

# 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



©ANAHD2017

1

- ◎ 本日はお忙しい中、  
2017年3月期決算 並びに 経営戦略に関する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、
- 1) 2016年度決算の概要
  - 2) 2017年度計画の位置付けと業績予想
  - 3) 航空事業の方向性とコストマネジメントの考え方
  - 4) 価値創造目標と経営資源配分
- の4点について、ご説明します。
- ◎ スライドの4ページをご覧ください。

## 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



## 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）

©ANAHD2017

4

◎ 最初に、2016年度決算の概要についてご説明します。

◎ 主力の航空事業において、国際線を中心に、需要が堅調に推移しました。  
 燃油サーチャージ収入や、外貨収入の円建て換算額が減少した影響等により、  
 連結の売上高は、1兆7,652億円となりました。  
 但し、市況変動による減収の影響を除いた実質的な売上高は、着実に向上しており、  
 成長戦略の成果が表れています。

◎ 費用面では、原油市況の下落や円高による効果の他、  
 コストマネジメントに取り組んできた結果、  
 営業利益は1,455億円、当期純利益は988億円となり、  
 2期連続で最高益を更新しました。  
 営業利益率も、過去最高の水準となりました。

◎ 配当については、期初の計画通り、1株あたり6円とさせていただきます。

◎ 右のグラフは、過去4年間ににおけるフローの指標をお示したものです。  
 国際線事業の収益規模が拡大した結果、  
 営業利益が安定的に1,000億円を超える事業構造となりました。  
 EBITDAも、ご覧の通り、一段高い水準に向上しています。

◎ 次に5ページをご覧ください。

## 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
国際旅客	持続的成長の牽引	事業別収入 4,970 億円	+ 4.0 %
	国内旅客	収益基盤の安定	6,820 億円
	国際貨物	収益性の改善	860 億円
	LCC (バニラエア)	LCC需要の拡大	250 億円
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 %

©ANAHD2017

※計画差／為替影響を補正

5

◎ こちらのスライドでは、事業面から2016年度を振り返ります。

◎ 最初に収入面についてです。

国際線旅客事業では、全方面で需要を伸ばした結果、売上高は計画を達成しました。

国内線旅客事業では、熊本地震や、ボーイング787型機のエンジン部品の不具合など、様々な事象に対応しながら、需給適合を推進しました。

座席利用率は向上しましたが、他社との競合が続いたこと等により、売上高は計画に及びませんでした。

国際線貨物事業では、昨年10月末からフレイターのネットワークを見直して、収支の改善に取り組んできました。

総需要の回復にも支えられて、売上高は計画を上回りました。

また、バニラエアは、一部路線で海外LCCとの競争が激化した影響により、売上高は計画を下回りました。

これらの課題については、2017年度の計画を遂行する中で、適切に対処していきます。

◎ 次に、費用面ですが、ユニットコストの実績は8.8円となり、計画に沿った水準となりました。2011年度から取り組んできたコスト構造改革の効果が、実績として表れています。

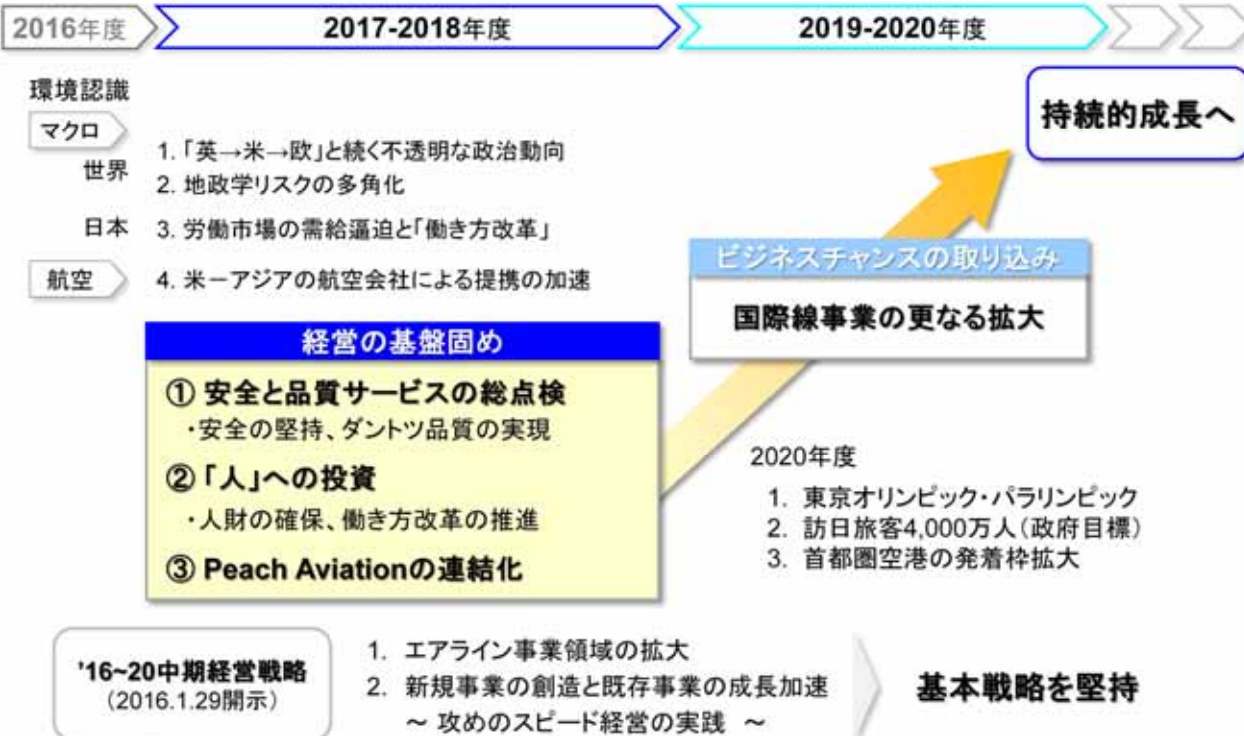
◎ これらの結果、連結の営業利益はご覧の実績となり、現行戦略の初年度として、目標を達成しました。

