

全日本空輸株式会社 2009年3月期 決算説明会

【第1部】

代表取締役社長
伊東 信一郎

2009年4月30日



©ANA2009

1

- ◎本日は遅い時間にも関わらず、お集まりいただきありがとうございます。
- ◎4月に社長に就任いたしました伊東です。
- ◎非常に厳しい環境の中で、前任の山元より経営を引き継ぐことになりました。
- ◎株主・投資家の皆様からの、建設的なご意見を承りながら、経営陣と従業員が一体となって、私どもの経営ビジョンでありますアジアナンバーワンの航空会社を目指していく所存です。
- ◎今後ともよろしく願いいたします。
- ◎先ず私から、08年度決算の概要と、09年度の経営計画を中心に15分ほどお話させていただき、その後日出間から、08年度決算及び09年度業績見通しの詳細について、ご説明させていただきます

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、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。

目次

2008年度決算	P5
今後の需要の見通し	P6
2009年度 経営の重点課題と経営目標	P7
2009年度 航空運送事業戦略	P8 - 10
2009年度 国内旅客事業戦略	P8
2009年度 国際旅客事業戦略	P9
2009年度 貨物事業戦略	P10
コスト削減の取り組み	P11
投資計画・キャッシュフロー	P12
フリート戦略	P13
今後に向けて	P14

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。

2008年度決算

世界同時不況の影響により最終赤字

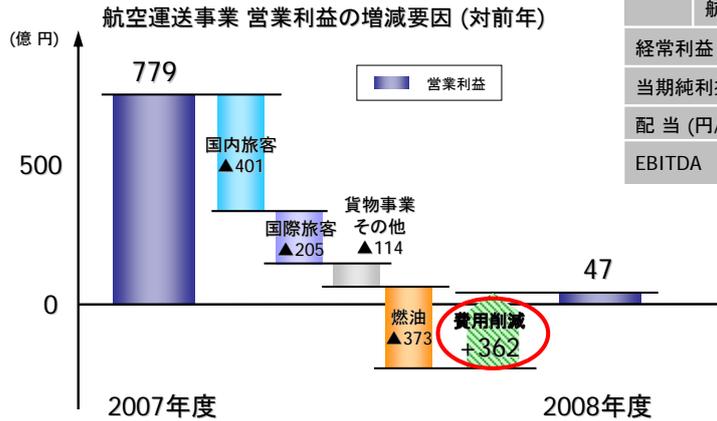
2008年度決算のポイント

- ▶ 急速な需要減退により全セグメントにおいて減収減益
- ▶ 燃油価格・為替相場の乱高下の中、燃油費変動の抑制
- ▶ 下期の緊急コスト削減は着実に実行
- ▶ 営業損益、経常損益は黒字を確保

2008年度 業績と財務指標

	FY08	前年差
売上高	13,925	▲952
航空運送事業	12,295	▲721
営業利益	75	▲768
航空運送事業	47	▲731
経常利益	0	▲564
当期純利益	▲42	▲684
配当 (円/1株当たり)	1	▲4
EBITDA	1,204	▲807

(億円)



©ANA2009

5

◎本日発表いたしました2008年度決算の概要についてご報告いたします。

◎2008年度は世界同時不況の影響により、年度後半より全ての分野で需要が急激かつ大幅に落ち込みました。

◎また、ドバイ原油については、昨年7月には140ドル台の高値をつけましたが、その後、40ドル台にまで急落するなど、過去に例のない、相場の乱高下に見舞われました。

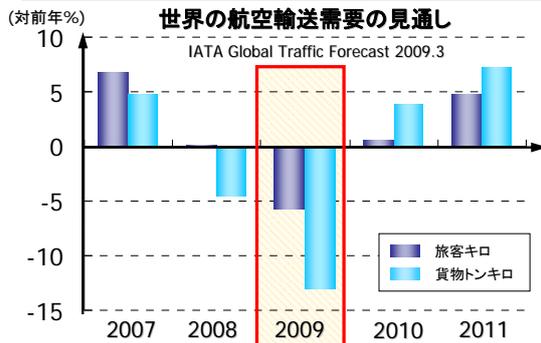
◎急速な需要減少に対応して、路線便数の見直し、投入機材の小型化など供給力の調整を行う一方で、全力で費用削減に努めましたが、収入の下落を補うには至らず、大幅な減収減益となりました。

◎ご覧のとおり、営業利益・経常利益までは黒字を確保したものの、当期純利益は赤字となりました。

◎配当につきましては、1株あたり1円とさせていただくことを考えております。

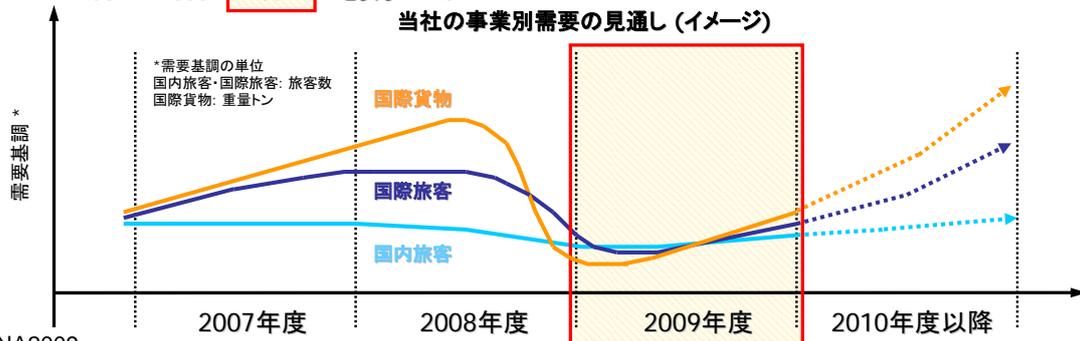
今後の需要の見通し

足元は厳しいが需要は底打ち傾向、09年度後半からの需要回復を見込む



今後の航空需要の見通し

- 世界旅客需要、貨物需要ともに2009年は大幅な減少、2010年より回復期へ (IATA)
- 当社足元実績について1月以降需要は底打ちしたと見られるが2009年度第1四半期は厳しい状況が続く見込み
- 年度後半より需要回復を見込む



©ANA2009

6

- ◎現在の最大の課題は需要動向をどう見るかということに尽きます。
- ◎左上の図は3月にIATAが発表した世界の航空需要の見通しです。
- ◎2009年は大幅減少の厳しい見通しとなっておりますが、2010年からは回復基調になるとの予測となっております。
- ◎当社の状況ですが、昨年度前半まで旅客事業、貨物事業ともに需要面ではほぼ計画どおりに推移しておりましたが、昨年度後半より、両事業において急速な需要の減退に見舞われました。
- ◎特に、08年度第4四半期は、非常に厳しい結果となりましたが、3月以降は、需要の底打ちの傾向も現れてきています。
- ◎現在、正確な需要見通しを立てることは困難ではありますが、当社は、今年度後半からの需要回復を見込んで経営計画を策定し、全力で収入の確保を目指すことといたしました。
- ◎なお、需要見通しに差異が生じた場合は、事業計画の大幅な変更も含めて、迅速で柔軟な対応を図ってまいりたいと考えております。

2009年度 経営の重点課題と経営目標

環境の激変に機敏に対応し、黒字化を目指す

2009年度 経営の重点課題

- ✓ マーケットの動向を注視して従来以上に機敏で柔軟な対応を図る
- ✓ 最大限の需要創出を図り可能な限り収入を確保する
- ✓ 収支構造の抜本的な見直しをすすめると同時に過去最大のコスト削減を実施する
- ✓ オペレーションとサービスの品質向上とブランド構築をすすめて競争力強化を図る

09年度緊急対策プランの実行

- ✓ 需要動向に対応した事業計画の見直し
- ✓ 総額730億円*のコスト削減
- ✓ 事業規模に合わせた投資の抑制

* 航空運送事業

2009年度 経営目標

	FY09	前年差
売上高	13,500	▲425
航空運送事業	12,000	▲295
営業利益	350	+274
航空運送事業	325	+277
経常利益	50	+49
当期純利益	30	+72
配当 (円/1株当たり)	未定	-
EBITDA	1,590	+385

(億円)

為替と燃油 前提

	FY09
為替 (JPY/USD)	95
ドバイ原油 (USD/BBL)	50
シンガポールケロシン (USD/BBL)	63

©ANA2009

7

◎2009年度の経営の重点課題と利益目標です。

◎利益目標では、ご覧のとおり、当期純利益での黒字化を目指してまいります。

◎今年度の重点課題は、2つです。第1に、足元の状況に対応して、増収やコスト削減の緊急的な対応を確実に実行すること。第2に、2010年度以降につなげていくための準備や、競争力強化を進めていくことであると考えております。

