

A N Aホールディングス株式会社 説明会

2021年3月期 決算

2021年4月30日

代表取締役社長

片野坂 真哉



目 次

1. 2020年度 決算・2021年度 業績予想

1) 2020年度 決算

2020年度 決算概要	P. 4
航空事業・事業別の分析	P. 5
コロナ禍を乗り越えるための取り組み	P. 6

2) 2021年度 業績予想

2021年度 通期業績予想	P. 7
外部環境と旅客需要の前提	P. 8
国際線貨物事業の状況と今後の見通し	P. 9
コストマネジメント	P. 10

3) 事業構造改革の進捗

事業構造改革の進捗	P. 11-12
脱炭素に向けた取り組み	P. 13
成長回帰に向けた当面の対応	P. 14

2. 2020年度 決算（詳細）

業績ハイライト	P. 16
連結決算概要	
経営成績	P. 17
財政状態	P. 18
キャッシュフロー	P. 19-20
セグメント別実績	P. 21
航空事業	
収入・費用	P. 23
営業利益 増減要因	P. 24

事業別の概況	P. 25
ANA国際旅客	P. 27
ANA国内旅客	P. 28
ANA国際貨物	P. 29-30
ANA国内貨物	P. 31
LCC	P. 32
航空機数	P. 33
ノンエア事業	
航空事業以外のセグメント	P. 34

3. 2021年度 通期業績予想（詳細）

連結業績予想	P. 36
セグメント別 計画	P. 37
航空事業 売上高・営業費用 計画	P. 38
航空事業 営業利益 増減要因	P. 39
航空事業 計画前提	P. 40-42



1. 2020年度 決算・2021年度 業績予想



2020年度 決算概要

2020年度 決算（連結）

(億円)	実績	前年差	計画差*
売上高	7,286	△12,455	△113
航空事業	6,040	△11,337	△179
営業利益	△4,647	△5,255	+402
航空事業	△4,478	△4,974	+301
経常利益	△4,513	△5,107	+486
親会社株主に帰属する 当期純利益	△4,046	△4,322	+1,053
EBITDA	△2,884	△5,249	+355

事業別の実績（2019年度比）

1. 旅客数	年度累計
1) ANA国際線	△95%
2) ANA国内線	△70%
3) Peach国内線	△54%
2. 貨物	
1) ANA国際貨物	年度累計
重量	△24%
単価	+107%
売上高	+56%

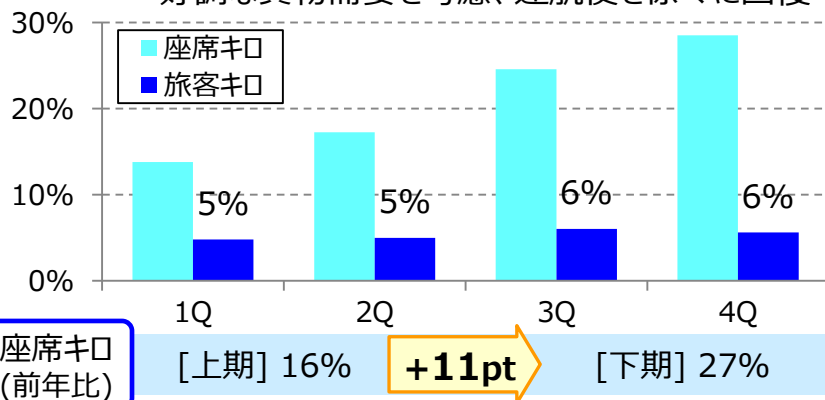
* 2020年10月27日開示「通期業績予想」との比較

1. [前年比] コロナ禍の影響で旅客需要が大幅に低迷、赤字決算に
2. [計画比] 貨物の増収と費用の削減により、利益水準は通期業績予想から改善

航空事業・事業別の分析（2020年度）

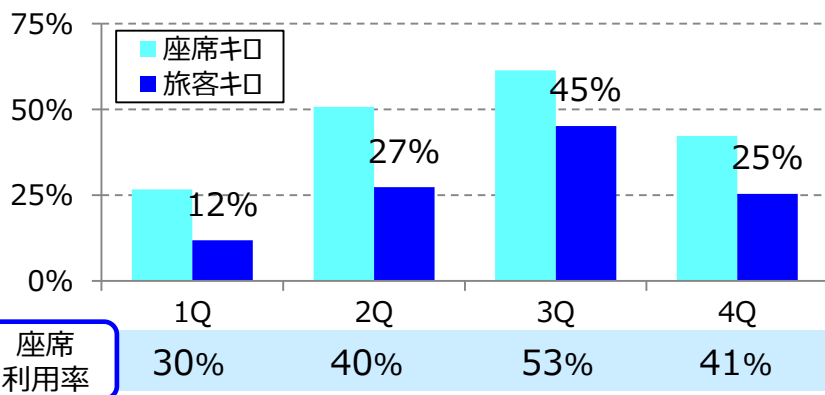
1. ANA国際旅客

出入国規制により、旅客需要の低迷が継続
→ 好調な貨物需要を考慮、運航便を徐々に回復



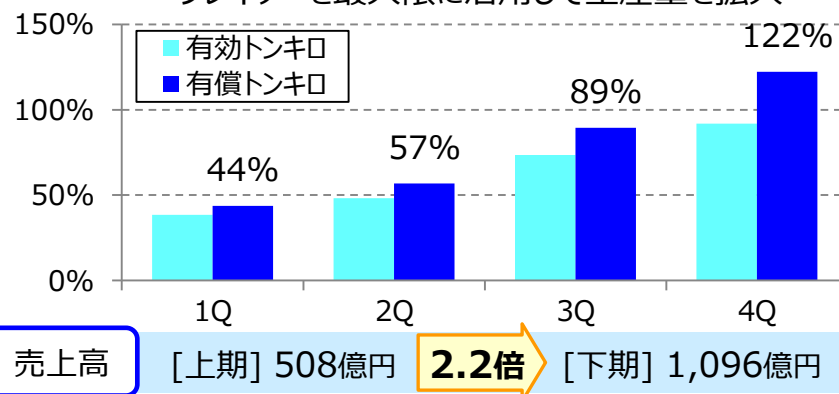
2. ANA国内旅客

第三四半期は座席利用率が53%に上昇
→ 感染が落ち着けば、需要は急速に回復



3. ANA国際貨物

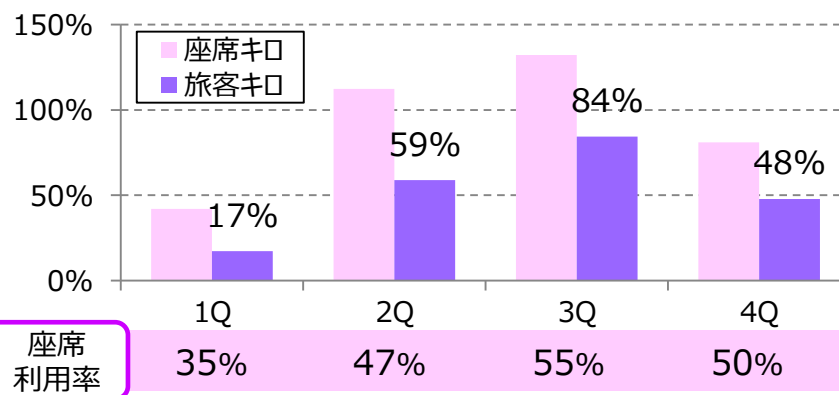
航空貨物マーケットの需給バランス逼迫が継続
→ フレイターを最大限に活用して生産量を拡大



