

Fact Book 2021

Contents

- 2 International Passenger Market
- 4 Domestic Passenger Market
- 5 International Cargo Market
- 6 LCC
- 7 Airport-Related Information
- 8 ANA-Operated Routes
- 10 Number of Aircraft
- 11 Aircraft Specifications (ANA)
- 12 Consolidated 11-Year Summary
- 16 Social and Environmental Data

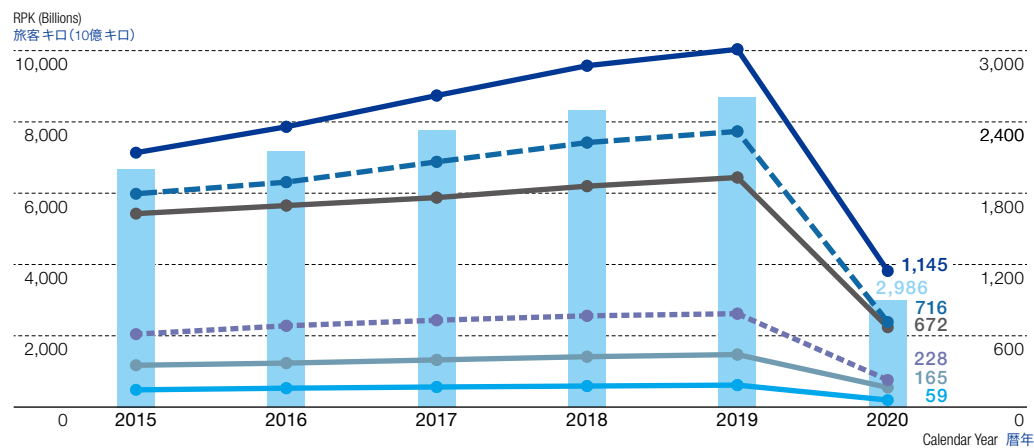
目次

- 2 国際線旅客マーケット
- 4 国内線旅客マーケット
- 5 国際線貨物マーケット
- 6 LCC
- 7 空港関連情報
- 8 ANA 就航路線図
- 10 航空機数
- 11 機種別諸元(ANA)
- 12 11年間の業績サマリー
- 16 社会性・環境データ



Global Air Transportation Passenger Volume by Region

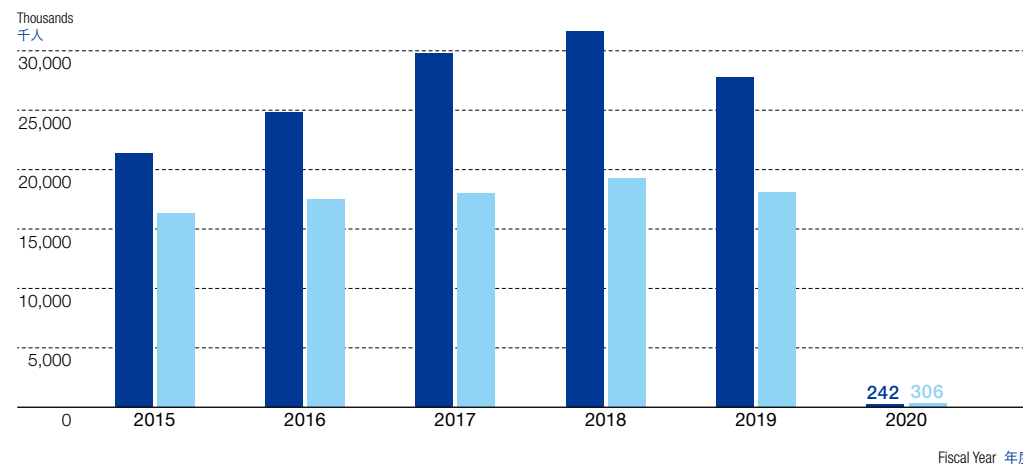
世界の航空旅客輸送の推移



(Left 左軸) ■: Total 合計
(Right 右軸) ■: Asia-Pacific アジア・太平洋 ■: Europe 欧州 ■: North America 北米 ■: Middle East 中東 ■: Latin America ラテン・アメリカ ■: Africa アフリカ
Source: International Air Transport Association (IATA), 2021
出典: 国際航空運送協会 (IATA) (2021年)

Foreign Visitor Arrivals / Number of Japanese Overseas Travelers

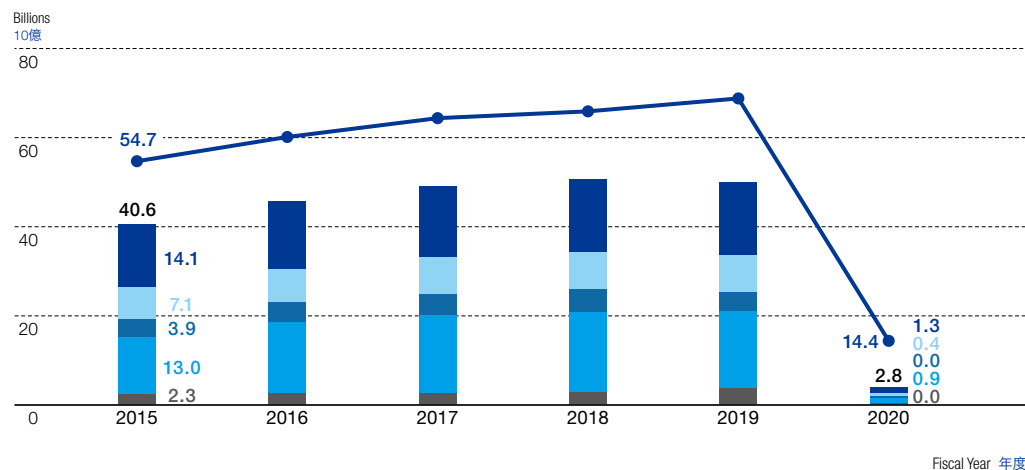
訪日外客数 / 出国日本人数



■: Foreign Visitor Arrivals 訪日外客数 ■: Japanese Overseas Travelers 出国日本人数
Source: Japan National Tourism Organization (JNTO), 2021
出典: 日本政府観光局 (JNTO) (2021年)

ANA International Passenger Business: ASK and RPK

ANA 国際線旅客 座席キロ・旅客キロの推移



ASK 座席キロ ■
RPK 旅客キロ ■: North America 北米 ■: Europe 欧州 ■: China 中国 ■: Asia / Oceania アジア・オセアニア ■: Hawaii ハワイ
Note: Figures for Asia include the Hong Kong routes and Vladivostok routes.
注記: 香港線、ウラジオストク線はアジア方面に含む

Alliance Members (As of July 1, 2021)

アライアンス別加盟航空会社一覧 (2021年7月1日現在)

Star Alliance スターアライアンス	
ANA	全日本空輸
Aegean Airlines	エーグ航空
Air Canada*	エア・カナダ*
Air China*	中国国際航空*
Air India	エア インディア
Air New Zealand*	ニュージーランド航空*
Asiana Airlines*	アシアナ航空*
Austrian Airlines*	オーストリア航空*
Avianca	アビアンカ航空
Brussels Airlines	ブリュッセル航空
Copa Airlines	コパ航空
Croatia Airlines	クロアチア航空
EGYPTAIR	エジプト航空
Ethiopian Airlines*	エチオピア航空*
EVA Air*	エバー航空*
LOT Polish Airlines	LOTポーランド航空
Lufthansa*	ルフトハンザドイツ航空*
Scandinavian Airlines	スカンジナビア航空
Shenzhen Airlines*	深圳航空*
Singapore Airlines*	シンガポール航空*
South African Airways	南アフリカ航空
Swiss International Air Lines*	スイスインターナショナルエアラインズ*
TAP Portugal	TAPポルトガル航空
Thai Airways International*	タイ国際航空*
Turkish Airlines*	ターキッシュ エアラインズ*
United Airlines*	ユナイテッド航空*

SkyTeam スカイチーム	
Aeroflot	アエロフロート・ロシア航空
Aerolineas Argentinas	アルゼンチン航空
Aeromexico	アエロメヒコ航空
Air Europa	エア・ヨーロッパ
Air France	エールフランス航空
Alitalia*	アリタリア-イタリア航空*
China Airlines	チャイナ エアライン
China Eastern Airlines	中国東方航空
CSA Czech Airlines	チェコ航空
Delta Air Lines	デルタ航空
Garuda Indonesia*	ガルーダ・インドネシア航空*
Kenya Airways	ケニア航空
KLM Royal Dutch Airlines	KLMオランダ航空
Korean Air	大韓航空
Middle East Airlines	ミドル・イースト航空
Saudia	サウディア
TAROM Romanian Air Transport	タロム航空
Vietnam Airlines*	ベトナム航空*
Xiamen Airlines	廈門航空

oneworld ワンワールド	
Alaska Airlines	アラスカ航空
American Airlines	アメリカン航空
British Airways	ブリティッシュ・エアウェイズ
Cathay Pacific	キャセイパシフィック航空
Finnair	フィンエアー
Iberia	イベリア航空
Japan Airlines	日本航空
Malaysia Airlines	マレーシア航空
Qantas Airways	カンタス航空
Qatar Airways	カタール航空
Royal Air Maroc	ロイヤル・エア・モロッコ
Royal Jordanian Airlines	ロイヤルヨルダン航空
S7 Airlines	S7航空
SriLankan Airlines	スリランカ航空

Code-Sharing Partners (As of July 1, 2021)

コードシェアを実施している航空会社

(2021年7月1日現在)

Air Macau	マカオ航空
Etihad Airways	エティハド航空
Juneyao Airlines	吉祥航空
Philippine Airlines	フィリピン航空
Shandong Airlines	山東航空

Note: Code-sharing partners for flights in and out of Japan not included in the table on the left

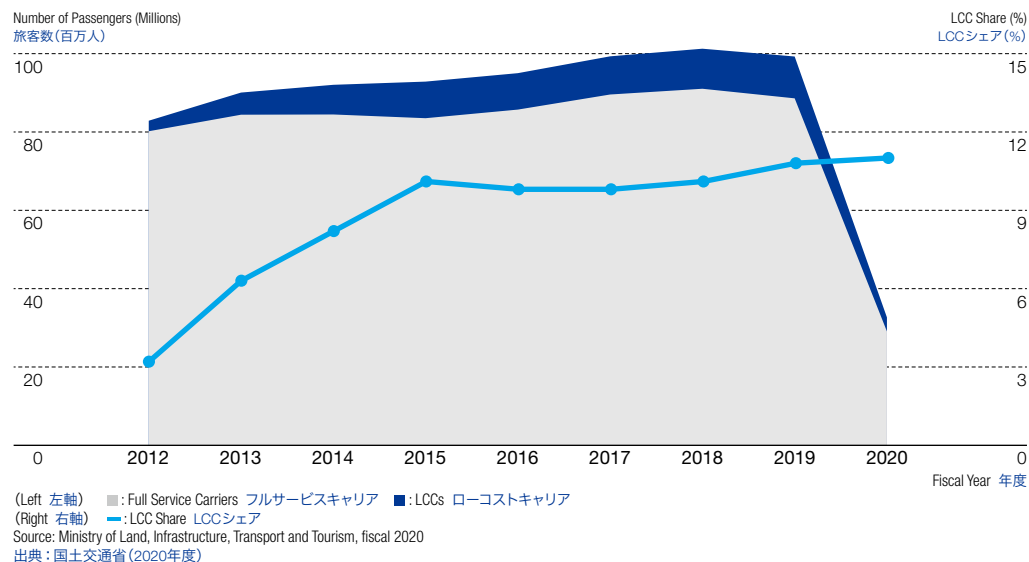
注記: 左表以外で日本発着便でコードシェアを実施している航空会社

* Airline companies conducting code-sharing with ANA for flights in and out of Japan

