

# 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



©ANAHD2014

1

◎改めまして、伊東でございます。

◎本日はお忙しい中、  
2014-2016年度経営戦略説明会にご参加頂きまして、  
誠にありがとうございます。

◎早速ではございますが、4ページより、  
概要の説明を始めさせていただきます。

## 目次

## I. 2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略

II. 2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略  
経営目標数値

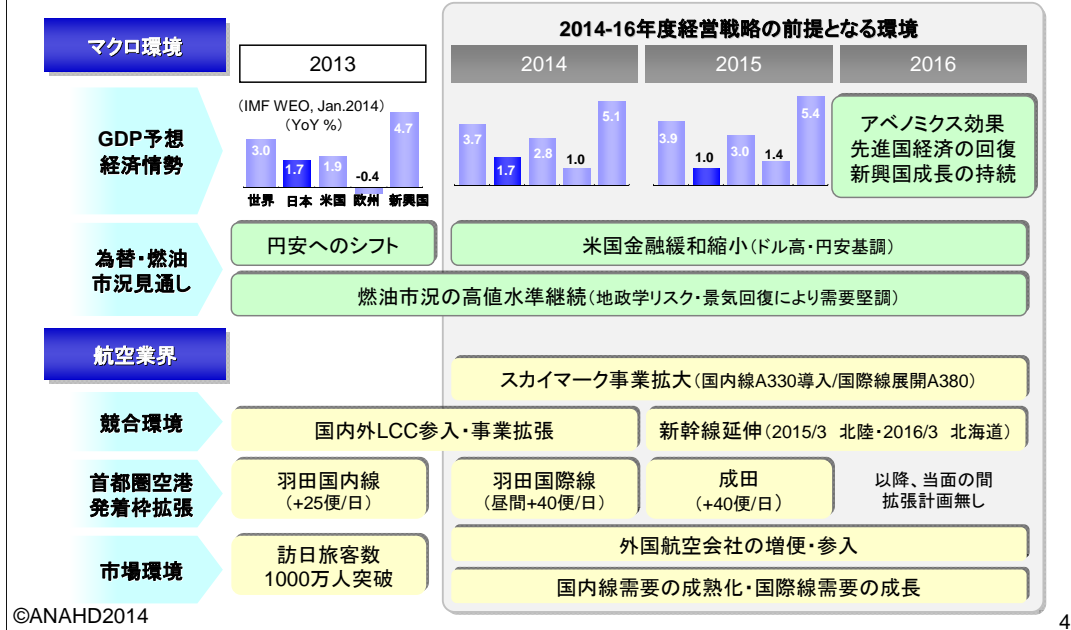
中期経営戦略策定上の環境認識	P.4-5	連結収支計画	P.20
重点戦略テーマ		セグメント別収支計画	P.21
①事業ポートフォリオ戦略 (収益基盤の強化・発展)	P.6	航空事業 営業利益計画	P.22
②事業ポートフォリオ戦略 (収益ドメインの拡大・多様化)	P.7	航空事業 収支計画・生産量	P.23
③新たなコスト構造改革	P.8	コスト構造改革	P.24
事業戦略		事業別収入計画	P.25-26
・国内線旅客事業	P.9	連結バランスシート	P.27
・国際線旅客事業	P.11-12	連結キャッシュフロー	P.28
・国際線貨物事業	P.13		P.29
・LCC事業	P.14		
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		

I . 2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略



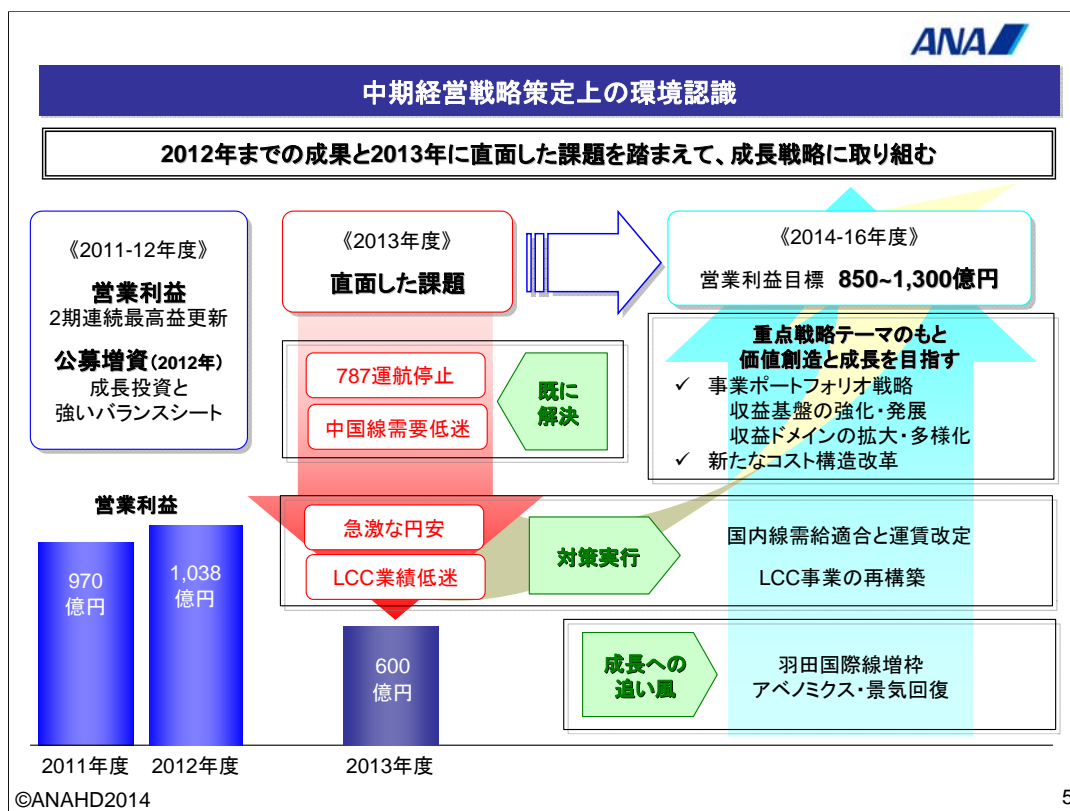
## 中期経営戦略策定上の環境認識

### 堅調な経済状況の中で、航空業界は競争の時代へ



4

- ◎まず、今回の中期経営戦略策定の前提となる環境認識について、確認しておきたいと思います。
- ◎足元では、株式市況に若干の調整も生じている状況はありますが、総じて、グローバル経済ならびに日本経済は順調に推移していくと見ております。
- ◎更なる円安基調も予想されますが、アベノミクス効果による日本企業の業績改善は、航空需要には追い風となっております。
- ◎航空業界では、この数年間、段階的に進んできた首都圏空港の発着枠拡大が、最終段階を迎えます。ご覧の通り、一日あたりの増便数が表記されております。
- ◎国内航空会社の事業規模拡大、外国航空会社の乗り入れも進み、競争環境が厳しさを増すことにはなりますが、増加する訪日外国人の取り込みも含めて、当社にとっての最大のビジネスチャンスが到来するもの、と考えています。
- ◎次のページをご覧ください。



