

ANAホールディングス株式会社 説明会

2019年3月期 第3四半期決算
中期経営戦略アップデート（2019～2020年度）

代表取締役社長

片野坂 真哉

2019年1月29日



©ANAHD2019

1

- ◎ 本日はお忙しい中、2018年度 第3四半期決算 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。
- ◎ 1月3日に、ANAウイングスの運航乗務員による飲酒問題に起因して、国内線が遅延しました。昨年10月に続いて、ご搭乗のお客様や、ご関係の皆さまにご迷惑をおかけしたことを、お詫び申し上げます。
従来よりも厳格な検査体制の導入や、乗務ステイ先での飲酒に関する緊急対策の他、グループ全社員を対象とした、E-ラーニングの実施など、具体策を提起して、順次、実行しています。
安全の堅持を前提に、グループ一丸となって対応していきますので、ご理解を賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。
- ◎ 本日、私からは、
 - 1) 2018年度 第3四半期決算の概要
 - 2) ボーイング787型機のエンジン問題への対応
 - 3) 2019年度以降の生産量
 - 4) LCC事業の統合に関する項目を中心に、ご説明します。また、本日発表した適時開示の内容として、
 - 5) フィリピン航空との業務・資本提携
 - 6) 航空機の発注についても、触れさせて頂きます。
- ◎ 最初に、4ページをご覧下さい。

目次

【第1部】

<u>1. 2018年度 第3四半期決算（概要）</u>	P. 4
<u>2. 中期経営戦略アップデート（2019~2020年度）</u>	
中期経営戦略の進捗状況	P. 5- 6
航空事業	
①ANA	P. 7- 9
②LCC	P. 10
リソース戦略	P. 11
コストマネジメント	P. 12
経営財務指標	P. 13

【第2部】

<u>3. 2018年度 第3四半期決算（詳細）</u>	
業績ハイライト	P. 18
連結決算概要	
経営成績	P. 19
財政状態	P. 20
キャッシュフロー	P. 21
セグメント別実績	P. 22
航空事業	
収入・費用	P. 23
営業利益増減要因	P. 24
国内旅客事業	P. 25-26
国際旅客事業	P. 27-29
国内貨物事業	P. 31
国際貨物事業	P. 32-34
LCC事業	P. 35-36
燃油・為替ヘッジの進捗状況	P. 37
航空事業以外のセグメント	P. 38

補足資料

運用航空機数	P. 40
国際旅客 方面別実績（構成比）	P. 41
国際貨物 方面別実績（構成比）	P. 42

第1部

1. 2018年度 第3四半期決算（概要）
2. 中期経営戦略アップデート（2019～2020年度）



2018年度 第3四半期決算（概要）

今期の業績は、過去最高の売上高・営業利益に向けて順調に推移

1. 第3四半期決算（連結）

(億円)	実績	前年差	前年比
売上高	15,684	+775	+5.2%
航空事業	13,834	+753	+5.8%
営業利益	1,566	▲93	▲5.6%
航空事業	1,492	▲61	▲4.0%
営業利益率	10.0%	▲1.1pt	-
経常利益	1,541	▲97	▲5.9%
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,068	▲461	▲30.2%
EBITDA	2,733	▲45	▲1.6%

2. 年度売上高・営業利益の推移（連結）



▶ ポイント

- 1) 売上高 : 航空事業（旅客・貨物）がトップラインを牽引
- 2) 営業利益 : 前年同期比では減益ながら、当初計画を上回って推移

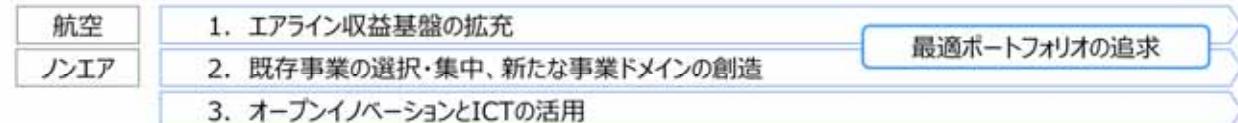
- ◎ 2018年度 第3四半期決算の概要についてご説明します。
- ◎ 主力の航空事業において、旅客並びに貨物の需要を着実に取り込みました。
売上高は、前年から 5.2パーセント増加の、1兆5,684億円となり、
2年連続で、過去最高を更新しました。
- ◎ 一方、「安全と品質サービス、人財への投資」を計画通りに進めた結果、
営業利益は、1,566億円となりました。
前年比では、5.6パーセントの減益となりましたが、
第2四半期に続き、当初計画を上回って推移しています。
- ◎ 右のグラフは、過去5年間における、年度別の売上高、並びに営業利益の推移です。
第3四半期が終了した時点で、年度計画の達成に向けて、順調に推移しています。
- ◎ 第4四半期は、米中貿易摩擦の影響等を注視していく必要がありますが、
これまでのところ、旅客並びに貨物の需要は、概ね計画ラインで推移している他、
原油市況の下落により、費用面でメリットを享受できる見通しです。
- ◎ 5ページをご覧下さい。

