

心をひとつに、がんばろう  ニッポン

アニュアルレポート 2011

2011年3月期

Web版



Rising to the Challenges

ANA

A STAR ALLIANCE MEMBER 

The background of the entire page is a photograph of an ANA aircraft's wing and tail section, silhouetted against a bright, glowing sun in a deep blue sky. The sun is positioned centrally, creating a lens flare effect. Below the wing, a layer of white clouds is visible, illuminated by the warm light of the setting or rising sun.

Rising to the Challenges

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4,500万人を超える

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。

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、

経営ビジョン「アジアを代表する企業グループ」を実現していくため、

ANAグループはさまざまな困難にも立ち向かい、

あらゆる分野での挑戦を続けてまいります。

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。

したがって、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。

目次

- 2 ANAスナップショット
- 6 財務ハイライト
- 8 社長メッセージ

18 特集: We Fly 1st

戦略機材ボーイング787型機での挑戦

26 事業概況

- 28 事業概要
- 30 事業概況と今後の展開

42 経営管理体制

- 44 役員紹介・経営組織
- 46 コーポレート・ガバナンス

52 ステークホルダーとのかかわり

- 54 CSR特集: Business Continuity
社会のインフラとして、求められる責任と対策
- 56 ANAグループのCSR
- 58 安全への取り組み
- 61 環境への取り組み
- 79 社会とのかかわり
- 82 お客様とのかかわり
- 88 従業員とのかかわり
- 94 取引先とのかかわり

95 財務セクション

- 96 11年間の財務サマリー
- 98 業界動向データ
- 99 財務分析
- 108 事業等のリスク
- 112 連結財務諸表

117 用語集

- 118 路線図
- 120 ANAグループ
- 121 投資家情報

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。本冊子では、経営戦略や事業概況、経営体制などのご報告に加え、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います。

なお、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>

別冊 ANA Fact Book 2011

各種データ、資料を掲載していますので、ご参照ください。

特集

事業概況

経営管理体制

ステークホルダーとのかかわり

財務セクション

ANAグループは、
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
想いを基に、グループ経営ビジョンにて
「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」の実現を掲げています。
ANAグループは、クオリティ・顧客満足・価値創造で
アジアを代表する企業グループに向けて
不断の取り組みを継続していきます。

ANAグループの目指す姿

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。



1日当たり飛行便数
(旅客便および貨物便)

1,142

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1,012便/日、国際線では130便/日が就航しています。(それぞれ旅客・貨物合計。2011年7月1日現在)

路線数
(旅客便および貨物便)

126 62
(国内線) (国際線)

ANAグループは、国内最大の路線網と、国際線におけるバランスの取れた運航路線を有しており、その路線数は国内線で126路線、国際線で62路線となっています。(2011年7月1日現在)

保有機数

222機

ANAグループの現在の保有機数は222機(2011年3月末現在)。国内線に145~155機、国際線(フレイター機含む)には65~70機を活用して運航を行っています。

A smiling female flight attendant in a dark blue ANA uniform with a large purple flower accessory on her collar. She is standing against a light background.

国内線旅客数シェア

49.4%

ANAグループは、競争力の強化に向けた
不断の取り組みにより、国内線輸送旅客
数のシェアを着実に上昇させ、2011年3
月期では49.4%となっています。

国内線輸送旅客数

9位

2011年3月期において、国内線輸送旅客
数は世界第9位（国内トップ）となり、総輸
送旅客数でも世界第13位の航空企業グ
ループです。年間の総旅客数は4,500万
人によっています。

国際線事業 座席キロ伸び率

11.4%

ANAグループは積極的な国際線事業の
拡大を図っており、2011年3月期の国際
線旅客事業における座席キロは、前期比
11.4%増と大幅に伸長しています。



定時到着率(国内線・国際線合計)

90.7%

ANAグループは、安全運航を前提としながら定時運航に全力で取り組んでいます。2011年3月期における定時到着率は国内・国際線合計で90.7%となりました。

有償輸送トンキロCO₂排出量

-3.6%

ANAグループは、環境リーディングエアラインとして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います。2011年3月期の有償輸送トンキロCO₂排出量は-3.6%となりました。

World Airline Awards
(ベストエアポートサービス部門
スタッフサービスエクセレンス・アジア部門)

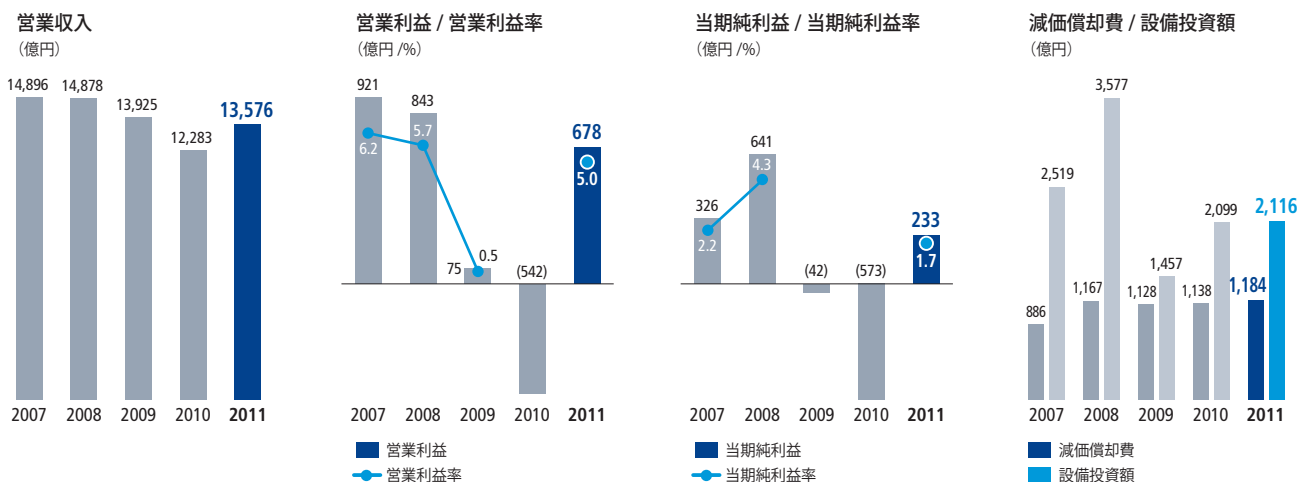
No.1

ANAグループは、SKYTRAX社が運営する2011年「World Airline Awards」のベストエアポートサービス部門で世界No.1、スタッフサービスエクセレンス・アジア部門でアジアNo.1を受賞しました。

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、東日本大震災の影響があったものの、需要の回復と首都圏空港拡張による事業環境の変化を着実にとらえ、前期比10.5%増の1兆3,576億円となりました。
- ▶ 営業費用は、860億円規模のコスト構造改革を計画どおり遂行した結果、前期比0.6%増の1兆2,898億円にとどめることができました。
- ▶ 営業費用が抑制できたことから、増収効果がほぼ増益につながり、営業利益は前期から1,220億円改善の678億円(前期は542億円の営業損失)となりました。

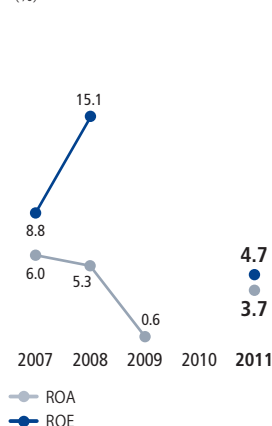


	単位:百万円			単位:千米ドル (注2)
	2011	2010	2009	2011
会計年度				
営業収入	¥1,357,653	¥1,228,353	¥1,392,581	\$16,327,757
営業費用	1,289,845	1,282,600	1,384,992	15,512,266
営業利益	67,808	(54,247)	7,589	815,490
EBITDA (注3)	186,248	59,559	120,470	2,239,903
当期純利益	23,305	(57,387)	(4,260)	280,276
営業キャッシュ・フロー	203,889	82,991	(39,783)	2,452,062
投資キャッシュ・フロー	(139,619)	(251,893)	(111,139)	(1,679,122)
財務キャッシュ・フロー	(10,596)	173,791	114,504	(127,432)
フリー・キャッシュ・フロー	64,270	(168,902)	(150,922)	772,940
減価償却費	118,440	113,806	112,881	1,424,413
設備投資額	211,698	209,937	145,709	2,545,977
会計年度末				
総資産	¥1,928,021	¥1,859,085	¥1,761,065	\$23,187,263
有利子負債	938,819	941,691	897,236	11,290,667
自己資本 (注4)	520,254	473,552	321,883	6,256,812
	単位:円			単位:米ドル (注2)
1株当たり情報				
当期純利益	¥ 9.29	¥ (24.67)	¥ (2.19)	\$0.11
純資産	207.35	188.93	166.50	2.49
配当金	2.00	—	1.00	0.02

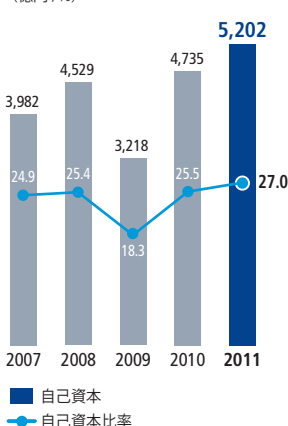
- ▶ 当期純利益は233億円（前期は573億円の当期純損失）となりました。
- ▶ 当期純利益の計上などにより、自己資本比率は前期末から1.5ポイント上昇し27.0%となりました。
- ▶ 1株当たりの配当金は、前期より復配し、2.00円としました。

より詳細な11年間の
財務サマリーは、
P74～75を
ご参照ください。

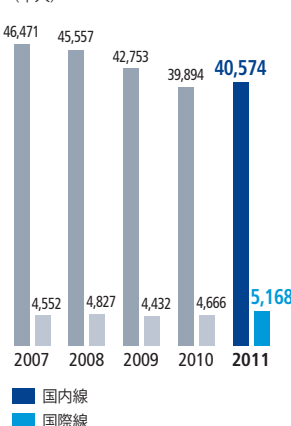
ROA/ROE
(%)



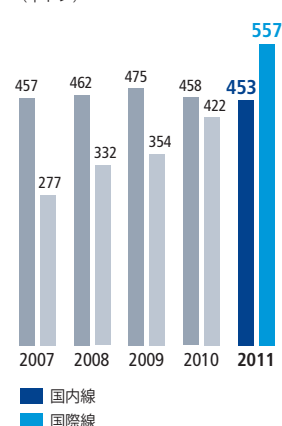
自己資本 / 自己資本比率
(億円 / %)



旅客数
(千人)



貨物輸送重量
(千トン)



	2011	2010	2009
経営指標			
営業利益率 (%)	5.0	—	0.5
総資本事業利益率 (ROA) (%) (注5)	3.7	—	0.6
自己資本利益率 (ROE) (%) (注6)	4.7	—	—
自己資本比率 (%)	27.0	25.5	18.3
デット・エクイティ・レシオ (倍) (注7)	1.8	2.0	2.8
事業データ			
国内線旅客:			
座席キロ (百万キロ)	56,796	57,104	59,222
旅客キロ (百万キロ)	35,983	35,397	37,596
旅客数 (千人)	40,574	39,894	42,753
座席利用率 (%)	63.4	62.0	63.5
国際線旅客:			
座席キロ (百万キロ)	29,768	26,723	27,905
旅客キロ (百万キロ)	22,430	20,220	19,360
旅客数 (千人)	5,168	4,666	4,432
座席利用率 (%)	75.3	75.7	69.4
貨物輸送重量:			
国内線 (千トン)	453	458	475
国際線 (千トン)	557	422	354

注: 1. 2011年3月期現在の連結子会社は64社、持分法適用会社は25社です。
2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2011年3月31日の1米ドル=83.15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. 自己資本=株主資本+評価・換算差額等
5. 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]
6. 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]
7. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本
※ 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。
米ドル金額については、2009年3月期より切り捨てて表示しています。

ANAグループは、
今後の本格的なグローバル競争を勝ち抜き、
持続的な成長フェーズに進むため、
事業構造の革新を続けます。
経営ビジョン「アジアを代表する企業グループ」の
実現に向け、厳しい事業環境を克服し、
挑戦を続ける私たちにぜひ、ご期待ください。

代表取締役社長
伊東 信一郎

はじめに

震災の影響は多大ですが、この危機を乗り越えて、 経営改革を実践していくことをお約束します。

ANAグループの経営戦略や今後の取り組みの説明に先立ちまして、現在の状況について、お話しさせていただきます。

まずは、この場を借りて、2011年3月に発生した東日本大震災にて被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。今回の震災は、まさに未曾有の大災害であり、さまざまな分野で多大な影響を及ぼすものとなりました。被災者支援やサプライチェーンの回復に向けた関係各所の懸命な努力が依然として続く中、ANAグループは公共交通機関として、安全運航の維持を通じて、一日も早い復興に貢献してまいります。

震災の影響は、今後のANAグループの経営にとりましても多大なものがございます。震災前の本年2月には、2013年3月期までの2カ年を対象にした「ANAグ

ループ2011-12経営戦略」を発表しましたが、直後に発生した震災により、経営計画の短期的な軌道修正を余儀なくされました。

一方、足元の状況を見てみると、震災直後の需要の落ち込みは大きかったものの、国際線を中心に需要回復は順調に進んでいます。需要減退に対しては、的確な需給調整と徹底したコスト対策に年度当初から遅滞なく、かつ段階的に取り組むことにより、2012年3月期は当期純利益200億円、1株当たり2円配当という経営目標を目指すこととしました(2011年7月発表)。

当初計画に比べまして、利益目標の水準を見直さざるを得ませんでしたが、経営戦略の柱は不変です。この危機を経営改革へのチャンスととらえて、さらなる生産性向上や経営の効率化に前倒しで取り組んでまいります。

2011年3月期の概況

「最終利益の黒字化」と「復配」という最重要命題を、 当初計画以上の水準で達成しました。

続きまして、2011年3月期(当期)の概況についてご報告いたします。羽田・成田の両首都圏空港の発着枠拡大という大きなビジネスチャンスを迎えた当期は、この絶好の機会を着実に収益に結びつけるとともに、環境変化に強い事業構造の構築に向けたコスト構造改革にグループ一丸となって取り組みました。

営業収入は前期比10.5%増の1兆3,576億円となった一方で、営業費用については1%未満の増加にとどめ、1兆2,898億円となりました。したがって前期比の増収額がほぼそのまま増益に寄与し、営業利益678億円、当期純利益は233億円と黒字転換を果たし、業績をV字回復させることができました。配当につきましても、当初予想から1円増配の1株当たり2円といたしました。昨年皆様にお約束した、「最終利益の黒字化」と「復配」という経営としての最重要命題について、当初計画

を上回る水準をもって達成することができ、さらなる成長を目指す基盤ができたと認識しています。

当期の増収要因について簡単にご説明いたします。羽田・成田の両空港の接続利便性を向上させる「首都圏デュアルハブ」戦略を推進した国際線旅客事業については、生産量の拡大と緻密な需給適合が奏功し、31.1%の増収を達成しました。競合他社の生産量削減が大きく進み、マーケットシェアの圧倒的な優位性を確立した国内線旅客事業、沖縄貨物ハブのオペレーションが軌道に乗り始めた貨物郵便事業、いずれも増収を達成しています。

国際線を中心に事業規模を拡大する中で営業費用の伸びを抑制できたのは、自ら陣頭に立って、860億円に達する「費用削減プラン」を完遂したことによるものです。グループ全社を挙げて、販売費、人件費、事業・コス

ト構造の3項目を中心に費用削減メニューを一つずつ積みあげていく地道な取り組みでしたが、結果的には計画以上の費用削減効果となり、大幅増益を実現する要因となりました。

年度末の段階で、東日本大震災による想定外の減収影響を受けた点を除けば、2010年3月に策定した「ANAグループ2010-11経営戦略」を着実に推し進めることができた1年だったと思います。

「ANAグループ2011-12経営戦略」の取り扱いと2012年3月期以降の戦略の方向性

本格的なグローバル競争を勝ち抜くため、次なるステップへ向けた経営戦略の深化、ビジネスモデルの転換を目指していきます。

このように、当期は狙いどおりのV字回復を果たすことができましたが、今後5年程度の事業環境を展望すれば、本格的な競争時代が到来することは間違いありません。ANAグループがこの競争に勝ち残り、持続的な成長フェーズに入っていくためには、「首都圏デュアルハブ」戦略を基に国際線を成長の柱に据えながら、事業構造・収益構造を革新していくことが必要です。そこで、2012年3月期と2013年3月期を「変化する事業環境に対応し、さらなる成長に向けてより強固な事業構造へ切り替えていく」期間と位置づけ、「ANAグループ2011-12経営戦略」を2011年2月に策定しました。しかしながら、策定直後に東日本大震災が発生し、直ちに戦略の建て直しを余儀なくされました。

ここで私たちがまず着手したことは、震災の影響を客観的に分析しながら、最終利益の黒字確保と配当継続を大命題として、2012年3月期の単年度の収支計画を練り直す作業です。その結果、通期業績予想の開示は、7月末の第1四半期決算発表時にまで遅れることとなりましたが、諸々の収支改善対策を織り込み、当期純利益

200億円、1株当たり配当予定額2円を内容とする業績目標を策定しました。

また、「ANAグループ2011-12経営戦略」の中で重点テーマとして掲げた「経営効率の向上と環境変化へのリスク耐性の強化」を具現化していく意味も含めて、LCC (Low Cost Carrier) 事業の展開についてエアアジアとのジョイントベンチャーを決断し、7月にはエアアジア・ジャパン(株)の設立を発表いたしました。

震災後は、ANAグループも含めて本邦企業の経営戦略が想定外の足踏みを余儀なくされていますが、グローバルレベルでの経営環境の変化は、私たちを待ってはくれません。2012年3月期の単年度業績についてはしっかりと結果を出しながら、環境変化のスピードに遅れることなく、次なる経営戦略を準備していきます。

新たな中期経営戦略は、「経営資源の最大活用による経営効率の向上」「環境変化に左右されにくい強固な収入基盤の構築」といった「ANAグループ2011-12経営戦略」の柱を活かしながら、新たなLCC事業を組み込んだビジネスモデルの転換を軸とした内容になる見込みです。

2012年3月期の事業計画と収支計画の概要

震災の影響を克服し、最終利益の黒字確保と配当の継続を果たしていきます。

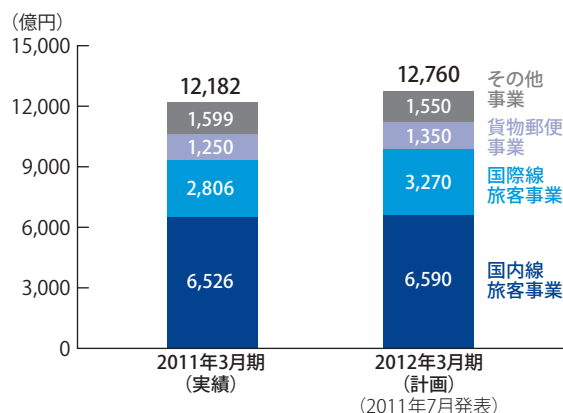
震災による航空需要減退の影響が残る2012年3月期については、後ほどご説明させていただく事業別戦略を推し進めるとともに、減収の影響に対しては打てる手立てをすべて打つという観点で事業計画を修正し、収支計画を策定し直しました。

まず、事業計画についてご説明します。需要の回復ペースが早く、5月の段階で旅客数の前年同月比がプラスに転じている国際線の生産量は、修正の範囲を最小限にとどめ、通期の提供座席キロは前期比15.3%増と計画しました。旅客数の想定は、前期比12.0%増と見て

◆ 2012年3月期経営目標

	2011年3月期 (実績)	2012年3月期 (計画) (2011年7月発表)
営業収入(億円)	13,576	14,100
営業利益(億円)	678	700
当期純利益(億円)	233	200
1株当たり 当期純利益(円)	9.29	7.97

▶ 航空運送事業収入



おり、引き続き高いロードファクターを維持している羽田路線や、新規路線の多いアジア方面を中心に需要を着実に取り込んでいきます。

また、国内線は、4月に前年同月比で20%も落ち込んだ旅客数が、第2四半期には1桁のマイナスにまで回復してきています。第4四半期に入り、前年同月比でプラスとなる見込みですが、通期の旅客数見通しは前期比3.9%減と見えています。したがって、国内線では需給適合の観点から、第1四半期の生産調整に加えて、下半期にも当初計画における生産量の修正を行うこととし、通期の提供座席キロは前期比0.1%減としました。

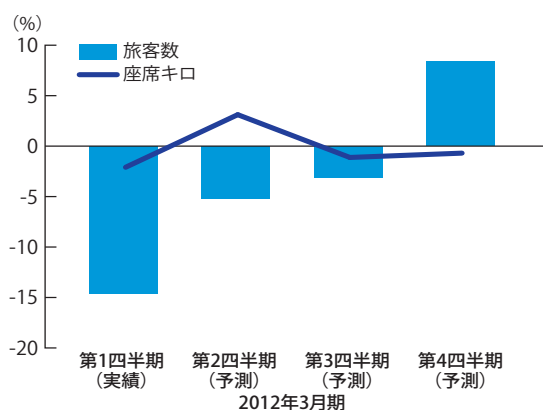
その結果、2012年3月期の営業収入予想は1兆4,100億円となり、2月の段階で策定した当初計画に比べて

900億円(航空運送事業では840億円)の下方修正とせざるを得ませんでした。

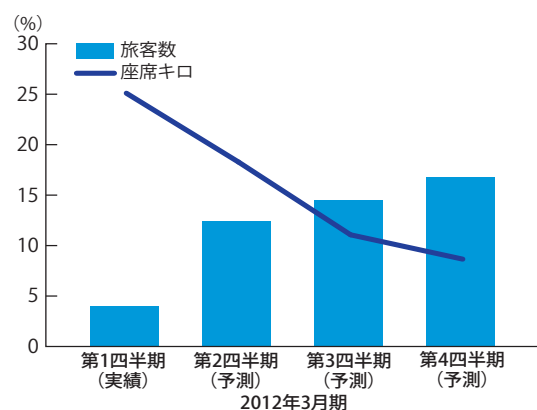
また、震災直後の4月段階で策定した300億円規模の緊急収支対策は、需給調整に伴う生産連動費の圧縮による100億円、全部門にわたる費用削減・執行抑制による200億円からなるものですが、第1四半期の段階で約100億円の効果を達成しており、残りの約200億円も年度末までに完遂できるめどが立っています。その他、販売費などの収入連動費用の削減や、業績目標の見直しに伴う人件費の下方修正なども含めて営業費用を引き下げることによって、震災による減収影響を可能な限り吸収し、営業利益は700億円(航空運送事業では670億円)、当期純利益は200億円を確保していく計画です。

◆ 2012年3月期業績予想の前提条件

▶ 国内線 座席キロと旅客数 前年同期比



▶ 国際線 座席キロと旅客数 前年同期比



今後の事業別戦略：国際線旅客事業

ネットワークとマーケティングの深化を図り、
新たなグローバル需要を獲得していくことで、成長を牽引していきます。



ここからは、事業別戦略をご説明いたします。まずは、ANAグループの成長の牽引役となる国際線旅客事業です。

引き続き堅調な伸びが見込まれる世界の航空需要の中でも、依然として高いGDP成長率が予想されているアジア・中国方面での需要は特に高い伸長が期待されます。ANAグループの国際線旅客事業としても、首都圏空港発着枠の拡充を背景に、2011年1月就航の成田－ジャカルタ線、2月就航の成田－マニラ線に続き、6月には初の中国内陸部への乗り入れとなる成田－成都線の運航を開始し、アジア・中国路線の生産量を大きく増やしています。また、2012年3月期は羽田

空港国際化が通年寄与することに加え、下半期にはボーイング787型機を投入して、深夜早朝枠を活用した羽田からの欧州路線を就航させる予定です。

「首都圏デュアルハブ」戦略の推進は、現状の羽田・成田発着路線のロードファクターがそれぞれ高水準を維持していることや、羽田空港での接続需要が国内線乗継を取り込んでいる状況などを見てみると、狙い通りの成果をあげることができていることがわかります。

2011年4月からはユナイテッド航空およびコンチネンタル航空とのジョイントベンチャーを開始し、共同運賃の設定や接続時間を短縮するダイヤ調整などを通じて、キャッチメントエリアもグローバルに拡大し始めています。2011年6月にATI(独占禁止法適用除外)認可を受けた日本－欧州間のジョイントベンチャーについては、ルフトハンザドイツ航空との間で準備を進めており、2011年冬ダイヤから一部の共同運賃設定などを開始し、2012年からの本格的な展開を計画しています。これらにより、大きな旅客流動のある欧米長距離路線では競争力のある供給体制を整えることが可能となります。

2012年3月期は、こうした取り組みにより旅客数の伸長を図り、国際線旅客事業収入は当期から16.5%増加の3,270億円を見込んでいます。

今後の事業別戦略：国内線旅客事業

圧倒的なマーケットシェアを活用し、的確な需給調整により収益性を確保していきます。

国内線の旅客需要は、市場規模の大きさに加え、ANAグループが獲得したマーケットでの競争優位を背景に、今後も着実な収益が見込める重要な分野です。競争環境としては、新幹線との競合や他の新規航空会社の路線拡大といった状況はあるものの、2010年下半期からは、ANAグループと業界を二分する大手航空会

社が供給量を削減していることから、ANAグループの旅客シェアは2011年6月の段階で50.4%となり、過半を維持しています。

震災影響による需要減の解消には年度末まで時間がかかる見込みですが、プレジャー需要に比べて、ビジネスを中心とした個人需要の回復ペースが早いことが明

るい材料です。秋には待望のボーイング787型機をまず国内線からデビューさせます。マーケットシェアの圧倒的な優位性を活かしながら、的確な需給適合を推し進めたうえで、柔軟な運賃設定と緻密なイールドマネジメントを進め、収益性を高めていきます。

2012年3月期の国内線旅客事業の収入は前期比1.0%増の6,590億円を計画しています。

今後の事業別戦略：貨物郵便事業

アジア域内の旺盛な貨物需要を取り込み、「インテグレーター型ビジネスモデル」を早期に定着させていきます。

貨物郵便事業については、アジア・中国の需要を背景に国際線貨物事業を伸長させていくことが、成長のキーポイントとなります。

国際線の旅客便の拡大に伴い、収入の6割強を占めるベリー（旅客機の貨物室）による供給能力が増加しており、アジア方面だけでなく、長距離の欧米路線での輸送量を確保できます。

フレイター（貨物専用機）事業については、引き続き、「沖縄貨物ハブネットワーク」を中心に、機材コストが低く運航効率の高い中型フレイターによる9機体制で展開します。深夜早朝時間帯に沖縄貨物ハブネットワー

クで稼働した後、昼間時間帯における成田空港からのダイヤを拡充することにより、フレイターの機材稼働を高めていきます。エクスプレスをはじめとする高単価貨物の取り込みや企業契約の獲得により、「インテグレーター型ビジネスモデル」を早期に定着させるほか、イールドコントロールの徹底と運賃体系についても需給適合型の運賃を新規導入し、収益性の向上を目指します。

こうした取り組みを通じ、2012年3月期の貨物郵便事業の収入は、前期比7.9%増の1,350億円を計画しています。

収益性向上に向けたコスト構造改革

グローバル基準のコスト水準を実現し、強靱な収益構造を構築していきます。

「ANAグループ2011-12経営戦略」では、「経営効率の向上と環境変化へのリスク耐性の強化」に向けたコスト構造改革を重点テーマとして掲げました。これらは、震災の影響を踏まえて経営戦略の練り直しが必要な状況にあっても、変わることなく取り組まなければならない恒久的な経営課題です。

ANAグループは、これまでも幾度となくコスト削減や構造改革に取り組んできましたが、競合する海外航空会社とのグローバル比較の中では、より一層のコスト競争力強化が必要な状況です。事業ボラティリティの高い国際線事業の比率が今後高まってくることも踏まえて、さらなるコスト構造改革は必須です。

中長期的には、営業費用1,000億円に相当するユニットコスト1円の引き下げを目指していきますが、震災後の緊急収支対策によって、結果として0.2円相当のユニットコストの引き下げが実現できています。さらなる引き下げには、事業構造の抜本的な見直しはもちろんのこと、グローバル基準に照らし合わせて、ANAグループの規定・基準や運用マニュアルの内容にコスト削減の余地がないかどうかといった点までを含めて、総点検に取り組んでいます。「直接部門のあくなき生産性向上」と「間接部門のスリム化」をポイントとして、ANA本体のコスト構造改革について足を止めることなく進めていきます。

投資計画とキャッシュ・フローマネジメント

ボーイング787型機を中心とした戦略機材などの必要な設備投資を継続しながら、フリー・キャッシュ・フローの確保を図ります。

設備投資の大半を占める航空機の投資については、今後も機材競争力向上のため、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必要であるととらえています。

フリート戦略については、段階的に発着枠が増加する成田空港と、2014年3月期以降の第2次拡張が予定されている羽田空港の発着能力拡大を見据えて、競合他社に先駆けて省燃費機材を積極的に導入し、中小型機比率の向上や機種統合による生産性向上に注力していきます。2011年秋には待望のボーイング787型機の導入がいよいよ始まり、2012年3月期には12機、2013年3月期には8機と当初2年間で20機の導入を予定しています。こうした新機材の積極的な導入と、機材の退役を組み合わせながら、当面の機材数としては、当期末の222機から230機前後まで増機して運用していく計画です。

以上を踏まえ、2012年3月期の航空機以外の投資も

含めた設備投資計画は1,980億円となり、2011年2月に策定した当初計画に比べて290億円抑制します。営業キャッシュ・フローを確実に生み出しながら、投資キャッシュ・フローを適切にコントロールし、2012年3月期のフリー・キャッシュ・フローについては190億円を確保していく計画です。

◆ 機材導入計画

	2011年 3月期 (実績)	2012年 3月期 (計画)	発注残
ボーイング777-300ER	5	－	0
ボーイング777-200ER	－	－	5
ボーイング787	－	12	55
ボーイング767-300ER	5	4	4
ボーイング737-800	7	2	12
ボンバルディアDHC-8-400	1	3	6
三菱リージョナルジェット (MRJ)	0	0	15
合計	18	21	97
退役機材	5	13	

LCC事業戦略 ～新たなビジネスモデルにつながる経営戦略～

世界各地で新たな航空需要を生み出しているLCCが、日本の航空マーケットへ参入してくる日が近づいています。

2011年7月に発表いたしました、エアアジアとの共同出資による新しいLCC、エアアジア・ジャパン(株)に関しまして、設立の背景と今後の戦略について説明します。

リーマンショックに続く世界的なリセッションを経て、ANAグループを含む多くのネットワークキャリアの輸送旅客数は、軒並み伸び悩んでいます。一方で、欧米各地域を代表するLCCについては、その間も、堅調な実績を維持し、旅客数を伸ばしています。アジアのマーケットにおいても、今般提携を決めたエアアジアやジェットスターなどが、新たな需要を創出しながら輸送旅客数を伸ばしています。

加えて、向こう5年程度の間には、ANAグループを取り巻く経営環境には次のような変化が想定されます。

日本国内においては、少子高齢化の進行により需要の伸びが鈍化し、新幹線をはじめとした他交通機関との競争がより一層激化すると想定されます。それに加え、本邦航空業界内での競争環境も大きく変化しつつあります。具体的には、大手競合他社が経営破綻から再生し、コスト競争力を強化してきており、新興航空会社がエアバスA380型機を欧米路線に投入し、国際線事業を展開していく方針を表明しています。

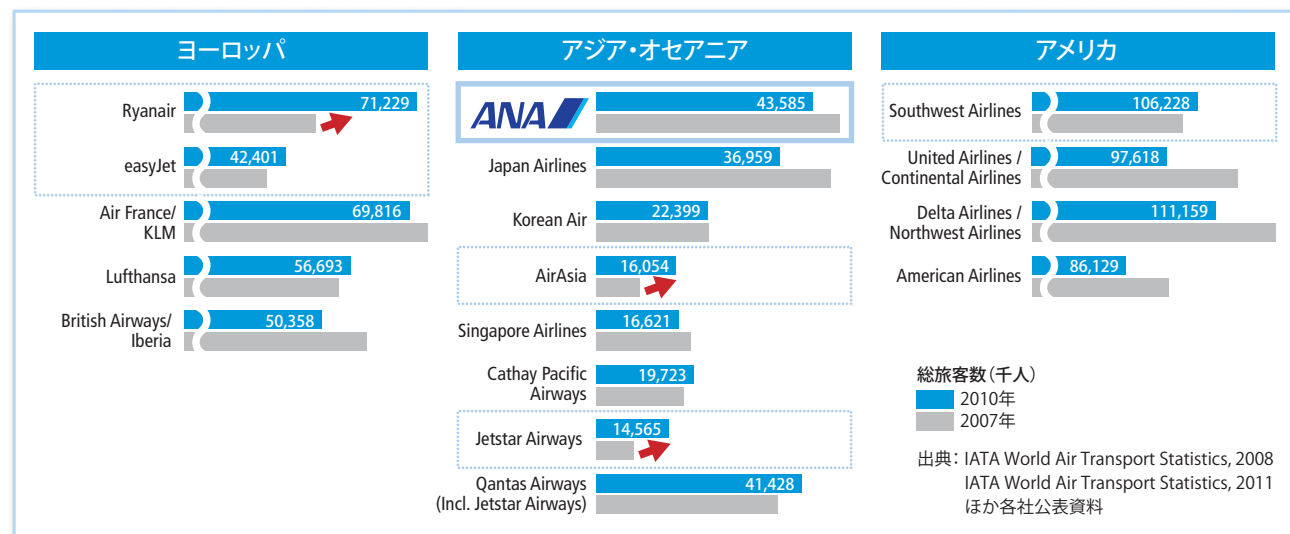
国際線マーケットに目を転じれば、高い経済成長率を維持し続けているアジアにおける旅客流動をめぐって、韓国の仁川空港をはじめとする近隣諸国の国際ハブ空港同士で、またそれらのハブ空港をベースとするアジアのエアライン間で激しい競争が起きていることは周

知のとおりです。日本を素通りして、成長著しい中国と米国本土を結ぶ直行便も増加傾向にあります。

一方で、すでに欧米、アジアの例で見たように、LCCがマーケットに新規参入して、新たな旅客需要を開拓し

航空市場全体を拡大させてきたという事実にも、目を向ける必要があります。成田空港の年間30万回までの発着枠増加が視野に入らる中で、首都圏を主戦場とするアジアのLCC参入も現実化、加速化しています。

◆ 世界各地域において高まるLCCのプレゼンス



首都圏ベースの新LCCを、ボリュームとスピード感をもって立ち上げ、成長分野である日本のLCCマーケットを先取りしていきます。

こうした状況を踏まえて、ANAグループとしては、ビジネスモデルを転換してさらなる収益をあげていくために、LCC事業の展開に大きく舵を切ることとしました。成田空港の発着能力拡張を契機に成長の可能性が広がる首都圏のLCCマーケットへの参入を決断した次第です。また、参入に当たっては、一定の事業規模、ボリュームを有したLCCを、スピード感をもって可能な限り早期に成田空港を拠点として展開することが重要であると考えました。先行者としての優位性を確保し、首都圏マーケットにおけるLCC需要にいち早く対応していくためです。

加えて、高成長を続けるアジアを舞台に戦っていくうえでは、最高水準のコスト競争力を有する必要があります。また、旅客需要は、ANAグループの強みであるネットワークキャリアとしてのフルサービスを志向する旅客需要と、それとは正反対にハイエンドなサービスよりも低価格を志向する旅客需要に、二極化していくことが見込まれます。こうした状況に対しては、それぞれ

の志向に見合ったサービスブランドを展開するデュアルブランド戦略で臨む考えです。その際に、これまでANAグループがカバーしきれていない低価格志向の領域に対応していくためには、アジアにおいて確固たるLCCブランドを確立した強力なパートナーが必要になります。

エアアジアとのジョイントベンチャーは、こうした条件への対応をすべて満たしているといえます。成田を拠点とするエアアジア・ジャパン(株)の設立は、ANAグループが一気呵成に新たなビジネスモデルを確立するには最適な戦略的提携であると考えています。

