

# ANAホールディングス株式会社 説明会

## 2021年3月期 第2四半期決算

2020年10月27日

代表取締役社長

片野坂 真哉



©ANAHD2020

1

- ◎ 本日はお忙しい中、2021年3月期 第2四半期 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。
- ◎ 本日、第2四半期決算を発表しました。  
第1四半期に比べて、国内線の旅客需要が回復基調となったほか、コスト削減の効果が着実に表れています。  
国際線でも、一部で出入国規制の緩和が進みましたが、旅客需要の大幅な低迷が続いたことから、上期の業績は大変厳しい結果となりました。
- ◎ このような状況を踏まえ、新型コロナウイルスによる影響がさらに長期化することも想定して、今般「事業構造改革」を策定しました。  
本日まで説明する内容は、当社グループが自力で生き残っていくための改革であり、経営として不退転の決意で実行していく所存です。  
引き続き、投資家の皆さまのご理解を賜りますよう、よろしくお願いいたします。
- ◎ 私からは、
  - 1) 2020年度 第2四半期決算の概要と、通期業績予想
  - 2) 各対応策の進捗
  - 3) 事業構造改革の3点について、ご説明します。
- ◎ スライドの4ページをご覧ください。

## 目次

1. 2020年度 第2四半期決算・通期業績予想  
事業構造改革

## 1) 第2四半期決算・通期業績予想

決算概要	P. 4
通期業績予想	P. 5
事業別の動向	P. 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) 事業構造改革

事業構造改革で目指す「ANAグループ・ビジネスモデル」	P. 11
顧客データ資産プラットフォーム事業	P. 12
航空事業	P. 13-14
コストマネジメント	P. 15
ビジネスモデルの変革	P. 16

## 2. 2020年度 第2四半期決算（詳細）

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. 21-22
セグメント別実績	P. 23

## 航空事業

収入・費用	P. 24
営業利益 増減要因	P. 25
事業別の概況	P. 26
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
ノンエア事業	
航空事業以外のセグメント	P. 33

## 3. 2020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. 38-40

## &lt;補足資料&gt;

航空機数	P. 41
適時開示	P. 42



1. 2020年度 第2四半期決算 ・ 通期業績予想  
事業構造改革



## 決算概要

## 2020年度 第2四半期決算（連結）

(億円)	実績	前年差	前年比
売上高	2,918	△7,641	△72.4%
航空事業	2,367	△6,932	△74.5%
営業利益	△2,809	△3,598	-
航空事業	△2,777	△3,512	-
経常利益	△2,686	△3,501	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△1,884	△2,452	-
EBITDA	△1,908	△3,555	-

## 各実績の前年同期比

1. 旅客数	上期 (2Q単独)
1) ANA国際線	△96% (△96%)
2) ANA国内線	△80% (△72%)
3) Peach	△80% (△69%)
2) 貨物事業	
1) ANA国際貨物	上期 (2Q単独)
重量	△47% (△41%)
単価	+89% (+73%)
収入	△0.6% (+1.5%)

国内線需要は5月に底を打って回復基調、貨物事業は堅調な実績が継続

©ANAHD2020

4

- ◎ 2020年度 第2四半期決算の概要です。
- ◎ コロナの影響により旅客需要の減少が続いたことで、売上高が低迷しました。  
ANA国際線の旅客数は、第2四半期も、前年同期比で96パーセントの減少となりました。  
一方、国内線の需要は、5月に底を打ちました。  
第2四半期を通して、概ね回復基調が続いたことから、  
ANA、Peachともに、前年比で約7割の減少となり、第1四半期に比べて改善しました。
- ◎ 国際線貨物事業は、第2四半期の取り扱い重量が、前年比で41パーセントの減少となり、  
第1四半期に比べて改善しました。  
堅調な単価水準を支えに、旧盆期間を含めて需要の取り込みを強化した結果、  
第2四半期単独の売上高は、前年を上回りました。
- ◎ 一方、費用面では、生産量の調整を中心に変動費を抑制したほか、  
人件費関連の追加施策や、外注業務の内製化など、固定費の削減を深掘りしました。
- ◎ しかしながら、旅客収入の大幅な減少による影響が依然として大きく、上期の実績として、  
売上高は前年から7,641億円減少の、2,918億円、営業損失は2,809億円、  
親会社株主に帰属する四半期純損失は1,884億円となりました。
- ◎ 5ページをご覧ください。

## 通期業績予想

## 2020年度 通期業績予想（連結）

(億円)	通期	前年差
売上高	7,400	△12,342
航空事業	6,220	△11,157
営業利益	△5,050	△5,658
航空事業	△4,780	△5,275
経常利益	△5,000	△5,593
親会社株主に帰属する 当期純利益	△5,100	△5,376
EBITDA	△3,240	△5,604

## 1. 旅客数の前提（2021年3月末時点）

⇒ 国際旅客：5割、国内旅客：7割



## 2. 事業構造改革に伴う一時費用の発生

1) 特別損失 1,100億円（航空機の減損など）

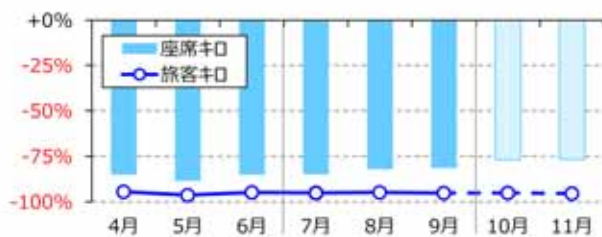
需要基調に合わせて生産量を最適化、コスト削減の徹底により徐々に収支を改善

- ◎ 2020年度の通期業績予想についてご説明します。
- ◎ 売上高は7,400億円、営業損失は5,050億円、当期純損失は5,100億円を計画します。  
現時点で、来年3月末時点における旅客数は、コロナ前の水準に比べて、国際線で5割、国内線で7割まで回復する前提としています。  
今後の需要基調に合わせて生産量を最適化しながら、コスト削減を徹底することで、徐々に収支を改善していく計画です。  
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。
- ◎ なお、今回の「事業構造改革」では、フリート戦略を大幅に見直します。  
今期中に、航空機の減損処理等に伴う、特別損失を計上する予定ですが、コロナ禍を乗り切るための改革を実行することで、来期の収支を大幅に改善していきます。
- ◎ 6ページをご覧ください。

## 事業別の動向（生産量・需要）

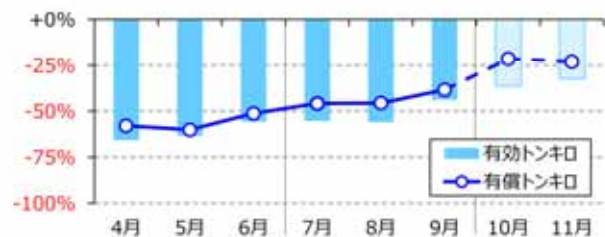
## 1. ANA国際旅客

各国の出入国規制により、需要低迷が継続  
⇒ 貨物需要も考慮しながら、需給適合を推進



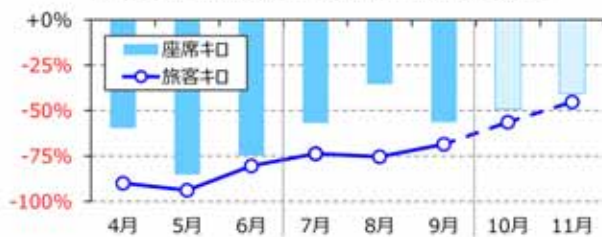
## 3. ANA国際貨物

需給バランスの逼迫が継続、単価は前年超えが継続  
⇒ 需要のピーク期に向けて生産量を最大化



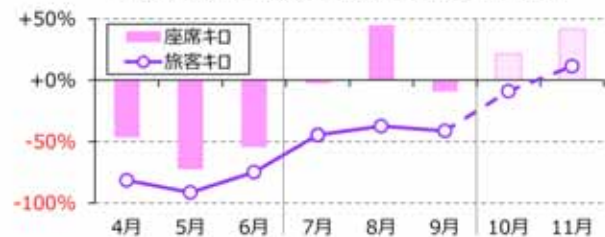
## 2. ANA国内旅客

5月に需要底打ち後、段階的な回復基調が続く  
⇒ GoToトラベルの影響を見極め生産量を最適化



## 4. Peach国内線

9月以降はレジャー需要を中心に堅調に回復  
⇒ 需要の積極的な取り込みで座席利用率を改善



©ANAHD2020

\* グラフは前年同月比、斜線部は10/27現在の見通し(今後、変更となる可能性あり)