◎特にコスト面では、単年度では過去最大規模の730億円の費用削減を計画しております。

◎更に中期的なコスト構造の強化のため、グループエアラインの統合、グループ内の本社・本部の見直しなどをすすめていきます。

◎また、機材導入時期の見直しなどにより投資額の抑制を行います。

◎需要は、年度後半からの回復を前提としておりますので、上半期については前年対比で厳しい収支状況になるものと想定しております。

◎繰り返しのなりますが、需要予測は不確実性が存在するため、マーケットの動向を、きめ細かくモニターしながら、従来以上に機敏で柔軟な対応を図ることが重要であると考えております。

◎なお、配当については、現時点では「未定」とさせていただきます。

2009年度 国内旅客事業戦略

収益力の強化と需要喚起により最大収入を確保

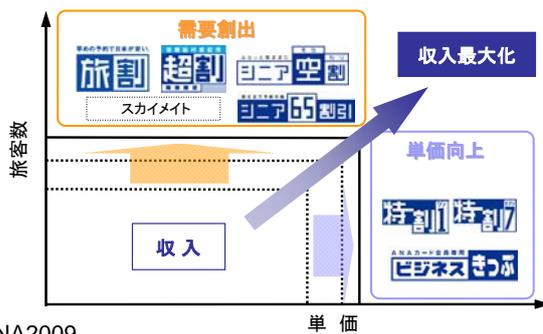
2009年度 の取組み

- ▶ 不採算路線の休止・減便と大阪発着路線の見直し
- ▶ 需要動向に応じた機敏で柔軟な機材・ダイヤ運用
- ▶ 季節運航化と余裕機材の活用による波動需要の獲得
- ▶ 柔軟な運賃設定によるプレジャー需要喚起とビジネス単価の維持向上

2009年度 国内旅客事業諸元

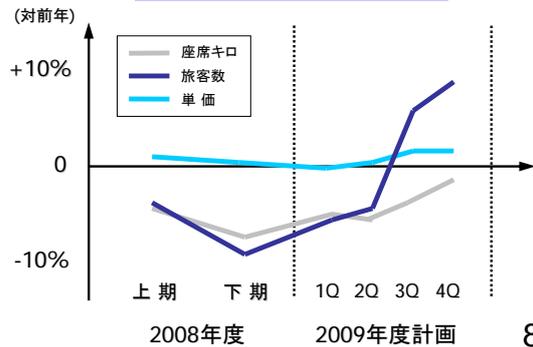
	対前年比(%)
座席キロ	96.5
旅客数	100.9
単価	101.2
ユニットレベニュー	105.8
収入	102.1

柔軟な運賃設定により収入を最大化



©ANA2009

下期より改善スピードが加速



8

- ◎国内旅客事業の戦略です。
- ◎収益性と効率の観点から、路線の再編成を行いました。更に機材運用をこれまでの月単位の運用から、例えば曜日波動等の需要動向に合わせたきめ細かな対応を行います。
- ◎また、需要の変動に対応して、高需要期には、余裕機材によるチャーター便や大型機の投入などを行うことなどにより、収入を確保します。
- ◎運賃戦略面としては、プレジャー需要に対しては、大変今好評を受けております、シニア空割の設定や旅割の拡充など積極的な需要喚起を行います。
- ◎一方、ビジネス需要に対しては、需要動向、競争環境を踏まえて、運賃の工夫により単価の改善にも取り組みます。
- ◎需要喚起と単価改善の両面で、収入の最大化を目指し、最終的には、前年を上回る収入を目指します。

2009年度 国際旅客事業戦略

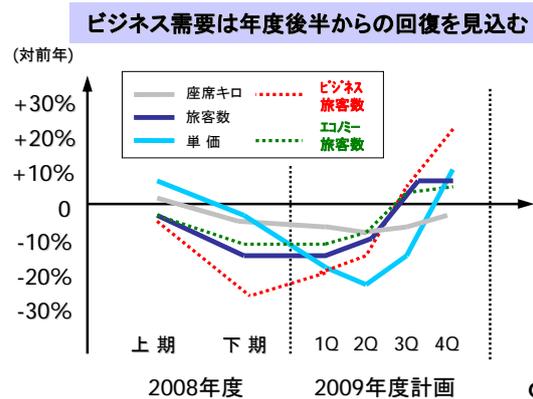
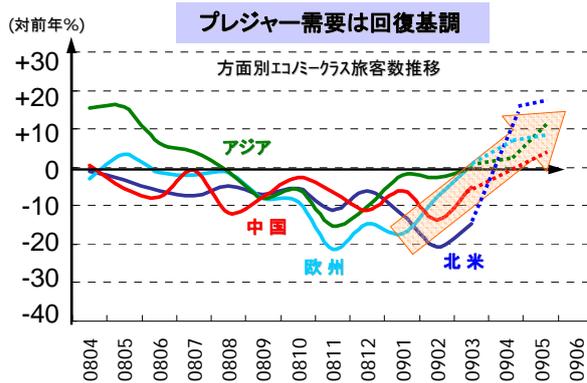
適切な供給調整と客体別需要喚起により最大収入を確保

2009年度の取組み

- ▶ 需要減退に対応した供給の削減
- ▶ 収益性改善のための機材小型化・欧米全路線B777化
- ▶ 余裕機材の活用による波動需要の獲得
- ▶ 柔軟な運賃設定による収入最大化

2009年度 国際旅客事業諸元

	対前年比(%)
座席キロ	94.0
旅客キロ	97.5
イールド	86.0
ユニットレベニュー	89.2
収入	83.8



- ◎国際旅客事業の戦略です。
- ◎需要に応じて路線・便数・投入機材を見直し、供給力を約6%削減します。欧州路線は、機材を777に変更することにより、収益性の改善をおこないます。
- ◎また、高需要期のチャーター便の設定や、一時的な大型機の投入など、需要動向に合わせて、きめ細かく、迅速な対応を行ってまいります。
- ◎運賃面では、プレジャー需要・ビジネス需要それぞれに対して柔軟な設定を行い、収入を確保してまいります。
- ◎左下の図をご覧ください。プレジャー需要においては、フェューエルサーチャージの引き下げや円高の影響もあり、4月以降、旅客数で対前年を上回るなど、需要が上向いております。
- ◎ビジネス需要については、依然厳しい状況が継続しておりますが、今年度後半からは回復を期待しております。
- ◎通年では、旅客キロは約98%を見込みますが、フェューエルサーチャージの値下げによる単価の下落等の影響により収入については、前年を大きく下回る見込みです。
- ◎なお、先週末より新型インフルエンザに関する報道が続いておりますが、今後、慎重に動向を見極めていきたいと考えております。

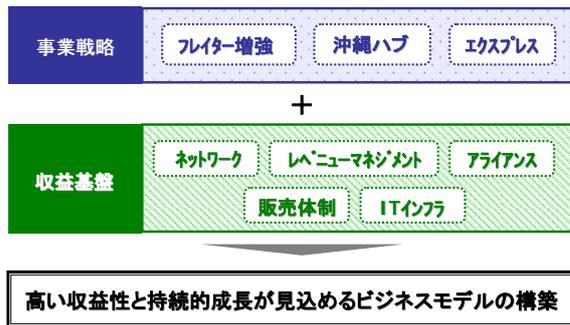
2009年度 貨物事業戦略

需要急減に対応しつつ事業基盤を着実に構築

2009年度の取組み

- ▶ 需要動向を見据えた供給計画の減速化
- ▶ 沖縄貨物ハブの開始
- ▶ OCSとのシナジーを活用したエクスプレス販売体制の構築
- ▶ 提携推進による収入確保
- ▶ ITインフラ、レベニューマネジメント機能の強化

収益基盤の構築と事業戦略の推進



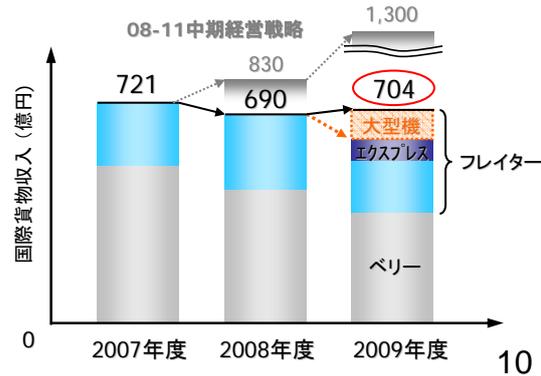
©ANA2009

2009年度 国際貨物事業諸元
(下期からの大型フレイター2機導入を含む)

