

# ANAホールディングス株式会社 説明会

- ・2017年3月期 決算
- ・今後の経営戦略  
(2016～2020年度 中期経営戦略ローリング版)

代表取締役社長  
片野坂 真哉

2017年4月28日



## 目 次

## 1. 2016年度 決算・2017年度 業績予想

## 2. 今後の経営戦略

2016年度 決算（概要）	P. 4
2016年度 振り返り	P. 5
2017~2018年度の位置付け	P. 6
2017年度 業績予想（概要）	P. 7
航空事業(ANAブランド・LCCブランド)	P. 8- 9
コストマネジメントの考え方	P. 10
価値創造目標	P. 11
経営資源配分	P. 12

## 3. 2016年度 決算（詳細）

業績ハイライト	P. 14
連結決算概要	
経営成績	P. 15
財政状態	P. 16
キャッシュフロー	P. 17
セグメント別実績	P. 18
航空事業	
収入・費用	P. 19
営業利益増減要因	P. 20
国内旅客事業	P. 21-22
国際旅客事業	P. 23-26
国内貨物事業	P. 27
国際貨物事業	P. 28-30
LCC事業(バニラエア)	P. 31
航空事業以外のセグメント	P. 32

## 4. 2017年度 業績予想（詳細）

2017年度 通期業績予想	
連結業績予想	P. 34
セグメント別 業績予想	P. 35
航空事業 収入・費用予想	P. 36
計画前提(旅客事業)	P. 37
計画前提(貨物事業)	P. 38
連結バランスシート(計画)	P. 39
連結キャッシュフロー(計画)	P. 40
燃油・為替ヘッジの進捗状況	P. 41

## 5. 補足資料

運用航空機数	P. 44
国際旅客 方面別実績(構成比)	P. 45
国際貨物 方面別実績(構成比)	P. 46

2016年度より、貨物事業における代理店向けの「国際貨物販売手数料」を廃止したことから、収入と費用をネットしています。

ディスクロージャー  
2016年度 優良企業



SAAJ 日本証券アナリスト協会  
The Securities Analysts Association of Japan

# 第1部

1. 2016年度 決算・ 2017年度 業績予想
2. 今後の経営戦略  
(2016～2020年度 中期経営戦略ローリング版)

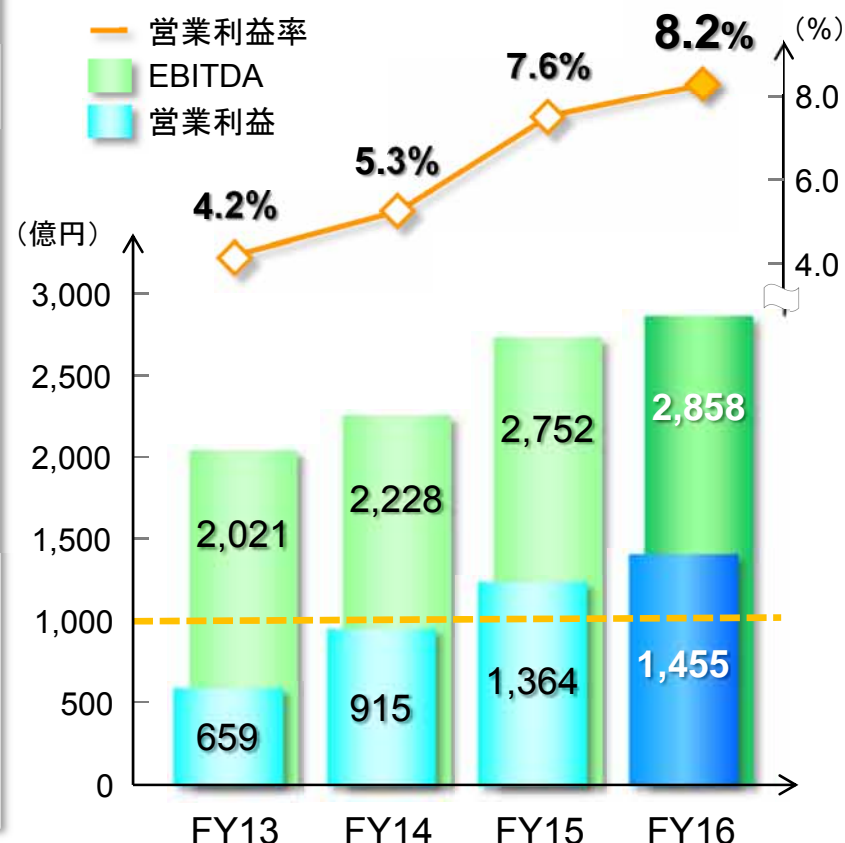


## 2016年度 決算（概要）

成長戦略の継続により、2期連続で最高益を更新

(億円)	2016年度 決算		
	通期	前年差	計画差 ※
売上高	17,652	▲ 259	+ 252
航空事業	15,363	▲ 168	+ 283
営業利益	1,455	+ 90	+ 5
航空事業	1,395	▲ 2	+ 45
営業利益率	8.2%	+ 0.6%	▲ 0.1%
経常利益	1,403	+ 96	+ 103
親会社株主に帰属する 当期純利益	988	+ 206	+ 188
EBITDA	2,858	+ 106	▲ 11
1株あたり当期純利益	28.23円	+ 5.87円	+ 5.35円
1株あたり配当	6円	+ 1円	—

2016年10月31日開示値との比較



## 決算のポイント

- ① 国際旅客事業が業績を牽引、コストマネジメントを強化
- ② 収益性を着実に向上、営業利益率は過去最高の水準に
- ③ 安定配当の継続（3期連続 増配）

## 2016年度 振り返り

航空需要は堅調に推移、中期経営戦略の初年度として価値創造目標を達成

	2016年度目標 (2016.10.31発表 修正計画)		達成状況 計画比
		事業別収入	
国際旅客	持続的成長の牽引	4,970 億円	+ 4.0 %
国内旅客	収益基盤の安定	6,820 億円	▲ 0.5 %
国際貨物	収益性の改善	860 億円	+ 8.5 %
LCC (バニラエア)	LCC需要の拡大	250 億円	▲ 4.1 %
ユニットコスト	コストマネジメント推進	8.8 円/ASK	▲ 0.0円/ASK ( )
営業利益	本業の収益性向上	1,450 億円	+ 0.4 %

## 2017~2018年度の位置付け

足元の経営基盤を着実に固めて、更なる拡大ステージへ

2016年度

2017-2018年度

2019-2020年度

環境認識

マクロ

世界

日本

航空

1. 「英→米→欧」と続く不透明な政治動向
2. 地政学リスクの多角化
3. 労働市場の需給逼迫と「働き方改革」
4. 米→アジアの航空会社による提携の加速

持続的成長へ

ビジネスチャンスの取り込み

国際線事業の更なる拡大

## 経営の基盤固め

- ① 安全と品質サービスの総点検  
・安全の堅持、ダントツ品質の実現
- ② 「人」への投資  
・人財の確保、働き方改革の推進
- ③ Peach Aviationの連結化

2020年度

1. 東京オリンピック・パラリンピック
2. 訪日旅客4,000万人(政府目標)
3. 首都圏空港の発着枠拡大

'16~20中期経営戦略  
(2016.1.29開示)

1. エアライン事業領域の拡大
2. 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 ～

基本戦略を堅持



## 2017年度 業績予想（概要）

環境変化の影響を考慮する中でも、最高益の更新を目指す

## 《2017年度 業績予想》

（億円）

	通期	前年差
売上高	19,100	+ 1,447
航空事業	16,740	+ 1,376
営業利益	1,500	+ 44
航空事業	1,410	+ 14
営業利益率	7.9%	▲ 0.4%
経常利益	1,400	▲ 3
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,250	+ 261
EBITDA	3,000	+ 141
1株あたり当期純利益	35.69円	+ 7.46円
1株あたり配当	6円	—

## 《2017年度 計画のポイント》

- ① 国際線旅客事業の成長戦略（継続）
- ② コストの総点検（整備費・人件費など）
- ③ Peach Aviation連結化の反映
  - ・特別利益 338億円【予定】  
（配当原資には考慮せず）

利益目標  
配当計画

- 環境変化を織り込みつつ、業績向上のモメンタムは堅持
- 当期純利益 1,250億円、1株あたり6円配当（計画）

## 航空事業(ANAブランド)

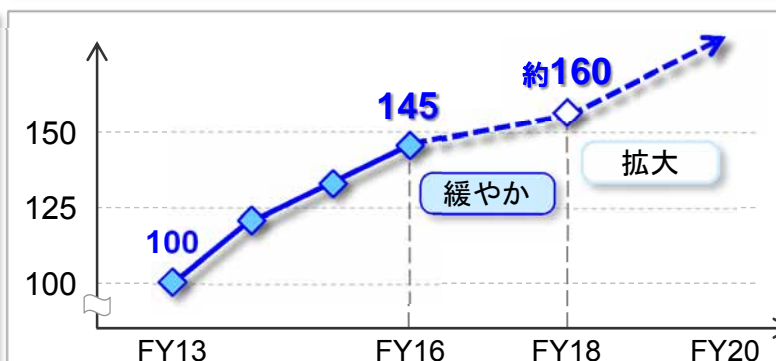
各事業で現行戦略に則った対応を着実に実行

## 今後の戦略ポイント

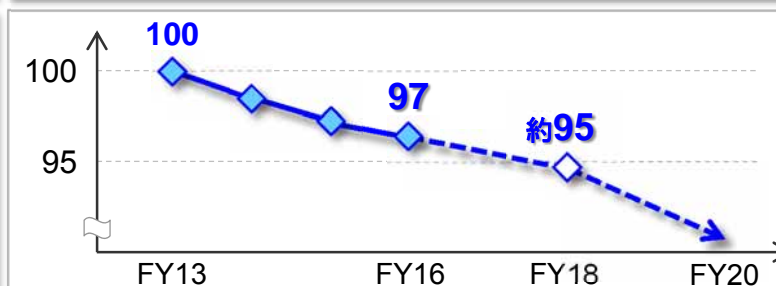
## 生産量推移 (FY13実績=100)

国際  
旅客

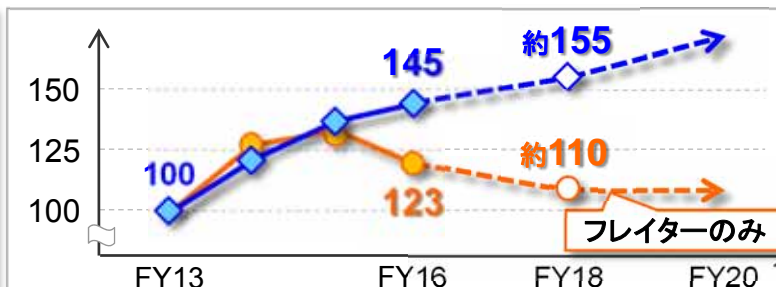
- ① デュアルハブ戦略の深化  
・羽田深夜・早朝枠、成田枠の活用
- ② プロダクト・サービスの強化  
・ボーイング787-9型機の投入路線拡大
- ③ リゾート戦略の推進

