

# 全日本空輸株式会社 2008年3月期 決算説明会

## 【第1部】

代表取締役社長

**山元 峯生**

2008年4月30日



©ANA 2008

1

◎本日は、お忙しい中、当社の決算説明会にお集まりいただきまして誠にありがとうございます。  
ございます。

◎まず、私、山元から年度決算の概要と今後の戦略について15分ほどお話をさせて  
いただきます。その後、日出間から決算の詳細についてご説明をいたします。

◎4ページをお開きください。

### 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、

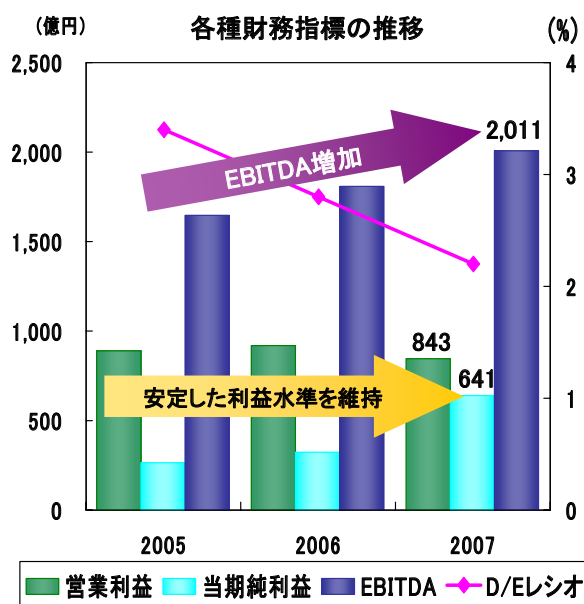
- ▶クオリティで一番
- ▶顧客満足で一番
- ▶価値創造で一番

となることである。

I. 2007年度決算報告	P.4
II. 2008-11 中期経営戦略	P.5
III. 2008年度経営目標	P.6
IV. 2008年度重点戦略	P.8
・国際旅客事業	
・貨物事業	
・国内旅客事業	
V. 今後に向けて	P.11

当資料には、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、燃料税等、弊社の経営努力では管理不可能な公租公課がコストとして発生します。また、実際の業績に影響を与える重要な要素としては、経済の動向、急激な為替相場、原油価格の変動、ならびに災害のリスクなどがあります。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。

### 安定利益と財務体質の改善



#### <2007年度決算のポイント>

- 全てのセグメントで増収継続 (ホテル事業セグメントは当年度期初より除外)
- 当初計画を上回る営業利益と利益率を達成
- 過去最高の当期純利益を達成
- 財務体質強化とシングルA格への復帰
- ファイナンスリース債務のオンバランス化

	2007年度決算	直近業績予想対比 (2008/2/1)
売上高	14,878億円	△22億円
営業利益	843億円	+53億円
売上高営業利益率	5.7%	+0.4%
当期純利益	641億円	+1億円
EBITDA	2,011億円	+271億円
D/Eレシオ(※)	2.2倍	+0.1倍

※オフバランスリース債務を含む

©ANA 2008

4

◎まず、本日発表させていただきました2007年度の決算についてご報告いたします。

◎航空運送事業では、

- ・原油市況の更なる高騰
  - ・国内線の需要の伸び悩み
  - ・新幹線その他の航空会社との競争激化
- 等、厳しい経営環境が続きましたが、引き続き増収基調を維持することができました。

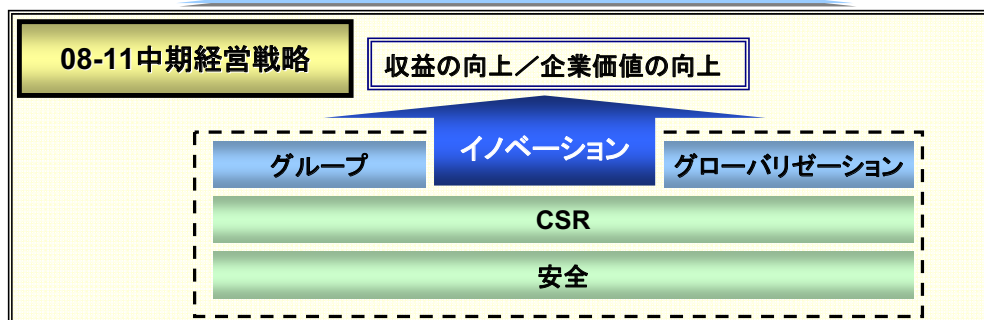
◎その結果、営業利益では、今年度からホテル事業の利益貢献は無くなりましたが、当初計画を上回る843億円を達成することができました。

◎財務体質の面におきましても、D/Eレシオで2倍程度にすることができ、財務格付でシングルA格に復帰することができました。

◎2008年度より、リース会計制度が変更されます。当社は今後のグローバル競争を見据えて早期適用を行うこととし、本日発表の2007年度決算で、会計上ファイナンスリースとして認識しているリース資産及び負債を、バランスシートに計上いたしました。

2008-11中期経営戦略の概要～目指すもの

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



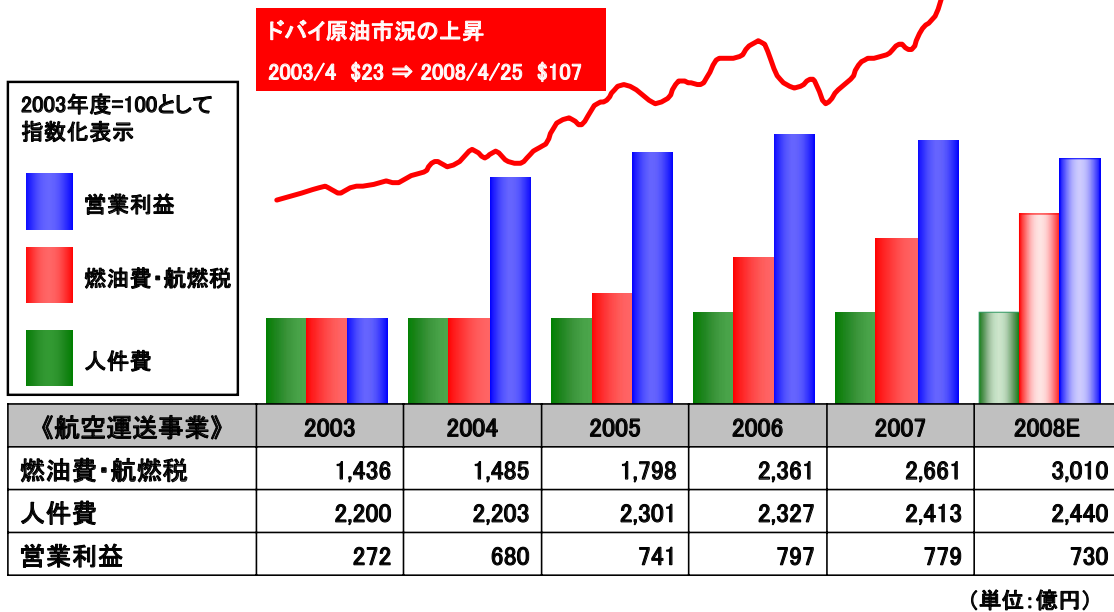
- ・羽田再拡張、成田延伸のスケジュール確定
- ・成熟に向かう国内線市場～他社、他モード交通機関との競争激化
- ・成長するアジア市場と、アジアにおける航空自由化の進展
- ・燃油の高騰継続 など

◎去る1月31日に08-11年度の中期経営計画を発表いたしました。

◎この計画の目指すものは、経営ビジョンである「アジアナンバーワン」の実現と、それを将来にわたって実現する強固な経営基盤の確立であります。

◎「安全」ならびに「企業としての社会責任」をベースに、「グループ」「グローバル化」といったキーワードのもと、とりわけ今中期では「イノベーション」の推進を大きな原動力としながら、大きく変わる経営環境の中で新たな成長のフェーズを進めてまいりたいと考えております。