成田空港を拠点として国内線と中短距離国際線を中心にネットワークを展開していくエアアジア・ジャパン(株)は、連結対象子会社としてANAグループエアラインの一員となり、首都圏を舞台に新たな需要の掘り起こしと拡大を通じて、グループの成長に貢献していくことになります。また今般の協議を通じて、エアアジアのコスト構造や事業のしくみを知る機会も得ました。学

ぶべきところは大いに学び、参考にしていきたいと思っています。

すでに会社を設立したPeach Aviation(株)については、近畿圏における低価格志向の航空需要創出を狙って、関西空港を拠点として国内線ならびに短距離国

際線の運航に向けて準備を進めています。成田拠点のエアアジア・ジャパン(株)、関西拠点のPeach Aviation(株)が、日本の二大経済圏をバックにLCC事業を展開し、ANAグループの収益に貢献していくことを期待しています。

◆ 首都圏マーケットにおけるLCC需要の先取り



ANAグループのCSR

企業市民として、ANAグループが果たすべき責任を全うし、私たちだからこそできる取り組みに注力することで、持続的な社会形成に貢献していきます。

CSRは「ANAグループ経営理念」の実現に向けた企業活動の基盤であると考えています。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——これが、ANAグループのCSRであり、私たちが持続的成長に向けて進むべき道にほかなりません。

中でも、公共交通を担う私たちにとって、「安全運航」は最大の使命であることを肝に銘じ、徹底的に追求していきます。ANAグループは、「安全は経営の基盤であり、社会への責務である」というANAグループ安全理念を掲げていますが、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ており、当期から進めている「ANAグループ 中期安全推進計画」では、安全に向けた活動を一層計画的かつ強力に推進すべく、全部門で重点的に取り組んでいます。地震などの災害時にも「安

全運航」を途絶えさせることなく、事業を継続させることも公共交通機関である私たちの責務であると考えています。東日本大震災においては、あらかじめ定めた危機対応のルールに則り、速やかに対応体制を構築、安全運航の維持と被災地復興に向けた施策を実行してきました。今後とも事業継続マネジメント上のさまざまなリスクを想定し、より一層堅実な対応体制を構築することで、「事業」と「安全運航」を維持していきます。

持続可能な社会の形成という見地から、地球環境に対する責任を果たしていくことも重要です。ANAグループは、2008年11月に運輸業界として第一号となる「エコ・ファースト企業」に認定されましたが、これは私たちの、そして社会に対する約束であり、私たちが世界トップ水準の環境リーディング・エアラインを目指していくイニシアチブとなるものです。地球温暖化対策をはじ

め環境負荷低減に向け、「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くとともに、「地球を想う心を世界の人々と分かち合う」活動を積極的に展開していきます。

そして、企業市民としてANAグループが果たすべき役割もますます大きくなっています。今回の震災にお

いては、「事業を通じた活動」と、「企業市民としての活動」の両面からの継続的な復興支援が不可欠だと認識しています。社員ボランティアも積極的に取り組んでおり、社員一同「心をひとつ」にして、日本社会を元気にしていくために私たちができることを誠実に考え、実行していきます。

ANAグループの挑戦

経営ビジョン「アジアを代表する企業グループ」の実現に向け、さらなる進化に向けて挑戦を続けていきます。

今般、エアアジア・ジャパン(株)の設立によってLCC事業の本格的な展開を決断いたしました。ANAブランドがグループの航空運送事業の中核を担い、収入・収益の屋台骨を支えていく構図に変わりはありません。ANAブランドとエアアジア・ジャパンブランドが、それぞれの強みを最大限に発揮しながら、自らの事業領域で成長を続け、グループとしての収益を最大化していくことは十分に可能であると考えています。日本の航空マーケットの構造変化が進む中で、ANAグループが、ネットワークキャリアとしての成長を継続しながら、エアアジア・ジャパン(株)を通じてLCC事業という成長機会をバランスよく融合させていくビジネスプランを、次期中期経営戦略でお示ししたいと思います。

ANAグループがこれまでカバーしてきた既存の需要のみならず、新たな需要をターゲットとしたビジネスチャンスを成功に導いてまいります。環境変化に対して受身の姿勢ではなく、より主体的に従来のビジネスモデルに変化を加えて、収益の拡大を図り、企業価値の向上に努めていく所存です。

ANAグループのビジョンは、品質、顧客満足、価値創造で「アジアを代表する企業グループ」を実現することです。このビジョンの実現、そして、中長期目標として設定している「営業利益1,500億円以上、営業利益率10%以上」を果たしていくため、私たちはあらゆる分野で挑戦を続け、グローバル競争を勝ち抜いていきます。

そのうえで、中長期にわたる成長性・収益性を確保していくための設備投資や財務体質強化、そして安定経営のための内部留保の充実という課題とのバランスを



図りながら、株主還元についても充実させていくことが、株主の皆様に対する経営としての最大の責任であると考えています。

震災の影響も残る中、引き続き厳しい事業環境の中での経営となりますが、私たちはこうした困難を何度も乗り越えてきた強靱さと柔軟性があります。私自身、先頭に立って経営をリードしていきますが、今回の危機をグループ一丸となって乗り越えていくことにより、ANAグループはさらなる進化を遂げていくものと確信しています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き私たちの挑戦にご期待いただけますよう、心よりお願い申し上げます。

2011年7月

代表取締役社長 伊東 信一郎

伊東 信一郎

特集：

We Fly 1st

戦略機材ボーイング787型機での挑戦

2012年3月期、ANAグループは全世界に先駆けてボーイング787型機を就航します。

ANAグループでは、進化した運航性能と高い経済性を兼ね備えた

この新世代機を戦略機材として位置づけ、グローバルに運航する予定です。

今回の特集では、ボーイング787型機の特徴を紹介するとともに、
同機を活用したANAグループの今後の成長戦略について解説します。



- 20 **Innovative Aircraft**
夢のフリートがいよいよ現実に
新世代航空機、B787
- 22 **Leading Performance**
収入とコストの両面に寄与する
経済性に優れた新世代機
- 24 **Evolving Strategies**
ネットワーク強化とB787
ANAの戦略が革新する

Innovative Aircraft

ローンチカスタマーとして

ボーイング787型機導入の背景

ANAグループは2011年3月末現在で222機の航空機を運用していますが、その約30%を占めるのが中型機のボーイング767型機です。1983年の初号機導入以降、国内線から中短距離国際線まで運航できる優れた運航性能と高い経済性を発揮して、ANAグループの成長を支える主力機種役割を担ってきました。

航空機は運航年数を経るとともに、経年劣化によって燃費効率が悪化するだけでなく、機体整備などの維持コストも増加してきます。安定した運航を維持し、航空運送事業の収益性を安定させるためには、計画的な機材更新が事業戦略上の重要なポイントとなります。新機種の開発から導入までには5年程度のリードタイムを要することも踏まえ、ANAグループは、ボーイング767型機の後継機種の検討を1990年代後半に開始しました。

しかしながら当時は、「機体の超大型化による空間価値の提供」(現在のエアバスA380型機)と「音速に迫る高速化による時間価値の提供」(ボーイングソニックク

ルーザー構想)に世界の航空関係者の関心が集中していた状況。ANAグループが求める「国内線から長距離国際線までをカバーする運航性能と高い経済性を兼ね備えた中型機」というニーズはあまり支持を集めることができず、新機種検討は大きな壁に直面しました。

しかし、2001年の米国同時多発テロ以降、航空業界は深刻な需要変動にさらされるようになり、「経済性の高い中型機」は新機種開発のトッププライオリティとなります。かねてから、こうした機材を要望していたANAグループは、ボーイング社の航空機開発においてイニシアチブを発揮するようになりました。

そして2004年4月、ANAグループは、世界のエアラインに先駆けて50機の新しい中型機の発注を決定(現在の発注総機数は55機)。ボーイング787型機と名づけられた新世代機のローンチカスタマーとして、開発に参画することとなりました。

ANAグループがリードする新機種開発

ANAグループのネットワークは、国内線および中国・アジア方面の中短距離国際線の便数構成比率が高く、

◆ 航続距離比較

▶ ボーイング787型機

▶ ボーイング767型機

+52%

炭素繊維の複合素材の採用による大幅な軽量化とエンジン性能の革新により、ボーイング787型機の航続距離はボーイング767型機と比べて52%伸長。

中型機でありながら大型機に匹敵する航続性能を有する機体となっています。

夢のフリートがいよいよ現実に 新世代航空機、B787

使用する機体は短い飛行時間で多くの離発着を繰り返します。こうしたネットワーク特性に起因して、機体には固有の負荷が生じるため、これに対応するためには、機体構造のさらなる強化といった追加仕様（オプション）が必要となるのです。

このような従来機では追加仕様とならざるを得なかった内容を標準装備に組み込むことができれば、経済的にも大きなメリットを得ることになります。そのため、ANAグループは、自らが求める運航性能と経済性を有した中型機を完成させるという高い目的意識を持って、主体的に開発に取り組んできました。

新世代中型機の特徴

航続距離と燃料使用量の革新

ボーイング787型機は、革新的な特徴を数多く有しています。従来機では一部でしか使用されていなかった炭素繊維の複合素材を、胴体を含む主要構造の大部分に採用した結果、大幅な軽量化を達成しました。さらに、エンジンの技術革新も進んだことから、「航続距離

の延伸」と「燃料使用量の削減」といった運航性能面での格段の進歩を実現しました。

オペレーションにおける進化

「ドリームライナー」との呼び名にふさわしく、ボーイング787型機に導入している革新的な機能は多岐にわたります。乗り心地の向上に関しては、タービュランス（乱気流）を感知し、それに合わせて翼をコントロールするシステムを導入することによって、安定した機体姿勢を保つことができるようになりました。

また新システム「e-Enabling」によって、機体と地上間の情報共有手段が大きく変わります。例えば、電子化された各種の機体搭載マニュアルや、各種コンピュータのソフトウェアも、ネットワーク上での電子配信による更新が可能となります。コックピットには大型機のボーイング777型機と比較しても、さらに一回り大きいディスプレイを装備し、視認性を向上させたほか、視線を前方に固定したまま計器情報が確認できるヘッドアップ・ディスプレイ（HUD）を標準装備するなど、安全性向上とワークロード軽減を実現しています。

Focus on → 「Working Together」プロジェクト

ANAグループはボーイング787型機のローンチカスタマーとして「Working Together」プロジェクトに参画しました。これは、エアラインの豊富な運航経験や個別のリクエストを航空機の設計に直接反映できるもので、メーカーとユーザーが互いの強みを活かしあう「Win-Win」の開発手法といえます。

例えば、従来機では、操縦席の窓を開けて拭くことが可能でしたが、新型機では窓は開かない仕様となっていました。そこで、ANAグループは年間降水量・黄砂・虫の数など日本固有の気象条件や自然条件に基づいた交渉を粘り

強く重ねた結果、コックピットのワイパー／ウォッシャーを標準装備とすることができました。

そのほかにも、お客様の体格に合わせた酸素マスク、客室上部のストレージに奥まで見通せるミラーを設置するなど、ANAグループの提案によって標準装備となった仕様は数多くあります。苦勞の多いプロジェクトではありましたが、その成果はいずれも安全性、経済性、効率性、利便性などの面で、同じボーイング787型機を使用する世界中のエアラインにとっても大きなメリットを享受できるものと自負しています。

Leading Performance

新世代機のパフォーマンス

競争力の強化と成長に貢献する機材

こうした数々の特徴的な性能を備えて開発されたボーイング787型機は、どのようなパフォーマンスを発揮して、どういったメリットをANAグループにもたらすのでしょうか。

ボーイング787型機は、まさにANAグループがこれまで求めていた理想的な機材といえ、多岐にわたる分野で価値を発揮し、ANAグループの競争力の強化と成長に貢献する戦略機材となってきます。

ANAグループの収益性に対する効果の大きさということで考えれば、最大のポイントは、中型機にして大型機に匹敵する航続性能により、ネットワーク戦略のさらなる革新が期待できる点となります。ボーイング787型機を活用したANAグループの今後の戦略は次項にて詳細をご説明することとし、ここでは、機体の特徴として、ボーイング787型機が発揮する経済性や環境性などの直接的な効果についてご説明いたします。

ボーイング787型機がもたらす経済的メリット

運航コストの低減に向けて

ボーイング787型機が発揮するコスト削減効果としては、まず、運航コストの低減が挙げられます。中でも、燃費効率の向上による燃料使用量の削減効果が、大きなパフォーマンスの改善になります。前述のとおり、炭素繊維複合素材の採用による機体の軽量化とエンジン性能の革新によって、ボーイング767型機と比べて、長距離路線においては約20%、短距離路線の場合でも約10%と、大幅に燃料使用量を削減することができます。

航空運送事業における燃油費の構成割合は営業費用の20%を超えており、燃油費の抑制・削減は経営の安定化にとって大きなメリットとなります。現状でも燃油節減プロジェクトによる使用量の抑制に取り組んでいますが、全55機を発注しているボーイング787型機の導入が進むにつれて、ANAグループのフリートにおける燃費効率には大幅な改善が見込まれます。また機体の軽量化は、重量をベースに課金される空港使用料(着陸料

◆ 燃料使用量の削減

▶ ボーイング787型機

▶ ボーイング767型機

20%削減
(長距離路線)

ボーイング767型機と比べて、大幅な燃料使用量削減(長距離路線においては約20%)を実現したボーイング787型機。燃費効率の向上は、運航コストの低減や環境負荷の低減など、ANAグループにとって非常に大きなパフォーマンスをもたらします。

収入とコストの両面に寄与する 経済性に優れた新世代機

など)の低減にもつながります。

これに加え、整備コストの低減にも大きな効果が期待されています。複合素材には金属疲労や腐食といった問題が生じないため機体寿命も長くなり、安全性を損なうことなく、整備項目を約30%削減することができます。点検頻度の抑制および整備間隔の拡大により定例整備の実施回数を減らすことができ、整備コストや部品修理コストの低減が可能になります。

旅客収入と貨物収入の最適化を目指して

ボーイング787型機の導入は、コスト削減のみならず、収入の面でもANAグループの経営に大きく貢献することになります。

国内線仕様機の座席数は、現行のボーイング767型機の国内線仕様270席から2割以上の増加となります。高需要路線、高需要時間帯においては、現状、ボーイング767型機で摘み取りきれっていない需要を追加的に獲得できるようになります。

国際線仕様機では、従来のボーイング767型機には導入していない「ANA BUSINESS STAGGERED」を装着

し、ゆとりを持たせた座席配置によってビジネス、エコノミー、各クラスともにプレミアム感覚あふれる客室空間を提供していきます。これは、競争力の強化にもつながり、単価の向上による増収効果も期待できます。

さらに、ボーイング787型機はボーイング767型機に比べて約1.6倍の貨物搭載スペースを有することから、貨物事業で発揮されるパフォーマンスも多大了。ANAグループの貨物収入のうち、豊富な旅客便ネットワークを活用したベリースペース(旅客機の貨物室)の貨物収入が占める割合は高く、特に国際貨物事業においては、機材のキャパシティを旅客需要に合わせるだけでなく、貨物需要の獲得も考慮することが重要なポイントとなります。今後は、旅客収入と貨物収入を効率的に組み合わせたレベニューマネジメントを推進することにより、1便当たりの総収入の最大化を目指していきます。ボーイング787型機はこうした取り組みに最適なパフォーマンスを発揮できる機材です。

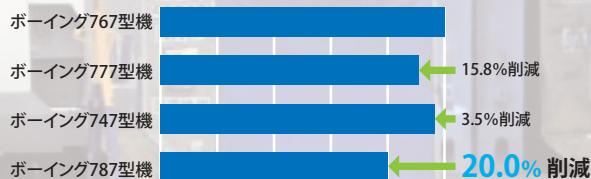
Focus on → 環境負荷の低い、人にも優しい機材

ボーイング787型機では、複合素材を採用した機体の軽量化とエンジン性能の改善によって、燃費効率が向上しますが、これによりCO₂の排出量を約20%、NO_xを約15%削減させることができます(ボーイング767型機との比較)。また、離陸時の騒音は約40%低減するほか、複合素材に使用可能な耐久性の高いペイントが開発されたことから再塗装回数の削減も実現します。このようにボーイング787型機は環境負荷の低い機材としても注目されています。

強度に優れ、腐食に強く、成型しやすいという複合素材の特徴を活かした機体は、客室内の与圧を抑え、湿度を高めに設定するなどして、地上の状態に近い快適な客室環境

を実現し、お客様の頭痛、目まい、疲労感を軽減することができます。こうしたお客様の居住性の改善は、ボーイング787型機を使用したネットワーク展開によってANAグループの提供する商品価値を高めることに大きく貢献します。

◆ 東京～札幌間の1座席当たりのCO₂排出量の比較



Evolving Strategies

ネットワークのさらなる進展

深化するネットワーク戦略

首都圏空港の発着枠拡大により、羽田・成田空港を活用したデュアルハブ構想が実現し、国内線やアジア路線に強みを持つANAグループにとって、ネットワーク競争力を向上するチャンスが到来しました。そして、そのネットワーク戦略のカギとなるのが、航続距離が長く経済性に優れる中型機材ボーイング787型機の導入です。

需給適合の強化

ANAグループのネットワーク戦略の基本となる需給適合とは、旅客需要の変動に合わせて機材のサイズを使い分けて、収入と運航コストの最適なバランスを実現させることです。この点でボーイング787型機は絶大な威力を発揮します。

ボーイング787型機は、国内線および近距離国際線だけでなく、従来は大型機の使用が大前提となっていた欧米への長距離国際線での運航も可能となります。航空運送事業、とりわけ国際線事業は、旅客や貨物の需

要動向が経済情勢や地政学リスクなどの変化に連動しやすいボラティリティの高い事業です。長距離路線の運航において、大型機のボーイング777型機と中型機のボーイング787型機を需要に応じて使い分けることができれば、需給適合の選択肢を広げることになるとともに安定的に収益を確保していくことが可能となります。

増便手段の多様化

ボーイング787型機は既存路線の増便にも柔軟に対応することができます。例えば、現状1日に1便運航している欧米路線において、旺盛な需要に対応すべく供給座席の増加を検討するケースを考えてみます。現状運航しているボーイング777型機をさらに1機追加投入して供給座席数を倍増させるよりも、中型のボーイング787型機の活用によって供給過剰となるリスクを抑えながら、増便による利便性を高めて、追加的な需要を取り込むことができます。

羽田発着の深夜早朝時間帯の国際線展開においては、昼間時間帯の成田発着便を補完する形で欧米路線を運航しています。2010年10月から就航している

◆ 就航可能エリア

ボーイング767型機は日本から東アジアの就航に限られていたのに対し、ボーイング787型機ではアジア・オセアニアはもとより、北米・中米、中東、欧州の各都市への就航が可能になります。ANAグループのネットワーク戦略はさらに幅が広がります。

ボーイング
787-800型機の
航続可能レンジ

※最大積載量を搭載した際の
最大航続距離

ネットワーク強化とB787 ANAの戦略が革新する

羽田ーロサンゼルス線に加えて、2012年3月期中には欧米路線の新規就航を計画していますが、ボーイング787型機の投入によって、需要に適合した効果的なネットワーク形成が実現します。

広がる長距離路線の新規開設可能性

さらには、新規長距離便開設の選択肢も拡大します。これまでは一定の潜在需要が見込める長距離路線であっても、大型機の採算ラインに需要予測が届かない場合には、直行便開設を避け、接続ネットワークの拡充、すなわちパートナーキャリアのハブ空港に乗り入れる自社便とパートナーの接続便を組み合わせることにより対応してきました。

中型機であるボーイング787型機であれば、そのキャパシティに見合った需要を前提に、欧米各都市のほか、今後の成長が期待されるインド・中東などの新たな旅客需要の獲得に向け、直行便をラインナップに加えてネットワークを強化していくことが可能となります。

広く世界の主要な就航都市をカバーすることができる汎用性こそが、ボーイング787型機の最大の特徴といえます。

今後の運航に向けて

戦略的機材とグローバルマーケティングの融合

ANAグループは、ボーイング787型機を2012年3月期末までに12機、2013年3月期末までに8機と、初めの2年間の受領ペースを早め、計20機を導入します。導入初期は国内線で運航しますが、順次、短距離国際線、長距離国際線に投入し、ボーイング787型機の高いパフォーマンスを、国際線ネットワークの競争力強化に最大限活用していきます。これからのANAグループのネットワークを担う中核機材として、最終的には2018年3月期までに全55機を受領する計画を立てており、ボーイング767型機との更新を進め、戦略的な機材投資効果を最大限に引き出していきます。

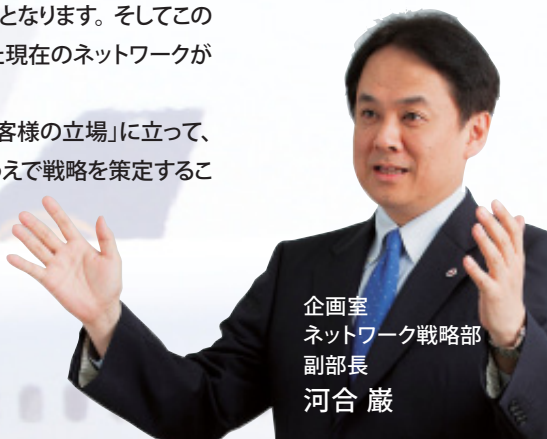
国内線ネットワークの競争力強化に加え、アライアンス戦略、その進化形であるATI(独占禁止法適用除外)認可の下での日米・日欧ジョイントベンチャー、そして羽田・成田デュアルハブ戦略、これらに、ボーイング787型機が戦略的機材として加わることによって、ANAグループのグローバルマーケティングの強化に向けた取り組みは加速します。

Focus on → ボーイング787型機がもたらすANAグループの未来

ボーイング787型機は、今後のANAグループの成長を支える主力機種となります。そしてこの新世代中型機による直行便と羽田・成田空港のデュアルハブを中心とした現在のネットワークが効果的に融合し、ネットワーク戦略はさらなる深化の段階を迎えます。

こうした中で私があらためて重要と感じることは、原点に立ち返り、「お客様の立場」に立って、「お客様の要望」を的確に把握し、「どうすれば実現できるか」を熟考したうえで戦略を策定することです。「短時間で」「快適に」「品質に見合った価格で」というお客様のニーズに対する答えの一つがボーイング787型機の導入なのです。

ANAグループがローンチカスタマーとしての自覚と責任を持って開発に参画したボーイング787型機を最大の武器として、今後、激化していくグローバル競争に打ち勝っていくためにも、ネットワーク戦略をさらに深化させていきたいと思っています。



企画室
ネットワーク戦略部
副部長
河合 巖

事業概況

Moving Ahead

ANAグループは、激変を続ける事業環境を乗り越え、
アジアを代表する企業グループを目指して邁進していきます。





28 事業概要

30 事業概況と今後の展開

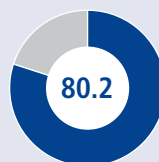


事業概要

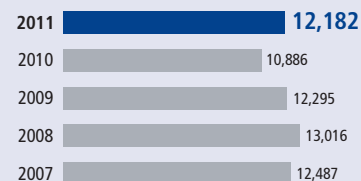
航空運送事業



売上高構成比(%)

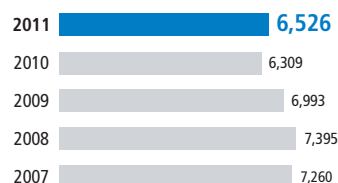
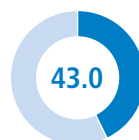


売上高の推移(億円)



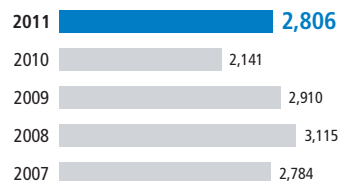
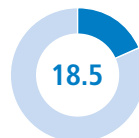
国内線旅客事業

▶ Page 32



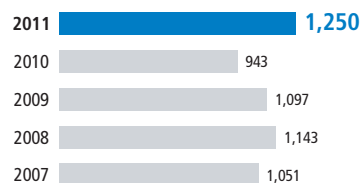
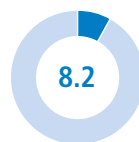
国際線旅客事業

▶ Page 35



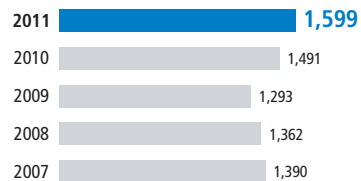
貨物郵便事業

▶ Page 39



その他事業

▶ Page 40



※ 1. 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。

※ 2. 当期からセグメントの区分を、報告セグメント(「航空運送事業」および「旅行事業」と「その他」)に変更しており、これに伴い、2010年3月期の数値については遡及修正しています。

事業内容

ANAグループは国内線輸送旅客数で世界第9位、総輸送旅客数でも世界第13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3社(2011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。

1日当たり124路線、1,002便を運航し(2011年7月1日現在)、年間約4,057万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49.4%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、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上昇に挑戦しています。

日本から世界各地へ、46路線、週間764便を運航し(2011年7月1日現在)、年間約516万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。

新サービスブランド「Inspiration of Japan」の提供をはじめ、高品質で利便性の高い輸送サービスを提供しています。

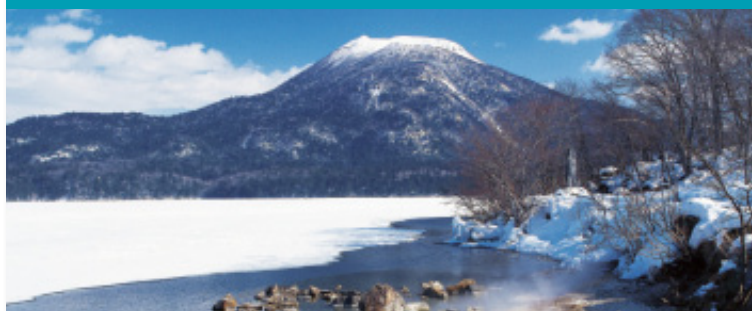
9機の貨物専用機と、旅客機のベリーを活用して事業を行っています。貨物専用便は国内線では7路線に1日10便、国際線では20路線に週148便を運航しています。(2011年7月1日現在)

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、(株)OCS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。

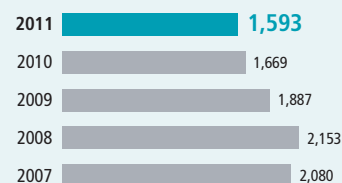
旅行事業



売上高構成比(%)



売上高の推移(億円)



事業内容

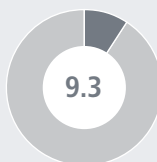
ANAセールス(株)を中心として、ANAの航空運送サービスと宿泊などによる「ANAスカイホリデー」「ANAハローツアー」ブランドの旅行パッケージ商品などの企画・販売を行っています。

海外では、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。

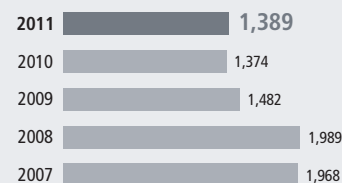
その他



売上高構成比(%)



売上高の推移(億円)



事業内容

情報通信、商事・物販、ビル管理、物流および航空機機内装備品修理など、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関連情報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、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。

東日本大震災の業績への影響と需要動向

心をひとつに、がんばろう  ニッポン

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、東北地方を中心に未曾有の大損害をもたらしました。同時に発生した東京電力福島第一原子力発電所の事故についても危機的な状況が続く、国内の経済活動に大きな影響をもたらしたほか、諸外国からの訪日需要が激減するなど、震災発生直後の時点では、航空需要への深刻な影響が懸念されました。

2011年3月期の業績への影響については、出張・旅行の取り止めや自粛のほか、訪日旅行者の減少などにより、特にプレジャー需要の落ち込みが大きくなりました。その結果、国内線旅客事業で約120億円、国際線旅客事業で約30億円の減収の影響があったほか、震災発生直後の運航停止や輸入貨物がハンドリング上の制約を受けたことなどにより、貨物郵便事業で約10億円の減収の影響があり、総額で190億円程度(約20億円の内部消去後)の減収の影響がありました。

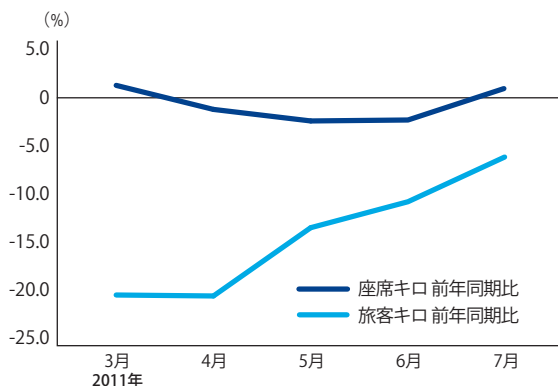
オペレーションの面では、ANA所有の施設、航空機材などに大きな被害は発生しませんでした。従来就航していた仙台空港が被災したため、震災発生以降、同空港を発着する定期便が全便欠航となりましたが、東北地方への交通アクセス確保のために、3月12日より福島空港へ、3月29日より山形空港へ、それぞれ臨時便を設定しました。また、救援物資の輸送協力や救

出・医療支援者への渡航協力を実施するなど、復興に向けた支援を行いました。仙台空港の復旧も徐々に進み、4月13日からは臨時便の運航を再開し、7月25日以降は震災前の定期便運航体制に戻っています。

2012年3月期における震災の影響につきましては、当初懸念されていた旅客需要の落ち込みが、国際線を中心に早い段階で底を打ち、4月に入り回復基調に転じはじめました。国際線旅客キロは5月の段階で前年同月比+10.5%に達し、6月以降も10%以上の伸びが続いています。3月と4月には前年同月比で約20%のマイナスにまで落ち込んだ国内線旅客キロも、5月以降はマイナス幅が徐々に縮小しています。6月の旅客キロは前年同月比-10.9%、7月以降のマイナス幅は1桁の範囲にまで戻り、年度末までには旅客数の前年同月比がプラスに転じる見込みです。

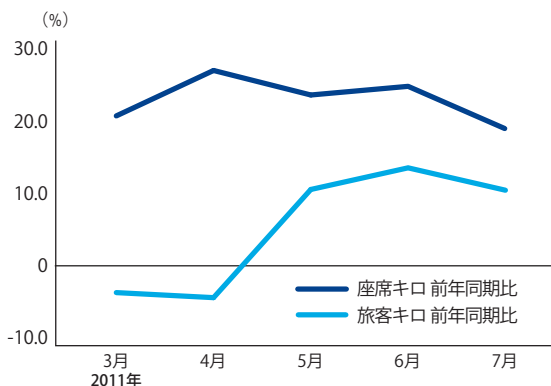
リーマンショック後の需要低迷が、グローバル経済の長期停滞によるものであったのとは異なり、国際的なビジネスは依然活発であり、国内産業の復興も想定以上に速いスピードで進んでいることが、航空需要の回復を早めている要因といえます。ANAグループでは機動的な生産調整やコスト対策で対応しながら、震災による業績への影響を最小限にとどめる努力を行っていきます。

◆ 震災後の国内線座席キロと旅客キロ 前年同期比推移



※ 国内線、国際線ともに2011年7月のデータは速報値。

◆ 震災後の国際線座席キロと旅客キロ 前年同期比推移



航空運送事業

当期業績のポイント

(億円)

	2011	2010	2009
売上高	¥12,182 (前期比+11.9%)	¥10,886	¥12,295
営業費用	¥11,577 (前期比+1.0%)	¥11,466	¥12,247
営業損益	¥ 605 (—)	¥ -579	¥ 47

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の80.2%を占めています。

当期は、航空需要の回復が続く中、首都圏空港の拡張による生産量の拡大と、需要動向に機動的に対応したネットワーク戦略の推進が奏功し、国内線旅客事業、国際線旅客事業、貨物郵便事業、いずれも増収を達成することができました。年度末には東日本大震災の影響を受けたものの、当期の航空運送事業の売上高は前期比11.9%増の1兆2,182億円となりました。

営業費用は、販売費、人件費、事業・コスト構造の改革からなる費用削減計画を当初の目標以上に達成できたことも寄与して、前期比1.0%増の1兆1,577億円にとどめることができました。

その結果、営業利益は605億円(前期は579億円の損失)となりました。

なお、「ANAグループ2010-11経営戦略」に則り、2010年7月に(株)エアージャパン(存続会社)と(株)ANA&JPエクスプレスを、10月には(株)エアーニッポンネットワーク(存続会社、ANAウイングス(株)に商号変更)、エアーネクスト(株)、エアーセントラル(株)の3社を合併し、コスト構造の最適化・効率化を目的とするグループエアライン体制の再構築を推進しました。

2012年3月期は、東日本大震災による影響に対して機動的な需給適合を推し進めて対処するとともに、徐々に回復に向かう需要をとらえて、今秋に予定しているボーイング787型機の導入を軸にしたネットワーク戦略を効果的に展開し、さらなる競争力の強化を図っていきます。

※ 当期からセグメントの区分を、報告セグメント(「航空運送事業」および「旅行事業」と「その他」)に変更しており、これに伴い、2010年3月期の数値については遡及修正しています。

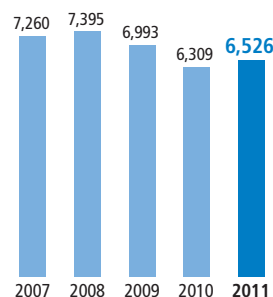
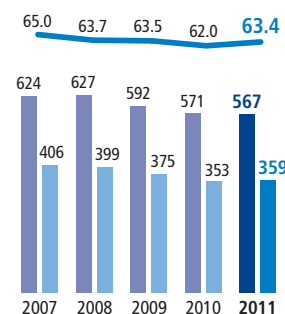


国内線旅客事業



当期業績のポイント

売上高	6,526億円 (前期比+3.4%)
旅客数	4,057万人 (前期比+1.7%)
座席キロ	567億座席キロ (前期比-0.5%)
旅客キロ	359億旅客キロ (前期比+1.7%)
座席利用率	63.4% (前期比+1.4ポイント)
ユニットレベニュー	11.5円 (前期比+0.5円)
イールド	18.1円 (前期比+0.3円)
旅客単価	16,084円 (前期比+1.7%)

売上高
(億円)
 ■ 座席キロ ■ 旅客キロ
 — 座席利用率
 (億キロ/%)


2011年3月期の概況

競争力強化と環境に応じた需給適合が奏功

国内線の需要については、期末には東日本大震災の影響を受けたものの、期初から回復基調が続いたことから、景気低迷や新型インフルエンザの影響により大幅な需要減退となった前期と比較して堅調に推移しました。特に、ビジネス需要の改善が力強く、国内線における航空需要の回復を牽引しました。

路線ネットワークについては、羽田空港D滑走路供用開始に伴い、2010年10月から羽田－徳島線を再開設したほか、羽田－広島線・高松線、伊丹－福岡線・松山線、関西－千歳線、中部－千歳線、仙台線を増便するなど、ネットワークの拡充に努めました。加えて、アイベックスエアラインズ(株)、北海道国際航空(株)、スカイネットアジア航空(株)とのコードシェアを拡大し、利便性の維持・向上に努めました。

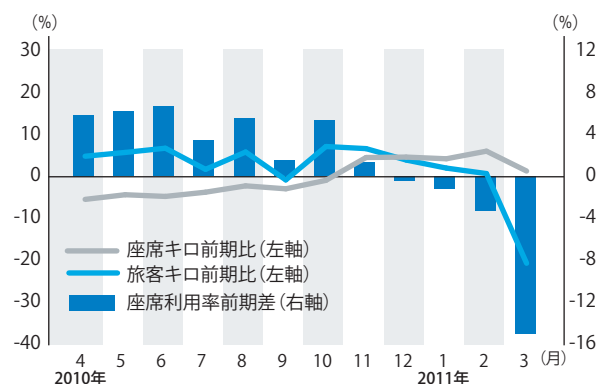
また、需要が旺盛な時期には、福岡線や沖縄線などにおいて、増便・臨時便の設定や機材の大型化を行う一方で、2011年1月からは中部－米子線・徳島線、伊丹－大館能代線・石見線・佐賀線の休止を行うなど、引き続き需要に応じた運航機材の適正配置や予約動向に即したきめ細やかな需給調整を進め、提供座席キロの適正化を進めました。とりわけ、下半期は、競合他社の供給調整が進んだことから、国内旅客市場の需給構造に変化が生じた状況を速やかにとらえ、大型機材の活用や需給適合を機動的に展開し、競争力を向上させることができました。こうした成果は、羽田－千歳線や羽田－福岡線などの主要路線における収入に顕著に表れています。

