



Opportunities for Progress

アニュアルレポート2010

2010年3月期

Web版



A STAR ALLIANCE MEMBER 

Opportunities for Progress

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4,400万人を超える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。

これはお客様のANAグループに対する高い信頼の証であると自負しております。

首都圏空港の拡張やグローバル競争の激化など、ANAグループを取り巻く環境は大きく変化していますが、世界のお客様にANAの価値を届け、

経営ビジョン「アジアNo.1の航空企業グループ」を実現していくため、前進を続けてまいります。



目次

編集方針

ANAグループは、企業価値の向上に向け、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、安心と信頼の確立を目指しています。これまでアニュアルレポートでは、経営戦略や事業概況をはじめ、経営体制などをご報告してきましたが、アニュアルレポート2010からは、ANAグループのCSR活動についても幅広くお伝えすることを目的として、CSRレポートを統合することとしました。

また、CSR活動については、社会とANAグループにとって特に重要と考えるテーマを選定し、本冊子に掲載しています。ホームページではより詳細な内容を掲載していきますので、ぜひご覧ください。

CSR・環境活動サイトアドレス

<http://www.ana.co.jp/ana-info/ana/csr>

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します。また、実際の業績に影響を与える重要な要素としては、経済の動向、急激な為替相場、原油価格の変動ならびに災害のリスクなどがあります。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。

2	ANAスナップショット
4	財務ハイライト
6	社長メッセージ
15	特集: 需要を確実につかみ取る ネットワーク戦略の深化とともに
21	事業概況
22	事業概要
24	事業概況と今後の展開
33	経営管理体制
34	役員紹介・経営組織
36	コーポレート・ガバナンス
40	内部統制報告書
41	安全管理
42	安全管理体制
44	ANAグループ中期安全推進計画
45	CSR
46	CSR特集: より多くのお客様にお楽しみいただく ANAグループおからの不自由な方の相談デスク (ADD)
48	ANAグループのCSR
50	CS (お客様満足) 活動への取り組み
58	ES (社員満足) 活動への取り組み
65	地域社会とのかかわり
66	取引先との関係
67	環境への取り組み
68	環境特集: 日本の森を再生する ANAグループのカーボン・オフセット
70	環境リーディング・エアラインを目指して
86	環境社会貢献活動
88	ANAグループ環境データ
91	財務セクション
113	ANAグループ
114	路線図
115	投資家情報

別冊 ANA Fact Book 2010

各種データ、資料を掲載していますので、ご参照ください。

ANA スナップショット

2010年3月31日現在

ANAグループの目指す姿

ANAグループは2010年3月に、これまでの「アジアNo.1」という目標を継続するとともに、事業の視点を世界に置いて成長を目指すこと、そして世界のお客様に「ANAの価値を届けたい」という想いを明確にすべく、グループ経営ビジョンを改定しました。

ANAグループ経営理念

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

ANAグループ

経営ビジョン

ANAグループは、航空事業を中核に、
世界の旅客・貨物輸送を担う、
アジアを代表する企業グループを目指す。

アジアを代表するとは、

- ◆ クオリティで一番
- ◆ 顧客満足で一番
- ◆ 価値創造で一番

となることである。

ANAグループのポジション

日本国内で最大の路線網を持ち、国内線旅客数では日本最大級を誇るANAグループ。国際線でもアジア、欧州、北米とバランスの取れた運航路線を有しており、世界でも有数の航空企業グループとなっています。

国内線輸送旅客数

7位

2010年3月期において、国内線輸送旅客数は世界第7位（国内トップ）。総輸送旅客数でも世界第12位の航空企業グループです。

出典:国際航空運送協会 (IATA)

国内線旅客数シェア

47.6%

国内線では日本最大の路線網を有するANAグループは、厳しい環境の中、国内線輸送旅客数のシェアも着実に上昇を続け、2010年3月期では47.6%となっています。

出典:国土交通省

1日当たり飛行便数

1,054便

ANAグループでは、需給調整を行いながらネットワークの拡充を図っており、国内線では945便/日、国際線では109便/日が就航しています。（それぞれ旅客・貨物合計。2010年7月1日現在）

ANAグループの成り立ち

1952年、第2次世界大戦により壊滅した日本の定期航空事業を再興することを目的に創業したANAは、安全運航を第一に半世紀以上にわたって、着実な発展を遂げてきました。

- 1952年12月 日本ヘリコプター輸送(株)として設立
- 1953年 2月 ヘリコプターを使って営業開始
- 1953年12月 東京―大阪間の貨物輸送をはじめとして逐次営業路線を拡大
- 1957年12月 社名を全日本空輸(株)に変更
- 1958年 3月 極東航空(株)と合併
- 1961年10月 東京、大阪証券取引所市場第二部に上場
(1972年に一部に指定替え)
- 1963年11月 藤田航空(株)を吸収合併
- 1971年 2月 国際線不定期便運航開始(東京―香港線)
- 1986年 3月 国際定期便を運航開始(東京―グアム線)
- 1999年10月 航空連合スターアライアンスに加盟
- 2003年 3月 累計旅客数(国内線・国際線合計)10億人を達成
- 2007年 6月 ホテル事業を売却し航空運送事業に経営資源を集中



1964年、ボーイング727型機が東京-札幌線で運航を開始しました。



1986年には、初の国際定期便、東京-グアム線の運航を開始しました。



1999年には、スターアライアンス加盟を記念して特別塗装機を就航しました。

社会的責任投資への組み入れ状況

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の基準を満たした企業として、FTSE4Good Indexの対象銘柄に継続して採用されています。あわせて、Storebrand社のBest in Class、モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)、Dow Jones Sustainability Asia Pacific Indexなどの主要な指標に採用されています。

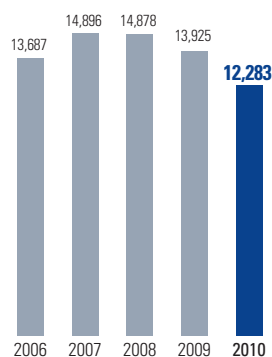


財務ハイライト

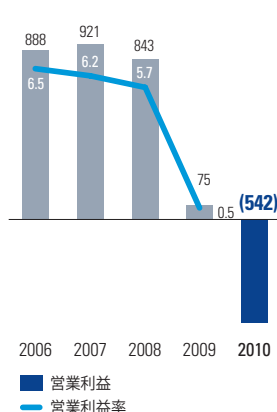
全日本空輸株式会社および連結子会社^(注1)
3月31日に終了した1年間

- 営業収入は、景気後退と新型インフルエンザの影響により旅客需要の回復が遅れ、前期比11.8%減の1兆2,283億円となりました。
- 営業費用は、需給適合の強化とともに、燃油費をはじめとするコスト削減を計画通りに実践した結果、前期比7.4%減の1兆2,826億円となりました。
- 費用削減額を超える大幅な収入の減少に見舞われたことから、営業損益は、前期の75億円の利益から542億円の損失となりました。

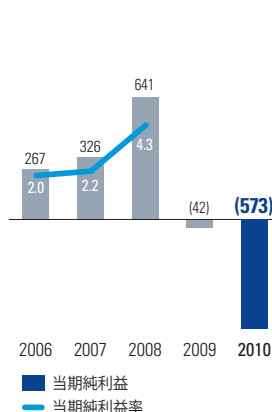
営業収入
(億円)



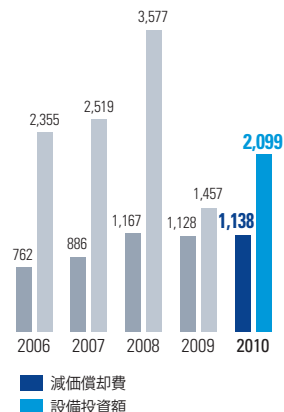
営業利益 / 営業利益率
(億円 / %)



当期純利益 / 当期純利益率
(億円 / %)



減価償却費 / 設備投資額
(億円)

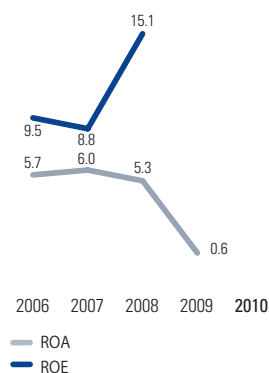


	単位: 百万円			単位: 千米ドル (注 2)
	2010	2009	2008	2010
会計年度				
営業収入	¥1,228,353	¥1,392,581	¥1,487,827	\$13,202,418
営業費用	1,282,600	1,384,992	1,403,438	13,785,468
営業利益	(54,247)	7,589	84,389	(583,050)
EBITDA (注 3)	59,559	120,470	201,176	640,144
当期純利益	(57,387)	(4,260)	64,143	(616,799)
営業キャッシュ・フロー	82,991	(39,783)	165,765	891,992
投資キャッシュ・フロー	(251,893)	(111,139)	(69,827)	(2,707,362)
財務キャッシュ・フロー	173,791	114,504	(87,336)	1,867,917
フリー・キャッシュ・フロー	(168,902)	(150,922)	95,938	(1,815,369)
減価償却費	113,806	112,881	116,787	1,223,194
設備投資額	209,937	145,709	357,733	2,256,416
会計年度末				
総資産	¥1,859,085	¥1,761,065	¥1,783,393	\$19,981,567
有利子負債 (注 4)	941,691	897,236	767,876	10,121,356
自己資本 (注 5)	473,552	321,883	452,972	5,089,767
	単位: 円			単位: 米ドル (注 2)
1 株当たりデータ				
当期純利益	¥(24.67)	¥ (2.19)	¥ 32.93	\$(0.265)
純資産	188.93	166.50	232.58	2.030
配当金	—	1.00	5.00	—

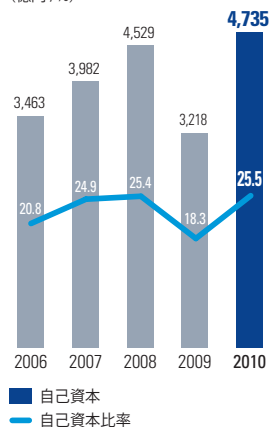
- ・当期純損失は、前期の42億円から573億円となりました。
- ・公募増資を実施したことなどから、自己資本比率は前期末から7.2ポイント上昇し25.5%となりました。
- ・配当金は、厳しい経営環境下で当期純損失を計上することとなったことから無配とさせていただきます。

より詳細な11年間の
財務サマリーは、
P68～69を
ご参照ください。

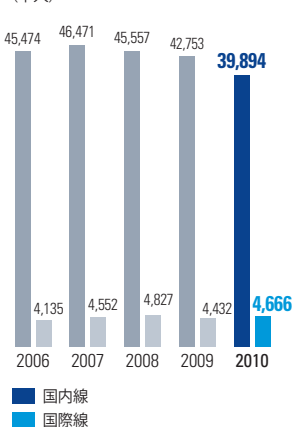
ROA/ROE
(%)



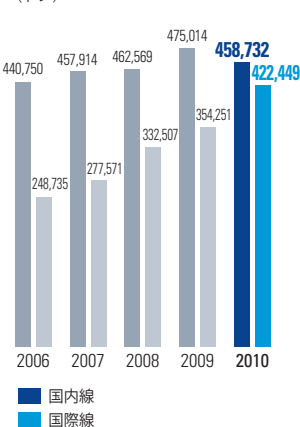
自己資本 / 自己資本比率
(億円 / %)



旅客数
(千人)



貨物輸送重量
(トン)



	2010	2009	2008
経営指標			
営業利益率 (%)	—	0.5	5.7
総資本事業利益率 (ROA) (%) (注6)	—	0.6	5.3
自己資本利益率 (ROE) (%) (注7)	—	—	15.1
自己資本比率 (%)	25.5	18.3	25.4
デット・エクイティ・レシオ (倍) (注8)	2.0	2.8	1.7
事業データ			
国内線旅客:			
座席キロ (百万キロ)	57,104	59,222	62,651
旅客キロ (百万キロ)	35,397	37,596	39,928
旅客数 (千人)	39,894	42,753	45,557
座席利用率 (%)	62.0	63.5	63.7
国際線旅客:			
座席キロ (百万キロ)	26,723	27,905	28,285
旅客キロ (百万キロ)	20,220	19,360	21,291
旅客数 (千人)	4,666	4,432	4,827
座席利用率 (%)	75.7	69.4	75.3
貨物輸送重量:			
国内線 (トン)	458,732	475,014	462,569
国際線 (トン)	422,449	354,251	332,507

注: 1. 2010年3月期現在の連結子会社は72社、持分法適用会社は24社です。
2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2010年3月31日の1米ドル=93.04円で換算しています。
3. EBITDA (償却前営業利益) = 営業利益 + 減価償却費
4. リース取引に関する会計基準 (2007年3月30日改正) の早期適用により計上したリース負債を含みます。
5. 自己資本 = 株主資本 + 評価・換算差額等
6. 総資本事業利益率 (ROA) = (営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) ÷ [(期首総資産 + 期末総資産) ÷ 2]
7. 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]
8. デット・エクイティ・レシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本 新リース会計基準の早期適用により有利子負債に計上したリース負債を含みます。
※ 百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。パーセント表示については四捨五入して算出しています。
米ドル金額およびその他の事業データについては、2009年3月期より切り捨てて表示しています。

社長メッセージ

ANAグループは、厳しいグローバル競争の中でも、
ビジネスチャンスを実確にとらえていくため、高い収益性と環境の変化に
耐える事業構造を有する「新生ANA」に生まれ変わります。
そして、経営ビジョン「アジアNo.1の航空企業グループ」の実現に向け、
改革の手を緩めず、不断の取り組みを進めてまいります。
今後のANAグループに是非、ご期待ください。

代表取締役社長
伊東 信一郎

2010年3月期の概況

“ 期初に策定した「緊急対策プラン」と追加対策の「緊急収支改善策」をともに完遂するも 大幅な需要低迷の影響は大きく、損失を計上することとなりました ”

まずは、非常に厳しい1年となった2010年3月期(当期)の概況について説明いたします。

世界同時不況の影響が残る中でスタートした当期は、2009年5月からは新型インフルエンザの影響にも見舞われ、極めて苛烈な事業環境に置られました。大幅に落ち込む需要に対して、迅速な機材配置の見直しなど、きめ細やかな需給適合を進めたほか、積極的な需要喚起策を推進しましたが、営業収入は前期比11.8%減の1兆2,283億円となりました。

費用面では、こうした需要低迷を見据え、2009年4月に策定した「緊急対策プラン」を推し進めました。これは、需要動向に対応した路線再編などの事業計画の見直し、過去最大規模となる730億円のコスト削減、投資の抑制といった3点を柱とするものです。そして、その後のインフルエンザ流行によるさらなる需要減退を受けて、7月に追加

策定した「緊急収支改善策」では、300億円の収支改善を目標とし、より一層の需給適合の強化と生産量に対応した柔軟な費用の見直し、一般調達コストの削減などに徹底して取り組みました。これらの対策を着実に実行し、燃油費や空港使用料といった生産連動費用を削減したほか、人件費や外部委託費、販売手数料などの削減も果たした結果、営業費用は前期より1,023億円抑制することができました。

このように、両計画を合わせた費用削減目標を完遂したものの、過去に経験したことのない収入の大幅な減少は、これらのコスト削減効果を超える水準となり、営業損益は542億円の損失を計上することとなりました。その結果、当期純損失は573億円と2期連続で損失を計上し、株主・投資家の皆様に対しては誠に遺憾ながら、配当については見送らせていただきました。

2009年7月の公募増資

“ 財務体質を強化し、さらなる成長への基盤づくりとするため、公募増資を実施しました ”

他方、このように収益環境は大変厳しい中ではありましたが、財務体質の強化という面では、7月に1,427億円の公募増資を実施しました。加えて、燃油および為替のヘッジ取引の評価損益の改善により、自己資本は4,735億円となり、自己資本比率は前期末から7.2ポイント増加の25.5%となり、デット・エクイティ・レシオについても2.0倍まで改善しました。

公募増資に関しては、今後の事業拡張に向けた戦略的な設備投資資金として、また強固な財務基盤を維持、確立していくために必要な資本調達として、経営判断した次第です。必ず将来の利益成長に結びつけてまいりますので、何卒ご理解をいただきたく思います。

「ANAグループ2010-11経営戦略」の概要

“首都圏空港拡張というチャンスを実実に生かすとともに、収益力の早期回復と環境変化に強い事業構造を確立し、安定黒字化を実現していきます”

2010年は、ANAグループにとって大きなビジネスチャンスとなる羽田・成田の両首都圏空港の発着枠拡大、さらには航空自由化の加速や競争環境の変化など、事業環境は新たな局面を迎えます。私たちは、事業規模を拡大し、企業価値を最大限に高めることのできるこの大きなチャンスを生かすために、中長期的な視点に立って、これまでにホテル事業の売却などをはじめとする事業の選択と集中を進め、業績が苦しい時期でも機材更新のための設備投資を継続し、準備を積み重ねてきました。

ところが、首都圏空港の拡張がようやく目前に迫った一昨年から昨年にかけて、世界経済のリセッションと未曾有の航空需要の減退という逆風に見舞われることになりました。昨年後半から需要動向は回復傾向にあるとはいえ、景気の二番底リスクなど、依然として楽観視できない状況にあります。

従いまして、需要の回復ペースを慎重に見極めながら事業計画を展開していくなど、リスクへの備えをしっかりと実施していく必要があります。しかしながら、首都圏空港の発着枠拡大という絶好の機会を最大限活用して、ANA

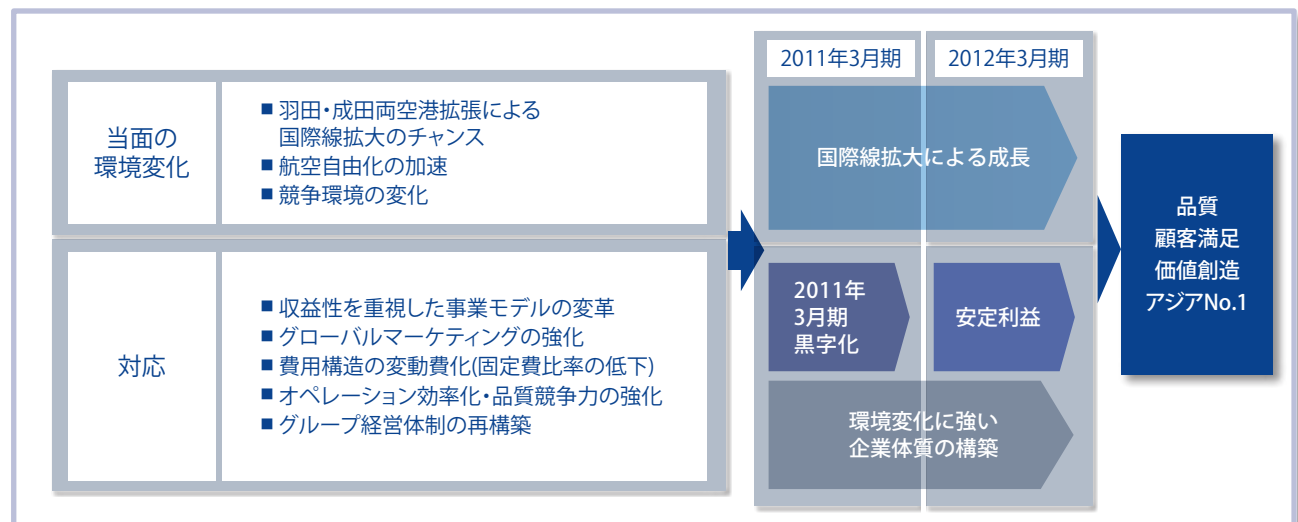
グループの利益成長に確実につなげていくという基本的な戦略に変更はありません。

こうした状況を踏まえ、この度、2011年3月期と2012年3月期を「新生ANA」に生まれ変わる変革期と位置づけた「ANAグループ2010-11経営戦略」を策定しました。

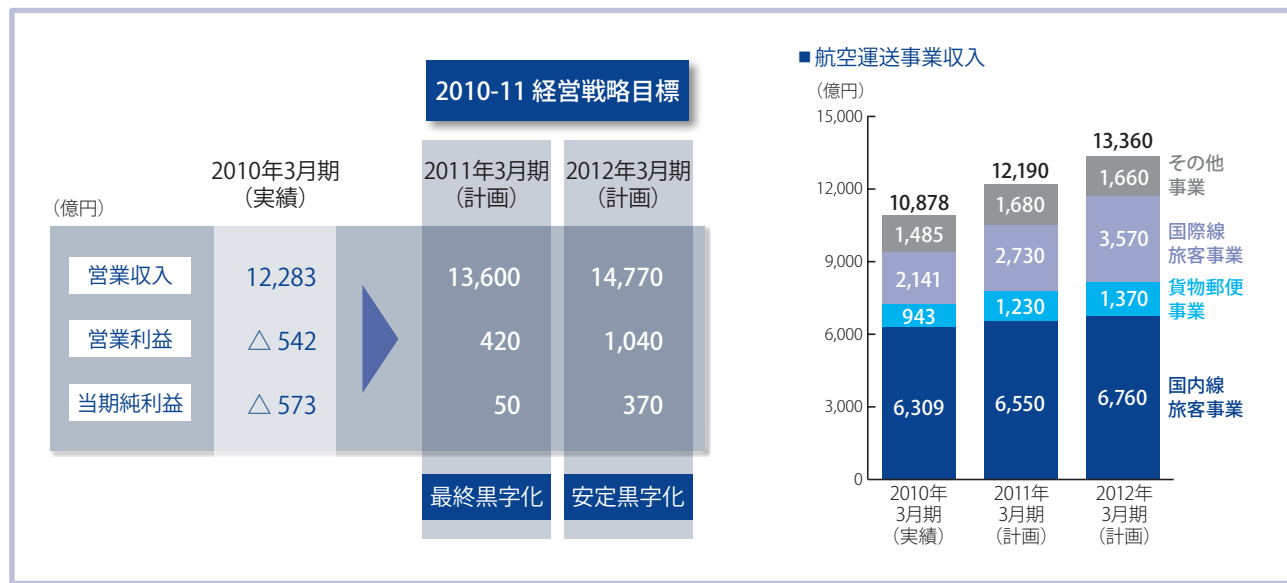
この経営戦略では、環境の激変に対応した事業構造を構築すべく、マーケティング機能の再強化とコスト構造改革を実施します。事業モデルを変革し、収益力の改善を図ることで、早期に安定利益水準へ到達することを目指します。そして、羽田・成田両空港の拡張を確実に利益成長につなげるため、「羽田・成田空港のデュアルハブ化」を基本としたネットワーク型ビジネスを拡充し、国際線旅客事業を成長の柱に据えて、グローバルな市場で戦える企業となることを目指します。これらの取り組みに加え、長期的かつ安定的な成長を目指し、高い品質と環境変化に強い柔軟な収支構造を備えた企業体質への転換を図っていきます。

2011年3月期は事業拡張による増収を計画する一方で、生産連動費用を中心にコストの上昇も見込まれるこ

◆「ANAグループ2010-11経営戦略」の概要



◆「ANAグループ2010-11経営戦略」経営目標



とから、860億円のコスト削減につながる事業構造改革を実施します。これにさらなる増収施策320億円を加えた計1,180億円の収支改善策の実行により、当期の赤字から脱却し、確実に黒字化を果たします。2012年3月期は、引き続きコスト構造を強化するとともに、国際線を中心とした事業のさらなる拡大により、安定黒字化を実現します。2011年3月期の営業収入は1兆3,600億円、営業利益は420億円、当期純利益は50億円とし、2012年3月期の営

業収入は1兆4,770億円、営業利益は1,040億円、当期純利益は370億円を計画しています。

この「ANAグループ2010-11経営戦略」の先にあるものは、これまでと同様、品質、顧客満足、価値創造で「アジアNo.1の航空企業グループ」を実現する、という私たちのビジョンです。安定した成長軌道に到達するために、今後2年間の計画を確実に実行することで、私たちのビジョンの達成を目指していきます。

「ANAグループ2010-11経営戦略」：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のキャッチメントエリアを拡大するとともに、グローバルマーケティングを強化して、変動リスクに強い事業構造を目指します”

「ANAグループ2010-11経営戦略」の事業別戦略として、まずANAグループが安定的な成長軌道に到達する上で必要不可欠な事業となる国際線旅客事業から説明いたします。

引き続き高い経済成長率が見込まれる中国・アジアというマーケットを含めて、国際線旅客事業の成長性は大きいと期待できるところではあります。しかしながら、その

一方で過去を顧みれば、2001年の9.11米国同時多発テロ、2003年のイラク戦争、SARS流行、2008年のリーマンショック、直近では2010年の4月に発生したアイスランドの火山噴火など、政治経済事象から戦争、疫病、自然災害に至るまで、国際線旅客事業は数々のイベントリスクに晒されており、事業性、収益性の面で大きな変動リスクを抱えているという現実も、これまでに経験してきた通りで

す。また、オープンスカイの進展や首都圏空港の拡張は、事業規模の拡大や成長のチャンスでもあり、同時に、LCC (Low Cost Carrier) の参入も含めて、外国航空会社との競争が従来以上に激化することも意味します。そうした環境の下で国際線旅客事業を拡大していくANAグループが目指すものは、「変動リスクに強い事業構造」です。

首都圏空港の拡張を踏まえたANAグループのネットワーク戦略では、自社運航の路線便数の拡大だけでなく、アライアンスの拡充や「首都圏デュアルハブ」としての両空港の接続利便性の向上により、需要を獲得できる地域（キャッチメントエリア）をグローバルに拡大することを重視しています。これにより、日本の内需が伸び悩む中でも、依然として旺盛な需要が期待できる中国・アジアと北米間のような三国間需要を取り込むことにより、国際線の成長を達成していく方針です（ネットワーク戦略の詳細は、P15-20の特集「需要を確実につかみ取る ネットワーク戦略の深化とともに」をご参照ください）。

これまで日本発着需要が主体であったキャッチメントエリアが国を超えて拡大することを受け、グローバルマーケティング機能の強化にも取り組みます。グローバルな需要を取り込むために最も大きなポイントとなるのはATI (Anti Trust Immunity: 独占禁止法適用除外) の活用です。2009年12月に決着した日米航空交渉を経て、ANAグループは、ユナイテッド航空、コンチネンタル航空と共同で、太平洋

間ネットワークに関するATIについて、2009年12月に米国運輸省に、2010年6月には日本の国土交通省に、それぞれ申請を行いました。早期にATIを取得し、3社合同での路線・ダイヤ計画をはじめ、多様な運賃・商品の共同設定や、各社の強みを生かした共同販売戦略とオペレーションの効率化を図っていきたいと考えています。

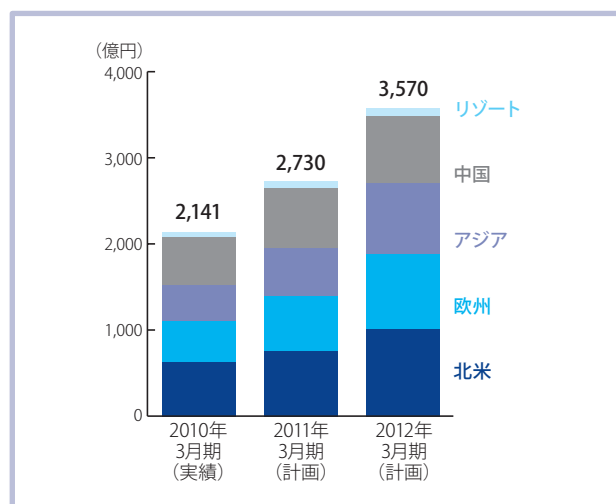
また、環境の変化に対応して、グローバル化に対応した運賃・制度の改革や最新のレベニューマネジメントシステム「OD PROS」^{※1}の活用、さらには海外でのWeb販売強化など、マーケティング体制の強化を行います。プロダクト&サービスとしては、競争力強化に向け、新たなブランド「Inspiration of Japan」を導入し、高付加価値化による競争力強化を図ります。

現在、ANAグループの国際線旅客事業において、約3分の2が日本地区での売上となっています。グローバルマーケティングによる販売地域の拡大は、世界の各地域ごとにバランスよく売上を構成することによって、イベントリスクにも強い、収入の安定化に寄与するとともに、ネットワークの相乗効果をもたらすものと期待しています。

こうした事業規模拡大により旅客数の大幅な伸長を図り、国際線旅客事業収入を、2011年3月期に2,730億円、2012年3月期には3,570億円まで引き上げていく計画です。

※ 1. Origin & Destination Passenger Revenue Optimization System
旅客の最初の出発地 (Origin) から最終目的地 (Destination) までの移動需要を捕捉する中での旅客収入の最適化システム

◆ 国際線旅客事業の収入計画



「ANAグループ2010-11経営戦略」:国内線旅客事業の戦略

“ネットワークの再編と需給適合の強化によって、安定した利益創出の基盤とします”

次に、国内線旅客事業における戦略です。国内線航空需要は、少子高齢化の進行による人口の伸び悩みや、新幹線の延伸などにより他交通機関との競合エリアも増えてくることから、市場としての成熟期を迎えています。しかしながら、このことはANAグループの事業ポートフォリオにおいて、国内線旅客事業の重要性が低下することを意味するものではありません。

世界的に見ても、日本の国内線マーケットは依然として市場規模は大きく、ANAグループの強いブランド力を発揮できる重要なマーケットであることは不変です。ネットワークの効率化や需給バランスの適正化によって、今後も安定した収益性を確保することが可能な事業分野です。

「ANAグループ2010-11経営戦略」では、需給適合を一層強化するとともに、羽田空港の拡張を背景にネットワークの再編を進めます。羽田空港の国内線増枠を活用

し収益性の高い路線への集中化をさらに進め、2008年3月期に61%であった羽田空港発着便の提供座席キロシェアを、2012年3月期には67%まで向上させます。

羽田発着以外の路線においても、機材の「大型化」「小型化」「路便の見直し」をきめ細かく実施し、あらゆる手段により需給適合を徹底していきます。また、国際線拡大による新たな接続需要の獲得を図るとともに、ネットワークの補完と便数競争力の向上に向け、パートナーとの提携をより強化していきます。これらの戦略を推進することで、国内線旅客マーケットにおけるANAグループのプレゼンスの優位性を確保します。

2011年3月期の国内線旅客事業の収入は6,550億円、2012年3月期には6,760億円まで回復させる計画であり、引き続き安定的な利益創出の基盤としていきます。

「ANAグループ2010-11経営戦略」:貨物郵便事業の戦略

“「沖縄貨物ハブ」ネットワークの定着と、マーケティングの充実によって、事業収益の改善を目指します”

貨物郵便事業においては、国際線貨物事業を中心とした成長を目指します。2009年10月末に「沖縄貨物ハブ」のオペレーションを開始しましたが、このネットワーク効果から、アジア域内の貨物需要を取り込むことができている。世界経済の成長を牽引する中国・アジア諸国の間を行き来する物流需要は、世界経済のリセッションからいち早く回復し、足元の航空貨物需要も堅調に推移しています。将来的な需要の成長余力も大きく、ANAグループの事業拡張、利益成長への貢献も期待できますが、国際線旅客事業以上に、景気変動リスクも高い事業分野であるという点には注意を払う必要があります。従って、貨物専用機事業は、今後、当面の間は、大型フレイターの導入は控えて、機材コストが低廉で、運航の効率性の高い旅客機改修機材を中心とした中型フレイター9機体制によって展開し、この「沖縄貨物ハブ」を中心とした新しい事業モデルの定着と安定化を図ります。

また、現状の国際線貨物事業収入の6割から7割はベリー（旅客機の貨物室）による輸送によって構成されていますので、首都圏空港拡張によって拡大する旅客便ネットワークも活用して、増収を図っていきます。

ネットワークの構築に加えて、貨物営業の強化にも、これまで以上に力を入れていきます。運賃設定の工夫や販売レートの引き上げによる収入の最大化を図るとともに、レベニューマネジメントシステム「CARGO PROS」※2の運用に取り組みます。需要予測精度を向上させ、旅客事業に比べてやや遅れていたマーケティング機能の整備や、イールドコントロールを徹底することで、収益性の改善も進めます。こうした取り組みの下、2011年3月期における貨物郵便事業の収入は1,230億円、2012年3月期は1,370億円を計画しています。

※ 2. 旅客収入の最適化システム (PROS) の貨物版

「ANAグループ2010-11経営戦略」:構造改革

“生産性の向上とコスト構造の変動費化を推進し、安定収益創出の基盤を確立していきます”

「ANAグループ2010-11経営戦略」では、これまでご説明してきた事業戦略の基盤として、構造改革を断行していきます。すでに述べた通り、国際線を中心として事業規模を拡大させていくことにより、収益の変動幅も増大しやすくなります。収入の下ブレが生じて、収益の悪化を最小化できるようにしていくためには、環境変化に強い事業構造を構築していくことが不可欠であることから、オペレーションの効率化とコスト構造の変動費化を推し進めていく必要があります。

2010年3月期の第2四半期決算発表の際に、当初の想定以上に収入の回復が遅れていると判断し、当期の業績見通しを赤字、無配に修正させていただきましたが、あわせてその段階で、翌2011年3月期に黒字化、復配を果たすためには、約1,000億円規模の収支改善が必要となる見通しを表明いたしました。今般、コスト構造改革を推し進めるに当たり、860億円に上るコスト削減策と320億円の増収施策を2011年3月期の収支計画の中に織り込みましたが、これらの対策メニューは、2009年11月に立ち上げた社内プロジェクト「構造改革推進委員会」と、その下に設置した4つの分科会の中の1つである「総費用総点検分科会」を中心に、その後約半年の時間を費やして積み上げたものになります。

具体的な費用項目としては、まず販売費について190

億円の削減を行います。当期の国際線に続き、国内線の代理店販売手数料の見直しも行うほか、宣伝費をさらに圧縮します。次に人件費ですが、すでに実施済みの早期退職制度も含め、間接人員を1,000名削減し、空港などフロントラインへの配置転換を行うとともに、管理職賃金のカットなどにより、削減規模は200億円に達します。そして最も大きな割合を占める事業・コスト構造改革の成果として、事業計画の見直しや提携・コードシェア条件の改善に始まり、調達コストや外注費用、各種料金や賃料の減額交渉、さらにはさまざまな範囲におよぶ一般管理費の削減などにより、総額470億円に達する膨大なコスト削減メニューを積み上げることができました。

また、コスト構造の最適化・効率化、事業計画の柔軟性確保を目的に、グループエアライン体制の再構築を行います。まず、7月1日に(株)エアージャパンと(株)ANA&JPエクスプレスが合併し、10月には(株)エアーニッポンネットワーク、エアーネクスト(株)、エアーセントラル(株)をANAウイングス(株)として合併させる計画です。最終的には2012年3月期中にグループエアラインを3社体制とする方向で再編を目指します。事業の変動性が高まる中でANAグループが生き残るためにも、いかに安定的かつ柔軟な生産体制を構築していくかという点が問われていると認識しています。

◆ 2011年3月期収支改善策

	施策	内容	金額(億円)
費用削減	販売費	■ 国内販売手数料の見直し ■ さらなる宣伝費の削減	190
	人件費	■ 早期退職による費用削減 ■ 一時金見直し・管理職賃金カット	200
	事業・コスト構造	■ 事業計画見直し ■ 提携・コードシェアの強化 ■ 外注・調達の集約化と単価の見直し ■ さらなる間接固定費削減など	470
	小計		860
収入増加	競争力強化・増収施策		320
合計			1,180

「ANAグループ2010-11経営戦略」:投資計画とキャッシュ・フロー

“機材競争力の強化のために、航空機の更新を中心とした戦略的な投資は継続していきます”

設備投資に関しては、首都圏空港拡張への対応という点では、航空機の増機を中心に2012年3月期までに一旦区切りがつきますが、その後も将来に向けて経済性の高い航空機を計画的に導入、更新していくことが、中長期的な競争力を維持するための必須条件となります。フリート戦略については、引き続き、競合他社に先駆けて省燃費機材を積極的に導入するとともに、中小型機比率の向上や機種統合による生産性向上にも注力していきます。導入が遅れていた戦略機材ボーイング787型機は2010年12月の初号機受領を予定していますが、その後は導入のペースをあげて、2012年3月期末までに20機を保有していく予定です(2011年3月期末では8機)。またボーイング777-300ER型機は、客室仕様をリニューアルした新造機を2011年3月期に4機導入し、19機体制とすることで国際線長距離路線のプロダクトレベルを向上させながら、効率的な運用を行っていきます。

以上を踏まえて、航空機以外の投資も含めた設備投資計画については、2011年3月期には2,260億円、2012年3月期

には2,400億円を計画していますが、この期の水準がピークになる予定です。以降の設備投資は営業キャッシュ・フローの範囲内にコントロールして、フリー・キャッシュ・フローを生み出し、有利子負債の削減にも努めていきます。

◆ 機材導入計画

	2010年 3月期 (実績)	2011年 3月期 (計画)	2012年 3月期 (計画)	発注残
ボーイング777-300ER	2*	4	-	0
ボーイング777-200ER	-	-	-	5
ボーイング787	-	8	12	35
ボーイング767-300ER	1	5	4	0
ボーイング737-800/700	6*	5	2	10
ボンバルディアDHC-8-400	1	1	3	3
三菱リージョナルジェット(MRJ)	0	0	0	15
合計	10*	23	21	68
ボーイング767BCF(改修)	3	2	-	0

※ 2010年3月期の受領機数のうち、ボーイング777-300ER型機1機とボーイング737-800型機2機の計3機については、期末の時点で事業の用に供していないため、期末の貸借対照表では、建設仮勘定のままとなっています。

CSRへの取り組み

“社会とともに成長し続けるため、経営基盤となるCSRへの取り組みをさらに推進していきます”

激変する事業環境の中、経営ビジョンを実現するためには、これまでご説明してきた「ANAグループ2010-11経営戦略」の遂行とともに、CSRを基盤とした企業経営がますます重要になってくると考えています。ANAグループに対する社会からの期待・要請に事業活動を通じてお応えし、さらにこれらを通じて社会とともに成長する——それがANAグループの社会的責任です。

特に「安全」については、「安全は経営の基盤であり、社会への責務である」というANAグループ安全理念に基づき、すべての事業活動において安全最優先の価値観を共有し行動します。本年4月に策定した「ANAグループ中期安全推進計画」によって、安全を守るための活動をより一層計画的



かつ強力に推進します。ステークホルダーの皆様との「安心と信頼の確立」を第一の目標として、CSRを推進していくという方針はいかなる状況にあっても変わりません。

また、持続可能な社会の形成という見地から、地球環境に対する企業の社会的責任を果たしていくことも必要です。本年は国連の定める「国際生物多様性年」であり、10月には「生物多様性条約第10回締約国会議(COP10)」が、11月にはポスト京都議定書の枠組みを議論する「気候変動枠組み条約第16回締約国会議(COP16)」が開催されます。ANAグループは、地球的課題である環境分野のこうした内外の動きをしっかりと見極めながら、地球温暖化対策をはじめとする「ANAグループエコロジープラン2008-2011」の諸施策を着実に実行していきます。また本年4月に改訂した「ANAグループ環境理念」の中で謳っている「地球を想う心を世界の人々と分かち合う」活動を、今後もグループ社員とともに一歩ずつ進めていきます。



私たちは2008年11月に、運輸業界で初めて環境省より「エコ・ファースト企業」の認定を受けました。今後とも環境分野で業界をリードするエアラインとして、持続可能な社会形成に積極的に貢献していきます。

ANAグループの決意

“「アジアNo.1の航空企業グループ」の実現に向け 改革の手を緩めず、不断の取り組みを進めてまいります”

2010年3月期は無配となり、株主・投資家の皆様にご迷惑をおかけすることとなってしまいましたが、株主還元は経営の最重要課題の一つとして認識しております。安定的に利益をあげた上で、将来の成長に向けた設備投資と財務体質強化、そして安定経営のための内部留保の充実とのバランスを図りつつ、株主還元も充実させていきたいと考えています。2011年3月期は、「ANAグループ2010-11経営戦略」の実行を通じ、赤字から確実に脱却し黒字転換と復配を必ず実現する、という強い決意を持っており、私自身が先頭に立って、グループ一同、業績目標の達成に向けて邁進していきます。

需要の変動、航空自由化、グローバル競争激化など、私たちを取り巻く環境は激動の時代を迎えていますが、航空運送事業への選択と集中、グループ体制の再構築、戦略機材ボーイング787型機への投資など、過去数年にわたって着々と準備を進めてきた首都圏空港拡張に向けた取り組みが、

いよいよ花開く時が来たともいえます。昨年の社長就任時に、このチャンスを確実につかみ取り、成長軌道に乗せることが私の最大の使命であると宣言しましたが、これからは、まさにそのための変革を実践していくフェーズとなります。

ANAグループは、環境の変化に耐えうる事業構造、企業体質の構築を進め、厳しいグローバル競争の中でも、経営ビジョン「アジアNo.1の航空企業グループ」の実現に向け、改革の手を緩めず、不断の取り組みを進めてまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

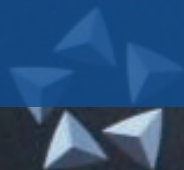
2010年7月

代表取締役社長 伊東 信一郎

伊東 信一郎

特集: 需要を確実につかみ取る ネットワーク戦略の深化とともに

ANA



- 16 ネットワーク戦略の優位性
- 18 新生ANA ～変革の実現に向けて～
- 20 ANAグループのネットワーク戦略のこれから

STAR ALLIANCE

LOUNGE

AIR CANADA

AIR CHINA

AIR NEW ZEALAND

ANA

ASIANA AIRLINES

Austrian

bmi britishmidland

brussels airlines

Continental Airlines

EGYPTAIR

LOT POLISH AIRLINES

Lufthansa

Scandinavian Airlines

SHANGHAI AIRLINES

SINGAPORE AIRLINES

SOUTH AFRICAN AIRWAYS

Spanair

swiss

TAP PORTUGAL

THAI

TURKISH AIRLINES

UNITED

US AIRWAYS

ANA
LOUNGE



ANAグループは、2010年に実現する羽田・成田の両首都圏空港の拡張に備え、過去数年にわたって着々と準備を進めてきました。そして今、このビジネスチャンスを実に成長につなげることが、ANAグループが安定的な成長のステージに進んでいくための要となります。

今回の特集では、成長戦略の基盤ともなるネットワーク戦略について、過去～現在の取り組みを紹介するとともに、「新生ANA」に生まれ変わるための、今後の新たなネットワーク戦略についてご説明します。

深化するネットワーク戦略

ネットワーク戦略の優位性

ANAグループの国際線ネットワーク戦略の歩み

国内線ネットワークでは従来から強みを有していたANAグループですが、国際線ネットワーク戦略を本格的に推進できる環境になったのは、2002年4月に成田空港のA滑走路(4,000m)に加え、暫定平行滑走路となるB滑走路(2,180m)が供用開始されたときからといえます。

ANAグループのネットワーク戦略の発展は、そのカギを握る空港能力拡張の時期をポイントとして3つのフェーズに分けることができ、この2002年4月の成田空港拡張以前の段階が「フェーズ1」となります。この段階では、首都圏に集中する日本の国際航空需要に対し、成田空港の容量は飽和状態にあったことから、ANAグループは国際線の発着枠を十分に得ることができず、限定的なネットワーク構築にとどまっていた。当時のネットワーク形態はポイント・トゥ・ポイント型と呼ばれるもので、就航区間の両都市間を移動する旅客を中心に需要の獲得を目指すものでした。

2002年の成田空港拡張による国際線発着枠の増枠後、戦略的なネットワーク構築が可能となったのが「フェーズ2」の段階です。またネットワーク形態も、スターアライアンス

