

---

# ANA VISION 2010

---

第65回 定時株主総会決議  
ご通知

第60期 報告書

(2009年4月1日～ 2010年3月31日)

株 主 各 位

平成22年6月21日

東京都港区東新橋一丁目5番2号  
全日本空輸株式会社  
代表取締役社長 伊東 信一郎

## 第65回 定時株主総会決議ご通知

拝啓 ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

本日開催の当社第65回定時株主総会におきまして、下記のとおり報告ならびに決議されましたのでご通知申し上げます。

敬具

### 記

- 報告事項**
1. 第60期(平成21年4月1日から平成22年3月31日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
  2. 第60期(平成21年4月1日から平成22年3月31日まで)計算書類報告の件
- 本件は、上記報告事項の内容を報告いたしました。

### 決議事項

#### **第1号議案** 定款一部変更の件

本件は原案どおり承認可決されました。変更点は次のとおりであります。

将来の事業規模の拡大に備え機動的な資本政策が行えるよう、現行定款第6条(会社の発行可能株式総数)に定める当社の発行可能株式総数を39億株から51億株に増加させました。

なお、当期に実施した増資により、平成22年5月31日現在の当社の発行済株式総数は25億2,495万9,257株となっております。

#### **第2号議案** 取締役17名選任の件

本件は原案どおり承認可決され、取締役に大橋 洋治、伊東 信一郎、長瀬 眞、森本 光雄、日出間 公敬、岡田 圭介、洞 駿、篠辺 修、中村 克己、竹村 滋幸、丸山 芳範、殿元 清司、片野坂 真哉、伊藤 博行、岡田 晃、木村 操、森 詳介の17氏が選任され、それぞれ就任いたしました。

#### **第3号議案** 監査役1名選任の件

本件は原案どおり承認可決され、監査役に井上 伸一氏が選任され、就任いたしました。

以上

当期の期末配当金につきましては、誠に申し訳ございませんが無配とさせていただきます。当社といたしましては、業績の早期回復に全力を尽くす所存でございます。

# 「新生ANA」の第一歩の年に

2010年3月期は、2008年以降続いた世界同時不況の影響も残る中で、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、売上高12,283億円、営業損失542億円、経常損失863億円、当期純損失573億円となりました。この結果、株主の皆様への配当を見送らざるを得なくなりましたことを心よりおわび申し上げます。

さて、本年は、念願であった羽田、成田の両首都圏空港の発着枠拡大が実現します。この大きなチャンスに向けて、長年にわたって準備を重ねてきたANAグループにとっては、国際線を中心に事業規模を拡大させていく勝負の年になります。今春策定した「ANAグループ2010-11年度経営戦略」の下で、増収策とさらなる徹底したコスト構造改革により1,180億円の収支改善を進め、環境変化に強い、柔軟で強靱な収支構造への転換を図ってまいります。

本年に入り国際線旅客、国内線旅客、貨物ともに航空需要は着実に回復してきており、2011年3月期は、売上高13,600億円、営業利益420億円、経常利益130億円、当期純利益50億円を計画し、最終黒字を確保して、1株当たり1円の配当を予定しております。

2011年3月期を、将来にわたって、安定的に利益を生み出すことのできる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、ANAグループ全社を挙げて努力していく所存です。

株主の皆様のご理解とご支援を重ねてお願い申し上げます。



2010年6月  
代表取締役社長 伊東 信一郎

# 「ANAグループ2010-11年度経営戦略」に着手 ——柔軟で強靱なコスト構造に転換し、安定して利益を出せる体質へ



柔軟で強靱なコスト構造に転換し、黒字転換を果たして復配する。ANAは、新生ANAグループとして再起を図るために「ANAグループ2010-11年度経営戦略」の実行に着手しました。この2カ年でどのような戦略を実行するのか。伊東信一郎社長に聞きました。

## ▶最近の航空需要動向はいかがですか

ゴールデンウィークの旅客数前年比が、国内線110.4%、国際線107.3%となるなど好調で、手ごたえを感じているところです。ビジネス需要の回復も見られ、低迷していた単価も回復してきており、売上高は本年(2010年)度の計画を上回る水準で推移しています。国際貨物についても、輸送重量が前年同期比150%以上伸びており、単価も徐々に回復傾向にあります。

## ▶どのような視点で「ANAグループ2010-11年度経営戦略」を策定したのですか

「品質、顧客満足、価値創造でアジアNo.1になる」。このビジョンを2002年に掲げて以来、その実現に向けて努力を続けていますが、2008年のリーマンショック以降、世界的に景気が悪化し、航空需要が激減し、ANAグループを取り巻く環境は大きく変化しました。航空会社の合従連衡が進み、世界の航空会社がしのぎを削る中で、日本航空が経営破たんするなど、事業環境はその厳しさを増しています。

ANAグループが生き残り、成長軌道に転換し、「アジアNo.1」という経営ビジョンを達成するためには、本年度に足元をしっかりと固めて黒字化を果たし、速やかに柔軟で強靱な体質に転換して、2011年度に安定的な利益が出せる状態にしなければならないと考え、今まで4年間で策定していたものを2年間に短縮した経営戦略としました。

この経営戦略のポイントは3つあります。第1に、収益力の回復を図り、早期に安定利益水準への回復を実現すること。第2に、2010年の羽田空港、成田空港の発着枠拡大を利益成長につなげ、業績を成長軌道に回帰させること。第3に、より高い品質と環境変化に強い柔軟な収支構造を備えた企業体質への転換を図ることです。

## ▶特に重要な戦略についてご説明いただけますか

羽田空港、成田空港の両首都圏空港の増枠に備え、ANAグループは長い時間をかけて準備をしてきました。何としてもこのビッグチャンスを生かして、成長へのきっかけにする。その中心になるのが、国際線旅客事業の拡大とそれに伴うコスト構造改革です。羽田空港、成田空港ともに国際線を中心に事業規模を拡大し、国際線旅客事業の売上高比率を

## 「ANAグループ2010-11年度経営戦略」の概要 収益力の早期回復と同時に環境変化に強い事業構造の確立を目指す

### 重点取り組み

1. 事業構造の強化を行い、早期に安定利益水準への回復を目指す
2. 首都圏空港の容量拡大を利益成長につなげ、業績を成長軌道に回帰させる
3. 長期的な成長のために環境変化に強い企業体質への転換を行う

単位：億円

| 当面の環境変化                                                                                                         | 対 応                                                                                                                                                                                   | 2010年度                              | 2011年度          | 2010-11年度<br>経営戦略目標              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|----------------------------------|
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       | 実績                                  | 計画              |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 羽田・成田拡張による国際線拡大のチャンス</li> <li>✓ 航空自由化の加速</li> <li>✓ 競争環境の変化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 収益性を重視した事業モデルの変革</li> <li>◆ グローバルマーケティングの強化</li> <li>◆ 費用構造の変動費化(固定費比率の低下)</li> <li>◆ オペレーション効率化・品質競争力の強化</li> <li>◆ グループ経営体制の再構築</li> </ul> | 国際線拡大による成長<br>黒字化<br>環境変化に強い企業体質の構築 | アジアNo.1<br>安定利益 | 2009年度実績<br>2010年度計画<br>2011年度計画 |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       | 12,283                              | 13,600          | 営業収入                             |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       | △ 542                               | 420             | 営業利益                             |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       | △ 863                               | 130             | 経常利益                             |
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       | △ 573                               | 50              | 当期純利益                            |

15%(2009年度)から27%(2011年度)に高めます。一方で、国際線は事業環境の変動が激しい事業ですので、急激な変動に耐えうる柔軟なコスト構造を持つ強靱な体質に転換を図ります。

## ▶国際線を中心にした成長戦略を描くのは、なぜですか

経済成長の著しい中国をはじめとしたアジアの市場の将来性を期待して、国際線を中心にした成長戦略を推進していきたいと考えています。

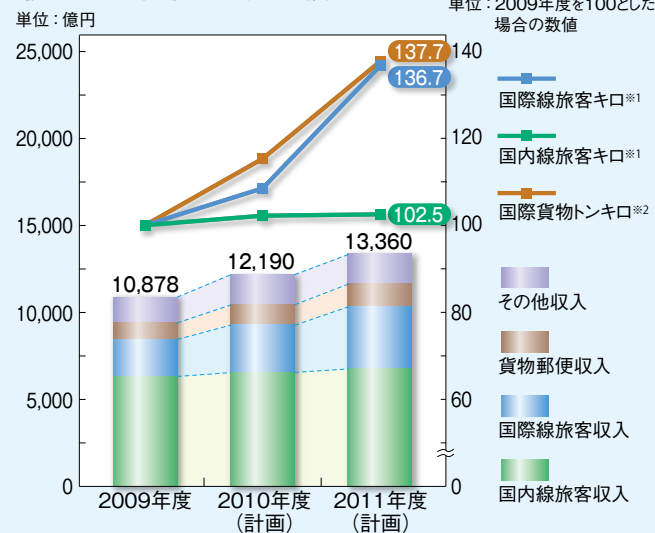
国内線については、人口減少局面に入り、大きな成長は見込めません。新幹線網の整備も進み、リニア新幹線の建設も予定されていますので、その影響もあるでしょう。

しかし、ANAグループの売上の45%(2009年度)は国内線旅客事業が占めていますので、その重要性に変わりはありません。国内線で安定した収益を上げていくためには、需要に合わせた機材やダイヤ、需要喚起につながる運賃、イールドマネジメント、ネットワークの充実が必要です。収益性の高い羽田を中心としたネットワークをさらに強化して収益を維持していくという方針の下、本年10月に羽田-徳島線を開設するなど、羽田空港の拡張に合わせ5便程度の増便を考えています。

