

# A N Aホールディングス株式会社 説明会

## 2023~2025年度 中期経営戦略

2023年2月15日

代表取締役社長

芝田 浩二



# 目次

## 1. 2023~2025年度 中期経営戦略

### 1) 戦略の概要 P. 4

価値創造プロセスにおける本戦略の位置づけ  
「中期経営戦略」で目指すもの  
経営テーマと戦略の全体像

### 2) 事業戦略 P. 7

航空事業ポートフォリオ  
中期的な旅客需要の見通し  
航空事業（国際旅客・国内旅客・国際貨物）  
フリート戦略  
ノンエア・ANA経済圏「マイルで生活できる世界」

### 3) ESG・人財・DX P. 15

ESG経営の取り組み  
カーボンニュートラルに向けた「トランジション・シナリオ」  
グループ人財戦略・DX戦略

### 4) 財務・利益目標 P. 19

売上高・営業利益（連結・航空事業）  
ユニット指標の推移  
キャッシュフロー・設備投資  
経営資源配分・バランスシート  
価値創造目標

## 2. 中期経営戦略(関連データ)

### 1) 計画前提 P. 27

連結 収支計画  
セグメント別 収支計画  
航空事業 収支計画  
航空事業 生産量  
ANAブランド ユニット指標（詳細）  
(参考) 燃油・為替ヘッジの進捗状況（ANA）  
(参考) 航空機数

# 1. 2023~2025年度 中期経営戦略



# 価値創造プロセスにおける本戦略の位置づけ

## 創業の精神

「現在窮乏、将来有望」  
「和協」

## 価値の源泉

-ANAグループの強み-

努力と挑戦し続ける  
**ANA's Way**  
(人の力)

連携し、協力する  
**グループ総合力**  
(組織の力)

「人の力」  
×  
「組織の力」

## 持続的な企業価値向上

(経済的・社会的価値の同時創造)

## 2050年 長期環境目標

CO2排出量 ネットゼロ



新・経営ビジョン（2030年にありたい姿）

ワクワクで満たされる世界を

## 2023～2025年度 中期経営戦略

ビジネスモデル変革の加速、持続的な価値創出に向けた足元固め

ESG経営の推進

## 重要課題（マテリアリティ）

①人(人財 **新設**・DEI・人権) ②環境 ③地域創生

## リスク

①感染症の継続・再拡大  
②地政学リスク(ウクライナ情勢等)  
③気候変動

## 機会

①インバウンドの増加  
②対面価値の再評価  
③技術進歩による事業領域拡大

## 経営基盤

安全

人的資本

DX

## 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

## 「中期経営戦略」で目指すもの

2020～2022年度

2023～2025年度

2026年度 以降

コロナ禍

ウィズコロナ

ポストコロナ

経営  
テーマ

2020年10月 事業構造改革  
強靱な事業構造に  
生まれ変わる

2023年2月 中期経営戦略  
成長回帰への足元固め  
2030年に目指す姿の実現に向けた変革

持続的成長による  
企業価値の向上

事業

1) 社会・交通インフラとしての機能を維持・向上

**事業構造改革**

- ①リソースの圧縮
- ②航空事業モデルの変革
- ③顧客データ資産の活用

**2023～25年度 中期経営戦略**

- ①エアライン事業の利益最大化
- ②航空非連動の収益ドメインの拡大
- ③持続的成長に向けたANA経済圏の拡大

コロナ前を上回る  
利益の創出

新・経営ビジョン  
実現

強靱な  
財務基盤の構築

株主価値の向上

財務

2) コストマネジメント

3) 設備投資の抑制

4) 将来に不可欠な成長投資

5) 手元資金の確保・維持

6) 手元資金の圧縮

7) 財務基盤の維持  
成長資金の確保  
(公募増資・転換社債)

8) 財務基盤の改善

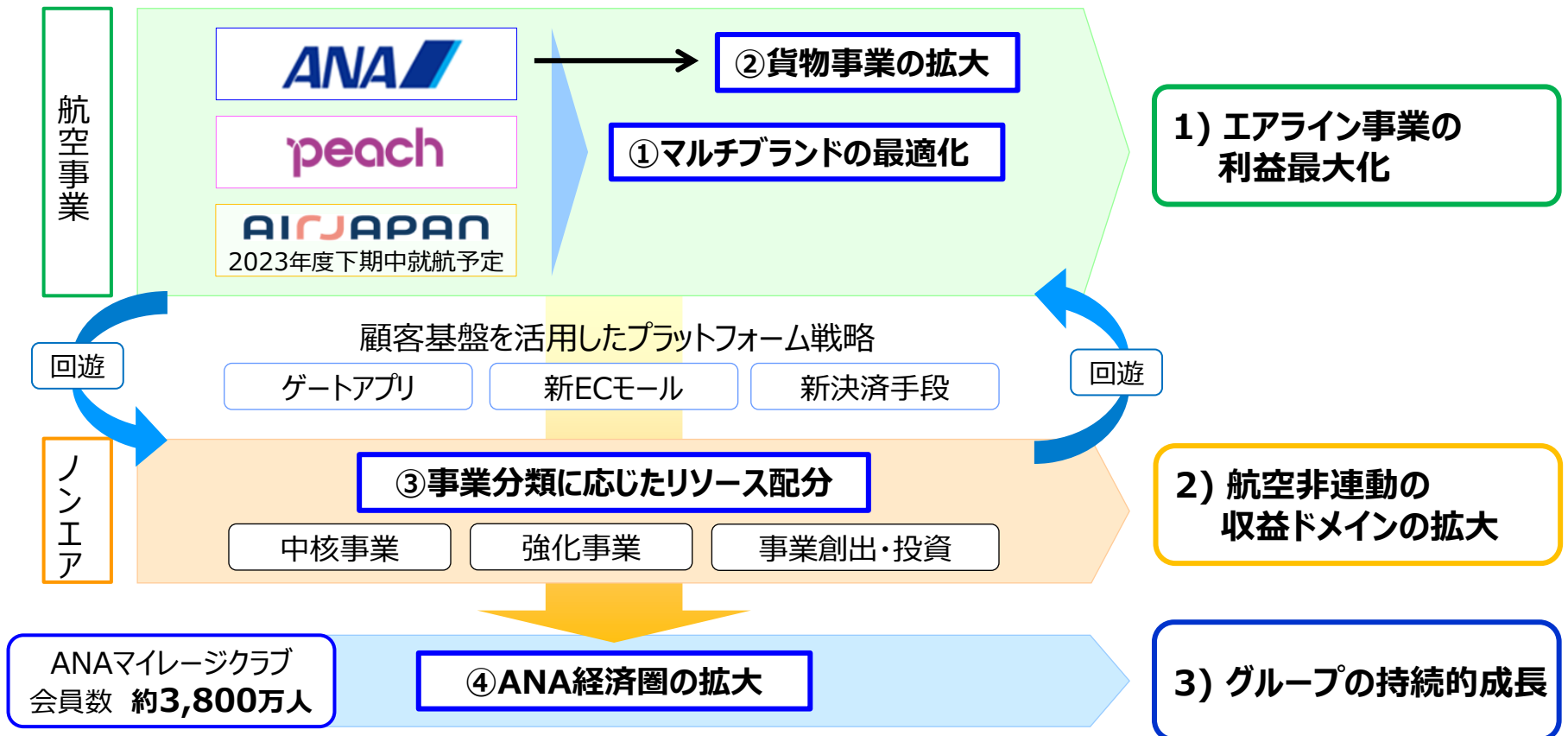
## 経営テーマと戦略の全体像

## 1. 経営テーマ

事業戦略  
3本柱

- 1) マルチブランドの最適化と貨物事業の拡大による**エアライン事業の利益最大化**
- 2) 事業分類に応じたリソース配分による**航空非連動の収益ドメインの拡大**
- 3) グループの持続的成長に向けた**ANA経済圏の拡大**

## 2. 戦略の全体像

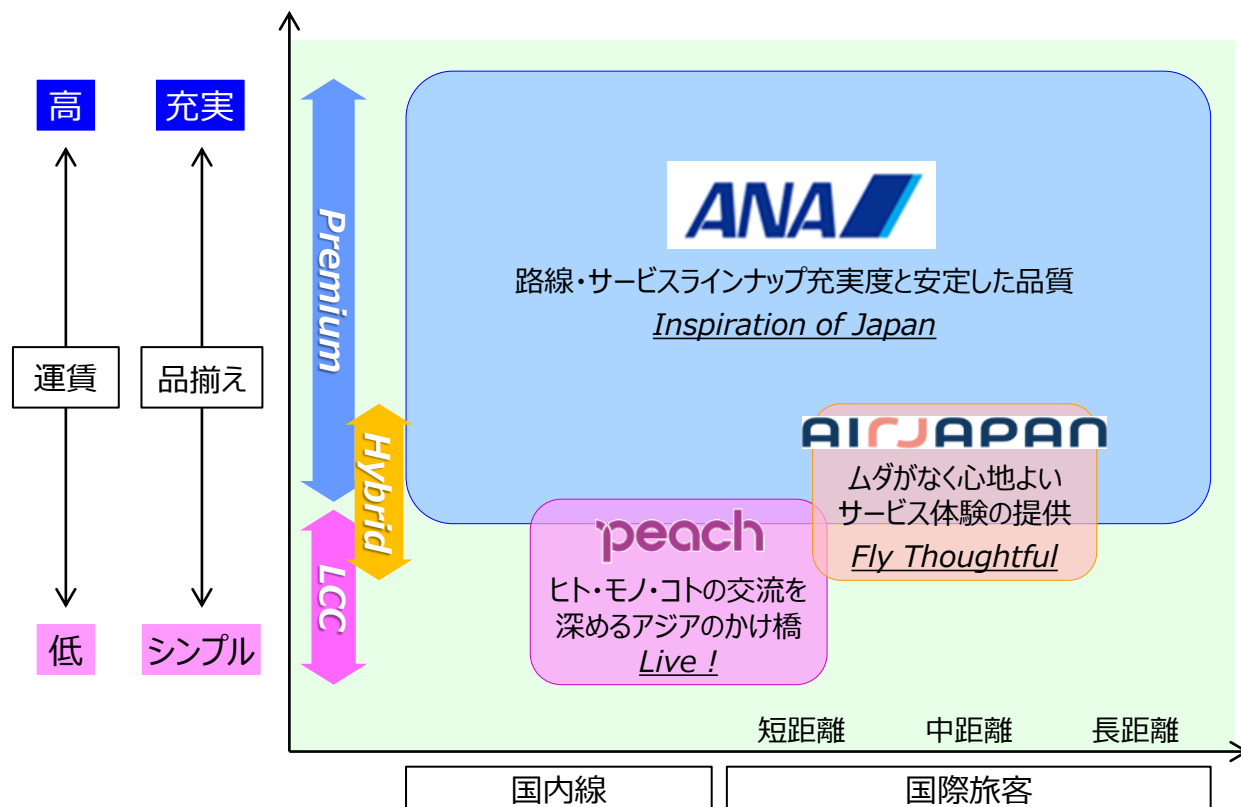


# 航空事業ポートフォリオ

## 1. 目的

- 1) ANA、Peach、AirJapanの3つのブランド展開により、市場シェア向上と利益拡大を目指す
- 2) エアライン事業の利益最大化に向けて、3ブランドの就航路線・ダイヤ・便数等を機動的に調整する
- 3) マーケティング連携やブランド間の回遊性向上、協業・機能集約により収益性を高める