外部環境変化にも関わらず安定利益を継続



©ANA 2008

6

◎当社は、いち早く経営改革を行い、いかなる環境変化があっても安定的に利益を生み出すことのできる企業体質の構築に取り組んでまいりました。

◎燃油費が2003年度との比較で2倍以上に上昇する等、経営環境はここ数年で大きく変化しておりますが、ご覧のように当社は安定的に利益創出を行ってまいりました。

◎これは、

- ・プロダクトとサービスにおける差別化戦略により増収を継続してきたこと
- ・人的生産性を高めて人件費の上昇を抑制してきたこと
- ・ボーイング747型機の早期リタイア等を進め、積極的に省燃費機材を導入してきたこと
- ・グループ全体で燃料消費量の節減を行ってきたこと、等に加えて

コストの平準化を重視した燃料ヘッジ戦略を基本に、最適化された運航計画、営業戦略を実行してきた成果であると考えております。

2008年度業績目標の着実な達成に向けて

《2008年度連結業績目標》

	合計(連結)
売上高	1兆5,100億円
営業利益	800億円
売上高営業利益率	5.3%
当期純利益	270億円

■航空運送事業 売上高 1兆3,390億円(営業利益730億円)  
 ■旅行その他 売上高 3,910億円(営業利益70億円)  
 (消去2,200億円)

■世界的な景気減速懸念  
 ■国内線から国際線、貨物への経営資源のシフトを推進  
 ■成長の為の投資継続

■計画的な燃油・為替のヘッジを実施  
 ⇒最終目標ヘッジ率:燃油100%、為替90%)  
 ■2008年度ヘッジ進捗状況(3月末現在)  
 ⇒燃油80%、為替80%

《2008年度の前掲指標価格》

	修正後	中期経営戦略 策定時
ドバイ原油	\$95/BBL	\$86/BBL
シンガポールケロシン	\$119/BBL	\$110/BBL
為替レート(US\$)	¥106	¥112

©ANA 2008

7

- ◎2008年度の業績目標はご覧の通りでございます。
- ◎今年度は、当社の経営資源を国内旅客事業から、より成長性の高い国際旅客事業・貨物事業にシフトさせます。
- ◎世界的な景気の減速が懸念されておりますが、中期経営戦略でご案内の通り、将来の成長のための投資を行いながら、今までと同様、着実に業績目標を達成してまいりたいと考えております。
- ◎足元の原油市況は高騰を続けており、1バレル100ドルを大きく超える水準で推移しております。
- ◎足元の市況を踏まえて、今年度の原油・為替などは、ご覧の通りといたしました。
- ◎今年度の燃油費は、前年と比べて約350億円増加する見込みです。
- ◎今年度の燃油は既に80%のヘッジを終了しており、今後、更に原油価格が上昇したといたしましても、今年度の業績への影響はそれほど大きくないと考えております。



## 国際旅客事業：更なる収益性向上とアジア展開

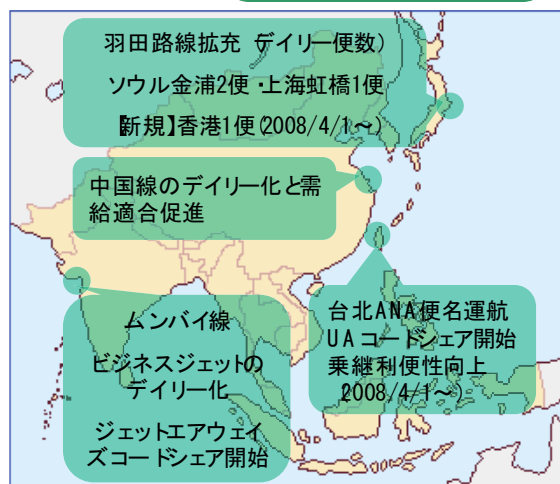
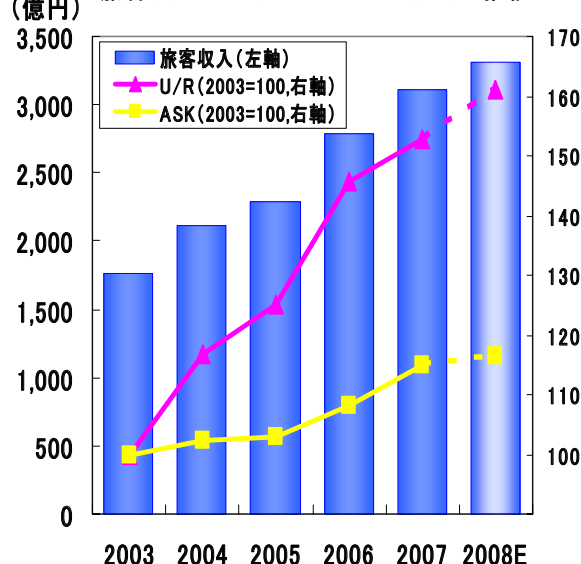
ASK 101.5%/収入 106.4%

(北米 99.7%/103.6%)

(欧州 97.6%/103.3%)

(中国・アジア 107.0%/110.7%)

旅客収入・ユニットレベニュー・座キロ推移



©ANA 2008

8

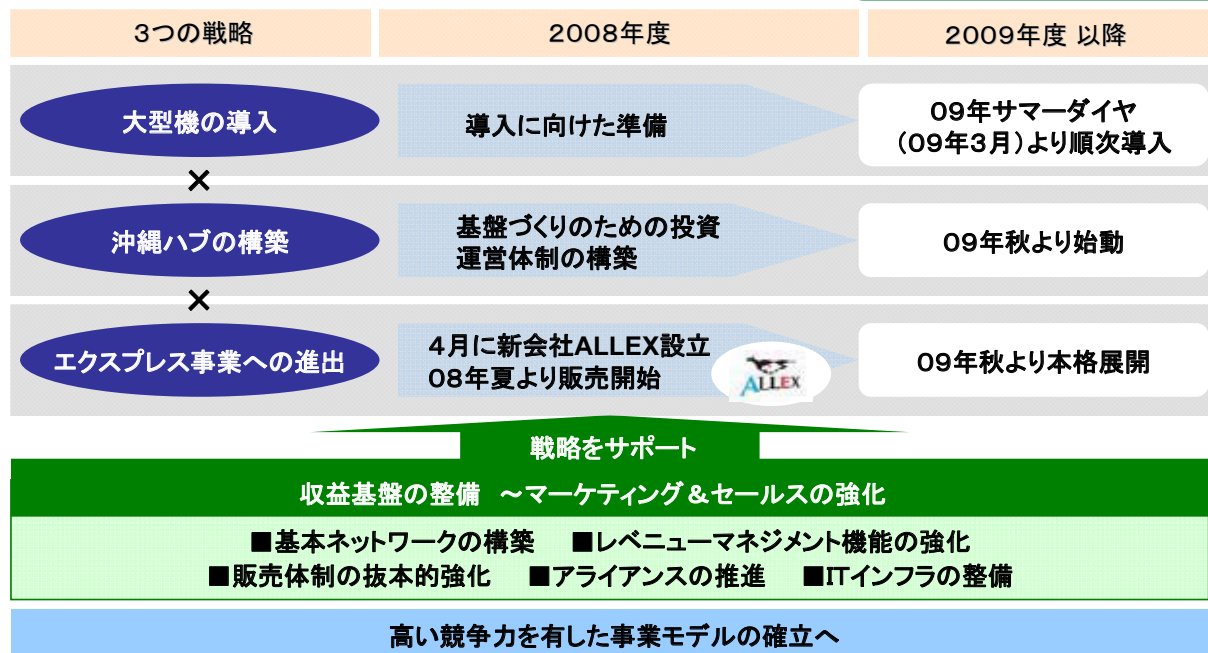
- ◎ここからは、各事業の戦略についてご説明いたします。
- ◎まず、国際の旅客事業ですが、アジア・中国路線を中心に拡充してまいります、事業全体の提供座席キロ、すなわち生産量の増加は緩やかになります。
- ◎顧客のニーズに合わせてきめ細かくマーケティングを行うことによって、主としてユニットレベニューの向上による増収を目指します。
- ◎IATA運賃の下限規制の撤廃や、欧州線のフレックスフェアの導入等、運賃の自由化が進む中で、路線ごとの競争環境を踏まえて、より柔軟な運賃設定を行います。
- ◎また、4月からANAマイレージクラブのスキームの改善を行いましたが、AMC会員を中心に多頻度旅客の更なる利用促進により、ハイ・イールド旅客の更なる獲得を目指してまいります。
- ◎4月から羽田ー香港線の運航を開始いたしました。羽田からの出発は夜間、到着は早朝というスケジュールにもかかわらず、利用率は約65%と予想を上回る実績となっております。羽田空港発着の国際線に強い需要があることが証明されたと考えております。





