

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



©ANAHD2021

1

- ◎ 本日はお忙しい中、2021年3月期 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。
- ◎ 足元で、国内のコロナ感染者が再び増加しており、予断を許さない状況です。一方、海外では、ワクチンの普及によって、日常生活が戻り始めた国も見られます。当社グループとしては、コロナ禍の影響によるダウンサイドリスクと、需要の回復によるアップサイドリスクの両方を睨みながら、機動的かつ柔軟な経営を実践していく所存です。引き続き、投資家の皆さまのご理解を賜りますよう、よろしくお願いします。
- ◎ 本日、私からは、
 - 1) 2020年度 決算の概要
 - 2) 2021年度 業績予想
 - 3) 事業構造改革の進捗の3点について、ご説明します。
- ◎ 最初に、スライドの4ページをご覧ください。

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 |

* 2020年10月27日開示「通期業績予想」との比較

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% |

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

◎ 2020年度決算の概要です。

◎ コロナ禍の影響を受けて、旅客需要が大幅に低迷しました。
 旅客数の実績として、**ANA国際線**は前年から95パーセント、
ANA国内線は同70パーセントの減少となりました。
 一方、**ANA国際貨物**は、単価を2倍以上に伸ばしたことで、売上高が56パーセント増加しました。

◎ 費用面では、生産量を機動的に調整して変動費を抑制したほか、
 固定費についても、あらゆる費用の執行を見直して、コストマネジメントを強化しました。

◎ しかしながら、旅客収入の減少を補うには至らず、
 連結ベースの売上高は、前年から大幅に減少して、7,286億円となり、
 営業損失は4,647億円、親会社株主に帰属する当期純損失は4,046億円となりました。

◎ なお、昨年10月27日に開示した通期業績予想と比較すると、
 第4四半期における国内線需要の低迷などにより、売上高は計画から113億円 下振れました。
 一方、営業損失は402億円、当期純損失は1,053億円の改善となり、
 費用面での対応を中心に、努力を積み重ねた成果が現れました。

◎ 5ページをご覧ください。

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



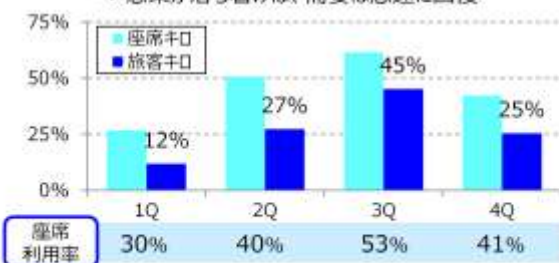
3. ANA国際貨物

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



2. ANA国内旅客

第3四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



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



©ANAHD2021

グラフの数値は前年同期比、第4四半期はコロナ前の実績(2019年1~3月)との比較

5

◎ 航空事業における、事業別の分析です。

◎ **ANA国際旅客**は、各国の出入国規制により、需要の低迷が続きましたが、好調な貨物需要を考慮しながら、運航便を徐々に回復させました。

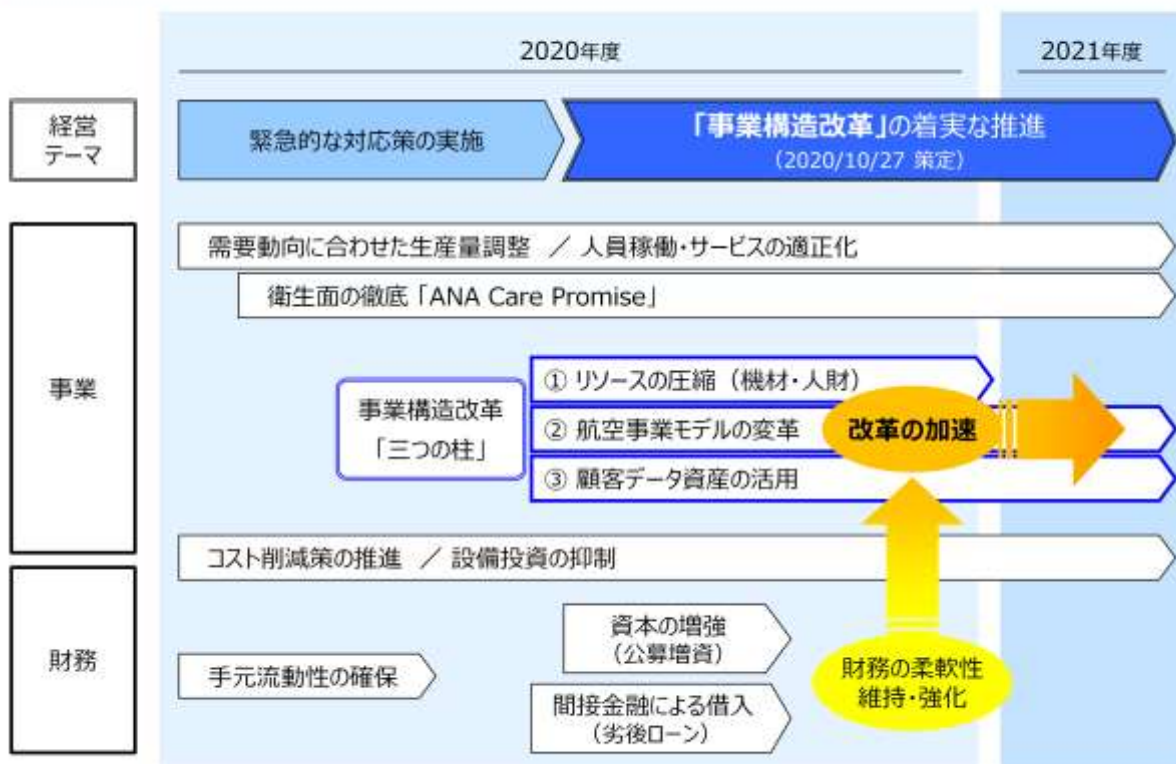
◎ **ANA国内旅客**は、生産量を便単位で調整するなど、機動的な対応を実施しました。第3四半期は、座席利用率が53パーセントまで上昇し、感染が落ち着けば、需要が急速に回復することを確認しました。

