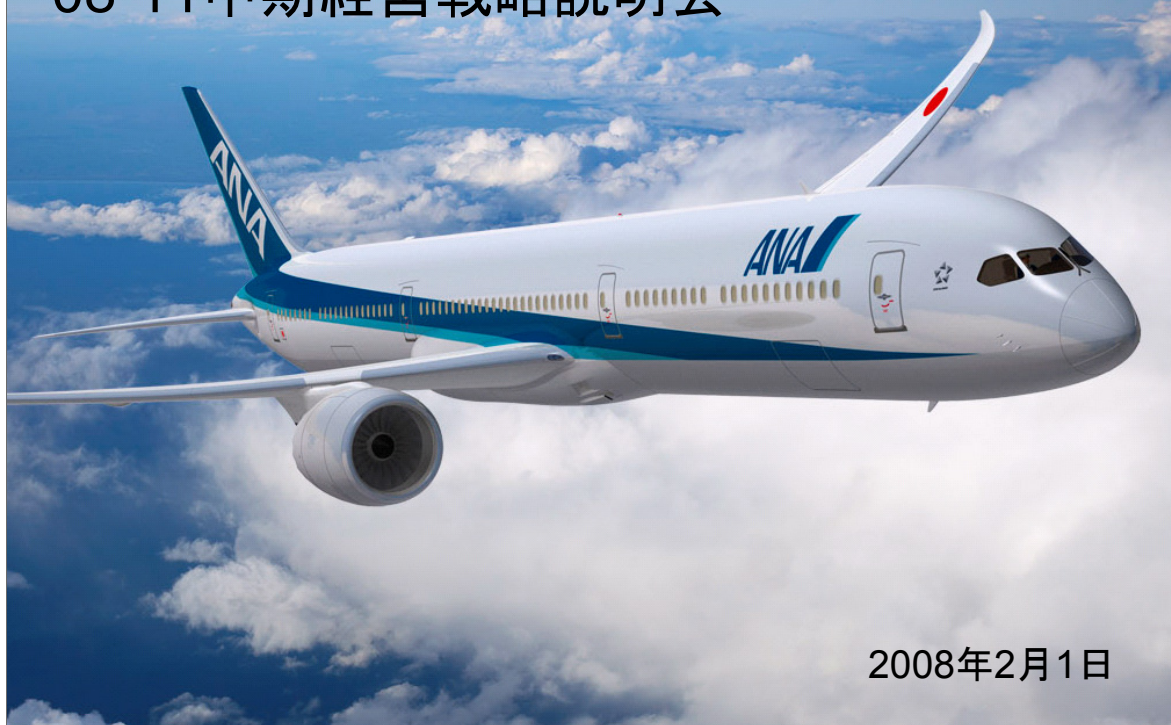


全日本空輸株式会社
08-11中期経営戦略説明会



2008年2月1日

ANAグループのめざすもの

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

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。

▶▶アジアを代表するとは、

- 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。

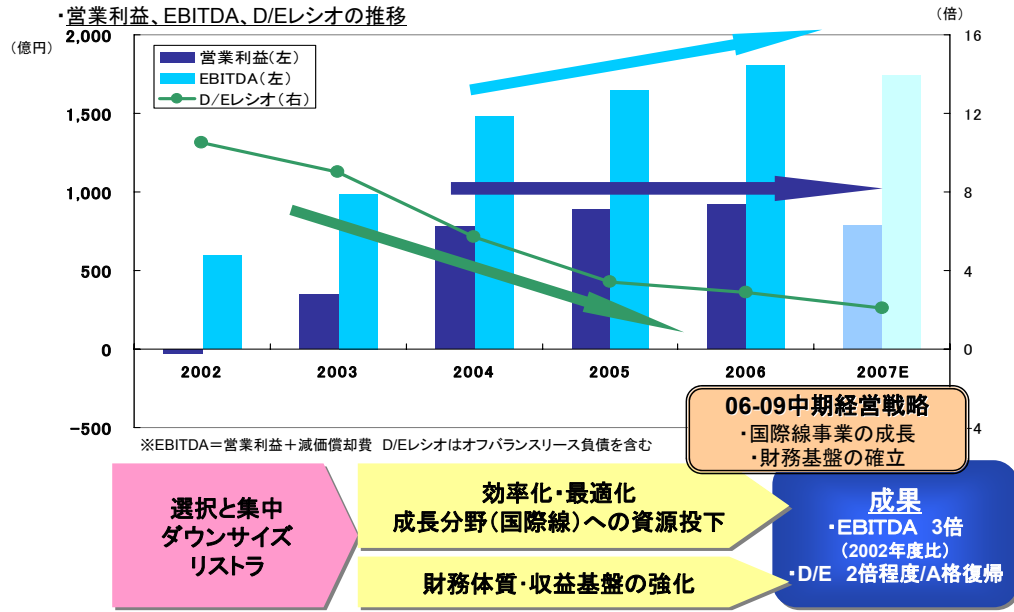
目次

はじめに	P4
1.08-11中期経営戦略の概要	P5-7
2.航空運送事業戦略	P8-16
(1)各事業の成長の方向性	
(2)国際旅客事業	
(3)貨物事業	
(4)国内旅客事業	
(5)フリート戦略	
(6)イノベーションの推進	
3.設備投資とキャッシュフロー、財務戦略	P17
4.08-11中期経営戦略 経営目標数値	P18-24
(1)収支計画	
(2)セグメント別	
(3)キャッシュフロー	
(4)バランスシート／各種指標	
(5)前提値	

