



*Doing What It Takes*  
*to be Asia's No.1 Airline*

**ANA**

A STAR ALLIANCE MEMBER 

1952年に創業したANAは、安全運航を第一に半世紀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5,000万人を超える世界トップクラスの航空会社の一つ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からの高い信頼の証であると自負しております。

ANAグループは、さらなる飛躍に向けて、安全運航を堅持し、お客様の満足を高め、「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グループ理念

### 基本理念 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

### 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

### 将来予測に関する特記

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の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、実際の業績に影響を与えうる重要な要素としては、経済の動向、急激な為替相場、原油価格の変動ならびに災害のリスクなどがあります。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。

## 目次

---

### 2 財務ハイライト

---

### 4 株主の皆様へ

～「アジアNo.1のエアライン」の実現と、新たな価値創造を目指して～

---

### 5 「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」の概要

---

### 6 社長インタビュー

～「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」の推進に向けて～

---

### 9 特集:

## *Doing What It Takes*

### *to be Asia's No.1 Airline*

新たな価値創造ステージに進むため、クオリティ、顧客満足、価値創造で「アジアNo.1のエアライン」を目指していくANA。

これを実現するためのキーとなる取り組みをご紹介します。

---

### 10 新たなビジネスモデルが、今、始まる。

～航空貨物事業の成長を担う沖縄貨物ハブとエクスプレス事業～

---

### 14 顧客満足度、アジアNo.1宣言。

～お客様の声を基点として、さらなる革新を図るプロダクト&サービス～

---

### 18 役員紹介、経営組織

---

### 20 コーポレート・ガバナンス

---

### 23 企業の社会的責任(CSR)

---

### 26 事業概要

---

### 28 事業概況と今後の展開

---

### 37 財務セクション

---

### 57 ANAグループ

---

### 58 路線図

---

### 59 投資家情報

---

### 別冊ANA Fact Book 2008

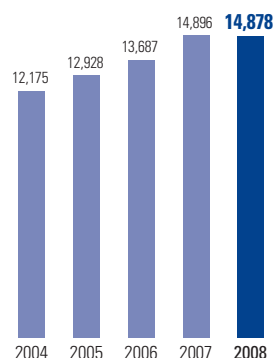
各種データ、資料を掲載していますので、ご参照ください。

# 財務ハイライト

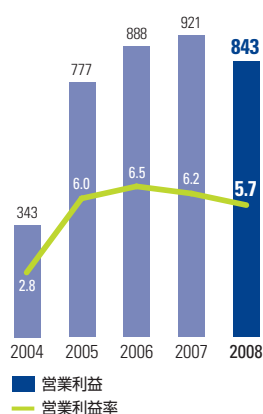
全日本空輸株式会社および連結子会社(注1)  
3月31日に終了した1年間

- 営業収入は、増収策の実行に加えて運賃改定が寄与し、国内線旅客数の減少やホテル事業の消滅にもかかわらず、ほぼ前年並みの**1兆4,878億円**となりました。
- 燃油価格の高騰に対して、需給適合を強化するとともに、燃油消費量の抑制やその他経費の削減に努めた結果、営業費用は、前期比**0.4%増の1兆4,034億円**に抑えることができました。
- 営業利益は前期比**8.5%減の843億円**となりましたが、EBITDA(注3)は、前期比**11.3%増の2,011億円**となりました。

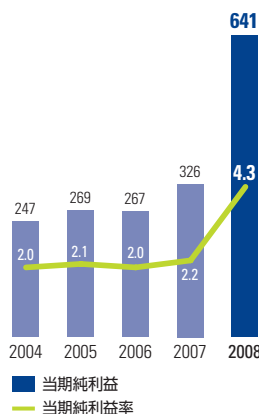
営業収入  
(億円)



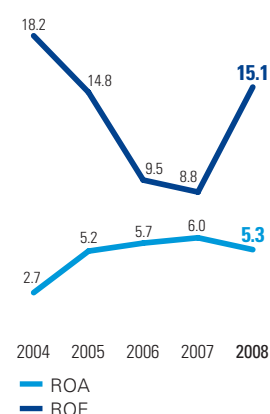
営業利益/営業利益率  
(億円/%)



当期純利益/当期純利益率  
(億円/%)



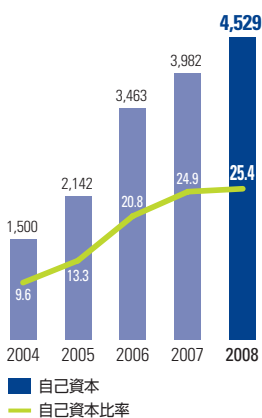
ROA/ROE  
(%)



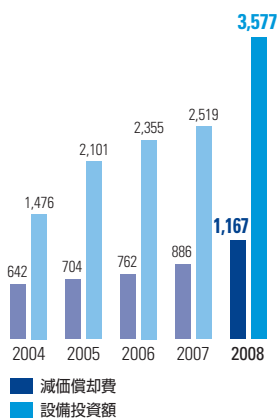
会計年度	単位: 百万円			単位: 千ドル (注2)
	2008	2007	2006	2008
営業収入	¥1,487,827	¥1,489,658	¥1,368,792	\$14,850,055
営業費用	1,403,438	1,397,468	1,279,990	14,007,765
営業利益	84,389	92,190	88,802	842,290
EBITDA (注3)	201,176	180,800	165,003	2,007,945
当期純利益	64,143	32,658	26,722	640,214
営業キャッシュ・フロー	165,765	158,714	128,525	1,654,506
投資キャッシュ・フロー	(69,827)	(128,298)	(46,449)	(696,946)
財務キャッシュ・フロー	(87,336)	(100,897)	(3,137)	(871,704)
フリー・キャッシュ・フロー	95,938	30,416	82,076	957,561
減価償却費	116,787	88,610	76,201	1,165,655
設備投資額	357,733	251,926	235,580	3,570,546
会計年度末				
総資産	¥1,783,393	¥1,602,091	¥1,666,843	\$17,800,110
有利子負債	767,876	749,446	846,317	7,664,198
自己資本(注4)	452,972	398,223	346,309	4,521,130
1株当たりデータ				
当期純利益	¥ 32.93	¥ 16.77	¥ 15.64	\$0.329
純資産	232.58	204.42	177.89	2.321
配当金	5.00	3.00	3.00	0.050

- ホテル事業資産の譲渡益の寄与により、当期純利益は前期比**96.4%**増の**641億円**となり、過去最高を更新しました。
- デット・エクイティ・レシオは前期末の1.9倍から**1.7**倍まで改善、自己資本比率は前期末の24.9%から**25.4%**に増加し、財務体質の強化が図られました。

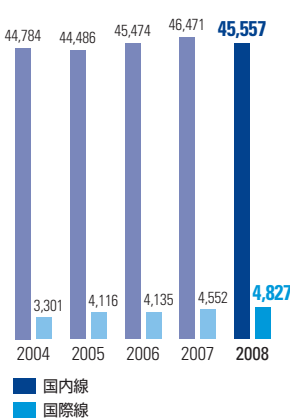
自己資本／自己資本比率  
(億円／%)



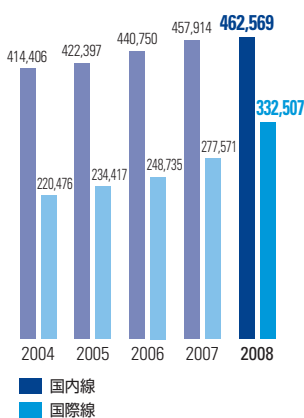
減価償却費／設備投資額  
(億円)



旅客数  
(千人)



貨物輸送重量  
(トン)



	2008	2007	2006
<b>経営指標</b>			
営業利益率 (%)	5.7	6.2	6.5
総資本事業利益率 (ROA) (%) (注5)	5.3	6.0	5.7
自己資本利益率 (ROE) (%) (注6)	15.1	8.8	9.5
自己資本比率 (%)	25.4	24.9	20.8
デット・エクイティ・レシオ (倍) (注7)	1.7	1.9	2.4
<b>事業データ</b>			
国内線旅客:			
座席キロ (百万キロ)	62,651	62,414	60,973
旅客キロ (百万キロ)	39,928	40,564	39,712
旅客数 (千人)	45,557	46,471	45,474
利用率 (%)	63.7	65.0	65.1
国際線旅客:			
座席キロ (百万キロ)	28,285	26,607	25,338
旅客キロ (百万キロ)	21,291	20,145	18,769
旅客数 (千人)	4,827	4,552	4,135
利用率 (%)	75.3	75.7	74.1
貨物輸送重量:			
国内線 (トン)	462,569	457,914	440,750
国際線 (トン)	332,507	277,571	248,735

注: 1. 2008年3月期現在の連結子会社は81社、持分法適用会社は23社です。  
 2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2008年3月31日の1米ドル=100.19円で換算しています。  
 3. EBITDA (償却前営業利益) = 営業利益 + 減価償却費  
 4. 自己資本 = 株主資本 + 評価・換算差額等  
 5. 総資本事業利益率 (ROA) = (営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) ÷ [(期首総資産 + 期末総資産) ÷ 2]  
 6. 自己資本利益率 (ROE) = 当期純利益 ÷ [(期首自己資本 + 期末自己資本) ÷ 2]  
 7. デット・エクイティ・レシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本  
 8. 百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。また米ドル金額、およびパーセント表示、その他の事業データについては四捨五入して算出しています。

## 経営ビジョン「アジアNo.1のエアライン」の実現を目指し、 新たな価値創造に取り組んでまいります。



当期(2008年3月期)は、燃油価格の高騰、国内線における新幹線や他航空会社との競争激化など、引き続き厳しい経営環境にありました。いかなる環境においても安定的に利益を生み出せる企業体質の構築を進めてきた結果、燃油価格の歴史的な高騰にもかかわらず、当期は当初計画を上回る営業利益を計上することができました。また、安定的な利益の積み上げに加えて、2006年3月の公募増資、2007年6月のホテル事業資産の譲渡などを通じて、本業の航空運送事業に経営資源を集中させ、同時に財務基盤の強化を進めることができました。

成田国際空港・東京国際空港(羽田空港)の発着枠拡大が2010年に確定したことや燃油価格高騰の継続など、ANAを取り巻く環境の変化を踏まえ、2008年1月に、新たに「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」を策定いたしました。この中期経営戦略の目指すものは、経営ビジョン「アジアNo.1のエアライン」の実現と、それを将来にわたって継続する強固な経営基盤の確立です。「安全」運航を堅持し、「グループ」の経営資源を有効活用しながら、事業領域の「グローバル化」と事業構造の「イノベーション」の推進を成長への原動力と位置づけて、新たな価値創造を進めてまいります。

中期経営戦略を着実に推進して成長のチャンスを実確にとらえることにより、期待にお応えしていく所存です。

株主・投資家の皆様におかれましては、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2008年7月

代表取締役社長 山元 峯生

山元 峯生

# 「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」

(3月期)			
2009	2010	2011	2012
<b>キーファクター: 首都圏空港の発着容量拡大</b>			
<b>羽田空港</b>	年間30万回から 42万回(最終)に拡大	2010年10月～ 新滑走路運用開始による拡大	
<b>成田空港</b>	年間20万回から 22万回(最終)に拡大	2010年3月～ 滑走路延伸による拡大	
<b>キーワード: 「イノベーション」&amp;「グローバル化」</b>			
「イノベーション」:従来の枠組みを超えた新しい働き方と事業のしくみの導入 「グローバル化」:事業領域、生産体制のグローバル化			
<b>ステップ 1</b>		<b>ステップ 2</b>	
羽田空港再拡張に向けた準備		首都圏空港発着容量拡大を契機とした飛躍と成長	
2011年3月期以降の成長に必要な先行投資を実施		ステップ1での先行投資と事業規模拡大により企業価値を向上	

## 中期経営戦略 目標 (2012年3月期)

**経営ビジョン「アジアNo.1のエアライン」の実現とそれを持続する強固な経営基盤の構築**

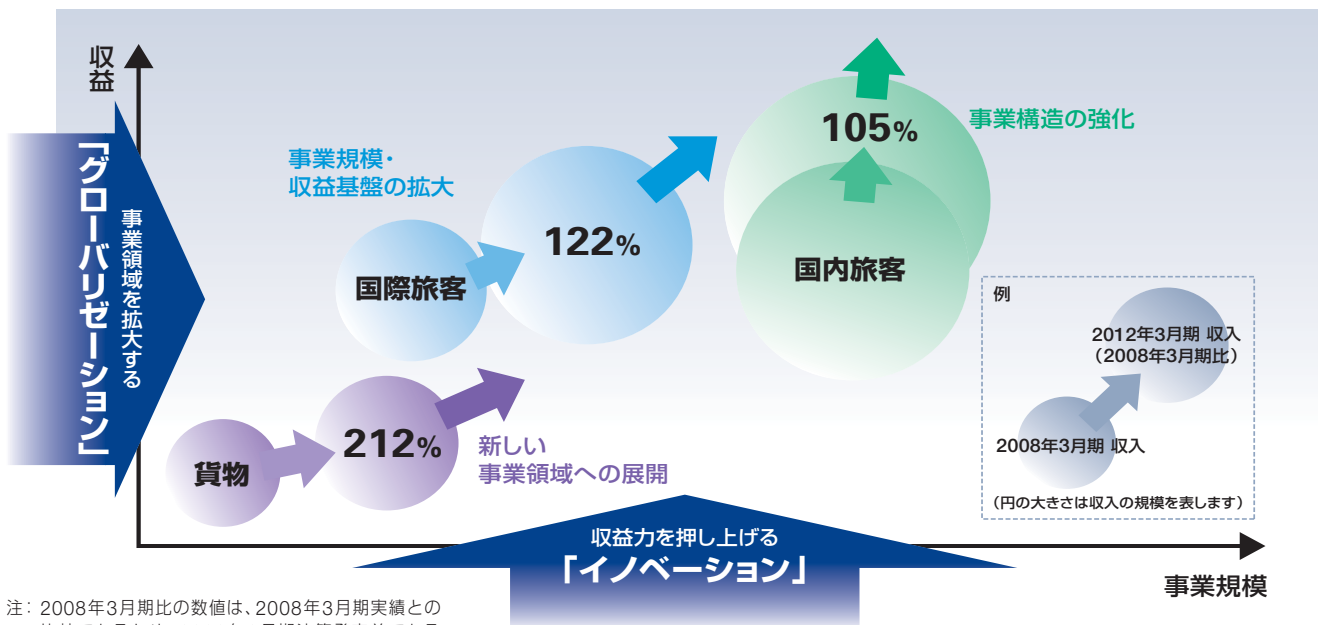
- 顧客満足度指標\*: アジアNo.1
- 営業利益: 1,200億円以上
- 営業利益率: 7%以上
- 総資本事業利益率(ROA): 6%以上

### 事業計画 (2008年3月期比)

- 国際線旅客事業  
座席キロ: 118%
- 航空貨物事業  
フレイトートンキロ: 402%
- 国内線旅客事業  
座席キロ: 100%

※ 各CSI (Customer Satisfaction Index) 調査結果の平均値

## 事業規模・収益の成長(モデル)



# 「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」の推進に向けて



代表取締役社長 山元 肇生

今回策定された「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」は、具体的にはどのような環境変化を見据え、どのような戦略を策定されたのか、ご説明ください。

首都圏空港の発着枠増加スケジュールが、成田空港は2010年3月から、羽田空港は2010年10月から、それぞれ確定しました。また、国内航空市場の成熟化・競争激化、国際航空市場では自由化やLCC（Low Cost Carrier：格安航空会社）の台頭が進んでおり、これらを意識した経営が必要です。加えて、燃油価格については、今後も高水準で推移することが予想されており、燃油価格高騰継続の克服も必要となります。

このような環境の下で、経営ビジョンであるクオリティ・顧客満足・価値創造で「アジアNo.1のエアライン」を実現するために、中期経営戦略を策定しました。2010年3月期までの前半2年間で「ステップ1」と位置づけ、空港再拡張に向けた先行投資を行い、競争力向上、事業規模拡大のための準備を進めます。2012年3

月期までの後半2年間の「ステップ2」では、発着枠の増加を活用して事業規模を積極的に拡大し、大きな飛躍を図ります。空港の発着回数は最終的に羽田空港が約40%、成田空港が約10%、両空港を合わせて首都圏で約30%増えるの見込まれていますが、中期経営戦略のターゲットとなる2012年3月期の段階では、羽田空港が5万回、成田空港が2万回、両空港を合わせて約15%増える見通しています。事業規模の拡大により、収入の規模を2008年3月期比で約16%増やし、営業利益では約1.4倍の1,200億円以上を目指します。

また、環境問題に対する関心もますます高まっており、環境への取り組みも重要な経営課題です。2008年5月に中期経営戦略を補足する形で「ANAエコロジープラン2008～2011」を策定しました。このプランでは、航空会社として世界で初めての試みとなるCO<sub>2</sub>総排出量目標を掲げ、現在490万トンの国内線のCO<sub>2</sub>排出量を、本プランの期間中年平均470万トン以内に抑えていきます。国際線を含むCO<sub>2</sub>排出量については、2012年3月期に2007年3月期比で単位搭載重量飛行距離（トンキロ）当たり10%削減することを目標にしています。

燃油価格の高騰に関しては、航空会社の経営に与えるインパクトが大変大きいと認識しています。中期経営戦略の策定以降も市況の高騰が続いており、利益計画への影響を憂慮しています。中期経営戦略のカギを握る「イノベーション」の実現を極力前倒してコスト構造改革をさらに強化することや、事業採算性の観点から路線や便数を最適化することによって、利益計画の達成を目指していきます。

これらを着実に進めることによって、新たな価値創造を行い、株主・投資家の皆様の期待に応えていきたいと考えています。

中期経営戦略のキーワードとしている「イノベーション」と「グローバル化」は、他社の経営計画でもよく聞く言葉で、若干抽象的です。具体的には、どのような取り組みを行い、どのような目標を設定しているのでしょうか。

自由化が進んだ航空市場における競争環境下で、これまでと同じやり方をしているだけでは勝ち残ることはできないと考えています。新しい環境を乗り越えるためのキーワードとして「イノベーション」「グローバル化」を選びました。

「イノベーション」は、お客様にご提供するサービスの面においても、人員を増やすことなく事業拡大を図る面においても必要です。斬新な発想を取り込み、最新技術も積極的に活用していきます。生産面においてはIT技術なども活用して、新しい働き方や業務のしくみを導入し、オペレーションの自動化を促進します。これらにより2012年3月期の従業員1人当たりの生産性<sup>※1</sup>を2008年3月期比で20%向上させ、利益成長を継続できるコスト構造にしています。

「グローバル化」は、世界規模に広がっているマーケットの中で、顧客ニーズをグローバル視点で的確にとらえるとともに、生産体制もグローバル化して、事業拡大を着実に利益増大に結びつけていきます。

これらにより、2010年3月期に総合顧客満足度指標<sup>※2</sup>でアジアNo.1を果たし、2012年3月期までに「営業利益1,200億円以上、営業利益率7%以上、総資本事業利益率6%以上」を達成して、価値創造でもアジアNo.1を目指します。

※1. 1人当たりの有効トンキロ

※2. 各CSI (Customer Satisfaction Index) 調査結果の平均値

航空運送事業の各事業戦略についてご説明ください。とりわけ貨物事業の規模拡大が目立つ計画となっていますが、昨今の業界動向から実現可能性を不安視する声もあるのではないのでしょうか。

まず、国内線旅客事業ですが、市場の成熟化や競争環境の変化に合わせて、需給適合の単位を路線からネットワーク全体に転換していきます。収益性の高い羽田空港を中心とする運航の比率を高め、各地との往復を機材運用の基本とする「シンプルローテーション」を進めます。柔軟に機材の入れ替えを行い、便ごとの需要に対して、より適合した機材での運航を行います。また、これにより、連鎖的な遅延を断ち切ることによる定時性の向上も見込め、イレギュラーに強い運航体制の構築も同時に進めていきます。生産体制のシンプル化はコスト削減にも寄与します。このほか、顧客ニーズに応える多様な運賃の設定、チェックイン不要の新しい搭乗スタイル「SKIP」サービスの進化、上級クラス「プレミアムクラス」の進化・拡大など、差別化戦略も進めていきます。

国際線旅客事業については、事業規模を拡大して「ネットワークキャリア型」のビジネスモデルを推進していきます。首都圏空港の増枠により、2012年3月期には、2008年3月期と比較して3割程度の増便を計画しています。中国、近距離アジア路線については、羽田を中心にネットワークを拡充するとともに需給適合を促進させ、利用率が高い欧米路線と中距離アジア路線については、既存路線の増便と新規地点への就航を計画しています。また、収益性や競争力の向上のために「プロダクト&サービス」を強化するとともに、スターアライアンスや2社間提携なども引き続き活用していきます。

最後に航空貨物事業ですが、戦略を策定するに当たり、徹底した荷主調査を行いました。既存の一般混載貨物事業の規模拡大だけでは高い収益力は見込めないと考えており、顧客ニーズの高い企業間物流と小口

エクスプレスを扱う一貫輸送事業で、アジア域内の旺盛な貨物需要を取り込んでいきます。2008年4月に設立した国際エクスプレス事業会社(株)オールエクスプレスは、本年夏に営業を開始する予定です。2010年3月期には沖縄に24時間運用の貨物ハブを構築し、アジア域内を中心に新たに展開する欧米へのネットワークとのシナジーにより、幅広い顧客ニーズに応えていきたいと考えています。そのために、貨物専用機を現在の6機から14機にまで増強する予定です。お客様視点のきめ細かな航空貨物輸送サービスを確立し、併せてレベニューマネジメント、販売体制、ITシステムなどの基盤作りも進めて、2012年3月期には貨物機事業で10%近い利益率を目指しています。

### 2008年3月期は3,577億円の大型投資を行いました。今後の設備投資計画と、財務体質強化策についてご説明ください。

2008年3月期はホテル事業資産の譲渡による収入もあったことから、今後の環境変化を見据え競争力強化を加速するべく、航空機の投資に力を入れました。また、2007年3月の高知空港における着陸装置の故障、5月の羽田空港における旅客系システムの障害では、多くの方に大変ご迷惑をお掛けいたしましたので、再発防止のため、安全の確保と運航を支えるシステムの強化への投資を積極的に行いました。



今後、2011年3月期以降「ステップ2」の事業規模拡大と競争力強化に向け、それを支える基盤を構築するための先行投資を行っていきます。4年間の投資額は航空機材への投資が6,300億円、「イノベーション」の推進やオペレーションの安全性維持・向上のためのITなど航空機材以外への投資が2,900億円、合計9,200億円を計画しています。これらの投資は、営業キャッシュ・フローと資金調達、投資回収などによってまかなっていきます。有利子負債は2012年3月期にかけて緩やかに増加していきますが、デット・エクイティ・レシオは改善する計画で、健全な財務体質は維持し続けます。

