

Together We Can



全日本空輸株式会社

アニュアルレポート 2009

2009年3月期

ANA

A STAR ALLIANCE MEMBER 

プロフィール

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4,700万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。

これはお客様のANAグループに対する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の航空企業グループ」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
- 世界の人人に「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。

Together We Can

目次

2 財務ハイライト

4 株主の皆様へ

2009年4月に社長に就任した伊東信一郎から、株主・投資家の皆様へのメッセージを掲載しています。

5 「2009年度緊急対策プラン」と今後の戦略

6 社長インタビュー

社長へのインタビューを通じて、全社一丸となって、厳しい経営環境を克服し、「アジアNo.1の航空企業グループ」の実現を目指すANAグループの取り組みについて紹介します。

12 特集

Together We Can

～部門横断の「燃節プロジェクト」で
CO₂排出量と燃料使用量を削減～

これまで積極的に推進してきた燃料節減の取り組みをさらに進化させた部門横断型プロジェクトの詳細と、その効果について解説します。

20 役員紹介、経営組織

22 コーポレート・ガバナンス

26 企業の社会的責任(CSR)

29 ANAグループ

30 事業概要

32 事業概況と今後の展開

41 財務セクション

62 路線図

63 投資家情報

別冊ANA Fact Book 2009

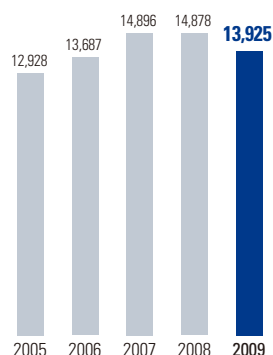
各種データ、資料を掲載していますので、ご参照ください。

財務ハイライト

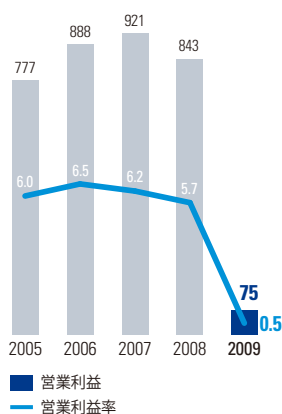
全日本空輸株式会社および連結子会社(注1)
3月31日に終了した1年間

- 営業収入は、景気後退の影響による旅客数の大幅な減少により、前期比6.4%減の1兆3,925億円となりました。
- 営業費用は、上半期までの原油価格高騰により燃油費が増加した一方、需給適合の強化や緊急費用削減策を実行したことなどにより、前期比1.3%減の1兆3,849億円となりました。
- 営業利益は、需要の急速かつ大幅な減退により、前期比91.0%減の75億円となりました。

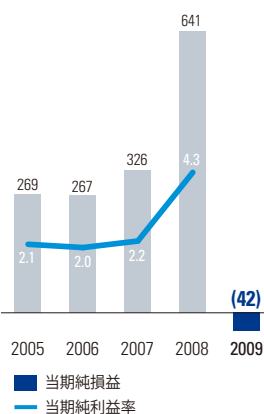
営業収入
(億円)



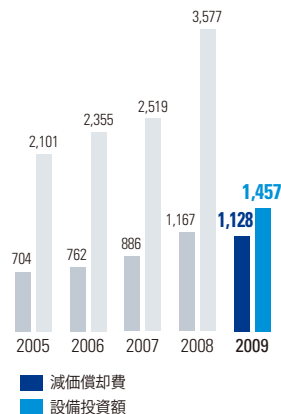
営業利益／営業利益率
(億円／%)



当期純損益／当期純利益率
(億円／%)



減価償却費／設備投資額
(億円)

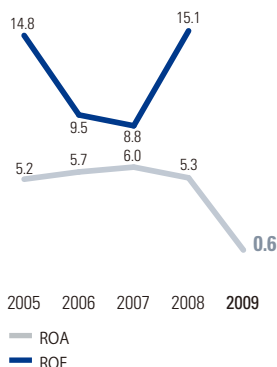


会計年度	単位：百万円			単位：千米ドル (注2)
	2009	2008	2007	2009
営業収入	¥1,392,581	¥1,487,827	¥1,489,658	\$14,176,738
営業費用	1,384,992	1,403,438	1,397,468	14,099,480
営業利益	7,589	84,389	92,190	77,257
EBITDA (注3)	120,470	201,176	180,800	1,226,407
当期純損益	(4,260)	64,143	32,658	(43,367)
営業キャッシュ・フロー	(39,783)	165,765	158,714	(404,998)
投資キャッシュ・フロー	(111,139)	(69,827)	(128,298)	(1,131,416)
財務キャッシュ・フロー	114,504	(87,336)	(100,897)	1,165,672
フリー・キャッシュ・フロー	(150,922)	95,938	30,416	(1,536,414)
減価償却費	112,881	116,787	88,610	1,149,149
設備投資額	145,709	357,733	251,926	1,483,345
会計年度末				
総資産	¥1,761,065	¥1,783,393	¥1,602,091	\$17,927,975
有利子負債(注4)	897,236	767,876	749,446	9,134,032
自己資本(注5)	321,883	452,972	398,223	3,276,829
		単位：円		単位：米ドル(注2)
1株当たりデータ				
当期純利益	¥ (2.19)	¥ 32.93	¥ 16.77	\$(0.022)
純資産	166.50	232.58	204.42	1.695
配当金	1.00	5.00	3.00	0.010

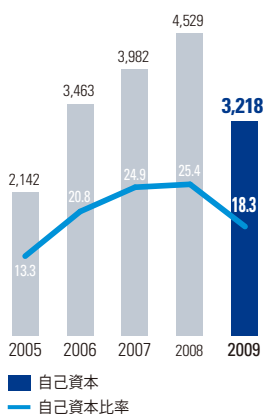
- 当期純損益は、前期の641億円の利益から、42億円の損失となりました。
- 急速な円高と原油価格の急落によって、ヘッジ取引の時価評価がマイナスになったことに加え、5円配当の支払いと当期純損失の計上により、自己資本比率は、前期末の25.4%から18.3%に低下しました。
- 1株当たりの配当金は、前期より4.00円減配の1.00円としました。

より詳細な11年間の
財務サマリーは、
P42~43を
ご参照ください。

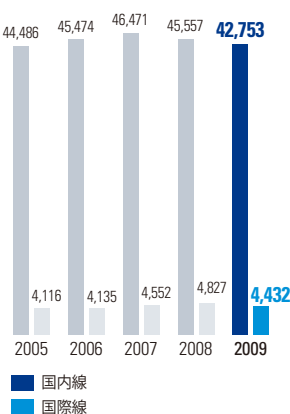
ROA/ROE
(%)



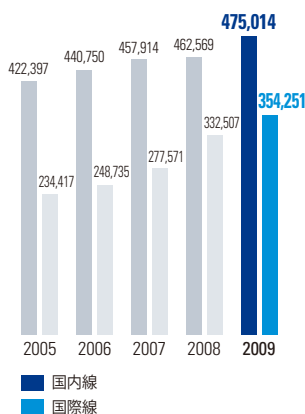
自己資本/自己資本比率
(億円/%)



旅客数
(千人)



貨物輸送重量
(トン)



	2009	2008	2007
経営指標			
営業利益率 (%)	0.5	5.7	6.2
総資本事業利益率 (ROA) (%) (注6)	0.6	5.3	6.0
自己資本利益率 (ROE) (%) (注7)	—	15.1	8.8
自己資本比率 (%)	18.3	25.4	24.9
デット・エクイティ・レシオ (倍) (注8)	2.8	1.7	1.9
事業データ			
国内線旅客:			
座席キロ (百万キロ)	59,222	62,651	62,414
旅客キロ (百万キロ)	37,596	39,928	40,564
旅客数 (千人)	42,753	45,557	46,471
座席利用率 (%)	63.5	63.7	65.0
国際線旅客:			
座席キロ (百万キロ)	27,905	28,285	26,607
旅客キロ (百万キロ)	19,360	21,291	20,145
旅客数 (千人)	4,432	4,827	4,552
座席利用率 (%)	69.4	75.3	75.7
貨物輸送重量:			
国内線 (トン)	475,014	462,569	457,914
国際線 (トン)	354,251	332,507	277,571

注：1. 2009年3月期現在の連結子会社は76社、持分法適用会社は24社です。
2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2009年3月31日の1米ドル=98.23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. 2009年3月期および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
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 2009年3月期および2008年3月期は、新リース会計基準の早期適用により有利子負債に計上したリース負債を含みます。
※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。パーセント表示については四捨五入して算出しています。
米ドル金額およびその他の事業データについては、2009年3月期より切り捨てて表示しています。

株主の皆様へ



厳しい経営環境を克服するとともに、成長のチャンスを実確にとらえ、アジアNo.1の航空企業グループを目指します。

2009年4月に代表取締役社長に就任いたしました伊東信一郎でございます。株主・投資家の皆様におかれましては、ANAグループの経営に平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当期(2009年3月期)は、上半期で過去にない原油価格の乱高下に見舞われるとともに、世界同時不況の影響を受け、下半期よりすべての事業分野で需要が大幅かつ急速に落ち込みました。このような経営環境の下、需要減少に対応して路線・便数の見直しや機材の小型化を行う一方、全力で費用削減に取り組みましたが、収入の減少を補うには至らず、残念ながら当期純損失を計上するという結果になりました。

2010年3月期は、新型インフルエンザなどの新たな不安要因も加わり、引き続き厳しい環境下での経営が予測されます。しかしながら、ANAグループでは「2009年度緊急対策プラン」に基づき、需要動向に対応した路線再編など事業計画の見直し、過去最大規模のコスト削

減、投資の抑制を推進するとともに、下半期からの需要回復を見込み、当期利益の黒字化を目指します。そして、2010年3月の成田空港と同年10月の羽田空港という、2つの首都圏空港拡充に向けた準備を着実に進めてまいります。なお、2011年3月期以降の中期経営戦略については、2010年3月期下半期中に発表する予定です。

ANAグループは、品質、顧客満足、価値創造でアジアNo.1の航空企業グループを目指すことを経営ビジョンとして掲げています。株主・投資家の皆様からの建設的なご意見に耳を傾けながら、全役職員が一致団結して経営ビジョンの達成を目指していく所存です。

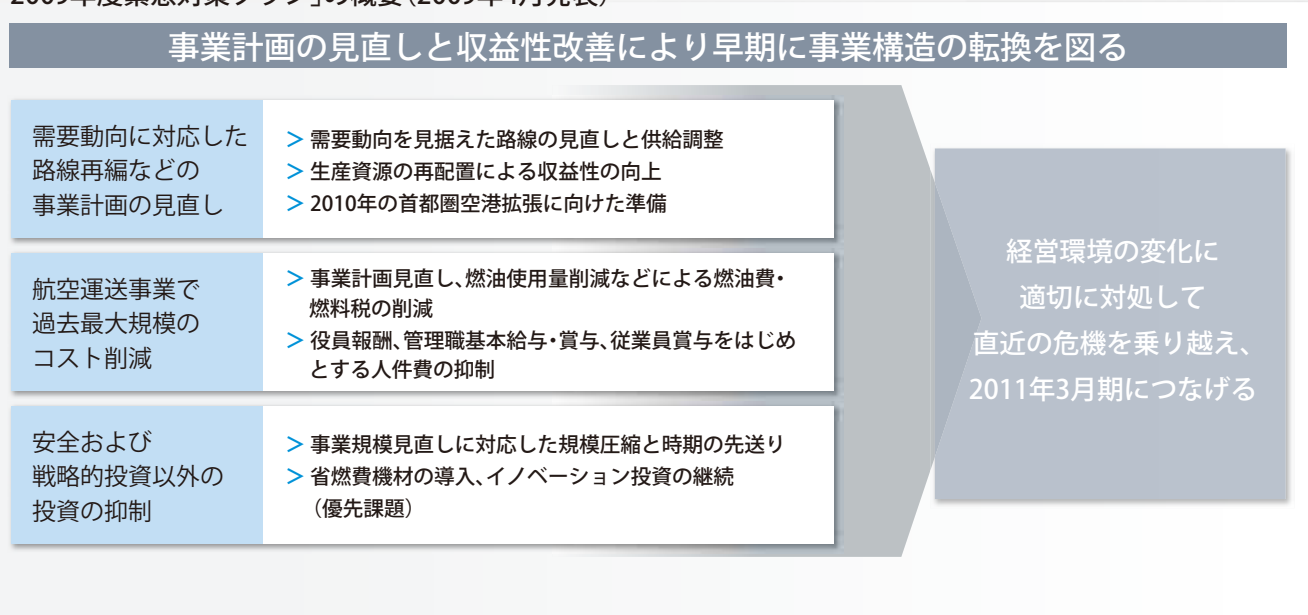
株主・投資家の皆様におかれましては、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2009年6月
代表取締役社長 伊東 信一郎

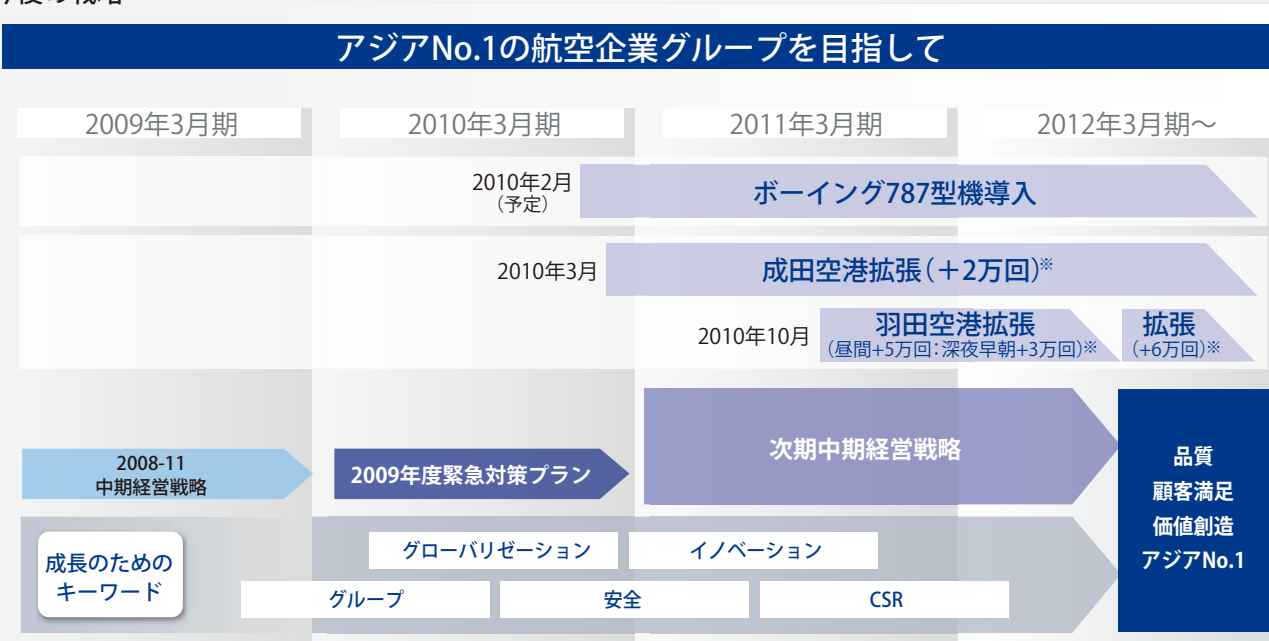
伊東 信一郎

「2009年度緊急対策プラン」と今後の戦略

「2009年度緊急対策プラン」の概要(2009年4月発表)



今後の戦略



※空港拡張時に増枠される予定の発着枠の総数。各航空会社への配分は未定。(出典:国土交通省資料)

社長インタビュー

ANAグループは、これまでいくつもの危機を乗り越え成長してきました。
現在の厳しい経営環境に対しても、全役職員が一致団結して立ち向かい、
その先にあるビジネスチャンスを実確にとらえていきます。
私たちの経営ビジョンである「アジアNo.1の航空企業グループ」を目指して、
不断の挑戦に邁進するANAグループにご期待ください。



代表取締役社長 伊東 信一郎

世界同時不況を背景に大変厳しい経営環境の中で、2009年4月に社長に就任されました。新社長としての抱負や、今後の経営の舵取りなどについてお聞かせください。

非常に厳しい経営環境の下、ANAの経営を担うことについては、責任の重さに身が引き締まる思いです。このような厳しい状況を乗り越え、目前に迫っている2010年の羽田・成田の両首都圏空港の拡充に向け早期に成長軌道に戻すことが、私の最大の使命であると考えています。まずは、足元の状況に対応して増収やコスト削減などの緊急対応を実行し、次に2011年3月期以降の成長につなげていくための準備や競争力の強化を進めていきます。同時に、このような時期だからこそ基本に立ち返り、安全、品質、サービスの向上に磨きをかけ、お客様の目線に立ってさらに充実させることが必要です。自らが先頭に立ち、実行していくことが重要だと考えています。

2009年3月期を振り返っていかがでしたか。
また、経営環境の急速な悪化に対して、
どのような対応を図ってこられたのでしょうか。

2009年3月期は、上半期で過去にない原油価格の乱高下に見舞われるとともに、世界規模での大幅な景気後退により、下半期からは国内・国際線ともに旅客需要が落ち込みました。また、秋口まで前年を大幅に上回って推移していたANAの貨物輸送量も、下半期は世界的な荷動

きの低迷により急減しました。これらの結果、営業収入は前期(2008年3月期)に比べ952億円減少し、1兆3,925億円となりました。

急速な需要の減少に対しては、供給量を削減すると同時に、役員報酬のカットをはじめとした緊急コスト対策を実行しました。路線・便数の見直しや投入機材の小型化を進めた結果、国内線旅客事業では、前期並みの座席利用率を維持しました。一方、国際線旅客事業では、国内外でのビジネス需要の急減や、中国路線の不振による旅客数の落ち込みが想定以上に大きく、座席利用率は前期を下回りました。

費用面では、上半期までの原油価格高騰の影響によって燃油費が前期と比べ373億円増加しました。しかしながら、航空運送事業において積極的な需給適合の実施や、257億円の生産連動費用の抑制、販売手数料や広告宣伝費などの販売関連費用を134億円削減したことなどにより、営業費用を前期より184億円抑制することができました。結果、営業利益は75億円、経常利益は91百万円と黒字を確保することができましたが、42億円の当期純損失となりました。

厳しい経営環境が続くことが想定される中で、2010年3月期における航空運送事業の各事業戦略についてご説明ください。

また、過去実行されてきた経営改革とは、どのように違うのかもお聞かせください。

2010年3月期については、当面の間、需要の低迷が続くという見通しを持っています。回復時期については、新型インフルエンザという新たな不安要因はあるものの、需要は第3四半期で回復に転ずると予測しています。このような見通しの下、当期は「2009年度緊急対策プラン」を確実に実行して黒字化を目指すとともに、2011年3月期以降

の成長につなげていく準備や競争力の強化を推進します。

今回の経営改革が過去と違う主な点は、拡大のチャンスを目前に控えている、ということです。航空事業は「ネットワークビジネス」です。需要に対して、いかに適切な供給調整をしていくか、ということが収支に直結します。そのため、市場動向を注視した上で、これまで進めてきた需給適合をさらに深掘りし、従来以上に迅速で柔軟な対応をとることが重要です。同時に、旅客動向、競合状況に応じたきめ細かな運賃設定や、高需要期での積極的なシェアの拡大などにより、収入の最大化を目指していきます。

国内旅客事業については、2009年3月期に行った路線の再編成を加速し、不採算路線の休止・減便など、ネットワークを見直していきます。加えて、需要に応じた投入機材の調整期間をこれまでより短縮し、より機動的な供給調整を実施します。運賃については、「旅割」の拡充や「シニア空割」の新設など、お客様にとって魅力のある品揃えと価格設定で積極的な需要の創出を行っていきます。また、市場分析に基づいたきめ細かな価格設定により「ビジネスきっぷ」などの単価向上を図り、収入の最大化を目指します。

国際線旅客事業についても、需要に対応してきめ細かく運航路線や便数、投入機材を見直し、収支の改善に努めます。一方、競争力のある運賃設定により、冷え込んだ需要の喚起を図ります。中でもプレジャー需要については、燃油特別付加運賃(燃油サーチャージ)の引き下げや円高の影響により、2009年初めから韓国路線などで回復の兆しが出てきていますが、このような傾向を確実に当社の収入に結びつけていきたいと考えています。

最後に貨物事業です。中長期的なアジア域内の航空貨物については高い成長性が見込まれており、引き続き事業基盤の整備を進めていきます。しかしながら、現在の貨物需要は、一部に回復の兆しが出ているものの、依然として不透明な状況であり、展開計画についてはスピード調整を行う予定です。沖縄における貨物輸送ハブについ

ては2009年後半からの運用を予定しています。

企業間物流と小口エクスプレスを扱う一貫輸送事業(エクスプレス事業)については、2008年7月から営業を開始した(株)オールエクスプレスと、2009年3月にANAが資本参加した海外新聞普及(OCS)とのシナジーを活用して販売体制の強化を図ります。

景気回復の規模、スピードが不透明な中、需要見通しを立てることは極めて困難ですが、今後の需要が私どもの見通しを下回った場合は、事業計画の大幅な変更も含め、迅速かつ柔軟に対応していきます。