* 日本発着便でコードシェアを実施している航空会社

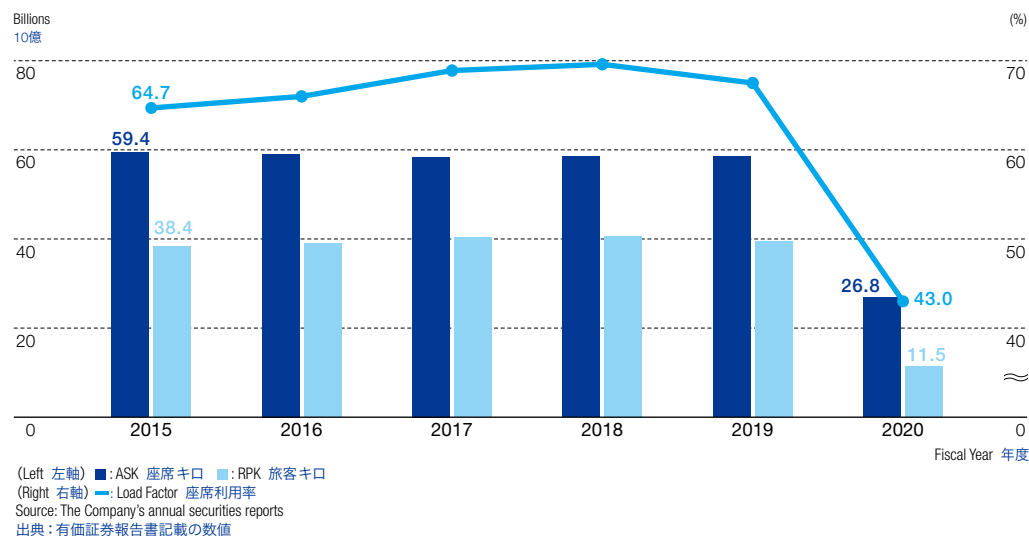
Number of Domestic Passengers and LCC Share

国内線旅客数の推移 / LCCのシェア



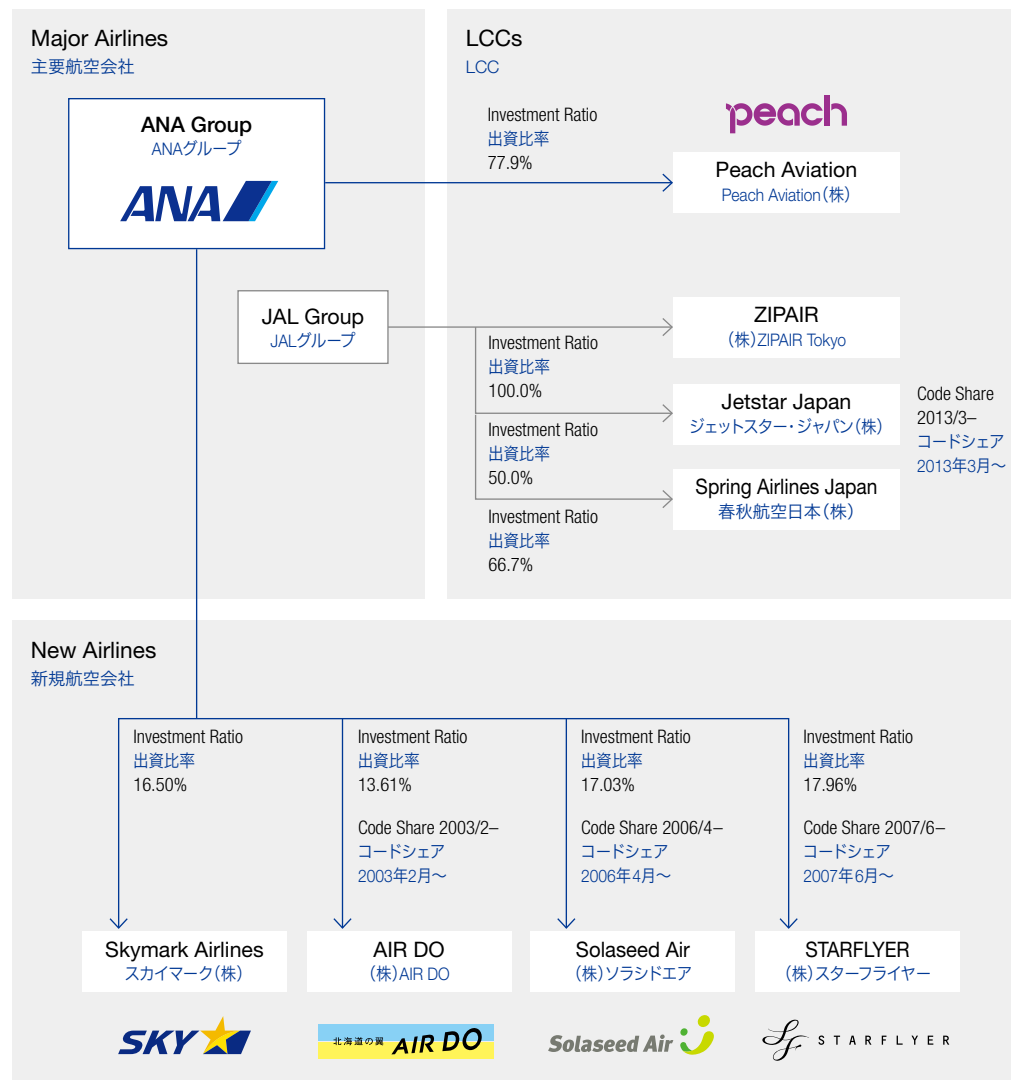
ANA Domestic Passenger Business: ASK, RPK, and Load Factor

ANA国内線座席キロ・旅客キロ・座席利用率の推移



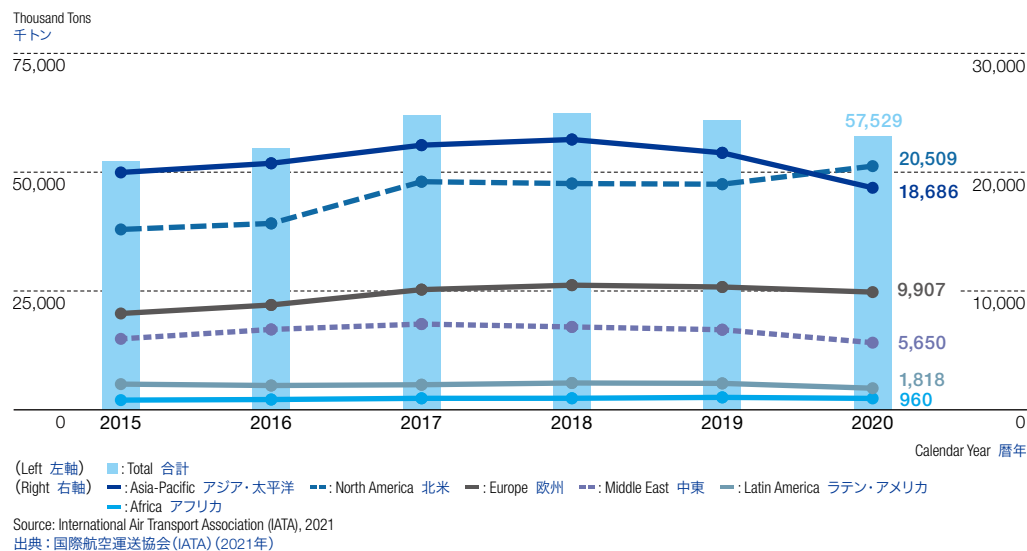
Strategic Partnerships in Domestic Market

国内線旅客マーケットにおける提携状況



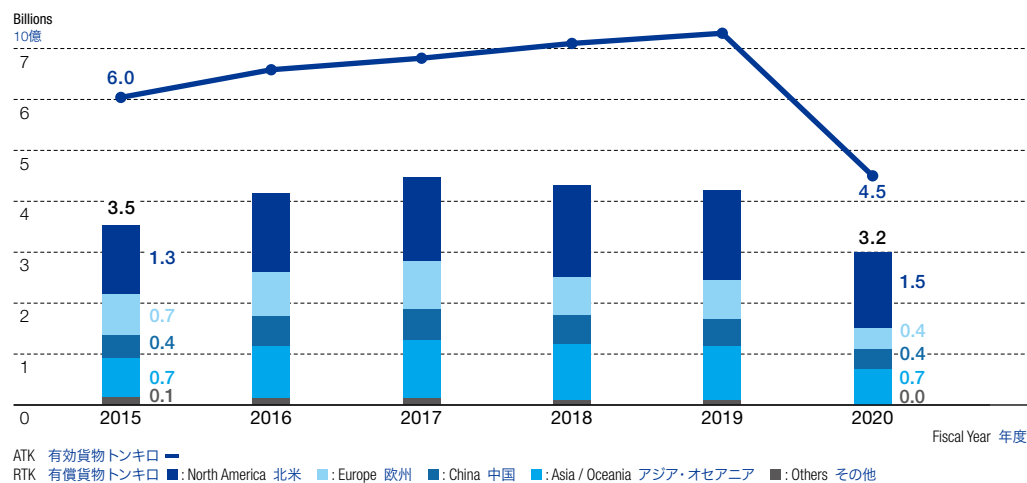
Global Freight Ton Carried by Region

世界の貨物輸送の推移



ANA International Cargo Operations: ATK and RTK

ANA 国際線貨物 有効貨物トンキロ・有償貨物トンキロの推移



ANA's Freight Network

ANA フレイター就航路線

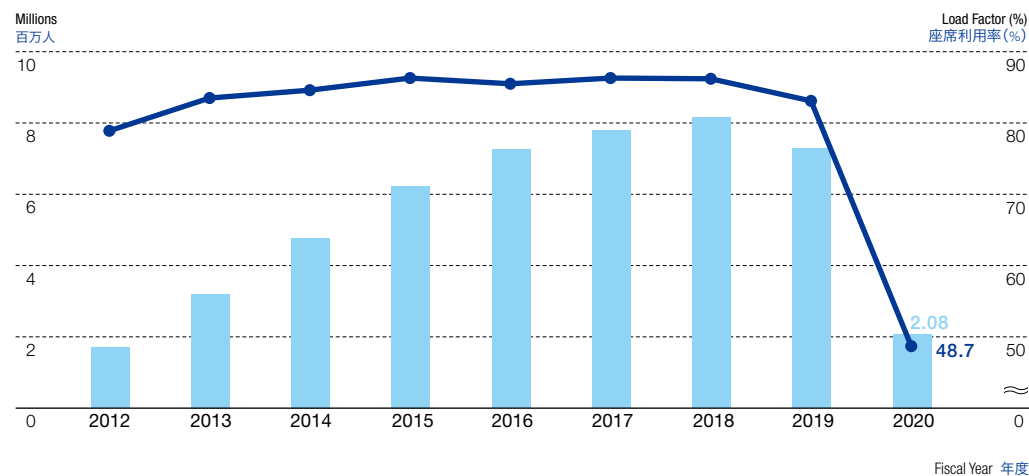


(As of August 1, 2021 2021年8月1日現在)

Note: Including routes suspended due to COVID-19
注記: 新型コロナウイルス感染症の影響による運休路線を含む

Number of Passengers / Load Factor (Peach Aviation / Vanilla Air)

