

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



©ANAHD2022

1

- ① 本日は、2022年3月期 決算説明会にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。
- ② 4月から社長に就任した、芝田でございます。
前社長の片野坂が進めてきた経営方針を受け継ぎ、
ポストコロナの成長回帰に向けて、グループを牽引していきます。
投資家の皆さまの変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。
- ③ 本日、私からは、
 - 1) 2021年度 決算の概要
 - 2) 2022年度の通期業績予想
 - 3) 事業構造改革の進捗と当面の方針の3点について、ご説明します。
- ④ 最初に、スライドの4ページをご覧ください。

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

ハニア事業

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

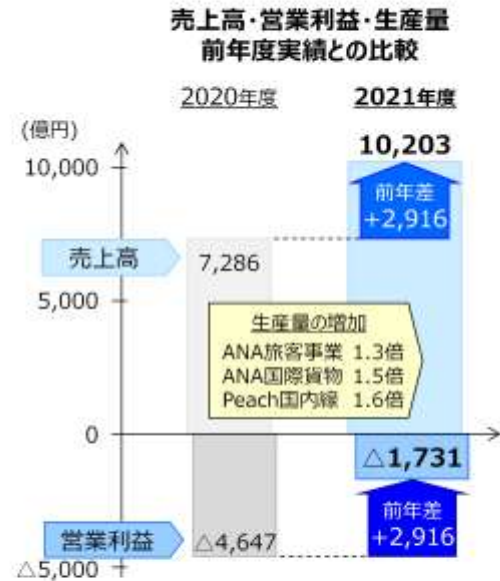
1. 2021年度 決算 ・ 2022年度 業績予想
事業構造改革の進捗



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	10,203	+2,916	+40.0%
航空事業	8,850	+2,810	+46.5%
営業費用	11,934	△0	△0.0%
航空事業	10,480	△38	△0.4%
営業利益	△1,731	+2,916	-
航空事業	△1,629	+2,849	-
経常利益	△1,849	+2,664	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	△1,436	+2,609	-
EBITDA	△257	+2,626	-



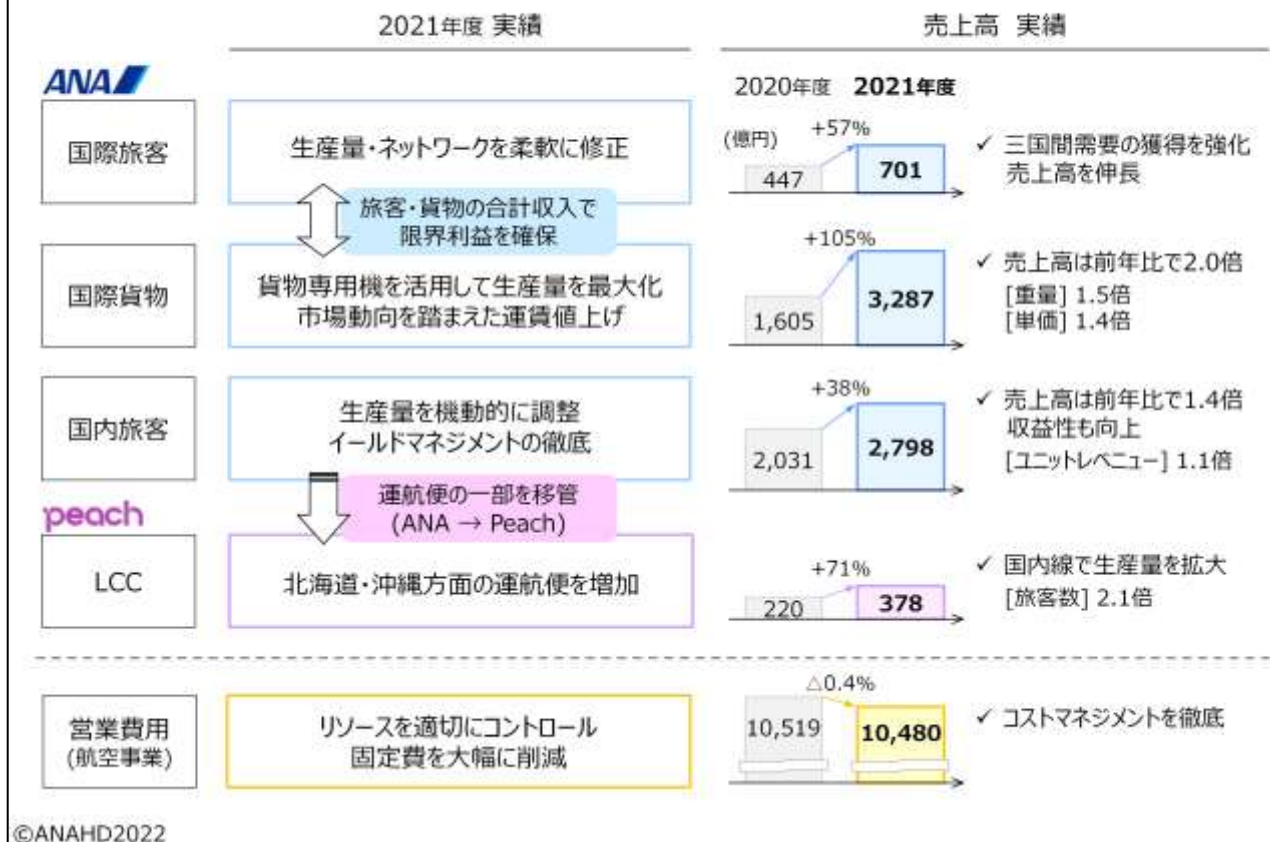
- 売上高 : コロナ影響が続いた中でも前年度の実績比で大幅に増加
- 営業費用 : 生産量を大幅に伸ばした中、費用は前年並みの水準に抑制
- 営業利益 : 赤字決算となったが、通期の損失は前年から大幅に縮小

©ANAHD2022

4

- 2021年度決算の概要です。
- 売上高**は、前年から2,916億円、40パーセント増加し、1兆203億円となりました。年度を通してコロナ禍の影響が続きましたが、段階的に回復する旅客需要や、旺盛な貨物需要を最大限に取り込みました。
- 営業費用**は、コストマネジメントを徹底し、固定費を大幅に削減しました。通期の生産量を前年と比べると、ANA旅客事業が1.3倍、国際貨物が1.5倍、Peach国内線が1.6倍と、いずれも拡大しましたが、営業費用を、前年並みに抑制しました。
- これらの結果、**営業損失**は1,731億円、**親会社株主に帰属する当期純損失**は1,436億円となりました。右のグラフの通り、売上高の前年差が、そのまま営業損失の縮小につながりました。
- 5ページをご覧ください。