◎ここでは、当社の状況について、今年度を軸にして、この2年間の振り返りと、来期以降の展望をお示しします。

◎2011年度からの2年間においては、過去最高益を更新するとともに、公募増資を通じて、財務体質の強化と成長投資を両立できるバランスシートを手に入れました。

◎今期は、いくつかの経営課題に直面する中で、業績の面では足踏みを余儀なくされる状況となりましたが、ボーイング787ならびに中国線需要の問題は、既に解消したと言ってよいかと思えます。

◎また、急激な円安に対しては、需給適合と運賃改定を進め、業績が低迷したLCCについては、事業の再構築を図り、対策を講じました。

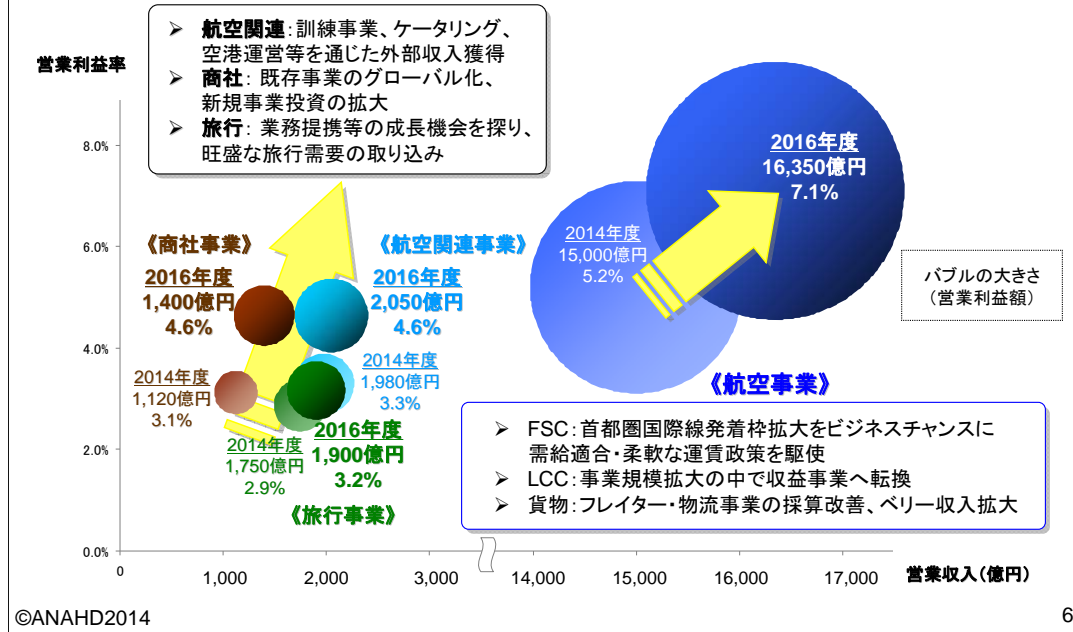
◎2014年度以降は、先ほど触れた首都圏空港の増枠や景気回復を追い風に、成長戦略を推進していくステージに進んでいきます。

