

ANAホールディングス株式会社 説明会

2021年3月期 第1四半期決算

2020年7月29日

代表取締役社長

片野坂 真哉



目 次

1. 2020年度 第1四半期決算・今後の経営方針

1) 決算概要・足元の動向	
決算概要	P. 4
新型コロナウイルスによる影響	P. 5- 6
2) 各対応策の進捗	
事業面における対応策の進捗	P. 7
コスト削減策の進捗	P. 8
財務面における対応策の進捗	P. 9
3) 今後の経営方針	
事業環境認識と当社グループの対応	P. 11
事業構造改革の基本方針	P. 12

2. 2020年度 第1四半期決算（詳細）

業績ハイライト	P. 14
連結決算概要	
経営成績	P. 15
財政状態	P. 16
キャッシュフロー	P. 17
セグメント別実績	P. 18
航空事業	
収入・費用	P. 19
営業利益 増減要因	P. 20
事業別の概況	P. 21
ANA国際旅客	P. 23
ANA国内旅客	P. 24
ANA国際貨物	P. 25-26
ANA国内貨物	P. 27
LCC	P. 28
ノンエア事業	
航空事業以外のセグメント	P. 29
航空機数	P. 30

1. 2020年度 第1四半期決算・今後の経営方針



決算概要

2020年度 第1四半期 決算（連結）

(億円)	実績	前年差	前年比
売上高	1,216	△3,789	△75.7%
航空事業	953	△3,443	△78.3%
営業利益	△ 1,590	△1,752	—
航空事業	△1,537	△1,679	—
経常利益	△ 1,565	△1,735	—
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△ 1,088	△1,202	—
EBITDA	△ 1,140	△1,723	—
1株あたり四半期純利益	△ 325.3円	△359.4円	—

第1四半期 実績 (前年比)