なお、2008年4月にボーイング社からボーイング787型機の納入遅れが発表されましたが、中期経営戦略への影響を最小限にとどめ、事業拡大とコスト削減の戦略を計画通り遂行できるよう、必要な調整を進めていきます。

### 今後の株主還元の方針についてご説明ください。

株主の皆様への還元については経営の重要課題と認識し、成長のための投資との両立を図っていく考えです。当期の配当については、厳しい経営環境ながらも当初計画以上の業績を残すことができ、懸案であったホテル事業の譲渡もあり、1株につき前期より2円増配の5円とさせていただきます。2009年3月期においては、想定を上回る燃油価格の高騰などによる厳しい環境を見据えて、株主の皆様への還元、将来の事業拡大への投資、財務体質の強化のバランスを考慮し、3円の配当を計画しております。2010年3月期以降の配当につきましても、経営環境や業績動向などを総合的に見て決定していく所存です。

今後は、中期経営戦略を達成することにより株主価値を向上させて、将来の株主還元の充実を図ってまいります。株主・投資家の皆様には、ANAのさらなる挑戦に引き続きご期待いただきたいと思います。

# Doing What It Takes

*to be Asia's No.1 Airline*

ANAを取り巻く大きな環境変化を踏まえ、2008年1月、経営ビジョン「アジアNo.1のエアライン」の具現化を目指す「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」を策定しました。

激変する状況下で「アジアNo.1のエアライン」を実現していくためには、従来の発想やビジネスモデルを超えた革新的な取り組みが必要です。ANAは、新たな価値創造段階に進むべく、新規需要開拓や顧客満足度向上など、さらなる挑戦に取り組んでいきます。

## 新たなビジネスモデルが、今、始まる。 >>> Page 10

～航空貨物事業の成長を担う沖縄貨物ハブとエクスプレス事業～

第3の収益の柱として、ANAの成長の象徴ともなる航空貨物事業では、新事業領域に進出し、新たな需要を開拓していきます。積極的に経営資源を投下し、新たなビジネスモデルをスタートすることにより、事業規模拡大と収益性の強化の両立を目指します。

## 顧客満足度、アジアNo.1宣言。 >>> Page 14

～お客様の声を基点として、さらなる革新を図るプロダクト&サービス～

2010年3月期に「顧客満足度指標でアジアNo.1」の達成を目指し、オペレーションの安全性や定時性の向上などに加え、お客様の声に徹底的にこだわったプロダクト&サービスの進化を図り、さらなる顧客満足の向上を目指します。



## 新たなビジネスモデルが、今、始まる。

～航空貨物事業の成長を担う沖縄貨物ハブとエクスプレス事業～

ANAは、今後も高成長が見込まれるアジアにおける航空貨物事業に、積極的に経営資源を投下することとしており、「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」では、2012年3月期に2,000億円を超える事業規模への拡大を目指しています。ここでは、アジアにおける日本企業の物流ニーズに軸足をおき、成長を目指すANAの貨物事業戦略をご紹介します。

- 飛躍的な成長を目指す航空貨物事業の基本戦略
- 新ビジネスモデル：沖縄貨物ハブの構築
- 新領域「エクスプレス事業」への進出

# 飛躍的な成長を目指す航空貨物事業の基本戦略

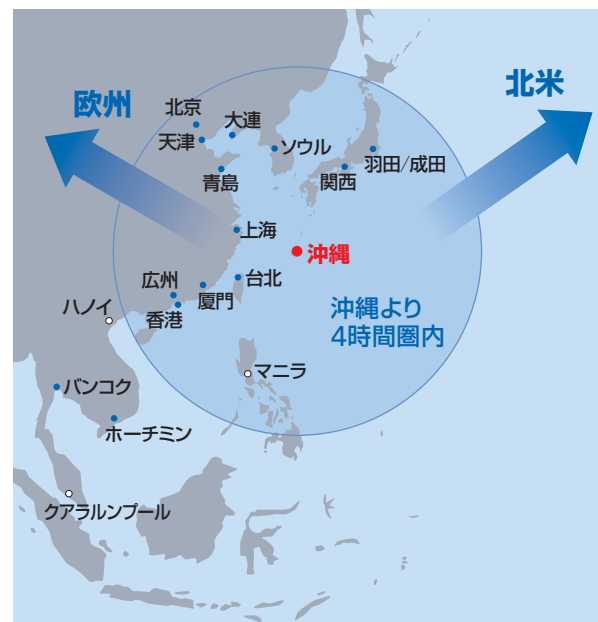
## 日本企業にとっての航空貨物ニーズ

日本企業における航空貨物需要は、コンピューター部品や半導体などのハイテク関連機器やその他の部品がその多くを占めています。そして、国内での在庫コストの負担を避けるため、海外の倉庫にすべての部品在庫を保有し、製品組み立てに必要な部品をほぼ毎日、日本へ空輸するといった物流ニーズがあります。一方、生産機能の海外移転によるノウハウ流出を危惧して、主力製品の製造を国内工場に限定しているメーカーも少なくありません。このような状況から、各社の生産計画に合わせて、カスタマイズされた部品の一貫輸送サービスに対する安定的な需要を見込むことができます。

## 航空貨物事業成長へのフレームワーク

こうした状況を踏まえて、ANAは、「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」において、沖縄に貨物ハブ基地を設けて、日本とアジア各都市間、およびアジア域内の各都市間の航空貨物物流の担い手となることを目指します。また、企業間物流の多様なニーズに対応するために、エクスプレス事業を立ち上げ、ドアtoドアの配送サービスを提供するとともに、大型貨物機による欧米各都市へのネットワークを整備し、お客様の幅広いニーズに応えていきます。

沖縄貨物ハブの優位性



## 3つの戦略の推進により、新たなビジネスモデルを構築する

現在、多くの企業において、「品質・スピード・コスト」の3つの側面から見た「高度なロジスティクスの構築」が喫緊の課題となっています。ANAは、こうした企業間物流のニーズに着目し、大型機による大量輸送を中心とする既存の航空貨物事業とは一線を画した、新たなビジネスモデルを構築することにしました。中期経営戦略のカギを握る航空貨物事業の拡大に向けて、「沖縄貨物ハブ」「エクスプレス事業」「欧米ネットワーク」の3つの戦略をそれぞれ有機的に活用していくことで、荷主の顧客満足度を高めていくことができると確信しています。

常務取締役執行役員  
貨物本部長  
野本 明典

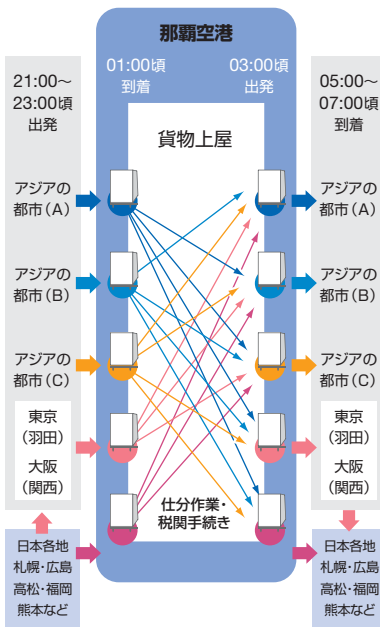


# 新ビジネスモデル： 沖縄貨物ハブの構築

## 沖縄からアジアへ、アジアから沖縄へ

沖縄は、航空貨物需要が旺盛なアジアと日本の各主要都市のほぼ中心部に位置し、各地と4時間以内のフライトで結ばれています。一方、ANAは沖縄に就航する国内旅客便の充実したネットワークを有しています。こうした強みを生かし、2010年3月期中には、この沖縄に貨物輸送のハブを設けて、効率的な輸送体制をスタートさせます。これは、日本とアジアの各都市から集積した貨物を、沖縄にて集中的、効率的に積み替えた上で、各地へ輸送するものです。大規模な貨物上屋施設(敷地面積約27,700m<sup>2</sup>)の建設準備も順調に進んでおり、沖縄県とも連携しながら事業運営の体制を構築していきます。

沖縄貨物ハブの輸送モデル



## 経路便の利点を有効活用

運用開始後は、24時間運用が可能な沖縄にて貨物便の深夜運航を実施し、各出発地を21:00～23:00頃に出発した貨物が、夜間の沖縄での積み替えを経て、翌朝5:00～7:00頃に目的地に到着することになります(左図参照)。

特定の2都市間だけでは十分な貨物需要がなく、採算性の観点から直行の貨物便就航が難しい場合でも、各地から沖縄へ就航して目的地別の積み替えを行うことによって、1機当たりの搭載効率が向上し、採算性を高めることができます。結果的に、近年拡大している日本発着以外のアジア域内の第三国間貨物をはじめとして、多くの都市間を結ぶ航空貨物需要を取り込むことが可能になり、多様な商品と競争力のある運賃の提供が可能になります。

## ANAだからこそ可能な、競争力ある貨物ハブを実現する

ANAは沖縄に貨物輸送のハブを設け、効率的な輸送のしくみを構築します。これは、まさしくANA独自のビジネスモデルといえ、中型貨物機を活用したアジア域内の高密度なネットワークの整備に加えて、1日約80便の沖縄と本土を結ぶ旅客便の貨物スペースの活用により、広範囲なエクスプレスサービスを提供することが可能となります。沖縄貨物ハブの実現には、高度な空港オペレーションノウハウが求められますが、これまでグループ全体で培った現場の知識・知恵を結集し、競争力ある貨物ハブを実現したいと考えています。また、この計画は沖縄県の産業振興や経済発展に寄与するものとして、県から全面的な協力体制が得られることとなっており、開設の準備は順調に進んでいます。

貨物本部サービス企画部  
主席部員

土屋 昌彦



# 新領域「エクスプレス事業」への進出

## 高品質なドアtoドア一貫輸送へのニーズ

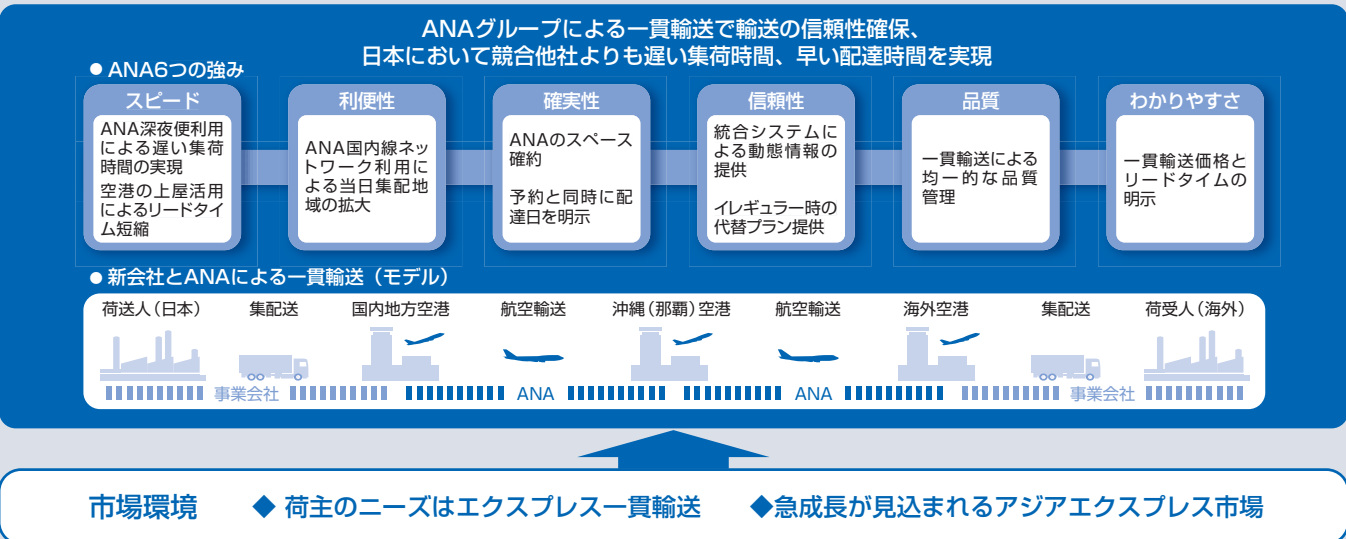
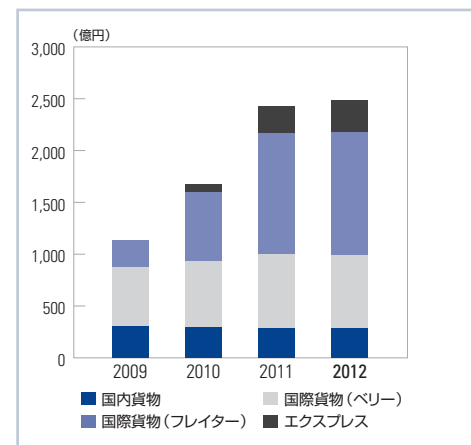
現状、既存の事業者が提供する航空物流サービスには、貨物サイズの規格などの制約、搭載保証や運航定時性の面や、損傷ダメージや盗難、紛失といった品質面での課題があります。アジアで生産を展開する日本企業約100社へのインタビューと市場調査を行った結果、高品質な企業間一貫輸送サービスに対する大きなニーズがある一方で、こうしたトータル物流ニーズに対して、既存の事業者が十分に答えきれていないことが判明しました。

## エクスプレス一貫輸送の始動

ANAは、2008年4月に日本通運(株)、(株)近鉄エクスプレス、商船三井ロジスティクス(株)、郵船航空サービス(株)の計5社共同で(株)オールエクスプレスを設立し、企業間物流をターゲットにした国際エクスプレス事業を展開していきます。現在提供されている物流サービスではカバーされていない荷主企業のニーズに応えることで、新たなお客様の獲得を目指します。

2008年7月より営業を開始し、日本発香港・上海向けサービスを皮切りに、その後、順次仕向地を拡大し、海外発のサービスを展開します。(株)オールエクスプレスの初年度の売上高は20億円程度を見込み、2010年3月期の沖縄貨物ハブの展開と合わせて輸送ネットワークを本格的に拡大し、2012年3月期には500~600億円の売上高を計画しています。

航空貨物事業の収入計画





## 顧客満足度、アジアNo.1宣言。

～お客様の声を基点として、さらなる革新を図るプロダクト&サービス～

お客様のライフスタイルの多様化により、より上質なプロダクト&サービスの提供を目指して、あらゆる企業が日々しのぎを削っています。航空業界も例外ではなく、各エアラインの提供するプロダクト&サービスも目まぐるしく進化を続けています。「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」では、2010年3月期に「顧客満足度指標でアジアNo.1」を達成することを目指しています。ここでは、この目標達成に向けたANAの商品戦略をご紹介します。

- 「ANAブランド」を確立するプロダクト&サービス
- 新商品「プレミアムクラス」の導入
- 利便性と効率性を追求した新搭乗スタイル

# 「ANAブランド」を確立するプロダクト&サービス

## 顧客ニーズとプロダクト&サービス戦略

ANAは国内外に幅広いネットワークを展開しており、路線距離や飛行時間、搭乗目的に応じて、お客様がANAに求めるサービスへの期待も多種多様です。例えば、長距離路線では短距離路線に比べて、空港のラウンジ施設や客室の居住性、ミールサービスの内容などが重視される傾向にあり、出張利用のビジネスマンには、便数の多さ、簡便な搭乗手続きといった利便性、迅速なサービスなどが評価されます。

ANAはお客様の多様なニーズを踏まえて、既存プロダクトのリニューアルや、新たな発想によるサービスを企画してきました。国際線のファーストクラス、ビジネスクラス「New Style CLUB ANA」、および2004年に国内線に投入した「スーパーシートプレミアム」では、快適かつハイエンドなサービスがお客様に受け入れられてきました。一方、競合他社に先駆けて導入した自動チェックイン機(SCM: Self Check-in Machine)によって搭乗手続きをいち早く簡素化し、利便性の向上を実現してきました。現在では、国内線「スーパーシートプレミアム」は「プレミアムクラス」へ、また自動チェックイン機は空港での搭乗手続きを不要とする「SKIP」サービスへと、より一層の進化を遂げて、お客様の好評を博しています。

ANAがプレミアムエアラインとして発展していくためには、プロダクト&サービス戦略は極めて重要です。また、アジアでNo.1のエアラインを目指す上では、グローバルな視点で、日本人以外のお客様の嗜好に添えていくことも欠かせません。ANAは今後も、変化し続ける顧客ニーズを常に先取りしたプロダクト&サービスを提供して、顧客満足を最大限に高められるよう努力していきます。



## 顧客満足を追求し、他社の追随を許さない商品戦略を実現する

エアラインの基本は、安全かつスケジュール通りに目的地までお客様をお届けすることですが、プロダクト&サービスの企画はお客様が望まれる多様なニーズを的確にとらえることから始まります。商品戦略室では、カスタマーサポートデスクなどさまざまな顧客接点や、リサーチから得られる膨大な数の「お客様の声」および一般消費者志向、他社サービスとの競合比較などを分析しています。その分析を基に最新のマーケティング手法を活用しながら、中長期的な視点で商品戦略を構築し、具現化していきます。私たちは、他社の追随を許さない高品位なプロダクト&サービスを、統一感ある「ANAブランド」として提供し、「アジアNo.1のエアライン」を目指していきます。

商品戦略室長  
加藤 勝也



# 新商品「プレミアムクラス」の導入

## お客様のニーズにこだわってリニューアル

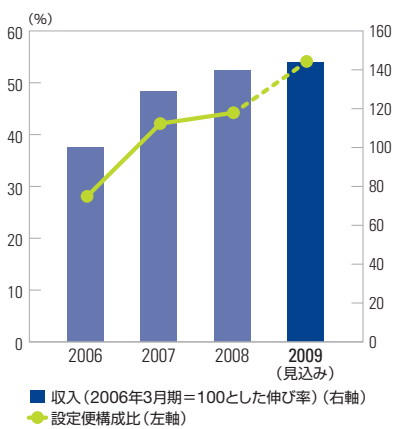
ANAは、飛行時間の短い国内線においても上質なサービスを求めるニーズが存在することに着目して、2004年に「スーパーシートプレミアム」を導入し、2005年には設置機材を増やして提供路線を拡大しました。そして2008年4月には、シートの居住性やサービス内容をさらに充実させた「プレミアムクラス」へとリニューアルしました。シート間隔は現行の38インチから50インチ（ボーイング747型機は45インチを予定）へと拡大し、さらにゆとりある空間を作り出しています。また、すべての時間帯で食事または軽食「プレミアムデリ」が提供され、シャンパン、AOC（原産地証明つき）ワインやオリジナルブレンド紅茶などの飲み物も充実しています。さらに、羽田・伊丹両空港のラウンジの利用も可能になりました。

「プレミアムクラス」は今回初めて小型機（ボーイング737型機）にも設置されました。その結果、より多くの国内路線で、ゆとりと上質感にあふれるプロダクト&サービスをお楽しみいただくことができるようになりました。

## 高運賃でもお客様に受け入れられるワンランク上のサービス

「プレミアムクラス」の運賃は平均して従来より1,000～2,000円高い価格帯での設定としましたが、2008年4月以降の利用実績も前期を上回り、ワンランク上のサービスを求めるお客様に着実に受け入れられています。ハイエンドサービスのニーズに応えた「プレミアムクラス」の導入は、高イールドの旅客需要の開拓を通じて、全体需要が成熟化しつつある国内旅客マーケットにおける収益性を高めることにも貢献しています。

「プレミアムクラス」の収入と設定便の推移



「プレミアムクラス」



## 利便性と効率性を追求した新搭乗スタイル

### 国内線搭乗手続きを20年ぶりに一新

もう一つの顧客ニーズである「利便性の向上」に着目した取り組みが「新搭乗スタイル」です。2007年9月以降、国内全50空港に「SKiP」サービスを導入し、搭乗手続きが「IC・2次元バーコードを使用したタッチ方式」に一新されました。これにより、事前座席指定済みのお客様を対象に、従来のチェックインを不要とし、空港カウンターや自動チェックイン機にさえ立ち寄らずに搭乗できるようになりました。さらに予約・購入・座席指定・座席変更や搭乗までのすべてがIC機能付携帯電話一つで可能になりました。

2006年9月の一部先行導入以降、10%台前半で推移してきた「SKiP」サービスの利用率は、2007年9月以降急速に増加して2008年3月には45%に達しています。今後はチェックイン不要の「SKiP」サービスを搭乗手続きの標準スタイルとして利用率70%を目標とし、システムの機能開発、端末設置数やレイアウトの見直しなどに取り組みます。こうした展開により、空港オペレーションの品質と生産性の向上も同時に実現し、快適で安心できる空の旅を提供することができます。

### 利便性向上と人的生産性の改善

利便性向上の結果として、航空機が利用しやすい身近な交通機関に進化していくことは、ANAの今後の成長を後押しします。また、こうしたイノベーションの推進によって生み出される「人的生産性の改善」は、2010年以降の事業規模拡大に際して、ANAのコスト競争力強化に大きく寄与していきます。

「簡単・便利」を具現化した「SKiP」サービス



### 画期的な「SKiP」サービスはさらなる進化を遂げる

2006年9月の先行導入に先立つこと半年前から、旅客サービスの現場を離れて「SKiP」サービス導入の準備に携わりました。フロントラインでの業務経験を生かして、顧客ニーズを反映させたシステムの開発に取り組みました。

お客様の貴重な時間をお預かりしている立場としては、「SKiP」サービスの導入により、お客様が空港での時間をより有効に使っていただけるようになり、大変喜ばしく思います。一方で、フライトの乱れへの対応など、「SKiP」サービスの完成までには、まだ道半ばです。飛行機に乗り慣れないお客様にもわかりやすい「簡単・便利」なシステムを目指して、引き続きサービス開発の力になっていきたいと思っています。

次世代国内旅客サービス開発プロジェクトチーム  
堀 まなみ(左) 大山 美子(右)



# 役員紹介、経営組織

(2008年6月23日現在)



前列左から、久保小七郎、大橋洋治、山元峯生、伊東信一郎

後列左から、野本明典、木村操、日出間公敬、井上伸一、長瀬眞、篠辺修、山内純子、中村克己、森本光雄、竹村滋幸、岡田圭介、森詳介、洞駿

## 取締役

### 大橋 洋治

取締役会長  
取締役会 議長  
1993: 取締役  
2001: 代表取締役社長  
2005: 代表取締役会長  
2007: 現職

### 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・CSR推進会議 総括  
1999: 取締役社長室長  
2005: 現職

### 久保 小七郎

代表取締役副社長執行役員  
秘書室・人事部・ANA人財大学・勤労部・  
ビジネスサポート推進部 担当  
2003: 執行役員  
2003: 取締役  
2007: 現職

### 伊東 信一郎

代表取締役副社長執行役員  
CS推進会議 議長、CS推進室・商品戦略室 担当、  
営業推進本部長  
2003: 執行役員  
2003: 取締役  
2007: 現職

