
ANA VISION 2010

第61期 第2四半期のご報告

(2010年4月1日～ 2010年9月30日)

経営戦略の着実な実行により、上半期純利益は132億円を計上

株主の皆様におかれましては、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

10月31日、待望の羽田空港からの国際線定期便が就航しました。羽田空港発着の当社国際線は9路線となり、羽田空港での国内線と国際線との接続も大変便利になりました。今後、羽田・成田の首都圏両空港の特性を生かしたネットワークの充実に努めてまいります。

さて、第2四半期(累計)は、想定を上回る円高、株安が続きましたが、景気の回復基調による堅調な需要と計画を上回るコスト削減効果等により、132億円の四半期純利益(6ヵ月累計)を計上することができました。

国内線旅客事業は、夏季期間中の旅客需要等に支えられ、旅客数は前年同期比103.7%、営業収入は前年同期より81億円の増収となりました。国際線旅客事業は、ビジネス・旅行需要ともに大きく回復し、利用率は79.2%(前年同期より6.8ポイント増)にアップし、前年同期より408億円の増収となりました。国際線貨物事業も順調な需要回復により、貨物輸送重量が前年同期比145.6%、営業収入は前年同期より180億円の増収となりました。各事業における費用面でも、当初計画を上回る費用削減を達成することができました。

ところで、過去の米国における主要航空会社の国際線旅客・貨物運賃に係る価格調整に関し、米国司法省による捜査に協力してまいりましたが、今般、

関係当局等との合意・和解の結果、特別損失を計上することになりました。株主の皆様には、ご心配、ご迷惑をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。本件に関する関係者の処分に加え、社内管理体制の徹底と従業員教育の強化を図る所存です。

今後の経営環境は、国内外の経済動向に不透明感があり、楽観視できない状況が続きますが、競争力強化と需要喚起に努めることで、通期業績見通しを営業利益700億円、経常利益370億円、当期純利益60億円に上方修正しました。

外国航空会社の参入や新幹線の延伸など、ますます競争環境は激化してまいります。経営計画の確実な遂行と、安全性、サービス、品質の維持向上を柱に、2011年3月期の黒字化達成に向け、ANAグループ全役職員が一つになり、この難局を乗り越えてまいります。

株主の皆様におかれましては、変わらぬご愛顧とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



2010年12月

代表取締役社長 伊東 信一郎

連結業績ハイライト

2010年4月1日～2010年9月30日

※金額は表示単位未満の端数を切り捨てています。

経営成績

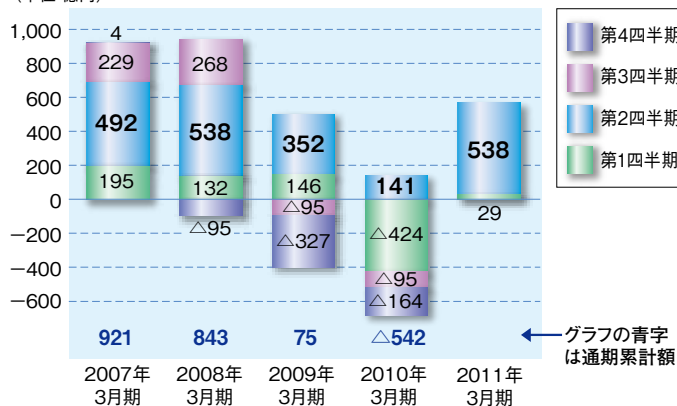
(単位 億円)

	前第2四半期 累計	当第2四半期 累計	増減
営業収入	6,118	6,841	723
営業費用	6,400	6,273	△ 127
営業利益又は損失(△)	△ 282	568	850
営業外損益	△ 132	△ 113	19
経常利益又は損失(△)	△ 415	455	870
特別損益	0	△ 141	△ 142
四半期純利益又は純損失(△)	△ 253	132	386
EBITDA*	274	1,144	869

※EBITDA=営業利益+減価償却費

四半期ごとの営業損益の推移

(単位 億円)

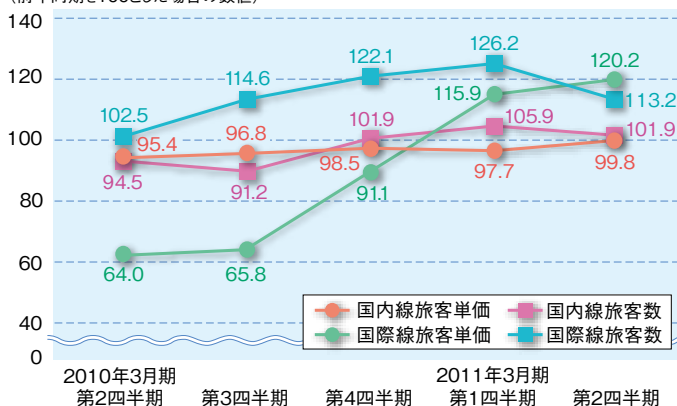


航空需要の回復と「ANAグループ2010-11年度経営戦略」の着実な実行で黒字転換

- 国内線、国際線ともに需要の回復により増収となり、営業収入は6,841億円(前年同期より723億円増)になりました。
- 計画通りコスト削減策を着実に進めた結果、営業費用は6,273億円(前年同期より127億円減)に減少し、営業利益は568億円、経常利益は455億円、6ヵ月累計の四半期純利益は132億円となりました。