◎その中で重点戦略に位置づけている事業ポートフォリオ戦略と、新たなコスト構造改革について、この後、説明してまいります。

◎次のページをご覧ください。

## 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



◎事業ポートフォリオ戦略の一点目と致しましては、

既存の事業セグメントの収益力を高め、

グループの収益基盤を強化・発展させていくという点が、重要になります。

◎現状、最大の収益基盤である航空事業は、国際線旅客事業をドライバーにして、

フルサービスキャリアとしての成長を、引き続き追求していくことに加えて、

LCC事業や貨物事業の採算性を改善することで、

磐石な収益基盤を維持し、更なる強化を図ってまいります。

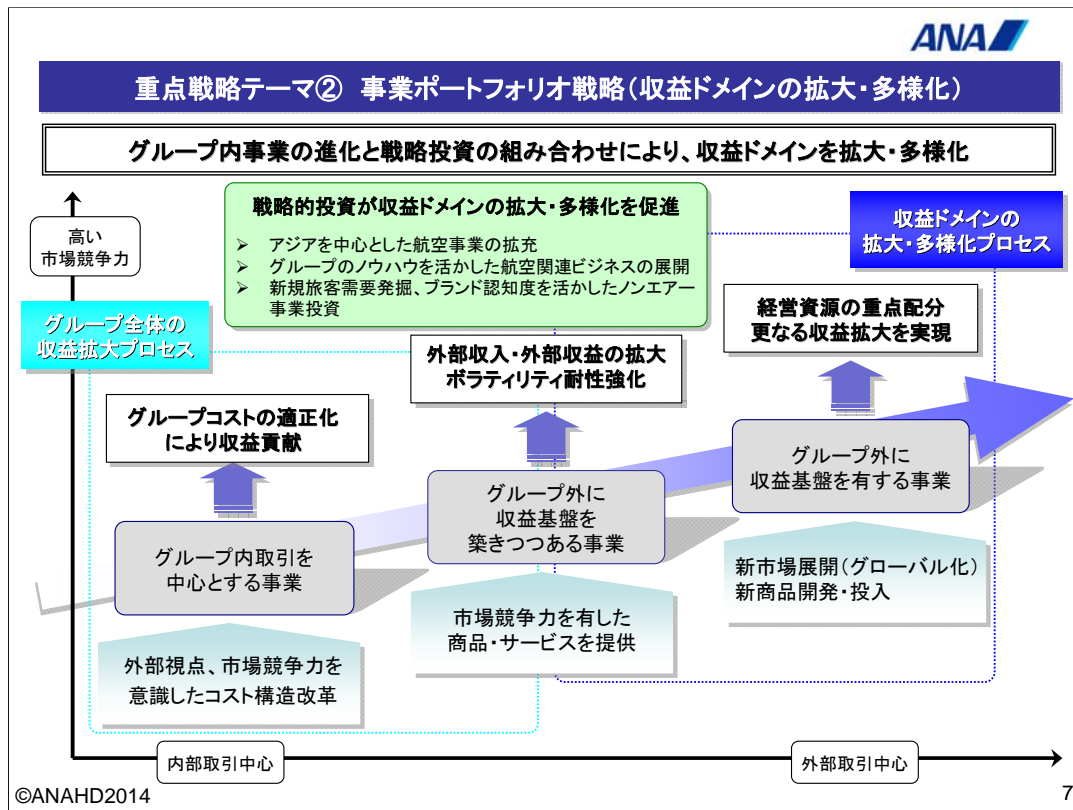
◎航空関連、商社、旅行の各事業については、

既存事業の拡大や、新たな成長機会への進出や投資を、

積極的に推し進めていくことによって、グループ外から獲得する収入を高め、

従来以上に、グループの収益拡大に貢献していくことを目指します。

◎次のページをご覧ください。



◎このスライドでは、ANAホールディングス傘下の各事業会社が、グループ全体の収益を拡大させ、最終的に、収益ドメインの拡大・多様化に、つなげていこうとするプロセスをお示しします。

◎図の左下から、順にご覧ください。

◎現状、グループ内取引が中心となっている事業は、外部市場でも競争に打ち勝てるだけのコスト構造へと、改革を進めます。

◎その結果、グループ全体の収益拡大に貢献することになりますが、更に、市場競争力を有した商品やサービスを提供することで、グループ外に収益基盤を持てる事業へと進化します。

◎こうした事業は、グローバル展開も含めて市場を拡大したり、新たな商品開発を進めたり、またその両方を行うことによって、収益ドメインの拡大・多様化を実現することができます。

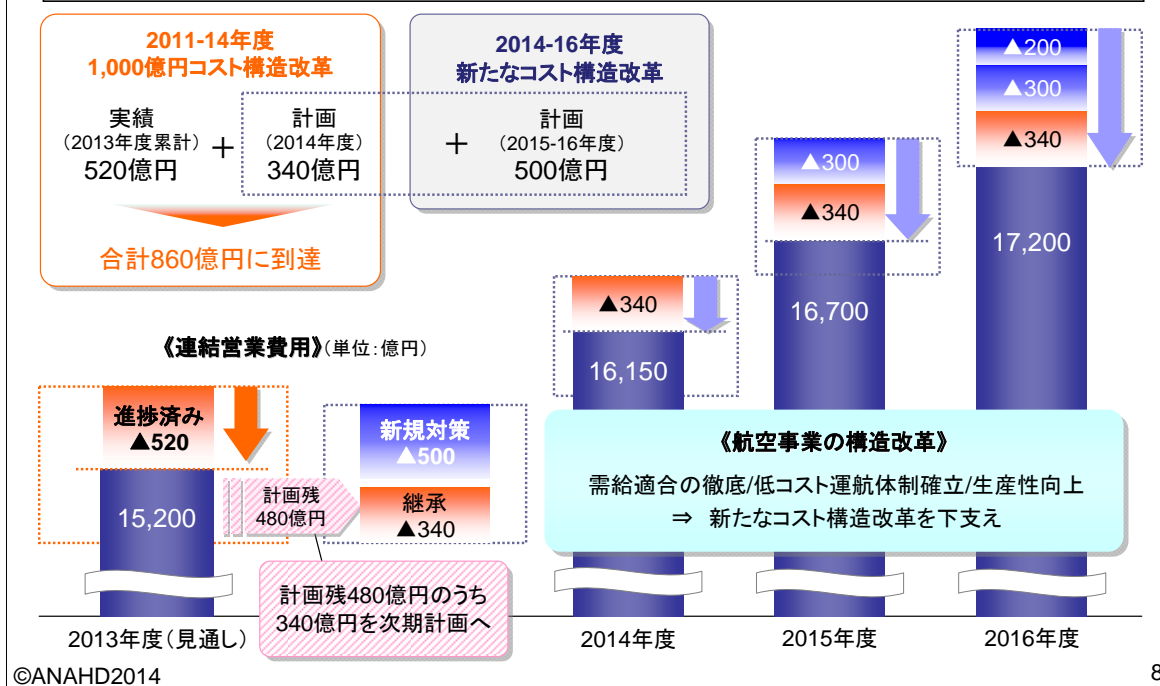
◎既存事業の進化のプロセスと合わせて、戦略投資の実行が、ANAグループの事業領域の拡大、収益ドメインの多様化に、幅を持たせることとなります。

