

# ANAホールディングス株式会社 説明会

2022年3月期決算

2022年4月28日

代表取締役社長

芝田 浩二



# 目 次

## 1. 2021年度 決算・2022年度 業績予想 事業構造改革の進捗

### 1) 2021年度 決算

2021年度 決算概要	P. 4
航空事業・事業別の対応	P. 5
航空事業・事業別の需要動向	P. 6

### 2) 2022年度 業績予想

2022年度 通期業績予想	P. 7
旅客需要の前提	P. 8
航空事業・事業別の対応	P. 9
コストマネジメント	P. 10

### 3) 事業構造改革の進捗

ポストコロナを見据えた対応	P. 11
事業構造改革の進捗	P. 12-14
成長回帰に向けた当面の方針	P. 15
スーパーアプリ（イメージ）	P. 16

## 2. 2021年度 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. 25
営業利益 増減要因	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
事業別の動向	P. 33-34
コロナ前との対比	P. 35
ANA国際線・方面別実績（構成比）	P. 37
燃油・為替ヘッジの進捗状況	P. 38
航空機数	P. 39
ノンエア事業	
航空事業以外のセグメント	P. 40

## 3. 2022年度 業績予想（詳細）

連結業績予想	P. 42
セグメント別 計画	P. 43
航空事業	
売上高・営業費用 計画	P. 44
営業利益 増減要因	P. 45-46
計画前提（ANA旅客・貨物、LCC）	P. 47-49

# 1. 2021年度 決算 ・ 2022年度 業績予想 事業構造改革の進捗

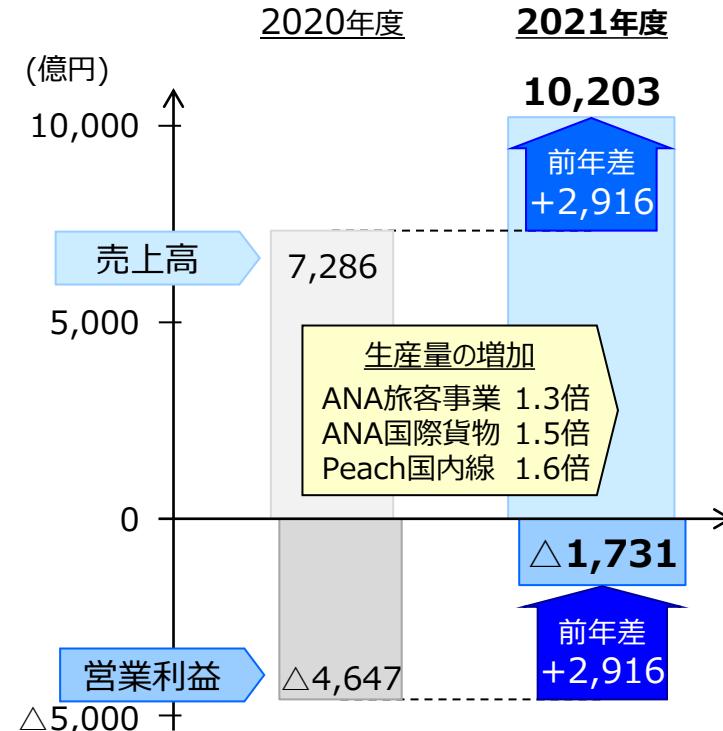


## 2021年度 決算概要

### 2021年度 決算(連結)

(億円)	実績	前年差	前年比
売上高	<b>10,203</b>	+2,916	+40.0%
航空事業	8,850	+2,810	+46.5%
営業費用	<b>11,934</b>	△0	△0.0%
航空事業	10,480	△38	△0.4%
営業利益	<b>△1,731</b>	+2,916	-
航空事業	△1,629	+2,849	-
経常利益	<b>△1,849</b>	+2,664	-
親会社株主に帰属する当期純利益	<b>△1,436</b>	+2,609	-
EBITDA	<b>△257</b>	+2,626	-

### 売上高・営業利益・生産量 前年度実績との比較



1. 売上高 : コロナ影響が続いた中でも前年度の実績比で大幅に増加
2. 営業費用 : 生産量を大幅に伸ばした中、費用は前年並みの水準に抑制
3. 営業利益 : 赤字決算となったが、通期の損失は前年から大幅に縮小

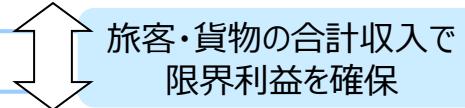
## 航空事業・事業別の対応（2021年度）

### 2021年度 実績

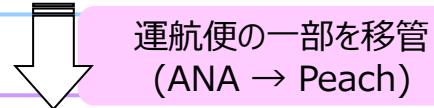


国際旅客

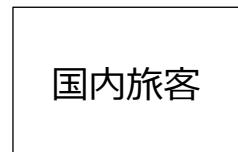
生産量・ネットワークを柔軟に修正

貨物専用機を活用して生産量を最大化  
市場動向を踏まえた運賃値上げ

国際貨物

生産量を機動的に調整  
イールドマネジメントの徹底

北海道・沖縄方面の運航便を増加



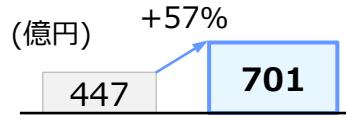
peach

LCC

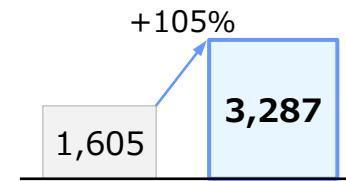
営業費用  
(航空事業)リソースを適切にコントロール  
固定費を大幅に削減

### 売上高 実績

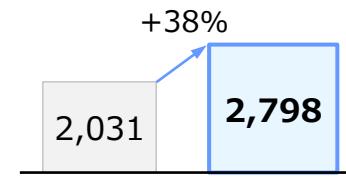
#### 2020年度 2021年度



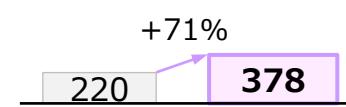
- ✓ 三国間需要の獲得を強化  
売上高を伸長



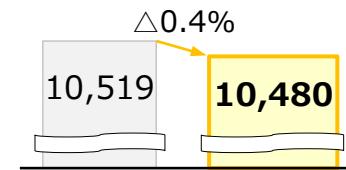
- ✓ 売上高は前年比で2.0倍  
[重量] 1.5倍  
[単価] 1.4倍



- ✓ 売上高は前年比で1.4倍  
収益性も向上  
[ユニットレベニュー] 1.1倍



- ✓ 国内線で生産量を拡大  
[旅客数] 2.1倍



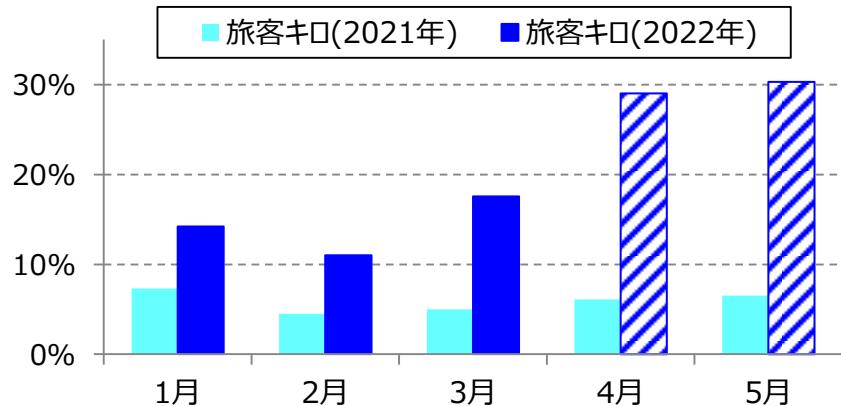
- ✓ コストマネジメントを徹底

## 【参考】 航空事業・事業別の需要動向（コロナ前との比較）

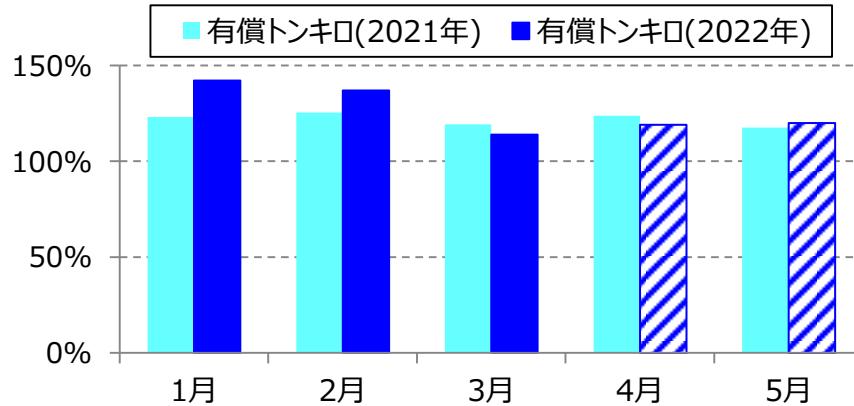
グラフは全て  
コロナ前との比較

- ① 1~3月実績 : 2019年 1~3月 (2018年度 第4四半期)との比較
- ② 4~5月見通し : 2019年 4~5月 (2019年度 第1四半期)との比較

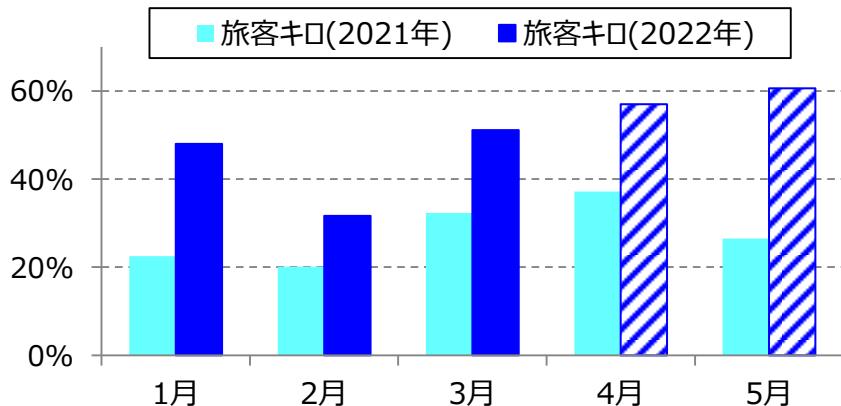
### 1. ANA国際旅客



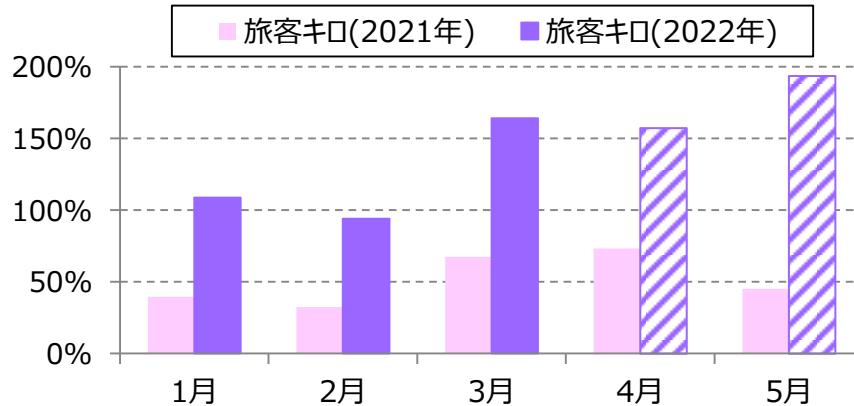
### 3. ANA国際貨物



### 2. ANA国内旅客



### 4. Peach国内線



## 2022年度 通期業績予想

### 2022年度 通期業績予想（連結）

(億円)	通期	前年差
売上高	<b>16,600</b>	+6,396
航空事業	14,700	+5,849
営業利益	<b>500</b>	+2,231
航空事業	520	+2,149
営業利益率	3.0%	-
経常利益	<b>300</b>	+2,149
親会社株主に帰属する当期純利益	<b>210</b>	+1,646
EBITDA	<b>2,035</b>	+2,191
1株あたり当期純利益	<b>44.65円</b>	+350.02円
1株あたり配当金	<b>0円</b>	-