1) 旅客数

① ANA国際線	△96%
② ANA国内線	△88%
③ Peach Aviation	△91%

2) 貨物事業

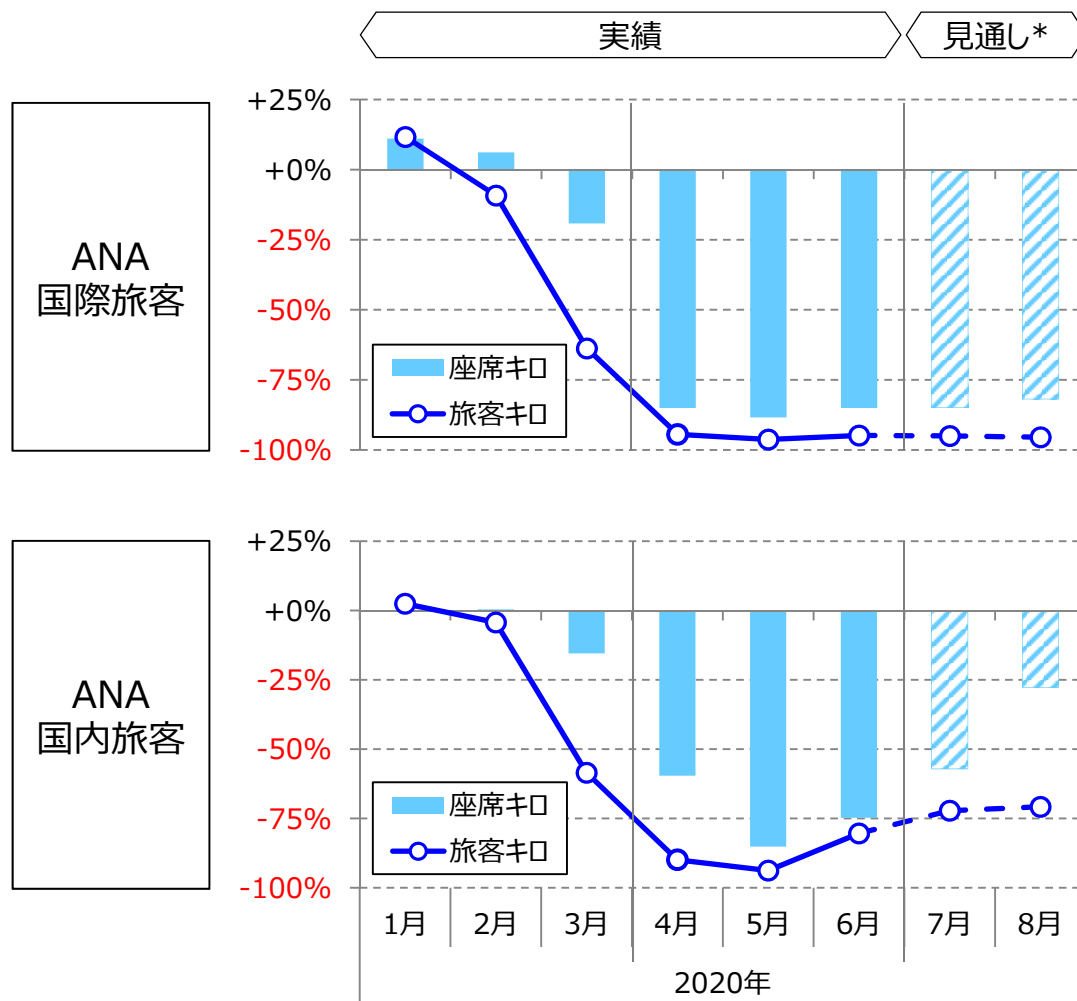
① ANA国際貨物	
重量	△54%
単価	+110%
収入	△3%

新型コロナウイルスの影響により、旅客需要が大幅に低迷 → 赤字決算に

新型コロナウイルスによる影響①

生産量・需要の動向（前年同月比）

概況



- 1) 世界各国で出入国規制が強化され業務渡航・レジャー需要が急減
- 2) 7月以降も低迷する見通しであるが今後の渡航制限の緩和に向けた動向を注視

- 1) 政府による緊急事態宣言を受けて4月から需要が一段と減退
- 2) 5月の段階的解除で需要が底打ち6月から増加基調に
- 3) 7月以降は需要の回復基調が継続

