



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

©ANA2011

1

◎本日は**2011-12**(年度)経営戦略説明会にお集まりいただきありがとうございます。

◎まず、私から**2**ヶ年の経営戦略の概要についてご説明いたします。

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

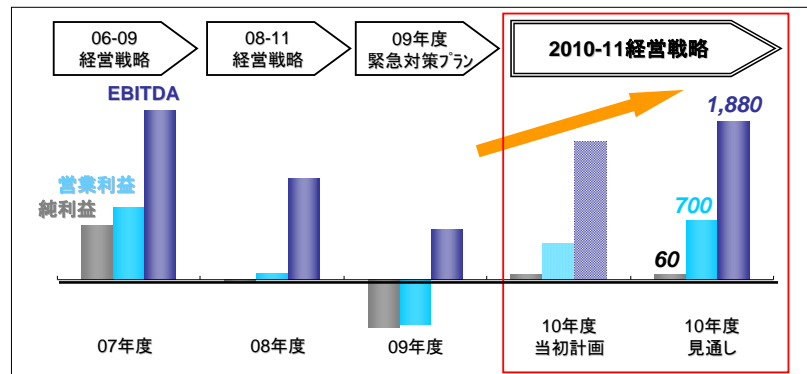
- ✓ マーケティングと競争力の強化による高単価旅客と荷動きの獲得による収入の確保
- ✓ コスト改善策の着実な実行と更なる費用抑制により大幅収支改善

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



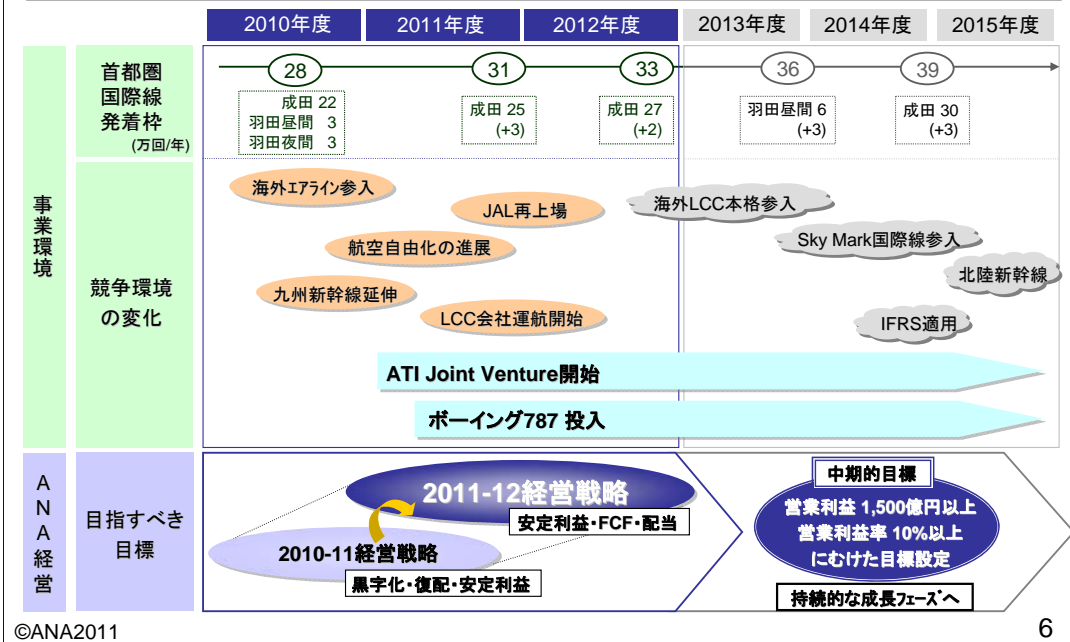
©ANA2011

5

- ◎『2011-12経営戦略』をご説明する前に、ここではこれまでの10-11年度の経営戦略がどのような成果があったのかを総括いたします。
- ◎10年度の当初の目標は、『黒字必達』そして『復配』が最重要命題でありましたが、昨年3月の成田の拡張、10月の羽田の国際化という事業拡大のチャンスを実際に捉えることが出来、今期の業績は当初の目標利益を大幅に上回り、現時点では最終黒字の達成がほぼ確実になったとみております。
- ◎従いまして、10年度に予定していた戦略ならびにアクションプランの成果をその結果指標である『通期業績の上方修正』というかたちでお示しすることができました。

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



©ANA2011

6

- ◎経営戦略策定の背景となる事業環境についてご説明いたします。
- ◎当社をとりまく環境は今後5年程度を見通すと、首都圏空港容量拡大の中、航空自由化のさらなる進展、海外、本邦のエアラインの参入、拡大によりこれまでにない熾烈なグローバル競争が確実に予想されます。
- ◎当社は今後、競争に勝ち残り、持続的な成長フェーズに向けて中期的目標として営業利益1500億円以上、営業利益率10%以上を目指していきたいと考えております。

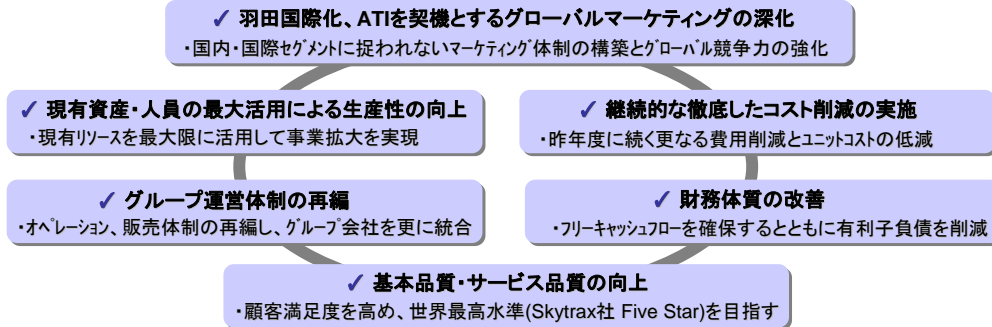
2011-12経営戦略 ~ (2) 概要

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

©ANA2011

7

◎ここでは、『2011-12経営戦略』の経営重点テーマと取組みについてご説明いたします。

◎まず重点テーマの1つとして、今後、さらなるグローバルな競争時代に入ることを前提に考えると、『現有経営資源の最大活用による経営効率の向上』が急務であると認識しております。