## 2. ブランド別のポジショニング



マルチブランド最適化による効果

### ①マーケティング・販売の連携

- ・データやナレッジの共有
- ・予約画面の遷移など

### ②ブランド間の回遊性向上

- ・様々な顧客ニーズに対して  
3つの異なるブランドでカバー

### ③協業・機能集約

- ・機材調達、航空機整備など

市場シェアの向上  
収益の拡大

## 中期的な旅客需要の見通し

### 1. 需要見通しの考え方

2022年度

2023~2025年度

国内旅客

[上期] ビジネス需要が先行して回復  
[下期] レジャーが伸長(全国旅行支援)

[見通し] レジャー、訪日客を中心に需要が増加  
ビジネス需要の回復は従来より緩やかに

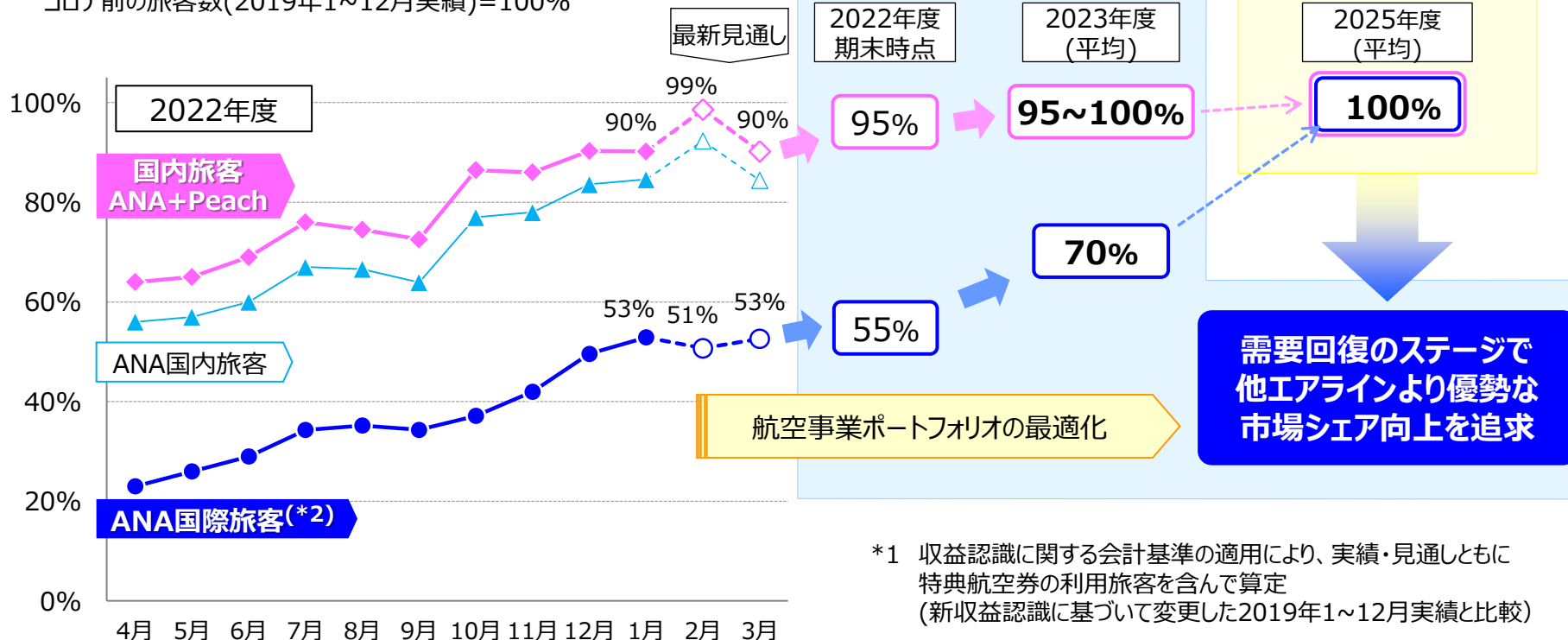
国際旅客

[上期] 日本発ビジネス、三国間需要が堅調  
[下期] 海外発需要が大幅に増加

[見通し] 日本発レジャーが徐々に回復  
三国間も含めた総需要はコロナ前より増加

### 2. 旅客数の推移・見通し (\*1)

コロナ前の旅客数(2019年1~12月実績)=100%



\*1 収益認識に関する会計基準の適用により、実績・見通しともに特典航空券の利用旅客を含んで算定  
(新収益認識に基づいて変更した2019年1~12月実績と比較)

\*2 AirJapanを含む



## 航空事業（国際線旅客事業）

### 1. 戦略のポイント

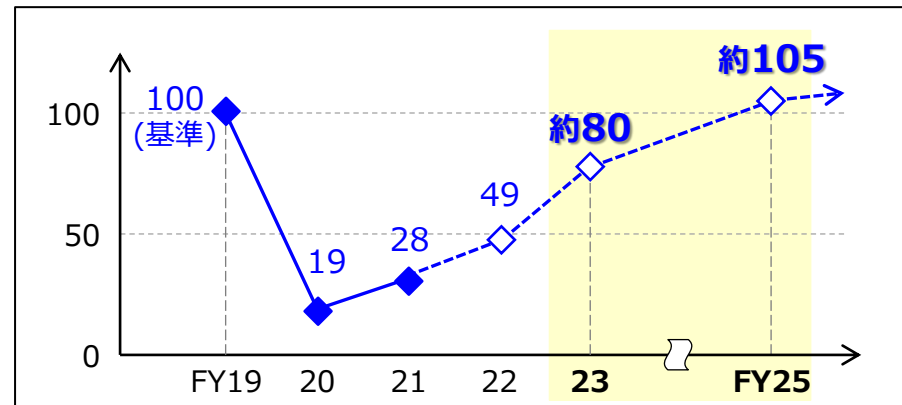
#### 1) 国際線事業を中長期的な成長軌道に

- ・グループネットワークの再編・強化で生産量を着実に回復、収益力を高めながら、グループの成長領域として貢献

#### 2) 3ブランドでポストコロナの需要を幅広くカバー

- ・ビジネス、レジャー、訪日客の様々な需要へのカバレッジを拡大、アライアンスを活用して強靱なネットワークを構築

### 2. 生産量（指数：FY19 座席キロ=100） ※グループ合計



### 3. ブランド別のターゲットエリア



：アライアンスを活用してカバーする地域  
（他社とのジョイントベンチャー、コードシェア等）



- 1) 羽田・成田からの幹線を中心に運航を再開・増便
- 2) 接続機能も含めてグローバルでネットワークを回復
- 3) プロダクト・サービスを強化、イールド向上を追求



- 1) 関空・成田をベースとして近・中距離路線に特化
- 2) 機材・乗務員の稼働率向上で収益性を改善

AIR JAPAN（2023年度下期中 就航予定）

- 1) 成田から中距離路線に就航、新たな収益源を確立

## 航空事業（国内線旅客事業）

### 1. 戦略のポイント

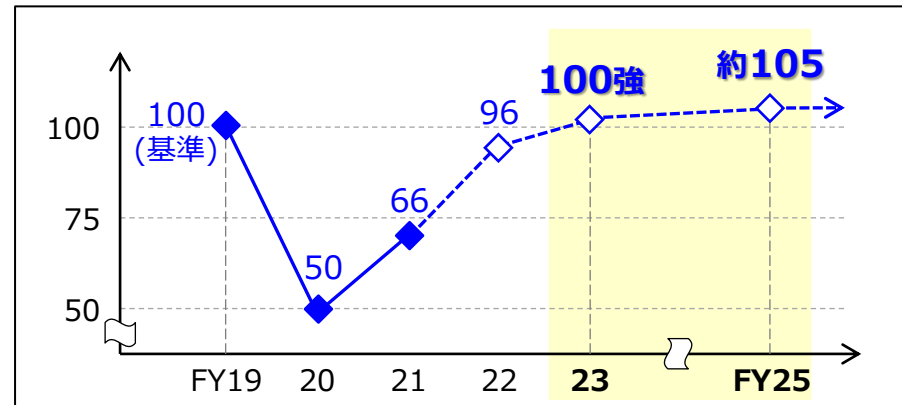
#### 1) グループ全体で安定した事業基盤を構築

- ・ANAとPeachの共同による運航スケジュール策定を継続、旅客動向に応じて、就航路線・便数等を機動的に調整

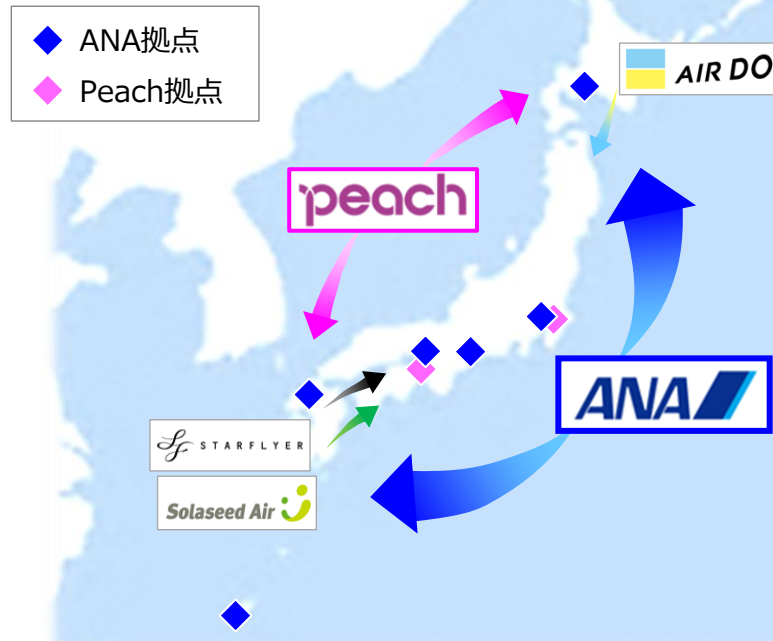
#### 2) 2023~25年度でコロナ前並みの生産量に回復

- ・エリア・空港・時間帯など、ANAとPeachで役割を分担、需給適合を推進して収益性の高いネットワークを追求

### 2. 生産量（指数：FY19 座席キロ=100） ※グループ合計



### 3. ブランド別のターゲットエリア



- 1) 幹線を中心にビジネス需要を含めて幅広い客層を取り込み
- 2) パートナーキャリアとのコードシェアも活用して日本全土をカバー
- 3) 「ANA Smart Travel」の利用拡大
  - ・パーソナライズ化による顧客ニーズへの対応 → サービスの向上
  - ・空港の「シンプル化・スマート化」 → 従業員の生産性向上