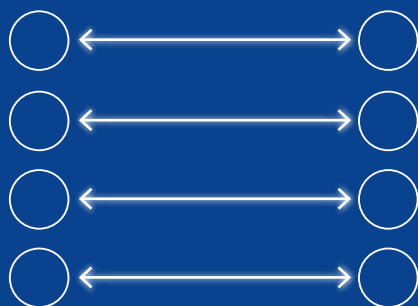
パートナーとの接続需要を加味した、いわゆるハブ&スポーク型を目指すようになりました。例えば、成田―サンフランシスコ線では、成田とアジア地域の各都市間、サンフランシスコと米国内各都市間のそれぞれの接続需要も取り込むことが可能となりました。ANAグループの国際線発着回数は、2002年の1週間当たり約170便(往復)から、2009年には約310便(往復)にまで徐々に増加しました(関西空港、中部空港発着を含む全国国際線旅客便数)。そして、2010年、ANAグループは首都圏空港再拡張という大きなターニングポイントを迎えます。いよいよ、新たな成長に向けた「フェーズ3」の段階へと進んでいきます。

ANAグループのネットワーク戦略の特徴

ネットワークの設計プロセスは、「ネットワークプランニング」と「スケジューリング」の2つに大きく分かれます。「ネットワークプランニング」は路線網を決定することで、需要予測を通じて中長期的観点に基づく、国内線、国際線それぞれのネットワーク戦略を策定します。「スケジューリング」とは、ネットワーク戦略に基づき、収益性向上に向けた具体的なダイヤを策定し、機材や乗務員などのリソースの有効活用を図りつつ最適配置を行っていくものです。

ポイント・トゥ・ポイント型(従来型)とハブ&スポーク型

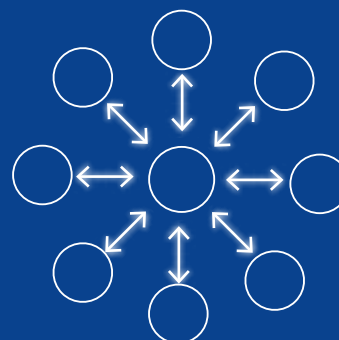
◆ ポイント・トゥ・ポイント型ネットワーク



2地点間を直行便で結ぶシンプルなネットワーク形態。各都市間をダイレクトに移動する個別需要が多い際に効果的なネットワークとなります。



◆ ハブ&スポーク型ネットワーク



車輪の形になぞらえられるネットワーク形態で、車軸に当たるハブ空港から周辺のスポーク空港へ放射線状の路線網を構築するもの。小都市であるスポーク空港間の小さい需要を、大都市のハブ空港に結びつけることで、運航効率をあげることができます。

中長期的な観点からの正確な需要予測分析に基づいて路線網を決定し、完璧な「ネットワークプランニング」が立案されたとしても、現実にそのネットワークを動かすための機材計画や人員計画、スロット調整などからなる「スケジューリング」がしっかりと準備されていなければ、計画通りに需要を獲得し、収益をあげることはできません。「ネットワークプランニング」と「スケジューリング」は両者一体となっていることが必要です。

「ネットワークプランニング」の出発点となる需要予測は、ハブ&スポーク型の重層的なネットワーク構築の要諦となるものであり、ANAグループでは独自のシステムを活用しています。これは、2つの都市間の旅客流動のみならず、前後区間の接続も含めた旅客の本来の出発地から最終目的地までの需要 (Origin & Destination 需要) を的確に推定するとともに、旅客の路線・便選択についての嗜好性を数値化したシェア計算を経て、各路線・各便の旅客数や収益性の推計を行うものです。さらには、世界各国・地域の経済成長率、各国企業の事業動向の見通しなども踏まえ、さまざまな観点からの予測・分析を行っています。

「スケジューリング」においては、FAM (Fleet Assignment Model) と呼ぶシステムを用いて収益を最大化する



最適機材配置を実現させるほか、自社便だけでなくコードシェアや接続便を総合的に活用した運航ダイヤを策定することを特に重視しています。近年、ANAグループでは、競争激化やイベントリスクによって需給バランスが緩和した中国路線の機材を小型化したり、長距離欧米路線の機材をボーイング747-400型機からボーイング777-300ER型機へダウンサイジングしたりすることで収益性を向上させました。また、アライアンス効果を有効に発揮すべく、便数競争力の強化や運航効率の向上といったメリットを持つコードシェアを積極的に展開しています。

ANAグループは、加盟する世界最大の航空連合「スターアライアンス」の中で、伸長するアジア需要を確保するアライアンスメンバーとして、重要な役割を担っています。アライアンスを最大限に活用し、競争力あるネットワーク構築を推進していくことが、重要なポイントとなります。

コードシェア一覧 (2010年7月1日現在)

	提携先	コードシェアの内容	路線	接続路線
スターアライアンス	アジアナ航空	成田ーソウルなど	22	0
	エア・カナダ	成田ーバンクーバーなど	3	1
	オーストリア航空	成田ーウィーン	1	5
	上海航空	羽田ー虹橋など	3	4
	シンガポール航空	成田ーシンガポールなど	4	10
	スイスインターナショナルエアラインズ	成田ーチューリッヒ	1	0
	タイ国際航空	成田ーバンコクなど	4	9
	中国国際航空	成田ー北京など	14	12
	トルコ航空	成田ー関空ーイスタンブール	2	0
	ユナイテッド航空	成田ーロサンゼルスなど	11	148
	ルフトハンザドイツ航空	成田ーフランクフルトなど	4	36
	※ 他スターアライアンス16社と提携航空会社との路線の合計は315路線となります。			
国内線	エア・ドゥ	羽田ー札幌など	9	
	IBEXエアラインズ	羽田ー札幌など	13	
	スカイネットアジア航空	羽田ー熊本など	8	
	スターフライヤー	羽田ー関空・北九州	2	
	オリエンタルエアブリッジ	長崎ー対馬など	5	

これからの環境変化はチャンスである

新生ANA ～変革の実現に向けて～

首都圏デュアルハブ空港の最大活用

成田空港のB滑走路が延伸され(2,180m⇒2,500m)、2010年3月には年間発着回数が現在の20.0万回から22.0万回となりました。羽田空港では4本目の新滑走路が完成し、年間発着回数は現状の30.3万回から、2010年10月には36.1万回※、2012年3月期には38.0万回※にまで増加します。この拡張により、羽田空港では定期国際線が再開され、昼間時間帯(6:00～23:00)には中国・東アジアの主要都市への短距離路線、夜間には欧米・アジアへの中長距離路線が就航できるようになり、利便性が飛躍的に向上します。

ANAグループではこれを機に、都心からのアクセスに優れ、ANAグループ最大の運航基地である羽田空港の国際化を進めるとともに、長距離路線を中心に引き続き国際線ネットワークの主要基地となる成田空港を機能的、戦略的な棲み分けの下で活用していく「首都圏デュアルハブ戦略」を推進し、国際線旅客事業の拡大に注力した事業展開を行っていきます。今後の成長に向けては、市場の成熟化が進む国内需要だけでなく、グローバルな旅客流動をとらえていくことが不可欠です。これまで首都圏空港の発着枠不足を理由に、国際線の増便や新規路線の開設に制約を受けてきたANAグループにとって、首都

※ うち3万回は深夜早朝の国際線

圏空港の容量に拡張余地が生まれたことは、大きなビジネスチャンスになります。首都圏空港のデュアルハブ化は、国内線ならびにアジアでのネットワークで強みを有するANAグループにとって、その接続需要の獲得も含めて非常に大きなアドバンテージになります。

新たなキャッチメントエリアの拡大

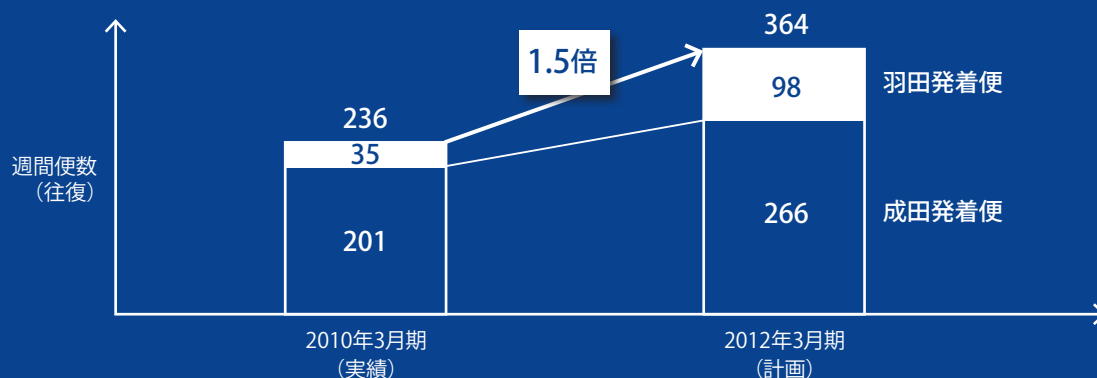
ANAグループでは、ネットワーク戦略の「フェーズ3」へと進む中で、首都圏空港拡張というビジネスチャンスを確実につかむために、グローバルネットワークを構築し、需要のキャッチメントエリアの拡大に取り組みます。その根幹となるポイントの1つめが、「首都圏空港拡張による増便」です。2010年7月に成田から、ルフトハンザドイツ航空の第2のハブ空港であるミュンヘンに路線を開設し、南欧、東欧へのネットワークを強化しました。10月には羽田から、既存の中国・アジア路線の増便や、夜間発着の北米路線の新規開設を行うとともに、成田からも、段階的にアジアや欧米への路線展開を図ります。羽田・成田両空港の運用時間の違いや接続機能を生かしつつ、新たな需要の獲得を目指します。

2つめの「アライアンスネットワークの拡大」では、上記のルフトハンザドイツ航空をはじめ、スターアライアンスパー

ANA国際線旅客便数※

◆ 羽田・成田空港の発着便

※ 羽田・成田のみ、羽田は深夜早朝便を含む



トナーとの連携を今まで以上に密にし、ANAグループが運航する路線の前後の乗継区間も含めて、当初出発地から最終目的地までの接続需要の獲得を図ります。2009年のコンチネンタル航空の加盟により、米国南部、中南米に需要獲得エリアが拡大しました。これに加え、トルコ航空との連携により中東、東欧地域を、エティハド航空との連携により中東、アフリカ地域を拡充するなど、世界のほぼ全域をカバーする充実したネットワークを構築していきます。

3つめのポイントとなる「羽田・成田デュアルハブ空港化による接続性の向上」では、国内各地とアジア・欧米への路線展開や、中国・アジアと北米への路線展開を図り、羽田・成田を接続ポイントに、国内線およびアジアでの強力なネットワークを生かした接続需要を獲得していきます。こうした戦略を基に、今後の計画では、羽田と成田を合わせた国際線の週間便数を、2010年3月期の236便に対し、2012年3月期には364便と、約1.5倍の規模まで拡大する予定です。

ATIによる新たな可能性

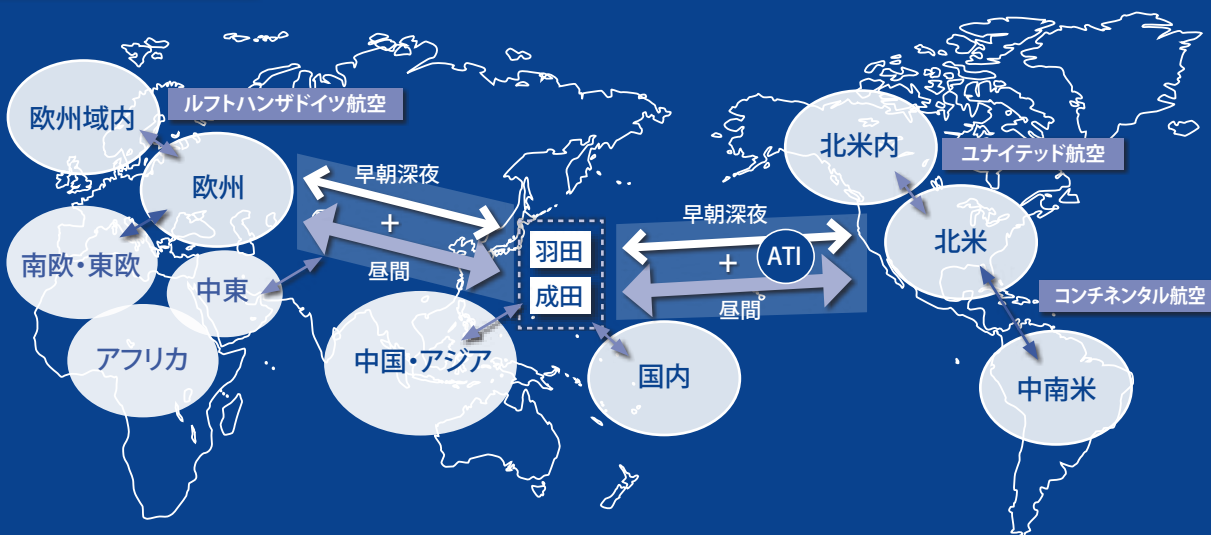
現在ANAは、太平洋間ネットワークにおいてユナイテッド航空およびコンチネンタル航空とATI(Anti-Trust Immunity: 独占禁止法適用除外)を申請中です。今後申請が受理され、



ATIの認可が取得できれば、3社合同でのネットワーク調整、収入管理、販売などを実施する戦略的提携、いわゆるジョイント・ベンチャーが可能となります。特に、ネットワークを共同構築できる効果は大きく、ダイヤの重複が避けられることで、効率的な運航スケジュールを組むことができるほか、それぞれの接続需要を取り込んだネットワークを確立することができ、大きな増収効果が期待できます。例えば成田ーシカゴ線においては、シカゴをハブとしたユナイテッド航空の北米各都市への路線と、成田をハブとしたANAのアジアおよび国内の路線を活用することで、接続需要を共同でマーケティングしながら獲得していくことが可能となります。

また、すでにATIが導入されている大西洋地域では、関係するスターアライアンス加盟航空会社によるジョイント・ベンチャーが実際に行われており、路線、便数、運航時間帯の調整、価格戦略などの最適化を行い、効果をあげています。ANAにおいてもATIを早期に取得し、具体的な検討を進めていきたいと考えています。

新たなキャッチメントエリア



ネットワークの革新なくして成長なし

ANAグループのネットワーク戦略のこれから

収益を最大化できる優先順位づけが重要

私たちの念願であった首都圏空港の拡張は、ネットワーク戦略において非常に大きなターニングポイントとなることは間違いありません。ネットワークの拡大余地ができたということは、選択肢が増えたということでもあり、ATIが取得できれば、経営資源を効率的に配置できるようになるため、その選択肢もさらに増えることになります。私たちのネットワーク戦略の真価が試されるときが来たといえるでしょう。

ANAグループでは、このビッグチャンスに備えて、長年、さまざまな検証を行い、中長期的なネットワーク構想を策定してきました。多岐にわたる調整は必要ですが、これからは、この構想を具体的なネットワーク、ダイヤに落とし込んでいく段階となります。ここで重要なことは、優先順位だと考えています。ネットワークを拡大させていく中で、3年後の完成型は同じだとしても、限られた機材と人材の中では、どの順番で路線を開設していくかにより、3年後の収益は大きく変わります。収益を最大化できる優先順位づけが私たちのミッションでもあると思っています。

お客様に選んでいただくダイヤをつくる

ネットワークを確立するに当たって重要なことは、お客様に選んでいただくダイヤをつくることに尽きます。多くのお客様にとって、飛行機に乗ることは目的ではなく、手段ですから、お客様のスケジュールに合ったダイヤを有しているかどうか競争力に直結します。

そのため、旅客需要へのさらなる適合を目指し、「首都圏デュアルハブ戦略」を一層推し進め、羽田空港と成田空港の特色を効果的に打ち出した両空港の棲み分けについても検討を進めてきました。国際線が拡大するといっても、その接続需要としては国内線ネットワークが重要になりますし、2012年3月期の収入計画においても半分を占める国内線が重要な収益源であることは変わりません。日々刻々と変化する外部環境を踏まえ、国際線と国内線、双方のネットワークの革新を続け、ANAグループは成長を遂げていきます。



企画室 ネットワーク戦略部
主席部員
江崎 隆洋

常務取締役執行役員
企画室担当
篠辺 修

事業概況

- 22 事業概要
- 24 事業概況と今後の展開

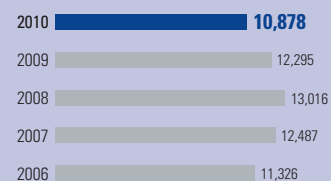
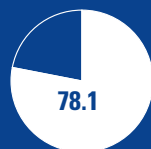


事業概要

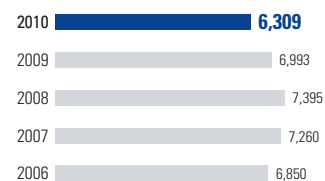
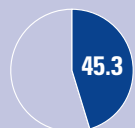
売上高構成比(%)

売上高の推移(億円)

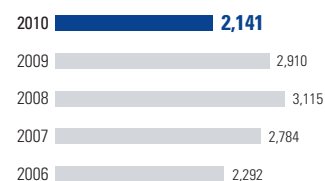
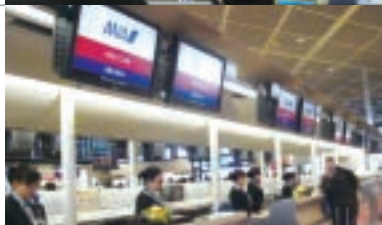
航空運送事業 >>> Page 24



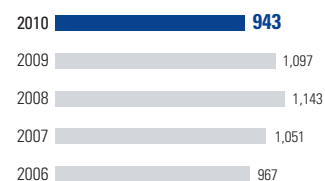
国内線旅客事業 >>> Page 25



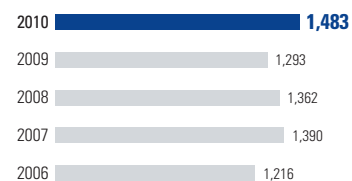
国際線旅客事業 >>> Page 27



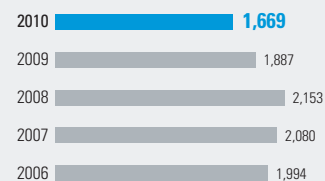
貨物郵便事業 >>> Page 29



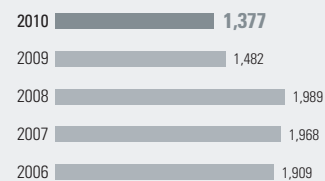
その他事業 >>> Page 30



旅行事業 >>> Page 31



その他の事業 >>> Page 32



※ 各事業の売上高にはセグメント間の内部売上高を含めています

事業内容	当期業績のポイント
ANAグループは国内線輸送旅客数で世界第7位、総輸送旅客数でも世界第12位の航空会社グループです。 お客様の幅広いご要望にお応えするとともに、利便性の高い航空運送サービスをご提供するため、ANAおよびグループ航空会社5社（2010年7月1日現在）で旅客便・貨物便の運航を行っています。またグループ各社は、航空運送事業に付随したサービスの提供や、航空機の整備作業、空港ハンドリングについての役務の提供などを行っています。	✓世界的な景気後退の影響を受け、各事業で需要や単価の落ち込みが大きくなりました。 ✓需給適合の強化とコスト削減に努めたものの、収入の大幅な減少により営業損益は損失となりました。
1日当たり126路線、936便を運航し、年間約3,989万人のお客様にご利用いただいています。旅客輸送シェアは約47.6%で、国内線のリーディングカンパニーです。羽田空港を中心とした充実した国内線ネットワークを有し、IT技術を取り入れた「簡単・便利」な予約搭乗システムや、お客様のニーズに合わせた有料サービス「ANA My Choice」などの高品質な機内サービスを提供し、あらゆる場面での顧客満足の向上に挑戦しています。	✓ビジネス需要の減退に加え、新型インフルエンザの影響により需要は低迷しました。 ✓需要減少に対し、休止・減便など、迅速な生産量の調整を図りましたが、需要回復には時間がかかり減収となりました。
日本から世界各地へ、38路線、週間638便を運航し、年間約466万人のお客様にご利用いただいています。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グローバルなネットワークを構築しています。お客様が自由に選べる有料サービス「ANA My Choice」や新サービスブランド「Inspiration of Japan」を提供するなど、高品質で利便性の高い輸送サービスを提供しています。	✓新型インフルエンザの影響が収束した後、プレジャー需要の回復は進みましたが、ビジネス需要の回復は想定よりも遅れました。 ✓需給適合を迅速に進め、利用率は大きく改善したものの、競争激化などにより単価は下落し、減収となりました。
9機の貨物専用機と、旅客機のベリーを活用して事業を行っています。貨物便は国内線では6路線に1日9便、国際線では19路線に週128便を運航しています。 沖縄貨物ハブネットワークを展開し、中長期的に成長が見込めるアジア域内の航空貨物エクスプレス需要を取り込むべく、事業基盤・収益基盤の整備を進めています。	✓国内線貨物は、景気後退に伴う機材小型化によって生産量が減少し減収となりました。 ✓国際線貨物は、アジア域内の需要の取り込みを図り、輸送需要は増加しましたが、単価が下落したため減収となりました。
国際空港事業（株）、全日空整備（株）、ANAテレマート（株）などをはじめとするグループ各社で、航空運送サービスに必要な空港での地上支援業務、航空機の整備、予約案内などを行っています。これらの業務は、ANAグループ以外の航空会社に対しても提供しています。 貨物事業の関連業務を支援するANAロジスティクスサービス（株）に加えて、海外新聞普及（株）がエクスプレス事業推進のための地上サービスを提供しています。	✓他航空会社の業務受託や、機内販売の増売などに努めましたが、航空需要の低迷の影響を受け、減収となりました。 ✓エクスプレス事業を営む海外新聞普及（株）を連結子会社化したことなどにより、附帯事業などによる収入は増加しました。
ANAセールス（株）を中心として、ANA便をメインとした航空券の販売と、主としてANA便を利用した「ANAスカイホリデー」「ANAハローツアー」ブランドの旅行パッケージ商品などの企画・販売を行っています。海外では、日本国内で販売した旅行パッケージ商品の利用者に対して、現地での各種サービスの提供や、海外発着の航空券、旅行商品の販売を行っています。	✓国内旅行は、景気の落ち込みや新型インフルエンザの影響を受けて減収となりました。 ✓海外旅行は、積極的な販売強化により取扱人数は増加しましたが、旅行単価の下落により、減収となりました。
情報通信、商事・物販、施設管理、航空機の装備品修理など、航空運送の周辺事業を中心に事業を展開しています。 情報通信分野では主に航空情報関連端末やソフトウェアの開発や展開を行っています。また商事・物販分野では、予備部品など航空関連資材などの輸出入、および空港での店舗販売や通信販売の運営などを行っています。	✓商事および物販事業では、航空機事業および機械事業における取り扱いが減少し、減収となりました。 ✓国際線予約・発券システムの提供を行う事業では、下半期から利用件数が増加し、増収となりました。

航空運送事業

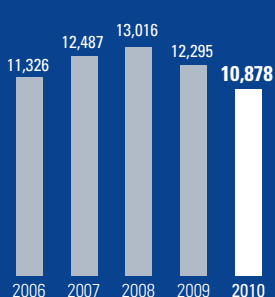


当期業績のポイント

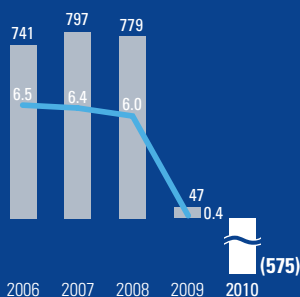
売上高.....	1兆878億円 (-11.5%)
営業費用.....	1兆1,454億円 (-6.5%)
営業損失.....	575億円 (—)

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の78.1%を占めています。

売上高
(億円)



営業利益 / 営業利益率
(億円 / %)



当期は、世界的な景気低迷の影響が続く中で、ビジネス旅客需要や物流の動きが低迷するなど、旅客事業・貨物事業ともに上半期の需要は低調であり、下半期以降の需要回復も想定より遅れました。国内線旅客事業では、需要は第4四半期からは回復傾向が見られたものの、年間を通じて弱含みで推移し、当期の旅客数は前期を下回りました。国際線旅客事業では、下半期以降、本格的な需要の回復傾向が見られたことから、当期の旅客数は前期を上回りました。貨物郵便事業については、国内線貨物の輸送重量は前期を下回りましたが、国際線貨物は10月から稼働した沖縄貨物ハブのネットワーク効果も含めて、中国・アジア域内の旺盛な需要を取り込み、前期を上回る輸送重量となりました。

しかしながら、旅客・貨物ともに、競争激化やデフレの影響から単価が下落し、収入は前期を大きく下回りました。

以上の結果、当期の航空運送事業の売上高は前期比11.5%減の1兆878億円となりました。営業損失については、需要の低迷に応じた生産体制の調整や徹底したコスト削減に努めたものの、575億円の損失(前期は営業利益47億円)となりました。

2011年3月期においては、羽田・成田両空港の発着枠拡大に伴い、国際線を中心に事業規模を拡張させ、旅客事業・貨物事業ともに増収を計画しています。需要の本格的な回復については、依然として楽観視できる状況ではないことから、引き続き需給適合を推し進めるとともにコスト構造改革を推進し、収益性の改善に努めていきます。

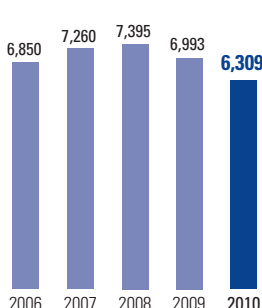
国内線旅客事業

当期業績ポイント

売上高	6,309億円(−9.8%)
旅客数	3,989万人(−6.7%)
座席キロ	571億座席キロ(−3.6%)
ユニットレベニュー	11.0円(−0.8円)
イールド	17.8円(−0.8円)
旅客単価	15,816円(−3.3%)

売上高

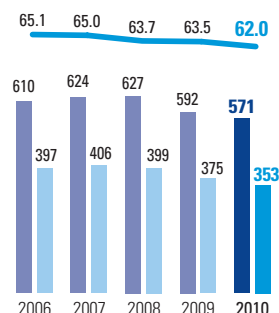
(億円)



座席キロ 旅客キロ

座席利用率

(億キロ/%)



2010年3月期の概況

需要の減退に対して、ネットワークを再構築し、需給適合を強化

国内線については、前期から続く景気後退を背景とするビジネス需要の減退に加え、2009年5月以降流行し始めた新型インフルエンザの影響により、企業での出張抑制や旅行のキャンセルなどが発生しました。その結果、第1四半期には旅客数が前年同期比で10%以上減少するなど需要は大きく落ち込み、その後も前年同期の旅客数を下回る状況が続きました。第4四半期に入り需要の回復が進み、2月以降の旅客数は前年同期を上回る水準にまで改善してきたものの、年間を通じて航空需要は低調に推移しました。

このような状況を踏まえ、国内線ネットワークについては路線ごとの需要動向に対応したきめ細かい需給調整を行い、提供座席キロの適正化を進めました。2009年6月から静岡-札幌線・沖縄線を新規開設したほか、11月より羽田-広島線、名古屋-沖縄線、12月より伊丹-福岡線・高知線・松山線を増便するなど、需要が見込める路線については増便を行いました。その一方で、

搭乗実績が低迷する路線の休止・減便、需要基調に応じた運航機材の小型化や予約動向に即した柔軟な機材変更を迅速に行い、引き続き需給適合の強化に努めた結果、提供座席キロを前期に比べて3.6%削減しました。

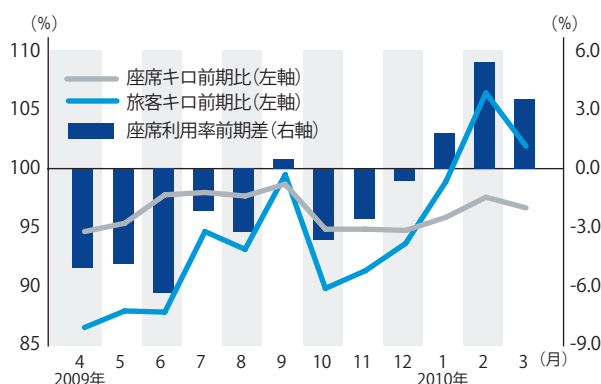
同時に、アイベックスエアラインズ(株)、スカイネットアジア航空(株)、北海道国際航空(株)とのコードシェアを拡大したほか、11月よりオリエンタルエアブリッジ(株)と新規にコードシェアを開始し、(株)スターフライヤーを加えた国内提携5社との間で運航の効率化を進めつつ、ネットワーク競争力を維持しました。

こうした取り組みに注力したものの、需要減退の影響は大きく、通期の座席利用率は62.0%にとどまりました(前期の座席利用率は63.5%)。

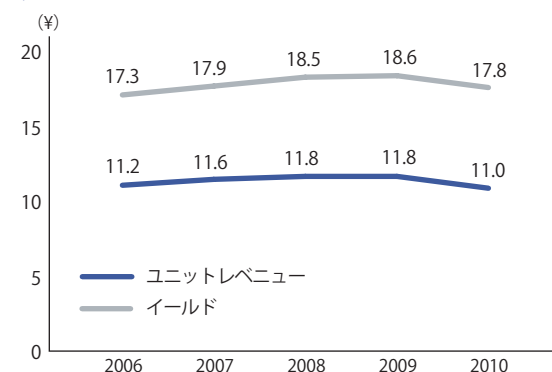
需要低迷の影響から旅客数、単価ともに前年を下回る

需要が低迷する中、旅客数獲得に向けた運賃競争力の強化のため、「スーパー旅割」や「シニア空割」の新規設定、「特定便乗継割引」や「乗継旅割」の拡充などを実施しました。

◆ 座席キロ・旅客キロと座席利用率前期比推移



◆ ユニットレベニューとイールド



ビジネス需要の低迷が続く一方、プレジャー需要をターゲットに、便ごとの集客状況に応じた柔軟な運賃設定によって積極的な需要喚起対策を行いました。また、旅行需要を喚起すべく、地域と連携した観光振興キャンペーンや季節に応じたプロモーションを展開しました。

また、提携クレジットカードのラインアップの拡充により、ANAマイレージクラブ会員の拡大に努めたほか、サービスメニューの中からお客様のご希望に応じて自由にお選びいただく有料サービス「ANA My Choice」を新たに開始し、顧客の確保と

サービスの品質を向上させることを通じて需要の創出を目指しました。

しかし、当期の国内線旅客数は、需要回復に想定以上の時間を要した結果、前期比6.7%減の3,989万人となりました。とりわけビジネス需要の低迷が単価の下落を招いたことから、旅客単価についても前期比3.3%減となりました。

以上の結果、当期の収入は前期比9.8%減の6,309億円となりました。

◆ 国内線ネットワーク変更一覧

新規開設	2009年6月	静岡－札幌・沖縄
増便	2009年5月	羽田－沖縄
	2009年11月	羽田－広島・名古屋－沖縄
	2009年12月	伊丹－福岡・高知・松山
	2010年2-3月	週末・週初めの深夜・早朝時間帯に羽田－関西を臨時増便
減便	2009年11月	羽田－札幌・沖縄、福岡－福江、仙台－関西－福岡
休止	2009年10月	大島－八丈島
	2009年11月	関西－松山・高知・鹿児島、宮崎・熊本－沖縄、札幌－福島・富山・小松
コードシェア	2009年11月	オリエンタルエアブリッジとのコードシェア開始（長崎－壱岐・福江・対馬・鹿児島、福江－福岡の同社運航便対象）
		スカイネットアジア航空とのコードシェア路線を拡大（宮崎－沖縄、熊本－沖縄）
		エア・ドゥ（富山・小松・福島－千歳）、IBEXエアラインズ（仙台－福岡）

2011年3月期の取り組み

ネットワークの最適化を通じたきめ細やかな 需給適合の推進とマーケティングの強化により、 収益力の向上を目指す

国内景気の持ち直しに応じて、当第4四半期から旅客需要は回復し始めており、その傾向は今後も継続することが期待されています。しかしながら、経済の回復スピードは緩やかで、当面の間はデフレ状況は続くとの見通しもあります。また、羽田空港発着枠増枠の優先配分を受ける新規航空会社をはじめとする競合他社や、新幹線網の整備など利便性が向上する地上交通輸送機関との競争が熾烈化することが想定されます。

こうした状況に対し、引き続ききめ細かな需給適合を前提に最適なネットワークの構築を進め、競争力の維持・向上に努めます。羽田空港の国際線拡充による新たな国内接続需要を獲得していくことに加え、2010年10月からは羽田・徳島線を再開するなど、収益性の高い羽田発着路線へ、より生産資源を集中させていく予定です。また、2010年7月には北海道内発着路線を新千歳空港に集約し、本州各地との乗継需要の取り込みを図るなど、収益性を確保しながら、地方路線の最適化にも取り組

みます。

営業面においては、ネットワーク収入の最大化を目指し「乗継特割」の導入をはじめとする乗継運賃の整備・拡充を行い、潜在需要の喚起に努めるとともに、Web販売チャネルをはじめとする販売体制の強化を推し進め、ビジネスからプレジャーまであらゆる需要の取り込みを図ります。また、当期から導入した「ANA My Choice」についても、2010年4月から大幅に内容を拡充しており、多様なサービスの刷新を本格展開していきます。

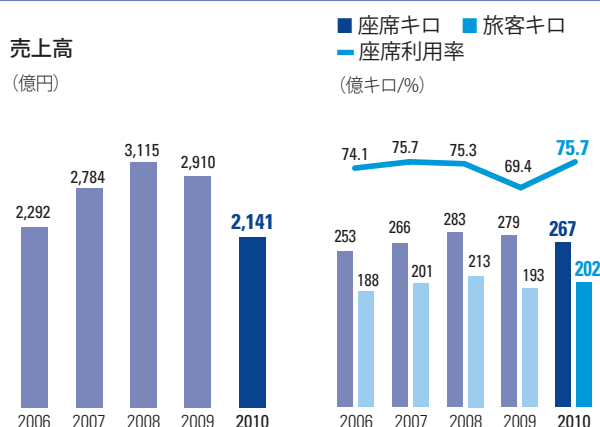


新しい有料サービス「ANA My Choice」は、空港ラウンジを時間帯限定で利用できるほか、プレミアムクラスの食事を普通席でもお求めいただけるなど、多様な地上・機内サービスを取り揃えています

国際線旅客事業

当期業績ポイント

売上高	2,141億円 (-26.4%)
旅客数	466万人 (+5.3%)
座席キロ	267億座席キロ (-4.2%)
ユニットレベニュー	8.0円 (-2.4円)
イールド	10.6円 (-4.4円)
旅客単価	45,883円 (-30.1%)



2010年3月期の概況

需給適合を迅速に進め、利用率は大きく改善

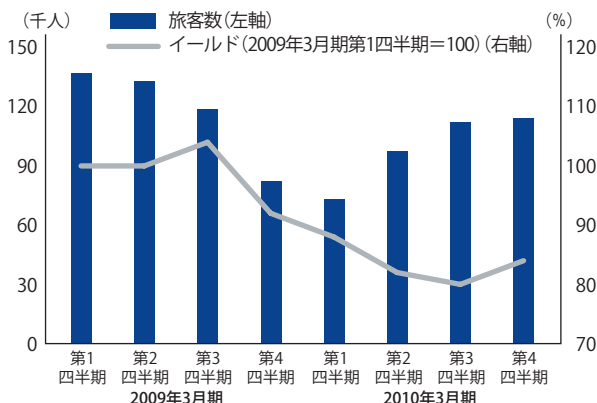
世界的な景気後退や新型インフルエンザの影響が弱まり始めた2009年8月以降、国際線の旅客数は、プレジャー需要の回復により前年同月の実績を上回り始め、第4四半期からはビジネス需要の改善も加わり、需要の回復がようやく本格化しました。

こうした状況を踏まえ、当期は需要動向に迅速に対応したネットワーク構築を進めました。上半期は、5月から関西・ソウル（金浦）線（2010年3月末に休止）を新規開設した一方、7月より成田・広州線の減便などを実施しました。需要回復傾向が明らかになった下半期には、10月より羽田・北京チャーター便の就航や、期間運休していた関西・大連線の再開などを行いました。また、運航機材についても、需要動向に応じて機動的な見直しを進め、すべての欧米路線についてボーイング747-400型機からボーイング777-300ER型機への入れ替えを完了し、一部の中国路線でもボーイング767-300ER型機からボーイング737-700型機へのダウンサイジングを実施しました。その一方で、高需要期に限定して成田・パリ線・ワシントン線・ホノルル線の機材を大型化するなど、需給適合による収益性の改善に努めました。こうした取り組みにより、座席利用率は75.7%と、前期の69.4%から大きく改善しました。

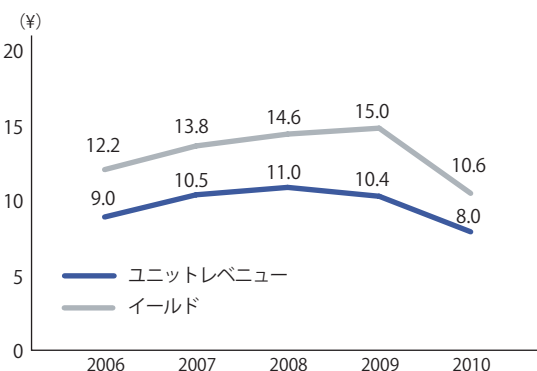
積極的な需要喚起策により旅客数は増加した一方、ビジネス需要の回復の遅れなどにより単価は低迷

営業面については、高需要期にチャーター便や臨時便を設定したほか、運賃面では、価格競争力の高い「スーパービジ割28」「スーパーエコ割」を継続設定したほか、若年層向けのプレジャー需要喚起を目的とした新運賃「エコ割ユース」

◆ 四半期別ビジネスクラス旅客数とイールド推移



◆ ユニットレベニューとイールド



の導入、ビジネスクラスの需要喚起を狙った「ビジ割14」の新規設定などに取り組みました。また2009年7月からの中国人観光ビザの発給緩和を踏まえて、訪日促進キャンペーンを実施したほか、12月からは新たな有料サービス「ANA My Choice」を開始し、お客様の幅広いサービスニーズに応えました。こうした需要喚起策が奏功し、当期の国際線旅客数は

前期比5.3%増の466万人となりました。

当期の旅客単価は、ビジネスクラスの利用減少やマーケットの競争激化に加え、積極的な需要喚起策を図ったものの、前期比30.1%減と大きく落ち込みました。

燃油特別付加運賃は7月に一旦廃止しましたが、航空燃料市場価格の再上昇を踏まえて10月から再設定しました。当期の収受額は、値下げや一時的な廃止によって前期よりも減少しました。

その結果、当期の収入は、前期比26.4%減の2,141億円となりました。

2011年3月期の取り組み

首都圏デュアルハブ戦略の推進により、収入の拡大を目指す

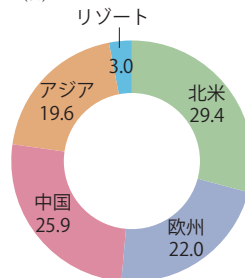
2010年3月末の成田空港、10月末の羽田空港における発着枠の増加により、国際線については事業拡大のチャンスが到来しており、両空港の特性を最大限に生かした「首都圏デュアルハブ戦略」を推進します。

路線ネットワーク※については、2010年3月末より成田・瀋陽線・ホーチミン線を増便して両路線をデイリー運航化しており、中国・アジア方面と北米路線の接続利便性の向上を図ります。7月からは成田・ミュンヘン線を新規開設しており、ルフトハンザドイツ航空とのアライアンス効果を活用して、南欧・東欧への接続需要の取り込みを強化しています。10月末からは、羽田・台北（松山）線を新規開設するほか、羽田・ソウル（金浦）線・北京線・上海（虹橋）線を増便します。成田空港の運用時間外となる深夜早朝時間帯（23:00～6:00）については、羽田空港発着の中長距離路線として羽田・ロサンゼルス線・ホノルル線・シンガポール線・バンコク線を開設し、昼間時間帯の成田発着需要とは別の首都圏需要および日本国内からの接続需要の取り込みを強化します。また事業拡張の一方で、需要環境の動向にも柔軟に対応し、必要に応じて路線の見直し、運航機材の最適化を継続的に進めていきます。

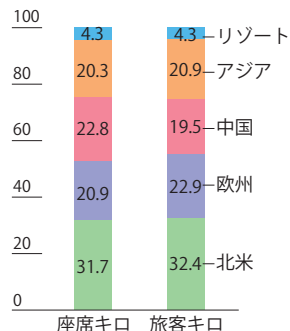
営業面では、ネットワークの拡大に伴い需要のキャッチメントエリアが広がることから、グローバルな視点でのマーケティングの強化を進めます。また、新たなプロダクト&サービスコンセプトとして「Inspiration of Japan」を導入しており、サービス品質の向上、競争力強化を図っていきます。なお、ユナイテッド航空およびコンチネンタル航空と共同で、米国運輸省ならびに日本の国土交通省に対して申請中のATI（Anti Trust Immunity: 独占禁止法適用除外）の認可を受け

◆ 方面別旅客収入構成比 ◆ 方面別座席キロ、旅客キロ構成比

(2010年3月期)
(%)



(2010年3月期)
(%)



次第、3社共同の路線・ダイヤ計画、収入管理、販売戦略の事業体制を早期に構築し、包括的な提携効果の増大を図っていきます。

※ これらの路線計画は、関係当局の認可を前提としています。また、羽田発着中国路線展開については、日中航空協議における合意を前提としています。

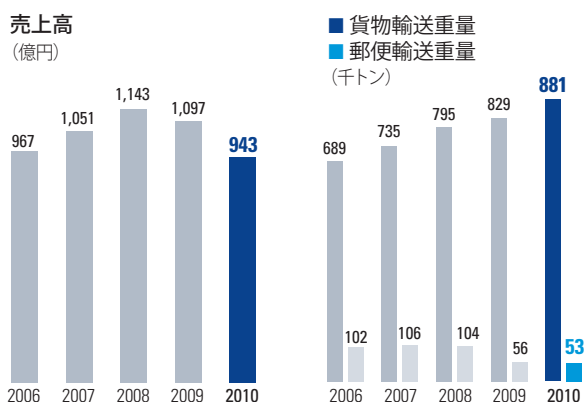


2010年4月から開始したサービスコンセプト「Inspiration of Japan」は、フルフラットのビジネスクラスシート導入（ニューヨーク線およびフランクフルト線。他路線にも順次導入予定）をはじめ、全クラスで座席の快適性を大幅に向上させたほか、機内食も月替わりで提供するなど、これまでにない新しいサービスに挑戦しています。

貨物郵便事業

当期業績ポイント

売上高.....	943億円(-14.0%)
貨物輸送重量.....	881千トン(+6.3%)
貨物収入.....	875億円(-14.3%)
郵便輸送重量.....	53千トン(-5.4%)
郵便収入.....	68億円(-10.3%)



2010年3月期の概況

下半期に内際接続貨物が伸長するも、国内線貨物は微減

国内線貨物は、景気低迷に伴う機材小型化によって生産量減となる中、一般混載貨物の需要は伸び悩みましたが、「ゆうパック」を含む宅配貨物需要は堅調に推移しました。通期で国内需要が低調だった一方で、下半期には沖縄貨物ハブネットワークの開始により、中国・アジア方面の国際線への接続貨物の需要が伸びました。以上の結果、当期の国内線貨物輸送重量は前期比3.4%減の45万8千トンとなり、収入は前期比3.8%減の318億円となりました。

また、国内線郵便輸送重量は前期比13.5%減の3万2千トン、収入は前期比9.4%減の35億円と前期を下回りました。

アジア域内の需要の取り込みを図り、国際線貨物の輸送重量は増加するも、単価低迷により減収

国際線貨物については、2009年初頭には需要の低迷が底を打って回復に転じており、9月以降の輸送重量は前年同期を上回って推移しました。中国の内需刺激策を受け、液晶関連部材や電子部品などの荷動きが回復した結果、中国・アジ