**貨物事業:事業モデル確立に向けた3つの戦略**

ATK(フレイターのみ) 116.2%  
内際貨物収入 110.1%



©ANA 2008

9

◎2番目の貨物事業でございます。貨物事業は、中期経営戦略でご案内の通り、国際貨物の拡大により、2011年度には2,000億円の売上の規模に成長させる計画をたてております。

◎このために、「大型機の導入」「沖縄ハブの構築」「エクスプレス事業への進出」の3つの戦略を推進してまいります。ご覧の通り、2009年度からの本格的な開始に向けて、今年度はその準備を着実にすすめてまいります。

◎4月1日に、エクスプレス事業の戦略会社である「株式会社オールエクスプレス」を設立いたしました。夏頃には営業を開始し、まず始めに香港、上海向けのエクスプレス商品の販売を開始いたします。

◎今年度は、深夜運航の拡大、閑空集約による接続利便性の改善等、引き続き貨物便のネットワークの拡充と質的強化を行うとともに、販売体制、レベニューマネジメント、ITインフラの整備等、ただ今述べました3つの戦略をサポートする為の「マーケティングとセールス」の強化に注力をいたします。

## 国内旅客事業：2つの戦略の推進により収益力強化

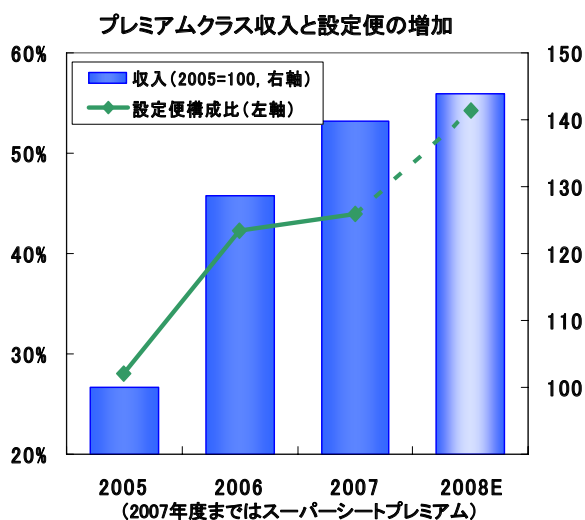
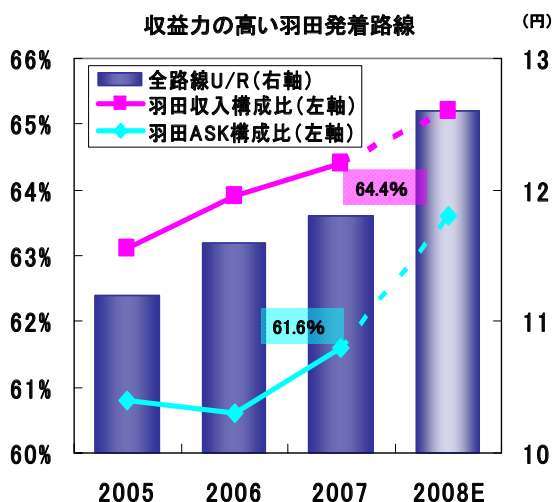
ASK 94.2%/収入 100.4%

## ■ネットワーク全体の需給適合

⇒高需要の羽田発着路線への集中

## ■プレミアムクラスの全国展開

⇒ハイ・イールド顧客の更なる獲得



©ANA 2008

10

◎3番目のコアであります、国内旅客事業でございます。

◎国内旅客事業は、ご覧の2つの戦略を推進することにより、収益力の強化を図ってまいります。

◎まずネットワークですが、今年度は、従来より行ってきました「路線毎の需給適合」から、「ネットワーク全体の需給適合」へと戦略を進化させ、高収益の羽田発着路線への集中化を推進いたします。

◎左の表をご覧ください。

◎青色の折れ線グラフですが、これは、例えば2007年度で当社の国内線全路線に占める、羽田空港発着路線の提供座キロの割合は、61.6%であったのに対し、赤色の折れ線で示している通り、収入構成比は64.4%となっております。

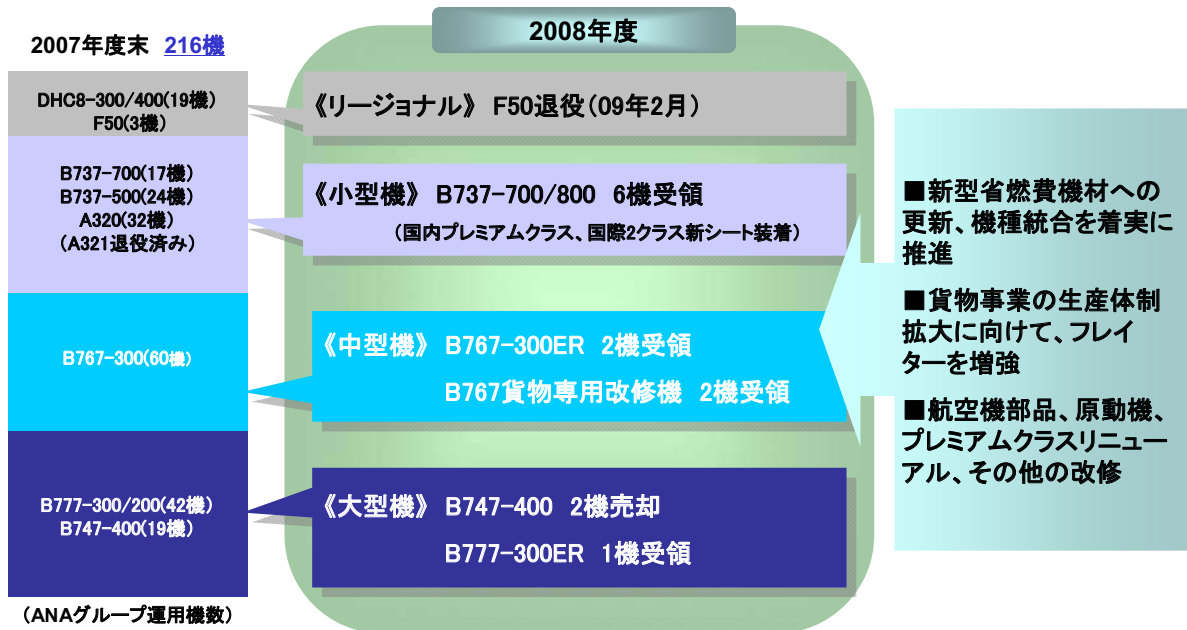
◎羽田発着路線の収益が相対的に高く、羽田への路線集中が、国内線の収益力の向上につながるということがお分かりいただけると思います。

◎羽田発着路線は、総じて需要が旺盛ですが、その中でも、ゆとりを求めるお客様のニーズにお応えするため、当社は「スーパーシートプレミアム」の全国展開をし、順調に売上を伸ばしてまいりました。

◎4月より、更にサービスを拡充した「プレミアムクラス」へ進化させるとともに、従来は中型機までの設定でしたが、今年度より新鋭小型機ボーイング737-700、および-800にも装備して、「プレミアムクラス」の設定便を拡大し、ハイ・イールド旅客の更なる獲得を目指してまいります。