◎ 次に6ページをご覧ください。



## 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



©ANAHD2017

6

◎ こちらのスライドでは、2017年度と2018年度の位置付けについて、ご説明します。

◎ 足元の環境について、世界に目を向けると、  
 主要な先進国でナショナリズムや保護主義が台頭しつつある他、  
 中東や北朝鮮で地政学リスクが高まっています。  
 国内では、労働市場の需給逼迫が課題となり、  
 航空業界では、米国とアジアの航空会社による提携が加速しています。

◎ このように、内外環境が揺れ動いている中で、  
 現行戦略で掲げた目標を着実に達成していくために、  
 まずは、経営の基盤固めを優先することとしました。  
 2017年度と2018年度は、国際線事業の拡大ペースが緩やかとなる計画ですが、  
 この2年間で、次の拡大ステージに備えて、万全の体制を整えます。

◎ 1点目は、**安全と品質サービスの総点検**です。安全は経営の基盤であり、社会への責務です。  
 私は経営トップとして、追加の手間やコストを惜しまず、  
 安全を最優先して対応するよう、グループ各社に指示を出しました。  
 2点目は、**「人」への投資**です。  
 今後の成長を支える人財を、安定的に確保していくための施策を実行します。  
 3点目は、**Peach Aviationの連結化**です。  
 ANAと、バニラエアを合わせて、航空事業として最適なポートフォリオを構築していきます。

◎ なお、現行の基本戦略を堅持していくことに変わりありません。  
 この2年間で足元の事業を着実に固めて、グループの持続的成長を追求していきます。

◎ 続いて7ページをご覧ください。

## 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）

©ANAHD2017

7

◎ こちらのスライドは、2017年度の業績予想についてです。

◎ ご覧の通り、売上高は1兆9,100億円、営業利益は1,500億円、当期純利益は1,250億円の計画としています。  
航空事業において、堅調に推移している旅客需要を、更に取り込んでいく一方、貨物需要の回復や、Peach Aviationの連結化を追い風に、トップラインを向上させて、3期連続で最高益の更新を目指します。

◎ 右側に、計画の主なポイントをお示ししています。  
引き続き、国際線旅客事業がグループの成長を牽引します。  
地政学リスクの影響については、今後の動向を注視していきます。

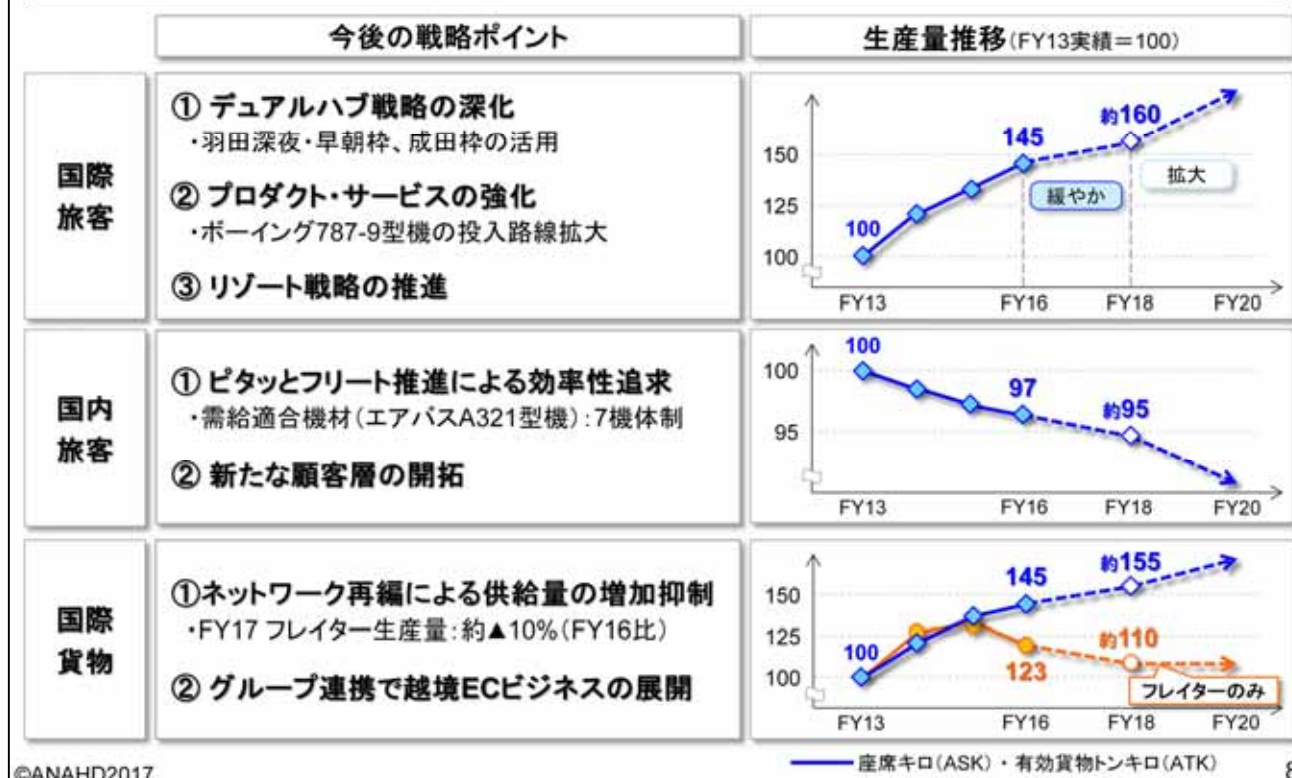
◎ 費用面について、ボーイング787型機のエンジン部品に関する不具合等を受けて、今般、グループの整備体制を強化することとしました。  
作業工程の見直しも含めて、コストをかけてでも、着実に安全性を高めていきます。  
また、今後の成長ステージへの備えとして、人への投資を強化します。  
人手不足の解消や、採用競争力の向上を図り、必要な人財を確保するとともに、ベースアップの実施や、働き方改革の推進により、グループ社員の意欲を高めていきます。