#### 2022年度 計画（ポイント）

ポストコロナを見据えた対応を加速、  
需要回復に合わせてトップラインを伸長

##### > 売上高の計画

1) ANA国際旅客	3,020億円
2) ANA国内旅客	5,960億円
3) ANA国際貨物	3,060億円
4) Peach	1,090億円
合計	13,130億円
(前年差	+5,964億円)

「事業構造改革」を推進して培ってきたグループ費用構造を基盤に  
通期で最終利益の黒字化、フリーキャッシュフローの創出を目指す

## 旅客需要の前提

### 2021年度 実績

国内線

移動制限による影響が継続  
感染者数が落ち着けば需要は回復

国際線

日本発着の需要は低迷  
三国間需要が先行して回復

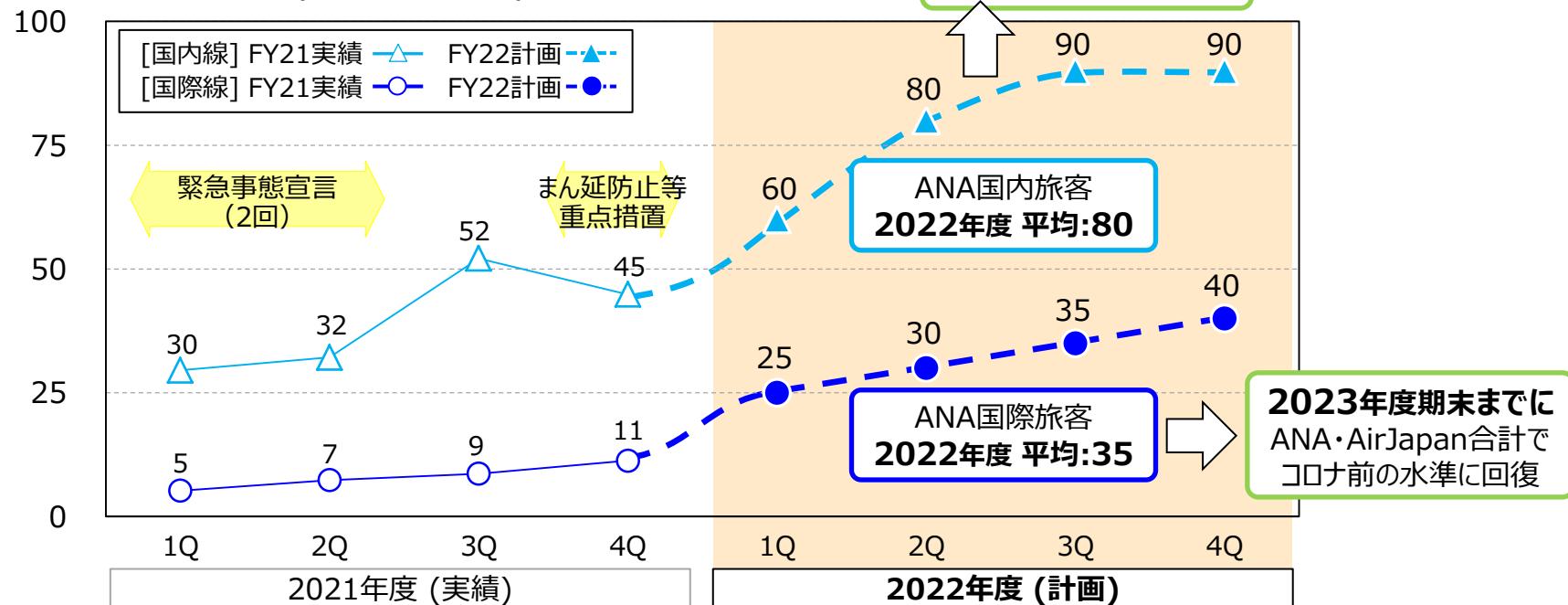
### 2022年度 計画前提

ウイズコロナの生活様式が浸透

グローバルで  
渡航制限が段階的に緩和

#### 四半期毎の需要水準

[指標] コロナ前(2019年1~12月)のANA旅客数=100



\*1：本グラフの数値はANAブランドのみ (Peach実績・計画は含まず)

\*2：2022年度(計画)は、2019年1~12月実績を基に、新収益認識に基づく同一基準で算定

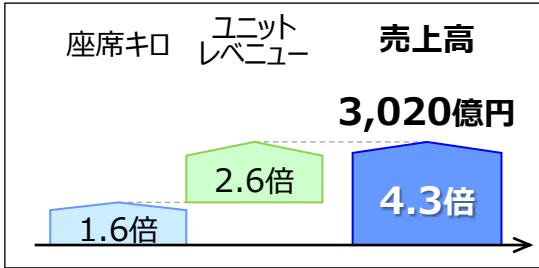
## 航空事業・事業別の対応（2022年度）

### 売上高の前提

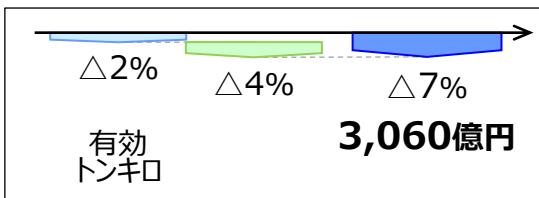


(増加率は2021年度実績との対比)

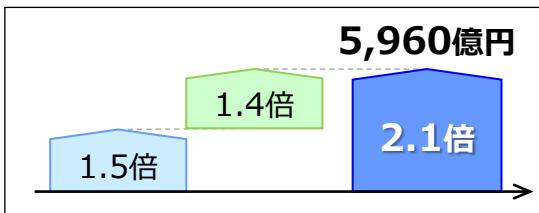
国際旅客



国際貨物

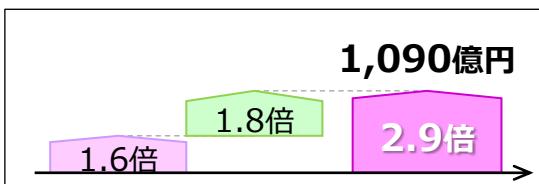


国内旅客



*peach*

LCC



### 事業計画（ポイント）

渡航規制・水際対策が段階的に緩和

↓ 需要動向に合わせて生産量を回復

北米線の一部で  
発着空港を追加でシフト  
(羽田→成田)

需給バランスの引き締まりが継続

↓ 生産量の最大化を維持しながら  
高単価商材・大口需要を獲得

↓ 旅客・貨物の合計で  
便あたり収入を最大化

旅客需要は上期中に回復

↓ 夏の需要ピーク期に向けて  
大型機の運航を再開(予定)