中期経営戦略の進捗状況

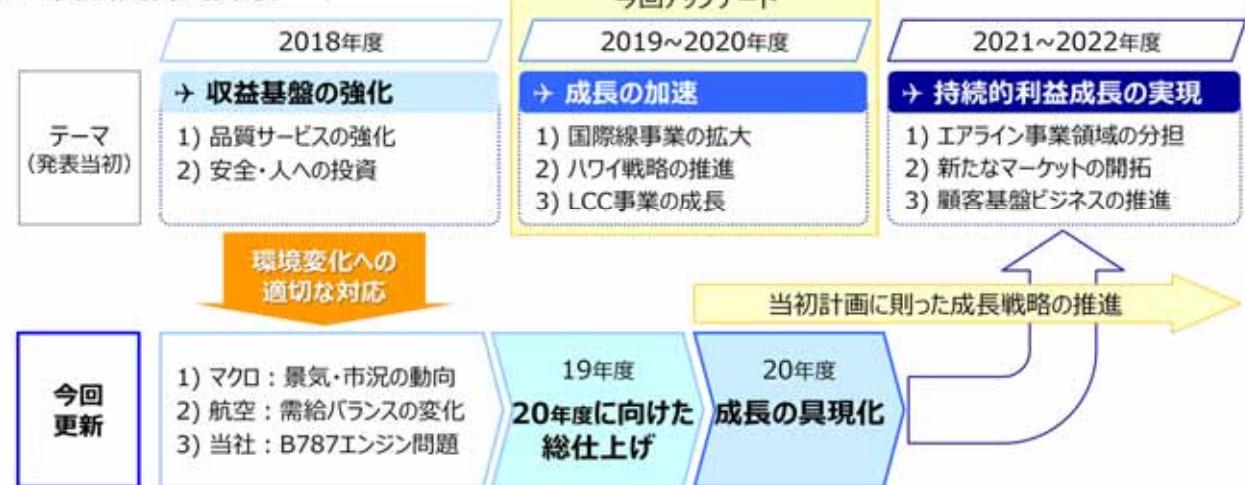
2019年度は、2020年度に向けて安全と品質サービスを総仕上げ

1. 戦略の「柱」

当初計画から変更なし



2. 本戦略期間におけるテーマ



©ANAHD2019

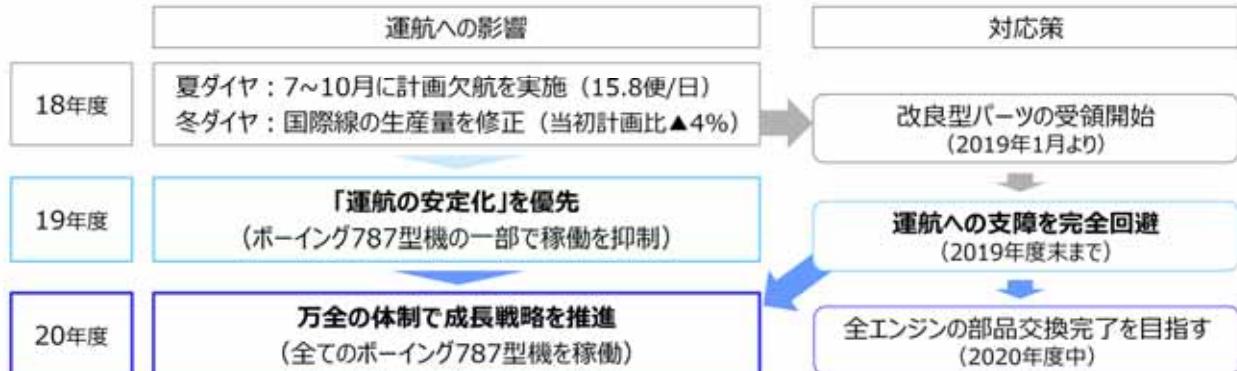
5

- ◎ こちらのスライドは、中期経営戦略のアップデートについてです。
最初に、戦略の進捗状況です。
- ◎ 本戦略で掲げた「戦略の柱」は、当初計画から変わりません。
2020年度における羽田の発着枠拡大を、最大のビジネスチャンスと捉えており、
期間毎のテーマに沿って、計画を遂行していく方針です。
- ◎ 一方、足元のマクロ環境として、世界景気の不透明感が懸念されています。
事業環境として、訪日需要が堅調に伸び続ける中、
航空業界では、アジアを中心とした海外のエアラインが、日本路線の生産量を拡大しており、
今後の競合激化が予想されます。
また、当社グループ固有の課題として、
ボーイング787型機のエンジン問題にも、適切に対処していく必要があります。
- ◎ これらの、経営を取り巻く環境の変化を踏まえ、
2020年度に向けて、まずは「安全と品質サービスの総仕上げ」を実施した上で、
「成長の具現化」を図ることとしました。
- ◎ 6ページをご覧下さい。

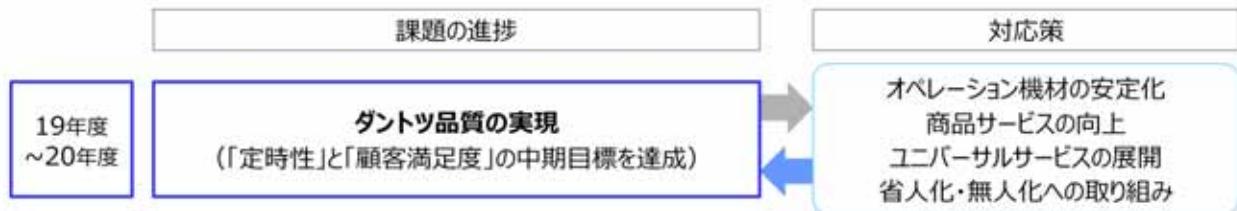
中期経営戦略の進捗状況

2020年度に全てのボーイング787型機を稼働、ダントツ品質を実現

1. 安全：ボーイング787型機エンジン問題への適切な対応



2. 品質サービス：基本品質の向上



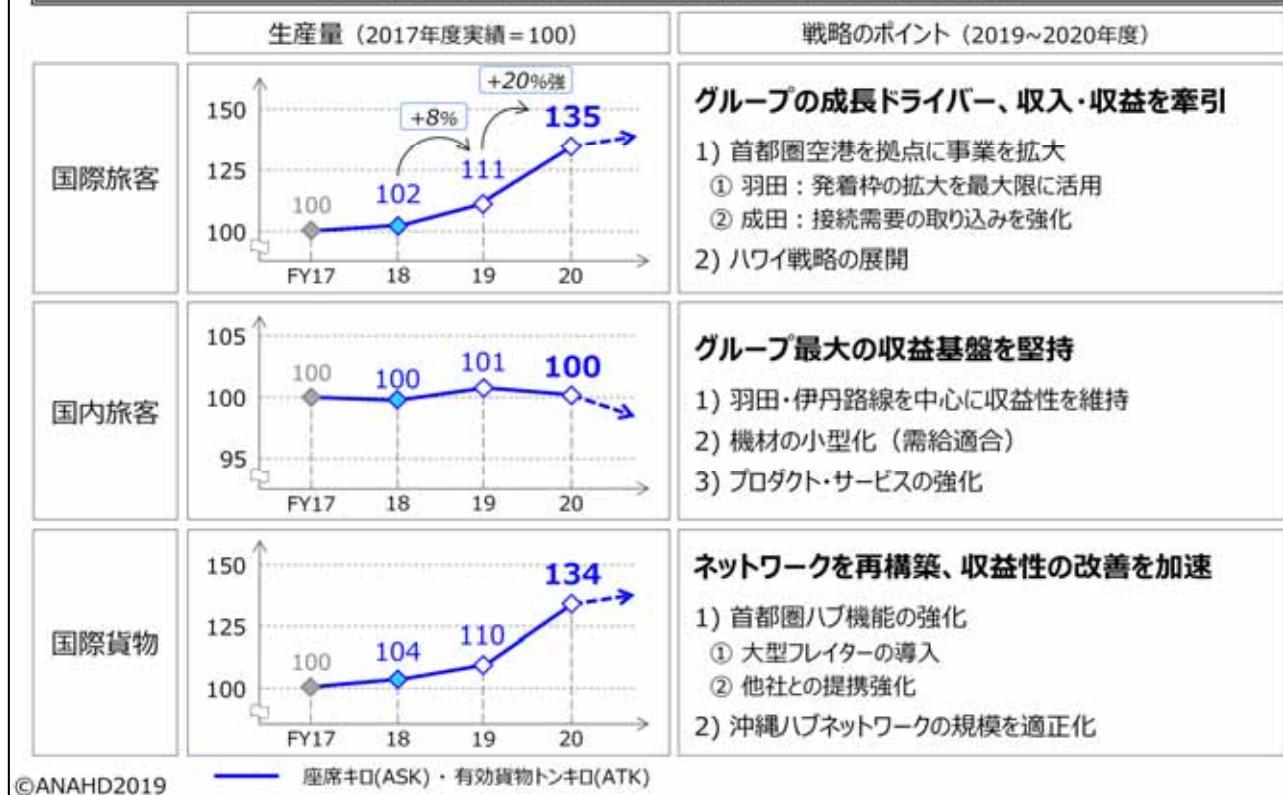
©ANAHD2019

6

- ◎ 安全と品質サービスに関して、取り組む項目です。
- ◎ 「安全」については、ボーイング787型機のエンジン問題への対応です。
今年度は、夏ダイヤで計画欠航を実施しましたが、
冬ダイヤで、国際線の生産量を修正し、運航への影響を最小限に留めています。
2019年度は、「運航の安定化」を優先します。
ボーイング787型機の一部で稼働を抑制し、恒久措置としての改修作業を進めながら、
運航への支障を完全に回避する状態に仕上げます。
そして、2020年度には、全ての787型機を稼働させながら、
万全の体制で、成長戦略を推進します。
- ◎ 「品質サービス」については、基本品質の向上です。
今年度は、計画に沿って、お客様の利便性を高めるための投資を進めています。
その成果の1つとして、今般、米国のFlight Stats社より、
2018年1月から12月における、ANA国内線並びに国際線の定時到着率に関して、
「アジア・パシフィック主要航空会社ネットワーク部門」で第1位、全世界で第3位に認定されました。
また、顧客満足度調査におけるスコアも、向上しています。
これらの「定時性」と「顧客満足度」について、2020年度の中期目標を達成するため、
オペレーション機材の安定化をはじめとする対応策に取り組み、ダントツ品質を実現します。
- ◎ 7ページをご覧下さい。

