



Staying on Course—

アニュアルレポート 2007

Working to Be Asia's No.1 Airline

2007年3月期



A STAR ALLIANCE MEMBER



プロフィール



1952年に創業したANAは、安全運航を第一に半世紀以上にわたって航空輸送サービスを提供してまいりました。おかげさまで年間旅客数が5,102万人の世界トップクラスの航空会社の一つに成長することができました。これはANAグループへのお客様からの高い信頼の証であると自負しております。

ANAグループは、さらなる飛躍に向けて、安全運航を堅持し、お客様の満足を高め、「アジアNo.1のエアライン」を目指して、努力を続けてまいります。



目次

- 1 ANAグループ理念
- 2 財務ハイライト
- 4 事業紹介
- 6 株主の皆様へ
- 10 コーポレート・ガバナンス
- 12 役員紹介、経営組織
- 14 特集：アジアNo.1への基盤となるフリート戦略
- 19 セグメント別事業概況
- 29 企業の社会的責任（CSR）
- 31 財務分析
- 39 事業等のリスク
- 41 ANAグループ
- 42 路線図
- 43 投資家情報

将来予測に関する特記

このアニュアルレポートには、当社の現在の計画、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、すべて将来の業績にかかわる見通しです。これらは、このアニュアルレポートの発行時点で入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。

当社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、燃料税など、当社の経営努力では管理不可能な公租公課がコストとして発生いたします。また、当社が事

業活動を行っている市場は、状況の変化が激しく、需要動向、販売価格、原油価格変動、国際情勢、経済環境、為替変動、そのほかの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、将来の当社の業績は、このアニュアルレポート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、このアニュアルレポートで当社が設定した目標は、すべて実現することを保証しているものではありません。

別冊 ANAファクトブック2007

各種データ、資料を掲載していますので、ご参照ください。

基本理念 — 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

ANA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もと、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

エアライン・オブ・ザ・イヤー2007を受賞

厳しい環境下での品質向上と業績向上を高く評価

ANAは2007年1月、米国エア・トランスポート・ワールド誌の「エアライン・オブ・ザ・イヤー[※]2007」を受賞しました。安全運航を続け、新しいサービスを展開し、航空需要を冷え込ませるような数々の事象や日本の国内市場における競争環境の変化を克服して、業績を向上させていることが受賞理由として評価されました。ANAは基本理念で、お客様の安心と信頼を基礎に事業を運営していくことを謳っています。その実践が認められた証であると、大変うれしく思います。



代表取締役社長 山元 峯生

世界の人々に「夢」と「感動」を届けられる航空会社へ

国際線定期便に就航して21年目を迎え、このような国際的な賞を受賞したことは大変光栄なことであり、ANAをご愛顧、ご支援いただいている皆様に深く感謝いたします。今回の名誉ある賞を励みにして、現状に満足することなく、謙虚に挑戦し続け、世界の人々に「夢」と「感動」を届けられる航空会社を目指して、日々努力してまいります。

※毎年、顕著な実績のあった航空会社が米国エア・トランスポート・ワールド誌によって選ばれています。同誌は1961年に創刊された民間航空業界の月刊誌で、1974年から始まった「エアライン・オブ・ザ・イヤー」は、世界の民間航空業界で最も栄誉ある賞の一つです。

財務ハイライト

全日本空輸株式会社および連結子会社¹
3月31日に終了した1年間

会計年度	単位：百万円		
	2007	2006	2005
営業収入	¥1,489,658	¥1,368,792	¥1,292,813
営業費用	1,397,468	1,279,990	1,215,039
営業利益	92,190	88,802	77,774
EBITDA ²	180,800	165,003	148,220
税引き前当期純利益	51,064	52,433	45,679
当期純利益	32,658	26,722	26,970
営業キャッシュ・フロー	158,714	128,525	149,070
投資キャッシュ・フロー	(128,298)	(46,449)	(169,247)
財務キャッシュ・フロー	(100,897)	(3,137)	(51,600)
フリー・キャッシュ・フロー	30,416	82,076	(20,177)

会計年度末			
総資産	¥1,602,091	¥1,666,843	¥1,606,613
有利子負債	749,446	846,317	942,256
自己資本	398,223	346,309	214,284

1 株当たりデータ	単位：円		
当期純利益	¥ 16.77	¥ 15.64	¥ 17.26
純資産	204.42	177.89	128.31
配当金	3.00	3.00	3.00

経営指標	単位：%		
営業利益率	6.2	6.5	6.0
総資本事業利益率 (ROA) ³	6.0	5.7	5.2
自己資本利益率 (ROE) ⁴	8.8	9.5	14.8
自己資本比率	24.9	20.8	13.3
デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.9	2.4	4.4

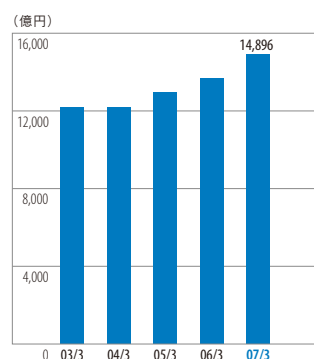
事業データ			
国内線旅客：			
座席キロ (百万キロ)	62,414	60,973	60,648
旅客キロ (百万キロ)	40,564	39,712	38,454
旅客数 (千人)	46,471	45,474	44,486
利用率 (%)	65.0	65.1	63.4
国際線旅客：			
座席キロ (百万キロ)	26,607	25,338	25,190
旅客キロ (百万キロ)	20,145	18,769	19,191
旅客数 (千人)	4,552	4,135	4,116
利用率 (%)	75.7	74.1	76.2
貨物輸送重量：			
国内線 (トン)	457,914	440,750	422,397
国際線 (トン)	277,571	248,735	234,417

注記： 1. 2007年3月期現在の連結子会社は95社、持ち分法適用会社は25社です。
2. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費
3. 総資本事業利益率 (ROA) = (営業利益 + 受取利息・配当金) ÷ [(期首総資産 + 期末総資産) ÷ 2]
4. 自己資本利益率 (ROE) = 当期純利益 ÷ [(期首自己資本 + 期末自己資本) ÷ 2]

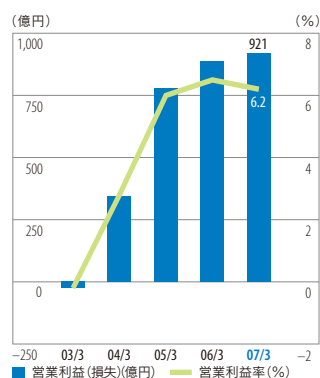
売上高、営業利益ともに過去最高を更新

- ・国内線、国際線ともに堅調な旅客需要に支えられ、売上高は前期比8.8%増加して1兆4,896億円となり過去最高となりました。
- ・高騰する燃油価格に対しては、価格ヘッジや燃料使用量削減のための各種施策を実施し、また、ANAグループが一体となったコスト構造改革を進めた結果、営業費用は前期比9.2%増の1兆3,974億円にとどめることができました。
- ・営業利益は前期比3.8%増加して921億円となり過去最高を更新しました。
- ・当期純利益は前期比22.2%増加して326億円となりました。
- ・1株当たり3.00円の配当を行いました。

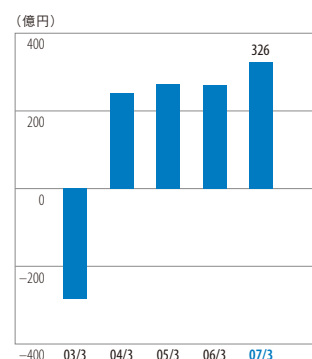
営業収入



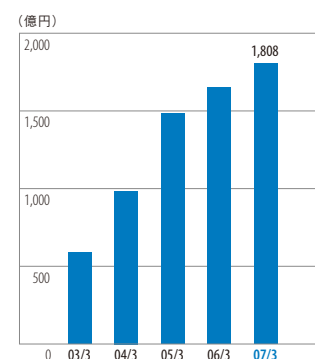
営業利益(損失)と営業利益率



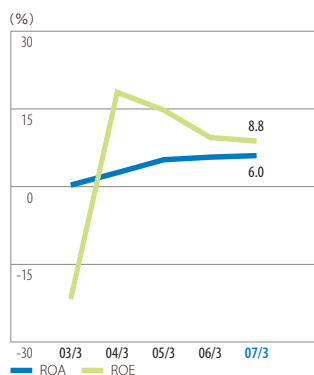
当期純利益(損失)



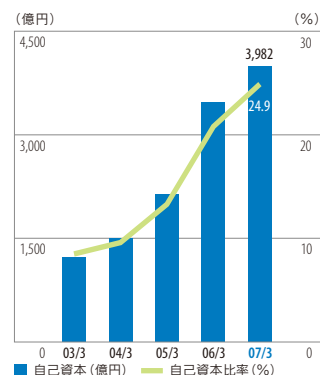
EBITDA



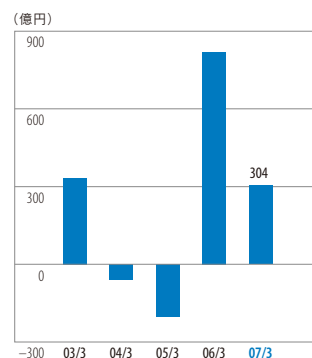
ROAとROE



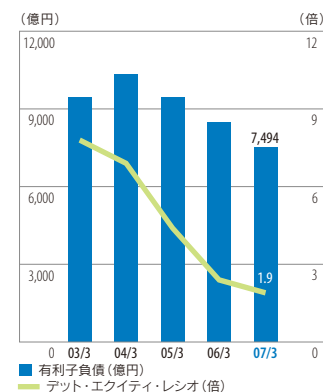
自己資本と自己資本比率



フリー・キャッシュ・フロー



有利子負債とデット・エクイティ・レシオ



事業内容

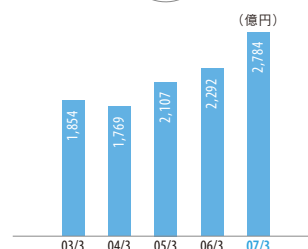
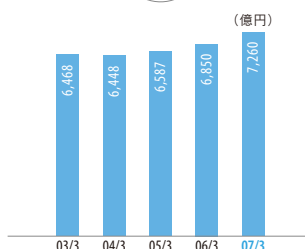
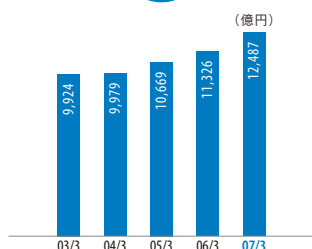
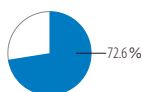
航空運送事業

・国内線旅客事業

・国際線旅客事業

売上高の構成比

売上高の推移



ANAおよびANAグループ運航会社6社が、主に旅客、貨物、郵便運送サービスを提供しています。ANAグループはIATA※旅客輸送実績で世界8位の航空会社グループです。また、これに付随して、国際空港事業、全日空整備などが顧客に対する各種サービスの提供、航空機の整備作業や空港ハンドリングについての役務の提供を行っています。これらのサービスはANAグループ以外の航空会社に対しても提供しています。

国内線130路線に就航し、毎日938便を運航しています。年間旅客数は4,647万人に上り、国内線旅客数でトップシェアの48.4%を占めています。「簡単・便利」をキーワードに、予約から購入、チェックイン、搭乗に至るまで、あらゆる場面で、お客様へのサービス向上に挑戦しています。

日本から世界の都市へ、38路線に週596便を運航しています。年間旅客数は455万人に上ります。世界最大の航空連合「スター アライアンス」の主要メンバーとして、加盟各社と連携を取りながら、高品質で利便性の高い航空輸送サービスを提供しています。特に中国を中心とした東アジアでネットワークの拡充を進めています。

※ International Air Transport Association=国際航空運送協会

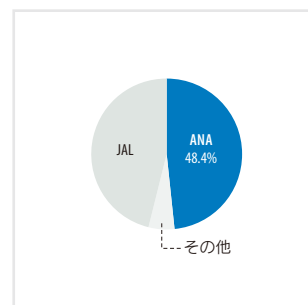
旅客数ランキング (2006年)

(千人)

順位	航空会社	旅客数
1	アメリカン航空	99,835
2	サウスウエスト航空	96,277
3	デルタ航空	73,584
4	ユナイテッド航空	69,265
5	ノースウエスト航空	55,925
6	ルフトハンザドイツ航空	51,213
7	エールフランス・KLM	49,411
8	ANA	49,226
9	日本航空インターナショナル	48,911
10	中国南方航空	48,512

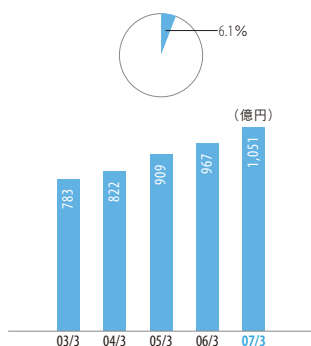
出典：IATA World Transport Statistics

国内線旅客数シェア (2006年)



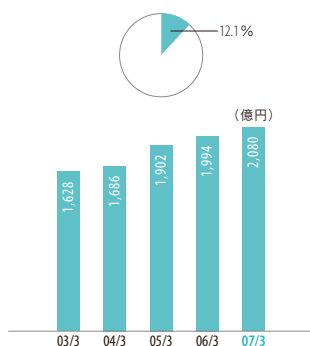
注記：国土交通省資料、各社有価証券報告書をもとに作成

・貨物郵便事業



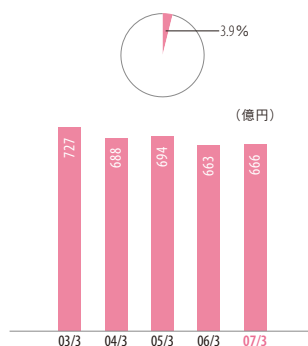
貨物専用機と旅客機の貨物スペースを使用して事業を行っています。貨物専用機を4機保有し、国内線では5路線に1日8便、国際線では20路線に週108便を運航しています。アジアを中心とする航空貨物需要を獲得するために、貨物専用機を増機するなど、ネットワークの拡充を進めています。

旅行事業



ANAセールスを主体にANA便を中心とした航空券の販売、ANAグループの航空運送サービスとIHG・ANA・ホテルズグループジャパンの宿泊施設などを素材とした旅行商品の開発と販売を行っています。海外旅行パッケージツアー商品「ANAハローツアー」、国内旅行パッケージツアー商品「ANAスカイホリデー」が主な企画商品です。

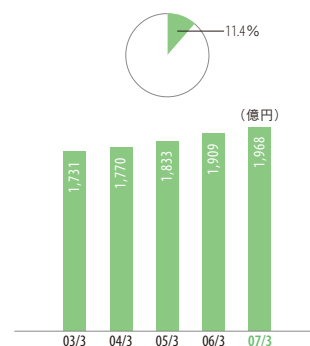
ホテル事業



部屋数で世界最大のホテルチェーンである英国のインターコンチネンタル ホテルズグループと資本提携し、IHG・ANA・ホテルズグループジャパンを設立して国内30ホテルの運営とフランチャイズを行っています。

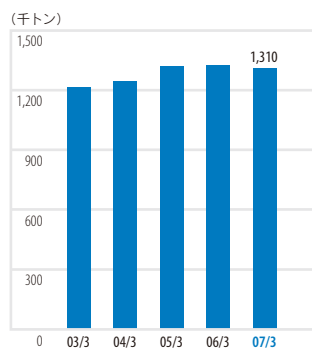
※ホテル事業および資産は2007年6月に売却し、現在は運営業務に特化しています。

その他の事業



情報通信、商事、物販、ビル管理、陸上運送、物流など、航空運送事業の周辺事業を中心に展開しています。航空関連情報端末やソフトウェアの開発販売を中心とする情報通信分野、貨物上屋の運営や配送を行うロジスティック分野、航空関連資材の輸出入および主として空港での物販や通信販売などを行う商事分野を中心に事業を展開しています。

日本の航空会社の国際貨物重量



出典：国土交通省

スター アライアンス加盟航空会社



* 加盟予定

過去最高の売上高と営業利益を達成

2007年3月期は、燃油費の高騰に加え、東京－札幌線への新規航空会社の参入など、厳しい競争環境が続きましたが、国内線、国際線ともに堅調な旅客需要に加え、機内設備やサービスの充実、イールドマネジメントの強化により、高単価のお客様の獲得に成功しました。また、運賃改定を行う一方で、燃油価格の変動を平準化するヘッジやコスト構造改革を進め、引き続き費用の抑制に努めた結果、売上高1兆4,896億円、営業利益921億円を計上し、いずれも過去最高を更新することができました。また、有利子負債の削減をはじめとする財務体質の強化も進めることができました。

設備投資では、21機の新鋭機材を導入する一方、ボーイング747－400型機9機の売却を決定し、省燃費機材への入れ替えを加速させるなど、06－09中期経営戦略の目標達成に向けて着実に前進することができました。

ここに、日ごろからANAグループの経営にご理解とご支援を頂いている株主や投資家の皆様にお礼を申し上げます。

安全運航体制の強化とオペレーションの基本品質向上に向けて

ANAグループは、「安全は経営の基盤であり、社会への責務である」とのANAグループ安全理念の下、最優先の経営課題として取り組みを行ってきました。しかしながら、2007年3月13日に高知龍馬空港で、ボンバルディアDHC－8－400型機の着陸装置故障による緊急着陸が発生しました。また、同年5月27日に羽田空港での国内線旅客システムのネットワークの不具合により、多数の遅延・欠航便が発生しました。お客様をはじめとして、株主や投資家の皆様に多大なるご迷惑とご心配をお掛けしましたことをおわびいたします。

このような事態を引き起こしたことを重く受け止め、運航の安全性とシステムの健全性の確保に取り組み、再発防止に全力を尽くしています。将来のさらなる飛躍に向けて、もう一度、足元を見つめ直し、ANAグループ全体で一層の安全運航体制の強化と品質の基盤となるオペレーションの基本品質向上に取り組んでまいります。

