

ANAホールディングス株式会社 説明会

2016年3月期 決算

代表取締役社長
片野坂 真哉

取締役 執行役員
平子 裕志

2016年4月28日



©ANAHD2016

1

本日はお忙しい中、2016年3月期 決算説明の電話会議にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。

私からは、主に3つのテーマとして

2015年度決算 と 2016年度の業績予想

2016年度の航空事業の特徴 並びに 事業・財務戦略

株主還元の考え方

についてご説明します。

スライドの4ページをご覧ください。

目次

I. 2015年度 決算・2016年度 業績予想

2015年度 決算・2016年度 業績予想(概要)	P. 4
航空事業の状況	P. 5
2016年度 航空輸送事業計画(国際線)	P. 6
2016年度(単年度)の経営戦略	P. 7
経営資源配分	P. 8

II. 2015年度 決算(詳細)

業績ハイライト	P. 10
連結決算概要	
経営成績	P. 11
財政状態	P. 12
キャッシュフロー	P. 13
セグメント別実績	P. 14
航空事業	
収入・費用	P. 15
営業利益増減要因	P. 16
国内旅客事業	P. 17-18
国際旅客事業	P. 19-22
国内貨物事業	P. 23
国際貨物事業	P. 24-26
LCC事業	P. 27
航空事業以外のセグメント	P. 28

III. 2016年度 業績予想(詳細)

2016年度 通期業績予想	
連結業績予想	P. 30
セグメント別 業績予想	P. 31
航空事業 収入・費用予想	P. 32
計画前提(旅客事業)	P. 33
計画前提(貨物事業)	P. 34
連結バランスシート(計画)	P. 35
連結キャッシュフロー(計画)	P. 36
燃油・為替ヘッジの進捗状況	P. 37
コスト構造改革とユニットコスト	P. 38

IV. 補足資料

運用航空機数	P. 40
国際旅客 方面別実績(構成比)	P. 41
国際貨物 方面別実績(構成比)	P. 42

I. 2015年度 決算 ・ 2016年度 業績予想



2015年度 決算・2016年度 業績予想（概要）

成長戦略を着実に推進、通期業績で過去最高の利益水準へ

(単位)億円	2015年度 決算			2016年度 業績予想	
	通期	前年差	計画差(※1)	通期	前年差
売上高	17,911	+ 777	+ 11	18,100	+ 188
航空事業	15,532	+ 686	▲ 17	15,600	+ 67
営業利益	1,364	+ 449	+ 114	1,450	+ 85
航空事業	1,397	+ 580	+ 127	1,335	▲ 62
営業利益率	7.6%	+ 2.3%	+ 0.6%	8.0%	+ 0.4%
経常利益	1,307	+ 635	+ 207	1,300	▲ 7
親会社株主に帰属する 当期純利益	781	+ 389	+ 131	800	+ 18
EBITDA	2,752	+ 524	+ 132	2,870	+ 117
1株あたり当期純利益	22.36円	+ 11.12円	+ 3.77円	22.88円	+ 0.52円
1株あたり配当	5円	+ 1円	—	6円	+ 1円

※1：2016年1月29日開示値との比較

- 2015年度 決算 : 修正予想から利益水準を上積み
- 2016年度 業績予想 : スピード経営で過去最高の利益水準へ
- 配当の考え方 : 安定配当を継続（3期連続の増配）

最初に、2015年度決算の概要についてご説明します。

主力の航空事業が増収に大きく貢献した結果、2015年度の売上高は、前年比で777億円の増加となる、1兆7,911億円を計上しました。コスト構造改革も、計画を上回ったことで、営業利益は1,364億円、当期純利益は781億円となりました。売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、ともに過去最高の、増収増益決算を達成しました。

配当については、当初の計画通り、1株あたり5円とさせていただきます。

次に、2016年度 業績予想の概要です。

売上高は、1兆8,100億円を計画しています。営業利益は、2015年度に比べて85億円の増加となる1,450億円、また、当期純利益は、800億円となる計画です。1月末に策定した中期経営戦略をベースに、為替と燃油の市況前提を一部見直した上、今年度の通期業績予想としています。

