

# ANAホールディングス株式会社 説明会

## 2021年3月期 第3四半期決算

2021年1月29日

取締役常務執行役員  
福澤 一郎



©ANAHD2021

1

- ◎ 本日はお忙しい中、2021年3月期 第3四半期 決算説明の電話会議にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。
- ◎ 最初にスライドの3ページをご覧ください。

## 目 次

## 2020年度 第3四半期決算（詳細）

1. 業績ハイライト	P. 3	5. 主な取り組み	
		コストマネジメント	P. 21
2. 連結決算概要		公募増資	P. 22
経営成績	P. 4		
財政状態	P. 5		
キャッシュフロー	P. 6-7		
セグメント別実績	P. 8		
3. 航空事業			
収入・費用	P. 9		
営業利益 増減要因	P. 10		
事業別の概況	P. 11-12		
ANA国際旅客	P. 13		
ANA国内旅客	P. 14		
ANA国際貨物	P. 15-16		
ANA国内貨物	P. 17		
LCC	P. 18		
航空機数	P. 19		
4. ノンエア事業			
航空事業以外のセグメント	P. 20		



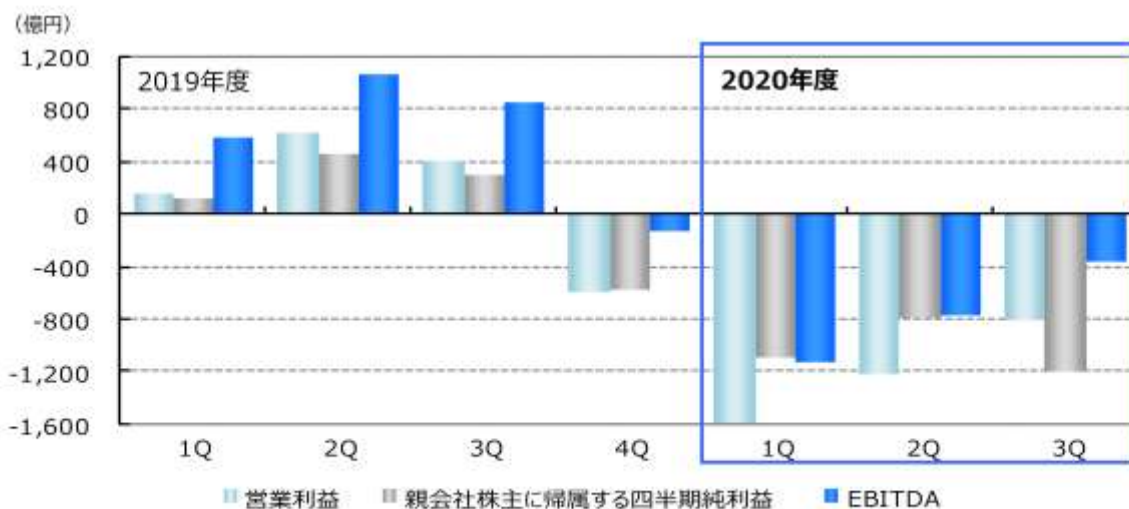
## 当第3四半期と前年度各四半期の業績比較

## 【2020年度 第3四半期 累計 (連結)】

- 営業利益 : △3,624億円 (前年同期比 △ 4,820億円)
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : △3,095億円 ( 同 △ 3,960億円)
- EBITDA : △2,275億円 ( 同 △ 4,771億円)

## 【第3四半期 (10-12月期) (連結)】

- 営業利益 : △814億円
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : △1,210億円
- EBITDA : △367億円



©ANAHD2021

3

◎ 業績ハイライトです。

◎ 第3四半期累計の実績は、新型コロナウイルスの影響が続いたことにより、営業損失は3,624億円、四半期純損失は3,095億円となりました。

◎ 四半期ごとの業績推移をグラフでお示していますが、営業損失の規模、ならびにEBITDAのマイナス幅は、第1四半期以降、着実に縮小しています。  
また当第3四半期に、四半期純損失が再び拡大していますが、昨年10月末に策定した「事業構造改革」に則り、特別損失を計上したことが影響しています。

◎ 4ページをご覧ください。

## 経営成績

(億円)	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年差	FY2020 第3四半期	前年差
売上高	15,821	5,276	△ 10,545	2,357	△ 2,904
営業費用	14,625	8,900	△ 5,724	3,172	△ 1,681
営業利益	1,196	△ 3,624	△ 4,820	△ 814	△ 1,222
営業利益率 (%)	7.6	-	-	-	-
営業外損益	28	116	+ 87	△ 6	△ 8
経常利益	1,225	△ 3,507	△ 4,732	△ 820	△ 1,231
特別損益	26	△ 773	△ 800	△ 781	△ 781
親会社株主に帰属する四半期純利益	864	△ 3,095	△ 3,960	△ 1,210	△ 1,507
四半期純利益	866	△ 3,120	△ 3,987	△ 1,209	△ 1,502
その他包括利益	56	247	+ 190	109	△ 61
包括利益	923	△ 2,873	△ 3,796	△ 1,099	△ 1,564