06－09中期経営戦略の概要

達成目標	品質、顧客満足、価値創造の分野で「アジアNo.1のエアライン」になる			
数値目標	2010年3月期		2010年3月期	
	売上高	15,500億円	当期純利益	420億円
	営業利益	1,000億円	ROA	6%～7%
	売上高営業利益率	6.5%	デット・エクイティ・レシオ	2倍程度
重点戦略	■国際線旅客事業 ―「ネットワーク拡大による収益拡大」		■国内線旅客事業 ―「さらなるユニットレベニューの向上」	
	・戦略的ネットワーク展開 ・成田空港第1ターミナル南ウイングに移転 ―スター アライアンスのアジアのハブ空港に		・需給適合の深化 ・競争力の強化	
重点戦略	■貨物郵便事業 ―「基盤整備に向けて事業規模拡大」		■コスト構造改革 ―「環境変化に強い企業体質」への転換	
	・貨物専用機（フレーター）増強 ・フレーターを中心としたネットワーク拡充 ・物流事業における提携の拡充		・間接固定費の抑制 ―2008年3月期までに計100億円の抑制 ・直接費の節減 ―2010年3月期までに計100億円の節減 ・フリート戦略の推進	



代表取締役社長 山元 肇生

2008年3月期も06－09中期経営戦略を着実に実行

2008年3月期も、06－09中期経営戦略を着実に実行していきます。燃油価格は高水準で推移しており、厳しい経営環境が続くものと思いますが、安全運航を基盤に、国際線旅客事業と国際線貨物郵便事業を成長分野として事業を拡大するとともに、環境変化に強い企業体質と財務体質の構築を進めていきます。

航空運送事業は前期比5%の増収を見込んでいますが、2007年6月に実施したホテル事業の売却により、連結売上高は前期並みの1兆4,900億円を予定しています。営業利益は、燃油費高騰による費用増とホテル事業の売却により14.3%減少して790億円となる見込みです。当期純利益は、ホテル事業の売却益と航空機に関連した特別損失等の計上により、前期比96%増加して640億円となる見込みです。

今後のホテル運営はIHG・ANA・ホテルズグループジャパン合同会社を通じて、ANAとインターコンチネンタルの合同ブランドで行ってまいります。ホテル事業の売却により、中期経

2008年3月期の業績見通し（連結）

	2008年3月期	2007年3月期
営業収入	14,900億円	14,896億円
営業費用	14,110億円	13,974億円
営業利益	790億円	921億円
営業利益率	5.3%	6.2%
当期純利益	640億円	326億円
1株当たり配当額	5.00円	3.00円

2008年3月期のセグメント別業績見通し

（億円）

	2008年3月期	2007年3月期
航空運送事業 売上高	13,120	12,487
営業利益	720	797
旅行事業 売上高	2,170	2,080
営業利益	20	19
ホテル事業 売上高	—	666
営業利益	—	52
その他事業 売上高	1,930	1,968
営業利益	50	56

注記：内部取引消去前の数値

営戦略で示した航空運送事業への経営資源の集中は、ほぼ完了しました。

・国際線旅客事業－高単価ビジネス需要の獲得を強化

2005年3月期以降、マーケティング戦略に基づいたビジネスクラスを中心とする高単価旅客の獲得とレベニューマネジメントの強化により、イールド^{※1}を改善させ、収益性を大きく改善させてきました。

2008年3月期は、2006年冬ダイヤでの増便が通年で寄与することに加えて、路線ネットワークの拡充を図り、高めたイールドを増収につなげていきます。日中国交回復35周年の一環として、2007年8月から11月の間、日中複数都市間でチャーター便を運航するほか、開設の条件が整い次第、直ちに羽田－上海（虹橋）線に就航できるように準備を進めています。さらに、全席ビジネスクラスの「ANA BusinessJet」を2007年9月に成田－ムンバイ線に投入し、他社に先駆けた戦略を展開していきます。需要に適合した適切な機材投入を進めるとともに、燃費改善効果の高いボーイング777－300ER型機を、成田－ロンドン線、成田－サンフランシスコ線にも投入して、収益力の強化を図っていきます。

・貨物郵便事業－ネットワークの拡充により事業基盤を整備

2007年3月期の国際線貨物事業は、市場が伸び悩み厳しい環境にありましたが、貨物専用機を4機に増強してシカゴ線を開設するなど、ネットワークの拡充を進めた結果、売上高を前期比12.3%伸ばすことができました。貨物郵便事業全体の売上高は前期比8.7%増加して1,051億円となり、初めて1,000億円の大台に到達しました。

2008年3月期は、米国ABX Air社への運航委託を活用して貨物専用機を実質6機体制に増強するなど、引き続き中国・アジア－日本・北米間を中心としたネットワークの拡充を進めていきます。特に高需要路線ではウィークデーを毎日運航する「ウィークデーデイリー化」を進め、顧客のニーズに合致したサービスの強化に取り組みます。

また、2007年7月に中国・アジアに最も近い沖縄を将来の貨物のハブとする構想を発表し、今後のさらなる飛躍を目指します。

※1：旅客キロ当たり旅客収入

・国内線旅客事業－競争力強化でユニットレベニューをアップ

需要に合わせて最適サイズの航空機の投入を進め、事業規模を表す座席キロを抑制しながら運航回数を増やし、ユニットレベニュー^{※2}の向上を図る戦略を推進しています。ユニットレベニューは前期と比べて3.5%向上しました。

2008年3月期は、羽田空港の再拡張時の競争激化を見据えて、ネットワークの最適化により、収益力の向上を図ります。2007年6月よりスターフライヤーとのコードシェアを東京－北九州線で開始しました。営業面では、幅広いお客様のニーズに対応するために「旅割」の販売強化を進め、旅行需要の取り込みに努めていきます。また、2006年より開始した「SKIP」サービスの利用促進を図るとともに、新たな顧客の獲得と囲い込みも進めていきます。そして、ご好評を頂いております「スーパーシートプレミアム」による差別化を進め、より多くのお客様に高品質なANAならではのサービスを提供してまいります。

大型機の省燃費機材への更新を加速

燃油高騰の長期化に対応するために2004年3月期から取り組んでいるフリート戦略に基づく省燃費機材への更新をさらに加速しています。2007年3月期にボーイング747－400型機9機の売却を決定し、ボーイング777－300ER型機を4機、追加発注しました。特に長距離国際線では、燃費改善効果の高いボーイング777－300ER型機への置き換えを加速させ、羽田拡張に備えて収益力を強化します。

2008年5月からは、いよいよボーイング787型機の導入が始まります。同機はANAグループの今後の主力機であり、導入準備を着実に進めていきます。

財務体質の改善加速と増配の実施へ

ホテル事業の売却収入は当初計画を上回り、2,813億円となりました。その資金は航空運送事業の競争力強化と財務体質強化のために充当します。2008年3月期末にはデッド・エクイティ・レシオ^{※3}は約2倍となる見込みであり、06－09中期経

※2：座席キロ当たり旅客収入
※3：オフバランスリース債務を含む

営戦略の目標値にほぼ到達します。これにより、過去数力年にわたるバランスシートの改善に、一定度のめどが立つことになります。

株主の皆様への還元は経営の重要課題であると認識しており、2008年3月期で計画通りの業績を達成できた場合には、現在の3円配当から5円配当に引き上げることを予定しています。

アジアNo.1の達成、羽田再拡張とその先へ向けて

羽田空港の第4滑走路の工事が開始され、竣工は2010年10月と発表されました。また日本政府のアジアゲートウェイ構想により、羽田空港の国際化や一層の規制緩和に関する議論も高まってきました。

世界の航空業界の趨勢は、スピードの差こそあれ、自由化の方向に動いていくものと思われます。グローバルな競争の中で、ANAグループが勝ち残っていくために、日本の航空ビックバンである羽田空港の再拡張が完成するまでに、品質、顧客満足、価値創造のそれぞれの分野で、アジアを代表するエアラインになることを目指しています。

06－09中期経営戦略は、順調に進んでいます。2010年3月期の営業利益1,000億円の目標達成に向けて、さらに収益力の強化を図り、皆様のご期待におこたえできるように努力していく所存です。

2007年7月

山元 峯生

代表取締役社長 山元 峯生

安全対策の強化

ボンバルディア機の安全対策

ボンバルディアDHC－8－400型機の前脚が出ないまま着陸した事象が起きた3月13日以降、航空局の耐空性改善通報に基づく前脚の緊急点検を同型機全機に実施しました。さらに万全を期すために、前脚と主脚の格納扉の作動点検、前脚部ボルトの目視点検を毎日繰り返し実施しています。また、より一層の健全性を確保するため、重整備で行っている点検項目の中から着陸装置と操縦装置にかかわる重要装備品の点検項目を抽出した「特別点検」を全機に実施しています。

ボンバルディア社は、同社の技術スペシャリストと日本の航空会社との会議開催や成田での部品供給基地の設置など、日本での整備支援体制を強化することを同社のトップ自らが表明しています。また、当該機体はボンバルディア社の技術サポート陣も加えて、万全を期して修復作業を行うなど、安全対策に最善を尽くしています。

ANAグループ安全教育センターの設立

ANAグループの過去の事故による経験から学び、ANAグループ社員一人ひとりが安全運航の重要性を認識し、安全運航のために何ができるかを考えさせる安全教育の場として、安全教育センターを2007年1月に開設しました。この2月よりANAグループ社員の安全教育に活用しています。



ANAグループ安全教育センター

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

企業価値の継続的な向上を実現するために「経営の透明性」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンス（企業統治）の構築が必要であると考えています。

コーポレート・ガバナンスに関する施策実施状況
会社の経営上の意思決定、執行および監督にかかわる経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

●会社の機関の内容

ANAは、取締役16名、監査役5名、執行役員35名（取締役兼務者を含む）という経営体制をとっています。業務執行上の主要な案件は、代表取締役社長が議長を務め、他の常勤取締役13名や常勤監査役2名ほかメンバーの「グループ経営戦略会議」で審議し意思決定を行っています。会社法上取締役会に諮る必要のある重要案件は、取締役会で最終的な意思決定を行っています。

取締役会は、取締役会長が議長を務め、社外取締役2名を含む取締役全員に加え、社外監査役3名を含む監査役5名も参加して開催しています。2007年3月期は臨時も含め13回開催しました。

●内部統制システムおよびリスク管理体制の整備の状況

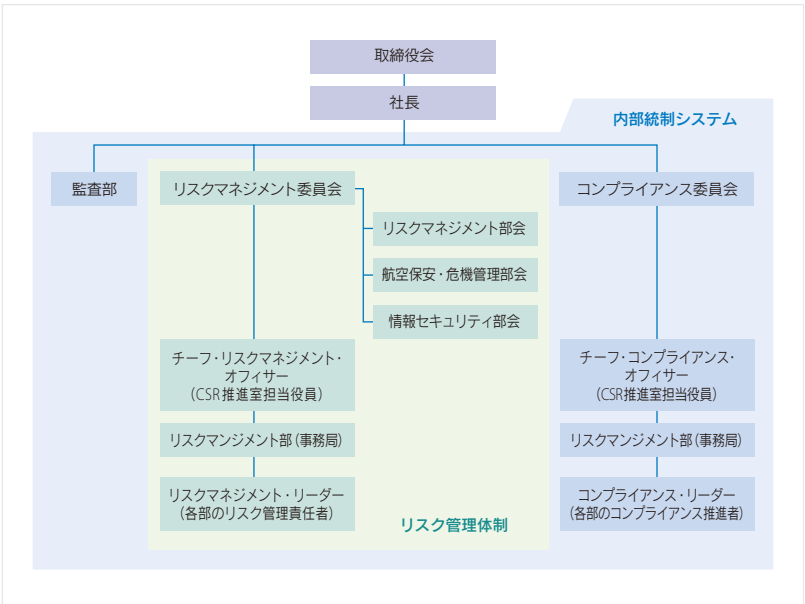
ANAは2003年4月に、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、監査部を柱とする内部統制システムを構築しました。金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制」構築のため、財務部を中心に検討を進めています。

リスクマネジメント委員会では、2007年4月に新設されたCSR推進室リスクマネジメント部が事務局となり、主要部署や関連会社に配置されたリスクマネジメントリーダーと連携してリスク管理活動を推進しています。リスクマネジメントリーダーは、コンプライアンスリーダーと情報セキュリティリーダーを兼任し、部門のリスク管理推進者としての役割を担っています。また、リスクマネジメント委員会に、航空保安・危機管理部会や情報セキュリティ部会など、専門性のあるリスクに特化した部会も設置し、個別リスク発生時には臨時部会を設置し、組織横断的に対応しています。

●内部監査および監査役監査、会計監査の状況

内部監査は、監査部がANAおよびグループ会社の業務監査、会計監査を実施しています。社内事業所やグループ会社を対象に毎年60余り実施しており、約180の監査対象先を3年で一巡する体制を確保しています。監査を通じて検出された重要な事象は財務部門

内部統制システムおよびリスク管理体制



を通じて監査法人に情報を提供して連携に努めています。監査結果は毎月社長へ報告し、重要事項は監査役に対して四半期ごとに報告しています。

監査役監査は、5名の監査役が実施しています。各監査役は事業所の業務監査、子会社調査を実施し、監査役会および代表取締役会に報告しています。また、監査部、監査法人と四半期に1回、情報・意見交換を行い監査の充実を図っています。

会計監査は、新日本監査法人がANAの各事業所ならびにグループ会社に対して、会社法と証券取引法に基づく監査を実施しています。監査結果は経営層と監査役会に報告しています。

監査に従事する会計士

公認会計士の氏名等		所属する監査法人名
業務執行社員	谷村 和夫	新日本監査法人
	浜田 正継	
	長 光雄	

注記1：継続監査年数については、全員7年以内のため、記載を省略しています。
注記2：同監査法人はすでに自主的に業務執行社員について、ANAの会計監査に一定期間を超えて関与することのないように措置をとっています。

監査業務にかかわる補助者は、公認会計士8名、会計士補5名、その他1名です。

会社と会社の社外取締役および社外監査役の人的関係または取引関係、その他の利害関係の概要

社外取締役は木村操氏と森詳介氏の2名です。木村氏が代表取締役会長を務める名古屋鉄道はANAの筆頭株主であり、発行済株式総

数の3.69%を保有しており、ANAと同社の間には航空券販売の受委託に関する取引などがあります。森氏が代表取締役社長を務める関西電力とANAの間には特筆すべき営業上の取引関係はありません。

社外監査役は梶田邦孝氏(常勤)、松尾新吾氏、南山英雄氏の3名です。梶田氏、松尾氏、南山氏とANA、さらには松尾氏が代表取締役社長を務める九州電力と南山氏が代表取締役会長を務める北海道電力とANAの間には特筆すべき営業上の取引関係はありません。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた

2007年3月期の取り組み

●経営諮問委員会の開催

ANAグループの経営について意見やアドバイスを率直かつ自由に述べていただくために、各界の識者7名をメンバーとする経営諮問委員会を設置しています。2007年3月期は4回の委員会を開催しました。

●内部統制システムの構築

コーポレート・ガバナンスを機能させる重要なインフラである内部統制システムの強化のために、次の取り組みを行いました。

<リスクマネジメント機能>

ANAグループの経営リソースが集中する関東圏における大規模震災や東海地震に対応する計画として制定した「事業継続計画」に関して、各本部レベルでの「事業継続計画」を策定して実効性を高めました。また、安否確認システムについて、全社レベルでの運用訓練を実施してシステムの有効性を高めました。情報セキュリティの分野では、e-ラーニングを活用した社員教育を実施するとともに、お客様の個人情報保護を含む情報セキュリティ分野の対策を強化しました。

<コンプライアンス機能>

「コンプライアンスの再点検」を方針として掲げ、コンプライアンスの浸透状況を評価し、コンプライアンスの推進強化を図りました。また、コンプライアンス・リーダーの増員、サブリーダーの配置を行いました。さらに、2006年4月に施行された公益通報者保護法に従い「内部通報取扱規則」を設定して、ANAグループおよび取引先に周知を図りました。そのほか、派遣社員に対する行動基準の徹底、安全保障貿易管理体制の整備、請負・労働者派遣の適正化、労働時間管理の徹底に取り組みました。

<CSRの取り組み>

ANAグループにおけるCSR推進の総括部署として「CSR推進室」を2007年4月に新設し、その下に内部統制および環境・社会貢献

にかかわる部署を集約しました。同室に専任の担当者を配置し、CSR推進体制を強化しています。

<内部監査機能>

2007年3月期は会計にかかわる領域や品質管理体制、法令順守、個人情報保護への取り組みなどを重点監査項目として、監査部が約70の事業所とグループ会社の監査を実施しました。

責任限定契約の内容の概要

ANAと各社外取締役ならびに各社外監査役は、会社法第423条第1項における責任について、会社法第427条第1項に定める金額を損害賠償責任の限度とする責任限定契約を締結しています。

取締役の定数

ANAの取締役は20名以内とする旨、定款に定めています。

取締役の選任の決議要件

ANAは、取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、定款に定めています。

株主総会の特別決議要件

ANAは、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨、定款で定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものです。

2007年3月期の役員報酬および監査報酬

役員報酬

ANAが取締役および監査役に支払った報酬額は以下のとおりです。

取締役を支払った報酬(うち社外取締役) ...	420百万円(6百万円)
監査役を支払った報酬(うち社外監査役) ...	81百万円(33百万円)
合計	501百万円

監査報酬

ANAが新日本監査法人に支払った報酬額は以下のとおりです。

公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬	59百万円
上記以外の業務に基づく報酬	62百万円
合計	122百万円

注記3：監査報酬額には会社法上の監査報酬ならびに証券取引法上の監査報酬を含んでいます。

役員紹介、経営組織

(2007年6月25日現在)



