A professional portrait of President Shigenobu Ito. He is a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is seated, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a modern interior with a large window.

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、お話を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、経営戦略の柱は不变です。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1兆3,576億円となつた一方で、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。

当期の增收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%の增收を達成しました。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、いずれも增收を達成しています。

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。

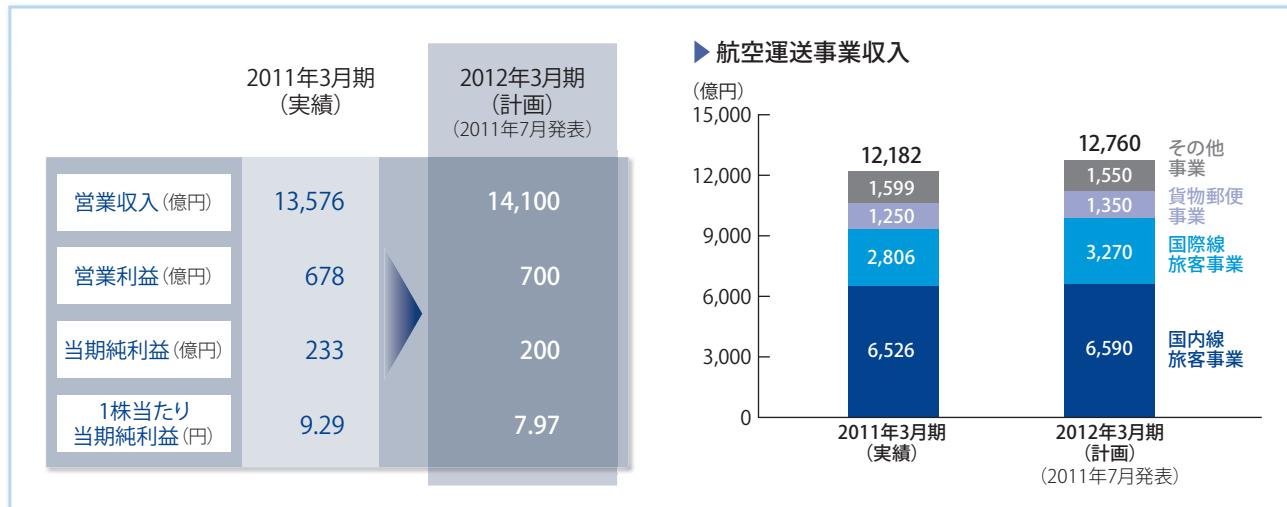
2012年3月期の事業計画と収支計画の概要

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



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。

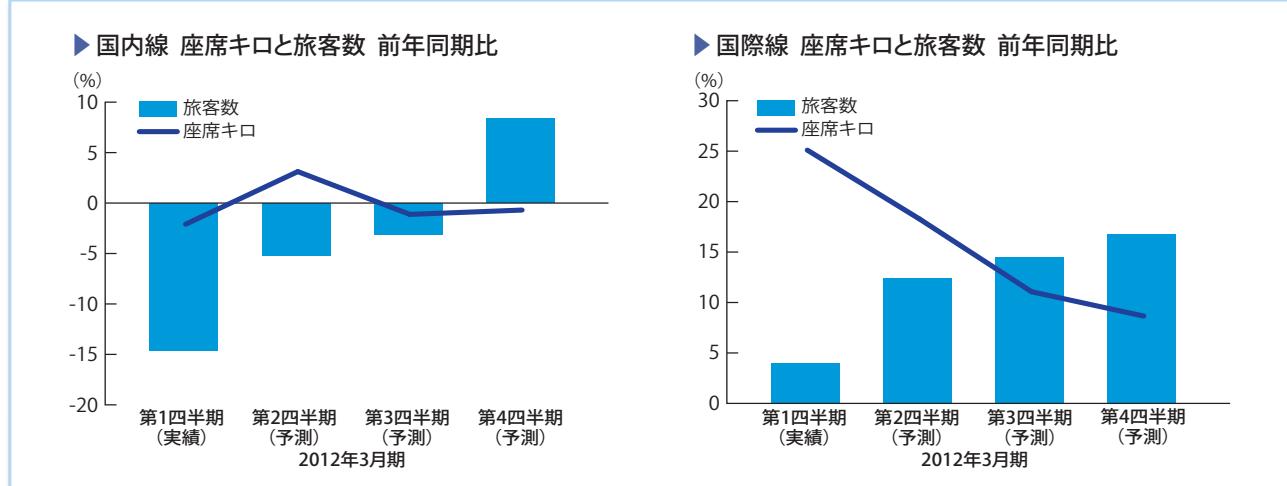
また、国内線は、4月に前年同月比で20%も落ち込んだ旅客数が、第2四半期には1桁のマイナスにまで回復してきています。第4四半期に入り、前年同月比でプラスとなる見込みですが、通期の旅客数見通しは前期比3.9%減と見えています。したがって、国内線では需給適合の観点から、第1四半期の生産調整に加えて、下半期にも当初計画における生産量の修正を行うこととし、通期の提供座席キロは前期比0.1%減としました。

