

全日本空輸株式会社
2007年3月期
決算説明会

【第1部】



2007年4月27日

グループ経営理念

— 私たちのコミットメント —

ANAグループは、「安心」と「信頼」を基礎に

- 価値ある時間と空間を創造します
- いつも身近な存在であり続けます
- 世界の人々に「夢」と「感動」を届けます

グループ安全理念

安全は経営の基盤であり社会への責務である。

私たちはお互いの理解と信頼の
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

グループ経営ビジョン

▶▶アジアを代表するとは、

ANAグループは、国内および日本とアジアそして世界の旅客・貨物輸送を担う航空事業を中核としてアジアを代表する企業グループを目指す。

- ▶クオリティで一番
- ▶顧客満足で一番
- ▶価値創造で一番

となることである。

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



ASEC(グループ安全教育センター)開設

グループ航空会社
が同じ安全レベルを
確保できる組織の
確立

- グループ安全推進組織機能の強化
- 外部有識者も含めたANAグループ安全懇談会の実施(8月~2月)

安全優先の企業文
化の更なる浸透

- 安全を支える人材の育成
- 安全推進セミナー、安全キャラバンの実施
- ASEC(グループ安全教育センター)の開設(2月)

安全リスクに強い抵
抗力を持つことが出
来る仕組みの確立

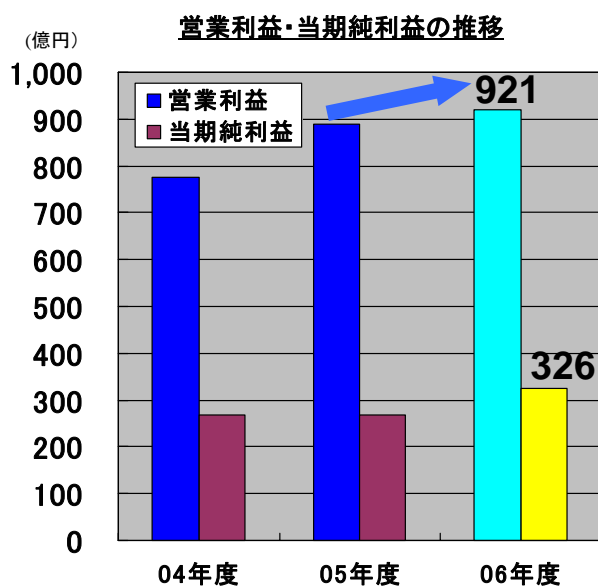
- 安全管理規定の見直し
- 安全マネジメントシステム(SMS)の構築
- LOSA(ロサ)の導入(8月)

- 当社にとって、安全は経営の基盤であると同時に社会への責務であるとの認識の下、最優先の経営課題として、上記のような取り組みを行っております。

I. 2006年度決算報告	P5
II. 2007年度経営目標	P6
III. 2007年度重点戦略	P8
・国際旅客事業	
・貨物事業	
・国内旅客事業	
IV. 環境変化に強い企業体質の強化	P11
V. まとめ	P13

当資料は、弊社の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、全て将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた弊社の判断及び仮説に基づいています。弊社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、燃料費等、弊社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、弊社が事業活動を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。これらのリスクと不確実性のために、将来における弊社の業績は当資料に記述された内容と大きく異なる可能性があります。従って、弊社が設定した目標は、全て実現することを保証しているものではありません。

計画を上回り、過去最高の営業利益



<2006年度決算のポイント>

- ◎ 燃油高騰への適切な対応
- ◎ 高単価旅客需要の獲得
 - 国内: 個人型旅客、スーパーシート
 - 国際: ビジネス需要
- ◎ 財務体質の強化

	2006年度	前年差
売上高(億円)	14,896億円	+1,208億円
営業利益(億円)	921億円	+33億円
売上高営業利益率	6.2%	△0.3%
当期純利益(億円)	326億円	+59億円