配当については、6円を計画します。株主還元の考え方については、後ほど触れさせていただきます。

次に、5ページをご覧ください。

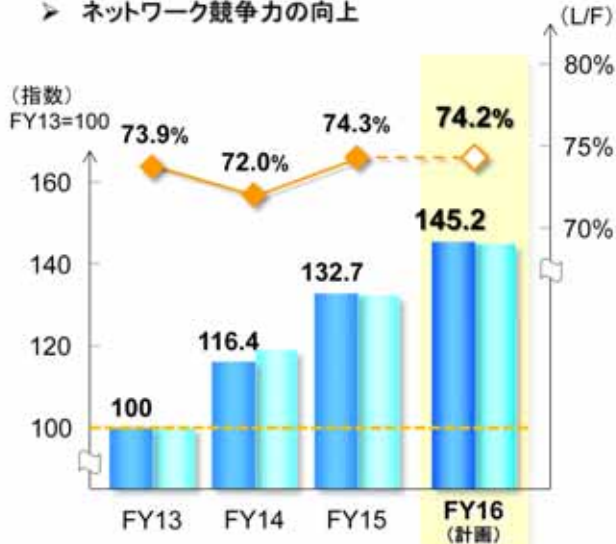
航空事業の状況

過去2年間の実績をもとに、旅客需要の取り込みを継続

※バニラエアを含まず

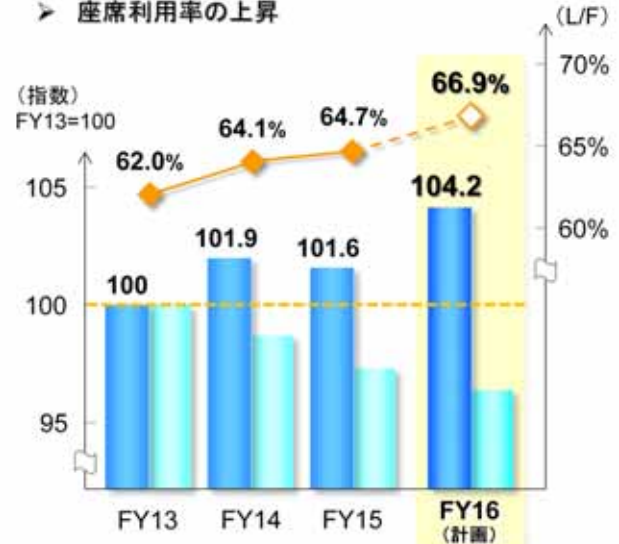
国際線旅客事業

- ▶ 生産量の拡大に見合った需要の増加
- ▶ ネットワーク競争力の向上



国内線旅客事業

- ▶ 生産量を抑制しながら需要を取り込み
- ▶ 座席利用率の上昇



【左軸】 ■ 旅客キロ ・ ■ 座席キロ 【右軸】 ◆ 座席利用率

©ANAHD2016

5

こちらのスライドでは、航空事業に関する直近までの実績を振り返りながら、2016年度計画の考え方についてご説明します。

左のグラフは、国際線旅客事業についてです。

2014年度からの2年間で、座席キロを3割以上増加しました。

ボーイング787型機の積極的な投入や、海外販売の強化など、

国際線市場における、当社グループのネットワーク競争力を着実に向上させてきた結果、生産量の拡大に見合った需要を獲得しました。

2016年度も、需要は概ね底堅く推移するものと想定しています。

訪日客の獲得を強化するなど、需要層も広げながら、旅客キロを向上させていきます。

右のグラフは、国内線旅客事業についてです。

2014年度から生産量の抑制に方針を転換して、需給適合を進めてきました。

柔軟な運賃政策によって需要の取り込みを強化した結果、

座席利用率が継続的に上昇しています。

2016年度は、「ピタッとフリート」の推進により、需給適合を加速します。

座席キロは、3年前と比べて、およそ3パーセントの減少となる計画ですが、季節性に合わせた運賃政策を強化して、旅客キロの向上に取り組みます。

続いて、6ページをご覧ください。

2016年度 航空輸送事業計画(国際線)

国際線を中心に、マルチブランドでエアライン事業領域を拡大



1. 国際線ネットワークの拡充

1) 成田＝武漢線
(4/28より就航)2) 成田＝プノンペン線
(9/1より就航予定)3) ベトナム航空とのコードシェア
(予定)4) 羽田＝米国線(昼間時間帯)
(10/30より就航予定)5) メキシコ線
(今後の就航を検討)

2. プロダクト・サービスの強化

1) ビジネスクラスのフルフラット化を推進
欧米全路線(ハワイ線を除く)、一部アジア路線

2) ボーイング787-9型機の投入路線拡大

エアライン・スター・ランキング
(英国スカイトラックス社)
4年連続「5スター」獲得

就航路線の拡大

1) 大阪＝台北線 開設
(4/27より就航)

2) 成田発着路線の拡充

3) アジアへの路線展開
(台北拠点化の検討)

©ANAHD2016

6

国際線事業計画のポイントについて、ご説明します。

まず、ANAの新規就航路線についてですが、
本日4月28日から成田＝武漢線に就航するほか、
9月からは、日本とカンボジアを結ぶ唯一の直行便として、プノンペンに就航します。
また、羽田からの米国線については、
昼間時間帯も含めて、合計4枠を使用できることとなりました。
首都圏と米国を結ぶ流動の更なる取り込みに向けて準備を進めるとともに、
成田からメキシコへの就航についても検討して、
下期事業計画に反映します。

プロダクトやサービスについても、ご覧のように、強化していきます。
今年の3月、英国のスカイトラックス社が運営するエアライン・スター・ランキングにおいて、
2013年から4年連続となる、世界最高評価の「5スター」を獲得しました。
海外におけるプレゼンスの更なる向上にも取り組みながら、
グローバルエアライングループとしての地位を固めていきます。

一方、LCC事業について、バニラエアの認知度が内外で浸透した結果、
事業開始から3年目で、黒字化を達成しました。
今年度は、就航路線を拡大させながら、成長ステージに進んでいきます。