ア路線における輸送重量が回復したほか、自動車部材を中心に北米・欧州向けの輸送重量も回復しました。

こうした状況の下、ネットワークについては、低需要路線の減便を行う一方で需要の高い成田発着路線の増便を図るなど、中国・アジア方面における充実したネットワークを生かして収支改善に努めました。また、高需要路線、高需要期に対応した臨時便を設定することで、需要回復が著しい中国を中心とした貨物需要の取り込みを図りました。

2009年10月末から「沖縄貨物ハブネットワーク」のオペレーションを開始し、那覇空港を拠点として羽田・成田・関西空港の国内3地点とソウル・上海・香港・台北・バンコクの海外5地点を、中型フレイターによるハブ&スポーク方式で深夜時間帯に接続運航しています。同ネットワークの稼働開始に先立って、2009年8月には海外新聞普及(株)と(株)オールエクスプレスの両社を合併しました。顧客から顧客への一貫輸送を提供するための地上輸送体制を整備した上で、航空輸送エクスプレスを商品化し、アジア域内を移動する貨物需要をターゲットにしたマーケティングを強化しました。

以上の結果、当期の国際線貨物輸送重量は前期比19.3%増の42万2千トンと前期を上回りましたが、需要が低迷する中での価格競争の激化や、燃油特別付加運賃の水準低下に伴う単価下落の影響などにより、収入は、前期比19.3%減の

◆ 貨物収入と貨物輸送重量推移

		2010		2009		2008	
		実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
貨物収入 (百万円)	国内線	31,829	-3.8%	33,097	8.3%	30,566	-0.0%
	国際線	55,750	-19.3%	69,069	-4.3%	72,192	16.1%
	合計	87,579	-14.3%	102,166	-0.6%	102,758	10.8%
貨物輸送 重量 (トン)	国内線	458,732	-3.4%	475,014	2.7%	462,569	1.0%
	国際線	422,449	19.3%	354,251	6.5%	332,507	19.8%
	合計	881,181	6.3%	829,265	4.3%	795,076	8.1%

557億円となりました。また、国際線郵便輸送重量は前期比9.6%増の2万トンと前期を上回りましたが、収入は前期比11.2%減の32億円となりました。

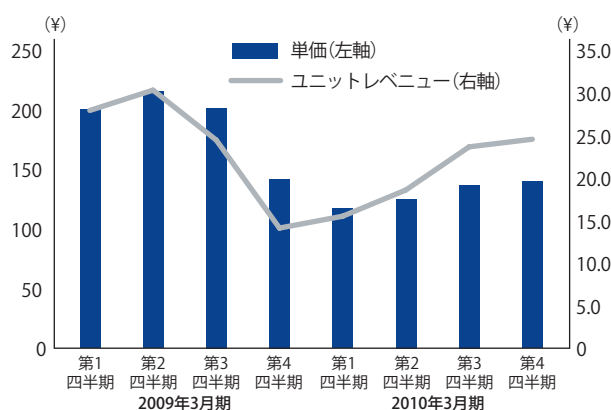
2011年3月期の取り組み

沖縄貨物ハブネットワークの定着と 販売体制強化により事業採算性を改善

世界経済の回復を牽引している中国・アジアを中心とした国際線貨物は、中長期的な成長が見込める事業分野ととらえており、引き続き事業基盤を強化していきます。「沖縄貨物

ハブネットワーク」については、新造機と比較して機材コストが安い旅客機改修機材を中心とした中型フレイター9機体制の下で、さらなるオペレーションの強化・効率化に努めます。また、市場ニーズと品質重視型の商品開発を進め、Webや自社流通拡大による貨物営業チャネルの拡充を推進します。さらに、旅客事業と同様にイールドコントロールにも力点を置き、レベニューマネジメントシステム「CARGO PROS」の導入により、最適なスペース管理を実施し、収入の最大化を目指してマーケティング機能の強化を進めていきます。

◆ 四半期別国際線貨物単価とユニットレベニュー推移



沖縄貨物ハブ

その他事業

当期業績ポイント

売上高..... 1,483億円 (+14.7%)

その他の航空運送事業については、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ました。また、当期よりエクスプレス事業を営む海外新聞普及(株)を連結子会社化したことなどにより、その他の収入は前期比14.7%増の1,483億円と前期を上回りました。



旅行事業

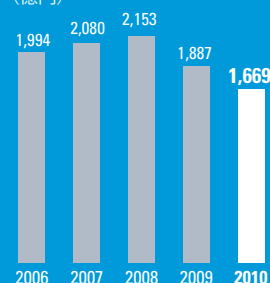


当期業績のポイント

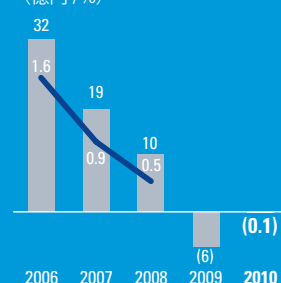
売上高.....	1,669億円 (-11.5%)
営業費用.....	1,669億円 (-11.8%)
営業損失.....	0.1億円 (—)

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の12.0%を占めています。

売上高
(億円)



営業利益 / 営業利益率
(億円 / %)



国内旅行では、景気の落ち込みや新型インフルエンザの影響を受けて上半期は需要の低迷が続きました。こうした中、「ANA夏の大作戦」の展開やオリジナルフリープラン「^{たびさく}旅作」の検索機能強化など、Web販売の強化に努めるとともに、下半期にはスキー商品のラインアップ拡大などを図り需要喚起に努めましたが、取扱人数は前期を下回りました。価格競争の激化やデフレの影響から旅行単価は下落し、国内旅行収入は前期を下回りました。

海外旅行では、需要が落ち込む中、夏場および年末年始の羽田-グアムチャーター商品やビジネスクラス利用商品の拡充など、積極的な販売強化に努めたことにより、取扱人数は前期を上回りました。

しかし、旅行者の低価格志向や近距離海外旅行へのシフトなどに伴う旅行単価の下落により、海外旅行収入は前期を下回りました。

以上から、当期の旅行事業の売上高は前期比11.5%減の1,669億円と前期を下回り、営業損失は1,800万円(前期は営業損失6億円)となりました。

2011年3月期については、景気動向の改善に伴う旅行需要の回復も見込みつつ、今後ますます多様化するお客様ニーズに応えるため、Web販売の強化とお客様の属性に適した顧客化戦略を推進していきます。Web販売については、組み合わせ型商品「旅作」や「WEBフリープラン」をはじめ、商品特性を強化し競争力の向上を図ります。顧客化戦略においては、ANAマイレージクラブ会員対象の「^{たびたち}旅達」会員の増加とリピーター化を推進し、収益性を向上していきます。

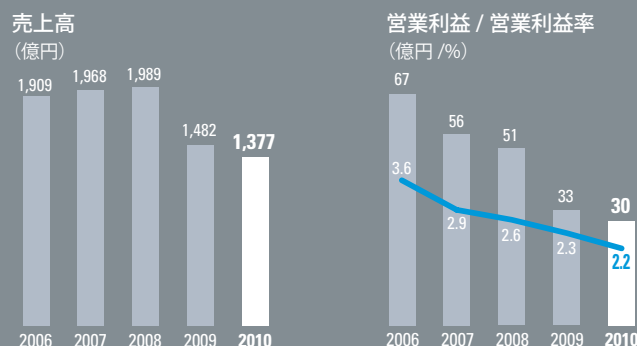
その他の事業



当期業績のポイント

売上高.....	1,377億円 (−7.0%)
営業費用.....	1,347億円 (−7.0%)
営業利益.....	30億円 (−8.8%)

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の9.9%を占めています。



商事・物販事業を行っている全日空商事(株)は、航空旅客の減少に伴い、空港店舗を中心とした顧客サービス事業分野が低迷したほか、航空機事業および機械事業における取り扱いが減少したことなどにより減収となりました。

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している(株)インフィニトラベルインフォメーションについては、新型インフルエンザ流行による海外旅行の抑制やキャンセルなどの影響を受けましたが、第2四半期までの燃油特別付加運賃の値下げや一時的な廃止、円高基調を背景に、アジア方面を中心に海外旅行需要が回復した結果、国際線予約・発券システムの利用件数が増加し、増収となりました。

主にANAグループ企業のシステム開発や保守運用を受託している全日空システム企画(株)は、ANA基幹系ネットワークおよび通信制御システムの老朽化対応、次期国内旅客系システムの検討などを実施しましたが、取り扱いの減少に伴い減収となりました。

以上の結果、その他の事業の売上高は前期比7.0%減の1,377億円、営業利益は前期比8.8%減の30億円となりました。

2011年3月期については、グループ経営ビジョンの下でグループ全体の総合力を高めることを目的に、既存事業における事業基盤の強化、費用構造改革、外部取引の拡大による事業基盤の拡大を推進し、収益性の向上を図ります。

経営管理体制

- 34 役員紹介・経営組織
- 36 コーポレート・ガバナンス
- 40 内部統制報告書



役員紹介・経営組織

(2010年6月21日現在)



後列左から、殿元清司、森詳介、伊藤博行、木村操、中村克己、洞駿、日出間公敬、片野坂真哉、岡田圭介、岡田晃、篠辺修、竹村滋幸、丸山芳範
前列左から、長瀬眞、大橋洋治、伊東信一郎、森本光雄

取締役

大橋 洋治

取締役会長
取締役会 議長
1993: 取締役
2001: 代表取締役社長
2005: 代表取締役会長
2007: 現職

伊東 信一郎

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・CSR推進会議 総括
2003: 執行役員
2003: 取締役
2007: 代表取締役副社長
2009: 現職

長瀬 眞

代表取締役副社長執行役員
広報室・CSR推進部・総務部・法務部 担当、
CSR推進会議 議長、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
2001: 執行役員
2004: 取締役
2005: 常務取締役
2007: 専務取締役
2009: 現職

森本 光雄

代表取締役副社長執行役員
安全統括管理者、
オペレーションレポート&レビュー会議 議長、
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
2004: 執行役員
2005: 常務取締役
2007: 専務取締役
2009: 現職

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 担当
2003: 執行役員
2004: 取締役
2006: 常務取締役
2007: 現職

岡田 圭介

専務取締役執行役員
アライアンス室・IT推進室 担当、
IT戦略推進委員会 委員長
2003: 執行役員
2004: 取締役
2006: 常務取締役
2009: 現職

洞 駿

専務取締役執行役員
国際業務室・施設部 担当
1971: 運輸省入省
2003: 国土交通省 国土交通審議官
2007: 常勤顧問
2008: 常務取締役
2009: 現職

篠辺 修

常務取締役執行役員
企画室担当、B787導入プロジェクト長
2004: 執行役員
2007: 取締役
2009: 現職

中村 克己

常務取締役執行役員
運航本部長
2005: 執行役員
2007: 取締役
2009: 現職

竹村 滋幸

常務取締役執行役員
秘書室・調査室・アジア戦略室 担当
2005: 執行役員
2008: 取締役
2010: 現職

伊藤 博行

常務取締役執行役員
整備本部長
2003: 執行役員
2006: 取締役
2008: 常勤監査役
2010: 現職

丸山 芳範

取締役執行役員
人事部・ANA人財大学・勤労部・
ビジネスサポート推進部 担当
2006: 執行役員
2009: 現職

殿元 清司

取締役執行役員
貨物本部長
2006: 執行役員
2009: 現職

片野坂 真哉

取締役執行役員
CS推進会議 議長、CS推進室・
商品戦略室 担当、営業推進本部長
2007: 執行役員
2009: 現職

岡田 晃

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
2007: 執行役員
2010: 現職

木村 操

取締役(社外)
名古屋鉄道(株) 取締役相談役
2004: 現職

森 詳介

取締役(社外)
関西電力(株) 代表取締役社長
2006: 現職

監査役

梶田 邦孝
常勤監査役(社外)

四十物 実
常勤監査役

井上 伸一
常勤監査役

松尾 新吾
監査役(社外)
九州電力(株) 代表取締役会長

近藤 龍夫
監査役(社外)
北海道電力(株) 代表取締役会長

執行役員

浅川 修
上席執行役員
営業推進本部 副本部長
兼 ANAセールス(株) 社長

金澤 栄次
上席執行役員
財務部長

西村 健
上席執行役員
国際販売統括室長、
東京支店長、東地区担当

小林 克巳
上席執行役員
大阪空港支店長 兼 ANA
エアポートサービス(株) 社長、
伊丹地区グループ統括

内園 幸一
上席執行役員
エアーニッポン(株) 社長

矢口 秀雄
上席執行役員
整備本部 副本部長

長谷川 昭彦
上席執行役員
オペレーション統括本部
副本部長 兼 オペレーション
マネジメントセンター長

志岐 隆史
上席執行役員
人事部長 兼 ANA人財大学長

河本 宏子
上席執行役員
客室本部長

四分一 英幸
執行役員
運航本部 副本部長
兼 先任機長室主幹
兼 B787準備室長

小川 正人
執行役員
営業推進本部 副本部長

幸重 孝典
執行役員
IT推進室長

藤木 悟
執行役員
米州室長 兼 ニューヨーク
支店長 兼 ワシントン支店長

稲岡 研士
執行役員
名古屋支店長、中部地区担当

小澤 美良
執行役員
オペレーション統括本部
副本部長
兼 東京空港支店長

浅野 文郎
執行役員
札幌支店長、北海道地区担当

長峯 豊之
執行役員
勤労部長

稲田 健也
執行役員
中国統括室長 兼
北京・天津支店長

小辻 智之
執行役員
福岡支店長、
九州・沖縄地区担当

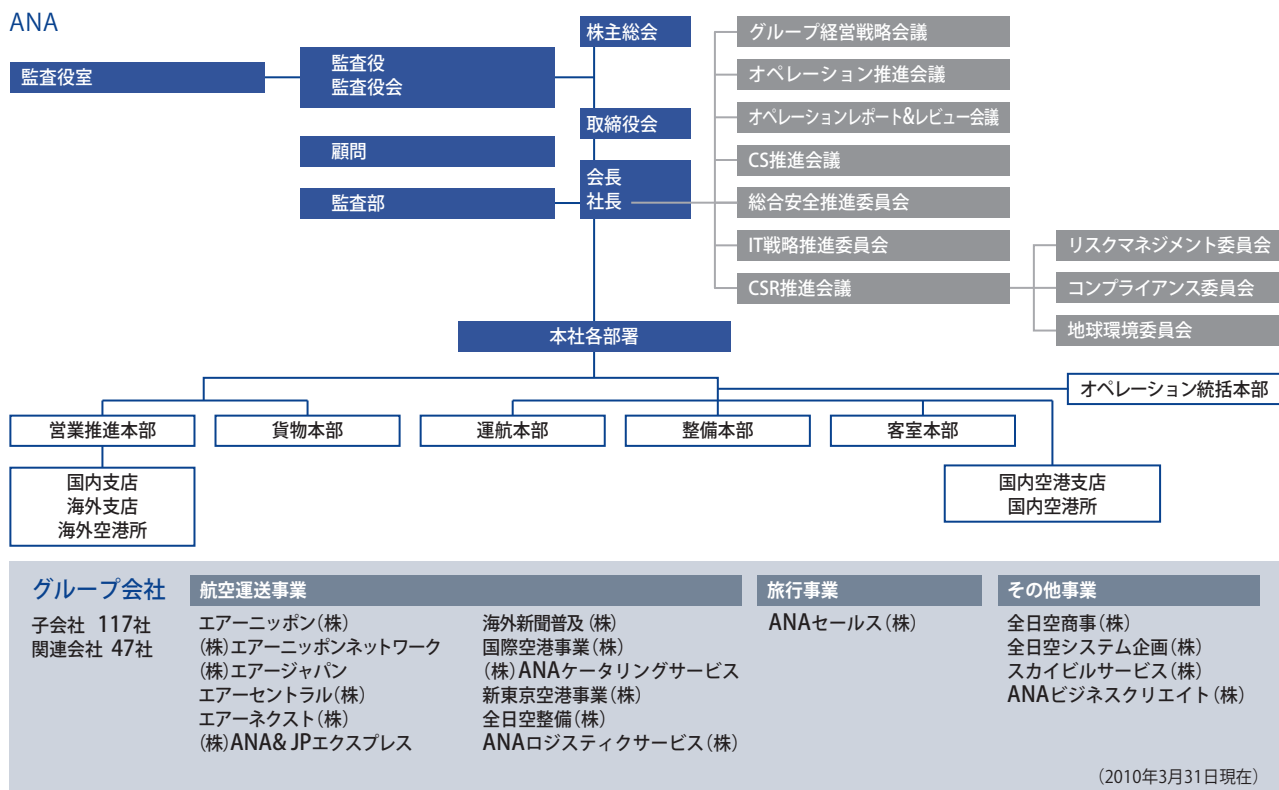
木村 健司
執行役員
大阪支店長、西地区担当

江塚 春夫
執行役員
成田空港支店長
兼 (株)ANAエアサービス
東京社長、
成田地区グループ統括

清水 信三
執行役員
企画室長

藤村 修一
執行役員
欧州室長 兼 ロンドン支店長

◆ ANAグループ組織図



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

ANAでは、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。

会社の機関の内容

ANAは、取締役17名、監査役5名、執行役員36名（取締役兼務者を含む）という経営体制をとっています。なお、ANAの取締役は20名以内とする旨を定款に定めています。

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。

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、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーとする「グループ経営戦略会議」にて立案・発議を行い、具体的な経営の遂行にかかわる意思決定を行っています。また、ANAグループのオペレーションにかかわる構造的な問題に対

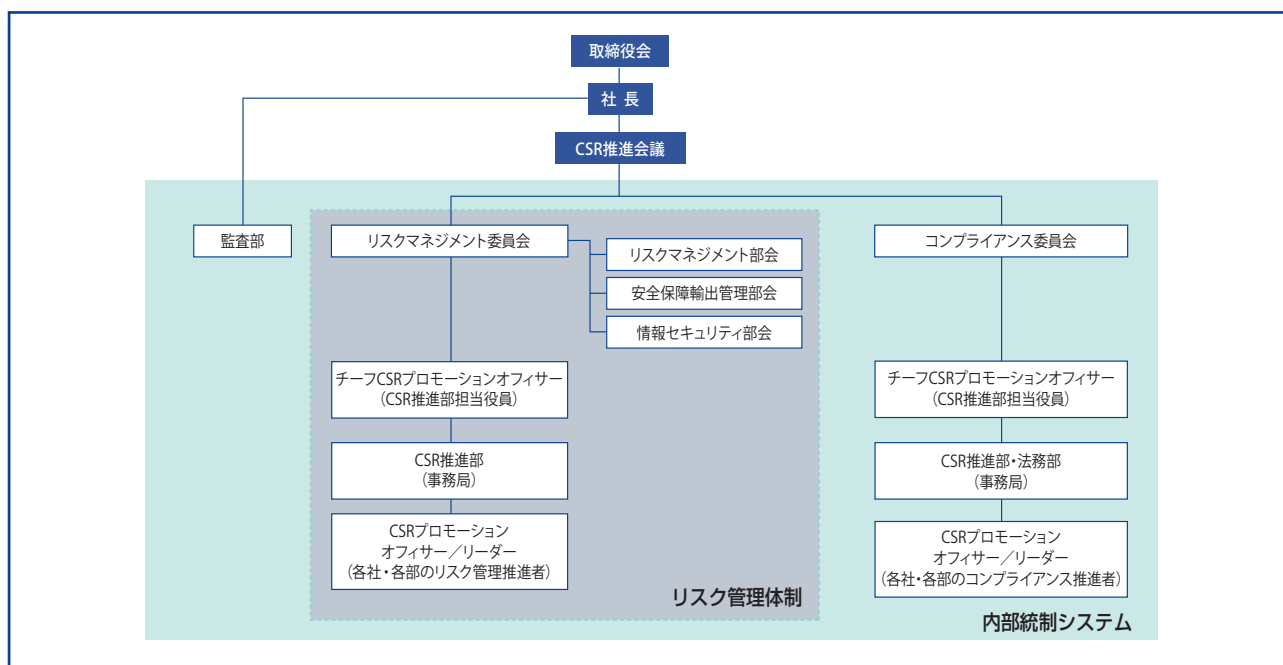
しては、オペレーション統括本部長を議長とする「オペレーション推進会議」において、組織・人事育成・制度・規程・権限といったあらゆる側面から、グループ運航会社の各関係部門が横断的解決策を検討・決定しています。CSRの最高意思決定機関としては、社長総括の下、常勤取締役で構成される「CSR推進会議」を設置しているほか、その下部組織として「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」「地球環境委員会」を設置しています。

このほか、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8名をメンバーとする「経営諮問委員会」を設置しています。

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グループにおいては、内部統制システムとは「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動にかかわる法令などの遵守」「資産の保全」の4つの内容を目的として、経営者が内部に構築するしくみであり、それを企業内のすべての者によって遂行されるプロセスであると定義づけています。具体的には「リスクマネジメント」

◆ 内部統制システムおよびリスク管理体制



「コンプライアンス」「内部監査」をその実現手段としてとらえ、2003年4月に現在の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ています。

また、「財務報告に係る内部統制報告制度」に対しては、前期に策定した「ANAグループ財務報告に係る内部統制規程」に基づき、内部統制の整備・運用ならびに評価を継続して実施しており、グループ全体における内部統制の有効性を確認しています。

リスクマネジメント

ANAグループにおけるトータルリスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」の下、リスクマネジメント委員会の方針に基づき委員会の事務局であるCSR推進部、および主要部署やグループ会社配置されたCSRプロモーションリーダーによって、リスク管理活動を推進する体制を構築しています。CSRプロモーションリーダーは、各社・各部におけるリスク管理の推進者として、リスク対策を計画的に実施するとともに、危機発生時には委員会や事務局と連携しながら迅速に危機対応に当たる役割を担っています。また、リスクマネジメント委員会には、リスクマネジメント部会のほか、情報セキュリティ部会、安全保障輸出管理部会など、専門性のあるリスクに特化した部会も設置されており、新型インフルエンザ対応など個別リスクに対しては、委員会の付託を受けて部会において対応を図る体制としています。

ANAにおいては、取り巻くさまざまな事業リスクに対して、予防的な観点から、事前の準備や統制を図ることを目的とした「リスク管理」と、実際にリスクが顕在化した場合に迅速かつ適切に対応する「危機管理」との、2つの側面から体制構築に取り組んでいます。

予防的観点からの「リスク管理」については、リスクの極小化を目的としたリスクマネジメントサイクル(リスクの洗い出し→分析→評価→対策の検討実施→モニタリング)の構築に向けた取り組みを行っています。

万一の事態に備える「危機管理」の側面では、損害の極小化を図るとともに、原因を調査究明し、将来の安全かつ

安定的な事業運営の確保を目指し、具体的なマニュアルに基づき対応する体制を構築しています。ANAグループの航空機にかかわる事故およびハイジャックへの対応については、「ERM(Emergency Response Manual)」にて定め、それ以外の危機(システム障害、情報漏洩、不祥事、外部要因によるリスクなど)への対応については「CMM(Crisis Management Manual)」にて規定しています。事故・ハイジャックについては、毎年定期的に実践的な演習・訓練を実施しています。危機発生時の「安否確認」体制構築についても、グループ全体で推進しています。

コンプライアンス

内部統制を充実していく上で、リスクマネジメント機能とともに、重要な構成要素であるコンプライアンス責任を果たしていくため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンスの教育・啓蒙を推進し、グループ全体のコンプライアンス体制を構築しています。

推進体制については、執行役員を中心とした各部門の業務執行責任者で構成するコンプライアンス委員会の下、CSRプロモーションリーダーを牽引役として、コンプライアンスの浸透状況の評価、ANAグループ全体におけるコンプライアンス活動の推進強化に当たっています。

内部通報制度の整備に関しては、「内部通報取扱規則」を制定し、社内および社外(弁護士事務所)に通報窓口を設置しています。この内部通報制度について、ANAグループ全体だけでなく、取引先に対しても周知を図っています。

内部監査および監査役監査、会計監査の状況

内部監査は、社長直属の監査部(計11名)がANAおよびグループ会社に対する業務監査、会計監査および金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制の評価制度」に対応した評価活動を実施しています。監査は年度計画に基づき実施する定例監査と、経営層の意向などに基づき実施する非定例監査があり、定例監査はANAの各部署およびグループ会社に対するリスク分析に基づき、独立・客観的な立場から監査を行っています。監査結果は毎月

社長へ報告し、監査役にも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（うち3名は社外監査役）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役に報告しています。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、新日本有限責任監査法人がANAの各事業所ならびにグループ会社に対して、会社法と金融商品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
業務執行社員	谷村 和夫	新日本有限責任監査法人
	浜田 正継	
	長 光雄	

※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。
※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12名、その他14名です。

社外取締役および社外監査役

社外取締役

ANAではコーポレート・ガバナンスの一環として、独立した立場からANAの経営に適切な助言をいただくことで、経営体制がさらに強化できると判断したため、社外取締役の選任を行っています。社外取締役は木村操氏と森詳介氏の2名です。両氏は取締役会に出席し、それぞれ運輸業界における経営者、公共性の高い事業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を生かして、適宜必要な発言を行っています。また、取締役会以外においても必要に応じて代表取締役との意見交換を実施し、適宜必要な助言を行っています。

木村氏は名古屋鉄道（株）の取締役相談役を兼務しており、同社は当社の実質筆頭株主ですが、主要株主ではなく、その保有比率は5%未満です。また、同社とANAの間には航空券販売の受委託に関する取引がありますが、ANAを主要な取引先としていないため、一般株主と利益相反が生じることはないと認識しています。

森氏は関西電力（株）の代表取締役を兼務していますが、同社とANAとの間に重要な取引関係はありません。

社外監査役

社外監査役は梶田邦孝氏（常勤）、松尾新吾氏、近藤龍夫氏の3名です。

梶田氏は、常勤監査役として取締役会、監査役会、グループ経営戦略会議、定例役員会議などに出席するとともに、内外の事業所・部門の往査を実施しています。松尾氏および近藤氏は、取締役会、監査役会に出席するとともに、代表取締役との意見交換を実施しています。

梶田氏、松尾氏、近藤氏とANA、さらには松尾氏が代表取締役会長を務める九州電力（株）、および近藤氏が代表取締役会長を務める北海道電力（株）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。

なお、2010年3月末時点において、梶田氏が過去に在籍した日本政策投資銀行からの借入残高は他行に比べ多額となっていますが、これは過去に「緊急対応等支援制度」による緊急融資を受けたことによる一時的なものであり、恒常的に突出しているということではありません。

独立役員の状況

2009年12月に実施された有価証券上場規程等の一部改正により、一般株主保護の観点から、上場会社に対して、独立役員の確保が義務づけられました。当社では、社外取締役の木村氏、森氏と、社外監査役の梶田氏、松尾氏、近藤氏の5名を独立役員として選任しました。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた2010年3月期の取り組み

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

「リスク管理」活動については、ANAグループ全体でリスク管理機能強化を推進しています。2010年3月期では洗い出されたリスクについて重要なリスクを全社、各本部、グループ個社単位に分類し対応方針を立てるなど、

リスクマネジメントサイクルの推進体制を強化しました。また個人のリスク管理意識を高めるため、eラーニングによるリスクマネジメント講座を年間で3回実施しました。

このほか、情報セキュリティ分野においてANAグループの主要顧客個人情報取扱事業場、ならび委託先に対してCSA (Control Self Assessment:情報セキュリティに関する自己点検のしくみ)を実施し、情報セキュリティ対策をより堅固なものとししました。また、新型インフルエンザの流行への対応として、ANAグループ役職員に対し感染拡大予防に関する教育・啓蒙ならびに、パンデミック以降は感染報告を集約し、事業継続への影響を経過観察し対策を講じました。

コンプライアンス機能

コンプライアンスに対する意識を高めるため、当期の取り組みとしては、前期に引き続き毎年10月に設定されているCSR推進月間に合わせて、グループ内におけるコンプライアンス意識調査を実施するとともに、外部講師による役員研修、eラーニングによる教育啓蒙を行いました。

内部監査機能

社長直属の監査部にて、ANAおよびグループ会社の経営諸活動全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況を合法性、合理性、企業倫理の観点から検討・評価し、助言・提案などを行っています。当期においてはグループ経営計画と部門活動計画の整合性と部門運営管理を重点監査項目とし、本社部門、現業部門、海外事業所などを中心に約20事務所の監査を実施しました。

各会議体の開催状況

当期に行った各会議体の開催状況は、以下の通りです。

取締役会	13回
監査役会	7回
経営諮問委員会	3回
グループ経営戦略会議	56回
オペレーション推進会議	12回
CSR推進会議	2回
リスクマネジメント委員会	3回
コンプライアンス委員会	2回

2010年3月期の役員報酬および監査報酬

役員報酬

	支給人員	2010年3月期 支給額	2009年3月期 支給額
取締役 (うち社外取締役)	17名 (2名)	394百万円 (10百万円)	474百万円 (11百万円)
監査役 (うち社外監査役)	7名 (4名)	78百万円 (33百万円)	88百万円 (38百万円)
合計	24名	472百万円	563百万円

※ 期末日現在の取締役は16名(うち社外取締役2名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。

監査報酬の内容等

監査公認会計士等に対する報酬の内容

監査証明業務に基づく報酬	132百万円
非監査業務に基づく報酬	25百万円

監査公認会計士等の提出会社に対する 非監査業務の内容

ANAが監査公認会計士などに対して報酬を支払っている非監査業務の内容は、財務報告にかかる内部統制システムの整備に関する助言業務を委託しているものです。

株主総会の透明性向上に向けた取り組み

ANAでは、電子投票を実施して株主総会に参加されない方々が議決権を行使できるようにしているほか、2006年6月開催の株主総会からは、機関投資家に出資している実質的な議決権行使者の方々も議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。また、株主総会の模様については、株主総会後に、当社ホームページ上にて動画配信しています。

<http://www.ana.co.jp/ir/soukai/index.html>

内部統制報告書

注: 以下は、日本の金融商品取引法に基づいて提出された経営者の「財務報告に係る内部統制報告書」の写しであり、補足的情報として掲載していることにご留意ください。

1 財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項

当社代表取締役社長伊東信一郎及び当社最高財務責任者専務取締役執行役員日出間公敏は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有している。

当社は、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の基準として企業会計審議会から公表された「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、財務報告に係る内部統制を整備及び運用している。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものである。このため財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全に防止又は発見することができない可能性がある。

2 評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項

当社は事業年度末日である平成22年3月31日を基準日として、内部統制の評価を行った。

財務報告に係る内部統制の評価に際しては、わが国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠した。

財務報告に係る内部統制の評価に際しては、連結ベースでの全社的な内部統制の整備及び運用状況の評価を行い、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす可能性の高いプロセスを選定し、当該プロセスならびに当該業務プロセスに係るITを利用した内部統制において、基本的要素が機能しているか評価を行った。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲については、当社並びに連結子会社及び持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から、必要な範囲を財務報告に係る内部統制の評価範囲とした。

当該評価範囲を決定した手順、方法等としては財務報告に対する金額的及び質的影響の重要性を考慮し、全社的な内部統制の評価範囲を決定した。その後、全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定した。重要な事業拠点を選定する際は、各事業拠点の前連結会計年度の売上高の金額が高い拠点から合算をしていき、前連結会計年度の連結売上高の概ね2/3に達している当社1社を重要な事業拠点とした。

当該重要な事業拠点における企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金、棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象とした。更に、当社以外の事業拠点を含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積もりや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して、重要性の大きい特定の業務プロセスとして個別に評価対象とした。

3 評価結果に関する事項

上記の評価手続を実施した結果、平成22年3月31日現在の当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断する。

4 付記事項

付記すべき事項はない。

5 特記事項

特記すべき事項はない。

安全管理

- 42 安全管理体制
- 44 ANAグループ中期安全推進計画



安全管理体制

ANAグループ安全理念

「安全」を経営の基盤と位置づけて、会社、組織、社員の役割と責務を明示し、安全運航の絶対堅持を誓っています。

この理念をグループ社員全員で共有し、安全を最優先とする文化を醸成していくことで、お客様の安心と信頼を決して裏切らない航空会社グループであり続けます。

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

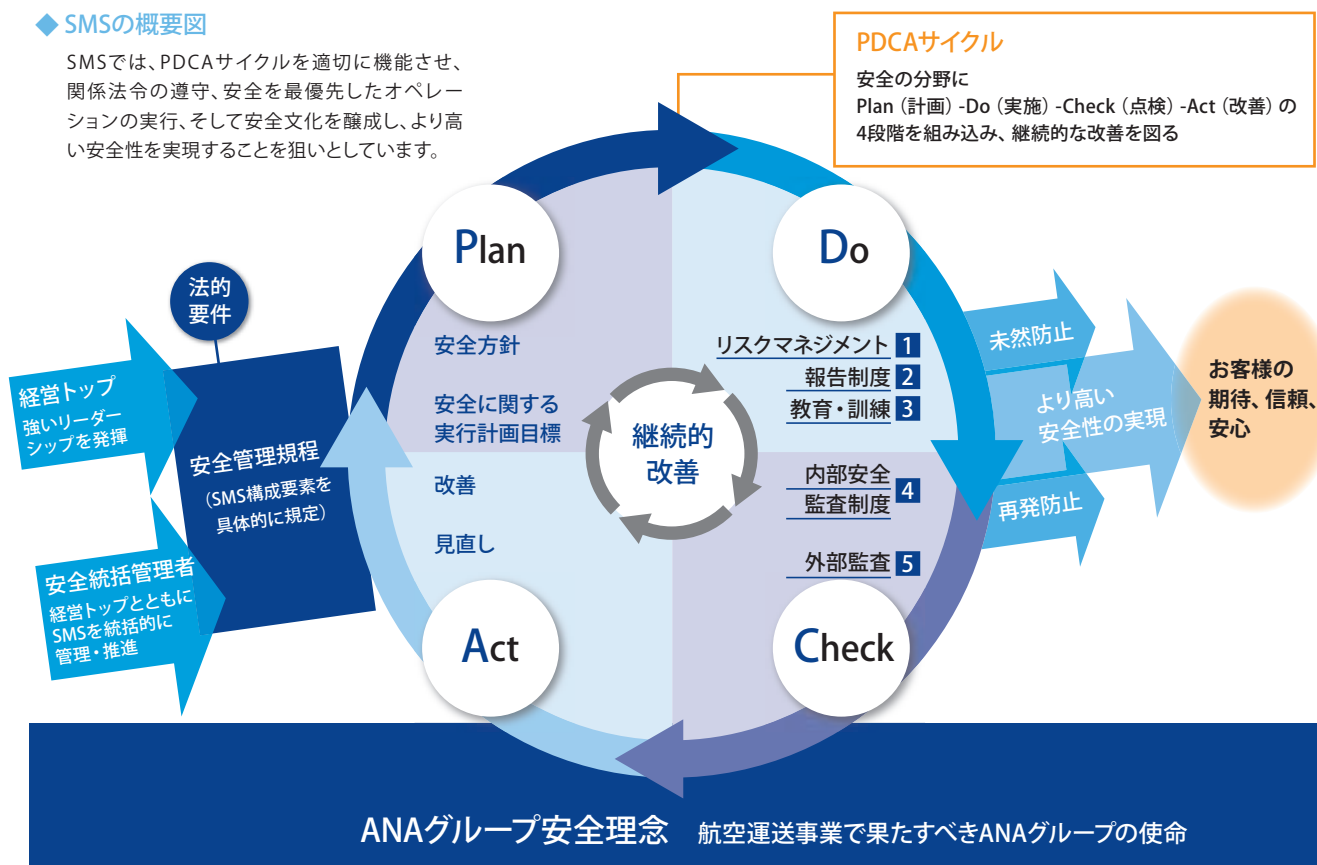
私たちは一人ひとりの責任ある誠実な
行動により安全を追求します

安全管理規程

2006年10月の航空法の改正により航空会社に義務づけられた安全管理体制(SMS:Safety Management System)は、運航、整備、空港、貨物など航空輸送の安全に関するあらゆる分野において、経営トップの強いリーダーシップの下、組織全体で安全目標を達成するためのしくみです。継続的にPDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクルを回しながら、ハザード(不安全要素)の特定とリスクマネジメントを行うことにより、リスクを受容可能な水準の範囲内で維持、管理していきます。これらを具体的に規定したものが「安全管理規程」であり、当社の安全における最上位規程として位置づけています。

◆ SMSの概要図

SMSでは、PDCAサイクルを適切に機能させ、関係法令の遵守、安全を最優先したオペレーションの実行、そして安全文化を醸成し、より高い安全性を実現することを狙いとしています。



SMSの重要なポイントである左図の1～5について、詳しく説明します。

1 リスクマネジメント

SMSにおける中心的な要素で、安全報告情報や発生した安全にかかわる事象の重要度と頻度から判定されるリスクレベルに応じて適切な措置をとり、リスクを受容可能な水準の範囲内に抑えるしくみで、しっかりと評価・分析を行うことで事故やインシデントの未然防止を図る重要な活動です。

2 報告制度とヒューマンエラーへの対応

リスクマネジメントのしくみがあっても、安全情報が正確に把握されていなければ、全く機能しません。国や会社が定めた義務報告はもとより、「ヒヤリ・ハット」事象（ヒヤリとした、またはハットしたが、何も起こらずに済んだ事象）などの安全情報も自発的に報告される制度を整備し、活性化を図ることが重要です。ANAグループの各航空会社では、報告環境の整備の一環として、自発的な報告はもちろん、ヒューマンエラーに起因し、発生してしまった報告事象についても、懲戒処分などの不利益な取り扱いを一切行わないこととしました。



3 教育・訓練

各部門の専門訓練のほか、2007年に開設したANAグループ安全教育センター（ASEC:ANA Safety Education Center）において、事故を風化させることなく事実と真剣に向き合い、ANAグループ全社員の一人ひとりが安全運航のために何ができるかを考え、日常の業務に生かすための教育を行っています。

ANAグループ
安全教育センター館内



4 内部安全監査制度 (SAFER:Safety Evaluation and Review Program)

ANAグループの航空会社における安全管理体制が適切に運用されているかを、グループ共通の安全監査基準に基づいてチェックしています。決められた要件に従って養成された、高い知識を持つ経験豊富な監査員が、国際的な安全基準に基づき、「組織外」からの視点で、組織の内側からは見えにくい点を見つけ、適切な措置や改善につなげています。

5 外部監査

国（国土交通省）が実施する①運輸安全マネジメント評価や、②安全監査立ち入り検査のほか、③IATA*が実施する監査などがあります。①は、国が安全管理体制上重要な役割を担う航空会社の社長、安全統括管理者などの関係者に直接インタビューし、安全管理体制への関与状況や、体制の運用状況を評価し、助言を行うものです。②は、安全監査専任組織の監査官による専門的かつ体系的な監査や抜き打ち検査などが行われます。③は、IOSA（IATA Operational Safety Audit）と呼ばれる航空機の運航にかかわる国際的な安全監査プログラムで、ANAは2004年に日本の航空会社として初めて登録されました。これは現在ではIATA加入の要件にもなっており、ANAグループ航空会社ではすでに6社が登録されています（2010年5月現在）。

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

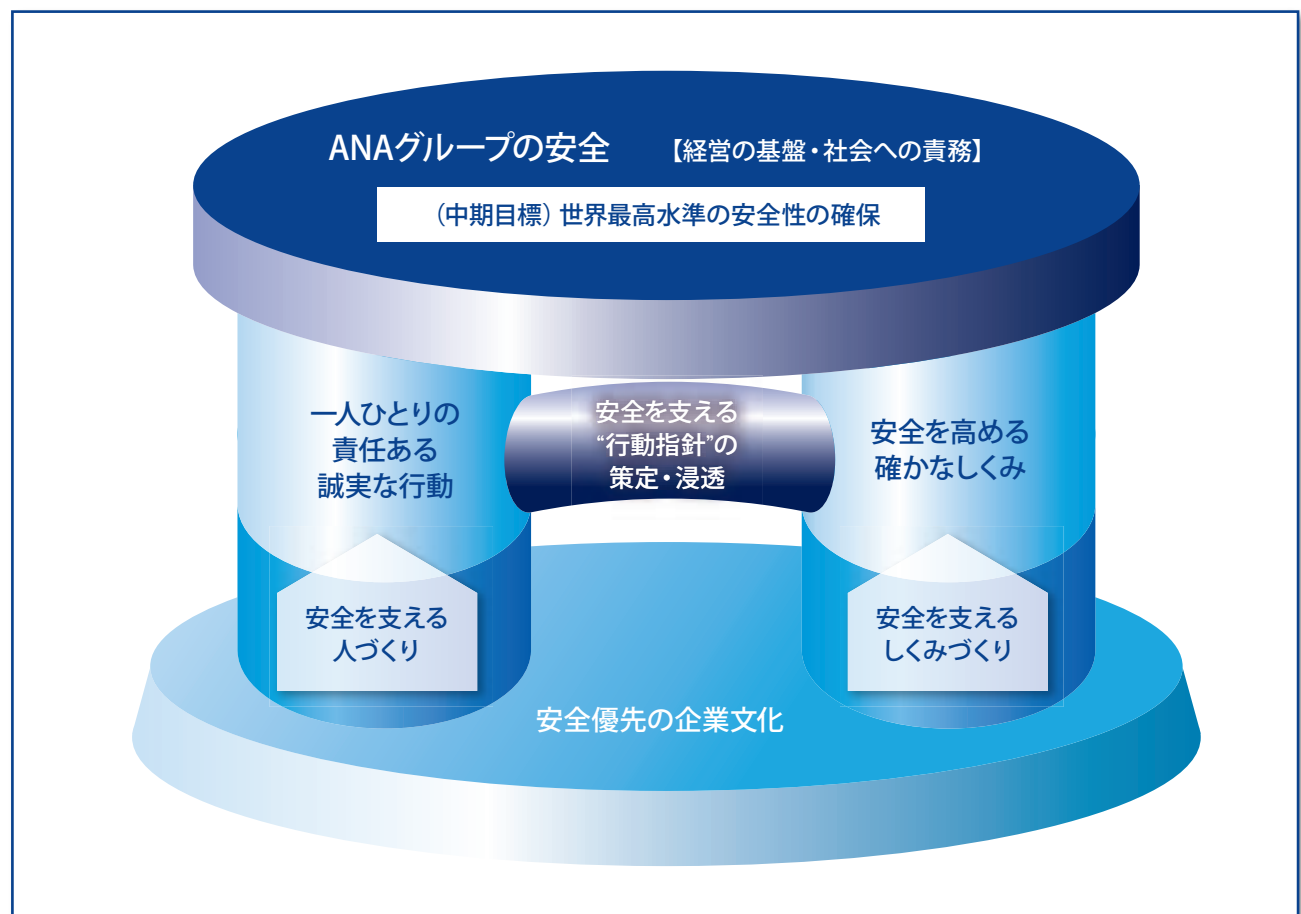
なお、ANAグループ航空会社の安全に関する各種情報（安全上のトラブル含め）や活動状況については、航空法第111条の6に基づく『安全報告書』を年度ごとに作成し、ホームページに公表することによって情報開示しています。

<http://www.ana.co.jp/ana-info/ana/lounge>

ANAグループ中期安全推進計画

～目指すは「世界最高水準の安全性の確保」～

「ANAグループの総合的な安全管理体制の下、“安全優先の企業文化のさらなる浸透”を図り、グループの総力を結集して“安全管理機能の強化・充実”を行うことにより、世界最高水準の安全性を確保する」という中期安全目標の達成を目指します。その内容は、安全優先の企業文化を土台に、安全理念において掲げている「一人ひとりの責任ある誠実な行動」と「安全を高めるしくみ」を“二つの柱”としてグループの安全を支えていくという考え方を基本としており、「安全を支える人づくり」と「安全を支えるしくみづくり」を充実させることで、“二つの柱”を強化していきます。また、一人ひとりの行動と組織のしくみづくりの“架け橋”となる「安全行動指針」を策定し、グループ全体における安全推進・管理体制をより充実したものにしていきます。



