



全日本空輸株式会社 2012-13年度 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

2012年2月17日

目次

I. 2012-13年度ANAグループ経営戦略

全体概観	P.4
事業環境(経済見通しと航空需要)	P.5
事業環境(航空業界動向)	P.6
【2012-13年度 ANAグループ経営戦略】	
収入利益計画	P.7
投資計画・キャッシュフロー計画	P.8
戦略の機軸	P.9
戦略の機軸① 持株会社制	P.10
戦略の機軸② コスト1,000億円削減	P.11
戦略の機軸③ マルチブランド戦略	P.12-13
航空運送事業(国際旅客事業)	P.14
航空運送事業(国内旅客事業)	P.15
航空運送事業(国際貨物事業)	P.16
経営財務目標・株主還元方針	P.17
5年間の業績と計画	P.18

II. 2012-13年度ANAグループ経営戦略 経営目標数値

連結収支計画	P.20
セグメント別 収支計画	P.21
航空運送事業 営業利益計画	P.22-23
1,000億円コスト削減対策	P.24
ユニットコスト1円削減対策	P.25-26
事業別収入計画	P.27-29
連結バランスシート	P.31
連結キャッシュフロー	P.32
燃油・為替	P.33

I. 2012-13年度 ANAグループ経営戦略



全体概観

【本日発表の経営テーマ】

- 「2012-13年度経営戦略」と中期経営目標
- 持株会社制への移行(2013年4月1日予定)

《現行戦略の継続テーマ》

- 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

継続かつ徹底したコスト削減

財務体質改善

グループ運営体制の再編

グローバルマーケティング
(羽田国際化・JV展開)

現有リソースの最大活用による生産性向上

基本品質・サービス品質向上



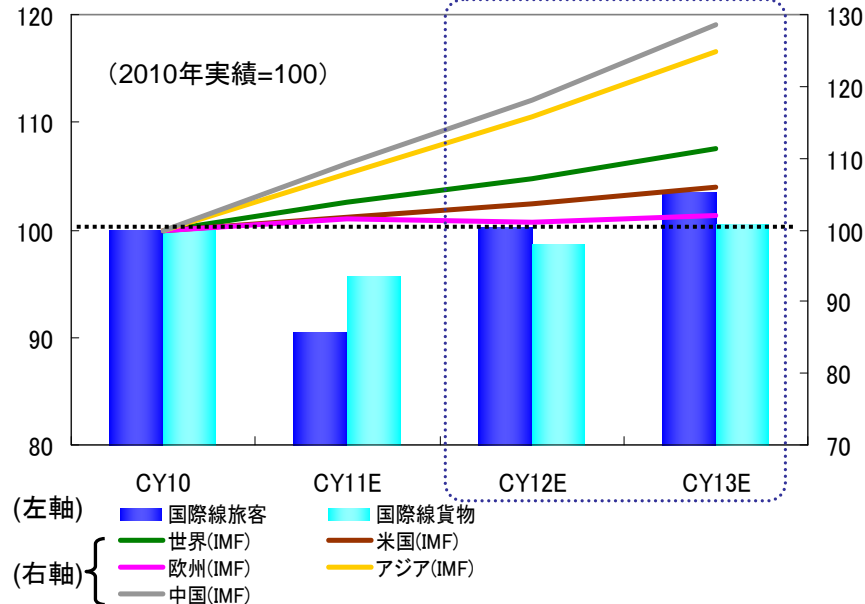
事業環境(経済見通しと航空需要)

マクロ経済動向は不透明ながら、潜在的な航空需要の伸びを成長機会につなげる

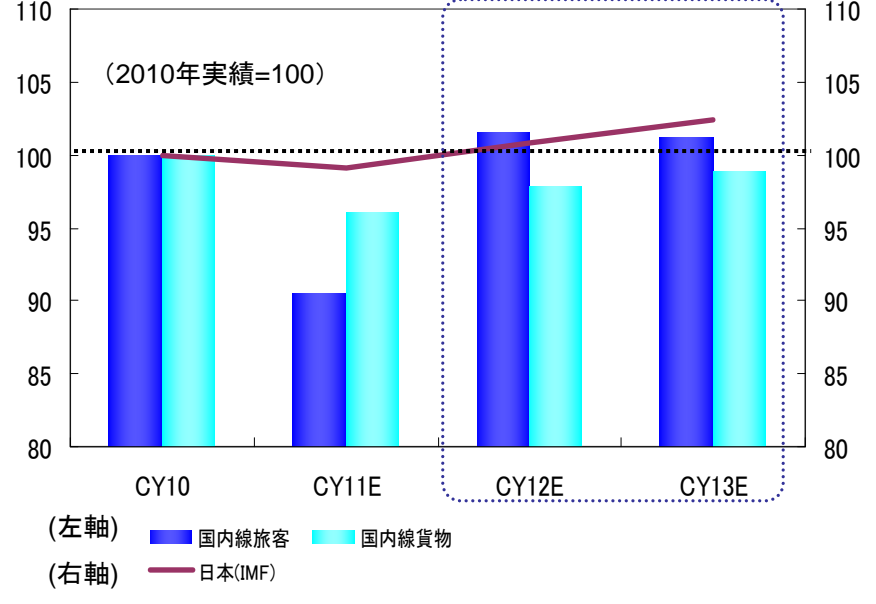
- アジア・中国は高成長維持、世界経済を牽引
- 欧米経済の成長は鈍化
- 日本発着の国際航空需要は堅調な伸び

- 震災復興を軸に、当面は堅調な経済成長
- 航空需要の全体基調は成熟化、競合激化
- LCC事業による潜在需要喚起の可能性

《各国・各地域の経済成長と国際航空需要の見通し》



《日本の経済成長と国内航空需要の見通し》

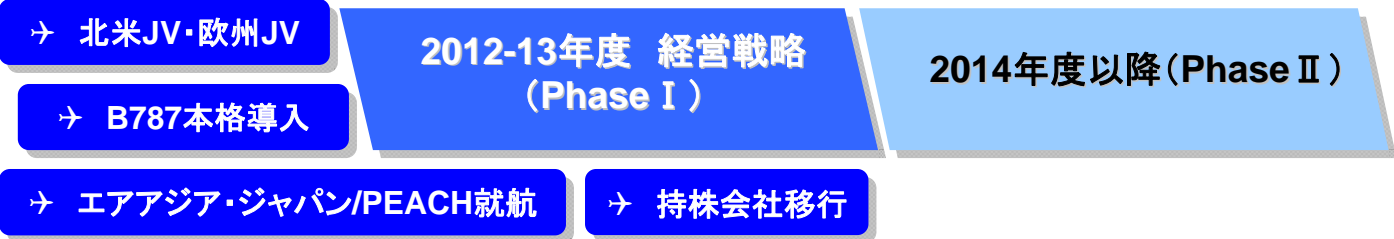


◆ 旅客需要・貨物需要(国際はともに日本発着)は、国土交通省ならびに日本政府観光局発表資料に基づいた当社推計。
 ◆ 各国地域GDP成長率は、IMF WEO Update January 2012に基づく当社推計。アジア(Developing Asia)には中国を含む。

事業環境(航空業界動向)

首都圏空港容量の更なる拡大を見据え、経営基盤を強化

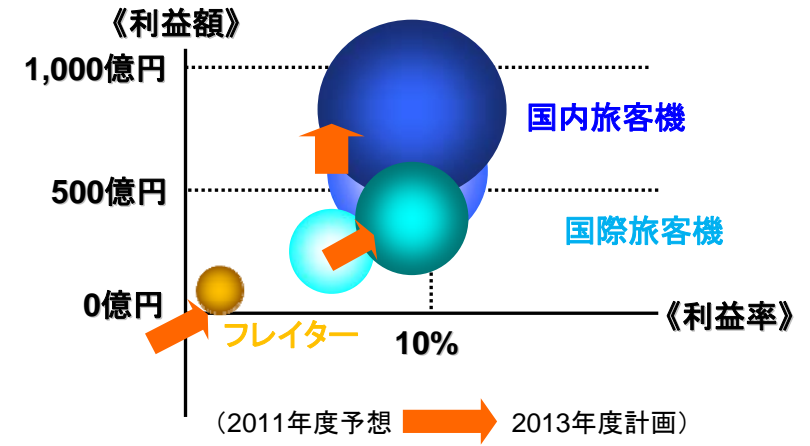
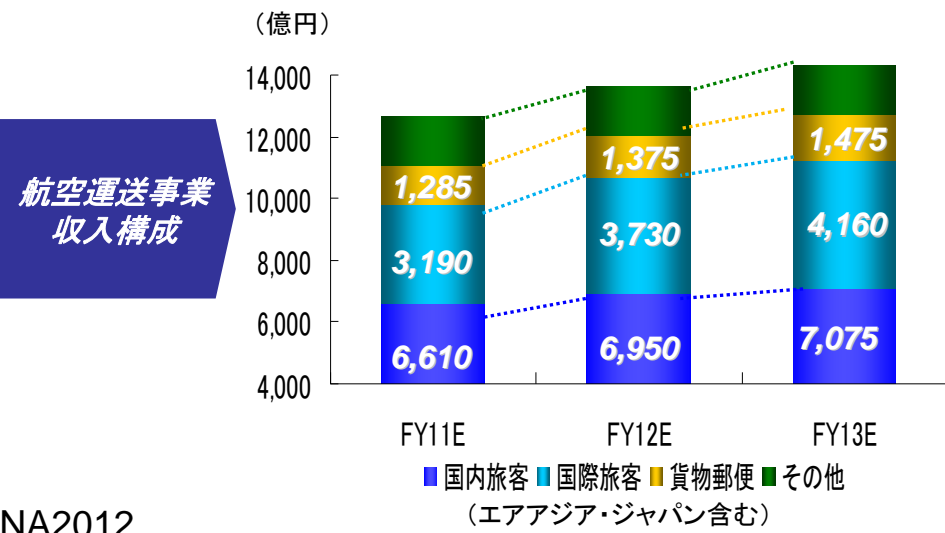
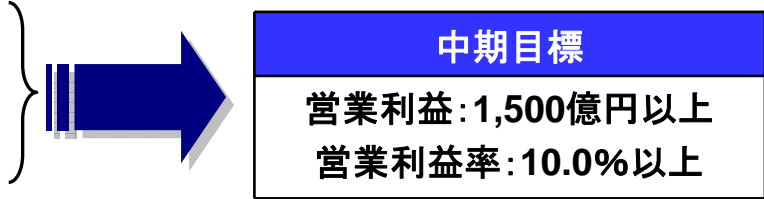
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
首都圏 国際線 発着枠 (回数/年)	成田 (22万)	成田+3万 (25万)	成田+2万 (27万)		成田+3万 (30万)
	羽田 (昼3万/夜3万)			羽田+3万 (昼間6万)	



