

ANAホールディングス株式会社 説明会

2022年3月期 第2四半期決算

2021年10月29日

代表取締役社長

片野坂 真哉



©ANAHD2021

1

- ◎ 本日はお忙しい中、2022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。
- ◎ 第2四半期は、全国で新型コロナウイルスの影響が拡大しましたが、ワクチン接種が着実に進展した中、10月以降は感染者数が大幅に減少しています。足元では、経済活動の正常化に向けた動きも加速しており、当社グループにおいても、国内線の予約動向が顕著に回復しています。今後の需要を着実にトップラインに取り込み、業績の早期改善を目指す所存です。引き続き、投資家の皆さまのご理解を賜りますよう、よろしくお願いします。
- ◎ 本日、私からは、
 - 1) 第2四半期決算の概要
 - 2) 通期業績予想の修正
 - 3) 事業構造改革の進捗と今後の対応の3点についてご説明します。
- ◎ 最初に、スライドの4ページをご覧ください。

目次

1. 2021年度 第2四半期決算

決算概要	P. 4
航空事業・事業別の動向（コロナ前との対比）	P. 5
事業別の取り組み（上期）	P. 6
通期業績予想（修正）	P. 7
旅客需要の前提	P. 8
事業面の対応策（下期以降）	P. 9
コストマネジメント	P. 10
事業構造改革の進捗	P. 11-12
今後の方針	P. 13

2. 2021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. 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. 29-31
ANA国内貨物	P. 32
LCC	P. 33
コロナ前との対比	P. 34
ノエア事業	
航空事業以外のセグメント	P. 35

3. 2021年度 通期業績予想（詳細）

連結業績予想	P. 38
セグメント別 計画	P. 39
航空事業 売上高・営業費用 計画	P. 40
航空事業 営業利益（当初計画との差異）	P. 41
航空事業 営業利益（前年実績との差異）	P. 42
計画前提(ANA旅客事業・貨物事業、LCC)	P. 43-45
<補足資料>	
航空機数	P. 46

1. 2021年度 第2四半期決算



決算概要

2021年度 第2四半期決算（連結）

(億円)	実績	前年差	前年比
売上高	4,311	+1,392	+47.7%
航空事業	3,702	+1,335	+56.4%
営業費用	5,471	△256	△4.5%
航空事業	4,840	△305	△5.9%
営業利益	△1,160	+1,649	-
航空事業	△1,137	+1,640	-
経常利益	△1,155	+1,531	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△988	+896	-
EBITDA	△375	+1,532	-

売上高・営業利益の前年比較
(上期・連結)

1. 売上高：各種の移動制限が続いた中でも、前年から大幅に増加
2. 営業費用：コストマネジメントの深掘りにより、生産量を拡大した中でも総費用が減少
3. 営業損失：前年同期と比べて、1,649億円の改善

©ANAHD2021

4

◎ 第2四半期決算の概要について、ご説明します。

◎ **売上高**は、前年から大幅に増加しました。

旅客事業では、上期の9割以上の期間で、国内での移動制限が続きましたが、需要の曜日波動や時間帯別の動向に基づいて、効果的なレベニューマネジメントに取り組みました。また、**貨物事業**では、運航規模を拡大して需要の取り込みに努めました。

◎ **営業費用**は、「事業構造改革」の推進により、固定費を削減したことで、前年から256億円 減少しました。

上期の生産量を前年と比べると、ANA旅客事業が1.4倍、国際貨物が同2.2倍、Peach国内線が1.6倍と、いずれも拡大しましたが、営業費用は前年から減少しました。

◎ これらの結果、売上高は、前年から1,392億円、約48パーセント増加の4,311億円、営業損失は1,160億円、親会社株主に帰属する四半期純損失は988億円となりました。右のグラフの通り、営業損失は売上高の前年差を上回る規模で改善し、前年から約59パーセント縮小しました。

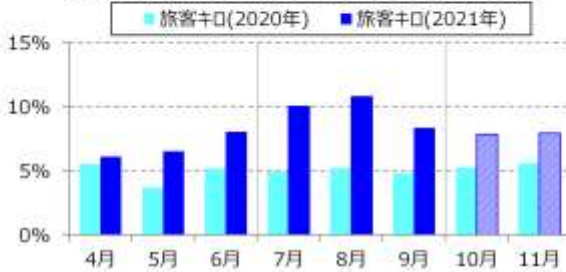
◎ 5ページをご覧ください。

航空事業・事業別の動向（コロナ前との対比）

グラフは全てコロナ前の実績(2019年4~11月)との対比、2021年10~11月は現時点の見通し

1. ANA国際旅客

東京2020大会の関係者、里帰り需要などを取り込み



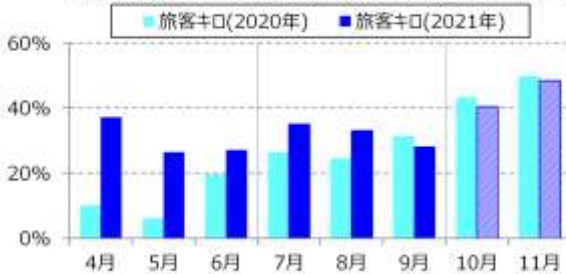
3. ANA国際貨物

生産量を拡大、コロナ前を上回る好調な実績が継続



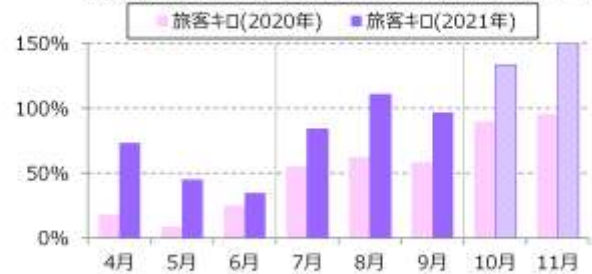
2. ANA国内旅客

「緊急事態宣言」の全面解除により、需要は回復・増加へ



4. Peach国内線

新規就航路線等の効果により、旅客キロはコロナ前水準へ



©ANAHD2021

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

5

◎ 航空事業における、事業別の動向です。

本ページのグラフは、いずれも、コロナ前の2019年実績と比較したものです。

◎ **ANA国際旅客**は、渡航制限が続いた中、

東京2020大会の関係者や、駐在員によるワクチン接種の里帰り需要などを取り込みました。

◎ **ANA国内旅客**では、旧盆期間も含めて、需要が伸び悩みました。

一方で、「緊急事態宣言」の全面解除を受けて、新たな予約が急速に増加しており、10月以降は、GoToトラベルキャンペーンが実施された、昨年の実績に近い水準となる見通しです。

◎ **ANA国際貨物**は、主力商材の需要が堅調に推移しています。

市場の需給バランスは引き締まった状態が続いており、第3四半期も、北米の年末商戦などを追い風に、業績は好調に推移する見通しです。

◎ **Peach国内線**は、これまで開設してきた新たな路線が市場に認知されたことなどにより、

8月以降は、旅客キロがコロナ前の水準で推移しています。

◎ 6ページをご覧ください。

事業別の取り組み（上期）

テーマ		具体的な取り組み
ANA		
国際旅客	便あたり収入の最大化	7月から旅客便の一部で発着空港を変更（羽田→成田） 貨物需要を優先して運航便を設定
国際貨物	生産量の拡大	旅客機を活用した貨物専用便の積極的な運航 フレイター就航都市の拡大（B777F:ロサンゼルス、B767F:北京、杭州）
国内旅客	ユニットレベニューの向上	コロナ禍の搭乗実績に基づいたレベニューマネジメントの強化
peach		
LCC	レジャー・VFR*1の取り込み	国内線のネットワークを強化 （2020年度以降に11路線を新たに開設）
*1 Visiting Friends & Relatives		
【旅客事業】 収益性を重視して生産量を調整 → 限界利益を最大化 【国際貨物】 需要の取り込みを強化 → 4四半期連続で過去最高の売上高を更新		