◎これら2つの戦略により、「燃油費の高騰」「成熟した需要」「競争の激化」という環境の中でも、国内線の収益力を向上させてまいります。

省燃費機材への更新、機種統合を着実に推進

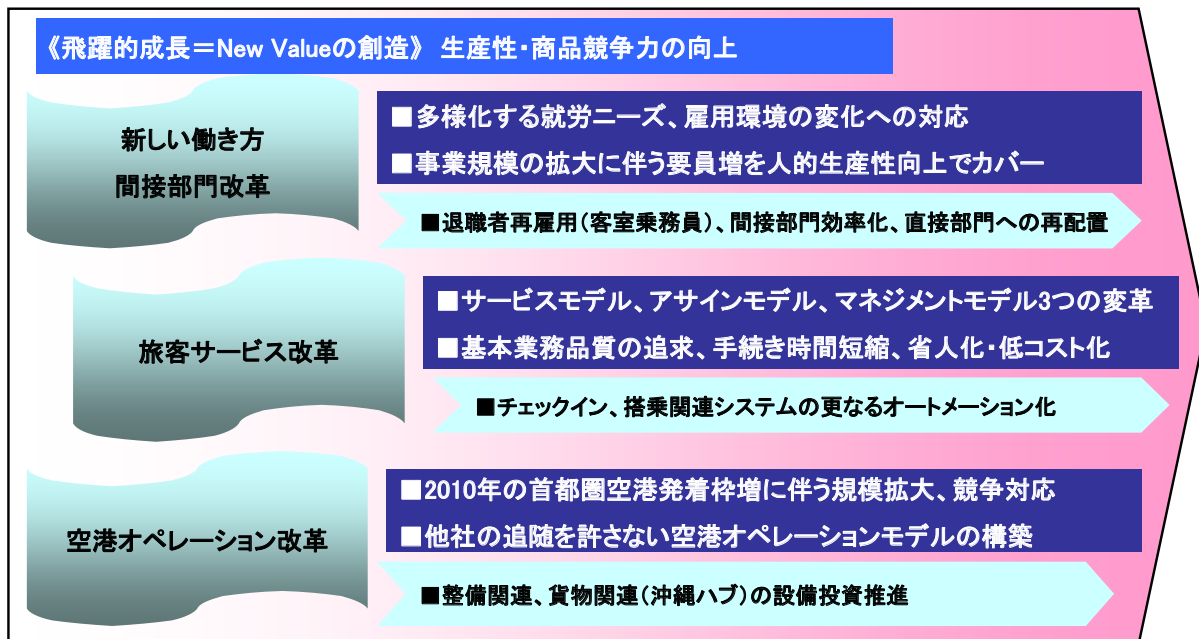


©ANA 2008

11

- ◎2008年度も、フリート戦略を着実に推進してまいります。
- ◎昨年度は、A321の退役が完了いたしました。今年度はフォッカー50が退役をする予定であります。
- ◎ボーイング747型機も着実に機数を減らしており、国際線ではボーイング747が定期就航する路線は成田ーフランクフルト、成田ーパリ線の2路線のみとなりました。
- ◎ボーイング737のニュージェネレーションは、今年度よりプレミアムクラスの新シートを装備したボーイング737-800の導入が始まります。737-700も含めまして、既存機材のプレミアムクラスのシート改修も順次進めてまいります。
- ◎先日、ボーイング社から787型機の納入が更に遅れるとの発表がありました。
- ◎今年度については大きな影響はありませんが、2009年度以降については、機材計画の変更が生じます。
- ◎新しい納入スケジュールを踏まえて、対策を講じてまいります。

## 事業規模拡大に備えたイノベーションを推進



©ANA 2008

12

- ◎最後に、中期経営戦略の中で「成長へのキーワード、原動力」として位置づけております「イノベーション」について触れておきたいと思っております。
- ◎われわれはアジアのナンバーワンのエアラインとなり、飛躍成長を遂げる為には、「イノベーション」、すなわち「新しい考え方」によって「新しい価値」を生み出していくことが必要であると考えております。
- ◎生産性の向上につきましては、従来の考え方にとらわれない発想による「新しい働き方」の展開、「間接部門の業務改革」を引き続き取り組んでまいります。多様化する就労ニーズや雇用環境に応えながら、事業規模の拡大を生産性の向上で支えていくことが主眼となります。
- ◎旅客サービス、空港オペレーションの改革にも重点をおいて取り組んでまいります。システムによる効率化を追求しながら、サービスおよび品質の向上を目指してまいります。生産規模の拡大に備えて、整備、貨物事業関連の設備投資も積極的に進めてまいります。
- ◎また、斬新な発想で、他に類を見ない世界最初のサービスを打ち出していく為に、この4月に「商品戦略室」を本社組織として立ち上げました。
- ◎これらの生産性向上と商品競争力の向上をあわせて、「イノベーション」の具現化に向けたアクションプランを策定してまいります。
- ◎安定した事業運営を行いながら、株主の皆様への還元を進めていくことは、経営として最も重要な責務と認識しております。成長のための投資と株主還元のバランスにつきましても総合的な視点から判断し、実行してまいります。
- ◎今後も引き続き、株主価値の創造に向けて努力してまいりますので、よろしくお願いいたします。ご清聴ありがとうございました。

# 全日本空輸株式会社 2008年3月期 決算説明会

【第2部】

専務取締役  
日出間 公敬

2008年4月30日



◎本日は皆様、本当にお忙しい中、ご参加いただきまして誠にありがとうございます。

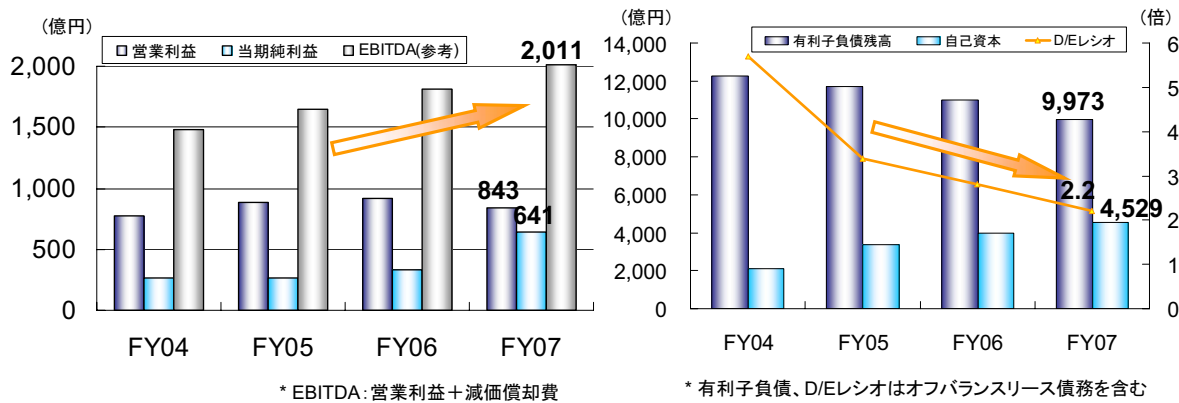
◎それでは、最初に3ページのスライドをお開きください。

<b>I. 2008年3月期決算概要</b>	<i>Results for FY07</i>	P.4-8
(1) 連結決算概要	<i>Consolidated Financial Summary</i>	
(2) セグメント別実績	<i>Results by Segment</i>	
<b>II. 航空運送事業</b>	<i>Air Transportation</i>	P.9-16
(1) 航空運送事業	<i>Air Transportation Overall</i>	
(2) 収入・費用増減要因	<i>Breakdown of Revenue and Cost Deviation</i>	
(3) 旅客事業 (国内旅客・国際旅客)	<i>Passenger Operations</i>	
(4) 貨物事業	<i>Cargo Operations</i>	
<b>III. 2009年3月期業績予想</b>	<i>Outlook for FY08</i>	P.17-23
(1) 連結業績予想	<i>Forecast for FY08</i>	
(2) セグメント別業績予想	<i>Forecast by Segment</i>	
(3) 航空運送事業営業利益増減要因	<i>Breakdown of Operating Income Deviation</i>	
(4) 業績予想の前提値	<i>Assumptions for FY08</i>	
(5) 燃料・為替ヘッジ	<i>Fuel and Currency Hedging</i>	
<b>IV. 補足資料</b>	<i>Supplementary Reference</i>	P. 25-30

当資料には、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、燃料税等、弊社の経営努力では管理不可能な公租公課がコストとして発生します。また、実際の業績に影響を与える重要な要素としては、経済の動向、急激な為替相場、原油価格の変動、ならびに災害のリスクなどがあります。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。

業績ハイライト *Highlights of Financial Results FY07*

- 営業収入1兆4,878億円(対前年△18億円)、営業利益843億円(同△78億円)
- 過去最高の当期純利益641億円(同+314億円)を達成。
- EBITDAは2,011億円と大幅向上。
- オフバランスリース債務を含むD/Eレシオは2.2倍まで改善。



©ANA 2008

- ◎業績のハイライトでございます。  
当期の決算ですが、ご覧の通り、当初計画を上回る営業利益と、過去最高の最終純利益を達成いたしました。
- ◎その内容については次のページから説明をさせていただきます。
- ◎それでは、5ページをお開きください。