次に、7ページをご覧ください。

2016年度(単年度)の経営戦略

事業と財務の両面から「攻めのスピード経営」を推進

事業戦略

成長戦略の加速

持株会社としての
マネジメント機能

経営基盤の維持

財務戦略

A. 航空事業

- 1) 国際線：ネットワークの拡充
- 2) 国内線：需給適合の深化
・A321導入、「ピタッとフリート」推進
- 3) 貨物：三国間需要の取り込み強化
・北米路線 ジョイントベンチャー開始
- 4) LCC：就航路線の拡大

B. ノンエア事業

訪日需要の獲得

- 1) 航空関連事業
・受託事業の拡大(空港ハンドリング)
- 2) 旅行事業
・訪日客の取り込み
- 3) 商社事業
・空港型市中免税店の出店準備

C. 航空機の導入計画(2016年度)

導入	+ 22機
B787-8 / B787-9	+ 11機
A321	+ 4機
A320neo	+ 3機
A320(バニラエア)	+ 4機
退役	▲11機
増加	+ 11機

D. ベトナム航空への出資

- 1) 戦略的な業務・資本提携
・成長領域の拡大(コードシェア提携)
- 2) グループ事業へのシナジー効果
・空港業務の受委託、マイル提携等

E. 格付対応

- 1) 信用格付の着実な向上

【格付投資情報センター(R&I)】
発行体格付：BBB+ → **A-**
格付の方向性：安定的

【日本格付研究所(JCR)】
長期発行体格付：A-
格付の見通し：安定的 → **ポジティブ**



こちらのスライドは、
当社グループにおける2016年度の経営戦略について、まとめたものです。

まず、左側の事業面について、
B. ノンエア事業では、訪日需要をグループの収益に結び付けていく方針です。
航空関連事業では、空港ハンドリング業務を中心に、
海外エアラインからの受託事業を積極的に拡大していきます。
また、商社事業では、空港型市中免税店の出店準備を進めます。

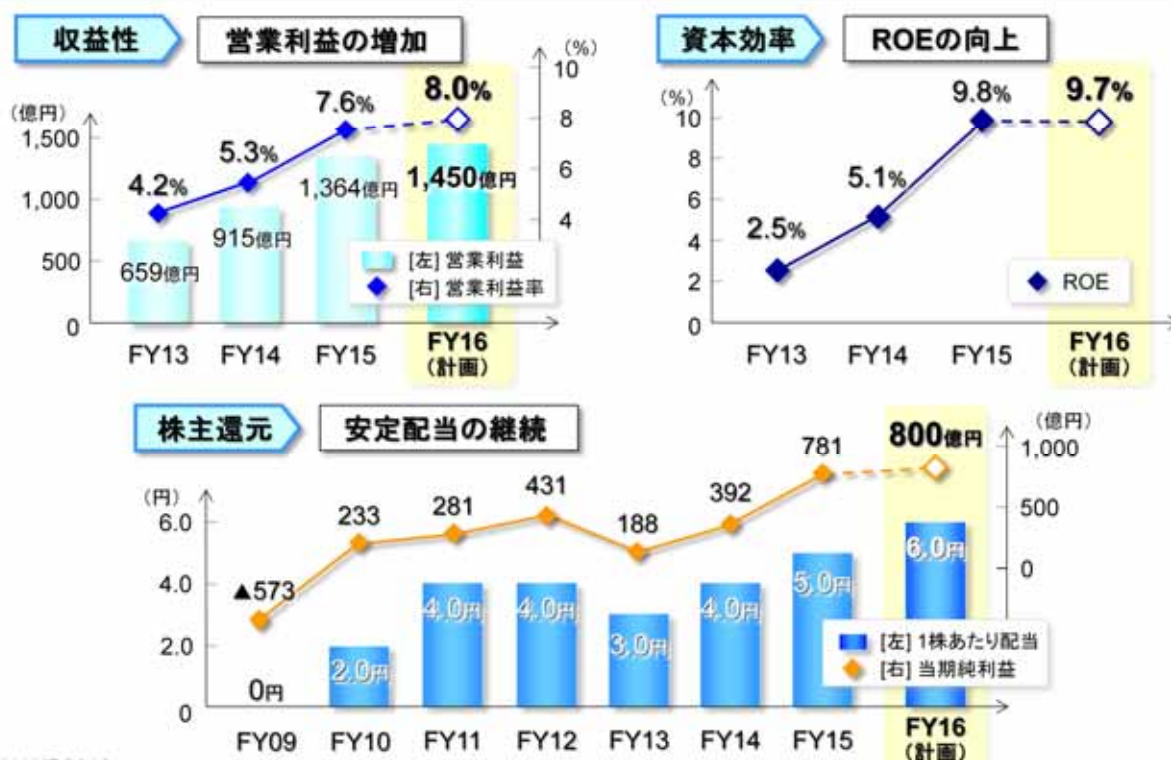
右側は、財務面についてです。
E. 格付対応について、3月に格付機関2社による評価が見直されました。
ご覧の通り、格付で「シングルA マイナス」、見通しで「ポジティブ」に、
それぞれ向上しています。
従来以上に高まった資金調達の柔軟性を、最大限に活用していきます。