### 長瀬 眞

専務取締役執行役員  
広報室・CSR推進室・総務部担当、CSR推進会議 議長、  
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  
2001: 執行役員  
2004: 取締役  
2007: 現職

### 森本 光雄

専務取締役執行役員  
安全統括管理者、オペレーション部門統括、  
グループ総合安全推進室 担当、  
総合安全推進委員会 委員長  
2004: 執行役員  
2005: 常務取締役  
2007: 現職

### 日出間 公敬

専務取締役執行役員  
IR推進室・グループ事業推進室・財務部・調達部 担当  
2003: 執行役員  
2004: 取締役  
2007: 現職

### 岡田 圭介

常務取締役執行役員  
アライアンス室・IT推進室 担当、IT戦略推進委員会 委員長  
2003: 執行役員  
2004: 取締役  
2006: 現職

### 野本 明典

常務取締役執行役員  
貨物本部長  
2001: 執行役員  
2005: 取締役  
2007: 現職

### 洞 駿

常務取締役執行役員  
国際業務室・施設部 担当  
1971: 運輸省入省  
2003: 国土交通省 国土交通審議官  
2007: 常勤顧問  
2008: 現職

### 山内 純子

取締役執行役員  
客室本部長  
2004: 執行役員  
2007: 現職

### 篠辺 修

取締役執行役員  
整備本部長  
2004: 執行役員  
2007: 現職

### 中村 克己

取締役執行役員  
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  
2005: 執行役員  
2007: 現職

### 井上 伸一

取締役執行役員  
運航本部長  
2005: 執行役員  
2008: 現職

### 竹村 滋幸

取締役執行役員  
企画室・アジア戦略室・調査室 担当、  
B787導入プロジェクト長  
2005: 執行役員  
2008: 現職

### 木村 操

取締役(社外)  
名古屋鉄道(株) 代表取締役会長  
2004: 現職

### 森 詳介

取締役(社外)  
関西電力(株) 取締役社長  
2006: 現職

## 監査役

**梶田 邦孝**  
常勤監査役(社外)

**大野 晃二**  
常勤監査役

**伊藤 博行**  
常勤監査役

**松尾 新吾**  
監査役(社外)  
九州電力(株) 代表取締役会長

**南山 英雄**  
監査役(社外)  
北海道電力(株) 相談役

## 執行役員

**四十物 実**  
上席執行役員  
営業推進本部 副本部長 兼  
ANAセールス(株) 社長

**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

**浅川 修**  
上席執行役員  
エア・ニッポン(株) 社長

**中村 昭彦**  
上席執行役員  
福岡支店長、九州・沖縄地区担当

**柴田 司**  
上席執行役員  
名古屋支店長、中部地区担当

**佐藤 透**  
上席執行役員  
IT推進室長

**丸山 芳範**  
上席執行役員  
営業推進本部 副本部長

**殿元 清司**  
上席執行役員  
貨物本部 副本部長

**岩谷 求**  
執行役員  
オペレーション統括本部 副本部長

**五嶋 八洲雄**  
執行役員  
CSR推進室長

**金澤 栄次**  
執行役員  
財務部長

**西村 健**  
執行役員  
大阪支店長 西地区担当

**小林 克巳**  
執行役員  
成田空港支店長、  
成田地区グループ統括

**片野坂 真哉**  
執行役員  
人事部長 兼 ANA人財大学長

**岡田 晃**  
執行役員  
企画室長

**忍田 俊史**  
執行役員  
運航本部 副本部長

**小林 俊一**  
執行役員  
運航本部 副本部長 兼  
業務推進室長

**佐藤 信之**  
執行役員  
中国総支配人 兼 北京支店長

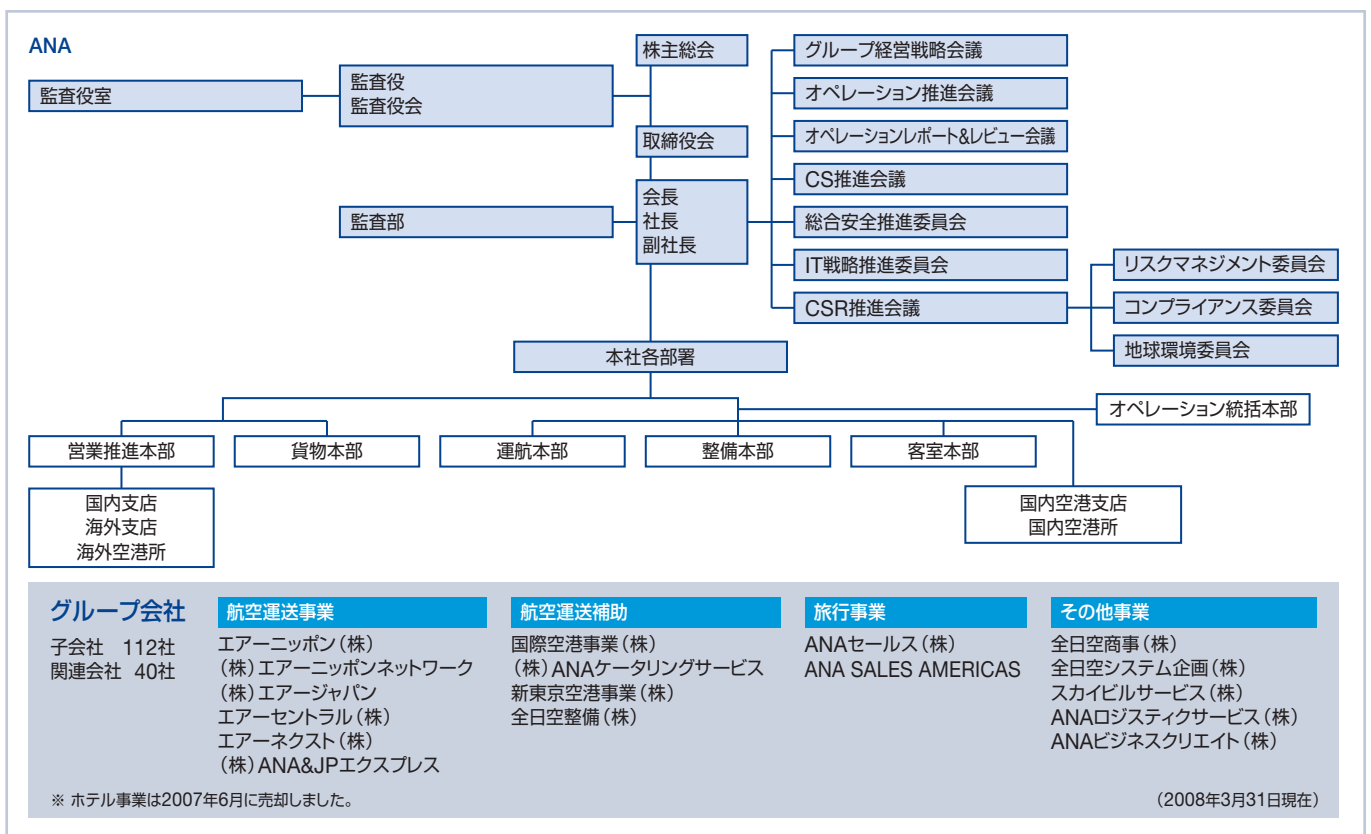
**内蘭 幸一**  
執行役員  
大阪空港支店長、  
伊丹地区グループ統括

**矢口 秀雄**  
執行役員  
東京空港支店長、  
羽田地区グループ統括

**長谷川 昭彦**  
執行役員  
整備本部 副本部長

**志岐 隆史**  
執行役員  
札幌支店長、北海道地区担当

## ANAグループ組織図



## コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

ANAでは、企業価値の継続的な向上を実現するために「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

### ●会社の機関の内容

ANAは、取締役17名、監査役5名、執行役員36名(取締役兼務者を含む)という経営体制をとっています。なお、ANAの取締役は20名以内とする旨を定款に定めています。

会社法上、取締役会に諮る必要のある重要案件は、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、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名も参加して開催しています。当期は臨時取締役会も含め13回開催しました。

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14名ほかメンバーとなり、常勤監査役2名も参加した「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。

このほか、ANAグループオペレーションにかかわる構造的な問題に対しては、オペレーション統括本部長を議長とする「オペレーション推進会議」(月1回開催)において、組織・人育成・制度・規程・権限といったあらゆる側面から、グループ運航会社の各関係部門が横断的解決策を検討・決定しています。

### ・取締役の選任の決議要件

ANAは、取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、定款に定めています。

### ・株主総会の特別決議要件

ANAは、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨、定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものです。

### ・自己株式取得の決定機関

ANAは、会社法第165条第2項の規定により、取締役会決議による自己株式の取得を可能とする旨を定款で定めています。これは機動的な資本政策を遂行することを目的とするものです。

### ・取締役および監査役の責任免除

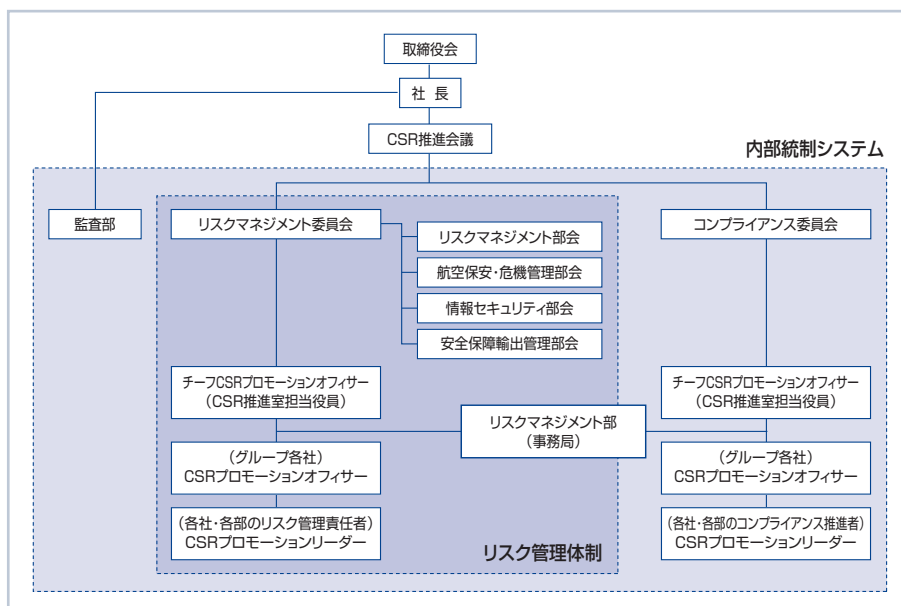
ANAは、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって同法423条第1項に定める取締役(取締役であった者を含む)および監査役(監査役であった者を含む)の損害賠償責任を法令の限度において免除することができる旨、定款に定めています。これは、職務の遂行に当たり期待される役割を十分発揮できることを目的とするものです。

### ●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グループにおいては、内部統制システムとは「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動にかかわる法令などの遵守」「資産の保全」の4つの内容を目的として、経営者が内部に構築するしくみであり、それを企業内のすべての者によって遂行されるプロセスであると定義づけています。具体的には「リスクマネジメント」「コンプライアンス」「内部監査」をその実現手段としてとらえ、2003年4月に現在の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構築しています。

CSR (Corporate Social Responsibility) においては、内部統制は、重要な「守備的」要素を構成しており、従来、分散していたリ

内部統制システムおよびリスク管理体制



スクマネジメントとコンプライアンスの機能を、新設したCSR推進室リスクマネジメント部に集約し、内部統制機能の充実を図っています。

内部統制システムの一部であるリスク管理体制は、リスクマネジメント委員会の方針に基づき委員会の事務局であるリスクマネジメント部、および主要部署や関連会社に配置されたCSRプロモーションリーダーによって、リスク管理活動を推進する体制を構築しています。CSRプロモーションリーダーは、部門におけるリスク管理の推進者として、リスク対策を計画的に実施する役割を担っています。また、リスクマネジメント委員会には、リスクマネジメント部会のほか、航空保安・危機管理部会、情報セキュリティ部会、安全保障輸出管理部会など、専門性のあるリスクに特化した部会も設置されており、新型インフルエンザ対応など個別リスクに対しては、委員会の付託を受けて部会において対応を図る体制としています。

#### ●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（計17名）がANAおよびグループ会社に対する業務監査、会計監査および金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制の評価制度」に対応した評価活動を実施しています。監査は年度計画に基づき実施する定例監査と経営層の意向などに基づき実施する非定例監査があり、定例監査はANAの各部署およびグループ会社に対するリスク分析に基づき、独立・客観的な立場から監査を行っています。監査結果は毎月社長へ報告し、監査役にも四半期ごとに報告しています。

監査役監査は、5名の監査役（内3名は社外監査役）が実施しています。各監査役は事業所の業務監査、子会社調査を実施し、監査役会および代表取締役へ報告しています。また、監査部、監査法人と四半期に1回、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、新日本有限責任監査法人がANAの各事業所ならびにグループ会社に対して、会社法と金融商品取引法に基づく監査を実施しています。監査結果は経営層と監査役会に報告しています。

#### 監査に従事する会計士

公認会計士の氏名等		所属する監査法人名
業務執行社員	谷村 和夫	新日本有限責任監査法人
	浜田 正継	
	長 光雄	

※1. 継続監査年数については、全員7年以内のため、記載を省略しています。

※2. 同監査法人はすでに自主的に業務執行社員について、ANAの会計監査に一定期間を超えて関与することのないように措置をとっています。

監査業務にかかわる補助者は、公認会計士12名、会計士補4名、その他10名です。

#### 社外取締役および社外監査役

##### ●社外取締役

社外取締役は木村操氏と森詳介氏の2名です。両氏については、経営者としての幅広い識見を生かして、ANAの経営に適切な助言をいただくことで、ANAの経営体制がさらに強化できると判断したため選任しています。

木村氏と森氏は取締役会に出席するほか、取締役会以外においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っています。

木村氏が代表取締役会長を務める名古屋鉄道(株)はANAの筆頭株主であり、総議決権個数の4.13%を保有しており、ANAと同社の間には航空券販売の受委託に関する取引などがあります。森氏が取締役社長を務める関西電力(株)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

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。

梶田氏は、常勤監査役として取締役会、監査役会、グループ経営戦略会議、定例役員会議などに出席するとともに、内外の事業所・部門の往査を実施しています。松尾氏と南山氏は、取締役会、監査役会に出席しています。

梶田氏、松尾氏、南山氏とANA、さらには松尾氏が代表取締役会長を務める九州電力(株)と南山氏が相談役を務める北海道電力(株)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。

##### ・責任限定契約の内容の概要

ANAと各社外取締役ならびに各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項に定める損害賠償責任の限度額について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額とする責任限定契約を締結しています。

#### コーポレート・ガバナンスの充実に向けた 2008年3月期の取り組み

##### ●経営諮問委員会の開催

ANAグループの経営について意見やアドバイスを率直かつ自由に述べていただくために、各界の識者6名をメンバーとする経営諮問委員会を設置しています。当期は4回の委員会を開催しました。

● 内部統制システムの構築

コーポレート・ガバナンスを機能させる重要なインフラである内部統制システムの強化のために、次の取り組みを行いました。

1) リスクマネジメント機能

ANAグループ経営の安定性・効率性を高めることを目的としたリスクマネジメント体制を引き続き推進するとともに、個別リスク対策を強化しました。ANAにおいては、取り巻くさまざまな事業リスクに対して、予防的な観点から、事前の準備や統制を図ることを目的とした「リスク管理」と、実際にリスクが顕在化した場合の「危機管理」との、2つの側面から体制構築に取り組んでいます。

予防的観点からの「リスク管理」については、リスクの極小化を目的としたリスクマネジメントサイクル(リスクの洗い出し→分析→評価→管理・対策の検討実施→モニタリング)の構築に向け、対象をグループ全体に拡大した取り組みを開始しています。

また、「財務報告に係る内部統制報告制度」へ対応すべく、関係部署と連携し、ANAグループ全体での体制の整備を実施しました。「情報セキュリティ」の分野においては、顧客個人情報にかかわる規程・ガイドラインを改定し、情報セキュリティ分野における対策をより堅固なものとししました。

一方で、「危機管理」の側面では、実際に事象として発生した「ネットワーク障害」に対しては、多くのお客様に多大なご迷惑をお掛けしましたが、技術的対応とともにシステム運用管理体制や旅客ハンドリング面での総括、検証を実施し、再発防止、大規模イレギュラー発生への対応力の向上に向けた体制構築など、順次対応に取り組んでいます。

また、日常の運航オペレーションにとどまらない、一般危機管理(情報漏洩や新型インフルエンザなど)対応を含めたリスクマネジメントのあり方について、既存の規定との整合を含め、検討を実施しました。2006年3月に導入した安否確認システムを使用した全社レベルでの運用訓練を継続実施し、社内の危機意識の醸成に向けて不断の取り組みを行いました。

今後も継続して、グループにおけるリスク管理・危機管理を推進していきます。

2) コンプライアンス機能

内部統制を充実していく上で、リスクマネジメント機能とともに、重要な構成要素であるコンプライアンス責任を果たしていくため、ANAグループ行動基準に基づいてコンプライアンスの浸透状況を評価し、ANAグループ全体におけるコンプライアンス

活動の推進強化を図っています。当期においては、秋に「CSR推進月間」を設定し、コンプライアンス講演会の実施、グループ社員のコンプライアンス意識調査、企業行動の総点検や、独占禁止法の教育などを実施しました。

そのほか、コンプライアンス推進の中心的役割を担うCSRプロモーションリーダーを通じ、請負・労働者派遣の適正化、下請法の遵守などを中心に、業務に関連する法令などの遵守に向けた取り組みを、グループとして継続的に行っています。

内部通報の窓口は、社内および社外(弁護士事務所)に設置していますが、2006年4月に公益通報者保護法が施行されたことを受け、内部通報制度の整備を行うとともに、「内部通報取扱規則」を設定し、内部通報制度についてANAグループ全体でさらなる周知を行い、また、取引先に対しても周知を図っています。

3) 内部監査機能

社長直属の監査部にて、ANAおよびグループ会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。当期においては部門の事業戦略、販売管理、収入管理、法令遵守への取り組みなどを重点監査項目とし、貨物事業、オペレーション関連を中心に約20の事務所・グループ会社の監査を実施するとともに、金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制の評価制度」へ対応するために、評価方法の検討とトライアルのテストを実施しました。

2008年3月期の役員報酬および監査報酬

役員報酬

	2008年3月期	2007年3月期
取締役を支払った報酬 (うち社外取締役)	441百万円 (12百万円)	420百万円 (6百万円)
監査役を支払った報酬 (うち社外監査役)	82百万円 (39百万円)	81百万円 (33百万円)
合計	524百万円	501百万円

監査報酬

ANAが新日本有限責任監査法人に支払った報酬額は以下の通りです。

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 .. 59百万円  
上記以外の業務に基づく報酬 ..... 47百万円  
合計 ..... 107百万円

※ 監査報酬額には会社法上の監査報酬ならびに金融商品取引法上の監査報酬を含んでいます。

ANAグループは、2007年4月にCSR推進室を新設して、グループを挙げて社会、環境との持続的な共生への取り組みを通じた企業価値の一層の向上に努めています。

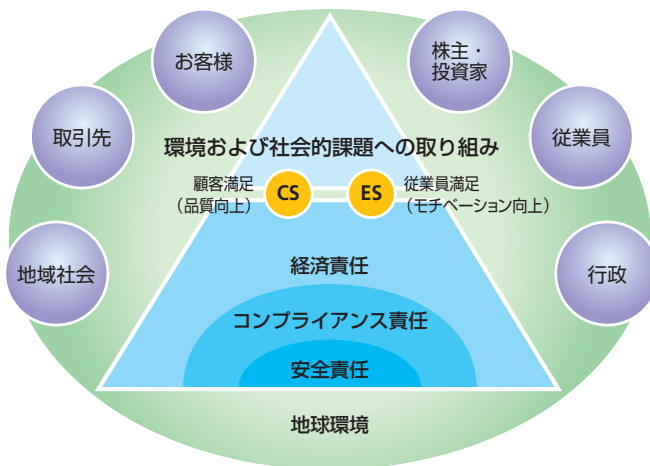
## CSRの基本的な考え方

ANAグループにかかわりのあるステークホルダーは、お客様、株主・投資家、取引先、地域社会など、さまざまです。ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて、社会との共生を図りつつ、企業価値を向上させ、ステークホルダーの皆様に対する責任を果たしていくことが、ANAグループのCSRの基本です。

ANAグループでは、役職員一人ひとりが「ANAグループ理念」を実現するために安全責任を中核として行動し、ステークホルダーの皆様へ安心をお届けし、信頼を得ることができるようにCSRを実践しています。

1. 安全責任、コンプライアンス責任を果たすことを通じて経済責任※を果たす(ベースライン)。
2. 品質向上と従業員価値の増大を図るため、CS (Customer Satisfaction=顧客満足)とES (Employee Satisfaction=従業員満足)を向上させる。
3. さらに、社会的課題、環境問題などの解決に取り組む。

※ここでいう経済責任とは、リスクマネジメントを徹底した有効で効率的な事業運営を行う責任であり、コンプライアンス責任と合わせて内部統制システムの充実を意味しています。



## CSRの推進体制

従来のCSR推進体制を見直し、ANAグループ経営におけるCSR推進の統括部署として「CSR推進室」を、2007年4月より新設しました。また、当該組織の下に内部統制および環境・社会貢献にかかわる各部署を集約するとともに、同年8月に会議体を再編し、社長を総括とするCSR推進会議を最高意思決定機関と位置づけ、ANAグループのCSR推進体制を整備しています。

ANAグループでは、ステークホルダーとのコミュニケーションを充実させるとともに、本業を通じた社会への貢献をCSRの基本としており、特別な活動を展開するのではなく、これまで取り組んできた活動についてより誠実に推進していきます。それにより社会との持続的な共生を図りつつ、企業価値を向上させ、ステークホルダーに対する責任を果たしていきます。

取り組みの詳細についてはCSRレポートを毎年秋に発行し、ウェブサイト上でも公開しています。

(<http://www.ana.co.jp/ana-info/ana/csr/index.html>)

## 外部からの評価

### FTSE4Good Indexの対象銘柄に採用

ANAは、環境保全に向けた積極的な行動、ステークホルダーとの建設的な関係構築、人権擁護に対する取り組み、贈収賄防止に対する取り組みといった社会的責任に関するFTSE4Good Index※



の基準を満たした企業として、2006年9月からFTSE4Good Indexの対象銘柄に継続して採用されています。

※ FTSE4Good Index : 国際的な社会的責任投資 (SRI: Social Responsible Investment) の2大指標の一つ。FTSE社 (英国 Financial Times社) とロンドン証券取引所の合併会社) が世界中の企業を対象にして行う、業績・財務面を超えた企業のパフォーマンスを評価する指標。