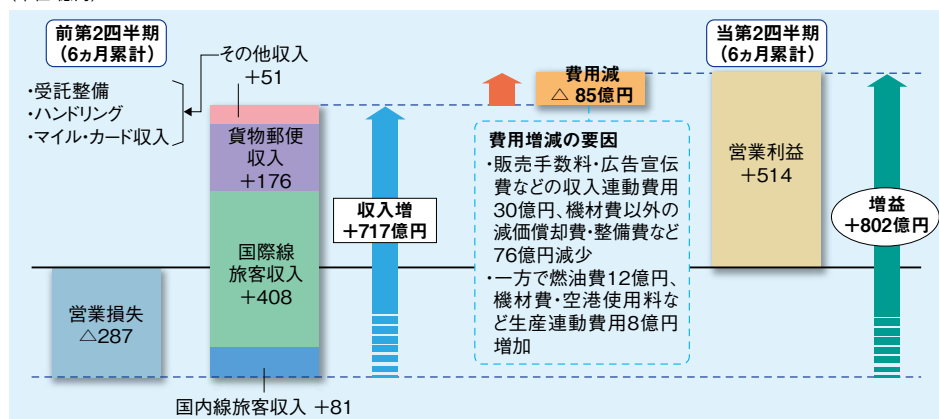
旅客数と単価の四半期推移(前年同期比)

(前年同期を100とした場合の数値)



航空運送事業の営業利益増益の要因(前年同期との比較)

(単位 億円)



- 収入面では、需要と単価が回復した国際線旅客や国際線貨物が輸送実績を大きく伸ばすなど、前年同期より717億円の増収となりました。

- 費用面では、期初に設定した総額860億円のコスト削減対策を着実に実施した上、さらなる費用削減にも努めた結果、前年同期に比べて85億円の削減となりました。

連結損益計算書

(単位 億円)

	前第2四半期 2009年4月1日から 2009年9月30日まで	当第2四半期 2010年4月1日から 2010年9月30日まで
営業収入	6,118	6,841
営業費用	6,400	6,273
営業利益又は損失(△)	△ 282	568
営業外収益	52	36
営業外費用	185	149
経常利益又は損失(△)	△ 415	455
特別利益	21	0
特別損失	20	142
税金等調整前四半期純利益又は純損失(△)	△ 414	313
法人税等	△ 158	180
少数株主利益又は損失(△)	△ 2	0
四半期純利益又は純損失(△)	△ 253	132

営業損益

航空運送事業の需要回復によって営業収入が伸び、前年同期より723億円増加しました。一方、期初に定めた860億円規模のコスト削減策を着実に実施した結果、営業費用は前年同期より127億円減少しました。その結果、568億円の営業利益を計上しました。

営業外損益

前年同期より資産売却益が減少しましたが、資産売却損の減少がそれを上回ったことなどから、前年同期より19億円改善しました。

特別損益

独禁法関連引当金繰入額を69億円、投資有価証券評価損を35億円、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額21億円等、特別損失142億円を計上しました。

※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

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

ビジネス需要、プレジャー需要ともに回復基調となる中、「スーパー旅割」の拡充や「乗継特割」の新規設定などによる競争力強化と潜在需要の喚起に努めました。需給に応じた機材変更等、より弾力的な対応を推進した結果、提供座席数は前年同期比96.1%となりましたが、旅客数は前年同期比103.7%、収入も同102.5%にそれぞれ増加しました。

●国際線旅客

アイスランドの火山噴火やタイの政情不安による影響はありましたが、ビジネス需要を中心に顕著な回復が見られました。上海万博開催や中国人旅行者への訪日促進キャンペーン継続実施により中国線の旅客数が大幅に増加、7月に開設した成田－ミュンヘン線も好調でした。また、新プロダクト&サービスコンセプト「Inspiration of Japan」を投入した路線も、高い利用率で推移しました。その結果、旅客数は前年同期比119.0%に増加し、単価も改善したことから、収入は同140.5%に増加しました。

●貨物

国内貨物は機材の小型化による貨物搭載可能スペースの減少などにより、輸送重量は前年同期比95.6%、収入は同98.8%に減少しました。一方、国際貨物は、中国路線、アジア路線の荷動きが活発で、沖縄貨物ハブネットワークを中心として需要の取り込みを進めたこと、ユーロ安で欧州発日本向け貨物が増加したことなどから、輸送重量は前年同期比145.6%、収入は同178.9%に増加しました。

●その他

他航空会社からの航空機整備等は減収になりましたが、空港における地上支援業務の受託等が増収となり、収入は前年同期比107.0%に増加しました。

旅行事業

海外旅行は、6月以降はほぼ全方面で需要が回復し、特にハワイは、機材の大型化、ビジネスクラス利用商品の販売強化、夏場の羽田発チャーター便商品の販売等により取り扱い件数を伸ばしました。一方、国内旅行は、航空券と宿泊を自由に組み合わせてつくる「旅作」等は好調でしたが、主力の北海道、沖縄、九州等へのスカイホリデー商品の販売が低迷しました。その結果、収入は前年同期比97.1%となりましたが、営業利益は26億円となり黒字転換しました。

その他の事業

商事・物販事業を行っている全日空商事での、空港店舗を中心とした顧客サービス事業が好調でした。しかし、システム開発等を行う全日空システム企画での開発案件の減少などにより、収入は前年同期比98.8%になりましたが、営業利益は25億円に増加しました。

事業別セグメント情報

(単位 億円)

