

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

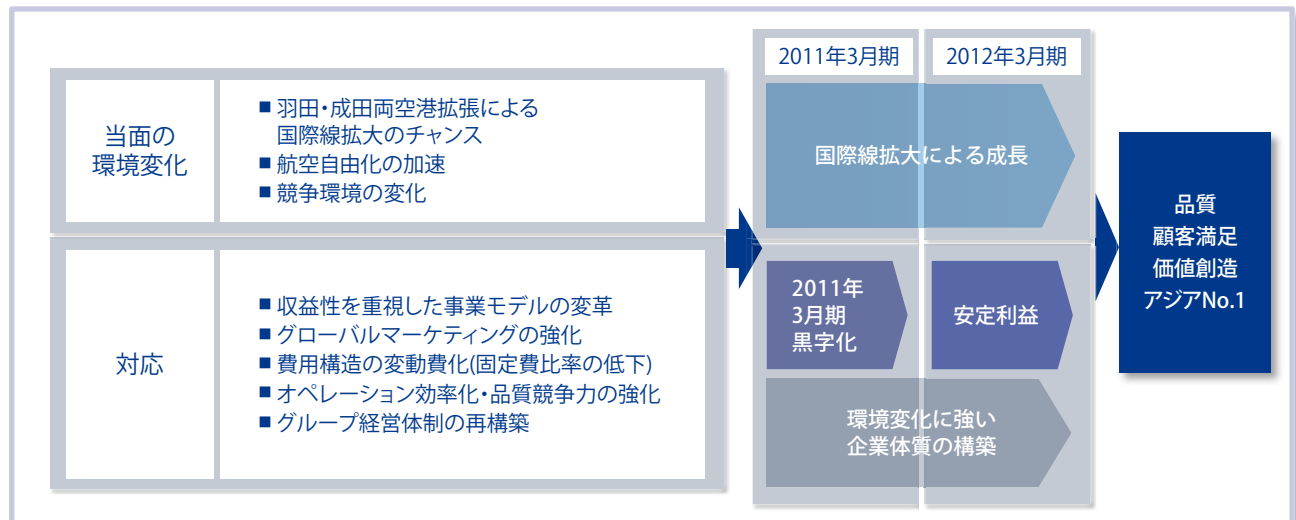
グループの利益成長に確実につなげていくという基本的な戦略に変更はありません。

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。

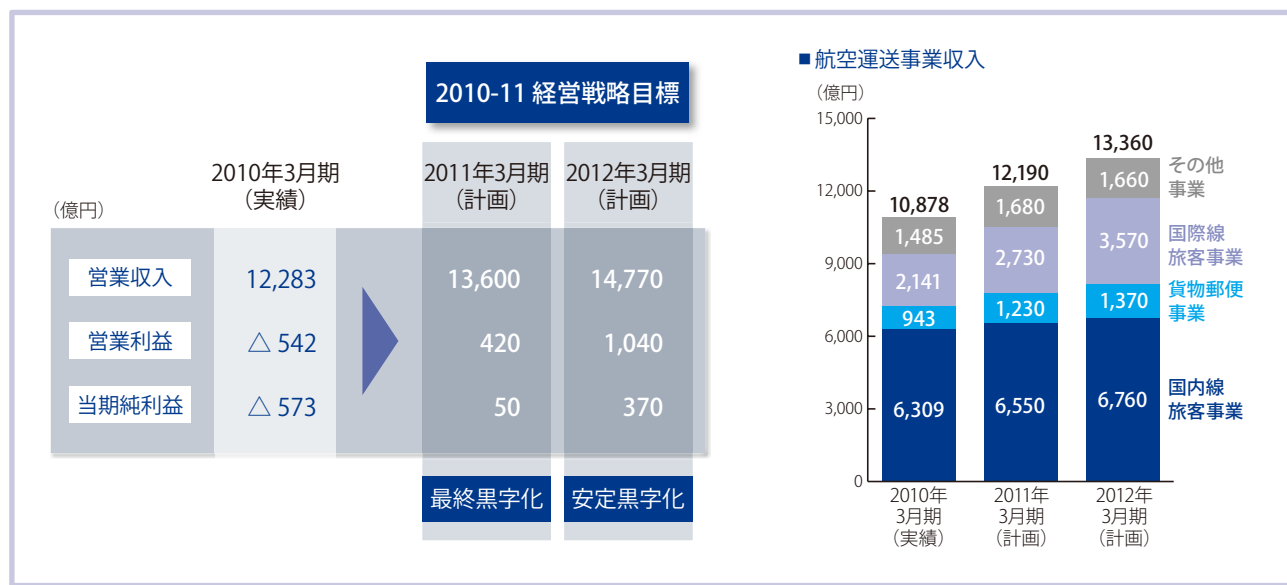
この経営戦略では、環境の激変に対応した事業構造を構築すべく、マーケティング機能の再強化とコスト構造改革を実施します。事業モデルを変革し、収益力の改善を図ることで、早期に安定利益水準へ到達することを目指します。そして、羽田・成田両空港の拡張を確実に利益成長につなげるため、「羽田・成田空港のデュアルハブ化」を基本としたネットワーク型ビジネスを拡充し、国際線旅客事業を成長の柱に据えて、グローバルな市場で戦える企業となることを目指します。これらの取り組みに加え、長期的かつ安定的な成長を目指し、高い品質と環境変化に強い柔軟な収支構造を備えた企業体質への転換を図っていきます。

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、収益性の点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。

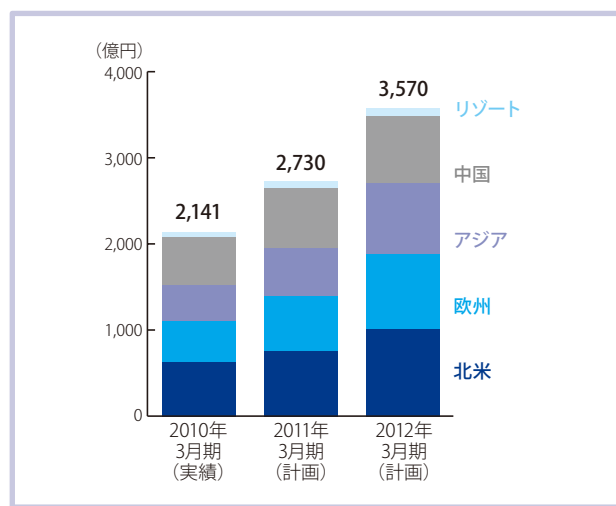
また、環境の変化に対応して、グローバル化に対応した運賃・制度の改革や最新のレベニューマネジメントシステム「OD PROS」^{※1}の活用、さらには海外でのWeb販売強化など、マーケティング体制の強化を行います。プロダクト&サービスとしては、競争力強化に向け、新たなブランド「Inspiration of Japan」を導入し、高付加価値化による競争力強化を図ります。

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ます。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