◎ これらを前提として、2017年度の配当は、1株あたり6円を計画します。  
株主還元の考え方については、後ほど触れさせていただきます。

◎ 8ページをご覧ください。

## 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



◎ 2020年度を見据えた、航空事業の方向性についてご説明します。

最初に、ANAブランドの戦略についてです。

◎ **国際線旅客事業**は、羽田空港の発着枠配分が一段落したため、

今後2年間は生産量の増加ペースが緩やかとなります。

羽田で最大の国際線ネットワークキャリアとして優位性を活かしつつ、

成田発着路線も活用しながら、

需要の更なる獲得と、イールドマネジメントの強化を同時に追求していく考えです。

また、ボーイング787-9型機を、アジア方面やホノルル線にも投入することで、

プロダクトとサービスの強化を図ります。

2019年度からは、我が国初となるエアバスA380型機の就航により、リゾート戦略を推進します。

◎ 次に、**国内線旅客事業**ですが、需給適合を更に追求していくため、

2016年度下期から、エアバスA321型機を投入しています。

ピタットフリートの推進により、更なる需給適合を目指す一方、

訪日外国人やミレニアル世代など、

新たな顧客層による国内線の利用を促進して、グループの収益基盤を固めます。

◎ **国際線貨物事業**については、市場全体の需給バランスを勘案しながら、

フレイター生産量の最適化を継続します。

今後の市場拡大が期待できる、中国向け越境eコマースビジネスにも取り組みながら、

採算性の向上を目指します。

◎ 続いて、9ページをご覧ください。



## 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  
(パニアエアと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

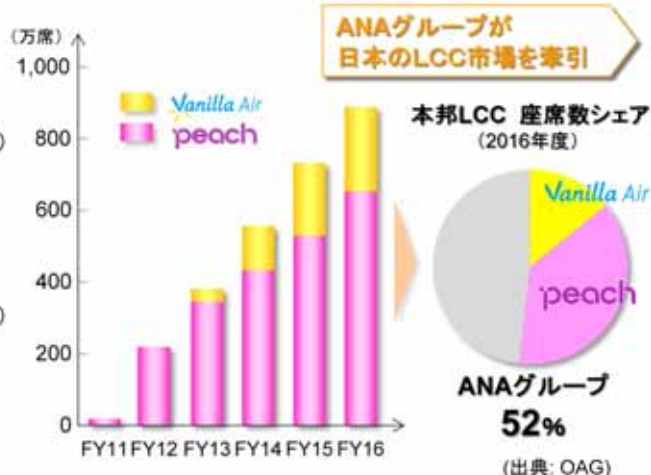
(2017.2.24適時開示)

出資比率	38.7% ⇒ 67.0%
取得価格	304億円

## 《アジア\*の座席数推移》



## 《ANAグループの座席数推移》(国内線・国際線 合計)



## ◎ LCC事業の戦略についてです。

ご覧の通り、Peach Aviationに対する当社の出資比率は、67パーセントとなりました。  
これを契機に、LCC事業の成長を取り込みながら、  
グループの企業価値を更に高めていく考えです。

## ◎ 左のグラフは、主要なアジア地域における、提供座席数の推移を表しています。

全体の供給量が増加する中、LCCの座席シェアは、  
2008年は全体の1割程度だったのに対し、2016年には2割以上に高まりました。  
座席数の規模としては約4倍に拡大しており、  
アジア地域におけるLCCの存在感が急速に高まっています。

## ◎ 一方、日本においては、右のグラフでお示した通り、

当社グループが日本のLCC市場を牽引してきました。  
本邦LCC会社間における、2016年度の座席数シェアは、  
Peach Aviationとパニアエアの合計で52パーセントとなり、確固たる地位を築いています。

## ◎ 現在、両社の路線は、中国・韓国・台湾・ベトナム・タイ・フィリピンの6ヶ国に及んでおり、日本のLCCとして、アジアにおける知名度を高めています。

今後、日本の地方都市からの路線展開も含めて、両社が活躍するステージを拡げながら、  
グループ全体で「エアライン事業領域の拡大」を加速します。

## ◎ 次に、10ページをご覧ください。

## 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)



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

©ANAHD2017

## 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

10

◎ こちらのスライドは、コストマネジメントについてです。

◎ 2011年度から6年間に渡り、コスト構造改革を推進してきました。  
 グラフにお示した通り、2016年度のユニットコストは、  
 2010年度に比べて、1割以上、低減しました。

◎ 一方、今後は、整備費や人件費を中心に、  
 一時的に費用が増加する局面を迎えます。  
 2017年度のユニットコストは、2016年度の実績に比べると、若干上昇する計画です。

◎ 但し、中期的には、グループ各社が一層の生産性向上を進めていくことを前提に、  
 省力化・省人化の推進等により、ユニットコストの低減を追求していく方針です。  
 引き続き、今後の水準を点検しながら、グループ全体でコスト競争力を高めていきます。