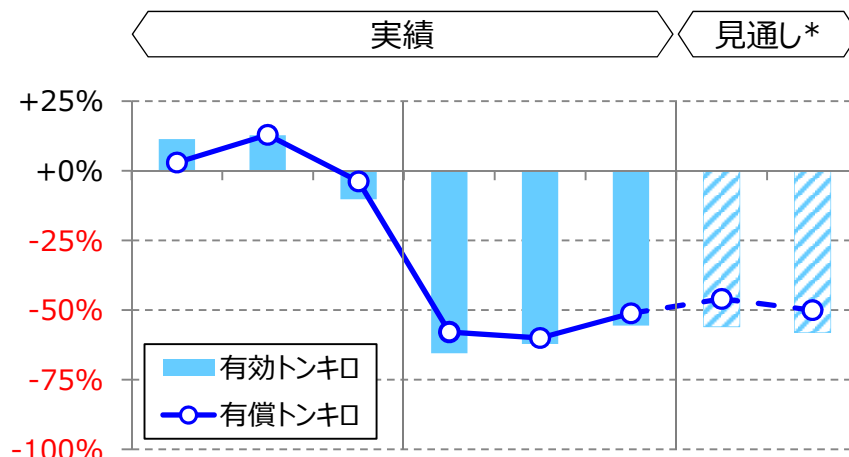
* 7/29現在（今後減便等を追加する可能性あり）

新型コロナウイルスによる影響②

生産量・需要の動向（前年同月比）

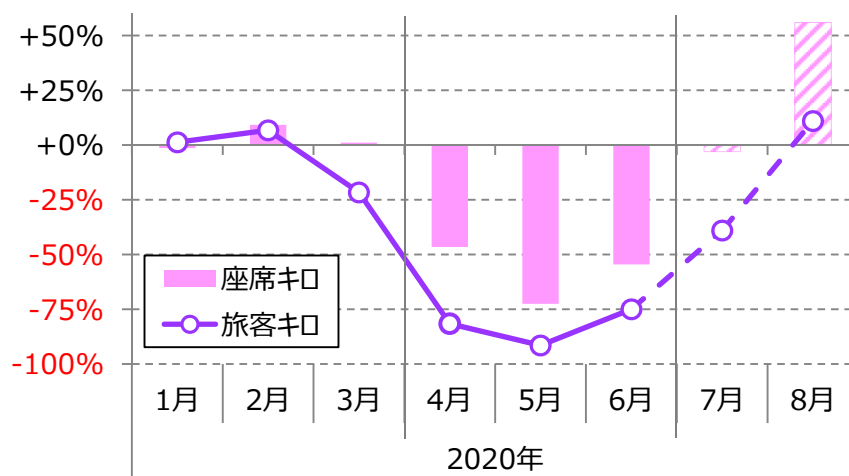
概況

ANA
国際貨物



- 1) 航空貨物マーケットの需給が逼迫
(第1四半期の単価は前年比2.1倍)
- 2) 7月以降は徐々に需給バランスが緩和

Peach
国内旅客



- 1) 需要はANAよりも先行して回復
- 2) 国内線の生産量を大幅に回復
 - ① 7/22 国内線全便の運航を再開
 - ② 8/ 1 成田 = 宮崎線 } 新規就航
 - 成田 = 釧路線 }

* 7/29現在 (今後減便等を追加する可能性あり)

事業面における対応策の進捗

I 事業

第1四半期の実績

1 需要減少に合わせた生産量の抑制

⇒ 生産量・収入連動費用を大幅に削減

2 人員稼働・サービスの適正化

1) 一時帰休制度の活用
 ⇒ グループ36社、43,500人に対象者を拡大
 2) 空港運営体制の見直し、など
 ⇒ 生産量に応じて一部施設を暫定的に閉鎖

3 緊急的な対応策

⇒ 様々な項目で固定費の削減を推進
 1) 役員報酬、人件費の減額
 2) 機材関連費用の圧縮
 3) 外部委託の削減
 4) 管理可能費の大幅な執行削減、など

4 社会的信用の確立

⇒ 6月1日「ANA Care Promise」運用開始

コスト削減策の進捗

コスト削減の効果
(連結)4~6月 実績
合計△1,625億円第1四半期を通して
取り組んだ主な項目今年度の
コスト削減見通し

変動費	生産量・収入 連動費用	△1,300億円	1) 機動的な生産量の抑制 [事業別の生産量] 4-6月前年比 ① 国際旅客 △86% ② 国内旅客 △73% ③ 国際貨物 △62% ④ Peach △81%	需要動向に応じて 生産量の抑制を継続
	グループ 人件費	△245億円	2) 役員報酬・管理職賃金の削減 3) 夏季一時金の削減 4) 一時帰休制度の活用	
固定費	その他	△80億円	5) 設備投資の抑制による効果 6) 管理可能費の削減、など	約△750億円

財務面における対応策の進捗

II 財務

第1四半期の実績

1 手元流動性の確保

⇒ 当面の資金を確保（合計1兆円超）

借入の実行

5,350億円規模

融資枠の設定

5,000億円に拡大

2 設備投資の抑制

⇒ 設備投資を大幅に減額

- 1) 導入予定機材の受領を後ろ倒し
- 2) 客室のプロダクト改修を先送り、など

III その他

1 政府に対する業界支援要請

⇒ 空港使用料などの支払い猶予

※定期航空協会としての対応

Intentionally Left Blank

事業環境認識と当社グループの対応

1. マクロ

人々のワーク・ライフスタイルが変化、「新しい生活様式」が定着

2. 航空業界

コロナ影響を受けて航空市場の需要構造が大きく変化

短期（コロナ影響が継続）

中期（アフターコロナ）

1) 旅客数
[量の変化]