旅客数・座席利用率 (2社合計)



(Left: 左軸) ■: Number of Passengers 旅客数

(Right: 右軸) ■: Load Factor 座席利用率

Note: Integrated Vanilla Air operations with Peach Aviation on October 27, 2019

注記: 2019年10月27日以降、バニラ・エアはPeach Aviationに運航を一元化

LCC (Peach Aviation) Route and Flight Data (As of August 1, 2021)

LCC (Peach Aviation) 路線・便数データ (2021年8月1日現在)

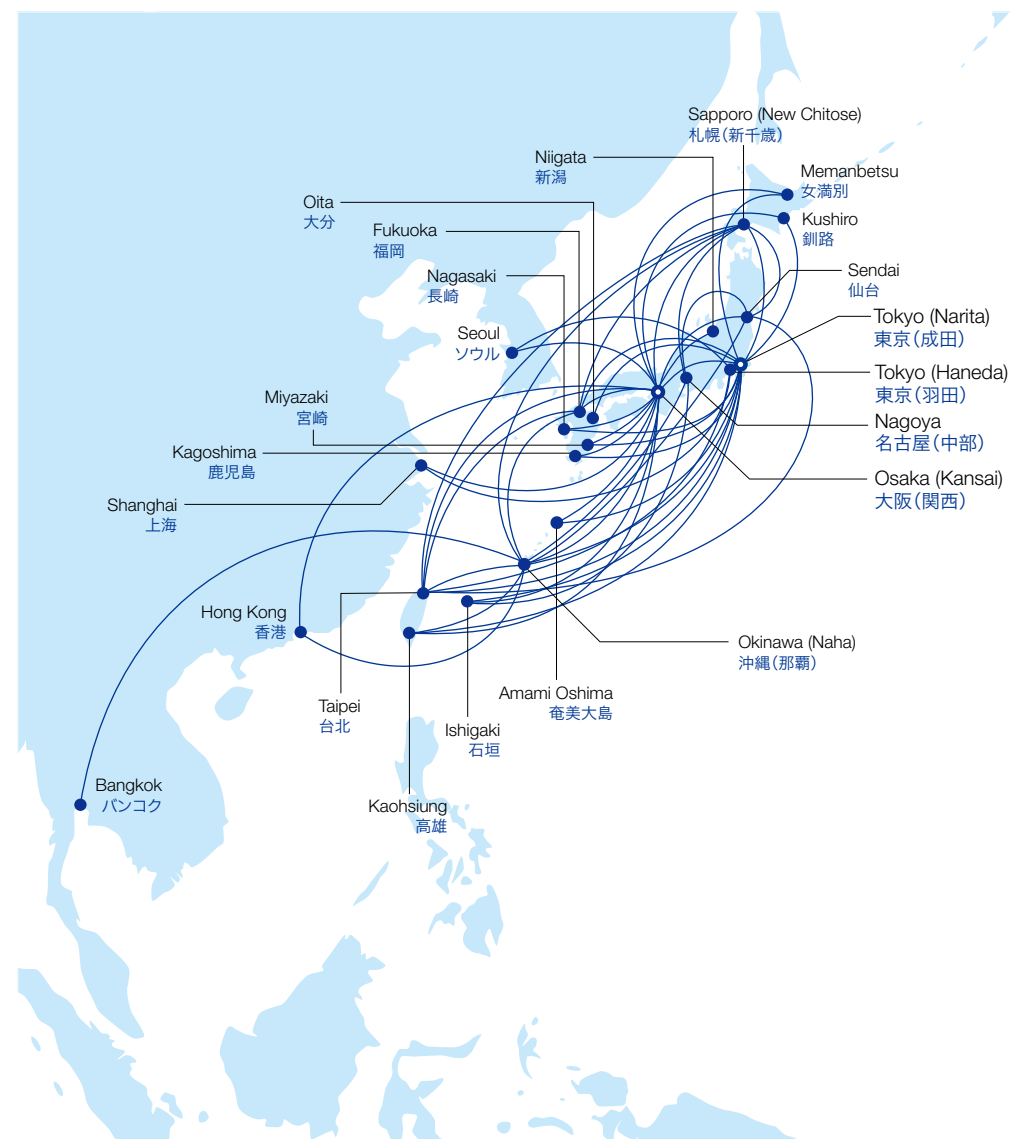
		Number of domestic routes 国内線路線数	Number of international routes 国際線路線数	Number of airports in service 就航空港数
Total	合計	33	17	23

Note: Including routes suspended due to COVID-19

注記: 新型コロナウイルス感染症の影響による運休路線を含む

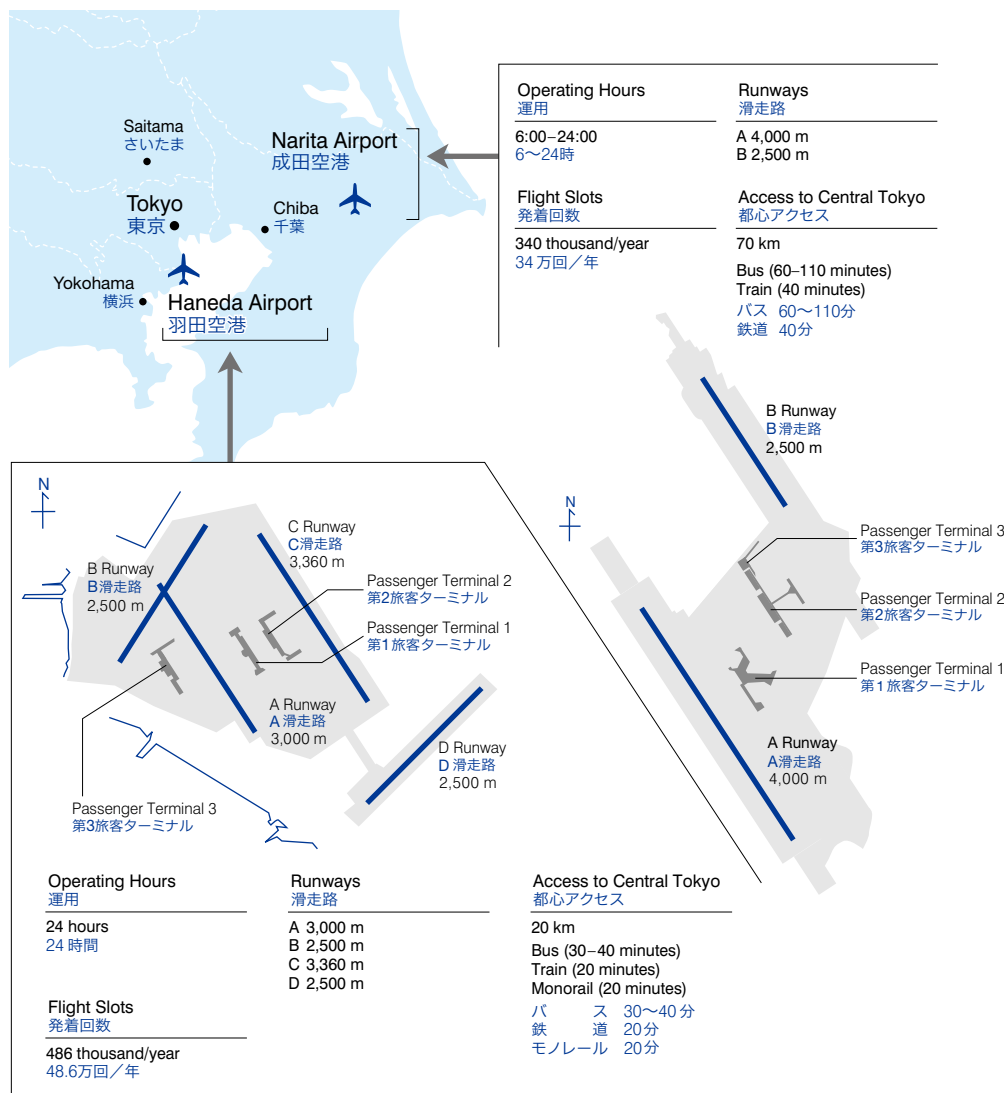
LCC (Peach Aviation) Routes

LCC (Peach Aviation) 就航路線図



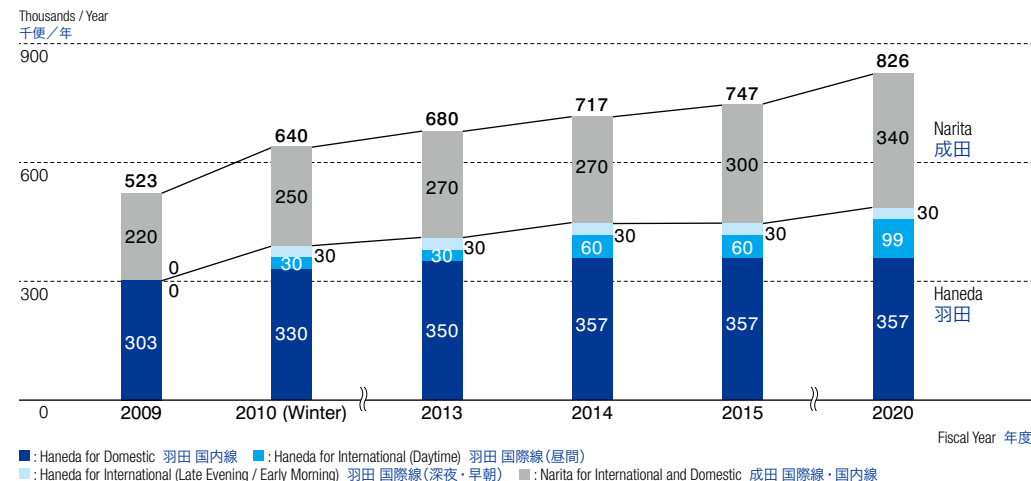
Haneda Airport and Narita Airport (Tokyo)

羽田・成田空港



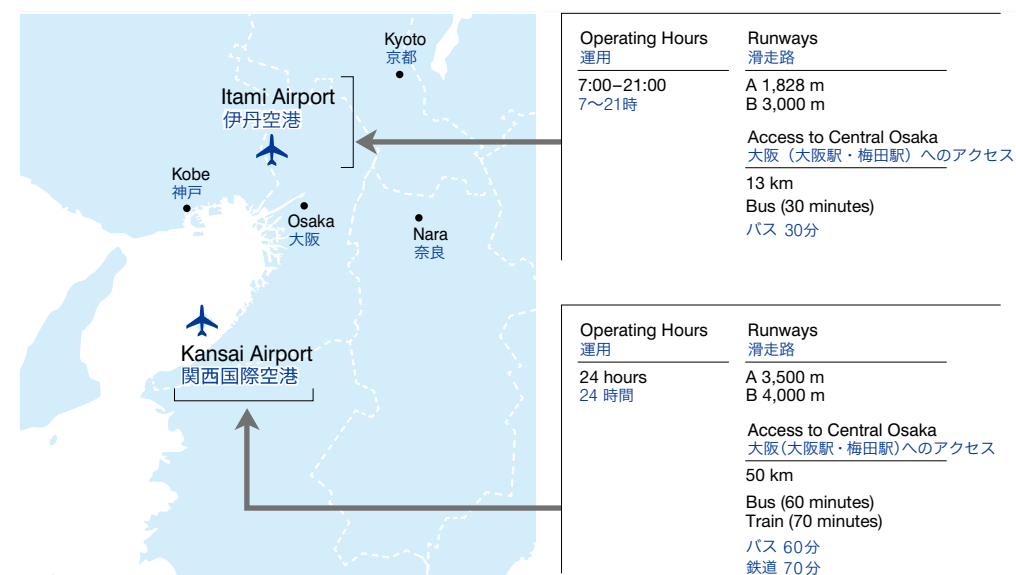
Trends of Haneda Airport and Narita Airport Slots

