

# ANA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 本日はお忙しい中、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 今年度は中期経営戦略の最終年度を迎えました。  
米国の関税政策に伴う影響など、事業環境の変化に柔軟に対応しながら、成長回帰に向けた足元固めの総仕上げをおこなっていきます。
- ③ 私からは、2024年度の決算、2025年度の業績予想の概要、  
ならびに今後の企業価値向上に向けた経営方針について、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。

## 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)

- ① 2024年度の決算概要です。
- ② 連結売上高は、航空需要の回復を着実に取り込み、前年から10パーセント増加の2兆2,618億円となり、過去最高を更新しました。
- ③ 連結営業利益は1,966億円となり、2月に上方修正した計画から166億円超過しました。
- ④ 当期純利益は、1,530億円、1株あたり純利益は325円となりました。  
なお配当については、当初の利益計画を上回ったことをふまえ、1株あたり60円に増額します。  
5ページをご覧ください。

## 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

- ① 業績予想との差異についてご説明します。
- ② **売上高**は、全体で90億円の計画超過となりました。  
国際線、国内線ともに旅客需要が想定以上に増加しました。
- ③ **営業費用**は、計画から100億円減少しました。  
ジェット燃料補助金の継続やコストマネジメントにより、  
燃油費や外部委託費などが想定を下回りました。
- ④ これらの結果、航空事業の営業利益は、190億円計画を上回りました。  
6ページをご覧ください。

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%

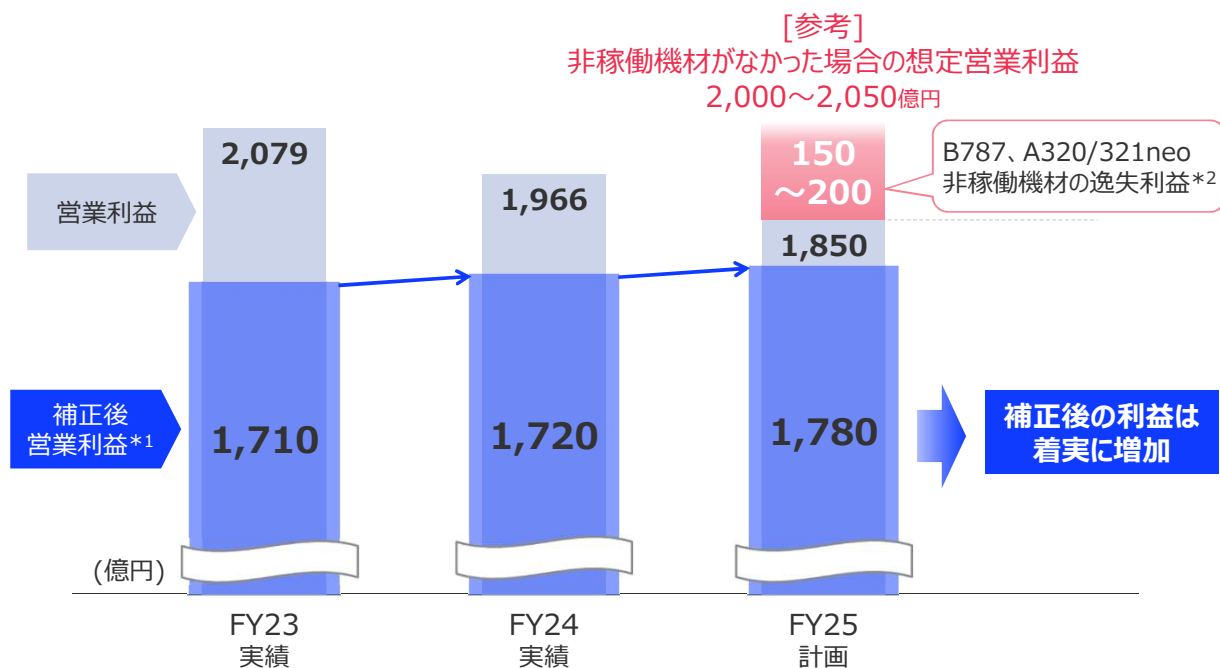
<業績予想のポイント>

- 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）

- ① 続いて、2025年度の業績予想について、ご説明します。  
連結売上高は2兆3,700億円、営業利益は1,850億円、  
当期純利益は、中期計画の目標と同額の1,220億円を計画します。
- ② 主なポイントとして、堅調な旅客需要や単価水準が今後も続く一方で、  
減免・補助金の減少などによる費用増加を見込んでいます。  
市況前提は記載のとおりですが、今後の需要変動リスクを考慮して、  
実勢レートより保守的に設定しました。
- ③ 米国の関税政策に伴う影響は、合理的な見積りが困難なため予想に織り込んでいませんが、  
仮に、為替や燃油の市況が足元の水準で推移すれば、  
今後需要の減退がみられた場合も、収支への影響は一定程度吸収できると考えています。  
物流・人流の変化を注視しながら、機動的に対応していきます。
- ④ 尚、NCAの連結化に伴う影響については、  
クローリング後に調整の上、業績予想へ反映する予定です。
- ⑤ 1株あたり配当金は、60円を予想します。  
7ページをご覧ください。

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

©ANAHD2025

7

- ① 実質的な利益水準について、補足します。
- ② グラフは、直近3年間の利益の推移です。  
営業利益は2期連続で減益となっていますが、減免・補助金の影響や、営業外収益に計上されている補償金を調整した、補正後の営業利益は、年々確実に増加しています。
- ③ また、仮にエンジン改修に伴う非稼働機材がなかった場合は、2025年度の営業利益を、150~200億円押し上げていたと試算しています。  
実質的な利益創出力は、2,000億円を超える水準と考えており、着実に成長しています。
- ④ 8ページをご覧ください。

## 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 ANA 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 ANA 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 ANA 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 Peach	1) 国際線の強化(関空・中部=金浦線の新規開設)	+7.5%	+6.3%
5 AirJapan	1) 年度後半に3号機目を導入	+17.3%	+13.1%

©ANAHD2025

8

- ① 2025年度の事業戦略についてです。
- ② **1番のANA国際旅客**は、欧州線を中心に生産量を拡大するとともに、シンガポール航空とのジョイントベンチャーを開始します。
- ③ **2番のANA国内旅客**は、運賃値上げや、大阪・関西万博の移動需要の取り込みなどにより、旅客数と単価の両方を伸ばす計画です。
- ④ **3番のANA国際貨物**は、NCAの連結化に向けた調整を継続するとともに、米国の関税政策に伴う物流の変化に合わせて、機動的に運航便を設定していきます。
- ⑤ **Peach**や**エアージャパン**は、国際線の生産量を順次拡大する計画です。
- ⑥ 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させていきます。9ページをご覧ください。

## 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	2	C/F																					
 <b>航空事業が牽引し収益性が向上</b>		 <b>営業キャッシュフローが拡大</b>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>現行中期見通し (FY23-25平均)</th> <th>コロナ前 (FY16-18平均)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ 営業利益</td> <td>1,965億円</td> <td>1,583億円</td> </tr> <tr> <td>■ 営業利益率</td> <td>8.9%</td> <td>8.2%</td> </tr> <tr> <td>■ ROE</td> <td>13.6%</td> <td>12.4%</td> </tr> </tbody> </table>			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%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>現行中期見通し (FY23-25平均)</th> <th>コロナ前 (FY16-18平均)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ 営業CF</td> <td>約3,750億円</td> <td>2,830億円</td> </tr> <tr> <td>■ フリーCF</td> <td>約1,300億円</td> <td>276億円</td> </tr> </tbody> </table>			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
	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%																						
	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 ライフバリュー事業*1の収益力強化		課題 投資支出の遅れ(キャッシュアウト平準化)																						
3	B/S	4	株主還元																					
 <b>財務基盤は着実に回復</b>		 <b>安定配当を継続</b>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>現行中期見通し (FY25末)</th> <th>コロナ前 (FY19末)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ 自己資本</td> <td>約1兆2,200億円</td> <td>1兆610億円</td> </tr> <tr> <td>■ 自己資本比率</td> <td>約35%</td> <td>41.4%</td> </tr> <tr> <td>■ ネットDEレシオ</td> <td>0.1倍</td> <td>0.6倍</td> </tr> </tbody> </table>			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	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>現行中期見通し (FY23-25平均)</th> <th>コロナ前 (FY16-18平均)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ EPS</td> <td>307円</td> <td>344円</td> </tr> <tr> <td>■ 配当性向</td> <td>約19%</td> <td>19%</td> </tr> </tbody> </table>			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%
	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																						
	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 バランスシートマネジメントを継続		課題 株主還元のさらなる強化																						

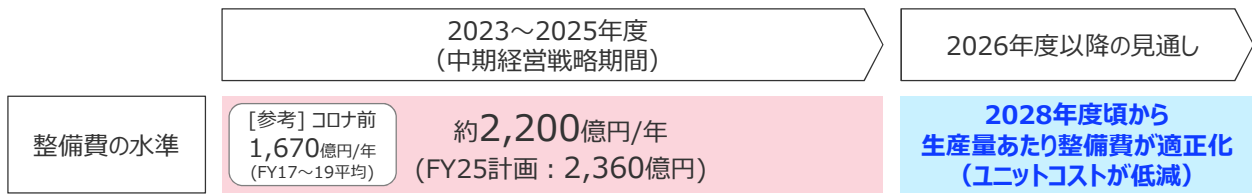
\*1： 主要会社は、ANA X、全日空商事、OCS、ANAあきんど、ANAファシリティーズ、ANAビジネスソリューション、ANAスカイビルサービス