2009年4月に発表された「2009年度緊急対策プラン」と、それを踏まえた「過去最大規模730億円のコスト削減策」の概要と実効性についてご説明ください。これまでも相当なコスト削減や事業の効率化を実行してきたことを考えると、今後さらなる対策をとる余地は限られるということはありませんか。

そのご質問に端的にお答えすると、「まだやるべきことはたくさんある」ということです。



緊急対策プランは、事業計画の見直し、コスト削減、投資抑制の3つが柱となっています。この中で、事業計画の見直しについては、先ほどご説明した各事業における需給適合を迅速かつ緻密に推し進めることで対応していきます。また、投資額については安全および将来の成長に結びつく戦略的投資以外については抑制します。

株主・投資家の皆様が特に懸念されるのは、コスト削減についてだと思われます。この過去最大規模のコスト削減策で、最も大きな削減となる燃料費については、生産量の減少に加えて、2009年3月期後半から取り組んでいる燃油使用量削減プログラム「燃節プロジェクト」の効果が寄与してくることから、約480億円の削減を見込んでいます。「燃節プロジェクト」は、部門横断的に燃料使用の構造を変革していく試みで、2012年3月期には2008年3月期比で約60,000klの燃料、約15万トンのCO₂排出量を削減するという目標に向かって取り組んでいます。(「燃節プロジェクト」の詳細は、P12~19の特集をご参照ください)

人件費については、役員報酬のカットをはじめ、管理職基本給与・賞与カット、従業員賞与カットなどがすでに決定しています。ほかにも、国際線における販売手数料の削減や販売企画・宣伝費の縮小も進めていきます。これらのコスト削減については、2010年3月期に向け、全力で取り組んでいきます。

また、中長期的な取り組みとして、グループ内の組織・機能の見直しを進め、さらなる固定費の削減を実行するとともに、旅客サービスや空港オペレーションについても生産性向上に向けた改革を推進し、効率的な生産体制の構築を図ります。

■航空運送事業におけるコスト削減の取り組み

項目	内容	金額(億円)
燃油費・燃料税	事業計画見直しによる燃油使用量削減／燃油削減プログラムによる削減	△480
人件費	役員報酬カット／従業員賞与カット／管理職基本給与・賞与カット／その他福利厚生カット	△60
空港使用料	小型化・減便および着陸料などの減免	△70
その他費用	国際販売手数料の削減／エンジンリプレースメントプログラムによる削減／その他販売企画・宣伝費の削減	△120
合計		△730

2010年には、羽田・成田の両首都圏空港の拡充が予定されており、成田空港の増便に加え、羽田空港の国際線展開が本格化します。このような環境変化をANAグループではチャンスととらえているとのことですが、競争が激化するという意味でリスクもあるのではないのでしょうか。

ANAグループが成長を続けていくためには、市場の成熟化が進む国内の需要に依存するのみでなく、国際線事業を拡大してグローバルな旅客流動をとらえていくことが重要です。特に、中長期的には大きな伸びが期待されるアジアの成長を的確にとらえていくことがポイントになると考えています。

そのため、発着容量の拡大と羽田の国際発着本格化は、ANAグループにとって、数十年に一度の事業拡張に向けたビジネスチャンスです。羽田からの国際線拡充によって、昼間の時間帯は東京からアジアの主要都市への利便性が飛躍的に向上します。また夜間については欧州など長距離路線の就航も可能になります。加えて、国内各都市のANAグループのお客様が、羽田において短い時間で国際線へお乗り継ぎいただけるようになります。

一方、成田では国際線の就航地点を拡大し競争力を

高めるとともに、北米＝アジア間などのような三国間の旅客流動を積極的に取り込む計画です。同様に貨物便の拡充も図っていきます。外国航空会社の乗り入れ増加など、競争の激化も予測されますが、国内ネットワークの強みを発揮できるANAグループにとっては、そのリスクを補って余りある成長のチャンスといえるでしょう。

この2010年のいわゆる「航空ビッグバン」を見据えて、ANAグループでは着々と準備を進めてきました。航空事業への経営資源の集中を進めるべく実施した、2007年6月のホテル事業の売却をはじめ、国内ネットワーク強化のためのグループ体制の構築、ローンチカスタマー(世界で初めての発注会社)となったボーイング787型機への投資なども、こうした準備の一環です。

現在、羽田空港からの国際線は定期チャーター便として、ソウル、上海、香港に就航していますが、東京都心へのアクセスのよさからビジネス需要を多く取り込むことができ、改めて羽田空港の重要性を実感しています。羽田空港発着国内線のネットワークを生かした同空港のハブ空港化は、ANAグループの国際線での飛躍に不可欠です。

今後の設備投資については、事業規模に合わせた投資抑制をしていくとのことですが、計画の概要や、フリート戦略についてお聞かせください。

「2009年度緊急対策プラン」における事業規模の見直しに対応して、2009年3月期からの2年間で、当初計画から1,190億円の圧縮、2012年3月期までの4年間では当初計画から1,530億円の圧縮となる設備投資計画を策定しました。成長のための戦略的投資と安全にかかわる案件以外は、投資規模の圧縮と時期の先送りを行います。これにより、2010年3月期の設備投資額は、航空機材への投資が1,720億円、ITその他の投資が580億円、合計で2,300億円とする計画です。設備投資の原資については、自己資金と借入を中心とする予定ですが、有利子負債の増加をできるだけ抑えていく考えです。

設備投資のうち、多くを占めるのは航空機関連になります。経済性の高い航空機を計画的に導入していくことは、中長期的な競争力を維持するために必要不可欠であると認識しており、省燃費機材を他社に先駆けて積極的に導入していきます。ボーイング777-300ER型機、ボーイング737-700/800型機、ボーイング787型機が主な省燃費機材

となりますが、2012年3月末には、保有ジェット機の約50%をこれらの省燃費機材にしていく予定です。受領が遅れていましたボーイング787型機については、2010年2月に導入できる予定です。燃費効率が高く、経済性、環境性にも優れた同機は、ANAの戦略機種と位置づけています。

当期の配当は1株当たり4円減配の1円となり、今期の配当額は未定とされました。今後の株主還元の考え方についてお聞かせください。

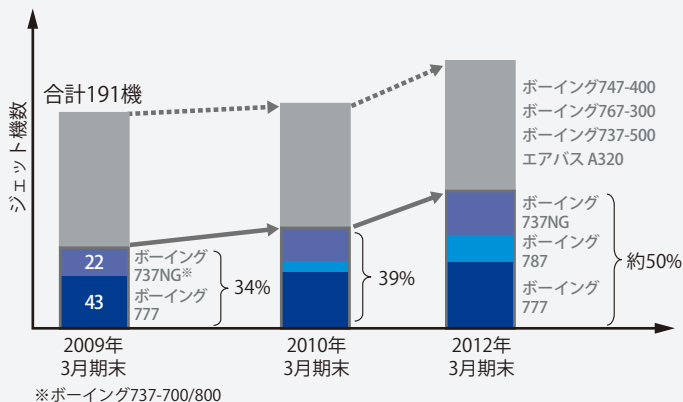
株主の皆様に対する還元については経営の重要課題と認識し、将来の競争力強化のための設備投資と、安定経営のための内部留保の充実とのバランスを図ることを基本方針としています。

2009年3月期の配当については、今後、さらに厳しさを増す環境下においても着実な成長を遂げるため、一層の内部留保の充実と財務体質強化が必要との方針を踏まえ、検討を重ねてきました。過去にないレベルでの急激な需要後退に見舞われた当期は、純損失を計上する厳しい結果となり、1株につき前期より4.00円減配の1.00円とさせていただきます。なお、2010年3月期の配当については未定とさせていただきますが、今後の経営環境や



ANA塗装のボーイング787型機(ボーイング社提供)

■省燃費機材の導入計画(予定)



需要動向を見極めながら決定してまいります。先に申し上げた緊急対策プランや、今後の成長に向けた取り組みの実行が企業価値の向上につながると確信しており、増配を目指し決意を持って各種対策を実行してまいります。

最後に、株主・投資家の方々へメッセージをお願いします。

当社グループは、現在、大変厳しい環境に直面していますが、この危機を乗り越え、品質、顧客満足、価値創造で「アジアNo.1の航空企業グループ」を目指していきます。

ANAでは空港や各種施設に役員が直接足を運び、さまざまな社員と本音で話をする「ダイレクトトーク」という機会を設けています。このような場面で私が感じることは、社員は皆、チーム一丸となって必死にお客様のことを考え、さまざまな工夫をしながら、直面する課題克服に真剣に取り組むとともに、「アジアNo.1の航空企業グループ」実現に向けて走り続けているということです。これがANAグループの強さなのだ実感しています。私たちは



これまで、同時多発テロや新型肺炎(SARS)の発生など、何度も危機を乗り越えてきました。これからも、全役職員が一致団結して経営ビジョンの達成を目指していく所存です。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

[インタビュー実施：2009年6月22日]

株主・投資家の皆様への重要なお知らせ

◆公募増資の実施について

2009年7月1日開催の取締役会において、国内外における公募による新株式の発行、および第三者割当てによる新株式の発行を行うことを決議し、実行いたしました。概要は下記の通りです。

募集株式数：575,000,000株

発行価格：259円

発行価額：248.28円

予定手取概算額合計(上限)：141,671,000,000円

予定資本組入概算額(上限)：71,380,500,000円

今般の公募増資の実施により、ボーイング787型機などを中心とする経済効率の高い航空機への戦略投資を促進するとともに、強固な財務基盤を確立して、経営ビジョンである「アジアNo.1の航空企業グループを目指す」という目標の実現に向けて、高品質な航空運送サービスの維持・向上に努めてまいります。

◆「09年度緊急収支改善策」について(2009年7月発表)

2009年3月期からの世界同時不況の影響による需要の急速な減退を受け、2010年3月期はすでに総額730億円のコスト削減策を実行してい

ます^{※1}。その後、需要動向は穏やかな回復傾向にはあるものの、本格的な需要回復に至っていないことに加え、4月末から「新型インフルエンザ」の影響による大幅な需要減少が発生し、2010年3月期第1四半期の営業収入は収入計画を約300億円下回る見込みです。このような環境の中、年度経営計画の達成を目指し「09年度緊急収支改善策」をすでに実行中のコスト削減策に加えて策定・実行いたします。

内容は下記の通りです。

1. 事業計画の修正によるさらなる需給適合の強化
2. 人件費の削減等を初めとする生産量に対応した柔軟な費用圧縮
3. 一般調達コストの削減
4. 「Pay for Value」の導入^{※2}

これらの施策の実施により、約300億円の収支改善を目指します。

※1. 社長インタビューP8～9をご参照ください

※2. Pay for Value: 提供サービス内容の見直しや、一部有料化と新たな有料付加価値サービス

[2009年7月15日現在]

特集

Together We Can

部門横断の 「燃節プロジェクト」で CO₂排出量と 燃料使用量を削減

ANAグループでは、早くから積極的に実施してきた燃料節減の取り組みをさらに進化させ、2009年3月期から、部門横断的なプロジェクトとして、「燃節プロジェクト(愛称：ECO FIRST プロジェクト)」を推進しています。2012年3月期までに2008年3月期比で約60,000kℓの燃料、約15万トンのCO₂を削減するという目標に向け、運航、飛行計画、整備、客室の各部門をはじめ、全社一丸となった取り組みにより、環境面、収益面での貢献を果たし、アジアNo.1の航空企業グループを目指します。

今回の特集では、この部門横断の「燃節プロジェクト」の詳細をご紹介しますとともに、燃料節減による効果についても解説します。





Working with stakeholders to become Asia's Number 1 Airline Group, the ANA Group is innovating to further enhance its exceptional levels of safety, satisfaction and environmental protection.



飛行技術

“安全を前提に、運航乗務員が自ら提案・検討した飛行技術を駆使し、CO₂排出量削減と燃料節減を図ります”

飛行技術

ANAグループのCO₂排出量の約98%は航空燃料の消費によるもので、飛行技術のさらなる工夫を積み重ねることにより大きな燃料使用量削減の可能性があります。そのため、まず2008年10月に、運航乗務員による飛行の工夫をまとめた小冊子「ECO Flightガイドブック」を配布し、燃料節減に対する意識の徹底と情報の共有を図りました。この他社に先駆けた取り組みは大変順調に展開しており、運航乗務員の意識はこの半年で格段に向上しています。

この中でも特に重点的に推し進めているものに、「着陸時におけるリバース運用の見直し」があります。これは安全性を確保した上で、滑走路条件など一定条件を満たした場合には、スラストリバーサー（逆噴射装置）を「IDLE状態」で使用するというもので、CO₂排出量抑制、燃料節減のほかにも、エンジン保護、騒音軽減といった効果があります。また、管制機関と協力して「省エネ降下方式の促進」についても推進しています。これは、空港へ進入する際に巡航高度からエンジン推力を抑え、水平飛行することなく継続降下してアプローチする方式で、現在は深夜貨物便を対象に実施しています。さらに、航空機システムの強化策として、航空路上の風のデータが逐次飛行管理装置(FMS[※])に入力されるよう、「FMSデータリンク機能の導入」を行っています。これにより燃料節減に最適な巡航高度や降下開始点の選択が可能となります。ボーイング777型機にはすでに導入済みで、順次、ボーイング767型機、ボーイング747-400型機に導入していく予定です。

※ 飛行条件に応じて最適な速度や航路を計算し、これに基づきエンジン出力調整や操縦などの飛行管理を自動的に行う装置。

■ 連続降下方式 (V-NAV APPROACH)



地上走行・待機時の技術

地上における運航方式についても、積極的な改善を図っています。

飛行機は、空港への着陸後、駐機場まで地上移動が必要であり、ここでも相当量の燃料を使用しています。そうした地上滑走や待機時において一部のエンジンを停止させるほか、航空機の補助動力装置(APU[※])の効率的運用を進めています。これは、APU使用を可能な範囲で抑制し、空港設備の地上動力装置(GPU)を優先的に使用するもので、GPU設置空港でかつては出発約15分前に始動させていたAPUを、一定の条件下では、出発の約5~7分前に始動することとしています。

※ 航空機搭載の小型ガスタービン補助動力装置。主に地上にて航空機にエアコンや電気を供給するGPUと比べてエネルギー効率が悪い。



GPU電力の共有活用

航路



“ 専門性と知見を結集し、
最適飛行高度・経路を構築します ”

飛行時運航技術

ANAグループでは、2002年からRNAV(広域航法)の正式運用を実施しています。これは、航空保安無線施設や衛星・自蔵航法機器を利用して自機の位置を算出し、任意の経路を飛行する航法で、従来の航法に比べて距離や時間が短縮されます。今後も、航空局との連携などを図りながら、運用の一層拡大に努めます。また、ホノルル線などにおいては、飛行可能空域が一部拡大し、従来よりも効率的な航路設定が可能となったため、最適飛行経路で運航し消費燃料を節減します。飛行高度については、とりわけ国内貨物便や空輸便の高度を、燃料効率のよい高高度で運航し、燃料節減に努めています。

こうした飛行航路設定に加え、2010年3月期下半期は、コストインデックス(CI)の最適化を進めます。CIとは、航空機の燃費を計算するときの指標ですが、この値を柔軟かつ的確に使用することにより、運航ダイヤに影響を与えない範囲で、燃費を向上させ使用燃料とCO₂排出量の削減を実現していきます。

機体重量管理

機体重量と燃料使用量は密接に関連するため、機体重量に大きく影響を与える搭載燃料についても、その最適化を進めています。重量を軽減することにより使用燃料の削減効果が見込め、2010年3月からの正式運用開始に向けて準備を進めています。

また、揚力との関係上、機体の重心が後方にあるほうが燃料使用量は少なくなります。そのため、ANAグループでは、2008年5月の日本発便を皮切りに、海外発便も含めた、「重量・重心管理システム」を導入しました。2010年3月期は、さらなる効果向上に向けて、社内体制を整備していきます。

■ RNAV経路と従来経路のイメージ図



“現場を主体とした
緻密な取り組みの
積み重ねにより、
搭載品重量の適正化を
推進します”

現場主体の取り組みモニター調査

ANAグループでは、基本品質の向上と機用品搭載量の適正化に向け、機用品の使用状況について、改めて意見収集や詳細なモニター調査を行いました。その結果から、重量・搭載品目・数量の削減による搭載重量の軽減に加え、従来、往復での使用分を搭載していた機用品を、片道搭載に変更することが一部の路線で可能となりました。

また、さらなる搭載重量の適正化に向け、グループ客室部門で5社、運航地上支援グループ7社に対する情報の共有と啓発活動の一環として、燃節キャラバンを実施しました。こうした地道な取り組みの結果、現在では、「重さ=CO₂排出量・コスト」という意識が浸透してきており、各客室部やグループ各社から主体的に意見が挙がり、例えば客室乗務員が持ち込むマニュアルについても、軽量化を実現することができました。今後も現場を主体としたさまざまな提案を具体的な施策につなげていくとともに、モニターと軽量化のサイクルを一層充実させていきます。



機内での客室乗務員によるサービス

搭載品の適正化・軽量化

現在、上記モニター調査結果を踏まえ、以下の取り組みを進めています。

まず、搭載用水については、同一機種でも方面別に最適搭載量が異なることから、便ごとの精緻な減量を行っており、第一弾の取り組みとして2008年4月から開始したロサンゼルス線とサンフランシスコ線の海外発両便で、1日当たり合計約200ℓの搭載水量削減を実現しています。また、機内誌(「翼の王国」「SKY SHOP」「SKY CHANNEL」など)では、予備部数を削減するほか、紙質、ページ数の見直しによる減量も一部で図っています。例えば、機内エンターテインメント誌である「SKY CHANNEL」については、チャンネル数は82CHから160CHに倍増、番組数は増大したものの、逆に重量は1冊当たり9gの軽量化を実現しています。このほか、製造段階の素材から見直した軽量食器の開発や、大型機を中心にシート前ポケットに納めている各ガイド誌の内容をシートディスプレイでVTR上映できるように工夫するなど、サービス品質を維持しながら多岐にわたる取り組みを推進しています。



軽量食器と「SKY CHANNEL」

メンテナンス

“これまでの施策をさらに進めるとともに、新たな改修による燃費向上にも取り組みます”



航空機

機体重量削減の施策として、より高い安全性と燃費改善を実現する新構造タイヤを、世界に先駆けてボーイング777-300ER型機に採用しました。これは、最新ラジアル構造RRR(トリプルアール)を持つタイヤで、耐摩耗性の向上により着陸可能回数が増加するとともに、従来型タイヤと比べて軽量で、燃料消費量が減少するのが特徴です。ボーイング777-300ER型機には12本のメインタイヤがありますが、このすべてを従来型から交換することで機体重量を約80kg軽量化し、年間約105kℓの燃料消費量削減を実現します。2008年10月に搭載初号機が成田ー香港線で就航しており、2009年10月をめどに、ボーイング777-300ER型機13機すべてに同タイヤを装着する予定です。

また、空気抵抗を小さくする、主翼先端に取りつける小さな翼「ウイングレット」については、長距離路線では約5%の燃費向上が見込まれることから、ボーイング767-300ER型機に順次、導入していきます。



新構造タイヤ



ウイングレット

エンジン

ANAグループは、世界トップクラスの頻度でエンジン水洗を実施しています。エンジンは使用時間に応じて、コンプレッサー(圧縮機)部分に微少なほこりが付着し、燃費効率が低下していきます。ANAグループでは、このほこりを定期的に温水で洗浄し、性能回復を図る「エンジン水洗」に積極的に取り組んでおり、独自にエンジン水洗専用車を7台導入して、羽田、成田、名古屋、関西、沖縄の5カ所で実施しています。1回のエンジン水洗による燃費効率の向上は約1%で、この費用対効果は1エンジンにつき年間3~4回が適正と算出しており、これを踏まえ、当期には1エンジンにつき平均2.9回のエンジン水洗を行いました。同取り組みによる当期の燃料削減効果は、約24,000kℓと算出されています。

さらに、エンジンの新規購入費用とオーバーホール費用を鑑み、前期からボーイング767型機、ボーイング747-400型機、ボーイング777型機のエンジン換装にも取り組んでいます。このことによりエンジンのオーバーホール費用を削減するとともに、燃料効率が向上することとなります。



エンジン水洗

「航空燃料消費量の削減への取り組みとコストコントロール」

～CO₂排出量削減から
燃油費の抑制、安定化まで～

航空会社にとって航空燃料にかかわる問題は、燃料消費量の削減と燃油費の抑制という、2つの側面から大きな経営課題となっています。世界的規模で地球環境保全への対応が求められる中、燃料消費量削減に取り組みCO₂排出量の削減に貢献していくことは、企業の社会的責任を果たすことにはかなりません。

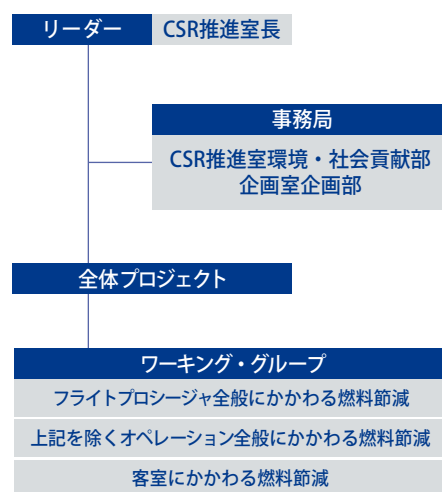
燃節プロジェクトの立ち上げ

ANAグループでは、燃料節減に早くから取り組んできましたが、CO₂排出量の削減という環境に対する取り組みの重要性が増しつつあることも踏まえ、2008年1月に「IATA FEGA (Fuel Efficiency Gap Analysis : 燃料節減診断)」を受けました。その調査結果は、ANAグループの燃料節減に対する取り組みは総じて高い水準にあり、各現場社員の専門性は高いという評価をする一方、本部間の有機的な連携を強化し、細かい改善を積み重ねることでさらなる燃料削減が期待できるというものでした。