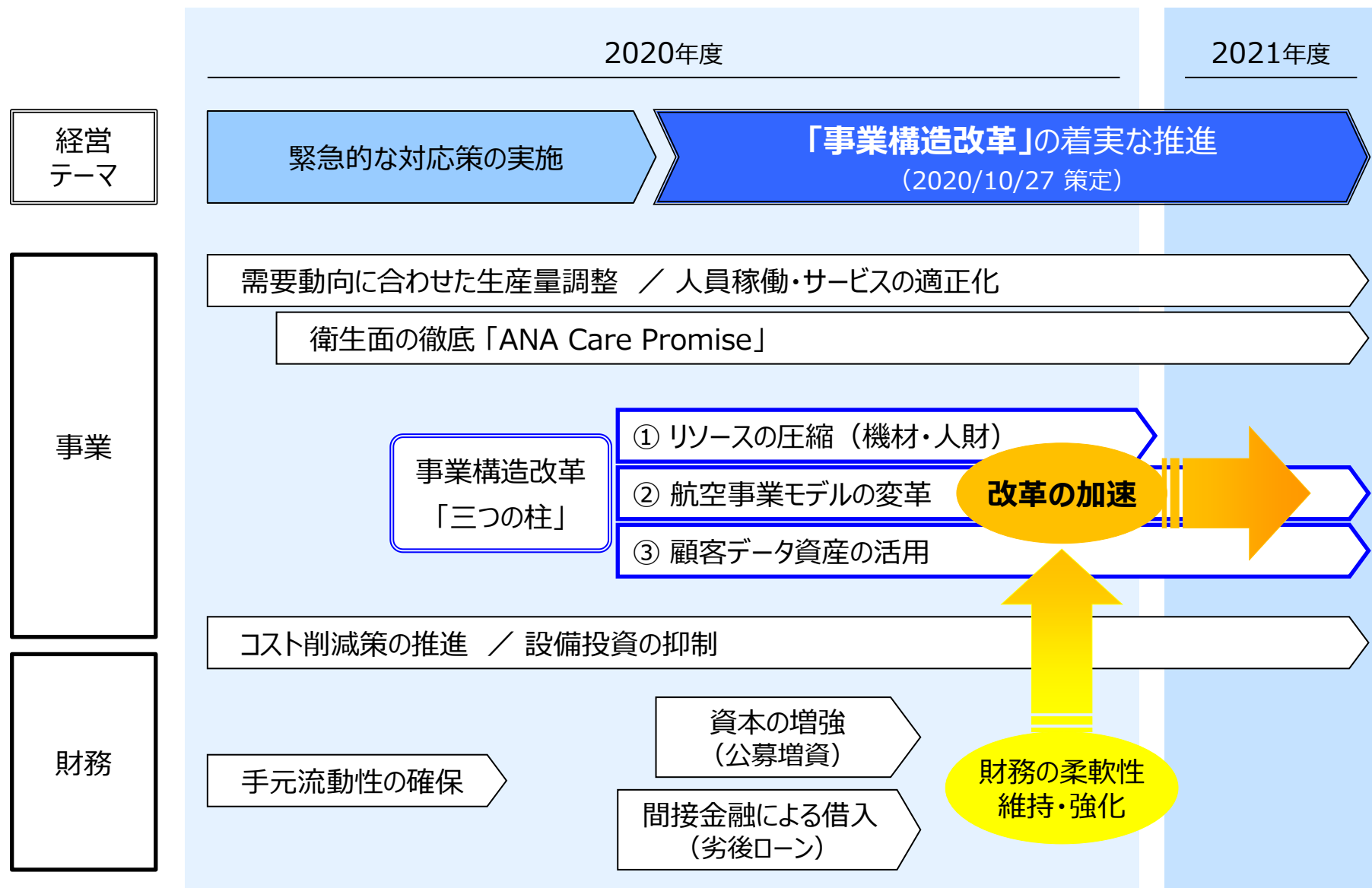
4. Peach国内線

*Visit Friends & Relatives

第2四半期からレジャー・VFR*が徐々に回復
→ 今後を見据えて新たに10路線を開設



コロナ禍を乗り越えるための取り組み



2021年度 通期業績予想

2021年度 業績予想（連結）

（億円）	通期	前年差
売上高	13,800	+6,513
航空事業	12,040	+5,999
営業利益	280	+4,927
航空事業	345	+4,823
営業利益率	2.0%	-
経常利益	50	+4,563
親会社株主に帰属する 当期純利益	35	+4,081
EBITDA	1,875	+4,759
1株あたり当期純利益	7.44円	-
1株あたり配当金	0円	-

2021年度 計画（ポイント）

段階的に回復する旅客需要を確実に捉え、
グループをあげてトップラインを伸長

> 売上高の計画（2020年度実績との差異）

- 1) ANA国際旅客 +1,962億円
- 2) ANA国内旅客 +3,368億円
- 3) Peach +569億円

需要動向の変化に合わせて、グループ全体で生産量を機動的かつ柔軟に調整
最終利益で黒字転換を実現する

外部環境と旅客需要の前提

2021年度 上期

2021年度 下期

2022年度 以降

外部環境
(想定)コロナ感染者
拡大の懸念ワクチン接種が着実に進行
主要各国が出入国規制の緩和を開始グローバルで
徐々に渡航制限が緩和

旅客需要の前提

*Visit Friends & Relatives

国内線

2Qから回復へ
(レジャー・VFR*中心)コロナ前との対比で
9割水準に回復2021年度
期末

国際線

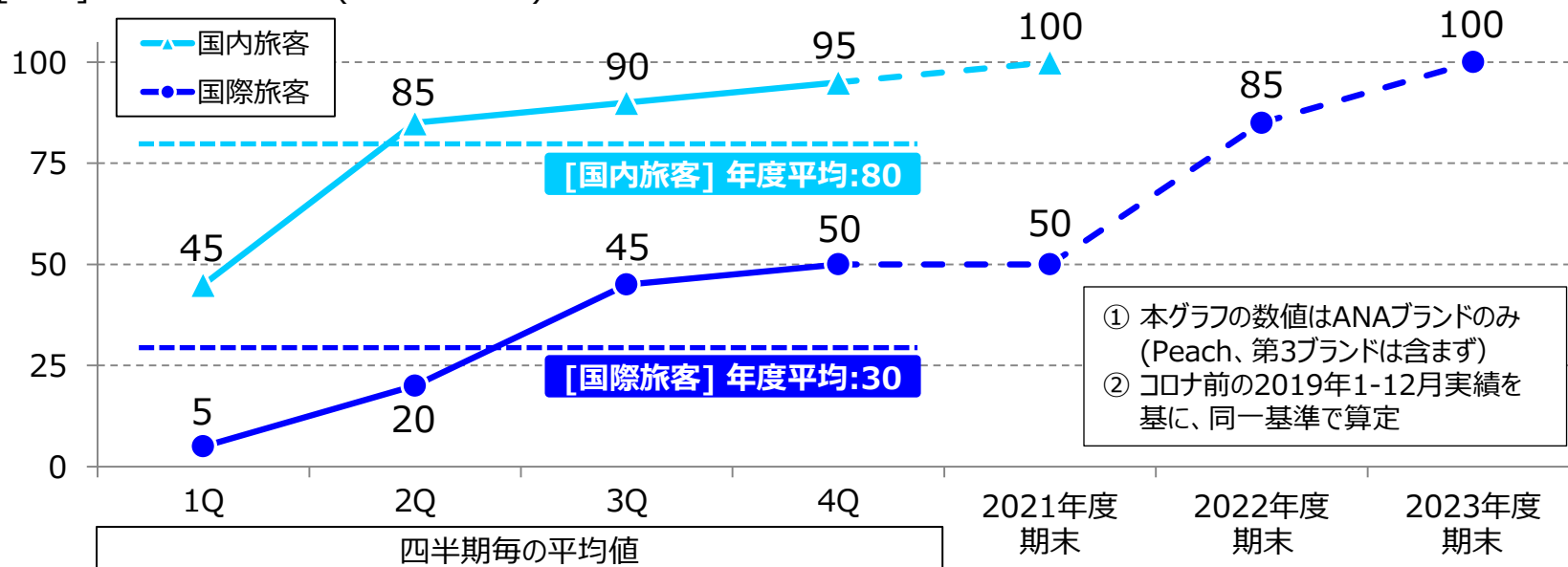
需要低迷が続くも
2Qから回復の兆候

回復基調が継続

2023年度
期末

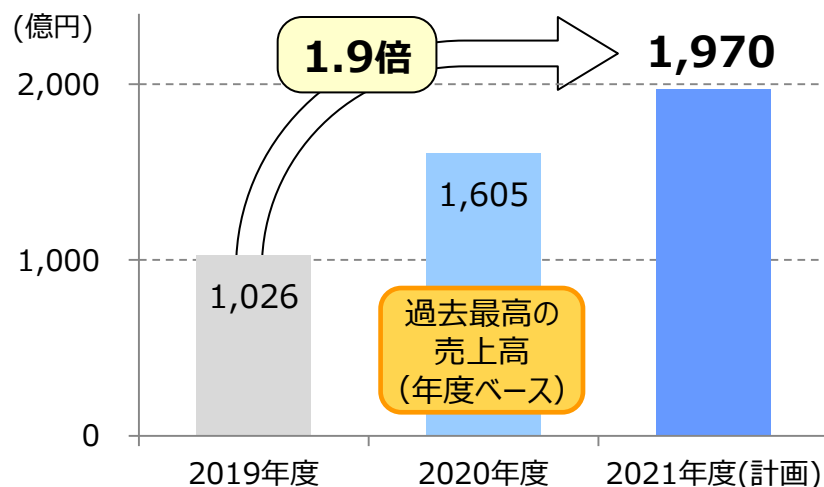
コロナ前の需要水準に回復

[指数] コロナ前の旅客数(2019年実績)=100



国際線貨物事業の状況と今後の見通し

1. 国際貨物 売上高の推移



足元の事業環境

供給

- 1) グローバルで航空貨物の供給不足が継続
- 2) 海運業界におけるコンテナ不足

需要

- 1) 主力商材が堅調に推移
 - ① 半導体・電子機器 (5G、リモートワーク)
 - ② 自動車関連 (EVなど、米国向けが好調)
 - ③ 医療品・医療機器 (コロナ対応)
- 2) 輸出・輸入の総重量が増加
 - ① グローバルで電子商取引が好調に推移