航空事業・事業別の対応（2021年度）



©ANAHD2022

5

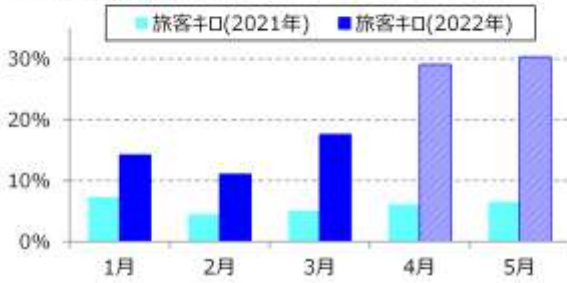
- ① 航空事業における事業別の対応について、2021年度を振り返ります。
- ② **ANA国際旅客**は、生産量やネットワークを柔軟に修正しながら、三国間需要の獲得を強化し、貨物と合わせて限界利益を確保しました。
- ③ **ANA国際貨物**は、生産量の最大化や運賃値上げなどに取り組み、売上高は、前年比で2倍に拡大しました。
- ④ **ANA国内旅客**は、生産量の機動的な調整と、イールドマネジメントの徹底により、売上高は1.4倍となりました。
また、ANAとPeachでネットワークを調整した結果、**Peach国内線**は、旅客数が2倍以上に増加しました。
- ⑤ このように、売上高を伸ばした一方、**航空事業の営業費用**は、リソースを適切にコントロールしたことなどにより、前年から0.4パーセント、38億円 抑制しました。
- ⑥ 6ページをご覧ください。

【参考】航空事業・事業別の需要動向（コロナ前との比較）

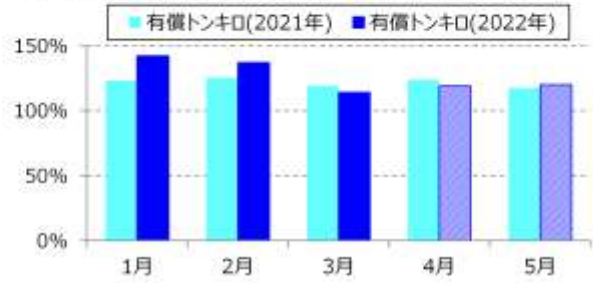
グラフは全て
コロナ前との比較

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

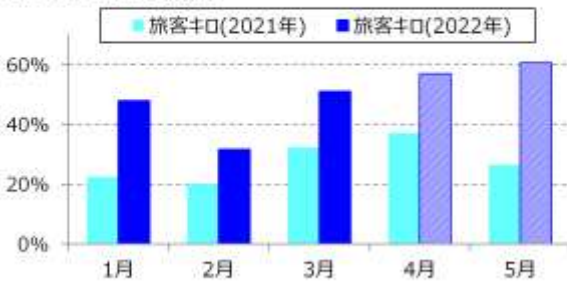
1. ANA国際旅客



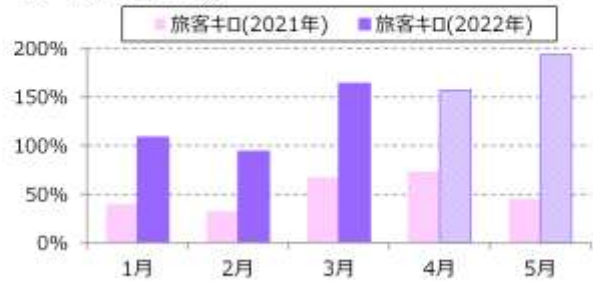
3. ANA国際貨物



2. ANA国内旅客



4. Peach国内線



©ANAHD2022

*1 収益認識に関する会計基準の適用により、2021年度以降の実績・見通しには特典航空券の利用旅客を含む

6

- ① 事業別の需要動向です。
- ② **ANA国際旅客**は、日本の水際対策が緩和された3月から需要が伸び始めており、5月には、コロナ前の約3割まで回復する見通しです。
- ③ **ANA国内旅客およびPeach国内線**は、3月後半から増加に転じ、4月以降も予約は順調に積み上がっています。
- ④ **ANA国際貨物**は、半導体や自動車関連などの商材を中心に、旺盛な需要基調が続いています。
- ⑤ 7ページをご覧ください。

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

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

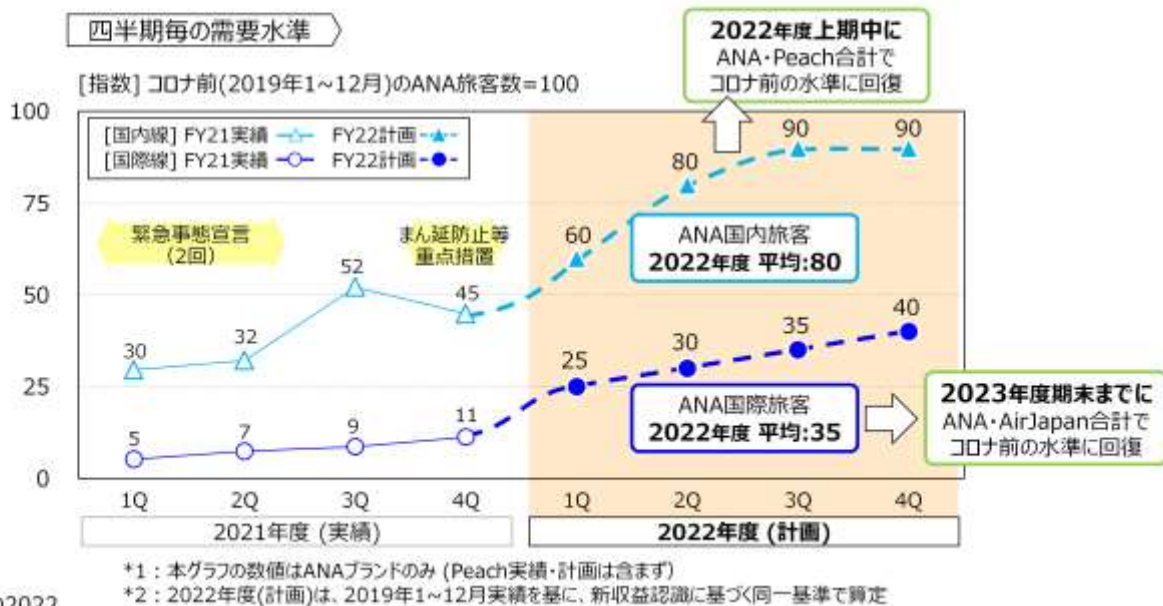
1) ANA国際旅客	3,020億円
2) ANA国内旅客	5,960億円
3) ANA国際貨物	3,060億円
4) Peach	1,090億円
合計	13,130億円
	(前年差 +5,964億円)