- ① 航空の移動を伴わない行動が浸透
- ② 国内線は段階的に回復

- ③ 国際線も緩やかなペースで増加
- ④ 航空による移動が再び活性化

当社
グループ

事業規模を縮小して
コロナ禍を乗り越える

事業規模を再び拡大
成長軌道へ

2) 顧客層
[質の変化]

- ① 客層によって回復のスピードに差異
 - a) レジャー：減少 → 徐々に回復
 - b) 業務渡航：減少

- ② コロナ前とは異なる客体構成へ
 - a) レジャー：増加（訪日客も回復）
 - b) 業務渡航：弱含みが継続

当社
グループ

新たな市場ニーズに適合したプロダクト・サービスの提供

事業構造改革の基本方針

持続的な成長へ

中期

着実に価値を創出する強靱なグループ事業構造の確立

- 1) 航空事業ポートフォリオ戦略の深化
- 2) ノンエア事業で航空に次ぐ収益の柱を確立

企業価値の向上
(安定・継続配当)

短期

収支均衡に向けた事業構造の転換（航空事業）

- 1) 航空事業ポートフォリオ戦略の最適化
 - ① ANA : 当面の事業規模を縮小して経営資源を高収益路線に集中、
プロダクト・サービスを見直し
 - ② Peach : 成田・関西を基軸に大都市圏の後背地需要を幅広く取り込み
- 2) 固定費の圧縮に向けたリソース対応
 - ① 機材 : 保有機材数の圧縮、小型化・高稼働の追求
 - ② 人財 : 生産性向上（新たな働き方など）を通じた人員配置の見直し

