

ANAホールディングス株式会社 会社説明会

ANAホールディングス株式会社
(証券コード：9202)

取締役執行役員
高田 直人

2018年2月16日



目次

1. 「2018～2022年度 中期経営戦略」のテーマ	P. 3	6. 既存事業の選択・集中	
戦略の柱		訪日需要の取り込み	P. 16-17
（１）エアライン収益基盤の拡充		新たな事業ドメインの創造	P. 18
（２）既存事業の選択・集中、 新たな事業ドメインの創造		7. 持続可能な社会の実現に向けて	P. 19
（３）オープンイノベーションとICT技術の活用		8. 株主様とのコミュニケーション	P. 20-21
2. 経営財務指標	P. 4	<参考>	
3. セグメント売上高・営業利益 計画	P. 5	2017年度 第3四半期決算（概要）	P. 22
4. 経営資源配分	P. 6	株価推移	P. 23
5. エアライン収益基盤の拡充			
中期需要予測	P. 7		
ANAブランドとLCCブランド	P. 8		
ネットワーク戦略	P. 9		
フリート戦略	P. 10		
ANAブランド生産量の見通し	P. 11		
ANAブランド国際線	P. 12-13		
LCCブランド	P. 14-15		

「2018~2022年度 中期経営戦略」のテーマ

足元をしっかり固めて、未来へ動く

環境

世界情勢

アジア経済成長
地政学リスク
ポピュリズム

日本経済

経済低成長
燃油・為替
少子高齢化・
働き方改革

社会現象

東京五輪
イノベーション
ESG投資の拡大

政策

観光立国
地方創生
Society5.0

航空業界

空港インフラ
LCC台頭
乗員リソース

2018年度

2019~2020年度

2021~2022年度

テーマ

→ 収益基盤の強化

- 1) 品質サービスの強化
- 2) 安全・人への投資

→ 成長の加速

- 1) 国際線事業の拡大
- 2) リゾート路線の強化
- 3) LCC事業の成長

→ 持続的利益成長の実現

- 1) エアライン事業領域の分担
- 2) 新たなマーケットの開拓
- 3) 顧客基盤ビジネスの推進

戦略の「柱」

航空

1. エアライン収益基盤の拡充

最適ポートフォリオの追求

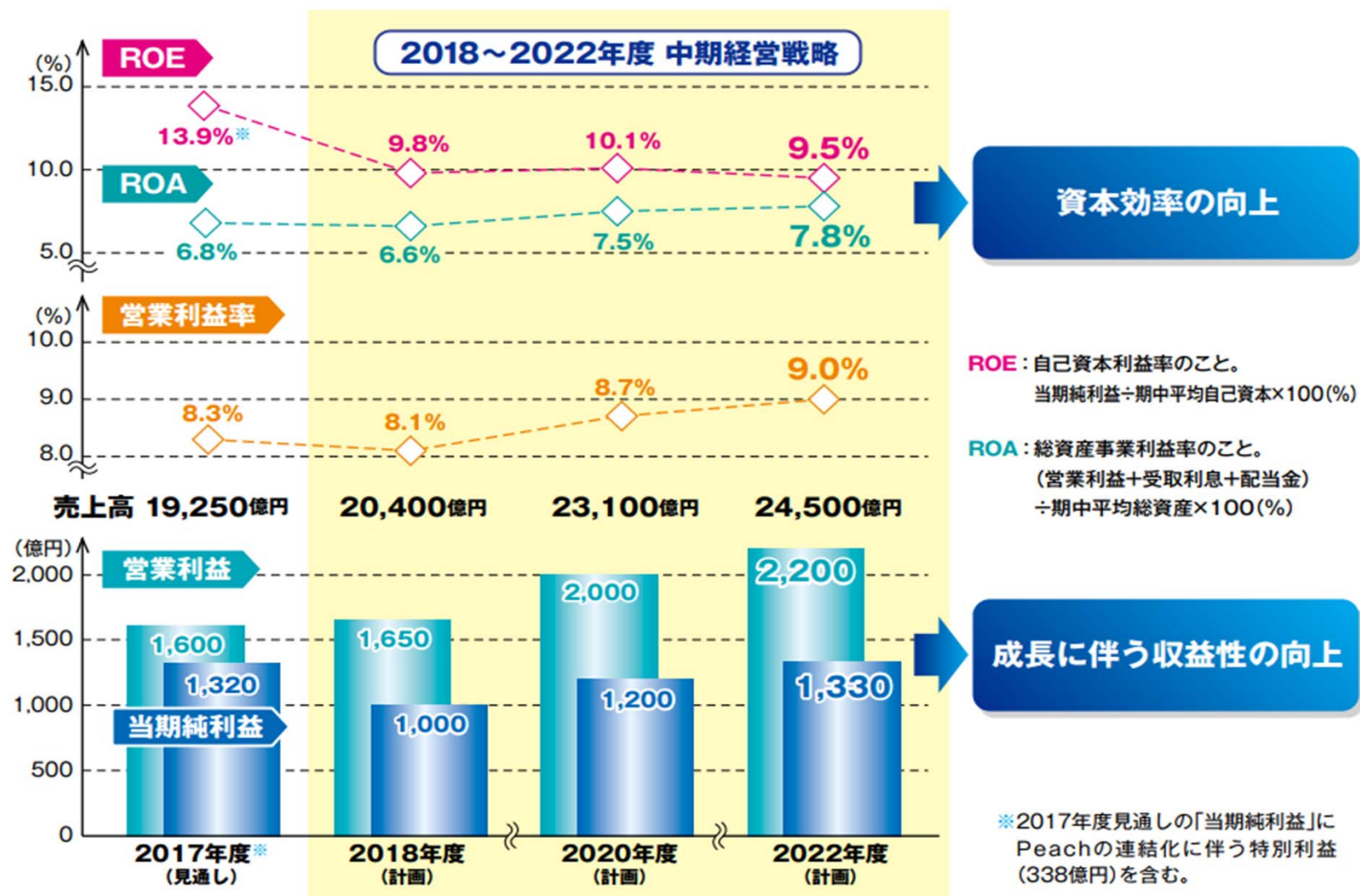
ノンエア

2. 既存事業の選択・集中、新たな事業ドメインの創造

3. オープンイノベーションとICT技術の活用

経営財務指標

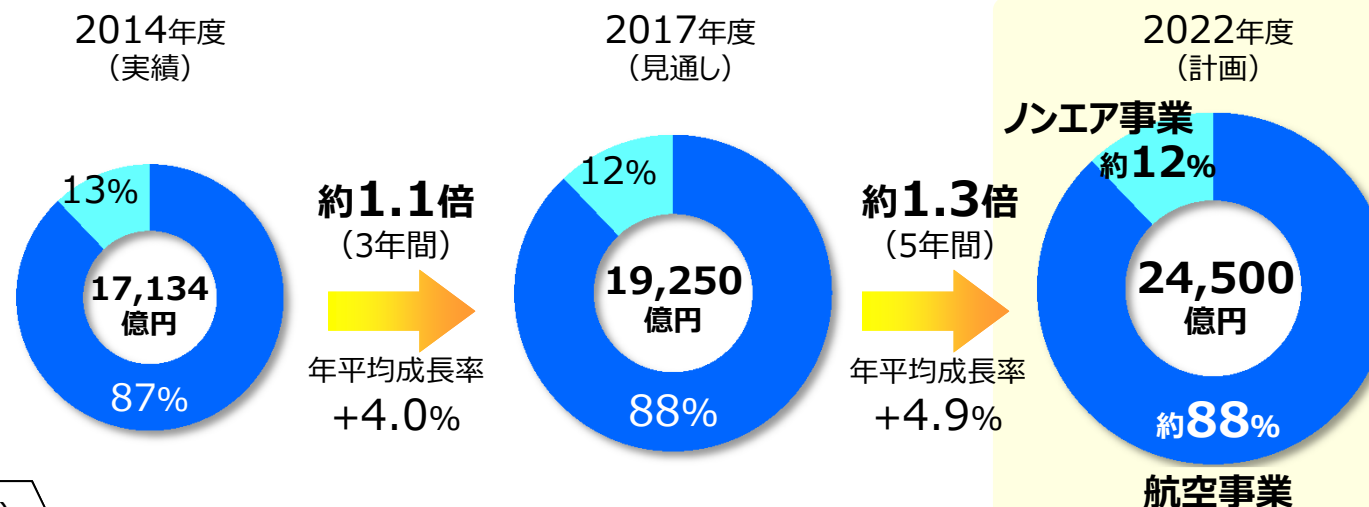
最適ポートフォリオの追求により、収益性で世界のトップティアグループを目指す



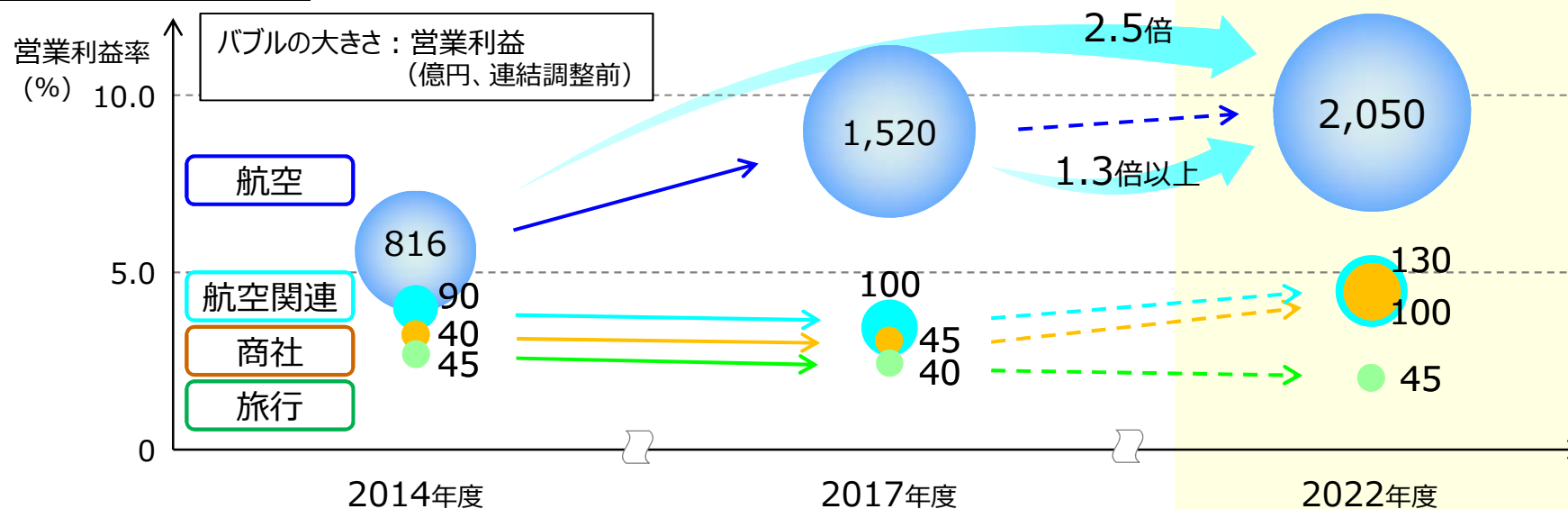
セグメント売上高・営業利益 計画

積み上げてきた実績を支えに、収入・収益の両面で更なる成長ステージへ

売上高 (連結)



営業利益 (セグメント別)



経営資源配分

成長投資を継続しつつ、徐々に株主還元を充実させるステージへ

経営事業サイクル

2016年度

2017~18年度
「基盤固め」

2019~20年度
「成長の加速」

2021~22年度
「持続的成長」

重点配分先を
成長投資から株主還元へ

株主還元

安定配当の維持

還元の向上

成長投資

設備投資
(2,600億円)

積極的な設備投資
(約3,600億円/年)

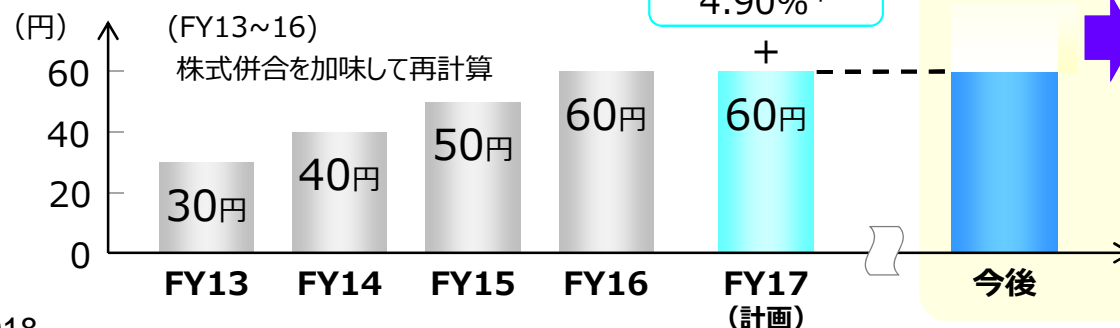
投資の平準化
(約3,100億円/年)

財務基盤

信用格付の向上
(BBB→A格)

現行水準の維持
(A格)

株主還元の推移



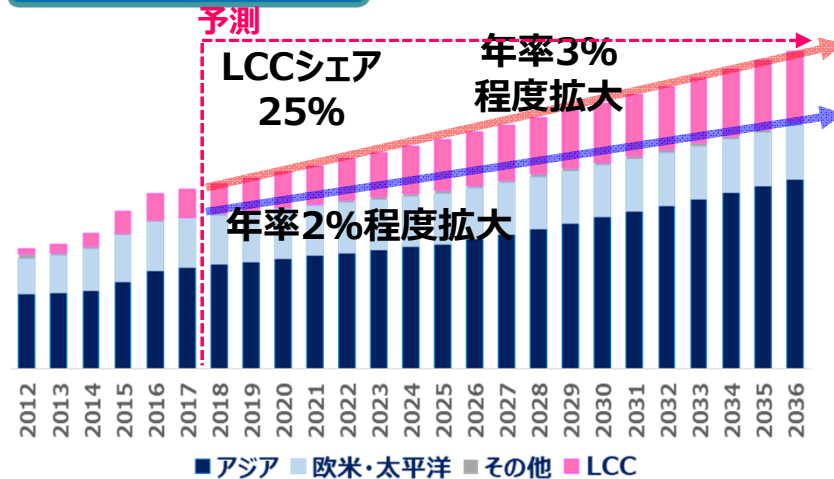
→ 株主還元の充実

* 発行済対比自己株式取得率
(条件決定時の株価を前提)