## 安全への取り組み

### ANAグループ安全理念

ANAグループでは、「ANAグループ安全理念」を制定し、「安全は経営の基盤であり、社会への責務である」と定め、航空運送事業で果たすべきANAグループの責務を明らかにしています。

そしてこの理念の中で、安全を堅持するというANAグループの文化を受け継いで、安全を維持し高めるための普遍的で基本となる3つの要素、「会社の役割と責務」「組織の役割と責務」「従業員の役割と責務」について、全役職員に明示しています。

### 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

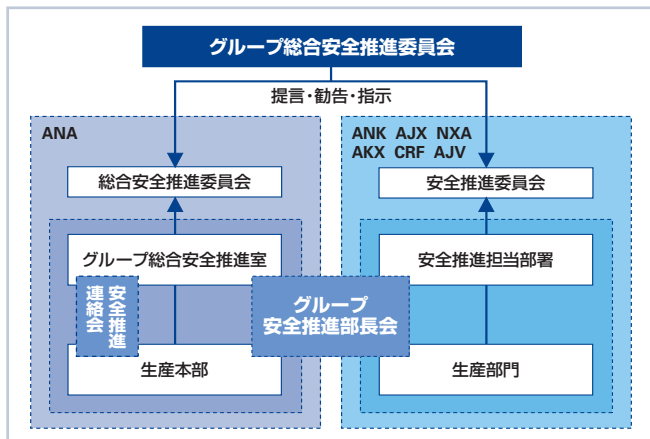
## 安全マネジメント体制

2006年10月の改正航空法を含む運輸関係事業法の改正、施行により、航空各社に安全マネジメント体制の構築を目的として、輸送の安全確保に関する新たな制度と内部安全監査制度が義務づけられました。

それに伴いANAグループは、輸送の安全確保のための考え方を明確にした「安全管理規程」を最上位規程として新たに定め、安全に対する強い権限を持つ「安全統括管理者」を設け、SMS※1の取り組みを統括的に管理・推進する体制を構築しています。ANAグループの各航空会社では、安全推進委員会の委員長がこの任に当たっています。

また、安全にかかわる重要事案について情報を共有し、安全に関する方針を定め、各社に対して提言、勧告と指示を行う最高の審議・決定機関として、グループ総合安全推進委員会を設置しています。

## 安全に関するグループ運営 <安全推進組織・会議>



さらにANAグループは、2002年3月期より内部安全監査制度SAFER※2を導入しており、当期からは監査員の資格制度と養成訓練をANAグループの航空会社共通とするなど、より質の高い監査を目指しています。

このような体制の下、国際的に認知された安全監査プログラムであるIOSA※3に、ANAが2004年に日本の航空会社として初めて登録を果たし、このほかANAグループにおいてもエアーニッポン(株)が登録されています。IATA(国際航空運送協会)への加入要件でもあるIOSA登録は、安全に関する国際標準を満たしている証となっています。

※1. Safety Management System :

航空会社の経営トップから現場部門まで一丸となって、航空輸送のすべての分野で、今までの再発防止型の活動に加え、組織的に未然防止型の活動を実施していくためのしくみ。

※2. Safety Evaluation and Review Program

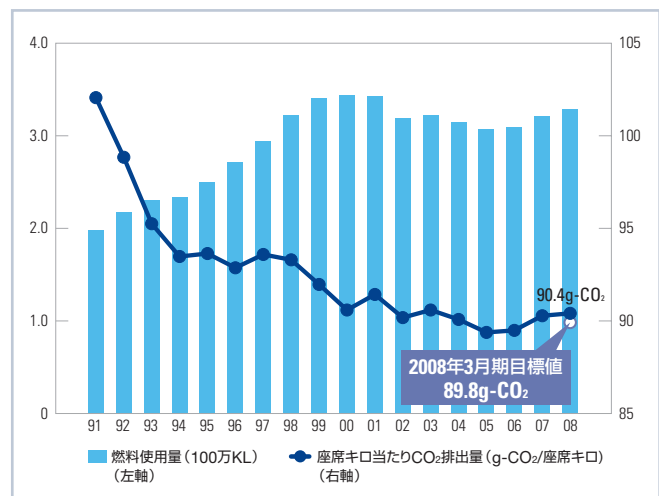
※3. IATA Operational Safety Audit

## 環境保全活動

### 地球温暖化対策

ANAは「人と地球を考える」をキャッチフレーズに、地球環境問題が重要な経営課題であるとの認識の下、早くから環境対策に取り組んできました。「ANAエコロジープラン2003～2007」で設定した「2008年3月期の座席キロ当たりのCO<sub>2</sub>排出量を、1991年3月期対比で12%削減する(=座席キロ当たり89.8g-CO<sub>2</sub>まで削減)」という目標に対しては、最終年度に当たる2008年3月期で11.4%削減(=座席キロ当たり90.4g-CO<sub>2</sub>)となりました。

### ANAグループ提供座席キロ当たりのCO<sub>2</sub>排出量の推移



2008年5月22日には、京都議定書の約束期間に入ったことも踏まえて、新しい中期環境経営計画「ANAエコロジープラン2008～2011」を発表しました。

特にCO<sub>2</sub>排出総量目標の設定は、世界の航空会社の中でもANAが初めてとなります。

地球環境問題を経営の最重要課題の一つとし、「環境リーディング・エアライン」の実現を目指す、ANAグループの強い姿勢を示すものです。ネットワークの見直し、機材の適正配置、新機材への更新、環境負荷の低い運航方式、エンジン水洗など、今後も社内横断的にあらゆる対策を実施していきます。

一方で、社会的な関心が高まってきている排出量取引制度、バイオ燃料、カーボンオフセットなどについては、航空業界全体の課題として、関係する国際機関、省庁とも連携しつつ、今後も調査・研究を進めていきます。

また、今年で3年目となる「e-flight」を継続実施し、お客様と空の上から地球環境を考える活動にも取り組んでいます。

「ANAエコロジープラン2008～2011」の概要

環境リーディング・エアラインを目指して 業界初・CO <sub>2</sub> 総排出量の目標を設定		
地球温暖化対策	航空機燃料	原単位(燃料効率)： <b>10%削減</b> 国内線・国際線の有償輸送トンキロ*当たりCO <sub>2</sub> 排出量を、2012年3月期において2007年3月期対比で10%削減(1991年3月期対比では約25%削減)  CO <sub>2</sub> 総排出量： <b>470万トン以内</b> 国内線2009年3月期～2012年3月期のCO <sub>2</sub> 総排出量を年平均470万トン以内に抑制
	事業所エネルギー	全事業所計 年1%削減(原単位当たり)
大気汚染対策	航空機	リース機を含め全機ICAO排出ガス基準適合
	地上車両	ハイブリッド・電気自動車の積極導入
騒音対策	リース機を含め全機ICAO騒音基準チャプター4適合	
省資源化促進	廃棄物削減、営業用紙5%削減、Closed Recycle：全事業所への展開	

※ 本年よりIATAスタンダードに合わせるとともに、貨物輸送の環境影響も含めて評価

環境社会貢献活動

<国際環境絵本コンクール>

2003年にスタートした「私の青空」国際環境絵本コンクールは、次世代を担う子供たちに「環境、自然、生き物、資源を大切に作る心」を伝えるとともに、「家族や友人同士で環境について話し合う」機会を提供することを目的に継続開催しています。2007年の第5回の絵本コンクールには、海外8カ国を含め、約500点の応募があり、大賞受賞作品「いちまいのセーター」は、日本語のほかに英語、中国語、韓国語、タイ語、ベトナム語、フランス語、ドイツ語に翻訳されています。

<全国の空港周辺の森づくり>

2004年から10年計画で着手した「私の青空」森作りは、ANA

が就航している国内50空港周辺を中心に植林を進める活動で、現在までにタイ、中国も含めて、国内外20カ所以上で実施しました。

<サンゴ再生プロジェクト>

「チーム美らサンゴ」は危機的な沖縄県恩納村のサンゴ群集を回復・保護し、サンゴ生態系の再生を支援することを目的に2004年に発足し、今年で5年目を迎えています。このサンゴ再生プロジェクトは、ANAをはじめとする沖縄県内外の13企業が参加し、環境省と沖縄県などの行政も後援する官民一体型の環境保全活動です。日本サンゴ礁学会が定めた「造礁サンゴの移植に関するガイドライン」に沿って、春と秋に年4回、養殖されたサンゴをボランティアダイバーの手により海に植えつけています。



C.W.ニコルさん、卓球の福原愛さん、茨城ゴールデンゴールズの片岡安祐美さんらが審査員として参加。写真中央は、大賞を受賞した石川恵美子さん



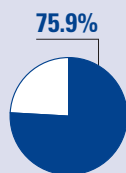
「私の青空」松山空港・宇和島真珠の森



沖縄県恩納村「私の青空」美らサンゴ礁再生活動

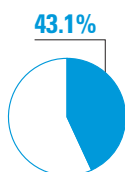
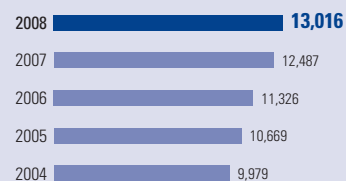
売上高構成比(%)

売上高の推移(億円)



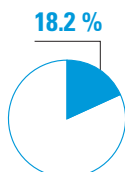
## 航空運送事業

>>> Page 28



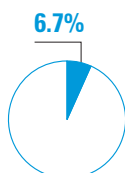
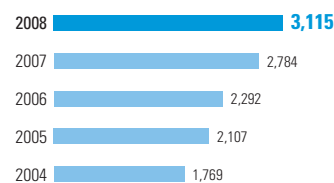
## 国内線旅客事業

>>> Page 29



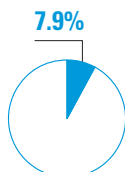
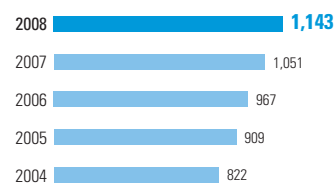
## 国際線旅客事業

>>> Page 31



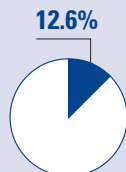
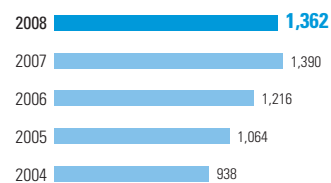
## 貨物郵便事業

>>> Page 33



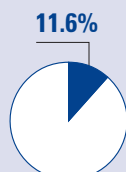
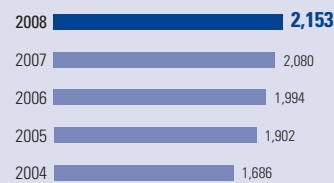
## その他事業

>>> Page 34



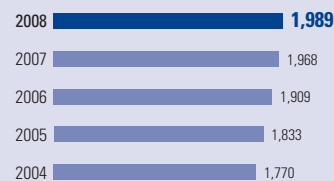
## 旅行事業

>>> Page 35



## その他の事業

>>> Page 36



※ ホテル事業セグメントの消滅について

2007年6月にANAが保有するホテル事業関連子会社14社の全株式とその他関連資産をグループ外に一括譲渡し、当期からホテル事業セグメントは消滅しました。

事業内容	当期の業績ハイライト
<p>ANAグループは輸送旅客数で世界第11位の航空会社グループです。高品質な航空運送サービスを提供するために、ANAおよびグループ航空会社6社で旅客便・貨物便の運航を行い、またグループ各社で航空運送事業に付随したお客様に対するサービスの提供や、航空機の整備作業、空港ハンドリングについての役務の提供などを行っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 売上高 1兆3,016 億円 (+4.2%)</li> <li>▶ 営業利益 779 億円 (-2.2%)</li> <li>▶ ROA (注) 5.0% (-0.5 ポイント)</li> </ul>
<p>1日当たり124路線、910便を運航し、年間約4,600万人のお客様にご利用いただいています。旅客輸送シェアは約48%で、国内線のリーディングカンパニーです。最新のIT技術を積極的に取り入れて、「簡単・便利」をキーワードに、予約から搭乗、機内サービスまであらゆる場面で、顧客満足の向上に挑戦しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 売上高 7,395億円 (+1.9%)</li> <li>▶ 旅客数 4,556万人 (-2.0%)</li> <li>▶ 座席キロ 627億座席キロ (+0.4%)</li> </ul>
<p>日本から世界各地へ、39路線、週間626便を運航し、年間約480万人のお客様にご利用いただいています。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、高品質で利便性の高い輸送サービスを提供しています。中国を中心とした東アジアの路線ネットワークの拡充を進めており、売上を拡大しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 売上高 3,115億円 (+11.9%)</li> <li>▶ 旅客数 483万人 (+6.0%)</li> <li>▶ 座席キロ 283億座席キロ (+6.3%)</li> </ul>
<p>6機の貨物専用機と、旅客機の貨物スペースを活用して事業を行っています。貨物便は国内線では4路線に1日10便、国際線では18路線に週104便を運航しています。貨物専用機を増強し、東アジアを中心とする貨物便ネットワークを拡充し、売上を伸ばしています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 売上高 1,143億円 (+8.7%)</li> <li>▶ 貨物輸送重量 795千トン (+8.1%)</li> <li>▶ 郵便輸送重量 104千トン (-2.2%)</li> </ul>
<p>国際空港事業(株)、全日空整備(株)、ANAテレマート(株)などをはじめとするグループ各社で、航空運送サービスに必要な空港での地上支援業務、航空機の整備、予約案内などを行っています。これらの業務はANAグループ以外の航空会社に対しても提供しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 売上高 1,362億円 (-2.1%)</li> </ul>
<p>ANAセールス(株)を中心として、ANA便を中心とした航空券の販売と、主としてANA便を利用した「ANAスカイホリデー」「ANAハローツアー」ブランドの旅行パッケージ商品などの企画・販売を行っています。海外では、日本国内で販売した旅行パッケージ商品の利用者に対して、現地での各種サービスの提供や、海外現地発着の航空券や旅行商品の販売を行っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 売上高 2,153億円 (+3.5%)</li> <li>▶ 営業利益 10億円 (-44.1%)</li> <li>▶ ROA (注) 2.1% (-1.7ポイント)</li> </ul>
<p>情報通信、商事・物販、施設管理、陸上運送・物流、航空機の装備品修理など、航空運送の周辺事業を中心に事業を展開しています。情報通信分野では主に航空情報関連端末やソフトウェアの開発や展開を行っており、陸上運送・物流分野では主に輸入航空貨物上屋の運営と地上輸送サービスを提供しています。また商事・物販分野では、予備部品など航空関連資材などの輸出入、および空港での店舗販売や通信販売の運営などを行っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 売上高 1,989億円 (+1.1%)</li> <li>▶ 営業利益 51億円 (-7.4%)</li> <li>▶ ROA (注) 4.4% (-0.1ポイント)</li> </ul>

(注) ROA : セグメント営業利益 ÷ [(期首セグメント資産 + 期末セグメント資産) ÷ 2]

## 航空運送事業



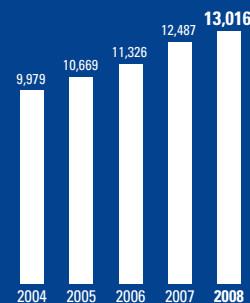
### 当期業績のポイント

売上高	1兆3,016 億円 (+4.2%)
営業費用	1兆2,236 億円 (+4.7%)
営業利益	779 億円 (-2.2%)
ROA (注)	5.0% (-0.5 ポイント)

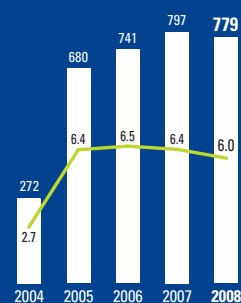
(注)：ROA=セグメント営業利益÷[(期首セグメント資産+期末セグメント資産)÷2]

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の75.9%を占めています。

売上高  
(億円)



営業利益/営業利益率  
(億円/%)



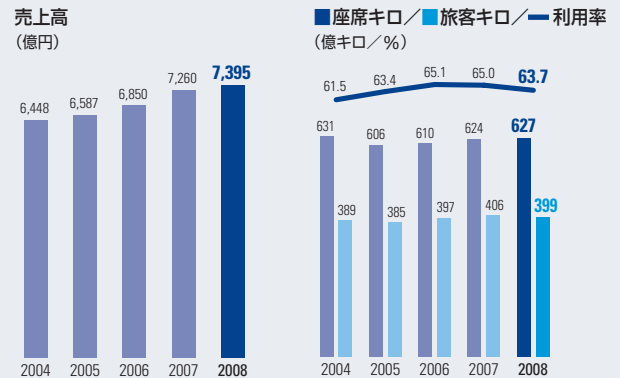
国内線旅客事業では、競合他社や他交通機関との競争が激化し、また総需要が弱含みで推移した結果、旅客数は前期を下回りました。国際線旅客事業では、堅調なビジネス需要をとらえたことや、中国・アジア路線でのネットワーク拡充などにより、旅客数は前年を上回りました。貨物郵便事業においては、国際線で貨物専用機の増強とネットワークの拡充により、利便性向上を図った結果、輸送重量が大きく伸長しました。

このような状況の下、プロダクト&サービスの向上と高単価旅客の獲得に努め、また燃油価格高騰に対応した運賃の値上げを行った結果、航空運送事業の売上高は前期を上回りました。一方、需給適合の推進や低燃費機材投入による運航コスト削減を行いました。営業利益は前期をわずかに下回りました。

# 国内線旅客事業

## 当期業績のポイント

売上高 .....	7,395億円 (+1.9%)
旅客数 .....	4,556万人 (-2.0%)
座席キロ .....	627億座席キロ (+0.4%)
ユニットレベニュー .....	11.8円 (+0.2円)
イールド .....	18.5円 (+0.6円)
旅客単価 .....	16,233円 (+3.9%)



## 2008年3月期の概況

### 柔軟な運賃設定や高収益性路線へのシフトを実施

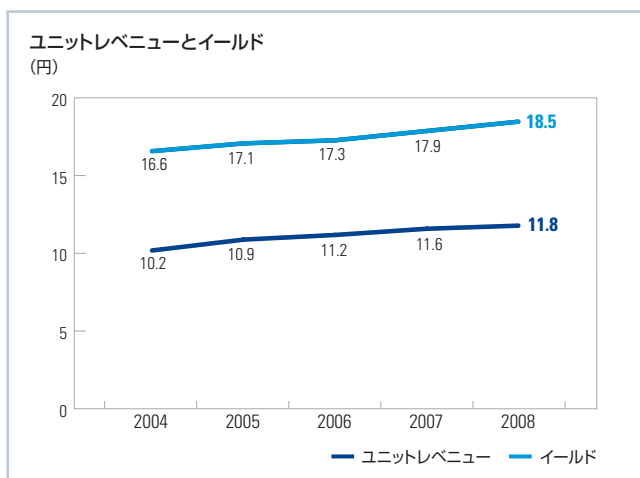
国内線では、総需要が弱含みで推移する中で、主要路線における他航空会社や新幹線との競争が激化しました。

こうした中、ビジネス需要の獲得に注力するとともに、需要喚起型運賃の適切な設定・投入を行い、また高需要期の臨時便設定など、競争力強化に向けた各種施策を展開しました。ネットワークについては、前期に引き続き低収益路線の運航規模を縮小し、より需要の強い路線への便数・機材の投入を推進しました。加えて、2007年6月か

ら(株)スターフライヤーの羽田-北九州線、9月からはスカイネットアジア航空(株)の羽田-鹿児島線でコードシェアを開始し、ネットワーク競争力の向上に努めました。

### サービス向上や単価改善などにより増収を実現

「簡単・便利」をコンセプトとして、空港での搭乗手続きを不要とする「SKiP」サービスについては、利用可能空港をANAグループが就航する国内線全空港に拡大し、さらに手荷物をお預けになるお客様でもご利用可能とするなど、機能を強化しました。また、法人向けのビ

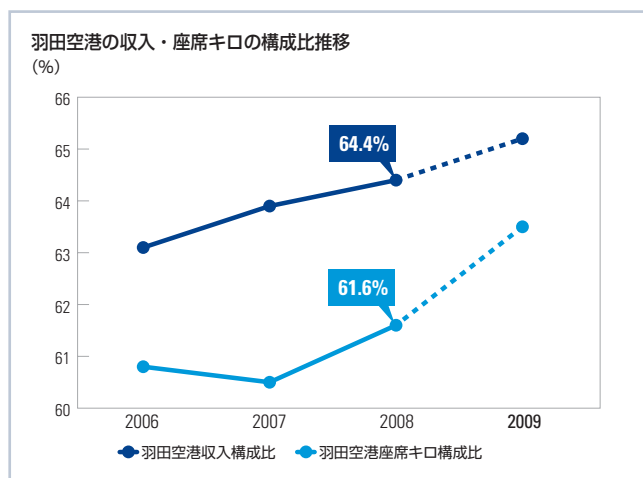
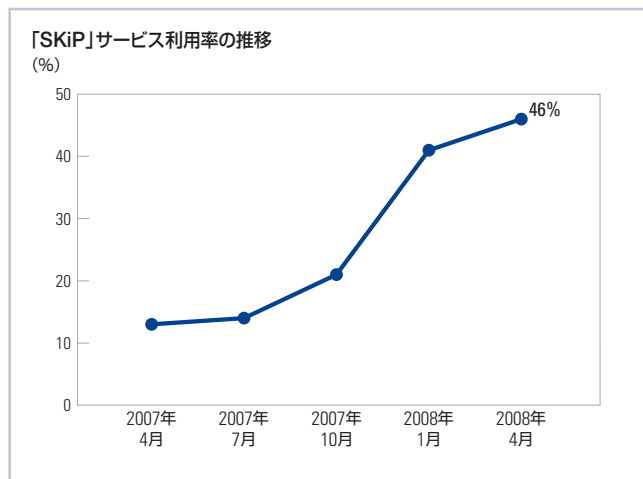


空港での搭乗手続きを不要とする「SKiP」サービス

## 航空運送事業

ビジネスサポートシステム「ANA@desk」において楽天トラベル(株)との提携を行ったほか、2007年12月には東日本旅客鉄道(株)と航空と鉄道のシームレスサービスの提供を目的とした包括提携を行うことで合意するなど、販売競争力の向上に努めました。

この結果、旅客数は前期比2.0%減の4,556万人となりましたが、2007年4月の運賃改定と「スーパーシートプレミアム」利用者の増加による高単価顧客の獲得、さらには需要動向に応じた適切な販売政策により、旅客単価は前期比3.9%向上し、収入は前期を上回りました。



## 2009年3月期の取り組み

国内路線は、地方都市間を結ぶ路線を縮小し、高収益の羽田発着路線の比率を高めます。また、機材繰りの単純化を進めて定時性も高めていきます。休止した路線に対しては、主要空港経由の乗り継ぎに対して乗継割引運賃を設定し、需要の確保を図ります。