航空事業 ①ANA

2020年度は中期経営戦略の当初計画に沿って生産量を拡大



7

- ◎ 航空事業の生産量です。最初にANAの戦略です。
- ◎ **国際線旅客事業**は、引き続き、グループの成長ドライバーとして、収入・収益を牽引します。
2019年度は、成田を中心に、また、2020年度は、羽田を活用することで、首都圏空港を拠点に事業を拡大します。
また、エアバスA380型機の就航により、ハワイ戦略を推進します。
生産量として、2019年度は、前年比で約8パーセント、
2020年度は、同20パーセント強の増加となります。
また、2020年度の計画を、2017年度と比べると、約1.35倍となる見込みです。
- ◎ **国内線旅客事業**は、グループ最大の収益基盤を堅持します。
機材の小型化によって需給適合を進める一方、
プロダクト・サービスの強化を図り、収益性の更なる向上を目指します。
生産量としては、グラフの通り、2020年度まで、概ね横ばいで推移します。
- ◎ **国際線貨物事業**は、ネットワークの再構築により、収益性の改善を加速します。
2019年度より、大型フレイターを導入するとともに、
他社との提携を活用して、首都圏ハブ機能を強化します。
沖縄ハブネットワークについては、需給バランスを勘案しながら、規模の適正化を図ります。
これらにより、国際線貨物事業の生産量は、国際線旅客事業に連動して推移する見通しです。
- ◎ 8ページをご覧ください。

航空事業 ①ANA

新規路線の開設や他社との提携強化等により、ネットワークの競争優位性を向上

1. 2019年度 事業計画（アジア・オセアニア方面）

1) 新規路線の開設

- ① 成田＝パース線（9/1 就航予定）
- ② 成田＝チェンナイ線（冬ダイヤ中に就航予定）

2) ボーイング787-10型機の投入

- ① 成田＝シンガポール線（4/26～）
- ② 成田＝バンコク線（7/1～）

3) 他社との提携強化

【フィリピン航空との戦略的提携】（1/29 適時開示）
成長を続ける日本＝フィリピン間の航空需要を取り込み

- 1) 出資額 95百万米ドル（約105億円）
- 2) 提携内容
 - ① 取締役の派遣
 - ② コードシェア提携
 - ③ マイレージ・プログラム提携
 - ④ 空港業務の受託

アジア・オセアニア全域でANAのカバレッジを拡大

【ネットワーク戦略】



©ANAHD2019

8

- ◎ ANAのネットワーク戦略について、ご説明します。
- ◎ 既にご案内の通り、2月17日から、羽田＝ウィーン線に就航します。
ウィーンは中・東欧へのゲートウェイであり、共同事業のパートナーである、オーストリア航空の拠点空港に就航することで、欧州のネットワークを拡充します。
- ◎ 1月23日に発表した、2019年度の事業計画では、9月に成田＝パース線、冬ダイヤ期間中に、成田＝チェンナイ線を開設します。
先行者メリットを享受して、新たな需要を開拓します。
- ◎ また、成田＝シンガポール線、成田＝バンコク線に、ワイドボディで最新鋭の、ボーイング787-10型機を投入します。
日本発着だけではなく、北米方面との接続需要も旺盛な、アジアの主要路線において、快適性を維持しながら供給量を拡大し、高単価需要を取り込みます。
- ◎ 更に、従来から、コードシェアやマイレージ提携を実施している、フィリピン航空に対し、当社から9,500万米ドルを出資して、戦略的提携を拡充することとしました。
2016年に、業務・資本提携を締結した、ベトナム航空と同様に、アジアにおける有力エアラインと、Win-Winの関係を深化させます。
- ◎ これらの、新規路線、最新鋭機材、戦略的提携の活用により、アジア・オセアニア全域でANAのカバレッジを拡大して、競争の優位性を高めます。
- ◎ 9ページをご覧ください。

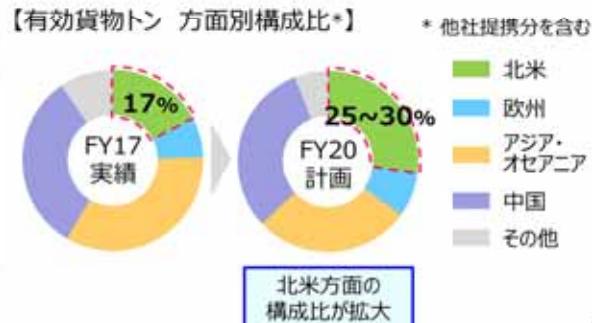
航空事業 ①ANA

新たな機材を活用して、グループの収入・収益を拡大

2. エアバスA380型機の就航 “ハワイ戦略”



3. ボーイング777F型機（大型フレイター）の導入



©ANAHD2019

9

- ◎ こちらのスライドは、ANAの機材についてです。
- ◎ 最初に、エアバスA380型機ですが、5月から、1号機が成田＝ホノルル線に就航します。7月には2号機も就航して、合わせて週10便をA380で運航します。これまで、ホノルル線は、ボーイング767型機や、787型機などの中型機で対応していましたが、2017年度の座席利用率が、90パーセント以上となるなど、好調な需要基調が続いています。今後は、ハワイ戦略を推進するゲームチェンジャーとして、超大型機を投入し、幅広い需要層を一気に取り込む方針です。
- ◎ 右上のグラフは、日本＝ハワイ間における座席数シェアの推移です。2020年度に3号機が就航する頃は、ANAのシェアが約25パーセントまで拡大する見通しです。
- ◎ 次に、ボーイング777F型機ですが、7月から上海線、10月末からシカゴ線に投入します。既存の貨物ネットワークを活用して、中国・アジアと北米を結ぶ、三国間貨物の獲得を強化します。また、大型貨物や、危険品・特殊品など、様々な商材を積極的に取り込みます。
- ◎ 右下の円グラフは、国際線貨物事業における、有効貨物トンの方面別構成比です。これまで、北米方面の構成比が相対的に小さく、ボトルネックとなっていました。今後の大型フレイター投入と、他社との提携強化により、2020年度には、25~30パーセントまで高まる予定です。
- ◎ 10ページをご覧下さい。

航空事業 ②LCC

統合によって経営の効率性を高め、“アジアのリーディングLCC”を目指す



統合に向けたスケジュール



【機材あたり生産量】



©ANAHD2019

10

- ◎ LCCの戦略について、ご説明します。
- ◎ バニラエアとPeach Aviationの統合は、本年10月末までに完了する計画です。
2社合計の生産量として、2019年度は、前年比で微増に留まりますが、
2020年度は、2017年度に比べて、約1.3倍となる見込みです。
- ◎ 今後は、3月から、バニラエアの従業員が、Peachに移行を開始する他、
機材改修も進めながら、バニラエアが運航している路線を、徐々にPeachに移管します。
統合が完了した後は、関西空港と成田空港を中心に、就航路線を拡大し、
2020年度には、中国やアジアの中距離国際線にも進出する計画です。
- ◎ 右下のグラフは、LCC事業における、機材あたり生産量の見通しです。
両社のリソースを統合することで、効率的な機材稼働が実現するため、
2020年度の計画値は、2018年度に比べて、1.2倍以上となる見込みです。
- ◎ Peachが、関西圏や近隣アジアで、独自のマーケティングを確立している中、
バニラエアは、首都圏を中心に、着実に知名度を拡げてきました。
今後は、統一したブランドで就航路線を拡大していくため、
より幅広い価格レンジで、需要を囲い込むことが可能となります。
経営の効率性を追求しながら、アジアのリーディングLCCを目指します。
- ◎ 11ページをご覧ください。

リソース戦略

今後の成長を支える機材・乗員を安定的に確保

1. 機材・乗員

	1) 機材計画		2) 乗員リソース
	約320機 (2020年度末)	主な機材	
ANA	大型機 60	A380 B777	主要路線
	中型機 115	B787 B767	中・長距離路線 新規路線
	小型機 80	A321 A320 B737 MRJ	近距離路線 ローカル線
	リージョナル25	A321 A320	近・中距離路線
peach	小型機 40	A321 A320	1) 副操縦士を対象とした機長昇格訓練 2) 自社養成の開始 (2019年度より)