# I . 2008年3月期決算概要

## Financial Results for FY07



プレミアムクラス 専用チェックインカウンター



## (1) 連結決算概要 Consolidated Financial Summary

## ◇ 経営成績 Income Statements

	2006年度 FY2006	2007年度 FY2007	増減 Change
営業収入 Operating Revenues	14,896	14,878	△18
営業費用 Operating Expenses	13,974	14,034	+59
営業利益 Operating Income	921	843	△78
営業利益率 Op. Margin (%)	6.2	5.7	-0.5
営業外損益 Non-Op. Gains/Losses	△296	△278	+17
経常利益 Recurring Income	625	565	△60
特別損益 Extraordinary Gains/Losses	△115	587	+702
当期純利益 Net Income	326	641	+314
EBITDA*	1,808	2,011	+203
EBITDAマージン EBITDA Margin (%)	12.1	13.5	+1.4

©ANA 2008

\* EBITDA: 営業利益 + 減価償却費

単位: 億円 (¥100Million)

5

◎概要でございます。

◎営業収入については、ほぼ前年並みの1兆4,878億円を確保しましたが、営業利益は843億円と、前年を78億円ほど下回っております。

◎営業外損益ですが、有利子負債の削減による金融収支の改善などにより、前年に比べ17億円ほど良化をして278億円のマイナスです。

◎経常利益では、前年と比べて60億円ほど減少して565億円となっております。

◎特別損益です。既にご案内のように、主にホテルの事業資産譲渡益により1,398億円の特別利益を計上しておりますが、航空機の更新のための臨時償却費、航空機関連の減損損失、退役を予定している機材の部品の処分等、飛行機に関する損失を計上しております。また、新たに、リース取引関連の会計基準の変更を1年前倒して早期適用を図り、これに関わる特別損失を計上しました。更にヨーロッパ・EUの貨物のカルテルに対応する引当金の計上、これらにより特別損失として811億円を計上いたしました。

◎最終の当期純利益ですが、314億円ほど増益で最終641億円となっております。

◎なお、EBITDA、ならびにそのマージンとも前年を上回ることができております。

## ◇ 財政状態

## Consolidated Balance Sheets

	2007年3月末 Mar.31, 2007	2008年3月末 Mar.31, 2008	増減 Change
総資産 Assets	16,020	17,833	+1,813
自己資本 Shareholders' Equity	3,982	4,529	+547
自己資本比率 (%) Ratio of Shareholders' Equity (%)	24.9	25.4	+0.5
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	7,494	7,678	+184
オフバランスリース債務含 including off balance lease obligation	11,001	9,973	△1,027
D/Eレシオ (倍) Debt/Equity Ratio (times)	1.9	1.7	-0.2
オフバランスリース債務含 including off balance lease obligation	2.8	2.2	-0.6
ROA (%) Return on Assets (%)	6.0	5.3	-0.7
ROE (%) Return on Equity (%)	8.8	15.1	+6.3

©ANA 2008 ROA: 事業利益 (営業利益 + 受取利息・配当金) / 期中総資産 ROE: 当期利益 / 期中自己資本 単位: 億円 (¥100Million) 6

◎ 財政状態でございます。

◎ 総資産については、ホテル事業資産の減少がありましたが、先ほど若干触れましたリースの会計基準の変更により、従来バランスシートに計上していなかったファイナンスリース資産をオンバランス化したこと、また、航空機を中心とした設備投資を積極的に行ったこと等により、前年度末に比べて1,813億円ほど増加をして、総資産としては1兆7,833億円となっております。

◎ 自己資本では、当期の期間純利益の計上による増加と、当社の3円配当による減少、ならびにデリバティブ関連の評価損益を加えて、前年度末に比べて547億円ほど改善をしており、4,529億円となっております。

◎ また、有利子負債については、借入金の返済、社債の償還をすすめた結果、これらは減少をしておりますが、先ほどのリース会計基準の変更により、新たにリース債務を726億円ほど計上しております。結果、有利子負債の合計としては、前期末に比べて184億円ほど増加をしております。

◎ 一方で、オフバランスリース債務は当然のことながら大きく減少しております。

◎ 結果、オフバランスリース債務を含めたD/Eレシオについては2.2倍に改善をしております。

## ◇連結キャッシュフロー概要

Consolidated Summary of Cash Flow

	2006年度 FY2006	2007年度 FY2007	増減 Change
営業キャッシュフロー Cash Flow from Operating Activities	1,587	1,657	+70
投資キャッシュフロー Cash Flow from Investing Activities	△1,282	△698	+584
財務キャッシュフロー Cash Flow from Financing Activities	△1,008	△873	+135
現金及び現金同等物の増減額 Net Increase or Decrease	△705	76	+782
現金及び現金同等物の期首残高 Cash and Cash Equivalent at the beginning	2,427	1,722	△705
現金及び現金同等物の期末残高 Cash and Cash Equivalent at the end	1,722	1,799	+76
減価償却費* Depreciation and Amortization	886	1,167	+281
設備投資額 Capital Expenditures	△2,519	△3,577	△1,058

\* 臨時償却費は含まない

©ANA 2008

単位: 億円 (¥100Million) 7

◎キャッシュフローでございます。

◎営業キャッシュフローについては、前年と比べ70億円ほど増加をしており、1,657億円です。

◎また、投資キャッシュフローですが、698億円の支出となっております。

◎財務については、長期の借入金の返済、社債の償還、リース債務の返済、これらにより合計で873億円の支出となっております。

◎結果、最後の「現金および現金同等物の期末残高」ですが、都合76億円ほど前期末に比べて増加して、1,799億円を確保しております。

(2) セグメント別実績 *Results by Segment*

	売上高 Revenues			営業利益 Operating Income		
	2006年度 FY2006	2007年度 FY2007	増減 Change	2006年度 FY2006	2007年度 FY2007	増減 Change
航空運送 Air Transportation	12,487	13,016	+528	797	779	△17
旅行 Travel	2,080	2,153	+73	19	10	△8
ホテル Hotels	666	-	△666	52	-	△52
その他 Others	1,968	1,989	+20	56	51	△4
消去 Eliminations	△2,306	△2,281	+25	△2	1	+4
合計(連結) Total	14,896	14,878	△18	921	843	△78

当年度の航空運送事業以外の代表的トピックス

＞ ホテル関連子会社14社の株式の譲渡を実施。(6月)

＞ 「ANAスカイホリデー 感動案内人プラン」が「ツアーオブザイヤー2007」国内旅行部門でグランプリを受賞。(9月)

＞ 「ANAハローツアー ANA杭州・西湖ふれあいウォーク」が海外旅行部門で特別賞を受賞。(9月)

©ANA 2008

単位: 億円 (¥100Million)

