



# 全日本空輸株式会社 2011-12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

2011年2月25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 2011-12 経営戦略

2010-11経営戦略 ~ 総括	P5
2011-12経営戦略 ~ (1)事業環境認識	P6
~ (2)概要	P7
~ (3)経営目標	P8
航空運送事業戦略 ~ 事業環境の展望	P9
~ 国際旅客事業	P10 ~12
~ 国内旅客事業	P13
~ 貨物事業	P14
収支性改善策~コスト削減・生産性向上	P15
フリート導入計画・投資計画	P16
更なる株主価値向上を目指して	P17

### II. ANA 2011-12 経営戦略 経営目標数値

連結収支計画	P19
セグメント別 収支計画	P20
航空運送事業 営業利益計画	P21~22
事業別収入計画 (旅客事業)	P23~25
事業別収入計画 (貨物)	P27~29
バランスシート(連結)	P31
キャッシュフロー(連結)	P32
燃油・為替	P33~34

# I. ANA 2011-12 経営戦略



# 2010-11経営戦略 ~ 総括

2010年度は当初計画を上回る利益水準、最終黒字達成が確実化

**成果**

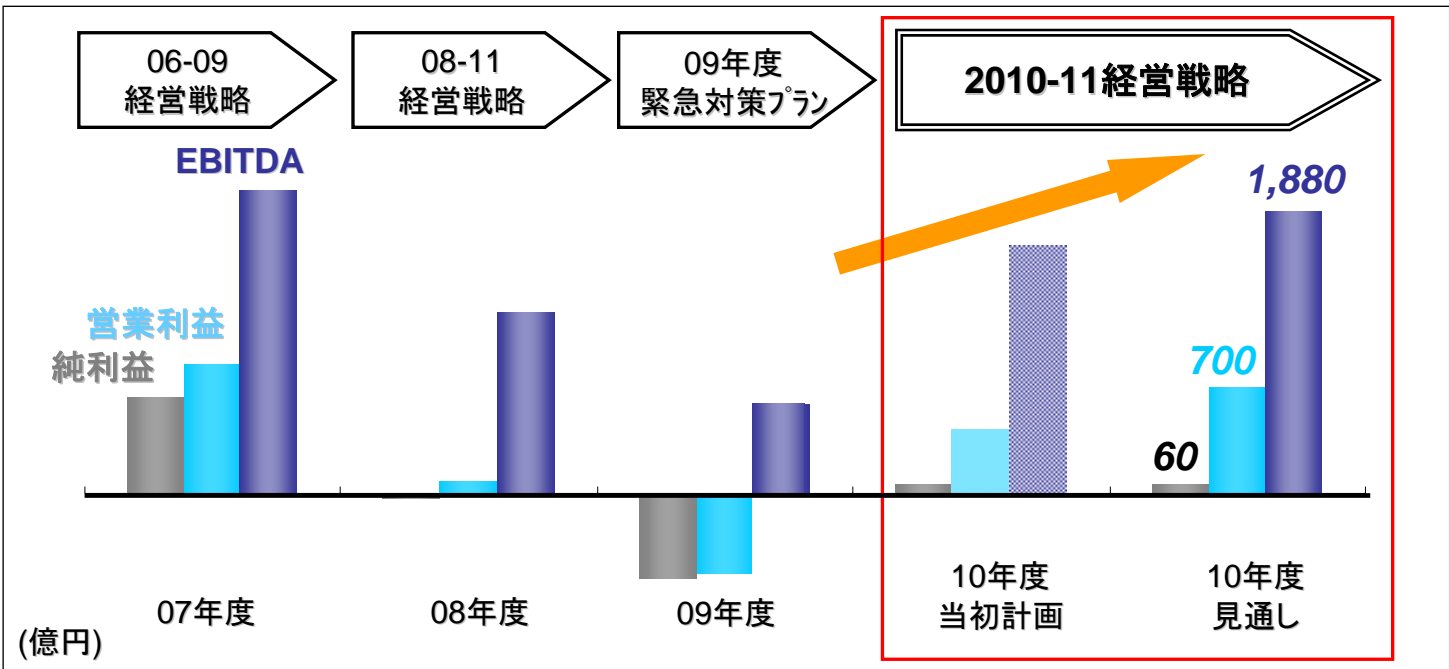
- ✓ マーケティングと競争力の強化による高単価旅客と荷動きの獲得による収入の確保
- ✓ コスト改善策の着実な実行と更なる費用抑制により大幅収支改善

09年度と比較して...