商品面では、2008年4月から、「スーパーシートプレミアム」を進化させた「プレミアムクラス」を導入しました。今後は、新鋭小型機ボーイング737-700/800型機にも装備します。また、2008年4月よりANAマイレージクラブのサービスを大幅にリニューアルし、ハイ・イールド旅客のさらなる獲得とサービス向上を目指します。

こうした取り組みにより、燃油価格の高騰、成熟した需要、競争の激化という環境の中でも、国内線の収益力を向上させていきます。

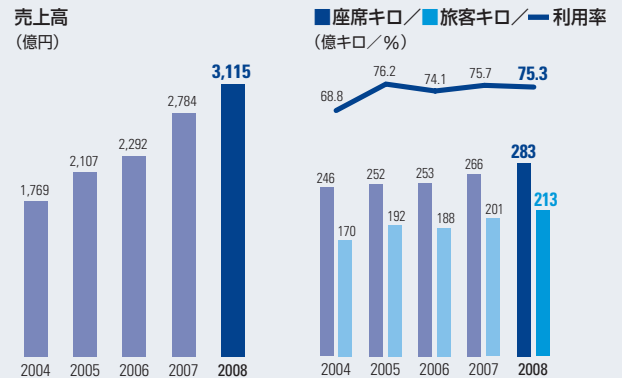


「プレミアムクラス」

## 国際線旅客事業

### 当期業績のポイント

売上高	3,115億円 (+11.9%)
旅客数	483万人 (+6.0%)
座席キロ	283億座席キロ (+6.3%)
ユニットレベニュー	11.0円 (+0.5円)
イールド	14.6円 (+0.8円)
旅客単価	64,555円 (+5.5%)



### 2008年3月期の概況

#### 中国・アジア路線のネットワークを拡充、ムンバイ線開設

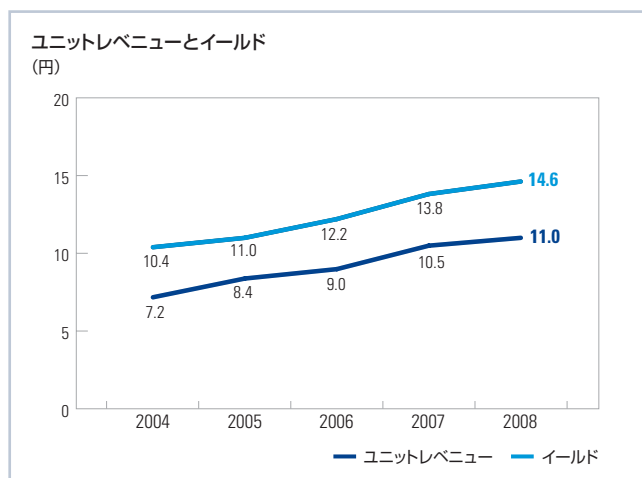
国際線では、ビジネス需要や海外発需要が堅調であったため、前期に引き続き好調に推移しました。

このような中で、成長マーケットである中国・アジア路線では、2007年5月から成田－広州線を1日2便化、9月から羽田－上海(虹橋)線を開設、10月から成田－ホーチミン線を増便しました。さらに、成長著しい日本－インド間のビジネス需要の獲得のため、9月から成田－ムンバイ線を全席ビジネスクラスの「ANA BusinessJet」(ボーイ

ング737-700ER型機)にて開設し、ネットワークをさらに充実させました。

#### 需給適合とサービス向上により旅客数、旅客単価ともに改善

2007年5月から中部－上海線、6月から成田－廈門線の機材をボーイング767-300ER型機からエアバスA320-200型機に小型化して需給適合を進めるとともに、燃費効率に優れるボーイング777-300ER型機を、北米路線に引き続き5月から成田－ロンドン線に投入しました。欧米線では、快適なサービスでご好評をいただ



「ANA BusinessJet」

## 航空運送事業

いている「プレミアムエコノミー」の強化や、機内および空港でのサービスをさらに拡充し、ビジネス渡航を中心とした需要に対する競争力を強化しました。以上の結果、旅客数は前期比6.0%増加の483万人となりました。

旅客単価については、ビジネスクラスの販売増加、IATA国際航空運賃や燃油特別付加運賃の改定などにより、前期比5.5%増と向上し、収入も前期を大きく上回りました。

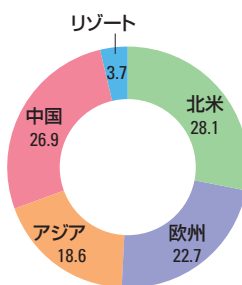
### 2009年3月期の取り組み

2008年4月から羽田－香港線の運航を開始するなど、好調なアジア・中国路線を中心に引き続きネットワークの拡充を図ります。

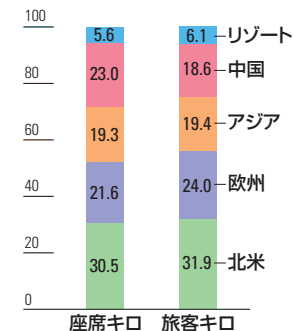
また、IATA国際航空運賃の下限規制の撤廃や、欧州線のフレックスフェア導入など、運賃の自由化が進む中で、路線ごとの競争環境を踏まえて、より柔軟な運賃設定を

行います。そして、顧客ニーズに合わせてきめ細かくマーケティングを行うことによって、商品・サービスの強化を図り、主としてユニットレベニューの向上による増収を目指します。

方面別営業収入構成比  
(2008年3月期)  
(%)



方面別座席キロ、旅客キロ構成比  
(2008年3月期)  
(%)



### 路線ネットワークの拡充

● 中国線の増便と小型化

● ムンバイ線  
ビジネスジェットの  
デイリー化  
ジェットエアウェイズ  
コードシェア開始



● 羽田路線拡充(デイリー便数)  
ソウル金浦2便・上海虹橋1便  
【新規】香港1便(2008年4月1日～)

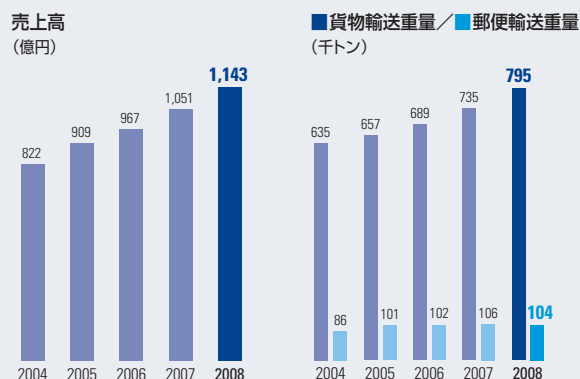
● 増便(2007年10月～)

● 台北ANA 便名運航  
UAコードシェア開始  
● 乗継利便性向上  
(2008年4月1日～)

## 貨物郵便事業

### 当期業績のポイント

売上高	1,143億円 (+8.7%)
貨物輸送重量	795千トン (+8.1%)
貨物収入	1,027億円 (+10.8%)
郵便輸送重量	104千トン (-2.2%)
郵便収入	115億円 (-6.7%)



### 2008年3月期の概況

#### 北米—アジア間の輸送力強化などにより 国際貨物は大幅増収を達成

国内貨物では、他社貨物便の新規参入がありました。全体需要は堅調に推移しました。国際貨物では、日本発輸出貨物が一般的に伸び悩み、日本—中国間では、他社の新規参入や増便により競争が激化しました。

こうした状況の中、国際貨物では、2007年5月から米国ABX Air社への委託運航開始により、貨物専用機を4機から6機に増強し、アジア路線・中国路線を中心にネットワークを拡充しました。また、2008年1月から貨物便を関西空港に集約し、接続利便性の向上や生産体制の効率化を図りました。営業面では、アジア・中国発北米・欧州向け貨物やアジア域内の貨物を日本経由で積極的に取り込み、また、北米・欧州発の生鮮品の取扱量が



増加したことなどにより、全体の輸送量は前期を大幅に上回りました。燃油価格は高騰を続けましたが、燃油特別付加運賃の改定とその他の増収策によって、収入も前期を上回りました。

#### 貨物収入と貨物輸送重量

		2008	2007	2006
貨物収入 (百万円)	国内線	30,566	30,574	29,659
	国際線	72,192	62,195	55,380
	合計	102,758	92,769	85,039
貨物輸送重量 (トン)	国内線	462,569	457,914	440,750
	国際線	332,507	277,571	248,735
	合計	795,076	735,485	689,485

#### 郵便収入と郵便輸送重量

		2008	2007	2006
郵便収入 (百万円)	国内線	7,973	8,936	8,586
	国際線	3,575	3,438	3,091
	合計	11,548	12,374	11,677
郵便輸送重量 (トン)	国内線	88,649	90,977	87,513
	国際線	15,330	15,389	14,252
	合計	103,979	106,366	101,765

## 航空運送事業

国内貨物では、スカイネットアジア航空(株)との提携や、深夜貨物便の関西空港発着への集約などで、輸送重量は堅調に推移しましたが、競争に伴う単価下落により、収入は前期をわずかに下回りました。

### 北米郵便獲得により国際郵便増収

国際郵便については、北米発の安定的な輸送に加え、日本発北米・欧州向けや中国発北米向けの増加など、高単価路線を中心に実績を伸ばしたことにより、輸送重量は

前年を下回ったものの、収入は前期を上回りました。国内郵便においては、需要の伸び悩みにより輸送重量、単価ともに前年を下回りました。

### 2009年3月期の取り組み

中期経営戦略における「大型機の導入」「沖縄貨物ハブの構築」「エクスプレス事業への進出」の戦略を推進するため、基盤整備を着実に進めます。また、貨物専用機を増機し、厦門、青島、台北路線のウィークデーデイリー※化、早朝・深夜便の拡充、拠点空港における接続利便性の向上を図ることにより、貨物便の基本ネットワークを構築し、競争力を強化します。エクスプレス輸送事業については、2008年4月に設立した(株)オールエクスプレスの営業を7月より開始し、まず日本から香港・上海向けのエクスプレス商品の販売を開始します。また、沖縄貨物ハブの構築に向けた準備に取り組みます。

※ 平日を中心として出発、到着いずれが週5便以上、コードシェア含む



## その他事業

### 当期業績のポイント

売上高 ..... 1,362億円 (-2.1%)

他航空会社の航空機整備、旅客の搭乗受付や手荷物搭載などの地上支援業務の受託、機内販売の増売に努めたものの、主としてプラット&ホイットニー社製のエンジン整備など、他社受託整備収入の減少により、収入は前期を下回りました。



## 旅行事業

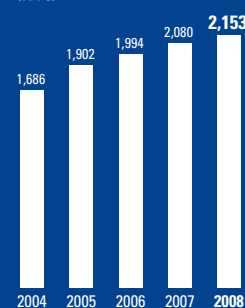
### 当期業績のポイント

売上高	2,153億円 (+3.5%)
営業費用	2,143億円 (+4.0%)
営業利益	10億円 (-44.1%)
ROA (注)	2.1% (-1.7ポイント)

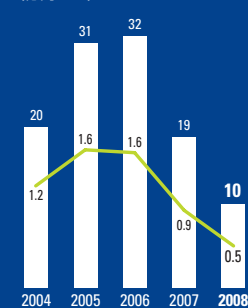
(注)：ROA = セグメント営業利益 ÷ [(期首セグメント資産 + 期末セグメント資産) ÷ 2]

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の12.6%を占めています。

売上高  
(億円)



営業利益 / 営業利益率  
(億円 / %)



### 2008年3月期の概況

国内旅行では、九州・沖縄方面が好調で、売上高が大きく伸びましたが、海外旅行は、燃油特別付加運賃の上昇や中国方面の需要減退などの影響を受けました。

商品面では、国内個人型旅行「感動案内人プラン」、海外体験型旅行「ANA杭州・西湖ふれあいウォーク」がそれぞれ「ツアーオブザイヤー2007」の国内旅行部門グランプリ、海外旅行部門特別賞を受賞したほか、インターネットを活用した直販商品である「旅作」の利用者が大

幅に拡大しました。この結果、売上高は前期を上回りましたが、価格競争の激化および燃油価格高騰に伴う仕入値の上昇などにより、営業利益は前期を下回りました。

### 2009年3月期の取り組み

ますます多様化する顧客ニーズに対応した商品ラインナップを充実するとともに、インターネットを活用した直販商品「旅作」の拡販を行うなど、販売力の強化と流通コストの効率化により、収益性の改善を目指します。

## その他の事業



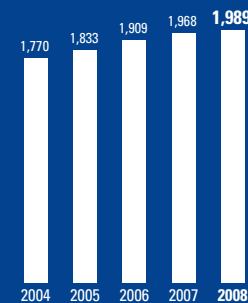
### 当期業績のポイント

売上高	1,989億円 (+1.1%)
営業費用	1,937億円 (+1.3%)
営業利益	51億円 (-7.4%)
ROA (注)	4.4% (-0.1ポイント)

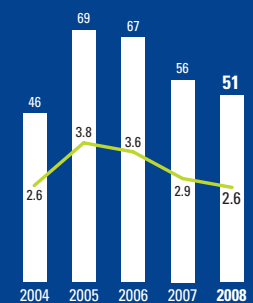
(注)：ROA=セグメント営業利益÷[(期首セグメント資産+期末セグメント資産)÷2]

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の11.6%を占めています。

売上高  
(億円)



営業利益/営業利益率  
(億円/%)



### 2008年3月期の概況

商事および物販事業を行っている全日空商事(株)は、航空関連事業分野や商社事業分野が堅調に推移したことにより、売上高は前期を上回りました。

航空会社・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(株)インフィニ トラベル インフォメーションは、インターネット回線利用の予約システム「INFINI LINX」などの市場展開が順調に進みましたが、海外旅行需要の伸び悩みなどにより、売上は前期を下回りました。

#### ※ ホテル事業セグメントの消滅について

航空運送事業に経営資源を集中し収益性を高めるという経営方針に則り、2007年6月にANAが保有するホテル事業関連子会社14社の全株式とその他関連資産をグループ外に一括譲渡し、当期からホテル事業セグメントは消滅しました。

主にシステム開発や保守運用を受託している全日空システム企画(株)は、システム開発部門が「SKIP」サービスにかかわる開発や次期システムの開発支援を行い、保守運用部門が新規業務を受託しましたが、価格競争の激化により、全体の売上高は前期を下回りました。

### 2009年3月期の取り組み

中期経営戦略における航空運送事業の戦略を着実に遂行していくために必要なサービスを提供するとともに、グループ全体の総合力を高めることを目指します。

## Financial Section

- 38 11年間の財務サマリー
- 40 業界動向データ
- 41 財務分析
- 50 事業等のリスク
- 52 連結貸借対照表
- 54 連結損益計算書
- 55 連結株主資本等変動計算書
- 56 連結キャッシュ・フロー計算書

# 11年間の財務サマリー

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

	2008	2007	2006	2005
<b>会計年度</b>				
営業収入	1,487,827	1,489,658	1,368,792	1,292,813
営業費用	1,403,438	1,397,468	1,279,990	1,215,039
営業利益	84,389	92,190	88,802	77,774
EBITDA (注3)	201,176	180,800	165,003	148,220
税引前当期純利益	115,224	51,064	52,433	45,679
当期純利益	64,143	32,658	26,722	26,970
営業キャッシュ・フロー	165,765	158,714	128,525	149,070
投資キャッシュ・フロー	(69,827)	(128,298)	(46,449)	(169,247)
財務キャッシュ・フロー	(87,336)	(100,897)	(3,137)	(51,600)
フリー・キャッシュ・フロー	95,938	30,416	82,076	(20,177)
減価償却費	116,787	88,610	76,201	70,446
設備投資額	357,733	251,926	235,580	210,180
<b>会計年度末</b>				
総資産	1,783,393	1,602,091	1,666,843	1,606,613
有利子負債(注4)	767,876	749,446	846,317	942,256
短期負債(注4)	136,399	158,724	149,438	204,454
長期負債(注4)	631,477	590,722	696,879	737,802
自己資本(注5)	452,972	398,223	346,309	214,284
<b>1株当たり情報(円、米ドル)</b>				
当期純利益	32.93	16.77	15.64	17.26
純資産	232.58	204.42	177.89	128.31
配当金	5.00	3.00	3.00	3.00
<b>経営指標</b>				
営業利益率(%)	5.7	6.2	6.5	6.0
当期純利益率(%)	4.3	2.2	2.0	2.1
総資本事業利益率(ROA)(%) (注6)	5.3	6.0	5.7	5.2
自己資本利益率(ROE)(%) (注7)	15.1	8.8	9.5	14.8
自己資本比率(%)	25.4	24.9	20.8	13.3
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注8)	1.7	1.9	2.4	4.4
総資産回転率(倍)	0.9	0.9	0.8	0.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注9)	10.7	8.9	6.3	7.0
流動比率(倍)	0.9	0.9	1.1	0.8
配当性向(%)	15.2	17.9	19.2	17.4
従業員数(人) (注9)	31,345	32,460	30,322	29,098
<b>事業データ</b>				
<b>国内線旅客</b>				
旅客収入(百万円)	739,514	726,063	685,074	658,762
座席キロ(百万キロ)	62,651	62,414	60,973	60,648
旅客キロ(百万キロ)	39,928	40,564	39,712	38,454
旅客数(千人)	45,557	46,471	45,474	44,486
利用率(%)	63.7	65.0	65.1	63.4
ユニットレベニュー(円)	11.8	11.6	11.2	10.9
イールド(円)	18.5	17.9	17.3	17.1
<b>国際線旅客</b>				
旅客収入(百万円)	311,577	278,478	229,232	210,735
座席キロ(百万キロ)	28,285	26,607	25,338	25,190
旅客キロ(百万キロ)	21,291	20,145	18,769	19,191
旅客数(千人)	4,827	4,552	4,135	4,116
利用率(%)	75.3	75.7	74.1	76.2
ユニットレベニュー(円)	11.0	10.5	9.0	8.4
イールド(円)	14.6	13.8	12.2	11.0
<b>国内線貨物</b>				
貨物収入(百万円)	30,566	30,574	29,659	29,515
貨物輸送重量(トン)	462,569	457,914	440,750	422,397
<b>国際線貨物</b>				
貨物収入(百万円)	72,192	62,195	55,380	50,089
貨物輸送重量(トン)	332,507	277,571	248,735	234,417

注：1. 2008年3月期現在の連結子会社は81社、持分法適用会社は23社です。  
2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2008年3月31日の1米ドル＝100.19円で換算しています。  
3. EBITDA (償却前営業利益)＝営業利益＋減価償却費  
4. 2008年3月期は、リース取引に関する会計基準(2007年3月30日改正)の早期適用により計上したリース負債を含みます。  
5. 自己資本＝株主資本＋評価・換算差額等

百万円							千米ドル (注2)
2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	2008
1,217,596	1,215,909	1,204,514	1,279,635	1,209,647	1,070,773	1,080,506	14,850,055
1,183,242	1,218,506	1,181,546	1,197,392	1,178,088	1,075,934	1,074,357	14,007,765
34,354	(2,597)	22,968	82,243	31,559	(5,161)	6,149	842,290
98,590	59,255	84,305	141,576	90,000	68,259	80,623	2,007,945
35,221	(54,821)	(7,178)	63,289	(22,689)	(2,430)	(4,391)	1,150,055
24,756	(28,256)	(9,456)	40,286	(15,201)	(4,732)	(5,398)	640,214
89,793	85,952	33,993	148,796	77,249	61,285	64,772	1,654,506
(95,882)	(52,478)	(123,927)	(17,964)	(85,207)	(19,626)	(157,473)	(696,946)
82,867	(63,364)	69,104	(158,359)	45,640	17,227	120,052	(871,704)
(6,089)	33,474	(89,934)	130,832	(7,958)	41,659	(92,701)	957,561
64,236	61,852	61,337	59,333	58,441	73,420	74,474	1,165,655
147,644	129,863	132,408	94,391	111,269	72,928	95,617	3,570,546
1,565,106	1,442,573	1,510,982	1,451,420	1,534,617	1,395,189	1,382,401	17,800,110
1,031,713	945,395	1,017,823	935,730	1,112,340	1,004,126	988,218	7,664,198
206,557	83,916	221,481	175,519	268,618	197,105	169,514	1,361,403
825,156	861,479	796,342	760,211	843,722	807,021	818,704	6,302,795
150,086	121,954	138,641	150,500	97,456	112,315	118,031	4,521,130
16.14	(18.42)	(6.17)	27.75	(10.54)	(3.28)	(3.74)	0.329
97.66	79.57	90.40	98.19	67.61	77.85	81.81	2.321
3.00	-	-	-	-	-	-	0.050
2.8	-	1.9	6.4	2.6	-	0.6	
2.0	-	-	3.1	-	-	-	
2.7	0.3	2.0	6.1	2.7	0.9	1.0	
18.2	-	-	32.5	-	-	-	
9.6	8.5	9.2	10.4	6.4	8.1	8.5	
6.9	7.8	7.3	6.2	11.4	8.9	8.4	
0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	
4.1	3.8	1.2	4.2	2.0	-	-	
1.0	1.1	0.9	1.0	0.9	1.0	1.0	
18.6	-	-	-	-	-	-	
28,870	28,907	29,095	29,358	30,303	25,824	-	
644,861	646,854	662,772	672,504	653,737	654,106	-	7,381,116
63,148	62,565	60,980	61,074	60,093	59,875	56,787	
38,857	40,388	38,780	38,469	38,411	37,009	36,009	
44,784	47,133	45,796	45,509	45,431	43,893	-	
61.5	64.6	63.6	63.0	63.9	61.8	63.4	
10.2	10.3	10.8	11.0	10.9	10.9	-	
16.6	16.0	17.1	17.5	17.0	17.7	-	
176,956	185,481	169,660	207,449	180,776	174,565	-	3,109,861
24,626	25,974	26,928	32,446	33,772	31,138	28,359	
16,950	18,719	17,799	24,124	22,510	20,562	18,835	
3,301	3,784	3,438	4,378	3,999	3,572	-	
68.8	72.1	66.1	74.4	66.7	66.0	66.4	
7.2	7.1	6.3	6.4	5.4	5.6	-	
10.4	9.9	9.5	8.6	8.0	8.5	-	
26,670	24,330	24,746	28,283	27,718	27,853	-	305,080
414,406	383,583	386,727	434,333	420,846	410,820	-	
43,205	40,393	32,937	40,403	40,081	35,755	-	720,551
220,476	195,669	152,942	192,997	195,384	161,537	-	

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

7. 自己資本利益率 (ROE) = 当期純利益 ÷ [(期首自己資本 + 期末自己資本) ÷ 2]

8. デット・エクイティ・レシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本 2008年3月期は、有利子負債に新リース会計基準の早期適用により、リース負債を含みます。