6

- ◎ 足元の需要動向について、ご説明します。
- ◎ ANA国際旅客は、世界各国の出入国規制により、第2四半期も利用者が低迷しました。一方、直近で業務渡航の再開に向けて規制が緩和され始めたほか、政府から、国内の主要空港でコロナ検査体制を拡充する方針も示されました。路線毎の貨物需要も考慮しながら、需給適合を推進します。
- ◎ ANA国内旅客は、8月は需要の回復が鈍化しましたが、シルバーウィーク期間中は、1日あたりの利用者が7ヶ月ぶりに8万人を超えるなど、9月からは予約数が再び増加しています。現時点の予約率は、10月が前年比で約45パーセント、11月が約55パーセントと、改善が続く見通しです。予約動向に応じた機材の大型化や増便により、トップラインの向上を目指します。
- ◎ ANA国際貨物は、貨物マーケットの需給バランス逼迫が続く中、11機のフレイターを最大限に活用して、医療品や半導体・電子部品などの需要を取り込みました。これから年末に向けて、貨物需要がピーク期を迎える中、臨時便の設定や旅客機の活用なども含めて、需要を積極的に取り込みます。
- ◎ Peach国内線は、7月後半から全ての運航便を再開した後、8月からは、新たに成田から、宮崎と釧路に就航しました。9月以降は需要の回復が顕著となり、10月の座席利用率は約65パーセントとなる見通しです。
- ◎ 7ページをご覧ください。

## 事業面における対応策の進捗

## I 事業

足元の取り組み

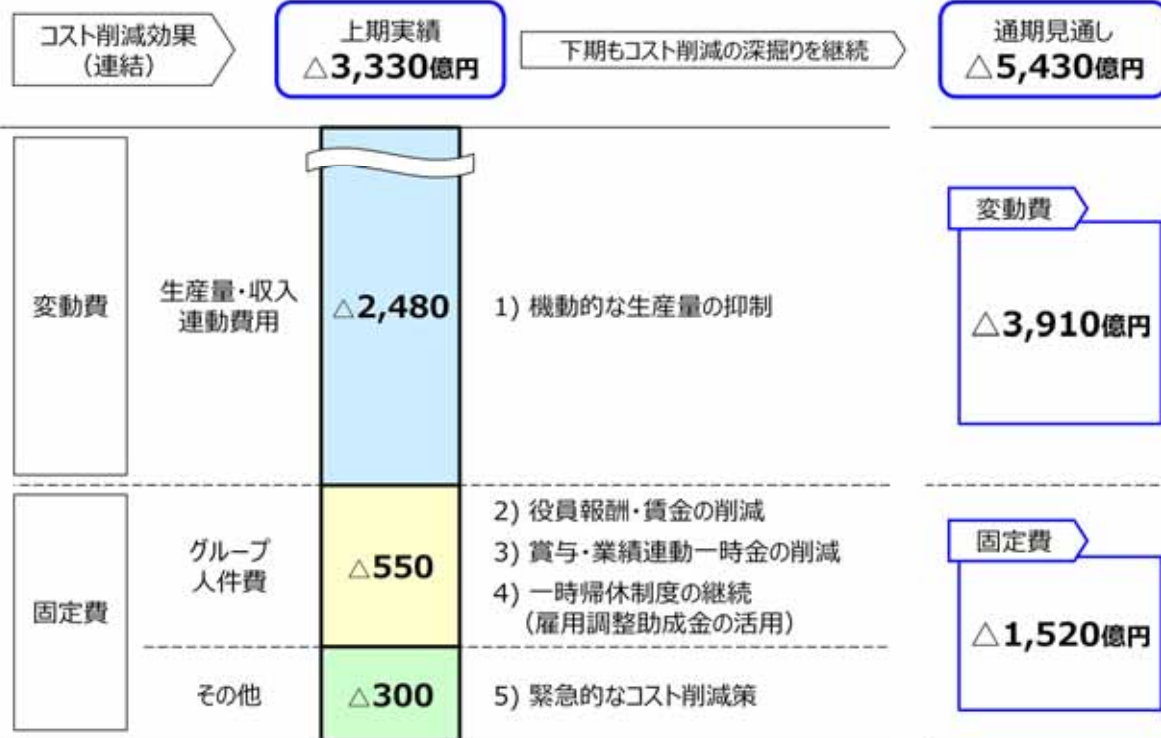
1	需要減少に合わせた生産量の抑制	継続	1) 需要変動に合わせた機動的な運航便の設定
2	人員稼働・サービスの適正化	継続 進捗あり	1) 一時帰休制度(雇用調整助成金)の活用 2) 派遣外国人乗員の契約解除(ファールウ)
3	緊急的な対応策(固定費の削減)	継続 深掘り	グループ全体で固定費の削減を深掘り 1) 役員報酬、人件費の抑制 2) 空港・整備部門における外注作業の内製化 3) 空港関連施設を中心とした賃料減額 4) 管理可能費の大幅な執行削減、など
4	衛生面の徹底	運用中	1) 「ANA Care Promise」

©ANAHD2020

7

- ◎ これまで実施してきた、各対応策の進捗についてご説明します。最初に事業面についてです。
- ◎ 1点目の需要減少に合わせた生産量の抑制について、  
需要動向に合わせた機動的な対応として、運休・減便を深掘りして、変動費を抑制しました。
- ◎ 2点目の人員稼働・サービスの適正化について、  
生産量の抑制に合わせて、一時帰休制度の活用を継続するほか、  
グループの運航会社であるエアー・ジャパンでは、  
約300名の派遣外国人乗員を対象に、8月末に契約の解除を通知しました。
- ◎ 3点目は、緊急的な対応策です。役員報酬や人件費の抑制を継続したほか、  
外注作業の内製化や、空港関連施設を中心とした賃料減額など、  
関係先との調整や交渉を実施しながら、固定費の削減に取り組んでいます。
- ◎ 4点目は、衛生面の徹底です。  
6月から「ANA Care Promise」を運用しているほか、Peachでも様々な対策を実施しています。  
空港や機内における衛生面の強化に取り組み、  
お客様に安心してご利用頂くための対応を継続します。
- ◎ 8ページをご覧ください。

## コスト削減策の進捗



© ANAHD2020

\* 上記の金額は2020年度当初計画との差異

8

- ◎ コスト削減策の進捗ですが、7ページでご説明した項目を含め、上期累計で、合計3,330億円の削減を実行しました。
- ◎ 内訳として、変動費で、2,480億円を、また固定費は、グループ人件費で550億円、その他の取り組みで300億円を削減しました。グループ人件費については、一時帰休の取得に伴う、雇用調整助成金の受給による効果を含めています。
- ◎ なお、現時点では、通期で約5,430億円のコスト削減効果を見込んでおり、変動費で3,910億円、固定費で1,520億円を削減する計画です。
- ◎ 9ページをご覧ください。

## 財務面における対応策の進捗

## II 投資・財務

## 足元の取り組み

## 1 設備投資の抑制

## 1) 2020年度

**設備投資額：当初比△950億円**

当初計画:3,500億円 → 最新見通し:2,550億円

- ① 航空機を受領後ろ倒し
- ② 客室改修の先送り、など

[参考] 投資キャッシュフロー 最新見通し:2,000億円

## 2) 2021~2022年度 計画

**設備投資額：当初比△2,000億円以上**

(2年間における合計の抑制効果)

## 2 手元流動性資金の確保

※ 2020/10/27 適時開示

## 1) 劣後ローンの借入契約締結：4,000億円

- ① 資本金の確保（信用格付の維持）

◎ 投資、並びに財務に関する対応策の進捗です。

◎ 1点目は、設備投資の抑制です。

航空機を受領に関するメーカーとの交渉など、関係先との調整を進めた結果、今期の設備投資は、当初計画から950億円抑制して2,550億円となり、投資キャッシュフローで、2,000億円とする計画です。

来期以降は、今後の成長領域への投資は継続しますが、その他の投資は先送りや凍結、または減額します。

2021年度からの2年間で、合計2,000億円以上の設備投資を抑制します。

◎ 2点目は、手元流動性資金の確保に関する取り組みです。

本日の適時開示でお伝えした通り、劣後ローンによる借入の契約を締結しました。既に、借入金とコミットメントラインを合わせた資金面での対応を完了していますが、格付機関から一定程度、資本金が認定される長期性資金を確保することで、財務体質を強化し、信用格付の維持を目指します。