◎また、国際線を成長の柱として事業拡大を行っていく上ではイベント発生時にも左右されない強固な収入基盤を構築し、ボラティリティリスク耐性を早期に確立していくことも必要です。

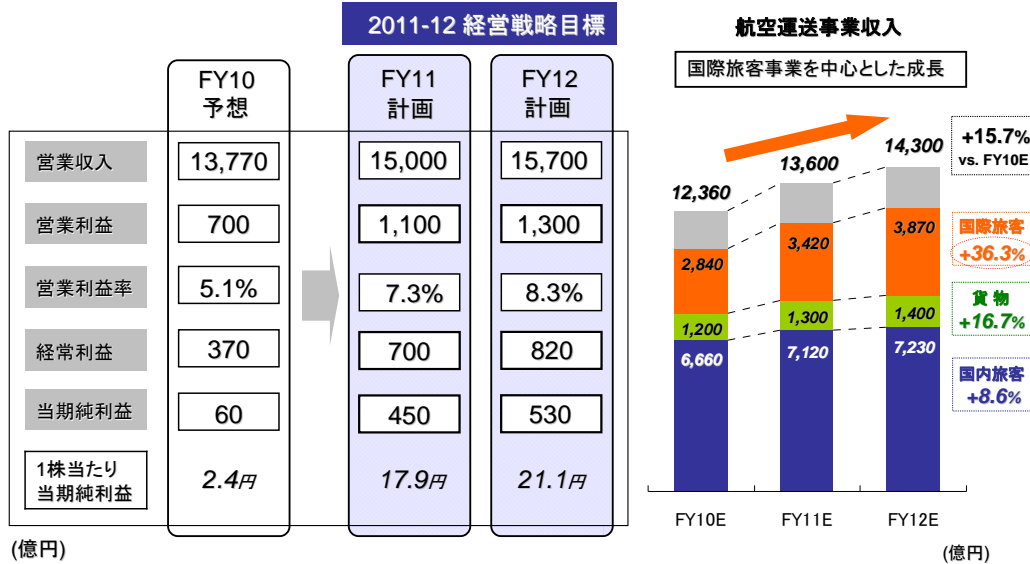
◎これらをテーマにご覧のような取組みを行ってまいります。

- まずは、安全、定時性の確保を前提に、基本品質、サービス品質面で世界最高水準を目指します。併せて顧客満足度を高め競争力強化を図ってまいります。
- 国際線ネットワーク拡大・拡充に伴いグローバルマーケティングを強化させていただきます。
- 引き続き、グループエアラインの運営体制の再編を行ってまいります。
- 機材、人員の最大活用による生産性の向上も推し進めてまいります。
- キャッシュフローの改善により財務体質を改善します。

◎グループ一丸となってこれらに取り組み、『勝ち残れるエアライングループ』へ企業体質を構築してまいります。

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



©ANA2011

8

◎2ヶ年の利益目標値です。

◎右の図でご覧のとおり、
主として国際線旅客事業の拡大により、利益成長を図ってまいります。

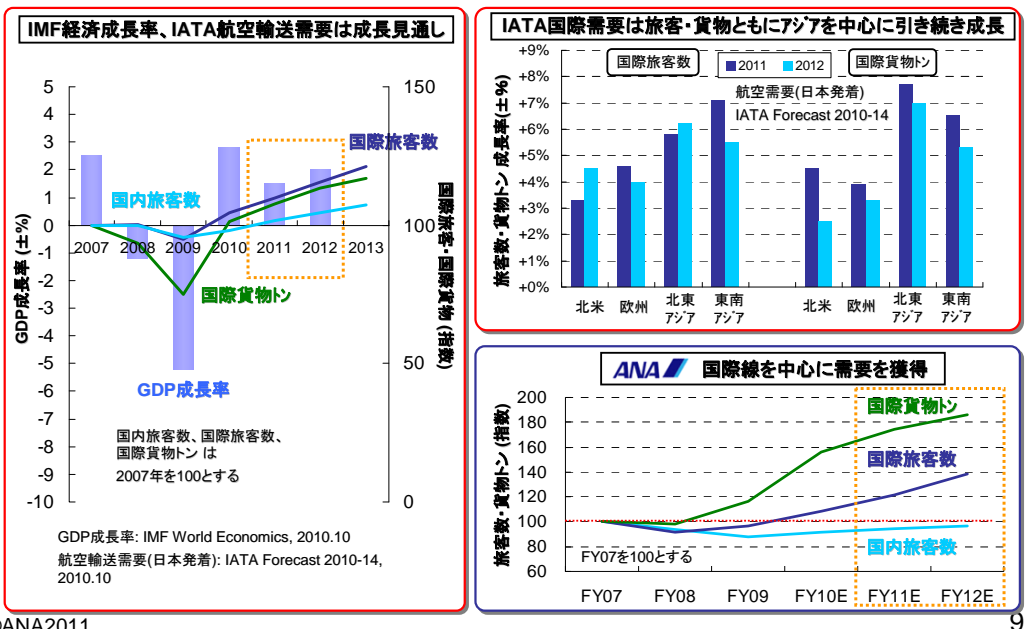
◎営業利益は11年度で1,100億円、12年度に1,300億円を目標に掲げています。