©ANAHD2025 ※現行中期見通しはFY25計画をもとに算定

9

- ① 中期経営戦略の進捗に関する、現時点の評価についてご説明します。
- ② **1番のP/L**に関しては、航空事業の力強い回復によって、収益性はコロナ前より改善していますが、ライフバリュー事業の収益力強化は課題と考えています。
- ③ **2番のキャッシュフロー**についても、キャッシュを生み出す力が強化されています。航空機の受領遅れに伴い、投資の支出が後ろ倒しとなっており、今後のキャッシュアウトの平準化が課題と認識しています。
- ④ **3番のB/S**については、利益の蓄積によって、財務基盤は着実に回復しています。2025年度末の自己資本比率は、目安としていた37パーセントを下回る見通しですが、手元流動性の水準が想定を上回っていることによるものと分析しており、今後もバランスシートマネジメントを継続します。
- ⑤ **4番の株主還元**は、安定配当を継続していますが、還元の強化が今後の課題と考えています。中期的な還元方針について、できるだけ早期にお示していく考えです。
- ⑥ 10ページをご覧ください。

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

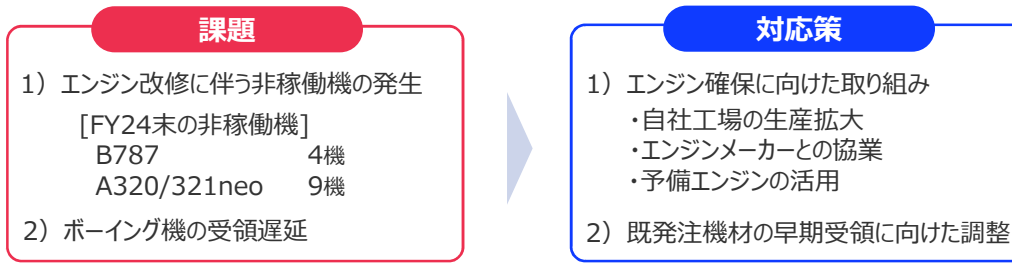


整備費の増加要因

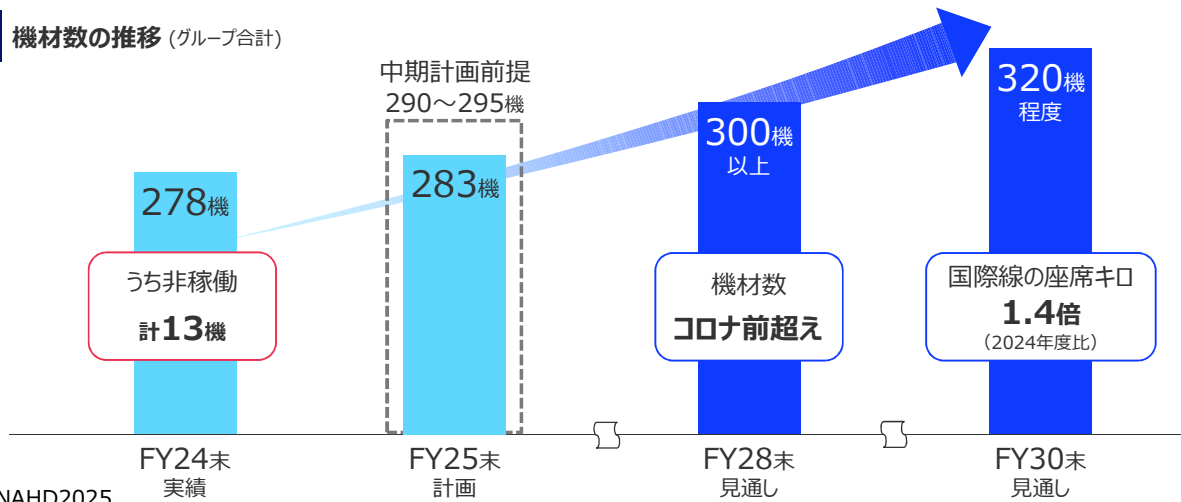
生産量連動	飛行時間精算などの生産量連動に伴うコストが増加	生産量に応じて増加
定時整備	コロナ禍で先送りした <b>定時整備のタイミングが集中</b>	<b>次第に正常化</b>
その他 (特殊要因など)	1) 為替の円安進行 2) メーカーの指示による <b>エンジン改修</b> (PW1100G) 3) ボーイング機受領遅延に伴う <b>機材退役延長に関わる整備</b>	<b>2～3年かけて収束へ</b> ・改修対象エンジンが減少 ・新機材の受領でワランティ増加

- ① 次に、足元の課題への対応について、2点ご説明します。  
はじめに、整備費の動向です。
- ② 2023年度以降、整備費の高止まりが続いています。  
但し、その主な要因は、コロナ禍で先送りした定時整備が集中していることや、エンジン改修への対応、  
また、ボーイング機の受領遅れに対応するための、退役延長に関わる整備など、一時的な要因が多いと分析しています。
- ③ これらの影響は、今後も一定期間続くとみっていますが、  
今後、新しい機材の受領により、ワランティの獲得が増加することも寄与し、  
生産量あたりの整備費は、次第に減少していくと想定しています。
- ④ 11ページをご覧ください。

機材稼働の制約は、今後2～3年で正常化へ



機材数の推移 (グループ合計)

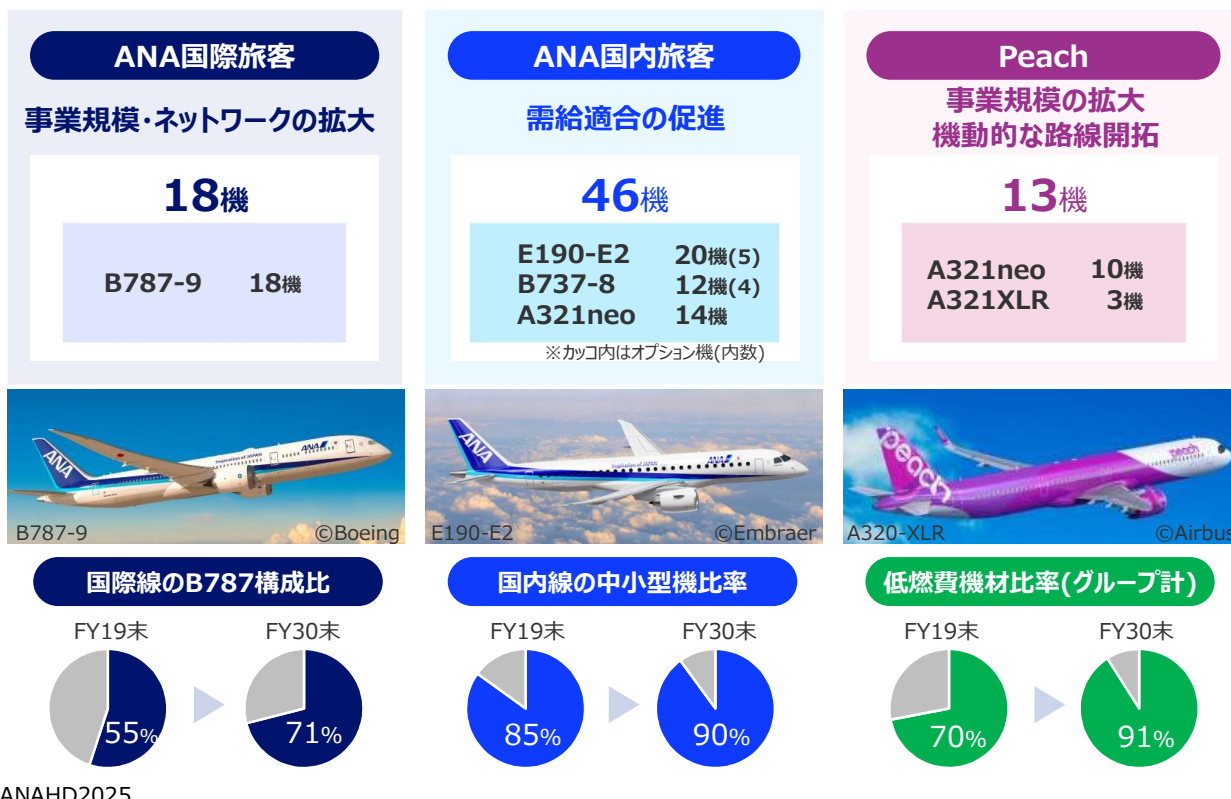


©ANAHD2025

11

- ① 続いて、機材稼働についてです。
- ② 課題の1点目は、エンジン改修に伴う非稼働機の発生です。  
 2024年度末の保有機材数278機のうち、合計13機が非稼働となっています。  
 課題の2点目は、ボーイング機を受領遅れです。  
 2025年度末の機材数は283機と、中期計画の前提と比べて10機程度少なくなる見通しです。
- ③ 事業規模の拡大に向けて、これらが最優先で取り組むべき課題と認識しており、  
 現在、様々な対応策を進めています。  
 エンジン改修の促進や、新造機を受領に向けた調整を進めることにより、  
 機材稼働は徐々に正常化に向かうと考えています。
- ④ 機材数は、2030年度には320機体制とする計画で、  
 国際線の座席キロを1.4倍に拡大していきます。
- ⑤ 12ページをご覧ください。