中央にお示した項目は、事業と財務の両面に共通する内容です。
C. 航空機については、従来型に比べて機体のサイズが一回り大きい、
ボーイング787-9型機を中心に導入するとともに、
日本で初めて、エアバスA320neo型機を就航します。
バニラエアを含めると、今年度末までに合計11機の増加となる計画です。
D. ベトナム航空への出資について、
アジアを面で捉えて、事業を戦略的に展開する基盤を固めていきます。
準備が整い次第、コードシェアを開始するとともに、
空港業務などの分野でも、業務提携を推進します。

8ページをご覧ください。

経営資源配分

成長戦略・財務基盤・資本効率のバランスを考慮、3期連続の増配へ



©ANAHD2016

8

最後に、株主還元の考え方について、ご説明します。

左上のグラフは、2013年度以降の営業利益と、営業利益率の推移を表しています。また、右上のグラフはROEの推移をお示したのですが、ここ数年間で、収益性と資本効率の水準が、大きく向上したことがお分かり頂けます。

これまで、国際線事業を成長ドライバーとして、戦略機材を効果的に投入しながら、ネットワークを拡充してきました。一方、2011年度からの5年間で、合計1,100億円以上のコスト削減に取り組んできました。事業戦略を確実に実績にしながら、グループをあげて様々な構造改革を推進してきた結果、従来以上に利益を創出する力が備わっており、安定配当の継続が可能となりました。

下のグラフは、1株あたり配当と、当期純利益の推移を表したものです。ご覧の通り、今年度の配当は6円を計画して、3期連続の増配を目指します。今後も、成長投資の継続を前提に、フリーキャッシュフローの水準を考慮した上で、株主還元を充実させていきたいと考えています。

これまで培ってきた経営基盤を礎に、足元のマクロ環境や市況動向を注視しながら、中期経営戦略に則った成長戦略を推進し、着実に企業価値の向上に努めていく所存です。

以上で私からの説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

Ⅱ. 2015年度 決算(詳細)



業績ハイライト

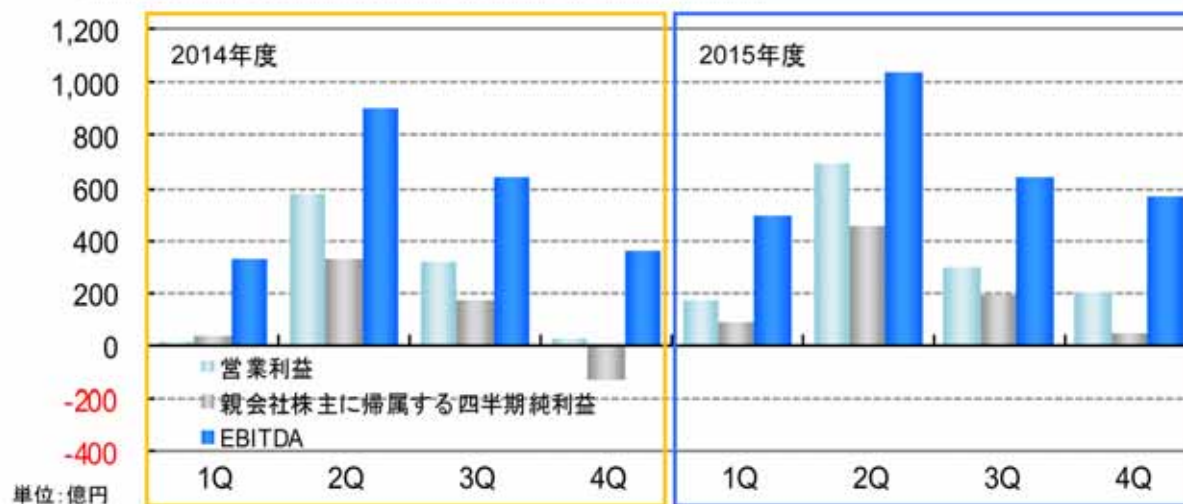
当年度と前年度各四半期の業績比較

【2015年度(連結)】

- 営業利益 : 1,364億円(前年同期比 + 449億円)
- 親会社株主に帰属する
当期純利益 : 781億円(同 + 389億円)
- EBITDA : 2,752億円(同 + 524億円)

【第4四半期(1-3月期)(連結)】

- 営業利益 : 197億円
- 親会社株主に帰属する
四半期純利益 : 48億円
- EBITDA : 569億円



©ANAHD2016

10

続きまして、2015年度決算と、2016年度業績予想の詳細について、ご説明します。

10ページでは、四半期毎の業績推移をお示ししていますので、ご確認ください。

2015年度は、全ての四半期において純利益を計上し、過去最高益を達成しています。

11ページより、ご説明致します。

連結決算概要

経営成績	単位: 億円	FY2015			FY2015	
		FY2014	FY2015	前年差	第4四半期	前年差
売上高		17,134	17,911	+ 777	4,221	+ 59
営業費用		16,219	16,547	+ 328	4,024	△ 115
営業利益		915	1,364	+ 449	197	+ 174
営業利益率(%)		5.3	7.6	+ 2.3	4.7	+ 4.1
営業外損益		△ 244	△ 57	+ 186	△ 11	+ 85
経常利益		671	1,307	+ 635	185	+ 259
特別損益		108	3	△ 105	△ 52	△ 44
親会社株主に帰属する当期純利益		392	781	+ 389	48	+ 179
当期純利益		400	785	+ 385	48	+ 179
その他包括利益		171	△ 737	△ 908	△ 396	△ 541
包括利益		571	48	△ 523	△ 348	△ 362