- 1) 関空・成田を中心に高収益路線を選択してリソースを集中
- 2) 国際線の事業回復に応じて、国内線の生産量を柔軟に調整

## 航空事業（国際線貨物事業）

## 1. 戦略のポイント

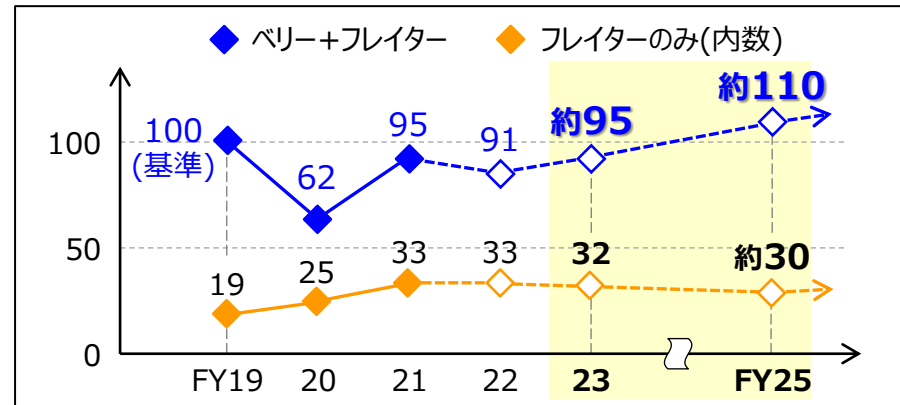
## 1) 「稼ぐ」ための構造改革を推進

- ・成長するアジア＝欧米の輸送需要を取り込むとともに、フレイターで大型貨物等をカバー、貨物事業収益を最大化

## 2) 「コンビネーションキャリア」の強みを発揮

- ・旅客機(ベリー)とフレイターのネットワークバランスを最適化、需要動向に応じた柔軟な供給量調整で収益を拡大

## 2. 生産量（指数：FY19 有効貨物トンキロ=100）



## 3. ターゲットエリア



- 1) フレイター機材を成田発着路線に集約
- 2) 大型フレイターをフル稼働、大型特殊商材などを取り込み
- 3) 収益の安定化、オペレーション効率化に向けた対応
  - ・大口顧客との契約、複数年契約の締結
  - ・貨物上屋の集約、ハンドリング体制の一元化

## 旅客機・フレイターの特性を活かした役割分担

## 旅客機

- ・小～中規模市場に多頻度運航
- ・生鮮、医薬品、小口貨物など

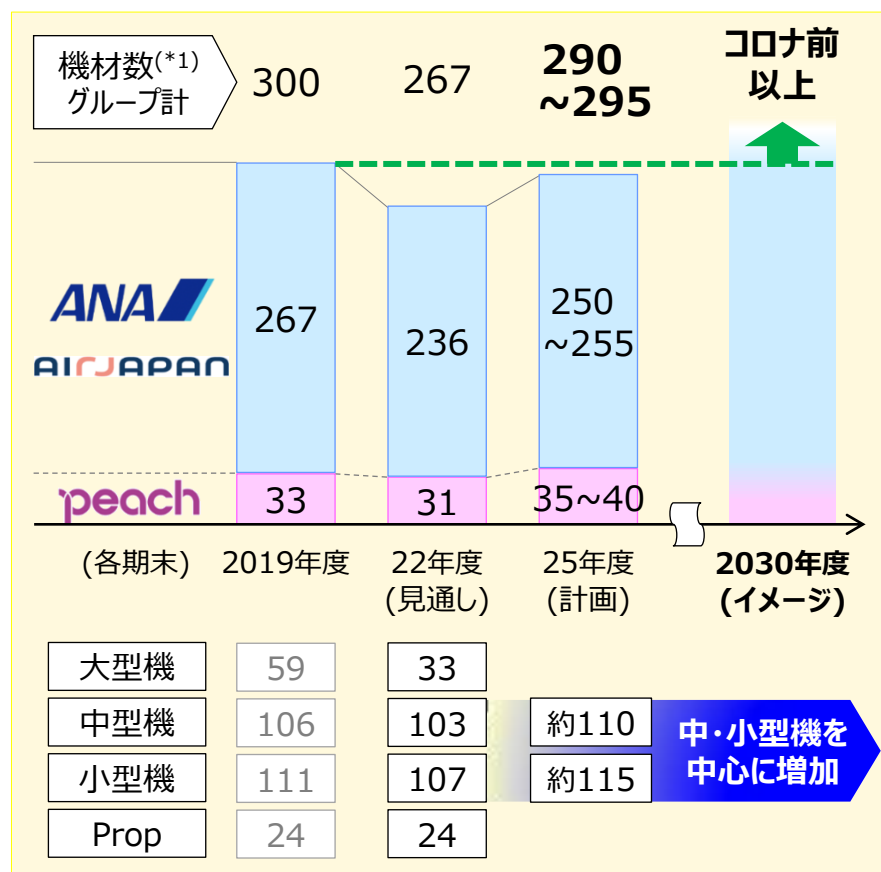
## フレイター

- ・中～大規模市場で旅客便ネットワークを補完
- ・大量、大型特殊貨物

## フリート戦略

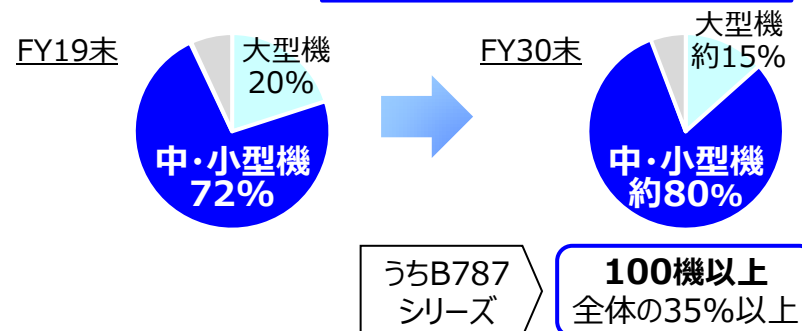
## 1. 航空機数の推移

- 1) 事業規模に合わせて航空機数を徐々に拡大
- 2) フリート戦略でも経済的・社会的価値を同時追求  
(成長原資の確保、機材の世代更新、環境への配慮)

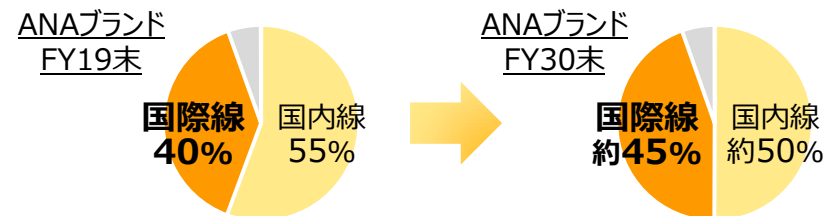


## 2. フリート戦略で目指す方向性

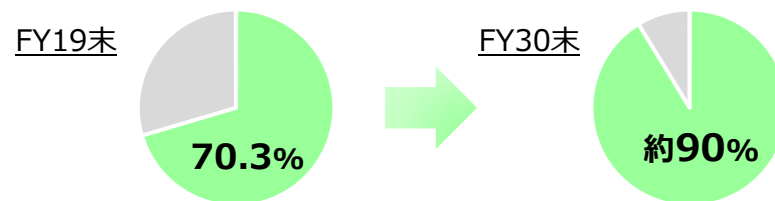
- 1) 中・小型機の増加 → **座席利用率・イールドの向上**



- 2) 国際線機材の増加 → **成長分野へのリソース配分**



- 3) 省燃費機材シェアの向上(\*2) → **環境対応の加速**



\*1: 退役済み、リース返却待ち、国内保管整備中の機材を除く保有機材数

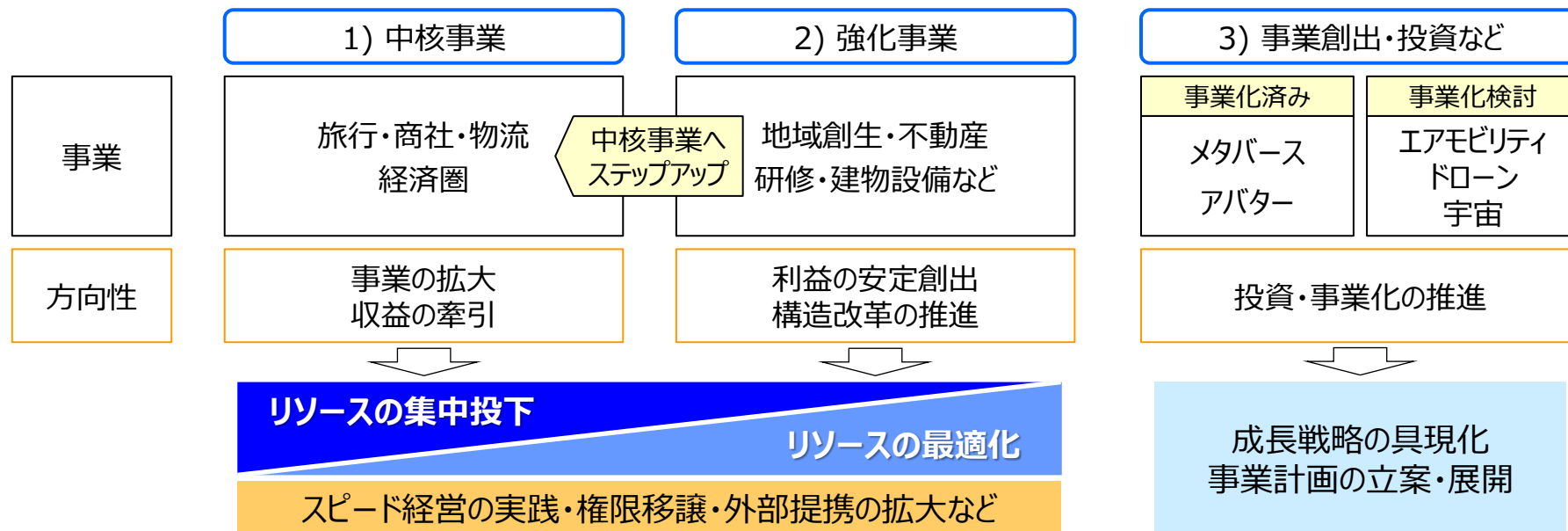
\*2: ANAグループ(ジェット機対象): ボーイング777、787、737-800/-700/-8、エアバスA320neo、A321neo