◎こうして構築された事業ポートフォリオについて、個別の事業採算性を評価し、経営資源を適切に配分していくことが、我々マネジメントの役割です。

◎次のページをご覧ください。

## 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



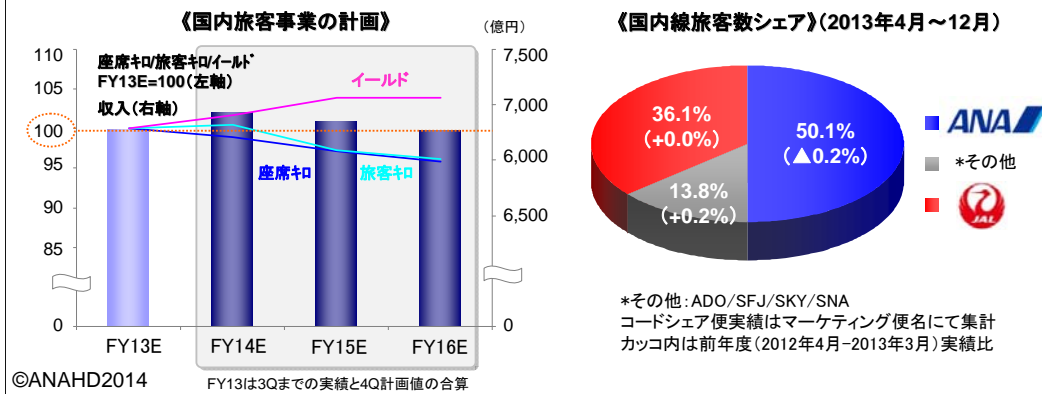
- ◎コスト構造改革については、2011年から取り組んできた1,000億円のコスト削減計画の成果を確認したうえで、更なる改革の深堀が必要と判断いたしました。
- ◎ご覧の通り、今期、2013年度までのコスト削減の進捗額は、520億円に達します。
- ◎従来の計画では、残り480億円のコスト削減が必要ですが、そのうち、現時点で蓋然性を持って積み上げることができる340億円については、2014年度に実行します。
- ◎したがいまして、当初計画の1,000億円の目標額に対して860億円のコスト削減となりますが、この中期経営戦略の中で更に500億円のコスト構造改革を進め、2011年度からは通算、1,360億円のコスト削減・改善を進めて参ります。
- ◎この新たなコスト構造改革500億円の達成には、航空事業の構造改革が、避けて通れません。
- ◎これまで以上に需給適合を徹底することはもちろんのこと、グループ各社のリソースを有効活用した低コスト運航体制の確立や、先頃組合とも合意に至った、運航乗務員の勤務体系の見直しなどの、生産性改善施策を総動員して、収益性を強化していく考えです。
- ◎次のページをご覧ください。



## 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



9

◎ここからは、航空事業セグメントの各事業戦略についてご説明します。

◎国内線旅客事業のポイントは、

需要動向と競争環境を踏まえて、需給適合を徹底的に追求していくこと  
自助努力を超えたコスト変動については、適切に運賃に転嫁していくこと  
グループエアラインとともに、低コストのオペレーション体制を確立していくこと  
の3点に集約されます。

◎今後、総需要の大きな伸びは期待できない状況ですが、

パートナーエアラインを含めた国内マーケットシェアの優位性を確保しながら、  
国内線旅客事業を最大の収益基盤として、堅持してまいります。

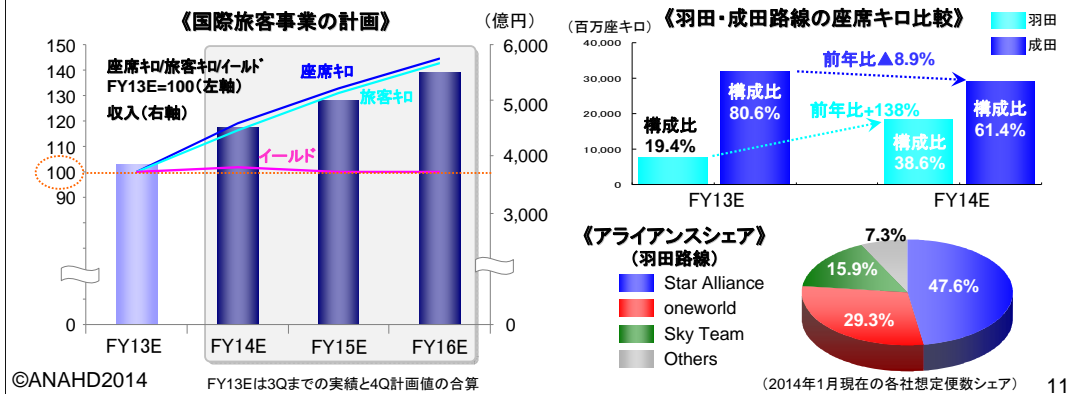
◎次のページをご覧ください。

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



◎今回の中期経営戦略において、最大の成長ドライバーとなるのが、この国際線旅客事業です。

◎2014年夏ダイヤからの発着枠配分を受けて、当社の羽田発着国際線の便数は、就航キャリアの中で最大となります。

◎羽田の利便性に加え、国内線との豊富な接続ネットワークを持つという優位性を、存分に発揮して、羽田増枠をトップラインの成長に結びつけていきます。

◎一方で、成田発着ネットワークが持つ、ダイヤ設定の柔軟性や、北米路線とアジア路線の接続機能も、引き続き重要です。

◎日本発着の旅客需要のみならず、グローバルな旅客流動をターゲットに、適正な生産量規模に調整しながら、成田路線の価値も高めてまいります。

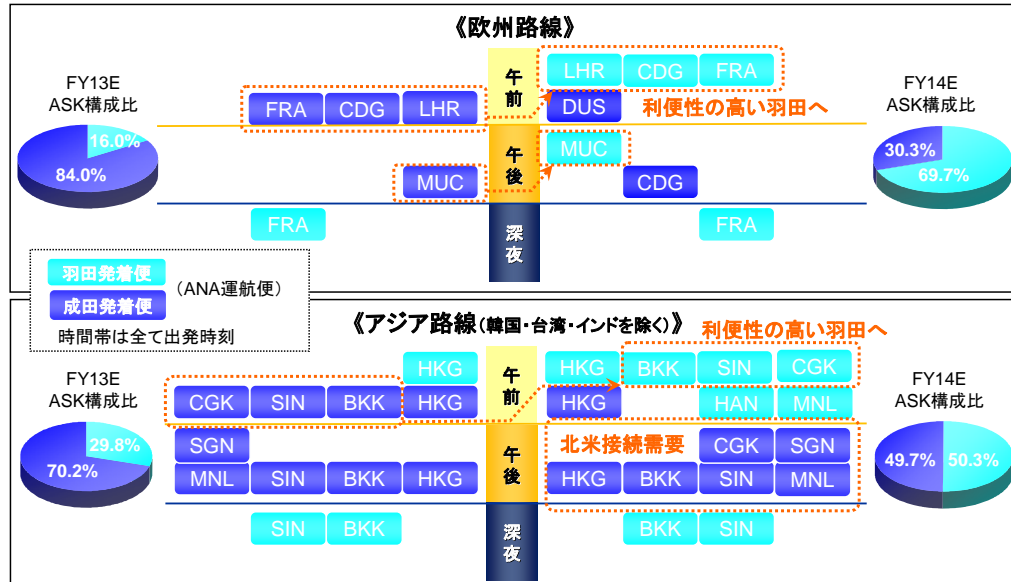
◎また、グローバルマーケットで勝負していく為に、ユナイテッド航空、ルフトハンザ航空との、ジョイントベンチャーのスキームを有効に活用していきます。