こうしたきめ細かい需給適合に注力したことから、座席利用率については前期から1.4ポイント増加の63.4%となりました。

◆ 主要路線の収入前期比 (2011年3月期下半期)

羽田－千歳線	+4%
羽田－伊丹・関西・神戸線	+5%
羽田－福岡線	+11%
羽田－沖縄線	+8%

◆ 座席キロ・旅客キロと座席利用率 前期比推移

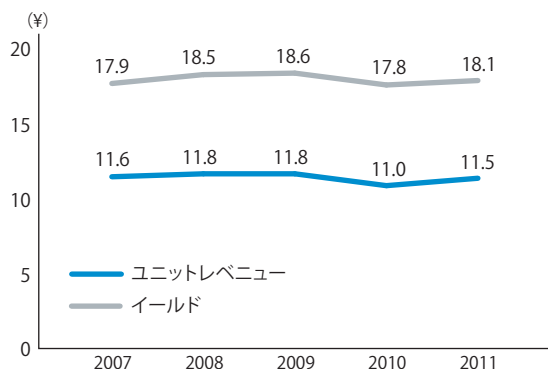


新たに供用開始された羽田空港D滑走路
(提供：羽田再拡張D滑走路JV)

◆ 国内線ネットワーク変更一覧

路線開設	2010年7月	千歳ー函館・釧路・中標津・女満別・稚内
	2010年10月	羽田ー徳島 (再開設)
増便	2010年7月	羽田ー沖縄、関西ー沖縄
	2010年8月	関西ー千歳、広島ー沖縄
	2010年10月	羽田ー広島・高松、伊丹ー福岡・松山、関西ー千歳、中部ー千歳・仙台
	2011年1月	中部ー松山、伊丹ー福岡・松山、福岡ー千歳
	2010年10月	羽田ー大分
減便	2010年10月	羽田ー大分
休止	2011年1月	中部ー米子・徳島、伊丹ー大館能代・石見・佐賀
コードシェア	2010年7月	アイベックス エアラインズ (株) とのコードシェア開始 (仙台ー千歳、伊丹ー福岡、伊丹ー大分)
	2010年10月	スカイネットアジア航空 (株) とのコードシェア開始 (羽田ー大分)
	2011年3月	北海道国際航空 (株) とのコードシェア開始 (帯広ー羽田)

◆ ユニットレベニューとイールド

ビジネス需要の取り込みにより、
旅客数、単価ともに改善

営業面では、「スーパー旅割」の拡充や「乗継特割」の新規設定など、競争力強化と潜在需要の喚起に努めました。また、2010年10月には羽田空港第2ターミナルの拡張に伴い、ANA「ダイヤモンドサービス」メンバーのお客様専用ラウンジ「ANA SUITE LOUNGE」を新設するなど、競争力強化に努めました。サービス面においても、2010年4月から家族のマイルを合算して特典航空券に交換できる「ANAカードファミリーマイル」を開始するなどの強化を図りました。

こうしたことから、当期の国内線旅客数は前期比1.7%増の4,057万人となりました。旅客単価については、競争

航空運送事業



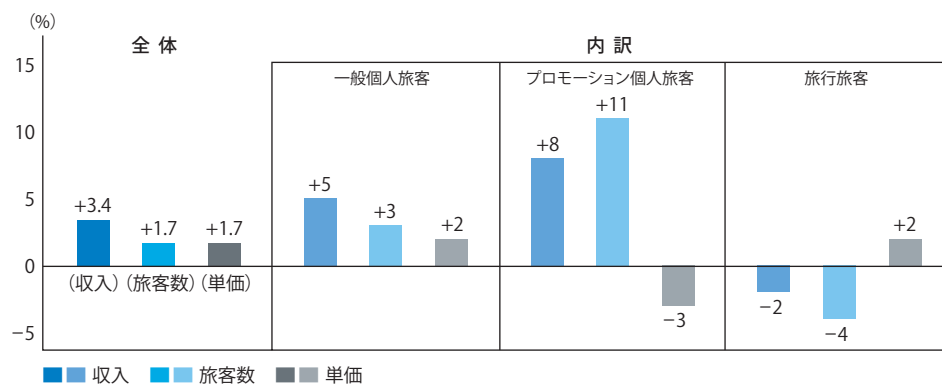
「ANA SUITE LOUNGE」

力向上を背景にビジネス運賃をはじめとする運賃の引き上げを行ったことに加え、年間を通じて、ビジネス需要を含めた一般個人の旅客数と単価が堅調に推移したことが

客体ミックス効果を生み、前期から1.7%増加しました。

以上の結果、当期の国内線旅客収入は、前期比3.4%増の6,526億円となりました。

◆ 客体別収入・旅客数・単価前期比



2012年3月期の取り組み

需要環境、競争環境の変化に迅速に対応し、競争力の強化を図る

東日本大震災による影響が続く中、需要環境、競争環境に応じた最適機材配置を実施していきます。また、今秋に予定しているボーイング787型機の投入を契機に、ネットワーク競争力の維持・向上を図ることにより、事業基盤をさらに強固なものとしていきます。

路線ネットワークについては、需要急減に対応した一時的な小型化や一部路線での休止などを期初から実施してい

ますが、需要回復の状況を注視しながら、需要の波動に的確に対応した運航便数や機材運用を徹底し、生産体制の柔軟な運用によって収益の最大化を追求していきます。営業面では、ボーイング787型機を積極的にプロモーションに活用する一方で、需要喚起につながる運賃設定や各種販売促進策を実施し、収入の最大化を図っていきます。

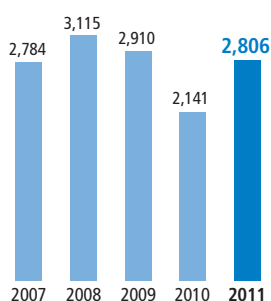
国際線旅客事業



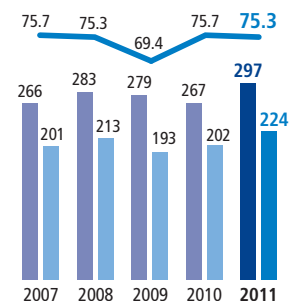
当期業績のポイント

売上高	2,806億円 (前期比+31.1%)
旅客数	516万人 (前期比+10.8%)
座席キロ	297億座席キロ (前期比+11.4%)
旅客キロ	224億旅客キロ (前期比+10.9%)
座席利用率	75.3% (前期比-0.3ポイント)
ユニットレベニュー	9.4円 (前期比+1.4円)
イールド	12.5円 (前期比+1.9円)
旅客単価	54,296円 (前期比+18.3%)

売上高
(億円)



座席キロ 旅客キロ
座席利用率
(億キロ/%)



2011年3月期の概況

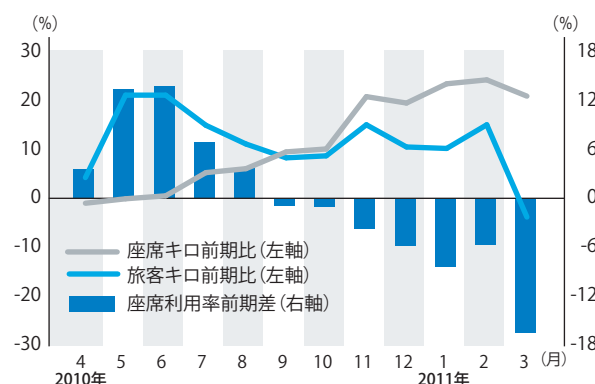
首都圏空港拡張を契機に事業拡大

国際線については、尖閣諸島問題の影響による中国線のプレジャー需要の減少や東日本大震災の影響などがあったものの、羽田空港国際化に加え、全方面においてビジネス需要が顕著に回復したことから、航空需要は順調に伸びました。

路線ネットワークについては、羽田空港国際化に合わせ、2010年10月から羽田ーロサンゼルス線・ホノルル線・バンコク線・シンガポール線・台北(松山)線を新規開設するとともに、羽田ーソウル(金浦)線・北京線・上海(虹橋)線を増便しました。こうした羽田空港国際化による新規就航・増便のほか、2010年7月から成田ーミュンヘン線を、2011年2月から成田ーマニラ線を新規開設し、1月から成田ージャカルタ線を再開しました。また、成田ー上海(浦東)線・青島線や羽田ーソウル(金浦)線・上海(虹橋)線の機材大型化をはじめ、需要が見込める路線において供給量を拡大するなど、引き続き需給適合を進めました。

羽田発着路線の座席利用率については、就航当初から好調に推移しており、国内からの接続が約1/4を占めるなど、当初の計画どおり接続需要を着実に取り込めています。尖閣諸島問題以降低調であった羽田ー北京線を除き、震災前までは各路線ともに80%程度の高い水準で推移しました。その結果、全体の座席利用率は、生産量を拡大したにもかかわらず前期と同様に75.3%という高水準となりました(前期の座席利用率は75.7%)。

◆ 座席キロ・旅客キロと座席利用率 前期比推移



航空運送事業

◆ 国際線ネットワーク変更一覧

路線開設	2010年7月	成田ーミュンヘン
	2010年10月	羽田ーロサンゼルス・ホノルル・バンコク・シンガポール・台北(松山)
	2011年1月	成田ージャカルタ(再開設)
	2011年2月	成田ーマニラ
	2011年3月	中部ー上海(浦東)(再開設)
増便	2010年8月	成田ーソウル(仁川)
	2010年10月	羽田ーソウル(金浦)・北京・上海(虹橋)
	2011年1月	成田ーニューヨーク(期間限定)
減便	2010年10月	成田ー瀋陽・台北(桃園)
休止	2010年10月	中部ー上海(浦東)(一時運休)
コードシェア	2010年7月	マカオ航空とのコードシェア開始(成田・関西ーマカオの同社運航便、羽田ー関西、福岡ー関西、千歳ー関西のANA運航便対象)
	2010年10月	TAM航空とのコードシェア開始(サンパウローロンドンの同社運航便、成田ーロンドンのANA運航便対象)
	2010年12月	エジプト航空とのコードシェア開始(成田・関西ーカイロの同社運航便、関西ー千歳・福岡・羽田、成田ー伊丹のANA運航便対象)

ビジネス需要獲得の機会を 着実にとらえ大幅増収

営業面については、2010年5月からの上海国際博覧会開催に合わせた旅行商品の提供や、前期より実施している中国人旅行者向けの訪日促進キャンペーンを継続実施したことなどにより、上半期は中国線の旅客数が大幅に増加しました。2010年7月からは、ヨーロッパや中国・アジアで展開する現地向けANAホームページにおいて、各国通貨で航空券を購入できる機能を導入し、ホームページの利便性向上による競争力強化に努めました。また、2011年4月から太平洋路線で開始する共同事業に先駆け、2月以降の搭乗分については、ユナイテッド航空

およびコンチネンタル航空との3社共同運賃の販売を行いました。

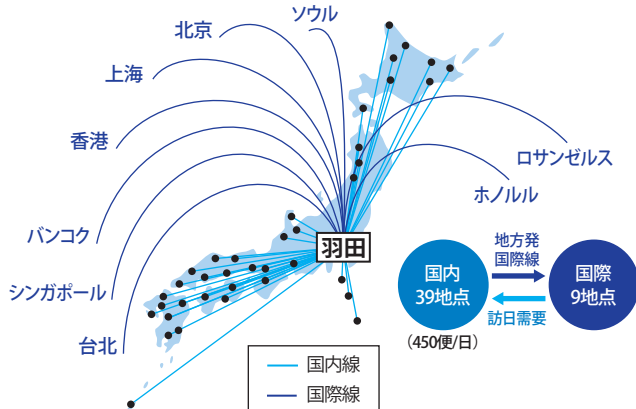
当期より導入した新たなプロダクト&サービスコンセプト「Inspiration of Japan」仕様の機材については、ニューヨーク線、フランクフルト線、ロンドン線の各路線に投入し、高い利用率で推移しました。

こうした取り組みと需要の回復を背景に、当期の国際線旅客数は前期比10.8%増の516万人と前期を大きく上回りました。

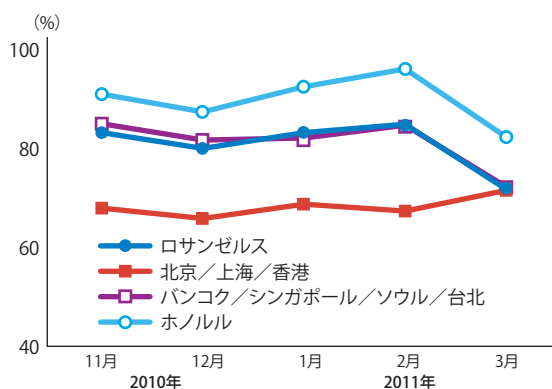
旅客単価についても、ビジネス需要の伸長による客体ミックスの改善や燃油特別付加運賃の増加により、前期から18.3%増と大幅に増加しました。特に、羽田発着路線に

◆ 羽田空港発ネットワークの充実

国内線・国際線接続機能の画期的な充実に伴い、ハブ機能を最大活用



◆ 羽田発着路線座席利用率推移 (2010年11月～2011年3月)





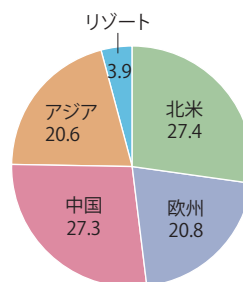
「Inspiration of Japan」

については、同じ目的地の成田発着路線と比較するとビジネス需要の構成比が高く、高い水準の単価を確保できています。利便性が劣ると想定されていた深夜早朝運航路線においても成田路線と同水準、運航時間帯が同じである昼間便においては、その優位性は顕著に表れています。

以上の結果、当期の国際線旅客事業の収入は、前期比31.1%増加の2,806億円となりました。首都圏空港拡張という機会を着実にとらえたことにより、生産量の拡大、需要回復、単価改善の相乗効果を実現し、大幅な増収を果たすことができました。

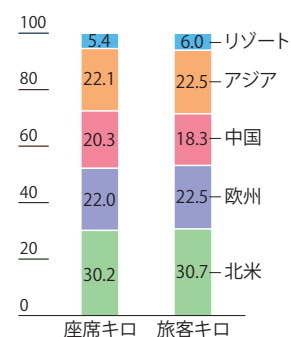
◆ 方面別旅客収入構成比

(2011年3月期)
(%)

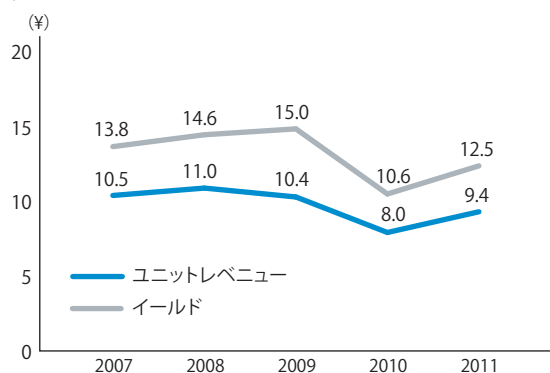


◆ 方面別座席キロ、旅客キロ構成比

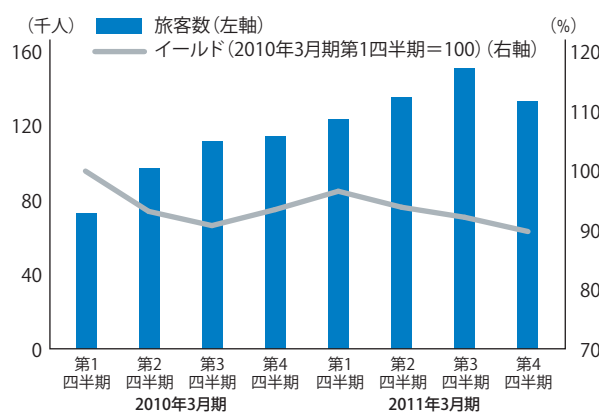
(2011年3月期)
(%)



◆ ユニットレベニューとイールド



◆ 四半期別ビジネスクラス旅客数とイールド推移



航空運送事業

2012年3月期の取り組み

羽田空港と成田空港の特性を活かして、 需要の的確な取り込みを図る

引き続き2012年3月期においても羽田空港と成田空港の特性を最大限に活かし、首都圏発着需要および成田におけるアジア北米間の接続需要、羽田における日本国内からの接続需要を取り込むとともに、年度末までにボーイング787型機を段階的に投入し、ネットワーク競争力を強化します。

路線ネットワークについては、震災後の需要の落ち込みが比較的早いタイミングで回復している状況を踏まえ、アジア圏の成長を積極的に取り込む方針の下、中国路線を中心に生産体制を強化します。2011年6月には、中長期的な経済発展および流動増加が見込まれる中国内陸部への初就航となる成田ー成都線を新規に開設しました。下半期には、中部ー上海線を休止する一方で中部ー香港線を新規開設するとともに、成田発着の中国線（アモイ線・広州線）の機材を大型化し、旅客・貨物双方の増収による収益拡大を目指します。

ボーイング787型機については、短距離路線への投入を経て、年度内開設を計画している羽田からの長距離深夜便に活用します。中型機にして欧米各都市までの飛行を可能にする最新鋭機の効果을最大限発揮することが期待されます。



羽田空港国際ターミナル

2011年4月から開始しているユナイテッド航空およびコンチネンタル航空との共同事業（ジョイントベンチャー）に加えて、この冬ダイヤから一部がスタートするルフトハンザドイツ航空との共同事業については、2012年夏ダイヤからの本格的なスタートを目指して準備を進めます。ジョイントベンチャーの開始を契機に、ネットワーク、ダイヤを共同で再編してキャッチメントエリアをさらに拡大し、グローバル需要の取り込み強化を図るとともに、目的地ごとの競争環境に応じた柔軟な価格設定を行い、増収につなげていきます。

※ 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。



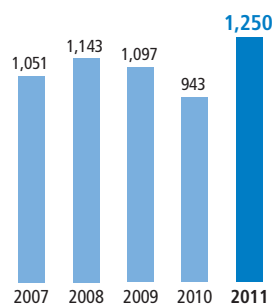
貨物郵便事業



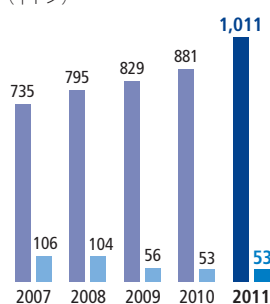
当期業績のポイント

売上高	1,250億円 (前期比+32.5%)
貨物輸送重量	1,011千トン (前期比+14.7%)
貨物収入	1,184億円 (前期比+35.3%)
郵便輸送重量	53千トン (前期比-0.2%)
郵便収入	65億円 (前期比-3.2%)

売上高
(億円)



■ 貨物輸送重量
■ 郵便輸送重量
(千トン)



2011年3月期の概況

国内線貨物は運賃体系の見直しと 貨物スペースの有効活用により増収

国内線貨物は、日本各地から国際線への接続貨物需要や、沖縄からの花卉輸送需要をはじめとする季節ごとの需要を積極的に取り込みましたが、上半期において国内線運航機材を小型化していたことなどにより貨物搭載可能スペースが減少していたことから、当期の国内線貨物輸送重量は前期比1.1%減の45万3千トンとなりました。

一方、2010年10月より国内貨物運賃体系を一部変更し、より貨物スペースを有効活用できるしくみを導入したことから、収入は前期比1.8%増の324億円と前期を上回りました。また、国内線郵便輸送重量は前期比5.8%減の3万トン、収入は前期比3.9%減の34億円となりました。

国際線貨物はアジア域内の堅調な 需要を取り込み大幅増収

国際線貨物については、北米・欧州向けの自動車部品の需要や、アジア域内における液晶・半導体関連・スマートフォン関連の部材を中心とした需要、円高基調の中で継続した北米・欧州発日本向けの貨物需要などが堅調に推移しました。

こうした状況の下、貨物便ネットワークについては、局所的に需要の発生する地点・時期に機動的に貨物臨時便を設定したことに加え、2010年10月以降は、高需要路線である上海(浦東)、香港、台北への貨物便を昼間帯に増便したことなどにより、需要の取り込みを図りました。

アジアの主要都市間をハブ&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」は、アジア域内における需要を積極的に取り込み、実績は順調に推移しています。また、2010年10月の羽田空港国際化に伴い

◆ 貨物収入と貨物輸送重量推移

		2011		2010		2009	
		実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
貨物収入 (億円)	国内線	324	1.8%	318	-3.8%	330	8.3%
	国際線	860	54.4%	557	-19.3%	690	-4.3%
	合計	1,184	35.3%	875	-14.3%	1,021	-0.6%
貨物輸送 重量 (千トン)	国内線	453	-1.1%	458	-3.4%	475	2.7%
	国際線	557	32.0%	422	19.3%	354	6.5%
	合計	1,011	14.7%	881	6.3%	829	4.3%

航空運送事業

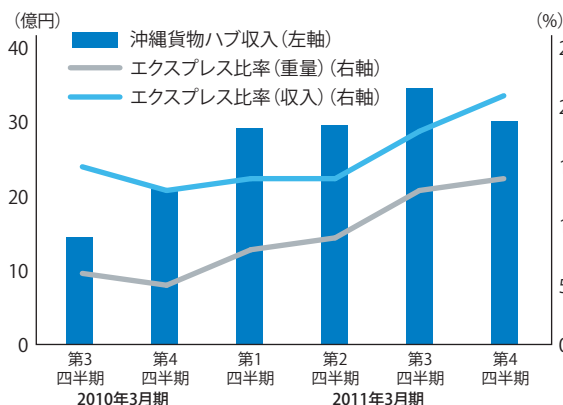
国際線旅客便の貨物スペースが増加したことにより、北米・アジア間の三国間貨物を含め、新たな貨物需要を取り込んでいます。なお、貨物エクスプレスサービスは、従来の「沖縄貨物ハブネットワーク」に加え、国際化した羽田空港を中継基地とした海外ネットワークも充実させました。

運賃面では、円高による減収要因があったものの、堅調な需要を背景に貨物運賃の値上げを実施したことに加え、燃油特別付加運賃を毎月機動的に改定したことが奏功し、単価は前期比17.0%増となりました。

以上の結果、当期の国際線貨物輸送重量は前期比32.0%増加の55万7千トン、収入は前期比54.4%増の860億円といずれも前期を大きく上回りました。

また、国際線郵便輸送重量は前期比8.6%増の2万2千トンと前期を上回りましたが、収入は前期比2.5%減の31億円となりました。

◆「沖縄貨物ハブネットワーク」四半期別収入推移



沖縄貨物ハブネットワーク

2012年3月期の取り組み

国際線旅客便ベリースペースの有効活用とネットワークの効率化により収入の最大化を図る

貨物事業は旅客事業と比べて需要環境の変化による影響は限定的であり、確実に収入の最大化を実現すべく、ビジネスモデルの変革を進めていきます。

とりわけ、旅客便増便によるベリースペースの活用を図りながらも、フレイターについては9機体制を維持し、「沖縄貨物ハブネットワーク」と羽田空港を中継基地とした「国内⇄国際」「国際⇄国際」の迅速接続、深夜・早朝輸送を最大活用したネットワーク戦略により、中国・アジアを中心とする国際貨物需要を的確にとらえ、収益性の向上を図ります。

また、2011年2月よりスタートしたWeb予約やANAグループ独自の物流ソリューションを市場展開し、他社との差別化戦略を推し進めていきます。

その他事業

当期業績ポイント

売上高 1,599億円(前期比+7.2%)

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や国際宅配便サービスなどは減収となったものの、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などは増収を果たしました。

以上から、当期の航空運送事業におけるその他事業の収入は前期比7.2%増の1,599億円と前期を上回りました。



旅行事業

当期業績のポイント

(億円)

	2011	2010	2009
売上高	¥1,593 (前期比-4.5%)	¥1,669	¥1,887
営業費用	¥1,567 (前期比-6.1%)	¥1,669	¥1,894
営業損益	¥ 26 (—)	¥ -0.1	¥ -6

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の10.5%を占めています。

国内旅行では、各地から東京方面への商品が好調に推移したものの、上半期には北海道・沖縄・九州などの主力方面が低迷したことに加えて、期末には東日本大震災の影響により、当期の国内旅行売上高は前期を下回りました。

海外旅行では、アイスランドの火山噴火、尖閣諸島問題、東日本大震災など、海外旅行需要を減退させる事象が発生しましたが、夏場の羽田ーホノルルチャーター便商品や10月末より就航した羽田発着定期便商品の販売が好調に推移したことなどにより、当期の海外旅行売上高は前期を上回りました。

以上から、当期の旅行事業における売上高は前期比

4.5%減の1,593億円と前期を下回りましたが、コスト削減に努めたことなどにより営業利益は26億円(前期は営業損失18百万円)となりました。

なお、「ANAグループ2010-11経営戦略」に則り、2010年10月にANAセールス(株)(存続会社)、ANAセールス北海道(株)、ANAセールス九州(株)およびANAセールス沖縄(株)の4社を合併し、旅行事業の運営効率化を図りました。

2012年3月期については、震災による需要への影響からの早期回復を目指して、多様なお客様のニーズにスピード感をもってお応えするため、Webを中心としたダイレクト販売へと大胆なシフトを進め、収益性を高めています。

その他

当期業績のポイント

(億円)

	2011	2010	2009
売上高	¥1,389 (前期比+1.1%)	¥1,374	¥1,482
営業費用	¥1,341 (前期比+0.0%)	¥1,341	¥1,448
営業損益	¥ 48 (前期比+44.0%)	¥ 33	¥ 33

当セグメントの売上高は、総売上高(内部取引消去前)の9.3%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、空港店舗を中心とした顧客サービス事業分野のほか、航空機事業および機械事業に回復が見られ、増収となりました。

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、景況感の回復基調や円高基調を背景にアジア方面への海外旅行需要が伸びた結果、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および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、次世代共通インフラ開発、輸出貨物関連システム対応、次期国内旅客

システム開発などを実施しましたが、開発案件の減少により減収となりました。

以上の結果、当期のその他における売上高は前期比1.1%増の1,389億円となり、営業利益はコスト削減に努めたことなどにより前期比44.0%増の48億円と前期を大きく上回りました。

2012年3月期については、グループ全体の総合力向上を目標に、既存事業における費用構造改革や外部取引の拡大により事業基盤を広げ、ANAグループ全体の利益貢献を図ります。

※ 当期からセグメントの区分を、報告セグメント(「航空運送事業」および「旅行事業」と「その他」)に変更しており、これに伴い、2010年3月期の数値については遡及修正しています。

経営管理体制

Building Trust

ANAグループは、経営の透明性の維持とステークホルダーの皆様への説明責任を最重要課題ととらえ、コーポレート・ガバナンスの体制強化に努めています。



- 44 役員紹介・経営組織
- 46 コーポレート・ガバナンス

役員紹介・経営組織

(2011年6月20日現在)



前列左から、大橋洋治、伊東信一郎 後列左から、森本光雄、長瀬眞、洞駿

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、環境マネジメント委員会 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

洞 駿

代表取締役副社長執行役員
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: 専務取締役
2011: 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

篠辺 修

専務取締役執行役員
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: 常務取締役
2011: 現職

中村 克己

専務取締役執行役員
運航本部長
2005: 執行役員
2007: 取締役
2009: 常務取締役
2011: 現職

竹村 滋幸

専務取締役執行役員
秘書室・調査室・アジア戦略室 担当
2005: 執行役員
2008: 取締役
2010: 常務取締役
2011: 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

常務取締役執行役員
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: 取締役
2011: 現職

殿元 清司

常務取締役執行役員
貨物本部長
2006: 執行役員
2009: 取締役
2011: 現職

片野坂 真哉

常務取締役執行役員
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: 取締役
2011: 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) 代表取締役会長
2006: 現職

監査役

四十物 実
常勤監査役

井上 伸一
常勤監査役

大川 澄人
常勤監査役(社外)

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

金澤 栄次
上席執行役員
財務部長

西村 健
上席執行役員
日本販売室長
兼 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
兼 (株)エーエヌエースカイパル
社長、伊丹地区グループ統括

内菌 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
ANAウイングス(株)社長

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 部長

四分一 英幸
上席執行役員
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
上席執行役員
名古屋支店長、
中部地区担当

幸重 孝典
上席執行役員
IT推進室長

藤木 悟
上席執行役員
米州室長 兼 ニューヨーク
支店長

稲岡 研士
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

小澤 美良
上席執行役員
オペレーション統括本部
副本部長
兼 東京空港支店長

長峯 豊之
上席執行役員
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

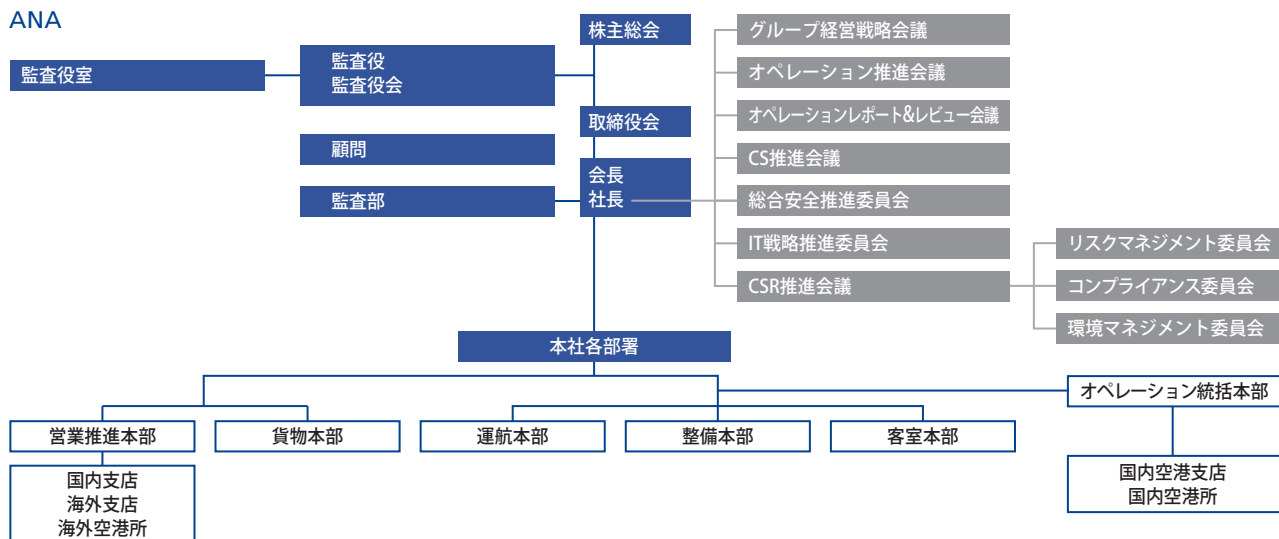
藤村 修一
執行役員
欧州室長 兼 ロンドン支店長

福田 哲郎
執行役員
CS推進室長
兼 商品戦略室長

平子 裕志
執行役員
営業推進本部 副本部長

渡辺 俊隆
執行役員
札幌支店長、
北海道地区担当

ANAグループ組織図



グループ会社

子会社 107社
関連会社 48社

航空運送事業

エアーニッポン(株)
ANAウイングス(株)※
(株)エアージャパン
(株)ANAケータリングサービス
国際空港事業(株)

新東京空港事業(株)
全日空整備(株)
ANAロジスティックサービス(株)
(株)OCS※

旅行事業

ANAセールス(株)

その他

ANAビジネススクリエイト(株)
全日空システム企画(株)
全日空商事(株)
スカイビルサービス(株)

※ 当期において、(株)エアーニッポンネットワークがANAウイングス(株)に、海外新聞普及(株)が(株)OCSに社名変更しています。

(2011年3月31日現在)

コーポレート・ガバナンス

(2011年6月現在)

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37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。

厳しい経営環境下では、競争力のある経営体制が不可欠であるとの考えの下、事業を熟知し経営に精通した人材を取締役に選任するとともに、各部門には経験豊かで高い専門性を有する人材を執行役員として配置し、部門運営についての権限を委譲して機能的で効果的な業務執行を行っています。また、ANAは、監査役制度を採用しており、取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っています。さらに、社外取締役の選任をはじめとする取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任などによる監査役の監査機能

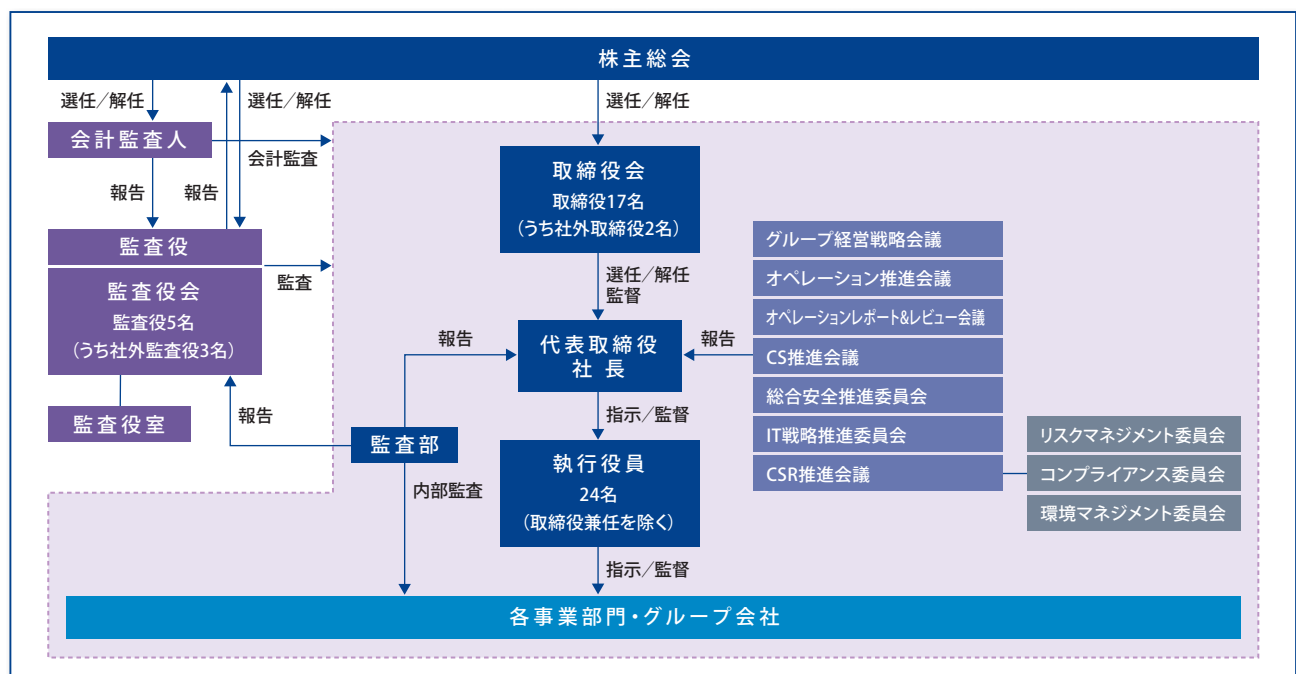
の強化を図っています。

会社法上、取締役会に諮る必要のある重要案件は、取締役会で最終的な意思決定を行っています。取締役会は、取締役会長が議長を務め、社外取締役2名を含む取締役全員に加え、社外監査役3名を含む監査役5名も参加して開催しています。

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」「環境マネジメント委員会」を設置しています。

また、取締役の報酬について、その決定プロセスの透明性を高め、公正かつ適切な報酬体系を構築すること

◆コーポレート・ガバナンス体制



を目的に、2011年2月、社外取締役を含む社外有識者が過半数を占める「報酬諮問委員会」を設置しました。

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7名をメンバーとする「経営諮問委員会」を設置しています。

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」「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、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、「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、当期においても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に配置された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→対策の検討と実施→モニタリング）を構築し、リスク管理活動を行っています。当期の取り組みとしては、各本部、グループ各社の国内・海外の各事業所において洗い出した重要なリスクへの対応について、対策の進捗度や効果、達成レベルなどの協議を行い、活動結果の最終評価を実施しました。また、同時に来期に向け「リスクの洗い出し」を再度行うとともに、CSR推進会議およびリスクマネジメント委員会などの経営会議体にて報告を行っています。情報セキュリティ分野においては、CSA（Control Self Assessment：情報セキュリティに関する自己点検のしくみ）を前期より対象部署を拡大して実施し、ANAグループにおいて重要な情報を保有する全部署に対し、情報セキュリティ対策を強化しました。また、全役職員を対象に情報セキュリティに関するルールの定着を図るべく、映像教材（eラーニング）による啓発を計6回行いました。