ROA(%)	6.0%	+0.3%
D/Eレシオ(倍)※	2.8倍	△0.6倍

©ANA 2007

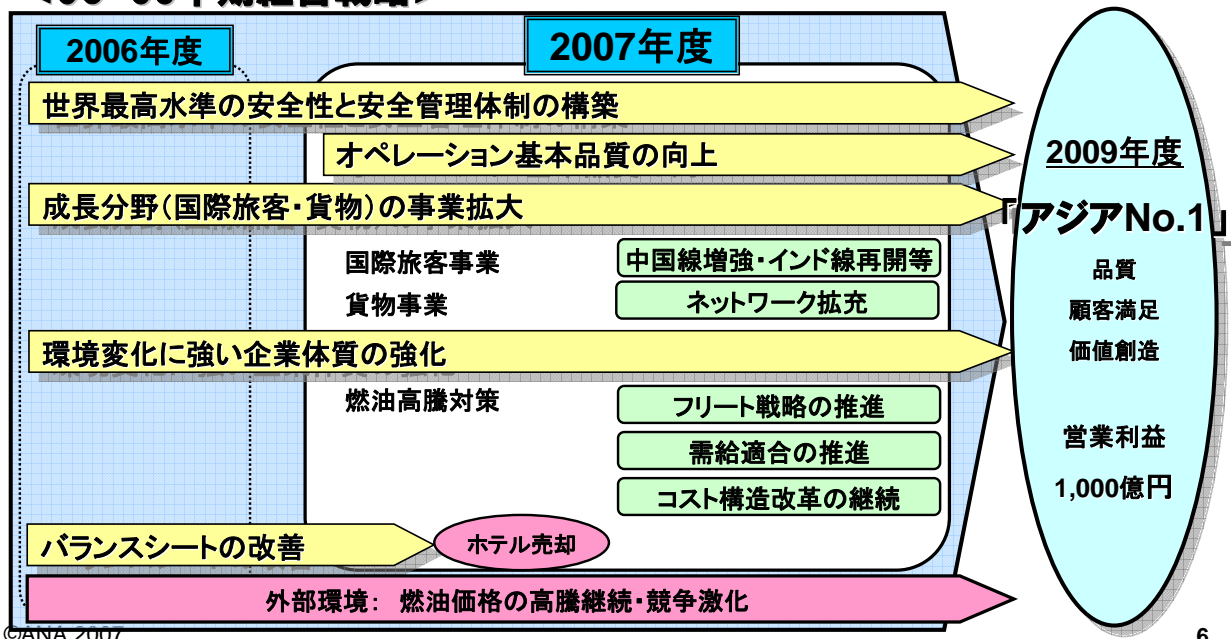
※オフバランスリース債務を含む

5

- 06年度は燃油の更なる高騰に加え、競合他社の札幌線参入など厳しい競争環境が続きましたが、国内線、国際線ともに堅調な旅客需要に支えられただけでなく、プロダクト&サービスの向上を行う一方、イールドマネジメントの強化を行った結果、旅客数、単価ともに昨年を上回ることが出来ました。
- 4月から運賃改定を行う一方で、引き続き、燃油のヘッジを始め、諸費用の抑制に努めた結果、売上高1兆4千896億円、営業利益921億円を計上することができました。
- また、有利子負債の削減をはじめとする財務体質の強化も着実に進めることができました。

2006年度の成果を踏まえ、06-09中期経営戦略を着実に実行

<06-09中期経営戦略>



- 2007年度は中期計画の2年目になりますが、基本的な方向性に変更はありません。
- 依然として燃油価格は高い水準で推移している上、厳しい競争環境が続くものと思いますが、引き続き、安全運航を基盤に、国際旅客・貨物の成長分野の事業拡大と環境変化に強い企業体質・財務体質の構築を進めてまいります。
- 将来の更なる飛躍に向けて、もう一度足元を見つめなおし、グループ全体で一層の安全運航体制の強化、および品質の基盤となるオペレーションの基本品質の向上に取り組みます。
- 4月13日にホテル事業の売却を決定いたしました。今後はANA・IHGホテルズグループジャパン合同会社を通じて、ANAとインターコンチネンタルの合同ブランドをさらに強化してまいります。ホテルの売却により、中期経営計画でお示した、航空運送事業への経営資源の集中がほぼ完了することになります。