2. 当社グループの取り組み

1) 2020年度 (実績)

① 生産量の最大化

- ・フレイター便数：9,174便 (フレイター-ATK 前年度比1.3倍)
[フレイター新規就航] フランクフルト、バンコク、マニラ
- ・旅客機による貨物専用便：9,010便

2) 2021年度 (計画) ※更なる増収策

① 首都圏ハブモデルの強化

- ・全てのフレイターを成田発着路線に投入
- ・沖縄ハブはベリーを活用した新モデルに移行

② 大型フレイター(B777-F)の更なる活用

- ・就航都市の拡大 (4月23日、ロサンゼルスに就航)
- ・既存の就航路線を含めた稼働率の更なる向上

貨物事業の堅調な業績が持続

コストマネジメント

1. 2020年度 実績

コスト削減額 *1

	第1~3四半期 累計	第4四半期	年度	(参考)1月29日開示 年度見通し
変動費	3,450億円	730億円	4,180億円	4,000億円
固定費*2	1,280億円	440億円	1,720億円	1,580億円
合計	4,730億円	1,170億円	5,900億円	5,580億円

計画差
+320億円

2. 2021年度 計画

コスト削減額 *1

主な項目

変動費	生産量に連動
固定費*2	3,000億円

- 1) 需要動向に応じて柔軟かつ機動的に対応
- 2) 公租公課等の減免（空港使用料・航空機燃料税）
- 3) 保有機材数の削減による効果（減価償却費・整備費）
- 4) 賃金と雇用に関する施策の深掘り（人件費）
- 5) オペレーションコストの削減（外部委託費・整備費等）
- 6) 調達コスト改革・施設関連
- 7) 緊急コスト対策の継続・深掘り

*1：数値は全て2019年度実績との比較

*2：雇用調整助成金の受給額を含む

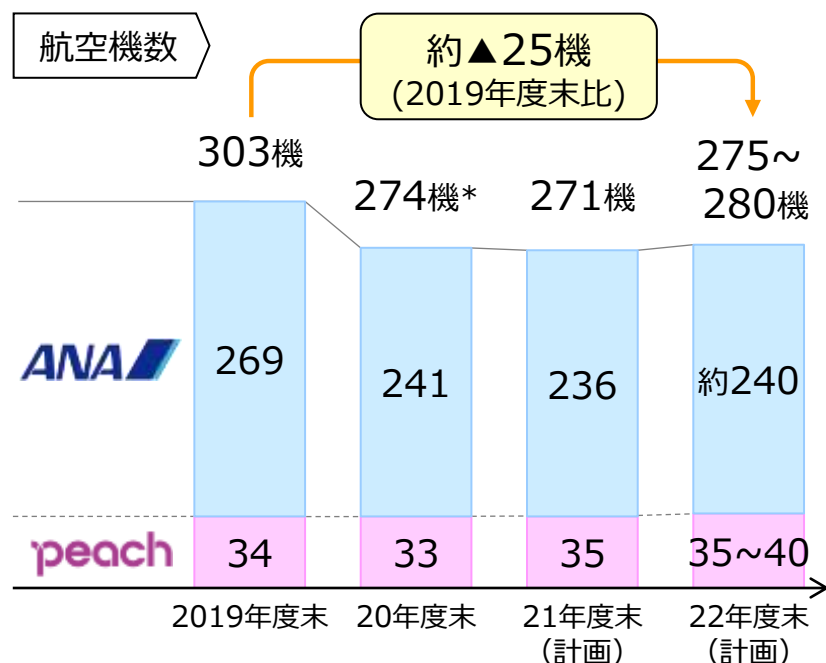
事業構造改革の進捗①

テーマ① 短期

ANAブランドを中心に航空事業の規模を一時的に縮小することで、コロナ禍を乗り越える。

1. 機材への対応

- 1) 大型機を中心とした退役の前倒し（2020年度）
- 2) 今後に導入する機材の受領時期を後ろ倒し



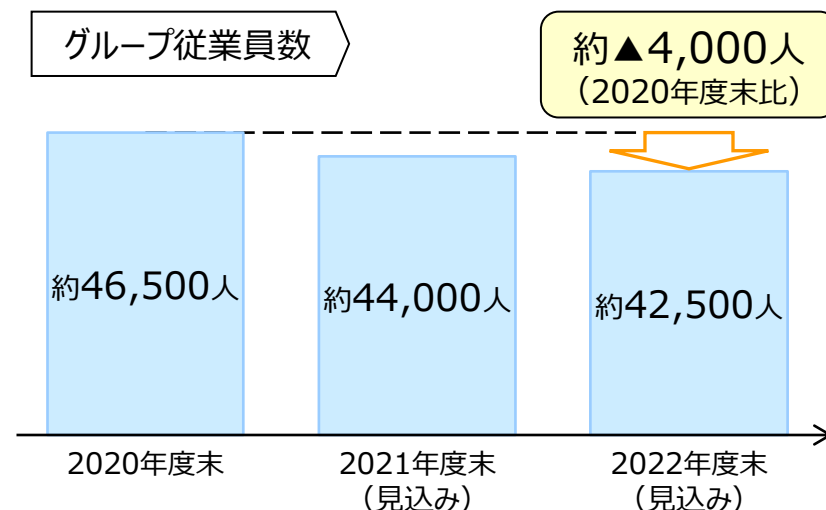
*2020年度末までに退役した機材を除く

2020年度
リソースの圧縮に目途



2. 人財への対応

- 1) グループ従業員数の削減
 - ① 定年退職等による自然減
 - ② 希望退職者の募集（2020年度）
 - ③ 新規採用の抑制（2021~2022年度）
- 2) 待遇面の見直し