CSR

- 46 CSR特集:より多くのお客様に
お楽しみいただく
ANAおからだの不自由な方の相談デスク(ADD)
- 48 ANAグループのCSR
- 50 CS(お客様満足)活動への取り組み
- 58 ES(社員満足)活動への取り組み
- 65 地域社会とのかかわり
- 66 取引先との関係



より多くのお客様にお楽しみいただく

ANAおからだの不自由な方の相談デスク(ADD)

ANAグループは、ユニバーサルサービスの実現に向けて、より多くのお客様に安心して、快適に空の旅をお楽しみいただけるよう、積極的な取り組みを進めています。



ANAおからだの不自由な方の相談デスク
(左)部長 前田 朱美／(右)主席部員 西村 一美

「ANAスカイアシストデスク」を設立し、CS(お客様満足)推進の一環として、積極的に取り組んできました。

そしてこの度、ユニバーサルサービス実現に向けて、こうした取り組みをもう一段高質化していくため、従来の「ANAスカイアシストデスク」の業務範囲や役割の見直しに着手。2010年1月に、「ANAおからだの不自由な方の相談デスク(ADD:ANA Disability Desk)」と名称を変更し、より幅広いサービスを展開していくこととしました。

「ユニバーサル」とは「普遍的な」「万人共通の」といった意味がありますが、ANAグループでは、障がいの有無や年齢・性別・人種・国籍などを問わず、すべてのお客様が快適にご利用いただけるサービスの提供をユニバーサルサービスと位置づけています。そのため、その対応範囲も、ANAグループの自社便だけでなく、国内提携他社のお客様にまで広げたものとしています。

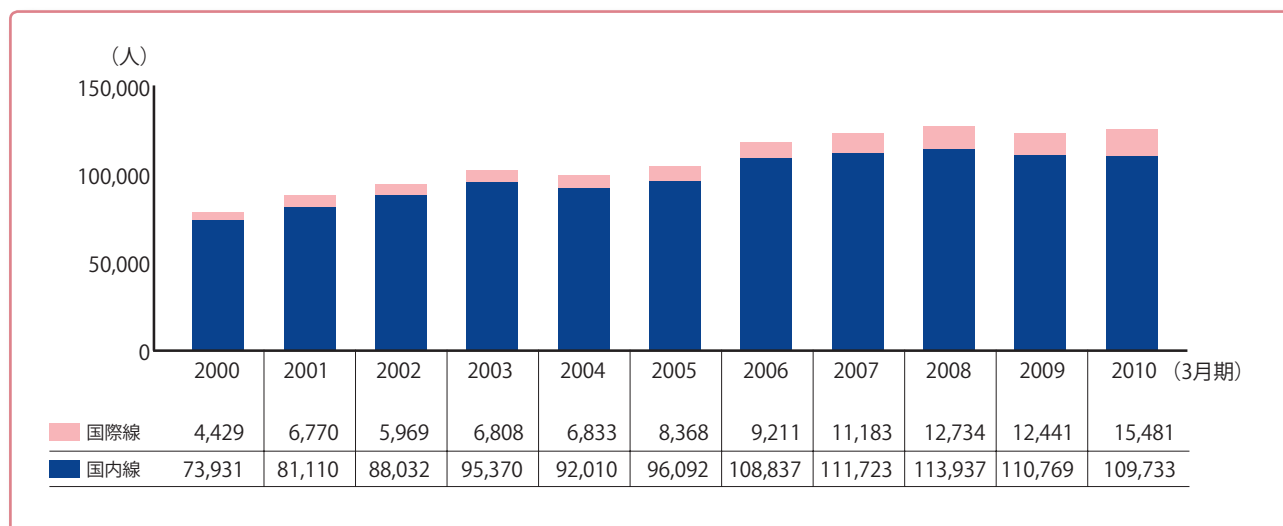
またADDは、2009年5月より米国に乗り入れる米国航空会社以外にも適用されることになったACAA(米国航空アクセス法)Part382にも対応しており、「一部の障がい旅客への優先的なバルクシート座席指定(プライオリ

楽しい空の旅を提供するために

ANAグループでは、すべてのお客様に、安全かつ安心して空の旅を楽しんでいただくことが大切だと考えています。

1997年1月には、空港や機内でさまざまなお手伝いが必要となるお客様に対し、事前にお話を伺い、それぞれのお客様に合ったお手伝いを行う相談窓口として、

◆ お手伝いが必要なお客様の搭乗数推移



ティシート)の制度導入」や「障がいを補助する目的で使用する電子機器の取り扱い」など、さまざまな制度や規定を整備しています。

多岐にわたるお手伝い

お客様のご搭乗には、旅客、客室、運航、営業など多くの部門がかかわっています。ADDのお手伝いの内容としても、歩行が困難なお客様に車いすを用意する、機内で使用する酸素ボンベや座位が保てない方のアシストシートを貸し出す、転院などで寝たままのお客様にストレッチャー(航空機装着専用担架)を用意するなど、多岐にわたります。

そのためADDでは、こうしたお客様からの直接のお問い合わせに対応するほか、社内他部署からの相談対応や、ご搭乗の際にお客様がストレスを感じないよう、お手伝い内容を社内の関連部署へ引き継ぎ、社内調整することも重要な業務ととらえています。時には、機内に持ち込まれる医療機器の確認などのため、医療関係の方とも相談しながら準備を進めることもあります。

新たなサポートの開始

ADDの開設に伴い、ANAグループWebサイト「ANA SKY WEB」上の「おからだの不自由なかたへの空の旅へ



のお手伝い」サイトを全面リニューアルし、おからだの不自由な方がより利用しやすい機能や内容としました。

加えて、2010年2月からは、耳の不自由な方のための「ANA専用代理電話サービス」を開始しました。これは福祉ソリューション事業を手がける(株)プラスヴォイスの協力の下、聴覚や言語に障がいがあり、電話ができないお客様の代わりに同社のオペレーターがANAグループの予約・案内センターなどに音声電話をかける無料※のサービスです。同サービスでは、テレビ電話での手話やファックス・メール・チャットなどで文字をやりとりするなど、ご利用方法が多数あり、お客様に合った方法を選択することができます。

今後もお客様からのさまざまなご要望に的確にお応えすることができるよう、各種サービスの拡充とおからだの不自由な方の相談デスクの充実を図っていきます。

※お客様の各種電話から(株)プラスヴォイスへの通信料・通話料はお客様負担となります。また、テレビ電話やパソコンを使ったチャットなどをご利用の場合は、別途、プロバイダなどの月額利用料がかかります。



リニューアルした「ANA SKY WEB」の「おからだの不自由なかたへの空の旅へのお手伝い」サイト
<http://www.ana.co.jp/share/assist/index.html>

貸出アシストシート



ストレッチャー



空港車いす



ANAグループのCSR

ANAグループ経営理念

ANAグループでは、社員一人ひとりが「ANAグループ経営理念」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に安心をお届けし、信頼を得ることができるようにCSRを実践しています。

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

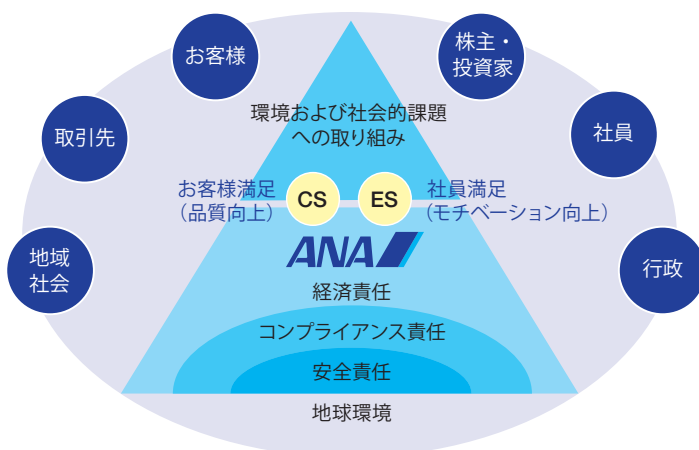
グループ行動指針6カ条

- ① 「安全」こそ経営の基盤、守り続けます。
- ② 「お客様」の声に徹底してこだわります。
- ③ 「社会」とともに歩み続けます。
- ④ 常に「挑戦」し続けます。
- ⑤ 「関心」を持って議論し、「自信」を持って決定し、「確信」を持って実行します。
- ⑥ 人を活かし、チームワークを「力」にし、強いANAグループをつくります。

ANAグループ経営ビジョン

ANAグループは、航空事業を中核に、世界の旅客・貨物輸送を担う、アジアを代表する企業グループを目指す。
アジアを代表するとは、 **クオリティで一番** **顧客満足で一番** **価値創造で一番** となることである。

CSRの基本的な考え方



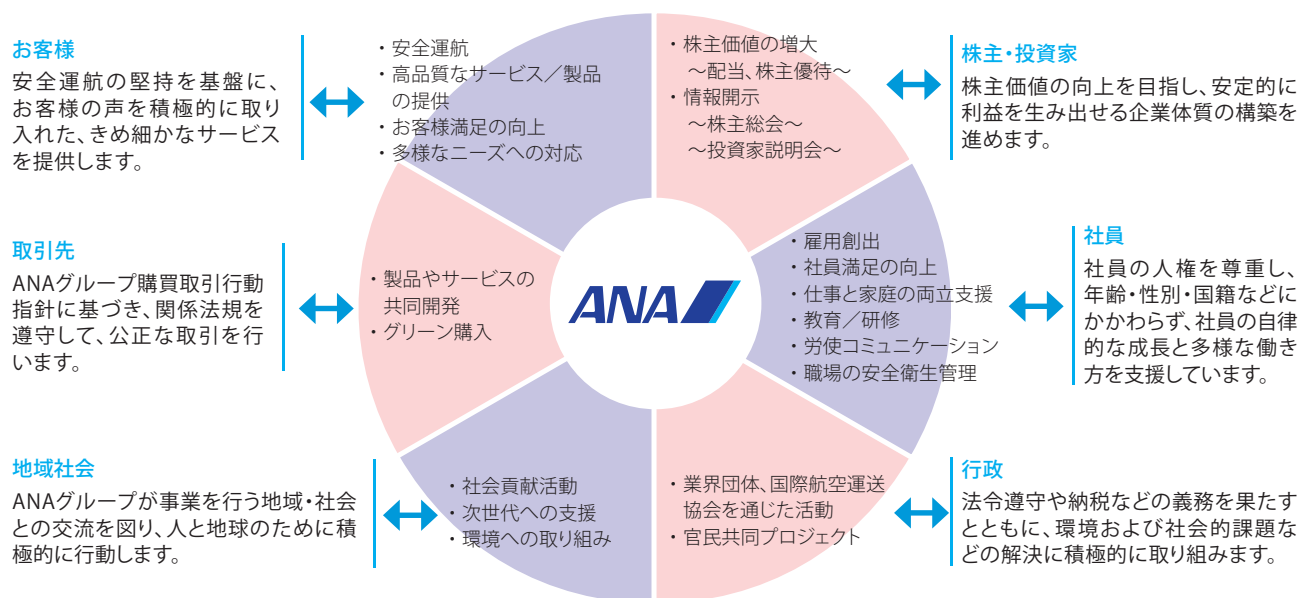
具体的には、安全責任を中核として、次の3つの段階でステークホルダーの皆様に対する責任を果たしていきます。

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^{*}を果たす（ベースライン）。
2. 品質向上と社員価値の増大を図るため、CS (Customer Satisfaction = お客様満足) と ES (Employee Satisfaction = 社員満足) を向上させる。
3. さらに、社会的課題、環境問題などの解決に取り組む。

^{*} 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を意味しています。

ステークホルダーの皆様とのかかわり

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、社員、地域社会、行政など、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。



● 国連グローバル・コンパクトへの参加

2008年5月、ANAグループは国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に署名しました。グローバル・コンパクトは、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則を実践することを求めています。ANAグループは、グローバル・コンパクトへの参加を、社会の一員として事業活動を行うためのイニシアチブとして役立てていきます。



CS(お客様満足)活動への取り組み

※CS: Customer Satisfaction

お客様の声に徹底的にこだわる

ANAグループは「お客様の声に徹底してこだわります」という行動指針の下、お客様やカスタマーフロントで働く社員の生の声から、積極的に課題を見出し、サービスの向上に努めています。ここでは、ANAグループのCS(お客様満足)に対する考え方と、その具体的な取り組みについてご紹介します。

ANAグループのサービス・クオリティ・マネジメント

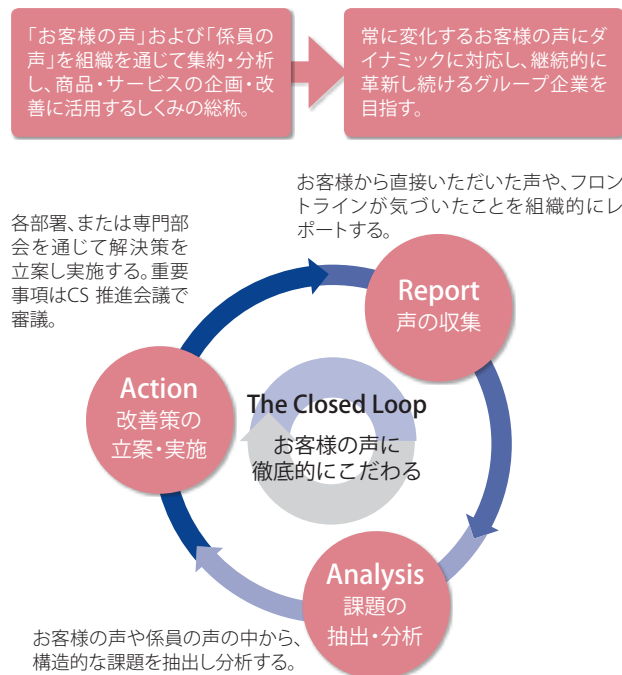
ANAグループでは、お客様に提供する商品やサービスの質を向上させるために、現在のクオリティを評価し、その改善策を検討したり、新しい商品やサービスの企画に反映するしくみを確立しています。

定期的にお客様にアンケートへの回答をご協力いただき、お客様の満足度を計るとともに、評価していただいた内容から各種サービスの改善につなげる「顧客満足度調査」、社内規程において各サービスの評価基準を定め、社内点検や外部調査を活用し、点検・評価を行う「クオリティチェック」、そしてお客様のご意見や、フロントライン(現場)の係員の声から作成されたレポートを基に、課題を抽出し、グループ全体のあらゆる部門や階層にて改善を図る「クローズド・ループ」。ANAグループではこれら3つのクオリティ・マネジメント手法を駆使し、商品や

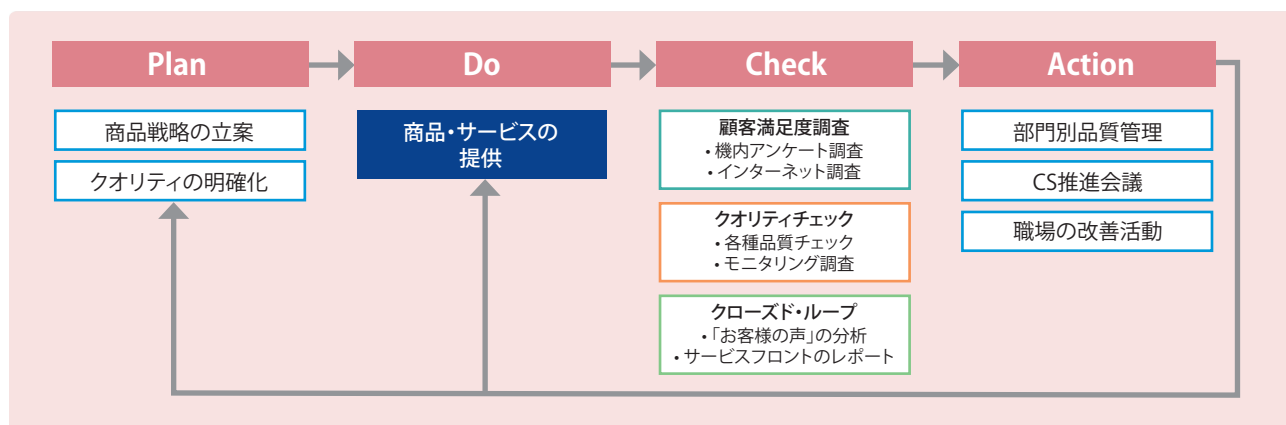
サービスの質の向上に取り組んでいますが、特に2010年3月期は「クローズド・ループ」のベースとなるレポートが、65,101件と過去最高の起票件数となりました。私たちは、こうして集められた声から、課題を抽出・分析し、改善策の立案・実施へとつなげ、またお客様の声を聞くという、お客様の声に徹底的にこだわった課題解決のサイクルを回しています。このサイクルを活用することで、常に変化のお客様の声に柔軟に対応しているのです。

ANAグループは、まさにお客様の声を宝の山として、サービス改善や次の商品づくりに取り組んでいます。

◆ クローズド・ループ



◆ サービス・クオリティ・マネジメント全体図



顧客満足度調査

私たちは、クオリティの向上がお客様満足向上につながり、結果として価値創造に結びつくものと考えています。ANAグループではクオリティとお客様満足の水準をお客様視点で定期的にモニターするため、顧客満足度調査を年2回、実施しています。各回とも国内線・国際線合わせて2万名を超えるお客様にご協力いただき、空港サービス、客室サービスのみならず、あらゆるお客様との接点における評価をいただいています。

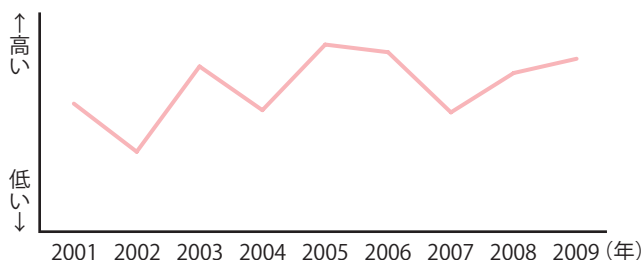
調査結果はANAグループのCS活動を統括しているCS推進室にとどまらず、グループ内各部署において詳細に分析され、改善策を検討することにより、接客サービス改善や商品力の向上、今後の商品開発などへ活用しています。また、これらお客様の生の声に基づく調査結果を数値化し、各部署、グループ内各社におけるクオリティとお客様満足の水準を定量化しています。この数値の変化を経年でとらえ、目標値化することで、私たちが目指すクオリティとお客様満足の水準を全グループ社員が共有することを目指しています。

調査開始以来、顧客満足度は向上する傾向にあります。これからもお客様の声に徹底してこたわり、お客様視点での品質向上を目指し、グループ各部署での品質改善に努めていきます。

◆ 国内線調査



◆ 国際線調査



ブランドビジョン

「お客様と共に最高の歓びを創る」

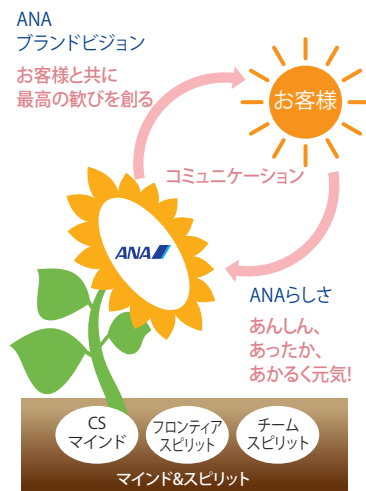
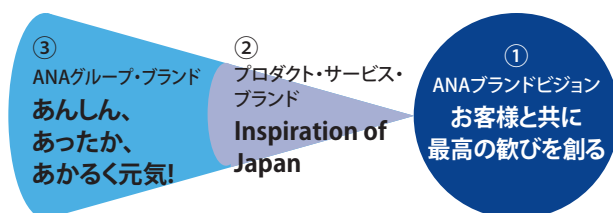
私たちは、お客様と共に、仲間と共に歓びを創り続けることで成長していくエアラインでありたいと考えています。お客様の歓びのないところに、私たちの歓びは生まれません。ブランドビジョン「お客様と共に最高の歓びを創る」は私たちが目指す姿です。

ANAグループでは、社員のマインド啓発や、お客様の声に基づく商品とサービスのクオリティ・マネジメントを中心に、CS活動を展開しています。

中でもCS向上の基盤となっているのが、グループ社員のマインドです。私たちANAグループは、常に太陽に顔を向けて咲き続けるひまわりのように、いつも太陽であるお客様のことを忘れない「あんしん、あったか、あかるく元気!」なマインドを持った社員を一人でも多く育て、増やしていくことが、CSの向上につながり、CSの向上こそが、ブランドの構築とブランド価値の向上につながるものと考えています。

社員や組織の力「あんしん、あったか、あかるく元気!」をANAグループ・ブランドとしてANAブランドビジョンの基盤とするとともに、常に先進的でワクワクするような商品やサービスの力「Inspiration of Japan」をプロダクト・サービス・ブランドとしてお客様との接点の価値を高めていくことにより、ANAブランドビジョン「お客様と共に最高の歓びを創る」の実現を目指しています。

◆ ANAブランドコンセプト



●「お客様と共に最高の歓びを創る」：ANAの七夕奉納

ANAグループでは、2009年の七夕（7月）の時期を中心として、ANAグループが就航している日本国内の全空港と海外の一部の空港（フランクフルト空港、北京空港、上海浦東空港）で、七夕奉納を実施しました。

各空港では、空港ロビーなどに短冊と笹を準備し、お客様に短冊へ「願い事」を記入していただき、その想いを込めた短冊を笹の葉に結びつけていただきました。このようにして集められた「願い事」は、8月10日に全国から集まったANAグループ社員やANAグループの運航を支える総代理店の社員によって、栃木県の足利織姫神社に奉納し、御焚き上げを行っていただきました。

空港での取り組みや奉納に参加した社員からは、お客様の願い事をお預かりし、星へ届けるという取り組みを通して、改めて「お客様と共に最高の歓びを創る」という言葉の意味や自分たちの仕事の価値を実感できたという感想が寄せられました。

※ 足利織姫神社は、1200年以上の伝統と歴史を持つ足利織物の守り神であり、織物の縦横の糸が男女の縁結びを象徴することから、良縁成就の御利益があることでも知られています。



「褒める文化」の定着に向けて

安全性や定時性など、日々のオペレーションにおける基本品質の維持向上は、私たちエアラインにとっての絶対的な命題です。そのために、失敗をさせないための業務管理や失敗してしまった場合の原因究明と再発防止に多くのエネルギーを費やしています。

一方で、このような管理型のマネジメントだけに頼ると、社員を萎縮させ、創意工夫や努力により、自発的に付加価値を生み出そうとする自主性にブレーキを掛けてしまいかねません。私たちANAグループでは、「褒める」というマネジメントを通して、社員のやる気と自主性を引き出し、一人ひとりが仕事を通して生み出す付加価値をさらに高めることができると考え、次のような取り組みを行っています。

お客様からの声を届ける —賃金明細書—

ANAでは2004年10月より、社員の賃金明細書の表紙にお客様からいただいたお褒めやお礼の言葉を毎月掲載しています。

社員のCSマインドの向上とお客様の声をより身近なものとして徹底的にこたわり、顧客満足度の向上につなげるために、社員の発案により始めました。これは、ANAが掲げる「お客



賃金明細書

様と共に最高の歓びを創る」というブランドビジョンの実現に向けた取り組みの一つです。

仲間の仕事を褒める —Good Job Card—

フロントラインでは、互いの仕事のよいところを見つけたら、それをカードに記入して本人に手渡す「Good Job Card」を推進しています。この制度は、仲間の仕事を褒めることを通じて、他人の仕事に関心を持つと同時に、お互いの仕事に誇りを持つという風土づくりに役立っています。



Good Job Card

仲間が創りあげた歓びを共有する —ANA's Episode—

年間数百件になるお客様からの歓びの声と、グループ内各部署から集まった多くの社員からの歓びの声をまとめて「エピソード集」として発行し、社内に配布しています。私たちの仲間がお客様と共に創り上げた歓びに触れることで、自分たちが生み出している仕事の価値を再発見したり、ANAグループの一員であることに自信と誇りを感じたりすることで、社員のCSマインドとモチベーションの向上に役立っています。



エピソード集

ユニバーサル・ツーリズムの充実

ツアーアシストデスクを設置

ANAセールス(株)では、ご高齢のお客様やおからだの不自由なお客様にも安心して気持ちよく旅行をお楽しみいただけるよう、ユニバーサル・ツーリズムの充実に努めてきました。これまでは予約センターで対応していましたが、2009年2月にユニバーサル・ツーリズムの専門デスク「ツアーアシストデスク」を設置し、専門知識や経験を有する専属スタッフ3名が、海外旅行「ANAハローツアー」および国内旅行「ANASカイホリデー」をご利用いただくお客様からのお問い合わせに、的確かつ迅速に対応しています。



ツアーアシストデスクのスタッフ

予約から旅行先まで、シームレスにお手伝いが可能

ANAセールス(株)はエアライングループの旅行会社であることから、予約から空港、機内、そして旅行先に至るまでシームレスにお手伝いができ、それがお客様の安心感につながっていると考えています。

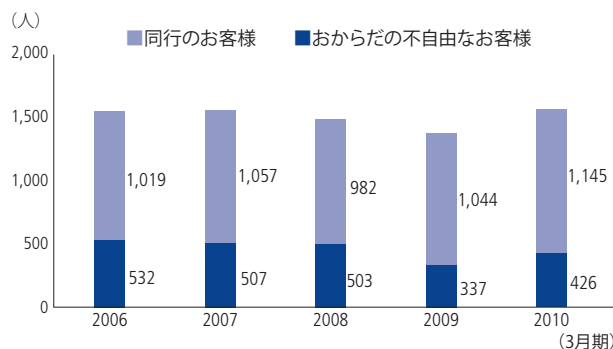
実際の例としては、歩行が困難で、酸素ボンベを使用されているお客様に、ツアーアシストデスクでは次のようなお手伝いをさせていただきました。

- チェックインカウンターから搭乗口までの車いすの手配
- 酸素ボンベの機内持ち込み手続きをご案内、書類の説明、準備のお手伝い、酸素ボンベ供給会社への連絡
- 航空会社(「ANAおからだの不自由な方の相談デスク」)への依頼連絡

施設面の不備など物理的に難しい場合を除いて、一般のお客様と同じ行程に参加し、同じように楽しめるためのサポートを推進していきます。

今後も、お客様へのサービスの向上を図るとともに、ツアーアシストデスクをユニバーサル・ツーリズムに関する情報発信源として位置づけ、ANAグループ内のノウハウの共有を目指す考えです。

◆ おからだの不自由なお客様のANAハローツアーご利用実績



ツアーアシストデスク Webサイト

<http://www.ana.co.jp/travel/info/assist/>

お客様の声に基づく改善活動

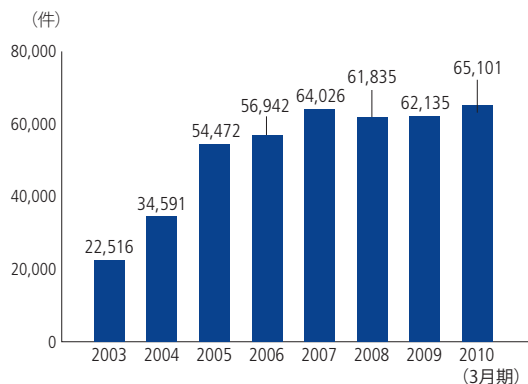
カスタマーデスクに集められたお客様のご意見やフロントラインの係員の声は、レポートにまとめられて社内でも共有され、活用されています。ここでは、2010年3月期レポートの概要をご報告します。

「お客様の声」レポート件数概要

- 2010年3月期の「お客様の声」レポート件数は前期比0.5%増加の65,101件と、過去最高のレポート数となりました。
- レポートの内訳は、前期より販売関連のレポート比率が5ポイント増加し、客室関連のレポートの比率は4ポイント減少しました。

◆「お客様の声」レポート件数の年別推移

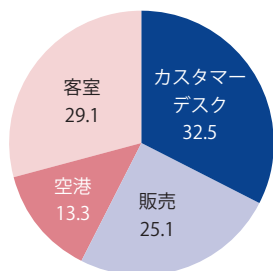
(カスタマーデスク、客室、空港、販売レポート合計)



◆「お客様の声」レポート内訳

(2010年3月期)

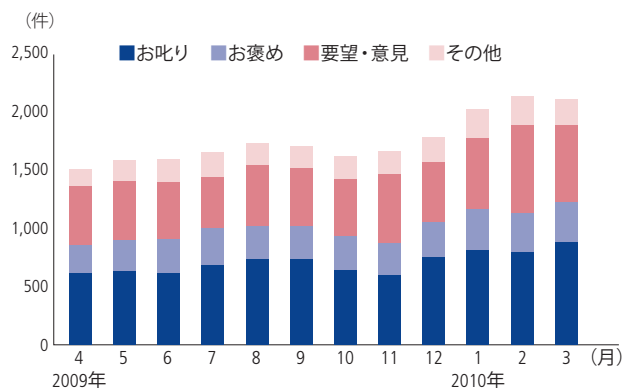
(%)



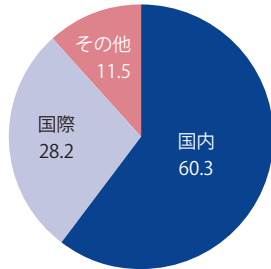
カスタマーレポートの動向

- 「お客様の声」レポートの中でも特にカスタマーデスクに寄せられた声(カスタマーレポート)は21,174件と前期比5%の増加となりました。
- 月別では、2010年1月以降件数が大きく増加し、月2,000件を超えて推移しました。特に2月と3月には、システム障害が発生した2008年9月の件数を上回りました。
- 内訳別では、国内線関係が6割強を占めました。国際線の旅客数は全体の10分の1程度であるにもかかわらず、国際線関係のレポート件数割合は、前期同様3割近くに達しています。
- 声の種類別では、「お叱り」の比率が2008年3月期は6割弱、2009年3月期は5割、2010年3月期は4割と年々低下しています。

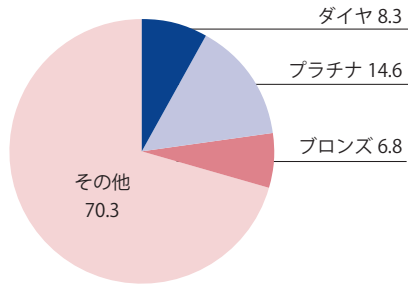
◆カスタマーレポート件数の月別推移



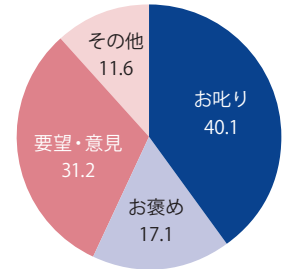
◆ 内訳別構成比
(2010年3月期)
(%)



◆ 会員種別構成比
(2010年3月期)
(%)



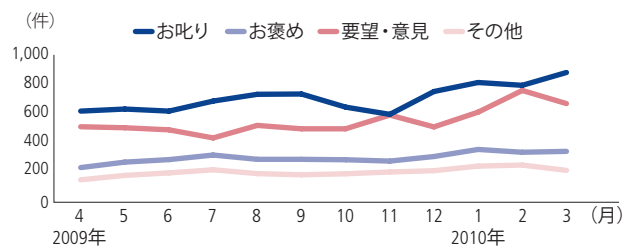
◆ 声の種類別構成比
(2010年3月期)
(%)



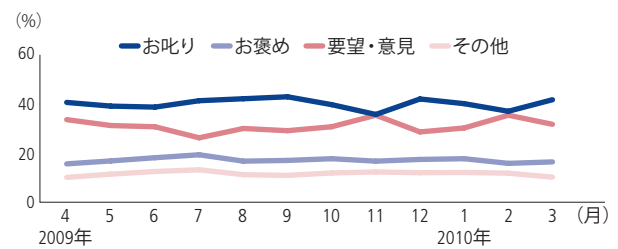
カスタマーレポート声の種類別動向

- 「お叱り」件数は2009年4月以降比較的落ち着いた推移を見せていましたが、2010年1月の予約センターフリーダイヤル廃止、「ANA My Choice」のリリースなどを背景に、年明け頃から増加傾向がうかがえます(旅客100万人当たりの件数を見ても同じ傾向です)。
- 一方、要望・意見も同様に増加傾向にあり、11月と2月の声の種類の構成比は「要望・意見」が「お叱り」とほぼ同じ水準まで近づく結果となりました。

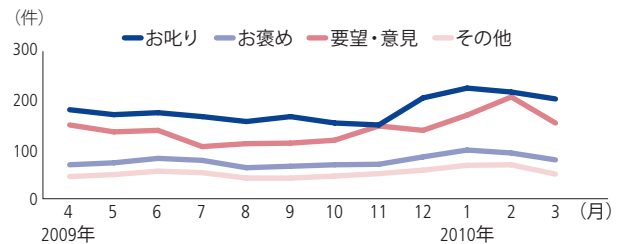
◆ 声の種類別レポート件数推移



◆ 声の種類別構成比の推移



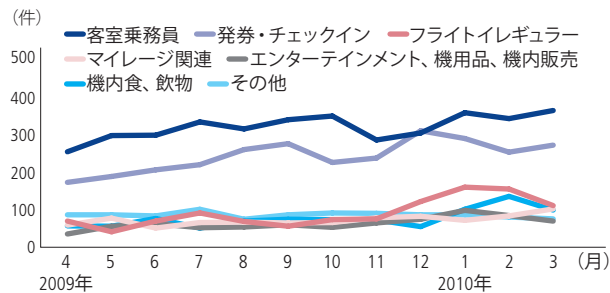
◆ 声の種類別旅客100万人当たりレポート件数の推移



カスタマーレポート項目別動向

- 項目別では、“客室乗務員”“発券・チェックイン”が常時上位を占める結果となりました。
- 2009年12月は、手荷物ルール厳格運用の開始により“発券・チェックイン”の件数が増加しました。
- 2010年2月は、1月29日に「ANA My Choice」拡充による機内飲料サービスの有料化を公表したことにより、“機内食・飲物”が増加しました。

◆ 項目別レポート件数推移



◆ 上位15項目

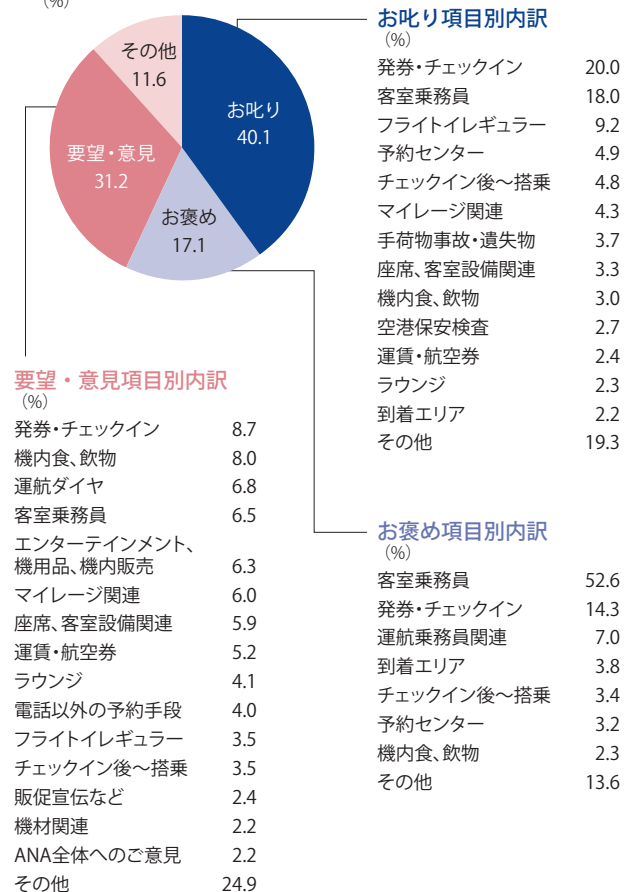
		2010年3月期 合計(件)
1	客室乗務員	3,915
2	発券・チェックイン	2,966
3	フライトイレギュラー	1,111
4	その他	1,048
5	機内食、飲物	939
6	マイルージ関連	885
7	エンターテインメント、機用品、機内販売	779
8	チェックイン後～搭乗	778
9	座席、客室設備関連	736
10	手荷物事故・遺失物	664
11	予約センター	644
12	運賃・航空券	611
13	ラウンジ	551
14	運航ダイヤ	551
15	運航乗務員関連	485

声の種類別内訳

- 声の種類別に内訳を見ると、「お叱り」は“発券・チェックイン”“客室乗務員”“フライトイレギュラー”で5割弱を占める結果となりました。
- 「要望・意見」はさまざまな項目について全体的にまんべんなく寄せられました。
- 「お褒め」は“客室乗務員”が過半数を占め、次いで“発券・チェックイン”“運航乗務員関連”の割合が高い結果となりました。
- 「お叱り」「要望・意見」「お褒め」のいずれも、各項目ごとの比率はほぼ前期と同様でした。

◆ 声の種類別構成比(内訳)

(2010年3月期)
(%)



これまでの「お客様の声」改善例のご紹介

お客様の声 国内線

「欠航便の払い戻しを後日でもインターネットでできるようにしてほしい」

天候不良により欠航になりました。インターネットで払い戻しが可能と聞き、翌日自宅にて手続きをしましたが、記載されている指示に従って操作しても手続き完了とならず、結局電話をすることになりました。

(44歳 男性)

改善しました

翌日以降もインターネットでお手続きいただけるようになりました

ご不便をおかけいたしました。

インターネットでの払い戻しはご搭乗日当日にのみお手続き可能で、翌日以降はANA予約案内センターへのお電話、またはANAカウンターにて承っております。2009年4月1日からは悪天候などが理由で欠航した際の払い戻し手続きをANAホームページ(ANA SKY WEB)や携帯サイト(ANA SKY MOBILE)でご搭乗日10日後までできるようになりました。またANAカウンターや旅行会社など店頭でお買い求めいただいた場合でもインターネットにて払い戻しをいたします。

なお、払い戻しに伴う取消手数料・払戻手数料はかかりません(振込手数料はお客様負担となります)。

※ 国際航空券、旅行会社で購入されたパッケージ旅行・企画旅行商品、ANA@deskクーポン、株主優待券のご利用など、お手持ちの航空券の種類によりインターネットでの払い戻しのご希望に添えない場合もございます。

※ インターネットでの払い戻しはクレジットカード、現金(Edy、ギフト券、旅行券、デビットカード支払いを含む)、eクーポンでの単一のお支払いの場合に限ります。

お客様の声 国内線

「雨の日、ボンバルディアDHC8型機に搭乗する際、濡れずに安全に搭乗できるようにしてほしい」

雨天の降機時、タラップに屋根がなかったため、荷物もズボンも濡れてしまいました。一部の空港には雨よけの車両が配置されているようですが、地方の空港にはないようで、雨に濡れての搭乗や降機になり不便です。

(37歳 男性)

改善しました

一部の空港に配備していた雨よけ車両を、他空港にも増車しています

ご不便をおかけしました。

従来、一部の空港(伊丹空港、高知空港、松山空港)にのみ配備していました雨よけ車両(レインシェルター)を新たに開発し、関西空港、中部空港に配備しました。また、福岡空港では、小型機専用パッセンジャーステップ車を新規に開発し、一般のお客様に加え、車いすをご利用のお客様も、雨に濡れずにご搭乗ができるようになりました。今後もさらなる増車をを行い、お客様の利便性向上にこだわり続けてまいります。

※ 運航状況により到着ターミナルは変更になる場合がございます。



ANAグループのANAMS(株)と



TCM(株)と共同開発した「小型機専用パッセンジャーステップ車」

ES(社員満足)活動への取り組み

※ES: Employee Satisfaction

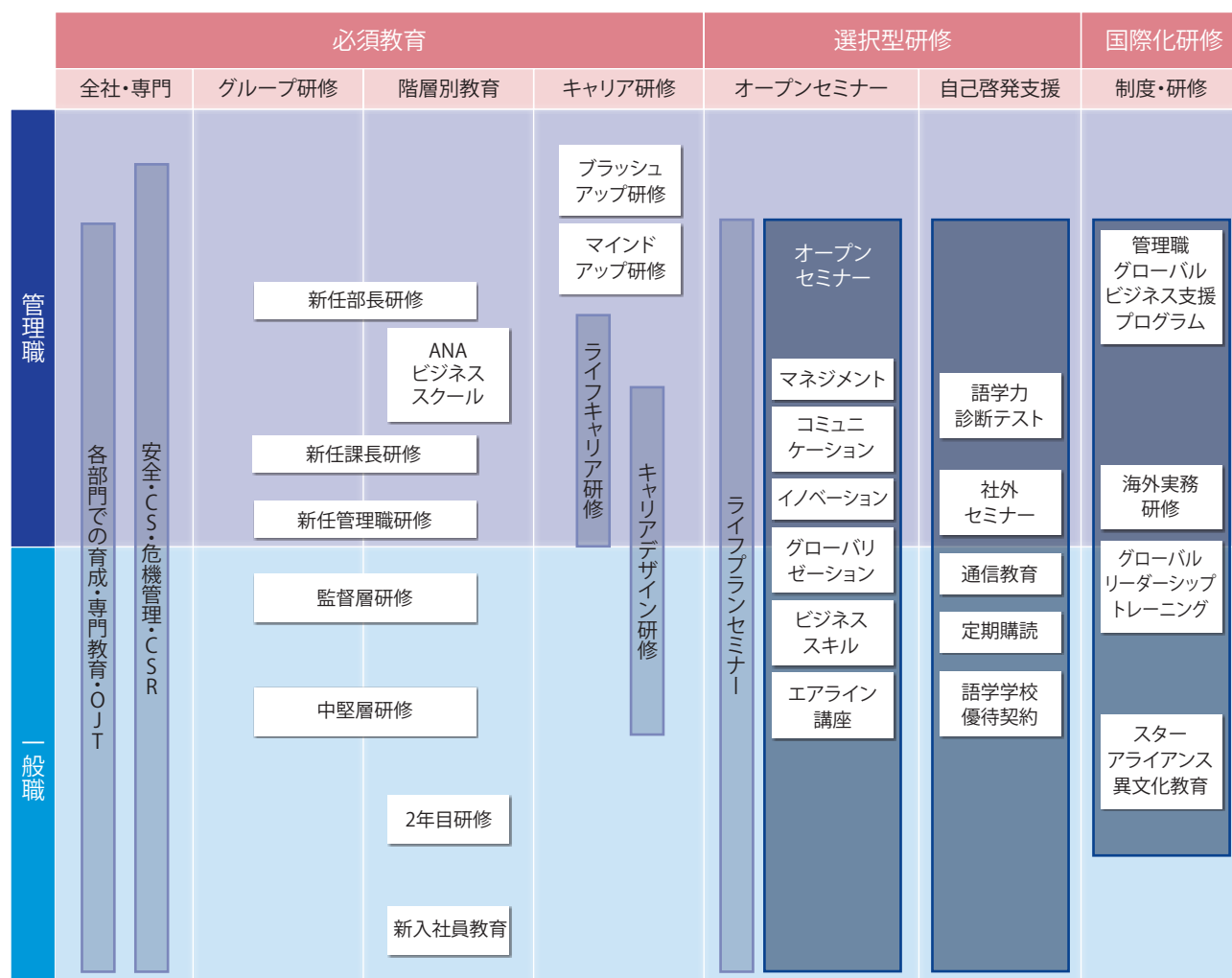
いきいき人財投資戦略

ANAグループでは、首都圏空港発着枠拡大などの事業拡大のチャンスを実確にとらえて成長するため、その推進力となる「人財」への積極的投資に向け、「2008-2011年度グループ3万人いきいき人財投資戦略」を策定しました。「人財」である社員が、より働きがいを感じ、能力を発揮できるしくみづくりを、「安全」「グループ」「イノベーション」「グローバル化」をキーワードに実現していきます。