約1,200億円の営業収支改善

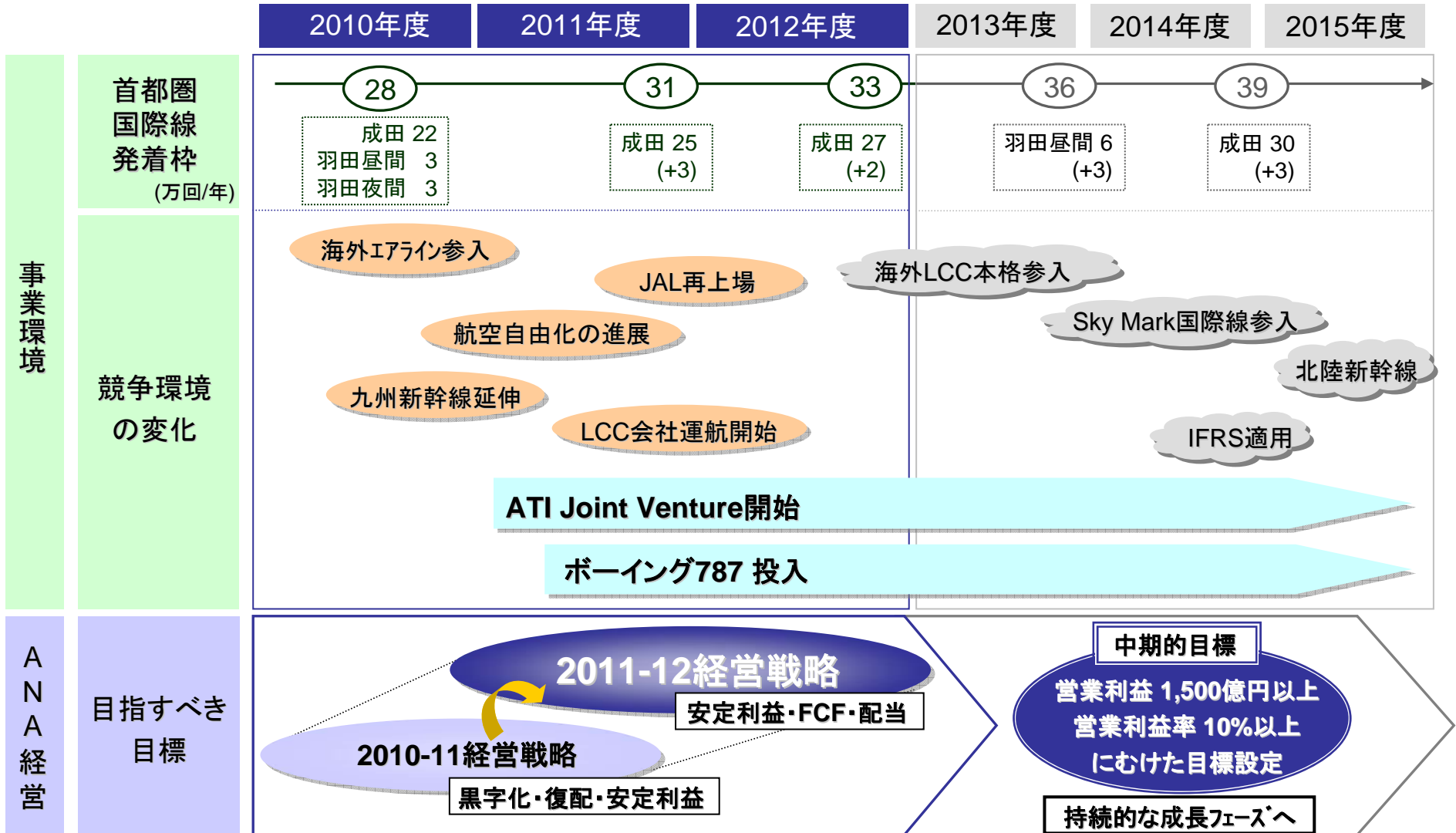
約1,300億円のEBITDA(キャッシュフロー)改善

10年度は当初計画を上回るV字回復達成見込み



## 2011-12経営戦略 ~ (1) 事業環境認識

成長フェーズに向けて変化する事業環境に対応し構造をより強固な仕組みへ切り替える2カ年



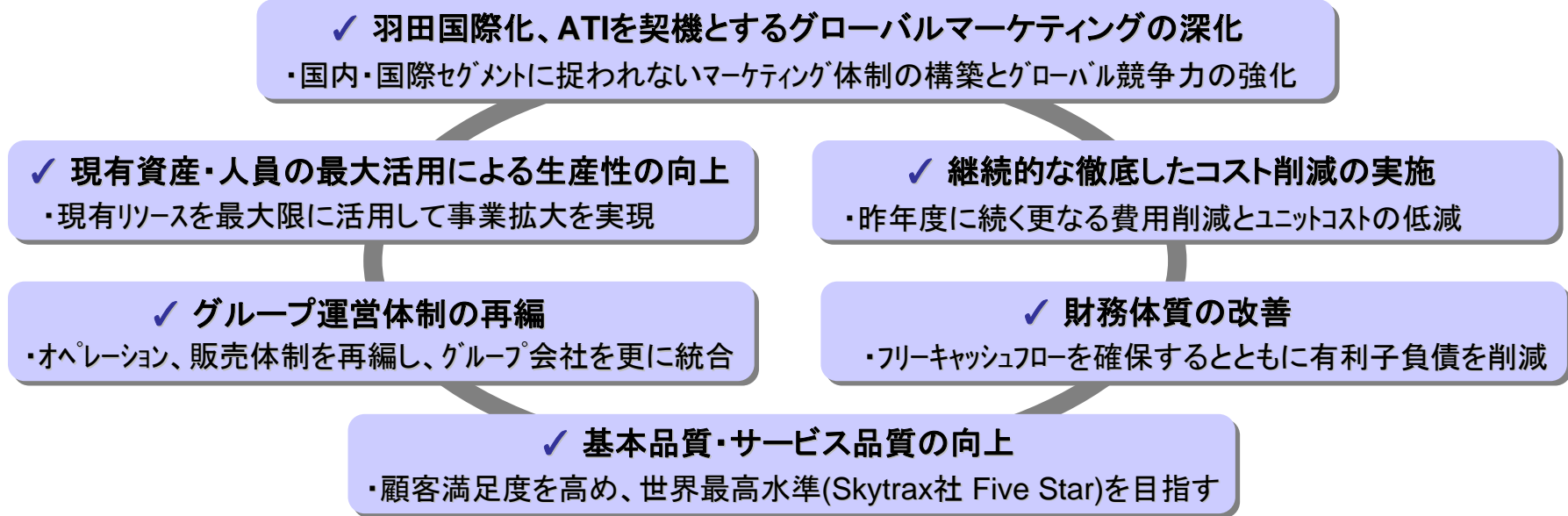
## 2011-12経営戦略 ~ (2) 概要

**経営効率の向上とボラティリティへのリスク耐性を強化する構造改革を断行**

**経営重点テーマ**

- ☞ 経営資源の最大活用による経営効率の向上
- ☞ 強固な収入基盤とボラティリティリスク耐性の確立

**具体的な取組み**



**13年度以降の更なるグローバル競争激化の中で勝ち残る企業体質を構築**

## 2011-12経営戦略 ~ (3) 経営目標

1,000億円を超える営業利益を安定的に確保して収益基盤の確立と財務体質の改善

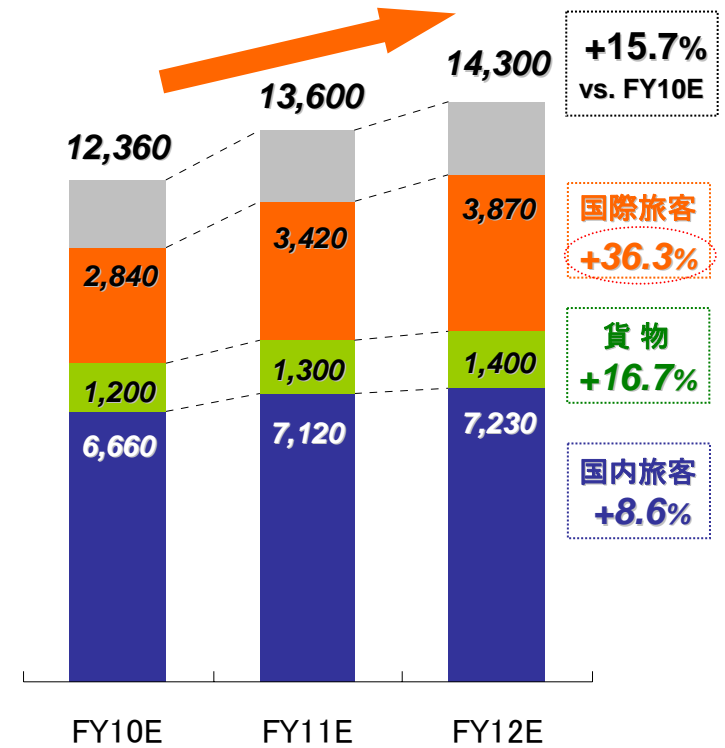
### 2011-12 経営戦略目標

	FY10 予想	FY11 計画	FY12 計画
営業収入	13,770	15,000	15,700
営業利益	700	1,100	1,300
営業利益率	5.1%	7.3%	8.3%
経常利益	370	700	820
当期純利益	60	450	530
1株当たり 当期純利益	2.4円	17.9円	21.1円

(億円)

### 航空運送事業収入

国際旅客事業を中心とした成長



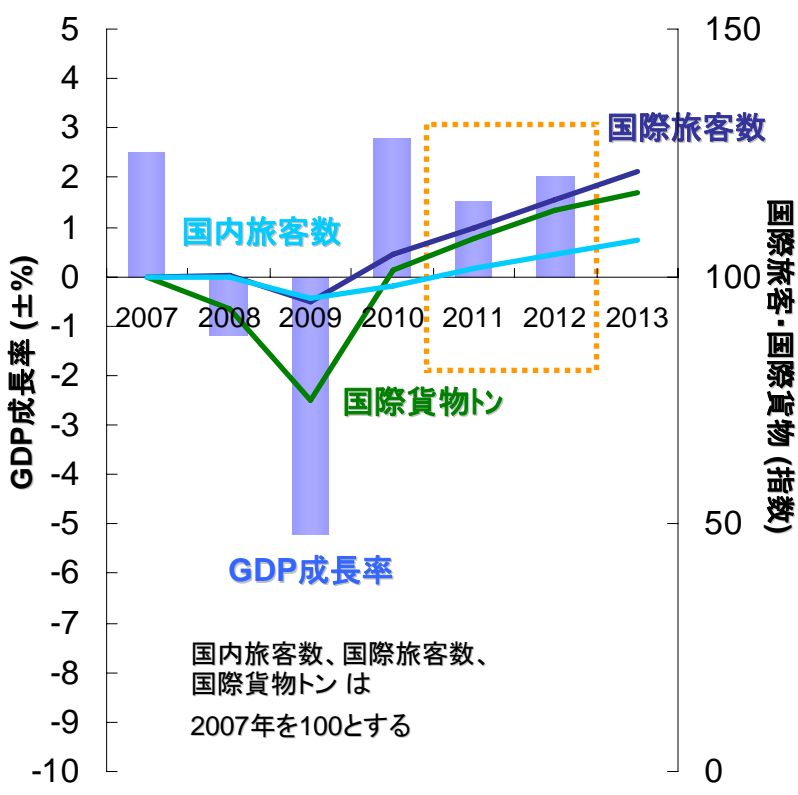
(億円)



# 航空運送事業戦略 ~ 事業環境の展望

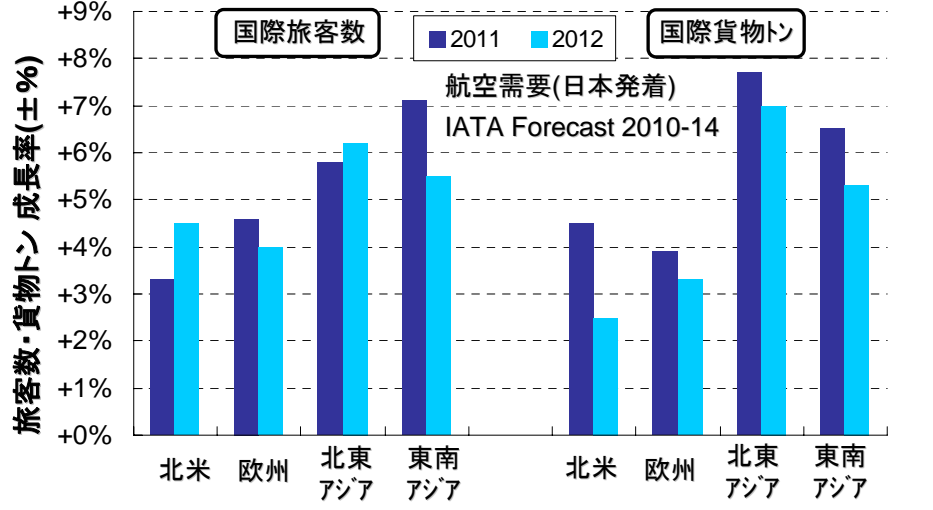
航空輸送需要は2011年度以降も緩やかに回復する見通し

**IMF経済成長率、IATA航空輸送需要は成長見通し**

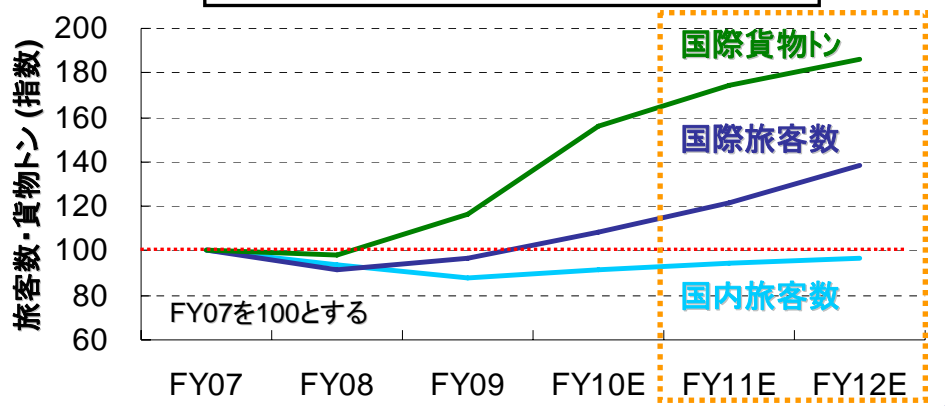


GDP成長率: IMF World Economics, 2010.10  
 航空輸送需要(日本発着): IATA Forecast 2010-14, 2010.10

