

ANAホールディングス株式会社 説明会

- ・長期戦略構想(概要)
- ・2015年3月期 第3四半期 決算

代表取締役社長
伊東 信一郎

専務取締役 執行役員
殿元 清司

2015年2月2日



◎ 本日はお忙しい中、当社の説明会にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。
早速ですが、3ページをご覧ください。

目次

【第1部】

I. 長期戦略構想(概要)

2014-16年度 中期経営戦略	
2014年度計画の進捗状況	P. 4
2015-16年度の対応	P. 5
長期戦略構想	
環境認識と長期構想の位置付け	P. 6
事業ポートフォリオの方向性	P. 7
航空事業における事業規模と生産量	P. 8
国際線ネットワーク展開の考え方	P. 9
航空機の追加発注と今後の機材計画	P. 10
長期的な価値創造目標	P. 11

【第2部】

II. 2015年3月期 第3四半期 決算

業績ハイライト	P. 14
連結決算概要(経営成績)	P. 15
連結決算概要(財政状態)	P. 16
連結決算概要(キャッシュフロー)	P. 17
連結決算概要(セグメント別実績)	P. 18
航空事業(収入・費用)	P. 19
航空事業(営業利益増減要因)	P. 20

航空事業(国内旅客事業)	P. 21-22
航空事業(国際旅客事業)	P. 23-25
航空事業(国内貨物事業)	P. 27
航空事業(国際貨物事業)	P. 29-30
航空事業(LCC事業)	P. 31
航空事業以外のセグメント	P. 32
燃油・為替ヘッジの進捗状況	P. 33
営業利益計画への影響試算	P. 34

III. 補足資料

国際旅客 方面別実績	P.36
国際貨物 方面別実績	P.37
運用航空機数	P.38

【第1部】

I. 長期戦略構想(概要)

1. 2014年度計画の進捗状況
2. 現行の経営戦略における2015-16年度の対応
3. 長期戦略構想



©ANAHD2015

3

- ◎ 第1部として、3点のテーマを掲げています。
- ◎ 主要なテーマは、3点目の「長期戦略構想の概要」についてですが、その前に、「2014年度計画の進捗状況」と、「2015、2016年度の対応」の2つのテーマについて、整理をしておきたいと思います。
- ◎ スライドの4ページをご覧ください。

航空事業を中心とした実績の積み重ねにより、現行戦略の正当性を実証

《2015年3月期 第3四半期 決算(連結)》

- ✓ 第3四半期累計で過去最高の売上高に
- ✓ 営業利益は前年比で約3割の増加

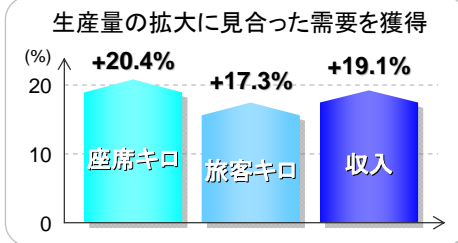
(単位: 億円)	第3四半期	前年差	前年比
売上高	12,972	+ 1,079	+ 9.1%
航空事業	11,242	+ 903	+ 8.7%
営業利益	892	+ 202	+ 29.3%
航空事業	782	+ 156	+ 25.0%
営業利益率(%)	6.9	+ 1.1	-
経常利益	745	+ 209	+ 39.0%
当期純利益	523	+ 190	+ 57.2%
EBITDA	1,867	+ 164	+ 9.6%

適切なコストマネジメント

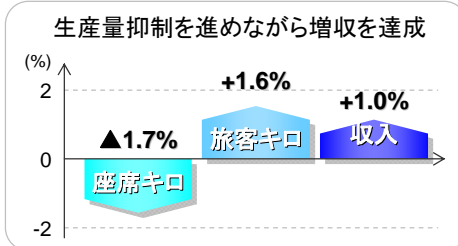
- ・コスト構造改革は計画通りに進捗 (3Q累計: 240億円)
- ・為替ヘッジの機動的対応 (利益目標の達成確度を向上)

《1-3Q 累計実績》

国際線旅客事業



国内線旅客事業



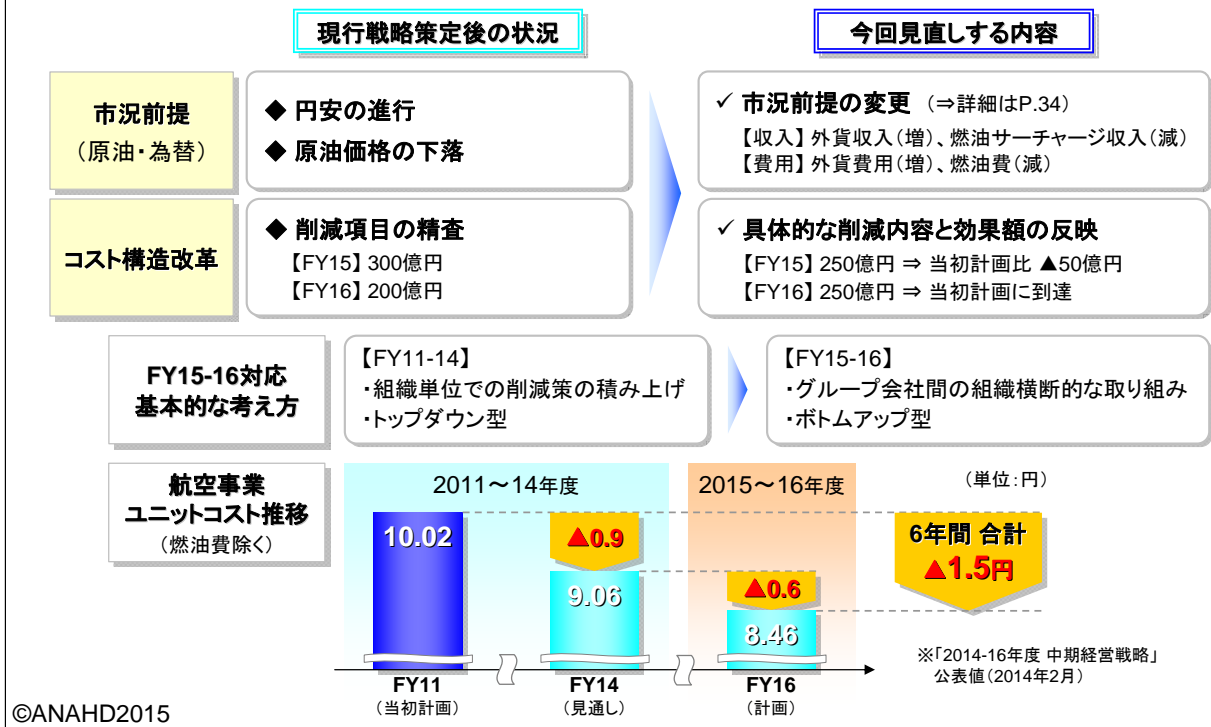
増収のインクリメント

©ANAHD2015

4

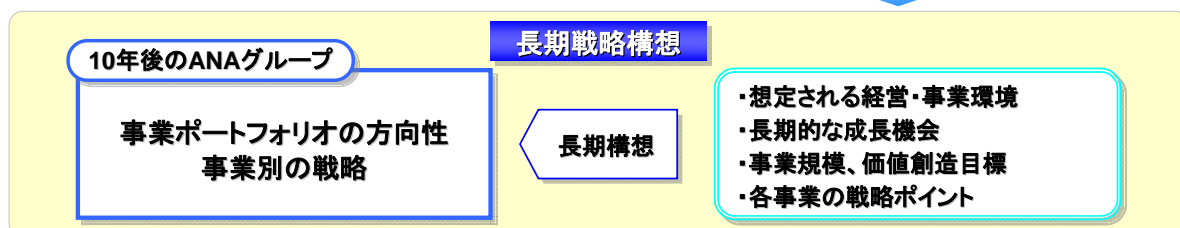
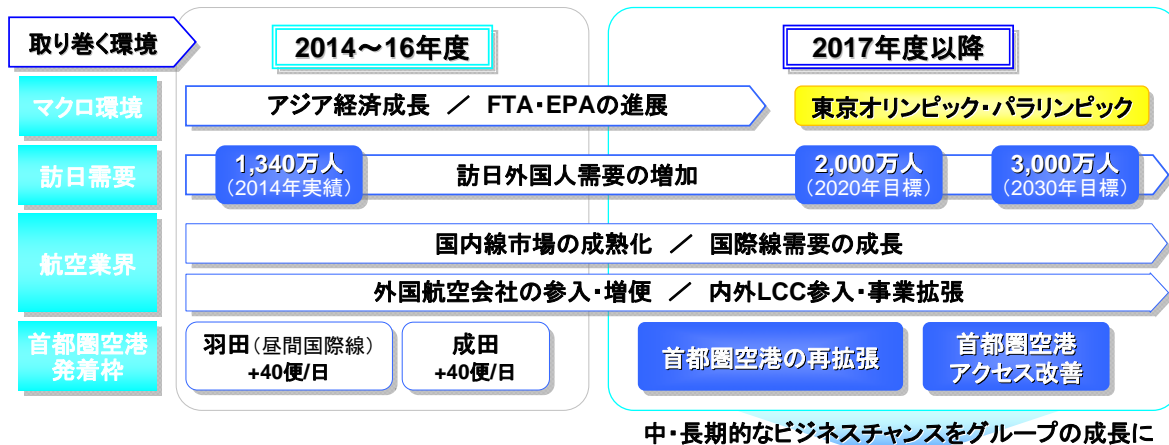
- ◎ まず、現行の中期経営戦略の初年度にあたる、今年度計画の進捗状況です。
- ◎ ご覧の通り、航空事業を中心に大幅な増収を達成し、第3四半期累計の売上高は1兆2,972億円と、過去最高となりました。
- ◎ 今期の業績の最大のポイントは、国際線事業です。右のグラフの通り、生産量を20%以上増加させた中で、事業拡大に見合った需要の獲得に成功しています。また、国内線事業においては、今期より、生産量の抑制を進めていますが、前年実績を上回る収入を確保しています。
- ◎ 一方、コスト構造改革ですが、これまでのところ、計画通りに進捗しています。
- ◎ また、円安が進行する中で、機動的な為替ヘッジを実施し、市況変動にも適切に対応してきました。
- ◎ 第4四半期も、これまでのところ計画に沿って順調に推移しています。なお、決算の詳細については、後ほど、第2部で紹介します。
- ◎ 続きまして、5ページをご覧ください。

