

# A N Aホールディングス株式会社 説明会

## 2025年3月期決算

2025年4月30日

代表取締役社長

芝田 浩二



## 1. 2024年度決算・2025年度業績予想の概要

## 企業価値向上に向けた取り組み

2024年度 決算概要	P. 4
2024年度決算 業績予想との差異	P. 5
2025年度 通期業績予想	P. 6
実質的な利益水準について	P. 7
2025年度の事業戦略（航空事業）	P. 8
「2023-2025年度 中期経営戦略」の進捗	P. 9
足元の課題への対応 ①整備費の適正化	P. 10
足元の課題への対応 ②機材稼働の向上	P. 11
成長投資の強化	P. 12
企業価値向上に向けた取り組みと検討テーマ	P. 13
バランスシートマネジメント	P. 14
バランスシートマネジメント（具体的な取り組み）	P. 15
持続的な企業価値向上	P. 16
（参考）米国の関税政策に伴う影響について	P. 17
（参考）シンガポール航空とのジョイントベンチャー	P. 18
（参考）国際線機材への新シートの導入	P. 19
（参考）Human Capital Story Bookの発行	P. 20

## 2. 2024年度 決算（詳細）

四半期毎の業績推移	P. 22
連結決算概要	P. 23-26
(P/L・B/S・C/F・セグメント別実績)	
航空事業	
収入・費用	P. 27
営業利益 増減要因（前年差）	P. 28
2024年度の振り返り	P. 29
ANA国際旅客	P. 31-34
ANA国内旅客	P. 35-36
ANA国際貨物・国内貨物	P. 37-40
Peach Aviation	P. 41-42
AirJapan	P. 43-44
ANA国際線 方面別（構成比）	P. 45-46
燃油・為替ヘッジの進捗状況	P. 47
航空機数	P. 48
航空事業以外のセグメント	P. 49

## 3. 2025年度 業績予想（詳細）

連結業績予想	P. 52
セグメント別計画	P. 53
航空事業	
売上高・営業費用 計画	P. 54
営業利益 増減要因	P. 55
計画前提	P. 57-59
（参考）航空事業・事業別の需要動向	P. 60

# 1. 2024年度決算・2025年度業績予想の概要 企業価値向上に向けた取り組み

## 2. 2024年度 決算（詳細）

## 3. 2025年度 業績予想（詳細）



## 売上高・利益ともに計画を大幅に上回って着地

### 連結売上高

22,618億円

前年比 +10.0%

- 航空需要の回復と単価の維持・向上で**過去最高を更新**

### 連結営業利益

1,966億円

前年比 △5.4%

- 2月に上方修正した利益予想を**166億円上回って着地**

### 親会社株主に帰属する 当期純利益

1,530億円

前年比 △2.6%

- 1株あたり純利益 325.6円 (前年差 △9.5円)
- 1株あたり配当金 60円 (前年実績 50円)

## 航空事業の第4四半期の利益が修正計画から上振れ

業績予想*との差		主な差異要因		(億円)
売上高	+90	国際旅客	+55	訪日、業務渡航需要が堅調に推移
		国内旅客	+30	旅客数・単価ともに想定より上振れ
		Peach	+5	国内線レジャー需要が好調
営業費用	△100	燃油費	△60	単価減（補助金の受領など）
		その他	△40	コストマネジメントによる削減（外部委託費、経費など）
営業利益	+190			

\*2025年2月3日開示

トップラインは過去最高を更新へ、当期純利益は中期計画で掲げた目標額を計画

連結売上高

23,700億円

前年比 +4.8%

連結営業利益

1,850億円

前年比 △5.9%

親会社株主に帰属する  
当期純利益

1,220億円

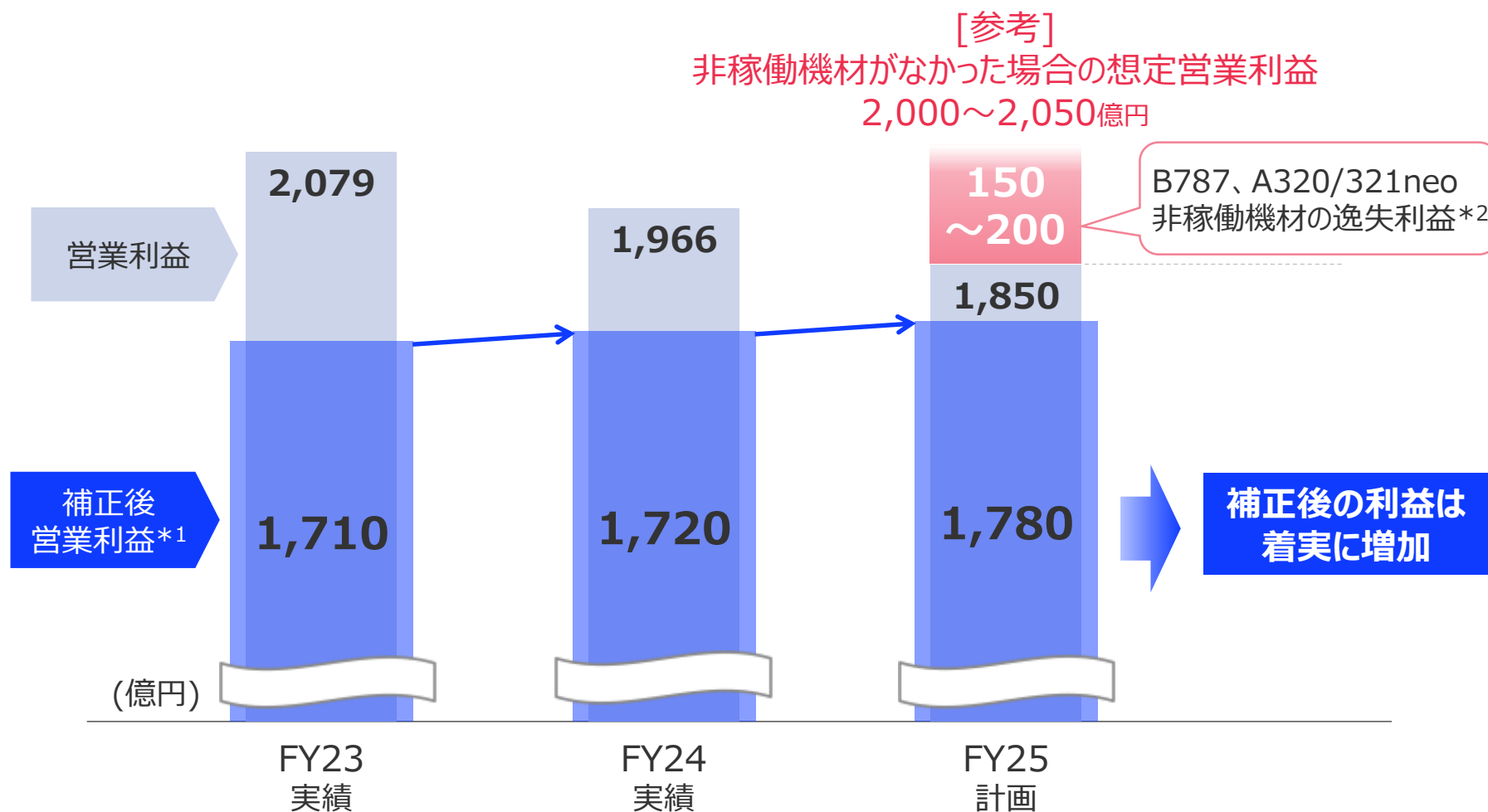
前年比 △20.3%

<業績予想のポイント>

- 1) 堅調な旅客需要が継続、単価も高い水準を維持
- 2) 減免・補助金の減少などで費用が増加
- 3) [市況前提] 実勢レートより保守的に設定  
為替：150円/USD  
燃油：ドバイ 75USD/bbl、シンケロ 90USD/bbl
- 4) 米国の関税政策に伴う影響は、予想に織り込まず  
※プラスマイナス両面あり（詳細は17ページ参照）
- 5) NCA\*の連結化後、速やかに業績予想へ反映予定

- 1株あたり純利益 259.6円 （前年差 △66.0円）
- 1株あたり配当金 60円 （前年実績 60円）

## 実質的な利益創出力はコロナ前を超える水準で着実に成長



\*1 補正後営業利益=営業利益－減免・補助金+PWエンジン関連補償金(営業外収益)

\*2 逸失利益は、各機種別の1機あたり貢献利益実績(FY24)をもとに推定

## 3つのブランドで事業規模を拡大しながらトップラインを向上

	2025年度の取り組み	売上高前年比	旅客数前年比
1 <b>ANA</b> 国際旅客	1) 生産量を拡大し、訪日客を取り込み (座席キロ 前年比：欧州線 +23%、アジア線+6%) 2) シンガポール航空とのジョイントベンチャー開始	+3.8%	+5.4%
2 <b>ANA</b> 国内旅客	1) 一部運賃を5～10%値上げ(4月8日搭乗分から) 2) 大阪・関西万博の開催に伴う移動需要の取り込み	+3.1%	+0.9%
3 <b>ANA</b> 国際貨物	1) NCAの連結化に向けた調整を継続 2) 米国の関税政策に伴う物流の変化への対応	△0.1%	+2.3% (貨物重量)
4 <b>Peach</b>	1) 国際線の強化 (関空・中部＝金浦線の新規開設)	+7.5%	+6.3%
5 <b>AirJapan</b>	1) 年度後半に3号機目を導入	+17.3%	+13.1%



## 収益性はコロナ前と比べて向上、財務基盤も着実に回復

1 P/L		
航空事業が牽引し収益性が向上		
	現行中期見通し (FY23-25平均)	コロナ前 (FY16-18平均)
■ 営業利益	1,965億円	1,583億円
■ 営業利益率	8.9%	8.2%
■ ROE	13.6%	12.4%
課題 ライフバリュー事業*1の収益力強化		

2 C/F		
営業キャッシュフローが拡大		
	現行中期見通し (FY23-25平均)	コロナ前 (FY16-18平均)
■ 営業CF	約3,750億円	2,830億円
■ フリーCF	約1,300億円	276億円
課題 投資支出の遅れ(キャッシュアウト平準化)		

3 B/S		
財務基盤は着実に回復		
	現行中期見通し (FY25末)	コロナ前 (FY19末)
■ 自己資本	約1兆2,200億円	1兆610億円
■ 自己資本比率	約35%	41.4%
■ ネットDEレシオ	0.1倍	0.6倍
課題 バランスシートマネジメントを継続		

4 株主還元		
安定配当を継続		
	現行中期見通し (FY23-25平均)	コロナ前 (FY16-18平均)
■ EPS	307円	344円
■ 配当性向	約19%	19%
課題 株主還元のさらなる強化		

\*1： 主要会社は、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、ANAスカイビルサービス

## コロナ禍の反動や一時的要因で費用が増加、今後2～3年かけて適正水準へ

	2023～2025年度 (中期経営戦略期間)	2026年度以降の見通し
整備費の水準	<div> <div>[参考] コロナ前 1,670億円/年 (FY17～19平均)</div> <div>約2,200億円/年 (FY25計画：2,360億円)</div> </div>	<b>2028年度頃から 生産量あたり整備費が適正化 (ユニットコストが低減)</b>

### 整備費の増加要因

生産量連動	飛行時間精算などの生産量連動に伴うコストが増加	生産量に応じて増加
定時整備	コロナ禍で先送りした <b>定時整備のタイミングが集中</b>	<b>次第に正常化</b>
その他 (特殊要因など)	1) 為替の円安進行 2) メーカーの指示による <b>エンジン改修</b> (PW1100G) 3) ボーイング機受領遅延に伴う <b>機材退役延長に関わる整備</b>	<b>2～3年かけて収束へ</b> ・改修対象エンジンが減少 ・新機材の受領でワランティ増加

## 機材稼働の制約は、今後2～3年で正常化へ

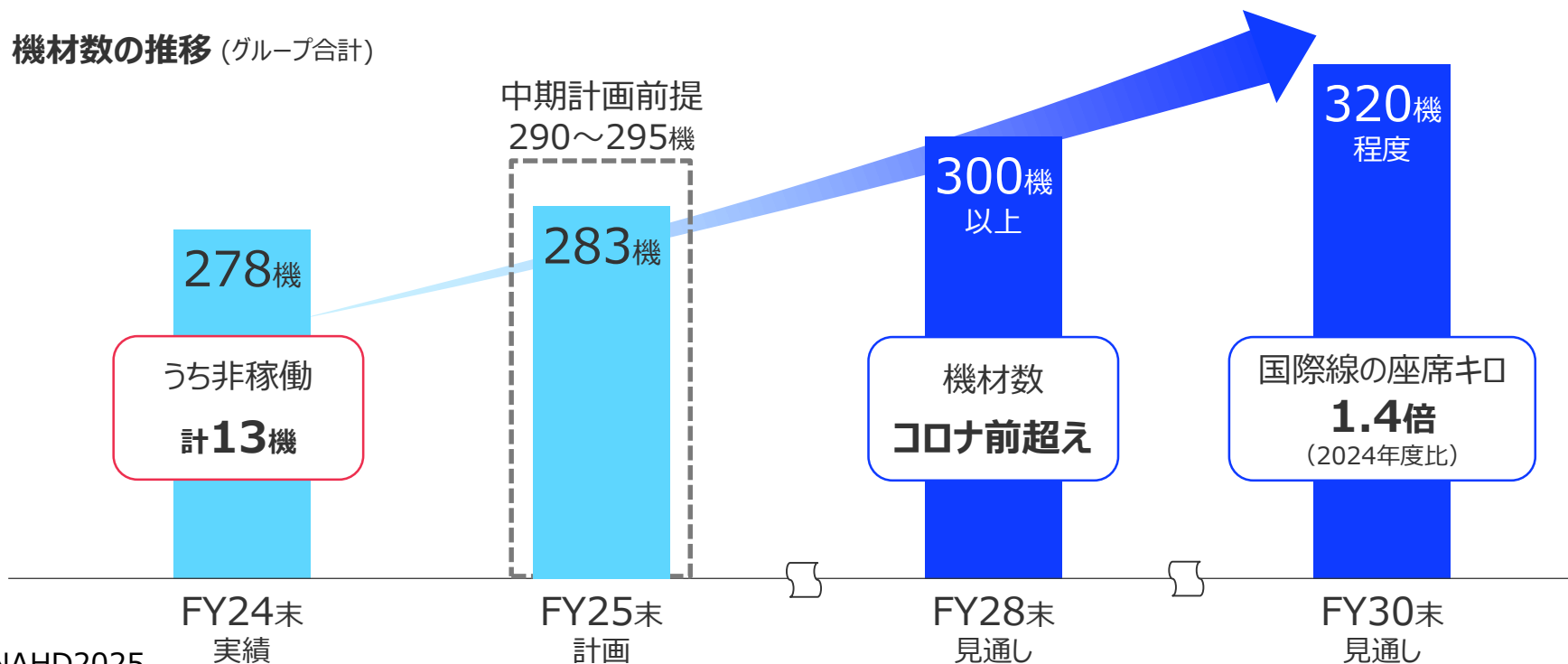
### 課題

- 1) エンジン改修に伴う非稼働機の発生  
[FY24末の非稼働機]  
B787 4機  
A320/321neo 9機
- 2) ボーイング機の受領遅延

### 対応策

- 1) エンジン確保に向けた取り組み  
・自社工場の生産拡大  
・エンジンメーカーとの協業  
・予備エンジンの活用
- 2) 既発注機材の早期受領に向けた調整