こうした状況を背景に2008年4月に生まれたのが、部門横断型の燃節プロジェクトです。これまで個別に実施してきた燃料節減の取り組みを会社ベースでたな卸しし、部門ごとに連携しながら取り組むことで、実施施策とその効果を可視化することが目的です。そのため、プロジェクトの体制としては、CSR推進室長をリーダーとし、全体プロジェクトと、「フライト」「オペレーション」「客室」の3つのワーキング・グループで構成されています。

プロジェクトでは、2010年の羽田・成田の発着容量拡大に向けて、当期と2010年3月期を集中活動期間と位置づけることとしました。そのため、当上半期に、アイデアの洗い出し、取り組み項目の抽出、アクションプランの策定を行い、実施可能なものから迅速に着手しています。

■「燃節プロジェクト」体制図



燃節プロジェクトの燃料節減効果

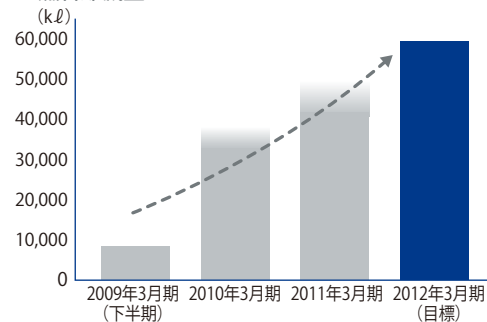
燃節プロジェクトの目標※は、2012年3月期までに2008年3月期実績と比較して約60,000kℓの燃料を節減するというものです。これは、CO₂排出量に換算して約15万トンに相当します。

燃節プロジェクトにおける実際の取り組みをスタートさせた当下半期については、合計で約8,500kℓの節減効果となりました(CO₂排出量に換算すると約2.1万トン)。

2010年3月期については、約40,000kℓの節減効果を目指します。

※ 目標削減量は、2008年3月期の事業規模を基にしており、2009年3月期以降の生産量変動は加味していません。

■ 燃料節減量



※ 2009年3月期は燃節プロジェクト初年度のため、下半期のみの実績

燃料消費量削減への取り組みは、量的側面からの燃油費抑制効果につながります。加えて、燃料調達コストを低減させ、原油・為替市況の変動に影響を受けやすい燃油価格を安定化させるという価格面でのコントロールにも取り組みながら、ANAでは燃油費の抑制・安定化に向けて努力をしています。

燃節プロジェクト以外での燃料節減への取り組み——ANAのフリート戦略

運航、飛行計画、整備、客室といった現場での取り組みに加え、燃料節減に効果大きいものとして、フリート(機材)戦略があります。機材で燃料消費を削減する有効な方法は、①最新のエンジンテクノロジーを駆使した効率のよいエンジンの採用、②翼型などの改善による空気抵抗の減少、③複合材料などによる重量軽減、といった機能を満たした燃料効率のよい新鋭機を導入することです。

こうした最新鋭機の代表としては、ボーイング787型機が挙げられます。ANAがローンチカスタマーとして、設計・開発段階から参画し、世界に先駆け50機*を発注しています。ボーイング787型機は、炭素繊維複合材料などの先進素材を多用しており、既存の同クラス航空機と比べ、燃費効率が約20%向上するほか、塗装回数の削減や整備コストの低減も期待される機体となっています。現在、受領が遅れていますが、ボーイング767型機の後継機種として、2010年2月の導入を予定しています。

* 2009年5月に、発注済のボーイング767-300型機5機をボーイング787型機に変更したことにより発注数は55機となっています。

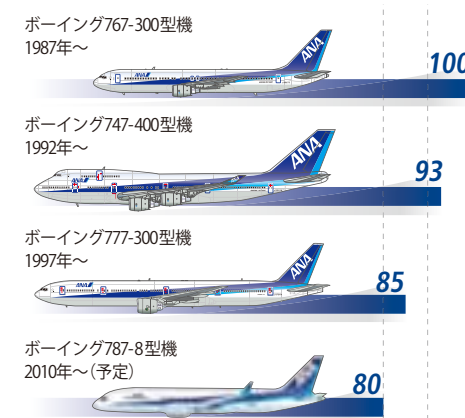
燃油費の抑制、安定化に向けて

以上のように、さまざまな取り組みを通じて燃料消費量の削減を推進することは、CO₂排出量の削減を通じて地球環境の保全に大きな貢献をする一方、航空会社にとって最も重要な経営課題の一つである燃油費の量的抑制となります。2012年3月期の段階で、燃節プロジェクトが目標としている約60,000k ℓ の燃料節減(2008年3月期対比)を達成した場合、年間約23億円の燃油費削減が見込まれます(2010年3月期の見通し燃油市況価格から算出)。さらに、ボーイング787型機をはじめとする省燃費機材の導入により、より一層の消費量削減効果を見込むことができます。

一方、価格面では、燃油費の抑制・安定化に向けて、航空燃料サプライヤーとの調達価格交渉、国内外の空港における給油関連施設などの関連諸経費の削減、スターアライアンスメンバーとの共同購入などを通じて、単位数量当たりの燃油コストの低減にも取り組んでいます。このほか、先物取引を活用したヘッジ取引によって、短期的な原油・為替市況の影響による燃油費の大幅な変動を抑え、中長期的な視点からの燃油コストの安定化にも取り組んでいます。(燃油および為替ヘッジについてはP52をご参照ください)

燃節プロジェクトを中心とした燃料消費量の削減効果は、CO₂排出量削減という形で地球環境保全に貢献するだけでなく、ANAの燃油費コントロールに向けた取り組みの土台にもなっており、経営の安定化に大きな効果をもたらしています。

■ 東京-札幌間の1座席当たりのCO₂排出量比較
(ボーイング767-300型機を100とした場合。2008年3月期データ)



ボーイング787型機

役員紹介、経営組織

(2009年6月22日現在)



後列左から、殿元清司、竹村滋幸、木村操、中村克己、洞駿、日出間公敬、岡田圭介、篠辺修、井上伸一、森詳介、丸山芳範、片野坂真哉
前列左から、長瀬眞、大橋洋治、伊東信一郎、山元峯生、森本光雄

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

代表取締役副会長
1999: 取締役社長室長
2005: 代表取締役社長
2009: 現職

伊東 信一郎

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
2003: 執行役員
2003: 取締役
2007: 代表取締役副社長
2009: 現職

長瀬 眞

代表取締役副社長執行役員
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: 専務取締役
2009: 現職

森本 光雄

代表取締役副社長執行役員
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: 専務取締役
2009: 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

専務取締役執行役員
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: 常務取締役
2009: 現職

洞 駿

専務取締役執行役員
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: 常務取締役
2009: 現職

篠辺 修

常務取締役執行役員
整備本部長
2004: 執行役員
2007: 取締役
2009: 現職

中村 克己

常務取締役執行役員
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: 取締役
2009: 現職

井上 伸一

常務取締役執行役員
運航本部長
2005: 執行役員
2008: 取締役
2009: 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

丸山 芳範

取締役執行役員
秘書室・人事部・ANA人材大学・勤労部・
ビジネスサポート推進部 担当
2006: 執行役員
2009: 現職

殿元 清司

取締役執行役員
貨物本部長
2006: 執行役員
2009: 現職

片野坂 真哉

取締役執行役員
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
2007: 執行役員
2009: 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) 代表取締役社長
2006: 現職

監査役

梶田 邦孝
常勤監査役(社外)

伊藤 博行
常勤監査役

四十物 実
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

近藤 龍夫
監査役(社外)
北海道電力(株) 代表取締役会長

執行役員

菊池 克頼
上席執行役員
東京支店長、東地区担当

浅川 修
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

中村 昭彦
上席執行役員
福岡支店長、
九州・沖縄地区担当

五嶋 八洲雄
上席執行役員
CSR推進室長

金澤 栄次
上席執行役員
財務部長

西村 健
上席執行役員
大阪支店長、西地区担当

小林 克巳
上席執行役員
成田空港支店長、
成田地区グループ統括

岡田 晃
上席執行役員
企画室長

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
中国統括室長 兼 北京支店長

内藪 幸一
執行役員
エア・ニッポン(株) 社長

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
人事部長 兼 ANA人財大学長

四分一 英幸
執行役員
運航本部 副本部長
兼 B787準備室長

小川 正人
執行役員
営業推進本部 副本部長

幸重 孝典
執行役員
IT推進室長

藤木 悟
執行役員
大阪空港支店長、
伊丹地区グループ統括

稲岡 研士
執行役員
名古屋支店長、中部地区担当

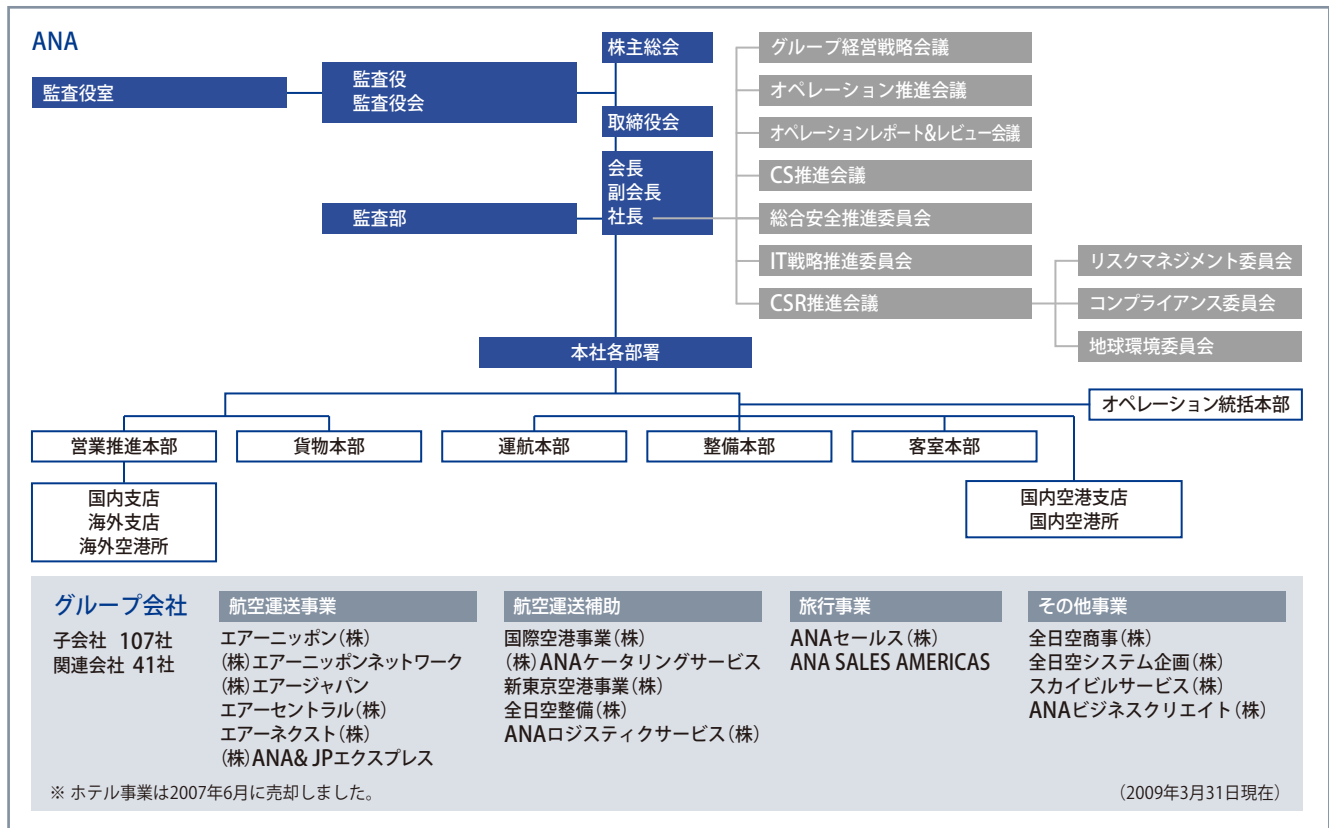
小澤 美良
執行役員
オペレーション統括本部 副本部長

浅野 文郎
執行役員
札幌支店長、北海道地区担当

河本 宏子
執行役員
客室本部長

長峯 豊之
執行役員
勤労部長

ANAグループ組織図



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

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。

会社の機関の内容

ANAは、取締役17名、監査役5名、執行役員35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12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、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーとする「グループ経営戦略会議」(月4回開催)にて立案・発議を行い、具体的な経営の遂行にかかわる意思決定を行っています。また、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・人事育成・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。CSRの最高意思決定機関としては、社長総括の下、常勤取締役および常勤監査役で構成される「CSR推進会議」を設置するほか、その下部組織として「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」「地球環境委員会」を設置しています。

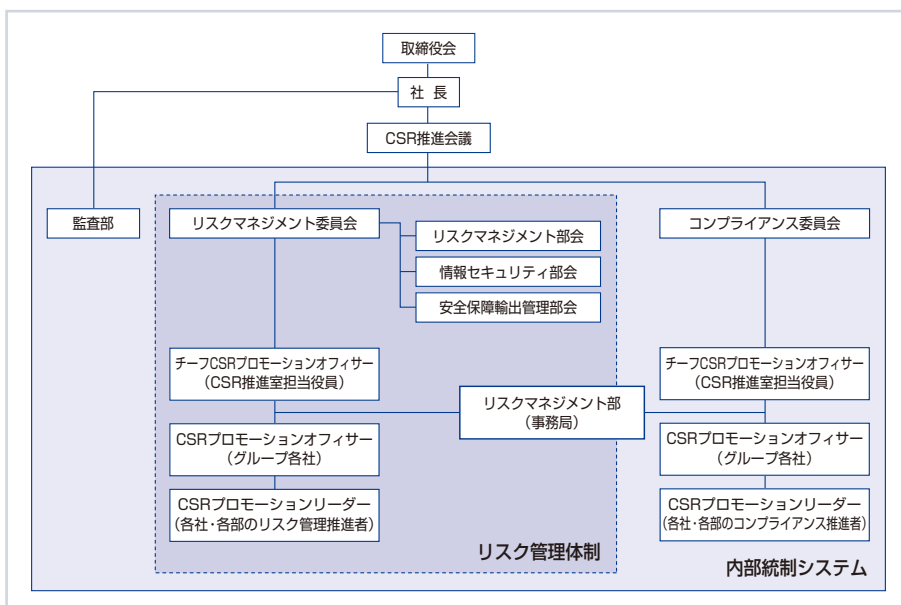
このほか、ANAグループの経営について意見やアドバイスを率直かつ自由に述べていただくために、各界の識者7名をメンバーとする「経営諮問委員会」を設置しています。当期は4回の委員会を開催しました。

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。また2006年5月には、同月に施行となった会社法に基づき、「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)構築の基本方針」を取締役会で決議しました。

2009年3月期は、金融商品取引法により導入された「財務報告に係る内部統制報告制度」の適用初年度に当たり、適正な財務報告を確保するための基本方針や体制、評

■ 内部統制システムおよびリスク管理体制



価手続きを規定した「ANAグループ財務報告に係る内部統制規程」を策定し、それに基づき、内部統制の整備・運用ならびに評価を実施しました。

● リスクマネジメント

ANAグループにおけるトータルリスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」の下、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ANA各事業所やグループ会社に配置されたCSRプロモーションリーダーによって、リスクマネジメント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マネジメントの推進者として、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、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。

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に迅速かつ適切に対応する「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→対策の検討実施→モニタリング)の構築に向けた取り組みを行っています。

万一の事態に備える「危機管理」の側面では、損害の極小化を図るとともに、原因を調査究明し、将来の安全かつ安定的な事業運営の確保を目指し、具体的なマニュアルに基づき対応する体制を構築しています。ANAグループの航空機にかかわる事故およびハイジャックへの対応については、「ERM(Emergency Response Manual)」にて定め、それ以外の危機(システム障害、情報漏洩、不祥事、外部要因によるリスクなど)への対応については「CMM(Crisis Management Manual)」にて規定しています。事故・ハイジャックについては、毎年定期的に実践的な演

習・訓練を実施しています。危機発生時の「安否確認」体制構築についても、グループ全体で推進しています。

● コンプライアンス

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・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンスの教育・啓蒙を推進し、グループ全体のコンプライアンス体制を構築しています。

推進体制については、執行役員を中心とした各部門の業務執行責任者で構成するコンプライアンス委員会の下、ANA各事業所およびグループ会社に配置されたCSRプロモーションリーダーを牽引役として、コンプライアンスの浸透状況の評価、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に当たっています。

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。

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16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(うち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役に報告しています。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9名、その他14名です。

社外取締役および社外監査役

●社外取締役

ANAでは、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、社外取締役を選任しています。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)は当社第2位の大株主であり、総議決権個数の4.13%を保有しており、ANAと社と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。森氏が代表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、近藤龍夫氏の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。松尾氏は、取締役会、監査役会に出席しており、2009年6月に就任した近藤氏も取締役会、監査役会に出席する予定です。

梶田氏、松尾氏、近藤氏と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)、および近藤氏が代表取締役会長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。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた 2009年3月期の取り組み

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。

●リスクマネジメント機能

グループにおけるリスク管理機能を高めるため、グループ会社も対象とした「リスク管理」活動を開始しました。2009年3月期に発生した国内線旅客搭乗手続きシステムの不具合や、サービス広告ならびに通信販売商品の表示内容における、不当景品類および不当表示防止法抵触などの事象を受け、下半期において緊急の業務プロセス・コンプライアンス点検を実施しました。

また、「危機管理」への対応力を高める目的で個別事象に対する規程を整備しています。当期においては航空事故・ハイジャック以外の一般危機事象対応について定めた「CMM(Crisis Management Manual)」、新型インフルエンザが発生した場合の対応について定めた「新型インフルエンザ対応マニュアル」を策定するとともに、情報セキュリティにかかわる規定類についても改訂を行い、運用を開始しました。

●コンプライアンス機能

コンプライアンスに対する意識を高めるため、以下のよう具体的な取り組みを実施しました。

- ・社員に対するコンプライアンス意識調査(モニタリングアンケート)の実施
- ・階層別の教育や営業部門における情報セキュリティ、独占禁止法などに関する教育など、コンプライアンスにかかわる教育・研修の実施

●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。当期においてはグループ経営計画と部門活動計画の整合性と部門運営管理を重点監査項目とし、本社部門、整備部門、海外事業所などを中心に約10事務所の監査を実施しました。また、当期は金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制報告制度」の初年度に当たり、全社レベル統制、業務プロセス統制、決算財務報告プロセス統制、IT全般統制に関して、ANAおよびグループ会社の有効性評価を行いました。

●各会議体の開催状況

当期に行った各会議体の開催状況は、以下の通りです。

取締役会	12回
監査役会	8回
経営諮問委員会	4回
グループ経営戦略会議	54回
オペレーション推進会議	12回
CSR推進会議	3回
リスクマネジメント委員会	4回
コンプライアンス委員会	2回

2009年3月期の役員報酬および監査報酬

●役員報酬

	支給人員	2009年3月期 支給額	2008年3月期 支給額
取締役 (うち社外取締役)	17名 (2名)	474百万円 (11百万円)	441百万円 (12百万円)
監査役 (うち社外取締役)	6名 (3名)	88百万円 (38百万円)	82百万円 (39百万円)
合計	23名	563百万円	524百万円

●監査報酬の内容等

監査公認会計士等に対する報酬の内容

監査証明業務に基づく報酬	153百万円
非監査業務に基づく報酬	10百万円

監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

ANAが監査公認会計士などに対して報酬を支払っている非監査業務の内容は、財務報告にかかる内部統制システムの整備に関する助言業務を委託しているものです。

株主総会の透明性向上に向けた取り組み

ANAでは、電子投票を実施して株主総会に参加されない株主が議決権を行使できるようにしているほか、2006年6月開催の株主総会からは、機関投資家に出資している実質的な議決権行使者の方々も議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。また、株主総会の模様については、株主総会后に、当社ホームページ上にて動画配信しています。

(<http://www.ana.co.jp/ir/soukai/index.html>)

企業の社会的責任 (CSR)

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グループ経営理念」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にお届けし、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. 品質向上と社員価値の増大を図るため、CS (Customer Satisfaction=顧客満足)とES (Employee Satisfaction=社員満足)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

ANAグループでは、ステークホルダーの皆様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を、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。

CSR推進体制としては、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るとともに、2007年4月に新設した「CSR推進室」をCSR推進の統括部署とし、この下部組織として内部統制および環境・社会貢献にかかわる各部署を設置し、積極的な取り組みを行っています。

取り組みの詳細についてはCSRレポートを発行し、ホームページ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

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、FTSE4 Good Indexの対象銘柄に継続して採用されています。また、Storebrand社のBest in Class、モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)、Dow Jones Sustainability Asia Pacific Indexなどの主要な指標にも採用されています。



