



# 全日本空輸株式会社 2010-11経営戦略説明会

代表取締役社長  
伊東 信一郎

専務取締役  
日出間 公敬

2010年3月19日

# ANAグループの目指すもの

## 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、航空運送を中核に、  
 世界の旅客・貨物輸送を担う、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

### I. ANA 2010-11 経営戦略

2009年度業績予想の修正	P5
2010-11経営戦略の概要	P6-7
事業環境の展望	P8
国際旅客事業戦略	P9-11
国内旅客事業戦略	P13-14
貨物事業戦略	P15
収支改善策・構造改革	P16
フリート導入計画・投資計画	P17
アジアNo.1に向けて	P18

### II. 2009年度業績見通し

連結業績予想	P20
セグメント別業績予想	P21
航空運送事業業績予想	P22
航空運送事業営業利益予想	P23
業績予想の前提値	P24-25

### III. ANA 2010-11 経営目標数値

連結収支計画	P28
セグメント別 収支計画	P29
航空運送事業営業利益計画	P30
事業別収入計画 (旅客)	P31-33
事業別収入計画 (貨物)	P34-35
バランスシート(連結)	P36
キャッシュフロー(連結)	P37
燃油・為替	P38

# I. ANA 2010-11 経営戦略



## 2009年度業績予想の修正

単価回復の遅れによる収入減少の結果、業績予想を下方修正

- 単価回復が遅れ、旅客・貨物収入は計画未達
- コスト削減、収支改善策は計画どおりに実行
- 第4四半期以降、需要の回復傾向は加速

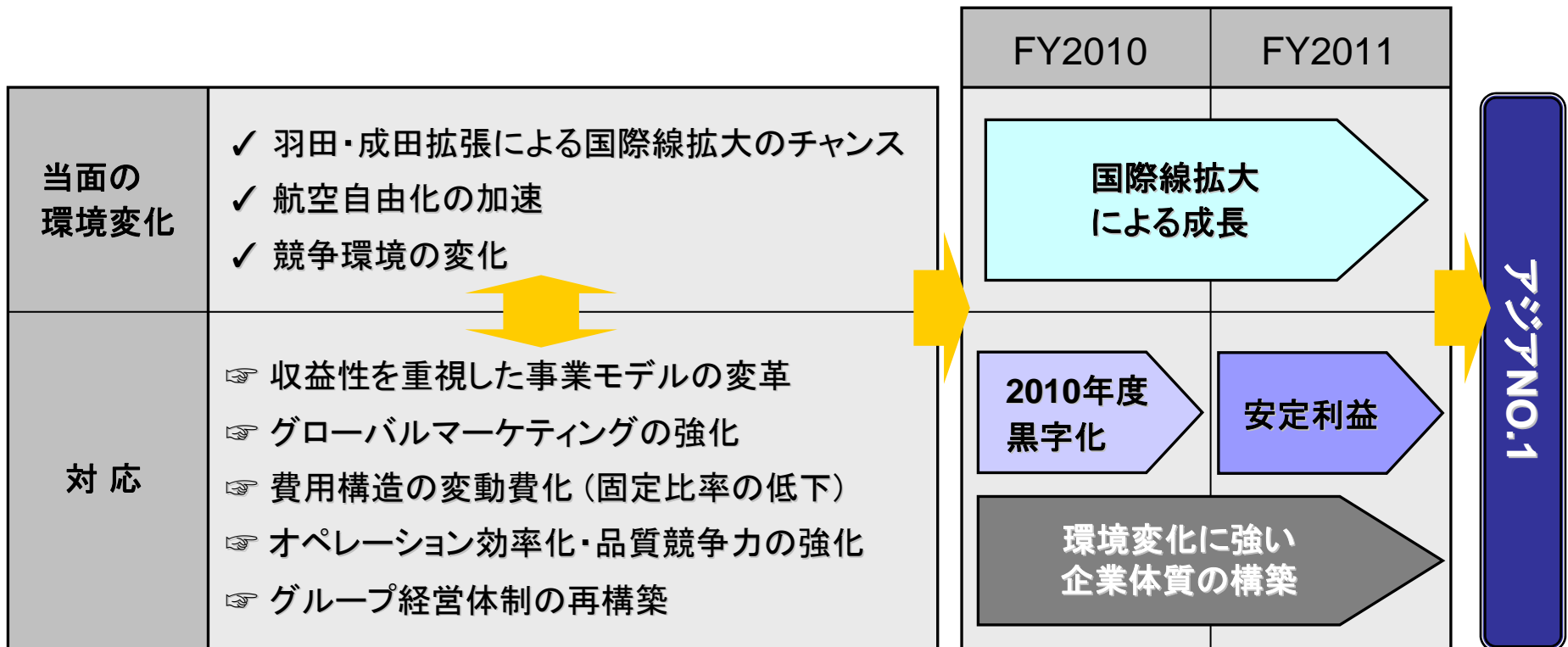
	前回予想 (2009.10.30)	今回予想 (2010.3.19)	前年差
営業収入	1兆2,600億円	1兆2,200億円	△1,725億円
航空運送事業	1兆1,210億円	1兆800億円	△1,495億円
営業利益	△200億円	△610億円	△685億円
航空運送事業	△220億円	△630億円	△677億円
経常利益	△450億円	△950億円	△950億円
当期純利益	△280億円	△650億円	△608億円

## 2010-11経営戦略の概要

収益力の早期回復と同時に環境変化に強い事業構造の確立を目指す

2010-11 経営戦略 重点取り組み

1. 事業構造の強化を行い、早期に安定利益水準への回復を目指す
2. 首都圏空港の能力拡大を利益成長につなげ、業績を成長軌道に回帰させる
3. 長期的な成長のために環境変化に強い企業体質への転換を行う