2021年度 以降
固定費の削減を深掘り
ユニットコストを着実に改善

事業構造改革の進捗②

テーマ② 短～中期

航空事業をアフターコロナの新常態でも持続的成長が可能な事業モデルに変革する。



1) 需給バランスの最適化

・需要動向を見極めながら生産量を柔軟かつ機動的に調整

2) 「新ビジネスモデル・サービスモデル」への移行

[テーマ] ESG、衛生・清潔、ユニバーサル、セルフ、パーソナル

3) 生産量の回復を見据えた対応

・デジタル活用等による「スリム化」を推進

第3ブランド

4) 運航開始に向けた準備

[就航目標] 2022年度後半～2023年度前半



5) 日本で圧倒的なLCCマーケットリーダーへ

・ANAとの連携強化（就航路線・運航ダイヤの最適化）

今後の成長回帰を見据えて
最適な航空事業ポートフォリオを追求

テーマ③ 中期

顧客データ資産を活用したプラットフォーム事業を確立、新たな収益機会を創出する。

1. 非航空分野を通じた顧客の確保

ANAグループ便の利用

+

新

ANAグループが提供する
様々なサービスの利用

プレミアムメンバー
ステータスの獲得



2. グループ事業の再編

1) プラットフォーム事業会社「ANA X」

・幅広い商材を取り扱う「デジタル」市場を形成
（航空券、旅行、不動産、金融、保険など）

2) 地域創生事業会社「ANAあきんど」

・ANAグループコンシェルジュの配置
（国内33支店、約120名）
・「リアル」の世界で地域の課題解決をサポート

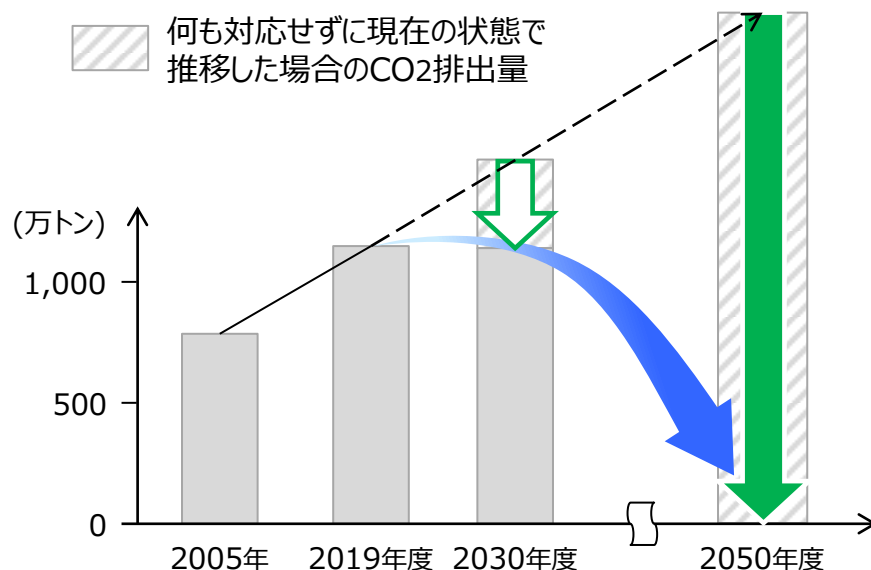
航空需要が回復する局面で
非航空収入を拡大するための基盤を整備

脱炭素に向けた取り組み

1. 中長期環境目標の更新

1) 航空機の運航で発生するCO2排出量

[変更前] 2050年までに△50%削減 (2005年比)

[変更後] 2050年度までに **実質ゼロ**

2. 主な対応策

1) 航空機の技術革新の採用

- ① 省燃費機材や改良型エンジンの導入
- ② 運航方式の改善

2) SAF*の導入促進

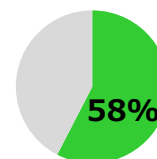
- ① 調達先との戦略的提携
- ② 更なるサプライチェーンの構築

3) 排出権取引制度の活用

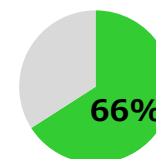


【参考】省燃費機材の構成比

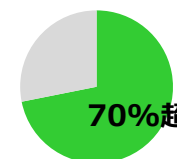
FY15期末



FY20期末



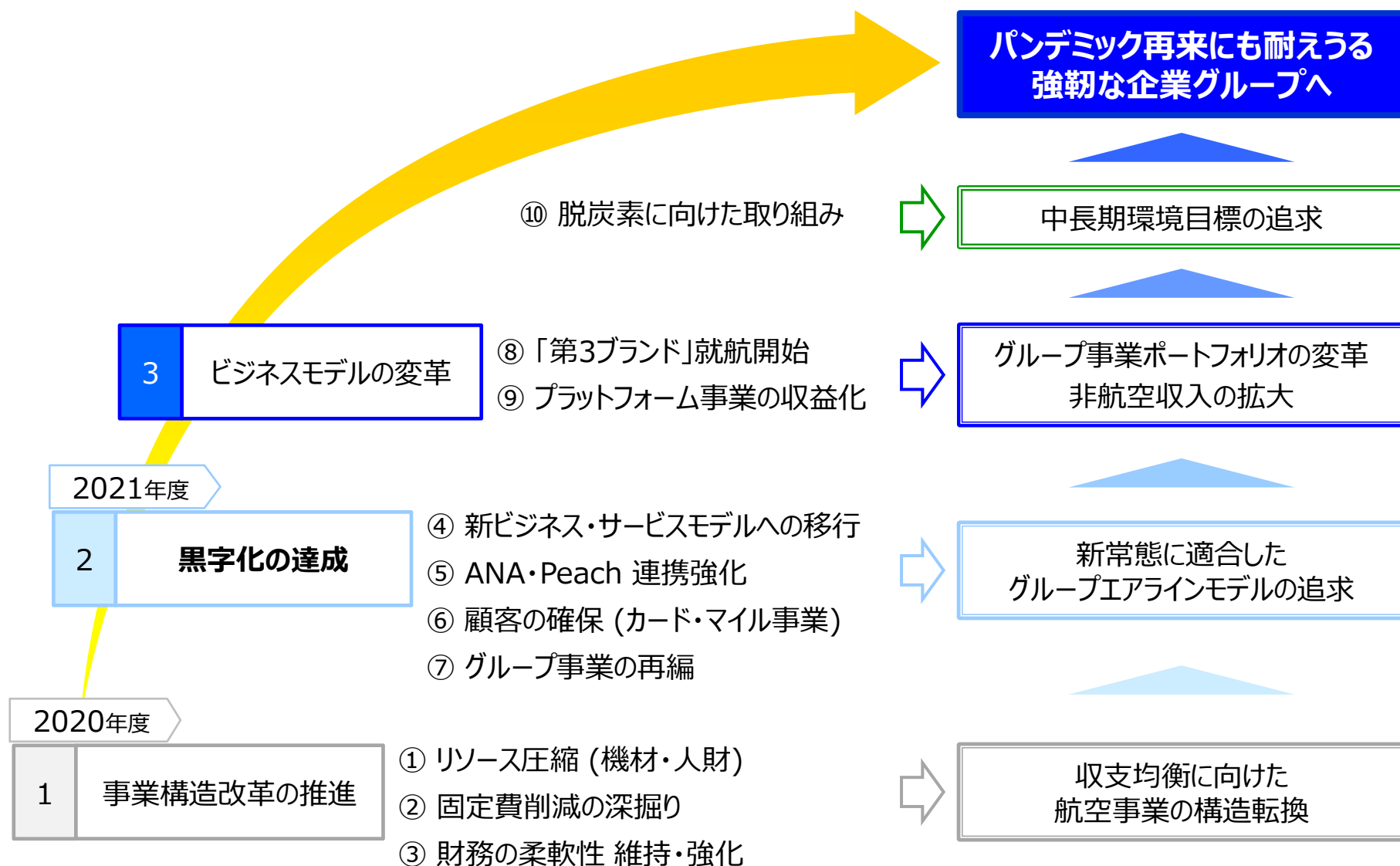
FY25期末(計画)