©ANAHD2021

6

- ◎ 上期における事業別の取り組みについてご説明します。
- ◎ **ANA国際旅客**は、便あたり収入を最大化するため、北米線の一部を、成田発着に変更し、アジアから北米への三国間流動や、貨物の取り込みを優先しました。
- ◎ **ANA国際貨物**では、生産量の拡大に取り組みました。
旅客機を活用した貨物専用便を、上期合計で約6,900便運航しました。
- ◎ **ANA国内旅客**は、ユニットレベニューを向上するため、生産量を機動的に調整しながら、レベニューマネジメントを強化しました。
- ◎ **Peach国内線**は、7月から関西＝女満別線を新たに開設するなど、ネットワークを強化しました。
- ◎ これらの通り、旅客事業では、収益性を重視しながら生産量を適切に調整したことで、限界利益を最大化しました。
また、貨物を優先して運航便を設定したことで、
国際貨物事業は、4四半期連続で過去最高の売上高を更新しました。
- ◎ 7ページをご覧ください。

通期業績予想（修正）

1. 2021年度 通期業績予想の修正（連結）

(億円)	当初計画 (21.4.30)	今回修正 (21.10.29)	当初差	前年差
売上高	13,800	10,600	△3,200	+3,313
営業費用	13,520	11,850	△1,670	△84
営業利益	280	△1,250	△1,530	+3,397
営業利益率	2.0%	-	-	-
経常利益	50	△1,400	△1,450	+3,113
親会社株主に帰属する 当期純利益	35	△1,000	△1,035	+3,046

修正のポイント

1) 売上高

① 旅客収入の減少

[国際] 入国規制の強化(継続)

[国内] 「緊急事態宣言」の延長(上期)

② 貨物収入の増加

・好調な業績が下期も続く見通し

2) 営業費用

・コスト削減を当初計画から深掘り

旅客需要の回復時期が
当初計画から後ろ倒し
→ 通期業績予想を修正

◎ 通期業績予想の修正についてご説明します。

◎ 当初計画では、日本におけるワクチン接種の進展に伴い、国内線を中心に、旅客需要が回復するとの前提でしたが、当初想定していなかった長期間に亘る移動制限の影響で、需要の回復時期が後ろ倒しになりました。

◎ 当社グループでは、固定費の削減や、貨物収入の最大化など、グループ一丸となって自助努力を重ね、通期の黒字転換を目指してきました。足元では旅客需要が顕著に増加しており、下期以降は業績が改善に向かうと見通しています。しかしながら、需要回復時期の後ろ倒しによる売上の減少影響は大きく、改めて見通しを精査した結果、業績予想を修正することとしました。

◎ 売上高は、当初計画から3,200億円減少の、1兆600億円とします。
営業利益は、当初計画の280億円から、1,250億円の営業損失に修正します。
経常損失は1,400億円、親会社株主に帰属する当期純損失は1,000億円とします。

◎ 8ページをご覧ください。

旅客需要の前提



©ANAHD2021

8

◎ 下期の外部環境と、旅客需要の前提についてです。

◎ **国内旅客の見通し**について、

政府からは、ワクチン接種証明や陰性証明の活用により、11月から本格的な制限緩和を目指すとの方針が示されています。ビジネスとレジャーの両方で、ペントアップ需要が期待できるほか、新たなGoToキャンペーンによる効果も、一定程度見込んでおり、年度末の需要は、コロナ前の85%水準まで回復すると計画しています。

◎ **国際旅客**について、10月から、日本入国時の待機期間が、最短10日間となりました。

修正計画では、来年1月から、各種の制限が段階的に緩和されるとの前提で、年度末の需要は、コロナ前の30%まで戻ると想定しています。

◎ 9ページをご覧ください。

事業面の対応策（下期以降）

テーマ

具体的な取り組み

(航空事業)
需要動向に沿った
機動的な対応

1) ANAとPeachの連携強化

- ① ANA運航便の一部をPeachに移管（小型機で5機相当）※2021年 冬ダイヤ時点
- ② 両ブランド合同による航空ダイヤの策定（2022年 夏ダイヤ分より）

2) 需要回復への対応

- ① 顧客層のターゲットを絞った需要喚起策（行動制限の緩和に対応）

3) 国際貨物の収入最大化に向けた対応

- ① フレイター就航都市の拡大（台北・香港・青島にB777Fを新たに投入）
- ② 旅客機を活用した貨物専用便の積極的な運航

経営リソースの
柔軟な調整

4) 機材

- ① 国際線機材の一部を国内線に転用
- ② 投入機材の小型化を加速（大型機の退役前倒しによる効果）

5) 人財

- ① グループ外出向の継続（10/1時点：累計1,360名）
- ② 多様な働き方を実現する制度の促進（兼業・短時間勤務等）

オペレーション体制の
生産性向上

6) 人員稼働の効率化

- ① [空港] 非対面サービスの推進による省人化
- ② [整備] 整備計画・人員配置の最適化

7) 内製化の拡大（外注費の削減）

©ANAHD2021

9

◎ 下期以降の事業面の対応策について、ご説明します。

◎ まず、**需要動向に沿った機動的な対応**です。

グループ全体で路線ネットワークの最適化を図るため、ANAとPeachの連携を強化します。

10月31日以降の冬ダイヤでは、小型機で5機相当の運航便が、ANAからPeachに移管する状態となります。

さらに、来年の夏ダイヤからは、両ブランド合同で利便性の高い運航ダイヤを調整することにより、国内線市場に対するカバレッジを最大化します。

国際貨物は、フレイター就航都市のさらなる拡大など、生産量を確保しながら、収入を最大化します。

◎ 次に、**経営リソースの柔軟な調整**については、

機材について、国際線仕様機材の一部を、需要が先行して回復する国内線に転用するとともに、小型化を加速します。

人財について、当面は、グループ外出向や多様な働き方を実現する制度を活用して、人件費を抑制する一方、需要の回復時には、迅速に運航規模を拡大できる体制を維持します。

◎ また、**オペレーション体制の生産性向上**に関して、

空港部門や整備部門を中心に、人員稼働を効率化します。

また、業務の内製化を拡大して、外注費の削減を深掘りします。

◎ 10ページをご覧ください。

コストマネジメント

1. コスト削減額

	上期実績 *1	内訳	年度見通し *1
変動費	2,100億円	1,780億円 生産量の抑制 320億円	生産量に連動
固定費*2	1,300億円	1,300億円 自助努力による削減 合計△1,620億円	年度当初計画 △3,000億円 → 修正計画 △3,150億円
合計	3,400億円		

*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

2. 固定費削減の持続性

主な費用	構成比	中期的な見通し
グループ人件費 その他	約50%	費用削減の効果は次第に減少 (賃金制度の構造改革や生産性向上で増加を抑制)
機材関連費用など	約50%	削減効果が恒久措置として持続