国内  
旅客

- ① ピタットフリート推進による効率性追求  
・需給適合機材(エアバスA321型機):7機体制
- ② 新たな顧客層の開拓

国際  
貨物

- ① ネットワーク再編による供給量の増加抑制  
・FY17 フレイター生産量:約▲10%(FY16比)
- ② グループ連携で越境ECビジネスの展開



— 座席キロ(ASK)・有効貨物トンキロ(ATK)



## 航空事業(LCCブランド)

Peach Aviationの連結化を契機に、「エアライン事業領域の拡大」を加速

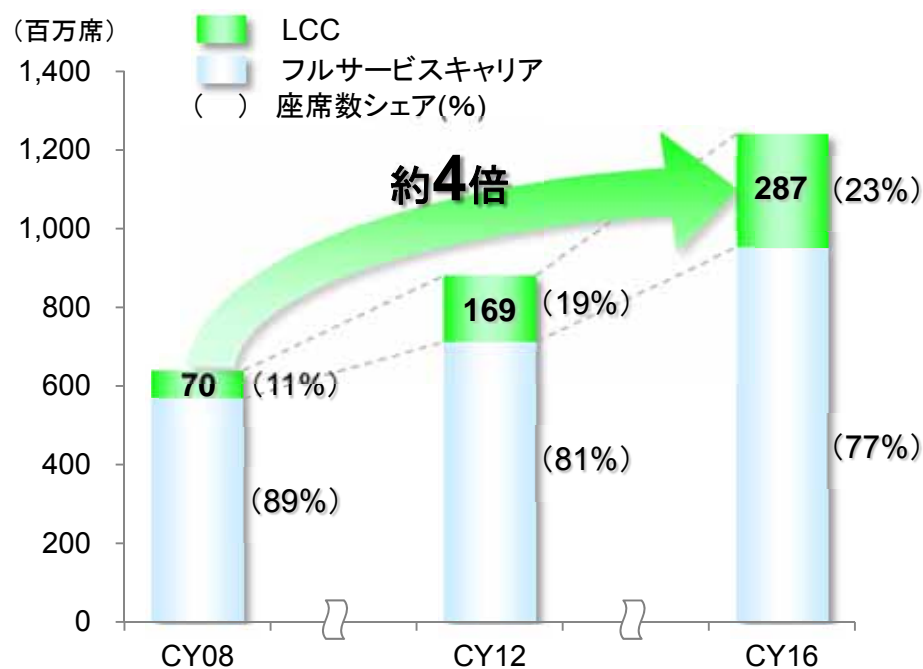
### Peach Aviation連結化の目的

- ① グループのサポートを元にしたLCC事業の更なる成長  
(バニラエアとPeach Aviationが、それぞれの強みを発揮)
- ② 訪日需要の拡大への対応、地方創生への貢献

(2017.2.24適時開示)

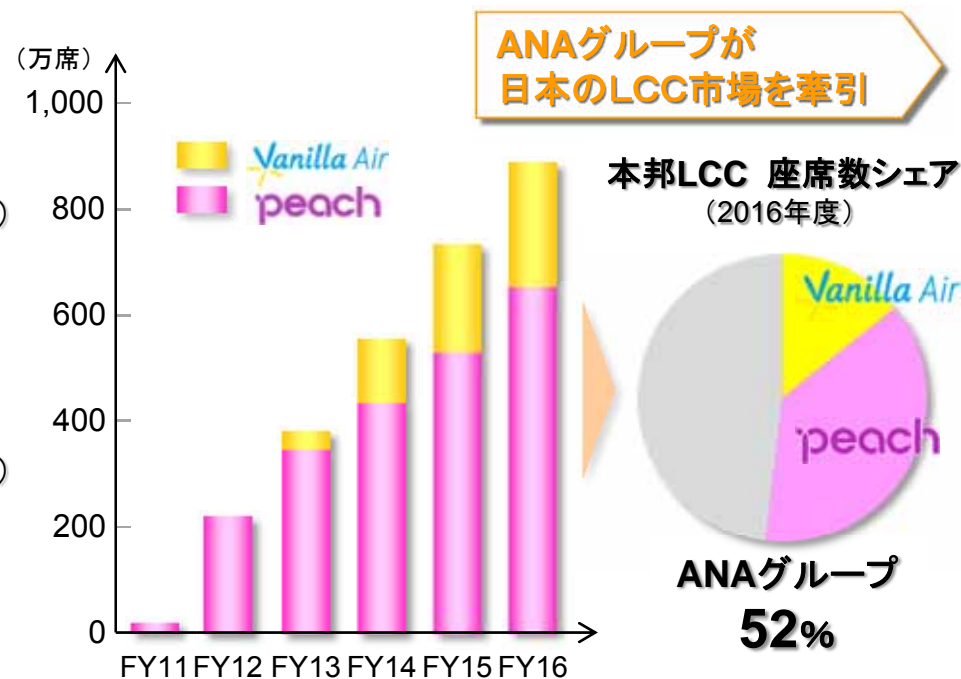
出資比率	38.7% ⇒ 67.0%
取得価格	304億円

### 《アジア\*の座席数推移》



(出典: CAPA)

### 《ANAグループの座席数推移》(国内線・国際線 合計)

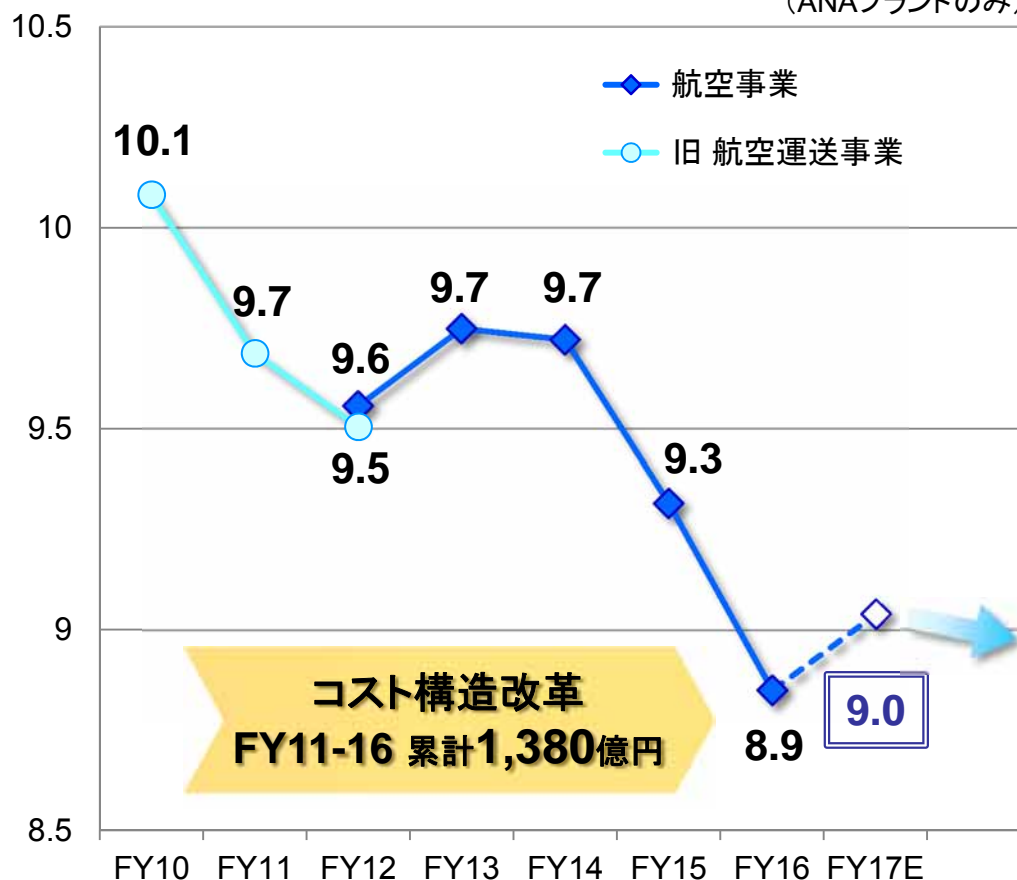


## コストマネジメントの考え方

「安全・品質の徹底」と「コストマネジメントの深堀」とのバランスを重視

単位: 円/座席キロ

(ANAブランドのみ)



見直し項目

- ◆「安全」への投資(整備費)
- ◆「人」への投資(人件費)

市況前提  
(原油・為替)

- ◆ 原油価格の上昇
- ◆ 円高基調 (現行中期計画比)