8

◎セグメントの実績でございます。

◎6月に行いましたホテルの事業譲渡により、ホテル事業セグメントは消滅しております。

◎この結果、連結の売上高は僅かに減少しましたが、全てのセグメントは増収基調でした。

◎航空運送事業については、次のページ以降でご説明したいと思います。

◎旅行事業ですが、国内旅行が好調でした。これが牽引をして、前年に対して73億円の増収です。

◎しかしながら、価格競争の激化、燃油高騰に伴う仕入値の上昇などが旅行部門でも発生して、営業利益は若干前年を下回っております。

◎その他の事業についても、全日空商事という子会社が商事物販事業を行っており、こちらを中心に20億円の増収となっております。

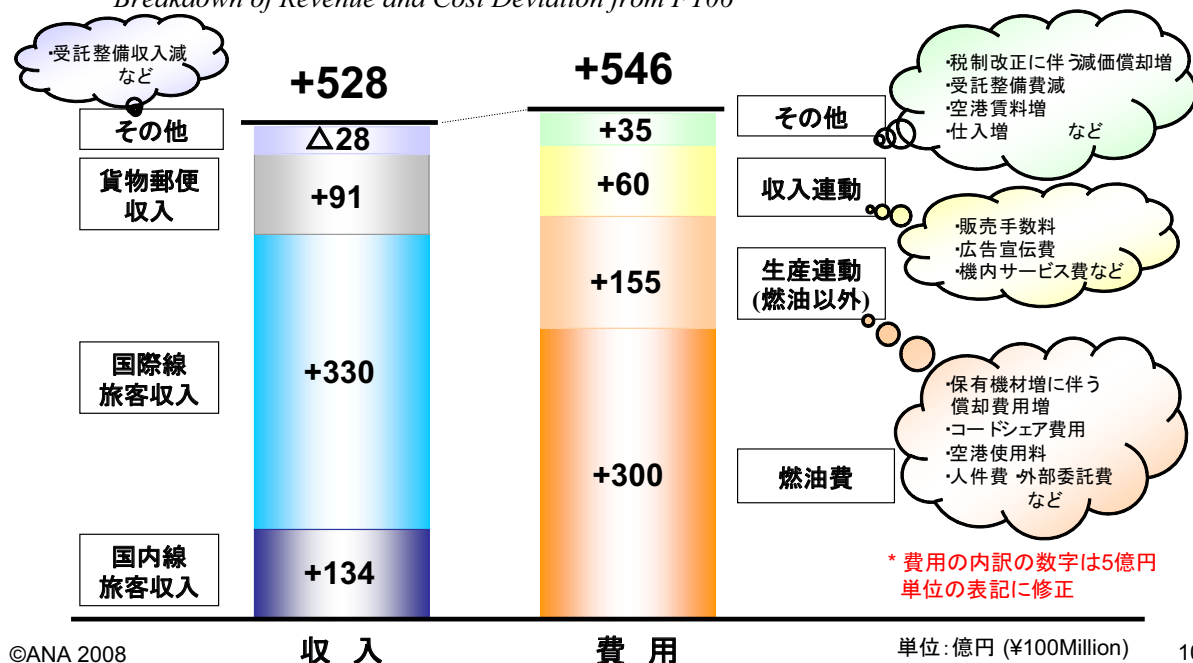
◎次に10ページをお開きください。

(1) 航空運送事業 *Air Transportation Overall*

		2006年度 FY2006	2007年度 FY2007	増減 Change
営業収入 Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	7,260	7,395	+134
	国際線旅客 International Passengers	2,784	3,115	+330
	貨物郵便 Cargo and Mail	1,051	1,143	+91
	その他 Others	1,390	1,362	△28
	合計 Total	12,487	13,016	+528
営業費用 Operating Expenses	燃油費及び燃料税 Fuel and Fuel Tax	2,361	2,661	+299
	空港使用料 Landing and Navigation Fees	1,042	1,060	+17
	航空機賃借費 Aircraft Leasing Fees	872	633	△238
	減価償却費 Depreciation and Amortization	814	1,128	+314
	整備部品・外注費 Aircraft Maintenance	642	618	△24
	人件費 Personnel	2,327	2,413	+86
	販売手数料 Sales Commission	916	953	+36
	外部委託費 Contracts	809	824	+14
	その他 Others	1,903	1,942	+39
	合計 Total	11,690	12,236	+546
営業利益	営業利益 Operating Income	797	779	△17

## (2) 収入・費用増減要因

Breakdown of Revenue and Cost Deviation from FY06



©ANA 2008

単位: 億円 (¥100Million)

10

◎こちらは本業の航空運送事業でございます。その収入・費用の増減をご説明させていただきます。

◎まず収入の面ですが、ご覧頂きます通り、国際線の旅客を中心に前年比528億円の増収となりました。国際線が大きく寄与したということでございます。

◎費用面ですが、増加した費用の半分以上が燃油費です。約300億円と大幅に増加をしております。

◎空港使用料などの燃油費以外の生産連動費用は、合計で155億円増加をしております。

◎販売手数料は収入連動になりますが、合計で60億円ほど増加です。

◎また、その他として約35億円ほど増加基調でしたが、この中には空港施設の拡張に伴う賃料、販売などに伴う仕入費用の増加といったものが含まれております。

◎以上により、費用は合計で前期末に比べて546億円の増加となりました。

◎なお、前のページに記載がありました通り、ファイナンスリース債務のオンバランス化の影響などで航空機の賃借費が238億円減少する一方で、減価償却費は当然のことながら増加をしております。両者の合計値は1,761億円となり、前年比では75億円の増加です。

◎07年度については、新造機の導入も積極的に行ったことも寄与しております。

◎続いて、12ページをお開きください。

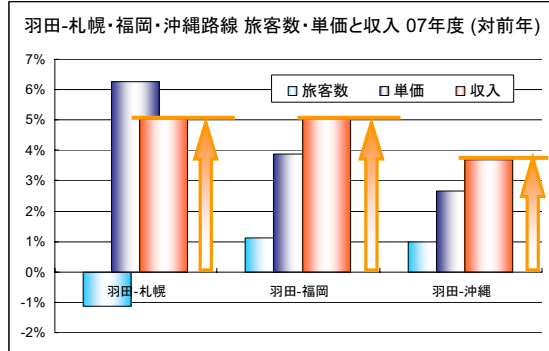
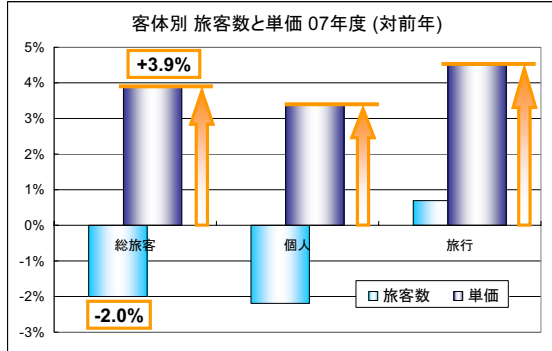
(3) 旅客事業 *Passenger Operations*◇国内旅客 *Domestic Passengers*

	2006年度 FY2006	増減 Change	2007年度 FY2007	増減 Change
旅客数(千人) Passengers (thousands)	46,471	+2.2%	45,557	-2.0%
座席キロ(百万) Available Seat Km (mil)	62,414	+2.4%	62,651	+0.4%
旅客キロ(百万) Revenue Passenger Km (mil)	40,564	+2.1%	39,928	-1.6%
座席利用率(%) Load Factor (%)	65.0	-0.1	63.7	-1.3
旅客収入(億円) Passenger Revenues (¥100 mil)	7,260	+6.0%	7,395	+1.9%
ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ASK)	11.6	+3.5%	11.8	+1.5%
イールド(円) Yield (¥/RPK)	17.9	+3.8%	18.5	+3.5%
単価(円) Unit Price (¥)	15,624	+3.7%	16,233	+3.9%

◇国内旅客動向 Trends of Domestic Passenger Operations

✓単価改善により増収を維持

✓長距離メインラインでは大きく増収



当年度の国内線旅客事業の代表的トピックス

- 運賃値上げを実施。(4月)
- 羽田-北九州線においてスターフライヤーとのコードシェアを開始。(6月)
- 松山空港より新搭乗サービス全面化を開始。(9月)
- 「プレミアムクラス」発表、2008年4月1日より導入予定。(10月)
- マイレージクラブリニューアル発表、2008年4月1日より導入予定。(10月)
- スターフライヤーとの提携強化(11月)

◎国内マーケットの特徴を申し上げたいと思います。旅客数については、スターフライヤーとの提携による事業拡大、プロモーションによる需要喚起を行いました。低調な需要の基調に加えて、大型台風や悪天候による影響等もあり、前年を2%ほど残念ながら下回っております。

◎一方、単価ですが、4月の運賃改定とスーパーシートのお客様の増加によるクラスミックス効果により3.9ポイントほど向上しております。

◎結果、個人のお客様と旅行のお客様全体での単価改善により、対前年1.9%増の134億円の増収となっております。

◎なお、右の図ですが、こちらは当社の主力長距離3路線です。札幌は年度の初めに一部需要が軟化いたしました。それ以降は、比較的好調でした。適切な運賃設定をはじめとした販売施策が功を奏したと考えており、順調に主力3路線で売り上げを伸ばすことができました。