◎ 次に、11ページをご覧ください。

## 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



11

◎ 2020年度までの、価値創造目標についてご説明します。

◎ 2014年度からの成長ステージにおいて、  
当社グループは、着実に利益目標を達成してきました。  
今後2年間は、事業の基盤固めを優先しますが、  
業績向上のモメンタムは変わらず、2017年度は増収増益の計画としています。  
また、2020年度は、引き続き、昨年1月にお示した価値創造目標を据え置いて、  
目標としています。

◎ 更に、2020年度以降も見据えて、2018年度から2020年度の3年間を対象に、  
新たな中期経営戦略を策定することとしました。

◎ **ANAブランド**としては、グローバルネットワークの更なる拡充を図り、  
フルサービスキャリアとして、世界のトップティア・エアラインを目指します。  
**LCCブランド**は、ANAブランドとの棲み分けを考慮しながら、  
国内線やリゾート路線を拡大するとともに、中距離路線への進出を検討します。  
**ノンエア事業**としては、既存の顧客基盤とICT技術の掛け合わせにより、  
新たな事業モデルを構築するなど、  
オープン・イノベーションの活用も含めて、将来の収益源を確立していきます。

◎ これまでの常識に捉われず、ビジネスモデルの変革も含めて、  
事業ポートフォリオを深化させながら、グループの収益性を更に高めていく考えです。  
具体的な内容については、今年度末までにお伝えする予定です。

◎ 最後に、12ページをご覧ください。



## 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

2年連続 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%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)

## 成長投資

- ・積極的な設備投資

## 重点配分

- ・積極的な設備投資(継続)

将来の収益性向上

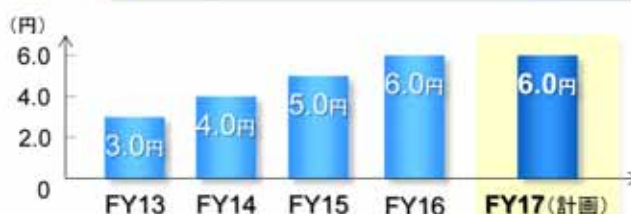
## 株主還元

- ・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



©ANAHD2017

12

◎ 経営資源配分の考え方についてご説明します。

◎ まず、**財務基盤**についてですが、日本を代表する格付機関からの評価として、2年連続で信用格付が向上しました。  
直近の自己資本比率は、ほぼ40パーセントとなり、これまで目安としてきた最適な水準に到達しています。  
引き続き、財務の健全性を維持するよう、努めていきます。

◎ この結果、今後の経営資源配分については、成長投資と株主還元に重点を置くことが可能となりました。

◎ **成長投資**としては、航空機を中心とした積極的な投資を継続します。  
目前に控えた成長の機会をグループのビジネスとして取り込み、将来の収益拡大を目指す方針に、変わりありません。

◎ 一方、**株主還元**について、昨年1月に中期経営戦略を発表した段階では、1株当たり5円配当を前提に、安定配当を継続していく考えをお示しました。  
その後、グラフにお示した通り、2016年度は1円増配して、1株あたり6円配当としています。  
2017年度は、フリーキャッシュフローの水準等を勘案して、6円配当を継続しますが、今後は、更なる増配や自社株買いについて検討し、株主還元を充実していきたいと考えています。

◎ 地政学リスクを含めて、内外環境の変化から目が離せない状況が続きますが、何があっても勝ち残る、強い企業グループを目指します。

◎ 以上で私からの説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。



## 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



©ANAHD2017

14

◎ 私からは、2016年度決算と、2017年度業績予想の詳細について、ご説明します。

14ページをご覧ください。

◎ 2016年度の業績ハイライトです。

営業利益、当期純利益、EBITDA、いずれも過去最高の水準となりました。

◎ 第4四半期単独の営業利益は、153億円となっており、

本スライドには記載のない2014年度を含めて、

3期連続、全ての四半期において、営業利益を計上しています。

◎ 15ページをご覧ください。

## 連結決算概要

経営成績	単位: 億円	FY2016			FY2016 第4四半期	
		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

©ANAHD2017

15

◎ 連結決算の概要です。

◎ 2016年度は、様々な要素で、経営環境が前年度とは異なりましたが、売上高は1兆7,652億円となり、前年からの減少を、259億円、1パーセント強に留めました。

◎ 一方、営業費用は、前年から350億円、2パーセント強 減少して、1兆6,197億円となりました。

◎ その結果、営業利益は、前年から90億円増加の1,455億円となり、営業利益率は、過去最高の8.2パーセントとなりました。

◎ 経常利益は、96億円増加の1,403億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年から26パーセント増加して、988億円となりました。

◎ 16ページをご覧ください。

## 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))

◎ 財政状態です。

◎ 総資産は2兆3,144億円となりました。

◎ 自己資本は、前年度期末から1,292億円増加の9,191億円となり、  
自己資本比率は、4.3ポイント上昇して、39.7パーセントとなりました。

◎ 有利子負債は、新規借入や社債の発行を行った結果、  
259億円増加の7,298億円となり、デット・エクイティ・レシオは、0.8倍に向上しています。

◎ 17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

	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

©ANAHD2017

17

◎ キャッシュフローです。

◎ 営業キャッシュフローは、2,370億円の収入、  
投資キャッシュフローは、1,946億円の支出、  
財務キャッシュフローは、33億円の収入となりました。

◎ 3ヶ月超の定期・譲渡性預金の資金移動を除いた実質フリーキャッシュフローは、  
前年から482億円減少して、397億円の収入となりました。  
主に、法人税の支払い増加や、  
航空機のセールス・アンド・リースバックに伴う、資産売却収入の差異が影響しています。