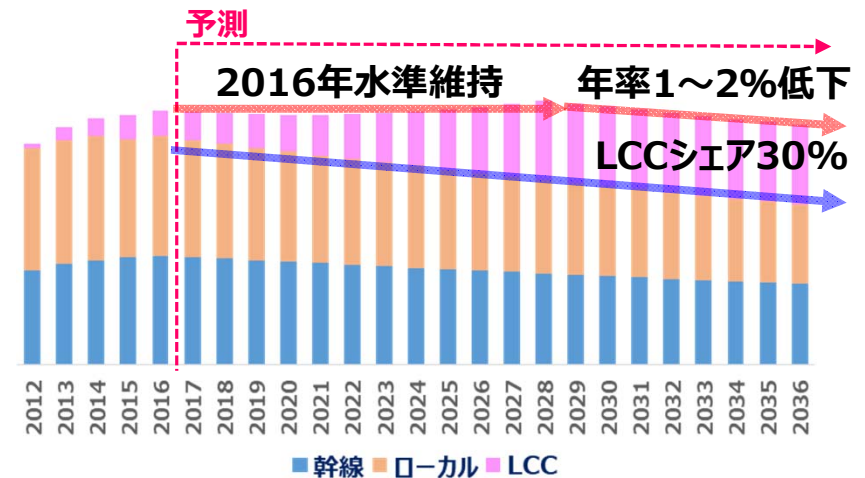
エアライン収益基盤の拡充 中期需要予測

航空事業のベースとなる国際線・国内線・国際貨物の需要予測

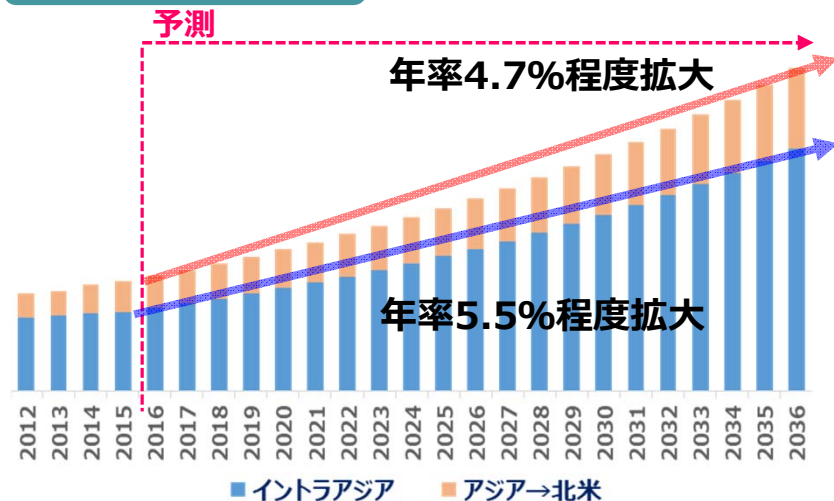
国際線旅客需要



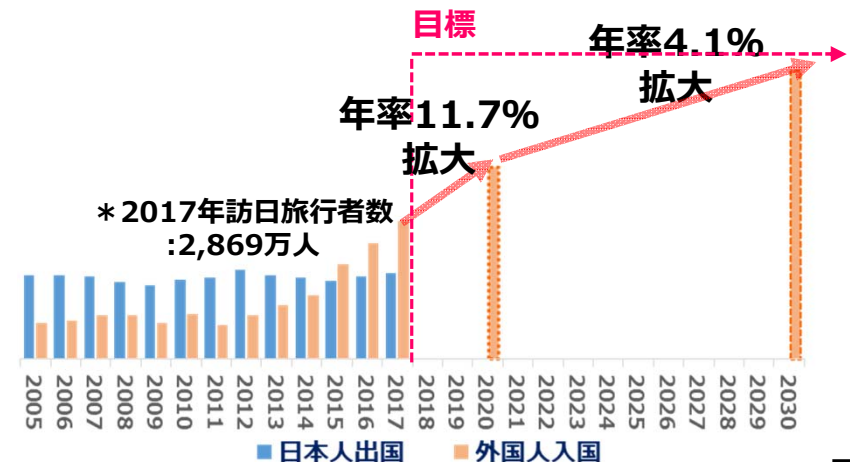
国内線旅客需要



国際線貨物需要

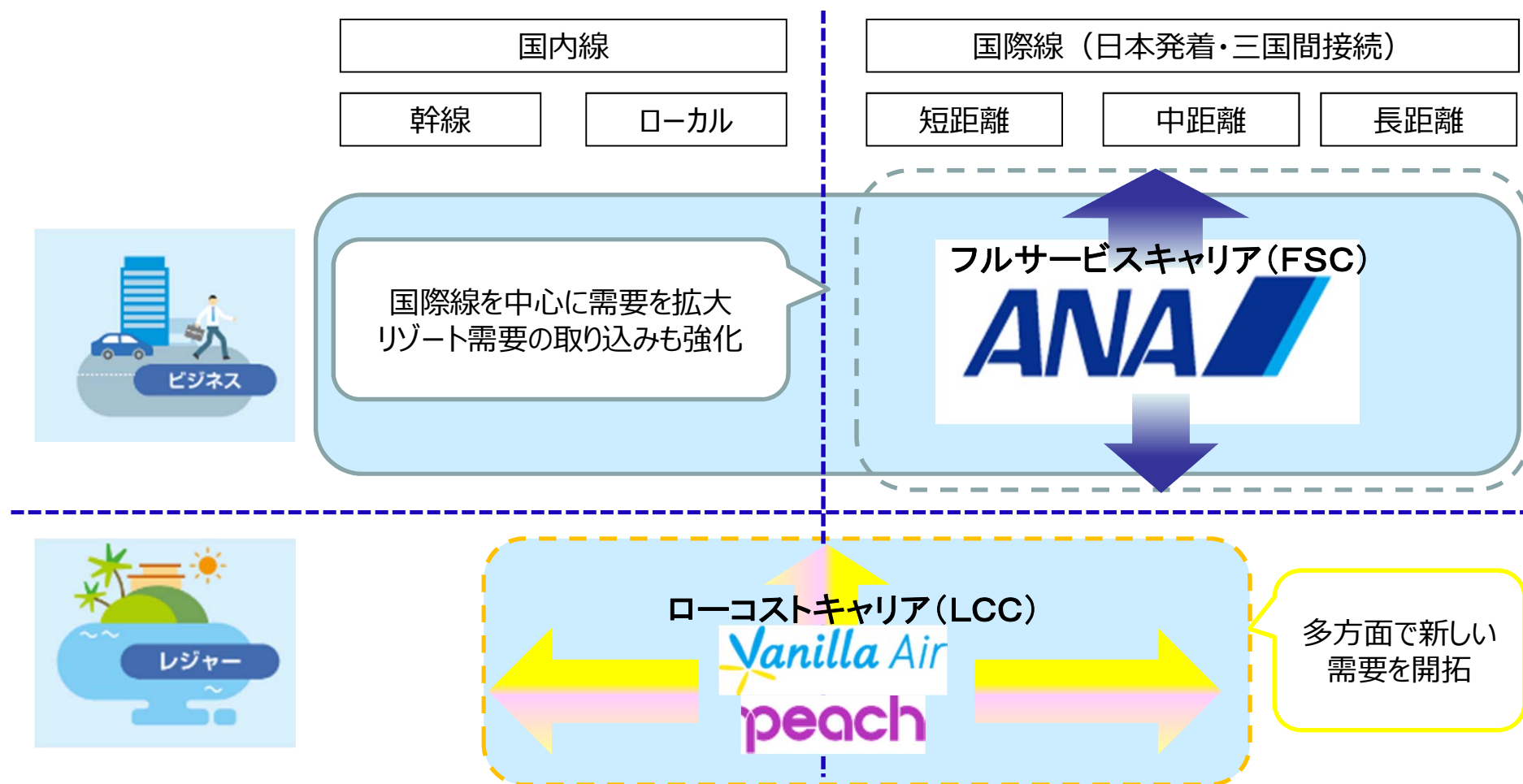


訪日/出国者数



エアライン収益基盤の拡充 ANAブランドとLCCブランド

フルサービスキャリアANAでキャッチできていない新たな需要を喚起



エアライン収益基盤の拡充 ネットワーク戦略

ANAとLCCの両ブランドでマーケティングを深化、グループ全体でネットワークを拡大

国際線

フルサービスキャリア (FSC)



- ✓ 首都圏空港のハブ機能を強化
(羽田・成田の最大活用)

ローコストキャリア (LCC)



- ✓ 日本⇔海外 双方向の需要開拓
(中距離路線の展開を検討)

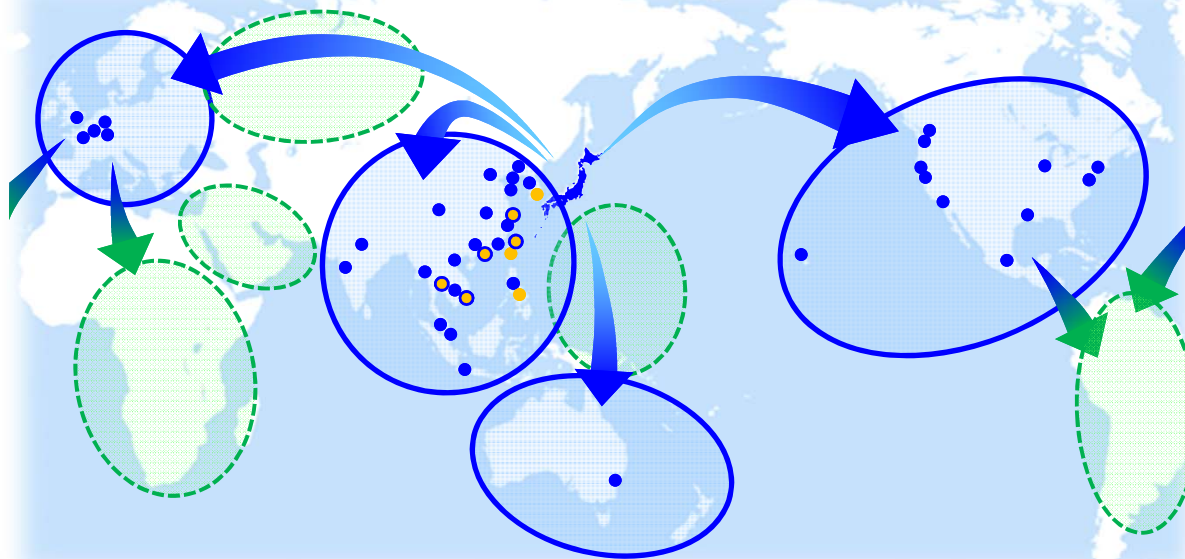
国内線



- ✓ 幹線中心、ローカル線は需給適合



- ✓ ローカル線の就航路線を拡大



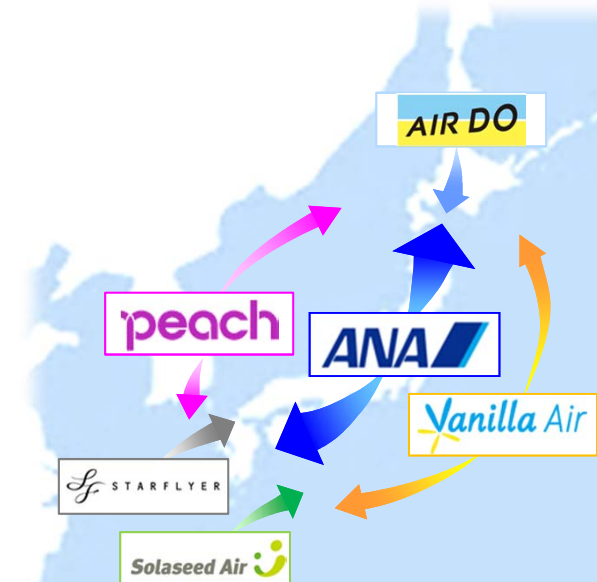
現在の就航都市

- ANA便が就航
- 当社グループのLCCが就航
- 両ブランドとも就航

今後の検討エリア

- 既存の就航エリア
- 未就航エリア

(自社グループ運航
+
他社との提携)