ユニットコスト
低減

©ANAHD2021

10

◎ コストマネジメントについてご説明します。

◎ 上段は、**コスト削減の進捗**です。

2019年度上期の実績と比べて、合計3,400億円を削減しました。

内訳は、変動費で2,100億円、固定費で1,300億円となり、様々な施策の効果が現れました。

自助努力による削減目標は、当初計画から150億円増額し、年度で3,150億円とします。

◎ 下段は、**固定費削減の持続性についての見通し**です。

削減額の約50パーセントを占める人件費などは、

複数年をかけて次第に削減効果が減少していく見込みです。

但し、賃金制度の構造改革や、従業員の生産性向上などにより、

人件費の増加抑制と変動費化に向けた対応を進める方針です。

◎ 残りの50パーセントは、機材の退役や、調達コスト改革などによるものですが、

これらは、恒久措置として効果が持続する見通しです。

今後も、コストマネジメントを徹底しながら、生産量を回復していくことで、

中期的なユニットコストの低減を追求します。

◎ 11ページをご覧ください。

事業構造改革の進捗① 全体像



©ANAHD2021

11

◎ 次に、事業構造改革の進捗について、ご説明します。

◎ 1点目の「リソースの圧縮」については、

機材や人財に関する施策を最優先課題として、2020年度末までに対応した結果、今年度から、固定費が減少して、損益分岐点が引き下がっています。

◎ 2点目の「グループ航空事業モデルの追求」では、

ポートフォリオ最適化に向けた、本格的な対応を開始しました。

ANAとPeachの連携強化に加えて、第3ブランドの運航開始に向けた準備も進めています。

また、サービスモデルの改革により、デジタル化を加速することで省人化を進めます。

◎ 3点目の「プラットフォーム事業の確立」では、

「マイルで生活できる世界」の実現に向けた、EC販売の強化やサービスの拡充に取り組んでいます。

旅行事業のデジタルプラットフォーム化を進めるとともに、

航空の利用以外でもマイルが貯まる各種サービスの提供など、

「スーパーアプリ」の導入を見据えた対応を続けながら、非航空収入の拡大を目指します。

◎ 12ページをご覧ください。

事業構造改革の進捗② サービスモデルの改革

1. サービスモデル改革の方向性

<アフターコロナの顧客志向>

衛生・清潔、非接触・セルフ、ESG

「顧客満足度」を向上させながら、「事業効率化」を追求

顧客の視点

「ストレスのないスムーズな移動」「また使いたくなる体験」の提供

経営の視点

競争力の強化（顧客の新規獲得・囲い込み、省人化）

2. 顧客体験価値に基づく取り組み

1) 空港 お客様がストレスなくスムーズに「通過」する場所に変革

- ① 手続きを「空港外」「セルフ」で完結できる仕組みの導入
(例) インターネットチェックイン比率の飛躍的な向上など
- ② アプリの強化→必要な情報をスマホで提供

2) 機内 個々のニーズに寄り添った「くつろぎの場」を提供

- ① サービスの事前オーダー化 (例) 機内食・機内販売など
- ② 接客品質のさらなる向上→人的サービスの強化、差別化の加速

3) コンタクトセンター お客様が必要とする情報を「発信」

- ① デジタルツールを活用、あらゆるシーンのお客様を遠隔サポート

3. 改革による効果

従業員一人あたりの生産性を向上
(人件費の増加を抑制)

サービスモデルの改革

デジタル

× 人の力

× 顧客データ

⇒ 収益性の向上

©ANAHD2021

12

◎ 次に、サービスモデルの改革についてご説明します。

◎ コロナの影響で顧客志向が変化した中、
 今後は、「顧客満足度」を向上させながら、同時に「事業効率化」を追求していく方針です。
 お客様に対して、「ストレスのないスムーズな移動」「また使いたくなる体験」を提供するとともに、
 顧客の新規獲得や囲い込み、思い切った省人化を進めて、競争力を強化します。

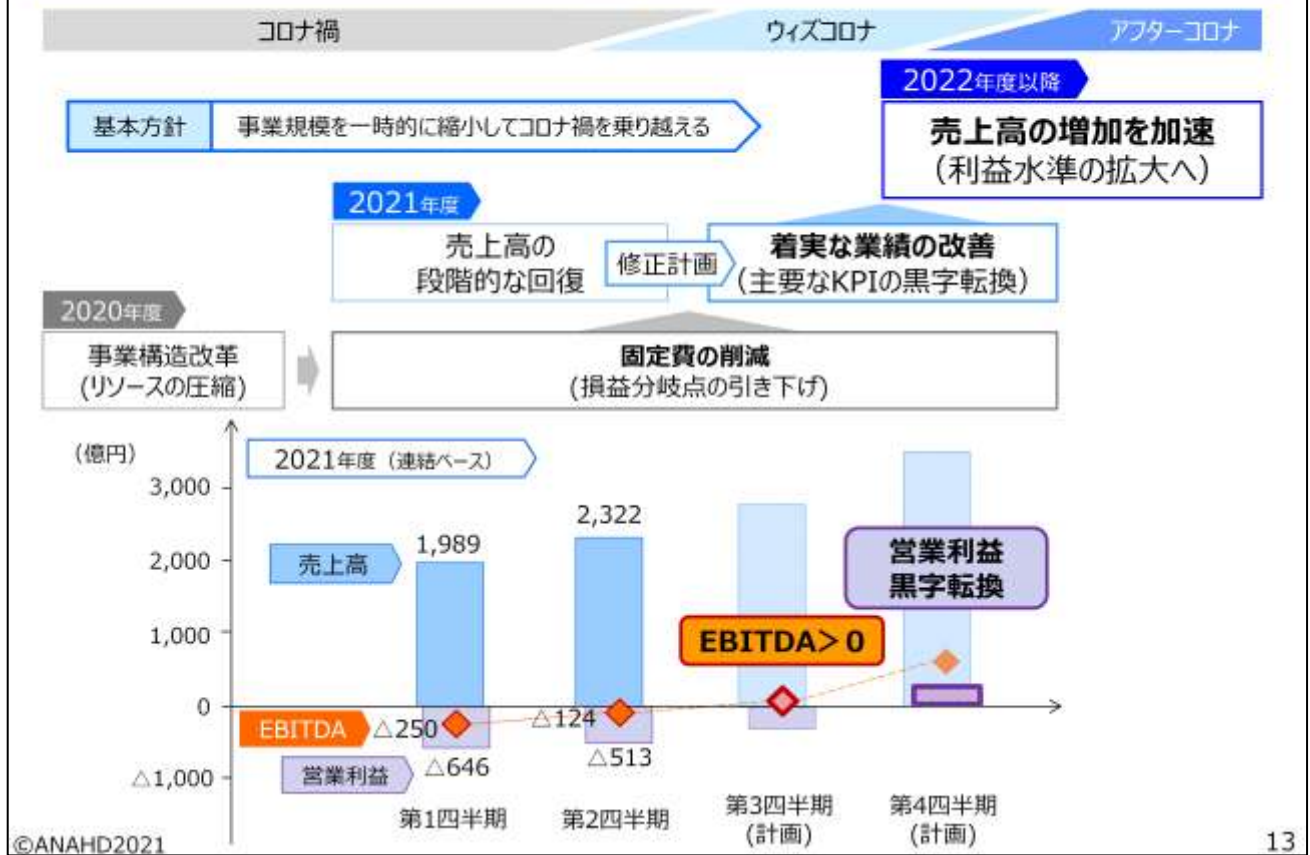
◎ 顧客体験価値に基づく取り組みの事例として、
空港では、チェックインなどの手続きを、場所に関係なく完結できる仕組みを導入します。
 また、機内では、サービスの事前オーダー化により、食品ロスも減らしてESGを推進します。

