

ANAホールディングス株式会社

2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略 説明会

代表取締役社長
伊東 信一郎

専務取締役
殿元 清司

2014年2月14日



目次

I. 2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略

中期経営戦略策定上の環境認識	P.4-5
重点戦略テーマ	
①事業ポートフォリオ戦略 (収益基盤の強化・発展)	P.6
②事業ポートフォリオ戦略 (収益ドメインの拡大・多様化)	P.7
③新たなコスト構造改革	P.8
事業戦略	
・国内線旅客事業	P.9
・国際線旅客事業	P.11-12
・国際線貨物事業	P.13
・LCC事業	P.14
収入・利益計画	P.15
キャッシュフロー・設備投資計画・バランスシート	P.16
経営財務目標	P.17

II. 2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略 経営目標数値

連結収支計画	P.20
セグメント別収支計画	P.21
航空事業 営業利益計画	P.22
航空事業 収支計画・生産量	P.23
コスト構造改革	P.24
事業別収入計画	P.25-26
連結バランスシート	P.27
連結キャッシュフロー	P.28
	P.29

I . 2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略

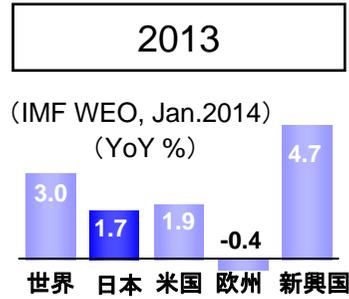


中期経営戦略策定上の環境認識

堅調な経済状況の中で、航空業界は競争の時代へ

マクロ環境

**GDP予想
経済情勢**



**為替・燃油
市況見通し**

円安へのシフト

米国金融緩和縮小(ドル高・円安基調)

燃油市況の高値水準継続(地政学リスク・景気回復により需要堅調)

航空業界

競合環境

スカイマーク事業拡大(国内線A330導入/国際線展開A380)

国内外LCC参入・事業拡張

新幹線延伸(2015/3 北陸・2016/3 北海道)

**首都圏空港
発着枠拡張**

羽田国内線
(+25便/日)

羽田国際線
(昼間+40便/日)

成田
(+40便/日)