[対象] B777、B787、B737-700/-800、A320neo/A321neo

*Sustainable Aviation Fuel

成長回帰に向けた当面の対応



2. 2020年度 決算（詳細）



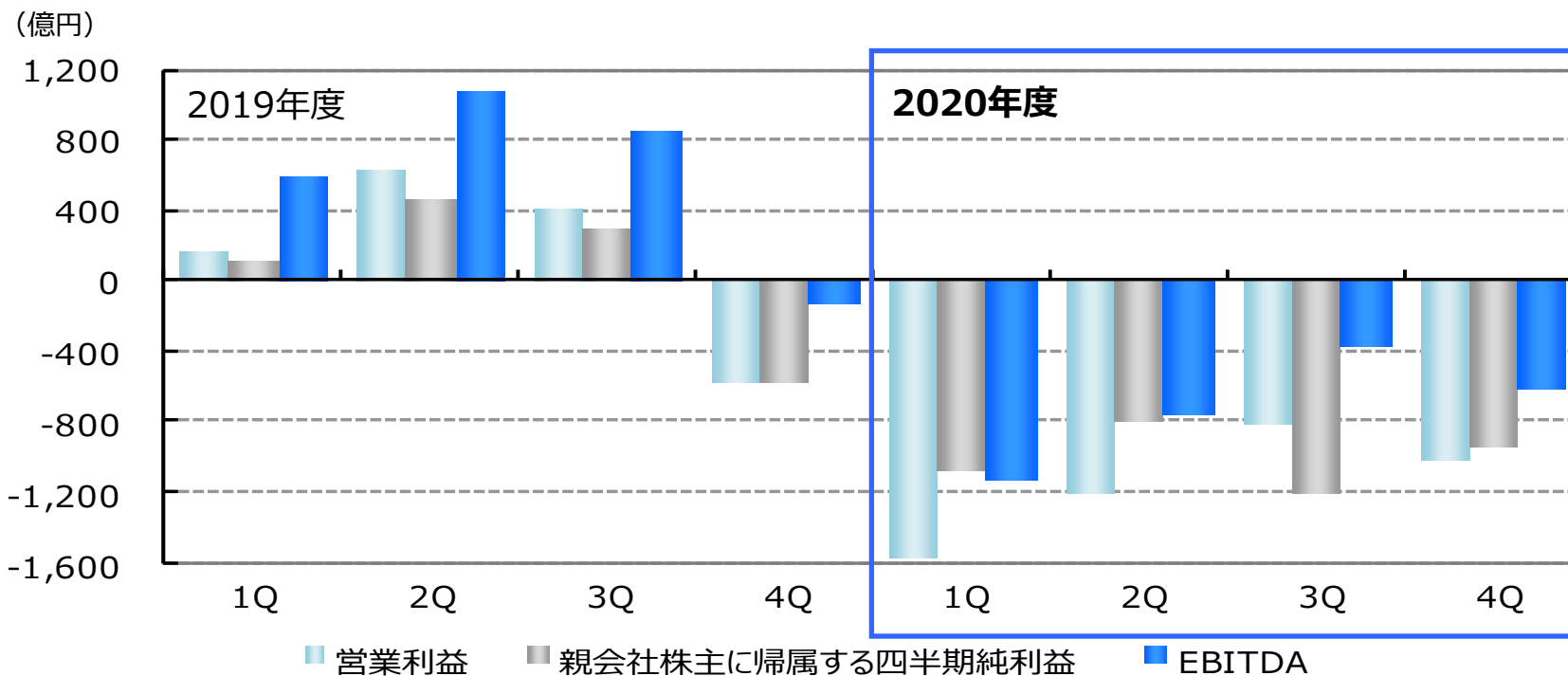
当年度と前年度各四半期の業績比較

【2020年度 (連結)】

- 営業利益 : △4,647億円 (前年同期比 △ 5,255億円)
- 親会社株主に帰属する当期純利益 : △4,046億円 (同 △ 4,322億円)
- EBITDA : △2,884億円 (同 △ 5,249億円)

【第4四半期 (1-3月期) (連結)】

- 営業利益 : △ 1,023億円
- 親会社株主に帰属する
四半期純利益 : △ 950億円
- EBITDA : △ 608億円



経営成績

(億円)	FY2019	FY2020	前年差	FY2020 第4四半期	前年差
売上高	19,742	7,286	△ 12,455	2,010	△ 1,909
営業費用	19,134	11,934	△ 7,199	3,034	△ 1,474
営業利益	608	△ 4,647	△ 5,255	△ 1,023	△ 435
営業利益率 (%)	3.1	-	-	-	-
営業外損益	△ 14	134	+ 148	17	+ 60
経常利益	593	△ 4,513	△ 5,107	△ 1,005	△ 374
特別損益	△ 78	△ 940	△ 861	△ 166	△ 61
親会社株主に帰属する当期純利益	276	△ 4,046	△ 4,322	△ 950	△ 362
当期純利益	259	△ 4,076	△ 4,336	△ 956	△ 348
その他包括利益	△ 406	544	+ 951	297	+ 760
包括利益	△ 147	△ 3,532	△ 3,384	△ 658	+ 411

財政状態

(億円)	FY2019 期末	FY2020 期末	前年度 期末差
総資産	25,601	32,078	+ 6,477
自己資本	10,610	10,072	△ 537
自己資本比率(%)	41.4	31.4	△ 10.0pt
有利子負債残高	8,428	16,554	+ 8,125
D/Eレシオ (倍)	0.8	1.6	+ 0.8
手元流動性資金 *	2,386	9,657	+ 7,270
純有利子負債残高 **	6,042	6,897	+ 855
ネットD/Eレシオ (倍) ***	0.6	0.7	+ 0.1

* 手元流動性資金 = 現金及び預金 + 有価証券

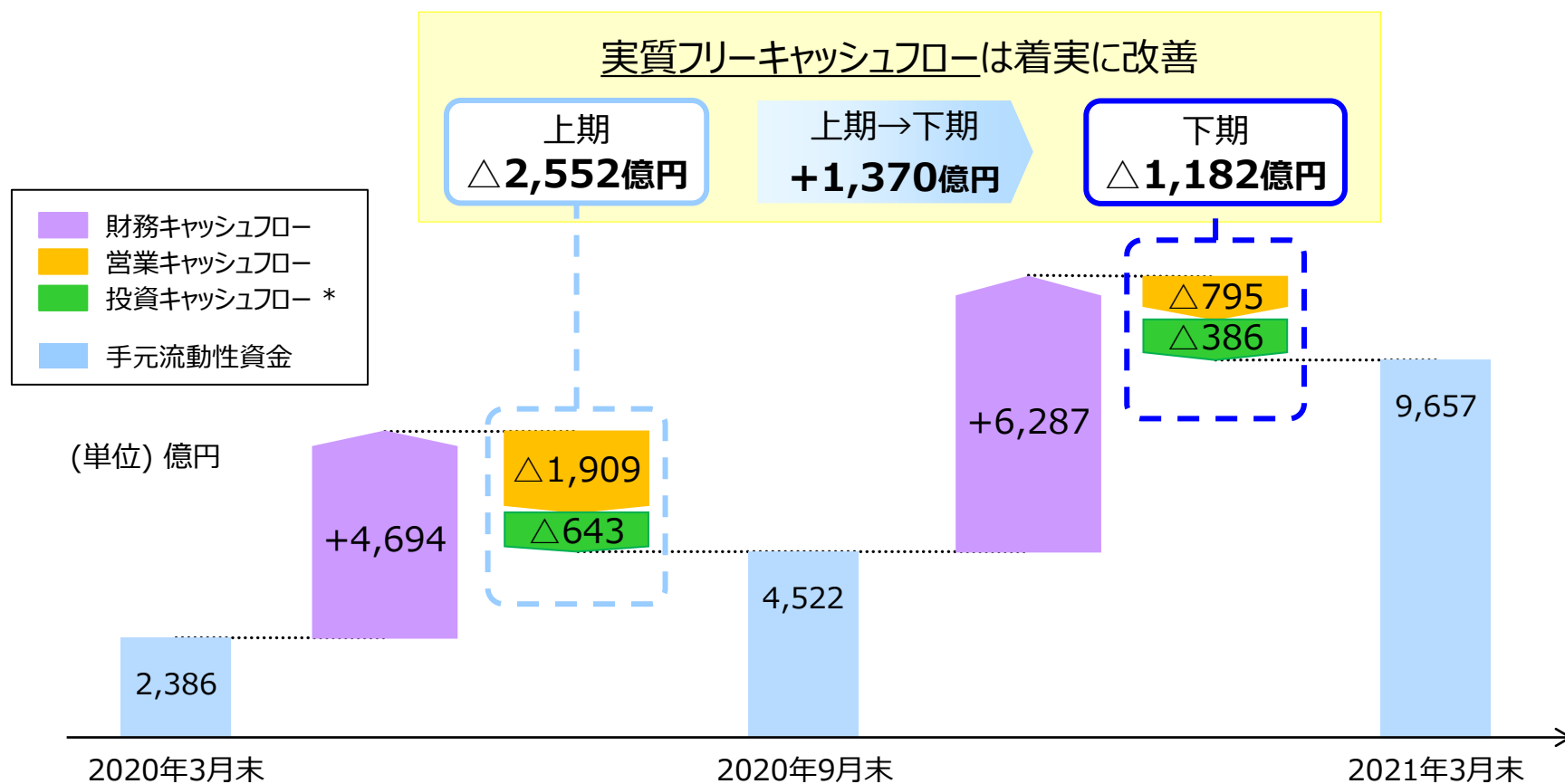
** 純有利子負債残高 = 有利子負債残高 - 手元流動性

*** ネットD/Eレシオ = 純有利子負債 ÷ 自己資本

キャッシュフロー

(億円)	FY2019	FY2020	前年差
営業キャッシュフロー	1,301	△ 2,704	△ 4,006
投資キャッシュフロー	△ 2,302	△ 5,957	△ 3,655
財務キャッシュフロー	238	10,981	+ 10,743
現金及び現金同等物の増減額	△ 764	2,346	+ 3,110
現金及び現金同等物の期首残高	2,118	1,359	+ 2,343
現金及び現金同等物の期末残高	1,359	3,703	
減価償却費	1,757	1,763	+ 6
設備投資額（固定資産のみ）	3,513	1,567	△ 1,946
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）	△ 791	△ 3,734	△ 2,943
EBITDA（営業利益 + 減価償却費）	2,365	△ 2,884	△ 5,249
EBITDAマージン(%)	12.0	-	-

【参考】実質フリーキャッシュフローの推移



	1Q	2Q	3Q	4Q	年度
営業キャッシュフロー	$\Delta 1,353$	$\Delta 555$	$\Delta 100$	$\Delta 695$	$\Delta 2,704$
投資キャッシュフロー *	$\Delta 400$	$\Delta 243$	$\Delta 392$	+6	$\Delta 1,030$
実質フリーキャッシュフロー *	$\Delta 1,753$	$\Delta 799$	$\Delta 493$	$\Delta 688$	$\Delta 3,734$