## ▶中心となる国際線旅客事業の戦略をお話いただけますか

羽田空港と成田空港を首都圏で相互補完関係にあるデュアルハブ空港と位置付け、双方の空港からアジア方面をはじめ世界各地への増便を行います。また、両空港における接続利便性を向上させて三国間需要を獲得していきます。

## 航空運送事業の成長規模



## 国際線旅客事業の戦略

### グローバルネットワークの構築により需要獲得地域を拡大

#### ネットワーク拡大

1. 首都圏空港の拡張による増便

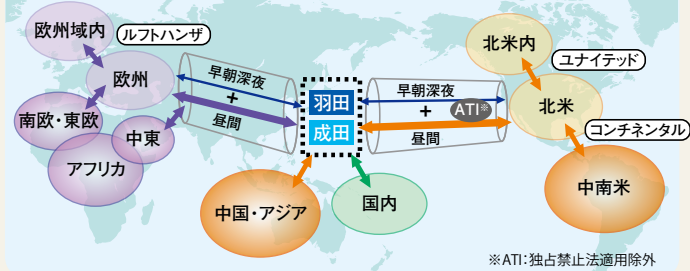
アジア方面の拡大  
ミュンヘン線：南欧・東欧

2. アライアンスネットワークの拡大

コンチネンタル航空：米国南部・中南米  
トルコ航空：中東・東欧  
エティハド航空：中東・アフリカ

3. 羽田・成田デュアルハブによる接続性の向上

国内各地⇄アジア・欧米  
中国・アジア⇄北米



成田空港については、さらに国際線ネットワークを拡充し、日本発着需要だけでなく中国・アジアと北米間の接続利便性を向上させ、アジア各国と北米間の人や物の流動をとらえる基幹空港としての機能を高めていきます。また、7月に南欧や東欧への接続利便性の良いミュンヘンへの新路線を開設します。

10月に本格的な国際空港となる羽田空港からは、昼間はアジア路線、夜間は米国西海岸路線を就航させ、都心に近いメリットを生かしてビジネス需要を取り込みます。そして、当社国内線ネットワークとの接続利便性を生かして、中国やアジアからの訪日需要も獲得していきます。

さらに、日米間でのオープンスカイの認可後、アライアンス内での独占禁止法適用除外（ATI）が認められれば、ユナイテッド航空とコンチネンタル航空（両社は合併予定）と運航面や営業面で協力し合い、お客様の利便性を向上させることができます。サービス面では、競争力を強化するために、4月19日から新プロダクト&サービス「Inspiration of Japan（インスピレーション・オブ・ジャパン）」をニューヨーク線を皮切りにスタートしています。

## ▶貨物事業についてはいかがですか

新しい事業モデルを構築するために2009年10月に沖縄貨物ハブを開設しました。貨物専用機を中型機9機体制として、沖縄貨物ハブを中心に事業の定着・安定化を図り、レベニューマネジメントシステムCARGO PROS（収入を最大化させるシステム）を新たに導入して増収に努め、2011年度に1,000億円の国際線貨物収入を目指します。

## ▶収支改善策のご説明をお願いします

本年度にイールドマネジメントや競争力の強化による320億円の増収策と、860億円のコスト削減策で、1,180億円の収支改善を実行し、変動リスクに強い費用構造を構築します。

### 収支改善策と構造改革・生産性向上に向けての施策

#### ■収支改善策

2010年度に1,180億円の収支改善策を実行し、変動リスクに強い費用構造を構築する。

単位：億円

| 施策     | 効果額        | 内容                                                                 |
|--------|------------|--------------------------------------------------------------------|
| 増収策    | 320        | 国内線旅客105、国際線旅客160<br>貨物55                                          |
|        |            |                                                                    |
| コスト削減策 | 販売費関連      | 190<br>国内販売手数料見直し<br>さらなる宣伝費の削減                                    |
|        | 人件費関連      | 200<br>早期退職による費用減<br>一時金見直し、管理職賃金カット                               |
|        | 事業・コスト構造改革 | 470<br>事業計画見直し<br>提携・コードシェアの強化<br>外注・調達の単価・量の見直し<br>さらなる間接固定費削減 ほか |
|        |            |                                                                    |
| 合計     | 1,180      |                                                                    |

#### ■構造改革・生産性向上に向けて

- グループエアラインの再構築
- 新しい働き方の導入推進
- 間接人員1,000名の人員効率化
- その他固定費の変動費化
- 労働時間延長・公休数削減

中心となるコスト削減策では、事業計画の見直しや外注・調達単価の見直しなどによる事業・コスト構造改革で470億円、早期退職・一時金見直し・管理職賃金カットなどによる人件費抑制で200億円、国内販売手数料の見直し・宣伝費の削減などの販売改革で190億円を、それぞれ削減する計画です。さらにグループエアライン7社を3社に集約して効率化を図るとともに、人件費については、間接人員1,000名の人員効率化を進め、所定労働時間の延長や公休数の削減に関しては労働組合と協議を行っているところです。

### フリート導入計画、投資計画

#### ■フリート導入計画

- ボーイング787型機を加速的に導入し、2011年度末までに20機を導入予定
- 国際線長距離用にボーイング777-300ER型機を4機導入し、効率的な運用を推進
- ボーイング747-400型機は2010年度末までに国際線から退役

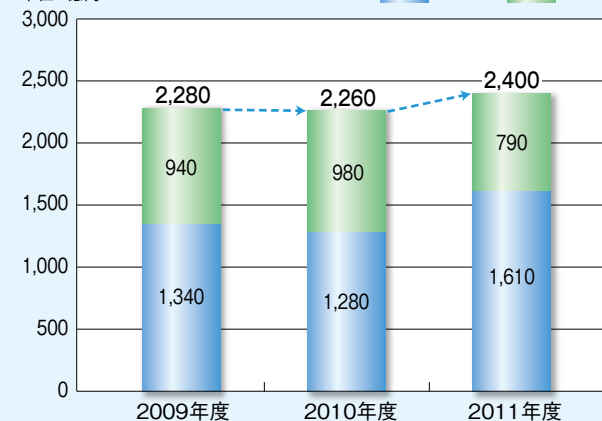
単位：機

| 導入機材               | 2010年度 | 2011年度 |
|--------------------|--------|--------|
| ボーイング777-300ER型機   | 4      | —      |
| ボーイング787型機         | 8      | 12     |
| ボーイング767-300ER型機   | 5      | 4      |
| ボーイング767BCF型機      | 2      | —      |
| ボーイング737-800型機     | 5      | 2      |
| ボンバルディアDHC8-Q400型機 | 1      | 3      |

#### ■設備投資計画

単位：億円

■ 航空機 ■ その他



一方で、航空機燃料税や高い着陸料といった他国にあまり例のない割高な公租公課の改善を政府に求めているところです。

本年度には黒字転換して、2011年度にはコスト構造の強化と国際線拡大により、収益性を向上させ、売上高14,770億円、営業利益1,040億円、経常利益610億円、当期純利益370億円を目指します。

## ▶待望のボーイング787型機が導入されますね

本年12月にいよいよボーイング787型機が導入される予定です。燃費が良く環境にやさしく居住性にも優れたこの機材を、国内線は



ボーイング787型機（写真提供：ボーイング社）

もとより国際長距離路線についても活用していきます。現在、導入準備を進めており、2011年度末までに20機を導入する予定です。一方で国際線用ボーイング747-400型機が2010年度末までに退役しますので、ANAグループの機材構成は大きく変わっていきます。航空機投資を含めた設備投資額の全体は、この2年間で4,660億円になります。

## ▶株主価値の向上についてのお考えをお話いただけますか

2009年度は誠に申し訳ありませんが無配とせざるを得ませんでした。この2010年度は復配に向けた非常に重要な1年であると考えています。株主の皆様への還元については、大きな経営課題であり、柔軟で強靱なコスト構造に転換し、安定的な配当ができるように努力していくことが私自身の務めであると強く認識しています。



連結業績ハイライト

2009年4月1日～2010年3月31日

- 航空運送事業をはじめとした全事業分野で景気低迷の多大な影響を受け、売上高は1兆2,283億円（前期比88.2%）と大幅な減収となりました。
- 期初に策定した730億円規模の緊急対策プランに加え、昨年7月1日に発表した緊急収支改善策で300億円規模の収支改善策を実施し、前期より営業費用を1,023億円削減しましたが、売上高の減少分を補うには至らず、542億円の営業損失（前期は75億円の営業利益）、863億円の経常損失（前期は91百万円の経常利益）、573億円の当期純損失（前期は42億円の当期純損失）を計上しました。