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、毎年定期的な実践的な演習・訓練を実施しており、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。

当期においては、2011年3月11日に発生した東日本大震災の対応として、即時に全グループ社員の安否確認を実施するとともに、CMMに則り、危機対応本部を設置し、対応に当たりました。本部に情報を集約させることで臨時便の設定や輸送協力、義援金の募集などの決定を迅速に行う体制を整えたほか、社内のイントラネット上に専門情報サイトを立ち上げ、グループ会社内での情報共有も行いました。今回の震災においては、地震と津波のほかにも想定外の事象への対応が重なったことから、今回の対応結果を踏まえて被害想定を見直し、さらに災害に強い体制整備を進めています。

コンプライアンス

内部統制を充実していくうえで、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

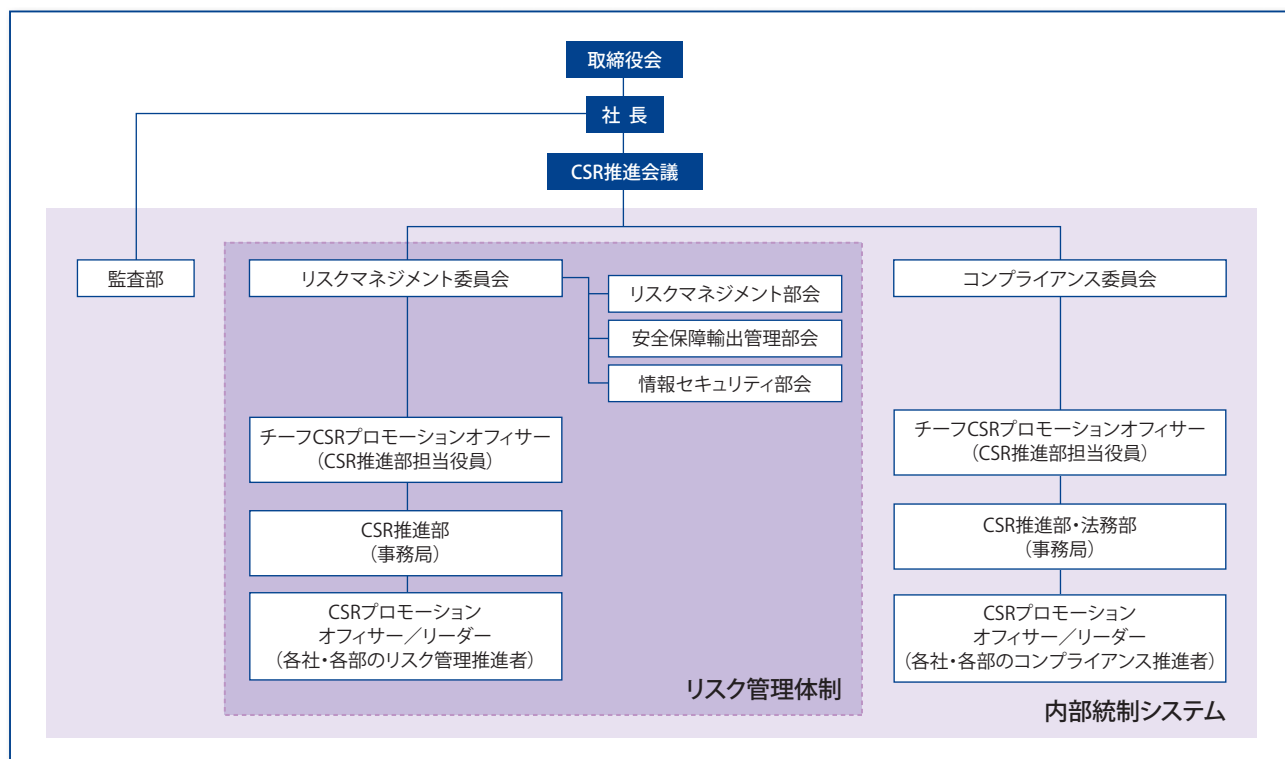
の業務執行責任者で構成するコンプライアンス委員会の下、ANA各事業所およびグループ会社に配置されたCSRプロモーションリーダーを牽引役として、コンプライアンスの浸透状況の評価、ANAグループ全体におけるコンプライアンス活動の推進強化に当たっています。当期の取り組みとしては、前期に引き続き、10月に「CSR推進月間」を設定し、グループ社員のコンプライアンス意識調査やリスクマネジメント、独占禁止法などについて集合教育やeラーニングによる教育・啓蒙を行いました。

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12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

◆ 内部統制システムおよびリスク管理体制



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。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。なお、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。金融機関出身で常勤の社外監査役を中心に、社内の業務に精通した常勤監査役、独立性の高い社外監査役の体制で行っています。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。なお、監査役監査を補佐するために、監査役直属の監査役室を設置し、社長直属の監査部や監査法人と連携を取り、監査体制を強化しています。

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	
	神尾 忠彦	

※ 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15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、両氏の選任理由は、木村氏は運輸業界、森氏は公共性の高い事業における経営者であることから、経験と幅広い識見を活かして、第三者的な立場から当社経営に適切な助言をいただくことで、当社経営体制をさらに強化できると判断したためです。

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などがありますが、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認識しています。

森氏は関西電力(株)の代表取締役会長を兼務していますが、同社とANAとの間に営業上の取引関係はありません。

なお、両氏は取締役会に出席し、豊富な経験や識見を活かして、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。

社外監査役

社外監査役は大川澄人氏、松尾新吾氏、近藤龍夫氏の3名です。

大川氏は2011年6月から常勤監査役となりました。大川氏は政策金融機関の代表であったことから、松尾氏および近藤氏は公共性の高い事業における経営者であることから、豊富な経験と幅広い識見を活かして、当社監査体制がさらに強化できると判断し、社外監査役として選任しています。

また、大川氏は、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・部門の往査を実施することとなります。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。

大川氏、松尾氏、近藤氏とANA、さらには大川氏が理事長を務めた一般財団法人日本経済研究所、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、2011年3月末時点において、大川氏が過去に在籍した(株)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

ANAでは、社外取締役の木村氏、森氏と、社外監査役の大川氏、松尾氏、近藤氏の5名を独立役員として選任しています。

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、以下のとおりです。

取締役会	12回
監査役会	7回
経営諮問委員会	4回
グループ経営戦略会議	49回
オペレーション推進会議	11回
CSR推進会議	2回
リスクマネジメント委員会	2回
コンプライアンス委員会	1回

役員報酬および監査報酬

取締役の報酬の決定に当たっては、次の事項を基本方針としています。

1. 報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保するとともに、その役割と責任に値する報酬水準を設定する。
2. 経営戦略に基づく業績連動報酬の導入により、経営目標達成に対するインセンティブを強化する。
3. 中長期的な企業価値の向上を図り、株主の皆様と利益を共有できる報酬体系を目指す。

この方針に基づき、2011年2月に社外取締役、社外有識者が過半数を占める報酬諮問委員会を設立しました。当委員会では、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、ANAの報酬体系およびその水準を設定しました。2011年7月より導入予定の役員報酬制度

は、従来の固定報酬(月額報酬)に加え、新たに年次賞与を設定し、業績との連動性を強化したものとなっています。なお、この役員報酬制度は取締役の報酬枠を現行の月額から年度総額に改定することを前提として立案されており、年間960百万円以内とすることとしています。固定報酬は、各取締役の責務に見合った水準を勘案し、経営目標における当期純利益を業績の評価指標とし、その達成度に応じて支給額を決定します。

業績連動部分(年次賞与)は、経営目標達成時の基準額を100として、0~200の範囲で支給されます。

社外取締役の報酬は、固定報酬(月額報酬)のみとしています。

監査役の報酬は、その役割を考慮し、優秀な人材を登用・確保するための固定報酬(月額報酬)で構成しています。報酬の水準は、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮し決定しています。

なお、退職慰労金制度は、2004年に廃止しています。

◆ 取締役および監査役への報酬

	支給人員	2011年3月期 支給額	2010年3月期 支給額
取締役 (うち社外取締役)	17名 (2名)	369百万円 (10百万円)	394百万円 (10百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	68百万円 (32百万円)	78百万円 (33百万円)
合計	22名	438百万円	472百万円

※ 2011年3月31日現在の取締役は17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	123百万円
非監査業務に基づく報酬	3百万円

株主総会と決議の状況

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、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ホームページ上にて動画配信を行っています。

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

◆ 決議事項

第1号議案 剰余金処分の件

本件は原案どおり承認可決され、期末配当金は1株につき2円となりました。

第2号議案 取締役17名選任の件

本件は原案どおり承認可決され、取締役に大橋 洋治、伊東 信一郎、長瀬 眞、森本 光雄、日出間 公敬、岡田 圭介、洞 駿、篠辺 修、中村 克己、竹村 滋幸、伊藤 博行、丸山 芳範、殿元 清司、片野坂 真哉、岡田 晃、木村 操、森 詳介の17氏が選任され、それぞれ就任しました。

第3号議案 監査役1名選任の件

本件は原案どおり承認可決され、監査役に大川 澄人氏が選任され、就任しました。

第4号議案 取締役の報酬額改定の件

本件は原案どおり承認可決され、業績に連動した賞与を含めた報酬として、取締役の報酬額を、年間の報酬総額は据え置いたうえで、現行の月額80百万円以内から各事業年度を対象とする年額960百万円以内に変更しました。

情報開示についての考え方

透明性の高い経営体制を確立し、ステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たすためには、重要な会社情報やANAの事業活動を理解するうえで有用な情報を、常にステークホルダーの皆様の視点に立って迅速、正確かつ公平に開示することが重要です。ANAでは、有価証券上場規程に則り、証券取引所を通じて適時開示を行うほか、報道機関や当社ホームページなどを活用し、より多くの情報をステークホルダーの皆様に提供できるよう努めています。なお、当社ホームページ上では、決算短信・有価証券報告書・四半期報告書のほか、

株式情報・財務データ・月次輸送実績などを掲載しています。また、決算説明会の動画の配信も行っています。

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

株主・投資家とのコミュニケーションの強化

ANAでは、株主・投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを図るための活動に注力しています。

具体的には、個人株主および個人投資家の皆様向けに、全国各地にて説明会を年度を通じて開催しています。また、アナリスト・機関投資家の皆様との対話については、四半期ごとの決算発表時に説明会もしくは電話会議を実施するとともに、必要に応じて中期経営戦略の説明会も行っています。加えて、個別ミーティングについても、積極的に行っています。また、海外の機関投資家との間では定期的に海外IRを実施（主に北米、欧州、香港、シンガポール）しています。



ステークホルダーとのかかわり

Responsive Corporate Citizen

ANAグループは、安全責任を中核に行動し、ステークホルダーの皆様の
安心と信頼の確立に努めるとともに、持続的な社会の創造に貢献しています。



- 54 CSR特集:
Business Continuity
社会のインフラとして、
求められる責任と対策
- 56 ANAグループのCSR
- 58 安全への取り組み
- 61 環境への取り組み
- 79 社会とのかかわり
- 82 お客様とのかかわり
- 88 従業員とのかかわり
- 94 取引先とのかかわり

Business Continuity

事業継続の方針と体制

ANAグループの責任

ANAグループは、定期航空運送事業を主体とした公共性の高い輸送インフラとして、社会に対して大きな責任を担っています。公共交通機関として、すべてのステークホルダーの期待に応え続けることが経営理念の実現であると考えており、それは不測の事態においても変わりありません。

また、ANAグループは、国民保護法および武力攻撃事態対処法に基づき、指定公共交通機関として指定されています。パンデミック、政情不安、地震などの大規模災害など、外的要因による事業リスクにおいても、迅速かつ的確に対応し、被害を最小限に抑えつつ安全を確保したうえで航空運送事業を継続できるリスク管理が求められています。

ANAグループのBCP(事業継続計画)

ANAグループは、さまざまな事業リスクに対し、非常時における損害の極小化を図るために、ERM (Emergency Response Manual) やCMM (Crisis Management Manual) による「危機管理」体制を構築しています。(P47の「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください)

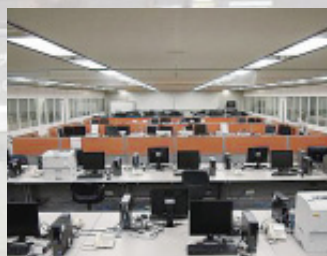
一方で、首都圏直下型大地震や新型インフルエンザといった特定の事象に対しては、事業継続の観点から、有事の混乱した状況下での意思決定などを迅速に行い、お客様・社員の生命・健康を最優先に、適切な対応をとるため、CMMの下部に位置するマニュアルとしてBCP (Business Continuity Plan：事業継続計画) および新型インフルエンザ対応マニュアルを策定しています。これは、CMMの組織体系に基づく災害特別対応体制を取り、事業活動を早期に常態に戻すことを定めた個別のマニュアルとなっています。

◆ ANAグループのBCP：発生危機への対応

危機発生時には、CSR推進部を事務局として危機対応本部が設置され、ANAグループ全体の危機対応にあたります。また、状況に応じて航空機の運航維持対応に特化したオペレーション特別対応本部(SORC)が、オペレーション全体を統括するOD (Operation Director) により発動され、オペレーションの復旧活動が完了するまで対応します。

◆ ANAグループのBCP：バックアップ施設と備蓄品

危機発生時への対策の一つとして、ANAグループの経営資源が集中する羽田地区や本社のある汐留地区の事業所が使用不能になった場合に備え、2006年より災害対策用バックアップ施設の供用を開始しました。また、被災時における非常用の備蓄品を羽田地区、成田地区、汐留地区、中部空港地区、関西・伊丹空港地区に備蓄しています。



バックアップ施設



備蓄品

社会のインフラとして、 求められる責任と対策

東日本大震災を通じて

東日本大震災への対応

2011年3月に発生した東日本大震災においては、CMMおよびBCPに則った対応を行いました。まず、震災直後よりお客様とグループ全従業員の安否確認を実施し、続いて、CMMの規程に則り、危機対応本部を汐留地区に、事務局およびオペレーション特別対応本部（SORC）を羽田地区に設置。24時間体制で情報集約と臨時対応を行いました。また、震災についての専用Webサイトを社内イントラネット上に設置し、グループ内での情報共有を迅速に行いました。

これら一連の体制の中で速やかな意思決定が行



ANAグループ
東日本大震災 関連情報サイト

◆ 東北地方への臨時便設定状況（2011年5月31日現在）

路線	期間	路線	期間
羽田ー福島	3/13～4/10	中部ー山形	3/29～5/22
伊丹ー福島	3/12～3/31	羽田ー仙台	4/13～4/26
中部ー福島	3/13～3/31	伊丹ー仙台	4/21～5/31
千歳ー福島	3/13～3/24	千歳ー仙台	4/27～5/31
中部ー新潟	3/19	中部ー仙台	4/27～5/31
伊丹ー山形	3/29～5/22		

われ、震災発生の翌日より福島空港をはじめ、山形空港などから臨時発着便を順次設定し、旅客や救援物資の輸送を実施しました。ANAグループでは、この度の東日本大震災を踏まえ、首都圏における災害時の被害想定を見直すとともに非常時の通信手段の確保やバックアップ機能の多重化など、危機管理体制の強化に向けて引き続き取り組んでいきます。



第三者コメント

東日本大震災では、被災地に対していち早く自社製品を提供した食料品メーカーや医療品メーカーなどが高い評価を得ました。このように、大規模な災害が発生した場合、企業は自らの業務を復旧するだけでなく、CSRの観点からの対応も強く求められます。ANAグループが実施している、臨時便による旅客や救援物資の輸送手段の提供は、被災地支援の取り組みとして、今後も高く期待されることでしょう。

ANAグループの震災対応への取り組みは、これまで各地で発生した地震、水害、噴火などの経験によって、年々高度化しています。しかし、航空機の運航を羽田地区で集中管理しているため、発生が予見されている首都圏での震災に対しては、入念な準備を要します。

現在ANAグループでは、首都直下型地震を想定し連絡体制や対応体制のさらなる高度化を進めていますが、被災時に関係者間で綿密に連携をとるためには、体制を整備するだけでなく、訓練などによって定期的に不備を確認し、改善を行っていく必要があります。



有限責任 あずさ監査法人
ビジネス・アドバイザリー事業部
シニアマネジャー

澤田 智輝

■プロフィール

一般財団法人日本情報経済社会推進協会BCMS技術専門部会委員。公認内部監査人（CIA）。公認情報システム監査人（CISA）。経済産業省システム監査技術者。

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へ安心をお届けし、信頼を得ることができるようにCSRを実践しています。

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

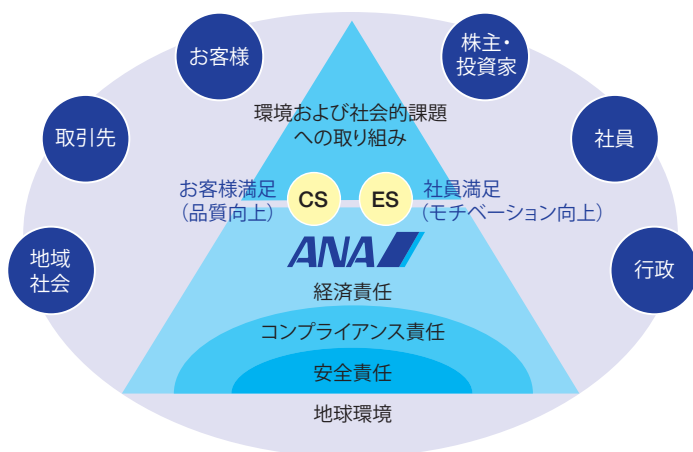
グループ行動指針6カ条

- 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



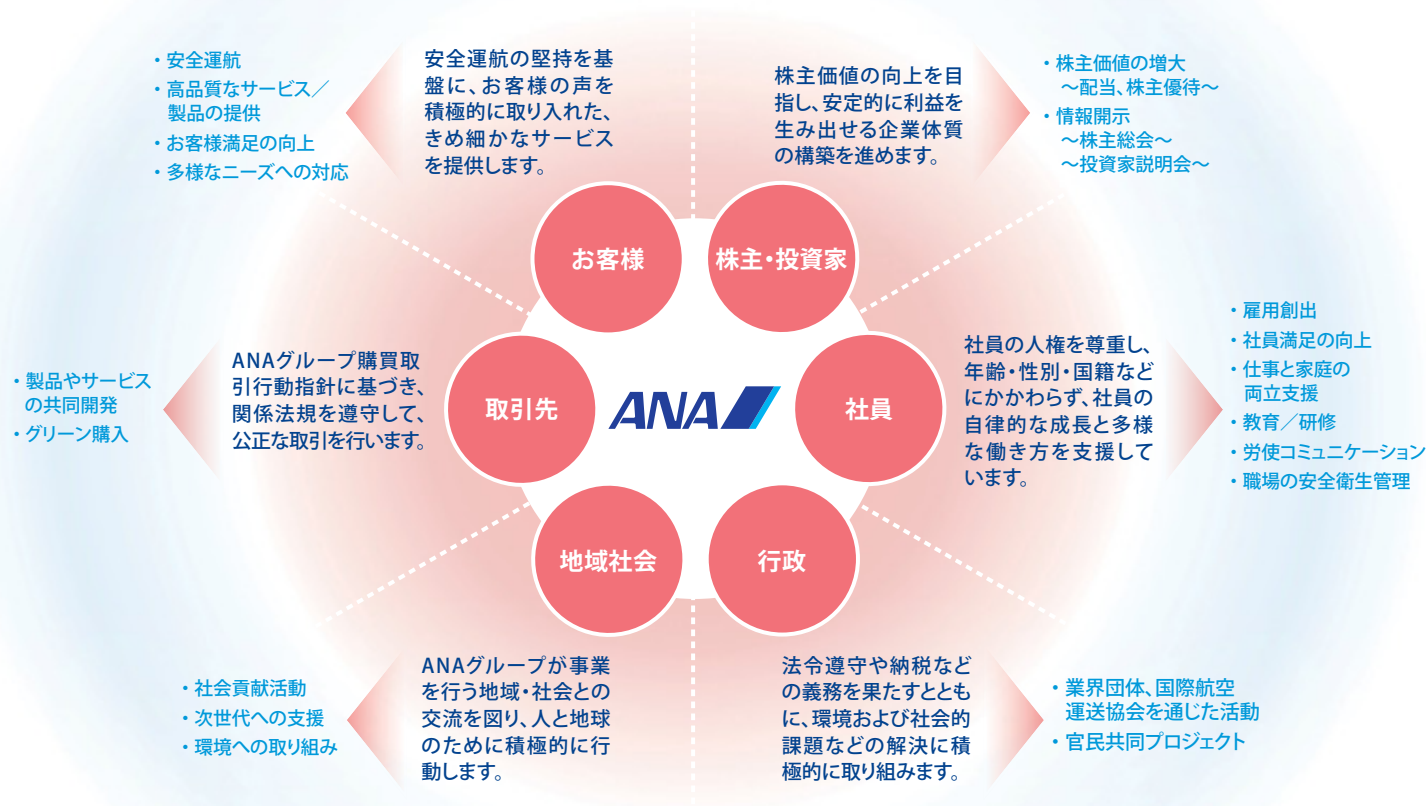
具体的には、安全責任を中核として、次の3つの段階でステークホルダーの皆様に対する責任を果たしていきます。

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。



◆ 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、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。



(2011年3月現在)



安全への取り組み

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

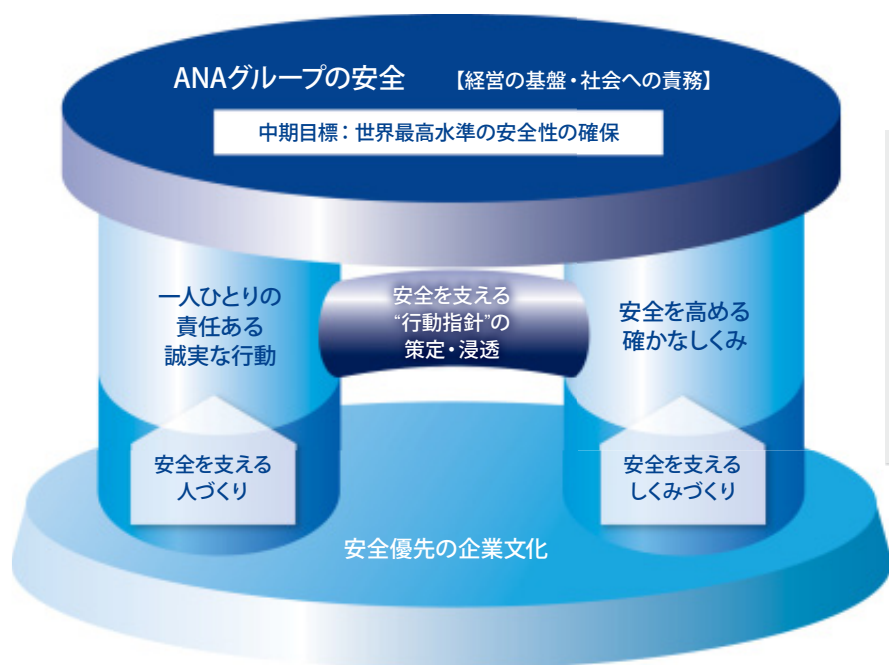
私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

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

中期安全推進計画

「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。そのために、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います。また、「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。さらに、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。



◆ 中期目標： 世界最高水準の安全性の確保

《4つのポイント》

- ① 安全を支える“行動指針”の策定・浸透
- ② 安全を支える人づくり
- ③ 安全を支えるしくみづくり
- ④ ANAグループ安全推進体制の充実

中期安全推進計画 2011年3月期の進捗状況

① 安全を支える“行動指針”の策定・浸透

～経営トップからグループ社員一人ひとりまでの浸透を図る～

ANAグループ安全理念の具現化を目的として、「ANAグループ安全行動指針」を策定しました。これは安全管理規程などを基に原案を作成し、職場説明会やディスカッションを経て策定されたものです。今後は、この行動指針を教育・啓発などの活動に反映するとともに、安全文化評価アンケート※1などの結果を踏まえながら、経営トップからグループ社員一人ひとりまでの浸透を図っていきます。

※1. ANAグループの安全文化がどの程度浸透しているかを測定するために行うアンケート。

ANAグループ安全行動指針

- ① 規定・ルールを遵守し、基本に忠実に業務を行います。
- ② プロフェッショナルとして、健康に留意し常に安全を最優先します。
- ③ 疑問や気づきを声に出し、他者の意見を真摯に受け止めます。
- ④ 情報はすみやかに伝え、共有します。
- ⑤ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組み続けます。
- ⑥ 社内外の教訓から学び、気づきの能力を磨きます。

② 安全を支える人づくり

～業務の中での安全意識レベルの向上～

経営者（安全統括管理者）による現場とのコミュニケーションのために、担当役員がオペレーションの現場と対話し、現状の安全にかかわる課題の共有や課題解決に向けた取り組みについて考える活動「安全ロードショー」を引き続き実施しました。2011年3月期は、前期に行った安全文化評価アンケートの分析結果から導き出された課題について話し合いました。また、グループ会社の経営層を対象に、安全管理体制（SMS: Safety Management System）に関する研修を行うなど、安全に対する認識を強化しました。

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、日常の業務に活かすための教育を行っています。2011年3月期は、約4,600人が受講しており、これまでの累計受講者数は約48,000人となります。



ANAグループ
安全教育センター館内

③ 安全を支えるしくみづくり

～再発防止と未然防止に向けた“安全情報の有効活用”～
〈運航リスクマネジメント〉

運航リスクマネジメントは安全管理体制における中心的な要素です。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ために、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っています。

運航リスクマネジメント機能の強化策としては、全社的にANAグループの安全を統括しているグループ総合安全推進室に各生産本部の兼務者を配置しているほか、発生した事象の詳細分析や再発防止に向けた取り組みがより効果的に行える環境を整備しています。

さらに、IATA※2の組織の一つであるIOC（IOSA※3 Oversight Committee）に参画しており、他のエアラインとの安全にかかわる情報交換など海外における活動も積極的に行っています。

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

※3. IOSA: IATA Operational Safety Audit

〈安全に関する監査〉

安全に関する監査については、内部安全監査と外部監査があります。内部安全監査制度(SAFER: Safety Evaluation and Review Program)では、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にくい課題を見つけ、適切な措置や改善につなげています。監査のさらなる充実・強化に向けて、グループ内の監査員の養成訓練の充実や監査結果の分析・総評のデータベース化に取り組んでいます。

外部監査では、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、安全監査専従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、2011年8月現在、ANAグループ航空会社の4社が登録されています。

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>

④ ANAグループ安全推進体制の充実

～安全レベルの維持・向上を図りながら、グループエアライン再編を進める～

グループエアライン3社の再編により、2010年10月にANAウイングス(株)が設立されましたが、再編に伴う不具合が発生しないよう、報告ルートの整理、安全推進・管理組織の体制や運営などについて重点的に準備を行いました。今後は、ANAとエアーニッポンとの再編を迎えるに当たり、引き続きPDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクルの各フェーズにおける連携強化とグループ安全管理体制の枠組みの見直しを図ります。

緊急時の相互コミュニケーション研修

ANAグループでは毎年7月を航空安全推進月間と位置づけて、さまざまな安全にかかわる研修を行っています。「緊急時の相互コミュニケーション研修」では、緊急時においてもオペレーションを支える担当者が互いに確実な情報を伝え、速やかに対応できることを目的として実施しています。フライトシミュレーターにグループ各社の整備士、客室乗務員、地上運航管理者・支援者らが搭乗し、緊急事態を想定した離陸中止や緊急降下などのさまざまなシミュレーションを運航乗務員が行っています。機体に不具合が生じた状況を実際に体感しながら、機内の乗務員を地上からどのように支援すべきか、また機内から地上にはどのタイミングで何を伝える必要があるのか、それぞれのオペレーションを支える高い専門性を持った各部門の担当者が不具合シミュレーションを体験しながら、より適切なコミュニケーションのあり方について考える内容となっています。

また、世界で過去に発生した事例や実体験エピソードなどを題材に振り返りを行い、より確実に「安全運航」を支えるために必要なことについてそれぞれの部門の代表者が議論する場が設定されています。研修で体感したことは、参加者自らが職場で広めるとともに、ANAグループ総合安全推進室にて取りまとめられ、各社、各部門の安全推進活動に反映されています。



環境への取り組み

環境リーディングエアラインを目指して

ANAグループは、人と地球のために積極的に行動し、持続可能な地球環境と共生し続ける企業でありたいと考え、環境の変化や社会のニーズを敏感に感じ取り、社会的責任を果たしていくために挑戦を続けています。

ANAグループ環境理念

環境を大切にする心は、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。

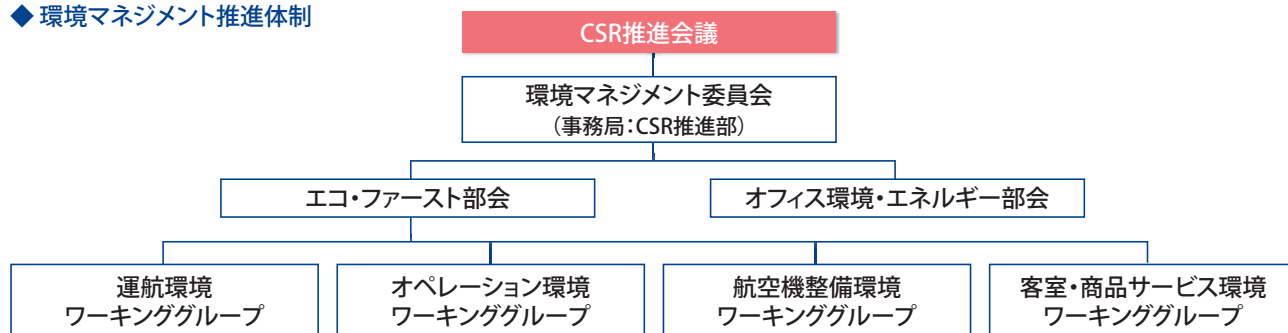
環境マネジメント体制

地球温暖化対策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。

こうした航空機の環境負荷低減にかかわる統括機能を、「環境マネジメント委員会」の「エコ・ファースト部会」で担っており、部門を越えて継続的に取り組んでいます。

また、同委員会内に「オフィス環境・エネルギー部会」を設置し、2010年4月に施行された「改正省エネ法」「改正都条例」への対応や、事業所レベルでの環境保全活動を促進しています。

◆ 環境マネジメント推進体制



ANAらしい環境保全活動

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」を策定し、その達成に向けて、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実に取り組んできました。2008年11月には、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」として認定されましたが、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心の輪を広げる活動、バイオ燃料研究開発への参画など、先進的でANAらしいユニークな取り組みを、お客様、ステークホルダーの皆様、地域の皆様のご協力の下、推進していきます。



「ANAグループ エコロジープラン2008－2011」の目標と実績

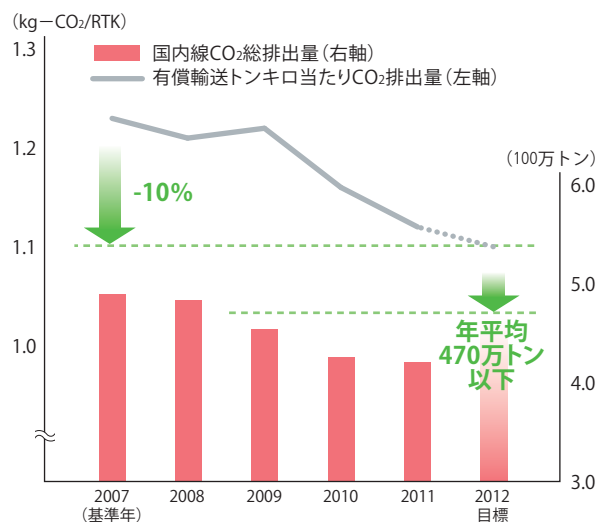
項目	目標	2011年3月期の実績	参照
地球温暖化対策	<航空機燃料によるCO ₂ 排出量の低減>	国内線・国際線の有償輸送トンキロ当たりCO ₂ 排出量を、2012年3月期において対2007年3月期比で10%削減	当該ページ下段参照
		国内線2009～2012年3月期のCO ₂ 排出量を年平均470万トン以内に抑制	当該ページ下段参照
	<事業所使用エネルギーの削減>	全事業所計で年1%削減	P76、77を参照
大気汚染対策	<航空機の排出ガス基準適合>	ANAグループ保有の航空機エンジンは、すべてICAO（国際民間航空）条約第16付属書の排出ガス基準に適合しています。	P68を参照
	<低公害車の導入>	2011年3月期は、低公害・低排出ガス車は89台増加し、割合は24%となりました。基準年（2003年3月期：低公害車割合7.4%）比で、3.2倍に増えています。	P78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IVに適合	全機ICAO騒音基準 チャプターIVの騒音基準に適合しています。	P70を参照
省資源化の促進	廃棄物削減、営業用紙5%削減	廃棄物量は全体で前期比10%、紙類の使用量は20%削減しました。営業用紙は21%削減しています。	P77、78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。また、手荷物用ビニールシートのリユースやリサイクルに取り組み、対象空港を拡大しています。	P74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	2011年3月期は、小松空港「安宅関の森」、根室中標津空港「シマフクロウの森」の2カ所で植林、新潟空港「越後平野の森」その他5カ所の森で植林、下草刈り、間伐などを行いました。また、2011年上半年には中標津空港「シマフクロウの森」、オホーツク紋別空港「とっかりの森」にて植林・間伐を実施、2004年以降の森づくりは、26空港、34カ所となりました。（2011年6月現在）	P79を参照
	国際環境絵本コンクール	2011年3月期より、活動を休止しています。	—
	サンゴ再生プロジェクトへの参画	2011年3月期は、春2回・秋3回サンゴ植えつけを行い、ダイバー・ノンダイバーのボランティアなど累計285名が参加しました。2010年10月、恩納村で「チーム美らサンゴ祭り」を開催、東京都内の小学生約700名に「環境出張教室」を実施しました。	P80を参照
	次世代人材への環境教育支援	2011年3月期は、高校生対象の環境教育プログラム「若武者育成塾」（アサヒビール主催）に協賛したほか、大学生のインターンシップ受け入れや航空環境教室などを実施しました。	—

※ 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・国際合計の有償輸送トンキロ当たりのCO₂排出量の推移です。世界的な景気減退により、有償輸送トンキロ当たりのCO₂は一時悪化しましたが、さまざまな燃料節減策・路線の見直し・機材構成の変更などにより、再び順調に改善しています。国内線総排出量は3年連続で減少しました。なお、当社もボーイング社および関連専門機関・企業などからなる開発グループに参加し、環境に配慮した代替燃料開発に協力しています。

◆ ANAグループCO₂排出量目標と実績

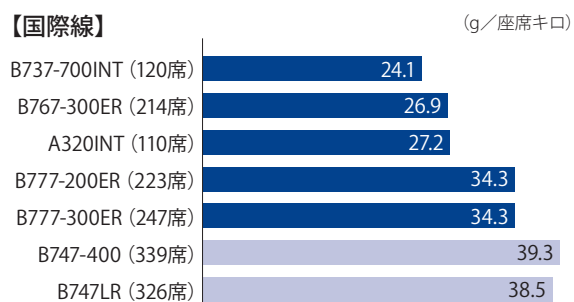


地球温暖化防止への取り組み

省燃費型の航空機導入の歴史

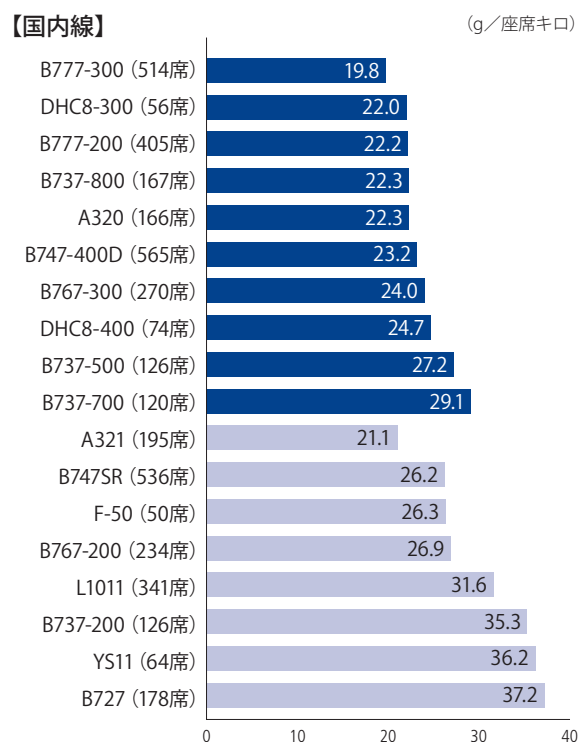
CO₂の発生を減少させること、すなわち燃料消費を削減する最も有効な方法は、①最新のエンジンテクノロジーを駆使した効率のよいエンジンを採用し、②翼型などの改善により空気抵抗を減少させ、③複合材料などにより重量軽減された、燃料効率のよい新鋭機を導入することです。ANAグループは早くからこの方法に取り組み、効果をあげています。

