

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

I. 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

II. 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

III. 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
------	---------

I. 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



©ANAHD2016

3

- ◎ 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。
私からは、3ページに記載しております内容について、ご説明させていただきます。
- ◎ 主要テーマは、2016年度からの次期経営戦略についてですが、
最初に、今年度計画の進捗状況について、整理しておきます。
- ◎ スライドの4ページをご覧ください。

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

(単位)億円	《第3四半期決算(連結)》		《通期業績予想(連結)》		
	第3四半期 (累計)	前年差 (前年比)	通期業績 予想	当初差	前年差 (前年比)
売上高	13,690	+ 717 (+ 5.5%)	17,900	—	+ 765 (+ 4.5%)
航空事業	11,842	+ 599 (+ 5.3%)	15,550	+ 100	+ 704 (+ 4.7%)
営業利益	1,167	+ 274 (+30.8%)	1,250	+ 100	+ 334 (+36.6%)
航空事業	1,186	+ 403 (+51.6%)	1,270	+ 230	+ 453 (+55.5%)
営業利益率	8.5%	+ 1.6% —	7.0%	+ 0.6%	+ 1.6% —
親会社株主に帰属する 四半期純利益	733	+ 209 (+40.0%)	650	+ 130	+ 257 (+65.7%)
EBITDA	2,183	+ 315 (+16.9%)	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

◎ 先週末に発表しました、2015年度 第3四半期決算の概要です。

◎ 国際旅客事業が堅調に推移して大幅な増収を達成するなど、グループ内全事業において収益拡大に努めた結果、第3四半期累計の売上高は、過去最高の1兆3,690億円となりました。

◎ 費用面では、コスト構造改革などが順調に推移した一方、2013年度に買収したパイロット訓練会社である米国パンナム社について、今後の収益性をより慎重に見積もった結果、買収時に計上した「のれん」を一括償却することとして、約100億円を営業費に計上しました。今後、早期の利益貢献を図るべく、事業運営全般に関する改革を加速させます。

◎ 以上の結果、連結営業利益は、1,167億円となりました。

◎ 今回の第3四半期決算を受けて、通期の連結業績予想について、右側の表の通り見直しました。第4四半期においても、堅調な旅客動向が継続すると見ており、売上高及び営業利益を始めとする全ての利益段階において、それぞれ、過去最高を更新する見込みです。

◎ なお、第3四半期決算の詳細については、第3部でご説明させていただきます。

◎ 5ページをご覧ください。

「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



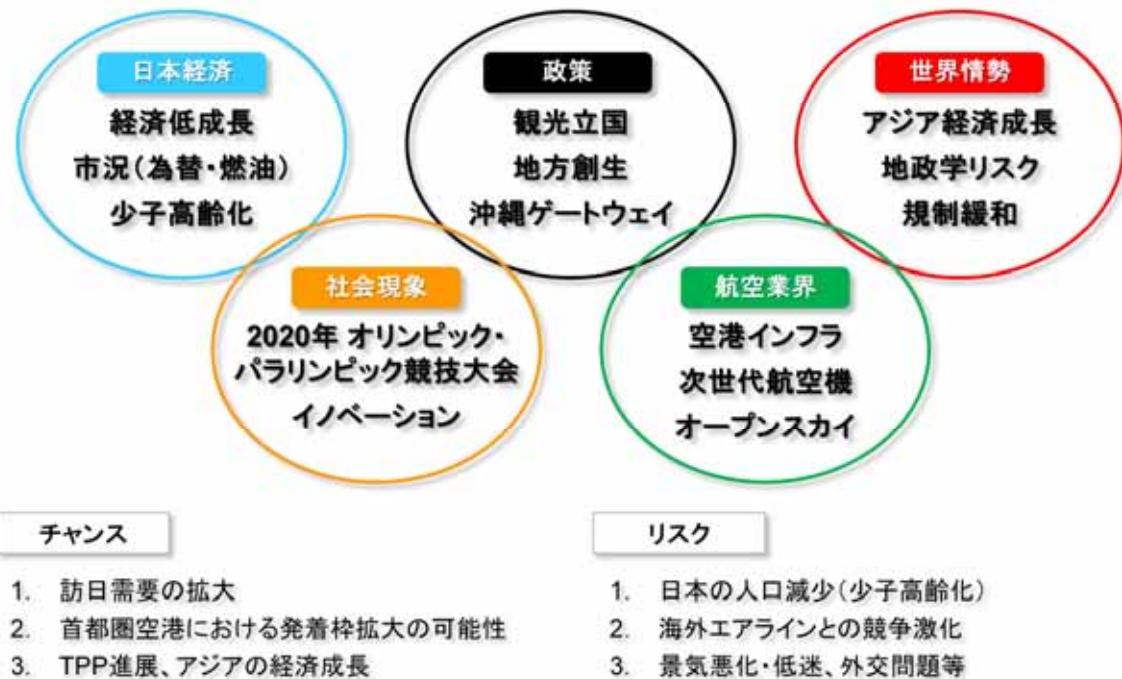
©ANAHD2016

5

- ◎ ここからは、中期経営戦略についてです。最初に、現行戦略の進捗について、3つの重点戦略テーマに沿って説明いたします。
- ◎ まず、「コア事業の強化」については、国際線ネットワークの拡大に見合った大幅な増収を確保すると共に、国内線においても、生産量を抑制的にコントロールするなかでも、適切なイールドマネジメントで増収を確保し、収益基盤を強化しました。
- ◎ また、LCC事業の黒字化に目途がつき、あわせて訪日客の消費需要を始めとする外販収入を増加させるなど、「収益ドメインの拡大・多様化」にも取り組んでいます。
- ◎ そして、「コスト構造改革」も順調に進捗しています。2011年度から2014年度までは累計870億円、2015年度と2016年度は合計500億円、合わせて1,370億円の削減を見通しています。
- ◎ 以上、全般的には現行経営戦略を着実に推進しており、この成果を基盤に、成長戦略を加速するステージに進んでまいります。
- ◎ 6ページをご覧ください。

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



©ANAHD2016

6

◎ 次に、今回策定した次期経営戦略の前提となる経営環境について、確認しておきます。

◎ 我が国においては、少子高齢化や低成長の継続が想定されますが、世界に目を転じれば、高成長が続くアジア経済やTPPを始めとする規制緩和など、ヒトやモノの動きを更に活性化させる要素が大いに広がっています。

◎ 一方で、市況変動の影響、特に原油価格の大幅な下落は、私共、航空業界には大きな追い風となりますが、経済全体にとっては必ずしもプラス要素のみとは言いきれないなど、世界の動きは益々複雑かつスピードを増すものとみています。

◎ このような中、2020年のオリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けて、政策面の後押しもあり、増勢を強めている訪日外国人の更なる増加が期待されます。また、現在議論されている首都圏空港の再拡張が実現すれば、競争激化を伴いながらも、私共にとって大きなビジネスチャンスが訪れます。

◎ 7ページをご覧ください

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”

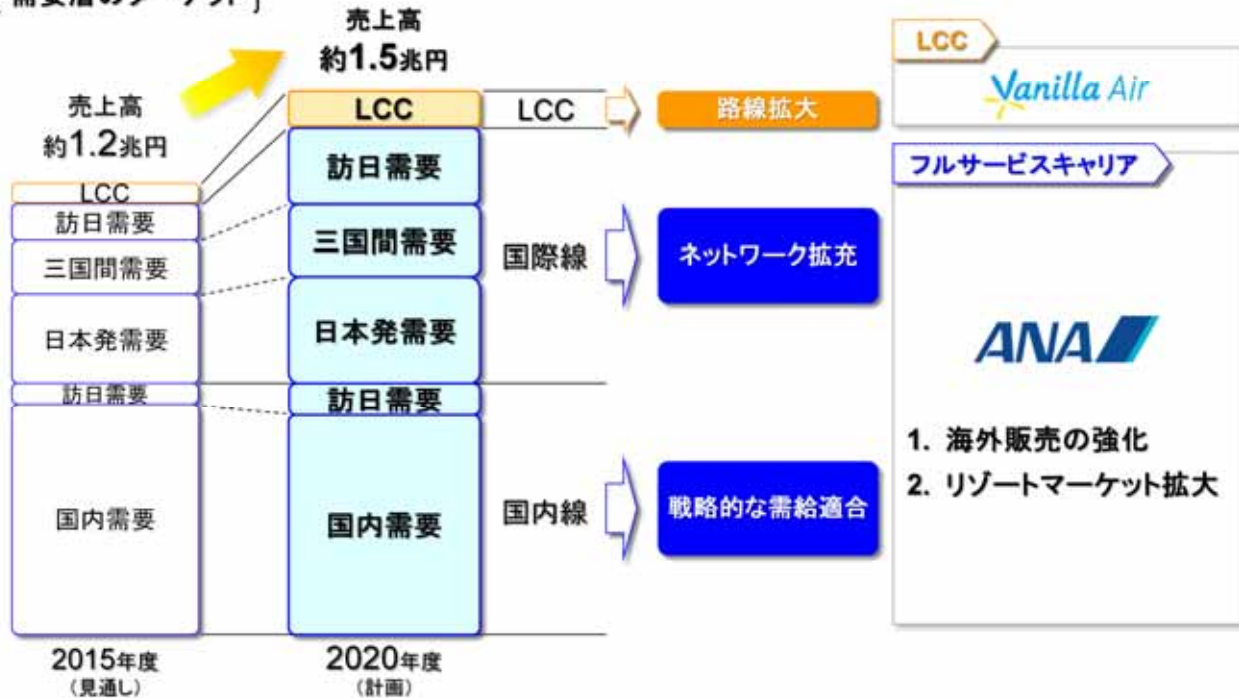
1. タイムリーな情報集約発信
2. シンプルな判断プロセス
3. トップの判断
4. リーンスタートアップ