	前第2四半期 2009年4月1日から 2009年9月30日まで	当第2四半期 2010年4月1日から 2010年9月30日まで
航空運送事業	国内線	3,419
	旅客	3,244
	貨物	158
	郵便	17
	国際線	1,255
	旅客	1,009
	貨物	228
	郵便	16
	その他	725
	営業収入計	5,400
旅行事業	営業費用	5,688
	営業利益又は損失(△)	△ 287
	営業収入	875
	営業費用	881
その他の事業	営業利益又は損失(△)	△ 6
	商事・物販	478
	情報通信	124
	その他	88
	営業収入計	691
	営業費用	682
その他の事業	営業利益	8
	営業収入計	6,967
	セグメント間消去	849
	連結営業収入	6,118
	連結営業費用	6,400
	連結営業利益又は損失(△)	△ 282

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位 億円)

	前第2四半期 2009年4月1日から 2009年9月30日まで	当第2四半期 2010年4月1日から 2010年9月30日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	713	1,213
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,240	△ 1,784
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,937	1,026
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,843	1,935

輸送実績

		前第2四半期 2009年4月1日から 2009年9月30日まで	当第2四半期 2010年4月1日から 2010年9月30日まで	前年同期比 (%) 利用率はポイント
国内線	旅客数	(万人)	2,020	2,095
	座席キロ※1	(億席キロ)	295	283
	旅客キロ※2	(億人キロ)	179	186
	利用率※3	(%)	60.8	65.6
	有効貨物トンキロ※5	(百万トンキロ)	979	934
	貨物輸送重量	(千トン)	229	219
	貨物トンキロ※6	(百万トンキロ)	227	218
	郵便輸送重量	(千トン)	16	14
	郵便トンキロ	(百万トンキロ)	16	15
	貨物重量利用率※7	(%)	24.9	25.0
国際線	旅客数	(万人)	218	260
	座席キロ※1	(億席キロ)	134	139
	旅客キロ※2	(億人キロ)	97	110
	利用率※3	(%)	72.4	79.2
	有効貨物トンキロ※5	(百万トンキロ)	1,332	1,470
	貨物輸送重量	(千トン)	186	272
	貨物トンキロ※6	(百万トンキロ)	819	998
	郵便輸送重量	(千トン)	9	10
	郵便トンキロ	(百万トンキロ)	51	50
	貨物重量利用率※7	(%)	65.4	71.3

※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:国内線旅客実績には、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、旅客便については、床下貨物室(ベリー)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×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)、ブロック・スペース契約締結便実績および地上輸送の実績を含む。
※10:国内線深夜貨物定期便の実績を含む。 ※11:国内線、国際線ともに不定期チャーター便の実績を除く。

キャッシュ・フローの状況

- 営業キャッシュ・フローは、税金等調整前四半期純利益に減価償却費などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算を行った結果、1,213億円の収入となりました。
- 投資キャッシュ・フローは、航空機・部品の取得、導入予定機材の前払いなどの支出を行ったことなどから、1,784億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570億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を行う一方で、社債発行と新規借入による資金調達を行った結果、1,026億円の収入となりました。
- 以上の結果、現金及び現金同等物の四半期末残高は、1,935億円となりました。

連結貸借対照表

(単位 億円)

	前期 2010年3月31日現在	当第2四半期 2010年9月30日現在
A 資産の部		
流動資産	4,215	5,733
現金及び預金	132	576
受取手形及び営業未収入金	968	1,078
有価証券	1,805	2,736
商品	55	59
貯蔵品	513	538
繰延税金資産	247	302
その他	492	442
固定資産	14,367	14,550
有形固定資産	11,523	11,768
建物及び構築物	1,096	1,080
航空機	6,461	7,084
土地	516	576
リース資産	437	402
建設仮勘定	2,629	2,272
その他	382	351
無形固定資産	705	695
投資その他の資産	2,138	2,085
投資有価証券	505	525
繰延税金資産	1,245	1,169
その他	386	390
繰延資産	8	7
資産合計	18,590	20,291

A 資産の部

流動資産は主に現金及び預金と有価証券が増加して前期末より1,518億円、固定資産は主に航空機への投資等により同182億円それぞれ増加し、資産は同1,700億円増加しました。

B 負債の部

社債発行(200億円)や新規借入(1,406億円)により、有利子負債が前期末より1,072億円増加したことなどから、負債は同1,707億円増加しました。

C 純資産の部

利益剰余金は増加しましたが、円高の進行による繰延ヘッジ損益の悪化などにより、純資産は前期末より7億円減少しました。自己資本比率は23.3%となりました。

	前期 2010年3月31日現在	当第2四半期 2010年9月30日現在
B 負債の部		
流動負債	4,726	5,307
支払手形及び営業未払金	1,510	1,568
短期借入金	290	291
1年内返済予定の長期借入金	998	1,145
1年内償還予定の社債	400	400
リース債務	118	115
賞与引当金	113	118
独禁法関連引当金	168	238
その他	1,125	1,429
固定負債	9,063	10,190
社債	950	1,150
長期借入金	6,286	7,025
リース債務	373	360
退職給付引当金	1,194	1,208
その他	260	445
負債合計	13,789	15,497
(有利子負債)	(9,416)	(10,489)
C 純資産の部		
株主資本	4,855	5,063
資本金	2,313	2,313
資本剰余金	1,966	1,964
利益剰余金	645	848
自己株式	△ 70	△ 64
評価・換算差額等	△ 119	△ 333
その他有価証券評価差額金	15	4
繰延ヘッジ損益	△ 132	△ 331
為替換算調整勘定	△ 2	△ 6
少数株主持分	65	64
純資産合計	4,800	4,793
負債純資産合計	18,590	20,291