安全マネジメント

●安全への取り組み

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

●安全マネジメント体制

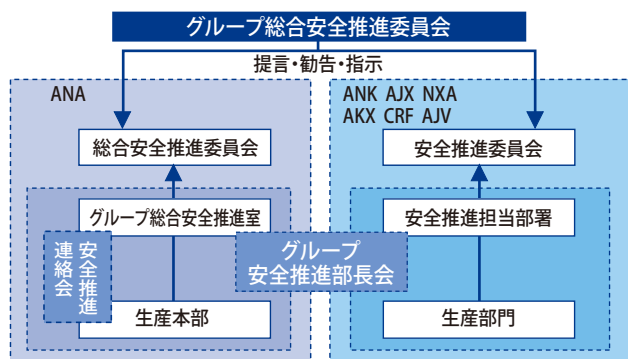
2006年10月の改正航空法を含む運輸関係事業法の改正、施行により、航空各社に安全マネジメント体制の構築を目的として、輸送の安全確保に関する新たな制度と内部安全監査制度が義務づけられました。

これに伴い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。

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)、(株)エアーニッポンネットワーク、(株)エアージャパン、エアーネクスト(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業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

●業界初、環境省より「エコ・ファースト企業」に認定

ANAグループは、2008年11月環境省が創設したエコ・ファースト制度に基づき、環境大臣に「エコ・ファーストの約束」を行い、「エコ・ファースト企業」に認定されました。これは、ANAグループの環境への取り組みと社会的責任を重視する企業姿勢が高く評価されたもので、航空業界、運輸業界を通じて認定企業の第一号となりました。

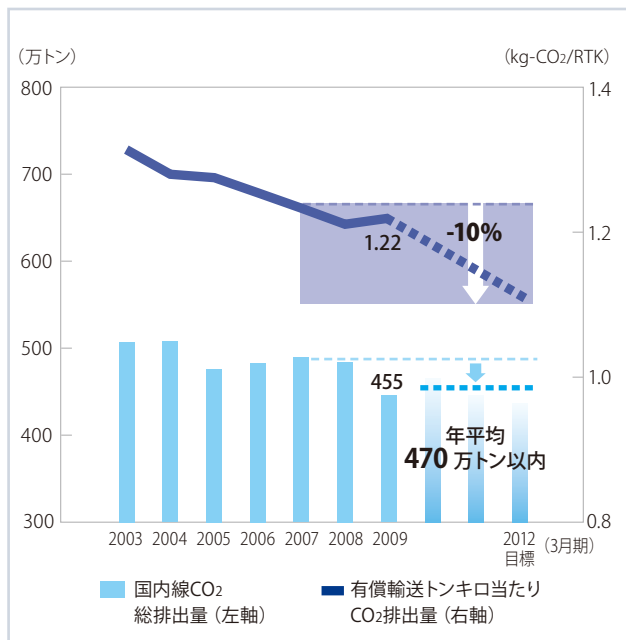


●地球温暖化対策

ANAグループでは、持続可能な地球環境との共生を実現するため、早くからさまざまな環境対策に取り組んできました。2008年5月には、環境面でも世界のリーディング・エアラインであり続けようという強い思いを込めて、「ANAグループ エコロジープラン2008-2011」を発表しました。これは、従来の諸対策に加えてさらに一歩踏み込んだ目標を設定したプランで、航空業界で初めてCO₂総排出量目標(国内線)を設定しました。2007年3月期に比べ、期間平均で年間約20万トンの削減を目指します。また、輸送量単位当たりのCO₂排出量を削減する目標も設定しており、2012年3月期において、2007年3月期比で10%の改善を図ります。

今後も、新機材の導入、ネットワークの見直し、機材の適正配置などを継続的に進めていきます。さらに、2009年3月期には、地球温暖化への取り組みをさらに進化・加速させるため、部門横断的な「燃節プロジェクト」を発足しました。社員一人ひとりの強い意志とチームワークでさらなる改善を進めていきます。

■ ANAグループCO₂排出量目標と実績



上のグラフは「ANAグループ エコロジープラン2008-2011」で目標としている国内線CO₂総排出量と国内・国際合計の有償輸送トンキロ(RTK)当たりのCO₂排出量の推移です。2009年3月期は、世界的な景気減退に伴う利用率の低下で、RTK当たりCO₂排出量は1.22Kgとなり、前期より増加しましたが、省エネ努力により最小限の悪化に抑えました。加えて、路線の見直しや投入機材の適正化などにより、国内線総量では455万トン、国際線と合わせた総量では806万トンとなり、いずれも前期より削減しました。

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については、2008年12月に政府の「国内排出量取引制度(通称)」へ参加を表明しました。航空業界を代表して、ポスト京都に向けて日本のCO₂排出量削減につながる方策を提案し、排出量取引制度の有効性の検証を含め、制度の構築に積極的に貢献していく考えです。バイオ燃料についても、航空業界全体の課題として、関係する国際機関、省庁、航空機メーカーと連携しつつ、調査・研究を進めています。

また、今年で4年目となる「e-flight」も、ご利用いただくお客様に対して、「環境」がANAグループがご提供する航空輸送サービスの大切な品質の一つであるという企業姿勢をお伝えする場として継続実施します。

環境社会貢献活動

● 全国の空港周辺の森づくり

2004年に10年計画で着手した「私の青空」森づくりは、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32カ所で実施しています。2008年11月に実施した、米子空港に近い弓ヶ浜での「私の青空 米子空港・ハマヒルガオの森」では、スターアライアンスメンバーである韓国・アジアナ航空と初のCSR協働活動として森づくりを行いました。



● 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。2008年の第6回の絵本コンクールには、海外10カ国を含め475点の応募があり、選考の結果、大賞



にはホノルル在住のジェシカ・ヘブラーさん(10歳)の「この色なあに? (WHAT COLOUR IS THIS?)」が選ばれました。

● サンゴ再生プロジェクト～チーム美らサンゴ

沖縄県内外の企業とともに、沖縄の恩納村のサンゴ群集の回復、保護活動を行うこのプロジェクトは、2004年に発足し、今年で6年目を迎えます。2008年も、春と秋に2回ずつボランティア参加の一般ダイバーの手で232本の苗を植えつけました。



ANAグループ

全日本空輸株式会社および連結子会社
2009年3月31日現在

全グループ会社数

事業セグメント※	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	41	41	—	5	5
旅行事業	9	9	—	1	1
その他の事業	57	26	5	35	13
グループ全体	107	76	5	41	19

※ 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)

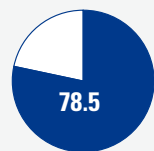
会社名	主たる事業内容	売上高*	資本金*	議決権比率
航空運送事業(航空運送関連)				
全日本空輸(株)	航空運送事業	¥1,248,647	¥160,001	親会社
エアーニッポン(株)	航空運送事業(主に小型機による国内線・近距離国際線)等	44,448	100	100.0%
(株)エアーニッポンネットワーク	航空運送事業 (主にプロペラ機による北海道内、伊丹発着路線)等	10,418	50	100.0
(株)エアージャパン	航空運送事業(主にアジア・リゾート路線)等	9,597	50	100.0
エアーセントラル(株)	航空運送事業(主にプロペラ機による名古屋発着路線)等	5,591	50	100.0
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	5,159	50	100.0
(株)ANA&JPエクスプレス	航空貨物運送事業等	14,370	80	51.7
航空運送事業(航空運送サポート関連)				
国際空港事業(株)	羽田空港の航空機誘導、トーイング業務	¥12,955	¥100	99.5
(株)ANAケータリングサービス	機内食の調整、製造	13,279	100	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	10,880	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	8,699	100	100.0
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、輸出入にかかわる事務業務	8,663	465	95.0
旅行事業				
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)	¥175,299	¥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)	49,586千米ドル	1,020千米ドル	100.0
その他の事業				
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)	¥82,031	¥1,000	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	25,681	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	11,751	80	93.6
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	7,460	100	100.0

※ 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。

事業概要

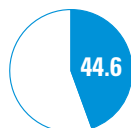
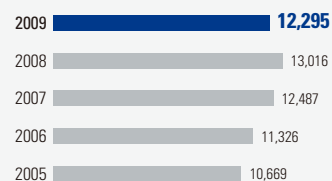
売上高構成比 (%)

売上高の推移 (億円)



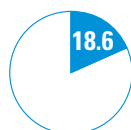
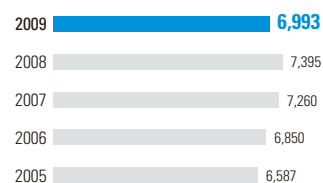
航空運送事業

>>> Page 32



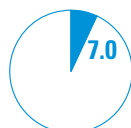
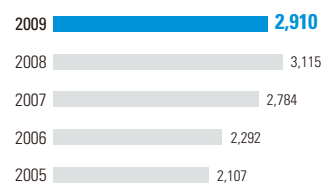
国内線旅客事業

>>> Page 33



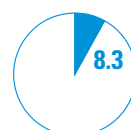
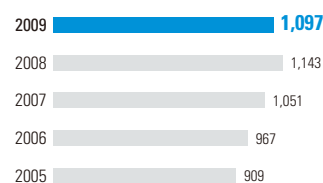
国際線旅客事業

>>> Page 35



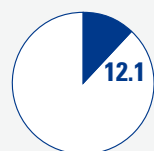
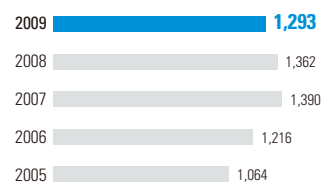
貨物郵便事業

>>> Page 37



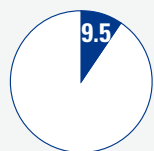
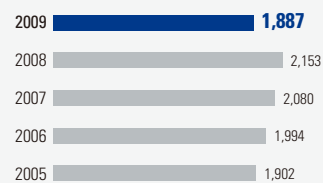
その他事業

>>> Page 38



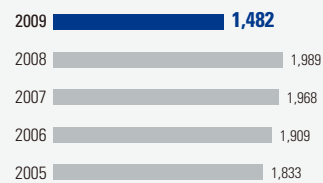
旅行事業

>>> Page 39



その他の事業

>>> Page 40



※ 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、前期からホテル事業セグメントは消滅しました。

事業内容	当期業績のポイント
<p>ANAグループは国内線輸送旅客数で世界第7位、総輸送旅客数でも世界第12位の航空会社グループです。</p> <p>お客様の幅広いご要望にお応えするとともに、利便性の高い航空運送サービスをご提供するため、ANAおよびグループ航空会社6社で旅客便・貨物便の運航を行っています。またグループ各社は、航空運送事業に付随したサービスの提供や、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"> 世界的な景気後退の影響を受け、下半期からすべての分野で総需要が大幅に減退しました。 需給適合を推進することによって、一層の事業効率化を図りましたが、上半期における燃油費高騰の影響などもあり、営業利益は大幅な減益となりました。
<p>1日当たり128路線、912便を運航し、年間約4,270万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47%で、国内線のリーディングカンパニーです。</p> <p>「簡単・便利」をキーワードに、最新のIT技術を積極的に取り入れた予約・搭乗システムの充実や、「プレミアムクラス」などの高品質な機内サービスを提供し、あらゆる場面での顧客満足の向上に挑戦しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 企業の出張費抑制や消費の冷え込みなどにより、需要は急激に悪化しました。 需要減少に対しては、休止・減便など、迅速な生産量の調整を実施しました。 柔軟な運賃設定とイールドマネジメントの徹底により、単価は前期並みを維持しました。
<p>日本から世界各地へ、34路線、週間548便を運航し、年間約440万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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な景気の後退に伴い、下半期はビジネス需要が大幅に減少しました。 需要に対応した生産量の削減により、収支の改善に注力しました。 全方面で旅客数が減少したものの、燃油特別付加運賃の改定などにより、単価は改善しました。
<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。</p> <p>貨物便は国内線では4路線に1日5便、国際線では16路線に週90便を運航しています。</p> <p>中長期的に成長が見込めるアジア域内の航空貨物エクスプレス需要を取り込むべく、事業基盤・収益基盤の整備を進めています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国内線貨物は、景気後退の中、運賃戦略の見直しなどにより増収を達成しました。 国際線貨物は、上半期は順調に輸送重量を伸ばしたものの、下半期に需要が急減し、また、単価も下落したため、通期では減収となりました。
<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"> 他航空会社の業務受託や、機内販売の増売に努めたものの、総需要低迷の影響により、附帯事業などによる収入は減少しました。
<p>ANAセールス(株)を中心として、ANA便をメイン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、海外発着の航空券、旅行商品の販売を行っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国内旅行は、旅行需要が低迷する中、各種施策の実施による販売増を図りましたが減収となりました。 海外旅行は、景気減速などによる需要の冷え込みが影響し、減収しました。
<p>情報通信、商事・物販、施設管理、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。</p> <p>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"> 商事および物販事業では、航空機事業および機械事業における取り扱いが減少し、減収となりました。 ANAロジスティクスサービス(株)は当期より航空運送事業に変更しています。

航空運送事業

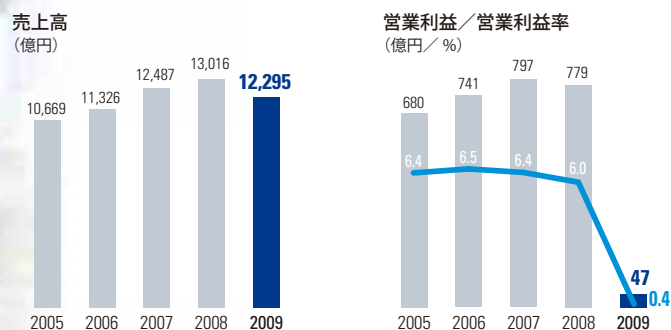


当期業績のポイント

売上高	1兆2,295億円 (-5.5%)
営業費用	1兆2,247億円 (+0.1%)
営業利益	47億円 (-93.9%)
ROA ^(注)	0.3% (-4.7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78.5%を占めています。



国内線旅客事業では、景気後退の影響を受けて総需要が減少する中、競合他社や他交通機関との競争の激化などもあり、旅客数は前期を下回りました。国際線旅客事業では、上半期は堅調に推移したものの、下半期以降は金融資本市場の危機を契機に需要が減退し、旅客数は大きく前期を割り込みました。貨物郵便事業については、上半期における国際線貨物の大きな伸びにより、前期を上回る輸送重量となりました。

このような経営環境の下、需要喚起に努めるとともに、国内線運賃、国際線運賃、燃油特別付加運賃の改定などを行い増収に努めました。また、需給適合

を推進して一層の効率化を図りましたが、燃油費高騰の影響などにより、営業利益は前期を大きく下回りました。

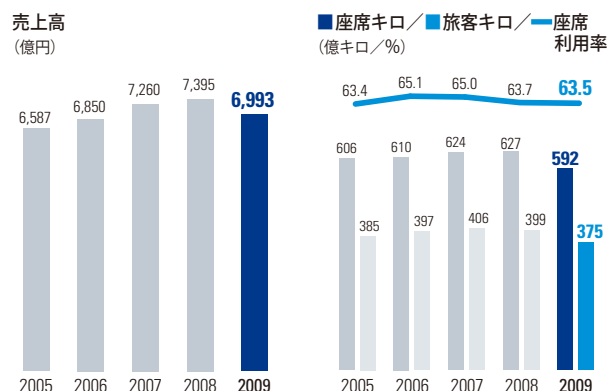
以上の結果、当期の航空運送事業の売上高は前期比5.5%減の1兆2,295億円となり、営業利益については前期比93.9%減の47億円となりました。

2010年3月期においては、当面の間、需要の低迷が続くとの見通しから、ANAを取り巻く経営環境は非常に厳しいものとなると想定されますが、需給適合をさらにきめ細かく推し進めるとともに、コスト構造の見直しを図り、収益性の改善に努めていきます。

国内線旅客事業

当期業績のポイント

売上高	6,993億円 (-5.4%)
旅客数	4,275万人 (-6.2%)
座席キロ	592億座席キロ (-5.5%)
ユニットレベニュー	11.8円 (±0.0円)
イールド	18.6円 (+0.1円)
旅客単価	16,359円 (+0.8%)



2009年3月期の概況

需要の低下に対して、迅速な需給の適合を推進

国内線については、総需要が伸び悩む中で、主要路線における競合他社や新幹線との競争が激化しました。加えて2008年9月以降には、景気の急速な悪化による企業の出張費抑制や需要の一層の冷え込みが顕著になりました。

このような状況を踏まえ、路線ネットワークについては需要の急減に対応した提供座席キロの削減・適正化を進めました。前期に引き続き、基本的な路線ネットワークは維持しながら、搭乗実績の少ない路線の休止・減便、小型化を迅速に行い、より収益性の高い路線への機材投入や増便を行いました。また、2008年6月からは、ボーイング737-800型機を東京-米子線に投入するなど、燃費効率に優れた新鋭機材の導入を進めました。

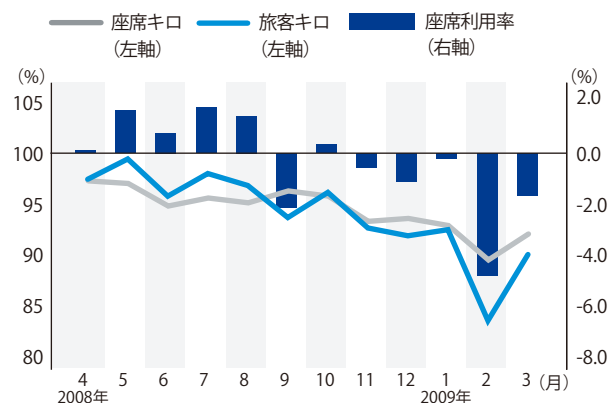
一方で、11月からは(株)スターフライヤーの羽田-関西線、北海道国際航空(株)の札幌-仙台線で、2月からはスカイネットアジア航空(株)の鹿児島-長崎-沖縄線でコードシェアを開始し、効率化を進めつつ、ネットワーク競争力を維持しました。

こうした取り組みによって、需要が減少する中でも、通期の座席利用率はほぼ前期並みの63.5%を維持しました(前期の座席利用率63.7%)。

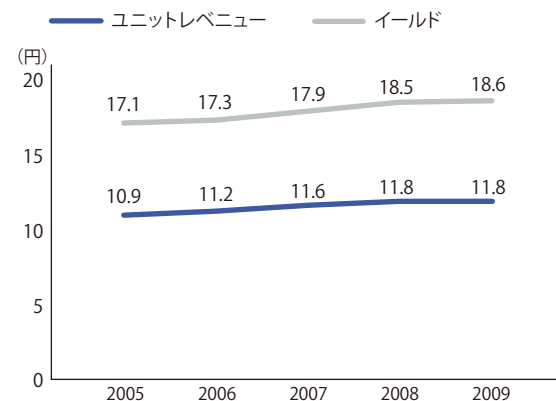
きめ細かな運賃設定とイールドマネジメントにより、旅客数は減少するも単価は改善

営業面については、ビジネス需要獲得に向けた競争力強化のため、「プレミアムクラス」を導入、設定機材を順次拡大しサービスの向上を図りました。また、普通運賃の値上

■座席キロ・旅客キロと座席利用率前期比推移



■ユニットレベニューとイールド



げをする一方でANAカード会員限定の「ビジネスきっぷ」を設定し、ご利用いただける運賃の幅を広げました。

プレジャー需要については、便ごとの集客状況に応じた柔軟な運賃設定とイールドマネジメントの実施により、積極的な需要喚起対策を行いました。高需要期には臨時便の設

定により旅客数増を目指すとともに、旅行需要を喚起すべく季節に応じたプロモーションを実施しました。

当期の国内線旅客数は前期比6.2%減の4,275万人となりましたが、普通運賃の値上げや「プレミアムクラス」が堅調に推移したこと、イールドマネジメントの効果などにより、旅客単価については前期比0.8%増と改善しました。

以上の結果、当期の収入は前期比5.4%減の6,993億円となりました。



2008年4月導入のプレミアムクラス

2010年3月期の取り組み

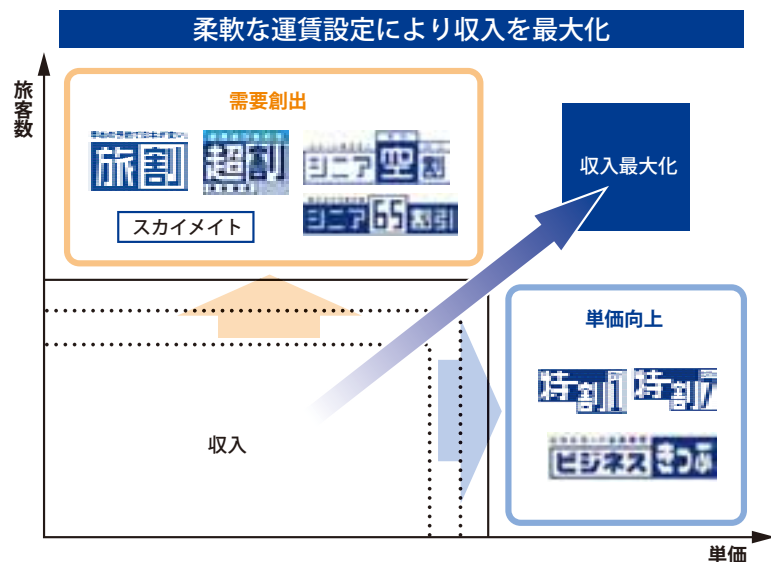
さらなる需給適合を進めつつ、需要喚起と単価改善の両面で、収入の最大化を目指す

2009年3月期後半からの急速かつ、大幅に悪化した景気は、引き続き厳しい状況にあるものの、一部でやや底入れの兆しが見えてきました。しかしながら、需要の回復見通しについては明確な判断が難しく、今後、競争環境が一段と厳しくなることも想定されます。このような状況に対応して、ANAグループは迅速かつ、きめ細かな生産量の調整を実行し、収益性の向上を推進するとともに、イールドマネジメントを活用した柔軟な運賃戦略や需要喚起策の実施により、競争力の維持・向上に努めます。