◎ 18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

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	

©ANAHD2017

18

◎ セグメント別の実績です。

◎ 航空関連事業の営業利益は、前年から125億円増加しました。

海外エアラインからの空港業務の受託が、利益の拡大につながっていますが、このうち約100億円は、2015年度において、米国パンナム社の「のれん」を一括償却したことに因るものです。

◎ 続きまして、航空事業の詳細についてご説明します。

20ページをご覧ください。

## 航空事業

## 収入・費用

単位: 億円

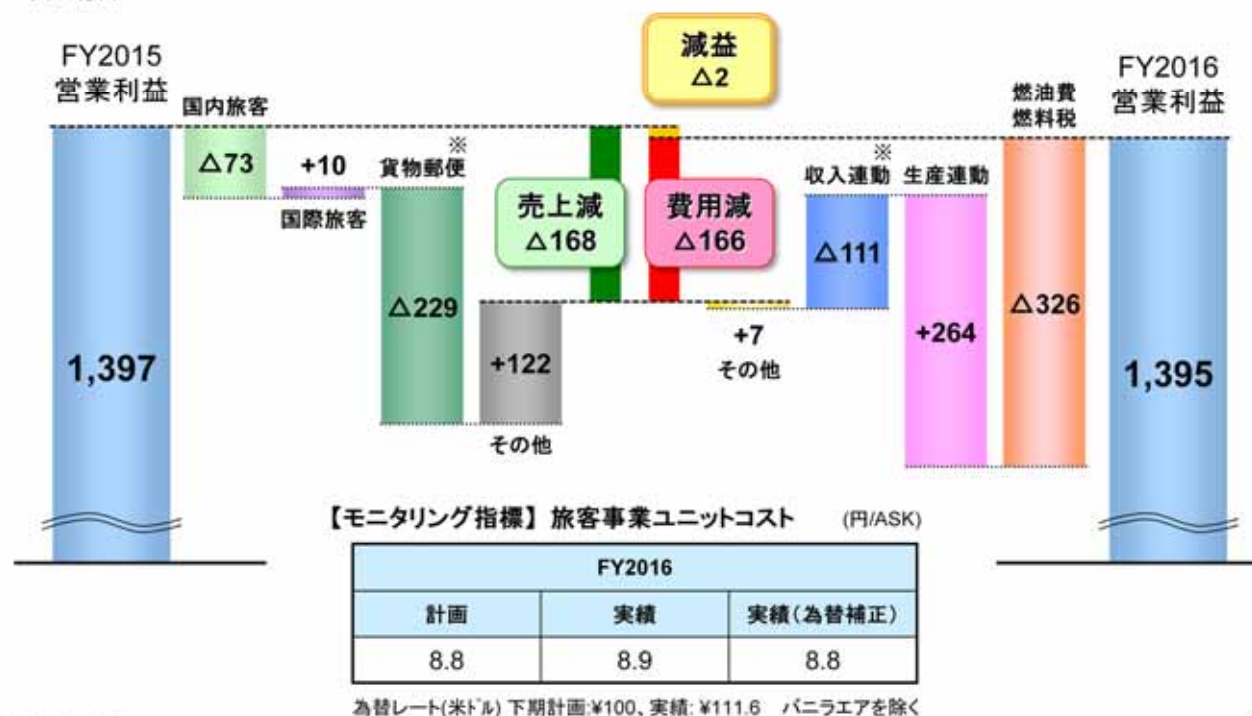
	FY2015	FY2016	前年差	FY2016 第4四半期	前年差
<b>売上高</b>					
国内線旅客	6,856	6,783	△ 73	1,581	+ 14
国際線旅客	5,156	5,167	+ 10	1,283	+ 40
貨物郵便	1,553	1,324	△ 229	350	+ 3
その他	1,965	2,087	+ 122	570	+ 38
合計	15,532	15,363	△ 168	3,787	+ 96
<b>営業費用</b>					
燃油費・燃料税	3,062	2,736	△ 326	693	+ 116
空港使用料	1,165	1,145	△ 20	286	△ 3
航空機材賃借費	957	1,000	+ 43	259	+ 11
減価償却費	1,320	1,338	+ 18	346	△ 7
整備部品・外注費	1,107	1,124	+ 17	303	△ 37
人件費	1,791	1,854	+ 62	479	+ 23
販売費	1,059	927	△ 132	242	△ 17
外部委託費	1,861	2,013	+ 151	521	+ 48
その他	1,808	1,827	+ 18	475	△ 4
合計	14,134	13,968	△ 166	3,608	+ 129
<b>営業利益</b>					
営業利益	1,397	1,395	△ 2	178	△ 32
EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,717	2,733	+ 15	525	△ 40
EBITDAマージン(%)	17.5	17.8	+ 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



©ANAHD2017

20

◎ 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、168億円の減少となりました。

◎ 国際線旅客事業では、燃油サーチャージ収入や、円高に伴う、外貨収入の円建て換算額の減少による影響を受けましたが、事業規模の拡大に見合う需要を獲得し、前年を上回る収入を確保しました。

◎ 2016年度から、代理店向けの「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することで、前年に計上していた約170億円が減収となりました。