◎続いて、14ページをお開きください。



## ◇ 国際旅客

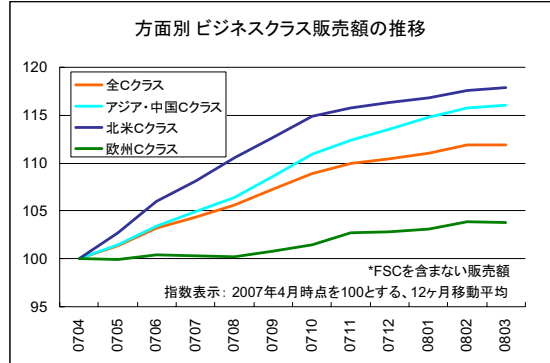
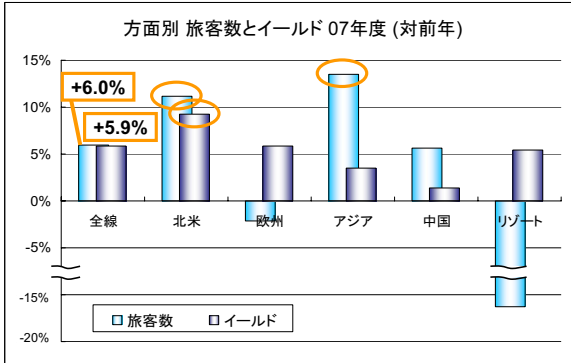
*International Passengers*

	2006年度 FY2006	増減 Change	2007年度 FY2007	増減 Change
旅客数(千人) Passengers (thousands)	4,552	+10.1%	4,827	+6.0%
座席キロ(百万) Available Seat Km (mil)	26,607	+5.0%	28,285	+6.3%
旅客キロ(百万) Revenue Passenger Km (mil)	20,145	+7.3%	21,291	+5.7%
座席利用率(%) Load Factor (%)	75.7	+1.6	75.3	-0.4
旅客収入(億円) Passenger Revenues (¥100 mil)	2,784	+21.5%	3,115	+11.9%
ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ASK)	10.5	+15.7%	11.0	+5.2%
イールド(円) Yield (¥/RPK)	13.8	+13.2%	14.6	+5.9%
単価(円) Unit Price (¥)	61,171	+10.3%	64,555	+5.5%

◇国際旅客動向 Trends of International Passenger Operations

✓北米・アジア方面が増収を牽引

✓堅調なビジネス旅客需要により増収



当年度の国際線旅客事業の代表的トピックス

- IATA国際航空運賃の改定を実施。(4月)
- 燃油特別付加運賃の改定を実施。(4月、5月、7月、10月)
- 成田ーロンドン線にB777-300ER型機が就航開始。(5月)
- 羽田-虹橋線就航開始。上海航空とのコードシェア実施。(9月)
- 成田-ムンバイ線ビジネスジェット就航。(9月)

◎国際線でございます。

◎まず左の図ですが、ご覧頂きますように旅客数の増加とイールドの向上により、対前年で11.9%増の331億円の増収でございます。

◎とりわけ、北米線とアジア線の旅客の需要が全体を牽引していることがご覧いただけだと思います。旅客数で6.0%の増加、イールドでも5.9%ほど向上しております。

◎またヨーロッパ線ですが、成田ーロンドン線につきましては、ボーイングの777を本格投入し、これにより座席数・旅客数ともに減少いたしておりますが、むしろイールドは向上し、収益力は高まったと判断しております。

◎なお、右の図ですが、こちらはビジネスクラスの販売額の12ヶ月移動平均で示しております。販売額は順調に増加を続けていることがご覧いただけるかと思えます。

◎続いて、16ページをお開きください。

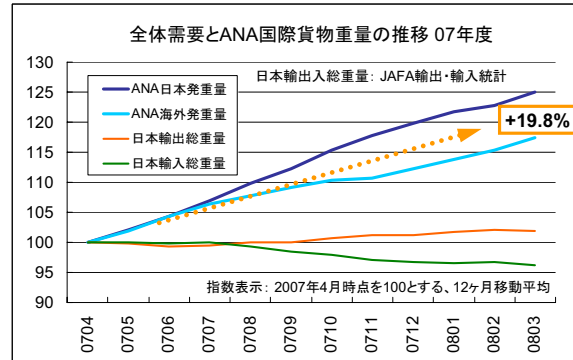
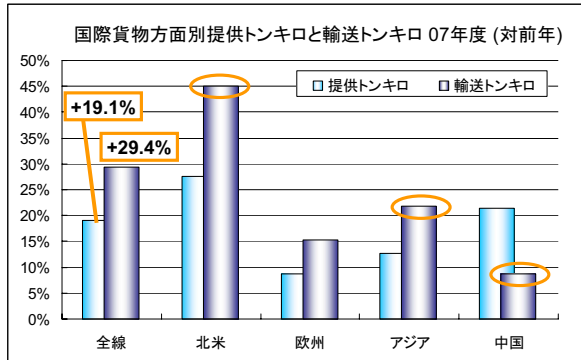
(4) 貨物事業 *Cargo Operations*

		2006年度 FY2006	2007年度 FY2007	増減 Change
国際 International Cargo	輸送重量トン (トン) Revenue Ton (ton)	277,571	332,507	+19.8%
	輸送トンキロ (千トンキロ) Revenue Ton Km (thousands)	1,271,267	1,644,900	+29.4%
	貨物収入 (億円) Revenue (¥100 millions)	621	721	+16.1%
国内 Domestic Cargo	輸送重量トン (トン) Revenue Ton (ton)	457,914	462,569	+1.0%
	輸送トンキロ (千トンキロ) Revenue Ton Km (thousands)	442,139	443,998	+0.4%
	貨物収入 (億円) Revenue (¥100 millions)	305	305	-0.0%
(参考) フレイター(内際) Freighter (Int/Dom)	提供トンキロ (千トンキロ)* Available Ton Km (thousands)	456,622	690,571	+51.2%
	輸送トンキロ (千トンキロ) Revenue Ton Km (thousands)	188,801	328,431	+74.0%
	輸送重量トン (トン)* Revenue Ton (ton)	81,774	124,403	+52.1%
	貨物収入 (億円) Revenue (¥100 millions)	151	208	+37.8%

◇貨物事業動向 Trends of Cargo Operations

✓北米ーアジア・中国間輸送力の強化により  
供給を上回る需要の獲得

✓全体需要を大幅に上回る  
日本発着物量の獲得



当年度の貨物事業の代表的トピックス

- 米国ABX Air社からのウェットリースによる貨物運航便の就航を開始。(5月)
- 海外新聞普及株式会社(OCS)と国際物流分野における共同ブランド商品「BEAM」を開発することに合意。(6月)
- 沖縄県と那覇空港における国際物流拠点形成にむけて合意。(7月)
- 国際線貨物「燃油特別付加運賃」(燃油サーチャージ)の運賃額改定を実施。(10月)
- 国際エクスプレス事業会社設立の基本合意。(12月)

◎貨物事業、とりわけ国際の貨物を表示しています。

◎貨物専用機を4機から6機体制へと年度の途中で増強いたしました。北米や、アジア方面へのネットワークの拡充を図り、提供トンキロは19.1%の増加でした。

◎また、1月からは関空への集約を行っております。

◎北米・中国・アジア方面への需要獲得を積極的に取り組んだ結果、輸送トンキロベースでは29.4%の増加となっており、提供トンキロが増加を大きく上回る実績を確保しております。

◎また、日本発着の航空貨物事業は伸び悩んでおりますが、当社は輸送重量トンの19.8%増を確保しております。

◎収入もトンキロほどは伸びませんでした、16.1%の大幅増収でございました。

◎続いて、18ページをお開きください。

### Ⅲ. 2009年3月期業績予想 Outlook for FY08



ANA ビジネスジェット

(1) 連結業績予想

Forecast for FY08

	2007年度 FY2007	2008年度 FY2008	前年差 Change
営業収入 Operating Revenues	14,878	15,100	+222
営業費用 Operating Expenses	14,034	14,300	+266
営業利益 Operating Income	843	800	△43
営業利益率 (%) Operating Profit Margin (%)	5.7	5.3	-0.4
経常利益 Recurring Income	565	520	△45
当期純利益 Net Income	641	270	△371
1株当たり配当額 (円) Dividends (¥)	5.00	3.00	△2.00

単位: 億円 (¥100Million)

◎2008年度の業績予想でございます。

◎営業収入については、前期比222億円の増収を計画いたしました。  
合計で1兆5100億円を見込んでおります。

◎燃油費ですが、先ほど社長のプレゼンテーションでございましたように約350億円の増加を見込んでおります。その結果、営業利益は800億円の予想となっております。

◎最終純利益については、特別損益及び税金などを加味して270億円です。

◎なお、1株あたりの配当につきましては3円を予定しております。

## (2) セグメント別業績予想

Forecast by Segment

	2007年度 FY2007		2008年度 FY2008	
	営業収入 Revenues	営業利益 Op. Income	営業収入 Revenues	営業利益 Op. Income
航空 Air Transportation	13,016	779	13,390	730
旅行 Travel	2,153	10	2,120	20
その他 Others	1,989	51	1,790	50
消去 Eliminations	△2,281	1	△2,200	-
合計 Total	14,878	843	15,100	800