ANA・Peach共同で  
国内線ダイヤを策定

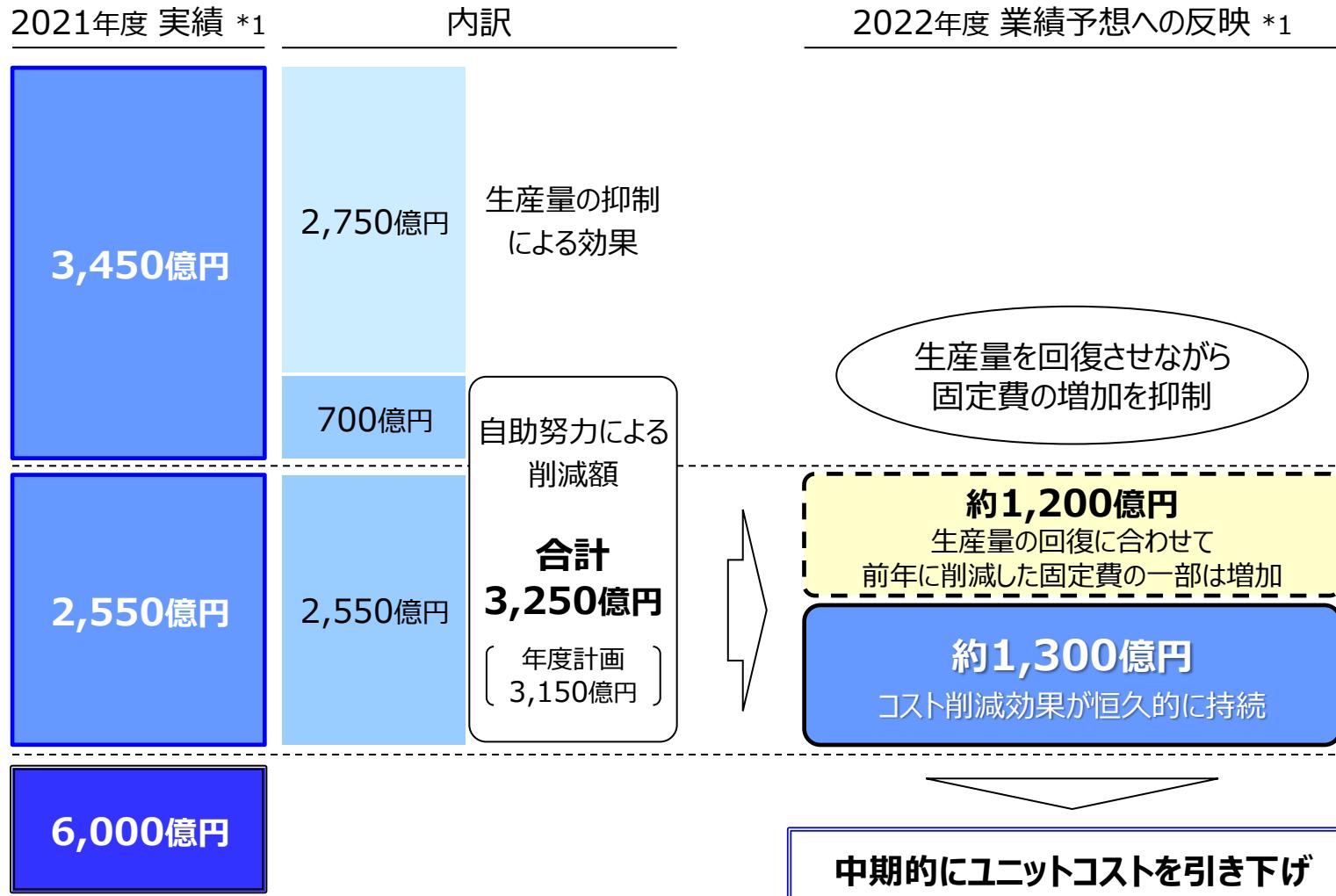
レジャー需要が先行して回復

↓ 国内線ネットワークを積極的に拡大

↓ 需要の特性に応じて  
両ブランドを最適配分

## コストマネジメント

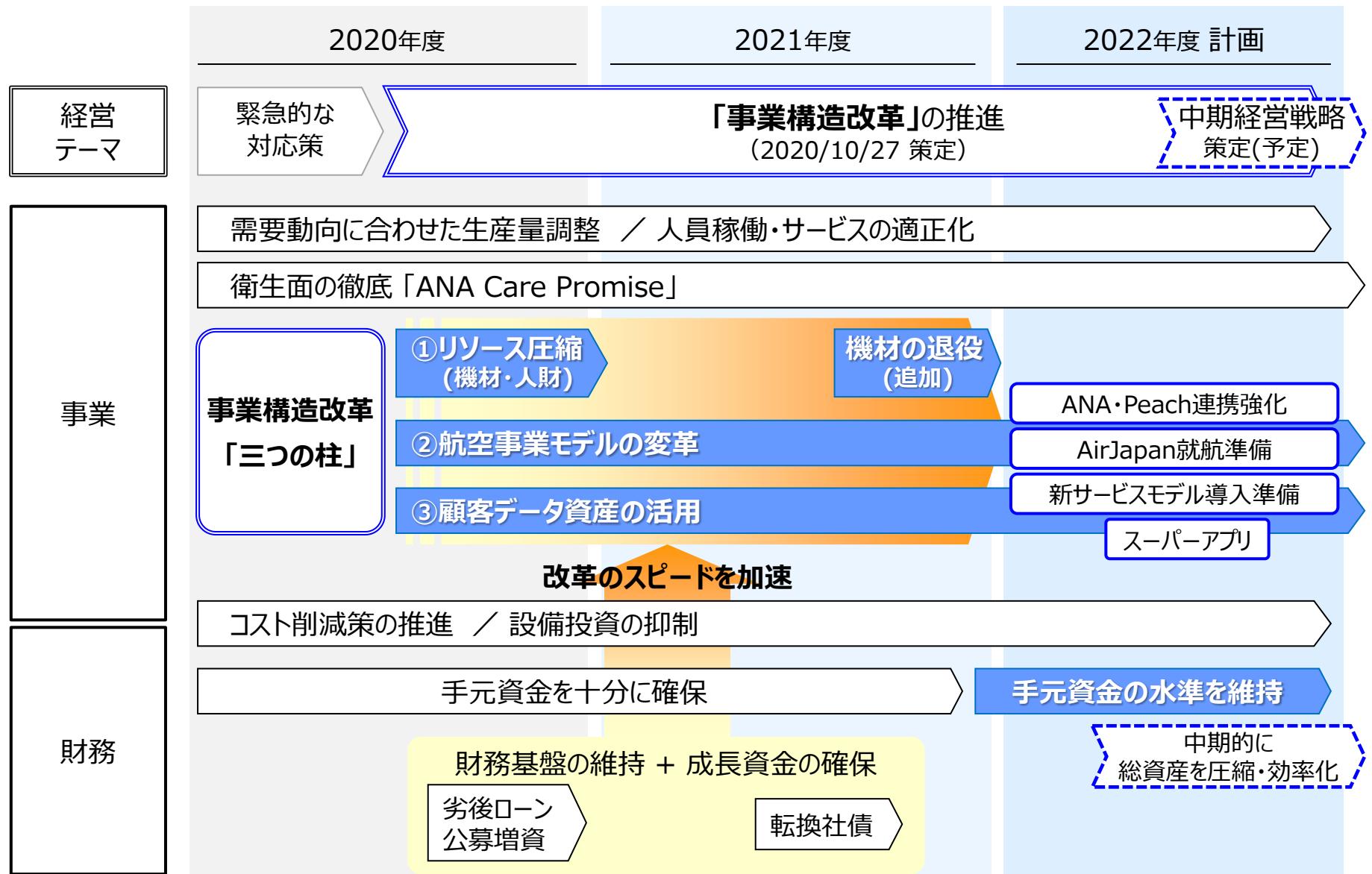
### コスト削減額



\*1 : 2019年度実績との比較

\*2 : 雇用調整助成金の受給額を含む

## ポストコロナを見据えた対応



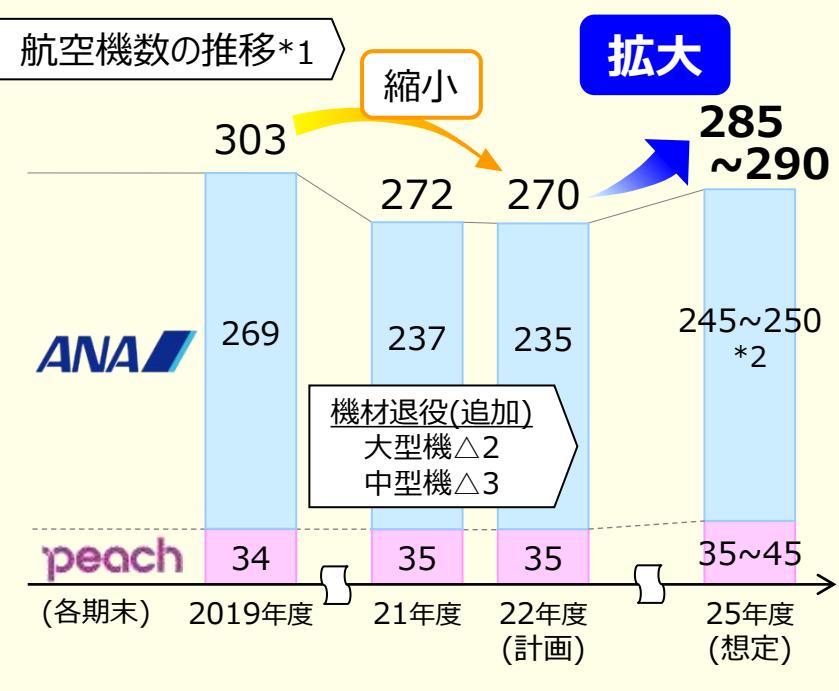
## 事業構造改革の進捗 ①リソース戦略

テーマ①

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

> 需要動向を見据えた柔軟なフリート戦略の実行



旅客需要や客体構成を見据えながら  
柔軟なフリート戦略を実行

### 2. 人財

> 事業環境の変化に合わせたグループ人員体制の追求

人財活用の対応(考え方)

顧客ニーズの変化 = 衛生・清潔、セルフ、パーソナル

#### 新サービスモデルの導入

例) 空港 = お客様がストレスなくスムースに「通過」  
機内 = 個々のニーズに寄り添った「くつろぎの場」

新常態に適合した  
生産体制

DXの活用による  
省人化・無人化

ANAブランド

5年間で△9,000人・減  
(FY20末 → 25末)

グループ人財の活用  
外部人財の登用など

ポストコロナの顧客ニーズに合わせて  
グループの人財競争力を向上

## 事業構造改革の進捗 ②グループエアラインモデル

テーマ②

航空事業をポスト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. 国内旅客

#### 1) ANAとPeachの連携強化

[運航] 共同スケジュールの策定 **A**

[営業] 合同マーケティングの実施（販売・運賃など）

### 2. 国際旅客

#### 1) 客体構成の変化に対応するフリート戦略 **B**

・中型機の運航シェアを拡大

#### 2) 中距離路線での新たな需要獲得 **C**

・AirJapan就航（2023年度下期）

### 3. 新サービスモデルの導入(ANA) **D**

#### 1) 非対面・非接触の促進

・国内線 オンラインチェックインの利便性向上

#### 2) 個別ニーズへの対応強化

・国際線 機内食の事前オーダー（食品ロスも軽減）

### 顧客体験価値の向上

「競争力の強化」と「事業の効率化」の同時追求

### グループエアラインモデルの全体像 (旅客事業)

国内線

国際線

運賃

**B**

中型機の運航シェアを拡大

ANA

**A**

連携強化

peach

**C**AirJapan  
就航

AIR JAPAN

幹線

ローカル線

短距離

中距離

長距離

運航距離

**D**

新サービスモデルの導入(ANA)

## 事業構造改革の進捗 ③非航空事業

テーマ③

顧客データ資産を活用したプラットフォームを確立、新たな収益機会を創出する。

### 1. 基本的考え方

航空事業で蓄積した  
「顧客データ資産」

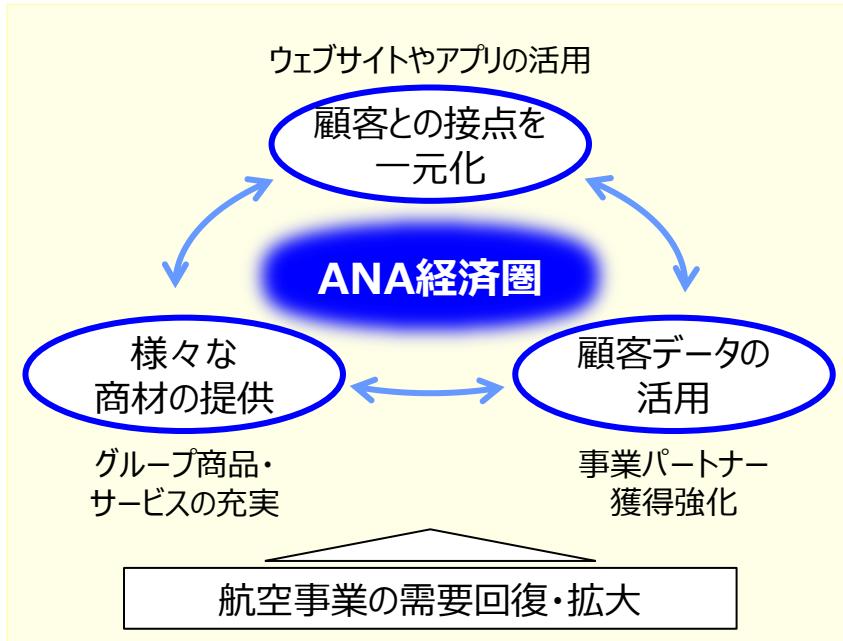
**ANAマイレージクラブ**会員数  
約3,824万人(2022年3月末)

様々な施策の実行による  
「マイルで生活できる世界」の実現

非航空収入の拡大

グループのレジリエンス向上

### 2. マネタイズ実現のプロセス（全体像）



### 3. 取り組みの進捗

#### 1) プラットフォームの整備

- ① 旅行事業のデジタルプラットフォーム化
- ② 顧客の回遊を促す施策の実行
- ③ 各種サービスの提供開始

2021年度  
(実績)