	対前年比(%)
重量トン	121.3
重量当たり単価	84.0
収入	101.9
フレイター提供トンキロ	142.4

国内貨物収入の対前年比(%)は97.7

需要急減に対応し展開計画を見直し



◎貨物事業です。

◎アジア域内の航空貨物は中長期的には成長が見込める分野と考えており、当社は、引き続き、貨物事業の事業基盤・収益基盤の整備を継続してまいります。

◎今年度下期より、当初計画から規模を縮小しますが沖縄貨物ハブのオペレーションを開始いたします。当初は7地点の就航を考えておりましたが4地点で開始をする予定です。

◎また、先日発表させていただいたとおり、OCS(海外新聞普及)の筆頭株主となりましたので、ALLEX(オールエクスプレス社)と併せてエクスプレスの販売体制を強化します。

◎また収益基盤の5つの分野も、UPSとの提携や、ITシステムの整備など着実にすすめてまいります。

◎一方で、世界的な荷動きの低迷により、当社の実績も昨年度後半より非常に厳しい状況となっております。

◎これに対応して、貨物事業の拡大計画は大幅に減速いたします。

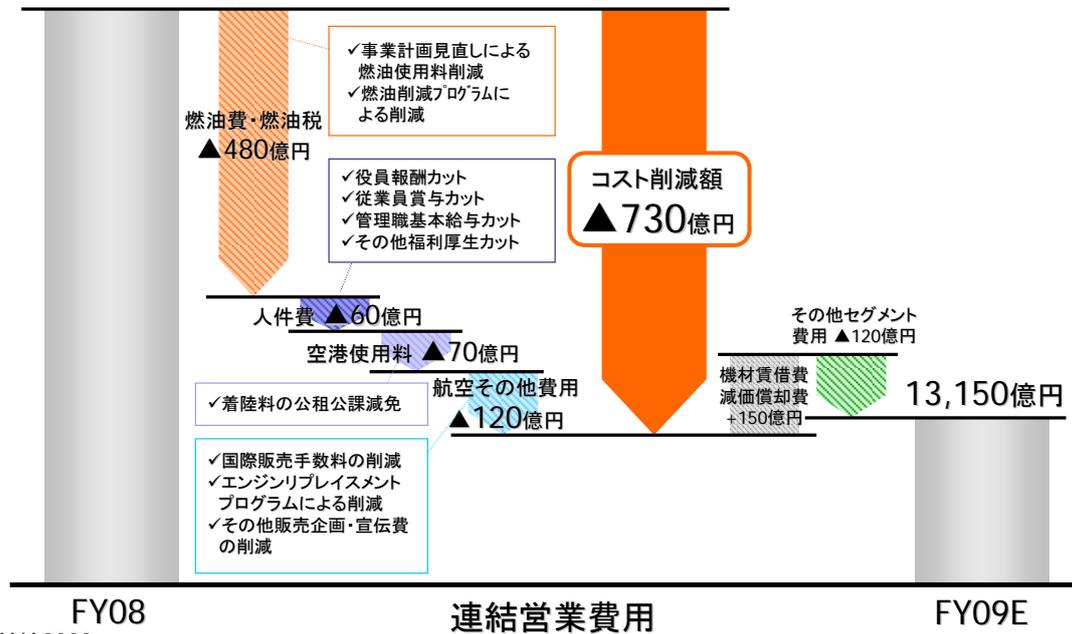
◎貨物専用機については、今年度はリース機1機を返却し、当初は6機体制でスタートします。

◎また、年度後半より大型フレイターの導入を予定しておりますが、需要動向を見極めながら、導入の可否を判断していく所存です。

コスト削減の取り組み

過去最大規模の730億円のコスト削減を目指す

13,849億円



©ANA2009

11

◎コスト削減の取り組みです。

◎今年度はご覧のとおり航空運送事業で過去最大の約730億円のコスト削減を計画しております。

◎燃油費については、生産量の減少に加えて、燃油削減プログラムの効果を見込み480億円の減少となる見込みです。

◎人件費については、役員、管理職の賃金や、グループ会社を含めた従業員の賞与の削減などを中心に08年度より約140億円のコスト削減を実行しております。

◎なお、前年との対比では約60億円のマイナスとなります。

◎空港使用料の減少70億円には政府の着陸料減免パッケージによる効果、25億円が含まれております。

◎その他の費用として、国際販売手数料の削減なども含め、120億円の削減を見込んでおります。

◎この他に、中期的な取り組みとしてグループ内の組織、機能の見直しをすすめ、更なる固定費の削減も検討してまいります。

投資計画・キャッシュフロー

事業規模の見直しに対応して投資を抑制

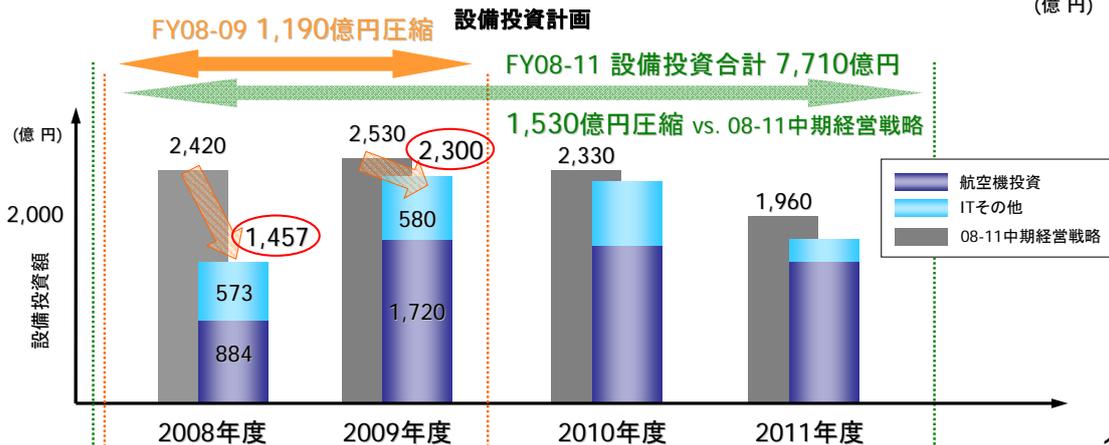
2009年度 キャッシュフロー計画

投資計画・キャッシュフロー計画

- ▶ 事業規模の見直しに対応して規模の圧縮と時期の先送り
- ▶ 省燃費機材の導入、イノベーションの投資は優先課題として継続
- ▶ 08-09年度の2年間で1,190億円の設備投資圧縮

	FY09	前年差
営業キャッシュフロー	2,040	+2,437
投資キャッシュフロー	▲2,200	▲1,088
財務キャッシュフロー	430	▲715
減価償却費	1,240	+111
設備投資	2,300	+842

(億円)



©ANA2009

12

◎投資計画とキャッシュフローです。

◎省燃費機材の導入など成長のための設備投資は継続しますが、安全に関わる案件以外は、投資規模の圧縮と時期の先送りを行います。

◎2008、2009年度の2年間の合計では、前中期経営戦略策定時と比べて約1,190億円の圧縮となっております。

◎2010年度以降も投資内容を精査することにより、2008年度から2011年度までの4か年では約7,710億円と、当初計画より1,500億円以上の圧縮となっております。

◎今年度のキャッシュフローの計画は右上の図のとおりですが、手元流動性を確保しつつ、有利子負債の増加を極力抑止してまいります。

フリート戦略

2010年に備えて省燃費機材の導入を継続

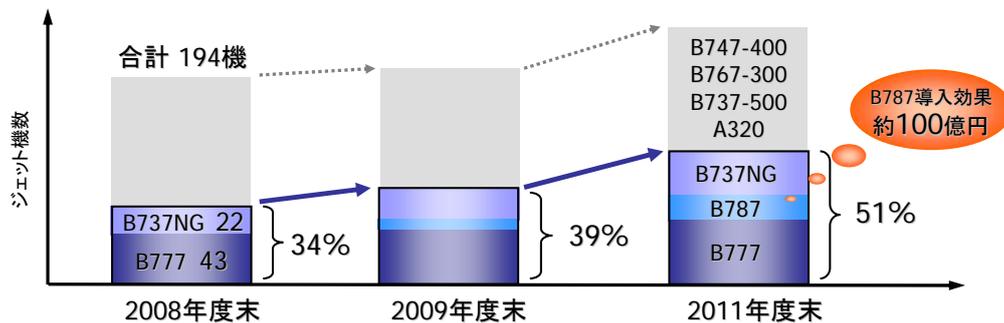
フリート導入計画

- B787を始めとする省燃費機材導入は継続
- 2011年度末には省燃費機材をジェット機の半数以上に
- B787導入効果は2011年度で約100億円 (B767と比較した場合の収支改善効果)

2009年度 フリート導入計画

	導入機数
ボーイング777-300ER	2
ボーイング787	3
ボーイング767-300ER	1
ボーイング767BCF	3
ボーイング737-800	6
ボンバルディアDHC8-Q400	1