◎海外販売収入の拡大は、増収効果をもたらすだけでなく、外貨建て費用の為替リスクをヘッジすることにもつながると考えています。

◎次のページをご覧ください。

## 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



©ANAHD2014

12

◎こちらのスライドでは、羽田国際線の増枠後の、

成田発着路線と間の路線、便数調整について、ご覧いただきます。

◎今回、スロットの配分を受けた欧州方面とアジア方面を取り上げて、説明いたします。

◎中央の時間帯の左側が、現在の2013年冬ダイヤの就航路線、右側が2014年夏ダイヤでの就航路線となっています。

◎また、各時間帯ごとに、明るい水色で羽田発着路線を、濃い青色で成田発着路線を記載しております。

◎ポイントはふたつです。

◎一つ目は、欧州路線、アジア路線ともに、午前中に成田を出発する便は、首都圏需要を念頭において、利便性に優れる羽田にシフトしたことです。

◎羽田でアジア路線のスロットを数多く取得できたことが、ここで生きてまいります。

◎二つ目としては、夕刻の時間帯に出発するアジア路線については、北米路線からの接続旅客を取り込む為に、成田路線を充実させていることです。

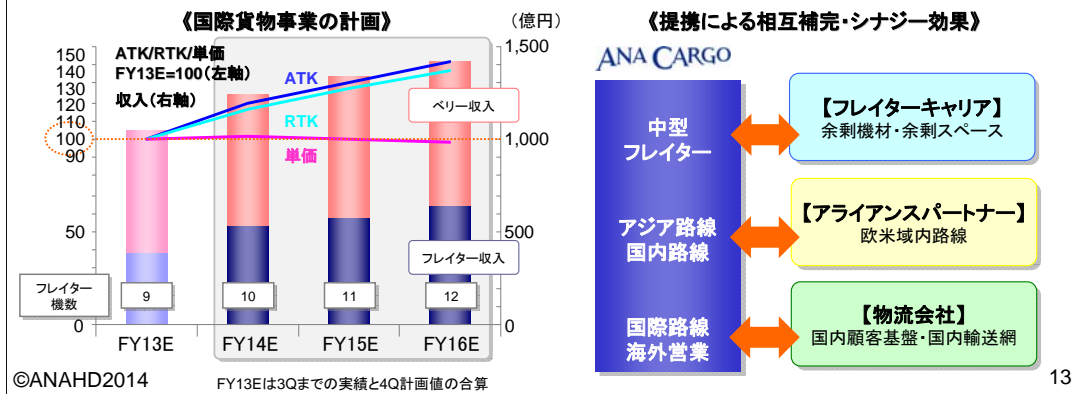
◎こうしたダイヤ変更や投入機材の調整によって、当社が持つ、首都圏国際線ネットワークの競争力を、最大限発揮してまいります。

◎次のページをご覧ください。

## 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



◎国際線貨物事業は、成長ポテンシャルの高い事業として、引き続き、重視していきます。

◎アジア域内の物流にフォーカスした沖縄貨物ハブにおける、効率的な中型フレイターのオペレーションと、欧米路線も含めた旅客機の国際線ネットワークを、効果的に組み合わせることができる点が、当社の強みです。

◎こうした、コンビネーションキャリアとしての特徴を発揮して、新たな貨物事業会社ANA Cargoが、マーケティングを強化していきます。

◎沖縄貨物ハブについては、フレイターの増機と新路線の開設を計画していることに加えて、戦略的な物流提携が進捗していることから、フレイター事業への収益貢献も視野に入っております。

◎また、右の図で示しておりますように、自社のリソースが不足する分野については、積極的にパートナーとの提携を推進し、貨物事業のグローバル展開を図ってまいります。

◎次のページをご覧ください。

## 事業戦略(LCC事業)

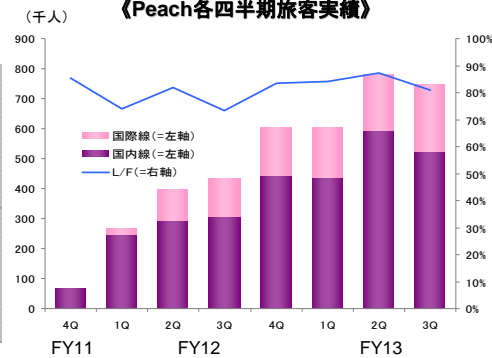
## 成田LCC事業の再構築と関西LCC事業の成功を通じて、旺盛な潜在需要を取り込む

- ▶ **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》

	Vanilla Air	peach
<b>機材計画</b>	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
<b>就航路線 路線計画</b>	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》