©ANAHD2016

11

経営成績の概要です。

売上高は、前年比 4.5パーセント増加の、1兆7,911億円、
営業費用は、2パーセント増加に留め、1兆6,547億円となりました。

その結果、営業利益は約5割増加の1,364億円となりました。
経常利益、及び当期純利益については、共に前年からほぼ倍増して、
それぞれ、1,307億円、781億円となりました。

12ページをご覧ください。

連結決算概要

財政状態	単位: 億円	FY2014 期末	FY2015 期末	前年度 期末差
総資産		23,024	22,288	△ 736
自己資本		7,982	7,898	△ 83
自己資本比率(%)		34.7	35.4	+ 0.8
有利子負債残高		8,198	7,038	△ 1,159
D/Eレシオ(倍)*		1.0	0.9	△ 0.1
純有利子負債残高 **		4,972	4,262	△ 710

* オフバランスリース債務額 690億円(前年度期末 963億円)を含むD/Eレシオは1.0倍(前年度期末1.1倍)

** 純有利子負債残高 = 有利子負債残高 - (流動資産(現金及び預金 + 有価証券))

財政状態です。

総資産は2兆2,288億円、自己資本は7,898億円となり、自己資本比率は、前年度期末から0.8ポイント上昇して、35.4パーセントとなりました。

有利子負債は、借入を抑制したことなどで、1,159億円減少の、7,038億円となりました。デット・エクイティ・レシオは、0.9倍に向上しています。

13ページをご覧ください。

連結決算概要

キャッシュフロー

単位:億円

	FY2014	FY2015	前年差
営業キャッシュフロー	2,068	2,638	+ 569
投資キャッシュフロー	△ 2,107	△ 744	+ 1,363
財務キャッシュフロー	△ 304	△ 1,332	△ 1,028
現金及び現金同等物の増減額	△ 335	561	+ 897
現金及び現金同等物の期首残高	2,409	2,089	} + 561
現金及び現金同等物の期末残高	2,089	2,651	
減価償却費	1,313	1,388	+ 75
設備投資額(固定資産のみ)	2,747	2,814	+ 67
実質フリーキャッシュフロー (3ヶ月超の定期・譲渡性預金を除く)	△ 223	880	+ 1,103
EBITDA(営業利益+減価償却費)	2,228	2,752	+ 524
EBITDAマージン(%)	13.0	15.4	+ 2.4

©ANAHD2016

13

キャッシュフローです。

営業キャッシュフローは、2,638億円の収入、

投資キャッシュフローは、744億円の支出、

財務キャッシュフローは、1,332億円の支出となりました。

3ヶ月超の定期・譲渡性預金の資金移動を除いた投資キャッシュフローから算出する、

実質フリーキャッシュフローは、1,103億円増加して、880億円となりました。

14ページをご覧ください。

連結決算概要

セグメント別実績

単位: 億円

	FY2014	FY2015	前年差	FY2015 第4四半期	前年差	
売上高	航空事業	14,846	15,532	+ 686	3,690	+ 87
	航空関連事業	2,237	2,319	+ 81	588	+ 55
	旅行事業	1,690	1,673	△ 17	380	△ 3
	商社事業	1,270	1,402	+ 132	318	△ 2
	報告セグメント計	20,044	20,927	+ 882	4,977	+ 137
	その他	325	337	+ 11	92	+ 1
	調整額	△ 3,236	△ 3,353	△ 117	△ 848	△ 79
	合計(連結)	17,134	17,911	+ 777	4,221	+ 59
営業利益	航空事業	816	1,397	+ 580	210	+ 176
	航空関連事業	90	△ 42	△ 132	△ 3	+ 0
	旅行事業	45	42	△ 2	0	△ 0
	商社事業	40	53	+ 12	8	+ 0
	報告セグメント計	993	1,451	+ 457	216	+ 178
	その他	16	16	+ 0	4	+ 1
	調整額	△ 94	△ 103	△ 9	△ 24	△ 5
	合計(連結)	915	1,364	+ 449	197	+ 174