*3ヶ月超の定期・譲渡性預金を除く

セグメント別実績

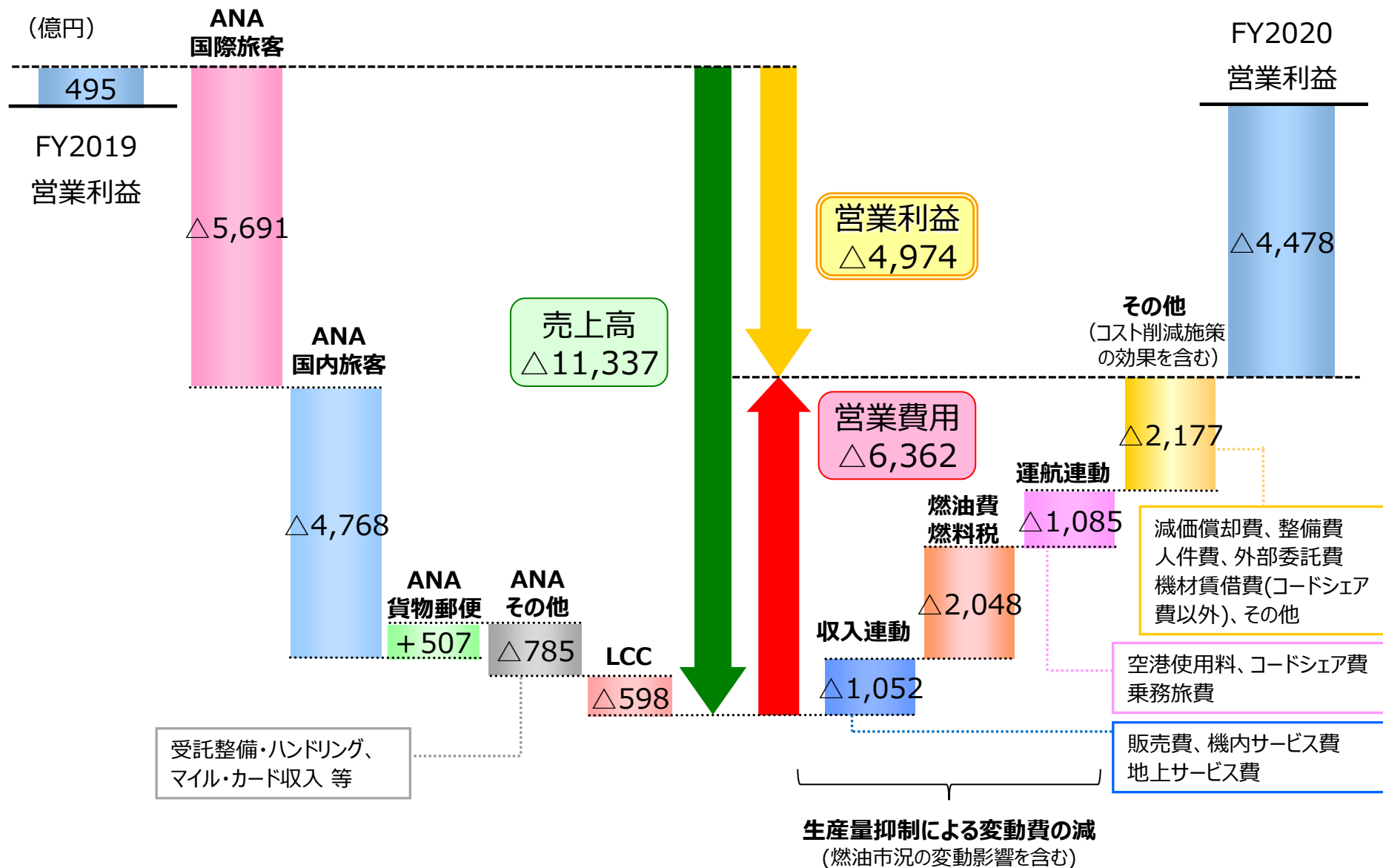
(億円)		FY2019	FY2020	前年差	FY2020 第4四半期	前年差
売上高	航空事業	17,377	6,040	△ 11,337	1,719	△ 1,704
	航空関連事業	2,994	2,221	△ 772	553	△ 191
	旅行事業	1,439	450	△ 989	89	△ 158
	商社事業	1,447	799	△ 647	189	△ 113
	その他	442	366	△ 75	91	△ 36
	調整額	△ 3,959	△ 2,591	+ 1,368	△ 632	+ 295
	合計（連結）	19,742	7,286	△ 12,455	2,010	△ 1,909
営業利益	航空事業	495	△ 4,478	△ 4,974	△ 998	△ 372
	航空関連事業	181	36	△ 144	16	△ 51
	旅行事業	13	△ 50	△ 64	△ 3	+ 1
	商社事業	29	△ 42	△ 71	△ 12	△ 10
	その他	35	△ 0	△ 35	△ 5	△ 20
	調整額	△ 147	△ 111	+ 35	△ 20	+ 17
	合計（連結）	608	△ 4,647	△ 5,255	△ 1,023	△ 435

Intentionally Left Blank

収入・費用

(億円)		FY2019	FY2020	前年差	FY2020 第4四半期	前年差
売上高	ANA 国際旅客	6,139	447	△ 5,691	123	△ 934
	ANA 国内旅客	6,799	2,031	△ 4,768	467	△ 797
	ANA 貨物郵便	1,361	1,868	+ 507	660	+ 337
	ANA その他	2,257	1,472	△ 785	400	△ 201
	LCC	819	220	△ 598	67	△ 109
	合計	17,377	6,040	△ 11,337	1,719	△ 1,704
営業費用	燃油費・燃料税	3,144	1,096	△ 2,048	337	△ 344
	空港使用料	1,201	458	△ 743	125	△ 143
	航空機材賃借費	1,306	1,075	△ 230	274	△ 61
	減価償却費	1,682	1,689	+ 6	396	△ 42
	整備部品・外注費	1,773	1,094	△ 678	287	△ 201
	人件費	2,016	1,637	△ 378	387	△ 37
	販売費	1,051	472	△ 579	160	△ 73
	外部委託費	2,566	1,828	△ 737	447	△ 201
	その他	2,138	1,164	△ 973	301	△ 227
	合計	16,881	10,519	△ 6,362	2,718	△ 1,331
営業利益	営業利益	495	△ 4,478	△ 4,974	△ 998	△ 372
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,178	△ 2,789	△ 4,967	△ 602	△ 415
	EBITDAマージン (%)	12.5	-	-	-	-

営業利益 増減要因



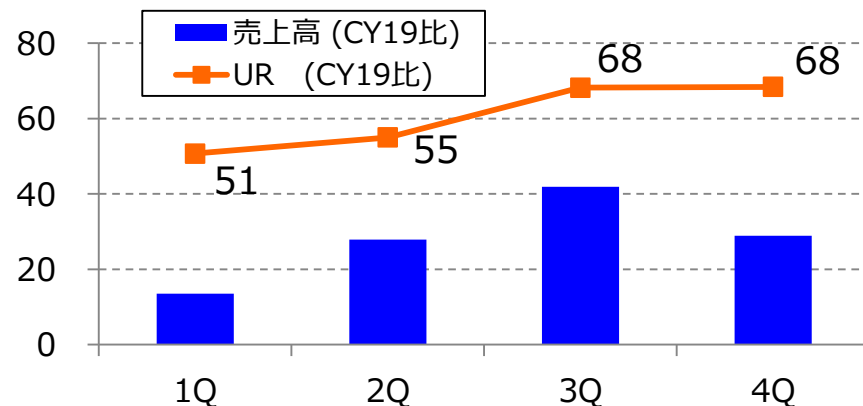
事業別の概況

2020年度（実績）

概況

ANA
国内旅客

(CY19実績=100)



✓ ユニットレベニューは1Qから4Qにかけて大きく改善

ユニットレベニュー

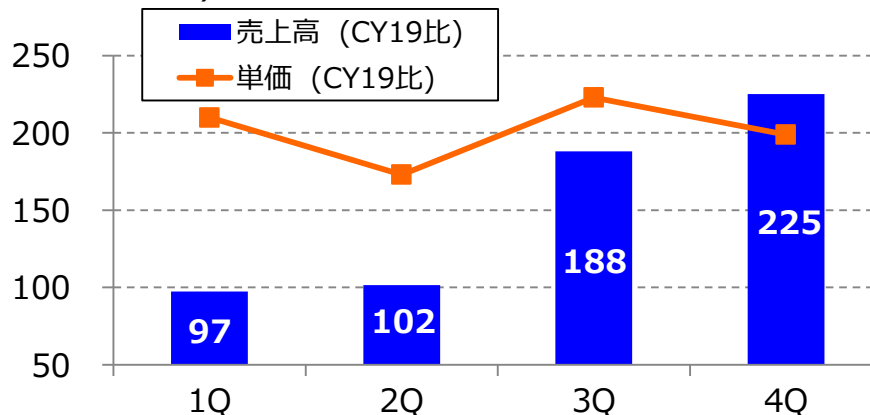
1Q 5.7円 → 4Q 7.7円

座席キロ
(CY19比*)