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。

はじめに～今までの中期経営戦略の成果

事業構造・財務体質の転換を着実に実行し、環境変化に強い企業体質を構築



©ANA2008

4

◎ 当社はこれまでもコスト構造改革をはじめとする経営戦略を着実に実行し、環境変化に強い企業体質の構築に取り組んできました。

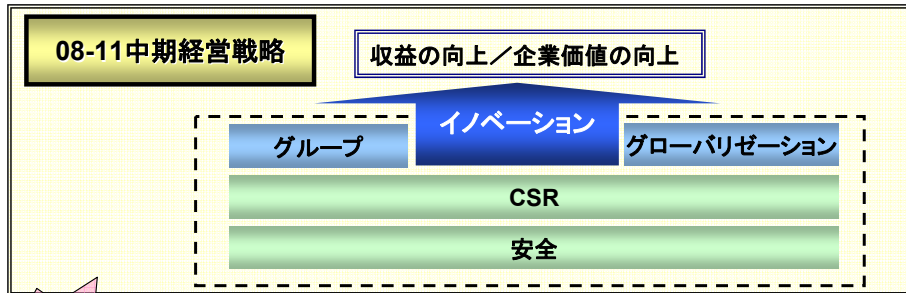
◎「2006-2009中期経営戦略」では、成長分野である国際線旅客、貨物の拡大に取り組む一方、燃油高騰対策の実行により、2007年度も安定的な利益を維持できる見通しとなりました。

◎ また、2006年3月の公募増資と、2007年6月のホテル事業売却により、財務基盤を改善させ、シングルA格に復帰しました。

1.08-11中期経営戦略の概要～目指すもの

急激な外部環境の変化に対応し、新たな価値創造のフェーズへ

経営ビジョン「アジアNo.1」の実現と、それを持続する強固な経営基盤



外部環境変化

- ・羽田再拡張、成田延伸のスケジュール確定
- ・成熟に向かう国内線市場～他社、他モード交通機関との競争激化
- ・成長するアジア市場と、アジアにおける航空自由化の進展
- ・燃油の高騰継続 など

©ANA2008

5

◎羽田、成田の拡張スケジュールの確定（2010年）、国内市場の成熟化と競争激化、アジア市場における航空自由化の進展、燃油高騰継続などの急激な環境の変化をふまえ、新たに2008年度から2011年度までの中期経営戦略を策定しました。

◎この中期経営戦略の目指すものは、経営ビジョン「アジアNo.1エアライン」の実現と、それを将来にわたって継続する強固な経営基盤の確立です。

◎首都圏空港の拡張を収益の拡大に結びつけ、持続するためには、グループ経営資源の有効活用、市場の変化に対応した事業領域のグローバル化に加え、従来の枠組みにとらわれない航空運送ビジネスの「イノベーション」が鍵であると考えています。

◎「安全」と「CSR」という経営の基盤を堅持しつつ、「グループ」「グローバル化」そして「イノベーション」をキーワードに、新しい価値創造段階に進みたいと考えています。

1.08-11中期経営戦略の概要

首都圏空港拡張を最大利益に結びつけるふたつのステップ

・ANAの戦略と首都圏空港発着枠拡大のスケジュール

	2008	2009	2010	2011	2012～
ANA	(STEP1) 羽田再拡張に向けた準備 「イノベーション」 →可能な限りチャンスを捉えて増便		(STEP2) 首都圏空港事業規模拡大 発着枠を最大限獲得し 大きな利益成長へ		(STEP3) さらに その先へ
成田空港			滑走路延伸に ともなう増枠		
羽田空港			第4滑走路 供用開始に伴う増枠		更なる増枠
その他空港開港		静岡 茨城			

©ANA2008

6

◎2008-2011中期経営戦略には大きく2つのステップがあります。

◎羽田空港の拡張は2010年10月供用開始、成田空港の拡張は2010年3月供用開始が予定されており、どちらも発着枠の増加が見込まれています。

◎2010年度、2011年度はこれらの発着枠を最大限獲得し、事業規模拡大によって大きく飛躍したいと考えています。

◎2008年度、2009年度は、2010年度以降の事業環境の変化に勝ち残るための先行投資、すなわち「イノベーション」による競争力向上のステージと位置づけています。

◎2012年度以降も羽田空港では発着枠の増加が見込まれることから、更なる利益成長の基盤をこの中期経営戦略において確立していきます。

1.08-11中期経営戦略の概要～経営目標

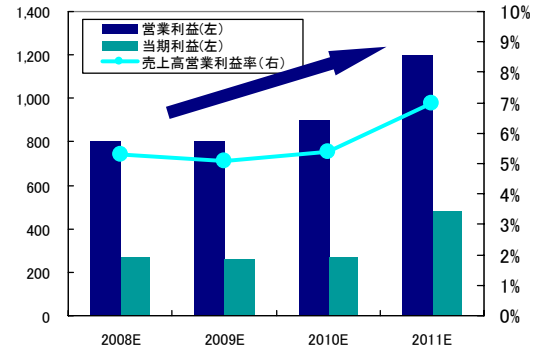
燃油高騰継続を克服し、アジアNo.1の価値創造を目指す

中期経営目標

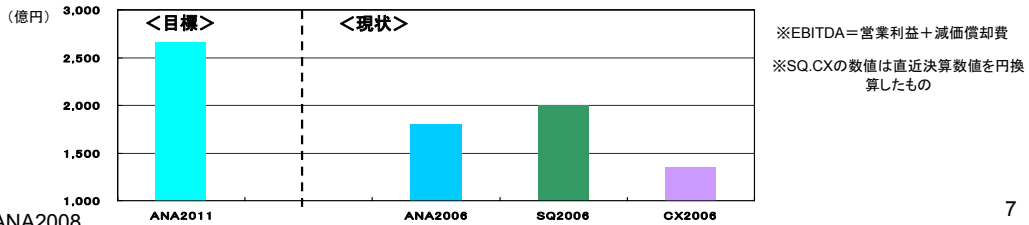
- 顧客満足度指標でアジアNo.1達成
- 連結営業利益 1,200億円以上
- 売上高営業利益率 7%以上
- 総資産営業利益率 6%以上
(オフバランスリース債務込み)