連結対象会社の状況(2010年9月30日現在)

・連結子会社 71社(新規0社、除外1社)

・持分法適用会社 25社(新規1社、除外0社)

2011年3月期の業績見通し

2010年4月1日～2011年3月31日

当期の見通し

●上半期(第1、第2四半期)は需要回復により当初見込みよりも増収となり、費用面でもコスト削減を計画以上に進めることができた結果、前年同期に比べ大幅な増収増益となりました。

●下半期(第3四半期以降)につきましては、引き続き需要は堅調に推移していますが、世界的な景気の下振れやわが国経済のデフレ懸念等の不透明感があります。

●こうした環境下、当社は引き続き競争力強化、需要喚起に努め、羽田空港拡張というビジネスチャンス を最大限生かすとともに、費用面についてもコスト構造改革を継続してまいります。

●上半期実績および下半期見通しを踏まえ、当期(2011年3月期)の業績予想を右表の通り見直しました。

国際線貨物・旅客運賃等に係る米国司法省との合意、および国際線貨物運賃等に係る集団民事訴訟への和解について

当社は、2006年2月以降、米国司法省より提起されていた米国・太平洋路線貨物・旅客運賃・料金に係る価格調整等の容疑に関し、本年10月29日付で司法取引に合意し、7,300万米ドル(約61億円)を支払うこといたしました。

また、米国の貨物運送業者等より提起されていたクラスアクション(集団民事訴訟)について1,040万米ドル(約8億円)を支払うことで和解いたしました。

本件に伴い、当第2四半期決算において、69億円を

2011年3月期予想

(単位 億円)

	4月30日発表の 当初見通し	10月29日発表の 修正見通し	増減額
営業収入	13,600	13,770	+170
航空運送事業	12,190	12,360	+170
営業費用	13,180	13,070	△ 110
航空運送事業	11,805	11,715	△ 90
営業利益	420	700	+280
航空運送事業	385	645	+260
経常利益	130	370	+240
当期純利益	50	60	+10
配当(円/1株当たり)	1円	1円	—

※1上記を算出するに当たっては、下半期の米ドル円為替レートを90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80米ドル、シンガポール・ケロシンを1バレル当たり90米ドルとしています。

※2上記の予想は本報告書作成時点(11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実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。

「独禁法関連引当金繰入額」として特別損失に計上いたしました。

当社はこれまで米国司法省による調査に全面的に協力してきましたが、諸般の事情を総合的に勘案し、このたびの判断に至りました。

この事態を重く受け止め、コンプライアンス体制のより一層の充実・推進を図り、独占禁止法を含む関係諸法規の遵守に努めてまいるとともに、特別損失の計上に至ったことに鑑み、関係役職員の処分を実施いたしました。

成長するLCC市場とANAの戦略



写真：世界で急伸するLCC。ジェットスター航空(左)、エアアジア(右上)、ライオンエア(右下)

本年9月9日、ANAは香港の投資グループ※と関西国際空港を拠点とした日本初のLCC(Low Cost Carrier=ローコストキャリア)の共同事業への出資を決定しました。急成長するLCCとは何か、そしてLCC事業に出資するANAの戦略をご紹介します。

世界で成長を続けるLCC

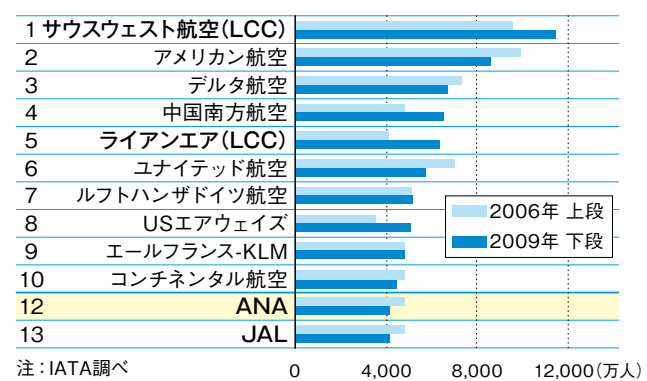
—米国、欧州市場で急伸、そしてアジアにも

「LCC」とは2地点間の移動に必要な航空輸送サービスのみを提供することに特化して、徹底したコスト削減により、低運賃を可能にした航空会社のことをいいます。

LCCの伸長は目覚しく、2009年に世界一の輸送旅客数を記録したのは米国のサウスウェスト航空(図表1)。また、同5位はアイルランドのライオンエアで、欧州域内では1位になりました。世界的な景気低迷を背景に、旅客数を減らしている既存の航空会社が多い中で、LCCは急成長し、旅客数を大きく伸ばしています。東南アジアでも、マレーシアの代表的なLCCであるエアアジアが、旅客輸送数でシンガポール航空を

上回り、東南アジアで1位に浮上し、同社はタイ、インドネシア、ベトナムにも現地会社を設立して、路線を拡大しています。

図表1 航空会社別旅客数推移(2006年/2009年)



日本に就航するLCC(図表2)