2017年度 前提値  
 燃油(シンガポールケロシン) \$68/bbl  
 為替(円/米ドル) ¥110/US\$

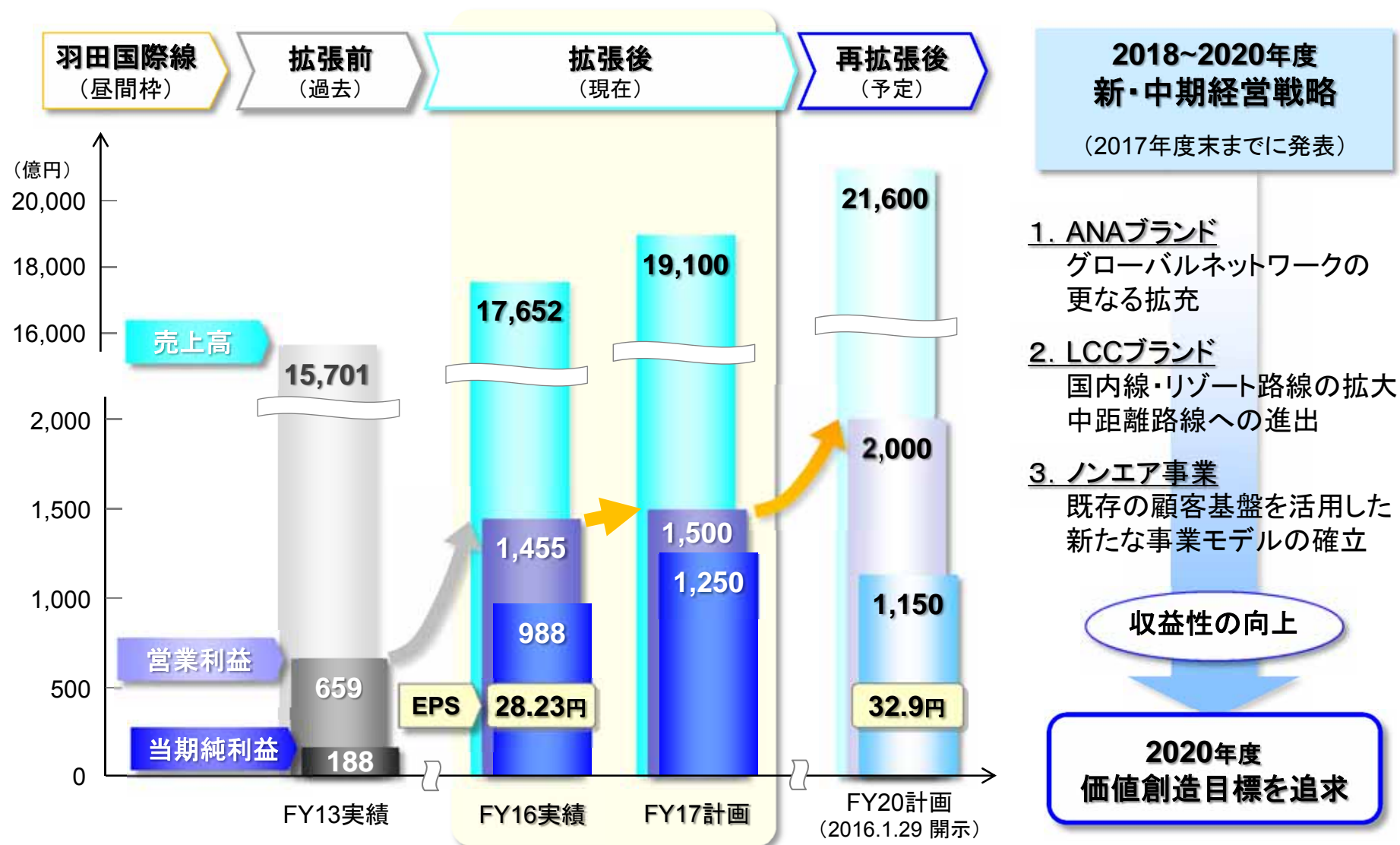
継続テーマ

ユニットコスト低減の追求

$$\text{ユニットコスト} = \frac{\text{営業費用(合計)} - (\text{貨物郵便収入} + \text{その他収入})}{\text{国内旅客 座席キロ} + \text{国際旅客 座席キロ}}$$

## 価値創造目標

事業ポートフォリオの深化により、現行戦略で掲げた価値創造目標を目指す



## 経営資源配分

将来の収益性向上に向けた成長投資を継続しつつ、株主還元の更なる充実を検討

'16~20年度 中期経営戦略  
(2016.1.29開示)

'17~20年度 (基本的考え方)

### 財務基盤

- ・目標圏内に到達
- ・早期の格付向上

- ・現行の健全性を維持

A格レベル(格付) 維持  
✓ 自己資本比率 40%

2年連続 格付向上

R&I : A- 安定的 (2016年3月 格上げ)  
JCR : A 安定的 (2017年3月 格上げ)

### 重点配分

### 成長投資

- ・積極的な設備投資

- ・積極的な設備投資(継続)

将来の収益性向上

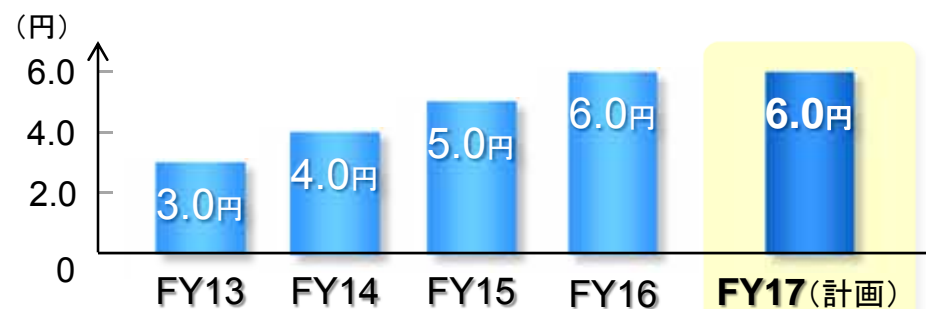
### 株主還元

- ・1株あたり5円配当
- ・配当性向も考慮

- ・1株あたり6円配当('16-17年度)
- ・増配、自社株買いの検討

株主還元の更なる充実

### 配当金の推移



## 第2部

### 3. 2016年度 決算(詳細)



## 業績ハイライト

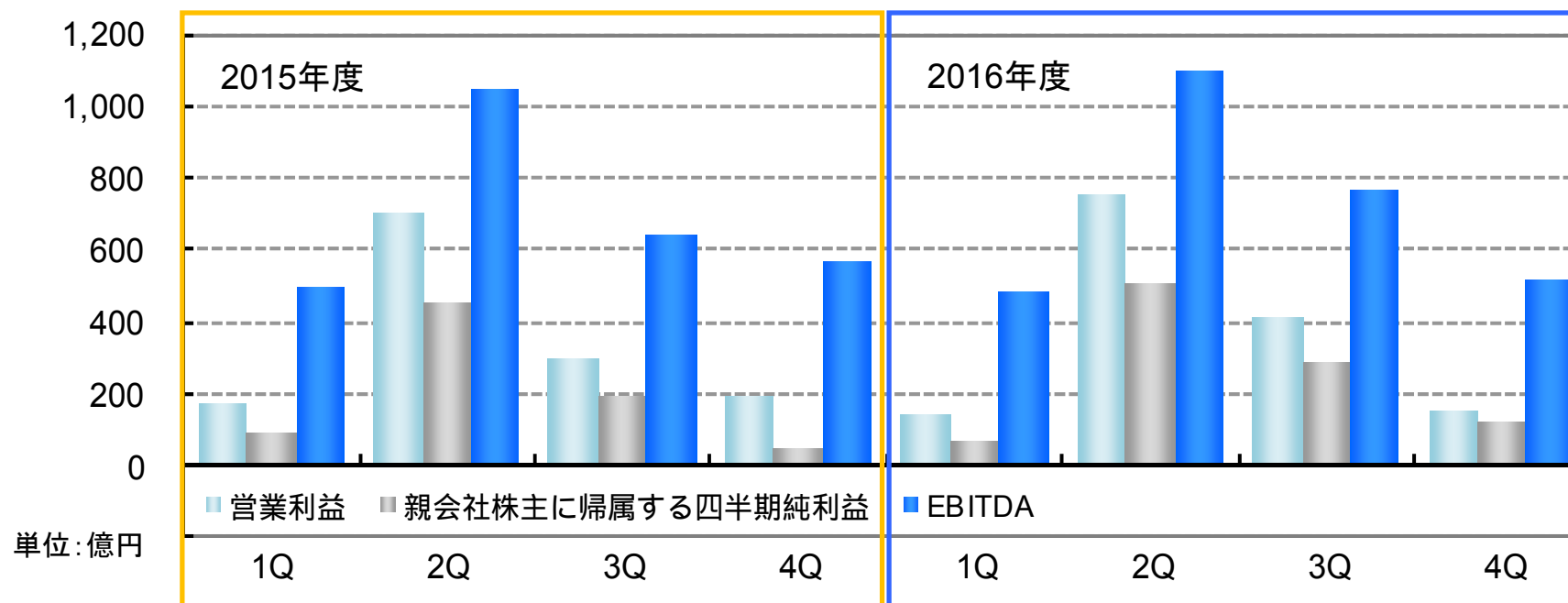
## 当年度と前年度各四半期の業績比較

## 【2016年度(連結)】

- 営業利益 : 1,455億円 (前年同期比 +90億円)
- 親会社株主に帰属する  
当期純利益 : 988億円 ( 同 +206億円)
- EBITDA : 2,858億円 ( 同 +106億円)

## 【第4四半期(1-3月期)(連結)】

- 営業利益 : 153億円
- 親会社株主に帰属する  
四半期純利益 : 122億円
- EBITDA : 517億円





## 連結決算概要

## 経営成績

単位: 億円

	FY2015	FY2016	前年差	FY2016 第4四半期	前年差
売上高	17,911	17,652	△ 259	4,334	+ 113
営業費用	16,547	16,197	△ 350	4,181	+ 157
営業利益	1,364	1,455	+ 90	153	△ 43
営業利益率(%)	7.6	8.2	+ 0.6	3.5	△ 1.1
営業外損益	△ 57	△ 51	+ 5	8	+ 20
経常利益	1,307	1,403	+ 96	161	△ 23
特別損益	3	△ 9	△ 12	△ 29	+ 23
親会社株主に帰属する当期純利益	781	988	+ 206	122	+ 74
当期純利益	785	993	+ 207	125	+ 76
その他包括利益	△ 737	463	+ 1,200	△ 105	+ 291
包括利益	48	1,456	+ 1,407	19	+ 367

## 連結決算概要

## 財政状態

単位: 億円

	FY2015 期末	FY2016 期末	前年度 期末差
総資産	22,288	23,144	+ 856
自己資本	7,898	9,191	+ 1,292
自己資本比率(%)	35.4	39.7	+ 4.3
有利子負債残高	7,038	7,298	+ 259
D/Eレシオ(倍)*	0.9	0.8	△ 0.1
純有利子負債残高 **	4,262	4,110	△ 151

\* オフバランスリース債務額 461億円(前年度期末 690億円)を含むD/Eレシオは0.8倍(前年度期末1.0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

	FY2015	FY2016	前年差
営業キャッシュフロー	2,638	2,370	△ 267
投資キャッシュフロー	△ 744	△ 1,946	△ 1,202
財務キャッシュフロー	△ 1,332	33	+ 1,366
現金及び現金同等物の増減額	561	439	△ 122
現金及び現金同等物の期首残高	2,089	2,651	} + 439
現金及び現金同等物の期末残高	2,651	3,090	
減価償却費	1,388	1,403	+ 15
設備投資額 (固定資産のみ)	2,814	2,544	△ 269
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)	880	397	△ 482
EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,752	2,858	+ 106
EBITDAマージン(%)	15.4	16.2	+ 0.8

## 連結決算概要

## セグメント別実績

単位: 億円

セグメント別実績		単位: 億円	FY2015	FY2016	前年差	FY2016 第4四半期	前年差
売上高	航空事業	15,532	15,363	△ 168	3,787	+ 96	
	航空関連事業	2,319	2,644	+ 325	719	+ 131	
	旅行事業	1,673	1,606	△ 67	386	+ 5	
	商社事業	1,402	1,367	△ 35	333	+ 14	
	報告セグメント計	20,927	20,981	+ 54	5,226	+ 248	
	その他	337	347	+ 10	96	+ 3	
	調整額	△ 3,353	△ 3,676	△ 323	△ 987	△ 139	
	合計(連結)	17,911	17,652	△ 259	4,334	+ 113	
営業利益	航空事業	1,397	1,395	△ 2	178	△ 32	
	航空関連事業	△ 42	83	+ 125	△ 7	△ 4	
	旅行事業	42	37	△ 5	4	+ 4	
	商社事業	53	43	△ 9	5	△ 3	
	報告セグメント計	1,451	1,559	+ 108	180	△ 35	
	その他	16	13	△ 2	2	△ 2	
	調整額	△ 103	△ 117	△ 14	△ 30	△ 5	
	合計(連結)	1,364	1,455	+ 90	153	△ 43	

