

全日本空輸株式会社
2010年3月期 決算説明会

代表取締役社長
伊東 信一郎
専務取締役
日出間 公敬



2010年4月30日

©ANA2010

1

◎本日はお集まりいただきありがとうございます。

◎まず、私から2009年度の決算、ならびに2010年度の業績見通しにつきまして、概要をご説明いたします。

◎あわせて、新年度のスタート時点の状況も、簡単にご説明申し上げます。

目次

I. 2010年3月期決算と2011年3月期業績見通しの概要

| | |
|----------------|-------|
| 2010年3月期 決算報告 | P.4 |
| 2011年3月期 業績見通し | P.5-6 |

II. 2010年3月期決算《詳細》

| | |
|------------------|---------|
| 連結決算概要 | P.8-12 |
| 航空運送事業(収入・費用) | P.13 |
| 航空運送事業(営業利益増減要因) | P.14 |
| 航空運送事業(国内旅客事業) | P.15-16 |
| 航空運送事業(国際旅客事業) | P.17-18 |
| 航空運送事業(貨物事業) | P.19-21 |

III. 2011年3月期業績見通し《詳細》

| | |
|------------------|---------|
| 連結業績予想 | P.24-25 |
| 航空運送事業(営業利益増減要因) | P.26 |
| 業績予想の前提値 | P.27-30 |
| 連結バランスシート(計画) | P.31 |
| 連結キャッシュフロー(計画) | P.32 |
| 燃油・為替 | P.33 |

IV. 補足資料

| | |
|-----------|------|
| 国際旅客方面別実績 | P.36 |
| 国際貨物方面別実績 | P.37 |
| 運用航空機数 | P.38 |

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。

I. 2010年3月期決算と2011年3月期業績見通しの概要



2010年3月期 決算報告

▶コスト削減・収支改善効果を超える大幅な収入減により、最終赤字を計上。

2010年3月期 通期業績と財務指標

| | FY09 | 前年差 | 3/19修正 業績見通し との差 |
|------------|--------|--------|------------------------|
| 売上高 | 12,283 | ▲1,642 | + 83 |
| 航空運送事業 | 10,878 | ▲1,416 | + 78 |
| 営業損益 | ▲542 | ▲618 | + 67 |
| 航空運送事業 | ▲575 | ▲623 | + 54 |
| 経常損益 | ▲863 | ▲863 | + 86 |
| 当期純損益 | ▲573 | ▲531 | + 76 |
| EBITDA | 595 | ▲609 | |
| 自己資本比率 [%] | 25.5 | +7.2 | |
| DELシオ [倍] | 2.0 | ▲0.8 | |
| 配当(1株あたり) | - | ▲1円 | |

(特に表記のない場合は億円単位)

【決算のポイント】

- ◆需要・収入の大幅な減少
 - ・リセッション影響の長期化
 - ・新型インフルエンザ流行
- ◆コスト対策は着実に実行
 - ・緊急対策プラン(730億円)
 - ・緊急収支改善策(300億円)
- ◆公募増資実行
 - ・財務基盤の安定化

©ANA2010

4

◎まず、本日発表いたしました2009年度の決算でございます。

◎2009年度は、

前年のリーマンショック以降続いた、世界同時不況の影響が残る中で、第1四半期に発生した新型インフルエンザの影響にも見舞われ、極めて厳しい事業環境に置かれました。

◎当初計画に組み込んだ730億円の緊急対策プランと、

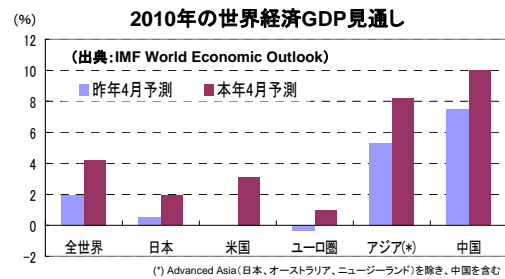
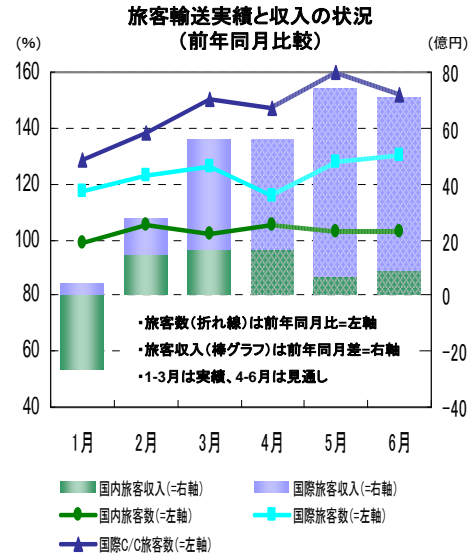
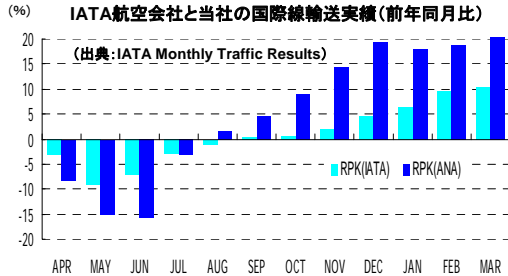
その後追加した300億円の緊急収支改善策を、着実に実行いたしましたが、それらの対策をもってしても及ばないほどの、極めて大幅な収入の減少となりました。

◎最後まで、増収とコスト削減に向けた努力を続けましたが、ご覧の通りの、赤字決算、無配という結果になりました。

◎尚、先般3月19日に発表させていただきました業績見通しの修正に比べますと、最終的な決算数値は、収入が想定よりも上ブレしたことによって、各損失額が若干、縮小しております。

2011年3月期 業績見通し

▶回復基調が続く需要環境の中で、2010年度の輸送実績は順調な滑り出し。



©ANA2010

5

◎新年度の足元の状況について、ご覧いただきたいと思ひます。

◎前期の最終的な決算の数字が、直近の修正見通しよりも、改善していることから、ご確認いただけるかと思ひますが、昨年度の後半から足元にいたるまで、需要動向は着実に改善しております。

◎ご覧の通り、当社の国際線輸送実績は、IATA加盟の航空会社の実績を、大きく上回るペースで、前年度の下期より本格的な回復に転じております。

◎また、世界経済の回復の見通しも、従来の予測が、上方に修正されるケースが、多くなっています。

◎こうした環境のもとでの、当社の第1四半期の状況ですが、ご覧の通り、国際線旅客、とりわけビジネスクラスの旅客数が大きく回復しており、収入は前年同月の水準を、上回って推移する見通しです。

◎国内線の旅客数も、2月以降の、対前年比プラスの実績を維持していく見込みであり、それに合わせて増収基調が続く見通しです。

◎ここにご紹介した4月以降の収入見通しは、対計画比という点でもプラスの水準であり、需要回復の傾向が明らかなか中、順調な新年度のスタートを切ることができております。

2011年3月期 業績見通し

▶コスト構造改革を推進し、増収機会をとらえて黒字回復、1円復配を予定。

2011年3月期 通期業績と財務指標の見通し

| | FY10 | 前年差 |
|------------|--------|--------|
| 売上高 | 13,600 | +1,316 |
| 航空運送事業 | 12,190 | +1,311 |
| 営業損益 | 420 | +962 |
| 航空運送事業 | 385 | +960 |
| 経常損益 | 130 | +993 |
| 当期純損益 | 50 | +623 |
| EBITDA | 1,640 | +1,044 |
| 自己資本比率 [%] | 26.1 | +0.7 |
| DELシオ [倍] | 2.0 | ▲0.0 |
| 配当(1株あたり) | 1円 | +1円 |