後列左から、岡田圭介、森本光雄、長瀬眞、日出間公敬、野本明典
前列左から、久保小七郎、大橋洋治、山元峯生、大前傑、伊東信一郎

取締役

大橋 洋治

取締役会長
取締役会議長

山元 峯生

代表取締役社長
グループ経営戦略会議議長、
総合安全推進委員会・リスクマネジメント委員会総括

大前 傑

代表取締役副社長 執行役員
安全統括管理者、
オペレーション部門統括、
グループ総合安全推進室担当、
総合安全推進委員会委員長

久保 小七郎

代表取締役副社長 執行役員
秘書室、人事部、人材変身大学準備室、
勤労部、ビジネスサポート推進部担当

伊東 信一郎

代表取締役副社長 執行役員
CS推進会議議長、CS推進室担当、
営業推進本部長

長瀬 眞

専務取締役 執行役員
広報室、CSR推進室、総務部担当
CSR推進委員会委員長、
地球環境委員会委員長、
リスクマネジメント委員会委員長、
コンプライアンス委員会委員長

森本 光雄

専務取締役 執行役員
運航本部長

日出間 公敬

専務取締役 執行役員
IR推進室、グループ事業推進室、
財務部、調達部、施設部担当

岡田 圭介

常務取締役 執行役員
国際業務室、アライアンス室、
IT推進室担当、
IT戦略推進委員会委員長

野本 明典

常務取締役 執行役員
貨物本部長

伊藤 博行

取締役 執行役員
整備本部長

山内 純子

取締役 執行役員
客室本部長

篠辺 修

取締役 執行役員
企画室担当、B787導入プロジェクト長

中村 克己

取締役 執行役員
オペレーション推進会議議長、
オペレーション統括本部長

木村 操

取締役
名古屋鉄道株式会社 代表取締役会長

森 詳介

取締役
関西電力株式会社 代表取締役社長

監査役

梶田 邦孝

常勤監査役

小野 紘一郎

常勤監査役

大野 晃二

常勤監査役

松尾 新吾

監査役
九州電力株式会社 代表取締役社長

南山 英雄

監査役
北海道電力株式会社 代表取締役会長

執行役員

四十物 実

上席執行役員
営業推進本部 副本部長
兼 ANAセールス社長

菊池 克頼

上席執行役員
東京支店長、東地区担当

牧 信介

上席執行役員
整備本部 副本部長

浅川 修

上席執行役員
エアーニッポン社長

高橋 篤郎

上席執行役員
札幌支店長、北海道地区担当

井上 伸一

上席執行役員
運航本部 副本部長

山崎 邦生

上席執行役員
中国総支配人 兼 北京支店長

軸丸 裕典

上席執行役員
運航本部 副本部長 兼 業務推進室長

竹村 滋幸

上席執行役員
調査室担当

中村 昭彦

上席執行役員
営業推進本部 副本部長

柴田 司

執行役員
名古屋支店長、中部地区担当

丸山 賢二

執行役員
大阪空港支店長、伊丹地区グループ統括

太田 光彦

執行役員
東京空港支店長、羽田地区グループ統括

佐藤 透

執行役員
IT推進室長

丸山 芳範

執行役員
福岡支店長、九州・沖縄地区担当

殿元 清司

執行役員
貨物本部 副本部長

岩谷 求

執行役員
オペレーション統括本部 副本部長 兼
OCC推進室長

五嶋 八洲雄

執行役員
CSR推進室長

金澤 栄次

執行役員
財務部長

西村 健

執行役員
大阪支店長、西地区担当

小林 克巳

執行役員
成田空港支店長、
成田地区グループ統括

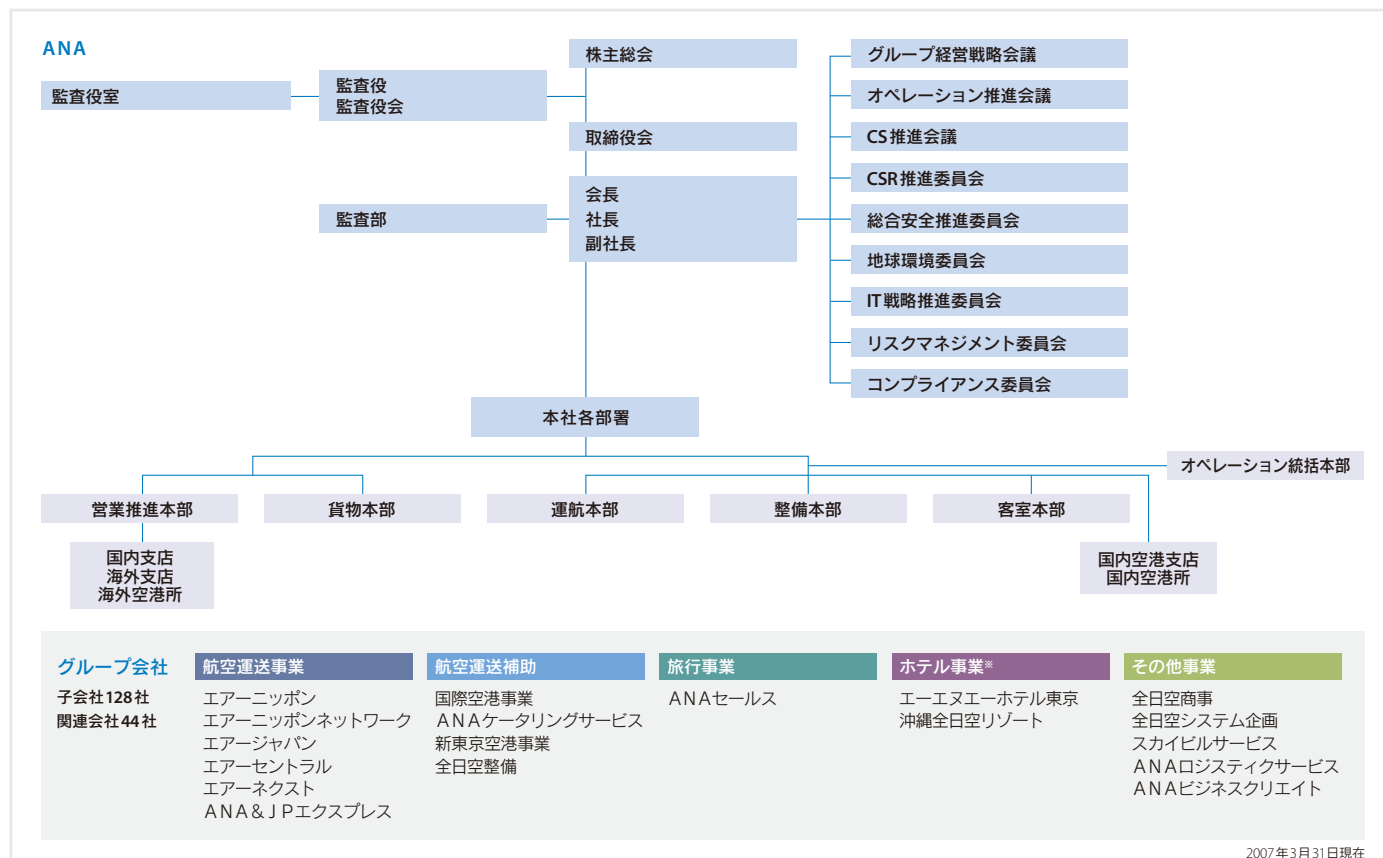
片野坂 真哉

執行役員
人事部長

岡田 晃

執行役員
企画室長

ANAグループ組織図



2007年3月31日現在

※ホテル事業は2007年6月に売却しました。



アジアNo.1への基盤となるフリート戦略

航空機は航空運送事業を行うための最も重要な設備です。ANAグループでは211機の航空機を運航していますが、安全性はもちろん、燃費などの経済性が高く、快適性に優れた機材への更新をいち早く進め、厳しい競争を勝ち抜こうと考えています。アジアNo.1の航空会社を目指す06-09中期経営戦略を推進する上で、その基盤となるフリート戦略（航空機材戦略）をご紹介します。



フリート戦略で競争力強化の基盤固め

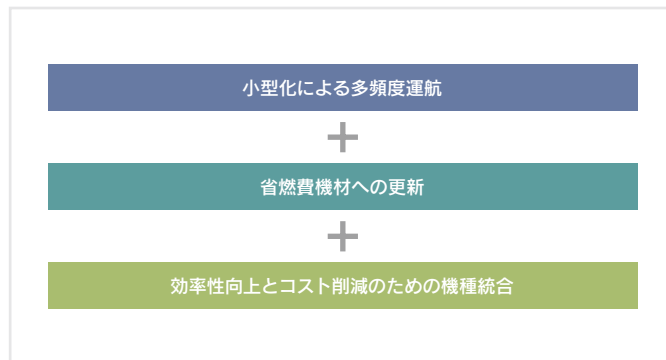
機種選定は経営の最重要事項

航空会社にとって航空機は概ね10年以上も使用する重要な設備です。メーカーのカタログ価格では1機当たり30億円から300億円程度もする極めて高額な設備であり、どのような機種を選定し、どのような機種構成で事業を行うかは航空会社の経営を左右する極めて重要な意思決定事項です。

機種選定に当たっては中期的なネットワーク戦略に基づいて、機材の燃料消費効率や運航性能はもとより、就航する空港の滑走路の長さや運航支援施設などの空港要件、騒音や環境への配慮などの外的条件に加えて、運航乗務員、客室乗務員、整備士などの人員・訓練計画、格納庫や訓練施設などの設備投資計画、エンジンをはじめとした装備品・部品などの補給計画などのさまざまな要素を考慮する必要があります。また、お客様に「また乗りたい」と感じていただけるような客室の快適性も重要な要素です。

ANAグループのように離島路線から長距離国際線まで幅広いネットワークを持つ航空会社にとっては、1機種ですべての要件を満たすことは困難です。航空機は機種ごとにさまざまな性能や特性を持っており、将来の路線展開や環境変化を十分に見据えて最適な機種構成を追求しています。

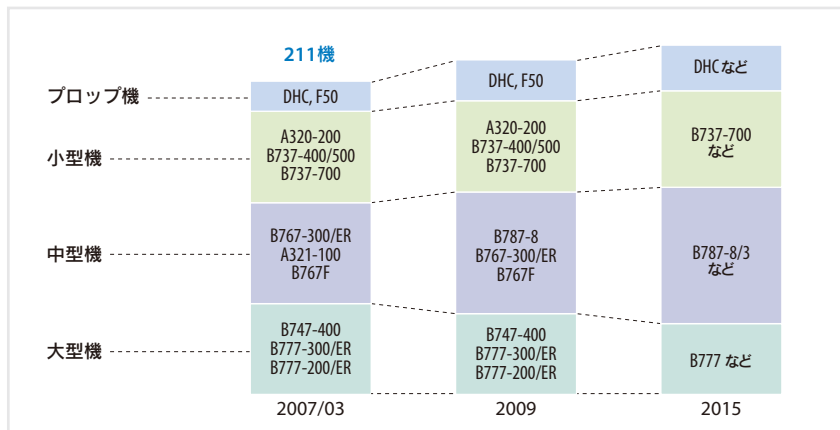
フリート戦略—3つの柱



羽田空港・成田空港の拡張を見据えたフリート戦略の3つの柱

ANAグループは、首都圏の2大空港の拡張による市場の変化を成長に結び付けるためにフリート戦略を実行しています。ANAグループのフリート戦略は「小型化による多頻度運航」「省燃費機材への更新」「機種統合」の3つの柱で進めています。発着枠の拡大に対応して機材数を増やしていく中で、中・小型機の比率を高め、同時に省燃費機材への更新を進めていきます。ジェット機については大型機、中型機、小型機をそれぞれ1機種、合計3機種に統合していきます。この3つの柱によりコスト効率を高め、需要の急激な変動などの環境変化に強い事業基盤を構築していきます。

フリート更新計画





機体価格

機種	価格(億円)
ボーイング777-300型機、同-300ER型機.....	252 ～ 317
ボーイング777-200型機、同-200ER型機.....	214 ～ 255
ボーイング747-400型機、同-400D型機.....	259 ～ 297
ボーイング787-8型機.....	178 ～ 189
ボーイング787-3型機.....	166 ～ 172
ボーイング767-300型貨物専用機.....	172 ～ 186
ボーイング767-300ER型機.....	160 ～ 179
エアバスA321型機.....	96 ～ 102
エアバスA320型機.....	78 ～ 84
ボーイング737-700型機.....	65 ～ 77
ボンバルディアDHC-8-400型機.....	30 ～ 36

注記1：2006年のカタログ価格
2：1米ドル=120円で換算

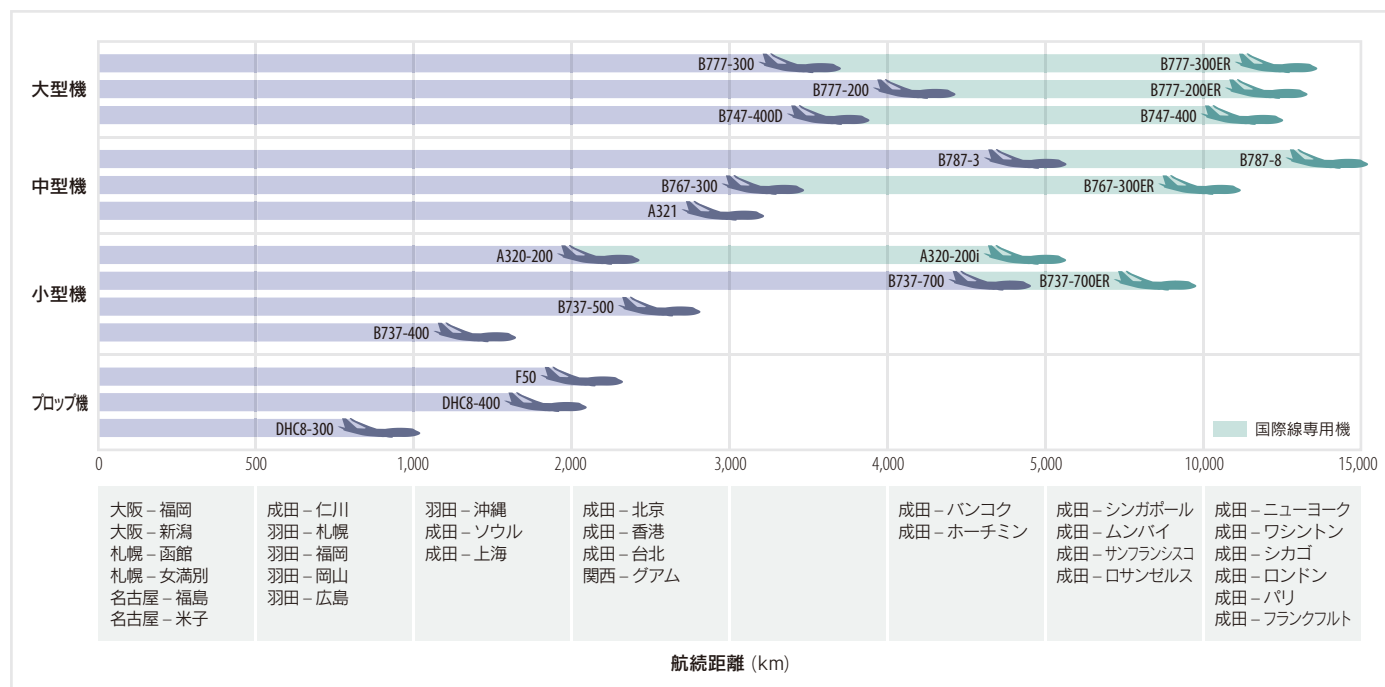
小型化と多頻度運航で競争力向上

羽田空港と成田空港の拡張により発着枠が増加すると、運航回数を増やすことが可能になります。機材を小型化すれば、供給の急増による利用率の低下を防ぎながら、便数増による利便性の向上により競争力を高めることができます。需要の

変動に対して柔軟な運用が可能になり、時間帯ごとの需要の変動に的確に対処できるようになります。

ANAグループは、このような戦略により中・小型機の比率を徐々に高めて、ほかの航空会社や新幹線などとの競争力を高めていこうと考えています。

機材の特性—大きさと航続距離



省燃費機材に更新して燃油価格高騰に対応

フリート戦略による新鋭機材の導入で最も期待できるのは燃費の改善です。燃料消費量を標準的な国内線の1座席当たりで比較すると、12～18%の燃料消費量の抑制効果が期待できます。

2005年5月に成田－ニューヨーク線をボーイング747－400型機からボーイング777－300ER型機に変更しましたが、燃料消費量は1運航便当たり24%削減することができました。また、路線ごとに需要に見合った最適サイズの航空機の配備を支援するシステムのFAM (Fleet Assignment Model) の活用により、機材の最適化を行うことで、燃料消費量の抑制とともに着陸料などの空港使用料の低減につなげることができます。

少ない機種で効率化を追求

需要の動向に合わせてネットワークを拡大していくためには、キャパシティ（座席数）、航続距離などが異なるいくつかの機種で運航することが必要です。機種数を絞れば運航乗務員、整備士などの要員の養成や配置を効率的に行うことができ、無

駄を少なくすることができます。装備品や予備部品も在庫の適正化によりコスト低減が期待できます。このように、「機種は少なく、機種ごとの機数を多く保有する」ことで得られるスケールメリットを享受して、運航コストの低減につなげることができます。



環境にやさしい航空機を導入

CO₂排出量抑制、騒音低減に取り組む

航空輸送は化石燃料の消費とCO₂の排出を伴う、地球環境への負荷が決して少なくない事業です。ANAグループは、ボーイング787型機の導入をはじめとして環境への対応を機種選