市況前提を見直した上で、現行の経営戦略を継続



- ◎ 2015、2016年度の対応ですが、現行の経営戦略を継続します。
その上で、戦略策定後の状況を踏まえ、変更する項目について説明します。
- ◎ 1点目は、市況前提です。
原油と為替の市況が大きく変動しているため、
来年度以降の前提条件を見直す必要が生じています。
収入と費用の両面で影響を精査した上、単年度計画に反映しますが、
現時点で見積もることのできる影響額については、後ほど、第2部で解説します。
- ◎ 2点目は、コスト構造改革です。
グループ内において、会社を超えた組織横断的な取り組みを前提に、
各社の自律的経営に基づいたボトムアップ型のコストマネジメント体制を確立して、
競争力ある企業体質への深化を図ります。
- ◎ 例えば、オペレーションに関わる項目として、
国内線における需給適合を更に深化させたオペレーションコストの削減や、
空港業務プロセス、安全性を担保した上での整備工数の見直しなど、
これまでのベンチマークを踏まえた、業務改革を断行します。
- ◎ なお、コスト削減の蓋然性を高めるために、
具体的な効果額や実施時期を精査する中で、各年度の配分を見直しています。
合計で500億円とする削減目標は変更せず、
2011年度との対比で、1.5円相当のユニットコスト低減目標を完遂します。
- ◎ 次に、6ページをご覧ください。

追い風となる外部環境の下で、中・長期的なビジネスチャンスグループの成長に繋げる



©ANAHD2015

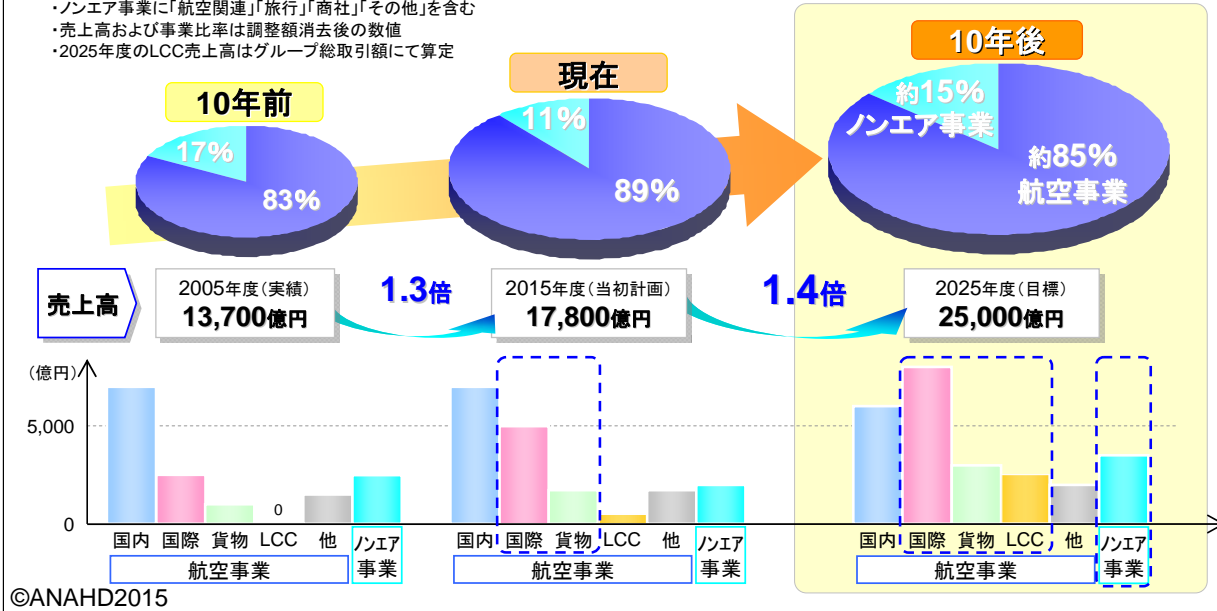
6

- ◎ ここからは、本日の主題である、長期戦略構想について説明します。
 オリンピック後も見据えた10年後に、
 どのような会社になりたいかという視点で議論しました。
 最初に、環境認識と構想の位置付けについて、確認させていただきます。
- ◎ 訪日外国人需要の増加や、東京オリンピック・パラリンピックの開催などは、
 成長への強い追い風となります。
 また、首都圏空港の再拡張が実現すれば、
 ネットワークを、更に拡大する余地が生まれます。
- ◎ このような、成長機会を、
 着実に当社グループの収益に結び付けていくための指針として、
 今回、長期戦略構想をとりまとめました。
 事業ポートフォリオの方向性を中心に、
 今後、目指していく事業規模や価値創造目標、
 また、各事業の戦略ポイント等について整理しました。
- ◎ 7ページをご覧ください。

航空事業の持続的成長とノンエア事業の育成により、収益ドメインを拡大

- ✓ 10年後の連結売上高として**2兆5,000億円**規模を目指す
 - ・グループのコア事業である**航空事業**は、国際線事業を成長ドライバーとして事業拡大を継続
 - ・**ノンエア事業**の成長により、航空事業以外でも複数の事業で収益に貢献

・ノンエア事業に「航空関連」「旅行」「商社」「その他」を含む
 ・売上高および事業比率は調整額消去後の数値
 ・2025年度のLCC売上高はグループ総取引額にて算定

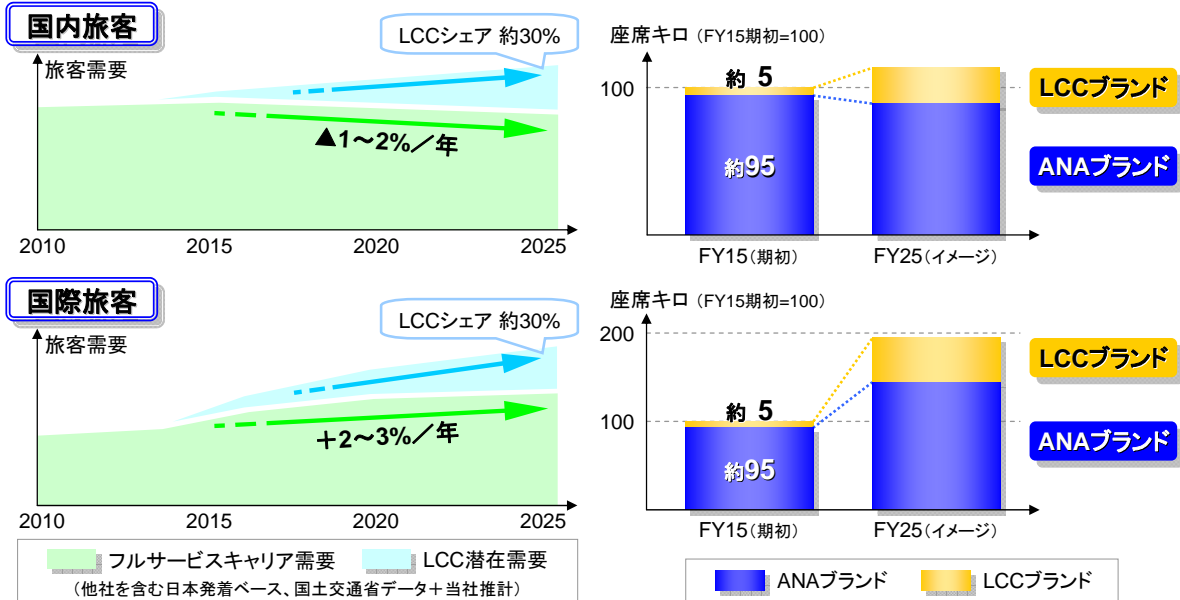


7

- ◎ 今回とりまとめた、事業ポートフォリオの方向性です。
- ◎ 2005年度から現在に至るまで、国内線事業の売上高を維持しながら、国際線や貨物を中心に事業を拡大してきた結果、2015年度の売上高は、10年前に比べて、約1.3倍となる見込みです。
- ◎ 一方、今回の構想では、主力の航空事業の成長を持続させると共に、ノンエア事業の育成による収益ドメインの拡大を推進していく考えです。2025年度の売上高として、グループ全体では、現状の水準から約1.4倍となる、2兆5,000億円規模をイメージしています。
- ◎ ご覧の通り、航空事業では、国際線・貨物・LCCが成長の原動力となります。これらを支える、事業規模・ネットワーク・機材について、この後、解説させていただきます
- ◎ 航空以外のノンエア事業について、例えば、訪日需要の増加を、旅行事業や商社事業における売上高の拡大に結び付けていきます。また、旺盛な航空需要が見込まれるアジアにおいては、パイロット訓練事業や航空機整備事業(MRO)を、収益の柱にしていきます。
- ◎ これらの取り組みを実施することによって、ノンエア事業の売上高としては、航空事業以上の伸び率を目指していく方針です。
- ◎ 続きまして、8ページをご覧ください。

国内線の収益力を維持しながら、国際線・LCCの事業拡大で更なる収益向上へ

【ANAブランド】 国内線事業は「需給適合」を継続、国際線は事業拡大の継続による成長戦略を追求
【LCCブランド】 国内線・国際線ともに新規需要を創出しながら就航路線を拡大、訪日需要の取り込みも強化



