



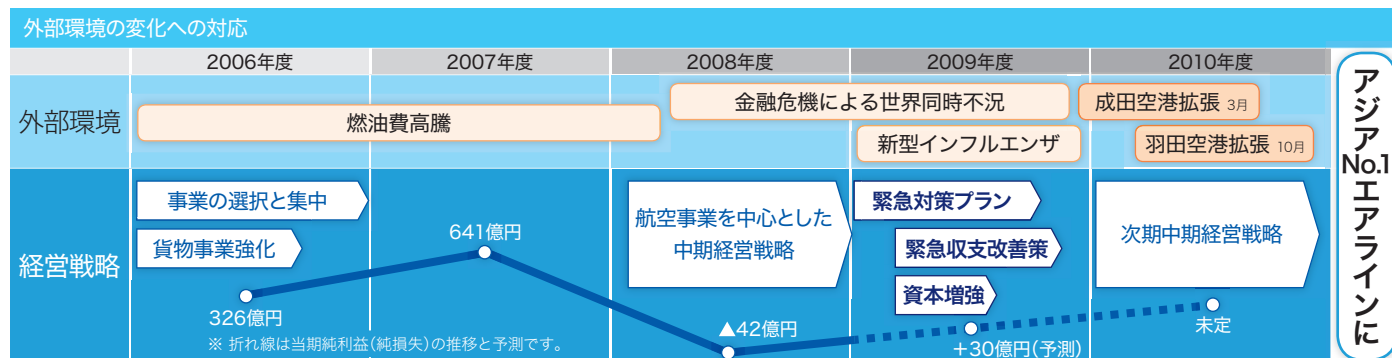
成長のための経営戦略

経営努力で成長戦略を確実なものにするために

緊急収支改善策を追加実施

第1四半期の新型インフルエンザの発生による旅客需要減に機動的に対処するために、「緊急対策プラン」(本年4月30日発表)に加えて、300億円規模の「緊急収支改善策」(本

年7月1日発表)を追加実施し、総額1,030億円の収支改善策を実行しています。



緊急対策プラン	コスト削減効果 単位:億円
燃油費・燃料税の削減	480
事業計画見直しによる燃油使用量削減	
燃油削減プログラムによる削減	
人件費の削減	60
役員報酬カット	
管理職基本給与・賞与カット	
従業員賞与カット	
その他福利厚生費カット	
空港使用料の削減	70
着陸料などの公租公課減免	
その他費用の圧縮	120
国際線旅客販売手数料の削減	
エンジン・リプレイスメント・プログラムによる削減	
その他販売企画・宣伝費の削減	
合計	730

緊急収支改善策	収支改善効果 単位:億円
事業計画を修正し、需給適合をさらに強化	80
需要動向に応じた増便、休止・減便	
貨物大型機の導入延期	
機材運用の最適化(需要に応じた機材の柔軟な変更)	
生産量に対応した柔軟な費用圧縮	175
2010年度以降の費用抑制策の前倒し実施	
事業計画見直しに伴う「1カ月休業制度」等の拡充	
各種予算額の事業規模、旅客数に応じた見直しの実施	
一般調達コストの削減	35
一般調達にかかわるコストを抑制するプロジェクト設置	
グループ調達機能の一元化	
サプライマネジメント等の強化	
「Pay for Value」※の導入など	10
国際線を中心とした新たな付加価値サービスの実施に伴う有料化の実施	
国内線におけるサービス内容見直し実施	
合計	300

※ Pay for Value : ご提供するサービス内容の見直しや一部有料化と新たな有料付加価値サービス

総額1,030億円の収支改善

国内線	路線	実施時期	現行便数	変更後便数	備考
増便	名古屋—沖縄	2009.11.1	3往復／日	4往復／日	
休止・減便	大島—八丈島	2009.10.1	1往復／日	休止	
	関西—福岡	2009.11.1	4往復／日 (PROP)	2往復／日 (JET)	
	関西—松山	2009.11.1	2往復／日	休止	
	関西—高知	2009.11.1	2往復／日	休止	
	関西—鹿児島	2009.11.1	1往復／日	休止	
	福島—新千歳	2009.11.1	2往復／日	休止	北海道国際航空とのコードシェア予定
	富山—新千歳	2009.11.1	1往復／日	休止	北海道国際航空とのコードシェア予定
	小松—新千歳	2009.11.1	1往復／日	休止	北海道国際航空とのコードシェア予定
	福岡—仙台	2009.11.1	2往復／日	1往復／日	IBEXエアラインズとのコードシェア予定
	熊本—沖縄	2009.11.1	1往復／日	休止	スカイネットアジア航空とのコードシェア予定
	宮崎—沖縄	2009.11.1	1往復／日	休止	スカイネットアジア航空とのコードシェア予定