省燃費機材の導入計画



©ANA2009

13

◎フリート戦略です。

◎経済性の高い航空機を計画的に導入していくことは中長期的な競争力を確保するために不可欠であると考えております。

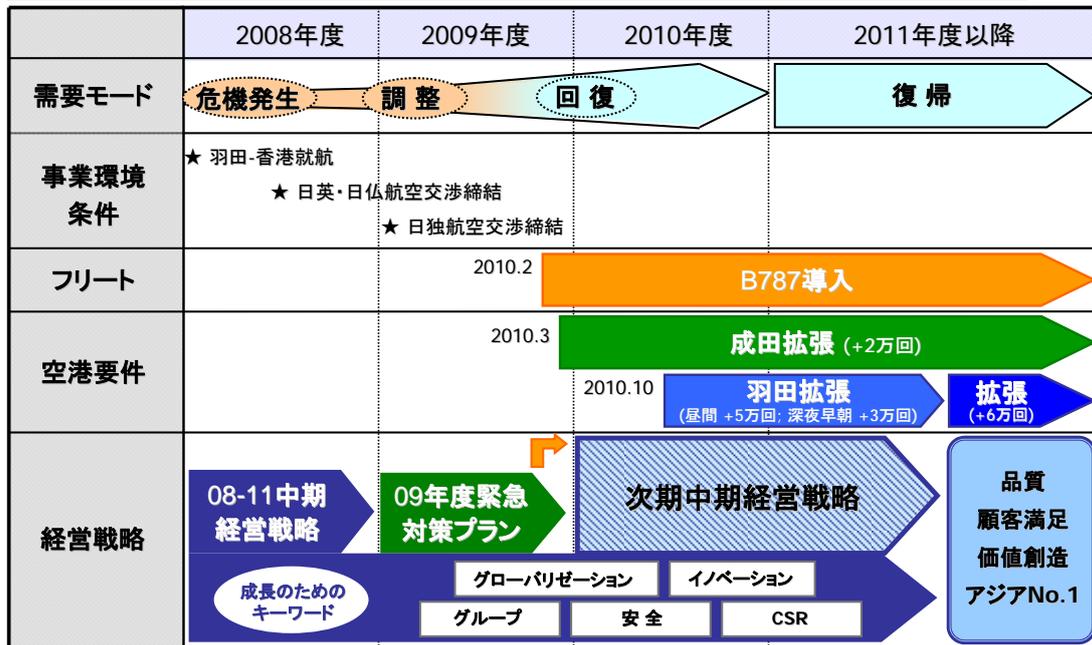
◎投資圧縮の中でも、省燃費機材を他社に先駆けて積極的に導入し、ご覧のとおり、2011年度末には、保有ジェット機の半数以上を省燃費機材にしていく計画です。

◎2011年度において、17機を導入している前提ではありますが、ボーイング787導入の収支改善効果としては燃費削減効果と収入増等で約100億円を見込んでおります。

◎現在のところ、初号機の受領は2010年2月を予定しております。

今後に向けて

アジアNO.1のエアラインを目指して～次期中期経営戦略を2009年度下期に発表予定



©ANA2009

14

- ◎今後の戦略です。
- ◎2010年の羽田・成田拡張に向けて、選択と集中を進め着々と準備を整えてまいりました。
- ◎一方、航空交渉の結果、羽田からの国際線の就航先も枠組みが決まりつつあります。
- ◎日中間の航空交渉についてはまだ協議中ではございますが、昨日、麻生総理の訪中の中で、羽田-北京の定期チャーター便を今年10月から就航することで首脳間で合意がなされました。
- ◎当社も就航に向けて準備をすすめてまいります。
- ◎また、次期中期経営戦略については、需要動向を注視しながら羽田からの具体的な路線展開を盛り込んでいきたいと考えております。
- ◎足元の状況に的確に対処し競争力を高めて早期に成長軌道に回帰させ、アジアナンバーワンを実現していくつもりです。
- ◎株主、投資家の皆様のご理解とご支援のもと、株主価値向上に努力してまいりたいと考えております。
- ◎ご清聴ありがとうございました。

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 → 決算・IR情報



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

全日本空輸株式会社
2009年3月期
決算説明会【第2部】



専務取締役
日出間 公敬

2009年4月30日

©ANA 2009

◎引続き第2部のご案内をさせていただきます。

◎2009年3月期決算の概要を説明させていただきます。

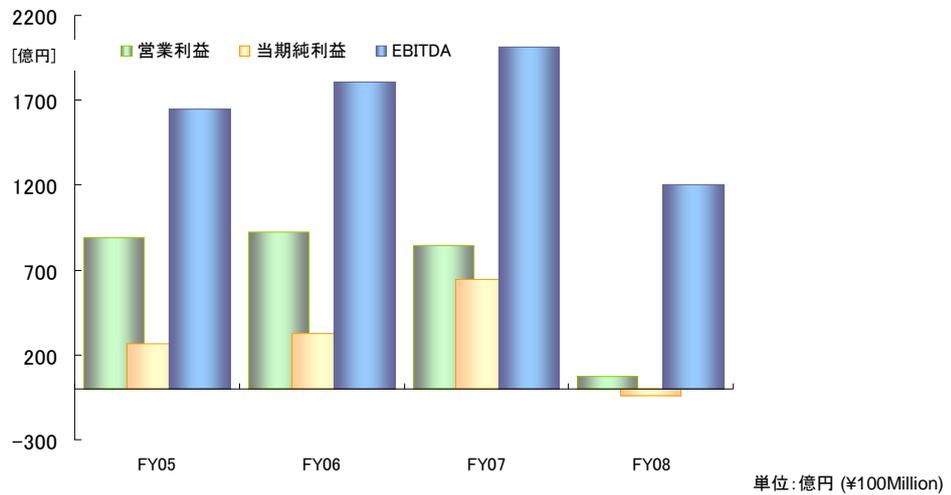


I. 2009年3月期決算概要 (1) 連結決算概要 (2) セグメント別実績	<i>Financial Results FY08</i> <i>Consolidated Financial Summary</i> <i>Results by Segment</i>	P.3-8
II. 航空運送事業 (1) 航空運送事業 (2) 収入・費用増減要因 (3) 旅客事業 (国内旅客・国際旅客) (4) 貨物事業	<i>Air Transportation</i> <i>Air Transportation Overall</i> <i>Breakdown of revenue and cost deviation</i> <i>Passenger Operations (Dom./Int'l)</i> <i>Cargo Operations</i>	P.9-16
III. 2010年3月期業績予想 (1) 連結業績予想 (2) セグメント別業績予想 (3) 航空運送事業営業利益増減要因 (4) 業績予想の前提値 (5) 燃料・為替ヘッジ	<i>Outlook for FY09</i> <i>Forecast for FY09</i> <i>Forecast by Segment</i> <i>Breakdown of Operating Income Deviation</i> <i>Assumption for FY09</i> <i>Fuel and Currency Hedging</i>	P.17-24
IV. 補足資料	<i>Supplementary Reference</i>	P.25-30

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。

業績ハイライト *Highlights of Financial Results FY08*

- 営業収入は1兆3,925億円。対前年△952億円の大幅減収
- 営業利益は75億円(対前年△768億円)の黒字を維持
- 当期純利益は△42億円(対前年△684億円)の赤字に



©ANA 2009

単位: 億円 (¥100Million) 3

◎業績ハイライトはご覧のとおりです。

◎詳細については、次ページ以降でご案内させていただきます。

(1) 連結決算概要
◇ 経営成績Consolidated Financial Summary
Income Statements

	FY07	FY08	増減 Change	4Q/FY08	増減 Change
営業収入 Operating Revenues	14,878	13,925	△ 952	2,851	△ 611
営業費用 Operating Expenses	14,034	13,849	△ 184	3,179	△ 379
営業利益 Operating Income	843	75	△ 768	△ 327	△ 231
営業利益率 Op. Margin (%)	5.7	0.5	△ 5.1	△ 11.5	△ 8.7
営業外損益 Non-Op. Gains/Losses	△ 278	△ 74	203	100	227
経常利益 Recurring Income	565	0	△ 564	△ 226	△ 3
特別損益 Extraordinary Gains/Losses	587	△ 45	△ 632	△ 12	518
当期純利益 Net Income	641	△ 42	△ 684	△ 136	401

◎経営成績です。

◎第3四半期からの、ビジネス旅客を中心とした大幅な需要の減少は、第4四半期も継続いたしました。

◎第4四半期の売り上げは、前期を611億円下回る2,851億円となり、通期でも前期を952億円下回る1兆3,925億円となりました。

◎費用面では、燃油費が上期までの継続的な原油価格高騰の影響によって増加した一方で、需要の急減に対応した生産量の縮小や、販売関連費用・人件費などの緊急費用削減策の実行により、前年を184億円下回るレベルに抑制することができました。