◎利益率でそれぞれ7.3%、8.3%となります。

◎これら2ヶ年の利益率の水準は過去最高の05年度の6.5%を上回る水準となっております。

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



©ANA2011

9

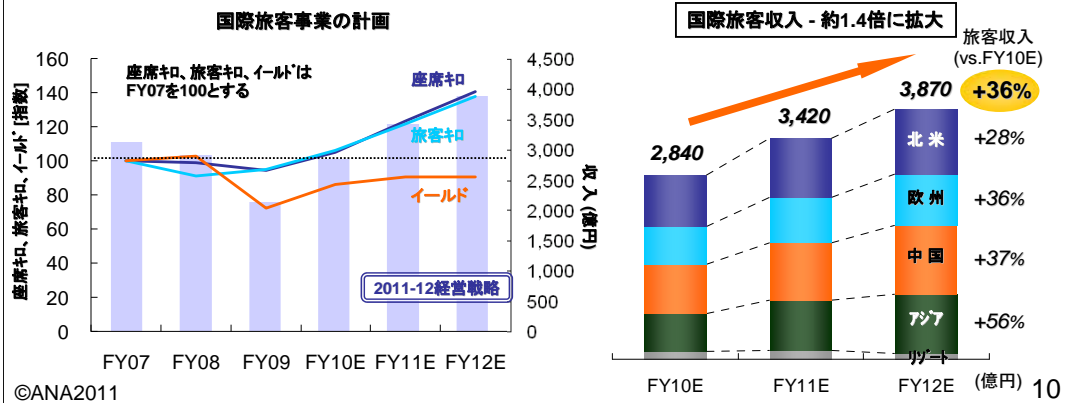
- ◎計画の前提となる需要の見通しについてご説明いたします。
- ◎赤枠で囲っている2つの図が、
計画の前提となっている**IMF**ならびに**IATA**に基づく需要予測で、
右下の図は当社の事業別の需要計画となっております。
- ◎まず、左の図をご覧ください。
- ◎**GDP**成長率と、**IATA**予測に基づく日本発着の国内旅客、国際旅客、国際貨物
それぞれの航空需要の見通しを示しております。
- ◎過去の統計結果からも、**GDP**と航空需要の連関性は極めて高いものであります。
- ◎右上のグラフの日本発着の地域別では、
アジア方面が高い成長率を示しております。
- ◎このような中、当社は、国際線では世界の経済成長や
首都圏発着国際線供給量の増加を受けて、中期的には堅調に
推移するものと見込んでおり、当社も拡大していく計画です。
- ◎また、国際貨物ではとりわけアジア方面の需要成長の伸びが顕著と見込んでおり、
当社はこのマーケットを中心に事業展開を行ってまいります。

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
- ➔ 新プロダクトの導入・展開



◎ここからは航空運送事業の3つの事業の戦略についてご説明いたします。

◎はじめに国際線旅客事業です。

◎左の図でご覧いただけますように、首都圏発着枠の拡大によりこの2年間、座席キロを大きく増やす計画です。

◎11年度は羽田の国際化の通年化に加えて、6月から新たに中国内陸部で今後成長が見込める『成都』に就航させ、下期からは羽田からの欧州路線を就航させる計画です。

◎12年度についても長距離路線の拡充により生産量は増える見込みです。

◎一方、イールドはプライシングと座席コントロールによって向上を図ってまいります。供給拡大局面であること、展開する路線の距離が長くなることを考慮し緩やかなカーブの伸びと見ております。

◎結果、右の図でご覧いただけますように各方面で収入を増やすことにより、2012年度には10年度との比較で36%増を計画しております。

航空運送事業戦略 ~ 国際旅客事業 (2)

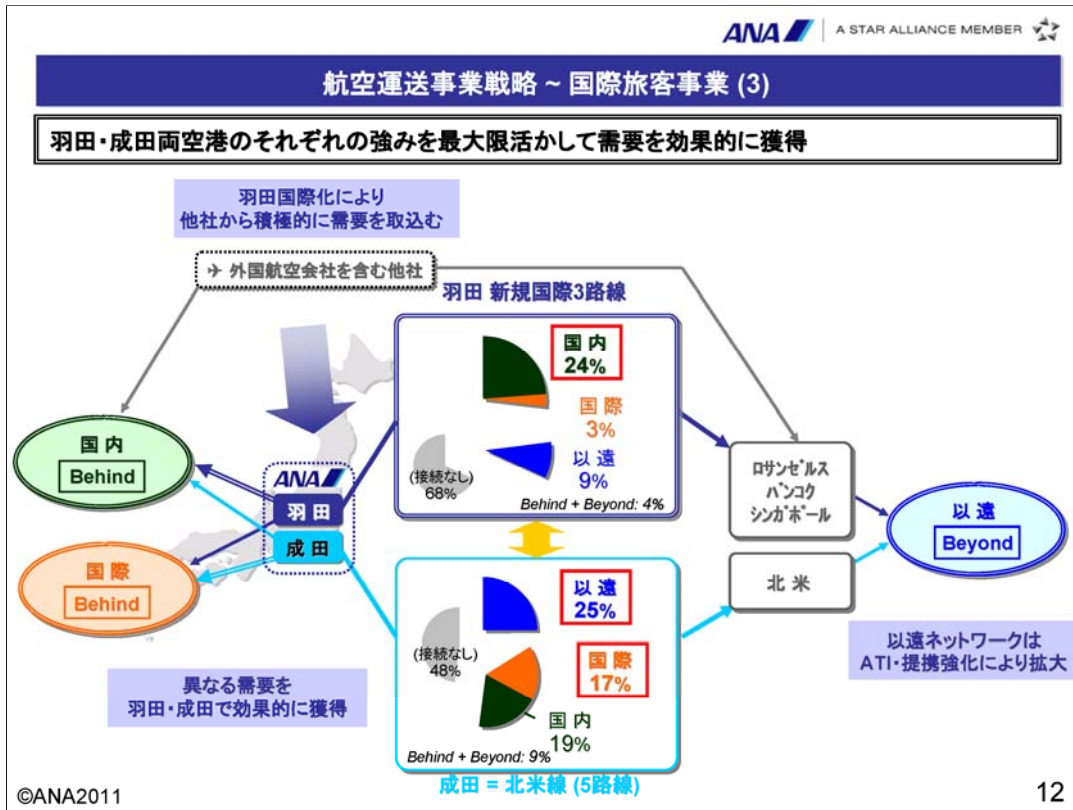
JVフレームワークの活用によりキャッチメントエリアを更に拡大して積極的にグローバル需要を獲得