2007年度業績予想：2009年度営業利益1,000億円に向け安定成長軌道へ

2007年度業績予想

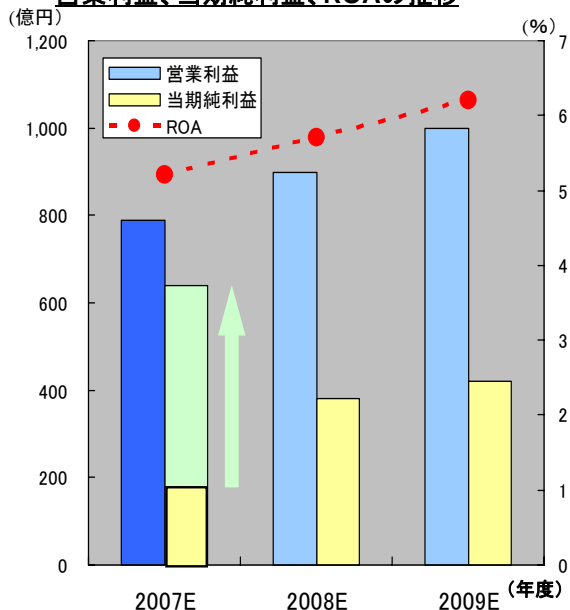
	2007年度 業績予想	前年差
売上高	14,900億円	+4億円
営業利益	790億円	△131億円
売上高営業利益率	5.3%	△0.9%
当期純利益	640億円	+314億円

ROA	5.2%	△0.8%
一株当たり配当	5円	+2円

原油前提(\$/BBL)	63
製品前提(\$/BBL)	83
為替前提(¥/\$)	115

©ANA 2007

営業利益、当期純利益、ROAの推移



※08-09年度の数値は06-09中期経営戦略の計画値

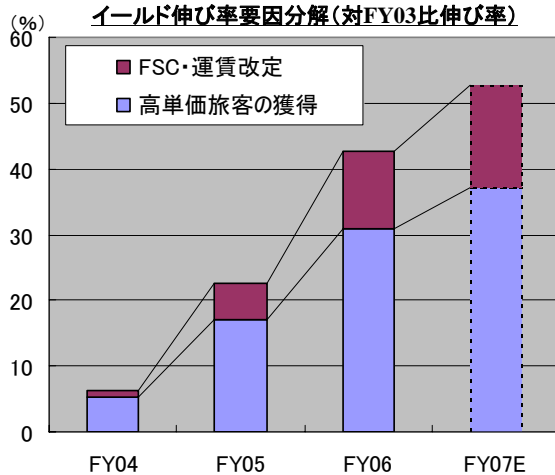
7

- 国際旅客・国際貨物の成長分野の拡大と、国内線での競争力の維持向上により、航空運送事業は、前年比5%の増収を目指します。しかし、グループ全体では、ホテル事業の売上が無くなるため、ほぼ前年並みの1兆4,900億円を計画致します。燃油費の増加の影響と、ホテル事業の利益貢献が無くなるため、連結営業利益は790億円となる見込みです。当期利益は、ホテル資産の売却益の計上と、将来の収益力強化に資する資産関連の損失などを見込み、当期利益は640億円となる見込みです。
- 2007年度をもって、過去数年にわたるバランスシートの改善に一定程度目途が立つこととなります。計画どおりの業績が達成できた場合には、現在の3円配当から、次期は5円配当に引き上げたいと考えております。
- 引き続き、中期経営目標である、2009年度営業利益1,000億円の達成に向けて、収益力の強化を図って参ります。

国際旅客事業：高単価ビジネス需要の獲得強化

2007年度(対前年)
ASK 108.5% 収入 105.3%

マーケティング効果によるイールドの向上



©ANA 2007

高単価路線の拡大と需給適合

・路線展開

- 成田ー広州 増便(5月～)
- 成田ームンバイ 就航(9月～)
B737-700ER (ビジネスジェット、C36席)
- 羽田ー上海(虹橋、環境整い次第)
- 日中間チャーター便 等