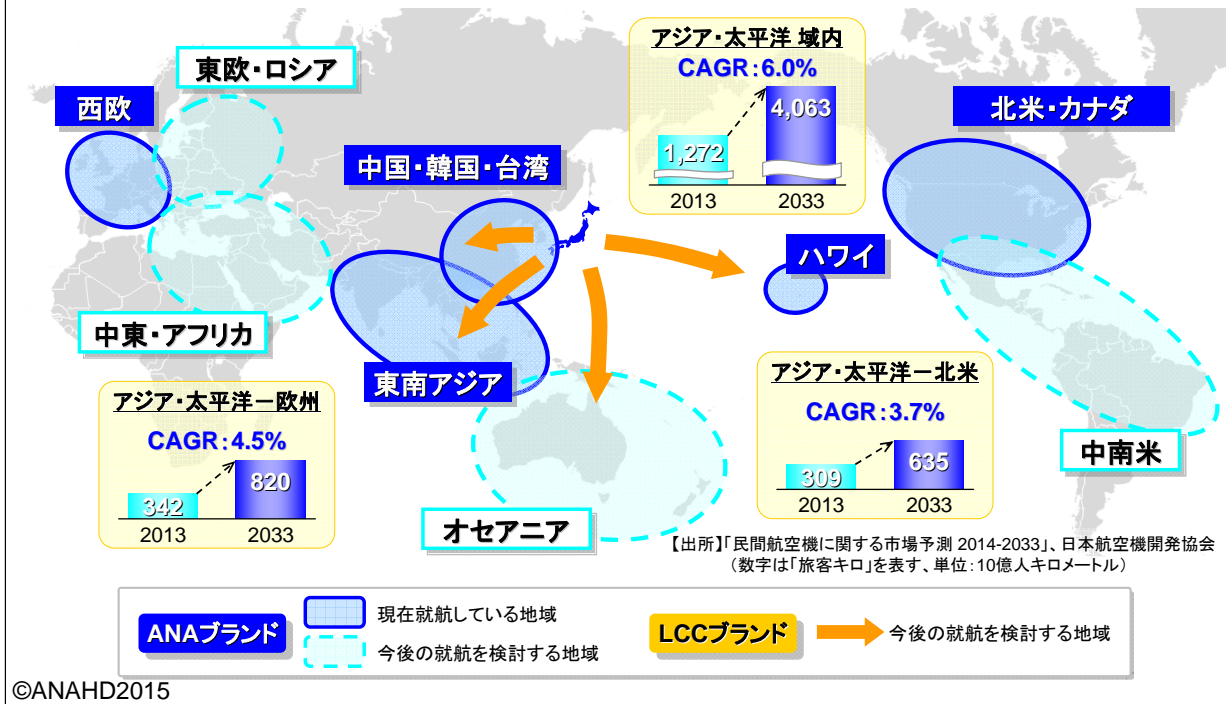
©ANAHD2015

8

- ◎ ここからは、航空事業について説明します。
最初に、長期的な事業規模と生産量の考え方についてです。
- ◎ 国内では、今後も少子・高齢化が進んでいく中でフルサービスキャリアとしてのANAブランドが対象とする国内線市場は、成熟化していることを前提としています。
ANAブランドとしては、今後も「需給適合」を深化させ、現在のマーケットシェアを維持しながら、適切なイールドマネジメントにより、収益力を維持していきます。
- ◎ 一方、国際線事業は、アジアを中心とした旺盛な需要を支えに、引き続き、ANAブランドの生産量を拡大していきます。
首都圏空港の再拡張にも対応可能な機材戦略をリンクさせながら、ネットワーク拡大による成長戦略を推進します。
- ◎ LCC事業は、ANAブランドと異なる新たな需要を創出しています。
訪日外国人の取り込みなど、国際線のみならず、国内線を含めた事業領域拡大の余地が、十分に存在します。
バニラエアと、Peach Aviationの2社体制により、日本におけるLCCナンバー1の地位を維持しながら、就航路線を拡大していきます。
- ◎ 次に、9ページをご覧ください。

マルチブランドのもとで、国際線ネットワークの更なる充実を図るステージへ

【ネットワーク展開イメージと航空需要予測】

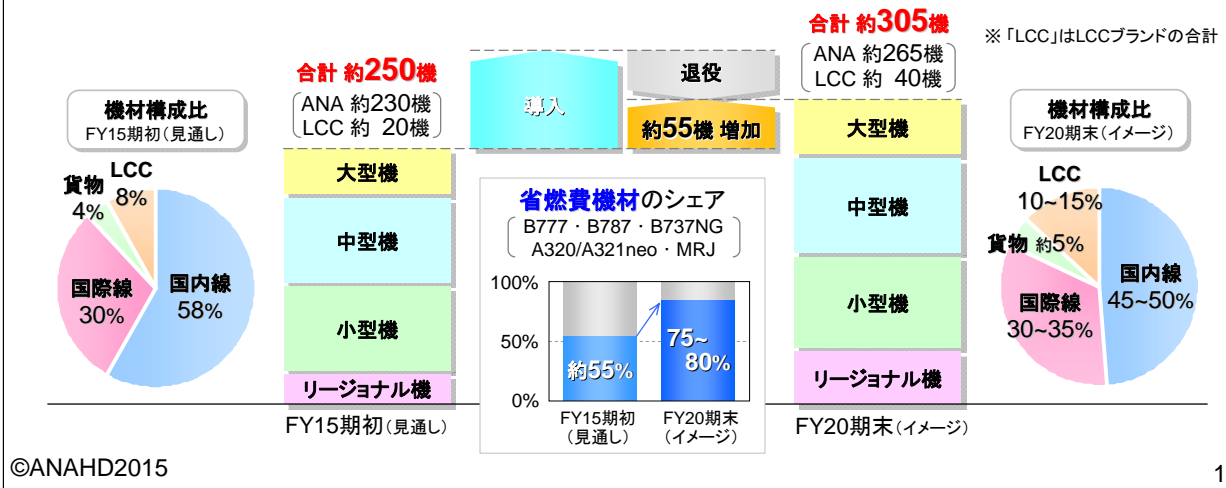
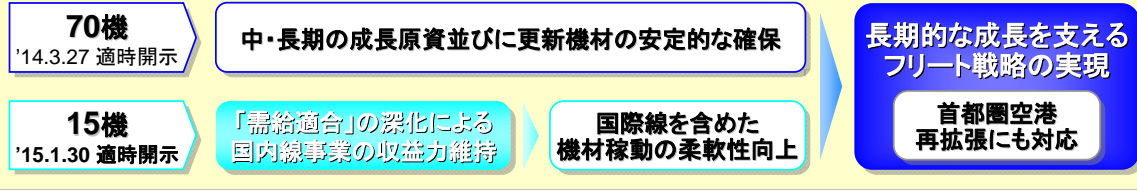


9

- ◎ 国際線事業における長期的なネットワーク展開の考え方について、説明します。
- ◎ グラフでお示ししている通り、外部機関の調査によると、主要な3つのエリア、とりわけ、アジア・太平洋を中心に、いずれも長期的に航空需要が増加していくものと予想されています。当社グループとして、ブランドを使い分けながら、ネットワークの充実を図っていく方針です。
- ◎ マップ上に青色で示した部分は、現在、ANA便が就航しているエリアです。これらについては、より効率的な機材・ダイヤ編成や、複数便化の実施など、更なる需要の取り込みを追求していきます。
- ◎ 水色の点線で示した部分には、現時点でANA便は就航していませんが、ご覧の通り、東欧・ロシア、中東・アフリカ、オセアニア、中南米など、ANA便による運航だけではなく、これまでの枠組みを超えたアライアンス提携も強化しながら、総合的なネットワークを展開していきます。
- ◎ 一方、LCC事業としては、オレンジ色で示したアジアの主要都市を中心に就航地を拡大し、旺盛な需要を取り込んでいきます。また、オセアニアやハワイなど、中距離リゾート路線へのLCCによる進出も検討します。
- ◎ 次に、10ページをご覧ください。