©ANAHD2021

4

- ◎ 連結決算の概要です。
- ◎ 売上高は、前年同期から1兆545億円減少の、5,276億円となりました。  
上期は前年比で72パーセントの減少でしたが、  
第3四半期単独では、同55パーセント減の水準まで改善しました。
- ◎ 営業費用は、前年から5,724億円減少の、8,900億円となりました。  
各種のコスト削減策を確実に実行しました。
- ◎ これらの結果、営業損失は3,624億円となりました。
- ◎ 営業外損益は、雇用調整助成金の計上などを含めて、116億円となり、  
経常損失は3,507億円となりました。
- ◎ また特別損益は、今年度末までに予定している、  
航空機の早期退役に伴う減損を一括計上したことなどにより、  
773億円の損失となりました。
- ◎ この結果、親会社株主に帰属する四半期純損失は、3,095億円となりました。
- ◎ 5ページをご覧ください。

## 財政状態

(億円)	FY2019 期末	FY2020 第3四半期末	前年度 期末差
総資産	25,601	32,933	+ 7,332
自己資本	10,610	10,518	△ 91
自己資本比率(%)	41.4	31.9	△ 9.5pt
有利子負債残高	8,428	16,885	+ 8,456
D/Eレシオ(倍)	0.8	1.6	+ 0.8
手元流動性資金 *	2,386	10,440	+ 8,053
純有利子負債残高 **	6,042	6,445	+ 403
ネットD/Eレシオ(倍) ***	0.6	0.6	+0.0

\* 手元流動性資金 = 現金及び預金 + 有価証券

\*\* 純有利子負債残高 = 有利子負債残高 - 手元流動性

\*\*\* ネットD/Eレシオ = 純有利子負債 ÷ 自己資本

©ANAHD2021

5

◎ 財政状態です。

◎ 総資産は、前年度期末より、7,332億円増加の、3兆2,933億円となりました。

◎ 自己資本は、公募増資による資本増加の影響も含めて、1兆518億円となり、昨年度末と同水準となりました。  
自己資本比率は、31.9パーセントとなりました。

◎ 有利子負債は、前年度期末から、8,456億円増加の、1兆6,885億円となり、デット・エクイティ・レシオは、1.6倍となりました。  
なお、純有利子負債をベースとした、ネットデット・エクイティ・レシオは、0.6倍となります。