◎ 営業費用は、166億円の減少となりました。  
事業規模の拡大に伴い生産連動費用は増加しましたが、燃油費は326億円の減少となりました。

◎ 以上の結果、営業利益は2億円減少して、1,395億円となりました。

◎ ユニットコストは、下段の表にお示ししている通り、計画に沿った実績となりました。

◎ 22ページをご覧ください。



## 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)

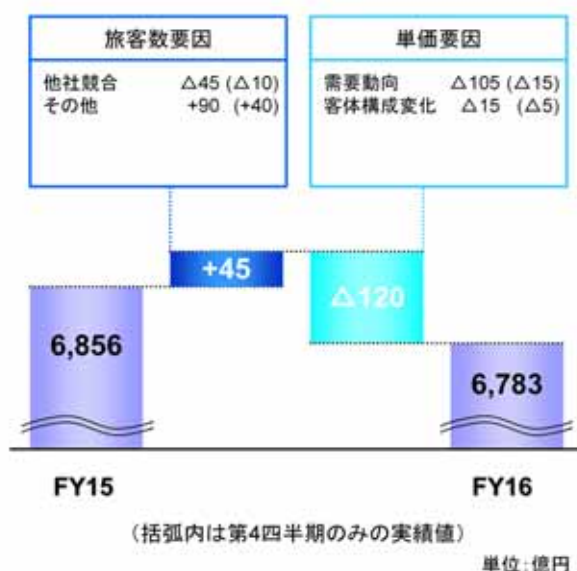
## 航空事業

## 国内旅客事業(事業動向)

(ANAブランドのみ)

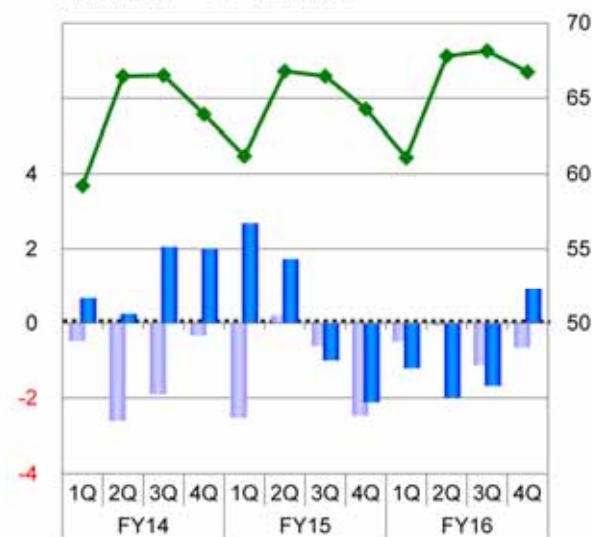
## 2016年度 収入増減要因

✓ 単価要因により、収入は前年を下回る



## 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



©ANAHD2017

22

◎ 国内旅客の状況です。

◎ 左の図は、前年度からの減収額、73億円の要因分析です。

◎ 旅客数要因では、

プロモーション運賃を積極的に活用し、低需要便への需要喚起を図ったことで、  
**45億円の増収**となりました。

但し、北海道新幹線の開業や、熊本地震の影響等により、  
 単価要因による**120億円の減収**を補うまでに至りませんでした。

◎ なお、右の図や21ページにてご確認いただける通り、

需給適合の効果として、座席利用率は着実に向上しています。

通期の実績、**66.0パーセント**は、近年なかったレベルの最高の水準です。

◎ 24ページをご覧ください。

## 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)		

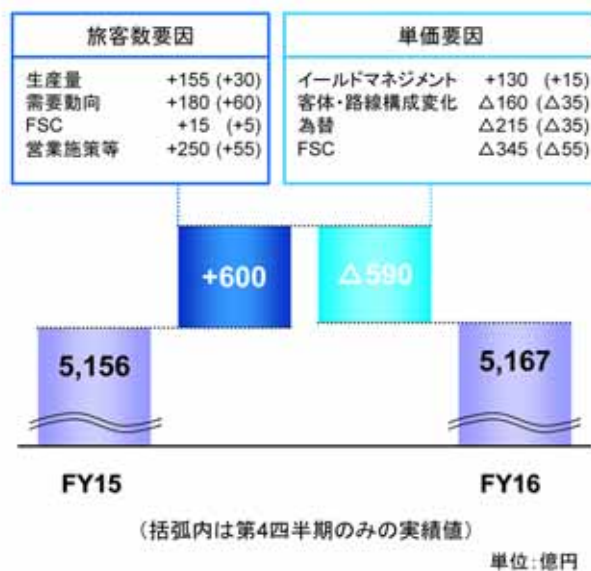
## 航空事業

## 国際旅客事業(事業動向)

(ANAブランドのみ)

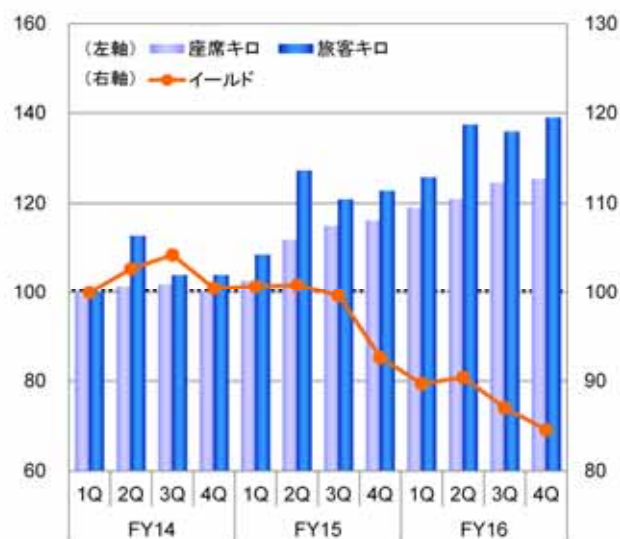
## 2016年度 収入増減要因

✓ 大幅な需要の拡大を実現、収入は前年を上回る



## 四半期別 座席キロ・旅客キロ・イールド推移

(指数: FY14 1Q=100)



©ANAHD2017

24

◎ 国際旅客の状況です。左の図をご覧ください。

◎ 単価要因では、590億円の減収となりました。

前年よりも円高で推移した為替の影響や、燃油サーチャージ収入の減少など、市況の変動が、合計で560億円の減収要素となりました。

◎ 一方、旅客数要因では、

事業規模の拡大を、国内外の幅広い需要の獲得に結びつけ、600億円の増収となりました。

◎ 需要の取り込み状況について、詳細をご説明します。

25ページをご覧ください。



## 航空事業

## 国際旅客事業(事業動向)

(ANAブランドのみ)