経営基盤

経営理念・安全・衛生・ESG経営・人財・DX・グループ行動指針

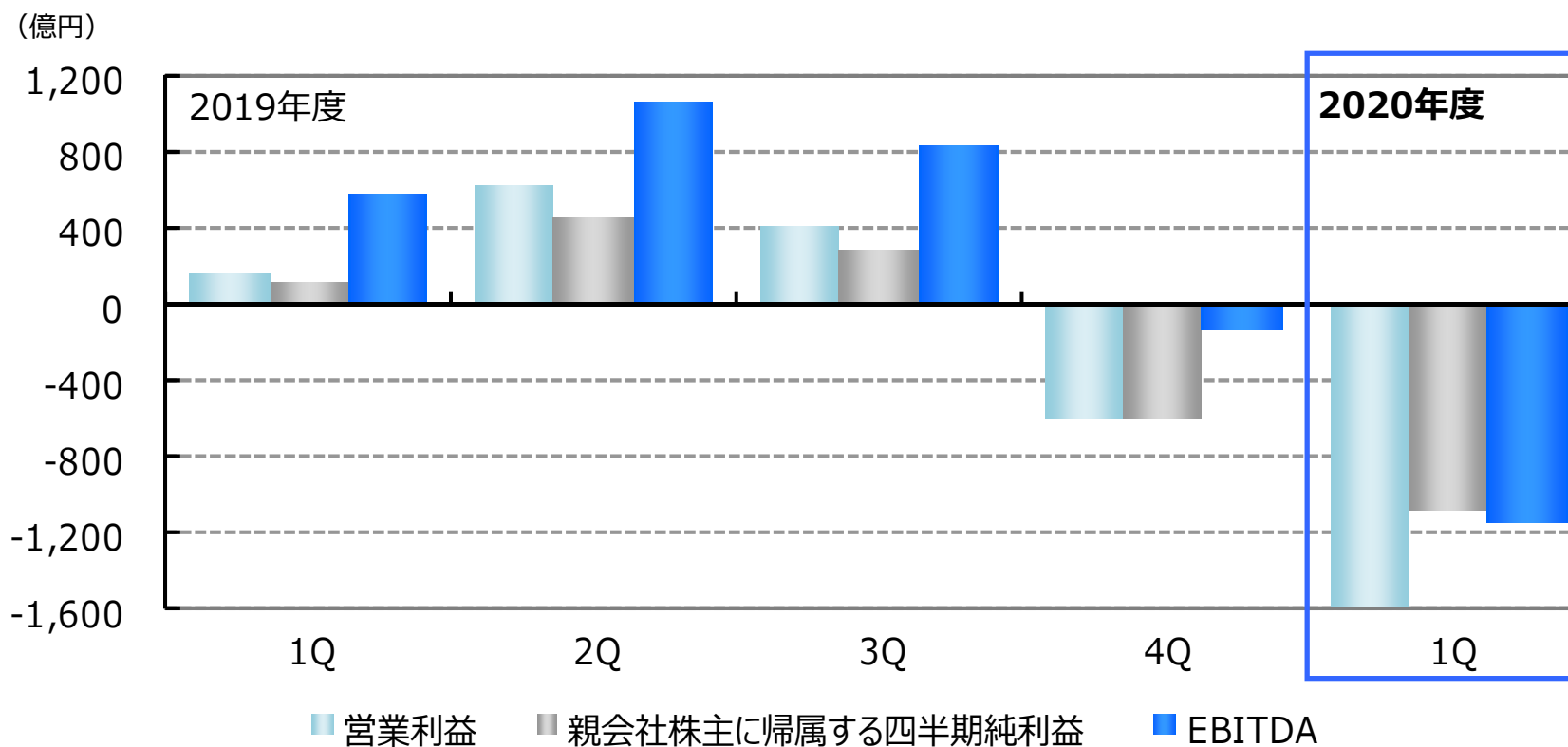
2. 2020年度第1四半期 決算（詳細）



当第1四半期と前年度各四半期の業績比較

【2020年度 第1四半期 (連結)】

- 営業利益 : △1,590億円 (前年同期比 △ 1,752億円)
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : △1,088億円 (同 △ 1,202億円)
- EBITDA : △1,140億円 (同 △ 1,723億円)



経営成績

(億円)	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年差
売上高	5,005	1,216	△ 3,789
営業費用	4,843	2,806	△ 2,036
営業利益	161	△ 1,590	△ 1,752
営業利益率 (%)	3.2	-	-
営業外損益	8	25	+ 16
経常利益	170	△ 1,565	△ 1,735
特別損益	3	3	+ 0
親会社株主に帰属する四半期純利益	114	△ 1,088	△ 1,202
四半期純利益	113	△ 1,104	△ 1,217
その他包括利益	△ 36	165	+ 202
包括利益	76	△ 938	△ 1,014

財政状態

(億円)	FY2019 期末	FY2020 第1四半期末	前年度 期末差
総資産	25,601	28,573	+ 2,972
自己資本	10,610	9,677	△ 932
自己資本比率(%)	41.4	33.9	△ 7.6pt
有利子負債残高	8,428	13,589	+ 5,160
D/Eレシオ (倍)	0.8	1.4	+ 0.6
手元流動性 *	2,386	5,768	+ 3,382
純有利子負債残高 **	6,042	7,820	+ 1,778

* 手元流動性 = 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

キャッシュフロー

(億円)	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年差
営業キャッシュフロー	1,158	△ 1,353	△ 2,512
投資キャッシュフロー	△ 1,019	276	+ 1,295
財務キャッシュフロー	△ 57	5,137	+ 5,195
現金及び現金同等物の増減額	75	4,061	+ 3,985
現金及び現金同等物の期首残高	2,118	1,359	} + 4,058
現金及び現金同等物の期末残高	2,199	5,418	
減価償却費	421	450	+ 28
設備投資額（固定資産のみ）	1,305	388	△ 916
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）	△ 98	△ 1,753	△ 1,654
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	583	△ 1,140	△ 1,723
EBITDAマージン（%）	11.7	-	-