中国線就航20周年

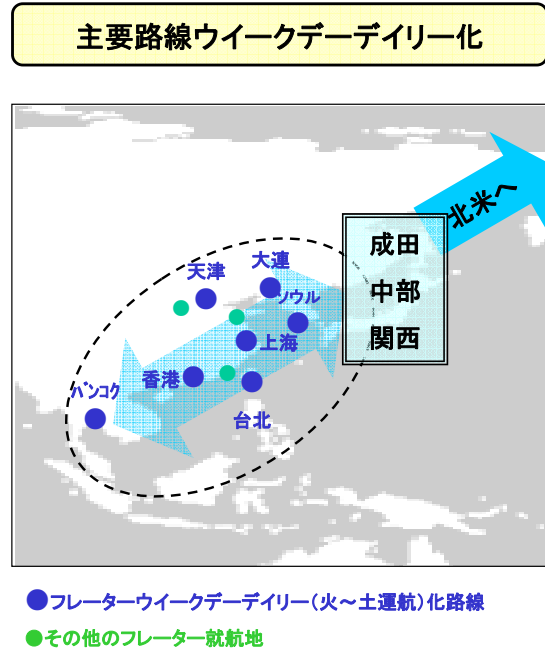
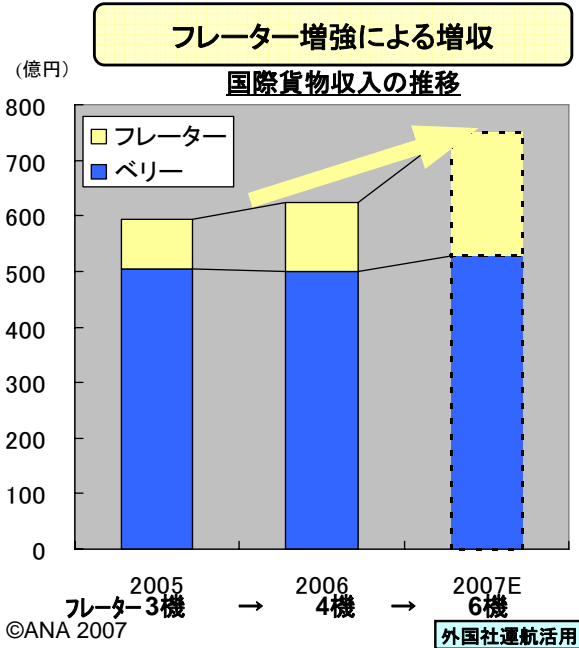
・需給適合

- 成田ー北京 大型化(B767→B777)
- 名古屋ー上海 小型化(B767→A320)
- 成田ー厦門 小型化(B767→A320)
- B777-300ERの投入
(ロンドン線、サンフランシスコ線)

- 国際旅客事業においては、左の図のように、2004年度以降、イールドを大きく改善させることが出来ました。
- 燃油の高騰に対応してお客様にはFSCのご負担をお願いしてきましたが、これら運賃料金によるイールド改善は一部であり、大部分はマーケティング戦略に基づく、ビジネスクラスを中心とする高単価旅客の獲得と、イールドマネジメントの成果によるものです。
- ネットワークの拡大については、昨年のウインターダイヤにおける増便の通年寄与に加えて、上記の路線展開を図り、高めたイールドを増収につなげてゆきます。また、日中国交回復35周年の一環として、8月から11月の間、日中複数都市間でチャーター便を運航するほか、羽田ー上海(虹橋)については、開設の条件が整い次第、直ちに就航できるよう準備を進めます。一方、需要に適合した適切な機材配備をさらに進め、収益力の強化を図ります。燃費改善効果の高い、B777-300ER型機を、ロンドン線、サンフランシスコ線に投入する予定です。