**IATA国際需要は旅客・貨物ともにアジアを中心に引き続き成長**



**ANA 国際線を中心に需要を獲得**



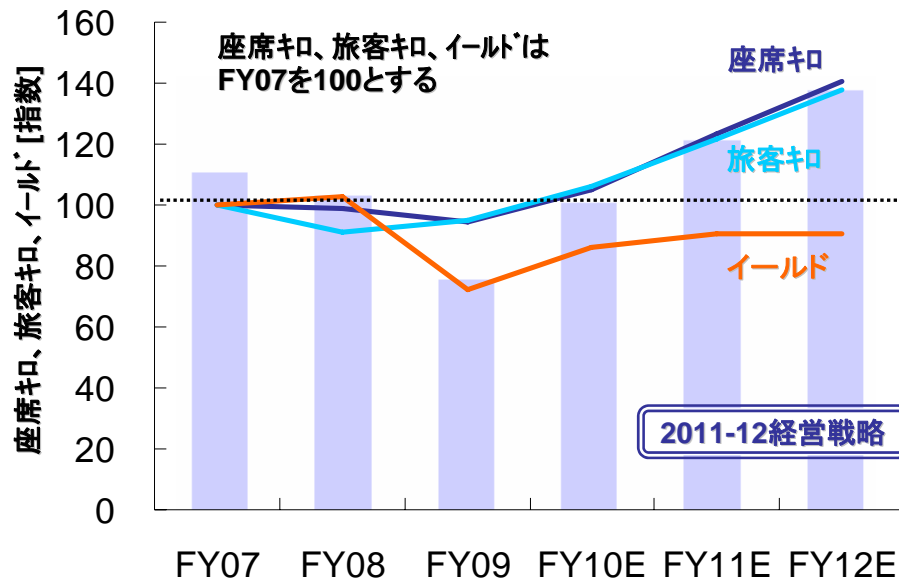
# 航空運送事業戦略 ~ 国際旅客事業 (1)

首都圏空港拡大を契機として需要を効果的に獲得

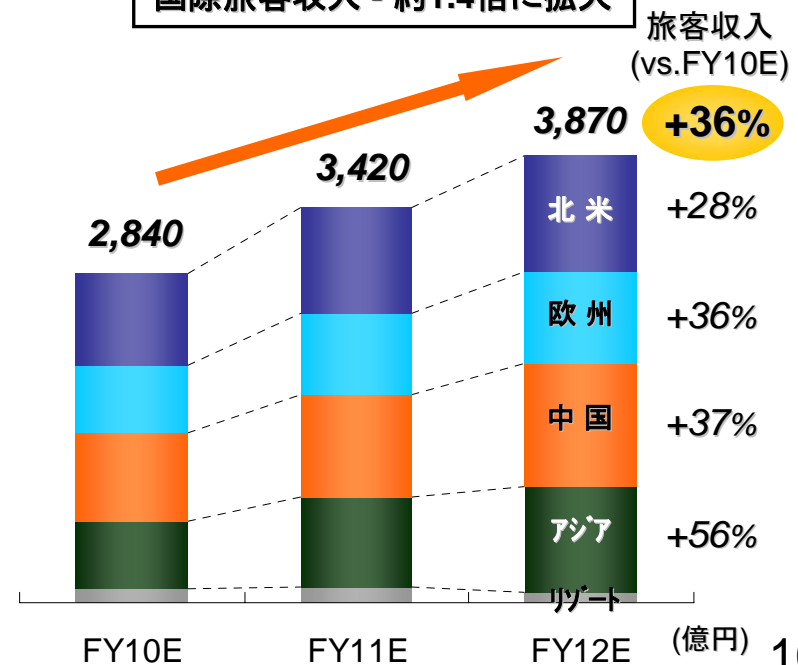
## 重点取組み

- ✦ 羽田・成田デュアルハブネットワークの基盤構築
- ✦ JVを契機としたグローバル需要の取込み強化と新たな運賃スキームによる収入の最大化
- ✦ WEB販売チャネルを活用した非日系マーケット、新しい顧客セグメントへのアプローチ強化
- ✦ データベースマーケティングに基づく顧客獲得の推進
- ✦ 新製品の導入・展開

国際旅客事業の計画

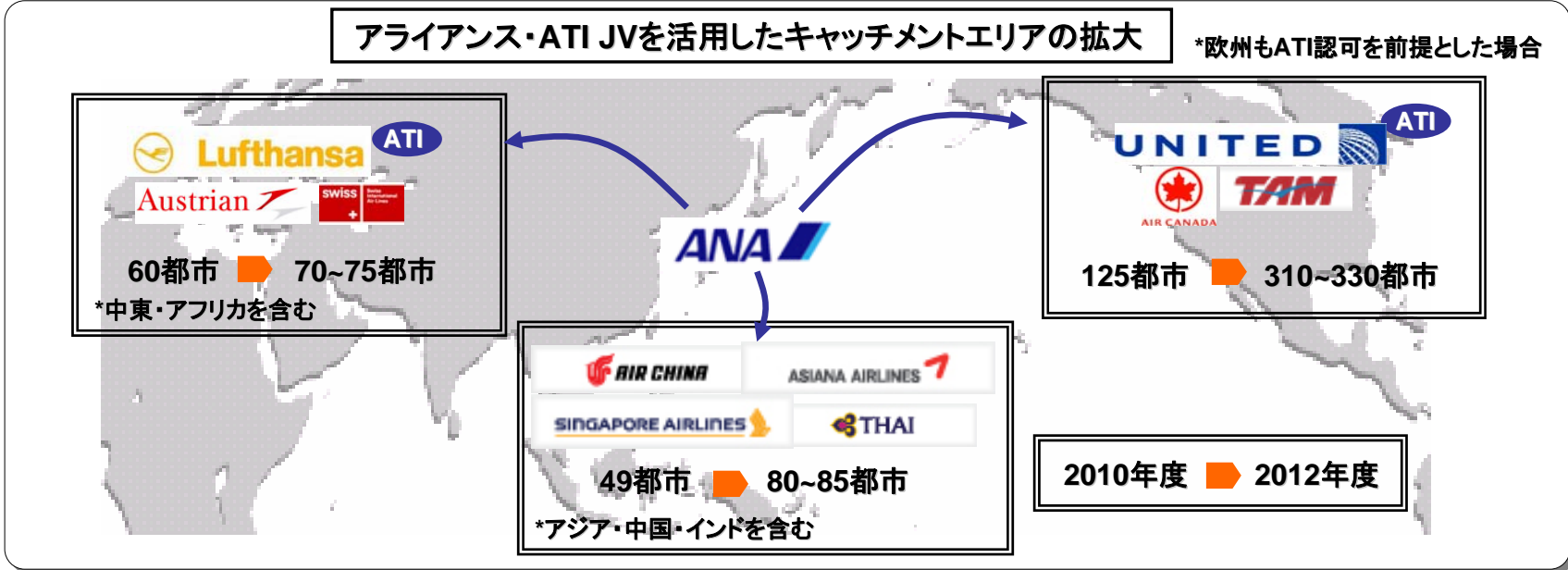


国際旅客収入 - 約1.4倍に拡大



## 航空運送事業戦略 ~ 国際旅客事業 (2)

JVフレームワークの活用によりキャッチメントエリアを更に拡大して積極的にグローバル需要を獲得

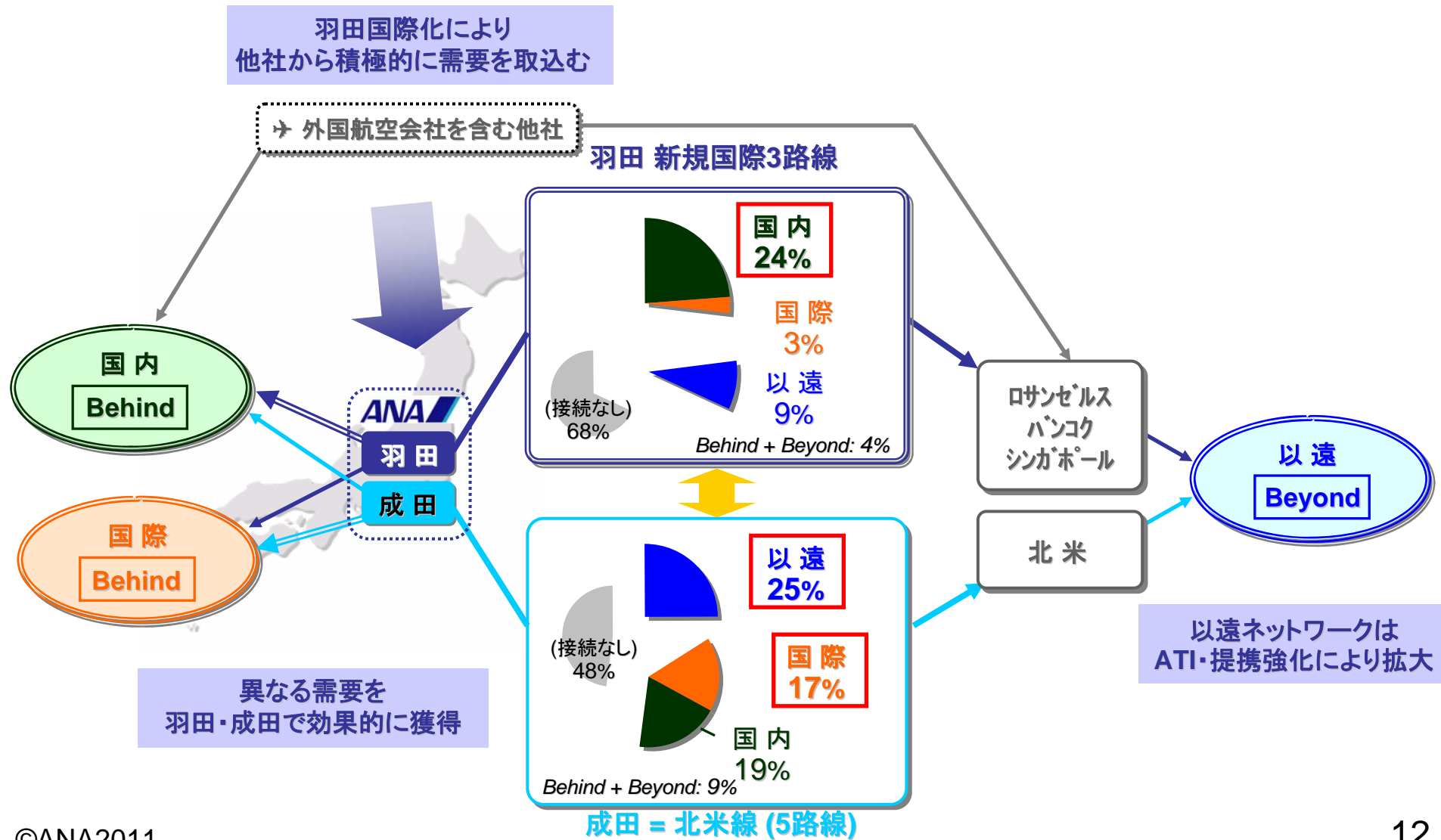


- 新たな運賃スキームにより収入の最大化**
- キャリア運賃による柔軟な価格設定
  - 運賃改定ならびに新たな運賃設定
  - 運賃自由化に伴う運賃上限水準引上げ
- JV開始に伴い
- + 設定都市の大幅拡大
  - + 目的地毎に競争環境に応じた価格設定