### 機材数の推移 (グループ合計)



新たに77機の航空機を発注、「事業規模の拡大」と「事業効率の改善」を追求

## ANA国際旅客

事業規模・ネットワークの拡大

18機

B787-9 18機



## ANA国内旅客

需給適合の促進

46機

E190-E2	20機(5)
B737-8	12機(4)
A321neo	14機

※カッコ内はオプション機(内数)



## Peach

事業規模の拡大  
機動的な路線開拓

13機

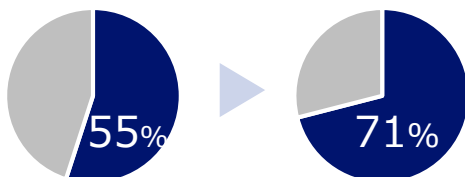
A321neo	10機
A321XLR	3機



## 国際線のB787構成比

FY19末

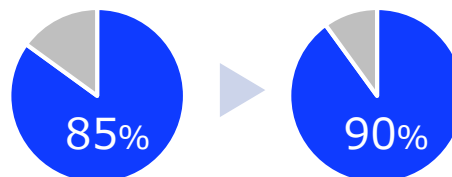
FY30末



## 国内線の中小型機比率

FY19末

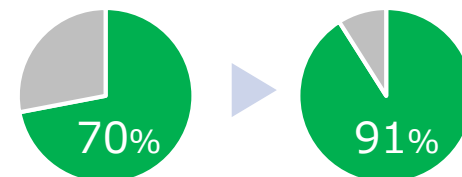
FY30末



## 低燃費機材比率(グループ計)

FY19末

FY30末



## ROE12%以上の安定的な創出を目標に、資本効率を意識した経営を強化

ROEの向上	
<b>収益性の向上</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 国際線の事業規模拡大</li> <li>2) 国内線の事業構造改革</li> <li>3) NCAの買収による貨物事業のシナジー効果</li> </ol>	<b>資本効率性の向上</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 投資管理の強化</li> <li>2) 中期的に自己株式取得を検討</li> <li>3) 政策保有株式を段階的に縮減</li> </ol>

**ROE**  
 [目標] 安定的に**12%以上**

**PBR**  
 [目標] 中期的に**2倍**

=

**株主資本コスト**  
 (足元は8%程度と認識)

—

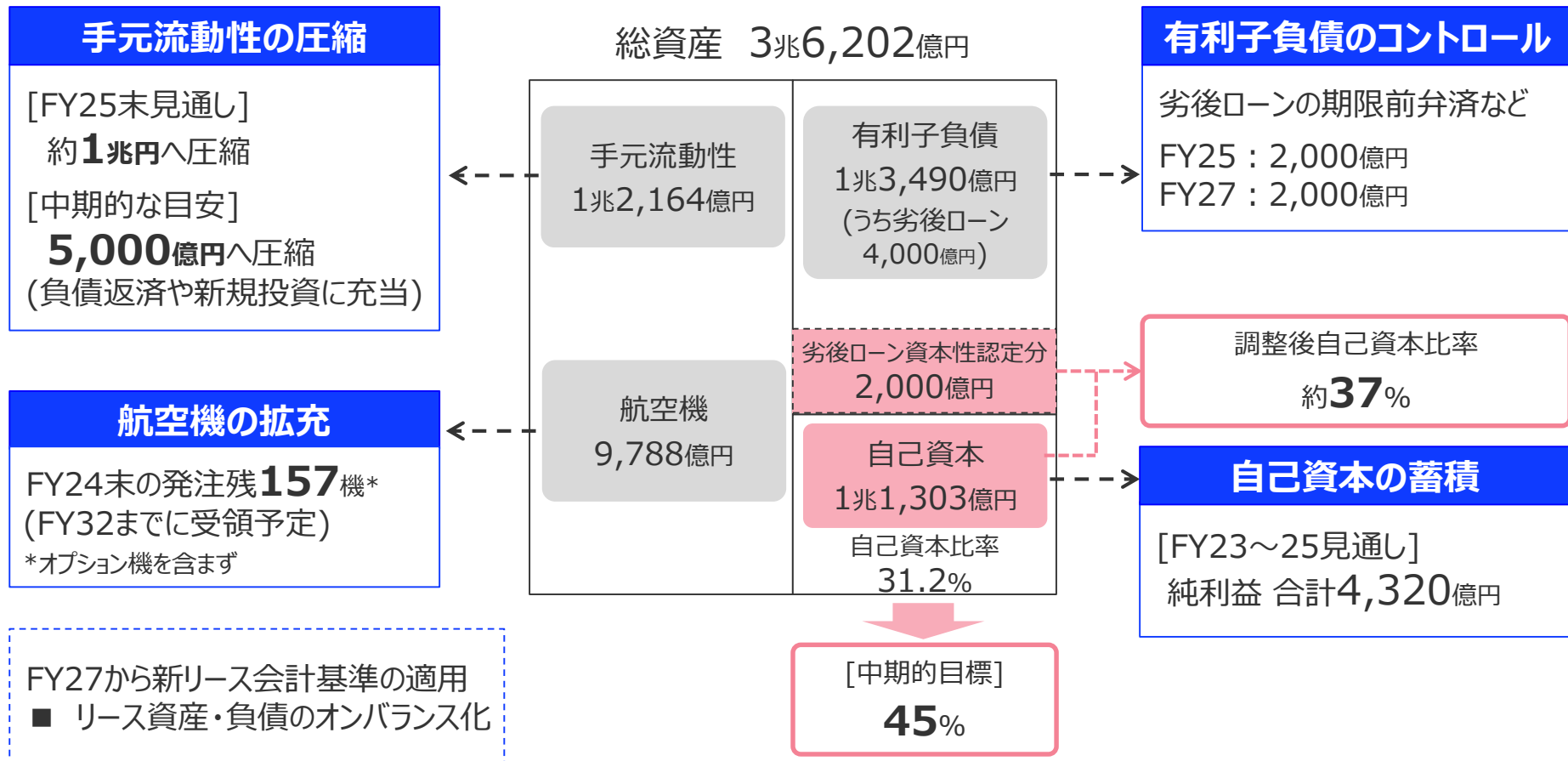
**期待成長率**

株主資本コストの低減
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 最適資本構成をふまえた有利子負債コントロール (レバードベータの低減 = 財務リスクの低下)</li> <li>2) コストマネジメントの強化による固定費抑制 (業績ボラティリティの低減 = 事業リスクの低下)</li> </ol>

期待成長率の向上
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 次期中期経営戦略をFY25後半にリリース予定</li> </ol>

## 安定的な財務基盤を維持しながら資産効率を改善

### FY24末 バランスシート



## 1. 資金調達手段の多様化

### 資本性のある資金調達

- 6月開催予定の株主総会で定款の一部変更を付議
- 本日、**社債型種類株式の発行登録**を実施

### 社債型種類株式の特徴

- ①議決権の希薄化が生じない
- ②自己資本が増加(会計上100%、格付上50%)
- ③普通株式と比べて資本コストが低位
- ④主要財務指標(ROE、EPS等)への影響は軽微

**成長投資資金の確保、財務健全性の維持  
資本効率の維持・向上をバランス良く実現**

**既存株主へ最大限に配慮しながら、  
2,000億円を上限に検討**

## 2. 政策保有株式の保有方針の変更

### 保有意義を精査の上、中期的に売却

- 「エクスプレイン」から「**コンプライ**」へ変更
- 本日、コーポレートガバナンス報告書を提出

### 継続保有する銘柄の条件

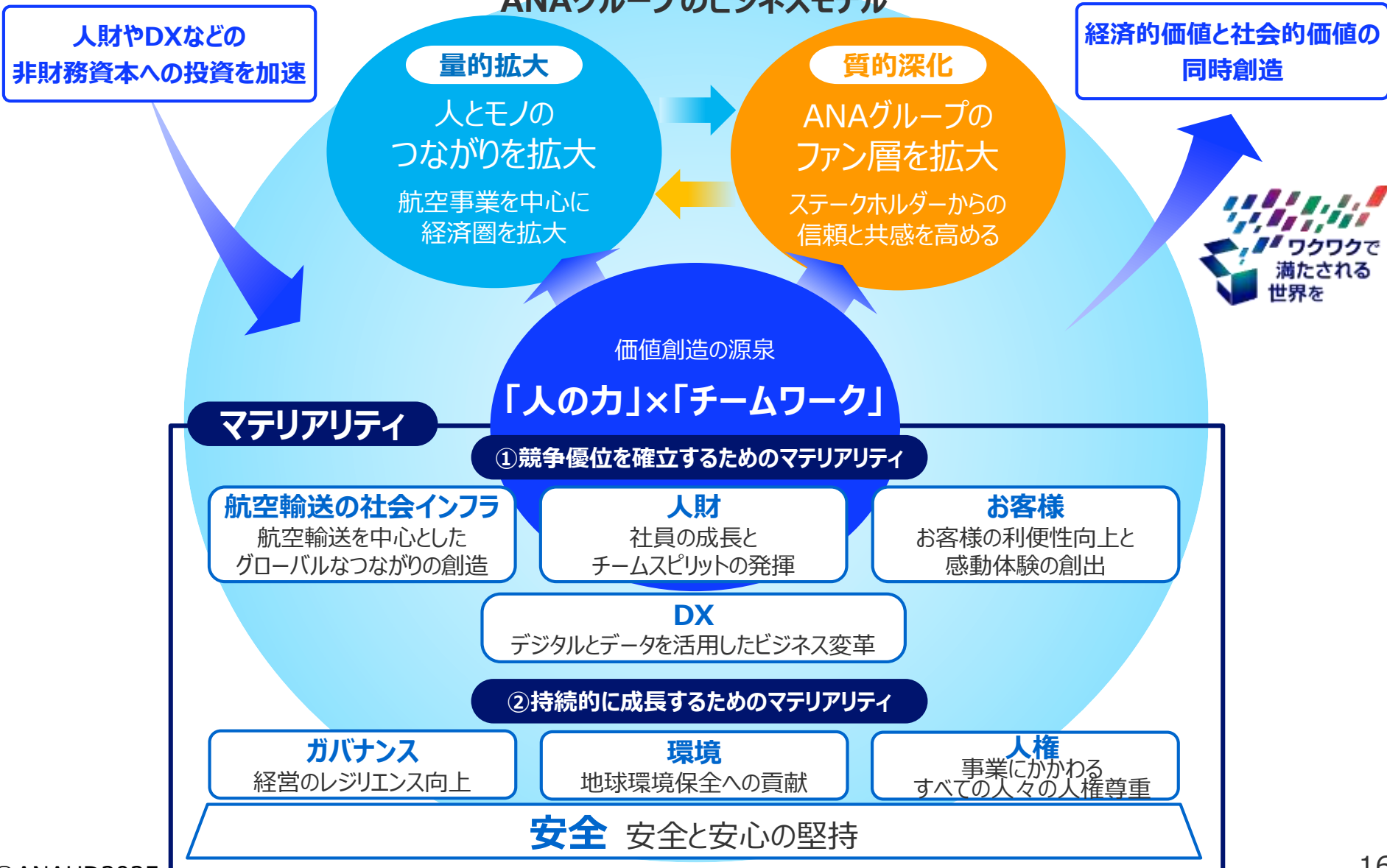
- ①航空事業の推進に密接に関わる銘柄  
(エアラインや空港関連など)
- ②観光やMaaSなどの分野で協業を図る銘柄

### 資本効率の向上

今後相手先と調整の上、  
政策保有株式を順次縮減

次期中期経営戦略の前提となる価値創造プロセスとマテリアリティを再定義

ANAグループのビジネスモデル





## 物流・人流の変化に機動的に対応しながら、リスクへの対応と機会の創出に取り組む

<div> <div>■ 収支良化</div> <div>■ 収支悪化</div> <div>■ その他</div> </div>	想定されるリスク・機会	対応策
<div>貨物需要</div> <div>特に注視</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国発北米向けの貨物需要の減少 (デミニスルール撤廃によるEC貨物の減少を含む)</li> <li>■ 相互関税に伴う世界的な貿易取引減少</li> <li>■ サプライチェーンの乱れによる緊急輸送ニーズの発生</li> <li>■ サプライチェーン見直しによる路線別需要の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物流の動向に応じた貨物便の生産量調整                         <ul style="list-style-type: none"> <li>①フレイター運航路線の柔軟な変更</li> <li>②需要の変化に応じた生産量の適正化</li> <li>③機動的なチャーター便の設定</li> </ul> </li> </ul>
<div>旅客需要</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国消費者のマインド変化による訪日需要の減少</li> <li>■ 企業業績低迷、景気悪化に伴う出張需要減退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業施策の実行による早期の需要獲得</li> <li>・需要予測に基づく最適な座席コントロール</li> </ul>
<div>調達コスト</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 航空機や航空機部品などの仕入れ価格上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト抑制に向けた取引先との価格交渉など</li> </ul>
<div>市況</div> <div>リスクバッファ</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国リセッション懸念などによる円高進行</li> <li>■ 石油需要の鈍化による燃油価格の下落</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画前提は足元の市況よりも保守的 (現在の市況が続けば収支良化の見通し)</li> </ul>

## (参考) シンガポール航空とのジョイントベンチャーを開始

- ANAはシンガポール航空とジョイントベンチャー(共同事業)契約を締結、5月から共同運賃を発売予定  
※米国(ユナイテッド航空)、欧州(ルフトハンザ航空)に続き、アジアの航空会社とのジョイントベンチャーを開始
- 効率的な路線計画、接続利便性の改善、運賃体系の一部共通化などにより、お客様の利便性が向上
- アジアで強固な顧客基盤を持つシンガポール航空と、当社との相互送客により、効率的なマーケティングが可能に