人財への投資「価値創造の源泉は人」

- ・安全とオペレーションを支える人材を育成し、高く評価します。
- ・グループの総合力を引き出します。
- ・多様な人材と多様な働き方でイノベーションを生み出します。
- ・事業のグローバル化を支える人材を育成し、広く世界に貢献します。

◆ ANA人材開発体系（概要図）



多様な育成施策

ANAグループでは、人を尊重し、人の可能性を信じ、人を大切に育てることを念頭に、現在の厳しい事業環境を乗り越え、将来の飛躍につなげていく原動力となる人財への投資を継続し、人財価値の向上を図っています。

日々の航空機の運航を支える運航乗務員、客室乗務員、整備士などの専門的な訓練の充実はもとより、2007年にはANA人財大学という人財育成担当部署を設置し、従来から実施していた階層別研修、選択型研修などの人事研修について充実を図ってきました。

各研修の内容についても、社内外の講師による講義だけでなく、野外での体験学習や座禅などの手法を組み合わせることで、研修効果を高める工夫を進めています。また、グループ経営の深化の中で、階層別研修や選択型研修のグループ共通化を促進し、グループ全体での価値観共有や人財価値の底上げにも積極的に取り組んでいます。

これらの育成施策を通じて、全グループ社員の自律的なキャリア開発を支援し、社員一人ひとりがそれぞれの役割の中で能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。



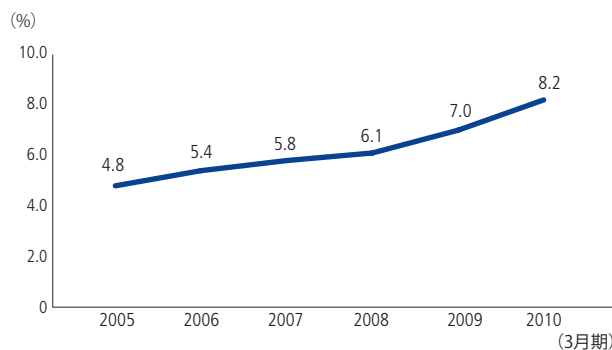
座禅体験学習

女性の活躍推進

「2008-2011年度グループ3万人いきいき人財投資戦略」で掲げた「多様な人材と多様な働き方でイノベーションを生み出す」ためのアクションプランの一つとして、女性の多様な働き方と活躍を推進しています。具体的には、女性キャリア研修やメンター制度（先輩社員が後輩や新人に指導や支援を継続的に行う制度）の実施、イントラネット上でロールモデルの紹介などを行うことによって、女性のキャリア形成をサポートしています。また、育児と仕事の両立支援の一環として、懐妊・育児休職者を対象にしたセミナーの実施や、短時間勤務や短日数勤務の導入など、さまざまな支援制度を整えています。その結果、育児休職取得者は年々増加し、そのほとんどが復職するなど、成果も明確に現れています。

なお、ANAグループでは、客室乗務員や空港の旅客係員をはじめ多くの女性社員が働いており、ANA単体ではその比率が約50%になります。総合職事務職、整備職や運航乗務員への女性の採用も積極的に行っており、女性管理職比率も拡大しています。

◆ ANAの女性管理職の推移



さらに、2009年3月期より社内ホームページにて、女性社員がよりいきいき働き続けるためのロールモデルの紹介や、自分らしいライフキャリアを見つけるためのセミナーを実施するなど、キャリア支援と活動推進を一層充実させています。



メンター養成講座

ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスは、個々の社員の働く活力が高まるだけでなく、短時間でより高いアウトプットが期待できることで、社員とANAグループの発展、成長につながります。2010年3月期は、「マネジメント体制の強化」や「ワークルールの徹底」などの活動を行い、業務の効率化に積極的に取り組みました。結果として、残業時間を前期比で大幅に削減することができ、毎年グループ全体で実施している社員満足度調査においても、社員がその成果を実感しているという結果が出ています。また、有識者による講演会や、こども職場参観日の実施、イントラネットの活用を通じた情報発信、啓発活動などを行うことにより、ワーク・ライフ・バランスに対するグループ社員の理解を促進しています。これらの活動を通じて、社員一人ひとりが自らの働き方を見直し、いきいきとより長く活躍できる環境を整えることが、社会・企業・個人それぞれの活性化につながると考えています。



詳細なご報告

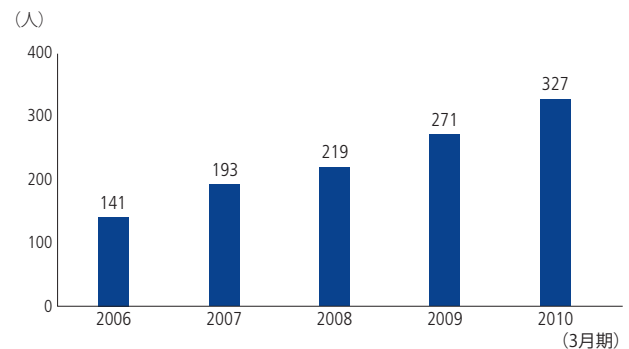
「仕事」と「家庭(私生活)」の両立支援に向けて

ANAでは育児休職は懐妊直後より取得可能であるほか、2008年4月からは短時間勤務制度や育児日(月3日間の休暇)を小学校3年生まで適用拡大し、客室乗務員には2010年4月より短日数勤務を導入しました。また、休職中の社員を対象とした「育児休職者セミナー」の開催や育児休職者支援システム「wiwiw」の導入、社内専用ホームページに両立支援に関する情報を提供するなど、制度を利用しやすい風土づくりにも取り組んでいます。加えて、多様化する働き方のニーズに対応するため、就労時間が選択できる部分就労型客室乗務員制度なども導入しています。

また、介護関連については、2008年4月には介護などで利用できる特別繰越休暇の積み立て限度日数を120日まで拡大するなど、より一層の充実を図っています。

2010年3月期の介護休職制度の利用者は8名となっています。

◆ 懐妊育児休職制度利用者



◆ 次世代育成支援認定マーク(愛称「くるみん」)

ANAは、2009年8月、次世代育成支援対策推進法に基づき厚生労働省より「次世代の育成支援に積極的に取り組む企業」として認定を受けました。



こども職場参観日(ANAきっずでい)

ANA汐留事業所では、東京都の「東京しごとの日」事業への協力、ならびにワーク・ライフ・バランス推進のためのより具体的な取り組みの一環として、「こども職場参観日(ANAきっずでい)」を毎年実施しています。ANAグループ社員の子供を会社へ招待し、お父さん、お母さんの働く職場を見学、体験してもらうことで家庭における親子の会話が広がり、また職場の同僚の家族に会うことで、互いのワーク・ライフ・バランスを尊重する風土や意識の醸成を図っています。



こども職場参観日での名刺交換



こども職場参観日にて社長室訪問

シニアがよりいきいきと働くために

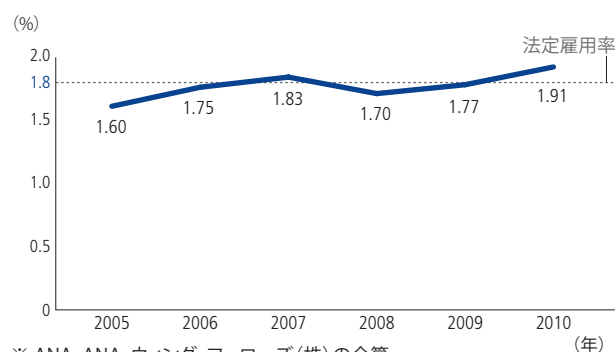
公的年金制度の支給開始年齢の段階的引き上げへの対応と、社員の持つ高いスキル・ノウハウを活用してANAグループの品質向上を図るために、「雇用延長制度」を導入しています。最長65歳まで就労できる環境を整備し、60歳以降の就労については、フルタイムに加え、部分就労(少日数勤務型および短時間勤務型)も導入しています。

障がい者雇用の拡大推進

航空業界初の特例子会社としてANA・ウィング・フェローズ(株)を1993年に設立し、活躍の場の拡大を進めるとともに、羽田空港内にバリアフリー設計の事務所スペースを設け、働きやすい環境を整備しています。

2010年6月現在、障がい者雇用率は1.91%(174名)であり、安定的かつ継続的に法定雇用率1.8%を達成すべく、引き続きより多くの方が活躍できるよう取り組んでいます。

◆ ANAの障がい者雇用率



褒める企業文化醸成に向けた表彰制度

ANAグループでは、「ANAらしさ」の具現化と、独自性・創造性あふれる企業文化の醸成を目的として、2008年3月期より「ANAグループ社長賞」制度を設けています。また2009年3月期から「WOW!賞」を創設し、既存のしくみや価値観にとらわれない自由な発想を通じて、身近な職場で働く仲間に活力を与えるような社員や職場を表彰していきます。



WOW!賞 2010年3月期受賞
ANA機体メンテナンスセンター工場見学の担当スタッフ

インターンシップ制度の導入

ANAではインターンシップ制度を導入し、学生の方々に空港サービスの職場体験、実践を通して、「働く」イメージづくりの場を提供しています。今後も積極的に機会の拡充を図っていきます。

人権尊重に関する取り組み

「社会とともに歩み続ける企業として、社会に存在するさまざまな人権問題の解決に取り組む」を基本方針として、「ANA人事部人権啓発室」に専任の担当者を配置し、人権啓蒙活動についての企画立案を行っています。また、各事業所に配置されている推進役「CSRプロモーションリーダー」の活動支援を継続的に実施しています。

社員とのコミュニケーション

ES (Employee Satisfaction) 向上に向けて

2010年3月期の社員満足度調査 (ES調査) では、回答率91.6%、グループ57社、約27,000人の社員が参加しました。社員が、明るく元気にいきいきと活躍することが、企業の成長と顧客満足につながると考え、これからも働きがいのある職場づくりに向け取り組んでいきます。

経営トップとのダイレクトトーク

ANAグループは、経営トップと現場で働く社員との直接対話を積極的に進めてきました。経営環境やANAグループが目指すものを、経営トップが自分の言葉で直接語り、社員は現場の状況や問題点を経営トップに直接伝え、双方向のコミュニケーションによって経営と現場の距離を縮めています。

ANAバーチャルハリウッド

ANAバーチャルハリウッドは、大観衆を感動させるハリウッド映画のように、お客様に感動を与える企画を提案し、実現しようという活動です。

2004年にスタートした自発的提案活動であり、グループ社員であれば誰でも所属する企業や業務の枠を超えて参加メンバーを募り、賛同した仲間たちとともにアイデアを練り上げながら、シナリオの実現に向けて行動を起こし活動します。

これまでに「安全教育センター」「滑走路を利用したマラソン」「退職した女性社員のSNS※」「ボランティア活動組織」などさまざまな提案が実現しました。

活動による副産物として、人材の育成や発掘はもちろんのこと、グループの一体感や風通しのよさ、イノベーションを起こしてグループ経営ビジョンである「アジアNo.1」を目指す風土醸成にも効果が出ていると考えています。

2010年3月期までに約560名のANAグループ社員が参加しました。

※ Social Networking Service



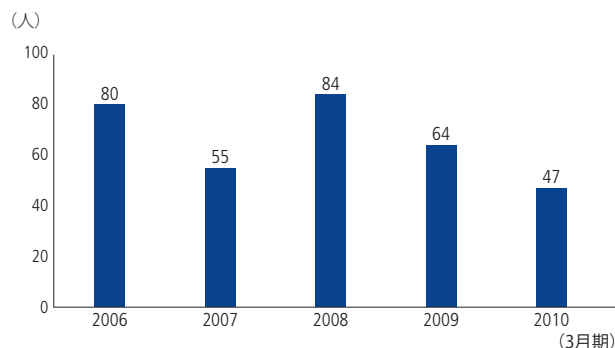
2010年3月期バーチャルハリウッド・ディレクター

安全衛生への取り組み

「社員の安全と健康の確保、快適な職場環境の形成は、企業活動の基盤である」との認識の下、全国の事業所に設置した安全衛生委員会を中心に、各事業所で自主的な活動を展開しています。

ANAグループでは、生活習慣病予防とメンタルヘルス対策のために、社員自身の意識改革やそれに伴う行動の変容が重要であると考え、セミナーやウォークラリー、健康講話を各地で開催するなど、社員の健康増進のためのきっかけづくりを含め、精力的に取り組んでいます。

◆ ANAの業務上災害発生状況



ANAグループ労働安全衛生方針

ANAグループは、労働安全衛生の維持向上で社員価値の増大を実現します。

1. 労働災害の発生防止と社員の心とからだの健康の保持増進を促進します。
2. 施策の展開とマネジメントシステム（PDCAサイクル）の運用で改善を図ります。
3. 法令や規定を遵守し、労働安全衛生活動の周知を通じて社員の意識を喚起します。

ANA WELFARE PLAN

ゆとりと充実をもたらす福利厚生制度

入社からセカンドライフに至るまで、生きがい、働きがいを感じられるように、社員一人ひとりのライフシーンにゆとりと充実感をもたらす福利厚生制度「ANA WELFARE PLAN」を設けています。

「健康づくり」「資金づくり」「安心づくり」「暮らしを後押し」「余暇の充実」「セカンドライフ」というカテゴリーで、社員それぞれのライフスタイルに合わせて活用できるしくみになっています。

労使関係

ANAグループの事業はさまざまな職種の社員の協働作業により成り立っており、事業運営にあたっては、社員、職場、労使間のコミュニケーションが極めて重要です。また、社員の高い勤労意欲と能力が事業運営を支える基盤となっていることから、それらを最大限に生かす環境づくりが不可欠です。

こうした事業特性に対応するために、徹底した労使協議、労使対話を通じて、相互信頼と相互協力の関係を築き、安全の堅持、お客様へのサービス向上、基本品質の向上をはじめとしたANAグループの使命を果たして、広く社会に貢献することを目指しています。

地域社会とのかかわり

ANAグループの事業は地域・社会と密接な関係を持っています。ANAグループは良き企業市民として、地域や社会に広く貢献しています。そして、次世代を担う若者や子供たちへの支援のために、さまざまな取り組みを行っています。

社会貢献活動

アジアの国の人づくりを支援 —岡崎嘉平太国際奨学財団—

岡崎嘉平太国際奨学財団は、岡崎嘉平太第二代社長の遺志に基づき、アジアの国の人づくりを目的に1990年に創設され、今年で20周年を迎えました。同財団は、中国、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナム、ミャンマーから毎年数名の留学生を招聘して、日本の大学院（修士課程）に進学する支援を行っています。

これまで89名の奨学生を支援し、卒業生は母国で教鞭をとったり、政府機関や企業に就職したり、また日本や米国などその他の国で研究を続けたりして、母国の発展と日本との友好に努めています。



記念植樹をするアジアからの留学生の皆さん

中国河北省に小学校を寄贈

中国の文化・教育のさらなる振興と中国とのさらなる親交を願い、中国民用航空局を通じ、中国政府が運営する文化・教育振興募金事業「希望工程（プロジェクト）」

に参加し、1997年に「灤平県全日空藍天希望小学校」、2002年に「興隆県全日空藍天希望小学校」の2校を寄贈、2008年には両校にパソコンを導入しマルチメディア教室を設置しました。



興隆県全日空藍天希望小学校

機体メンテナンスセンターの工場見学

機体メンテナンスセンターでは、一般のお客様を対象に無料で工場見学を実施しており、修学旅行生やご家族連れなど、幅広くご参加いただいています。見学に訪れるお客様は年間6万人近くに上り、2009年4月に累計見学者数が50万人を超えました（2010年8月時点では57万人を超えています）。

機体メンテナンスセンター工場見学 Webサイト
<http://www.ana.co.jp/cp/kengaku>

●「しあわせの花 すずらん」をプレゼント

「しあわせ」「幸福の訪れ」などの花言葉を持つすずらんのプレゼントを、当社では1956年から50年以上にわたり続けています。2010年6月4日、ANAグループの客室乗務員と各地の地上スタッフが、赤十字病院をはじめとした全国54カ所の病院を訪問し、入院患者の皆さんに、すずらんで作った押し花のしおり16,000枚をお届けしました。この押し花は、北海道の新千歳空港近郊に咲くすずらんを、全国各地のANAグループの社員が、一つひとつ心を込めてしおりにしたものです。



すずらんの押し花のしおり



取引先との関係

ANAグループは、ANAグループ行動基準に基づき、関係法規を遵守して、公正な取引を行っています。
また、取引先の皆様との協力により、新たな価値の創造に取り組んでいます。

ANAグループ購買取引行動指針

ANAグループがお客様に提供するサービスや商品は、航空機をはじめとして、ジェット燃料、機内用品から事務用品まで、取引先からの資材やサービスの調達の上に成り立っています。ANAグループは、購買取引行動指針に基づき、取引先との連携を図りながら、CSRを推進しています。

ANAグループ購買取引行動指針

購買取引の基本方針

1. 購買取引においては、優れたサービスおよび財を経済合理性に基づいて公正に選択し、購入します。
2. 購買取引は、国内外に開放され、公平かつ透明とし、理解しやすい簡素な手続きによって行い、取引先との間では相互信頼、相互補完関係を築くように努めます。
3. 購買取引においては、ANAグループ行動基準を遵守し、企業倫理に則り、関係法令を遵守し、資源保護、環境保全に配慮し、人権保護に努めるとともに、取引先に対してもANAグループの取り組みに理解を求めます。

環境への取り組み

- 68 環境特集:日本の森を再生する
ANAグループのカーボン・オフセット
- 70 環境リーディング・エアラインを目指して
- 86 環境社会貢献活動
- 88 ANAグループ環境データ



日本の森を再生する

ANAグループのカーボン・オフセット

ANAグループでは、CO₂排出量の削減の取り組みを一步進め、お客様と一緒に取り組む地球温暖化防止対策として、カーボン・オフセットプログラムを導入し、日本の森の再生に注力しています。



CSR推進部長 松井 収

環境リーディング・エアラインを目指して

航空機は、現代では必要不可欠な輸送手段ですが、大量の化石燃料を消費し、CO₂を排出するということも事実で、この避けられないCO₂の排出をいかに削減するかが、航空業界では大きな課題となっています。

こうした状況を踏まえ、ANAグループでは環境リーディング・エアラインを目指し、2008年5月に地球温暖化

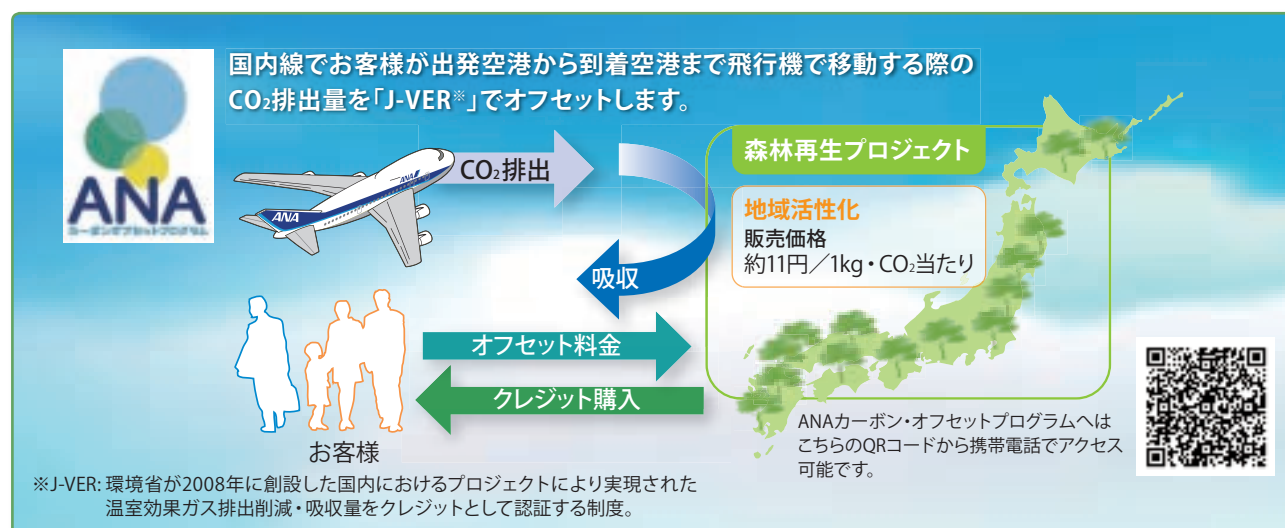
防止を軸とした「ANAグループ エコロジープラン2008-2011」を策定しました。そして、このプランに基づき、2年間集中的に取り組んできた「燃料節減プロジェクト」では、部門横断的に数多くのCO₂排出量削減対策を実行するなど、大きな成果をあげてきました。

しかし、企業側の努力だけではどうしても限界があります。そこで、ANAグループではこうした取り組みを一步進め、お客様とともに地球温暖化防止に取り組んでいく施策の一つとして、カーボン・オフセットプログラムの導入に踏み切りました。このプログラムは、国内線のお客様1人当たりのCO₂排出量を算出し、それをお客様自身にオフセット（相殺）していただくというもので、言い換えれば、お客様にも地球温暖化防止や日本の森の再生へのコスト負担をお願いするという新たな取り組みです。

お客様と環境意識を共有

カーボン・オフセットプログラムは、2009年9月10日に羽田発の主要4路線で先行スタートし、同年10月1日から国内線全便に導入しました。現在の1kg・CO₂当たりのクレ

◆ カーボン・オフセットプログラム





ジット料金は約11円。例えば羽田ー札幌線では乗客1人当たりのCO₂排出量が85kgとなり、税込金額942円でお客様にオフセットしていただくことになります。携帯電話から同プログラム専用サイトにアクセスして申し込み、クレジットカードで決済するしくみで、手続き完了後にはご利用のお客様にオフセット証明書が発行されます。

オフセット対象の排出枠となるオフセット・クレジットには、環境省が推進する森林吸収クレジット「J-VER」(Japan Verified Emission Reduction)を採用。このJ-VERを提供するオフセットプロバイダーとしては、音楽家の坂本龍一氏が代表を務め、森林再生プロジェクトなどを行う一般社団法人「more trees」と提携しました。

しかし、現状では、残念ながら同プログラムの利用客はまだ多いとはいえません。開始9カ月時点(2010年5月まで)の実績は約280件、重量にして約23トン程度。景気はいまだ回復途上にあり、お客様にさらなる負担をお願いすることは困難な状況だと思いますが、今後もこうしたカーボン・オフセット制度を社会に定着させていく先駆けとして、さらに工夫をしながら取り組んでいきます。

ANAグループのグループ環境理念には「環境を大切にすることは、私たち自身が地球に負荷をかけていることの自覚から始まります」という一文があります。その自覚をお客様とも共有しながら、環境に対する社会的な関心を高

めていく。ANAグループが環境に対して誠実に前向きに取り組んだ上で、それでもどうしても足りない分については、お客様にもボランタリーの意識で、ぜひ協力していただきたい。運賃に直接上乗せしてお客様に無意識のうちには払ってもらうのではなく、支払いをお客様の意思に任せることこそがこのプログラムのポイントなのです。

環境の見える化を推進

今後の取り組みとして掲げているのが「環境の見える化戦略」です。例えばオフセットで支払ったお金が実際にどこかの森を育てているかなどが“見える”しくみになっていると、ご利用になったお客様には森林再生に貢献している実感をもたらし、一方では地域活性化にもつながっていくと思います。

同時に、システムの利便性向上はもちろんのこと、オフセットをマイレージ換算できるしくみなども探っていきたいと考えています。“環境リーディング・エアライン”としてANAグループが取り組むカーボン・オフセットプログラムの今後にご期待ください。

有識者コメント



畑野 浩

カーボン・オフセット
推進ネットワーク事務局
事務局長

羽田空港で飛行機の搭乗を待つ間、携帯電話からANA SKY MOBILEにアクセスし、ANAカーボン・オフセットプログラムのページに飛ぶ。トップページには環境省の制度に基づくカーボン・オフセット第三者認証のCO₂ラベルが表れ、行き先を千歳空港に選択するとCO₂排出量が表示される。その場で簡単にカード決済を行うと、わずか数分でカーボン・オフセットが完了する。

上空からみた日本の景色は、青い空と、緑の森に覆われている。飛行中に排出されるCO₂は、そうした国内の森林による吸収プロジェクトから生まれたオフセット・クレジット(J-VER)によって埋め合わせ(オフセット)され、乗客が支払った費用は、その森の管理にあてられる。

ANAカーボン・オフセットプログラムは、地球温暖化対策や森の再生に加え、雇用創出や地域経済の活性化などにもつながる、大切な取り組みである。

カーボン・オフセット推進ネットワークは、代表理事会社であるANAと共に、CO₂削減の努力をはじめ、カーボン・オフセットの普及に今後も力をいれていきたい。

環境リーディング・エアラインを目指して

ANAグループでは地球環境との共生を実現するため、さまざまな環境対策を進めています。

ANAグループ環境理念の改定

ANAグループは、2010年4月に環境経営の原点である「ANAグループ環境理念」を12年ぶりに改定しました。冒頭には「環境を大切にすることは、私たち自身が地球に負荷をかけていることの自覚から始まります」という文言を取り入れました。皆様の大切な公共輸送機関としての役割を果たすとともに、持続可能な社会づくりに貢献するため、改めて自らの環境負荷を謙虚に認識することが、私たちの環境活動の出発点だと考えています。

ANAグループ環境理念

環境を大切にすることは、私たち自身が地球に負荷をかけていることの自覚から始まります。

私たちは、資源とエネルギーを大切に利用し、豊かで持続可能な社会の創造に貢献します。

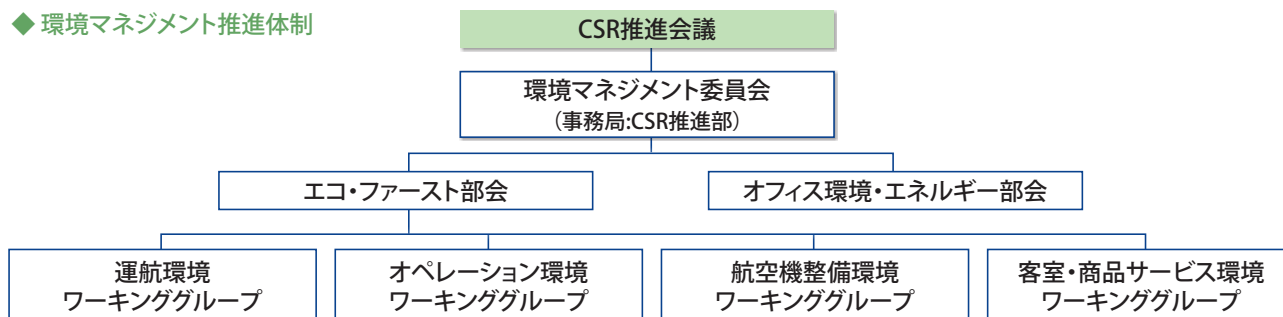
私たちは、率先して環境保全に取り組み、地球を想う心を世界の人々と分かち合います。

環境マネジメント体制の強化

地球温暖化対策として、過去2年間を集中期間として取り組んできた「燃料節減プロジェクト」によって、従来からの諸施策の点検・可視化、新しい課題の検討・着手など、グループ横断的に大きな成果をあげることができました。今後は、こうした航空機の環境負荷低減にかかわる統括機能を、新たに設置した「環境マネジメント委員会」の「エコ・ファースト部会」に継承し、部門を越えて継続的に取り組んでいく体制を整えました。

また、2010年4月に施行された「改正省エネ法」「改正都条例」に的確に対応し、事業所レベルでの環境保全活動を促進するために、同委員会内に「オフィス環境・エネルギー部会」を立ち上げるなど、ANAグループの環境マネジメント体制を強化していきます。

◆ 環境マネジメント推進体制



ANAらしい環境保全活動

環境リーディング・エアラインとして、
ANAらしい環境保全活動に取り組んでいきます

ANAグループが、環境省より航空業界、運輸業界として第一号の「エコ・ファースト企業」として認定されたのは2008年11月でした。ANAグループは、環境リーディング・エアラインとして、「ANAグループ エコロジープラン2008-2011」の達成に向けて、社員一人ひとりの自覚とチームワークで環境保全活動に着手に取り組んでいます。今後も地球温暖化対策をはじめ、ANAカーボン・オフセットプログラム、e-flight、3R活動(reduce, reuse, recycle)、「私の青空」と題した地球環境を大切にすることは、私たち自身が地球に負荷をかけていることの自覚から始まります。冒頭には「環境を大切にすることは、私たち自身が地球に負荷をかけていることの自覚から始まります」という文言を取り入れました。皆様の大切な公共輸送機関としての役割を果たすとともに、持続可能な社会づくりに貢献するため、改めて自らの環境負荷を謙虚に認識することが、私たちの環境活動の出発点だと考えています。



エコ・ファースト・フォローアップ報告
2010年2月16日、伊東社長が実績と進捗状況を、小沢鋭仁環境大臣へ報告



ANAグループ行動基準(抜粋)

環境保全

私たちは、環境問題への取り組みが、企業の存続に必須の要件であることを認識し、
「グループ環境理念」に基づき、自主的、積極的に行動します。

私たちは、事業活動において、環境への負荷を低減する努力を怠りません。

私たちは、事業活動以外においても、地球環境・資源保護の取り組みに積極的に関わっていきます。

環境への取り組みの推移

開始時期	委員会組織	推進組織	実施項目
1973年11月		空港部	1978年「環境対策ハンドブック」を発行。
1974年 2月	環境対策委員会		「総合評価」「飛行騒音対策」「地上騒音・大気汚染対策」「工場環境対策」の各専門委員会を設置。
1990年 7月		環境保全推進室	1993年国内航空会社初の「環境報告書」第1号を発行。1998年「環境理念」発表。
1999年 5月	地球環境委員会		「スターアライアンス環境宣言」に署名。
		地球環境保全推進部	2003年「ANAグループエコロジープラン2003-2007」を策定。2003年国際環境絵本コンクール、植林活動を展開。
2004年 4月		環境・社会貢献部	環境保全活動の一環として、2004年「チーム美らサンゴ」を結成し、サンゴ植えつけ活動のプロジェクトを展開。
2007年 4月		CSR推進室 環境・社会貢献部	CSR活動を推進するため、組織改編を実施。
2008年 5月		CSR推進室 環境・社会貢献部	「ANAグループエコロジープラン2008-2011」を発表。
2008年11月		CSR推進室 環境・社会貢献部	環境省より「エコ・ファースト企業」認定(運輸・航空業界第1号)。
2008年12月		CSR推進室 環境・社会貢献部	政府による試行的「国内排出量取引制度」に参加。
2009年10月		CSR推進室 環境・社会貢献部	「ANAカーボン・オフセットプログラム」開始。
2010年 4月		CSR推進部	「ANAグループ環境理念」改定。

「ANAグループ エコロジープラン2008-2011」の目標と実績

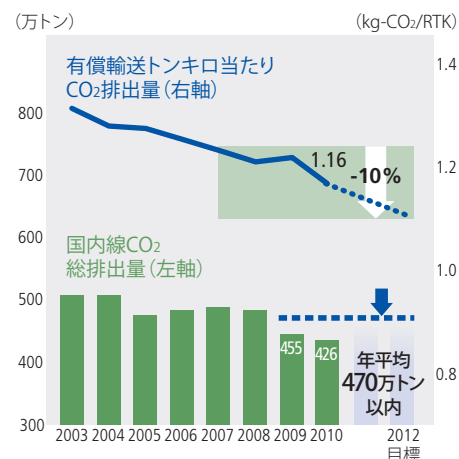
項目	目標	2010年3月期の実績	参照
地球温暖化対策	<航空機燃料によるCO ₂ 排出量の低減>	国内線・国際線の有償輸送トンキロ当たりCO ₂ 排出量を、2012年3月期において対2007年3月期比で10%削減	当該ページ下段参照
		国内線2009～2012年3月期のCO ₂ 排出量を年平均470万トン以内に抑制	当該ページ下段参照
	<事業所使用エネルギーの削減>	全事業所計で年1%削減 新たな事業所エリアの展開があったことに伴い、地上全エネルギー（原油換算）消費量は、約3%増加となりました。今後は改正省エネ法に基づき決定される新たな基準をベースに、エネルギー削減に努めていきます。	P88、89を参照
大気汚染対策	<航空機の排出ガス基準適合>	リース機を含め全機ICAO（国際民間航空機関）排出ガス基準に適合	P79を参照
	<低公害車の導入>	ハイブリッド・電気自動車など、低公害車の積極導入 2010年3月期は、低公害・低排出ガス車の割合は22.6%となり、基準（2003年3月期：低公害車割合7.4%）比で、3倍に増えています。	P90を参照
騒音対策		リース機を含め全機ICAO（国際民間航空機関）騒音基準チャプター4に適合 全機ICAO騒音基準 チャプター4の騒音基準に適合しています。	P81を参照
省資源化の促進	廃棄物削減、営業用紙5%削減	営業用紙は、2009年3月期比で11%削減しました。	P89、90を参照
	クローズド・リサイクル*を全事業所へ展開	各事業所内で使用したコピー用紙や、機内誌「翼の王国」などの一部回収を行い、再び機内誌の作成に使用したり、全国の事業所で使用する事務用封筒・名刺などに活用しています。ANAグループ全体で3R活動を推進し、客室乗務員の制服のリサイクルなども積極的に行っています。	P85を参照
環境社会貢献活動の推進	全国50空港周辺での森づくり	新たに長崎空港「天正少年使節の森」、能登空港「きりこの森」の2カ所で植林、その他7カ所の森で植林、下草刈り、間伐などを行いました。これにより、ANAグループの森づくりは、31カ所（2010年6月現在）となりました。	P86を参照
	国際環境絵本コンクール	第7回コンクールを実施し、国内20都道府県・海外7カ国より、年齢も5歳から71歳までと多方面各層から計366作品のご応募がありました。選出された最優秀作品1点を5万部出版し、2010年3月より国内外各地にて無料配布を行いました。	P87を参照
	サンゴ再生プロジェクト	2010年3月期は春・秋2回ずつサンゴの植えつけを行い、159名のボランティアが参加しました。	P87を参照
	次世代人材への環境教育支援	武雄高校での次世代人材育成プログラムの実施、環境ワークショップへの参画、大学生のインターンシップ受け入れ、航空教室による環境教育などを実施しました。	P87を参照

※ 機内・空港内やグループ内事業所で発生する廃棄物を、機内・空港内や自社・グループ内で再生利用すること。

航空燃料によるCO₂排出量の低減

右のグラフは「ANAグループ エコロジープラン2008-2011」で目標としている国内線総排出量と国内線・国際線合計の有償輸送トンキロ当たりのCO₂排出量の推移グラフです。世界的な景気減退に伴う利用率の低下により有償輸送トンキロ当たりのCO₂排出量は一時悪化しましたが、さまざまな燃料節減策・投入機材の適正化などで順調に改善しています。その結果、2010年3月期の有償輸送トンキロCO₂排出量は、1.16kgとなり、前期より約5.5%改善しました。国内線総量では426万トン（前期は455万トン）、国際線と合わせた総量では759万トン（前期は806万トン）と大幅に削減しました。今後も、CO₂排出量削減努力を継続していくとともに、将来の代替燃料開発に向けて、関連機関とも連携しながら研究活動にも積極的に参画していきます。

◆ ANAグループCO₂排出量目標と実績



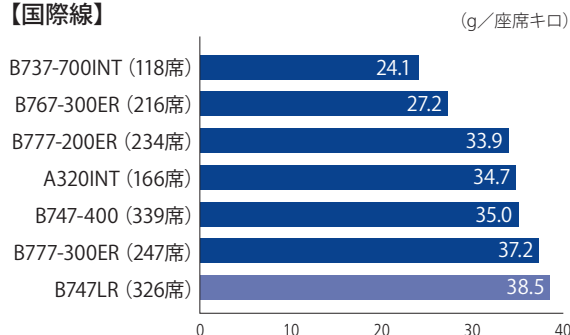
地球温暖化防止への取り組み

省燃費型の航空機導入の歴史

CO₂の発生を減少させること、すなわち燃料消費を減らす最も有効な方法は、①最新のエンジンテクノロジーを駆使した効率のよいエンジンを採用し、②翼型などの改善により空気抵抗を減少させ、③複合材料などにより重量軽減された、燃料効率のよい新鋭機を導入することです。ANAグループは早くからこの方法に取り組み、効果をあげています。

◆機種別燃料消費率

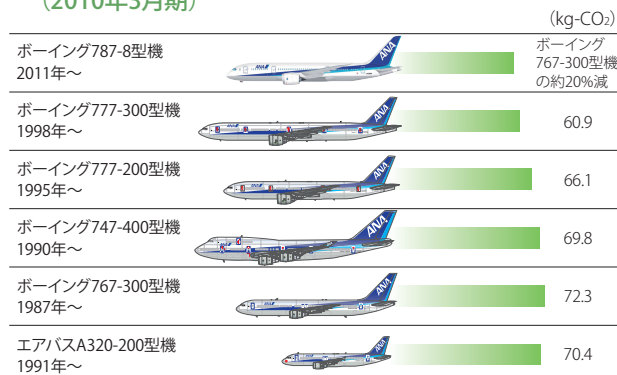
【国際線】



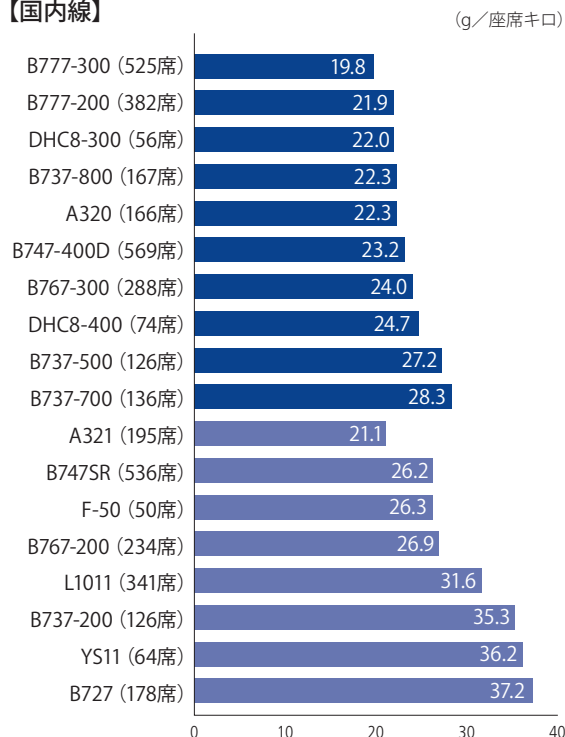
※ 国際線（飛行距離9,260 km、満席）で計算した場合
（ただし、B737-700INTは5,556 km）

※ ■は退役済みの航空機

◆東京～札幌間の1座席当たりのCO₂排出量比較 (2010年3月期)



【国内線】



※ 国内線（飛行距離926 km、満席）で計算した場合

※ ■は退役済みの航空機

◆保有機一覧

(2010年3月31日現在)



※ これらのほか、グループ社外へ賃貸している航空機が9機あります。

運用面での環境負荷低減努力

航空機の消費燃料の節減は、環境負荷低減に直結します。私たちは、早くから運航面や地上でのさまざまな燃料節減策に積極的に取り組んできました。前期からは国土交通省航空局主管で、TEAM ASPIRE※¹を結成するなど、さらに効率的な運航に取り組んでいます。以下、ANAグループの取り組みの一例としてご紹介します。

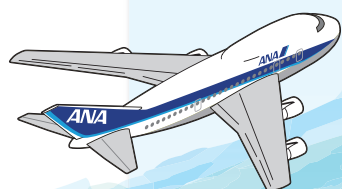
※1. ASPIRE (Asia and Pacific Initiative to Reduce Emissions): アジア・太平洋地域において、管制機関と航空会社が連携を取り、効率的な運航を実現することにより、消費燃料および排出ガスの削減を図ろうとする環境への取り組み活動の名称である。



出発準備時

機体重心管理

機体重心位置と燃料使用量は密接に関連しています。揚力と機体の重心位置を合わせるために補助翼などの操舵面で調整するために抗力が発生し、CO₂の増加につながります。一般に重心位置は後方にある方が燃料使用量は少なくなります。そのため、ANAグループでは、2008年5月から「重量・重心管理システム」を導入しました。これにより、2010年3月期のCO₂削減量は5,500トン、燃料量にして2,261klと算出されました。



地上電源装置 (GPU=Ground Power Unit) の優先使用

通常、地上における航空機は、APU※²という補助動力装置により機内の空調や照明などの電気を賄っています。

ANAグループは1990年以来、APUの使用時間を削減するためGPUの積極的な利用に取り組んでいます。GPUを優先使用することによる2010年3月期のCO₂削減量は97,000トン、燃料量にして39,600klと算出されました。この量は、東京ー大阪間の2,600往復（ボーイング777-200型機）に相当する燃料です。

※2. APU: 航空機に電気とエンジンスタートや空調のための高压ガスを供給する航空機搭載の小型ガスタービン補助動力装置で、GPUと比べてエネルギー効率が悪い。

巡航時

航空機のシステム強化

航空機システムの強化策として、航空路上の風のデータを逐次飛行管理装置(FMS※³)に入力されるよう、「FMSデータリンク機能の導入」を行っています。これにより最適な巡航高度や降下開始点の選択が可能となります。ボーイング777型機にはすでに導入済みで、順次、ボーイング767型機、ボーイング747-400型機に導入していく予定です。

※3. FMS: 飛行条件に応じて最適な速度や航路を計算し、これに基づきエンジン出力調整や操縦などの飛行管理を自動的に行う装置。

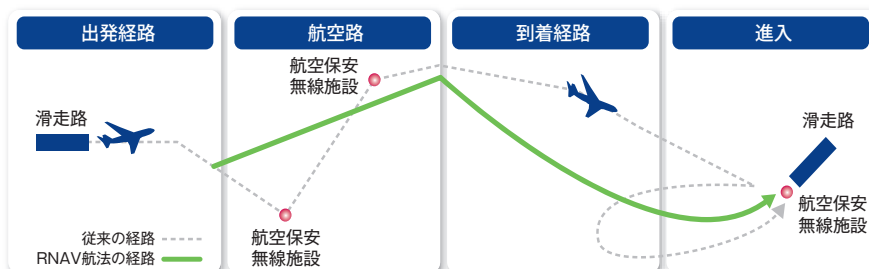
RNAV (広域航法) の運用

ANAグループは、2002年6月からRNAV (広域航法) の正式運用を実施しています。RNAVは、航空保安無線施設や衛星ならびに自蔵航法機器を利用して自機の位置を算出し、任意の経路を飛行する航法です。RNAV経路は従来の経路に比べて距離や時間が短縮され、燃料節減、CO₂排出量削減とともに、空港周辺の騒音軽減にも寄与しました。今後も国内外でRNAV運用の一層の拡大に努めていきます。

◆GPU電力の共有活用



◆RNAV経路と従来経路のイメージ図



「ECO Flightのすすめ」

ANAグループでは、安全運航の堅持を前提に、担当するフライトで自らが実施できる「ECO Flight」を運航乗務員がアイデアを出し合い、一人ひとりが安全性・快適性・定時性を守りつつ、環境に配慮した飛行を実践しています。

2008年からは、運航乗務員自らの手で作成したガイドブック「ECO Flightのすすめ」にそれらのノウハウを集約し、情報共有したことにより、「ECO Flight」が定着するようになりました。