©ANAHD2014

14

◎LCC事業の現状と今後の戦略です。

◎日本のLCCマーケットは、

海外LCC各社の強い参入意欲を示していることから見ても、  
高い潜在成長力があることは、明らかです。

◎成田を拠点としたバニラエアは、

業績の安定化、グループ収益への早期貢献を目指して、体制を再構築し、  
昨年12月に運航を再開しています。

◎日本のマーケットに適合した事業運営を通じて、

順次規模を拡大し、グループの収益向上に貢献していくことを目指します。

◎関西を拠点にしたピーチは、ご覧の通り、着実にLCC需要を創出し、

高いロードファクターを維持しております。

◎業績も順調に推移しており、沖縄を足がかりとしたアジア路線への展開も、

始めています。

◎これらのLCC2社を適切にマネジメントしながら、

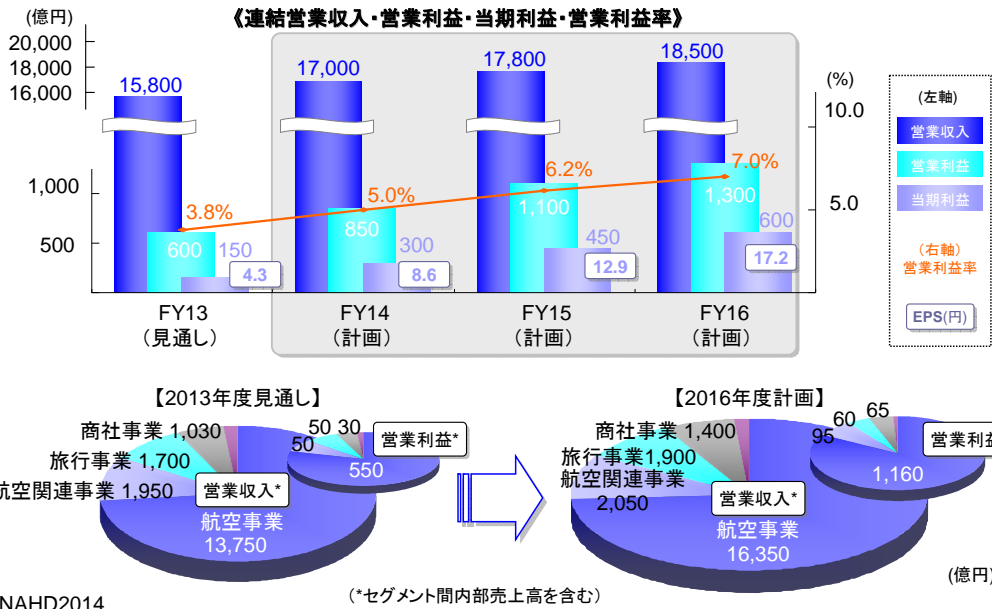
成長するアジアへの展開を通じまして、

新たな事業領域の拡大に取り組んでまいります。

◎次のページをご覧ください。

## 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



◎ここからは、本経営戦略の数値計画の概要をご覧ください。

◎まず、収入・利益計画です。

◎当面、資本市場の皆様、当社に対する期待値という意味では、昨年度達成した営業利益1,000億円レベルに、できるだけ早期に復帰することである、と認識しております。

◎しかしながら、為替が100円を上回る水準に定着していることや、羽田国際線を中心とした大幅な生産量拡大も控えていることから、改めて、コスト構造改革の深堀りに取り組み、収益構造を立て直すことが、必要であると考えております。

◎こうした点を踏まえまして、今回の中期計画では、2015年度に1,100億円、2016年度に1,300億円という、営業利益目標を策定いたしました。

◎次のページをご覧ください。

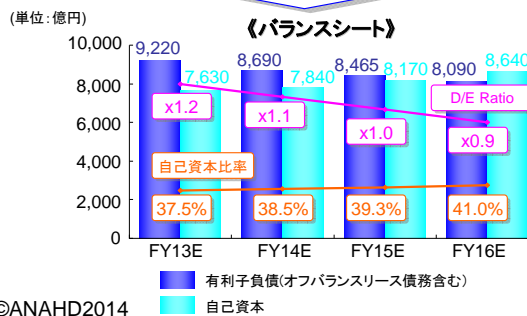
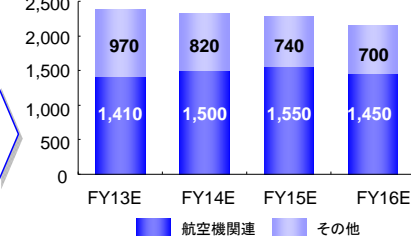
## キャッシュフロー・設備投資計画・バランスシート

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》



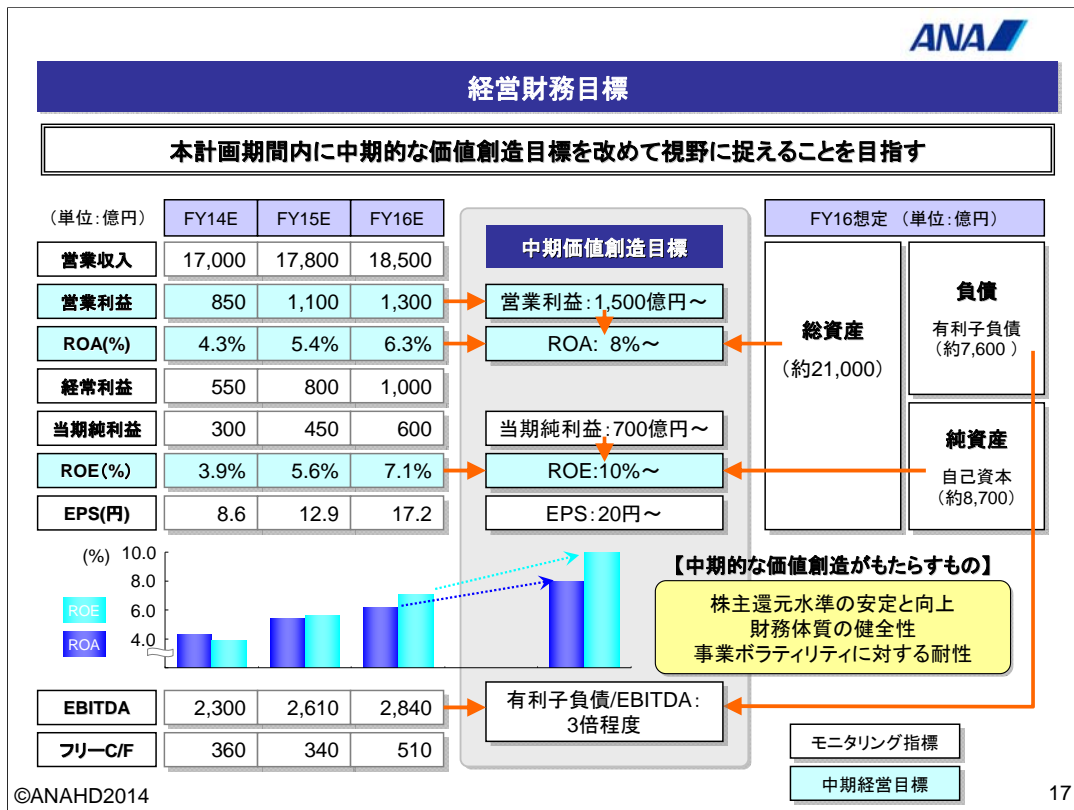
B777-300ER		+1	+2	
B777-200ER	+3			
B787-9		+3	+8	+7
B787-8	+10	+5	+3	+1
B767-300F	+1	+1	+1	+1
B737-800	+3	+7		+3
他	+2	+2		
導入合計	+19	+19	+14	+12
退役合計	▲19	▲9	▲11	▲9

©ANAHD2014

16

- ◎こちらは、キャッシュフローとバランスシートの見通しと、航空機を中心とした設備投資計画です。
- ◎この中期経営戦略の期間中も、航空機材投資を中心に、2,000億円を超える設備投資が継続しますが、営業キャッシュフローを着実に計上する中で、フリーキャッシュフローを確保し、財務の健全性を維持し続けることができる見通しです。
- ◎戦略投資に関しても、機会を適切に捉えて、機動的に実行することができる状態が整っておりますので、成長機会を逸することなく、経営判断を下していく考えです。
- ◎次のページをご覧ください。





