

ANAホールディングス株式会社 説明会

- 2016~2020年度 中期経営戦略
- 2016年3月期 第3四半期 決算

代表取締役社長
片野坂 真哉

取締役 執行役員
平子 裕志

2016年2月1日



目次

・中期経営戦略

1. 2015年度計画の進捗状況	
第3四半期 決算(概要)・通期業績の修正予想	P. 4
2. 2016~2020年度 中期経営戦略	
「2014~2016年度 中期経営戦略」の進捗状況	P. 5
2016~2020年度における環境認識	P. 6
経営戦略で目指すもの	P. 7
戦略テーマ①	P. 8
戦略テーマ②	P. 9
機材計画	P. 10
国際線旅客事業	P. 11
国内線旅客事業	P. 12
国際線貨物事業	P. 13
LCC事業	P. 14
訪日需要の獲得に向けた取り組み	P. 15
事業ポートフォリオ	P. 16
売上高・営業利益率	P. 17
コストマネジメント	P. 18
キャッシュフロー(設備投資計画)	P. 19
バランスシート	P. 20
経営資源配分	P. 21
価値創造目標	P. 22

・中期経営戦略(経営数値目標)

2015年度 通期業績予想	P. 24-25
連結収支計画	P. 26
セグメント別収支計画	P. 27
航空事業	P. 28-30
事業別収入計画 前提値	P. 31-32
連結バランスシート	P. 33
連結キャッシュフロー	P. 34
2016年度 航空輸送事業計画	P. 35

・2015年度 第3四半期 決算(詳細)

業績ハイライト	P. 38
連結決算概要	
経営成績	P. 39
財政状態	P. 40
キャッシュフロー	P. 41
セグメント別実績	P. 42
航空事業	P. 43-55
航空事業以外のセグメント	P. 56
燃油・為替ヘッジの進捗状況	P. 57

補足資料	P.60-62
------	---------

・中期経営戦略

1. 2015年度計画の進捗状況
2. 2016~2020年度 中期経営戦略



第3四半期 決算(概要) ・ 通期業績の修正予想

通期業績予想において、営業利益・経常利益・当期純利益の全てで過去最高の水準へ

《第3四半期 決算(連結)》

(単位)億円	第3四半期 (累計)	前年差 (前年比)
売上高	13,690	+ 717 (+ 5.5%)
航空事業	11,842	+ 599 (+ 5.3%)
営業利益	1,167	+ 274 (+30.8%)
航空事業	1,186	+ 403 (+51.6%)
営業利益率	8.5%	+ 1.6% —
親会社株主に帰属する 四半期純利益	733	+ 209 (+40.0%)
EBITDA	2,183	+ 315 (+16.9%)

《通期業績予想(連結)》

通期業績 予想	当初差	前年差 (前年比)
17,900	—	+ 765 (+ 4.5%)
15,550	+ 100	+ 704 (+ 4.7%)
1,250	+ 100	+ 334 (+36.6%)
1,270	+ 230	+ 453 (+55.5%)
7.0%	+ 0.6%	+ 1.6% —
650	+ 130	+ 257 (+65.7%)
2,620	+ 100	+ 391 (+17.6%)

➤ 第3四半期 決算(ポイント)

1. 航空事業や商社事業が増収に寄与、過去最高の売上高を達成
2. Pan Am Holdings, Inc. 「のれん」一括償却として約100億円を計上
3. 航空事業の営業利益が前年比で1.5倍以上に拡大

「2014~2016年度 中期経営戦略」の進捗状況

3つの重点テーマを着実に推進、戦略を「加速」するステージへ

経営ビジョン達成

長期戦略構想
(~2025年度)

'16~20年度
中期経営戦略

成長戦略の加速

'14~16年度 中期経営戦略

成長戦略の推進

重点戦略
テーマ

コア事業の強化

- 国際線：ネットワーク拡大
- 国内線：需給適合

収益ドメインの拡大・多様化

- LCC事業の黒字化に目途
- 訪日客の消費需要を獲得

コスト構造改革の進化

- 合計1,370億円
(2011~2016年度、6年間)

顧客満足

ANAブランド価値の向上 (SKYTRAX社「5スター」を3年連続で獲得)

価値創造

アジアでトップ水準の売上規模 (航空事業)

'12~13年度
経営戦略

'13~15年度
中期経営戦略

経営基盤の強化

2016~2020年度における環境認識

取り巻く環境を経営の追い風としてビジネスチャンス拡大



チャンス

1. 訪日需要の拡大
2. 首都圏空港における発着枠拡大の可能性
3. TPP進展、アジアの経済成長

リスク

1. 日本の人口減少(少子高齢化)
2. 海外エアラインとの競争激化
3. 景気悪化・低迷、外交問題等

経営戦略で目指すもの

攻めのスピード経営により、2020年度に現行の経営ビジョンを達成

経営ビジョン

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す

実現に向けた戦略

エアライン事業領域の拡大

新規事業の創造と
既存事業の成長加速

攻めのスピード経営の実践

“攻めの経営”

1. 新規マーケットへの参入
2. 新規事業の創造
3. 戦略的投資
4. イノベーションの創出

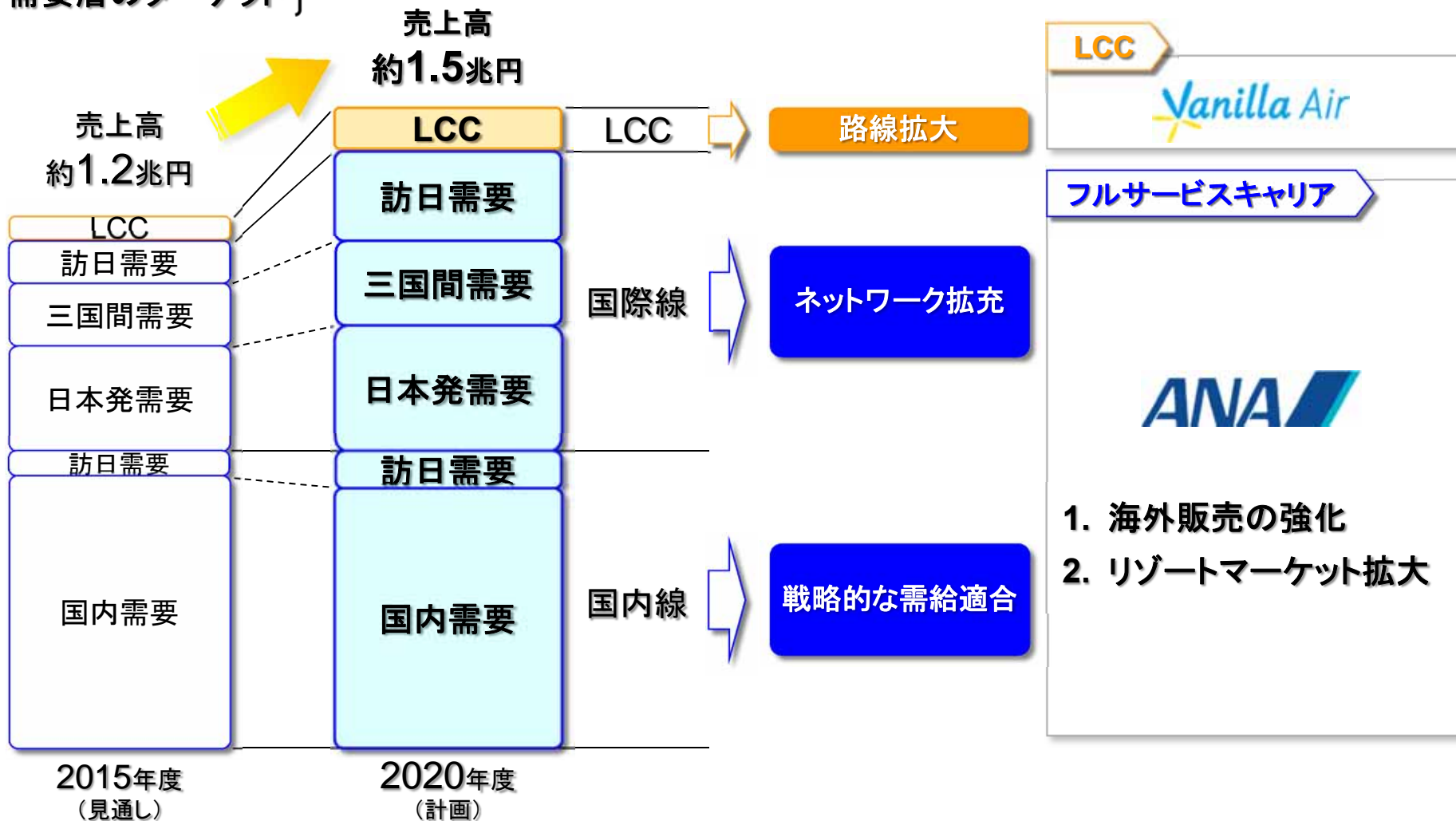
“スピード経営”

1. タイムリーな情報集約発信
2. シンプルな判断プロセス
3. トップの判断
4. リーンスタートアップ

戦略テーマ① エアライン事業領域の拡大

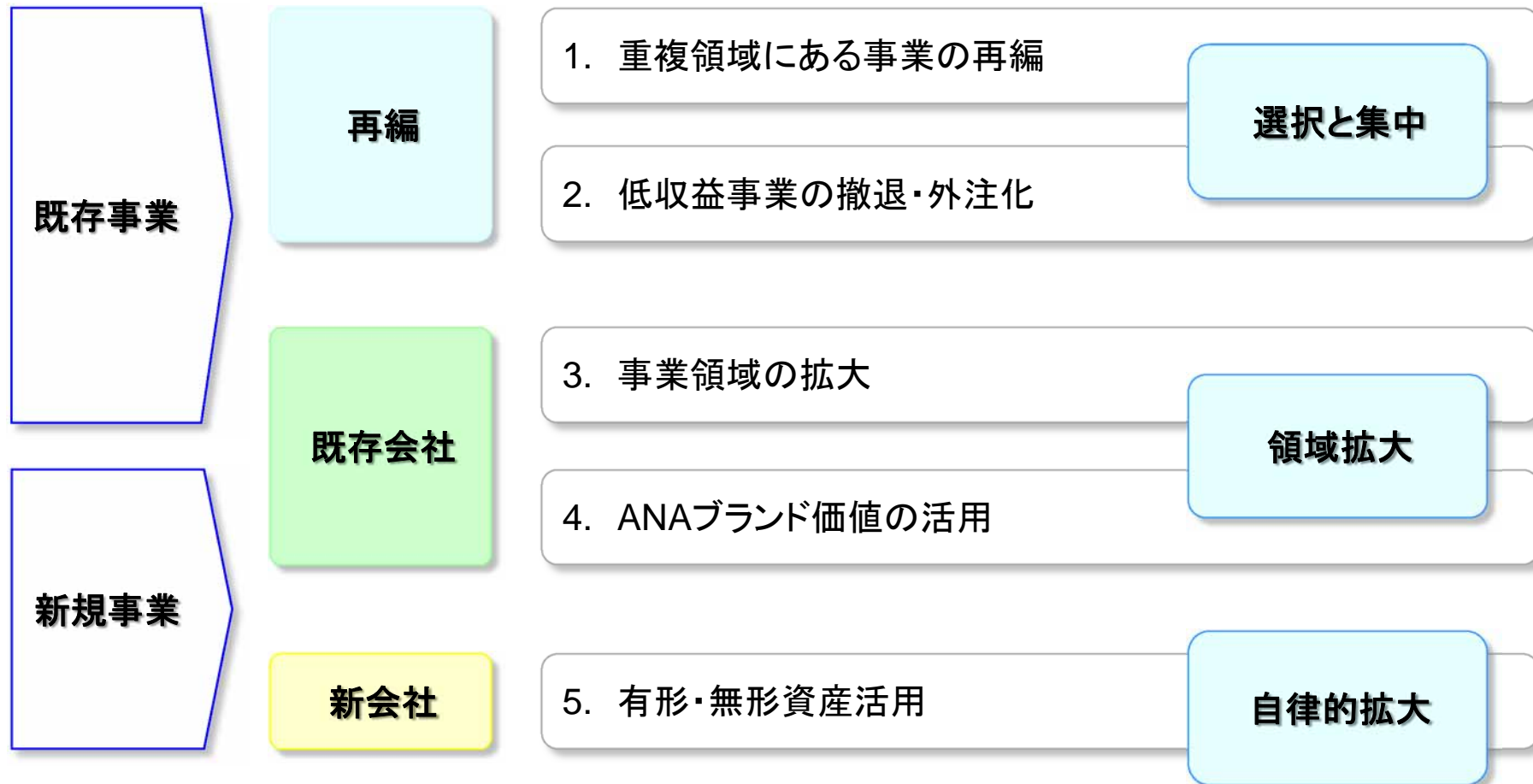
あらゆる需要層をターゲットに取り込み、更なるトップライン向上へ

[需要層のターゲット]