◆機種別燃料消費率



※ 国際線(飛行距離9,260km、満席)で計算した場合
(ただし、B737-700INT、A320INTは5,556km)

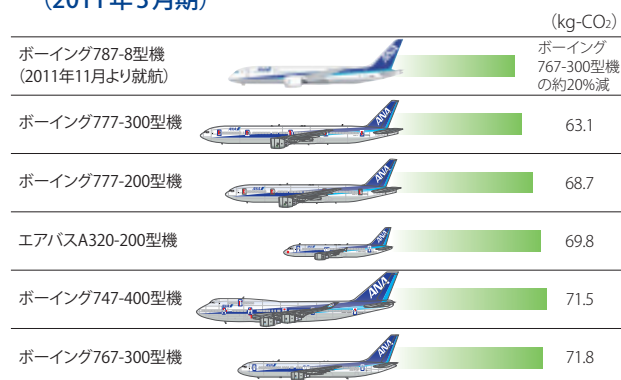
※ ■は退役済みの航空機



※ 国内線(飛行距離926km、満席)で計算した場合

※ ■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 (2011年3月期)



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。ANAグループは、早くから運航面や地上でのさまざまな燃料節減を積極的に行ってきました。ここでは、取り組みの一例をご紹介します。

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おり、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。ANAグループでは2008年5月から「重量・重心管理システム」を導入しており、これによる2011年3月期のCO₂削減量は6,000トン、燃料量にして2,450klとなりました。

〈地上電源装置 (GPU=Ground Power Unit) の優先使用〉

航空機は通常、地上においてAPU※¹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供給されています。ANA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きました。GPUを優先使用することによる2011年3月期のCO₂削減量は88,900トン、燃料量にして36,000klと算出されました。この量は、東京－大阪間の2,300往復分（ボーイング777-200型機）に相当する燃料です。

また、整備用電源車を使用した機内電力の供給により590klの燃料量削減になりました。



GPU電力の共有活用

※1. APU：航空機に電気とエンジンスタートや空調のための高圧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※²) 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、燃料節減、CO₂削減が図られます。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型機にも導入していく予定です。

※2. 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。

〈ウイングレット装着〉

ウイングレットとは、主翼の端に取り付けられる小さな翼のことです。装着することにより、飛行中に発生する空気抵抗を減らすことができます。長距離運航をするボーイング767-300ER型機では、約5%の燃費向上効果があり、1機当たりのCO₂排出量を年間2,100トン削減することができます。

ANAグループでは、2010年に国内航空会社として初めて、ボーイング767-300ER型機にウイングレットを装着、2010年11月から2012年4月にかけて導入予定の8機に対して、順次装着を進めています。



ウイングレット装着



EFP (Efficient Flight Program) 推進プロジェクト

ANAグループでは、安全運航の堅持を前提に、担当するフライト一便一便で自らが実施できるECO Flightを運航乗務員自身が主体となり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ECO Flight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たことで、実施率がさらに向上しています。



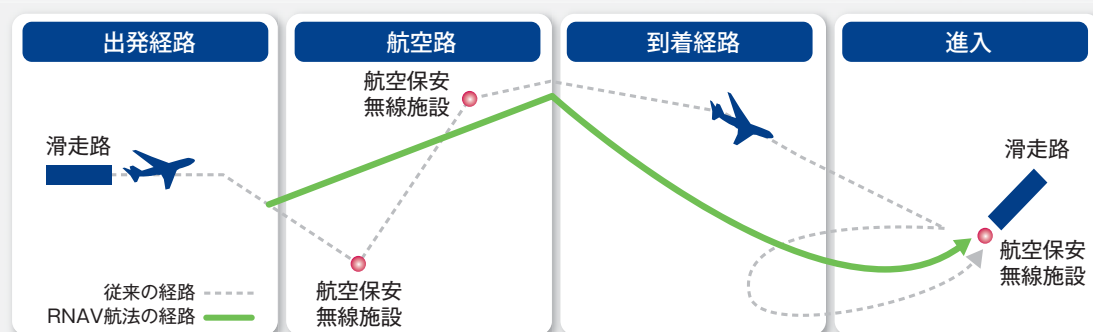
ECO Flightのすすめ

〈RNAV (広域航法) の運用〉

ANAグループは、2002年から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・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、燃料削減、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。

◆RNAV経路と従来経路のイメージ図



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朝時間帯における連続降下到着方式 (CDO^{※3}) の運用に伴い、2011年3月期は対象となる2路線でCO₂削減量は350トン、燃料量にして140kl削減しました。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。

※3. 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〉

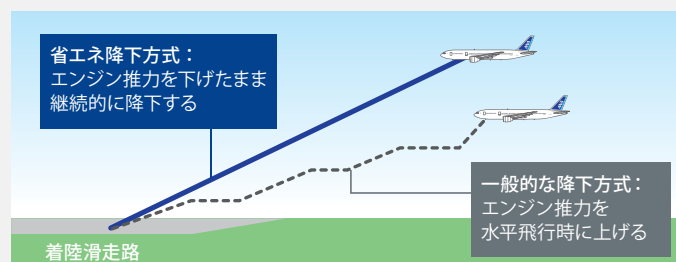
従来は着陸時に滑走距離を短くするため、スラストリバーサー (逆噴射装置) によりエンジンの推力を前方に噴射していました。現在は滑走路の状況などを判断して安全に止まれることを念頭において、可能な限りエンジンをアイドル (自立運転) 状態で運用し、CO₂削減・騒音低減など環境にやさしい着陸を心がけています。2011年3月期のCO₂削減量は15,300トン、燃料量にして6,200klと算出されました。

〈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、可能な場合、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、地上滑走の時間、気象条件、誘導路面の状態、航空機の状態、管制塔からの指示などを機長が総合的に判断して実施します。2011年3月期のCO₂削減量は890トン、燃料量にして360klと算出されました。

◆省エネ降下方式のイメージ図



成田－瀋陽線ほか、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、その後も成田－シカゴ線、成田－ホーチミン線にも新飛行経路を導入しています。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。

成田－瀋陽線の場合、従来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、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、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(成田－瀋陽線の場合)

新経路	成田<=>新潟<=>ウラジオストック<=>長春<=>瀋陽
旧経路	成田<=>美保<=>ソウル<=>大連<=>瀋陽

【成田－瀋陽線 新旧経路の比較】



※ 旧経路は往路の一部を記載

(2) 各種削減効果

	成田－瀋陽線	成田－ホーチミン線	成田－シカゴ線
年間燃料節減効果	約56万ℓ	約48万ℓ	約6万ℓ
年間CO ₂ 削減効果	約1,380トン	約1,180トン	約150トン
対象便(年間)	ボーイング737型機またはエアバス320型機1日1往復	ボーイング767型機1日1往復	ボーイング777型機34便
飛行時間短縮	約10～20分の短縮	約5～10分の短縮	約5～10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。成田－シカゴ線においては、気象状態により新飛行経路を使用しない場合があります。

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〉

エンジンは使用するにつれて、コンプレッサー(圧縮器)部分に微小なほこりが付着し、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2011年3月期のCO₂削減量は42,800トン、燃料量にして17,400kℓと算出されました。この量は、東京－大阪間の1,140往復(ボーイング777-200型機)に相当する燃料です。



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の増加する要因となります。2011年3月期までの合計でボーイング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28台を新しいエンジンと交換し、CO₂を1.7万トン、燃料量では6,900kℓ削減しました。

〈フライト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諸課題への対応として、運航乗員訓練・審査の大部分をフライトシミュレーターで実施しています。

2011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、約5万時間で、実機を使用した場合と比較して、CO₂削減量61万トン、燃料量にして24.8万kℓの節減効果がありました。

〈航空機給水量削減への取り組み〉

ANAグループでは、2010年から羽田空港において、機内使用用として機体に給水した水が余った場合は、社内の工場で中水として利用してきました。また、国際線においては給水量の適正化を行い、2011年3月期には約1,600klの給水量削減と、それに伴う機体重量の軽量化により、1,150トンのCO₂の削減を行っています。

2011年5月からは国内線においても給水量の適正化を実施していきます。まずはボーイング777型機運航便において1便当たり約100ℓ、年間約2,358klの給水量を削減し、合計490トンのCO₂削減を目指しています。



排水作業と排水車

〈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・軽量化を図り、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年からは、ANA Sky Shop（機内ショッピングカタログ）の紙質変更・ページ削減により15gの軽量化を行い、あわせて、オムツ・吐袋などの予備搭載数見直しや適正化を実施しています。そして、2010年4月からは国際線新造機のファーストクラス、ビジネスクラスにおいて、お客様の使用する食器・グラスの重量を1機当たり約62kg軽量化することができました。また2011年3月からは、エコノミークラスのカップ麺をペットボトルタイプに変更し、1本当たり111gの軽量化を実現、これにより82.1kl/年の燃料削減を見込んでいます。



国際線新造機ビジネスクラスの軽量化食器

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700台導入・使用しています。底盤および骨格を除く外板部分を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。

これにより欧米路線では、1機当たり最大で1,320kgの軽量化が可能になり、CO₂削減効果は約1,272kg、燃料削減効果は約516ℓ（ドラム缶約2.6本分）となっています。

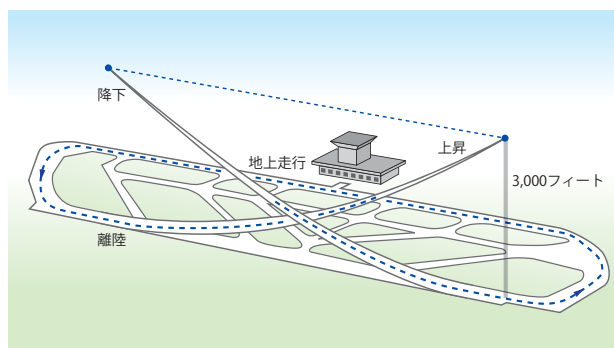
また、この炭素繊維強化プラスチックを活用することにより、コンテナ自体の強度も向上し、新構造の採用によって、輸送貨物ダメージの低減にもつながり、品質の向上にも寄与することが期待されます。

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(ICA0)の排出基準として、ICA0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附属書第3に定められています。

◆ ICA0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
降下	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で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ICA0条約第16付属書の排出基準をクリアしています。

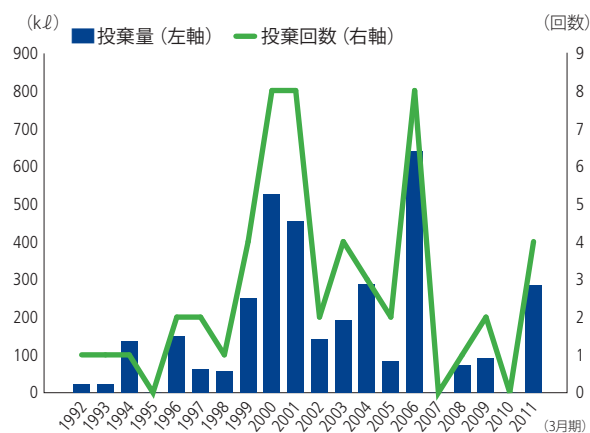
◆ 航空機エンジンからの排出ガス量(2011年3月期)

	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)	6.05	-0.5	5.27
HC(炭化水素)	0.75	3.8	0.69
CO(一酸化炭素)	4.76	1.4	3.88

予期せぬ着陸による燃料投棄

2011年3月期のANAグループ機による燃料投棄は機材故障により4件ありました。

◆ 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、成分および在庫量に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。2011年3月期の届出

分からANAグループでの総対象品は21品目増加し、取扱総量※では17,100kgで、前期より約9%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(2011年3月期)

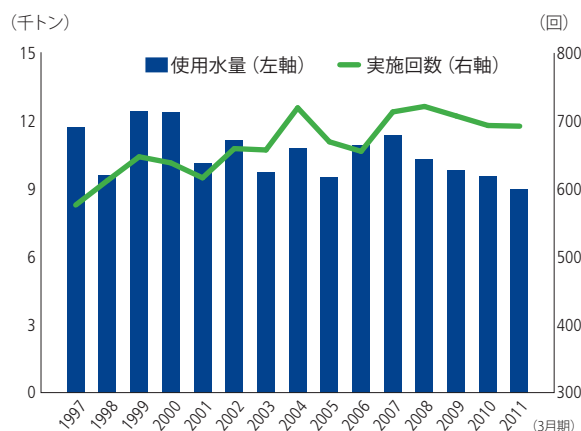
多い順	指定化学物質	用途(含有品目)	CAS No.※	改善/その他
1	ジクロロメタン (メチレンクロライド)	ペイント剥離剤	75-09-2	機体の塗装剥離作業に非メチレンクロライド系の剥離剤を導入
2	トリブチルホスフェート	動翼・着陸装置等の作動油	126-73-8	
3	トルエン	ペイントなどの希釈剤	108-88-3	揮発成分の少ない塗料を選定している

※ 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。2011年3月期のANAグループの水洗実施回数は前期とほとんど変わらず、また総使用水量ならびに1機当たりの使用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



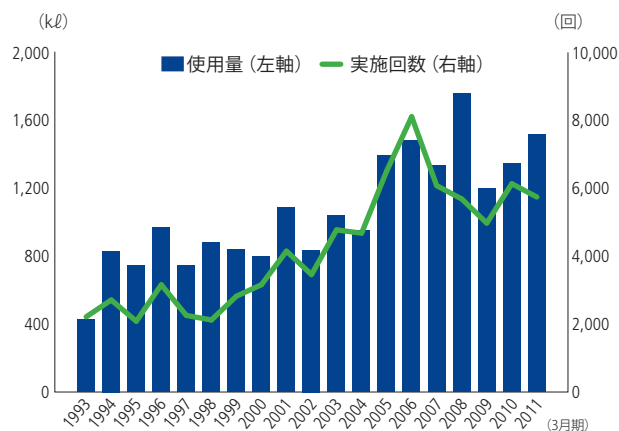
防雪・防氷液の使用削減と環境対策

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、続いて防氷液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冬期から一部空港で、キルフrost社製の環境対応型防氷液「DFサステイン」の使用を開始しました。この防雪・防氷液は、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の排出量がゼロとなるほか、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。2010-11冬期でCO₂削減量は42.4トンと予想されています。今後も、環境対応型の防氷液開発に努めていきます。

また防氷液の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います。2010-11冬期は、防雪・

防氷の実施回数が前期比で41%と減少しましたが、時間当たりの降雪量増加と湿気の多い雪質のため、使用量は13%増加しました。

◆ 内際の防雪・防氷の実施回数と防・除雪氷液の使用量



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「非メチレンクロライド系中性剥離剤」(PRTR法適用外の環境に配慮した材料)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。

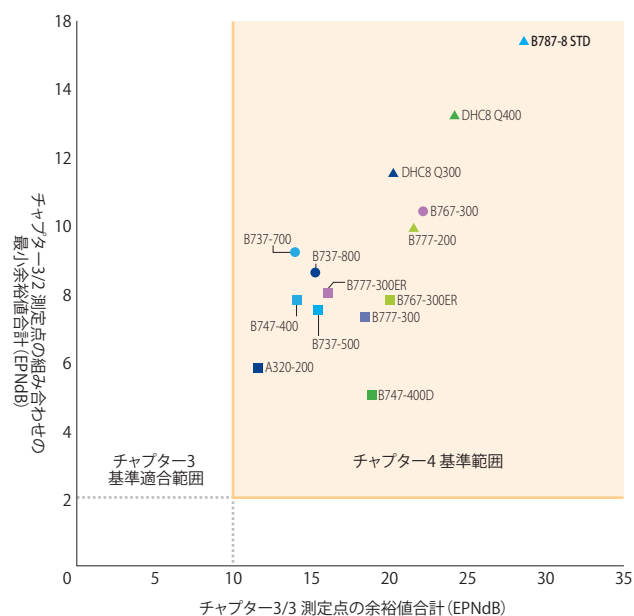
なお、上塗剤については2003年3月期から揮発性ガスの発生が少ない「低VOC(揮発性有機化合物)外装塗料」を導入し、すでに全機対応を完了しています。

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すべての機材が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おり、右上の位置ほど、静かな航空機ということができます。特に、2011年に導入したボーイング787型機ではシェブロン型ノズル・新素材の採用などにより、他機種と比べ大きく騒音が軽減されています。

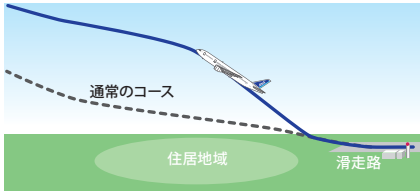
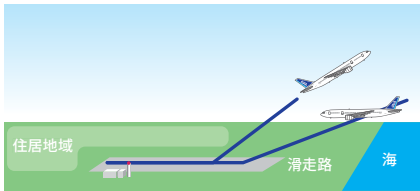
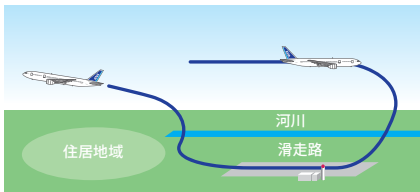
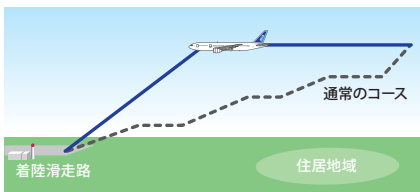
◆ ICAO Annex 16/チャプター4 基準 (ANAG Fleet)



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。 
着陸	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。
	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ため、その発生源(機体およびエンジン)の改良、航空機性能の改善に取り組んでいます。以下に、実施ならびに検討中の騒音軽減策の例をご紹介します。

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や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。

環境法令変更などにも適切に対応し、2011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

◆ 適用される主な環境関連の法律

	適用される法律名
1	特定家庭用機器再商品化法(家電リサイクル法)
2	廃棄物の処理及び清掃に関する法律(廃棄物処理法)
3	自動車リサイクル法
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)
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)
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
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)
8	エネルギーの使用の合理化に関する法律(省エネ法)
9	大気汚染防止法
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)
11	水質汚濁防止法
12	下水道法
13	浄化槽法
14	騒音規制法
15	振動規制法
16	悪臭防止法
17	工場立地法
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)
19	毒物及び劇物取締法
20	容器包装等リサイクル法
21	建設資材リサイクル法
22	建築物における衛生的環境の確保に関する法律
23	食品リサイクル法等

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3,700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・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。

2011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129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130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



省資源化の促進

ANAグループの3R活動



羽田空港での梱包用ポリ袋の回収

ANAグループでは、機内・空港内や事業所で発生した廃棄物を再び活用していく、省資源・リサイクル活動を推進しています。事業所で発生した使用済みOA紙を再生紙として活用するほか、使用後不要になった機内誌などを回収し、再び時刻表や名刺などに再生させ、全国の事業所で使用しています。また国際線エコノミークラスのメニューカードを、回覧できる料理写真パネルにすることや、「安全のしおり」を劣化の少ないプラスチック製にして繰り返し使用することにより紙消費量の節減を図っています。

そのほか、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て、自動車の吸音材や工業用固形燃料として再利用しているほか、2010年9月からはお客様の手荷物梱包用ポリ袋のリユース・リサイクルなども行っています。

ANAグループでは、機内・空港内や事業所で発生した廃棄物を再び活用していく、省資源・リサイクル活動を推進しています。事業所で発生した使用済み



◆ 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

カーボンオフセット・プログラム

ANAグループでは、2009年10月1日から国内線全線で「ANAカーボン・オフセットプログラム」を導入しています。このプログラムは、お客様がご搭乗される航空機が排出するCO₂(二酸化炭素=カーボン)を吸収するための森を育てる活動に必要な資金を、お客様から任意にご提供いただき、CO₂排出量をオフセット(相殺)しようという取り組みです。音楽家の坂本龍一さんが代表の一般社団法人「more trees(モア・トゥリーズ)」と連携して、日本の森の再生につなげています。

2010年からは、携帯電話からの入力画面の変更やパソコンからの参加を可能にするなどシステムを改善、今後もよりお客様に参加していただきやすいしくみにしていきます。

ANAカーボン・オフセットプログラムへは
こちらのQRコードから携帯電話でアクセス可能です。



～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。

5年目を迎えた2010年は、11月にグリーンの特別塗装機（ボンバルディアDHC-8-400型機）を導入しました。愛称「エコボン」は、「エコ」+「ボン・ボヤージュ」（フランス語で「よい旅を」）を合わせたもので、同じクラスのジェット機と比べると使用燃料およびCO₂排出量が30～40%も少なく、騒音も小さい環境にやさしい飛行機です。

2010年12月、地元の小学生とその保護者の方々をご招待した「e-flight2010～遊覧飛行」を実施、客室乗務員による環境航空教室なども行いました。なお、この遊覧飛行によって排出されたCO₂は、ANAグループがカーボンオフセットしました。



ANAグループ環境データ

環境に関する2011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。

◆ 環境データ一覧 (2011年3月期)

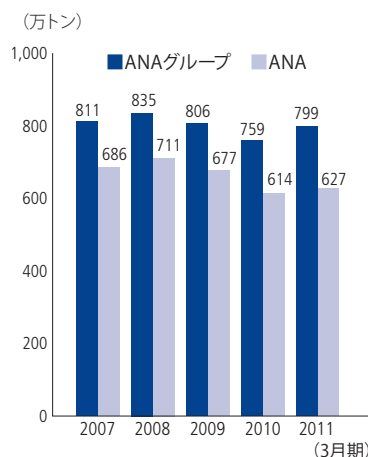
◆ 環境データ一覧 (2011年3月期)				単位	ANA単体	ANAグループ 合計
オゾン層破壊		ハロン・フロン (航空機)	全排出量	kg	0	0
水資源		水資源の消費 (建物での使用) 合計		万トン	33.0	54.9
自然生態系破壊	水質汚染	廃水処理 (建物での使用) 量		万トン	3.0	11.6
		航空機防除氷液の使用量		kℓ	右記に含む	1,521
	有害物質	PCB (ポリ塩化ビフェニール) 保管量		トン	4.4	11.4
地球温暖化	森林破壊	紙の使用量		トン	右記に含む	5,810
	エネルギー	エネルギー消費 (原油換算)	総計	原油万kℓ	246	313
			航空機エネルギー (原油換算) 消費	原油万kℓ	241	307
			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	4.46	6.35
			航空機 燃料消費	万kℓ	254.8	324.3
			消費量 (提供座席キロ当たり)	L/100ASK	3.62	3.63
	大気汚染	全保有数	航空機	機	右記に含む	222
			自動車	台	右記に含む	3,693
			低公害車保有割合	%	右記に含む	24
		CO ₂ (二酸化炭素) 排出量	総計	万トン-CO ₂	636	810
			航空機 (総排出量)	万トン-CO ₂	627	799
			航空機排出量 (提供座席キロ当たり)	g-CO ₂ /ASK	89.1	89.4
			地上設備・自動車 (総排出量)	万トン-CO ₂	9.0	11.4
		NOx (窒素酸化物)	(航空機のLTOサイクル※での排出量)	万トン-NOx	0.53	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	0.07	0.08
		CO (一酸化炭素)	(航空機のLTOサイクル※での排出量)	万トン-CO	0.39	0.48
上空投棄 燃料:航空機	総投棄量	kℓ	右記に含む	284		
	回数	回	右記に含む	4		
廃棄物	廃棄物	排出量	総計	万トン	右記に含む	2.12
		機内ごみ・し尿ごみ 合計	万トン	右記に含む	1.49	
		(地上) 全廃棄物合計	万トン	0.37	0.62	

上記のデータは、2011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。

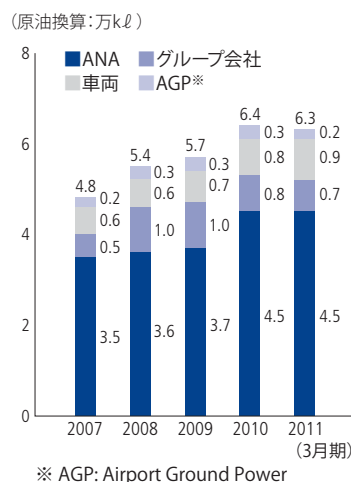
※ ICAOの定める離発着標準モデル

主要環境データ

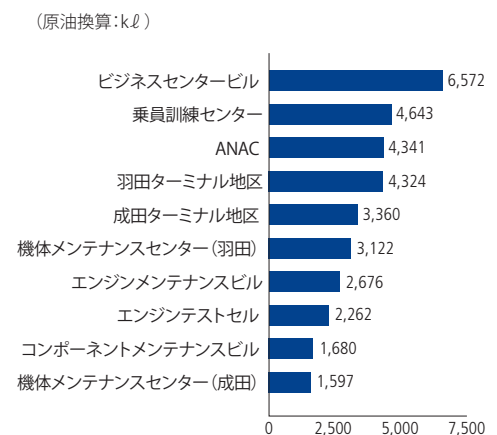
◆ 航空機のCO₂排出量の推移



◆ 地上エネルギー消費量の推移



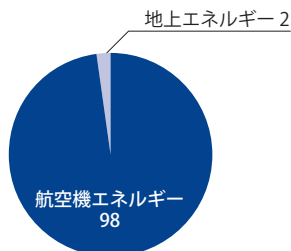
◆ 主要事業所のエネルギー消費



◆ 年間エネルギー消費の内訳

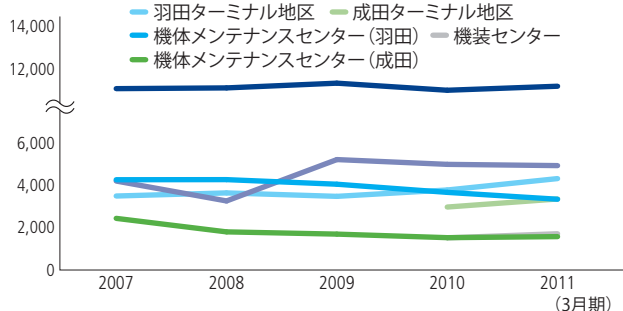
(機体への電力供給含む)

(原油換算：%)



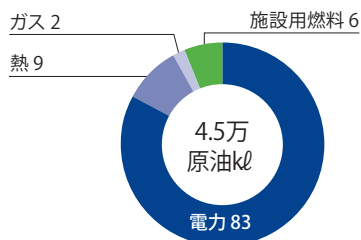
◆ 主要事業所のエネルギー消費の推移

(原油換算：kℓ) ■ BCビル (IT+運航訓練室) ■ 原動機センター (テストセル含む)



◆ 地上エネルギー消費の内訳

(%)

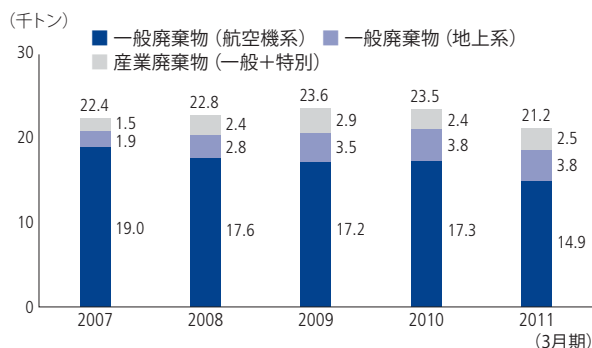


廃棄物の排出量

概況

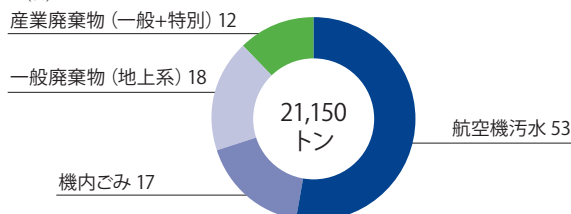
ANAグループ全体では21,150トンの排出量となりました。全体では前期より約2,300トン減少しました。航空機からのごみ (トイレからの汚水、機内ごみ) は前期より減少していますが、全体の約7割を占める傾向は変わりません。また、地上から出るごみのうち、一般廃棄物、産業廃棄物の量の変化はほとんどありませんでした。廃棄プラスチックは削減、リサイクルを進めていますが、産業廃棄物全体の3割を占めており、昨年と同様の傾向を示しています。

◆ 廃棄物の排出量の推移



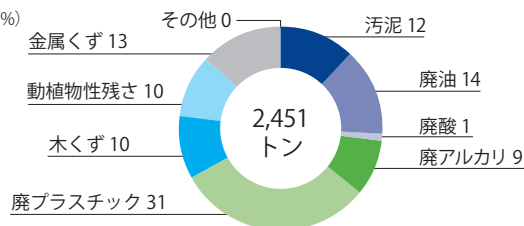
◆ 廃棄物の内訳

(%)



◆ 産業廃棄物の内訳

(%)

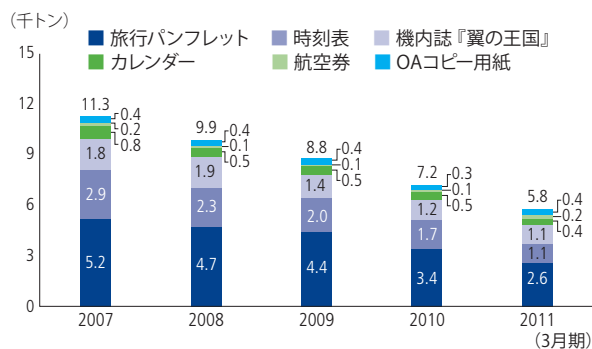


紙の使用量

概況

ANAグループ全体では5,810トンの消費となりました。前期比20%減、1,443トン減少しています。時刻表、旅行パンフレット、カレンダー、機内誌など営業活動に関連するものが昨年に続き減少しています。紙の使用量は大きく削減させたものの、事務所で使用するコピー紙は昨年より増加、一昨年と同程度の使用量になっています。

◆ 紙の使用量の推移

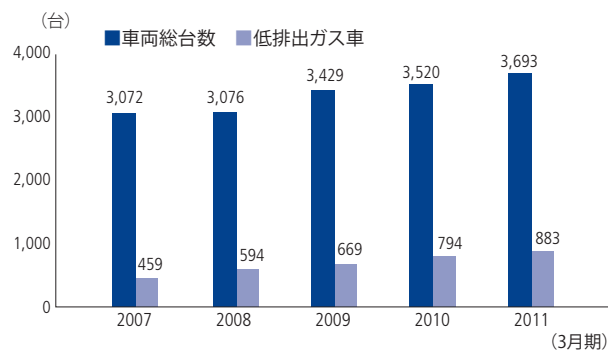


自動車保有状況

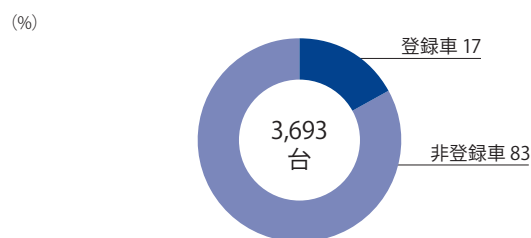
概況

ANAグループ全体で、3,693台（リース車を含む）の自動車を使用しています。低公害車の保有は89台増加しました。低公害車保有割合の全体比率は24%となり、電気自動車の保有比率が前期に比べ4%伸びています。

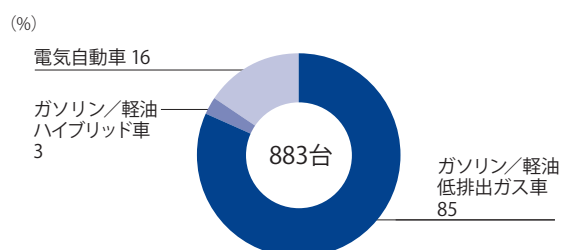
◆ 自動車保有台数の推移



◆ 保有する自動車の内訳



◆ 低排出ガス車の内訳



社会とのかかわり

基本的な考え方

ANAグループでは、グループ行動指針「社会とともに歩み続けます」の下、企業市民としての活動を推進しています。経営理念や事業内容などから、3つの活動分野（①空の旅を通じた人々の支援、②環境社会貢献、③地域社会貢献）を選定し、実施にあたっては、「社員ボランティアの積極的参加」「お客様と想いを共感しあい、一体となって取り組む機会の創出」を大切にしています。



具体的な取り組み

①空の旅を通じた人々の支援

〈東日本大震災への対応〉

公共交通機関としての責務を果たすべく、航空ネットワークの維持を第一義としつつ、救援物資の輸送や救出・医療関係者への渡航協力、義援金や支援物資、お客様にご協力をいただいた義援マイルの提供などを行いました。また、被災地の避難所における除雪車を活用したお風呂サービス支援活動など、社員発案によるさまざまなANAグループらしい復興支援活動にも取り組んでいます。



宮城県南三陸町における除雪車を活用した給湯支援活動

これからも「心をひとつに」のスローガンの下、あかるく元気な東北、ニッポンを応援するため、継続的な社員ボランティア活動を推進していきます。

②環境社会貢献

〈森づくり〉



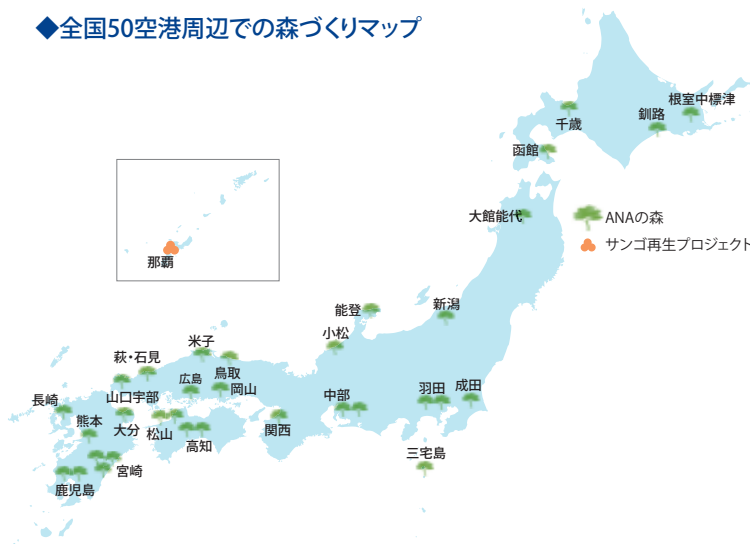
新潟空港「越後平野の森」での間伐作業

ANAグループが就航する国内約50空港周辺地区にて、2004年から10カ年計画で森づくりを進めています。2011年3月期は、根室中標津、新潟、小松、萩・石見の新規4空港を加えて計10カ所で森づくりを実施、社員と地域のボランティアの方々が一体となった活動を展開しています。

◆森づくりの歩み(2011年3月期)

森の名称	関連空港	回数	内容
シマフクロウの森	根室中標津空港	1回目	植林
らんこしの森	千歳空港	7回目	下草刈り
越後平野の森	新潟空港	1回目	間伐
千葉若葉の森	成田空港	3回目	下草刈り
アカコッコの森	三宅島	2回目	植林
きりこの森	能登空港	2回目	下草刈り
安宅関の森	小松空港	1回目	植林
ハマヒルガオの森	鳥取空港	3回目	下草刈り
アサヒの森	広島空港	6回目	植林
高津川清流の森	萩・石見空港	1回目	植林