# ンエア

## 1. 目的

- 1) 投資採算性を基軸とした事業評価で経営資源の最適配分や収益最大化を実現
- 2) 事業拡大に向けた枠組みの整備（エアライン事業と一線を画した新しい運営体制の導入、人材育成や配置など）
- 3) 社会の変化に呼応した新たな事業の創出とそれを支える仕組みの整備

## 2. カテゴリ分類と方向性



ンエア主要7社  
合計(\*1)

	2018年度	2025年度(目標)
売上高	約3,600億円	約4,000億円
営業利益	85億円	240億円
営業利益率	約2.4%	約6%

\*1： ANA X、全日空商事、OCS、ANAあきんど、  
ANAファシリティーズ、ANAビジネスソリューション、  
ANASカイビルサービス

# ANA経済圏「マイルで生活できる世界」

## 1. 顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略

### 目的

ワクワクで満たされた「マイルで生活できる世界」を実現し、ANA経済圏を早期に拡大

### 1) 仕組みの整備

### 2) コンテンツの充実

**ANAマイレージクラブアプリ**  
(2022/10/20 リニューアル)



**新ANA Pay**  
(2023年4月リリース予定)



**新ECモール「ANA Mall」**  
(2023/1/31 リリース)



マイル積算・償還  
双方のシーンで  
利用機会を拡大

取り組み内容  
(直近事例)

2025年度  
まで

2030年度  
まで

ゲートアプリとして内容を刷新  
多数のミニアプリを拡充

様々な手段でチャージ可能に

グループ独自商材の提供を促進  
外部提携による魅力的な品揃え

スーパーアプリへの進化

チャージ・支払い手段の多様化

ANA経済圏拡大のドライバーとなるECモールを展開

エアライングループならではの強みをフル活用 = ANAマイレージクラブ会員数 約3,800万人

**特典航空券**  
低位な交換レート

**顧客データ**  
未来の位置情報など

**ワクワク感**  
本領の非日常体験

**ANA顧客基盤**  
高位な購買力

**移動の網羅性**  
日常から非日常まで

**増収効果 約400億円 (2025年度)**  
プラットフォーム戦略が価値創出に寄与



## ESG経営の取り組み

## 1. ESG経営の目的

1) 事業を通じて社会課題の解決に寄与、社会から必要とされる企業として価値を生み出し続ける

## 2. 課題別の対応

	マテリアリティ	主な取り組み項目	関連SDGs
E	環境	1) 気候変動対策、CO2排出量の削減	      
S	人 (人財・DEI・人権)  地域創生	2) 人的資本への投資 (人財育成、働き続けられる環境整備 ウェルビーイング、人的生産性の向上) 3) サプライチェーン上の人権尊重の徹底  4) イノベーションを活用した 社会課題解決への貢献	    
G	ガバナンス体制強化	5) 適切な情報開示と透明性の確保	

社会的・経済的価値の  
同時創造による  
持続的な企業価値向上

ESG経営における  
取り組みと目標の達成

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS

ANAグループ  
中・長期環境目標

中期経営目標  
(外部評価)

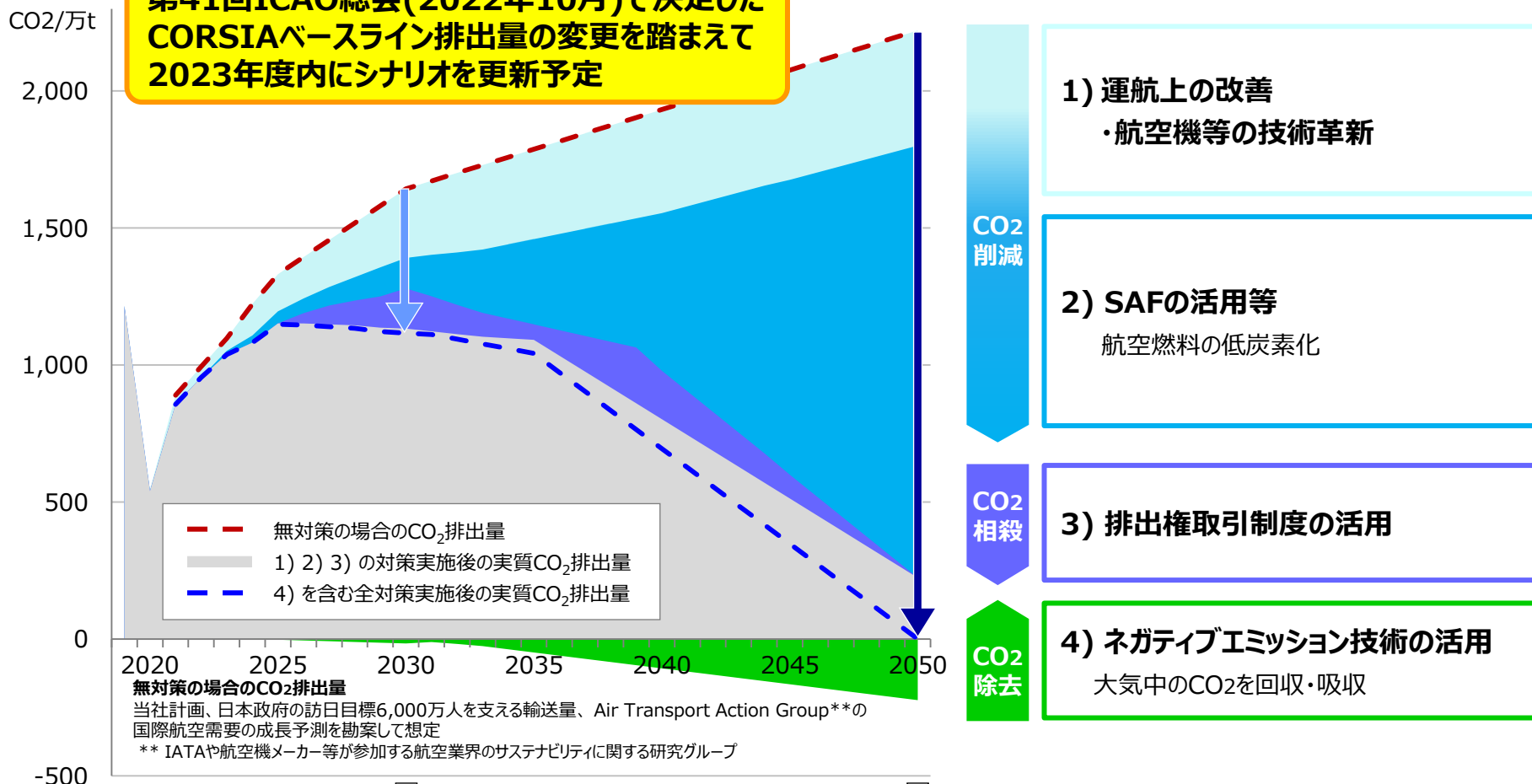
・DJSI構成銘柄選定  
・CDP「A-」以上、など

# [再掲] カーボンニュートラルに向けた「トランジション・シナリオ」 (2022/8/1公表)

消費燃料のSAF\*置き換えを進めながら、2050年までに排出権取引制度に依存しないカーボンニュートラルを目指す

\*Sustainable Aviation Fuel

第41回ICAO総会(2022年10月)で決定した  
CORSIAベースライン排出量の変更を踏まえて  
2023年度内にシナリオを更新予定



CO<sub>2</sub>排出量  
[目標]

実質2019年度  
以下

実質ゼロ

グループの持続的成長と  
環境対策の両立を追求



## グループ人財戦略

### 1. 人財戦略で目指すもの

ANAグループの価値源泉である「人の力」「組織の力」の最大化による企業価値向上

- 1) 多様な「人の力」を活かし、変革を推進することで経営戦略を実現
- 2) 持続的な企業価値向上と、社員や家族の豊かな人生を実現

### 2. 重点課題と当社グループの対応

経営戦略をふまえた重点課題

- ①変革を実現する人財育成（航空・非航空） ②変化に機敏に対応する組織力強化 ③人的生産性の向上

#### 人的資本への投資を強化

##### 1) 働く基盤の整備

- a) 健康経営の推進
- b) 柔軟な働き方の拡充
- c) グループ従業員の賃金復元

##### 2) ANAグループらしい企業文化の進化

- a) DEIの推進
- b) 現場・若手・海外の声を重視
- c) ミドルマネジメントの活躍促進

##### 3) 個のスキル向上と人財ポートフォリオ

- a) 挑戦・成長・変革を促す仕組み
- b) 外部出向で得た経験の活用
- c) 非航空事業を担う人財育成

多様な人財が個々の強みを発揮しながら、「全員活躍」で変革を推進

「人の力」の最大化

×

「組織の力」の最大化

主要  
KPI

##### エンゲージメント向上

従業員満足度調査「ANA's Way Survey」  
2025年度目標 **平均スコア4.03**  
(2022年度：3.96)

##### 生産性向上

ANAブランド人員数 (\*1)  
2025年度目標 **29,000人体制**  
(2020年度：約36,000人)

\*1：稼働人員ベース

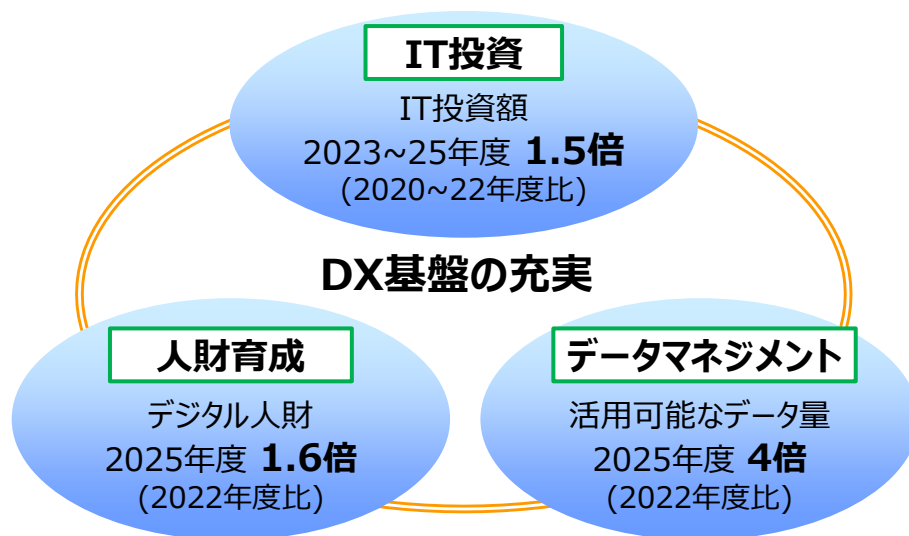
## DX戦略

## 1. DX戦略で目指すもの

グループ横断でデジタルとデータを活用してビジネスを変革し、価値創造を実現

- 1) リアルな「人とモノの移動」における新たな価値創造
- 2) 社会や時代の変化に適応したデジタル・バーチャルの事業拡大
- 3) グループ横断的なデータマネジメント、デジタル人財確保・育成などによる変革力強化