- ◎ 今回の経営戦略においては、先に申し上げたビジネスチャンスを、当社グループの事業にしっかりと取り込みながら、成長戦略を加速させることで、経営ビジョンを達成していきます。
- ◎ そのために、計画期間を5年間とした上で、「エアライン事業領域の拡大」並びに、ノンエア事業を中心とした「新規事業の創造と既存事業の成長加速」の2つを戦略テーマに位置付けます。
- ◎ そして、新規事業やイノベーションの創出、あるいは戦略的投資などの「攻めの経営」と、シンプル且つタイムリーに判断する「スピード経営」の実践で、戦略テーマを強力に推進して参ります。
- ◎ 8ページをご覧ください。

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]



8

- ◎ 最初の戦略テーマは、「エアライン事業領域の拡大」です。
- ◎ まず、国内線旅客事業の収益基盤を需給適合「ピタっとフリート」によりしっかりと維持しながら、国際線とLCCで成長をけん引する航空事業の基本的な方向感は変わりません。
- ◎ その上で、ANA国際線及びLCCにおいて、ネットワークを拡充しながら、需要層のターゲットを拡大することで、グローバルマーケットでのプレゼンスの更なる向上を狙います。
- ◎ 三国間需要や訪日需要など、海外販売をこれまで以上に強化すると共に、これまで市場シェアが低かったリゾートマーケットにフォーカスして、旺盛なプレジャー需要を取り込む方針です。
- ◎ これまでは、日本発のビジネス需要を主なターゲットとしてきましたが、より幅広いお客様のニーズに応えることで、世界の人々から圧倒的な支持を得るエアライングループを目指すことで、トップラインの更なる成長を達成していきます。
- ◎ 9ページをご覧ください。

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



©ANAHD2016

9

◎ 2点目の戦略テーマは、主にノンエア事業が対象になります。

◎ まず、既存事業については、評価の重点を会社単位から事業単位に移すことで、事業の選択と集中を加速、収益最大化とリソースの効率的配置を狙います。

◎ 低収益事業については撤退や外注化を適切に実施する一方、商社事業や旅行事業を中心に、既存の事業基盤を、新たな需要獲得に活かせる分野については、事業領域の拡大を加速させます。

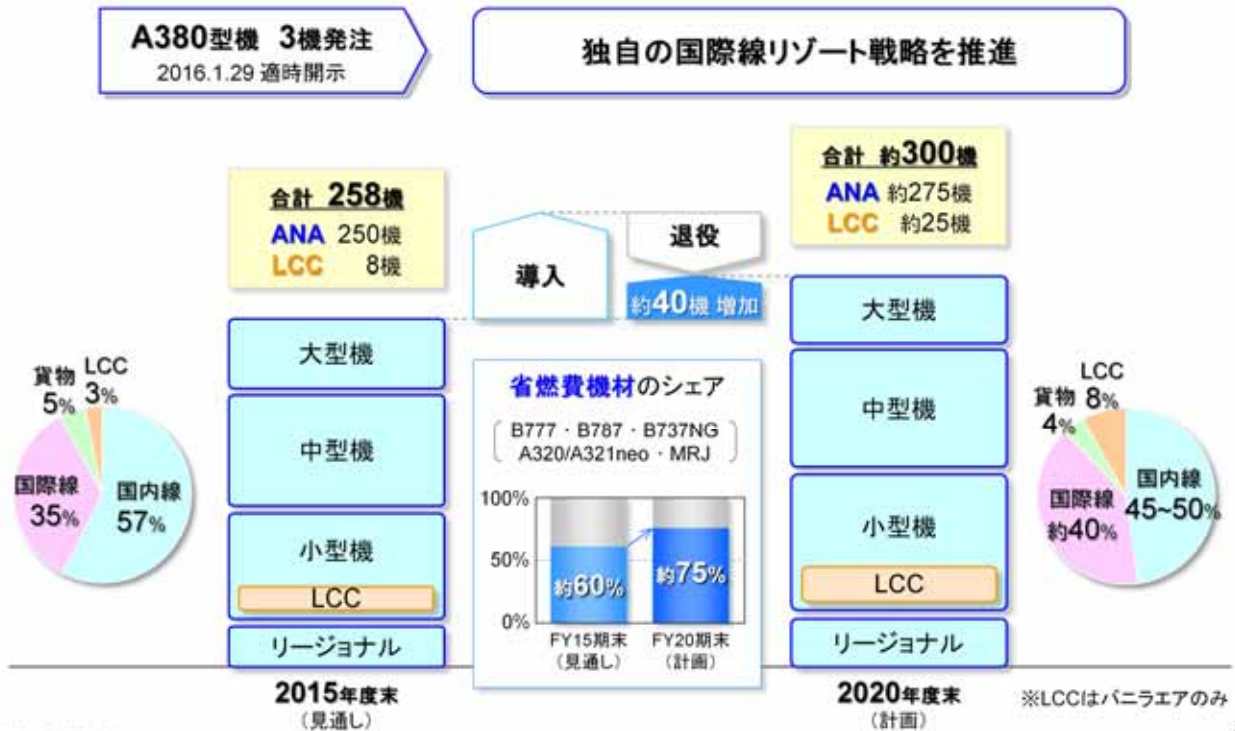
◎ また、当社グループには、長年にわたり積み上げてきたブランドや顧客基盤、ノウハウ・技術など数多くの有形・無形の資産があります。これらの有効活用は勿論、他社ノウハウや新しい技術等も併せて活用することで、新会社の設立も含めた事業の創出・育成に力を注ぎます。

◎ 更に、必要と判断される場合には戦略的投資も交えながら、収益拡大に向け、迅速に取り組んでいきます。

◎ 10ページをご覧ください。

機材戦略

航空事業の成長を支えるフリート戦略を追求



©ANAHD2016

10

◎ 今後の機材戦略についてご説明します。

◎ 先に述べたエアライン事業領域の拡大、特に中・長距離リゾートマーケットにフォーカスした上で、首都圏を中心とした旺盛且つ安定したプレジャー需要を、一気呵成に取り込むために、当社独自のリゾート戦略を展開していきます。

◎ そのために、限られた発着枠を有効に活用し、早期に市場シェアを拡大する観点から、世界最大の航空機であるエアバス社製A380型機の導入を決めました。

◎ 引き続き、経営戦略の遂行に必要な機材を、一定の柔軟性も持ちながら安定的に確保し、航空事業の成長を目指す方針に変更はありません。運用する航空機数は、2020年度に向け、機材の更新も着実に実施しながら、40機程度増えて約300機となる見込みです。併せて、省燃費機材のシェアを75パーセントまで高めていきます。

◎ 11ページをご覧ください。

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

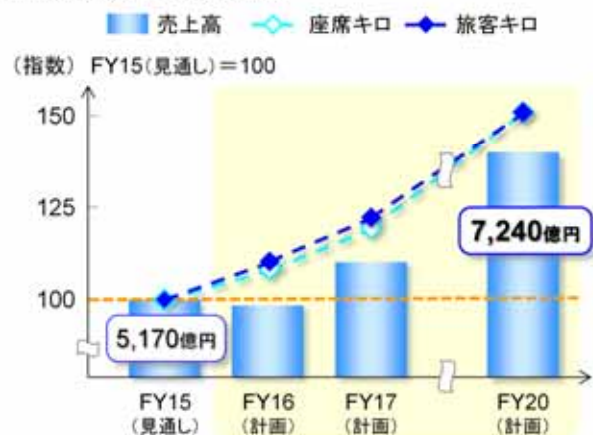
3. ダントツ品質のプロダクト&サービス

- 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】



【国際線旅客事業の計画】



©ANAHD2016

11

◎ ここからは事業別の戦略についてご説明します。

◎ 次期経営戦略においても最大の成長ドライバーとなるのが、国際線旅客事業です。

◎ まずは、今後の首都圏空港における発着枠拡大を見据えた自社ネットワークの拡充と強化により、デュアルハブモデルの完成型を目指していきます。

◎ 特に、戦略機材であるボーイング787を活用した新規就航地の開拓や、リゾート路線の増強に取り組みます。

また、新たな枠組みを含めた他の航空会社との提携も併せて、グローバルネットワークを戦略的に拡大していきます。

先般、ベトナム航空との戦略的提携について発表しましたが、まさに、この戦略の具体例といえます。

◎ さらに、マーケティングに工夫を凝らし、海外でのプレゼンスを更に向上させることで、国内販売以上に海外販売を伸ばし、国際線旅客事業の売上高を5年間で40パーセント拡大することを目指します。