航空事業における長期的な成長を支えるフリート戦略を実現

航空機調達目的と効果

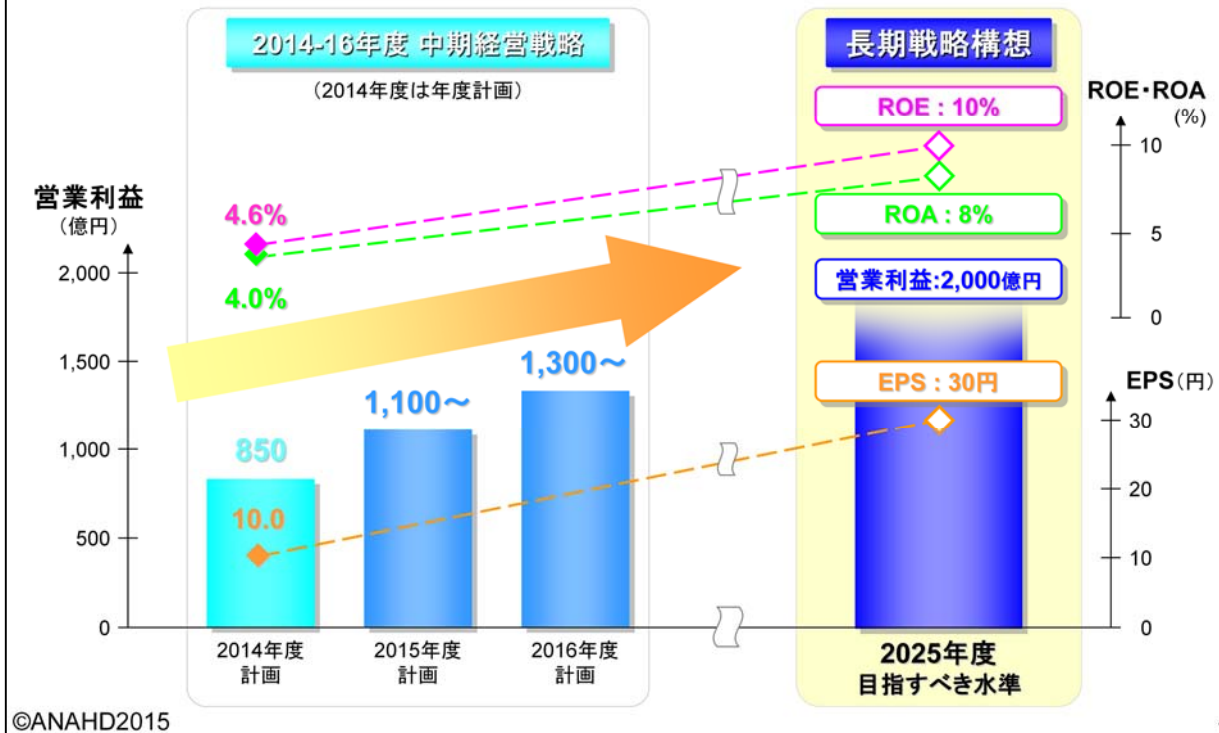


©ANAHD2015

10

- ◎ こちらのスライドでは、機材計画についてご説明します。
- ◎ 「需給適合」の更なる深化と、首都圏空港再拡張への対応力を確保するために、今回、15機の航空機を発注することとしました。
- ◎ 国内線における需給適合を深化させ、高需要期における収入拡大と、低需要期における運航変動費の抑制を、同時に追求します。
- ◎ また、今回の追加発注で、国際線を含めた機材稼働の柔軟性が更に向上します。近い将来、首都圏空港の再拡張が決定された場合にも、国際線ネットワークを迅速に拡大することが可能です。
- ◎ 下の図では、東京オリンピックが開催される、2020年度末時点の状況をお示ししていますが、グループ全体で300機を超える航空機を運用する計画です。主に国際線やLCC事業を中心に、機材投入を増加させますが、財務の健全性を維持しながら、航空事業の継続的な成長を実現していきます。
- ◎ 最後に、11ページをご覧ください。

グロース戦略の追求を通して、価値創造経営の更なる深化を果たす



11

- ◎ 最後のスライドは、私からのまとめです。
- ◎ まず、2015、2016年度においては、
現行戦略を着実かつスピード感を持って実行し、目標を達成してまいります。
- ◎ 一方、長期構想としての、2025年度における収益の全体観ですが、
売上高では、7ページでお伝えした通り、2兆5,000億円規模を目指します。
- ◎ 営業利益としては、今年度計画に比べて約1,000億円の増加、
比率にして2倍を超える、2,000億円のレベルを目指します。
- ◎ これらを前提にすると、ROEは、8%から10%程度となる見通しです。
現行戦略の最終年度である、2016年度の計画と比べると、
約2ポイントの増加となります。株主資本効率を、確実に向上していきます。
- ◎ EPSに関しては、約30円と見積もることが可能で、
今年度計画に比べて、約3倍に成長してまいります。
- ◎ 今後の予定ですが、2020年の東京オリンピックまでの期間を見据えて、
2016年度から3~4年先を視野に、次年度中に、中期経営戦略に落とし込みます。
- ◎ 10年前に比べて、大きく改善・向上した財務基盤をベースに、
成長への備えを万全に行い、長期的な価値創造に努めていきます。
- ◎ 以上で、私からの説明を終わります。ありがとうございました。

Intentionally Blank

【第2部】

Ⅱ. 2015年3月期 第3四半期 決算



業績ハイライト

当年度と前年度各四半期の業績比較

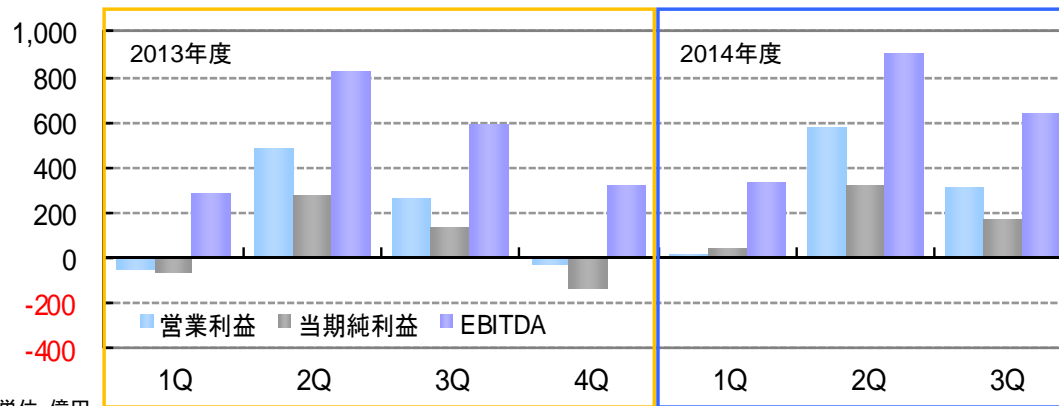
前年同期より大幅な増益を達成

【第3四半期累計(連結)】

- 営業利益 : 892億円 (前年同期比 + 202億円)
- 当期純利益 : 523億円 (同 + 190億円)
- EBITDA : 1,867億円 (同 + 164億円)

第3四半期のみ(10-12月期)

- 営業利益 313億円
- 当期純利益 165億円
- EBITDA 639億円



単位: 億円
(¥100Million)

©ANAHD2015

14

◎ 続きまして、2014年度 第3四半期決算の詳細です。

◎ 14ページでは、前年度からの各四半期毎の業績推移をお示ししておりますので、ご確認ください。

◎ 15ページより、ご説明させていただきます。

連結決算概要

経営成績		単位: 億円 (¥100Million)	前年同期		第3四半期		
			1-3Q/FY13	1-3Q/FY14	3Q/FY14	前年差 Difference	
売上高	Operating Revenues		11,893	12,972	+ 1,079	4,424	+ 363
営業費用	Operating Expenses		11,202	12,079	+ 876	4,110	+ 306
営業利益	Operating Income		690	892	+ 202	313	+ 56
営業利益率	Op. Margin (%)		5.8	6.9	+ 1.1	7.1	+ 0.7
営業外損益	Non-Op. Gains/Losses		△ 153	△ 147	+ 6	△ 48	△ 8
経常利益	Recurring Income		536	745	+ 209	264	+ 47
特別損益	Extraordinary Gains/Losses		22	116	+ 94	14	+ 5
当期純利益	Net Income		333	523	+ 190	165	+ 33
少数株主損益調整前 当期純利益	Net Income Before Minority Interests		321	531	+ 209	169	+ 36
その他包括利益	Other Comprehensive Income		232	26	△ 205	△ 188	△ 421
包括利益	Comprehensive Income		553	557	+ 3	△ 19	△ 384

事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、
当期より、売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に変更しています。
なお、当該会計方針の変更は、前年同期の実績についても遡及適用されています。

©ANAHD2015

15

- ◎ 経営成績の概要です。
- ◎ 売上高は1兆2,972億円、
営業利益は前年同期から約3割増加の892億円、
経常利益は745億円、当期純利益は523億円と、
大幅な増収増益決算となりました。
- ◎ 次のページをご覧ください。

連結決算概要

財政状態

単位:億円
(¥100Million)

		前年度期末 Mar 31, 2014	第3四半期末 Dec 31, 2014	前年度期末差 Difference
総資産	Assets	21,736	23,167	+ 1,431
自己資本	Shareholders' Equity	7,460	7,964	+ 503
自己資本比率(%)	Ratio of Shareholders' Equity (%)	34.3	34.4	+ 0.1
有利子負債残高	Interest Bearing Debts	8,347	8,349	+ 2
D/Eレシオ(倍)*	Debt/Equity Ratio (times)	1.1	1.0	△ 0.1
純有利子負債残高**	Net Interest Bearing Debts	4,616	4,596	△ 19

* オフバランスリース債務額1,011億円(前年度期末1,210億円)を含むD/Eレシオは1.2倍(前年度期末1.3倍)

** 純有利子負債残高 = 有利子負債残高 - (流動資産(現金及び預金+有価証券))

©ANAHD2015

16

- ◎ 財政状態です。
- ◎ 総資産は2兆3,167億円、自己資本は7,964億円となり、自己資本比率は34.4%となりました。
- ◎ 有利子負債は、8,349億円となっており、デット・エクイティ・レシオは1.0倍に改善しています。
- ◎ 次のページをご覧ください。

連結決算概要

キャッシュフロー

単位:億円
(¥100Million)

		前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年差 Difference
営業キャッシュフロー	Cash Flow from Operating Activities	1,909	1,935	+ 26
投資キャッシュフロー	Cash Flow from Investing Activities	△ 1,456	△ 2,220	△ 763
財務キャッシュフロー	Cash Flow from Financing Activities	△ 920	△ 150	+ 769
現金及び現金同等物の増減額	Net Increase or Decrease	△ 467	△ 427	+ 39
現金及び現金同等物の期首残高	Cash and Cash Equivalent at the beginning	1,912	2,409	} △ 411 **
現金及び現金同等物の期末残高	Cash and Cash Equivalent at the end	1,446	1,997	
減価償却費	Depreciation and Amortization	1,012	974	△ 38
設備投資額(固定資産のみ)	Capital Expenditures	1,373	2,203	+ 829
実質フリーキャッシュフロー (3ヶ月超の定期・譲渡性預金を除く)	Substantial Free Cash Flow (excluding periodic/negotiable deposits of more than 3 months)	715	150	△ 565
EBITDA *	EBITDA	1,703	1,867	+ 164
EBITDAマージン(%)	EBITDA Margin (%)	14.3	14.4	+ 0.1