◎結果、大変厳しい事業環境下ではあったものの、営業利益は75億円の黒字となりました。

◎営業外損益は前期に比べて203億円良化しましたが、これは主に航空機および、エンジンの売却等による資産売却益150億円を計上したこと等によるものです。

◎以上により、経常利益は9,100万円の黒字でございました。最終損益は42億円の当期純損失となりました。

◇財政状態 Consolidated Balance Sheets

	2008年3月末 Mar 31, 2008	2009年3月末 Mar 31, 2009	増減 Change
総資産 Assets	17,833	17,610	△ 223
自己資本 Shareholders' Equity	4,529	3,218	△ 1,310
自己資本比率 Ratio of Shareholders' Equity (%)	25.4	18.3	△ 7.1
有利子負債残高 Interest Bearing Debts	7,678	8,972	1,293
D/Eレシオ(倍) Debt/Equity Ratio (times)	1.7	2.8	+1.1

注記: オフバランスリース債務額1,966億円(前期末2,294億円)を含むD/Eレシオは3.4倍(前期2.2倍)となります。

単位: 億円 (¥100Million)

◎財政状態です。

◎自己資本は前期から**1,310**億円減少し、**3,218**億円となっております。

◎これは、急速な円高と原油価格の急落により、ヘッジ取引の時価評価がマイナスとなったため、繰延ヘッジ損失**825**億円を計上したこと等によるものです。

◎尚、繰延ヘッジ損失額は第3四半期末に比べ約**200**億円減少しております。

◎負債につきましては、新規借り入れおよび、社債の発行により、有利子負債が**1,293**億円増加しております。

◎D/Eレシオは、**2.8**倍となっております。

◇連結キャッシュフロー概要 Consolidated Summary of Cash Flow

	FY07	FY08	増減 Change
営業キャッシュフロー Cash Flow from Operating Activities	1,657	△ 397	△ 2,055
投資キャッシュフロー Cash Flow from Investing Activities	△ 698	△ 1,111	△ 413
財務キャッシュフロー Cash Flow from Financing Activities	△ 873	1,145	2,018
現金及び現金同等物の増減額 Net Increase or Decrease	76	△ 365	△ 442
現金及び現金同等物の期首残高 Cash and Cash Equivalent at the beginning	1,722	1,799	76
現金及び現金同等物の期末残高 Cash and Cash Equivalent at the end	1,799	1,434	△ 365
減価償却費 Depreciation and Amortization	1,167	1,128	△ 39
設備投資額 Capital Expenditures	3,577	1,457	△ 2,120
EBITDA	2,011	1,204	△ 807
EBITDAマージン EBITDA Margin(%)	13.5	8.7	△ 4.9

©ANA 2009

* EBITDA: 営業利益+減価償却費

単位: 億円 (¥100Million) 7

- ◎営業キャッシュフローは、397億円の支出となっております。
- ◎これは、営業利益の大幅な減少に加えて、予定納付も含めた法人税等の支払い額が本年度は多額になっているためです。
- ◎投資キャッシュフローについては、大幅な設備投資抑制に努めたものの、前期はホテル資産の売却により、支出が少なかったため、前年より413億円増加した結果となっております。
- ◎結果、1,111億円の支出となりました。
- ◎財務キャッシュフローは、負債が増加した結果1,145億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1,434億円となりました。

(2) セグメント別実績 Results by Segment

	売上高 Revenues					営業利益 Operating Income				
	FY07	FY08	増減 Change	4Q/FY08	増減 Change	FY07	FY08	増減 Change	4Q/FY08	増減 Change
航空運送 Air Transportation	13,016	12,295	△ 721	2,512	△ 530	779	47	△ 731	△ 328	△ 234
旅行 Travel	2,153	1,887	△ 266	407	△ 92	10	△ 6	△ 17	△ 10	3
その他 Others	1,989	1,482	△ 507	351	△ 170	51	33	△ 18	10	4
消去 Eliminations	△ 2,281	△ 1,739	542	△ 420	182	1	0	△ 1	1	△ 4
合計(連結) Total	14,878	13,925	△ 952	2,851	△ 611	843	75	△ 768	△ 327	△ 231

単位:億円 (¥100Million)

- ◎航空運送事業につきましては、後ほどご説明させていただきます。
- ◎旅行事業は、景気後退・消費低迷の影響により、国内・海外旅行ともに不振だったため、**266億円**の減収、**17億円**の減益となりました。
- ◎その他事業は、**507億円**の減収、**18億円**の減益になっております。
- ◎これは、すでにご案内の通り客況の後退による全般的な売上の減少および、商社子会社の半導体事業や店舗事業の大幅な減収に加え、当社の航空機部品の購入を直接契約に変更したことによる商社子会社の売上減約**290億円**、物流子会社を航空運送事業セグメントへ移動したことによる減少分約**70億円**が主な要因となっております。

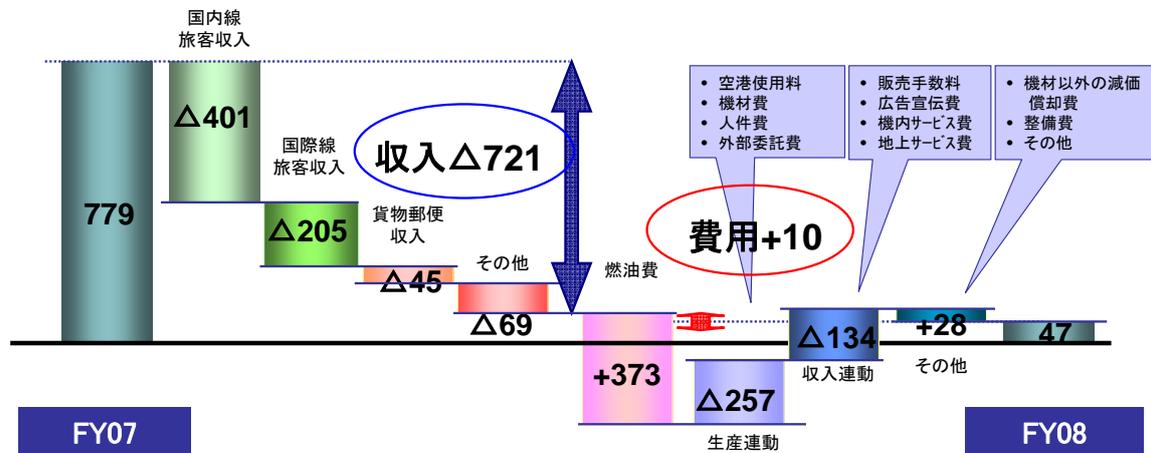
(1) 航空運送事業 Air Transportation Overall

		FY07	FY08	増減 Change	4Q/FY08	増減 Change
営業収入 Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	7,395	6,993	△ 401	1,499	△ 204
	国際線旅客 International Passengers	3,115	2,910	△ 205	517	△ 200
	貨物郵便 Cargo and Mail	1,143	1,097	△ 45	190	△ 85
	その他 Others	1,362	1,293	△ 69	304	△ 40
	合計 Total	13,016	12,295	△ 721	2,512	△ 530
営業費用 Operating Expenses	燃油費及び、燃料税 Fuel and Fuel Tax	2,661	3,034	373	622	△ 83
	空港使用料 Landing and Navigation Fees	1,060	1,011	△ 48	238	△ 18
	航空機材賃借費 Aircraft Leasing Fees	633	599	△ 34	146	159
	減価償却費 Depreciation and Amortization	1,128	1,100	△ 28	286	△ 166
	整備部品・外注費 Aircraft Maintenance	618	633	15	158	△ 19
	人件費 Personnel	2,413	2,325	△ 88	568	△ 64
	販売手数料 Sales Commission	953	927	△ 25	182	△ 39
	外部委託費 Contracts	824	799	△ 25	196	△ 13
	その他 Others	1,942	1,815	△ 127	441	△ 49
	合計 Total	12,236	12,247	10	2,841	△ 295
営業利益	営業利益 Operating Income	779	47	△ 731	△ 328	△ 234

©ANA 2009

単位: 億円 (¥100Million) 9

(2) 収入・費用増減要因 Breakdown of revenue and cost deviation from previous year



©ANA 2009

単位: 億円 (¥100Million)

10

- ◎航空運送事業の営業収入と営業費用の増減について、ご説明いたします。
- ◎国内旅客収入は秋口以降の需要の冷え込みおよび、需給適合による提供座席数削減により、旅客数が減少し、前年実績を401億円下回りました。
- ◎国際旅客収入は、燃油特別付加運賃の改定により単価は向上しましたが、景気後退によるビジネス需要の落ち込みによる影響が非常に大きく、前年を205億円下回る結果となりました。
- ◎貨物郵便収入は、第2四半期までは輸送量が大幅に増加し好調でございました。第3四半期以降の荷動きの急減により、45億円の減収となっております。
- ◎費用面では、燃油費が前期と比べて373億円増加する一方、役員報酬の削減や積極的な需給適合の推進による生産連動費用および、販売関連費用等の抑制をおこないました。
- ◎結果、営業費用全体では10億円の増加にとどめ、営業利益は731億円の減益となっております。