◎ 12ページをご覧ください。

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

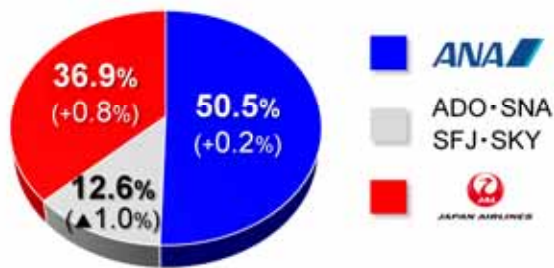
1. 「ピタッとフリート」モデルの本格的な運用

- 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

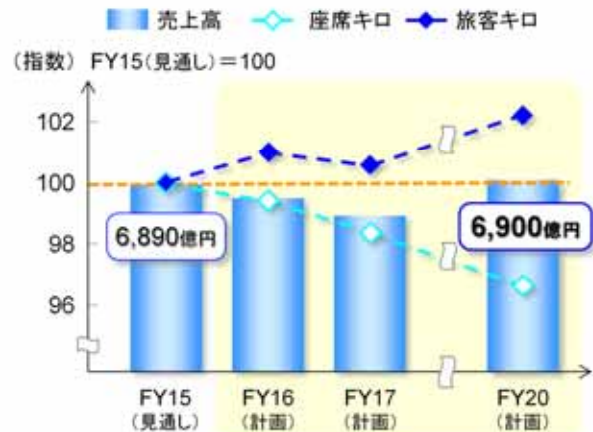
- 既存の国内航空需要の減少を海外販売でカバー

【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】



©ANAHD2016

12

◎ 国内線旅客事業については、「ピタッとフリート」モデルの本格運用によって、需給適合を加速しながら、収入の拡大と運航変動費の抑制を同時に追求していきます。また、パートナーエアラインとの提携強化により、マーケットリーダーとして圧倒的な優位性を確立して、競争力を更に高めます。

◎ 足元でも大幅に増加している訪日外国人によるご利用を含めた海外販売の拡充により、国内線の需要を補完しながら売上規模を維持すると共に、強固な収益基盤を堅持していきます。

◎ 13ページをご覧ください。

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

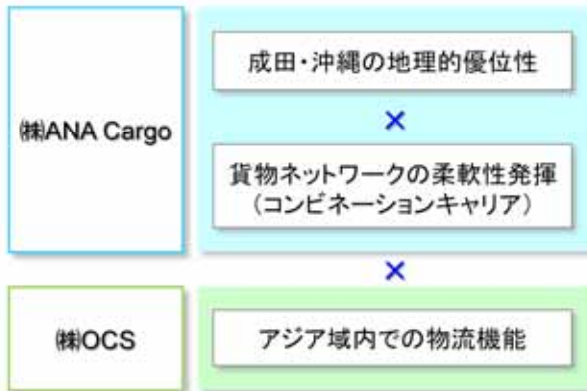
1. 国際物流の一翼を担うグローバルプレーヤーへ

- 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

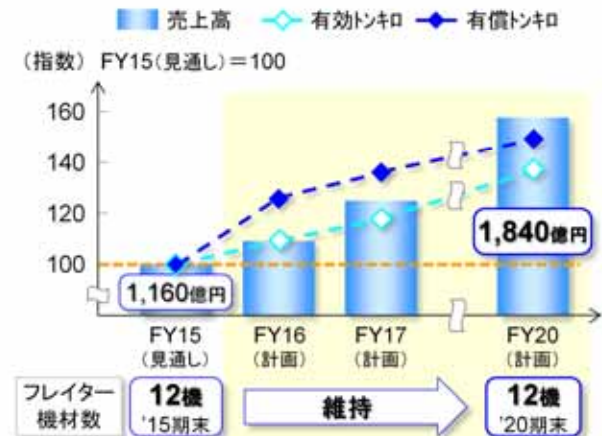
2. アジア域内エクスプレス貨物・越境Eコマースビジネスを積極的に拡大

- 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】



©ANAHD2016

13

◎ 国際線貨物事業について、足元では貨物需要の低迷により、やや苦戦していますが、アジア・太平洋地域の貿易自由化などを眺めれば、引き続き、市場の成長が見込める事業です。

◎ まずは、沖縄・成田の地理的優位性や、中型フレイターとベリネットワークの組み合わせによる、コンビネーションキャリアとしての強みを最大限に活かしていきます。併せて、グループ会社間の一体運営を加速することで、他社との差別化を図りながら競争力を向上させ、「総合航空物流会社」として、アジアを面で捉えた物流サービスを展開します。

◎ また、成長が見込めるアジア域内のエクスプレス貨物や、越境Eコマースビジネスにフォーカスし、高単価需要の獲得等によって沖縄ハブモデルを完成させることで、トップラインと収益性の向上に繋がります。

◎ これらにより、2020年度に向けて売上高を50パーセント以上拡大し、国際物流の一翼を担うグローバルプレーヤーを目指します。

◎ 14ページをご覧ください。

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)



©ANAHD2016

【LCC事業の計画(バニラエア)】



14

◎ LCC事業についてです。

◎ ANAグループのLCCは、2社ともに足元では堅調に業績が推移し、大幅な増収増益基調となっています。

◎ 連結子会社であるバニラエアについては、これまで確立した経営基盤をベースに、日本発のプレジャー需要獲得を狙ったリゾート路線への進出や、主に訪日需要獲得を狙った路線の拡充により、事業を成長軌道に乗せていきます。

◎ 今後、更にブランドの定着を図りながら、就航路線を拡大し、2020年度には、売上高を現在の3倍程度まで拡大するとともに、規模のメリット享受などによるユニットコスト低減も図りながら、価値創造のステージに入っていきます。

◎ 15ページをご覧ください。

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



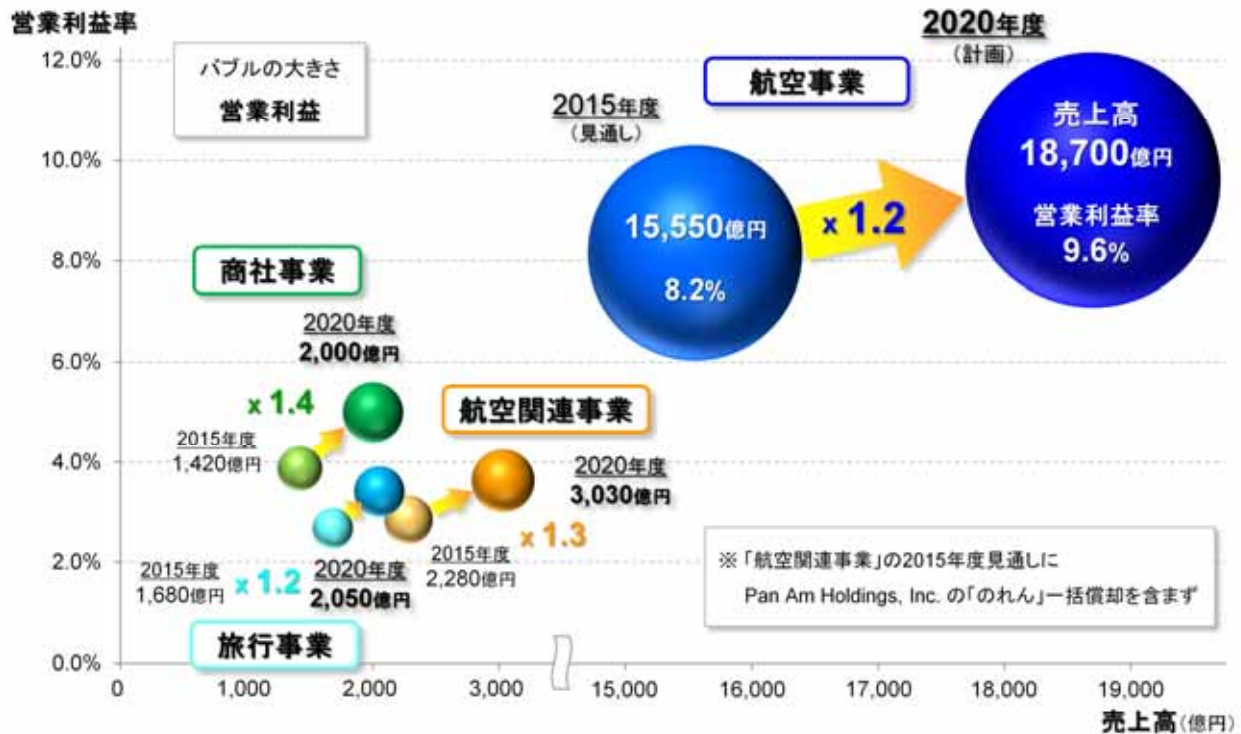
©ANAHD2016

15

- ◎ 今後も旺盛な伸びが見込まれる訪日需要を、あらゆる事業でビジネスとして取り込むことが、当社グループの重要課題です。
- ◎ スライドにお示した通り、訪日客の出発から、日本滞在中、そして帰国後に至るまでのあらゆる場面において、ビジネスチャンス当社グループの収益として取り込むため、各事業のインフラ整備や領域拡大を加速していきます。
- ◎ 航空事業は勿論ですが、旅行事業におけるツアーや旅行素材の販売、商社事業における免税品販売や越境Eコマースの推進など、持続的バリューチェーンを確立すべく取り組んでいきます。
- ◎ 16ページをご覧ください。