* EBITDA: 営業利益+減価償却費

** 連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額含む

©ANAHD2015

17

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 設備投資額は、2,203億円となり、
通期計画の大部分が、当第3四半期末までに進捗しています。
- ◎ 投資キャッシュフロー、2,220億円の支出から、
3ヶ月超の定期・譲渡性預金の資金移動を除いた場合の
実質フリーキャッシュフローは、150億円となっています。
- ◎ 次のページをご覧ください。

連結決算概要

セグメント別実績

単位:億円
(¥100Million)

		前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年差 Difference	第3四半期 3Q/FY14	前年差 Difference	
売上高 Revenues	航空事業	Air Transportation	10,338	11,242	+ 903	3,820	+ 302
	航空関連事業	Airline Related	1,422	1,705	+ 282	615	+ 123
	旅行事業	Travel Services	1,335	1,306	△ 28	416	△ 11
	商社事業	Trade and Retail	826	949	+ 122	336	+ 47
	報告セグメント計	Total for Reporting Segments	13,923	15,204	+ 1,280	5,189	+ 462
	その他	Others	217	235	+ 17	79	+ 4
	調整額	Adjustment	△ 2,248	△ 2,467	△ 219	△ 844	△ 104
	合計(連結)	Total	11,893	12,972	+ 1,079	4,424	+ 363
営業利益 Operating Income	航空事業	Air Transportation	626	782	+ 156	264	+ 29
	航空関連事業	Airline Related	62	94	+ 32	42	+ 17
	旅行事業	Travel Services	42	44	+ 2	16	+ 2
	商社事業	Trade and Retail	29	32	+ 3	14	+ 3
	報告セグメント計	Total for Reporting Segments	759	954	+ 194	337	+ 53
	その他	Others	9	13	+ 4	5	+ 1
	調整額	Adjustment	△ 78	△ 74	+ 3	△ 29	+ 1
	合計(連結)	Total	690	892	+ 202	313	+ 56

事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、P15脚注の通り、会計方針の変更が適用されています。

©ANAHD2015

18

◎ セグメント別の実績です。

◎ 航空事業について、詳細をご説明いたしますので、20ページをご覧ください。

航空事業

収入・費用		単位: 億円 (¥100Million)	前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年差 Difference	第3四半期 3Q/FY14	前年差 Difference
売上高 Operating Revenues	国内線旅客	Domestic Passengers	5,182	5,232	+ 50	1,774	+ 35
	国際線旅客	International Passengers	2,974	3,541	+ 567	1,183	+ 174
	貨物郵便	Cargo and Mail	1,085	1,262	+ 176	458	+ 58
	その他	Others	1,096	1,206	+ 109	404	+ 33
	合計	Total	10,338	11,242	+ 903	3,820	+ 302
営業費用 Operating Expenses	燃油費・燃料税	Fuel and Fuel Tax	2,514	2,854	+ 339	981	+ 126
	空港使用料	Landing and Navigation Fees	818	860	+ 41	287	+ 15
	航空機材賃借費	Aircraft Leasing Fees	588	680	+ 91	233	+ 33
	減価償却費	Depreciation and Amortization	962	932	△ 30	311	△ 14
	整備部品・外注費	Aircraft Maintenance	638	644	+ 6	226	+ 2
	人件費	Personnel	1,213	1,224	+ 11	400	+ 20
	販売費	Sales Commission and Promotion	581	744	+ 163	252	+ 47
	外部委託費	Contracts	1,178	1,272	+ 93	426	+ 28
	その他	Others	1,216	1,246	+ 30	437	+ 11
合計	Total	9,712	10,460	+ 747	3,556	+ 272	
営業利益	営業利益	Operating Income	626	782	+ 156	264	+ 29
	EBITDA*	EBITDA	1,608	1,714	+ 106	575	+ 15
	EBITDAマージン	EBITDA Margin (%)	15.6	15.3	△ 0.3	15.1	△ 0.9

* EBITDA: 営業利益+減価償却費、休止固定資産減価償却費等を含む

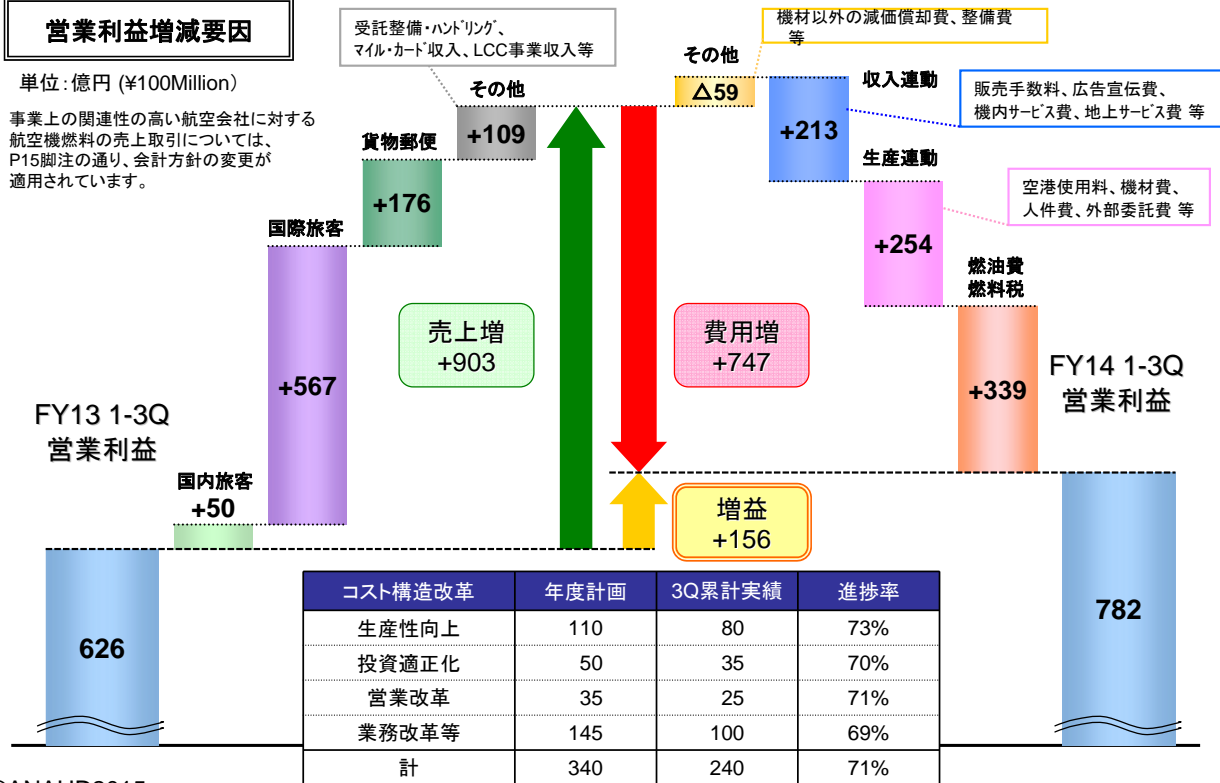
©ANAHD2015 事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、P15脚注の通り、会計方針の変更が適用されています。

航空事業

営業利益増減要因

単位：億円 (¥100Million)

事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、P15脚注の通り、会計方針の変更が適用されています。



©ANAHD2015

20

- ◎ 航空事業における営業利益の、前年同期比較です。
- ◎ 国際線事業を始め、各事業増収を果たすなかで、費用の抑制に努めた結果、営業利益は前年同期比**156億円**増加の**782億円**となりました。
- ◎ コスト構造改革の効果額は、当第3四半期末までに**240億円**となっています。
- ◎ 進捗率は**71%**となっていますが、通期では計画通り**340億円**の削減を達成できる見通しです。
- ◎ **22ページ**をご覧ください。

航空事業

国内旅客事業(実績)		前年同期	第3四半期累計	前年比	第3四半期	前年比
		1-3Q/FY13	1-3Q/FY14	% Y/Y	3Q/FY14	% Y/Y
座席キロ(百万)	Available Seat Km (million)	46,423	45,638	△ 1.7	14,990	△ 1.9
旅客キロ(百万)	Revenue Passenger Km (million)	28,809	29,264	+ 1.6	9,970	+ 1.1
旅客数(千人)	Passengers (thousands)	32,566	32,881	+ 1.0	11,205	+ 0.1
座席利用率(%)	Load Factor (%)	62.1	64.1	+ 2.1*	66.5	+ 2.0*
旅客収入(億円)	Passenger Revenues (¥100million)	5,182	5,232	+ 1.0	1,774	+ 2.1
ユニットレベニュー(円)	Unit Revenue (¥/ASK)	11.2	11.5	+ 2.7	11.8	+ 4.0
イールド(円)	Yield (¥/RPK)	18.0	17.9	△ 0.6	17.8	+ 0.9
単価(円)	Unit Price (¥/Passenger)	15,912	15,914	+ 0.0	15,833	+ 2.0

* 座席利用率のみ前年差

(旧エアアジア・ジャパン、バニラエア含まず)

航空事業

国内旅客事業(事業動向)