◆全国50空港周辺での森づくりマップ



〈サンゴ再生〉

海水温の上昇などの影響を受けて壊滅的な状況にある沖縄のサンゴを再生させるため、ANAグループは沖縄県内外の企業とともに、「チーム美らサンゴ^{ちゅら}」を結成、2004年より沖縄県恩納村にて活動を続けています。美ら海を大切にする心の輪を広げるため、2010年10月、恩納村で「チーム美らサンゴ祭り」を開催、東京都内の小学生約700名にも「環境出張教室」を実施しました。

チーム美らサンゴ Webサイト

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



③地域社会貢献

ANAグループは、地域社会の一員として、地域に貢献する活動を各地で続けています。

〈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21年目になります。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、台湾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93名の奨学生を受け入れ、卒業生は母国で教鞭を執ったり、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るなど、母国の発展と日本との友好に努めています。



岡崎氏の故郷・岡山県で記念植樹をする奨学生の皆さん

〈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、2011年10月の時点の累計見学者数が65万人を超えました。



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>

地域の皆様に感謝を込めて

1986年アメリカ本土への初の国際定期便として、成田ーロサンゼルス線を就航、以来25年間地域の皆様に支えられてきました。2011年6月、ロサンゼルス支店では「ANA Kid's Flight Academy」を開催。日米の架け橋として未来の国際社会を担う地元の子供たちに、未知への探究心や最新技術に興味を持っていただくイベントを行いました。



「しあわせの花 すずらん」をプレゼント

「しあわせ」「幸福の再来」などの花言葉を持つすずらのプレゼントを、当社では1956年から50年以上にわたり続けています。2011年6月6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55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をお届けしました。当期は石巻赤十字病院と徳島赤十字ひのみね総合療育センターにも新たに訪問させていただきました。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。



すずらの押し花のしおり

新たに石巻赤十字病院にも訪問



お客様とのかかわり

お客様の声に徹底的にこだわります

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、サービス向上に努めています。

ANAグループのサービス・クオリティ・マネジメント

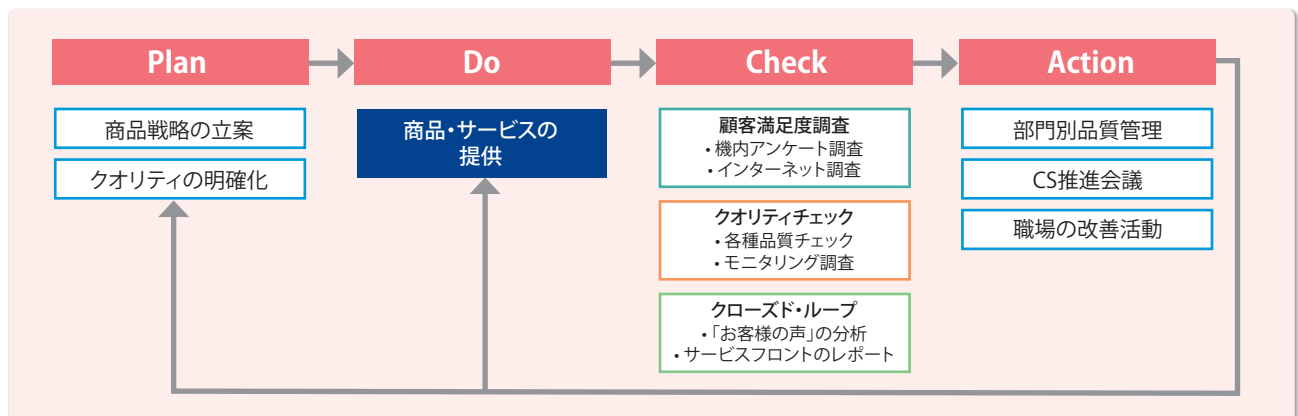
ANAグループでは、お客様に提供する商品やサービスの質を向上させるために、現在のクオリティを評価し、その改善策を検討したり、新しい商品やサービスの企画に反映したりするしくみを確立しています。

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、お客様の満足度と各種サービスへのご要望点を分析する「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、社内審査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おいて、改善への取り組みを図る「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、お客様の声を起点として商品やサービスの質の向上に取り組んでいます。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。

◆ 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ANAグループは、お客様へ提供する商品・サービスのクオリティを向上し、顧客満足度を高め続けることが、アジアを代表する企業グループを目指すうえで取り組まなければならない課題だと考えます。ANAグループでは、提供する商品・サービスを定量的に評価いただくため、年2回、国内線・国際線合わせて2万人を超えるお客様より顧客満足度調査へご協力をいただいています。

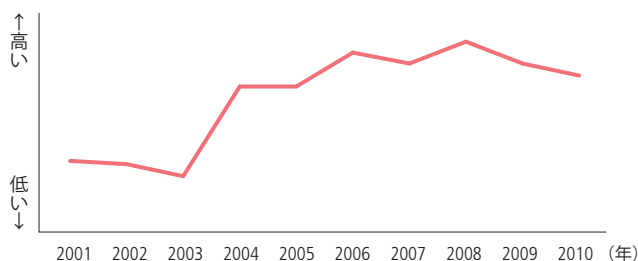
アンケート調査では、空港や機内サービスにとどまらず、あらゆるお客様との接点を評価対象として、お客様からの回答を数値化し、経年の変化をモニターしています。これにより、グループ各部門およびCS推進室では、目指すべき水準値を定めて結果を分析し、不足点を明らかに

することが可能となり、クオリティと顧客満足の向上策を検討するサイクルがグループ全体で作られています。

また、外部機関による調査の積極的な活用も含め、海外航空会社へのベンチマークを強化することにより、グローバル視点でのクオリティと顧客満足の向上を図り、海外マーケットでの評価向上を目指しています。

2011年3月期においては、目標とする水準値を達成しましたが、現状にとどまることなく、顧客満足度調査にお寄せいただいた結果については、お客様から直接いただくご意見、ご要望と同様に徹底してこだわり、お客様視点での品質向上に努めています。

◆国内線調査



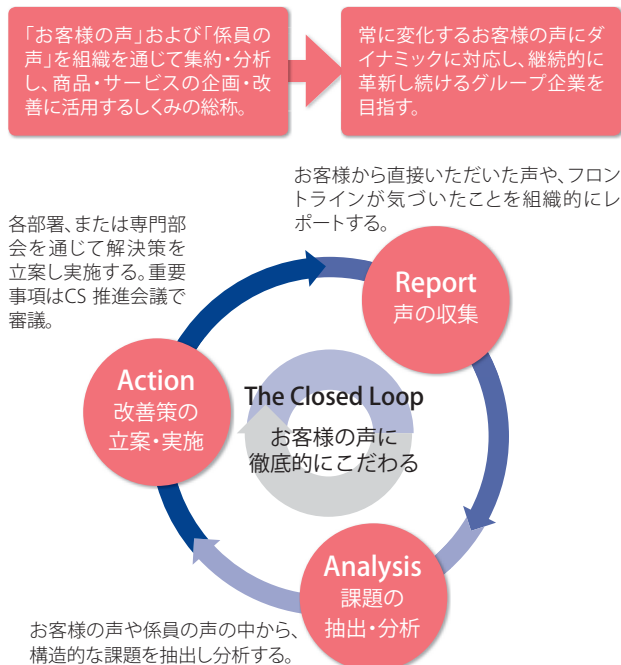
◆国際線調査



クローズド・ループ＝ 「お客様の声」に基づく改善活動について

機内・空港・各コールセンターなどのお客様接点を通じて、さまざまなお客様からの声が届きます。ANAグループでは、これらのお客様の声や、カスタマーフロントラインでサービスに従事する社員からの声を基に、課題抽出とその改善を進める活動を「クローズド・ループ」と呼び、取り組んでいます。2011年3月期は「クローズド・ループ」の基となるレポートが、72,370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、再び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、常に変化するお客様の声に柔軟に対応し、次の商品やサービスへつながるヒントをいただいているのです。

◆クローズド・ループ



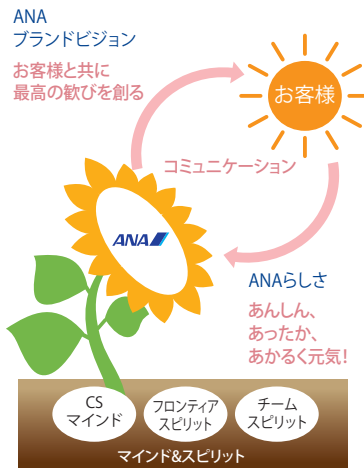
ブランドビジョン 「お客様と共に最高の歓びを創る」

ANAグループは、お客様と共に、仲間と共に歓びを創り続けることで、お客様にご支持いただき、自らも成長していくエアラインでありたいと考えています。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あり、このビジョンに向かって、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。ANAグループは、「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、他社にまねのできないブランドの構築とブランド価値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・ブランドとしてブランドの基盤とするとともに、常に先進的でわくわくするような商品やサービスの力「Inspiration of Japan」をプロ

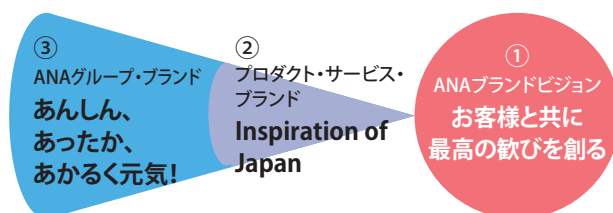


ダクト・サービスブランドとして、それぞれがお客様との接点での価値を高めていくことにより、ANAのブランドビジョン「お客様と共に最高の歓びを創る」の実現を目指しています。

ANAグループは「お客様接点」こそ、ブランド創りににおいて最も重要なポイントと考えています。サービスフロントラインの係員が、必ずしもマニュアルや規程だけにとらわれず、臨機応変に心のこもったサービスを提供できるよう、組織としてもフロントラインへの権限委譲を進めています。同時に、管理職や監督層によるコミュニ

ケーションのあり方についても、お客様志向が徹底されるよう意識の共有に努めています。

◆ ANAブランドコンセプト



お客様との接点を大切にできるエアラインを目指して:

サービスフロントライン横断ミーティング

ANAグループでは、お客様との大切な接点を価値のあるものにできるエアラインづくりを目指し、お客様の立場になって考える「サービスフロントライン横断ミーティング」を開催しています。これは、客室乗務員、地上係員、コールセンター係員をはじめとしたサービスフロントラインの係員が部門横断的に集まり、ケーススタディーを通して、徹底的に議論するものです。あわせて、安全やコンプライアンスを大前提にしながら、良心と常識に照らして、臨機応変な対応ができるようサービス係員を取り巻く環境の整備も行っています。係員とスタッフ、あるいは管理職との相互信頼に基づき、お客様の潜在的なニーズを形にできる人財を育成することが、「ANAを選んでよかった」と思ってもらえるサービスの創造につなげることができると考えています。

「お客様の気持ち」を常に察して「何ができるのか」「どうすれば実現できるか」について、真剣に考えて意見交換する。そしてサービスフロントラインを最大限に尊重し、全体でバックアップをしていく。私たちは、こうした取り組みを通じて、お客様と共に最高の歓びを創ることができるエアラインを目指しています。



ミーティング風景

お客様の声に基づく改善活動

カスタマーデスクに届い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共有、活用されています。ここでは、2011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

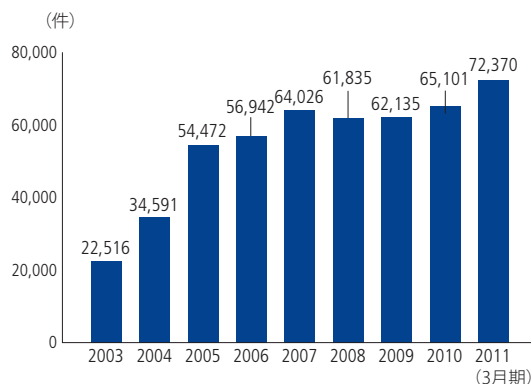
- 2011年3月期の「お客様の声」レポート件数は前期比11.2%増加の72,370件と、過去最高のレポート数となりました。
- レポートの内訳は、前期と割合は大きく変わっておらず、販売関連のレポート比率が4ポイント増加し、客室関連のレポートの比率は1ポイント減少しました。

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25,077件と、前期比18.4%の増加となりました。
- 月別では、2010年12月までは、月2,000件を超える高水準で推移しました。特に「My choice」「Inspiration of Japan」の新サービス運用開始後の5月は、1カ月のレポート件数が過去最高となりました。
- 内訳別では、国内線関連のレポート比率が前期比5ポイント減少し、国際線関連のレポート比率が同5ポイント増加しました。これは、国際線旅客数が前期から大きく増加(国内線1.8%増、国際線8.3%増)したことが要因です。
- 声の種類別、会員種別の構成比は、前期とほぼ同じ割合となっています。

◆「お客様の声」レポート件数の年別推移

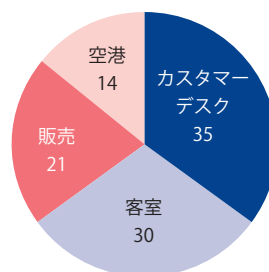
(カスタマーデスク、客室、空港、販売レポート合計)



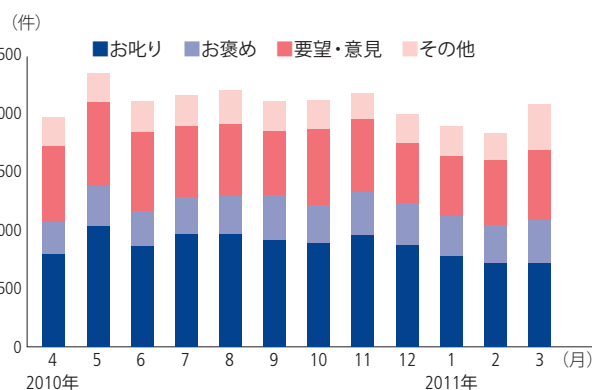
◆「お客様の声」レポート内訳

(2011年3月期)

(%)



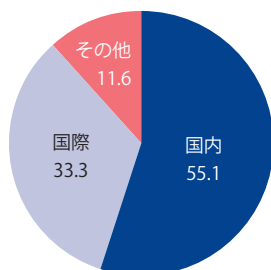
◆カスタマーレポート件数の月別推移



◆内訳別構成比

(2011年3月期)

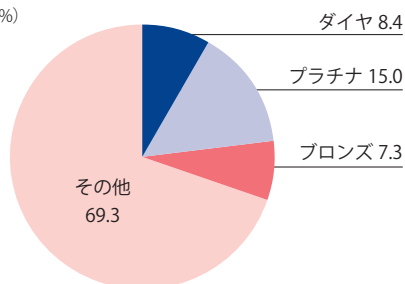
(%)



◆会員種別構成比

(2011年3月期)

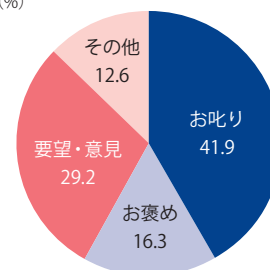
(%)



◆声の種類別構成比

(2011年3月期)

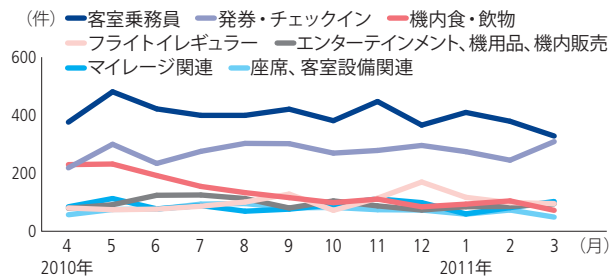
(%)



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。
- “機内食・飲物”は、「My choice」や無料飲物の一部メニュー廃止により、4～5月に大幅に増え、前期比70%の増加となりました。
- 「ANA × GUNDUM SKY」プロジェクトの影響により、“エンターテインメント、機用品、機内販売”や“運航ダイヤ”が大幅に増加しました。

◆ 項目別レポート件数推移 (上位7項目)



◆ 項目別レポート件数 (上位15項目)

(2011年3月期)

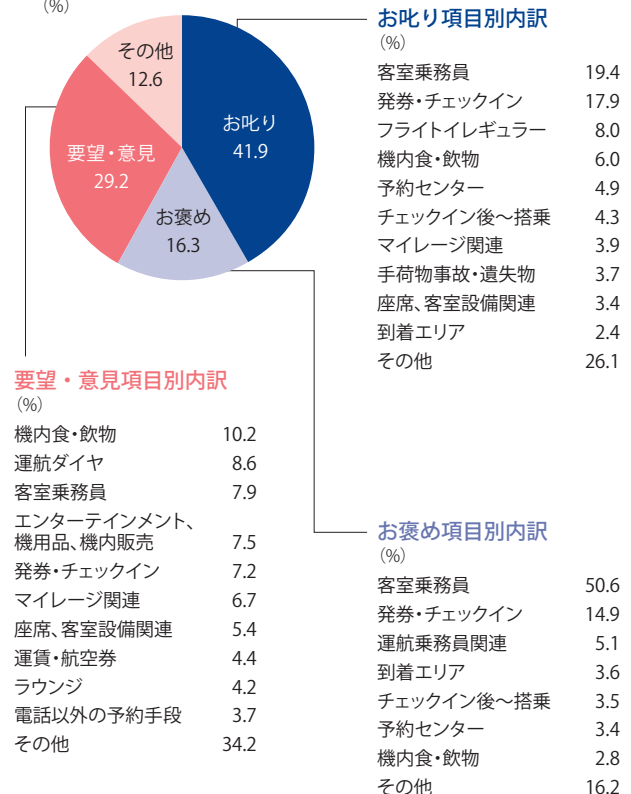
	合計(件)
1 客室乗務員	4,732
2 発券・チェックイン	3,251
3 機内食・飲物	1,595
4 フライトイレギュラー	1,193
5 エンターテインメント、機用品、機内販売	1,124
6 マイレージ関連	1,037
7 座席、客室設備関連	874
8 運航ダイヤ	819
9 チェックイン後～搭乗	802
10 手荷物事故・遺失物	789
11 予約センター	766
12 ラウンジ	698
13 運賃・航空券	624
14 電話以外の予約手段	562
15 到着エリア	492

声の種類別内訳

- 声の種類別に内訳を見ると、「お叱り」は“客室乗務員”“発券・チェックイン”“フライトイレギュラー”が前期と同様に上位となっており、“客室乗務員”が1.4ポイント、“機内食・飲物”が3ポイント増加しました。
- 「要望・意見」はさまざまな項目についてまんべんなく寄せられました。“機内食・飲物”が前期から2.2ポイント増加しました。
- 「お褒め」は“客室乗務員”が前期から2ポイント減少しましたが、過半数を占めています。

◆ 声の種類別構成比 (内訳)

(2011年3月期)
(%)



「お客様の声」改善例のご紹介

お客様の声

「バイオリンケースの予約ができるようにしてほしい」

バイオリンはとても高価なもので、空港で貸し出し用ケースの手配ができないととても困ります。貸し出し用のバイオリンケースの事前予約ができるようにならないでしょうか。(30歳 女性)

改善しました

2010年12月1日より、国内線にて機内持込用バイオリンケースや小型楽器受託用ケースの事前予約を開始しました。

※ 収納可能な楽器のサイズや対象便など、詳しくはANAホームページ <https://www.ana.co.jp/dom/checkin/rules/instruments.html> (またはANAホームページから「楽器」で検索) をご覧ください。



機内持込用バイオリンケース



小型楽器受託用ケース

お客様の声

「天候理由で欠航した際、ホームページから便の変更(振替)ができるようにしてほしい」

特割購入者が天候理由の欠航で便の変更(振替)をするとき、予約センターは混み合うので、ホームページからできるようにしてほしいです。(37歳 男性)

改善しました

フライトが遅延・欠航した場合、ANAのホームページや携帯サイトで国内線航空券の変更(振替)手続きができるようになりました。

※ お手持ちの航空券の種類や購入場所により、変更(振替)手続きやスキップサービスがご利用いただけない場合もございます。詳しくはANAホームページをご覧ください。

<https://www.ana.co.jp>



空席照会結果画面

変更手続きはANA SKY WEBトップページ【変更・追加・解約(払戻)】ボタンよりお進みいただき、【空席照会結果画面】にてご希望のフライトをお選びください。

ご希望便の「普通運賃」を選択してください。

従業員とのかかわり

ANAグループ人事理念

「挑戦する人材の創造」

一人ひとり自らの「成長」に挑戦し、
グループ全体でお客様の「感動」に挑戦する。

チャレンジャーとしての限りなき「挑戦」が
「強いANAグループ」をつくる。

いきいき人財投資戦略

首都圏空港発着枠拡大などの事業拡大のチャンスを実感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、「グループ3万人いきいき人財投資戦略」を策定しています。「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実現していきます。

新時代に勝ち残るための人材育成

「価値創造の源泉は人」であるとの基本方針の下、「真のグローバル化」を成し遂げ、「グループの総合力」で厳しい競争環境を勝ち抜くべく、①「グローバル」と②「グループ」をキーワードにした人財マネジメントを2012年3月期～2013年3月期の最重要課題と位置づけています。

また、新たな事業環境への挑戦と変革を果たし、ANAグループ社員と企業の継続的な成長を支える基盤を構築していくため、③「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進していくこととしています。多様性を受容し、その多様性を強みへと昇華していくことにより、「グローバル」と「グループ」の課題解決を確実なものとしていきます。

アクションプラン：①「グローバル」

経営環境の急速なグローバル化に対応すべく、2012年3月期より3カ年を重点期間と位置づけ、グローバル人財戦略アクションプラン「ANA Global Talent Program 2011」を展開し、「グローバル」人財の重点的かつ計画的な育成・配置の強化を行います。職場の意識改革・風土改革を果たしつつ、社員全員がグローバル対応力を向上させていくことを目指します。

同時に、海外雇用社員のさらなる活用を図りながら、多様な人財の登用も進めていきます。

〈グローバル人財育成に向けた取り組み〉

グローバル大競争の時代を支える「人財」を計画的かつスピード感を持って養成していくための施策として、海外の現地採用スタッフが本邦のANAグループ事業所に滞在して日本のスタッフと協業機会を持つ「エクスチェンジプログラム」や、日本のスタッフを海外の事業所に派遣する「海外実務研修」などの制度を設けており、それぞれ内容の充実を図っています。2012年3月期からは海外現地採用スタッフの日本国内への異動や、国内採用の新入社員の海外配置も行っています。国内、海外のANAグループスタッフが、双方で異文化理解を深め、将来において国内と海外事業所の架け橋となる「人財」を育成することを目的としています。



オペレーション統括本部
旅客サービス部主席部員
ダジャーニー ナヒール



東京空港支店
旅客部スタッフ
張 菲菲



シンガポール支店
空港所スタッフ
新谷 謙太

アクションプラン：②「グループ」

ANAグループは、グループ内での会社横断的な人財育成・活用を促進し、グループの総合力を引き出すしくみづくりを加速化していきます。具体的には、グループ内の人財流動をさらに促進していくため、グループ経営管理職制度の導入や出向者サポート体制の充実を行うほか、グループ全体での人財育成とスキル・ノウハウの共有化に向けて、部門別グループ人財開発プランの策定・見直しやグループマイスター制度の導入などに取り組みます。同時に、グループ一体感のさらなる向上を目的に、「グループ全体で業績を実感できるしくみ」の本格導入・定着化やグループ健康管理体制の拡大を推進していきます。

アクションプラン：

③「ダイバーシティ＆インクルージョン」

「ダイバーシティ＆インクルージョン」を推進していくうえで、意識・風土改革の実現を目指した講演・セミナーなどの企画・開催や、海外も含めたESS（従業員満足度評価）のさらなる活用に注力します。また、多様な働き方の推進・支援および社員がいきいきと働ける職場づくりに向けて、テレワーク（在宅勤務制度）の導入、シニア社員の一層の活躍推進や障がい者の雇用推進に取り組んでいきます。

〈女性の活躍推進〉

「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として、女性キャリア研修やメンター制度※（先輩社員が後輩の課題達成や問題解決をサポートし、後輩の成長を継続的に支援する制度）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い、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。

※ ANAのメンター制度は「同じ悩みを通過してきた先輩のアドバイスを気軽に聞ける場の提供や社内ネットワークづくり」を目的としている独自性が評価され、(財)日本生産性本部の「メンターアワード2011」の優秀賞を受賞しました。



「メンターアワード2011」授賞式

〈多様な育成施策〉

ANAグループでは、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、階層別研修や選択型研修など、人事研修の充実を図ってきました。

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。

ANAグループビジネススクール

ANAグループの中堅層（20歳代後半）／監督層（30歳代半ば）を対象にグループ全体で集合教育を実施しています。中堅層を対象としたカリキュラムではリーダーシップや課題解決手法などを学び、自部署のビジョン達成に貢献する力を育成します。また監督層では、他社事例の研究や異業種で経営者として活躍してきた人物と直接交流する機会などを設け、会社の枠を超えて従来の固定観念や慣習を変革し、新たな価値を生み出すことができる「人財」を育成しています。



ANAグループビジネススクールの集合教育

詳細なご報告

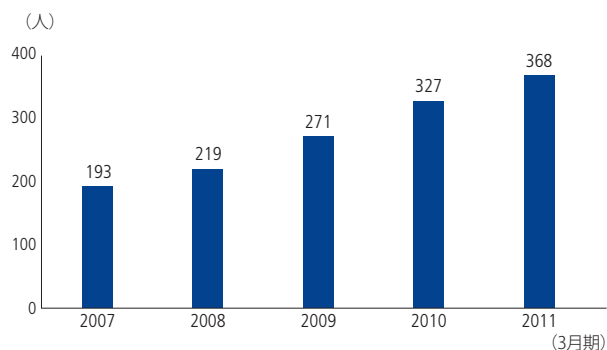
「仕事」と「家庭(私生活)」の両立支援に向けて

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、シフト部門には2011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。

2011年3月期の介護休職制度の利用者は24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、親の働く職場を見学、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」(訓練センターにて)

シニアがよりいきいきと働くために

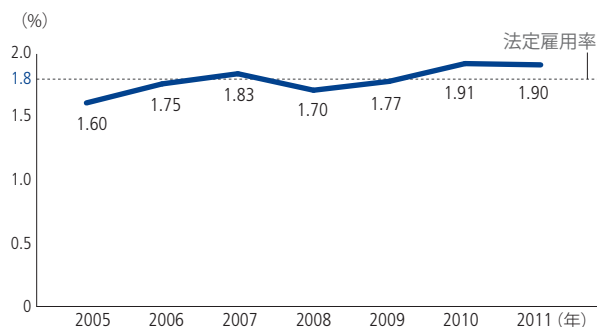
公的年金制度の支給開始年齢の段階的引き上げへの対応と、社員の持つ高いスキル・ノウハウを活用してANAグループの品質向上を図るために、「雇用延長制度」を導入しています。最長65歳まで就労できる環境を整備し、60歳以降の就労については、フルタイムに加え、部分就労(少日数勤務型および短時間勤務型)も導入しています。

障がい者雇用の拡大推進

ANAでは航空業界初の特例子会社となるANA・ウイング・フェローズ(株)を1993年に設立し、雇用機会の創出に取り組んできました。また、ANAのみならず、ANAグループとしてさらなる推進を図るべく、2011年4月には、スワンベーカーリーを運営する(有) ヴィ王子を、グループで2社目の特例子会社として迎え入れました。さらに、エアーニッポン(株)・ANAウイングス(株)・(株)エアージャパンの3社についてグループ適用の認定を受け、2011年6月現在、6社合算で雇用率1.90%を達成しています。

今後も引き続き、障がいのある方がやりがいを持って働くことのできる場を多くの会社・職場の中に創出し、社員が相互に尊重して高めあい、多様性をANAグループの強みとする、真のダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指して取り組みを進めていきます。

◆ ANAの障がい者雇用率



※ 2010年まで：ANAおよび特例子会社の2社合算値
2011年：ANAおよび特例子会社(2社)、グループ適用(3社)の6社合算値

「褒める文化」の定着に向けて

安全性・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、以下の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。



賃金明細書

お客様の声をより身近なものとして徹底的にこだわり、社員のCSマインドと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。



Good Job Card

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。

〈仲間が創りあげた歓びを共有する〉 —ANA's Episode—

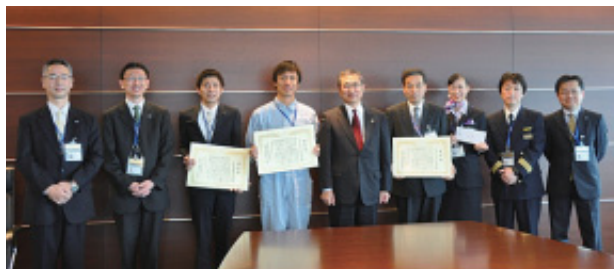
年間数百件にも上るお客様からの歓びの声と、グループ内各部署から集まった多くの社員からの歓びの声をまとめて「エピソード集」として発行し、社内配布しています。私たちの仲間がお客様と共に創りあげた歓びに触れ、自分たちが生み出している仕事の価値を再発見したり、ANAグループの一員であることに自信と誇りを感じたりすることで、社員のCSマインドとモチベーションの向上に役立てています。



エピソード集

〈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」の表彰制度を設けています。また、2009年3月期から「WOW!賞」を新設し、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関心を与えるような社員や職場を表彰していきます。



「ANAグループ社長賞」2011年3月期受賞
ANAウイングス(株)、全日空整備(株)、ANAテクノアビエーション(株)の受賞者

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。

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。

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93.4%、グループ59社、約27,500人の社員が参加しました。社員が、あか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、今後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越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あげながら、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」「地域交流や地域活性化を目的とした空港周辺での米づくり」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「アジアを代表する企業グループ」を目指す風土醸成にも効果が表れていると考えています。

2011年3月期までに、約560名のANAグループ社員が本活動に参加しました。



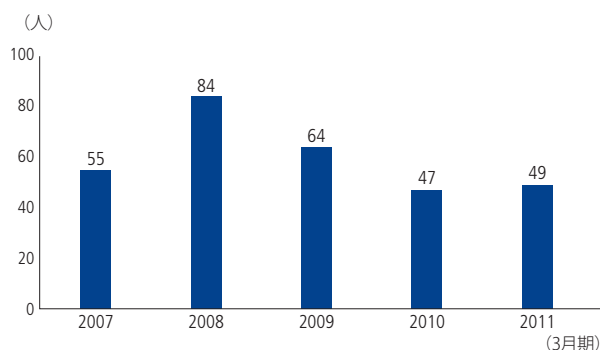
地域交流や地域活性化を目的とした空港周辺での米づくり

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。

〈ゆとりと充実をもたらす福利厚生制度〉

—ANA WELFARE PLAN—

入社からセカンドライフに至るまで、生きがいや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、事業運営に当たっては、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。

取引先とのかわり

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。

財務セクション

- 96 11年間の財務サマリー
- 98 業界動向データ
- 99 財務分析
- 108 事業等のリスク
- 112 連結財務諸表
 - 112 連結貸借対照表
 - 114 連結損益計算書および
連結包括利益計算書
 - 115 連結株主資本等変動計算書
 - 116 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

	2011	2010	2009	2008
会計年度				
営業収入	1,357,653	1,228,353	1,392,581	1,487,827
営業費用	1,289,845	1,282,600	1,384,992	1,403,438
営業利益	67,808	(54,247)	7,589	84,389
EBITDA(注3)	186,248	59,559	120,470	201,176
税引前当期純利益	35,058	(95,593)	(4,445)	115,224
当期純利益	23,305	(57,387)	(4,260)	64,143
営業キャッシュ・フロー	203,889	82,991	(39,783)	165,765
投資キャッシュ・フロー	(139,619)	(251,893)	(111,139)	(69,827)
財務キャッシュ・フロー	(10,596)	173,791	114,504	(87,336)
フリー・キャッシュ・フロー	64,270	(168,902)	(150,922)	95,938
減価償却費	118,440	113,806	112,881	116,787
設備投資額	211,698	209,937	145,709	357,733
会計年度末				
総資産	1,928,021	1,859,085	1,761,065	1,783,393
有利子負債(注4)	938,819	941,691	897,236	767,876
短期負債(注4)	146,395	180,775	169,462	136,399
長期負債(注4)	792,424	760,916	727,774	631,477
自己資本(注5)	520,254	473,552	321,883	452,972
1株当たり情報(円、米ドル)				
当期純利益	9.29	(24.67)	(2.19)	32.93
純資産	207.35	188.93	166.50	232.58
配当金	2.00	—	1.00	5.00
期中平均株式数(千株)	2,507,572	2,326,547	1,945,061	1,947,736
経営指標				
営業利益率(%)	5.0	—	0.5	5.7
当期純利益率(%)	1.7	—	—	4.3
総資本事業利益率(ROA)(%) (注6)	3.7	—	0.6	5.3
自己資本利益率(ROE)(%) (注7)	4.7	—	—	15.1
自己資本比率(%)	27.0	25.5	18.3	25.4
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注8)	1.8	2.0	2.8	1.7
総資産回転率(倍)	0.7	0.7	0.8	0.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注9)	10.7	4.6	—	10.7
流動比率(倍)	1.1	0.9	0.9	0.9
配当性向(%)	21.5	—	—	15.2
従業員数(人)	32,731	32,578	33,045	31,345
事業データ				
国内線旅客				
旅客収入(百万円)	652,611	630,976	699,389	739,514
座席キロ(百万キロ)	56,796	57,104	59,222	62,651
旅客キロ(百万キロ)	35,983	35,397	37,596	39,928
旅客数(千人)	40,574	39,894	42,753	45,557
座席利用率(%)	63.4	62.0	63.5	63.7
ユニットレベニュー(円)	11.5	11.0	11.8	11.8
イールド(円)	18.1	17.8	18.6	18.5
国際線旅客				
旅客収入(百万円)	280,637	214,124	291,077	311,577
座席キロ(百万キロ)	29,768	26,723	27,905	28,285
旅客キロ(百万キロ)	22,430	20,220	19,360	21,291
旅客数(千人)	5,168	4,666	4,432	4,827
座席利用率(%)	75.3	75.7	69.4	75.3
ユニットレベニュー(円)	9.4	8.0	10.4	11.0
イールド(円)	12.5	10.6	15.0	14.6
国内線貨物				
貨物収入(百万円)	32,413	31,829	33,097	30,566
貨物輸送重量(トン)	453,606	458,732	475,014	462,569
国際線貨物				
貨物収入(百万円)	86,057	55,750	69,069	72,192
貨物輸送重量(トン)	557,445	422,449	354,251	332,507