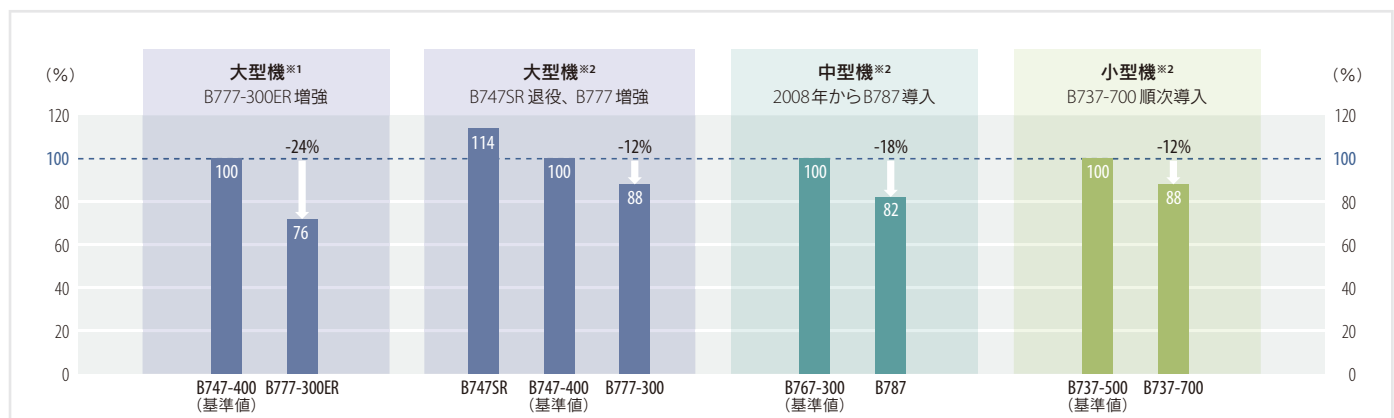
定の重要な評価項目としています。地球環境に与えている負荷軽減を重要な課題として認識し、積極的に環境への取り組みを行っています。

「ANAエコロジープラン2003－2007」では、2008年3月期の提供座席キロ当たりの



国内線一般席に使われている軽量シート

機種別単位当たり燃料消費量比較



※1：成田－ニューヨーク線1運航便当たり ※2：国内線仕様機、東京－札幌間旅客満席時の場合、1座席当たり

CO₂排出量を1991年3月期と比べて12%低減するという目標を掲げています。2007年3月期はボーイング777型機などの新鋭機への更新を進めるとともに、国内線一般席への軽量化シートや軽量化コンテナの導入を行うなど、機体装備品の軽量化にも努力しています。

騒音対策についても同様に、積極的に取り組んでいます。2006年4月より、運航する全機がICAO（International Civil Aviation Organization=国際民間航空機関）が定める騒音基準の中で最も厳しい「チャプター4基準」に適合しています。

品質向上による競争力強化

新機材による新たな取り組み

ANAグループはフリート戦略の推進と同時に、より快適な機内環境と旅客ニーズに合った機内設備の提供に取り組んでいます。

国内線ではスーパーシートプレミアムを拡充して高単価のお客様の獲得を目指すとともに、国際線ではファーストクラスのリニューアルやNew Style, CLUB ANAをはじめとしたビジ



CLUB ANA BJ

ネスクラスの充実を進めています。

2007年3月にボーイング737-700ER型機「ANA Business Jet」が中部-広州線に就航しました。ビジネスクラス「CLUB ANA BJ」24席とエコノミークラス「Economy BJ」24席の合計48席仕様で座席間隔も155cmと広く、ゆとりのある座席配置となっています。2007年9月には、全席ビジネスクラスで座席数を36席にして、成田-ムンバイ線への就航を予定しています。



ANA BusinessJet



導入準備が進むボーイング787型機

燃料消費量が20%削減されるボーイング787型機

ボーイング787型機は、信頼性、快適性、経済性を追求した航空機です。ANAは2004年にボーイング787型機をボーイング767型機の後継機として導入を決め、50機を発注しました。ANAは2008年に世界で初めてボーイング787型機を導入する航空会社です。

ボーイング787型機は、在来型のボーイング767型機と比較して20%の燃料消費量が削減され、運航コストの低減とCO₂の排出量低減が可能な航空機です。エンジンには燃費性能が高く騒音を低減したロールスロイス社製の最新エンジンであるトレント1000を採用しています。機体には、鉄の9倍の強度を持ち重量が約50%の炭素繊維複合材が使用されており、軽量化が図られているだけでなく、整備コストの削減も期待できます。

ボーイング787型機の特長

運航の安全性・効率性の向上

- ・エレクトロニック・フライト・バッグ(EFB)を装備し、電子化された運航マニュアルの閲覧や空港での地上滑走時の自機の位置の表示が可能
- ・2基のヘッドアップディスプレイ(HUD)
- ・垂直状況表示装置(VSD)
- ・電子チェックリスト

炭素繊維複合材の多用

- ・従来の約50%の重さで、機体の軽量化と整備コスト削減が可能
- ・炭素繊維複合材を同じ重さで比較した場合、鉄の9倍の強度

客室快適性の向上

- ・客室内の気圧を従来機に比べ、地上の状態に近くすることが可能
- ・B767型機の窓(39cm)よりも縦に8cm拡大した採光性と眺望が良い大きな窓
- ・従来機に比べ、高い湿度を実現

ボーイング767型機に比べ20%の消費燃料削減

- ・燃費性能が向上して騒音も低減した最新エンジンを搭載
- ・主翼防水システムなど、電気システムを多用して圧縮空気を機体各部に抽出しないシステム

開発から参画、順調に進む導入準備

ANAは、世界の航空会社で最初にボーイング787型機を発注した「ザ・ローンチ・カスタマー」として、エアラインとして培ってきたこれまでの経験やお客様のニーズを新しい航空機に反映させるため、ボーイング787型機の開発計画に積極的に参画しています。

短距離・多頻度運航に適合した機体設計を行うだけでなく、日本特有の問題である客室内の水滴落下や冬季の雷などへの対応を図り、信頼性の確保に努めています。さらにコックピットの仕様をボーイング777型機と共通にして、運航乗務員の機種移行訓練の期間短縮を可能にしました。また、ロールスロイス社に対してもエンジンの開発に協力しています。



ボーイング787型機のコックピット ©ボーイング社

ANAでは、ボーイング787型機の導入を円滑に行なうためのプロジェクトチームを運航本部、整備本部、客室本部をはじめとする関係各部門に設置し、安全でスムーズな導入を目指して、準備は順調に進んでいます。

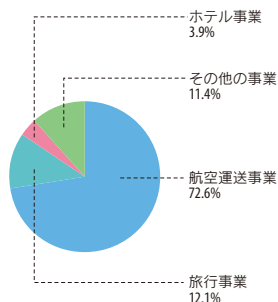
Air Transportation

ANAグループは航空運送事業をはじめとして、旅行事業、ホテル事業※、情報通信、商事・物販などのその他の事業という4つのセグメントで事業を行っています。

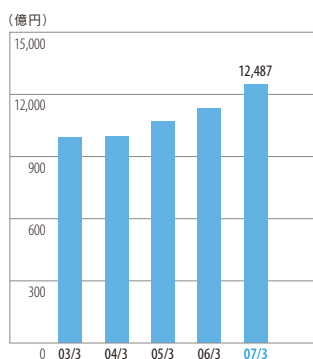
安全運航を堅持し、航空輸送サービスの基本品質を向上させ、そして各事業の収益性を改善して、お客様や株主の皆様から信頼を得ることができるよう努力しています。2007年3月期の各事業の業績をご紹介します。

※ホテル事業は2007年6月に売却しました。

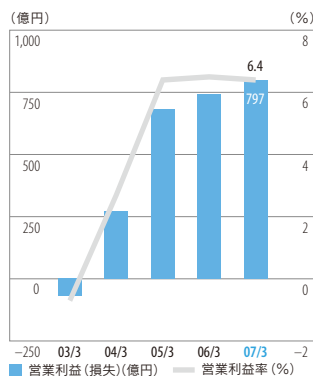
セグメント別売上高構成比



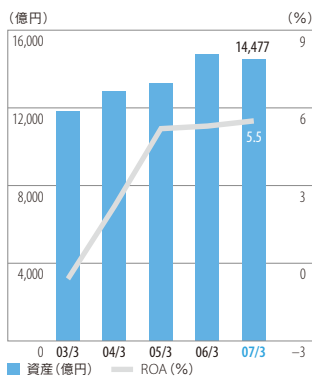
売上高



営業利益(損失)と営業利益率



資産とROA



航空運送事業全般

当期業績のポイント

・売上高	1兆2,487億円	10.3%増加
・営業費用	1兆1,690億円	10.4%増加
・営業利益	797億円	7.6%増加
・ROA※	5.5%	0.2ポイント改善

※ ROA = 営業利益 ÷ [(期首資産 + 期末資産) ÷ 2]

なお、当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の72.6%を占めています。

2007年3月期の概況

過去最高の売上高と営業利益を計上

当期は、景気回復が持続する中、わが国の航空需要は経済の活況を背景として、ビジネス需要を中心に安定的に推移しました。

国内線旅客事業では、ビジネス需要に加え、新運賃「旅割」による需要喚起や、利便性と競争力の向上を企図した各種施策の効果もあり、前期を上回る旅客数を確保しました。国際線旅客事業では、旺盛なビジネス需要をとらえたほか、前期に発生した反日デモの影響から中国線の需要が完全に回復したことや、成田ーシカゴ線の再開をはじめとするネットワークの拡充が奏功したことなどにより、前期を上回る旅客数を確保しました。

貨物郵便事業では、国内線は下期に新規事業者参入という環境変化がありましたが、景気回復に伴う荷動きの増加に支えられ、通年では輸送量は前期を上回りました。国際線は上期にアジア路線、下期に中国線と北米路線を拡大・増便したことにより、当該方面を中心に輸送量を大幅に伸ばしました。

こうした状況の下、燃油費高騰に対応して機材の需給適合および運航コストの削減を徹底して進めたことに加えて、国内線・国際線運賃を改定したことなどにより、航空運送事業の売上高、営業利益は、ともに過去最高となりました。



ボーイング737-700型機 ゴールドジェット

国内線旅客事業

当期業績のポイント

・売上高	7,260億円	6.0%増加
・旅客数	4,647万人	2.2%増加
・座席キロ	624億座席キロ	2.4%増加
・ユニットレベニュー ...	11.6円	0.4円増加
・イールド	17.9円	0.6円増加
・旅客単価	15,624円	3.7%増加

2007年3月期の概況

旅客数、旅客単価ともに増加

景気回復に伴うビジネス需要を中心とした個人旅客需要に支えられたことに加え、2006年4月から導入した新運賃「旅割」による需要喚起の効果もあって好調に推移し、旅客数は前期を上回りました。また、2006年4月の運賃改定（約4%値上げ）と需要動向に応じた適切な座席販売管理により、旅客単価も大きく向上しました。

高収益路線を増便

基本的な路線ネットワークを維持しながら、低収益路線の規模を縮小し、収益性の高い路線を増便しました。

下期からは、沖縄方面を中心に乗り継ぎを活用した新しい路線ネットワーク展開を進めました。また、ANAグループ全体として運航体制の効率化を進めるとともに、需給適合の一層の推進や、ボーイング737-700型機の投入を進めるなど、小型化による運航コストの低減に努め、収益性の向上と収益基盤の強化を図りました。

さらに、2006年4月よりスカイネットアジア航空と同社が運航する羽田ー宮崎・熊本・長崎線の全便でコードシェアを開始し、当該路線のANA便数を大幅に拡大して利便性を向上させました。

割引運賃、サービス向上で競争力を強化

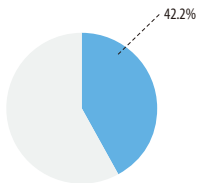
全体として需給適合を進めましたが、ゴールデンウィーク、夏休み、年末年始、春休み、小連休などの高需要期には、積極的に臨時便を設定すると同時に「旅割」の販売座席数を増やすなど、着実に需要をとらえました。また、下期には「マツタリーナ ホツコリーナ沖縄・石垣・宮古」キャンペーンを秋冬通して全国展開し、需要喚起に努めました。

サービス面では、ご好評の「スーパーシートプレミアム」を増席して、ビジネス需要の多い路線に積極的に展開しました。また、2006年9月より「簡単・便利」のコンセプトの下で、空港での搭乗手続を不要とする新しい搭乗スタイル「SKIP」サービスを導入しました。このほか、「ANAマイレージクラブ」の付加価値向上など、サービス面の充実・拡大に努め、競争力強化に取り組みました。

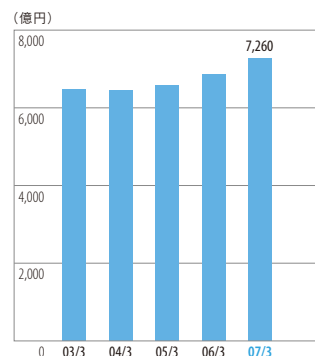


ボーイング777-200型機

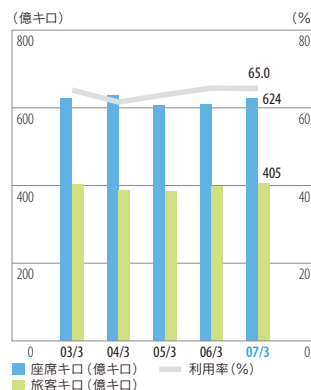
国内線旅客事業の全事業に占める売上高構成比



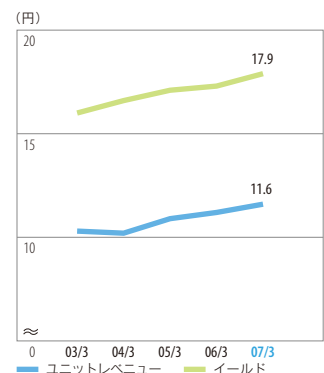
売上高



座席キロ、旅客キロと利用率



ユニットレベニューとイールド





スーパーシートプレミアム

新しい搭乗スタイル「SKiP」サービスの導入



Air Transportation

International Passenger Operations

国際線旅客事業

当期業績のポイント

・売上高	2,784 億円	21.5%増加
・旅客数	455 万人	10.1%増加
・座席キロ	266 億座席キロ	5.0%増加
・ユニットレベニュー ...	10.5 円	1.4 円増加
・イールド	13.8 円	1.6 円増加
・旅客単価	61,171 円	10.3%増加

2007年3月期の概況

好調な需要で旅客数を伸ばす

2005年4月に中国で発生した反日デモの影響から完全に回復するとともに、国内線と同様にビジネス需要が堅調に推移しました。良好な需要に支えられ、成田ーシカゴ線再開、中国線、アジア線での多頻度運航化など、ネットワークの拡充が相乗効果を生み、提供座席数の伸び以上に旅客数を伸ばしました。また、個人型運賃「エコ割」や中国キャンペーン「LIVE / 中国 / ANA」など、成長マーケットに対するプロモーションを展開するとともに、2006年6月の成田空港第1ターミナルへの移転による利便性向上や、北米全路線への「New Style, CLUB ANA」の導入完了、中部ー広州線における「ANA BusinessJet」の就航など、一層のサービス拡充を図りました。

路線ネットワークを拡充

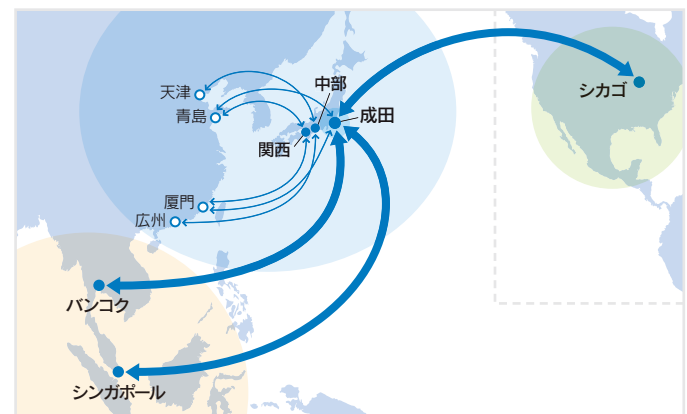
関西ー青島・厦門線、成田ー青島・厦門線で機材の小型化や増便により需給適合を進め、2006年10月の成田ーシンガポール

ル線増便、2007年2月の中部ー天津線開設、同年3月の中部ー広州線開設により、旺盛なアジア・中国地域へのビジネス旅客需要への対応力を強化しました。また、2006年10月の成田ーシカゴ線再開により、米国中西部やカナダ地域の乗り継ぎ需要を含めた北米全域を網羅するネットワークの充実を図りました。また、スイス インターナショナル エアラインズと新たにコードシェアを開始したほか、上海航空およびアジアナ航空とのコードシェアを拡大し、ネットワークを拡充しました。

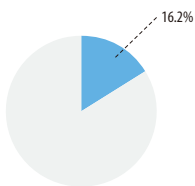
インフラ、サービス面を充実

成田空港第1ターミナルへの移転を機に、スター アライアンス10社が同一ターミナルに集結したことで、ANAグループのアジアネットワークと欧米パートナーとの乗り継ぎ時間を大幅に短縮させ利便性の向上を図ることができました。また「簡単・便利」を目指した「スマートeサービス」やラウンジの充実などの諸施策を展開し、サービスの向上にも努めました。航空券のeチケット化については、他社との連携を積極的に推進し、