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



©ANAHD2016

16

- ◎ 事業に関するまとめとして、次期経営戦略における事業ポートフォリオの方向性についてご説明します。
- ◎ 今後も売上高と営業利益の伸びは、営業利益率の改善を伴いながら、航空事業が大きく牽引することになります。一方、ノンエアの各事業においても、それぞれ売上高と営業利益を大幅に拡大する計画です。
- ◎ 事業毎の利益率などにも留意しながら、適切な経営資源配分を実施することにより、グループ全体の収益力を更に高めていく所存です。
- ◎ 17ページをご覧ください。

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



©ANAHD2016

17

◎ こちらのスライドは、前のページでご紹介した事業ポートフォリオを1つにまとめ、連結売上高と営業利益率の推移をお示したものです。

◎ グループ全体の売上高は、今年度の1兆7,900億円から、2020年度には約1.2倍の水準となります。また、営業利益率も着実に改善し、9パーセント水準が視野に入るレベルとなります。

◎ 航空事業においては、引き続き、国内線の売上規模を維持しながら、貨物を含む国際線で成長を実現していきます。2020年度には、国際線旅客事業の売上高が、国内線旅客事業を上回るレベルに成長する計画です。

◎ 18ページをご覧ください。

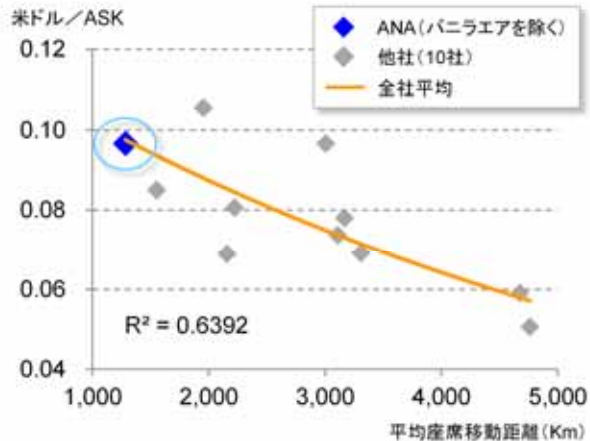
コストマネジメント

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】



(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

©ANAHD2016

18

[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)

◎ 次に、営業利益率を改善するための重要なドライバーである、コストマネジメントについてです。
これまでのコスト構造改革などの取り組みにより、左側の図にお示した通り、ANAの航空事業ユニットコストは、グローバルエアラインとの比較において、平均レベルに到達しています。

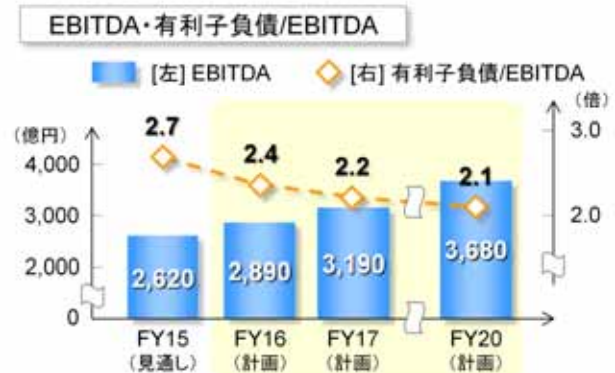
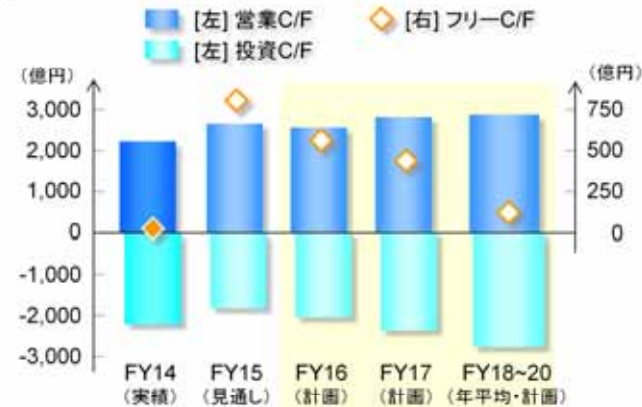
◎ 今後のコストマネジメントについては、これまでに培ってきたものを更に深化させ、業務の適正化や省人化・無人化などの業務プロセス改革によってコスト効率や生産性を更に高めていきます。
2020年度までにユニットコスト0.2円の追加削減にグループをあげて取り組みます。
詳しくは、第2部で補足させていただきます。

◎ 19ページをご覧ください。

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]



※有利子負債にオフバランスリース債務を含まず

©ANAHD2016

19

- ◎ キャッシュフロー及び設備投資についてです。
- ◎ 次期経営戦略においては、航空事業を中心にグループ全体で成長を加速させるため、航空機を中心に、年間2,800億円から2,900億円程度の設備投資となる見込みです。
- ◎ 一方で、収益力を向上させながら営業キャッシュフローを着実に計上することで、安定的にフリーキャッシュフローを確保する予定です。2020年度に3,600億円レベルに到達するEBITDAと併せて、財務の健全性は堅持していきます。
- ◎ 20ページをご覧ください。

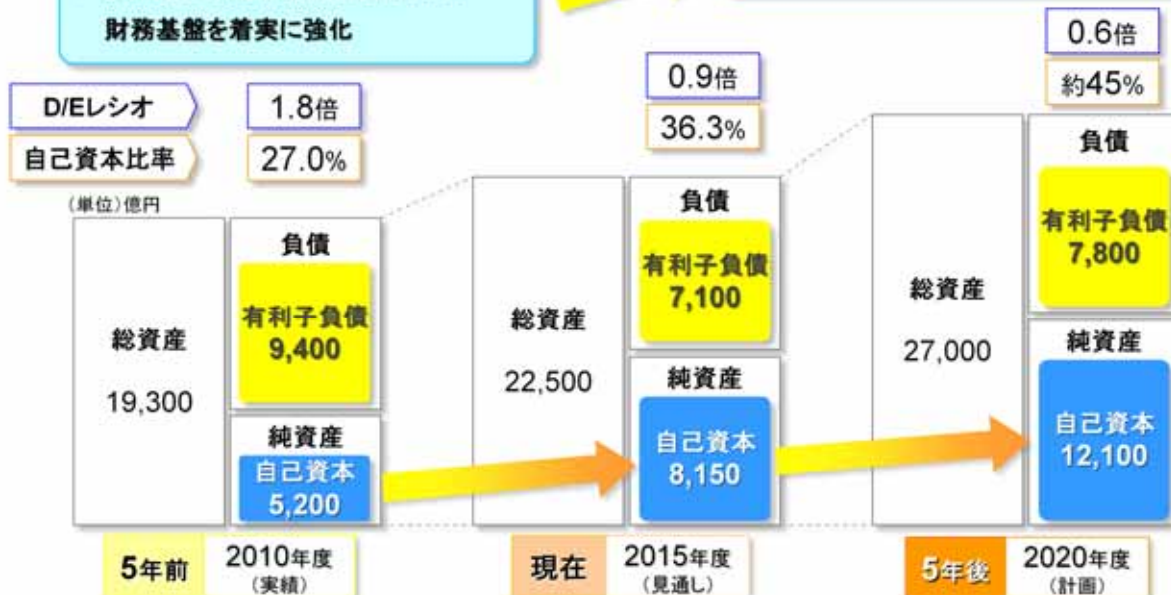
バランスシート

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



©ANAHD2016

20

◎ バランスシートについては、ご覧の通り事業規模と共に拡大していますが、これまでの経営戦略の実行によって、着実に自己資本を積み上げ、財務基盤を強化してきました。

◎ 今後は、成長戦略を加速し、収益性向上を追求するステージとなります。自己資本は、既に一定の厚みを確保しており、引き続き、揺るぎない経営の安定性をしっかりと維持していきます。