◎ また、間接金融による借入や公募増資の実施などにより、第3四半期の期末時点における手元流動性資金は、1兆440億円となりました。

◎ 6ページをご覧ください。

## キャッシュフロー

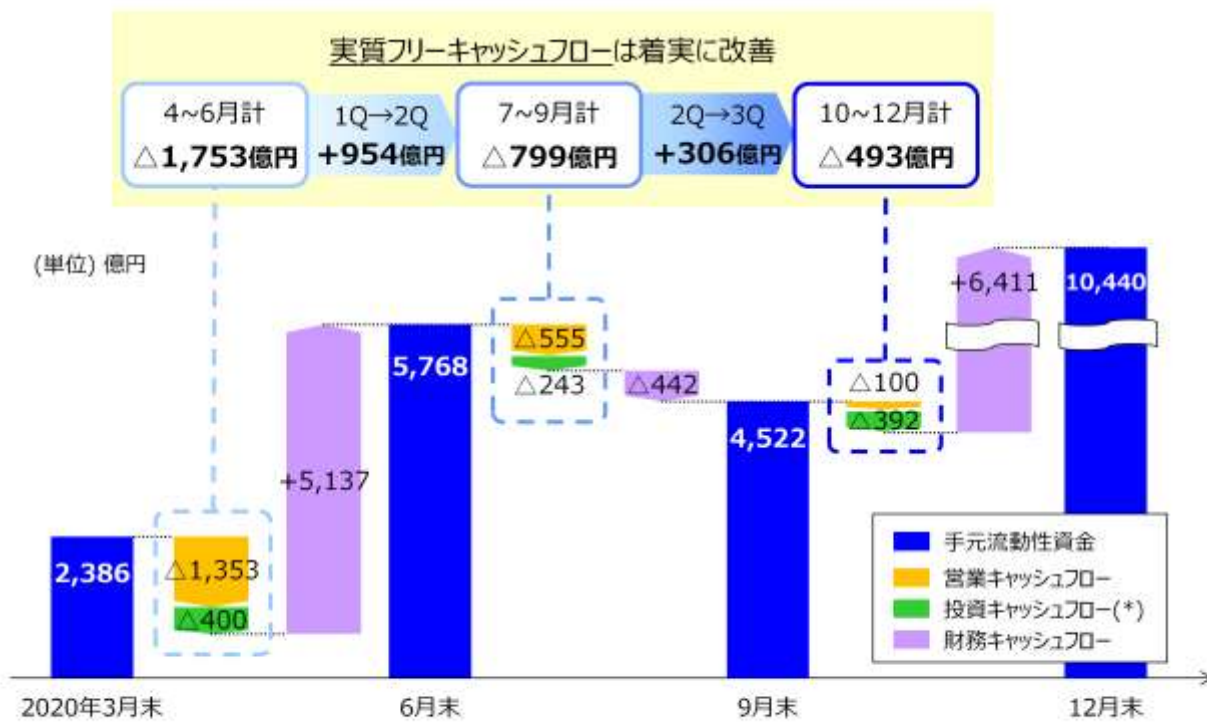
(億円)	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年差
営業キャッシュフロー	1,949	△ 2,009	△ 3,958
投資キャッシュフロー	△ 1,808	△ 5,213	△ 3,404
財務キャッシュフロー	294	11,105	+ 10,810
現金及び現金同等物の増減額	434	3,879	+ 3,445
現金及び現金同等物の期首残高	2,118	1,359	+ 3,876
現金及び現金同等物の期末残高	2,558	5,236	
減価償却費	1,299	1,348	+ 48
設備投資額（固定資産のみ）	2,698	1,320	△ 1,377
実質フリーキャッシュフロー （3ヶ月超の定期・譲渡性預金を除く）	665	△ 3,045	△ 3,710
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	2,495	△ 2,275	△ 4,771
EBITDAマージン（％）	15.8	-	-

©ANAHD2021

6

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 営業キャッシュフローは、2,009億円の支出となりました。
- ◎ 投資キャッシュフローについて、  
航空機を中心に投資の抑制を図ったほか、  
一部の新造機の受領が、メーカー都合で後ろ倒しになったことで、  
設備投資額は前年から大幅に減少しました。  
一方で、一時的に手元資金残高が増加したことに伴い、  
3ヶ月超の定期預金や譲渡性預金への預け入れを行ったことが影響して、  
投資キャッシュフローは、5,213億円の支出となりました。
- ◎ 財務キャッシュフローは、資金調達を実行したことなどにより、  
1兆1,105億円の収入となりました。
- ◎ なお、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、3,045億円の支出となりました。
- ◎ 7ページをご覧ください。

## 【参考】実質フリーキャッシュフローの推移



\* 3ヶ月超の定期・譲渡性預金を除く

©ANAHD2021

7

◎ 実質フリーキャッシュフローの推移です。

◎ 第3四半期は、493億円の支出となりました。

◎ 年度当初から、コスト削減や設備投資の圧縮にグループを挙げて取り組み、キャッシュアウトを抑制してきた効果が徐々に現れています。

第3四半期では、国内線の需要回復に合わせた旅客の取り込み強化や、国際貨物の生産量拡大によって、売上高を伸ばしたことが下支えとなり、

実質フリーキャッシュフローが、第1四半期から第3四半期にかけて、着実に改善しました。

投資キャッシュフローは、航空機受領などのタイミングによる変動もありますが、

営業キャッシュフローのみでも、第3四半期では約100億円の支出となる水準まで改善しています。

◎ 8ページをご覧ください。

## セグメント別実績

(億円)		FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年差	FY2020 第3四半期	前年差
売上高	航空事業	13,953	4,320	△ 9,632	1,952	△ 2,699
	航空関連事業	2,248	1,667	△ 581	469	△ 288
	旅行事業	1,192	361	△ 831	223	△ 145
	商社事業	1,144	610	△ 533	227	△ 157
	その他	314	274	△ 39	89	△ 15
	調整額	△ 3,031	△ 1,958	+ 1,072	△ 604	+ 403
	合計（連結）	15,821	5,276	△ 10,545	2,357	△ 2,904
営業利益	航空事業	1,121	△ 3,480	△ 4,601	△ 702	△ 1,089
	航空関連事業	113	20	△ 93	△ 66	△ 106
	旅行事業	19	△ 47	△ 66	△ 7	△ 13
	商社事業	31	△ 30	△ 61	△ 1	△ 14
	その他	19	5	△ 14	△ 3	△ 8
	調整額	△ 109	△ 91	+ 17	△ 32	+ 8
	合計（連結）	1,196	△ 3,624	△ 4,820	△ 814	△ 1,222