単位：億円 (¥100Million)

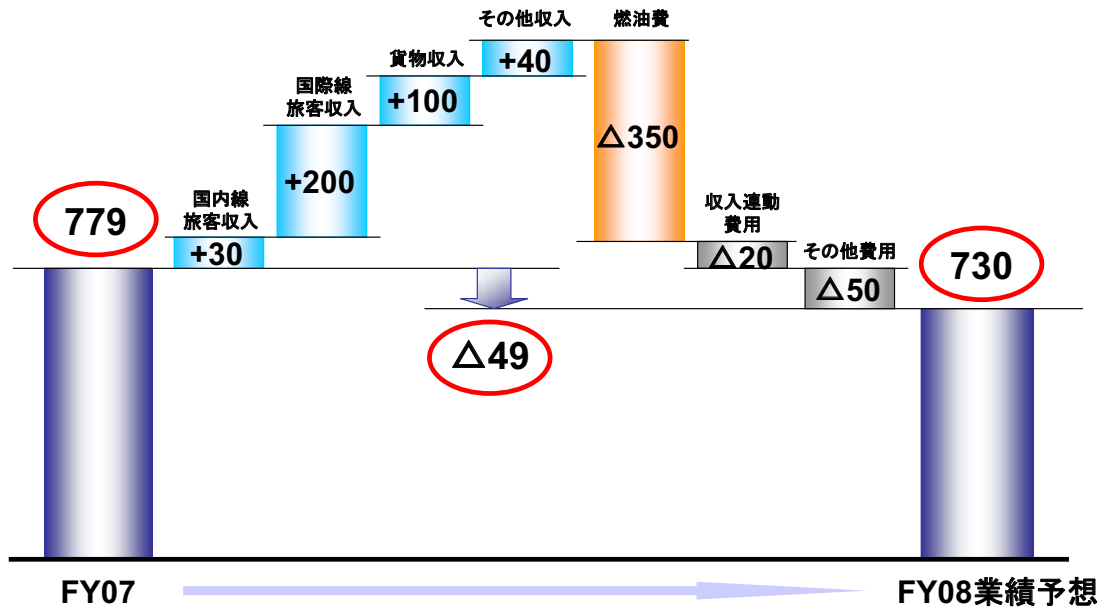
◎セグメント別の業績予想でございます。

◎航空運送については、後ほどご案内申し上げます。

◎旅行とその他の事業については、ほぼ前年並みレベルの利益を見込んでおります。

(3) 航空運送事業 営業利益増減要因

Breakdown of Operating Income Deviation from FY07



©ANA 2008

単位: 億円 (¥100Million) 20

◎航空運送事業でございます。

◎国際線を中心として引き続き増収を図ってまいります。

また、費用面については、主に燃油費の増加350億円により、08年度の営業利益は前年を若干下回りますが、730億円を見込んでおります。



(4) 業績予想の前提値

Assumptions for FY08

	国内旅客 Domestic Passengers			国際旅客 International Passengers		
	上期 1H	下期 2H	年度 Full Year	上期 1H	下期 2H	年度 Full Year
座キロ Available Seat Km	94.6	93.8	94.2	102.2	100.8	101.5
旅キロ Revenue Passenger Km	95.9	98.3	97.1	96.9	100.7	98.7
旅客数 Passengers	96.0	99.1	97.6	97.4	101.1	99.2
利用率 Load Factor	64.5(+0.9)	66.9(+3.1)	65.7(+2.0)	72.3(-4.0)	74.2(-0.1)	73.2(-2.0)
ユニットレベニュー Unit Revenue	104.2	109.2	106.6	101.5	108.5	104.9
旅客イールド Yield	102.8	104.2	103.4	107.1	108.7	107.8
単価 Unit Price	102.6	103.3	102.9	106.5	108.2	107.3

単位: 前年比 (% year on year)

	上期 1H	下期 2H	年度 Full Year
為替レート Exchange Rate (JPY/USD)	106	106	106
原油 Crude (USD/BBL)	95	95	95
製品 Kerosene (USD/BBL)	119	119	119

◎業績予想の前提値を表記しております。

◎国内旅客については、路線の再編や更なる需給の適合、プレミアムクラスによる一般席の減少等により、提供座席キロは94.2%となります。しかしながら積極的に需要喚起を行い、利用率とイールドを高めて、ユニットレベニューは6.6ポイントほど増やす計画をたてております。

◎また国際旅客ですが、既に運航開始しております羽田からの香港線をはじめとしたアジア・中国路線を更に拡充する計画です。同時に柔軟な運賃の設定やマーケティング戦略の強化を行ないます。結果、同じくイールドの向上を目指してまいります。

(4) 業績予想の前提値(続き)

Assumptions for FY08

	国内貨物 Domestic Cargo			国際貨物 International Cargo			
	上期 1H	下期 2H	年度 Full Year	上期 1H	下期 2H	年度 Full Year	
貨物事業 Total	輸送重量トン Revenue Ton	101.5	100.6	101.1	109.0	97.4	102.9
	単価(重量あたり) Unit Price	97.9	97.7	97.8	106.5	117.0	111.8
(参考) フレイター(内際) Freighter (Dom/Int)		上期 1H	下期 2H	年度 Full Year			
	提供トンキロ Available Ton Km	116.1	116.2	116.2			
	輸送トンキロ Revenue Ton Km	135.8	120.1	127.1			
	輸送重量トン Cargo Tons	127.8	101.4	113.4			

単位: 前年比 (% year on year)

◎国際貨物でございます。

◎関空を中心として、高需要路線のウィークデーのデイリー化を拡大いたします。  
更にソウル・バンコク・香港便等は、収益力の高い深夜の時間帯に運航を変更します。  
その結果、ロードファクターと単価の改善を目指していきます。

◎また、4月1日付けで設立しました「株式会社オールエクスプレス」については、  
羽田・関空からの深夜便を活用して、香港と上海へのエクスプレス商品の販売から始め、  
順次アジア各地へ拡大をしております。

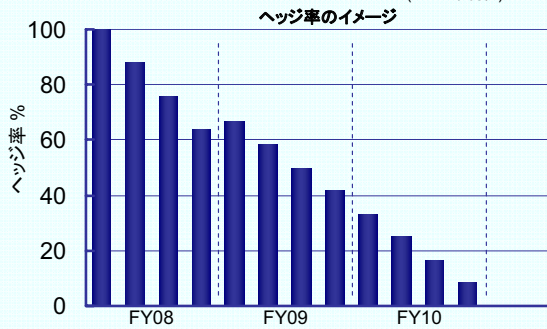
(5) 燃油・為替ヘッジ Fuel and Currency Hedging

燃油に関する単価ヘッジ

方針: 100%ヘッジ  
 方法: 対象年度の3年前から四半期毎に約8%ずつをヘッジ。但し、2008年度分までは2年前から12%ずつをヘッジ。

	FY08	FY09	FY10
ヘッジ率	80%	50%	20%

(08/03末現在)



©ANA 2008

燃油に関する為替ヘッジ

方針: 年間ドル支払額の80%  
 (ただし、08年度は90%を上限とする。)  
 方法: 対象年度の5年度前から開始。ドル総支払額の10%ずつを毎年ヘッジし、残り分を最終年度に実施。

	FY08	FY09	FY10	FY11
ヘッジ率	80%	40%	30%	20%

(08/03末現在)

原油/為替変動による影響 (ヘッジしない場合)

08年度経常損益ベース (費用増)

原油価格 1ドル/バレルの変動 (上昇)	+23億円/年
為替 1円/USDドルの変動 (円安)	+19億円/年

23

- ◎最後に燃油のヘッジ状況について、ご案内申し上げたいと思います。
- ◎08年度の燃油のヘッジ率は現在80%まで終了しております。ヘッジ率については、07年度は80%を目標としましたが、08年度につきましては再び100%ヘッジを目標とします。
- ◎これで第2部の説明を終わらせていただきます。
- ◎どうもありがとうございました。