パートナーエアラインとの連携を活用

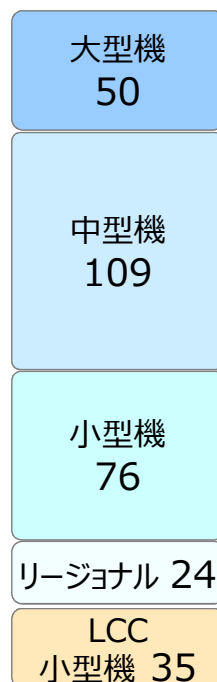
エアライン収益基盤の拡充 フリート戦略

事業の拡大を支える機材を安定的に確保、両ブランドで適正なフリート構成を追求

合計 **294**

ANA 259

LCC 35

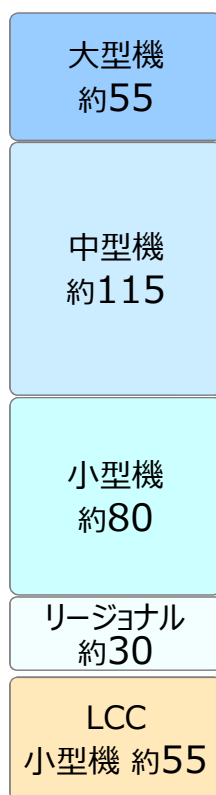


2017年度末
(見通し)

合計 約**335**

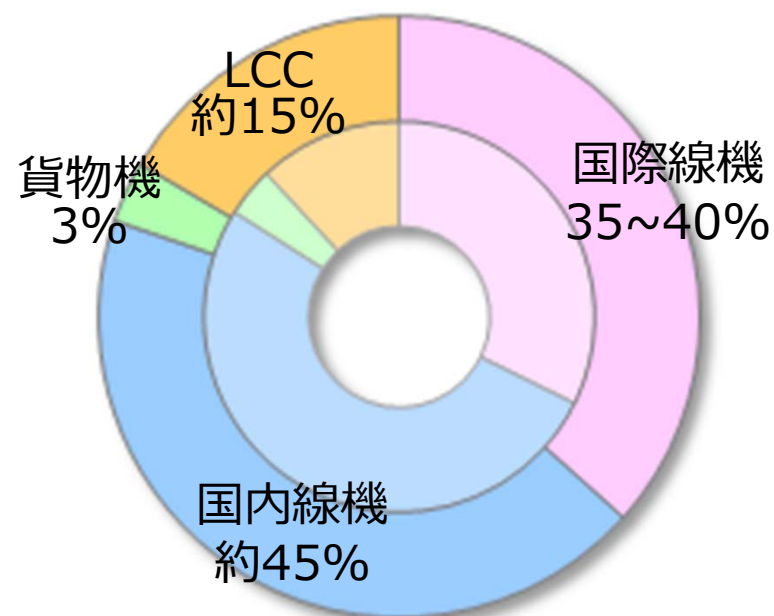
ANA 約280

LCC 約55



2022年度末
(計画)

機材構成比の変化



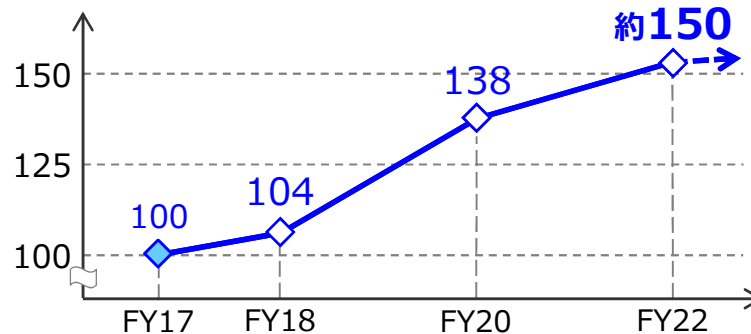
(内側) 2017年度末
(外側) 2022年度末

エアライン収益基盤の拡充 ANAブランド生産量の見通し

生産量の見通し (FY17見通し = 100)

戦略ポイント

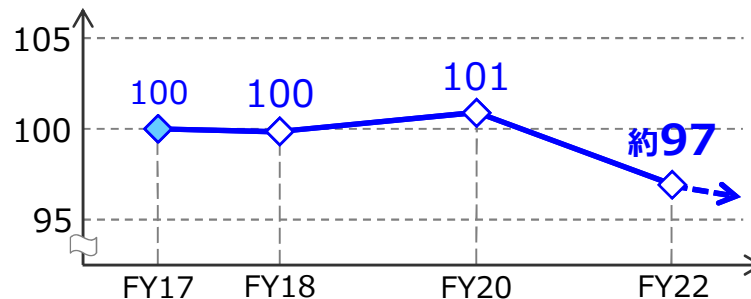
国際旅客



成長の柱として収入・収益を牽引

- 1) 首都圏空港を拠点に事業を拡大
- 2) リゾート路線の強化
- 3) 提携戦略の推進・ホワイトスポットへの進出

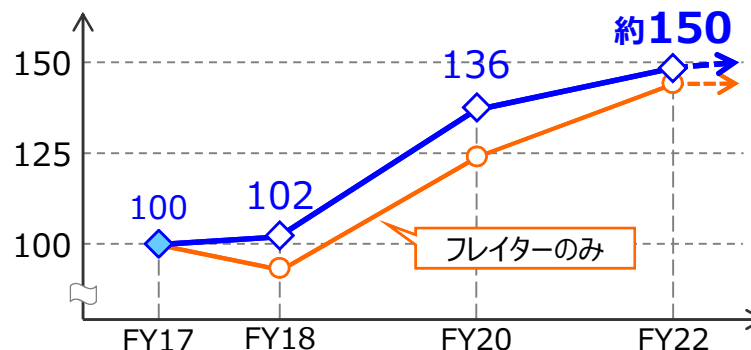
国内旅客



グループ最大の収益基盤を維持

- 1) 現在の収益性を堅持
- 2) 機材小型化による需給適合
- 3) プロダクト・サービスの強化

国際貨物



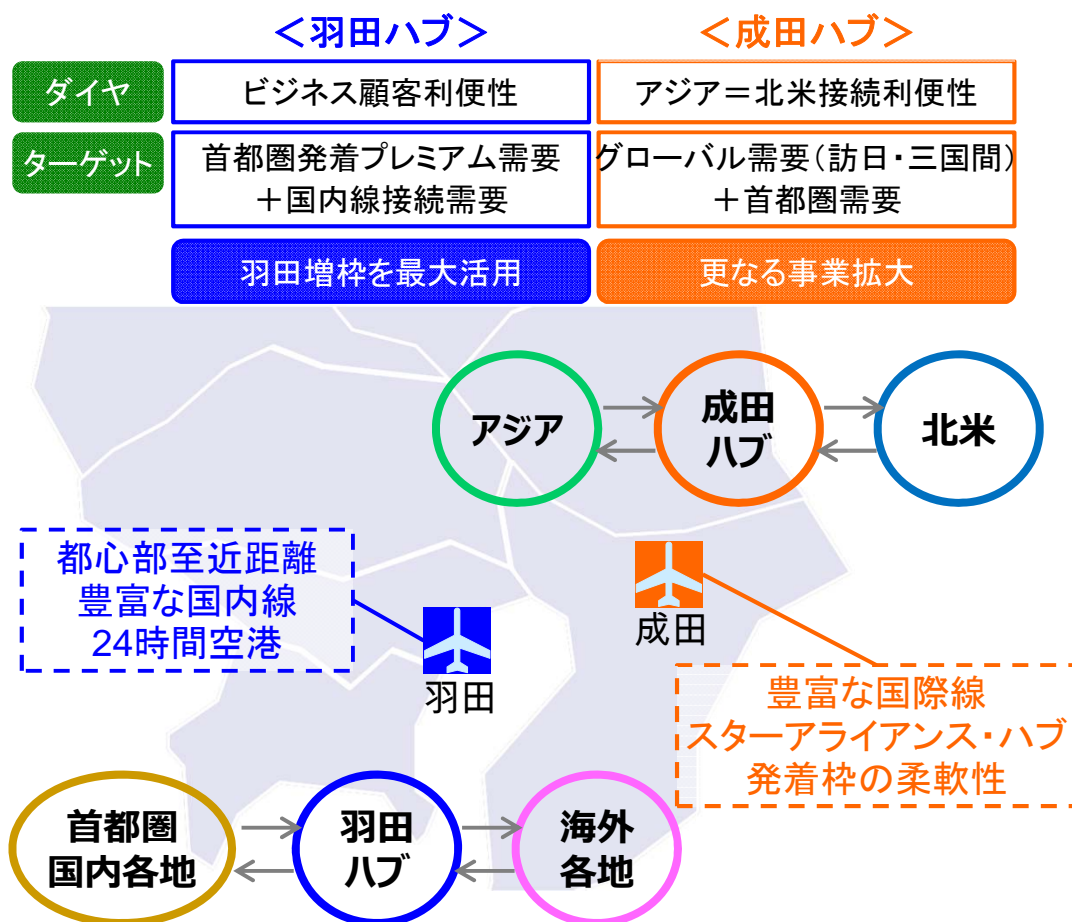
ネットワークを再構築して収益性を改善

- 1) 首都圏ハブ (成田・羽田)
 - ・大型フレイター導入、アジア＝北米間の需要獲得
- 2) 沖縄ハブ
 - ・更なる規模の適正化

エアライン収益基盤の拡充 ANAブランド国際線

更なるネットワークの連携・拡充と、ダントツの品質を追求

首都圏ハブ機能を軸に国際線拡大を継続



プロダクトとサービスの品質向上

- ✓ 航空業界の名誉ある賞を受賞



- ✓ 英国SKYTRAX社から世界最高評価「5スター」に5年連続で認定
- ✓ Air Transport World誌より「Airline of the Year 2018」を受賞。3度の受賞はアジアで唯一。