戦略テーマ② 新規事業の創造と既存事業の成長加速

「選択と集中」を加速しながら、戦略的投資を継続

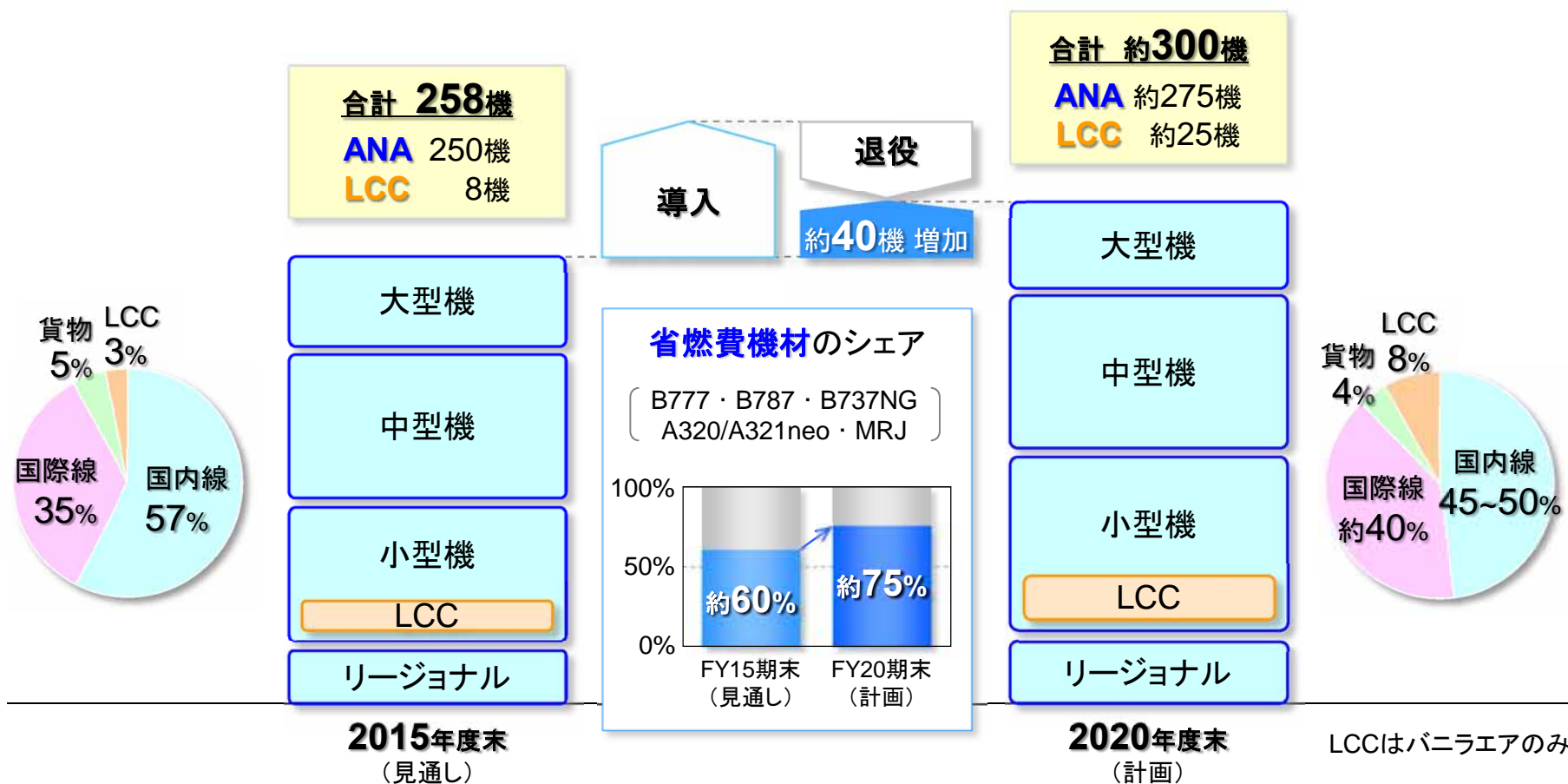


機材戦略

航空事業の成長を支えるフリート戦略を追求

A380型機 3機発注
2016.1.29 適時開示

独自の国際線リゾート戦略を推進



国際線旅客事業

積極的なネットワーク展開でグループの成長を牽引、国内線旅客事業を超える収入規模へ

1. 首都圏空港におけるデュアルハブ完成型

- オリンピックに向けた発着枠増加によるネットワーク拡充

2. 海外マーケティングの強化

- グローバルマーケットにおけるANAのプレゼンス向上

3. ダントツ品質のプロダクト&サービス

- 海外を含めて多様化する顧客を囲い込むためのサービス設計と品質の提供

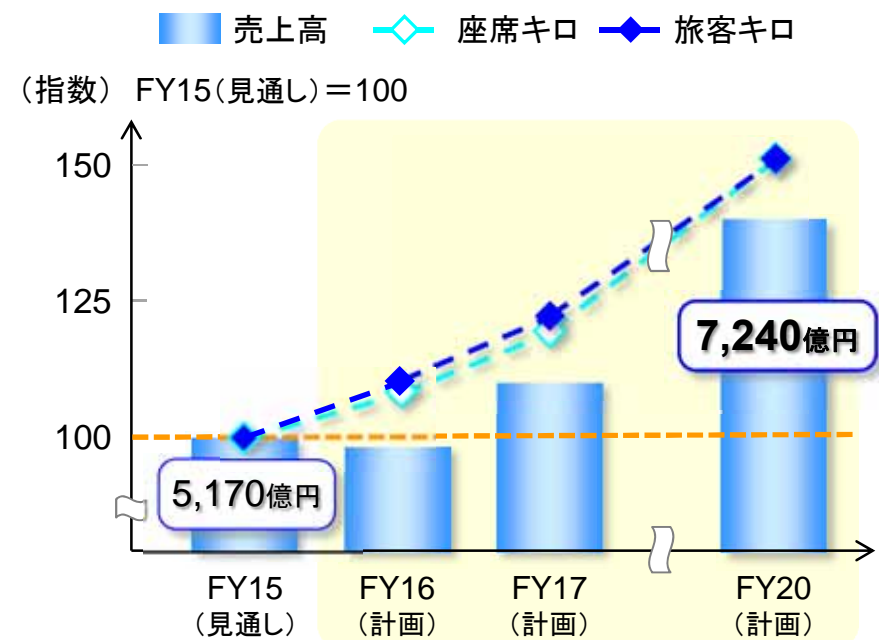
【今後のネットワーク展開】

今後のネットワーク拡大を検討する地域



- ① B787活用による新規就航先の開拓
- ② 新たな枠組みを含めた他社提携による市場拡大
- ③ リゾート路線の増強

【国際線旅客事業の計画】



国内線旅客事業

需給適合の継続でマーケットシェアを堅持、安定した収益基盤を確立

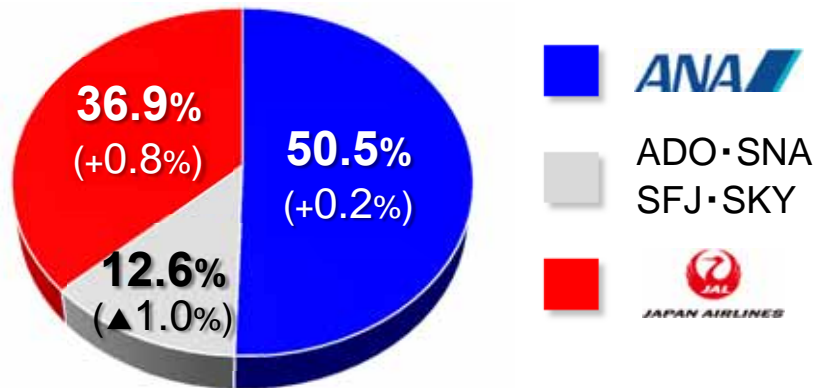
1. 「ピタッとフリート」モデルの本格的な運用

- 需要動向に応じた柔軟なフリート戦略で、収入拡大と変動費抑制を同時に追求

2. 訪日旅客による国内線利用の促進

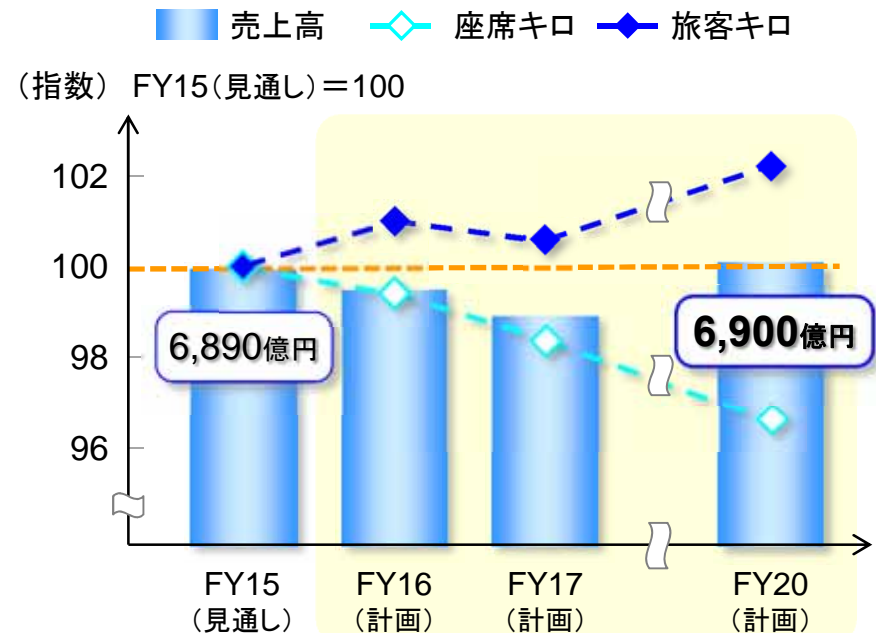
- 既存の国内航空需要の減少を海外販売でカバー

【国内線旅客数シェア】（2015年度 1~3Q累計、LCC含まず）



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2014年度実績との比較）

【国内線旅客事業の計画】



国際線貨物事業

成長著しいアジアを中心に物流サービスを展開

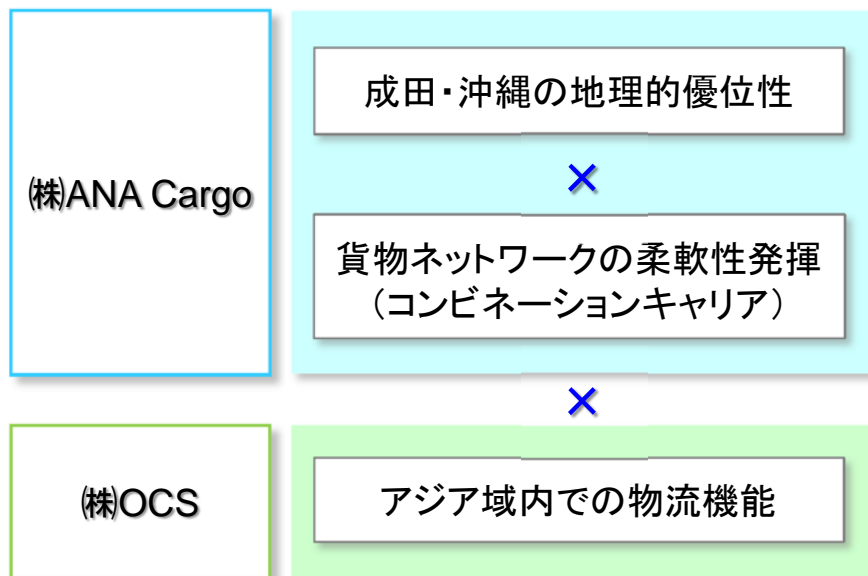
1. 国際物流の一翼を担うグローバルプレーヤーへ

- グループ会社間の一体運営を加速、「総合航空物流会社」として事業構造の変化に対応

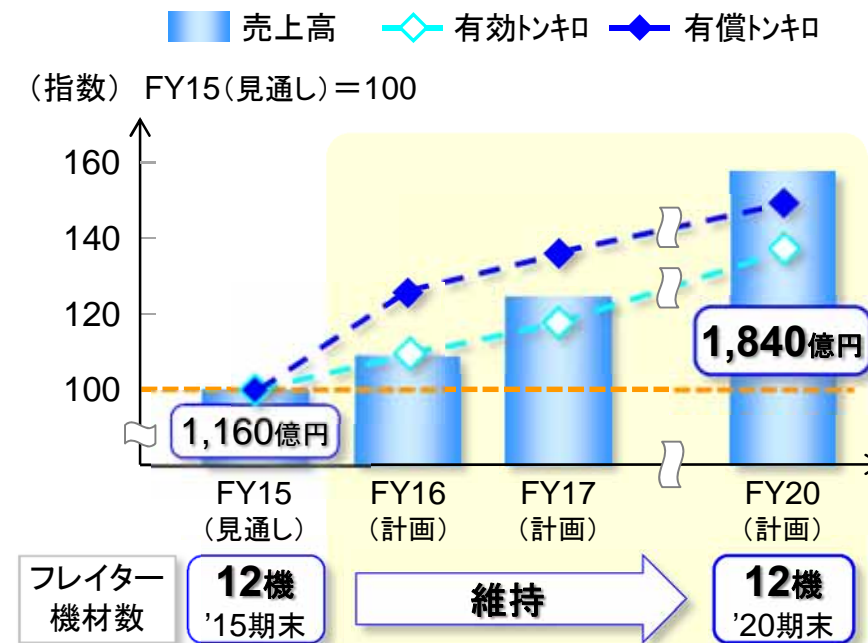
2. アジア域内エクスプレス貨物・越境Eコマースビジネスを積極的に拡大

- 日本・中国・アジア域内の高単価需要を取り込み、沖縄ハブモデルの完成型へ

【貨物事業における差別化戦略】



【国際線貨物事業の計画】



LCC事業

首都圏No.1のLCCブランドを構築、グループ「第4のコア事業」として成長ステージへ

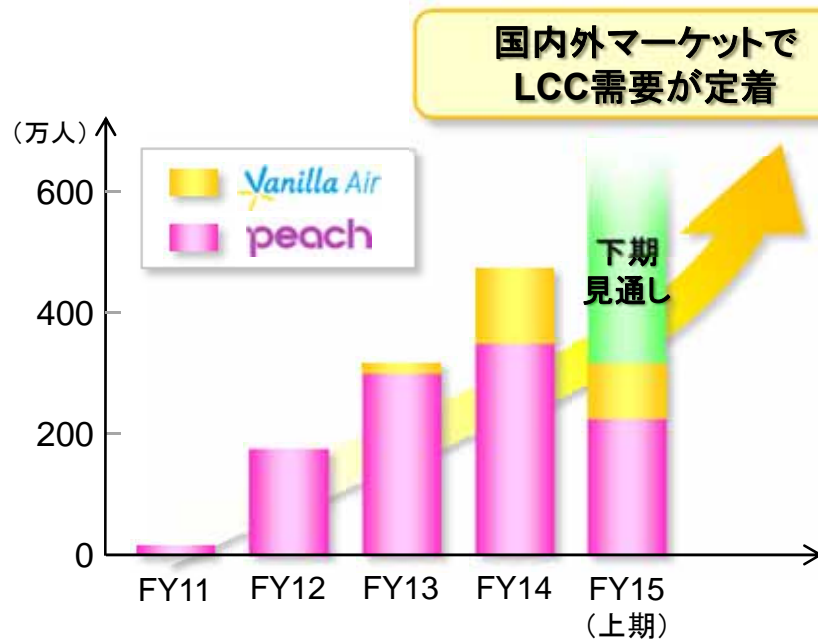