国際線	路線	実施時期	現行便数・機材		変更後便数・機材		備考
開設	羽田—北京	2009.10.25			7往復／週	767-300ER	チャーター運航
増便	成田—ムンバイ	2009.10.25	3往復／週	737-700ER	7往復／週	737-700ER	期間減便終了
減便	成田—上海	2009.10.25	14往復／週	777-200ER	14往復／週	777-200ER	959/960便
			7往復／週	767-300ER			減便
機材変更	成田—香港	2009.10.25	7往復／週	747-400	7往復／週	777-200ER	909/910便
			7往復／週	767-300ER	7往復／週	767-300ER	機材変更
	成田—ホノルル	2009.12.25～2010.1.4	7往復／週	767-300ER	7往復／週	777-200ER	
	成田—上海	2009.12.25～2010.1.4	14往復／週	777-200ER	7往復／週	777-200ER	921/922便
					7往復／週	767-300ER	機材変更

※ これらの計画は関係当局の認可を前提としています。

1,400億円規模の増資を実施、 経済効率の高い航空機への戦略投資を推進

世界同時不況による需要の急速な減速という状況に直面し、ANAグループを取り巻く事業環境は非常に厳しいものがあり、2010年に実施される成田・羽田の首都圏空港の容量拡大というビジネスチャンスを実確にとらえ、事業を新たな成長軌道に乗せる、という目標に変わりはありません。

その目標を達成するためには、強固な財務基盤の確立に加え、ボーイング787型機などの経済効率が高く環境に優しい航空機への戦略投資を促進することが必要であると判断し、2009年7月1日の取締役会で決議し、国内外の投資家の皆様への公募を中心とする1,400億円規模の増資を実施しました。

この増資により、航空運送事業を中心に安定した経営基盤を確立するとともに高品質なサービスの提供を推進し、株主の皆様の期待に応えてまいります。

2009年8月31日現在

資本金 2,313億8,178万4,228円

発行済株式総数 25億2,495万9,257株

新株式発行ならびに当社株式の売り出し概要

発行形態／募集・売り出し対象	グローバル・オフERING／国内公募 + 海外募集 (Regulation S (欧州・アジア)およびRule144A (米国))を含む
内外販売比率	国内:海外=50%:50%
募集株数(グリーンシュエプション含む) ^{※1}	5億7,500万株(国内2億8,750万株、海外2億8,750万株)
希薄化率	29.49% ^{※2}
募集価格	259円
発行総額	1,489.25億円
発行決議日	2009年7月1日(水)
条件決定日	2009年7月13日(月)
払込日／受渡日	7月21日／ 7月22日
手取金の使途	航空機購入を含む設備投資資金に充当する予定
ジョイント・グローバル・コーディネーター兼共同主幹事	野村證券、JPモルガン証券
海外トランシェにおけるジョイント・ブックランナー	JPモルガン証券(J.P. Morgan Securities Ltd.)、野村證券(Nomura International plc)

※1 グリーンシュエプション

公募、売り出し株数以上の需要が見込まれる場合、主幹事証券会社は既存の株主から株式を借りて、公募、売り出しと同一条件で追加的に投資家に販売します。これを国内募集におけるオーバーアロットメントといい、今回の増資においても3,750万株をオーバーアロットメントとして販売しました。主幹事証券会社がオーバーアロットメントにより販売した株式を借入れた株主に返却するにあたり、自らが割り当て先となり、募集した株式と同条件で新株の交付を受けることができる権利(コールオプション)のことをグリーンシュエプションといいます。今回の増資においても、8月18日を払込日としてこのグリーンシュエプションが全株(3,750万株)行使されました。

※2 希薄化率=新規発行株式数÷増資前発行済株式総数