©ANAHD2016

14

セグメント別の実績です。

航空関連事業は、第3四半期中に、パイロット訓練会社である米国パンナム社の「のれん」を一括償却した影響などで減益となりました。

一方、商社事業は、訪日旅客の旺盛な消費需要を背景に、リテール部門が好調に推移したことなどから、増収増益となりました。

続きまして、航空事業の詳細をご説明しますので、16ページをご覧ください。

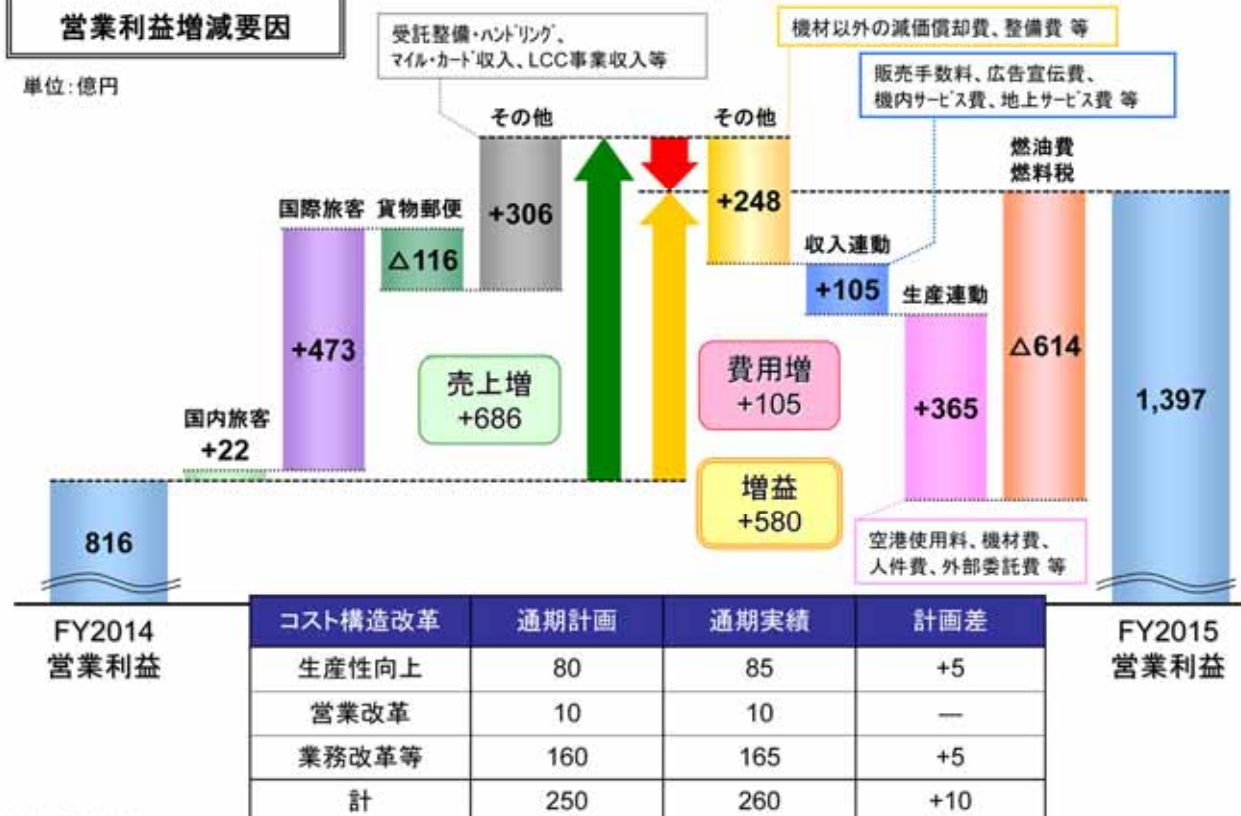
航空事業

収入・費用		単位: 億円				
		FY2014	FY2015	前年差	FY2015 第4四半期	前年差
売上高	国内線旅客	6,833	6,856	+ 22	1,567	△ 33
	国際線旅客	4,683	5,156	+ 473	1,243	+ 101
	貨物郵便	1,669	1,553	△ 116	347	△ 60
	その他	1,659	1,965	+ 306	532	+ 79
	合計	14,846	15,532	+ 686	3,690	+ 87
営業費用	燃油費・燃料税	3,676	3,062	△ 614	577	△ 245
	空港使用料	1,143	1,165	+ 22	289	+ 6
	航空機材賃借費	915	957	+ 42	247	+ 13
	減価償却費	1,254	1,320	+ 65	354	+ 32
	整備部品・外注費	926	1,107	+ 180	341	+ 59
	人件費	1,671	1,791	+ 119	455	+ 8
	販売費	1,026	1,059	+ 33	259	△ 22
	外部委託費	1,712	1,861	+ 149	472	+ 33
	その他	1,702	1,808	+ 106	479	+ 24
	合計	14,029	14,134	+ 105	3,479	△ 89
営業利益	営業利益	816	1,397	+ 580	210	+ 176
	EBITDA(営業利益+減価償却費)	2,071	2,717	+ 646	565	+ 209
	EBITDAマージン(%)	14.0	17.5	+ 3.5	15.3	+ 5.4