燃油前提
 原油 86\$/bbl 製品 110\$/bbl(08年度)
 原油 83\$/bbl 製品 103\$/bbl(09年度～)
 為替前提
 112円/USD

(億円) * 営業利益、当期利益、売上高営業利益率



EBITDA比較

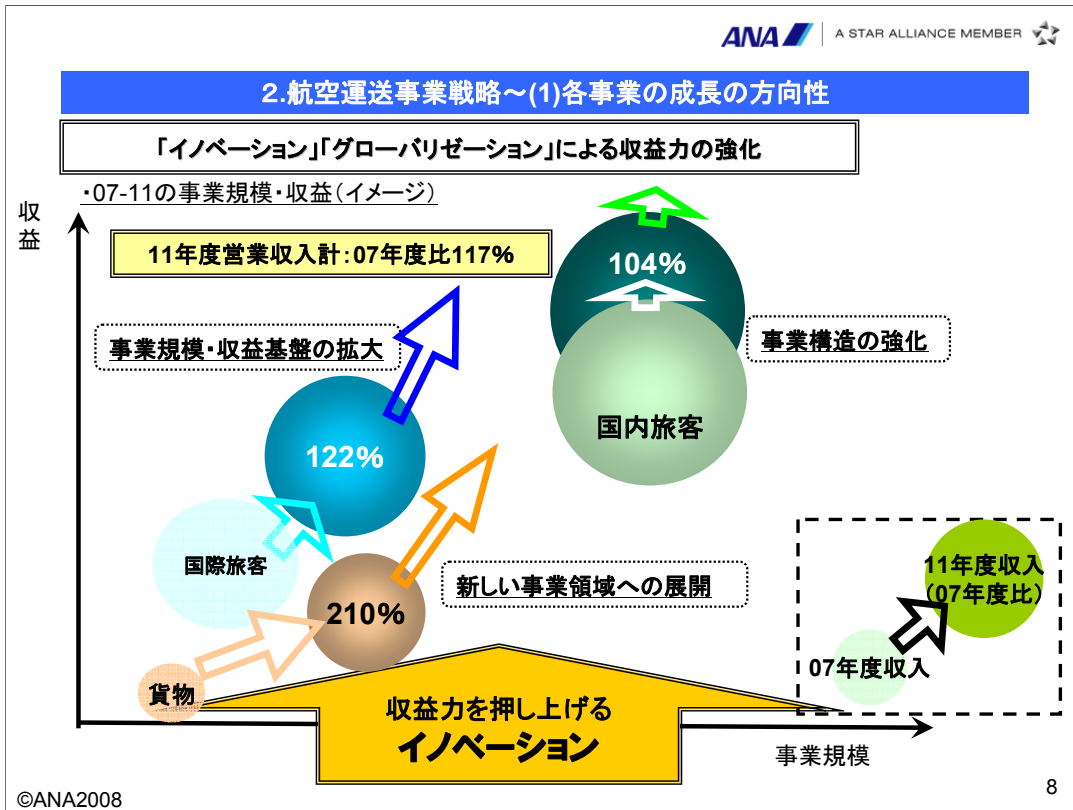


©ANA2008

7

◎2009年度には、顧客満足度指標でアジアNo.1の達成、2011年度で営業利益1,200億円以上、売上高営業利益率7%以上、総資産営業利益率6%以上を目指します。

◎EBITDAなどの価値創造指標においても、アジアNO.1の水準に到達することを目指します。



◎中期期間中の国内旅客、国際旅客、貨物の3事業の成長の方向性です。

◎収益の核である国内線旅客事業では、ネットワーク全体の効率性、収益性を高め、事業構造の強化に集中し、捻出した経営資源を国際旅客・貨物に投入します。

◎国際旅客事業は、事業規模の拡大により、収益の拡大を目指します。

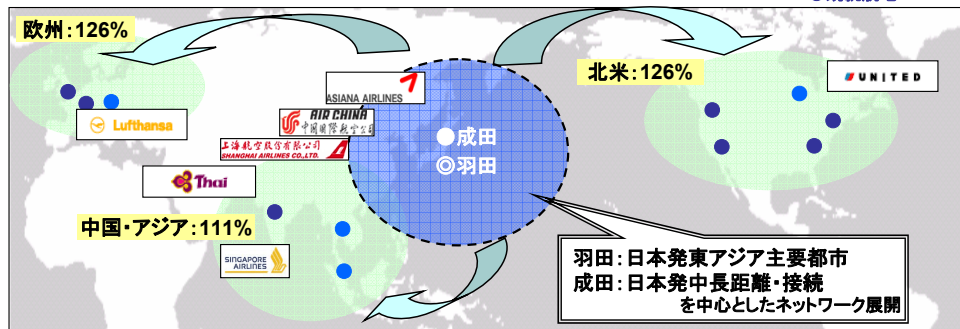
◎貨物事業もフレイターの増強に加え、新たにエクスプレス事業へ進出することで、規模を拡大し収入を倍増させるとともに、事業性を向上させます。

◎「イノベーション」によってこれら3事業の品質とコスト構造を強化し、収益力を押し上げ、事業規模の拡大を大きな収益成長に結びつけていきます。

2.航空運送事業戦略～(2)国際旅客事業

2010年以降、全方面への首都圏発ネットワーク拡大

・07-11の方面別生産量(座席キロ)07年度比



- 国際線における需給適合の強化
 - ・中国線のデイリー化、小型化
 - ・B787を活用したFleet Assignment Modelの展開
- プロダクト&サービスの競争力強化
- アライアンス、提携の拡大