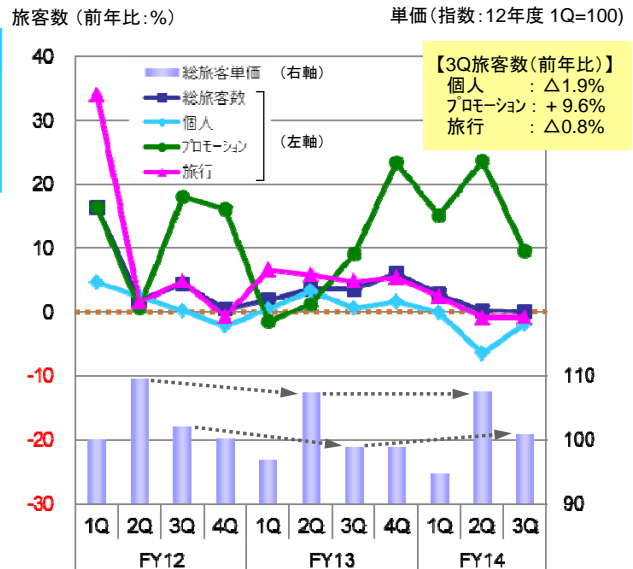
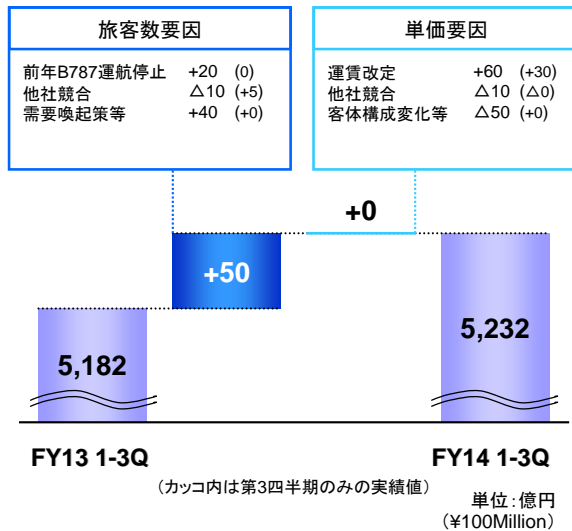
(旧エアアジア・ジャパン、パニラエアを含まず)

第3四半期累計 収入増減要因

四半期別 客体別 旅客数・単価推移

✓ 需給適合が奏功する中で、適切な運賃政策により増収

✓ 需要喚起型運賃の設定効果を含め、堅調に需要を獲得



©ANAHD2015

22

- ◎ 国内旅客の状況です。
- ◎ 左の図は、第3四半期累計の増減収分析です。
- ◎ 旅客数要因では、プロモーション運賃の効果的な設定等を通じて堅調に需要を取り込み、50億円の増収となりました。
- ◎ 単価要因では、7月以降の運賃改定による効果が継続しており、第3四半期において、30億円の増収効果となった結果、上期までのマイナス影響を払拭しています。
- ◎ 24ページをご覧ください。

航空事業

国際旅客事業(実績)

		前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年比 % Y/Y	第3四半期 3Q/FY14	前年比 % Y/Y
座席キロ(百万)	Available Seat Km (million)	30,908	37,218	+ 20.4	12,500	+ 16.5
旅客キロ(百万)	Revenue Passenger Km (million)	22,867	26,829	+ 17.3	8,803	+ 13.2
旅客数(千人)	Passengers (thousands)	4,757	5,361	+ 12.7	1,770	+ 11.5
座席利用率(%)	Load Factor (%)	74.0	72.1	△ 1.9*	70.4	△ 2.1*
旅客収入(億円)	Passenger Revenues (¥100million)	2,974	3,541	+ 19.1	1,183	+ 17.3
ユニットレベニュー(円)	Unit Revenue (¥/ASK)	9.6	9.5	△ 1.1	9.5	+ 0.7
イールド(円)	Yield (¥/RPK)	13.0	13.2	+ 1.5	13.4	+ 3.7
単価(円)	Unit Price (¥/Passenger)	62,521	66,054	+ 5.7	66,862	+ 5.2

* 座席利用率のみ前年差

(旧エアアジア・ジャパン、バニラエア含まず)

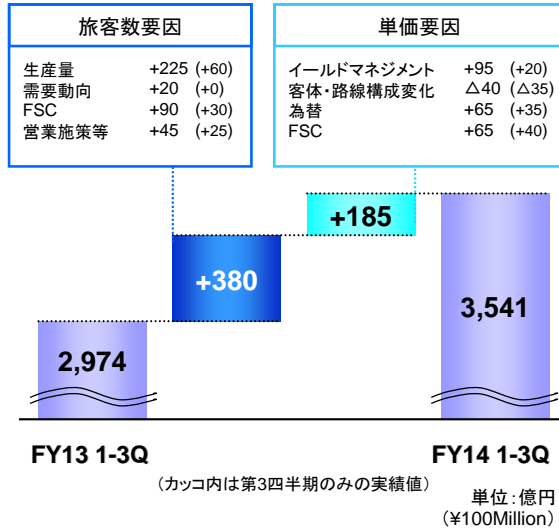
航空事業

国際旅客事業(事業動向)

(旧エアアジア・ジャパン、パニラエアを含まず)

第3四半期累計 収入増減要因

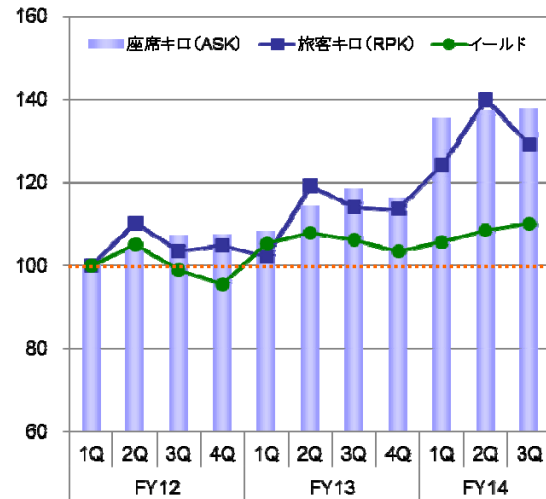
✓生産量拡大に見合う、大幅な増収の実現



四半期別 座席キロ・旅客キロ・イールド推移

✓イールドマネジメントを徹底しながら、着実に需要獲得

指数: 12年度 1Q=100



©ANAHD2015

24

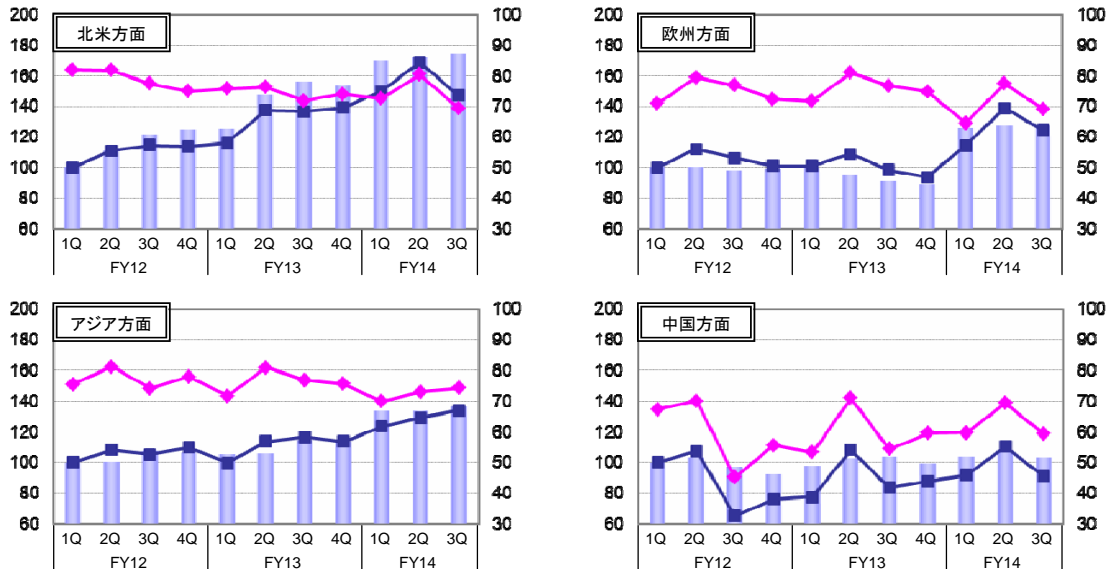
- ◎ 国際旅客の状況です。左の図をご覧ください。
- ◎ 旅客数要因では、生産量の拡大を着実な需要獲得に結び付け、**380億円**の増収効果となりました。
- ◎ 単価要因でも、イールドマネジメントの強化徹底などによって**185億円**の増収効果となり、合計で**567億円**の増収となりました。
- ◎ 次のページをご覧ください。

国際旅客事業(事業動向)

(旧エアアジア・ジャパン、パニラエアを含まず)

四半期別 方面別 輸送実績推移

左軸(指数 FY12 1Q=100) ■:ASK ■:RPK 右軸(単位:%) ◆:L/F



©ANAHD2015

25

- ◎ 方面別の輸送実績です。
- ◎ 北米方面では、堅調な日米間流動を中心に、需要の獲得強化を図っています。
- ◎ 欧州方面では、首都圏需要に加えて、
今期ウィンターダイヤから羽田一名古屋(中部)線の運航を開始するなど、
日本各地からの需要取り込みも強化し、
羽田発着の優位性を活かしています。
- ◎ アジア、中国方面については、旺盛な訪日需要が追い風となっており、
加えて、アジア方面については、
太平洋区間の三国流動需要を積極的に取込んでいます。
その結果、両方面ともに、海外での販売が大幅に拡大しています。
- ◎ 30ページをご覧ください。