以降、当面の間
拡張計画無し

市場環境

訪日旅客数
1000万人突破

外国航空会社の増便・参入

国内線需要の成熟化・国際線需要の成長

2014-16年度経営戦略の前提となる環境

2014
2015
2016

アベノミクス効果
先進国経済の回復
新興国成長の持続

中期経営戦略策定上の環境認識

2012年までの成果と2013年に直面した課題を踏まえて、成長戦略に取り組む

《2011-12年度》
営業利益
 2期連続最高益更新
公募増資(2012年)
 成長投資と強いバランスシート

《2013年度》
直面した課題

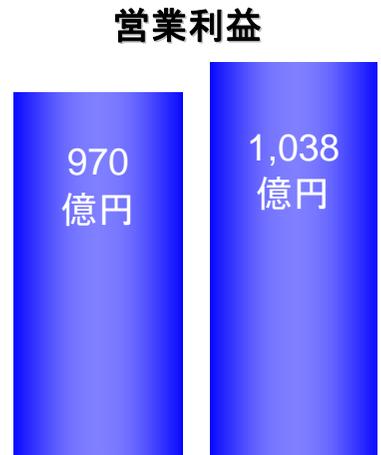
《2014-16年度》
営業利益目標 850~1,300億円

787運航停止
 中国線需要低迷

既に解決

重点戦略テーマのもと 価値創造と成長を目指す

- ✓ 事業ポートフォリオ戦略
収益基盤の強化・発展
収益ドメインの拡大・多様化
- ✓ 新たなコスト構造改革



急激な円安
 LCC業績低迷

対策実行

国内線需給適合と運賃改定
 LCC事業の再構築

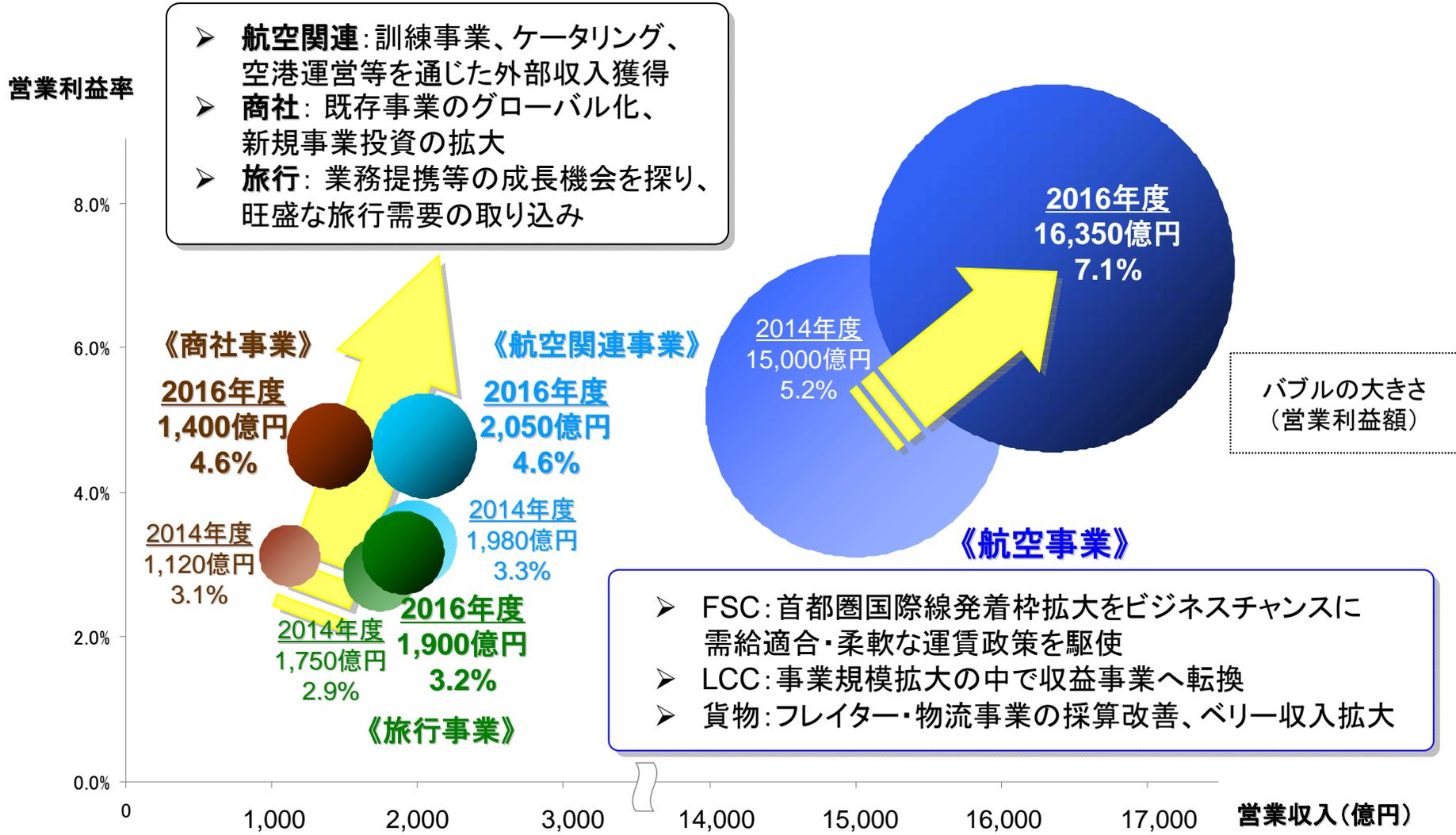
成長への追い風

羽田国際線増枠
 アベノミクス・景気回復

2011年度 2012年度 2013年度

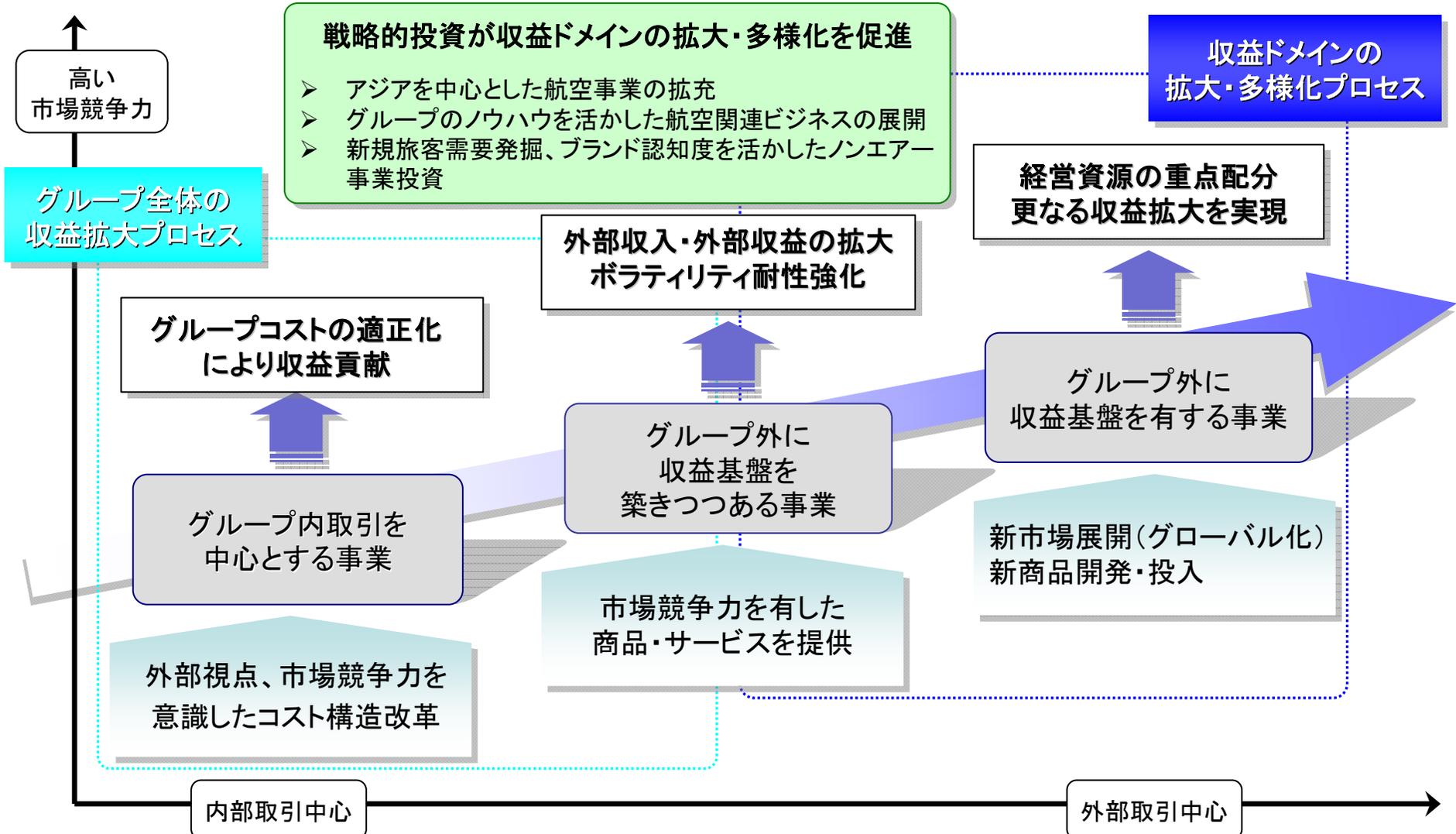
重点戦略テーマ① 事業ポートフォリオ戦略(収益基盤の強化・発展)

航空事業の収益性強化を進めつつ、各事業セグメントの収益貢献規模を拡大



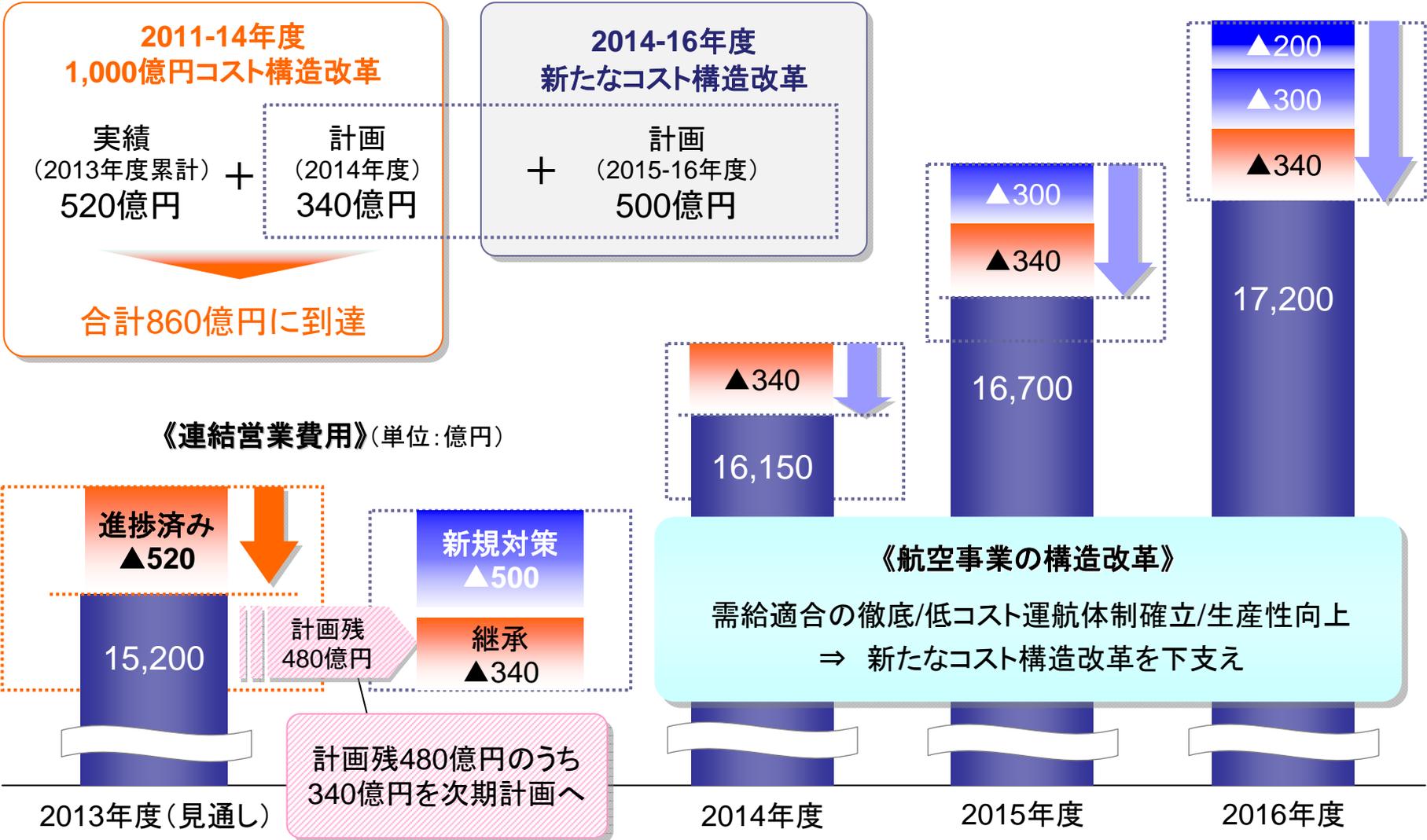
重点戦略テーマ② 事業ポートフォリオ戦略(収益ドメインの拡大・多様化)

グループ内事業の進化と戦略投資の組み合わせにより、収益ドメインを拡大・多様化



重点戦略テーマ③ 新たなコスト構造改革

コスト削減の歩みを止めることなく、更なる構造改革を進め、収益性を強化

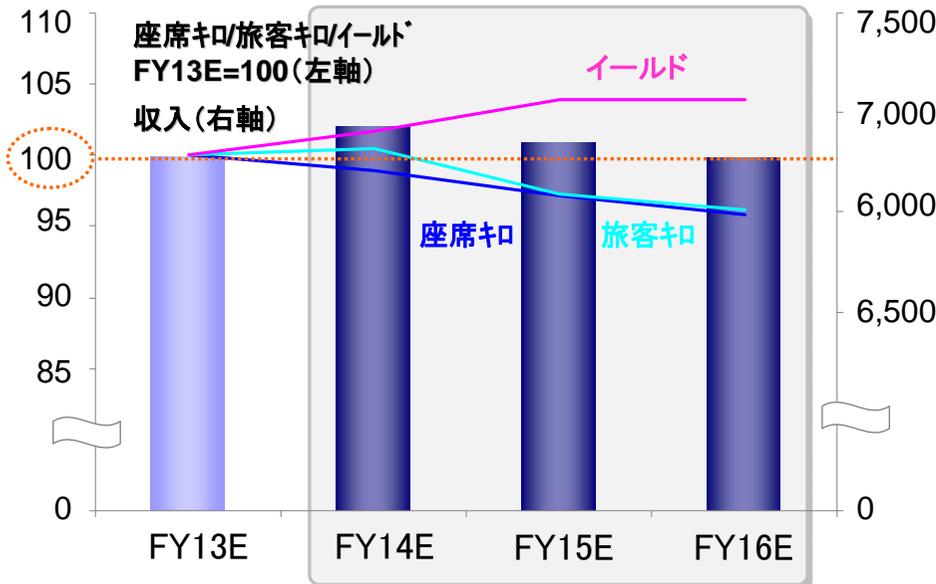


事業戦略(国内線旅客事業)

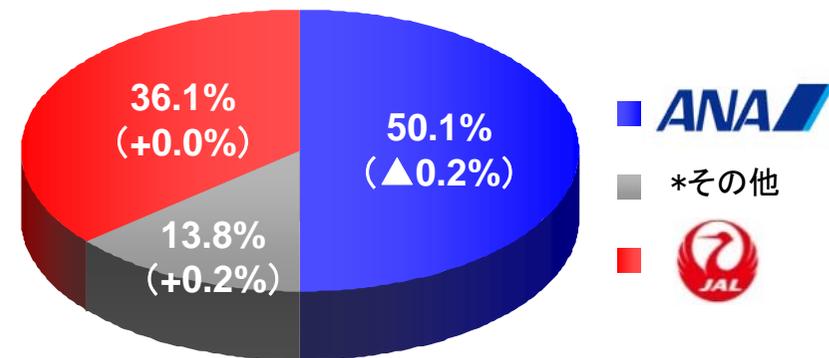
市場動向と競合環境を踏まえ、需給適合と最適運航体制を追求し、収益基盤を維持

- **需給適合の追求による利用率の維持・向上**
 総需要動向や競合環境を踏まえた事業領域分担、提携戦略を通じて、最適な需給バランスを実現
- **燃油費変動に対応する柔軟な運賃政策**
 自助努力を超えるコスト変動を適正かつ合理的に転嫁する運賃政策を推進し、事業の収益性を堅持
- **低コストオペレーションに向けた取り組み**
 路線の収益性に応じた機材配置、運航体制の確立を目指して、グループエアラインの総合力を結集