27% 51% 61% 42%

ANA
国際貨物

(CY19実績=100)



✓ 生産量の回復に伴い、売上高は大幅に拡大

売上高
(CY19比)

3Q 1.9倍 → 4Q 2.3倍

有効トンキロ
(CY19比*)

38% 48% 73% 92%

* コロナ前(2019年1月～12月実績)との比較

Intentionally Left Blank

ANA国際旅客

	FY2019	FY2020	前年比(%)	FY2020 第4四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	68,885	14,465	△ 79.0	4,656	△ 71.2
旅客キロ（百万）	50,219	2,840	△ 94.3	700	△ 92.8
旅客数（千人）	9,416	427	△ 95.5	106	△ 93.7
座席利用率（%）	72.9	19.6	△ 53.3pt*	15.0	△ 45.1pt*
旅客収入（億円）	6,139	447	△ 92.7	123	△ 88.3
ユニットレベニュー（円） （旅客収入／座席キロ）	8.9	3.1	△ 65.3	2.7	△ 59.4
イールド（円） （旅客収入／旅客キロ）	12.2	15.7	+ 28.8	17.7	+ 62.2
単価（円） （旅客収入／旅客数）	65,196	104,648	+ 60.5	116,139	+ 84.6

* 座席利用率のみ前年差

ANA国内旅客

	FY2019	FY2020	前年比(%)	FY2020 第4四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	58,552	26,896	△ 54.1	6,084	△ 55.3
旅客キロ（百万）	39,502	11,567	△ 70.7	2,470	△ 67.3
旅客数（千人）	42,916	12,660	△ 70.5	2,753	△ 66.4
座席利用率（%）	67.5	43.0	△ 24.5pt*	40.6	△ 14.9pt*
旅客収入（億円）	6,799	2,031	△ 70.1	467	△ 63.0
ユニットレベニュー（円） （旅客収入／座席キロ）	11.6	7.6	△ 35.0	7.7	△ 17.3
イールド（円） （旅客収入／旅客キロ）	17.2	17.6	+ 2.0	18.9	+ 13.1
単価（円） （旅客収入／旅客数）	15,844	16,043	+ 1.3	16,977	+ 10.0

* 座席利用率のみ前年差

ANA国際貨物（ベリー＋フレイター）

	FY2019	FY2020	前年比(%)	FY2020 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	7,354	4,588	△ 37.6	1,591	△ 11.7
有償貨物トンキロ（百万）	4,222	3,251	△ 23.0	1,185	+ 18.4
貨物輸送重量（千トン）	866	655	△ 24.4	225	+ 15.9
貨物重量利用率（%）	57.4	70.9	+ 13.5pt*	74.5	+ 18.9pt*
貨物収入（億円）	1,026	1,605	+ 56.3	588	+ 139.9
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	14.0	35.0	+ 150.5	37.0	+ 171.8
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	24.3	49.4	+ 103.0	49.7	+ 102.6
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	118	245	+ 106.8	262	+ 107.0

* 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.29記載実績の内数

	FY2019	FY2020	前年比(%)	FY2020 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,424	1,828	+ 28.3	537	+ 67.5
有償貨物トンキロ（百万）	926	1,268	+ 36.8	391	+ 85.2
貨物輸送重量（千トン）	312	329	+ 5.3	99	+ 57.4
貨物重量利用率（%）	65.0	69.4	+ 4.3pt*	72.9	+ 7.0pt*
貨物収入（億円）	307	658	+ 114.1	210	+ 203.1
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	21.6	36.0	+ 66.9	39.2	+ 80.9
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	33.2	51.9	+ 56.5	53.7	+ 63.6
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	98	200	+ 103.3	212	+ 92.5

* 貨物重量利用率のみ前年差

ANA国内貨物

	FY2019	FY2020	前年比(%)	FY2020 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,705	708	△ 58.5	166	△ 56.0
有償貨物トンキロ（百万）	387	240	△ 37.9	60	△ 30.8
貨物輸送重量（千トン）	373	218	△ 41.6	55	△ 34.1
貨物重量利用率（%）	22.7	33.9	+ 11.3pt*	36.6	+ 13.3pt*
貨物収入（億円）	255	208	△ 18.2	55	△ 5.3
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	15.0	29.5	+ 96.9	33.2	+ 115.1
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	66.0	86.9	+ 31.7	90.9	+ 36.8
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	68	96	+ 40.0	100	+ 43.7

* 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	FY2020	前年比(%)	FY2020 第4四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	11,076	4,932	△ 55.5	1,163	△ 53.1
旅客キロ (百万)	9,202	2,403	△ 73.9	580	△ 68.9
旅客数 (千人)	7,288	2,080	△ 71.4	497	△ 67.1
座席利用率 (%)	83.1	48.7	△ 34.4pt*	49.9	△ 25.4pt*
売上高 (億円) **	819	220	△ 73.1	67	△ 62.0
ユニットレベニュー (円) (売上高/座席キロ)	7.4	4.5	△ 39.5	5.8	△ 18.9
イールド (円) (売上高/旅客キロ)	8.9	9.2	+ 3.1	11.6	+ 22.4
単価 (円) (売上高/旅客数)	11,244	10,606	△ 5.7	13,472	+ 15.6

* 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

	FY2019 期末	FY2020 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	30	△ 5	21	9
Boeing 777-200/-200ER	20	14	△ 6	10	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	21	△ 3	21	—
Boeing 767-300F/-300BCF	10	9	△ 1	6	3
Airbus A321-200neo	11	17	+ 6	—	17
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	5	△ 3	5	—
Boeing 737-500	3	—	△ 3	—	—
De Havilland Canada DASH 8-400	24	24	—	24	—
ANA 計	269	255	△ 14	189	66
Airbus A320-200	34	38	+ 4	—	38
ANAグループ^o 計	303	293	△ 10	189	104

*2020年度中に早期退役を実施し、減損損失を計上した航空機等を含む



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	FY2020	前年差	FY2019	FY2020	前年差
売上高	2,994	2,221	△ 772	1,439	450	△ 989
営業利益	181	36	△ 144	13	△ 50	△ 64
減価償却費	53	50	△ 2	5	5	△ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	234	87	△ 147	19	△ 45	△ 65
EBITDAマージン(%)	7.8	3.9	△ 3.9pt	1.4	-	-
	商社事業			その他		
	FY2019	FY2020	前年差	FY2019	FY2020	前年差
売上高	1,447	799	△ 647	442	366	△ 75
営業利益	29	△ 42	△ 71	35	△ 0	△ 35
減価償却費	13	13	+ 0	2	4	+ 1
EBITDA (営業利益+減価償却費)	42	△ 29	△ 71	37	4	△ 33
EBITDAマージン(%)	2.9	-	-	8.6	1.1	△ 7.4pt

3. 2021年度 通期業績予想（詳細）



連結業績予想

(億円)	FY2020	FY2021 (業績予想)	前年差
売上高	7,286	13,800	+ 6,513
営業費用	11,934	13,520	+ 1,585
営業利益	△ 4,647	280	+ 4,927
営業利益率(%)	—	2.0	—
経常利益	△ 4,513	50	+ 4,563
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 4,046	35	+ 4,081

市況	FY2020 実績	FY2021 前提
為替レート (円/US\$)	106.0	105
ドバイ原油 (US\$/bbl)	44.6	60
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	45.8	65