©ANA2011

11

- ◎ 当社のネットワーク展開については前のページでご説明いたしましたが、ここでは主として、**ATI**のジョイントベンチャーならびにプライシングの取り組みについてご説明いたします。
- ◎ 昨年末の北米方面の**ATI**申請が認可されたことに続きまして、先日、欧州方面でも申請を行いました。
- ◎ これが認可されれば、国際線の競争は今後、更に大きく変化します。
- ◎ 長距離路線では、大きな旅客流動を太い構造(アライアンス航空連合ネットワーク)で供給体制を整えることができ、まさに**ATI**のジョイントベンチャーだからこそ果たすことができるものであります。
- ◎ 上の図でご覧いただけますように北米を中心にキャッチメントエリアが広がります。
- ◎ また、運賃面では、**IATA**運賃からエアライン主導のキャリア運賃への切替えを更にすすめることによって柔軟に価格コントロールを行い増収につなげてまいります。



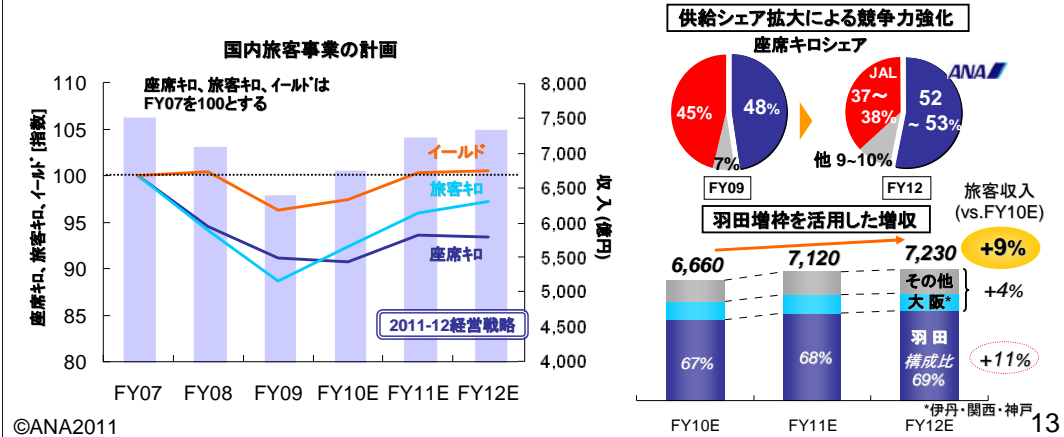
- ◎続いて、羽田、成田の状況についてご説明いたします。
- ◎今年度の下期から羽田の国際化が始まりましたが、羽田、成田両空港から就航している同一都市の路線の利用率では10年度第4四半期も共に概ね75%以上と好調に推移しております。
- ◎中央上の円グラフは、羽田からの深夜早朝時間帯の新規路線となるロサンゼルス、バンコク、シンガポールの3路線の利用者の内訳ですが、国内からの接続が約4分の1を占めております。
- ◎一方、下の円グラフである成田の路線については、国際線からの接続、到着先から『以遠』への接続と、国際線どおしの接続が半分近くを占めています。
- ◎羽田の国際線ネットワークを武器に接続旅客の優位性を存分に発揮することにより、これまで成田では獲得できなかった新規の需要、また、他社からの需要の取込みが図れていると考えております。

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



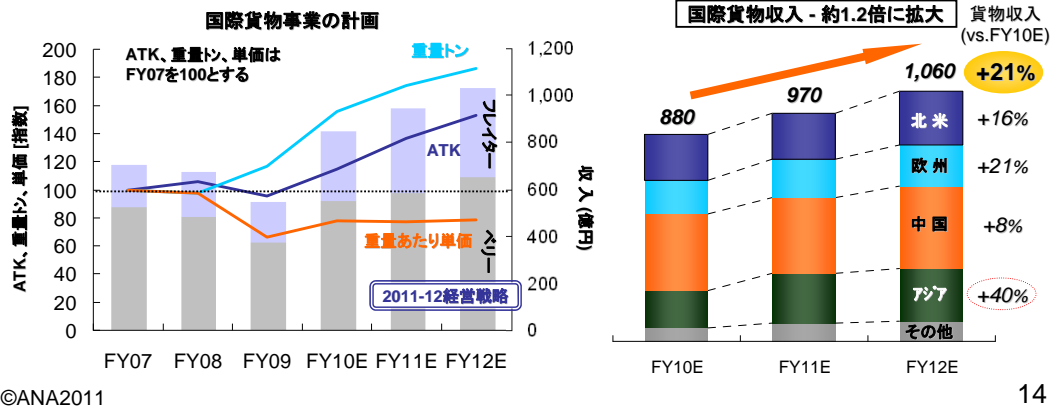
- ◎続いて、国内旅客事業です。
- ◎左の図でご覧いただけますとおり、羽田空港の容量拡大、暫定枠の活用も含めて2ヵ年における座席キロは10年度よりも増やす計画です。
- ◎また、今年度下期からの競合他社の供給削減と併せて、供給シェアは右上の円グラフでご覧いただけますように過半を超える見込みです。
- ◎マーケットシェアの圧倒的優位性を活かしながら需給適合とイールドマネジメントをすすめ、引き続き収益性を高めていきます。
- ◎結果、羽田路線を中心に収入を増やすことにより、2012年度には10年度との比較で9%増を計画しております。