《国内旅客事業の計画》



《国内線旅客数シェア》(2013年4月～12月)



*その他: ADO/SFJ/SKY/SNA
 コードシェア便実績はマーケティング便名にて集計
 カッコ内は前年度(2012年4月-2013年3月)実績比

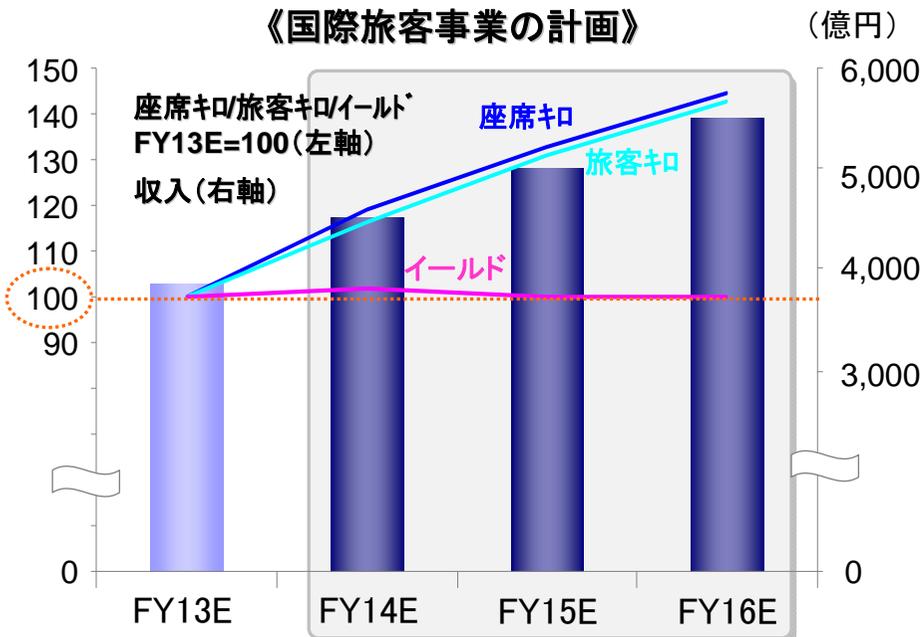
Intentionally Blank

事業戦略(国際線旅客事業)

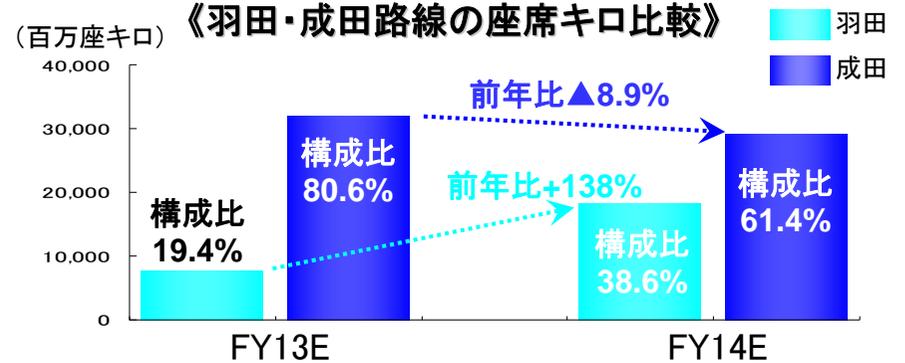
首都圏空港拡張を通じた優位性を確保し、国際線事業を成長ドライバーに

- **羽田国際線最大のネットワークキャリア**
羽田の利便性と国内線ネットワークを活かし、首都圏プレミアム需要ならびに日本発着需要を取り込み
- **成田の接続機能を最大限活用**
柔軟性のある発着枠とダイヤ設定により、首都圏需要とグローバル需要(訪日・三国間流動)にフォーカス
- **JVを通じた非日系需要へのアプローチ**
海外マーケティング展開を通じて海外販売の増収を図るとともに、為替リスクのヘッジ効果も狙う

《国際旅客事業の計画》

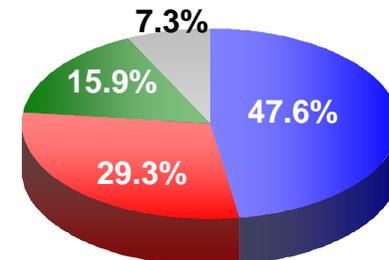


《羽田・成田路線の座席キロ比較》



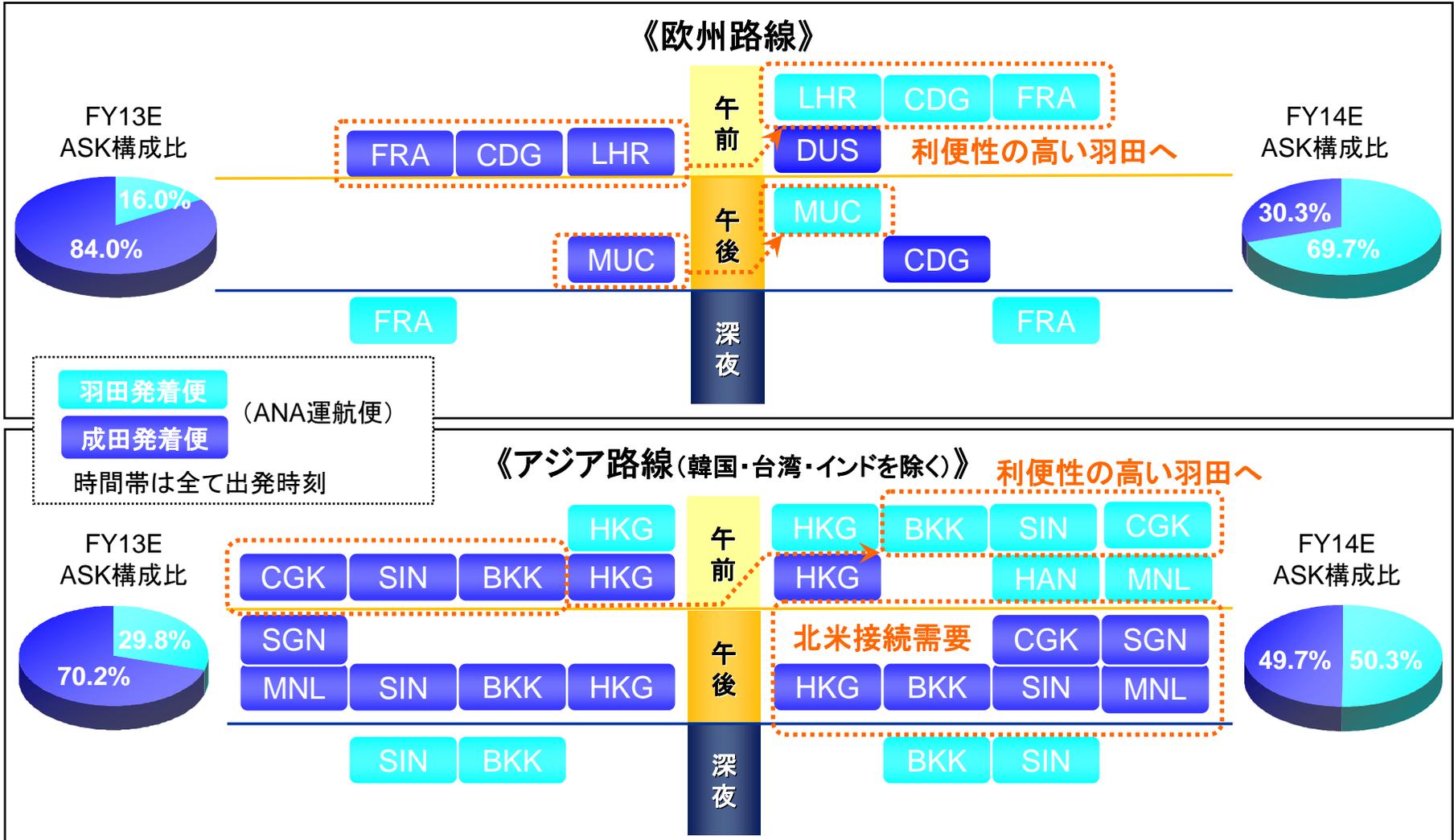
《アライアンスシェア》
(羽田路線)

- Star Alliance
- oneworld
- Sky Team
- Others



事業戦略(国際線旅客事業)

羽田路線の利便性と成田路線のネットワーク機能を活かした最適な路線展開

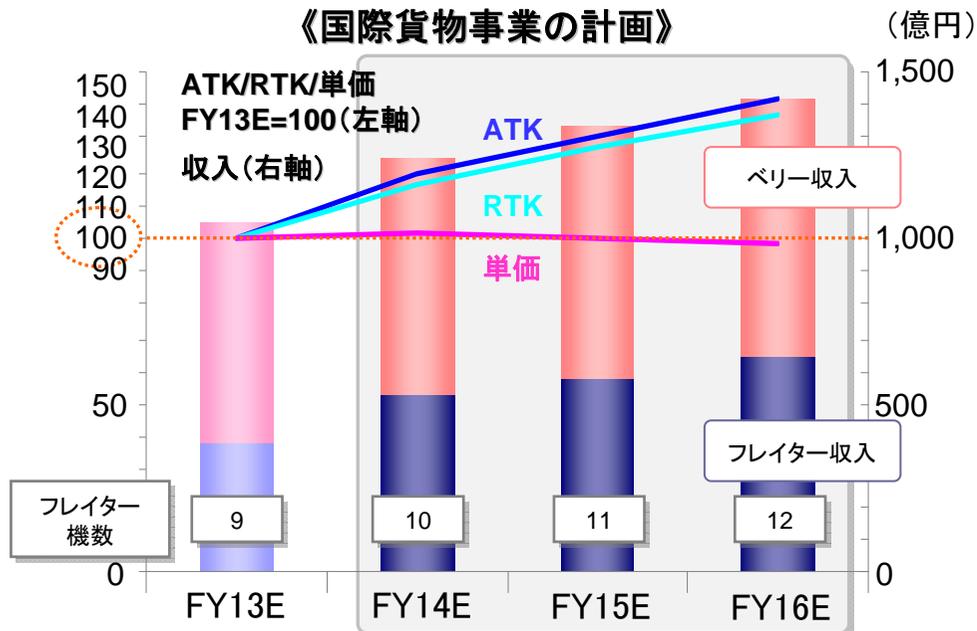


事業戦略(国際線貨物事業)