1. 日本発プレジャー路線への進出と訪日需要の更なる獲得

- 近隣アジア諸国の新たなリゾート地域や訪日需要が旺盛な都市へ就航

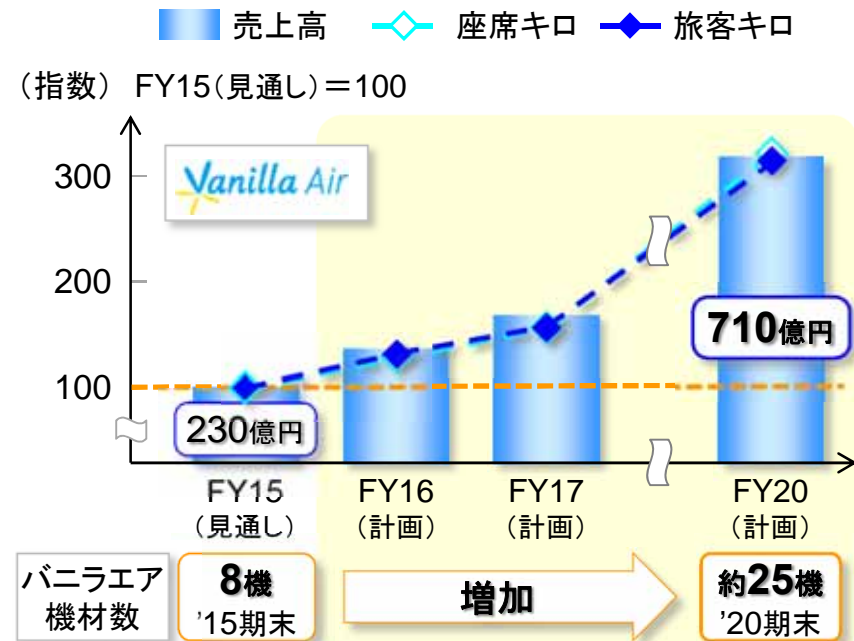
2. 競争力あるコスト構造の確立

- 機材数の増加とともに稼働時間を高めることで、ユニットコストを更に低減

【旅客実績の推移】（国内線・国際線 合計）



【LCC事業の計画(バニラエア)】



訪日需要の獲得に向けた取り組み

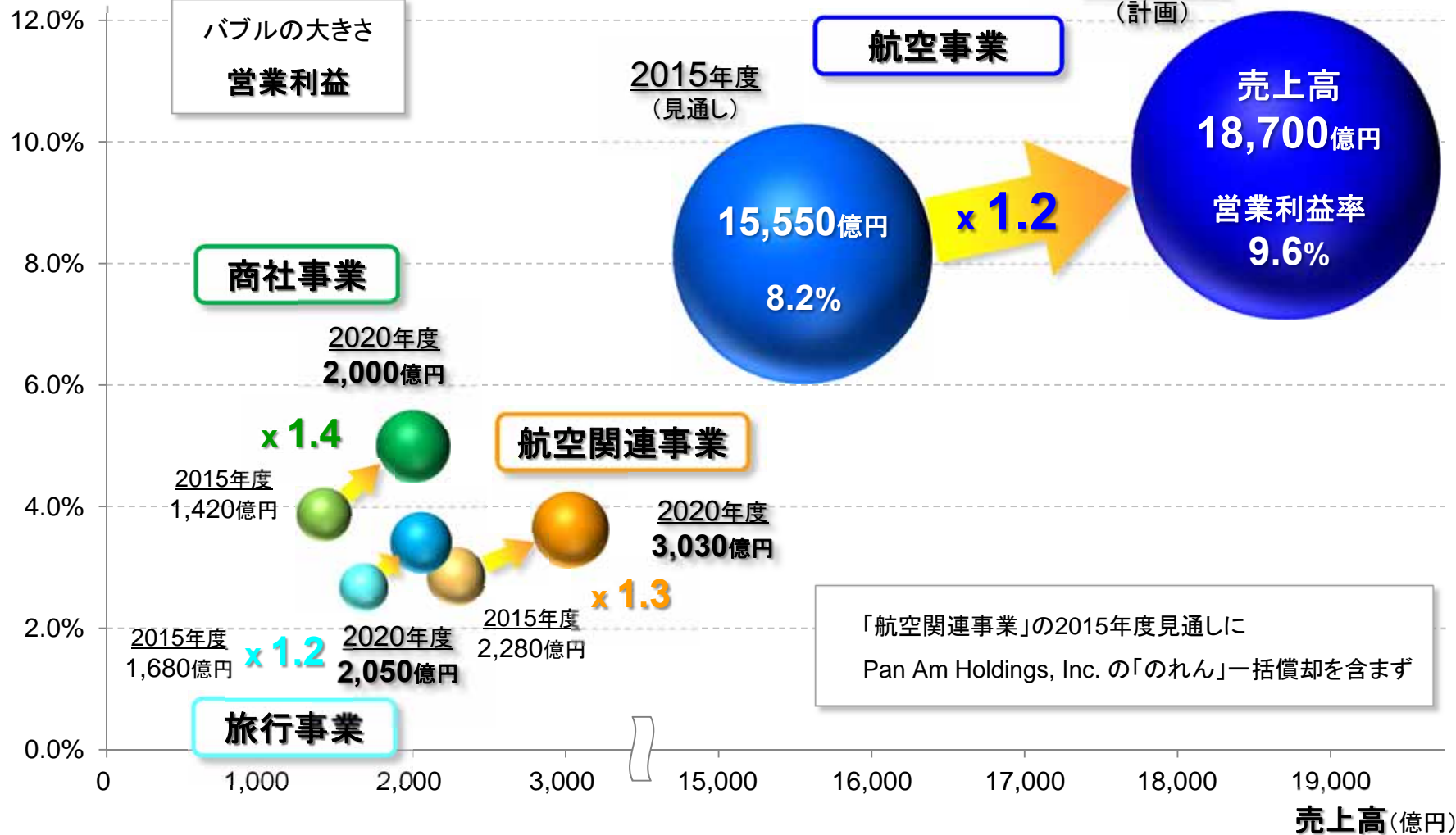
旺盛な訪日需要をビジネスとして取り込み、グループ収益源を着実に育成



事業ポートフォリオ

航空事業を中心に各セグメントで収益規模を拡大

営業利益率



売上高・営業利益率

トップラインの成長と収益性向上を同時に追求

5年前

2010年度
(実績)

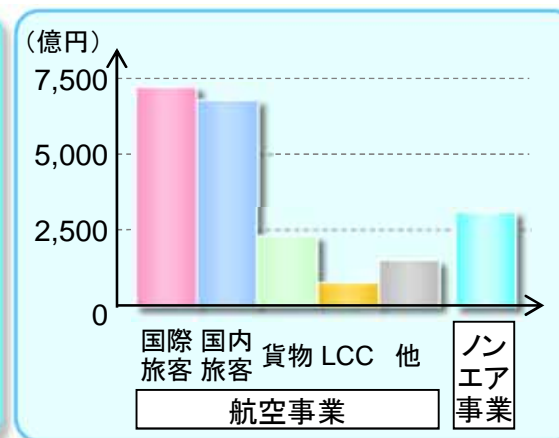
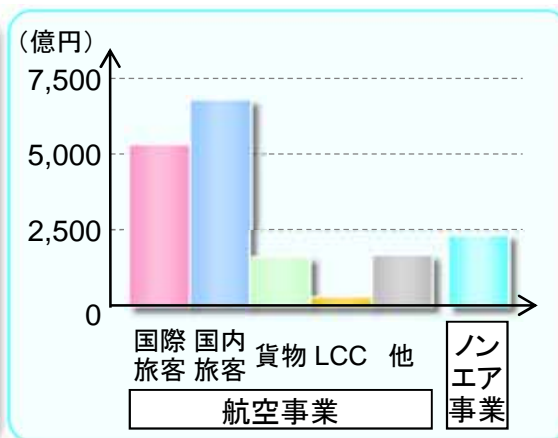
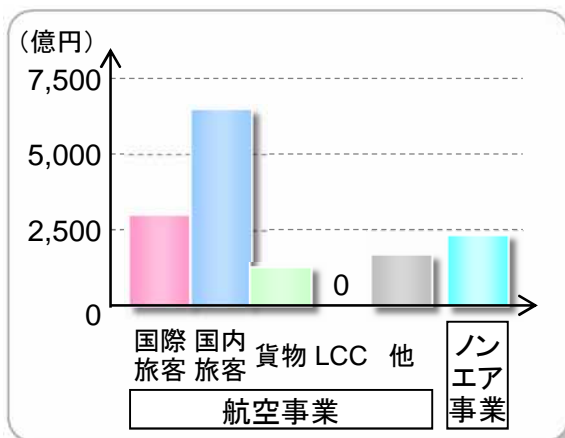
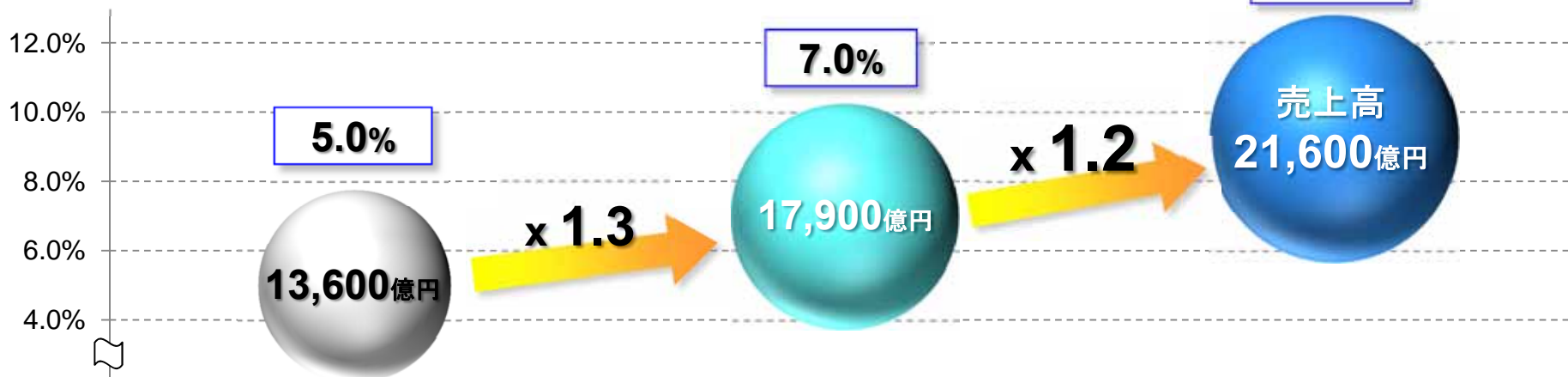
現在

2015年度
(見通し)

5年後

2020年度
(計画)

営業利益率



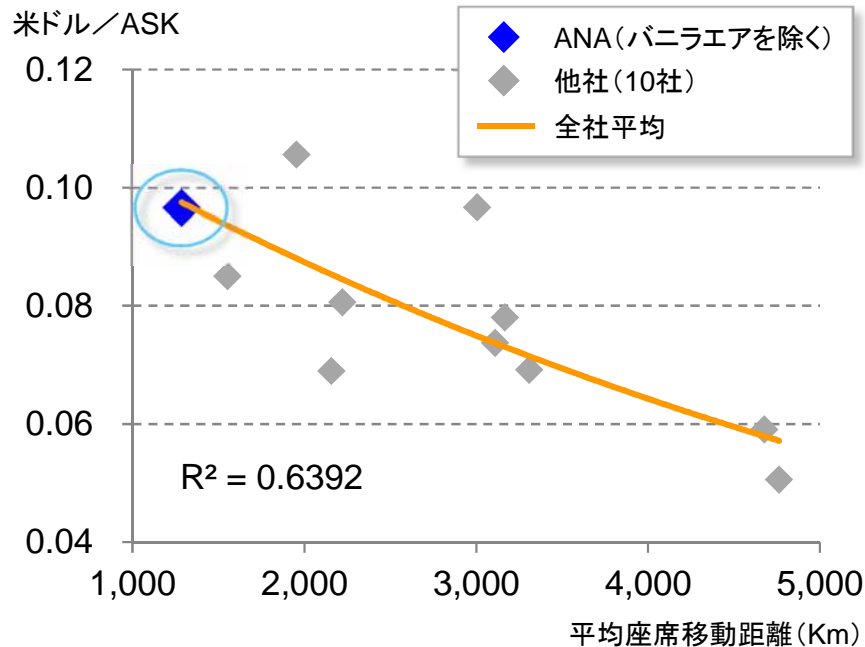
コストマネジメント

適正なコストマネジメントを継続、収益性を更に向上

〔 現行の到達点 〕

ANAユニットコストはグローバル平均に位置

【航空事業ユニットコストの現状】



〔 今後の方針 〕

コストマネジメント手法を経営基盤に定着

1. KPIを用いた定点観測
2. グループ共通マネジメント基盤の確立

業務プロセス改革

- ① 業務適正化
- ② 省人化・無人化

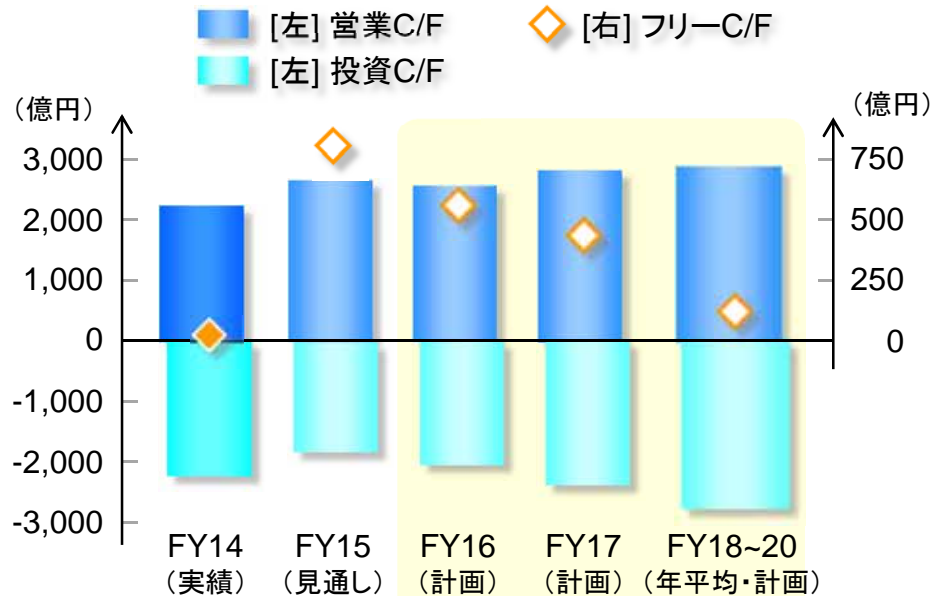
2020年度目標 : ▲0.2円/ASK
(ANAブランド旅客事業ユニットコスト)

(出典) 各社アニュアルレポート(AA, AF/KL, BA, CX, DL, EK, JL, LH, SQ, UA)
「IATA World Air Transport Statistics 2014」に基づいて当社算出

キャッシュフロー（設備投資計画）

フリーキャッシュフローの安定確保を前提に、航空機投資を継続して成長戦略を実現

〔キャッシュフロー〕



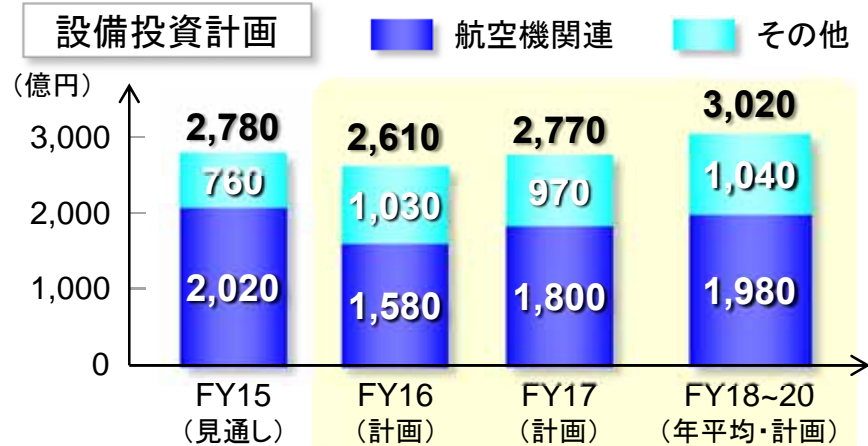
フリーC/F

'14-16 戦略

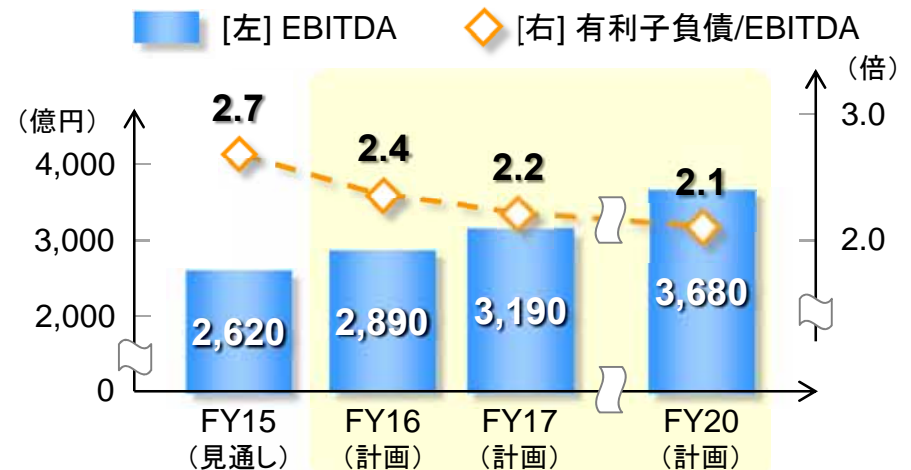
合計**1,330**億円
FY14~16(3年間)

'16-20 戦略

合計**1,330**億円
FY16~20(5年間)