降下時

省エネ降下方式の促進

降下開始点から水平飛行することなく、最終進入開始点まで連続的に降下していく運航方式で、CO₂削減、騒音低減に効果があります。関西国際空港の深夜早期時間帯における連続降下到着方式(CDO※4)の試行運用に伴い、2010年3月期は対象となる2便でCO₂削減量は280トン、燃料量にして117kℓ削減し、2010年6月からは正式運用となっています。今後も他空港への展開に向けて関連機関と協力していきます。

※4. CDO (Continuous Descent Operation) : CDA (Continuous Descent Approach)・TA (Tailored Arrival)・OPD (Optimum Profile Descent) などの総称。



空港到着時

着陸時の逆噴射装置の出力を抑えた運用

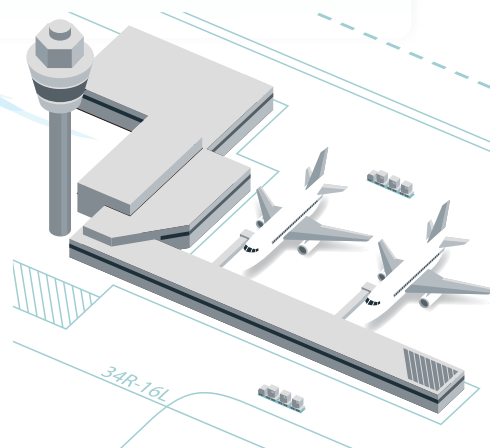
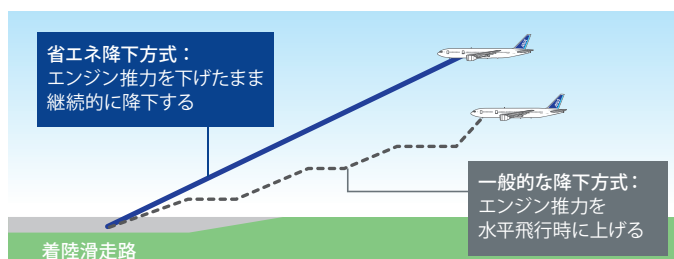
従来は、着陸時に滑走距離を短くするため、スラストリバーサー（逆噴射装置）によりエンジンの推力を前方に噴射（この時にCO₂（燃料）を排出）していました。そこで滑走路の状況などを判断して安全に止まれることを念頭において、可能な限りエンジンをアイドル（自立運転）状態で運用し、CO₂削減・騒音低減など環境にやさしい着陸を心がけています。2010年3月期のCO₂削減量は13,700トン、燃料量にして5,580kℓと算出されました。

着陸後に一部 エンジン停止をする地上走行運用

ANAグループは1994年以降、着陸後に一部のエンジンを停止して地上走行をしています。

この運用で実際にエンジンを停止するかどうかは、地上滑走時間の長い空港、気象条件、誘導路面の状態、航空機の状況、管制塔からの指示などを総合的に判断して、安全に支障がない場合のみ実施されます。ここでも運航乗務員の環境への配慮が生かされています。2010年3月期のCO₂削減量は880トン、燃料量にして358kℓと算出されました。

◆省エネ降下方式のイメージ図



成田－瀋陽線 燃料節減、CO₂削減、時間短縮を可能とするエコな経路へ変更

ANAグループは2010年7月1日より、成田－瀋陽線において新飛行経路による運航を開始しています。新飛行経路での運航により、消費燃料節減・CO₂排出量削減および飛行時間短縮が実現可能となります。

従来、ANAグループ運航便の成田－瀋陽線を含む、日本と中国北部の空港（北京、天津、瀋陽、青島、大連）を結ぶ路線については、韓国を経由して中国に入る経路を使用していましたが、今般、関係者のご尽力により、ロシアを経由して中国に入る新飛行経路が承認されたため、成田－瀋陽線について、新飛行経路を使用した運航を開始することが可能となりました。

(1) 飛行経路概要

新経路	成田⇄新潟⇄ウラジオストック⇄長春⇄瀋陽
現行経路	成田⇄美保⇄ソウル⇄大連⇄瀋陽

【新旧経路の比較】



※ 現行ルートは往路の一部を記載

(2) 各種削減効果

年間燃料節減効果	約100万ポンド (約56万ℓ、ドラム缶約2,800本分)
年間燃油費削減効果	約3,900万円
年間CO ₂ 削減効果	約1,400トン

※ 算出根拠：ボーイング737型機、成田－瀋陽線、1日1往復として年間ベースでの算出

(3) 飛行時間短縮

現行経路と比較し、約10～20分の短縮

※ 一般的な気象状態・高度・速度を用いて算出した目安の数値です。
また、季節により気象条件が異なるため、短縮時間は変動します。

実運航の場面以外での取り組み

エンジン コンプレッサー部の水洗によるエンジンの性能回復

エンジンは使用につれて、そのコンプレッサー（圧縮器）部分に微小なほこりが付着し、エンジンの燃費を悪くします。ANAグループでは燃費改善のため、2003年から専用の車両を開発・導入し、圧縮器部分のほこりを定期的に水洗除去して性能を回復させています。水洗後の性能回復結果から2010年3月期のCO₂削減量は43,000トン、燃料量にして17,500kℓと算出されました。この量は、東京－大阪間の1,150往復（ボーイング777-200型機）に相当します。



エンジンの
水洗

エンジンの交換

エンジンも長期間使用すると各部の効率が低下し、CO₂が増加する要因となります。前期はボーイング767型機、ボーイング747-400型機、ボーイング777型機に装着している25台を新品に交換し、CO₂削減量は8,100トン、燃料量にして3,300kℓ削減しました。

シミュレーターによる燃料節減効果

ANAグループは、燃料節減（CO₂排出削減）、騒音問題、訓練空域狭隘などの改善のため、航空法に認められた範囲内で運航乗員訓練・審査をシミュレーターで実施しています。

2010年3月期の乗員訓練・審査ならびに整備士養成・審査のためのシミュレーターの総使用時間は5.3万時間で、実機を使用した場合と比較して、CO₂削減量65万トン、燃料量にして26.6万kℓの節減効果がありました。この量は、ANAグループの2010年3月期全運航（国内線、国際線）の燃料量の8.6%に相当するもので、ボーイング777-200型機による東京－伊丹間の約18,000往復に相当する燃料量です。

機内搭載品軽量化への取り組み

ANAグループでは、2003年から機用品各アイテムの小型化を図り、搭載数を削減するなどの継続的な見直しを実施しています。2009年1月からは、シートポケットに設置しているANA Sky Shop紙質の変更・ページ削減により15gの軽量化などを行ったほか、オムツ・吐袋などの予備搭載数見直し、適正化を実施しています。そして、2010年からは、国際長距離路線で新サービスの導入に伴い、ファーストクラス、ビジネスクラスの食器・グラス重量の軽量化に努め、新規に導入されたボーイング777-300ER型機1機当たりで、従来に比べて約62kg削減することができました。また、客室乗務員においても、携行する手荷物削減するなど、軽量化に努めています。



国際線新造機
ビジネスクラスの新食器

それぞれ変更することにより、従来のアルミ製コンテナと比較して30kgの軽量化（従来比約30%減）を実現しました。

また、この炭素繊維強化プラスチックを活用する事により、コンテナ自体の強度も向上しています。コンテナ庫内の骨組みによる出っ張りを極力削減させたアウターフレーム構造の採用により、輸送貨物ダメージの低減にもつながり、品質の向上にも寄与することが期待されます。

当初は成田ーサンフランシスコ線を中心に、主に欧米路線で使用します。成田ーサンフランシスコ線の使用機材であるボーイング777-300型機のコンテナ搭載可能台数は44台であり、1機当たり最大で1,320kgの軽量化※が可能となります。また、メンテナンスコストも従来型と比較して低減できる見込みです。

※ 新軽量型コンテナ導入による各種削減効果（成田ーサンフランシスコ線（片道）ボーイング777-300型機での算出）

CO ₂ 削減効果	約1,272kg
燃料節減効果	約516ℓ（ドラム缶約2.6本分）

その他の取り組み

新軽量型コンテナの導入

ANAグループは、新軽量型コンテナを500台導入し、2010年7月29日から使用しています。今回導入する軽量型コンテナは、底盤および骨格を除く外板部分を東レ（株）の炭素繊維強化プラスチックに、開閉部分を大型テント倉庫などに用いられる防汚・防水性の高いキャンバス素材にそれ



羽田空港の排水再利用

ANAグループでは、搭載水量の減量による機体重量の軽減に継続して取り組んでおり、ANAグループの飛行機には機材ごとに指定された量の飲料水を搭載しています。機内のタンクに残った飲料水は日をまたいで使用してはならないと義務づけられており、羽田空港でも以前は到着後に排水溝にそのまま捨てられていました。「この排水を何とか再利用できないか」とグランドハンドリング部門の国際空港事業（IAU）、協和企業、東光システムサービス、スカイビルサービス（SBS）の4社が各方面で模索した結果、羽田空港・機体メンテナンスセンターでの中水（トイレで流す水などに使用）に活用できることがわかり、フロントラインの提案から1カ月後に運用開始となりました。

具体的には、毎晩20時過ぎに羽田空港に夜間駐機する40機程度の機材の排水を専用の排水車2台で収集し、その後機体メンテナンスセンターへ搬送、ポンプにて汲み上げを行うこととしました。そして、この排水を中水として再利用した結果、1日当たり6～10トンの節水が可能となりました。

水資源の削減、コスト削減に寄与したこともさることながら、「もったいない」の精神でスタートし、ANAグループの組織の連携がスムーズに活用された好例です。



排水作業と排水車

新世代機材の導入

ボーイング787型機

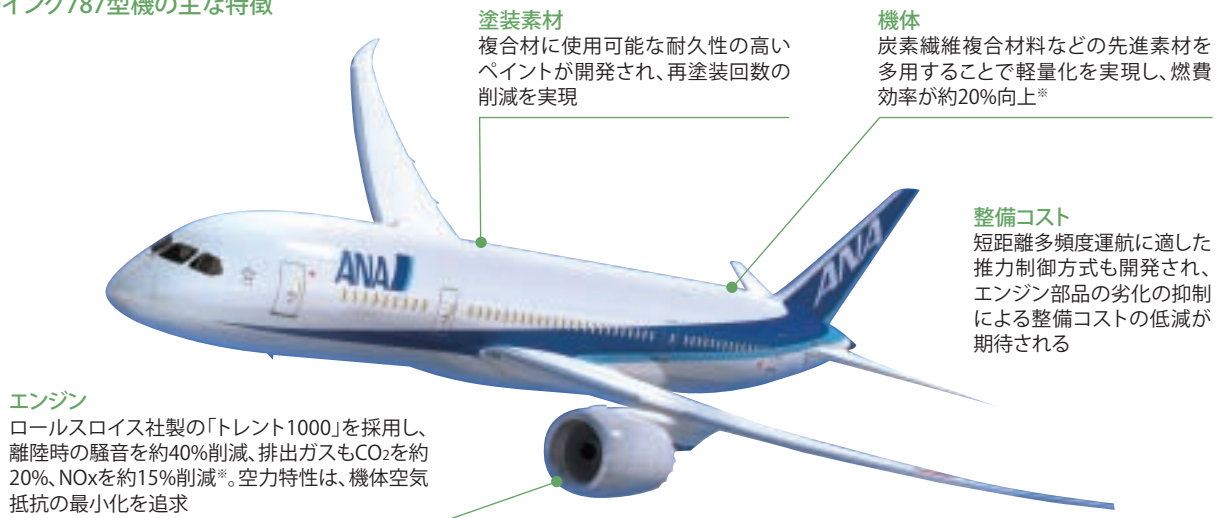
ANAグループは、ボーイング787型機のローンチカスタマー（初めての発注会社）として設計・開発段階から参画し、世界に先駆けて55機発注しています。ANAの主力機材であるボーイング767型機の後継機種として、羽田空港の拡充を視野におき、2011年の初号機就航を予定しています。



写真：ボーイング社提供

2009年12月
初テストフライトに成功

◆ ボーイング787型機の特徴



※既存の同クラス航空機との比較。

次世代リージョナルジェット「MRJ」

三菱航空機(株)により製造される次世代のリージョナルジェット機「MRJ」を、ローンチカスタマーとして合計25機（確定発注15機、仮発注10機）発注しました。

同機はリージョナル機として初めて主翼・尾翼に複合材を本格採用しています。最先端の技術を駆使した新型エンジンにより環境負荷が大幅に軽減され、また最新の空力設計により、現行機材に比べ燃料消費量が約40%改善します。

◆ MRJの主な特徴

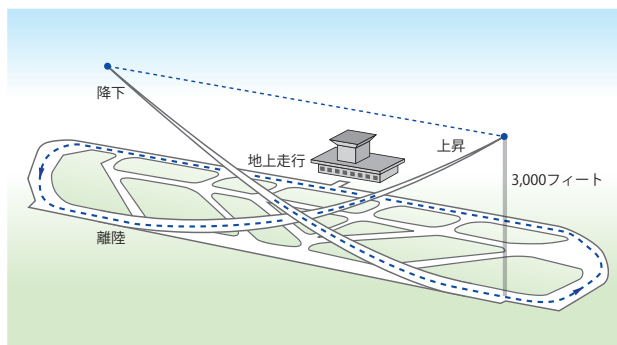


大気汚染対策

大気汚染と航空のかかわり

ANAグループの事業と大気汚染とのかかわりは、(1) 航空機からの排出ガス、(2) 地上用車両からの排出ガスなどが主たるものです。航空機からの排出ガスについては、国際民間航空機関 (ICAO) の排出基準として、ICAO 条約第16付属書に、航空機の離着陸を模擬したLTOサイクルでエンジンを運転した際に排出されるNOx (窒素酸化物)、HC (炭化水素)、CO (一酸化炭素)、SN (煙濃度) の単位推力当たりの排出ガスを規制しています。国内の航空法にも、「航空機の発動機の排出物基準」として航空法施行規則の付属書第3に定められています。

◆ ICAO離着陸サイクル



着陸時の高度3,000フィートから、離陸上昇時の高度3,000フィートまでを離着陸サイクルとして、エンジンをこの条件で運転し、各排出量を計測するものです。エンジンテスト条件は下表の出力状態および作動時間が条件となっています。

出力状態	定格出力 (%)	作動時間 (分)
離陸	100	0.7
上昇	85	2.2
下降	30	4.0
地上滑走	7	26.0

排気ガスの少ない航空機の導入

ANAは航空機から有害排気ガスを減らす最も効果的な方法として、改良型の新型エンジンを装備した最新鋭機を積極的に導入してきました。ANAグループが保有する航空機のエンジンは、すべてICAO条約第16付属書の排出基準をクリアしています。また、2010年3月期のANA

グループ前期比はすべての項目において6.5～8.0%の削減となりました。

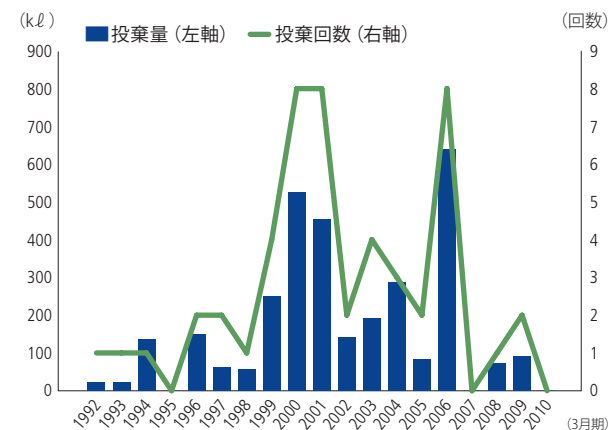
◆ エンジンからの排出ガス量 (2010年3月期)

	ANAグループ (千トン)	ANAグループ 前期比 (%)	ANA単体 (千トン)
NOx (窒素酸化物)	6.08	-6.5	5.05
HC (炭化水素)	0.72	-8.0	0.63
CO (一酸化炭素)	4.69	-7.6	3.72

予期せぬ着陸による燃料投棄

2010年3月期のANAグループ機による燃料投棄はありませんでした。

◆ 燃料投棄回数と投棄量の推移



燃料投棄とは？

航空機の不具合や急病人の発生により予定外の着陸をする場合、もし航空機重量が着陸限界を超えていれば安全のために重量を減らす必要があります。このため、やむをえず燃料を投棄しなければなりません。空港などにより投棄場所や高度が指定されており、市街地を避けて洋上などで行われます。高々度で投棄された燃料は霧状となって拡散されるため、地上への直接的な影響はありません。

化学物質使用の削減

PRTR(環境汚染化学物質排出・移動登録)法への対応

ANAグループでは当該物質の正確な把握と確実な法定届出を行うよう、購入品目と数量、成分および在庫量を関連づけてデータベース化し、一元的に管理しています。また、グループ会社での情報全体も集約できるよう

に、組織連携を強化してきました。2010年3月期のANAグループ使用実績は、種類で37物質、取扱総量※では18,800kgで、前期より約4%削減しました。

今後も、環境への負荷を考慮した適切な作業の実施はもとより、指定有害物質を含まない代替材料や技術の研究など、改善を進めます。

※ 取扱総量とは、排出量と移動量の合計

◆ ANAグループで使用した主な第一種指定化学物質

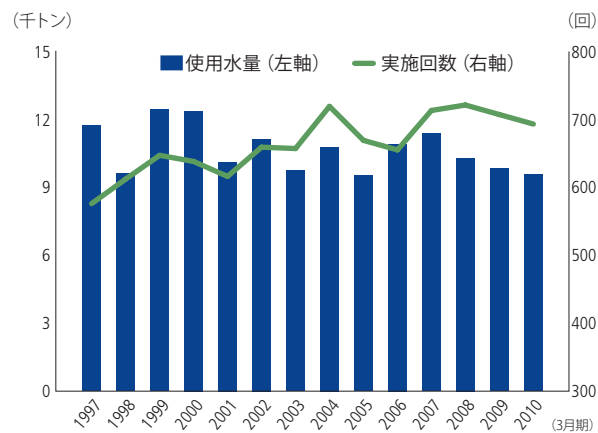
多い順	指定化学物質	用途(含有品目)	CAS No.※	改善/その他
1	ジクロロメタン (メチレンクロライド)	ペイント剥離剤	75-09-2	機体の塗装剥離作業に非メチレンクロライド系の剥離材を導入
2	トリブチルホスフェート	飛行機の作動油	126-73-8	
3	トルエン	ペイントなどの希釈剤	108-88-3	揮発成分の少ない塗料を選定している
4	トリクロロエチレン	メッキ前の蒸気洗浄に用いる溶剤	79-01-6	蒸気の拡散を防ぎ、溶液を回収する方法で削減中

※ 化学物質特定に係る国際的標準番号

航空機の水洗と排水処理

羽田空港および成田空港では、夜間に航空機の水洗を実施しています。2010年3月期のANAグループの水洗実施回数は防雪・防氷回数の減少により、また使用水量は作業の改善により、ともに減少しました。作業後の水は、空港内の排水処理施設にて適正に処理した後、排水しています。

◆ ANAグループの水洗使用水量と実施回数



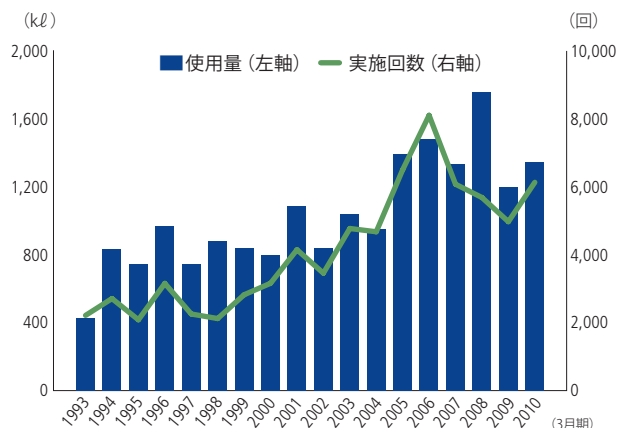
防雪・防氷剤の使用削減と環境対策

航空機は安全のために、翼や動翼、胴体などに雪氷が付着したままでは離陸できません。除雪時にはお湯または圧縮空気（乾雪の場合）で雪を吹き飛ばし、続いて防氷剤を塗布して出発します。ANAグループは、1996年以降、プロピレングリコール（PRTR法適用外の材料）に全面転換していますが、さらなる環境対策を目指して、2009-10冬期には、キルフrost社製の環境対応型防氷液「DFサステイン」を新千歳空港において部分的に使用を開始しました。キルフrost「DFサステイン」は、石油系のプロピレングリコールの代わりに植物性グリコールを使用しており、製品使用時のCO₂の排出が0となるほか、水棲動物に対する毒性が現行品より大幅に低下しているなど、優れた環境特性を持っています。防氷液としての性能も現行品より優れており、使用結果も良好でした。来冬期にはさらなる拡大使用を計画しています。

また、使用量を減らすため新型機材の開発導入と作

業改善に努めており、2009-10冬期は、防水・除雪の実施回数が前期比で23%増加しましたが、使用量は12%の増加に抑えました。

◆ 防雪・防水の実施回数と防・除雪氷剤の使用量



航空機の外装ペイント作業におけるPRTR物質や揮発性ガスの排出削減

ANAグループでは、水質・土壌汚染対応として2009年3月から国内工場で実施する機体の塗装剥離作業に（PRTR法適用外の環境にやさしい材料の）「非メチレンクロライド系中性剥離剤」を導入しています。さらに海外工場の一部でも導入しており、順次拡大する計画です。

また、2005年3月期から塗料メーカーと進めてきた、クロムを含まない低VOC（揮発性有機化合物）型中塗剤の開発は、2010年3月期に最終試作品が完成し、実機の一部に試験塗装を実施しました。現在、実運用評価は良好で、塗装試験範囲を拡大・評価しつつ導入に向けて努力を続けています。

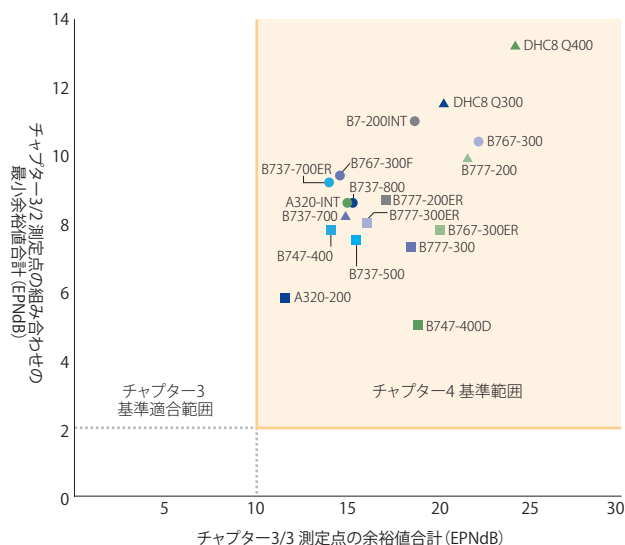
なお、上塗剤については2003年3月期から揮発性ガスの発生が少ない「低VOC外装塗料」を導入し、すでに全機対応を完了しています。

騒音対策

近年、航空機騒音の軽減に対する要求は強くなっており、飛行方式・航空機材の改善に向けた継続的な努力により、地上の皆様や機上のお客様への騒音低減が図られています。

ANAグループが保有する全機についてICAO騒音基準のうち最も厳しいチャプター4基準に適合しています。下のグラフは各機種の騒音基準値からの余裕度を示しています（右上にいくほど、静かな航空機ということができます）。

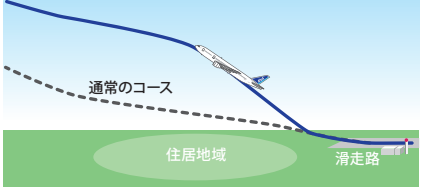
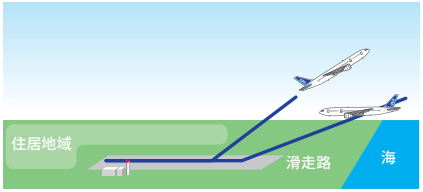
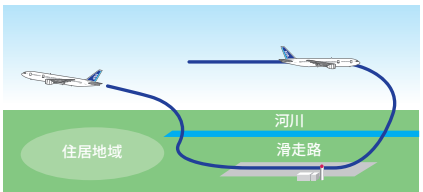
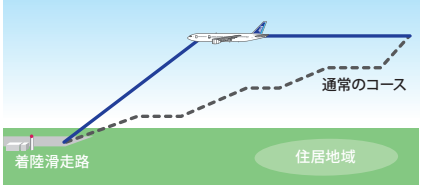
◆ ICAO Annex 16/チャプター4 基準 (ANAG Fleet)



飛行方式の改善

地上に与える騒音影響を少なくするよう、種々の飛行方式を工夫しています。

◆ ANAが実施している主な騒音軽減運航方式

方式		概要	
離陸	急上昇方式	通常より高い高度(3,000フィート)まで離陸上昇を継続し、高騒音を極力空港地域内に収めるとともに、住居地域での高度を確保し騒音を抑制する。	
	ディレイドフラップ進入方式	フラップと脚を下げるタイミングを遅くし、機体の空気抵抗を減らして、必要なエンジン推力を減らし、騒音を抑制する。	
着陸	低フラップ角着陸方式	最終着陸時使用するフラップ角を小さくセットし、機体の空気抵抗を減らして、必要なエンジン推力を減らし、騒音を抑制する。	
離着陸	優先滑走路方式	滑走路の一方に居住地域がない場合、風向、風速から可能な限り、その方向で離着陸を行う。	
	優先飛行経路方式	空港周辺(低高度)で旋回などにより、居住地を極力迂回したり、河川上の経路を選択する。	
	FMS ^{※1} のVNAV ^{※2} 機能を利用した連続降下方式	非精密進入において、FMSのVNAV機能を使用し降下する方法。極力空港近くまで高高度を維持し、その後連続的に降下するため、エンジン推力の変化を抑え、騒音軽減を図ることができる。燃料節減効果もある。	
	RNAV ^{※3} /LLZ ^{※4} 飛行方式	空港周辺でRNAV/LLZを利用し、経路短縮とともに居住地を避けて飛行する。深夜帯の羽田では木更津(陸上)を通らず、海上でショートカットして着陸進入する。	

※1. FMS: Flight Management System。飛行条件に応じて最適な速度や航路を計算し、これに基づきエンジン出力調整や操縦などの飛行管理を自動的に行う装置。

※2. VNAV: Vertical Navigation。あらかじめ登録された降下経路情報により、一定の降下角での進入を可能とする機能。

※3. RNAV (広域航法): Area Navigation。航空保安無線施設や衛星ならびに自蔵航法機器を利用して自機の位置を算出し、任意の経路を飛行する航法。

※4. LLZ: Localizer。着陸時に、滑走路の中心から左右のずれを航空機に対して電波で示すシステム。

航空機材の改善

航空機の騒音を低減する静穏化技術実証機試験プログラムに参画し、ANAのボーイング777-300ER型機を使用した試験飛行と効果を基に、騒音の発生源（機体およびエンジン）の改良、航空機性能の改善に協力しました。

以下に、実施ならびに検討中の騒音軽減策の例を紹介します。

方式	概要(写真は例)	
エンジン、ナセル	- エンジンの高バイパス比化 - 吸音面積の拡大による静穏化 - シェブロン型(鋸歯状)排気ノズルの採用	  吸音面積の拡大例 鋸歯状排気ノズルの例
空力	- 機体胴体、フラップ、着陸装置の抵抗減少による機体空力騒音減少 - 空力抵抗減少による必要推力減 - 空力性能向上による離陸上昇性能向上	  空力性能向上の例 着陸装置の抵抗減少例
材料	重量軽減による離陸上昇性能向上、必要推力減	
航空機システム	航法精度向上、RNAV(広域航法)の能力向上	

環境法令とコンプライアンス

ANAグループでは、企業の「社会的責任」とその責任範囲の拡大に十分に対応すべく、2003年3月期以来、環境法令遵守の体制づくりを進めています。

環境関係の法令の適用を受ける事業所

ANAグループでは、航空機はもとより自動車整備工場、機内清掃サービスなど多岐にわたった業種に携わっており、廃棄物処理法をはじめとして、1事業所当たり平均7件程度の適用を受けています。また、全体では391件の法律との接点を有しています。

環境法令変更などにも適切に対応し、2010年3月期においても環境に関する事故や法令による罰則の適用はありませんでした。

ISO 14001認証



成田整備地区
2002年取得



ANAケータリングサービス
2007年取得



スカイビルサービス
2009年取得

◆ 適用される法律名と事業所数

	適用される法律名	適用される事業所数
1	特定家庭用機器再商品化法(家電リサイクル法)	56
2	廃棄物の処理及び清掃に関する法律	56
3	自動車リサイクル法	21
4	特定物質の規制等によるオゾン層の保護に関する法律(オゾン層保護法)	45
5	特定製品に係るフロン類の回収及び破壊の実施の確保等に関する法律(フロン回収破壊法)	47
6	ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法	2
7	特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(PRTR法)	18
8	エネルギーの使用の合理化に関する法律(省エネ法)	13
9	大気汚染防止法	14
10	自動車から排出される窒素酸化物及び粒子状物質の特定地域における総量の削減等に関する特別措置法(自動車NOx・PM法)	21
11	水質汚濁防止法	17
12	下水道法	7
13	浄化槽法	6
14	騒音規制法	8
15	振動規制法	7
16	悪臭防止法	6
17	工場立地法	1
18	特定工場における公害防止組織の整備に関する法律(公害防止組織整備法)	1
19	毒物及び劇物取締法	20
20	容器包装等リサイクル法	8
21	建設資材リサイクル法	2
22	建築物における衛生的環境の確保に関する法律	8
23	食品リサイクル法	7
	合計	391

使用済み自動車などの適正処分の全国ネットワーク

ANAグループでは全国で約3,000台の車両を使用しています。その多くは特殊な車両であるため、処分には運搬手段や処分能力などの点で種々の困難が伴います。

これらの使用済み自動車などの処分をもれなく適正かつ効率的に行い、廃棄物処理法および2005年4月より施行された自動車リサイクル法のいずれにも対応できるように、全国ネットワークを作りました。

これは、北海道、東北・関東、北陸、関西・中部、中国、四国、九州および沖縄の各地域で十分な能力と信用ある運搬業者と処分工場を選定し、これを拠点としてその地域内の空港からの使用済み自動車などを適正かつ効率的に処分するしくみです。

2010年3月期は、このネットワークを通じて、全国の空港で使用した170台の車両を「廃棄物処理法」に沿って、適切に処分しました。また、これにより金属屑約380トンを再資源化しています。

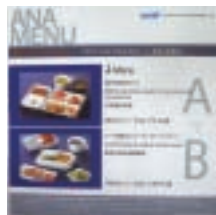
◆ 使用済み自動車の処分全国ネットワーク



資源消費の節減

機内サービス用品

国際線エコノミークラスのメニューカードを、閲覧できる料理写真パネルに変更し、繰り返し使用することで紙消費の節減を図っています。



リサイクルの促進

機内・空港内およびグループ内での「クローズド・リサイクル」の促進

機内・空港内やグループ内事務所で発生する廃棄物を、再び機内・空港内や自社・グループ内で活用していくクローズド・リサイクルに努めています。

これにより、使用済みの雑誌、時刻表や期限切れの未使用品などが、確実に効果的に再利用されています。



原材料の一部として使用済み「翼の王国」を使用する社用封筒

制服のリサイクル

客室乗務員や地上係員の使用済み制服を元の繊維状態に戻し、自動車の吸音材として再利用しています。



◆その他の取り組み

航空機整備	航空機の重心測定方法の変更(搭載済み燃料を廃棄せずに測定) 航空機塗装作業で使うシンナーなどの溶剤を委託会社で浄化して再利用 超高压水でエンジン部品を洗浄して洗浄剤の使用量を削減 機内空調用活性炭、航空機格納庫排水処理用の活性炭の再利用 航空機エンジン部品、修理用アルミ端材を金属素材としてリサイクル
航空機内	国際線機内から出るごみ(ビン、缶)を分別回収
航空貨物部門	貨物防水・防塵用ビニールシートを固形燃料、ごみ袋としてリサイクル
地上施設・設備	雨水と厨房排水処理水(中水)の利用 空港内で使用した自動車などを金属素材としてリサイクル

～お客様とともに、地球環境について考える「e-flight」～

「e-flight」はANAグループらしい先進的な取り組みとして2006年より開始したエコ・トライアルフライトです。4年目を迎えた2009年は、10月に羽田一札幌線、羽田一沖縄線、成田一シンガポール線で運航しました。

「商品・サービスのエコ化」と「ANAグループの環境活動の見える化」を中心に、ご搭乗のお客様にも「紙コップのリサイクル活動」や「お手荷物の軽減(=機体重量の軽量化)」などにご協力をいただき、「地球を想う心を世界の人々と分かち合う」活動として実施しました。

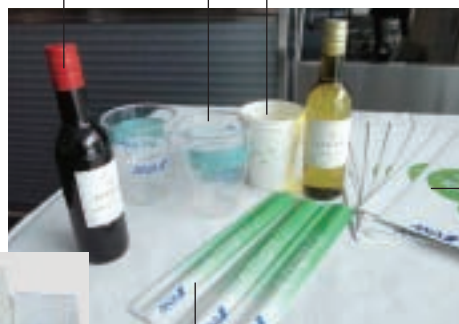
こうした世界の航空会社の中でも他に例のない取り組みについて、ご搭乗後のお客様アンケートでは、「是非これからも推進してほしい」「ANAグループの今後に期待を持った」など、数多くのご共感の声をいただきました。

お客様の声も踏まえながら、「e-flight」で実施した新しいサービスの一部は、その後も継続的にご提供しています。

PET製ボトル軽量型ワイン

バイオマスプラスチックカップ

紙コップリサイクル活動



お茶殻を有効活用したペーパーナプキン

国産間伐材を利用したお箸

お客様に配布したリーフレット。その他、機内VTRや空港でのインフォメーション画面などを通して、ANAグループが取り組んでいる環境保全活動をご紹介します。



「e-flight」にてお客様にご提供した、機内サービス品(一部)。地上でも、受託手荷物の包装用ビニール袋を使用後に回収し(一部空港)、リサイクルするなど、環境負荷の低減に努めました。

環境社会貢献活動

ANAグループは、「人と地球を考える」をテーマに、「私の青空」と称した「地球環境を大切にする心の輪」を広げる活動に取り組んでいます。

森づくり

ANAグループでは、ANAグループの航空機が就航する国内50空港を対象として、その周辺における森づくりの活動を、2004年から10カ年計画で進めています。2010年3月期は、新たに長崎、能登の2カ所の森で、さらに7カ所の森でも継続して森づくりを実施し、地域のボランティアの方々とのコミュニケーションを図りながら「木を植え」「森を育てる」活動を積極的に展開しました。

中でも米子では、アジアナ航空との協働CSR活動として、2008年に引き続き鳥取県境港市の弓ヶ浜半島にて、マツクイムシの被害に遭ってしまった白砂青松の海岸の再生を願って、地元ボランティアの皆様、アジアナ航空の参加者を含む総勢250名で抵抗性クロマツの苗木750本を植栽しました。

ANAの社有林には「千歳空港・らんこしの森」と「羽田空港・天城湯ヶ島の森」がありますが、2010年3月期の林野庁の通知では、1人の人間が1年間に排出するCO₂量に換算して「らんこしの森」では23人分、「天城湯ヶ島の森」では25人分を吸収しているという評価を受けています。

また、植林活動だけでなく、京都大学フィールド科学教育研究センターから講師をお招きし、森づくり、環境、生態系の保全について学ぶフィールドセミナー「青空塾」も開講しています。

2009年3月には、林野庁の推進する国民運動「美しい森林づくり全国推進会議」にも参画表明しており、ANAグループは今後も継続して森づくりを行い、「持続可能かつ次世代に引き継ぐ」環境活動を推進していきます。

◆ 2010年3月期の森づくりの歩み

	森の名称	関連空港	回数	内容
5月17日	阿蘇くまもと空港の森	熊本空港	2回目	植林
5月30日	天正少年使節の森	長崎空港	1回目	植林
6月14日	白神の森	大館能代空港	4回目	植林
6月27日	らんこしの森	千歳空港	6回目	下草刈り
7月 5日	千葉若葉の森	成田空港	2回目	下草刈り
7月11日	糸原海岸の森	大分空港	4回目	下草刈り
8月 2日	アサヒの森	広島空港	5回目	環境教育
10月10日	アカコッコの森	三宅島空港	台風で中止	植林
10月24日	きりこの森	能登空港	1回目	植林
3月27日	ハマヒルガオの森	米子空港	2回目	植林



「能登空港・きりこの森」にてアテ（ヒノキアスナロ）の苗木を植栽



「米子空港・ハマヒルガオの森」で記念撮影

◆ 全国50空港周辺での森づくりマップ



「千歳空港・らんこしの森」

「私の青空」国際環境絵本コンクール

2003年にスタートした「私の青空」国際環境絵本コンクールは、次世代を担う子供たちに「環境・自然・生き物・資源を大切にする」心を伝えるとともに「家族や友人同士で環境について話し合う」機会を提供することなどを目的として、絵本原稿を公募し優秀作を顕彰するものです。ANAグループが主催し、環境省・社団法人日本ユネスコ協会連盟後援の下、毎年実施してきました。

応募作品は作家C・Wニコル氏が委員長を務める審査委員会にて選考され、大賞ほか優秀作を決定し、ANA SKY WEBなどにて発表されます。

2009年の第7回同コンクールには、日本国内および海外7カ国から366点の応募があり、大賞には、熊本県在住赤崎一雄氏の作品「桜の青い空(Sakura's Blue Sky)」が選ばれました。この作品は小冊子として日英2カ国語併記にて5万部出版され、主にANAグループの航空機内ならびに各支店や空港でご希望のお客様にお配りしています。



大賞作品
「桜の青い空」



チーム美らサンゴ

現在、沖縄のサンゴは海水温の上昇による白化現象やオニヒトデの大量発生による食害などを受け、壊滅的な状況にあります。ANAグループは沖縄県内外の企業とともに、産官一体型プロジェクト「チーム美らサンゴ」を結成、2004年より沖縄県恩納村のサンゴ群集の回復・保護活動を行っています。

日本サンゴ礁学会が定めたガイドラインに沿って、恩納村海域に生息するサンゴをドナーとして採取し、陸上施設で養殖したサンゴの苗をボランティアダイバーの手によって植えており、これまでに1,500本以上を植えてき

ました。2009年も春と秋に2回ずつ植えつけを行い、159名のボランティアが参加しました。

この継続的な保全活動が実を結び、植えつけた小さなサンゴが自生して大きく育ち、次々と産卵を行っています。活動を通して、「美ら海を大切にする心」をより多くの人々と共有していきたいと考えています。



チーム美らサンゴ Webサイト

<http://www.tyurasango.com/>



次世代人材への環境社会教育支援

前期に引き続き、佐賀県立武雄高校との共催で、生徒が自ら考える課題探究型の「環境社会体験プログラム」を実施しました。これは、次世代を担う高校生に対して、ANAグループ社員のサポートの下、身近な自然環境の再発見や地域活性化を考える機会と、企業・社会人とのふれあいの場を提供するものです。

2009年は、武雄高校1年生～2年生・20名が、佐賀県・武雄市の豊かな観光資源や環境保全活動などについて約半年間の取材・調査を実施し、11月3日に武雄市内にて研究発表会を開催しました。



ANAグループ環境データ

環境に関する2010年3月期のデータをまとめました。ANAグループが環境や社会に及ぼしている影響について、数値やグラフでご報告します。

◆ 2010年3月期環境データ一覧

				単位	ANA単体	ANAグループ 合計
オゾン層破壊		ハロン・フロン(航空機)	全排出量	kg	0	0
水資源		水資源の消費(建物での使用)合計		万トン	44.4	66.7
自然生態系破壊	水質汚染	廃水処理(建物での使用)量		万トン	3.5	14.1
		航空機防除氷液の使用量		kℓ	右記に含む	1,347
	有害物質	PCB(ポリ塩化ビフェニール)保管量		トン	4.4	11.4
地球温暖化	森林破壊	紙の使用量		トン	右記に含む	7,253
	エネルギー	エネルギー消費(原油換算)	総計	原油万kℓ	281	298
			航空機エネルギー(原油換算)消費	原油万kℓ	236	292
			地上エネルギー(原油換算)消費 (機体へ電力供給含む)	原油万kℓ	4.5	6.4
			航空機 燃料消費	万kℓ	249.4	308.1
			消費量(提供座席キロ当たり)	L/100ASK	3.56	3.60
	大気汚染	全保有数	航空機	機	右記に含む	210
			自動車	台	右記に含む	3,520
			低公害車保有割合	%	21	23
		CO ₂ (二酸化炭素)排出量	総計	万トン-CO ₂	623	771
			航空機(総排出量)	万トン-CO ₂	614	759
			航空機排出量(提供座席キロ当たり)	g-CO ₂ /ASK	87.7	88.6
			地上設備・自動車(総排出量)	万トン-CO ₂	9.4	11.9
		NO _x (窒素酸化物)	(航空機のLTOサイクル*での排出量)	万トン-NO _x	0.51	0.61
		HC(炭化水素)	(航空機のLTOサイクル*での排出量)	万トン-HC	0.06	0.07
		CO(一酸化炭素)	(航空機のLTOサイクル*での排出量)	万トン-CO	0.37	0.47
		上空投棄 燃料・航空機	総投棄量	kℓ	0	0
			回数	回	0	0
			(地上)全廃棄物合計	万トン	0.34	0.62
廃棄物	廃棄物	排出量	総計	万トン	2.07	2.35
			機体内ごみ・し尿ごみ 合計	万トン	1.73	1.73
			(地上)全廃棄物合計	万トン	0.34	0.62

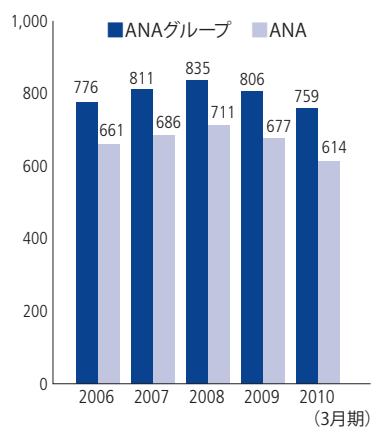
上記のデータは、2010年3月期におけるANAおよび連結子会社の一部(航空輸送、航空機整備、グランドハンドリング、ケータリング、車両整備、ビル管理など)の環境にかかわるものを集計したものです。なお、連結子会社の一部データは集計に含まれていません。

※ ICAOの定める離発着標準モデル

主要環境データ

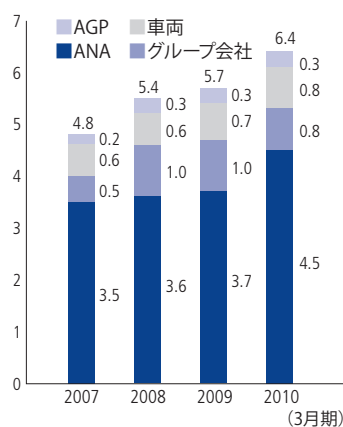
◆ 航空機のCO₂排出量の推移

(万トン)



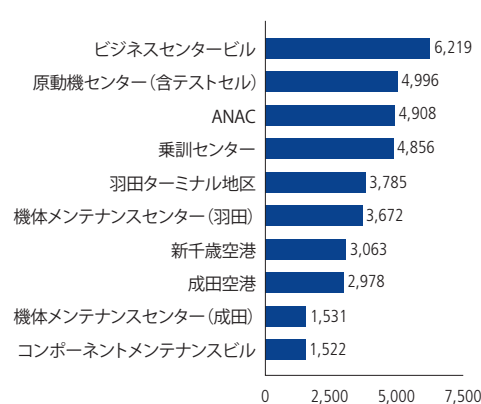
◆ 地上エネルギー消費量の推移

(原油換算: 万kℓ)

