

# 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に、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、2013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。

## (1) 景気が低迷するリスク

航空産業は、景気動向の影響を受けやすい業界であり、国内景気の低迷が続けば、個人消費の落ち込みや企業収益の悪化による航空需要の低下を引き起こす可能性があります。また、海外景気(特に今後ANAグループが経営戦略上注力するアジアにおける景気)が低迷することで、航空旅客需要の減退や物流の停滞を引き起こし、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。さらに、国内人口構成の少子化・高齢化および製造業の海外移転など、産業の空洞化により、中長期的には日本における国内・国際航空需要が縮小することが予想されます。

## (2) 原子力発電所事故の影響に伴うリスク

福島第一原子力発電所の事故は、政府発表によれば、当該原子炉は冷温停止状態にあるものの、周辺エリアにおいては依然として警戒区域などとしての設定が解除されていない状況にあります。当該事故の影響がさらに拡大した場合、または今後同様の事故が発生した場合は、その影響により、飛行禁止区域が拡大または新規に設定されることが予測され、現在の飛行経路が使えなくなり、国内各路線の運航に影響が生じる可能性があります。また、海外から日本および国内各地から被災区域方面への旅客・貨物の需要に重大な影響を及ぼす可能性もあります。

加えて、電力供給の制約や大規模停電が発生した場合、国内の経済活動の停滞により航空需要が減退するとともに、予約・運航管理をはじめとしたANAグループの必要システムの稼働維持ができなくなり、サービス提供や運航に影響を及ぼす可能性もあります。

## (3) 経営戦略にかかわるリスク

### ① 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、係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(株)に対して航空機を発注していますが、納期が財務上その他の理由により遅延した場合、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、係る戦略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。

### 1) ボーイング社への依存

ANAグループは、2013年3月期末現在、上記のフリート戦略に従って導入を計画している73機中、57機をボーイング社に対して発注しています。したがって、ボーイング社が財政上その他の理由によりANAグループまたは同社製品の保守管理などを行う会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または保守管理などができず、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

ANAグループは今後、中型機でありながら長距離路線運航が可能であり、かつ軽量化により燃費効率の高いボーイング787-8型機を重点的に導入する予定です。同型機は納期の遅延が重なっていましたが、日本時間の2011年9月26日のボーイング787-8型機の初号機納入以降、2013年3月期末時点で17号機まで納入されています。

今後はさらにキャパシティの大きいボーイング787-9型機の導入も予定されていますが、今後納入予定の同型機またはその関連機材について、納期が大幅に遅延した場合には、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。

なお、2013年1月16日に発生したANA692便インシデントの後、運航を停止していたボーイング787-8型機に対するお客様のイメージが大きく変化していた場合、ANAグループの経営に影響する可能性があります。

### 2) 三菱航空機(株)による機材開発計画の進行遅延など

ANAグループは、上記の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、引き渡し時期について、当初の2014年3月期から約2年の遅延が決定しました。今後さらなる遅延が発生した場合には、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。

### ② 羽田空港および成田空港の国際競争力にかかわるリスク

ANAグループは、国際航空旅客事業においては、羽田空港および成田空港をハブ空港とするハブ・アンド・スポーク戦略を採用しています。しかしながら、羽田空港および成田空港の空港使用料は外国の国際空港よりも高く、また、飛行可能空域・時間帯、発着枠数にも一定の制約があり、成田空港については都心部からのアクセスに時間を要することが指摘されています。

羽田空港および成田空港の国際空港としての競争力が、相対的にアジア諸国を中心とする外国の国際空港より低下する場合、米国または欧州とアジア諸国間の航空における両空港への需要が低下し、両空港をハブ空港とするANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