「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

- ① 2022年度の業績予想について、ご説明します。
- ② 売上高は1兆6,600億円、営業利益は500億円、当期純利益は210億円を計画します。
- ③ 今年度は、ポストコロナを見据えた対応を加速しながら、
需要の回復に合わせて、旅客事業でトップラインを伸ばす計画です。
「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3期ぶりの最終利益の黒字化と、フリーキャッシュフローの創出を目指します。
- ④ 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。
- ⑤ 8ページをご覧ください。

旅客需要の前提

	2021年度 実績	2022年度 計画前提
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	ウィズコロナの生活様式が浸透
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	グローバルで 渡航制限が段階的に緩和



- ① 旅客需要の前提です。
グラフの数値は、ANAブランドの旅客数を、2019年の実績と比較したものです。
- ② **ANA国内線**では、夏頃から需要が増加する前提です。
今年度の上期中には、Peachを含めた旅客数がコロナ前の水準に回復し、
年度平均で、コロナ前の8割になると見込んでいます。
- ③ **ANA国際線**では、年度を通して需要が徐々に回復し、
年度平均で、コロナ前の35パーセントとなる前提です。
渡航制限が緩和されれば、レジャー需要も回復すると想定していますが、
エアージャパンを含めた旅客数がコロナ前の水準となるのは、
2023年度の期末と見込んでいます。
- ④ 9ページをご覧ください。

航空事業・事業別の対応（2022年度）



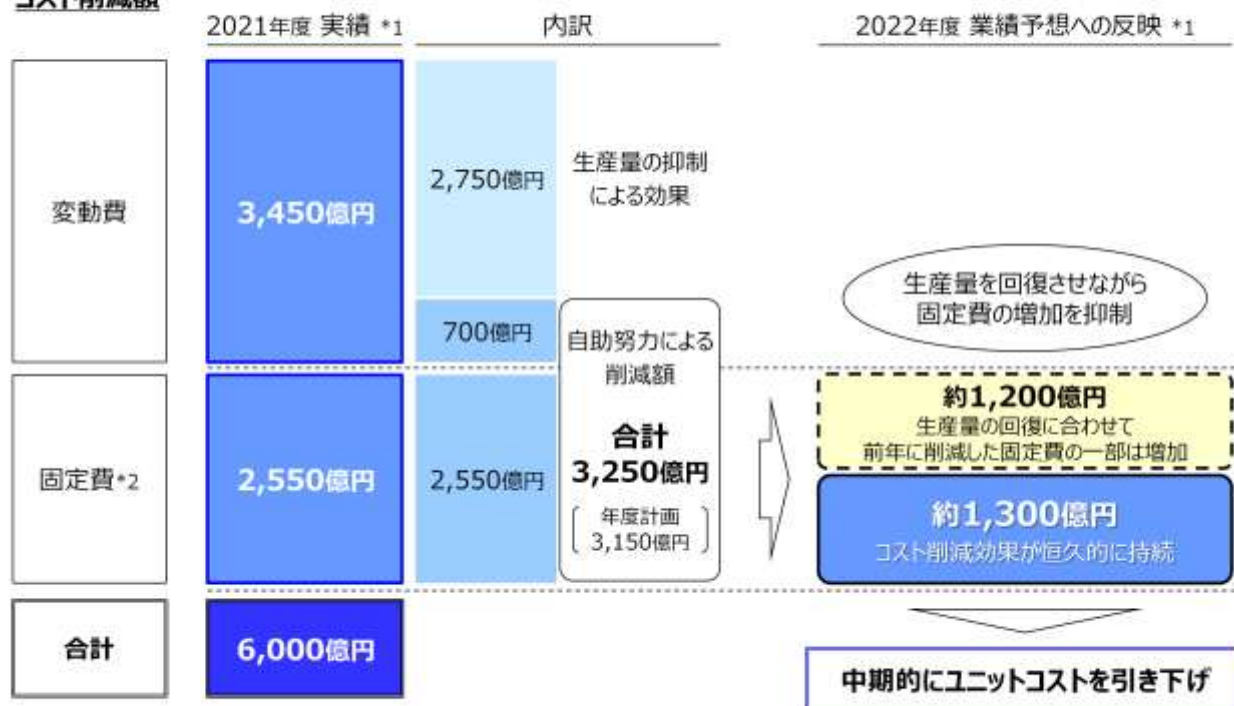
©ANAHD2022

9

- ① 航空事業における、事業別の対応です。
- ② **ANA国際旅客**は、旅客機で運航している貨物便について、予約動向に応じて旅客営業便に切り替えるなど、機動的に生産量を回復する方針です。運航コストの増加を抑えながら、増収を目指します。
- ③ **ANA国際貨物**は、生産量を維持しながら、高単価商材や大口需要の獲得を目指します。下期から、需給バランスが徐々に緩和する前提としているため、売上高は、前年から僅かに減少しますが、高い水準を維持する計画です。
- ④ **ANA国内旅客**は、夏頃から、ボーイング777型機の運航を再開する予定です。安全性を担保した上で、幹線を中心に、レジャーや帰省需要を取り込みます。
- ⑤ **Peach**は、国内線ネットワークを積極的に拡大します。ANAと共同で策定した運航ダイヤの効果を発揮して、レジャー需要を取り込みます。
- ⑥ 10ページをご覧ください。