羽田空港と成田空港 発着枠数の推移



Itami Airport and Kansai Airport (Osaka)

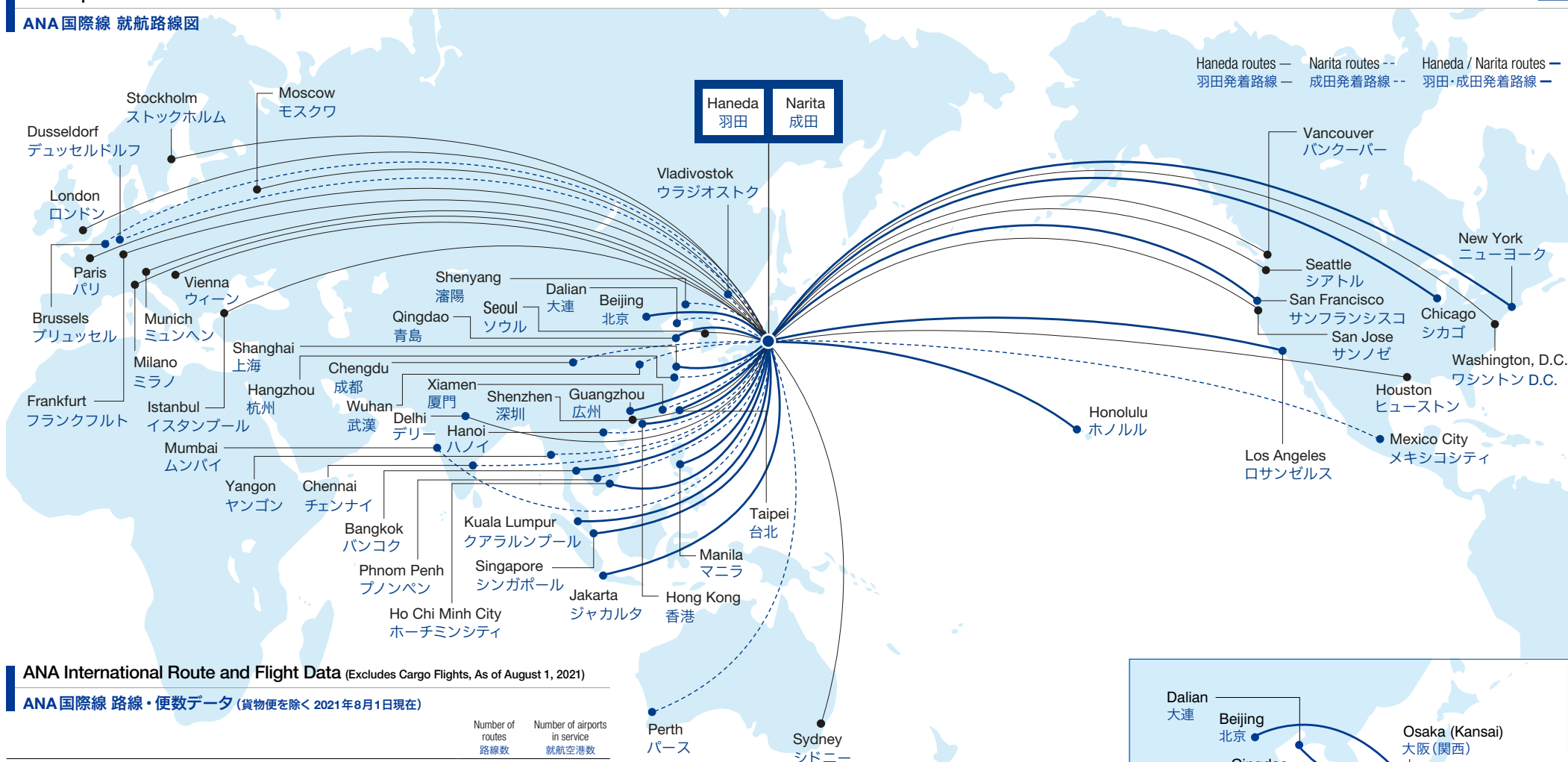
伊丹・関西空港



ANA-Operated International Routes

ANA 国際線 就航路線図

ANA



ANA International Route and Flight Data (Excludes Cargo Flights, As of August 1, 2021)

ANA 国際線 路線・便数データ (貨物便を除く 2021年8月1日現在)

		Number of routes 路線数	Number of airports in service 就航空港数
North America	北米	14	10
Europe / Middle East	ヨーロッパ・中東	11	11
China	中国	21	12
Asia / Oceania	アジア・オセアニア	27	19
Hawaii	ハワイ	2	1
Total	合計	75	53

*1 Figures for North America include Canada and Mexico, exclude Hawaii.

*2 Figures for Europe / Middle East include Moscow.

*3 Figures for Asia / Oceania include Hong Kong and Vladivostok.

*1 北米はカナダ・メキシコを含む。ハワイを除く

*2 ヨーロッパ・中東はモスクワを含む

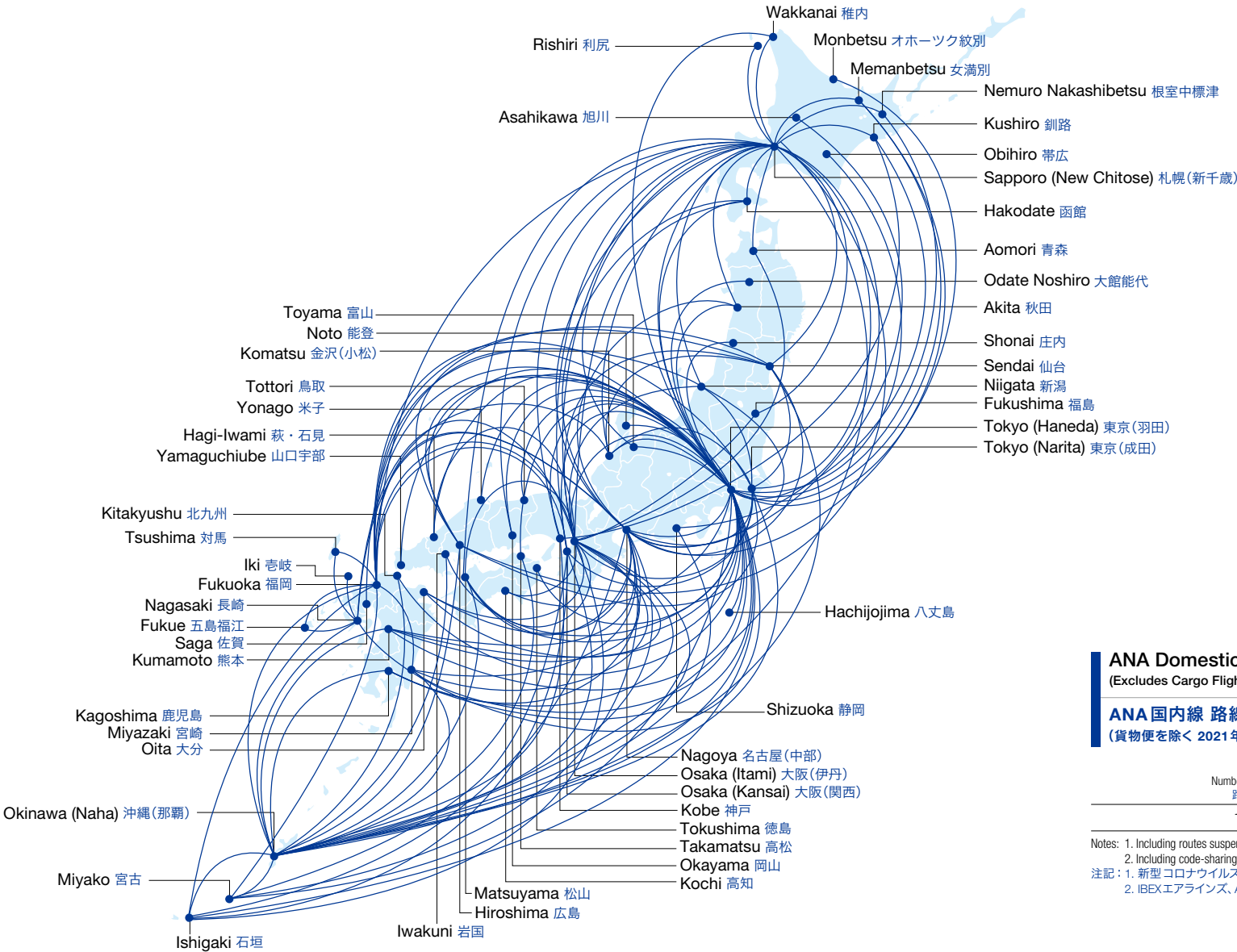
*3 アジア・オセアニアは香港・ウラジオストクを含む

Note: Including routes suspended due to COVID-19
注記：新型コロナウイルス感染症の影響による
運休路線を含む

ANA-Operated Domestic Routes (Including seasonal flights)

ANA

ANA 国内線 就航路線図 (期間運航便を含む)



ANA Domestic Route and Flight Data
(Excludes Cargo Flights, As of August 1, 2021)

ANA 国内線 路線・便数データ
(貨物便を除く 2021年8月1日現在)

Number of routes 路線数	Number of airports in service 就航空港数
141	53

Notes: 1. Including routes suspended due to COVID-19
2. Including code-sharing flights with IBEX Airlines, AIR DO, Solaseed Air, STARFLYER, and ORIENTAL AIR BRIDGE
注記: 1. 新型コロナウイルス感染症の影響による運休路線を含む
2. IBEXエアラインズ、AIR DO、ソラシドエア、スターフライヤー、オリエンタルエアブリッジとのコードシェア便を含む

ANA Group ANAグループ

(As of end of fiscal year 各年度末現在)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Owned 保有機	Leased リース機
ANA														
Wide-Body 大型機	Airbus A380-800 エアバス A380-800									1	2	2	2	
	Boeing 747-400 ボーイング 747-400	11	8	5	1									
	Boeing 777-300/-300ER ボーイング 777-300/-300ER	26	26	26	26	27	29	29	29	29	35	30	21	9
	Boeing 777-200/-200ER ボーイング 777-200/-200ER	23	23	26	28	28	28	24	21	20	20	14	10	4
	Boeing 777F ボーイング 777F										2	2	2	
	Subtotal 小計	60	57	57	55	55	57	53	50	50	59	48	35	13
Medium-Body 中型機	Boeing 787-10 ボーイング 787-10									1	2	2	2	
	Boeing 787-9 ボーイング 787-9					2	11	21	28	30	35	36	30	6
	Boeing 787-8 ボーイング 787-8		6	17	27	32	35	36	36	36	36	36	31	5
	Boeing 767-300/-300ER ボーイング 767-300/-300ER	54	57	51	47	42	38	37	34	29	24	21	21	
	Boeing 767-300F/-300BCF ボーイング 767-300F/-300BCF	10	9	9	9	10	12	12	12	12	10	9	6	3
	Subtotal 小計	64	72	77	83	86	96	106	110	108	107	104	90	14
Narrow-Body 小型機	Airbus A321-200neo エアバス A321-200neo								2	11	11	17		17
	Airbus A321-200 エアバス A321-200							4	4	4	4	4		4
	Airbus A320-200neo エアバス A320-200neo							2	3	9	11	11	11	
	Airbus A320-200 エアバス A320-200	28	25	18	14	12	10	10	7	5	3	3		3
	Boeing 737-800 ボーイング 737-800	15	17	21	24	31	36	36	36	40	39	39	24	15
	Boeing 737-700/-700ER ボーイング 737-700/-700ER	18	18	16	13	12	9	7	7	7	8	5	5	
	Boeing 737-500 ボーイング 737-500	17	16	16	15	17	20	17	14	7	3			
	Subtotal 小計	78	76	71	66	72	75	76	73	83	79	79	40	39
Regional リージョナル機	De Havilland Canada DASH 8-400 デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400	15	18	20	21	21	21	21	24	24	24	24	24	
	De Havilland Canada DASH 8-300 デ・ハビランド・カナダ DASH 8-300	5	3	1	1									
	Subtotal 小計	20	21	21	22	21	21	21	24	24	24	24	24	
ANA total ANA計		222	226	226	226	234	249	256	257	265	269	255	189	66
Vanilla Air バニラ・エア														
Narrow-Body 小型機	Airbus A320-200 エアバス A320-200			4	5	8	8	12	15	15				
Peach Aviation Peach Aviation														
Narrow-Body 小型機	Airbus A320-200 エアバス A320-200								20	24	38	38		38
ANA Group total ANAグループ計		222	226	230	231	242	257	268	292	304	307	293	189	104