事業規模拡大を利益成長へ

©ANA2008

9

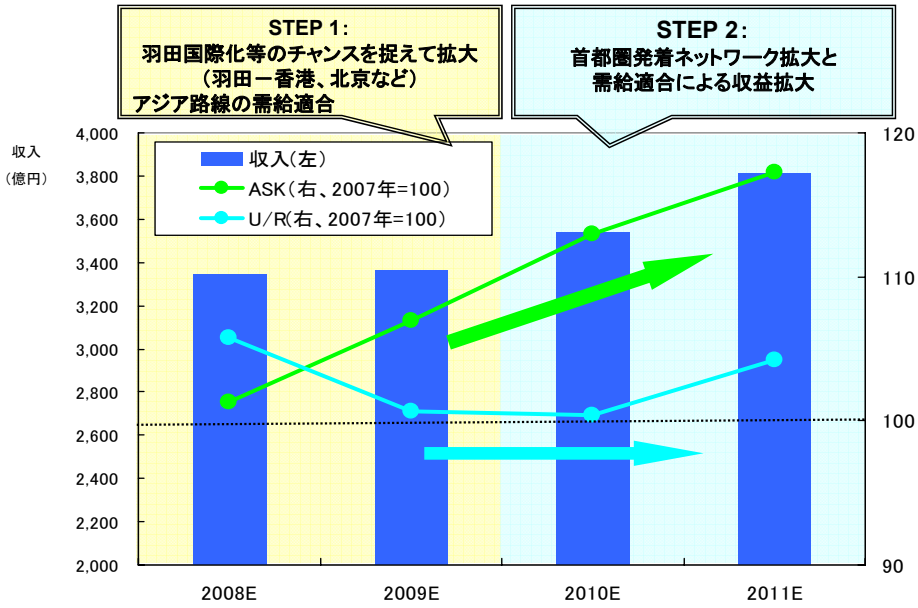
◎国際線旅客事業です。

◎首都圏空港拡張後は、成田を中心とした欧米線の事業規模を26%増加するとともに、中国線のデイリー化や24時間化される羽田を活用した路線の展開により、中国・アジア線の事業規模を11%増加させます。

◎経済性に優れた787型機を活用し、需給適合を推進するほか、プロダクト&サービス競争力の強化、アライアンスや提携なども引き続き活用しながら、事業規模の拡大を利益成長につなげていきます。

2.航空運送事業戦略～(2)国際旅客事業

・座席キロ(ASK)、ユニットレベニュー(U/R)、収入の推移



©ANA2008

10

◎期間中の提供座席キロと、ユニットレベニュー、収入の推移です。

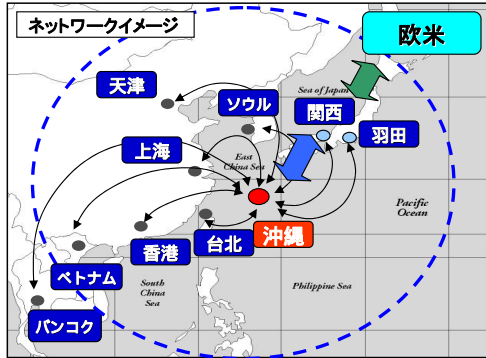
◎首都圏空港の拡張に伴い競争激化が見込まれますが、事業規模の拡大とともに収入の拡大をめざします。

2.航空運送事業戦略～(3)貨物事業

既存事業の拡大と新規事業領域への進出

需要見通し(年率):世界平均 7～8%
 アジア域内 一般7% エクスプレス 13%
 アジア-北米 一般8% エクスプレス 13%

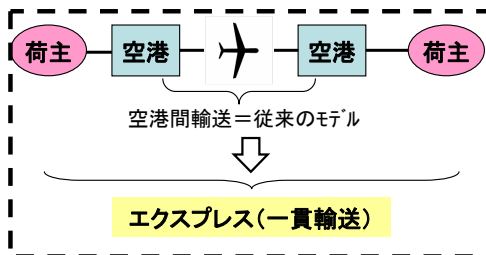
沖縄貨物ハブ構築(2009年度～)



→アジア域内貨物需要の獲得

- ✓ 沖縄の地理的優位性(アジア主要都市から4時間)
- ✓ 24時間運用

エクスプレス事業への進出



- ✓ 事業新会社:2008年4月設立
- 企業間物流のエクスプレスサービス



フレighterネットワークの拡大+エクスプレス事業の具現化により、利益貢献へ

©ANA2008

11

◎ 貨物事業です。

◎ 今後はアジアを中心に年率7～8%の需要の伸びを見込み、とりわけエクスプレスの分野では13%程度の高い成長を想定しています。

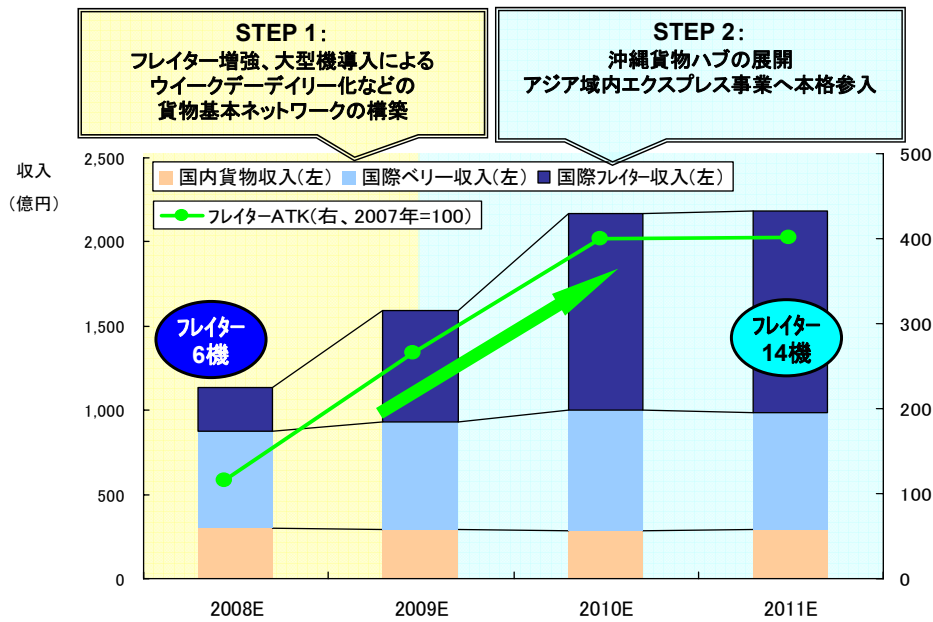
◎ 当面は関西国際空港をハブに、アジア-欧米を含めたネットワーク増強を進めていきます。