注: 1. 2011年3月期現在の連結子会社は64社、持分法適用会社は25社です。
2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2011年3月31日の1米ドル=83.15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)
2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2011
1,489,658	1,368,792	1,292,813	1,217,596	1,215,909	1,204,514	1,279,635	16,327,757
1,397,468	1,279,990	1,215,039	1,183,242	1,218,506	1,181,546	1,197,392	15,512,266
92,190	88,802	77,774	34,354	(2,597)	22,968	82,243	815,490
180,800	165,003	148,220	98,590	59,255	84,305	141,576	2,239,903
51,064	52,433	45,679	35,221	(54,821)	(7,178)	63,289	421,623
32,658	26,722	26,970	24,756	(28,256)	(9,456)	40,286	280,276
158,714	128,525	149,070	89,793	85,952	33,993	148,796	2,452,062
(128,298)	(46,449)	(169,247)	(95,882)	(52,478)	(123,927)	(17,964)	(1,679,122)
(100,897)	(3,137)	(51,600)	82,867	(63,364)	69,104	(158,359)	(127,432)
30,416	82,076	(20,177)	(6,089)	33,474	(89,934)	130,832	772,940
88,610	76,201	70,446	64,236	61,852	61,337	59,333	1,424,413
251,926	235,580	210,180	147,644	129,863	132,408	94,391	2,545,977
1,602,091	1,666,843	1,606,613	1,565,106	1,442,573	1,510,982	1,451,420	23,187,263
749,446	846,317	942,256	1,031,713	945,395	1,017,823	935,730	11,290,667
158,724	149,438	204,454	206,557	83,916	221,481	175,519	1,760,613
590,722	696,879	737,802	825,156	861,479	796,342	760,211	9,530,054
398,223	346,309	214,284	150,086	121,954	138,641	150,500	6,256,812
16.77	15.64	17.26	16.14	(18.42)	(6.17)	27.75	0.11
204.42	177.89	128.31	97.66	79.57	90.40	98.19	2.49
3.00	3.00	3.00	3.00	—	—	—	0.02
1,947,618	1,708,031	1,562,537	1,533,368	1,533,940	1,533,744	1,451,543	
6.2	6.5	6.0	2.8	—	1.9	6.4	
2.2	2.0	2.1	2.0	—	—	3.1	
6.0	5.7	5.2	2.7	0.3	2.0	6.1	
8.8	9.5	14.8	18.2	—	—	32.5	
24.9	20.8	13.3	9.6	8.5	9.2	10.4	
1.9	2.4	4.4	6.9	7.8	7.3	6.2	
0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	
8.9	6.3	7.0	4.1	3.8	1.2	4.2	
0.9	1.1	0.8	1.0	1.1	0.9	1.0	
17.9	19.2	17.4	18.6	—	—	—	
32,460	30,322	29,098	28,870	28,907	29,095	29,358	
726,063	685,074	658,762	644,861	646,854	662,772	672,504	7,848,598
62,414	60,973	60,648	63,148	62,565	60,980	61,074	
40,564	39,712	38,454	38,857	40,388	38,780	38,469	
46,471	45,474	44,486	44,784	47,133	45,796	45,509	
65.0	65.1	63.4	61.5	64.6	63.6	63.0	
11.6	11.2	10.9	10.2	10.3	10.8	11.0	
17.9	17.3	17.1	16.6	16.0	17.1	17.5	
278,478	229,232	210,735	176,956	185,481	169,660	207,449	3,375,069
26,607	25,338	25,190	24,626	25,974	26,928	32,446	
20,145	18,769	19,191	16,950	18,719	17,799	24,124	
4,552	4,135	4,116	3,301	3,784	3,438	4,378	
75.7	74.1	76.2	68.8	72.1	66.1	74.4	
10.5	9.0	8.4	7.2	7.1	6.3	6.4	
13.8	12.2	11.0	10.4	9.9	9.5	8.6	
30,574	29,659	29,515	26,670	24,330	24,746	28,283	389,813
457,914	440,750	422,397	414,406	383,583	386,727	434,333	
62,195	55,380	50,089	43,205	40,393	32,937	40,403	1,034,960
277,571	248,735	234,417	220,476	195,669	152,942	192,997	

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

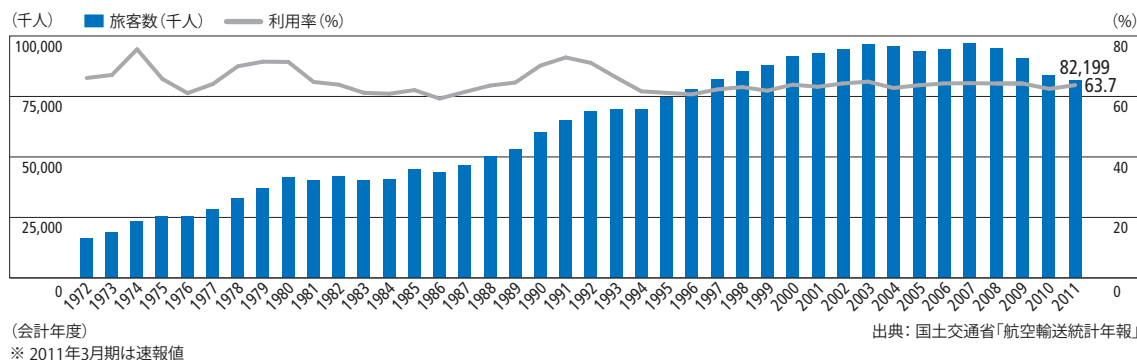
航空会社別旅客数トップ20

(千人)

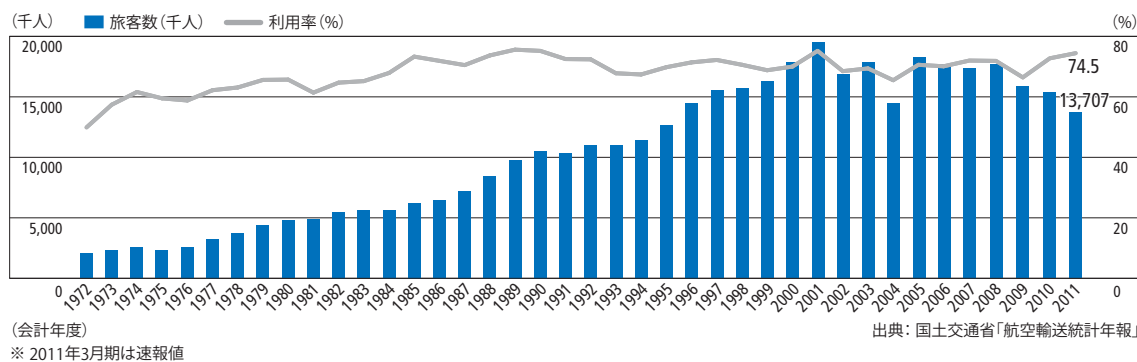
順位	航空会社	旅客数	順位	航空会社	旅客数
1	Delta Air Lines	111,159	11	Air China Limited	46,008
2	Southwest Airlines	106,228	12	Continental Airlines	43,603
3	American Airlines	86,129	13	All Nippon Airways	43,585
4	China Southern Airlines	76,078	14	Easyjet	42,401
5	Ryanair	71,229	15	Qantas Airways	42,381
6	Lufthansa	56,693	16	Japan Airlines	36,959
7	United Airlines	54,015	17	TAM Linhas Aéreas	33,000
8	US Airways	51,814	18	Gol Airlines	31,478
9	China Eastern Airlines	50,336	19	Emirates	30,848
10	Air France	47,029	20	British Airways	30,485

出典：IATA World Air Transport Statistics, 2010

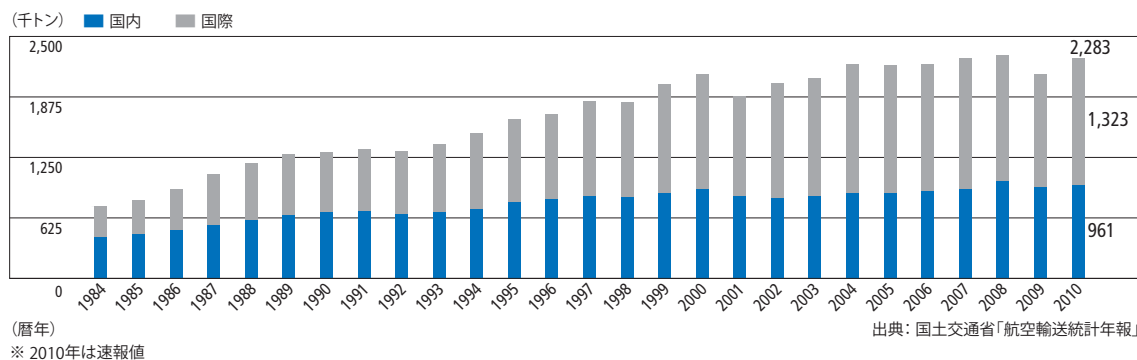
国内線定期便旅客数の推移



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



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107社、関連会社48社(連結対象範囲は連結子会社64社、持分法適用会社25社)により構成されています。

ANAグループは、世界規模での景気変動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との認識の下、グループ経営ビジョンの中で掲げた「アジアを代表する企業グループ」を目指し、2010年3月に策定した「ANAグループ2010-11経営戦略」を着実に実行してきました。最終利益の黒字必達と復配を経営の最優先課題として掲げながら、悲願であった羽田空港の国際化にも取り組んできました。

2011年3月期(当期)は、東日本大震災の影響を少なからず受けましたが、堅調な需要を背景に、首都圏空港容量の拡大に際して、新しいコンセプトの機材の導入や羽田空港からの国際線展開といったビジネスチャンスを着実に収益につなげてきました。さらには期初に計画した860億円を目標とする「コスト構造改革」を完遂した結果、順調な業績回復を図ることができ、最優先課題である黒字化と復配についても実現することができました。

中長期的な会社の経営戦略

今後の経営環境については、2015年までに、さらなる首都圏空港容量の拡大と航空自由化の進展が想定されており、既存の日系キャリアはもとより、アジア・欧米のネットワークキャリア、またLCC(低コスト航空会社)との本格的な競争時代を迎えます。

ANAグループは、持続的な成長を目指して、このグローバル競争を勝ち残る企業体質が必要との認識の下、2011年2月に「ANAグループ2011-12経営戦略」を策定しました。

策定直後に発生した東日本大震災による影響を見極めて、2012年3月期の単年度の業績目標は修正を行いました。21世紀を勝ち残れるエアライングループとなるために、2012年3月期および2013年3月期は「変化する事業環境に対応し、さらなる成長に向けて事業構造をより強固なしくみへ切り替える2カ年」と位置づけ、「経営資源の最大活用による経営効率の向上」と「強固な収入基盤とボラティリティリスク耐性の確立」を柱とし、以下に記載している、目指すべき方向性と戦略に重点を置いた取り組みを確実に遂行していきます。

ANAグループを取り巻く環境が大きく変化している中で、新たなLCC事業への展開も含めたビジネスモデルの変換を通じ、「クオリティ」「顧客満足」「価値創造」において「アジアを代表する企業グループを目指す」という経営ビジョンの実現に向けて、掲げる各戦略を着実に実行していきます。

経営環境

経済一般情勢

当期の日本経済は、設備投資や個人消費に持ち直しの動きが見られたものの、原油価格の高騰や金融資本市場の変動懸念、為替レートが円高基調で推移を続けるなど厳しい状況が続きました。加えて、東日本大震災の発生による未曾有の経済環境がもたらす急激な需要の減退や、夏以降の電力供給不安に対する経済活動の停滞や消費マインドの低下が懸念され、経営環境の先行きは不透明感が増す状況となりました。

ANAグループ2011-12経営戦略の概要

経営重点テーマ	経営資源の最大活用による経営効率の向上
	強固な収入基盤とボラティリティリスク耐性の確立
具体的な取り組み	基本品質・サービス品質の向上 ・顧客満足度を高め、世界最高水準(SKYTRAX社FIVE STAR)を目指す
	グループ運営体制の再編 ・オペレーション、販売体制を再編し、グループ会社をさらに統合
	現有資産・人員の最大活用による生産性の向上 ・現有リソースを最大限に活用して事業拡大を実現
	羽田国際化、ATI(独占禁止法適用除外)を契機とするグローバルマーケティングの深化 ・国内・国際セグメントにとらわれないマーケティング体制の構築とグローバル競争力の強化
	継続的な徹底したコスト削減の実施 ・前期に続くさらなる費用削減とユニットコストの低減
	財務体質の改善 ・フリー・キャッシュ・フローを確保するとともに有利子負債を削減

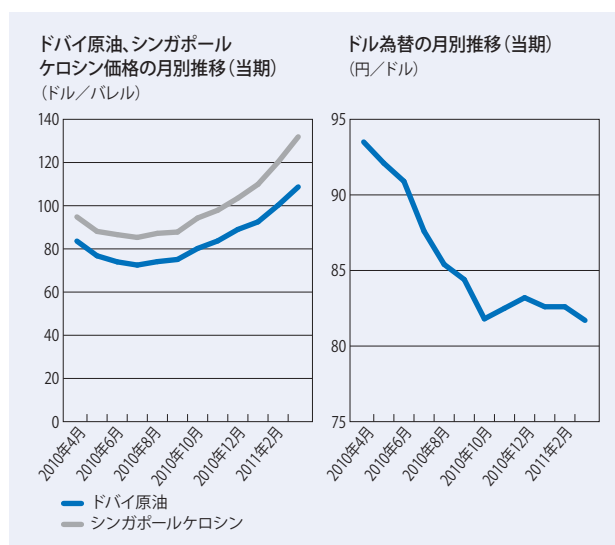
2012年3月期に入っても、主に旅行やレジャーなどの余暇需要の回復に関しては依然として不透明な状況が続いていますが、マクロ経済動向や企業業績の見通しには改善に向けた兆しも見え始めており、航空需要も震災直後の想定に比べると早いペースで回復に転じ始めている状況です。

原油価格・為替動向

当期の原油価格は、上半期は下降傾向でしたが、下半期は一転して上昇基調が続きました。当期末のドバイ原油価格は109.5ドル／バレル、当期平均価格では84.1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133.2ドル／バレル、当期平均価格では98.9ドル／バレルとなりました。

円ドル為替相場は、乱高下をしながら円高基調で推移を続け、2011年3月の震災発生後は、1ドル76円台に入るなど過去に例を見ない円高推移となりました。上半期においては平均89.0円／ドルとなり、下半期においては平均82.4円／ドルとなりました。結果、期中平均では85.7円／ドルとなりました。



航空需要動向

2010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7.5億人で前年比7.6%の増加、国内線定期航空輸送旅客数は10.5億人で7.2%の増加となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は13.4%の増加となりました。(IATA World Air Transport Statistics, 2010)

2011年3月期の国内定期航空運送の旅客数は、8,220万人で前年比2.0%の減少となりました。幹線は3,466万人で前年比0.8%の減少、ローカル線も4,754万人で前年比2.9%の減少となりました。貨物重量は94万トンとなり、前年比1.9%減少しました。2011年3月期の本邦企業の国際航空輸送の旅客数

は、1,371万人となり前年比11.0%の減少となりました。方面別にはすべてのエリアで前年を下回りました。貨物重量は125万トンとなり、前年比0.9%減少しました。(国土交通省「航空輸送統計」速報)

2011年3月期(当期)の業績

営業収入・営業利益

当期の営業収入は、東日本大震災の影響は受けたものの、通期では世界的な景気回復や、航空運送事業における国際線事業を中心に需要の回復と首都圏空港拡張による事業環境の変化を着実に収益につなげたことから、前期比10.5%増の1兆3,576億円となりました。

営業費用は、期初に策定した860億円のコスト構造改革を完遂した結果、事業規模拡大により営業収入が増加する中でも1兆2,898億円と、前期から0.6%、72億円の増加にとどめることができました。その結果、営業利益は前期から1,220億円改善の678億円(前期は542億円の営業損失)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、首都圏空港容量の拡大やビジネス需要が顕著に回復したことなどにより、前期比11.9%増の1兆2,182億円となりました。(事業別の詳細については、P26～41の「事業概況」をご参照ください)

国内線旅客事業は、需要が堅調に回復する中で、羽田空港の拡張や競合他社の供給調整の結果、国内旅客市場の需給構造が大きく変化することとなり、当期の旅客数が前期比1.7%増加、旅客単価は前期比1.7%増加となりました。その結果、国内線旅客収入は前期比3.4%増加し、前期より216億円の増収となりました。

国際線旅客事業については、ビジネス需要を中心に顕著な回復を見せており、羽田空港国際化を中心とした路線ネットワーク拡充のほか、需要に応じた機材の適正配置を実施するなど、引き続き需給適合を進めたことから、当期の旅客数は前期比10.8%増加し、旅客単価は前期比18.3%増加となりました。その結果、国際線旅客収入は前期比31.1%増加し、前期より665億円の増収となりました。

貨物郵便事業では、国内線貨物収入が前期比1.8%増の324億円となりました。国際線貨物は、アジア域内を中心とした需要を積極的に取り込むとともに、「沖縄貨物ハブネットワーク」が順調に推移したことから、当期の輸送重量、単価はともに前期を上回り、国際線貨物収入は前期比54.4%増の860億円となりました。郵便に関しては、国内郵便、国際郵便ともに前期に比べ減収となりました。

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2011	2010	2009
「航空運送事業」費用：			
燃油費及び燃料税	¥ 256,292	¥ 249,920	¥ 303,439
空港使用料	93,842	92,443	101,171
航空機材賃借費	63,934	60,383	59,936
減価償却費	116,287	111,366	110,064
整備部品・外注費	46,296	56,286	63,397
人件費	243,347	229,760	232,564
販売費	67,098	76,577	92,709
外部委託費	83,804	81,521	79,928
その他	186,888	188,388	181,526
	1,157,788	1,146,644	1,224,734
「旅行事業」費用	156,744	166,994	189,408
「その他」費用	134,150	134,143	144,858
営業費用合計	1,448,682	1,447,781	1,559,000
セグメント間取引	(158,837)	(165,181)	(174,008)
営業費用（連結）	¥1,289,845	¥1,282,600	¥1,384,992

営業費用は、販売手数料の見直し、人件費や外部委託費の削減などを中心に、期初計画段階で860億円に達するコスト削減対策を完遂した結果、事業規模拡大局面であっても当期の営業費用は前期より111億円の増加にとどめることができ、前期比1.0%増加の1兆1,577億円となりました。

以上の結果、営業利益は605億円（前期は営業損失579億円）となりました。

営業費用の内訳は上記のとおりです。

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比2.5%増の2,562億円となり、航空運送事業の営業費用に占める割合は、前期の21.8%から22.1%となりました。

燃料消費量に関しては、国内線を中心とした需給調整に加えて、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）などの対策を講じた結果、一定程度抑制されましたが、国際線の生産量拡大によって全体の消費数量は増加しました。

為替が円高基調となったことは費用削減要因となりましたが、前期に比べ燃油市況水準が高値圏で推移を続けたため、燃油費の増加要因となりました。

なお、ジェット燃料価格の価格変動リスクを抑制し燃油費の平準化を図る目的で、前期同様、原油ならびにジェット燃料のコモディティデリバティブを利用したヘッジ取引を実施しており、当期の最終的なヘッジ率は全体消費量の85%となりました。

〈空港使用料〉

運航回数は、国内線が前期比2.9%の増加、国際線が前期比5.4%の増加、貨物機が前期比48.7%増加しました。空港使用料は、主に国際線運航回数が増加したことから、前期比1.5%増の938億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は前期比5.9%増加し、639億円となりました。リース機数は、前期末と変わらず70機となりましたが、国内航空会社との提携路線数が増加したことにより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4.4%増加し1,162億円となりました。自社保有機全体では前期から1機増えて152機となり、機材償却費を中心に増加しました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は前期比17.7%減少の462億円となりました。これは、海外整備の内注化を推し進めたことと、エンジンの整備など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5.9%増加の2,433億円になりました。コスト構造改革による費用削減を計画どおり実行し、一時金の水準の見直しや管理職賃金の減額などを行いました。当期の業績が大きく改善したことから、業績連動で支給する期末一時金を引き当てたことなどが増額要因です。

〈販売費〉

販売費は、前期比 12.4% 減少の 670 億円となりました。国内販売手数料の見直しや販売企画費を削減したことが主な要因です。

〈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や、外航受託ハンドリングなどが増加した一方で、需給適合を進めた結果、オペレーションコストの削減につながり、前期比 2.8% 増加の 838 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の削減に努めた一方で、羽田国際線展開に伴う賃借費やサービス経費などが増加したことにより、前期比 0.8% 減の 1,868 億円となりました。

旅行事業

国内旅行では、各地から東京方面への商品が好調に推移したものの、上半期には北海道・沖縄・九州などの主力方面が低迷したことに加えて、期末には東日本大震災の影響により、当期の国内旅行売上高は前期を下回りました。

海外旅行では、尖閣諸島問題をはじめとして海外旅行需要

を減退させる事象が頻繁に発生したにもかかわらず、羽田発着商品の販売が好調に推移したことなどにより海外旅行売上高は前期を上回りました。

以上から、旅行事業の売上高は、前期比 4.5% 減の 1,593 億円となりました。営業費用は、コスト削減を実施した結果、前期比 6.1% 減の 1,567 億円となり、営業利益は 26 億円(前期は営業損失 18 百万円)となりました。

旅行事業内訳

	単位：百万円	
	2011	2010
国内パッケージ商品収入	127,627	132,459
国際パッケージ商品収入	21,558	21,189
その他の収入	10,196	13,328
営業収入合計	159,381	166,976
営業費用合計	156,744	166,994
営業利益合計	2,637	-18

その他

商事・物販事業を行っている全日空商事(株)、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

3月31日に終了した1年間	単位：百万円		
	2011	2010	2009
受取利息及び配当金	¥ 2,597	¥ 2,672	¥ 2,868
支払利息	(19,314)	(18,160)	(14,832)
為替差損益	1,437	1,694	1,126
資産売却益	414	1,092	15,020
資産の売却損及び除却損	(12,116)	(14,068)	(8,213)
減損損失	(315)	(1,253)	—
持分法による投資損益	684	(204)	271
投資有価証券売却益	—	18	324
独禁法関連引当金戻入益	16,729	—	—
投資有価証券評価損	(3,536)	(644)	(3,893)
退職給付会計基準変更時差異の処理額	(6,425)	(6,423)	(6,534)
特別退職金	(192)	(4,467)	(660)
和解金	(6,835)	—	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	(2,130)	—	—
厚生年金基金代行返上益	38	1,723	—
受取損害賠償金	76	273	678
保険差益	—	—	2,869
独禁法関連引当金繰入額	—	(648)	—
独禁法手続関連費用	(693)	(856)	(2,105)
その他の収益	(3,169)	(2,095)	1,047
合計	¥(32,750)	¥(41,346)	¥(12,034)

フィニトラベルインフォメーションについては増収となりましたが、ANA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)は、開発案件の減少により減収となりました。

以上から、その他の売上高は、前期比1.1%増の1,389億円となりました。一方で、コスト削減に努めたことにより、営業費用は前期からほぼ横ばいの1,341億円となり、その結果、営業利益は前期比44.0%増の48億円となりました。

その他内訳

	単位：百万円	
	2011	2010
商事・物販収入	93,799	92,958
情報通信収入	24,950	25,780
ビル管理収入	17,226	15,132
その他の収入	2,988	3,616
営業収入合計	138,963	137,486
営業費用合計	134,150	134,143
営業利益合計	4,813	3,343

※ 当期からセグメントの区分を、報告セグメント(「航空運送事業」および「旅行事業」と「その他」に変更しており、これに伴い、2010年3月期の数値については遡及修正しています。

営業外損益・特別損益

営業外損益・特別損益は前期の413億円の損失に対し、327億円の損失となりました。前期比85億円良化の要因としては、前期に44億円を計上した早期退職者募集に伴う特別退職金が42億円減少したことや、前期に140億円を計上した航空機関連ならびにその他の固定資産売却損及び除却損が前期から19億円減少したことに加えて、欧州当局関連の独禁法関連引当金戻入益を167億円計上しました。

その一方で、米国司法省との間の反トラスト法関連の司法取引に際しての和解金68億円、資産除去債務会計基準適用に伴う影響額21億円などを計上しています。

当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純損益は、前期の955億円の損失から、350億円の利益となりました。法人税等の合計は120億円となり当期純利益は、前期の573億円の損失から、233億円の利益となりました。1株当たり当期純利益は、前期の-24.67円から9.29円となりました。

なお、包括利益については、その他有価証券評価差額金がマイナスとなったものの、繰延ヘッジ損益が182億円のプラスとなったことから、383億円となりました。

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資金マネジメントの基本方針としています。また、中長期的な競争力強化のための戦略投資を持続的にを行いながら、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642億円の収入となり、財務キャッシュ・フローは105億円の支出となりました。その結果、現金及び現金同等物は前期末に比べて534億円増加し、期末残高は2,016億円になりました。

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、業績が好調に推移したことに伴い税金等調整前当期純利益が前期の955億円の損失に比べて1,306億円増加して350億円の利益となり、減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務および税金等を加減算した結果、前期より1,208億円増加して2,038億円の収入となりました。

	2011	2010	2009	2008	2007
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.8	2.0	2.8	1.7	1.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	10.7	4.6	—	10.7	8.9

※ 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

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1,122億円支出が減少し、1,396億円の支出となりました。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2,116億円

の設備投資を行った一方、航空機材の売却後リースバックなどの有形固定資産売却による収入381億円がありました。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1,064億円と売却による収入1,428億円も含まれています。

フリー・キャッシュ・フロー

前述のとおり、営業キャッシュ・フローが2,038億円の収入になり、投資活動によるキャッシュ・フローの支出が1,396億円となったため、フリー・キャッシュ・フローは、642億円の収入となりました。(前期は1,689億円の支出)

財務活動によるキャッシュ・フロー

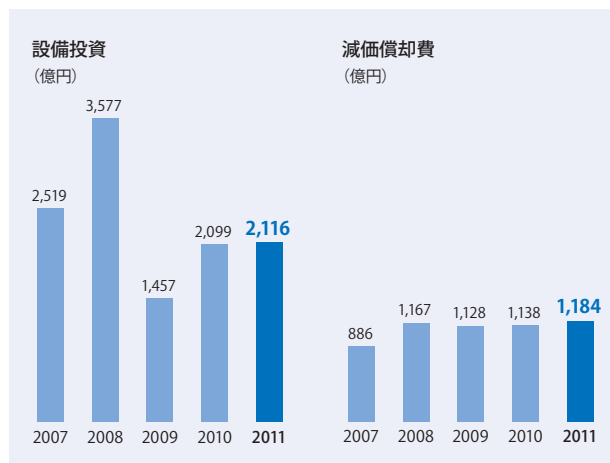
財務活動によるキャッシュ・フローは、前期から1,843億円支出が増加し105億円の支出となりました。長期借入金の返済や社債償還などを行う一方、手元流動性を高めるため資金調達を進め、長期借入により1,615億円の収入がありました。

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0.8%増加の2,116億円になりました。

セグメント別では、航空運送事業においては前期比1.3%増の2,105億円、旅行事業では106.1%増の68百万円、その他では前期比38.9%増の47億円となりました。



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。

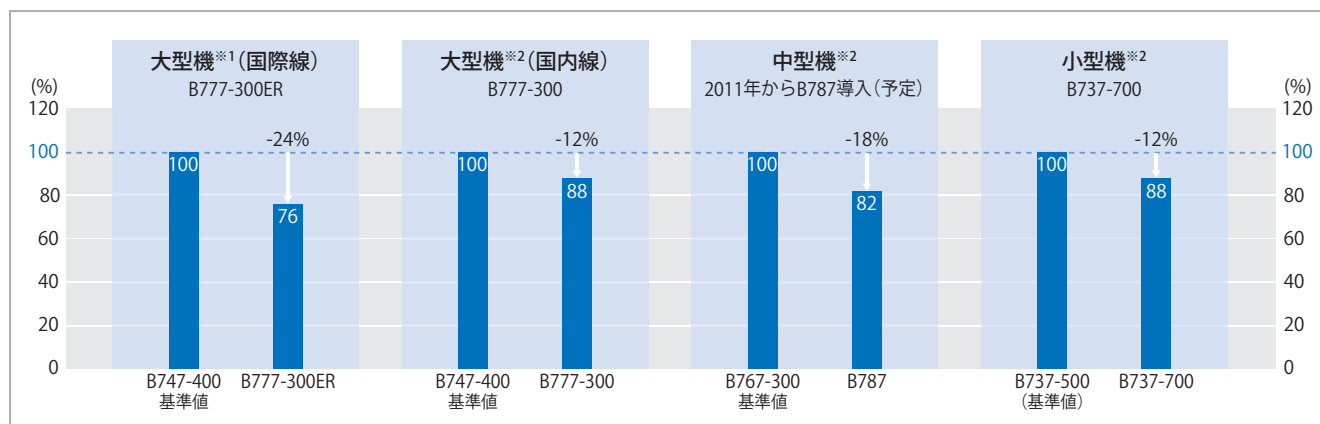
ANAグループのフリート戦略は、「低燃費機材の導入によるコスト競争力の強化」「中小型機比率の向上による需給適合の推進」「機種統合による生産性の向上」の3つの方針で進めています。

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、リースの活用を含めて、都度最適な経済条件による調達手段を選択しています。

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から12機増加し222機となりました。

機種別単位当たり燃料消費量比較



※1. 成田ーニューヨーク線1運航便当たり

※2. 国内線仕様機、東京ー札幌間旅客満席時の場合、1座席当たり

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18機で、すべて購入しています。内訳は、ボーイング777-300型機5機、ボーイング767-300型機5機、ボーイング737-800型機7機、ボンバルディアDHC-8-400型機1機です。

上記のうち、ボーイング767-300型機4機、ボーイング737-800型機1機を売却した後、リースバックしています。

退役機材

当期にANAグループから退役した機材は5機で、すべて返却しています。内訳は、ボーイング747-400型機2機、ボーイング767-300F型機1機、エアバスA320-200型機1機、ボーイング737-500型機1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、前期からボーイング737-500型機が1機、CRJ700型機が1機増え、11機となりました。内訳は、ボーイング767-300型機1機、ボーイング737-500型機4機、ボーイング737-400型機4機、CRJ700型機2機です。

運用航空機数一覧

2011年3月31日現在	合計	自社保有	リース
ボーイング747-400	11 (-2)	10	1 (-2)
ボーイング777-300	26 (+5)	23 (+5)	3
ボーイング777-200	23	18	5
ボーイング767-300	54 (+3)	39 (-1)	15 (+4)
ボーイング767-300F(貨物専用機)	10 (+1)	7 (+2)	3 (-1)
ボーイング737-800	15 (+7)	14 (+6)	1 (+1)
ボーイング737-700	18	14	4
ボーイング737-500	17 (-2)	9 (-1)	8 (-1)
エアバスA320-200	28 (-1)	15	13 (-1)
ボンバルディアDHC-8-400	15 (+1)	2 (+1)	13
ボンバルディアDHC-8-300	5	1	4
合計	222(+12)	152(+12)	70 (±0)

※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11機、前期末9機)は含みません。

※4. ボーイング767-300型機からボーイング767-300F型機への改修機2機が含まれています。

2012年3月期の機材調達計画

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した2012年3月期は、ANAグループがさらなる成長軌道に乗るための戦略的投資として、21機の航空機

導入を予定しています。このうち、次世代機として、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型機を期末までに12機を導入する予定です。その他では、主力機材であるボーイング767-300ER型機4機、ボーイング737-800型機2機、ボンバルディアDHC-8-400型機3機の導入を予定しています。一方、エアバスA320-200型機をはじめとする航空機13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。

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から689億円増の1兆9,280億円となりました。

流動資産は、前期末比506億円増加して4,721億円となりました。これは、現金及び預金が前期末比237億円増加したことや、燃油・為替のヘッジ取引に関するデリバティブ資産が増加したことなどによるものです。現金及び預金と有価証券を合わせた手元流動性は170億円の増加となりました。

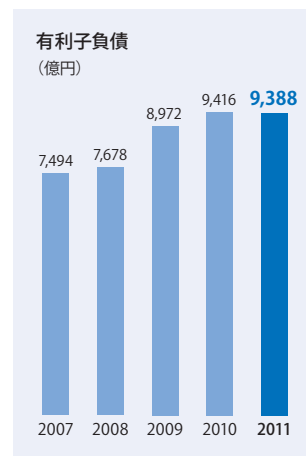
固定資産は、今後導入予定の航空機に対する前払いの実行、航空機の取得や改修、羽田空港国際線ターミナルの施設展開などにより前期末から185億円増加の1兆4,553億円となりました。航空機関連の内訳としては、新造機を18機、改修機を2機取得し、リース機材を5機返却、5機を売却後リースバックしたことから、前期末と比べて航空機が684億円増加、リース資産が78億円減少、建設仮勘定が362億円減少しました。

また、繰延税金資産は黒字転換により税務上の繰越欠損金が増加したことなどから、前期末比175億円減少しました。

負債

当期末の負債は前期末に比べ226億円増加し、1兆4,016億円となりました。

流動負債は、前期末から250億円減少の4,475億円となりました。1年内返済予定の長期借入金152億円増加した一方で、短期借入金289億円減少し、1年内償還予定の社債は200億円減少しました。また、特別利益に戻し入れた独禁法関連引当金は167億円減少しています。



2011年3月31日現在	単位：百万円		
	2011	2010	2009
短期借入債務：			
銀行等からの借入金	¥ 166	¥ 29,096	¥ 46,571
1年内返済予定の長期借入金	115,036	99,820	81,111
1年内償還予定の社債	20,000	40,000	30,000
1年内返済予定のリース債務	11,193	11,859	11,780
	146,395	180,775	169,462
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	665,161	628,609	546,975
社債	95,000	95,000	135,000
リース債務	32,263	37,307	45,799
	792,424	760,916	727,774
有利子負債合計	¥938,819	¥941,691	¥897,236

固定負債は、前期末から476億円増加の9,540億円となりました。これは、長期借入金が前期末から365億円増加したことなどによるものです。

有利子負債については、以上のとおりの新規借入や社債発行を行う一方で、約定弁済や社債償還も進めたことから、前期末に比べて28億円減少の9,388億円となりました。

デット・エクイティ・レシオは前期末の2.0倍から0.2ポイント改善し1.8倍となりました。

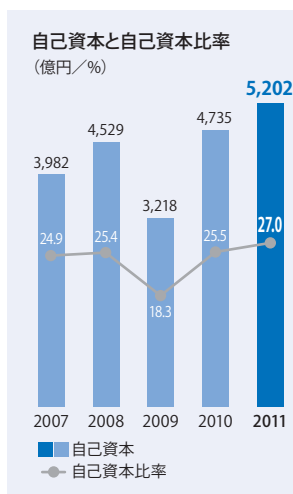
純資産

純資産合計は、前期末から462億円増の5,263億円となりました。

資本剰余金は1,963億円、利益剰余金は当期純利益の計上により303億円増加して、948億円となりました。

また、その他の包括利益累計額は、その他有価証券評価差額金が23億円減少した一方、燃油と為替のヘッジ取引に関する繰延ヘッジ損益が182億円増加となったことから、前期に比べて154億円増加して34億円となりました。

結果として、自己資本は前期末から467億円増加の5,202億円となり、自己資本



比率は、前期末の25.5%から1.5ポイント上昇し27.0%となりました。

1株当たりの純資産額は前期の188.93円から18.42円増加して207.35円となりました。

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。

2011年3月31日現在の格付けは以下のとおりです。

	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
アウトルック	2010年12月 ネガティブ→安定的	2011年1月 ネガティブ→安定的

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		
	2011	2010	2009
退職給付債務	¥(269,579)	¥(268,131)	¥(269,719)
年金資産	95,924	96,703	82,956
未積立退職給付債務	(173,655)	(171,428)	(186,763)
未認識額純額	50,267	52,220	70,049
	(123,388)	(119,208)	(116,714)
前払年金費用	12	217	203
退職給付引当金	¥(123,400)	¥(119,425)	¥(116,917)
退職給付費用	¥ (22,705)	¥ (23,731)	¥ (20,984)
割引率	1.6～2.5%	2.5%	2.5%

燃油および為替ヘッジについて

これまでANAグループでは、営業費用に大きな影響を与え、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。

一方、今後、ANAグループの国際線の事業規模が拡大していく中で、燃油特別付加運賃を中心とした収入の増減と燃油市況の騰落の相関関係を検討していくことが重要であり、加えて、外貨建ての収入も増えてきていることから、外貨キャッシュ・フローの効率的な管理を推進する必要性も生じています。こうした状況を踏まえ、コストを平準化するというヘッジ本来の目的を維持しながら、より収支安定化に重点を置いたしくみが必要と考え、ヘッジの方針を一部修正しました。収支の安定化にとって最適と考えられる燃油と為替のヘッジ率を機動的に追求しながら、ヘッジオペレーションを行っています。

燃油ヘッジは、前述の観点から設定した目標ヘッジ率に向けて、対象期間の3年前から段階的にヘッジを進めています。2011年3月末現在のヘッジ率は、2012年3月期が約60%、2013年3月期が約25%、2014年3月期が約5%となっています。

為替ヘッジは、燃油費や航空機などを対象とした年間のUSドル支払相当額から外貨収入を充当できる部分を除き、最長で対象期間の5年前から段階的にヘッジを行っています。2011年3月末現在のヘッジ率は、2012年3月期が約60%、2013年3月期が約30%、2014年3月期が約20%、2015年3月期が約10%、2016年3月期が約5%です。

なお、2012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とおりです(2011年6月末時点)。

燃油価格感応度: \$1/バレル＝約20億円(単価上昇で費用増)

為替感応度: \$1=1円＝約23億円(円安で費用増)

利益配分

利益配分に関する基本方針

ANAグループとしては、株主の皆様に対する還元を経営の重要課題ととらえており、当該期の業績動向に加え、厳しさを増す経営環境の下、中長期にわたり安定した経営基盤とさらなる収益性を確保していくためには多額の設備投資が必要であることも考慮しつつ、利益配分を実施しています。