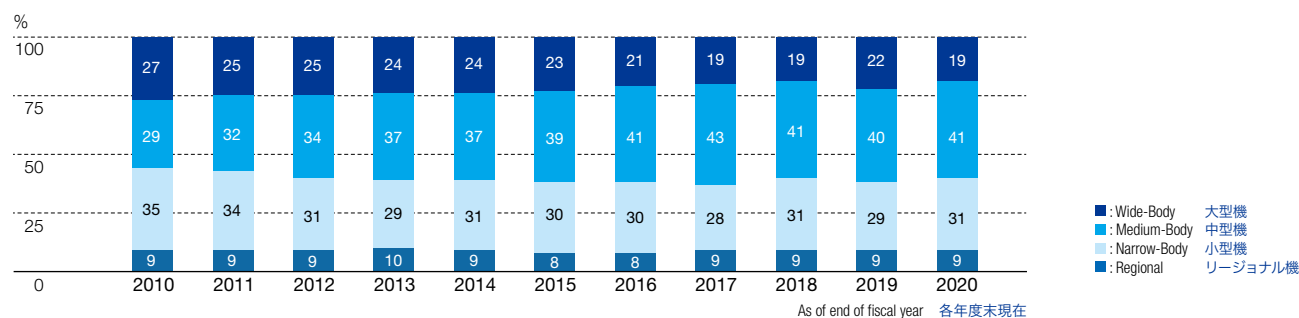
Note: Including Peach Aviation figures since fiscal 2017 consolidation. Integrated Vanilla Air operations with Peach Aviation on October 27, 2019

注記: Peach Aviationは連結化した2017年度分より反映。2019年10月27日以降、バニラ・エアはPeach Aviationに運営を一元化

Composition of Aircraft (ANA)

ANA

機材構成比 (ANA)



(As of end of June 2021 2021年6月末現在) ANA

Item 項目		Airbus A380 エアバス A380	Boeing 777 ボーイング 777						Boeing 787 ボーイング 787				
		-800	-300/-300ER			-200/-200ER		F	-10	-9			
Number of aircraft in service	稼働機材数	2	20			12		2	2	37			
	Owned 保有機	2	11			8		2	2	31			
	Leased リース機	0	9			4		0	0	6			
Total width (m) 全幅 (m)		79.8	60.9	64.8		60.9		64.8	60.1	60.1			
Total length (m) 全長 (m)		72.7	73.9			63.7		63.7	68.3	62.8			
Maximum height (m) 全高 (m)		24.1	18.5			18.5		18.6	17.0	17.0			
Engine type エンジン種別		Trent 970	PW4090	GE90-115BL			PW4074		GE90-110B1L	Trent 1000	Trent 1000-A2	Trent 1000	
Main configuration 基本装備座席数													
For domestic services	国内線仕様		514				405	392			395		
	Premium Class プレミアムクラス		21				21	28			18		
	Economy Class 普通席		493				384	364			377		
For international services	国際線仕様	520		250	212	212				294		246	215
	First Class ファーストクラス	8		8	8	8							
	Business Class ビジネスクラス	56		52	68	64				38		40	48
	Premium Economy プレミアムエコノミー	73		24	24	24				21		14	21
	Economy Class エコノミークラス	383		166	112	116				235		192	146

Item 項目	Boeing 787 ボーイング 787		Boeing 767 ボーイング 767		Airbus A321 エアバス A321		Airbus A320 エアバス A320	Boeing 737 ボーイング 737	De Havilland Canada DASH 8 デ・ハビランド・ カナダ DASH 8
	-8		-300/-300ER	-300F/-300BCF	-200neo	-200	-200neo	-800	-400
Number of aircraft in service 稼働機材数	36		20	9	17	4	11	39	24
Owned 保有機	31		20	6	0	0	11	24	24
Leased リース機	5		0	3	17	4	0	15	0
Total width (m) 全幅(m)	60.1		47.6	50.9	47.6	35.8	35.8	35.8	28.4
Total length (m) 全長(m)	56.7		54.9	54.9	44.5	37.6	39.5	32.8	
Maximum height (m) 全高(m)	16.9		15.9	15.9	11.8	11.8	12.5	8.3	
Engine type エンジン種別	Trent 1000-H	Trent 1000	CF6-80-C2B2	CF6-80-C2B6	CF6-80-C2B6	PW1130G-JM	CFM56-5B3/3	PW1127G-JM	CFM56-7B24 PW150A
Main configuration 基本装備座席数									
For domestic services 国内線仕様	335	240		270		194	146	166	74
Premium Class プレミアムクラス	12	42		10		8	8	8	
Economy Class 普通席	323	198		260		186	138	158	74
For international services 国際線仕様		240	184	169	202		146		
First Class ファーストクラス									
Business Class ビジネスクラス		42	32	46	35		8		
Premium Economy プレミアムエコノミー			14	21					
Economy Class エコノミークラス		198	138	102	167		138		

Note: Aircraft in operation by ANA brand, not including 34 aircraft of Peach Aviation Limited and 17 aircraft leased to outside the Group

注記: ANAで運用中の機材 Peach Aviation(株)運航機材34機、ANAグループ外へのリース17機は含まず

ANA HOLDINGS INC. and its consolidated subsidiaries

ANAホールディングス株式会社および連結子会社

(¥ millions, except per share data, operating statistics, financial indicators, and number of employees)

(単位：百万円、1株当たり情報、事業データ、財務指標および従業員数を除く)

Fiscal Year	年度	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
For the Year	連結損益計算書 (会計年度)											
Operating revenues*1:	売上高*1:											
Air Transportation*2	航空事業*2	604,014	1,737,737	1,814,417	1,731,173	1,536,349	1,553,233	1,484,600	1,395,211	1,323,505	1,262,581	1,218,292
Airline Related*2	航空関連事業*2	222,139	299,433	291,051	284,331	264,457	231,903	223,780	189,639	—	—	—
Travel Services	旅行事業	45,050	143,996	150,746	159,289	160,609	167,349	169,078	173,478	161,001	158,952	159,381
Trade and Retail*2	商社事業*2	79,958	144,750	150,679	143,039	136,761	140,289	127,029	110,278	—	—	—
Others*3	その他*3	36,643	44,223	40,958	38,708	34,776	33,754	32,574	30,119	148,826	138,452	138,963
Adjustments	調整額	(259,121)	(395,923)	(389,539)	(384,741)	(367,693)	(335,341)	(323,604)	(297,712)	(149,751)	(148,481)	(158,983)
Total	合計	728,683	1,974,216	2,058,312	1,971,799	1,765,259	1,791,187	1,713,457	1,601,013	1,483,581	1,411,504	1,357,653
Operating expenses*1:	営業費用*1:											
Air Transportation*2	航空事業*2	1,051,908	1,688,187	1,653,861	1,574,300	1,396,838	1,413,476	1,402,933	1,329,844	1,229,418	1,174,082	1,157,788
Airline Related*2	航空関連事業*2	218,448	281,289	277,873	273,696	256,148	236,151	214,756	186,894	—	—	—
Travel Services	旅行事業	50,134	142,603	150,140	155,544	156,868	163,058	164,513	169,049	156,521	155,045	156,744
Trade and Retail*2	商社事業*2	84,240	141,841	146,973	138,533	132,376	134,977	122,962	106,961	—	—	—
Others*3	その他*3	36,677	40,697	38,683	35,941	33,408	32,095	30,950	28,752	143,406	134,328	134,150
Adjustments	調整額	(247,950)	(381,207)	(374,237)	(370,731)	(355,918)	(325,033)	(314,198)	(286,473)	(149,591)	(148,973)	(158,837)
Total	合計	1,193,457	1,913,410	1,893,293	1,807,283	1,619,720	1,654,724	1,621,916	1,535,027	1,379,754	1,314,482	1,289,845
Air Transportation operating expenses composition:	航空事業 営業費用内訳:											
Fuel and fuel tax	燃油費及び燃料税	109,670	314,486	333,709	300,642	273,602	306,243	367,698	366,148	299,856	263,123	256,292
Landing and navigation fees	空港使用料	45,847	120,173	121,606	122,434	114,537	116,542	114,332	108,294	102,161	94,532	93,842
Aircraft leasing fees	航空機材賃借費	107,592	130,614	123,419	110,443	100,095	95,737	91,515	79,057	70,182	67,131	63,934
Depreciation and amortization	減価償却費	168,952	168,296	152,948	144,224	133,836	131,999	125,437	129,861	119,891	117,234	116,287
Aircraft maintenance	整備部品・外注費	109,467	177,330	157,058	166,991	112,491	110,753	92,680	83,140	45,460	45,760	46,296
Personnel	人件費	163,776	201,651	207,801	201,927	185,417	179,147	167,158	167,634	247,561	251,064	243,347
Sales commissions and promotion	販売手数料	47,289	105,192	107,810	102,636	92,711	105,974	102,663	77,833	69,987	63,532	67,098
Contracts	外部委託費	182,869	256,618	239,630	223,634	201,375	186,186	171,200	157,367	87,854	86,371	83,804
Others	その他	116,446	213,827	209,880	201,369	182,774	180,895	170,250	160,510	186,466	185,335	186,888
Total	合計	1,051,908	1,688,187	1,653,861	1,574,300	1,396,838	1,413,476	1,402,933	1,329,844	1,229,418	1,174,082	1,157,788
Operating income (loss):	営業利益 (損失) :											
Air Transportation*2	航空事業*2	(447,894)	49,550	160,556	156,873	139,511	139,757	81,667	65,367	94,087	88,499	60,504
Airline Related*2	航空関連事業*2	3,691	18,144	13,178	10,635	8,309	(4,248)	9,024	2,745	—	—	—
Travel Services	旅行事業	(5,084)	1,393	606	3,745	3,741	4,291	4,565	4,429	4,480	3,907	2,637
Trade and Retail*2	商社事業*2	(4,282)	2,909	3,706	4,506	4,385	5,312	4,067	3,317	—	—	—
Others*3	その他*3	(34)	3,526	2,275	2,767	1,368	1,659	1,624	1,367	5,420	4,124	4,813
Adjustments	調整額	(11,171)	(14,716)	(15,302)	(14,010)	(11,775)	(10,308)	(9,406)	(11,239)	(160)	492	(146)
Total	合計	(464,774)	60,806	165,019	164,516	145,539	136,463	91,541	65,986	103,827	97,022	67,808
Non-operating income (expenses):	営業外損益・特別損益 :											
Interest and dividend income	受取利息及び配当金	(80,598)	(9,305)	(10,996)	32,125	(6,077)	(5,399)	(13,558)	(29,595)	(32,951)	(33,591)	(32,750)
Interest expenses	支払利息	2,109	3,031	2,926	2,014	1,691	2,600	1,727	3,536	2,640	2,452	2,597
Income (loss) before income taxes	税金等調整前当期純利益 (純損失)	16,689	6,291	6,995	8,676	9,804	11,455	13,732	15,933	18,026	19,578	19,314
Net income (loss) attributable to owners of the parent	親会社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	(545,372)	51,501	154,023	196,641	139,462	131,064	77,983	36,391	70,876	63,431	35,058
		(404,624)	27,655	110,777	143,887	98,827	78,169	39,239	18,886	43,140	28,178	23,305

*1 Effective from fiscal 2014, revenue of jet fuel which is resold to airlines outside the Group is offset by its purchasing cost and the net amount is recorded in operating revenues.