貨物事業: ネットワークの拡充による基盤整備

2007年度(対前年)
 フレーター-ATK157.2% 収入120.7%



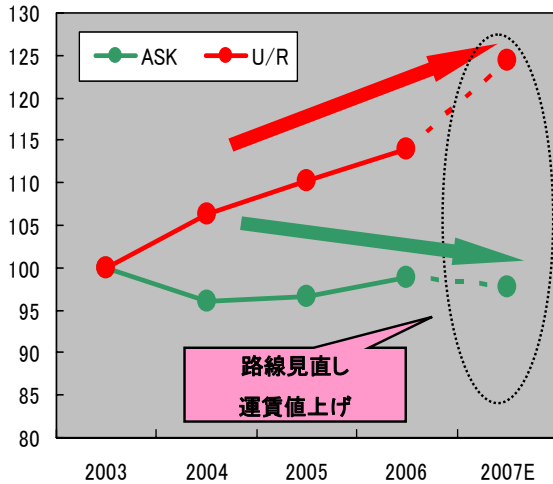
- 昨年度の国際航空貨物は、市場が伸び悩み、厳しい環境でしたが、フレーターを4機に増強し、シカゴ線を開設するなどフレーターネットワークの拡充を進めた結果、収入は前年比112%となりました。
- 今年度は、外国航空会社への運航委託を活用し、フレーターを実質6機体制に増強して、引き続き中国・アジアを中心としたネットワークの拡充を進めます。特に高需要路線ではウィークデーを毎日運航する「ウィークデーデیلی-化」を進め、エクスプレスカーゴをはじめとする高付加価値貨物の獲得をめざします。
- 当面は、中型フレーターと、旅客機のベリ-スペースの組み合わせにより、事業の拡大を行います。

国内旅客事業: 競争力強化による単価向上

2007年度(対前年)
ASK 98.8% 収入105.0%

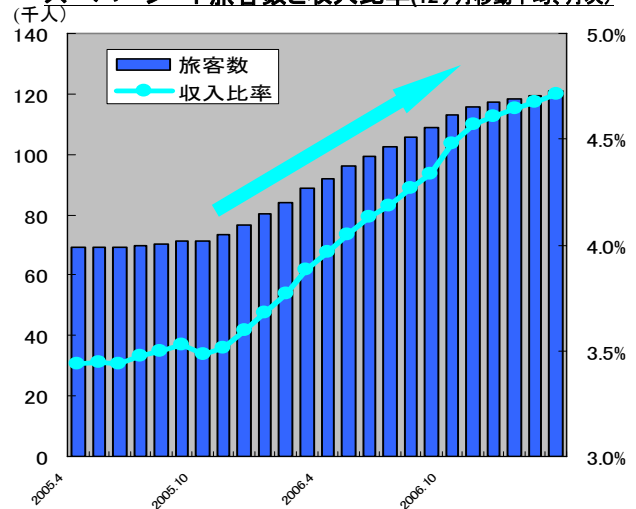
ユニットレベニューの向上

ASK・ユニットレベニュー(2003年=100)



高付加価値商品の定着

スーパーシート旅客数と収入比率(12ヶ月移動平均、月次)
(%)