日本でも、2007年3月にオーストラリアのジェットスター航空が関空へ就航しました。2010年12月に羽田—クアラルンプール線に就航するエアアジアX(エアアジアの長距離国際線運航会社)は、5,000円の片道最低運賃で発売を開始し、茨城—上海間の片道最低運賃を4,000円とした春秋航空(中国)の定期便就航(現在はチャーター運航)も計画されています。

日本が含まれる北東アジアは世界的に見てLCCシェアが最も低い「空白地帯」でした(図表3)。これには空港の制約等もあり、わが国の航空規制緩和のペースが遅れていたことも原因の一つです。海外のLCCは、空港の制約等の緩和を、日本へ参入する絶好のビジネスチャンスとして捉えていると考えられます。こうしたLCCの動きを後押しするかのよう、わが国の成長戦略、地域活性化の一環としてのLCC誘致の動きも活発化しており、日本でのLCCの台頭が加速することが予想されています。

図表2 日本に就航している主なLCC



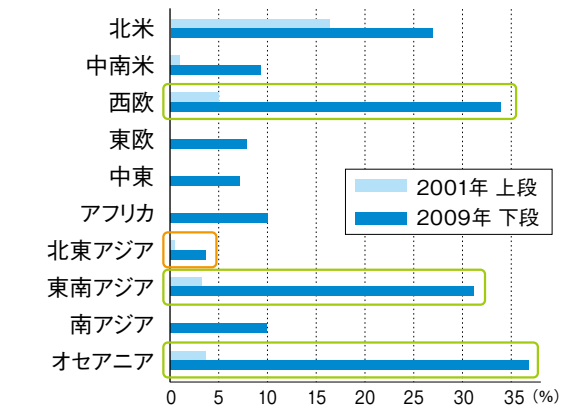
LCCのビジネスモデル(図表4)

LCCは、お客様を安全に輸送することに特化して、すべての業務を極限まで簡略化し、付加的サービスを徹底的に省いて構造的に低コストを実現します。

機材は最大座席数を装備した単一機種(主に小型機)とし、空港でのステイタイム(駐機時間)を極力短くした折り返し運航を行い機材稼働を高め、最大収入を確保できる構造を構築します。さらに、空港での手続きの自動化や省力化、WEBでのチケットレス販売により、空港や営業に人手をかけない仕組みを整えます。このように、安全面では一般航空会社と同様に国によって定められた基準をクリアした上で、安全面以外のすべての業務について簡素化を追求しながら、従業員は1人で複数の分野を担い(マルチタスク)、高い生産性を実現します。

さらに、運賃の対価として提供するサービスを2地点間の輸送に限定し、その他のサービスは原則として有料で提供します。

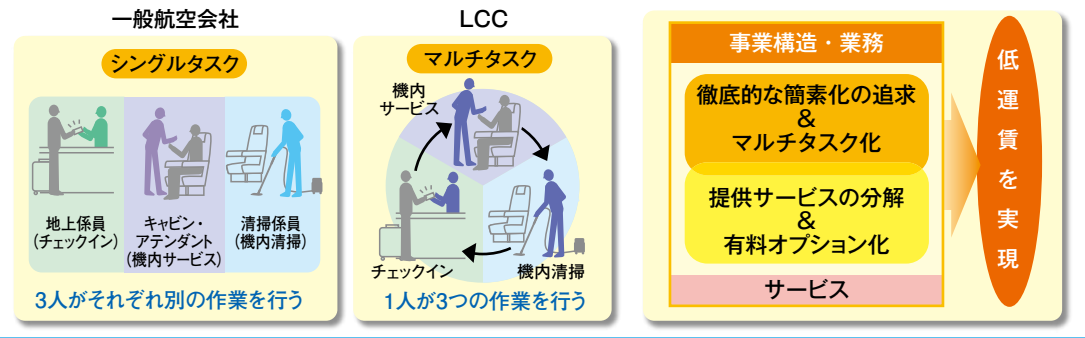
図表3 エリア別LCCマーケットシェア



※LCC新会社に共同出資する投資グループ

名称	ファースト イースタン インベストメント グループ
代表者	Victor Chu (ヴィクター・チュー)
設立	1988年
本拠地	香港
事務所	北京、上海、ドバイ、ロンドン
主な事業内容	中国国内を中心に、インフラ事業、不動産開発、金融サービスなど多岐にわたるプロジェクトへの投資

図表4 LCCのビジネスモデル



マイルやラウンジなどの高付加価値サービスは採用せずに、機内の飲食サービス、さらには手荷物受託、座席指定、優先搭乗なども付帯サービスと位置付けて有料化します。有料化したサービスは、運賃とは別の付帯収入として重要な収入源となります。

LCCの高い生産性と運航品質（図表5）

LCCについて「安かろう悪かろう」「低運賃＝低品質・低賃金」をイメージされるかもしれませんが、実際はそうではありません。欧州No.1 LCCのライアンエアは、他の航空会社と比較して従業員の給与が低いわけではありません。LCCは、低賃金でコストを抑えているのではなく、単一機材・高稼働・マルチタスクによる高い生産性の実現を通じて単位当たりのコストを低減し、低運賃を可能にしていることがわかります。従業員1人当たりの輸送旅客数が示す生産性の高さでは、運航路線の差はありますが、ライアンエアと他の主要航空会社との差は歴然です。

図表5 ライアンエア（LCC）と欧州主要航空会社との比較

航空会社	従業員 平均給与 (ユーロ)	1人当たり 輸送旅客数 (人)	定時 出発率	就航率
ライアンエア	45,333	9,195	90%	99.6%
ルフトハンザドイツ航空	43,330	652	85%	98.4%
エールフランスKLM	50,976	691	83%	96.6%
英国航空	43,079	736	83%	97.9%