### ➤ ジョイントベンチャーの対象国

※シンガポール以外は今後順次ATI(独占禁止法適用除外)認可を申請予定



## (参考) 国際線プレミアムエコノミー、エコノミークラスに新シートを導入

- RECARO社製の最新モデルシートを、ボーイング787-9型機に2026年度から順次導入
- 機能性や快適性をさらに進化、シートピッチ・リクライニングも含めて世界トップクラスのシート

PREMIUM  
ECONOMY



- シートピッチを2インチ(約5cm)拡大し、40インチに
- リクライニング量も従来より2インチ拡大

ECONOMY  
CLASS

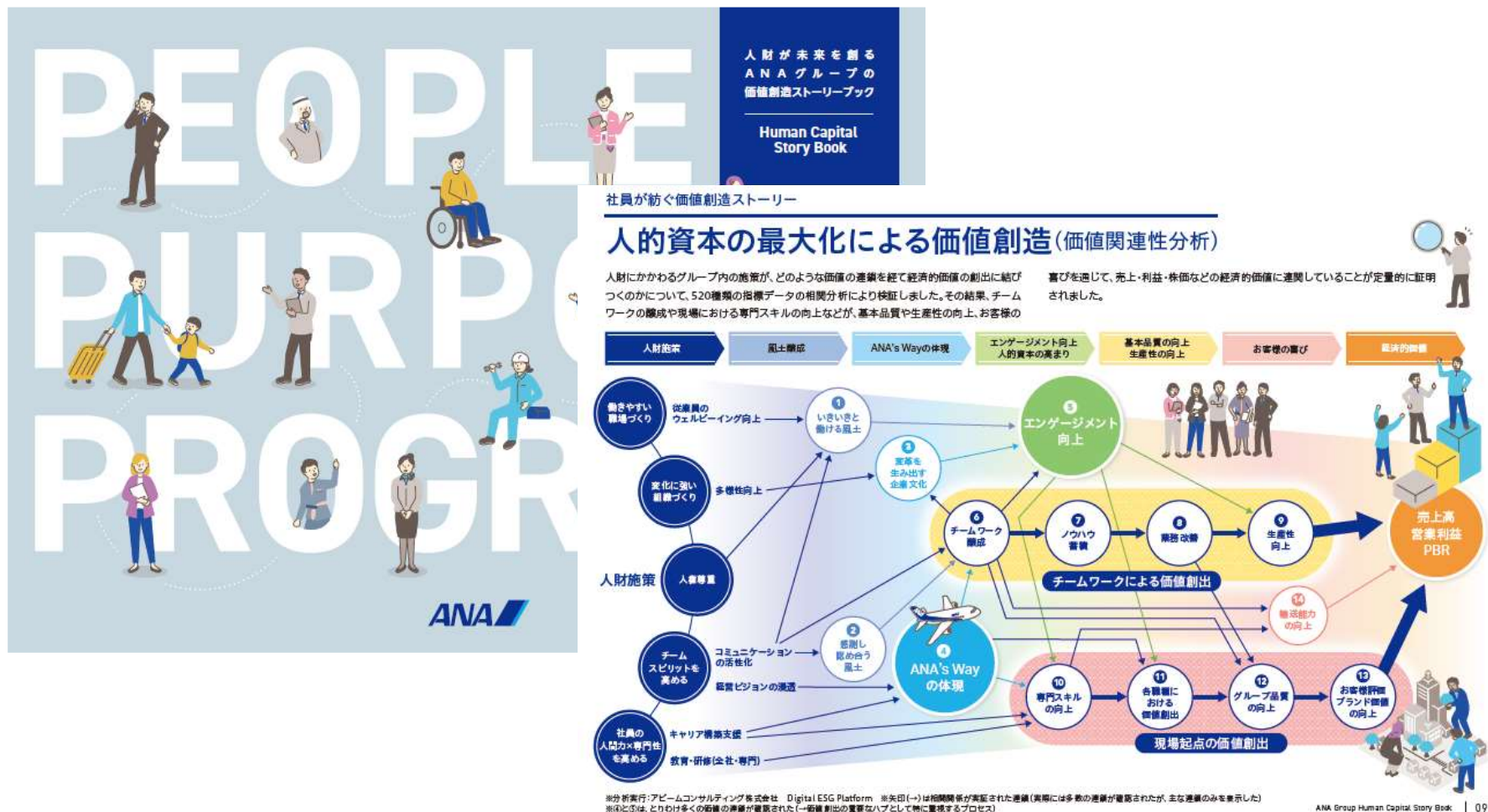


©RECARO Aircraft Seating

- 膝元の設計改良で1インチ(2.5cm)スペースを拡大
- リクライニング量を従来より2インチ拡大し1.5倍に
- タッチ式モニターを採用、コントローラー廃止で軽量化

# (参考) Human Capital Story Bookの発行について

- 2025年3月、当社グループ初の人的資本レポートを発行  
[https://www.ana.co.jp/group/csr/human\\_resources/pdf/human\\_capital\\_202503.pdf](https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/pdf/human_capital_202503.pdf)
- 520種類の指標データを用いた価値関連性分析で、人財施策が企業価値を生み出すインパクトパスを特定
- 社員が実際に価値を生み出した21個のエピソードを掲載



# 1. 2024年度決算・2025年度業績予想の概要 企業価値向上に向けた取り組み

## 2. 2024年度 決算（詳細）

## 3. 2025年度 業績予想（詳細）

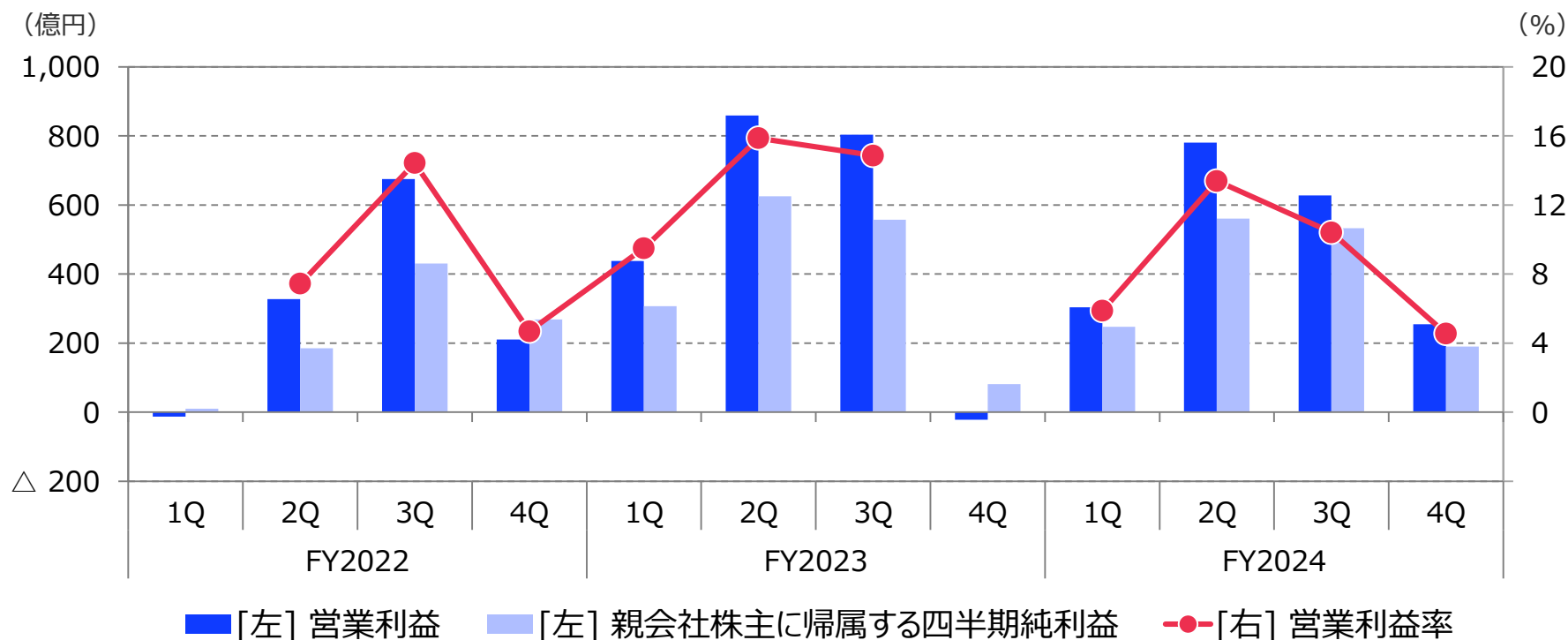




# 当年度と前年度各四半期の業績比較

(億円)

【2024年度（連結）】	通期 (4-3月)	前年差	第4四半期 (1-3月)	前年差
売上高	22,618	+ 2,059	5,590	+ 467
営業利益	1,966	△ 112	254	+ 276
親会社株主に帰属する 当期（四半期）純利益	1,530	△ 40	189	+ 108



(億円)	FY2023	FY2024	前年差	FY2024 第4四半期	前年差
売上高	20,559	22,618	+ 2,059	5,590	+ 467
営業費用	18,480	20,652	+ 2,172	5,335	+ 190
営業利益	2,079	1,966	△ 112	254	+ 276
営業利益率 (%)	10.1	8.7	△ 1.4pt	4.6	-
営業外損益	△ 2	34	+ 37	△ 69	△ 97
経常利益	2,076	2,000	△ 75	184	+ 179
特別損益	△ 28	△ 35	△ 7	△ 2	+ 20
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,570	1,530	△ 40	189	+ 108
当期純利益	1,583	1,538	△ 44	191	+ 106
その他包括利益	254	△ 342	△ 597	△ 283	△ 509
包括利益	1,838	1,196	△ 641	△ 91	△ 403

(億円)	FY2023 期末	FY2024 期末	前年度 期末差
総資産	35,695	36,202	+ 507
自己資本	10,445	11,303	+ 858
自己資本比率 (%)	29.3	31.2	+ 2.0pt
有利子負債残高	14,840	13,490	△ 1,349
D/ELシオ (倍)	1.4	1.2	△ 0.2
手元流動性資金 *1	12,578	12,164	△ 413
純有利子負債残高 *2	2,262	1,326	△ 935
ネットD/ELシオ (倍) *3	0.2	0.1	△ 0.1

\*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 - 手元流動性資金

\*3 ネットD/ELシオ = 純有利子負債 ÷ 自己資本



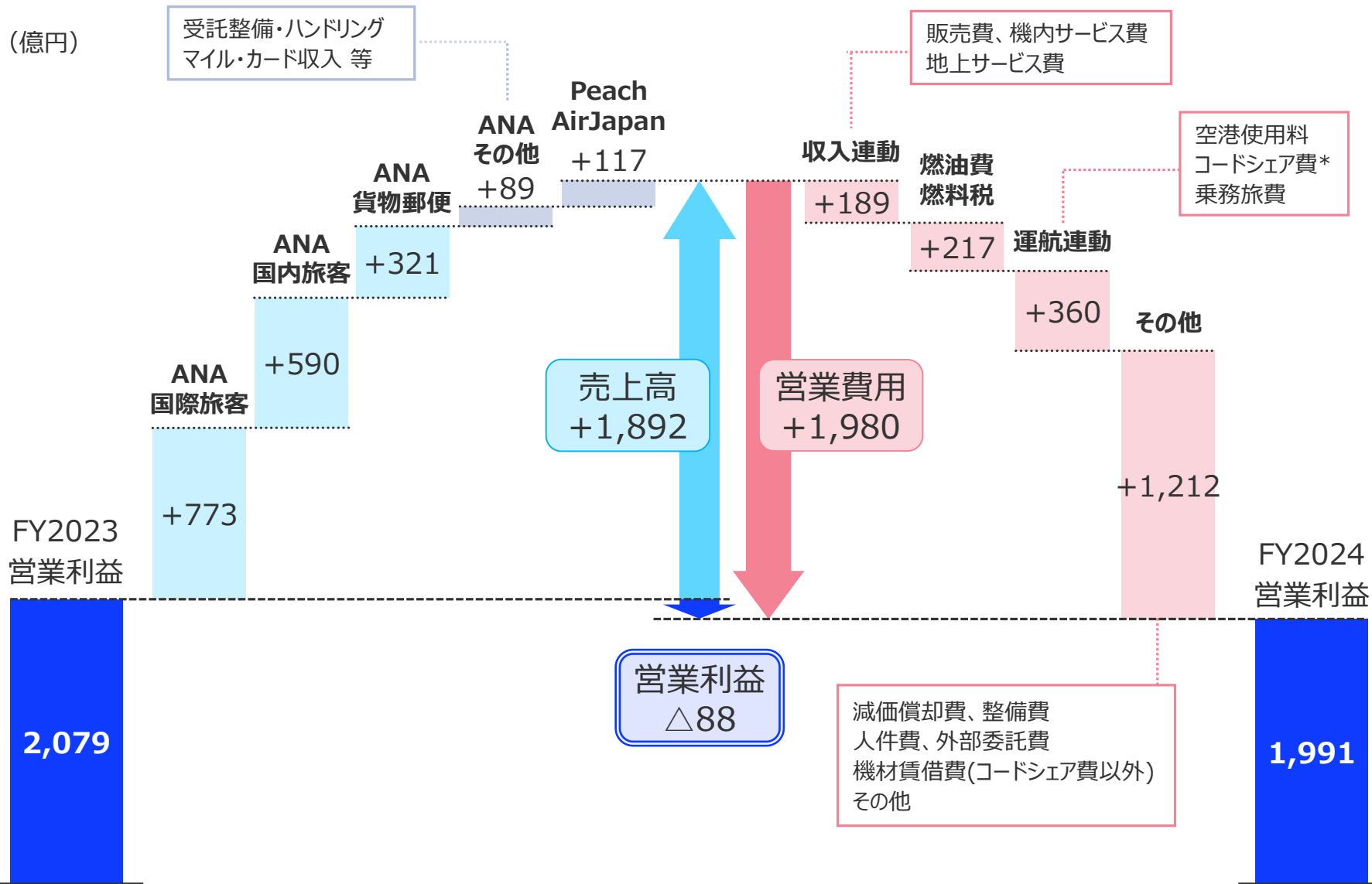
(億円)	FY2023	FY2024	前年差
営業キャッシュフロー	4,206	3,730	△ 475
投資キャッシュフロー	△ 3,995	△ 3,436	+ 558
財務キャッシュフロー	△ 1,360	△ 1,701	△ 341
現金及び現金同等物の増減額	△ 1,109	△ 1,397	△ 288
現金及び現金同等物の期首残高	11,134	10,025	} △ 1,397
現金及び現金同等物の期末残高	10,025	8,627	
減価償却費	1,423	1,486	+ 63
設備投資額（固定資産のみ）	2,404	2,559	+ 154
実質フリーキャッシュフロー （3ヶ月超の譲渡性預金等を除く）	2,061	1,277	△ 783
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	3,502	3,452	△ 49
EBITDAマージン（%）	17.0	15.3	△ 1.8pt