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

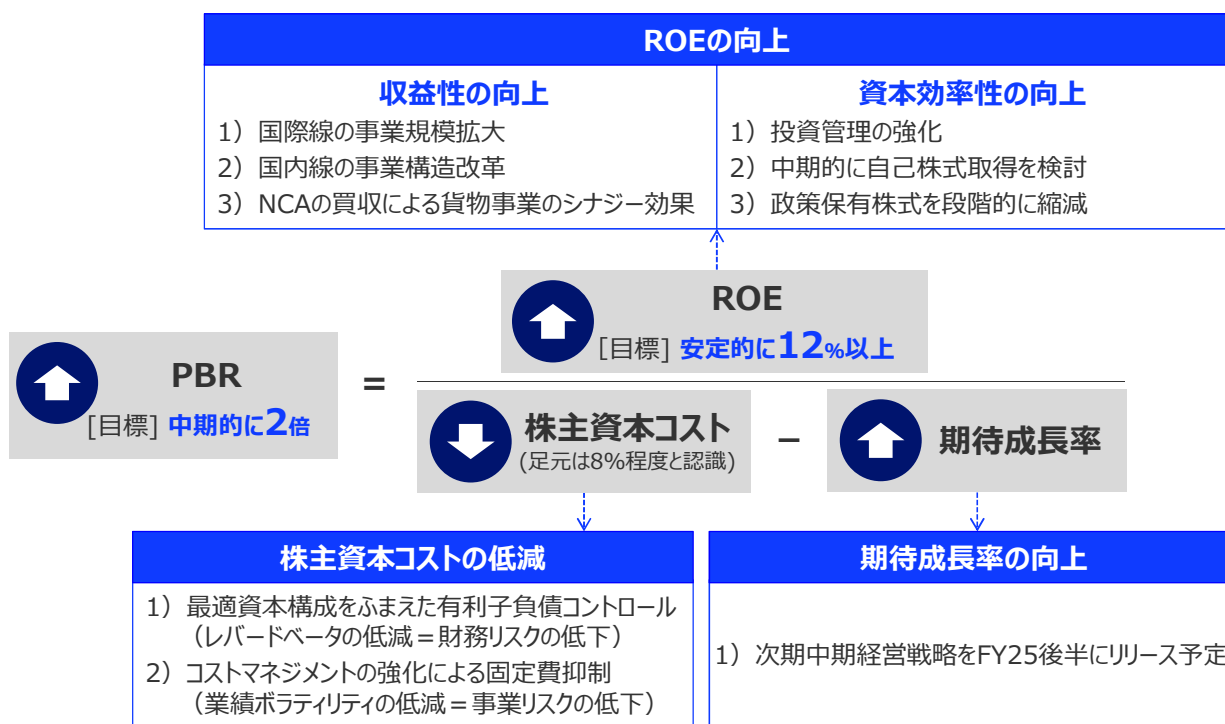


©ANAHD2025

12

- ① 次に、成長投資の強化についてです。
- ② 2月末に、新たに77機の航空機を発注することを決定しました。  
ANA国際旅客のさらなる規模拡大のために18機、  
ANA国内旅客の需給適合の促進に向けて46機、  
Peachの事業拡大に向けて13機という内訳です。
- ③ 今後の設備投資額はコロナ前を超える水準に増加する見込みですが、  
最新鋭機材の導入を含む成長投資を積極的に進め、  
航空事業の規模拡大と事業効率の改善を、同時に追求していきます。
- ④ 13ページをご覧ください。

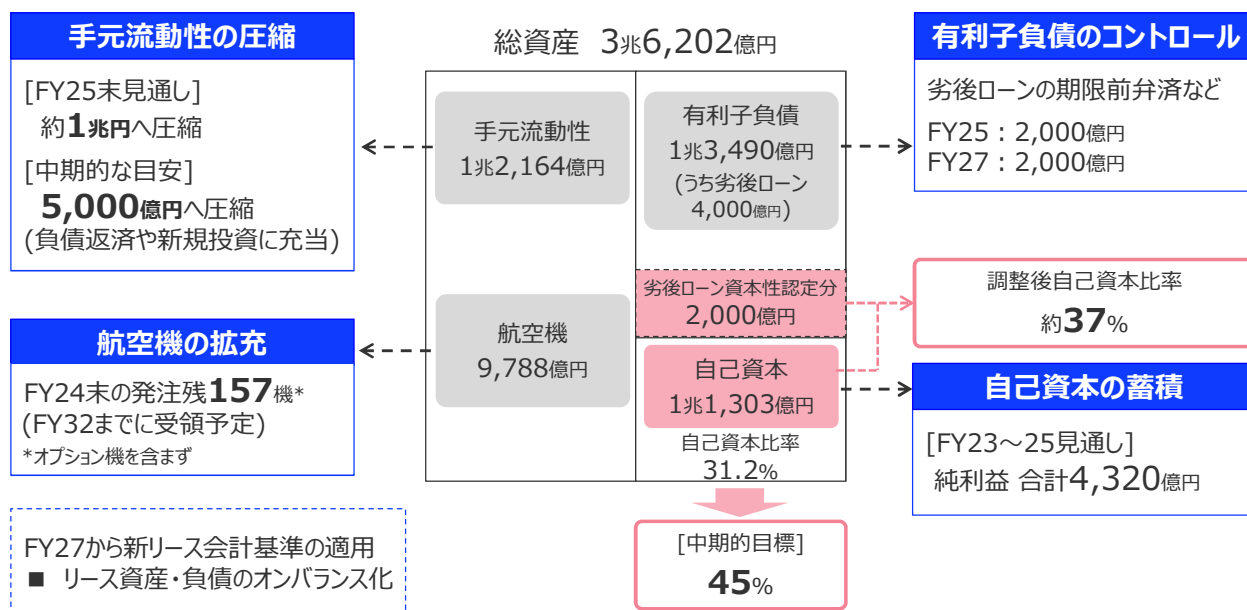
ROE12%以上の安定的な創出を目標に、資本効率を意識した経営を強化



- ① ここからは、企業価値の向上に向けて中期的に取り組むテーマについて、ご説明します。
- ② **ROE12パーセント以上**の安定的な創出を図るため、利益率の高い国際線の事業規模拡大や、国内線事業の構造改革、NCAとのシナジー効果の発揮が、今後の戦略の重要なテーマです。また、資本効率性の向上に向けて、投資管理の強化や自己株式取得の検討も進めます。
- ③ **株主資本コストの低減**に関しては、有利子負債のコントロールによる財務リスクの低減と、固定費抑制を通じた事業リスクの低減の双方からのアプローチで、企業価値を高めていきます。
- ④ **期待成長率の向上**に向けては、今年度の後半に、次期中期経営戦略をリリースする予定です。
- ⑤ 続いて、14ページをご覧ください。

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 バランスシートマネジメントについてです。
- ② 手元流動性は、航空機の受領遅れなどの影響もあり、2024年度末時点で1兆円を超える水準ですが、今後は劣後ローンの期限前弁済や、航空機を中心とした設備投資への充当によって、中期的に5,000億円へ圧縮していきます。
- ③ 2024年度末の自己資本比率は、31.2パーセントですが、劣後ローンの資本性認定分を含めた調整後は、約37パーセントとなり、安定的な財務基盤へ復元しています。
- ④ 今後予定されているリース会計基準の適用にも適切に対処しながら、安定的な財務基盤の維持と、資産効率改善の両立を図っていきます。
- ⑤ 15ページをご覧ください。