注：各社のAnnual Report および AEA Statistics Nov08-Mar09をもとに作成

また、定時出発率等の運航品質の面でもライアンエアは高いレベルを保っています。米国LCCトップのサウスウェスト航空は「Air Transport World」が主催する賞「Airline of the Year」を2回受賞しており、定時運航率、苦情の少なさ、手荷物取り扱いの正確さの3部門で第1位になったことで米国運輸省から表彰を受けています。このように進んだLCCは決して「安かろう、悪かろう」ではなく、高い生産性と高い運航品質を実現してその評価を高め、さらに旅客数を伸ばしています。

「LCC新会社」に出資するANA（図表6、7、8）

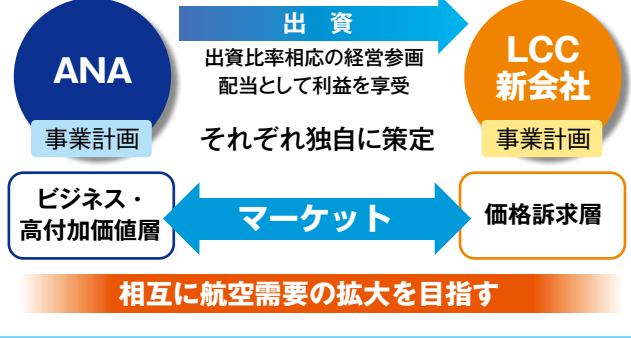
世界のLCC市場の成長は目を見張るものがあり、これから日本に乗り入れてくるLCCが増加することは確実です。一方で、これまで築き上げてきたANAブランド（お客様と約束している提供価値）は、LCCとは異なる位置付けにあります。また、現在のビジネス・高付加価値層をターゲットにしたANAグループの事業構造は既存のLCCに対抗できるコストレベルにはありません。

海外の事例から見ても、LCC事業の成功のためには、LCCとして独自の発想でビジネスを行うことが必要です。そこで、ANAはANAブランドとはまったく別のブランドのLCC新会社へ出資することにしました。LCC新会社には、資本金のうち40%未満



LCC新会社の拠点となる関西国際空港

図表6 ANAグループとLCC新会社の関係



の出資を行う予定ですが、ANAは香港のファースト イースタン インベストメント グループ等とともに共同出資者の一員として、出資比率相応の経営参画を行います。しかし、経営は基本的にはLCC新会社が独自性を保ち、ANAの経営方針に影響されることなく事業計画、オペレーション、ブランドなどを独自に決定し、新たな視点から外部の発想も取り入れて、ゼロからの発想で構築していきます。立ち上げに当たっては、技術面をはじめとした業務支援を通じて協力はしますが、LCC新会社が自立してからは、ANAグループからの出向は行わず、相互の独立性を高めます。ANAは株主としてLCC新会社が生み出した利益を配当として受け取るとともに、LCC新会社には、今後日本市場への参入の増加が予想される海外LCCに対する防波堤としての役割も期待しています。

LCCは航空需要の拡大をもたらす

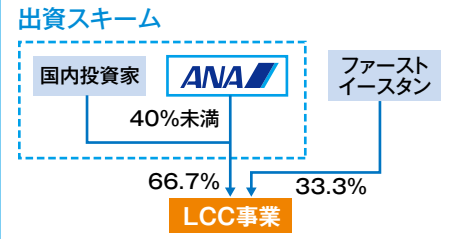
LCC新会社には価格を重視するお客様の利用が多く見込まれる一方で、ANAはビジネスのお客様やきめの細かいサービスを重視するお客様に多くご利用いただいています。利用するお客様の層に違いはありますが、LCC新会社との競合によりお客様がANAから流れてしまうのではないかとのご意見もあります。

しかし、欧州の例では、LCCの参入により

図表7 LCC新会社の事業イメージ

資本金	100億～150億円
拠点	関西国際空港
事業内容	国内線、国際線の航空運送事業
機材	180席程度の小型ジェット単一機種 1年以内には5機程度、5年目までに15～20機体制を目指す
事業計画	2011年度下期中に運航を開始し、就航開始後3年を目途に事業の黒字化を目指す。国内線では他の交通機関を意識した価格設定、国際線では既存航空会社に大きく差をつけ、他LCCと競合可能な価格設定とする

※事業計画はLCC新会社が独自に決定
※上記は共同出資に当たっての想定



から、ANAとLCC新会社は共存が可能であると考えています。

2011年度下期に運航開始を目指す

2010年末にLCC新会社を設立し、2011年度下期には運航を開始する予定です。ANAは共同出資者の一員としてLCC事業で圧倒的低コストのビジネスモデルを構築し、LCC事業を通じて、日本とアジアの交流のさらなる活性化を図り、わが国経済の新たな成長戦略の実現にも貢献していきます。

図表8 新会社の目指すLCC事業

経営の独立性	
ブランド	ANAとは別ブランド、別コード（ANA便名ではない）での運航
事業運営	ANAから独立した事業運営
低コスト運航を実現する事業構造	
運航	単一機種による徹底した単純折り返しパターンによる運航
サービス	徹底したシンプルサービス、システムによる自動化対応
営業	最大座席数を配置した機材の導入と選択性サービスの有料化
その他	従業員の高生産性の実現など