(億円)		FY2023	FY2024	前年差	FY2024 第4四半期	前年差
売上高	航空事業	18,695	20,587	+ 1,892	5,070	+ 456
	航空関連事業	2,988	3,372	+ 384	940	+ 44
	旅行事業	785	735	△ 49	186	△ 7
	商社事業	1,179	1,299	+ 120	324	+ 12
	その他	412	455	+ 42	134	+ 9
	調整額	△ 3,501	△ 3,832	△ 331	△ 1,064	△ 48
	合計（連結）	20,559	22,618	+ 2,059	5,590	+ 467
営業利益	航空事業	2,079	1,991	△ 88	276	+ 233
	航空関連事業	67	40	△ 27	2	+ 31
	旅行事業	13	1	△ 11	3	+ 3
	商社事業	45	45	△ 0	6	+ 3
	その他	5	11	+ 6	0	+ 2
	調整額	△ 133	△ 124	+ 9	△ 34	+ 3
	合計（連結）	2,079	1,966	△ 112	254	+ 276

(億円)		FY2023	FY2024	前年差	FY2024 第4四半期	前年差
売上高	ANA 国際旅客	7,281	8,055	+ 773	2,042	+ 276
	ANA 国内旅客	6,449	7,039	+ 590	1,690	+ 207
	ANA 貨物郵便	1,857	2,179	+ 321	513	+ 77
	ANA その他	1,713	1,803	+ 89	424	△ 120
	Peach・AirJapan	1,393	1,510	+ 117	399	+ 16
	合計	18,695	20,587	+ 1,892	5,070	+ 456
営業費用	燃油費・燃料税	3,913	4,131	+ 217	1,032	+ 21
	空港使用料	865	1,098	+ 232	281	+ 57
	航空機材賃借費	1,479	1,544	+ 65	405	+ 49
	減価償却費	1,366	1,421	+ 55	356	+ 12
	整備部品・外注費	1,860	2,410	+ 549	640	+ 1
	人件費	2,163	2,330	+ 167	609	△ 51
	販売費	557	627	+ 69	169	+ 19
	外部委託費	2,571	2,924	+ 353	766	+ 59
	その他	1,838	2,107	+ 269	530	+ 54
	合計	16,615	18,596	+ 1,980	4,793	+ 223
営業利益	営業利益	2,079	1,991	△ 88	276	+ 233
	EBITDA (営業利益+減価償却費)	3,445	3,412	△ 33	633	+ 245
	EBITDAマージン (%)	18.4	16.6	△ 1.9pt	12.5	+ 4.1pt

# 航空事業 営業利益 増減要因 (2023年度→2024年度)

(億円)



\* 貨物エアラインチャーター費用を含む

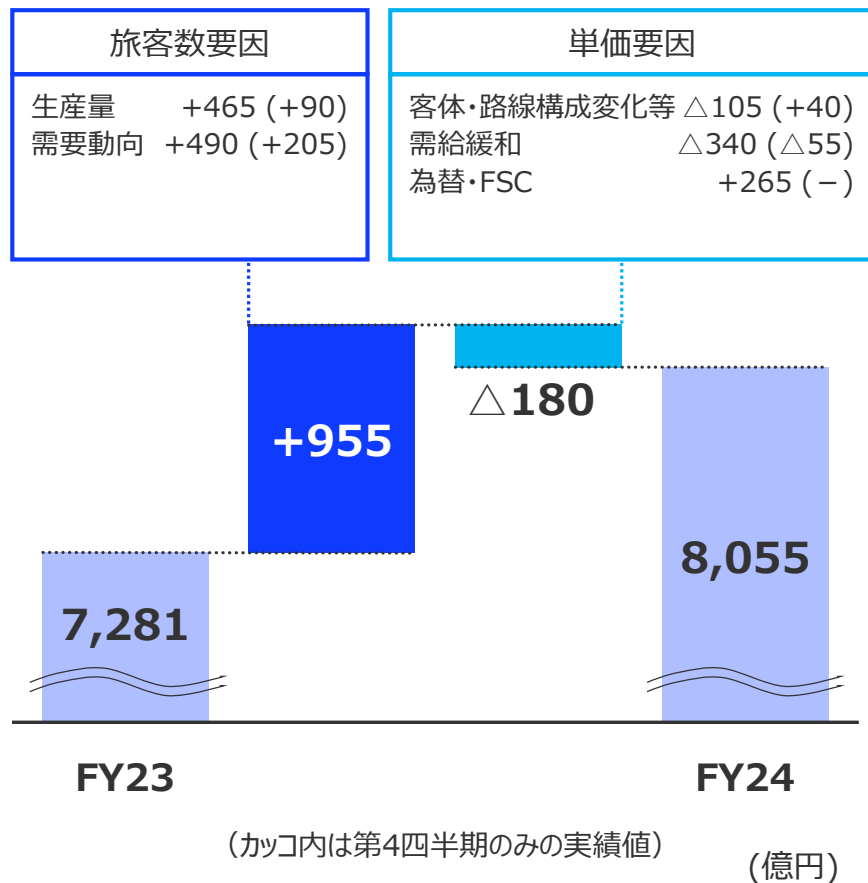
	事業別の対応	売上高 (前年比)	主な指標 (前年比)
1 <b>ANA 国際旅客</b>	1) 日本発着需要を拡大し、前年並みの高イールドを維持 2) 過去最高収入を更新し、初の8,000億円台に	8,055億円 (+10.6%)	旅客キロ +11% イールド △0%
2 <b>ANA 国内旅客</b>	1) メリハリのある運賃コントロールを徹底 2) 座席利用率とユニットレベニューは過去最高	7,039億円 (+9.2%)	(実数) L/F 75% U/R 15.0円
3 <b>ANA 国際貨物</b>	1) 好調なEC貨物に加えて、高付加価値商材の輸送を強化	1,873億円 (+20.5%)	貨物重量 +4% 単価 +16%
4 <b>Peach</b>	1) 国際線：リソース配分を高め、訪日需要を獲得 2) 国内線：運賃のリニューアルを実施、単価向上に寄与	1,393億円 (+0.9%)	旅客数 △3% 単価 +4%
5 <b>AirJapan</b>	1) 販売を強化し、アジア発の訪日需要を獲得 2) 座席利用率は下期に大幅に改善	117億円 24年2月就航開始	座席利用率(実数) 上期 下期 55% 82%

Intentionally Left Blank

	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	53,281	57,746	+ 8.4	14,694	+ 6.7
旅客キロ（百万）	41,192	45,738	+ 11.0	11,941	+ 15.4
旅客数（千人）	7,134	8,072	+ 13.1	2,126	+ 16.6
座席利用率（%）	77.3	79.2	+1.9pt*1	81.3	+6.1pt*1
旅客収入（億円）	7,281	8,055	+ 10.6	2,042	+ 15.7
ユニットレベニュー（円） （旅客収入／座席キロ）	13.7	13.9	+ 2.1	13.9	+ 8.4
イールド（円） （旅客収入／旅客キロ）	17.7	17.6	△ 0.4	17.1	+ 0.2
単価（円） （旅客収入／旅客数）	102,058	99,784	△ 2.2	96,060	△ 0.8

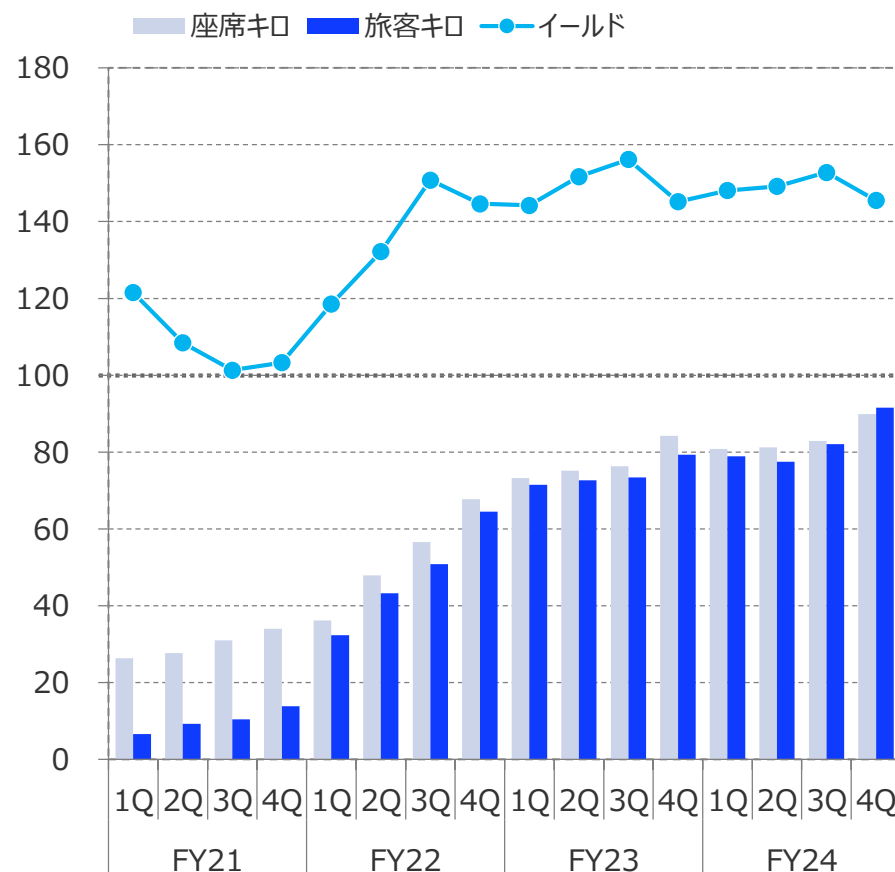
\*1 座席利用率のみ前年差

## 2024年度 収入増減要因（前年差）



## 四半期別 実績推移

指数：コロナ前（2019年1～12月）各四半期実績=100



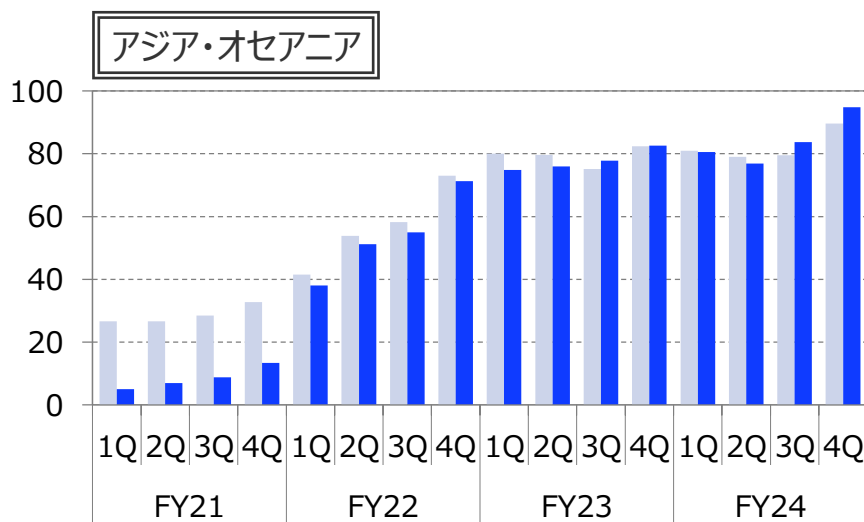
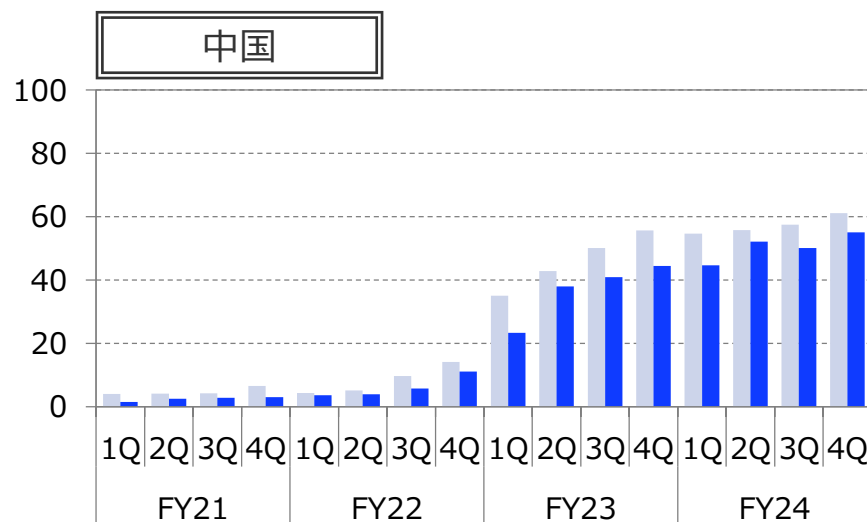
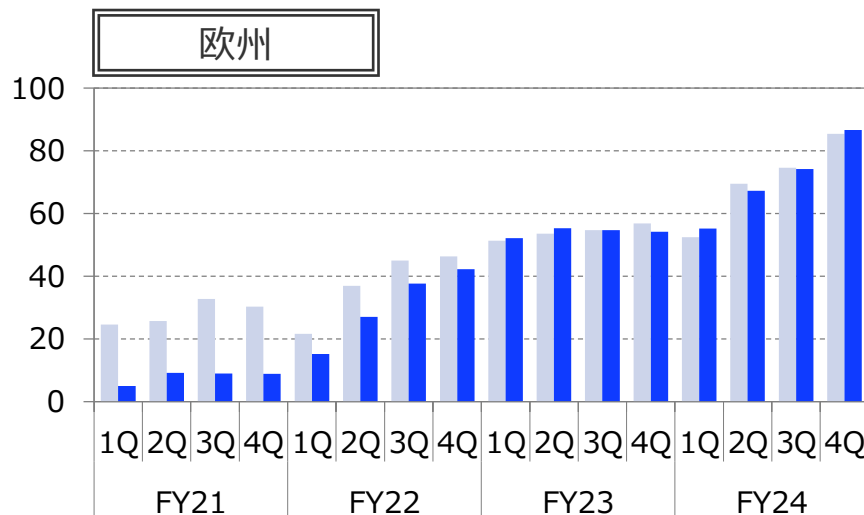
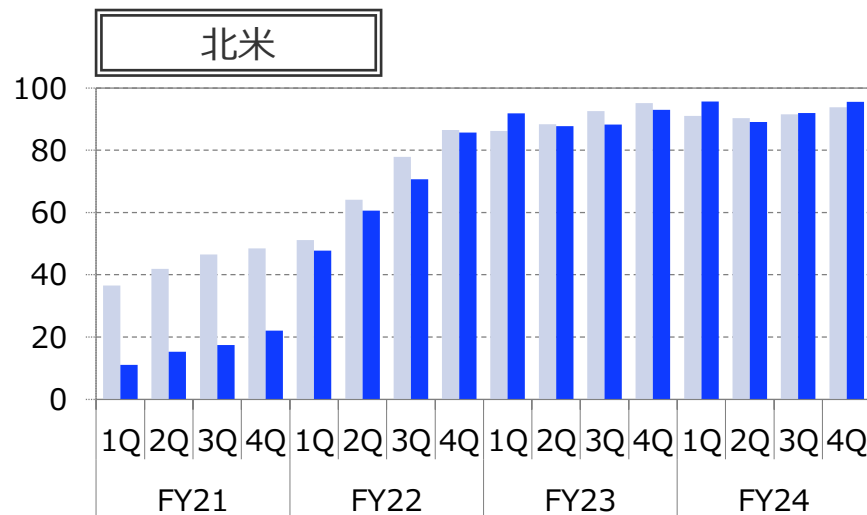
\* 2019年の実績は、新収益認識基準に置き換えて算定



