

個人投資家向け会社説明会



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 種家 純



1. ANAグループの事業概要
2. 2023-25年度中期経営戦略
3. 2024年度業績予想
4. 株主の皆様へ

1. ANAグループの事業概要

- ✈ 会社設立 : 1952年12月
- ✈ 事業内容 : 航空事業を中心に旅行・商社等を展開
- ✈ 会社数 : 連結子会社55社、持分法適用会社13社*
- ✈ 売上高(連結) : 20,559億円*
- ✈ 社員数 : 約41,225名*

*2024年3月末時点



1. ANAグループの事業概要

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



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。

1. ANAグループの事業概要



1. ANAグループの事業概要

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)

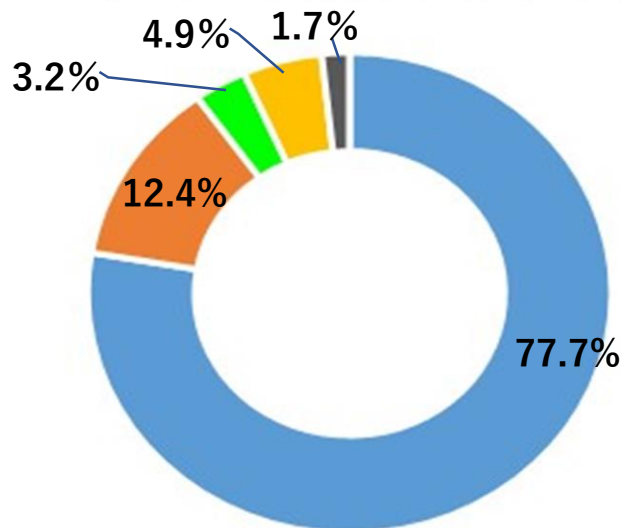
多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。

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。

1. ANAグループの事業概要

2023年度売上高構成比



※売上高構成比は連結調整前の数字で算出

■ 航空 ■ 航空関連 ■ 旅行 ■ 商社 ■ その他

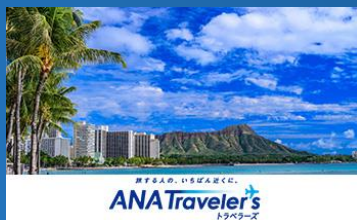
航空事業



航空関連事業



旅行・商社・その他



1. ANAグループの事業概要 【航空事業ネットワーク】

国際線ネットワーク 79路線 1,308便/週*

新規路線開設

- ✈ 2024年12月3日 羽田=ミラノ
- ✈ 2025年1月31日 羽田=ストックホルム
- ✈ 2025年2月12日 羽田=イスタンブール



国内線ネットワーク 160路線 1,192便/日*

*2024年4月時点のANA・Peach・AirJapanの旅客・貨物便（国内線はコードシェアを含む）

2. 2023-25年度中期経営戦略【コロナ禍の影響】



2. 2023-25年度中期経営戦略【成長回帰への足元固め】

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. 2023-25年度中期経営戦略【エアライン事業】

国際線事業 マルチブランドの最適化



✈ ANA

羽田・成田を中心に、アジア＝北米の
接続需要も取り込む充実したネット
ワークのフルサービスキャリア（FSC）

✈ Peach

関空・成田をベースに近・中距離路線に特化したLCC

✈ AirJapan

成田からの中距離路線を展開するハイブリッドエアライン

2. 2023-25年度中期経営戦略【エアライン事業】

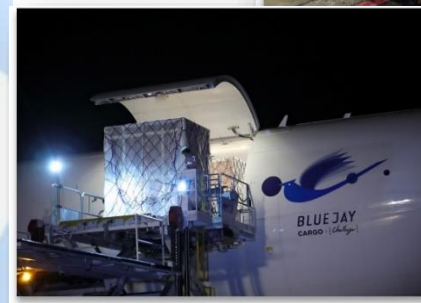
貨物事業の拡大：コンビネーションキャリアの強みを発揮



高級車



半導体
製造装置



アジア・
中国

旅客便：多

中型フレイター

日本

旅客便：少

大型フレイター

北米

2. 2023-25年度中期経営戦略【非航空事業】

事業分類に応じたリソース配分

中核事業

旅行・商社・物流他



事業の拡大
収益の牽引

強化事業

地域創生・不動産
研修他



利益の安定創出
構造改革の推進

事業創出・投資

ドローン・エアモビリティ

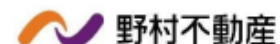
AI・ロボティクス



投資・事業化の推進

2. 2023-25年度中期経営戦略【非航空事業】

エアモビリティ “空飛ぶクルマ”