経営成績

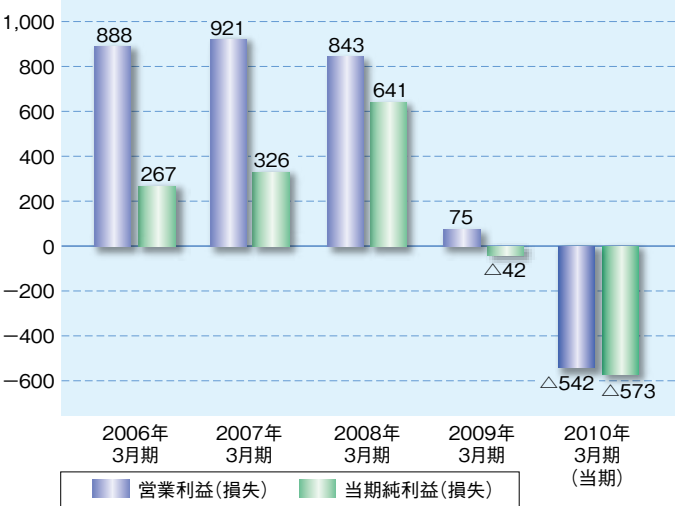
(単位 億円)

|               | 前期     | 当期     | 増減     | 前期比<br>(%) |
|---------------|--------|--------|--------|------------|
| 営業収入          | 13,925 | 12,283 | △1,642 | 88.2       |
| 営業費用          | 13,849 | 12,826 | △1,023 | 92.6       |
| 営業利益又は損失(△)   | 75     | △542   | △618   | —          |
| 営業外損益         | △74    | △320   | △245   | —          |
| 経常利益又は損失(△)   | 0      | △863   | △863   | —          |
| 特別損益          | △45    | △92    | △47    | —          |
| 当期純利益又は純損失(△) | △42    | △573   | △531   | —          |
| EBITDA*       | 1,204  | 595    | △609   | 49.4       |

※EBITDA=営業利益+減価償却費

営業利益（損失）と当期純利益（純損失）

(単位 億円)



ANAグループ連結財務諸表

2009年4月1日～2010年3月31日

連結貸借対照表

(単位 億円)

|               | 前期<br>2009年3月31日現在 | 当期<br>2010年3月31日現在 |
|---------------|--------------------|--------------------|
| <b>A 資産の部</b> |                    |                    |
| 流動資産          | 4,466              | 4,215              |
| 現金及び預金        | 596                | 132                |
| 営業未収入金        | 891                | 968                |
| 有価証券          | 844                | 1,805              |
| 商品            | 59                 | 55                 |
| 貯蔵品           | 511                | 513                |
| 繰延税金資産        | 732                | 247                |
| その他           | 829                | 492                |
| 固定資産          | 13,142             | 14,367             |
| 有形固定資産        | 10,802             | 11,523             |
| 建物及び構築物       | 1,040              | 1,096              |
| 航空機           | 6,331              | 6,461              |
| 土地            | 458                | 516                |
| リース資産         | 546                | 437                |
| 建設仮勘定         | 2,062              | 2,629              |
| その他           | 363                | 382                |
| 無形固定資産        | 629                | 705                |
| 投資その他の資産      | 1,710              | 2,138              |
| 投資有価証券        | 547                | 505                |
| 繰延税金資産        | 815                | 1,245              |
| その他           | 346                | 386                |
| 繰延資産          | 1                  | 8                  |
| 資産合計          | 17,610             | 18,590             |

A 資産の部

航空機を中心とする設備投資等により固定資産が1,225億円増加し、総資産は前期末より980億円増加しました。

B 負債の部

新規借入による資金調達により有利子負債が増加する一方で、燃油・為替ヘッジに関するデリバティブ負債が減少したことから、前期末と比べ562億円減少しました。

C 純資産の部

当期純損失の計上と配当金の支払いにより利益剰余金は減少しましたが、新株式の発行により資本金と資本剰余金が増加したこと、繰延ヘッジ損益が改善したことから、前期末より1,542億円増加しました。

※金額、数量は表示単位未満の端数を切り捨てています。

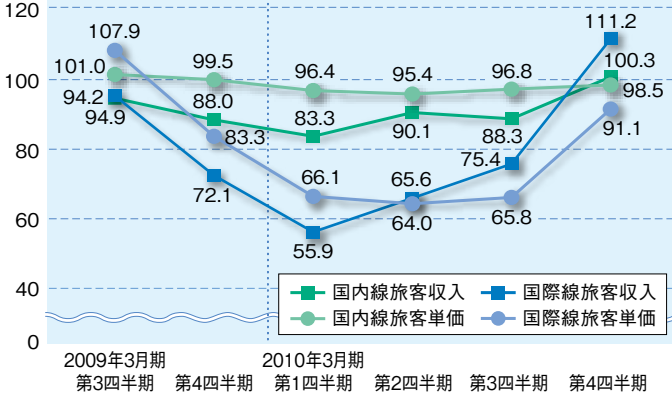
※決算に関する資料は当社ホームページでもご覧になれます。

ANA 検索 → IR情報 → 決算・IR情報 → 決算短信

|                | 前期<br>2009年3月31日現在 | 当期<br>2010年3月31日現在 |
|----------------|--------------------|--------------------|
| <b>B 負債の部</b>  |                    |                    |
| 流動負債           | 5,031              | 4,726              |
| 支払手形及び営業未払金    | 1,489              | 1,510              |
| 短期借入金          | 465                | 290                |
| 1年内返済予定の長期借入金  | 811                | 998                |
| 1年内償還予定の社債     | 300                | 400                |
| リース債務          | 117                | 118                |
| 賞与引当金          | 123                | 113                |
| 独禁法関連引当金       | 161                | 168                |
| その他            | 1,562              | 1,125              |
| 固定負債           | 9,321              | 9,063              |
| 社債             | 1,350              | 950                |
| 長期借入金          | 5,469              | 6,286              |
| リース債務          | 457                | 373                |
| 退職給付引当金        | 1,169              | 1,194              |
| その他            | 874                | 260                |
| 負債合計           | 14,352             | 13,789             |
| (有利子負債)        | (8,972)            | (9,416)            |
|                |                    |                    |
| <b>C 純資産の部</b> |                    |                    |
| 株主資本           | 4,031              | 4,855              |
| 資本金            | 1,600              | 2,313              |
| 資本剰余金          | 1,257              | 1,966              |
| 利益剰余金          | 1,238              | 645                |
| 自己株式           | △63                | △70                |
| 評価・換算差額等       | △812               | △119               |
| その他有価証券評価差額金   | 13                 | 15                 |
| 繰延ヘッジ損益        | △825               | △132               |
| 為替換算調整勘定       | △0                 | △2                 |
| 少数株主持分         | 39                 | 65                 |
| 純資産合計          | 3,257              | 4,800              |
| 負債純資産合計        | 17,610             | 18,590             |

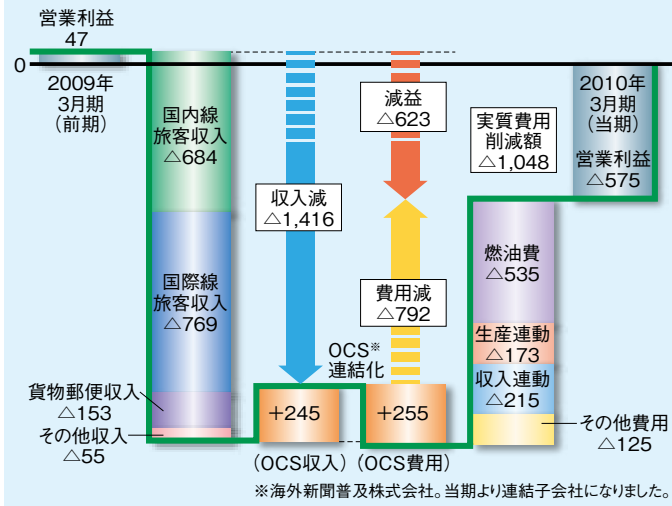
旅客収入と単価の四半期推移（前年同期比）

(前年同期を100とした場合の数値)



航空運送事業の減益要因（前期との比較）

(単位 億円)



| 連結損益計算書        |                                   |                                   |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| (単位 億円)        |                                   |                                   |
|                | 前期<br>2008年4月1日から<br>2009年3月31日まで | 当期<br>2009年4月1日から<br>2010年3月31日まで |
| 営業収入           | 13,925                            | 12,283                            |
| A 営業費用         | 13,849                            | 12,826                            |
| 営業利益又は損失(△)    | 75                                | △542                              |
| B 営業外収益        | 254                               | 112                               |
| 営業外費用          | 329                               | 433                               |
| 経常利益又は損失(△)    | 0                                 | △863                              |
| C 特別利益         | 41                                | 22                                |
| 特別損失           | 86                                | 115                               |
| 税金等調整前当期純損失(△) | △44                               | △955                              |
| 法人税、住民税及び事業税   | 13                                | 27                                |
| 法人税等調整額        | △12                               | △408                              |
| 少数株主損失(△)      | △2                                | △1                                |
| 当期純損失(△)       | △42                               | △573                              |

#### A 営業損益

景気低迷、デフレ状態が続くという厳しい経済情勢の影響の下、航空運送事業をはじめとする全事業分野で需要が大きく減退し、営業収入は前期より1,642億円減少しました。一方、期初に策定した730億円規模のコスト削減策に加え、300億円規模の緊急収支改善策を実施し、コスト削減に努めた結果、営業費用は前期より1,023億円減少しました。この結果、542億円の営業損失となりました。

#### B 営業外損益

前期は航空機およびエンジンの売却による資産売却益を150億円計上しましたが、当期は資産売却益の減少に加え、金融収支が悪化したことなどから、前期より245億円悪化しました。

#### C 特別損益

子会社での厚生年金基金代行返上益の計上等で特別利益が22億円となったのに対し、早期退職者への退職金支払いや固定資産の除却損等により、特別損失は115億円となりました。

#### 連結対象会社の状況(2010年3月31日現在)

- ・連結子会社 72社(新規1社、除外5社)
- ・持分法適用会社 24社(新規1社、除外1社)