2. 航空機発注について (1/29 適時開示)

機材	導入目的	発注	受領時期
1) ボーイング737 MAX 8型機	B737-700、-800の後継機	30機	2021~2025年度
2) エアバスA320neo型機	LCCを含めた更新機材	18機	2021~2025年度

©ANAHD2019

11

- ◎ 航空事業の重要なリソースである、機材と乗員についてご説明します。
- ◎ 最初に、**機材計画**です。
2020年度末時点における機材数は、グループ全体で、約320機となる見通しです。
今後の戦略を実現するために必要な機材を、計画に沿って導入していきます。
- ◎ 次に、**乗員リソース**についてです。
ANAブランド 3社では、10年先を見据えた、
長期的な人員計画に基づいてパイロットを養成しており、
今後も、安定した人財を確保・育成していく方針です。
LCCでは、パイロットの確保が急務となっていますが、
副操縦士を対象に、社内で機長昇格訓練を実施している他、
2019年度からは、自社養成を開始します。
勤務の稼働率向上や訓練の効率化など、統合による効果も、発揮していきます。
- ◎ なお、本戦略以降の期間も見据えた、今後の成長を支える機材を確保するため、
本日、2件の航空機発注について決議しました。
1件目は、ボーイング737MAX8型機です。
ANAブランドで運航している、ボーイング737-700、-800型機の後継機として導入します。
2件目は、エアバスA320neo型機です。LCCを含めた小型機の更新に充当します。
これらの航空機発注による、キャッシュフローへの影響について、
中期経営戦略の当初計画に織り込んでいたため、大きな変更はありません。
- ◎ 12ページをご覧下さい。

コストマネジメント

事業の拡大を担う人財を確保しながら生産性を向上、ユニットコストを低減

1. 生産量とグループ従業員数の推移 (LCC除く)



2. ユニットコスト

1) FY18→19 : ユニットコストは前年並み (FY20に向けた総仕上げ)

2) FY19→20 : ユニットコストは低減 (国際線事業の拡大)

※ ユニットコストの定義 (ANA)

営業費用(合計) - (貨物郵便収入+その他収入)
国内旅客ASK + 国際旅客ASK



©ANAHD2019

12

- ◎ コストマネジメントについてです。
- ◎ 左上のグラフは、LCCを除いた、生産量とグループ従業員数の推移です。2020年度の計画値を、2017年度の実績と比べると、ANAの国内線と国際線を合わせた座席キロは、19パーセントの増加となります。一方、従業員数について、パイロットと客室乗務員は、生産量に連動して、人材を確保していく必要があり、全体で、約10パーセントの増加となる見込みです。ここ数年間は、人材を前倒しで採用していますが、2020年度は、事業規模が大きく拡大するため、生産性が向上するステージとなります。
- ◎ これらを背景としたユニットコストは、下段にお示した通り、2020年度から低減する計画です。今後は、AI、IoTの本格活用により、省人化への取り組みも進めながら、コストマネジメントを徹底します。
- ◎ 最後に、13ページをご覧ください。

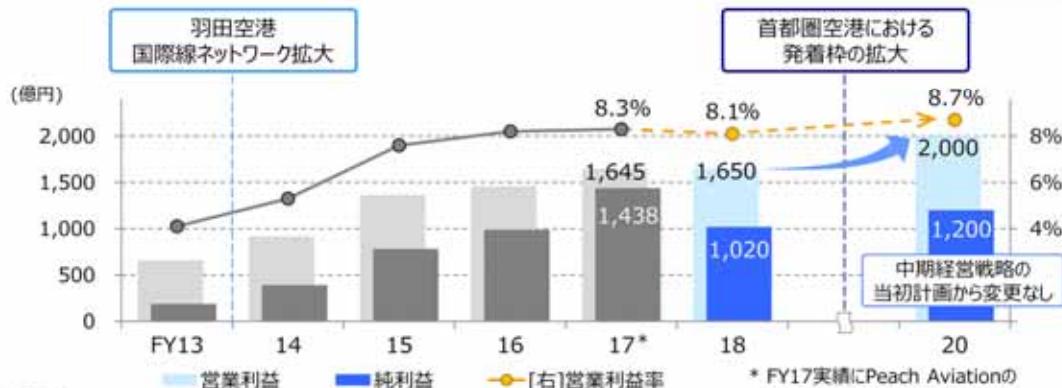
経営財務指標

世界のリーディングエアライングループに向けて価値を創造

	13~15年度 平均	16~18年度 平均	2020年度 計画
営業利益	約1,000億円	1,500億円以上	2,000億円以上
当期純利益	約450億円	1,000億円以上*	1,200億円以上
営業利益率	4~7%台	8.2%	8.7%以上
ROE	約6%	約11%*	10%以上

* Peach Aviationの連結化に伴う特別利益を除いて算定

世界トップティアの収益性



©ANAHD2019

13

- ◎ 2020年度までの経営財務指標について、確認したいと思います。
- ◎ これまで遂行してきた戦略の成果として、ここ数年間で利益水準を着実に高めてきました。
国際線ネットワークを拡大してきた効果により、
2016年度から2018年度までの平均で、
営業利益は1,500億円以上、当期純利益は1,000億円以上となる見通しです。
- ◎ 一方、今後について、
2019年度は、2020年度を見据えた総仕上げに取り組みますが、
2020年度は、首都圏空港の発着枠拡大を、収益に結び付け、
営業利益で2,000億円以上、当期純利益で1,200億円以上を目指します。
- ◎ 今後、羽田空港における、発着枠の配分が明確になることを前提に、
2019年度の下期にかけて、現行の中期経営戦略をローリングしていきます。
- ◎ いかなる環境変化にも柔軟に対応しながら、収益性を着実に高め、
世界のリーディングエアライングループに向けて、価値を創造してまいります。
- ◎ 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。

Intentionally Blank

Intentionally Blank

Intentionally Blank

第2部

3. 2018年度 第3四半期決算（詳細）



©ANAHD2019

17

- ◎ 私から、2018年度 第3四半期決算の詳細について説明します。
- 19ページをご覧ください。

業績ハイライト

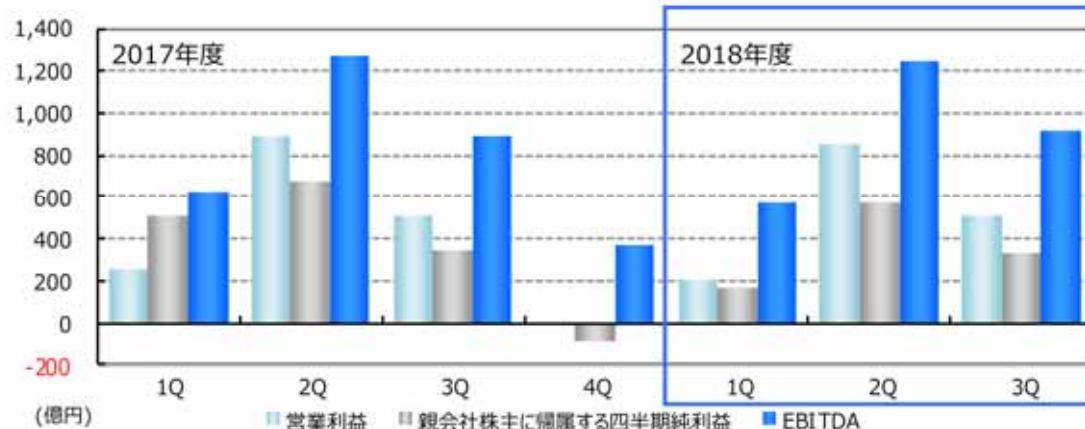
当年度と前年度各四半期の業績比較

【2018年度 第3四半期 累計（連結）】

- 営業利益 : 1,566億円（前年同期比 △ 93億円）
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : 1,068億円（同 △ 461億円）
- EBITDA : 2,733億円（同 △ 45億円）