# 航空運送事業戦略 ~ 国際旅客事業 (3)

羽田・成田両空港のそれぞれの強みを最大限活かして需要を効果的に獲得



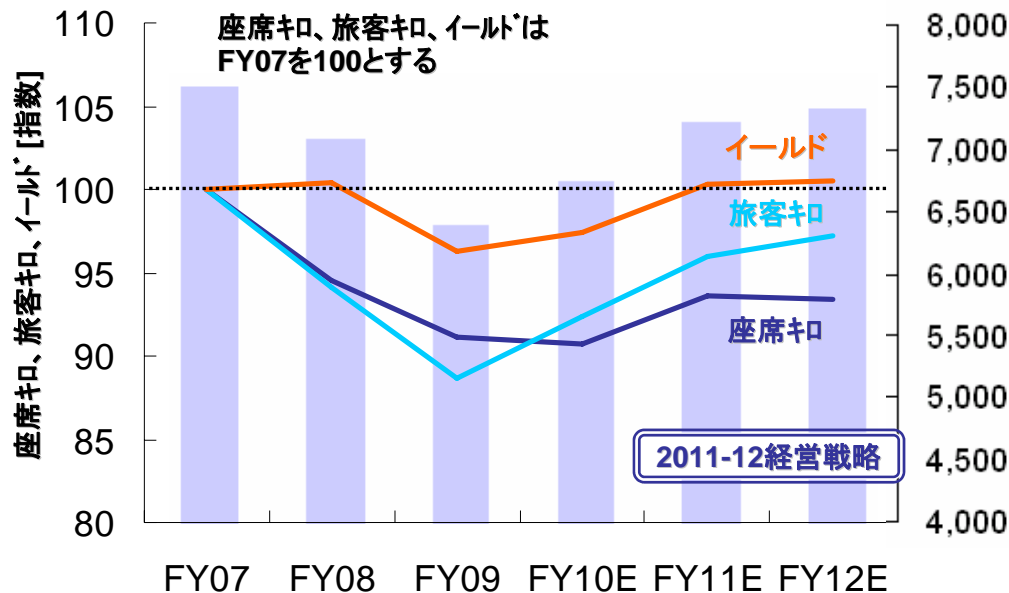
# 航空運送事業戦略 ~ 国内旅客事業

マーケットシェアの優位性を活かし、需給適合とイールドコントロールにより収益性を更に向上

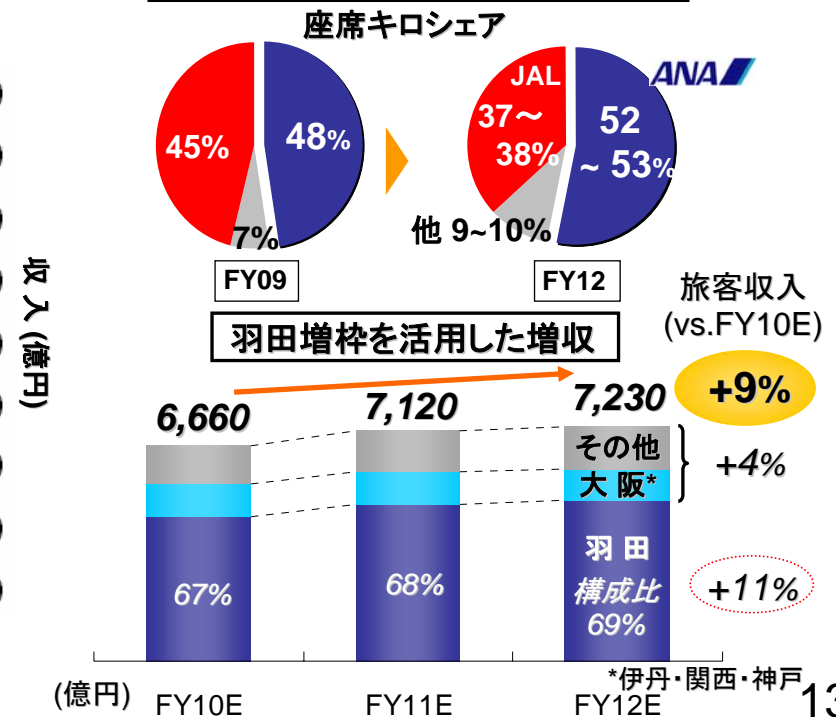
## 重点取組み

- 羽田増枠、他社の供給削減を契機とした競争力の向上
- 競争環境や需給状況に応じた柔軟な運賃設定とイールドマネジメント
- パートナーキャリアとの提携強化によるネットワーク拡充
- 販売チャネル、新たな顧客接点を活用したダイレクト販売の推進

国内旅客事業の計画



供給シェア拡大による競争力強化



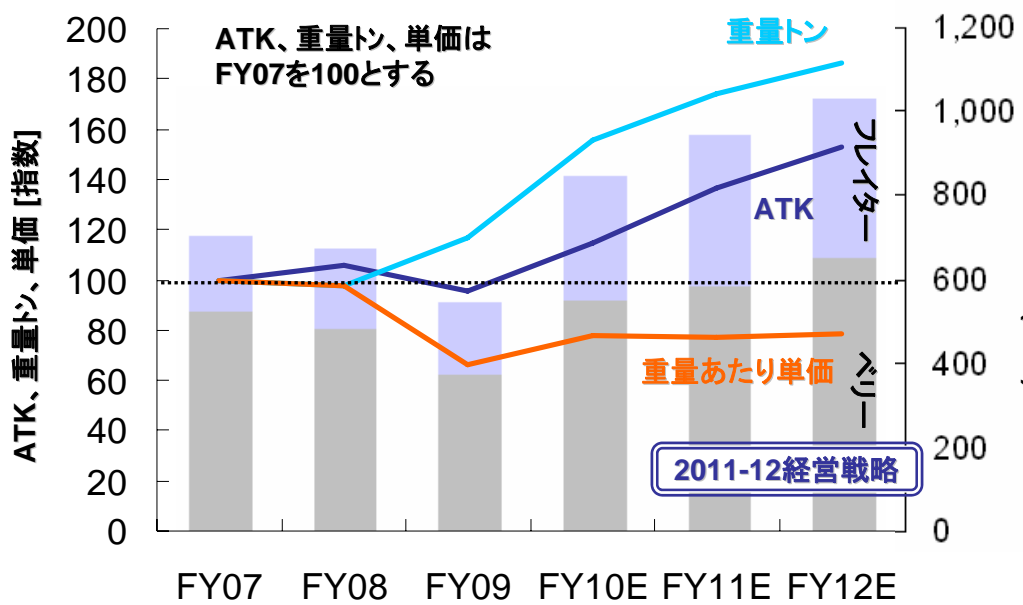
# 航空運送事業戦略 ~ 貨物事業

沖縄ハブ、インテグレーター型ビジネスモデルを定着・深化させ収入最大化と収益性改善

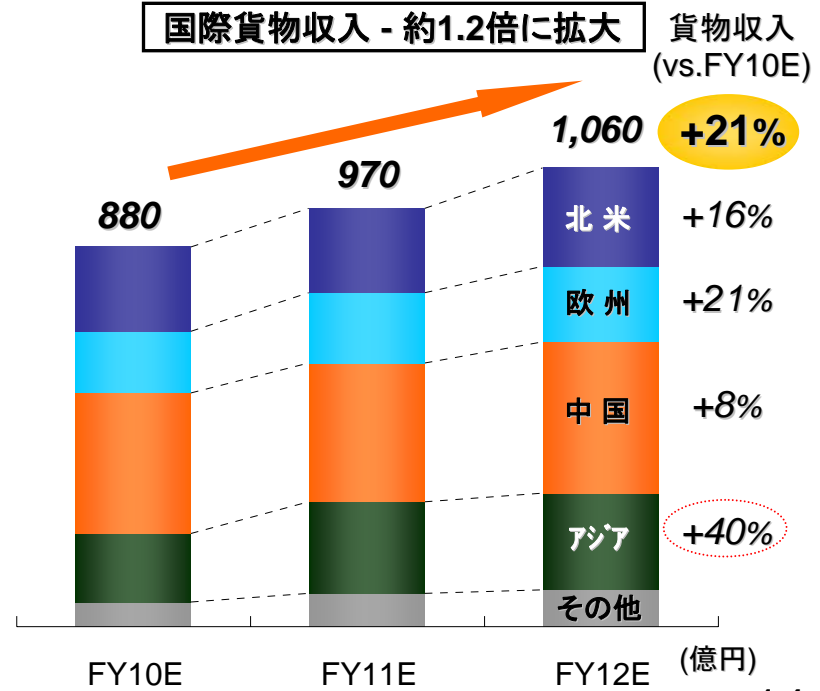
## 重点取組み

- ✦ フレイター事業は9機体制の事業安定化による収益性改善とエクスプレス事業の強化
- ✦ CARGO PROS本格運用によるイールドマネジメント強化
- ✦ 需給適合型運賃の新規導入とWEBの効果的な活用