#### 2) 事業の本格化によるマネタイズの実現

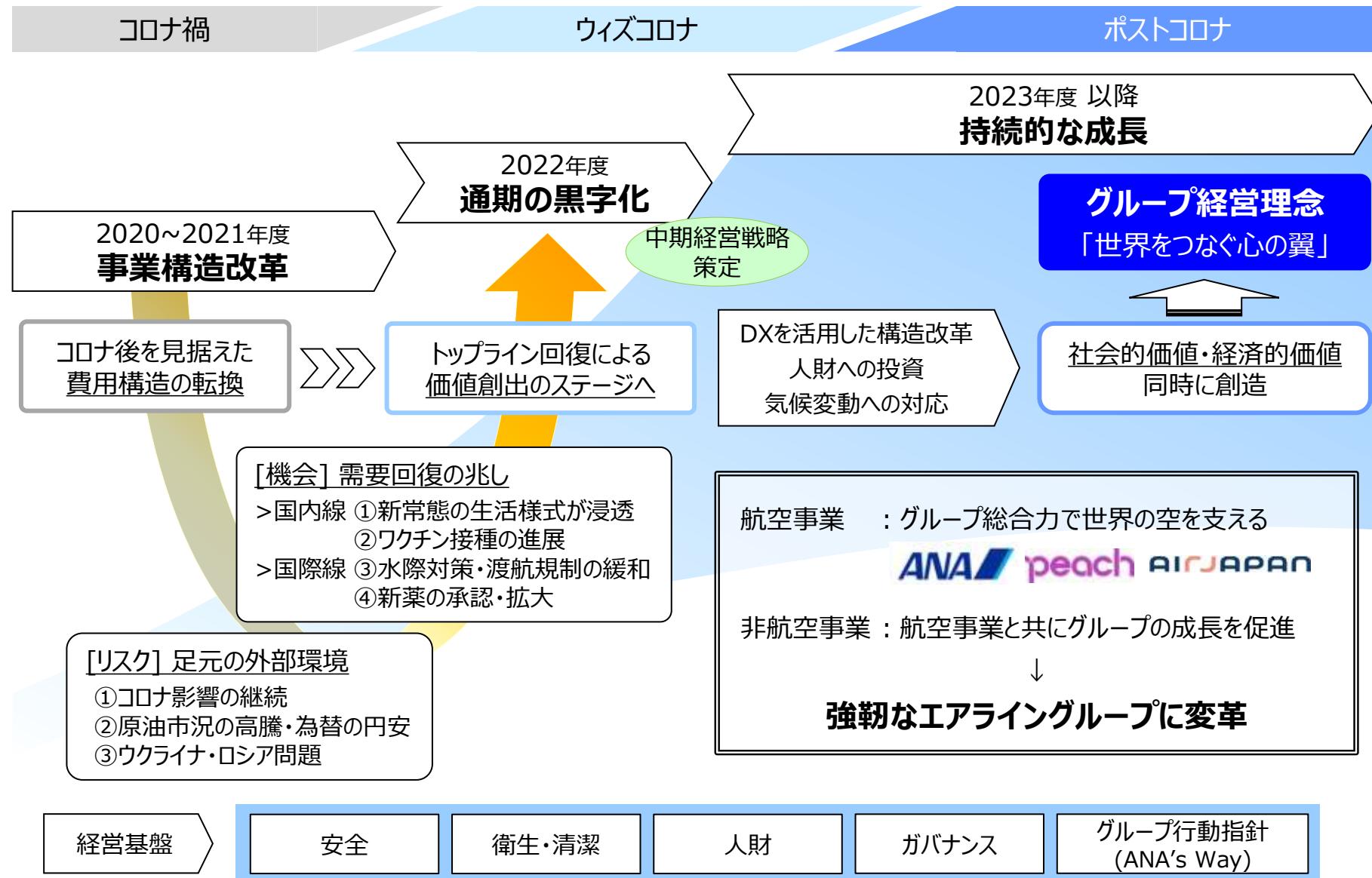
- ① 「スーパー・アプリ」リリース (2022年内)
- ② 事業基盤の強化 (予定)

2022年度  
(計画)

#### 3) グループ収益の柱として確立

- ① 事業パートナーの獲得による増収
- ② 「ANA経済圏」の拡大

## 成長回帰に向けた当面の方針



## [参考] スーパーアプリ（イメージ）

ANAグループのスーパーアプリとして、2022年内のサービスリリースを目指して検討・開発中



## 2. 2021年度 決算（詳細）



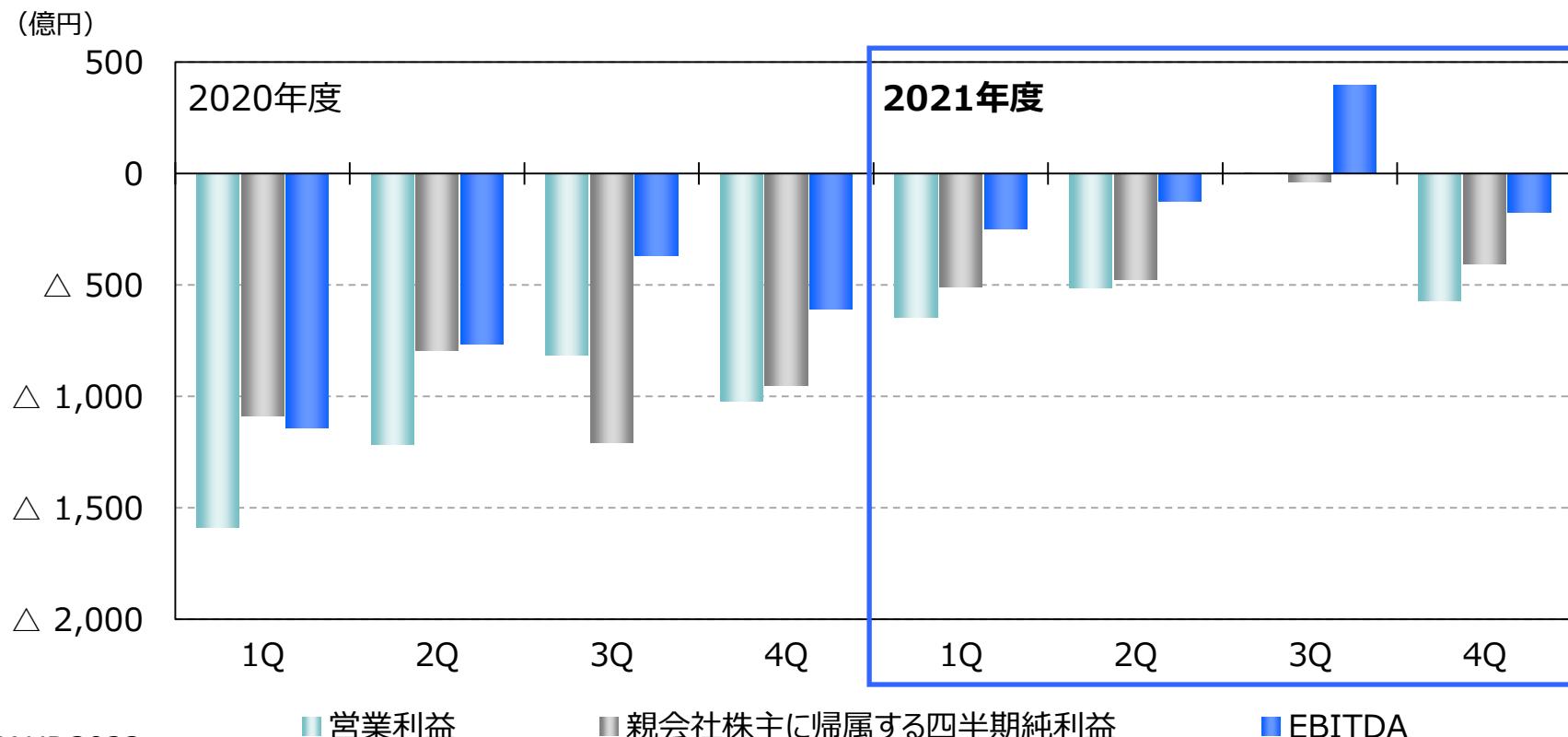
## 当年度と前年度各四半期の業績比較

## 【2021年度（連結）】

- 営業利益 : △1,731億円（前年同期比 + 2,916億円）
- 親会社株主に帰属する当期純利益 : △1,436億円（同 + 2,609億円）
- EBITDA : △156億円（同 + 2,728億円）

## 【第4四半期（1-3月期）（連結）】

- 営業利益 : △ 573億円
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : △ 408億円
- EBITDA : △ 176億円



## 経営成績

(億円)	FY2020	FY2021	前年差	FY2021 第4四半期	前年差
売上高	7,286	10,203	+ 2,916	2,822	+ 812
営業費用	11,934	11,934	△ 0	3,395	+ 361
営業利益	△ 4,647	△ 1,731	+ 2,916	△ 573	+ 450
営業利益率 (%)	-	-	-	-	-
営業外損益	134	△ 118	△ 252	△ 92	△ 110
経常利益	△ 4,513	△ 1,849	+ 2,664	△ 665	+ 340
特別損益	△ 940	95	+ 1,035	158	+ 324
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 4,046	△ 1,436	+ 2,609	△ 408	+ 542
当期純利益	△ 4,076	△ 1,422	+ 2,654	△ 405	+ 551
その他包括利益	544	484	△ 59	403	+ 106
包括利益	△ 3,532	△ 937	+ 2,594	△ 1	+ 657

## 財政状態

(億円)	FY2020 期末 *4	FY2021 期末	前年度 期末差 *5
総資産	32,078 (32,452)	32,184	+ 105 (△ 268)
自己資本	10,072 (8,925)	7,972	△ 2,099 (△ 953)
自己資本比率(%)	31.4 (27.5)	24.8	△ 6.6pt (△ 2.7pt)
有利子負債残高	16,554	17,501	+ 946
D/Eレシオ (倍)	1.6 (1.9)	2.2	+ 0.6 (+ 0.3)
手元流動性資金 *1	9,657	9,509	△ 147
純有利子負債残高 *2	6,897	7,991	+ 1,093
ネットD/Eレシオ (倍) *3	0.7 (0.8)	1.0	+ 0.3 (+ 0.2)