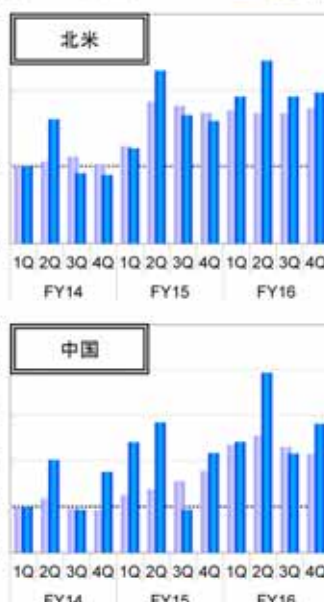
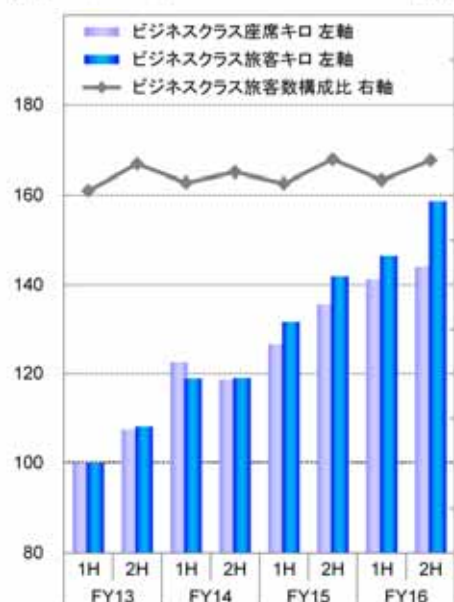
## ビジネスクラス 輸送実績・構成比推移

## 四半期別 方面別 輸送実績推移

(指数 FY13 1H=100)

構成比(%) (指数 FY14 1Q=100)

■:座席キロ ■:旅客キロ



©ANAHD2017

25

◎ 左の図では、当社国際線ビジネスクラスの供給量、及び、需要の推移と、全体に占めるビジネスクラス旅客数の構成比の変化をお示しています。

◎ ここ数年のネットワーク拡大に合わせて、着実に高単価需要の取り込みを実現してきました。  
 2016年度のビジネスクラス旅客数は、  
 前年比で、上期が12パーセント、下期が13パーセントの増加となりました。

◎ 右の図では、方面別の状況を示しています。  
 第4四半期における旅客キロは、全方面で、前年を上回る実績となりました。

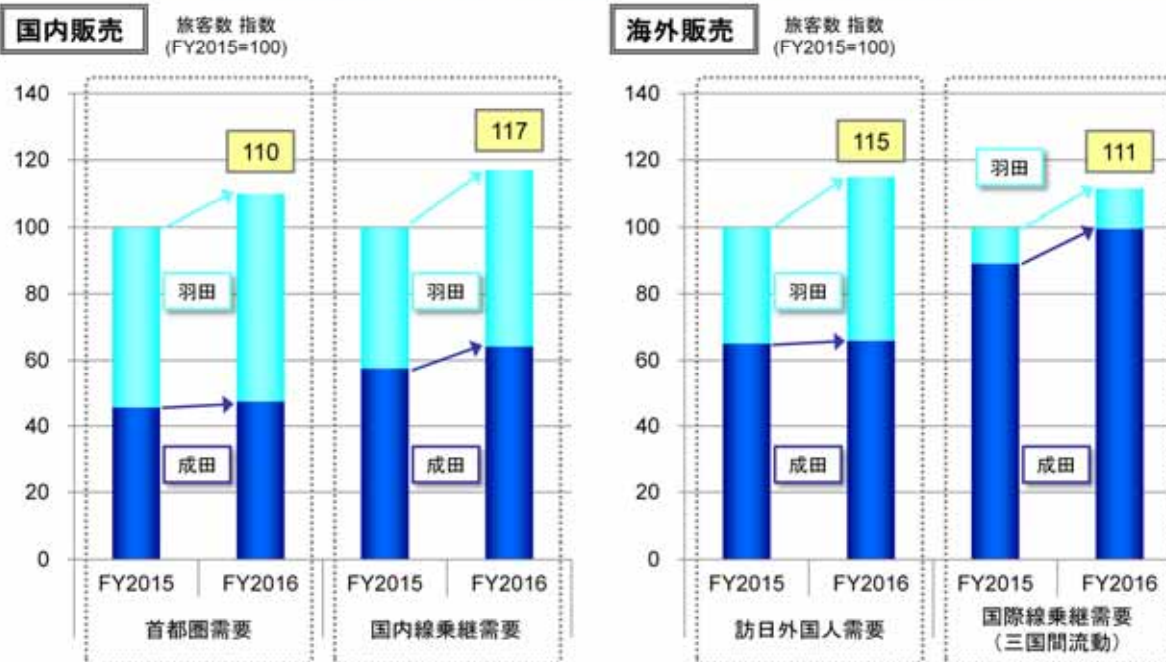
◎ 26ページをご覧ください。

## 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)



©ANAHD2017

26

◎ 本スライドでは、国際線旅客事業の主な需要について、販売地別、空港別にご説明します。

◎ グラフの水色は羽田発着の旅客数を、紺色は成田発着を表しています。

主な需要別に、**2015年度**における両空港の合計旅客数を**100**として、**2016年度**の実績をお示ししています。

◎ 左の図は国内販売の状況です。

昨年**10月**末から就航したニューヨーク線、シカゴ線を含めて、羽田発着の路線が、高い競争力を発揮しました。

◎ 一方、右の図は海外販売の状況です。

羽田では訪日需要を、成田では国際線乗継需要を大きく拡大しました。

◎ 都心部からのアクセスに優れ、豊富な国内線ネットワークを有する羽田空港と柔軟なダイヤ設定が可能な成田空港、それぞれの強みを活かしたデュアルハブネットワーク戦略が、確実に実績へと結びついています。