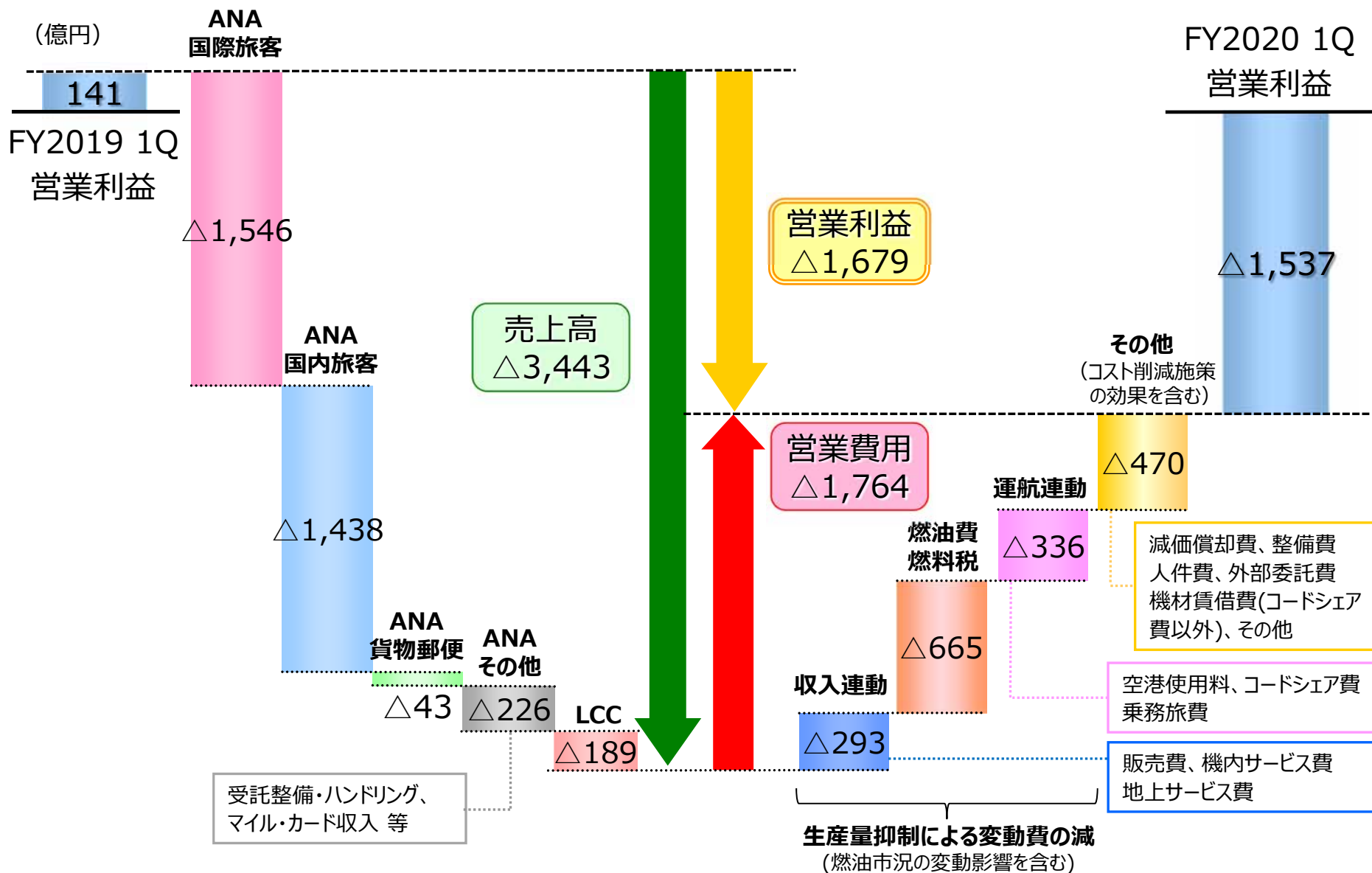
セグメント別実績

(億円)		FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年差
売上高	航空事業	4,397	953	△ 3,443
	航空関連事業	739	598	△ 140
	旅行事業	382	31	△ 350
	商社事業	375	197	△ 177
	その他	103	92	△ 11
	調整額	△ 992	△ 656	+ 335
	合計 (連結)	5,005	1,216	△ 3,789
営業利益	航空事業	141	△ 1,537	△ 1,679
	航空関連事業	38	8	△ 29
	旅行事業	4	△ 27	△ 31
	商社事業	7	△ 13	△ 21
	その他	5	6	+ 0
	調整額	△ 35	△ 26	+ 8
	合計 (連結)	161	△ 1,590	△ 1,752