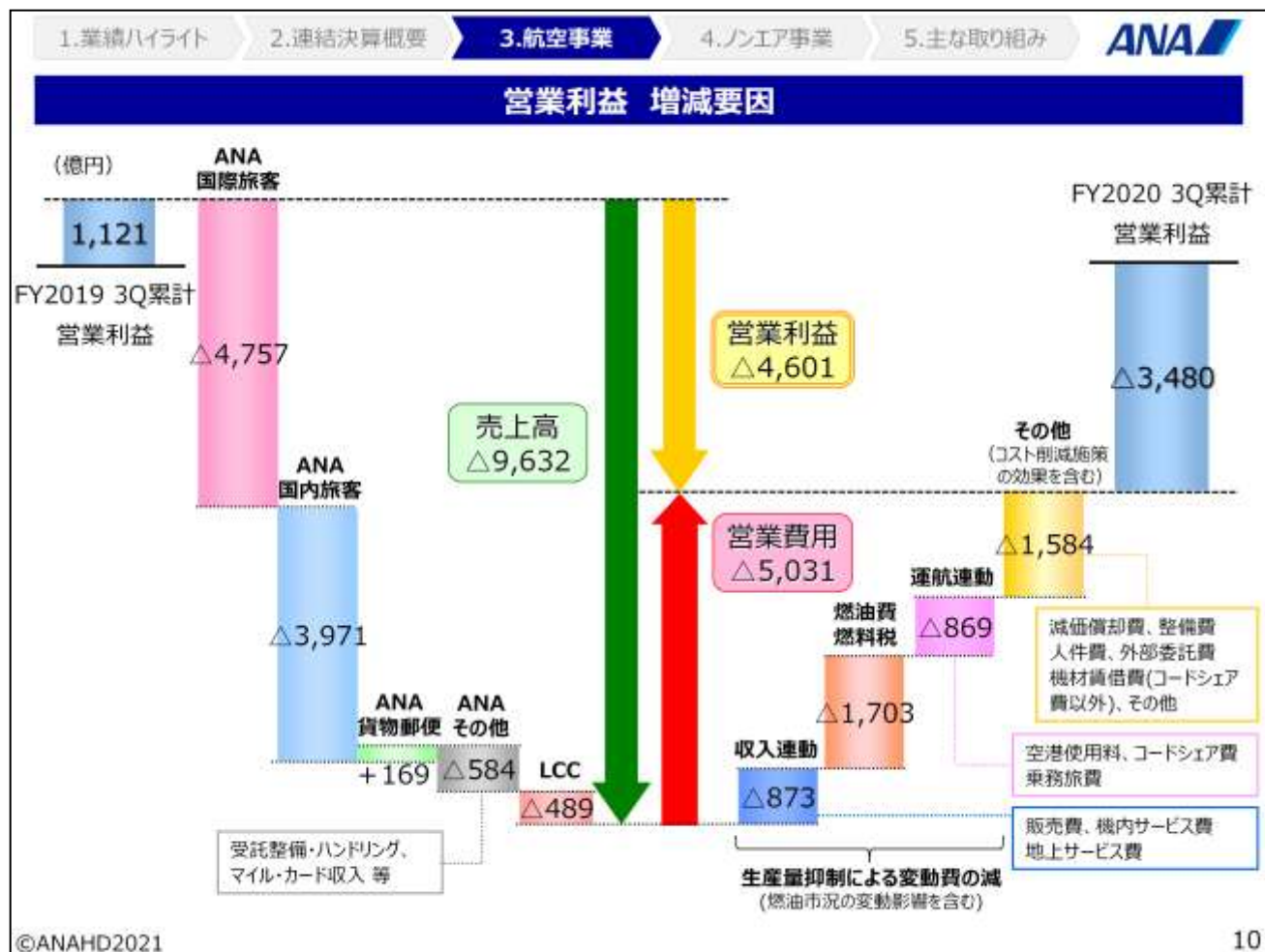
©ANAHD2021

8

- ◎ セグメント別の実績です。
- ◎ 全てのセグメントで前年から減収となりました。
- ◎ 航空関連事業では、海外エアラインの大幅な運休・減便が続いており、空港ハンドリング等の受託収入が減少しました。
- ◎ 旅行事業では、上期の売上高は大幅に低迷していましたが、10月以降、GoToトラベルキャンペーンの東京追加に伴い、国内旅行の利用が増加したことから、第3四半期単独の売上高は、前年比で約6割の水準となりました。
- ◎ 商社事業では、食品事業の売上は前年を上回ったものの、空港免税店や物販店などのリテール部門を中心に減収となりました。
- ◎ 続きまして、航空事業の詳細についてご説明します。  
10ページをご覧ください。