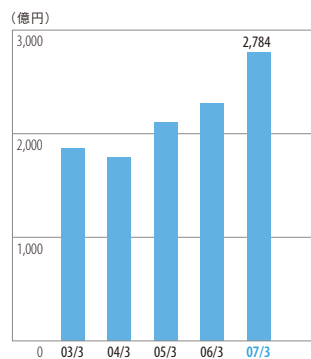
路線ネットワークの拡充



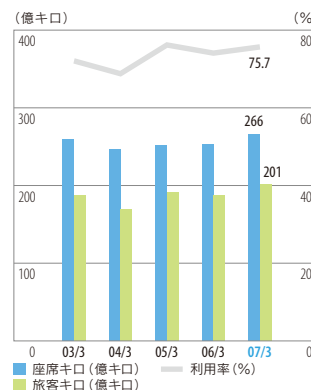
国際線旅客事業の全事業に占める売上高構成比



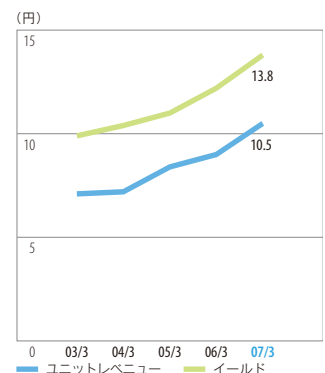
売上高



座席キロ、旅客キロと利用率



ユニットレベニューとイールド





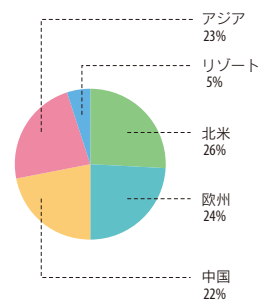
成田空港第1ターミナル南ウィング

当期末で27社と接続が完了し、eチケット利用率は約70%に達しました。

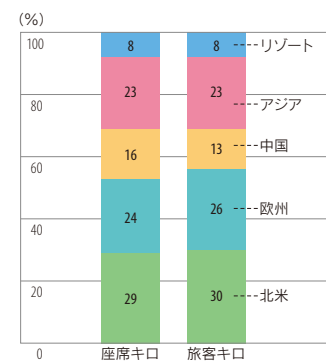
国際線インターネット販売の機能を改善

「ANA SKY WEB」のリニューアルを行い、海外以遠区間の他社便航空券、提携他社も含めた特典航空券の予約や、WEB上での予約変更・払い戻しなど、一層の利便性向上に努めました。またIT技術を生かした各種サービスを「スマートeチケット」に集約する中、機能改善とサービスの拡充に努めました。

方面別営業収入構成



方面別座席キロと旅客キロ構成



成田空港第1ターミナルANA Lounge
上質な空間が評価され、グッドデザイン賞を受賞しました。



ファーストクラス

Air Transportation Cargo and Mail Operations

貨物郵便事業

当期業績のポイント

・売上高	1,051億円	8.7%増加
・貨物輸送重量.....	735千トン	6.7%増加
・貨物収入	927億円	9.1%増加
・郵便輸送重量.....	106千トン	4.5%増加
・郵便収入	123億円	6.0%増加

国内線貨物・郵便

当期業績のポイント

・貨物輸送重量.....	458千トン	3.9%増加
・貨物収入	305億円	3.1%増加
・郵便輸送重量.....	91千トン	4.0%増加
・郵便収入	89億円	4.1%増加

2007年3月期の概況

宅配取扱量の増加で貨物輸送重量・収入ともに前期を上回る

貨物は、上期は景気回復に伴う荷動きの増加と競合他社の生産量減少により輸送重量が前年同期を上回りました。下期はギャラクシーエアラインズ (GXY) が就航し、2006年11月からGXYと日本航空とのコードシェアが開始され、一部路線に影響が出ましたが、全般的な企業間物流の活発化による宅配取扱量の増加と暖冬による野菜の出荷量の増加で、重量・収入ともに前期を上回りました。

深夜貨物定期便は、羽田空港の滑走路工事によるダイヤ変更とGXY参入の影響を受けましたが、羽田－佐賀線にボーイング767型貨物専用機を投入して深夜便需要を取り込みました。

郵便も前期を上回る重量を確保

郵便は、お中元シーズンの「ゆうパック」の取扱量が好調だったことや、深夜貨物定期便での取扱量が堅調だったことが寄与して、前期を上回る重量を確保しました。

国際線貨物・郵便

当期業績のポイント

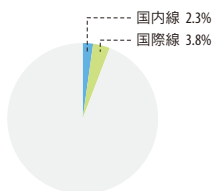
・貨物輸送重量.....	278千トン	11.6%増加
・貨物収入	621億円	12.3%増加
・郵便輸送重量.....	15千トン	8.0%増加
・郵便収入	34億円	11.2%増加

2007年3月期の概況

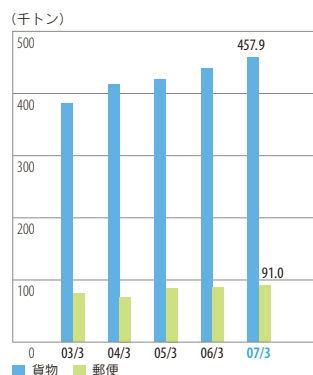
北米線、中国線を中心に貨物重量が大幅増加

貨物は、上期は貨物専用機を活用してアジア路線を拡大・増便し、輸送実績を伸ばしました。また、2006年8月より貨物機運航会社ANA & JPエクスプレスが、羽田－関西－上海線で運航を開始しました。下期は同年10月に4機目となるボーイング767型貨物専用機を投入して中部－シカゴ線を開設し、さらに中国線の増便、成田－シカゴ旅客便の再開などにより、北米線、中国線を中心に輸送実績は前期を上回りました。

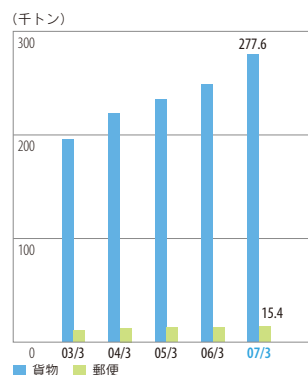
貨物郵便事業の全事業に占める売上高構成比



貨物・郵便輸送重量 (国内線)



貨物・郵便輸送重量 (国際線)



貨物・郵便別収入 (全体) (百万円)

	2007	2006	2005
貨物	92,769	85,039	79,604
郵便	12,374	11,677	11,384

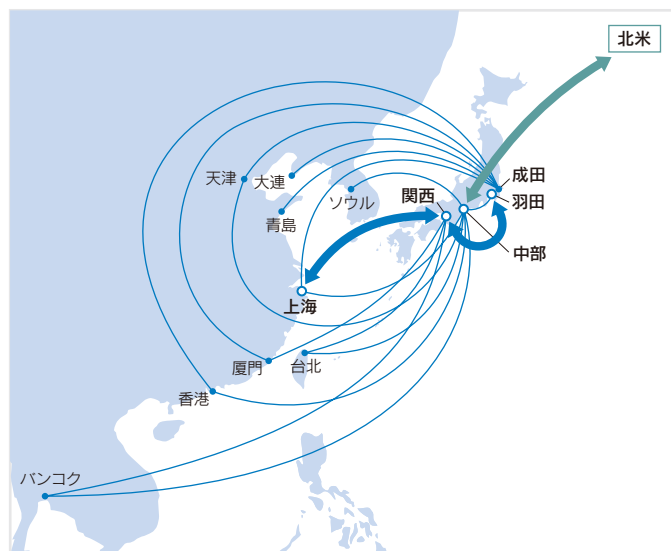
国内線貨物・郵便別収入 (百万円)

	2007	2006	2005
貨物	30,574	29,659	29,515
郵便	8,936	8,586	8,581

国際線貨物・郵便別収入 (百万円)

	2007	2006	2005
貨物	62,195	55,380	50,089
郵便	3,438	3,091	2,803

ネットワーク拡大による貨物郵便事業の基盤確立



日本発では、販売体制の強化や北米線、中国・アジア線の増便により、欧州向けを除き輸送実績は前期を上回りました。海外発では、欧州発が前期を下回りましたが、北米発は輸送実績を大きく伸ばしました。東南アジア発および中国発は、供給量の増加やクリスマス商戦での積極的な集荷などが実り、輸送実績は前期を上回りました。



ボーイング767—300型貨物専用機

北米発郵便、上海あて翌日郵便が伸びを示す

郵便は、欧州発や中国発の日本向け郵便が減少する一方、北米発の伸びや上海あて翌日配達郵便の増加などにより、輸送実績は前期を上回りました。収入も単価の高い長距離路線郵便の増加で前期を上回りました。

その他事業

Air Transportation

Other Transport Services

その他事業

当期業績のポイント

・売上高 1,390億円 14.4%増加

他航空会社の航空機整備、旅客の搭乗受付や手荷物搭載などの地上支援業務の受託、機内販売の増売などに努めたことに加え、全日空ビルディングの一部収入がその他の事業セグメントから航空運送事業セグメントに移ったこともあり、売上高は前期比14.4%増の1,390億円となりました。



地上支援業務



機内食関連業務

Travel Services

旅行事業

当期業績のポイント

・売上高	2,080 億円	4.3%増加
・営業費用	2,061 億円	5.0%増加
・営業利益	19 億円	40.3%減少
・国内パッケージ商品収入...	1,405 億円	2.8%増加
・国際パッケージ商品収入...	456 億円	10.7%増加
・その他の収入	217 億円	1.6%増加
・ROA	3.8%	2.9ポイント低下

なお、当セグメントの売上高は、総売上高（内部取引消去前）の12.1%を占めています。

2007年3月期の概況

売上高、利用者数ともに前期を上回る

旅行需要は堅調に推移し、国内旅行、海外旅行ともに売上高、利用者数は前期を上回りましたが、価格競争の激化とシステム投資の拡大により、営業利益は前期を下回りました。

国内旅行では、旅行商品「スカイホリデー」の募集型企画旅行に加え、はとバスとの提携による独自の周遊観光、環境教育施設「トヨタ白川郷自然学校」で環境保全を学ぶ企画旅行などの旅行商品を販売しました。海外旅行では、旅行商品「ハローツアー」の観光型周遊商品の内容拡充を図るとともに、一部商品で女性限定の出発日を設定するなど、需要喚起に努めました。また、団塊世代の夫婦旅を応援してシニア層の需要開拓を図りました。

インターネットを活用した直販ビジネスを強化

2006年6月に国内旅行で他社に先駆けて、お客様がインターネットで自由に航空券とホテルを組み合わせることができる「ダイナミック・パッケージ(旅作)」を発売し、当期は2万人を超えるお客様にご利用いただきました。

ANAセールスに航空座席販売の委託を推進

ANAは当期から、日本国内の法人販売を除く航空座席販売業務についてANAセールスへの全面的な委託を行いました。



万里の長城



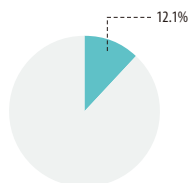
沖縄

売上高の内訳

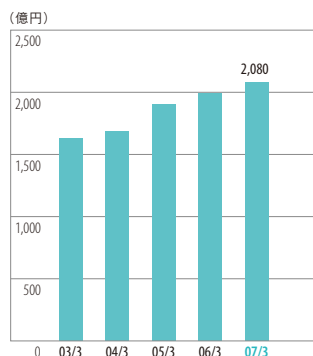
(百万円)

	2007	2006	2005
国内パッケージ商品	140,570	136,794	124,650
国際パッケージ商品	45,666	41,248	41,885
その他	21,790	21,450	23,759

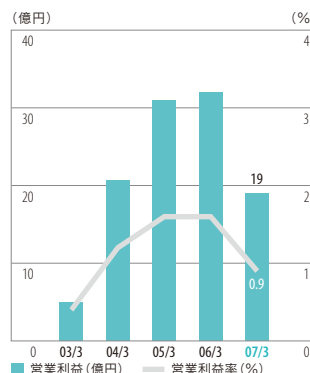
旅行事業の全事業に占める売上高構成比



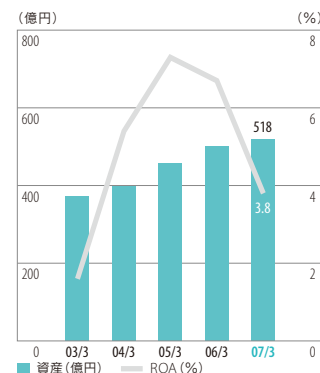
売上高



営業利益と営業利益率



資産とROA



Hotel Operations

ホテル事業

当期業績のポイント

・売上高	666 億円	0.4%増加
・営業費用	614 億円	0.5%減少
・営業利益	52 億円	12.7%増加
・室料収入	258 億円	3.7%増加
・宴会収入	190 億円	2.8%増加
・料飲収入	166 億円	0.3%増加
・その他の収入	51 億円	19.0%減少
・ROA	3.6%	0.1ポイント改善

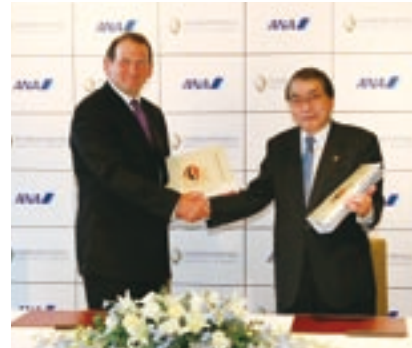
なお、当セグメントの売上高は、総売上高（内部取引消去前）の3.9%を占めています。

2007年3月期の概況

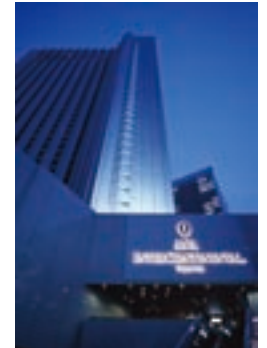
IHG・ANA・ホテルズグループジャパン合同会社を設立

堅調な需要に支えられ営業収入と営業利益ともに前期を上回りました。旗艦ホテルである東京全日空ホテルは、宿泊部門では、イールドマネジメントの徹底により稼働率と平均客室単価が上昇し、宿泊・宴会・料飲各部門でも売上高が前期を上回りました。沖縄地区リゾートホテルも堅調な旅行需要に支えられ、営業収入は前期を上回りました。

2006年12月には部屋数で世界最大のホテルチェーンであるインターコンチネンタル ホテルズ グループと共同でIHG・ANA・ホテルズグループジャパン合同会社を立ち上げ、ホテル運営機能の強化を図りました。



山元社長とアンドリュー・コスレットIHG最高責任者



ANA インターコンチネンタルホテル東京

ホテル運営とフランチャイズに特化

ANAは06-09中期経営戦略に則り、2007年6月1日にANAグループの13の直営ホテルについて保有する全株式と土地および建物等をANAグループ外に売却しました。なお、IHG・ANA・ホテルズグループジャパンは引き続き、売却済みの13ホテルを含む国内30ホテルの運営とフランチャイズを行っていきます。



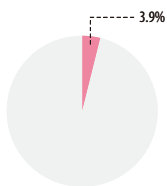
ゲストサービス

売上高の内訳

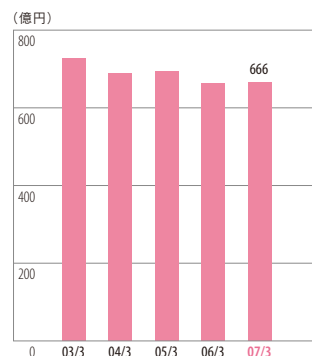
(百万円)

	2007	2006	2005
室料	25,804	24,895	23,483
宴会	19,088	18,576	17,818
料飲	16,611	16,568	15,776
その他	5,134	6,337	12,421

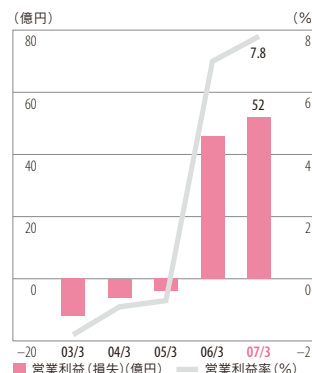
ホテル事業の全事業に占める売上高構成比



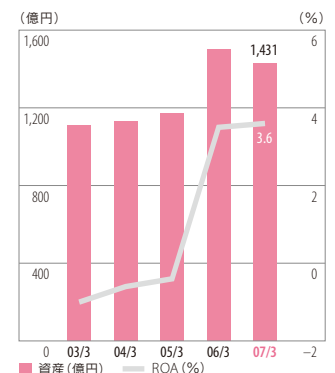
売上高



営業利益(損失)と営業利益率



資産とROA



Other Businesses

その他の事業

当期業績のポイント

・売上高	1,968 億円	3.1%増加
・営業費用	1,912 億円	3.9%増加
・営業利益	56 億円	17.3%減少
・商事・物販収入	1,367 億円	7.7%増加
・情報通信収入	263 億円	1.2%増加
・不動産・ビル管理収入	125 億円	27.5%減少
・その他の収入	211 億円	2.9%増加
・ROA	4.5%	0.2ポイント改善

なお、当セグメントの売上高は、総売上高（内部取引消去前）の11.4%を占めています。

2007年3月期の概況

商事・物販収入

商事および物販事業を行う全日空商事は、2006年3月にエーエヌケー商事を合併して販売体制を強化しました。商社事業分野の各事業が好調に推移し、特に電子部品の取り扱いが増加したため、機械部門が大幅な増収となり、商事・物販収入の売上高は前期を大幅に上回りました。

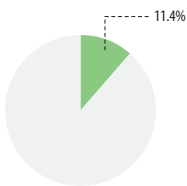
情報通信収入

航空会社・旅行会社向けの国際線予約・発券システムを提供するインフィニトラベルインフォメーションは、イン

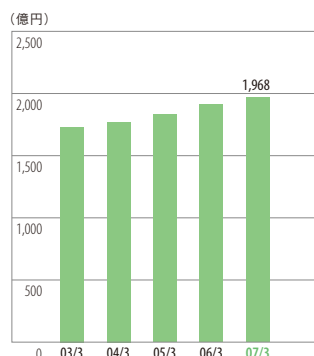
商事・物販、情報通信、不動産・ビル管理、
その他セグメント別営業収入（百万円）

	2007	2006	2005
商事・物販	136,795	126,969	121,920
情報通信	26,386	26,067	25,043
不動産・ビル管理	12,553	17,306	17,391
その他	21,161	20,571	19,003