収入・費用

(億円)		FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年差
売上高	ANA			
	国際旅客	1,641	95	△ 1,546
	国内旅客	1,662	224	△ 1,438
	貨物郵便	343	299	△ 43
	その他	543	316	△ 226
	LCC	206	17	△ 189
	合計	4,397	953	△ 3,443
営業費用	燃油費・燃料税	819	153	△ 665
	空港使用料	306	73	△ 232
	航空機材賃借費	321	258	△ 62
	減価償却費	403	432	+ 28
	整備部品・外注費	445	279	△ 166
	人件費	525	423	△ 102
	販売費	280	100	△ 179
	外部委託費	631	474	△ 157
	その他	521	295	△ 225
		合計	4,255	2,490
営業利益	営業利益	141	△ 1,537	△ 1,679
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	545	△ 1,105	△ 1,650
	EBITDAマージン (%)	12.4	-	-

営業利益 増減要因



事業別の概況

第1四半期の取り組み		主な実績
ANA 国際旅客	1) 生産量を大幅に抑制、 <u>運航連動費用を極小化</u>	<p>旅客キロ</p> <p>第1四半期前年比 $\triangle 95\%$</p> <p>座席キロ</p> <p>第1四半期前年比 $\triangle 86\%$</p>
ANA 国内旅客	1) 需給適合を推進、 <u>限界利益を最大化</u> (緊急事態宣言解除後は、需要が徐々に回復)	<p>旅客数</p> <p>5月前年比 $\triangle 94\%$ → 6月前年比 $\triangle 80\%$</p> <p>座席利用率</p> <p>4月 16% → 5月 29% → 6月 52%</p>
ANA 国際貨物	1) フレイターを活用、 <u>積極的に臨時便を運航</u> 2) <u>単価が大幅に向上</u> 、収入は前年水準を確保	<p>フレイター臨時便</p> <p>第1四半期 1,025便</p> <p>単価</p> <p>第1四半期前年比 2.1倍</p>
LCC	1) 国際線は運休、 <u>国内線は需給適合を推進</u> 2) 国内線は需要が底打ち、 <u>全路線で運航を再開</u> (6/19~)	<p>国内線 座席利用率</p> <p>4月 29% → 5月 26% → 6月 48%</p> <p>国内線 座席キロ</p> <p>5月前年比 $\triangle 73\%$ → 6月前年比 $\triangle 55\%$</p>

Intentionally Left Blank

ANA国際旅客

	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	17,137	2,365	△ 86.2
旅客キロ (百万)	12,917	619	△ 95.2
旅客数 (千人)	2,507	91	△ 96.3
座席利用率 (%)	75.4	26.2	△ 49.2pt*
旅客収入 (億円)	1,641	95	△ 94.2
ユニットレベニュー (円) (旅客収入/座席キロ)	9.6	4.0	△ 58.0
イールド (円) (旅客収入/旅客キロ)	12.7	15.3	+ 20.7
単価 (円) (旅客収入/旅客数)	65,473	103,795	+ 58.5

* 座席利用率のみ前年差

ANA国内旅客

	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	14,781	3,939	△ 73.3
旅客キロ (百万)	9,913	1,176	△ 88.1
旅客数 (千人)	10,840	1,278	△ 88.2
座席利用率 (%)	67.1	29.9	△ 37.2pt*
旅客収入 (億円)	1,662	224	△ 86.5
ユニットレベニュー (円) (旅客収入/座席キロ)	11.2	5.7	△ 49.3
イールド (円) (旅客収入/旅客キロ)	16.8	19.1	+ 13.9
単価 (円) (旅客収入/旅客数)	15,338	17,565	+ 14.5