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

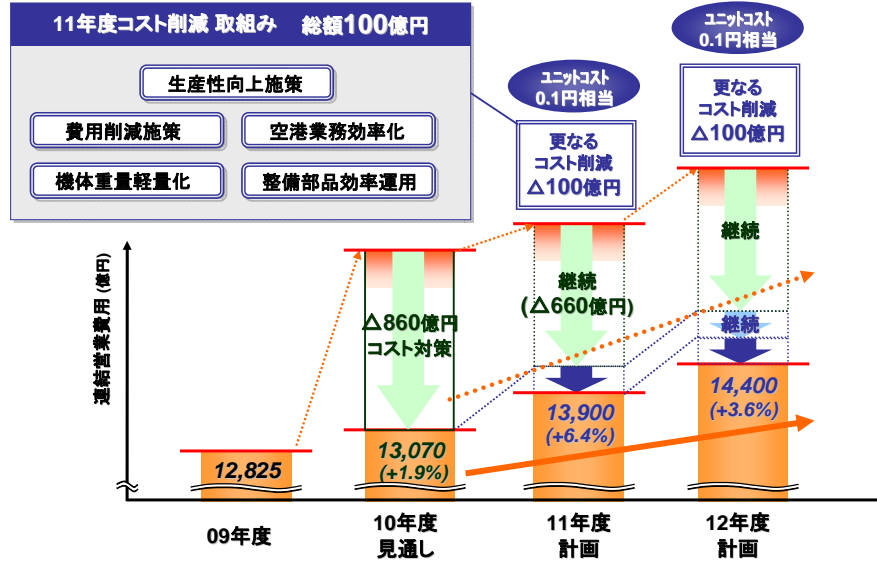
- ▶ フレイター事業は9機体制の事業安定化による収益性改善とエクスプレス事業の強化
- ▶ CARGO PROS本格運用によるイールドマネジement強化
- ▶ 需給適合型運賃の新規導入とWEBの効果的な活用



- ◎次に国際貨物事業です。
- ◎左の図でご覧いただけますように **ATK**を伸ばす計画となっておりますが、旅客便によるベリースペースの輸送供給を増やしていくためです。
- ◎主として需要の旺盛なアジア方面を中心に増やし、取り込みをすすめます。
- ◎また、**CARGO PROS**の最大活用によるイールドマネジementを行うと同時に需給適合型の新たな運賃の導入などに取組み、供給を増やす中でもイールドの維持向上を図っていきます。
- ◎一方、フレイター事業については、機材はこれまで同様、中型機9機体制にて沖縄ハブを中心に事業を行います。
- ◎昼間帯では、成田からのダイヤを拡充することによりフレイターの機材稼働を高めていきます。
- ◎エクスプレスを初めとする高単価貨物の取り込みにより『インテグレーター型ビジネスモデル』を早期に定着させてフレイター事業の黒字化を目指します。
- ◎結果、右の図でご覧いただけますように国際貨物全体について **2012年度には10年度との比較で21%増**を計画しております。

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

©ANA2011

15

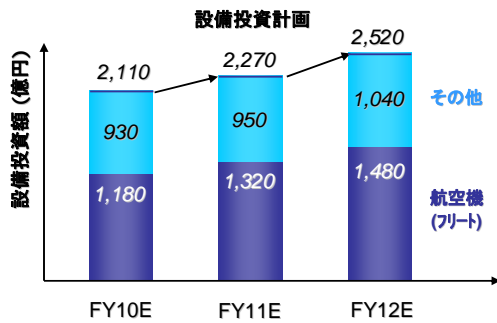
- ◎収益性向上のためにコスト競争力の向上は最大のテーマであり、その取組みについてご説明いたします。
- ◎今年度、自ら陣頭に立ち取り組んでまいりました『860億円のコスト対策』につきましてはほぼ達成見込みでございます。
- ◎11年度以降につきましても、まず、この今年度実施しましたコスト削減策を継続してまいります。
- ◎ただし、利益に連動し還元する一部の費用については、コストの増加要素となります。
- ◎こうした状況下、新たなコスト削減メニューを設定し、この2か年で200億円の対策を講じてまいります。
- ◎11年度は、左上でご覧いただけますような内容に取り組み、総額100億円を織り込んでおります。
- ◎今後の大競争時代を迎える中、経営の効率性をグローバルレベルにしていくことが重要であると考えております。
- ◎項目領域を広げて全部門に対して『費用の総点検』を指示しました。
- ◎ユニットコストの引き下げは、従来からの経営テーマである『ボラティリティへの耐性強化』につながることもなります。
- ◎この2ヶ年で、単位あたりコストを0.2円引き下げ、中長期的には1円程度の引き下げを目指してまいります。

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か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か年で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)

©ANA2011

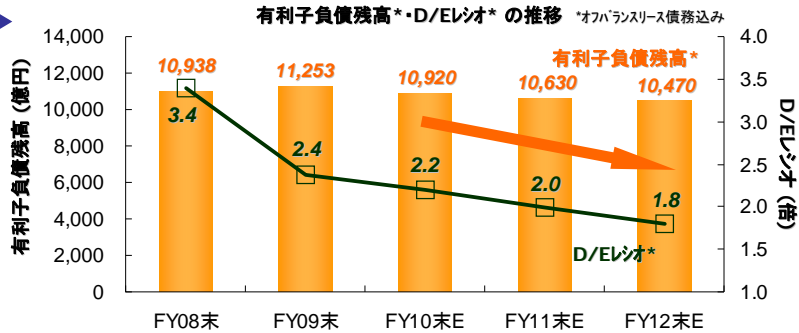
16

- ◎機材と投資の計画です。
- ◎ボーイング**787**の導入につきましては現時点で見積もれる保守的な前提を置いて計画をたてており、ご覧のとおり、この**2**か年におきましては合計で**24**機受領する計画となっております。
- ◎設備投資計画については左下のとおりです。
- ◎フリーキャッシュフローにつきましては、投資キャッシュフローの抑制に努め、**2**か年で約**600**億円の確保を目指してまいります。