## 航空事業

## 収入・費用

単位: 億円

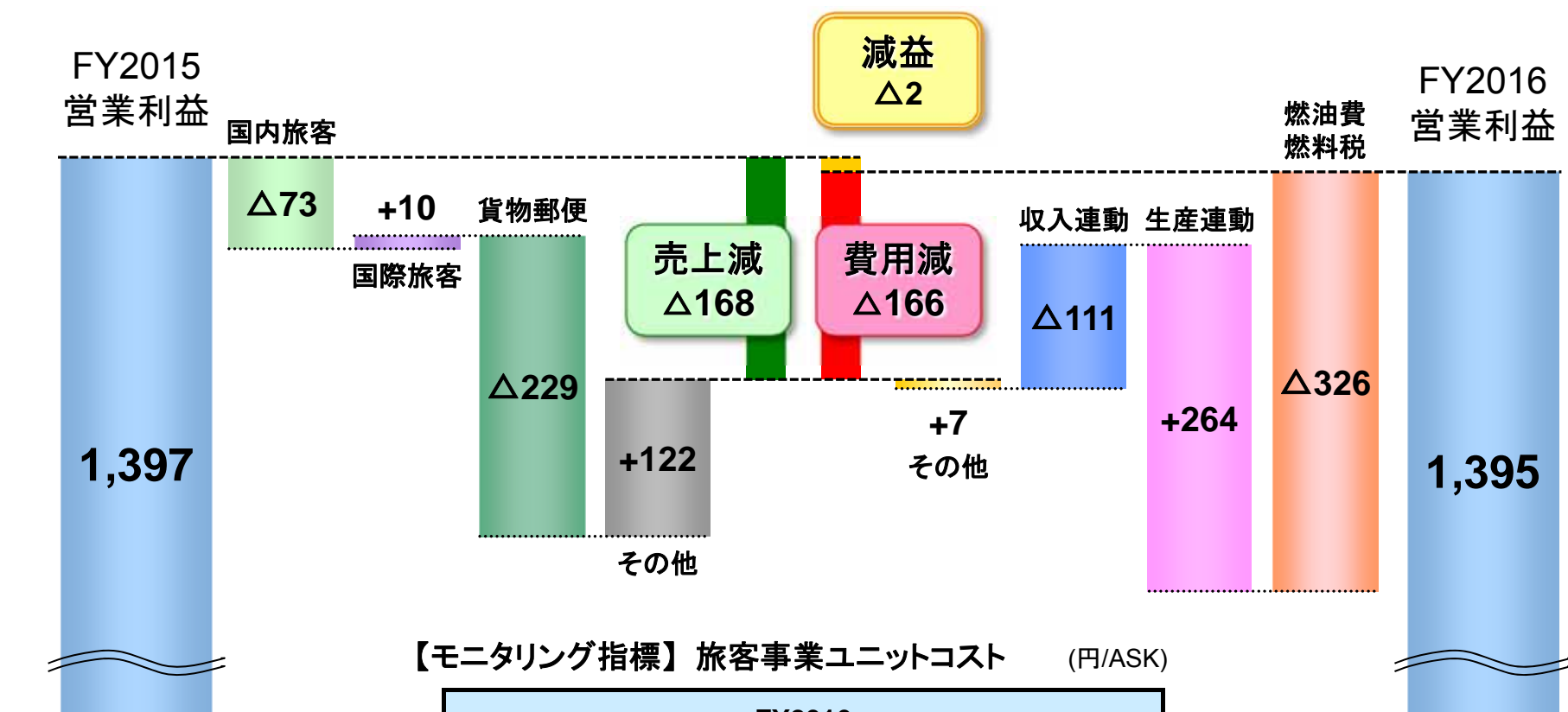
	FY2015	FY2016	前年差	FY2016 第4四半期	前年差
売上高	国内線旅客	6,856	△ 73	1,581	+ 14
	国際線旅客	5,156	+ 10	1,283	+ 40
	貨物郵便	1,553	△ 229	350	+ 3
	その他	1,965	+ 122	570	+ 38
	合計	15,532	△ 168	3,787	+ 96
営業費用	燃油費・燃料税	3,062	△ 326	693	+ 116
	空港使用料	1,165	△ 20	286	△ 3
	航空機材賃借費	957	+ 43	259	+ 11
	減価償却費	1,320	+ 18	346	△ 7
	整備部品・外注費	1,107	+ 17	303	△ 37
	人件費	1,791	+ 62	479	+ 23
	販売費	1,059	△ 132	242	△ 17
	外部委託費	1,861	+ 151	521	+ 48
	その他	1,808	+ 18	475	△ 4
	合計	14,134	△ 166	3,608	+ 129
営業利益	営業利益	1,397	△ 2	178	△ 32
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,717	+ 15	525	△ 40
	EBITDAマージン(%)	17.5	+ 0.3	13.9	△ 1.5

## 航空事業

## 営業利益増減要因

今期から代理店向け「国際貨物販売手数料」を廃止したことにより、収入と費用をネットしています。

単位: 億円



FY2016		
計画	実績	実績(為替補正)
8.8	8.9	8.8

為替レート(米ドル) 下期計画: ¥100、実績: ¥111.6 バニラエアを除く



## 航空事業

国内旅客事業(実績)	FY2015	FY2016	前年比(%)	FY2016 第4四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	59,421	59,080	△ 0.6	14,121	△ 0.7
旅客キロ(百万)	38,470	38,990	+ 1.4	9,424	+ 3.2
旅客数(千人)	42,664	42,967	+ 0.7	10,322	+ 2.2
座席利用率(%)	64.7	66.0	+ 1.3*	66.7	+ 2.5*
旅客収入(億円)	6,856	6,783	△ 1.1	1,581	+ 0.9
ユニットレベニュー(円) (旅客収入/座席キロ)	11.5	11.5	△ 0.5	11.2	+ 1.6
イールド(円) (旅客収入/旅客キロ)	17.8	17.4	△ 2.4	16.8	△ 2.2
単価(円) (旅客収入/旅客数)	16,070	15,787	△ 1.8	15,322	△ 1.2

\* 座席利用率のみ前年差

(ANAブランドのみ)

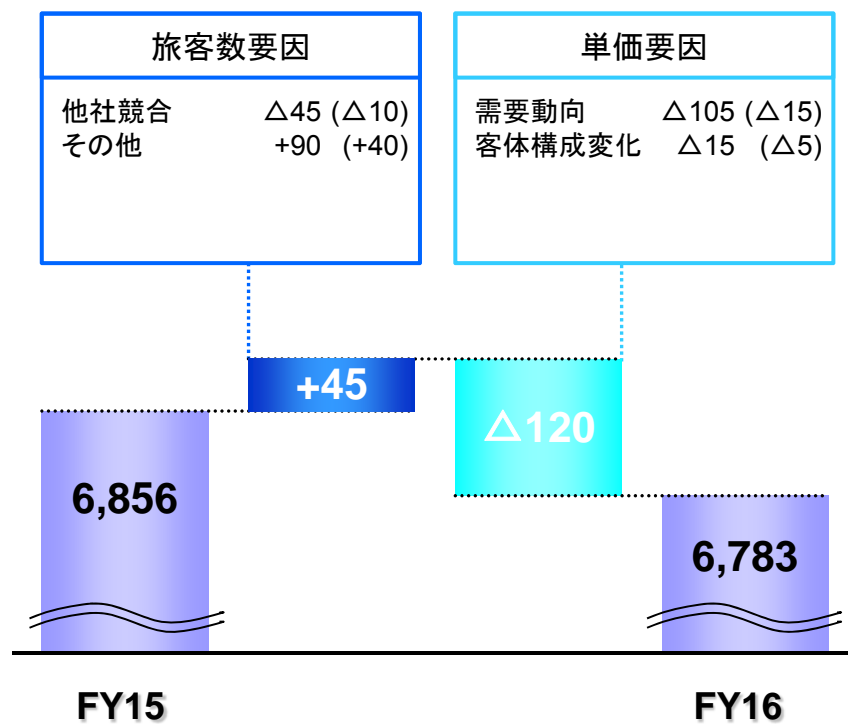
# 航空事業

## 国内旅客事業(事業動向)

(ANAブランドのみ)

### 2016年度 収入増減要因

✓ 単価要因により、収入は前年を下回る



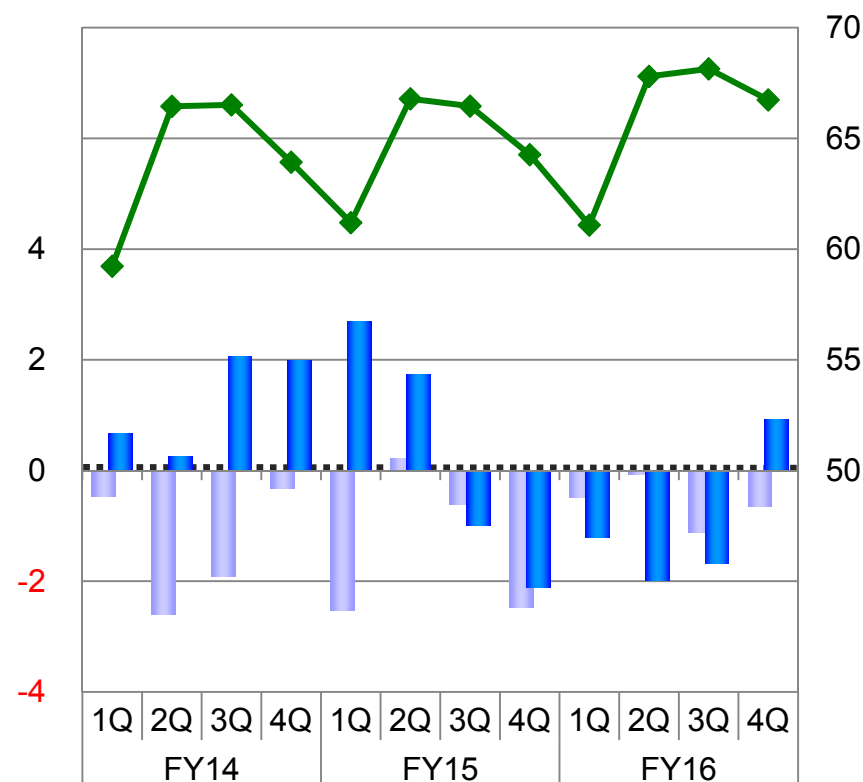
(括弧内は第4四半期のみの実績値)