## 2. DXによる変革プロセスと主な取り組み



変革を推進するための重点テーマ

- ・デジタル、データによるグループシナジーの創出
- ・データドリブン経営の深化

主な取り組み事項

## 1) ANA Smart Travel

事業の効率化

- ・予約～搭乗のサービスをスマホで完結
- ・AIやロボット技術を活用したお客様の遠隔サポート

## 2) 1to1マーケティング

収入の最大化

- ・パーソナライズドサービスの充実（ミールプリオーダーなど）
- ・顧客特性に応じたサービス提案

## 3) デジタルを活用したバーチャル事業

事業領域の拡大

- ・アバター事業 (avatarin)
- ・メタバース事業 (ANA NEO)



従業員満足と顧客満足の向上を通じて価値創造を実現

従業員満足

従業員に「スマートな働き方」を提供

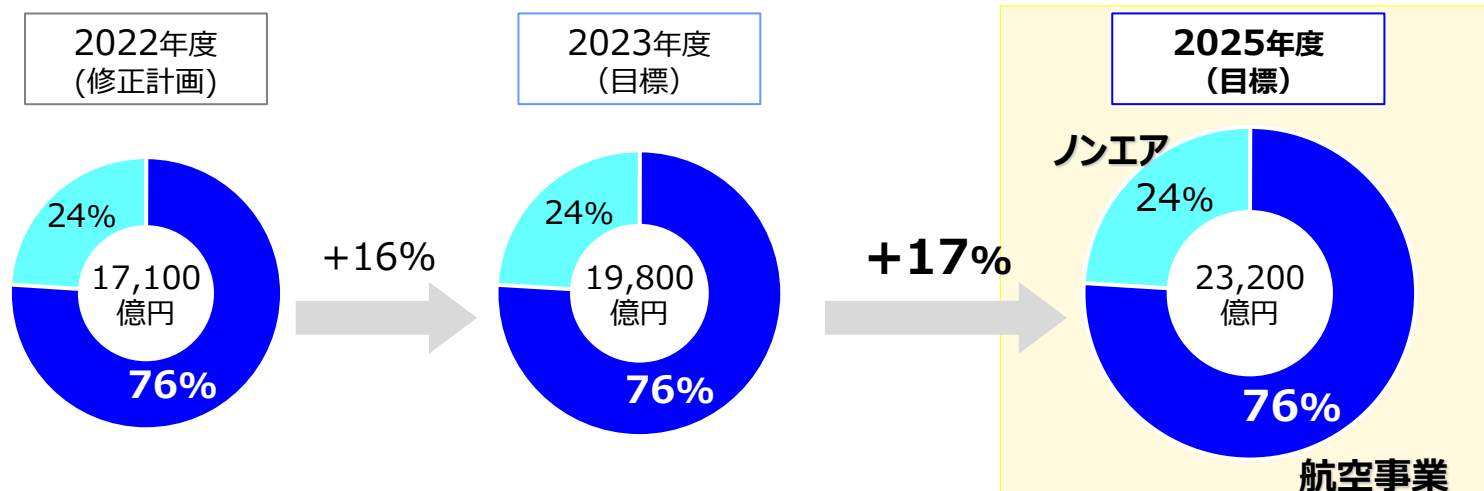
顧客満足

お客様に「新たな体験価値」を提供

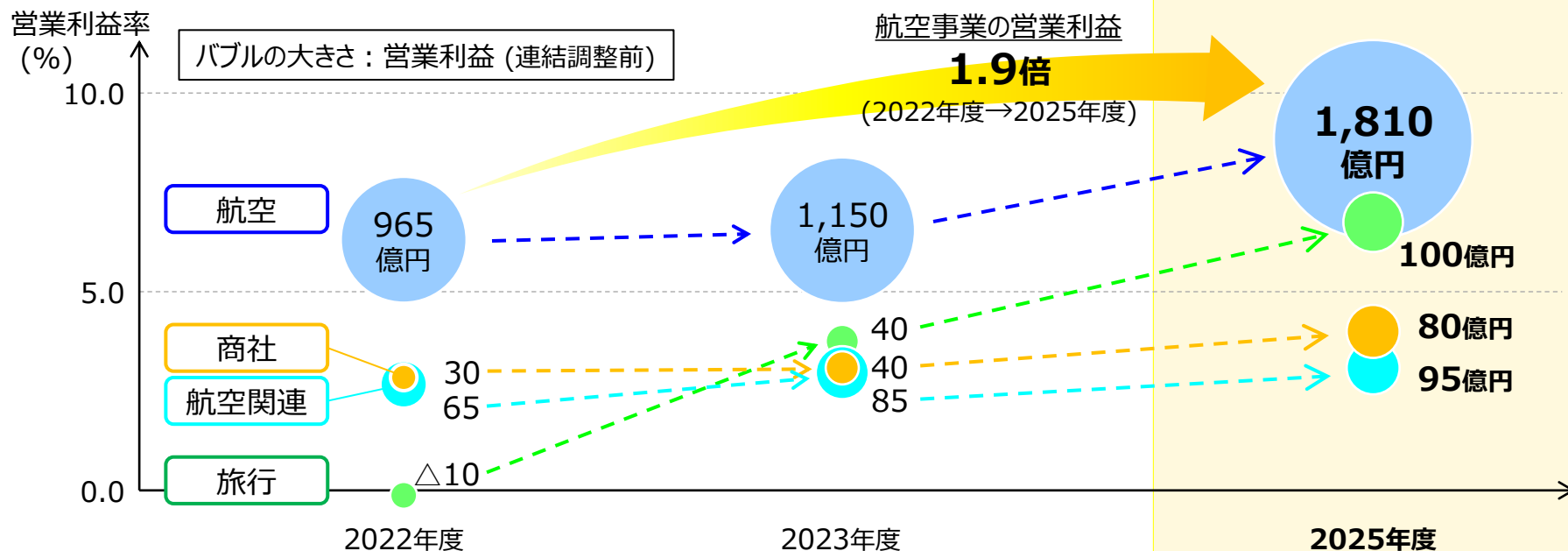
## 売上高・営業利益（連結）

## 1. 売上高（連結）

■ 航空事業  
■ ノンエア  
(調整額消去前)