2012-13年度ANAグループ経営戦略 収入利益計画

1,000億円を超える安定利益を確保できる体質を整え、中期的に更なる成長を目指す

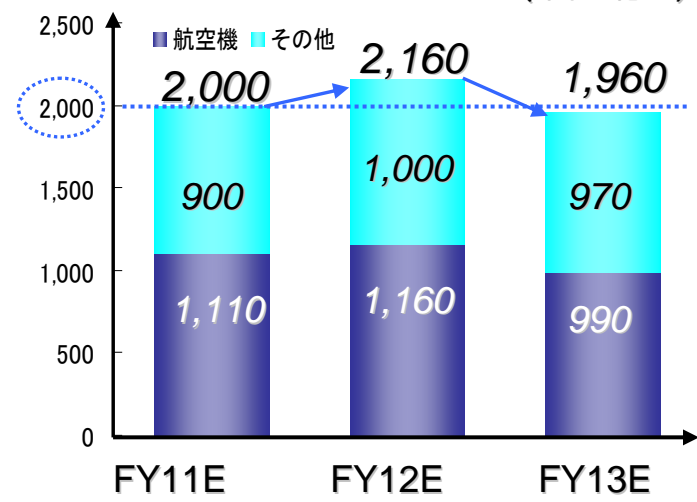
(単位:億円)	FY11E	FY12E	FY13E
連結営業収入	14,000	15,000	15,600
航空運送事業	12,660	13,640	14,300
営業利益	900	1,100	1,300
航空運送事業	840	1,020	1,220
営業利益率	6.4%	7.3%	8.3%
当期利益	200	400	550
一株あたり利益	8.0円	15.9円	21.9円



2012-13年度ANAグループ経営戦略 投資計画・キャッシュフロー計画

航空機投資を中心に設備投資を進めるも、フリーキャッシュフローは2カ年で1,000億円超を確保

《設備投資計画》 (単位: 億円)



設備投資額
中期見通し
1,700~2,100億円

《航空機導入計画》

	FY11	FY12	FY13
B777-200ER		2	3
B787-8	6	14	7
B767-300ER	4		
B737-800	2	4	3
MRJ9			1
DHC8-Q400	2	3	1
導入機数(予定)	14	23	15
退役機数(予定)	△13	△21	△18

《キャッシュフロー計画》 (単位: 億円)

	FY11E	FY12E	FY13E
営業CF	2,090	2,330	2,400
投資CF	△1,580	△1,770	△1,900
フリーCF	510	560	500
財務CF	10	△380	△1,020

フリーCF
中期見通し
700~800億円

《設備投資計画》
→ B787導入本格化
→ 2,000億円を下回る水準でコントロール

《キャッシュフロー計画》
→ フリーキャッシュフローを安定的に確保
→ 有利子負債削減を加速化

2012-13年度ANAグループ経営戦略 戦略の機軸

環境変化を踏まえ、強く生まれ変わり勝ち抜く為の戦略機軸に基づき経営基盤を強化

2012-13経営戦略の機軸

グループ経営体制変革

持株会社制へ移行

- グループ経営の強化
- 各事業会社の経営効率化
- マーケットの変化に機動的に対応するガバナンス体制へ
(2012年6月定時株主総会承認を経て実施予定)

コスト構造改革

1000億円コスト削減
(ユニットコスト1円低減)