<ビジネスクラス フルフラットシート> 12

エアライン収益基盤の拡充 ANAブランド国際線

潜在成長力のあるリゾート・プレジャーマーケットの強化・開拓

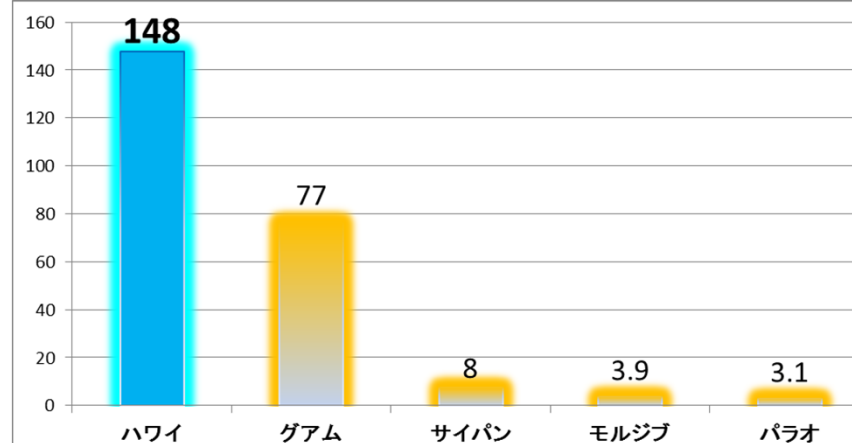
ハワイ路線への超大型機A380投入

～大型機導入によるシェアアップ～
～多様な需要への対応～

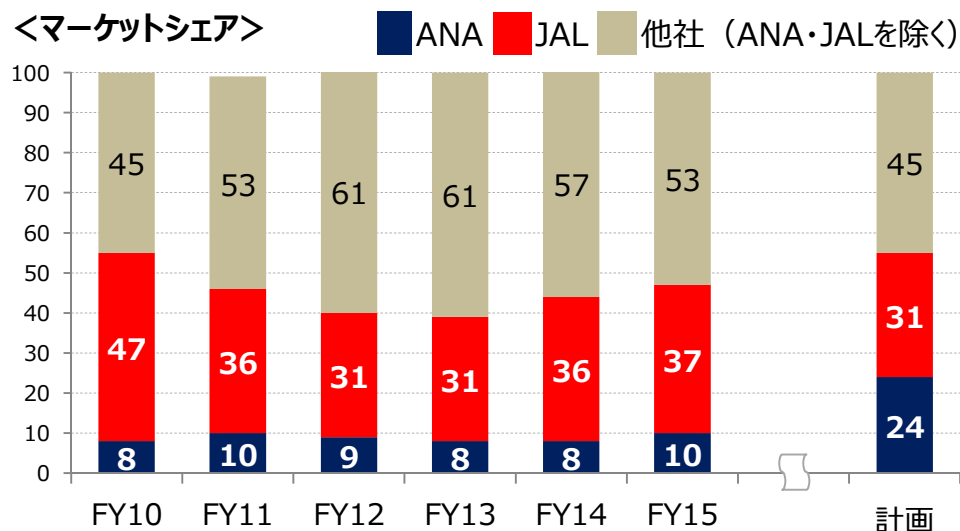


日本人旅行者数（2015年）

（万人）



※【出典】日本政府観光局



エアライン収益基盤の拡充 LCCブランド

Peach連結化でANAグループはLCCにおいても日本でトップシェアに

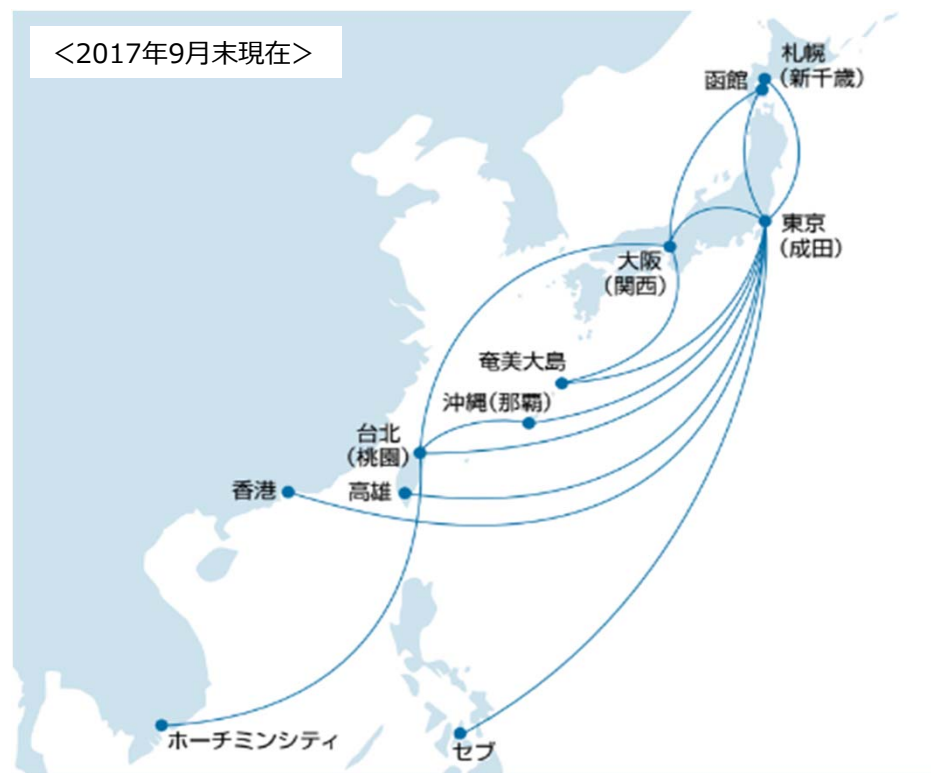


運航機材：14機（2017年12月末時点）
 輸送実績：212万人（2016年度）
 ※前年度実績：169万人
 利用率：85.8%（2016年度）



運航機材：20機（2017年12月末時点）
 輸送実績：513万人（2016年度）
 ※前年度実績：455万人
 利用率：85.4%（2016年度）

<2017年9月末現在>



<2017年9月末現在>

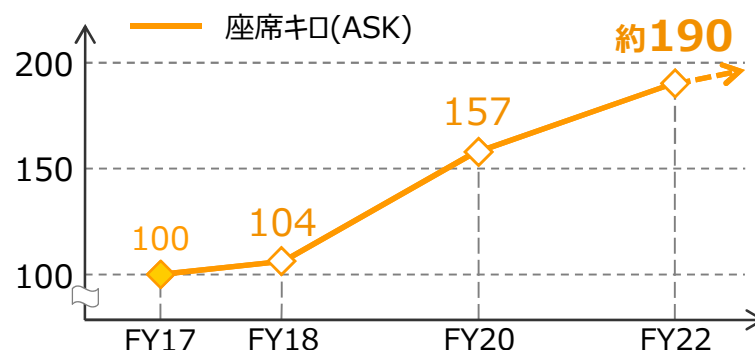


エアライン収益基盤の拡充 LCCブランド

生産量の見通し (FY17見通し = 100)

戦略ポイント

LCC
(2社合計)