*2 The Air Transportation, Airline Related, and Trade and Retail businesses are reportable segments established in fiscal 2013. The Air Transportation Business under the previous classification for fiscal 2012 and prior years was reclassified into the Air Transportation and the Airline Related businesses from fiscal 2013. Segment information of the Air Transportation Business for fiscal 2012 and prior years represents the actual results of the Air Transportation Business under the previous classification.

*3 The Others segment was established as a business segment not included in the reportable segments.

Note: Yen amounts are rounded down to the nearest million.

*1 事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、2014年度より、売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に変更しています

*2 「航空事業」「航空関連事業」「商社事業」は2013年度から設定された報告セグメントの区分です。「航空事業」については、2012年度までは「航空運送事業」の実績を表示しています。2012年度までの「航空運送事業」は、2013年度より「航空事業」と「航空関連事業」に再編されました

*3 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントとして設定されています

注記：百万円以下の金額については切り捨てて表示しています

ANA HOLDINGS INC. and its consolidated subsidiaries

ANAホールディングス株式会社および連結子会社

(¥ millions, except per share data, operating statistics, financial indicators, and number of employees)

(単位：百万円、1株当たり情報、事業データ、財務指標および従業員数を除く)

Fiscal Year	年度	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
At Year-End	連結貸借対照表 (会計年度末)											
Current assets	流動資産	1,226,302	571,162	700,230	751,171	666,725	631,188	692,783	696,266	717,700	548,719	472,187
Fixed assets:	固定資産：	1,979,524	1,988,191	1,986,392	1,810,801	1,647,161	1,597,069	1,608,906	1,476,059	1,417,874	1,453,675	1,455,318
Aircraft	航空機	1,026,210	1,157,585	1,062,626	1,027,910	1,007,716	931,837	873,662	863,800	842,109	751,108	714,572
Others	その他	953,314	830,606	923,766	782,891	639,445	665,232	735,244	612,259	575,765	702,567	740,746
Total assets	総資産	3,207,883	2,560,153	2,687,122	2,562,462	2,314,410	2,228,808	2,302,437	2,173,607	2,137,242	2,002,570	1,928,021
Total liabilities:	負債合計：	2,195,563	1,491,283	1,577,809	1,561,910	1,390,235	1,433,908	1,498,885	1,422,316	1,364,142	1,447,711	1,401,667
Current liabilities	流動負債	503,405	530,546	685,933	648,080	572,647	585,490	666,677	573,947	458,387	461,045	447,591
Long-term liabilities	固定負債	1,692,158	960,737	891,876	913,830	817,588	848,418	832,208	848,369	905,755	986,666	954,076
Interest-bearing debt:	有利子負債：	1,655,452	842,862	788,649	798,393	729,877	703,886	819,831	834,768	897,134	963,657	938,819
Short-term debt	短期負債	173,036	108,307	112,987	100,125	118,382	94,781	210,029	188,748	142,601	127,405	146,395
Long-term debt	長期負債	1,482,416	734,555	675,662	698,268	611,495	609,105	609,802	646,020	754,533	836,252	792,424
Total shareholders' equity*1	自己資本*1	1,007,233	1,061,028	1,099,413	988,661	919,157	789,896	798,280	746,070	766,737	549,014	520,254
Segment assets:	セグメント別資産：											
Air Transportation*2	航空事業*2	2,935,753	2,305,293	2,409,579	2,323,476	2,088,214	2,016,211	2,110,920	2,042,737	2,032,251	1,911,248	1,848,754
Airline Related*2	航空関連事業*2	141,530	147,275	148,288	151,181	149,562	131,988	139,249	115,935	—	—	—
Travel Services	旅行事業	31,681	42,405	60,163	62,095	58,958	58,807	57,030	53,608	49,679	45,922	36,602
Trade and Retail*2	商社事業*2	52,548	57,219	61,019	59,985	56,200	58,655	49,970	50,695	—	—	—
Others*3	その他*3	24,930	25,276	23,434	22,116	19,552	19,929	130,901	142,845	136,295	129,200	119,350
Per Share Data (¥)*4	1株当たり情報 (円)*4											
Earnings (loss) per share	当期純利益 (純損失)	(1,082.04)	82.66	331.04	417.82	28.23	22.36	11.24	5.41	13.51	11.22	9.29
Book value per share	純資産	2,141.49	3,171.80	3,285.46	2,954.47	262.44	225.87	228.45	213.82	218.41	218.24	207.35
Cash dividends	配当金	—	—	75.00	60.00	6.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00
Cash flows:	キャッシュ・フロー：											
from operating activities	営業キャッシュ・フロー	(270,441)	130,169	296,148	316,014	237,084	263,878	206,879	200,124	173,196	214,406	203,889
from investing activities	投資キャッシュ・フロー	(595,759)	(230,218)	(308,671)	(324,494)	(194,651)	(74,443)	(210,749)	(64,915)	(333,744)	(166,323)	(139,619)
from financing activities	財務キャッシュ・フロー	1,098,172	23,869	(46,480)	(29,989)	3,349	(133,257)	(30,424)	(85,569)	84,549	16,171	(10,596)
Free cash flow	フリー・キャッシュ・フロー	(866,200)	(100,049)	(12,523)	(8,480)	42,433	189,435	(3,870)	135,209	(160,548)	48,083	64,270
Substantial free cash flow*5	実質フリー・キャッシュ・フロー*5	(373,464)	(79,149)	(18,028)	61,410	39,655	88,035	(22,350)	38,929	54,256	52,043	27,870
Capital expenditures	設備投資額	156,710	351,361	375,864	304,707	254,425	281,416	274,702	183,739	162,752	196,881	211,698
EBITDA*6	EBITDA*6	(288,422)	236,545	324,560	314,924	285,893	275,293	222,870	202,166	227,743	216,290	186,248
Depreciation and amortization	減価償却費	176,352	175,739	159,541	150,408	140,354	138,830	131,329	136,180	123,916	119,268	118,440

*1 Total shareholders' equity = Shareholders' equity + Accumulated other comprehensive income

*2 The Air Transportation, Airline Related, and Trade and Retail businesses are reportable segments established in fiscal 2013. The Air Transportation Business under the previous classification for fiscal 2012 and prior years was reclassified into the Air Transportation and the Airline Related businesses from fiscal 2013. Segment information of the Air Transportation Business for fiscal 2012 and prior years represents the actual results of the Air Transportation Business under the previous classification.

*3 The Others segment was established as a business segment not included in the reportable segments.

*4 The Group conducted a 1-for-10 reverse stock split effective October 1, 2017. Calculations have been made assuming a reverse stock split at the beginning of fiscal 2017.

*5 Substantial free cash flow is excluding purchase and redemption of marketable securities (time deposits and negotiable deposits of more than three months).

*6 EBITDA = Operating income + Depreciation and amortization

Note: Yen amounts are rounded down to the nearest million.

*1 自己資本 = 株主資本 + 評価・換算差額等

*2 「航空事業」「航空関連事業」「商社事業」は2013年度から設定された報告セグメントの区分です。「航空事業」については、2012年度までは「航空運送事業」の実績を表示しています。2012年度までの「航空運送事業」は、2013年度より「航空事業」と「航空関連事業」に再編されました

*3 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントとして設定されています

*4 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています

*5 有価証券の取得による支出と売却による収入（3ヶ月超譲渡性預金の出入金）を除外した実質的なフリー・キャッシュ・フロー

*6 EBITDA (償却前営業利益) = 営業利益 + 減価償却費

注記：百万円以下の金額については切り捨てて表示しています

ANA HOLDINGS INC. and its consolidated subsidiaries

ANAホールディングス株式会社および連結子会社

(¥ millions, except per share data, operating statistics, financial indicators, and number of employees)

(単位：百万円、1株当たり情報、事業データ、財務指標および従業員数を除く)