◎ **ANA国際貨物**は、航空貨物市場で需給バランスの逼迫が続いたため、フレイターを最大限に活用して、生産量を拡大しました。高単価需要の獲得も強化したことにより、下期の売上高は、上期の2.2倍となりました。

◎ **Peach国内線**は、レジャーやVFRをターゲットに、需要を取り込みました。コロナ後の需要構造を見据えて、沖縄や中部発着など、新たに10路線を開設しました。

◎ 6ページをご覧ください。

コロナ禍を乗り越えるための取り組み



©ANAHD2021

6

- ◎ 2020年度に実施した主な取り組みを、振り返ります。
- ◎ 上期は、緊急的な対応策を中心に実施しました。
事業面においては、需要動向に合わせた生産量の調整や、人員稼働・サービスの適正化など、スピード感を持って対応しました。
また、「ANA Care Promise」を導入して、衛生面を徹底しました。
一方、財務面にも関わる施策として、コスト削減策の推進や、設備投資の抑制に取り組むと共に、早い段階で、当面の手元流動性を確保しました。
- ◎ 下期は、10月末に事業構造改革を策定し、「三つの柱」をテーマに、改革を進めました。
また、間接金融による借入と、資本の増強により、財務の柔軟性を維持・強化することで、改革を加速しました。
- ◎ 7ページをご覧ください。

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 |

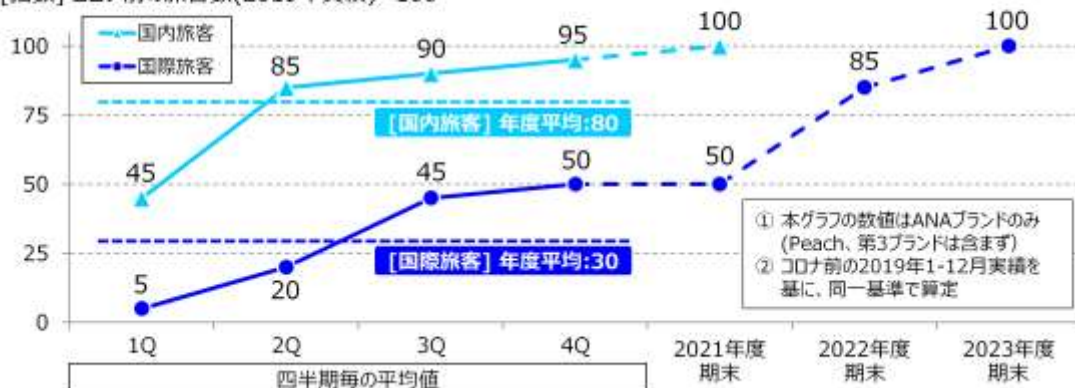
需要動向の変化に合わせて、グループ全体で生産量を機動的かつ柔軟に調整
最終利益で黒字転換を実現する

- ◎ 次に、2021年度の業績予想について、ご説明します。
- ◎ 売上高は1兆3,800億円、営業利益は280億円、当期純利益は35億円を計画します。
- ◎ 年度計画のポイントとして、
ワクチン接種の進行とともに、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ばしていく方針です。
ご覧の通り、ANAとPeachの両ブランドともに、
旅客事業の売上高が、2020年度から大幅に増加する計画です。
コロナの影響は続きますが、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しながら、最終利益で黒字転換を実現します。
- ◎ なお、現下の事業環境に鑑み、誠に遺憾ながら、
前期に続いて、今期も配当を見送らせて頂く予定です。
- ◎ 8ページをご覧ください。

外部環境と旅客需要の前提



[指数] コロナ前の旅客数(2019年実績)=100



©ANAHD2021

8

◎ 外部環境と旅客需要の前提についてです。

◎ 足元で、コロナ感染者の動向を注視していく必要はありますが、海外に続いて、国内でもワクチンの接種が進むことにより、年内には、主要各国における出入国規制の緩和が始まると考えています。

◎ これらを踏まえた当社グループの前提として、
国内線では、第2四半期から需要が回復すると想定しています。
8月の旧盆期間や、9月のシルバーウィークには、旅行や帰省の需要も顕著となり、年度末には、概ねコロナ前の水準に戻ると見込んでいます。

◎ 一方、**国際線**では、ビジネス需要や駐在員、長期滞在者等の往来を中心に、第2四半期から回復の兆しが現れると想定しています。
従来からの見立て通り、年度末の需要は、コロナ前の5割水準となり、2023年度末頃に、コロナ前の水準に戻ると考えています。