その他の事業の全事業に占める
売上高構成比



売上高



ANA HOUSE TOKYO

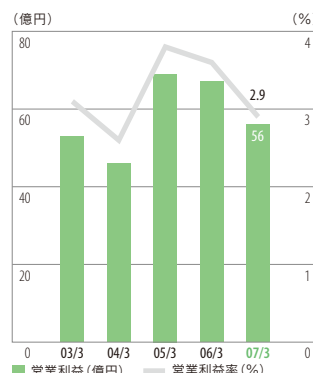
ターネット回線を利用した予約システム「INFINI LINX」や戦略的商品の市場展開が順調に進みました。韓国・中国を中心としたアジア方面の旅行需要も回復したため、国際線予約・発券システムの利用件数が大幅に伸び、増収となりました。

主にANAグループ各社のシステム開発や保守運用を行う全日空システム企画は、システム開発部門で「SKiP」サービス開始に伴う開発や老朽化システムの更新、ANAグループ企業の旅行系システムの新サービス開始に伴う開発などを受注しました。また、保守運用部門でもANAの新規システムとANAグループ外企業の業務を新たに受託し、情報通信収入は前期を上回りました。

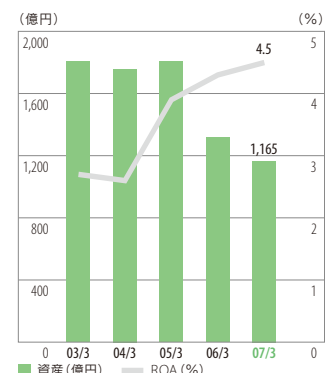
不動産・ビル管理収入

不動産・ビル管理収入は、2006年3月に全日空ビルディングの一般向け不動産賃貸事業をANAグループ外に売却したことなどにより、前期に対し減収となりました。

営業利益と営業利益率



資産とROA



ANAグループは、2007年4月にCSR推進室を新設して、グループを挙げて社会、環境との持続的な共生への取り組みを通じた企業価値の一層の向上に努めています。

CSRの基本的な考え方

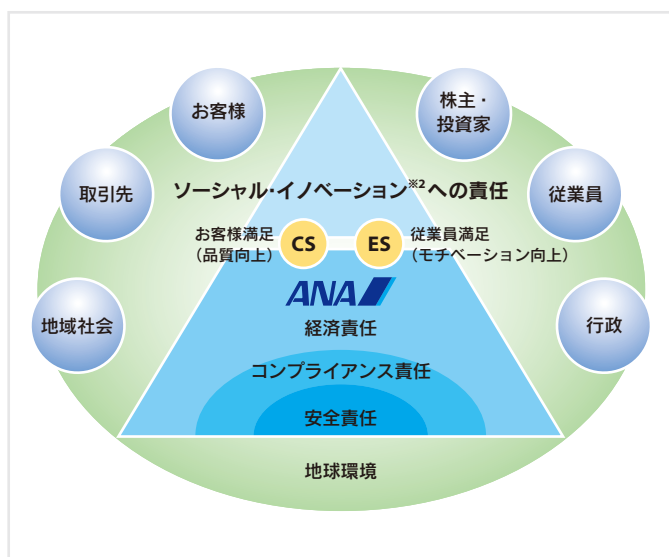
ANAグループにかかわりのあるステークホルダーは、お客様、株主・投資家、取引先、地域社会など、さまざまです。ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて、社会との共生を図りつつ、企業価値を向上させ、ステークホルダーの皆様に対する責任を果たしていくことが、ANAグループのCSRの基本です。

ANAグループでは、役職員一人ひとりが「ANAグループ理念」を実現するために安全責任を中核として行動し、ステークホルダーの皆様へ安心をお届けし、信頼を得ることができるようにCSRを実践しています。

- 1.安全責任、コンプライアンス責任を果たすことを通じて経済責任※1を果たす（ベースライン）。
- 2.品質向上と従業員価値の増大を図るため、CS（Customer Satisfaction=顧客満足）とES（Employee Satisfaction=従業員満足）を向上させる責任を果たす。
- 3.さらに、社会的課題、環境問題などの解決を通じたソーシャル・イノベーションの責任を果たす。

※1: ここでいう経済責任とは、リスクマネジメントを徹底した有効で効率的な事業運営を行う責任であり、コンプライアンス責任と合わせて内部統制システムの充実に意味しています。

ANAのCSRの考え方



※2: ANAの「ソーシャル・イノベーション(Social Innovation)」: 社会的課題、環境問題などへの解決に向け、ANAが企業の立場から可能な協力・支援を通じて果たす役割

外部からの評価

FTSE4Good Indexの対象銘柄に採用

ANAは、環境保全に向けた積極的な行動、ステークホルダーとの建設的な関係構築、人権擁護に対する取り組み、贈収賄防止に対する取り組みといった社会的責任に関するFTSE4Good Index※3の基準を満たした企業として、2006年9月にFTSE4Good Indexの対象銘柄に採用されました。

※3: FTSE4Good Index: 国際的な社会的責任投資(SRI: Social Responsible Investment)の2大指標の一つ。FTSE社(英国Financial Times社とロンドン証券取引所の合併会社)が世界中の企業を対象にして行う、業績・財務面を超えた企業のパフォーマンスを評価する指標



先進的なサステナブル経営戦略がAAAの評価

環境・社会的側面から世界の2千社を超える企業の格付を行っているイノベスト社(米国)の2006年格付で、ANAは7段階の格付のうち最高ランクであるAAA(トリプルA)の評価を受けました。2006年に評価を受けた航空業16社のうち、最高ランクAAAを受けたのは4社のみで、先進的なサステナブル経営戦略が評価され、アジア・米国地域ではNo.1の評価を受けています。



イノベスト社 2006年格付(抜粋)

環境保全活動

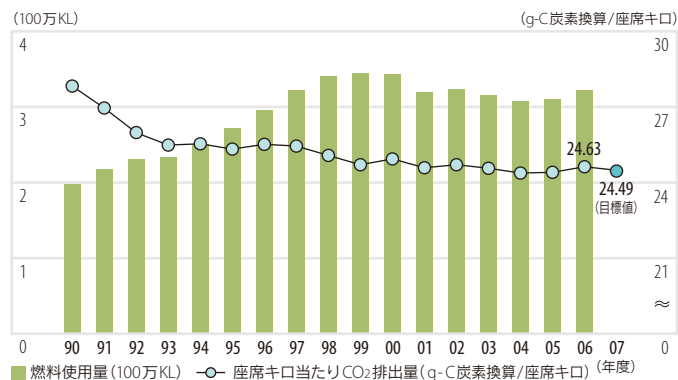
ANAは「人と地球を考える」をモットーに社員一人ひとりの環境意識を高めるとともに、環境保全活動を実施しています。環境理念を基に「ANAエコロジープラン2003-2007」を策定し、環境コンプライアンスから植林活動までの幅広い分野で環境経営に取り組んでいます。

地球温暖化対策

「エコロジープラン」の中核となる地球温暖化対策では「2008年3月期の座席キロ当たりCO₂排出量を1991年3月期と比べ12%削減する」という目標を掲げ、目標達成に向けて種々の活動を行ってきました。

2007年3月期にANAグループの航空機が排出したCO₂は811万トンとなり、事業規模の拡大により前期に比べ4.4%増加しました。単位生産量である座席キロ当たりのCO₂排出量は24.63 g・C（炭素換算）となり、前期に比べ若干高くなっていますが、基準年である1991年3月期に比べ約12%低いレベルを維持しています。

燃料使用量と座席キロ当たりCO₂排出量の推移



社会貢献活動

ANAグループの活動は、地域・社会と密接な関係を持っています。ANAグループは、地域や社会に広く貢献しています。

すずらん行事

2006年6月9日、ANAグループの客室乗務員や各空港の地上スタッフが日本赤十字社医療センターをはじめとした全国52カ所の病院などを訪問し、入院されている患者の皆様に千歳空港

近郊に咲くすずらんの「押し花のしおり」をお届けしました。

白く可憐な花、すずらんのプレゼントは1956年から続けているもので、患者の皆様や病院関係者の皆様に毎年ご好評を頂いています。

心をこめて作成したしおり

すずらんの押し花のしおり贈呈



麻田'sメモリアルフライト

2006年4月21日に、子供たちを大空に招待して励ましたいという43年前の麻田正機長の思い※4を受け継ぐANAグループから集まった100名を超えるボランティアスタッフが、西多賀養護学校の生徒の皆さんの夢を乗せた特別機で仙台から山形上空を旋回する50分間の空の旅をプレゼントしました。また、同校でも模擬フライトを演出し、残念ながら空港に来ることができなかった生徒の皆さんにも楽しんでいただきました。

※4: 詳しくはCSRレポート2005の29ページをご覧ください。



西多賀養護学校の皆さん



概況

経済環境

当期のわが国経済は、原油価格の高騰による影響もありましたが、企業収益の改善やそれに伴う設備投資の増加が持続し、雇用情勢にも改善が見られました。下期に入り、個人消費には弱さが見え始めたものの、景気は回復基調で推移しました。

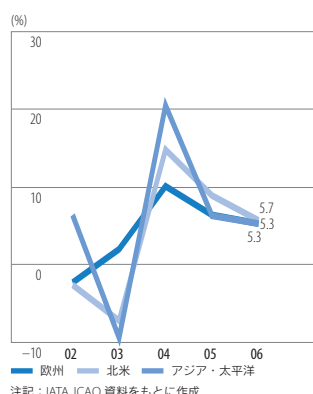
航空業界の状況

世界の航空業界

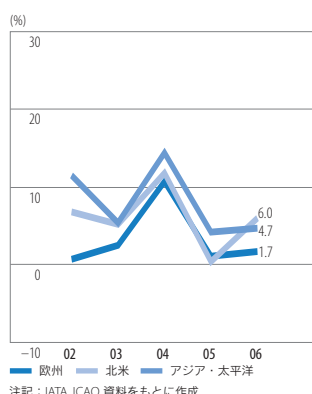
2006年の国際航空需要は旅客キロが前年比5.9%増加し、貨物輸送トンキロは前年比4.6%増加しました。アジア・太平洋地域でも旅客キロが前年比5.3%増加し、貨物輸送トンキロは前年比4.7%増加し、堅調な伸びを示しました。

一方、北米では旅客キロが前年比5.7%増加し、貨物輸送トンキロは前年比6.0%増加しました。また、欧州では旅客キロが前年比5.3%増加し、貨物輸送トンキロは前年比1.7%増加しました。中でも中東の航空需要の伸びが著しく旅客キロが前年比15.4%の増加し、貨物輸送トンキロも前年比16.1%の伸びを示しました。

旅客キロの伸び率推移



貨物輸送トンキロの伸び率推移



日本の航空業界

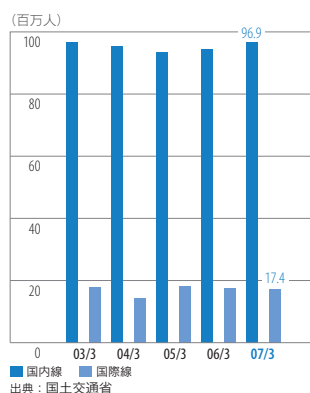
国内線

2007年3月期の国内定期航空輸送の旅客数は、前期比2.6%増加して9,694万人になりました。幹線は東京－札幌線、東京－沖縄線は好調でしたが、その他の幹線が前期を下回ったため前期比1.2%減少して3,860万人になりました。ローカル線は概ね好調で前期比5.3%増加して5,834万人になりました。貨物重量は、前期比1.7%増加して90万トンになりました。

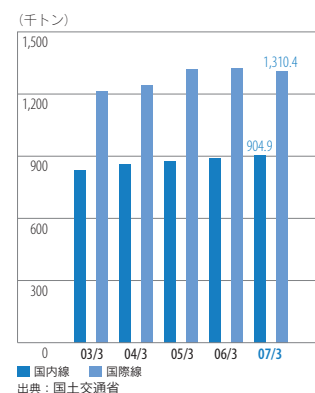
国際線

2007年3月期の本邦企業の国際航空輸送の旅客数は、前期比1.5%減少して1,741万人になりました。中国、韓国、台湾をはじめとしたアジア方面は好調で、前期比6.1%増加して1,065万人になりましたが、米大陸、欧州、オセアニアなどの各方面の旅客数は前期を下回りました。貨物重量は、前期比1.1%減少して131万トンになりました。

旅客数の推移



貨物重量の推移



ANAグループの状況

概要

ANAグループは、全日本空輸株式会社(ANA)および子会社128社、関連会社44社により構成されており、航空運送事業をはじめとして、旅行事業、ホテル事業※およびその他の事業を営んでいます。

※ホテル事業は2007年6月に売却しました。

2007年3月期の業績

売上高は、増収策の実行に加えて国内線運賃および国際線運賃の改定が寄与し、前期比8.8%増加して1兆4,896億円となり、過去最高となりました。営業費用は、燃油費の高騰に対して、需給適合および使用機種統一の推進による運航コストの削減と徹底したコスト削減策を進めた結果、前期比9.2%増の1兆3,974億円の抑えることができました。その結果、営業利益は前期比3.8%増加して過去最高の921億円となり、すべての事業セグメントで黒字を計上しました。

営業外・特別損益では、部品の除却やリース機材の返却に伴う諸費用の発生、航空機にかかわる減損損失、成田第1ターミナルへの移転に伴う資産の除却などがありましたが、有利子負債の削減を進めたことによる金融収支の改善や投資有価証券の売却益を計上したことなどから、当期純利益は前期比22.2%増加して326億円になりました。ROAは前期より0.3ポイント改善して6.0%になりました。

各セグメントの状況

航空運送事業

売上高は前期比10.3%増加して1兆2,487億円になりました。これは国際線旅客収入および国内線旅客収入が増収となったことが主な要因です。営業費用は前期比10.4%増加して1兆1,690億円になりました。ROAは前期より0.2%改善して5.5%になりました。

航空運送事業費用

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は原油価格の高騰の影響と事業規模拡大に伴う使用量の増加により、前期比31.3%増加して2,361億円になりました。ジェット燃料価格の価格変動リスクを抑制し燃油費の平準化を図る目的で、前期同様、原油ならびにジェット燃料のコモディティデリバティブを利用して一定期間のうちに計画的、継続的にヘッジ取引を実施しています。また、使用量を抑制するために、エンジン洗浄や最適飛行高度を選択して燃費の効率化を図るフューエル・マネジメント(燃費効率化)を行うなどの対策を講じています。

〈空港使用料〉

運航回数は国内線が前期比6.7%増加、国際線が14.0%増加しましたが、使用機材の小型化を進めたため、空港使用料は前期比3.8%増加の1,042億円にとどまりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は前期比0.6%増加して872億円になりました。リース機材の買い取りによりリース料は減少しましたが、スカイネットアジア航空やユナイテッド航空とのコードシェアに伴う座席買い取り費用が発生したことが主な要因です。

〈減価償却費〉

減価償却費は前期比19.8%増加して814億円になりました。自社保有機が16機増えて125機になったこと、ならびにボーイング747-400型機の売却決定に伴い償却を前倒ししたことが主な要因です。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は前期比4.7%増加して642億円になりました。プラット&ホイットニー社製のエンジンのブレード交換による恒久安全対策費用の発生や他社からの受託整備の増加、整備外注費の増加が主な要因です。

〈人件費〉

人件費は前期比1.1%増加して2,327億円になりました。事業規模拡大に伴い、ANAをはじめとして、グループ各社の人員数が増加したことが主な要因です。

〈販売手数料〉

販売手数料は前期比14.2%増加して916億円になりました。国内線旅客と国際線旅客の増収に加え、ANAマイレージクラブ会員数増加に伴う還元費用の増加が主な要因です。

〈外部委託費〉

外部委託費は前期比10.3%増加して809億円になりました。路線の新規開設など、ネットワークの拡充に伴うものです。

〈その他の費用〉

その他の費用は前期比6.7%増加して1,903億円になりました。旅客数の増加に伴う機内サービス費などの増加に加え、予約端末更新に伴う費用を一括計上したことが主な要因です。

単位:百万円

3月31日に終了した1年間

	2007年	2006年	2005年
航空運送事業費用:			
燃油費及び燃料税	¥236,128	179,827	148,584
空港使用料	104,281	100,488	97,720
航空機材賃借費	87,222	86,706	94,294
減価償却費	81,465	67,984	61,703
整備部品・外注費	64,272	61,410	53,080
人件費	232,755	230,151	220,387
販売手数料	91,645	80,274	77,753
外部委託費	80,992	73,442	71,461
その他	190,301	178,269	173,918
	1,169,061	1,058,551	998,900
旅行事業費用	206,106	196,274	187,170
ホテル事業費用	61,415	61,741	69,965
その他の事業費用	191,281	184,123	176,375
営業費用合計	1,627,863	1,500,689	1,432,410
セグメント間取引	(230,395)	(220,699)	(217,371)
営業費用(連結)	¥1,397,468	¥1,279,990	¥1,215,039

注記:上記営業費用の内訳は、セグメント間の取引額を消去する前の金額を記載しています。

旅行事業

売上高は前期比4.3%増加して2,080億円になりました。営業費用は前期比5.0%増加して2,061億円になりました。営業利益は前期比40.3%減少して19億円になりました。ROAは前期より2.9ポイント低下して3.8%になりました。これはシステム投資に伴う営業費用の増加と資産が前期比3.5%増加したことが主な要因です。