国際貨物事業の計画

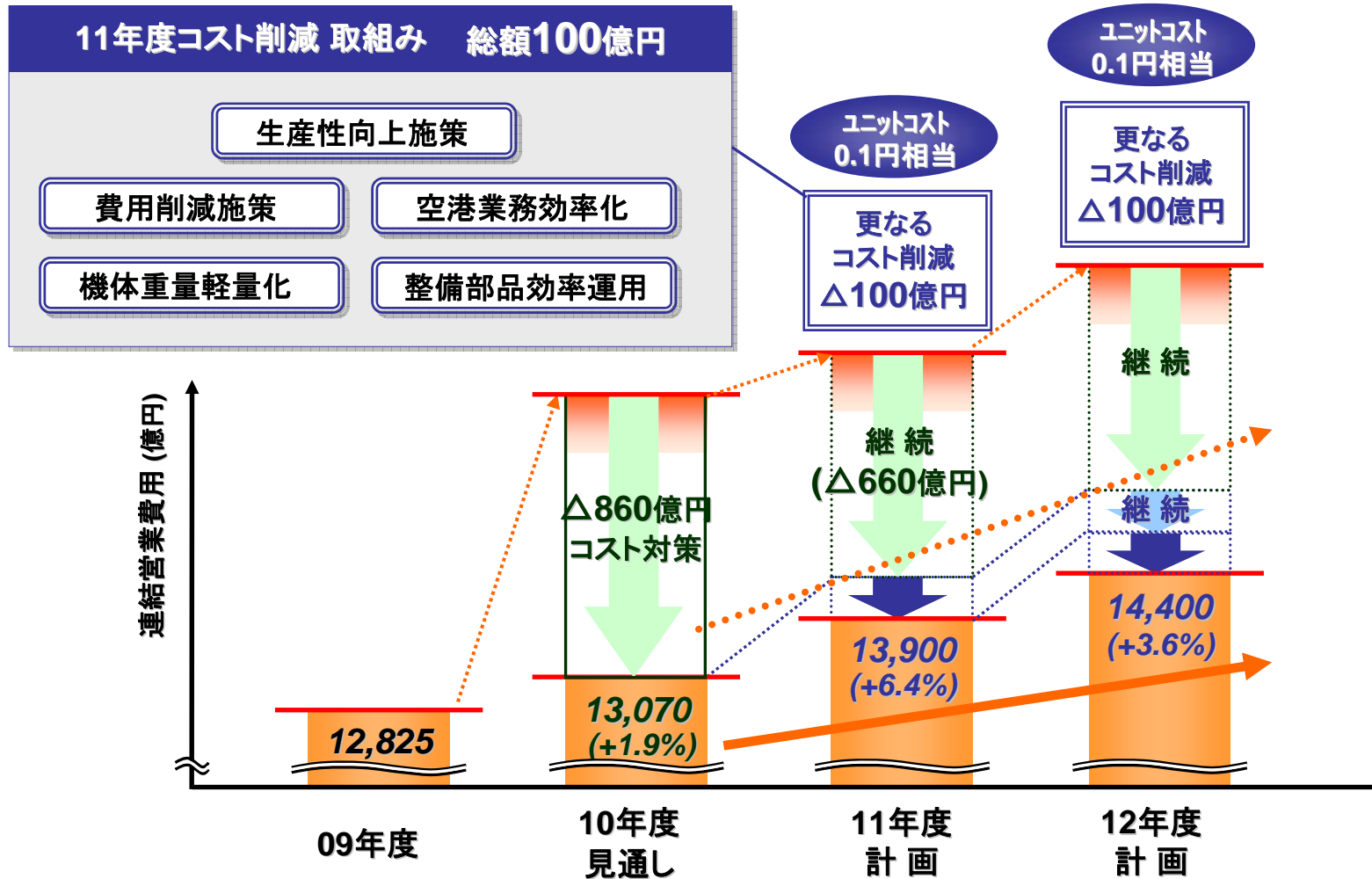


国際貨物収入 - 約1.2倍に拡大



# 収益性改善策 ~ コスト削減・生産性向上

ユニットコストの低減をすすめ、経営効率の向上とボラティリティへのリスク耐性の強化



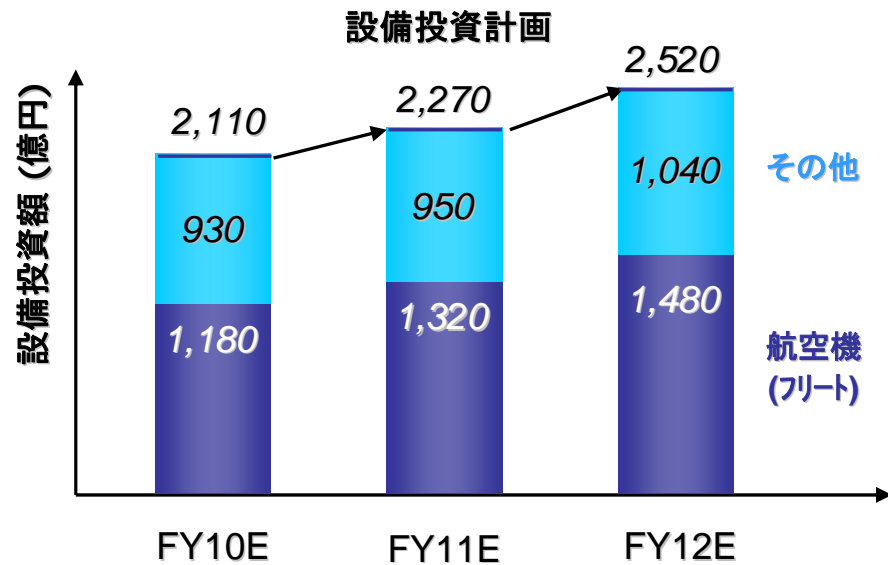
中長期的スパンで更なる生産性向上に取り組みユニットコストを引き下げ



# フリート導入計画・投資計画

機材調達、競争力強化に必要な投資を行いながらもフリーキャッシュフローを確保

- 計画のポイント**
- 11年度、12年度2カ年でフリーキャッシュフロー約600億円を確保
  - B787は11年度第2四半期に初号機を受領予定  
11年度、12年度の2カ年で24機受領を前提



## フリート導入計画

	FY11E	FY12E
ボーイング777-200ER	0	2
ボーイング787-8	14	10
ボーイング767-300ER	4	0
ボーイング737-800	2	4
ボンバルディアDHC8-Q400	3	2
退役機数 (予定)	△12	△22

(機数: 受領ベース)

## キャッシュフロー計画

	FY10E	FY11E	FY12E
営業キャッシュフロー	1,910	2,230	2,520
投資キャッシュフロー	△1,690	△1,930	△2,210
フリーキャッシュフロー	220	300	310
財務キャッシュフロー	△330	△320	△250

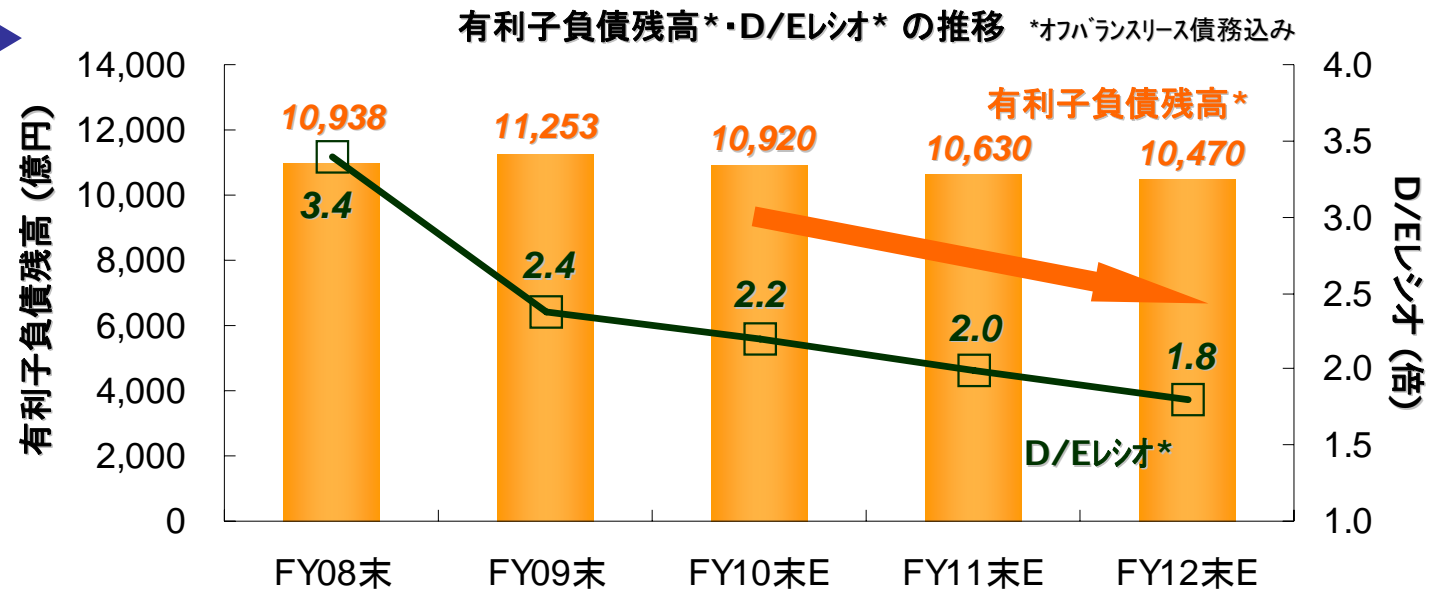
(億円)



# 更なる株主価値向上を目指して

期間利益による自己資本の積上げを着実に図り、財務体質を改善

## 経営財務目標



ROA	0.6%	-	3.8%	6.1%	7.0%
ROE	-	-	1.2%	8.7%	9.4%
有利子負債/EBITDA倍率*	9.1倍	18.9倍	5.8倍	4.4倍	3.8倍
D/Eレシオ*	3.4倍	2.4倍	2.2倍	2.0倍	1.8倍