◎ この他、政府に対する業界支援要請を行ってきましたが、

一部の国内空港における着陸料など、公租公課が減免されることとなりました。

◎ 11ページをご覧ください。

Intentionally Left Blank

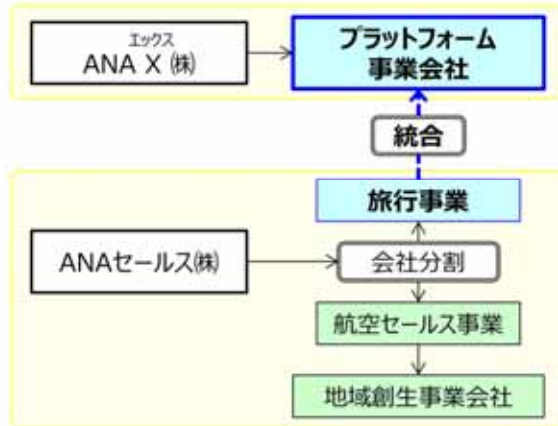


## 顧客データ資産プラットフォーム事業

1. 目的：これまで蓄積してきた顧客データを活用して  
新たな収益機会を創造

- ① 航空ビジネスに留まらない価値の提供
- ② 顧客のライフタイムバリュー最大化

2. 対応：ANAセールス(株)を会社分割、「旅行事業」を  
ANA X(株)と統合してプラットフォーム事業会社へ  
(2021年4月予定)



3. 今後の進め方

## 1) 短期・ウイズコロナ

**旅行事業のデジタル化**  
航空や旅行に関する情報・サービスの提供により  
顧客との接点を拡大

## 2) 中期・アフターコロナ

提供するサービス・コンテンツを拡大  
プラットフォーム事業単体で収益に貢献

©ANAHD2020

12

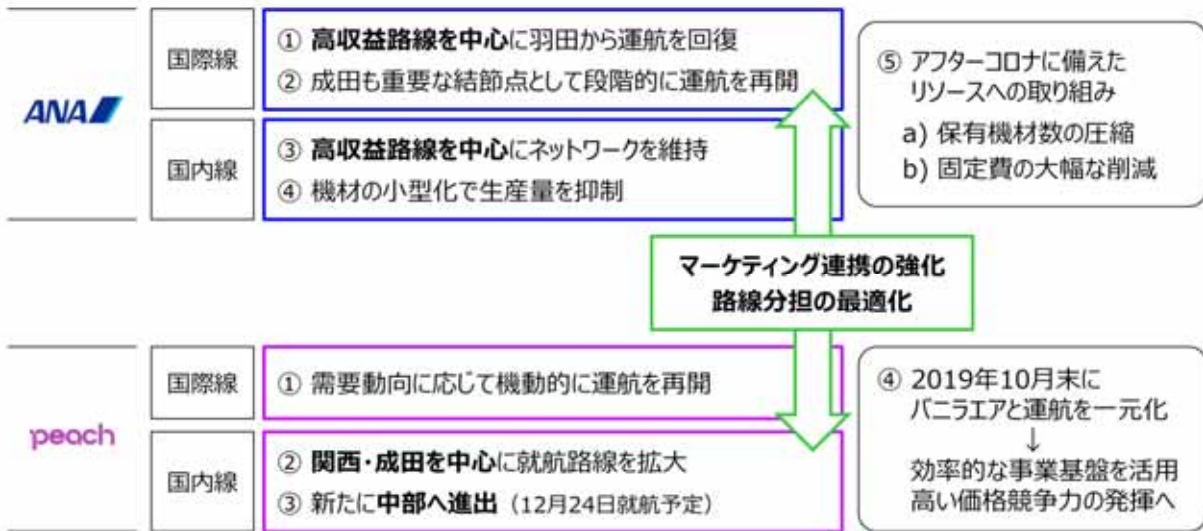
- ◎ プラットフォーム事業について、ご説明します。  
この事業は、当社グループが蓄積してきた顧客データを活用することによって、  
新たな収益機会を創造することを目的としています。
- ◎ まずは、2021年4月を目途に、ANAセールス を会社分割した上、  
旅行事業を ANA X と統合して、 プラットフォーム事業会社 とします。  
その上で、旅行事業のデジタル化を進め、  
ウェブサイトやアプリ等を通して、航空や旅行に関するコンテンツやサービスを提供します。  
個人の嗜好に合わせた提案により、  
顧客との関係性を強化し、プラットフォームとしての魅力を高めていきます。
- ◎ 中期的には、カード・マイル事業や、Eコマース、不動産などの各種サービスに加え、  
他社とのBtoB提携により、ラインナップを拡充します。  
顧客のライフタイムバリュー最大化を追求し、  
航空に留まらない価値を創出して、独立した事業として収益貢献を目指します。
- ◎ 13ページをご覧ください。

## 航空事業 ①短期対応

## 1. 航空事業の規模、拠点・ネットワークの見直し

短期・ウィズコロナ

- 1) ANA 事業規模を適正化、収益性の高い路線に経営資源を投下  
 2) Peach ANAとの路線分担を進め、三大都市圏を中心に国内線を強化

多様な需要層を  
両ブランドでカバー

©ANAHD2020

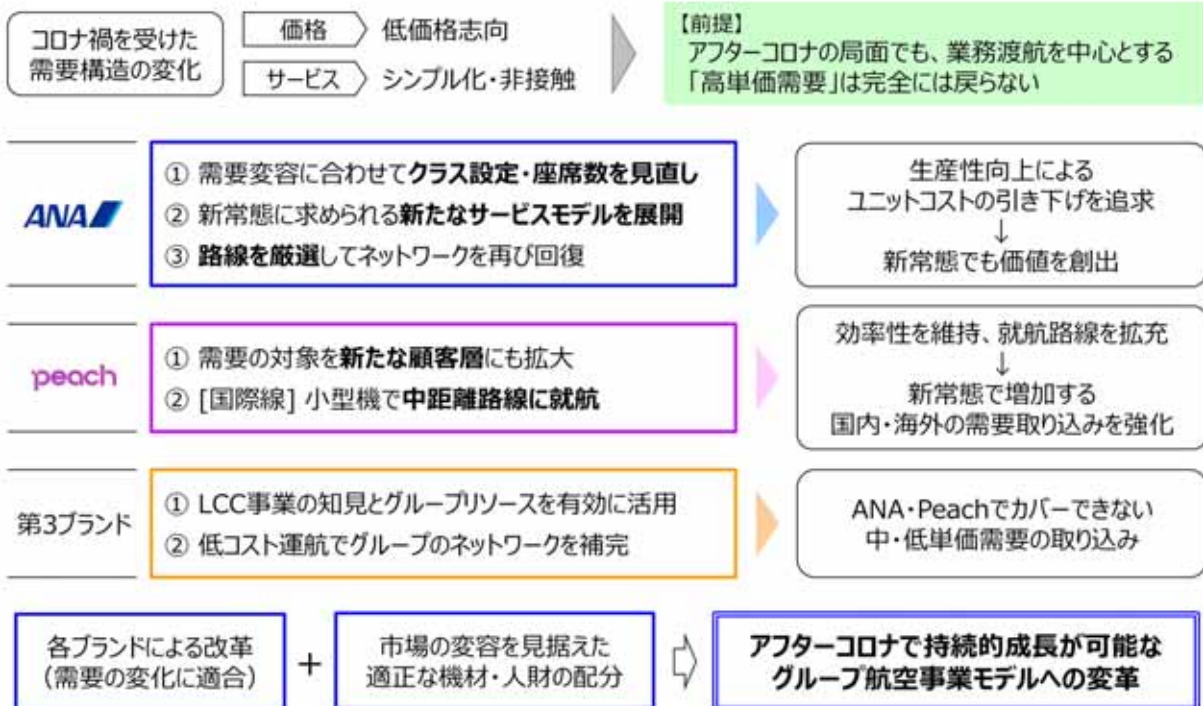
13

- ◎ 航空事業の短期的な対応について、ご説明します。
- ◎ ANAブランドは需要に合わせて当面の事業規模を適正化した上、収益性の高い路線に経営資源を投下します。  
国際線は、高収益路線を中心に羽田から運航を回復しますが、重要な結節点である成田においても、段階的に運航を再開していきます。  
国内線は、高収益路線を中心にネットワークを維持しながら、機材の小型化を進めます。  
これらの前提として、機材や人財など、リソースの圧縮と削減に取り組みます。
- ◎ 一方、Peachについて、関西・成田を中心に、当面は国内線の就航路線を拡げる方針で、12月24日から、新たに中部＝札幌線、中部＝仙台線に就航します。  
また、国際線は需要動向に応じて機動的に運航を再開します。  
バニラエアとの運航一元化による、効率的な事業基盤を活かし、国内線のレジャーや里帰り需要をターゲットに、三大都市圏の後背地需要を幅広く取り込みます。
- ◎ さらに、両ブランド間におけるコードシェアやマイル提携など、マーケティング連携を強化するとともに、路線分担の最適化を図ります。
- ◎ 14ページをご覧ください。