コストマネジメント

コスト削減額



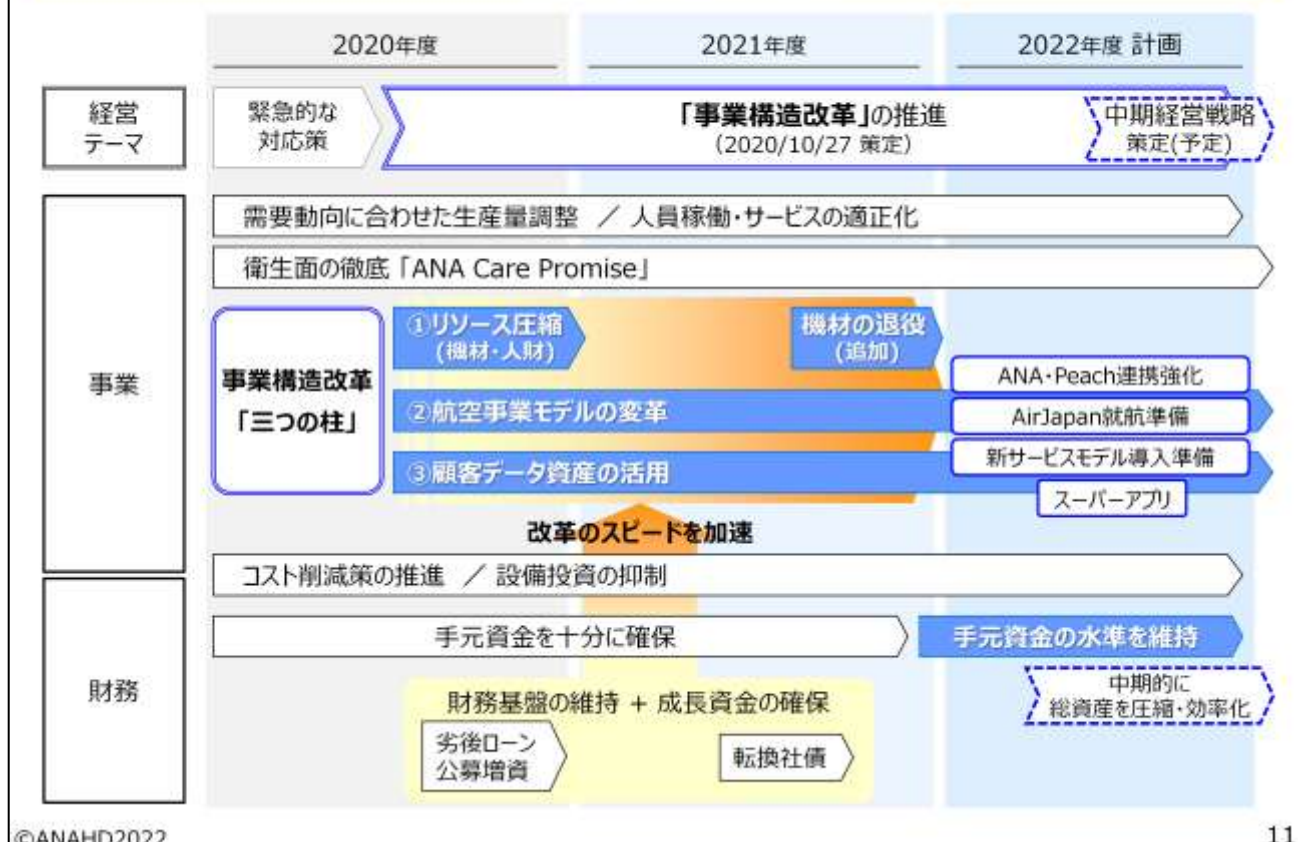
©ANAHD2022

*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

10

- ① コストマネジメントについてご説明します。
- ② 2021年度は、2019年度の実績と比べて、合計6,000億円のコスト削減を実行しました。このうち、自助努力による削減額は3,250億円となり、計画を上回りました。
- ③ 今年度は、生産量を回復させていきますが、削減した固定費のうち、1,300億円は削減効果が持続します。
- ④ 収入に連動するコストや、人財への投資など、増加する費用もありますが、中期的にはユニットコストを引き下げていきます。
- ⑤ 11ページをご覧ください。

ポストコロナを見据えた対応



©ANAHD2022

11

- ① ここからは、事業構造改革の進捗についてご説明します。
最初に、ポストコロナを見据えた対応の全体像です。
- ② 2020年10月に策定した「事業構造改革」において、
事業面では、「三つの柱」を掲げて様々な対策に取り組んできました。
詳細は、次のスライドでご説明しますが、
今年度からは、改革の成果を、徐々にトップラインの拡大に結び付けていく方針です。
- ③ 一方、**財務面**ですが、昨年度の第3四半期に黒字化を実現するなど、
キャッシュフロー創出力は着実に改善しています。
足元の外部環境に鑑み、当面は手元資金の水準を維持しますが、
中期的には、総資産を圧縮して、効率的な財務運営に切り替えていきます。
- ④ なお、年度の後半に、「中期経営戦略」を策定する予定です。
- ⑤ 12ページをご覧ください。

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ズに「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

DX・非航空

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

- ① 「三つの柱」で掲げたテーマの進捗について、ご説明します。
最初に、リソース戦略です。
- ② 1番の**機材**について、今年度末時点の航空機数は、グループ全体で270機まで縮小しますが、来年度以降は、再び機材数を増やしていく計画です。
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します。
- ③ 2番の**人財**では、顧客ニーズの変化に対応するため、新サービスモデルの導入により、空港や機内を、新常態に適合した生産体制とする計画です。
ANAブランドは、中期的に従業員数が減少していきますが、DXや非航空事業の分野では、グループ人財の活用や、外部からの登用を進める予定です。
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させていきます。
- ④ 13ページをご覧ください。

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

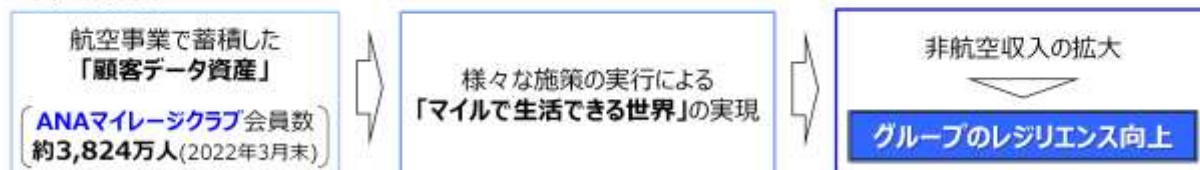
グループエアラインモデルの全体像
(旅客事業)

- ① 次に、グループエアラインモデルに関する進捗です。
- ② 1番の**国内旅客**では、ANAとPeachの連携を強化します。
共同スケジュールによる運航のほか、営業面でも協力していきます。
- ③ 2番の**国際旅客**では、客体構成の変化に対応するフリート戦略を進めます。
業務渡航を中心とする高単価需要が、コロナ前の水準に戻るまでには時間がかかるとの前提で、
中型機の運航シェアを拡大していきます。
また、アジア・オセアニアなどの中距離路線を対象に、
エアージャパンが新たなブランドで就航する計画です。
- ④ 3番は**新サービスモデルの導入**です。
非対面・非接触を促進するため、
ANA国内線で、オンラインチェックインの利便性向上を図ります。
国際線でも、機内食の事前オーダーなど、個別ニーズへの対応を強化します。
- ⑤ これらの取り組みにより、航空事業の競争力の強化と、事業の効率化を同時に追求しながら、
顧客体験価値の向上を目指します。
- ⑥ 14ページをご覧ください。