### ③ 発着枠にかかわるリスク

ANAグループは、羽田空港の新滑走路供用・成田空港の同

時離着陸方式の導入などによる首都圏空港容量拡大を最大のビジネスチャンスととらえ、各種投資や事業運営体制の整備を図っています。羽田空港の年間発着枠については、最短で2014年3月期中に現在の39万回から44.7万回へ増枠が行われる予定であり、そのうち2013年サマーダイヤからの国内線増枠分については具体的な割当てが発表されましたが、2014年サマーダイヤまでに配分される国際線増枠分の具体的な割当てについては、すべてが決定している状況ではありません。また、成田空港の発着枠についても、現在の27万回から最終的には最短で2015年3月期中に30万回に増枠される予定であるものの、その割当てに関しては、決定されていない状況です。以上の状況を踏まえ、首都圏における両空港(羽田・成田)の発着枠拡大の数、割当て、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、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。

#### ④ 貨物事業戦略にかかわるリスク

航空貨物事業においては半導体・電子機器・自動車部品などの輸送が一定程度の割合を占めるため、半導体・電子機器市況や自動車生産の周期的な変動により影響を受ける可能性があります。また、産業構造の変化、および製造業の海外移転などに伴う産業の空洞化やサプライチェーンの変化により、航空貨物需要が減少する可能性があります。

国際貨物事業については、エクスプレス事業を含めて中国をはじめとするアジア地域発着貨物への依存度が高いため、アジア地域の経済状況により、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。

#### ⑤ LCC事業にかかわるリスク

ANAグループはLCC事業への出資を行い、すでに当該事業を開始していますが、空港使用料が高いこと、非混雑の二次的空港の数が少ないこと、東京集中の人口分布などの日本固有の事情があり、日本においてLCC事業が海外と同様に収益を持続的に計上できる事業形態であるかどうかは不透明です。当該事業進出の目的である新規航空需要の創出に至らないことや、国内外のほかのLCCとの競争激化、ANAからの過度の旅客転移の発生により、所期する効果が得られない可能性、各出資会社の利益が一致せず、当社が適切と考える方法による合併会社の運営ができない可能性、および合併会社の経営が悪化した場合に当社が経済的負担を負う可能性があります。また、当社以外の出資会社の経営悪化や同事業からの離脱の可能性もあります。

#### ⑥ マルチブランド戦略、グループ経営体制改革、およびコスト構造改革に関するリスク

ANAグループは、「マルチブランド戦略の確立」「グループ経営体制改革」「構造改革によるコスト競争力強化」を柱とする経営基盤の強化に取り組んでいます。

しかしながら、「マルチブランド戦略の確立」に関しては、上記「⑤LCC事業にかかわるリスク」によりLCC事業が成功しない可能性があることに加え、同一グループにおいてLCC事業を行うことにより、ANAのブランド価値が毀損する可能性もあります。

また、「グループ経営体制改革」に関しては、持株会社制への移行により経営効率が改善するとの保証はなく、持株会社制の移行により所期した施策を想定どおり実行できない可能性もあります。

さらに、「構造改革によるコスト競争力強化」に関しては、各種施策の中には第三者の同意取得が必要であるなど、達成が不確実なものがあり、また、提供するサービスの品質の低下によりANAグループの競争力が損なわれる可能性もあります。

なお、ANAグループは、経営戦略上、他企業への出資または企業買収を行うことがあります。これらの出資などが所期する効果を得られない可能性、およびANAグループが出資などの前に認識しなかった不利益を被る可能性があります。

#### ⑦ 戦略的投資に関するリスク

ANAグループは、さらなる成長領域の拡大のために、新たな事業への進出あるいは他企業への出資または企業買収を行うことがあります。これら出資などの展開が所期する効果を得られない可能性があります。また、アジアを中心とした海外諸国での展開や、航空事業との関連性が低い事業への進出も考えられるため、事前に認識することができなかった不利益などを被る可能性があります。

### (4) 原油価格変動によるリスク

航空機燃料は原油精製による製品のため、その価格は原油価格に連動する傾向があります。産油国での政情不安、新興国の急激な経済成長に伴う原油需要の増加、石油備蓄量または埋蔵量の低下、原油への投機的な投資行動、自然災害などの要因により原油価格がANAグループの予測を超えて変動した場合には、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。