# ANA国際旅客（方面別 座席キ〇・旅客キ〇推移）

指数：コロナ前（2019年1～12月）各四半期実績=100

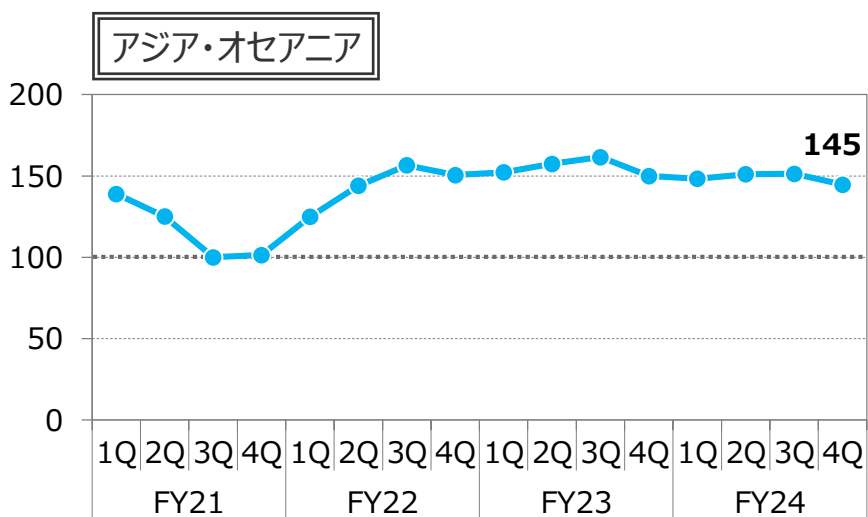
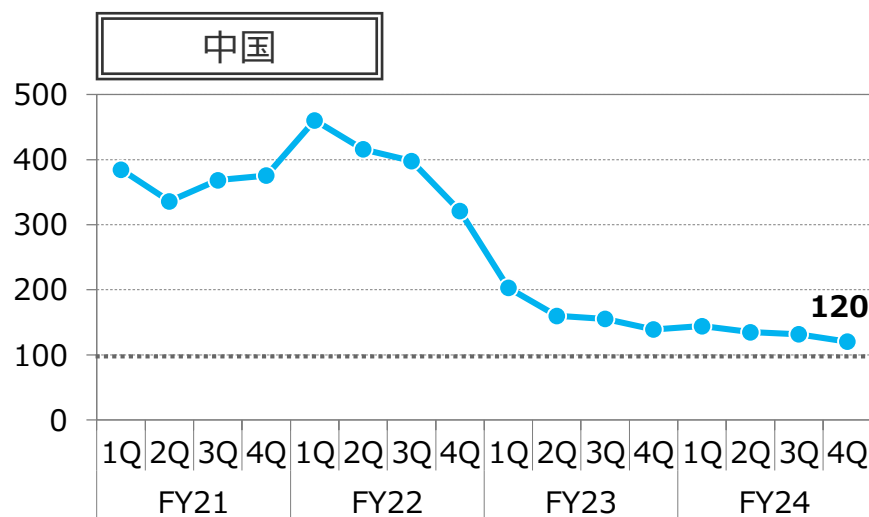
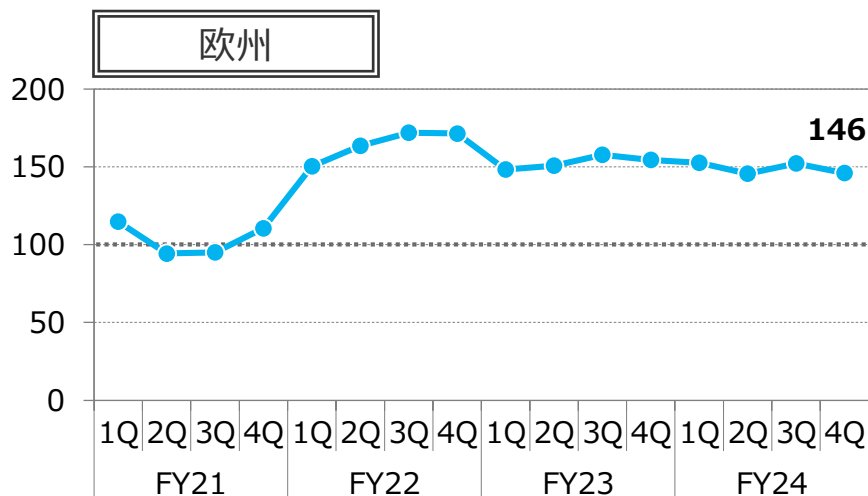
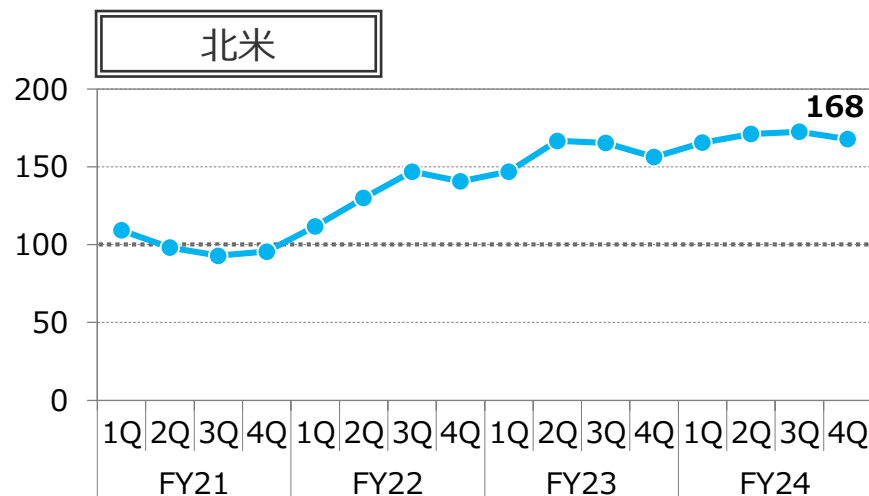
■：座席キ〇 ■：旅客キ〇



\* 2019年の実績は、新収益認識基準に置き換えて算定

# ANA国際旅客（方面別 イールド推移）

指数：コロナ前（2019年1～12月）各四半期実績=100



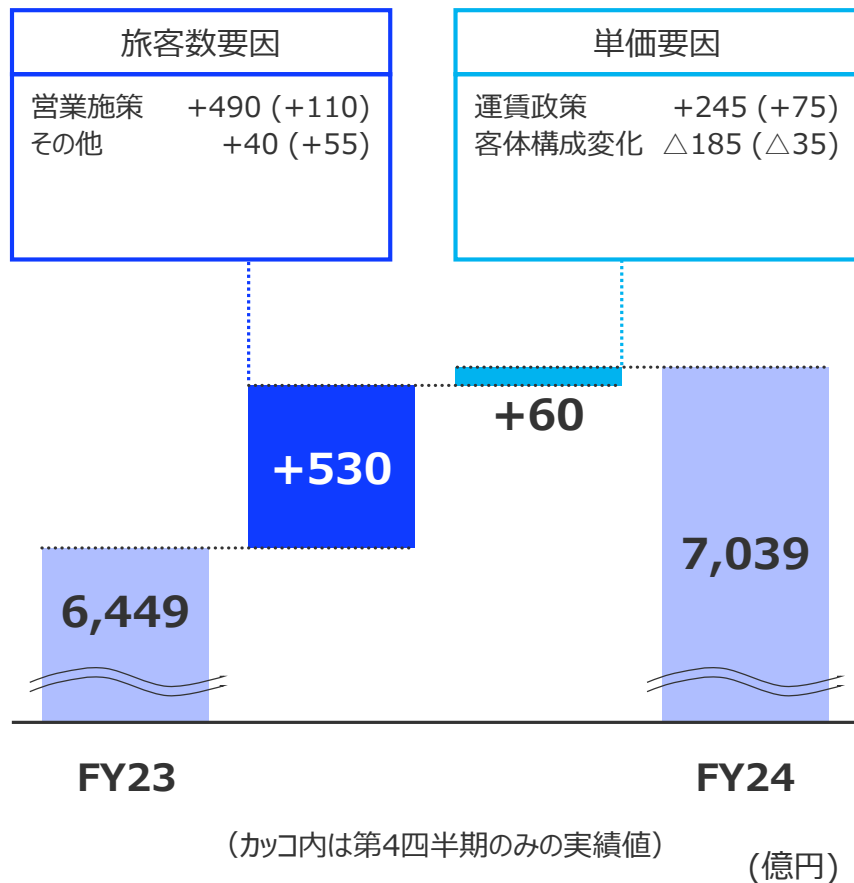
\* 2019年の実績は、新収益認識基準に置き換えて算定

	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）*1	45,956	47,037	+ 2.4	11,615	+ 5.7
旅客キロ（百万）*1	32,373	35,274	+ 9.0	8,664	+ 11.8
旅客数（千人）	40,763	44,054	+ 8.1	10,730	+ 10.9
座席利用率（%）*1	70.4	75.0	+4.5pt*2	74.6	+4.1pt*2
旅客収入（億円）	6,449	7,039	+ 9.2	1,690	+ 14.0
ユニットレベニュー（円）*1 （旅客収入／座席キロ）	14.0	15.0	+ 6.7	14.6	+ 7.9
イールド（円）*1 （旅客収入／旅客キロ）	19.9	20.0	+ 0.2	19.5	+ 1.9
単価（円） （旅客収入／旅客数）	15,820	15,980	+ 1.0	15,753	+ 2.7

\*1 2024年度より国内線の区間距離の定義を大圏距離に変更（前年実績にも変更を反映）

\*2 座席利用率のみ前年差

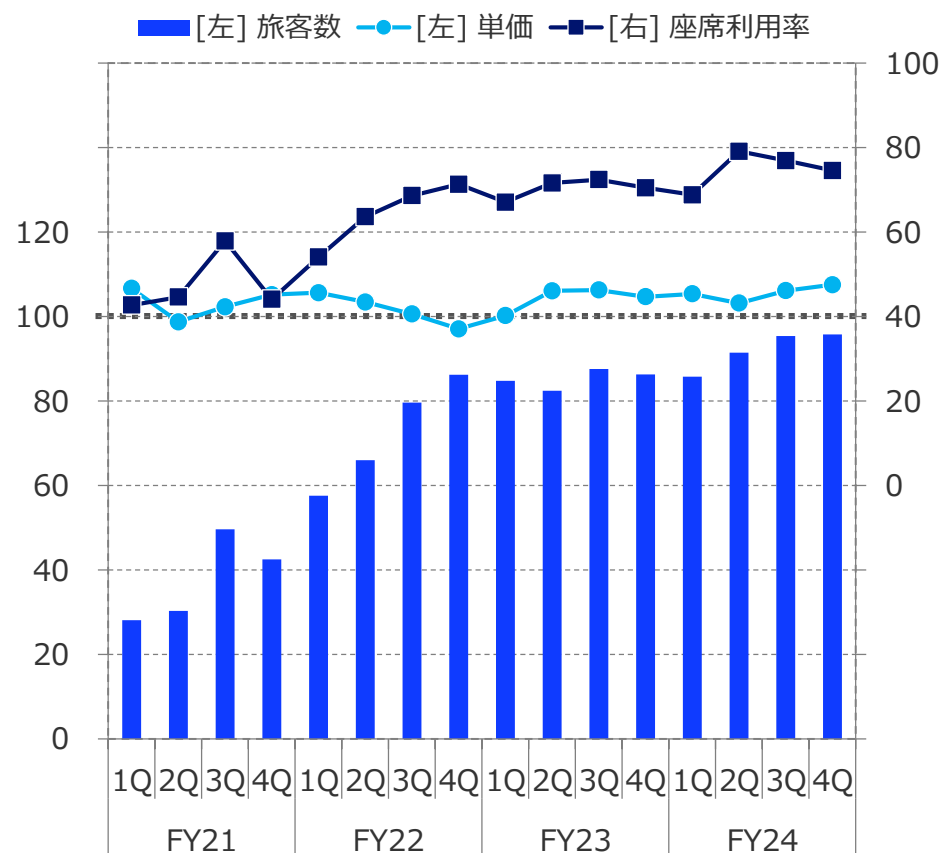
## 2024年度 収入増減要因（前年差）



## 四半期別 実績推移

[左] 指数（コロナ前（2019年1～12月）各四半期実績=100）

[右] 実績（%）



\* 2019年の実績は、新収益認識基準に置き換えて算定

\* 座席利用率は区間距離の定義を大圏距離に置き換えて算定

	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	6,316	6,498	+ 2.9	1,655	+ 6.9
有償貨物トンキロ（百万）	3,464	3,611	+ 4.3	895	+ 6.2
貨物輸送重量（千トン）	679	704	+ 3.6	171	+ 5.8
貨物重量利用率（%）	54.8	55.6	+0.7pt*1	54.1	△0.4pt*1
貨物収入（億円）	1,555	1,873	+ 20.5	440	+ 21.1
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	24.6	28.8	+ 17.1	26.6	+ 13.2
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	44.9	51.9	+ 15.6	49.2	+ 14.0
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	229	266	+ 16.3	257	+ 14.4