◎ 2009年度には沖縄貨物ハブを構築し、沖縄の地理的メリットを最大限活かしたアジア域内の貨物獲得を図ります。

◎ 沖縄ハブを活用した新しい事業分野として、2008年4月に日本通運、近鉄エクスプレスとの合併会社を設立し、小口エクスプレスと企業間物流を包含した、荷主から荷主へのエクスプレス一貫輸送事業に進出します。

2.航空運送事業戦略～(3)貨物事業

・フレイター生産量(ATK)と収入の推移



©ANA2008

12

◎期間中のフレイター生産量と収入の推移です。

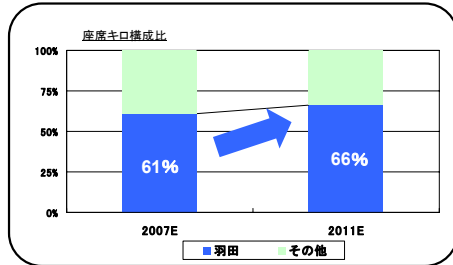
◎フレイターを大型機4機を含む14機まで増強し、貨物便路線網の拡充を推進し、収益基盤の拡大を図ります。

◎足元の競争環境は厳しいものの、需要の成長が著しい分野であることから、高単価のエクスプレス事業を展開し、収益性を高めていきます。

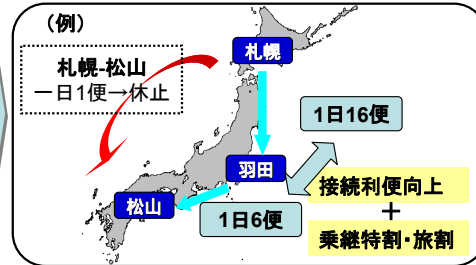
2.航空運送事業戦略～(4)国内旅客事業

需要低成長・競争激化を生き残るために

➤羽田路線への集中化



➤ネットワーク競争力向上～コネクションネットワーク



➤プロダクト&サービスの強化

- ・Web化、Skip化「簡単・便利」の拡大
- ・AMC会員の更なる顧客化促進
- ・プレミアムクラス全国展開による2クラス化

➤オペレーションの効率化、品質向上

- ・シンプルローテーション
- ・グループ運航体制、提携の強化
- 更なる需給適合

利用率(L/F)の向上により収益性を堅持

©ANA2008

13

◎国内線旅客事業です。

◎需要の成熟化や競争激化の中、さらなる利益成長に向けて、路線ごとの需給適合を継続、国内線ネットワークの組み替えなどにより収益性を維持します。

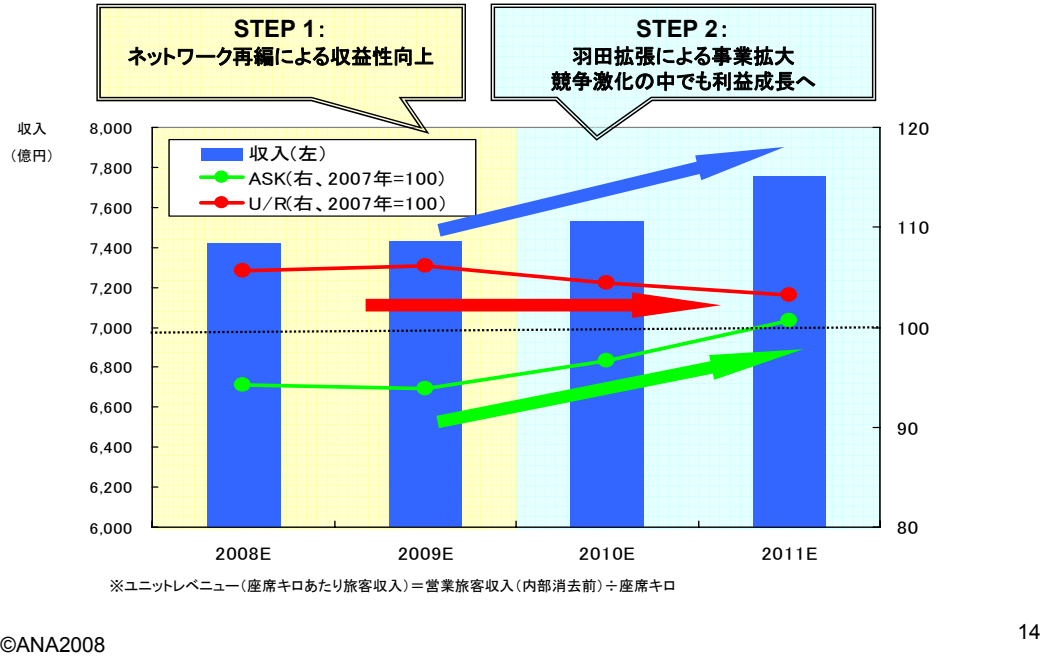
◎羽田路線増便にあわせて、イレギュラーに強い機材繰りを実現するシンプルローテーションを導入し、効率性と品質を向上させます。