(特に表記のない場合は億円単位)

【業績見通しのポイント】

- ◆事業環境の改善
 - ・景気回復、需要の戻り
 - ・首都圏空港拡張
 - ・国際線事業規模拡大
- ◆コスト構造改革・収支改善策
 - ・コスト削減 860億円
 - ・増収施策 320億円
- ◆最終黒字転換と復配
 - ・1円配当を計画

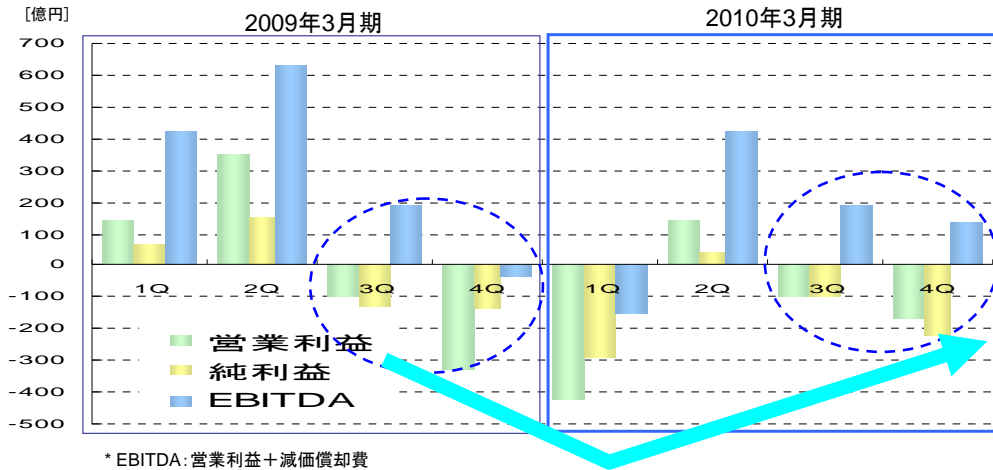
- ◎既にご案内の通り、今期は、成田、羽田両空港の発着枠拡大が実現します。
- ◎このチャンスに向けて、長年にわたって準備を重ねてきた当社にとっても、国際線を中心に、事業規模を大きく拡大させていく、勝負の年となります。
- ◎需要の回復ペースや競合環境を注視しながら、適切に事業展開を進めていく中で、ご覧いただいております通り、今期は最終黒字を確保し、一株当たり1円の配当を実施することを、予定しております。
- ◎先月発表させていただきました「2010-11年度ANAグループ経営戦略」のもとで、徹底したコスト構造改革を通じて、環境変化に強い柔軟な収支構造への転換を図ってまいります。
- ◎将来にわたって、安定利益を生み出すことのできる強い企業体質に生まれ変わる、「新生ANA」の第一歩の年にしたい、と考えております。
- ◎私からの説明はここまでと致しまして、この後は、日出間より、前期の決算ならびに今期の業績見通しにつきまして、細かい内容の説明をさせていただきます。

II. 2010年3月期決算《詳細》



連結決算概要

- ▶ 営業損失は通期542億円、第4四半期は164億円の損失計上。
- ▶ EBITDAは通期595億円、第4四半期は131億円。
- ▶ 前年同期比較においては下期の営業利益、EBITDAは改善傾向。



©ANA2010

8

◎続きまして、私の方から、2009年度決算と、2010年度の収支計画につきまして、詳細をご説明させていただきます。

◎まず2009年度決算でございます。

◎四半期ごとの業績を、前年の2008年度と比較したものです。

◎業績悪化の傾向は、2009年度の第1四半期に底打ちしております。

◎下期どうしの比較においても、2009年度は、営業損益、EBITDAの水準が、改善しております。

連結決算概要

経営成績

| | 2008年度 FY08 | 2009年度 FY09 | 前年差 Change | 第4四半期 4Q/FY09 | 前年差 Change |
|---------------------------------|----------------|----------------|---------------|------------------|---------------|
| 営業収入 Operating Revenues | 13,925 | 12,283 | △ 1,642 | 3,045 | + 194 |
| 営業費用 Operating Expenses | 13,849 | 12,826 | △1,023 | 3,210 | + 31 |
| 営業利益 Operating Income | 75 | △ 542 | △ 618 | △ 164 | + 163 |
| 営業利益率 Op. Margin (%) | 0.5 | - | - | - | - |
| 営業外損益 Non-Op. Gains/Losses | △ 74 | △ 320 | △ 245 | △ 122 | △ 223 |
| 経常利益 Recurring Income | 0 | △ 863 | △ 863 | △ 286 | △ 60 |
| 特別損益 Extraordinary Gains/Losses | △ 45 | △ 92 | △ 47 | △ 89 | △ 76 |
| 当期純利益 Net Income | △ 42 | △ 573 | △ 531 | △ 221 | △ 85 |

単位: 億円 (¥100Million)

◎経営成績の概要です。

◎既にご案内の通り、

世界経済のリセッションと、新型インフルエンザの流行に大きな影響を受けた結果、営業収入は、1兆2,283億円となり、前年度を、1,642億円下回りました。

◎費用面では、所定の計画に沿った対策を、着実に実行し、

前年同期比で、1,023億円の費用減となりましたが、

営業収入の大幅な減少を、カバーすることはできず、

営業損失は542億円、経常損失は863億円、当期純損失は573億円となりました。

連結決算概要

財政状態

| | 前期末 Mar 31, 2009 | 2010年3月末 Mar 31, 2010 | 前年差 Change |
|--|---------------------|--------------------------|---------------|
| 総資産 Assets | 17,610 | 18,590 | + 980 |
| 自己資本 Shareholders' Equity | 3,218 | 4,735 | + 1,516 |
| 自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%) | 18.3 | 25.5 | + 7.2 |
| 有利子負債残高 Interest Bearing Debts | 8,972 | 9,416 | + 444 |
| D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times) | 2.8 | 2.0 | △ 0.8 |

単位: 億円 (¥100Million)

注記: オフバランスリース債務額1,835億円(前年度末1,966億円)を含むD/Eレシオは2.4倍(前年度末3.4倍)となります。

◎財政状態です。

◎総資産は、航空機投資などの固定資産を中心に、**980億円**増加しました。

◎自己資本は、公募増資による**1,427億円**の資本調達を行ったほか、損失計上によって利益剰余金が、**593億円**減少しましたが、その一方で、繰延ヘッジ損失も、**694億円**減少しております。

◎その結果、自己資本は、**1,516億円**増加して、**4,735億円**となり、自己資本比率は、**25.5%**となっております。

◎有利子負債は、**444億円**増加しておりますが、デット・エクイティ・レシオは、**2倍**にまで改善しました。

連結決算概要

連結キャッシュフロー

| | 2008年度 FY08 | 2009年度 FY09 | 前年差 Change |
|---|----------------|----------------|---------------|
| 営業キャッシュフロー Cash Flow from Operating Activities | △ 397 | 829 | + 1,227 |
| 投資キャッシュフロー Cash Flow from Investing Activities | △ 1,111 | △ 2,518 | △ 1,407 |
| 財務キャッシュフロー Cash Flow from Financing Activities | 1,145 | 1,737 | + 592 |
| 現金及び現金同等物の増減額 Net Increase or Decrease | △ 365 | 47 | + 412 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 Cash and Cash Equivalent at the beginning | 1,799 | 1,434 | + 47 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 Cash and Cash Equivalent at the end | 1,434 | 1,481 | |
| 減価償却費 Depreciation and Amortization | 1,128 | 1,138 | + 9 |
| 設備投資額 Capital Expenditures | 1,457 | 2,099 | + 642 |
| EBITDA (*) | 1,204 | 595 | △ 609 |
| EBITDAマージン EBITDA Margin(%) | 8.7 | 4.8 | △ 3.8 |