- 増収に過度に依存しない収益構造へ
- 競合他社とのコスト競争力格差を縮小
- 中長期的な効果が持続する「構造改革」の視点

マルチブランド戦略

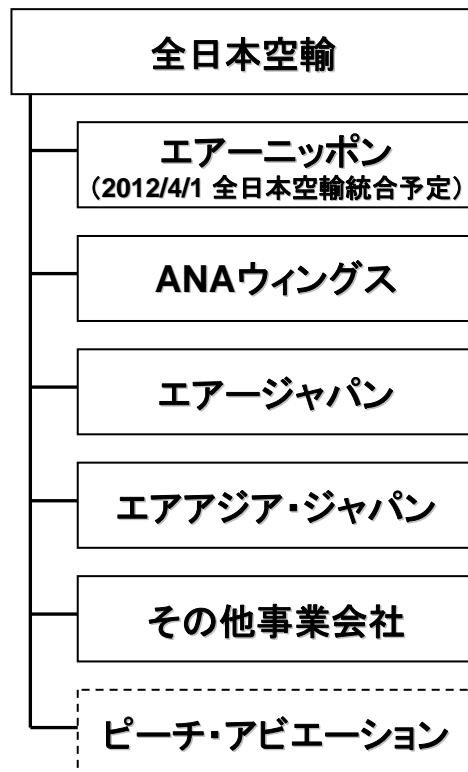
ANAとLCCが共に進化

- ANAブランドがカバーしきれない市場への訴求
- 各ブランドの顧客セグメントを明確化
- 戦略的なポジショニングにより各ブランドカテゴリーの収入最大化

戦略の機軸① 持株会社制

変化するマーケットに機動的に対応できる経営体制を構築し、グループ全体の収益拡大を図る

《現状》



(注)実線は子会社、点線は関連会社

→ 経営方針決定と業務執行の分離

グループ全体の視点から経営戦略立案
経営資源の最適配分
マルチブランド戦略の推進

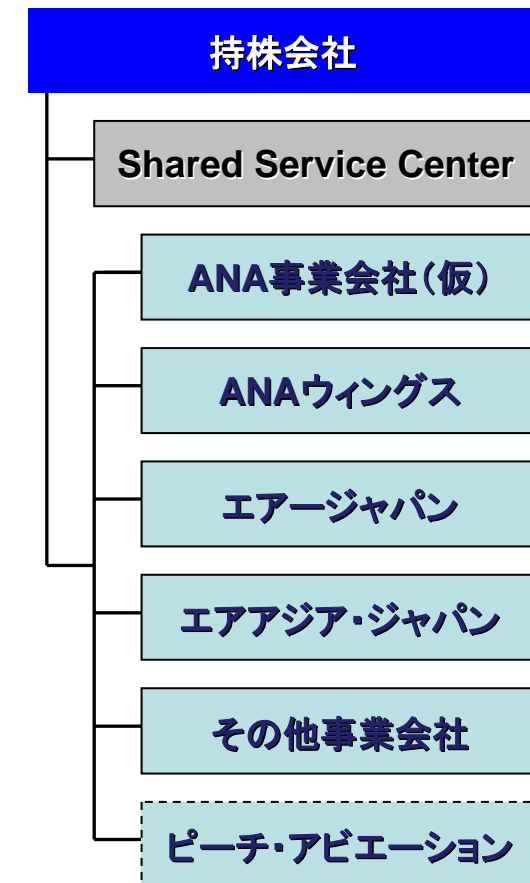
→ 自律的経営の推進

権限と責任の委譲による独立採算経営
競争原理の浸透
グループ収益の最大化

→ スピード経営・効率経営

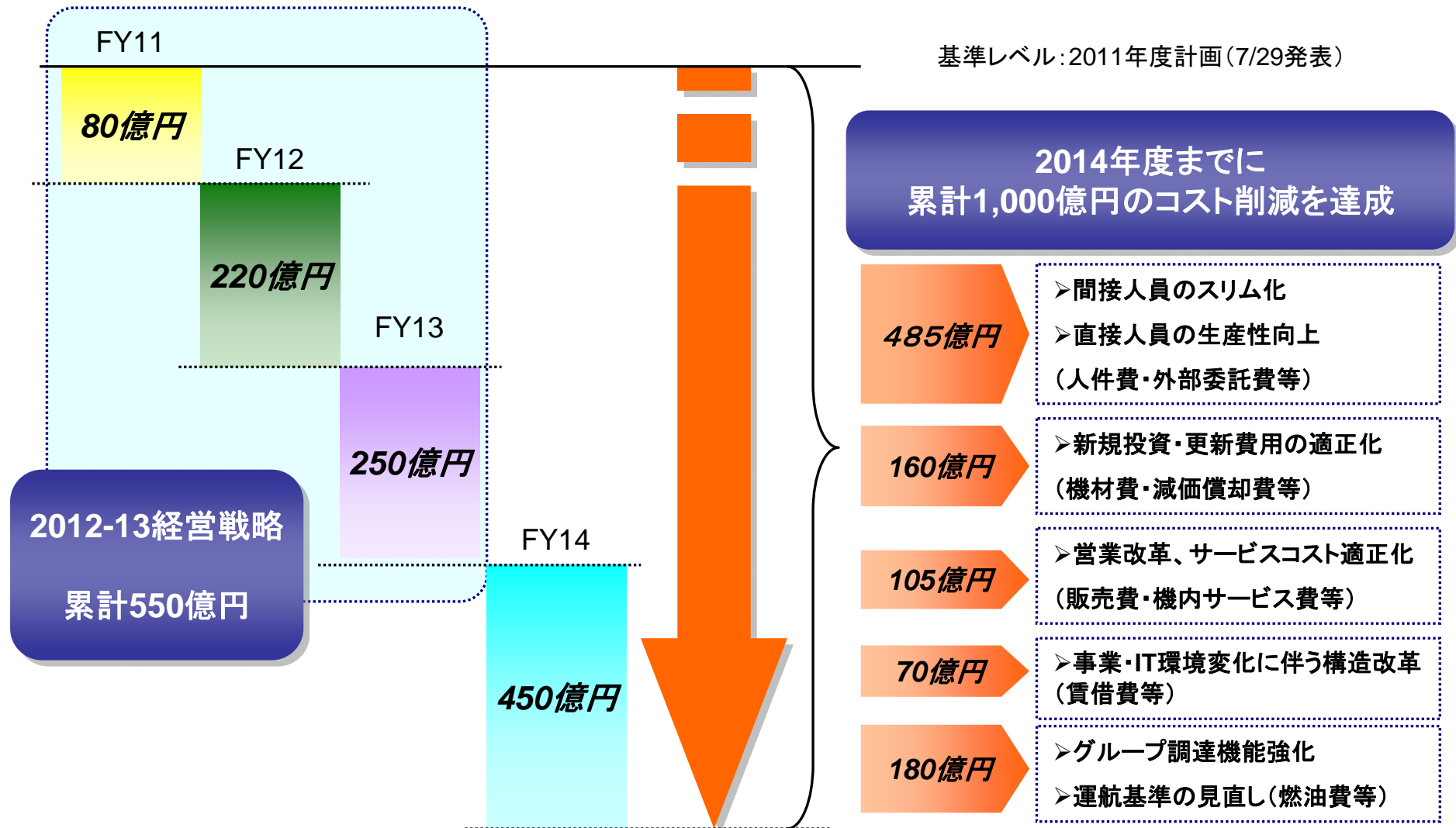
各事業会社の意思決定迅速化
業務効率化の推進

《持株会社制移行後》 2013年4月1日～



戦略の機軸② コスト削減1,000億円(ユニットコスト1円低減)

聖域なきコスト構造改革の断行により速やかに企業体力を強化し、収入変動リスクに対応

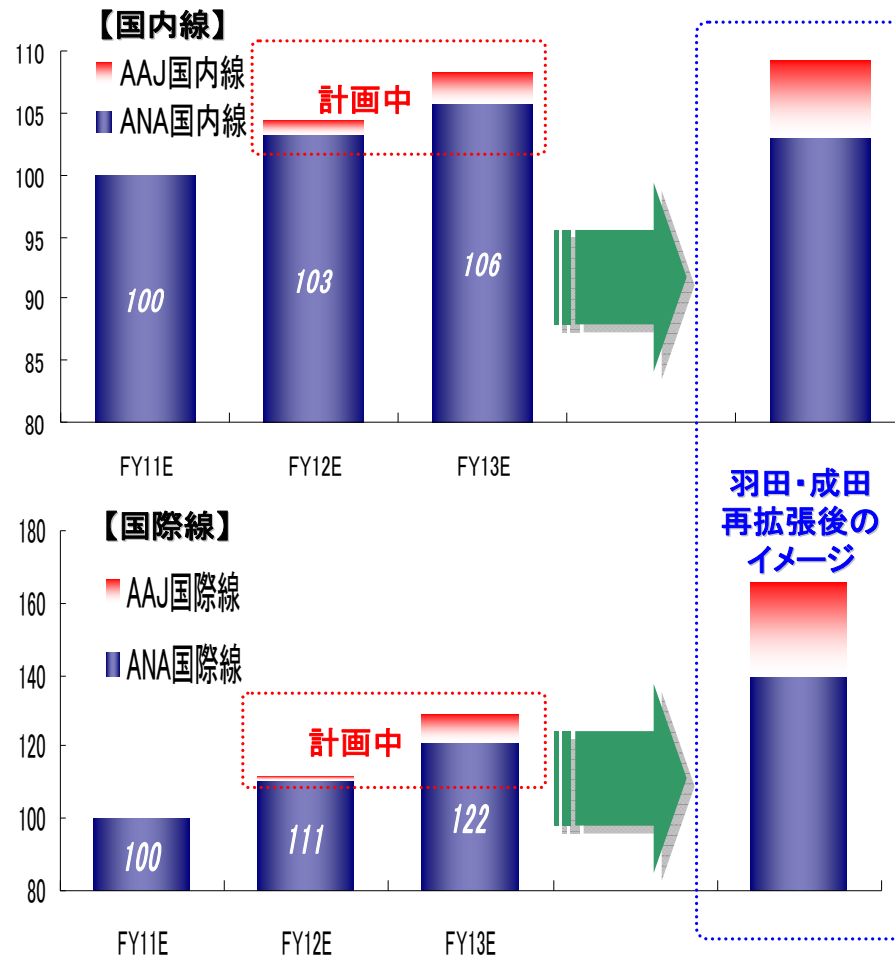


戦略の機軸③ マルチブランド戦略(LCC事業の成長展開)

国際線を軸にしたANAの事業規模拡大に加え、LCCマーケットを新たに切り開く

《ANAとエアアジアジャパンの座席キロ計画》

(ANA2011年度実績見込み=100)



《エアアジアジャパン》



【機材計画】

→初年度4機、その後は年間4～5機のペースで、中期的には25～30機程度までの増機を計画。

【就航地点】

→2012年度

国内線：成田=千歳/福岡/沖縄(8月～)

国際線：成田=仁川/釜山(10月～)

戦略の機軸③ マルチブランド戦略(ANAブランドとLCCブランドの確立)

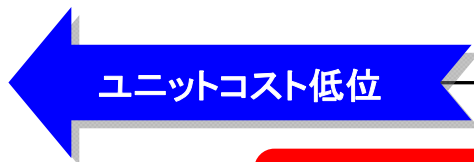
各ブランドが事業特性に応じたネットワーク展開、商品サービスを提供し、グループ価値向上に寄与

《フルサービス》《ビジネス多頻度旅客》《ハイエンドプレジャー》

- ✓ ユニットコスト低減によりコスト競争力を更に強化
- ✓ フルサービスキャリア・ネットワークキャリアとしてアジアNO.1のプロダクトサービスを提供



- ✓ 国内線・国際線ネットワーク
- ✓ アライアンス・JVによる提携
- ✓ 小型から大型まで複数機種運航



- ✓ 成田発着Point to Point (国内+国際中短距離)
- ✓ A320を中心に短距離路線を単一機種運航 (A330で中距離路線を運航)



- ✓ 関西発着Point to Point (国内+国際短距離)
- ✓ A320単一機種運航

《ノンフリル》《ローエンドプレジャー》《新規航空需要》

- ✓ 新たなビジネスモデルに基づき、徹底的な低コスト運航体制を実現
- ✓ 他交通モードからのシフトも含めて新規航空需要を創出

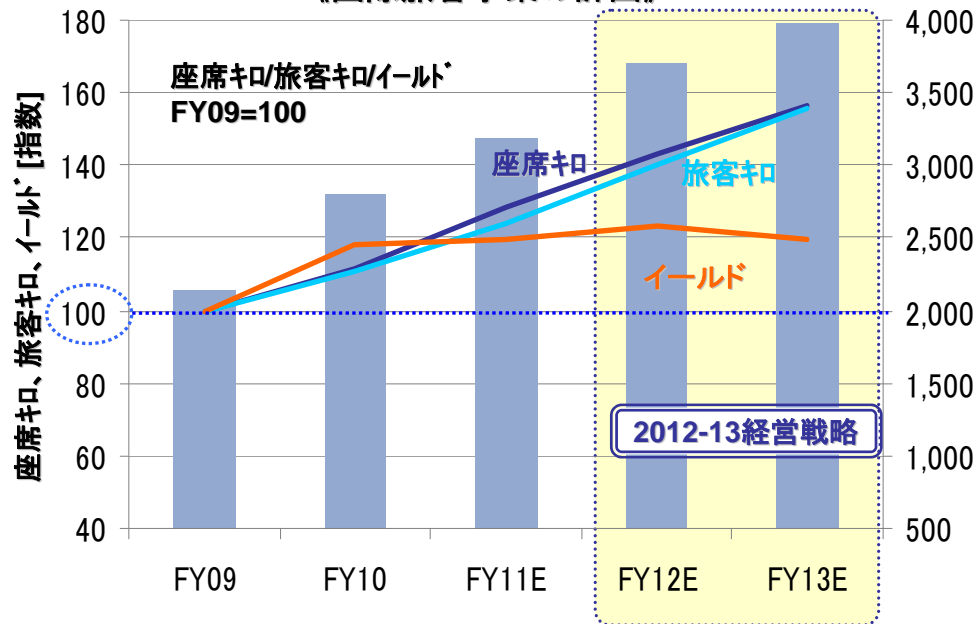
航空運送事業(国際線旅客事業)