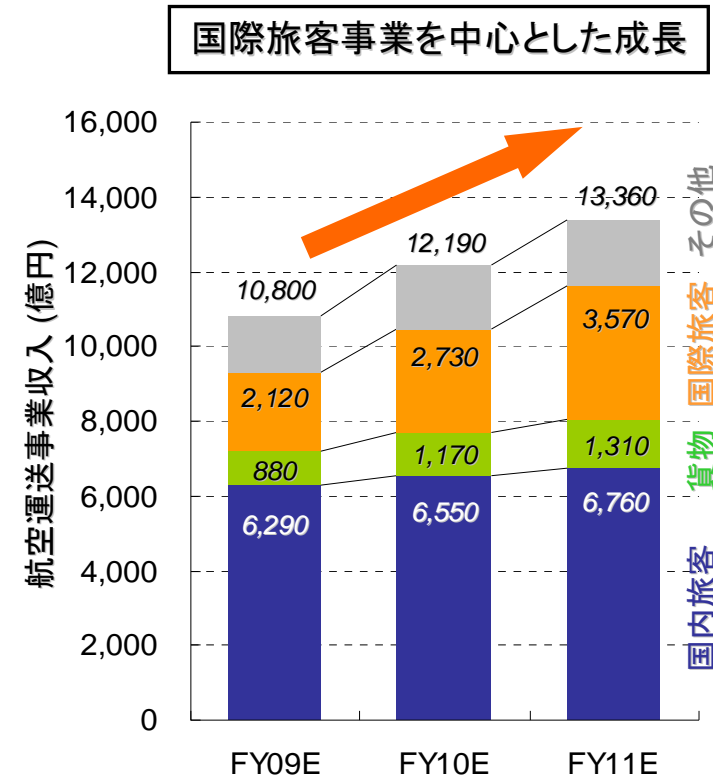
## 2010-11経営戦略の概要～経営目標

収支改善の実行により2010年度で黒字化を目指す

- 2010年度は1,180億円の収支改善策の実行により最終黒字化を目指す
- 2011年度はコスト構造の更なる強化と国際線の拡大により安定黒字化を目指す

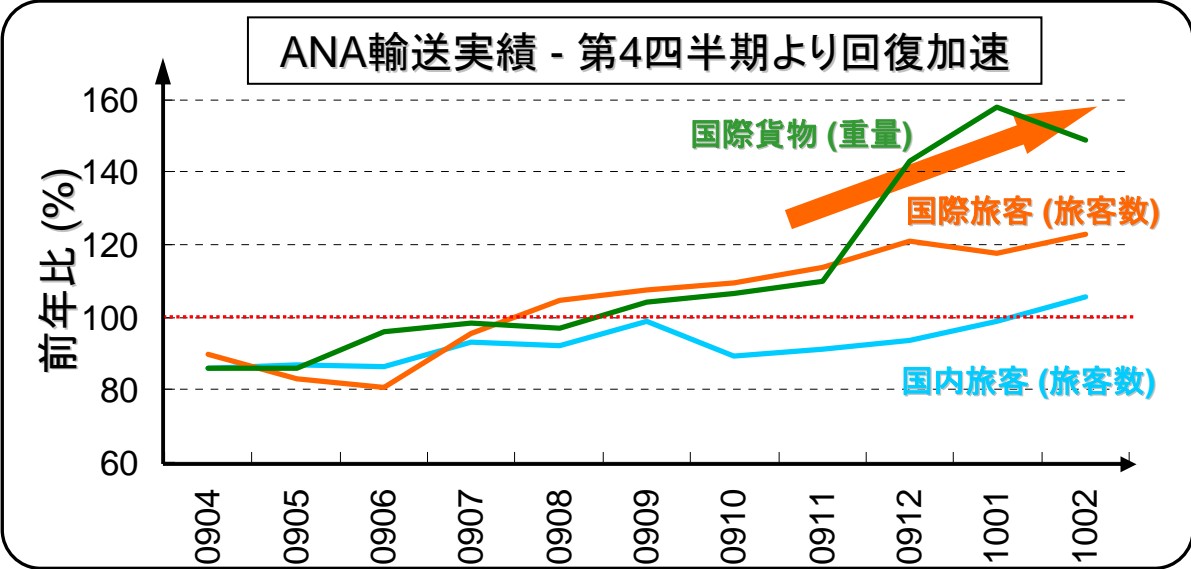
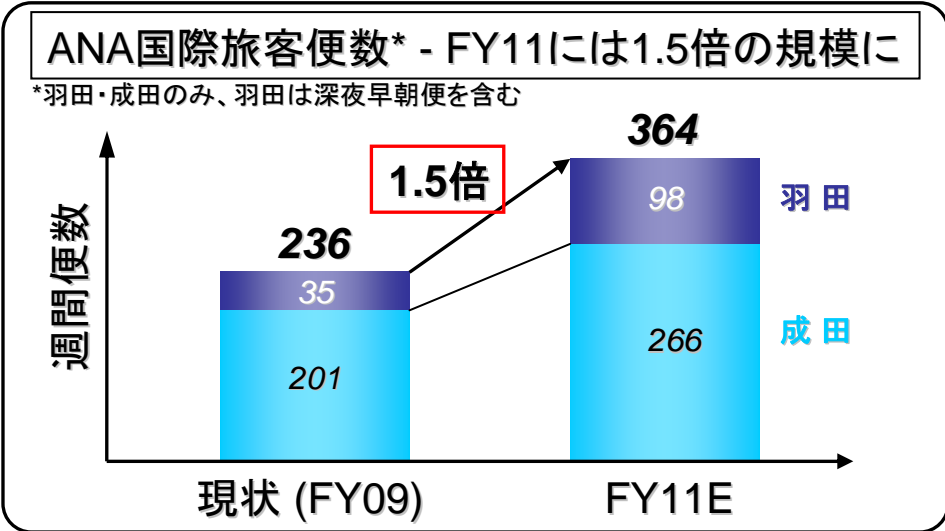
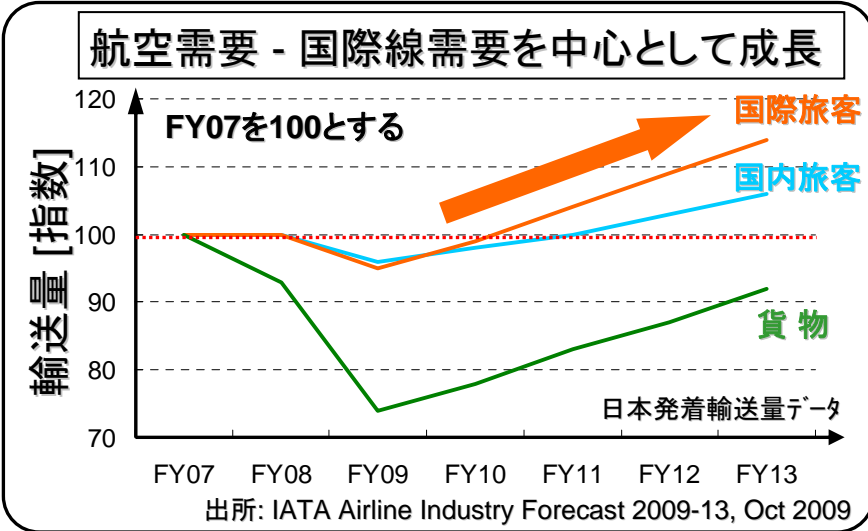
2010-11 経営戦略目標			
	FY09 予想	FY10 計画	FY11 計画
営業収入	12,200	13,600	14,770
営業利益	△610	420	1,040
経常利益	△950	130	610
当期純利益	△650	50	370
		最終黒字化	安定黒字化

(億円)



# 航空運送事業戦略～事業環境の展望

## 首都圏空港の拡張を活かして国際線需要を摘取る好機の到来



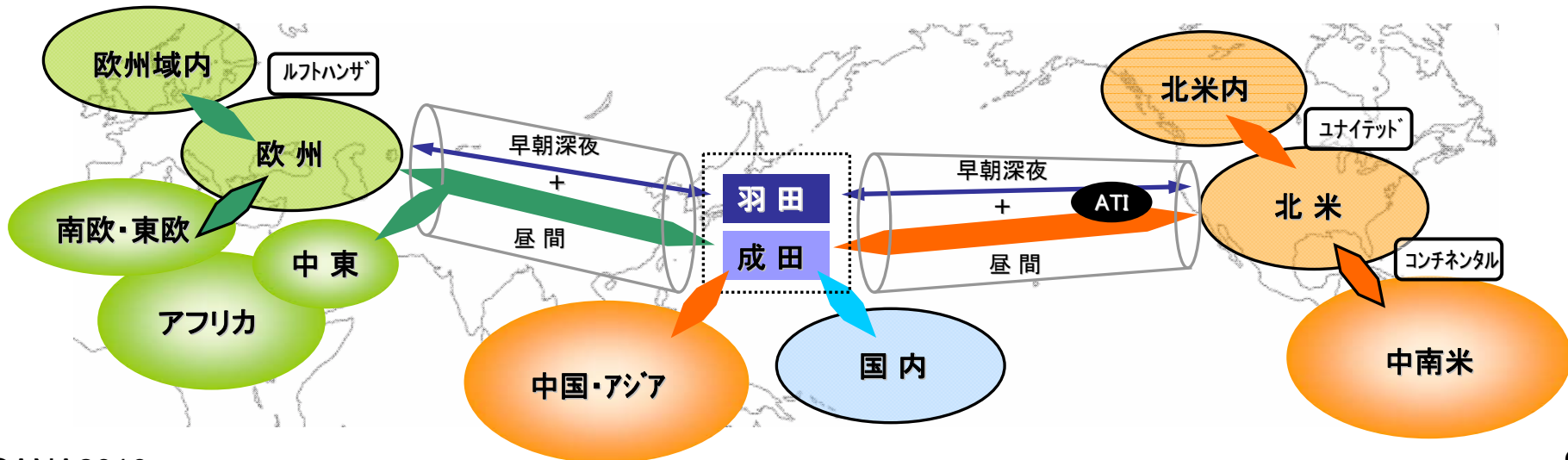
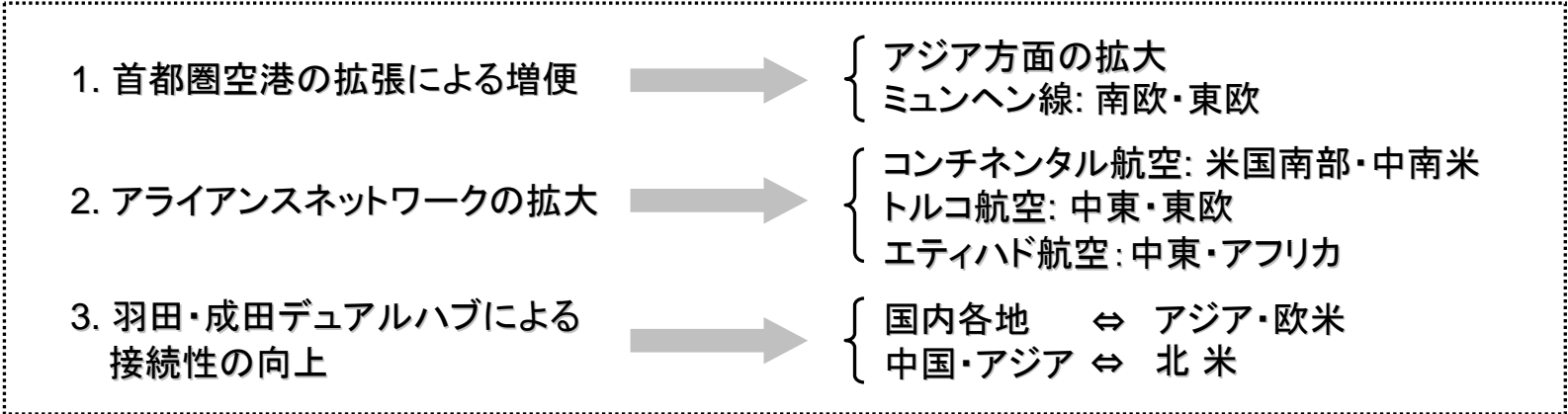


# 航空運送事業戦略～国際旅客事業

## グローバルネットワークの構築により需要のキャッチメントエリアを拡大

ネットワーク拡大

新たな需要獲得地域




# 航空運送事業戦略～国際旅客事業

## キャッチメントエリア拡大に対応してグローバルマーケティングを強化



**ATI枠組みの活用**  
～アライアンスパートナーとの共同マーケティング

- ・ATI認可を前提に、  
共同でネットワーク、運賃、販売戦略を構築
- ➔ ネットワーク  
結合されたネットワークによるキャッチメントエリアの拡大



- ➔ 運賃  
多様な運賃・商品の共同設定
- ➔ 販売・オペレーション  
各社の強みを活かした共同販売戦略と効率化

**マーケティング体制の強化**

- ・OD PROSの活用とデータベースマーケティング強化
- ・グローバル化に対応した運賃・制度の改革
- ・海外のWEB販売拡大
- ・マーケティング機能・組織の一元化
- ・国内・国際一元化推進によるリソース共通化  
(人材・ノウハウ・システム等)