* EBITDA: 営業利益+減価償却費

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2010

11

◎営業キャッシュフローは、829億円のプラスに転じております。

◎この中には、2008年度に中間納付した法人税等の還付などが、含まれております。

◎投資キャッシュフローの2,518億円の内訳は、航空機を中心とした投資、約2,100億円と、譲渡性預金の預け入れなどによる支出が、主な内容です。

◎財務キャッシュフローは、新規借り入れの実行や、公募増資によって、1,737億円の収入となりました。

◎以上により、現金および現金同等物の期末残高は、1,481億円となっておりますが、投資活動扱いとなっている譲渡性預金を含めました、実質的な手元資金の残高は、約1,930億円となっております。

連結決算概要

セグメント別実績

| | | 2008年度 FY08 | 2009年度 FY09 | 前年差 Change | 第4四半期 4Q/FY09 | 前年差 Change |
|-----------------------------|-------------------------|----------------|----------------|---------------|------------------|---------------|
| 売上高 Revenues | 航空運送 Air Transportation | 12,295 | 10,878 | △ 1,416 | 2,714 | + 202 |
| | 旅行 Travel | 1,887 | 1,669 | △ 218 | 400 | △ 6 |
| | その他 Others | 1,482 | 1,377 | △ 104 | 344 | △ 7 |
| | 消去 Eliminations | △ 1,739 | △ 1,642 | + 96 | △ 413 | + 6 |
| | 合計(連結) Total | 13,925 | 12,283 | △ 1,642 | 3,045 | + 194 |
| 営業利益 Operating Income | 航空運送 Air Transportation | 47 | △ 575 | △ 623 | △ 176 | + 152 |
| | 旅行 Travel | △ 6 | △ 0 | + 6 | 1 | + 11 |
| | その他 Others | 33 | 30 | △ 2 | 8 | △ 1 |
| | 消去 Eliminations | 0 | 3 | + 2 | 1 | + 0 |
| | 合計(連結) Total | 75 | △ 542 | △ 618 | △ 164 | + 163 |

単位: 億円 (¥100Million)

©ANA2010

12

◎セグメント別実績です。

◎航空運送事業につきましては、後ほど詳細をご説明させていただきます。

◎厳しい事業環境のもとで、各セグメント共に、売上を落としております。

航空運送事業

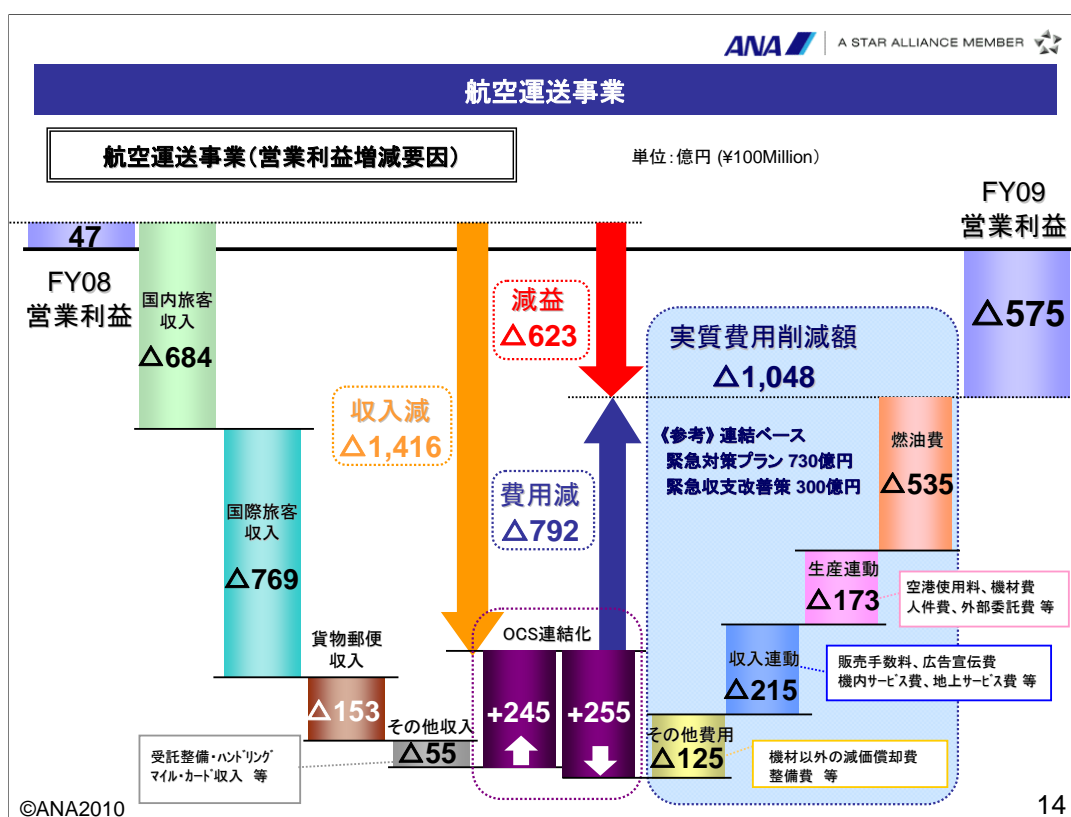
航空運送事業 収入・費用

| | | 2008年度 FY08 | 2009年度 FY09 | 前年差 Change | 第4四半期 4Q/FY09 | 前年差 Change |
|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| 営業収入 Operating Revenues | 国内線旅客 Domestic Passengers | 6,993 | 6,309 | △ 684 | 1,504 | + 4 |
| | 国際線旅客 International Passengers | 2,910 | 2,141 | △ 769 | 575 | + 58 |
| | 貨物郵便 Cargo and Mail | 1,097 | 943 | △ 153 | 257 | + 67 |
| | その他 Others | 1,293 | 1,483 | + 190 | 376 | + 72 |
| | 合計 Total | 12,295 | 10,878 | △ 1,416 | 2,714 | + 202 |
| 営業費用 Operating Expenses | 燃油費及び、燃料税 Fuel and Fuel Tax | 3,034 | 2,499 | △ 535 | 610 | △ 11 |
| | 空港使用料 Landing and Navigation Fees | 1,011 | 924 | △ 87 | 220 | △ 17 |
| | 航空機材賃借費 Aircraft Leasing Fees | 599 | 603 | + 4 | 156 | + 9 |
| | 減価償却費 Depreciation and Amortization | 1,100 | 1,113 | + 12 | 289 | + 3 |
| | 整備部品・外注費 Aircraft Maintenance | 633 | 563 | △ 70 | 147 | △ 11 |
| | 人件費 Personnel | 2,325 | 2,295 | △ 30 | 570 | + 2 |
| | 販売費 Sales Commission and Promotion | 927 | 766 | △ 160 | 202 | + 20 |
| | 外部委託費 Contracts | 799 | 803 | + 4 | 214 | + 17 |
| | その他 Others | 1,815 | 1,884 | + 69 | 478 | + 37 |
| | 合計 Total | 12,247 | 11,454 | △ 792 | 2,891 | + 49 |
| 営業利益 | 営業利益 Operating Income | 47 | △ 575 | △ 623 | △ 176 | + 152 |

©ANA2010

単位: 億円 (¥100Million)