長距離国際線・接続需要に重点を置いたネットワークキャリアとしてのビジネスモデル強化

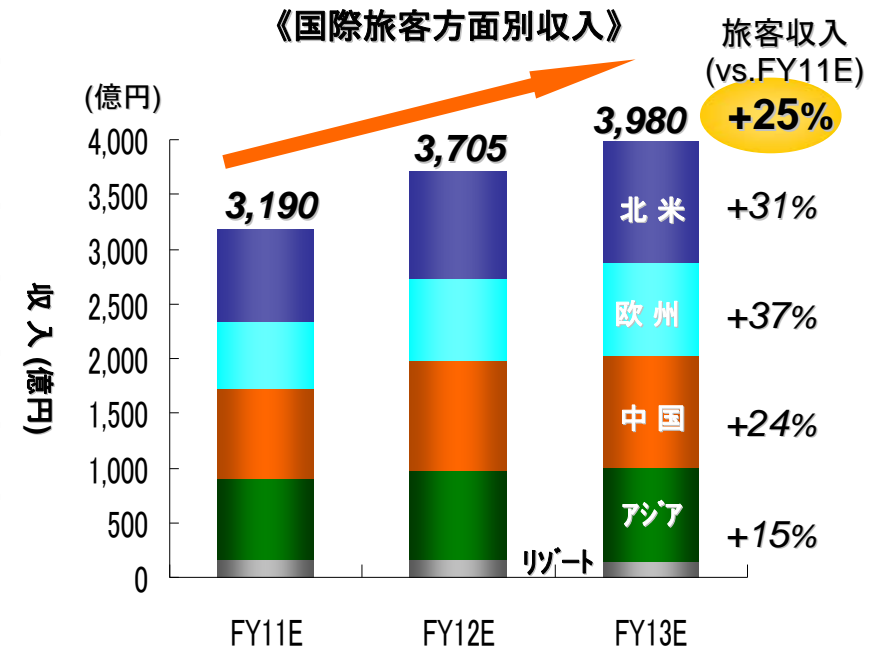
重点取組み

- B787長距離仕様機材を活用した欧米ネットワークの展開、中小型機を中心とした中国・アジア路線拡充。
- JV事業の共同戦略により、アジア・米州・欧州間市場におけるネットワークキャリアとしての基盤強化。
- LCC事業の展開により、新たなビジネスモデル、徹底的な低コスト運航体制のもと新規需要を創出。

《国際旅客事業の計画》



《国際旅客方面別収入》



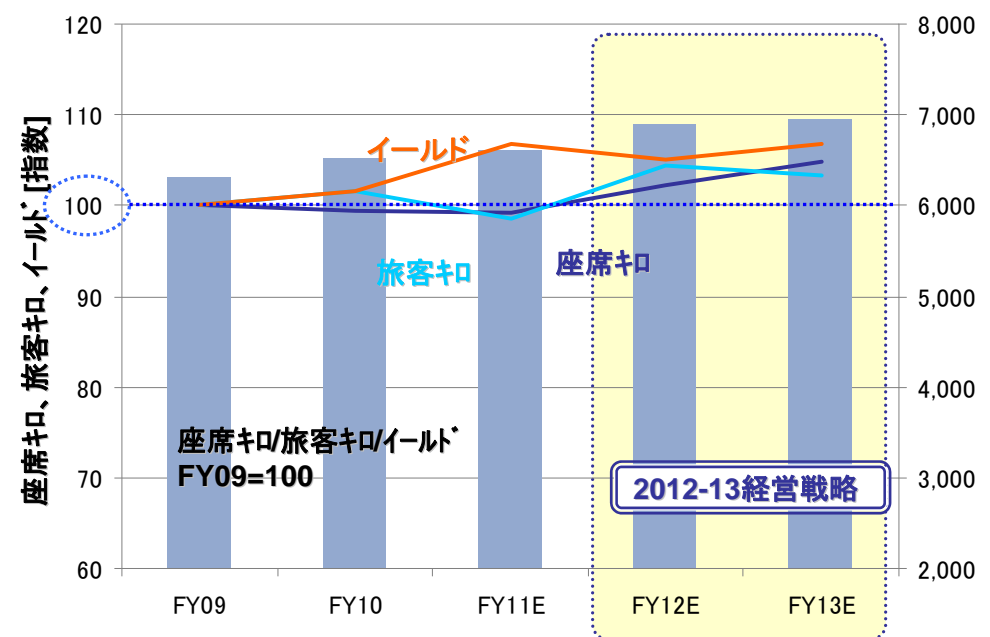
航空運送事業(国内線旅客事業)

需給適合強化、機材稼働の効率化・最適化による事業収益の更なる向上

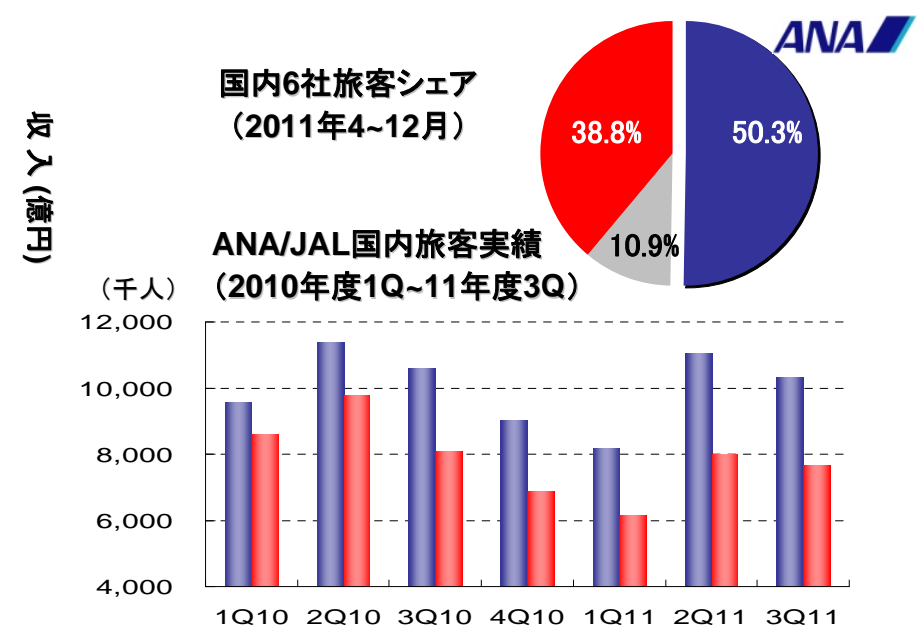
重点取組み

- 効率性・収益性向上に資する路便計画・機材繰りの最適化。
- B787の本格稼働により、機材の優位性を活かした路線投入戦略を推し進め、競争力を確保。
- LCC事業の展開により他交通機関との競争に打ち勝つとともに、新たな航空需要を創出。

《国内旅客事業の計画》



《国内マーケットにおける競争優位性》



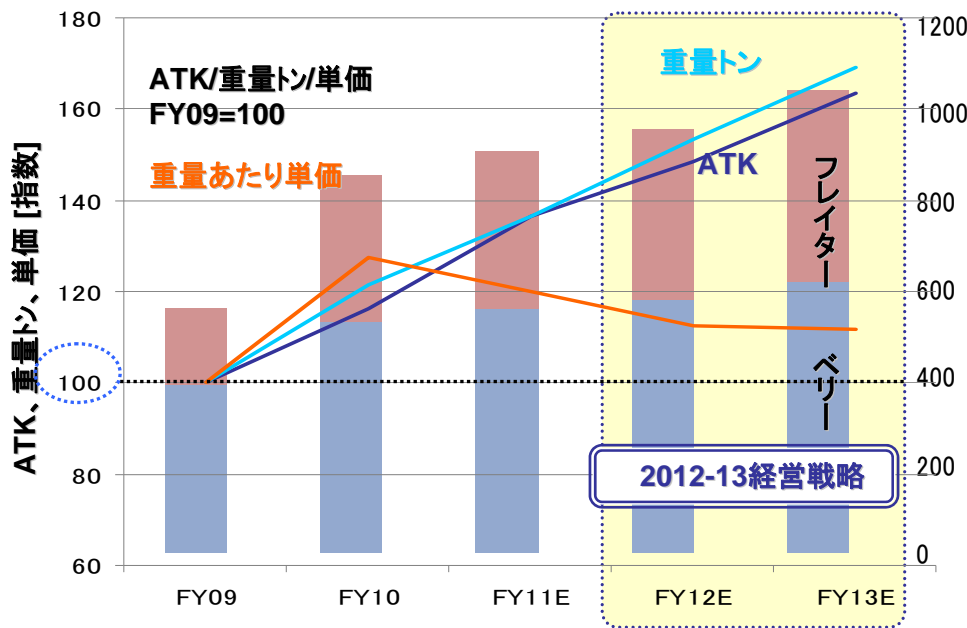
航空運送事業(国際線貨物事業)

機材稼働効率の追求によりフレイター事業の収支最大化を実現

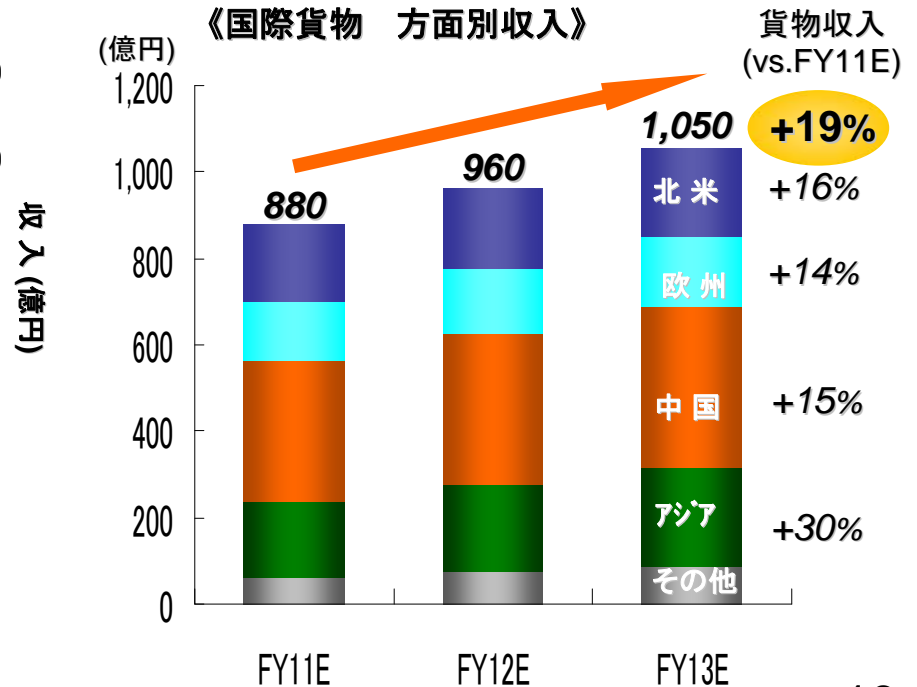
重点取組み

- 現有機材の最大限の活用とコスト構造改革により、フレイター事業の収益性改善と収支安定化。
- アジアを中心としたフレイターネットワークの完成と、旅客機ベリーネットワークの再構築。
- エクスプレス事業の収益化とハイエンド貨物の獲得を通じた付加価値戦略の推進。