2023 年 12 月 8 日
ANA ホールディングス株式会社
Joby Aviation Inc
野村不動産株式会社

**ANA ホールディングス、Joby Aviation、野村不動産が
空飛ぶクルマの離着陸場開発に向けた共同検討を開始**



2024 年 3 月 15 日
ANA ホールディングス株式会社
イオンモール株式会社

**空飛ぶクルマの離着陸ポート設置に向け
ANAHD とイオンモールで覚書を締結**

2. 2023-25年度中期経営戦略【非航空事業】

アバターイン（株）



アバターインとは？

ANAホールディングスから生まれた社会課題解決を目指すスタートアップ。

AI・ロボティクスのテクノロジーを用いて、困った人を助ける「世界最大の人助けネットワーク」の構築を目指している。

“AI × ロボティクス”

NEWS RELEASE

YAMADA HLDGS.



2024年5月21日
株式会社ヤマダホールディングス
avatarin 株式会社

ヤマダホールディングス × avatarin
家電流通業界に特化した AI ロボティクスサービス創出に向けた業務提携に合意
-接客の接点増加と品質向上を目指して-



JR東日本ニュース



2024年2月8日
東日本旅客鉄道株式会社

みどりの窓口にてアバターロボットによるご案内の実用検証を行います



- 2024年7月までに
累計77億の資金調達を実現
- 人とAIが共存できる生成AIなど
新しい接客ソリューションを開発中
- リテール/インフラ業界のトップ企業
と連携して開発・実証を推進