\*オフバランスリース債務込み

## 株主還元方針

✓ 中長期にわたり安定した経営基盤とさらなる収益性を確保していくための投資が必要な中でも株主に対する還元を経営の重要課題として利益配分を実施

## II. ANA 2011-12 經營戰略 經營目標數值



## 連結収支計画

### 収支計画(連結)

	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	前年差 Difference	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference
営業収入 Operating Revenues	13,770	15,000	+ 1,230	15,700	+ 700
営業費用 Operating Expenses	13,070	13,900	+ 830	14,400	+ 500
営業利益 Operating Income	700	1,100	+ 400	1,300	+ 200
営業利益率 Op. Margin (%)	5.1	7.3	+ 2.2	8.3	+ 0.9
営業外損益 Non-Op. Gains/Losses	△ 330	△ 400	△ 70	△ 480	△ 80
経常利益 Recurring Income	370	700	+ 330	820	+ 120
特別損益 Extraordinary Gains/Losses	20	△ 10	△ 30	0	+ 10
当期純利益 Net Income	60	450	+ 390	530	+ 80

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)

		2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	前年差 Difference	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference
売上高 Revenues	航空運送 Air Transportation	12,360	13,600	+ 1,240	14,300	+ 700
	旅行 Travel Services	1,740	1,740	-	1,740	-
	その他 Other	1,360	1,340	△ 20	1,340	-
	調整 Adjustment	△ 1,690	△ 1,680	+ 10	△ 1,680	-
	合計(連結) Total	13,770	15,000	+ 1,230	15,700	+ 700
営業利益 Operating Income	航空運送 Air Transportation	645	1,045	+ 400	1,240	+ 195
	旅行 Travel Services	25	25	-	30	+ 5
	その他 Other	30	30	-	30	-
	調整 Adjustment	0	0	-	0	-
	合計(連結) Total	700	1,100	+ 400	1,300	+ 200

単位: 億円 (¥100Million)

## 航空運送事業

### 航空運送事業 営業利益計画

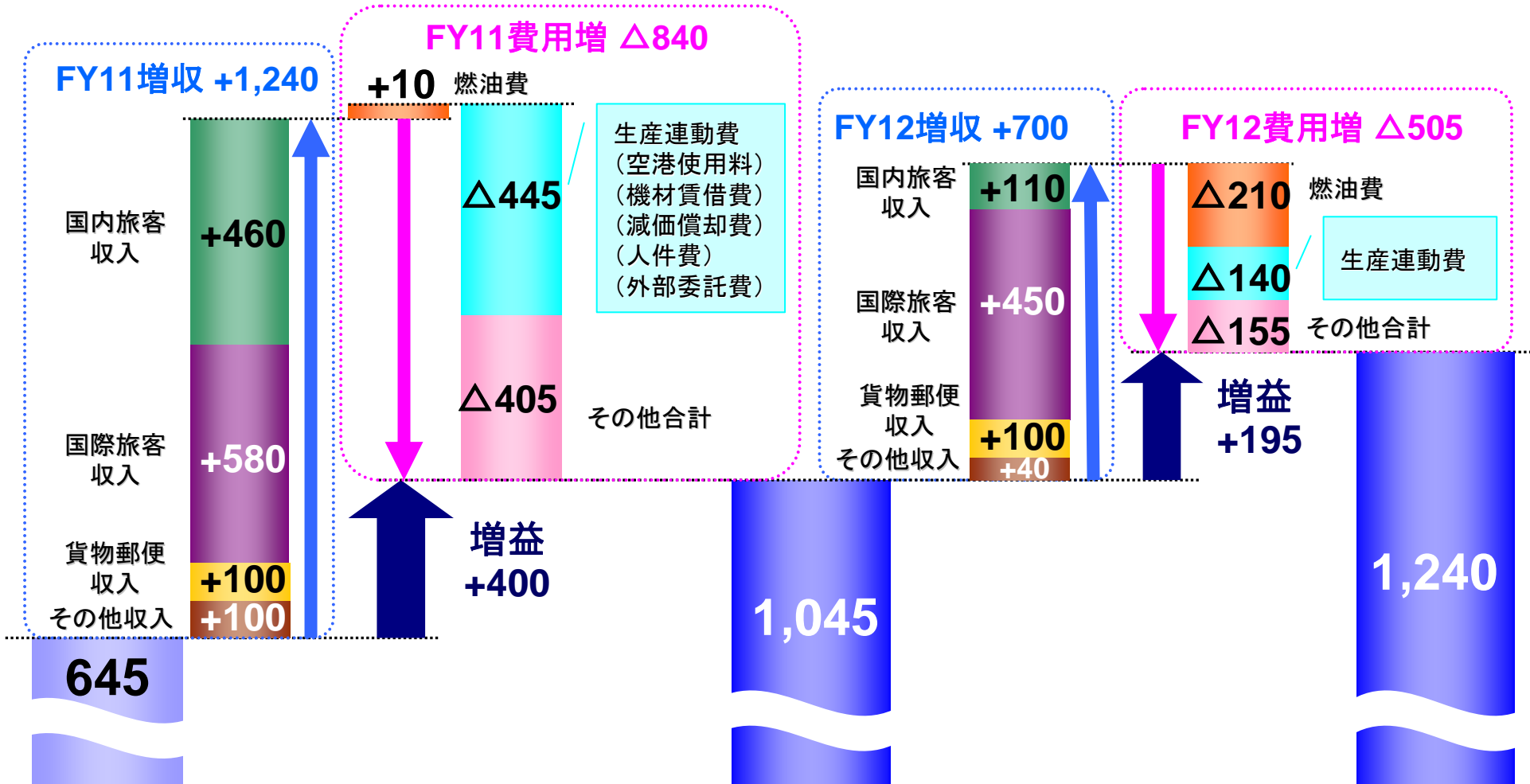
	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	前年差 Difference	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	
<b>営業収入</b> Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	6,660	7,120	+ 460	7,230	+ 110
	国際線旅客 International Passengers	2,840	3,420	+ 580	3,870	+ 450
	貨物郵便 Cargo and Mail	1,260	1,360	+ 100	1,460	+ 100
	その他 Others	1,600	1,700	+ 100	1,740	+ 40
	合計 Total	12,360	13,600	+ 1,240	14,300	+ 700
<b>営業費用</b> Operating Expenses	燃油費及び、燃料税 Fuel and Fuel Tax	2,615	2,605	△ 10	2,815	+ 210
	燃油費以外 Non – Fuel Cost	9,100	9,950	+ 850	10,245	+ 295
	合計 Total	11,715	12,555	+ 840	13,060	+ 505
<b>営業利益</b>	営業利益 Operating Income	645	1,045	+ 400	1,240	+ 195

単位: 億円 (¥100Million)

# 航空運送事業

## 航空運送事業 営業利益計画

単位: 億円 (¥100Million)



FY10(見通し)

FY11(計画)

FY12(計画)

## 事業別収入計画

### 収入計画前提値 《旅客事業》

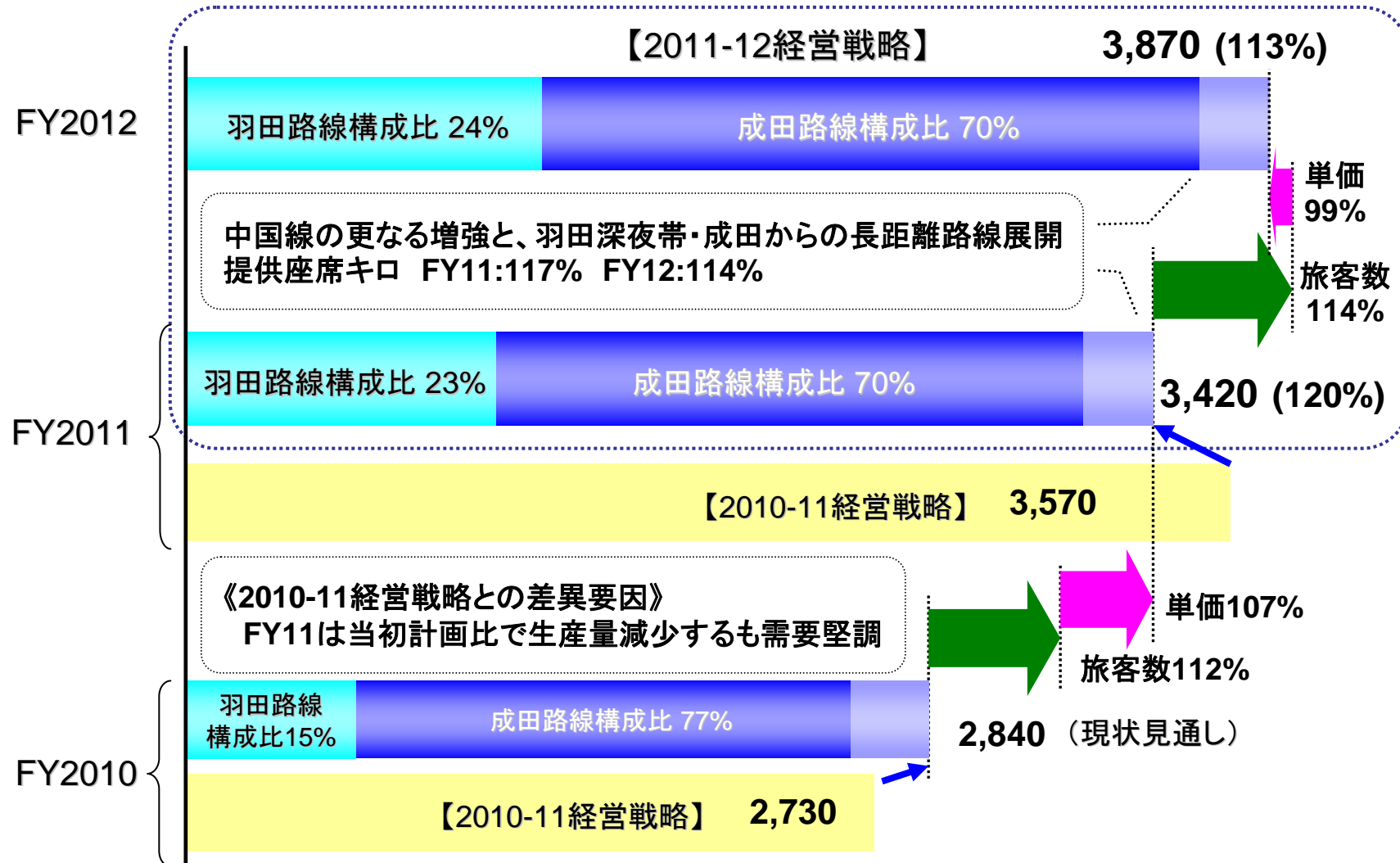
	国内旅客 Domestic Passengers			国際旅客 International Passengers		
	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)
座キロ Available Seat Km	99.5	103.2	99.7	111.4	117.4	113.7
旅キロ Revenue Passenger Km	104.2	103.9	101.3	112.1	114.1	113.2
旅客数 Passengers	104.2	103.6	102.5	112.3	112.0	114.1
利用率 Load Factor	64.9 (+ 2.9)	65.3 (+ 0.4)	66.4 (+ 1.1)	76.2 (+ 0.5)	74.1 (△ 2.1)	73.7 (△ 0.3)
ユニットレベニュー Unit Revenue	106.0	103.6	101.8	119.3	102.4	99.7
旅客イールド Yield	101.2	103.0	100.2	118.5	105.4	100.1
単価 Unit Price	101.3	103.2	99.1	118.3	107.4	99.3