◎ なお、2021年度の平均では、国内線がコロナ前の8割、国際線が同3割となる前提です。

◎ 9ページをご覧ください。

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

◎ 本スライドは、国際線貨物事業についてです。

◎ 2020年度の売上高は、過去最高の1,605億円となりました。
2021年度は、足元の事業環境を追い風に、
2019年度の1.9倍となる、1,970億円の売上高を目指します。

◎ 当社グループの取り組みとして、**2020年度**は、旅客便の運休が続いた中、
フレイター便数の拡大や、旅客機による貨物専用便の運航により、
生産量を最大化することで、トップラインを伸ばしました。

2021年度は、全てのフレイターを成田に集約して、首都圏ハブモデルを強化すると共に、
大型フレイターを更に活用していく計画です。

◎ 旺盛な需要を確実に取り込み、貨物事業の堅調な業績を持続させていきます。

◎ 10ページをご覧ください。

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 | 1) 需要動向に応じて柔軟かつ機動的に対応 |
| 固定費*2 | 3,000億円 | 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

©ANAHD2021

10

◎ コストマネジメントについて、ご説明します。

◎ **2020年度**は、合計で5,900億円を削減しました。
労働組合との合意に基づき、賃金水準を見直すなど、
今年1月29日に開示した年度見通しに比べて、削減額が320億円 計画を上回りました。

◎ **2021年度**は、**固定費**を中心とした3,000億円の削減策を、計画に織り込んでいます。
主な項目として、公租公課等の減免や、保有機材数の削減による効果のほか、
賃金と雇用に関する施策の深掘り、オペレーションコストの削減、調達コスト改革等に、
取り組んでいく方針です。

◎ 生産量に連動した、**変動費**の抑制も含めて、コストマネジメントを徹底していきます。

◎ 11ページをご覧ください。

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) 今後を導入する機材の受領時期を後ろ倒し



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

2020年度
リソースの圧縮に目途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

©ANAHD2021

11

◎ 次に、事業構造改革の進捗について、ご説明します。

最初のテーマは、リソースの対応です。

◎ まず、**機材**についてですが、2020年度中に大型機を中心とした退役の前倒しを実施し、期末時点の航空機数は、グループ全体で274機となりました。

今後の導入機材についても、受領時期を後ろ倒しすることでメーカーと調整済みですが、需要の動向に応じて、柔軟に対応していく方針です。

◎ 次に、**人財**への対応について、一時的に事業規模を縮小するため、新規採用の抑制等により、今後2年間で、グループ従業員数を約4,000人 削減する計画です。引き続き、雇用を守る一方、待遇面の見直しを進めて人件費を抑制します。

◎ 2020年度中にこれらの対応を進めたことで、リソースの圧縮に目途が立ちました。固定費を中心としたコスト削減を深掘りし、ユニットコストの改善につなげます。

◎ 12ページをご覧ください。

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。

ANA

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

peach

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）

今後の成長回復を見据えて
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

Diamond Platinum Bronze

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

◎ 2番目のテーマは、**航空事業モデルの変革**です。

各ブランドの特性を活かしながら、幅広い顧客層を対象にキャッチメントを拡大していく方針です。

◎ **ANAブランド**は、需給バランスの最適化や、
新たなビジネスモデル、サービスモデルへの移行を進めます。

また、生産量の回復を見据え、デジタルの活用などによる「スリム化」を進めます。

第3ブランドについては、4月から専任の部署を立ち上げました。

2022年度後半から、2023年度前半の就航を目標に、着実に準備を進めます。

Peachは、日本で圧倒的なLCCマーケットリーダーを目指します。

まずは、就航路線や運航ダイヤの最適化など、ANAとの連携強化を検討していきます。

これらの対応により、グループ全体で最適な航空事業ポートフォリオを追求します。

◎ 3番目のテーマは、顧客データ資産を活用した**プラットフォーム事業**についてです。
コロナ後を見据えて、航空以外の新たな収益機会を創出していく方針です。

◎ まずは、**非航空分野を通して顧客を確保**するため、

当社グループが提供する、航空以外の様々なサービスと合わせることで、
プレミアムメンバーステータスを獲得できるプログラムを導入しました。

また、4月に**グループ事業を再編**し、プラットフォーム事業会社として「ANA X」を刷新したほか、
地域創生事業会社の「ANAあきんど」を設立しました。

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していきます。

◎ 13ページをご覧ください。

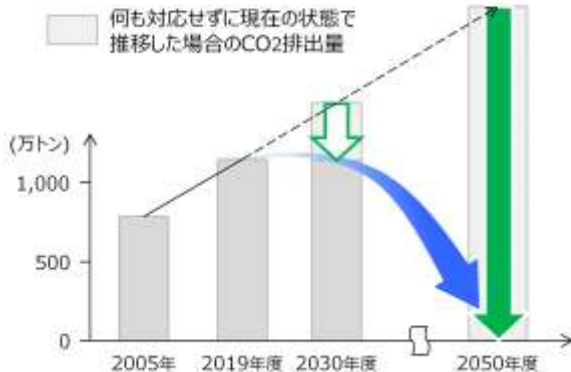
脱炭素に向けた取り組み

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

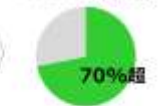
FY15期末



FY20期末



FY25期末(計画)