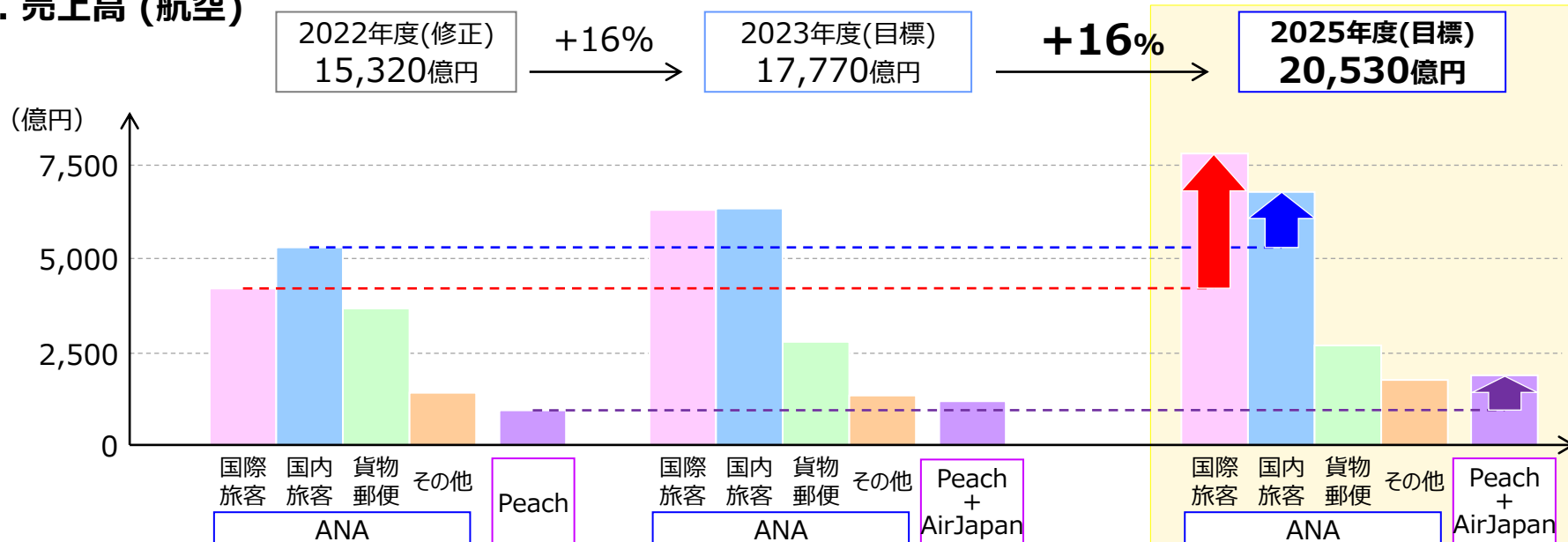


## 2. 営業利益（セグメント別）

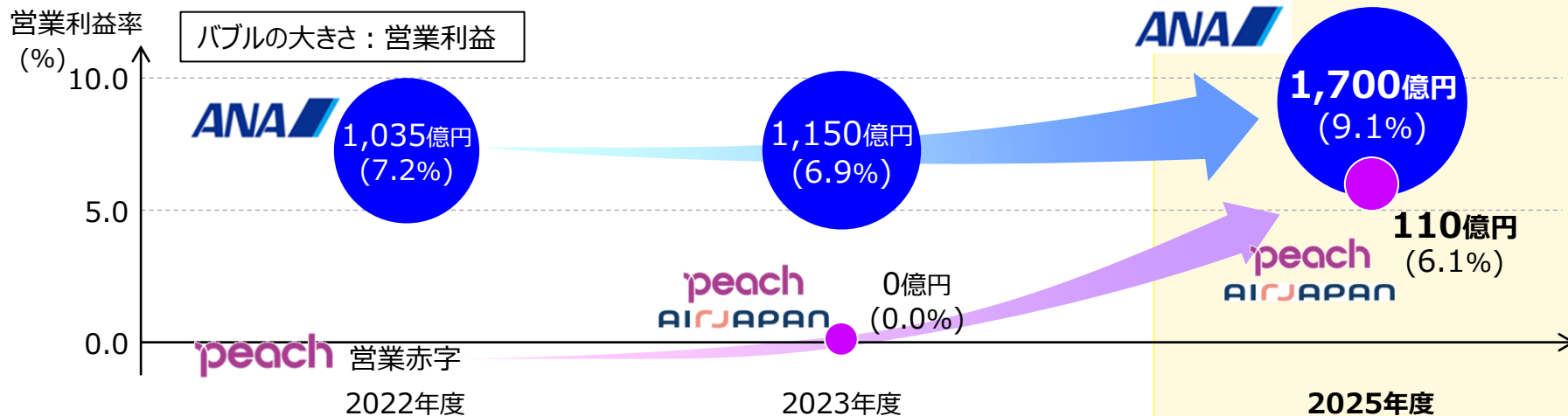


## 売上高・営業利益（航空事業）

## 1. 売上高（航空）



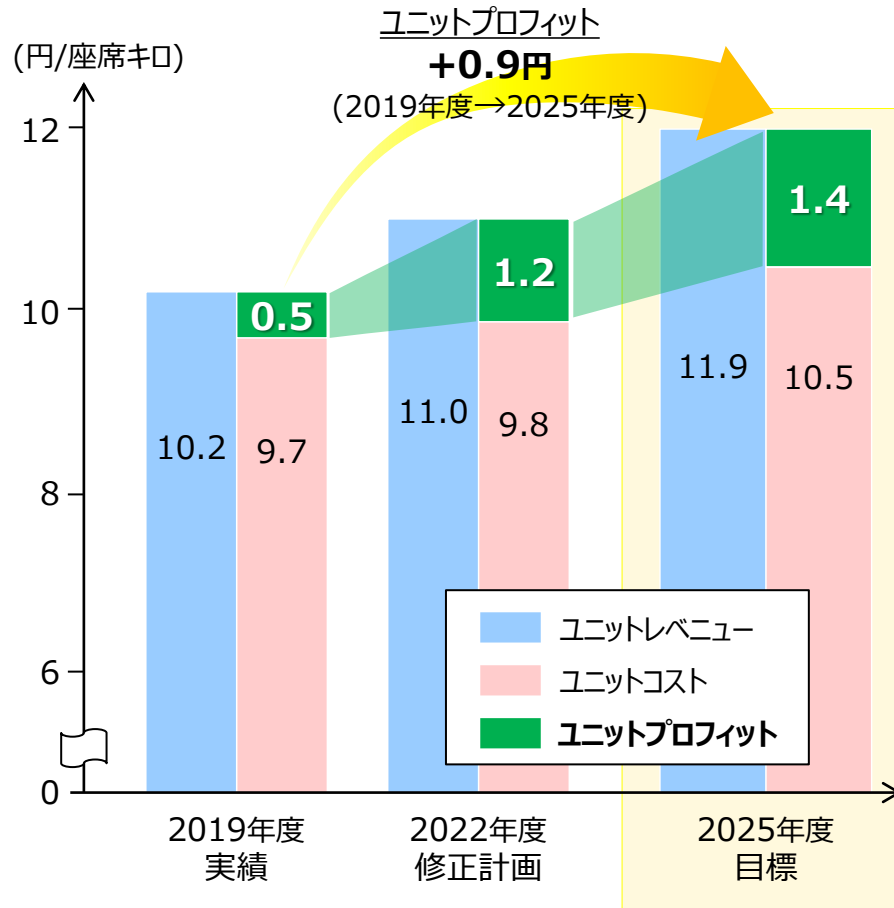
## 2. 営業利益（航空）



## ユニット指標の推移 (ANAブランド)

### 1. 生産量あたりの収益性(ユニットプロフィット)

※ANAブランド



2025年度 見通し (2019年度比)

**ユニットレベニュー +1.7円**

- 1) 座席利用率の増加  
・機材の適正化、高収益路線の優先回復など
- 2) 単価の上昇  
・イールドマネジメントの強化など

**ユニットコスト +0.8円**

- 1) 燃油・為替市況、物価上昇等によるコスト増加
- 2) 人的資本への投資を強化、生産性を向上
- 3) コストマネジメントを継続、固定費の増加を抑制

ユニットレベニュー = 旅客収入 ÷ 座席キロ  
 ユニットコスト = (営業費用 - 旅客以外収入) ÷ 座席キロ  
 ユニットプロフィット = ユニットレベニュー - ユニットコスト

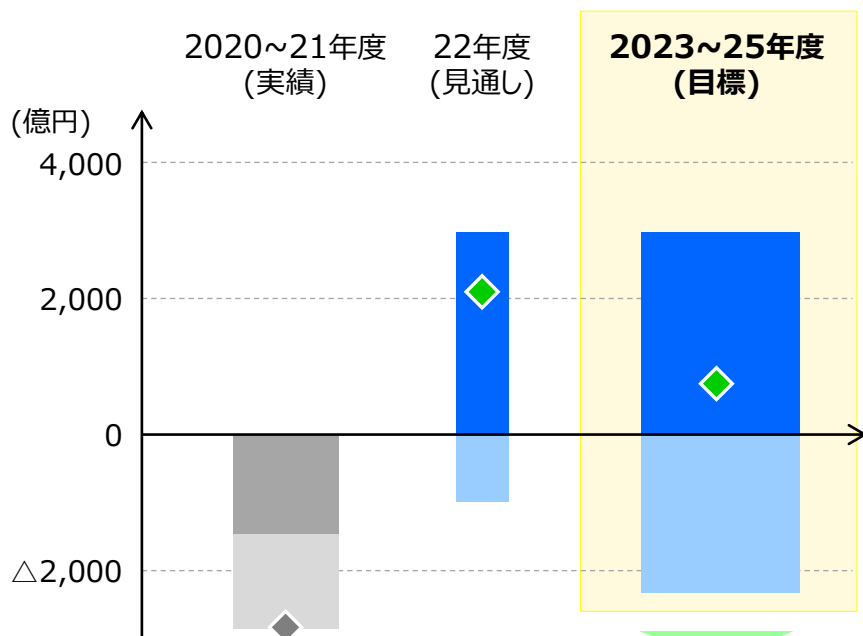
2025年度  
**過去最高のユニットプロフィットを実現**  
(2019年度比+0.9円)

## キャッシュフロー・設備投資

### 1. キャッシュフロー・設備投資

- 1) 成長回帰に不可欠な投資を抽出、2023~25年度は平均2,700億円/年度を目安に対応
- 2) 財務規律を重視した上、設備投資をコントロールしながらフリーキャッシュフローを着実に創出

#### 1) キャッシュフロー計画 ※グラフは年度平均



- 営業キャッシュフロー
- 投資キャッシュフロー(\*1)
- フリーキャッシュフロー

**フリーキャッシュフロー**  
2023~25年度 (3年間)  
合計 2,200億円

\*1 : 3ヶ月超の定期・譲渡性預金等を除く

#### 2) 設備投資の対象と水準

- 航空機
  - ・ポストコロナを見据えた中・長期的な成長原資の確保
- デジタル化・省人化への対応
  - ・顧客ニーズに適合するためのサービス改善 (非対面・非接触)
  - ・人的生産性の向上、コスト競争力の強化

##### 設備投資計画

	2020~22年度 (年度平均)	2023~25年度 (年度平均)
航空機関連	800億円	1,500億円
その他	650億円	1,200億円
合計	約1,450億円	約2,700億円(*2)

\*2 : 一部航空機の受領が後ろ倒しとなることで、2022年度中に予定していた投資の実行時期が、2023年度以降となる。  
2023~25年度の年度平均の投資額は、2022年10月31日に開示した水準(平均2,500億円/年)から増加する見込みであるが、2020~25年度(6年間)の合計は当初計画の範囲内。

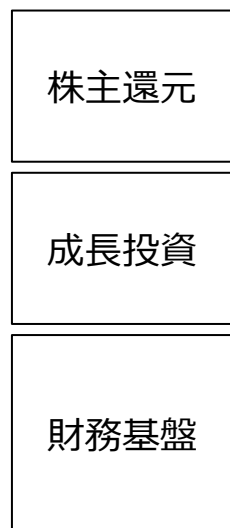
## 経営資源配分・バランスシート

## 1. 経営資源配分

2020~2022年度

2023~2025年度

2026年度 以降



設備投資の抑制

★黒字転換

★配当の再開

★従業員の賃金復元

将来に不可欠な成長投資

★連結利益剰余金の黒字化

★信用格付「A格水準」の取得

財務基盤の改善

株主還元の強化

1株あたり純利益  
コロナ前の水準へ

本格成長に向けた投資

資本の効率化

同時追求

財務基盤の強化

## 2. バランスシート

2022年12月末(実績)

2025年度期末(イメージ)

(億円)

手元流動性  
10,836有利子負債  
16,246自己資本  
8,426

総資産

32,849億円

自己資本比率

25.7%

手元流動性  
7,000有利子負債  
11,000自己資本  
11,000

約30,000億円

約37%\*

[中期的な方向性]

- a) 総資産を圧縮  
・手元流動性 **5,000億円**
- b) 自己資本を蓄積  
・自己資本比率 **45%水準**

\* 劣後ローンの資本性評価分を含まず

## 価値創造目標

## 1. 経営財務指標

	2022年度	2023年度	2025年度	2030年度までに目指す水準
売上高	17,100億円	19,800億円	23,200億円	
営業利益	950億円	1,200億円	2,000億円	
当期純利益	600億円	630億円	1,220億円	
営業利益率	5.6%	6.1%	8.6%	10%以上
ROA	3.0%	3.8%	6~7%	8%以上
ROE	7.4%	7.4%	11~12%	12%以上
EBITDA	2,405億円	2,700億円	3,570億円	
1株あたり純利益	127.57円	約134円	約260円	コロナ前を上回る水準