(数値は全て前年比)

# 事業別収入計画

## 国際旅客事業収入計画

(単位:億円、%は特記が無い限り対前年比)

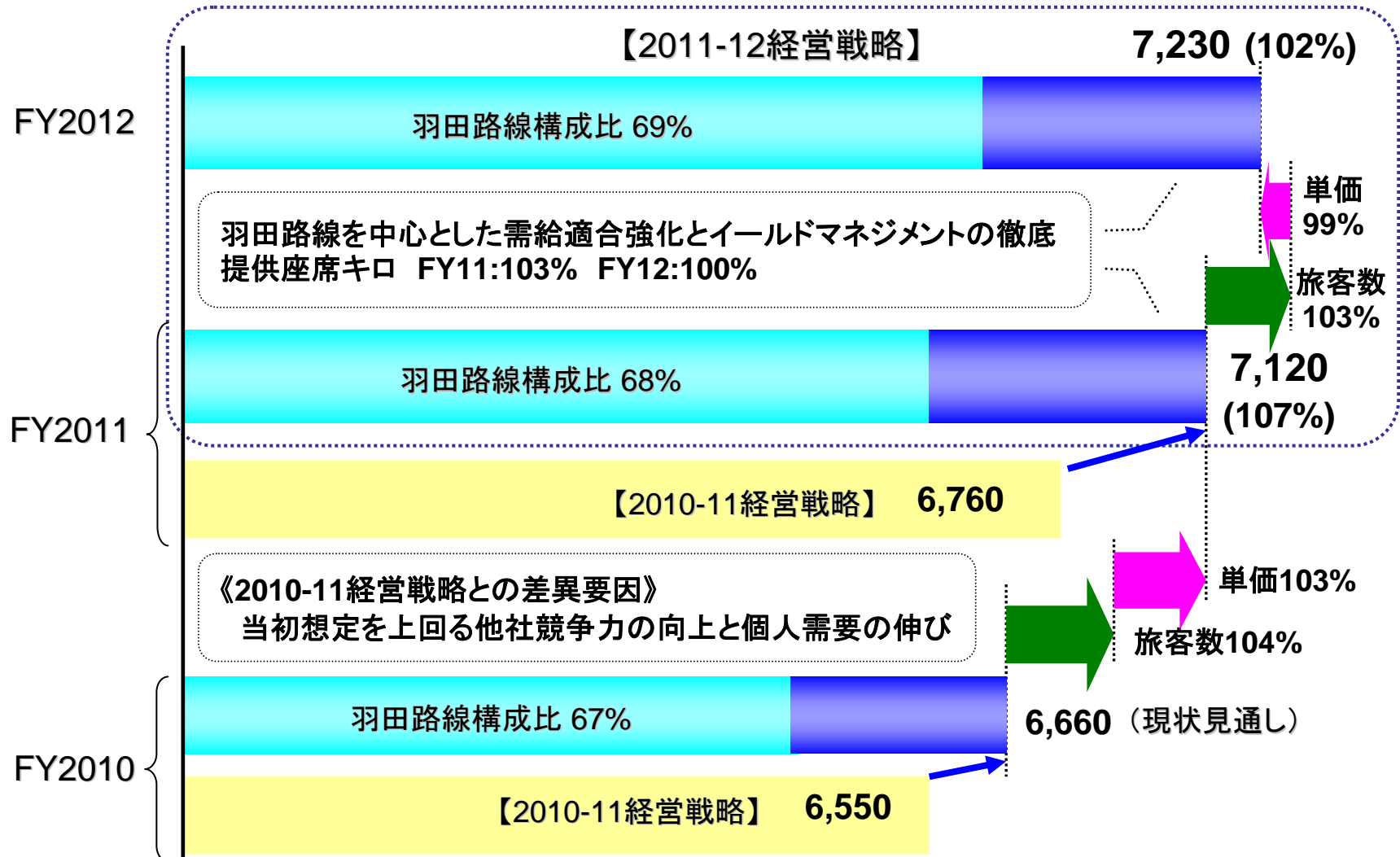




# 事業別収入計画

## 国内旅客事業収入計画

(単位: 億円、%は特記が無い限り対前年比)





ANA BUSINESS STAGGERED

inspiration of Japan



## 事業別収入計画

### 収入計画前提値 《貨物事業》

	国内貨物(全体) Domestic Cargo (Total)			国際貨物(全体) International Cargo (Total)		
	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)
提供トンキロ Available Ton km	98.7	100.6	102.4	114.4	119.2	111.9
輸送トンキロ Revenue Ton km	99.2	102.9	101.6	121.5	111.5	109.0
輸送重量トン Revenue Ton	98.7	100.5	102.9	133.4	112.0	106.8
利用率 Load Factor	24.1 (+ 0.1)	24.6 (+ 0.6)	24.4 (△ 0.2)	67.9 (+ 4.0)	63.5 (△ 4.4)	61.8 (△ 1.6)
ユニットレベニュー Unit Revenue	102.1	102.5	100.4	137.6	92.6	97.4
単価(重量あたり) Unit Price	102.1	102.6	99.9	117.9	98.6	102.1

(数値は全て前年比)

## 事業別収入計画

### 収入計画前提値 《貨物事業》

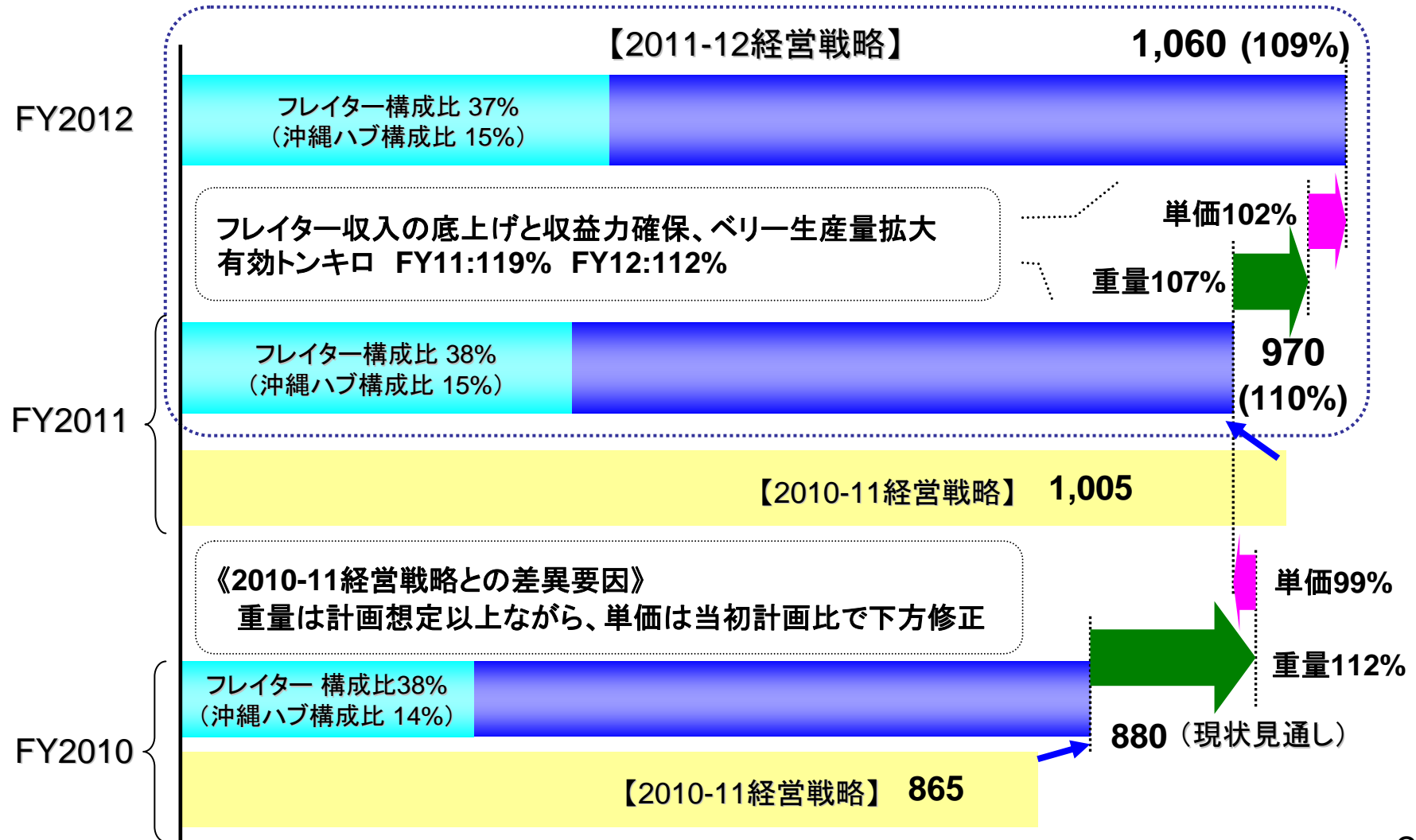
	国内貨物(フレイター) Domestic Cargo (Freighter)			国際貨物(フレイター) International Cargo (Freighter)		
	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)
提供トンキロ Available Ton km	88.3	79.6	100.0	133.8	104.1	99.1
輸送トンキロ Revenue Ton km	90.9	67.0	100.0	150.1	106.8	103.1
輸送重量トン Revenue Ton	89.5	85.2	100.0	169.6	107.2	104.0
利用率 Load Factor	30.7 (+ 0.9)	25.8 (△ 4.9)	25.8 (-)	64.8 (+ 7.1)	66.5 (+ 1.7)	69.1 (+ 2.6)
ユニットレベニュー Unit Revenue	99.1	115.1	100.0	141.2	107.8	106.2
単価(重量あたり) Unit Price	97.7	107.7	100.0	111.4	104.6	101.3