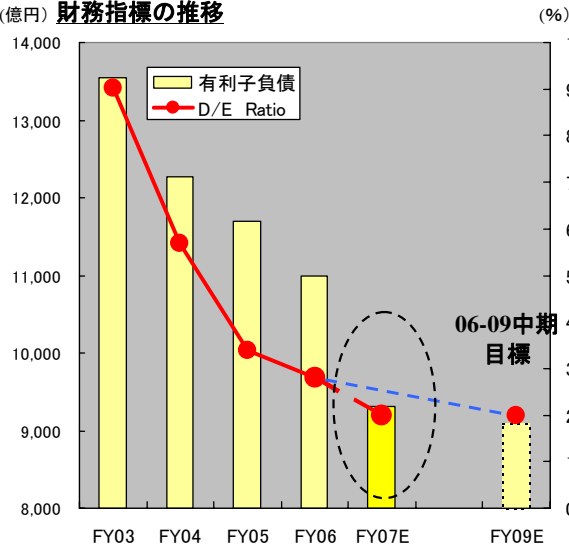


- 国内旅客事業においては、引き続き、需給適合を重視し、ASK(座席キロ)を抑制しながら、運航回数を増やし、競争力を高めつつ、ユニットレベニューの向上を図るといった戦略を推進してまいります。
- 国内線ネットワークについては一部再編を行いました。羽田の再拡張時の競争激化を見据えて、今後も需給適合を推進し、収益力の向上を図ります。
- 4月から、燃油の高騰に対応して運賃改定を行いました。レベニューマネジメントの強化によって増収につなげてまいります。加えて、高単価の個人型旅客の更なる獲得に向け、SKIPサービス*の拡充など、利便性の向上を図るほか、スーパーシートプレミアムに代表される高付加価値商品の販売にも注力していきます。右の図はスーパーシートの実績ですが、現在約60機に装備されており、提供座席は年約220万席となっています。スーパーシートは一般席の約1.5倍の単価があり、国内線の平均単価の引き上げに大きく貢献しています。

*SKIPサービス ... チケットレスサービスにて、「指定席予約決済」(予約・購入・座席指定)が済まされていれば、空港でのチェックインや航空券の受け取りが不要になるサービス。ICや2次元バーコードを保安検査場のスキップ端末にかざして通過します。

ホテル売却: 航空運送事業の競争力強化 / 財務体質の改善加速

(億円) 財務指標の推移



※有利子負債、D/Eレシオはオフバランスリース負債を含む
 ※株主資本=資本金+資本剰余金+利益剰余金

©ANA 2007

2007年度キャッシュフロー

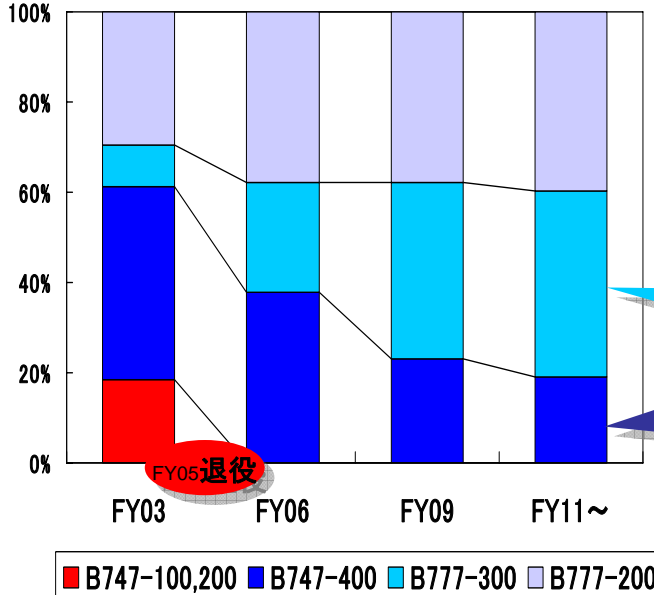
	2007年度
営業CF(リース償却含む)	+1,830
ホテル売却収入(クロス)	2,800
設備投資	△3,550
投資CF	△820
FCF	+1,010

07~09年度の機材更新投資・
財務体質の改善に充当

- ホテル売却収入の活用により、財務体質の改善は07年度で大きく前進することになります。D/Eレシオ(負債資本比率)は約2倍となり、中期計画での目標値にほぼ到達する見込みです。
- ホテル事業の売却収入は、フリート戦略の加速をはじめとする航空運送事業の競争力強化と、財務体質の強化に充当してまいります。
- また、設備投資は新規航空機の購入を中心に過去最高の3,550億円を予定しております。