《国際貨物事業の計画》



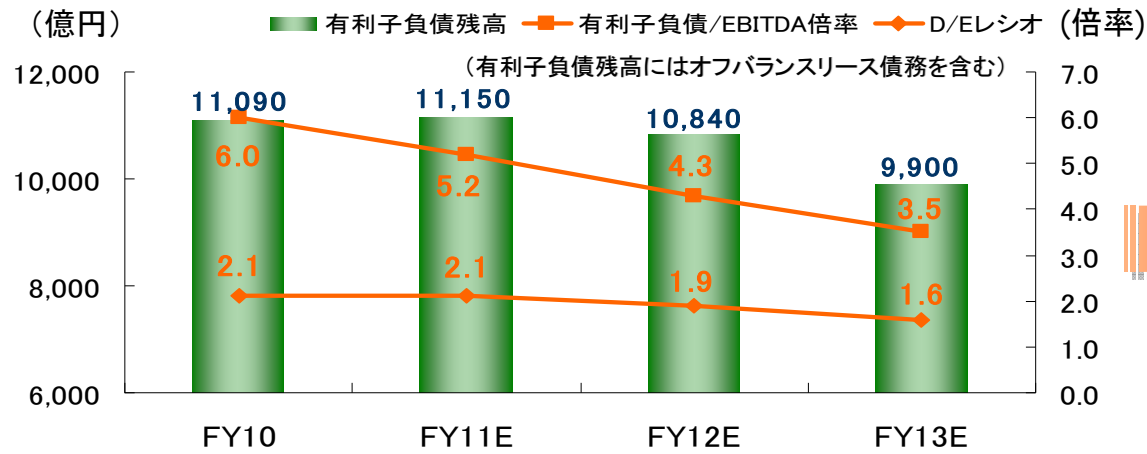
《国際貨物 方面別収入》



経営財務目標・株主還元方針

期間利益による自己資本の積上げを着実に図り、財務体質の健全化推進

《経営財務目標》



中期目標
有利子負債/EBITDA倍率:
3倍台
D/ELシオ:1.0~1.5倍

自己資本比率	27.0%	26.2%	28.0%	31.1%
ROA	3.7%	4.6%	5.6%	6.6%
ROE	4.4%	3.8%	7.4%	9.4%

中期目標
ROA:8%以上
ROE:10%以上

株主還元と 財務マネジメント

期間利益、フリーキャッシュフローを安定的に生み出すことのできる収益基盤を構築

- 安定的かつ高い投資評価を獲得できる水準の株主還元の実施
- 継続的な設備投資資金の確保
- 財務体質強化に向けた自己資本の積み上げと有利子負債の削減

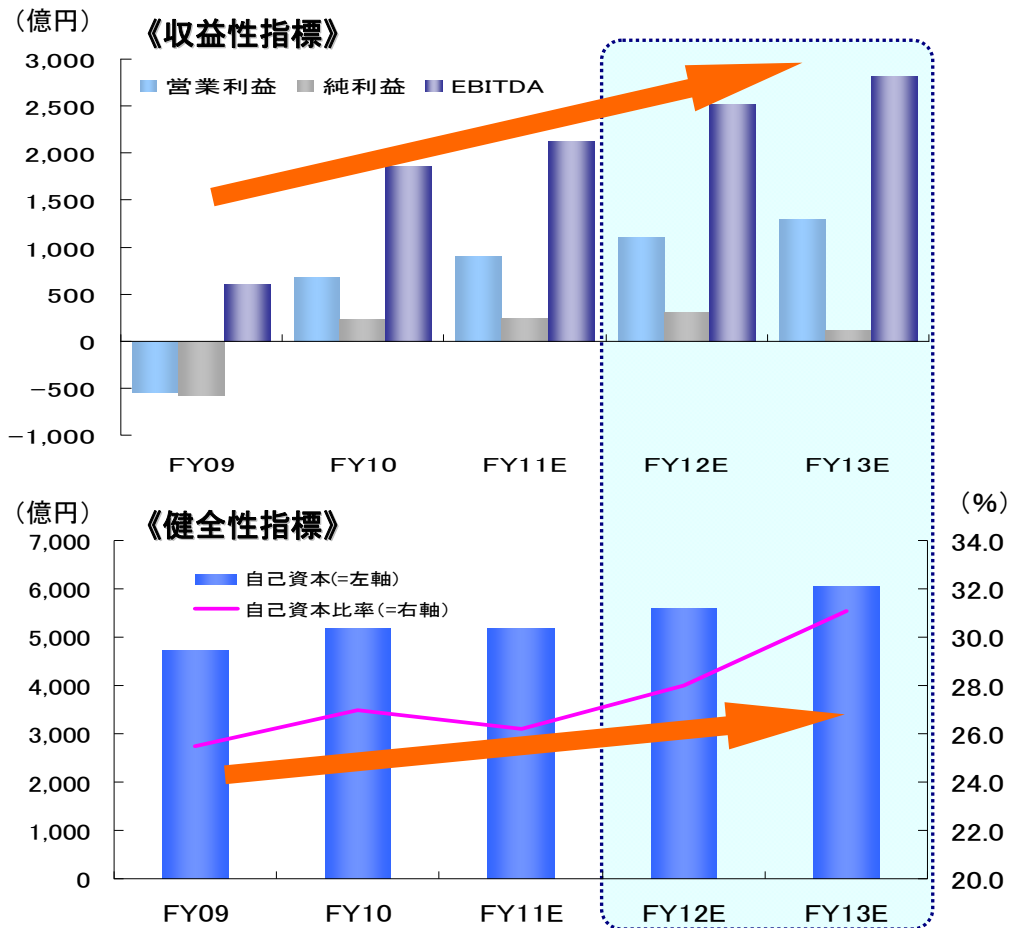
以上の三点をバランスよく実行していくことを目指す。

5年間の業績と計画

グローバルリセッション、震災を克服し利益成長を継続。経営基盤の強化を加速

2009-13年度業績見通し アウトライン

- ✓ リセッション(2009年度)、震災(2011年度)を克服し、成長軌道を堅持
- ✓ フローの収益により資本蓄積を確実に進め、財務体質を強化



2012-13年度経営戦略 Phase I

- 持続的成長を可能にする収益力を確保
- 成長・飛躍に向けて強く生まれ変わる

↓

2014年度以降の経営戦略Phase IIに向けて

- 羽田・成田発着枠の再拡張を契機に、更なる成長・飛躍に向けた戦略の構築
- ANAグループ経営ビジョン「アジアを代表するエアライングループ」へ

II. 2012-13年度ANAグループ経営戦略

経営目標数値





連結収支計画

収支計画(連結)

	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度 FY13(E)	前年差 Difference
営業収入 Operating Revenues	14,000	15,000	+ 1,000	15,600	+ 600
営業費用 Operating Expenses	13,100	13,900	+ 800	14,300	+ 400
営業利益 Operating Income	900	1,100	+ 200	1,300	+ 200
営業利益率 Op. Margin (%)	6.4	7.3	+ 0.9	8.3	+ 1.0
営業外損益 Non-Op. Gains/Losses	△ 340	△ 400	△ 60	△ 370	+ 30
経常利益 Recurring Income	560	700	+ 140	930	+ 230
特別損益 Extraordinary Gains/Losses	△ 60	△ 50	+ 10	△ 50	-
当期純利益 Net Income	200	400	+ 200	550	+ 150

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)

		2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度 FY13(E)	前年差 Difference
売上高 Revenues	航空運送 Air Transportation	12,660	13,640	+ 980	14,300	+ 660
	旅行 Travel Services	1,520	1,550	+ 30	1,550	-
	報告セグメント計 Total for Reporting Segments	14,180	15,190	+ 1,010	15,850	+ 660
	その他 Other	1,400	1,410	+ 10	1,410	-
	調整 Adjustment	△ 1,580	△ 1,600	△ 20	△ 1,660	△ 60
	合計(連結) Total	14,000	15,000	+ 1,000	15,600	+ 600
営業利益 Operating Income	航空運送 Air Transportation	840	1,020	+ 180	1,220	+ 200
	旅行 Travel Services	20	30	+ 10	30	-
	報告セグメント計 Total for Reporting Segments	860	1,050	+ 190	1,250	+ 200
	その他 Other	40	50	+ 10	50	-
	調整 Adjustment	0	0	-	0	-
	合計(連結) Total	900	1,100	+ 200	1,300	+ 200

※AirAsia Japanは、「航空運送」セグメントに含む。

単位: 億円 (¥100Million)

航空運送事業 営業利益計画

航空運送事業 営業利益計画

		2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度 FY13(E)	前年差 Difference
営業収入 Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	6,610	6,950	+ 340	7,075	+ 125
	国際線旅客 International Passengers	3,190	3,730	+ 540	4,160	+ 430
	貨物郵便 Cargo and Mail	1,285	1,375	+ 90	1,475	+100
	その他 Others	1,575	1,585	+ 10	1,590	+ 5
	合計 Total	12,660	13,640	+ 980	14,300	+ 660
営業費用 Operating Expenses	燃油費及び、燃料税 Fuel and Fuel Tax	2,625	2,855	+ 230	3,110	+ 255
	燃油費以外 Non – Fuel Cost	9,195	9,765	+ 570	9,970	+ 205
	合計 Total	11,820	12,620	+ 800	13,080	+ 460
営業利益	営業利益 Operating Income	840	1,020	+180	1,220	+ 200