◎ これらの改革による効果として、
 ANAブランドの従業員数を、2020年度末時点の約38,000人から、
 2025年度末には、約29,000人に抑制することが可能となります。
 従業員一人あたりの生産性を向上し、人件費の増加抑制に繋がります。

◎ 今後は、「デジタル」を軸に、「人の力」と「顧客データ」を最大活用していきます。
 リソース配分のプライオリティ付けも重視しながら、アフターコロナでの収益性向上を追求します。

◎ 13ページをご覧ください。

今後の方針



13

- ◎ 最後に、今後の方針について、まとめます。
- ◎ **2020年度末までに**、リソースの圧縮をはじめとする、あらゆる対策を実施しました。
足元の固定費は、コロナ前と比べて約3割減少し、損益分岐点が大幅に引き下がりました。
- ◎ **2021年度は**、
「事業規模を一時的に縮小してコロナ禍を乗り越える」という基本方針を堅持しつつ、
ウィズコロナの局面における売上高の回復を、着実に業績の改善に繋げていきます。
まずは、第3四半期にEBITDA、第4四半期に営業損益で黒字転換を目指します。
- ◎ そして、**2022年度以降は**、売上高の増加を加速し、利益水準を拡大していく方針です。
中期的な生産量の回復も見据えて、
機材・人材のリソースを含めた生産体制を精査した上、投資計画も見直していきます。
「事業構造改革」で掲げたテーマを着実に実行し、強靱なグループ事業構造を追求しながら、
アフターコロナに向けて早期の成長軌道への回帰を目指してまいります。
- ◎ 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。

Intentionally Left Blank

Intentionally Left Blank

Intentionally Left Blank

2. 2021年度第2四半期 決算（詳細）



©ANAHD2021

17

- ◎ 私から、2021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。

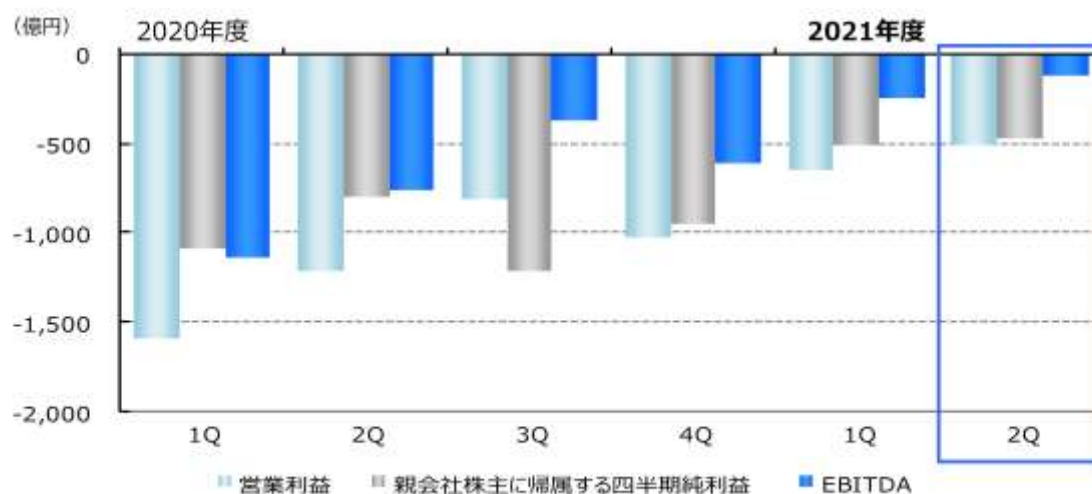
当第2四半期と前年度各四半期の業績比較

【2021年度 第2四半期 累計 (連結)】

- 営業利益 : △1,160億円 (前年同期比 + 1,649億円)
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : △988億円 (同 + 896億円)
- EBITDA : △375億円 (同 + 1,532億円)

【第2四半期 (7-9月期) (連結)】

- 営業利益 : △513億円
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 : △476億円
- EBITDA : △124億円



©ANAHD2021

18

◎ 業績ハイライトです。

◎ 新型コロナウイルス感染症の影響で、旅客需要の回復が遅れたことにより、上期は1,160億円の営業損失となりました。

一方で、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、マイナス幅は昨年度以降、最も小さい水準となりました。

◎ 19ページをご覧ください。

経営成績

(億円)	FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年差	FY2021 第2四半期	前年差
売上高	2,918	4,311	+ 1,392	2,322	+ 619
営業費用	5,727	5,471	△ 256	2,836	△ 85
営業利益	△ 2,809	△ 1,160	+ 1,649	△ 513	+ 704
営業利益率 (%)	-	-	-	-	-
営業外損益	122	4	△ 117	△ 3	△ 100
経常利益	△ 2,686	△ 1,155	+ 1,531	△ 517	+ 603
特別損益	7	△ 58	△ 65	△ 58	△ 61
親会社株主に帰属する四半期純利益	△ 1,884	△ 988	+ 896	△ 476	+ 320
四半期純利益	△ 1,911	△ 977	+ 933	△ 473	+ 334
その他包括利益	137	60	△ 77	35	+ 63
包括利益	△ 1,773	△ 917	+ 856	△ 438	+ 397

©ANAHD2021

19

- ◎ 連結決算の概要です。
- ◎ 売上高は、前年同期から1,392億円、47.7パーセント増加の、4,311億円となりました。
- ◎ 営業費用は、前年から256億円減少の、5,471億円となりました。
グループ全社であらゆるコスト削減施策に取り組みました。
- ◎ これらの結果、営業損失は1,160億円、経常損失は1,155億円、
親会社株主に帰属する四半期純損失は988億円となりました。
- ◎ 20ページをご覧ください。

財政状態

(億円)	FY2020 期末 *4	FY2021 第2四半期末	前年度 期末差 *5
総資産	32,078 (32,452)	30,800	△ 1,278 (△ 1,652)
自己資本	10,072 (8,925)	7,996	△ 2,075 (△ 928)
自己資本比率(%)	31.4 (27.5)	26.0	△ 5.4pt (△ 1.5pt)
有利子負債残高	16,554	16,368	△ 186
D/ELレシオ (倍)	1.6 (1.9)	2.0	+ 0.4 (+ 0.2)
手元流動性資金 *1	9,657	8,208	△ 1,448
純有利子負債残高 *2	6,897	8,159	+ 1,261
ネットD/EL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

*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レシオ = 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、1,278億円減少の、3兆800億円となりました。
- ◎ 自己資本は、7,996億円、自己資本比率は、26.0パーセントとなりました。
- ◎ 有利子負債は、前年度期末から、186億円減少の、1兆6,368億円となり、
デット・エクイティ・レシオは、2.0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。
- ◎ 第2四半期の期末時点における手元流動性資金は、8,208億円となりました。
- ◎ 21ページをご覧ください。