13



◎航空運送事業の営業収入と営業費用、営業利益の前年度比較でございます。

◎営業収入は、各事業ともに低迷し、総額で1,416億円の大規模な減収となりました。

◎営業費用については、需要の低迷に適合した生産体制の調整を通じて、燃油費や空港使用料といった生産連動費用を削減したほか、人件費や外部委託費の削減、国際線ゼロコミッション化による販売経費の削減も計画通り実行いたしました。

◎その結果、航空運送事業における費用削減額は、792億円となりましたが、年度途中に新たに連結対象としたOCS、海外新聞普及の収入と費用を、考慮致しますと、実質的な費用削減額は、約1,050億円に達します。

◎期初の計画に組み入れた緊急対策プラン730億円と、インフルエンザ流行の影響を踏まえて策定した緊急収支改善策300億円の対策は、共に完遂したことになりますが、収入の大規模な減少は、それらのコスト削減を超える水準に達しました。

◎以上により、当期の営業損失は、575億円となりました。

航空運送事業

国内旅客事業(実績)

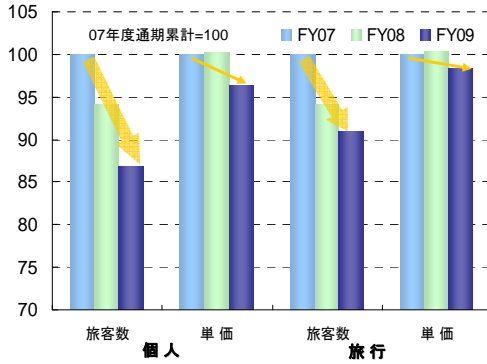
| | 2008年度 FY08 | 2009年度 FY09 | 前年比 % Y/Y | 第4四半期 4Q/FY09 | 前年比 % Y/Y |
|--|----------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
| 旅客数(千人) Passengers (thousands) | 42,753 | 39,894 | 93.3 | 9,704 | 101.9 |
| 座席キロ(百万) Available Seat Km (million) | 59,222 | 57,104 | 96.4 | 13,515 | 96.7 |
| 旅客キロ(百万) Revenue Passenger Km (million) | 37,596 | 35,397 | 94.2 | 8,638 | 102.3 |
| 座席利用率(%) Load Factor (%) | 63.5 | 62.0 | △ 1.5 | 63.9 | + 3.5 |
| 旅客収入(億円) Passenger Revenues (¥100million) | 6,993 | 6,309 | 90.2 | 1,504 | 100.3 |
| ユニットレヴェニュー(円) Unit Revenue (¥/ASK) | 11.8 | 11.0 | 93.6 | 11.1 | 103.7 |
| イールド(円) Yield (¥/RPK) | 18.6 | 17.8 | 95.8 | 17.4 | 98.0 |
| 単価(円) Unit Price (¥/Passenger) | 16,359 | 15,816 | 96.7 | 15,501 | 98.5 |

航空運送事業

国内旅客事業(事業動向)

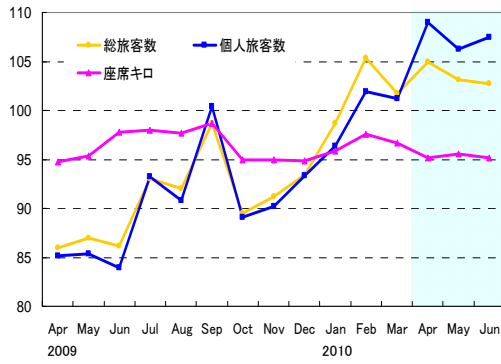
年度累計 客体別旅客数・単価前年比

✓ 通期で需要は伸び悩み、個人旅客の単価も低迷



月次旅客数・座席キ口 対前年同月比

✓ 第4四半期に需要回復の兆し、対前年比を上回る



当四半期 トピックス:

- 2010年度上期(4月~9月)の国内線運賃を届出(1月13日)
「特割」を空席状況に連動した運賃体系に一新。「乗継特割」を新設し、乗り継ぎ利便性が向上。
- 週末・週初めの深夜・早朝時間帯に羽田=関西線を臨時増便(2月~3月)

©ANA2010

16

◎国内旅客の状況です。

◎左のグラフの通り、年度トータルでは、需要の低迷、とりわけ2007年度対比で、87%にまで落ち込んだ個人需要の低迷が、収入を大きく減少させる要因となりました。

◎加えて、需要の低迷が、単価の下落も招くという結果に陥りました。

◎しかしながら、右のグラフにありますとおり、上期と下期では、需要の動向に変化がございます。

◎上期は低調だった需要は、年度後半には、個人需要の回復に牽引されるかたちで、前年同月を上回る水準にまで改善してきており、この傾向は、4月以降も継続する見通しです。

◎この個人需要の回復は、今期の単価の改善にもつながると見えています。

航空運送事業

国際旅客事業(実績)

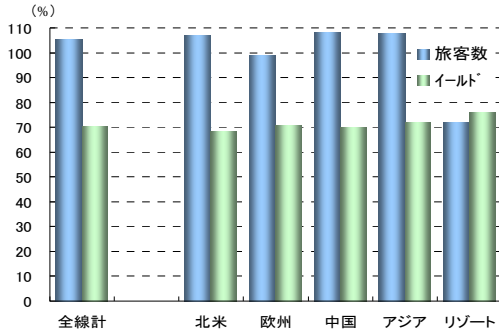
| | 2008年度 FY08 | 2009年度 FY09 | 前年比 % Y/Y | 第4四半期 4Q/FY09 | 前年比 % Y/Y |
|--|----------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
| 旅客数(千人) Passengers (thousands) | 4,432 | 4,666 | 105.3 | 1,255 | 122.1 |
| 座席キロ(百万) Available Seat Km (million) | 27,905 | 26,723 | 95.8 | 6,592 | 99.1 |
| 旅客キロ(百万) Revenue Passenger Km (million) | 19,360 | 20,220 | 104.4 | 5,204 | 119.1 |
| 座席利用率(%) Load Factor (%) | 69.4 | 75.7 | + 6.3 | 78.9 | + 13.3 |
| 旅客収入(億円) Passenger Revenues (¥100million) | 2,910 | 2,141 | 73.6 | 575 | 111.2 |
| ユニットレヴェニュー(円) Unit Revenue (¥/ASK) | 10.4 | 8.0 | 76.8 | 8.7 | 112.2 |
| イールド(円) Yield (¥/RPK) | 15.0 | 10.6 | 70.4 | 11.1 | 93.4 |
| 単価(円) Unit Price (¥/Passenger) | 65,674 | 45,883 | 69.9 | 45,871 | 91.1 |

航空運送事業

国際旅客事業(事業動向)

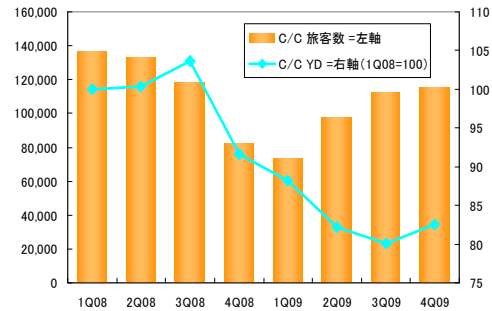
年度累計 方面別旅客数・イールド前年比

✓旅客数は堅調、イールドは前年比70%台にとどまる



各四半期 ビジネスクラス旅客数・イールド推移

✓ビジネス需要の回復も持続し、イールドも改善基調へ



当四半期 トピックス:

- 2/1~3/31 燃油特別付加運賃を引き上げ(日本=欧米路線の場合、片道7,000円⇒10,500円)
- 2/10~3/23 成田=仁川(ソウル)線 1日1便増便(毎日2便運航)
- エティハド航空とのコードシェア開始(3/1~:中部=アブダビ線、中部=千歳/福岡線、3/28~:成田=アブダビ線、成田=伊丹線)
- コンチネンタル航空とのコードシェア開始(3/28~:CO運航国際3路線、NH運航国際6路線、NH運航国内4路線)

©ANA2010

18

◎国際旅客の動向です。

◎プレジャー需要を中心とした需要喚起策が功を奏した国際線は、国内線よりも早いタイミングで需要回復に転じ、年度全体で前年比105%まで、旅客数が伸びました。

◎左のグラフでご覧いただけます通り、旅客数は各方面堅調でしたが、イールドについては、第3四半期までの低迷が影響し、前年比70%の水準にとどまりました。

◎一方、ビジネスクラスの旅客数は、右のグラフでお示しておりますように、2009年度の第1四半期を底に、回復基調が続いています。

◎下落を続けていたビジネスクラスのイールドも、第3四半期で下げ止まり、第4四半期には回復に転じております。

航空運送事業

| 国内貨物事業(実績) | | 2008年度 FY08 | 2009年度 FY09 | 前年比 % Y/Y | 第4四半期 4Q/FY09 | 前年比 % Y/Y |
|---|--|----------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
| 国内貨物 Domestic Cargo | 貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100mil) | 330 | 318 | 96.2 | 74 | 98.8 |
| | 有効貨物トンキロ(百万トンキロ) Available Ton Km (million) | 1,959 | 1,893 | 96.6 | 445 | 96.1 |
| | 有償貨物トンキロ(百万トンキロ) Revenue Ton Km (million) | 463 | 453 | 97.8 | 104 | 98.0 |
| | 貨物輸送重量(千トン) Revenue Ton (thousand tons) | 475 | 458 | 96.6 | 105 | 97.6 |
| | 貨物重量利用率(%)* Load Factor (%) | 23.7 | 24.0 | + 0.3 | 23.6 | + 0.5 |
| | ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK) | 16.9 | 16.8 | 99.5 | 16.7 | 102.9 |
| | 重量あたり単価(円/kg) Unit Price (¥/kg) | 70 | 69 | 99.6 | 70 | 101.3 |
| 【参考:上記内数】 国内フレイター Domestic Freighter | 貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100mil) | 22 | 17 | 78.9 | 4 | 94.5 |
| | 有効貨物トンキロ(百万トンキロ) Available Ton Km (million) | 79 | 42 | 53.8 | 9 | 67.0 |
| | 有償貨物トンキロ(百万トンキロ) Revenue Ton Km (million) | 18 | 12 | 68.7 | 3 | 86.5 |
| | 貨物輸送重量(千トン) Revenue Ton (thousand tons) | 20 | 12 | 60.8 | 2 | 73.6 |
| | 貨物重量利用率(%) Load Factor (%) | 23.3 | 29.8 | +6.5 | 31.8 | + 7.2 |
| | ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK) | 28.1 | 41.2 | 146.7 | 44.1 | 141.0 |
| | 重量あたり単価(円/kg) Unit Price (¥/kg) | 108 | 140 | 129.8 | 150 | 128.3 |

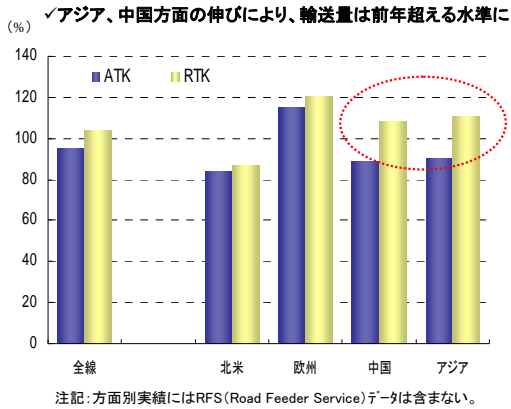
航空運送事業

| 国際貨物事業(実績) | | 2008年度 FY08 | 2009年度 FY09 | 前年比 % Y/Y | 第4四半期 4Q/FY09 | 前年比 % Y/Y |
|--|--|----------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
| 国際貨物 International Cargo | 貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100mil) | 690 | 557 | 80.7 | 167 | 170.2 |
| | 有効貨物トンキロ(百万トンキロ) Available Ton Km (million) | 2,831 | 2,687 | 94.9 | 678 | 97.7 |
| | 有償貨物トンキロ(百万トンキロ) Revenue Ton Km (million) | 1,652 | 1,717 | 103.9 | 449 | 136.5 |
| | 貨物輸送重量(千トン) Revenue Ton (thousand tons) | 354 | 422 | 119.3 | 119 | 172.6 |
| | 貨物重量利用率(%)* Load Factor (%) | 58.4 | 63.9 | + 5.5 | 66.3 | + 18.9 |
| | ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK) | 24.4 | 20.7 | 85.0 | 24.7 | 174.2 |
| | 重量あたり単価(円/kg) Unit Price (¥/kg) | 195 | 132 | 67.7 | 141 | 98.6 |
| 【参考:上記内数】 国際フレイター International Freighter | 貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100mil) | 199 | 174 | 87.5 | 57 | 205.9 |
| | 有効貨物トンキロ(百万トンキロ) Available Ton Km (million) | 680 | 577 | 84.9 | 152 | 87.1 |
| | 有償貨物トンキロ(百万トンキロ) Revenue Ton Km (million) | 342 | 333 | 97.3 | 91 | 136.9 |
| | 貨物輸送重量(千トン) Revenue Ton (thousand tons) | 114 | 173 | 151.0 | 57 | 253.9 |
| | 貨物重量利用率(%) Load Factor (%) | 50.4 | 57.7 | + 7.3 | 60.0 | + 21.8 |
| | ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK) | 29.3 | 30.2 | 103.0 | 37.6 | 236.4 |
| | 重量あたり単価(円/kg) Unit Price (¥/kg) | 174 | 101 | 57.9 | 100 | 81.1 |

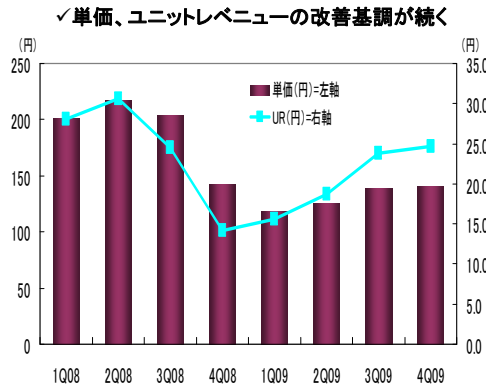
航空運送事業

貨物事業(事業動向)

年度累計 国際貨物ATK・RTK前年比



各四半期 国際貨物単価・ユニットレベニュー



当四半期 トピックス:

- 燃油特別付加運賃改定(1月:引き上げ、2月:引き下げ、3月:引き上げ)
- 2/20~ B767-BCF5号機導入(フレイター9機体制)、沖縄=台北/バンコク線を經由運航から、2路線の直行運航化。