ホテル事業

売上高は前期比0.4%増加して666億円になりました。営業費用は前期比0.5%減少して614億円になりました。営業利益

は前期比12.7%増加して52億円になりました。ROAは前期より0.1ポイント改善して3.6%になりました。これは収入の増加による収支の改善が主な要因です。

その他の事業

売上高は前期比3.1%増加して1,968億円になりました。営業費用は3.9%増加して1,912億円になりました。営業利益は前期比17.3%減少して56億円になりました。ROAは前期より0.2ポイント改善して4.5%になりました。これは商業用不動産事業の売却により、総資産が11.5%減少したことが主な要因です。

営業外・特別損益

営業外・特別損益は、前期より47億円悪化して411億円の損失になりました。減損損失は売却予定のボーイング747-400型機2機で107億円計上したものの前期から96億円減少したこと、特別退職金が前期から37億円減少したこと、有利

子負債の減少により支払利息が24億円減少したことなどの改善要素がありましたが、前期は全日空ビルディングの株式売却などによる有価証券売却益186億円を計上していたことやリース機材返却に伴う改修費用を65億円計上したことが主な要因です。

3月31日に終了した1年間	単位:百万円	2007年	2006年	2005年
受取利息及び配当金	¥	5,353	4,681	5,418
資産売却益		1,073	2,638	1,581
支払利息		(17,708)	(20,172)	(21,117)
資産の売却損及び除却損		(8,402)	(10,577)	(22,115)
減損損失		(10,809)	(20,451)	-
投資有価証券評価損		(215)	(751)	(485)
その他の投資評価損		(11)	-	(5,098)
持分法による投資損益		284	(1,335)	97
機材関連報奨額		-	-	15,969
投資有価証券売却益		1,239	18,632	881
退職給付引当金繰入額		(6,713)	(6,712)	(6,712)
特別退職金		(600)	(4,373)	(1,858)
リース機材返却時改修費用		(6,533)	-	-
その他の収益		1,916	2,051	1,344
合計	¥	(41,126)	(36,369)	(32,095)

1株当たり情報

1株当たり当期純利益は前期比7.2%増加して16.77円になりました。1株当たり純資産は14.9%増加して204.42円になりました。2007年3月期の年間配当金は3.00円としました。

キャッシュ・フロー

資金源泉についての基本的な考え方

ANAグループは、設備投資を営業キャッシュ・フロー(リース元本償還額を含む)の範囲内で行い、フリー・キャッシュ・フローのマネジメントによって、有利子負債の増加を抑制しながら自己資本を充実させていくことを基本にしています。そして中長期的なデット・エクイティ・レシオの目標値を2倍程度として、財務の健全性を高めていくことを目標にしています。

当期の状況

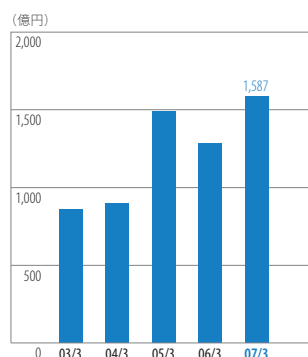
当期は営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算したフリー・キャッシュ・フローは304億円の収入となりましたが、財務キャッシュ・フローが

1,008億円の支出となったため、現金及び現金同等物は前期末に比べて705億円減少して、期末残高は1,722億円になりました。

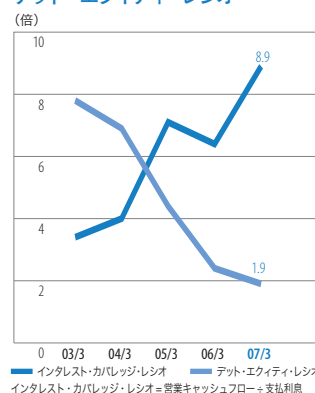
営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期より301億円増加して1,587億円になりました。税金等調整前当期利益は前期より13億円減少して510億円になりましたが、法人税等の支

営業キャッシュ・フロー



インタレスト・カバレッジ・レシオとデット・エクイティ・レシオ



払い額が前期より270億円減少して201億円になったことが主な要因です。インタレスト・カバレッジ・レシオは前期の6.3倍から8.9倍に改善しました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期より818億円支出が増加して、1,282億円になりました。航空機や部品などの取得および新造機の前払いなどによる支出を行う一方で、航空機材の売却および有価証券の償還や貸付金の回収などによる収入がありました。前期は全日空ビルディングの株式売却とそれにとまう貸付金の回収が122億円あり、これが前期との差の主な要因です。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期は新株発行による958億円の収入がありましたが、積極的に借入金の返済や社債の償還を進めたこと、ならびに配当金の支払いを行ったことなどにより、1,008億円の支出となりました。

財政状態

総資産

当期の総資産は、前期比3.9%減少して1兆6,020億円になりました。

流動資産

当期の流動資産は、前期比20.4%減少して4,220億円になりました。これは前期に実施した新株発行による資金調達などにより、前期末は手元資金が増加していましたが当期は航空機を中心とした設備投資を行う一方で、有利子負債の一層の削減を進めた結果、現金及び預金が増加したことが主な要因です。

固定資産

当期の固定資産は、前期比3.9%増加して1兆1,795億円になりました。新型機の所有やリース機材の買取により、22機の航空機を購入したほか、今後導入する航空機の前払いなどが増加の主な要因です。

負債

当期の負債は、前期比8.9%減少して1兆1,961億円になりました。

流動負債

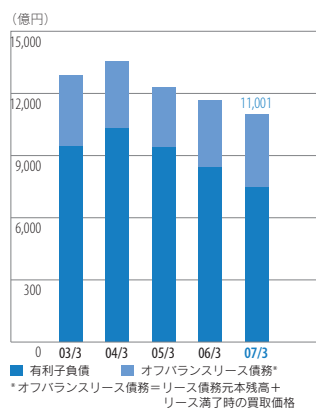
当期の流動負債は、前期比1.6%減少して4,730億円になりました。燃料や部品の購入代金が増加したため支払手形及び営業未払金が増加しましたが、繰延ヘッジ損益の純資産直入などにより、その他の流動負債が前期比68.2%減少したことが主な要因です。

2007年3月31日現在	単位:百万円		
	2007年	2006年	2005年
短期借入債務:			
銀行等からの借入金	¥ 3,500	¥ 8,690	¥ 16,045
一年以内に返済する長期借入金	110,224	95,748	139,991
一年以内に償還する社債	45,000	45,000	48,418
	158,724	149,438	204,454
長期借入債務(一年以内に返済する長期借入金および償還する社債を除く):			
銀行等からの借入金	425,722	456,879	487,802
社債	165,000	240,000	250,000
	590,722	696,879	737,802
有利子負債合計	¥749,446	¥846,317	¥942,256

固定負債

当期の固定負債は、前期比13.1%減少して7,231億円になりました。社債の償還、長期借入金の返済が進んだことが主な要因です。有利子負債の残高は前期比11.4%減少して7,494億円になりました。

有利子負債（オフバランスリース債務を含む）



純資産

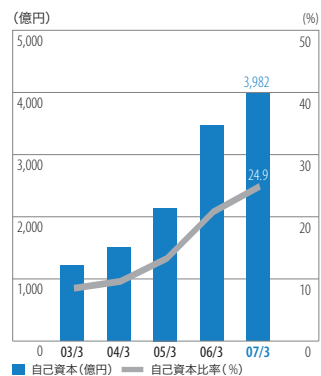
当期の純資産は、当期純利益を326億円計上したことによる利益剰余金の増加や会社法の施行に伴い、繰延ヘッジ損益が当期より純資産に計上されることになったことなどにより、合計で4,059億円になりました。

自己資本

〈自己資本の基本的な考え方〉

2010年の羽田空港再拡張に向け、株主資本の充実に努めます。2006～09年度中期経営戦略および経営計画を着実に実行し、いかなる経営環境にあっても確実に利益が出せる構造を確立し、利益の積み上げによって、株主価値を向上していきます。

自己資本と自己資本比率



〈当期の状況〉

当期の自己資本は、利益剰余金が前期比50.9%増加したことや、繰延ヘッジ損益の純資産直入などにより3,982億円になりました。また、自己資本比率は24.9%になりました。

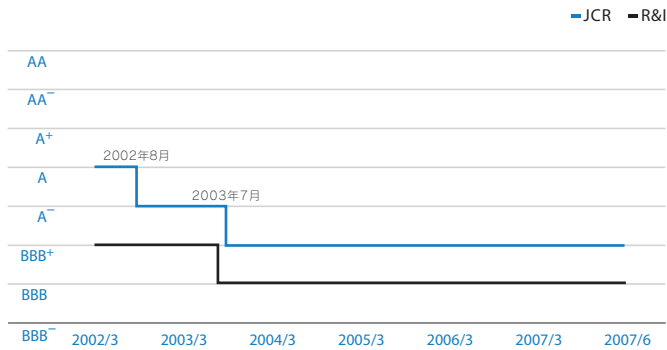
〈少数株主持分〉

当期の少数株主持分は前期比7.8%増加して76億円になりました。

格付けの状況

ANAの発行するそれぞれの長期債に対しては、日本格付研究所(JCR)と格付投資情報センター(R&I)に格付けを依頼しており、2007年6月現在、それぞれ「BBB+」「BBB」となっています。

債券の格付け推移



退職給付

ANAおよび国内連結子会社は、確定給付型の制度として、厚生年金基金制度、適格退職金制度、確定給付企業年金および退職一時金制度を設けています。なお、ANAおよび一部の国

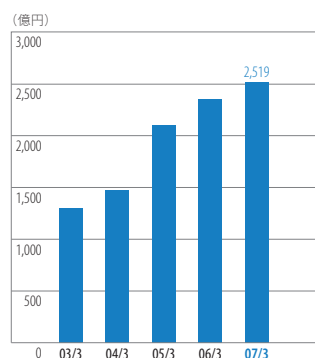
内連結子会社は、確定給付型の制度のほか、確定拠出型の制度を設けています。また、従業員の退職などに際して割増退職金を支払う場合があります。

	単位:百万円		
	2007年	2006年	2005年
3月31日現在／3月31日に終了した1年間			
退職給付債務	¥(278,278)	¥(269,868)	¥(262,224)
年金資産	118,190	110,939	90,327
未積立退職給付債務	(160,088)	(158,929)	(171,897)
未認識額純額	48,510	52,566	64,827
	(111,578)	(106,363)	(107,070)
前払年金費用	1,028	1,014	670
退職給付引当金	¥(112,606)	¥(107,377)	¥(107,740)
退職給付費用	¥(19,634)	¥(20,591)	¥21,278
割引率	2.5%	2.5%	2.5%

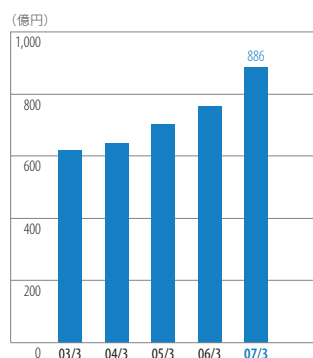
設備投資

当期の設備投資額は、前期比6.9%増加して2,519億円になりました。航空機、予備エンジン、航空機部品の購入など航空機関連投資のほか、情報システム関連投資が主な内容です。

設備投資



減価償却費



機材調達

機材調達の基本的な考え方

ANAグループでは、需要動向に合わせて弾力的に中・小型機を活用し、運航頻度をあげることで旅客利便性の向上を図るなど、景気や需要の変動リスクを最小限に抑えることができる機材構成への転換を図るフリート戦略を進めています。

ジェット機については、燃費など経済性が高く環境面でも優れた機材を導入して、現在の7機種から、大型機、中型機、小型機の3機種に順次統合し、運航にかかわる費用を削減していく考えです。このフリート戦略により、競合他社を凌ぐコスト競争力の実現と、持続可能な競争優位の確立を目指しています。

なお、フリート戦略の詳細については、P14～18を参照願います。

保有機一覧

2007年3月31日現在	合計	自社保有	リース
B747-400	23	21 (+2)	2 (-2)
B777-300	15 (+5)	8 (+4)	7 (+1)
B777-200	23 (+3)	12 (+5)	11 (-2)
B767-300	56 (+2)	43 (+2)	13
B767-300F (貨物専用機)	4 (+1)	0	4 (+1)
B737-700	10 (+6)	6 (+6)	4
B737-500	25	15 (+2)	10 (-2)
B737-400	1	0	1
A321-100	3 (-4)	1 (+1)	2 (-5)
A320-200	29 (+1)	18 (-5)	11 (+6)
DHC-8-400	14 (+3)	0	14 (+3)
DHC-8-300	5	1	4
DHC-6-300	0 (-1)	0 (-1)	0
F-50	3 (-1)	0	3 (-1)
合計	211(+15)	125(+16)	86 (-1)

注記:括弧内の数値は、対前年の増減を示しています。

機材調達の実績

〈新規導入機材〉

当期にANAグループに引き渡しを受けた機材は21機です。内訳は、ボーイング777－300型機5機（購入4機、賃借1機）、ボーイング777－200型機3機（購入1機、賃借2機）、ボーイング767－300型機2機（賃借）、ボーイング767－300型貨物専用機1機（賃借）、エアバスA320－200型機1機（賃借）、ボーイング737－700型機6機（購入）、ボンバルディアDHC－8－400型機3機（賃借）です。

〈退役機材〉

当期にANAグループから退役した機材は6機です。内訳は、エアバスA321－100型機4機、フォッカー50型機1機、ボンバルディアDHC－6－300型機1機です。

〈リース後購入機材〉

当期にANAグループで使用している機材で、リース後購入した機材は11機です。内訳は、ボーイング747－400型機2機、ボーイング777－200型機4機、ボーイング767－300型機2機、エアバスA321－100型機1機、ボーイング737－500型機2機です。

〈売却後賃借機材〉

売却後、賃借している機材は、エアバスA320－200型機5機です。

従業員数

2007年3月末のANAグループの従業員数は前期比7.1%増加して32,460人になりました。航空運送事業に従事する従業員数は、前期末より7.7%増加して23,877人に、旅行事業に従事する従業員数は、前期末より10.8%増加して1,861人に、ホテル事業に従事する従業員数は、前期末より1.3%減少して2,604人に、その他事業に従事する従業員数は、前期末より7.4%増加して4,118人にそれぞれなりました。

3月31日	単位：人		
	2007年	2006年	2005年
航空運送事業	23,877	22,170	20,797
旅行事業	1,861	1,679	1,645
ホテル事業	2,604	2,637	2,887
その他の事業	4,118	3,836	3,769
合計	32,460	30,322	29,098

利益配分

利益配分に関する基本方針

株主の皆様に対する還元を経営の重要課題として考え、利益配分につきましては経営環境や業績動向などを総合的に勘案し、実施しています。また、将来の事業展開に備えて、内部留保による財務体質の充実に努め、経営基盤の強化を図っています。

当期の配当と次期の予定

2007年3月期の配当につきましては、今後より激化することが予想される競争環境下でも着実に利益成長を図っていくために、より一層、財務体質を強化し、内部留保を充実させる必要があることから、1株当たり3.00円としました。

2008年3月期の配当につきましては、計画通りの業績を達成できた場合、1株当たり5.00円の配当を予定しています。

その他

ANAは、世界の主要航空会社による貨物運賃・料金にかかわるカルテル疑惑に関連して、2006年2月にはニューヨークの事務所が米国司法当局の事情聴取を受け、当局の調査で米国発着の貨物運送にかかわる、さまざまな資料の提出を求める趣旨の召喚状が出されました。また、2007年3月には、ロサンゼルス支店において米国連邦捜査局の捜査が行われ、さまざまな書類の提出を行いました。現在ANAは、これらの捜査に積極的に協力しているところです。

また、米国内各地およびカナダで、国際貨物便利用の荷主等より、航空会社間の価格カルテルにより被害を被ったとして、複数の航空会社に対して、その賠償を求めるクラスアクション（集団訴訟）が複数提起されています。そのうち、当社に関しても、訴状の送達を受けているものや被告に含まれているとの情報を得ているものもありますが、現段階では、いずれの件も具体的な請求額の明示はなく、詳細の把握および分析は困難です。

ANAグループでは、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項として、以下のものを考えています。なお、文中の将来に関する事項は、2007年3月期末時点でANAグループが判断したものです。

原油価格変動によるリスク

航空機燃料の価格は、原油輸入代金、精製費、輸送経費、関税などの税金で構成されており、この中でも原油輸入代金が燃料原価のおよそ4分の3を占めていることから、原油価格が高騰すれば航空機燃料の価格も上昇し、ANAグループにとって大きな負担となります。このため、航空機燃料の価格変動リスクを抑制し、燃油費の平準化を図ることを目的として原油ならびにジェット燃料のコモディティデリバティブを利用して、一定期間のうちに計画的、継続的にヘッジ取引を実施しています。

ヘッジ取引量は、国内外全体の調達数量に対し一定水準のヘッジ枠を設定し、四半期ごとに計画数量を設定しています。実際の取引は、1回当たりの取引数量を現物市況に影響を及ぼさない範囲で行い、現物の引き渡しを伴わない差金精算を毎月実施しています。原油価格は一時、下落基調が見られたものの再び上昇に転じており、依然として高水準で推移しています。

ANAグループの当期における燃油費および燃料税の金額は前期より563億円増加して2,361億円となり、営業費用に占める割合も16.9%に達しました。引き続き原油価格の高騰が長期化した場合、ANAグループが現在実施しているコスト削減や運賃および料金等への転嫁には限界があるため、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

為替変動によるリスク

費用項目で大きなウェイトを占める航空機燃料の購入を外貨建てで行っていることなどから、円安になった場合に収支に与える影響は少なくありません。そのため、同種通貨間においては収入で得た外貨を可能な限り外貨建て支出に充当して為替相場の変動によるリスクの抑制に努めているほか、航空機燃料調達にかかわる債務については、為替相場変動による影響を緩和して支払額の平準化と抑制を図るために、先物為替予約および通貨オプション取引を活用して為替変動リスクの軽減を図っています。