\*1 手元流動性資金 = 現金及び預金 + 有価証券

\*4 カッコ内は収益認識基準を適用後のFY2021期首数値

\*2 純有利子負債残高 = 有利子負債残高 - 手元流動性

\*5 カッコ内は収益認識基準を適用後のFY2021期首数値との差

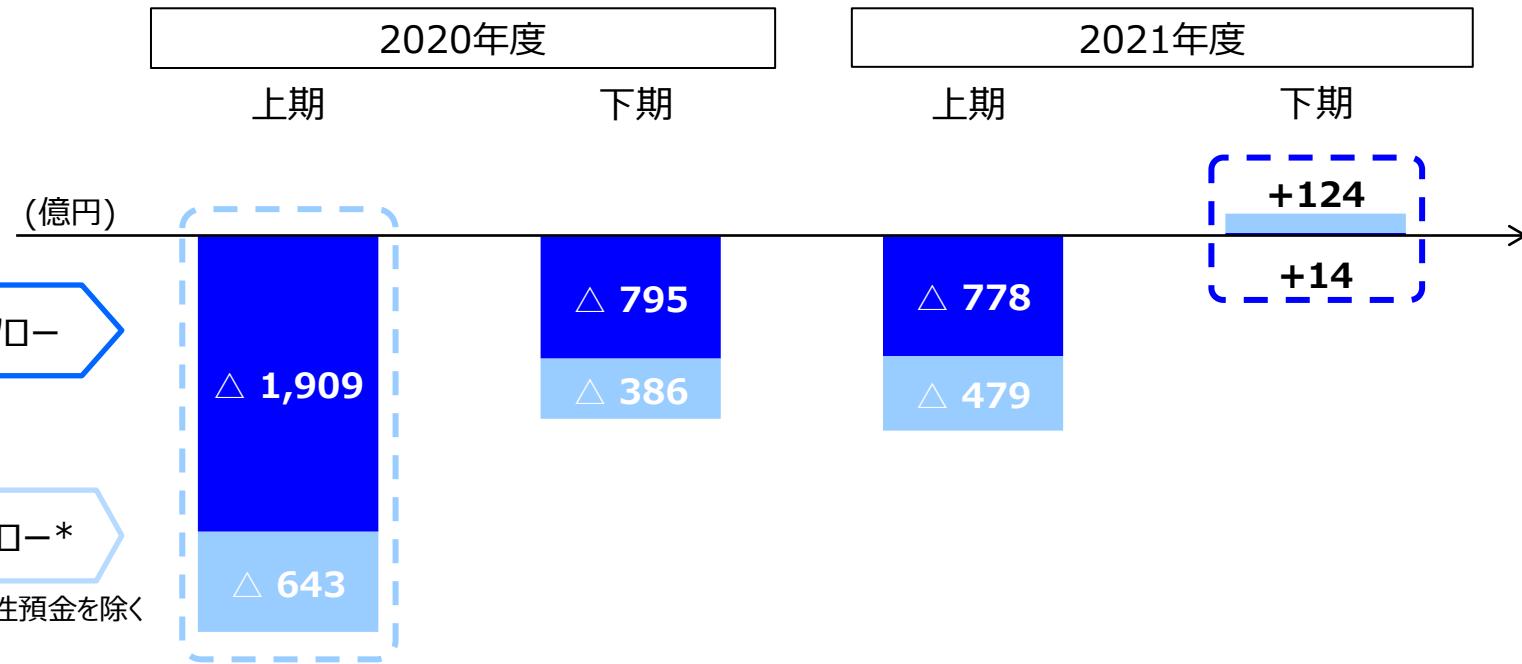
\*3 ネットD/Eレシオ = 純有利子負債 ÷ 自己資本

## キャッシュフロー

(億円)	FY2020	FY2021	前年差
営業キャッシュフロー	△ 2,704	△ 764	+ 1,940
投資キャッシュフロー	△ 5,957	2,300	+ 8,257
財務キャッシュフロー	10,981	936	△ 10,045
現金及び現金同等物の増減額	2,346	2,508	+ 162
現金及び現金同等物の期首残高	1,359	3,703	+ 2,507
現金及び現金同等物の期末残高	3,703	6,210	
減価償却費*1	1,763	1,575	△ 188
設備投資額（固定資産のみ）	1,567	1,333	△ 233
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)	△ 3,734	△ 1,119	+ 2,615
EBITDA（営業利益 + 減価償却費*1）	△ 2,884	△ 156	+ 2,728
EBITDAマージン(%)	-	-	-

\*1 2021年度実績には、休止機材費に計上した減価償却費を含む

## 【参考】実質フリーキャッシュフローの推移



### [参考]

緊急事態宣言・  
まん延防止等重点措置  
発出日数（東京都）

49日間

73日間

172日間

60日間

## セグメント別実績

(億円)	FY2020	FY2021	前年差	FY2021 第4四半期	前年差	
売上高	航空事業	6,040	8,850	+ 2,810	2,466	+ 747
	航空関連事業	2,221	2,068	△ 153	569	+ 15
	旅行事業	450	462	+ 12	117	+ 28
	商社事業	799	816	+ 17	202	+ 13
	その他	366	381	+ 14	104	+ 12
	調整額	△ 2,591	△ 2,376	+ 214	△ 637	△ 4
	合計 (連結)	7,286	10,203	+ 2,916	2,822	+ 812
営業利益	航空事業	△ 4,478	△ 1,629	+ 2,849	△ 499	+ 498
	航空関連事業	36	△ 6	△ 43	△ 33	△ 49
	旅行事業	△ 50	△ 21	+ 29	△ 18	△ 14
	商社事業	△ 42	5	+ 48	△ 1	+ 11
	その他	△ 0	13	+ 14	2	+ 7
	調整額	△ 111	△ 93	+ 18	△ 22	△ 2
	合計 (連結)	△ 4,647	△ 1,731	+ 2,916	△ 573	+ 450

Intentionally Left Blank

## 収入・費用

	(億円)	FY2020	FY2021	前年差	FY2021 第4四半期	前年差
売上高	ANA 国際旅客	447	701	+ 254	219	+ 95
	ANA 国内旅客	2,031	2,798	+ 767	733	+ 266
	ANA 貨物郵便	1,868	3,617	+ 1,749	993	+ 332
	ANA その他	1,472	1,354	△ 117	388	△ 12
	LCC	220	378	+ 157	132	+ 65
	合計	6,040	8,850	+ 2,810	2,466	+ 747
営業費用	燃油費・燃料税	1,096	1,939	+ 842	591	+ 253
	空港使用料	458	429	△ 28	119	△ 6
	航空機材賃借費	1,075	1,130	+ 54	281	+ 6
	減価償却費	1,689	1,405	△ 283	353	△ 42
	整備部品・外注費	1,094	961	△ 132	364	+ 77
	人件費	1,637	1,585	△ 52	437	+ 49
	販売費	472	276	△ 196	76	△ 83
	外部委託費	1,828	1,688	△ 140	434	△ 12
	その他	1,164	1,063	△ 101	306	+ 5
	合計	10,519	10,480	△ 38	2,966	+ 248
営業利益	営業利益	△ 4,478	△ 1,629	+ 2,849	△ 499	+ 498
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	△ 2,789	△ 223	+ 2,565	△ 146	+ 456
	EBITDAマージン (%)	-	-	-	-	-

## 営業利益 増減要因

(億円)

FY2020

営業利益



FY2021

営業利益

△1,629

販売費、機内サービス費  
地上サービス費

その他  
(コスト削減施策  
の効果を含む)

燃油費  
燃料税

+63  
運航連動

減価償却費、整備費  
人件費、外部委託費  
機材賃借費(コードシェア  
費以外)、その他

空港使用料、コードシェア費  
乗務旅費

営業費用  
△38

収入連動

営業利益  
+2,849

△117 +157  
ANA 貨物郵便  
ANA その他 LCC

△183  
LCC

受託整備・ハンドリング、  
マイル・カード収入 等



売上高  
+2,810



## ANA国際旅客

	FY2020	FY2021	前年比(%)	FY2021 第4四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	14,465	20,524	+ 41.9	5,562	+ 19.5
旅客キロ (百万) *1	2,840	5,550	+ 95.4	1,804	+ 157.7
旅客数 (千人) *1	427	825	+93.2	276	+ 159.2
座席利用率 (%) *1	19.6	27.0	+ 7.4pt* 2	32.4	+ 17.4pt* 2
旅客収入 (億円) *1	447	701	+ 56.8	219	+ 77.1
ユニットレベニュー (円) *1 (旅客収入／座席キロ)	3.1	3.4	+ 10.5	3.9	+ 48.2
イールド (円) *1 (旅客収入／旅客キロ)	15.7	12.6	△ 19.7	12.1	△ 31.3
単価 (円) *1 (旅客収入／旅客数)	104,648	84,978	△ 18.8	79,324	△ 31.7

\*1 収益認識に関する会計基準の適用により、2021年度実績は特典航空券利用旅客を含む

\*2 座席利用率のみ前年差

## ANA国内旅客

	FY2020	FY2021	前年比(%)	FY2021 第4四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	26,896	34,288	+ 27.5	9,749	+ 60.2
旅客キロ (百万) *1	11,567	16,382	+ 41.6	4,291	+ 73.7
旅客数 (千人) *1	12,660	17,959	+ 41.9	4,761	+ 72.9
座席利用率 (%) *1	43.0	47.8	+ 4.8pt* 2	44.0	+ 3.4pt* 2
旅客収入 (億円) *1	2,031	2,798	+ 37.8	733	+ 56.9
ユニットレベニュー (円) *1 (旅客収入／座席キロ)	7.6	8.2	+ 8.1	7.5	△ 2.1
イールド (円) *1 (旅客収入／旅客キロ)	17.6	17.1	△ 2.7	17.1	△ 9.7
単価 (円) *1 (旅客収入／旅客数)	16,043	15,584	△ 2.9	15,407	△ 9.2

\*1 収益認識に関する会計基準の適用により、2021年度実績は特典航空券利用旅客を含む

\*2 座席利用率のみ前年差

## ANA国際貨物（ベリー+フレイター）

	FY2020	FY2021	前年比(%)	FY2021 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	4,588	6,966	+ 51.8	1,732	+ 8.9
有償貨物トンキロ（百万）	3,251	5,186	+ 59.5	1,256	+ 6.0
貨物輸送重量（千トン）	655	976	+ 49.1	233	+ 3.5
貨物重量利用率（%）	70.9	74.4	+ 3.6pt*1	72.5	△ 2.0pt*1
貨物収入（億円）	1,605	3,287	+ 104.8	909	+ 54.5
ユニットレベニュー（円） (貨物収入／有効貨物トンキロ)	35.0	47.2	+ 34.9	52.5	+ 41.9
イールド（円） (貨物収入／有償貨物トンキロ)	49.4	63.4	+ 28.4	72.4	+ 45.7
重量単価（円/kg） (貨物収入／貨物輸送重量)	245	337	+ 37.4	390	+ 49.2

\*1 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

	FY2020	FY2021	前年比(%)	FY2021 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,828	2,390	+ 30.7	610	+ 13.5
有償貨物トンキロ（百万）	1,268	1,664	+ 31.3	407	+ 3.9
貨物輸送重量（千トン）	329	417	+ 26.6	100	+ 1.0
貨物重量利用率（%）	69.4	69.6	+ 0.3pt*1	66.7	△ 6.2pt*1
貨物収入（億円）	658	1,208	+ 83.5	336	+ 59.9
ユニットレベニュー（円） (貨物収入／有効貨物トンキロ)	36.0	50.5	+ 40.3	55.2	+ 40.8
イールド（円） (貨物収入／有償貨物トンキロ)	51.9	72.6	+ 39.8	82.7	+ 53.9
重量単価（円/kg） (貨物収入／貨物輸送重量)	200	290	+ 44.9	336	+ 58.3

\*1 貨物重量利用率のみ前年差

## ANA国内貨物

	FY2020	FY2021	前年比(%)	FY2021 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	708	957	+ 35.2	256	+ 53.6
有償貨物トンキロ（百万）	240	281	+ 17.3	68	+ 11.9
貨物輸送重量（千トン）	218	251	+ 15.3	61	+ 11.5
貨物重量利用率（%）	33.9	29.4	△ 4.5pt*1	26.6	△ 9.9pt*1
貨物収入（億円）	208	249	+ 19.4	61	+ 10.7
ユニットレベニュー（円） (貨物収入／有効貨物トンキロ)	29.5	26.0	△ 11.7	23.9	△ 27.9
イールド（円） (貨物収入／有償貨物トンキロ)	86.9	88.4	+ 1.8	90.0	△ 1.0
重量単価（円/kg） (貨物収入／貨物輸送重量)	96	99	+ 3.6	100	△ 0.7