キャッシュフロー

(億円)	FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年差
営業キャッシュフロー	△ 1,909	△ 778	+ 1,130
投資キャッシュフロー	372	2,083	+ 1,711
財務キャッシュフロー	4,694	△ 191	△ 4,885
現金及び現金同等物の増減額	3,153	1,113	△ 2,039
現金及び現金同等物の期首残高	1,359	3,703	+ 1,113
現金及び現金同等物の期末残高	4,510	4,817	
減価償却費	901	784	△ 116
設備投資額（固定資産のみ）	807	804	△ 2
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）	△ 2,552	△ 1,258	+ 1,294
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	△ 1,908	△ 375	+ 1,532
EBITDAマージン（％）	-	-	-

©ANAHD2021

21

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 営業キャッシュフローは、778億円の支出となりました。
- ◎ 投資キャッシュフローは、航空機の受領や売却を進めた中で、3ヶ月超の定期・譲渡性預金を引き出したことなどにより、2,083億円の収入となりました。
- ◎ 財務キャッシュフローは、借入の返済を行ったことなどにより、191億円の支出となりました。
- ◎ 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、1,258億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



©ANAHD2021

22

- ◎ 実質フリーキャッシュフローの推移です。
- ◎ 営業キャッシュフローについて、
上期は、ほぼ全期間に亘って、人々の移動が制限された中、
コスト削減の徹底や、貨物の増収などに取り組んだことで、
前年同期と比べて1,130億円改善しました。
- ◎ 投資キャッシュフローは、新造機の受領が後ろ倒しとなったことなどにより、
前年同期から163億円、支出が減少しました。
- ◎ これらの結果、実質フリーキャッシュフローは、
前年同期と比べて、1,294億円改善して、1,258億円の支出となりました。
キャッシュフローは、着実に改善していると分析しています。
- ◎ 23ページをご覧ください。

セグメント別実績

(億円)		FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年差	FY2021 第2四半期	前年差
売上高	航空事業	2,367	3,702	+ 1,335	2,001	+ 587
	航空関連事業	1,198	976	△ 221	443	△ 156
	旅行事業	138	196	+ 58	104	△ 2
	商社事業	382	383	+ 0	191	+ 6
	その他	185	174	△ 10	89	△ 3
	調整額	△ 1,353	△ 1,123	+ 230	△ 508	+ 188
	合計（連結）	2,918	4,311	+ 1,392	2,322	+ 619
営業利益	航空事業	△ 2,777	△ 1,137	+ 1,640	△ 461	+ 778
	航空関連事業	87	16	△ 70	△ 34	△ 113
	旅行事業	△ 40	△ 1	+ 38	△ 0	+ 12
	商社事業	△ 28	0	+ 28	1	+ 16
	その他	8	6	△ 1	3	+ 1
	調整額	△ 59	△ 44	+ 14	△ 22	+ 9
	合計（連結）	△ 2,809	△ 1,160	+ 1,649	△ 513	+ 704

©ANAHD2021

23

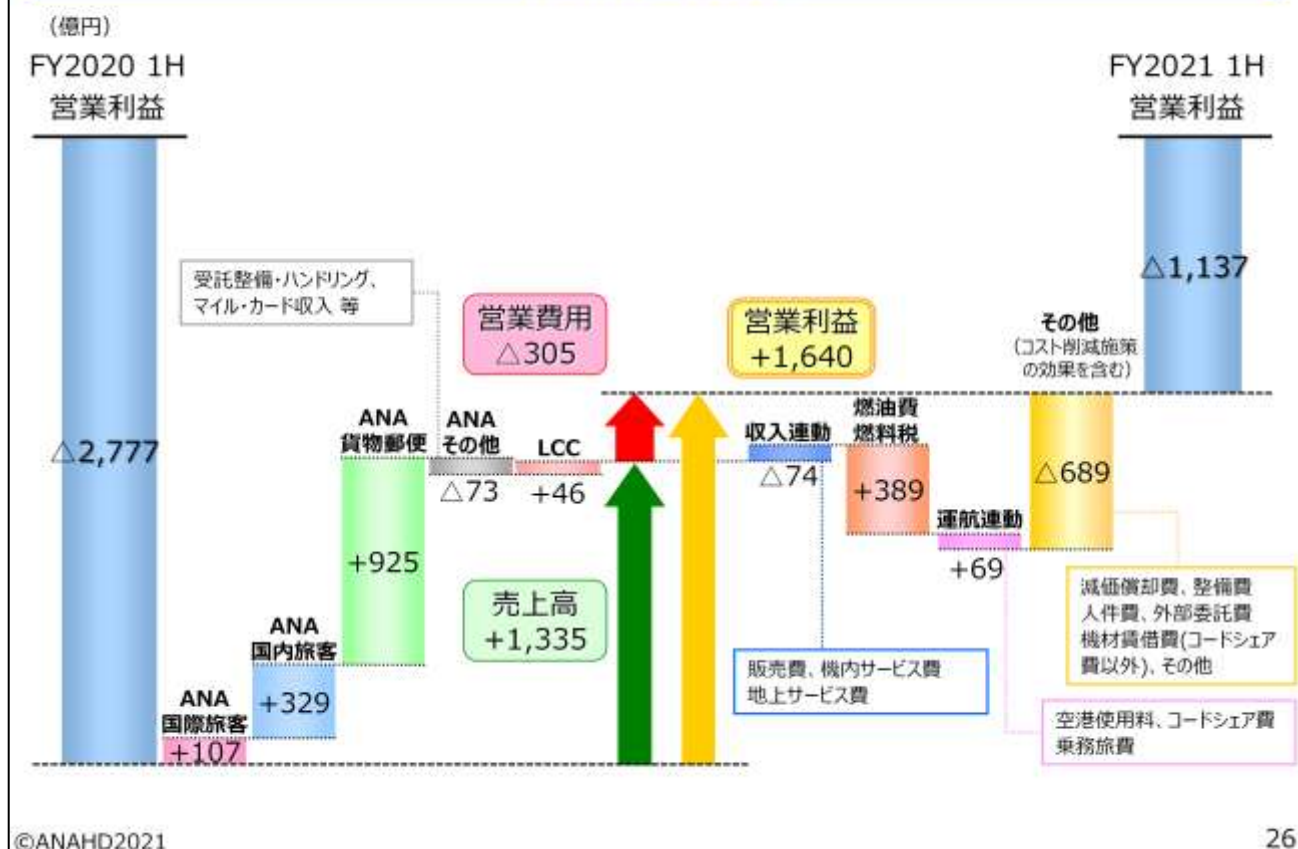
- ◎ セグメント別の実績です。
- ◎ 航空関連事業では、
グループ外からの受託が増加した一方、
ANAとの空港ハンドリング業務の契約単価を見直したことで、前年から減収となりました。
業務の内製化やグループ外出向の拡大により、費用も大幅に削減しました。
- ◎ 旅行事業では、人件費などのコスト削減を進めたことで、前年から増益となりました。
- ◎ 商社事業では、リテール事業の回復や、電子事業が好調に推移したことで、
営業利益は、僅かながら黒字に転じました。
- ◎ 続きまして、航空事業の詳細についてご説明します。
26ページをご覧ください。