【第3四半期（10-12月期）（連結）】

- 営業利益 : 514億円
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : 331億円
- EBITDA : 913億円



連結決算概要

経営成績	単位：億円	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年差	FY2018 第3四半期	前年差
売上高	14,908	15,684	+ 775	5,303	+ 245	
営業費用	13,248	14,118	+ 869	4,789	+ 240	
営業利益	1,659	1,566	△ 93	514	+ 5	
営業利益率 (%)	11.1	10.0	△ 1.1pt	9.7	△ 0.4pt	
営業外損益	△ 20	△ 24	△ 3	△ 1	△ 4	
経常利益	1,638	1,541	△ 97	512	+ 0	
特別損益	439	△ 65	△ 504	△ 65	△ 64	
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,529	1,068	△ 461	331	△ 14	
四半期純利益	1,546	1,075	△ 470	333	△ 15	
その他包括利益	316	4	△ 311	△ 429	△ 579	
包括利益	1,862	1,080	△ 782	△ 96	△ 594	

©ANAHD2019

19

- ◎ 経営成績の概要です。
- ◎ 売上高は、前年同期から775億円、5.2パーセント増加の、1兆5,684億円となりました。
一方、営業費用は、869億円、6.6パーセント増加の、1兆4,118億円となりました。
- ◎ 営業利益は、前年同期から93億円減少の、1,566億円となりました。
第3四半期単独では、売上高、営業利益とともに、過去最高を更新し、増収増益となりました。
- ◎ 経常利益は、97億円減少の、1,541億円となりました。
- ◎ 特別損益について、
米国での集団民事訴訟に関して、原告団との間で和解に合意したことを受け、
約65億円の特別損失を計上しています。
- ◎ これらの結果、親会社株主に帰属する四半期純利益は、
461億円減少の、1,068億円となりました。
純利益の前年差については、
昨年度の上期に、Peach Aviationの連結化に伴う株式評価益など、
合計で約440億円の特別利益を計上したことの反動が、影響しています。
- ◎ 20ページをご覧ください。

連結決算概要

財政状態

単位：億円

FY2017
期末FY2018
第3四半期末前年度
期末差

総資産	25,624	25,886	+ 261
自己資本	9,886	10,666	+ 779
自己資本比率(%)	38.6	41.2	+ 2.6pt
有利子負債残高	7,983	7,810	△ 173
D/Eレシオ（倍）*	0.8	0.7	△ 0.1
純有利子負債残高 **	4,408	4,502	+ 93

* オフバランスリース債務額 0億円（前年度期末 205億円）

** 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、前年度期末より、261億円増加の、2兆5,886億円となりました。
- ◎ 自己資本は、779億円増加の、1兆666億円となりました。
- ◎ 自己資本比率は、前年度期末から、2.6ポイント増加の、41.2パーセントとなりました。
18年度期中ではありますが、過去最高の水準となりました。
- ◎ 有利子負債は、173億円減少の、7,810億円となりました。
デット・エクイティ・レシオは、0.7倍となり、前年度期末に比べて向上しました。
- ◎ 21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

FY2017
第3四半期累計FY2018
第3四半期累計

前年差

営業キャッシュフロー	2,608	2,065	△ 543
投資キャッシュフロー	△ 2,859	△ 2,077	+ 782
財務キャッシュフロー	114	△ 535	△ 650
現金及び現金同等物の増減額	△ 127	△ 548	△ 420
現金及び現金同等物の期首残高	3,090	2,705	△ 548
現金及び現金同等物の期末残高	2,963	2,156	
減価償却費	1,118	1,166	+ 48
設備投資額（固定資産のみ）	2,614	2,447	△ 166
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)	309	269	△ 40
EBITDA（営業利益 + 減価償却費）	2,778	2,733	△ 45
EBITDAマージン(%)	18.6	17.4	△ 1.2pt

©ANAHD2019

21

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 営業キャッシュフローは、2,065億円の収入となりました。
- ◎ 投資キャッシュフローは、航空機を中心とした設備投資等により、2,077億円の支出となりました。
- ◎ 財務キャッシュフローは、借入金の返済や社債の償還、配当金の支払等により、535億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、269億円の収入となりました。
- ◎ 22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	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年差	FY2018 第3四半期	前年差
売上高	航空事業	13,081	13,834	+ 753	4,676	+ 249
	航空関連事業	2,115	2,171	+ 55	718	+ 19
	旅行事業	1,219	1,152	△ 66	355	△ 28
	商社事業	1,065	1,142	+ 76	392	+ 17
	その他	281	292	+ 10	98	+ 2
	調整額	△ 2,854	△ 2,908	△ 53	△ 937	△ 15
	合計（連結）	14,908	15,684	+ 775	5,303	+ 245
営業利益	航空事業	1,554	1,492	△ 61	481	+ 20
	航空関連事業	114	122	+ 7	46	+ 0
	旅行事業	36	13	△ 23	6	△ 7
	商社事業	36	29	△ 6	12	△ 1
	その他	23	19	△ 3	7	+ 0
	調整額	△ 106	△ 112	△ 6	△ 40	△ 6
	合計（連結）	1,659	1,566	△ 93	514	+ 5