**プロダクト&サービスの強化**

- ・顧客ニーズの多様化に対応した価値提供

付加価値有料サービス



↔

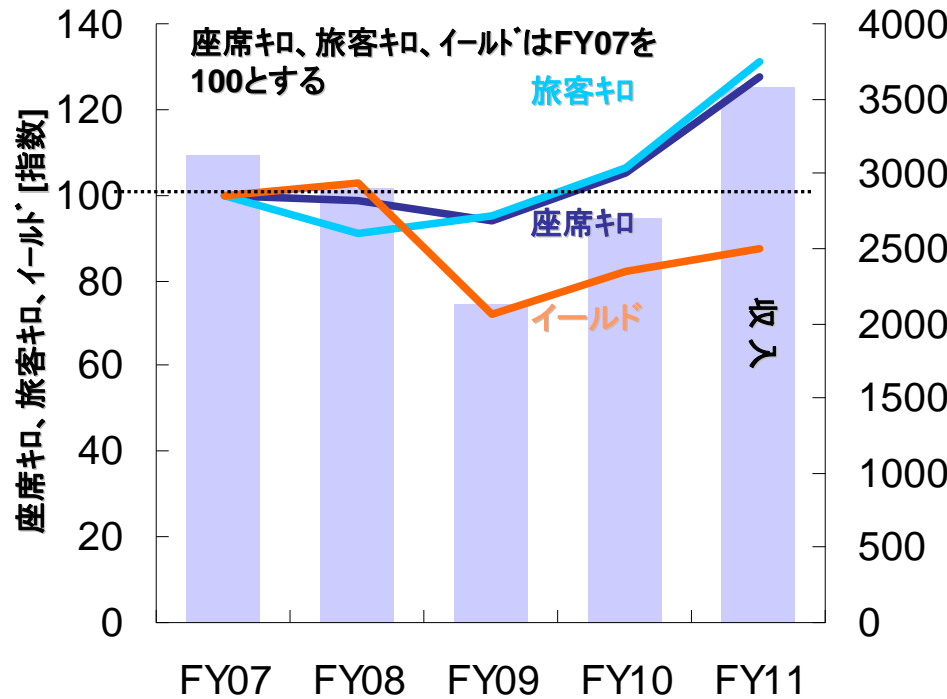
高付加価値



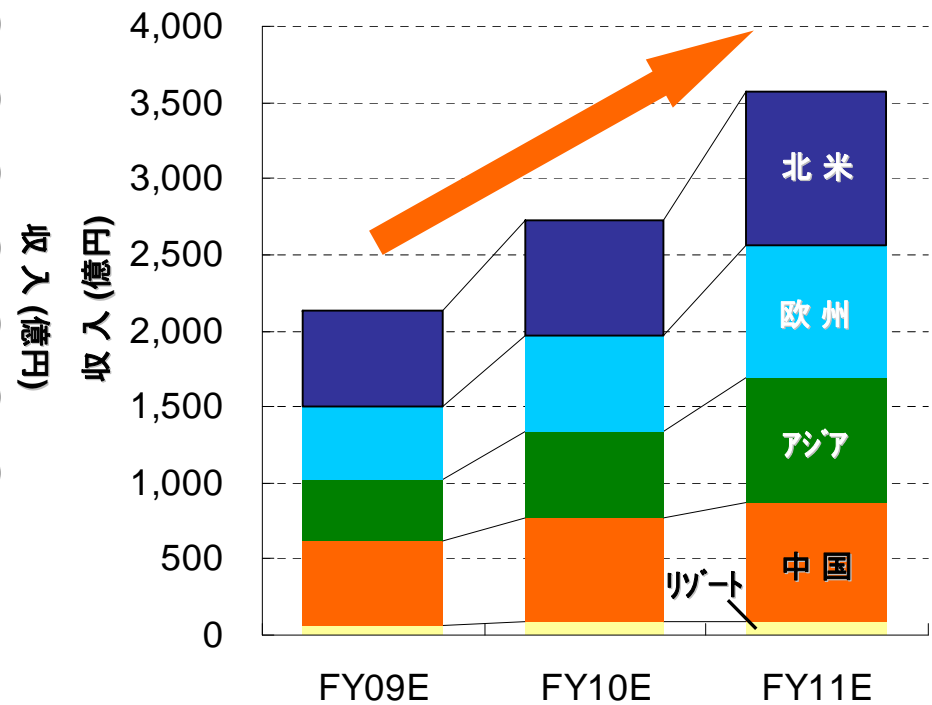
# 航空運送事業戦略～国際旅客事業

事業規模拡大と同時にマーケティング・競争力強化によるイールド向上で増収を実現

国際旅客事業の計画



欧米ならびにアジア方面を中心に  
全体的に拡大



2010-11  
経営戦略



**ANA BUSINESS STAGGERED**

inspiration of Japan



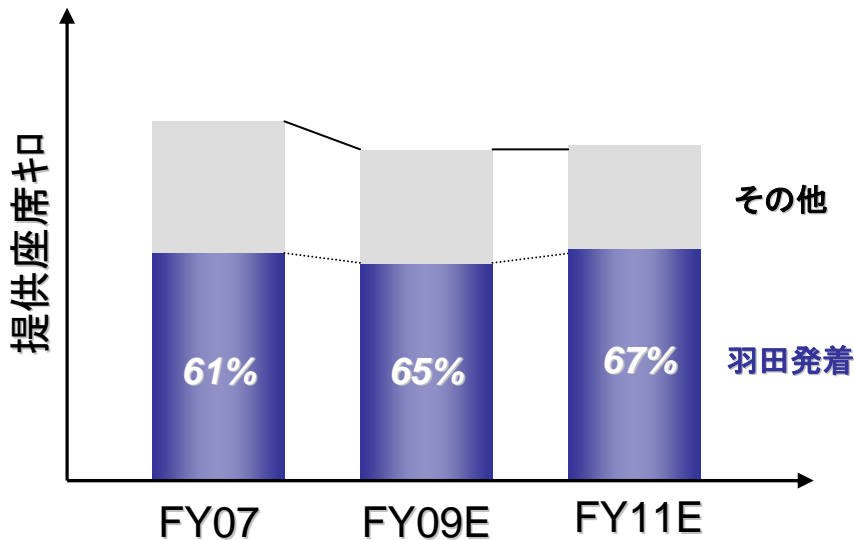
# 航空運送事業戦略～国内旅客事業

## 羽田増枠を活用したネットワーク再編とパートナーとの提携を強化

### 国内旅客事業 重点戦略

- ➔ 羽田増枠の活用とネットワークの効率化
- ➔ パートナーとの提携強化
- ➔ 需給バランスの最適化
- ➔ WEB販売強化と販売体制・流通の見直し
- ➔ データベースマーケティングの強化

ANA羽田発着シェア  
～羽田集中化をすすめ67%までに



羽田拡張後の発着枠シェア  
～パートナーとの提携で市場の過半維持

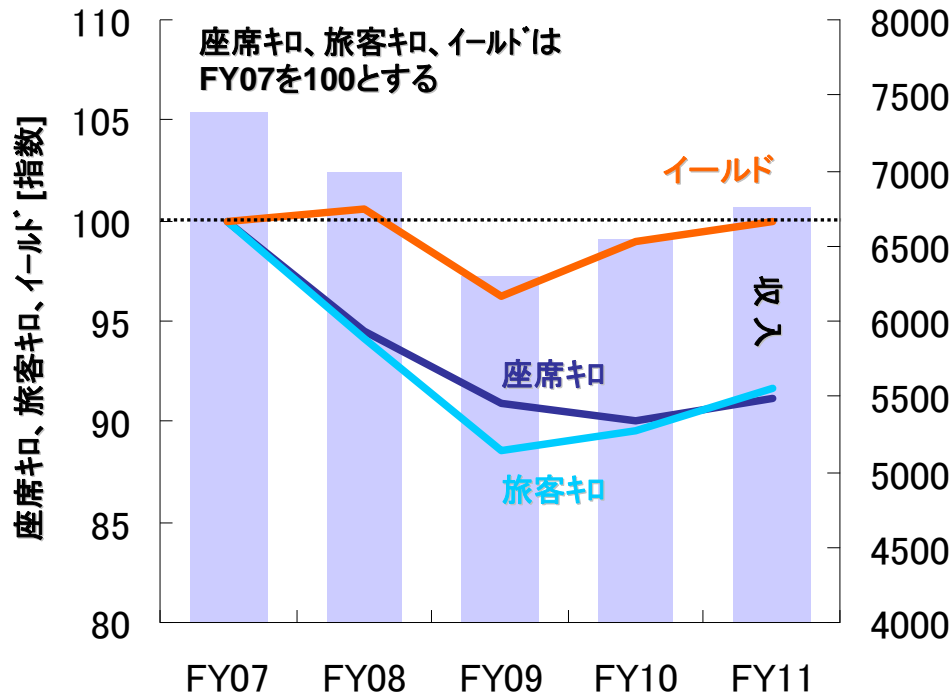
	現状 (FY09)		拡張後 (FY11)		
	配分数	シェア	配分数	シェア	
ANA	169	39.9%	174	38.5%	
パートナー	ADO	17	4.0%	21	4.6%
	SNA	18	4.2%	22	4.9%
	SFJ	11	2.6%	17	3.8%
JAL	181	42.7%	186	41.2%	
SKY	28	6.6%	32	7.1%	
合計	424	100%	452	100%	