Intentionally Left Blank

収入・費用

(億円)		FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年差	FY2021 第2四半期	前年差
売上高	ANA 国際旅客	196	304	+ 107	174	+ 73
	ANA 国内旅客	789	1,118	+ 329	616	+ 51
	ANA 貨物郵便	615	1,541	+ 925	805	+ 489
	ANA その他	681	607	△ 73	313	△ 50
	LCC	84	130	+ 46	91	+ 23
	合計	2,367	3,702	+ 1,335	2,001	+ 587
営業費用	燃油費・燃料税	413	802	+ 389	437	+ 177
	空港使用料	187	193	+ 6	103	△ 10
	航空機材賃借費	527	562	+ 35	295	+ 26
	減価償却費	864	700	△ 163	347	△ 84
	整備部品・外注費	601	395	△ 205	205	△ 116
	人件費	828	761	△ 66	384	△ 20
	販売費	194	119	△ 74	61	△ 31
	外部委託費	945	814	△ 130	359	△ 111
	その他	583	488	△ 95	268	△ 19
	合計	5,145	4,840	△ 305	2,462	△ 191
営業利益	営業利益	△ 2,777	△ 1,137	+ 1,640	△ 461	+ 778
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	△ 1,912	△ 436	+ 1,476	△ 113	+ 693
	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、前年同期比較です。
- ◎ 売上高は、貨物郵便事業が増収を牽引し、全体で1,335億円の増加となりました。
- ◎ 営業費用は、305億円の減少となりました。
生産量の増加に伴い、燃油費や運航連動費用は、前年から増加しましたが、リソースの圧縮や従業員の待遇面見直しなどにより、固定費は大幅に減少しました。
- ◎ 以上の結果、営業損失は、1,137億円となりました。
- ◎ 31ページをご覧ください。

ANA国際旅客

	FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年比(%)	FY2021 第2四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	5,426	9,433	+ 73.8	4,919	+ 60.7
旅客キロ (百万) *1	1,311	2,247	+ 71.3	1,355	+ 95.9
旅客数 (千人) *1	193	327	+ 69.1	196	+ 92.0
座席利用率 (%) *1	24.2	23.8 △ 0.3pt*2		27.6	+ 4.9pt*2
旅客収入 (億円) *1	196	304	+ 54.9	174	+ 72.2
ユニットレベニュー (円) *1 (旅客収入/座席キロ)	3.6	3.2 △ 10.9		3.5	+ 7.2
イールド (円) *1 (旅客収入/旅客キロ)	15.0	13.5 △ 9.6		12.9	△ 12.1
単価 (円) *1 (旅客収入/旅客数)	101,259	92,784 △ 8.4		88,791	△ 10.3

*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 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年比(%)	FY2021 第2四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	11,789	15,159	+ 28.6	8,179	+ 4.2
旅客キロ (百万) *1	4,284	6,635	+ 54.9	3,654	+ 17.6
旅客数 (千人) *1	4,673	7,140	+ 52.8	3,940	+ 16.1
座席利用率 (%) *1	36.3	43.8 + 7.4pt*2		44.7 + 5.1pt*2	
旅客収入 (億円) *1	789	1,118	+ 41.7	616	+ 9.2
ユニットレベニュー (円) *1 (旅客収入/座席キロ)	6.7	7.4	+ 10.2	7.5	+ 4.8
イールド (円) *1 (旅客収入/旅客キロ)	18.4	16.9	△ 8.5	16.9	△ 7.1
単価 (円) *1 (旅客収入/旅客数)	16,899	15,670	△ 7.3	15,656	△ 6.0

*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 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年比(%)	FY2021 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,559	3,388	+ 117.2	1,735	+ 99.5
有償貨物トンキロ（百万）	1,047	2,516	+ 140.3	1,282	+ 115.4
貨物輸送重量（千トン）	227	476	+ 109.0	243	+ 88.5
貨物重量利用率（%）	67.1	74.3	+ 7.1pt*1	73.9	+ 5.5pt*1
貨物収入（億円）	508	1,383	+ 172.4	723	+ 185.3
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	32.6	40.8	+ 25.4	41.7	+ 43.0
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	48.5	55.0	+ 13.4	56.4	+ 32.5
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	223	291	+ 30.3	298	+ 51.3

*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 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年比(%)	FY2021 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	774	1,156	+ 49.4	587	+ 38.7
有償貨物トンキロ（百万）	512	810	+ 58.1	416	+ 45.3
貨物輸送重量（千トン）	133	204	+ 52.9	105	+ 36.7
貨物重量利用率（%）	66.2	70.1	+ 3.8pt*1	70.9	+ 3.2pt*1
貨物収入（億円）	252	507	+ 101.4	272	+ 116.7
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	32.6	43.9	+ 34.8	46.4	+ 56.2
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	49.2	62.7	+ 27.4	65.4	+ 49.2
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	188	248	+ 31.7	259	+ 58.5

*1 貨物重量利用率のみ前年差

国際貨物の動向

1. 生産量



- 1) フレイター：就航都市を拡大しながら稼働率を向上
- 2) 旅客機：貨物需要の高い路線を積極的に運航

→ 生産量は概ねコロナ前の水準に回復

2. 売上高・単価



- 1) 売上高：過去最高を更新
['19 Q2] 249億円 → ['21 Q2] 723億円(約2.9倍)
- 2) 単価：需給逼迫が継続、高単価貨物を優先して獲得
['19 Q2] 114円 → ['21 Q2] 298円(約2.6倍)

→ 単価上昇が寄与、売上高はコロナ前比で大幅に増加

国際貨物事業の収益性は着実に向上

◎ 国際貨物の動向について、ご説明します。

◎ 上段は、生産量の推移です。

フレイター就航都市の拡大により、機材稼働率を向上するとともに、旅客機についても、需要の高い路線を積極的に運航した結果、第2四半期の有効貨物トンキロは、概ねコロナ前の水準となりました。

◎ 下段は、売上高と単価です。

第2四半期の売上高は、コロナ前の2019年度同期比で約2.9倍、単価は、同約2.6倍となりました。

路線ごとの単価動向も見極めながら、11機のフレイターを最大限に活用し、機動的に運航便を設定したことが寄与しています。

◎ 国際貨物事業の収益性は、極めて高い水準で推移しており、コロナ禍において、業績の下支えとなっています。

◎ 38ページをご覧ください。

ANA国内貨物

	FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年比(%)	FY2021 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	294	437	+ 48.7	241	+ 20.8
有償貨物トンキロ(百万)	103	136	+ 31.7	71	+ 11.5
貨物輸送重量(千トン)	93	120	+ 29.1	63	+ 9.6
貨物重量利用率(%)	35.3	31.3	△ 4.0pt*1	29.6	△ 2.5pt*1
貨物収入(億円)	86	121	+ 40.1	61	+ 22.8
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	29.4	27.7	△ 5.8	25.7	+ 1.7
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	83.1	88.4	+ 6.4	86.7	+ 10.1
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	93	101	+ 8.5	98	+ 12.0

*1 貨物重量利用率のみ前年差

LCC (Peach Aviation)

	FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年比(%)	FY2021 第2四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	2,090	3,254	+ 55.7	2,013	+ 31.5
旅客キロ (百万)	922	1,777	+ 92.8	1,197	+ 65.3
旅客数 (千人)	817	1,554	+ 90.2	1,056	+ 64.2
座席利用率 (%)	44.1	54.6 + 10.5pt*1		59.5 + 12.2pt*1	
売上高 (億円) *2	84	130	+ 54.6	91	+ 35.5
ユニットレベニュー (円) (売上高/座席キロ)	4.0	4.0	△ 0.7	4.5	+ 3.0
イールド (円) (売上高/旅客キロ)	9.2	7.4	△ 19.8	7.6	△ 18.0
単価 (円) (売上高/旅客数)	10,359	8,422	△ 18.7	8,627	△ 17.5