©ANAHD2019

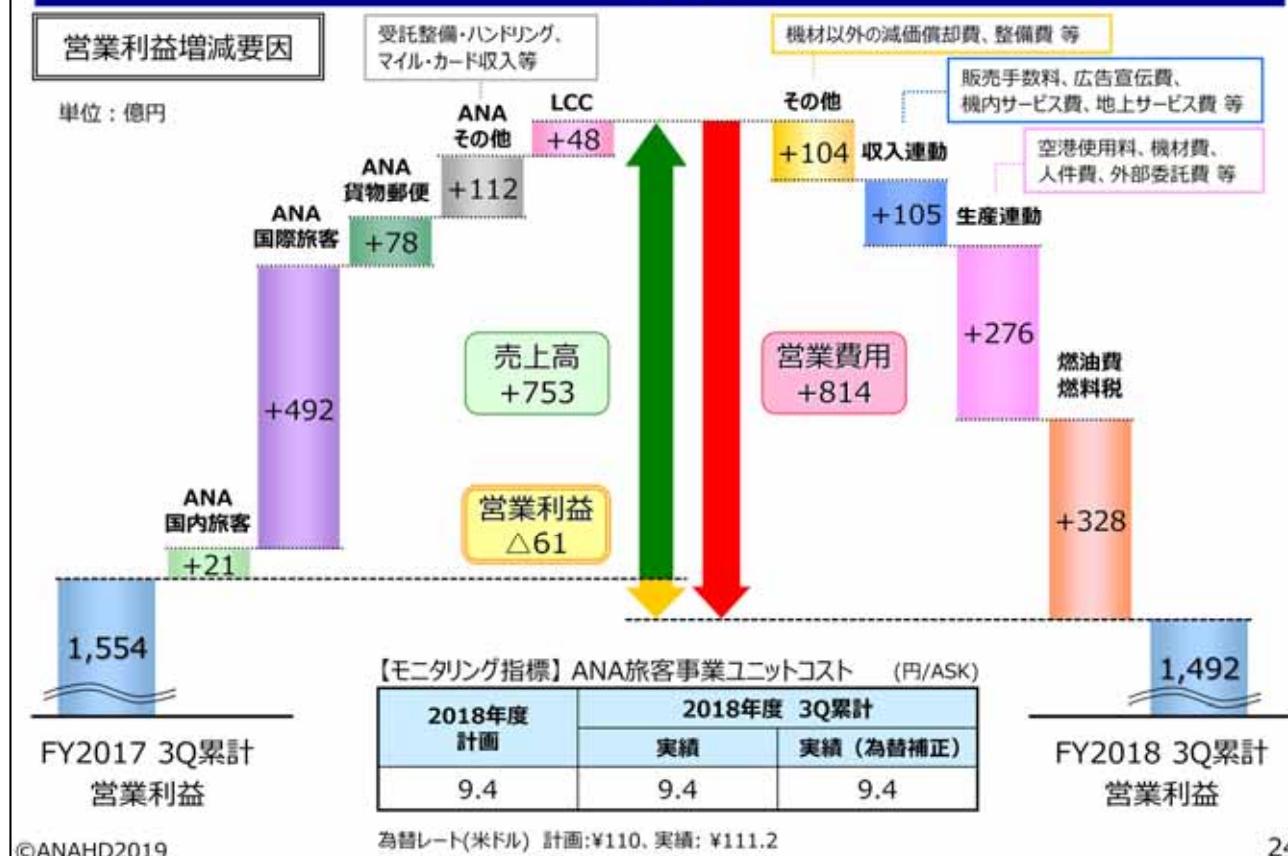
22

- ◎ セグメント別の実績です。
- ◎ 航空事業では、ANAの旅客事業が、堅調に推移したこと等により、第3四半期単独における、グループの增收増益を牽引しました。
- ◎ 航空関連事業や、商社事業では、海外エアラインから受託する、空港ハンドリング業務の拡大や、訪日客を対象とした、空港免税品の販売強化等により、売上高を伸ばしました。
- ◎ 旅行事業は、台風や地震による影響も重なり、国内旅行の販売額が減少したことから、減収となりました。
- ◎ 続きまして、航空事業の詳細について説明します。
24ページをご覧ください。

航空事業

収入・費用		単位：億円	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年差	FY2018 第3四半期	前年差
売上高	国内旅客	5,326	5,348	+ 21	1,825	+ 49	
	国際旅客	4,474	4,966	+ 492	1,655	+ 136	
	貨物郵便	1,187	1,266	+ 78	441	△ 3	
	その他	1,448	1,561	+ 112	546	+ 59	
LCC		643	692	+ 48	208	+ 6	
	合計	13,081	13,834	+ 753	4,676	+ 249	
営業費用	燃油費・燃料税	2,246	2,574	+ 328	858	+ 71	
	空港使用料	927	914	△ 12	301	△ 6	
	航空機材賃借費	826	923	+ 97	315	+ 43	
	減価償却費	1,069	1,118	+ 48	382	+ 21	
	整備部品・外注費	1,038	1,127	+ 89	436	+ 52	
	人件費	1,492	1,550	+ 57	516	+ 12	
	販売費	758	810	+ 51	263	+ 10	
	外部委託費	1,662	1,768	+ 106	588	+ 21	
	その他	1,506	1,555	+ 48	530	+ 3	
	合計	11,527	12,341	+ 814	4,194	+ 228	
営業利益	営業利益	1,554	1,492	△ 61	481	+ 20	
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,624	2,610	△ 13	864	+ 41	
	EBITDAマージン (%)	20.1	18.9	△ 1.2pt	18.5	△ 0.1pt	

航空事業



24

- ◎ 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、753億円の増加となりました。
ご覧の通り、ANAとLCCの全事業で、売上高を伸ばしました。
国際旅客で大幅な増収となった他、
計画欠航や、自然災害の影響等により、
第2四半期の時点では、前年比で減収だった国内旅客も、
第3四半期で増収に転じました。
- ◎ 営業費用は、814億円の増加となりました。
今後の事業拡大を見据えた、人材の確保・育成、空港における品質向上策など、
当初計画に織り込んだ項目を、着実に進めました。
- ◎ 以上の結果、営業利益は、前年から61億円減少して、1,492億円となりました。
- ◎ 燃油費について、昨年11月頃より、原油市況が下落に転じています。
実際の市況が、燃料の調達価格に反映するまで、タイムラグがあるため、
第4四半期から、費用面での効果が表れる見通しです。
- ◎ ユニットコストについては、下段に記載した通り、計画水準で推移しています。
- ◎ 26ページをご覧ください。

航空事業

国内旅客事業（実績）

(ANAブランド)	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年比(%)	FY2018 第3四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	44,481	44,083	△ 0.9	14,710	+ 1.9
旅客キロ（百万）	30,752	30,971	+ 0.7	10,459	+ 1.8
旅客数（千人）	33,799	33,757	△ 0.1	11,416	+ 1.0
座席利用率（%）	69.1	70.3	+ 1.1pt*	71.1	△ 0.1pt*
旅客収入（億円）	5,326	5,348	+ 0.4	1,825	+ 2.8
ユニットレベニュー（円） (旅客収入／座席キロ)	12.0	12.1	+ 1.3	12.4	+ 0.8
イールド（円） (旅客収入／旅客キロ)	17.3	17.3	△ 0.3	17.4	+ 1.0
単価（円） (旅客収入／旅客数)	15,760	15,844	+ 0.5	15,986	+ 1.7

* 座席利用率のみ前年差

航空事業

国内旅客事業（事業動向）

(ANAブランド)

第3四半期累計 収入増減要因

四半期別 実績推移



©ANAHD2019

26

- ◎ 国内旅客の状況です。
- ◎ 第3四半期累計の增收額、20億円の要因分析です。
- ◎ 第2四半期を中心に発生した、自然災害や、計画欠航等の影響により、
旅客数要因では、10億円の減少となった一方、
単価要因では、高単価需要の取り込みを強化したこと、30億円の增收となりました。
- ◎ 足元の動向として、ビジネス需要は堅調に推移している上、
地震による影響が懸念された、北海道方面の需要も、回復しています。
このような中、昨年10月末から、新たな運賃制度を導入し、
従来以上に、イールドマネジメントを強化することが可能となりました。
- ◎ 第3四半期単独では、旅客数 並びに 単価の両方とも、前年から実績が向上しており、
予約動向に応じた、柔軟な運賃設定を実施してきたことによる効果が、表れています。
- ◎ 28ページをご覧ください。

航空事業

国際旅客事業（実績）

(ANAブランド)	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年比(%)	FY2018 第3四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	48,194	49,634	+ 3.0	16,318	△ 0.1
旅客キロ（百万）	36,684	38,298	+ 4.4	12,510	△ 0.1
旅客数（千人）	7,238	7,642	+ 5.6	2,469	△ 0.3
座席利用率（%）	76.1	77.2	+ 1.0pt*	76.7	+ 0.0pt*
旅客収入（億円）	4,474	4,966	+ 11.0	1,655	+ 9.0
ユニットレベニュー（円） (旅客収入／座席キロ)	9.3	10.0	+ 7.8	10.1	+ 9.2
イールド（円） (旅客収入／旅客キロ)	12.2	13.0	+ 6.3	13.2	+ 9.1
単価（円） (旅客収入／旅客数)	61,812	64,985	+ 5.1	67,049	+ 9.3

* 座席利用率のみ前年差

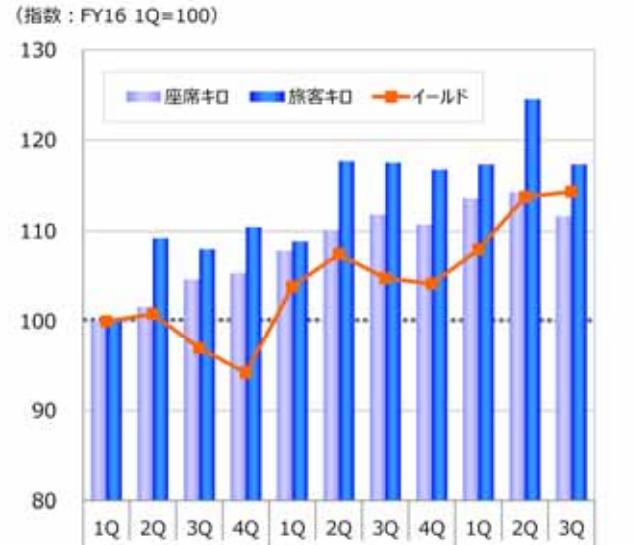
航空事業

国際旅客事業（事業動向）

(ANAブランド)