## 事業別セグメント情報

### 航空運送事業

#### 営業収入

##### ●国内線旅客

景気低迷の影響により、期中を通じて航空需要は弱含みで推移し、第4四半期に入ってようやく需要の回復傾向が見られました。「スーパー旅割」や「シニア空割」等、新たな割引運賃の設定や地域と連携した観光振興キャンペーン等を展開し、需要喚起に努めましたが、利用率の低迷している一部路線において休止・減便などを実施したこともあり、旅客数は前期比93.3%、収入は前期比90.2%に減少しました。

##### ●国際線旅客

景気低迷や新型インフルエンザの影響で、企業の出張制限や旅行のキャンセル等が相次ぎ、第1四半期に旅客需要は大きく落ち込みました。夏以降はプレジャー需要が回復し、年明けにはビジネス需要にも回復傾向が見られ、旅客数は前期比105.3%となりました。需要に応じた増減便や機材の変更を実施したほか、各種の需要喚起策を進めましたが、ビジネスクラスの利用減少や燃油特別付加運賃の値下げ・廃止等で単価が下落し、収入は前期比73.6%に減少しました。

##### ●貨物

国内貨物は、一般混載貨物の需要低迷が影響し、輸送重量は前期比96.6%、収入は96.2%に減少しました。国際貨物は、那覇空港を拠点として、国内、海外8地点を深夜時間帯に接続運航する「沖縄貨物ハブネットワーク」を10月から稼働させ、中国をはじめアジア域内の貨物需要の取り込みを図ったこと等により、輸送重量は前期比119.3%に増加しました。価格競争の激化や燃油特別付加運賃の値下げ等で単価が下落し、収入は前期比80.7%に減少しました。

#### 営業費用、営業損失

「緊急対策プラン」と「緊急収支改善策」を実行し、路線ごとの需要動向に応じた機材配置の見直し等の需給適合を進め、生産規模に連動する費用を削減したほか、管理可能費の抑制に努め、営業費用は前期比792億円減少しました。しかしながら収入の大幅な減少を補うには至らず、営業損失は575億円となりました。

#### 旅行事業

国内旅行は需要低迷とデフレによる低価格商品へのシフトにより、海外旅行は需要回復したものの低価格志向や近距離海外旅行へのシフトにより、それぞれ単価が下落し、収入は前期比88.5%に減少しました。その結果、18百万円の営業損失となりました。

#### その他の事業

全日空商事株式会社が担っている商事・物販事業が、空港店舗や通販事業の減収などにより、収入は前期比93.0%に減少しましたが、30億円の営業利益を確保しました。

## 事業別セグメント情報

(単位 億円)

|               |             |        |        |
|---------------|-------------|--------|--------|
| 航空運送事業        | 国内線         | 7,367  | 6,667  |
|               | 旅客          | 6,993  | 6,309  |
|               | 貨物・郵便       | 370    | 353    |
|               | 手荷物         | 3      | 4      |
|               | 国際線         | 3,643  | 2,736  |
|               | 旅客          | 2,910  | 2,141  |
|               | 貨物・郵便       | 727    | 590    |
|               | 手荷物         | 5      | 4      |
|               | その他         | 1,284  | 1,474  |
|               | 営業収入計       | 12,295 | 10,878 |
|               | 営業費用        | 12,247 | 11,454 |
|               | 営業利益又は損失(△) | 47     | △575   |
| 旅行事業          | 営業収入        | 1,887  | 1,669  |
|               | 営業費用        | 1,894  | 1,669  |
|               | 営業損失(△)     | △6     | △0     |
| その他の事業        | 商事・物販       | 1,009  | 929    |
|               | 情報通信        | 259    | 258    |
|               | その他         | 212    | 189    |
|               | 営業収入計       | 1,482  | 1,377  |
|               | 営業費用        | 1,448  | 1,347  |
|               | 営業利益        | 33     | 30     |
| 営業収入計         |             | 15,665 | 13,926 |
| セグメント間消去      |             | △1,739 | △1,642 |
| 連結営業収入        |             | 13,925 | 12,283 |
| 営業費用計         |             | 15,590 | 14,471 |
| セグメント間消去      |             | △1,740 | △1,645 |
| 連結営業費用        |             | 13,849 | 12,826 |
| 連結営業利益又は損失(△) |             | 75     | △542   |

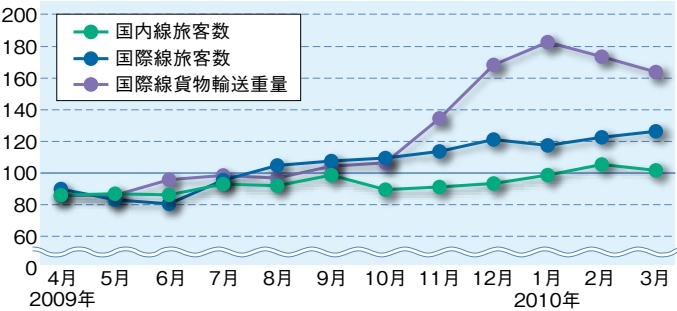
## 輸送実績

|     |            |          | 前期<br>2008年4月1日から<br>2009年3月31日まで | 当期<br>2009年4月1日から<br>2010年3月31日まで | 前期比<br>(%)<br>利用率はポイント |
|-----|------------|----------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| 国内線 | 旅客数        | (万人)     | 4,275                             | 3,989                             | 93.3                   |
|     | 座席キロ       | (億席キロ)※1 | 592                               | 571                               | 96.4                   |
|     | 旅客キロ       | (億人キロ)※2 | 375                               | 353                               | 94.2                   |
|     | 利用率        | (%)※3    | 63.5                              | 62.0                              | △1.5                   |
|     | 有効貨物トンキロ※5 | (百万トンキロ) | —                                 | 1,893                             | —                      |
|     | 貨物輸送重量     | (千トン)    | 475                               | 458                               | 96.6                   |
|     | 貨物トンキロ※6   | (百万トンキロ) | 463                               | 453                               | 97.8                   |
|     | 郵便輸送重量     | (千トン)    | 37                                | 32                                | 86.5                   |
|     | 郵便トンキロ     | (百万トンキロ) | 37                                | 33                                | 90.2                   |
|     | 貨物重量利用率※7  | (%)      | —                                 | 25.7                              | —                      |
| 国際線 | 旅客数        | (万人)     | 443                               | 466                               | 105.3                  |
|     | 座席キロ       | (億席キロ)※1 | 279                               | 267                               | 95.8                   |
|     | 旅客キロ       | (億人キロ)※2 | 193                               | 202                               | 104.4                  |
|     | 利用率        | (%)※3    | 69.4                              | 75.7                              | +6.3                   |
|     | 有効貨物トンキロ※5 | (百万トンキロ) | —                                 | 2,687                             | —                      |
|     | 貨物輸送重量     | (千トン)    | 354                               | 422                               | 119.3                  |
|     | 貨物トンキロ※6   | (百万トンキロ) | 1,652                             | 1,717                             | 103.9                  |
|     | 郵便輸送重量     | (千トン)    | 18                                | 20                                | 109.6                  |
|     | 郵便トンキロ     | (百万トンキロ) | 100                               | 105                               | 104.3                  |
|     | 貨物重量利用率※7  | (%)      | —                                 | 67.8                              | —                      |

※1:座席キロ=座席数×運航距離(キロメートル) ※2:旅客キロ=旅客数×運航距離(キロメートル)  
※3:利用率=旅客キロ÷座席キロ ※4:国内線旅客数には、IBEXエアラインズ、北海道国際航空、スカイネットアジア航空、スターフライヤー、オリエンタルエアブリッジとのコードシェア便の実績(当社販売分)を含む。 ※5:有効貨物トンキロ=有効(搭載可能)貨物重量(トン)×運航距離(キロメートル)。なお、旅客数については、床下貨物室(ペリー)の有効貨物重量に各区間距離を乗じた数値。床下貨物室の有効貨物重量には貨物、郵便のほか、搭乗旅客から預かる手荷物搭載の有効搭載重量を含む。 ※6:貨物トンキロ=貨物輸送重量(有償)×運航距離(キロメートル) ※7:貨物重量利用率=(貨物トンキロ+郵便トンキロ)÷有効貨物トンキロ ※8:国内線貨物および国内線郵便の実績には、北海道国際航空、スカイネットアジア航空、オリエンタルエアブリッジとのコードシェア便の実績(当社販売分)を含む。 ※9:国際線貨物および国際線郵便の実績には、コードシェア便の実績(当社販売分)および地上輸送の実績を含む。 ※10:国際線貨物および国際線郵便の実績には、ABX Air社委託運航便(2009年3月終了)の実績を含む。 ※11:国内線深夜貨物定期便の実績を含む。 ※12:国内線、国際線ともに不定期チャーター便の実績を除く。

## 輸送実績の推移(前年同月比)

(前年同月を100とした場合の数値)



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位 億円)

|                  | 前期<br>2008年4月1日から<br>2009年3月31日まで | 当期<br>2009年4月1日から<br>2010年3月31日まで |
|------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | △397                              | 829                               |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △1,111                            | △2,518                            |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 1,145                             | 1,737                             |
| 現金及び現金同等物期末残高    | 1,434                             | 1,481                             |
| 減価償却費            | 1,128                             | 1,138                             |
| 設備投資額            | 1,457                             | 2,099                             |