Intentionally Blank

航空事業

国内貨物事業(実績)		前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年比 % Y/Y	第3四半期 3Q/FY14	前年比 % Y/Y
国内貨物 Domestic Cargo	有効貨物トンキロ(百万) Available Ton Km (million)	1,503	1,433	△ 4.7	469	△ 5.5
	有償貨物トンキロ(百万) Revenue Ton Km (million)	357	369	+ 3.5	133	△ 2.4
	貨物輸送重量(千トン) Revenue Ton (thousand tons)	361	369	+ 2.3	133	△ 3.3
	貨物重量利用率(%) Load Factor (%)	23.8	25.8	+ 2.0*	28.3	+ 0.9*
	貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100million)	243	251	+ 3.4	90	△ 0.4
	ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK)	16.2	17.6	+ 8.5	19.2	+ 5.4
	重量単価(円/kg) Unit Price (¥/kg)	67	68	+ 1.0	68	+ 3.0
【参考】 上記内数 国内 フレイター Domestic Freighter	有効貨物トンキロ(百万) Available Ton Km (million)	22	—	—	—	—
	有償貨物トンキロ(百万) Revenue Ton Km (million)	7	—	—	—	—
	貨物輸送重量(千トン) Revenue Ton (thousand tons)	7	—	—	—	—
	貨物重量利用率(%) Load Factor (%)	32.2	—	—	—	—
	貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100million)	9	—	—	—	—
	ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK)	42.6	—	—	—	—
	重量単価(円/kg) Unit Price (¥/kg)	126	—	—	—	—

* 貨物重量利用率のみ前年差

Intentionally Blank

航空事業

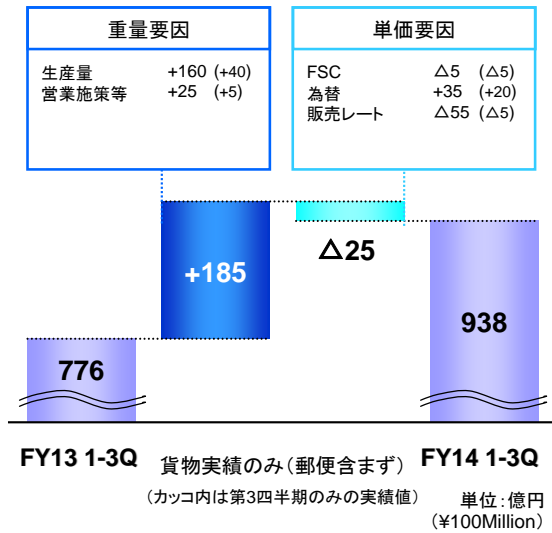
国際貨物事業(実績)		前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年比 % Y/Y	第3四半期 3Q/FY14	前年比 % Y/Y
国際貨物 International Cargo	有効貨物トンキロ(百万) Available Ton Km (million)	3,373	4,135	+ 22.6	1,393	+ 15.8
	有償貨物トンキロ(百万) Revenue Ton Km (million)	2,165	2,731	+ 26.1	929	+ 16.3
	貨物輸送重量(千トン) Revenue Ton (thousand tons)	528	646	+ 22.2	217	+ 12.0
	貨物重量利用率(%) Load Factor (%)	64.2	66.0	+ 1.8*	66.7	+ 0.3*
	貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100million)	776	938	+ 20.9	340	+ 19.3
	ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK)	23.0	22.7	△ 1.4	24.5	+ 3.1
	重量単価(円/kg) Unit Price (¥/kg)	147	145	△ 1.1	156	+ 6.6
【参考】 上記内数 国際 フレイター International Freighter	有効貨物トンキロ(百万) Available Ton Km (million)	727	931	+ 28.1	312	+ 17.8
	有償貨物トンキロ(百万) Revenue Ton Km (million)	446	577	+ 29.4	190	+ 15.2
	貨物輸送重量(千トン) Revenue Ton (thousand tons)	242	290	+ 19.9	96	+ 8.7
	貨物重量利用率(%) Load Factor (%)	61.3	62.0	+ 0.6*	60.9	△ 1.4*
	貨物収入(億円) Cargo Revenues (¥100million)	289	352	+ 21.7	123	+ 18.6
	ユニットレベニュー(円) Unit Revenue (¥/ATK)	39.8	37.8	△ 4.9	39.6	+ 0.7
	重量単価(円/kg) Unit Price (¥/kg)	119	121	+ 1.5	129	+ 9.1

* 貨物重量利用率のみ前年差

国際貨物事業(事業動向)

第3四半期累計 収入増減要因

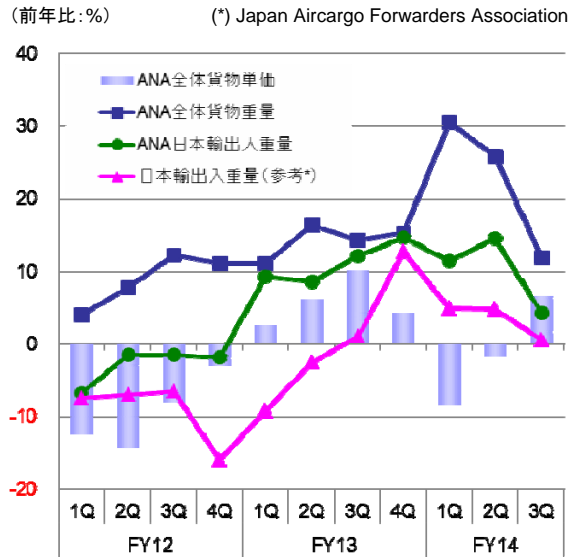
✓ 需要の取り込み拡大を通じて大幅な増収に結実



©ANAHD2015

四半期別 輸送実績・単価推移

✓ 三国間流動貨物の獲得強化を図る中、単価も改善へ



30

◎ 国際貨物の状況です。左の図をご覧ください。

◎ 重量要因では、生産量の増加を背景に、需要の取り込みを拡大し、**185億円**の増収効果となりました。

29ページでご確認いただける通り、有償貨物トンキロの伸びは、有効貨物トンキロの伸びを上回っています。

◎ この重量要因による収入の伸びが、三国間流動貨物の増加等による単価要因の減収影響を上回り、合計では**161億円**の増収となりました。

◎ 次のページをご覧ください。

航空事業

LCC事業(実績)

		前年同期* 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年比 % Y/Y	第3四半期 3Q/FY14	前年比 % Y/Y
国内線・国際線合計						
座席キロ(百万)	Available Seat Km (million)	936	1,571	+ 67.9	473	+ 381.7
旅客キロ(百万)	Revenue Passenger Km (million)	627	1,208	+ 92.5	388	+ 431.5
旅客数(千人)	Passengers (thousands)	536	821	+ 53.0	251	+ 383.4
座席利用率(%)	Load Factor (%)	67.1	76.9	+ 9.8* *	82.1	+ 7.7* *

*旧エアアジア・ジャパンとしての実績を含む

**座席利用率のみ前年差

機材計画	運用航空機数: 6機 (2014年12月末時点) 14年度末: 8機

→ 成田空港 第3ターミナルへ移転予定(2015/4/8~)



©ANAHD2015

31

- ◎ バニラエアの実績です。
- ◎ 第3四半期の座席利用率は、第2四半期に続いて80%を越える高い水準となりました。
- ◎ 昨年11月からの香港線に加えて、昨日からは、高雄線を開設しており、引き続き、訪日需要を含めた幅広い需要の獲得と、適切なイールドコントロールの推進により、増収を目指します。
- ◎ なお、航空事業以外の各セグメントの状況につきましては、32ページに記載しておりますので、ご確認ください。
- ◎ 続きまして、33ページをご覧ください。

航空事業以外のセグメント

セグメント別実績

単位: 億円 (¥100Million)

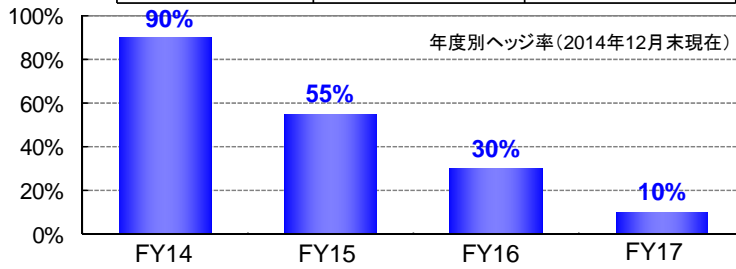
		航空関連事業			旅行事業		
		前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年差 Difference	前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年差 Difference
売上高	Revenues	1,422	1,705	+ 282	1,335	1,306	△ 28
営業利益	Op. Income	62	94	+ 32	42	44	+ 2
減価償却費	Depreciation and Amortization	23	33	+ 10	0	0	△ 0
EBITDA*	EBITDA	85	128	+ 43	42	44	+ 2
EBITDAマージン	EBITDA Margin (%)	6.0	7.5	+ 1.5	3.2	3.4	+ 0.2
		商社事業			その他		
		前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年差 Difference	前年同期 1-3Q/FY13	第3四半期累計 1-3Q/FY14	前年差 Difference
売上高	Revenues	826	949	+ 122	217	235	+ 17
営業利益	Op. Income	29	32	+ 3	9	13	+ 4
減価償却費	Depreciation and Amortization	5	7	+ 1	1	1	△ 0
EBITDA*	EBITDA	34	39	+ 5	10	14	+ 4
EBITDAマージン	EBITDA Margin (%)	4.2	4.2	△ 0.0	4.9	6.2	+ 1.4

* EBITDA : 営業利益 + 減価償却費

燃油・為替ヘッジの進捗状況

燃油

2014年度	ドバイ原油(US\$/bbl)	シンガポールケロシン(US\$/bbl)
通期業績予想前提値	107	125
1-3Q実績	94.1	109.6

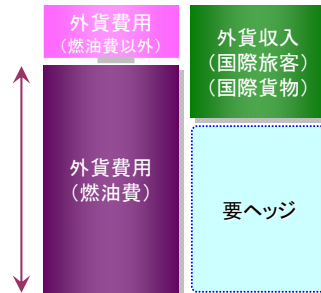
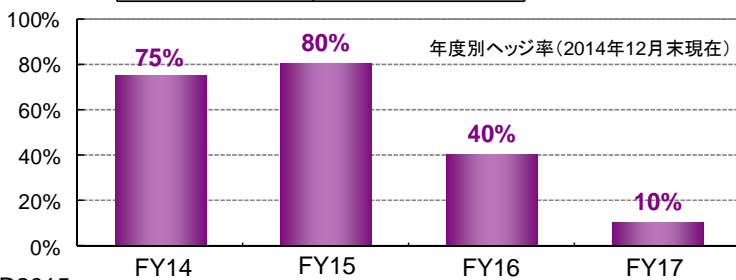