EBITDA・有利子負債/EBITDA



有利子負債にオフバランスリース債務を含まず

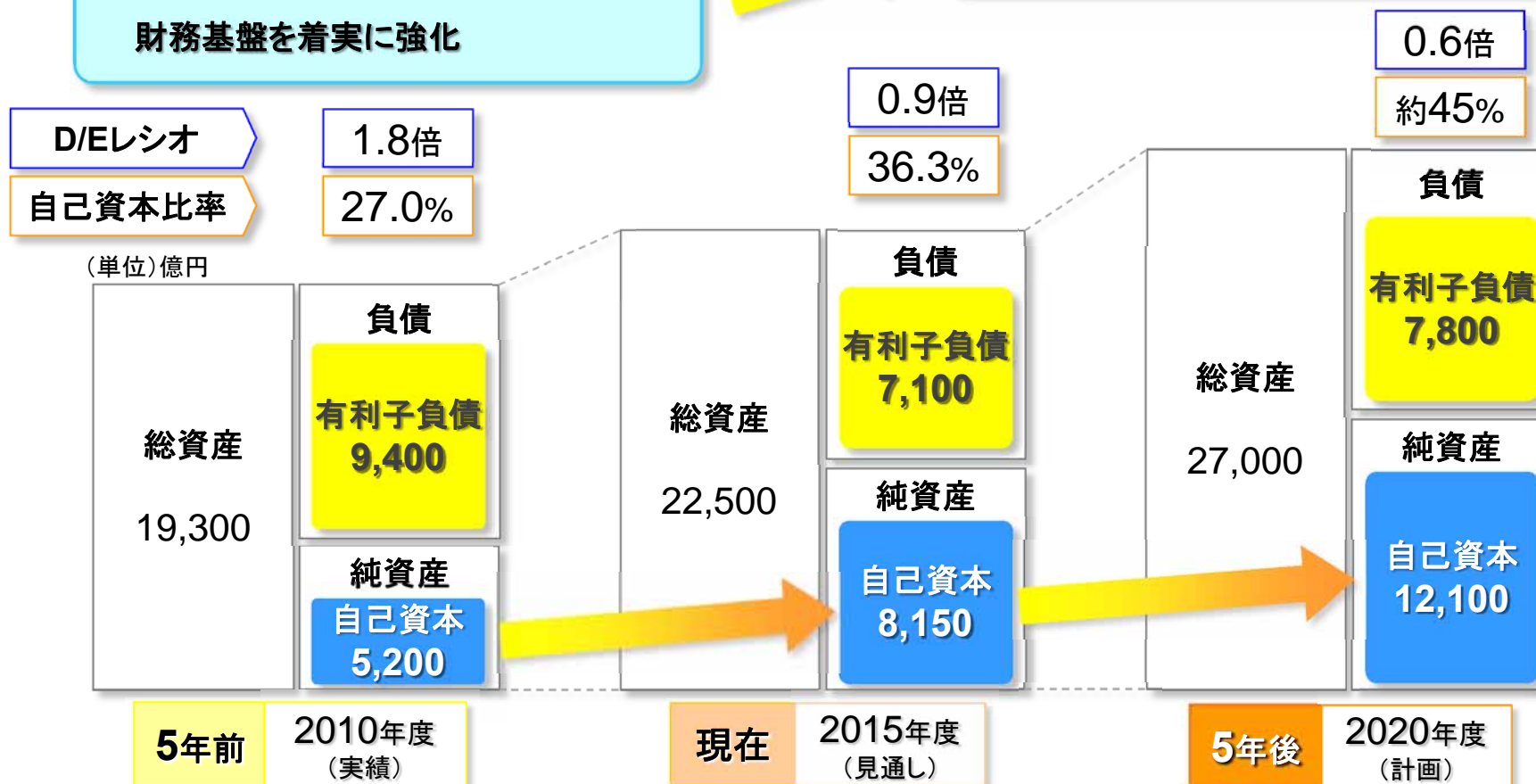
バランスシート

これまで強化してきた財務基盤をもとに、揺るぎない経営の安定性を維持

[バランスシート]

➤ 過去からの経営戦略の実行により
財務基盤を着実に強化

➤ 攻めのスピード経営で成長戦略を加速
収益性向上を追求するステージへ



経営資源配分

安定的な株主還元を継続しつつ、積極的な成長投資で更なる収益性向上を追求

株主還元

- **安定配当の継続 + 配当性向を考慮**
 - 1株あたり5円配当の継続
 - 「総還元性向」を目標指標とすることも検討

成長投資

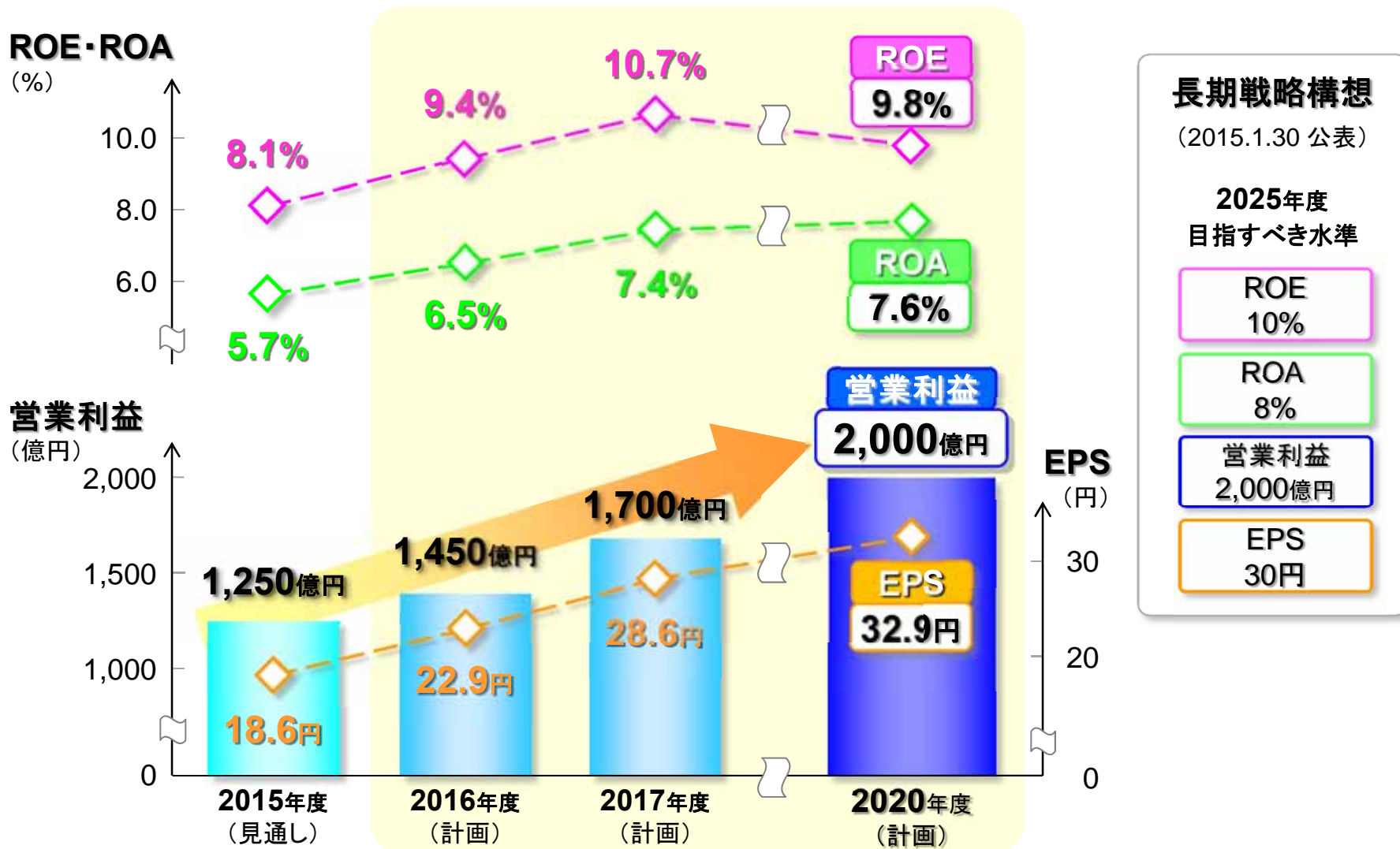
- **成長戦略の継続**
 - 積極的な設備投資
 - 将来の収益性向上

財務基盤

- **健全性の維持**
 - 財務基盤は目標圏内に到達
 - 早期の格付向上

価値創造目標

「長期戦略構想」で掲げた目標の達成時期を前倒し、収益性で世界のトップティア水準を目指す



. 中期経営戦略(経営数値目標)



2015年度 通期業績予想

連結業績予想

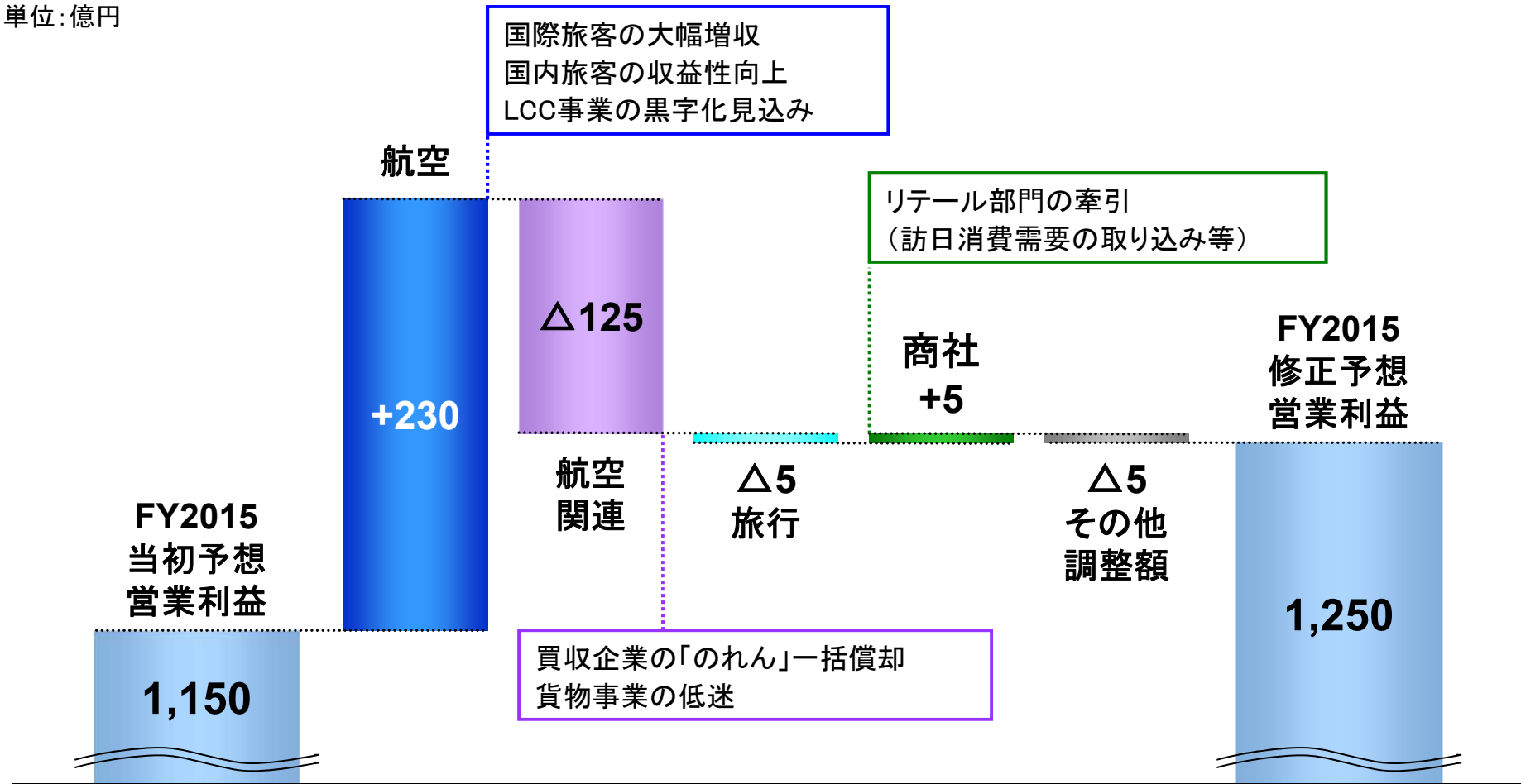
単位: 億円	FY2014	FY2015 修正予想	前年差	FY2015 当初予想*
売上高	17,134	17,900	+ 765	17,900
営業費用	16,219	16,650	+ 430	16,750
営業利益	915	1,250	+ 334	1,150
営業利益率(%)	5.3	7.0	+ 1.6	6.4
経常利益	671	1,100	+ 428	900
親会社株主に帰属する 当期純利益	392	650	+ 257	520

* 2015年4月30日開示の業績予想

2015年度 通期業績予想

セグメント別 営業利益予想(当初差異)

単位: 億円



連結収支計画

連結収支計画

単位: 億円	FY2015 修正予想	前年差	FY2016 計画	前年差	FY2017 計画	前年差	FY2020 計画	FY2017差
売上高	17,900	+ 765	18,300	+ 400	19,300	+ 1,000	21,600	+ 2,300
営業費用	16,650	+ 430	16,850	+ 200	17,600	+ 750	19,600	+ 2,000
営業利益	1,250	+ 334	1,450	+ 200	1,700	+ 250	2,000	+ 300
営業利益率(%)	7.0	+ 1.6	7.9	+ 0.9	8.8	+ 0.9	9.3	+ 0.5
経常利益	1,100	+ 428	1,250	+ 150	1,500	+ 250	1,750	+ 250
親会社株主に 帰属する 当期純利益	650	+ 257	800	+ 150	1,000	+ 200	1,150	+ 150

セグメント別 収支計画

セグメント別 収支計画

		FY2015 修正予想	前年差	FY2016 計画	前年差	FY2017 計画	前年差	FY2020 計画	FY2017差
単位: 億円									
売上高	航空事業	15,550	+ 704	15,700	+ 150	16,550	+ 850	18,700	+ 2,150
	航空関連事業	2,280	+ 42	2,450	+ 170	2,500	+ 50	3,030	+ 530
	旅行事業	1,680	△ 10	1,700	+ 20	1,750	+ 50	2,050	+ 300
	商社事業	1,420	+ 149	1,650	+ 230	1,850	+ 200	2,000	+ 150
	報告セグメント計	20,930	+ 885	21,500	+ 570	22,650	+ 1,150	25,780	+ 3,130
	その他	330	+ 4	330	—	350	+ 20	370	+ 20
	調整額	△3,360	△123	△3,530	△170	△3,700	△170	△4,550	△850
	合計(連結)	17,900	+ 765	18,300	+ 400	19,300	+ 1,000	21,600	+ 2,300
営業利益	航空事業	1,270	+ 453	1,335	+ 65	1,570	+ 235	1,800	+ 230
	航空関連事業	△ 35	△ 125	85	+ 120	80	△ 5	110	+ 30
	旅行事業	45	△ 0	50	+ 5	55	+ 5	70	+ 15
	商社事業	55	+ 14	65	+ 10	75	+ 10	100	+ 25
	報告セグメント計	1,335	+ 341	1,535	+ 200	1,780	+ 245	2,080	+ 300
	その他	15	△ 1	15	—	20	+ 5	20	—
	調整額	△ 100	△ 5	△ 100	—	△ 100	—	△ 100	—
	合計(連結)	1,250	+ 334	1,450	+ 200	1,700	+ 250	2,000	+ 300

航空事業 収支計画

航空事業 収支計画

		FY2015 修正予想	前年差	FY2016 計画	前年差	FY2017 計画	前年差	FY2020 計画	FY2017差
単位: 億円									
売上高	国内線旅客	6,890	+ 56	6,870	△ 20	6,820	△ 50	6,900	+ 80
	国際線旅客	5,170	+ 486	5,050	△ 120	5,680	+ 630	7,240	+ 1,560
	貨物郵便	1,600	△ 69	1,700	+ 100	1,910	+ 210	2,310	+ 400
	その他	1,890	+ 230	2,080	+ 190	2,140	+ 60	2,250	+ 110
	合計	15,550	+ 704	15,700	+ 150	16,550	+ 850	18,700	+ 2,150
営業費用	燃油費・燃料税	3,145	△ 531	2,695	△ 450	2,850	+ 155	4,140	+ 1,290
	燃油費以外	11,135	+ 782	11,670	+ 535	12,130	+ 460	12,760	+ 630
	合計	14,280	+ 250	14,365	+ 85	14,980	+ 615	16,900	+ 1,920
営業利益	営業利益	1,270	+ 453	1,335	+ 65	1,570	+ 235	1,800	+ 230