Fiscal Year	年度	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Operating Statistics	事業データ											
ANA International Passenger:	ANA国際線旅客：											
Passenger revenues	旅客収入	44,726	613,908	651,587	597,446	516,789	515,696	468,321	395,340	348,319	320,066	280,637
Available seat-km (Millions)	座席キロ(百万キロ)	14,465	68,885	65,976	64,376	60,148	54,710	49,487	41,451	37,947	34,406	29,768
Revenue passenger-km (Millions)	旅客キロ(百万キロ)	2,840	50,219	50,776	49,132	45,602	40,635	35,639	30,613	28,545	25,351	22,430
Number of passengers (Thousands)	旅客数(千人)	427	9,416	10,093	9,740	9,119	8,167	7,208	6,336	6,276	5,883	5,168
Load factor (%)	座席利用率(%)	19.6	72.9	77.0	76.3	75.8	74.3	72.0	73.9	75.2	73.7	75.3
Unit revenues*1 (¥)	ユニットレベニュー*1(円)	3.1	8.9	9.9	9.3	8.6	9.4	9.5	9.5	9.2	9.3	9.4
Yield*2 (¥)	イールド*2(円)	15.7	12.2	12.8	12.2	11.3	12.7	13.1	12.9	12.2	12.6	12.5
ANA Domestic Passenger:	ANA国内線旅客：											
Passenger revenues	旅客収入	203,119	679,962	696,617	689,760	678,326	685,638	683,369	675,153	665,968	651,556	652,611
Available seat-km (Millions)	座席キロ(百万キロ)	26,896	58,552	58,475	58,426	59,080	59,421	60,213	61,046	58,508	56,756	56,796
Revenue passenger-km (Millions)	旅客キロ(百万キロ)	11,567	39,502	40,704	40,271	38,990	38,470	38,582	37,861	36,333	34,589	35,983
Number of passengers (Thousands)	旅客数(千人)	12,660	42,916	44,325	44,150	42,967	42,664	43,203	42,668	41,089	39,020	40,574
Load factor (%)	座席利用率(%)	43.0	67.5	69.6	68.9	66.0	64.7	64.1	62.0	62.1	60.9	63.4
Unit revenues*1 (¥)	ユニットレベニュー*1(円)	7.6	11.6	11.9	11.8	11.5	11.5	11.3	11.1	11.4	11.5	11.5
Yield*2 (¥)	イールド*2(円)	17.6	17.2	17.1	17.1	17.4	17.8	17.7	17.8	18.3	18.8	18.1
LCC Passenger:	LCC旅客：											
Passenger revenues*3	旅客収入*3	22,071	81,953	93,611	87,555	—	—	—	—	—	—	—
Available seat-km (Millions)	座席キロ(百万キロ)	4,932	11,076	12,052	11,832	—	—	—	—	—	—	—
Revenue passenger-km (Millions)	旅客キロ(百万キロ)	2,403	9,202	10,394	10,212	—	—	—	—	—	—	—
Number of passengers (Thousands)	旅客数(千人)	2,080	7,288	8,153	7,797	—	—	—	—	—	—	—
Load factor (%)	座席利用率(%)	48.7	83.1	86.2	86.3	—	—	—	—	—	—	—
Unit revenues*1 (¥)	ユニットレベニュー*1(円)	4.5	7.4	7.8	7.4	—	—	—	—	—	—	—
Yield*2 (¥)	イールド*2(円)	9.2	8.9	9.0	8.6	—	—	—	—	—	—	—
ANA International Cargo and Mail:	ANA国際線貨物郵便：											
Cargo revenues	貨物収入	160,503	102,697	125,015	118,002	93,301	113,309	124,772	104,736	86,589	87,978	86,057
Revenue ton-km (Thousands)	有償貨物トンキロ(千トンキロ)	3,251,280	4,222,117	4,318,339	4,474,388	4,150,427	3,532,452	3,608,347	2,937,564	2,469,943	2,239,222	2,069,828
Cargo volume (Tons)	貨物輸送重量(トン)	655,019	866,821	913,915	994,593	954,027	810,628	841,765	710,610	621,487	570,684	557,445
Mail revenues	郵便収入	2,948	4,764	5,100	5,934	4,863	6,665	5,894	5,129	3,839	3,338	3,180
Mail volume (Tons)	郵便輸送重量(トン)	13,686	22,065	25,407	31,868	28,957	33,593	35,232	33,783	31,437	26,397	22,349
ANA Domestic Cargo and Mail:	ANA国内線貨物郵便：											
Cargo revenues	貨物収入	20,881	25,533	27,454	30,710	30,860	31,740	32,584	32,116	32,231	33,248	32,413
Revenue ton-km (Thousands)	有償貨物トンキロ(千トンキロ)	240,422	387,038	408,275	448,208	459,583	472,482	476,807	473,294	460,508	464,633	450,481
Cargo volume (Tons)	貨物輸送重量(トン)	218,032	373,176	393,773	436,790	451,266	466,979	475,462	477,081	463,473	467,348	453,606
Mail revenues	郵便収入	2,550	3,136	3,230	3,388	3,417	3,665	3,743	3,592	3,636	3,532	3,408
Mail volume (Tons)	郵便輸送重量(トン)	23,458	29,308	30,482	34,032	33,745	35,034	32,526	32,327	31,313	31,274	30,966
ANA Freighters in Cargo and Mail (domestic and international):	うちフレイター(国内・国際)：											
Cargo volume (Tons)	貨物輸送重量(トン)	329,555	312,903	337,567	368,243	381,442	357,222	376,485	333,024	299,406	290,023	301,319
Available ton-km (Thousands)	有効貨物トンキロ(千トンキロ)	1,828,233	1,424,844	1,243,896	1,041,312	1,191,192	1,268,579	1,220,722	991,132	882,003	859,229	816,264
Revenue ton-km (Thousands)	有償貨物トンキロ(千トンキロ)	1,268,112	926,819	851,256	683,002	722,273	711,697	747,151	607,616	521,336	508,489	504,986

*1 Unit revenues = Passenger revenues / Available seat-km

*2 Yield = Passenger revenues / Revenue passenger-km

*3 Including ancillary income

Note: Yen amounts are rounded down to the nearest million. Percentages are rounded to one decimal place.

*1 ユニットレベニュー(座席キロ当たり収入) = 旅客収入 ÷ 座席キロ

*2 イールド(旅客キロ当たり収入) = 旅客収入 ÷ 旅客キロ

*3 売上高に附帯収入を含む

注記：百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。パーセント表示については小数点第2位を四捨五入して算出しています

ANA HOLDINGS INC. and its consolidated subsidiaries
ANAホールディングス株式会社および連結子会社
(¥ millions, except per share data, operating statistics, financial indicators, and number of employees)
(単位：百万円、1株当たり情報、事業データ、財務指標および従業員数を除く)

Fiscal Year	年度	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Financial Indicators	財務指標											
Payout ratio (%)	配当性向 (%)	—	—	22.7	14.4	21.3	22.4	35.6	55.5	29.6	35.7	21.5
Profitability (%):	収益性 (%) :											
Operating income margin	営業利益率	(63.8)	3.1	8.0	8.3	8.2	7.6	5.3	4.1	7.0	6.9	5.0
Net income margin	当期純利益率	(55.5)	1.4	5.4	7.3	5.6	4.4	2.3	1.2	2.9	2.0	1.7
EBITDA margin	EBITDA マージン	(39.6)	12.0	15.8	16.0	16.2	15.4	13.0	12.6	15.4	15.3	13.7
ROA (Return On Assets)*1	ROA(総資産事業利益率)*1	(16.0)	2.4	6.4	6.8	6.5	6.1	4.2	3.2	5.1	5.1	3.7
ROE (Return On Equity)*2	ROE(自己資本利益率)*2	(39.1)	2.6	10.6	15.1	11.6	9.8	5.1	2.5	6.6	5.3	4.7
Efficiency (Times):	効率性 (倍) :											
Asset turnover*3	総資産回転率*3	0.3	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7
Safety/Stability (Times):	安全性・安定性 (倍) :											
Current ratio	流動比率	2.4	1.1	1.0	1.1	1.2	1.1	1.0	1.2	1.6	1.2	1.1
Shareholders' equity ratio (%)	自己資本比率 (%)	31.4	41.4	40.9	38.6	39.7	35.4	34.7	34.3	35.9	27.4	27.0
Debt/equity ratio*4	デット・エクイティ・レシオ*4	1.6	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.8	1.8
Interest-bearing debt/EBITDA	有利子負債 EBITDA 倍率	—	3.6	2.4	2.5	2.6	2.6	3.7	4.1	3.9	4.5	5.0
Interest coverage ratio*5	インタレスト・カパレッジ・レシオ*5	—	20.4	41.3	36.1	23.9	22.3	14.7	12.4	9.5	10.8	10.7
Number of Employees	従業員数 (人)											
Air Transportation*6	航空事業*6	18,840	18,671	18,001	17,435	15,797	15,119	14,314	14,196	27,371	27,369	27,322
Airline Related*6	航空関連事業*6	21,949	21,458	19,780	18,905	18,062	15,989	15,620	14,736	—	—	—
Travel Services	旅行事業	1,302	1,319	1,388	1,506	1,523	1,492	1,386	1,431	1,264	1,539	1,463
Trade and Retail*6	商社事業*6	1,504	1,529	1,507	1,414	1,420	1,380	1,333	1,223	—	—	—
Others*7	その他*7	2,810	2,687	2,603	2,500	2,291	2,152	2,105	1,967	3,999	3,976	3,946
Holding Company	持株会社	175	185	187	170	150	141	161	160	—	—	—
Total	合計	46,580	45,849	43,466	41,930	39,243	36,273	34,919	33,719	32,634	32,884	32,731
(Ref.) Fuel Prices and Exchange Rates:	(参考) 燃油・為替市況価格 :											
Singapore kerosene (USD/BBL)	シンガポールケロシン (USD / BBL)	46.2	72.4	82.2	67.9	58.0	58.9	99.2	121.1	126.0	128.4	98.8
Dubai crude oil (USD/BBL)	ドバイ原油 (USD / BBL)	44.3	60.5	69.4	55.6	46.7	46.3	84.4	104.4	107.2	109.9	84.2
U.S. Dollar (JPY/USD)	米ドル (JPY / USD)	106.0	108.7	110.9	110.8	108.4	120.1	109.9	100.2	83.0	79.0	85.7

Source: Singapore kerosene / Dubai crude oil / U.S. Dollar: Average prices for the period from Bloomberg. Rounded to one decimal place.
出典：シンガポールケロシン・ドバイ原油・米ドル：Bloombergの期間平均値。小数点第2位四捨五入

*1 ROA (Return On Assets) = (Operating income + Interest and dividend income) / Simple average of total assets
*2 ROE (Return On Equity) = Net income (loss) attributable to owners of the parent / Simple average of total shareholders' equity
*3 Asset turnover = Operating revenues / Simple average of total assets
*4 Debt/equity ratio = Interest-bearing debt / Shareholders' equity
*5 Interest coverage ratio = Cash flows from operating activities / Interest expenses
*6 The Air Transportation, Airline Related, and Trade and Retail businesses are reportable segments established in fiscal 2013. The Air Transportation Business under the previous classification for fiscal 2012 and prior years was reclassified into the Air Transportation and the Airline Related businesses from fiscal 2013. Segment information of the Air Transportation Business for fiscal 2012 and prior years represents the actual results of the Air Transportation Business under the previous classification.
*7 The Others segment was established as a business segment not included in the reportable segments.
Note: Percentages are rounded to one decimal place.
*1 ROA (総資産事業利益率) = (営業利益 + 受取利息・配当金) ÷ [(期首総資産 + 期末総資産) ÷ 2]
*2 ROE (自己資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ [(期首自己資本 + 期末自己資本) ÷ 2]
*3 総資産回転率 = 売上高 ÷ 期中平均総資産
*4 デット・エクイティ・レシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本
*5 インタレスト・カパレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー ÷ 利息の支払額
*6 「航空事業」「航空関連事業」「商社事業」は2013年度から設定された報告セグメントの区分です。「航空事業」については、2012年度までは「航空運送事業」の実績を表示しています。2012年度までの「航空運送事業」は、2013年度より「航空事業」と「航空関連事業」に再編されました
*7 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントとして設定されています
注記：パーセント表示については小数点第2位を四捨五入して算出しています

Human Resources Data

ANA

人事関連データ

	2017	2018	2019	2020	2021
Number of employees (People)* ¹ 従業員数(人)* ¹	13,518	13,982	14,242	14,830	15,114
Number of employees hired overseas (People)* ¹ 海外雇用社員(人)* ¹	1,454	1,475	1,442	1,464	1,404
Ratio of managers hired mid-career (%)* ¹ 中途採用管理職比率(%)* ¹	7.4	9.2	9.3	9.4	9.9
Ratio of non-Japanese managers (%)* ¹ * ⁵ 外国人管理職比率(%)* ¹ * ⁵	—	—	2.7	2.9	3.5
Ratio of female managers (%)* ² * ⁴ 女性管理職比率(%)* ² * ⁴	13.3	13.9	14.6	15.2	15.6
Number of employees on pregnancy or childcare leave (People) / Male* ¹ 懐妊育児休職制度利用者(人)／うち、男性(人)* ¹	545/13	587/19	629/20	645/29	643/27
Ratio of employees with disabilities (%)* ³ 障がい者雇用率(%)* ³	2.38	2.49	2.57	2.68	2.80
Work-related accidents* ¹ 業務上災害発生状況* ¹	109	82	111	69	25