具体的には、幹線を中心とした高収益路線に自社生産力を投入すると同時に、パートナー航空会社とのコードシェアを

拡大することによって、ネットワークを維持、お客様の利便性向上を進めます。また、需要に応じた使用機材の入れ替えを従来の月単位から、週単位に変更し、より機動的な生産体制を整備していきます。これに加えて、高需要期には余剰機材による臨時便や大型機の投入などを積極的に行う計画です。

ビジネス需要に対しては、「ビジネス特割」「ビジネスきっぷ」など便利で値ごろ感のある運賃を継続して展開するほか、マーケティングを強化することにより多頻度旅客や法人需要の囲い込みを進めていきます。プレジャー需要については、旅割に加え、65歳以上のお客様を対象とした新運賃「シニア空割」を設定するなど、需要喚起型の運賃も拡充し、安定的な収入の確保を目指します。



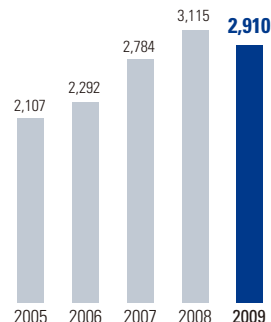
プレミアムクラス(ボーイング767型機)

国際線旅客事業

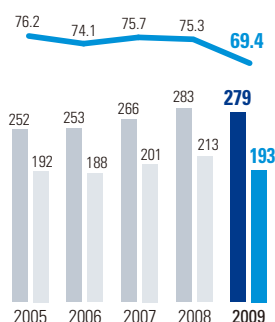
当期業績のポイント

売上高	2,910億円 (-6.6%)
旅客数	443万人 (-8.2%)
座席キロ	279億座席キロ (-1.3%)
ユニットレベニュー	10.4円 (-0.6円)
イールド	15.0円 (+0.4円)
旅客単価	65,674円 (+1.7%)

売上高
(億円)



■座席キロ / ■旅客キロ / — 座席利用率
(億キロ / %)



2009年3月期の概況

ビジネス需要を中心に全方面で需要減退

国際線については、サブプライム・ローン問題に端を発した世界的な景気の減速に伴い、当期の前半より、需要にやや陰りが見られました。さらに、2008年9月以降は急激な経営環境悪化による企業の出張手控えなどが顕著になり、ビジネス需要は大幅に減少しました。

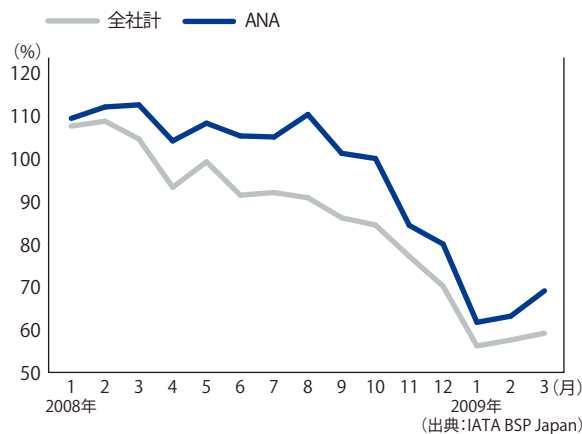
プレジャー需要については、景気悪化に伴う旅行需要の冷え込みに加え、食の問題や四川大地震などにより中国への旅行を控えるお客様が増加しました。また、バンコクの空港閉鎖やムンバイでのテロ事件発生などの要因が重なったことにより、低調な展開となりました。

このような厳しい状況の中、8月の北京オリンピック期間には羽田-北京チャーター便の設定や、定期便機材の大型化などにより積極的に増収に努めました。また、羽田からの国際チャーター便運航可能時間帯を活用して、2008年4月より開設した羽田-香港線は、利便性の高さから業務渡航のお客様にも支持され、好調に推移しました。

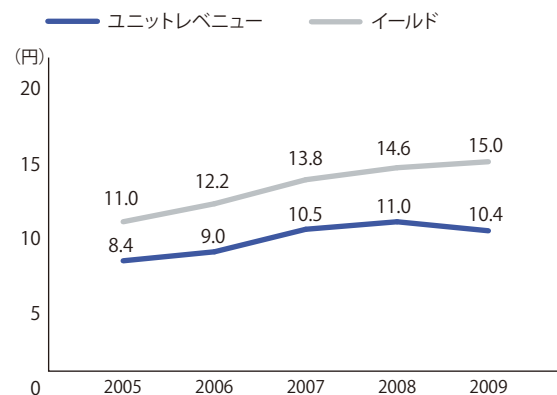
急激に悪化する需要に対しては、10月に中国路線の使用機材の小型化、関西-グアム線の休止(2009年1月より)などを実施して事業の効率化を図りました。また、下半期からのさらなる需要減に対しては、2009年2月以降、関西-大連/瀋陽線の休止、成田-上海・ムンバイ線の減便、成田-バンコク線の機材小型化など、需給適合をより一層推進することによって、収支の改善に努めました。

このような対応を実施したものの、全方面において需要の落ち込みが激しく、座席利用率は69.4%と、前期の75.3%から大きく低下しました。

■欧米線ビジネスクラス販売額の前期比推移



■ユニットレベニューとイールド

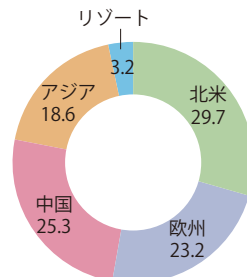


需要悪化により旅客数は減少した一方、運賃戦略が奏功し単価は改善

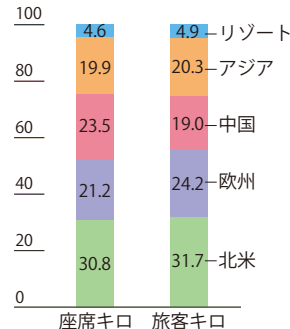
需要が悪化する中、価格競争力の高い新運賃「スーパーエコ割」を2008年4月搭乗分より設定し、需要喚起を図りました。さらに10月搭乗分からは「スーパーエコ割」および「エコ割14」を、購入時の空席状況に応じて適用運賃が変動する新しい運賃体系に変更し、機動的な価格設定とイールドマネジメントの強化を進めました。また、燃油価格高騰による燃油費の大幅増に対しては、燃油特別付加運賃の改定により、収支の改善を図りました。

以上により、当期の国際線旅客数は前期比8.2%減の443万人となりましたが、単価は燃油特別付加運賃の改定などにより欧米を中心に向上し、前期比1.7%上昇しました。その結果、当期の収入は6.6%減の2,910億円となりました。

■ 方面別旅客収入構成比 (2009年3月期) (%)



■ 方面別座席キロ、旅客キロ構成比 (2009年3月期) (%)



2010年3月期の取り組み

適切な供給調整と需要喚起策の展開により収益性の改善を図る

世界的な不況による需要の減退により、需要の伸び悩みが当面の間、続くことが予想されます。こうした状況を踏まえ、2010年3月期においては生産量を6%程度削減することによって需給バランス変化への対応を図り、収益性の改善を図る計画です。具体的には、中国路線の一部と成田—ムンバイ線の期間減便・期間運休を行います。また、中国路線は、休止・減便に加えて機材の小型化による供給量の削減を行い、収益力の回復を目指します。北米路線、欧州路線では、現在ボーイング747-400型機で運航している路線を経済性の優れたボーイング777-300ER型機に切り替え、供給力の適正化を進めます。また、高需要期におけるチャーター便の設定や一時的な機材の大型化など、需要動向に応じた迅速できめ細かい生産量の調整を実施いたします。

2009年3月期下半期以降、落ち込み

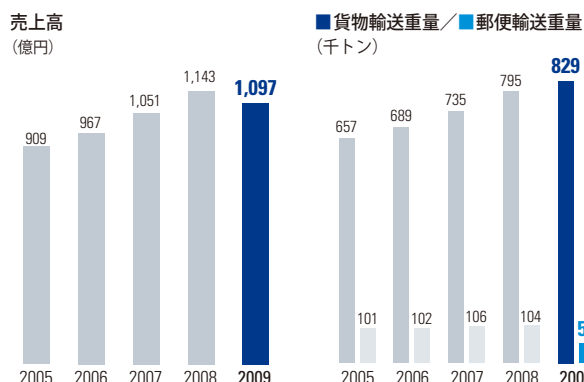
が顕著なビジネス需要については、安定的な収入確保を目指し、お客様のニーズに合わせたマーケティングの推進による顧客の囲い込みを進めます。運賃面では、引き続き競争力のある運賃設定によるプレジャー需要の喚起を行い、収入の最大化を図ります。



貨物郵便事業

当期業績のポイント

売上高	1,097億円 (-4.0%)
貨物輸送重量	829千トン (+4.3%)
貨物収入	1,021億円 (-0.6%)
郵便輸送重量	56千トン (-45.4%)
郵便収入	75億円 (-34.3%)



2009年3月期の概況

「ゆうパック」の取り扱い変更と需要喚起策の展開により、国内線貨物は増収を達成

国内線貨物については、景気後退の影響を受けたものの、「ゆうパック」の取り扱いを郵便扱いから貨物扱いに変更したことなどにより、輸送重量が増加しました。また、「昼割」「ホリデー割」などの営業割引運賃の拡充によってオフピーク時間帯の需要喚起策を実施したほか、2008年4月に実施した国内貨物運賃体系改定の効果により単価が向上し、収益性が改善しました。

その結果、当期の国内線貨物輸送重量は前期比2.7%増の47万5千トン、収入は前期比8.3%増の330億円と増収を果たしました。

国際線貨物は、需要が急減する中で輸送重量は前期並みを確保するも減収

国際線貨物については、世界的な景気後退の影響による荷動きの鈍化に伴い、航空貨物需要も大幅に減少しました。特に11月以降は、全方面で国際貨物流動が大幅に減少しました。

このような状況の下、貨物便ネットワークについては、2008

年3月から中国の厦門・青島便、7月から台北便をウィークデーデイリー化して利便性を向上させるとともに、10月以降は需要の高い成田発着便を増便しました。一方、2009年1月以降、需要急減へ対応するため貨物便の一部を運休し、収支の改善に努めました。また、7月には保有する旅客機を改造したボーイング767-300BCF型貨物機を世界で初めて導入し、ウェットリース機と入れ替えることで機材費用を低減しました。これにより、貨物専用機は3月末時点で6機体制となりました。なお、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の展開に向けて、4月に大手フォワーダー各社と共同で設立した国際エクスプレス事業新会社、(株)オールエクスプレスは、7月から営業を開始しました。

こうした取り組みの結果、アジア・中国発北米・欧州向け貨物やアジア域内流動貨物、北米・欧州発日本向け貨物の積極的な取り込みを実現し、当期の国際線貨物輸送重量は前期比6.5%増の35万4千トンとなりました。また燃油特別付加運賃の改定を行い燃油価格高騰への対応を図りましたが、需要減少に伴い顧客獲得競争が激化して単価が低下したため、当期の国際貨物収入は前期比4.3%減の690億円となりました。

■貨物収入と貨物輸送重量

		2009	2008	2007
貨物収入 (百万円)	国内線	33,097	30,566	30,574
	国際線	69,069	72,192	62,195
	合計	102,166	102,758	92,769
貨物輸送重量 (トン)	国内線	475,014	462,569	457,914
	国際線	354,251	332,507	277,571
	合計	829,265	795,076	735,485

■郵便収入と郵便輸送重量

		2009	2008	2007
郵便収入 (百万円)	国内線	3,914	7,973	8,936
	国際線	3,672	3,575	3,438
	合計	7,586	11,548	12,374
郵便輸送重量 (トン)	国内線	37,997	88,649	90,977
	国際線	18,772	15,330	15,389
	合計	56,769	103,979	106,366

国内線郵便は減収、国際線郵便は積極的な需要取り込みにより増収

国内線郵便については、「ゆうパック」を貨物扱いに変更したことなどにより、当期の郵便輸送重量は前期比57.1%減の3万7千トン、収入は前期比50.9%減の39億円となりました。

国際線郵便については、景気減速の中でも積極的な取り込みを行った結果、日本発は欧州方面以外の全方面が、海外発は欧州発、アジア発が好調でした。その結果、当期の郵便輸送重量は前期比22.5%増の1万8千トン、収入は前期比2.7%増の36億円となりました。

2010年3月期の取り組み

第3のコア・ビジネス化を目指し、事業基盤の整備を推進

国際貨物需要の低迷により、2010年3月期も厳しい環境が想定されます。このような状況を踏まえ、ANAグループでは、供給量調整を適切に行い、収益性の維持・改善を図ります。貨物専用機については、2009年3月期末にリース機1機を返却しました。また、2010年3月期後半から導入を予定している大型フレイターについては、需要動向を見極めながら、その可否を判断していきます。

一方で、アジア域内の航空貨物は中長期には成長が見込める分野ととらえており、ANAグループの「第3のコア・ビジネス化」を目指し、引き続き貨物事業の事業基盤、収益基盤の整備を継続していきます。

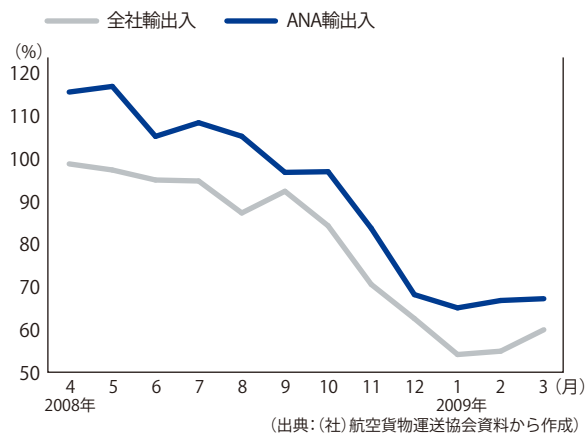
2010年秋からは、沖縄貨物ハブのオペレーションを開始する計画です。これは、日本とアジアの各主要都市のほぼ中心部に位置し、各地と4時間以内のフライトで結ばれる沖縄の地理的優位性を生かし、沖縄に貨物輸送のハブを設けて効率的な輸送体制を展開するものです。開始時は、海外4地点(ソウル・上海・台北・香港)と国内3地点(成田・羽田・関西)を沖縄経由で結ぶオペレーションを予定しています。その

の後、中型機フレイターを増機し、海外地点も追加していく予定です。

エクスプレス事業については、2009年3月に資本参加した海外新聞普及(株)との連携を強化し、(株)オールエクスプレスと合わせて販売体制の充実化を図ります。

また、UPSとの提携をはじめとする提携推進による収入確保や、ITインフラ、レベニューマネジメント機能の強化についても、着実に進めていきます。

■日本輸出入の前期比推移



その他事業

当期業績のポイント

売上高1,293億円 (-5.1%)

その他の航空運送事業については、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、機内販売の増売などに努めたものの、当期の附帯事業などによる収入は前期比5.1%減の1,293億円と前期を下回りました。



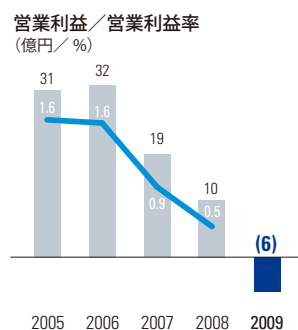
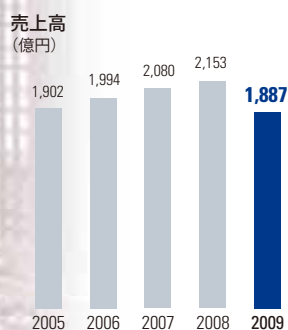
旅行事業



当期業績のポイント

売上高	1,887億円 (-12.4%)
営業費用	1,894億円 (-11.6%)
営業損失	6億円 (-)

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の12.1%を占めています。



国内旅行では、厳しい経済環境の下、旅行需要の冷え込みに加え、低価格志向が強まりました。このような状況の中で、個人型旅行商品を含め発売時期の早期化に取り組むなど、積極的な販売拡大に努めましたが、国内旅行売上高は東京ディズニーリゾート商品以外のほぼ全方面で前期を下回りました。

海外旅行では、燃油特別付加運賃の改定、中国における食の問題や四川大地震、バンコクでの空港閉鎖などによる影響を受け、通期で需要が減退しましたが、北京オリンピック観戦ツアーの商品化や近畿日本ツーリスト(株)との提携、一部商品での「お並び席確約」などの施策を実施し商品競争力を高めました。しかしながら、世界的な景気減速に伴う需要の落ち込みが強く影響し、海外旅行売上高は、前期を大幅に下回りました。

一方、ANAマイレージクラブ会員向け旅行会員組織「旅達」(たびだち)は、会員数約140万名(2009年2月末日現在)に達しました。

当期の旅行事業の売上高は前期比12.4%減の1,887億円、営業損失は6億円となりました。

2010年3月期については、旅行商品の企画力の向上や他社との差別化を推し進めます。今後ますます多様化するお客様のニーズにお応えするために、「感動案内人」(現地に住み、現地をよく知るガイドが案内する旅)や「旅達(たびだち)会員限定ツアー」などのオリジナリティーあふれる、趣向を凝らした旅行商品を提案し、商品ラインアップの充実に努めることで、販売力の強化と収益性の向上を図ります。

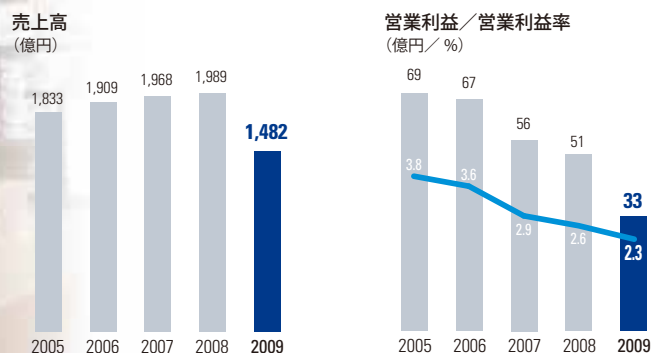
その他の事業



当期業績のポイント

売上高	1,482億円 (-25.5%)
営業費用	1,448億円 (-25.2%)
営業利益	33億円 (-35.6%)

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の9.5%を占めています。



商事および物販事業を行っている全日空商事(株)は、航空機部品事業においてANAとの契約形態の変更を行ったほか、航空機事業および機械事業における取り扱いが減少したことなどにより、減収となりました。

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については、旅行会社向け新予約システム「INFINI LINX PLUS」や戦略的商品の市場展開は順調に推移しましたが、海外旅行需要の減退により国際線予約・発券システムの利用件数が前期を下回り、減収となりました。

主にANAグループ企業の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、ANAグループの次期貨物系システム、次期顧客系システム、次期オペレーションシステムの開発を実施し、増収となりました。

以上の結果、その他の事業における売上高は前期比25.5%減の1,482億円となり、営業利益は前期比35.6%減の33億円となりました。

2010年3月期については、グループ経営ビジョンの下でグループ全体の総合力を高めることを目的に、連結ベースでの収益を重視し、スピード感のある経営を実践します。



Financial Section

- 42 11年間の財務サマリー
- 44 業界動向データ
- 45 財務分析
- 54 事業等のリスク
- 57 連結損益計算書
- 58 連結貸借対照表
- 60 連結株主資本等変動計算書
- 61 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