## 収入・費用

(億円)		FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年差	FY2020 第3四半期	前年差
売上高	ANA 国際旅客	5,080	323	△ 4,757	127	△ 1,567
	ANA 国内旅客	5,535	1,563	△ 3,971	773	△ 1,073
	ANA 貨物郵便	1,038	1,207	+ 169	592	+ 230
	ANA その他	1,656	1,071	△ 584	390	△ 176
	LCC	643	153	△ 489	68	△ 112
	合計	13,953	4,320	△ 9,632	1,952	△ 2,699
営業費用	燃油費・燃料税	2,462	758	△ 1,703	345	△ 456
	空港使用料	932	332	△ 600	145	△ 165
	航空機材賃借費	970	801	△ 169	274	△ 50
	減価償却費	1,244	1,293	+ 49	428	+ 6
	整備部品・外注費	1,285	807	△ 477	206	△ 229
	人件費	1,591	1,249	△ 341	421	△ 103
	販売費	818	312	△ 505	118	△ 143
	外部委託費	1,917	1,381	△ 536	435	△ 205
	その他	1,609	863	△ 745	280	△ 262
	合計	12,831	7,800	△ 5,031	2,655	△ 1,610
営業利益	営業利益	1,121	△ 3,480	△ 4,601	△ 702	△ 1,089
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,365	△ 2,187	△ 4,552	△ 274	△ 1,082
	EBITDAマージン (%)	17.0	-	-	-	-

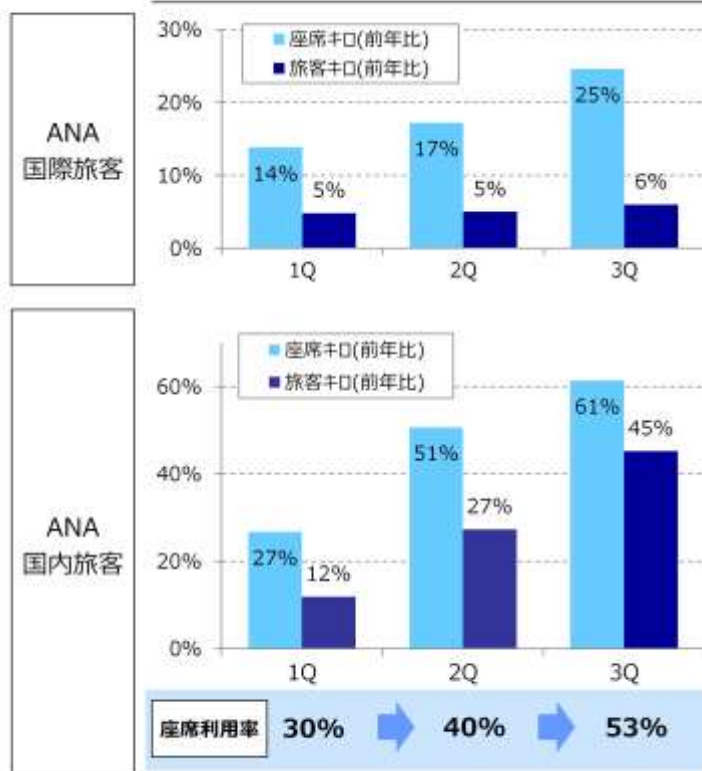


- ◎ 航空事業における営業利益の、前年同期比較です。
- ◎ 売上高は、9,632億円の減少となりました。  
内訳は、ANA国際旅客で4,757億円、国内旅客で3,971億円、LCCで489億円の減収となった一方、貨物郵便収入では169億円の大幅な増収となりました。
- ◎ 営業費用は、5,031億円の減少となりました。  
生産量の機動的な調整により、変動費を削減したほか、固定費についても、緊急的な対応策のさらなる深掘りに努めました。
- ◎ 以上の結果、航空事業の営業利益は、前年から4,601億円減少して3,480億円の損失となりました。
- ◎ 11ページをご覧ください。