## 連結株主資本等変動計算書

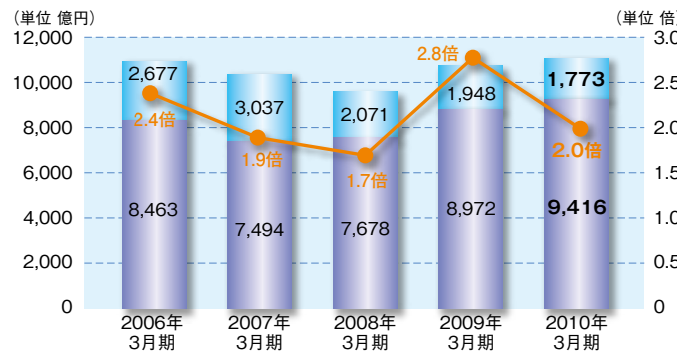
(単位 億円)

|                               | 株主資本  |       |       |      |       | 評価・換算差額等         |             |              |       | 少数株主<br>持分 | 純資産<br>合計 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|------|-------|------------------|-------------|--------------|-------|------------|-----------|
|                               | 資本金   | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 計     | その他有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 計     |            |           |
| 2009年3月31日残高                  | 1,600 | 1,257 | 1,238 | △63  | 4,031 | 13               | △825        | △0           | △ 812 | 39         | 3,257     |
| 連結会計年度中の変動額                   |       |       |       |      |       |                  |             |              |       |            |           |
| 新株の発行                         | 713   | 713   |       |      | 1,427 |                  |             |              |       |            | 1,427     |
| 剰余金の配当※1                      |       |       | △19   |      | △19   |                  |             |              |       |            | △19       |
| 当期純損失                         |       |       | △573  |      | △573  |                  |             |              |       |            | △573      |
| 自己株式の取得                       |       |       |       | △24  | △24   |                  |             |              |       |            | △24       |
| 自己株式の処分                       |       | △4    |       | 18   | 13    |                  |             |              |       |            | 13        |
| 株主資本以外の項目の<br>連結会計年度中の変動額(純額) |       |       |       |      |       | 1                | 693         | △1           | 693   | 26         | 719       |
| 連結会計年度中の変動額合計                 | 713   | 709   | △593  | △6   | 823   | 1                | 693         | △1           | 693   | 26         | 1,542     |
| 2010年3月31日残高                  | 2,313 | 1,966 | 645   | △70  | 4,855 | 15               | △132        | △2           | △119  | 65         | 4,800     |

※1 2009年6月定時株主総会における利益処分項目です。

## 有利子負債残高、D/Eレシオ※2

(単位 億円)

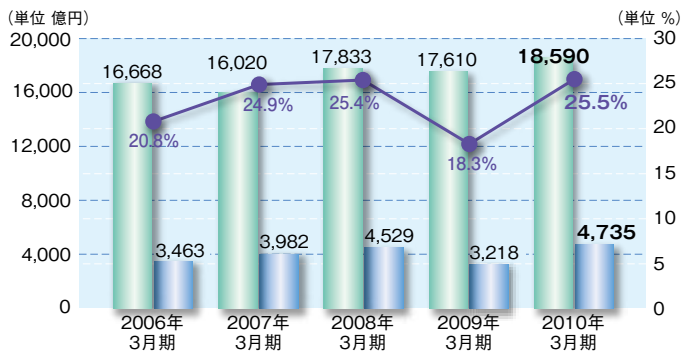


※2 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本 ※3 オペレーティングリース等に係る未経過リース料

- 営業キャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失に減価償却費などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務および税金などの加減算を行った結果、829億円の収入となりました。
- 投資キャッシュ・フローは、航空機・部品および導入予定機材の前払いによる支出を行ったことから2,518億円の支出となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは1,689億円の支出になりました。
- 財務キャッシュ・フローは、借入金やリース債務の返済や社債の償還、配当金の支払いなどを行う一方で、新株式の発行や新規借入による資金調達を行った結果、1,737億円の収入となりました。
- 以上の結果、期末残高は1,481億円となりました。

## 総資産、自己資本※4、自己資本比率

(単位 億円)



※4 自己資本は純資産合計から少数株主持分を控除しています。

## 2011年3月期の業績見通し

2010年4月1日～2011年3月31日

## 2011年3月期予想

(単位 億円)

|              | 2010年<br>3月期 | 2011年<br>3月期<br>(予想) | 前期差    |
|--------------|--------------|----------------------|--------|
| 営業収入         | 12,283       | 13,600               | +1,316 |
| 航空運送事業       | 10,878       | 12,190               | +1,311 |
| 営業費用         | 12,826       | 13,180               | +354   |
| 航空運送事業       | 11,454       | 11,805               | +351   |
| 営業利益又は損失(△)  | △542         | 420                  | +962   |
| 航空運送事業       | △575         | 385                  | +960   |
| 経常利益又は損失(△)  | △863         | 130                  | +993   |
| 当期純利益又は損失(△) | △573         | 50                   | +623   |
| 配当(円/1株当たり)  | —            | 1円                   | +1円    |
| EBITDA       | 595          | 1,640                | +1,044 |

※1上記を算出するに当たっては、米ドル円為替レートを95円、航空燃油費の一指標であるドバイ原油の市場価格を1バレル当たり75米ドル、シンガポール・ケロシンを1バレル当たり85米ドルとしています。

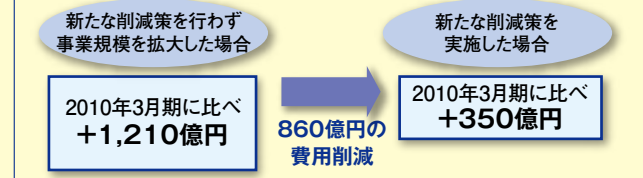
※2上記の予想は本報告書作成時点(6月1日)において入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確定な要因に係る本報告書作成時点における仮定を前提としています。実際の業績は、今後、さまざまな要因によって大きく異なる可能性があります。

羽田、成田拡張に伴う事業拡大に加え、320億円の増収策を実施して、前期より1,300億円程度の収入増を計画

- 事業規模拡大に伴い、生産連動費用が増加し、新たなコスト削減策を実行しなければ収支悪化が想定されたため、社内に「構造改革推進委員会」を立ち上げ検討に入る

- 半年近くさまざまな角度からコスト構造を点検し、最終的に「販売費関連で190億円」「人件費関連で200億円」「事業コスト構造改革関連で470億円」の計860億円の削減計画を策定

- 結果として2010年3月期に比べ、事業規模を拡大しても営業費用は350億円程度の増加にとどめる



収支改善策によって960億円の営業収支改善を見込む

## 赤字からの脱却を図り、最終黒字化

## Q & A

Q 同業他社が会社更生法を申請して再建計画を検討していますが、ANAの経営戦略への影響は？

A 現時点(6月1日現在)では再建計画の詳細が分からないのでコメントできる状況ではありません。当社としては公的支援による再建が、透明性を確保した上で、公平公正な立場で行われ、一方的に当社が不利になるようなことがないように進められることを望んでおります。

Q 今回の株主総会で株式の授権枠(発行可能株式総数)の拡大が決議されました。近いうちにまた増資の計画があるのでしょうか？

A 現時点で具体的な増資の計画はありません。授権枠の拡大は、昨年の増資によって未使用の授権枠が少なくなり、それを補うために、いわば自動的に拡大したものです。当社ではいかなる環境変化に対しても機動的かつ効力のある資本政策が遂行できるように、常に発行済株式総数のおよそ2倍の授権枠を持つことを基本的方針としており、今回の拡大も、その方針に基づいた措置です。

2010年3月～5月

11日 スターバックス コーヒーとサービス提供で提携合意

ANAとスターバックス コーヒー ジャパン株式会社はANAが運航する機内等でコーヒーなどの商品を提供する新しいサービスを行うことで合意。第1弾として4月14日より、日本初登場のプレミアムスティックコーヒー「スターバックス ヴィア® コーヒーエッセンス」をANA国内線の有料サービス「ANA My Choice」のメニューとして提供を始めた。



スターバックス ヴィア® コーヒーエッセンス

18日 ANA WEB航空教室をリニューアル・オープン

お客様から大人まで幅広い年齢層の方に楽しみながら学んでいただけるコンテンツを満載したANA WEB航空教室。その中でも人気の高い「お仕事図鑑」をリニューアルして、従来のパイロット編のほかに、キャビンアテンダント（国際線）編、整備士編、グラウンドスタッフ編を追加しました。



<https://www.ana.co.jp/classroom/>

19日 「2010年3月期業績予想の修正」  
「ANAグループ2010-11年度経営戦略」を発表

2009年10月30日に発表した業績予想を下方修正しました。一方で激変する経営環境に対応した事業基盤の再構築を行い安定黒字化体質への転換を目指す「ANAグループ2010-11年度経営戦略」を発表しました。経営戦略の詳細は、3～6ページをご覧ください。

28日 コンチネンタル航空とのコードシェア開始

日米13路線でコードシェアを開始しました。両社をご利用されるお客様にとって、日米間の移動や乗り継ぎがもっと便利になりました。



1日 国内線機内サービスを刷新、有料サービス  
ANA My Choiceを大幅拡充

メニューの中からご希望に応じてお選びいただける有料サービス「ANA My Choice」を大幅に拡充しました。



詳細は、[ANA](#) [検索](#) → 「プレスリリース」または → 「ANAわかりやすいニュース配信」でもご覧になれます。

1日 旅作とANA楽パックのサービスを拡大

国内線航空券と宿泊施設を自由に組み合わせることができるインターネットを活用した旅行商品「旅作（ANAセールス株式会社）」「ANA楽パック（楽天ANAトラベルオンライン株式会社）」の販売期間を、「ご出発10日前まで」から「ご出発3日前まで」に拡大。お客様の自由度と利便性がますます向上しました。