◎貨物事業の状況です。

◎左のグラフをご覧ください。

◎全方面ともに、生産量の前年比を上回る、輸送トンキロの水準になっており、稼働率が向上していることが、確認できます。

◎特に、中国、アジア方面は、生産量を前年以下に絞り込む中で、効果的に貨物を取り込んで、前年を越える輸送量を獲得しました。

◎昨年秋に稼働を開始した、沖縄貨物ハブを中心としたネットワーク効果と、言うことができます。

◎課題であった単価、ユニットレベニューにつきましても、右のグラフでご覧の通り、年度を通じて改善してまいりました。

◎以上をもちまして、2009年度決算に関する説明とさせていただきます。

Intentionally Blank

Ⅲ. 2011年3月期業績見通し《詳細》



2011年3月期 業績予想

連結業績予想

| | 2009年度 FY09 | 2010年度 FY10(E) | 前年差 Change |
|---------------------------------|----------------|-------------------|---------------|
| 営業収入 Operating Revenues | 12,283 | 13,600 | + 1,316 |
| 営業費用 Operating Expenses | 12,826 | 13,180 | + 354 |
| 営業利益 Operating Income | △ 542 | 420 | + 962 |
| 営業利益率 Op. Margin (%) | - | 3.1 | - |
| 営業外損益 Non-Op. Gains/Losses | △ 320 | △ 290 | + 30 |
| 経常利益 Recurring Income | △ 863 | 130 | + 993 |
| 特別損益 Extraordinary Gains/Losses | △ 92 | △ 50 | + 42 |
| 当期純利益 Net Income | △ 573 | 50 | + 623 |

単位: 億円 (¥100Million)

◎2010年度の業績見通しの詳細でございます。

◎首都圏空港の拡張が実現する今年度は、
当社の事業規模も、国際線を中心に拡大させる計画をたてており、
営業収入は対前年比で1,300億円強の増収を計画しております。

◎先に発表した「2010-11年度ANAグループ経営戦略」のもとで、
徹底した事業構造の強化とコスト構造改革を推進し、
営業利益を420億円の黒字に転換させる計画です。

2011年3月期 業績予想

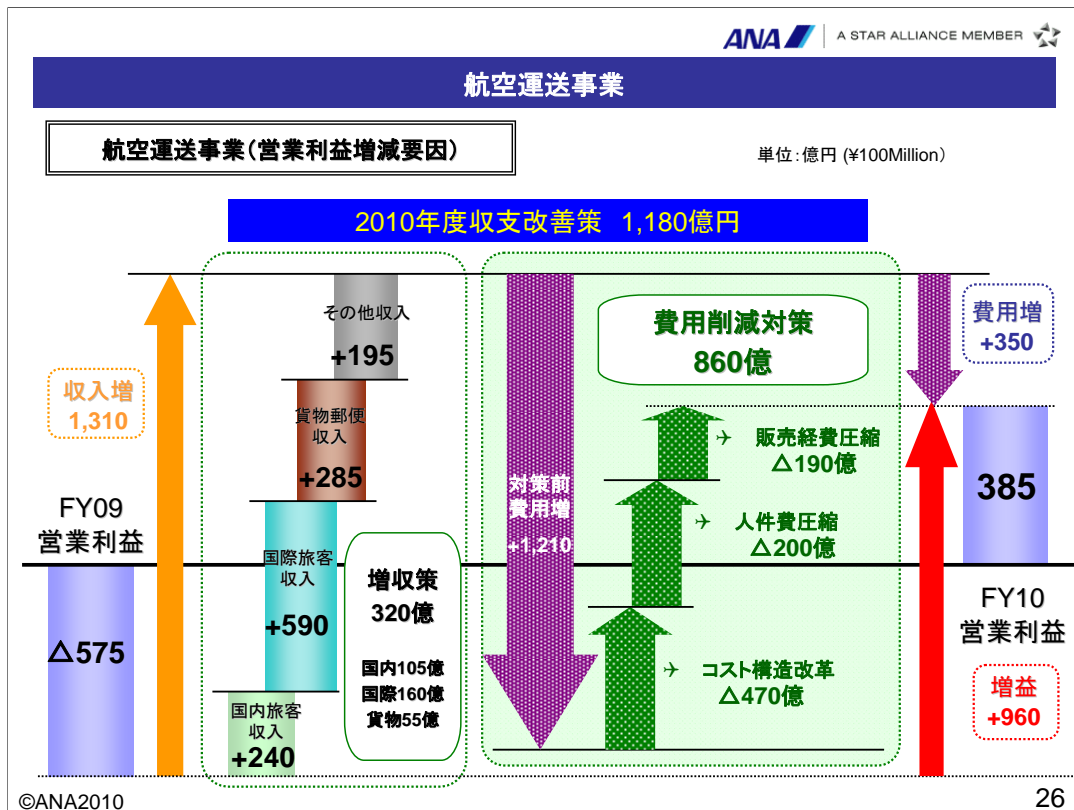
セグメント別業績予想

| | | 2009年度 FY09 | 2010年度 FY10(E) | 前年差 Change |
|-----------------------------|-------------------------|----------------|-------------------|---------------|
| 売上高 Revenues | 航空運送 Air Transportation | 10,878 | 12,190 | + 1,311 |
| | 旅行 Travel | 1,669 | 1,720 | + 50 |
| | その他 Others | 1,377 | 1,340 | △ 37 |
| | 消去 Eliminations | △ 1,642 | △ 1,650 | △ 7 |
| | 合計(連結) Total | 12,283 | 13,600 | + 1,316 |
| 営業利益 Operating Income | 航空運送 Air Transportation | △ 575 | 385 | + 960 |
| | 旅行 Travel | △ 0 | 10 | + 10 |
| | その他 Others | 30 | 25 | △ 5 |
| | 消去 Eliminations | 3 | 0 | △ 3 |
| | 合計(連結) Total | △ 542 | 420 | + 962 |

単位: 億円 (¥100Million)

◎セグメント別の収支計画です。

◎航空運送事業の、収支計画につきまして、
次のページ以降で、ご説明いたします。



◎2010年度の黒字転換には、人件費をはじめとする費用の圧縮と、コスト構造改革からなる、総額860億円の費用削減対策を実行することが、ポイントになります。

◎効果額の大きい国内線のゼロコミッション化をはじめとして、昨年度から、社内にプロジェクトを立ち上げて取り組んでまいりました費用項目の総点検の結果、細かい施策の積み上げによって、費用削減対策の目処は概ね立っております。

◎一方の収入については、国内旅客収入の回復に加えて、事業規模を拡大させる国際旅客、国際貨物の増収を中心に組み立てております。

◎冒頭、社長よりご説明させていただきましたとおり、足元の輸送実績や収入動向は、計画通り順調に推移しております。

◎需要が回復してくる中で、単価の動向にも目を配りながら、事業拡張の機会を確実に増収に結び付けていくべく、営業努力を続けてまいります。

業績予想の前提値

《旅客事業》2010年度業績予想の前提値(対2009年度比較)

| | 国内旅客 Domestic Passengers | | | 国際旅客 International Passengers | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| | 上期 1H(E) | 下期 2H(E) | 2010年度 FY10(E) | 上期 1H(E) | 下期 2H(E) | 2010年度 FY10(E) |
| 座席キロ Available Seat Km | 95.5 | 102.3 | 98.8 | 103.2 | 120.3 | 111.7 |
| 旅客キロ Revenue Passenger Km | 99.9 | 103.8 | 101.8 | 105.6 | 111.2 | 108.5 |
| 旅客数 Passengers | 101.2 | 105.7 | 103.4 | 111.8 | 113.4 | 112.7 |
| 座席利用率(%) Load Factor (%) | 63.6 (+ 2.8) | 64.2 (+0.9) | 63.9 (+ 1.9) | 74.0 (+ 1.7) | 73.0 (△ 6.0) | 73.5 (△ 2.2) |
| ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ASK) | 11.4 (104.2) | 11.8 (105.9) | 11.6 (105.1) | 9.3 (123.8) | 9.0 (105.4) | 9.1 (113.9) |
| 旅客イールド(円) Yield(¥/RPK) | 18.0 (99.6) | 18.4 (104.5) | 18.2 (102.0) | 12.5 (121.0) | 12.3 (114.1) | 12.4 (117.3) |
| 単価(円) Unit Price(¥/Passenger) | 15,786 (98.3) | 15,968 (102.5) | 15,878 (100.4) | 52,771 (114.3) | 51,028 (111.9) | 51,839 (113.0) |