## 事業別の概況

生産量・需要の推移

概況・主な取り組み



入国規制が一部緩和も、需要の回復は限定的

**限界利益の確保を前提に  
貨物収入も考慮して運航便を設定**

需要は四半期ベースで段階的に回復

**生産量を機動的に調整  
需給適合を推進**

**座席利用率は着実に改善**

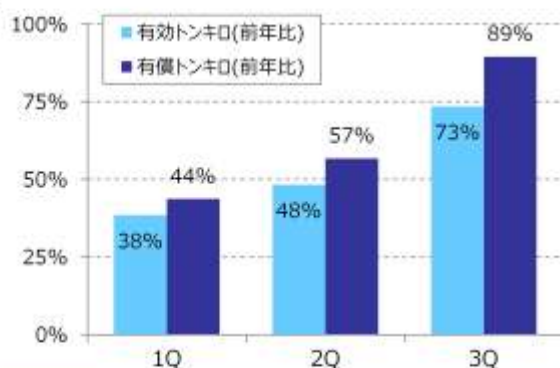
11

- ◎ 事業別の概況について、ご説明します。
- ◎ 国際旅客では、入国規制が一部で緩和されたことに伴い、ベトナムや中国からの旅客数が増加しましたが、需要の回復は限定的となりました。限界利益の確保を前提に、貨物収入も考慮して運航便を設定しました。
- ◎ 国内旅客では、夏場の感染拡大が収束したことで、10月から急速に需要が回復しました。11月中旬以降は、再び感染拡大による影響を受けましたが、生産量を柔軟に調整した結果、第3四半期単独の実績として、旅客キロは前年比45パーセント、座席利用率は53パーセントとなり、中期的な回復途上ではありますが、四半期ベースで着実に改善しました。
- ◎ 12ページをご覧ください。

## 事業別の概況

## 生産量・需要の推移

## 概況・主な取り組み

ANA  
国際貨物

収入前年比 △3% → +2% → +88%

主要商材の需要が堅調、高単価貨物を取り込み

&lt;3Q 単価：前年比 2.2倍&gt;

フレイター中心に生産量を最大化

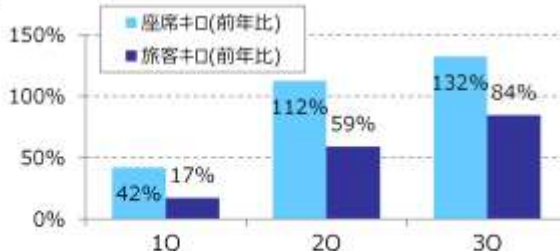
&lt;3Q フレイター実績&gt;

運航便数：2,513便（チャーター便を除く）

有効トンキロ：前年比1.3倍

四半期ベースで過去最高の売上高

&lt;3Q売上高：508億円(前年差+237億円)&gt;

Peach  
国内線

10～11月にかけて、レジャー需要が回復

運航路線を拡大、需要を積極的に取り込み

&lt;座席利用率：1Q 35%→2Q 47%→3Q 55%&gt;

12

- ◎ 国際貨物では、半導体や電子機器、自動車関連などの主要商材や、年末商戦に向けた季節需要が堅調に推移しました。世界的な旅客便の運休・減便によって需給逼迫が続く中、高単価貨物を優先して取り込んだことにより、第3四半期の単価は、前年比で2.2倍となりました。2,500便以上を運航したフレイターの有効トンキロは、前年比で1.3倍となり、旅客機を活用した貨物便の運航も含めて、生産量の最大化を追求しました。その結果、四半期ベースの売上高は、前年比でプラス88パーセントと大幅に増加して、過去最高の508億円となりました。
- ◎ Peach国内線では、GoToトラベルキャンペーン等を背景に、レジャー需要の回復が顕著となる中、沖縄や中部発着の新規路線を開設するなど、運航規模を拡大しました。需要を積極的に取り込んだ結果、第3四半期単独の旅客数は、第2四半期と比べて約1.2倍となり、座席利用率は、55パーセントまで改善しました。
- ◎ 各事業の詳細や、航空以外のセグメントに関する業績の詳細等については、13ページ以降に記載していますので、ご確認下さい。
- ◎ 続きまして、21ページをご覧ください。

## ANA国際旅客

	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年比(%)	FY2020 第3四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	52,729	9,809	△ 81.4	4,382	△ 75.4
旅客キロ (百万)	40,502	2,140	△ 94.7	828	△ 94.0
旅客数 (千人)	7,733	320	△ 95.9	127	△ 95.0
座席利用率 (%)	76.8	21.8	△ 55.0pt*	18.9	△ 57.9pt*
旅客収入 (億円)	5,080	323	△ 93.6	127	△ 92.5
ユニットレベニュー (円) (旅客収入/座席キロ)	9.6	3.3	△ 65.8	2.9	△ 69.5
イールド (円) (旅客収入/旅客キロ)	12.5	15.1	+20.5	15.4	+ 24.1
単価 (円) (旅客収入/旅客数)	65,695	100,832	+ 53.5	100,179	+ 51.4

\* 座席利用率のみ前年差

## ANA国内旅客

	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年比(%)	FY2020 第3四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	44,941	20,812	△ 53.7	9,022	△ 38.6
旅客キロ (百万)	31,945	9,097	△ 71.5	4,813	△ 54.8
旅客数 (千人)	34,724	9,906	△ 71.5	5,233	△ 55.0
座席利用率 (%)	71.1	43.7	△ 27.4pt*	53.3	△ 19.2pt*
旅客収入 (億円)	5,535	1,563	△ 71.7	773	△ 58.1
ユニットレベニュー (円) (旅客収入/座席キロ)	12.3	7.5	△ 39.0	8.6	△ 31.8
イールド (円) (旅客収入/旅客キロ)	17.3	17.2	△ 0.8	16.1	△ 7.3
単価 (円) (旅客収入/旅客数)	15,940	15,784	△ 1.0	14,788	△ 7.0