販売サイト

ANA SKY WEB <http://www.ana.co.jp>

楽天トラベル <http://travel.rakuten.co.jp>



4月

2日 株式会社エアー・ジャパンと  
株式会社ANA&JPエクスプレスの合併を決議

ボーイング767型機を運航する連結子会社の株式会社エアー・ジャパン（旅客・貨物）と株式会社ANA&JPエクスプレス（貨物）の合併を、取締役会で決議しました。2010年7月1日に株式会社エアー・ジャパンを存続会社として合併予定です。

16日 第27回無担保普通社債200億円発行を決議

国内機関投資家向け社債、償還期限5年（2015年4月23日償還、主幹事：野村證券、発行日2010年4月23日）の発行を決議しました。

トピックス①

2年連続、ANAケータリングサービスが  
世界最優秀ケータラー賞を受賞

株式会社ANAケータリングサービス成田事業部が、国際航空運送協会によるケータラー監査プログラムで、食品の取り扱いの安全性と品質が最も優秀であるケータリング会社に贈られる2009年度「ワールドワイド・プラチナ賞」「アジア太平洋部門・金賞」を2年連続で受賞しました。



19日 Inspiration of Japan、  
成田ーニューヨーク線より  
運航開始

“新鮮な驚きや、発見がある。日本のエアラインが、これまでに体験したことのない空へ。” ANAが世界に先駆けて新しい空の旅を目指すInspiration of Japan（インスピレーション・オブ・ジャパン）が、成田ーニューヨーク線からスタートしました。5月10からは同路線で毎日運航になりました。



4月

24日 私の青空 小松空港・安宅関の森づくり

ANAグループでは就航している国内全空港を対象に、その周辺に地元の皆様と木を植え、森を育てる「私の青空」緑化育林活動を展開しています。その30カ所目となる「私の青空 小松空港・安宅関の森」でクロマツを植林しました。



13日 TAMブラジル航空がスターアライアンスに正式加盟

スターアライアンスの27番目のメンバーとして正式加盟しました。TAMブラジル航空はブラジル国内43地点、国外18都市に毎日800便以上を運航するブラジル最大の航空会社です。今後、ANAマイレージクラブのお客様はTAMブラジル航空便でもマイルを積算し、特典航空券の利用が可能になります。



トピックス②

成田ーミュンヘン線に新規就航します！

7月1日より成田ーミュンヘン（ドイツ）線に週7往復就航します。人気のチューリッヒやバルセロナなど、欧州域内でのアクセスがますます便利になります。

【運航ダイヤ】

|        |       |        |       |            |
|--------|-------|--------|-------|------------|
| NH207  | 成田    | 11:50発 | ミュンヘン | 17:00着     |
| NH6007 | 成田    | 12:25発 | ミュンヘン | 17:35着     |
| NH6008 | ミュンヘン | 15:45発 | 成田    | 10:15着（翌日） |
| NH208  | ミュンヘン | 20:55発 | 成田    | 15:25着（翌日） |

※スケジュールは予告なく変更になる場合があります。  
※NH6007、NH6008はルフトハンザドイツ航空の機材および乗務員で運航するコードシェア便となります。

2010年度（2010年4月～2011年3月）スケジュール

| 決算・基準日等 |                                                                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010年   |                                                                                                                           |
| 4月      | 4/30 ・第60期 決算発表                                                                                                           |
| 6月      | 6/21 ・第65回 定時株主総会開催                                                                                                       |
| 7月      | 下旬 ・第61期 第1四半期決算発表                                                                                                        |
| 9月      | ・単元未満株式買増請求停止期間（9/14～9/30）<br>・単元未満株式買取請求停止期間（9/27～9/30）<br>・株主特別優待券発行基準日 9/30※<br>※新規購入の場合、9/27が権利付最終日                   |
| 10月     | 下旬 ・第61期 第2四半期決算発表                                                                                                        |
| 2011年   |                                                                                                                           |
| 1月      | 下旬 ・第61期 第3四半期決算発表                                                                                                        |
| 3月      | ・単元未満株式買増請求停止期間（3/16～3/31）<br>・単元未満株式買取請求停止期間（3/28～3/31）<br>・期末配当金受領確定日 3/31<br>・株主優待券発行基準日 3/31※<br>※新規購入の場合、3/28が権利付最終日 |

| 株主の皆様への送付物（予定） |                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010年          |                                                                                                                                                                                         |
| 5月             | 下旬 ◆2010年3月末1,000株以上所有の株主様対象<br>・「株主優待」のご送付（5/21発送済）<br>①株主優待券（有効期間2010年6月1日～2011年5月31日）<br>②グループ優待券（有効期間2010年6月1日～11月30日）<br>◆2010年3月末1,000株以上所有の株主様対象<br>・「定時株主総会招集ご通知」のご送付（5/31日発送済） |
| 6月             | 下旬 ◆2010年3月末全株主様対象<br>・ANA VISION（第65回定時株主総会決議ご通知、第60期報告書）ご送付（6/21日発送済）                                                                                                                 |
| 9月             | 初旬 ◆2010年3月末全株主様対象<br>・ANA VISION（第61期第1四半期のご報告）ご送付                                                                                                                                     |
| 11月            | 下旬 ◆2010年9月末1,000株以上所有の株主様対象<br>・「株主特別優待」のご送付<br>①株主特別優待券（有効期間2010年12月1日～2011年5月31日）<br>②グループ優待券（有効期間2010年12月1日～2011年5月31日）<br>下旬 ◆2010年9月末全株主様対象<br>・ANA VISION（第61期第2四半期のご報告）ご送付      |
| 12月            | 初旬 ◆2010年9月末1,000株以上所有の株主様対象<br>・2011年版 ANAカレンダーご送付                                                                                                                                     |
| 2011年          |                                                                                                                                                                                         |
| 3月             | 初旬 ◆2010年9月末全株主様対象<br>・ANA VISION（第61期第3四半期のご報告）ご送付                                                                                                                                     |

# ANA's Network

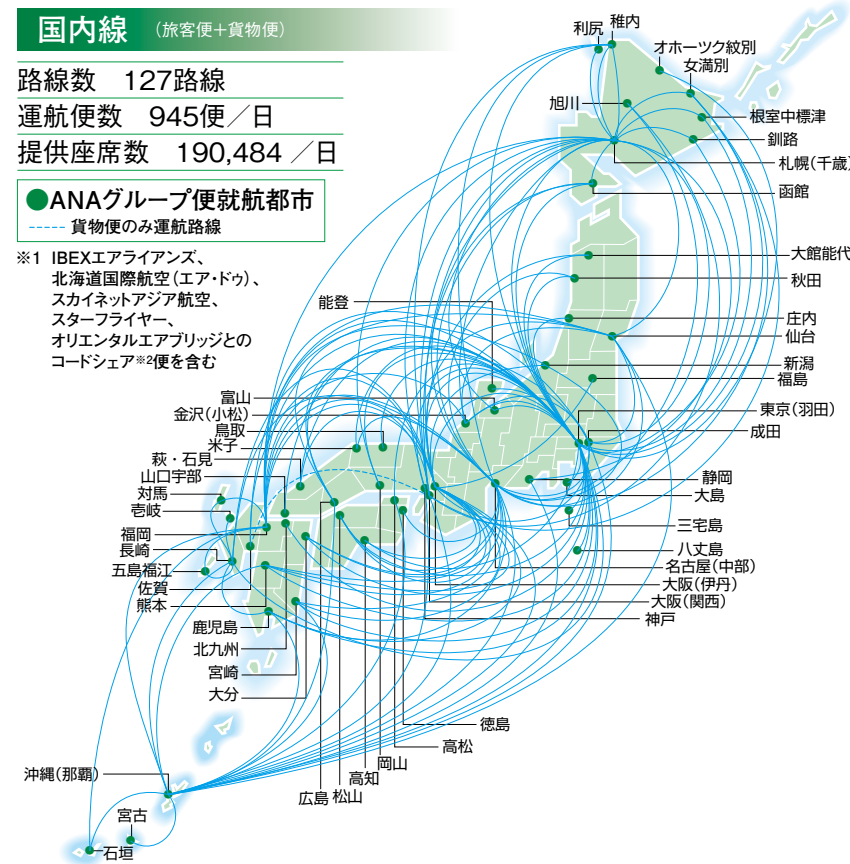
2010年7月1日現在

## 国内線 (旅客便+貨物便)

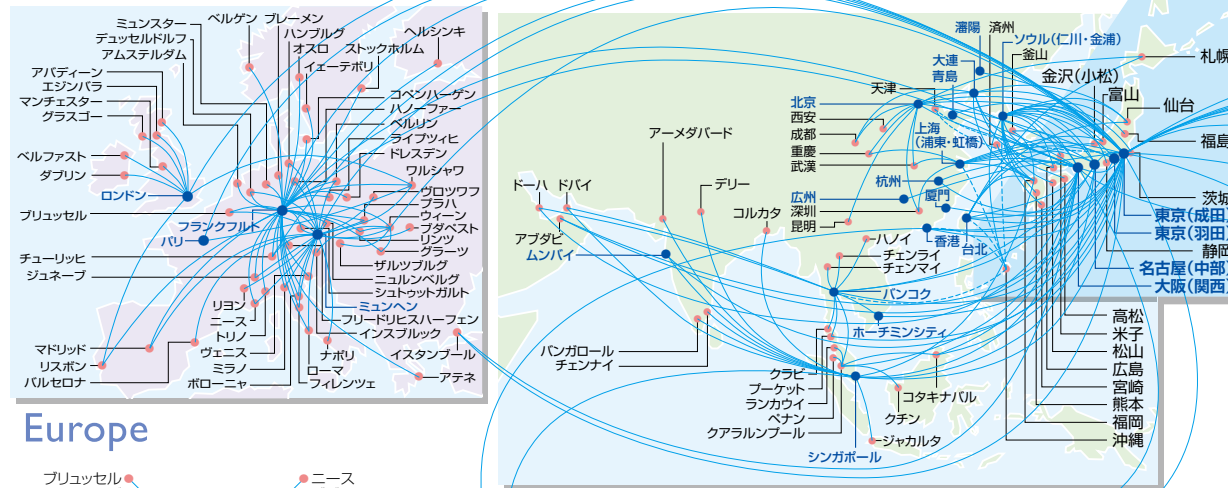
路線数 127路線  
運航便数 945便/日  
提供座席数 190,484 /日