(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、%は特記が無い限り対前年比)





**ANA BUSINESS STAGGERED**

inspiration of Japan





## バランスシート

### バランスシート(連結)・経営財務指標

	2010年度末 FY10(E)	2011年度末 FY11(E)	前年差 Difference	2012年度末 FY12(E)	前年差 Difference
総資産 Assets	18,480	18,760	+ 280	19,200	+ 440
自己資本 Shareholders' Equity	4,880	5,420	+ 540	5,880	+ 460
自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%)	26.4	28.9	+ 2.5	30.6	+ 1.7
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	9,220	9,080	△ 140	9,100	+ 20
ROA(%) Operating Return on Assets (%)	3.8	6.1	+ 2.2	7.0	+ 1.0
ROE(%) Return on Equity (%)	1.2	8.7	+ 7.5	9.4	+ 0.7
償還年数 Interest Bearing Debts/EBITDA (years)	4.9	3.8	△ 1.1	3.3	△ 0.5
オフバランスリース債務込み Including off-balanced lease obligation	5.8	4.4	△ 1.4	3.8	△ 0.6
D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times)	1.9	1.7	△ 0.2	1.5	△ 0.1
オフバランスリース債務込み Including off-balanced lease obligation	2.2	2.0	△ 0.3	1.8	△ 0.2

単位: 億円 (¥100Million)

\* オフバランスリース債務額(予定) 2010年度末1,700億円、2011年度末1,550億円、2012年度末1,370億円





## キャッシュフロー

### キャッシュフロー(連結)

	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	前年差 Difference	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference
当期純利益 Net Income	60	450	+ 390	530	+ 80
減価償却費 Depreciation and Amortization	1,180	1,290	+ 110	1,440	+ 150
リース元本相当額 Principal Payment for Aircraft Lease	130	150	+ 20	140	△ 10
営業キャッシュフロー * Cash Flow from Operating Activities	1,910	2,230	+ 320	2,520	+ 290
設備投資額 Capital Expenditures	△ 2,110	△ 2,270	△ 160	△ 2,520	△ 250
投資キャッシュフロー ** Cash Flow from Investing Activities	△ 1,690	△ 1,930	△ 240	△ 2,210	△ 280
フリーキャッシュフロー Free Cash Flow	220	300	+ 80	310	+ 10
財務キャッシュフロー * Cash Flow from Financing Activities	△ 330	△ 320	+ 10	△ 250	+ 70
EBITDA(営業利益+減価償却費)	1,880	2,390	+ 510	2,740	+ 350
EBITDAマージン EBITDA Margin(%)	13.7	15.9	+ 2.3	17.5	+ 1.5

\* 本表の営業キャッシュフロー、財務キャッシュフローには、オフバランスリース元本償還相当額を含む。

\*\* 本表の投資キャッシュフローには、定期預金、譲渡性預金への預け入れ相当額は含まない。

単位: 億円 (¥100Million)



## 燃油・為替

→ **燃油ヘッジ方針:**

- ・燃油費の固定化から、燃油市況とFuel Surcharge等の収入要素との相関を考慮した営業収支の安定化へ

→ **為替ヘッジ方針:**

- ・国際線拡大に伴う外貨収入の増加を踏まえた効果的な外貨キャッシュマネジメントを推進

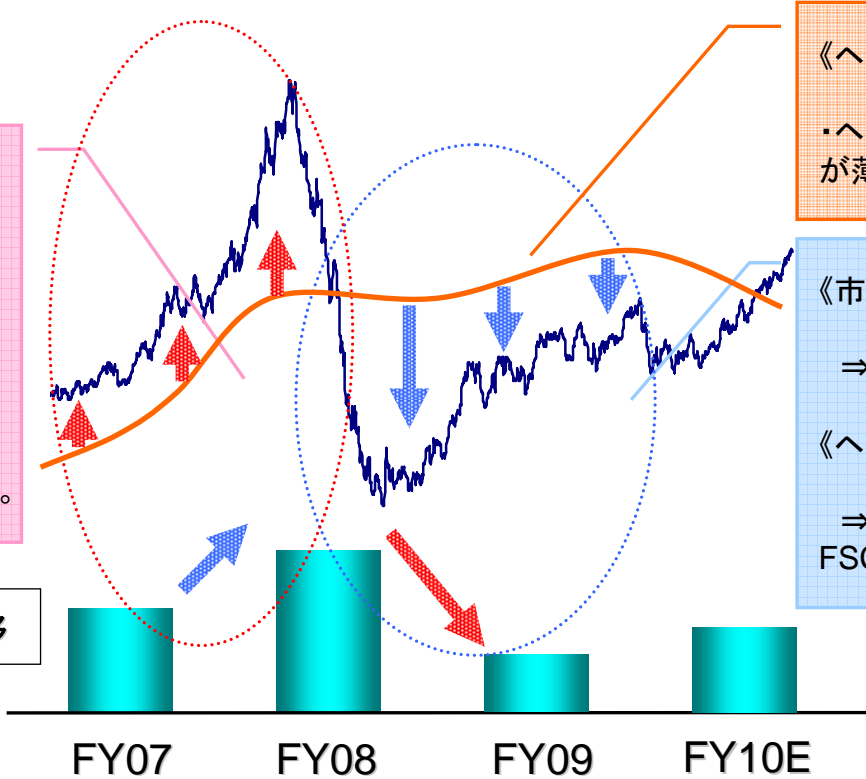
⇒ 燃油費の変動リスクを回避しながら、収支安定化を実現する最適ヘッジ比率を機動的に追求

【参考】燃油ヘッジの効果検証

《市況高騰局面》  
⇒ ヘッジ効果により燃油費抑制

《ヘッジ率を引き下げると》  
⇒ 燃油費抑制効果が薄れるが、FSC収入等の増加により、営業収支の悪化を一定程度防ぐことが可能。

Fuel Surcharge 収受額の推移



《ヘッジ後の実質燃油費》(イメージ)  
・ヘッジ率引き下げで、固定化の効果が薄れ、市況トレンドにやや近づく。

《市況下落局面》  
⇒ ヘッジ効果により燃油費高位固定

《ヘッジ率を引き下げると》  
⇒ 燃油市況の下落メリットが拡大し、FSC収入等の減少を補うことが可能。

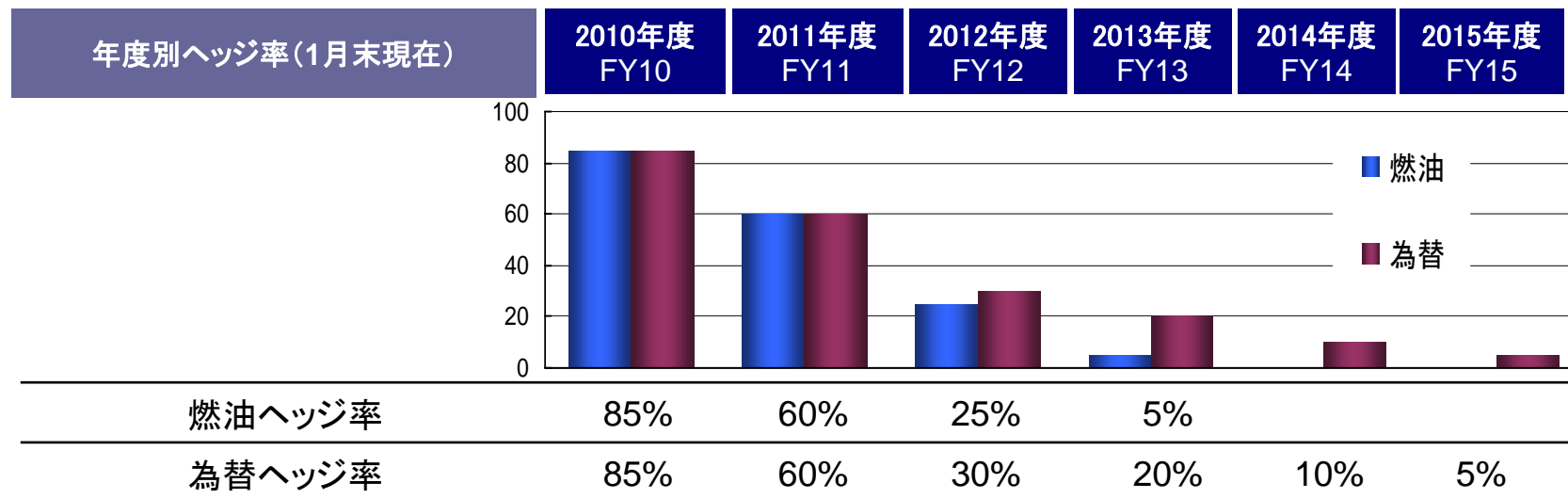
## 燃油・為替

### 諸元値

実績と計画前提値	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	燃油費への感応度 (ヘッジしない場合)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)
ドバイ原油 Dubai Crude Oil (USD/BBL)	81	84	84	原油 (1ドル/バレルの変動)	20	22
シンガポールケロシン Kerosene (USD/BBL)	95	100	100	為替 (1円/USDの変動)	20	22
為替レート Exchange Rate (JPY/USD)	86	85	85			

単位: 億円 (¥100Million)

### ヘッジ状況



## 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)