◎ 21ページをご覧ください。

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

◎ 今回の経営戦略における3つの重点テーマについて、経営資源配分の観点から考え方を述べさせていただきます。

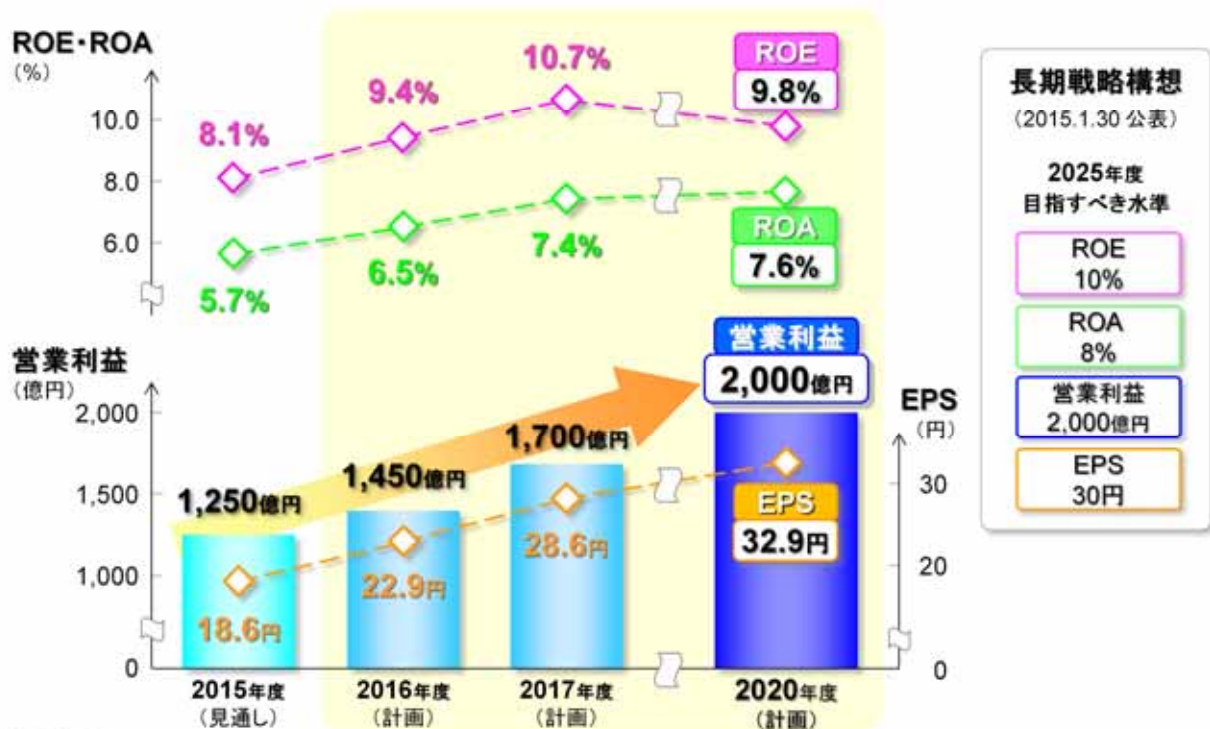
◎ 最重要課題である株主還元については、フリーキャッシュフローの水準や株主資本の蓄積にも留意しながら、充実させたいと考えています。
具体的には、1株あたり5円配当を安定的に実施することをベースとして、配当性向30パーセントを考慮すると共に、「総還元性向」を新たな指標として目標にすることも含めて、判断していきます。

◎ 成長への投資については、積極的に実施していきます。
勿論、財務基盤の健全性維持が、その前提であることは言うまでもありません。

◎ 最後に、22ページをご覧ください。

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



©ANAHD2016

22

◎ 私からの説明をまとめさせていただきます。

◎ 昨年1月に公表した「長期戦略構想」において、10年後の2025年度に目指すべき水準としてお示した4つの目標数値について、次期経営戦略の期間中に、概ね前倒しでの達成を目指していきます。

◎ まず、2020年度の営業利益水準としては、一定の前提条件の下ではありますが2,000億円、1株あたり利益については32円程度となります。

◎ これらをベースに、ROEについては、計画期間中に、9パーセントから10パーセントの水準に達し、今年度末時点から2ポイント程度の増加となる見込みです。株主資本効率を着実に向上させていきます。

◎ これまで培ってきた財務基盤をはじめとする、あらゆる経営資源を活用し、私自身のリーダーシップと責任のもとで、本日ご説明した成長戦略を実現していく所存です。

◎ 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。

Ⅱ. 中期経営戦略(経営数値目標)



©ANAHD2016

23

◎ 私からは、

1. 中期経営戦略の経営数値目標
 2. 第3四半期決算の詳細
- を中心に、ご説明させていただきます。

◎ 24ページをご覧ください。

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

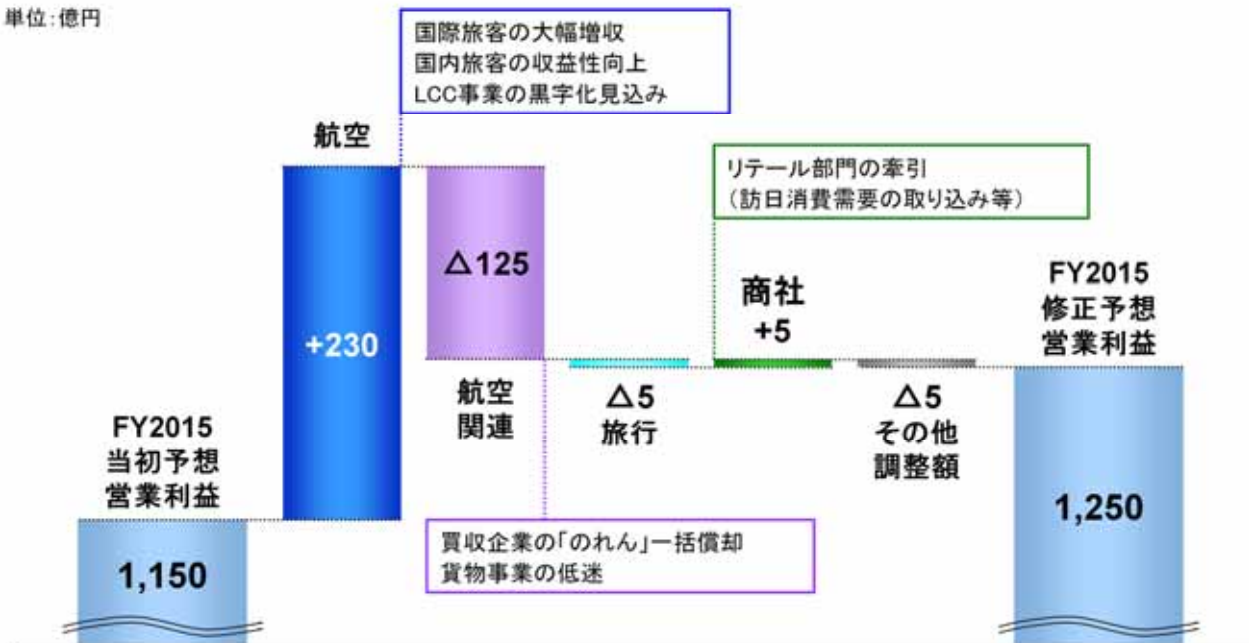
* 2015年4月30日開示の業績予想

- ◎ 経営数値目標をお示しする前に、
まず、その比較対象となる今年度通期の業績予想を修正しておりますので、
ご説明致します。
- ◎ 第3四半期の結果を踏まえまして、
営業利益を1,250億円、経常利益を1,100億円、当期純利益を650億円に、
それぞれ上方修正致しました。
- ◎ 経常利益として、初めて1,000億円台を見込むなど、
全ての利益段階で過去最高益の更新を目指します。
- ◎ セグメント別 営業利益予想の当初差異については、
25ページに記載しておりますので、ご参照ください。
- ◎ 続きまして、26ページをご覧ください。

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

©ANAHD2016

26

- ◎ 中期経営戦略における、連結収支計画です。
- ◎ 本戦略の期間中、売上高、並びに利益を着実に拡大することで、
営業利益率は今年度予想の7.0パーセントから、9パーセント程度に高まる見込みです。
- ◎ また、当期純利益の水準としては、2017年度において1,000億円台に達する計画です。
- ◎ 27ページをご覧ください。

セグメント別 収支計画

セグメント別 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	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

©ANAHD2016

27

◎ セグメント別の収支計画です。

◎ 全てのセグメントで、増収・増益を目指します。

◎ 次に、航空事業の詳細をご説明しますので、29ページをご覧ください。

航空事業 収支計画

航空事業 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	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