\*1 貨物重量利用率のみ前年差

## LCC (Peach Aviation)

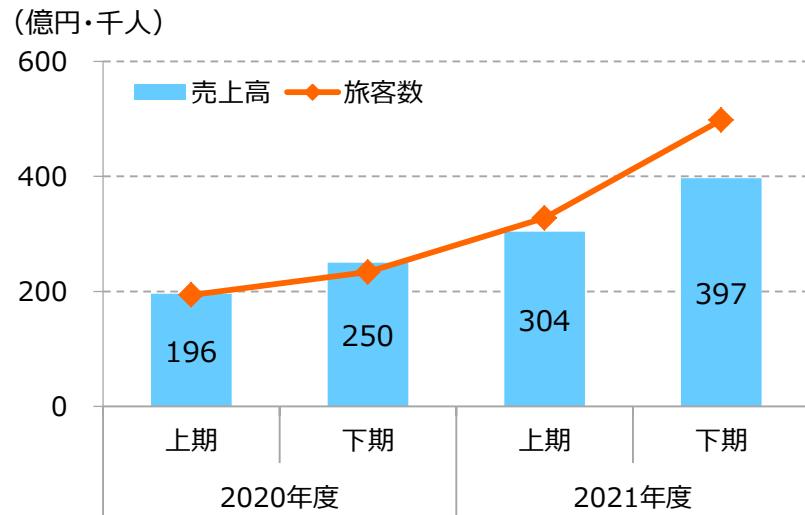
	FY2020	FY2021	前年比(%)	FY2021 第4四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	4,932	7,863	+ 59.4	2,307	+ 98.3
旅客キロ (百万)	2,403	4,846	+ 101.7	1,510	+ 160.3
旅客数 (千人)	2,080	4,267	+ 105.1	1,344	+ 170.1
座席利用率 (%)	48.7	61.6	+ 12.9pt*1	65.5	+ 15.6pt*1
売上高 (億円) *2	220	378	+ 71.3	132	+ 97.7
ユニットレベニュー (円) (売上高/座席キロ)	4.5	4.8	+ 7.5	5.7	△ 0.3
イールド (円) (売上高/旅客キロ)	9.2	7.8	△ 15.0	8.8	△ 24.0
単価 (円) (売上高/旅客数)	10,606	8,862	△ 16.4	9,863	△ 26.8

\*1 座席利用率のみ前年差

\*2 売上高に付帯収入を含む

## 事業別の動向 (ANA国際旅客・ANA国際貨物)

### 1. ANA国際旅客



### 2. ANA国際貨物



### 2021年度 下期の概況

1) 売上高：段階的に回復、3月は水際緩和で急増

[’20下期] 250億円  
[’21下期] 397億円 ↗ 1.6倍

2) 旅客数：三国間需要の取り込みを強化

[’20下期] 23万人  
[’21下期] 49万人 ↗ 2.1倍

**貨物収入と合わせて限界利益を確保**

1) 売上高：生産量を最大化して需要を獲得

[’20下期] 1,096億円  
[’21下期] 1,903億円 ↗ 1.7倍

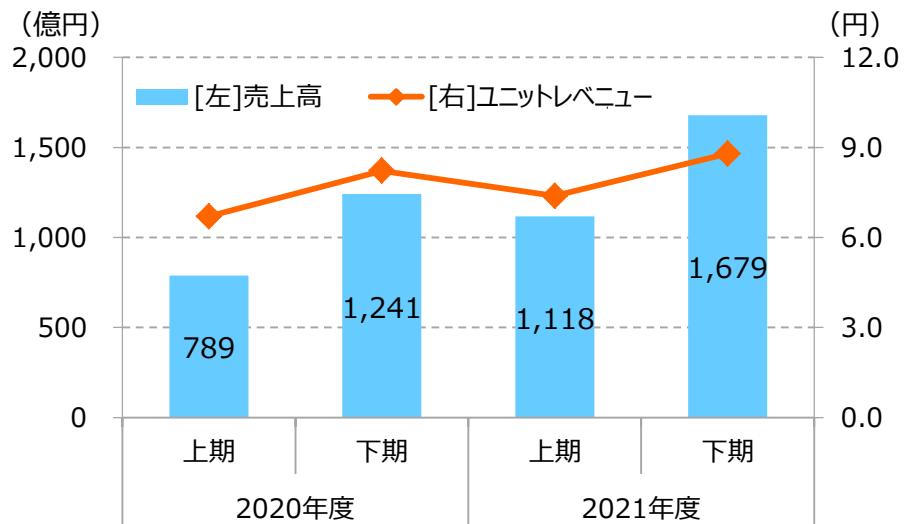
2) 単価：高単価貨物を優先して取り込み

[’20下期] 257円/kg  
[’21下期] 380円/kg ↗ 1.5倍

**売上高、単価ともに増加基調が継続**

## 事業別の動向 (ANA国内旅客・Peach)

### 3. ANA国内旅客



#### 2021年度 下期の概況

1) 売上高：段階的に回復する需要を確実に取り込み

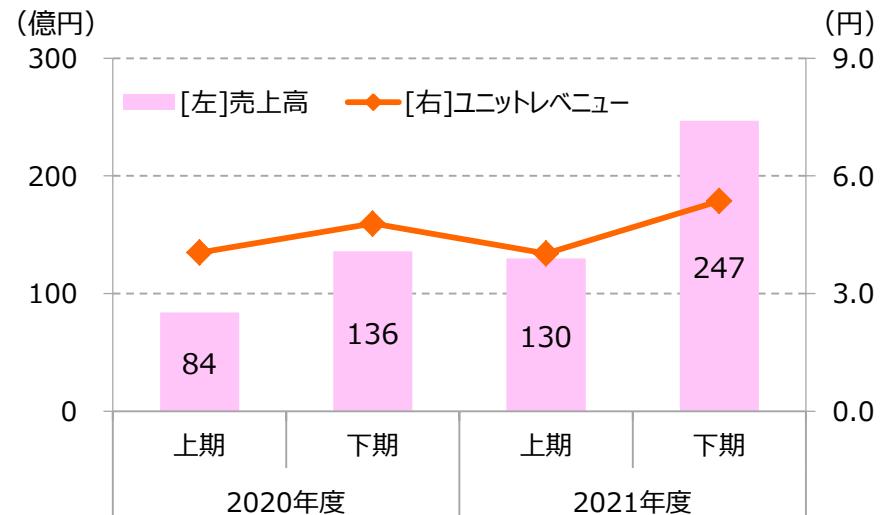
[’20下期] 1,241億円 → 1.3倍  
[’21下期] 1,679億円

2) ユニットレベニュー：イールドマネジメントを徹底

[’20下期] 8.2円 → +0.6円  
[’21下期] 8.8円

**収益性を重視しながらトップラインを伸張**

### 4. Peach



1) 売上高：ANAから運航便を移管、レジャー需要を獲得

[’20下期] 136億円 → 1.8倍  
[’21下期] 247億円

2) ユニットレベニュー：販促強化により、利用率を向上

[’20下期] 4.8円 → +0.6円  
[’21下期] 5.4円

**国内線のネットワークを拡大、売上高を伸張**

## 航空事業 コロナ前との対比

## FY2021 第4四半期実績

2019年比(%) <sup>*1</sup>	ANA国際旅客		ANA国内旅客		LCC <sup>*2</sup>	
	FY2021	FY2021 第4四半期	FY2021	FY2021 第4四半期	FY2021	FY2021 第4四半期
座席キロ	△ 70.3	△ 66.0	△ 42.2	△ 32.3	△ 32.1	△ 22.8
旅客キロ *3	△ 89.5	△ 85.5	△ 60.7	△ 55.9	△ 51.2	△ 41.8
旅客数 *3	△ 91.9	△ 88.7	△ 60.3	△ 55.0	△ 45.5	△ 34.5

2019年比(%) <sup>*1</sup>	ANA国際貨物		ANA国内貨物	
	FY2021	FY2021 第4四半期	FY2021	FY2021 第4四半期
有効貨物トンキロ	△ 4.4	△ 0.1	△ 45.1	△ 38.7
有償貨物トンキロ	+ 23.8	+ 29.7	△ 27.9	△ 25.8
貨物輸送重量	+ 12.1	+ 17.2	△ 33.4	△ 30.2

\*1 コロナ前(2019年1月～12月実績)との比較

\*2 2019年実績はPeach Aviationとバニラエアの合計

\*3 収益認識に関する会計基準の適用により、2021年度実績は特典航空券利用旅客を含む

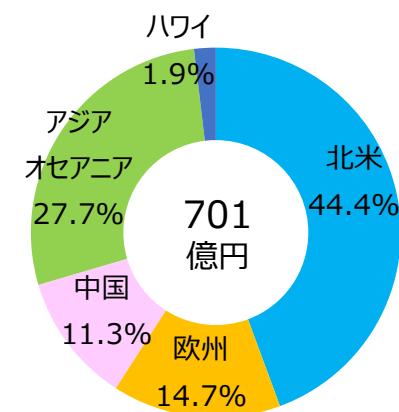
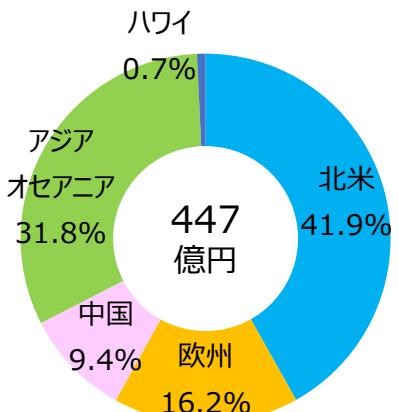
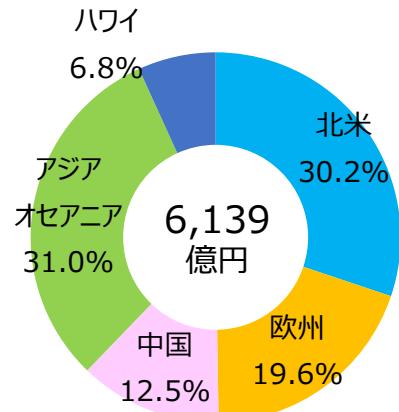
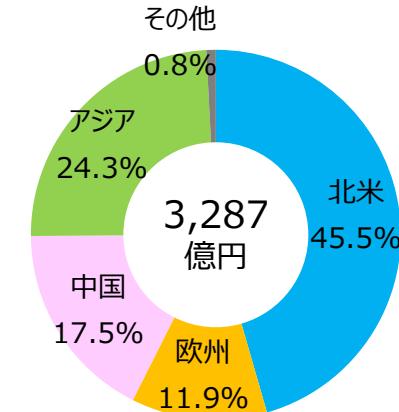
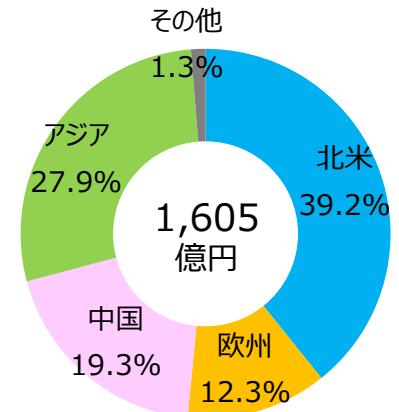
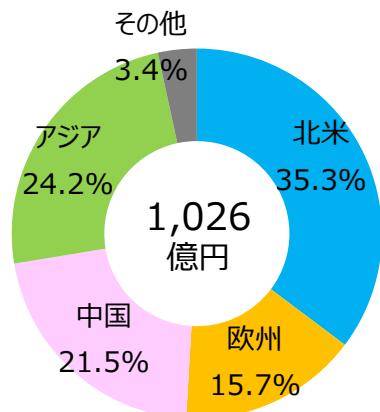
Intentionally Left Blank