2010年9月～10月

9月

7日 エア・ドゥとの帯広ー東京線のコードシェア合意

AIR DO

北海道国際航空(エア・ドゥ)が2011年3月27日より1日2往復運航を開始する帯広ー東京線にコードシェアに合意しました。

9日 LCCに関する共同事業の開始を発表

(詳細は、P7-10をご覧ください)

19日 第38回ANAオープン開催、池田選手が優勝

9月15日～19日、ANAオープンが札幌ゴルフ倶楽部輪厚コースで開催され、池田勇太選手が14アンダーで優勝しました。



29日 エチオピア航空、スター アライアンス加盟方針を発表

Ethiopian Airlines

エジプト航空と南アフリカ航空に続き、アフリカ大陸では3番目のスター アライアンスキャリアとして加盟する予定です。

10月

1日 ワタミグループ外食店舗でANAのマイルが貯まる、使える!

居酒屋「和民」をはじめとするワタミグループ614店舗でお食事をされた際にマイルが積算される「ANAグルメマイルサービス」と、3,000マイルで2,000円分のワタミグループお食事券に交換できる「クーポン特典サービス」を開始しました。

1日 今年で49回目、赤い羽根共同募金に協力!

経営理念の行動指針に基づく社会貢献活動として、「赤い羽根共同募金」のPRと募金活動に、今年も協力しました。12月末まで20機の特別塗装機も就航中。

5日 ハワイアン航空と提携に向け合意

HAWAIIAN AIRLINES

羽田ーホノルル線への就航を機に、ANAとハワイアン航空は、コードシェアやマイレージプログラム、貨物分野での提携に向け合意しました。



署名式での両社社長

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。

10日 “NHKスペシャルドラマ「坂の上の雲」ラッピングジェット”をリニューアル!

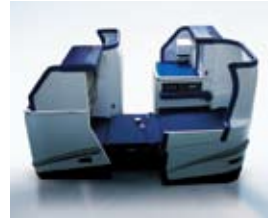


ドラマ出演の本木雅弘さん

「坂の上の雲」ラッピングジェット第2弾は、2009年に就航したラッピングジェット同様、機体に主な出演者の写真をあしらひ、約1年間にわたって全国各地で「坂の上の雲」をアピールします。

12日 新機材ボーイング777-300ERがロンドン線に就航!

成田ーニューヨーク線、成田ーフランクフルト線に続き、ラウンジやシートなどのプロダクトや、お食事をはじめとしたサービスを展開している新プロダクト&サービスコンセプト「Inspiration of Japan」の新造機ボーイング777-300ER型機が、成田ーロンドン線に就航しました。



ビジネスクラスシート

15日 TAMブラジル航空とのコードシェア開始

成田ーロンドン間のANA運航便にTAMブラジル航空の便名を、ロンドンーサンパウローリオデジャネイロ間のTAMブラジル航空運航便にANAの便名を付与し、コードシェアを開始しました。ロンドンを経由地として新たに南米がANAのネットワークに加わりました。本年5月のTAMブラジル航空のスター アライアンス加盟により開始したマイルの相互積算・特典のご利用に続き、日本・ブラジル間のご旅行、ご出張がますます便利になります。

TAM

31日 SNAとの提携がさらに広がる。羽田ー大分線コードシェア開始

SNA

羽田ー宮崎・熊本・長崎・鹿児島線ならびに沖縄ー宮崎・熊本・長崎・鹿児島線に加え、スカイネットアジア航空(SNA)が運航する羽田ー大分線で1日3往復のコードシェアを開始しました。

10月21日 新国際線旅客ターミナルオープン。羽田がますます便利に!

スター アライアンスキャリア6社が集結

～Move under one Roof～

オープンを記念し、羽田空港に就航するスター アライアンス加盟航空会社によるオープニングセレモニーを開催。羽田から就航するスター アライアンスキャリアは、グローバルアライアンスとして唯一、チェックインカウンターを集約して配置しました。スター アライアンスは、ウインターダイヤでは羽田国際線の最大で約4割を占めることになります。



羽田集結の6社の客室乗務員。左から中国国際航空、エア・カナダ、ANA、アジアナ航空、シンガポール航空、タイ国際航空

10月31日 ANA羽田国際線、9路線に拡大

北京、ソウル(金浦)、上海(虹橋)、香港線に加え、ロサンゼルス、ホノルル、台北(松山)、シンガポール、バンコク線に就航。ANAの羽田発着の国際線が9路線に拡大しました。またスター アライアンスメンバーであるエア・カナダ、シンガポール航空、タイ国際航空、中国国際航空、アジアナ航空の羽田発着の国際線でコードシェアを実施。さらに、マレーシア航空、エバー航空とのコードシェアも実施し、ANA国際線ネットワークがますます充実しました。



詳しくはANAホームページをご覧ください。 [ANA](#) [検索](#)

ANA HANEDA 2010 風は世界へ。

「CLICK check-in」で空港でのお手続き時間が大幅短縮!