2. 2023-25年度中期経営戦略【ANA経済圏】

日常的にANAグループをご利用いただくプラットフォーム作り

ペイメント
ANA Pay



アプリ



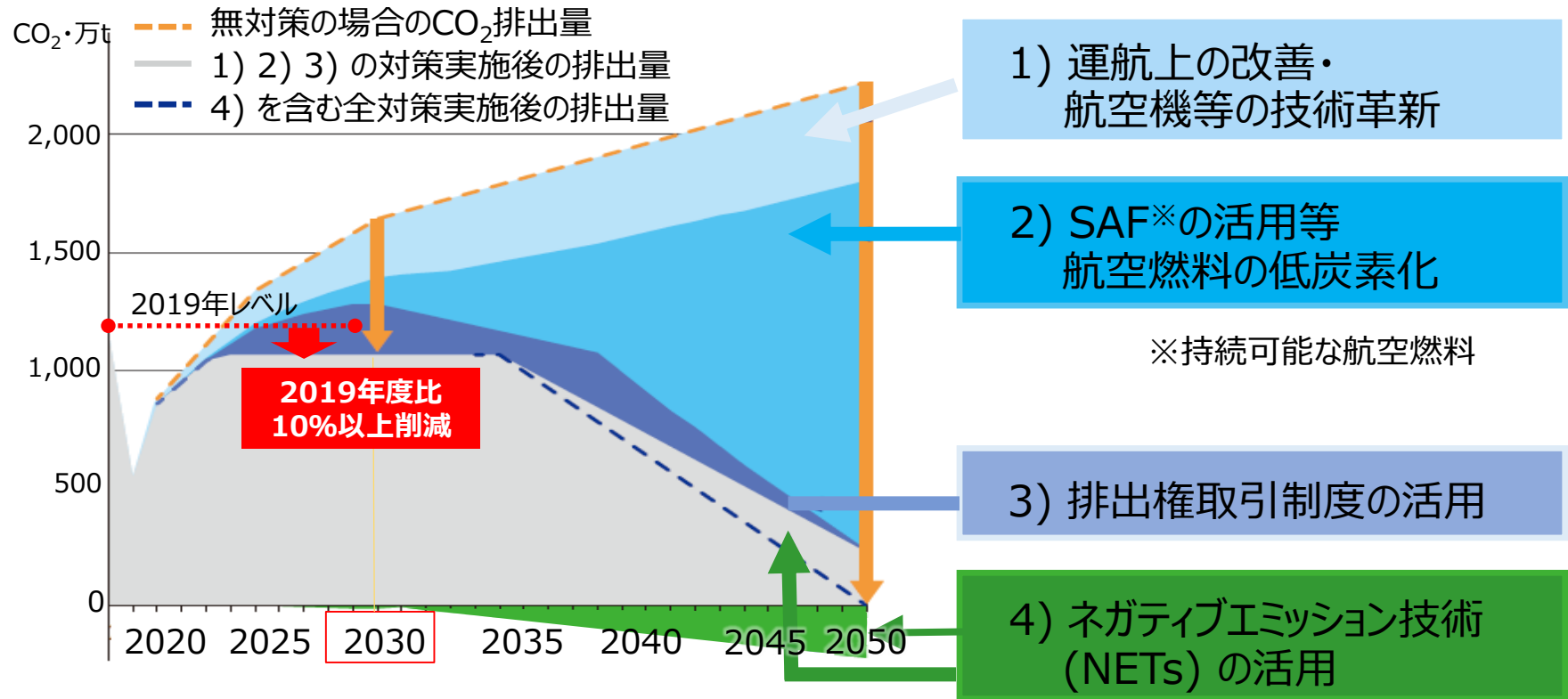
ANA Mall

ECモール



2. 2023-25年度中期経営戦略【ESG戦略】

Environment（環境） CO2排出量削減



2. 2023-25年度中期経営戦略【ESG戦略】

Social（人財）ANAグループの価値創造サイクル

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



KPI

社員のエンゲージメント向上

ANA's Wayサーベイ

基本品質・生産性の向上

SKYTRAX 5STAR

お客様の喜び

NPS（顧客推奨度）

社会的・経済的価値向上

付加価値生産性

2. 2023-25年度中期経営戦略【ESG戦略】

人財への投資・生産性向上に向けたイノベーション

5時間使用できるファン付きベスト



リモコン式航空機牽引機器



自動運転トーイングトラクター



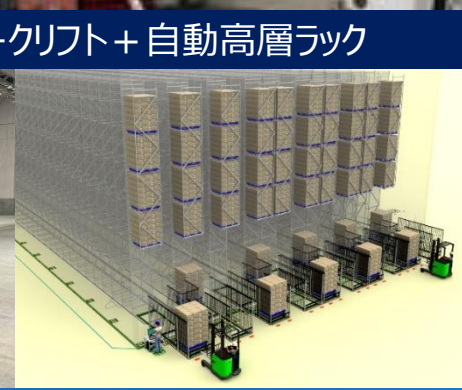
手荷物ロボット



無人搬送車 AGV



無人搬送フォークリフト+自動高層ラック



2. 2023-25年度中期経営戦略【ESG戦略】




2. 2023-25年度中期経営戦略【財務戦略】

財務基盤の復元・総資産の圧縮

[億円]

	FY2023 期末	FY2024 中間期末	FY2025 期末（見通し）
自己資本	10,445	10,511	約12,300
自己資本比率	29.3%	30.1%	約37%
総資産	35,695	34,967	約33,000

バランスシート	手元流動性 12,578	有利子負債 14,840
		自己資本 10,445



手元流動性 8,000～ 9,000	有利子負債 10,500
	自己資本 12,000～ 12,500

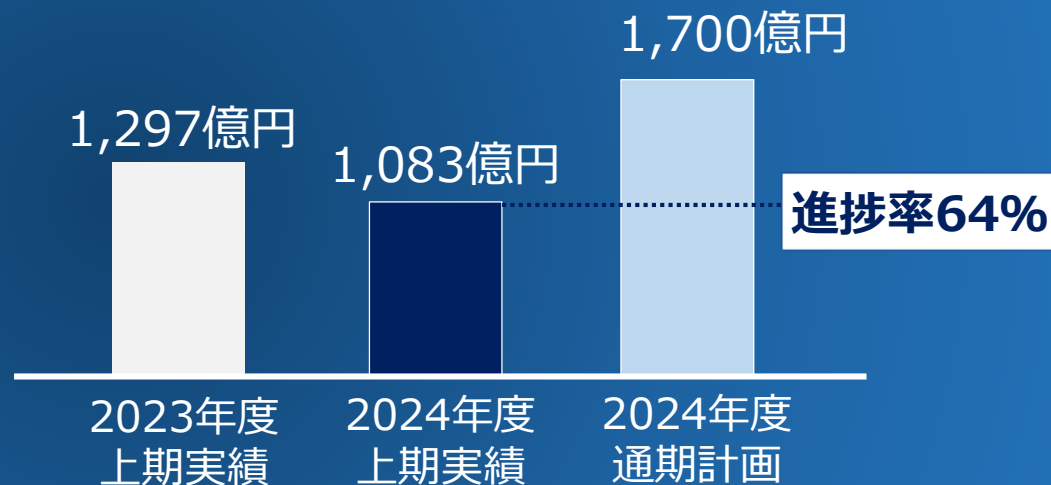
3. 2024年度業績予想

2024年度 中間決算概要

2024年度上期実績 [億円]