◎最後に、2014-16年度経営戦略の経営財務目標につきまして、当社がかねてより標榜している、中期的な価値創造目標との関係と合わせて、確認しておきたいと思えます。

◎ご覧の通り、2016年度時点での各経営財務指標の計画水準は、依然として、これらの中期目標には届かない状態ではありますが、概ね視野に捉えることができるレベルには、到達できる見込みです。

◎こうした利益水準の達成とともに、バランスシートの健全性は既に確保できつつあることも考え合わせれば、最大の経営課題である株主還元について、更なる充実を検討できる状態になってまいります。

◎本日ご説明した経営戦略と目標については、私自身がトップマネジメントとしての責任の下で、着実に実践していく覚悟です。

◎以上で説明を終わります。ご清聴、ありがとうございました。

## 【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



©ANAHD2014

19

- ◎ 引き続き、私の方から、  
2014年度から2016年度までの経営目標数値と、  
コスト構造改革に関する補足を中心に、ご説明させていただきます。
  
- ◎ 最初に20ページをご覧ください。

## 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)

為替レートの前提値(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)

- ◎ こちらは、連結ベースでの3か年の収支計画です。
- ◎ ご覧の通り、2016年度の連結営業利益は、今年度業績予想の、2倍以上となる計画です。
- ◎ 21ページは、セグメント別の計画を、また、22ページは、航空事業の営業利益計画をお示ししています。
- ◎ 続きまして、23ページをご覧ください。

## 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
	<b>合計(連結) Total</b>	<b>15,800</b>	<b>17,000</b>	<b>+1,200</b>	<b>17,800</b>	<b>+ 800</b>	<b>18,500</b>	<b>+ 700</b>
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	-
	<b>合計(連結) Total</b>	<b>600</b>	<b>850</b>	<b>+ 250</b>	<b>1,100</b>	<b>+ 250</b>	<b>1,300</b>	<b>+200</b>

\* 2013年度の前提値は連結業績予想(2013.10.30修正値)  
©ANAHD2014

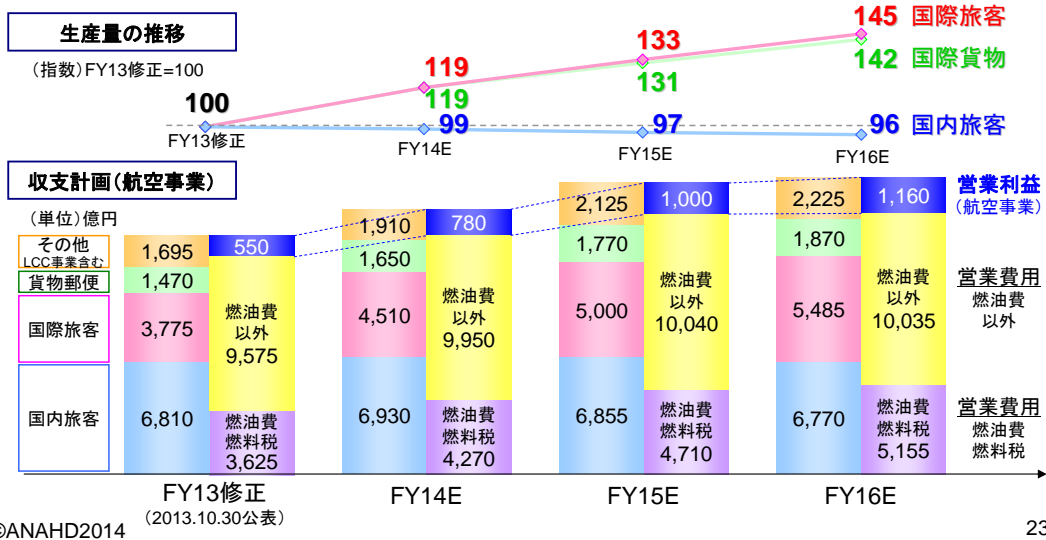
## 航空事業 営業利益計画

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
<b>営業収入</b> 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
	<b>合計</b> Total	13,750	15,000	+ 1,250	15,750	+ 750	16,350	+ 600
<b>営業費用</b> 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
	<b>合計</b> Total	13,200	14,220	+ 1,020	14,750	+ 530	15,190	+ 440
<b>営業利益</b>	<b>営業利益</b> 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

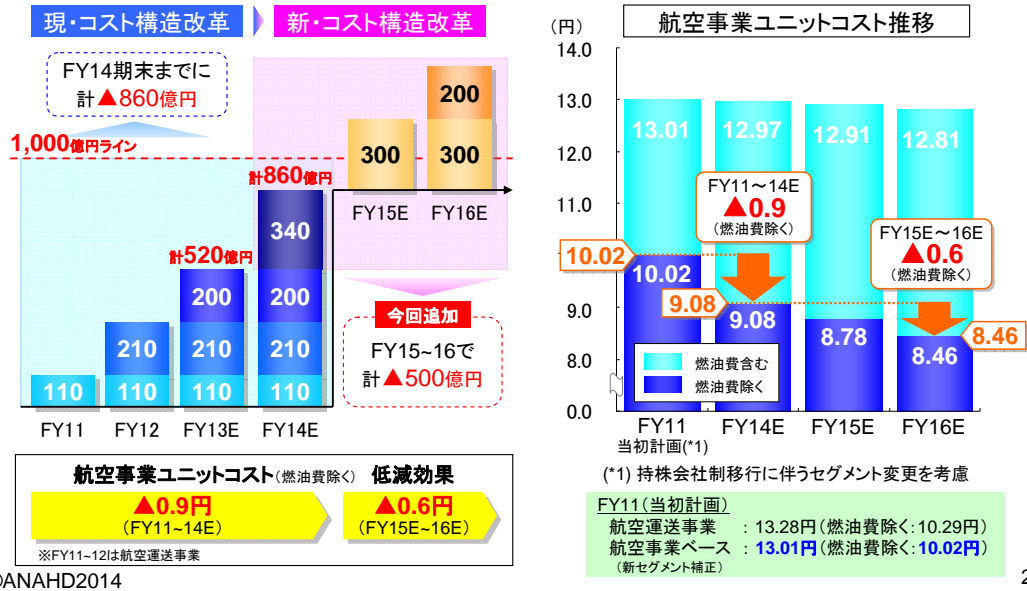
**国内旅客** : 柔軟な「需給適合」を推進して低コストオペレーションを追求（収益源の堅持）  
**国際旅客** : グループの中期的な成長ドライバーとして事業規模を拡大  
**貨物郵便** : 貨物専用機の増加によるネットワーク拡大でハイイールド需要を取り込み  
**LCC事業** : 事業規模拡大でビジネスモデルを再構築（2015年度の単年度黒字化を目指す）