9. 1999年3月期以前のインタレスト・カバレッジ・レシオおよび1998年3月期の連結従業員数は開示情報でなかったため、記載していません。

10. 百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。また、米ドル金額、およびパーセント表示、その他の事業データについては、四捨五入して算出しています。

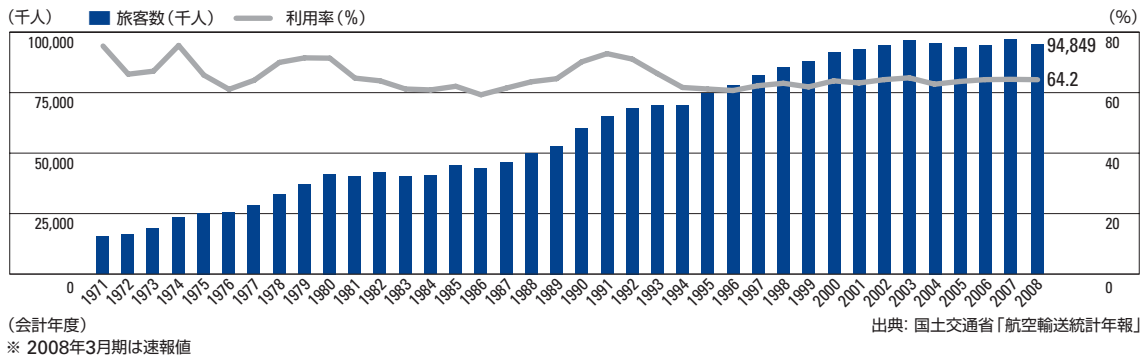
## 航空会社別旅客数トップ20

(千人)

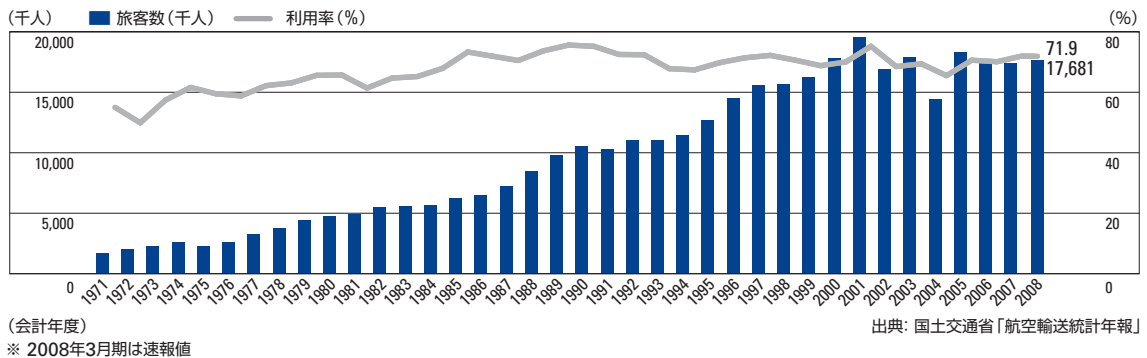
順位	航空会社	旅客数	順位	航空会社	旅客数
1	サウスウエスト航空	101,911	11	<b>ANA</b>	<b>48,988</b>
2	アメリカン航空	98,166	12	日本航空インターナショナル	47,205
3	デルタ航空	73,086	13	USエアウェイズ	42,173
4	ユナイテッド航空	68,363	14	中国東方航空	38,902
5	中国南方航空	56,522	15	イーージージェット	38,235
6	ノースウエスト航空	54,696	16	中国国際航空	34,753
7	ルフトハンザドイツ航空	54,165	17	ブリテッシュ航空	33,589
8	エールフランス - KLM	50,465	18	イベリア航空	26,686
9	コンチネンタル航空	49,059	19	タム航空	25,963
10	ライオン航空	49,030	20	スカンジナビア航空	25,403

出典: IATA World Air Transport Statistics, 2007

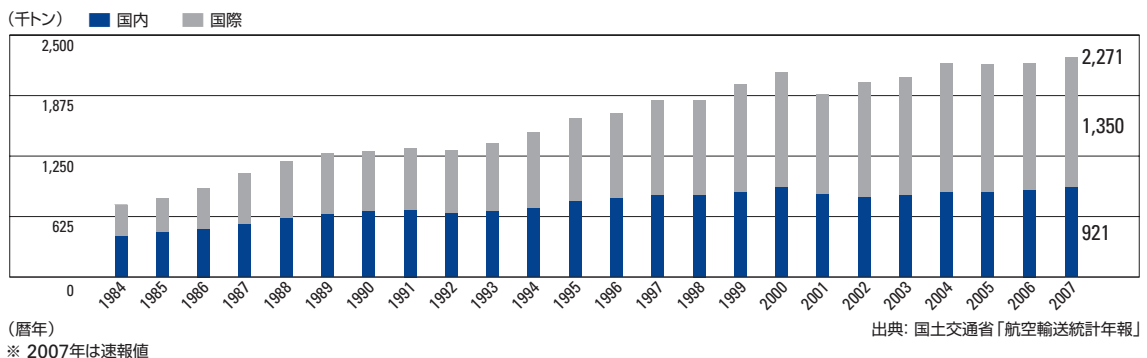
## 国内線定期便旅客数の推移



## 国際線定期便旅客数の推移



## 国内・国際貨物輸送重量の推移



## 概況

### ANAグループの状況

ANAグループは、全日本空輸株式会社(ANA)および子会社112社、関連会社40社により構成されており、航空運送事業を中心として、旅行事業、および商事・物販やシステム開発・保守などのその他の事業を営んでいます。2007年6月1日に、航空運送事業に経営資源を集中させるため、保有するホテル事業関連子会社14社の全株式とその他関連資産をグループ外へ譲渡<sup>※1</sup>したことにより、ホテル事業セグメントは当期より消滅しました。

ANAグループは2003年より「環境変化に強い企業体質への変換」を目指して事業構造改革を進め、燃油価格高騰などの厳しい環境変化の中でも安定して利益を創出できる企業体質の構築に取り組んできました。その結果、成長分野である国際線旅客、貨物郵便事業における収入の増加と国内線旅客事業の需給適合による収益力改善および燃油価格高騰対策により、営業利益は2003年3月期から安定的に成長を続け、2008年3月期のEBITDA<sup>※2</sup>では2003年3月期と比較して約3.4倍となりました。また、安定利益の積み上げに加えて、2006年3月の公募増資と2007年6月のホテル事業の売却などにより、財務体質の強化を進め、格付けでもシングルA格の復帰を果たしました。

※1. ANAは引き続きインターコンチネンタル ホテルズ グループとの合併会社であるIHG・ANA・ホテルズグループジャパン合同会社を通じてホテル運営に携わりますが、当該会社は持分法適用会社としてその他の事業に含めています。(当該売却による経営成績・財政状態への影響は、後述の各章をご参照ください。)

※2. EBITDA (償却前営業利益) = 営業利益 + 減価償却費

### 「ANAグループ2008-11中期経営戦略」

引き続き燃油価格の高騰、世界で進展する航空自由化の流れ、2010年以降に計画されている首都圏空港の容量拡大などの急激な環境変化を背景に、2008年1月に「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」を新たに策定しました。本中期経営戦略の目指すものは「クオリティ・顧客満足・価値創造でアジアNo.1」の目標の実現と、それを持続できる強固な経営基盤を構築することです。これまでの発想を大胆に転換し、新しい事業構造で新しいしゅみを構築して成長を目指すために、「イノベーション」と「グローバルイゼーション」を成長のキーワードとし、この2つの要素の相乗効果によって新しい価値の創造を目指します。また、引き続き、安全や定時性などの経営基盤の強化に加えて、地球環境対策をはじめとする企業の社会的責任(CSR)も重要な経営課題として取り組んでいきます。

本中期経営戦略の具体的な目標は、以下の通りです。

#### 「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」目標

- ▶ 顧客満足度指標<sup>※</sup>で **アジアNo.1** 達成
- ▶ 連結営業利益 **1,200億円**以上
- ▶ 売上高営業利益率 **7%**以上
- ▶ 総資本事業利益率(ROA) **6%**以上

※ 各CSI (Customer Satisfaction Index) 調査結果の平均値

(中期経営戦略の具体的な取り組みについては、P6~8の「社長インタビュー」をご参照ください。)

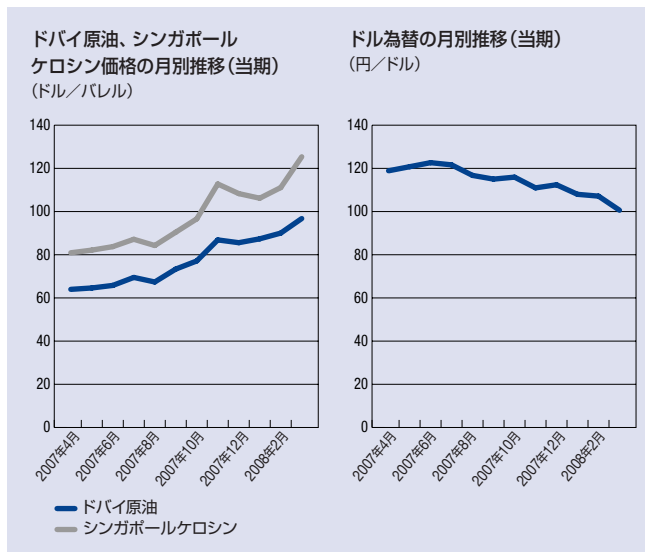
## 経営環境

### 経済一般情勢

当期のわが国経済は、上半期においては堅調な企業収益を背景に設備投資の増加が持続し、雇用情勢の改善の広がりに伴い個人消費も持ち直し、景気は概ね回復基調で推移しました。下半期においてはサブプライム住宅ローン問題を背景とする米国経済の減速や燃油価格の高騰などにより、わが国経済にも減速傾向が見られてきており、今後注視していく必要があります。

### 原油価格・為替動向

当期の原油市況は世界的なエネルギー需要の高まりに加えて、産油国における地政学的リスクの高まりや商品市場への投機資金流入などにより上昇を続け、当期末のドバイ原油価格は期初と比べて約1.5倍の97.4ドル/バレル、当期平均価格では77.4ドル/バレルと歴史的な高水準となりました。また、シンガポールケロシン製品市況も原油価格に連動する形で上昇し、当期末で128.5ドル/バレル、当期平均価格では97.4ドル/バレルとなりました。



ドル為替は、上半期においては平均119.3円/ドルと円安基調が続きましたが、下半期においては、サブプライム住宅ローン問題を背景とする米国経済の減速懸念からドル安円高の傾向が進み、平均109.3円/ドルとなりました。結果、期中平均では114.3円/ドルとなりました。

## 航空需要動向

2007年の世界の航空輸送旅客数は、前年比6.0%増加して22.5億人を記録しました(国際民間航空機関ICAO速報値)。またIATA(国際航空運送協会)加盟の航空会社による国際線定期航空輸送旅客数は8.3%の増加、国内線定期航空輸送旅客数は2.8%の増加となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送重量は3.1%の増加となりました。

2008年3月期の国内定期航空運送の旅客数は、前年比2.2%減少して9,485万人になりました(国土交通省「航空輸送統計」速報)。幹線は東京―沖縄線、東京―福岡線などは好調でしたが、その他の幹線が前年を下回ったため、前年比0.9%減少して3,827万人になりました。ローカル線も前年比3.0%減少して5,658万人になりました。2007年の貨物重量は前年比2.4%増加して92万トンになりました。

2008年3月期の本邦企業の国際航空輸送の旅客数は、前年比1.6%増加し1,768万人になりました。中国、韓国をはじめとしたアジア方面と欧州方面が好調でしたが、米大陸、太平洋・オセアニアの各方面の旅客数は前年を下回りました。2007年の貨物重量は3.1%増加して135万トンになりました。

## 2008年3月期の業績

### 業績概況

売上高は、増収策の実行に加えて国内線運賃および国際線運賃の改定が寄与し、航空運送事業は大幅増収となり、ホテル事業の消滅にもかかわらず、ほぼ前年並みの1兆4,878億円となりました。

営業費用は、燃油価格の高騰により燃油費が上昇しましたが、需給適合、燃料消費量の削減、使用機種統一の推進による運航コストの削減など、安定した利益確保のための徹底したコスト削減策に努めた結果、前期比0.4%増の1兆4,034億円に抑えることができました。

これらの結果、営業利益は前期比8.5%減の843億円、経常利益は前期比9.7%減の565億円となり、上期に計上したホテル事業資産の譲渡益などの特別損益を合わせた当期純利益は、過去最高の641億円となりました。ROAは、営業利益の減少のほか、主として

ホテル事業資産の譲渡益計上および「リース取引に関する会計基準」(2007年3月30日改正、以下、新リース会計基準)の早期適用による所有権移転外ファイナンスリース資産のオンバランス化によって、資産が増加したことにより、前期より0.7ポイント低下し、5.3%となりました。

## セグメント別の状況

### 航空運送事業

売上高は、国内線旅客事業、国際線旅客事業、貨物郵便事業がそれぞれで増収となった結果、前期比4.2%増の1兆3,016億円となりました。

国内線旅客事業では、需要が弱含みで推移する中、主要路線において航空他社や他交通機関との競争が激化し旅客数は前年を下回りましたが、運賃改定ならびに需要動向、競争環境に合わせた適切な割引運賃の設定や需要喚起、(株)スターフライヤーとの東京―北九州コードシェアをはじめとする路線ネットワークの増強など、収入拡大に努めました。また、差別化商品である「スーパーシートプレミアム」の利用促進に加えて、「簡単・便利」をコンセプトとした、空港での搭乗手続きを不要とした「SKIP」サービスを国内線全空港で展開するなど、お客様の利便性向上、競争力強化となる各種施策を推進しました。以上により、旅客数は前期比2.0%減少、旅客単価は3.9%増加となり、国内線旅客収入は前期比1.9%増の134億円の増収となりました。

国際線旅客事業では、ビジネス需要が堅調に推移する中、インドを含むアジア、中国路線へのネットワーク増強が奏功し、欧米路線に加えてアジア路線においても利用率は高い水準で推移しました。また、羽田―上海(虹橋)線の運航開始や、成田―ロンドン線へのボーイング777型機の投入などさらなる収益力強化に努めてきました。結果、ビジネス旅客を中心とした高単価旅客の獲得に成功し、旅客数は前期比6.0%増、旅客単価も5.5%増と向上し、国際線旅客収入は前期比11.9%増の330億円の増収となりました。

貨物事業では、国内線は新規航空会社の参入により競争は激化しましたが、輸送重量はほぼ前期並みを確保し、収入も前期と同水準となりました。国際線は、運航委託により貨物専用機を2機増やした6機体制として北米・中国・アジア方面への貨物ネットワークを拡充し、旅客便のベリースペースの拡大と合わせて、大幅に輸送重量を伸ばしました。この結果、国際線貨物収入は前期比16.1%増の99億円の増収となりました。

郵便事業では、国内線は、競争の激化による取扱量減少と単価下落があり、9億円の減収となりました。国際線は、中国向け郵便が機材小型化により減少しましたが、北米・欧州向けの高単価路線を中心に実績を伸ばしたことにより、1億円の増収となりました。

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2008	2007	2006
航空運送事業費用：			
燃油費及び燃料税.....	¥ 266,127	¥ 236,128	¥ 179,827
空港使用料.....	106,014	104,281	100,488
航空機材賃借費.....	63,389	87,222	86,706
減価償却費.....	112,871	81,465	67,984
整備部品・外注費.....	61,824	64,272	61,410
人件費.....	241,383	232,755	230,151
販売手数料.....	95,307	91,645	80,274
外部委託費.....	82,483	80,992	73,442
その他.....	194,294	190,301	178,269
	1,223,692	1,169,061	1,058,551
旅行事業費用.....	214,323	206,106	196,274
ホテル事業費用.....	-	61,415	61,741
その他の事業費用.....	193,776	191,281	184,123
営業費用合計.....	1,631,791	1,627,863	1,500,689
セグメント間取引.....	(228,353)	(230,395)	(220,699)
営業費用(連結).....	¥1,403,438	¥1,397,468	¥1,279,990

以上の結果、航空運送事業の売上高は前期に比べて528億円の増収となりました。

営業費用は、主として燃油費の増加により、前期比4.7%増の1兆2,236億円となりました。ROA\*は、営業利益の減少と資産の増加により、前期の5.5%から5.0%となりました。営業費用の内訳は以下の通りです。

\* ROA = セグメント営業利益 ÷ [(期首セグメント資産 + 期末セグメント資産) ÷ 2]

#### 〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、燃油価格が高水準で推移したことと、事業規模拡大に伴う消費量の増加により、前期比12.7%増の2,661億円となりました。航空運送事業の営業費用に占める割合は、前期の20.2%から21.7%まで増加しました。ジェット燃料価格の価格変動リスクを抑制し燃油費の平準化を図る目的で、前期同様、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。また、消費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ューエル・マネジメント(燃費効率化)を行うなどの対策を講じています。

#### 〈空港使用料〉

運航回数は国内線が前期比0.5%の増加でしたが、国際線が前期比7.6%、貨物機が前期比47.1%と大幅に増加したため、空港使用料は前期比1.7%増加の1,060億円となりました。

#### 〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は前期比27.3%減少し633億円になりました。新リース会計基準の適用により220億円減少したことが主な要因です。

#### 〈減価償却費〉

減価償却費は前期比38.6%増加して1,128億円になりました。自社保有機が11機増えて136機になったことに加えて、新リース会計基準の適用により、航空機材賃借費の一部が減価償却費に転移し、216億円の増加となったことや、税制改正に伴う費用の増加によるものです。

#### 〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は前期比3.8%減少し618億円になりました。これは受託整備の減少にかかわる部品購入の減少が主な要因です。

#### 〈人件費〉

人件費は前期比3.7%増加の2,413億円になりました。主に国際線旅客事業と貨物事業の規模拡大に伴い、ANAグループ各社の人員数が増加したことと、空港サービス会社2社を新たに連結子会社としたことによるものです。

#### 〈販売手数料〉

販売手数料は前期比4.0%増加の953億円になりましたが、これは主にANAマイレージクラブ会員数の増加に伴う還元費用を中心とする販売促進費の増加によるものです。航空運送事業は増収と

なりましたが、2007年4月より国際線旅客の販売手数料比率を7%から5%に下げたことにより、増収にもかかわらず販売手数料は前年並みとなりました。

#### 〈外部委託費〉

外部委託費は前期比1.8%増加して824億円になりました。これは主に、国際線旅客および貨物事業の新規路線の開設など、路線ネットワークの拡充に伴うものです。

#### 〈その他の費用〉

その他の費用は前期比2.1%増加して1,942億円になりました。新リース会計基準の適用により、賃借費は20億円減少しましたが、その他、空港施設拡張に伴う賃料などが増加しました。

#### 旅行事業

売上高は、国内旅行が好調であったことから、前期比3.5%増の2,153億円となりました。営業費用は、価格競争の激化や燃油価格高騰に伴う仕入値の上昇などにより、前期比4.0%増の2,143億円となりました。その結果、営業利益は前期比44.1%減少し、10億円となりました。

資産がほぼ前期と同水準だった一方で営業利益が減少したため、ROAは前期の3.8%から2.1%となりました。

#### その他の事業

売上高は、商事および物販事業を行っている全日空商事(株)の業績が堅調に推移したことから、前期比1.1%増の1,989億円となりました。一方で、営業費用は、前期比1.3%増の1,937億円となり、その結果、営業利益は、前期比7.4%減の51億円となりました。

資産は前期末から4.7%増加し、ROAは前期の4.5%から4.4%になりました。

#### 営業外損益・特別損益

営業外損益・特別損益は719億円良化して308億円の利益となりました。当期はホテル事業資産の譲渡益1,329億円を計上しましたが、機体本体に付加している資産について耐用年数と残存価格の見直しを行い、機体本体の残存耐用年数に基づき減価償却を行った結果、減価償却費が従来の方法と比較して237億円増加し、そのうち223億円を臨時償却費として計上しました。また、航空機更新のための減損損失141億円や退役機材部品の処分による損失

3月31日に終了した1年間	単位:百万円		
	2008	2007	2006
受取利息及び配当金	¥ 4,610	¥ 5,353	¥ 4,681
支払利息	(15,049)	(17,708)	(20,172)
為替差損益	(1,653)	746	1,774
資産売却益	5,184	1,073	2,638
資産の売却損及び除却損	(8,974)	(8,402)	(10,577)
減損損失	(14,111)	(10,809)	(20,451)
持分法による投資損益	385	284	(1,335)
投資有価証券売却益	876	1,239	18,632
投資有価証券売却損	(14)	(315)	(1)
投資有価証券評価損	(3,825)	(215)	(751)
退職給付引当金繰入額	(6,634)	(6,713)	(6,712)
特別退職金	(1,217)	(600)	(4,373)
リース機材返却時改修費用	(4,086)	(6,533)	-
ホテル事業資産譲渡益	132,992	-	-
臨時償却費	(22,331)	-	-
退役機材部品処分損	(11,198)	-	-
リース会計基準の適用に伴う影響額	(3,823)	-	-
独禁法関連引当金繰入額	(16,198)	-	-
その他の収益	(4,099)	1,474	278
合計	¥30,835	¥(41,126)	¥(36,369)

111億円に加えて、リース取引関連の会計基準変更の早期適用にかかわる損失38億円、EU競争法違反の疑いに対応する引当金161億円による損失を計上しました。金融収支は有利子負債の継続した圧縮により、前期比で19億円良化しました。

## 当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純利益は、前期比125.6%増の1,152億円となりました。

税金等費用は、税金等調整前当期純利益の増加により、前期比189.0%増の501億円となりました。税金等調整前当期純利益に占める割合は、前期の34.0%から43.6%となりました。

当期純利益は、前期比96.4%増の641億円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の16.77円から16.16円増加し、32.93円となりました。

## 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グループは、設備投資を営業キャッシュ・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。中長期的に競争力強化のための持続的投資を行いながら、同時に財務の健全性を高めていくことを目標にしています。

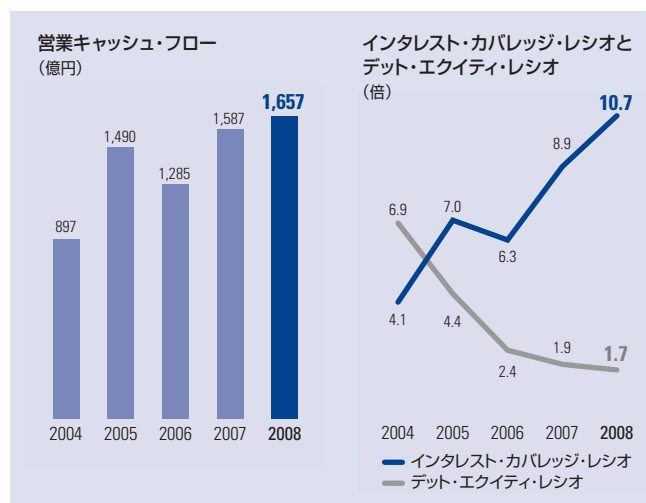
### 当期の状況

当期の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・フローは959億円の収入となり、財務キャッシュ・フローが873億円の支出となりました。その結果、現金及び現金同等物は前期末に比べて76億円増加して、期末残高は1,799億円になりました。