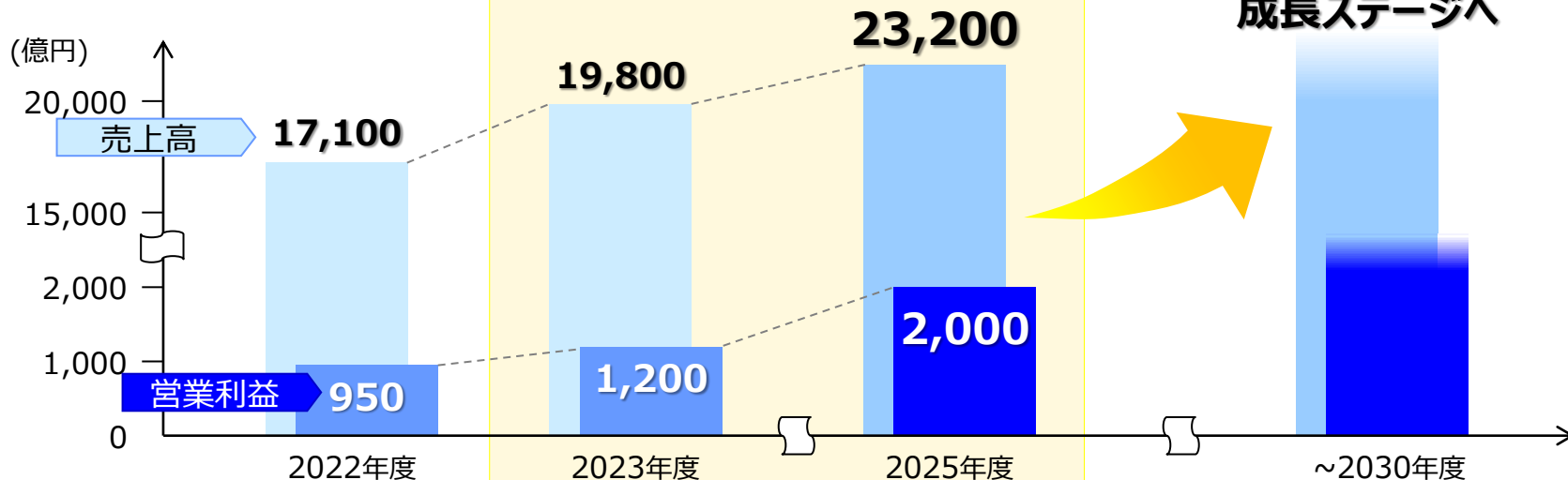
世界トップティア水準の  
収益性と財務体質

10%以上

8%以上

12%以上

## 2. 売上高・営業利益





Intentionally Left Blank

Intentionally Left Blank

## 2. 中期経営戦略（関連データ）



## 連結 収支計画

単位：億円	FY2022 業績予想	FY2023 計画	FY2022 予想差	FY2025 計画	FY2023 計画差
売上高	17,100	19,800	+ 2,700	23,200	+ 3,400
営業費用	16,150	18,600	+ 2,450	21,200	+ 2,600
営業利益	950	1,200	+ 250	2,000	+ 800
営業利益率(%)	5.6	6.1	+ 0.5pt	8.6	+ 2.6pt
経常利益	850	900	+ 50	1,750	+ 850
親会社株主に帰属する 当期純利益	600	630	+ 30	1,220	+ 590
EBITDA	2,405	2,700	+ 295	3,570	+ 870

## セグメント別 収支計画

単位：億円

		FY2022 業績予想	FY2023 計画	FY2022 予想差	FY2025 計画	FY2023 計画差
売上高	航空事業	15,320	17,770	+ 2,450	20,530	+ 2,760
	航空関連事業	2,500	2,760	+ 260	2,940	+ 180
	旅行事業	800	1,060	+ 260	1,460	+ 400
	商社事業	1,050	1,340	+ 290	1,730	+ 390
	その他	370	400	+ 30	480	+ 80
	調整額	△ 2,940	△ 3,530	△ 590	△ 3,940	△ 410
	合計（連結）	17,100	19,800	+ 2,700	23,200	+ 3,400
営業利益	航空事業	965	1,150	+ 185	1,810	+ 660
	航空関連事業	65	85	+ 20	95	+ 10
	旅行事業	△ 10	40	+ 50	100	+ 60
	商社事業	30	40	+ 10	80	+ 40
	その他	5	5	-	35	+ 30
	調整額	△ 105	△ 120	△ 15	△ 120	-
	合計（連結）	950	1,200	+ 250	2,000	+ 800

## 航空事業 収支計画

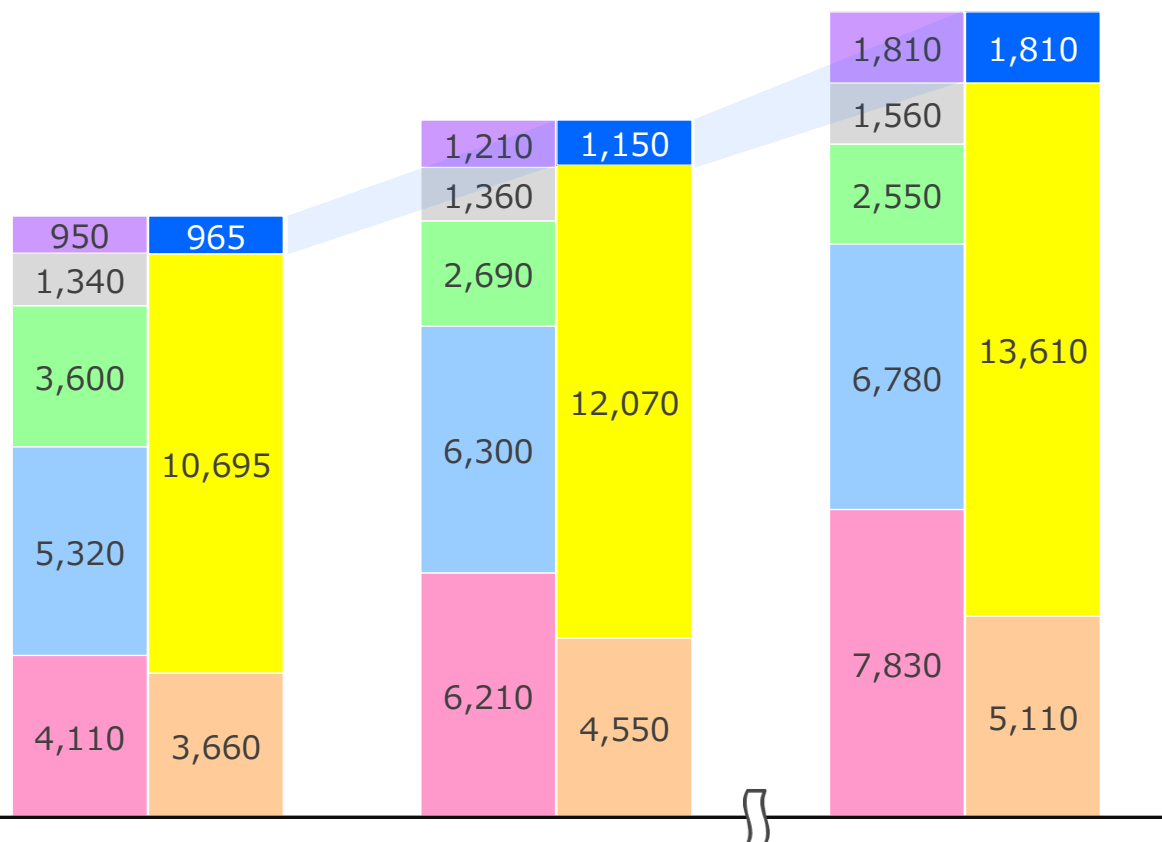
単位：億円

		FY2022 業績予想	FY2023 計画	FY2022 予想差	FY2025 計画	FY2023 計画差
売上高	国際旅客	4,110	6,210	+ 2,100	7,830	+ 1,620
	国内旅客	5,320	6,300	+ 980	6,780	+ 480
	ANA 貨物郵便	3,600	2,690	△ 910	2,550	△ 140
	その他	1,340	1,360	+ 20	1,560	+ 200
	Peach・AirJapan	950	1,210	+ 260	1,810	+ 600
	合計	15,320	17,770	+ 2,450	20,530	+ 2,760
営業費用	燃油費・燃料税	3,660	4,550	+ 890	5,110	+ 560
	燃油費以外	10,695	12,070	+ 1,375	13,610	+ 1,540
	合計	14,355	16,620	+ 2,265	18,720	+ 2,100
営業利益	営業利益	965	1,150	+ 185	1,810	+ 660

## 航空事業 収支計画

単位：億円

Peach AirJapan	営業利益
ANA その他	燃油費 以外
ANA 貨物郵便	
ANA 国内旅客	燃油費 燃料税
ANA 国際旅客	



売上高
営業費用
営業利益

2022年度

15,320

14,355

965

2023年度

17,770

16,620

1,150

2025年度

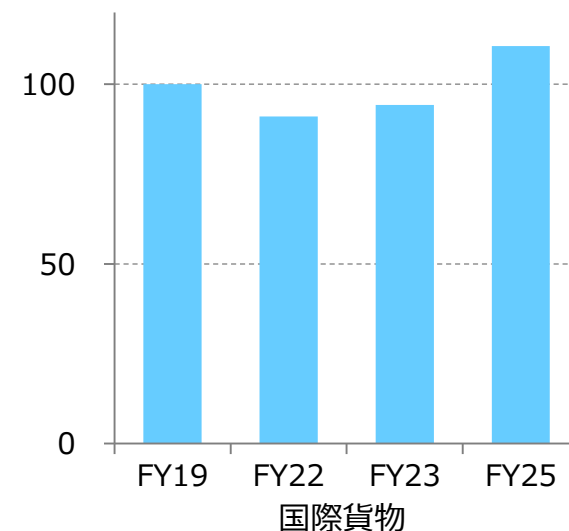
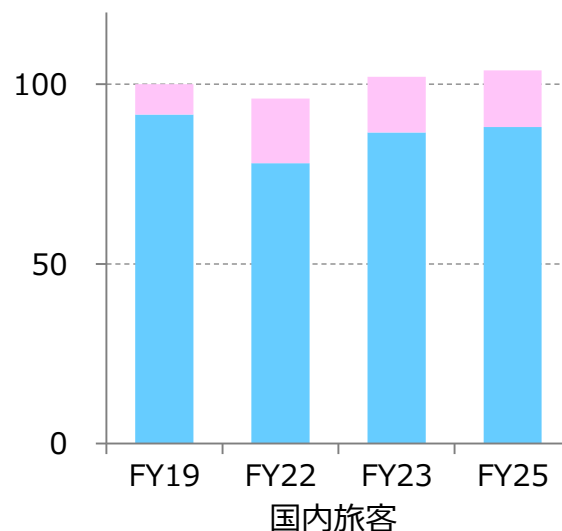
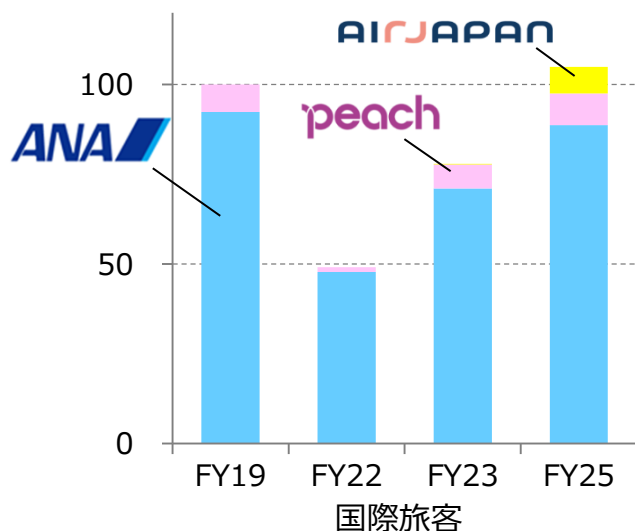
20,530