*¹ As of March 31 of each year*² As of April 1 of each year*³ As of June 1 of each year Total of ANA HOLDINGS INC., ANA, and qualified ANA Group companies (total of 11 companies including 1 special subsidiary)*⁴ Excluding individuals 60 years old and over*⁵ Excluding TC1 (Americas region) as defined by the International Air Transport Association (IATA)*¹ 各年3月31日現在*² 各年4月1日現在*³ 各年6月1日現在 ANAホールディングス、ANAおよびグループ適用認定会社の合算値 計11社(うち、特例子会社1社)*⁴ 60歳以上除く*⁵ 国際航空運送協会(IATA)の定めるTC1(米州地域)を除く

Flight-Related Data

ANA

運航関連データ

			Fiscal Year 年度				
			2016	2017	2018	2019	2020
In-service rate (%) 就航率(%)	Domestic 国内線		98.7	98.6	97.9	97.8	50.5
	International 国際線		99.9	99.9	99.7	95.8	13.7
On-time departure rate (%)* 定時出発率(%)*	Domestic 国内線		88.4	87.3	89.6	90.0	97.7
	International 国際線		83.5	80.7	82.8	82.9	93.1
On-time arrival rate (%)* 定時到着率(%)*	Domestic 国内線		86.0	84.7	87.0	87.8	96.9
	International 国際線		82.5	81.0	83.8	85.8	95.5

* Delays of 15 minutes or less, excluding canceled flights

Note: Passenger flights only

* 欠航便除く、遅延15分未満

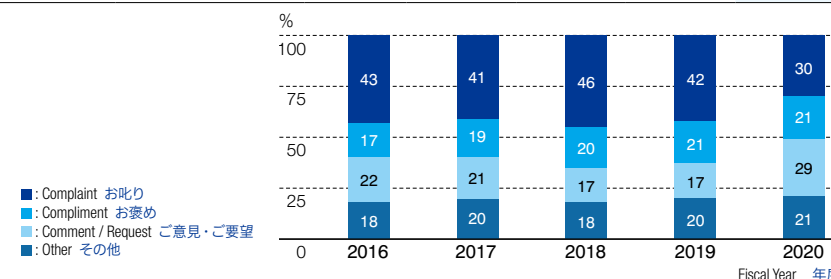
注記: 旅客便のみ

Customer-Related Data

ANA

お客様関連データ

		Fiscal Year 年度				
		2016	2017	2018	2019	2020
Number of customer feedback reports 「お客様の声」レポート件数(件)		73,892	114,273	105,723	117,628	59,862
Breakdown of customer feedback reports (%) 種類別構成(%)						
Complaint お叱り		43.4	41.1	45.8	42.3	30.1
Compliment お褒め		16.8	18.5	19.8	21.1	20.8
Comment / Request ご意見・ご要望		21.5	20.8	16.5	16.6	28.8
Other その他		18.3	19.5	17.8	20.1	21.3



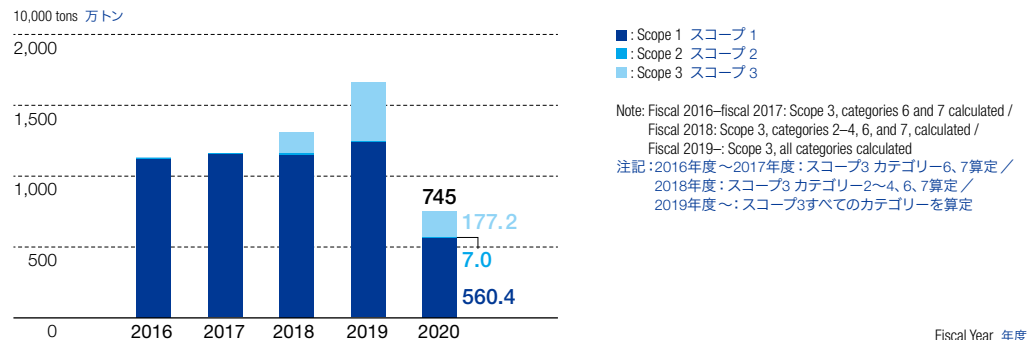
Climate Change Countermeasures

気候変動対策

The following data is the environmental results related to the ANA Group. From fiscal 2019, we have also added the results of Peach Aviation. 下記のデータはANAグループの環境にかかわる実績集計値です。2019年度以降はPeach Aviationの実績も加えています。

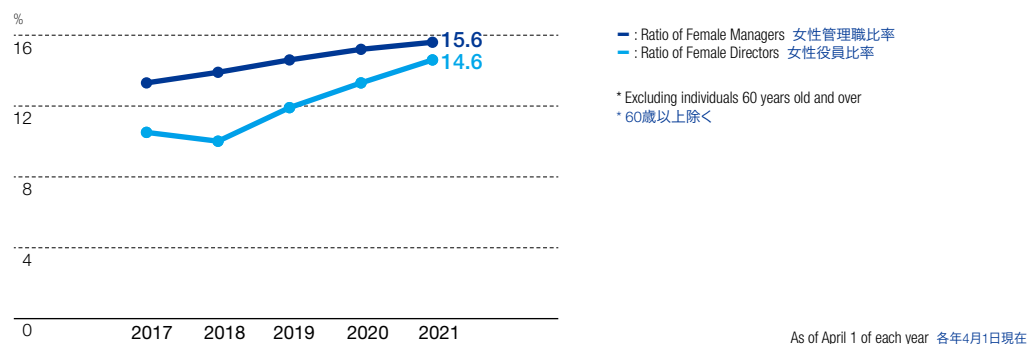
		Fiscal Year 年度				
		2016	2017	2018	2019	2020
Carbon dioxide (CO ₂) emissions (10,000 tons) CO ₂ (二酸化炭素)排出量(万トン)						
Total 総計		1,127	1,162	1,306	1,682	745
[Breakdown] 内訳						
Scope 1 スコープ1		1,118	1,152	1,147	1,237.3	560.4
Scope 2 スコープ2		8.3	9.2	8.9	8.4	7.0
Scope 3 スコープ3		0.4* ³	0.4* ³	150.4* ²	436.4* ¹	177.2
Aircraft CO ₂ emissions per RTK (kg-CO ₂) 有償輸送トンキロ当たり航空機CO ₂ 排出量(kg-CO ₂)						
		1.00	0.96	0.97	1.01	1.25
Total energy consumption (Crude oil equivalent: 10,000 kl) エネルギー消費量(原油換算: 万kl)						
Total 総計		434	448	446	480	219
Fuel-efficient aircraft (Jet aircraft only)* ⁴ 省燃費機材* ⁴						
ANA Group ANAグループ						
Number of fuel-efficient aircraft (Aircraft) 機数(機)		155	162	183	199	195
Ratio of fuel-efficient aircraft (%) 割合(%)		62.8	60.4	65.3	70.3	72.5
ANA Brand ANAブランド						
Number of fuel-efficient aircraft (Aircraft) 機数(機)		155	162	183	199	192
Ratio of fuel-efficient aircraft (%) 割合(%)		66.0	69.5	75.9	81.2	83.1

*¹ Scope 3 data for fiscal 2019 is calculated in all categories.*² Scope 3 data for fiscal 2018 is calculated in categories 2-4, 6, 7, and assured.*³ Scope 3 data for fiscal 2016 to fiscal 2017 are calculated in categories 6, 7, and assured.*⁴ Boeing 777, 787, 737-700/-800, Airbus A320neo/A321neo*¹ 2019年度 スコープ3すべてのカテゴリーを算定*² 2018年度 スコープ3 カテゴリー2~4,6,7算定、第三者認定済*³ 2016年度~2017年度 スコープ3 カテゴリー6,7算定、第三者認定済*⁴ ボーイング777型機、787型機、737-700型機/-800型機、エアバスA320neo型機/A321neo型機

CO₂ EmissionsCO₂排出量

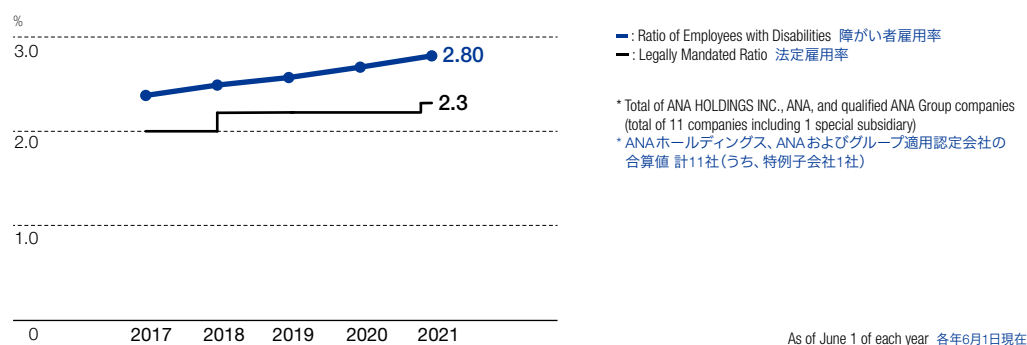
Ratio of Female Managers* / Ratio of Female Directors

女性管理職* / 女性役員比率



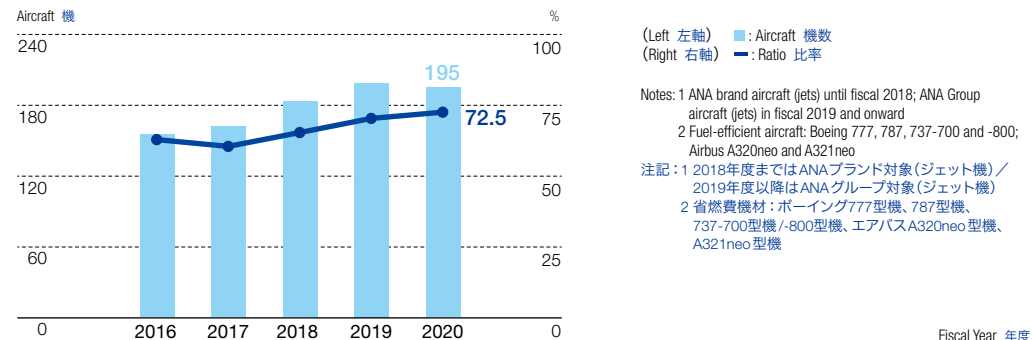
Ratio of Employees with Disabilities*

障がい者雇用率*



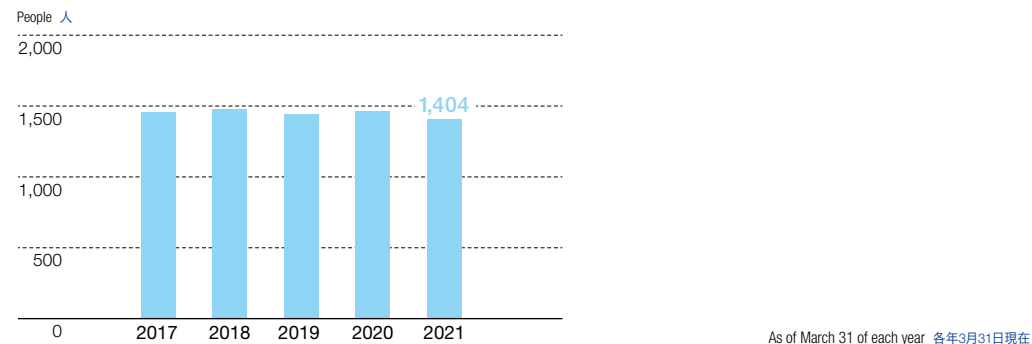
Fuel-Efficient Aircraft

省燃費機材 (機数 / 比率)



Number of Employees Hired Overseas

海外雇用社員数



Ratio of Managers Hired Mid-Career / Ratio of Non-Japanese Managers*

中途採用管理職 / 外国人管理職*比率