売上高	10,995
営業利益	1,083
経常利益	1,123
親会社株主に 帰属する 当期純利益	807

営業利益 通期計画に対する進捗率



✦ 旅客需要の回復が継続、上期としては過去最高の売上高を更新

3. 2024年度業績予想

2024年度 通期業績予想（修正）

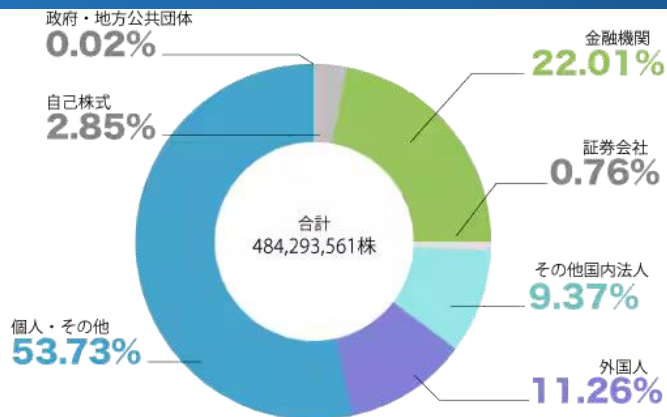
[億円]

	2023年度	2024年度		2025年度
	実績	当初計画	修正予想 (2024年10月31日)	中期目標
売上高	20,559	21,900	22,200	23,200
営業利益	2,079	1,700	1,700	2,000
経常利益	2,076	1,600	1,700	1,750
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,570	1,100	1,200	1,220
1株当たり 当期純利益	約335.1円	約234.1円	約255.3円	約260円

✦ 当初計画からの変動要素（為替や単価動向等）を反映

4. 株主の皆様へ

株主分布状況 (2024年9月30日時点)



- ・発行済み株式総数：484,293,561株
- ・株主総数：762,127人
- ・個人株主数：746,797人
- ・個人株式数：260,189,282株（割合53.73%）

配当金・配当性向推移



25

4. 株主の皆様へ

株主様とのコミュニケーション

IRウェブサイト「株主・投資家情報」

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



株主・投資家の皆様へ



お知らせ・お得情報

- 2024年11月22日 【好評発売中！】「飛行機の幕張」シリーズ第二弾！ビクタービル空港を訪れる ロサンゼルス4日間 (4/198)
- 2024年10月17日 【株主様限定ツアー】心に灯る相模原五箇山と富士・飛騨高山3日間
- 2024年10月17日 【株主様先行発売ツアー】偏愛日本コラボ企画！ANA客室乗務員とこだわり女子が案内する、絶景の城 米子城跡×米子シン・グルメツアー 米子2日間
- 2024年09月20日 ガイドと行くスノーシューでの原生林散策と野生動物と流水の共演3日間
- 2024年09月20日 「四国まんなか千年ものがたり」に参画！名産を訪ねる四国周遊3日間