## 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स्पライン」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

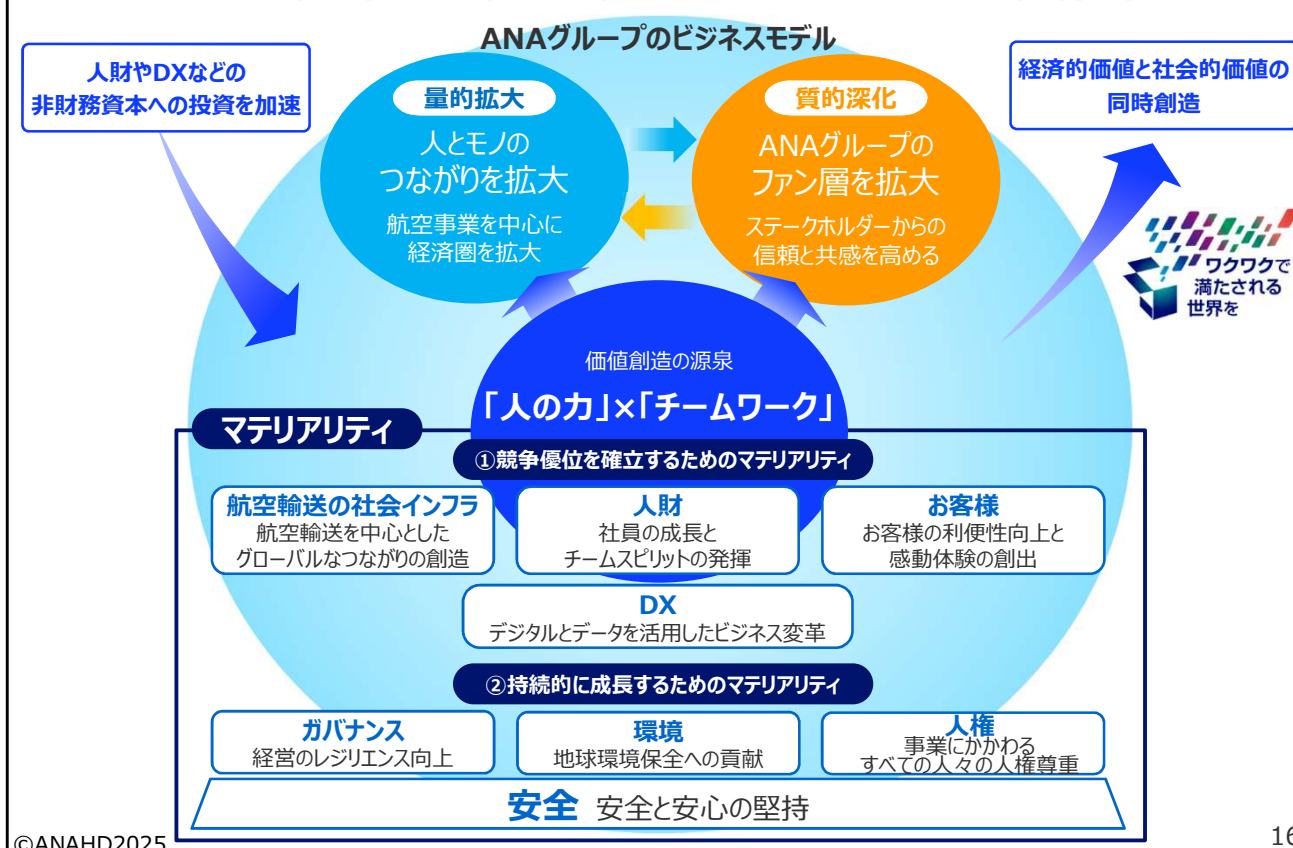
- ① 航空事業の推進に密接に関わる銘柄  
(エアラインや空港関連など)
- ② 観光やMaaSなどの分野で協業を図る銘柄

### 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

- ① 具体的な取り組みとして、本日の取締役会で2点決議しました。
- ② 1点目は、**資金調達手段の多様化**についてです。  
株主総会で定款の一部変更を付議することを決定するとともに、社債型種類株式の発行登録をおこないました。  
今後の成長投資資金の確保や、財務基盤の維持、資本効率の維持向上を、バランス良く実現できると考えており、2,000億円を上限に、適切な時期に発行することを検討します。
- ③ 2点目は、**政策保有株式の保有方針の変更**についてです。  
保有意義の薄い株式を中期的に売却することとし、従来はエクस्पラインとしていた保有方針について、コンプライへ変更しました。  
エアライン株など、事業と密接に関わる銘柄を除いて、今後、相手先企業と調整の上、順次縮減していく方針です。
- ④ 16ページをご覧ください。

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



- ① 最後になりますが、持続的な企業価値向上に向けて、今般、価値創造プロセスとマテリアリティの見直しをおこないました。
- ② 当社グループの価値創造の源泉である「人の力」と「チームワーク」を發揮しながら、人とモノのつながりを拡大する「量的拡大」と、ファン層を拡大する「質的深化」を図ることを通じて、経済的価値と社会的価値を同時創造していきます。
- ③ **マテリアリティ**は、「競争優位の確立」と、「持続的に成長するための基盤固め」の双方に対処するため、ここに掲げた8つを新たに特定しました。これらの考え方を次期中期経営戦略の前提としながら、今後、具体的な戦略の策定を進めていきます。
- ④ 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。

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

- 収支良化
- 収支悪化
- その他

	想定されるリスク・機会	対応策
<p>貨物需要</p> <p>特に注視</p>	<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>	<p>・物流の動向に応じた貨物便の生産量調整</p> <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>
<p>旅客需要</p>	<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>
<p>調達コスト</p>	<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>
<p>市況</p> <p>リスクバッファ</p>	<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>	<p>・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)</p>

- 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



ECONOMY  
CLASS



©RECARO Aircraft Seating

- 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

- 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



## 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）

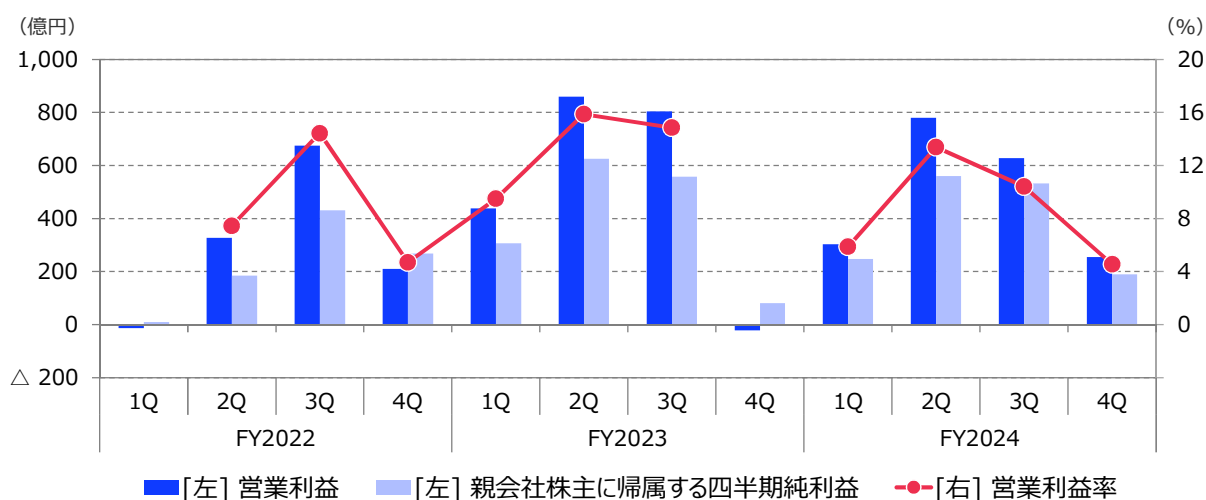
## 3. 2025年度 業績予想（詳細）



- ① 私から、2024年度決算と、2025年度業績予想の詳細について、ご説明します。
- ② 22ページをご覧ください。

(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



©ANAHD2025

22

- ① 業績ハイライトです。
- ② 当第4四半期単独の売上高は、過去最高の5,590億円となりました。  
また、営業利益は254億円、当期純利益は189億円となり、  
いずれも前年から増益となりました。
- ③ 23ページをご覧ください。

(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

©ANAHD2025

23

- ① 経営成績の概要です。
- ② 売上高は、前年から2,059億円増加し、2兆2,618億円、  
営業費用は、2,172億円増加の、2兆652億円となりました。
- ③ これらの結果、営業利益は1,966億円、経常利益は2,000億円、  
親会社株主に帰属する当期純利益は1,530億円となり、  
いずれも前年に次ぐ過去2番目の利益水準となりました。
- ④ 24ページをご覧ください。

(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

- ① 財政状態です。
- ② 総資産は3兆6,202億円、自己資本は1兆1,303億円、自己資本比率は31.2パーセントとなりました。
- ③ また、有利子負債は1兆3,490億円、手元流動性資金は1兆2,164億円となったことから、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、0.1倍となりました。
- ④ 25ページをご覧ください。