単位: 億円

### 四半期別 座席キロ・収入・座席利用率推移

左軸(前年比: %) ■: 座席キロ ■: 旅客収入

右軸(単位: %) ◆: 座席利用率



## 航空事業

国際旅客事業(実績)	FY2015	FY2016	前年比(%)	FY2016 第4四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	54,710	60,148	+ 9.9	15,396	+ 7.9
旅客キロ(百万)	40,635	45,602	+ 12.2	11,777	+ 13.2
旅客数(千人)	8,167	9,119	+ 11.6	2,368	+ 12.0
座席利用率(%)	74.3	75.8	+ 1.5*	76.5	+ 3.6*
旅客収入(億円)	5,156	5,167	+ 0.2	1,283	+ 3.2
ユニットレベニュー(円) (旅客収入/座席キロ)	9.4	8.6	△ 8.8	8.3	△ 4.3
イールド(円) (旅客収入/旅客キロ)	12.7	11.3	△ 10.7	10.9	△ 8.8
単価(円) (旅客収入/旅客数)	63,136	56,669	△ 10.2	54,211	△ 7.9

\* 座席利用率のみ前年差

(ANAブランドのみ)

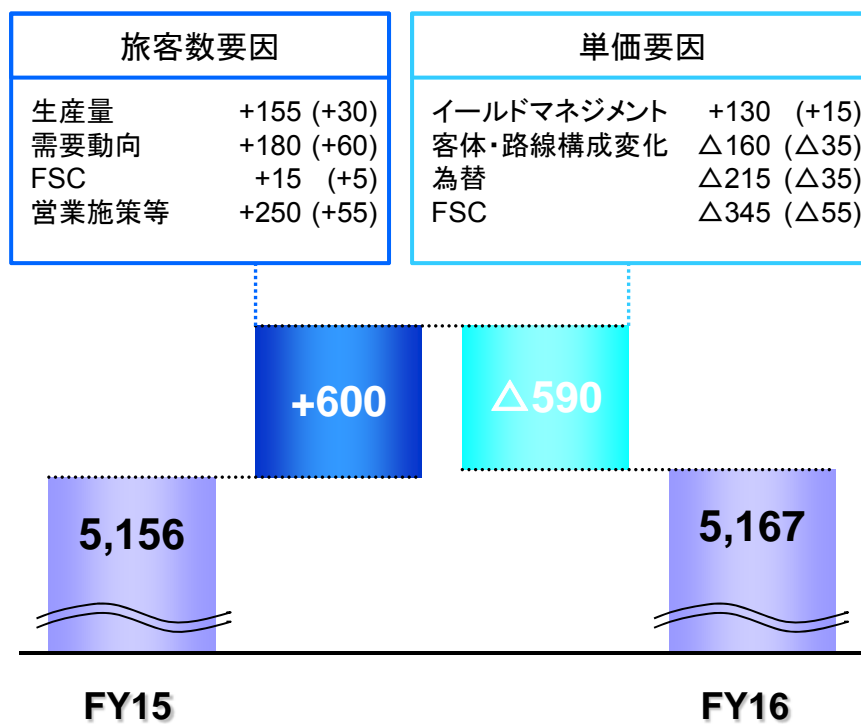
# 航空事業

## 国際旅客事業(事業動向)

(ANAブランドのみ)

### 2016年度 収入増減要因

✓ 大幅な需要の拡大を実現、収入は前年を上回る

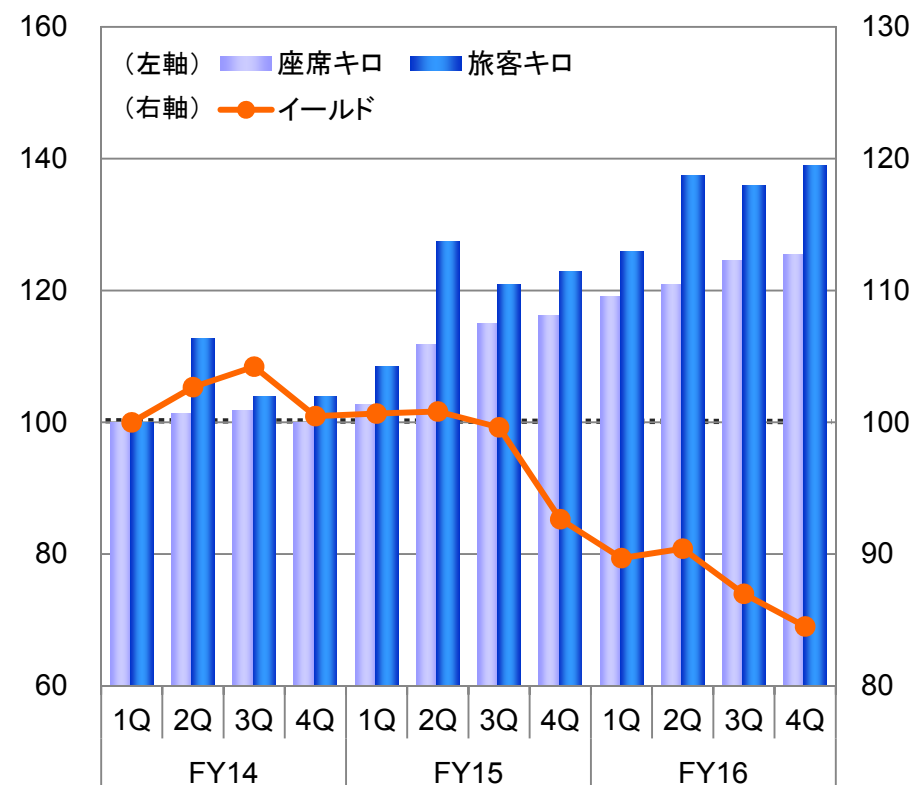


(括弧内は第4四半期のみの実績値)

単位: 億円

### 四半期別 座席キロ・旅客キロ・イールド推移

(指数: FY14 1Q=100)



# 航空事業

## 国際旅客事業(事業動向)

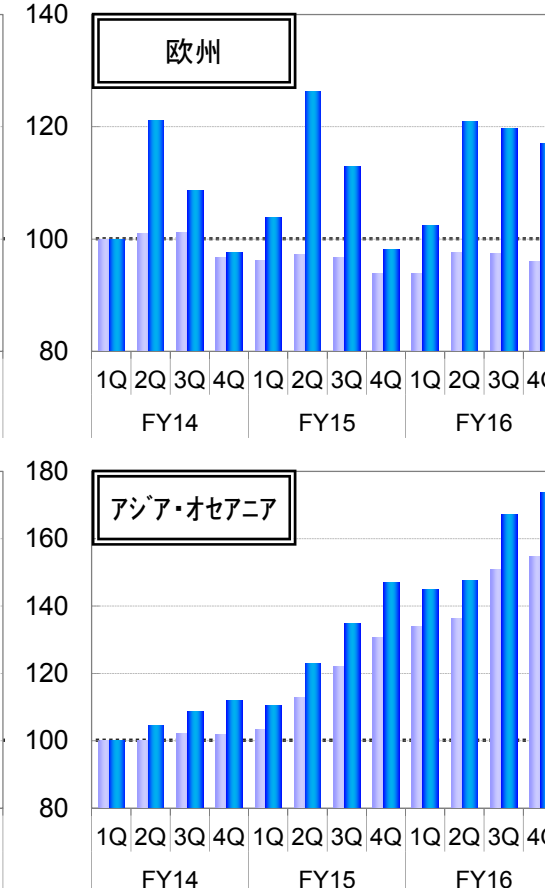
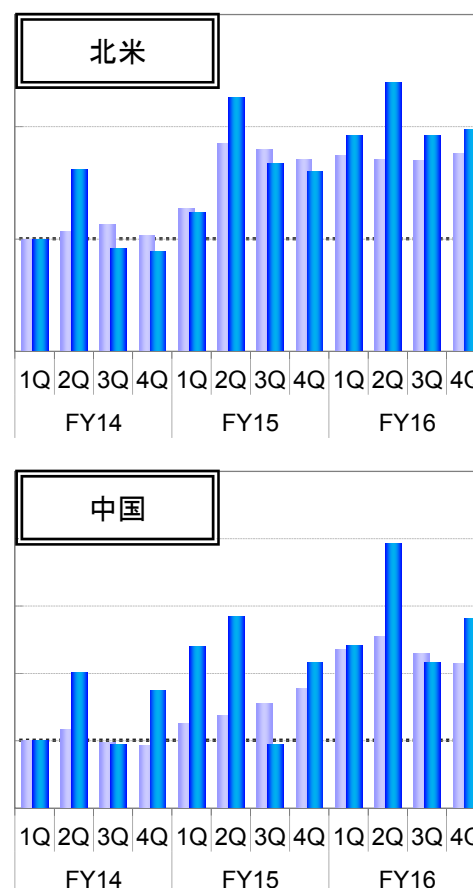
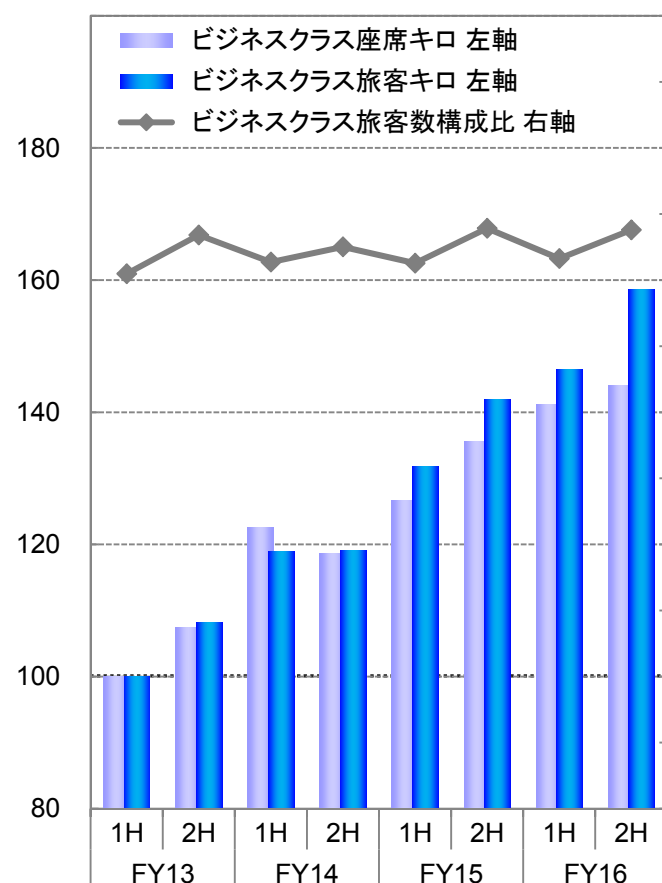
(ANAブランドのみ)

### ビジネスクラス 輸送実績・構成比推移

(指数 FY13 1H=100)