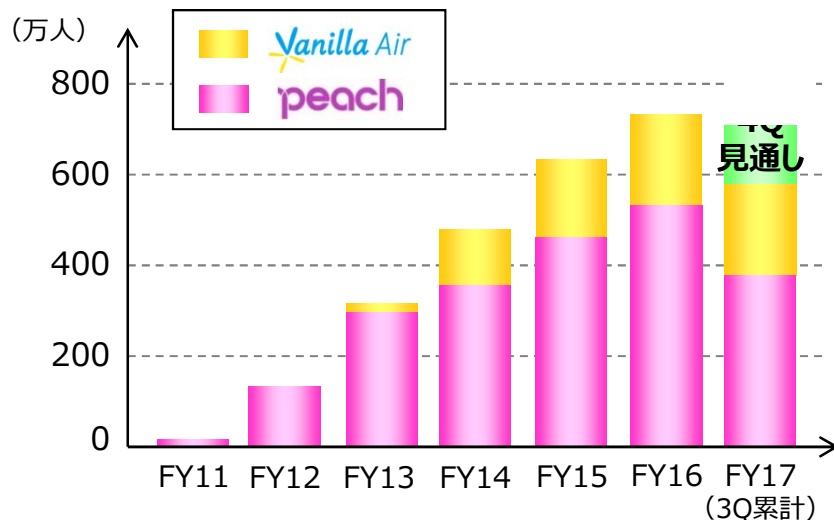
2社の連携によって収益基盤を拡充

- 1) 国内線：ローカル線を中心に需要を開拓
- 2) 国際線：成田・関空を軸に就航路線を拡大
グループの空白領域に進出

旅客数の推移

※国内線・国際線 合計

✓ 2011年度以降、旅客実績が着実に増加



中距離路線の展開 (検討内容)