	2009	2008	2007	2006
会計年度				
営業収入	1,392,581	1,487,827	1,489,658	1,368,792
営業費用	1,384,992	1,403,438	1,397,468	1,279,990
営業利益	7,589	84,389	92,190	88,802
EBITDA(注3)	120,470	201,176	180,800	165,003
税引前当期純利益	(4,445)	115,224	51,064	52,433
当期純損益	(4,260)	64,143	32,658	26,722
営業キャッシュ・フロー	(39,783)	165,765	158,714	128,525
投資キャッシュ・フロー	(111,139)	(69,827)	(128,298)	(46,449)
財務キャッシュ・フロー	114,504	(87,336)	(100,897)	(3,137)
フリー・キャッシュ・フロー	(150,922)	95,938	30,416	82,076
減価償却費	112,881	116,787	88,610	76,201
設備投資額	145,709	357,733	251,926	235,580
会計年度末				
総資産	1,761,065	1,783,393	1,602,091	1,666,843
有利子負債(注4)	897,236	767,876	749,446	846,317
短期負債(注4)	169,462	136,399	158,724	149,438
長期負債(注4)	727,774	631,477	590,722	696,879
自己資本(注5)	321,883	452,972	398,223	346,309
1株当たり情報(円、米ドル)				
当期純利益	(2.19)	32.93	16.77	15.64
純資産	166.50	232.58	204.42	177.89
配当金	1.00	5.00	3.00	3.00
期中平均株式数(千株)	1,945,061	1,947,736	1,947,618	1,708,031
経営指標				
営業利益率(%)	0.5	5.7	6.2	6.5
当期純利益率(%)	—	4.3	2.2	2.0
総資本事業利益率(ROA)(%) (注6)	0.6	5.3	6.0	5.7
自己資本利益率(ROE)(%) (注7)	—	15.1	8.8	9.5
自己資本比率(%)	18.3	25.4	24.9	20.8
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注8)	2.8	1.7	1.9	2.4
総資産回転率(倍)	0.8	0.9	0.9	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
流動比率(倍)	0.9	0.9	0.9	1.1
配当性向(%)	—	15.2	17.9	19.2
従業員数(人)	33,045	31,345	32,460	30,322
事業データ				
国内線旅客				
旅客収入(百万円)	699,389	739,514	726,063	685,074
座席キロ(百万キロ)	59,222	62,651	62,414	60,973
旅客キロ(百万キロ)	37,596	39,928	40,564	39,712
旅客数(千人)	42,753	45,557	46,471	45,474
座席利用率(%)	63.5	63.7	65.0	65.1
ユニットレベニュー(円)	11.8	11.8	11.6	11.2
イールド(円)	18.6	18.5	17.9	17.3
国際線旅客				
旅客収入(百万円)	291,077	311,577	278,478	229,232
座席キロ(百万キロ)	27,905	28,285	26,607	25,338
旅客キロ(百万キロ)	19,360	21,291	20,145	18,769
旅客数(千人)	4,432	4,827	4,552	4,135
座席利用率(%)	69.4	75.3	75.7	74.1
ユニットレベニュー(円)	10.4	11.0	10.5	9.0
イールド(円)	15.0	14.6	13.8	12.2
国内線貨物				
貨物収入(百万円)	33,097	30,566	30,574	29,659
貨物輸送重量(トン)	475,014	462,569	457,914	440,750
国際線貨物				
貨物収入(百万円)	69,069	72,192	62,195	55,380
貨物輸送重量(トン)	354,251	332,507	277,571	248,735

注： 1. 2009年3月期現在の連結子会社は76社、持分法適用会社は24社です。
 2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2009年3月31日の1米ドル=98.23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. 2009年3月期および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)
2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	2009
1,292,813	1,217,596	1,215,909	1,204,514	1,279,635	1,209,647	1,070,773	14,176,738
1,215,039	1,183,242	1,218,506	1,181,546	1,197,392	1,178,088	1,075,934	14,099,480
77,774	34,354	(2,597)	22,968	82,243	31,559	(5,161)	77,257
148,220	98,590	59,255	84,305	141,576	90,000	68,259	1,226,407
45,679	35,221	(54,821)	(7,178)	63,289	(22,689)	(2,430)	(45,250)
26,970	24,756	(28,256)	(9,456)	40,286	(15,201)	(4,732)	(43,367)
149,070	89,793	85,952	33,993	148,796	77,249	61,285	(404,998)
(169,247)	(95,882)	(52,478)	(123,927)	(17,964)	(85,207)	(19,626)	(1,131,416)
(51,600)	82,867	(63,364)	69,104	(158,359)	45,640	17,227	1,165,672
(20,177)	(6,089)	33,474	(89,934)	130,832	(7,958)	41,659	(1,536,414)
70,446	64,236	61,852	61,337	59,333	58,441	73,420	1,149,149
210,180	147,644	129,863	132,408	94,391	111,269	72,928	1,483,345
1,606,613	1,565,106	1,442,573	1,510,982	1,451,420	1,534,617	1,395,189	17,927,975
942,256	1,031,713	945,395	1,017,823	935,730	1,112,340	1,004,126	9,134,032
204,454	206,557	83,916	221,481	175,519	268,618	197,105	1,725,155
737,802	825,156	861,479	796,342	760,211	843,722	807,021	7,408,877
214,284	150,086	121,954	138,641	150,500	97,456	112,315	3,276,829
17.26	16.14	(18.42)	(6.17)	27.75	(10.54)	(3.28)	(0.022)
128.31	97.66	79.57	90.40	98.19	67.61	77.85	1.695
3.00	3.00	—	—	—	—	—	0.010
1,562,537	1,533,368	1,533,940	1,533,744	1,451,543	1,442,100	1,442,725	
6.0	2.8	—	1.9	6.4	2.6	—	
2.1	2.0	—	—	3.1	—	—	
5.2	2.7	0.3	2.0	6.1	2.7	0.9	
14.8	18.2	—	—	32.5	—	—	
13.3	9.6	8.5	9.2	10.4	6.4	8.1	
4.4	6.9	7.8	7.3	6.2	11.4	8.9	
0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	
7.0	4.1	3.8	1.2	4.2	2.0	—	
0.8	1.0	1.1	0.9	1.0	0.9	1.0	
17.4	18.6	—	—	—	—	—	
29,098	28,870	28,907	29,095	29,358	30,303	25,824	
658,762	644,861	646,854	662,772	672,504	653,737	654,106	7,119,912
60,648	63,148	62,565	60,980	61,074	60,093	59,875	
38,454	38,857	40,388	38,780	38,469	38,411	37,009	
44,486	44,784	47,133	45,796	45,509	45,431	43,893	
63.4	61.5	64.6	63.6	63.0	63.9	61.8	
10.9	10.2	10.3	10.8	11.0	10.9	10.9	
17.1	16.6	16.0	17.1	17.5	17.0	17.7	
210,735	176,956	185,481	169,660	207,449	180,776	174,565	2,963,218
25,190	24,626	25,974	26,928	32,446	33,772	31,138	
19,191	16,950	18,719	17,799	24,124	22,510	20,562	
4,116	3,301	3,784	3,438	4,378	3,999	3,572	
76.2	68.8	72.1	66.1	74.4	66.7	66.0	
8.4	7.2	7.1	6.3	6.4	5.4	5.6	
11.0	10.4	9.9	9.5	8.6	8.0	8.5	
29,515	26,670	24,330	24,746	28,283	27,718	27,853	336,933
422,397	414,406	383,583	386,727	434,333	420,846	410,820	
50,089	43,205	40,393	32,937	40,403	40,081	35,755	703,135
234,417	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 2009年3月期および2008年3月期は、新リース会計基準の早期適用により有利子負債に計上したリース負債を含みます。

9. 1999年3月期のインタレスト・カバレッジ・レシオは開示情報でなかったため、記載していません。

※ 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。パーセント表示については四捨五入して算出しています。

米ドル金額およびその他の事業データについては、2009年3月期より切り捨てて表示しています。

業界動向データ

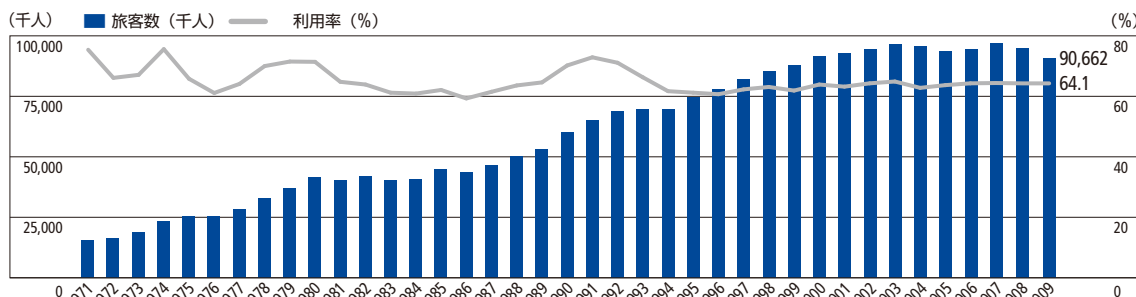
航空会社別旅客数トップ20

(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	101,921	11	コンチネンタル航空	46,998
2	アメリカン航空	92,772	12	ANA	46,982
3	デルタ航空	71,843	13	日本航空インターナショナル	46,682
4	ユナイテッド航空	63,070	14	イージージェット	44,577
5	中国南方航空	57,961	15	カンタス航空	37,892
6	ライアン航空	57,647	16	中国東方航空	36,923
7	USエアウェイズ	54,776	17	中国国際航空	34,152
8	ルフトハンザドイツ航空	54,699	18	プリティッシュ航空	33,652
9	エールフランス-KLM	50,449	19	タム航空	28,182
10	ノースウエスト航空	49,671	20	スカンジナビア航空	25,355

出典：IATA World Air Transport Statistics, 2008

国内線定期便旅客数の推移

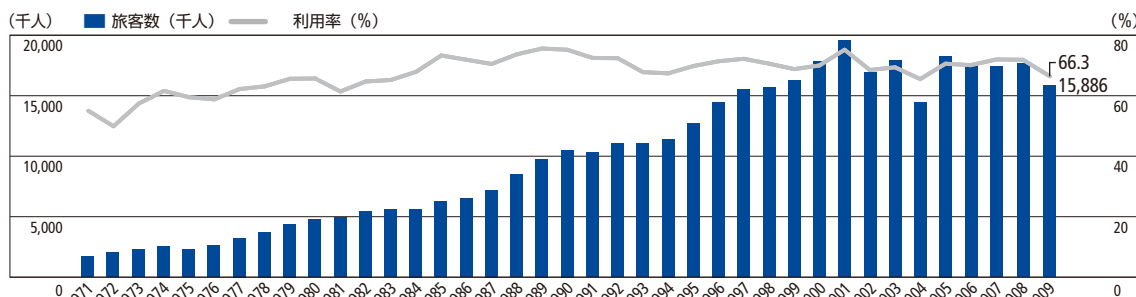


(会計年度)

※ 2009年3月期は速報値

出典：国土交通省「航空輸送統計年報」

国際線定期便旅客数の推移

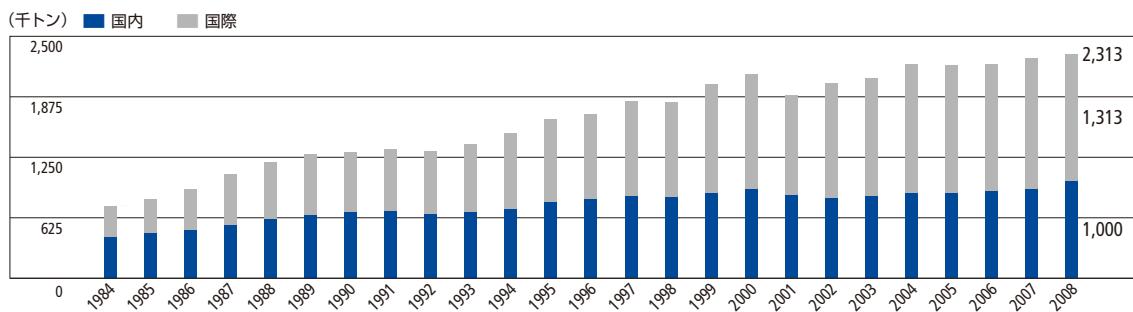


(会計年度)

※ 2009年3月期は速報値

出典：国土交通省「航空輸送統計年報」

国内・国際貨物輸送重量の推移



(暦年)

※ 2008年は速報値

出典：国土交通省「航空輸送統計年報」

財務分析

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107社、関連会社41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、商事・物販やシステム開発・保守および、その他の事業を営んでいます。

ANAグループは、激変する事業環境や競合状況においても、安定した成長を持続するため、「環境変化に強い企業体質の構築」を目指して経営改革を進めてきました。

2004年3月期に復配を果たした後は、成長分野である国際線旅客および貨物事業の拡大と、競争力の強化に注力しました。安定的な利益計上による株主資本の蓄積を進めるとともに、2006年には公募増資による資本増強を実施。また、2007年にはホテル事業を売却し、コアビジネスである航空運送事業に経営資源を集中しました。これらの実行により財務体質を改善し、2007年には財務格付のシングルA格へ復帰を果たしました。

現在は、「安全運航」を経営基盤として堅持しつつ、経営ビジョンである「アジアNo.1の航空企業グループ」を目指し、品質・顧客満足の向上やコスト競争力の強化に取り組んでいます。

中長期的な会社の経営戦略

ANAグループでは、2010年に予定されている羽田・成田の両首都圏空港の拡充を、品質・顧客満足・価値創造でアジアNo.1の航空企業グループを目指すという経営ビジョン実現に向けた、最大のビジネスチャンスととらえています。

2008年1月に発表した「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」に基づき、国内線の一層の収益力強化と、成長分野である国際線旅客事業および貨物事業の拡大を図ってきましたが、2009年3月期は過去にない原油価格の乱高下や、世界同時不況によるすべての事業での大幅な需要減退に見舞われました。このような経営環境の急速な悪化を踏まえ、2009年4月に「2009年度緊急対策プラン」を策定しました。

「2009年度緊急対策プラン」は、需要動向に対応した路線再編など事業計画の見直し、過去最大規模のコスト削減、投資の抑制を3つの柱にしています。緊急対策を着実に推進するとともに、需要は第3四半期で回復に転じるという見通しの下、2010年3月期は当期利益の黒字化を目指します。同時に、目前に迫った2010年の首都圏空港拡充に向けた準備を着実に進め、2011年3月期以降の成長につなげていきます。

ANAグループを取り巻く環境は大きく変化していますが、アジアNo.1の航空企業グループを目指すというビジョンは変えることなく、安全運航の堅持を第一義として、2010年以降の大きな飛躍に向け努力していきます。

経営環境

経済一般情勢

当期のわが国経済は、サブプライム問題に端を発した米国の金融危機が世界規模に拡散した影響を受け、大幅な景気後退に見舞われました。特に当期後半には、米国大手金融機関の破綻をきっかけに世界同時不況が進行。急激な円高も加わって輸出が急減しました。同時に、企業の設備投資抑制や個人消費の冷え込みなどにより、需要は急速な下降局面となりました。

原油価格・為替動向

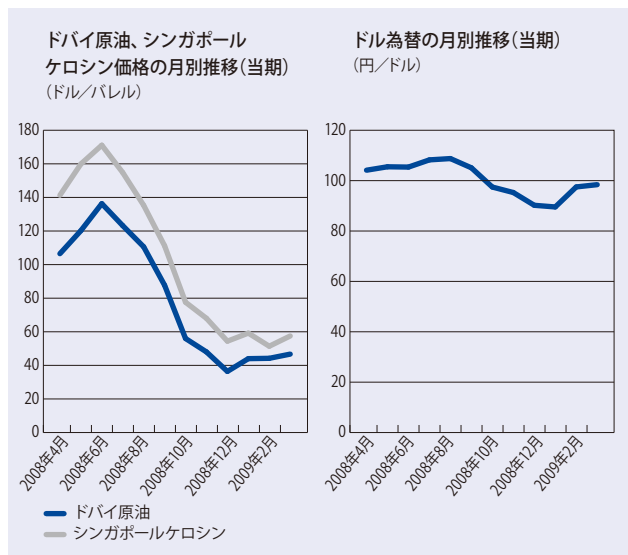
当期の原油価格は、過去最大の乱高下となりました。

上半期は世界的なエネルギー需要の高まりや原油先物市場への投機資金流入などにより原油価格は上昇を続け、7月のドバイ原油価格は過去最高水準の1バレル当たり140.77ドルを記録しました。

しかしその後は金融市場の混乱による投機資金の引き上げや、景気後退に伴う実需の減少などにより、一転大幅な下落となりました。2008年12月には1バレル当たり40ドルを記録するなど、過去最大の振れ幅となりました。

2009年4月以降の原油価格は、落ち着きを取り戻し、緩やかな上昇基調を見せています。

当期末のドバイ原油価格は期初と比べて約半分の46.7ドル/バレル、当期平均価格では82.8ドル/バレルとなりました。



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推移し、当期末で57.5ドル/バレル、当期平均価格では107.8ドル/バレルとなりました。

円ドル為替相場は、円高ドル安の傾向が進み、上半期においては平均106.05円/ドルとなりましたが、下半期においては世界的な景気減退の影響からこの傾向がさらに顕著となり、平均94.75円/ドルとなりました。結果、期中平均では100.42円/ドルとなりました。

航空需要動向

2008年の世界の航空輸送旅客数は、前年比0.8%増加して22.9億人を記録しました(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1.6%の増加、国内線定期航空輸送旅客数は2.8%の減少となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送重量は3.5%の減少となりました。

2009年3月期の国内定期航空輸送の旅客数は、前年比4.4%減少して9,066万人になりました(国土交通省「航空輸送統計」速報)。幹線は東京―沖縄線などは前年を上回り好調でしたが、その他の幹線が前年を下回ったため、前年比2.6%減少して3,727万人になりました。ローカル線も前年比5.6%減少して5,340万人になりました。貨物重量は前年比4.6%増加して99万トンになりました。

2009年3月期の本邦企業の国際航空輸送の旅客数は、前年比10.2%減少し1,589万人になりました。方面別には韓国はほぼ前年並みでしたが、その他のエリアは前年を下回りました。貨物重量は12.7%減少して120万トンになりました。

2009年3月期の業績

業績概況

2009年3月期は、期初より国内線・国際線ともに旅客需要がやや弱含みの傾向で推移しました。一方で、国際貨物は貨物便ネットワークの拡充や販売体制の強化により、上半期は輸送重量を大幅に伸ばし、好調に推移しました。

しかし、9月以降、世界的な景気悪化の影響により、旅客・貨物ともに大幅かつ、急速な需要の減退に見舞われました。

国内線では2008年4月に普通運賃の値上げを実施、国際線でもIATAの運賃値上げや原油価格の高騰に連動した燃油特別付加運賃の改定などを行い、単価は改善しました。しかしながら、下半期における旅客数の大幅な減少によって、航空運送事業は減収となり、同様に旅行事業、その他の事業も売上が前年を下回った結果、連結営業収入は前期比6.4%減の1兆3,925億円となりました。

営業費用は、上半期までの原油価格高騰により燃油費が大きく増加しましたが、需要の急減に対応した運航規模の縮小とそれに伴う運航変動経費の抑制や、販売関連費用、人件費などの緊急費

用削減を実行した結果、前期比1.3%減の1兆3,849億円となりました。これらの結果、営業利益は91.0%減の75億円となりました。

営業外損益は、航空機および、エンジンの売却などによる資産売却益の計上により前期から203億円良化し、経常利益は前期比99.8%減の91百万円となりました。

特別損益では、株式市場の不振などにより、投資有価証券評価損を計上したことなどから、当期純損益は42億円の損失となりました。

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、貨物郵便事業すべての分野が大幅な需要の落ち込みにより減収となった結果、前期比5.5%減の1兆2,295億円となりました。

国内線旅客事業は、当期の前半、景気後退の影響を受けて、需要がやや弱含みで推移していましたが、9月以降の急速な景気悪化に伴い、需要の減少が顕著になりました。このような状況の変化に対応して、収益性の低い路線の休止・減便および、小型化を迅速に行い、座席利用率はほぼ前年並みを維持しました。また、旅客動向、競合状況に応じたきめ細かな運賃設定や、高需要期における臨時便設定などにより、需要喚起と旅客数の取り込みに努めましたが、旅客数は前期を下回りました。単価につきましては、普通運賃の値上げ効果や、プレミアムクラスが堅調に推移したことなどにより、やや改善しました。

以上の結果、当期の国内線旅客数は前期比6.2%減少、旅客単価は前期比0.8%増となり、国内線旅客収入は前期比5.4%減少し、前期より401億円の減収となりました。

国際線旅客事業については、世界的な景気後退によるビジネス需要の落ち込みが当期後半にかけてさらに加速しました。プレジャー需要も価格競争力の高い新運賃「スーパーエコ割」の販売などによって個人旅行需要の取り込みを図りましたが、食の問題や四川大地震の影響により中国路線が低迷するなど、低調に推移しました。ネットワークについては、深夜時間帯の羽田―香港線を新規開設し利便性を高める一方で、低収益路線の休止・減便などにより需給適合を一層強化しました。

以上の結果、当期の国際線旅客数は前期比8.2%減少、単価は前期比1.7%増となり、国際線旅客収入は前期比6.6%減少し、前期より205億円の減収となりました。

貨物事業では、国内貨物が景気後退の影響を受けたものの、「ゆうパック」の取り扱いを郵便扱いから貨物扱いに変更したことなどにより輸送重量が増加したほか、運賃体系改定により単価が改善し、収入は前期比8.3%増となりました。国際貨物は、ネットワークの拡充、販売体制の強化により上半期は順調に輸送量を伸ばしたものの、下半期は世界的な景気後退の影響により大幅減少、通期では、前期並みの輸送重量にとどまりました。また、需要減少

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2009	2008	2007
航空運送事業費用：			
燃油費及び燃料税	¥ 303,439	¥ 266,127	¥ 236,128
空港使用料	101,171	106,014	104,281
航空機材賃借費	59,936	63,389	87,222
減価償却費	110,064	112,871	81,465
整備部品・外注費	63,397	61,824	64,272
人件費	232,564	241,383	232,755
販売手数料	92,709	95,307	91,645
外部委託費	79,928	82,483	80,992
その他	181,526	194,294	190,301
	1,224,734	1,223,692	1,169,061
旅行事業費用	189,408	214,323	206,106
ホテル事業費用	—	—	61,415
その他の事業費用	144,858	193,776	191,281
営業費用合計	1,559,000	1,631,791	1,627,863
セグメント間取引	(174,008)	(228,353)	(230,395)
営業費用(連結)	¥1,384,992	¥1,403,438	¥1,397,468