構成比(%) (指数 FY14 1Q=100)

■ : 座席キロ ■ : 旅客キロ



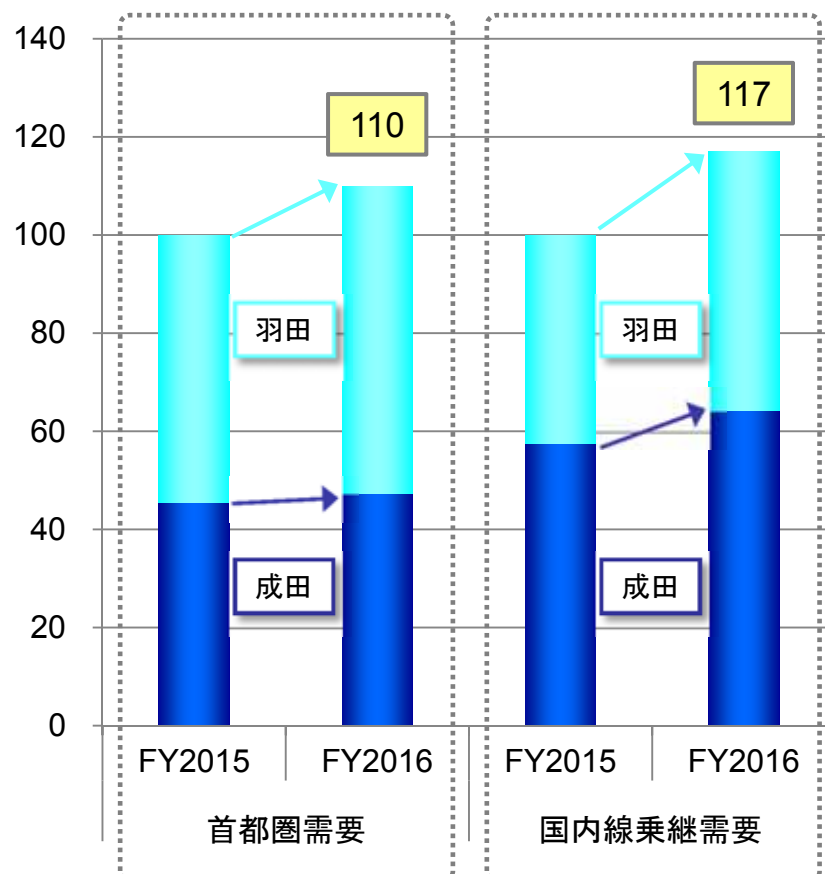
## 航空事業

## 国際旅客事業(事業動向)

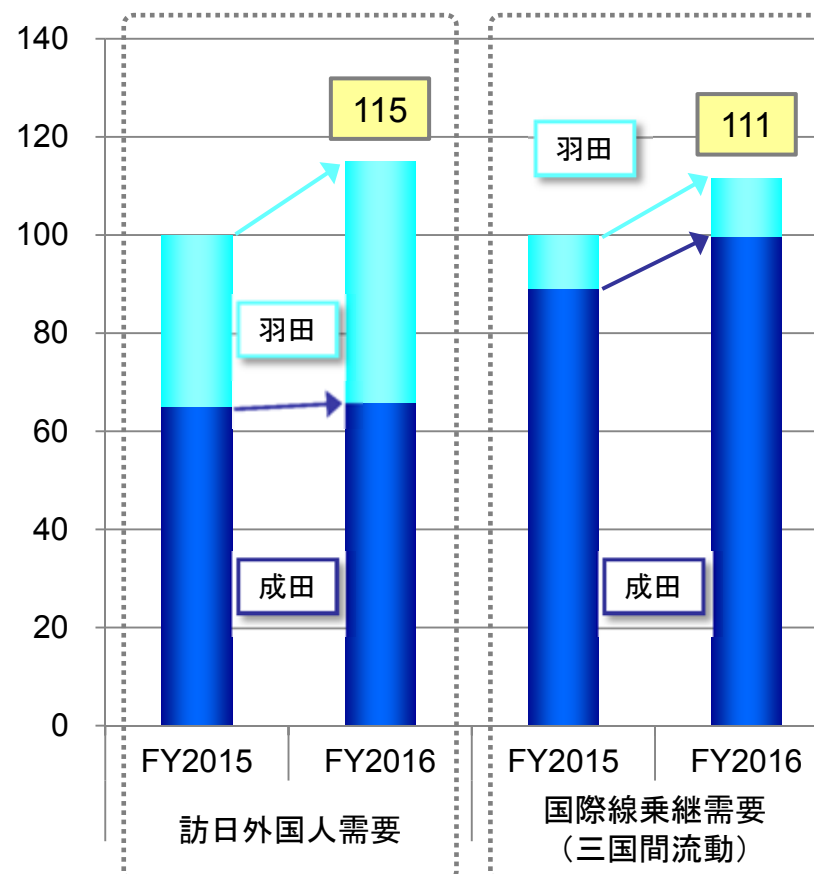
(ANAブランドのみ)

## デュアルハブネットワーク戦略の進捗(流動別旅客数の前年同期比較)

## 国内販売

旅客数 指数  
(FY2015=100)

## 海外販売

旅客数 指数  
(FY2015=100)



## 航空事業

国内貨物事業(実績)	FY2015	FY2016	前年比(%)	FY2016 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	1,850	1,783	△ 3.6	417	△ 2.8
有償貨物トンキロ(百万)	472	459	△ 2.7	106	△ 2.5
貨物輸送重量(千トン)	466	451	△ 3.4	103	△ 2.9
貨物重量利用率(%)	25.5	25.8	+ 0.2 <sup>*1</sup>	25.5	+ 0.1 <sup>*1</sup>
貨物収入(億円) <sup>*2</sup>	317	308	△ 2.8 (△ 1.5)	72	△ 1.4 (△ 0.2)
ユニットレベニュー(円) <sup>*2</sup> (貨物収入/有効貨物トンキロ)	17.2	17.3	+ 0.9 (+ 2.2)	17.3	+ 1.4 (+ 2.7)
イールド(円) <sup>*2</sup> (貨物収入/有償貨物トンキロ)	67.2	67.1	△ 0.0 (+ 1.2)	68.0	+ 1.1 (+ 2.4)
重量単価(円/kg) <sup>*2</sup> (貨物収入/貨物輸送重量)	68	68	+ 0.6 (+ 1.9)	70	+ 1.5 (+ 2.8)

<sup>\*1</sup> 貨物重量利用率のみ前年差

(ANAブランドのみ)

<sup>\*2</sup> 括弧内は、「国際貨物販売手数料」の廃止による影響を除いた場合

## 航空事業

国際貨物事業(実績)	FY2015	FY2016	前年比(%)	FY2016 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	6,040	6,583	+ 9.0	1,645	+ 9.5
有償貨物トンキロ(百万)	3,532	4,150	+ 17.5	1,049	+ 17.9
貨物輸送重量(千トン)	810	954	+ 17.7	238	+ 19.4
貨物重量利用率(%)	58.5	63.0	+ 4.6 <sup>*1</sup>	63.7	+ 4.5 <sup>*1</sup>
貨物収入(億円) <sup>*2</sup>	1,133	933	△ 17.7 (△ 3.0)	257	+ 3.3 (+ 24.0)
ユニットレベニュー(円) <sup>*2</sup> (貨物収入/有効貨物トンキロ)	18.8	14.2	△ 24.5 (△ 11.0)	15.6	△ 5.7 (+ 13.2)
イールド(円) <sup>*2</sup> (貨物収入/有償貨物トンキロ)	32.1	22.5	△ 29.9 (△ 17.4)	24.5	△ 12.4 (+ 5.2)
重量単価(円/kg) <sup>*2</sup> (貨物収入/貨物輸送重量)	140	98	△ 30.0 (△ 17.6)	108	△ 13.6 (+ 3.8)

<sup>\*1</sup> 貨物重量利用率のみ前年差

(ANAブランドのみ)

<sup>\*2</sup> 括弧内は、「国際貨物販売手数料」の廃止による影響を除いた場合

## 航空事業

## 【参考】国際フレイター(実績)

本表のデータは、P.28記載実績の内数

	FY2015	FY2016	前年比(%)	FY2016 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	1,268	1,191	△ 6.1	267	△ 15.1
有償貨物トンキロ(百万)	711	722	+ 1.5	169	△ 4.3
貨物輸送重量(千トン)	357	381	+ 6.8	90	+ 4.0
貨物重量利用率(%)	56.1	60.6	+ 4.5*	63.2	+ 7.1*
貨物収入(億円)	409	272	△ 33.4	68	△ 21.7
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	32.3	22.9	△ 29.1	25.7	△ 7.8
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	57.6	37.8	△ 34.4	40.7	△ 18.2
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	115	72	△ 37.6	76	△ 24.7

\* 貨物重量利用率のみ前年差

(ANAブランドのみ)

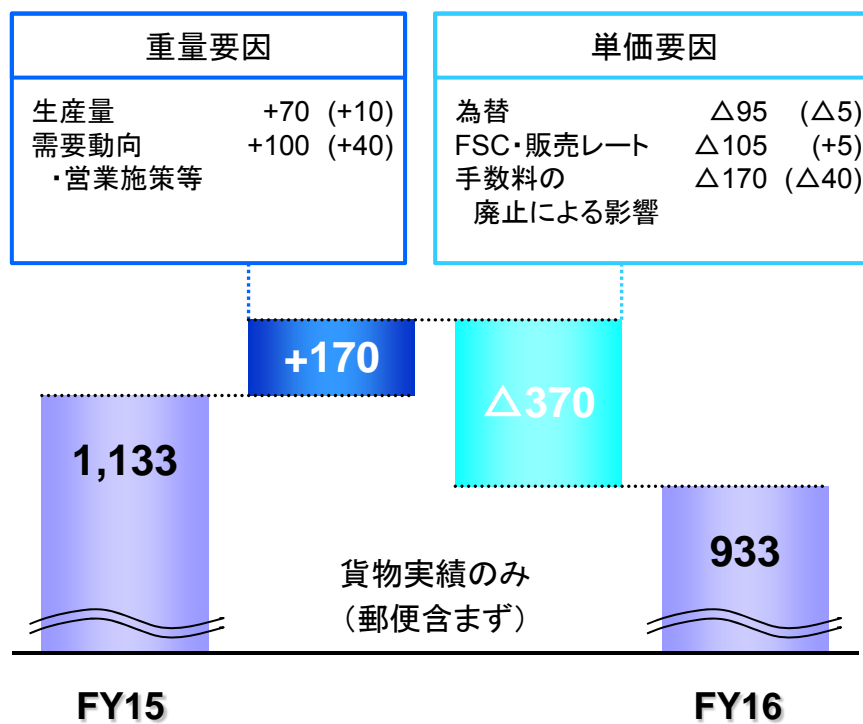
# 航空事業

## 国際貨物事業(事業動向)

(ANAブランドのみ)