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

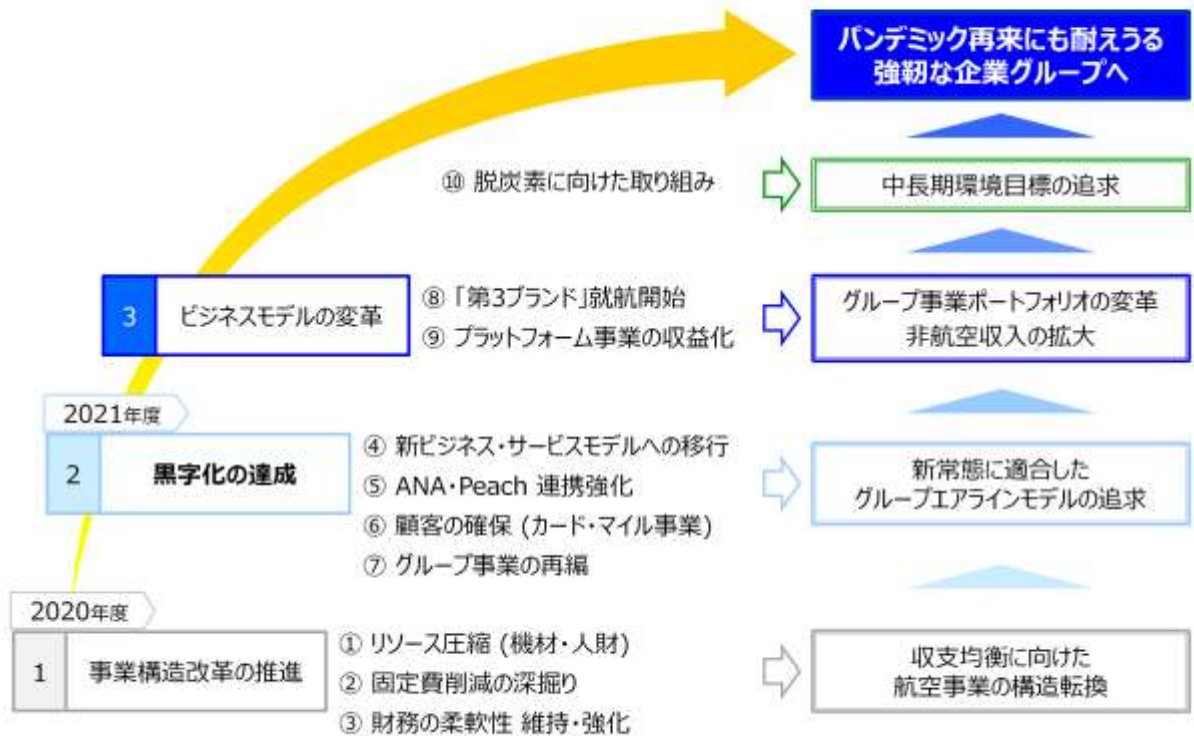
*Sustainable Aviation Fuel

©ANAHD2021

13

- ◎ 経営の重要なテーマである、脱炭素に向けた取り組みについて、ご説明します。
- ◎ 足元の潮流を踏まえて、中長期の環境目標を更新することとしました。
航空機の運航で発生するCO2排出量について、
2030年度には、2019年度実績以下の水準まで抑制した上で、
2050年度に「実質ゼロ」を目指します。
- ◎ この目標を実現するために、主に3つの対応策を推進します。
1点目は、航空機の技術革新の採用、
2点目は、Sustainable Aviation Fuel の導入促進、
3点目は、排出権取引制度の活用です。
- ◎ 持続的な成長を実現するためには、環境問題への適切な対応が不可欠です。
投資家の皆さまとのエンゲージメントも強化しながら、ESG経営を積極的に推進していきます。
- ◎ 14ページをご覧ください。

成長回帰に向けた当面の対応



©ANAHD2021

14

- ◎ 私からの説明の最後に、成長回帰に向けた当面の対応について、まとめます。
- ◎ 2020年度は、**1番の「事業構造改革の推進」**により、航空事業の構造転換を図りました。経営環境が大きく変化した中、事業と財務の両面での対応を進めました。
- ◎ 2021年度は、**2番にある「黒字化の達成」**により、経営の安定化を図ります。本日ご説明した項目を実行して、新常態に適合したグループエアラインモデルを追求します。同時に、来期以降を見据えて、**3番の「ビジネスモデルの変革」**にも取り組み、グループ事業ポートフォリオの変革を進めて、非航空収入を拡大していきます。
- ◎ 更に、脱炭素に向けた取り組みを通して、中長期の環境目標を追求しながら、パンデミック再来にも耐える、強靱な企業グループに生まれ変わります。
- ◎ 私はグループ従業員向けに、これまで数多くのメッセージを発信し、対話も繰り返してきました。直近では、一段と高い危機感を持ちながら、希望を忘れないように呼びかけています。当社グループの状況や今後の経営方針を、全社で共有しながら、グループ一丸となってコロナ禍を乗り越え、再び成長していくために、経営トップとして、先頭に立って邁進していきます。
- ◎ 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。