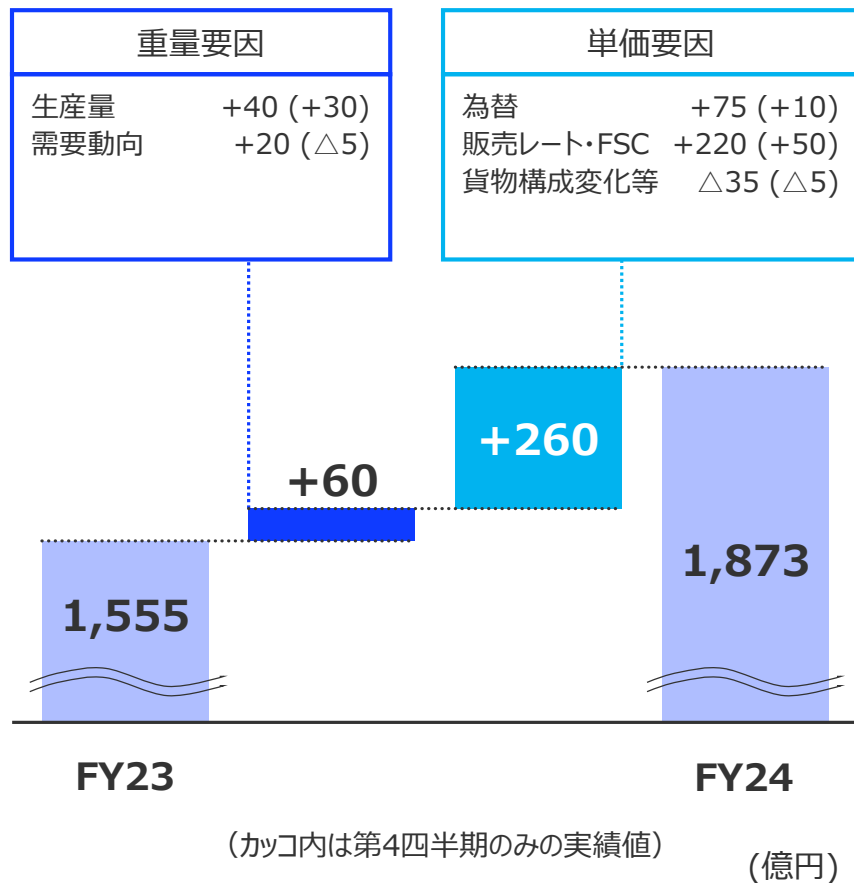
\*1 貨物重量利用率のみ前年差

本表のデータは、P.37記載実績の内数

	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,785	1,789	+ 0.2	465	+ 11.7
有償貨物トンキロ（百万）	1,151	1,161	+ 0.9	292	+ 8.3
貨物輸送重量（千トン）	285	277	△ 2.7	66	+ 2.2
貨物重量利用率（%）	64.5	64.9	+0.4pt*1	62.9	△2.0pt*1
貨物収入（億円）	618	729	+ 18.0	176	+ 23.9
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	34.7	40.8	+ 17.7	38.0	+ 10.9
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	53.7	62.9	+ 17.0	60.4	+ 14.4
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	217	263	+ 21.3	264	+ 21.2

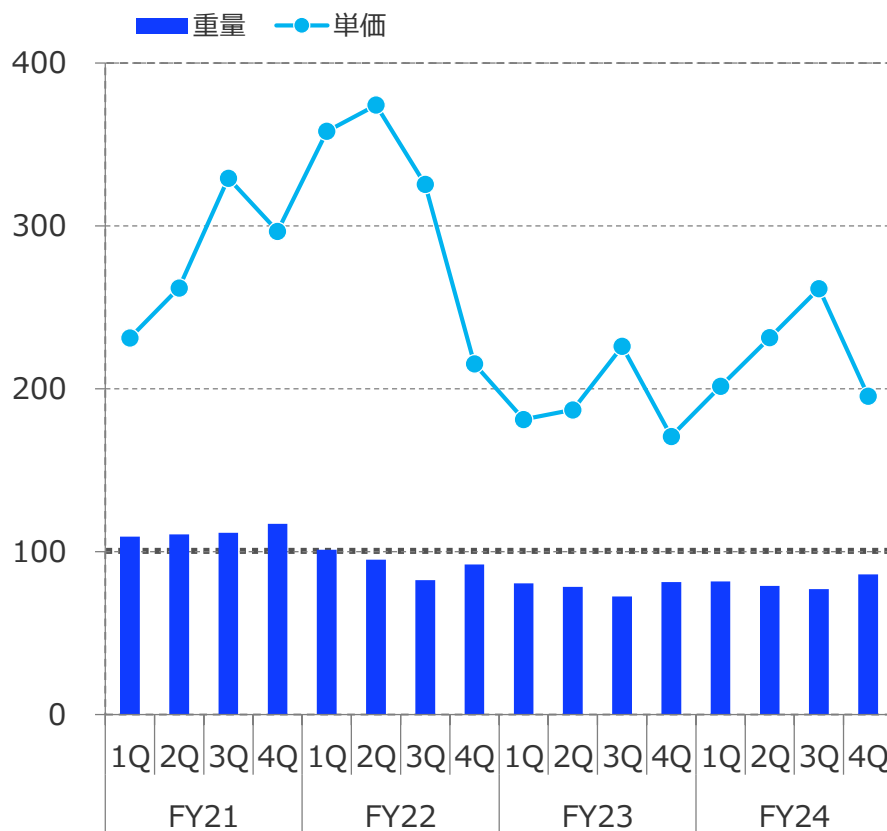
\*1 貨物重量利用率のみ前年差

## 2024年度 収入増減要因（前年差）



## 四半期別 実績推移

指数：コロナ前（2019年1～12月）各四半期実績=100



	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万） *1	1,455	1,539	+ 5.8	366	△ 0.1
有償貨物トンキロ（百万） *1	247	266	+ 7.6	63	+ 10.5
貨物輸送重量（千トン）	253	276	+ 9.4	67	+ 12.3
貨物重量利用率（%） *1	17.0	17.3	+0.3pt*2	17.5	+1.7pt*2
貨物収入（億円）	224	230	+ 2.4	54	+ 3.7
ユニットレベニュー（円） *1 （貨物収入／有効貨物トンキロ）	15.4	15.0	△ 3.2	15.0	+ 3.8
イールド（円） *1 （貨物収入／有償貨物トンキロ）	90.8	86.4	△ 4.8	85.7	△ 6.1
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	89	83	△ 6.4	82	△ 7.7

\*1 2024年度より国内線の区間距離の定義を大圏距離に変更（前年実績にも変更を反映）

\*2 貨物重量利用率のみ前年差



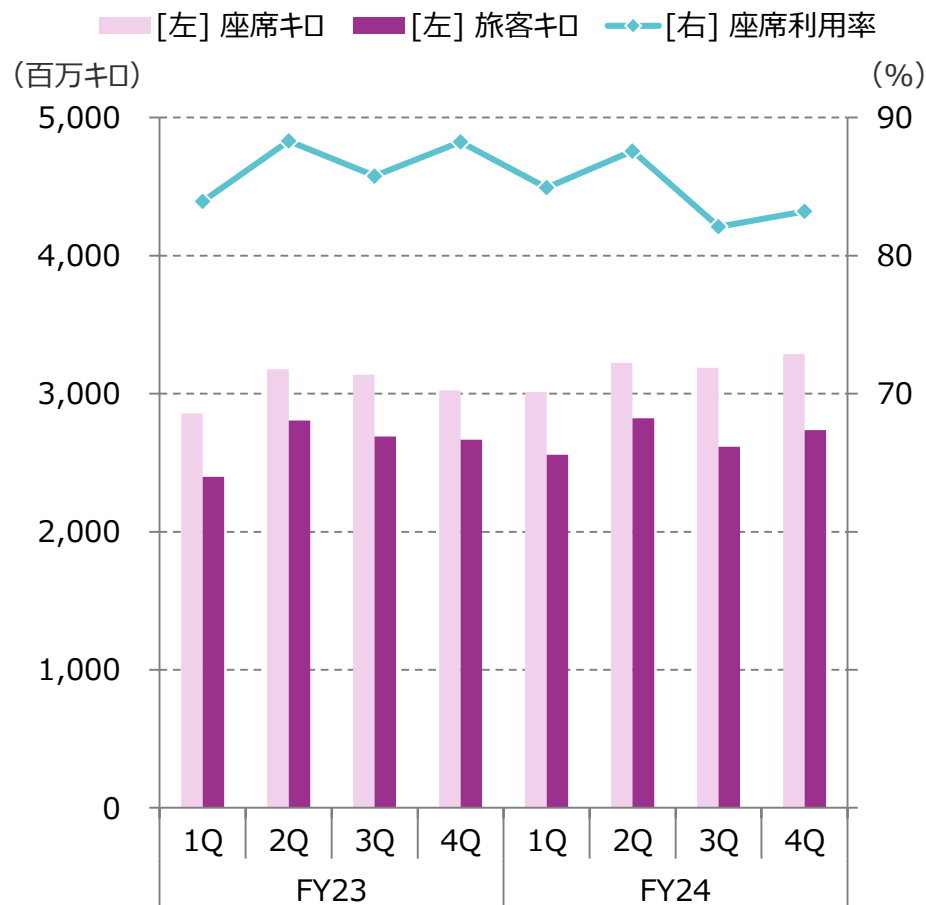
(国内線・国際線合計)	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
座席キロ (百万) *1	12,192	12,710	+ 4.2	3,288	+ 8.8
旅客キロ (百万) *1	10,560	10,733	+ 1.6	2,736	+ 2.6
旅客数 (千人)	9,343	9,100	△ 2.6	2,220	△ 3.5
座席利用率 (%) *1	86.6	84.4	△2.2pt*2	83.2	△5.0pt*2
売上高 (億円) *3	1,380	1,393	+ 0.9	361	△ 2.2
ユニットレベニュー (円) *1 (売上高/座席キロ)	11.3	11.0	△ 3.2	11.0	△ 10.1
イールド (円) *1 (売上高/旅客キロ)	13.1	13.0	△ 0.7	13.2	△ 4.7
単価 (円) (売上高/旅客数)	14,772	15,309	+ 3.6	16,292	+ 1.3

\*1 2024年度より国内線の区間距離の定義を大圏距離に変更（前年実績にも変更を反映）

\*2 座席利用率のみ前年差

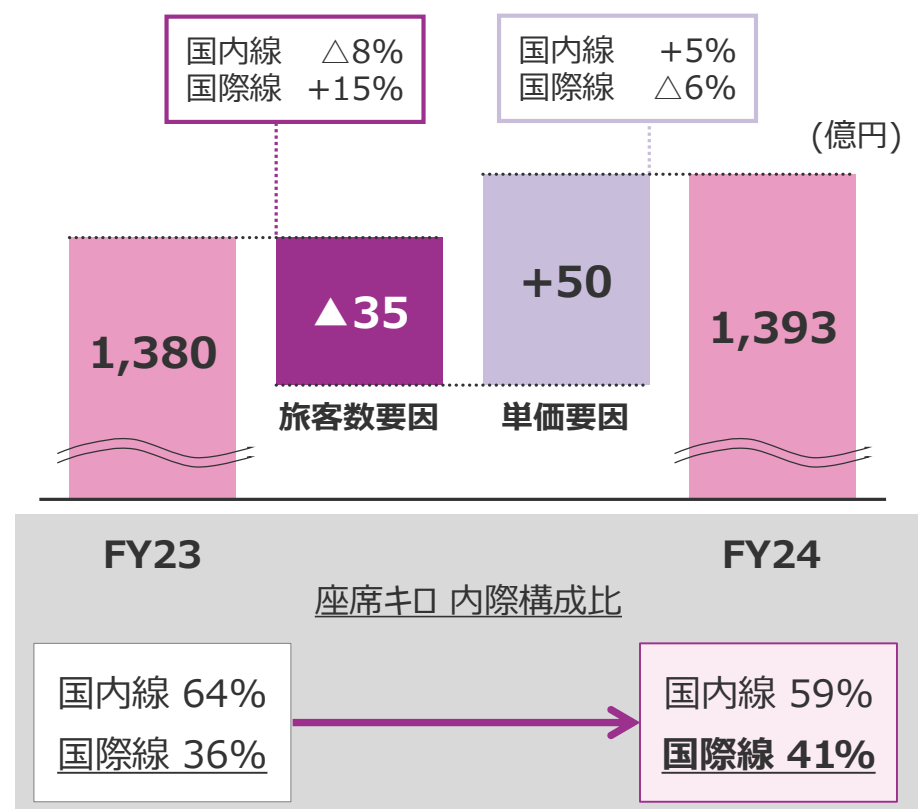
\*3 売上高に付帯収入を含む

## 四半期別 実績推移 (内際計)



## 2024年度の概況

国際線の拡大、国内線の単価向上で前年から増収



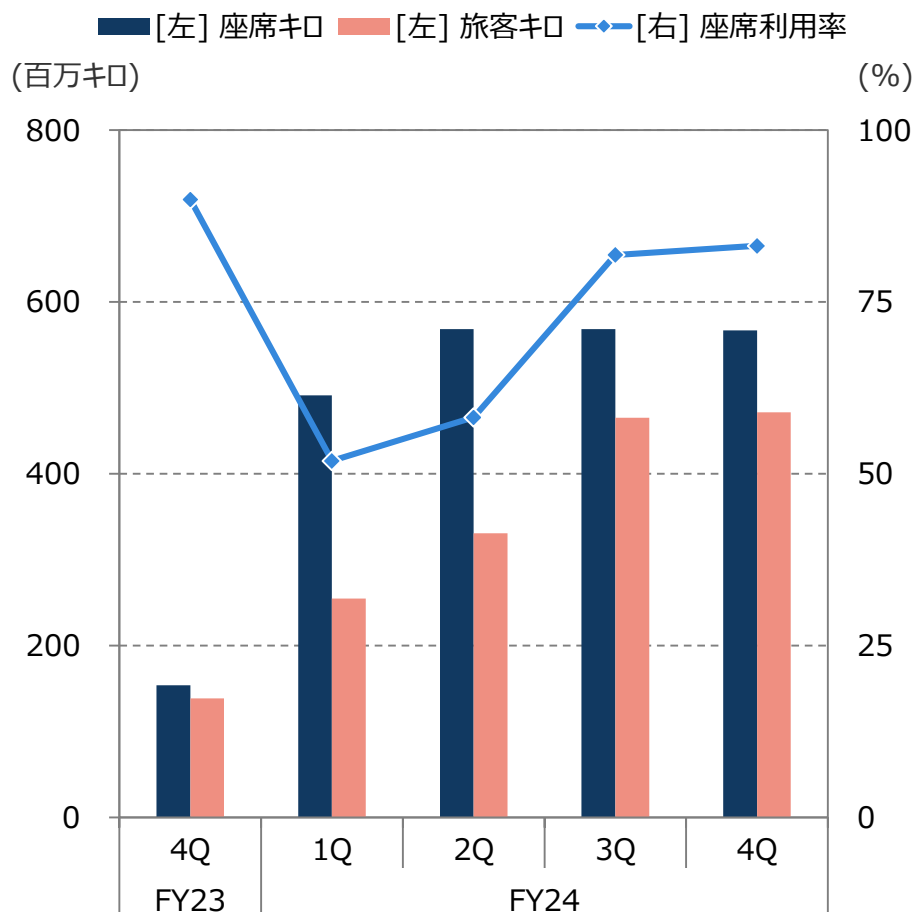
\* 2024年度より国内線の区間距離の定義を大圏距離に変更 (前年実績にも変更を反映)