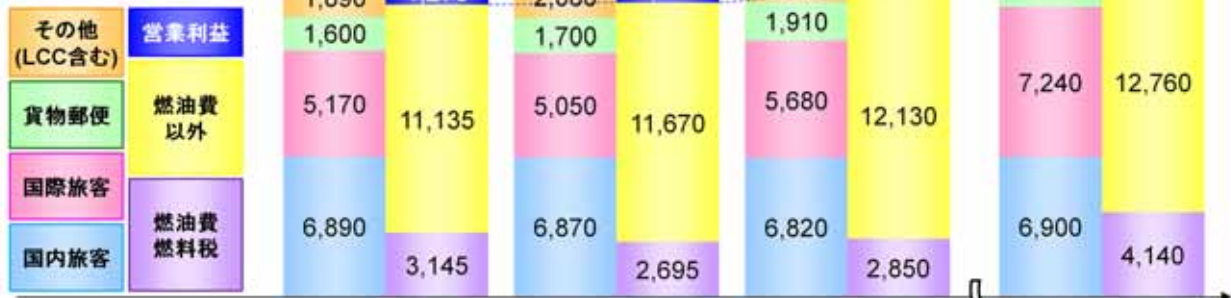
生産量計画

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
トハイ原油 (US\$/bbl)	32*	37	47	67
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	44*	50	60	85

©ANAHD2016

* 対象は第4四半期のみ

29

- ◎ 本スライドでは、航空事業における生産量と収支計画の推移をお示ししています。
- ◎ 上段に記載の通り、国内線旅客事業の生産量を抑制する一方で、国際線旅客・貨物事業の規模を、それぞれ約1.5倍、ないしは約1.4倍に拡大していきます。
- ◎ 2020年度における航空事業の営業利益としては、下段にお示ししている為替、及び燃油の市況が前提となりますが、今年度予想の1.4倍強となる1,800億円を見込んでいます。
- ◎ 30ページをご覧ください。

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

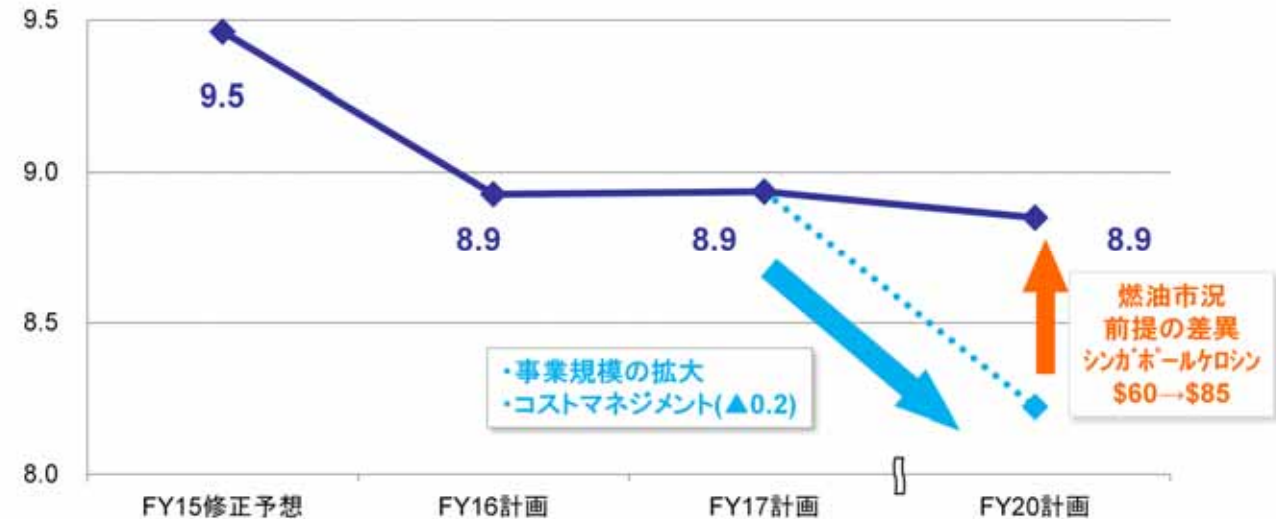
旅客事業
ユニットコスト

=

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

単位:円/座席キロ

*バニラエアに係る収入・営業費用を除く



©ANAHD2016

30

◎引き続き、コストマネジメントを徹底することで、航空事業の収益性を向上していきます。

本スライド上段に記載している指標、ユニットコストにて、その進捗をモニタリングしていきます。

◎今年度、この指標は9.5円となる見通しです。

◎今後については、まず、従前から計画している2016年度のコスト構造改革、250億円の削減を完遂していきます。

◎更に、2020年度に向けては、ユニットコスト0.2円の削減に相当するコストマネジメントの徹底を含めて、燃油市況前提の差異による影響を相殺し、2017年度から横ばいの、8.9円を見込みます。

◎33ページをご覧ください。

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 ^① (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

©ANAHD2016 * オフバランスリース債務額(予定) 2015年度末:690億円、2016年度末:460億円、2017年度末:210億円

33

◎ バランスシート、並びに経営財務指標です。

◎ 各年度の利益の積み上げによって、
2017年度には自己資本比率が、40%に達する計画です。

◎ 健全性が高まる財務基盤をベースに、
今後の負債調達余力が更に向上する見通しです。

◎ 34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

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
設備投資融資額	△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

©ANAHD2016

34

◎ キャッシュフローです。

◎ 営業キャッシュフローは、利益の拡大とともに、
着実に増加する見通しです。

◎ また、成長戦略を実現する為に、航空機を中心とした設備投資を実施していきますが、
航空機リースを活用するなど、投資キャッシュフローを適切にコントロールすることで、
ご覧の通り、フリーキャッシュフローを安定的に確保していきます。

◎ 35ページをご覧ください。

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 新規市場の開拓</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
収益拡大	収益堅持	収益改善

競争優位の確立、持続的な利益成長の実現

◎ 本ページには、本年1月20日にリリースしたANAグループ航空輸送事業計画のポイントをまとめておりますので、ご参照ください。

◎ 続きまして、2015年度 第3四半期決算の詳細を、ご説明します。

◎ 39ページをご覧ください。

(MEMO)



Ⅲ. 2015年度 第3四半期 決算(詳細)



業績ハイライト

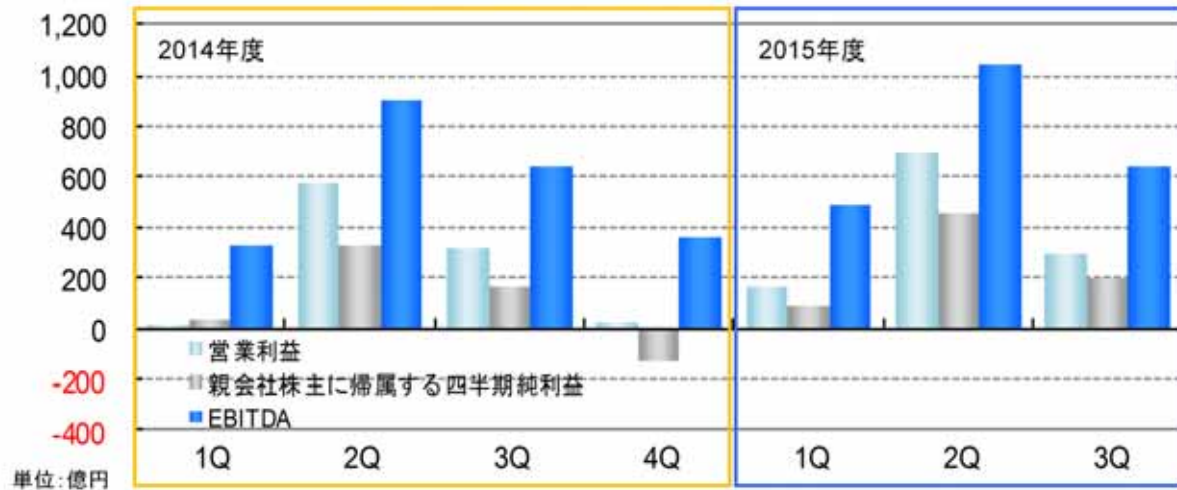
当年度と前年度各四半期の業績比較

【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	FY2015	前年差	FY2015	前年差
		第3四半期累計	第3四半期累計		第3四半期	
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

©ANAHD2016

39

◎ 経営成績の概要です。

◎ 売上高は、前年同期から717億円増加して、1兆3,690億円、
営業費用は、443億円増加して、1兆2,522億円となりました。

◎ その結果、営業利益は前年比 約3割増加の1,167億円、
経常利益は約5割増加の1,121億円となり、ともに過去最高となりました。
また、四半期純利益は約4割増加の733億円となっており、
それぞれ前年水準を大幅に上回る、増収増益決算となりました。

◎ 40ページをご覧ください。

連結決算概要

財政状態	単位: 億円	FY2014	FY2015	前年度
		期末	第3四半期末	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))

◎ 財政状態です。

◎ 総資産は2兆2,919億円、自己資本は8,248億円となり、
自己資本比率は、前年度期末から1.3ポイント上昇して、36.0パーセントとなりました。

◎ 有利子負債については、666億円減少して7,532億円となっており、
デット・エクイティ・レシオは、過去最低水準の0.9倍に到達しています。

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

©ANAHD2016

41

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 営業キャッシュフローは、2,158億円の収入、投資キャッシュフローは、1,472億円の支出、財務キャッシュフローは、832億円の支出となりました。
- ◎ 3ヶ月超の定期・譲渡性預金の資金移動を除いた投資キャッシュフローから算出する、実質フリーキャッシュフローは、526億円増加して、676億円となっています。
- ◎ 42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