※AirAsia Japan含む。

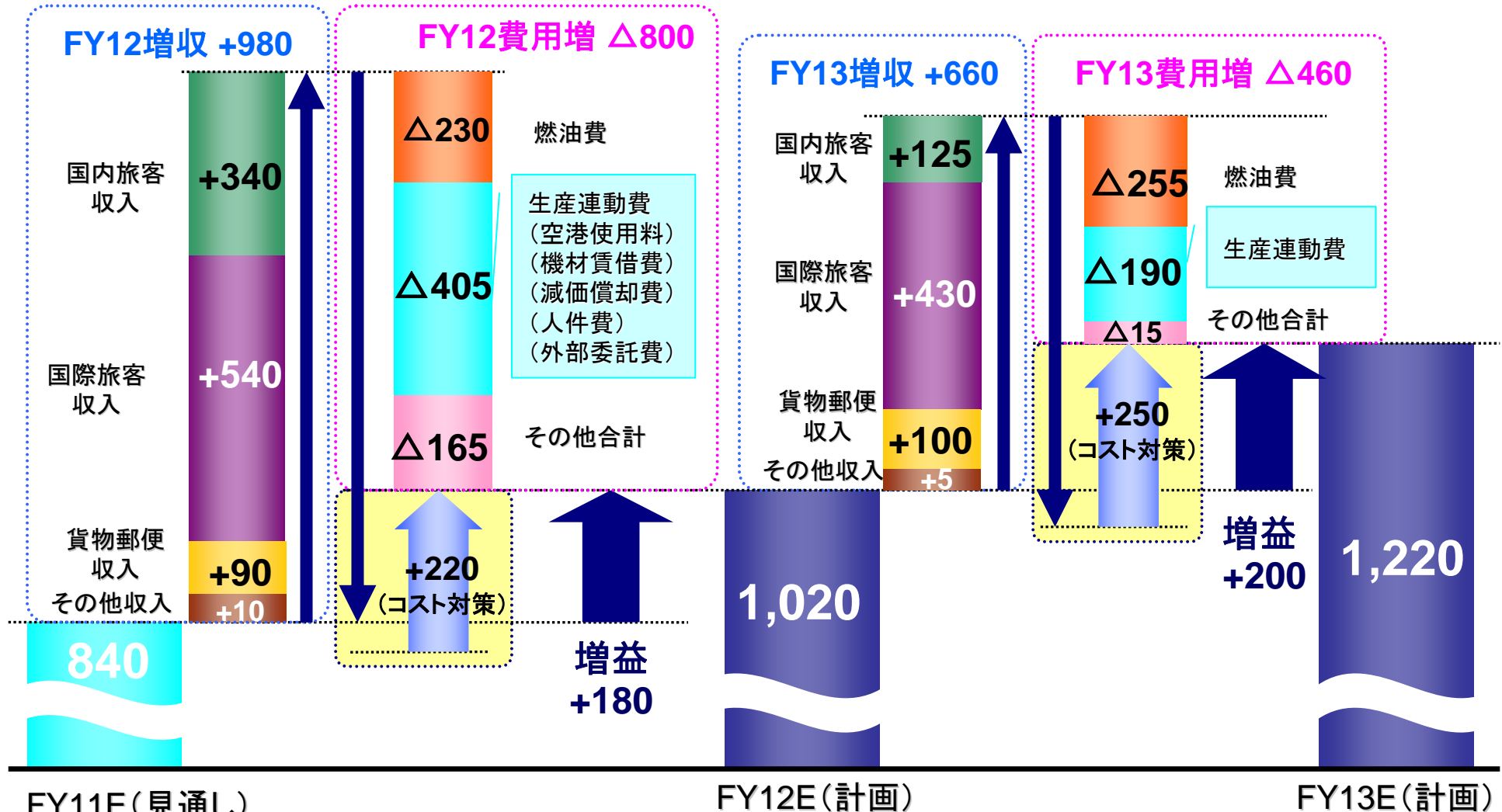
単位：億円 (¥100Million)

航空運送事業 営業利益計画

航空運送事業 営業利益計画

単位: 億円 (¥100Million)

※AirAsia Japan含む。

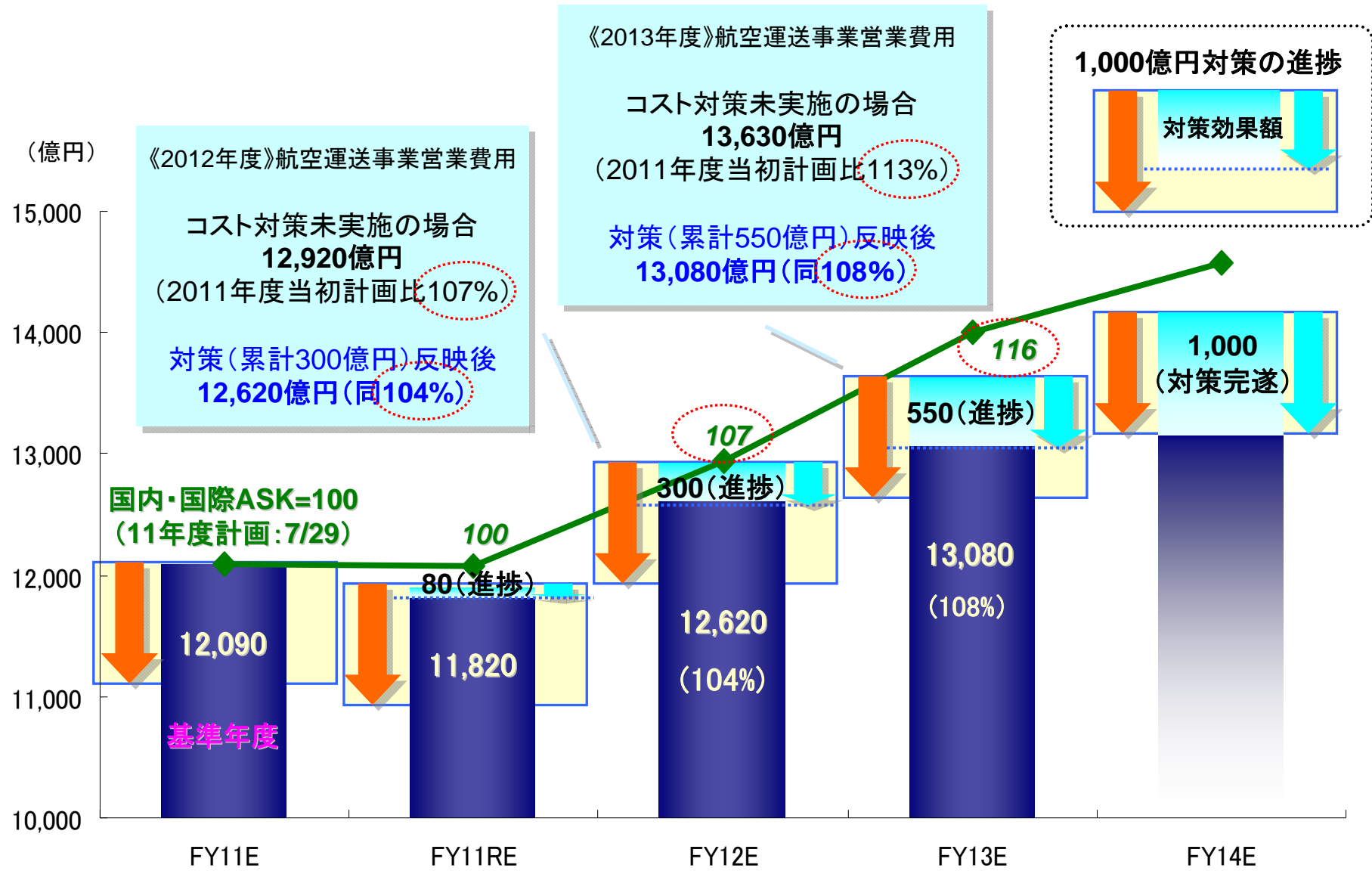


FY11E (見通し)

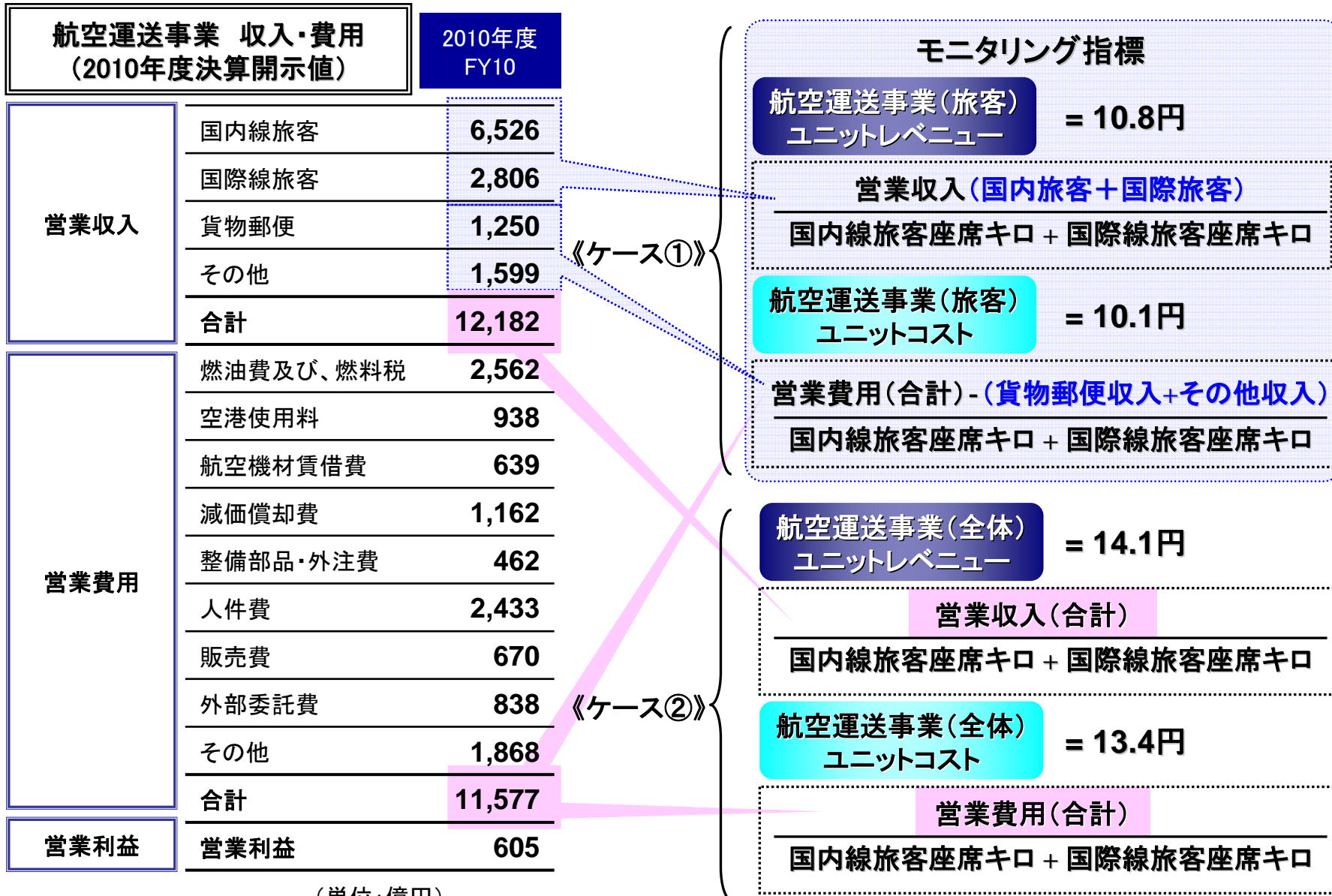
FY12E (計画)