2. 2020年度 決算（詳細）



©ANAHD2021

15

- ◎ 私から、2020年度決算、および2021年度通期業績予想の詳細について、ご説明します。
- ◎ 16ページをご覧ください。

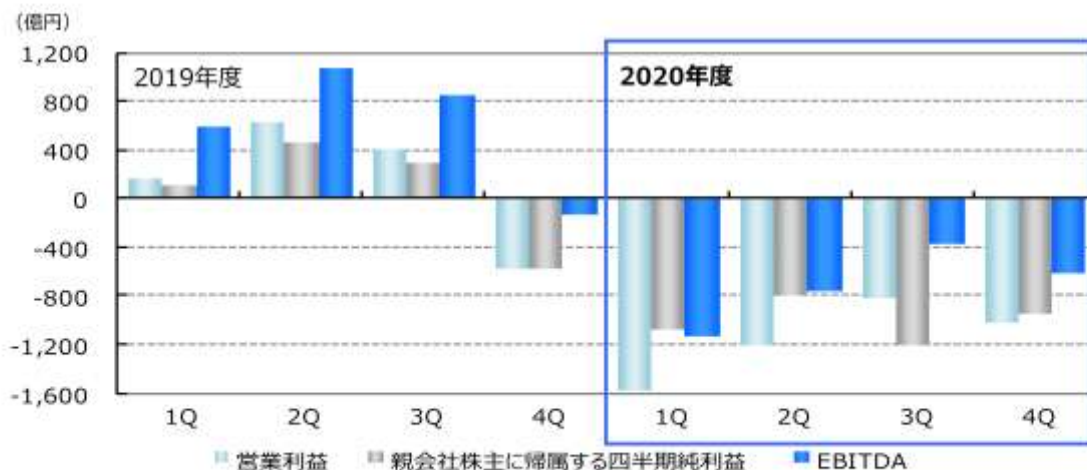
当年度と前年度各四半期の業績比較

【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



© ANAHD2021

16

◎ 業績ハイライトです。

◎ 本スライドは、四半期ごとの業績推移です。

2020年度は年度を通して新型コロナウイルスの影響が続きましたが、第3四半期は、国内の感染が落ち着いて、旅客需要が回復したことにより、営業損失の規模が、第1四半期の半分程度まで縮小しました。第4四半期は、緊急事態宣言の影響を受け、再び需要が減少しましたが営業損失、EBITDAともに、第1四半期、第2四半期と比べて改善しました。

◎ 17ページをご覧ください。

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 |

©ANAHD2021

17

- ◎ 経営成績の概要です。
- ◎ 売上高は、前年同期から1兆2,455億円減少の、7,286億円となりました。
- ◎ 営業費用は、7,199億円減少の、1兆1,934億円となりました。
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4,647億円となりました。
- ◎ 営業外損益は、雇用調整助成金の計上などを含めて、134億円となり、
経常損失は4,513億円となりました。
- ◎ また特別損益は、航空機の早期退役に伴う減損損失を計上したことなどにより、
940億円の損失となりました。
- ◎ この結果、親会社株主に帰属する当期純損失は、4,046億円となりました。
- ◎ 18ページをご覧ください。

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

- ◎ 財政状態です。
- ◎ 総資産は、前年度期末より、6,477億円増加の、3兆2,078億円となりました。
- ◎ 自己資本は、公募増資による資本増加の影響も含めて、1兆72億円となり、2019年度期末並みの水準まで回復しました。
自己資本比率は31.4パーセントとなりました。
- ◎ 有利子負債は、前年度期末から、8,125億円増加の、1兆6,554億円となり、
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、0.7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、
今期末時点における手元流動性資金は、9,657億円となりました。
- ◎ 19ページをご覧ください。

キャッシュフロー

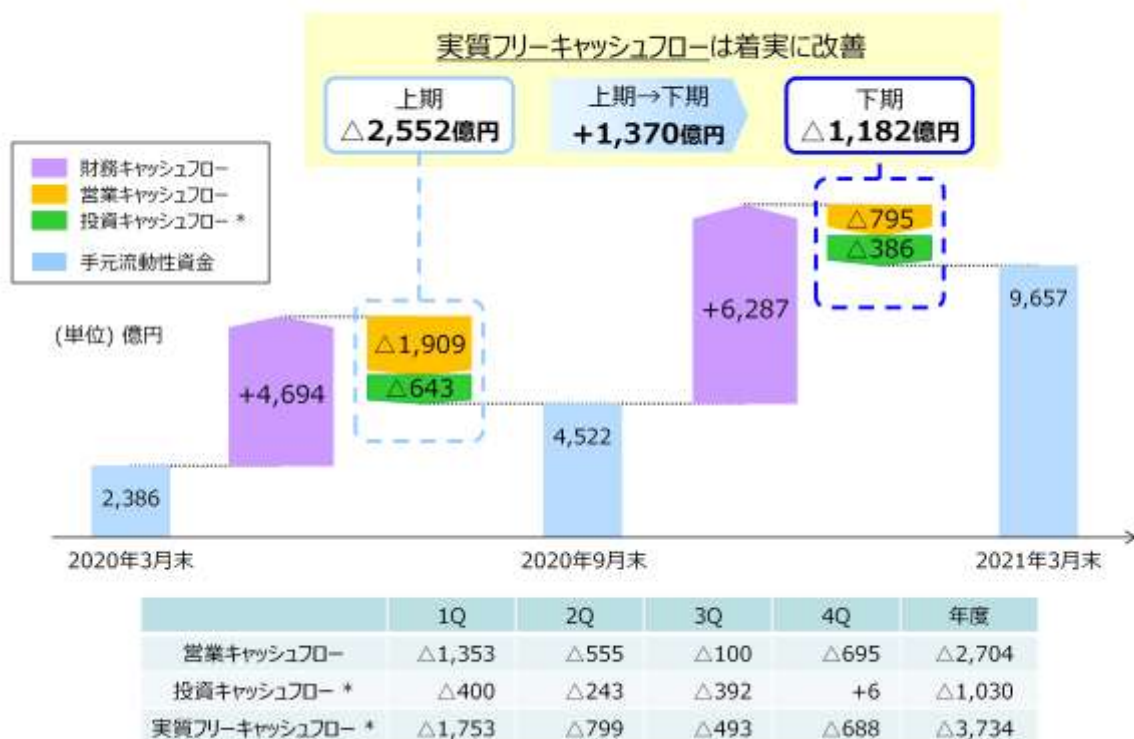
| (億円) | FY2019 | FY2020 | 前年差 |
|-------------------------------------|---------|---------|----------|
| 営業キャッシュフロー | 1,301 | △ 2,704 | △ 4,006 |
| 投資キャッシュフロー | △ 2,302 | △ 5,957 | △ 3,655 |
| 財務キャッシュフロー | 238 | 10,981 | + 10,743 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | △ 764 | 2,346 | + 3,110 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 2,118 | 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 | - | - |