51.8%

# 航空運送事業戦略～国内旅客事業

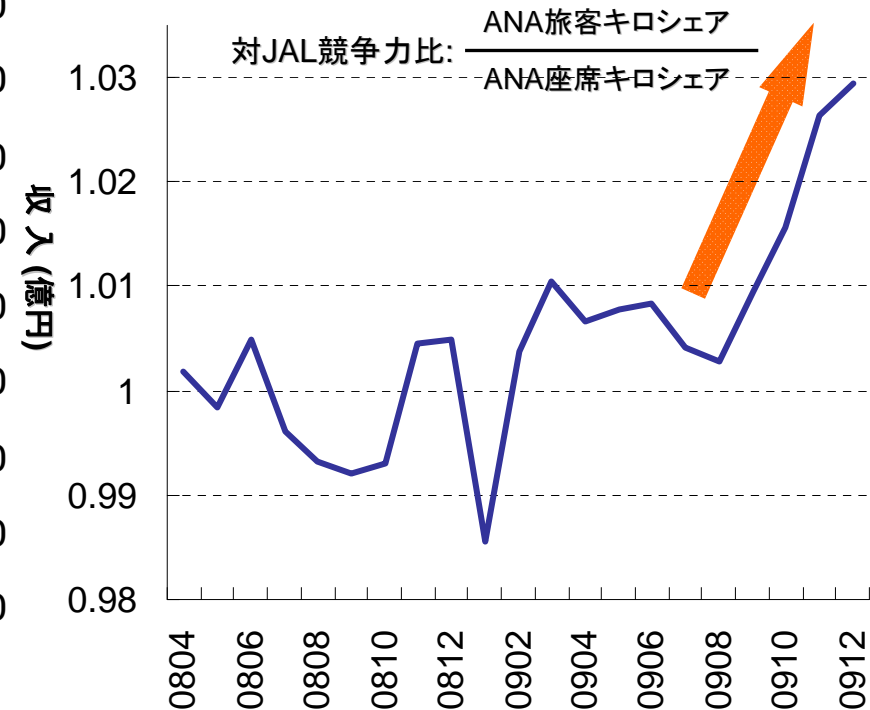
需給バランスをとりつつもネットワークの再編・効率化をすすめ収益性を向上

国内旅客事業の計画



足元の競合他社との競争力は継続して向上

国内線対JAL競争力比の推移



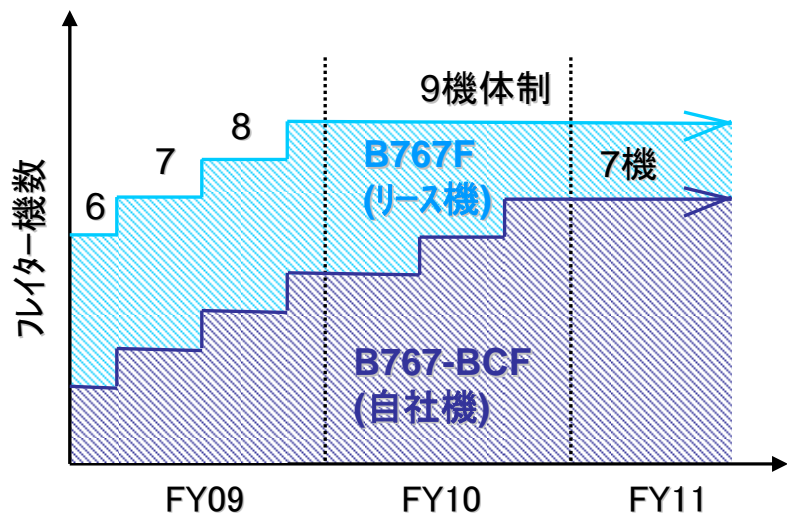
2010-11  
経営戦略

# 航空運送事業戦略～貨物事業

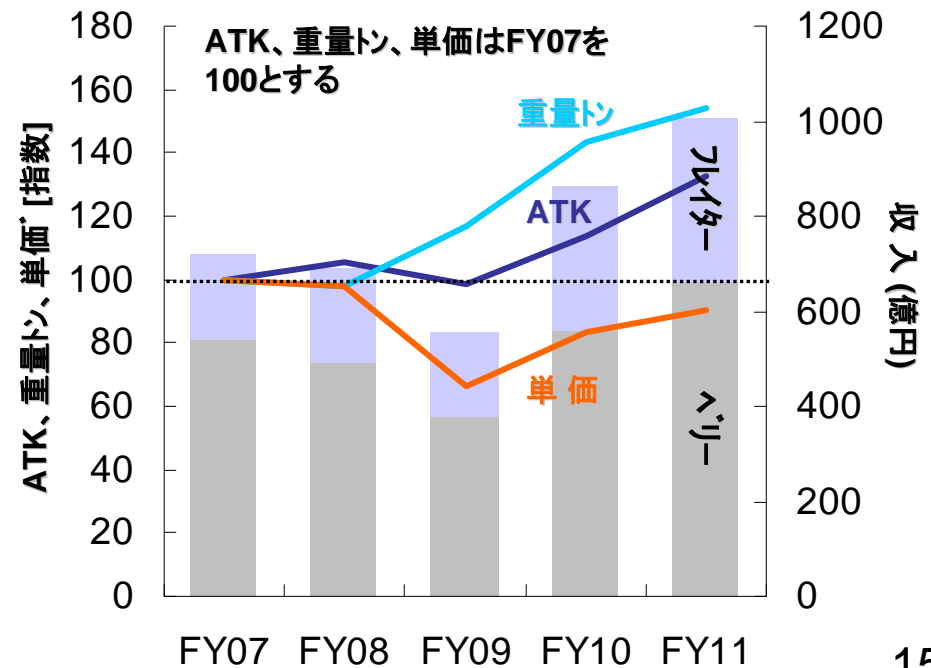
沖縄ハブの定着と販売体制の強化により収益性の改善を図る

- 貨物事業 重点戦略**
- 沖縄貨物ハブの安定化と収益性向上
  - 空港拡張を機とした旅客便ネットワークの活用
  - ALSを中心とする販売体制の強化
  - 運賃見直しと販売レート強化による収入の最大化
  - PROS本格運用による収益性改善

9機体制を維持して事業の安定化に注力  
また自社機比率を高めることにより効率化



国際貨物の諸元の推移と計画



# 収支改善策・構造改革・生産性向上

2010年度に1,180億円の収支改善を実行。変動リスクに強い費用構造を構築する

## 10年度 収支改善策

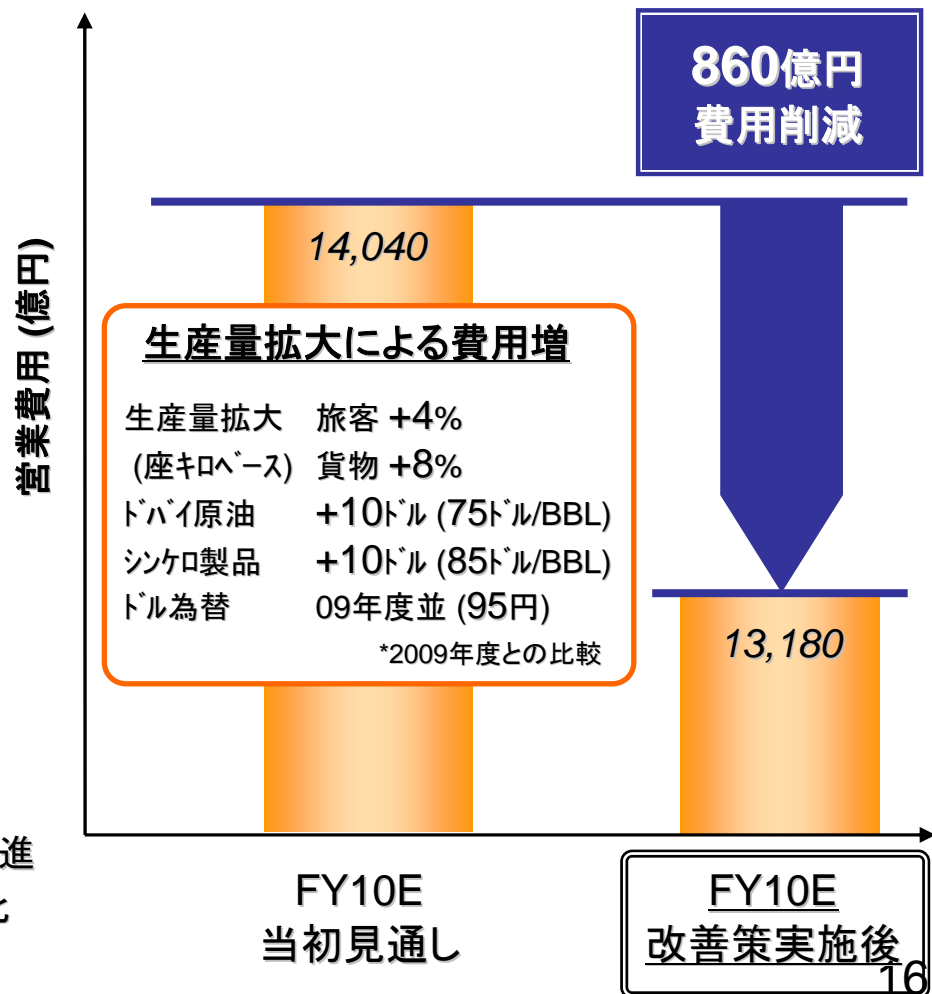
以下の費用削減 860億円に加えて  
競争力強化・増収施策 320億円を実施することにより、  
合計1,180億円の収支改善を実行

