, The Union of Myanmar
TEL: 95-1-255415
FAX: 95-1-255417

クアラルンプール

Suite 11.01, 11th Floor,
Wisma Goldhill No. 67,
Jalan Raja Chulan 50200,
Kuala Lumpur, Malaysia
TEL: 60-3-2032-5393
FAX: 60-3-2032-5400

シンガポール

80 Robinson Road, #18-01,
Singapore 068898
TEL: 65-6228-3288
FAX: 65-6224-6627

国内支店

札幌

東京

名古屋

大阪

福岡

沖縄

ほか39都市

投資家情報

(2006年3月31日現在)

商号

全日本空輸株式会社
All Nippon Airways Co., Ltd.

設立

1952年12月27日

本社所在地

〒105-7133 東京都港区東新橋1-5-2
汐留シティセンター

代表

TEL: 03-6735-1000 / FAX: 03-6735-1005

IR推進室

TEL: 03-6735-1030 / FAX: 03-6735-1125

ホームページ: <http://www.ana.co.jp/>

従業員数

30,322人(連結)

資本金

160,001百万円

株式の総数

会社が発行する株式の総数: 3,400,000,000株*

発行済株式総数: 1,949,959,257株

*6月の株主総会決議で3,900,000,000株になりました。

株主数

285,989人

上場証券取引所

東京、大阪、ロンドン

大株主

	所有株式数	発行済株式 総数に対する 所有株式数の割合
名古屋鉄道株式会社	80,482	4.13%
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	63,725	3.27
東京海上日動火災保険株式会社	43,397	2.23
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	37,958	1.95
三井住友海上火災保険株式会社	34,770	1.78
日本生命保険相互会社	30,713	1.58
全日空社員持株会	29,764	1.53
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	28,444	1.46
株式会社みずほコーポレート銀行	25,511	1.31
株式会社朝日新聞社	24,518	1.26
合計	399,285	20.48%

名義書換代理人

住友信託銀行株式会社
〒183-8701 東京都府中市日鋼町1番10

監査法人

新日本監査法人

米国預託証券

比率(ADR:普通株): 1:2

シンボル: ALNPY

CUSIP: 016630303

名義書換・預託代理人:

The Bank of New York

101 Barclay Street, 22 West, New York, NY 10286, U.S.A.

TEL: 1-212-815-2042

U.S. Toll Free: 1-888-269-2377 (888-BNY-ADRS)

ホームページ: <http://www.adrbny.com>

株価データ(連結)

	2006	2005	2004	2003	2002
株価(円、東証)					
高値	509	403	364	380	505
安値	321	312	191	202	289
株価収益率(倍)					
高値	32.5	23.3	22.6	-	-
安値	20.5	18.1	11.8	-	-
株価キャッシュ フロー倍率(倍)					
高値	8.9	6.8	6.3	17.4	14.9
安値	5.6	5.3	3.3	9.2	8.5
株価純資産倍率(倍)					
高値	2.9	3.1	3.7	4.8	5.6
安値	1.8	2.4	2.0	2.5	3.2
1株当たり 当期純利益(円)	15.64	17.26	16.14	(18.42)	(6.17)
株価(円、東証)					
1株当たり純資産(円)	177.89	128.31	97.66	79.57	90.40
1株当たり配当金(円)	3.00	3.00	3.00	-	-

株価の状況