に伴う競争の激化により単価が下落し、収入は前期比4.3%減となりました。

郵便事業の国内郵便では、「ゆうパック」を貨物扱いに変更したことなどにより、輸送重量、収入ともに前期を下回りました。国際郵便は、景気減速の中でも積極的な取り込みを行った結果、日本発は欧州方面以外の全方面が、海外発は欧州・アジア発が好調で、輸送重量、収入ともに前期を上回りました。

営業費用は、上半期までの原油価格高騰により燃油費が373億円増加する一方、運航機材の小型化や一部路線の休止・減便などによる供給量の削減、および役員報酬カットと販売管理費や人件費の削減などの緊急対策により、前期とほぼ同額の1兆2,247億円となりました。以上の結果、営業利益は、前期比93.9%減の47億円となりました。

営業費用の内訳は以下の通りです。

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、上半期までの継続的な原油価格高騰の影響から、前期比14.0%増の3,034億円となりました。航空運送事業の営業費用に占める割合は、前期の21.7%から24.8%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1.4%減少となったため、国際線が

前期比1.2%増加、貨物機が前期比29.8%増加となりましたが、空港使用料は前期比4.6%減の1,011億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は前期比5.4%減少し599億円となりました。これは、リース期間の終了した機材の買取などを進め、前期末のリース機数82機に対し、当期は71機となったことによるものです。

〈減価償却費〉

減価償却費は前期比2.5%減少の1,100億円となりました。自社保有機全体では5機増えて139機になりましたが、リース期間終了後の機材買取の増加などにより、減価償却費は減少しました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は前期比2.5%増加の633億円となりました。これは、エンジン整備の外注増が主な要因です。

〈人件費〉

人件費は前期比3.7%減少の2,325億円になりました。これは、これまで進めてきた生産性向上によるオペレーションコストの削減に加え、業績連動賞与の削減をしたことによるものです。

〈販売手数料〉

販売手数料は収入の減少などにより、前期比2.7%減少の927億円となりました。

〈外部委託費〉

外部委託費は3.1%減少の799億円になりました。これは主に、国内線旅客および国際線旅客において、需給適合を進め、オペレーションコストの削減に努めたことによるものです。

〈その他の費用〉

その他の費用は前期比6.6%減少の1,815億円となりました。これは、緊急費用削減策の実施などによるものです。

旅行事業

売上高は、景気後退の影響による旅行需要の冷え込みに加え、燃油特別付加運賃の改定、食の問題や四川大地震による中国旅行の落ち込み、バンコクの空港閉鎖などにより、前期比12.4%減の1,887億円となりました。営業費用は、売上高が減少したものの価格競争の激化や仕入値の上昇などにより、前期比11.6%減の1,894億円にとどまり、営業損失は6億円となりました(前期は10億円の営業利益)。

その他の事業

需要の後退による全般的な売上の減少に加え、商事・物販事業を行っている全日空商事(株)の半導体事業や店舗事業が大きく減収となったことなどにより、前期比25.5%減の1,482億円となりました。一方で、営業費用は、前期比25.2%減の1,448億円となり、

その結果、営業利益は、前期比35.6%減の33億円となりました。

なお、従来、その他の事業に含めていた航空貨物に係るロジスティック事業は、グループにおける航空貨物事業の重要性が増したことおよび航空運送事業との関連性が高いことから、当期より航空運送事業に変更しています。

営業外損益・特別損益

営業外損益・特別損益は前期の308億円の利益に対し、120億円の損失となりました。前期比428億円悪化の主な要因は、前期にホテル事業資産の譲渡益1,329億円を計上したことによるものです。当期は、航空機およびエンジンの売却などによる資産売却益150億円を計上、金融収支は有利子負債の増加により、前期比で14億円の悪化となりました。また、投資有価証券評価損38億円を計上しました。

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2009	2008	2007
受取利息及び配当金	¥ 2,868	¥ 4,610	¥ 5,353
支払利息	(14,832)	(15,049)	(17,708)
為替差損益	1,126	(1,653)	746
資産売却益	15,020	5,184	1,073
資産の売却損及び除却損	(8,213)	(8,974)	(8,402)
減損損失	—	(14,111)	(10,809)
持分法による投資損益	271	385	284
投資有価証券売却益	324	876	1,239
投資有価証券売却損	—	(14)	(315)
投資有価証券評価損	(3,893)	(3,825)	(215)
退職給付会計基準変更時差異の処理額	(6,534)	(6,634)	(6,713)
特別退職金	(660)	(1,217)	(600)
ホテル事業資産譲渡益	—	132,992	—
受取損害賠償金	678	—	—
保険差益	2,869	—	—
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)	—
独禁法手続関連費用	(2,105)	—	—
その他の収益	1,047	(8,185)	(5,059)
合計	¥(12,034)	¥ 30,835	¥(41,126)

当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純損益は、前期の1,152億円の利益から、44億円の損失となりました。

税金等費用は、税金等調整前当期純損失の計上により、前期の501億円から57百万円となりました。

当期純損益は、前期の641億円の利益から、42億円の損失となりました。1株当たり当期純利益は、前期の32.93円から-2.19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。

資金調達については、主として借入や社債発行により調達しており、バランスシートおよび金融収支改善のため、国内主要金融機関15社とコミットメントラインを締結しています。当期末における借入未実行残高は1,042億円です。

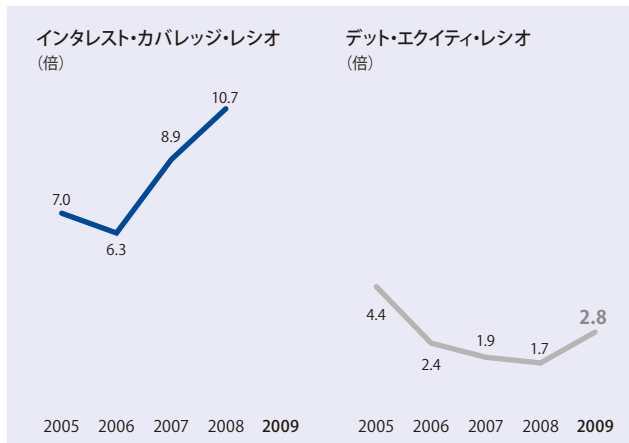
ANAグループにおける主たる設備投資である航空機材などの投資に対しては、国際協力銀行による債務保証制度を活用した金融機関からの借入が可能です。

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1,509億円の支出となり、財務キャッシュ・フローが1,145億円の収入となりました。その結果、現金及び現金同等物は前期末に比べて365億円減少し、期末残高は1,434億円になりました。

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、前期より営業利益が大幅に減少し、税金等調整前当期純損失が44億円となったことと、予定納付も含めた法人税等の支払額が、前期より1,143億円増加して1,201億円となったため、397億円の支出になりました。



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413億円支出が増加し、1,111億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、1,457億円の設備投資を行った一方で、航空機材の売却など有形固定資産売却による収入が425億円あったことによるものです。なお、前期はホテル資産売却による収入が2,459億円ありました。

フリー・キャッシュ・フロー

前述の通り、法人税等の支払額の増加により営業キャッシュ・フローが支出になったことで、フリー・キャッシュ・フローは、前期の959億円の収入から2,468億円支出が増加し、1,509億円の支出となりました。

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2,018億円収入が増加し、1,145億円の収入となりました。長期借入金の返済や社債償還、リース債務の返済を行った一方、手元流動性を高めるため資金調達を進め、長期借入金による2,057億円の収入、新規社債発行による199億円の収入がありました。株主還元面では、配当金の支払額が前期より38億円増加の97億円となり、自己株式の売却による収入・取得による支出が前期の1億円から53億円増加の55億円となりました。

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、急激に悪化する需要動向を見据え、低燃費機材の導入や戦略的投資以外の投資抑制を行ったことから、前期比59.3%減少の1,457億円になりました。

セグメント別では、航空運送事業において前期比59.8%減の1,433億円、旅行事業で前期比90.8%減の2億円、その他の事業で前期比10.2%増の37億円となりました。



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。

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。

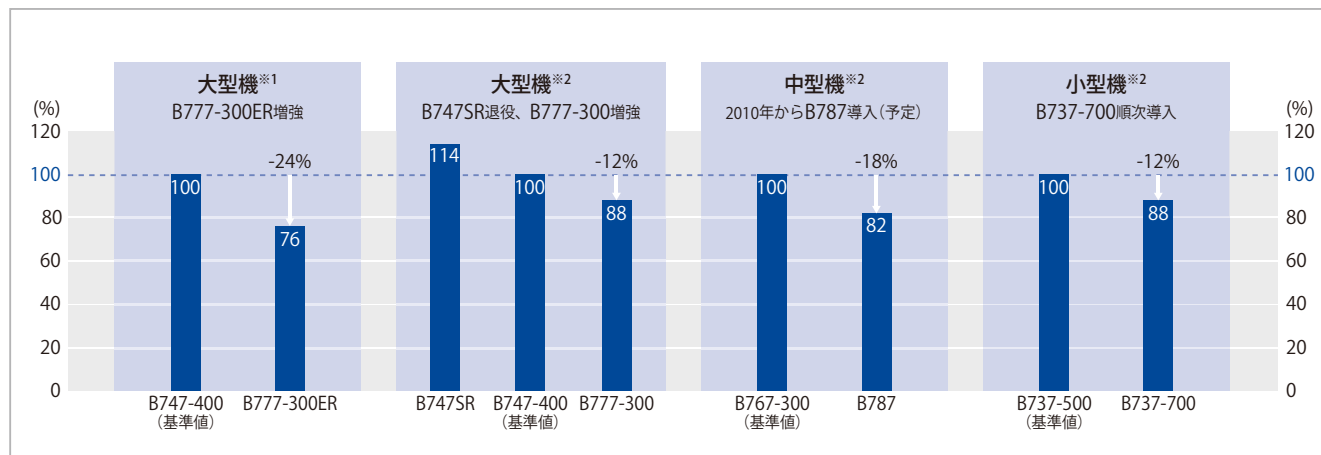
「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」では、首都圏空港の拡張時期が明確になったことなどから、より経済性の高い航空機への更新を加速させる計画をたてていました。しかしながら、当期後半以降の急速な需要減退を踏まえ、事業規模を見直すとともに、機材調達計画の一部修正を行いました。ただし、ボーイング787型機をはじめとする省燃費機材の導入は優先課題として継続し、2012年3月期末には、全機材に占める省燃費機材の割合を約50%にする計画です。

競争力強化に向けた最大のビジネスチャンスである首都圏空港の拡張時に、ANAグループが成長軌道に乗るための戦略的投資として、2010年3月期には16機の航空機導入を予定しています。主力機材であるボーイング777-300ER型機2機、ボーイング767-300ER型機1機、ボーイング737-800型機6機に加え、保有するボーイング767-300ER型機を改造した貨物専用機3機、ボンバルディアDHC8-400型機1機、さらにボーイング787型機3機を導入する予定です。一方、ボーイング747-400型機、エアバスA320-200型機をはじめとする航空機7機の退役により、低燃費機材の積極導入によるコスト構造改革を着実に進めていく計画です。

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ANAグループ運航機数は前期末から5機減少し、210機となりました。

機種別単位当たり燃料消費量比較



※1. 成田ーニューヨーク線1運航便当たり

※2. 国内線仕様機、東京一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7機で、すべて購入しました。内訳は、ボーイング777-300型機1機、ボーイング767-300型機1機、ボーイングB737-800型機4機、ボーイング737-700型機1機です。

退役機材

当期にANAグループから退役した機材は12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2機、ボーイング737-500型機3機、フォッカーF50型機3機です。これにより、フォッカーF50型機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9機です。内訳は、ボーイング747-400型機1機、ボーイング777-300型機4機、ボーイング777-200型機3機、ボンバルディアDHC-8-400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、ボーイング747-400型機3機です。

ANAグループ運航機材一覧

2009年3月31日現在	合計	自社保有	リース
ボーイング747-400	15 (-4)	12 (-6)	3 (+2)
ボーイング777-300	20 (+1)	17 (+5)	3 (-4)
ボーイング777-200	23	18 (+3)	5 (-3)
ボーイング767-300	54 (-1)	43 (-1)	11
ボーイング767-300F(貨物専用機)	6 (+2)	2 (+2)	4
ボーイング737-800	4 (+4)	4 (+4)	0
ボーイング737-700	18 (+1)	14 (+1)	4
ボーイング737-500	21 (-3)	12 (-3)	9
エアバスA320-200	30 (-2)	15 (-1)	15 (-1)
ボンバルディアDHC-8-400	14	1 (+1)	13 (-1)
ボンバルディアDHC-8-300	5	1	4
フォッカーF-50	0 (-3)	0	0 (-3)
合計	210 (-5)	139 (+5)	71 (-10)

※1. ()内の数値は、対前年の増減を示しています。

※2. 2009年3月期より、ANAグループ会社が運航している機数のみを掲載しています(前年差異も同条件で算出)。

※3. ANAグループ外へのリース中機材5機は上記に含まれません。

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から223億円減の1兆7,610億円になりました。

流動資産は、前期末比268億円減少して4,466億円となりました。これは、燃油・為替のヘッジ取引に関する繰延税金資産が前期末比393億円増加した一方、有価証券が447億円減少したことなどによるものです。

固定資産は前期末から44億円増加の1兆3,142億円となりました。新造機の取得やリース機材の買取により、16機の航空機を購入した一方、設備投資を抑制したことから、前期末と比べて航空機が246億円増加、リース資産が150億円減少しました。また、繰延税金資産が前期末比367億円増加した一方、建設仮勘定が前期末比354億円減少しました。

負債

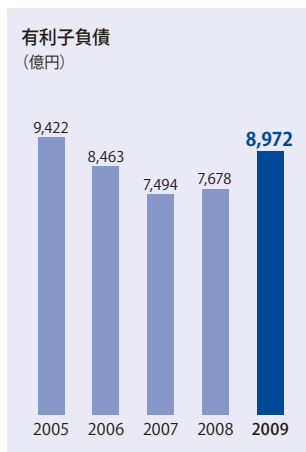
当期末の負債は前期末に比べ1,078億円増加し、1兆4,352億円となりました。

流動負債は、前期末から438億円減少の5,031億円になりました。これは、社債は減少したものの借入金が増加し、リース債務を除く短期有利子負債が前期末から370億円増加の1,576億円となった一方、税金等調整前当期純損益が損失計上となったことにより未払法人税等が前期末比799億円減少したことが主な要因です。

固定負債は、前期末から1,516億円増加の9,321億円となりました。これは、社債が前期末比100億円減少した一方、長期借入金が前期末から1,173億円増加したことによるものです。

有利子負債については、手元流動性を高めるため、新規借入や社債発行を行ったことから、前期末に比べて1,293億円増加の8,972億円となりました。

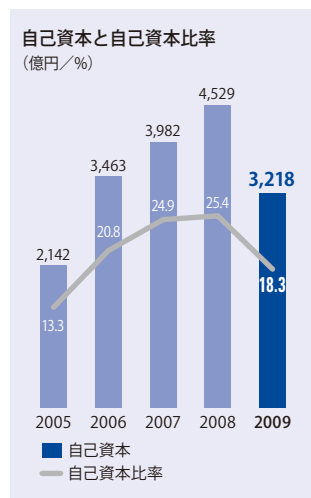
デット・エクイティ・レシオは前期末の1.7倍から2.8倍となりました。



2009年3月31日現在	単位:百万円		
	2009	2008	2007
短期借入債務:			
銀行等からの借入金.....	¥ 46,571	¥ 2,580	¥ 3,500
1年内返済予定の長期借入金.....	81,111	68,022	110,224
1年内償還予定の社債.....	30,000	50,000	45,000
1年内返済予定のリース債務.....	11,780	15,797	—
	169,462	136,399	158,724
長期借入債務(1年内返済予定の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.....	546,975	429,578	425,722
社債.....	135,000	145,000	165,000
リース債務.....	45,799	56,899	—
	727,774	631,477	590,722
有利子負債合計.....	¥897,236	¥767,876	¥749,446

純資産

純資産合計は、前期末から1,301億円減の3,257億円となりました。急速な円高と原油価格の急落により、ヘッジ取引の時価評価がマイナスとなったため、繰延ヘッジ損益が前期比1,048億円減少の825億円の損失となりました。加えて、5円配当の支払いと、当期純損失の計上により利益剰余金が前期末に比べて139億円減少したことから、自己資本は前期末から1,310億円減少の3,218億円となりました。



1株当たりの純資産額は前期の232.58円から66.08円減少して166.50円となりました。

自己資本比率は、前期末の25.4%から18.3%に低下しました。

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価格付けを「BBB+」から「A-」に格上げしました。

2009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

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、最終的に予定使用量の100%をヘッジする方針に基づき、対象期間の3年前から四半期ごとに約

3月31日現在／3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2009	2008	2007
退職給付債務	¥(269,719)	¥(265,910)	¥(278,278)
年金資産	82,956	97,538	118,190
未積立退職給付債務	(186,763)	(168,372)	(160,088)
未認識額純額	70,049	56,826	48,510
	(116,714)	(111,546)	(111,578)
前払年金費用	203	707	1,028
退職給付引当金	¥(116,917)	¥(112,253)	¥(112,606)
退職給付費用	¥ (20,984)	¥ (19,580)	¥ (19,634)
割引率	2.5%	2.5%	2.5%

8%ずつをヘッジすることとしています。2009年4月現在の各期のヘッジ率は、2010年3月期が約85%、2011年3月期が約60%、2012年3月期が約35%、2013年3月期が約5%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。2009年4月現在の各期のヘッジ率は、2010年3月期が約60%、2011年3月期が約40%、2012年3月期が約30%、2013年3月期が約20%です。

なお、2010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/バレル＝約20億円(単価上昇で費用増)

為替感応度：\$1＝1円＝約18億円(円安で費用増)

当期の配当と今期の予定

当期は大変厳しい環境下であらゆる諸施策を講じてきましたが、当期純損失を計上しました。

当期の配当については、「株主還元」「成長のための投資」「内部留保」の3点をバランスよく行っていくという利益配分方針の下、2010年の首都圏空港容量拡大をビジネスチャンスととらえ、成長軌道に乗せるために1株につき前期より4.00円減配の1.00円としました。

2010年3月期の期末配当予想につきましては、今後の収益動向等を見極める必要があると判断されるため、現時点では未定としています。

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などを総合的に勘案して決定してまいります。

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、以下のようなものを考えています。なお、文中の将来に関する事項は、2009年3月期末現在においてANAグループが判断したものです。

景気停滞に伴うリスク

サブプライムローン問題に端を発した100年に一度ともいわれる世界的規模での金融資本市場の危機を契機として、景気後退局面を迎えることになり、ANAグループにおいても、2009年3月期において極めて大きな影響を受ける結果となりました。

世界的な景気回復にはなお時間を要し、ビジネス旅客需要の減退、在庫調整などによる物流の停滞が今後も継続した場合には、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。

ANAグループは、このような経営環境の悪化の継続を踏まえて、「2009年度緊急対策プラン」を実行しています。しかし、これらの施策が実施されたとしても、下記の原油価格変動によるリスク、新型インフルエンザにかかるリスクなどが顕在化した場合には、これらの施策の2010年3月期の収益改善に対する効果は限定的となる可能性があります。また、収益環境が予想以上に悪化することが明らかになった場合には、さらに追加の施策を実施することが必要となる可能性があります。

経営戦略にかかわるリスク

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おり、かかる施策に則ってボーイング社、ボンバルディア社、ならびに三菱航空機社に対して発注していますが、3社のいずれかで財務上その他の理由により納期が遅延した場合、ANAグループの中長期的な事業に支障を及ぼす可能性があります。

さらに、かかる施策は以下の要因により奏功せず、また、その所期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、2009年3月末日現在、フリート戦略に従って発注している航空機111機中、89機をボーイング社に対して発注しています。従って、ボーイング社が財政上その他の理由によりANA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。また2010年3月期中に導入予定のボーイング787型機の納期が遅延した場合、ANAグループの中長期的な事業に支障をきたす可能性があります。

機材開発計画の進行遅延など

ANAは、フリート戦略に従って三菱航空機(株)が開発中の「MRJ(三菱リージョナルジェット)」の導入を決定していますが、今後、同機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が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きたす可能性があります。

発着枠にかかわるリスク

2010年の羽田および成田における首都圏空港容量拡大は、ANAグループにおける最大のビジネスチャンスと位置づけ、これに向け各種投資を行い、体制の整備を行っているところです。

現時点では、国土交通省その他の政府当局は、両空港における発着枠の増加について、その具体的な割当てなどについて、詳細な内容を公表していません。

従って、両空港における容量拡大の規模、あるいは時期が、ANAグループの想定と異なった場合においては、首都圏空港容量の拡大を機に飛躍し、「成長し続ける航空事業グループ」となるとのANAグループの成長戦略に影響を与え、ANAグループの経営計画の達成に影響を及ぼす可能性があります。

貨物事業戦略にかかわるリスク

貨物事業については、エクスプレス事業を含めて中国発着貨物への依存度が高いため、中国経済の状況により、輸送重量の減少および輸送単価の低下の影響を受ける可能性があります。

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、原油価格が変動すると航空機燃料の価格も変動することとなり、ANAグループの経営に以下のような影響を及ぼす可能性があります。