国際情勢等の影響によるリスク

2003年に発生したイラク戦争やSARS(重症急性呼吸器症候群)により、国際線を中心とした航空運送事業や旅行事業は深刻な影響を受け、2004年3月期の減収額はグループ全体で300億円を超えました。今後、国際紛争、大規模なテロ事件、伝染病の流行などが発生した場合、経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

現在、ANAグループは国際線事業で中国を中心とした路線展開を行っており、国際線収入全体に占める割合も2割程度を占めるに至っています。2006年3月期に発生した中国における歴史教科書や領土問題、日本の常任理事国入りの動きなどに起因する反日運動はその後沈静化し、観光需要も回復していますが、今後の日中関係の推移や、発生が危惧されている新型インフルエンザなどの伝染病の動向は、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

法的規制にかかるリスク

ANAグループは、航空運送事業者として航空事業関連法規の定めに基づき事業運営を行っています。また、国際線事業では、条約、二国間協定、IATA(国際航空運送協会)の決定事項その他の国際的取り決めに従った事業運営が求められます。さらに、ANAグループの事業は、運賃および料金の設定につき独占禁止法や、その他諸外国の類似の法令の制約を受けることがあります。

フリート戦略にかかるリスク

ANAグループは、航空運送事業で中・小型機の活用、機種統合、経済性の高い機材の導入を軸としたフリート戦略を進めています。以下の要因により奏功せず、また期待する効果が大きく減殺される可能性があります。

ボーイング社への依存

ANAは、フリート戦略に従って99機の航空機を発注していますが、そのほとんどの96機をボーイング社に発注しています。同社が財政上その他の理由により当社との間の契約を履行できない場合には、ANAグループのフリート戦略に沿った機材の調達ができず、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

資金調達コストの増加

ANAは、機材を銀行借入、社債発行またはリースを通じて調達しています。しかし、税制変更や政府系金融機関の再編などがなされた場合、ANAにとって有利な条件による資金調達が困難または不可能となる結果、資金調達コストが増加し、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

公租公課にかかわるリスク

航空事業に関する公租公課には着陸料や航行援助施設利用料をはじめとする空港使用料などが挙げられますが、2007年3月期の空港使用料は1,042億円に上り、営業費用全体に占める割合も7.5%に達しています。空港使用料の内、着陸料については現在、国の軽減措置を受けており、2007年3月期は約120億円の軽減

が認められました。しかし、2004年3月期より伊丹空港の着陸料の引き上げや、羽田空港に関する軽減措置の一部縮小が行われており、今後も同様の措置が行われる可能性があります。

環境規制にかかるリスク

日本国および外国政府は、航空機の騒音および排気、有害物質の使用ならびに環境汚染などに対応するための数多くの法規制を導入しています。ANAグループは、これらの法規制を遵守するために多額のコストを負担していますが、規制の強化または環境税などの新たな規制の導入により、多額の追加的費用を負担しなければならない可能性があります。

競争リスク

燃油費、資金調達コスト、環境規制への対応その他の要因により、航空運送事業にかかるコストが上昇する可能性は否定できません。そのような場合、ANAグループが利益を確保するためには、間接固定費の削減、機種統合による効率化の推進などのコスト削減を実施するとともに、運賃や料金などにかかるコストを転嫁する必要があります。しかしながらANAは、国内外の同業他社のほかに、一部の路線については新幹線などの代替交通機関と競合関係にあるため、コストの転嫁による価格競争力の低下により競合相手に顧客を奪われたり、競合相手との価格競争上、コスト転嫁が大きく制約を受けるなど、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

合併事業および提携戦略が奏功しないリスク

ANAは、スター アライアンスへの加盟を通じて、アライアンスパートナーの顧客へのチケット販売、日本国外での知名度の向上など、さまざまな利益を得ています。しかしながら、重要なアライアンスパートナーの脱退や各国の独占禁止法に基づくスターアライアンスの解散もしくは活動範囲の縮小の命令があった場合には、スター アライアンスへの加盟効果が低下し、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

運航リスク

航空機事故など

航空機事故が発生した場合、運航機材の修復あるいは買い換え、損害賠償など多額の費用が発生します。これらの直接的費用の多くは航空保険で填補されますが、事故直後から中長期的に発生する航空需要の低下は、ANAグループの経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、コードシェア便や競合他社で大規模な航空機事故が発生した場合も、航空需要の低下によりANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

耐空性改善通報など

航空機の安全性を著しく損なう問題が発生した場合、法令に基づき国土交通大臣から耐空性改善通報が発出され、安全が確認されるまで同型式機材の運航が認められない場合があります。また、耐空性改善通報が発出されない場合であっても、社内規程などにより安全性が確認できない場合、自主的に同型式の機材の運航を見合わせる場合があります。このような場合、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

顧客情報漏洩リスク

ANAグループは、ANAマイレージクラブの会員数約1,575万人（2007年3月31日現在）の会員情報をはじめ、膨大な顧客に関する情報を保持しています。2005年4月1日に全面施行された個人情報保護法により、個人情報を従前以上に適切に管理することが求められています。ANAグループは、情報セキュリティについて十分な対策を講じていますが、不正アクセスなど何らかの原因により、大規模な個人情報漏洩事故が発生した場合、多額の損害賠償費用が発生し、また、信用失墜により、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

災害リスク

データセンターを東京地区に設置していること、国内線・国際線全便の運航管理を羽田空港で実施していること、ANAグループの国内線旅客の60%以上が羽田空港を利用していることなどにより、東京地区で地震などの大規模災害が発生した場合や当該施設で火災などの災害が発生した場合、ANAグループのシステムもしくは運航管理機能が長期間停止し、経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、地震、台風、積雪などにより空港が長期間閉鎖される場合には、当該空港発着便の運航が停止することにより、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

IT(システム) リスク

航空運送事業は、予約販売、搭乗手続、運航管理、業務管理などの運航に必要な業務をシステムを通じて実施しており、システム依存度が高い業種といえます。システムに障害が発生した場合または通信ネットワークに障害が発生した場合、運航の維持が困難になるとともに、信用失墜によりANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

資産減損リスク

ANAグループは、2005年4月より減損会計を導入しています。2007年3月期は108億円を特別損失に計上しましたが、各種事業収支が悪化した場合、さらに減損処理が必要となる可能性があります。

(2007年3月31日現在)

事業セグメント	子会社数	うち連結	うち持分法適用	関連会社数	うち持分法適用
航空運送事業	38	38	—	5	5
旅行事業	9	9	—	1	1
ホテル事業	16	16	—	3	2
その他の事業	65	32	5	35	12
グループ全体	128	95	5	44	20

会社名	主たる事業内容	売上高 ¹	資本金 ¹	出資比率
-----	---------	------------------	------------------	------

航空運送事業 (航空運送関連)

全日本空輸(株)	航空運送事業	¥1,289,429	¥160,001	親会社
エアーニッポン(株)	航空運送事業 (主に小型機による国内線・近距離国際線) 等	91,297	5,400	100.0%
(株)エアーニッポンネットワーク	航空運送事業 (主にプロペラ機による北海道内、伊丹発着路線) 等	13,857	50	100.0
(株)エアージャパン	航空運送事業 (主にアジア・リゾート路線) 等	11,644	50	100.0
エアーセントラル(株)	航空運送事業 (主にプロペラ機による名古屋発着路線) 等	7,555	300	86.7
エアーネクスト(株)	航空運送事業 (主に小型機による福岡・名古屋発着路線) 等	5,592	50	100.0
(株)ANA & JP エクスプレス	航空貨物運送事業等	4,461	80	51.7

航空運送事業 (航空運送サポート関連)

国際空港事業(株)	羽田空港の航空機誘導、トーイング業務	13,315	100	50.0
(株)ANA ケータリングサービス	機内食の調整、製造	11,644	352	100.0
新東京空港事業(株)	成田空港の航空機誘導、トーイング業務	9,948	60	50.0
全日空整備(株)	航空機および装備品の整備、修理改造	8,840	2,433	98.7

旅行事業

ANA セールス(株)	旅行業 (海外および国内旅行の企画、手配、販売)	198,299	1,000	97.5
-------------	--------------------------	---------	-------	------

ホテル事業²

(株)エーエヌエーホテル東京	ホテル経営	16,942	40	0.0
沖縄全日空リゾート(株)	ホテル経営	6,284	2,600	100.0

その他の事業

全日空商事(株)	商事・物販 (空港売店等の店舗展開、ANA 機内誌等による通信販売)	144,140	360	39.5
全日空システム企画(株)	システムコンサルティング、システムインテグレーションサービス	20,375	53	100.0
(株)スカイビルサービス	建物、施設の総合保守管理および清掃請負	12,745	80	44.8
ANA ロジスティクスサービス(株)	航空貨物輸入上屋ハンドリング、輸出入に関わる事務業務	8,910	465	57.0
ANA ビジネスクリエイト(株)	航空券審査業務、人材派遣、人材紹介	7,519	200	60.0

注記：1. 売上高および資本金は、連結消去前の各社決算数値を表示しています。

2. ホテル事業は2007年6月に売却しました。

(2007 年 6 月 8 日現在)

(2007 年 6 月 8 日現在)

「旅客」

路線：130 路線

便数：938便／日

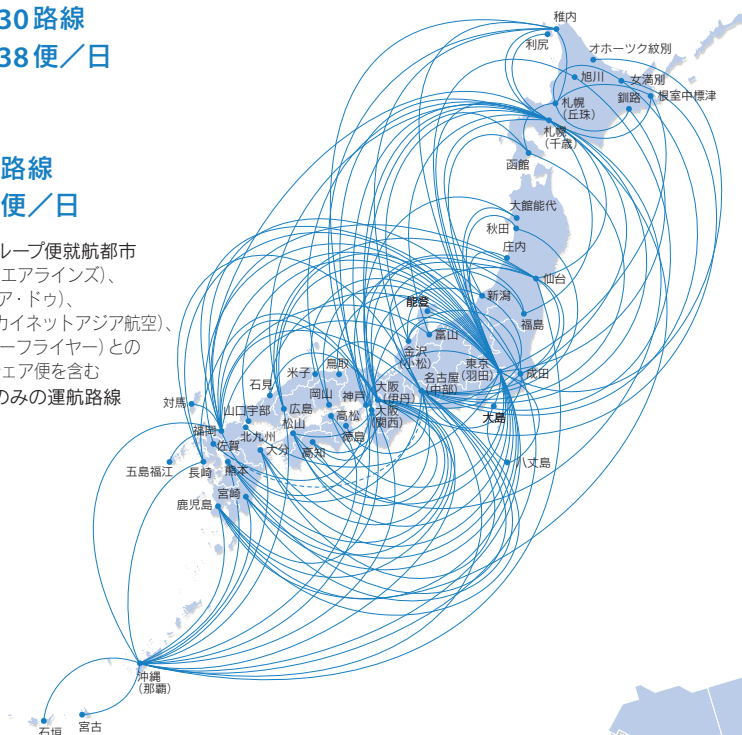
[貨物]

路線：5 路線

便数: 8便/日

- ANAグループ便就航都市
IBX (IBEXエアラインズ)、
ADO (エア・ドウ)、
SNA (スカイネットアジア航空)、
SFJ (スターフライヤー) との
コードシェア便を含む

--- 貨物便のみの運航路線



「旅客」

路線：38 路線

便数：596便／週

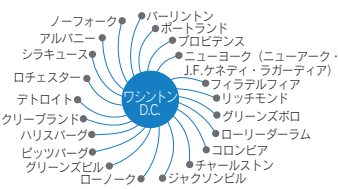
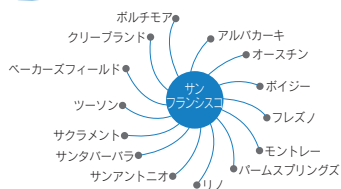
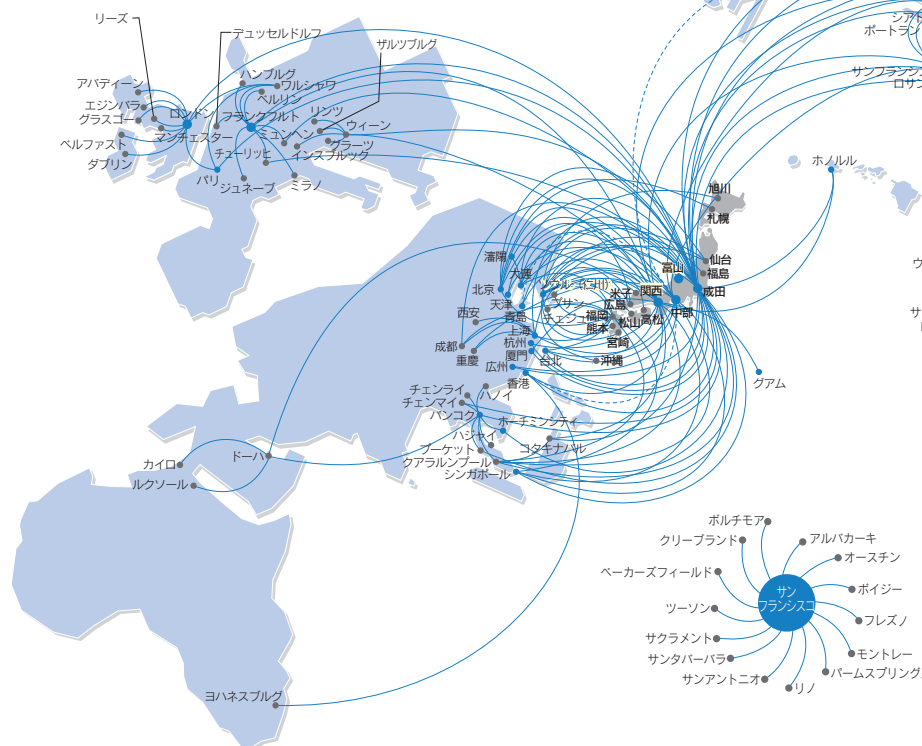
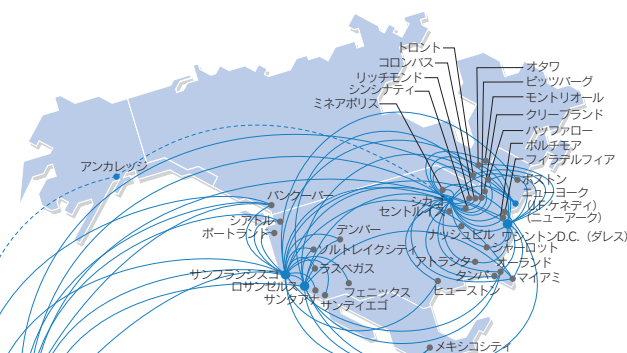
(グループ運航のみ)

「貨物」

路線：20 路線

便数：108便／週

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



商号

全日本空輸株式会社
All Nippon Airways Co., Ltd.

設立

1952年12月27日

本社所在地

〒105-7133 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター
代表 TEL: 03-6735-1000 / FAX: 03-6735-1005
IR推進室 TEL: 03-6735-1030 / FAX: 03-6735-1185
ホームページ: <http://www.ana.co.jp/>

事業所

- ◆国内
札幌、東京、名古屋、大阪、福岡、沖縄ほか39都市
- ◆海外
 - ・米国地区
ロサンゼルス、ニューヨーク、ワシントン、シカゴ、
サンフランシスコ、ホノルル、グアム
 - ・欧州地区
ロンドン、パリ、フランクフルト、デュッセルドルフ、
ハンブルグ、チューリッヒ、ジュネーブ、ブリュッセル、
モスクワ、ローマ、マドリッド
 - ・アジア地区
北京、天津、瀋陽、大連、青島、上海、廈門、杭州、広州、
香港、ソウル、バンコク、ホーチミン、ヤンゴン、
クアラルンプール、シンガポール、ムンバイ

従業員数

32,460人(連結)

資本金

160,001 百万円

株式の総数

会社が発行する株式の総数: 3,900,000,000 株
発行済株式総数: 1,949,959,257 株

株主数

274,736人

上場証券取引所

東京、大阪、ロンドン

大株主

	所有株式数	発行済株式 総数に対する 所有株式数の割合
名古屋鉄道株式会社	71,982	3.69%
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	47,341	2.43
東京海上日動火災保険株式会社	43,397	2.23
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	42,073	2.16
三井住友海上火災保険株式会社	34,770	1.78
日本生命保険相互会社	30,681	1.57
全日空社員持株会	29,755	1.53
株式会社三井住友銀行	26,820	1.38
株式会社みずほコーポレート銀行	26,753	1.37
株式会社朝日新聞社	24,518	1.26
合計	378,090	19.39%

名義書換代理人

住友信託銀行株式会社
〒183-8701 東京都府中市日鋼町1番10

監査法人

新日本監査法人

米国預託証券

比率(ADR:普通株): 1:2

シンボル: ALNPY

CUSIP: 016630303

名義書換・預託代理人:

The Bank of New York
101 Barclay Street, 22 West, New York, NY 10286, U.S.A.
TEL: 1-212-815-2042
U.S. Toll Free: 1-888-269-2377 (888-BNY-ADRS)
ホームページ: <http://www.adrbny.com>

株価データ(連結)

	2007	2006	2005	2004	2003
株価(円、東証)					
高値	489	509	403	364	380
安値	392	321	312	191	202
株価収益率(倍)					
高値	29.2	32.5	23.3	22.6	-
安値	23.4	20.5	18.1	11.8	-
株価キャッシュ フロー倍率(倍)					
高値	7.9	8.9	6.8	6.3	17.4
安値	6.3	5.6	5.3	3.3	9.2
株価純資産倍率(倍)					
高値	2.4	2.9	3.1	3.7	4.8
安値	1.9	1.8	2.4	2.0	2.5
1株当たり 当期純利益(円)	16.77	15.64	17.26	16.14	(18.42)
株価(円、東証)					
1株当たり純資産(円)	204.42	177.89	128.31	97.66	79.57
1株当たり配当金(円)	3.00	3.00	3.00	3.00	-

株価の状況