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

©ANA2011

17

- ◎最後に経営目標数値についてです。
- ◎単年度の利益の着実な積み上げと有利子負債の削減に努め、財務体質の改善を進めてまいります。
- ◎また、ご覧いただけますように、**ROA**をはじめとする重要な**4つ**の経営財務目標について**2年間**で改善させていく予定です。
- ◎なお、株主還元策として「配当方針」をご覧のように記載しております。
- ◎以上、ご説明してきましたように、中期的に目指すべき営業利益水準を定めながらその準備段階にあたる**11-12年度**の経営計画の中で競争力を高められる事業構造を作り上げていきたいと思っております。
- ◎足元では原油、為替等の市況の大きな変動もあり、絶えず事業環境の動きには注視していかねばなりません。
- ◎こうした変化への対応能力も高めながらグローバル競争時代に迅速に対応できるエアライングループになるために経営をリードして、株主価値向上に向けた経営努力を引き続き行ってまいります。
- ◎是非ご期待いただきたいと思います。
- ◎ご清聴いただきありがとうございました。

II. ANA 2011-12 経営戦略 経営目標数値



©ANA2011

18

◎引き続き、私の方から、
2011年度から2012年度までの経営目標数値を、ご説明させていただきます。

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

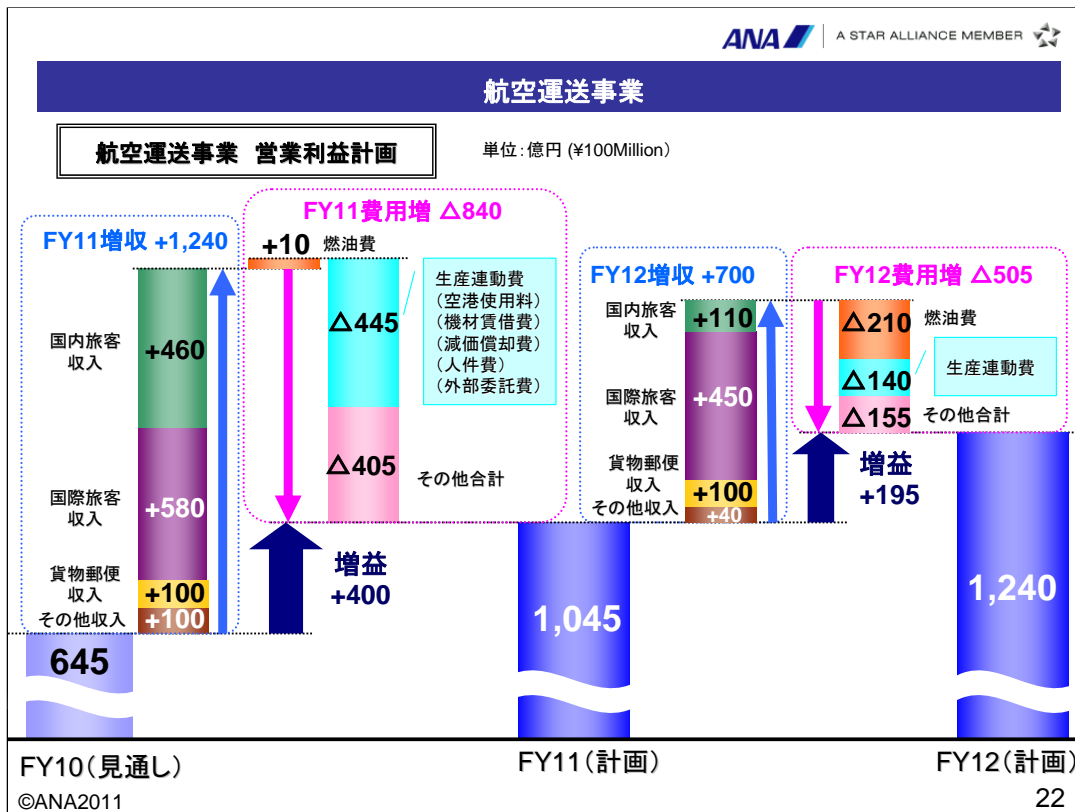
単位: 億円 (¥100Million)

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
営業収入 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
営業費用 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
営業利益	営業利益 Operating Income	645	1,045	+ 400	1,240	+ 195

単位：億円 (¥100Million)



◎航空運送事業の、今後2か年の収入、費用の組み立てです。

◎2011年度は、国内旅客事業で460億円、国際旅客事業で580億円の増収を図り、航空運送事業合計で、1,240億円の増収を計画しております。

◎2012年度の増収計画700億円につきましては、国際旅客の増収、450億円が中心となります。

◎営業費用は、2011年度で840億円、2012年度は505億円の増加となりますが、2010年度に完遂したコスト削減対策860億円のうち、660億円相当を、2011年度以降も引き続き、織り込んでおります。