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。

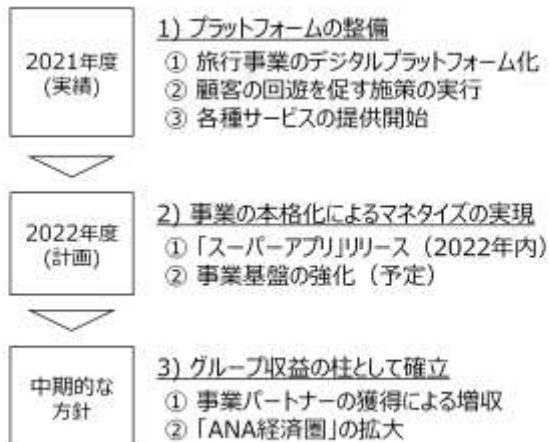
1. 基本的考え方



2. マネタイズ実現のプロセス（全体像）



3. 取り組みの進捗

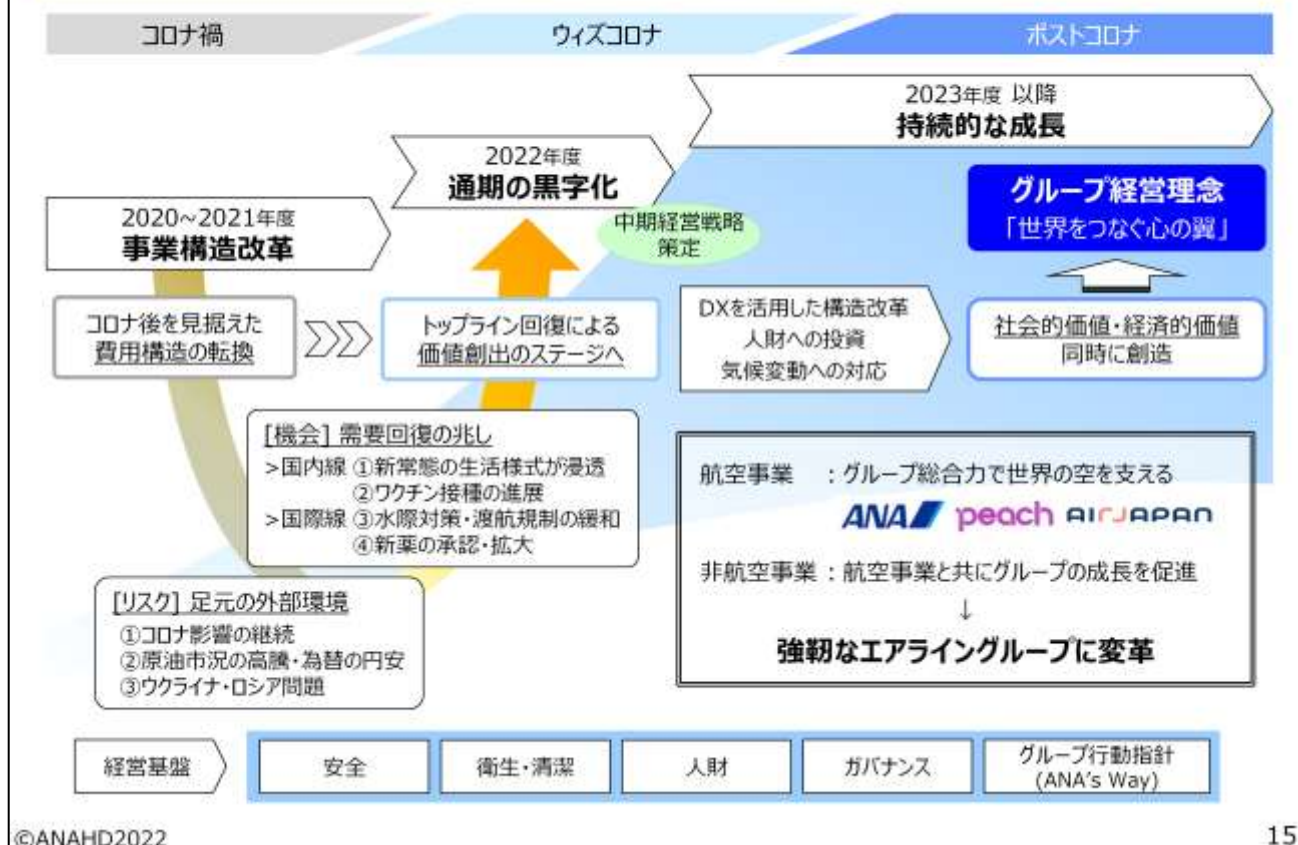


©ANAHD2022

14

- ① 次のテーマは、非航空事業です。
- ② 1番は、本事業の**基本的な考え方**ですが、既存の「顧客データ資産」を活用して、「マイルで生活できる世界」を実現し、非航空収入を拡大することで、グループのレジリエンスを高めていくことを目的としています。
- ③ 2番は、**マネタイズ実現のプロセス**です。ウェブサイトやアプリで、顧客との接点を一元化し、様々な商材を提供するとともに、顧客データを戦略的に活用しながら、事業パートナーを獲得する考えです。航空需要の回復・拡大を下支えに、顧客の回遊を促し、ANA経済圏を拡大していきます。
- ④ 3番は、**取り組みの進捗**です。昨年度は、プラットフォームの整備を進めてきましたが、今年度は、「スーパーアプリ」のリリースなど、事業を本格化させて、マネタイズを実現します。中期的には、非航空事業をグループ収益の柱として、確立していきます。
- ⑤ 15ページをご覧ください。

成長回帰に向けた当面の方針



- ① 成長回帰に向けた当面の方針として、私の考えをご説明します。
- ② この2年間で、費用構造を転換してきましたが、今年度からは、価値創出のステージに移行します。足元の外部環境などの「リスク」を踏まえながら、需要の回復を「機会」として、まずは通期の黒字化を達成します。
- ③ また、次の中期経営戦略では、主要なESGテーマを戦略に反映し、社会的価値と経済的価値の同時創造を目指します。航空事業と非航空事業の双方で成長軌道に乗り、強靱なエアライングループに変革していきます。
- ④ 今年の12月に、当社グループは創業70周年を迎えます。歴史的な節目を迎える中、グループ経営理念を実践しながら、グループの先頭に立って、舵取りしてまいります。
- ⑤ 私からの説明は以上です。ご清聴、ありがとうございました。