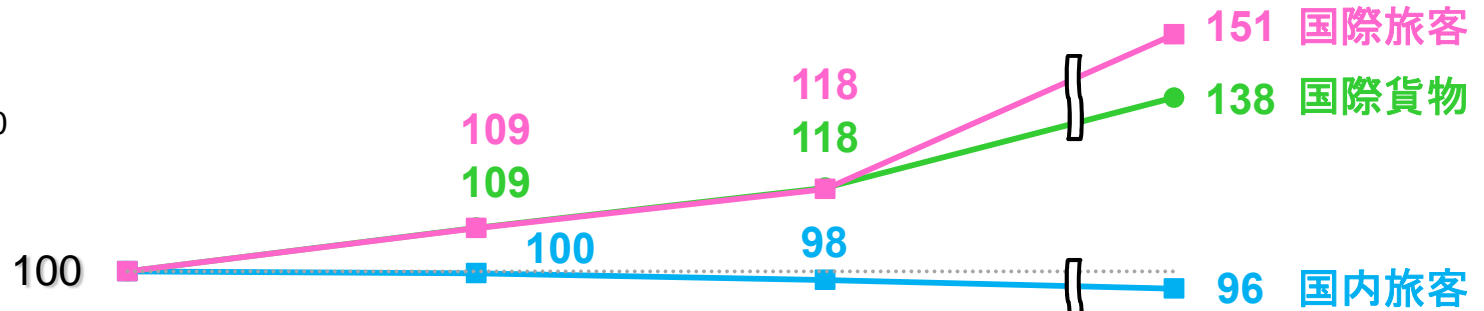
航空事業 生産量・収入計画

生産量計画

指数 FY15修正予想=100

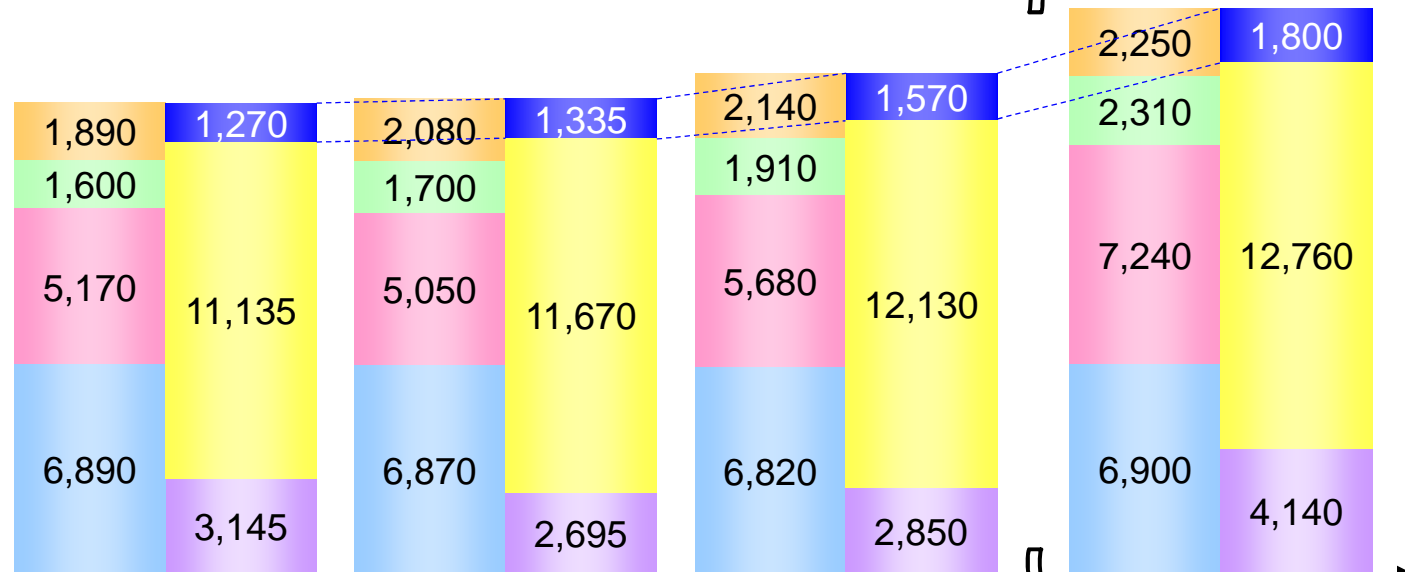
座席キロ

有効貨物トンキロ



収支計画

単位: 億円



市況前提

市況前提	FY15修正予想	FY16計画	FY17計画	FY20計画
円/US\$	120*	120	125	125
ドバイ原油(US\$/bbl)	32*	37	47	67
シンガポールケロシン(US\$/bbl)	44*	50	60	85

* 対象は第4四半期のみ

航空事業 コストマネジメント

コストマネジメントの徹底により、事業規模の拡大を着実に利益へ結びつける

モニタリング指標

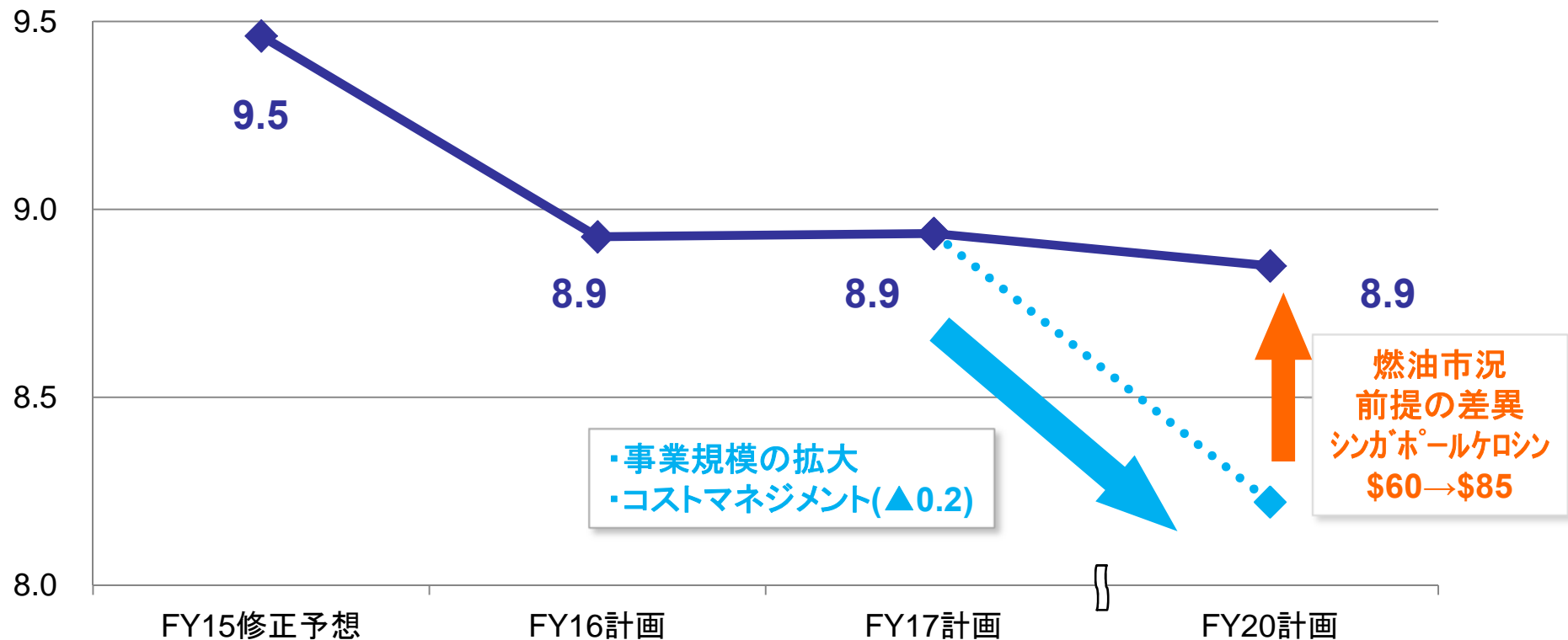
旅客事業
ユニットコスト

=

$$\frac{\text{営業費用(合計)* (貨物郵便収入+その他収入*)}}{\text{国内旅客 座席キロ + 国際旅客 座席キロ}}$$

単位:円/座席キロ

*バニラエアに係る収入・営業費用を除く



事業別収入計画 前提値

旅客事業

(バニラエアを含まず)

数値は前年比表示
但し、FY2020はFY2017比
* 実数値(前年差)表示

	国内旅客				国際旅客			
	FY2015 修正予想	FY2016 計画	FY2017 計画	FY2020 計画	FY2015 修正予想	FY2016 計画	FY2017 計画	FY2020 計画
座席キロ	△ 1.2	△ 0.4	△ 1.5	△ 1.9	+ 10.6	+ 9.4	+ 7.8	+ 28.5
旅客キロ	+ 0.3	+ 1.1	△ 0.5	+ 1.6	+ 14.3	+ 9.7	+ 9.5	+ 25.7
旅客数	△ 0.3	△ 0.1	△ 0.5	+ 1.6	+ 14.0	+ 9.3	+ 6.8	+ 26.2
座席利用率(%) *	65.0 (+ 1.0)	66.0 (+ 1.0)	66.6 (+ 0.6)	69.0 (+ 2.4)	74.4 (+ 2.4)	74.7 (+ 0.2)	75.9 (+ 1.2)	74.2 (△ 1.6)
ユニットレベニュー (旅客収入/座席キロ)	+ 2.1	+ 0.0	+ 0.8	+ 3.1	△ 0.3	△ 10.6	+ 4.4	△ 0.9
イールド (旅客収入/旅客キロ)	+ 0.6	△ 1.4	△ 0.2	△ 0.4	△ 3.5	△ 10.9	+ 2.8	+ 1.3
単価 (旅客収入/旅客数)	+ 1.2	△ 0.3	△ 0.2	△ 0.4	△ 3.2	△ 10.6	+ 5.3	+ 0.9

事業別収入計画 前提値

貨物事業

数値は前年比表示
但し、FY2020はFY2017比
* 実数値(前年差)表示

	国内貨物				国際貨物			
	FY2015 修正予想	FY2016 計画	FY2017 計画	FY2020 計画	FY2015 修正予想	FY2016 計画	FY2017 計画	FY2020 計画
有効貨物トンキロ	△ 0.6	△ 3.1	△ 2.1	△ 5.6	+ 9.9	+ 9.5	+ 7.9	+ 16.6
有償貨物トンキロ	△ 2.8	+ 0.0	+ 3.9	+ 2.0	△ 2.4	+ 26.2	+ 8.2	+ 9.5
貨物輸送重量	△ 2.0	+ 0.0	+ 3.1	+ 2.0	△ 3.7	+19.0	+ 5.5	+ 7.0
重量利用率(%)*	24.8 (△ 0.6)	25.5 (+ 0.8)	27.1 (+ 1.6)	29.3 (+ 2.2)	58.5 (△ 7.3)	67.4 (+ 8.9)	67.6 (+ 0.1)	63.5 (△ 4.1)
ユニットレベニュー (貨物収入/有効貨物トンキロ)	△ 1.3	+ 7.1	+ 4.3	+ 12.7	△ 15.0	△ 1.3	+ 7.6	+ 7.9
イールド (貨物収入/有償貨物トンキロ)	+ 0.9	+ 3.8	△ 1.7	+ 4.4	△ 4.4	△ 14.4	+ 7.3	+ 14.8
単価 (貨物収入/貨物輸送重量)	+ 0.1	+ 3.8	△ 0.9	+ 4.4	△ 3.1	△ 9.3	+ 10.1	+ 17.6

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	FY2015 修正予想	前年差	FY2016 計画	前年差	FY2017 計画	前年差	FY2020 計画	FY2017差
総資産	22,500	△ 524	23,000	+ 500	23,900	+ 900	27,000	+ 3,100
自己資本	8,150	+ 167	8,900	+ 750	9,850	+ 950	12,100	+ 2,250
自己資本比率(%)	36.3	+ 1.6	38.8	+ 2.5	41.2	+ 2.4	44.9	+ 3.7
有利子負債残高	7,100	△ 1,098	7,000	△ 100	7,000	+ 0	7,800	+ 800
ROA(%)	5.7	+ 1.5	6.5	+ 0.9	7.4	+ 0.9	7.6	+ 0.2
ROE(%)	8.1	+ 3.0	9.4	+ 1.3	10.7	+ 1.3	9.8	△ 0.8
償還年数(倍) (有利子負債/EBITDA)	2.7	△ 1.0	2.4	△ 0.3	2.2	△ 0.2	2.1	△ 0.1
オフバランスリース 債務込み*	3.0	△ 1.1	2.6	△ 0.4	2.2	△ 0.3	2.1	△ 0.1
D/Eレシオ(倍)	0.9	△ 0.2	0.8	△ 0.1	0.7	△ 0.1	0.6	△ 0.1
オフバランスリース 債務込み*	1.0	△ 0.2	0.8	△ 0.1	0.7	△ 0.1	0.6	△ 0.1

連結キャッシュフロー

キャッシュフロー

単位: 億円	FY2015 修正予想	前年差	FY2016 計画	前年差	FY2017 計画	前年差	FY2020 計画	FY2017差
親会社株主に帰属する 当期純利益	650	+ 257	800	+ 150	1,000	+ 200	1,150	+ 150
減価償却費	1,370	+ 56	1,440	+ 70	1,490	+ 50	1,680	+ 190
リース元本相当額	150	△ 5	130	△ 20	90	△ 40	—	△ 90
営業キャッシュフロー*	2,630	+ 405	2,550	△ 80	2,820	+ 270	3,070	+ 250
設備投融资額	△2,780	△ 62	△2,610	+ 170	△2,770	△ 160	△2,900	△ 130
投資キャッシュフロー**	△1,860	+ 342	△2,010	△ 150	△2,370	△ 360	△2,580	△ 210
フリーキャッシュフロー	770	+ 747	540	△ 230	450	△ 90	490	+ 40
財務キャッシュフロー*	△1,490	△ 939	△540	+ 950	△450	+ 90	△490	△ 40
EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,620	+ 391	2,890	+ 270	3,190	+ 300	3,680	+ 490
EBITDAマージン(%)	14.6	+ 1.6	15.8	+ 1.2	16.5	+ 0.7	17.1	+ 0.5

* 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

2016年度 航空輸送事業計画

先手の事業展開と収益基盤の強化を並行して実行

国際旅客	国内旅客	国際貨物
<p>将来の収益源確保 新規マーケットの開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中国 成田=武漢線 (2016年4月～) ・ASEAN 成田=プノンペン線 (2016年9月～) <p>プロダクト強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・B787-9 中距離仕様機の導入 アジア路線ビジネスクラスのフルフラット化 推進 	<p>羽田発着路線の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北陸路線の減便 ・政策コンテスト枠路線の継続 <p>ピタッとフリートの本格化 更なる需給適合の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・A321ceo の導入 収入最大化と変動費抑制の両立 	<p>フレイター路線の再編</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中距離アジア路線の経由便化 第5権益(中間・以遠権)の活用 <p>12号機の本格稼働</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高需要路線の増便 ・需要動向に応じた不定期便設定
<p>収益拡大</p>	<p>収益堅持</p>	<p>収益改善</p>

競争優位の確立、持続的な利益成長の実現

(MEMO)



・ 2015年度 第3四半期 決算(詳細)