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運動費の圧縮による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、販売費などの収入運動費用の削減や、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



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月には初の中国大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、狙いどお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、強靭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ぬ恒久的な経営課題です。

ANAグループは、これまで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なく進めています。

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。

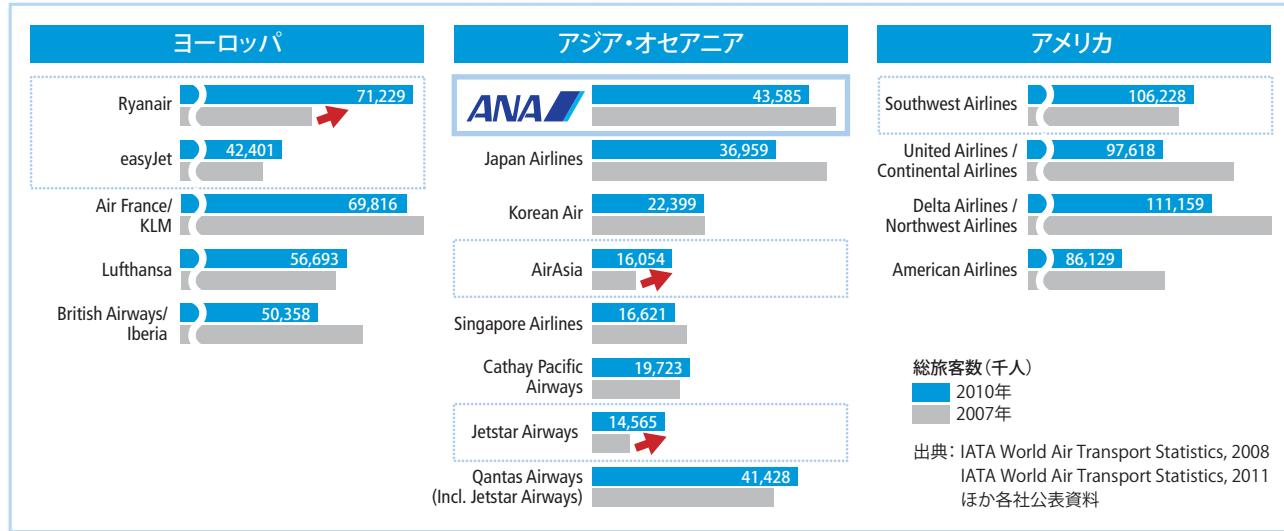
国際線マーケットに目を転じれば、高い経済成長率を維持し続けているアジアにおける旅客流動をめぐつて、韓国の仁川空港をはじめとする近隣諸国の国際ハブ空港同士で、またそれらのハブ空港をベースとするアジアのエアライン間で激しい競争が起きていることは周

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戸建て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

るべきところは大いに学び、参考にしていきたいと思います。

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はかなりません。

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え、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、「事業を通した活動」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が、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、次期の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。私たちはこうした困難を何度も乗り越えてきた強靭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くますが、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を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