FY13E (計画)

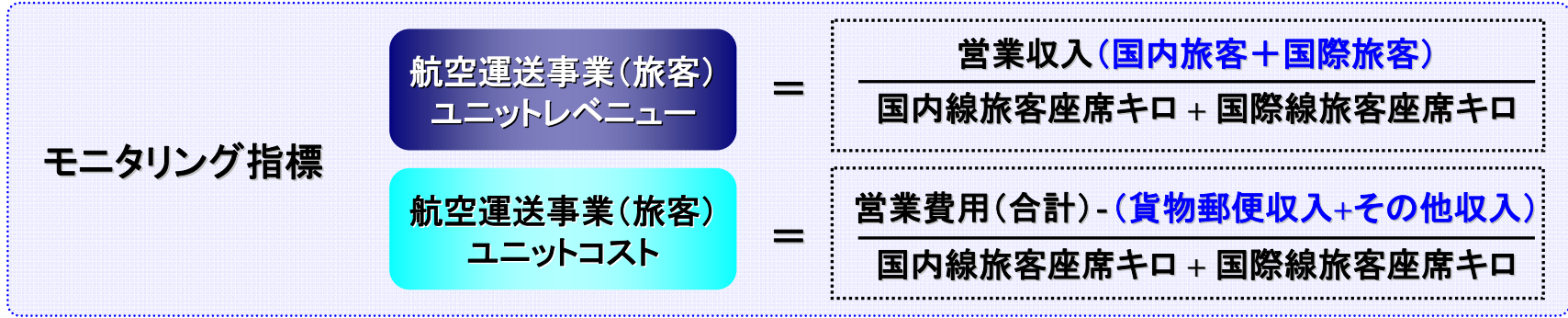
1,000億円コスト削減対策



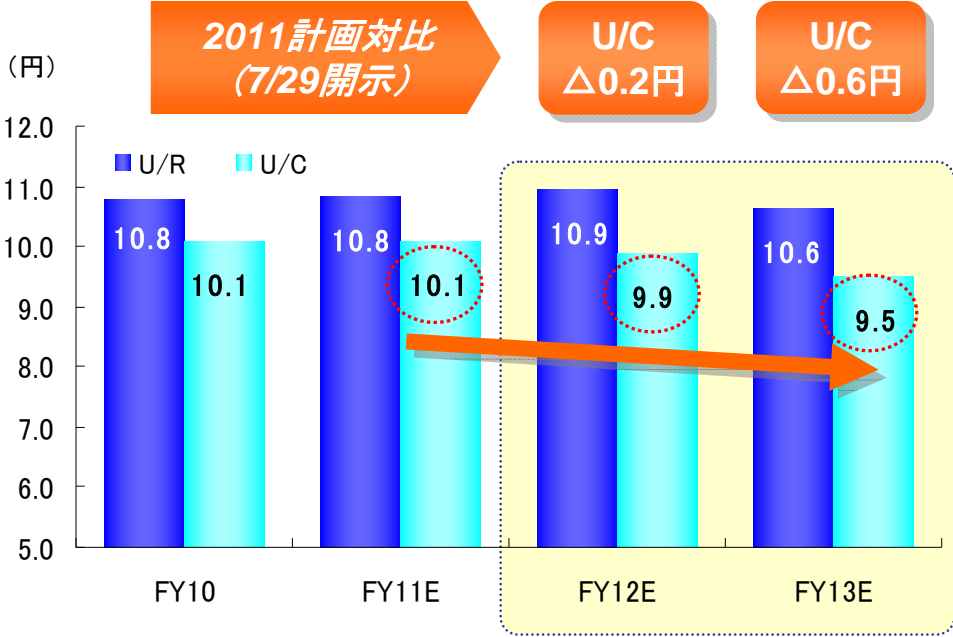
ユニットコスト1円削減対策



ユニットコスト1円削減対策

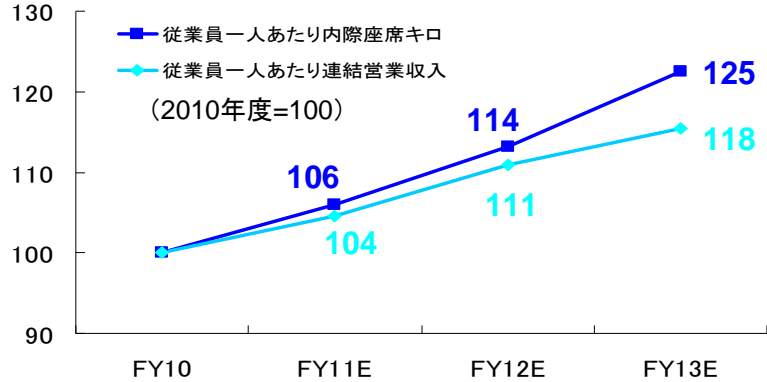


《ユニットレベニュー・ユニットコストの推移》



従業員数: 32,731人(2011年3月31日現在)

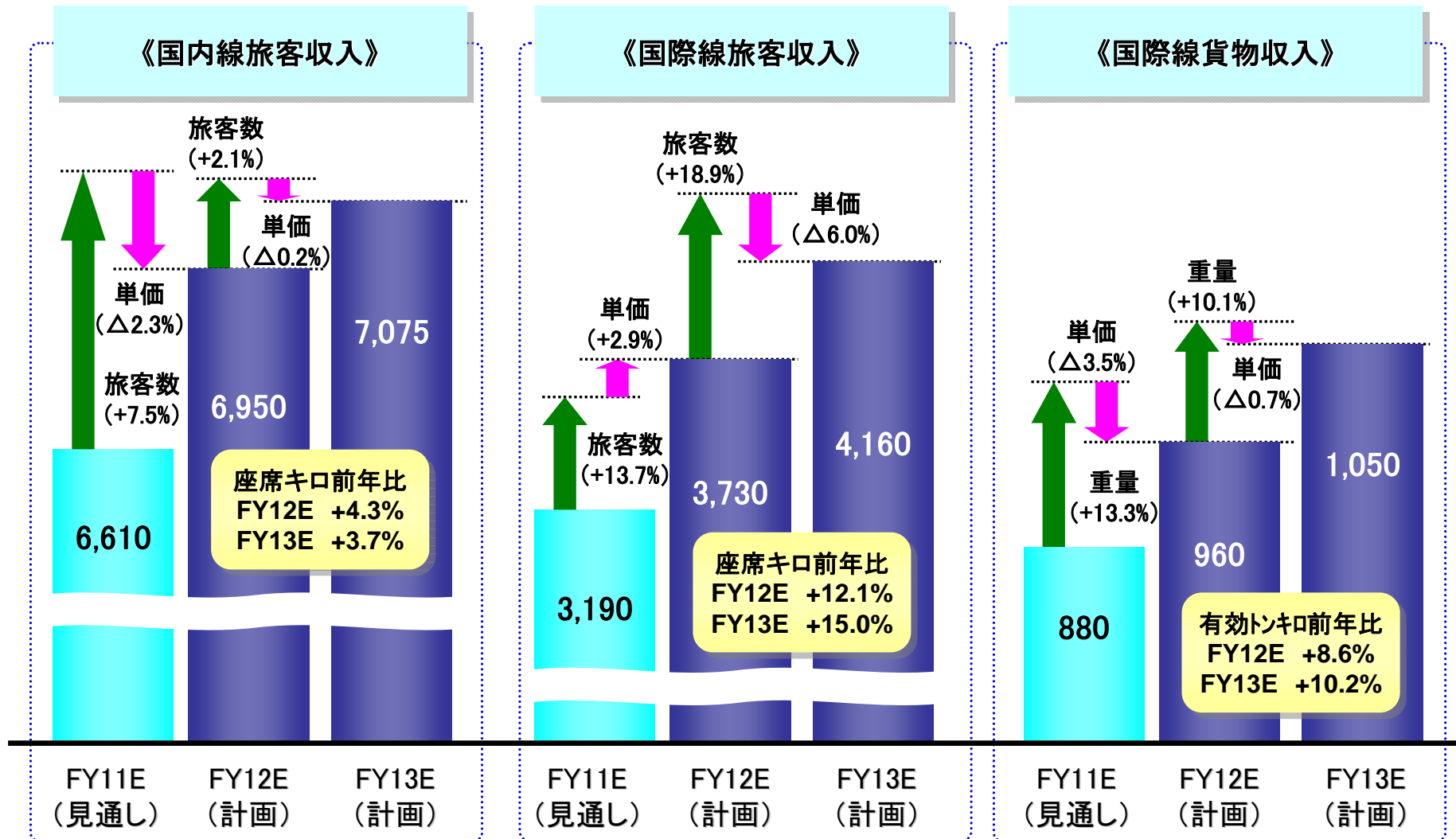
- 連結営業収入: 13,576億円(2010年度)
- 従業員一人あたり連結営業収入: 4,148万円
- 国内・国際提供座席キロ: 86,564百万座キロ(2010年度)
- 従業員一人あたり座席キロ: 2.645千提供座キロ