フリート戦略:大型機の省燃費機材への更新加速

大型機 機材構成の推移



中型機:
B787導入 (2008年度~)
小型機:
B737シリーズへ統合

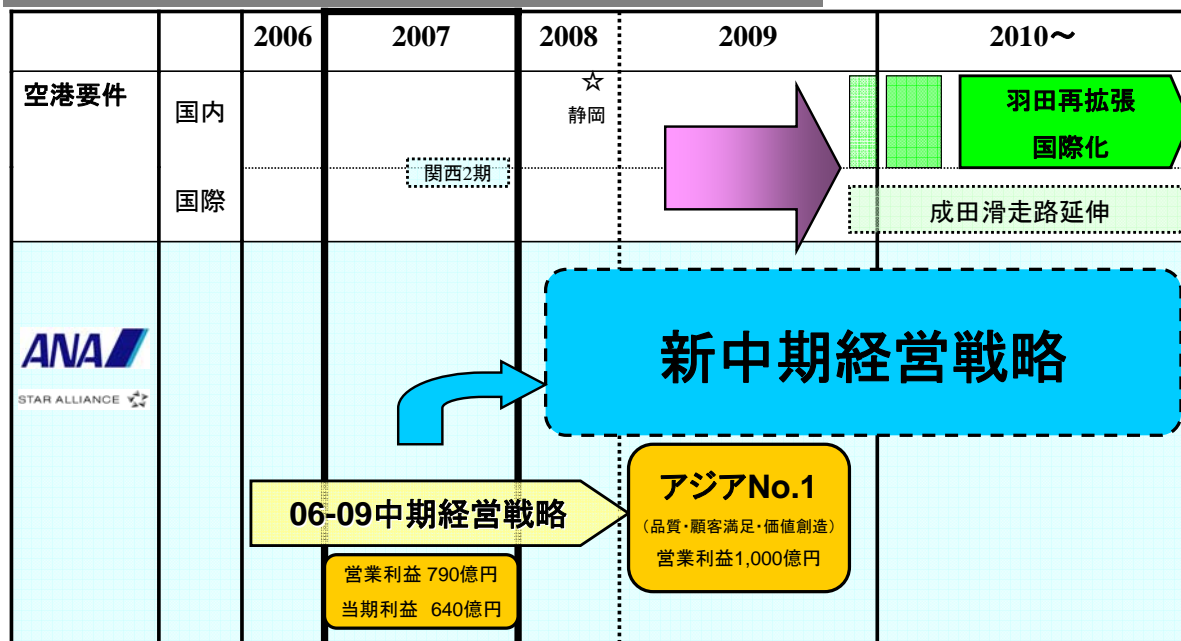
B777-300ER型機 4機追加発注
→ 17機体制へ

B747-400型機売却加速
(07年度5機、08年度2機、09年度 2機)
06年度末 23機→09年度末 14機

©ANA 2007

- フリート戦略の進捗について、特に大型機については、昨年度にB747-400型機計9機の売却を決定し、B777-300型機4機の追加発注も行いました。長距離国際線においては、燃費改善効果の高いB777-300ER型機への置き換えを加速させ、収益力の強化を図ります。
- 小型機については、B737-700型機およびB737-700ER(ANAビジネスジェット)の導入を続けてまいります。来年度からはいよいよ次世代中型機である B787 Dreamlinerの導入が始まります。今後の当社の主力機となる航空機であり、今年度は導入準備を加速いたします。

「アジアNo.1」・羽田再拡張とその先へ向けて



- 06-09中期経営計画は、順調に進捗しています。
- 羽田空港の第4滑走路の工事が開始され、竣工は2010年10月と発表されました。また、安倍内閣のアジアゲートウェイ構想により、羽田の国際化やオープンスカイに関する議論も高まって参りました。世界の航空の趨勢は、スピードの差はあるものの、今後も自由化・オープンスカイの方向に動いてゆくものと考えられます。
- このような大きな環境変化を踏まえ、グローバルな競争に打ち勝つべく、新しい中期計画の策定を行っております。グローバルな競争の中でANAが勝ち残ってゆくために、日本の航空ビックバンである羽田の再拡張が完成するまでに、品質・顧客満足・価値創造でアジアナンバーワンを達成したいと考えております。