原油価格が上昇した場合のリスク

原油価格が上昇すると、基本的に航空機燃料の価格も上昇するため、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、国内外全体の調達数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実施しています。なお、2009年3月期上半期に原油価格が歴史的な高水準で推移したため、ANAグループの2009年3月期燃油費および燃料税は3,034億円(前期比373億円の増加)となり、営業費用に占める割合も21.9%に達しました。今後、再び原油価格が上昇した場合、一般にヘッジ取引価格も市況と同じ傾向で上昇していきませんが、ANAグループ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、中長期的にはANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

原油価格が急落した場合のリスク

ANAグループは原油価格の変動に対してヘッジを実施しているため、原油価格が期中で急落した場合、ヘッジポジションの状況などによっては市況下落の効果を即座に業績に反映することができず、直ちに利益に寄与しない可能性があります。

新型インフルエンザにかかるリスク

豚インフルエンザ由来の「新型インフルエンザ」(H1N1)が国内にも蔓延した場合、あるいは、さらに毒性が強いとされる鳥インフルエンザ由来の「新型インフルエンザ」(H5N1)をはじめ重大な感染症が発生、蔓延した場合、国内線・国際線航空機の利用旅客数が激減し、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。また、国際線収入増加に伴い、円高になった場合の収入への影響も拡大しています。これらのことから、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、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います。今後、ANA就航地域で政情不安、国際紛争、大規模なテロ事件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、合せてほかの国および地域においても同様の調査が開始され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ANA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な状況となっています。

旅客カルテルに関する欧州委員会の取り調べについて

EU・日本間における1990年下半期以降の旅客運賃料金のカルテル疑惑に関し、欧州委員会は2008年3月、国際線の運航を行っている数社を取り調べました。日本の主要航空会社の一社として、ANAは捜査に全面的に協力しています。

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ANA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、ANA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見積額として161億円を2008年3月期特別損失に引き当てています。

公租公課などにかかわるリスク

航空事業に関する公租公課など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、2009年3月期における空港使用料の総額はグループ全体で1,011億円に達しています。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、今後、軽減措置の縮小・廃止が行われる可能性があります。

環境規制にかかるリスク

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、EU域内排出量取引制度、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。

提携戦略が奏功しないリスク

ANAは、主にスターアライアンス加盟を通じて、日本国外における知名度の向上、それに伴う旅客ミックス、市場の多様化だけでなく、アライアンスパートナーによる航空券の販売(コードシェア)や他社マイレージ会員によるANA便利用など、さまざまな利益を得ています。しかしながら、戦略的パートナーによるスターアライアンス脱退、二社間提携の解消や経営悪化・再編、もしくは外的要因で提携活動に対する規制が強化されるようなことがあった場合には、アライアンス効果が低下し、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1,850万人(2009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、これらの個人情報を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ANA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、ANAの経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。東京地区以外でも地震、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。

コスト構造にかかるリスク

ANAグループは、航空機材費および人件費などの固定費が全体のコストに占める割合が高く、経済状況に即応した事業規模調整の自由度が低位なため、乗客数あるいは貨物輸送量が減少した場合、利益に与える影響が大きくなる可能性があります。

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、搭乗手続き、運航管理、業務管理など、お客様へのサービスおよび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、お客様へのサービスおよび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。また、ANAグループのシステムは国内の提携している航空会社も使用しています。

資金調達コストの増加

ANAグループは、機材調達などのため銀行借入・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、金融市場が混乱した場合、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、もしくはANAの信用格付けが格下げされた場合などにおいては、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った結果、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。

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。

連結財務諸表

連結損益計算書

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2007年4月1日 ～2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日 ～2009年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
営業収入	¥1,487,827	¥1,392,581	¥ (95,246)
事業費	1,114,162	1,124,805	10,643
営業総利益	¥ 373,665	¥ 267,776	¥(105,889)
販売費及び一般管理費	289,276	260,187	(29,089)
営業利益	¥ 84,389	¥ 7,589	¥ (76,800)
営業外収益			
受取利息	3,178	1,553	(1,625)
受取配当金	1,432	1,315	(117)
為替差益	—	1,126	1,126
資産売却益	2,426	15,020	12,594
持分法による投資利益	385	271	(114)
その他	5,173	6,197	1,024
営業外収益合計	¥ 12,594	¥ 25,482	¥ 12,888
営業外費用			
支払利息	15,049	14,832	(217)
為替差損	1,653	—	(1,653)
資産売却損	2,483	2,574	91
資産除却損	5,434	5,419	(15)
退職給付会計基準変更時差異の処理額	6,634	6,534	(100)
その他	9,207	3,621	(5,586)
営業外費用合計	40,460	32,980	(7,480)
経常利益	¥ 56,523	¥ 91	¥ (56,432)
特別利益			
固定資産売却益	2,758	—	(2,758)
投資有価証券売却益	876	324	(552)
ホテル事業資産譲渡益	132,992	—	(132,992)
受取損害賠償金	—	678	678
保険差益	—	2,869	2,869
その他	3,175	243	(2,932)
特別利益合計	¥ 139,801	¥ 4,114	¥(135,687)
特別損失			
固定資産売却損	736	—	(736)
固定資産除却損	321	220	(101)
減損損失	14,111	—	(14,111)
特別退職金	1,217	660	(557)
投資有価証券売却損	14	—	(14)
投資有価証券評価損	3,825	3,893	68
臨時償却費	22,331	—	(22,331)
退役機材部品処分損	11,198	—	(11,198)
独禁法関連引当金繰入額	16,198	—	(16,198)
リース会計基準の適用に伴う影響額	3,823	—	(3,823)
独禁法手続関連費用	—	2,105	2,105
その他	7,326	1,772	(5,554)
特別損失合計	¥ 81,100	¥ 8,650	¥ (72,450)
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	115,224	(4,445)	(119,669)
法人税、住民税及び事業税	84,886	1,334	(83,552)
法人税等調整額	(34,692)	(1,277)	33,415
法人税等合計	¥ 50,194	¥ 57	¥ (50,137)
少数株主利益又は少数株主損失	887	(242)	(1,129)
当期純利益又は当期純損失	¥ 64,143	¥ (4,260)	¥ 68,403

連結貸借対照表

	単位:百万円		
	前連結会計年度 (2008年3月31日)	当連結会計年度 (2009年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金.....	¥ 51,410	¥ 59,668	¥ 8,258
営業未収入金.....	118,226	89,179	(29,047)
有価証券.....	129,279	84,483	(44,796)
たな卸資産.....	52,893	—	(52,893)
商品.....	—	5,927	5,927
貯蔵品.....	—	51,192	51,192
繰延税金資産.....	33,915	73,296	39,381
その他.....	87,859	83,399	(4,460)
貸倒引当金.....	(83)	(471)	(388)
流動資産合計.....	¥ 473,499	¥ 446,673	¥(26,826)
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額).....	100,381	104,047	3,666
航空機(純額).....	608,488	633,111	24,623
機械装置及び運搬具.....	18,587	22,814	4,227
工具、器具及び備品(純額).....	14,168	13,509	(659)
土地.....	45,946	45,836	(110)
リース資産(純額).....	69,727	54,653	(15,074)
建設仮勘定.....	241,753	206,298	(35,455)
有形固定資産合計.....	¥1,099,050	¥1,080,268	¥(18,782)
無形固定資産.....	47,086	62,934	15,848
投資その他の資産			
投資有価証券.....	64,579	54,748	(9,831)
長期貸付金.....	2,393	3,196	803
繰延税金資産.....	44,848	81,589	36,741
その他.....	53,156	32,546	(20,610)
貸倒引当金.....	(1,353)	(1,073)	280
投資その他の資産合計.....	¥ 163,623	¥ 171,006	¥ 7,383
固定資産合計.....	¥1,309,759	¥1,314,208	¥ 4,449
繰延資産合計.....	135	184	49
資産合計.....	¥1,783,393	¥1,761,065	¥(22,328)

	単位:百万円		
	前連結会計年度 (2008年3月31日)	当連結会計年度 (2009年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
負債の部			
流動負債			
支払手形及び営業未払金	¥ 183,295	¥ 148,919	¥ (34,376)
短期借入金	2,580	46,571	43,991
一年内返済予定の長期借入金	68,022	81,111	13,089
一年内償還予定の社債	50,000	30,000	(20,000)
リース債務	15,797	11,780	(4,017)
未払法人税等	81,324	1,349	(79,975)
賞与引当金	25,103	12,317	(12,786)
独禁法関連引当金	16,198	16,198	—
その他	104,631	154,875	50,244
流動負債合計	¥ 546,950	¥ 503,120	¥ (43,830)
固定負債			
社債	145,000	135,000	(10,000)
長期借入金	429,578	546,975	117,397
リース債務	56,899	45,799	(11,100)
退職給付引当金	112,253	116,917	4,664
役員退職慰労引当金	531	572	41
繰延税金負債	75	70	(5)
負ののれん	2,787	2,056	(731)
その他	33,374	84,759	51,385
固定負債合計	¥ 780,497	¥ 932,148	¥ 151,651
負債合計	¥1,327,447	¥1,435,268	¥ 107,821
純資産の部			
株主資本			
資本金	¥ 160,001	¥ 160,001	¥ —
資本剰余金	125,750	125,720	(30)
利益剰余金	137,829	123,830	(13,999)
自己株式	(923)	(6,394)	(5,471)
株主資本合計	¥ 422,657	¥ 403,157	¥ (19,500)
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	7,858	1,391	(6,467)
繰延ヘッジ損益	22,269	(82,597)	(104,866)
為替換算調整勘定	188	(68)	(256)
評価・換算差額等合計	¥ 30,315	¥ (81,274)	¥(111,589)
少数株主持分	2,974	3,914	940
純資産合計	¥ 455,946	¥ 325,797	¥(130,149)
負債純資産合計	¥1,783,393	¥1,761,065	¥ (22,328)

連結株主資本等変動計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (2007年4月1日 ~2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日 ~2009年3月31日)
	金額	金額
株主資本		
資本金		
前期末残高	¥160,001	¥160,001
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	¥160,001	¥160,001
資本剰余金		
前期末残高	125,739	125,750
当期変動額		
自己株式の処分	11	(30)
当期変動額合計	¥ 11	¥ (30)
当期末残高	¥125,750	¥125,720
利益剰余金		
前期末残高	79,530	137,829
当期変動額		
剰余金の配当	(5,844)	(9,739)
当期純利益又は当期純損失	64,143	(4,260)
当期変動額合計	¥ 58,299	¥ (13,999)
当期末残高	¥137,829	¥123,830
自己株式		
前期末残高	(725)	(923)
当期変動額		
自己株式の取得	(307)	(6,121)
自己株式の処分	109	650
当期変動額合計	¥ (198)	¥ (5,471)
当期末残高	¥ (923)	¥ (6,394)
株主資本合計		
前期末残高	364,545	422,657
当期変動額		
剰余金の配当	(5,844)	(9,739)
当期純利益又は当期純損失	64,143	(4,260)
自己株式の取得	(307)	(6,121)
自己株式の処分	120	620
当期変動額合計	¥ 58,112	¥ (19,500)
当期末残高	¥422,657	¥403,157

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (2007年4月1日 ~2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日 ~2009年3月31日)
	金額	金額
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	¥ 10,885	¥ 7,858
当期変動額		
株主資本以外の項目の		
当期変動額(純額)	(3,027)	(6,467)
当期変動額合計	¥ (3,027)	¥ (6,467)
当期末残高	¥ 7,858	¥ 1,391
繰延ヘッジ損益		
前期末残高	23,155	22,269
当期変動額		
株主資本以外の項目の		
当期変動額(純額)	(886)	(104,866)
当期変動額合計	¥ (886)	¥ (104,866)
当期末残高	¥ 22,269	¥ (82,597)
為替換算調整勘定		
前期末残高	(362)	188
当期変動額		
株主資本以外の項目の		
当期変動額(純額)	550	(256)
当期変動額合計	¥ 550	¥ (256)
当期末残高	¥ 188	¥ (68)
評価・換算差額等合計		
前期末残高	33,678	30,315
当期変動額		
株主資本以外の項目の		
当期変動額(純額)	(3,363)	(111,589)
当期変動額合計	¥ (3,363)	¥ (111,589)
当期末残高	¥ 30,315	¥ (81,274)
少数株主持分		
前期末残高	7,689	2,974
当期変動額		
株主資本以外の項目の		
当期変動額(純額)	(4,715)	940
当期変動額合計	¥ (4,715)	¥ 940
当期末残高	¥ 2,974	¥ 3,914
純資産合計		
前期末残高	405,912	455,946
当期変動額		
剰余金の配当	(5,844)	(9,739)
当期純利益又は当期純損失 ..	64,143	(4,260)
自己株式の取得	(307)	(6,121)
自己株式の処分	120	620
株主資本以外の項目の		
当期変動額(純額)	(8,078)	(110,649)
当期変動額合計	¥ 50,034	¥ (130,149)
当期末残高	¥455,946	¥ 325,797

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 (2007年4月1日 ～2008年3月31日)	当連結会計年度 (2008年4月1日 ～2009年3月31日)
	金額	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ 115,224	¥ (4,445)
減価償却費	116,787	112,881
臨時償却費	22,331	—
減損損失	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	15,128	(6,696)
有価証券売却損益及び評価損益	2,963	3,570
貸倒引当金の増減額	24	164
退職給付引当金の増減額	1,848	4,671
支払利息	15,049	14,832
受取利息及び受取配当金	(4,610)	(2,868)
為替差損益	810	675
ホテル事業資産譲渡益	(132,992)	—
特別退職金	1,217	660
売上債権の増減額	997	29,024
その他債権の増減	(10,976)	7,022
仕入債務の増減額	(11,909)	(34,342)
その他	33,647	(32,401)
小計	¥ 183,472	¥ 92,747
利息及び配当金の受取額	4,797	2,887
利息の支払額	(15,446)	(14,591)
法人税等の支払額	(5,841)	(120,166)
特別退職金の支払額	(1,217)	(660)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 165,765	¥ (39,783)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(337,212)	(116,386)
有形固定資産の売却による収入	45,206	42,588
無形固定資産の取得による支出	(20,521)	(29,323)
有価証券の取得による支出	(13,018)	—
有価証券の償還による収入	13,018	—
投資有価証券の取得による支出	(4,620)	(504)
投資有価証券の売却による収入	1,551	72
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(30)	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	741
貸付けによる支出	(493)	(1,675)
貸付金の回収による収入	2,124	1,446
ホテル事業資産譲渡による収入	245,909	—
その他	(1,741)	(8,098)
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ (69,827)	¥ (111,139)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	(920)	43,991
長期借入による収入	103,992	205,722
長期借入金の返済による支出	(142,484)	(75,327)
社債の発行による収入	29,847	19,900
社債の償還による支出	(45,000)	(50,000)
リース債務の返済による支出	(22,867)	(16,148)
配当金の支払額	(5,844)	(9,739)
自己株式の純増減額	(187)	(5,501)
その他	(3,873)	1,606
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ (87,336)	¥ 114,504
現金及び現金同等物に係る換算差額	(912)	(110)
現金及び現金同等物の増減額	7,690	(36,528)
現金及び現金同等物の期首残高	172,274	179,964
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 179,964	¥ 143,436

路線図

2009年6月4日現在

国内線ネットワーク

[旅客]

路線: 128路線

便数: 912便/日

[貨物]

路線: 4路線

便数: 5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

--- 貨物便のみの運航路線

国際線ネットワーク

[旅客]

路線: 34路線

便数: 548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]

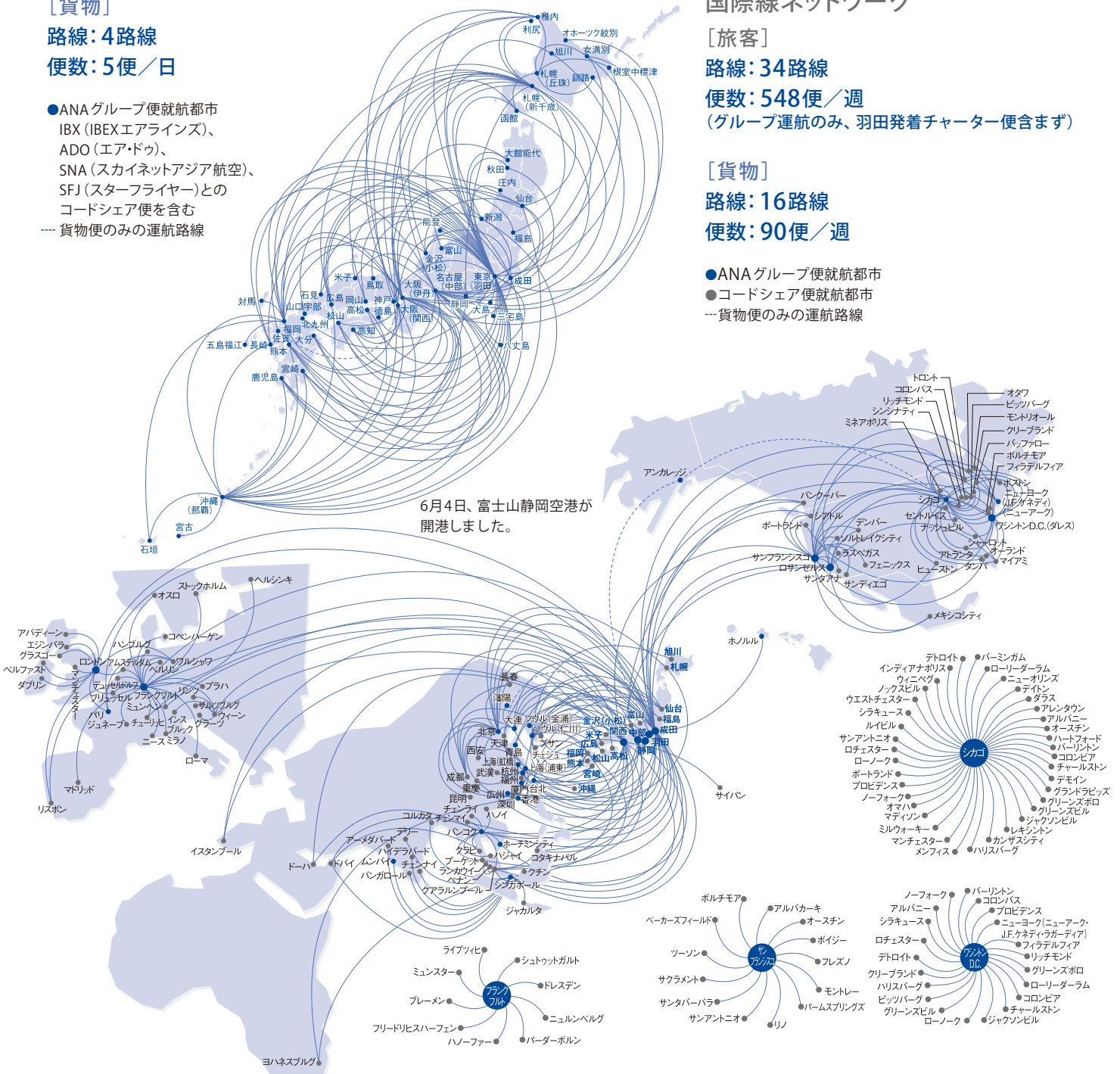
路線: 16路線

便数: 90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

2009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38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D.C.、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 33,045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 289,917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
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口4G)	99,593	5.11%
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)	49,182	2.52%
東京海上日動火災保険株式会社	40,397	2.07%
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	36,636	1.88%
三井住友海上火災保険株式会社	34,770	1.78%
全日空社員持株会	30,705	1.57%
日本生命保険相互会社	30,681	1.57%
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	447,519	22.94%

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

株主名簿管理人

住友信託銀行株式会社
(事務取扱場所)東京都中央区八重洲二丁目3番1号

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)

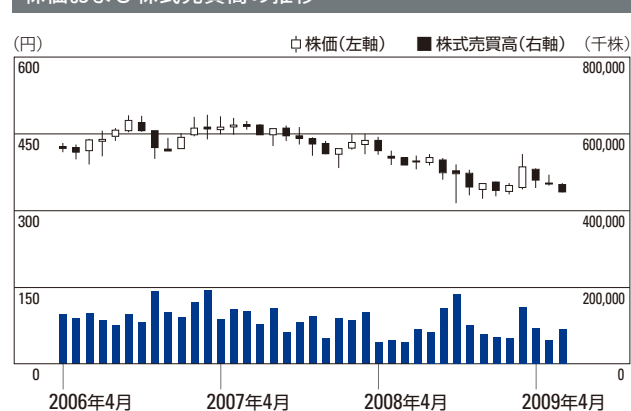
ホームページ: <http://www.adrbnymellon.com>

株価データ(連結)

	2009	2008	2007	2006	2005
株価(円、東証)					
高値	446	486	489	509	403
安値	316	385	392	321	312
株価収益率(倍)					
高値	—	14.8	29.2	32.5	23.3
安値	—	11.7	23.4	20.5	18.1
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)					
高値	8.0	5.2	7.9	8.9	6.8
安値	5.7	4.2	6.3	5.6	5.3
株価純資産倍率(倍)					
高値	2.7	2.1	2.4	2.9	3.1
安値	1.9	1.7	1.9	1.8	2.4
1株当たり当期純利益(円)	(2.19)	32.93	16.77	15.64	17.26
1株当たり純資産(円)	166.50	232.58	204.42	177.89	128.31
1株当たり配当金(円)	1.00	5.00	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 27.74%

個人・その他 46.65%

金融商品取引業者 0.50%

外国法人等 4.48%

その他国内法人 20.57%