◎また基幹空港での接続利便を向上させた乗継運賃の設定により、より使いやすいネットワークを構築します。

◎商品面では、インターネット販売の推進と新搭乗スタイル「SKIP」の拡大により、「簡単・便利」をさらに追求するとともに、ANAマイレージクラブのリニューアル、プレミアムクラスの小型機への装備による提供路線の拡大等、競争力強化をさらに進めます。

2.航空運送事業戦略～(4)国内旅客事業

・座席キロ(ASK)、ユニットレベニュー(U/R)、収入の推移



◎期間中の提供座席キロ、ユニットレベニュー、収入の推移です。

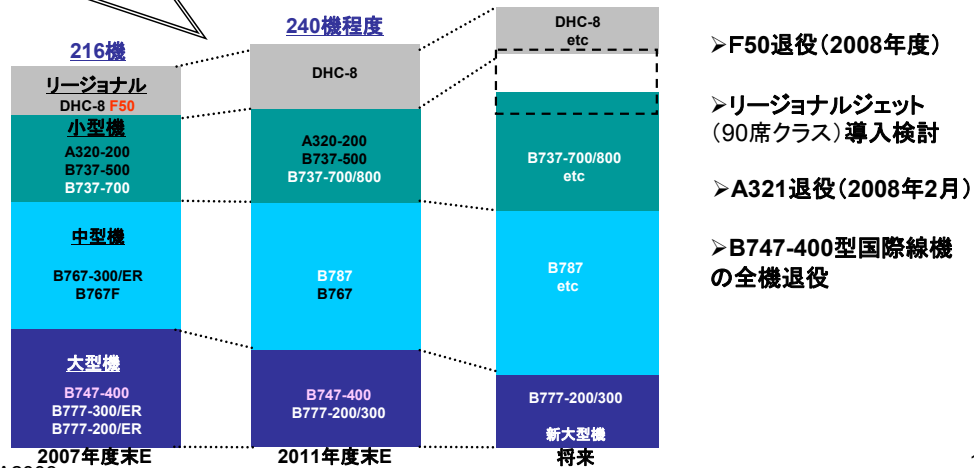
◎羽田拡張後の競争激化を織り込む中でも、需給適合と単価の改善をはかることにより、収入の増加と安定収益の堅持をめざします。

2.航空運送事業戦略～(5)フリート戦略

羽田拡張後のコスト競争力確立へ省燃費機材への更新を推進

<2008-11機材導入予定>
 B777-300ER: 5機
 B787: 26機
 B737-700,800: 28機 他

省燃費機材比率 約50%(2011)
 (B777,B787,B737NG)



©ANA2008

15

◎フリート戦略は引き続き、省燃費、機種統合、需給適合に基づく中小型機比率の向上の三つの方針のもとに推進し、事業規模拡大により2011年度末には運用機数は約240機に増加します。

◎2011年度までに省燃費機材の導入を59機計画しており、2011年度末には全フリートに占める省燃費機材の比率は約50%に達します。

◎また、A321や、F50の退役により機種統合はさらに進む計画です。

◎大型機については、引き続きB747-400型機の売却を進め、2011年度末に国際線から退役が完了するなど、中型機・小型機の比率を向上させます。

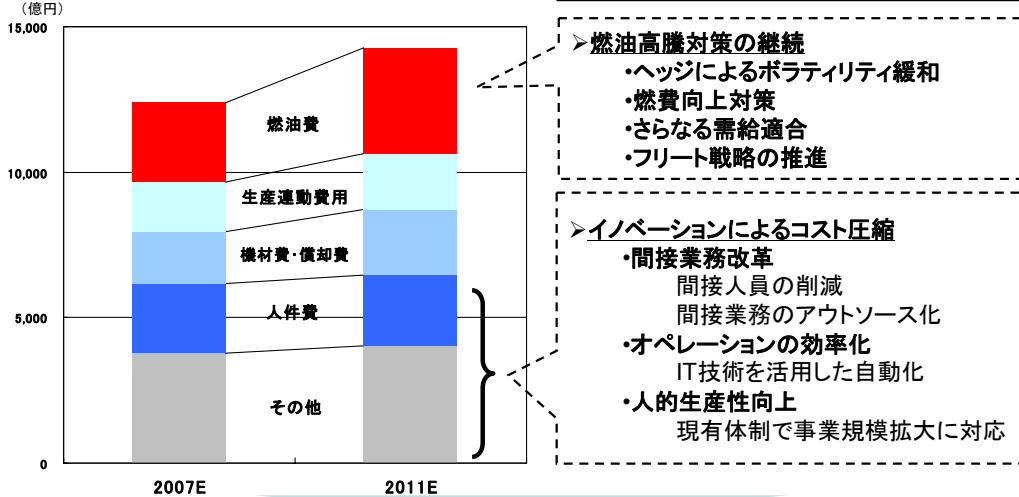
◎更に将来の需要動向も見据え、90-100席クラス機材の導入を検討していきます。

2.航空運送事業戦略～(6)イノベーションの推進

コスト構造のイノベーション

・営業費用の推移(07年度Vs.11年度)