- ✓ 航続距離の長い小型機を活用
- ✓ より広範に、訪日・レジャー需要を囲い込み

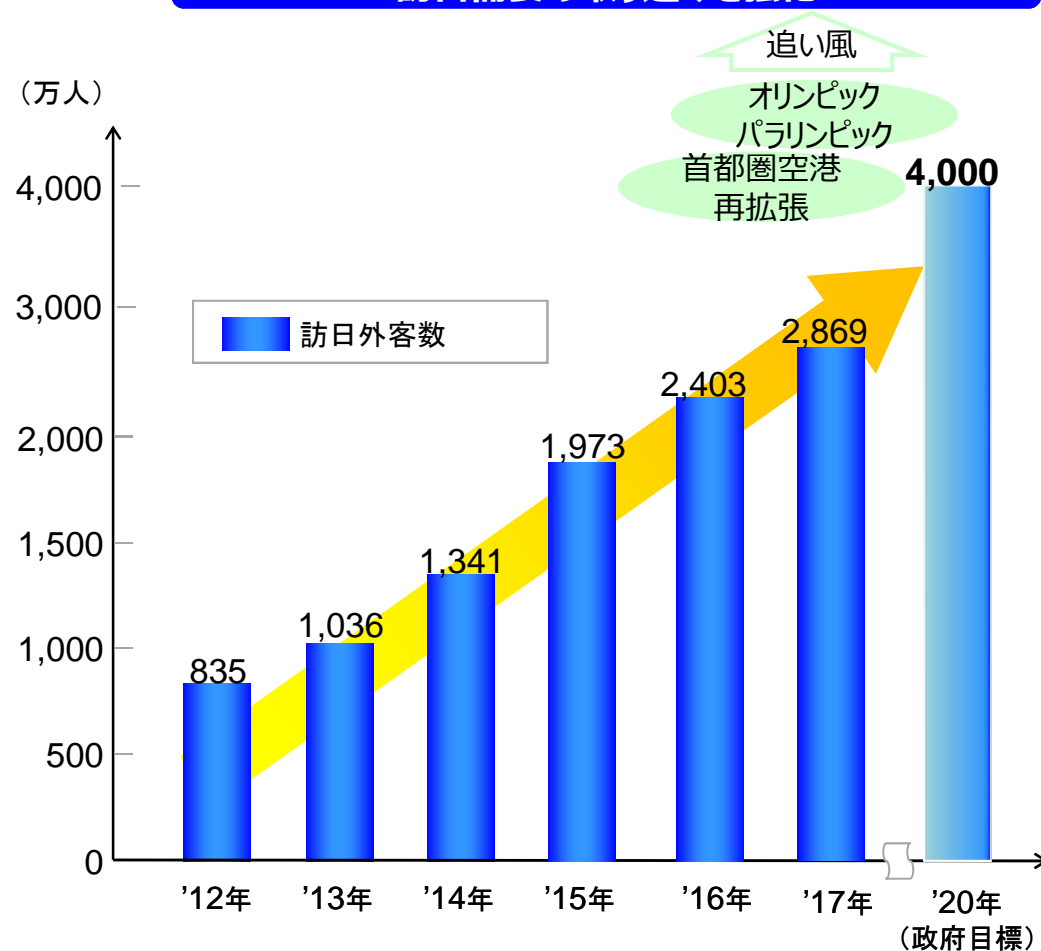
【就航可能エリア】



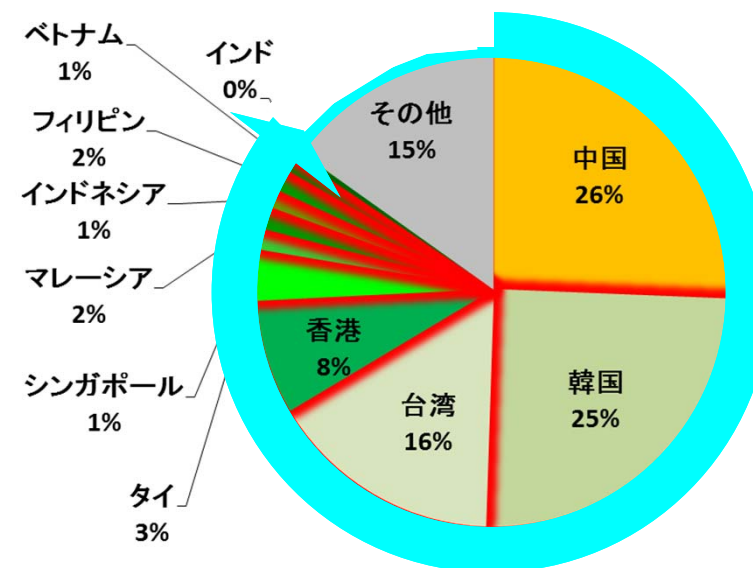
エアライン収益基盤の拡充/既存事業の選択・集中 訪日需要の取り込み

旺盛な訪日需要はANAグループにとって新たな成長のチャンス

グループ全体で
訪日需要の取り込みを強化



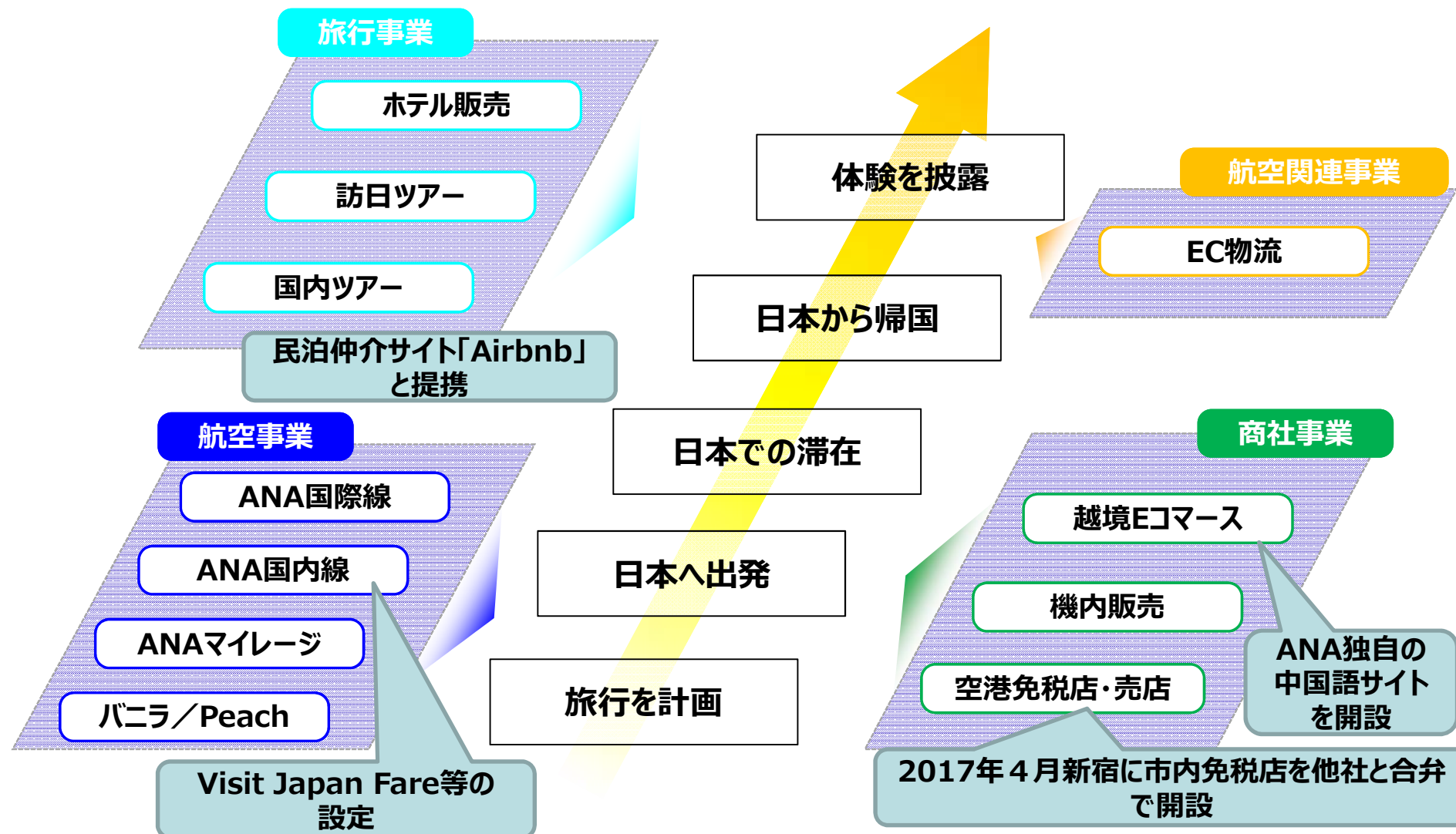
2017年地域別訪日旅客数の構成比



【出典】 日本政府観光局

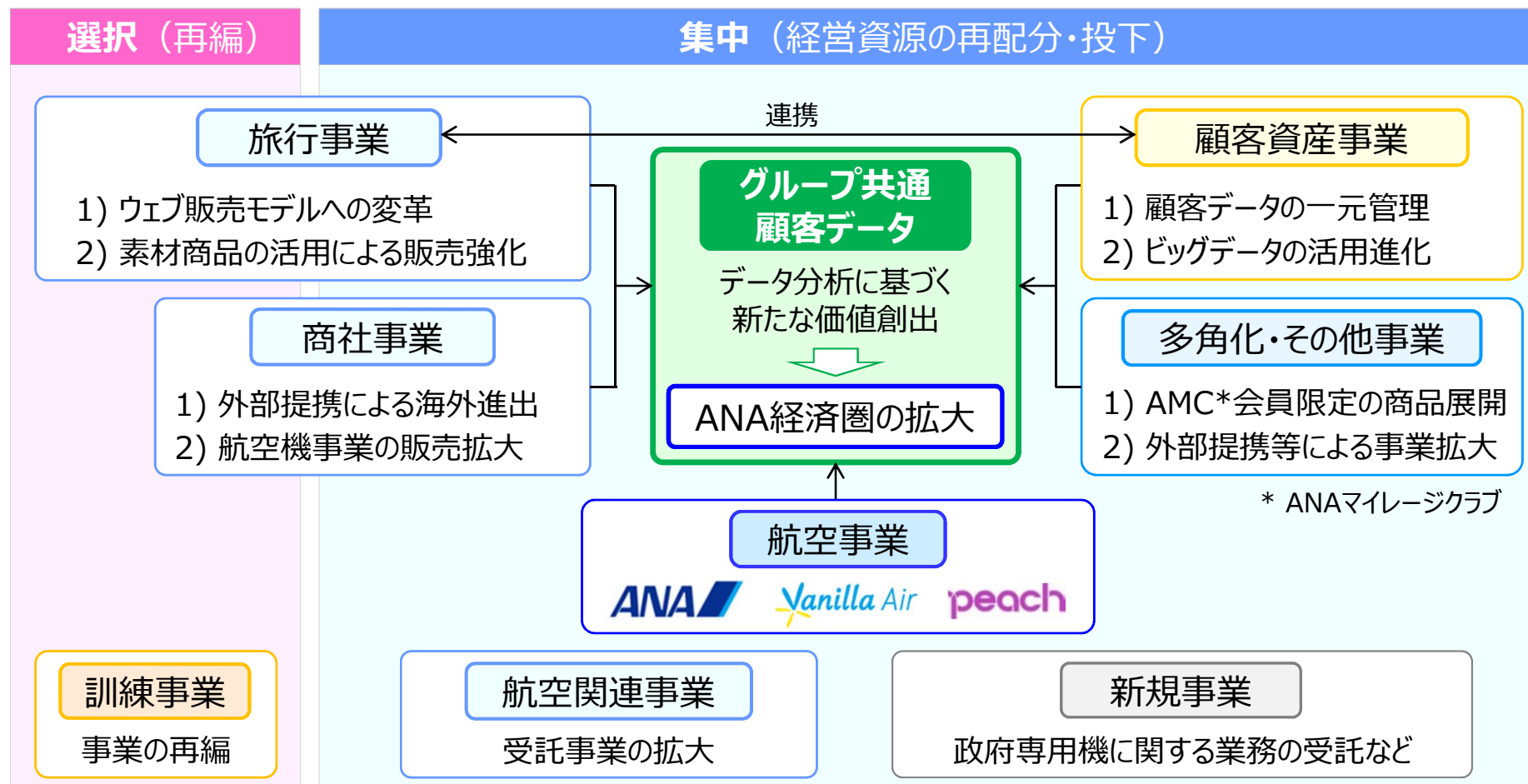
エアライン収益基盤の拡充/既存事業の選択・集中 訪日需要の取り込み

グループ全体で訪日需要を収益に結び付け



既存事業の選択・集中 新たな事業ドメインの創造

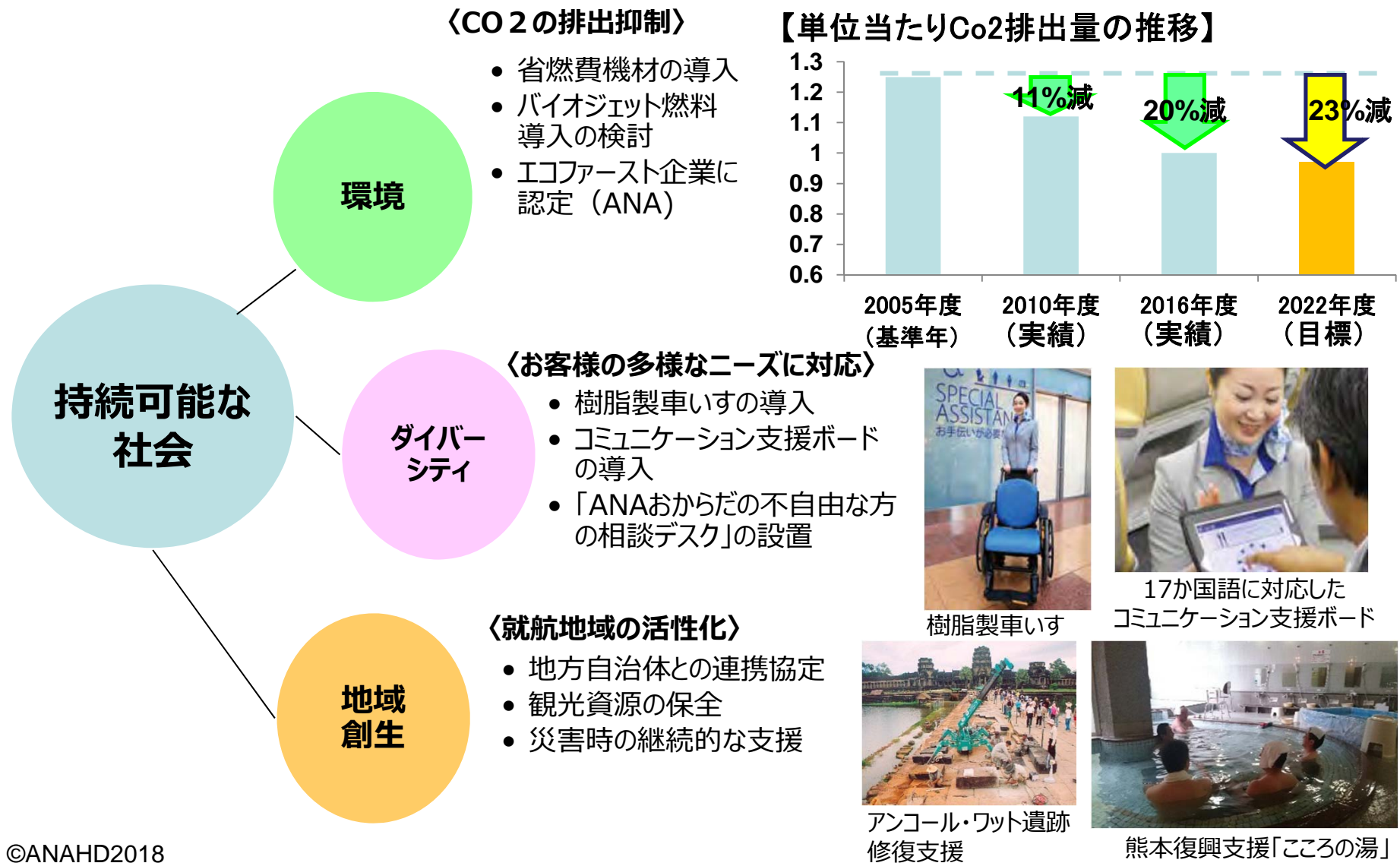
顧客基盤を軸に選択と集中を加速、ポートフォリオを再構築



グループ有形・無形固定資産 / 未来志向の人財 / 新技術・オープンイノベーション

持続可能な社会の実現に向けて

ANAグループの事業を通じて、「社会的価値」と「経済的価値」の両立・創造を実現

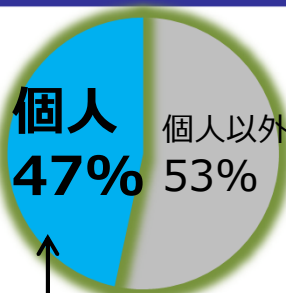


～株主様とのコミュニケーション～株式の状況・株主様向けIR活動

<2017年9月30日現在>

株主総数	発行済株式総数
484,522名	3,516,425,257株

※個人の株主様の持株比率が約半分を占める



IRウェブサイト「株主投資家情報」

<https://www.ana.co.jp/group/investors/>



■株主様専用サイトのご案内

<https://sh.anahd.co.jp/>

※上記「投資家情報」からもログインできます。