*1 座席利用率のみ前年差

*2 売上高に付帯収入を含む

航空事業 コロナ前との対比

FY2021 第2四半期実績

2019年度比(%) ^{*1}	ANA国際旅客		ANA国内旅客		LCC ^{*2}	
	FY2021 第2四半期累計	FY2021 第2四半期	FY2021 第2四半期累計	FY2021 第2四半期	FY2021 第2四半期累計	FY2021 第2四半期
座席キロ	△ 73.0	△ 72.3	△ 49.9	△ 47.1	△ 44.4	△ 32.5
旅客キロ ^{*3}	△ 91.6	△ 90.2	△ 68.8	△ 67.9	△ 65.1	△ 54.4
旅客数 ^{*3}	△ 93.7	△ 92.6	△ 69.1	△ 67.9	△ 61.1	△ 48.6

2019年度比(%) ^{*1}	ANA国際貨物		ANA国内貨物	
	FY2021 第2四半期累計	FY2021 第2四半期	FY2021 第2四半期累計	FY2021 第2四半期
有効貨物トンキロ	△ 5.8	△ 3.7	△ 51.2	△ 48.4
有償貨物トンキロ	+ 20.9	+ 22.4	△ 28.7	△ 27.6
貨物輸送重量	+ 9.9	+ 10.7	△ 35.2	△ 34.4

^{*1} コロナ前(2019年4月～9月実績)との比較

^{*2} 2019年度実績は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

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 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年差	FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年差
売上高	1,198	976	△ 221	138	196	+ 58
営業利益	87	16	△ 70	△ 40	△ 1	+ 38
減価償却費	25	24	△ 0	2	0	△ 1
EBITDA (営業利益+減価償却費)	112	41	△ 71	△ 37	△ 0	+ 36
EBITDAマージン(%)	9.4	4.3	△ 5.2pt	-	-	-

	商社事業			その他		
	FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年差	FY2020 第2四半期累計	FY2021 第2四半期累計	前年差
売上高	382	383	+ 0	185	174	△ 10
営業利益	△ 28	0	+ 28	8	6	△ 1
減価償却費	6	5	△ 0	1	2	+ 1
EBITDA (営業利益+減価償却費)	△ 21	6	+ 27	10	9	△ 0
EBITDAマージン(%)	-	1.6	-	5.6	5.5	△ 0.2pt

Intentionally Left Blank

3. 2021年度 通期業績予想（詳細）



連結業績予想

*1 2021年4月30日開示の業績予想

(億円)	FY2020	FY2021 (修正予想)	前年差	FY2021 当初予想*1
売上高	7,286	10,600	+ 3,313	13,800
営業費用	11,934	11,850	△ 84	13,520
営業利益	△ 4,647	△ 1,250	+ 3,397	280
営業利益率(%)	—	—	—	2.0
経常利益	△ 4,513	△ 1,400	+ 3,113	50
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 4,046	△ 1,000	+ 3,046	35

市況	FY2021 当初前提	FY2021 上期実績	FY2021 下期前提
為替レート (円/US\$)	105	109.8	110
トバイ原油 (US\$/bbl)	60	69.4	75
シンガポールクロシン (US\$/bbl)	65	74.3	80

©ANAHD2021

38

- ◎ 通期業績予想の詳細について、ご説明します。
- ◎ 今般、修正した内容は、スライドにお示した通りです。
- ◎ 39ページはセグメント別の業績予想ですので、ご確認ください。
- ◎ 続きまして、40ページをご覧ください。

セグメント別 計画

(億円)		FY2020	FY2021 (修正予想)	前年差	FY2021 当初予想*1
売上高	航空事業	6,040	9,170	+ 3,129	12,040
	航空関連事業	2,221	2,050	△ 171	2,150
	旅行事業	450	735	+ 284	1,110
	商社事業	799	855	+ 55	980
	その他	366	375	+ 8	380
	調整額	△ 2,591	△ 2,585	+ 6	△ 2,860
	合計（連結）	7,286	10,600	+ 3,313	13,800
営業利益	航空事業	△ 4,478	△ 1,155	+ 3,323	345
	航空関連事業	36	20	△ 16	20
	旅行事業	△ 50	△ 15	+ 35	0
	商社事業	△ 42	5	+ 47	15
	その他	△ 0	0	+ 0	5
	調整額	△ 111	△ 105	+ 6	△ 105
	合計（連結）	△ 4,647	△ 1,250	+ 3,397	280

*1 2021年4月30日開示の業績予想

航空事業 売上高・営業費用 計画

(億円)		FY2020	FY2021 (修正予想)	前年差	FY2021 当初予想*1
売上高	国際旅客	447	890	+ 442	2,410
	国内旅客	2,031	3,290	+ 1,258	5,400
	ANA 貨物郵便	1,868	3,070	+ 1,201	2,280
	その他	1,472	1,450	△ 22	1,160
	LCC	220	470	+ 249	790
	合計	6,040	9,170	+ 3,129	12,040
営業費用	燃油費・燃料税	1,096	1,870	+ 773	1,985
	燃油費・燃料税 以外	9,422	8,455	△ 967	9,710
	合計	10,519	10,325	△ 194	11,695
営業利益	営業利益	△ 4,478	△ 1,155	+ 3,323	345