## 航空事業 ②中期的な考え方

## 2. グループ航空事業モデルの確立

中期・アフターコロナ



©ANAHD2020

14

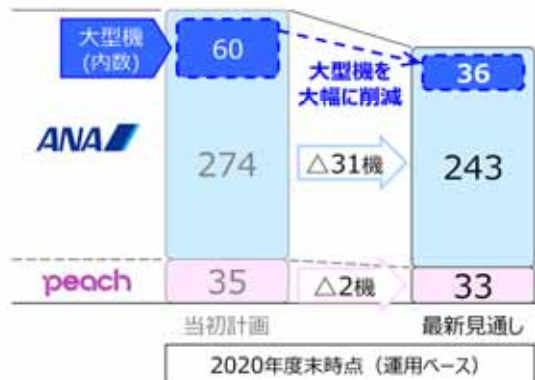
- ◎ 航空事業の中期的な考え方についてです。  
需要構造の変化により、業務渡航を中心とする高単価需要は、完全には戻らないと考えています。
- ◎ ANAブランドでは、クラス設定や座席数を見直していきます。  
また、「衛生・ESG・セルフ・パーソナル・非接触」などの観点を反映した、  
新たなサービスモデルを展開した上で、路線を厳選しながら、ネットワークを回復する方針です。  
これらの施策を進める過程で、生産性向上による ユニットコストの引き下げを追求します。
- ◎ 一方、Peachは、ビジネスやファミリーなどの新たな顧客層も対象とするほか、  
国際線で、中距離路線に進出します。統合で実現した経営の効率性を維持しながら、  
就航路線を拡充し、国内・海外の需要取り込みを強化します。
- ◎ さらに、LCC事業で培った知見と、既存のグループリソースを活用した、第3ブランドを設立します。  
ANAやPeachでカバーできない需要をターゲットに、  
低コスト運航をベースとした新たな手法で、グループのネットワークを補完します。
- ◎ これらの内容に基づき、各社が改革に取り組みながら、需要の変化に適合していきます。  
同時に、持株会社として、適正な機材・人財の配分を実施することで、  
アフターコロナで持続的成長が可能な、グループ航空事業モデルへの変革を目指します。
- ◎ 15ページをご覧ください。

## コストマネジメント

## 1. 保有機材数の圧縮

		当初計画	→	今回修正	当初比
ANA	導入	+16	→	+13	
	退役	△7	→	△35	
	計	+9	→	△22	△31
peach	計	+2	→	±0	△2

航空機数 (グループ全体) 【当初計画】 309機 【当初比】 △33機 【最新見通し】 276機



## 2. 賃金と雇用に関する施策の展開

- 1) グループ全役職員の賃金・一時金の削減
- 2) 希望退職者の募集
- 3) 休業・休職制度の拡充
- 4) 新卒採用の中止 (2021年度: 当初比△2,500名)

## 3. オペレーションに関する固定費の削減

- 1) 派遣外国人乗員の契約解除 (ファーロウ)
- 2) 外注業務の内製化 [整備・空港]
- 3) 整備体制の連携強化 [ANA・Peach・その他]

## 4. その他

- 1) 調達機能の一元管理 (調達・物流コストの削減)
- 2) オフィススペースの削減・返却など

## 固定費を中心としたコスト構造の見直し

費用削減効果 (2021年度 見通し)	合計 約△2,500億円
------------------------	--------------

©ANAHD2020

15

◎ 固定費を中心としたコストマネジメントについて、ご説明します。

◎ 初めに、1番の航空機について、  
事業規模の一時的な縮小に対応するため、保有機材数を大幅に圧縮します。  
2020年度末時点における、グループ全体の機材数は、  
当初計画から1割以上を削減して、276機とします。  
ANAブランドでは、大型機を中心に、合計35機の航空機を、今年度末までに退役させます。

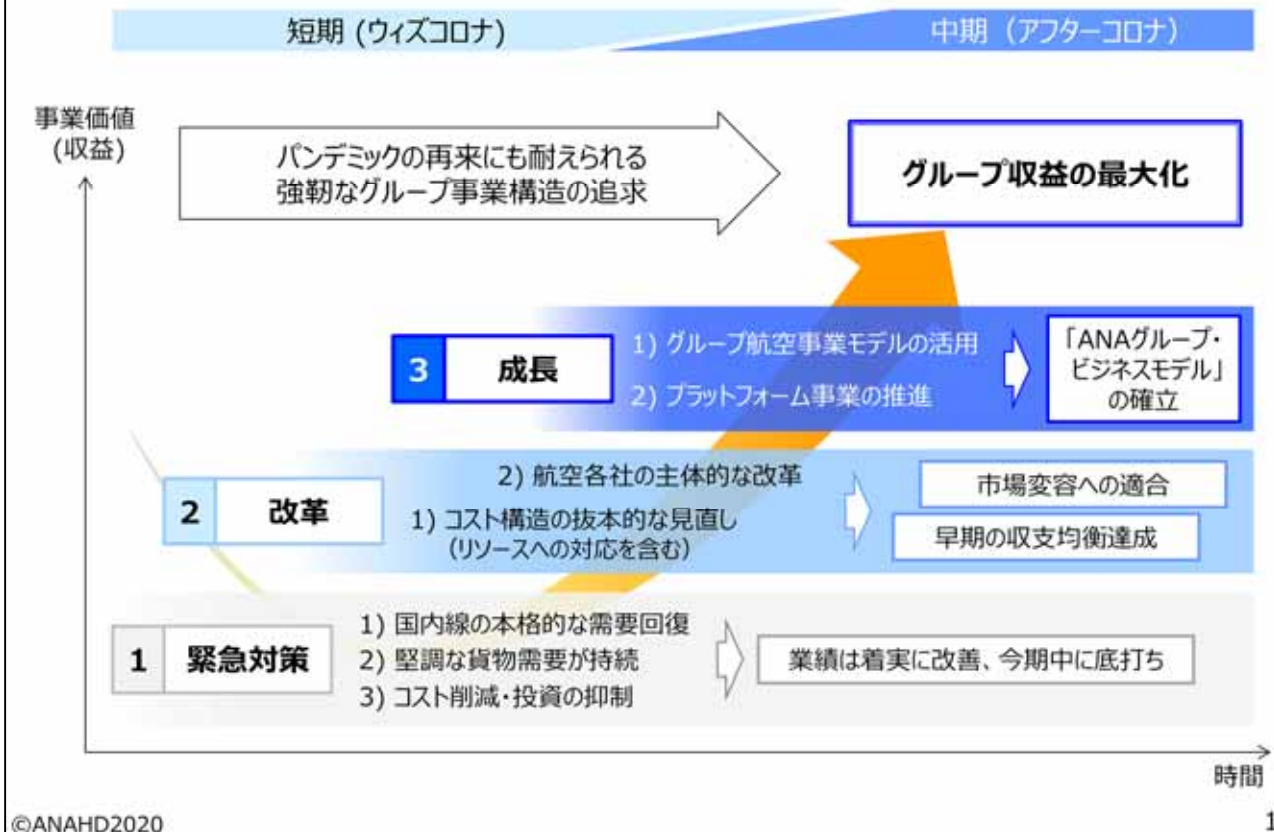
◎ 2番の、賃金と雇用に関する施策について、  
10月上旬に、労働組合に対して複数の提案を実施しました。  
可能な限り、グループ社員の雇用を守るとの前提は変わりませんが、  
生き残りをかけた不可欠な施策として、従業員に協力を求め、人件費の抑制を深掘りします。

◎ 3番は、オペレーションに関する固定費の削減です。  
これまでグループ外に委託していた整備作業や、空港ハンドリングなどを対象に、  
外注業務の内製化を進めます。  
また、パートナーキャリアを含めて整備体制の連携を強化するなど、業務の効率化を進めます。