## ANA国際線・方面別実績（構成比）

2019年度

2020年度

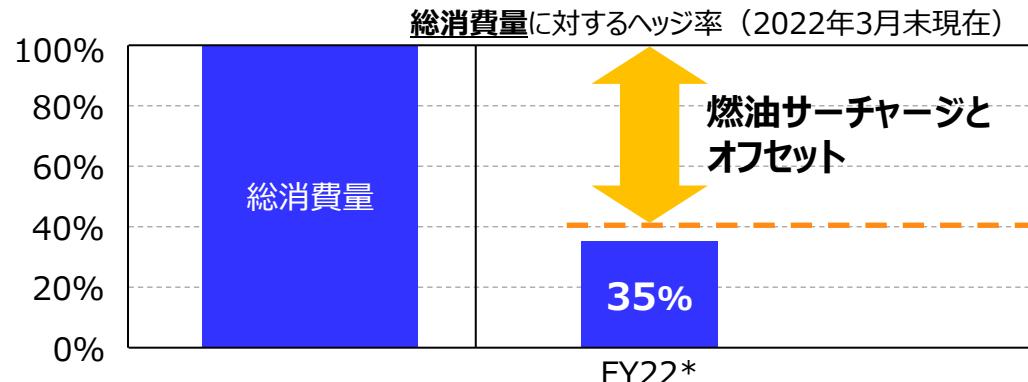
2021年度

ANA  
国際旅客  
収入ANA  
国際貨物  
収入

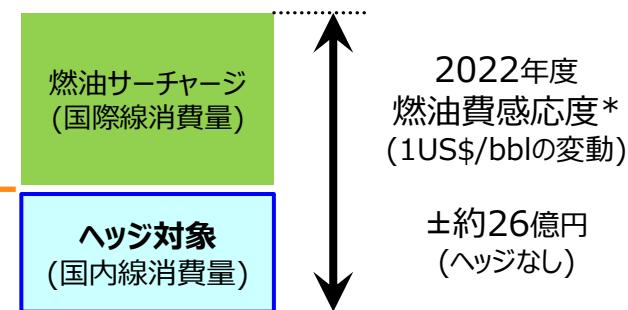
## 燃油・為替ヘッジの進捗状況 (ANAブランド)

### 1. 燃油ヘッジ 基本方針

- 1) 国内線消費量を対象にヘッジ（3年前から取引開始）
- 2) 国際線消費量は原則としてヘッジ対象外（燃油サーチャージで対応）

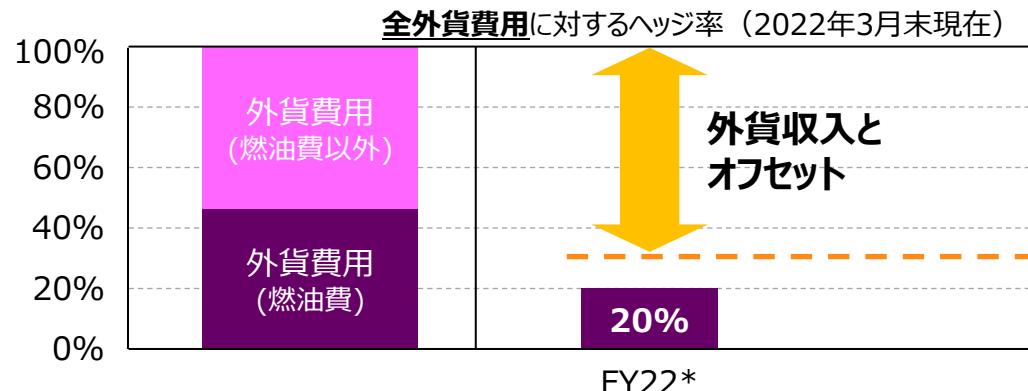


(US\$/bbl)	FY21実績	FY22前提
ドバイ原油	78.2	105.0
シンガポールケロシン	87.4	120.0

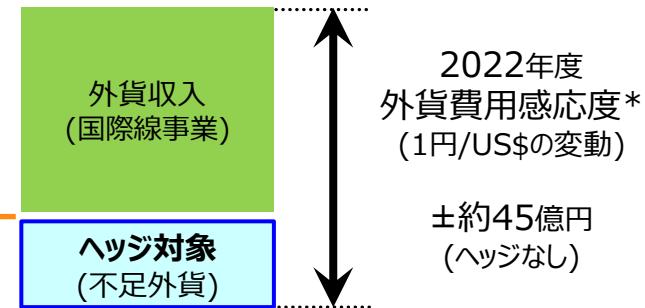


### 2. 為替ヘッジ 基本方針

- 1) 不足する外貨量を対象にヘッジ（3年前から取引開始）



(円/US\$)	FY21実績	FY22前提
ドル円レート	112.4	120.0



\* 2022年1月18日開示「2022年度 ANAグループ航空輸送事業計画」に基づいて算定  
(その後に公表した運休・減便による変動分は未反映)

## 航空機数

*1 退役済み・売却待ちまたはリース返却待ちの機材	合計				退役済み機材*1 を除く			
	FY2020 期末	FY2021 期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数	FY2020 期末	FY2021 期末	前年度 期末差
Airbus A380-800	2	3	+ 1	3	-	2	3	+ 1
Boeing 777-300/-300ER	30	20	△ 10	11	9	20	18	△ 2
Boeing 777-200/-200ER	14	10	△ 4	8	2	12	10	△ 2
Boeing 777-F	2	2	-	2	-	2	2	-
Boeing 787-10	2	2	-	2	-	2	2	-
Boeing 787-9	36	39	+ 3	33	6	36	39	+ 3
Boeing 787-8	36	36	-	31	5	36	36	-
Boeing 767-300/-300ER	21	18	△ 3	18	-	20	18	△ 2
Boeing 767-300F/-300BCF	9	9	-	6	3	9	9	-
Airbus A321-200neo	17	22	+ 5	-	22	17	22	+ 5
Airbus A321-200	4	4	-	-	4	4	4	-
Airbus A320-200neo	11	11	-	11	-	11	11	-
Airbus A320-200	3	0	△ 3	-	-	3	0	△ 3
Boeing 737-800	39	39	-	24	15	39	39	-
Boeing 737-700	5	0	△ 5	-	-	4	0	△ 4
De Havilland Canada DASH 8-400	24	24	-	24	-	24	24	-
<b>ANA 計</b>	<b>255</b>	<b>239</b>	<b>△ 16</b>	<b>173</b>	<b>66</b>	<b>241</b>	<b>237</b>	<b>△ 4</b>
Airbus A321-200neolR	0	1	+ 1	-	1	0	1	+ 1
Airbus A320-200neo	3	7	+ 4	-	7	3	7	+ 4
Airbus A320-200	35	29	△ 6	-	29	30	27	△ 3
<b>Peach Aviation 計</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>△ 1</b>	<b>-</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>+ 2</b>
<b>グループ 計</b>	<b>293</b>	<b>276</b>	<b>△ 17</b>	<b>173</b>	<b>103</b>	<b>274</b>	<b>272</b>	<b>△ 2</b>

## 航空事業以外のセグメント

(億円)	航空関連事業			旅行事業		
	FY2020	FY2021	前年差	FY2020	FY2021	前年差
売上高	2,221	2,068	△ 153	450	462	+ 12
営業利益	36	△ 6	△ 43	△ 50	△ 21	+ 29
減価償却費	50	50	△ 0	5	1	△ 3
EBITDA (営業利益+減価償却費)	87	43	△ 43	△ 45	△ 19	+ 25
EBITDAマージン(%)	3.9	2.1	△ 1.8pt	-	-	-

	商社事業			その他		
	FY2020	FY2021	前年差	FY2020	FY2021	前年差
売上高	799	816	+ 17	366	381	+ 14
営業利益	△ 42	5	+ 48	△ 0	13	+ 14
減価償却費	13	10	△ 2	4	4	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	△ 29	16	+ 45	4	18	+ 14
EBITDAマージン(%)	-	2.0	-	1.1	4.9	+ 3.8pt

### 3. 2022年度 業績予想（詳細）



## 連結業績予想

(億円)	FY2021	FY2022 (業績予想)	前年差
売上高	10,203	16,600	+ 6,396
営業費用	11,934	16,100	+ 4,165
営業利益	△ 1,731	500	+ 2,231
営業利益率	-	3.0%	-
経常利益	△ 1,849	300	+ 2,149
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 1,436	210	+ 1,646

市況	FY2021 実績	FY2022 前提
為替レート (円/US\$)	112.4	120
ドバイ原油 (US\$/bbl)	78.2	105
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	87.4	120