### 2016年度 収入増減要因

✓ 収入は前年を下回るも、販売の状況は徐々に改善



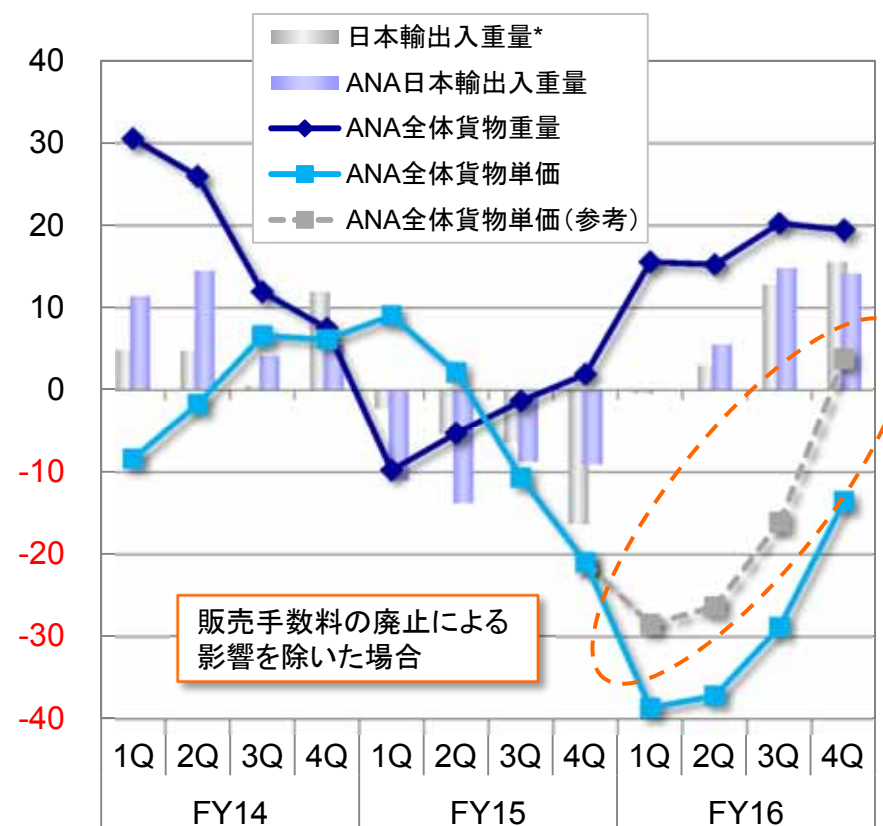
(括弧内は第4四半期のみの実績値)

単位: 億円

### 四半期別 輸送実績・単価推移

(前年比: %)

\* Japan Aircargo Forwarders Association



## 航空事業

## LCC事業(バンニラエア)

	FY2015	FY2016	前年比(%)	FY2016 第4四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	3,393	4,221	+ 24.4	1,175	+ 39.6
旅客キロ(百万)	2,892	3,622	+ 25.2	1,019	+ 44.2
旅客数(千人)	1,691	2,129	+ 25.9	597	+ 51.3
座席利用率(%)	85.3	85.8	+ 0.6*	86.8	+ 2.8*

国内線・国際線合計 \* 座席利用率のみ前年差

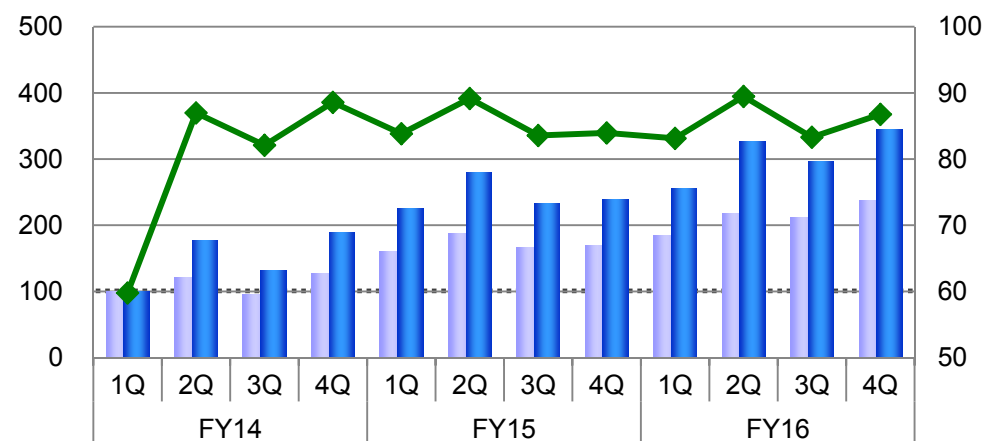
## 運用航空機数

エアバスA320-200型機：12機  
(2016年度 期末 現在)

## 【新規就航路線(第4四半期)】

- 東京(成田)－大阪(関西)線 2/18 就航
- 東京(成田)－函館線 2/19 就航
- 大阪(関西)－函館線 3/18 就航
- 大阪(関西)－奄美大島線 3/26 就航

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



## 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		
	FY2015	FY2016	前年差	FY2015	FY2016	前年差
売上高	2,319	2,644	+ 325	1,673	1,606	△ 67
営業利益	△ 42	83	+ 125	42	37	△ 5
減価償却費	55	48	△ 6	1	1	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	13	132	+ 118	43	39	△ 4
EBITDAマージン(%)	0.6	5.0	+ 4.4	2.6	2.4	△ 0.2

	商社事業			その他		
	FY2015	FY2016	前年差	FY2015	FY2016	前年差
売上高	1,402	1,367	△ 35	337	347	+ 10
営業利益	53	43	△ 9	16	13	△ 2
減価償却費	9	12	+ 2	1	1	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	63	56	△ 6	18	15	△ 2
EBITDAマージン(%)	4.5	4.1	△ 0.4	5.4	4.5	△ 1.0



## 4. 2017年度 業績予想(詳細)



## 2017年度 通期業績予想

## 連結業績予想

単位: 億円

	FY2016	FY2017 (業績予想)	前年差
売上高	17,652	19,100	+ 1,447
営業費用	16,197	17,600	+ 1,402
営業利益	1,455	1,500	+ 44
営業利益率(%)	8.2	7.9	△ 0.4
経常利益	1,403	1,400	△ 3
親会社株主に帰属する 当期純利益	988	1,250	+ 261

市況実績・前提	FY2016	FY2017
為替レート (円/US\$)	108.4	110
ドバイ原油 (US\$/bbl)	46.9	55
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	58.4	68

## 2017年度 通期業績予想

## セグメント別 業績予想

単位: 億円

セグメント別 業績予想		FY2016	FY2017 (業績予想)	前年差
単位:億円				
売上高	航空事業	15,363	16,740	+ 1,376
	航空関連事業	2,644	2,740	+ 95
	旅行事業	1,606	1,700	+ 93
	商社事業	1,367	1,460	+ 92
	報告セグメント計	20,981	22,640	+ 1,658
	その他	347	360	+ 12
	調整額	△ 3,676	△ 3,900	△ 223
	合計(連結)	17,652	19,100	+ 1,447
営業利益	航空事業	1,395	1,410	+ 14
	航空関連事業	83	90	+ 6
	旅行事業	37	45	+ 7
	商社事業	43	45	+ 1
	報告セグメント計	1,559	1,590	+ 30
	その他	13	20	+ 6
	調整額	△ 117	△ 110	+ 7
	合計(連結)	1,455	1,500	+ 44

## 2017年度 通期業績予想

### 航空事業 収入・費用予想

単位：億円

	FY2016	FY2017 (業績予想)	前年差
売上高	国内線旅客	6,810	+ 26
	国際線旅客	5,710	+ 542
	貨物郵便	1,390	+ 65
	その他	2,830	+ 742
	合計	16,740	+ 1,376
営業費用	燃油費・燃料税	2,990	+ 253
	燃油費・燃料税 以外	12,340	+ 1,107
	合計	15,330	+ 1,361
営業利益	営業利益	1,410	+ 14

## 2017年度 通期業績予想

## 計画前提（旅客事業）

（ANAブランドのみ）

数値は前年比表示

\* 実数値・（前年差）表示

\*\* 実数値・（前年比）表示

	国内旅客			国際旅客		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
座席キロ	△ 1.0	△ 1.1	△ 1.1	+ 8.5	+ 7.0	+ 7.7
旅客キロ	+ 3.8	△ 0.6	+ 1.6	+ 9.6	+ 7.0	+ 8.3
旅客数	+ 3.6	△ 0.0	+ 1.8	+ 8.6	+ 8.7	+ 8.7
座席利用率(%)*	67.8 (+ 3.1)	67.8 (+ 0.3)	67.8 (+ 1.8)	76.5 (+ 0.8)	75.9 (+ 0.0)	76.2 (+ 0.4)
ユニットレベニュー(円)** (旅客収入/座席キロ)	11.7 (+ 1.6)	11.6 (+ 1.2)	11.6 (+ 1.4)	9.1 (+ 3.3)	8.5 (+ 1.8)	8.8 (+ 2.6)
イールド(円)** (旅客収入/旅客キロ)	17.2 (△ 3.1)	17.1 (+ 0.7)	17.2 (△ 1.2)	11.9 (+ 2.2)	11.3 (+ 1.8)	11.6 (+ 2.0)
単価(円)** (旅客収入/旅客数)	15,676 (△ 2.9)	15,449 (+ 0.1)	15,565 (△ 1.4)	59,677 (+ 3.2)	55,613 (+ 0.2)	57,608 (+ 1.7)

## 2017年度 通期業績予想

## 計画前提（貨物事業）

（ANAブランドのみ）

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			国際貨物		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
有効貨物トンキロ	△ 4.4	△ 1.8	△ 3.2	+ 4.9	+ 2.4	+ 3.7
有償貨物トンキロ	△ 0.5	△ 0.0	△ 0.3	+ 7.1	+ 2.6	+ 4.8
貨物輸送重量	+ 0.0	+ 0.6	+ 0.3	+ 4.6	△ 3.1	+ 0.6
重量利用率(%)*	25.5 (+ 1.0)	27.7 (+ 0.5)	26.5 (+ 0.8)	62.5 (+ 1.3)	65.0 (+ 0.1)	63.7 (+ 0.7)
ユニットレベニュー(円)** (貨物収入/有効貨物トンキロ)	17.5 (+ 6.7)	19.3 (+ 5.3)	18.3 (+ 6.0)	14.0 (+ 9.3)	15.0 (△ 3.2)	14.5 (+ 2.4)
イールド(円)** (貨物収入/有償貨物トンキロ)	68.6 (+ 2.5)	69.7 (+ 3.4)	69.1 (+ 2.9)	22.4 (+ 7.1)	23.1 (△ 3.4)	22.8 (+ 1.3)
単価(円)** (貨物収入/貨物輸送重量)	69 (+ 2.0)	71 (+ 2.7)	70 (+ 2.4)	100 (+ 9.7)	106 (+ 2.3)	103 (+ 5.5)