- ◎ 航空事業における、収支計画と生産量の推移です。  
LCC事業(バンニラエア)は、「その他事業」に含めてお示ししています。
- ◎ ご覧の通り、国内線旅客事業は、生産量が徐々に減少していく一方、国際線旅客・貨物事業は、2016年度の実績が、どちらも、今年度の1.4倍以上となる計画です。
- ◎ 収入について、国内線旅客事業は、現状水準を維持する一方、国際旅客事業は、生産量の拡大に合わせて収入が増加する計画です。
- ◎ 費用について、年度毎に燃油費・燃料税が増加していきますが、これは国際線事業の拡大に伴う、消費量の増加が主な要因です。
- ◎ 航空事業の営業利益としては、2016年度に1,160億円を目指す計画で、今年度業績予想の2倍以上となります。
- ◎ 続いて、24ページをご覧ください。

## 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）



◎コスト構造改革につきまして、補足させていただきます。

◎先ほど、第1部でご説明申し上げました通り、コスト構造改革の目標額としては、今年度末までに、合計520億円、来年度末までに、合計860億円とする計画です。来年度末の段階における、燃油費を除いた航空事業ユニットコストを、2011年度当初計画と比較すると、2014年度末までの4年間で、合計0.9円相当の低減となる見込みです。

◎一方、今回の経営戦略では、2015年度と2016年度の2年間で、新たに500億円規模の削減策を追加して取り組むこととしました。業務プロセスの大胆な改革を断行し、全グループをあげて生産性向上に取り組んでいく予定です。「ターゲット目標」「グローバル」「仕組みの変革」などの視点も織り交ぜながら、これまでの施策の深堀りに留まらないメニューを推進してまいります。

◎今回追加した500億円規模の削減策を、燃油費を除いたユニットコストに換算すると、0.6円相当の低減となる予定です。

◎この結果、2011年度から2016年度までの通算で、合計1,360億円の費用削減となり、ユニットコストに換算して、1.5円相当の低減が実現することとなります。

◎続いて、27ページをご覧ください。



## 事業別収入計画

### 収入計画前提値 《旅客事業》

(パニラエア/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	有効貨物トンキロ	Available Ton km	△ 17.0	—	—	—	+ 13.8	+ 19.3	+ 7.3
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  
©ANAHD2014

## 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

©ANAHD2014

27

- ◎ 2016年度までの、バランスシート並びに経営財務指標です。
- ◎ 2016年度末時点における自己資本は、約8,700億円となり、自己資本比率は40%超となる見通しです。
- ◎ また、本経営戦略期間における有利子負債残高は、各年度末とも8,000億円を下回り、2016年度末時点のD/Eレシオは、0.9倍となる見通しです。
- ◎ 最後に、28ページをご覧ください。

## 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

©ANAHD2014

28

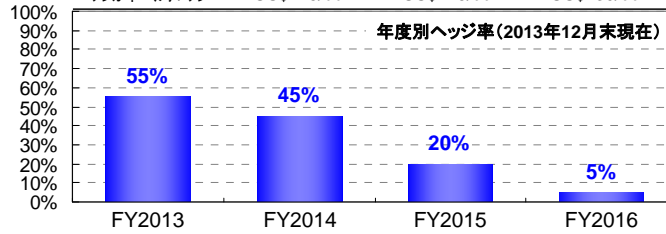
- ◎ 2016年度までのキャッシュフローです。
- ◎ ご覧の通り、営業キャッシュフローを、  
安定的に生み出すことができる計画としています。
- ◎ 投資キャッシュフローについて、  
引き続き、ボーイング787型機の受領が進む一方、  
昨年7月に追加発注したボーイング777-300ER型機の受領も重なります。  
従って、航空機を含めた設備投資額は、  
本経営戦略の期間中、年間2,200億円前後の規模が続く見通しです。
- ◎ 首都圏空港における国際線ネットワークの拡大に伴い、  
当社グループのフリート競争力を更に高めていく必要があるため、  
利益の源泉となる航空機投資を続けてまいります、  
フリーキャッシュフローは各年度とも確保していきます。
- ◎ ご覧の通り、2014年度から2016年度までの本経営戦略の3年間で、  
約1,200億円のフリーキャッシュフローを生み出す計画です。
- ◎ 以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

## 燃油・為替

### 燃油・計画前提値

	2014年度 FY14(E)	2015年度 FY15(E)	2016年度 FY16(E)
ドバイ原油	US\$107/bbl	US\$107/bbl	US\$112/bbl
シンガポールケロシン	US\$125/bbl	US\$125/bbl	US\$130/bbl

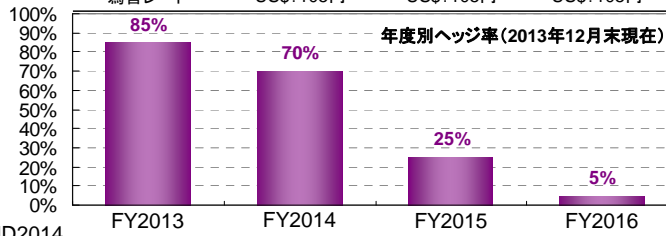
(下記感応度はヘッジ効果を含まず)



燃油費  
燃油US\$1  
感応度  
28億円  
(FY14前提)

### 為替・計画前提値

	2014年度 FY14(E)	2015年度 FY15(E)	2016年度 FY16(E)
為替レート	US\$: 105円	US\$: 105円	US\$: 105円



外貨費用  
(燃油費以外)  
外貨費用  
(燃油費)  
外貨収入  
(国際旅客)  
(国際貨物)  
要ヘッジ

## 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](mailto:ir@anahd.co.jp)