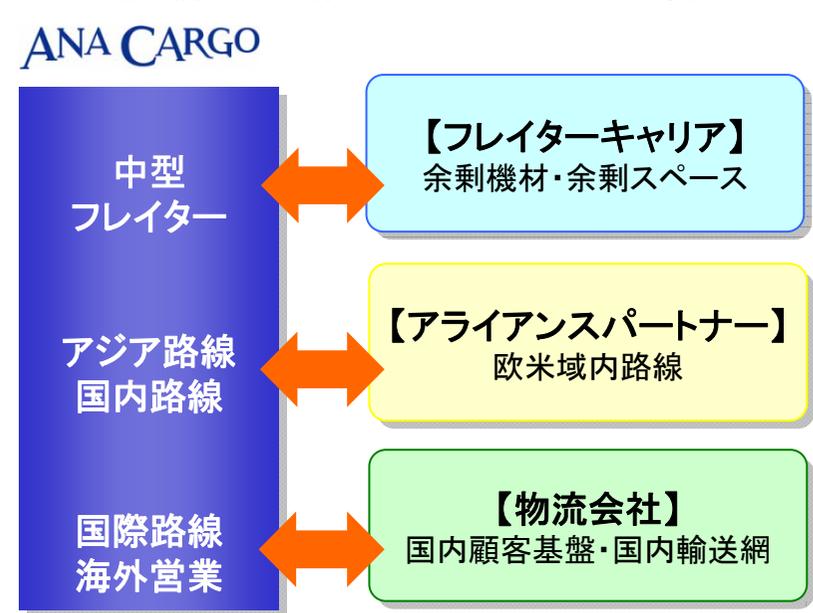
アジアの成長をフレイターネットワークでカバーし、グローバル物流へ展開

- **コンビネーションキャリアの強み**
フレイターと旅客便を組み合わせたネットワークを活用し、ANA Cargoが総合物流会社として事業を牽引
- **沖縄ハブネットワークの拡充**
フレイター増機と路線数増加、OCS海外営業強化、ヤマトHD物流提携を通じて高単価貨物を獲得
- **航空物流ネットワークを補完する各種提携の深化**
フレイターキャリア、アライアンスパートナー、物流会社との提携を推進し、シナジー効果を実現

《国際貨物事業の計画》



《提携による相互補完・シナジー効果》



事業戦略(LCC事業)

成田LCC事業の再構築と関西LCC事業の成功を通じて、旺盛な潜在需要を取り込む

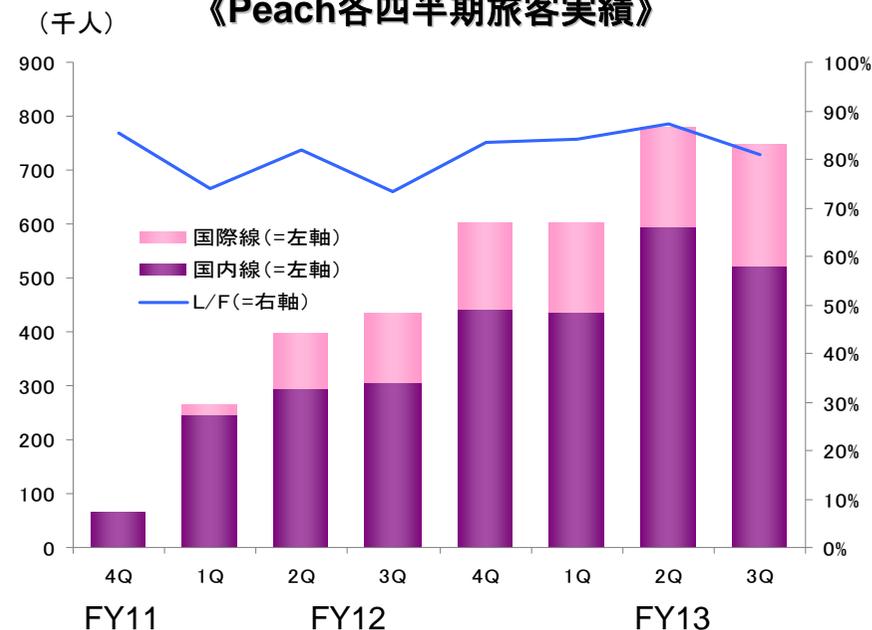
- **日本におけるLCCマーケットの成長**
国内LCC3社の他、海外LCCの相次ぐ日本参入が、日本におけるLCC需要の存在と成長可能性を明示
- **バニラエアの経営安定化に向けて**
ブランド認知度向上、予約システムの簡便化、機材稼働率上昇、ユニットコスト低減が経営安定化のカギ
- **Peachの成功と更なる成長**
関西発着路線の成功を足掛かりとして、沖縄を第2拠点にアジア線を開設し、アジアへの進出を目指す

《グループLCC2社の事業概要》



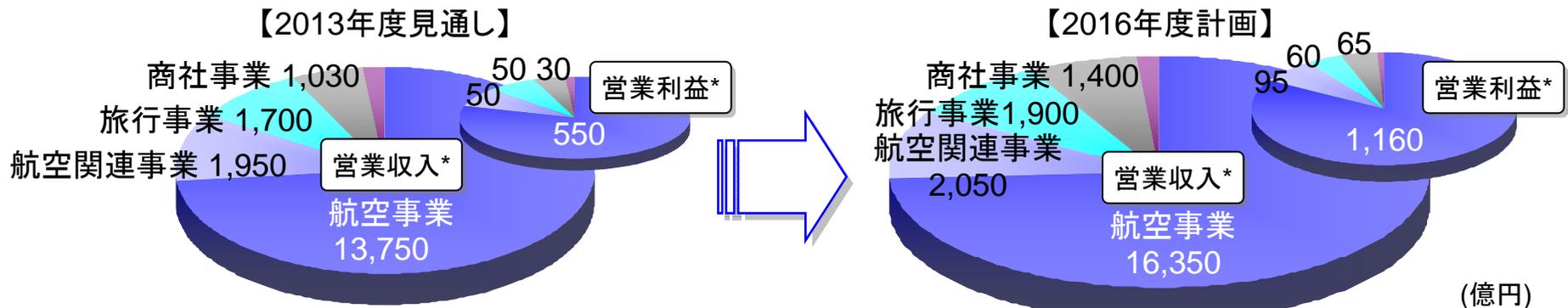
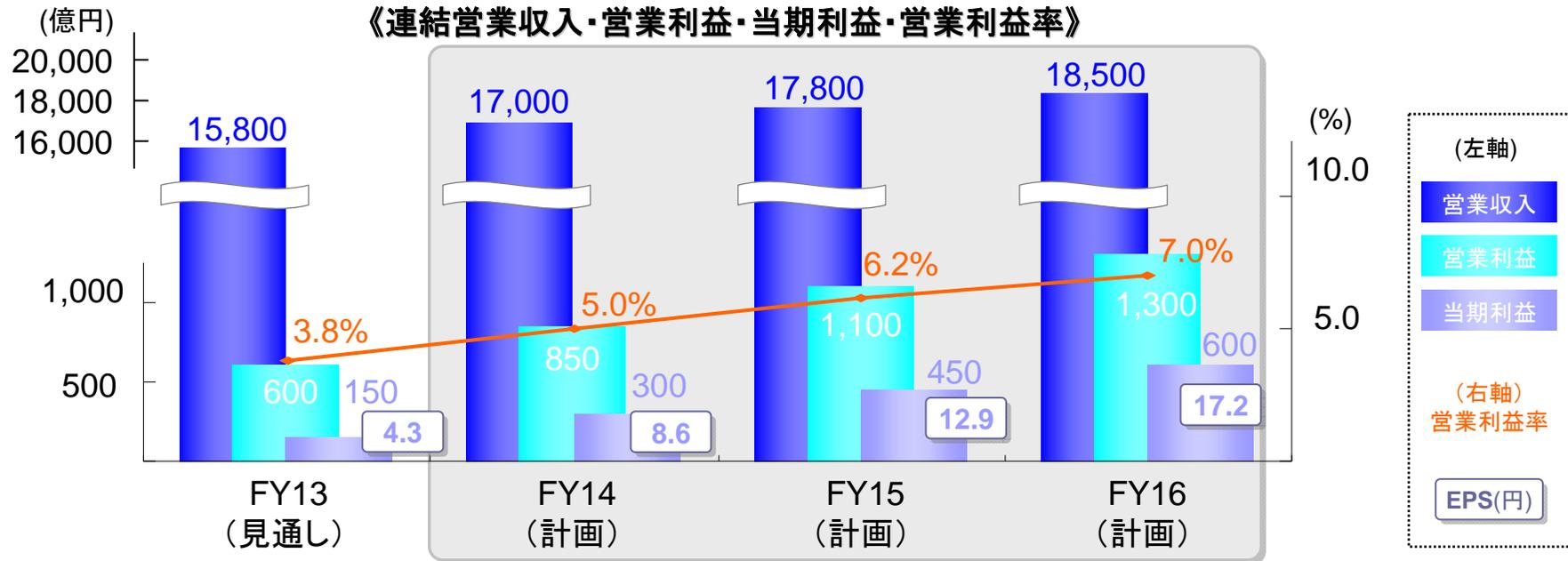
機材計画	運用機材:2機 (2013年12月末時点) 13年度末:5機 14年度末:8機 15年度中に10機程度	運用機材:11機 (2013年12月末時点) 順次増機予定
就航路線 路線計画	成田=千歳 成田=沖縄 成田=台北 3/1就航 成田=仁川	国内10路線 国際6路線 7/19就航 福岡=沖縄 沖縄を第2拠点化