	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	154	2,194	+ 1,325.2	567	+ 268.2
旅客キロ（百万）	138	1,522	+ 999.4	471	+ 240.6
旅客数（千人）	40	428	+ 958.1	131	+ 225.2
座席利用率（%）	89.9	69.3	△20.6pt*1	83.2	△6.7pt*1
売上高（億円）*2	12	117	+ 803.6	37	+ 192.5
ユニットレベニュー（円） （売上高／座席キロ）	8.4	5.3	△ 36.6	6.7	△ 20.6
イールド（円） （売上高／旅客キロ）	9.4	7.7	△ 17.8	8.0	△ 14.1
単価（円） （売上高／旅客数）	32,014	27,338	△ 14.6	28,791	△ 10.1

\*1 座席利用率のみ前年差

\*2 売上高に付帯収入を含む

## 四半期別 実績推移



## 2024年度の概況

一定のマーケットシェアを獲得  
旅客数・単価両面で上期から改善

上期

運航品質の安定化  
ブランド認知度の向上

座席利用率

55.3%

単価

24,847円

下期

販売競争力及び  
イールドマネジメントの強化

上期差 +27pt

82.5%

上期比 +17%

28,976円

# ANA国際旅客 方面別実績（構成比）



\* CY19は新収益認識基準に置き換えて算定

		FY2024 構成比	前年同期差	CY19同期差	FY2024 4Q 構成比	前年同期差	CY19同期差
旅客収入	北米	38.0	△ 0.2	+ 8.4	35.4	△ 1.7	+ 6.0
	欧州	16.6	+ 2.0	△ 2.9	16.7	+ 3.9	△ 0.9
	中国	7.5	+ 0.3	△ 6.2	7.1	△ 0.6	△ 7.2
	アジア・オセアニア	31.6	△ 2.2	+ 0.7	34.7	△ 1.5	+ 1.0
	ハワイ	6.3	+ 0.1	+ 0.0	6.2	△ 0.1	+ 1.1
座席キロ	北米	34.9	△ 2.5	+ 3.1	33.9	△ 2.8	+ 1.4
	欧州	14.2	+ 2.3	△ 2.7	16.2	+ 4.7	△ 0.9
	中国	6.4	+ 0.9	△ 3.0	6.3	+ 0.2	△ 3.0
	アジア・オセアニア	35.1	△ 1.6	△ 0.6	36.1	+ 0.7	△ 0.1
	ハワイ	9.3	+ 0.8	+ 3.3	7.5	△ 2.8	+ 2.5
旅客キロ	北米	36.2	△ 2.8	+ 4.1	33.1	△ 4.1	+ 1.4
	欧州	14.6	+ 2.2	△ 2.5	15.9	+ 4.4	△ 0.9
	中国	5.6	+ 1.1	△ 3.5	5.7	+ 0.4	△ 3.8
	アジア・オセアニア	35.5	△ 1.0	+ 0.7	37.5	△ 0.2	+ 1.3
	ハワイ	8.1	+ 0.5	+ 1.1	7.7	△ 0.6	+ 2.0

# ANA国際貨物 方面別実績（構成比）



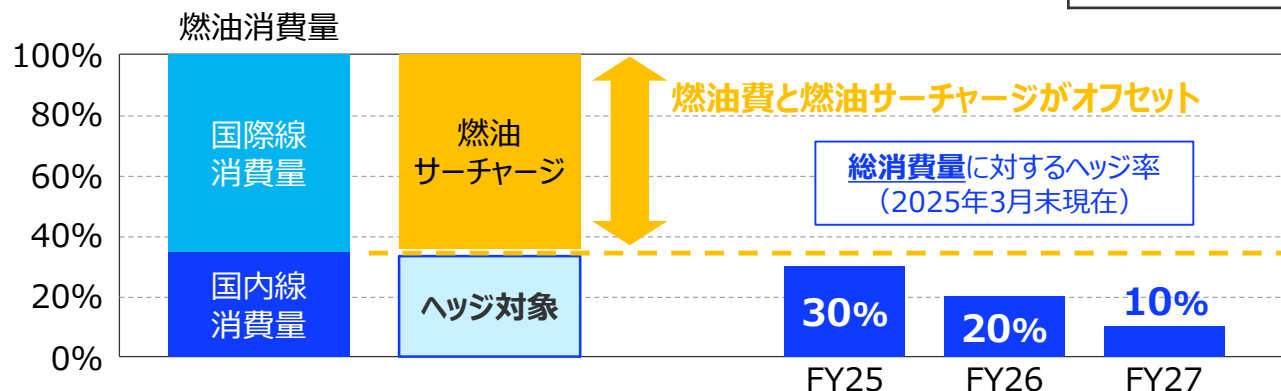
\* CY19は新収益認識基準に置き換えて算定

		FY2024 構成比	前年同期差	CY19同期差	FY2024 4Q 構成比	前年同期差	CY19同期差
貨物収入	北米（ハワイを含む）	51.4	+ 7.9	+ 16.0	51.0	+ 5.3	+ 15.9
	欧州	8.4	△ 0.7	△ 7.2	9.4	+ 0.2	△ 7.2
	中国	19.1	△ 3.5	△ 2.8	17.1	△ 3.6	△ 3.6
	アジア・オセアニア	19.5	△ 3.6	△ 4.1	20.9	△ 1.7	△ 3.3
	その他	1.5	△ 0.1	△ 2.0	1.5	△ 0.2	△ 1.8
有効貨物 トンキロ	北米（ハワイを含む）	49.6	+ 1.1	+ 6.8	49.2	△ 0.8	+ 8.1
	欧州	8.1	+ 1.7	△ 5.9	9.1	+ 2.5	△ 7.3
	中国	14.4	+ 0.6	+ 0.7	13.8	+ 0.6	+ 0.2
	アジア・オセアニア	27.4	△ 3.3	△ 0.1	27.5	△ 2.3	+ 0.4
	その他	0.4	+ 0.0	△ 1.4	0.4	△ 0.0	△ 1.4
有償貨物 トンキロ	北米（ハワイを含む）	50.3	△ 1.0	+ 8.2	48.6	△ 2.5	+ 6.7
	欧州	10.8	+ 0.9	△ 7.2	12.9	+ 2.6	△ 5.2
	中国	13.4	△ 0.2	+ 0.5	12.3	△ 0.2	+ 0.3
	アジア・オセアニア	24.7	+ 0.3	△ 0.3	25.4	+ 0.2	△ 0.5
	その他	0.7	△ 0.0	△ 1.3	0.7	△ 0.0	△ 1.3

## 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)	FY24 実績	FY25 前提
ドバイ原油	79.5	75
シンガポールクロシン	93.5	90

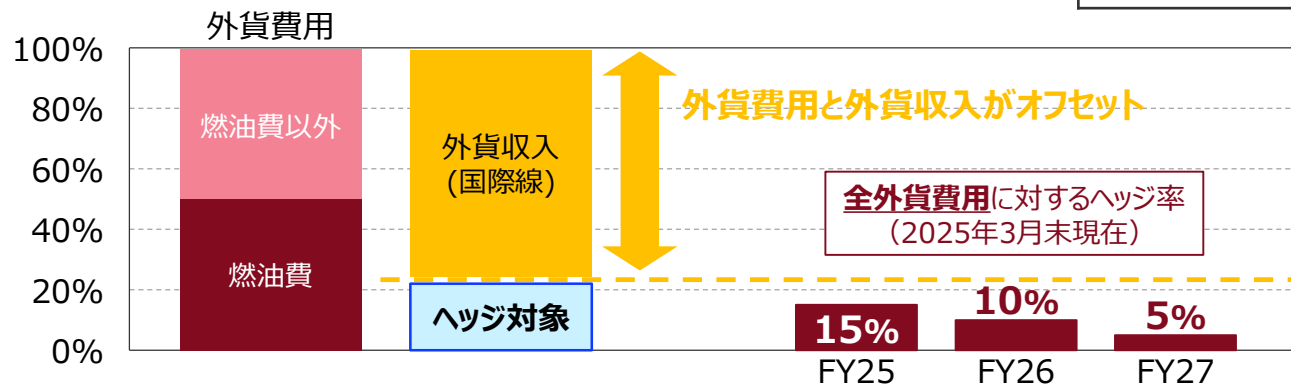


2025年度 収支感応度  
(1US\$/bblの変動)  
±約2億円/年  
(ヘッジ考慮後)

## 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\$)	FY24 実績	FY25 前提
ドル円レート	153.0	150



2025年度 収支感応度  
(1円/US\$の変動)  
±約3億円/年  
(ヘッジ考慮後)

	FY2023 期末	FY2024 期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数
Airbus A380-800	3	3	-	3	-
Boeing 777-300/-300ER	18	18	-	9	9
Boeing 777-200/-200ER	10	10	-	10	-
Boeing 777-F	2	2	-	2	-
Boeing 787-10	5	8	+ 3	7	1
Boeing 787-9	43	44	+ 1	38	6
Boeing 787-8	35	34	△ 1	31	3
Boeing 767-300/-300ER	15	15	-	15	-
Boeing 767-300F/-300BCF	9	6	△ 3	3	3
Airbus A321-200neo	22	22	-	-	22
Airbus A321-200	4	4	-	-	4
Airbus A320-200neo	11	11	-	11	-
Boeing 737-800	39	39	-	26	13
De Havilland Canada DASH 8-400	24	24	-	24	-
<b>ANA 計</b>	<b>240</b>	<b>240</b>	<b>-</b>	<b>179</b>	<b>61</b>
Airbus A321-200neoLR	3	3	-	-	3
Airbus A320-200neo	15	17	+ 2	-	17
Airbus A320-200	19	16	△ 3	-	16
<b>Peach Aviation 計</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>△ 1</b>	<b>-</b>	<b>36</b>
Boeing 787-8	1	2	+ 1	2	-
<b>AirJapan 計</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>+ 1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<b>グループ 計</b>	<b>278</b>	<b>278</b>	<b>-</b>	<b>181</b>	<b>97</b>



(億円)	航空関連事業			旅行事業		
	FY2023	FY2024	前年差	FY2023	FY2024	前年差
売上高	2,988	3,372	+ 384	785	735	△ 49
営業利益	67	40	△ 27	13	1	△ 11
減価償却費	40	44	+ 3	5	8	+ 3
EBITDA (営業利益+減価償却費)	108	84	△ 23	18	10	△ 8
EBITDAマージン(%)	3.6	2.5	△ 1.1pt	2.4	1.4	△ 1.0pt

	商社事業			その他		
	FY2023	FY2024	前年差	FY2023	FY2024	前年差
売上高	1,179	1,299	+ 120	412	455	+ 42
営業利益	45	45	△ 0	5	11	+ 6
減価償却費	9	9	+ 0	1	2	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	55	55	△ 0	7	14	+ 6
EBITDAマージン(%)	4.7	4.3	△ 0.4pt	1.7	3.1	+ 1.4pt

Intentionally Left Blank

# 1. 2024年度決算・2025年度業績予想の概要 企業価値向上に向けた取り組み

## 2. 2024年度 決算（詳細）

## 3. 2025年度 業績予想（詳細）



(億円)	FY2024	FY2025 (業績予想)	前年差
売上高	22,618	23,700	+ 1,081
営業費用	20,652	21,850	+ 1,197
営業利益	1,966	1,850	△ 116
営業利益率 (%)	8.7	7.8	△ 0.9pt
経常利益	2,000	1,750	△ 250
親会社株主に帰属する当期純利益	1,530	1,220	△ 310
EBITDA (営業利益 + 減価償却費)	3,452	3,400	△ 52