© ANAHD2021

19

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 営業キャッシュフローは、2,704億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を抑制したことなどにより、設備投資額は前年から大幅に減少しました。
一方、一時的な手元資金残高の増加に伴い、
約4,900億円の定期・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、5,957億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、
1兆981億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、3,734億円の支出となりました。
- ◎ 20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

20

- ◎ 実質フリーキャッシュフローの推移です。
- ◎ 営業キャッシュフローについて、コスト削減の徹底や、国際貨物の増収などに取り組んだ結果、下期は795億円の支出となり、上期と比べて1,100億円以上改善しました。
- ◎ 投資キャッシュフローは、一部の新造機を受領が、メーカー都合で後ろ倒しになったことで、下期の支出が減少しました。
- ◎ これらの結果、実質フリーキャッシュフローは、
上期は2,552億円、下期は1,182億円の支出となりました。
- ◎ 21ページをご覧ください。

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 |

©ANAHD2021

21

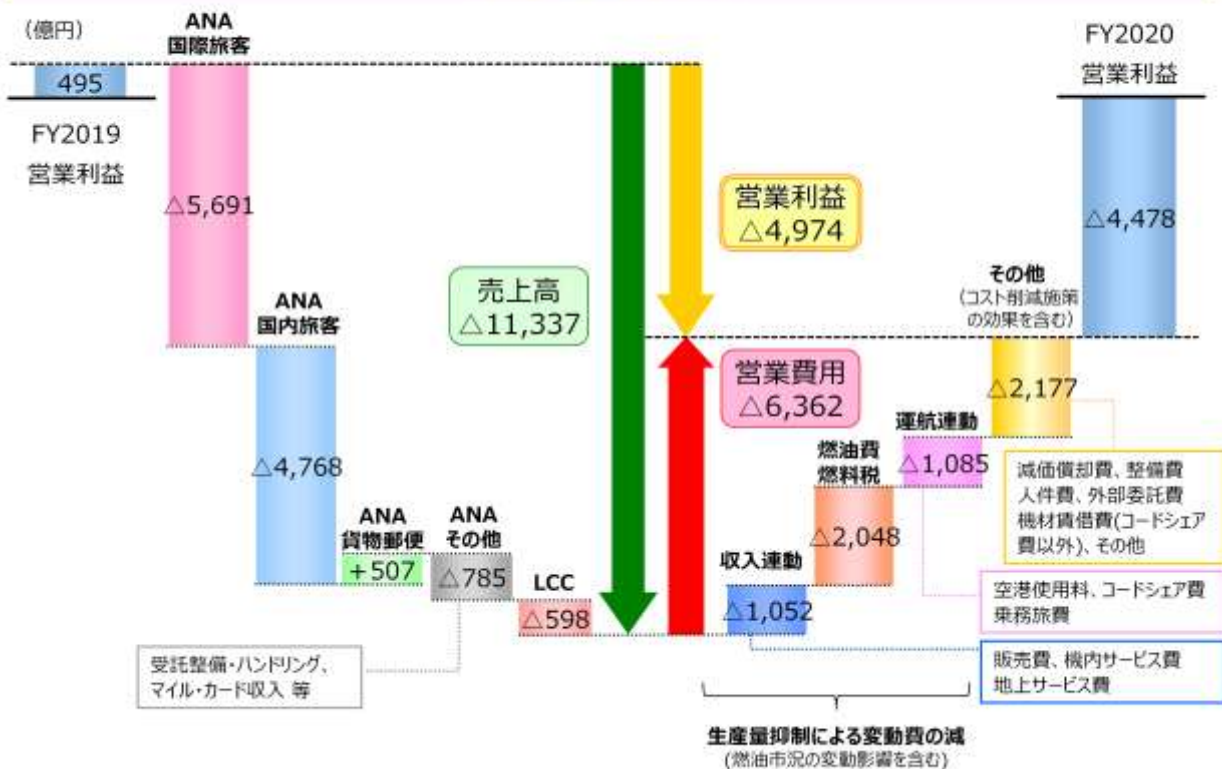
- ◎ セグメント別の実績です。
- ◎ 全てのセグメントで前年から減収となりました。
- ◎ 航空関連事業では、海外エアラインの大幅な運休・減便が続いており、空港ハンドリング等の受託収入が減少しました。
- ◎ 旅行事業では、出入国規制の継続や、国内における緊急事態宣言の発令等により、海外・国内旅行ともに需要が減少しました。
- ◎ 商社事業では、インターネット販売等の売上を拡大したものの、航空需要の減少を受け、空港免税店や機内販売などを中心に減収となりました。
- ◎ 続きまして、航空事業の詳細についてご説明します。
24ページをご覧ください。