[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



所持マイル情報など

各種サービス群を表示
(ミニアプリも含む)

よく使用される機能を
常に表示



利用可能な
ANAクーポンを表示

自分に合った
ANAお勧め記事

ANAからの
キャンペーン情報

2. 2021年度 決算（詳細）



©ANAHD2022

17

- ◎ 私から、2021年度決算、および2022年度通期業績予想の詳細について、ご説明します。
- ◎ 18ページをご覧ください。

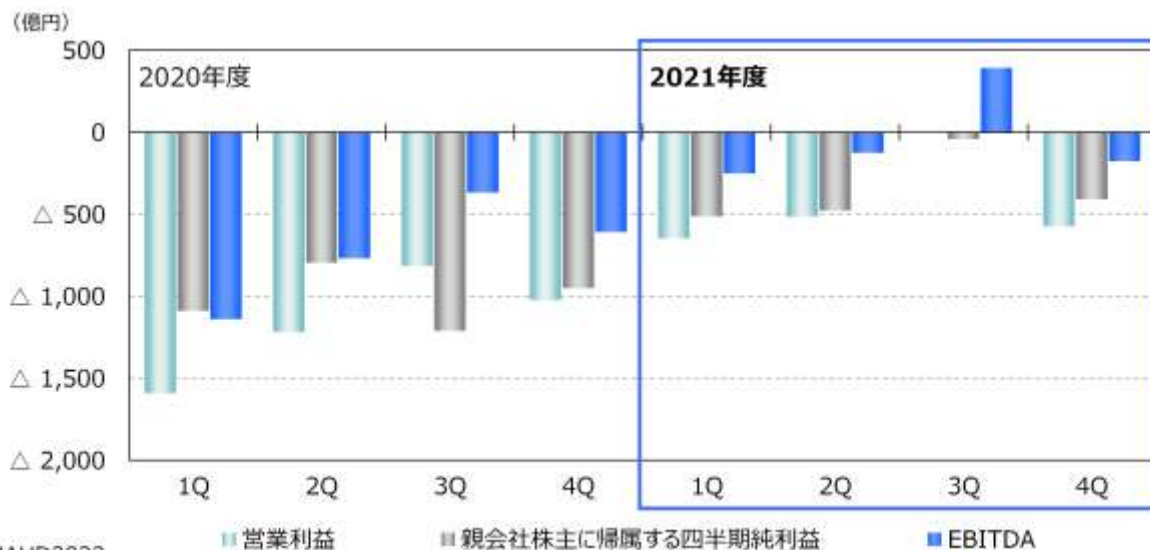
当年度と前年度各四半期の業績比較

【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



©ANAHD2022

18

◎ 業績ハイライトです。

◎ 2021年度は、第3四半期に国内線の旅客需要が回復して、黒字に転じましたが、第4四半期は、オミクロン株の感染拡大の影響を受け、旅客需要が再び減少したことで、営業損失に転じました。但し、コロナ禍の2年間で、断続的に人々の移動制限が課された中、2021年度は、営業利益、純利益、EBITDAともに、すべての四半期で前年から改善しました。

◎ 19ページをご覧ください。

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

©ANAHD2022

19

- ◎ 経営成績の概要です。
- ◎ 売上高は、前年から2,916億円増加し、1兆203億円となりました。
- ◎ 営業費用は、コストマネジメントに取り組んだことで、前年と同水準の1兆1,934億円に留めました。
- ◎ これらの結果、営業損失は1,731億円、経常損失は1,849億円、親会社株主に帰属する当期純損失は、1,436億円となりました。
- ◎ 20ページをご覧ください。

財政状態

(億円)	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/EL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/EL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

*2 純有利子負債残高 = 有利子負債残高 - 手元流動性

*3 ネットD/ELシオ = 純有利子負債 ÷ 自己資本

*4 カッコ内は収益認識基準を適用後のFY2021期首数値

*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

- ◎ 財政状態です。
- ◎ 総資産は、前年度期末より、105億円増加し、3兆2,184億円となりました。
- ◎ 自己資本は、7,972億円、自己資本比率は、24.8パーセントとなりました。
昨年度の第2四半期以降は、概ね同水準が続いています。
- ◎ 有利子負債は、1,500億円の転換社債を発行したことなどにより、
前年度期末から、946億円増加の、1兆7,501億円となり、
デット・エクイティ・レシオは、2.2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、1.0倍となります。
- ◎ 期末時点の手元流動性資金は、9,509億円となり、
年度を通して、コロナ禍に備えるための十分な水準を維持しました。
- ◎ 21ページをご覧ください。