《Peach各四半期旅客実績》



収入・利益計画

トップラインの成長を利益拡大に結びつけ、改めて過去最高益の更新を狙う



キャッシュフロー・設備投資計画・バランスシート

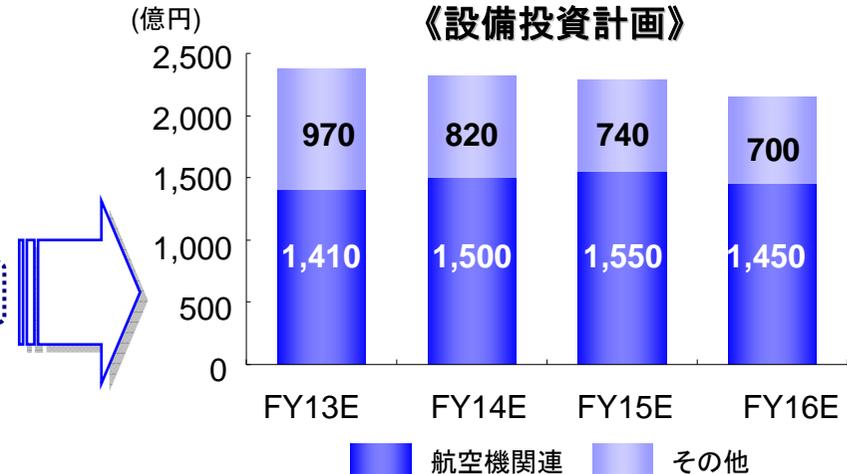
キャッシュフローを確保し、財務の健全性を保ちながら、事業規模拡大を支える機材投資を継続

《キャッシュフロー》

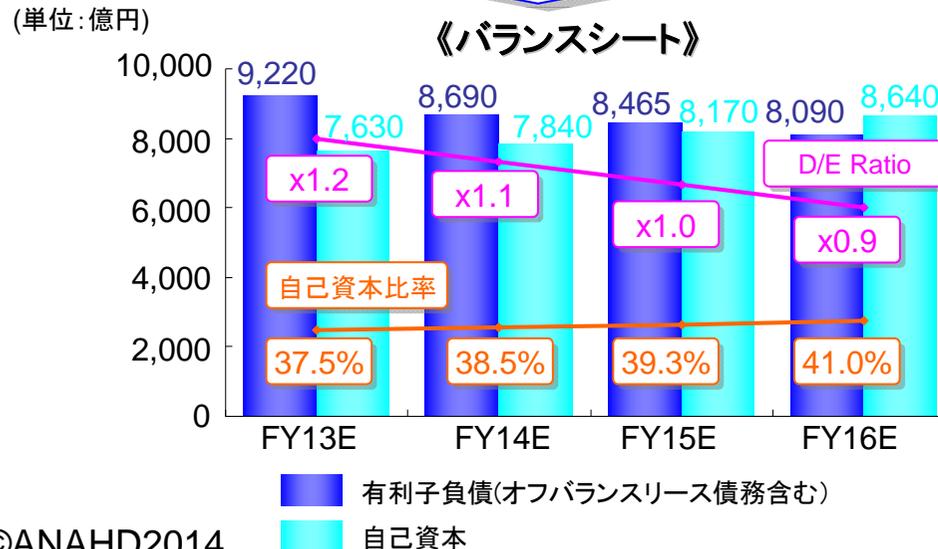
(単位: 億円)

	FY13E	FY14E	FY15E	FY16E
営業C/F	1,770	2,260	2,280	2,410
投資C/F	▲1,970	▲1,900	▲1,940	▲1,900
設備投融资	▲2,380	▲2,320	▲2,290	▲2,150
フリーC/F	▲200	360	340	510
財務C/F	▲1,310	▲730	▲340	▲510

《設備投資計画》



《バランスシート》

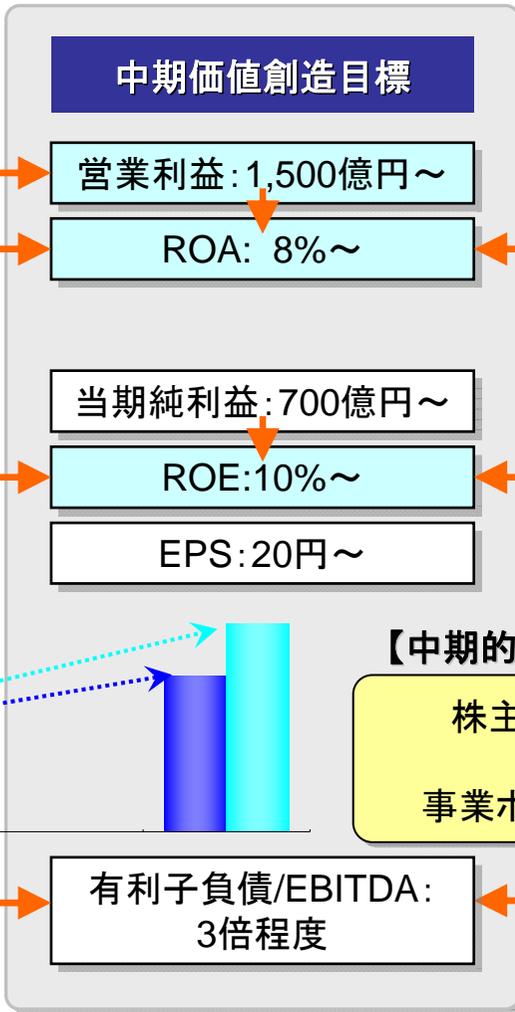


B777-300ER		+1	+2	
B777-200ER	+3			
B787-9		+3	+8	+7
B787-8	+10	+5	+3	+1
B767-300F	+1	+1	+1	+1
B737-800	+3	+7		+3
他	+2	+2		
導入合計	+19	+19	+14	+12
退役合計	▲19	▲9	▲11	▲9

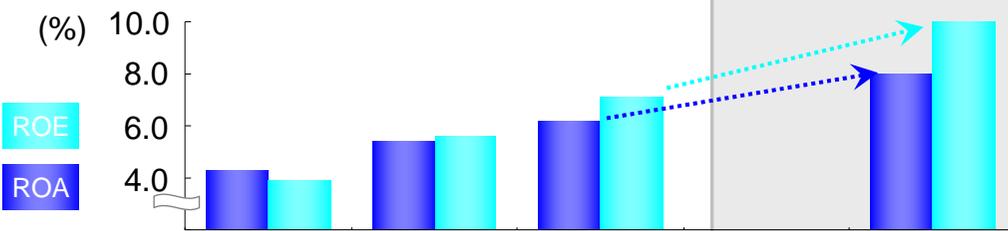
経営財務目標

本計画期間内に中期的な価値創造目標を改めて視野に捉えることを目指す

(単位: 億円)	FY14E	FY15E	FY16E
営業収入	17,000	17,800	18,500
営業利益	850	1,100	1,300
ROA(%)	4.3%	5.4%	6.3%
経常利益	550	800	1,000
当期純利益	300	450	600
ROE(%)	3.9%	5.6%	7.1%
EPS(円)	8.6	12.9	17.2



FY16想定 (単位: 億円)	
総資産 (約21,000)	負債 有利子負債 (約7,600)
純資産 自己資本 (約8,700)	



【中期的な価値創造がもたらすもの】

株主還元水準の安定と向上
財務体質の健全性
事業ボラティリティに対する耐性

EBITDA	2,300	2,610	2,840
フリーC/F	360	340	510

モニタリング指標

中期経営目標

【参考】 3レターコード一覧 (3 letter codes)

MUC	...	ミュンヘン	Munich
FRA	...	フランクフルト	Frankfurt
CDG	...	パリ	Paris
LHR	...	ロンドン	London
DUS	...	デュッセルドルフ	Düsseldorf
HKG	...	香港	Hong Kong
CGK	...	ジャカルタ	Jakarta
SIN	...	シンガポール	Singapore
BKK	...	バンコク	Bangkok
SGN	...	ホーチミンシティ	Ho Chi Minh City
MNL	...	マニラ	Manila

II. 2014-16年度 ANAグループ経営戦略

経営目標数値



連結収支計画

収支計画(連結)

単位: 億円 (¥100Million)