### 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70億円増加して1,657億円になりました。税金等調整前当期純利益は前期より641億円増加して1,152億円になり、臨時償却費を含めた減価償却費が1,391億円、法人税等の支払額は前期より143億円減少して58億円となりました。

インタレスト・カバレッジ・レシオは前期の8.9倍から10.7倍に改善しました。



注：インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業キャッシュ・フロー÷支払利息

### 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、前期より584億円支出が減少し、698億円の支出となりました。これは主に、航空機や部品などの取得および導入予定機材の前払いなどにより、3,577億円の設備投資が行われた一方で、航空機材の売却など有形固定資産売却による収入が452億円、ホテル事業資産の譲渡による収入が2,459億円あったことによるものです。

### フリー・キャッシュ・フロー

フリー・キャッシュ・フローは、前期の304億円から655億円増加し、959億円を確保しました。フリー・キャッシュ・フローの用途としては、安定的な財務基盤を堅持するための有利子負債の増加の抑制、安定的な株主還元継続、内部留保に充てていきます。

### 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、前期から135億円支出が減少し、873億円の支出となりました。資金調達面では、新規社債発行の収入298億円があった一方、前期に引き続き、有利子負債の抑制を進め、長期借入金の返済や社債償還、リース債務の返済を行いました。株主還元面では、配当金の支払額が前期と同等の58億円となり、自己株式の売却による収入・取得による支出が前期の9億円の収入から1億円の支出となりました。

## 設備投資と機材調達

### 設備投資

ANAグループの設備投資は、航空機、予備エンジン、航空機部品の購入など航空機関連投資のほか、情報システム関連投資が主な内容です。当期の設備投資額は、前期比42.0%増加して3,577億円になりました。これは主に、航空機関連投資の増加によるものです。

セグメント別では、航空運送事業において前期比46.9%増の3,564億円、旅行事業で前期比9.3%減の22億円、その他の事業で前期比22.5%減の33億円となりました。なお、前期に売却したホテル事業の前期の設備投資は28億円でした。



### 機材調達の基本的な考え方

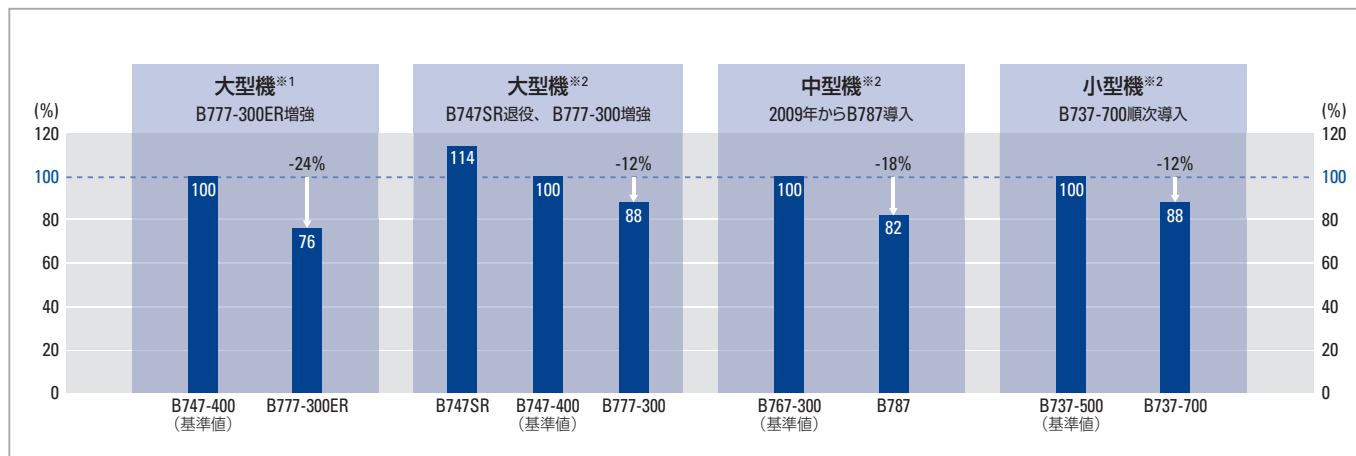
航空機は10年以上使用する、非常に高額な設備であり、路線構成に適合した機種選定と最適な機種構成を追求することは、航空会社の経営にとって極めて重要です。また、首都圏空港の拡張の時期が明確になったことや、燃油価格高騰などの環境変化を受けて、「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」では、より経済性の高い航空機への更新を加速させる計画です。

ANAグループのフリート戦略は、「低燃費機材の導入によるコスト競争力の強化」「中小型機比率の向上による需給適合の推進」「機種統合による生産性の向上」の3つの方針で進めています。中期経営戦略期間中に低燃費機材59機の導入を計画しており、2012年3月期末に全機材に占める低燃費機材の割合は約50%に達します。また、国際線用のボーイング747-400型機とフォッカー50型機の退役により機種統合を進める一方で、本年3月には、将来の需要動向を見据えて、高い経済性が期待できる座席数90席クラスのMRJ（三菱リージョナルジェット）の導入を決定しました。貨物専用機については、貨物事業の沖縄ハブ構築などに伴う事業規模の拡大を進めるため、旅客機改造貨物専用機の導入に加えて、大型貨物機の増機を計画しています。

### 当期の機材調達の実績

上記のフリート戦略の下、当期末の保有機材は前期末から7機増加し218機となりました。

### 機種別単位当たり燃料消費量比較



※1. 成田-ニューヨーク線1運航便当たり

※2. 国内線仕様機、東京-札幌間旅客満席時の場合、1座席当たり

### 新規導入機材

当期にANAグループに引き渡しを受けた機材は15機です。内訳は、ボーイング777-300型機4機(購入)、エアバスA320-200型機4機(リース)、ボーイング737-700型機7機(購入)です。

### 退役機材

当期にANAグループから退役した機材は8機です。内訳は、ボーイング747-400型機4機、エアバスA320-200型機1機、エアバスA321-100型機3機です。これにより、エアバスA321型は全機退役しました。

### リース後購入機材

当期にANAグループで使用している機材で、リース期間終了後に購入した機材は7機です。内訳は、ボーイング747-400型機1機、ボーイング777-200型機3機、ボーイング767-300型機2機、ボーイング737-500型機1機です。

### 売却後リース機材

売却後リースバックしている機材は、エアバスA320-200型機1機です。

### 保有機一覧

2008年3月31日現在	合計	自社保有	リース
ボーイング747-400	19 (-4)	18 (-3)	1 (-1)
ボーイング777-300	19 (+4)	12 (+4)	7
ボーイング777-200	23	15 (+3)	8 (-3)
ボーイング767-300	56	45 (+2)	11 (-2)
ボーイング767-300F(貨物専用機)	4	0	4
ボーイング737-700	17 (+7)	13 (+7)	4
ボーイング737-500	25	16 (+1)	9 (-1)
ボーイング737-400	1	0	1
エアバスA321-100	0 (-3)	0 (-1)	0 (-2)
エアバスA320-200	32 (+3)	16 (-2)	16 (+5)
ボンバルディアDHC-8-400	14	0	14
ボンバルディアDHC-8-300	5	1	4
フォッカーF-50	3	0	3
合計	218 (+7)	136(+11)	82 (-4)

注：( )内の数値は、対前年の増減を示しています。

## 財政状態

### 資産

当期末の総資産は、前期末から1,813億円増の1兆7,833億円になりました。

流動資産は、前期末比514億円増加の4,734億円となりました。これは、繰延税金資産が前期末比245億円増加したことに加えて、デリバティブ資産の増加などによるものです。

固定資産は前期末から1,302億円増加の1兆3,097億円となりました。ホテル事業資産1,253億円の減少がありましたが、新リース会計基準の早期適用により、当期においてリース資産700億円を計上したこと、および新造機の取得やリース機材の買取により、18機の航空機を購入したほか、今後導入する航空機の前払いなどが増加したためです。

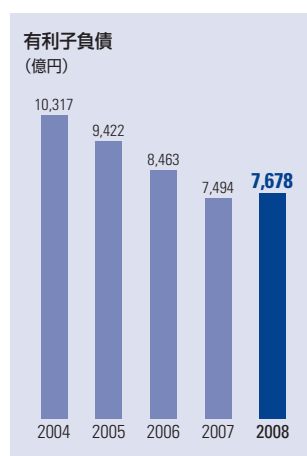
### 負債

当期末の負債は前期末に比べ1,312億円増加し、1兆3,274億円となりました。

流動負債は、前期末から739億円増加の5,469億円になりました。リース債務を157億円、EU競争法違反の疑いに対応する引当金を161億円計上したほか、未払法人税等が前期末から779億円増加しましたが、リース債務を除く短期有利子負債は前期末から381億円減少しました。

固定負債は、前期末から573億円増加の7,804億円となりました。これは、社債の償還、長期借入金の返済を進め、161億円のリース債務を除く長期有利子負債を削減した一方、リース債務568億円を計上したことが主な要因です。

有利子負債については、短期借入金や長期借入金の返済、社債の償還などにより、実質有利子負債を削減しましたが、新リース会計基準の早期適用により当期において726億円のリース債務を計上したことから、前期末に比べて184億円増加の7,678億円となりました。



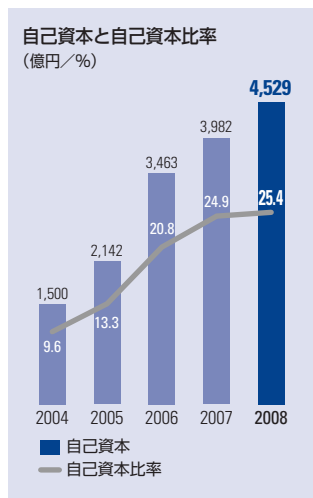
単位：百万円

2008年3月31日現在	2008	2007	2006
短期借入債務：			
銀行等からの借入金 .....	¥ 2,580	¥ 3,500	¥ 8,690
一年以内に返済する長期借入金 .....	68,022	110,224	95,748
一年以内に償還する社債 .....	50,000	45,000	45,000
一年以内に返済するリース債務 .....	15,797	-	-
	136,399	158,724	149,438
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 .....	429,578	425,722	456,879
社債 .....	145,000	165,000	240,000
リース債務 .....	56,899	-	-
	631,477	590,722	696,879
有利子負債合計 .....	¥767,876	¥749,446	¥846,317

デット・エクイティ・レシオは、前期末の1.9倍から1.7倍に改善しました。

### 純資産

純資産合計は、前期末から500億円増の4,559億円となりました。当期純利益の計上などにより利益剰余金が前期末に比べて582億円増加したことなどから、当期末の自己資本は、前期末から547億円増加の4,529億円となりました。少数株主持分は前期末から47億円減少の29億円となりました。



1株当たりの純資産額は前期の204.42円から28.16円増加して232.58円となりました。

自己資本比率は、前期末の24.9%から25.4%に向上しました。

### 格付けの状況

ANA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います。2007年9月、R&IはANAの発行体格付けを「BBB」から「BBB+」に格上げし、2007年10月、JCRはANAの発行体格付けと長期債格付けを「BBB+」から「A-」に格上げしました。

2008年3月31日現在の格付けは以下の通りです。

	JCR (2007年10月変更)	R&I (2007年9月変更)
発行登録格付	A-	BBB+
長期優先債務	A-	
コマーシャルペーパー格付	J-1	a-2

3月31日現在 / 3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2008	2007	2006
退職給付債務 .....	¥(265,910)	¥(278,278)	¥(269,868)
年金資産 .....	97,538	118,190	110,939
未積立退職給付債務 .....	(168,372)	(160,088)	(158,929)
未認識額純額 .....	56,826	48,510	52,566
	(111,546)	(111,578)	(106,363)
前払年金費用 .....	707	1,028	1,014
退職給付引当金 .....	¥(112,253)	¥(112,606)	¥(107,377)
退職給付費用 .....	¥ (19,580)	¥ (19,634)	¥ (20,591)
割引率 .....	2.5%	2.5%	2.5%

## 退職給付債務

ANAおよび国内連結子会社は、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、ANAおよび一部の国内連結子会社は、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。また、従業員の退職などに際して割増退職金を支払う場合があります。

## 燃油および為替ヘッジについて

ANAグループでは、営業費用に大きな影響を与える原油の価格変動リスクを抑制し、燃油費の平準化を図ることを目的として、燃油単価および燃油に対する為替の継続的なヘッジ取引を行っています。

燃油に対する単価ヘッジとしては、100%ヘッジすることを方針として、対象期間の3年前から四半期ごとに約8%ずつをヘッジすることとしています。ただし、2009年3月期分までは、2年前から約12%ずつのヘッジとしています。2008年3月末現在の各期のヘッジ率は、2009年3月期が約80%、2010年3月期が約50%、2011年3月期が約20%です。

燃油に対する為替ヘッジとしては、年間USドル支払額の80%をヘッジすることを方針とし、対象期間の5年前から開始し、USドル総支払見込額の10%ずつを毎年ヘッジし、残存額を最終期に実施することとしています。ただし、2009年3月期のヘッジ率について

は、90%を上限としています。2008年3月末現在の各期のヘッジ率は、2009年3月期が約80%、2010年3月期が約40%、2011年3月期が約30%、2012年3月期が約20%です。

なお、2009年3月期におけるヘッジを行わない場合の燃油費への感応度は以下の通りです。

燃油価格感応度：\$1/BL＝約23億円(単価上昇で費用増)

為替感応度：\$1＝1円＝約19億円(円安で費用増)

## 利益配分

### 利益配分に関する基本方針

株主の皆様に対する還元は経営の重要課題として認識しており、将来の競争力強化のための設備投資と安定経営のための内部留保の充実という課題とのバランスを考えつつ、実行していく方針です。今後の利益配分については、経営環境や業績動向等を総合的に勘案して決定してまいります。

### 当期の配当と今期の予定

当期の配当については、利益配分に関する基本方針に則りつつ、懸案であったホテル事業のオフ・バランス化により、一定度のバランスシートの改善が実現したため、1株につき前期より2.00円増配の5.00円としました。

2009年3月期の配当については、計画通りの業績を達成できた場合、1株当たり3.00円の配当を予定しています。

# 事業等のリスク

2008年6月8日現在

ANAグループでは、投資家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、2008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、関税などの税金で構成されており、この中でも原油輸入代金が燃料原価のおよそ5分の4程度を占めていることから、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ります。このため、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ことを目的として、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、国内外全体の調達予定量に対し一定水準のヘッジ枠を設定し、四半期ごとに計画量を設定しています。実際の取引は、1回当たりの取引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実施しています。なお、現在、原油価格は歴史的な高水準で推移しており、ANAグループの当期における燃油費および燃料税の金額は2,661億円(前期比299億円の増加)となり、営業費用に占める割合も19.0%に達しました。今後、原油価格の高騰が長期化した場合、ANAグループが現在実施しているコスト削減や運賃および料金等への転嫁には限界があるため、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

## 為替変動によるリスク

ANAグループの費用項目で大きなウエイトを占める航空機燃料の購入を外貨建てで行っていることなどから、円安になった場合には収支に与える影響は少なくありません。そのため、同種通貨間において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の変動によるリスクの抑制に努めているほか、航空機燃料調達にかかわる債務については、為替相場変動による影響を緩和し支払額の平準化ならびに抑制を図るべく、先物為替予約および通貨オプション取引を活用し、為替変動リスクの軽減を図っています。

## 国際情勢などの影響によるリスク

現在、ANAグループは北米・欧州・中国・アジア方面を中心に国際線を展開しておりますが、航空運送事業収入全体に占める国際線旅客事業収入の割合は24%弱となっています。今後、当社就航地域で国際紛争、大規模なテロ事件、伝染病の流行などが発生した場合、当該地域路線の需要の減少などによりANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

## 法的規制にかかわるリスク

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、旅客・貨物を含めた国際線事業においては、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、ANAグループの事業は、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。

## 訴訟にかかわるリスク

ANAグループは事業活動に関して各種の訴訟に巻き込まれるおそれがあり、これらがANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。また、ANAは以下2件の事象について、今後訴訟の提起などを受ける可能性があります。

### 米国におけるカルテル疑惑について

ANAは、世界の主要航空会社による運賃料金にかかわ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、各種資料の提出を求める趣旨の召喚状が出されました。また、2007年3月にロサンゼルスにある当社米州室に、反トラスト法に関連すると思われる米国連邦捜査局の捜索が入りました。現在、ANAとしては、かかる捜査に協力しています。これらに関連して、米国においてクラスアクションが提起されていますが、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。

### 欧州委員会からの通知について

ANAは、2007年12月に欧州委員会独禁当局より当局が持つ証拠および他社から提供された証拠などを基に、貨物に関して当社にEU競争法違反の疑いがあるとの指摘を受けました。ANAとしては、当社代理人弁護士を通じて指摘内容を精査し、適切に対応していますが、当局により違反認定がされた場合は、多額の課徴金の支払いなどが必要となる場合があります。なお、本件について、将来発生しうる損失の最善の見積額として161億円を「独禁法関連引当金」として計上しています。

## フリート戦略にかかわるリスク

ANAグループは、航空運送事業において、中・小型機の活用、機種別の統合、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。かかる施策は以下の要因により奏功せず、また、その期待する効果が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、2008年3月末現在、フリート戦略に従って85機の航空機を発注していますが、その大部分をボーイング社に対して発注しています。同社が財政上その他の理由により当社との間の契約を履行できない場合には、ANAグループのフリート戦略に沿った機材の調達ができず、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。ANAは現在、ボーイング社からボーイング787型機の納期遅延の通知を受けており、ANAグループの中長期的な事業に支障を来す可能性があります。

### 機材開発計画の進行遅延など

ANAは2008年3月末に、フリート戦略に従って三菱重工業(株)が開発を決定した「MRJ(三菱リージョナルジェット)」の導入を決定しましたが、今後、同機材の開発計画が予定通り進行せず、2013年以降に予定している同機材の納期に遅延などが発生した場合は、ANAグループの中長期的な事業に支障を来す可能性があります。

### 資金調達コストの増加

ANAは、機材調達のため銀行借入・増資・社債発行などにより資金

調達を行っています。しかしながら、今後、税制変更や政府系金融機関の制度変更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をはじめとする空港使用料などが挙げられますが、2008年3月期における空港使用料の総額はグループ全体で1,060億円に上り、営業費用全体に占める割合も約8%に達しています。この空港使用料のうち、着陸料については現在、国の軽減措置を受けていますが、過去軽減措置の一部縮小が行われており、今後についても同様の措置が行われる可能性があります。

### 環境規制にかかわるリスク

近年、地球環境保全の一環として、航空機による温暖化ガスの排出量、環境汚染物質の使用ならびに処理、主な事業所におけるエネルギー使用などにかかわる数多くの法規制が導入、または強化されつつあります。ANAグループは、これらの法規制を遵守するための多額のコストを負担していますが、現状の規制のさらなる強化、環境税などの新たな規制が導入された際には、さらに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。

### 競争リスク

今後、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、ANAグループの航空運送事業にかかるコストが上昇する可能性は否定できません。かかる場合、ANAグループが利益を確保するためには、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・料金などにかかるコストを転嫁する必要があります。しかしながら、ANAグループは国内外の同業他社のほか、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、かかるコストの転嫁による価格競争力の低下により競合相手に乗客を奪われ、または競合相手との価格競争上かかるコスト転嫁が大きく制約を受ける結果、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

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お客様への航空券の販売、日本国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の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

ANAグループ運航便およびコードシェア便で航空機事故が発生した場合、ANAグループに対するお客様の信頼や社会的評価が失墜し、事故直後から中長期的に需要が低下して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、他社において大規模な航空機事故が発生した場合においても、同様に航空需要が低下して

ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。なお、航空機事故が発生した場合、損害賠償や運航機材の修復・買換えなどに多額の費用が発生しますが、これらの直接的費用の多くは航空保険にて填補されます。

#### 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、法令に基づく耐空性改善通報が発出されない場合であっても、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。このような事態が発生した場合、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

### 顧客情報漏洩リスク

ANAグループは、ANAマイレージクラブの会員数約1,716万人（2008年3月末日現在）にかかわる会員情報をはじめ、膨大なお客様に関する情報を保持しています。個人情報保護法により、これらの個人情報に従前以上に適切に管理することが求められています。ANAグループにおいては、プライバシーポリシーを定め、個人情報の取り扱いに関する当社の姿勢・考え方を広くお客様に告知するとともに、システム対策を含め情報セキュリティについては十分な対策を講じています。また、セキュリティホールをなくすべく、業務手順の改定やシステム改修を継続的に実施していますが、不正アクセスや業務上の過失など、何らかの原因により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、また、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

ANAグループがデータセンターを東京地区に設置していること、国内線・国際線全便の運航管理を羽田空港にて実施していること、および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により、東京地区において地震などの大規模災害が発生した場合または当該施設において火災などの災害が発生した場合、ANAグループのシステムもしくは運航管理機能が長期間停止し、当社の経営に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、その間、当該空港発着便の運航が停止することにより、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

### IT（システム）リスク

航空運送事業は、システムを通じて予約販売、搭乗手続、運航管理、業務管理など運航に必要な業務を実施しており、システム依存度が高い業種といえます。かかるシステムに障害が発生した場合また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

今後、各種事業収支が悪化した場合、あるいは資産売却を決定した場合などには、減損処理が必要となる可能性があります。

## 連結貸借対照表

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2007年3月31日)	当連結会計年度 (2008年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
<b>(資産の部)</b>			
I 流動資産			
1. 現金及び預金 .....	¥ 172,958	¥ 51,410	¥(121,548)
2. 営業未収入金 .....	123,288	118,226	(5,062)
3. 有価証券 .....	34	129,279	129,245
4. たな卸資産 .....	60,736	52,893	(7,843)
5. 繰延税金資産 .....	9,408	33,915	24,507
6. その他 .....	56,164	87,859	31,695
7. 貸倒引当金 .....	(540)	(83)	457
流動資産合計 .....	¥ 422,048	¥ 473,499	¥ 51,451
II 固定資産			
1. 有形固定資産			
(1) 建物及び構築物 .....	159,607	100,381	(59,226)
(2) 航空機 .....	583,724	608,488	24,764
(3) 機械装置及び運搬具 .....	19,211	18,587	(624)
(4) 工具器具及び備品 .....	16,071	14,168	(1,903)
(5) 土地 .....	94,303	45,946	(48,357)
(6) リース資産 .....	-	69,727	69,727
(7) 建設仮勘定 .....	96,894	241,753	144,859
有形固定資産合計 .....	¥ 969,810	¥1,099,050	¥ 129,240
2. 無形固定資産 .....	43,022	47,086	4,064
3. 投資その他の資産			
(1) 投資有価証券 .....	68,358	64,579	(3,779)
(2) 長期貸付金 .....	3,788	2,393	(1,395)
(3) 繰延税金資産 .....	35,556	44,848	9,292
(4) その他 .....	60,083	53,156	(6,927)
(5) 貸倒引当金 .....	(1,082)	(1,353)	(271)
投資その他の資産合計 .....	¥ 166,703	¥ 163,623	¥ (3,080)
固定資産合計 .....	¥1,179,535	¥1,309,759	¥ 130,224
III 繰延資産 .....			
繰延資産 .....	508	135	(373)
資産合計 .....	¥1,602,091	¥1,783,393	¥ 181,302