(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

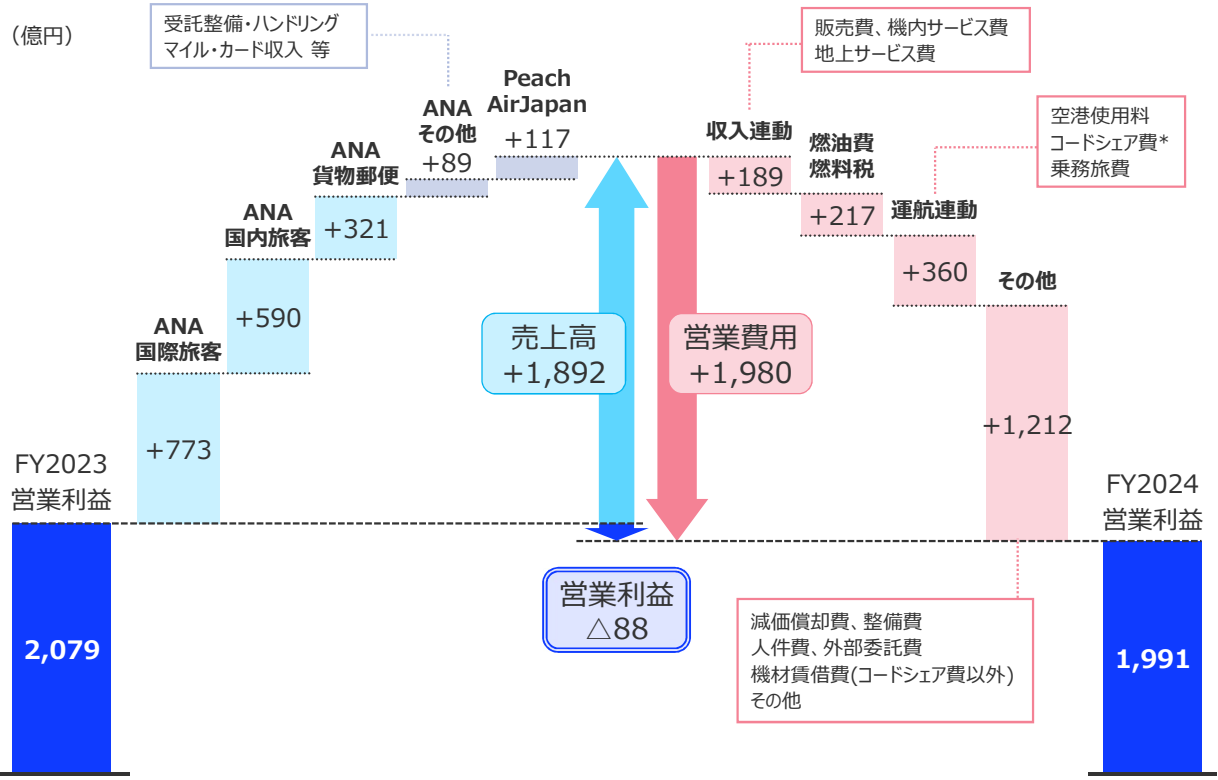
- ① キャッシュフローです。
- ② 営業キャッシュフローは、3,730億円の収入  
投資キャッシュフローは、3,436億円の支出、  
財務キャッシュフローは、1,701億円の支出となりました。
- ③ また、実質フリーキャッシュフローは、1,277億円の収入となりました。
- ④ 26ページをご覧ください。

(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

- ① セグメント別の実績です。
- ② 航空関連事業では、空港業務の受託が増えたことなどにより、増収となりましたが、一時的なシステム関連費用の増加もあり、減益となりました。
- ③ 旅行事業は、ダイナミックパッケージの販売が伸び悩み、減収減益となりましたが、コストマネジメントを徹底し、通期で黒字を確保しました。
- ④ 商社事業は、空港リテール事業が引き続き好調ですが、電子事業の収益性が低下したことなどにより、営業利益は前年並みとなりました。
- ⑤ 28ページをご覧ください。

		FY2023	FY2024	前年差	FY2024 第4四半期	前年差
(億円)						
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	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)



©ANAHD2025

\* 貨物エアラインチャーター費用を含む

28

- ① 航空事業における、営業利益の前年比較です。
- ② **売上高**は、すべての事業で前年の実績を上回り、全体で1,892億円の増加となりました。
- ③ **営業費用**は、円安の影響に加えて、整備費や人件費の増加などにより、前年から1,980億円増加しました。
- ④ これらの結果、営業利益は88億円減少し、1,991億円となりました。
- ⑤ 29ページをご覧ください。

	事業別の対応	売上高 (前年比)	主な指標 (前年比)
1 ANA 国際旅客	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 ANA 国内旅客	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 ANA 国際貨物	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 Peach	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 AirJapan	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%

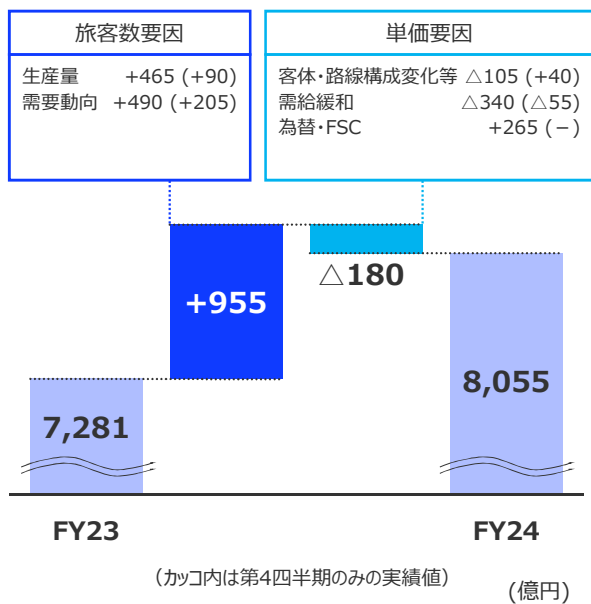
- ① 航空事業の事業別の対応について、振り返ります。
- ② 1番の**ANA国際旅客**は、高単価な日本発着需要を中心に取り込んだ結果、通期の収入は過去最高を更新し、初めて8,000億円台となりました。
- ③ 2番の**ANA国内旅客**では、レジャー需要を中心に早期に予約を積み上げ、搭乗日間際の需要を高単価で獲得したことなどにより、前年から9パーセントの増収となりました。また、座席利用率とユニットレベニューは過去最高となりました。
- ④ 3番の**ANA国際貨物**は、Eコマース需要の取り込みや、高単価貨物の輸送を強化したことで、重量、単価ともに前年から改善し、20パーセントの増収となりました。
- ⑤ 4番の**Peach**は、国際線の需給バランスに緩みがみられる中、訪日需要の取り込みや、国内線の運賃リニューアルによる単価向上などにより、前年並みの収入を維持しました。
- ⑥ 5番の**AirJapan**は、運航品質やブランド認知度を高めながら、訪日需要を獲得した結果、下期の座席利用率は82パーセントとなり、上期から大幅に改善しました。
- ⑦ 続いて、52ページをご覧ください。

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

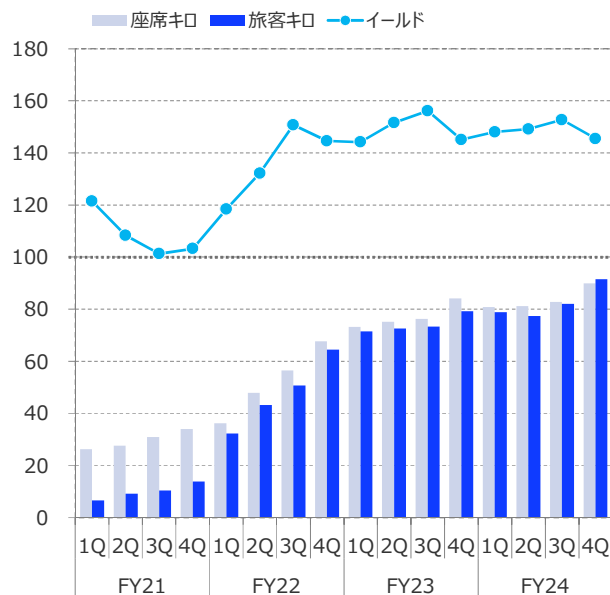
\*1 座席利用率のみ前年差

2024年度 収入増減要因（前年差）



四半期別 実績推移

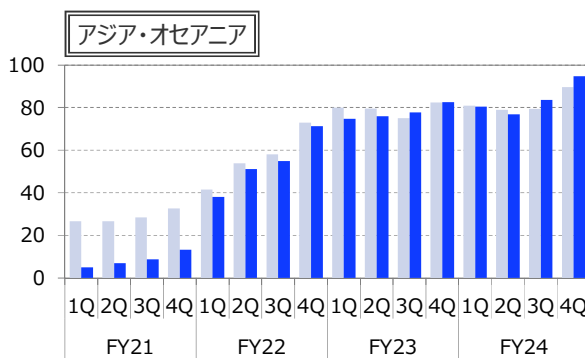
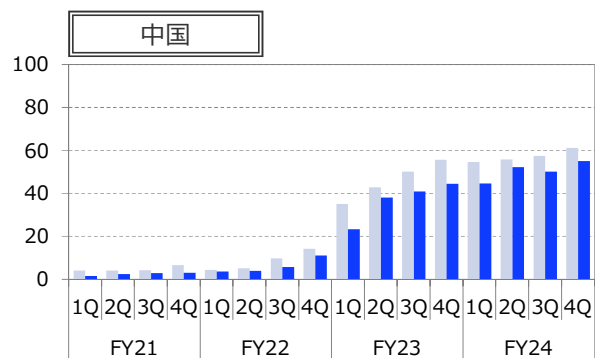
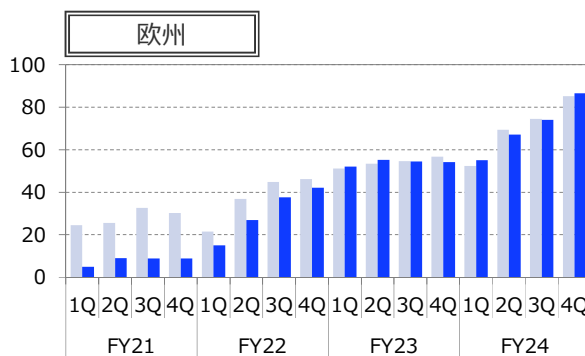
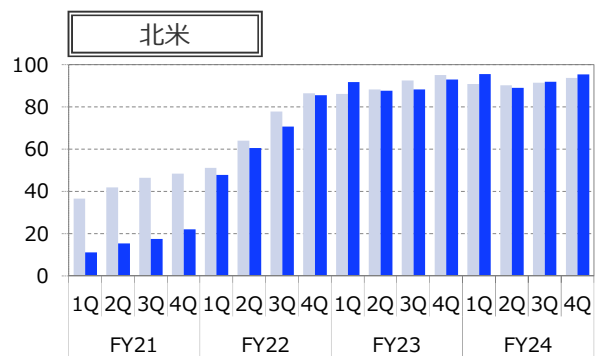
指数：コロナ前（2019年1～12月）各四半期実績=100