業績ハイライト

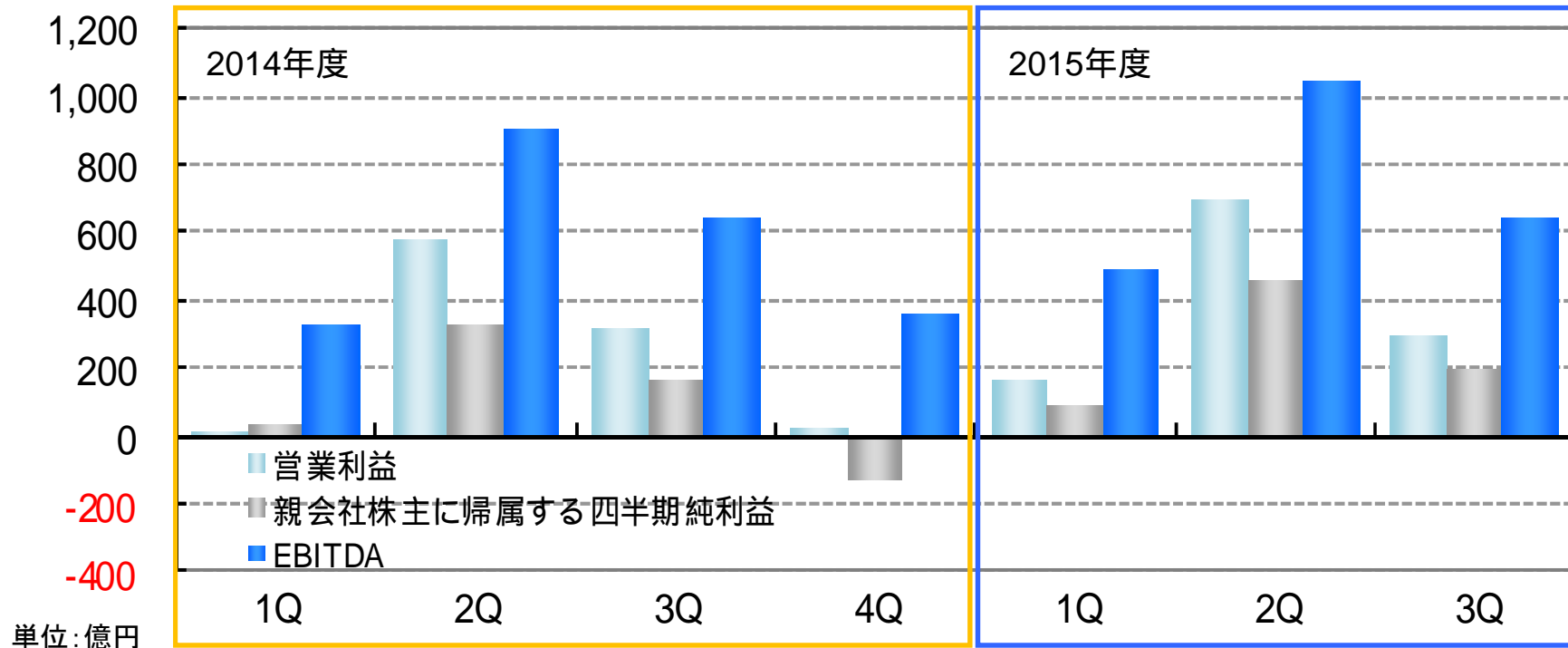
当年度と前年度各四半期の業績比較

【第3四半期累計(連結)】

- 営業利益 : 1,167億円 (前年同期比 + 274億円)
- 親会社株主に帰属する
四半期純利益 : 733億円 (同 + 209億円)
- EBITDA : 2,183億円 (同 + 315億円)

【第3四半期(10-12月期)(連結)】

- 営業利益 : 299億円
- 親会社株主に帰属する
四半期純利益 : 193億円
- EBITDA : 644億円



連結決算概要

経営成績

単位:億円

	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差	FY2015 第3四半期	前年差
売上高	12,972	13,690	+ 717	4,578	+ 153
営業費用	12,079	12,522	+ 443	4,278	+ 167
営業利益	892	1,167	+ 274	299	△ 13
営業利益率(%)	6.9	8.5	+ 1.6	6.5	△ 0.5
営業外損益	△ 147	△ 45	+ 101	△ 7	+ 40
経常利益	745	1,121	+ 376	292	+ 27
特別損益	116	55	△ 61	55	+ 41
親会社株主に帰属する四半期純利益	523	733	+ 209	193	+ 27
当期純利益	531	737	+ 206	195	+ 26
その他包括利益	26	△ 340	△ 367	△ 116	+ 72
包括利益	557	396	△ 160	79	+ 98

連結決算概要

財政状態

単位:億円

	FY2014 期末	FY2015 第3四半期末	前年度 期末差
総資産	23,024	22,919	△ 104
自己資本	7,982	8,248	+ 265
自己資本比率(%)	34.7	36.0	+ 1.3
有利子負債残高	8,198	7,532	△ 666
D/Eレシオ(倍)*	1.0	0.9	△ 0.1
純有利子負債残高 **	4,972	4,458	△ 513

* オフバランスリース債務額 744億円(前年度期末 963億円)を含むD/Eレシオは1.0倍(前年度期末1.1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))

連結決算概要

キャッシュフロー	単位: 億円		
	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差
営業キャッシュフロー	1,935	2,158	+ 223
投資キャッシュフロー	△ 2,220	△ 1,472	+ 747
財務キャッシュフロー	△ 150	△ 832	△ 682
現金及び現金同等物の増減額	△ 427	△ 145	+ 282
現金及び現金同等物の期首残高	2,409	2,089	} △ 145
現金及び現金同等物の期末残高	1,997	1,944	
減価償却費	974	1,015	+ 41
設備投資額(固定資産のみ)	2,203	2,408	+ 205
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)	150	676	+ 526
EBITDA(営業利益+減価償却費)	1,867	2,183	+ 315
EBITDAマージン(%)	14.4	15.9	+ 1.6

連結決算概要

セグメント別実績

単位:億円

		FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差	FY2015 第3四半期	前年差
売上高	航空事業	11,242	11,842	+ 599	3,961	+ 140
	航空関連事業	1,705	1,730	+ 25	585	△ 29
	旅行事業	1,306	1,293	△ 13	408	△ 8
	商社事業	949	1,084	+ 134	368	+ 31
	報告セグメント計	15,204	15,950	+ 745	5,323	+ 134
	その他	235	245	+ 10	83	+ 4
	調整額	△ 2,467	△ 2,505	△ 37	△ 829	+ 15
	合計(連結)	12,972	13,690	+ 717	4,578	+ 153
営業利益	航空事業	782	1,186	+ 403	374	+ 110
	航空関連事業	94	△ 38	△ 133	△ 81	△ 123
	旅行事業	44	42	△ 2	14	△ 2
	商社事業	32	44	+ 11	13	△ 0
	報告セグメント計	954	1,234	+ 279	321	△ 16
	その他	13	11	△ 1	5	△ 0
	調整額	△ 74	△ 78	△ 3	△ 26	+ 3
	合計(連結)	892	1,167	+ 274	299	△ 13

航空事業

収入・費用

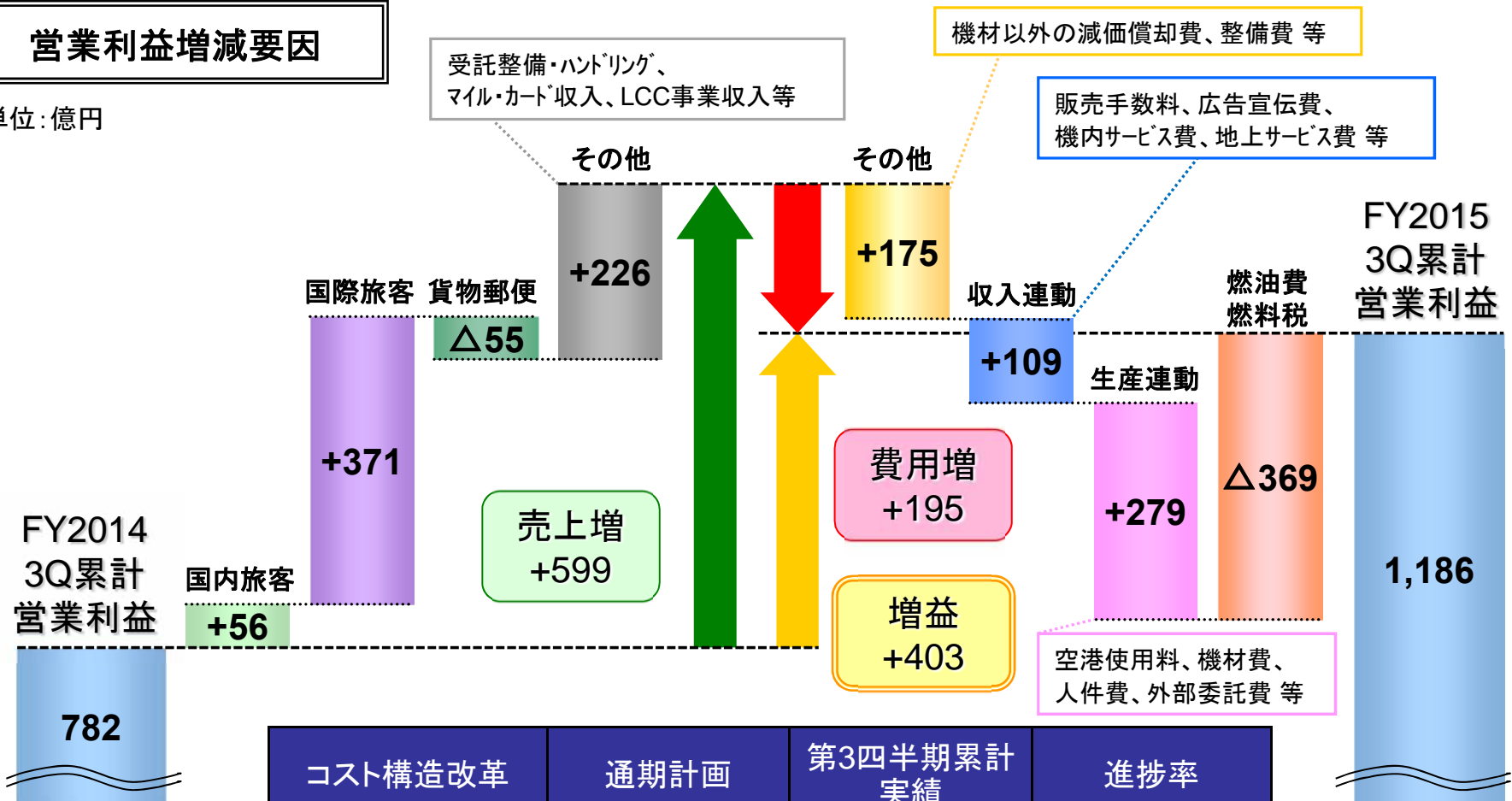
単位: 億円

		FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差	FY2015 第3四半期	前年差
売上高	国内線旅客	5,232	5,289	+ 56	1,756	△ 17
	国際線旅客	3,541	3,913	+ 371	1,316	+ 132
	貨物郵便	1,262	1,206	△ 55	417	△ 41
	その他	1,206	1,433	+ 226	471	+ 66
	合計	11,242	11,842	+ 599	3,961	+ 140
営業費用	燃油費・燃料税	2,854	2,485	△ 369	804	△ 177
	空港使用料	860	875	+ 15	290	+ 3
	航空機材賃借費	680	709	+ 29	247	+ 13
	減価償却費	932	965	+ 33	327	+ 15
	整備部品・外注費	644	766	+ 121	264	+ 37
	人件費	1,224	1,335	+ 111	464	+ 64
	販売費	744	800	+ 55	271	+ 18
	外部委託費	1,272	1,388	+ 116	472	+ 46
	その他	1,246	1,328	+ 81	444	+ 7
	合計	10,460	10,655	+ 195	3,586	+ 30
営業利益	782	1,186	+ 403	374	+ 110	
EBITDA(営業利益+減価償却費)		1,714	2,151	+ 437	701	+ 126
EBITDAマージン(%)		15.3	18.2	+ 2.9	17.7	+ 2.7

航空事業

営業利益増減要因

単位: 億円



コスト構造改革	通期計画	第3四半期累計実績	進捗率
生産性向上	80	60	75%
営業改革	10	5	50%
業務改革等	160	120	75%
計	250	185	74%

航空事業

国内旅客事業(実績)	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015	前年比(%)
	第3四半期累計	第3四半期累計		第3四半期	
座席キロ(百万)	45,638	45,207	△ 0.9	14,899	△ 0.6
旅客キロ(百万)	29,264	29,334	+ 0.2	9,901	△ 0.7
旅客数(千人)	32,881	32,562	△ 1.0	11,010	△ 1.7
座席利用率(%)	64.1	64.9	+ 0.8*	66.5	△ 0.1*
旅客収入(億円)	5,232	5,289	+ 1.1	1,756	△ 1.0
ユニットレベニュー(円) (旅客収入/座席キロ)	11.5	11.7	+ 2.0	11.8	△ 0.4
イールド(円) (旅客収入/旅客キロ)	17.9	18.0	+ 0.8	17.7	△ 0.3
単価(円) (旅客収入/旅客数)	15,914	16,244	+ 2.1	15,952	+ 0.8

* 座席利用率のみ前年差

(バニラエア含まず)

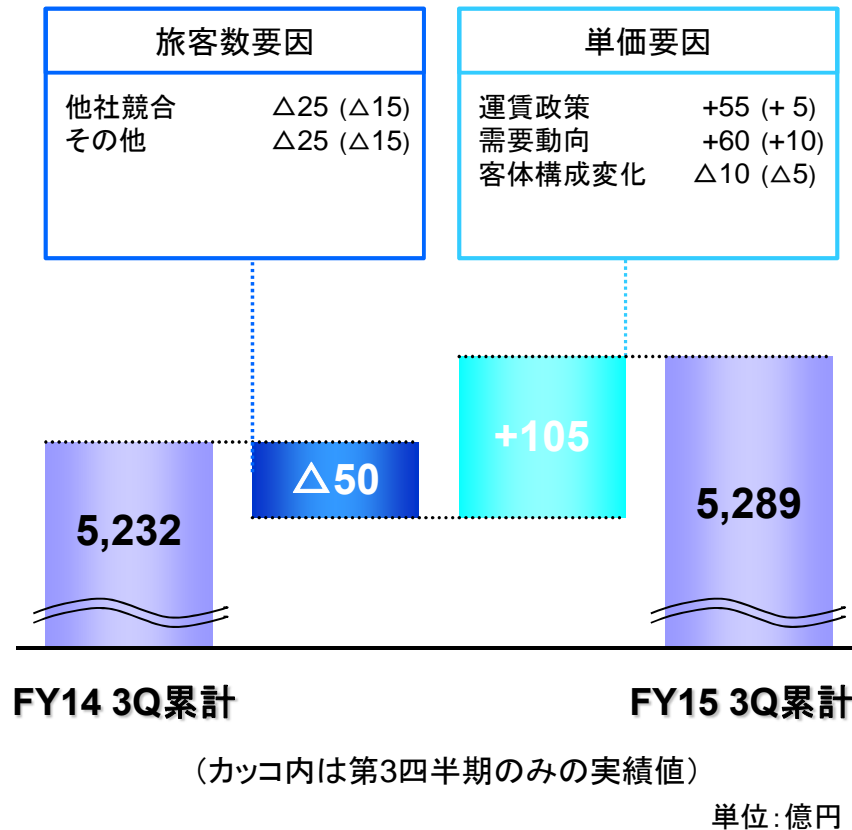
航空事業

国内旅客事業(事業動向)

(バニラエア含まず)