* 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1四半期	FY2020 第1四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,792	689	△ 61.5
有償貨物トンキロ（百万）	1,034	451	△ 56.3
貨物輸送重量（千トン）	213	98	△ 53.7
貨物重量利用率（%）	57.7	65.5	+ 7.8pt*
貨物収入（億円）	261	254	△ 2.7
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	14.6	36.9	+ 152.9
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	25.3	56.3	+ 122.7
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	122	257	+ 109.9

* 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.25記載実績の内数

	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	350	350	+ 0.1
有償貨物トンキロ（百万）	223	225	+ 0.9
貨物輸送重量（千トン）	79	56	△ 28.4
貨物重量利用率（%）	63.9	64.4	+ 0.5pt*
貨物収入（億円）	79	126	+ 58.8
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	22.7	36.1	+ 58.6
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	35.6	56.0	+ 57.4
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	100	223	+ 121.8

* 貨物重量利用率のみ前年差

ANA国内貨物

	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ (百万)	428	94	△ 78.0
有償貨物トンキロ (百万)	93	39	△ 57.2
貨物輸送重量 (千トン)	89	35	△ 60.3
貨物重量利用率 (%)	21.8	42.3	+20.5pt*
貨物収入 (億円)	61	36	△ 41.5
ユニットレベニュー (円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	14.4	38.1	+ 165.4
イールド (円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	65.9	90.1	+ 36.8
重量単価 (円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	69	102	+ 47.4

* 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1四半期	FY2020 第1四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	2,873	559	△ 80.5
旅客キロ (百万)	2,462	197	△ 92.0
旅客数 (千人)	1,941	173	△ 91.0
座席利用率 (%)	85.7	35.3	△ 50.4pt*
売上高 (億円) **	206	17	△ 91.6
ユニットレベニュー (円) (売上高/座席キロ)	7.2	3.1	△ 56.7
イールド (円) (売上高/旅客キロ)	8.4	8.8	+ 5.1
単価 (円) (売上高/旅客数)	10,637	10,013	△ 5.9

* 座席利用率のみ前年差

** 売上高に付帯収入を含む

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 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年差	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年差
売上高	739	598	△ 140	382	31	△ 350
営業利益	38	8	△ 29	4	△ 27	△ 31
減価償却費	12	12	△ 0	1	1	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	51	20	△ 30	5	△ 25	△ 31
EBITDAマージン(%)	6.9	3.5	△ 3.4pt	1.4	—	—

	商社事業			その他		
	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年差	FY2019 第1四半期	FY2020 第1四半期	前年差
売上高	375	197	△ 177	103	92	△ 11
営業利益	7	△ 13	△ 21	5	6	+ 0
減価償却費	3	3	+ 0	0	0	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	10	△ 10	△ 20	6	7	+ 0
EBITDAマージン(%)	2.8	—	—	6.3	7.7	+ 1.4pt

航空機数



	FY2019 期末	FY2020 第1四半期末	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	35	—	26	9
Boeing 777-200/-200ER	20	20	—	16	4
Boeing 777-F	2	2	—	2	—
Boeing 787-10	2	2	—	2	—
Boeing 787-9	35	35	—	29	6
Boeing 787-8	36	36	—	31	5
Boeing 767-300/-300ER	24	24	—	24	—
Boeing 767-300F/-300BCF	10	9	△ 1	6	3
Airbus A321-200neo	11	11	—	—	11
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	8	—	8	—
Boeing 737-500	3	3	—	3	—
Bombardier DHC-8-400	24	24	—	24	—
ANA 計	269	268	△ 1	208	60
Airbus A320-200*	34	32	△ 2	—	32
ANAグループ 計	303	300	△ 3	208	92



*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

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、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