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

	FY07	FY08	前年比 % Y/Y	4Q/FY08	前年比 % Y/Y
旅客数(千人) Passengers (thousands)	45,556	42,753	93.8	9,526	88.4
座席キロ(百万) Available Seat Km (million)	62,650	59,222	94.5	13,978	91.6
旅客キロ(百万) Revenue Passenger Km (million)	39,927	37,596	94.2	8,442	88.7
座席利用率(%) Load Factor (%)	63.7	63.5	△ 0.2	60.4	△ 1.9
旅客収入(億円) Passenger Revenues (¥100million)	7,395	6,993	94.6	1,499	88.0
ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ASK)	11.8	11.8	100.0	10.7	96.1
イールド(円) Yield (¥/RPK)	18.5	18.6	100.4	17.8	99.1
単価(円) Unit Price (¥)	16,233	16,359	100.8	15,741	99.5

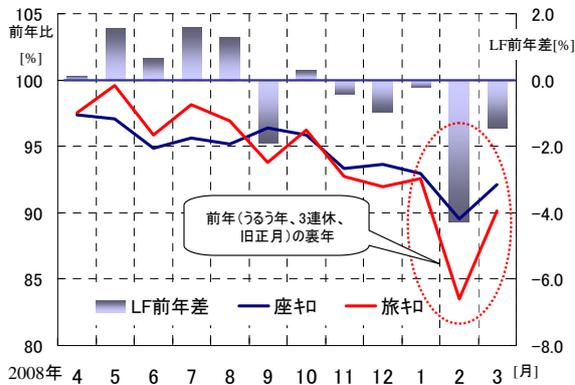
◇国内旅客事業動向

Trends in Domestic Passenger Operations

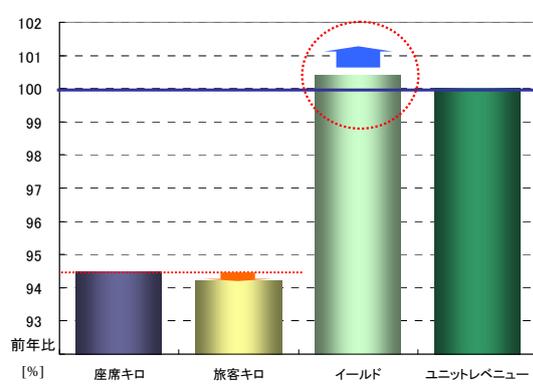
✓生産量の削減規模を上回る、第4四半期での需要落ち込み

✓ロードファクター、ユニットレベニューはほぼ前年並み。イールドは向上

【月別推移】座席キロ・旅客キロとロードファクター前年差



FY08 座席キロ・旅客キロ・イールド・ユニットレベニュー前年比



第4四半期 トピックス:

- オリエンタルエアブリッジ(ORC)との業務提携を基本合意(ORC就航路線:長崎 ⇄ 壱岐 福江 対馬 鹿児島 宮崎)
- 2009年4月～6月搭乗分の新運賃「シニア空割(そらわり)」の設定を国土交通省に届出
- 2009年3月 関西発着の臨時便を設定 (関西＝那覇 7往復、関西＝石垣 5往復)



©ANA 2009

12

◎国内旅客事業です。

◎本年度は、企業の出張費抑制によるビジネス需要の減少や消費の冷え込みにより、旅客数が大幅に減少しました。

◎当社では、低収益路線の休止・減便および、小型化を迅速におこない需要の急減に対応した生産量の削減を実施することによって、ロードファクターをほぼ前年並みに維持いたしました。

◎単価につきましては、普通運賃の値上げやプレミアムクラスが堅調に推移したことなどにより、やや改善し、イールドは向上、ユニットレベニューもほぼ前年並みとなっております。

◎以上により、本年度の国内旅客収入は前年比**94.6%**となりました。

◇国際旅客 *International Passengers*

	FY07	FY08	前年比 % Y/Y	4Q/FY08	前年比 % Y/Y
旅客数(千人) Passengers (thousands)	4,826	4,432	91.8	1,027	86.6
座席キロ(百万) Available Seat Km (million)	28,285	27,905	98.7	6,651	94.3
旅客キロ(百万) Revenue Passenger Km (million)	21,290	19,360	90.9	4,368	84.0
座席利用率(%) Load Factor (%)	75.3	69.4	△ 5.9	65.7	△ 8.1
旅客収入(億円) Passenger Revenues (¥100million)	3,115	2,910	93.4	517	72.1
ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ASK)	11.0	10.4	94.7	7.8	76.4
イールド(円) Yield (¥/RPK)	14.6	15.0	102.7	11.9	85.8
単価(円) Unit Price (¥)	64,555	65,674	101.7	50,376	83.3

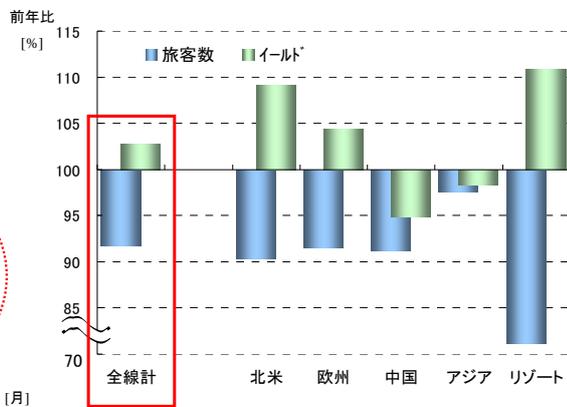
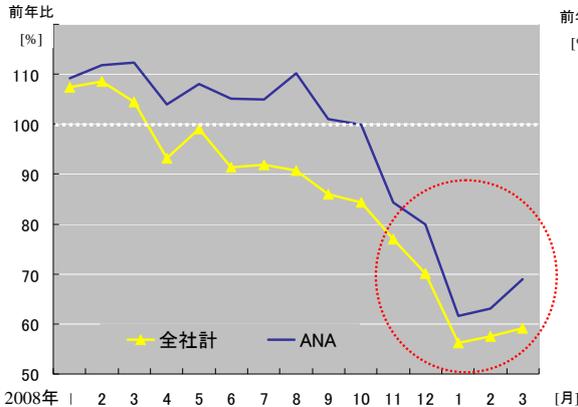
◇国際旅客事業動向

Trends in International Passenger Operations

✓日本マーケットの業務渡航需要は、第4四半期で下げ止まりの兆し ✓旅客数は大幅に減少したものの、欧米を中心にイールドは改善

【日本BSP実績】 欧米路線ビジネスクラス発券額前年比

FY08 方面別旅客数とイールド前年比



2008年 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 [月]
BSP: Billing and Settlement Plan. 旅行代理店 (IATA発券店舗) が発券した航空券の精算方法

第4四半期 トピックス:

- 期間限定の割引運賃「エコ割春一番」発表 (予約・購入: 2009年3月31日まで、搭乗期間: 2009年4月1日～2009年5月31日出発分)
- 燃油特別付加運賃額改定 (1月1日発券分より)
- 関西＝大連 (2月12日より)、関西＝大連＝瀋陽 (2月14日より) を休止、成田＝ムンバイ (2月2日より)、成田＝上海 (2月5日より) を減便



- ◎国際旅客につきましては、第4四半期は旅客数が対前年86.6%と大幅に減少いたしました。
- ◎特に、企業の業務渡航抑制により、ビジネス需要が落ち込んでいる影響が大きく、非常に厳しい状況が続いております。
- ◎左のグラフをご覧ください。
- ◎第3四半期以降、日本のビジネス需要は前年に比べて大幅な落ち込みとなっておりますが、第4四半期では、やや下げ止まりの傾向もみられるようになって参りました。
- ◎エリア別には、右側のグラフでご覧いただけるとおり、全方面で旅客数が前年を下回っております。
- ◎単価につきましては、フューエルサーチャージの改定等により、第3四半期までは欧米を中心に改善基調で推移いたしました。
- ◎以上により本年度の国際旅客収入は前年比93.4%となりました。