本年7月より開始したパソコンでの「CLICK internet check-in」に加え、10月21日より携帯電話での「CLICK mobile check-in」がスタートしました。eチケットをご予約、ご購入されたANA国際線をご利用になるお客様が、出発時刻の24時間前から75分前まで、パソコン、携帯電話を使ってチェックインできるサービスです。ご出発当日、チェックインカウンターに立ち寄ることなく、そのまま保安検査場、出国審査を通過して、ご搭乗が可能となります。



※ご利用には条件があります。



国内線も充実

10月31日 羽田ー徳島線に就航

1日3往復運航。東京と阿波の国徳島を結ぶ空の旅が、便利で快適になりました。

便名	羽田発	徳島着	便名	徳島発	羽田着
ANA281	08:50	10:15	ANA280	07:40	08:50
ANA283	13:55	15:20	ANA282	11:30	12:40
ANA285	18:40	20:05	ANA284	16:50	18:00

(2010年10月31日～2011年1月4日ダイヤ)

会社概要

2010年9月30日現在

商号	全日本空輸株式会社 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	12,999名

役員

2010年11月1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	
専務取締役 執行役員	日出間 公敬	
	岡田 圭介	
	洞 駿	
常務取締役 執行役員	篠辺 修	
	中村 克己	
	竹村 滋幸	
	伊藤 博行	
取締役 執行役員	丸山 芳範	
	殿元 清司	
	片野坂 真哉	
	岡田 晃	
社外取締役	木村 操	
	森 詳介	
監査役	四十物 実(常勤)	井上 伸一(常勤)
社外監査役	梶田 邦孝(常勤)	松尾 新吾
	近藤 龍夫	
上席執行役員	浅川 修	金澤 栄次
	西村 健	小林 克巳
	内藺 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9月30日現在

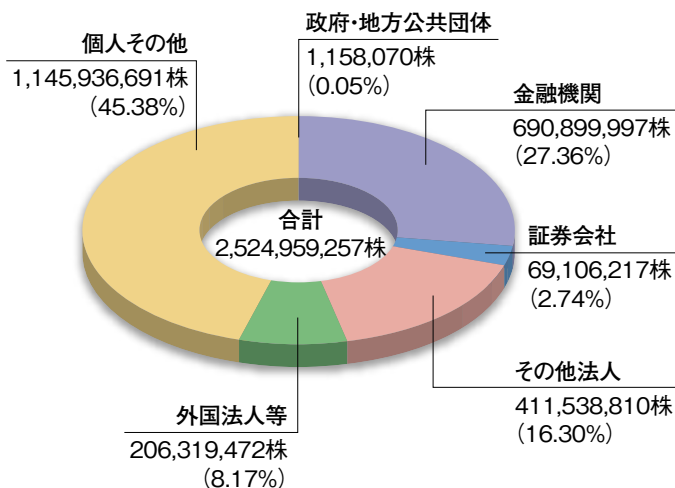
発行可能株式総数	51億株
発行済株式総数	25億2,495万9,257株
株主数	353,939名(2010年3月末より14,857名減)

●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 信託銀行株式会社(信託口)	92,487千株	3.66%
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	80,013千株	3.17%
名古屋鉄道株式会社	71,982千株	2.85%
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	31,082千株	1.23%
日本生命保険相互会社	30,681千株	1.22%
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	27,084千株	1.07%
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT- TREATY CLIENTS	26,963千株	1.07%
株式会社三井住友銀行	26,820千株	1.06%

●株主別所有株式の状況



ANAの株主優待サービス

2010年12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 発送	株主優待券 有効期間6/1～翌年5/31	ANAグループ優待券上期分 有効期間6/1～11/30
9月30日	11月下旬 発送	株主特別優待券 有効期間12/1～翌年5/31	ANAグループ優待券下期分 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(2011年5月発行分)は、**2011年3月28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に、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%割引でご利用になれます。

「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】 株主優待券 (5月下旬発送) 6/1～翌年5/31まで有効	【発行基準日 9月30日】 株主特別優待券 (11月下旬発送) 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 2,000株ごとに1枚	4枚+4,000株超過分 2,000株ごとに1枚
10,000株～999,999株	7枚+10,000株超過分 4,000株ごとに1枚	7枚+10,000株超過分 4,000株ごとに1枚
1,000,000株～	254枚+1,000,000株超過分 8,000株ごとに1枚	254枚+1,000,000株超過分 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、「ANAグループ優待券」をお一人様1冊発行いたします。優待割引券は、冊子の後半にとじ込んでいます。

■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・1/1休)



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れます。

■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「株主優待サービス」の内容は2010年下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、使用方法は同じですが、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れます。

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せん。空席があれば、有効期間内はいつでもご利用になれます。

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れます。

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 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いません。 その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日 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。 ANA投資家情報 検索 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 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 住友信託銀行株式会社
■ 株主名簿管理人 事務取扱場所	東京都中央区八重洲二丁目3番1号 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・12/31～1/3休)
■ ホームページ	住友信託銀行証券代行部 検索

株主インフォメーション

- **ANA VISION (第61期 第3四半期のご報告)のご送付について**
2010年9月末の全株主様を対象に「ANA VISION (第3四半期のご報告)」を
2011年3月初旬に発送予定です。
- **株主優待券・ANAグループ優待券のご送付について**
2011年3月末1,000株以上ご所有の株主様に2011年5月下旬に発送予定です。

表紙写真紹介-空から見た世界遺産

コロラド川の浸食によって創り出された
巨大な峡谷。断崖の深いところは、垂
直に1,600mも切れ込んでおり、大自
然の絶景が楽しめます。1979年に世
界自然遺産に登録されました。

ANAハローツアールで世界遺産を楽しむ。
<http://www.ana.co.jp/inttour>



[ハローツアール](#)

[検索](#)

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

[ANA投資家情報](#)

[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・12/29～1/3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。