施策	効果額	内容
販売費	190億円	✓ 国内販売手数料見直し ✓ 更なる宣伝費の削減
人件費	200億円	✓ 早期退職による費用減 ✓ 一時金見直し・管理職賃金カット
事業・コスト構造	470億円	✓ 事業計画見直し ✓ 提携・コードシェアの強化 ✓ 外注・調達の単価・量見直し ✓ 更なる間接固定費削減 他
合計	860億円	

## 構造改革・生産性向上に向けて

- ✓ 新たなグループエアラインの再構築
- ✓ 間接人員1,000名削減
- ✓ 『新しい働き方』導入の推進
- ✓ 労働時間延長・公休数削減
- ✓ その他固定費の変動費化

2010年度 連結営業費用





# フリート導入計画・投資計画

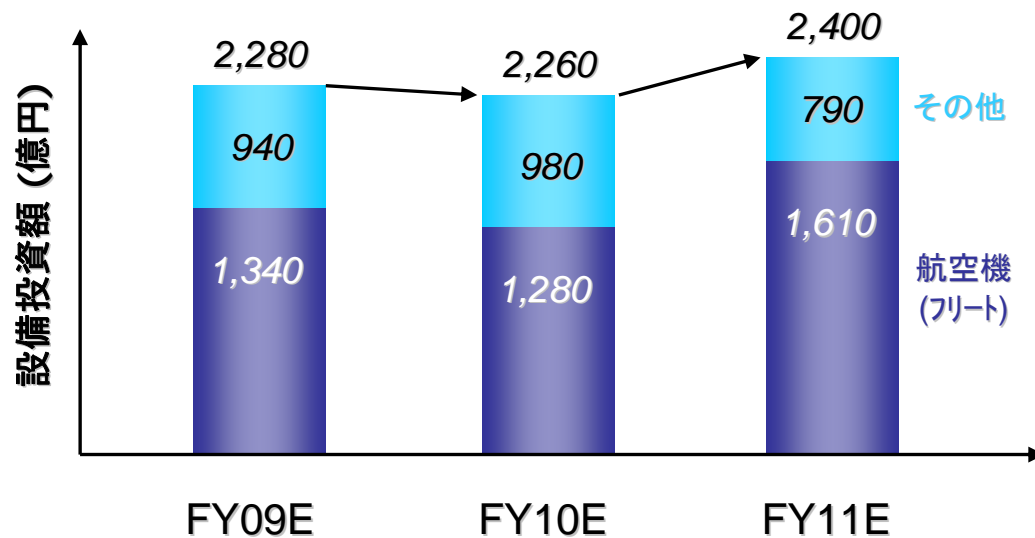
**B787は2010年度より受領開始、B777と併せて長距離用機材を増強**

- フリート導入計画**
- B787を加速度的に導入し2011年度末には約20機に
  - 国際線長距離用にB777-300ER 4機を導入
  - B747-400の国際線機は2010年度末までに退役

フリート導入計画

	FY10E	FY11E
ボーイング777-300ER	4	-
ボーイング787	8	12
ボーイング767-300ER	5	4
ボーイング767BCF	2	-
ボーイング737-800	5	2
ボンバルディアDHC8-Q400	1	3

設備投資計画



B787を2010年12月に他社に先駆けて受領予定

# アジアNo.1に向けて

激変する事業環境に対応した事業基盤の再構築を行い、その後は継続的な成長のステージへ

FY2009      FY2010      FY2011      FY2012以降

ANA10-11経営戦略

経営ビジョンの達成

経営ビジョンの達成  
『アジアでNo.1』

緊急対策プラン  
+  
収支改善

『進化し生き残る』

- ・羽田・成田拡張による国際線拡大
- ・収支改善・構造改革の実行

↓

黒字化  
安定利益

『成長する』

- ・羽田・成田の更なる拡張機会の活用
- ・グローバル需要の本格的な取込み
- ・環境変化に強い企業体質

↓

継続的な利益成長

首都圏空港の拡張

オープンスカイ・自由化

787の導入

首都圏空港の更なる拡張

## II. 2009年度業績見通し



## 連結業績予想

### 連結業績予想 (3/19付修正)

	2008年度 FY08(A)	2009年度 (3/19修正) FY09(RE)	前年差 Change	2009年度 (10/30修正) FY09(E)	10/30修正差 Change
営業収入 Operating Revenues	13,925	12,200	△ 1,725	12,600	△ 400
営業費用 Operating Expenses	13,849	12,810	△1,039	12,800	+ 10
営業利益 Operating Income	75	△610	△ 685	△200	△ 410
営業利益率 Op. Margin (%)	0.5	-	-	-	-
経常利益 Recurring Income	0	△ 950	△ 950	△ 450	△ 500
当期純利益 Net Income	△ 42	△ 650	△ 607	△ 280	△ 370
1株当たり配当額(円) Dividends (¥)	1.00	無配		無配	

単位: 億円 (¥100Million)



## セグメント別 業績予想

### セグメント別 業績予想(3/19付修正)

		2008年度 FY08(A)	2009年度 (3/19修正) FY09(RE)	前年差 Change	2009年度 (10/30修正) FY09(E)	10/30修正差 Change
売上高 Revenues	航空運送 Air Transportation	12,295	10,800	△ 1,495	11,210	△ 410
	旅行 Travel	1,887	1,720	△ 167	1,720	-
	その他 Others	1,482	1,360	△ 122	1,330	+ 30
	消去 Eliminations	△ 1,739	△ 1,680	+ 59	△ 1,660	△ 20
	合計(連結) Total	13,925	12,200	△ 1,725	12,600	△ 400
営業利益 Operating Income	航空運送 Air Transportation	47	△ 630	△ 677	△ 220	△ 410
	旅行 Travel	△ 6	△ 10	△ 3	△ 5	△ 5
	その他 Others	33	30	△ 3	25	+ 5
	消去 Eliminations	0	0	△ 0	0	-
	合計(連結) Total	75	△ 610	△ 685	△ 200	△ 410

単位: 億円 (¥100Million)



## 航空運送事業 業績予想

### 航空運送事業 業績予想(3/19付修正)

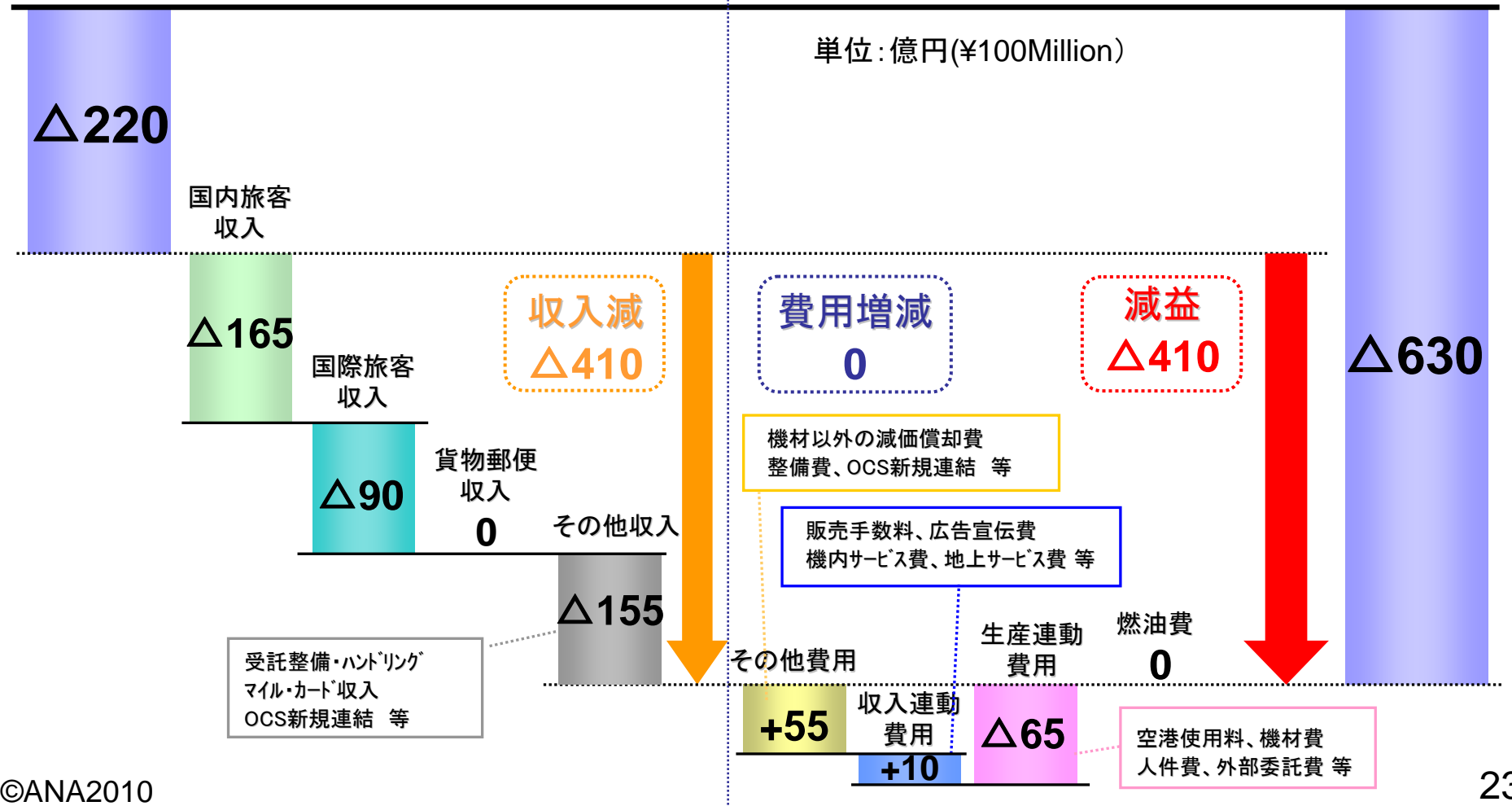
	2008年度 FY08(A)	2009年度 (3/19修正) FY09(RE)	前年差 Change	2009年度 (10/30修正) FY09(E)	10/30修正差 Change	
営業収入 Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	6,993	6,290	△ 703	6,455	△ 165
	国際線旅客 International Passengers	2,910	2,120	△ 790	2,210	△ 90
	貨物郵便 Cargo and Mail	1,097	940	△ 157	940	-
	その他 Others (うち新規連結 New Subsidiaries)	1,293	1,450 (260)	157 (260)	1,605 (250)	△ 155 (+10)
	合計 Total	12,295	10,800	△ 1,495	11,210	△ 410
営業費用 Operating Expenses	燃油費及び、燃料税 Fuel and Fuel Tax	3,034	2,495	△ 539	2,495	-
	燃油費以外 Non – Fuel Cost (うち新規連結 New Subsidiaries)	9,213	8,935 (260)	△278 (260)	8,935 (250)	- (+ 10)
	合計 Total	12,247	11,430	△ 817	11,430	-
営業利益	47	△ 630	△ 677	△ 220	△ 410	