航空事業

営業利益増減要因

単位: 億円



©ANAHD2016

16

航空事業における営業利益の、前年同期比較です。

売上高は、686億円の増加となりました。
 国際旅客事業が大幅な増収となった他、
 その他の項目に含まれるLCC事業の収入が、前年から約100億円増加しました。

営業費用は、105億円の増加となりました。
 原油市況の下落を受け、燃油費が大きく減少しています。

コスト構造改革として、計画を上回る260億円の削減を達成するなど、
 費用の増加を抑制した結果、営業利益は580億円増加して、1,397億円となりました。

18ページをご覧ください。

航空事業

国内旅客事業(実績)	航空事業				
	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015 第4四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	60,213	59,421	△ 1.3	14,214	△ 2.5
旅客キロ(百万)	38,582	38,470	△ 0.3	9,135	△ 2.0
旅客数(千人)	43,203	42,664	△ 1.2	10,102	△ 2.1
座席利用率(%)	64.1	64.7	+ 0.7*	64.3	+ 0.3*
旅客収入(億円)	6,833	6,856	+ 0.3	1,567	△ 2.1
ユニットレベニュー(円) (旅客収入/座席キロ)	11.3	11.5	+ 1.7	11.0	+ 0.4
イールド(円) (旅客収入/旅客キロ)	17.7	17.8	+ 0.6	17.2	△ 0.2
単価(円) (旅客収入/旅客数)	15,818	16,070	+ 1.6	15,511	+ 0.0

* 座席利用率のみ前年差

(バニエア含まず)

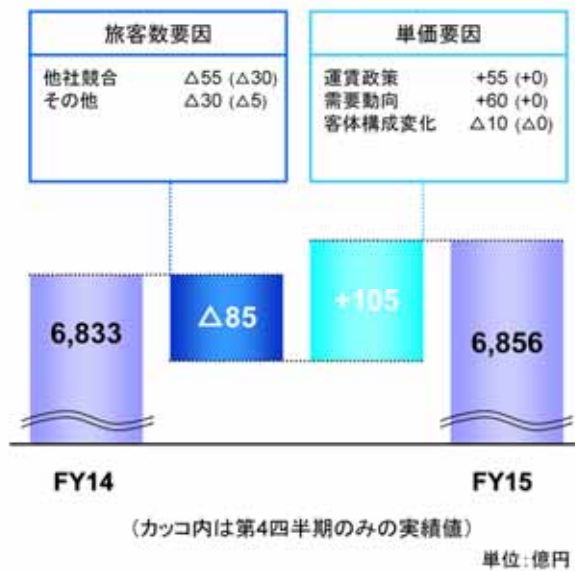
航空事業

国内旅客事業(事業動向)

(パニラエア含まず)

2015年度 収入増減要因

✓生産量を抑制するなかで、増収を達成



四半期別 座席キロ・収入・座席利用率推移

✓需給適合を継続、座席利用率が向上



©ANAHD2016

18

国内旅客の状況です。

2015年度は、北陸新幹線の影響を受ける一年となりましたが、路線別に需要動向を見極め、各種運賃を効果的に設定したことなどにより、生産量を抑制するなかでも、増収を達成しました。

左の図は、増収額22億円の要因分析です。

旅客数要因では、85億円の減収となりましたが、単価要因で、105億円の増収となりました。

20ページをご覧ください。

航空事業

国際旅客事業(実績)	航空事業				
	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015 第4四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	49,487	54,710	+ 10.6	14,268	+ 16.3
旅客キロ(百万)	35,639	40,635	+ 14.0	10,406	+ 18.1
旅客数(千人)	7,208	8,167	+ 13.3	2,113	+ 14.5
座席利用率(%)	72.0	74.3	+ 2.3*	72.9	+ 1.1*
旅客収入(億円)	4,683	5,156	+ 10.1	1,243	+ 8.9
ユニットレベニュー(円) (旅客収入/座席キロ)	9.5	9.4	△ 0.4	8.7	△ 6.3
イールド(円) (旅客収入/旅客キロ)	13.1	12.7	△ 3.4	12.0	△ 7.8
単価(円) (旅客収入/旅客数)	64,972	63,136	△ 2.8	58,840	△ 4.8

* 座席利用率のみ前年差

(バニエア含まず)

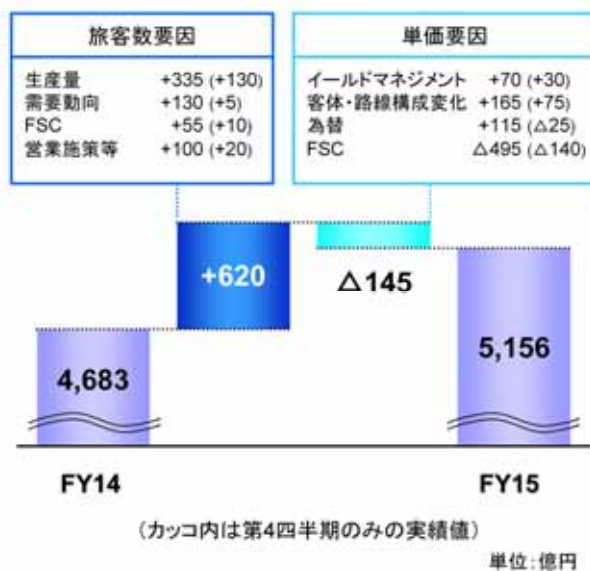
航空事業

国際旅客事業(事業動向)