#### ① 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、営業利益の安定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率を設定し、四半期ごとに計画数量を設定しています。実際のヘッジ取引は、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、2014年3月期は調達数量の3~4割程度のヘッジを行っていますが、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、また、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。

## ② 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。

## (5) 新型インフルエンザなどの感染症にかかわるリスク

新型インフルエンザをはじめ重大な感染症が発生・蔓延した場合の被害増大は、国際線のみならず全事業の需要減退リスクになり得ます。風評による顧客の航空利用の意欲の低下を含め、感染拡大や被害増大により、国内線および国際線の利用客数が激減し、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

また、感染力が強い新型インフルエンザなどが流行し、予想を超える社員・委託先での罹患者の大量発生や毒性の変化が生じ強毒化した場合などは、事業継続面で影響を及ぼす可能性があります。

なお、現在、中国で拡大しつつある鳥インフルエンザ(H7N9型)について、大流行につながりかねない人から人への感染が認められた場合、上記のリスクとなる可能性があります。

## (6) 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。一方で、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、航空機燃料および航空機材の調達に必要な外貨の一部については、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、為替変動がANAグループの営業損益に与えるリスクの軽減を図っています。

## (7) 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グループ就航地域で

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、就航国との外交関係が悪化した場合など、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。

なお、現在、朝鮮半島情勢が緊迫しているとの報道がされていますが、これが上記のリスクとなる可能性があります。

## (8) 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)およびICAO(国際民間航空機関)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ています。これらの規制により、ANAグループの事業における運賃、飛行空域、運航スケジュール、安全管理などについてさまざまな制約を受けます。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。

## (9) 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恐れがあり、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グループは以下の事象について、今後訴訟の提起などを受ける可能性があり、あわ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。

### 米国における価格調整疑惑に関する件

ANAグループは、米国司法省から提起されていた国際航空貨物・旅客輸送にかかわる価格調整などの容疑について、諸般の事情を総合的に勘案した結果、2010年10月に司法取引に合意しました。これに関連して提起されていた貨物輸送に関する集団民事訴訟についても、同年10月に和解に合意しています。

なお、旅客輸送に関する集団民事訴訟については、現時点では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です。

## (10) 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として航空機燃料税や着陸料、航行援助施設利用料などが挙げられますが、航空機燃料税および着陸料については現在、国の時限的な軽減措置を受けており、今後、軽減措置の縮小・廃止が行われた場合、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

## (11) 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、航空機による騒音、温暖化ガス(CO<sub>2</sub>など)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国内・海外法規制が導入、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排出量取引制度、各国政府による環境税などの新たな規制が導入された際には、事業活動が制限され、または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。

## (12) 航空業界を取り巻く環境のリスク

現在、航空業界を取り巻く環境は大きく変化しており、世界の航空業界においてもオープンスカイ政策の進展やLCCの台頭、公的支援または企業再生手続きによる経営破綻航空会社の競争力の回復、既存航空会社の合従連衡の進展など、大きな競争環境の変化が生じています。

日本国内においては、航空政策の方針転換や競合他社の状況など、今後、現在の競争環境や事業環境が大幅に変化した場合、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

## (13) 競合リスク

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係るコストが上昇する可能性は否定できません。係る場合、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・料金などに係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やLCC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、係るコストの転嫁により価格競争力が低下し、または競合相手との価格競争上係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。

## (14) 提携戦略が奏功しないリスク

ANAグループは、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、ネットワークの拡大、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。

また、ATI(独占禁止法適用除外)認可に基づき、日米間ネットワークにおいては、ユナイテッド航空と、日欧間ネットワークにおいては、ルフトハンザ ドイツ航空との共同事業を実施しています。また、2013年4月1日からはルフトハンザグループであるスイス インターナショナルエアラインズ、オーストリア航

空が当該共同事業に参加しました。

しかしながら、各国の独占禁止法の制約によりアライアンスの解体を余儀なくされた場合、ほかのアライアンスパートナーが、スターアライアンスを脱退し、もしくは事業方針を変更した場合、ほかのアライアンス・グループが競争力を強化した場合、または2社間提携の解消や経営悪化・再編、提携先の信用力の低下などが発生した場合、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などには、提携効果が低下し、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