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



© ANAHD2021

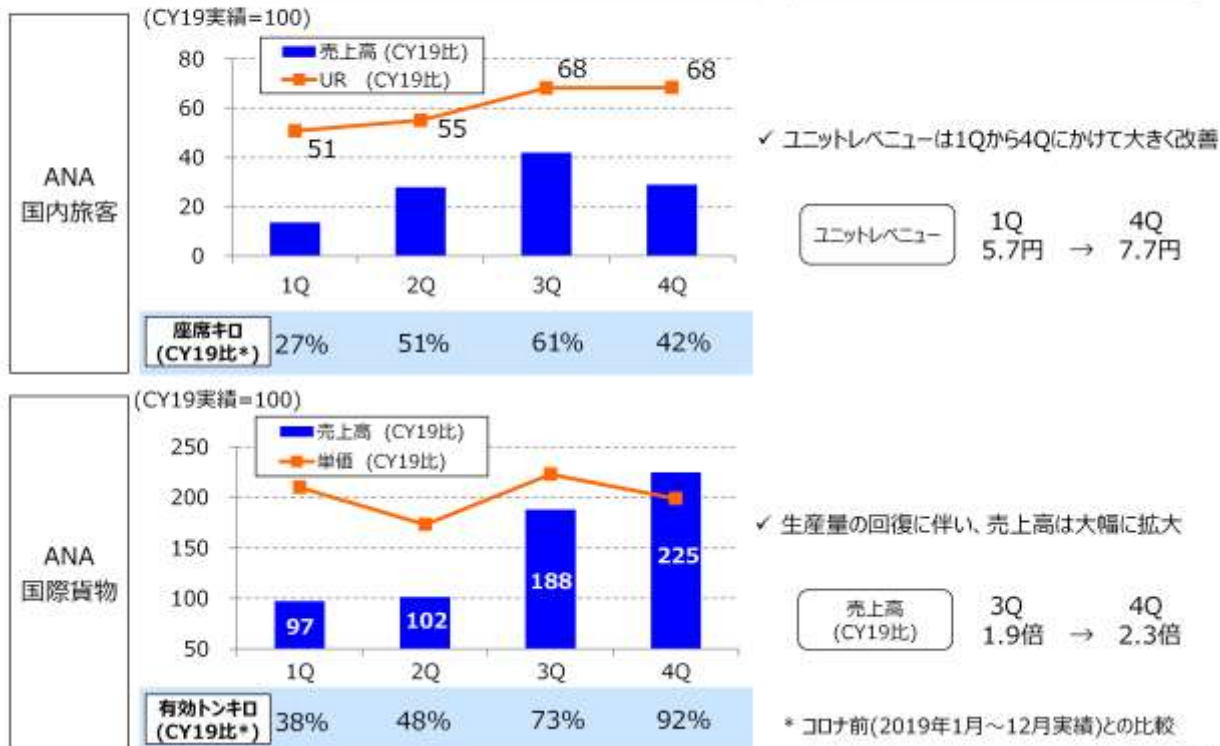
24

- ◎ 航空事業における営業利益の、前年比較です。
- ◎ 売上高は、1兆1,337億円の減少となりました。
内訳として、ANA国際旅客で5,691億円、国内旅客で4,768億円、LCCで598億円の減収となった一方、貨物郵便は507億円の増収となりました。
- ◎ 営業費用は、6,362億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4,974億円減少して4,478億円の損失となりました。
- ◎ 25ページをご覧ください。

事業別の概況

2020年度（実績）

概況



25

- ◎ 事業別の主な概況について、ご説明します。
- ◎ 国内旅客では、緊急事態宣言の影響により、第4四半期は需要が低迷しました。しかしながら、収益性を重視して、便単位できめ細かく生産量を調整した結果、ユニットレベニューは、1回目の緊急事態宣言が発令された第1四半期に比べて、大きく改善しました。
- ◎ 国際貨物では、需給が逼迫する中、生産量を最大化しながら、高単価貨物を積極的に取り込みました。その結果、四半期の売上高は、第3四半期が前年同期の1.9倍、第4四半期はコロナ前の同期間と比べて2.3倍となり、下期を通して過去最高を更新しました。
- ◎ 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、27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、33ページをご覧ください。

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（ペリー+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 |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------|------------|------------|
| ANA | | | | | |
| 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 |
| peach | | | | | |
| Airbus A320-200 | 34 | 38 | + 4 | — | 38 |
| ANAグループ 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