◎加えて、新たなコスト削減対策を、100億円規模で実施いたしますので、コスト構造改革による、営業費用の抑制効果が、継続しております。

事業別収入計画

収入計画前提値 《旅客事業》

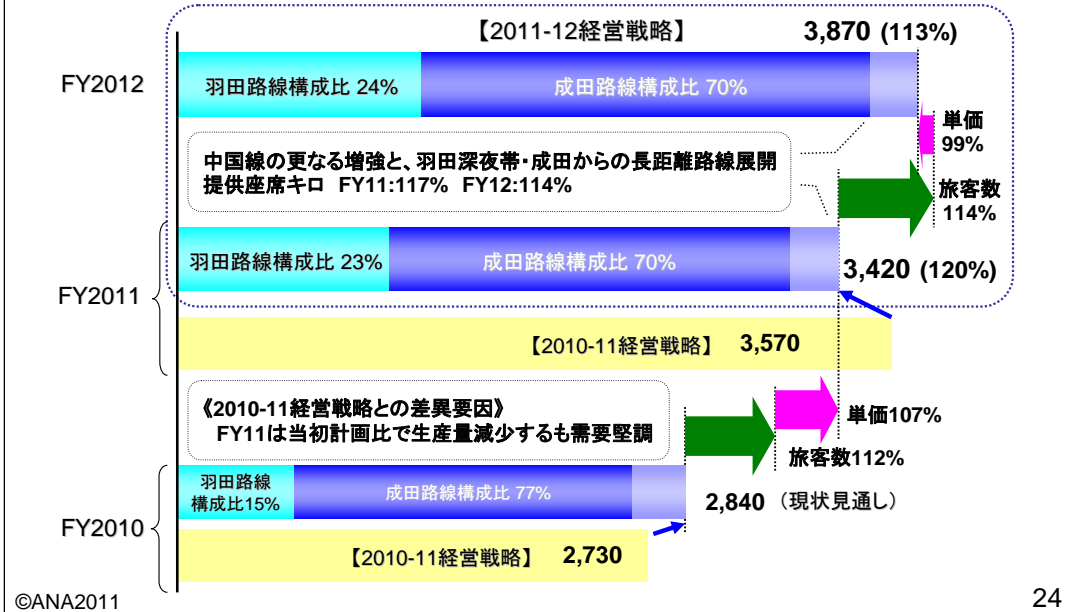
	国内旅客 Domestic Passengers			国際旅客 International Passengers		
	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)
座キロ Available Seat Km	99.5	103.2	99.7	111.4	117.4	113.7
旅キロ Revenue Passenger Km	104.2	103.9	101.3	112.1	114.1	113.2
旅客数 Passengers	104.2	103.6	102.5	112.3	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)



◎国際線旅客事業の2カ年の収入計画です。

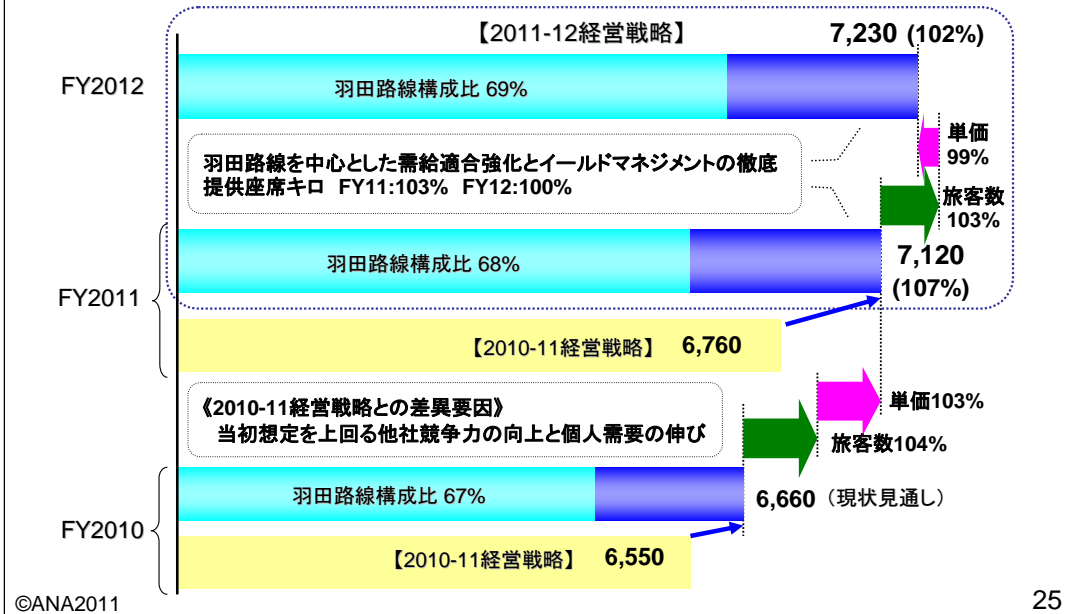
◎国際線事業拡張のポイントとなります、羽田路線の収入構成比率は、2010年度の15%から、2012年度には24%に達する計画であり、この間に、収入規模で約2倍となります。

◎2011年度のウィンターダイヤから2012年度にかけては、羽田の深夜早朝時間帯や、成田からの長距離路線の新規開設も計画中であり、この2年間で、国際旅客収入を約1,000億円伸ばす計画です。

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)