◎ 4番に掲げた、その他の項目を含めて、2021年度は、合計で約2,500億円の費用を削減します。

◎ 16ページをご覧ください。

## ビジネスモデルの変革



16

- ◎ 最後に、ビジネスモデルの変革について、まとめます。
- ◎ これまでは、1番の「緊急対策」を進めてきました。  
第1四半期末までに、資金繰りの対応を完了した上で、生産量の最適化に取り組んできました。  
足元で国内線の需要基調が確実に変化しており、  
本格的な回復モードに転じているほか、貨物需要も堅調に推移しています。  
コスト削減や、投資の抑制による効果も現れて、業績は着実に改善しており、  
今期中に底打ちする見通しが鮮明となりました。
- ◎ 今後は、2番の「改革」を進めます。  
まずは、コスト構造を抜本的に見直して、早期の収支均衡達成を目指します。  
また、航空各社の主体的な改革により、市場変容への適合を進めます。
- ◎ そして、3番にお示した通り、アフターコロナの局面で、私たちは再び「成長」します。  
改革を通して培ったコスト優位性と、新たなグループ航空事業モデルにより、  
需要のカバレッジを拡げます。  
また、プラットフォーム事業の推進と合わせて、新たな「ANAグループ・ビジネスモデル」を確立し、  
グループ収益の最大化を目指します。
- ◎ コロナ禍による影響は続きますが、本日まで説明した改革を進めながら、  
パンデミックの再来にも耐えられる、強靱なグループ事業構造を追求していく考えです。  
自助努力による経営を前提に、グループ総合力で課題を克服していくために、  
私は経営トップとして、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年度第2四半期 決算（詳細）



©ANAHD2020

17

- ◎ 私から、2020年度 第2四半期決算の詳細、及び通期業績予想について、ご説明します。
- ◎ 18ページをご覧ください。

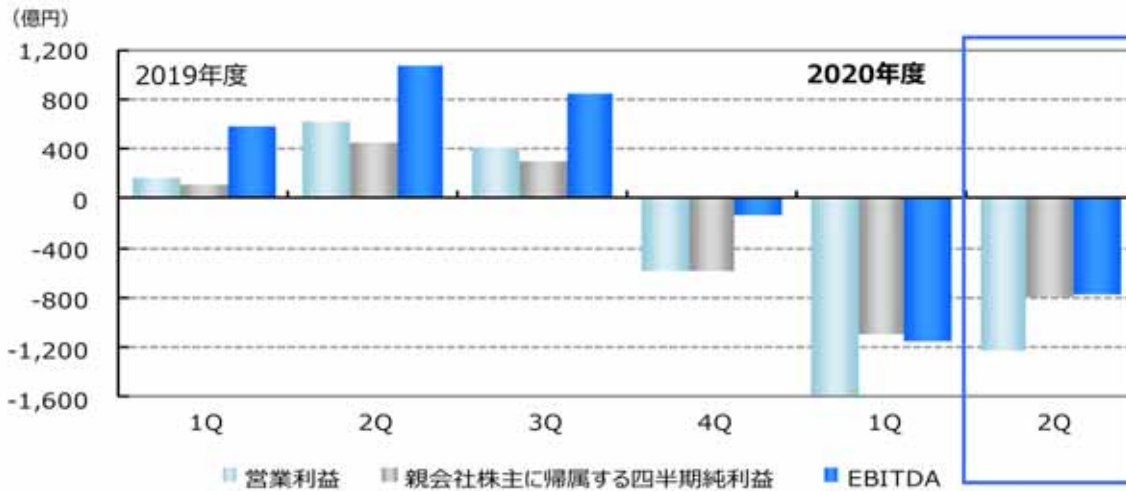
## 当第2四半期と前年度各四半期の業績比較

## 【2020年度 第2四半期 累計 (連結)】

- 営業利益 : △2,809億円 (前年同期比 △ 3,598億円)
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : △1,884億円 ( 同 △ 2,452億円)
- EBITDA : △1,908億円 ( 同 △ 3,555億円)

## 【第2四半期 (7-9月期) (連結)】

- 営業利益 : △1,218億円
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : △796億円
- EBITDA : △767億円



©ANAHD2020

18

- ◎ 業績ハイライトです。
- ◎ 新型コロナウイルスの影響に伴う旅客需要の減少により、上期は2,809億円の営業損失となりましたが、当第2四半期の営業利益、四半期純利益、EBITDAは、第1四半期と比べて、いずれも改善しました。
- ◎ 19ページをご覧ください。

## 経営成績

(億円)	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2020 第2四半期	前年差
売上高	10,559	2,918	△ 7,641	1,702	△ 3,852
営業費用	9,771	5,727	△ 4,043	2,921	△ 2,006
営業利益	788	△ 2,809	△ 3,598	△ 1,218	△ 1,845
営業利益率 (%)	7.5	-	-	-	-
営業外損益	26	122	+ 96	97	+ 79
経常利益	815	△ 2,686	△ 3,501	△ 1,121	△ 1,766
特別損益	26	7	△ 18	3	△ 19
親会社株主に帰属する四半期純利益	567	△ 1,884	△ 2,452	△ 796	△ 1,250
四半期純利益	573	△ 1,911	△ 2,484	△ 807	△ 1,267
その他包括利益	△ 114	137	+ 252	△ 28	+ 49
包括利益	458	△ 1,773	△ 2,232	△ 835	△ 1,217

©ANAHD2020

19

- ◎ 連結決算の概要です。
- ◎ 売上高は、前年同期から7,641億円減少の、2,918億円となりました。
- ◎ 営業費用は、前年から4,043億円減少の、5,727億円となりました。  
各種のコスト削減策を着実に進めました。
- ◎ これらの結果、営業損失は2,809億円となりました。
- ◎ また、営業外損益は、122億円となりました。  
グループ従業員の一時帰休に伴う雇用調整助成金を、営業外収益に計上しています。
- ◎ 以上により、経常損失は2,686億円、  
親会社株主に帰属する四半期純損失は1,884億円となりました。
- ◎ 20ページをご覧ください。

## 財政状態

(億円)	FY2019 期末	FY2020 第2四半期末	前年度 期末差
総資産	25,601	27,446	+ 1,844
自己資本	10,610	8,851	△ 1,758
自己資本比率(%)	41.4	32.3	△ 9.2pt
有利子負債残高	8,428	13,155	+ 4,726
D/Eレシオ (倍)	0.8	1.5	+ 0.7
手元流動性資金 *	2,386	4,522	+ 2,135
純有利子負債残高 **	6,042	8,633	+ 2,591

\* 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

- ◎ 財政状態です。
- ◎ 総資産は、前年度期末より、1,844億円増加の、2兆7,446億円となりました。
- ◎ 自己資本は、8,851億円、  
自己資本比率は、32.3パーセントとなりました。
- ◎ 有利子負債は、前年度期末から、4,726億円増加の、1兆3,155億円となり、  
デット・エクイティ・レシオは、1.5倍となりました。  
なお、純有利子負債ベースでのネットデット・エクイティ・レシオは1.0倍となります。
- ◎ また、第2四半期の期末時点における手元流動性資金は、4,522億円となりました。  
資金調達を前倒しで実行したことにより、手元資金の残高が通常時と比べて増加しています。
- ◎ 21ページをご覧ください。

## キャッシュフロー

(億円)	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差
営業キャッシュフロー	1,403	△ 1,909	△ 3,312
投資キャッシュフロー	△ 1,125	372	+ 1,497
財務キャッシュフロー	3	4,694	+ 4,690
現金及び現金同等物の増減額	274	3,153	+ 2,879
現金及び現金同等物の期首残高	2,118	1,359	} + 3,151
現金及び現金同等物の期末残高	2,398	4,510	
減価償却費	858	901	+ 42
設備投資額（固定資産のみ）	1,810	807	△ 1,003
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）	196	△ 2,552	△ 2,749
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	1,647	△ 1,908	△ 3,555
EBITDAマージン（%）	15.6	-	-

©ANAHD2020

21

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 営業キャッシュフローは、1,909億円の支出となりました。
- ◎ 投資キャッシュフローは、航空機を中心にキャッシュアウトを抑制したことにより、372億円の収入となりました。
- ◎ 財務キャッシュフローは、間接金融による資金調達を行ったことなどにより、4,694億円の収入となりました。
- ◎ 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、2,552億円の支出となりました。
- ◎ 22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

実質フリーキャッシュフロー(\*)は、上期を通して着実に改善



©ANAHD2020

22

- ◎ 実質フリーキャッシュフローの推移です。
- ◎ 第1四半期は、1,753億円の支出でしたが、第2四半期では、799億円の支出となりました。
- ◎ 国内線の需要回復やコスト削減の効果などにより、キャッシュアウトのピークは第1四半期中に底打ちして、第2四半期にかけて着実に改善しました。
- ◎ 23ページをご覧ください。

## セグメント別実績

(億円)		FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2020 第2四半期	前年差
売上高	航空事業	9,300	2,367	△ 6,932	1,414	△ 3,489
	航空関連事業	1,490	1,198	△ 292	599	△ 151
	旅行事業	823	138	△ 685	106	△ 334
	商社事業	759	382	△ 376	185	△ 198
	その他	209	185	△ 24	93	△ 12
	調整額	△ 2,022	△ 1,353	+ 669	△ 696	+ 334
	合計(連結)	10,559	2,918	△ 7,641	1,702	△ 3,852
営業利益	航空事業	735	△ 2,777	△ 3,512	△ 1,239	△ 1,833
	航空関連事業	74	87	+ 13	78	+ 43
	旅行事業	13	△ 40	△ 53	△ 12	△ 22
	商社事業	19	△ 28	△ 47	△ 14	△ 26
	その他	15	8	△ 6	2	△ 7
	調整額	△ 68	△ 59	+ 9	△ 32	+ 0
	合計(連結)	788	△ 2,809	△ 3,598	△ 1,218	△ 1,845