当期の配当と今期の予定

当期の配当については、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うえで検討した結果、1株当たり配当金は2.00円とさせていただきます。

2012年3月期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た結果、東日本大震災の影響からの需要回復見通しと追加的なコスト削減対策の実施計画を踏まえた2012年3月期の業績予想(2011年7月29日発表)に基づき、1株当たり2.00円の配当を予定しています。

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、2011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) 景気が低迷するリスク

国内景気の低迷は、個人消費の落ち込みや企業収益の悪化による航空需要の低下を引き起こす可能性があります。また、海外景気が低迷することで、航空旅客需要の減退や物流の停滞を引き起こし、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 東日本大震災の影響に伴うリスク

東日本大震災の影響により日本経済は押し下げられると見込まれており、企業の出張制限などによるビジネス需要の減退、先行き不透明感による旅行の取り止めや自粛などプレジャー需要の減退が発生していますが、今後同様の状況が長期化する可能性があります。

また、福島第一原子力発電所の事故の影響で、放射能汚染への警戒感から、風評による影響も含め、特に訪日（インバウンド）需要を中心に、出張制限や旅行の取り止めなどが発生していますが、今後同様の状況が長期化する可能性があります。なお、事故の影響により、3月15日より福島第一原子力発電所を中心とした半径30kmの円を飛行禁止区域とし、国土交通省より飛行禁止措置がとられていましたが、5月31日より当該飛行禁止区域の半径が20kmに変更となっています。今後同区域が拡大された場合、現在の飛行経路が使えなくなり、東北・北海道路線の運航に影響が生じる可能性があります。

電力供給の制約や大規模停電が発生した場合、予約・運航管理をはじめとしたANAの必要システムの稼働維持ができなくなり、サービス提供や運航維持に影響を及ぼす可能性があります。

これら東日本大震災の影響により、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 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、係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、係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、2011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97機中、76機をボーイング社に対して発注しています。したがって、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、ボーイング社より、2011年1月18日に、ボーイング787型機の製造に係る新たなスケジュールが発表され、ANAへの予定納期については、2011年1月～3月から同年7月～9月への遅延が見込まれています。今後さらに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どおり進行せず、2014年3月期以降に予定している同機材の納期に大幅な遅延などが発生した場合は、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年の羽田空港の発着枠拡大をはじめとした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とらえ、各種投資や事業運営体制の整備を図っています。羽田空港の発着枠については、2010年の増加分についてはすでに配分済みですが、40.7万回（年間発着枠）に至る第2段階の増枠分の具体的な割り当てなどについては、詳細な内容が公表されておらず決まっていません。以上の状況も踏まえ、首都圏における両空港（羽田・成田）の容量拡大の規模、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。

(4) 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60%のヘッジを行っていますが、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。

(5) 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。

(6) 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ェイトを占める航空機燃料の購入を外貨建てで行っていることなどから、円安になった場合に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。

(7) 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。

(8) 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。

(9) 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恐れがあり、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 米国における反トラスト法関連について

ANAは2006年2月以降、全面的に調査に協力してきた米国司法省から提起されていた、国際航空貨物・旅客輸送にかかわる価格調整などの容疑について、諸般の事情を総合的に勘案した結果、2010年10月に罰金7,300万米ドル(約59億円)を支払うことなどの司法取引に合意し、同年11月に合意書を締結し

ました。これに関連して提起されていた貨物に関する集団民事訴訟についても、同年10月に和解金1,040万米ドル(約8億円)の支払いなどを条件とした和解に合意したため、2011年3月期決算において和解金68億円を特別損失に計上しています。

なお、旅客に関する集団民事訴訟については、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 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、貨物輸送に関して韓国公正取引法違反の容疑で2009年10月に「審査報告書(Examiner's Report)」を発出し、その後、公聴会を経て2010年5月に措置決定に関する公表を実施しました。ANAは、2010年11月に、16億3,300万ウォン(約1億円)の課徴金支払いを命じる議決書を受領しましたが、処分の取り消しを求め、ソウル高等法院へ2010年12月に提訴しています。

なお本件については、将来発生しうる損失の見積額として、2010年3月期決算において独禁法関連引当金6億円を計上していましたが、2011年3月期決算において、独禁法関連引当金戻入益5億円を特別利益に計上しました。

(10) 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938億円に達しています。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。

(11) 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(CO₂など)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国内・海外法規制が導入、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排出量取引制度、各国政府による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。

(12) 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オープンスカイの進展や格安航空会社

の台頭、既存航空会社の合従連衡が進むなど、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、航空政策の方針転換や競合他社とりわけ公的支援を受けた日本航空(株)の経営動向など、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。

(13) 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係るコストが上昇する可能性は否定できません。係る場合、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・料金などに係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、係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係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。

(14) 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。また、ATI(独占禁止法適用除外)認可に基づき、ユナイテッド航空、コンチネンタル航空と共同で、2011年4月1日より太平洋路線における共同事業(ジョイントベンチャー)を開始しています。なお、2011年6月1日、ルフトハンザドイツ航空とのATI(独占禁止法適用除外)についても国土交通省より認可を受けたことにより、日欧間ネットワークにおいても共同事業が可能となりました。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、2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などには、提携効果が低下し、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(15) 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。

(16) 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2,200万人(2011年3月末日現在)にかかわる会員情報をはじめ、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、セキュリティー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。

(17) 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、津波、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や飛行経路が制限を受ける場合には、その間、当該空港または当該経路を利用する運航便に影響が生じ、ANAグループの経営に影響を及ぼす可能性があります。

(18) 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、旅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。

(19) 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。係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。

なお、大規模な停電または節電要請があった場合は、予約・運航管理などのANAの必要システムへの電力供給不足が生じることが懸念され、システムの稼働維持に影響を及ぼす可能性があります。

(20) 財務にかかわるリスク

① 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。

② 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 (2010年3月31日)	当連結会計年度 (2011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	¥ 13,246	¥ 36,956	¥ 23,710
受取手形及び営業未収入金	96,833	95,756	(1,077)
有価証券	180,576	173,874	(6,702)
商品	5,545	5,445	(100)
貯蔵品	51,365	50,014	(1,351)
繰延税金資産	24,715	38,618	13,903
その他	49,982	72,766	22,784
貸倒引当金	(746)	(1,242)	(496)
流動資産合計	¥ 421,516	¥ 472,187	¥ 50,671
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	109,642	117,775	8,133
航空機(純額)	646,100	714,572	68,472
機械装置及び運搬具(純額)	26,395	25,457	(938)
工具、器具及び備品(純額)	11,853	11,486	(367)
土地	51,617	57,279	5,662
リース資産(純額)	43,796	35,904	(7,892)
建設仮勘定	262,951	226,727	(36,224)
有形固定資産合計	¥1,152,354	¥1,189,200	¥ 36,846
無形固定資産	70,577	74,403	3,826
投資その他の資産			
投資有価証券	50,588	51,079	491
長期貸付金	4,223	5,075	852
繰延税金資産	124,558	93,116	(31,442)
その他	35,829	43,329	7,500
貸倒引当金	(1,369)	(884)	485
投資その他の資産合計	¥ 213,829	¥ 191,715	¥(22,114)
固定資産合計	¥1,436,760	¥1,455,318	¥ 18,558
繰延資産合計	809	516	(293)
資産合計	¥1,859,085	¥1,928,021	¥ 68,936

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2010年3月31日)	当連結会計年度 (2011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.....	¥ 151,017	¥ 160,755	¥ 9,738
短期借入金.....	29,096	166	(28,930)
1年内返済予定の長期借入金.....	99,820	115,036	15,216
1年内償還予定の社債.....	40,000	20,000	(20,000)
リース債務.....	11,859	11,193	(666)
未払法人税等.....	2,670	4,787	2,117
賞与引当金.....	11,382	27,683	16,301
独禁法関連引当金.....	16,846	116	(16,730)
資産除去債務.....	—	1,614	1,614
その他.....	109,923	106,241	(3,682)
流動負債合計.....	¥ 472,613	¥ 447,591	¥(25,022)
固定負債			
社債.....	95,000	95,000	—
長期借入金.....	628,609	665,161	36,552
リース債務.....	37,307	32,263	(5,044)
繰延税金負債.....	406	1,951	1,545
賞与引当金.....	—	2,132	2,132
退職給付引当金.....	119,425	123,400	3,975
役員退職慰労引当金.....	517	569	52
資産除去債務.....	—	977	977
負ののれん.....	919	392	(527)
その他.....	24,200	32,231	8,031
固定負債合計.....	¥ 906,383	¥ 954,076	¥ 47,693
負債合計	¥1,378,996	¥1,401,667	¥ 22,671
純資産の部			
株主資本			
資本金.....	¥ 231,381	¥ 231,381	¥ —
資本剰余金.....	196,635	196,330	(305)
利益剰余金.....	64,510	94,892	30,382
自己株式.....	(7,016)	(5,800)	1,216
株主資本合計.....	¥ 485,510	¥ 516,803	¥ 31,293
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金.....	1,516	(810)	(2,326)
繰延ヘッジ損益.....	(13,212)	5,010	18,222
為替換算調整勘定.....	(262)	(749)	(487)
その他の包括利益累計額合計.....	¥ (11,958)	¥ 3,451	¥ 15,409
少数株主持分.....	6,537	6,100	(437)
純資産合計	¥ 480,089	¥ 526,354	¥ 46,265
負債純資産合計	¥1,859,085	¥1,928,021	¥ 68,936

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(連結損益計算書)

	単位：百万円		
	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)	前年比
	金額	金額	増減
営業収入	¥1,228,353	¥1,357,653	¥129,300
事業費	1,049,367	1,071,003	21,636
営業総利益	178,986	286,650	107,664
販売費及び一般管理費	233,233	218,842	(14,391)
営業利益又は営業損失	¥ (54,247)	¥ 67,808	¥122,055
営業外収益			
受取利息	1,133	994	(139)
受取配当金	1,539	1,603	64
為替差益	1,694	1,437	(257)
資産売却益	1,092	414	(678)
持分法による投資利益	—	684	684
その他	5,811	3,964	(1,847)
営業外収益合計	¥ 11,269	¥ 9,096	¥ (2,173)
営業外費用			
支払利息	18,160	19,314	1,154
資産売却損	5,660	2,197	(3,463)
資産除却損	7,531	6,872	(659)
退職給付会計基準変更時差異の処理額	6,423	6,425	2
持分法による投資損失	204	—	(204)
その他	5,347	5,076	(271)
営業外費用合計	43,325	39,884	(3,441)
経常利益又は経常損失	¥ (86,303)	¥ 37,020	¥123,323
特別利益			
投資有価証券売却益	18	—	(18)
独禁法関連引当金戻入益	—	16,729	16,729
厚生年金基金代行返上益	1,723	38	(1,685)
受取損害賠償金	273	76	(197)
その他	260	39	(221)
特別利益合計	¥ 2,274	¥ 16,882	¥ 14,608
特別損失			
固定資産除却損	877	3,047	2,170
減損損失	1,253	315	(938)
投資有価証券評価損	644	3,536	2,892
特別退職金	4,467	192	(4,275)
和解金	—	6,835	6,835
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	2,130	2,130
独禁法関連引当金繰入額	648	—	(648)
独禁法手続関連費用	856	693	(163)
その他	2,819	2,096	(723)
特別損失合計	¥ 11,564	¥ 18,844	¥ 7,280
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	(95,593)	35,058	130,651
法人税、住民税及び事業税	2,796	4,657	1,861
法人税等調整額	(40,821)	7,377	48,198
法人税等合計	¥ (38,025)	¥ 12,034	¥ 50,059
少数株主損益調整前当期純利益	—	23,024	23,024
少数株主損失	(181)	(281)	(100)
当期純利益又は当期純損失	¥ (57,387)	¥ 23,305	¥ 80,692

(連結包括利益計算書)

少数株主損益調整前当期純利益	—	¥ 23,024	—
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	—	(2,350)	—
繰延ヘッジ損益	—	18,222	—
為替換算調整勘定	—	(492)	—
持分法適用会社に対する持分相当額	—	(27)	—
その他の包括利益合計	—	15,353	—
包括利益	—	¥ 38,377	—
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	—	38,662	—
少数株主に係る包括利益	—	(285)	—

連結株主資本等変動計算書

	単位：百万円	
	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)
	金額	金額
株主資本		
資本金		
前期末残高	¥160,001	¥231,381
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	¥231,381	¥231,381
資本剰余金		
前期末残高	125,720	196,635
当期変動額		
新株の発行	71,380	—
自己株式の処分	(465)	(305)
当期変動額合計	¥ 70,915	¥ (305)
当期末残高	¥196,635	¥196,330
利益剰余金		
前期末残高	123,830	64,510
当期変動額		
剰余金の配当	(1,933)	—
当期純利益又は 当期純損失	(57,387)	23,305
持分法の適用範囲の変動	—	7,077
当期変動額合計	¥ (59,320)	¥ 30,382
当期末残高	¥ 64,510	¥ 94,892
自己株式		
前期末残高	(6,394)	(7,016)
当期変動額		
自己株式の取得	(2,463)	(56)
自己株式の処分	1,841	1,373
持分法の適用範囲の変動	—	(101)
当期変動額合計	¥ (622)	¥ 1,216
当期末残高	¥ (7,016)	¥ (5,800)
株主資本合計		
前期末残高	403,157	485,510
当期変動額		
新株の発行	142,760	—
剰余金の配当	(1,933)	—
当期純利益又は 当期純損失	(57,387)	23,305
自己株式の取得	(2,463)	(56)
自己株式の処分	1,376	1,068
持分法の適用範囲の変動	—	6,976
当期変動額合計	¥ 82,353	¥ 31,293
当期末残高	¥485,510	¥516,803

	単位：百万円	
	前連結会計年度 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011年3月31日)
	金額	金額
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	¥ 1,391	¥ 1,516
当期変動額		
持分法の適用範囲の変動	—	52
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	125	(2,378)
当期変動額合計	¥ 125	¥ (2,326)
当期末残高	¥ 1,516	¥ (810)
繰延ヘッジ損益		
前期末残高	(82,597)	(13,212)
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	69,385	18,222
当期変動額合計	¥ 69,385	¥ 18,222
当期末残高	¥ (13,212)	¥ 5,010
為替換算調整勘定		
前期末残高	(68)	(262)
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	(194)	(487)
当期変動額合計	¥ (194)	¥ (487)
当期末残高	¥ (262)	¥ (749)
その他の包括利益累計額合計		
前期末残高	(81,274)	(11,958)
当期変動額		
持分法の適用範囲の変動	—	52
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	69,316	15,357
当期変動額合計	¥ 69,316	¥ 15,409
当期末残高	¥ (11,958)	¥ 3,451
少数株主持分		
前期末残高	3,914	6,537
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	2,623	(437)
当期変動額合計	¥ 2,623	¥ (437)
当期末残高	¥ 6,537	¥ 6,100
純資産合計		
前期末残高	325,797	480,089
当期変動額		
新株の発行	142,760	—
剰余金の配当	(1,933)	—
当期純利益又は当期純損失	(57,387)	23,305
自己株式の取得	(2,463)	(56)
自己株式の処分	1,376	1,068
持分法の適用範囲の変動	—	7,028
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	71,939	14,920
当期変動額合計	¥154,292	¥ 46,265
当期末残高	¥480,089	¥526,354

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 (2009年4月1日～ 2010年3月31日)	当連結会計年度 (2010年4月1日～ 2011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利益又は税金等調整前当期純損失	¥ (95,593)	¥ 35,058
減価償却費	113,806	118,440
減損損失	1,253	315
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	2,130
和解金	—	6,835
固定資産売却損益及び除却損	13,134	11,749
有価証券売却損益及び評価損益	824	3,536
貸倒引当金の増減額	606	153
退職給付引当金の増減額	882	4,517
受取利息及び受取配当金	(2,672)	(2,597)
支払利息	18,160	19,314
為替差損益	43	359
特別退職金	4,467	192
売上債権の増減額	(5,699)	1,088
その他債権の増減	6,214	14,835
仕入債務の増減額	1,551	9,738
その他	7,754	6,297
小計	¥ 64,730	¥ 231,959
利息及び配当金の受取額	2,801	2,235
利息の支払額	(18,083)	(19,137)
特別退職金の支払額	(3,843)	(791)
和解金の支払額	—	(6,985)
法人税等の支払額又は還付額	37,386	(3,392)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 82,991	¥ 203,889
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	(116,000)	(106,460)
有価証券の売却による収入	71,000	142,860
有形固定資産の取得による支出	(186,173)	(188,113)
有形固定資産の売却による収入	9,963	38,190
無形固定資産の取得による支出	(23,764)	(23,585)
投資有価証券の取得による支出	(77)	(20)
投資有価証券の売却による収入	338	502
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)	—
貸付けによる支出	(3,289)	(3,126)
貸付金の回収による収入	2,201	765
その他	(3,718)	(632)
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥(251,893)	¥(139,619)
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	(17,475)	(28,930)
長期借入れによる収入	194,320	161,504
長期借入金の返済による支出	(94,063)	(109,736)
社債の発行による収入	—	19,909
社債の償還による支出	(30,000)	(40,000)
リース債務の返済による支出	(12,286)	(14,269)
株式の発行による収入	141,841	—
自己株式の純増減額	(1,086)	1,012
配当金の支払額	(1,933)	—
その他	(5,527)	(86)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ 173,791	¥ (10,596)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(136)	(257)
現金及び現金同等物の増減額	4,753	53,417
現金及び現金同等物の期首残高	143,436	148,189
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 148,189	¥ 201,606

用語集

旅客事業関連

座席キロ

(Available Seat-Kilometers)

航空業界において旅客輸送容量を示す。
総座席数×輸送距離(キロ)。

旅客キロ

(Revenue Passenger-Kilometers)

各有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。有償旅客数×輸送距離(キロ)。

座席利用率 (Load Factor)

総座席数に対し有償旅客の搭乗割合を示した数値で、座席の販売状況を計る指標。旅客キロ÷座席キロ。無償旅客数を含めない点で搭乗率とは異なる。

ユニットレベニュー (Unit Revenues)

レベニューマネジメントのパフォーマンスを定量的に測定する指標で、座席キロ当たりの収入単価。収入÷座席キロ＝座席利用率×イールド。

イールド (Yield)

旅客1人に対する1km(または1マイル)当たりの収入単価。

収入÷旅客キロによっても算出される。

レベニューマネジメント

ネットワーク戦略と運賃戦略をベースとし、最適な時期・価格で最適座席数を販売する「イールドマネジメント」を行うことにより、搭乗旅客構成のベストミックスを達成して収入の最大化を実現するマネジメント手法のこと。

ユニットコスト

航空業界における単位当たりコストの指標。1座席・1輸送距離(キロ)当たりのコストとして算出される。総コスト÷座席キロ。

客体ミックス

ビジネス、個人、旅行など、複数の客体による構成比、もしくはこの構成比をコントロールしていくこと。

貨物事業関連

貨物重量トン

輸送した貨物重量(トン)の合計。

輸送トンキロ

貨物輸送総量の単位。輸送貨物重量(トン)×輸送距離(キロ)。

フレイター

貨物専用機。キャビンスペース(旅客が搭乗する場所)の座席を取り払い、空洞状につくられた機内にコンテナおよびパレットが搭載される。

ベリースペース

旅客機におけるキャビンスペースの床下部分のことで、貨物スペースを指す。

その他航空運送全般

コードシェア

提携航空会社間でお互いの定期運航便に相手方の便名を付与して運航するもの。事実上は同一便の複数社による販売形態となる場合が多く、共同運航便とも呼ばれる。

ATI (Anti Trust Immunity)

市場原理の働く世界的な航空市場の実現を目指した国家間の「オープンスカイ協定」を前提として、この合意のある国を母国とする航空会社間の提携について、独占禁止法(反トラスト法)の適用を除外する措置を米国運輸省などから受けること。

ATIが認可されると、提携航空会社間で設立したジョイントベンチャー(JV)により、路線・ダイヤ計画をはじめ、運賃・商品の共同設定、マーケティング・販売戦略の連携などが可能となる。

ジョイントベンチャー (JV)

特定の事業を実行するために、複数の企業が新たな企業を設立し共同で経営に当たるもの。航空業界においてはATI認可の下に実施する戦略的提携のことを指す。

ネットワークキャリア

乗継需要も含めた路線ネットワークを基に、広範囲の市場を事業対象とする航空会社。長距離国際線をフルサービスで提供し、座席クラスも複数を提供するなどの特徴がある。LCC (Low Cost Carrier: 低コスト航空会社)との対比でも使われ、レガシーキャリア、フルサービスキャリアなどとも呼ばれる。

ハブ&スポーク方式

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、運航効率を上げることができる。

首都圏デュアルハブ

発着枠の拡張が計画されている羽田空港と成田空港の両首都圏空港をハブ空港とし、その周辺の空港をスポーク空港として、乗り継ぎの利便性を図るネットワーク体系。

羽田空港は国内線/国際線の乗り継ぎ、成田空港は国際線/国際線の乗り継ぎなど、羽田空港と成田空港、それぞれの特徴を活かしたネットワークが構築される。(ANAの経営戦略において使用している用語)

路線図

2011年7月1日現在

国際線ネットワーク

[旅客]

路線:46路線

便数:764便/週

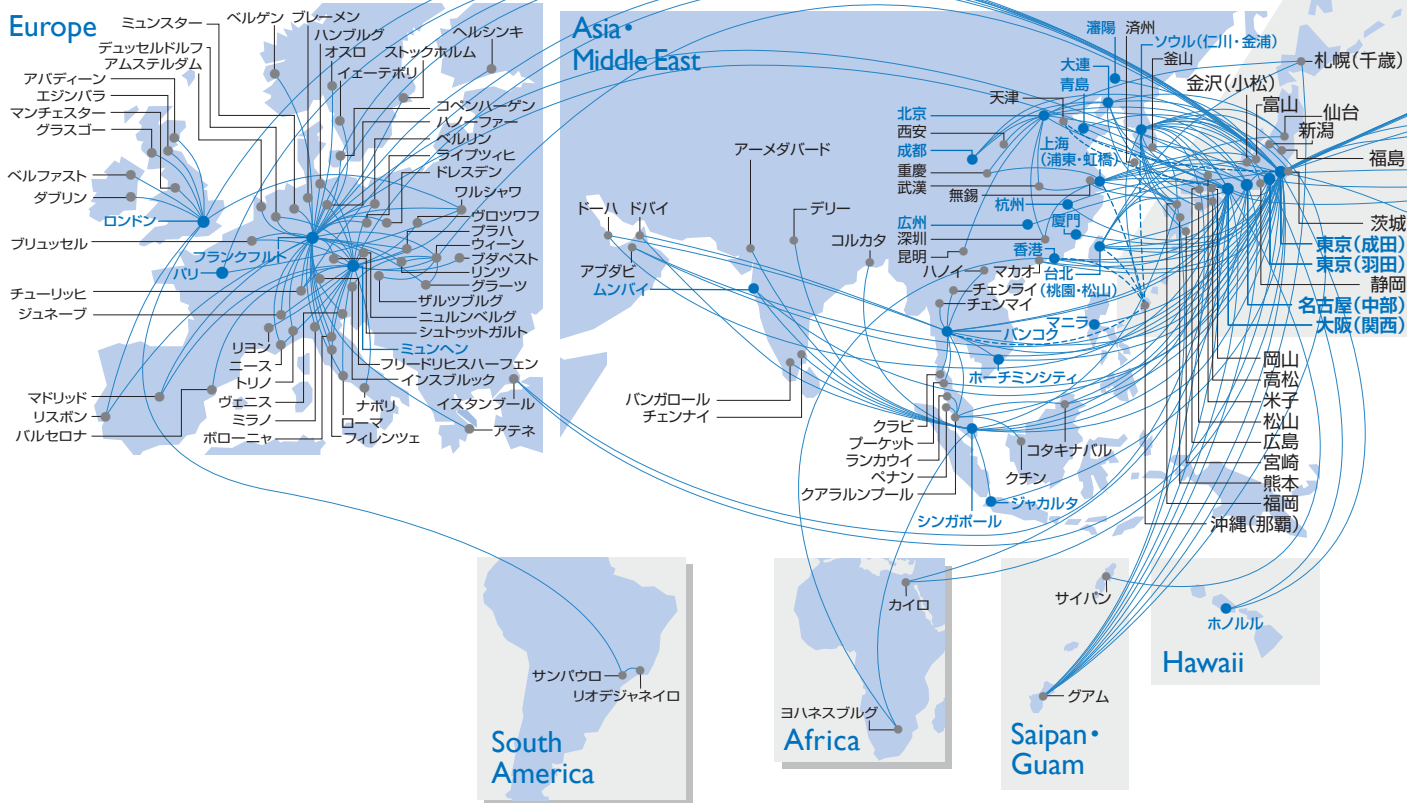
(グループ運航のみ)

[貨物]

路線:20路線

便数:148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



国内線ネットワーク

[旅客]

路線:124路線

便数:1,002便/日

[貨物]

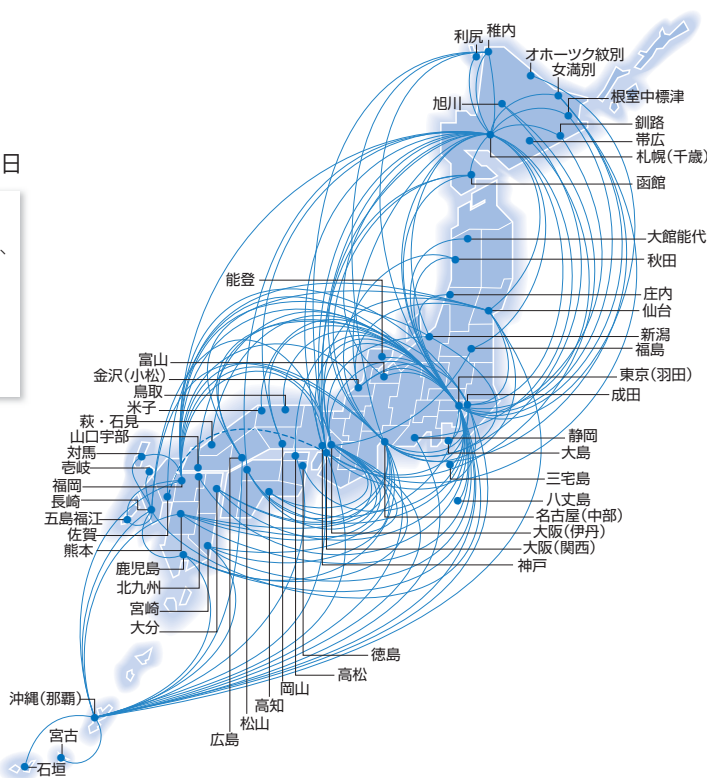
路線:7路線

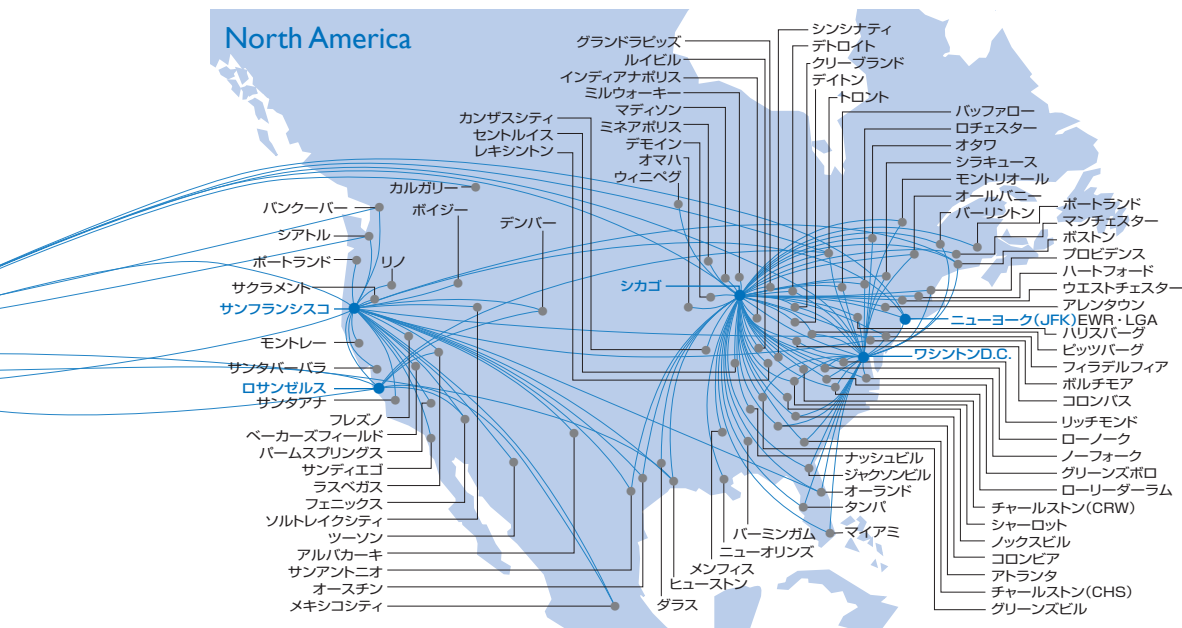
便数:10便/日

● ANAグループ便就航都市

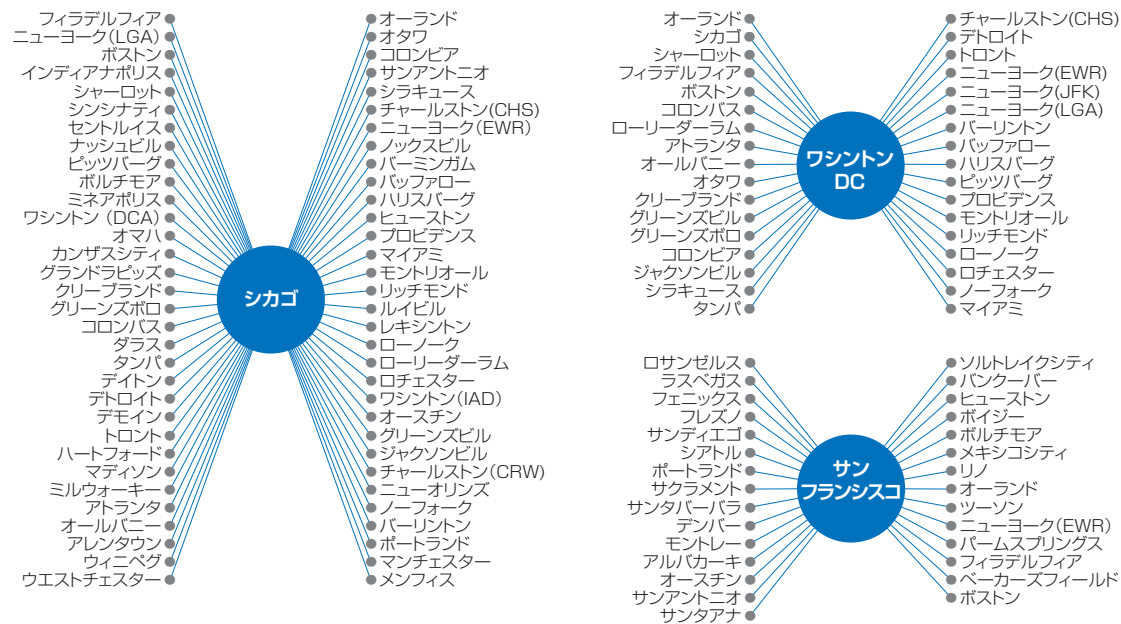
IBX (IBEXエアラインズ)、ADO (エア・ドゥ)、
SNA (スカイネットアジア航空)、
SFJ (スターフライヤー)、
ORC (オリエンタルエアブリッジ) との
コードシェア便を含む

--- 貨物便のみ運航路線

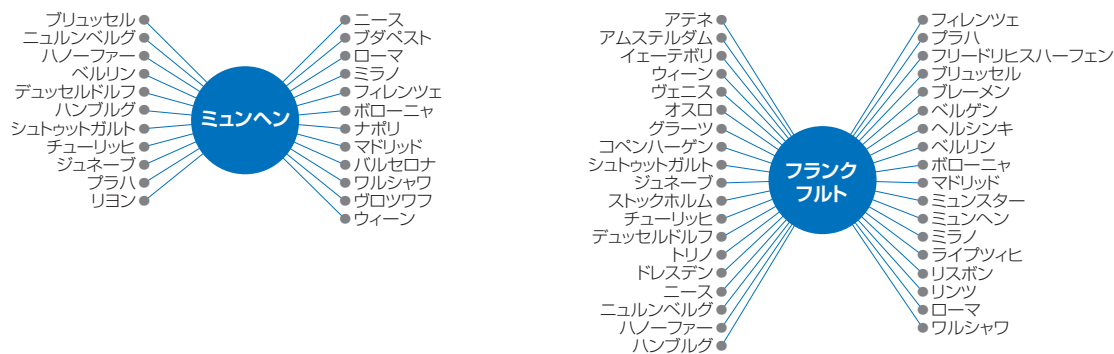




North America



Europe



ANAグループ

全日本空輸株式会社および連結子会社
2011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	48	36	—	10	5
旅行事業	5	5	—	1	1
その他	54	23	5	37	14
グループ全体	107	64	5	48	20

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 ^{※1}	資本金 ^{※1}	議決権比率
航空運送事業				
全日本空輸(株)	航空運送事業	¥1,191,571	¥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	29,349	100	100.0%
ANAウイングス(株) ^{※2}	航空運送事業 (主にプロペラ機による北海道内、伊丹発着路線)等	13,923	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	16,936	50	100.0
(株)ANA ケータリングサービス	機内食の調整、製造	14,314	100	100.0
国際空港事業(株)	羽田空港の航空機誘導、トーイング業務	12,013	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	10,919	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	3,507	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	11,139	465	95.0
(株)OCS ^{※2}	航空貨物輸送等のサービス	25,476	120	73.4
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)	¥ 156,119	¥ 1,000	100.0
その他				
ANA ビジネスクリエイト(株)	航空券審査業務、人材派遣、人材紹介	¥ 6,344	¥ 100	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	20,259	52	100.0
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)	76,423	1,000	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	11,730	80	93.6

※1. 売上高および資本金は、連結消去前の各社決算数値を表示しています。

※2. 当期において、(株)エアーニッポンネットワークがANAウイングス(株)に、海外新聞普及(株)が(株)OCSに社名変更しています。

投資家情報

2011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29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
- 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、成都、台北、ソウル、ムンバイ、バンコク、ヤンゴン、ホーチミン、シンガポール、クアラルンプール、ジャカルタ、マニラ

従業員数 32,731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: 5,100,000,000 株
発行済株式総数: 2,524,959,257 株

株主数 379,276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
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)	59,009	2.34%
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	55,074	2.18%
東京海上日動火災保険株式会社	40,397	1.60%
全日空社員持株会	30,872	1.22%
三井住友海上火災保険株式会社	30,770	1.22%
日本生命保険相互会社	30,681	1.22%
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	29,746	1.18%
メリルリンチ日本証券株式会社	29,724	1.18%
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	28,547	1.13%

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)

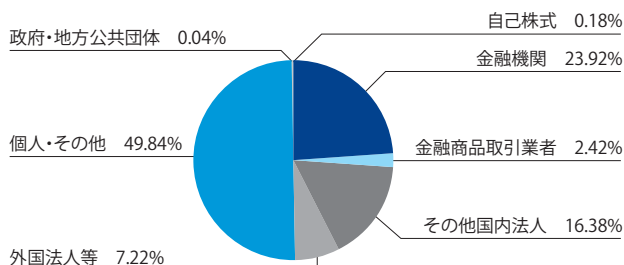
	2011	2010	2009	2008	2007
株価(円、東証)					
高値	329	382	446	486	489
安値	220	218	316	385	392
株価収益率(倍)					
高値	35.4	—	—	14.8	29.2
安値	23.7	—	—	11.7	23.4
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)					
高値	5.8	15.8	8.0	5.2	7.9
安値	3.9	9.0	5.7	4.1	6.3
株価純資産倍率(倍)					
高値	1.6	2.0	2.7	2.1	2.4
安値	1.1	1.2	1.9	1.7	1.9
1株当たり当期純利益(円)	9.29	(24.67)	(2.19)	32.93	16.77
1株当たり純資産(円)	207.35	188.93	166.50	232.58	204.42
1株当たり配当金(円)	2.00	—	1.00	5.00	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



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