第3四半期累計 収入増減要因

四半期別 実績推移



◎ 国際旅客の状況です。

◎ 増収額、490億円の要因分析です。

◎ 旅客数要因では、ボーイング787型機のエンジン問題に伴い、成田→サンゼルス線の減便等による影響が見られましたが、日本発着の業務渡航を中心に、幅広い需要層を取り込んだことで、250億円の増収となりました。

◎ 単価要因では、10月末以降の生産量を、前年並みの水準に抑制した中で、イールドマネジメントを強化したこと、並びに燃油サーチャージ収入が増加したことに伴い、240億円の増収となりました。

◎ 29ページをご覧ください。

航空事業

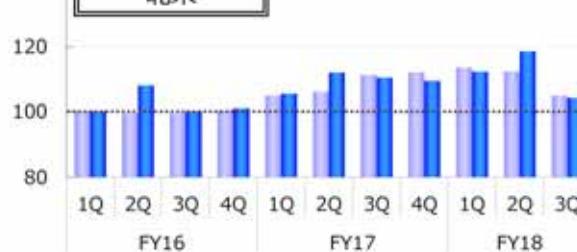
国際旅客事業（事業動向）

(ANAブランド)

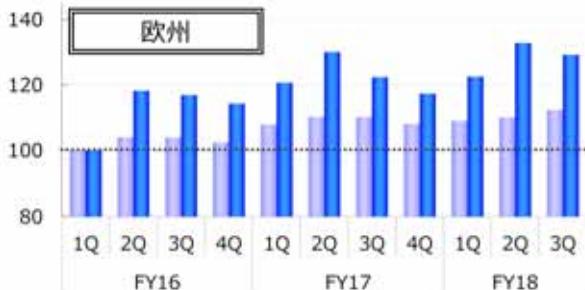
四半期別 方面別 座席キロ・旅客キロ 推移

(指標 FY16 1Q=100) ■：座席キロ ■：旅客キロ

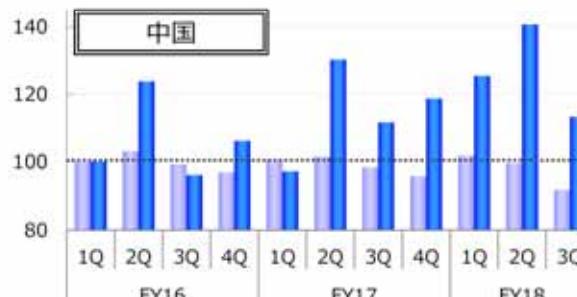
北米



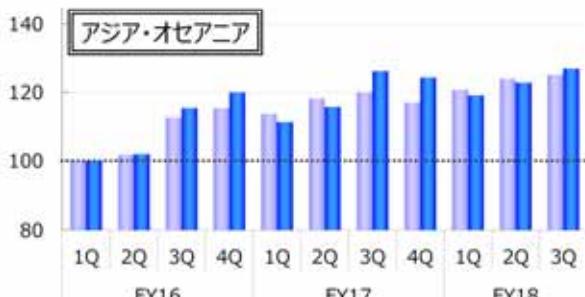
欧州



中国



アジア・オセアニア



©ANAHD2019

29

- ◎ 方面別の供給と需要の推移です。
- ◎ 第3四半期の旅客キロは、サンゼルス線を減便した北米方面を除き、いずれの方面も前年を上回る実績となりました。
- ◎ 欧州方面は、日本発、海外発の双方向で需要を取り込みました。
ヨーロッパ6路線における、第3四半期の座席利用率が、平均で85%以上となるなど、好調に推移しています。
2月17日から就航する、羽田＝ウィーン線においても、3月末までの予約率は、平均で約7割となっており、良好な滑り出しを見込んでいます。
- ◎ 中国方面は、一部で、機材の小型化を進めていますが、需要基調は堅調に推移しているため、第3四半期のイールドは、第2四半期に続いて、前年から大幅に向上しました。
- ◎ 34ページをご覧ください。

Intentionally Blank

航空事業

国内貨物事業（実績）

	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年比(%)	FY2018 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,335	1,301	△ 2.5	432	+ 2.4
有償貨物トンキロ（百万）	347	316	△ 8.9	111	△ 11.1
貨物輸送重量（千トン）	338	305	△ 9.8	107	△ 12.0
貨物重量利用率（%）	26.0	24.3	△ 1.7pt*	25.7	△ 3.9pt*
貨物収入（億円）	236	213	△ 9.8	73	△ 13.8
ユニットレベニュー（円） (貨物収入／有効貨物トンキロ)	17.7	16.4	△ 7.5	16.9	△ 15.8
イールド（円） (貨物収入／有償貨物トンキロ)	68.1	67.4	△ 1.0	65.8	△ 3.0
重量単価（円/kg） (貨物収入／貨物輸送重量)	70	70	+ 0.0	68	△ 2.1

* 貨物重量利用率のみ前年差

航空事業

国際貨物事業（実績）

	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年比(%)	FY2018 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	5,116	5,388	+ 5.3	1,798	+ 4.2
有償貨物トンキロ（百万）	3,403	3,349	△ 1.6	1,095	△ 7.2
貨物輸送重量（千トン）	763	715	△ 6.4	231	△ 12.2
貨物重量利用率（%）	66.5	62.2	△ 4.4pt*	60.9	△ 7.5pt*
貨物収入（億円）	881	988	+ 12.1	346	+ 3.9
ユニットレベニュー（円） (貨物収入／有効貨物トンキロ)	17.2	18.3	+ 6.4	19.3	△ 0.3
イールド（円） (貨物収入／有償貨物トンキロ)	25.9	29.5	+ 13.9	31.6	+ 12.0
重量単価（円/kg） (貨物収入／貨物輸送重量)	115	138	+ 19.8	150	+ 18.3

* 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、P.32記載実績の内数

	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年比(%)	FY2018 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	797	953	+ 19.6	346	+ 35.5
有償貨物トンキロ（百万）	524	660	+ 26.1	238	+ 35.2
貨物輸送重量（千トン）	285	265	△ 6.9	87	△ 8.7
貨物重量利用率（%）	65.7	69.3	+ 3.6pt*	68.9	△ 0.2pt*
貨物収入（億円）	215	290	+ 34.5	107	+ 36.7
ユニットレベニュー（円） (貨物収入／有効貨物トンキロ)	27.1	30.5	+ 12.5	31.0	+ 0.9
イールド（円） (貨物収入／有償貨物トンキロ)	41.2	43.9	+ 6.7	45.1	+ 1.1
重量単価（円/kg） (貨物収入／貨物輸送重量)	76	109	+ 44.5	123	+ 49.7

* 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

四半期別 実績推移

重量要因	
生産量 (AT)	△30(△20)
需要動向	△40(△30)
・営業施策等	

単価要因	
販売レート・FSC	+115 (+35)
為替	+0 (△5)
貨物構成変化等	+60 (+30)



FY17 3Q累計 (カッコ内は第3四半期のみの実績値)
FY18 3Q累計
単位：億円



FY16の前年比については、販売手数料の廃止による影響を除いた実質的な単価で算出

34

- ◎ 国際貨物の状況です。
- ◎ 増収額、105億円の要因分析です。
- ◎ 重量要因では、第2四半期に続いて、単価を重視する営業施策を展開しました。一方、ボーイング787型機のエンジン問題に起因して、ヨーロッパ路線の一部で、貨物の搭載制限を余儀なくされたことも影響して、70億円の減収となりました。なお、米中貿易摩擦に関して、第3四半期が終了した時点では、需要への影響はほとんど見られませんが、今後の動向を注視していきます。
- ◎ 単価要因では、欧米線を中心に、値上げの効果が表れた他、相対的に単価の高い、輸出入貨物の取り込みを強化したこと等により、175億円の増収となりました。
- ◎ 右の図は、輸出入貨物の総重量と、当社グループの実績の推移です。水色の折れ線グラフは、単価の前年比ですが、上期に続いて、2割前後の伸び率となりました。
- ◎ 35ページをご覧ください。