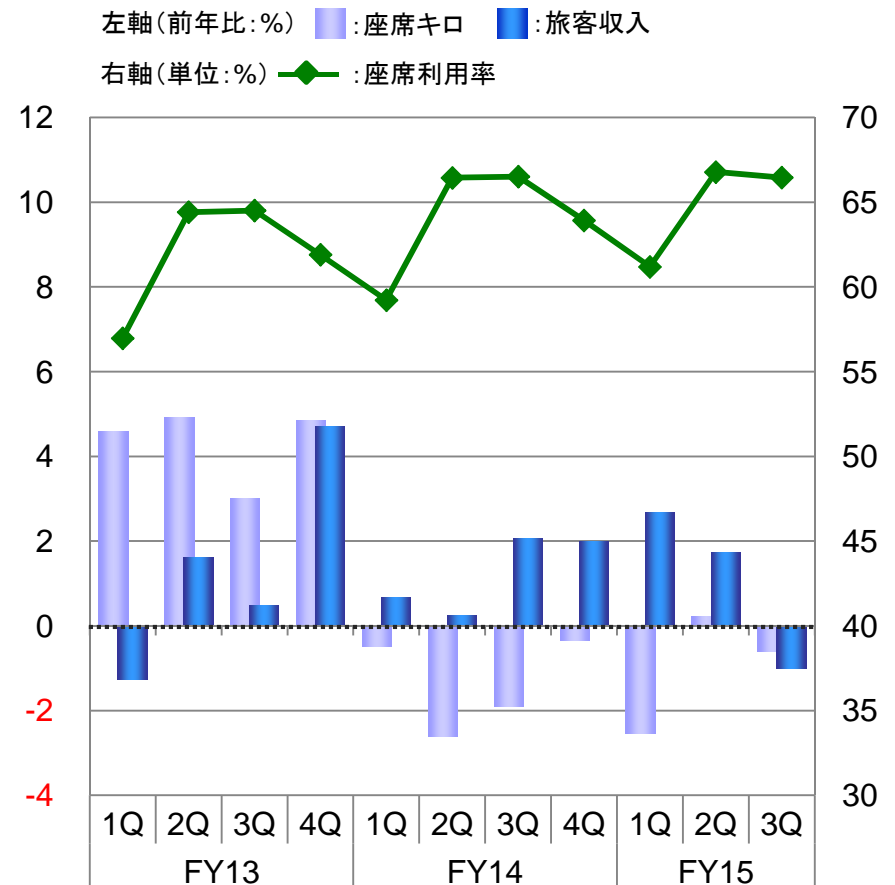
第3四半期累計 収入増減要因

✓ 需要動向に応じた運賃設定が奏功、増収を達成



四半期別 座席キロ・収入・座席利用率推移

✓ 需給適合を推進、座席利用率は上昇基調



航空事業

国際旅客事業(実績)	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年比(%)	FY2015 第3四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	37,218	40,441	+ 8.7	14,107	+ 12.9
旅客キロ(百万)	26,829	30,228	+ 12.7	10,243	+ 16.4
旅客数(千人)	5,361	6,054	+ 12.9	1,991	+ 12.5
座席利用率(%)	72.1	74.7	+ 2.7*	72.6	+ 2.2*
旅客収入(億円)	3,541	3,913	+ 10.5	1,316	+ 11.2
ユニットレベニュー(円) (旅客収入/座席キロ)	9.5	9.7	+ 1.7	9.3	△ 1.5
イールド(円) (旅客収入/旅客キロ)	13.2	12.9	△ 1.9	12.8	△ 4.4
単価(円) (旅客収入/旅客数)	66,054	64,637	△ 2.1	66,099	△ 1.1

* 座席利用率のみ前年差

(バニラエア含まず)

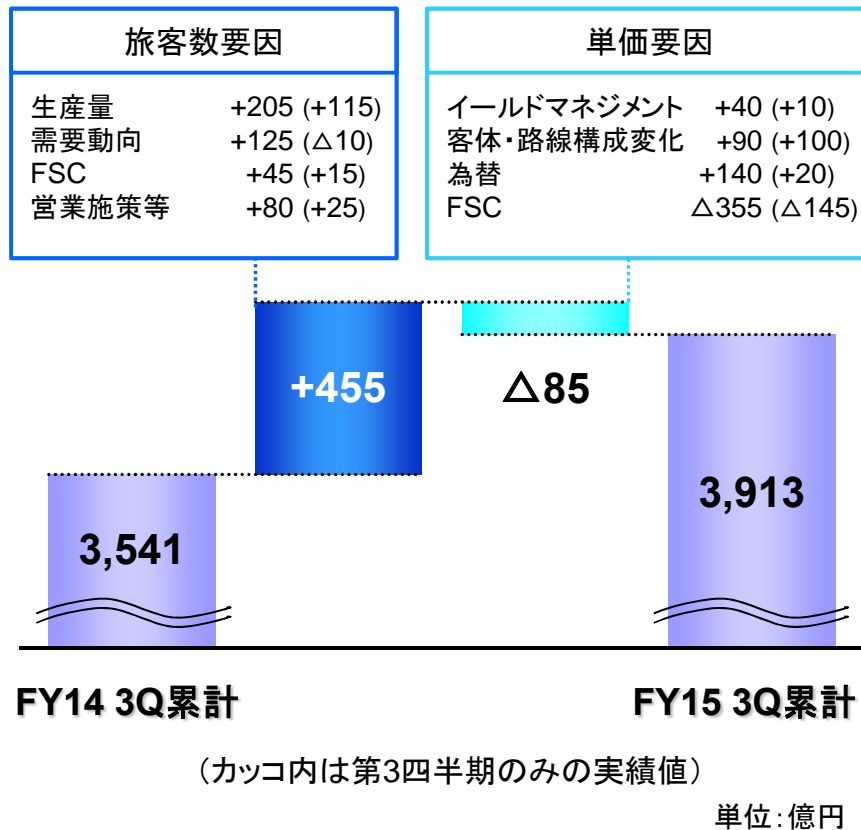
航空事業

国際旅客事業(事業動向)

(バニラエア含まず)

第3四半期累計 収入増減要因

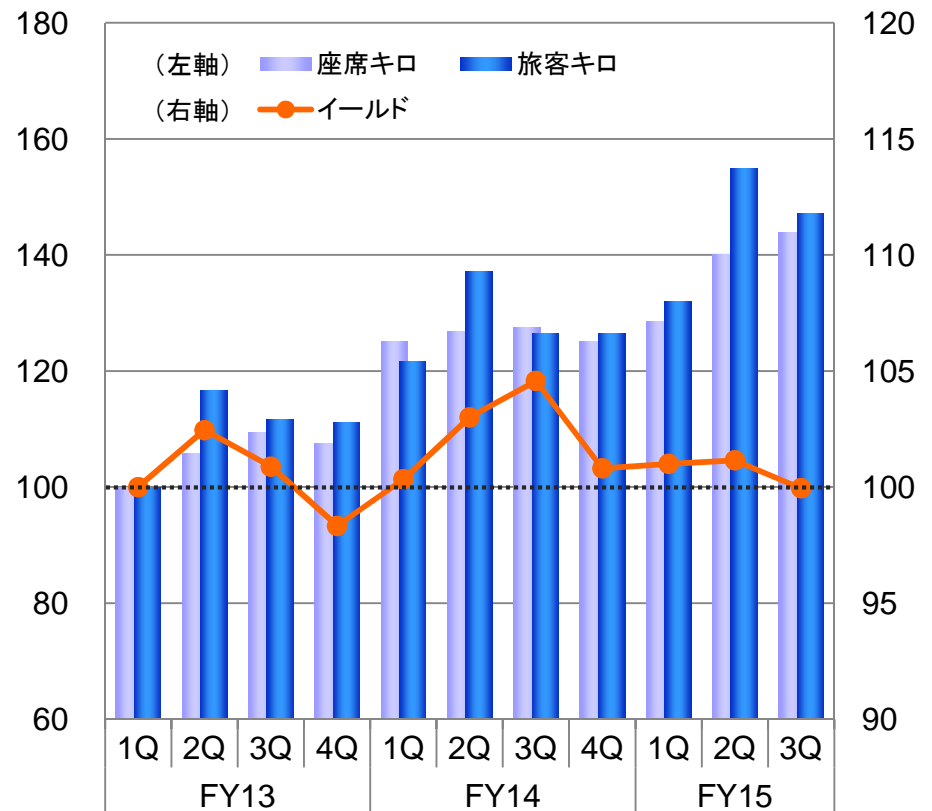
✓事業規模の拡大を、着実な増収に結実



四半期別 座席キロ・旅客キロ・イールド推移

✓幅広く需要を取り込み、旅客キロは堅調に推移

指数: FY13 1Q=100



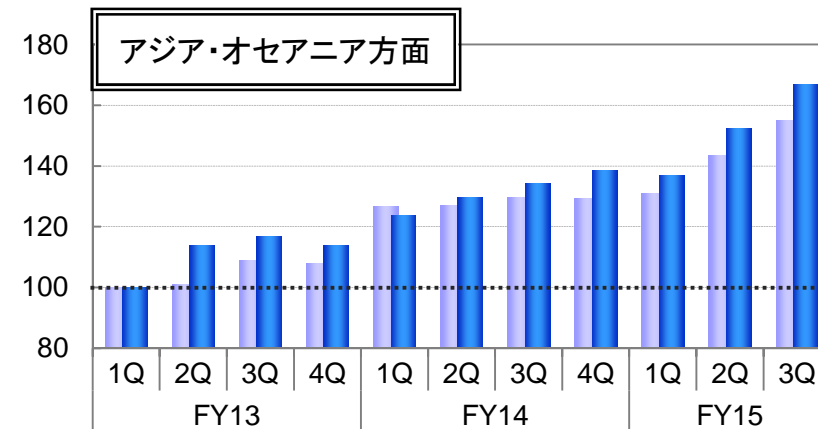
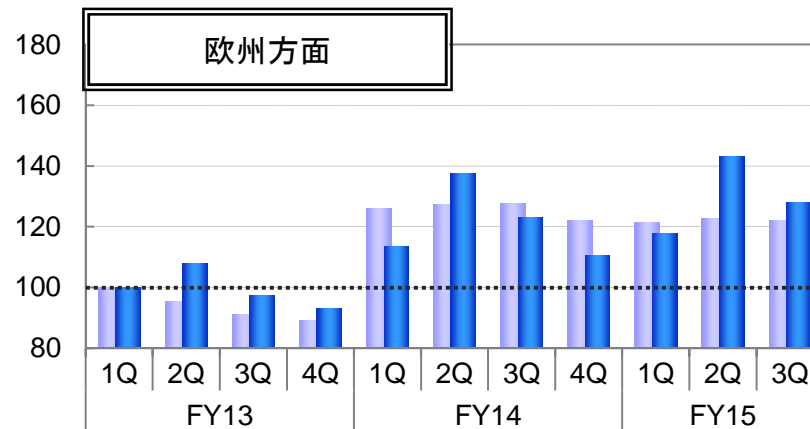
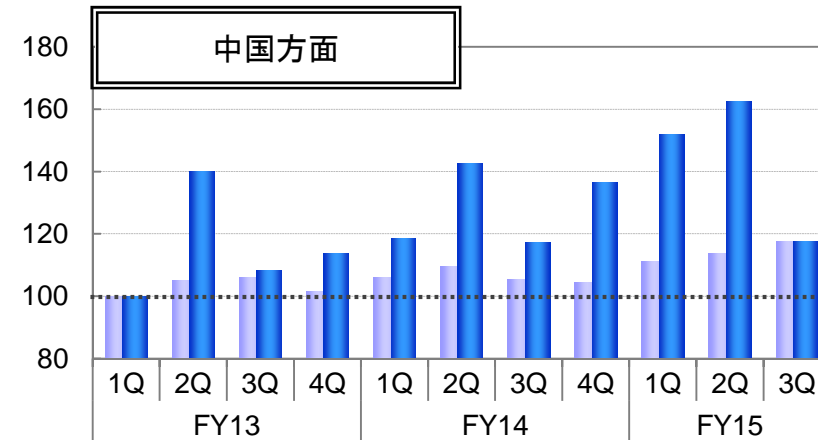
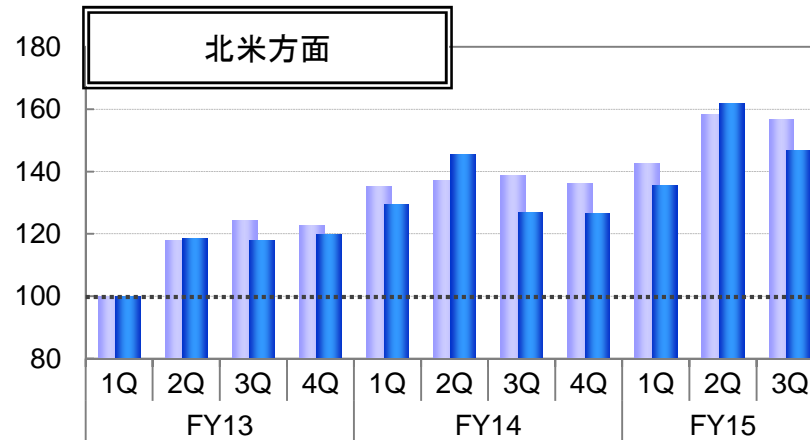
航空事業

国際旅客事業(事業動向)

(バニラエア含まず)

四半期別 方面別 輸送実績推移

(指数 FY13 1Q=100) ■:座席キロ ■:旅客キロ



Intentionally Blank

航空事業

国内貨物事業(実績)	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015	前年比(%)
	第3四半期累計	第3四半期累計		第3四半期	
有効貨物トンキロ(百万)	1,433	1,421	△ 0.9	467	△ 0.5
有償貨物トンキロ(百万)	369	363	△ 1.8	133	△ 0.1
貨物輸送重量(千トン)	369	360	△ 2.5	131	△ 1.4
貨物重量利用率(%)	25.8	25.6	△ 0.2*	28.5	+ 0.1*
貨物収入(億円)	251	244	△ 3.1	88	△ 2.0
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	17.6	17.2	△ 2.2	18.9	△ 1.5
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	68.0	67.2	△ 1.3	66.5	△ 1.9
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	68	68	△ 0.5	67	△ 0.6

*貨物重量利用率のみ前年差

航空事業

国際貨物事業(実績)	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年比(%)	FY2015 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	4,135	4,536	+ 9.7	1,578	+ 13.3
有償貨物トンキロ(百万)	2,731	2,642	△ 3.3	940	+ 1.1
貨物輸送重量(千トン)	646	611	△ 5.4	214	△ 1.3
貨物重量利用率(%)	66.0	58.2	△ 7.8*	59.6	△ 7.2*
貨物収入(億円)	938	883	△ 5.8	300	△ 11.8
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	22.7	19.5	△ 14.1	19.0	△ 22.2
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	34.4	33.5	△ 2.6	32.0	△ 12.8
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	145	145	△ 0.4	140	△ 10.6

*貨物重量利用率のみ前年差

航空事業

【参考】国際フレイター(実績)

本表のデータは、P52記載実績の内数

	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年比(%)	FY2015 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	931	953	+ 2.3	327	+ 4.7
有償貨物トンキロ(百万)	577	534	△ 7.4	186	△ 1.8
貨物輸送重量(千トン)	290	269	△ 7.2	93	△ 3.0
貨物重量利用率(%)	62.0	56.1	△ 5.9*	57.1	△ 3.8*
貨物収入(億円)	352	321	△ 8.8	106	△ 14.3
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	37.8	33.7	△ 10.8	32.4	△ 18.2
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	61.0	60.1	△ 1.5	56.8	△ 12.7
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	121	119	△ 1.7	114	△ 11.7