©ANAHD2020

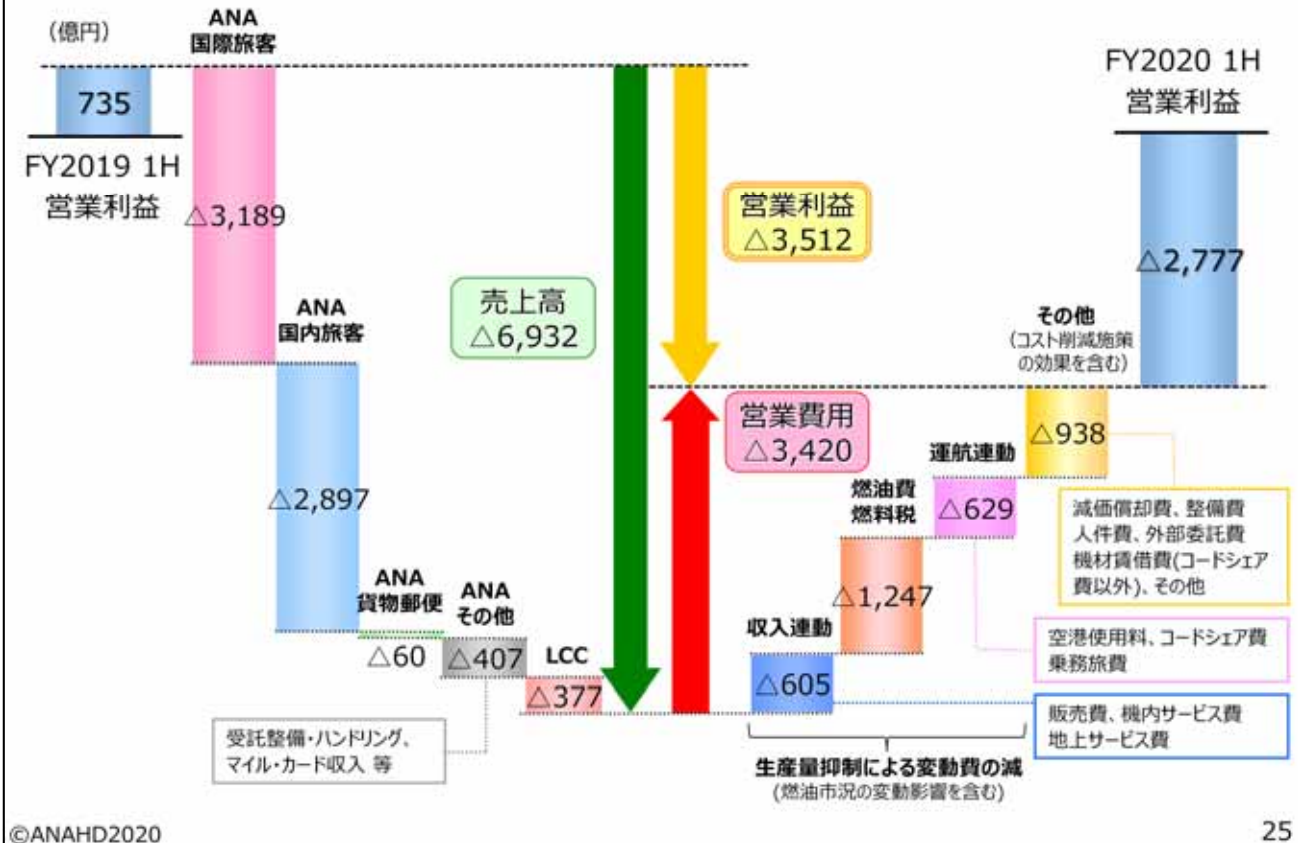
23

- ◎ 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・減便が続いたことにより、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、7月下旬からのGoToトラベルキャンペーンの開始以降、国内旅行は持ち直しましたが、海外旅行は全てのツアーの催行中止を継続しており、減収となりました。
- ◎ 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。  
25ページをご覧ください。

## 収入・費用

(億円)		FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2020 第2四半期	前年差
売上高	ANA 国際旅客	3,385	196	△ 3,189	101	△ 1,642
	ANA 国内旅客	3,687	789	△ 2,897	565	△ 1,459
	ANA 貨物郵便	676	615	△ 60	316	△ 17
	ANA その他	1,088	681	△ 407	364	△ 181
	LCC	461	84	△ 377	67	△ 188
	合計	9,300	2,367	△ 6,932	1,414	△ 3,489
営業費用	燃油費・燃料税	1,660	413	△ 1,247	259	△ 581
	空港使用料	621	187	△ 434	113	△ 201
	航空機材賃借費	646	527	△ 118	269	△ 56
	減価償却費	822	864	+ 42	432	+ 13
	整備部品・外注費	848	601	△ 247	321	△ 81
	人件費	1,066	828	△ 238	405	△ 135
	販売費	556	194	△ 362	93	△ 182
	外部委託費	1,276	945	△ 330	471	△ 172
	その他	1,066	583	△ 482	287	△ 257
		合計	8,565	5,145	△ 3,420	2,654
営業利益	営業利益	735	△ 2,777	△ 3,512	△ 1,239	△ 1,833
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,557	△ 1,912	△ 3,470	△ 807	△ 1,819
	EBITDAマージン (%)	16.7	-	-	-	-

## 営業利益 増減要因



25

- ◎ 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、6,932億円の減少となりました。  
内訳として、ANA国際旅客で3,189億円、国内旅客で2,897億円、貨物郵便で60億円、LCCで377億円の減収となりました。
- ◎ 営業費用は、3,420億円の減少となりました。  
生産量を抑制し、変動費を大幅に削減したほか、固定費についても、年度初めから着手した緊急的な対応策の深掘りに努めました。
- ◎ 以上の結果、営業損失は、2,777億円となりました。
- ◎ 26ページをご覧ください。

## 事業別の概況

第2四半期の取り組み		主な実績
ANA 国際旅客	1) 生産量を大幅に抑制、 <u>運航運動費用を極小化</u>	旅客キロ（前年比） 上期 △95%
	2) 貨物需要を踏まえ運航を判断、 <u>限界利益を最大化</u>	座席キロ（前年比） 上期 △84%
ANA 国内旅客	1) <u>積極的に需要を喚起</u> 、旅客数の回復基調が継続	旅客数（前年比） 5月 △94%→7月 △73%→9月 △68%
	2) <u>需要に合わせ生産量を最適化</u> 、座席利用率は上昇	座席利用率 5月 29%→7月 41%→9月 53%
ANA 国際貨物	1) 臨時便等を積極的に運航、 <u>生産量は大幅に回復</u>	フレイター臨時便 第2四半期 959便 旅客機を利用した貨物便 第2四半期 966便
	2) <u>高単価貨物を中心に重量を確保</u> 、収入は前年超え	国際貨物収入 第2四半期 前年同期を超過
Peach	1) <u>国際線は運休</u> 、 <u>国内線は柔軟に生産量を調整</u>	国内線 旅客数（前年比） 5月 △92%→7月 △50%→9月 △48%
	2) <u>積極的に需要を喚起</u> 、旅客数・利用率は回復基調	国内線 座席利用率 5月 26%→7月 50%→9月 59%

26

- ◎ ここでは、事業別の概況をご説明します。
- ◎ 国際旅客では、運休・減便を継続して、変動費を極小化する一方で、貨物需要を踏まえて運航便を設定することで、限界利益の最大化を図りました。
- ◎ 国内旅客では、7月から8月にかけて、予約の増加ペースが一時的に緩やかになりましたが、9月には積極的にレジャー需要を喚起した効果が現れ、座席利用率は53%まで向上しました。連休中の旅客数を比べると、5月のゴールデンウィークは1日あたり1万人以下、8月の旧盆は同5万人でしたが、9月のシルバーウィークは同8万人まで増加しており、需要は着実に改善しました。
- ◎ 国際貨物では、半導体や自動車関連部品の荷動きが回復しており、フレイターを最大限に活用したほか、旅客機を利用した貨物便を積極的に運航することで、高単価貨物を中心に、需要の取り込みを強化しました。第2四半期単独では、前年比で1.7倍を超える単価を維持しながら、この期間として過去最高となる約7割の利用率を確保した結果、収入は前年同期を上回りました。
- ◎ LCCでは、国際線の運休を継続しました。一方、国内線は、機動的に生産量を見直したことで、9月の座席利用率は、約6割まで回復しました。
- ◎ 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、36ページをご覧ください。