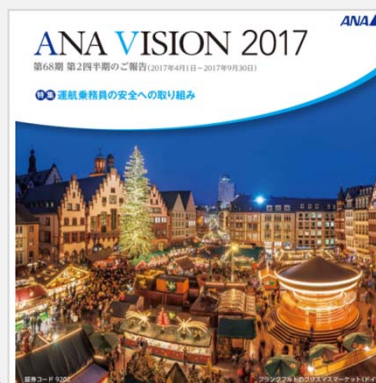
■株主様専用サイトからご利用いただける主なサービス

- ・株主様限定ANA機体工場見学（抽選）のお申し込み
- ・期間限定の旅行商品等のご提供
- ・期間限定の通信販売のご提供
- ・季刊誌「ていくおふ」のご案内



<株主様限定機体工場見学の様子>

■株主通信「ANA VISION」



ANAグループの最新トピックスや業績動向等を分かりやすく紹介しています。

※ホームページにも掲載しています
<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/anavision/>

～株主様とのコミュニケーション～株主優待のご案内（100株以上所有の株主様）

国内線ご搭乗優待（片道普通運賃の50%割引）

ANA国内全路線（コードシェア便含む）でご利用いただけます。
株主優待番号1つにつき、大人、小児ともにお1人様片道区間
に対して「株主優待割引運賃」（片道普通運賃の50%割引、
小児※の場合は小児運賃の50%割引）をご利用いただけます。

※搭乗日の年齢が満3歳～11歳の方

株主優待番号ご案内書 イメージ ANA

有効期間（搭乗可能期間）
2017年12月1日から
2018年11月30日までにご搭乗ください。

[1] 株主優待番号
12604 123

[2] 登録用パスワード
ご登録時にコインなどで軽くこすってください
[1][2]をご入力、または係員へお伝えください。

[3] 登録用コード
見34本
自動チェックイン機で
ご利用頂けます。
（コインなどで軽く
こすってください）
[3]を自動チェックイン
機にかざしてください。
※一部の便において販売座席数に制限がございます。
※本案内書はご搭乗が終了するまで大切に保管してください。

ANAグループ優待券

- ・国内各地のANAホテル他提携ホテルでのご宿泊、ご飲食のご優待等
- ・海外・国内パッケージツアー商品のご優待
- ・空港売店・免税店でのお買い物ご優待