18,720

1,810

## 航空事業 生産量（事業別）

指数（2019年度 = 100）※旅客事業は座席キロ、国際貨物は有効貨物トンキロの推移



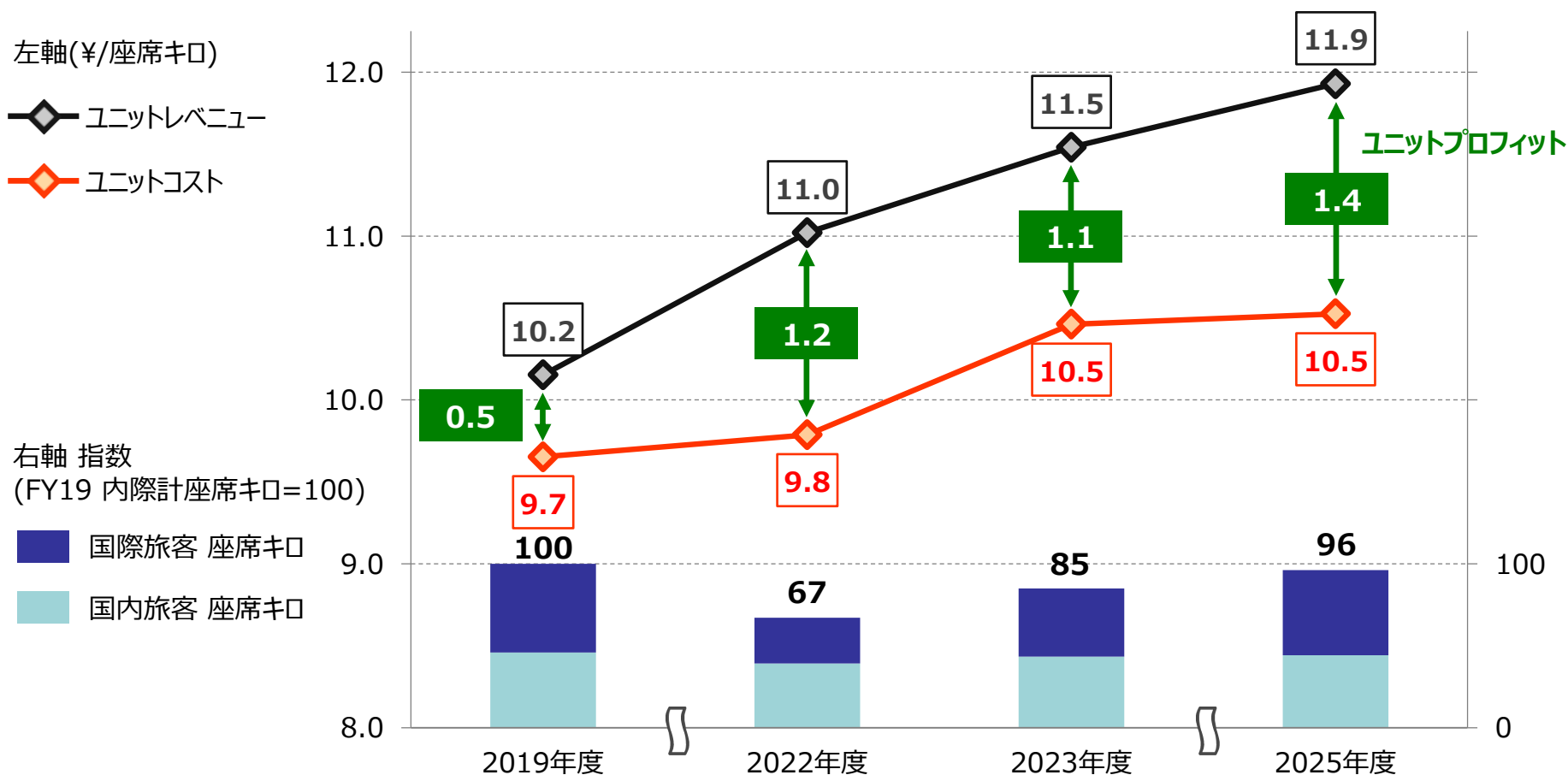
### 事業別詳細

指数（2019年度 = 100） ※2023年度、2025年度は概数

	ブランド		2019年度	2022年度	2023年度	2025年度
国際旅客	構成比	ANA	92	48	70	90
		Peach	8	1	10	10
		AirJapan	-	-	0	5
	計		100	49	約80	約105
国内旅客	構成比	ANA	92	78	85	90
		Peach	8	18	15	15
	計		100	96	100強	約105
国際貨物	ANA		100	91	約95	約110



## ANAブランド ユニット指標（詳細）



市況前提 (2019年度は実績)

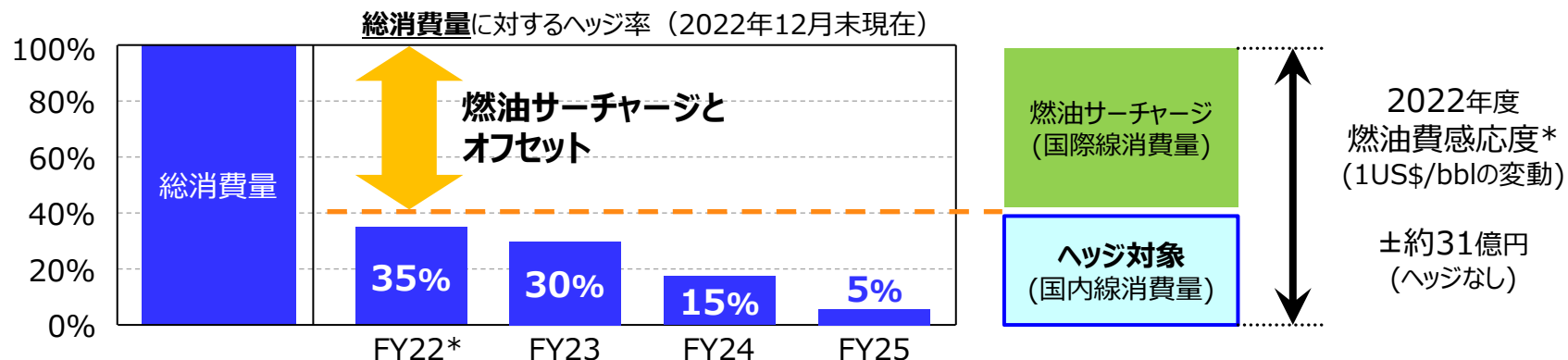
為替レート(円/US\$)	108.7	145	135	125
ドバイ原油(US\$/bbl)	60.3	100	85	85
シンガポールRS(US\$/bbl)	72.9	130	120	120

Intentionally Left Blank

## (参考) 燃油・為替ヘッジの進捗状況 (ANA)

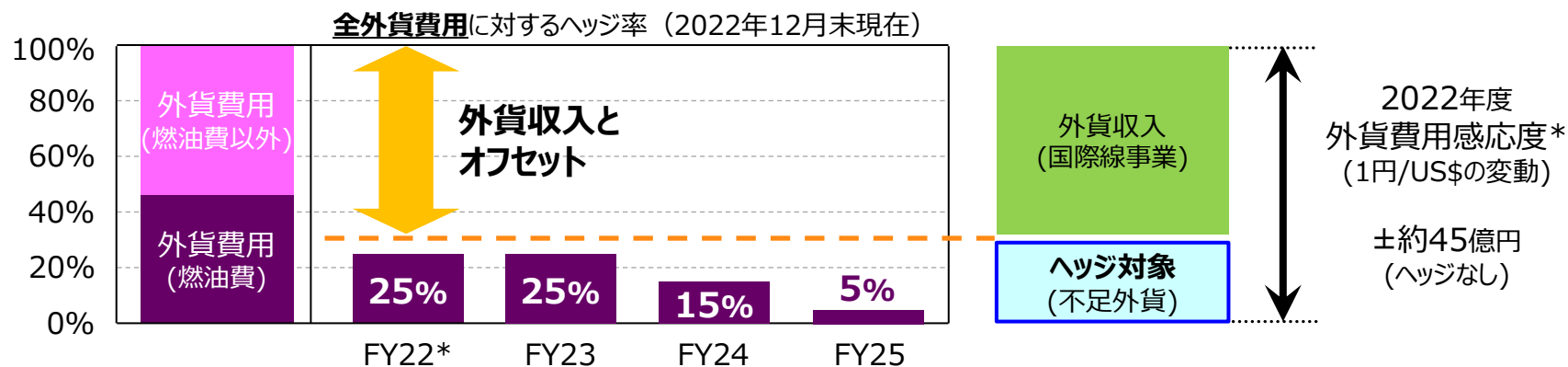
### 1. 燃油ヘッジ 基本方針

- 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)



### 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)



\* 2022年8月23日開示「2022年度下期 ANAグループ航空輸送事業計画」に基づいて算定

## (参考) 航空機数

	合計					退役済み機材* を除く		
	FY2021 期末	FY2022 第3四半期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数	FY2021 期末	FY2022 第3四半期末	前年度 期末差
Airbus A380-800	3	3	-	3	-	3	3	-
Boeing 777-300/-300ER	20	18	△ 2	9	9	18	18	-
Boeing 777-200/-200ER	10	10	-	9	1	10	10	-
Boeing 777-F	2	2	-	2	-	2	2	-
Boeing 787-10	2	3	+ 1	3	-	2	3	+ 1
Boeing 787-9	39	40	+ 1	34	6	39	40	+ 1
Boeing 787-8	36	36	-	31	5	36	36	-
Boeing 767-300/-300ER	18	17	△ 1	17	-	18	15	△ 3
Boeing 767-300F/-300BCF	9	9	-	6	3	9	9	-
Airbus A321-200neo	22	22	-	-	22	22	22	-
Airbus A321-200	4	4	-	-	4	4	4	-
Airbus A320-200neo	11	11	-	11	-	11	11	-
Boeing 737-800	39	39	-	24	15	39	39	-
De Havilland Canada DASH 8-400	24	24	-	24	-	24	24	-
<b>ANA 計</b>	<b>239</b>	<b>238</b>	<b>△ 1</b>	<b>173</b>	<b>65</b>	<b>237</b>	<b>236</b>	<b>△ 1</b>
Airbus A321-200neoLR	1	2	+ 1	-	2	1	2	+ 1
Airbus A320-200neo	7	9	+ 2	-	9	7	9	+ 2
Airbus A320-200	29	27	△ 2	-	27	27	21	△ 6
<b>Peach Aviation 計</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>+ 1</b>	<b>-</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>△ 3</b>
<b>グループ 計</b>	<b>276</b>	<b>276</b>	<b>-</b>	<b>173</b>	<b>103</b>	<b>272</b>	<b>268</b>	<b>△ 4</b>

\* 退役済み・売却待ちまたはリース返却待ちの機材

(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

## ワクワクで満たされる世界を

## グループ経営ビジョン

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、  
社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。

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

**A N A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)