		2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	前年差 Difference	2015年度 FY15(E)	前年差 Difference	2016年度 FY16(E)	前年差 Difference
営業収入	Operating Revenues	15,800	17,000	+ 1,200	17,800	+ 800	18,500	+ 700
営業費用	Operating Expenses	15,200	16,150	+ 950	16,700	+ 550	17,200	+ 500
営業利益	Operating Income	600	850	+ 250	1,100	+ 250	1,300	+ 200
営業利益率	Op. Margin (%)	3.8%	5.0%	+ 1.2	6.2%	+ 1.2	7.0%	+ 0.8
経常利益	Recurring Income	300	550	+ 250	800	+ 250	1,000	+ 200
当期純利益	Net Income	150	300	+ 150	450	+ 150	600	+ 150

* 2013年度の前提値は連結業績予想(2013.10.30修正値)

為替レート的前提値(ヘッジ効果を除く)

・1米ドル=105円(2014~16年度)

・1ユーロ=140円(2014年度)/135円(2015年度)/130円(2016年度)

セグメント別収支計画

収支計画(セグメント別)

単位: 億円 (¥100Million)

		2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	前年差 Difference	2015年度 FY15(E)	前年差 Difference	2016年度 FY16(E)	前年差 Difference
売上高 Revenues	航空事業 Air Transportation	13,750	15,000	+1,250	15,750	+ 750	16,350	+ 600
	航空関連事業 Airline Related	1,950	1,980	+ 30	2,020	+ 40	2,050	+ 30
	旅行事業 Travel Service	1,700	1,750	+ 50	1,800	+ 50	1,900	+ 100
	商社事業 Trade and Retail	1,030	1,120	+ 90	1,270	+ 150	1,400	+ 130
	その他 Other	300	300	-	310	+ 10	320	+ 10
	調整額 Adjustment	△2,930	△3,150	△ 220	△3,350	△ 200	△3,520	△ 170
	合計(連結) Total	15,800	17,000	+1,200	17,800	+ 800	18,500	+ 700
営業利益 Operating Income	航空事業 Air Transportation	550	780	+ 230	1,000	+ 220	1,160	+ 160
	航空関連事業 Airline Related	50	65	+ 15	80	+15	95	+ 15
	旅行事業 Travel Service	50	50	-	50	-	60	+ 10
	商社事業 Trade and Retail	30	35	+ 5	50	+ 15	65	+ 15
	その他 Other	10	10	-	10	-	10	-
	調整額 Adjustment	△ 90	△ 90	-	△ 90	-	△ 90	-
	合計(連結) Total	600	850	+ 250	1,100	+ 250	1,300	+200

* 2013年度の前提値は連結業績予想(2013.10.30修正値)

航空事業 営業利益計画

航空事業 営業利益計画

単位: 億円 (¥100Million)

		2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	前年差 Difference	2015年度 FY15(E)	前年差 Difference	2016年度 FY16(E)	前年差 Difference
営業収入 Operating Revenues	国内線旅客 Domestic Passengers	6,810	6,930	+ 120	6,855	△ 75	6,770	△ 85
	国際線旅客 International Passengers	3,775	4,510	+ 735	5,000	+ 490	5,485	+ 485
	貨物郵便 Cargo and Mail	1,470	1,650	+ 180	1,770	+ 120	1,870	+ 100
	その他 Others	1,695	1,910	+ 215	2,125	+ 215	2,225	+ 100
	合計 Total	13,750	15,000	+ 1,250	15,750	+ 750	16,350	+ 600
営業費用 Operating Expenses	燃油費・燃料税 Fuel and Fuel Tax	3,625	4,270	+ 645	4,710	+ 440	5,155	+ 445
	燃油費以外 Non – Fuel Cost	9,575	9,950	+ 375	10,040	+ 90	10,035	△ 5
	合計 Total	13,200	14,220	+ 1,020	14,750	+ 530	15,190	+ 440
営業利益	営業利益 Operating Income	550	780	+ 230	1,000	+ 220	1,160	+ 160

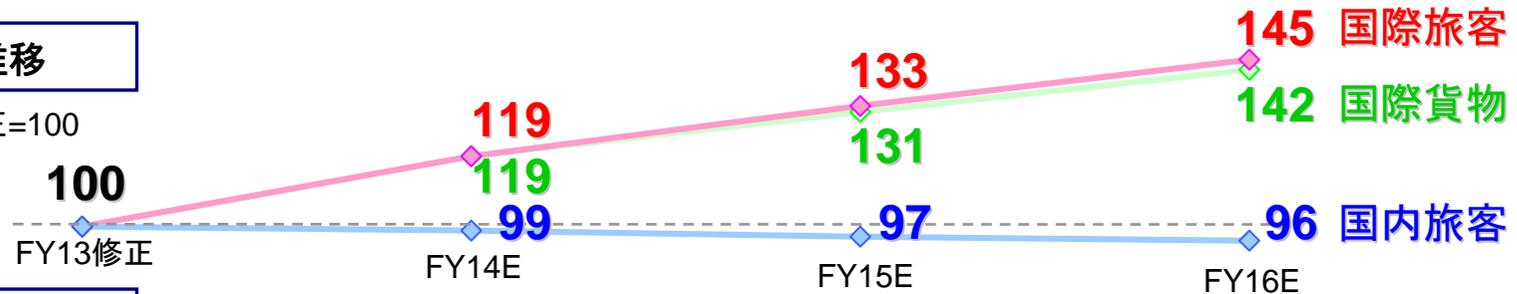
* 2013年度の前提値は連結業績予想(2013.10.30修正値)

航空事業 収支計画・生産量

- 国内旅客** : 柔軟な「需給適合」を推進して低コストオペレーションを追求 (収益源の堅持)
- 国際旅客** : グループの中期的な成長ドライバーとして事業規模を拡大
- 貨物郵便** : 貨物専用機の増加によるネットワーク拡大でハイイールド需要を取り込み
- LCC事業** : 事業規模拡大でビジネスモデルを再構築 (2015年度の単年度黒字化を目指す)

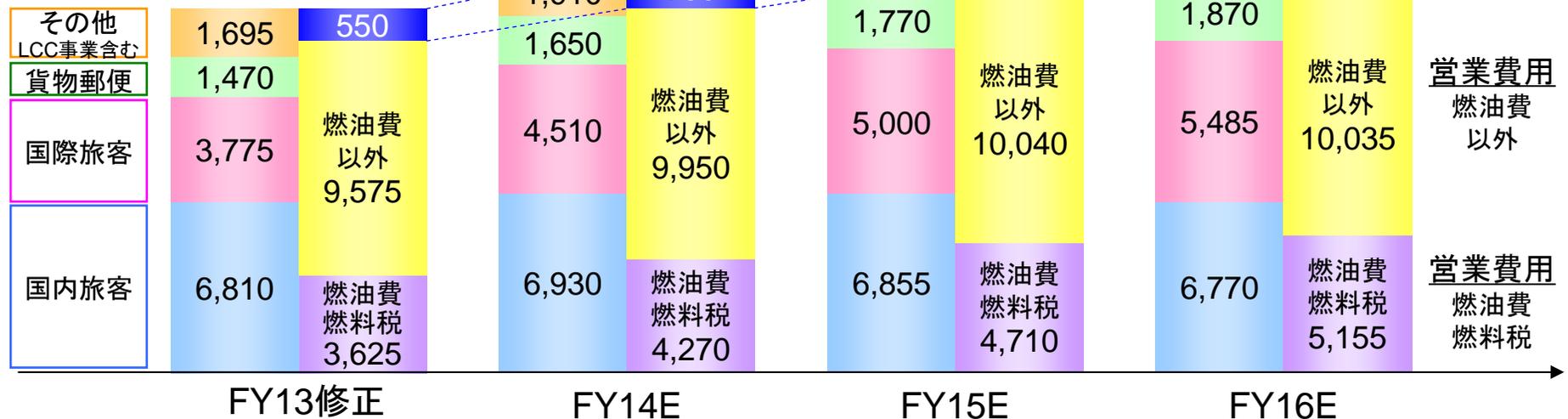
生産量の推移

(指数)FY13修正=100



収支計画(航空事業)