©ANA2010

27

◎27ページから30ページでは、2010年度の収入計画の前提となる旅客事業、貨物事業の主要指標の、前提値をご紹介します。

◎前年対比に加えまして、2007年度対比、2008年度対比の数値も、合わせて掲載しておりますので、適宜ご参照下さい。

◎次に31ページへお進み下さい。

◎バランスシート、キャッシュフローの見通し、燃油と為替に関するデータは、この31ページから33ページかけて、開示しております。

◎先月19日の「2010-11年度ANAグループ経営戦略」の中でご説明させていただいた内容を、一部アップデートして再掲しております。

◎以上で、私からの説明を終わらせていただきます。

◎ご清聴ありがとうございました。

業績予想の前提値

《旅客事業》 2010年度業績予想の前提値（対2007年度・対2008年度比較）

| | 国内旅客 Domestic Passengers | | 国際旅客 International Passengers | |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------|
| | 2007年度比 vs FY07 | 2008年度比 vs FY08 | 2007年度比 vs FY07 | 2008年度比 vs FY08 |
| 座席キロ Available Seat Km | 90.0 | 95.3 | 105.6 | 107.0 |
| 旅客キロ Revenue Passenger Km | 90.2 | 95.8 | 103.0 | 113.3 |
| 旅客数 Passengers | 90.6 | 96.5 | 108.9 | 118.6 |
| 座席利用率(%) Load Factor(%) | + 0.1 | + 0.4 | △ 1.8 | + 4.1 |
| ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ASK) | 98.4 | 98.3 | 82.9 | 87.5 |
| 旅客イールド(円) Yield(¥/RPK) | 98.2 | 97.7 | 84.9 | 82.6 |
| 単価(円) Unit Price(¥/Passenger) | 97.8 | 97.1 | 80.3 | 78.9 |

業績予想の前提値

《貨物事業》 2010年度業績予想の前提値(対2009年度比較)

| | 国内貨物 Domestic Cargo | | | 国際貨物 International Cargo | | | |
|------------------------------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | 上期 1H(E) | 下期 2H(E) | 2010年度 FY10(E) | 上期 1H(E) | 下期 2H(E) | 2010年度 FY10(E) | |
| 全体 | 有効貨物トンキロ Available Ton km | 94.1 | 99.6 | 96.8 | 109.0 | 118.0 | 113.6 |
| | 有償貨物トンキロ Revenue Ton km | 95.4 | 92.8 | 94.1 | 117.9 | 113.1 | 115.4 |
| | 貨物輸送重量 Revenue Ton | 95.0 | 92.5 | 93.8 | 137.0 | 112.9 | 123.6 |
| | 重量利用率(%) Load Factor (%) | 23.5 | 23.1 | 23.3 | 66.6 | 63.4 | 64.9 |
| | ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ATK) | 16.6 (102.3) | 16.6 (95.1) | 16.6 (98.7) | 27.9 (162.6) | 28.7 (118.3) | 28.3 (136.6) |
| | 単価(円) Unit Price(¥/RT) | 70 (101.4) | 71 (102.4) | 71 (101.9) | 158 (129.4) | 173 (123.7) | 166 (125.5) |
| 【参考:上記内数】 フレighter Freighter | 有効貨物トンキロ Available Ton km | 94.1 | 90.6 | 92.3 | 131.6 | 112.2 | 121.4 |
| | 有償貨物トンキロ Revenue Ton km | 100.6 | 71.4 | 85.2 | 144.7 | 122.2 | 132.6 |
| | 貨物輸送重量 Revenue Ton | 93.9 | 76.8 | 85.5 | 208.0 | 119.9 | 152.8 |
| | 重量利用率(%) Load Factor (%) | 30.7 | 24.3 | 27.5 | 61.9 | 64.3 | 63.0 |
| | ユニットレベニュー(円) Unit Revenue(¥/ATK) | 40.8 (99.1) | 41.2 (100.2) | 41.0 (99.7) | 40.6 (166.6) | 46.4 (131.1) | 43.4 (143.9) |
| | 単価(円) Unit Price(¥/RT) | 135 (99.2) | 171 (118.2) | 151 (107.6) | 109 (105.4) | 121 (122.7) | 115 (114.4) |

業績予想の前提値

《貨物事業》 2010年度業績予想の前提値（対2007年度・対2008年度比較）

| | 国際貨物 International Cargo | | 国際フレイター Freighter (International) | |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------------------------|--------------------|
| | 2007年度比 vs FY07 | 2008年度比 vs FY08 | 2007年度比 vs FY07 | 2008年度比 vs FY08 |
| 有効貨物トンキロ Available Ton km | 113.8 | 107.8 | 120.6 | 103.1 |
| 有償貨物トンキロ Revenue Ton km | 117.8 | 119.9 | 144.9 | 129.0 |
| 貨物輸送重量トン Revenue Ton | 144.1 | 147.4 | 255.1 | 230.7 |
| 重量利用率(%) load Factor(%) | + 2.2 | + 6.5 | + 10.5 | + 12.7 |
| ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK) | 105.2 | 116.1 | 137.3 | 148.3 |
| 単価(円) Unit Price (¥/RT) | 83.1 | 84.9 | 64.9 | 66.3 |

連結バランスシート

連結バランスシート(計画)

| | 2009年度末 Mar 31, 2010 | 2010年度末 Mar 31, 2011(E) | 前年差 Change | 2011年度末 Mar 31, 2012(E) | 前年差 Change |
|--|-------------------------|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
| 総資産 Assets | 18,590 | 18,720 | + 130 | 18,990 | + 270 |
| 自己資本 Shareholders' Equity | 4,735 | 4,890 | + 155 | 5,260 | + 370 |
| 自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%) | 25.5 | 26.1 | + 0.6 | 27.7 | + 1.6 |
| 有利子負債残高 Interest Bearing Debts * | 9,416 | 9,570 | + 154 | 9,520 | △ 50 |
| D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times) * | 2.0 | 2.0 | △ 0.0 | 1.8 | △ 0.2 |
| ROA(%) Operating Return on Assets (%) | - | 2.3 | - | 5.6 | + 3.3 |
| ROE(%) Return on Equity (%) | - | 1.0 | - | 7.2 | + 6.2 |

単位: 億円 (¥100Million)

* オフバランスリース債務額(D/Eレシオ)
2009年度末1,835億円(2.4倍)、2010年度末予定1,702億円(2.3倍)、2011年度末予定1,551億円(2.1倍)