◎ 次に、**30ページ**をご覧ください。

## 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)

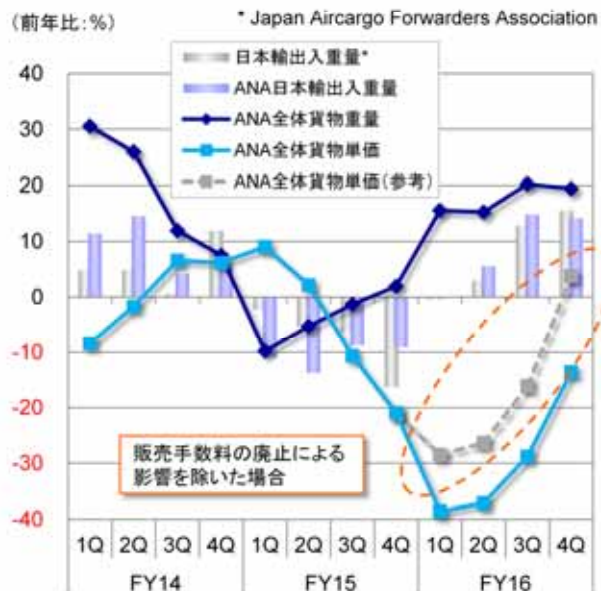
(ANAブランドのみ)

## 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



## 四半期別 輸送実績・単価推移



©ANAHD2017

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、三国間貨物に加え、輸出入貨物の取り込みが奏功したことから、  
170億円の増収となりました。

◎ 単価要因では、円高の影響、燃油サーチャージ収入の減少、  
及び、販売手数料の廃止等に伴い、370億円の減収となりました。

◎ 右の図では、輸出入貨物の総需要と、当社グループ実績の推移をお示ししています。  
フレイターネットワークの見直しと、生産量の最適化を進めてきた中で、  
総需要の回復が後押しとなり、販売の状況は徐々に改善しました。

◎ 貨物販売手数料の廃止による影響を除いた実質的な単価は、  
第4四半期において、前年比でプラスに転じました。

◎ 続きまして、34ページをご覧ください。

## 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*

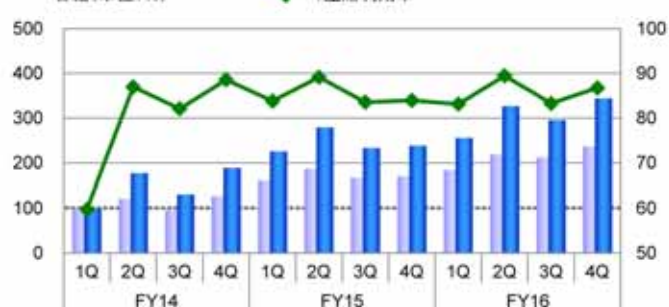
国内線・国際線合計 \* 座席利用率のみ前年差

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

©ANAHD2017

34

◎ ここからは、2017年度の業績予想についてご説明します。

◎ 売上高は1兆9,100億円、営業利益は1,500億円、  
経常利益は1,400億円、当期純利益は1,250億円  
をそれぞれ見込みます。

◎ なお、Peach Aviation の連結化に伴う、  
これまで保有してきた株式の評価の洗い替えにより、  
約340億円の特別利益を計上する予定です。

◎ 35ページをご覧ください。

## 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					
		単位:億円	FY2016	FY2017 (業績予想)	前年差
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

©ANAHD2017

35

◎ セグメント別の業績予想です。

◎ 全てのセグメントで、増収増益を見込んでいます。

◎ 続きまして、36ページをご覧ください。

## 2017年度 通期業績予想

## 航空事業 収入・費用予想

単位: 億円

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		6,783	6,810	+ 26
	国際線旅客		5,167	5,710	+ 542
	貨物郵便		1,324	1,390	+ 65
	その他		2,087	2,830	+ 742
	合計		15,363	16,740	+ 1,376
営業費用	燃油費・燃料税		2,736	2,990	+ 253
	燃油費・燃料税 以外		11,232	12,340	+ 1,107
	合計		13,968	15,330	+ 1,361
営業利益	営業利益		1,395	1,410	+ 14

©ANAHD2017

36

◎ 航空事業の収入・費用予想です。

◎ 売上高は、1,376億円の増加を見込みます。

◎ 国際線旅客事業では、  
本年2月から適用が再開された燃油サーチャージの効果を含めて、  
事業規模の拡大により、542億円の増収を見込んでます。

◎ Peach Aviation の収入については、  
バニラ・エアと同様、その他の収入に含めています。

◎ 営業費用については、新たにPeach Aviation の費用も含まれますが、  
コストマネジメントの徹底により、1,361億円の増加に留めます。

◎ 以上の予想のもと、  
営業利益は、2016年度から14億円の増加となる、1,410億円を計画します。

◎ 37ページをご覧ください。



## 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)

©ANAHD2017

37

◎ 本37ページ、並びに38ページでは、各事業における収入計画の前提値を、  
また、39ページから40ページにかけては、バランスシートとキャッシュフロー計画を  
お示ししていますので、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。

## 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)

単位: 億円	FY2016	FY2017 (業績予想)	前年差
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

パニラエアが運用する 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

## 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㈱ 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)