		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

©ANAHD2016

42

◎ セグメント別の実績です。

◎ 主力の航空事業に加えて、商社事業も増収増益となりました。

◎ 航空関連事業については、パンナム社を買収時に計上した「のれん」を一括償却したため、減益となっています。

◎ 続きまして、航空事業の詳細をご説明しますので、44ページをご覧ください。

航空事業

収入・費用

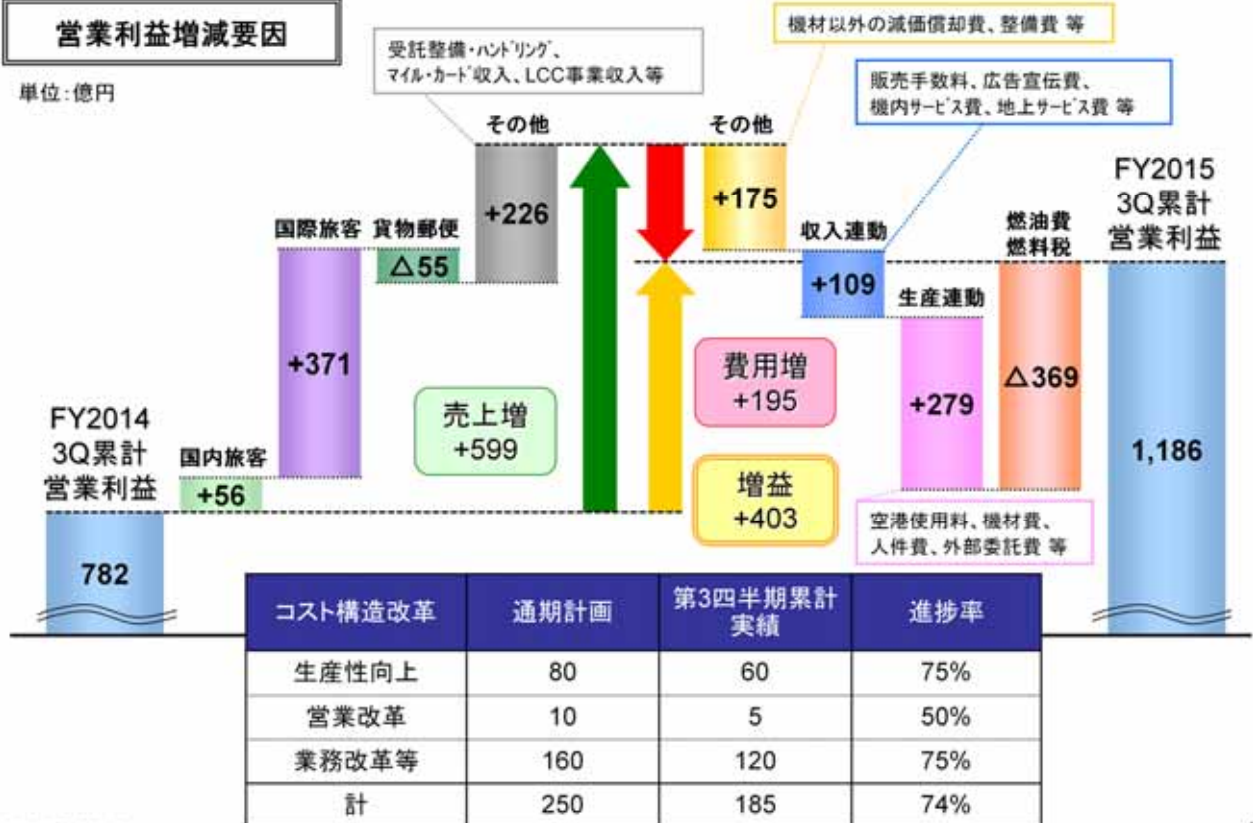
単位: 億円

		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	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



- ◎ 航空事業における営業利益の、前年同期比較です。
- ◎ 売上高は、国際旅客事業の増収を中心に**599億円**の増加となりました。
その他の項目に含まれるLCC事業の収入は、前年同期から約**80億円**増加しています。
- ◎ 営業費用は、**195億円**の増加となりました。
原油市況の下落を受け、燃油費が大きく減少しています。
- ◎ なお、コスト構造改革としては、計画通り**185億円**の削減を達成しています。
- ◎ 以上の結果、営業利益は**403億円**増加して、**1,186億円**となりました。
- ◎ **46ページ**をご覧ください。

航空事業

国内旅客事業(実績)	FY2015			FY2015	
	FY2014 第3四半期累計	第3四半期累計	前年比(%)	第3四半期	前年比(%)
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

(ハニエア含まず)

航空事業

国内旅客事業(事業動向)

(パニエア含まず)

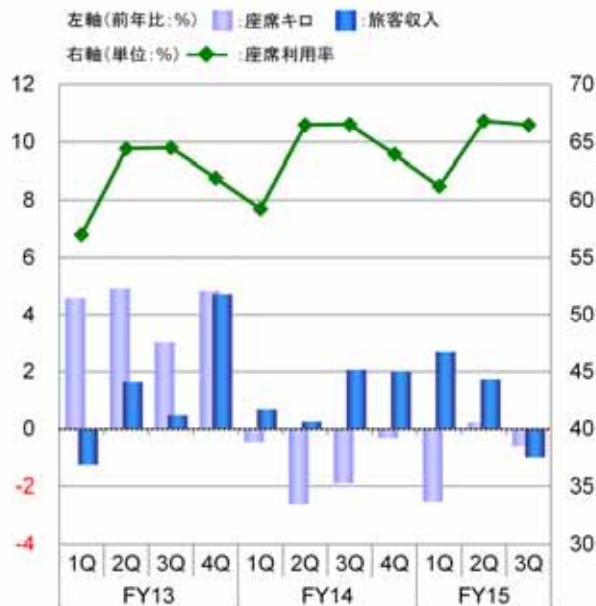
第3四半期累計 収入増減要因

✓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



©ANAHD2016

46

◎ 国内旅客の状況です。

◎ 左の図は、第3四半期累計の増収額、56億円の要因分析です。

◎ 旅客数要因では、50億円の減収となりました。

◎ 単価要因では、需要動向を見極めた各種運賃の効果的な設定などにより、105億円の増収となっています。

◎ 48ページをご覧ください。

航空事業

国際旅客事業(実績)	FY2015			FY2015	
	FY2014 第3四半期累計	第3四半期累計	前年比(%)	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

(ハニラエア含まず)

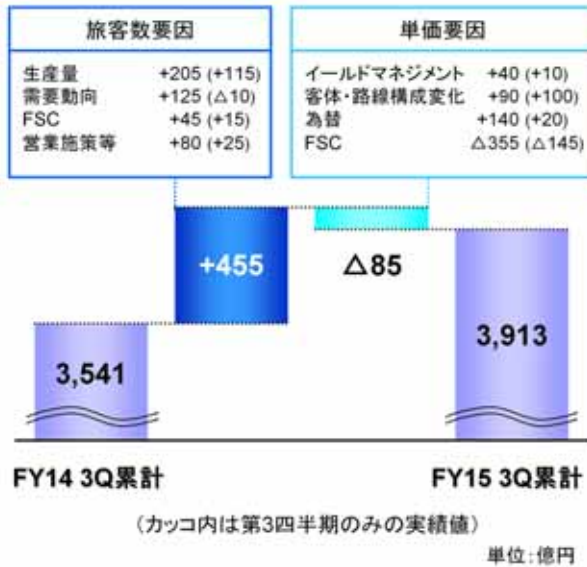
航空事業

国際旅客事業(事業動向)

(パニラエア含まず)

第3四半期累計 収入増減要因

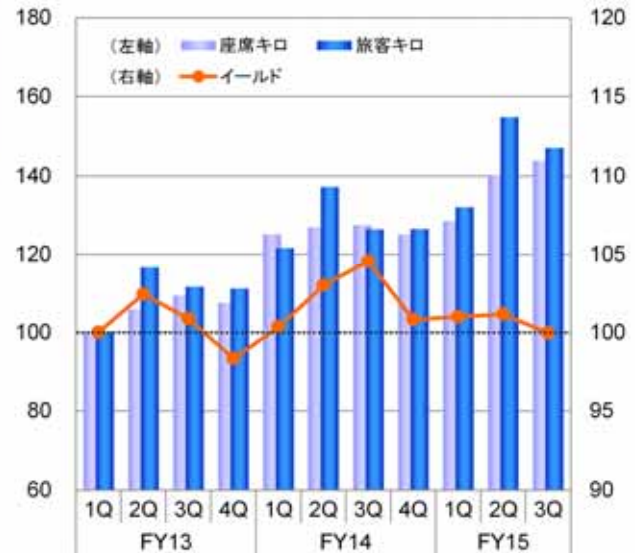
✓事業規模の拡大を、着実な増収に結実



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



©ANAHD2016

48

◎ 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、国内外の需要を幅広く取り込み、
455億円の増収となりました。