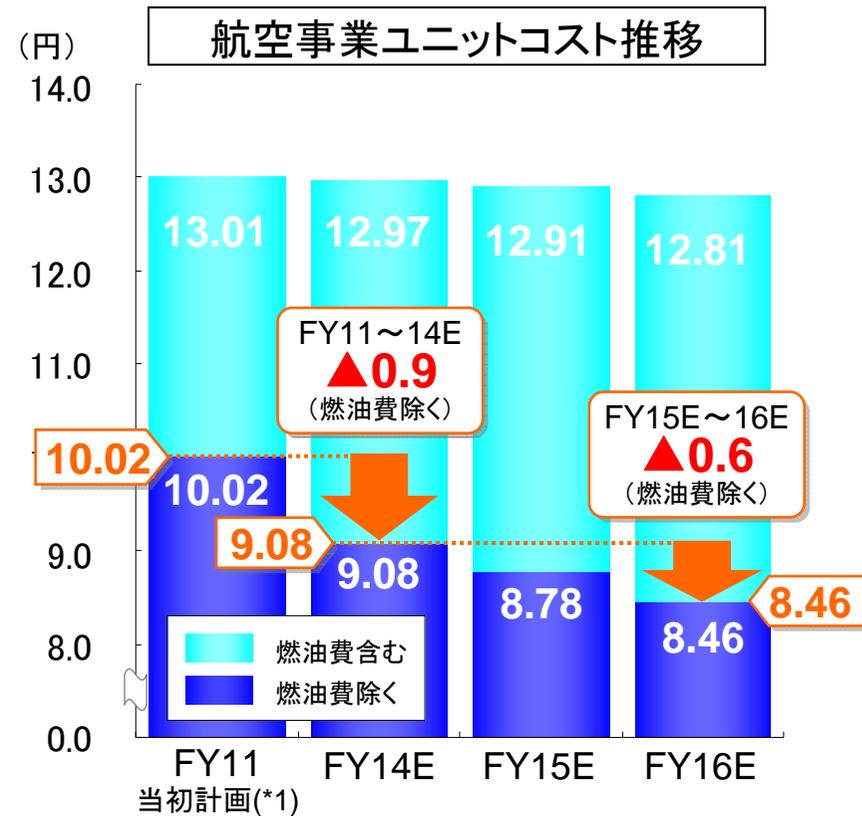
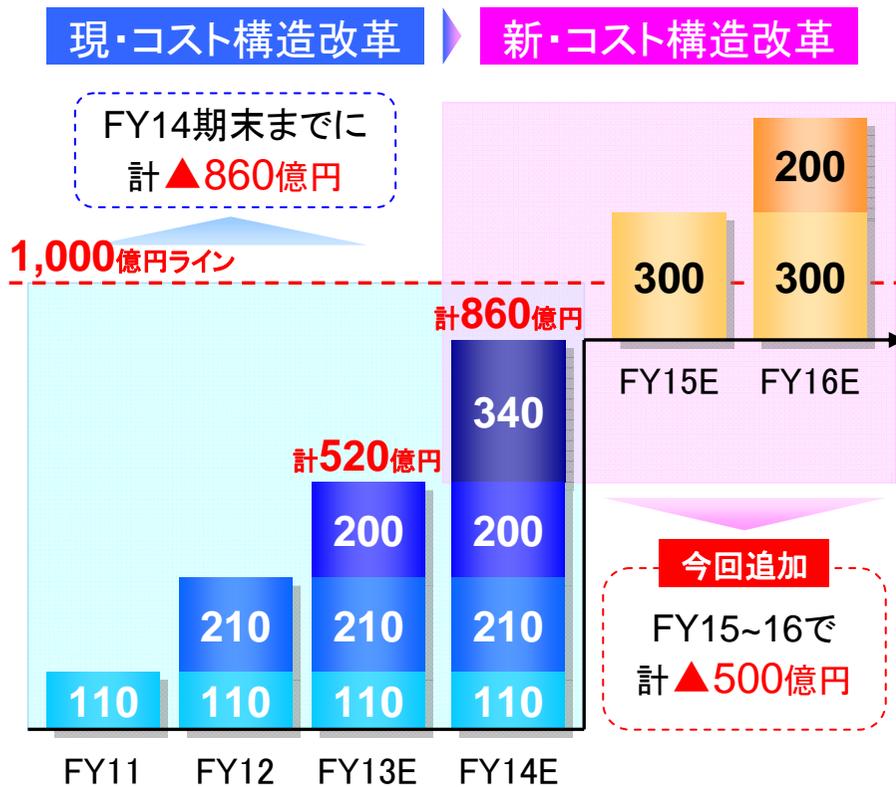
(単位)億円



FY13修正
(2013.10.30公表)

コスト構造改革

現行「コスト構造改革」としてFY14期末までに合計▲860億円削減（ユニットコスト▲0.9円相当）
引き続き、新たにFY15~16で合計▲500億円（追加）削減（ユニットコスト▲0.6円相当）



航空事業ユニットコスト(燃料費除く) 低減効果

▲0.9円
(FY11~14E)

▲0.6円
(FY15E~16E)

※FY11~12は航空運送事業

FY11(当初計画)

航空運送事業 : 13.28円(燃料費除く:10.29円)

航空事業ベース : 13.01円(燃料費除く:10.02円)

(新セグメント補正)

事業別収入計画

収入計画前提値 《旅客事業》

(バニラエア/旧エアアジア・ジャパンを含まず)

		国内旅客 Domestic Passengers				国際旅客 International Passengers			
		2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	2015年度 FY15(E)	2016年度 FY16(E)	2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	2015年度 FY15(E)	2016年度 FY16(E)
座席キロ	Available Seat km	+ 4.4	△ 1.0	△ 1.8	△ 1.3	+ 9.2	+ 18.8	+ 11.5	+ 9.3
旅客キロ	Revenue Passenger km	+ 4.2	+ 0.5	△ 2.9	△ 1.1	+ 6.7	+ 16.0	+ 12.7	+ 9.0
旅客数	Passengers	+ 3.9	+ 0.2	△ 3.1	△ 1.2	+ 0.7	+ 14.4	+ 9.8	+ 6.0
座席利用率 (%)**	Load Factor (%)	62.0% (△ 0.1)	62.9% (+ 0.9)	62.3% (△ 0.7)	62.4% (+ 0.2)	73.5% (△ 1.7)	71.8% (△ 1.7)	72.6% (+ 0.8)	72.4% (△ 0.2)
ユニットレベニュー (円)***	Unit Revenue (¥/ASK)	11.1 (△ 2.4)	11.5 (+ 3.2)	11.6 (+ 0.8)	11.6 (+ 0.1)	9.3 (+ 1.2)	9.2 (△ 1.3)	9.1 (△ 0.6)	9.1 (+ 0.3)
旅客イールド (円)***	Yield (¥/RPK)	17.9 (△ 2.3)	18.2 (+ 1.7)	18.6 (+ 1.9)	18.5 (△ 0.1)	12.6 (+ 3.5)	12.8 (+ 1.1)	12.6 (△ 1.7)	12.6 (+ 0.6)
単価 (円)***	Unit Price (¥/Passengers)	15,894 (△1.9)	16,209 (+ 2.0)	16,547 (+ 2.1)	16,548 (+ 0.0)	60,840 (+ 9.6)	62,370 (+ 2.5)	62,937 (+ 0.9)	65,078 (+ 3.4)

* 2013年度の前提値は第1～3四半期実績及び第4四半期計画(2013.10.30修正値)にて算定

事業別収入計画

収入計画前提値 《貨物事業》

数値は前年比表示
 ** 実数値・(前年差)表示
 *** 実数値・(前年比)表示

		国内貨物 Domestic Cargo				国際貨物 International Cargo				
		2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	2015年度 FY15(E)	2016年度 FY16(E)	2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	2015年度 FY15(E)	2016年度 FY16(E)	
全体 Total	有効貨物トンキロ	Available Ton km	+ 3.8	△ 8.2	△ 4.5	△ 1.7	+ 14.8	+ 18.9	+ 10.2	+ 8.3
	有償貨物トンキロ	Revenue Ton km	+ 1.7	△ 1.5	+ 4.3	+ 1.9	+ 17.8	+ 15.9	+ 9.3	+ 8.5
	貨物輸送重量	Revenue Ton	+ 2.0	△ 1.4	+ 4.4	+ 1.9	+ 14.3	+ 16.6	+ 8.3	+ 8.4
	重量利用率(%) **	Load Factor (%)	23.7% (△ 0.5)	25.4% (+ 1.7)	27.7% (+ 2.3)	28.7% (+ 1.0)	64.1% (+ 1.7)	62.5% (△ 1.6)	61.9% (△ 0.5)	62.1% (+ 0.1)
	ユニットレベニュー (円)***	Unit Revenue (¥/ATK)	16.2 (△ 4.3)	18.0 (+ 10.9)	20.0 (+ 11.6)	21.3 (+ 6.4)	23.2 (+ 5.8)	22.9 (△ 0.9)	22.4 (△ 2.2)	21.9 (△ 2.4)
	単価 (円)***	Unit Price (¥/RT)	68 (△ 2.6)	70 (+ 3.2)	71 (+ 2.2)	73 (+ 2.6)	148 (+ 6.3)	150 (+ 1.0)	149 (△ 0.4)	145 (△ 2.5)
【参考】 上記内数 フレighter Freighter	有効貨物トンキロ	Available Ton km	△ 17.0	—	—	—	+ 13.8	+ 19.3	+ 7.3	+ 7.0
	有償貨物トンキロ	Revenue Ton km	△ 30.4	—	—	—	+ 19.1	+ 34.7	+ 3.9	+ 9.2
	貨物輸送重量	Revenue Ton	△ 19.6	—	—	—	+ 13.5	+ 25.6	+ 6.9	+ 9.5
	重量利用率(%) **	Load Factor (%)	32.0% (△ 6.2)	—	—	—	62.6% (+ 2.8)	70.7% (+ 8.1)	68.5% (△ 2.2)	69.9% (+ 1.4)
	ユニットレベニュー (円)***	Unit Revenue (¥/ATK)	42.6 (+ 2.7)	—	—	—	40.6 (+ 5.8)	45.7 (+ 12.6)	46.3 (+ 1.2)	48.2 (+ 4.2)
	単価 (円)***	Unit Price (¥/RT)	127 (+ 6.0)	—	—	—	120 (+ 6.1)	128 (+ 7.0)	130 (+ 1.5)	133 (+ 1.8)

* 2013年度の前前提値は第1～3四半期実績及び第4四半期計画(2013.10.30修正値)にて算定

連結バランスシート

バランスシート・経営財務指標

単位：億円 (¥100Million)