連結キャッシュフロー

| 連結キャッシュフロー(計画) | 2009年度 FY09 | 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 | △ 573 | 50 | + 623 | 370 | + 320 |
| 減価償却費 Depreciation and Amortization | 1,138 | 1,220 | + 82 | 1,320 | + 100 |
| オフバランスリース元本償還相当額 * Principal Payment for Aircraft Lease | 130 | 130 | - | 150 | + 20 |
| 営業キャッシュフロー * Cash Flow from Operating Activities | 960 | 1,540 | + 580 | 2,100 | + 560 |
| 設備投資額 Capital Expenditures | △ 2,194 | △ 2,260 | △ 66 | △ 2,400 | △ 140 |
| 投資キャッシュフロー ** Cash Flow from Investing Activities | △ 2,068 | △ 1,440 | + 628 | △ 1,910 | △ 470 |
| フリーキャッシュフロー Free Cash Flow | △ 1,108 | 100 | + 1,208 | 190 | + 90 |
| 財務キャッシュフロー * Cash Flow from Financing Activities | 1,607 | 10 | △ 1,597 | △ 230 | △ 240 |
| EBITDA | 595 | 1,640 | + 1,045 | 2,360 | + 720 |
| EBITDAマージン EBITDA Margin(%) | 4.8 | 12.1 | + 7.3 | 16.0 | + 3.9 |

* 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、譲渡性預金への預け入れ相当額は含まない。

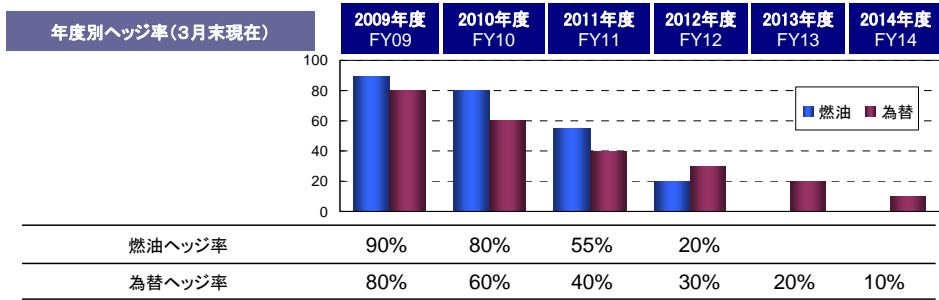
単位：億円 (¥100Million)

燃油・為替

燃油・為替

| 実績と計画前提値 | 2009年度 FY09 | 2010年度 FY10(E) | 2011年度 FY11(E) |
|---------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 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) | 93 | 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 |

Intentionally Blank

IV. 補足資料



補足資料

国際旅客方面別実績

| | | 2009年度 構成比 FY09 Composition | 増減 Change | 第4四半期 構成比 4Q Composition | 増減 Change |
|-----------------|------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
| 旅客収入 Revenue | 北米 North America | 29.4 | △ 0.3 | 27.5 | △ 1.2 |
| | 欧州 Europe | 22.0 | △ 1.2 | 19.2 | △ 2.2 |
| | 中国 China | 25.9 | + 0.6 | 28.1 | + 2.2 |
| | アジア Asia | 19.6 | + 1.0 | 22.3 | + 1.7 |
| | リゾート Resort | 3.0 | △ 0.1 | 2.9 | △ 0.5 |
| 座席キロ ASK | 北米 North America | 31.7 | + 0.9 | 31.5 | + 0.0 |
| | 欧州 Europe | 20.9 | △ 0.4 | 20.4 | △ 1.7 |
| | 中国 China | 22.8 | △ 0.7 | 23.0 | △ 0.1 |
| | アジア Asia | 20.3 | + 0.5 | 21.1 | + 1.6 |
| | リゾート Resort | 4.3 | △ 0.3 | 4.0 | + 0.2 |
| 旅客キロ RPK | 北米 North America | 32.4 | + 0.7 | 31.2 | + 2.1 |
| | 欧州 Europe | 22.9 | △ 1.3 | 21.7 | △ 2.6 |
| | 中国 China | 19.5 | + 0.5 | 20.8 | + 1.1 |
| | アジア Asia | 20.9 | + 0.6 | 21.9 | △ 0.2 |
| | リゾート Resort | 4.3 | △ 0.5 | 4.3 | △ 0.4 |

補足資料

国際貨物方面別実績

| | | 2009年度 構成比 FY09 Composition | 増減 Change | 第4四半期 構成比 4Q Composition | 増減 Change |
|-----------------|------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
| 貨物収入 Revenue | 北米 North America | 23.5 | △ 4.1 | 23.0 | △ 5.9 |
| | 欧州 Europe | 15.7 | + 1.8 | 15.8 | + 1.4 |
| | 中国 China | 36.8 | △ 1.0 | 36.8 | + 0.9 |
| | アジア Asia | 17.4 | △ 0.7 | 17.2 | △ 0.9 |
| | その他 Others | 6.5 | + 4.0 | 7.2 | + 4.4 |
| 有効貨物トンキロ ATK | 北米 North America | 36.8 | △ 4.8 | 36.0 | △ 4.3 |
| | 欧州 Europe | 18.3 | + 3.2 | 18.8 | + 3.7 |
| | 中国 China | 20.9 | △ 1.5 | 20.5 | △ 0.8 |
| | アジア Asia | 17.7 | △ 0.9 | 17.4 | △ 3.7 |
| | その他 Others | 6.3 | + 4.0 | 7.3 | + 5.2 |
| 有償貨物トンキロ RTK | 北米 North America | 37.8 | △ 7.6 | 37.6 | △ 8.0 |
| | 欧州 Europe | 22.5 | + 3.1 | 22.7 | + 2.6 |
| | 中国 China | 18.1 | + 0.6 | 17.4 | + 1.6 |
| | アジア Asia | 15.6 | + 1.0 | 15.4 | + 0.0 |
| | その他 Others | 6.0 | + 2.8 | 7.0 | + 3.9 |

補足資料

| 運用航空機数 | | 前年度末 Mar,2009 | 当期末 Mar,2010 | 増減 Change | 保有機数 Owned | リース機数 Leased |
|---------------------|---------------------------------|------------------|-----------------|--------------|---------------|-----------------|
| 大型機 Wide-Body | Boeing 747-400 (International) | 5 | 3 | △ 2 | 0 | 3 |
| | Boeing 747-400 (Domestic) | 10 | 10 | - | 10 | 0 |
| | Boeing 777-300ER | 13 | 14 | + 1 | 11 | 3 |
| | Boeing 777-300 | 7 | 7 | - | 7 | 0 |
| | Boeing 777-200ER | 7 | 7 | - | 4 | 3 |
| | Boeing 777-200 | 16 | 16 | - | 14 | 2 |
| 中型機 Mid-Body | Boeing 767-300ER | 21 | 19 | △ 2 | 8 | 11 |
| | Boeing 767-300 | 33 | 32 | △ 1 | 32 | 0 |
| | Boeing 767-300F | 4 | 4 | - | 0 | 4 |
| | Boeing 767-300BCF | 2 | 5 | + 3 | 5 | 0 |
| 小型機 Narrow-Body | Airbus A320-200 (International) | 5 | 5 | - | 0 | 5 |
| | Airbus A320-200 (Domestic) | 25 | 24 | △ 1 | 15 | 9 |
| | Boeing737-800 | 4 | 8 | + 4 | 8 | 0 |
| | Boeing 737-700ER | 2 | 2 | - | 2 | 0 |
| | Boeing 737-700 | 16 | 16 | - | 12 | 4 |
| | Boeing 737-500 | 21 | 19 | △ 2 | 10 | 9 |
| リージョナル機 Regional | Bombardier DHC-8-400 (Q400) | 14 | 14 | - | 1 | 13 |
| | Bombardier DHC-8-300 (Q300) | 5 | 5 | - | 1 | 4 |
| 合計 Total | | 210 | 210 | - | 140 | 70 |

©ANA2010

注記: 2010年3月末現在、グループ外にリースしている機数を除く(当期末 9機、前年度末 5機)

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。

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