# 航空運送事業 営業利益予想

航空運送事業 営業利益予想(前回10/31修正対比)

FY09営業利益  
(前回修正)

FY09営業利益  
(今回修正)



## 業績予想の前提値

### 今回修正業績予想の前提値 《旅客》

	国内旅客 Domestic Passengers			国際旅客 International Passengers		
	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)
座キロ Available Seat Km	97.1	95.4	96.2	94.7	96.2	95.5
旅キロ Revenue Passenger Km	91.9	96.6	94.1	94.0	116.5	104.4
旅客数 Passengers	90.7	96.2	93.3	93.6	118.4	105.3
利用率 Load Factor	60.8 (△3.4)	63.6 (+0.8)	62.1 (△1.4)	72.4 (△0.6)	79.5 (+13.9)	75.9 (+6.5)
ユニットレベニュー Unit Revenue	11.0 (89.7)	11.2 (98.2)	11.1 (93.7)	7.5 (64.4)	8.5 (92.6)	8.0 (76.6)
旅客イールド Yield	18.1 (94.7)	17.5 (96.9)	17.8 (95.7)	10.4 (64.9)	10.7 (76.5)	10.5 (70.0)
単価 Unit Price	16,054 (96.0)	15,537 (97.3)	15,799 (96.6)	46,183 (65.1)	45,059 (75.3)	45,586 (69.4)

座キロ/旅キロ/旅客数: 前年比

利用率/ユニットレベニュー/旅客イールド/単価: 実績値(前年比)



## 業績予想の前提値

### 今回修正業績予想の前提値 《貨物》

	国内貨物 Domestic Cargo			国際貨物 International Cargo			フレイター (内際) Freighter (Dom/Int'l)		
	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)	上期(実績) 1H(A)	下期(予測) 2H(E)	年度(予測) FY09(E)
提供トンキロ Available Ton km	97.7	95.3	96.5	94.2	91.9	93.1	78.9	85.1	82.0
輸送トンキロ Revenue Ton km	99.2	95.9	97.6	89.6	116.9	101.8	81.0	115.1	96.4
輸送重量トン Revenue Ton	97.5	95.3	96.4	94.5	150.5	119.3	95.3	190.8	138.3
単価(重量あたり) Unit Price	69 (98.6)	70 (100.6)	69 (99.6)	122 (58.4)	139 (78.7)	132 (67.5)	106 (60.5)	102 (68.2)	104 (63.2)

提供トンキロ/輸送トンキロ/輸送重量トン: 前年比

重量あたり単価: 実績値(前年比)



## II. ANA 2010-11 経営目標数値



## 連結収支計画

### 収支計画(連結)

	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	前年差 Change	2011年度 FY11(E)	前年差 Change
営業収入 Operating Revenues	12,200	13,600	+ 1,400	14,770	+ 1,170
営業費用 Operating Expenses	12,810	13,180	+ 370	13,730	+ 550
営業利益 Operating Income	△ 610	420	+ 1,030	1,040	+ 620
営業利益率 Op. Margin (%)	-	3.1	-	7.0	+ 3.9
営業外損益 Non-Op. Gains/Losses	△ 340	△ 290	+ 50	△ 430	△ 140
経常利益 Recurring Income	△ 950	130	+ 1,080	610	+ 480
特別損益 Extraordinary Gains/Losses	△ 90	△ 50	+ 40	0	+ 50
当期純利益 Net Income	△ 650	50	+ 700	370	+ 320

単位: 億円 (¥100Million)

## セグメント別収支計画

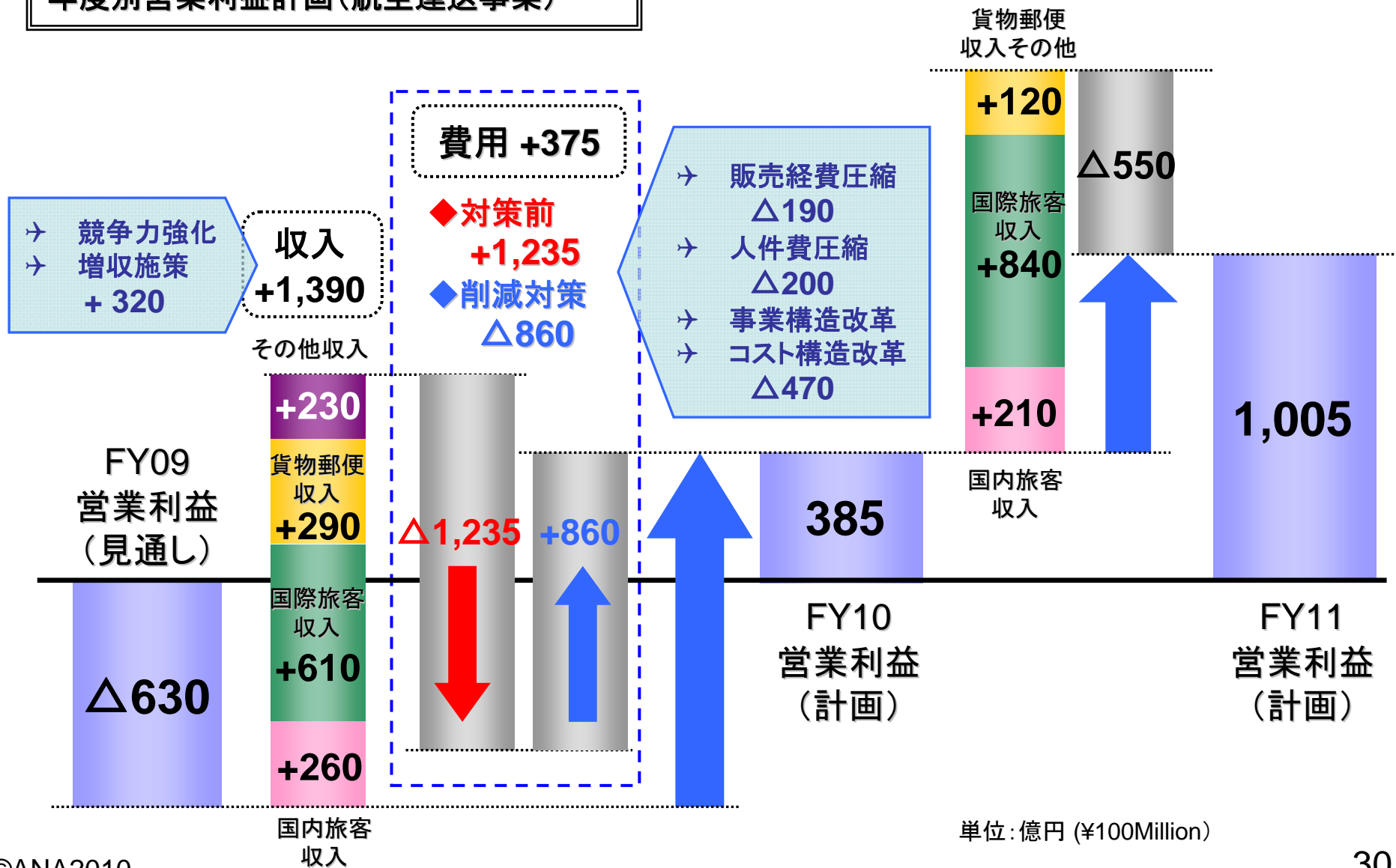
### 収支計画(セグメント別)