		2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	前年差 Difference	2015年度 FY15(E)	前年差 Difference	2016年度 FY16(E)	前年差 Difference
総資産	Assets	20,330	20,360	+ 30	20,780	+ 420	21,070	+ 290
自己資本	Shareholders' Equity	7,630	7,840	+ 210	8,170	+ 330	8,640	+ 470
自己資本比率	Ratio of Shareholders' Equity (%)	37.5%	38.5%	+ 1.0	39.3%	+ 0.8	41.0%	+ 1.7
有利子負債残高	Interest Bearing Debts	8,010	7,720	△ 290	7,770	+ 50	7,590	△ 180
ROA(%)	ROA(%)	3.0%	4.3%	+ 1.3	5.4%	+ 1.1	6.3%	+ 0.9
ROE(%)	ROE(%)	2.0%	3.9%	+ 1.9	5.6%	+ 1.7	7.1%	+ 1.5
償還年数	Interest Bearing Debts/EBITDA (years)	4.1	3.4	△ 0.8	3.0	△ 0.4	2.7	△ 0.3
	オフバランスリース債務込み** Including off-balanced lease obligation	4.7	3.8	△ 1.0	3.3	△ 0.5	2.8	△ 0.4
D/Eレシオ(倍)	Debt/Equity Ratio (times)	1.1	1.0	△ 0.1	1.0	△ 0.0	0.9	△ 0.1
	オフバランスリース債務込み** Including off-balanced lease obligation	1.2	1.1	△ 0.1	1.0	△ 0.1	0.9	△ 0.1

* 2013年度の前提値は連結業績予想(2013.10.30修正値)

** オフバランスリース債務額(予定) 2013年度末:1,210億円、2014年度末:970億円、2015年度末:695億円、2016年度末:500億円

連結キャッシュフロー

キャッシュフロー(連結)

単位: 億円 (¥100Million)

		2013年度 FY13(E)*	2014年度 FY14(E)	前年差 Difference	2015年度 FY15(E)	前年差 Difference	2016年度 FY16(E)	前年差 Difference
当期純利益	Net Income	150	300	+ 150	450	+ 150	600	+ 150
減価償却費	Depreciation and Amortization	1,340	1,450	+ 110	1,510	+ 60	1,540	+ 30
リース元本相当額	Principal Payment for Aircraft Lease	140	150	+ 10	140	△ 10	130	△ 10
営業 キャッシュフロー **	Cash Flow from Operating Activities	1,770	2,260	+ 490	2,280	+ 20	2,410	+ 130
設備投融資額	Capital Expenditures	△2,380	△2,320	△ 60	△2,290	+ 30	△2,150	+ 140
投資 キャッシュフロー***	Cash Flow from Investing Activities	△1,970	△1,900	+ 70	△1,940	△ 40	△1,900	+ 40
フリー キャッシュフロー	Free Cash Flow	△ 200	360	+ 560	340	△ 20	510	+ 170
財務 キャッシュフロー **	Cash Flow from Financing Activities	△1,310	△ 730	+ 580	△ 340	+ 390	△ 510	△ 170
EBITDA (営業利益+減価償却費)	EBITDA	1,940	2,300	+ 360	2,610	+ 310	2,840	+ 230
EBITDA マージン(%)	EBITDA Margin(%)	12.3%	13.5%	+ 1.2	14.6%	+ 1.1	15.4%	+ 0.7

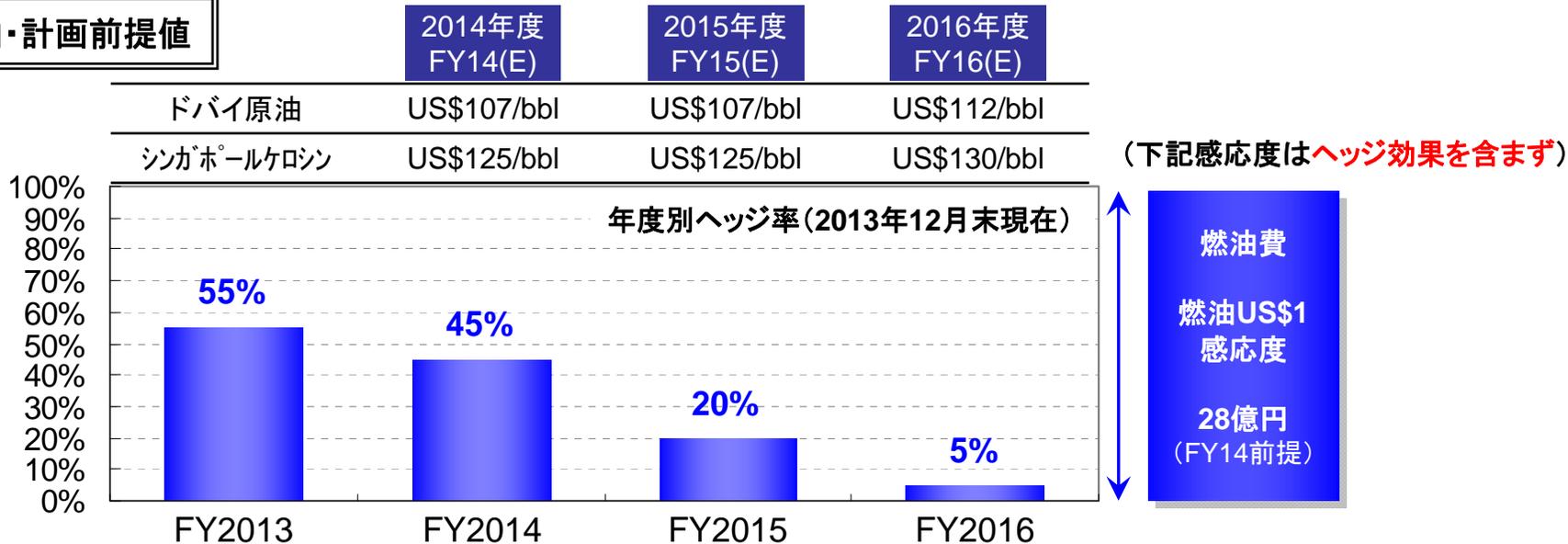
* 2013年度の前提値は連結業績予想(2013.10.30修正値)

** 本表の営業キャッシュフロー、財務キャッシュフローには、オフバランスリース元本償還相当額を含む

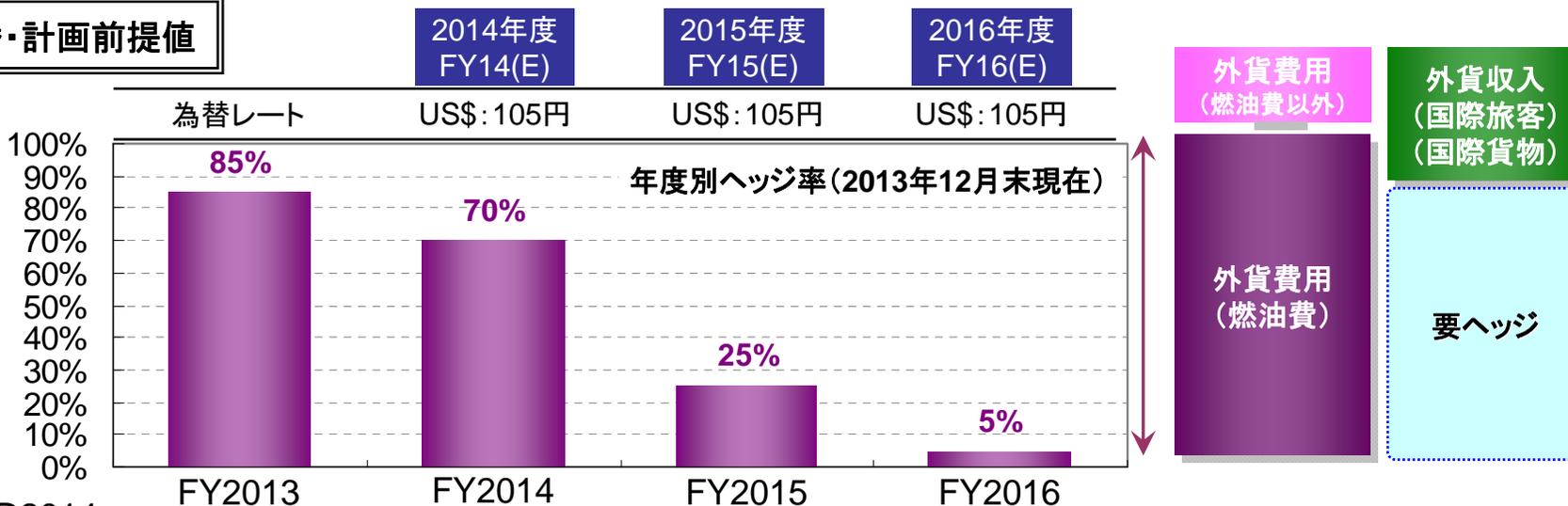
*** 本表の投資キャッシュフローには、定期預金、譲渡性預金への預け入れ相当額は含まない

燃油・為替

燃油・計画前提値



為替・計画前提値



ANAグループが目指すもの

グループ経営理念

安心と信頼を基礎に
世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します

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

グループ経営ビジョン

ANAグループは、
お客様満足と価値創造で
世界のリーディングエアライングループを目指します

免責事項

当資料は、弊社の現在の計画、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、全て将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた弊社の判断及び仮説に基づいています。

弊社の主要事業である航空運送事業には、空港使用料、航空機燃料税等、弊社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、弊社が事業活動を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。これらのリスクと不確実性のために、将来における弊社の業績は当資料に記述された内容と大きく異なる可能性があります。従って、弊社が設定した目標は、全て実現することを保証するものではありません。

ご清聴ありがとうございました。

Thank you.

当資料はホームページでもご覧いただけます。

This material is available on our website.

<http://www.anahd.co.jp>

(ホームページをリニューアルしました)

[日本語]株主・投資家情報 → IR資料室 → 決算説明会資料



ANAホールディングス株式会社 財務企画・IR部

電話番号 03(6735)1030(代) メールアドレス ir@anahd.co.jp