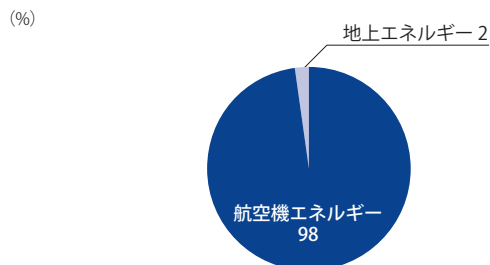


◆ 主要事業所のエネルギー消費

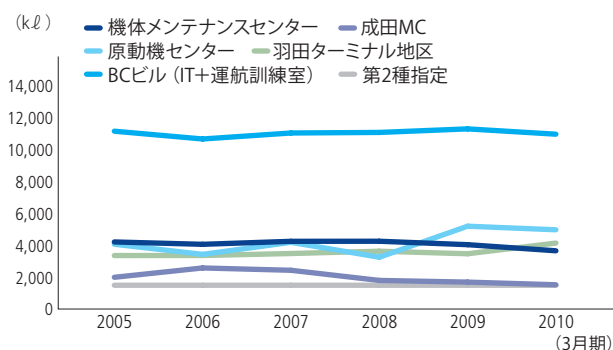
(原油換算: kℓ)



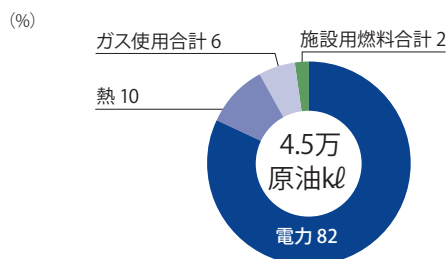
◆ 年間エネルギー消費の内訳 (原油換算)
(機体への電力供給含む)



◆ 主要事業所のエネルギー消費の推移 (原油換算)



◆ 地上エネルギー消費の内訳



廃棄物の排出量

概況

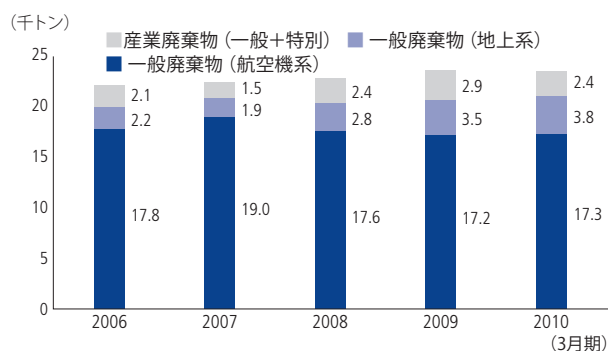
ANAグループ全体では23,510トンの排出量となりました。そのうち航空機からのゴミ(トイレからの汚水、機内ゴミ)が全体の約7割を占めます。残りは地上から出るゴミですが、2010年3月期に産業廃棄物は大きく減少しています。廃棄プラスチックは全体の3割を占めて、割合としては前期同様

です。機内ゴミ、廃棄プラスチックの削減が、廃棄物の排出量削減を促進する上での課題です。

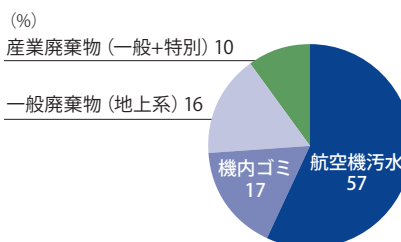
推移

2009年3月期より総排出量は10トン減少しました。産業廃棄物など全般的に減少していますが、地上系では一部移転などの要因で増加しています。

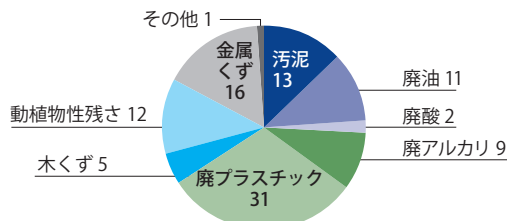
◆ 廃棄物の排出量の推移



◆ 廃棄物の内訳



◆ 産業廃棄物の内訳



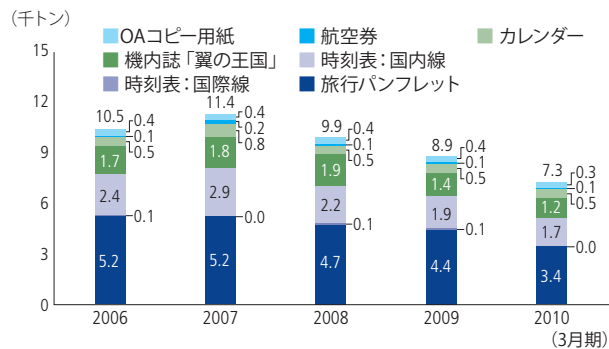
紙の消費量

概況

ANAグループ全体では7,253トンの消費となりました。対前期比18%減、1,627トン減少しています。時刻表、パンフレット、ポスター、機内誌など、航空会社の営業活動に使用するもの、事務所内で使用するコピー紙(OA紙)も含めて全般にわたり減少しています。

OA紙の減少は3R活動での削減活動効果によるものです。

◆ 紙の消費量の推移

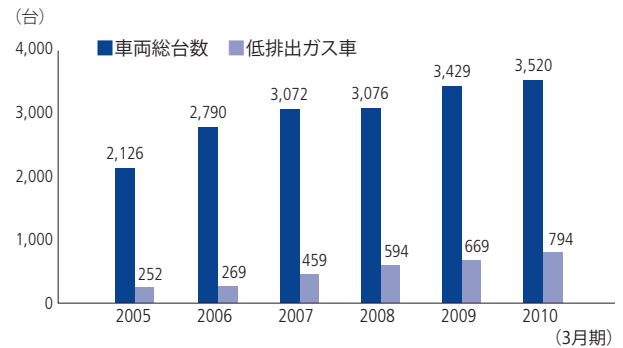


自動車保有状況

概況

グループ全体で、3,520台(リース車を含む)の自動車を使用しています。低公害車の保有台数は125台増加しました。低公害車保有比率は約23%で、前期から3%増加で着実に増加させています。

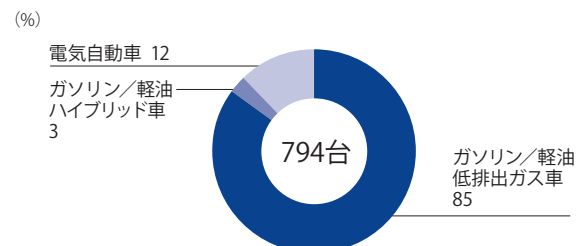
◆ 自動車保有台数の推移



◆ 保有する自動車の内訳



◆ 低排出ガス車の内訳



財務セクション

92	11年間の財務サマリー
94	業界動向データ
95	財務分析
104	事業等のリスク
108	連結貸借対照表
110	連結損益計算書
111	連結株主資本等変動計算書
112	連結キャッシュ・フロー計算書



11年間の財務サマリー

全日本空輸株式会社および連結子会社 (注1)
3月31日に終了した1年間

	2010	2009	2008	2007
会計年度				
営業収入	1,228,353	1,392,581	1,487,827	1,489,658
営業費用	1,282,600	1,384,992	1,403,438	1,397,468
営業利益	(54,247)	7,589	84,389	92,190
EBITDA (注3)	59,559	120,470	201,176	180,800
税引前当期純利益	(95,593)	(4,445)	115,224	51,064
当期純利益	(57,387)	(4,260)	64,143	32,658
営業キャッシュ・フロー	82,991	(39,783)	165,765	158,714
投資キャッシュ・フロー	(251,893)	(111,139)	(69,827)	(128,298)
財務キャッシュ・フロー	173,791	114,504	(87,336)	(100,897)
フリー・キャッシュ・フロー	(168,902)	(150,922)	95,938	30,416
減価償却費	113,806	112,881	116,787	88,610
設備投資額	209,937	145,709	357,733	251,926
会計年度末				
総資産	1,859,085	1,761,065	1,783,393	1,602,091
有利子負債 (注4)	941,691	897,236	767,876	749,446
短期負債 (注4)	180,775	169,462	136,399	158,724
長期負債 (注4)	760,916	727,774	631,477	590,722
自己資本 (注5)	473,552	321,883	452,972	398,223
1株当たり情報 (円、米ドル)				
当期純利益	(24.67)	(2.19)	32.93	16.77
純資産	188.93	166.50	232.58	204.42
配当金	—	1.00	5.00	3.00
期中平均株式数 (千株)	2,326,547	1,945,061	1,947,736	1,947,618
経営指標				
営業利益率 (%)	—	0.5	5.7	6.2
当期純利益率 (%)	—	—	4.3	2.2
総資本事業利益率 (ROA) (%) (注6)	—	0.6	5.3	6.0
自己資本利益率 (ROE) (%) (注7)	—	—	15.1	8.8
自己資本比率 (%)	25.5	18.3	25.4	24.9
デット・エクイティ・レシオ (倍) (注8)	2.0	2.8	1.7	1.9
総資産回転率 (倍)	0.7	0.8	0.9	0.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍) (注9)	4.6	—	10.7	8.9
流動比率 (倍)	0.9	0.9	0.9	0.9
配当性向 (%)	—	—	15.2	17.9
従業員数 (人)	32,578	33,045	31,345	32,460
事業データ				
国内線旅客				
旅客収入 (百万円)	630,976	699,389	739,514	726,063
座席キロ (百万キロ)	57,104	59,222	62,651	62,414
旅客キロ (百万キロ)	35,397	37,596	39,928	40,564
旅客数 (千人)	39,894	42,753	45,557	46,471
座席利用率 (%)	62.0	63.5	63.7	65.0
ユニットレベニュー (円)	11.0	11.8	11.8	11.6
イールド (円)	17.8	18.6	18.5	17.9
国際線旅客				
旅客収入 (百万円)	214,124	291,077	311,577	278,478
座席キロ (百万キロ)	26,723	27,905	28,285	26,607
旅客キロ (百万キロ)	20,220	19,360	21,291	20,145
旅客数 (千人)	4,666	4,432	4,827	4,552
座席利用率 (%)	75.7	69.4	75.3	75.7
ユニットレベニュー (円)	8.0	10.4	11.0	10.5
イールド (円)	10.6	15.0	14.6	13.8
国内線貨物				
貨物収入 (百万円)	31,829	33,097	30,566	30,574
貨物輸送重量 (トン)	458,732	475,014	462,569	457,914
国際線貨物				
貨物収入 (百万円)	55,750	69,069	72,192	62,195
貨物輸送重量 (トン)	422,449	354,251	332,507	277,571

注： 1. 2010年3月期現在の連結子会社は72社、持分法適用会社は24社です。
2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2010年3月31日の1米ドル＝93.04円で換算しています。
3. EBITDA (償却前営業利益) = 営業利益 + 減価償却費
4. 2008年3月期より、リース取引に関する会計基準 (2007年3月30日改正) の早期適用により計上したリース負債を含みます。
5. 自己資本 = 株主資本 + 評価・換算差額等

	百万円						千米ドル(注2)	
	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	2010
	1,368,792	1,292,813	1,217,596	1,215,909	1,204,514	1,279,635	1,209,647	13,202,418
	1,279,990	1,215,039	1,183,242	1,218,506	1,181,546	1,197,392	1,178,088	13,785,468
	88,802	77,774	34,354	(2,597)	22,968	82,243	31,559	(583,050)
	165,003	148,220	98,590	59,255	84,305	141,576	90,000	640,144
	52,433	45,679	35,221	(54,821)	(7,178)	63,289	(22,689)	(1,027,439)
	26,722	26,970	24,756	(28,256)	(9,456)	40,286	(15,201)	(616,799)
	128,525	149,070	89,793	85,952	33,993	148,796	77,249	891,992
	(46,449)	(169,247)	(95,882)	(52,478)	(123,927)	(17,964)	(85,207)	(2,707,362)
	(3,137)	(51,600)	82,867	(63,364)	69,104	(158,359)	45,640	1,867,917
	82,076	(20,177)	(6,089)	33,474	(89,934)	130,832	(7,958)	(1,815,369)
	76,201	70,446	64,236	61,852	61,337	59,333	58,441	1,223,194
	235,580	210,180	147,644	129,863	132,408	94,391	111,269	2,256,416
	1,666,843	1,606,613	1,565,106	1,442,573	1,510,982	1,451,420	1,534,617	19,981,567
	846,317	942,256	1,031,713	945,395	1,017,823	935,730	1,112,340	10,121,356
	149,438	204,454	206,557	83,916	221,481	175,519	268,618	1,942,981
	696,879	737,802	825,156	861,479	796,342	760,211	843,722	8,178,374
	346,309	214,284	150,086	121,954	138,641	150,500	97,456	5,089,767
	15.64	17.26	16.14	(18.42)	(6.17)	27.75	(10.54)	(0.265)
	177.89	128.31	97.66	79.57	90.40	98.19	67.61	2.030
	3.00	3.00	3.00	—	—	—	—	—
	1,708,031	1,562,537	1,533,368	1,533,940	1,533,744	1,451,543	1,442,100	
	6.5	6.0	2.8	—	1.9	6.4	2.6	
	2.0	2.1	2.0	—	—	3.1	—	
	5.7	5.2	2.7	0.3	2.0	6.1	2.7	
	9.5	14.8	18.2	—	—	32.5	—	
	20.8	13.3	9.6	8.5	9.2	10.4	6.4	
	2.4	4.4	6.9	7.8	7.3	6.2	11.4	
	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	
	6.3	7.0	4.1	3.8	1.2	4.2	2.0	
	1.1	0.8	1.0	1.1	0.9	1.0	0.9	
	19.2	17.4	18.6	—	—	—	—	
	30,322	29,098	28,870	28,907	29,095	29,358	30,303	
	685,074	658,762	644,861	646,854	662,772	672,504	653,737	6,781,771
	60,973	60,648	63,148	62,565	60,980	61,074	60,093	
	39,712	38,454	38,857	40,388	38,780	38,469	38,411	
	45,474	44,486	44,784	47,133	45,796	45,509	45,431	
	65.1	63.4	61.5	64.6	63.6	63.0	63.9	
	11.2	10.9	10.2	10.3	10.8	11.0	10.9	
	17.3	17.1	16.6	16.0	17.1	17.5	17.0	
	229,232	210,735	176,956	185,481	169,660	207,449	180,776	2,301,418
	25,338	25,190	24,626	25,974	26,928	32,446	33,772	
	18,769	19,191	16,950	18,719	17,799	24,124	22,510	
	4,135	4,116	3,301	3,784	3,438	4,378	3,999	
	74.1	76.2	68.8	72.1	66.1	74.4	66.7	
	9.0	8.4	7.2	7.1	6.3	6.4	5.4	
	12.2	11.0	10.4	9.9	9.5	8.6	8.0	
	29,659	29,515	26,670	24,330	24,746	28,283	27,718	342,100
	440,750	422,397	414,406	383,583	386,727	434,333	420,846	
	55,380	50,089	43,205	40,393	32,937	40,403	40,081	599,204
	248,735	234,417	220,476	195,669	152,942	192,997	195,384	

6. 総資本事業利益率 (ROA) = (営業利益+受取利息+受取配当金) ÷ [(期首総資産+期末総資産) ÷ 2]

7. 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]

8. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本 2008年3月期より、新リース会計基準の早期適用により有利子負債に計上したリース負債を含みます。

9. インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷支払利息

※ 百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。パーセント表示については四捨五入して算出しています。

米ドル金額およびその他の事業データについては、2009年3月期より切り捨てて表示しています。

業界動向データ

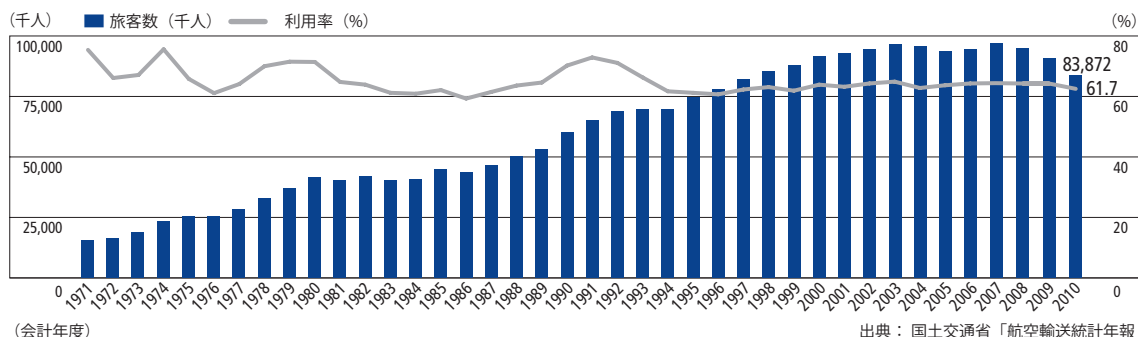
航空会社別旅客数トップ20

(千人)

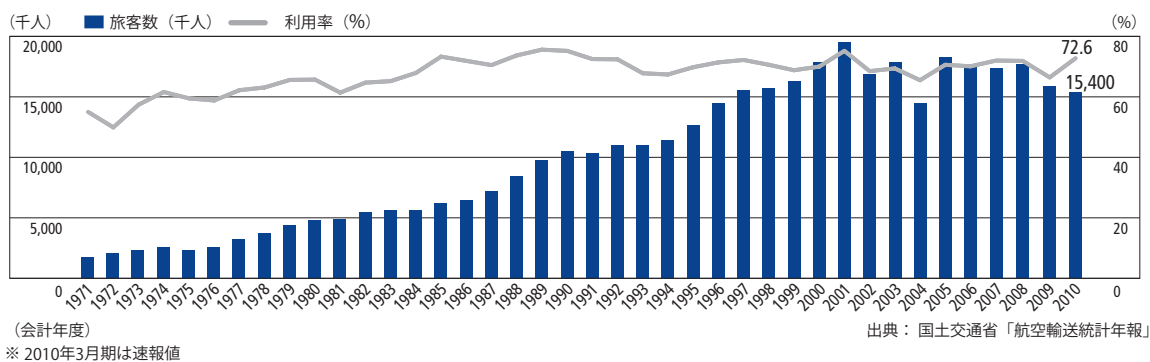
順位	航空会社	旅客数	順位	航空会社	旅客数
1	サウスウエスト航空	101,338	11	中国東方航空	43,382
2	アメリカン航空	85,720	12	ANA	41,921
3	デルタ航空	67,935	13	日本航空インターナショナル	41,826
4	中国南方航空	65,959	14	ノースウエスト航空	40,865
5	ライオン航空	65,282	15	イーजीージェット	39,743
6	ユナイテッド航空	56,024	16	中国国際航空	39,665
7	ルフトハンザドイツ航空	53,223	17	カンタス航空	38,316
8	USエアウェイズ	50,975	18	ブリティッシュ航空	32,281
9	エールフランス-KLM	47,965	19	タム航空	28,956
10	コンチネンタル航空	44,032	20	ゴル航空	27,962

出典：IATA World Air Transport Statistics, 2009

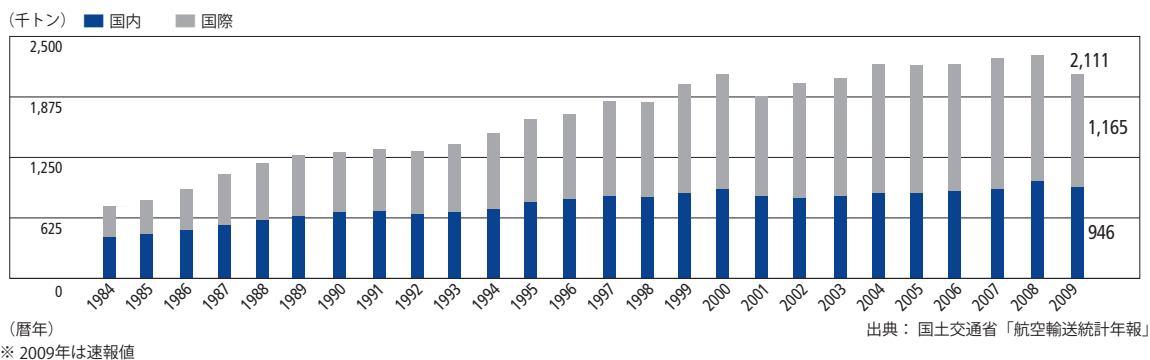
国内線定期便旅客数の推移



国際線定期便旅客数の推移



国内・国際線貨物輸送重量の推移



財務分析

概況

ANAグループの状況

ANAグループは、全日本空輸株式会社(ANA)および、子会社117社、関連会社47社(連結対象範囲は連結子会社72社、持分法適用会社24社)により構成されています。

ANAグループはこれまでに、航空運送事業への「選択と集中」を柱に経営改革を推し進め、2007年のホテル事業の売却によって多角化事業の整理に区切りをつけました。現在は、航空運送事業を中心として、旅行事業、商事・物販やシステム開発・保守および、その他の事業を営んでいます。

2008年1月に「ANAグループ2008-11中期経営戦略」を策定し、2011年3月期に予定されている首都圏空港拡張時における事業規模拡大と利益成長を戦略の軸に据えて、国内線旅客事業の一層の収益力強化と、成長分野である国際線旅客事業および貨物事業の拡大を図ってきました。しかしながら、2009年3月期は、過去に例のない原油価格の乱高下や、世界同時不況による大幅な需要減退に見舞われたことによって、業績は大きく悪化しました。翌2010年3月期も厳しい事業環境が継続する中、期初に策定した「緊急対策プラン」と、新型インフルエンザの影響による大幅な減収を受けて追加策定した「緊急収支改善策」を着実に実行し、コスト削減に努めてきましたが、想定を超える収入の減少を補うことはできませんでした。

中長期的な会社の経営戦略

2011年3月期には、首都圏空港容量の拡大と戦略機材ボーイング787型機の導入というビジネスチャンスが控えていますが、合わせて世界規模での景気低迷や激変する経営環境に対応した事業基盤の再構築が必要です。こうした認識の下、2009年7月に1,427億円の公募増資を実施しました。

また、ANAグループが自らの力で、現下の厳しい経営環境を乗り越え、安定的な成長を遂げるためには、環境変化に強い柔軟な収支構造への転換が必要との認識から、2010年3月に「ANAグループ2010-11経営戦略」を取りまとめました。

2011年3月期と2012年3月期の2カ年を「新生ANA」に生まれ変わる変革期と位置づけ、以下の戦略に重点を置いて、経営改革を確実に遂行していきます。

- ・「羽田空港発着枠の増枠」「羽田・成田空港のデュアルハブ化」を基本としたネットワーク型ビジネスの拡充
- ・需要エリア拡大に対応したグローバルマーケティングの強化
- ・沖縄貨物ハブの定着と販売体制の強化による貨物事業の収益性改善
- ・新たなコスト構造・生産性の実現
- ・グループ変革の実現

ANAグループを取り巻く環境は大きく変化していますが、安全運航の堅持を第一義として、「クオリティ・顧客満足」「価値創

造」においてアジアNo.1の航空企業グループを目指すというビジョンは変えることなく、2010年以降の大きな飛躍に向け努力していきます。

(中期経営戦略の具体的な取り組みについては、P6~14の「社長メッセージ」をご参照ください。)

経営環境

経済一般情勢

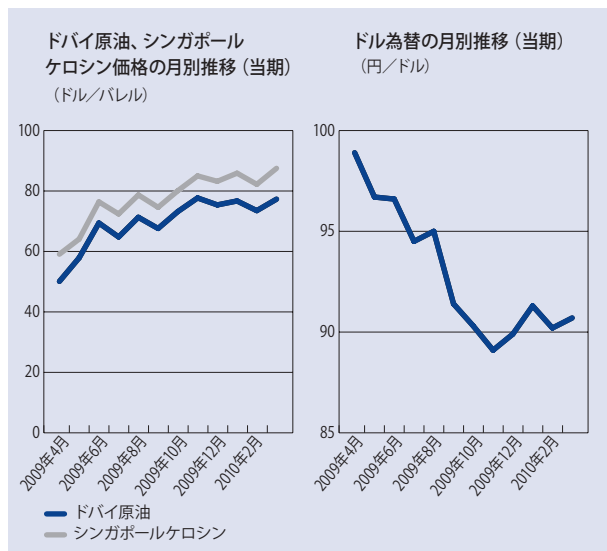
当期のわが国経済は、米国の金融危機に端を発した世界的な景気低迷の影響が継続しましたが、中国・アジアを中心とした世界経済の改善や緊急経済対策をはじめとする政策の効果を背景として、企業収益が徐々に改善する中で、設備投資が下げ止まり、個人消費も持ち直しました。景気は着実に回復していますが、依然として自律性は弱く、失業率が高水準にあるなど厳しい状況が続きました。

原油価格・為替動向

当期の原油価格は、歴史的な乱高下に見舞われた前期末の40ドル台後半からスタートしましたが、世界経済の回復に伴い市況も上昇に転じ、上半期を通じて60ドル台まで達した後、下半期は70~80ドル近辺の水準で推移し続けました。

当期末のドバイ原油価格は78.7ドル/バレル、当期平均価格では69.6ドル/バレルとなりました。また、シンガポールケロシン製品市況も原油価格に連動する形で推移し、当期末で89.6ドル/バレル、当期平均価格では77.4ドル/バレルとなりました。

円ドル為替相場は、上半期においては100円台から90円台前半のレンジで推移し、上半期平均95.5円/ドルとなりました。その後11月には「ドバイショック」を契機に一時1ドル84円台まで円高ドル安が進行するなど、下半期に入り、90円を中心にしたレンジにシフトしました。下半期においては平均90.3円/ドルとなり、結果、期中平均では92.9円/ドルとなりました。



航空需要動向

2009年における国際航空運送協会(IATA)加盟の航空会社による国際線定期航空輸送旅客数は6.8億人で前年比3.5%の減少、国内線定期航空輸送旅客数は9.4億人で0.1%の減少となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は8.5%の減少となりました(IATA World Air Transport Statistics, 2009)。

2010年3月期の国内定期航空運送の旅客数は、8,387万人で前年比7.5%の減少となりました。幹線は3,493万人で前年比6.3%の減少、ローカル線も4,895万人で前年比8.3%の減少となりました。貨物重量は96万トンとなり、前年比3.6%減少しました。2010年3月期の本邦企業の国際航空輸送の旅客数は、1,540万人となり前年比3.1%の減少となりました。方面別には中国は前年を上回りましたが、その他のエリアは前年を下回りました。貨物重量は127万トンとなり、前年比5.3%増加しました(国土交通省「航空輸送統計」速報)。

2010年3月期の業績

業績概況

2010年3月期は、前下半期から続いた世界的な景気低迷の影響が残り、デフレが進行する中、当社の事業にとって厳しい環境が継続しました。

第1四半期に発生した新型インフルエンザの流行により、上半期の旅客需要が大幅に落ち込みました。国内線・国際線ともに、ビジネス需要が低迷する中、割引運賃の拡充や観光振興キャンペーンによりプレジャー需要を喚起する施策を行いました。下半期に入り、国際線では徐々に業務渡航需要にも回復の兆しが表れ始め、回復が遅れていた国内線の旅客数も、第4四半期に入り個人需要が前年を上回り始めたことに連動して、回復に転じ始めました。

しかしながら、通期では、上半期における旅客数の大幅な減少や、下半期まで続いた単価の低迷によって、航空運送事業は大幅な減収となりました。同様に旅行事業、その他の事業も売上が前年を下回った結果、営業収入は前期比11.8%減の1兆2,283億円となりました。

営業費用に関しては、期初に策定した前期比730億円規模のコスト削減策「緊急対策プラン」に加え、2009年7月に「緊急収支改善策」として300億円規模の追加の収支改善策を策定し、それぞれの対策を予定通り遂行しました。その結果、営業費用は、前期から1,023億円の削減を達成し、前期比7.4%減の1兆2,826億円となりました。しかしながら、この1,000億円を超える費用削減も売上高の減少を補うには至らず、営業損失は542億円(前期は営業利益75億円)となりました。

営業外損益は、資産売却益の減少や支払利息の増加などに

より、前期から245億円悪化し、経常損失は863億円(前期は経常利益91百万円)となりました。

特別損益では、減損損失や設備・施設の廃棄費用を計上したほか、早期退職募集に伴う特別退職金を計上したことなどから、当期純損失は573億円(前期は当期純損失42億円)となりました。

セグメント別の状況

航空運送事業

売上高は、需要の落ち込みや単価の低迷により、国内線旅客事業、国際線旅客事業、貨物郵便事業すべての分野が大幅な減収となった結果、前期比11.5%減の1兆878億円となりました。

国内線旅客事業は、景気後退の影響によるビジネス需要の減退と新型インフルエンザの影響が大きく、旅客需要は弱含みで推移しました。このような状況の下、需要が見込める路線を拡大する一方、収益性の低い路線の休止・減便や柔軟な機材変更を実施し、引き続き需給適合を進めました。また、提携航空会社とのコードシェアの拡大により利便性の維持・向上を図るとともに、旅客動向、競合状況に応じたきめ細かな運賃の設定や、割引運賃を拡充し、競争力強化に努めました。2月以降の旅客数は前年同月実績を上回り始めましたが、需要回復には想定以上に時間を要し、通期での旅客数は前期を下回りました。単価についても、ビジネス需要の減退の影響が大きく、低迷しました。

以上の結果、当期の国内線旅客数は前期比6.7%減少、旅客単価は前期比3.3%減少となり、国内線旅客収入は前期比9.8%減少し、前期より684億円の減収となりました。

国際線旅客事業については、前下半期より続く世界的な景気後退と新型インフルエンザの影響によりビジネス需要の減退が継続しましたが、価格競争力の高い運賃設定を行い、需要喚起に向けて営業を強化した結果、2009年8月以降はプレジャー需要を中心に旅客数は回復傾向に転じました。一方、生産体制としては、上半期には5月から関西―ソウル(金浦)線(3月末に休止)を新規開設したほか、低収益路線の休止・減便、機材配置の見直しを実施し、下半期には需要回復を受けて期間増便や高需要路線の機材大型化を行いました。その他、夏場や年末年始の臨時便の設定など、機動的な需給適合を進めました。

以上の結果、当期の国際線旅客数は前期比5.3%増加しましたが、旅客単価はビジネスクラスの利用減少やマーケットでの競争激化、燃油特別付加運賃の値下げや一時廃止により前期比30.1%減となりました。国際線旅客収入は前期比26.4%減少し、前期より769億円の減収となりました。

なお、2009年12月にユナイテッド航空、コンチネンタル航空と共同で、米国運輸省に対し、太平洋間ネットワークに関するATI(独占禁止法適用除外)の申請を行い、3社合同での路線・ダイヤ計画、収入管理、販売戦略の構築などを実施する戦略的

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2010	2009	2008
航空運送事業費用：			
燃油費及び燃料税	¥ 249,920	¥ 303,439	¥ 266,127
空港使用料	92,443	101,171	106,014
航空機材賃借費	60,383	59,936	63,389
減価償却費	111,310	110,064	112,871
整備部品・外注費	56,309	63,397	61,824
人件費	229,534	232,564	241,383
販売費	76,666	92,709	95,307
外部委託費	80,399	79,928	82,483
その他	188,490	181,526	194,294
	1,145,454	1,224,734	1,223,692
旅行事業費用	166,994	189,408	214,323
その他の事業費用	134,718	144,858	193,776
営業費用合計	1,447,166	1,559,000	1,631,791
セグメント間取引	(164,566)	(174,008)	(228,353)
営業費用（連結）	¥1,282,600	¥1,384,992	¥1,403,438

提携に向けた準備を開始しました（2010年6月、日本の国土交通省にも同様の申請）。

貨物郵便事業では、国内線貨物において、「ゆうパック」を含む宅配貨物需要が堅調に推移し、下半期には沖縄貨物ハブネットワーク事業の開始によって国際線接続の貨物が伸びました。一方で、一般混載貨物の需要は通期で低調に推移した結果、収入は前期比3.8%減となりました。

国際線貨物は、2009年9月以降、中国路線を中心とした荷動きの回復を受け、需要の高い成田発貨物便の増便や、臨時便を積極的に設定し、貨物需要の取り込みに努めました。10月には、那覇空港を拠点として、中型フレイターによるハブ&スポーク方式で深夜時間帯に接続運航する「沖縄貨物ハブネットワーク」を開始し、アジア域内の貨物需要の取り込みを図りました。以上の結果、国際線貨物の輸送重量は前期を上回りましたが、単価は回復基調にあるものの前期を大きく下回り、収入は前期比19.3%減となりました。国内郵便は、輸送重量、収入ともに前期を下回り、国際郵便では輸送重量は前期を上回ったものの、収入は前期から減少しました。

営業費用は、「緊急対策プラン」と「緊急収支改善策」の費用削減対策を計画通り遂行し、需要の低迷に適合した生産体制調整による燃油費や空港使用料の削減、人件費や外部委託費の圧縮、国際線代理店販売におけるゼロコミッション化による販売手数料の削減などを実施しました。コスト削減効果は、当期の新規連結子会社による費用増加を考慮すれば、実質的には約1,000億円を超える規模になりました。その結果、当期の営業費用は前期より792億円削減し、前期比6.5%減の1兆

1,454億円となりました。

以上の結果、営業損失は575億円（前期は営業利益47億円）となりました。

営業費用の内訳は以下の通りです。

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比17.6%減の2,499億円となりました。これは、年度平均で見た場合、前期に比べて燃油市況水準が下落したことと、為替が円高に振れたことに加えて、需要に応じた減便や機材の小型化などを進めたことで燃料消費量が減少したことによります。また、消費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）などの対策を講じていることも、一定度の効果を生んでいます。

航空運送事業の営業費用に占める燃油費の割合は、前期の24.8%から21.8%まで減少しました。なお、ジェット燃料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。

〈空港使用料〉

運航回数は、国内線が前期比0.1%の増加、国際線が前期比11.9%の減少、貨物機が前期比3.0%増加しました。空港使用料は、主に国際線運航回数の減少と時限的な着陸料の減免により、前期比8.6%減の924億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は前期比0.7%増加し603億円となりました。

リース機数は、前期末の71機に対し、当期末は70機となりましたが提携航空会社の座席買取費用が増えました。

〈減価償却費〉

減価償却費は前期比1.1%増加の1,113億円となりました。自社保有機全体では前期から1機増えて140機になったほか、システム投資の償却も増加しました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は前期比11.2%減少の563億円となりました。これは、エンジンの受託整備が減少したことなどが主な要因です。

〈人件費〉

人件費は前期比1.3%減少の2,295億円になりました。新たに連結対象とした子会社の人件費が増加した一方で、従業員賞与管理職社員の月例賃金、その他福利厚生費などを削減したことによるものです。

〈販売費〉

販売費は、国際線代理店販売におけるゼロコミッション化

や、旅客数の減少に伴う販売手数料の削減、マイレージプログラムの費用の減少などによって、前期比17.3%減少の766億円となりました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、新たに連結対象とした子会社の費用が増加した一方で、需給適合を進めた結果、オペレーションコスト削減につながり、0.6%増加の803億円にとどまりました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、広告宣伝費や旅費交通費などの削減に努めた一方で、新たに連結対象とした子会社の商品原価（航空貨物サービスの仕入れなど）が増加したことにより前期比3.8%増加の1,884億円となりました。

旅行事業

国内・海外ともに、景気後退の影響や新型インフルエンザの影響を受けて上半期は需要の低迷が続きました。夏場から下半期にかけては、販売促進キャンペーンを実施し、国内のスキーツアー、国際線ビジネスクラス利用ツアーなど商品ライン

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2010	2009	2008
受取利息及び配当金.....	¥ 2,672	¥ 2,868	¥ 4,610
支払利息.....	(18,160)	(14,832)	(15,049)
為替差損益.....	1,694	1,126	(1,653)
資産売却益.....	1,092	15,020	5,184
資産の売却損及び除却損.....	(14,068)	(8,213)	(8,974)
減損損失.....	(1,253)	—	(14,111)
持分法による投資損益.....	(204)	271	385
投資有価証券売却益.....	18	324	876
投資有価証券売却損.....	—	—	(14)
投資有価証券評価損.....	(644)	(3,893)	(3,825)
退職給付会計基準変更時差異の処理額.....	(6,423)	(6,534)	(6,634)
特別退職金.....	(4,467)	(660)	(1,217)
ホテル事業資産譲渡益.....	—	—	132,992
厚生年金基金代行返上益.....	1,723	—	—
受取損害賠償金.....	273	678	—
保険差益.....	—	2,869	—
臨時償却費.....	—	—	(22,331)
退役機材部品処分損.....	—	—	(11,198)
リース会計基準の適用に伴う影響額.....	—	—	(3,823)
独禁法関連引当金繰入額.....	(648)	—	(16,198)
独金法手続関連費用.....	(856)	(2,105)	—
その他の収益.....	(2,095)	1,047	(8,185)
合計.....	¥(41,346)	¥(12,034)	¥ 30,835

アップの拡充やWeb販売を強化しました。その結果、需要回復の傾向が見られましたが、旅客単価の下落が通期で継続し、売上高は、前期比11.5%減の1,669億円となりました。営業費用は、各項目で細かくコスト削減を実施した結果、前期比11.8%減の1,669億円となり、営業損失は18百万円にとどまりました（前期は営業損失6億円）。

その他の事業

商事・物販事業を行っている全日空商事（株）において、航空旅客の減少に伴い空港店舗を中心とした売上が低迷したことのほか、航空機事業や機械事業における取り扱いが減少しました。また当社ならびにグループ企業のシステム開発や保守運用を受託している全日空システム企画（株）も、受注が減少しており、その他の事業の収入は、前期比7.0%減の1,377億円となりました。営業費用は、前期比7.0%減の1,347億円となり、その結果、営業利益は、前期比8.8%減の30億円となりました。

営業外損益・特別損益

営業外損益・特別損益は前期の120億円の損失に対し、413億円の損失となりました。前期比293億円悪化の要因は、支払利息の増加により金融収支が前期比で37億円悪化したことに加え、前期に150億円を計上した航空機およびエンジンの売却などによる資産売却益が当期は10億円となったこと、航空機関連の資産売却損及び除却損が前期から58億円増加したこと、早期退職募集に伴う特別退職金44億円を計上したこと、航空機や建物などを減損処理し、減損損失12億円を計上したことなどによるものです。

当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純損失は、前期の44億円から、955億円となりました。税効果会計の適用により、法人税等調整額を加味した結果、当期純損失は、前期の42億円から、573億円となりました。1株当たり当期純損失は、前期の-2.19円から-24.67円となりました。

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。中長期的な競争力強化のための戦略投資を持続的に行いながら、

同時に財務の健全性を高めていくことを目標にしています。

資金調達については、主として借入や社債発行により調達しています。また、有事においても事業運営に必要な資金を確保するために、国内主要金融機関14社と合計1,000億円のコミットメントラインを締結しています。当期末におけるコミットメントラインは、全額未実行となっています。

ANAグループにおける主たる設備投資である航空機材などの投資に対しては、国際協力銀行による製品輸入保証制度を活用した金融機関からの借入が可能です。

当期の状況

当期の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1,689億円の支出となり、財務キャッシュ・フローは1,737億円の収入となりました。その結果、現金及び現金同等物は前期末に比べて47億円増加し、期末残高は1,481億円になりました。

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、大幅な営業損失を計上したため、税金等調整前当期純損失が955億円となりましたが、373億円の法人税の還付などに減価償却費等の非資金性項目、売上債権、仕入債務などを加減算した結果、829億円の収入となりました。

	2010	2009	2008	2007	2006
デット・エクイティ・レシオ(倍)	2.0	2.8	1.7	1.9	2.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	4.6	—	10.7	8.9	6.3

※ インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業キャッシュ・フロー÷支払利息

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1,407億円支出が増加し、2,518億円の支出となりました。これは、主に航空機や部品などの取得および導入予定機材の前払いなどにより2,099億円の設備投資を行ったことによるものです。また、譲渡性預金への預け入れと払い戻しとして、有価証券の取得による支出1,160億円と売却による収入710億円も含まれています。

フリー・キャッシュ・フロー

前述の通り、営業キャッシュ・フローが829億円の収入になりましたが、投資活動によるキャッシュ・フローの支出が2,518億円と大幅に増加したため、フリー・キャッシュ・フローは、1,689億円の支出となりました（前期は1,509億円の支出）。

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、1,737億円の収入となりました。長期借入金の返済や社債償還、配当金の支払いなどを行う一方、手元流動性を高めるため資金調達を進めました。公募による新株式の発行および第三者割当による新株式の発行を行い、1,418億円の収入となったほか、長期借入により1,943億円の収入がありました。

株主還元の面では、配当金の支払額が19億円となり、自己株式の収入・取得による支出は10億円となりました。

セグメント別では、航空運送事業において前期比45.0%増の2,078億円、旅行事業で前期比83.7%減の33百万円、その他の事業で前期比7.5%減の34億円となりました。



設備投資と機材調達

設備投資

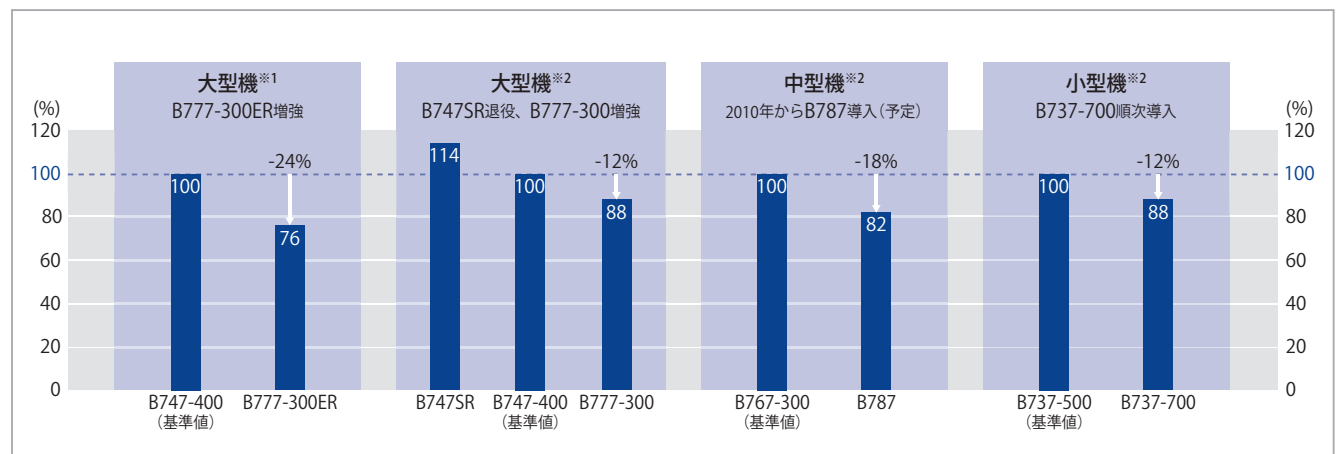
ANAグループの設備投資は、航空機、予備エンジン、航空機部品の購入など航空機関連投資のほか、情報システム関連投資が主な内容です。当期の設備投資額は、戦略機材ボーイング787型機など航空機を中心に投資を行い、前期比44.1%増加の2,099億円になりました。

機材調達の基本的な考え方

航空機は10年以上使用する、非常に高額な設備であり、ネットワークに適合した機種選定と最適な機種構成を追求することは、航空会社の経営にとって極めて重要です。

中長期的な使用を前提とした戦略機材については、購入・自社保有することを基本とし、短期的な使用、あるいは生産調整的な導入機材については、リースの活用も含めて、都度最適な経済条件による調達手段を選択しています。