		2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	前年差 Change	2011年度 FY11(E)	前年差 Change
売上高 Revenues	航空運送 Air Transportation	10,800	12,190	+ 1,390	13,360	+ 1,170
	旅行 Travel	1,720	1,720	-	1,750	+ 30
	その他 Others	1,360	1,340	△ 20	1,350	+ 10
	消去 Eliminations	△ 1,680	△ 1,650	+ 30	△ 1,690	△ 40
	合計(連結) Total	12,200	13,600	+ 1,400	14,770	+ 1,170
営業利益 Operating Income	航空運送 Air Transportation	△ 630	385	+ 1,015	1,005	+ 620
	旅行 Travel	△ 10	10	+ 20	10	-
	その他 Others	30	25	△ 5	25	-
	消去 Eliminations	0	0	-	0	-
	合計(連結) Total	△ 610	420	+ 1,030	1,040	+ 620

単位: 億円 (¥100Million)

# 航空運送事業 営業利益計画

## 年度別営業利益計画(航空運送事業)



## 事業別収入計画

### 収入計画前提値 《旅客事業》

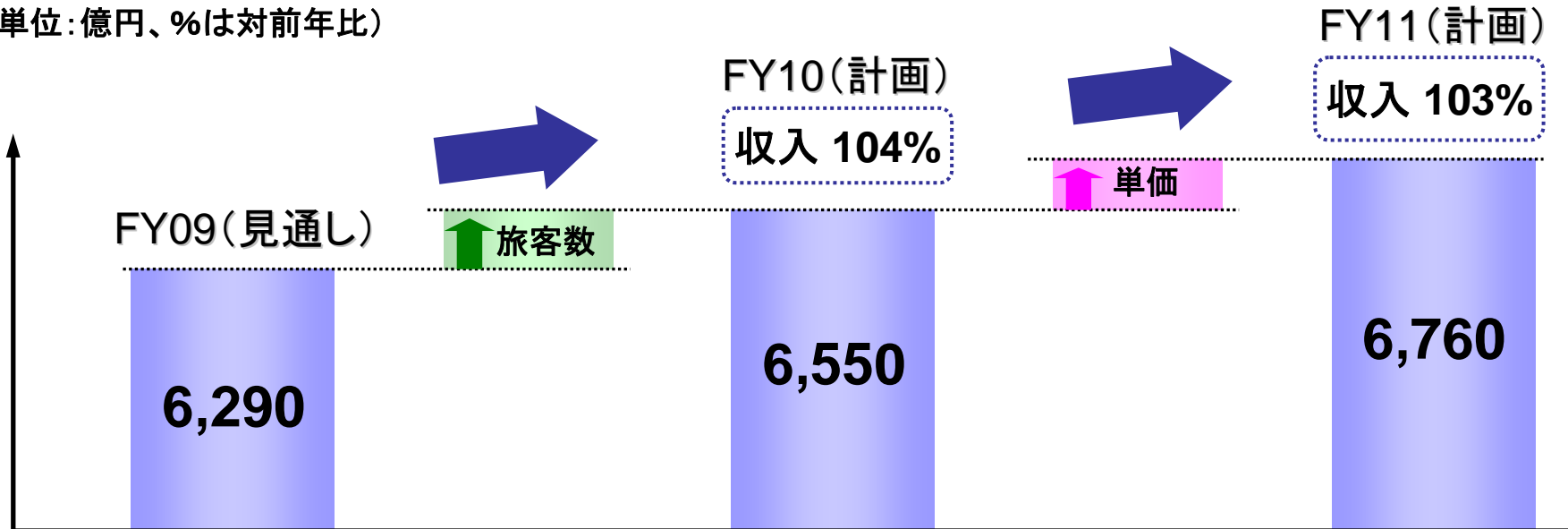
	国内旅客 Domestic Passengers			国際旅客 International Passengers		
	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)
座キロ Available Seat Km	96.2	99.0	101.2	95.5	112.0	121.2
旅キロ Revenue Passenger Km	94.1	102.2	100.3	104.4	108.6	126.0
旅客数 Passengers	93.3	103.9	100.1	105.3	113.3	117.8
利用率 Load Factor	62.1 (△1.4)	64.1 (+2.0)	63.5 (△0.6)	75.9 (+6.5)	73.6 (△2.3)	76.5 (+2.9)
ユニットレベニュー Unit Revenue	93.7	105.1	102.0	76.6	114.6	108.0
旅客イールド Yield	95.7	101.7	102.9	70.0	118.2	104.0
単価 Unit Price	96.6	100.1	103.1	69.4	113.2	111.1

(数値は全て前年比)

# 事業別収入計画

## 国内旅客事業収入計画

(単位:億円、%は対前年比)



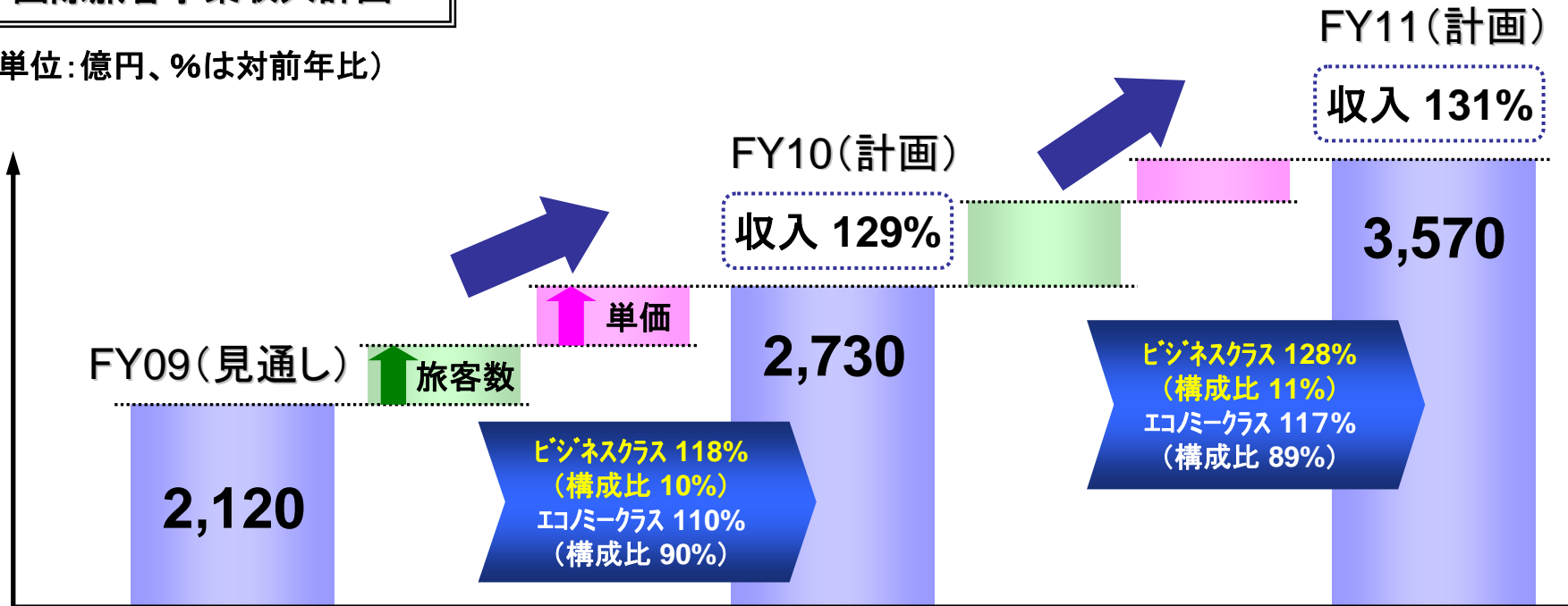
	FY10(計画)	FY11(計画)
旅客数要因	<b>対前年104%</b> ◆需要回復(景気回復、プロモーション) ◆対JAL競争力強化 ◆特殊要因(インフルエンザ`裏年)	<b>対前年100%</b> ◆生産量増減(羽田スロット配分、ネットワーク効果) ◆需要回復
単価要因	<b>対前年100%</b> ◆需要回復に応じた客体構成改善 ◆需要喚起型運賃(スーパー旅割等)導入	<b>対前年103%</b> ◆需要回復、L/F改善に応じたイールドコントロール



# 事業別収入計画

## 国際旅客事業収入計画

(単位:億円、%は対前年比)



	FY10(計画)	FY11(計画)
旅客数要因	<b>対前年113%</b> ◆生産量増(3月成田・10月羽田増枠) ◆需要回復(景気回復・インフルエンザ裏年)	<b>対前年118%</b> ◆生産量増(増枠効果通年化) ◆需要回復(景気回復本格化)
単価要因	<b>対前年113%</b> ◆客体ミックス・新プロダクト効果(IOJスタート) ◆IATA運賃・FSC・為替(円安)	<b>対前年111%</b> ◆客体ミックス(高単価・業務渡航回復) ◆新プロダクト効果(展開路線の拡大)