◎続きまして、国内線旅客事業の収入計画です。

◎昨年10月より、順次活用を始めている羽田増枠の効果を取り込みながら、生産量の増減を組み合わせ、メリハリの利いた需給適合を推し進める中で、旅客数を伸ばします。

◎緻密なイールドマネジメントのもとで、ビジネス系運賃、プレジャー系運賃ともに、引き上げに努めて、2011年度の段階で、7000億円台の収入回復を目指します。



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》

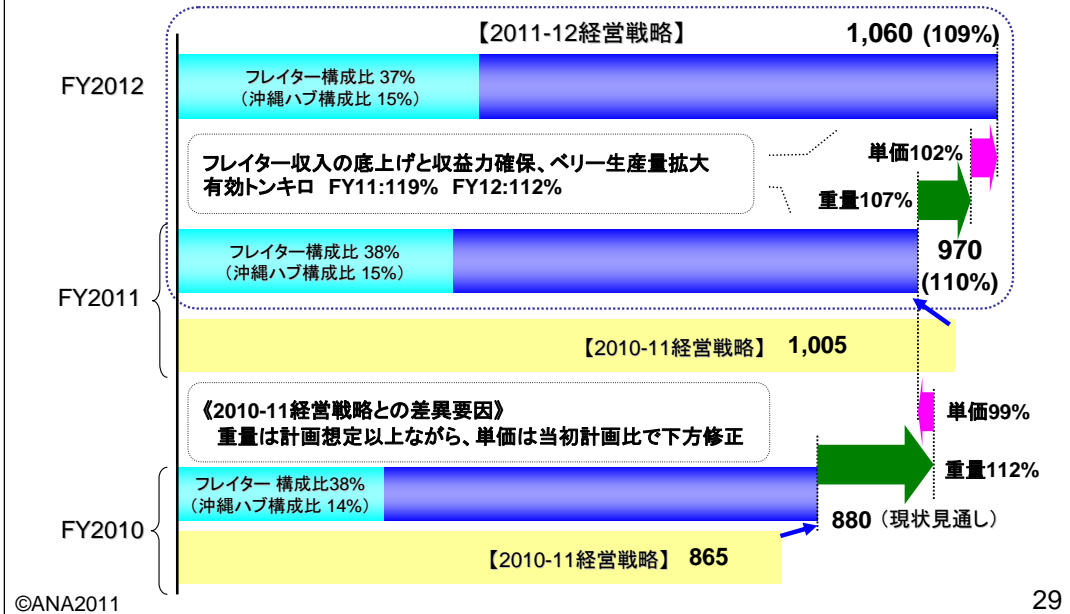
	国内貨物(フレighter) Domestic Cargo (Freighter)			国際貨物(フレighter) International Cargo (Freighter)		
	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)	2010年度 FY10(E)	2011年度 FY11(E)	2012年度 FY12(E)
提供トンキロ Available Ton km	88.3	79.6	100.0	133.8	104.1	99.1
輸送トンキロ Revenue Ton km	90.9	67.0	100.0	150.1	106.8	103.1
輸送重量トン 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)



©ANA2011

29

◎国際貨物事業の収入計画です。

◎日本発着ならびにアジア域内の需要の伸びは堅調に推移すると見ており、ご覧の通り、2012年度まで、毎年約100億円規模の増収計画を組んでおります。

◎フレイター事業につきましては、中型機9機体制を維持しながら、機材稼働の向上、沖縄ハブ路線の以遠区間の延伸などを検討しながら、効率的に規模の拡大を図り、収益性を向上させてまいります。



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

©ANA2011

31

◎2012年度までの、バランスシートと経営財務指標の見通しは、ご覧の通りです。

◎2012年度末時点における自己資本は、
今年度末時点での見通し額、4,880億円から、約1,000億円増加させて
5,880億円とし、自己資本比率は30%台に達する計画です。

◎有利子負債残高についても、徐々に低減させながら、
デット・エクイティ・レシオを、2012年度末の段階で1.5倍まで改善してまいります。

◎その他の経営財務指標については、ご覧の通りの改善を計画しております。

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)

©ANA2011

32

◎キャッシュフローです。

◎ご覧の通り、営業キャッシュフローを、
安定的に生み出すことができる計画となっております。

◎その一方で、導入が遅れておりましたボーイング787のデリバリーが、
2011年度以降に本格化することもあり、
航空機を中心とした設備投資額は、引き続き高い水準が続きます。

◎投資キャッシュフローを適切な水準にコントロールすることによって、
この2カ年は、各年度300億円程度のフリーキャッシュフローを確保しながら、
有利子負債の削減も進めてまいります。

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

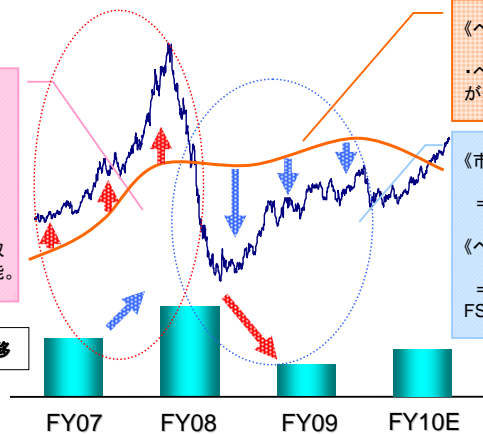
《市況高騰局面》

⇒ 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。

©ANA2011

33

◎最後に、燃油と為替のヘッジ方針について、簡単に触れさせていただきます。

◎当社の国際線の事業規模が拡大していく中で、
今般、フューエルサーチャージを中心とした収入の増減と、
燃油市況の騰落の相関関係を分析いたしました。

◎加えまして、外貨建ての収入も増えてきておりますので、
外貨キャッシュフローの効率的な管理を推進する必要も生じております。

◎こうした状況を踏まえまして、
収支の安定化にとって最適と思われる燃油と為替のヘッジ率を、
機動的に追求しながら、ヘッジオペレーションを行っていくことと致しました。

◎ヘッジ本来の目的を維持しながら、
収支安定化に、よりウェイトをおいた仕組みに変更させております。

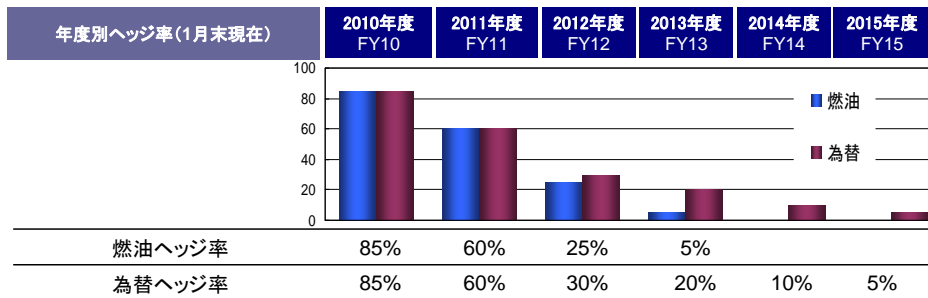
◎以上で説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

燃油・為替

諸元値

実績と計画前提値	2010年度	2011年度	2012年度	燃油費への感応度 (ヘッジしない場合)	2011年度	2012年度
	FY10(E)	FY11(E)	FY12(E)		FY11(E)	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/USドルの変動)	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