\* 2019年の実績は、新収益認識基準に置き換えて算定

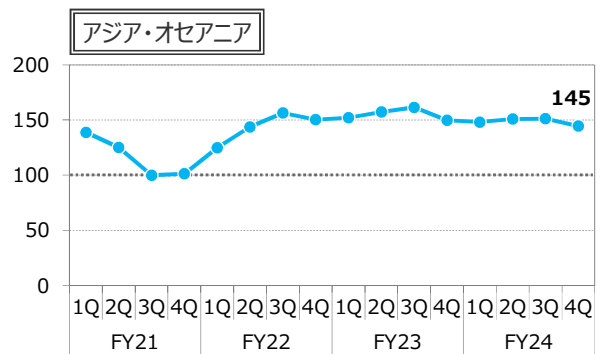
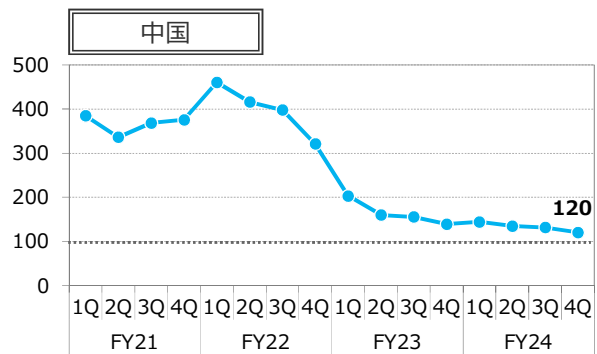
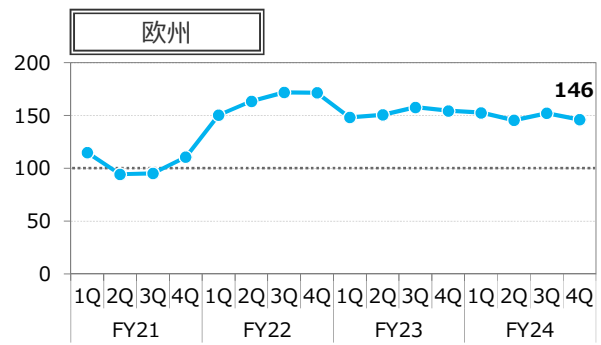
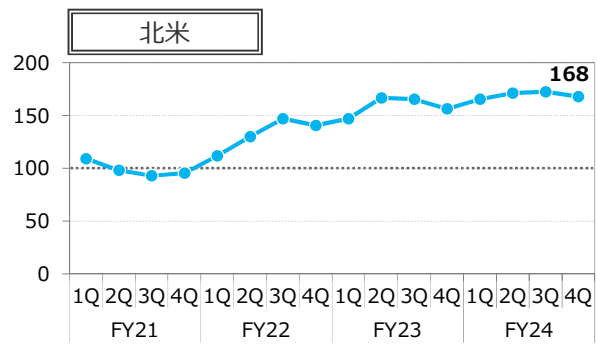
指数：コロナ前（2019年1～12月）各四半期実績=100

■：座席キロ ■：旅客キロ



\* 2019年の実績は、新収益認識基準に置き換えて算定

指数：コロナ前（2019年1～12月）各四半期実績=100



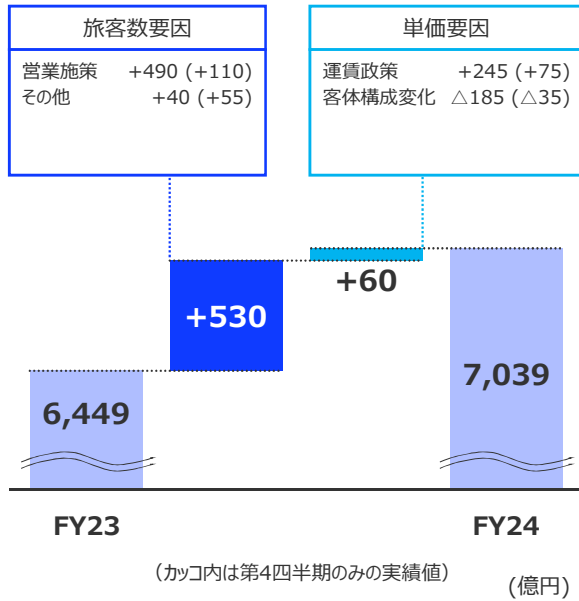
\* 2019年の実績は、新収益認識基準に置き換えて算定

	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)

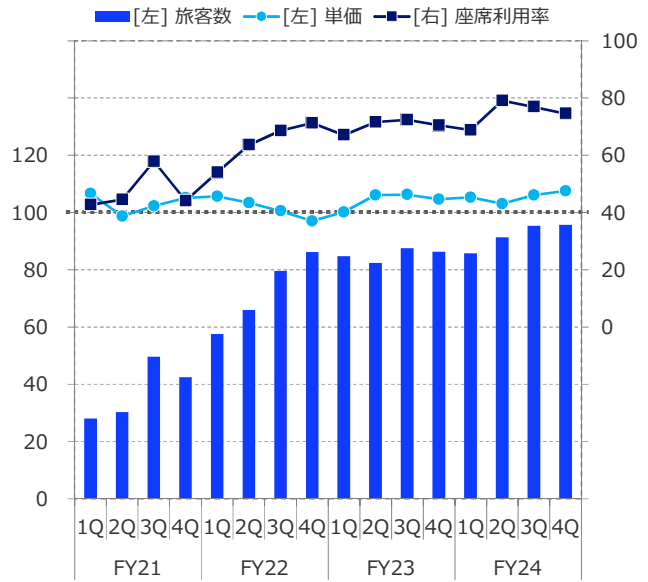
\*2 座席利用率のみ前年差

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

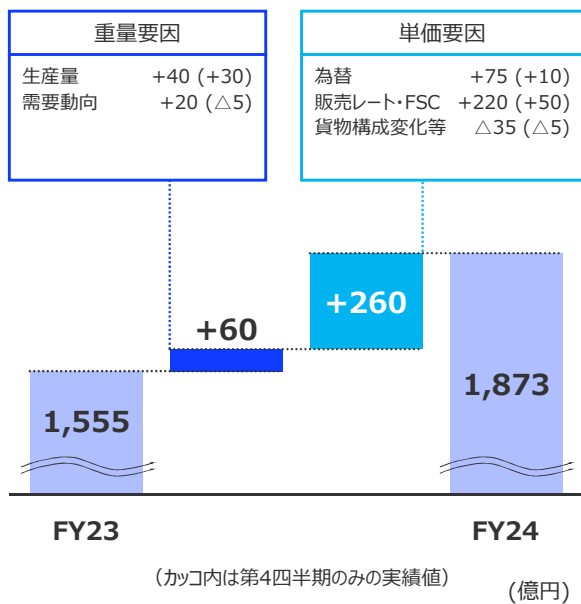
\*1 貨物重量利用率のみ前年差

本表のデータは、P.37記載実績の内数

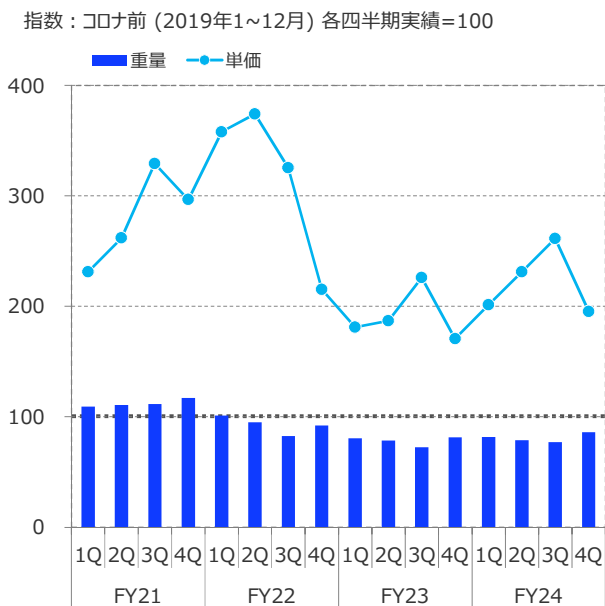
	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,785	1,789	+ 0.2	465	+ 11.7
有償貨物トンキロ（百万）	1,151	1,161	+ 0.9	292	+ 8.3
貨物輸送重量（千トン）	285	277	△ 2.7	66	+ 2.2
貨物重量利用率（%）	64.5	64.9	+0.4pt*1	62.9	△2.0pt*1
貨物収入（億円）	618	729	+ 18.0	176	+ 23.9
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	34.7	40.8	+ 17.7	38.0	+ 10.9
イールド（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