11年度営業費用:07年度比 115%



燃油費、生産連動費用、機材関連費用以外のコストの上昇を抑制し、収益性を向上

©ANA2008

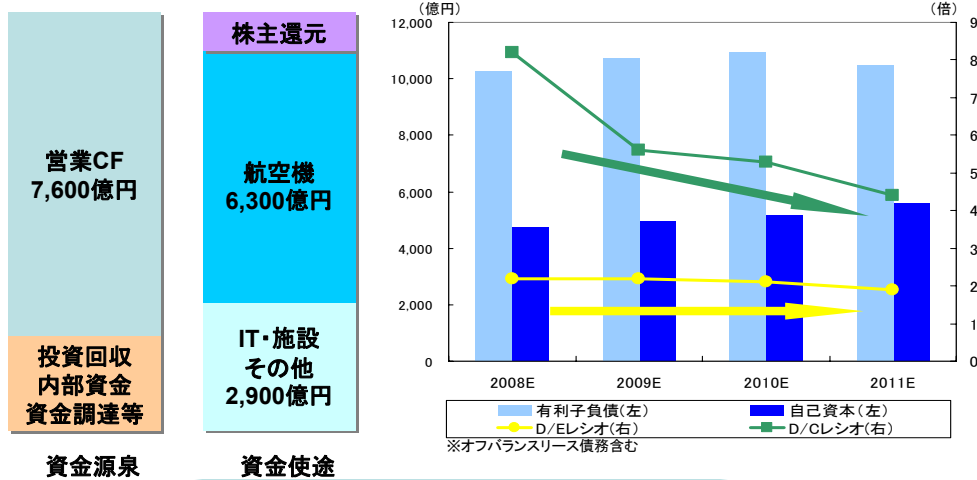
16

- ◎費用面では、「イノベーション」の推進によりコスト競争力を高め、首都圏空港拡張に備えます。
- ◎イノベーションによるコスト圧縮は、新たな発想に基づき、間接業務改革による間接人員の削減やIT技術を活用したオペレーションの効率化など、人的生産性向上をはかり、現有体制で事業規模拡大に対応していきます。
- ◎燃油価格の高騰に対しては、従来通り効果的なヘッジや需給適合を含めた消費量削減策を推進します。
- ◎航空運送事業営業費用の増加分のほとんどは、事業規模の拡大による燃油費、生産連動費用、機材関連費用でしめられ、人件費やその他費用の伸びは低く抑える計画です。

3.設備投資とキャッシュフロー・財務戦略

強化した財務基盤を維持し、キャッシュフローの改善を図りながら、成長投資を実行

▶08-11中期キャッシュフロー合計(イメージ)・有利子負債と自己資本、D/Eレシオ、D/Cレシオ



2010年以降の事業規模拡大への先行投資と株主還元の両立

©ANA2008

17

◎投資とキャッシュフローです。

◎期間中の4年間の設備投資は、今まで築いてきた財務体質を維持しながら、「イノベーション」にともなうIT化投資などを含めて、成長のための先行投資を約9,200億円予定しています。

◎成長のための投資と株主還元の両立をはかっていきます。

◎新たな成長戦略の推進により、引き続き株主価値向上に向けて努力していきます。

4. 08-11中期経営戦略 経営目標数値 Mid-term Corporate Plan 08-11



(1) 収支計画 Profit Targets

内部構造改革と事業規模拡大により営業利益1,200億円を目標

	07年度 FY07E	08年度 FY08E	09年度 FY09E	10年度 FY10E	11年度 FY11E
営業収入 Operating Revenues	14,900	15,100	15,700	16,600	17,200
営業利益 Operating Income	790	800	800	900	1,200
営業利益率 Op. Margin (%)	5.3	5.3	5.1	5.4	7.0
経常利益 Recurring Income	460	520	470	520	830
当期純利益 Net Income	640	270	260	270	480
EBITDA ^{*1}	1,740	1,830	1,980	2,260	2,660
EBITDAマージン EBITDA Margin (%)	11.7	12.1	12.6	13.6	15.5

*1 EBITDA: 営業利益+減価償却費

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2008

19

◎営業利益は、

- 2008年、2009年は内部構造改革をすすめると同時に、燃油費、その他間接固定費などの費用削減に努め、800億円を確保していきます。
- 2010年度以降は、羽田、成田空港の拡張を契機として事業規模を拡大させますが、連動する費用の上昇抑制に努め、中期計画最終年度の2011年度で、1,200億円を目指します。

◎結果、2011年度の営業利益率は7.0%までに改善します。

◎また、その他の利益につきましても、2011年で 経常利益で830億円、当期純利益で480億円、EBITDAでは、2007年度対比で1.5倍以上と、大幅に増加させていきます。

(2)セグメント別 Targets by Segment

航空運送事業を中心とした利益成長

		07年度 FY07E	08年度 FY08E	09年度 FY09E	10年度 FY10E	11年度 FY11E
売上高 Operating Revenues	航空運送 Air Transportation	13,120	13,340	13,890	14,780	15,380
	旅行その他 Travel, Others	4,100	4,050	4,030	4,050	4,120
	消去 Eliminations	△2,320	△2,290	△2,220	△2,230	△2,300
	合計(連結) Total	14,900	15,100	15,700	16,600	17,200
営業利益 Operating Income	航空運送 Air Transportation	720	730	730	820	1,120
	旅行その他 Travel, Others	70	70	70	80	80
	消去 Eliminations	—	—	—	—	—
	合計(連結) Total	790	800	800	900	1,200

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2008

20

◎航空運送事業を中心とした利益成長を図り、2011年度では、当該事業の営業利益は1,120億円を目指します。

(3) キャッシュフロー Consolidated Cash Flows

2010年以降の事業規模拡大への積極的先行投資

	07年度 FY07E	08年度 FY08E	09年度 FY09E	10年度 FY10E	11年度 FY11E
当期純利益 Net Income	640	270	260	270	480
減価償却費 Depreciation and Amortization	950	1,030	1,180	1,360	1,460
リース元本相当 Principal Payment for Aircraft Lease	430	330	230	230	240
営業キャッシュフロー Cash Flow from Operating Activities	1,770	1,250	1,910	2,060	2,380
設備投資 Capital Expenditures	△3,690	△2,420	△2,530	△2,330	△1,960
投資キャッシュフロー Cash Flow from Investing Activities	△610	△2,230	△2,410	△2,320	△1,950
フリーキャッシュフロー Free Cash Flow	1,160	△980	△500	△260	430
財務キャッシュフロー Cash Flow from Financing Activities	△1,640	730	400	160	△530