事業別収入計画

事業別収入計画

(単位:億円、%は対前年比)



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		
	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)
※数値は前年比表示 * 実数値・(前年差)表示、** 実数値・(前年比)表示						
座席キロ Available Seat km	△ 0.3	+ 4.3	+ 3.7	+ 15.3	+ 12.1	+ 15.0
旅客キロ Revenue Passenger km	△ 3.1	+ 7.3	+ 0.6	+ 11.9	+ 13.8	+ 17.1
旅客数 Passengers	△ 3.1	+ 7.5	+ 2.1	+ 12.7	+ 13.7	+ 18.9
*座席利用率(%) Load Factor (%)	61.6 (△ 1.8)	63.3 (+ 1.8)	61.4 (△ 1.9)	73.1 (△ 2.3)	74.2 (+ 1.1)	75.5 (+ 1.4)
**ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ASK)	11.7 (+ 1.6)	11.8 (+ 0.8)	11.6 (△ 1.8)	9.3 (△ 1.5)	9.7 (+ 4.4)	9.4 (△ 2.8)
**イールド(円) Yield(¥/RPK)	19.0 (+ 4.6)	18.6 (△ 2.1)	18.8 (+ 1.3)	12.7 (+ 1.6)	13.1 (+ 2.8)	12.5 (△ 4.5)
**単価(円) Unit Price(¥/Passengers)	16,823 (+ 4.6)	16,442 (△ 2.3)	16,405 (△ 0.2)	54,752 (+ 0.8)	56,358 (+ 2.9)	52,982 (△ 6.0)

※AirAsia Japan含む。

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		
		2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)
全体	有効貨物トンキロ Available Ton km	△ 3.3	+ 8.7	+ 3.3	+ 19.1	+ 8.6	+ 10.2
	有償貨物トンキロ Revenue Ton km	+ 2.9	+ 1.5	+ 2.4	+ 7.3	+ 13.6	+ 10.6
	貨物輸送重量 Revenue Ton	+ 2.6	+ 1.5	+ 2.4	+ 2.5	+ 13.3	+10.1
	*重量利用率(%) Load Factor (%)	25.8	24.1	23.9	60.9	63.8	64.0
	**ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ATK)	18.6 (+ 6.6)	17.7 (△ 4.8)	17.5 (△ 0.8)	24.1 (△14.2)	24.3 (+ 0.7)	24.1 (△ 0.7)
	**単価(円) Unit Price(¥/RT)	72 (+ 0.4)	73 (+ 1.9)	73 (+ 0.0)	154 (△ 0.3)	149 (△ 3.5)	148 (△ 0.7)
	【参考:上記内数】						
フレighter Freighter	有効貨物トンキロ Available Ton km	△ 18.6	+ 1.8	-	+ 7.0	+3.0	+ 18.0
	有償貨物トンキロ Revenue Ton km	△ 15.0	△ 6.4	-	+ 0.7	+18.2	+ 16.5
	貨物輸送重量 Revenue Ton	△ 10.5	△ 6.3	-	△ 2.2	+14.9	+ 13.2
	*重量利用率(%) Load Factor (%)	35.8	32.9	32.9	59.4	68.2	67.4
	**ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ATK)	47.5 (+ 5.8)	46.7 (△ 1.7)	46.7 (-)	40.9 (△ 2.7)	45.1 (+ 10.2)	43.1 (△ 4.5)
	**単価(円) Unit Price(¥/RT)	132 (△ 3.8)	141 (+ 6.8)	141 (-)	121 (+ 6.5)	119 (△ 1.2)	119 (△ 0.5)





連結バランスシート

バランスシート(連結)・経営財務指標

	2011年度末 FY11(E)	2012年度末 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度末 FY13(E)	前年差 Difference
総資産 Assets	19,880	20,030	+ 150	19,540	△ 490
自己資本 Shareholders' Equity	5,200	5,620	+ 420	6,080	+ 460
自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%)	26.2	28.0	+ 1.9	31.1	+ 3.1
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	9,600	9,480	△ 120	8,690	△ 790
ROA (%) Operating Return on Assets (%)	4.6	5.6	+ 0.9	6.6	+ 1.1
ROE (%) Return on Equity (%)	3.8	7.4	+ 3.5	9.4	+ 2.0
償還年数 Interest Bearing Debts/EBITDA (years)	4.5	3.8	△ 0.7	3.1	△ 0.7
オフバランスリース債務込み Including off-balanced lease obligation	5.2	4.3	△ 0.9	3.5	△ 0.8
D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times)	1.8	1.7	△ 0.2	1.4	△ 0.3
オフバランスリース債務込み Including off-balanced lease obligation	2.1	1.9	△ 0.2	1.6	△ 0.3

単位: 億円 (¥100Million)

* オフバランスリース債務額(予定) 2011年度末1,550億円、2012年度末1,360億円、2013年度末1,210億円



連結キャッシュフロー

キャッシュフロー(連結)

	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	前年差 Difference	2013年度 FY13(E)	前年差 Difference
当期純利益 Net Income	200	400	+ 200	550	+ 150
減価償却費 Depreciation and Amortization	1,230	1,420	+ 190	1,510	+ 90
リース元本相当額 Principal Payment for Aircraft Lease	150	140	△ 10	140	-
営業キャッシュフロー * Cash Flow from Operating Activities	2,090	2,330	+ 240	2,400	+ 70
設備投資額 Capital Expenditures	△ 2,000	△ 2,160	△ 160	△ 1,960	+ 200
投資キャッシュフロー ** Cash Flow from Investing Activities	△ 1,580	△ 1,770	△ 190	△ 1,900	△ 130
フリーキャッシュフロー Free Cash Flow	510	560	+ 50	500	△ 60
財務キャッシュフロー * Cash Flow from Financing Activities	+ 10	△ 380	△ 390	△ 1,020	△ 640
EBITDA(営業利益+減価償却費)	2,130	2,520	+ 390	2,810	+ 290
EBITDAマージン EBITDA Margin(%)	15.2	16.8	+ 1.6	18.0	+ 1.2

* 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)

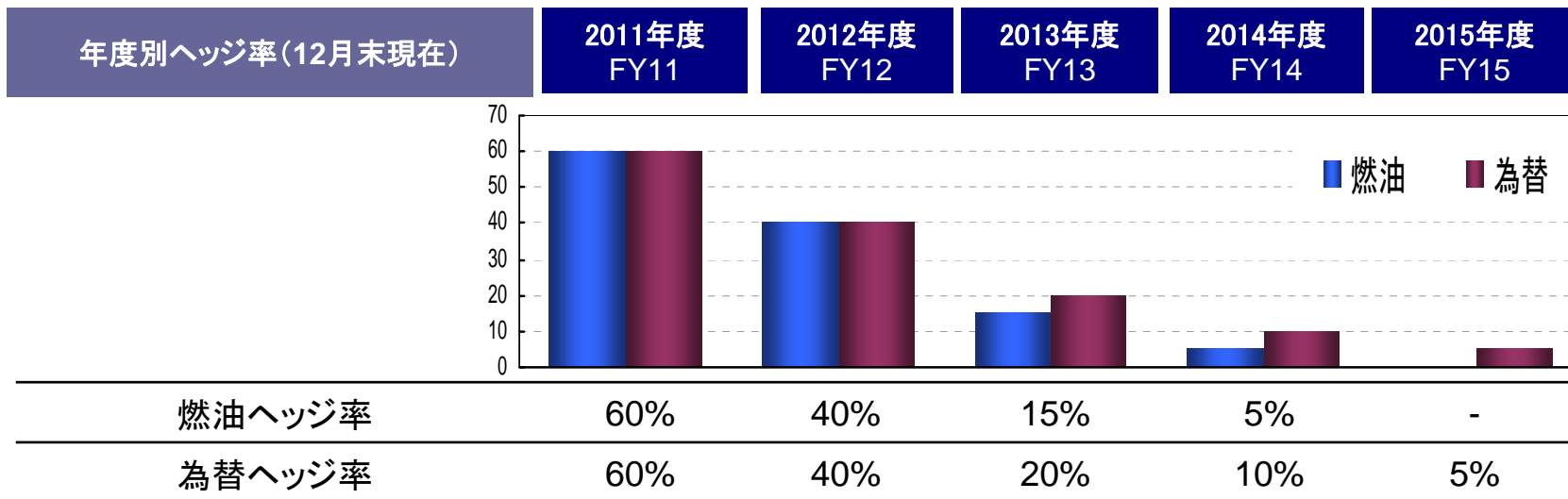
燃油・為替

諸元値

実績と計画前提値	2011年度 FY11(E)		2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)	燃油費への感応度 (ヘッジしない場合)	2012年度 FY12(E)	2013年度 FY13(E)
	上期 1H(A)	下期 2H(E)					
ドバイ原油 Dubai Crude Oil (USD/BBL)	109	105	100	100	原油(1ドル/バレルの変動)	19	20
シンガポールケロシン Kerosene (USD/BBL)	128	125	120	120	為替(1円/USドルの変動)	25	27
為替レートExchange Rate (JPY/USD)	80	80	80	80			

単位: 億円 (¥100Million)

ヘッジ状況



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。

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