## 事業別収入計画

### 収入計画前提値 《貨物事業》

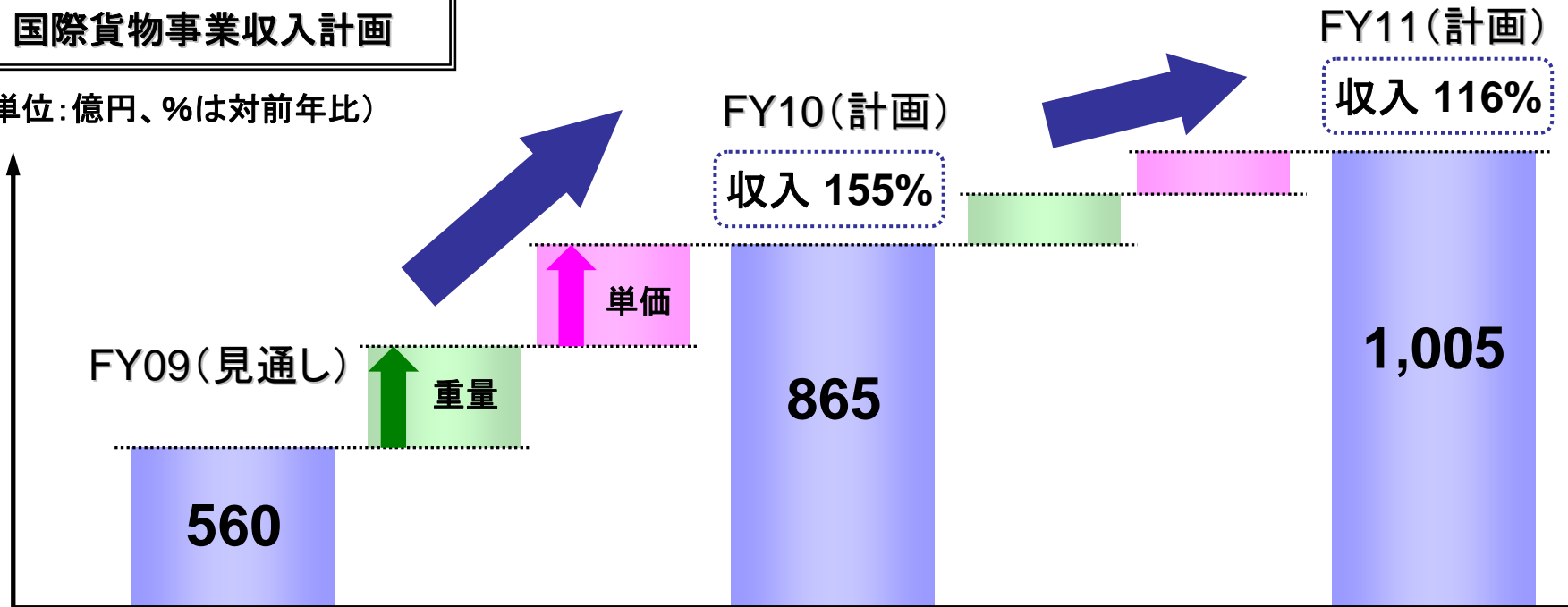
	国内貨物 Domestic Cargo			国際貨物 International Cargo			フレイター (内際) Freighter (Dom/Int'l)		
	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)
提供トンキロ Available Ton km	96.5	97.0	101.3	93.1	115.5	116.9	82.0	118.3	101.2
輸送トンキロ Revenue Ton km	97.6	92.5	100.2	101.8	119.3	117.9	96.4	126.5	103.1
輸送重量トン Revenue Ton	96.4	96.5	100.2	119.3	122.8	107.7	138.3	144.5	101.9
単価(重量あたり) Unit Price	99.6	99.1	99.8	67.5	126.7	108.0	63.2	115.4	109.8

(数値は全て前年比)

# 事業別収入計画

## 国際貨物事業収入計画

(単位: 億円、%は対前年比)



	FY10(計画)	FY11(計画)
重量要因	<b>対前年123%</b> ◆生産量増減(沖縄ハブ通年) ◆需要回復(景気回復)、需要喚起策	<b>対前年108%</b> ◆生産量増 ◆需要喚起策
単価要因	<b>対前年127%</b> ◆レベニューマネジメント強化、フォワードナー交渉 ◆高単価商品開発、マーケティングチャネル開拓 ◆FSC、為替	<b>対前年108%</b> ◆レベニューマネジメント強化、フォワードナー交渉 ◆高単価商品開発、マーケティングチャネル開拓 ◆運賃見直し



## バランスシート

### バランスシート(連結)

	2009年度末 FY09(E)	2010年度末 FY10(E)	前年差 Change	2011年度末 FY11(E)	前年差 Change
総資産 Assets	18,390	18,340	△ 50	18,590	+ 250
自己資本 Shareholders' Equity	4,580	4,770	+ 190	5,160	+ 390
自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%)	24.9	26.0	+ 1.1	27.8	+ 1.8
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	9,390	9,380	△ 10	9,330	△ 50
D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times)	2.1	2.0	△ 0.1	1.8	△ 0.2
ROA(%) Operating Return on Assets (%)	-	2.3	-	5.6	+ 3.3
ROE(%) Return on Equity (%)	-	1.0	-	7.1	+ 6.1

単位: 億円 (¥100Million)



## キャッシュフロー

### キャッシュフロー(連結)

	2009年度 FY09(E)	2010年度 FY10(E)	前年差 Change	2011年度 FY11(E)	前年差 Change
当期純利益 Net Income	△ 650	50	+ 700	370	+ 320
減価償却費 Depreciation and Amortization	1,150	1,220	+ 70	1,320	+ 100
リース元本相当額 Principal Payment for Aircraft Lease	130	130	-	150	+ 20
営業キャッシュフロー Cash Flow from Operating Activities	750	1,540	+ 830	2,100	+ 560
設備投資額 Capital Expenditures	△ 2,280	△ 2,260	+ 20	△ 2,400	△ 140
投資キャッシュフロー Cash Flow from Investing Activities	△ 2,170	△ 1,440	+ 730	△ 1,910	△ 470
フリーキャッシュフロー Free Cash Flow	△ 1,420	100	+ 1,560	190	+ 90
財務キャッシュフロー Cash Flow from Financing Activities	1,660	△ 140	△ 1,800	△ 230	△ 90
EBITDA	540	1,640	+ 1,100	2,360	+ 720
EBITDAマージン EBITDA Margin(%)	4.4	12.1	+ 7.7	16.0	+ 3.9

\* EBITDA: 営業利益 + 減価償却費

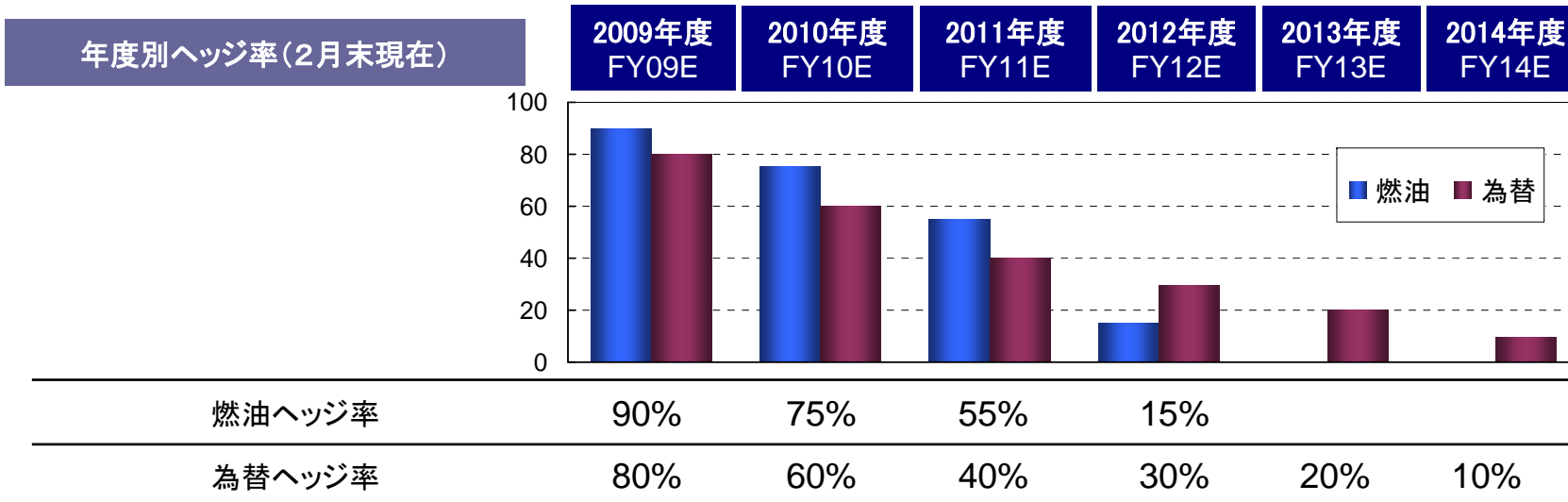
単位: 億円 (¥100Million)

# 燃油・為替

## 燃油・為替

実績と計画前提値	2009年度 FY09E	2010年度 FY10E	2011年度 FY11E
ドバイ原油 Dubai Crude Oil (USD/BBL)	70	75*	80
シンガポールケロシン Kerosene (USD/BBL)	77	85*	90
為替レートExchange Rate (JPY/USD)	94	95	95

\*2010年度  
 ドバイ原油 上期\$70/下期\$80  
 シンガポールケロシン 上期\$80/下期\$90



燃油費への感応度(ヘッジしない場合)	
原油(1ドル/バレルの変動)	19億円/年
為替(1円/USDの変動)	18億円/年

## 免責事項

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。

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



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](mailto:ir@ana.co.jp)