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(%)	-	-	-

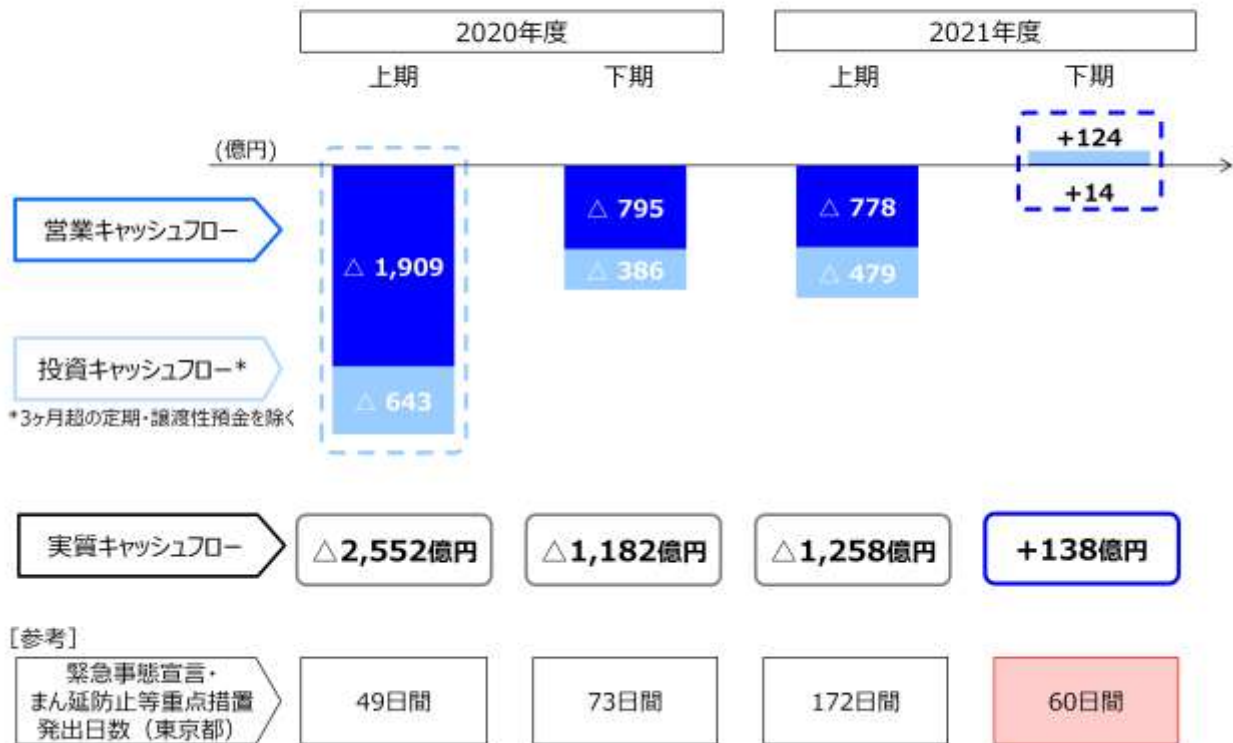
©ANAHD2022

*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

21

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 営業キャッシュフローは、764億円の支出となりました。
- ◎ 投資キャッシュフローは、航空機の受領時期を調整したことなどにより、設備投資を1,333億円に抑制しました。
一方で、航空機や遊休施設などの売却を進めたほか、譲渡性預金を引き出したことで、投資キャッシュフローは2,300億円の収入となりました。
- ◎ 財務キャッシュフローは、転換社債を発行したことなどにより、936億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、1,119億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



©ANAHD2022

22

- ◎ 実質フリーキャッシュフローの推移です。
- ◎ 2021年度の下期の営業キャッシュフローは、14億円の収入となり、2020年度上期以降、段階的に改善しました。
- ◎ 投資キャッシュフローは、設備投資の抑制や、資産の売却などにより、124億円の収入となりました。
- ◎ これらの結果、下期の実質フリーキャッシュフローは、138億円の収入となり、キャッシュフローは、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

		FY2020	FY2021	前年差	FY2021 第4四半期	前年差
(億円)						
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

©ANAHD2022

23

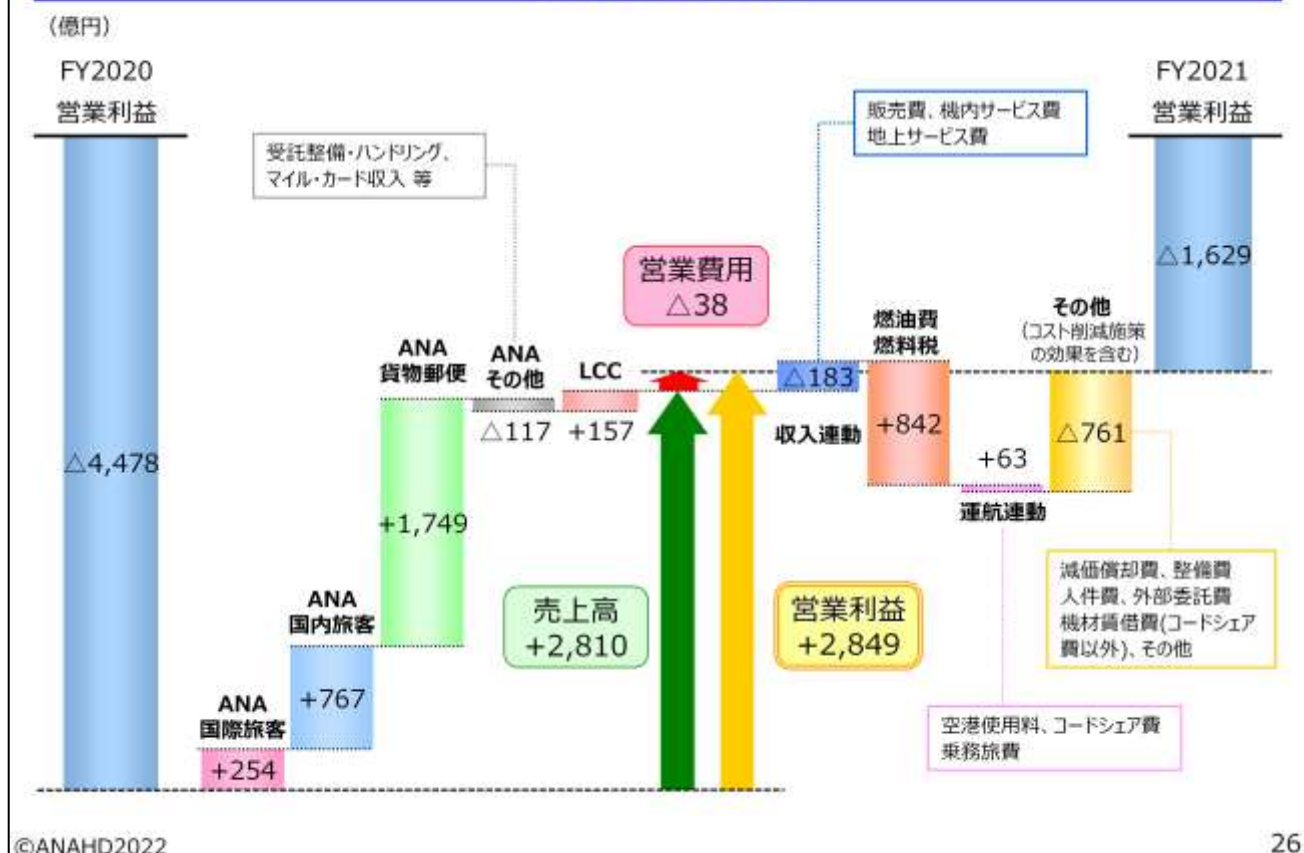
- ◎ セグメント別の実績です。
- ◎ 航空関連事業では、海外エアラインからの受託業務が増加した一方、グループ内の契約単価を見直した影響で、減収減益となりました。
- ◎ 旅行事業では、国内旅行の取扱高は減少しましたが、デジタルマーケティングを担う、ANAXの受託業務が増加したことにより、前年から増収となりました。
- ◎ 商社事業では、電子事業が好調だったことや、空港リテール事業の回復などにより、年度で営業黒字となりました。
- ◎ 続きまして、航空事業の詳細についてご説明します。
26ページをご覧ください。