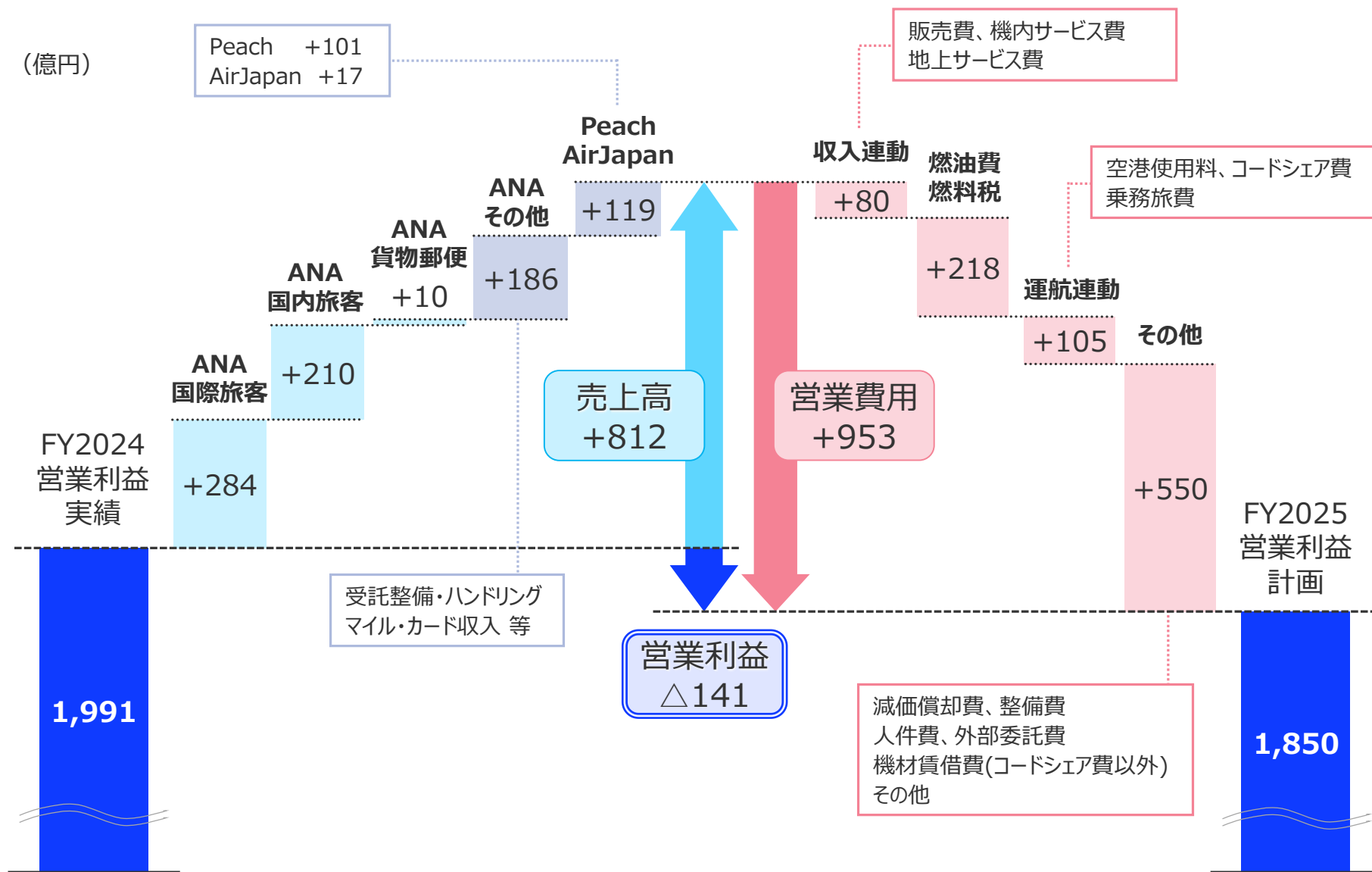
市況	FY2024 実績	FY2025 前提
為替レート (円/US\$)	153.0	150
ドバイ原油 (US\$/bbl)	79.5	75
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	93.5	90

(億円)		FY2024	FY2025 (計画)	前年差
売上高	航空事業	20,587	21,400	+ 812
	航空関連事業	3,372	3,600	+ 227
	旅行事業	735	750	+ 14
	商社事業	1,299	1,450	+ 150
	その他	455	500	+ 44
	調整額	△ 3,832	△ 4,000	△ 167
	合計（連結）	22,618	23,700	+ 1,081
営業利益	航空事業	1,991	1,850	△ 141
	航空関連事業	40	60	+ 19
	旅行事業	1	0	△ 1
	商社事業	45	70	+ 24
	その他	11	10	△ 1
	調整額	△ 124	△ 140	△ 15
	合計（連結）	1,966	1,850	△ 116

(億円)		FY2024	FY2025 (計画)	前年差
売上高	ANA 国際旅客	8,055	8,340	+ 284
	ANA 国内旅客	7,039	7,250	+ 210
	ANA 貨物郵便	2,179	2,190	+ 10
	ANA その他	1,803	1,990	+ 186
	Peach	1,393	1,495	+ 101
	AirJapan	117	135	+ 17
	合計	20,587	21,400	+ 812
営業費用	燃油費・燃料税	4,131	4,350	+ 218
	燃油費・燃料税 以外	14,465	15,200	+ 734
	合計	18,596	19,550	+ 953
営業利益	営業利益	1,991	1,850	△ 141

# 航空事業 営業利益 増減要因 (2024年度→2025年度計画)

(億円)



Intentionally Left Blank



## 計画前提（ANA旅客事業）

\* 括弧内は前年比（座席利用率のみ前年差）

	国際旅客			国内旅客		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
座席キロ（百万）	30,469 (+ 7.8)	30,541 (+ 3.6)	61,010 (+ 5.7)	23,311 (△ 0.3)	23,100 (△ 2.3)	46,411 (△ 1.3)
旅客キロ（百万）	23,610 (+ 7.2)	24,560 (+ 3.6)	48,171 (+ 5.3)	17,786 (+ 2.5)	17,876 (△ 0.3)	35,663 (+ 1.1)
旅客数（千人）	4,177 (+ 7.2)	4,331 (+ 3.8)	8,509 (+ 5.4)	22,166 (+ 2.3)	22,279 (△ 0.4)	44,446 (+ 0.9)
座席利用率（%）	77.5 (△0.4pt)	80.4 (△0.0pt)	79.0 (△0.3pt)	76.3 (+2.1pt)	77.4 (+1.6pt)	76.8 (+1.8pt)
ユニットレベニュー（円） （旅客収入/座席キロ）	13.7 (△ 0.9)	13.7 (△ 2.6)	13.7 (△ 1.8)	15.6 (+ 5.7)	15.6 (+ 3.3)	15.6 (+ 4.5)
イールド（円） （旅客収入/旅客キロ）	17.6 (△ 0.3)	17.1 (△ 2.6)	17.3 (△ 1.5)	20.5 (+ 2.8)	20.2 (+ 1.2)	20.3 (+ 2.0)
単価（円） （旅客収入/旅客数）	99,741 (△ 0.3)	96,746 (△ 2.8)	98,217 (△ 1.6)	16,456 (+ 3.0)	16,201 (+ 1.3)	16,328 (+ 2.2)

## 計画前提（ANA貨物事業）

\* 括弧内は前年比（重量利用率のみ前年差）

	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（百万）	3,215 (+ 1.6)	3,297 (△ 1.1)	6,512 (+ 0.2)	704 (△ 9.8)	690 (△ 8.9)	1,395 (△ 9.4)
有償貨物トンキロ（百万）	1,791 (+ 1.2)	1,966 (+ 6.8)	3,758 (+ 4.1)	137 (+ 6.6)	162 (+ 18.2)	300 (+ 12.6)
貨物輸送重量（千トン）	347 (△ 0.3)	373 (+ 4.8)	720 (+ 2.3)	142 (+ 7.7)	165 (+ 15.0)	308 (+ 11.5)
重量利用率(%)	55.7 (△0.2pt)	59.6 (+4.4pt)	57.7 (+2.1pt)	19.5 (+3.0pt)	23.5 (+5.4pt)	21.5 (+4.2pt)
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トン扣)	27.5 (△ 1.8)	29.9 (+ 1.1)	28.7 (△ 0.4)	16.8 (+ 17.5)	18.8 (+ 20.3)	17.8 (+ 19.0)
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トン扣)	49.4 (△ 1.4)	50.1 (△ 6.4)	49.8 (△ 4.0)	86.2 (△ 0.7)	79.8 (△ 7.3)	82.7 (△ 4.2)
単価(円) (貨物収入/貨物輸送重量)	255 (+ 0.1)	264 (△ 4.6)	260 (△ 2.4)	83 (△ 1.6)	78 (△ 4.7)	80 (△ 3.3)

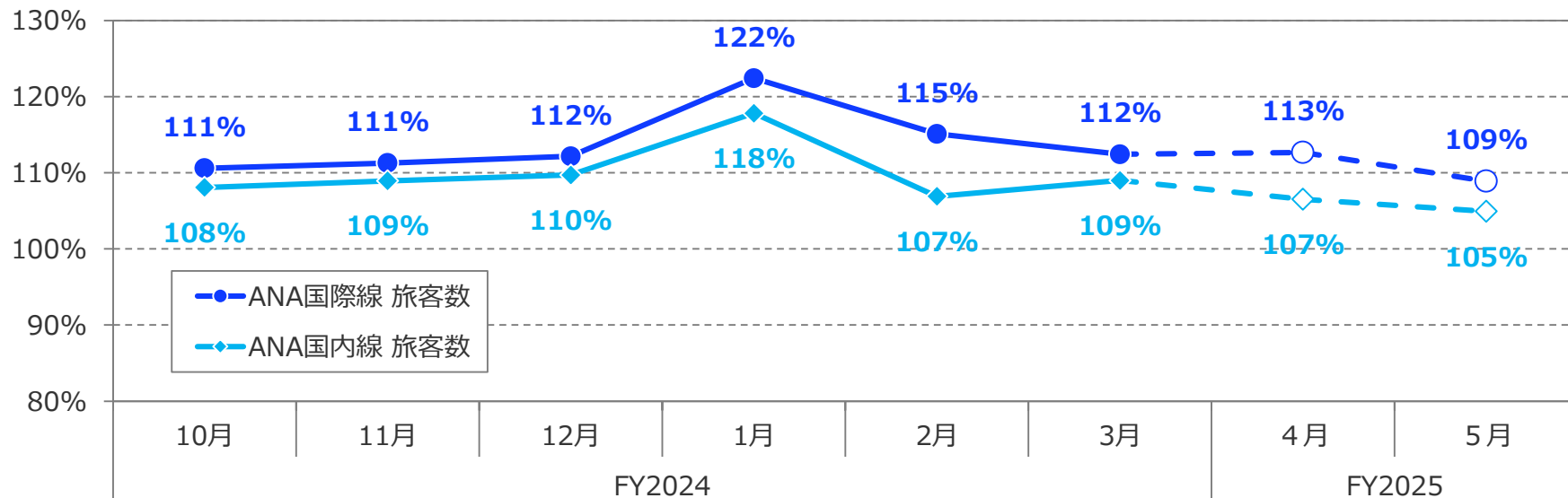
## 計画前提 (Peach・AirJapan)

\* 括弧内は前年比 (座席利用率のみ前年差)

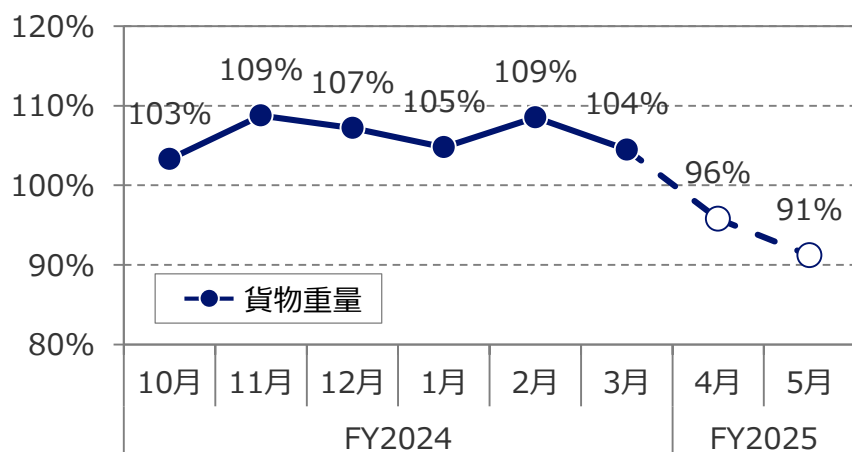
	Peach			AirJapan		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
座席キ〇 (百万)	6,593 (+ 5.8)	6,818 (+ 5.3)	13,411 (+ 5.5)	1,097 (+ 3.6)	1,143 (+ 0.7)	2,241 (+ 2.1)
旅客キ〇 (百万)	5,789 (+ 7.6)	5,770 (+ 7.8)	11,560 (+ 7.7)	731 (+ 25.0)	947 (+ 1.2)	1,679 (+ 10.3)
旅客数 (千人)	4,852 (+ 4.5)	4,824 (+ 8.2)	9,676 (+ 6.3)	219 (+ 29.3)	264 (+ 2.4)	484 (+ 13.1)
座席利用率(%)	87.8 (+1.5pt)	84.6 (+2.0pt)	86.2 (+1.8pt)	66.7 (+11.4pt)	82.9 (+0.4pt)	74.9 (+5.6pt)
ユニットレベニュー(円) (売上高/座席キ〇)	11.4 (△ 0.7)	11.0 (+ 4.5)	11.2 (+ 1.8)	5.4 (+ 34.5)	6.9 (+ 4.2)	6.1 (+ 14.9)
イールド(円) (売上高/旅客キ〇)	12.9 (△ 2.4)	13.0 (+ 2.1)	13.0 (△ 0.2)	8.0 (+ 11.5)	8.3 (+ 3.7)	8.2 (+ 6.4)
単価(円) (売上高/旅客数)	15,429 (+ 0.5)	15,519 (+ 1.7)	15,474 (+ 1.1)	26,783 (+ 7.8)	29,694 (+ 2.5)	28,373 (+ 3.8)

## 1 ANA国際旅客・国内旅客

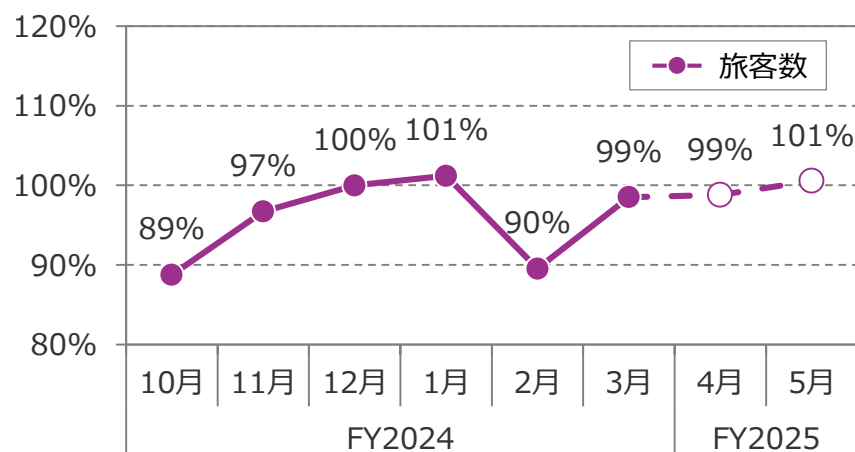
\* グラフは全て前年比(月別)



## 2 ANA国際貨物



## 3 Peach (国際線・国内線合計)



(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

**ワクワクで満たされる世界を**

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)