● ANAグループ便就航都市  
--- 貨物便のみ運航路線

※1 IBEXエアライアンス、北海道国際航空(エア・ドゥ)、スカイネットアジア航空、スターフライヤー、オリエンタルエアブリッジとのコードシェア※2便を含む



## 国際線 (旅客便+貨物便)



## Europe

## Asia・Middle East

## Saipan・Hawaii

## Africa

コードシェア※2便を含む 370路線  
5,766便(片道)/週

ANAグループ運航便: 55路線754便(片道)/週  
(羽田発着定期チャーター便含む)

提携他社運航コードシェア便: 315路線5,012便(片道)/週  
(ANAマーケティング便)

● ANAグループ便就航都市  
● コードシェア便就航都市  
--- 貨物便のみ運航路線

※2 コードシェア(路線提供)とは提携会社の運航する便に自社の便名(コード)を付与することで、より広範で利便性の高い路線ネットワークを提供するものです。

## Aircraft ANAグループ 空を演出するフリート

### ●ボーイング747-400 (13機)

全幅64.4m・(-400D 59.6m)・全長70.7m・全高19.4m  
航続距離12,370km(-400D 3,830km)  
座席数287/323席(-400D 565席)



### ●ボーイング777-300 (21機)

全幅60.9m・(-300ER 64.8m)・全長73.9m・全高18.5m  
航続距離3,760km(-300ER 13,920km)  
座席数514席(-300ER 247席)



### ●ボーイング777-200 (23機)

全幅60.9m・全長63.7m・全高18.5m  
航続距離4,300km(-200ER 13,400km)  
座席数405席(-200ER 223/306席)



### ●ボーイング767-300 (51機)

全幅47.6m・全長54.9m・全高15.9m  
航続距離3,370km(-300ER 10,500km)  
座席数270席(-300ER 214/216/270席)



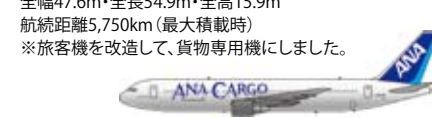
### ●ボーイング767-300F (9機)

全幅47.6m・全長54.9m・全高15.9m  
航続距離5,970km(最大積載時)  
※貨物専用機



### ●ボーイング767-300BCF (貨物専用機)

全幅47.6m・全長54.9m・全高15.9m  
航続距離5,750km(最大積載時)  
※旅客機を改造して、貨物専用機にしました。



### ●ボーイング737-800 (8機)

全幅35.8m・全長39.5m・全高12.6m  
航続距離3,670km  
座席数167席



### ●エアバスA320-200 (29機)

全幅34.1m・全長37.6m・全高11.8m  
航続距離2,380km(-200INT 5,090km)  
座席数166席(-200INT 110席)



### ●ボーイング737-700 (16機)

全幅35.8m・全長33.6m・全高12.6m  
航続距離4,900km  
座席数120席



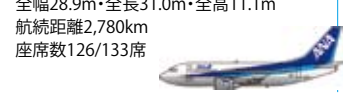
### ●ボーイング737-700ER (2機)

全幅35.8m・全長33.6m・全高12.6m  
航続距離9,240km  
座席数38/44席



### ●ボーイング737-500 (19機)

全幅28.9m・全長31.0m・全高11.1m  
航続距離2,780km  
座席数126/133席



### ●ボンバルディアDHC-8-400 (14機)

全幅28.4m・全長32.8m・全高8.3m  
航続距離2,020km  
座席数74席



### ●ボンバルディアDHC-8-300 (5機)

全幅27.4m・全長25.7m・全高7.5m  
航続距離1,000km  
座席数56席



合計 210機 (2010年3月31日現在)  
※上記のほか、当社所有および賃借している航空機でグループ外へ賃貸している航空機が9機あります。

## 会社概要

2010年3月31日現在

|       |                                           |
|-------|-------------------------------------------|
| 商号    | 全日本空輸株式会社<br>All Nippon Airways Co., Ltd. |
| 設立    | 1952年12月                                  |
| 本社所在地 | 東京都港区東新橋一丁目5番2号                           |
| 資本金   | 2,313億8,178万4,228円                        |
| 従業員数  | 12,900名                                   |

## 役員

2010年6月21日現在

|               |           |       |
|---------------|-----------|-------|
| 取締役会長         | 大橋 洋治     |       |
| 代表取締役社長       | 伊東 信一郎    |       |
| 代表取締役副社長 執行役員 | 長瀬 眞      |       |
|               | 森本 光雄     |       |
|               | 日出間 公敬    |       |
| 専務取締役 執行役員    | 岡田 圭介     |       |
|               | 洞 駿       |       |
|               | 篠辺 修      |       |
| 常務取締役 執行役員    | 中村 克己     |       |
|               | 竹村 滋幸     |       |
|               | 伊藤 博行     |       |
|               | 丸山 芳範     |       |
|               | 殿元 清司     |       |
| 取締役 執行役員      | 片野坂 真哉    |       |
|               | 岡田 晃      |       |
|               | 木村 操      |       |
|               | 森 詳介      |       |
| 社外取締役         | 井上 伸一(常勤) |       |
| 監査役           | 四十物 実(常勤) | 松尾 新吾 |
| 社外監査役         | 梶田 邦孝(常勤) |       |
|               | 近藤 龍夫     |       |
| 上席執行役員        | 浅川 修      | 金澤 栄次 |
|               | 西村 健      | 小林 克巳 |
|               | 内園 幸一     | 矢口 秀雄 |
|               | 長谷川 昭彦    | 志岐 隆史 |
|               | 河本 宏子     |       |
|               |           |       |
| 執行役員          | 四分一 英幸    | 小川 正人 |
|               | 幸重 孝典     | 藤木 悟  |
|               | 稲岡 研士     | 小澤 美良 |
|               | 浅野 文郎     | 長峯 豊之 |
|               | 稲田 健也     | 小辻 智之 |
|               | 木村 健司     | 江塚 春夫 |
|               | 清水 信三     | 藤村 修一 |
|               |           |       |

## 株式の状況

2010年3月31日現在

|          |                              |
|----------|------------------------------|
| 発行可能株式総数 | 39億株*                        |
| 発行済株式総数  | 25億2,495万9,257株              |
| 株主数      | 368,796名(2009年9月末より13,771名増) |

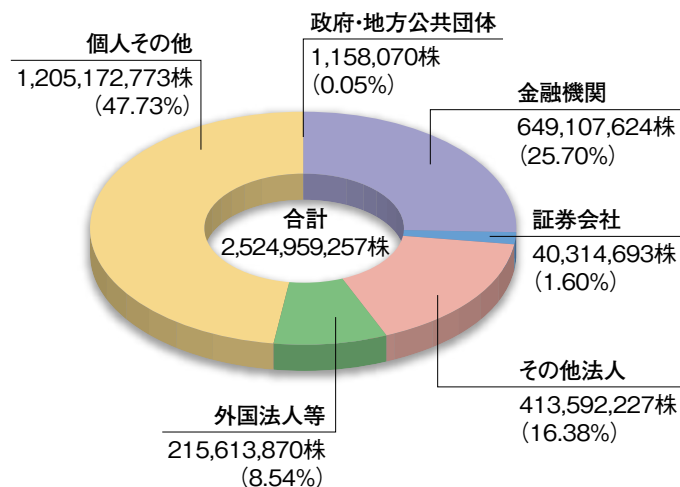
※2010年6月21日より51億株に変更

## ●大株主

(千株未満切り捨て)

| 株主名                           | 所有株式数    | 持株比率  |
|-------------------------------|----------|-------|
| 日本トラスティ・サービス<br>信託銀行株式会社(信託口) | 74,864千株 | 2.96% |
| 名古屋鉄道株式会社                     | 71,982千株 | 2.85% |
| 日本マスタートラスト<br>信託銀行株式会社(信託口)   | 56,437千株 | 2.24% |
| 東京海上日動火災保険株式会社                | 40,397千株 | 1.60% |
| 三井住友海上火災保険株式会社                | 34,770千株 | 1.38% |
| 全日空社員持株会                      | 31,712千株 | 1.26% |
| 日本生命保険相互会社                    | 30,681千株 | 1.22% |
| NCT信託銀行株式会社(投信口)              | 28,152千株 | 1.11% |
| 株式会社三井住友銀行                    | 26,820千株 | 1.06% |
| 株式会社みずほコーポレート銀行               | 26,753千株 | 1.06% |