## ANA国際旅客

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	34,893	5,426	△ 84.4	3,061	△ 82.8
旅客キロ(百万)	26,805	1,311	△ 95.1	691	△ 95.0
旅客数(千人)	5,172	193	△ 96.3	102	△ 96.2
座席利用率(%)	76.8	24.2	△ 52.6pt*	22.6	△ 55.6pt*
旅客収入(億円)	3,385	196	△ 94.2	101	△ 94.2
ユニットレベニュー(円) (旅客収入/座席キロ)	9.7	3.6	△ 62.7	3.3	△ 66.3
イールド(円) (旅客収入/旅客キロ)	12.6	15.0	+ 18.5	14.6	+ 16.5
単価(円) (旅客収入/旅客数)	65,453	101,259	+ 54.7	98,988	+ 51.3

\* 座席利用率のみ前年差

## ANA国内旅客

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	30,251	11,789	△ 61.0	7,850	△ 49.3
旅客キロ (百万)	21,293	4,284	△ 79.9	3,108	△ 72.7
旅客数 (千人)	23,102	4,673	△ 79.8	3,394	△ 72.3
座席利用率 (%)	70.4	36.3	△ 34.0pt*	39.6	△ 34.0pt*
旅客収入 (億円)	3,687	789	△ 78.6	565	△ 72.1
ユニットレベニュー (円) (旅客収入/座席キロ)	12.2	6.7	△ 45.0	7.2	△ 45.0
イールド (円) (旅客収入/旅客キロ)	17.3	18.4	+ 6.4	18.2	+ 2.2
単価 (円) (旅客収入/旅客数)	15,961	16,899	+ 5.9	16,648	+ 0.8

\* 座席利用率のみ前年差

## ANA国際貨物（ベリー+フレighter）

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	3,595	1,559	△ 56.6	870	△ 51.7
有償貨物トンキロ（百万）	2,082	1,047	△ 49.7	595	△ 43.2
貨物輸送重量（千トン）	433	227	△ 47.4	128	△ 41.3
貨物重量利用率（%）	57.9	67.1	+ 9.2pt*	68.4	+ 10.3pt*
貨物収入（億円）	511	508	△ 0.6	253	+ 1.5
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	14.2	32.6	+ 129.0	29.1	+ 110.4
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	24.6	48.5	+ 97.6	42.6	+ 78.7
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	118	223	+ 88.9	197	+ 73.0

\* 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 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	712	774	+ 8.6	423	+ 16.8
有償貨物トンキロ（百万）	451	512	+ 13.6	286	+ 26.1
貨物輸送重量（千トン）	161	133	△ 16.9	77	△ 5.9
貨物重量利用率（%）	63.3	66.2	+ 2.9pt*	67.7	+ 5.0pt*
貨物収入（億円）	155	252	+ 61.9	125	+ 65.1
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	21.9	32.6	+ 49.0	29.7	+ 41.3
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	34.5	49.2	+ 42.5	43.8	+ 30.9
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	97	188	+ 94.9	163	+ 75.4

\* 貨物重量利用率のみ前年差

## ANA国内貨物

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ (百万)	896	294	△ 67.2	199	△ 57.3
有償貨物トンキロ (百万)	191	103	△ 45.9	63	△ 35.0
貨物輸送重量 (千トン)	185	93	△ 49.8	57	△ 40.2
貨物重量利用率 (%)	21.4	35.3	+ 13.9pt*	32.1	+ 11.0pt*
貨物収入 (億円)	126	86	△ 31.6	50	△ 22.2
ユニットレベニュー (円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	14.1	29.4	+ 108.4	25.2	+ 82.1
イールド (円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	65.8	83.1	+ 26.3	78.8	+ 19.8
重量単価 (円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	68	93	+ 36.4	87	+ 30.1

\* 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2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	5,858	2,090	△ 64.3	1,531	△ 48.7
旅客キロ (百万)	5,090	922	△ 81.9	724	△ 72.4
旅客数 (千人)	3,995	817	△ 79.5	643	△ 68.7
座席利用率 (%)	86.9	44.1	△42.8pt*	47.3	△40.7pt*
売上高 (億円) **	461	84	△ 81.7	67	△ 73.7
ユニットレベニュー (円) (売上高/座席キロ)	7.9	4.0	△ 48.6	4.4	△ 48.6
イールド (円) (売上高/旅客キロ)	9.1	9.2	+ 1.2	9.3	△ 4.5
単価 (円) (売上高/旅客数)	11,557	10,359	△ 10.4	10,453	△ 15.9

\* 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2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差
売上高	1,490	1,198	△ 292	823	138	△ 685
営業利益	74	87	+ 13	13	△ 40	△ 53
減価償却費	26	25	△ 0	2	2	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	100	112	+ 12	16	△ 37	△ 53
EBITDAマージン(%)	6.7	9.4	+ 2.7pt	2.0	-	-

	商社事業			その他		
	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差
売上高	759	382	△ 376	209	185	△ 24
営業利益	19	△ 28	△ 47	15	8	△ 6
減価償却費	6	6	+ 0	1	1	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	25	△ 21	△ 47	16	10	△ 6
EBITDAマージン(%)	3.3	-	-	8.0	5.6	△ 2.4pt

Intentionally Left Blank

### 3. 2020年度 通期業績予想（詳細）



## 連結業績予想

(億円)	FY2019	FY2020 (業績予想)	前年差
売上高	19,742	7,400	△ 12,342
営業費用	19,134	12,450	△ 6,684
営業利益	608	△ 5,050	△ 5,658
営業利益率(%)	3.1	—	—
経常利益	593	△ 5,000	△ 5,593
親会社株主に帰属する当期純利益	276	△ 5,100	△ 5,376

市況	FY2020 上期実績	FY2020 下期前提
為替レート (円/US\$)	106.8	110
トバイ原油 (US\$/bbl)	36.9	40
シンガポールクロシン (US\$/bbl)	36.5	50

- ◎ 通期業績予想の詳細について、ご説明します。
- ◎ 売上高は、前年同期から1兆2,342億円減少の7,400億円を計画します。  
また、営業損失は5,050億円、当期純損失は5,100億円となる計画です。
- ◎ 本計画には、航空機の減損処理などに伴う特別損失として、1,100億円を計上しています。  
リソースの圧縮を迅速に進めることにより、来期の収益改善に繋げていきます。
- ◎ 37ページをご覧ください。

## セグメント別 計画

(億円)		FY2019	FY2020 (計画)	前年差
売上高	航空事業	17,377	6,220	△ 11,157
	航空関連事業	2,994	2,320	△ 674
	旅行事業	1,439	450	△ 989
	商社事業	1,447	850	△ 597
	その他	442	390	△ 52
	調整額	△ 3,959	△ 2,830	+ 1,129
	合計 (連結)	19,742	7,400	△ 12,342
営業利益	航空事業	495	△ 4,780	△ 5,275
	航空関連事業	181	△ 25	△ 206
	旅行事業	13	△ 65	△ 78
	商社事業	29	△ 50	△ 79
	その他	35	5	△ 30
	調整額	△ 147	△ 135	+ 12
	合計 (連結)	608	△ 5,050	△ 5,658