セグメント別 計画

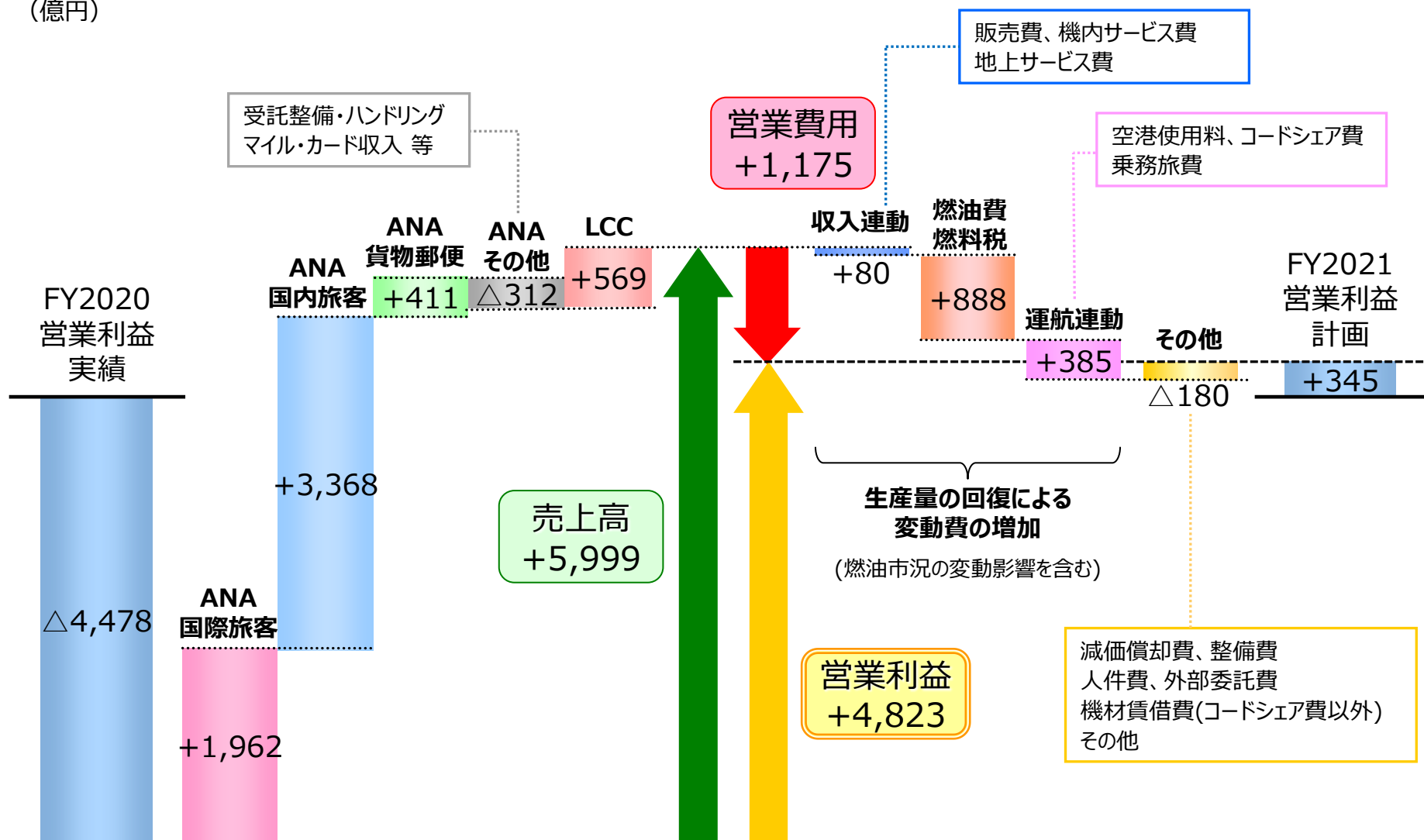
(億円)		FY2020	FY2021 (計画)	前年差
売上高	航空事業	6,040	12,040	+ 5,999
	航空関連事業	2,221	2,150	△ 71
	旅行事業	450	1,110	+ 659
	商社事業	799	980	+ 180
	その他	366	380	+ 13
	調整額	△ 2,591	△ 2,860	△ 268
	合計 (連結)	7,286	13,800	+ 6,513
営業利益	航空事業	△ 4,478	345	+ 4,823
	航空関連事業	36	20	△ 16
	旅行事業	△ 50	0	+ 50
	商社事業	△ 42	15	+ 57
	その他	△ 0	5	+ 5
	調整額	△ 111	△ 105	+ 6
	合計 (連結)	△ 4,647	280	+ 4,927

航空事業 売上高・営業費用 計画

(億円)		FY2020	FY2021 (計画)	前年差
売上高	ANA 国際旅客	447	2,410	+ 1,962
	ANA 国内旅客	2,031	5,400	+ 3,368
	ANA 貨物郵便	1,868	2,280	+ 411
	ANA その他	1,472	1,160	△ 312
	LCC	220	790	+ 569
	合計	6,040	12,040	+ 5,999
営業費用	燃油費・燃料税	1,096	1,985	+ 888
	燃油費・燃料税 以外	9,422	9,710	+ 287
	合計	10,519	11,695	+ 1,175
営業利益	営業利益	△ 4,478	345	+ 4,823

航空事業 営業利益 増減要因 (2020年度→2021年度)

(億円)



航空事業 計画前提

計画前提（ANA旅客事業）

		国際旅客			国内旅客		
		上期	下期	通期	上期	下期	通期
座席キロ	前年比 (CY19比)*	+ 169.6 (△ 58.1)	+ 148.6 (△ 34.3)	+ 156.5 (△ 46.3)	+ 97.7 (△ 23.0)	+ 75.1 (△ 9.1)	+ 85.0 (△ 16.2)
旅客キロ **	前年比 (CY19比)*	+ 230.2 (△ 83.8)	+ 836.7 (△ 45.3)	+ 556.6 (△ 64.8)	+ 251.0 (△ 29.4)	+ 173.3 (△ 2.3)	+ 202.1 (△ 16.2)
旅客数 **	前年比 (CY19比)*	+ 283.8 (△ 85.6)	+ 979.3 (△ 49.7)	+ 663.9 (△ 67.9)	+ 245.4 (△ 30.1)	+ 171.6 (△ 2.2)	+ 198.8 (△ 16.5)
座席利用率(%) **		29.6	63.7	50.3	64.5	75.3	70.3
ユニットレベニュー(円) ** (旅客収入/座席キロ)		3.9	8.2	6.5	10.1	11.5	10.9
イールド(円) ** (旅客収入/旅客キロ)		13.0	12.9	12.9	15.7	15.3	15.5
単価(円) ** (旅客収入/旅客数)		75,906	73,384	73,959	14,633	14,027	14,286

* コロナ前(2019年1月～12月実績)との比較

** 収益認識に関する会計基準の適用により、2021年度は特典航空券利用旅客を含む

航空事業 計画前提

計画前提 (ANA貨物事業)

		国際貨物			国内貨物		
		上期	下期	通期	上期	下期	通期
有効貨物トンキロ	前年比 (CY19比)*	+ 96.1 (△ 14.9)	+ 4.5 (△ 14.2)	+ 35.6 (△ 14.6)	+ 141.1 (△ 20.9)	+ 84.4 (△ 10.0)	+ 108.0 (△ 15.6)
有償貨物トンキロ	前年比 (CY19比)*	+ 118.3 (+ 9.8)	+ 5.1 (+ 9.9)	+ 41.5 (+ 9.8)	+ 38.1 (△ 25.2)	+ 35.6 (△ 6.9)	+ 36.7 (△ 15.9)
貨物輸送重量	前年比 (CY19比)*	+ 96.1 (+ 3.2)	+ 11.0 (+ 8.2)	+ 40.6 (+ 5.7)	+ 40.6 (△ 29.5)	+ 37.1 (△ 10.8)	+ 38.6 (△ 20.0)
重量利用率(%)		74.7	73.2	73.9	20.2	24.2	22.3
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)		34.6	28.8	31.6	15.6	17.0	16.3
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)		46.2	39.3	42.7	77.1	70.3	73.3
単価(円) (貨物収入/貨物輸送重量)		237	192	214	85	76	80

* コロナ前(2019年1月～12月実績)との比較

航空事業 計画前提

計画前提 (LCC事業)

(CY19実績はPeach・バニラエア合計)

LCC

上期

下期

通期

座席キロ	前年比 (CY19比)*	+ 118.0 (△ 22.2)	+ 126.6 (+ 12.5)	+ 123.0 (△ 5.1)
旅客キロ	前年比 (CY19比)*	+ 274.3 (△ 32.2)	+ 285.9 (+ 18.1)	+ 281.5 (△ 7.7)
旅客数	前年比 (CY19比)*	+ 273.2 (△ 23.7)	+ 289.0 (+28.2)	+ 282.8 (+ 1.7)
座席利用率(%)		75.7	88.8	83.4
ユニットレベニュー(円) (売上高/座席キロ)		7.2	7.2	7.2
イールド(円) (売上高/旅客キロ)		9.5	8.1	8.6
単価(円) (売上高/旅客数)		10,773	9,443	9,952

新規就航路線 (2021年4月以降)

peach

→ 関西 - 女満別 2021/7/1 就航予定

* コロナ前(2019年1月～12月実績)との比較

(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

A N A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