◎ 単価要因では、イールドマネジメントの効果を得ていますが、
燃油サーチャージ水準の変化による影響が大きく、85億円の減収となっています。

◎ 49ページをご覧ください。

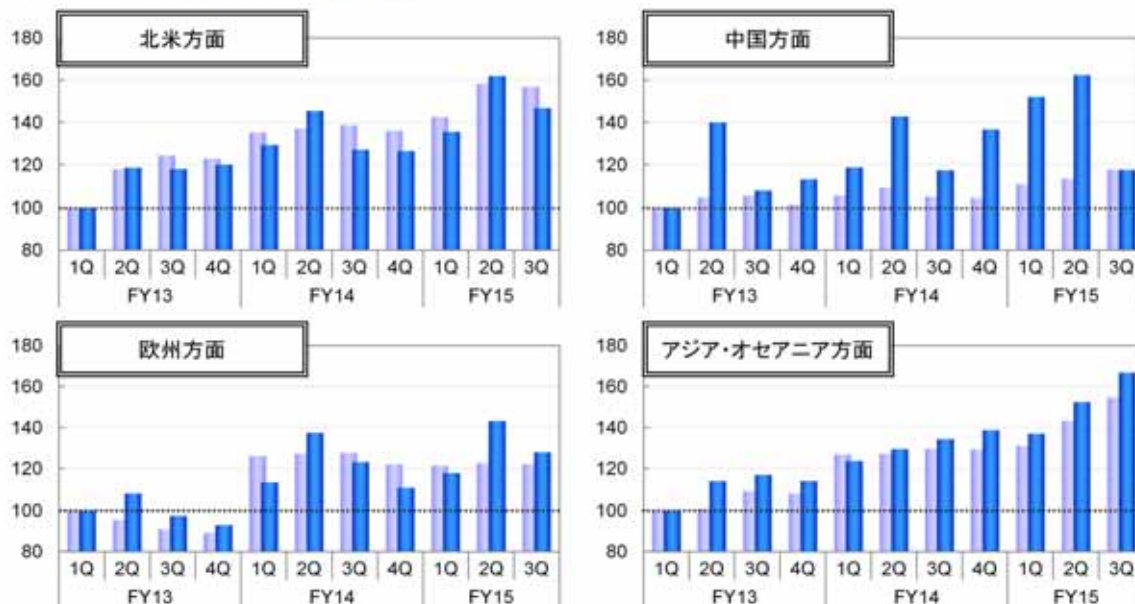
航空事業

国際旅客事業(事業動向)

(パニラエア含まず)

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



©ANAHD2016

49

◎ 方面別の座席キロ、旅客キロの推移です。

◎ 北米、欧州、アジア・オセアニア方面は、堅調な業務渡航需要を背景に、順調な推移となりました。

12月より新たに就航した羽田ーシドニー線は、好調なスタートとなっています。

◎ 他方、中国方面については、訪日需要の拡大基調が継続しているものの、

中国系キャリアが大幅に生産量を拡大した影響を受けています。

需要のシーズンリティを踏まえれば、今後、需給の緩みは解消に向かうと考えられますが、引き続き状況を注視し、対応してまいります。

◎ 54ページをご覧ください。

Intentionally Blank

航空事業

国内貨物事業(実績)	航空事業				
	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)	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)	航空事業				
	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ighter(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

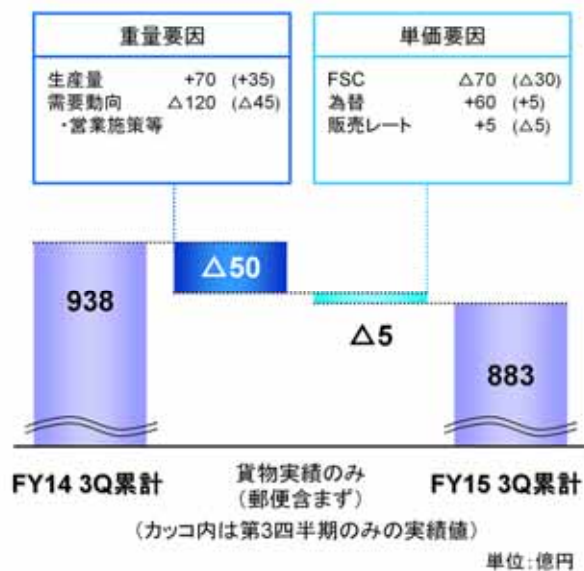
*貨物重量利用率のみ前年差

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

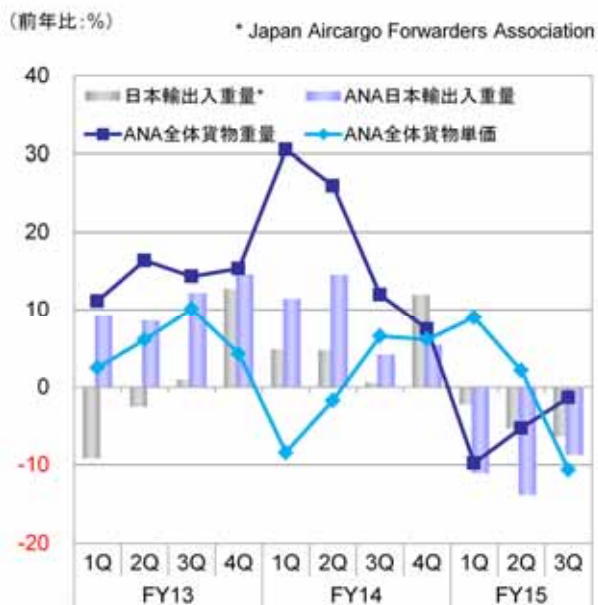
✓ 輸送重量、単価ともに前年水準に及ばず減収



©ANAHD2016

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



54

◎ 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、日本発着を中心に貨物需要が低迷しており、50億円の減収となりました。

◎ 単価要因でも、燃油サーチャージ水準の変化による影響が大きく5億円の減収となっています。

◎ 最後に、55ページをご覧ください。

航空事業

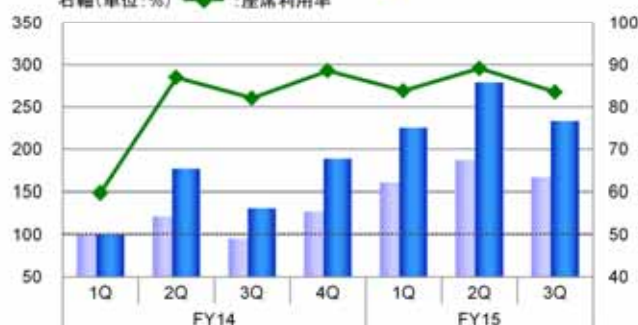
LCC事業(実績)	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015	前年比(%)
	第3四半期累計	第3四半期累計		第3四半期	
座席キロ(百万)	1,571	2,551	+ 62.3	826	+ 74.6
旅客キロ(百万)	1,208	2,185	+ 80.8	690	+ 77.7
旅客数(千人)	821	1,297	+ 57.9	400	+ 59.4
座席利用率(%)	76.9	85.7	+ 8.8*	83.6	+ 1.5*

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)

左軸(指数 FY14 1Q=100) ■: 座席キロ ■: 旅客キロ
右軸(単位: %) ◆: 座席利用率



©ANAHD2016

55

◎ バニラエアの実績です。

◎ 第3四半期累計の座席利用率は、
前年から約9ポイント上昇して85.7パーセントとなっており、好調を継続しています。

◎ なお、56ページに、航空事業以外のセグメント別実績を、
57ページに、燃油・為替ヘッジの進捗状況について記載しておりますので、
ご参照ください。

◎ 私からのご説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

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

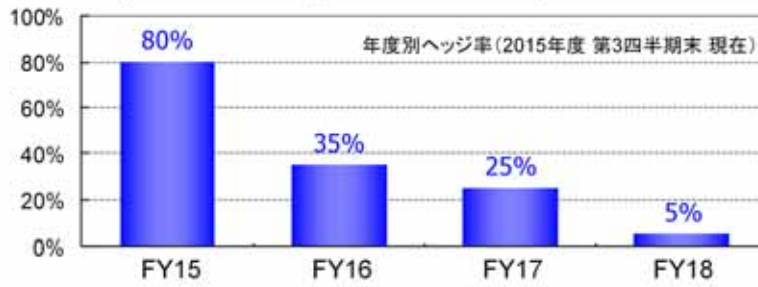
	商社事業			その他		
	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差	FY2014 第3四半期累計	FY2015 第3四半期累計	前年差
売上高	949	1,084	+ 134	235	245	+ 10
営業利益	32	44	+ 11	13	11	△ 1
減価償却費	7	7	+ 0	1	1	+ 0
EBITDA(営業利益+減価償却費)	39	51	+ 11	14	13	△ 1
EBITDAマージン(%)	4.2	4.8	+ 0.6	6.2	5.3	△ 0.9

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

パニラエア運用 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

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