©ANA2008

単位：億円 (¥100Million) 21

◎2008年～2010年には、事業規模拡大に向けた先行投資を積極的に行います。
これにより、フリーキャッシュフローは、羽田拡張後の2011年度において、
430億円を確保する見込みです。

(4) バランスシート／各種指標 Balance Sheet/ Financial Targets

強化した財務基盤の維持と収益性改善

	07年度 FY07E	08年度 FY08E	09年度 FY09E	10年度 FY10E	11年度 FY11E
自己資本 *1 Shareholders' Equity	4,560	4,740	4,940	5,150	5,580
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	6,470	7,750	8,440	8,890	8,660
オフバランスリース債務含 including off balance lease obligation	9,430	10,260	10,710	10,930	10,470
D/Eレシオ (倍) Debt/Equity Ratio (times)	1.4	1.6	1.7	1.7	1.6
オフバランスリース債務含 (倍) including off balance lease obligation (times)	2.1	2.2	2.2	2.1	1.9
営業利益 Operating Income	790	800	800	900	1,200
当期純利益 Net Income	640	270	260	270	480
ROA (%) *2	5.2	5.0	4.7	5.0	6.5
ROE (%) *3	15.0	5.8	5.5	5.4	9.0

*1 自己資本: 株主資本+評価換算差額 *2 ROA: 事業利益(営業利益+受取利息・配当)/期中総資産 単位: 億円 (¥100Million)
*3 ROE: 当期利益/期中自己資本

©ANA2008

22

◎有利子負債が緩やかに増加しますが、利益の蓄積によりD/Eレシオは2倍程度を維持していきます。

◎収益性では、2011年度にROAで6.5%、ROEで9.0%まで高める計画です。

(5) 前提値 Assumptions

		07年度 FY07E	08年度 FY08E	09年度 FY09E	10年度 FY10E	11年度 FY11E
国内旅客 Domestic Passengers	座キロ Available Seat Km	99.9	94.2	99.6	103.0	104.2
	旅キロ Revenue Passenger Km	98.7	98.5	99.5	101.8	103.1
	旅客数 Passengers	98.6	98.8	99.3	101.3	102.6
	利用率 (%) Load Factor	64.2	67.2	67.1	66.3	65.6
	ユニットレベニュー Unit Revenue	102.8	105.6	100.5	98.4	98.8
	旅客イールド Yield	104.0	101.0	100.6	99.6	99.9
	単価 Unit Price	104.2	100.7	100.7	100.1	100.4
国際旅客 International Passengers	座キロ Available Seat Km	106.5	101.3	105.6	105.6	103.8
	旅キロ Revenue Passenger Km	105.6	98.7	101.4	102.6	108.6
	旅客数 Passengers	106.3	99.2	102.1	100.6	103.7
	利用率 (%) Load Factor	75.1	73.1	70.2	68.2	71.4
	ユニットレベニュー Unit Revenue	105.1	105.8	95.2	99.6	103.9
	旅客イールド Yield	106.0	108.6	99.1	102.5	99.3
	単価 Unit Price	105.4	108.0	98.4	104.6	104.0

単位: 前年比 (% year on year)

◎旅客事業の前提値(前年比伸率)です。

(5) 前提値(続き) Assumptions (Continued)

		07年度 FY07E	08年度 FY08E	09年度 FY09E	10年度 FY10E	11年度 FY11E
国内貨物 Domestic Cargo	重量トン Revenue Ton	102.1	101.3	98.6	97.9	102.0
	単価(重量あたり) Unit Price	98.5	97.0	98.3	98.3	100.6
国際貨物 International Cargo	重量トン Revenue Ton	118.2	103.8	154.1	136.2	99.4
	単価(重量あたり) Unit Price	97.7	109.1	101.9	106.1	101.0
(参考) フレighter(内・際) Freighter	供給トンキロ Available Ton Km	151.7	115.8	229.6	150.7	100.2
	重量トンキロ Revenue Ton Km	125.6	165.4	261.8	154.5	105.8
	重量トン Revenue Ton	145.7	118.5	227.2	166.2	100.5

単位: 前年比 (% year on year)

		07年度 FY07E	08年度 FY08E	09年度 FY09E	10年度 FY10E	11年度 FY11E
為替・燃油 Exchange Rate / Oil Price	為替レート Exchange Rate (JPY/USD)	115	112	112	112	112
	ドバイ原油 Dubai Crude Oil (USD/BBL)	63	86	83	83	83
	シンガポールケロシン Singapore Kerosene (USD/BBL)	83	110	103	103	103

©ANA2008

24

◎貨物事業の前提値(前年比伸率)と燃油、為替の前提値です。

◎ただし、2008年度の燃油の価格につきましては、直近の市況の原油86ドル、ケロシン110ドルを前提としています。

ご清聴ありがとうございました。

Thank you.

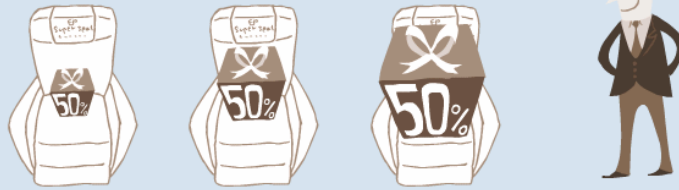
当資料はホームページでもご覧いただけます。

This material is available on our website.

<http://www.ana.co.jp>

[日本語] IR情報 → IR資料室

4月からは、「プレミアムクラス」にリニューアル。
距離に比例してマイルが貯まります。



全日本空輸株式会社 IR推進室

電話番号 03(6735)1030(代) FAX 03(6735)1185 メールアドレス ir@ana.co.jp