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
	国内旅客	2,031	2,798	+ 767	733	+ 266
	貨物郵便	1,868	3,617	+ 1,749	993	+ 332
	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	△ 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



26

- ◎ 航空事業における営業利益の、前年比較です。
- ◎ 売上高について、
国際貨物が年度を通して好調だったほか、ANA国内旅客も第3四半期を中心に増収し、
合計で2,810億円の増加となりました。
- ◎ 一方、営業費用について、
燃油費は、生産量の回復や市況の上昇により、大幅に増加しましたが、
固定費を大幅に削減したことで、38億円減少しました。
- ◎ 以上の結果、航空事業の営業損失は、前年から2,849億円改善して
1,629億円となりました。
- ◎ 33ページをご覧ください。

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（ペリー+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

(億円・千人)



2. ANA国際貨物



2021年度 下期の概況

- 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
- 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

- 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
- 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

©ANAHD2022

* 収益認識に関する会計基準の適用により、2021年度の実績には特典航空券の利用旅客を含む

33

◎ 事業別の動向について、ご説明します。

◎ 1番は、ANA国際旅客です。

2021年度の下期は、三国間需要の取り込みを強化しながら、
 貨物収入と合わせて、限界利益を確保しました。

3月は、日本の水際対策が緩和されたことで、単月の売上高がコロナ禍で最高となりました。

◎ 2番は、ANA国際貨物です。

下期の売上高は、前年から1.7倍となるなど、過去最高の水準が続きました。

◎ 34ページをご覧ください。

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
 [’21下期] 1,679億円 → **1.3倍**
- 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
 [’21下期] 8.8円 → **+0.6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
 [’21下期] 247億円 → **1.8倍**
- 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
 [’21下期] 5.4円 → **+0.6円**

国内線のネットワークを拡大、売上高を伸張

©ANAHD2022

* 収益認識に関する会計基準の適用により、2021年度の実績には特典航空券の利用旅客を含む

34

◎ 3番は、ANA国内旅客です。

収益性を重視しながら、段階的に回復する需要を確実に取り込んだ結果、下期の売上高は、前年と比べて、1.3倍に増加しました。

◎ 4番はPeachです。

国内線のネットワークを拡大しながら、レジャー需要を取り込んだ結果、下期の売上高は、前年の1.8倍となりました。

◎ なお、37ページには、国際線事業の実績に関するデータをお示ししています。また、38ページには、ヘッジの進捗をお示ししていますので、ご参照ください。

◎ 続きまして、42ページをご覧ください。

航空事業 コロナ前との対比

FY2021 第4四半期実績

2019年比(%) ^{*1}	ANA国際旅客		ANA国内旅客		LCC ^{*2}	
	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(%) ^{*1}	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とノニアの合計

*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

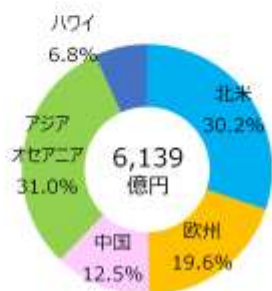
Intentionally Left Blank

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

- 国内線消費量を対象にヘッジ (3年前から取引開始)
- 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)

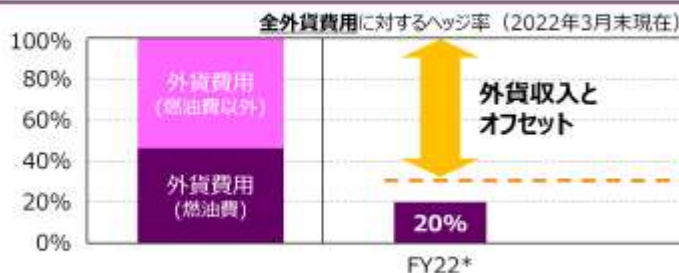


(US\$/bbl)	FY21実績	FY22前提
トバイ原油	78.2	105.0
シンガポールクロシン	87.4	120.0



2. 為替ヘッジ 基本方針

- 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

	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
*1 退役済み・売却待ちまたはリース返却待ちの機材								
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	-
ANA 計	255	239	△ 16	173	66	241	237	△ 4
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
Peach Aviation 計	38	37	△ 1	-	37	33	35	+ 2
グループ 計	293	276	△ 17	173	103	274	272	△ 2

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
トバイ原油 (US\$/bbl)	78.2	105
シンガポールクロシン (US\$/bbl)	87.4	120

©ANAHD2022

42

- ◎ 2022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6,396億円増加の、1兆6,600億円、営業利益は500億円、当期純利益は210億円を計画します。
コストマネジメントを続けながら、需要の回復をトップラインにつなげることで、最終利益で黒字に転換する計画です。
- ◎ 43ページをご覧ください。

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

©ANAHD2022

43

- ◎ 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5,849億円増加し、1兆4,700億円、営業利益は、2,149億円増加し、520億円を計画します。
- ◎ 最後に、45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)		FY2021	FY2022 (計画)	前年差
売上高	国際旅客	701	3,020	+ 2,318
	ANA 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)



©ANAHD2022

45

- ◎ 航空事業における営業利益の計画を、2021年度実績と比較します。
- ◎ 今年度は、国際線において、業務渡航を中心とした旅客需要が、段階的に回復すると見込んでいるほか、国内線についても、夏頃から需要が増加すると見込んでいます。これらを踏まえて、売上高は合計で5,849億円の増収となる計画です。
- ◎ 営業費用は、収入や生産量に連動する変動費を中心に、約3,700億円の増加を予定します。
- ◎ これらの結果、営業利益は2,149億円増加し、520億円となる計画です。
- ◎ 各事業における収入計画の前提値は、47ページ以降に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。

【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

495

ANA
国際旅客
 $\Delta 3,119$ ANA
国内旅客
 $\Delta 840$ ANA
貨物郵便
 $+2,039$ 売上高
 $\Delta 2,677$ LCC
 $+270$ 営業利益
 $+24$ 営業費用
 $\Delta 2,701$ 収入連動
 $\Delta 960$ 燃油費
燃料税
 $+245$ 運航運動
 $\Delta 515$ 空港使用料、コードシェア費
乗務旅費受託整備・ハンドリング
マイル・カード収入 等販売費、機内サービス費
地上サービス費

その他

 $\Delta 1,471$ FY2022
営業利益
計画

520

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

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)*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	前年比 (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	前年比 (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 前年比 (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 前年比 (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 前年比 (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