## 2017年度 通期業績予想

## 連結バランスシート(計画)

単位:億円	FY2016 期末	FY2017 期末 (業績予想)	前年度 期末差
総資産	23,144	24,560	+ 1,415
自己資本	9,191	10,230	+ 1,038
自己資本比率(%)	39.7	41.7	+ 1.9
有利子負債残高	7,298	7,240	△ 58
D/Eレシオ(倍)*	0.8	0.7	△ 0.1
ROA(%)	6.5	6.4	△ 0.1
ROE(%)	11.6	12.9	+ 1.3

\* 2017年度期末 オフバランスリース債務額 210億円(予定)を含むD/Eレシオは0.7倍(2016年度期末 0.8倍)

## 2017年度 通期業績予想

## 連結キャッシュフロー(計画)

	FY2016	FY2017 (業績予想)	前年差
単位: 億円			
親会社株主に帰属する 当期純利益	988	1,250	+ 261
減価償却費	1,403	1,500	+ 96
リース元本相当額	128	90	△ 38
営業キャッシュフロー*	2,499	2,680	+ 180
設備投融資額	△ 2,607	△ 3,420	△ 812
投資キャッシュフロー**	△ 1,874	△ 2,540	△ 665
フリーキャッシュフロー	625	140	△ 485
財務キャッシュフロー*	△ 196	△ 530	△ 333
EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,858	3,000	+ 141
EBITDAマージン(%)	16.2	15.7	△ 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

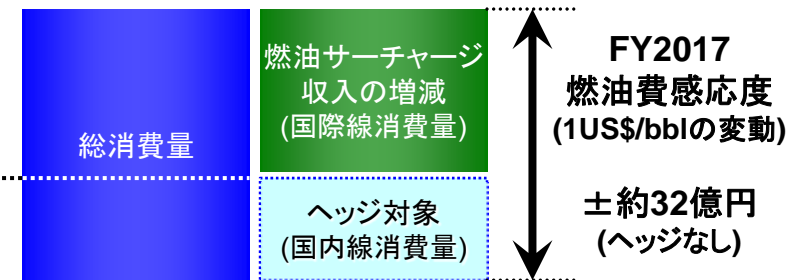
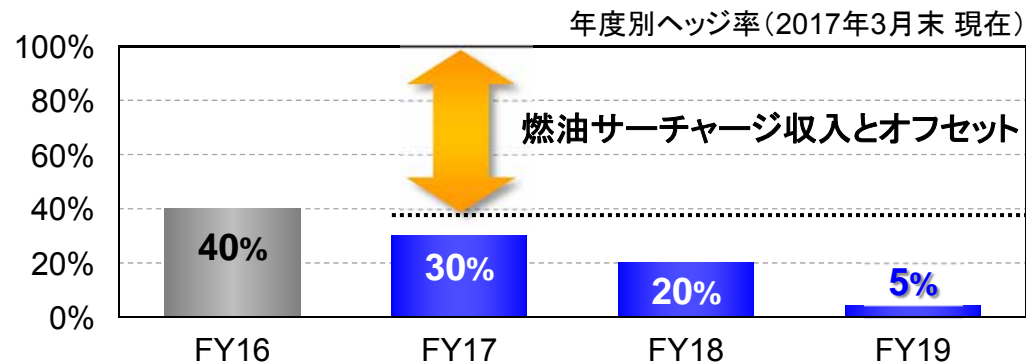


## 燃油・為替ヘッジの進捗状況 (ANAブランド)

### 【燃油ヘッジ 基本方針】

- ・国内線消費量を対象にヘッジ(3年前から取引開始)
- ・国際線消費量は原則としてヘッジ対象外(燃油サーチャージ収入で対応)

(US\$/bbl)	FY16 実績	FY17 前提値
ドバイ原油	46.9	55.0
シンガポールケロシン	58.4	68.0

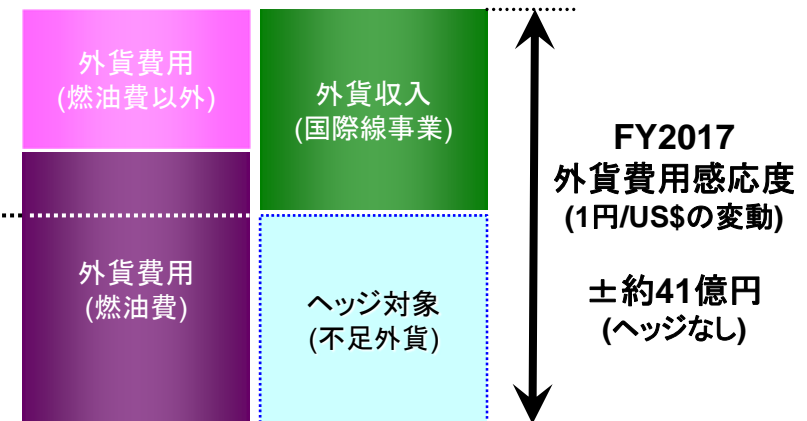
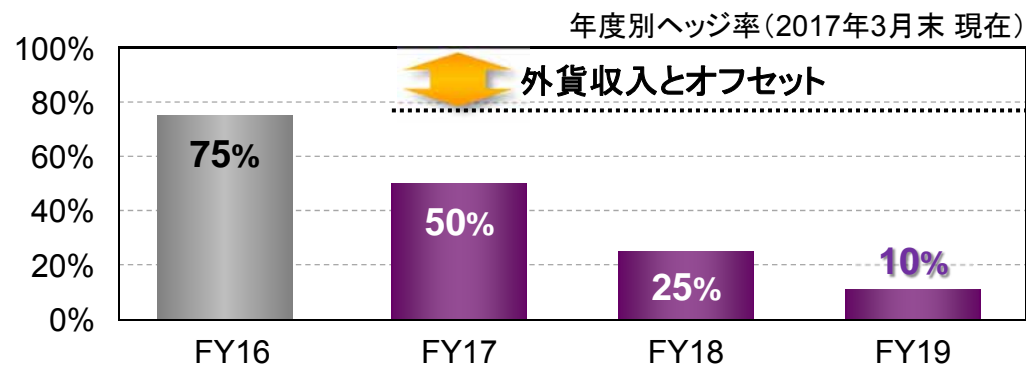


### 【為替ヘッジ 基本方針】

- ・不足する外貨量を対象にヘッジ(3年前から取引開始)

(円/US\$)	FY16 実績	FY17 前提値
ドル円レート	108.4	110

ヘッジ率は外貨費用(燃油費)に対する進捗



Intentionally Blank

## 5. 補足資料



## 補足資料

運用航空機数	FY2015 期末	FY2016 期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数
Boeing 777-300ER	22	22	—	16	6
Boeing 777-300	7	7	—	7	—
Boeing 777-200ER	12	12	—	6	6
Boeing 777-200	16	12	△ 4	11	1
Boeing 787-9	11	21	+ 10	20	1
Boeing 787-8	35	36	+ 1	31	5
Boeing 767-300ER	25	25	—	13	12
Boeing 767-300	13	12	△ 1	12	—
Boeing 767-300F	4	4	—	—	4
Boeing 767-300BCF	8	8	—	8	—
Airbus A321-200	0	4	+ 4	—	4
Airbus A320-200neo	0	2	+ 2	2	—
Airbus A320-200	18	22	+ 4	10	12
Boeing 737-800	36	36	—	24	12
Boeing 737-700ER	2	0	△ 2	—	—
Boeing 737-700	7	7	—	7	—
Boeing 737-500	20	17	△ 3	17	—
Bombardier DHC-8-400 (Q400)	21	21	—	21	—
合 計	257	268	+ 11	205	63

バンラエアが運用する A320-200 を含む（2016年度期末 12機、2015年度期末 8機）  
グループ外にリースしている機数を除く（2016年度期末 18機、2015年度期末 16機）

## 補足資料

国際旅客 方面別実績(構成比)		FY2016 構成比	前年差	FY2016 第4四半期 構成比	前年差
旅客収入	北米	31.1	△ 1.1	29.5	△ 1.1
	欧州	18.6	△ 0.1	17.5	+ 1.0
	中国	13.8	△ 1.4	13.8	△ 1.1
	アジア・オセアニア	31.5	+ 2.0	34.5	+ 0.9
	リゾート	4.9	+ 0.6	4.7	+ 0.3
座席キロ	北米	32.7	△ 2.8	32.1	△ 2.2
	欧州	16.1	△ 1.6	15.7	△ 0.9
	中国	11.6	+ 0.6	11.0	△ 0.2
	アジア・オセアニア	34.6	+ 3.6	36.3	+ 3.2
	リゾート	5.0	+ 0.2	4.9	△ 0.0
旅客キロ	北米	33.0	△ 1.9	31.6	△ 1.9
	欧州	16.4	△ 1.2	16.1	+ 0.8
	中国	9.8	△ 0.0	9.5	△ 0.2
	アジア・オセアニア	35.0	+ 3.0	37.2	+ 1.6
	リゾート	5.8	+ 0.1	5.6	△ 0.3

(ANAブランドのみ)

## 補足資料

国際貨物 方面別実績(構成比)		FY2016 構成比	前年差	FY2016 第4四半期 構成比	前年差
貨物収入	北米	26.7	+ 2.6	26.6	+ 2.7
	欧州	16.1	+ 1.8	17.5	+ 2.0
	中国	27.9	△ 6.2	25.1	△ 7.0
	アジア・オセアニア	23.7	+ 1.8	25.3	+ 2.1
	その他	5.6	+ 0.0	5.5	+ 0.2
有効貨物 トンキロ	北米	36.5	△ 0.2	36.8	+ 1.9
	欧州	16.1	△ 1.3	15.8	△ 0.7
	中国	16.5	△ 0.5	15.8	△ 1.9
	アジア・オセアニア	27.6	+ 2.5	28.9	+ 1.6
	その他	3.4	△ 0.5	2.8	△ 1.0
有償貨物 トンキロ	北米	37.1	△ 1.4	36.3	△ 1.3
	欧州	20.9	△ 1.7	21.4	△ 1.1
	中国	14.0	+ 1.0	13.4	+ 1.0
	アジア・オセアニア	24.7	+ 2.9	26.0	+ 2.0
	その他	3.3	△ 0.7	3.0	△ 0.7

(ANAブランドのみ)

## 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。

当資料はホームページでもご覧いただけます。

<http://www.ana.co.jp/group/investors>

[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) グループ経理・財務室 財務企画・IR部

Eメール : [ir@anahd.co.jp](mailto:ir@anahd.co.jp)