	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

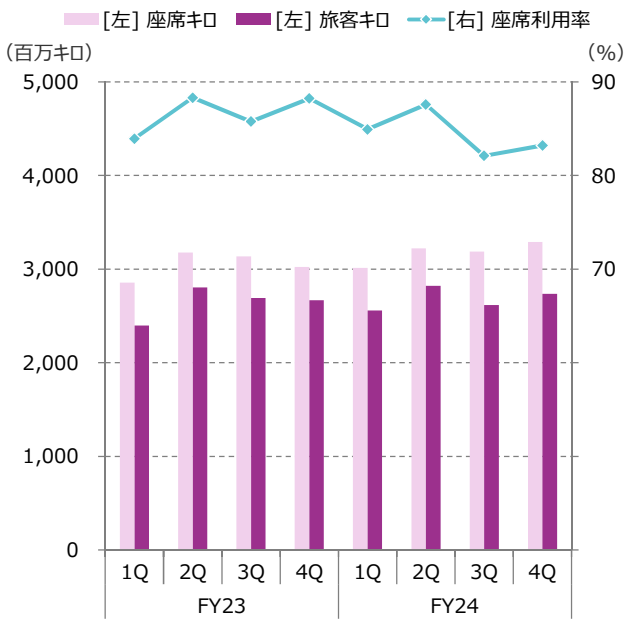
(国内線・国際線合計)	FY2023	FY2024	前年比(%)	FY2024 第4四半期	前年比(%)
座席キロ (百万) *1	12,192	12,710	+ 4.2	3,288	+ 8.8
旅客キロ (百万) *1	10,560	10,733	+ 1.6	2,736	+ 2.6
旅客数 (千人)	9,343	9,100	△ 2.6	2,220	△ 3.5
座席利用率 (%) *1	86.6	84.4	△2.2pt*2	83.2	△5.0pt*2
売上高 (億円) *3	1,380	1,393	+ 0.9	361	△ 2.2
ユニットレベニュー (円) *1 (売上高/座席キロ)	11.3	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

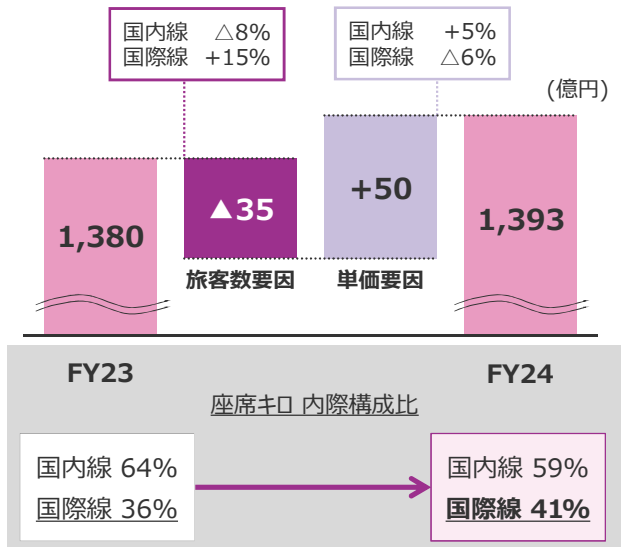
\*3 売上高に付帯収入を含む

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



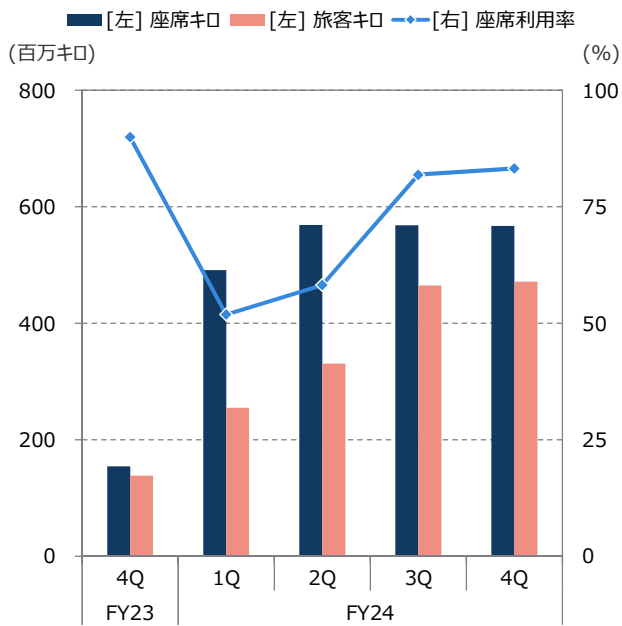
\* 2024年度より国内線の区間距離の定義を大圏距離に変更 (前年実績にも変更を反映)

	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

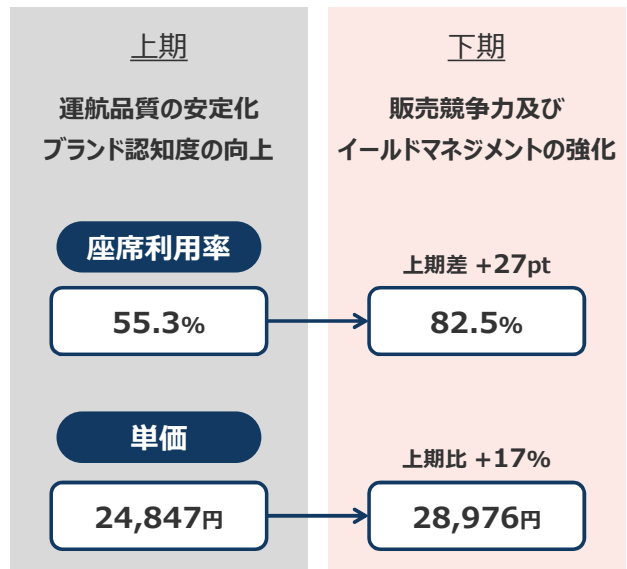
\*2 売上高に付帯収入を含む

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



\* 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

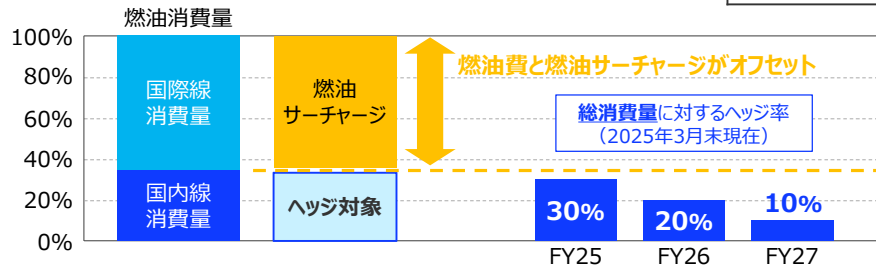
\* CY19は新収益認識基準に置き換えて算定

		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
シンガポールケロシン	93.5	90

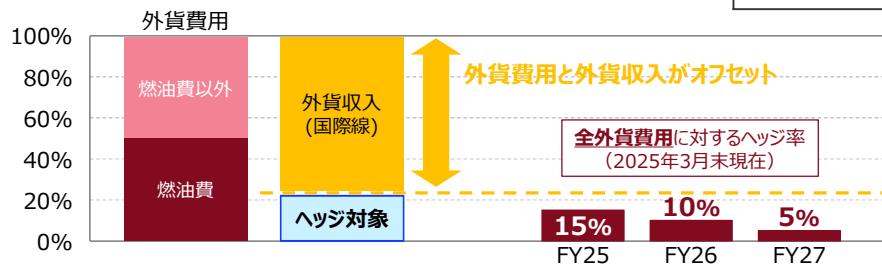


2025年度 収支感応度  
(1US\$/bblの変動)  
±約2億円/年  
(ヘッジ考慮後)

**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

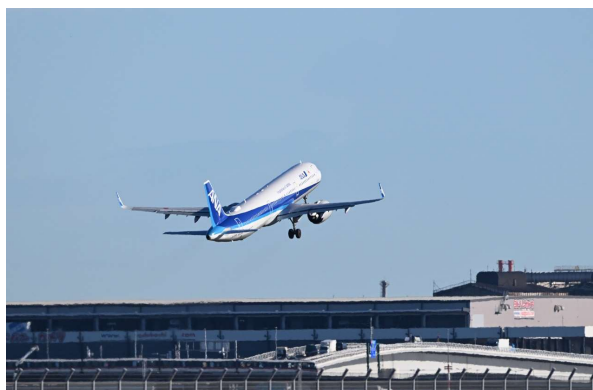
	商社事業			その他		
	FY2023	FY2024	前年差	FY2023	FY2024	前年差
売上高	1,179	1,299	+ 120	412	455	+ 42
営業利益	45	45	△ 0	5	11	+ 6
減価償却費	9	9	+ 0	1	2	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	55	55	△ 0	7	14	+ 6
EBITDAマージン(%)	4.7	4.3	△ 0.4pt	1.7	3.1	+ 1.4pt