## セグメント別 計画

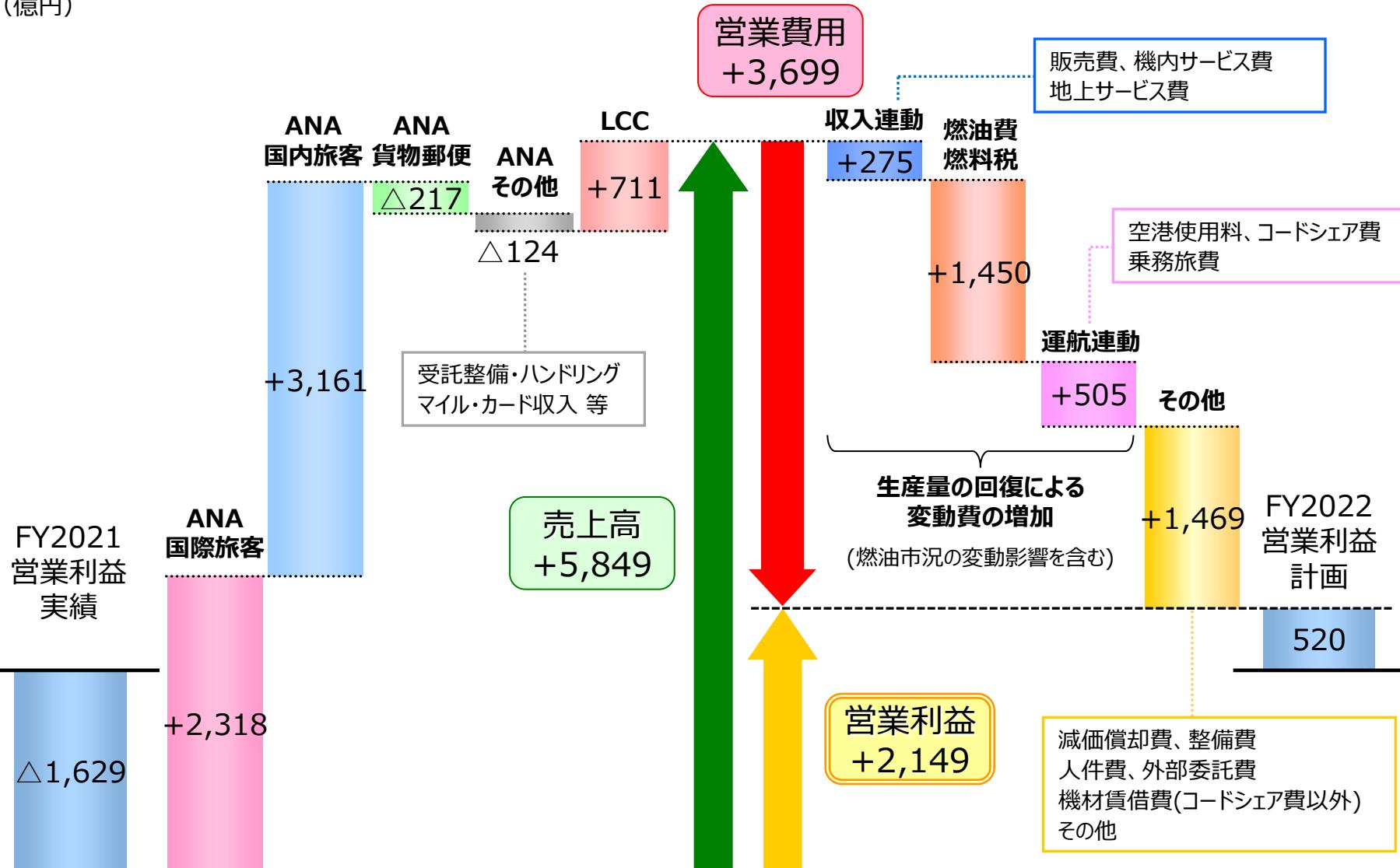
	(億円)	FY2021	FY2022 (計画)	前年差
売上高	航空事業	8,850	14,700	+ 5,849
	航空関連事業	2,068	2,550	+ 481
	旅行事業	462	1,120	+ 657
	商社事業	816	1,090	+ 273
	その他	381	370	△ 11
	調整額	△ 2,376	△ 3,230	△ 853
	合計 (連結)	10,203	16,600	+ 6,396
営業利益	航空事業	△ 1,629	520	+ 2,149
	航空関連事業	△ 6	60	+ 66
	旅行事業	△ 21	10	+ 31
	商社事業	5	15	+ 9
	その他	13	0	△ 13
	調整額	△ 93	△ 105	△ 11
	合計 (連結)	△ 1,731	500	+ 2,231

## 航空事業 売上高・営業費用 計画

	(億円)	FY2021	FY2022 (計画)	前年差
売上高	国際旅客	701	3,020	+ 2,318
	国内旅客	2,798	5,960	+ 3,161
	貨物郵便	3,617	3,400	△ 217
	その他	1,354	1,230	△ 124
LCC		378	1,090	+ 711
	合計	8,850	14,700	+ 5,849
営業費用	燃油費・燃料税	1,939	3,390	+ 1,450
	燃油費・燃料税 以外	8,540	10,790	+ 2,249
	合計	10,480	14,180	+ 3,699
営業利益	営業利益	△ 1,629	520	+ 2,149

## 航空事業 営業利益 増減要因 (2021年度→2022年度)

(億円)



## 【参考】航空事業 営業利益 増減要因 (2019年度→2022年度)

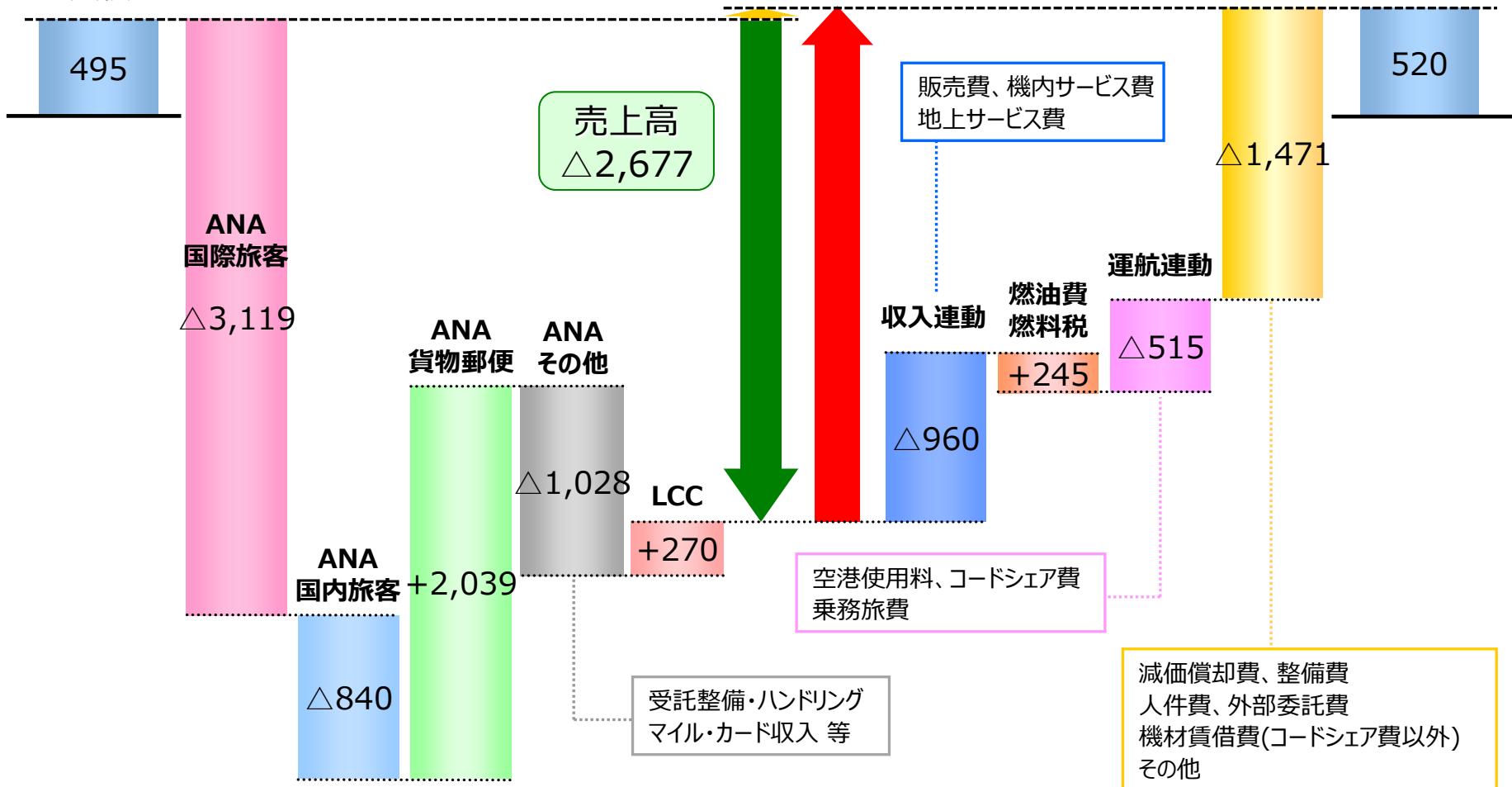
(億円)

FY2019  
営業利益  
実績

営業利益  
+24

営業費用  
△2,701

FY2022  
営業利益  
計画



## 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 (CY19比)*1	+ 54.3 (△ 58.3)	+ 71.6 (△ 44.3)	+ 63.7 (△ 51.4)	+ 67.7 (△ 16.0)	+ 42.5 (△ 6.3)	+ 53.6 (△ 11.2)
旅客キロ *2 (CY19比)*1	+ 302.7 (△ 66.2)	+ 284.6 (△ 51.5)	+ 291.9 (△ 58.9)	+ 141.8 (△ 24.7)	+ 97.7 (△ 5.5)	+ 115.6 (△ 15.3)
旅客数 *2 (CY19比)*1	+ 337.0 (△ 72.3)	+ 309.4 (△ 59.3)	+ 320.3 (△ 65.9)	+ 141.9 (△ 25.2)	+ 92.2 (△ 6.3)	+ 112.0 (△ 16.0)
座席利用率(%) *2	62.2	66.7	64.8	63.1	70.7	67.0
ユニットレベニュー(円) *2 (旅客収入/座席キロ)	7.8	10.0	9.0	10.8	11.8	11.3
イールド(円) *2 (旅客収入/旅客キロ)	12.5	14.9	13.9	17.0	16.7	16.9
単価(円) *2 (旅客収入/旅客数)	78,925	93,012	87,199	15,833	15,508	15,655

\*1 コロナ前(2019年1月～12月実績)との比較

\*2 収益認識に関する会計基準の適用により、2021年度以降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 (CY19比)*1	△ 0.7 (△ 6.4)	△ 3.8 (△ 6.7)	△ 2.3 (△ 6.6)	+ 74.4 (△ 14.7)	+ 57.5 (△ 0.4)	+ 65.4 (△ 9.2)
有償貨物トンキロ (CY19比)*1	△ 9.9 (+ 8.9)	△ 16.7 (+ 5.5)	△ 13.4 (+ 7.2)	+ 6.9 (△ 23.8)	+ 18.6 (△ 13.5)	+ 12.9 (△ 18.5)
貨物輸送重量 (CY19比)*1	△ 8.6 (+ 0.5)	△ 14.0 (△ 1.8)	△ 11.4 (△ 0.7)	+ 11.6 (△ 27.8)	+ 21.0 (△ 17.3)	+ 16.5 (△ 22.5)
重量利用率(%)	67.4	64.6	66.0	19.2	21.0	20.1
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	52.8	37.6	45.1	16.9	16.7	16.8
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	78.4	58.3	68.4	88.1	79.4	83.4
単価(円) (貨物収入/貨物輸送重量)	408	301	355	96	86	91

\*1 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)*1	+ 90.1 (+ 5.6)	+ 44.4 (+ 16.2)	+ 63.3 (+ 10.9)
旅客キロ	前年比 (CY19比)*1	+ 196.8 (+ 3.7)	+ 93.5 (+ 22.7)	+ 131.4 (+ 12.9)
旅客数	前年比 (CY19比)*1	+ 199.1 (+ 16.4)	+ 86.4 (+ 31.8)	+ 127.4 (+ 23.9)
座席利用率(%)		85.3	89.2	87.3
ユニットレベニュー(円) (売上高/座席キロ)		8.6	8.3	8.5
イールド(円) (売上高/旅客キロ)		10.1	9.3	9.7
単価(円) (売上高/旅客数)		11,505	10,933	11,207

\*1 コロナ前(2019年1月～12月実績)との比較

(Memo)

(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、あつたか、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する見通しです。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