(4) 貨物事業 Cargo Operations

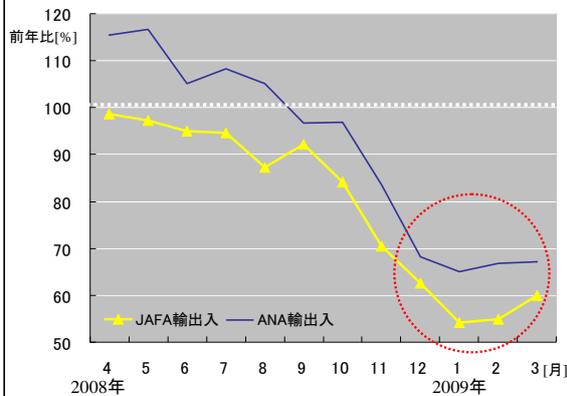
	FY07	FY08	前年比 % Y/Y	4Q/FY08	前年比 % Y/Y	
国内 Domestic Cargo	貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100mil)	305	330	108.3	75	103.6
	貨物輸送重量(トン) Revenue ton (tons)	462,569	475,014	102.7	108,481	98.6
	貨物輸送量 (千トンキロ) Revenue ton Km (thousands)	443,998	463,712	104.4	107,020	101.4
国際 International Cargo	貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100mil)	721	690	95.7	98	53.9
	貨物輸送重量(トン) Revenue ton (tons)	362,234	354,251	97.8	68,962	74.5
	貨物輸送量 (千トンキロ) Revenue ton Km (thousands)	1,681,906	1,652,872	98.3	329,536	75.4
(参考:内数) フレighter (内際) Freighter (Int'l/Dom)	貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100mil)	208	221	106.3	32	62.5
	貨物提供量(千トンキロ) Available Ton Km (thousands)	676,020	759,232	112.3	189,468	112.1
	貨物輸送重量(トン) Revenue ton (tons)	124,403	135,283	108.7	26,394	84.5
	貨物輸送量 (千トンキロ) Revenue ton Km (thousands)	324,672	361,129	111.2	70,438	80.8

◇ 貨物事業動向 Trends in Cargo Operations

✓前年比での大幅悪化傾向は、第4四半期にやや落ち着く

✓下期の急減により、年間輸送量は前年を下回る

【JAFADAデータとの比較】日本輸出入実績前年比推移



FY08 国際貨物方面別提供量(ATK)と輸送量(RTK) 前年比



【出所】JAFADA(社)航空貨物運送協会データ

注記：方面別実績にはRFS(Road Feeder Service)データは含んでおりません。

第4四半期 トピックス:

- ➔ 燃油特別付加運賃額改定(1月1日発行分運送状より)
- ➔ 日本経済新聞社、朝日新聞社、毎日新聞社との間で、3社が保有する海外新聞普及株式会社(OCS)の株式の譲渡について合意

- ◎貨物事業の状況です。
- ◎当社はこれまで国際貨物の市場が低迷する中、ネットワークの強化等により輸送重量を大幅に伸ばして参りました。
- ◎しかしながら、秋口以降の世界的な荷動きの鈍化により、輸送重量は前年を下回る結果となりました。
- ◎左のグラフでご覧いただけますように、当社の輸送量も日本の輸出入実績同様、第3四半期以降急減いたしました。
- ◎第4四半期も引き続き厳しい状況となりましたが、国際旅客同様、底を打つ兆しも見えてきております。
- ◎方面別には中国が前年をやや上回る輸送量となりました。他の方面では低迷を致しました。
- ◎結果、国際貨物の本年度収入は前年比95.7%となりました。

Ⅲ. 2010年3月期業績予想 Outlook for FY09



(1) 連結業績予想

Forecast for FY09

	FY08	FY09	増減 Change
営業収入 Operating Revenues	13,925	13,500	△ 425
営業費用 Operating Expenses	13,849	13,150	△ 699
営業利益 Operating Income	75	350	274
営業利益率 Op. Margin (%)	0.5	2.6	+2.0
経常利益 Recurring Income	0	50	49
当期純利益 Net Income	△ 42	30	72
1株当たり配当額(円) Dividends (¥)	1.00	未定	

単位: 億円 (¥100Million)

- ◎本年度見通しの考え方につきましては、第一部で社長の伊東よりご説明いたしました通りです。
- ◎世界経済の先行きも引き続き不透明な状況となっておりますが、一方で、3月以降、需要が
下げ止まる兆しも若干ではございますが一部見られるようになってまいりました。
- ◎このような状況を踏まえ、今年度の業績見通しをご覧のように設定いたしました。
- ◎営業収入は前年を425億円下回る1兆3,500億円を見込んでおります。
- ◎燃油費の削減などにより、営業利益は350億円、最終当期純利益は30億円を見込んで
おります。

(2)セグメント別業績予想

Forecast by Segment

	FY08		FY09		前年差 Change	
	営業収入 Revenues	営業利益 Op. Income	営業収入 Revenues	営業利益 Op. Income	営業収入 Revenues	営業利益 Op. Income
航空運送 Air Transportation	12,295	47	12,000	325	△ 295	277
旅行 Travel	1,887	△ 6	1,800	0	△ 87	6
その他 Others	1,482	33	1,350	25	△ 132	△ 8
消去 Eliminations	△ 1,739	0	△ 1,650	0	89	0
合計(連結) Total	13,925	75	13,500	350	△ 425	274

単位：億円 (¥100Million)

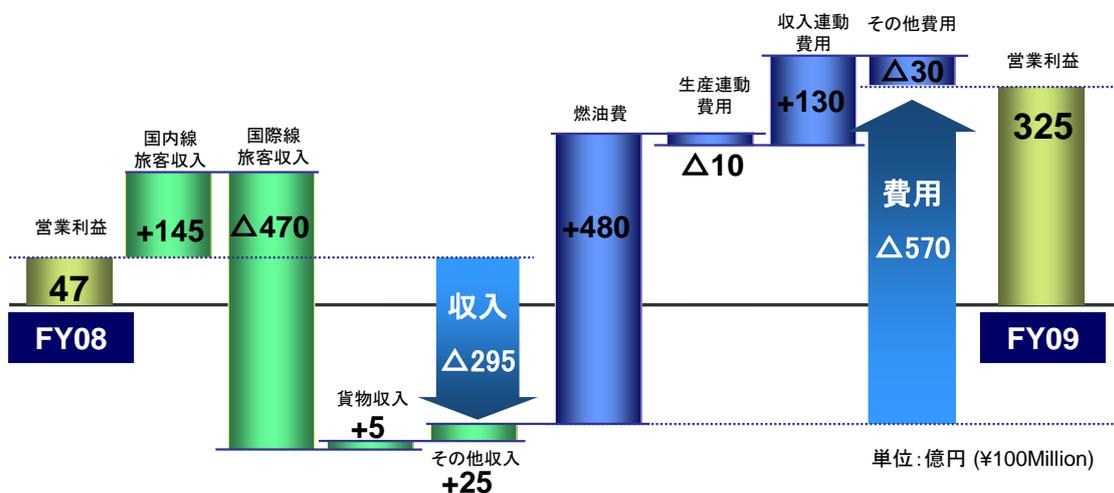
◎セグメント別の業績予想です。航空運送事業につきましては、次のページでご説明いたします。

◎旅行事業につきましては、売り上げは減少するものの、黒字転換を目指します。

◎その他事業につきましては、足元の状況を踏まえ、売上、営業利益ともに前年を下回る見通しです。

(3) 航空運送事業 営業利益 増減要因

Breakdown of Operating Income Deviation from FY08



- ◎航空運送事業の営業利益増減要因についてご説明いたします。
- ◎国内旅客事業は、従来から進めております需給適合による生産量の縮小を2009年度も実施いたしますが、旅客数はほぼ前年並みの計画です。
- ◎一方で、きめ細かな運賃政策によって単価上昇に努め、収入は約145億円の増収を見込んでおります。
- ◎国際旅客事業は、需要に応じた柔軟な供給調整を実施する一方、プレジャー需要の取り込みによって前年比約98%の旅客数を確保する計画です。
- ◎単価は燃油特別付加運賃の値下げ等により、前年比約86%まで下がる計画を前提にしております。
- ◎結果、約470億円の減収見込みとなっております。
- ◎貨物郵便事業は、沖縄ハブをはじめ、下期の生産量拡大を見込んだ前提で、前年を約5億円上回る計画です。
- ◎結果、航空運送事業全体では、収入が前年を約295億円下回る見通しです。
- ◎費用面については、燃油費が約480億円の減少を見込むほか、引続き大幅なコスト削減策を実施することにより、前年マイナス約570億円に抑制する計画です。
- ◎以上により、本年度の航空運送事業の営業利益は325億円を予想しております。
- ◎見通しの前提値は21ページ以降に詳細を記載しておりますので、ご参照ください。

(4) 業績予想の前提値 ** 旅客 **

Assumptions for FY09 (Passenger)