*1 2021年4月30日開示の業績予想

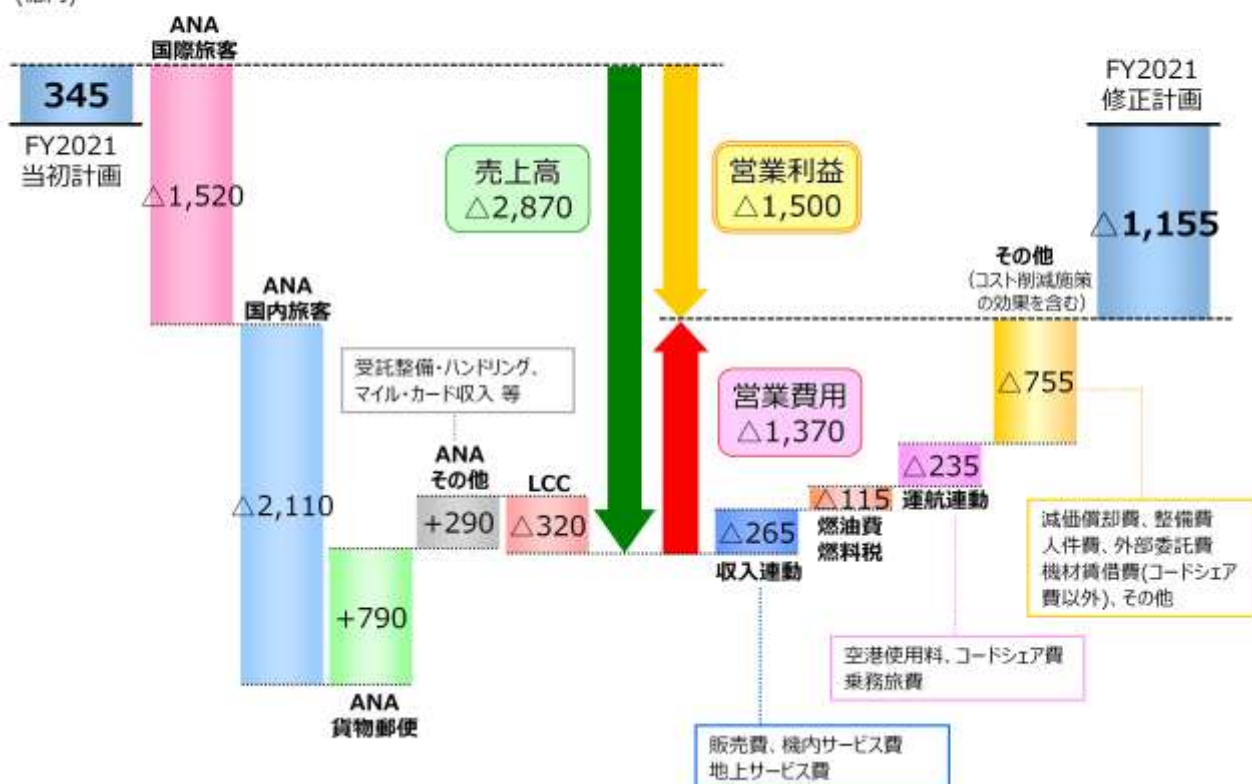
©ANAHD2021

40

- ◎ 航空事業における、売上高と費用の修正計画です。
- ◎ 上期は新型コロナウイルスの影響が続きましたが、足元では、行動制限の緩和に向けた動きがみられており、第4四半期には、旅客需要が急速に回復に向かうと想定しています。国際貨物では、好調な事業環境が、年度末までは続く見通しですが、旅客需要の回復時期が、当初の前提から遅れたことによる減収影響は避けられず、売上高の計画を修正します。
- ◎ 一方、営業費用について、生産量に連動する費用を見直したほか、固定費の削減に関する対応策を上積みします。
- ◎ これらの結果、航空事業は、1,155億円の営業損失となる計画です。
- ◎ 次の41ページから42ページには、今回修正した航空事業の営業利益について、当初計画および前年実績との差異を、グラフで整理しています。また43ページから45ページは、売上高の前提となる、主な指標を掲載していますので、併せてご確認ください。
- ◎ 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。

航空事業 営業利益（当初計画との差異）

(億円)



©ANAHD2021

41

航空事業 営業利益（前年度との差異）

(億円)



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(実績)	下期(計画)	通期(予想)	上期(実績)	下期(計画)	通期(予想)
座席キロ	前年比 (CY19比)*1	+ 73.8 (△ 73.0)	+ 46.2 (△ 61.3)	+ 56.6 (△ 67.2)	+ 28.6 (△ 49.9)	+ 37.1 (△ 28.8)	+ 33.4 (△ 39.5)
旅客キロ *2	前年比 (CY19比)*1	+ 71.3 (△ 91.6)	+ 177.3 (△ 83.8)	+ 128.4 (△ 87.8)	+ 54.9 (△ 68.8)	+ 82.3 (△ 34.9)	+ 72.1 (△ 52.2)
旅客数 *2	前年比 (CY19比)*1	+ 69.1 (△ 93.7)	+ 178.9 (△ 87.0)	+ 129.1 (△ 90.4)	+ 52.8 (△ 69.1)	+ 82.6 (△ 34.3)	+ 71.6 (△ 52.0)
座席利用率(%) *2		23.8	32.1	28.6	43.8	64.1	55.5
ユニットレベニュー(円) *2 (旅客収入/座席キロ)		3.2	4.4	3.9	7.4	10.5	9.2
イールド(円) *2 (旅客収入/旅客キロ)		13.5	13.8	13.7	16.9	16.3	16.5
単価(円) *2 (旅客収入/旅客数)		92,784	89,578	90,651	15,670	14,854	15,122

*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(実績)	下期(計画)	通期(予想)	上期(実績)	下期(計画)	通期(予想)
有効貨物トンキロ 前年比 (CY19比)*1	+ 117.2 (△ 5.8)	+ 14.1 (△ 6.4)	+ 49.1 (△ 6.1)	+ 48.7 (△ 51.2)	+ 41.7 (△ 30.8)	+ 44.6 (△ 41.3)
有償貨物トンキロ 前年比 (CY19比)*1	+ 140.3 (+ 20.9)	+ 11.2 (+ 16.3)	+ 52.8 (+ 18.6)	+ 31.7 (△ 28.7)	+ 17.3 (△ 19.5)	+ 23.5 (△ 24.0)
貨物輸送重量 前年比 (CY19比)*1	+ 109.0 (+ 9.9)	+ 17.2 (+ 14.2)	+ 49.1 (+ 12.1)	+ 29.1 (△ 35.2)	+ 15.9 (△ 24.6)	+ 21.5 (△ 29.8)
重量利用率(%)	74.3	70.9	72.6	31.3	27.3	29.0
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	40.8	39.2	40.0	27.7	22.6	24.8
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	55.0	55.2	55.1	88.4	82.9	85.4
単価(円) (貨物収入/貨物輸送重量)	291	270	280	101	92	96

*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(実績)	下期(計画)	通期(予想)
座席キロ	前年比 (CY19比)*1	+ 55.7 (△ 44.4)	+ 77.7 (△ 11.8)	+ 68.3 (△ 28.3)
旅客キロ	前年比 (CY19比)*1	+ 92.8 (△ 65.1)	+ 192.1 (△ 10.6)	+ 154.0 (△ 38.5)
旅客数	前年比 (CY19比)*1	+ 90.2 (△ 61.1)	+ 200.0 (△ 1.1)	+ 156.9 (△ 31.7)
座席利用率(%)		54.6	85.7	73.5
ユニットレベニュー(円) (売上高/座席キロ)		4.0	6.7	5.6
イールド(円) (売上高/旅客キロ)		7.4	7.8	7.7
単価(円) (売上高/旅客数)		8,422	8,875	8,743

*1 コロナ前(2019年1月～12月実績)との比較

航空機数

	合計					退役済み機材*1を除く		
	FY2020 期末	FY2021 第2四半期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数	FY2020 期末	FY2021 第2四半期末	前年度 期末差
Airbus A380-800	2	2	-	2	-	2	2	-
Boeing 777-300/-300ER	30	20	△ 10	11	9	20	20	-
Boeing 777-200/-200ER	14	14	-	11	3	12	12	-
Boeing 777-F	2	2	-	2	-	2	2	-
Boeing 787-10	2	2	-	2	-	2	2	-
Boeing 787-9	36	38	+ 2	32	6	36	38	+ 2
Boeing 787-8	36	36	-	31	5	36	36	-
Boeing 767-300/-300ER	21	19	△ 2	19	-	20	19	△ 1
Boeing 767-300F/-300BCF	9	9	-	6	3	9	9	-
Airbus A321-200neo	17	20	+ 3	-	20	17	20	+ 3
Airbus A321-200	4	4	-	-	4	4	4	-
Airbus A320-200neo	11	11	-	11	-	11	11	-
Airbus A320-200	3	3	-	-	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	243	△ 12	175	68	241	238	△ 3
Airbus A320-200neo	3	4	+ 1	-	4	3	4	+ 1
Airbus A320-200	35	32	△ 3	-	32	30	29	△ 1
Peach Aviation 計	38	36	△ 2	-	36	33	33	-
グループ 計	293	279	△ 14	175	104	274	271	△ 3

*1 退役済み・売却待ちまたはリース返却待ちの機材

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