✦ 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ご紹介

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

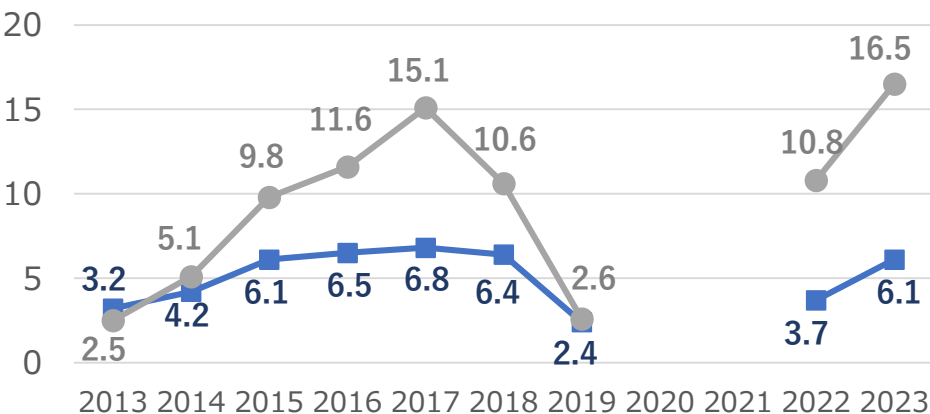
✦ 株主様専用サイトでご利用いただける主なサービス

- ・ANA機体工場や訓練センター見学（抽選）
- ・特別旅行商品
- ・期間限定通信販売
- ・季刊誌「ていくおふ」



【ご参考】 各種指標

ROA/ROE

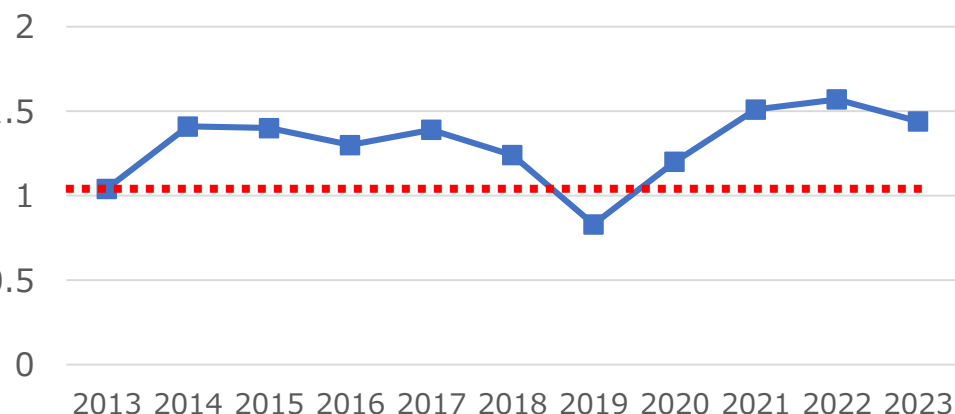


■ ROA (総資本事業利益率) ● ROE (自己資本利益率)

ROA: (営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) ÷ 期中平均総資産

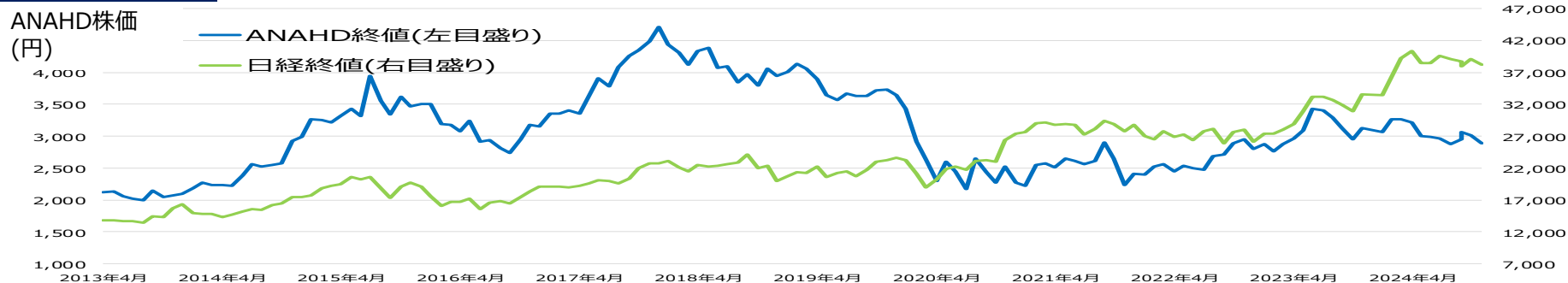
ROE: 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期中平均自己資本

PBR



■ PBR 株価純資産倍率 株価 ÷ 1株あたり純資産

株価



【ご参考】 機材数 278機 (2024年3月末現在)

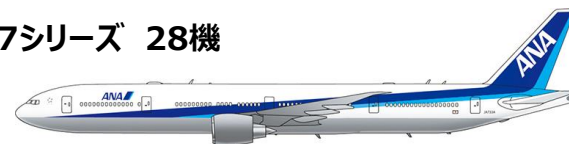
ANA

大型機

A380 3機



B777シリーズ 28機

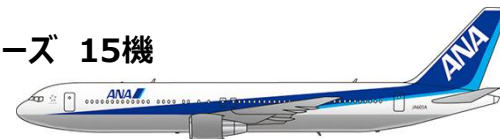


中型機

B787シリーズ 83機



B767シリーズ 15機



小型機

B737シリーズ 39機



A320/A321 37機



リージョナル機

DHC8-400 (プロペラ) 24機



貨物専用機

B777 2機



B767 9機



peach

小型機

A320/A321 37機



AIR JAPAN

中型機

B787 1機



ANA

UNITING the
WORLD in WONDER

Copyright ANA Holdings Inc.

【ご参考】 主な外部評価



SKYTRAX 11年連続
最高評価「5スター」

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

7年連続DJSI構成銘柄



2年連続健康経営銘柄



企業のD&I評価制度3年連
続「ベストワークプレイス」認定



APEX「WORLD CLASS
RATING」世界最高品質認
定「WORLD CLASS」受賞



エアライングループとして唯
一最高評価の「Aリスト企
業」(2年連続)



厚生労働省「えるぼし認
定」最高位認定を取得



「PRIDE指標2024」において
ANAグループ36社が「ゴール
ド」を受賞。ANAは9年連続

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。