33

- ◎ グループ全体の航空機数です。
- ◎ 事業構造改革に基づき、事業規模の一時的な縮小に対応するため、大型機を中心とした28機の早期退役を実行しました。
- ◎ こちらの表には、
2020年度末までに、退役に伴って減損損失を計上した航空機を含んでいます。
- ◎ 36ページをご覧ください。

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 | 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 |
| シンガポールクロシン (US\$/bbl) | 45.8 | 65 |

- ◎ 続きまして、2021年度 通期業績予想の詳細について、ご説明します。
- ◎ 売上高は、前年から6,513億円増加の1兆3,800億円を、
営業利益は280億円、当期純利益は35億円を計画します。
旅客需要の回復をトップラインにつなげる一方、
コスト削減策を確実に実行することで、黒字に転換する計画です。
- ◎ なお、今回の業績予想から、収益認識に関する会計基準を適用しています。
- ◎ 37ページをご覧ください。

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 |

© ANAHD2021

37

◎ セグメント別の計画値です。

◎ 航空事業の売上高は、前年から5,999億円増加の1兆2,040億円、
営業利益は、4,823億円増加の345億円を計画します。

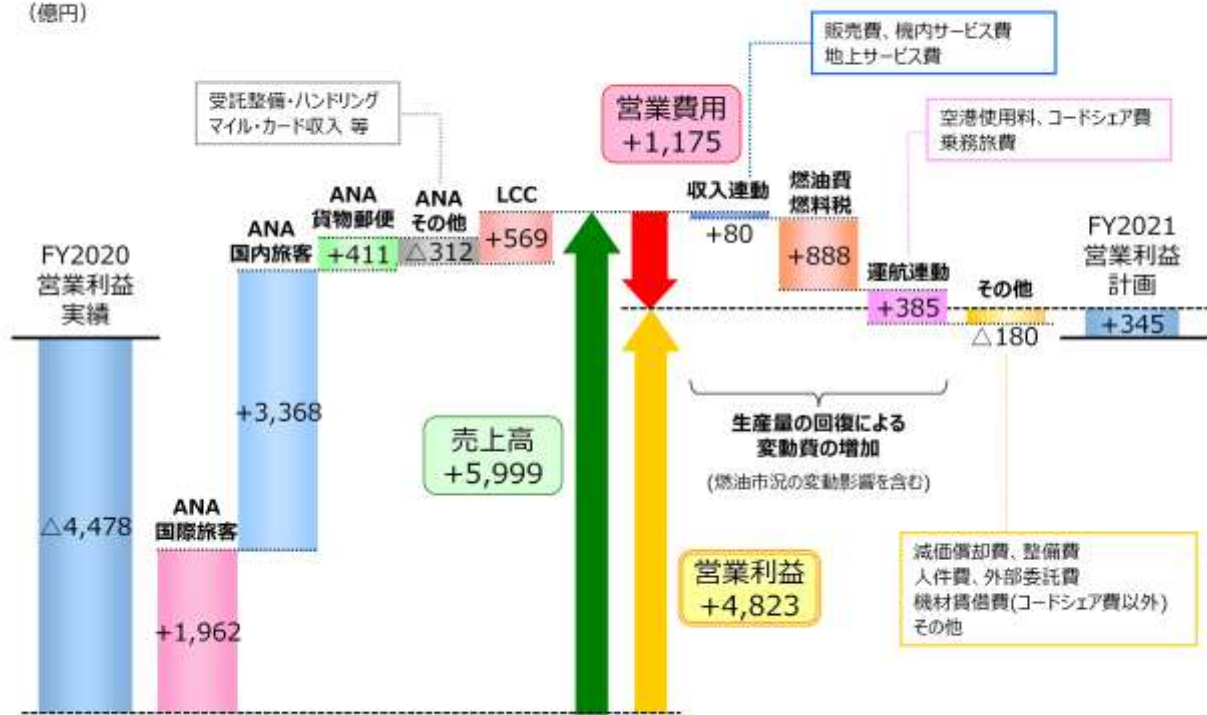
◎ 最後に、39ページをご覧ください。

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 | 国際旅客 | 447 | 2,410 | + 1,962 |
| | 国内旅客 | 2,031 | 5,400 | + 3,368 |
| | 貨物郵便 | 1,868 | 2,280 | + 411 |
| | 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)



©ANAHD2021

39

- ◎ 航空事業における営業利益の計画を、2020年度実績と比較します。
- ◎ 今年度は、ワクチンの普及が進むにつれて、国内線の旅客需要が段階的に回復する一方、国際線でも出入国制限が徐々に緩和されると見込んでいます。
また貨物需要は、自動車関連などの主要商材を中心に、堅調な需要基調が続くとみています。
- ◎ これらを踏まえ、売上高は、ANA国際旅客で1,962億円、国内旅客で3,368億円、貨物郵便で411億円、LCCで569億円など、5,999億円増加する計画です。
- ◎ 営業費用は、収入や生産量に連動する変動費を中心に、1,175億円の増加を予定します。
- ◎ 売上を確実に拡大する一方、費用の増加を最小限に留めることで、航空事業の黒字化を達成する計画です。
- ◎ 各事業における収入計画として、
40ページ、並びに41ページには、ANA旅客・貨物事業の前提値を、
42ページには、LCC事業の前提値をお示ししていますので、ご参照ください。
- ◎ 以上で、説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

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

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、見込み、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