	国内旅客 Domestic Passengers			国際旅客 International Passengers		
	上期 1H	下期 2H	FY09	上期 1H	下期 2H	FY09
座キロ Available Seat Km	95.3	97.7	96.5	93.0	95.0	94.0
旅キロ Revenue Passenger Km	94.6	102.0	98.2	88.8	107.5	97.5
旅客数 Passengers	94.8	107.5	100.9	88.6	107.8	97.7
利用率 Load Factor	63.7 (-0.5)	65.5 (+2.8)	64.6 (+1.1)	69.6 (-3.3)	74.3 (+8.6)	71.9 (+2.6)
ユニットレニュー Unit Revenue	100.1	112.3	105.8	75.4	107.1	89.2
旅客イールド Yield	100.9	107.5	104.0	79.0	94.7	86.0
単価 Unit Price	100.6	102.1	101.2	79.2	94.5	85.8

	上期 1H	下期 2H	FY09
為替レート Exchange Rate (JPY/USD)	95	95	95
原油 Crude Oil (USD/BBL)	48	52	50
製品 Kerosene (USD/BBL)	60	66	63

単位: 前年比 (% year on year)

(4)業績予想の前提値 **貨物**

Assumptions for FY09 (Cargo)

	国内貨物 Domestic Cargo			国際貨物 International Cargo			
	上期 1H	下期 2H	FY09	上期 1H	下期 2H	FY09	
貨物事業 Total	輸送重量トン Revenue Ton	93.3	105.1	99.3	85.3	166.7	121.3
	単価(重量あたり) Unit Price	97.7	99.1	98.4	67.4	101.1	84.0
(参考) フレイター(内際) Freighter (Dom/Int'l)	提供トンキロ Available Ton Km	80.4	184.8	133.4			
	輸送トンキロ Revenue Ton Km	77.4	261.6	160.7			
	輸送重量トン Cargo Tons	90.8	232.6	154.6			

単位: 前年比 (% year on year)

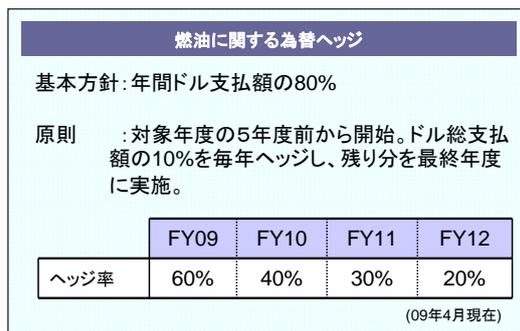
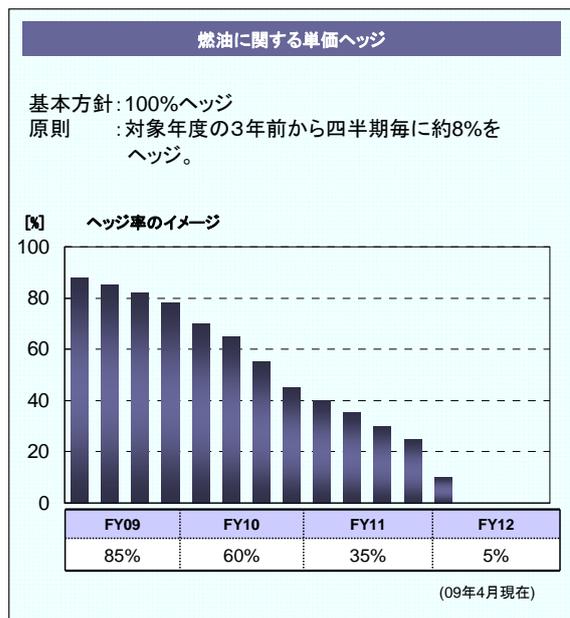
(4)業績予想の前提値 (参考)2007年度比較 *Assumptions for FY09 (vs. FY07)*

2007年度比較		国内 Domestic			国際 International		
		上期 1H	下期 2H	年度 FY	上期 1H	下期 2H	年度 FY
旅客 Passenger	旅客収入 Passenger Revenues	93.3	100.1	96.5	71.7	85.5	78.3
	座席キロ Available Seat Km	91.6	90.8	91.2	93.8	91.7	92.7
	旅客数 Passengers	91.7	97.7	94.7	85.4	94.2	89.7
貨物 Cargo	貨物収入 Cargo Revenues	100.1	111.3	105.8	69.6	122.8	97.5
	提供トンキロ Available Ton Km	91.3	80.0	85.4	104.3	127.3	116.1
	輸送重量トン Revenue Ton	97.6	106.0	101.9	98.7	136.4	118.6

単位:2007年度比 (% vs. FY07)

(5) 燃油・為替ヘッジ

Fuel and Currency Hedging



原油/為替変動による影響 (ヘッジしない場合)

09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)	+20億円/年
為替 1円/USドルの変動 (円安)	+18億円/年

©ANA 2009

24

- ◎現在のヘッジ状況、感応度につきましては、ご覧のとおりです。
- ◎本年度の燃油ヘッジは、現在85%まで終了しています。
- ◎また、年度計画に基づく感応度は右下にその金額を記載しております。

- ◎以上でご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。

IV. 補足資料 Supplementary Reference



◇ 設備投資額・有利子負債残高
および、減価償却費

Capital Expenditures and Interest Bearing Debts

	FY08	FY09
設備投資額(合計) Capital Expenditures	1,457	2,300
有利子負債 Interest Bearing Debts	8,972	9,550
オフバランスリース債務 Off Balance Lease Obligation	1,966	1,840
有利子負債(合計) Total Interest Bearing Debts	10,938	11,390
減価償却費	1,128	1,240

単位: 億円 (¥100Million)

◇ 国際旅客方面別実績 FY08

International Passenger Operation FY08

		FY08構成比 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	29.7	1.6	28.6	1.0
	欧州 Europe	23.2	0.5	21.4	0.1
	中国 China	25.3	△ 1.6	25.9	△ 0.6
	アジア Asia	18.6	0.0	20.6	△ 0.2
	リゾート Resort	3.2	△ 0.5	3.4	△ 0.2
座キロ ASK	北米 North America	30.8	0.4	31.5	1.0
	欧州 Europe	21.2	△ 0.3	22.1	1.2
	中国 China	23.5	0.5	23.1	△ 0.6
	アジア Asia	19.9	0.6	19.5	△ 0.6
	リゾート Resort	4.6	△ 1.0	3.8	△ 1.0
旅キロ RPK	北米 North America	31.7	△ 0.2	29.1	△ 2.0
	欧州 Europe	24.2	0.1	24.3	0.7
	中国 China	19.0	0.4	19.7	1.2
	アジア Asia	20.3	0.9	22.1	0.8
	リゾート Resort	4.9	△ 1.2	4.8	△ 0.7

◇ 国際貨物方面別実績 FY08

International Cargo Operation FY08

		FY08構成比 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	27.6	0.7	28.9	2.2
	欧州 Europe	14.0	△ 0.4	14.4	△ 0.8
	中国 China	37.8	1.2	35.9	0.9
	アジア Asia	18.1	△ 1.2	18.1	△ 2.2
	その他 Others	2.5	△ 0.3	2.7	△ 0.1
貨物輸送 重量トン Revenue Ton	北米 North America	21.4	△ 0.3	22.1	0.5
	欧州 Europe	9.5	0.1	10.1	0.1
	中国 China	39.5	0.2	36.3	△ 1.0
	アジア Asia	21.9	△ 0.9	23.0	△ 0.2
	その他 Others	7.7	0.9	8.4	0.7

注記:「その他」はRFS(Road Feeder Service)等の実績を含んでおります。

IV. 補足資料

◇ 航空機 Aircraft (2009年3月末現在)		前年度末 Mar,2008	当期末 Mar,2009	増減 Change	保有機数 Owned	リース機数 Leased
大型機 Wide-Body	Boeing 747-400 (Int'l)	7	5	-2	2	3
	Boeing 747-400 (Dom.)	12	10	-2	10	0
	Boeing 777-300ER	12	13	+1	10	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	22	21	-1	10	11
	Boeing 767-300	34	34	-	34	0
	Boeing 767-300F	4	4	-	0	4
	Boeing 767-300BCF	0	2	+2	2	0
小型機 Narrow-Body	Airbus A320-200(Int'l)	5	5	-	0	5
	Airbus A320-200	27	25	-2	15	10
	Boeing 737-800	0	4	+4	4	0
	Boeing 737-700ER	2	2	-	2	0
	Boeing 737-700	15	16	+1	12	4
	Boeing 737-500	25	22	-3	13	9
リージョナル機 Regional	Boeing 737-400	1	1	-	0	1
	Bombardier DHC8-400 (Q400)	14	14	-	1	13
	Bombardier DHC8-300 (Q300)	5	5	-	1	4
	Fokker 50	3	0	-3	0	0
合計 Total		218	213	-5	141	72

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  決算・IR情報



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