\* 座席利用率のみ前年差

## ANA国際貨物（ベリー＋フレイター）

	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年比(%)	FY2020 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	5,551	2,996	△ 46.0	1,436	△ 26.5
有償貨物トンキロ（百万）	3,221	2,066	△ 35.9	1,018	△ 10.5
貨物輸送重量（千トン）	672	429	△ 36.1	202	△ 15.6
貨物重量利用率（%）	58.0	68.9	+ 10.9pt*	70.9	+ 12.7pt*
貨物収入（億円）	781	1,016	+ 30.0	508	+ 88.1
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	14.1	33.9	+ 140.9	35.4	+ 155.9
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	24.3	49.2	+ 102.7	49.9	+ 110.2
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	116	236	+ 103.4	251	+ 122.8

\* 貨物重量利用率のみ前年差

## ANA国際貨物（フレイターのみ）

本表のデータは、P.15記載実績の内数

	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年比(%)	FY2020 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,104	1,290	+ 16.9	516	+ 32.0
有償貨物トンキロ（百万）	715	876	+ 22.5	363	+ 37.7
貨物輸送重量（千トン）	249	230	△ 7.8	96	+ 8.8
貨物重量利用率（%）	64.8	67.9	+ 3.1pt*	70.3	+ 2.9pt*
貨物収入（億円）	238	447	+ 88.2	195	+ 138.0
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	21.6	34.7	+ 60.9	37.9	+ 80.3
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	33.3	51.1	+ 53.6	53.9	+ 72.8
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	95	194	+ 104.1	203	+ 118.8

\* 貨物重量利用率のみ前年差

## ANA国内貨物

	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年比(%)	FY2020 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	1,326	541	△ 59.2	247	△ 42.5
有償貨物トンキロ(百万)	298	179	△ 40.0	75	△ 29.4
貨物輸送重量(千トン)	289	162	△ 43.7	69	△ 32.8
貨物重量利用率(%)	22.5	33.1	+ 10.6pt*	30.5	+ 5.7pt*
貨物収入(億円)	196	153	△ 22.0	67	△ 4.9
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	14.8	28.3	+ 90.9	27.1	+ 65.4
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	65.8	85.5	+ 29.8	88.8	+ 34.6
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	68	94	+ 38.5	96	+ 41.5

\* 貨物重量利用率のみ前年差

## LCC

(FY2019はPeach Aviation、バニラエア 合計)	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年比(%)	FY2020 第3四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	8,595	3,769	△ 56.1	1,678	△ 38.7
旅客キロ (百万)	7,334	1,822	△ 75.1	900	△ 59.9
旅客数 (千人)	5,776	1,583	△ 72.6	765	△ 57.0
座席利用率 (%)	85.3	48.4	△37.0pt*	53.7	△28.3pt*
売上高 (億円) **	643	153	△ 76.1	68	△ 62.0
ユニットレベニュー (円) (売上高/座席キロ)	7.5	4.1	△ 45.5	4.1	△ 38.0
イールド (円) (売上高/旅客キロ)	8.8	8.4	△ 3.9	7.7	△ 5.3
単価 (円) (売上高/旅客数)	11,136	9,705	△ 12.8	9,008	△ 11.6

\* 座席利用率のみ前年差

\*\* 売上高に付帯収入を含む

## 航空機数

ANA

peach

	FY2019 期末	FY2020 第3四半期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数
Airbus A380-800	2	2	-	2	-
Boeing 777-300/-300ER	35	34	△ 1	25	9
Boeing 777-200/-200ER	20	16	△ 4	12	4
Boeing 777-F	2	2	-	2	-
Boeing 787-10	2	2	-	2	-
Boeing 787-9	35	36	+ 1	30	6
Boeing 787-8	36	36	-	31	5
Boeing 767-300/-300ER	24	23	△ 1	23	-
Boeing 767-300F/-300BCF	10	9	△ 1	6	3
Airbus A321-200neo	11	14	+ 3	-	14
Airbus A321-200	4	4	-	-	4
Airbus A320-200neo	11	11	-	11	-
Airbus A320-200	3	3	-	-	3
Boeing 737-800	39	39	-	24	15
Boeing 737-700	8	7	△ 1	7	-
Boeing 737-500	3	-	△ 3	-	-
Bombardier DHC-8-400	24	24	-	24	-
<b>ANA 計</b>	<b>269</b>	<b>262</b>	<b>△ 7</b>	<b>199</b>	<b>63</b>
Airbus A320-200*	34	33	△ 1	-	33
<b>ANAグループ 計</b>	<b>303</b>	<b>295</b>	<b>△ 8</b>	<b>199</b>	<b>96</b>