## (15) 運航リスク

### ① 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。なお、2012年6月20日にANA 956便の機体が着陸時の衝撃により一部損傷した件、および2013年1月16日にANA 692便が緊急着陸した件などについては、現在国土交通省運輸安全委員会により原因の究明が続けられていますが、今後、最終的な調査結果が発表される予定です。

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すべてが航空保険にて填補されるわけではありません。

### ② 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などが発出され、機体や装備品に対し指示された改善策を施す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などが発出されない場合であっても、技術的見地から安全性が確認できない場合、自主的に同型式機材の運航を見合わせ、修理または交換を行うことがあります。このような事態が発生した場合、ANAグループの航空機の安全性に関する信用および経営に影響を及ぼす可能性があります。特に、ANAグループは、ボーイング787-8型機など、新型機種への集約を進めていますが、ANAグループが依存する新型機種について設計上の欠陥または技術的な問題が発生した場合には、ANAグループの経営に、より深刻な影響を及ぼす可能性があります。

## (16) 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2,490万人(2013年3月末日現在)にかかわる会員情報をはじめ、

膨大な顧客に関する情報を保持しています。個人情報保護法により、これらの個人情報を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グループの姿勢・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。

## (17) 災害リスク

将来、地震、津波、洪水、台風、積雪、火山噴火、感染症、ストライキ、暴動などにより空港が長期間閉鎖される場合や飛行経路が制限を受ける場合には、その間当該空港または当該経路を利用する運航便に影響が生じ、または航空需要が大幅に減退することにより、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

特に、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、国際線旅客の80%以上が羽田空港および成田空港をそれぞれ利用していることなどにより、首都圏において、地震、台風などの大規模災害が発生した場合、当該施設において火災などの災害が発生した場合、またはストライキにより空港もしくはそのアクセスが閉鎖された場合、ANAグループのシステムもしくは運航管理機能または運航そのものが長期間停止し、ANAグループの経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。

## (18) 損益構造にかかわるリスク

ANAグループは、航空機材費および人件費などの固定費、ならびに燃料費および空港使用料など、主として機種によって定まり、搭乗率の影響を受けない費用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、旅客数あるいは貨物輸送量が減少した場合、損益に与える影響が大きくなる可能性があります。

また、ANAグループの航空旅客事業は夏場に売上が増加する傾向があるため、係る時期において需要が大きく減少した場合には、その事業年度におけるANAグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

## (19) 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、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。自然災害、事故、コンピュータ・ウイルス、不正アクセスなどにより、係るシステムあるいは通信ネットワークに重大な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他提携航空会社においても使用されており、その影響範囲は自社グループ内にとどまりません。

なお、大規模な停電または節電要請があった場合は、予約・運航管理などのANAグループの必要システムへの電力供給不足が生じることが懸念され、システムの稼働維持に影響を及ぼす可能性があります。

## (20) 人事・労務に関するリスク

### ① ストライキに関するリスク

ANAグループの従業員の多くは労働組合に所属しており、ANAグループの従業員が集団的にストライキ、業務停止またはサボタージュなどを行った場合、ANAグループの航空機の運航に影響を受ける可能性があります。

### ② 必要な運航乗務員などを確保できないリスク

LCCの運航開始などにより運航乗務員などに対する需要が高まっている一方、運航乗務員などの育成には一定期間の教育訓練などが必要であり、ANAグループが適時に適切な数の適正能力を有する運航乗務員などを確保できない場合には、ANAグループの経営に影響を受ける可能性があります。

## (21) 財務にかかわるリスク

### ① 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、航空業界の事業環境が悪化した場合、金融市場が混乱した場合、税制、政府の金利政策や政府系金融機関の保証制度などが変更された場合、もしくはANAグループの信用格付けが格下げされた場合などにおいては、ANAグループ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。

### ② 資産減損などのリスク

ANAグループは、その事業の性質上多くの固定資産を保有していますが、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、固定資産の減損または固定資産の売却損の計上が必要となる可能性があります。