航空事業

LCC事業（実績）

(Peach Aviation・バニラエア 合計)	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年比(%)	FY2018 第3四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	8,819	9,062	+ 2.8	3,062	+ 2.9
旅客キロ（百万）	7,593	7,797	+ 2.7	2,569	+ 3.5
旅客数（千人）	5,790	6,099	+ 5.3	2,031	+ 6.7
座席利用率（%）	86.1	86.0 △ 0.1pt*		83.9 + 0.5pt*	
売上高（億円） **	643	692	+ 7.5	208	+ 3.2
ユニットレベニュー（円） (売上高／座席キロ)	7.3	7.6	+ 4.6	6.8	+ 0.3
イールド（円） (売上高／旅客キロ)	8.5	8.9	+ 4.7	8.1	△ 0.3
単価（円） (売上高／旅客数)	11,120	11,349	+ 2.1	10,252	△ 3.2

* 座席利用率のみ前年差

** 売上高に付帯収入を含む

- ◎ LCC事業の実績です。
本スライドの数値は、Peach Aviationと、バニラエアの合算値をお示ししています。
- ◎ 売上高は前年から、7.5パーセント増加の、692億円となりました。
2社合計の座席利用率は、86.0パーセントとなり、高い水準を維持しています。
- ◎ 36ページに、LCC各社の輸送実績をお示ししていますので、ご確認ください。
- ◎ 私からの説明は以上です。ご清聴、ありがとうございました。

航空事業

Peach Aviation 輸送実績

(国内線・国際線合計)	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年比(%)	FY2018 第3四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	5,073	5,500	+ 8.4	1,882	+ 7.7
旅客キロ（百万）	4,388	4,794	+ 9.3	1,615	+ 10.3
旅客数（千人）	3,771	4,101	+ 8.8	1,390	+ 10.0
座席利用率（%）	86.5	87.2	+ 0.7pt*	85.8	+ 2.0pt*

バニラエア 輸送実績

(国内線・国際線合計)	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年比(%)	FY2018 第3四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	3,746	3,562	△ 4.9	1,180	△ 4.0
旅客キロ（百万）	3,205	3,002	△ 6.3	954	△ 6.3
旅客数（千人）	2,019	1,997	△ 1.1	641	+ 0.1
座席利用率（%）	85.6	84.3	△ 1.3pt*	80.8	△ 2.0pt*

* 座席利用率のみ前年差

燃油・為替ヘッジの進捗状況 (ANAブランド)

1. 燃油ヘッジ 基本方針

- 1) 国内線消費量を対象にヘッジ（3年前から取引開始）
- 2) 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)	FY18 3Q累計実績	FY18 前提
ドバイ原油	71.5	62
シンガポールケロシン	86.7	75



2. 為替ヘッジ 基本方針

- 1) 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\$)	FY18 3Q累計実績	FY18 前提
ドル円レート	111.2	110



航空事業以外のセグメント

セグメント別実績		航空関連事業		旅行事業			
単位：億円		FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年差	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年差
売上高	2,115	2,171	+ 55	1,219	1,152	△ 66	
営業利益	114	122	+ 7	36	13	△ 23	
減価償却費	35	33	△ 2	2	3	+ 1	
EBITDA (営業利益+減価償却費)	150	156	+ 5	38	17	△ 21	
EBITDAマージン(%)	7.1	7.2	+ 0.1pt	3.2	1.5	△ 1.7pt	
		商社事業		その他			
		FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年差	FY2017 第3四半期累計	FY2018 第3四半期累計	前年差
売上高	1,065	1,142	+ 76	281	292	+ 10	
営業利益	36	29	△ 6	23	19	△ 3	
減価償却費	9	9	+ 0	1	1	△ 0	
EBITDA (営業利益+減価償却費)	45	39	△ 5	25	21	△ 3	
EBITDAマージン(%)	4.3	3.5	△ 0.8pt	9.1	7.4	△ 1.7pt	

補足資料



補足資料

運用航空機数	FY2017 期末	FY2018 第3四半期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数
ANA	Boeing 777-300/-300ER	29	-	26	3
	Boeing 777-200/-200ER	21	-	17	4
	Boeing 787-9	28	+ 2	27	3
	Boeing 787-8	36	-	31	5
	Boeing 767-300/-300ER	34	△ 4	19	11
	Boeing 767-300F/-300BCF	12	-	9	3
	Airbus A321-200neo	2	+ 8	-	10
	Airbus A321-200	4	-	-	4
	Airbus A320-200neo	3	+ 4	7	-
	Airbus A320-200	7	△ 2	5	-
	Boeing 737-800	36	+ 4	24	16
	Boeing 737-700	7	-	7	-
	Boeing 737-500	14	△ 5	9	-
	Bombardier DHC-8-400	24	-	24	-
ANA 計		257	264	+ 7	205
Vanilla Air peach	Airbus A320-200	15	-	-	15
	Airbus A320-200	20	+ 3	-	23
ANAグループ 計		292	302	+ 10	205
					40

補足資料

国際旅客 方面別実績（構成比） (ANAブランド)		FY2018 第3四半期累計 構成比	前年差	FY2018 第3四半期 構成比	前年差
旅客収入	北米	30.2	△ 0.8	29.4	△ 1.1
	欧州	19.7	△ 0.2	19.3	+ 0.7
	中国	14.8	+ 1.3	13.5	+ 0.3
	アジア・オセアニア	30.3	△ 0.4	33.0	△ 0.1
	ハワイ	4.9	+ 0.1	4.8	+ 0.2
座席キロ	北米	32.8	△ 0.1	31.7	△ 1.9
	欧州	15.8	△ 0.3	16.2	+ 0.3
	中国	10.3	△ 0.6	9.8	△ 0.7
	アジア・オセアニア	36.1	+ 0.7	37.2	+ 1.6
	ハワイ	5.0	+ 0.3	5.1	+ 0.6
旅客キロ	北米	32.2	△ 0.7	30.7	△ 1.8
	欧州	16.7	△ 0.2	17.1	+ 0.9
	中国	10.4	+ 0.7	9.5	+ 0.2
	アジア・オセアニア	35.2	+ 0.0	37.1	+ 0.3
	ハワイ	5.5	+ 0.2	5.6	+ 0.4

©ANAHD2019

41

補足資料

国際貨物 方面別実績（構成比）

	FY2018 第3四半期累計 構成比	前年差	FY2018 第3四半期 構成比	前年差
貨物収入	北米	35.3	+ 4.1	36.7
	欧州	14.5	△ 2.1	14.4
	中国	22.9	△ 1.7	21.9
	アジア・オセアニア	23.6	+ 0.6	23.6
	その他	3.6	△ 0.9	3.4
有効貨物 トンキロ	北米	40.9	+ 3.4	40.8
	欧州	15.3	△ 0.7	15.6
	中国	14.8	△ 1.3	14.2
	アジア・オセアニア	27.1	△ 0.7	27.4
	その他	1.9	△ 0.7	2.0
有償貨物 トンキロ	北米	41.8	+ 4.8	41.8
	欧州	17.2	△ 3.6	16.9
	中国	13.3	△ 0.8	13.1
	アジア・オセアニア	25.7	+ 0.4	26.2
	その他	2.1	△ 0.7	2.1

©ANAHD2019

42

(Memo)



(Memo)



(Memo)



(Memo)



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き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

グループ行動指針
(ANA's Way)

私たちは「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、次のように行動します。

1. 安全 (Safety)
安全こそ経営の基盤、守り続けます。
2. お客様視点 (Customer Orientation)
常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。
3. 社会への責任 (Social Responsibility)
誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。
4. チームスピリット (Team Spirit)
多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。
5. 努力と挑戦 (Endeavor)
グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

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、全て将来の業績に關わる見通しです。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。

弊社グループ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。

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>

株主・投資家情報 ➡ I R 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