\*バニラエアからPeach Aviationへの移管に伴い改修中の機材等を含まない

## 航空事業以外のセグメント

(億円)	航空関連事業			旅行事業		
	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年差	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年差
売上高	2,248	1,667	△ 581	1,192	361	△ 831
営業利益	113	20	△ 93	19	△ 47	△ 66
減価償却費	39	37	△ 1	4	4	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	153	58	△ 95	23	△ 43	△ 66
EBITDAマージン(%)	6.8	3.5	△ 3.3pt	2.0	-	-

	商社事業			その他		
	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年差	FY2019 第3四半期累計	FY2020 第3四半期累計	前年差
売上高	1,144	610	△ 533	314	274	△ 39
営業利益	31	△ 30	△ 61	19	5	△ 14
減価償却費	9	10	+ 0	1	2	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	40	△ 20	△ 61	21	7	△ 14
EBITDAマージン(%)	3.6	-	-	7.0	2.9	△ 4.1pt

## コストマネジメント

## コスト削減の進捗（2020年度）

	実績		最新見通し	
	上期	第3四半期	第4四半期	年度
<b>コスト削減額</b> (*1)	3,330億円	1,400億円	850億円	<b>5,580億円</b>
内訳				
<b>変動費</b> 生産量・収入連動費用 (航空事業)	2,480億円	970億円	550億円 (*2)	<b>4,000億円</b>
<b>固定費</b> 機材・人材に関する費用 その他(*3)	850億円	430億円	300億円	<b>1,580億円</b>

\*1：数値は全て2019年度実績との比較

\*2：1/29現在の見通し（国際線は3月、国内線は2月までの減便・運休計画を反映）

\*3：雇用調整助成金の受給額を含む

©ANAHD2021

21

- ◎ 最後に、第3四半期の主な取り組みについてご説明します。  
1点目は、年度当初から取り組んでいるコストマネジメントの進捗についてです。
- ◎ 第3四半期単独では、変動費で970億円、固定費で430億円、合計1,400億円のコスト削減を実行しました。
- ◎ なお、通期では、約5,580億円のコスト削減を見込んでいます。  
人件費関連では、待遇面に関する労働組合との協議を、昨年末までに妥結したほか、機材関連では、航空機の早期退役に伴う減損処理を、第3四半期までに完了しました。  
これらのほか、事業構造改革で策定した各種施策を順次実行することで、来期を見据えた収支改善に繋がっていきます。
- ◎ 22ページをご覧ください。

## 公募増資

## 1. 目的

- 1) 新常態に適合した「グループエアラインモデル」の早期構築のため、事業構造改革を加速すべく、財務の柔軟性を維持・強化する。
- 2) 需要の回復局面では生産量を迅速に回復し、グローバルでの競争優位性を維持・向上しながら、再び成長を目指す。

[目的達成に向けた5つの柱]

- ① コロナ禍を乗り越えて持続的成長を実現する「グループエアラインモデル」への変革
- ② アフターコロナも見据えた航空ブランド戦略と機材・人材の適正配分
- ③ 費用構造の抜本的見直しによるコスト競争力の更なる向上
- ④ ダウンサイドリスクと再成長に備えてより一層強化された財務基盤
- ⑤ 環境や社会に関する課題に正面から対応するESG経営の推進

## 2. 概要

適時開示日	発行新株式数	払込総額
2020年12月7日	126,310,000株	2,768億円
2021年 1月8日	9,485,200株	207億円
合計	135,795,200株	2,976億円

©ANAHD2021

22

- ◎ 2点目は、昨年末に実施しました公募増資についての総括です。
- ◎ 今回の資本増強は、アフターコロナの新常態に適合した「グループエアラインモデル」を早期に構築するため、事業構造改革を加速すべく、財務の柔軟性を維持・強化することを目的としています。今後、需要が回復する局面では、生産量を迅速に回復し、グローバルでの競争優位性を維持・向上しながら再び成長を目指していく方針です。
- ◎ なお、発行新株式数ならびに払込総額は、スライドにお示した通りです。
- ◎ 先般、「2021年度 ANA航空輸送事業計画」を発表しました。新型コロナウイルスの影響はまだ続いています、今後の社会情勢や航空需要の動向を見極めつつ、機動的かつ柔軟な対応を継続しながら、事業構造改革で掲げた各種テーマを確実に推進してまいります。
- ◎ 以上で、第3四半期決算についての説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

## 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

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、感染症の継続・拡大、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・I R 部

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