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2007年3月31日)	当連結会計年度 (2008年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
<b>(負債の部)</b>			
I 流動負債			
1. 支払手形及び営業未払金.....	¥ 198,988	¥ 183,295	¥ (15,693)
2. 短期借入金.....	3,500	2,580	(920)
3. 一年以内に返済する長期借入金.....	110,224	68,022	(42,202)
4. 一年以内に償還する社債.....	45,000	50,000	5,000
5. リース債務.....	-	15,797	15,797
6. 賞与引当金.....	15,332	25,103	9,771
7. 未払法人税等.....	3,369	81,324	77,955
8. 独禁法関連引当金.....	-	16,198	16,198
9. その他.....	96,621	104,631	8,010
流動負債合計.....	¥ 473,034	¥ 546,950	¥ 73,916
II 固定負債			
1. 社債.....	165,000	145,000	(20,000)
2. 長期借入金.....	425,722	429,578	3,856
3. リース債務.....	-	56,899	56,899
4. 退職給付引当金.....	112,606	112,253	(353)
5. 役員退職慰労引当金.....	-	531	531
6. 繰延税金負債.....	1,488	75	(1,413)
7. 負ののれん.....	1,105	2,787	1,682
8. その他.....	17,224	33,374	16,150
固定負債合計.....	¥ 723,145	¥ 780,497	¥ 57,352
負債合計.....	¥1,196,179	¥1,327,447	¥ 131,268
<b>(純資産の部)</b>			
I 株主資本			
1. 資本金.....	¥ 160,001	¥ 160,001	¥ -
2. 資本剰余金.....	125,739	125,750	11
3. 利益剰余金.....	79,530	137,829	58,299
4. 自己株式.....	(725)	(923)	(198)
株主資本合計.....	¥ 364,545	¥ 422,657	¥ 58,112
II 評価・換算差額等			
1. その他有価証券評価差額金.....	10,885	7,858	(3,027)
2. 繰延ヘッジ損益.....	23,155	22,269	(886)
3. 為替換算調整勘定.....	(362)	188	550
評価・換算差額等合計.....	¥ 33,678	¥ 30,315	¥ (3,363)
III 少数株主持分.....			
少数株主持分.....	7,689	2,974	(4,715)
純資産合計.....	405,912	455,946	50,034
負債純資産合計.....	¥1,602,091	¥1,783,393	¥ 181,302

## 連結損益計算書

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2006年4月1日 ～2007年3月31日)	当連結会計年度 (2007年4月1日 ～2008年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
I 営業収入 .....	¥1,489,658	¥1,487,827	¥ (1,831)
II 事業費 .....	1,114,736	1,114,162	(574)
営業総利益 .....	¥ 374,922	¥ 373,665	¥ (1,257)
III 販売費及び一般管理費 .....	282,732	289,276	6,544
営業利益 .....	¥ 92,190	¥ 84,389	¥ (7,801)
IV 営業外収益 .....	11,412	12,594	1,182
1. 受取利息 .....	3,722	3,178	(544)
2. 受取配当金 .....	1,631	1,432	(199)
3. 資産売却益 .....	605	2,426	1,821
4. 持分法による投資利益 .....	284	385	101
5. 為替差益 .....	746	-	(746)
6. その他 .....	4,424	5,173	749
V 営業外費用 .....	41,028	40,460	(568)
1. 支払利息 .....	17,708	15,049	(2,659)
2. 為替差損 .....	-	1,653	1,653
3. 資産売却損 .....	156	2,483	2,327
4. 資産除却損 .....	6,692	5,434	(1,258)
5. 退職給付引当金繰入額 .....	6,713	6,634	(79)
6. その他 .....	9,759	9,207	(552)
経常利益 .....	¥ 62,574	¥ 56,523	¥ (6,051)
VI 特別利益 .....	4,272	139,801	135,529
1. 固定資産売却益 .....	468	2,758	2,290
2. 投資有価証券売却益 .....	1,239	876	(363)
3. 過年度業務受託契約改定精算益 .....	1,652	-	(1,652)
4. ホテル事業資産譲渡益 .....	-	132,992	132,992
5. その他 .....	913	3,175	2,262
VII 特別損失 .....	15,782	81,100	65,318
1. 固定資産売却損 .....	259	736	477
2. 固定資産除却損 .....	1,295	321	(974)
3. 減損損失 .....	10,809	14,111	3,302
4. 特別退職金 .....	600	1,217	617
5. 投資有価証券売却損 .....	315	14	(301)
6. 投資有価証券評価損 .....	215	3,825	3,610
7. 原動機部品交換対策損 .....	1,138	-	(1,138)
8. 臨時償却費 .....	-	22,331	22,331
9. 退役機材部品処分損 .....	-	11,198	11,198
10. 独禁法関連引当金繰入額 .....	-	16,198	16,198
11. リース会計基準の適用に伴う影響額 .....	-	3,823	3,823
12. その他 .....	1,151	7,326	6,175
税金等調整前当期純利益 .....	51,064	115,224	64,160
法人税、住民税及び事業税 .....	12,818	84,886	72,068
法人税等調整額 .....	4,552	(34,692)	(39,244)
少数株主利益 .....	1,036	887	(149)
当期純利益 .....	¥ 32,658	¥ 64,143	¥ 31,485

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2006年4月1日～2007年3月31日)

	単位：百万円										
	株主資本					評価・換算差額等				少数株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計		
2006年3月31日 残高(百万円) .....	¥160,001	¥125,605	¥ 52,697	¥ (1,028)	¥337,275	¥ 9,410	¥ -	¥ (376)	¥ 9,034	¥ 7,132	¥353,441
連結会計年度中の変動額 .....											
剰余金の配当(注) .....			(5,839)		(5,839)						(5,839)
当期純利益 .....			32,658		32,658						32,658
自己株式の取得 .....				(311)	(311)						(311)
自己株式の処分 .....		134		614	748						748
連結及び持分法の範囲の変動 .....			14		14						14
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額(純額) .....						1,475	23,155	14	24,644	557	25,201
連結会計年度中の 変動額合計(百万円) .....	-	134	26,833	303	27,270	1,475	23,155	14	24,644	557	52,471
2007年3月31日 残高(百万円) .....	¥160,001	¥125,739	¥ 79,530	¥ (725)	¥364,545	¥ 10,885	¥ 23,155	¥ (362)	¥ 33,678	¥ 7,689	¥405,912

注：2006年6月の定時株主総会における利益処分項目です。

当連結会計年度(2007年4月1日～2008年3月31日)

	単位：百万円										
	株主資本					評価・換算差額等				少数株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計		
2007年3月31日 残高(百万円) .....	¥160,001	¥125,739	¥ 79,530	¥ (725)	¥364,545	¥ 10,885	¥ 23,155	¥ (362)	¥ 33,678	¥ 7,689	¥405,912
連結会計年度中の変動額 .....											
剰余金の配当 .....			(5,844)		(5,844)						(5,844)
当期純利益 .....			64,143		64,143						64,143
自己株式の取得 .....				(307)	(307)						(307)
自己株式の処分 .....		11		109	120						120
株主資本以外の項目の連結会計 年度中の変動額(純額) .....						(3,027)	(886)	550	(3,363)	(4,715)	(8,078)
連結会計年度中の 変動額合計(百万円) .....	-	11	58,299	(198)	58,112	(3,027)	(886)	550	(3,363)	(4,715)	50,034
2008年3月31日 残高(百万円) .....	¥160,001	¥125,750	¥137,829	¥ (923)	¥422,657	¥ 7,858	¥ 22,269	¥ 188	¥ 30,315	¥ 2,974	¥455,946

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (2006年4月1日 ~2007年3月31日)	当連結会計年度 (2007年4月1日 ~2008年3月31日)
	金額	金額
<b>I 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 51,064	¥ 115,224
減価償却費	88,610	116,787
臨時償却費	-	22,331
減損損失	10,809	14,111
リース会計基準の適用に伴う影響額	-	3,823
固定資産売却損益及び除却損	7,533	15,128
有価証券売却損益及び評価損益	(709)	2,963
貸倒引当金の増減	273	24
退職給付引当金の増減	5,241	1,848
支払利息	17,708	15,049
受取利息及び受取配当金	(5,353)	(4,610)
為替差損益	(348)	810
ホテル事業資産譲渡益	-	(132,992)
特別退職金	600	1,217
売上債権の増減	(10,620)	997
その他債権の増減	(1,165)	(10,976)
仕入債務の増減	28,389	(11,909)
その他	(124)	33,647
小計	¥ 191,908	¥ 183,472
利息及び配当金の受取額	5,390	4,797
利息の支払額	(17,787)	(15,446)
法人税等の支払額	(20,197)	(5,841)
特別退職金の支払額	(600)	(1,217)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 158,714	¥ 165,765
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産取得による支出	(236,750)	(337,212)
有形固定資産売却による収入	104,900	45,206
無形固定資産取得による支出	(15,176)	(20,521)
有価証券取得による支出	(5,995)	(13,018)
有価証券償還による収入	21,410	13,018
投資有価証券取得による支出	(5,891)	(4,620)
投資有価証券売却による収入	1,015	1,551
連結範囲の変更を伴う子会社株式取得による支出	-	(30)
連結範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による収入	1,375	-
貸付による支出	(2,416)	(493)
貸付金回収による収入	5,606	2,124
ホテル事業資産譲渡による収入	-	245,909
その他	3,624	(1,741)
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥(128,298)	¥ (69,827)
<b>III 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減	(5,190)	(920)
長期借入による収入	97,158	103,992
長期借入返済による支出	(113,809)	(142,484)
社債発行による収入	-	29,847
社債償還による支出	(75,000)	(45,000)
リース債務の返済による支出	-	(22,867)
親会社による配当金の支払額	(5,839)	(5,844)
自己株式の売却(又は取得)による収入(又は支出)	997	(187)
その他	786	(3,873)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥(100,897)	¥ (87,336)
IV 現金及び現金同等物の換算差額	(59)	(912)
V 現金及び現金同等物の増減額	(70,540)	7,690
VI 現金及び現金同等物の期首残高	242,785	172,274
VII 連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額	29	-
VIII 現金及び現金同等物の期末残高	¥ 172,274	¥ 179,964

# ANAグループ

全日本空輸株式会社および連結子会社  
2008年3月31日現在

## 全グループ会社数

事業セグメント(注)	子会社数	うち連結	うち持分法適用	関連会社数	うち持分法適用
航空運送事業	40	40	—	4	4
旅行事業	9	9	—	1	1
その他の事業	63	32	5	35	13
グループ全体	112	81	5	40	18

注：ホテル事業は2007年6月に売却しました。

## 主要な連結子会社

(単位：百万円)

会社名	主たる事業内容	売上高(注)	資本金(注)	議決権比率
<b>航空運送事業(航空運送関連)</b>				
全日本空輸(株)	航空運送事業	¥1,341,360	¥160,001	親会社
エアーニッポン(株)	航空運送事業(主に小型機による国内線・近距離国際線)等	87,062	5,400	100.0%
(株)エアーニッポンネットワーク	航空運送事業 (主にプロペラ機による北海道内、伊丹発着路線)等	13,852	50	100.0
(株)エアージャパン	航空運送事業(主にアジア・リゾート路線)等	12,877	50	100.0
エアーセントラル(株)	航空運送事業(主にプロペラ機による名古屋発着路線)等	7,672	300	86.7
エアーネクスト(株)	航空運送事業(主に小型機による福岡・名古屋発着路線)等	6,790	50	100.0
(株)ANA&JPエクスプレス	航空貨物運送事業等	9,371	80	51.7
<b>航空運送事業(航空運送サポート関連)</b>				
国際空港事業(株)	羽田空港の航空機誘導、トーイング業務	¥13,002	¥100	99.5
(株)ANAケータリングサービス	機内食の調整、製造	12,769	352	100.0
新東京空港事業(株)	成田空港の航空機誘導、トーイング業務	10,481	60	100.0
全日空整備(株)	航空機および装備品の整備、修理改造	9,046	450	100.0
<b>旅行事業</b>				
ANAセールス(株)	旅行業(海外および国内旅行の企画、手配、販売)	¥205,097	¥1,000	100.0
ANA SALES AMERICAS	旅行業(アメリカ地区における旅行の手配)	8,437千米ドル	1,020千米ドル	100.0
<b>その他の事業</b>				
全日空商事(株)	商事・物販 (空港売店等の店舗展開、ANA機内誌等による通信販売)	¥144,245	¥360	100.0
全日空システム企画(株)	システムコンサルティング、 システムインテグレーションサービス	19,063	52	100.0
スカイビルサービス(株)	建物、施設の総合保守管理および清掃請負	11,647	80	93.6
ANAロジスティックサービス(株)	航空貨物輸入上屋ハンドリング、輸出入に関わる事務業務	8,586	465	95.0
ANAビジネスクリエイト(株)	航空券審査業務、人材派遣、人材紹介	7,996	200	100.0

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。

# 路線図

2008年6月6日現在

## 国内線ネットワーク

【旅客】

路線：124路線

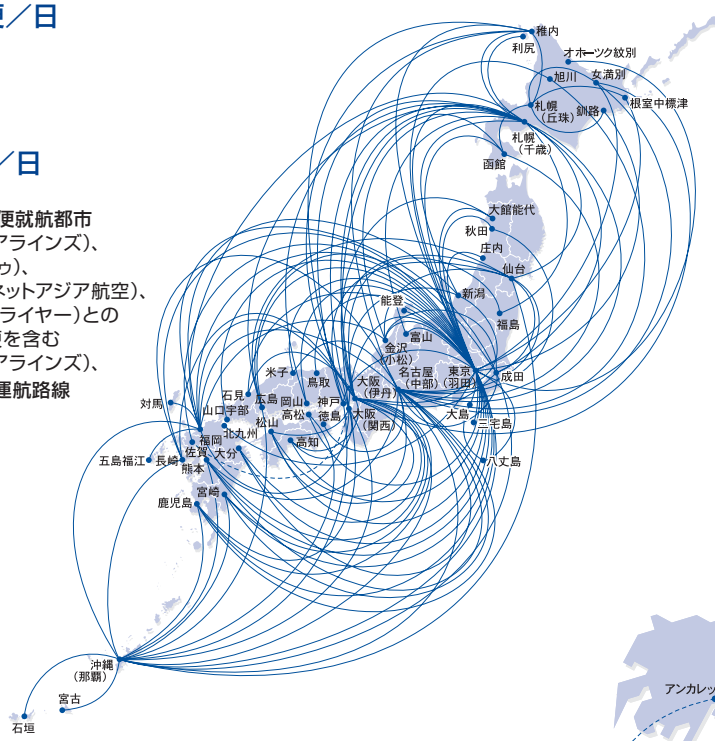
便数：910便／日

【貨物】

路線：4路線

便数：10便／日

- ANAグループ便就航都市  
IBX (IBEXエアラインズ)、  
ADO (エア・ドゥ)、  
SNA (スカイネットアジア航空)、  
SFJ (スターフライヤー)との  
コードシェア便を含む  
IBX (IBEXエアラインズ)、  
--- 貨物便のみの運航路線



## 国際線ネットワーク

【旅客】

路線：39路線

便数：626便／週

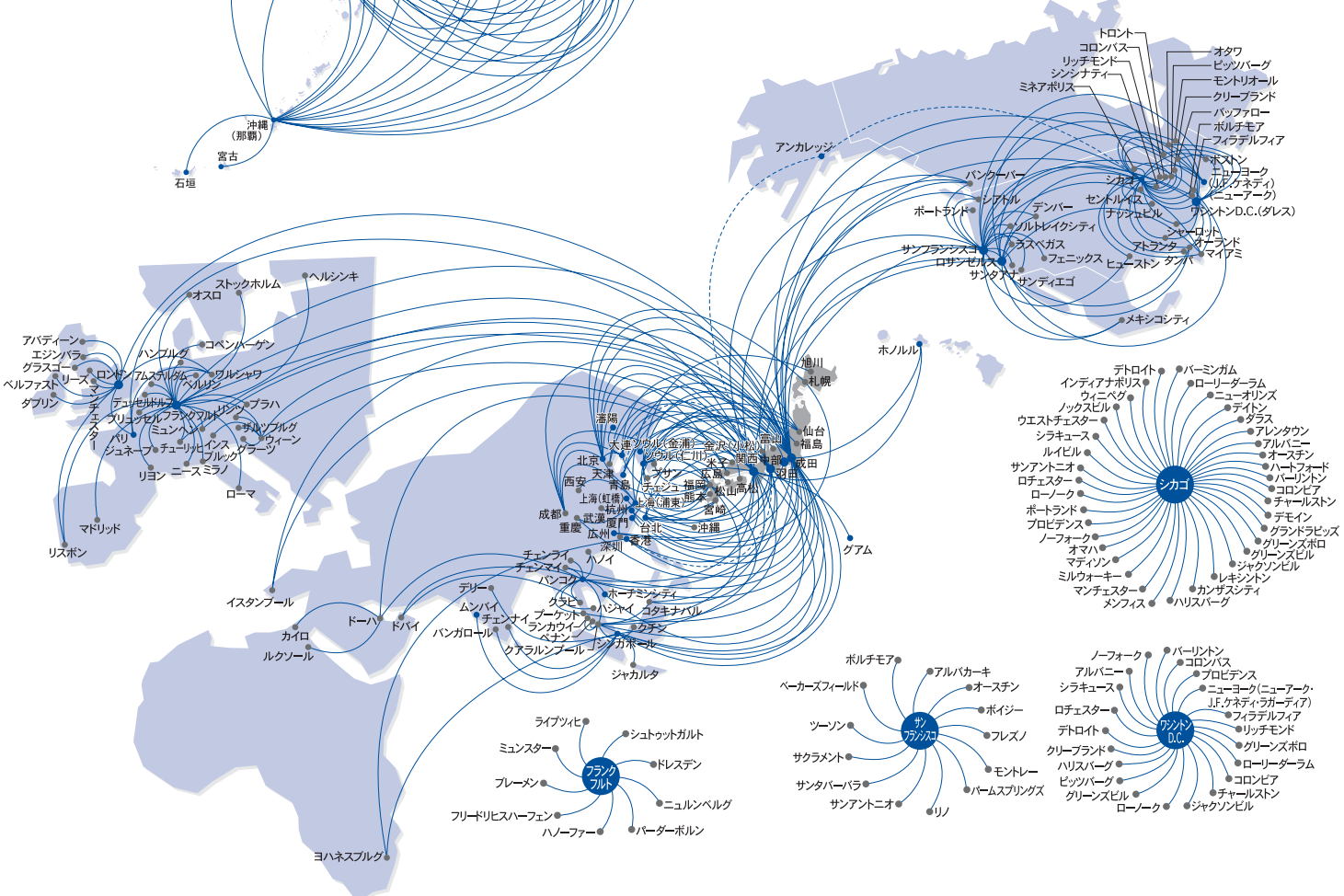
(グループ運航のみ、羽田発着チャーター便含まず)

【貨物】

路線：18路線

便数：104便／週

- ANAグループ便就航都市
- コードシェア便就航都市
- 貨物便のみの運航路線



# 投資家情報

2008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  
ホームページ: <http://www.ana.co.jp/>

## 事業所

### ◆国内

札幌、東京、名古屋、大阪、福岡、沖縄ほか39都市

### ◆海外

#### ●米国地区

ロサンゼルス、ニューヨーク、ワシントン、シカゴ、サンフランシスコ、ホノルル、グアム

#### ●欧州地区

ロンドン、パリ、フランクフルト、デュッセルドルフ、ハンブルグ、チューリッヒ、ジュネーブ、ブリュッセル、モスクワ、ローマ、マドリッド

#### ●アジア地区

北京、天津、瀋陽、大連、青島、上海、廈門、杭州、広州、香港、台北、ソウル、バンコク、ホーチミン、ヤンゴン、クアラルンプール、シンガポール、ムンバイ

## 従業員数

31,345人(連結)

## 資本金

160,001百万円

## 決算日

3月31日

## 株式の総数

発行可能株式総数: 3,900,000,000 株  
発行済株式総数: 1,949,959,257 株

## 株主数

285,117人

## 上場証券取引所

東京、大阪、ロンドン

## 証券コード

9202

## 大株主

	所有株式数 (千株)	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	71,982	3.69%
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	46,624	2.39
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	41,497	2.13
東京海上日動火災保険株式会社	41,452	2.13
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	39,479	2.02
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	30,681	1.57
全日空社員持株会	29,590	1.52
株式会社三井住友銀行	26,820	1.38
株式会社みずほコーポレート銀行	26,753	1.37
合計	389,648	19.98%

## お問い合わせ

### 全日本空輸株式会社

〒105-7133 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター  
IR推進室 TEL:03-6735-1030 FAX:03-6735-1185

## 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

新日本有限責任監査法人

## 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 Mellon

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

TEL: 1-201-680-6825

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

ホームページ: <http://www.adrbnymellon.com>

## 株価データ(連結)

	2008	2007	2006	2005	2004
株価(円、東証)					
高値	486	489	509	403	364
安値	385	392	321	312	191
株価収益率(倍)					
高値	14.8	29.2	32.5	23.3	22.6
安値	11.7	23.4	20.5	18.1	11.8
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)					
高値	5.2	7.9	8.9	6.8	6.3
安値	4.2	6.3	5.6	5.3	3.3
株価純資産倍率(倍)					
高値	2.1	2.4	2.9	3.1	3.7
安値	1.7	1.9	1.8	2.4	2.0
1株当たり当期純利益(円)	32.93	16.77	15.64	17.26	16.14
1株当たり純資産(円)	232.58	204.42	177.89	128.31	97.66
1株当たり配当金(円)	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00

## 株価の状況

### 株価および株式売買高の推移



## 所有者別株式数比率

政府・地方公共団体 0.06%

金融機関 25.08%

個人・その他 44.43%

金融商品取引業者 0.46%

外国法人等 8.47%

その他国内法人 21.50%



この冊子はFSC認証紙に、アメリカ大豆協会認定の大豆油インキで印刷されています。

Printed in Japan