©ANAHD2020

37

- ◎ こちらのスライドは、セグメント別の計画値です。
- ◎ 航空事業についてご説明します。38ページをご覧ください。

## 航空事業 売上高・営業費用 計画

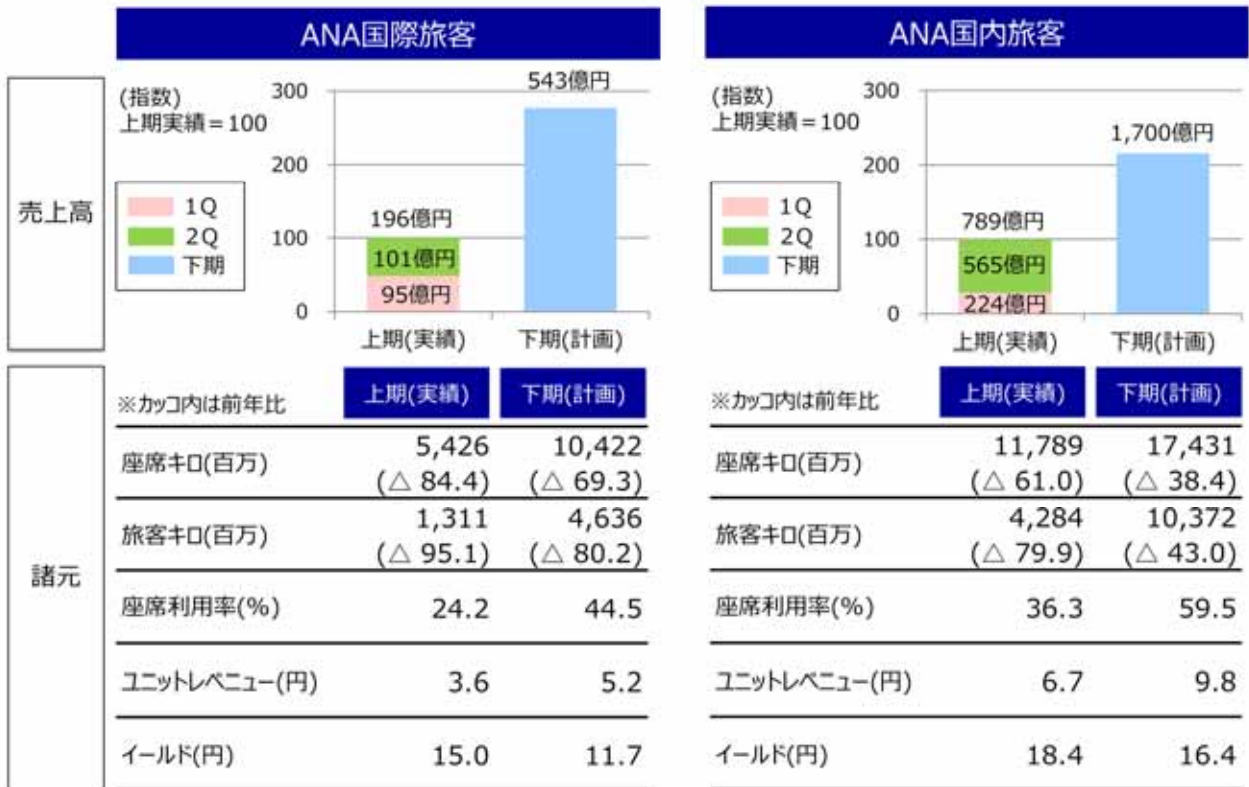
(億円)		FY2019	FY2020 (計画)	前年差
売上高	国際旅客	6,139	740	△ 5,399
	ANA 国内旅客	6,799	2,490	△ 4,309
	貨物郵便	1,361	1,240	△ 121
	その他	2,257	1,420	△ 837
	LCC	819	330	△ 489
	合計	17,377	6,220	△ 11,157
営業費用	燃油費・燃料税	3,144	1,000	△ 2,144
	燃油費・燃料税 以外	13,737	10,000	△ 3,737
	合計	16,881	11,000	△ 5,881
営業利益	営業利益	495	△ 4,780	△ 5,275

©ANAHD2020

38

- ◎ 航空事業における、売上高と費用の計画です。
- ◎ 売上高は、前年から1兆1,157億円減少の、6,220億円を見込みます。  
国内旅客は、GoToトラベルキャンペーンを背景に、足元で力強い予約動向がみられるほか、国際貨物も、年末に向けて、電子部品・半導体関連の主力商材が堅調に推移しています。これらの需要を確実に捉えて、トップラインの向上を目指します。
- ◎ 一方、営業費用は、前年から5,881億円減少の、1兆1,000億円を計画します。  
今後も、コスト削減策や事業構造改革を着実に進める方針であり、各種取り組みによる費用削減額を、計画に反映しています。
- ◎ これらの結果、営業損失は4,780億円を計画します。
- ◎ 39ページをご覧ください。

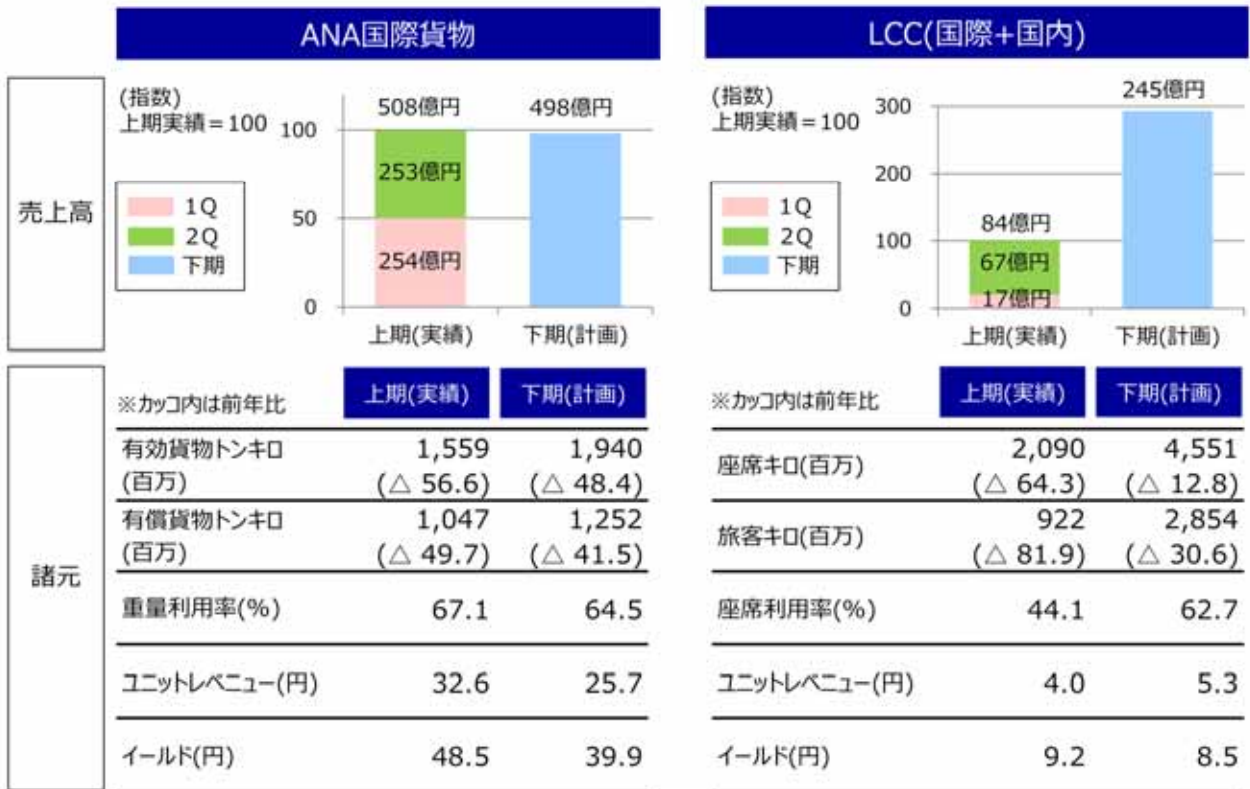
## 航空事業 計画前提



39

- ◎ 各事業における売上高の計画です。
- ◎ ANA国際旅客は、第4四半期に必要な回復ペースが速まる前提としており、下期は543億円の収入を計画します。
- ◎ ANA国内旅客は、需要動向に合わせて、生産量を徐々に回復することで、下期は1,700億円の収入を計画します。
- ◎ 40ページをご覧ください。



## 航空事業 計画前提



40

- ◎ ANA国際貨物は、下期も引き続き、  
フレイターと旅客機による貨物便を積極的に運航することにより、  
上期と同水準の498億円の収入を計画します。
- ◎ LCCは、国内線を中心に就航路線を拡大することで、下期は245億円の収入を計画します。
- ◎ なお、本日、42ページに記載した5つの項目について、  
適時開示を行っておりますので、併せてご確認ください。  
私からのご説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

## 航空機数

	FY2019 期末	FY2020 第2四半期末	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	19	△ 1	15	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	12	+ 1	-	12
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	-	-
Bombardier DHC-8-400	24	24	-	24	-
<b>ANA 計</b>	<b>269</b>	<b>265</b>	<b>△ 4</b>	<b>204</b>	<b>61</b>
 Airbus A320-200*	34	32	△ 2	-	32
<b>ANAグループ 計</b>	<b>303</b>	<b>297</b>	<b>△ 6</b>	<b>204</b>	<b>93</b>

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

41

## 適時開示

- 1 2021年3月期 第2四半期決算短信
- 2 通期連結業績予想および配当予想に関するお知らせ
- 3 「ANAグループの新しいビジネス・モデルへの変革」に関するお知らせ
- 4 劣後特約付シンジケートローンによる資金調達に関するお知らせ
- 5 株主優待番号の有効期間延長に関するお知らせ

(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

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)