- ・ゴルフプレー料金のご優待
- ・通信販売カタログでのご優待



<パッケージツアー商品の一部>



※株主優待の詳細については以下のウェブサイトからもご覧いただけます。

<https://www.ana.co.jp/group/investors/stock/benefit/>

※次回の株主優待については、2018年3月27日（火）までにご購入いただくと株主優待の権利が付きます。

<参考>

2017年度 第3四半期 決算（概要）

(第3四半期 累計) 全ての利益段階で過去最高を更新

第3四半期 決算（連結）

(億円)	第3四半期 (累計)	前年差	(前年比)
売上高	14,908	+ 1,590	(+11.9%)
航空事業	13,081	+ 1,505	(+13.0%)
営業利益	1,659	+ 357	(+27.4%)
航空事業	1,554	+ 337	(+27.8%)
営業利益率	11.1%	+ 1.4pt	—
経常利益	1,638	+ 396	(+31.9%)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,529	+ 663	(+76.7%)
EBITDA	2,778	+ 436	(+18.6%)

通期収支予想（連結）

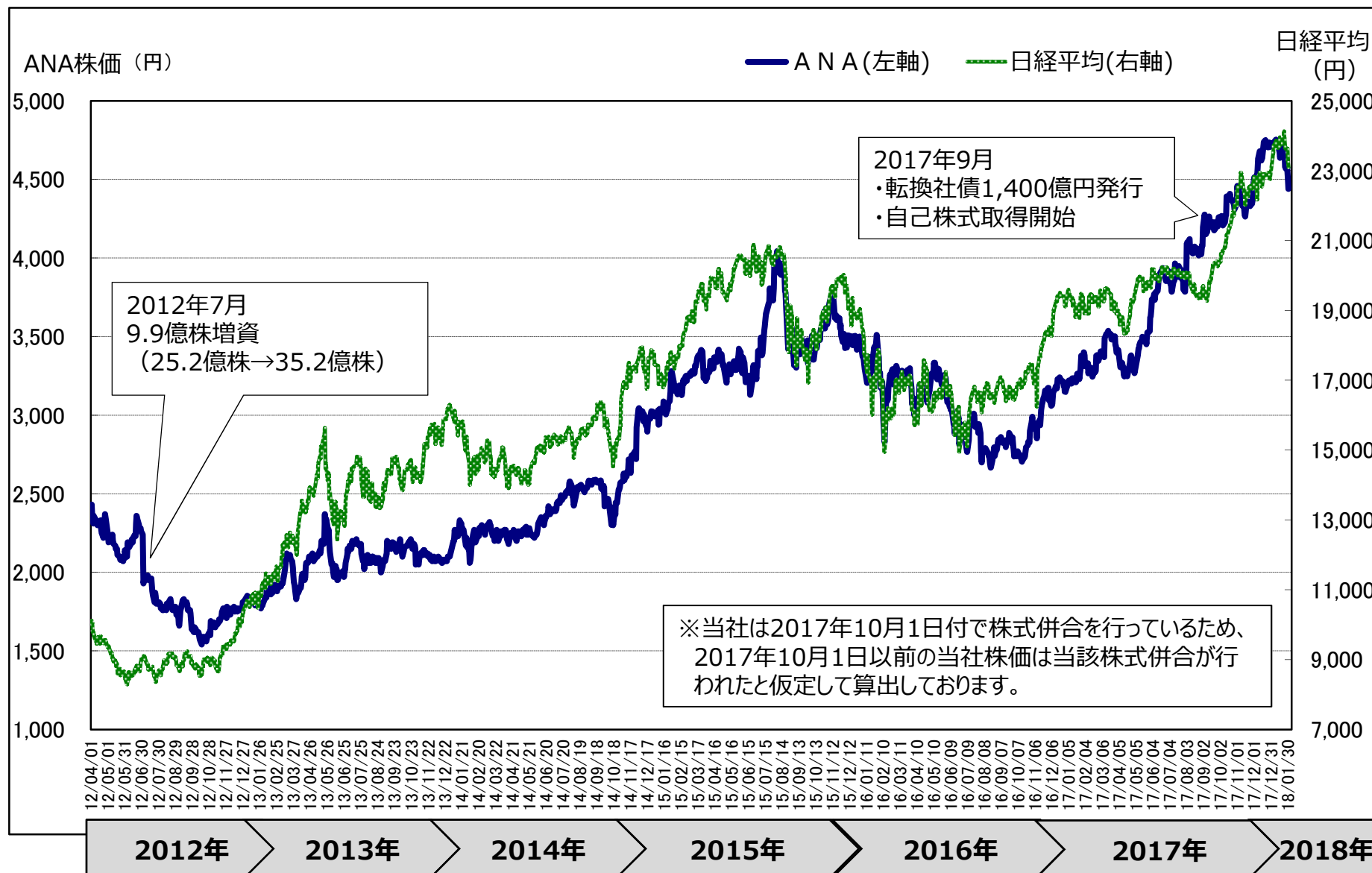
営業利益	1,600億円
経常利益	1,500億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,320億円

➤ 決算のポイント

1. 主力の航空事業は、旅客・貨物とも需要が堅調に推移
2. 「安全と品質サービスの総点検」「人への投資」を推進

＜参考＞

株価推移



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、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。