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

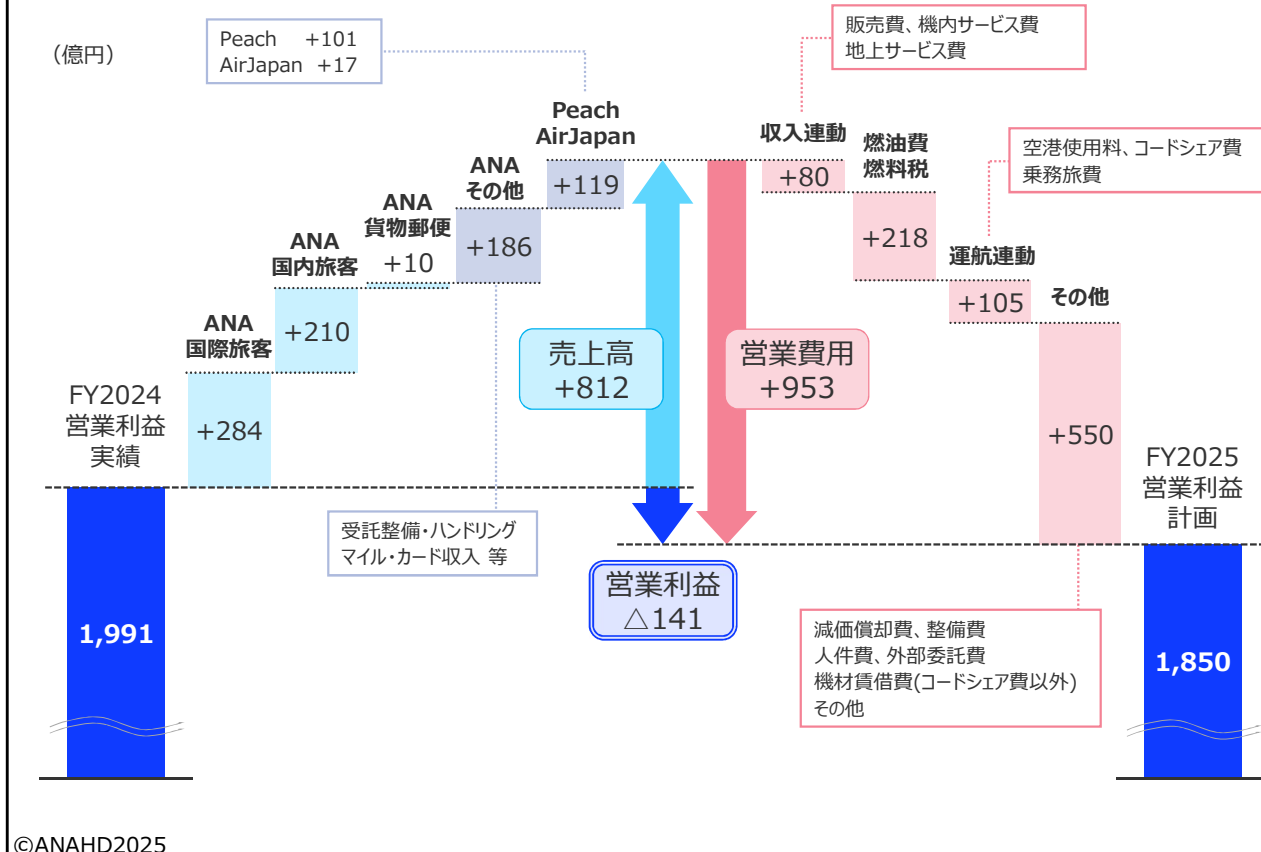
市況	FY2024 実績	FY2025 前提
為替レート (円/US\$)	153.0	150
トバイ原油 (US\$/bbl)	79.5	75
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	93.5	90

- ① 2025年度 通期業績予想の詳細について、ご説明します。
- ② 売上高は、前年から1,081億円増加の、2兆3,700億円、  
営業利益は1,850億円、経常利益は1,750億円、当期純利益は1,220億円を計画します。
- ③ 営業利益は、中期経営戦略で掲げた2,000億円の目標を下回る想定ですが、  
補償金の受領などを含めた、経常利益と当期純利益は中計目標と同額を計画します。
- ④ 53ページをご覧ください。

(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

- ① セグメント別の計画値です。
- ② 売上高は、各セグメントで増収を計画します。
- ③ 営業利益では、航空事業で前年から141億円減少する一方で、商社事業では、リテール事業を中心にさらなる増益を計画します。
- ④ 最後に、55ページをご覧ください。

(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



- ① 航空事業における営業利益の計画を、2024年度実績と比較します。
- ② **国際旅客事業**では、訪日客を中心に堅調な需要を見込んでおり、ANA、Peach、AirJapanの3ブランドそれぞれで国際線の生産量を拡大します。一方、**国内旅客事業**では、運賃値上げの効果などによる単価向上を見込んでいます。また、**ANAのその他収入**でも、受託ハンドリングやマイル収入が増加する見通しです。これらを踏まえて、売上高は合計で812億円の増収を計画します。
- ③ 営業費用は、減免・補助金の減少に伴い、燃油費・燃料税や運航連動費用が増加するほか、人財への投資などにより、合計で953億円の増加を予定します。
- ④ これらの結果、営業利益は141億円減少し、1,850億円となる計画です。
- ⑤ なお、各事業における収入計画の前提値は、57ページ以降にお示ししていますので、ご参照ください。
- ⑥ 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。

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/有効貨物トンキロ)	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/有償貨物トンキロ)	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)

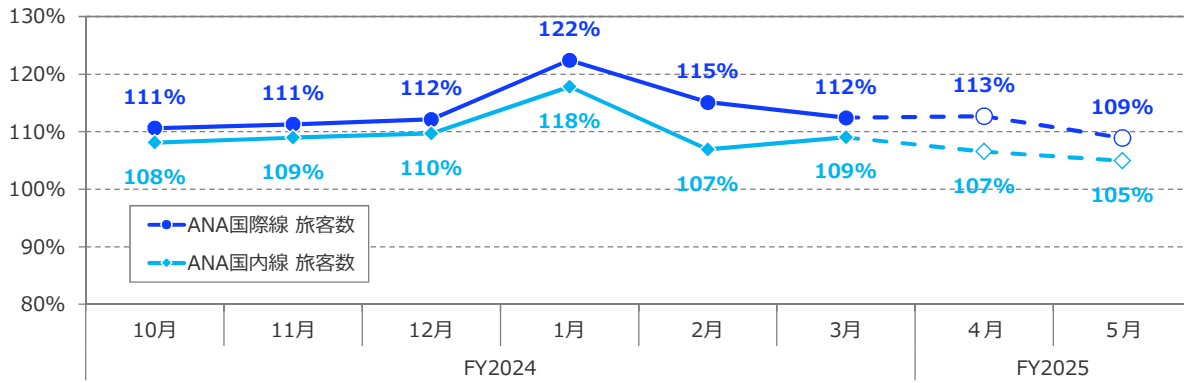
計画前提 (Peach・AirJapan)

\* 括弧内は前年比 (座席利用率のみ前年差)

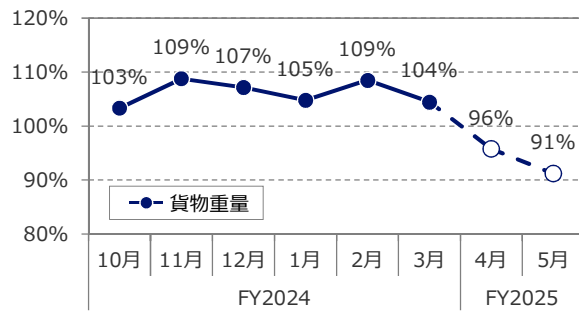
	Peach			AirJapan		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
座席キロ (百万)	6,593 (+ 5.8)	6,818 (+ 5.3)	13,411 (+ 5.5)	1,097 (+ 3.6)	1,143 (+ 0.7)	2,241 (+ 2.1)
旅客キロ (百万)	5,789 (+ 7.6)	5,770 (+ 7.8)	11,560 (+ 7.7)	731 (+ 25.0)	947 (+ 1.2)	1,679 (+ 10.3)
旅客数 (千人)	4,852 (+ 4.5)	4,824 (+ 8.2)	9,676 (+ 6.3)	219 (+ 29.3)	264 (+ 2.4)	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/座席キロ)	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/旅客キロ)	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

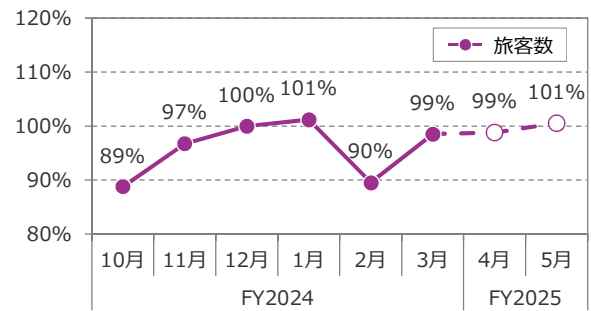
\* グラフは全て前年比(月別)



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

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](mailto:ir@anahd.co.jp)