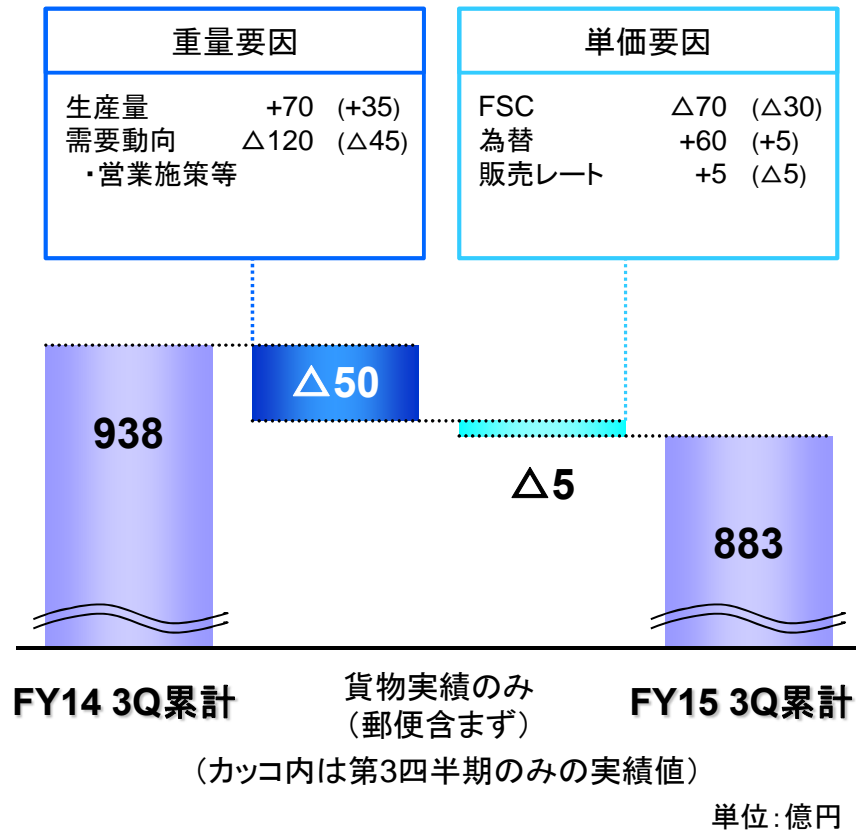
*貨物重量利用率のみ前年差

航空事業

国際貨物事業(事業動向)

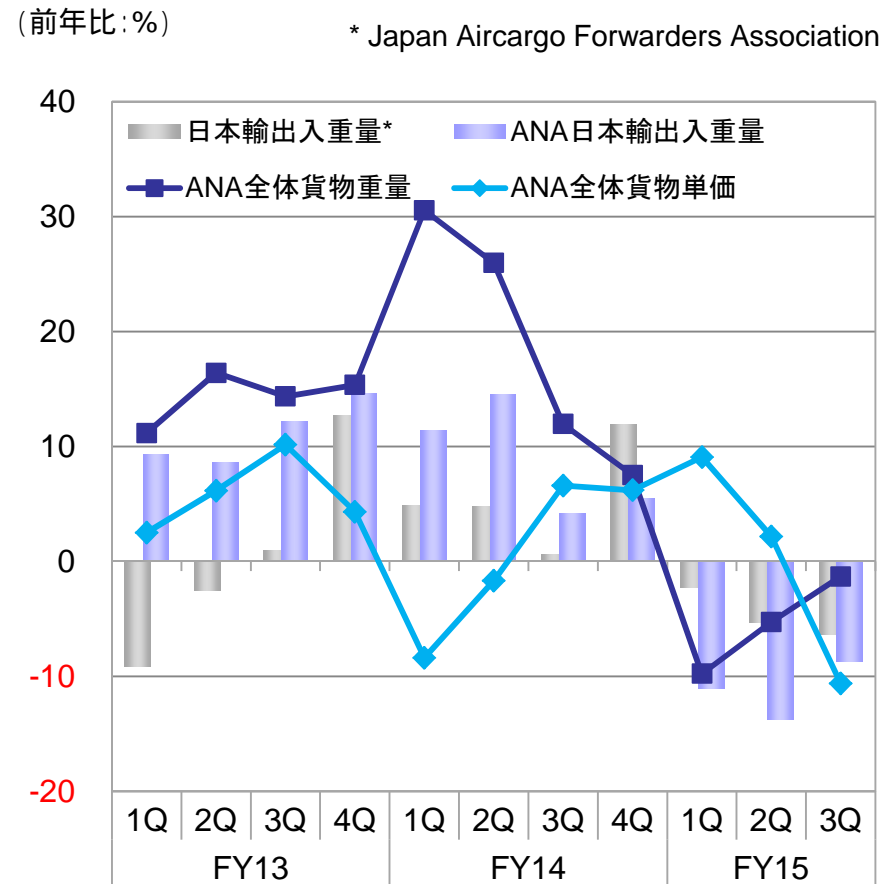
第3四半期累計 収入増減要因

✓ 輸送重量、単価ともに前年水準に及ばず減収



四半期別 輸送実績・単価推移

✓ 単価面では苦戦するも、需要獲得は改善傾向

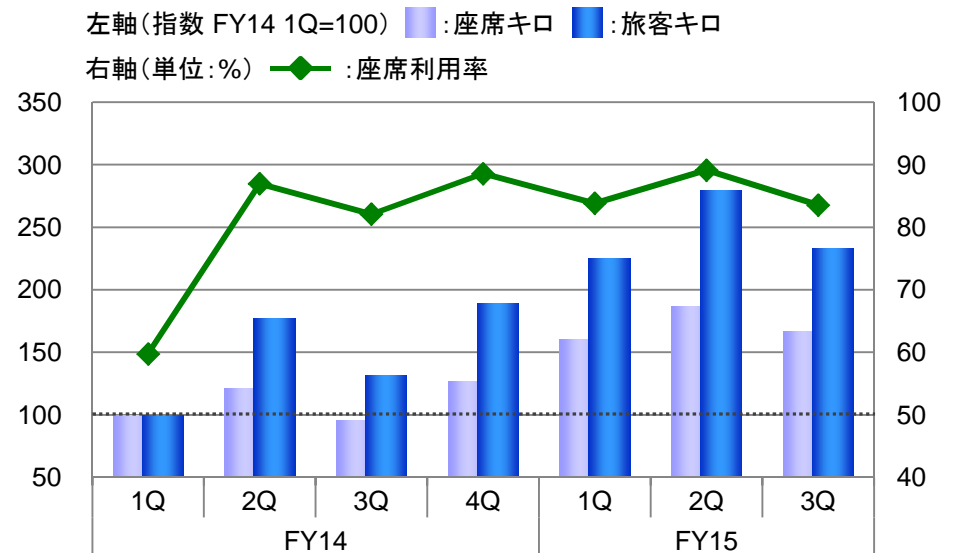


航空事業

LCC事業(実績)	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年比(%)	FY2015 第3四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	1,571	2,551	+ 62.3	826	+ 74.6
旅客キロ(百万)	1,208	2,185	+ 80.8	690	+ 77.7
旅客数(千人)	821	1,297	+ 57.9	400	+ 59.4
座席利用率(%)	76.9	85.7	+ 8.8*	83.6	+ 1.5*

国内線・国際線合計 * 座席利用率のみ前年差

運用航空機数	Airbus A320-200: 8機 (2015年度 第3四半期末 現在)
--------	---



航空事業以外のセグメント

セグメント別実績

単位：億円

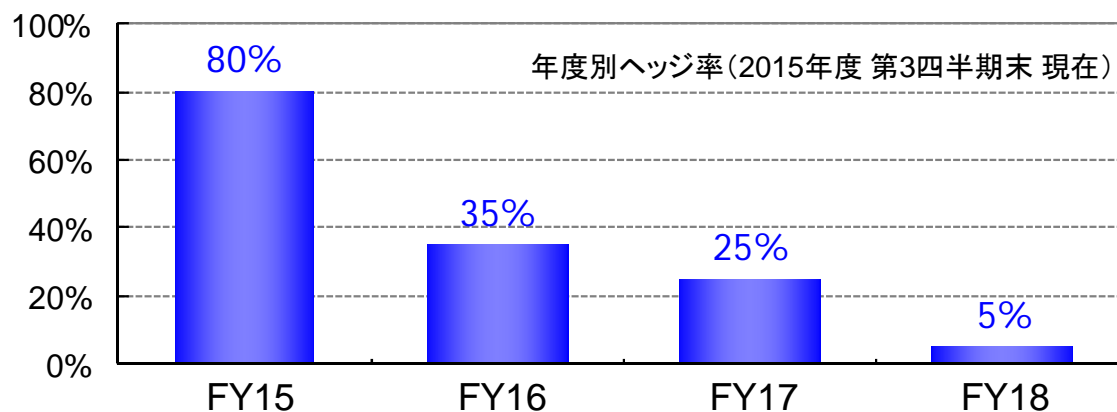
	航空関連事業			旅行事業		
	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差
売上高	1,705	1,730	+ 25	1,306	1,293	△ 13
営業利益	94	△ 38	△ 133	44	42	△ 2
減価償却費	33	40	+ 6	0	0	+ 0
EBITDA(営業利益+減価償却費)	128	1	△ 126	44	43	△ 1
EBITDAマージン(%)	7.5	0.1	△ 7.4	3.4	3.3	△ 0.1

	商社事業			その他		
	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差
売上高	949	1,084	+ 134	235	245	+ 10
営業利益	32	44	+ 11	13	11	△ 1
減価償却費	7	7	+ 0	1	1	+ 0
EBITDA(営業利益+減価償却費)	39	51	+ 11	14	13	△ 1
EBITDAマージン(%)	4.2	4.8	+ 0.6	6.2	5.3	△ 0.9

燃油・為替ヘッジの進捗状況

燃油

2015年度	ドバイ原油(US\$/bbl)	シンガポールケロシン(US\$/bbl)
期初業績予想前提値	67	85
第3四半期累計実績	50.5	63.4

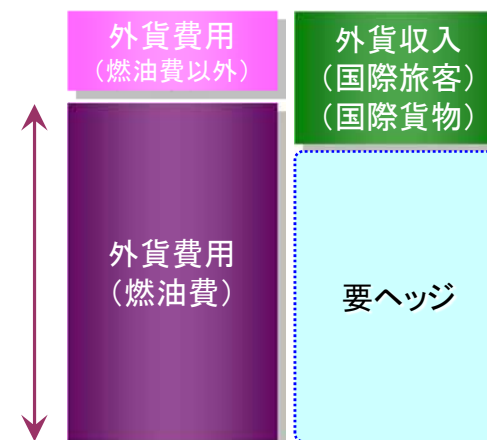
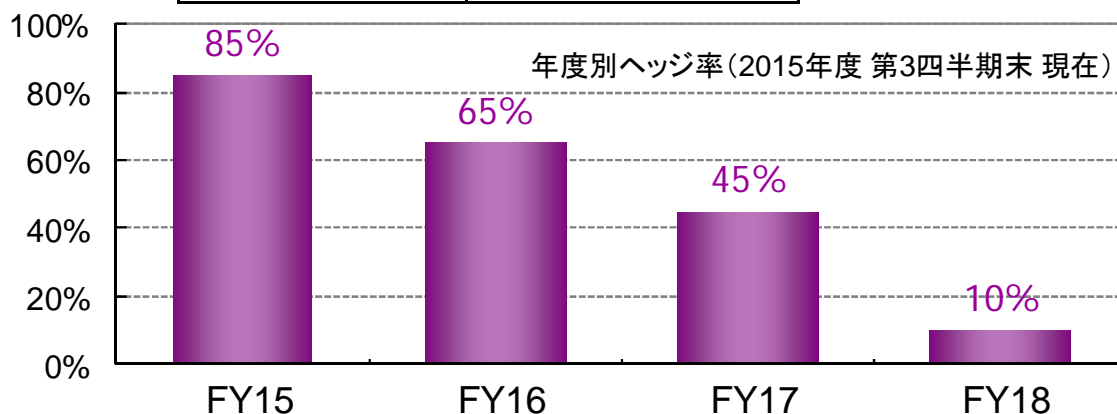


(下記感応度はヘッジ効果を含まず)



為替

2015年度	円/US\$
期初業績予想前提値	120
第3四半期累計実績	121.7



(MEMO)



補足資料



補足資料

運用航空機数	FY2014 期末	FY2015 第3四半期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数
Boeing 777-300ER	20	22	+ 2	16	6
Boeing 777-300	7	7	—	7	—
Boeing 777-200ER	12	12	—	6	6
Boeing 777-200	16	16	—	14	2
Boeing 787-9	2	9	+ 7	9	—
Boeing 787-8	32	35	+ 3	31	4
Boeing 767-300ER	26	25	△ 1	11	14
Boeing 767-300	16	15	△ 1	15	—
Boeing 767-300F	3	4	+ 1	—	4
Boeing 767-300BCF	7	8	+ 1	8	—
Airbus A320-200	20	19	△ 1	11	8
Boeing 737-800	31	33	+ 2	24	9
Boeing 737-700ER	2	2	—	2	—
Boeing 737-700	10	8	△ 2	5	3
Boeing 737-500	17	18	+ 1	18	—
Bombardier DHC-8-400 (Q400)	21	21	—	18	3
合計 Total	242	254	+ 12	195	59

バニラエア運用 A320-200 を含む(当第3四半期末 8機、前年度期末 8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 15機、前年度期末 12機)

補足資料

国際旅客 方面別実績(構成比)		FY2015 第3四半期累計 構成比	前年差	FY2015 第3四半期 構成比	前年差
旅客収入	北米	32.6	△ 0.1	32.8	+ 1.0
	欧州	19.4	△ 1.6	19.0	△ 1.1
	中国	15.4	+ 0.5	12.7	△ 2.3
	アジア・オセアニア	28.3	+ 0.8	30.9	+ 1.5
	リゾート	4.4	+ 0.5	4.7	+ 0.8
座席キロ	北米	35.9	+ 0.9	35.3	+ 0.1
	欧州	18.1	△ 2.4	17.3	△ 3.1
	中国	11.0	△ 0.2	10.8	△ 0.1
	アジア・オセアニア	30.2	+ 0.9	31.3	+ 1.7
	リゾート	4.8	+ 0.8	5.4	+ 1.5
旅客キロ	北米	35.4	△ 0.7	34.5	△ 0.2
	欧州	18.4	△ 1.5	17.9	△ 2.1
	中国	9.9	+ 0.1	7.9	△ 1.3
	アジア・オセアニア	30.8	+ 1.3	33.2	+ 2.1
	リゾート	5.6	+ 0.8	6.6	+ 1.6

(バニラエア含まず)

補足資料

国際貨物 方面別実績(構成比)		FY2015 第3四半期累計 構成比	前年差	FY2015 第3四半期 構成比	前年差
貨物収入	北米	24.2	+ 1.4	24.0	△ 0.6
	欧州	14.0	△ 0.5	14.8	+ 0.5
	中国	34.6	+ 0.4	35.2	+ 1.3
	アジア・オセアニア	21.5	△ 0.3	20.8	△ 0.1
	その他	5.7	△ 1.0	5.3	△ 1.1
有効貨物 トンキロ	北米	37.3	+ 2.3	37.6	+ 2.6
	欧州	17.7	△ 3.1	16.9	△ 3.7
	中国	16.8	+ 0.4	16.8	+ 0.2
	アジア・オセアニア	24.3	+ 0.4	24.9	+ 1.4
	その他	4.0	△ 0.0	3.8	△ 0.6
有償貨物 トンキロ	北米	38.9	+ 0.2	38.4	△ 0.7
	欧州	22.7	△ 0.6	23.0	△ 0.4
	中国	13.3	△ 0.4	13.8	+ 0.1
	アジア・オセアニア	21.1	+ 0.7	21.0	+ 1.1
	その他	4.1	+ 0.1	3.8	△ 0.1

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

当資料には、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