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

ANAグループのフリート戦略は、「低燃費機材の導入によるコスト競争力の強化」「中小型機比率の向上による需給適合の推進」「機種統合による生産性の向上」の3つの方針で進めています。

競争力強化に向けた最大のビジネスチャンスである首都圏空港の拡張が実現する2011年3月期は、ANAグループが成長軌道に乗るための戦略的投資として、25機の航空機導入を予定しています。主力機材であるボーイング777-300ER型機4機が客室仕様をリニューアルして導入されるほか、ボーイング767-300ER型機5機、ボーイング737-800型機5機、保有するボーイング767-300ER型機を改造した貨物専用機2機、ボンバルディアDHC-8-400型機1機の導入を予定しています。さらに、中型機でありながら航続距離が長く、燃費効率にも優れる戦略機材ボーイング787型機の初号機がデリバリーされ、期末までに8機を導入する予定です。一方、ボーイング747-400型機国際線使用機、エアバスA320-200型機をはじめとする航空機10機の退役により、機種統合を推進するとともに、低燃費機材の積極導入によるコスト構造改革を着実に進めます。

なお、ボーイング787型機をはじめとする省燃費機材の導入を進めることによって、2012年3月期末には、全機材に占める省燃費機材の割合を約50%にする計画です。

当期の機材調達の実績

上記のフリート戦略の下、当期末のANAグループ運航機数は前期末と同数の210機となりました。

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7機で、すべて購入し、自社保有しています。内訳は、ボーイング777-300型機1機、ボーイング767-300型機1機、ボーイング737-800型機4機、ボンバルディアDHC-8-400型機1機です。

退役機材

当期にANAグループから退役した機材は4機です。内訳は、ボーイング747-400型機2機(売却)、エアバスA320-200型機1機(返却)、ボンバルディアDHC-8-400型機1機(売却)です。

売却後リース機材

当期末時点で売却後リースバックしている機材は、ボーイング747-400型機3機です。

賃貸機材

当期にANAグループからグループ外に賃貸している機材は9機です。内訳は、ボーイング767-300型機1機、ボーイング737-500型機3機、ボーイング737-400型機4機、CRJ700型機1機です。

保有機一覧

2010年3月31日現在	合計	自社保有	リース
ボーイング747-400	13 (-2)	10 (-2)	3
ボーイング777-300	21 (+1)	18 (+1)	3
ボーイング777-200	23	18	5
ボーイング767-300	51 (-3)	40 (-3)	11
ボーイング767-300F(貨物専用機)	9 (+3)	5 (+3)	4
ボーイング737-800	8 (+4)	8 (+4)	0
ボーイング737-700	18	14	4
ボーイング737-500	19 (-2)	10 (-2)	9
エアバスA320-200	29 (-1)	15	14(-1)
ボンバルディアDHC-8-400	14	1	13
ボンバルディアDHC-8-300	5	1	4
合計	210	140 (+1)	70(-1)

※1. ()内の数値は、対前年の増減を示しています。

※2. ANAグループ会社の運航している機数のみを掲載しています。

※3. ANAグループ外への賃貸機材(当期末9機、前期末5機)は含みません。

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から980億円増の1兆8,590億円になりました。

流動資産は、前期末比251億円減少して4,215億円となりました。これは、有価証券が前期末から960億円増加した一方、現金及び預金が464億円減少したことや、燃油・為替のヘッジ取引に関する繰延税金資産が485億円減少したことなどによるものです。

固定資産は前期末から1,225億円増加の1兆4,367億円となりました。航空機関連では、新造機を7機、改修機を3機取得し、リース機材を1機返却したことから、前期末と比べて航空機が129億円増加、リース資産が108億円減少、建設仮勘定が566億円増加しました。また、繰延税金資産が前期末から429億円増加しました。

負債

当期末の負債は前期末に比べ562億円減少し、1兆3,789億円となりました。

流動負債は、前期末から305億円減少の4,726億円になりました。1年内返済予定の長期借入金187億円、1年内償還予定の社債は100億円それぞれ増加した一方で、短期借入金が174億円減少し、その他流動負債に含まれるデリバティブ負債が515億円減少しました。

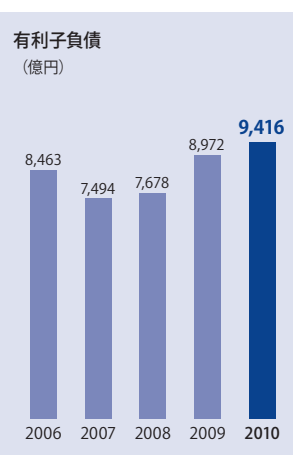
固定負債は、前期末から257億円減少の9,063億円となりま

2010年3月31日現在	単位：百万円		
	2010	2009	2008
短期借入債務：			
銀行等からの借入金	¥ 29,096	¥ 46,571	¥ 2,580
1年内返済予定の長期借入金	99,820	81,111	68,022
1年内償還予定の社債	40,000	30,000	50,000
1年内返済予定のリース債務	11,859	11,780	15,797
	180,775	169,462	136,399
長期借入債務 (1年内返済予定の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	628,609	546,975	429,578
社債	95,000	135,000	145,000
リース債務	37,307	45,799	56,899
	760,916	727,774	631,477
有利子負債合計	¥941,691	¥897,236	¥767,876

した。これは、長期借入金が前期末から816億円増加しましたが、社債が前期末比400億円減少したほか、燃油・為替ヘッジに関するデリバティブ負債が611億円減少したことによるものです。

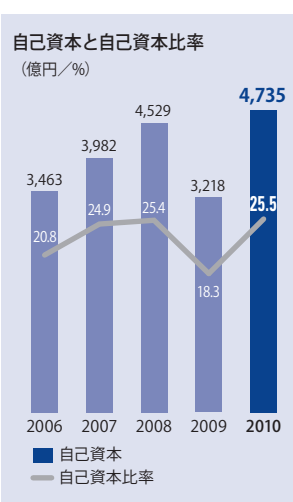
有利子負債については、約定弁済を進める一方で、新規借入を行ったことから、前期末に比べて444億円増加の9,416億円となりました。

デット・エクイティ・レシオは前期末の2.8倍から0.8ポイント改善し2.0倍となりました。



純資産

純資産合計は、前期末から1,542億円増の4,800億円となりました。当期純損失の計上および配当金の支払いにより利益剰余金が593億円減少しましたが、1,427億円の新株式の発行があり、資本金が713億円、資本剰余金が709億円それぞれ増加しました。また、ヘッジ取引の精算が進んだことと、当期末の先物市況が前期末に比べて上昇し、評価損が縮小したこと



から、繰延ヘッジ損失が693億円減少した結果、自己資本は前期末から1,516億円増加の4,735億円となりました。

1株当たりの純資産額は前期の166.50円から22.43円増加して188.93円となりました。

自己資本比率は、前期末の18.3%から7.2ポイント上昇し25.5%となりました。

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います。2007年9月、R&IはANAの発行体格付けを「BBB」から「BBB+」に格上げし、2007年10月、JCRはANAの発行体格付けと長期債格付けを「BBB+」から「A-」に格上げしました。

2010年3月31日現在の格付けは以下の通りです。

	JCR (2007年10月変更)	R&I (2007年9月変更)
発行登録格付	A-	BBB+
長期優先債務	A-	
コマーシャルペーパー格付	J-1	a-2

退職給付債務

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、早期退職制度を利用し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。

3月31日現在／3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2010	2009	2008
退職給付債務	¥(268,131)	¥(269,719)	¥(265,910)
年金資産	96,703	82,956	97,538
未積立退職給付債務	(171,428)	(186,763)	(168,372)
未認識額純額	52,220	70,049	56,826
	(119,208)	(116,714)	(111,546)
前払年金費用	217	203	707
退職給付引当金	¥(119,425)	¥(116,917)	¥(112,253)
退職給付費用	¥ (23,731)	¥ (20,984)	¥ (19,580)
割引率	2.5%	2.5%	2.5%

燃油および為替ヘッジについて

ANAグループでは、営業費用に大きな影響を与える価格変動リスクを抑制し、費用の平準化を図ることを目的として、燃油および為替に対する継続的なヘッジ取引を行っています。

燃油ヘッジは、最終的に予定使用量の概ね100%をヘッジする方針に基づき、対象期間の3年前から四半期ごとに約8%ずつをヘッジすることとしています。2010年3月末現在の各期のヘッジ率は、2011年3月期が約80%、2012年3月期が約55%、2013年3月期が約20%です。

近年は、当社グループの使用燃料全体に占める国際線向けの数量シェアが高まりつつありますが、原油市況が上昇して燃油費が増加する場合には、増加分の一部を国際線に適用される燃油特別付加運賃によって補完することができます。現状では、この点を加味してヘッジ率を80~90%に引き下げています。

為替ヘッジは、燃油費や航空機などの支払いを対象として、年間のUSドル支払相当額の原則80%をヘッジする方針に基づき、対象期間の5年前から年度ごとに、USドル支払相当額（見込み）の10%ずつを毎年ヘッジし、当該年度に残存額をヘッジすることとしています。2010年3月末現在の各期のヘッジ率は、2011年3月期が約60%、2012年3月期が約40%、2013年3月期が約30%、2014年3月期が約20%、2015年3月期が約10%です。

なお、2011年3月期におけるヘッジを行わない場合の燃油費への感応度は以下の通りです。

燃油価格感応度：\$1/バレル＝約19億円（単価上昇で費用増）
為替感応度：\$1=1円＝約18億円（円安で費用増）

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は経営の重要課題として認識しています。将来の事業展開に備えた財務体質強化という課題とのバランスを考えつつ、株主還元を充実させていきたいと考えています。

当期の配当と今期の予定

配当については、今後、より激化することが予想される競争環境下においても着実に利益成長を図っていくために、より一層の内部留保充実・財務体質強化という基本方針を踏まえた上で検討してまいりました。当期につきましては、これまでに経験したことのない大変厳しい経営環境下で当期純損失を計上する結果となりましたので、無配とさせていただきます。

今後の利益配分につきましては、基本方針を踏まえながら経営環境や業績動向などを総合的に勘案して行ってまいりたいと考えており、2011年3月期の配当につきましては、「ANAグループ2010-11経営戦略」を遂行し最終黒字化を達成した上で、1株につき1円を予定しています。

事業等のリスク

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、以下のようなものを考えています。なお、文中の将来に関する事項は、2010年3月期末現在においてANAグループが判断したものです。

(1) 景気回復の遅れに伴うリスク

日本経済は、景気が着実に持ち直してきているものの、なお自立性は弱く、海外景気の下振れ懸念やデフレの影響など、景気を下押しするリスクが存在しています。また、昨今のデフレ傾向が長期化する可能性があり、個人消費の低迷や消費者・企業の低価格志向が継続すると、ANAグループの収入の大半を占める航空運賃単価の下落につながり、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 経営戦略にかかわるリスク

① フリート戦略にかかわるリスク

ANAグループは、航空運送事業において、中・小型機の活用、機種の統合、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おり、かかる施策に則ってボーイング社、ボンバルディア社、ならびに三菱航空機(株)に対して発注していますが、3社のいずれかが財務上その他の理由により納期が遅延した場合、ANAグループの中長期的な事業に支障を及ぼす可能性があります。

さらに、かかる施策は以下の要因により奏功せず、また、その所期する効果が減殺される可能性があります。

1) ボーイング社への依存

ANAは、2010年3月末日現在、フリート戦略に従って導入を計画している航空機112機中、90機をボーイング社に対して発注しています。従って、ボーイング社が財政上その他の理由によりANA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グループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

なお、2009年8月にボーイング社から発表されたボーイング787型機の製造にかかるスケジュールについては、1回目のフライトテストが2009年12月15日に実施されており、ANAへの予定納期である2010年10月～12月に変更はありません。しかしながら、今後、スケジュール通りに計画が進まず、納期が著しく遅延する場合には、ANAグループの中長期的な事業に支障をきたす可能性があります。

2) 機材開発計画の進行遅延など

ANAは、フリート戦略に従って三菱航空機(株)が開発中の「MRJ(三菱リージョナルジェット)」の導入を決定しています

が、今後、同機の開発計画が予定通り進行せず、2014年3月期以降に予定している同機材の中長期的な事業に支障をきたす可能性があります。

3) 小糸工業(株)の問題

新造機用のシートについては、2009年に発覚した検査データ偽装問題の影響を受け、その受領が遅延しています。今後、さらなる納期遅延が発生した場合、ANA事業に支障をきたす可能性があります。

また、すでに納入済みのシートに対しても、技術基準の適合性確認作業が改めて国土交通省より同社あてに指示されており、その結果として大規模なシートの改修作業などが必要となった場合には、ANAグループの中長期的な事業に支障をきたす可能性があります。

② 発着枠にかかわるリスク

2010年の首都圏空港容量拡大は、ANAグループにおける最大のビジネスチャンスと位置づけ、これに向け各種投資を行い、体制の整備を行っているところです。

現時点では、国土交通省は発着枠の2010年での増加分についてはすでにその配分を公表済みですが、第二段階の増枠分の具体的な割当てなどについて、詳細な内容を公表していません。

従って、両空港における容量拡大の規模、あるいは時期が、ANAグループの想定と異なった場合においては、首都圏空港容量の拡大を機に飛躍し、「成長し続ける航空事業グループ」を目指すというANAグループの成長戦略に影響を与え、ANAグループの経営計画の達成に影響を及ぼす可能性があります。

③ 貨物事業戦略にかかわるリスク

貨物事業については、エクスプレス事業を含めて中国をはじめとするアジア地域発着貨物への依存度が高いため、アジア地域の経済状況により、輸送重量の減少および輸送単価の低下の影響を受ける可能性があります。

(3) 原油価格変動によるリスク

航空機燃料の価格は、原油精製による製品のため、その価格は原油価格が変動すると連動して変動する傾向があり、ANAグループの経営に以下のような影響を及ぼす可能性があります。

① 原油価格が上昇した場合のリスク

原油価格が上昇すると、基本的に航空機燃料の価格も上昇するため、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。

なお、2011年3月期は対象数量の約8割のヘッジを行っているため、原油価格上昇による影響は限定されています。今後、さらに再び原油価格が上昇した場合、一般にヘッジ取引価格も市況と同じ傾向で上昇していくため、ANAグループが実施しているコスト削減や運賃および料金などへの転嫁には限界があるため中長期的にはANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

② 原油価格が急落した場合のリスク

ANAグループは原油価格の変動に対してヘッジを実施しているため、原油価格が期中で急落した場合、ヘッジポジションの状況などによっては市況下落の効果を即座に業績に反映することができず、直ちに利益に寄与しない可能性があります。

(4) 新型インフルエンザなどの感染症にかかわるリスク

新型インフルエンザをはじめ重大な感染症が発生・蔓延した場合の被害増大は、国際線のみならず全事業の需要減退リスクになり得ます。風評による顧客の航空利用の意欲の低下を含め、感染拡大や被害増大により、国内線および国際線の利用客数が激減し、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

また、感染力が強い新型インフルエンザなどが流行し、予想を超える社員・委託先での罹患者の大量発生や毒性の変化が生じて強毒化した場合などは、事業継続面で影響を及ぼす可能性があります。

(5) 為替変動によるリスク

ANAグループの費用項目で大きなウエ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は収支に与える影響は少なくありません。また、国際線収入増加に伴い、円高になった場合の収入への影響も拡大しています。これらのことから、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、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

支払額の平準化ならびに抑制を図るべく、先物為替予約および通貨オプション取引を活用し、為替変動リスクの軽減を図っています。

(6) 国際情勢などの影響によるリスク

現在、ANAグループは北米・欧州・中国・アジア方面を中心に国際線を展開しています。今後、ANA就航地域で政情不安、国際紛争、大規模なテロ事件などが発生した場合、当該地域路線の需要の減少などによりANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 法的規制にかかわるリスク

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、旅客・貨物を含めた国際線事業においては、条約、二国間協定、国際航空運送協会(IATA)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。

(8) 訴訟にかかわるリスク

ANAグループは事業活動に関して各種の訴訟に巻き込まれるおそれがあり、これらがANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。また、ANAは以下の事象について、今後訴訟の提起などを受ける可能性があり、合せて他の国および地域においても同様の調査が開始される可能性があります。

① 米国におけるカルテル疑惑について

ANAは、世界の主要航空会社による運賃料金にかかわるカルテル疑惑に関連して、2006年2月に在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、同時に、当局の調査において、各種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月にロサンゼルスにあるANA米州室に反トラスト法に関連すると思われる米国連邦捜査局の捜索が入りました。現在、ANAとしては、かかる捜査に協力しています。これらに関連して、米国においてクラスアクションが提起されていますが、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な状況となっています。

② 欧州委員会からの通知について

ANAは、2007年12月に欧州委員会独禁当局より当局が持つ証拠および他社から提供された証拠などを基に、貨物に関し

てANAにEU競争法違反の疑いがあるとの指摘を受けました。ANAとしては、ANA代理人弁護士を通じて指摘内容を精査し、適切に対応していますが、当局により違反認定がされた場合は、多額の課徴金の支払いなどが必要となる場合があります。なお、本件について、将来発生しうる損失の見積額として161億円を引き当て済みです。

③ 韓国公正取引委員会からの通知について

韓国公正取引委員会はANAに対し、貨物に関して韓国公正取引法違反の容疑で2009年10月29日に「審査報告書(Examiner's Report)」を発出し、その後、公聴会を経て2010年5月27日に措置決定に関する公表を実施しました。

この措置決定として、ANAに対し13億2百万ウォン(2010年5月27日のレート換算で約91百万円)の課徴金の支払いを命じました。なお、本事件については、6億円を引当金として2010年3月期に計上しています。ANAとしては、今後、当該措置決定通知書を受領後、内容を精査の上、適時適切に対応を検討する予定です。

(9) 公租公課などにかかわるリスク

航空事業に関する公租公課など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、2010年3月期における空港使用料の総額はグループ全体で924億円に達しています。この空港使用料のうち、着陸料については現在国の軽減措置を受けていますが、今後、軽減措置の縮小・廃止が行われる可能性があります。

(10) 環境規制にかかわるリスク

近年、地球環境保全の一環として、航空機による温暖化ガスの排出量、環境汚染物質の使用ならびに処理、主な事業所におけるエネルギー使用などにかかわる数多くの法規制が導入、または強化されつつあります。ANAグループは、これらの法規制を遵守するための多額のコストを負担していますが、現状の規制のさらなる強化、EU域内排出量取引制度、環境税などの新たな規制が導入された際には、さらに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。

(11) 航空業界を取り巻く環境のリスク

現在、航空業界を取り巻く環境は大きく変化しており、世界の航空業界においても合従連衡が進み、大きな競争環境の変化が生じています。日本国内においては、政権交代による政策方針の転換や競合他社の経営動向、とりわけ、会社更生法申請

を行った(株)日本航空への公的支援などにより、健全な競争環境が歪められる状況に陥るなど、今後、現在の競争環境や事業環境が大幅に変化した場合、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(12) 競合リスク

今後、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、ANAグループの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。かかる場合、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・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、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、かかる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乗客を奪われ、または競合相手との価格競争上かかるコスト転嫁が大きく制約を受ける結果、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(13) 提携戦略が奏功しないリスク

ANAは、主にスターアライアンス加盟を通じて、日本国外における知名度の向上、それに伴う旅客ミックス、市場の多様化だけではなく、アライアンスパートナーによる航空券の販売(コードシェア)や他社マイレージ会員によるANA便利用など、さまざまな利益を得ています。しかしながら、戦略的パートナーによるスターアライアンス脱退、二社間提携の解消や経営悪化・再編、もしくは外的要因で提携活動に対する規制が強化されるようなことがあった場合には、アライアンス効果が低下し、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

なお、ANAはスターアライアンスパートナーであるユナイテッド航空およびコンチネンタル航空と合同でATI(独占禁止法適用除外)の申請を2009年12月に米国運輸省(Department Of Transportation)に対して行っていますが、仮に当ATI申請が認められない場合、または認められた場合においても提携戦略が奏功しない場合には、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(14) 運航リスク

① 航空機事故など

ANAグループ運航便およびコードシェア便で航空機事故が発生した場合、ANAグループに対するお客様の信頼や社会的評価が失墜し、事故直後から中長期的に需要が低下して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、他社において大規模な航空機事故が発生した場合においても、同様に航空需要が低下してANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。なお、航空機事故が発生した場合、損害賠償や運航機材の修復・買換えなどに多額の費用が発生しますが、これらの直接的費用の多くは航空保険にて填補されます。

② 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などが発出され、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、法令に基づく耐空性改善通報など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。このような事態が発生した場合、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(15) 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2,000万人(2010年3月末日現在)にかかわる会員情報はじめ、膨大なお客様に関する情報を保持しています。個人情報保護法により、これらの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グループにおいては、プライバシーポリシーを定め、個人情報の取り扱いに関するANAの姿勢・考え方を広くお客様に告知するとともに、システム対策を含め情報セキュリティについては十分な対策を講じています。また、セキュリティホールをなくすべく、業務手順の改定やシステム改修を継続的に実施していますが、不正アクセスや業務上の過失など、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。

(16) 災害リスク

ANAグループが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にて実施していること、および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、東京地区において地震などの大規模災害が発生した場合、または当該施設において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、ANAの経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。

また、東京地区以外の国内外においても、地震、台風、積雪、

火山噴火などにより空港が長期間閉鎖される場合には、その間、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。

(17) コスト構造にかかわるリスク

ANAグループは、航空機材費および人件費などの固定費が全体のコストに占める割合が高く、経済状況に即応した事業規模調整の自由度が低位なため、乗客数あるいは貨物輸送量が減少した場合、利益に与える影響が大きくなる可能性があります。

(18) IT (システム) リスク

航空運送事業は、システムを通じて予約販売、搭乗手続き、運航管理、業務管理など、お客様へのサービスおよび運航に必要な業務を実施しており、システム依存度が高い業種といえます。かかるシステムあるいは通信ネットワークに重大な障害が発生した場合、お客様へのサービスおよび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。また、ANAグループのシステムは他提携航空会社においても使用されており、その影響範囲はANAグループ内にとどまりません。

(19) 資金調達コストの増加

ANAグループは、機材調達などのため銀行借入・増資・社債発行などにより資金調達を行っています。しかしながら、今後、金融市場が混乱した場合、税制変更や政府系金融機関の制度変更などがなされた場合、もしくはANAの信用格付けが格下げされた場合などにおいては、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った結果、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。

(20) 資産減損リスク

今後、各種事業収支が悪化した場合、あるいは資産売却を決定した場合などには、減損処理が必要となる可能性があります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2009年3月31日)	当連結会計年度 (2010年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 59,668	¥ 13,246	¥ (46,422)
営業未収入金	89,179	96,833	7,654
有価証券	84,483	180,576	96,093
商品	5,927	5,545	(382)
貯蔵品	51,192	51,365	173
繰延税金資産	73,296	24,715	(48,581)
その他	83,399	49,982	(33,417)
貸倒引当金	(471)	(746)	(275)
流動資産合計	¥ 446,673	¥ 421,516	¥ (25,157)
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	104,047	109,642	5,595
航空機（純額）	633,111	646,100	12,989
機械装置及び運搬具（純額）	22,814	26,395	3,581
工具、器具及び備品（純額）	13,509	11,853	(1,656)
土地	45,836	51,617	5,781
リース資産（純額）	54,653	43,796	(10,857)
建設仮勘定	206,298	262,951	56,653
有形固定資産合計	¥1,080,268	¥1,152,354	¥ 72,086
無形固定資産	62,934	70,577	7,643
投資その他の資産			
投資有価証券	54,748	50,588	(4,160)
長期貸付金	3,196	4,223	1,027
繰延税金資産	81,589	124,558	42,969
その他	32,546	35,829	3,283
貸倒引当金	(1,073)	(1,369)	(296)
投資その他の資産合計	¥ 171,006	¥ 213,829	¥ 42,823
固定資産合計	¥1,314,208	¥1,436,760	¥122,552
繰延資産合計	184	809	625
資産合計	¥1,761,065	¥1,859,085	¥ 98,020

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2009年3月31日)	当連結会計年度 (2010年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
負債の部			
流動負債			
支払手形及び営業未払金	¥ 148,919	¥ 151,017	¥ 2,098
短期借入金	46,571	29,096	(17,475)
1年内返済予定の長期借入金	81,111	99,820	18,709
1年内償還予定の社債	30,000	40,000	10,000
リース債務	11,780	11,859	79
未払法人税等	1,349	2,670	1,321
賞与引当金	12,317	11,382	(935)
独禁法関連引当金	16,198	16,846	648
その他	154,875	109,923	(44,952)
流動負債合計	¥ 503,120	¥ 472,613	¥ (30,507)
固定負債			
社債	135,000	95,000	(40,000)
長期借入金	546,975	628,609	81,634
リース債務	45,799	37,307	(8,492)
退職給付引当金	116,917	119,425	2,508
役員退職慰労引当金	572	517	(55)
繰延税金負債	70	406	336
負ののれん	2,056	919	(1,137)
その他	84,759	24,200	(60,559)
固定負債合計	¥ 932,148	¥ 906,383	¥ (25,765)
負債合計	¥1,435,268	¥1,378,996	¥ (56,272)
純資産の部			
株主資本			
資本金	¥ 160,001	¥ 231,381	¥ 71,380
資本剰余金	125,720	196,635	70,915
利益剰余金	123,830	64,510	(59,320)
自己株式	(6,394)	(7,016)	(622)
株主資本合計	¥ 403,157	¥ 485,510	¥ 82,353
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	1,391	1,516	125
繰延ヘッジ損益	(82,597)	(13,212)	69,385
為替換算調整勘定	(68)	(262)	(194)
評価・換算差額等合計	¥ (81,274)	¥ (11,958)	¥ 69,316
少数株主持分	3,914	6,537	2,623
純資産合計	¥ 325,797	¥ 480,089	¥154,292
負債純資産合計	¥1,761,065	¥1,859,085	¥ 98,020

連結損益計算書

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
営業収入	¥1,392,581	¥1,228,353	¥(164,228)
事業費	1,124,805	1,049,367	(75,438)
営業総利益	¥ 267,776	178,986	(88,790)
販売費及び一般管理費	260,187	233,233	(26,954)
営業利益又は営業損失	¥ 7,589	¥ (54,247)	¥ (61,836)
営業外収益			
受取利息	1,553	1,133	(420)
受取配当金	1,315	1,539	224
為替差益	1,126	1,694	568
資産売却益	15,020	1,092	(13,928)
持分法による投資利益	271	—	(271)
その他	6,197	5,811	(386)
営業外収益合計	¥ 25,482	¥ 11,269	¥ (14,213)
営業外費用			
支払利息	14,832	18,160	3,328
資産売却損	2,574	5,660	3,086
資産除却損	5,419	7,531	2,112
退職給付会計基準変更時差異の処理額	6,534	6,423	(111)
持分法による投資損失	—	204	204
その他	3,621	5,347	1,726
営業外費用合計	32,980	43,325	10,345
経常利益又は経常損失	¥ 91	¥ (86,303)	¥ (86,394)
特別利益			
投資有価証券売却益	324	18	(306)
厚生年金基金代行返上益	—	1,723	1,723
受取損害賠償金	678	273	(405)
保険差益	2,869	—	(2,869)
その他	243	260	¥ 17
特別利益合計	¥ 4,114	¥ 2,274	(1,840)
特別損失			
固定資産除却損	220	877	657
減損損失	—	1,253	1,253
特別退職金	660	4,467	3,807
投資有価証券評価損	3,893	644	(3,249)
独禁法関連引当金繰入額	—	648	648
独禁法手続関連費用	2,105	856	¥ (1,249)
その他	1,772	2,819	1,047
特別損失合計	¥ 8,650	¥ 11,564	2,914
税金等調整前当期純損失	(4,445)	(95,593)	(91,148)
法人税、住民税及び事業税	1,334	2,796	¥ 1,462
法人税等調整額	(1,277)	(40,821)	(39,544)
法人税等合計	¥ 57	¥ (38,025)	(38,082)
少数株主損失	(242)	(181)	61
当期純損失	¥ (4,260)	¥ (57,387)	¥ (53,127)

連結株主資本等変動計算書

	単位：百万円	
	前連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)
	金額	金額
株主資本		
資本金		
前期末残高	¥160,001	¥160,001
当期変動額		
新株の発行	—	71,380
当期変動額合計	—	71,380
当期末残高	¥160,001	¥231,381
資本剰余金		
前期末残高	125,750	125,720
当期変動額		
新株の発行	—	71,380
自己株式の処分	(30)	(465)
当期変動額合計	¥ (30)	¥ 70,915
当期末残高	¥125,720	¥196,635
利益剰余金		
前期末残高	137,829	123,830
当期変動額		
剰余金の配当	(9,739)	(1,933)
当期純損失	(4,260)	(57,387)
当期変動額合計	¥ (13,999)	¥ (59,320)
当期末残高	¥123,830	¥ 64,510
自己株式		
前期末残高	(923)	(6,394)
当期変動額		
自己株式の取得	(6,121)	(2,463)
自己株式の処分	650	1,841
当期変動額合計	¥ (5,471)	¥ (622)
当期末残高	¥ (6,394)	¥ (7,016)
株主資本合計		
前期末残高	422,657	403,157
当期変動額		
新株の発行	—	142,760
剰余金の配当	(9,739)	(1,933)
当期純損失	(4,260)	(57,387)
自己株式の取得	(6,121)	(2,463)
自己株式の処分	620	1,376
当期変動額合計	¥ (19,500)	¥ 82,353
当期末残高	¥403,157	¥485,510

	単位：百万円	
	前連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)
	金額	金額
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	¥ 7,858	¥ 1,391
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	(6,467)	125
当期変動額合計	¥ (6,467)	¥ 125
当期末残高	¥ 1,391	¥ 1,516
繰延ヘッジ損益		
前期末残高	22,269	(82,597)
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	(104,866)	69,385
当期変動額合計	¥(104,866)	¥ 69,385
当期末残高	¥ (82,597)	¥ (13,212)
為替換算調整勘定		
前期末残高	188	(68)
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	(256)	(194)
当期変動額合計	¥ (256)	¥ (194)
当期末残高	¥ (68)	¥ (262)
評価・換算差額等合計		
前期末残高	30,315	(81,274)
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	(111,589)	69,316
当期変動額合計	¥(111,589)	¥ 69,316
当期末残高	¥ (81,274)	¥ (11,958)
少数株主持分		
前期末残高	2,974	3,914
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	940	2,623
当期変動額合計	¥ 940	¥ 2,623
当期末残高	¥ 3,914	¥ 6,537
純資産合計		
前期末残高	455,946	325,797
当期変動額		
新株の発行	—	142,760
剰余金の配当	(9,739)	(1,933)
当期純損失	(4,260)	(57,387)
自己株式の取得	(6,121)	(2,463)
自己株式の処分	620	1,376
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	(110,649)	71,939
当期変動額合計	¥(130,149)	¥154,292
当期末残高	¥ 325,797	¥480,089

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円	
	前連結会計年度 (2008年4月1日～ 2009年3月31日)	当連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)
	金額	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純損失	¥ (4,445)	¥ (95,593)
減価償却費	112,881	113,806
減損損失	—	1,253
固定資産売却損益及び除却損	(6,696)	13,134
有価証券売却損益及び評価損益	3,570	824
貸倒引当金の増減額	164	606
退職給付引当金の増減額	4,671	882
支払利息	14,832	18,160
受取利息及び受取配当金	(2,868)	(2,672)
為替差損益	675	43
特別退職金	660	4,467
売上債権の増減額	29,024	(5,699)
その他債権の増減	7,022	6,214
仕入債務の増減額	(34,342)	1,551
その他	(32,401)	7,754
小計	¥ 92,747	¥ 64,730
利息及び配当金の受取額	2,887	2,801
利息の支払額	(14,591)	(18,083)
法人税等の支払額又は還付額	(120,166)	37,386
特別退職金の支払額	(660)	(3,843)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ (39,783)	¥ 82,991
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(116,386)	(186,173)
有形固定資産の売却による収入	42,588	9,963
無形固定資産の取得による支出	(29,323)	(23,764)
有価証券の取得による支出	—	(116,000)
有価証券の売却による収入	—	71,000
投資有価証券の取得による支出	(504)	(77)
投資有価証券の売却による収入	72	338
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(2,374)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	741	—
貸付けによる支出	(1,675)	(3,289)
貸付金の回収による収入	1,446	2,201
その他	(8,098)	(3,718)
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥(111,139)	¥(251,893)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	43,991	(17,475)
長期借入れによる収入	205,722	194,320
長期借入金の返済による支出	(75,327)	(94,063)
社債の発行による収入	19,900	—
社債の償還による支出	(50,000)	(30,000)
リース債務の返済による支出	(16,148)	(12,286)
株式の発行による収入	—	141,841
配当金の支払額	(9,739)	(1,933)
自己株式の純増減額	(5,501)	(1,086)
その他	1,606	(5,527)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ 114,504	¥ 173,791
現金及び現金同等物に係る換算差額	(110)	(136)
現金及び現金同等物の増減額	(36,528)	4,753
現金及び現金同等物の期首残高	179,964	143,436
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 143,436	¥ 148,189

ANAグループ

全日本空輸株式会社および連結子会社
2010年3月31日現在

全グループ会社数

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	54	40	—	10	5
旅行事業	8	8	—	1	1
その他の事業	55	24	5	36	13
グループ全体	117	72	5	47	19

主要な連結子会社

(単位:百万円)

会社名	主たる事業内容	売上高*	資本金*	議決権比率
航空運送事業				
全日本空輸(株)	航空運送事業	¥1,072,967	¥231,381	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	28,762	100	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	10,348	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	9,607	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	4,838	50	100.0
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	3,221	50	100.0
(株)ANA&JP エクスプレス	航空貨物運送事業等	17,819	80	51.7
海外新聞普及(株)	航空貨物輸送等のサービス	25,533	120	73.4
国際空港事業(株)	羽田空港の航空機誘導、トーイング業務	12,531	100	99.5
(株)ANA ケータリングサービス	機内食の調整、製造	13,204	100	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	10,700	60	100.0
全日空整備(株)	航空機および装備品の整備、修理改造	5,304	100	100.0
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、輸出入にかかわる事務業務	10,135	465	95.0
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)	¥155,705	¥1,000	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)	¥72,966	¥1,000	100.0
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	24,783	52	100.0
スカイビルサービス(株)	建物、施設の総合保守管理および清掃請負	10,913	80	93.6
ANA ビジネススクリエイト(株)	航空券審査業務、人材派遣、人材紹介	6,946	100	100.0

* 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。

路線図

2010年7月1日現在

国内線ネットワーク

【旅客】

路線：126路線

便数：936便／日

【貨物】

路線：6路線

便数：9便／日

●ANAグループ便就航都市

IBX (IBEXエアラインズ)、ADO (エア・ドゥ)、
SNA (スカイネットアジア航空)、SFJ (スターフライヤー)、
ORC (オリエンタルエアブリッジ) とのコードシェア便を含む

--- 貨物便のみ運航路線

国際線ネットワーク

【旅客】

路線：38路線

便数：638便／週

(グループ運航のみ、羽田

発着定期チャーター便含む)

【貨物】

路線：19路線

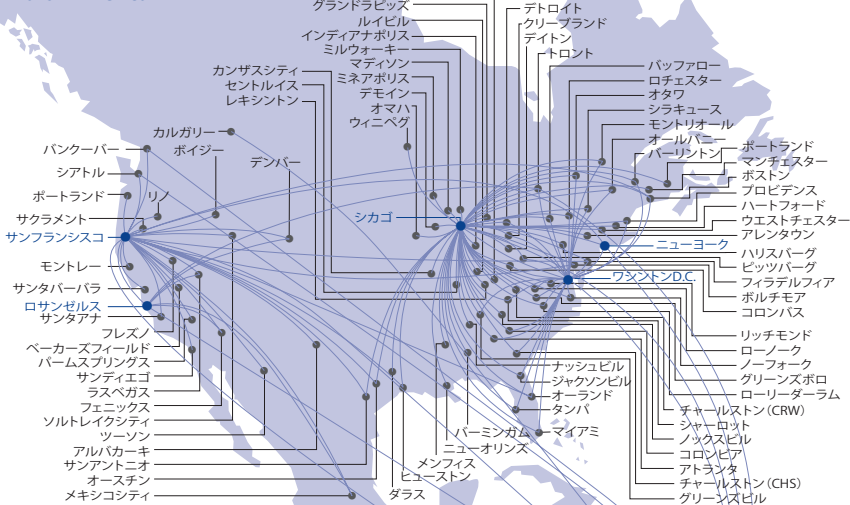
便数：128便／週

●ANAグループ便就航都市

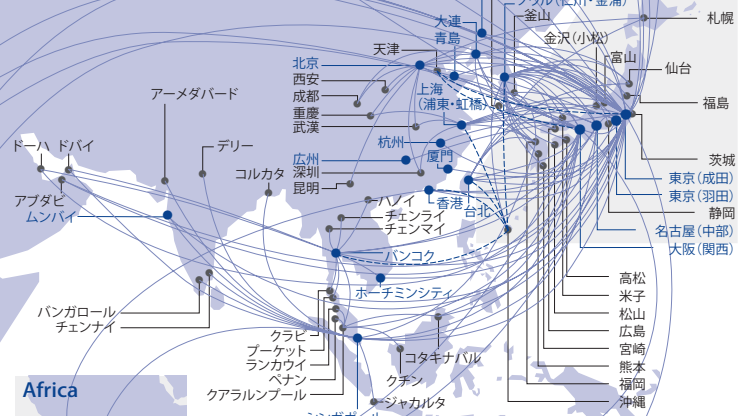
●コードシェア便就航都市

--- 貨物便のみ運航路線

North America



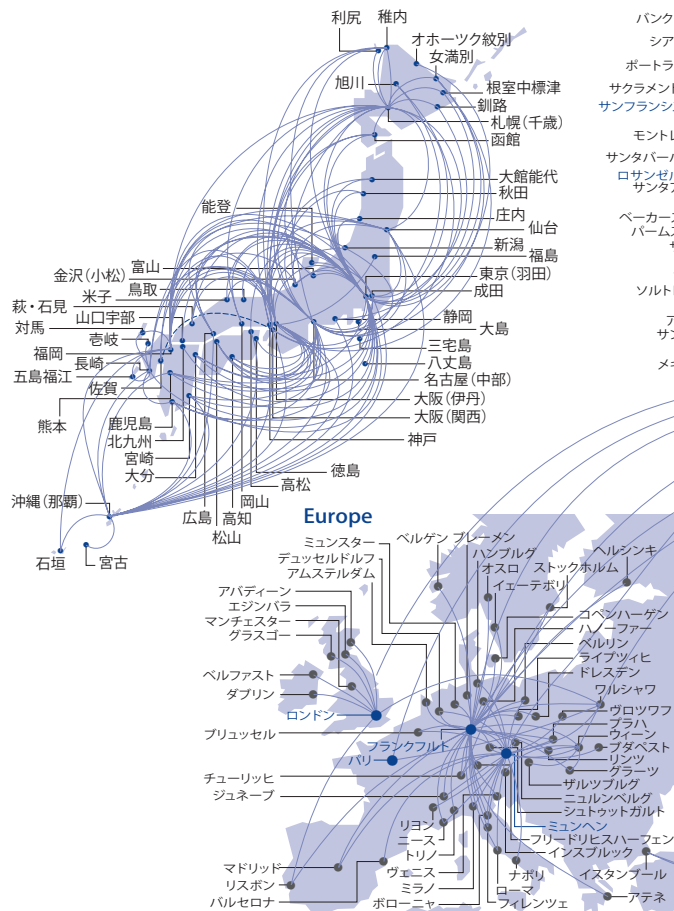
Asia・Middle East



Africa



Saipan・Hawaii



- ブリュッセル - シュトゥットガルト - デュッセルドルフ - アムステルダム - アバディン - エジンバラ - マンチェスター - グラスゴー - ベルファスト - ダブリン - ブリュッセル - フランクフルト - チューリッヒ - ジュネーブ - マドリード - リスボン - パレセロナ	ミュンヘン	- ニース - プダベスト - ローマ - ミラノ - フィレンツェ - ボローニャ	- ナポリ - マドリード - パレセロナ - フルシャワ - グロツワフ - ウィーン
- アテネ - ストックホルム - アムステルダム - イェーテボリ - ウィーン - ヴェニス - ドレスデン - オスロ - グラーツ - コペンハーゲン - シュトゥットガルト - ジュネーブ	フランクフルト	- フィレンツェ - プラハ - フリードリヒスハーフェン - スハールフェン - ブリュッセル - プダベスト - ベルリン - ヘルシンキ - ペルリン	- ボローニャ - マドリード - ミュンヘン - ミュンヘン - ミラノ - ライプツィヒ - リスボン - リンツ - ローマ - フルシャワ
- ロサンゼルス - ラスベガス - サンタバーバラ - デンバー - フェニックス - フレズノ - サンディエゴ - シアトル - ポートランド - サクラメント	サンフランシスコ	- ソルトレイクシティ - バンクーバー - ヒューストン - ボイジー - ボルチモア - メキシコシティ - リノ - オーランド - ツーソン	- ニューヨーク - EW - バウム - スプリングス - フィラデルフィア - ペーカース - フィールド - ボストン

投資家情報

2010年3月31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
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35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D.C.、シカゴ、サンフランシスコ、ホノルル
- 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、厦門、杭州、広州、香港、台北、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

32,578人(連結)

資本金

231,381百万円

決算日

3月31日

株式の総数

発行可能株式総数: 3,900,000,000 株※
発行済株式総数: 2,524,959,257 株
※ 2010年6月21日より51億株に変更

株主数

368,796人

上場証券取引所

東京、大阪、ロンドン

証券コード

9202

大株主

	所有株式数 (千株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数の割合
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	74,864	2.96
名古屋鉄道株式会社	71,982	2.85
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	56,437	2.24
東京海上日動火災保険株式会社	40,397	1.60
三井住友海上火災保険株式会社	34,770	1.38
全日空社員持株会	31,712	1.26
日本生命保険相互会社	30,681	1.22
NCT信託銀行株式会社(投信口)	28,152	1.11
株式会社三井住友銀行	26,820	1.06
株式会社みずほコーポレート銀行	26,753	1.06
合計	422,568	16.74%

お問い合わせ

全日本空輸株式会社

〒105-7133 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター
IR推進室 E-mail: ir@ana.co.jp
CSR推進部 E-mail: csr@ana.co.jp

株主名簿管理人

住友信託銀行株式会社
(事務取扱場所) 東京都中央区八重洲二丁目3番1号

監査法人

新日本有限責任監査法人

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 Mellon
101 Barclay Street, 22 West, New York, NY 10286, U.S.A.
TEL: 1-201-680-6825
U.S. Toll Free: 1-888-269-2377 (888-BNY-ADRS)
ホームページ: <http://www.adrbnymellon.com>

株価データ(連結)

	2010	2009	2008	2007	2006
株価(円、東証)					
高値	382	446	486	489	509
安値	218	316	385	392	321
株価収益率(倍)					
高値	—	—	14.8	29.2	32.5
安値	—	—	11.7	23.4	20.5
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)					
高値	15.8	8.0	5.2	7.9	8.9
安値	9.0	5.7	4.1	6.3	5.6
株価純資産倍率(倍)					
高値	2.0	2.7	2.1	2.4	2.9
安値	1.2	1.9	1.7	1.9	1.8
1株当たり当期純利益(円)	(24.67)	(2.19)	32.93	16.77	15.64
1株当たり純資産(円)	188.93	166.50	232.58	204.42	177.89
1株当たり配当金(円)	—	1.00	5.00	3.00	3.00

株価の状況

◆ 株価および株式売買高の推移



所有者別株式数比率