## ●株主別所有株式の状況



# ANAの株主優待サービス

2010年6月1日現在

## 株主優待のご案内

| 発行基準日* | 発送日         | ①国内線ご搭乗優待                         | ②ANAグループご優待                      |
|--------|-------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 3月31日  | 5月下旬<br>発送  | <b>株主優待券</b><br>有効期間6/1～翌年5/31    | ANAグループ優待券上期分<br>有効期間6/1～11/30   |
| 9月30日  | 11月下旬<br>発送 | <b>株主特別優待券</b><br>有効期間12/1～翌年5/31 | ANAグループ優待券下期分<br>有効期間12/1～翌年5/31 |

※株主優待発行基準日

■新規に株式をご購入される方は、発行基準日の4営業日前までに証券会社にてご購入手続きをお済ませください。

次回(2010年11月発行分)は、**2010年9月27日(月)**が権利付最終日となります。

■複数の証券会社をご利用の場合、届出住所と株主名が同一であれば、お一人の株主として所有株式を合算(名寄せ)した上で取り扱いいたします。なお、届出住所または株主名が異なる場合は、別々の株主として登録されます。

## ①国内線ご搭乗優待

1,000株以上ご所有の株主の皆様は、ANAの国内営業全路線でご利用いただける「**株主優待券**」と「**株主特別優待券**」を発行いたします。

優待券1枚で、ANA国内営業全路線片道1区間を、ご搭乗時片道(普通)運賃(小児の場合は小児運賃)の50%割引でご利用になります。

「プレミアムクラス」を株主優待券・株主特別優待券でご利用の際は、一般席の片道(普通)運賃の50%割引に所定金額の追加が必要になります。



\*ご予約・空席・運賃等に関しては、国内線予約・案内センターまたは、ANAホームページ・携帯サイト(www.ana.co.jp)にてご照会ください。

## ●株主優待券・株主特別優待券 発行枚数表 (1枚未満の端数は切り捨て)

| ご所有株式数           | 【発行基準日 3月31日】<br><b>株主優待券</b><br>(5月下旬発送)<br>6/1～翌年5/31まで有効 | 【発行基準日 9月30日】<br><b>株主特別優待券</b><br>(11月下旬発送)<br>12/1～翌年5/31まで有効 |
|------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1,000株～1,999株    | 1枚                                                          | 1枚                                                              |
| 2,000株～2,999株    | 2枚                                                          | 2枚                                                              |
| 3,000株～3,999株    | 3枚                                                          | 3枚                                                              |
| 4,000株～9,999株    | 4枚+4,000株超過分<br>2,000株ごとに1枚                                 | 4枚+4,000株超過分<br>2,000株ごとに1枚                                     |
| 10,000株～999,999株 | 7枚+10,000株超過分<br>4,000株ごとに1枚                                | 7枚+10,000株超過分<br>4,000株ごとに1枚                                    |
| 1,000,000株～      | 254枚+1,000,000株超過分<br>8,000株ごとに1枚                           | 254枚+1,000,000株超過分<br>8,000株ごとに1枚                               |

## ②ANAグループご優待

3月31日・9月30日に1,000株以上ご所有の株主様へ、お一人様1冊発行いたします。優待割引券は、冊子の後半にどし込んでいます。

### ■IHGとANAの共同ブランドホテル・ANAホテルでのご優待

- ・宿泊(ベストフレキシブル料金の20%割引券6枚)
- ・レストラン・バーご飲食(10%割引券5枚)
- ・ご婚礼ご飲食代(10%割引券1枚)
- ・会議・一般ご宴会室料(15%割引券3枚)



### ベストフレキシブル料金とは

ご予約日やご滞在の日程によって料金変動するお得な変動型のご宿泊料金です。

### ご優待内容について

株主様には、上記のお得なベストフレキシブル料金から、さらに20%割引の特別料金をご提供させていただきます。

料金について詳しくは予約センターまたは各ホテルへお問い合わせください。

東京予約センター ☎0120-029-501(平日・土・祝9:00～18:00/日休み)



### お知らせ

ホテル運営においてインターコンチネンタル ホテルズ グループ(IHG)との提携により、今後ホテルの名称が一部変更になることもございますが、株主様へのご優待につきましては有効期間中は引き続きご利用になります。

### ■国内・海外パッケージツアー商品のご優待

- ・ANAハローツアー(海外)商品(7%割引券2枚)
- ・ANAスカイホリデー(国内)商品(7%割引券2枚)



### ■空港内売店・免税店(10%割引券5枚)

### ■株主様限定通信販売(特別価格)

### ■「武蔵の杜カントリークラブ」ゴルフプレー料金のご優待(割引券4枚)

### ■「ANAダイヤモンドゴルフクラブ」ゴルフプレー料金のご優待(割引券3枚)

※なお、ここに記載した「ANAグループ優待券」の内容は2010年上期発行のものであり、今後変更になることもございます。

## ANAの株主優待サービス Q&A

### Q 「株主優待券」と「株主特別優待券」の違いは何ですか?

A 発行枚数、使用方法是同じですが、有効期間の設定の違いで、名称を区別させていただいております。

### Q 優待券は株主の家族や知人でも使うことはできますか?

A 優待券は無記名式ですので、株主以外の方でもご利用になります。

### Q 搭乗優待券利用者に座席数等の制限はあるのですか?

A 座席数の制限や予約受付期間等の制限はありません。

### Q 搭乗優待券はゴールデンウィーク、夏休み、年末年始でも使えますか?

A ご搭乗にならない期間はあります。空席があれば、有効期間内はいつでもご利用になります。

### Q 搭乗優待券は国際線に使えますか?

A 国際線ではご利用になれません。

### Q 旅行商品の優待券は何人まで利用できますか?

A ANAハローツアー・ANAスカイホリデー共に、優待券それぞれ1枚で5名様までご利用になります。

## 株主メモ

|          |                                                                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ■ 事業年度   | 毎年4月1日から翌年3月31日                                                                                                            |
| ■ 定時株主総会 | 毎年4月1日から3カ月以内に開催                                                                                                           |
| ■ 基準日    | 定時株主総会権利行使確定日 毎年3月31日<br>期末配当金受領確定日 毎年3月31日 ※中間配当金制度は採用しておりません。<br>その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日<br>株主優待券割当確定日 毎年3月31日および9月30日 |
| ■ 単元株式数  | 1,000株                                                                                                                     |
| ■ 公告の方法  | 当社のホームページに掲載します。 <a href="#">ANA投資家情報</a> <a href="#">検索</a><br>ただし、電子公告によることができない事故、その他やむを得ない事由が生じたときは日本経済新聞に掲載します。       |
| ■ 証券コード  | 9202                                                                                                                       |

### 【株式に関する住所変更等のお届出およびご照会について】

証券会社に口座を開設されている株主様は、住所変更等のお届出およびご照会は、口座のある証券会社あてにお願いいたします。  
証券会社に口座を開設されていない株主様は、下記の電話照会先にご連絡ください。

|                             |                                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------|
| ■ 株主名簿管理人および<br>特別口座の口座管理機関 | 大阪市中央区北浜四丁目5番33号<br>住友信託銀行株式会社                 |
| ■ 株主名簿管理人<br>事務取扱場所         | 東京都中央区八重洲二丁目3番1号<br>住友信託銀行株式会社 証券代行部           |
| ■ 郵便物送付先                    | 〒183-8701 東京都府中市日鋼町1番10 住友信託銀行株式会社 証券代行部       |
| ■ 電話照会先 (通話料無料)             | 0120-176-417 (平日9:00～17:00 / 土・日・祝休み)          |
| ■ ホームページ                    | <a href="#">住友信託銀行証券代行部</a> <a href="#">検索</a> |

### 【特別口座について】

株券電子化により、証券会社の口座にお預けにならなかった当社株式は住友信託銀行にある「特別口座」にて管理しています。  
「特別口座」では売買できませんので、下記に関してのお手続きは上記の住友信託銀行証券代行部電話照会先にお問い合わせ願います。  
(1) 特別口座から証券会社等に開設された一般口座への振替申請手続き (特別口座のままでは売却できないため一般口座に振替申請が必要です)  
(2) 単元未満株式の買取請求、買増請求  
(3) 住所変更、配当金受領方法の指定手続き

## 株主インフォメーション

- 本誌および投資家情報は下記ホームページでもご覧になれます。  
<http://www.ana.co.jp/ir/> [ANA投資家情報](#) [検索](#)
- 2011年版株主様カレンダーの送付に関するお知らせ：  
2010年9月末に1,000株以上ご所有の株主様へ12月初旬頃に送付予定です。  
なお、従来の国内風景空撮から「Welcome Aboard (仮称)」  
(国内、海外の風景)に変更予定です。形状の変更はありません。

### 表紙写真紹介-空から見た世界遺産

中国四川省北部の原生林の中にある美しいエメラルドグリーンの湖水群。九寨溝の溪谷の景観と歴史地域として、1992年に世界自然遺産に登録されました。

ANAハローツアーで世界遺産を楽しむ。  
[www.ana.co.jp/travel](http://www.ana.co.jp/travel)



[ハローツアー](#)

[検索](#)

全日本空輸株式会社 ホームページ <http://www.ana.co.jp>

[ANA](#)

[検索](#)

〒105-7133 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター

総務部 株式担当 電話03-6735-1001 [受付時間 平日9:00～12:00 / 13:00～17:00 / 土・日・祝休]

本冊子は環境に配慮した  
用紙、インクを使用しています。