(下記感応度はヘッジ効果を含まず)



為替

2014年度	円/US\$
通期業績予想前提値	105
1-3Q実績	106.7

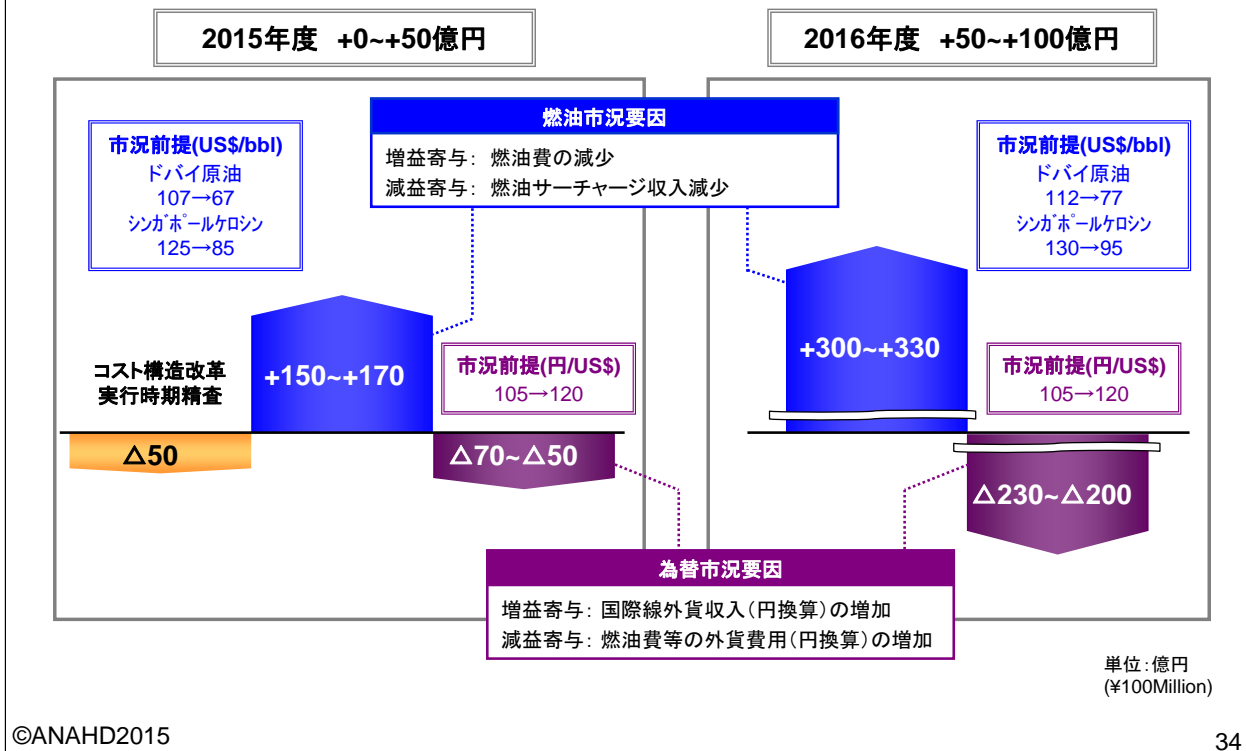


©ANAHD2015

33

- ◎ 燃油と為替のヘッジ状況です。
- ◎ 2015、2016年度の為替ヘッジ率が通常のペースよりも上昇しています。
- ◎ これは、各年度の燃油市況前提の見直しにより、
燃油費に含まれる外貨費用の見通しが減少して、
為替ヘッジの必要数量を引き下げたことによるものです。
- ◎ その結果、ヘッジ比率が計画を上回って進捗することとなりました。
- ◎ 最後に、34ページをご覧ください。

営業利益計画への影響試算



34

- ◎ 中期経営戦略策定後の市況変動や、今後の見通しを踏まえて、燃油、並びに為替市況前提の見直しを行い、ヘッジ効果を含めて各年度の利益計画への影響を試算しました。
- ◎ 燃油市況要因としては、燃油費の減少が、燃油サーチャージ収入の減少を上回り、増益に寄与すると見込んでいます。一方、為替市況要因では、外貨費用が外貨収入を上回る構造である為、マイナスに作用するものと想定しています。
- ◎ 年度別に見れば、ヘッジの進捗率の違いによって、2016年度における影響額の方が大きくなると推計しています。現時点では、2015年度においてコスト構造改革の効果額を修正したことを考慮しても、両年度共に、一定度の営業利益上積み効果をもたらすと考えています。
- ◎ 引き続き、市況動向を注視するとともに、国際線における外貨収入の推移や、円安進行による需要への影響、燃油サーチャージの引き下げに伴う需要喚起効果などを含めて、様々な要素を検証し、適切に対処してまいります。
- ◎ 以上で、私からの説明を終わらせて頂きます。ご清聴ありがとうございました。

Ⅲ. 補足資料



補足資料

国際旅客 方面別実績(構成比)			第3四半期 累計構成比 1-3Q/FY14 Composition	前年差 Difference	第3四半期構成比 3Q/FY14 Composition	前年差 Difference
旅客収入 Revenue	北米	North America	32.7	+ 1.0	31.8	△ 1.1
	欧州	Europe	21.0	+ 0.9	20.0	+ 1.4
	中国	China	14.8	△ 1.2	14.9	△ 0.4
	アジア	Asia	27.5	△ 0.4	29.4	+ 0.1
	リゾート	Resort	3.9	△ 0.3	3.9	△ 0.1
座席キロ ASK	北米	North America	35.1	△ 0.1	35.2	△ 1.6
	欧州	Europe	20.4	+ 1.9	20.4	+ 3.5
	中国	China	11.2	△ 1.9	10.9	△ 1.9
	アジア	Asia	29.4	+ 0.8	29.6	+ 0.6
	リゾート	Resort	4.0	△ 0.8	3.9	△ 0.7
旅客キロ RPK	北米	North America	36.0	+ 0.6	34.7	△ 1.7
	欧州	Europe	19.9	+ 0.9	20.0	+ 2.1
	中国	China	9.7	△ 0.8	9.2	△ 0.4
	アジア	Asia	29.5	△ 0.0	31.1	+ 0.5
	リゾート	Resort	4.8	△ 0.7	5.0	△ 0.4

補足資料

国際貨物 方面別実績(構成比)			第3四半期 累計構成比 1-3Q/FY14 Composition	前年差 Difference	第3四半期構成比 3Q/FY14 Composition	前年差 Difference
貨物収入 Revenue	北米	North America	22.8	+ 1.1	24.5	+ 2.0
	欧州	Europe	14.5	+ 0.2	14.3	+ 0.6
	中国	China	34.2	△ 2.9	33.9	△ 3.2
	アジア	Asia	21.8	+ 1.9	20.8	+ 1.0
	その他	Others	6.7	△ 0.3	6.4	△ 0.4
有効貨物 トンキロ ATK	北米	North America	35.0	△ 3.0	34.9	△ 4.0
	欧州	Europe	20.8	+ 0.7	20.7	+ 3.0
	中国	China	16.4	△ 1.1	16.5	△ 1.1
	アジア	Asia	23.9	+ 3.6	23.5	+ 2.4
	その他	Others	4.0	△ 0.2	4.3	△ 0.2
有償貨物 トンキロ RTK	北米	North America	38.7	△ 0.5	39.1	△ 1.5
	欧州	Europe	23.3	+ 0.5	23.4	+ 2.3
	中国	China	13.7	△ 2.3	13.7	△ 2.3
	アジア	Asia	20.4	+ 2.5	19.9	+ 1.9
	その他	Others	4.0	△ 0.3	3.9	△ 0.4

補足資料

運用航空機数		前年度期末 Mar 31, 2014	第3四半期末 Dec 31, 2014	増減 Change	保有機数 Owned	リース機数 Leased
大型機 Wide-Body	Boeing 747-400 (Domestic)	1	0	△ 1	0	0
	Boeing 777-300ER	19	19	—	16	3
	Boeing 777-300	7	7	—	7	0
	Boeing 777-200ER	12	12	—	6	6
	Boeing 777-200	16	16	—	14	2
	Boeing 787-9	0	2	+ 2	2	0
中型機 Mid-Body	Boeing 787-8	27	32	+ 5	30	2
	Boeing 767-300ER	26	26	—	9	17
	Boeing 767-300	21	19	△ 2	19	0
	Boeing 767-300F	2	3	+ 1	0	3
	Boeing 767-300BCF	7	7	—	7	0
小型機 Narrow-Body	Airbus A320-200	19	18	△ 1	12	6
	Boeing 737-800	24	30	+ 6	24	6
	Boeing 737-700ER	2	2	—	2	0
	Boeing 737-700	11	10	△ 1	7	3
	Boeing 737-500	15	17	+ 2	17	0
リージョナル機 Regional	Bombardier DHC-8-400 (Q400)	21	21	—	14	7
	Bombardier DHC-8-300 (Q300)	1	0	△ 1	0	0
合計 Total		231	241	+ 10	186	55

©ANAHD2015

バニエア運用 A320-200 を含む (当第3四半期末 6機、前年度期末 5機)
グループ外にリースしている機数を除く (当第3四半期末 12機、前年度期末 14機)

38

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>

[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