

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