(パニラエア含まず)

2015年度 収入増減要因

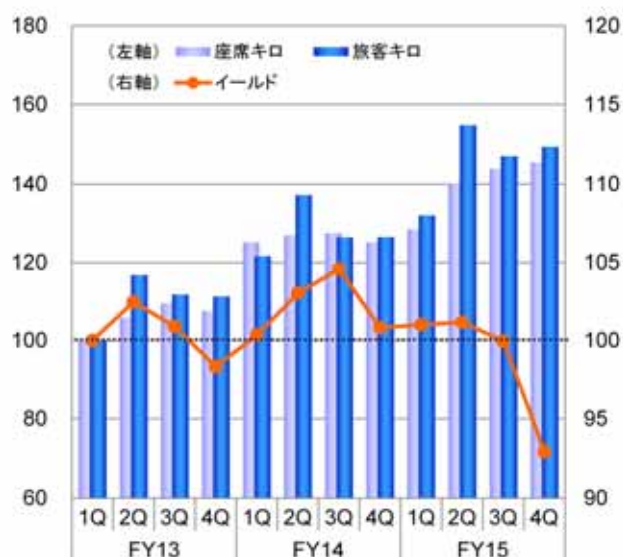
✓事業拡大に見合う、大幅な増収を実現



四半期別 座席キロ・旅キロ・イールド 推移

✓着実に需要の取り込みを推進

指数: FY13 1Q=100



20

国際旅客の状況です。左の図をご覧ください。

旅客数要因では、事業の拡大に合わせて、需要を着実に獲得した結果、620億円の増収となりました。

単価要因では、為替水準も考慮しながらイールドマネジメントを徹底し、その効果を確実に享受していますが、燃油サーチャージ水準の変化による影響が大きく、145億円の減収となっています。

21ページをご覧ください。

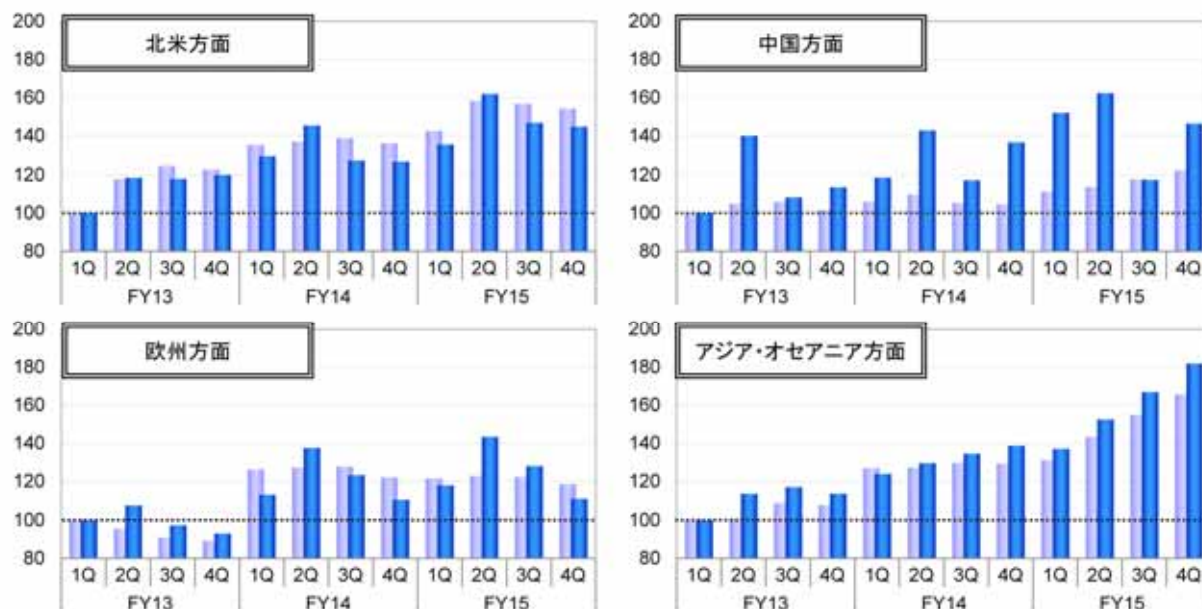
航空事業

国際旅客事業(事業動向)

(パニラエア含まず)

四半期別 方面別 座席キロ・旅客キロ 推移

(指数 FY13 1Q=100) ■:座席キロ ■:旅客キロ



©ANAHD2016

21

方面別の座席キロ、旅客キロの推移です。

北米、欧州、アジア・オセアニア方面は、総じて順調な実績となりました。2014年度に新規開設、あるいは増便した羽田発着の欧州線、アジア線は、市場に十分浸透したことで、利用率が大幅に上昇しています。

一方、中国線については、中国のエアラインが生産量を増加させたことで、第3四半期以降、需給ギャップが拡大しています。旅客キロの伸び率が鈍化する場面も見られましたが、第4四半期は、春節期間を中心に堅調な実績となりました。引き続き、今後の状況を注視していきます。

22ページをご覧ください。

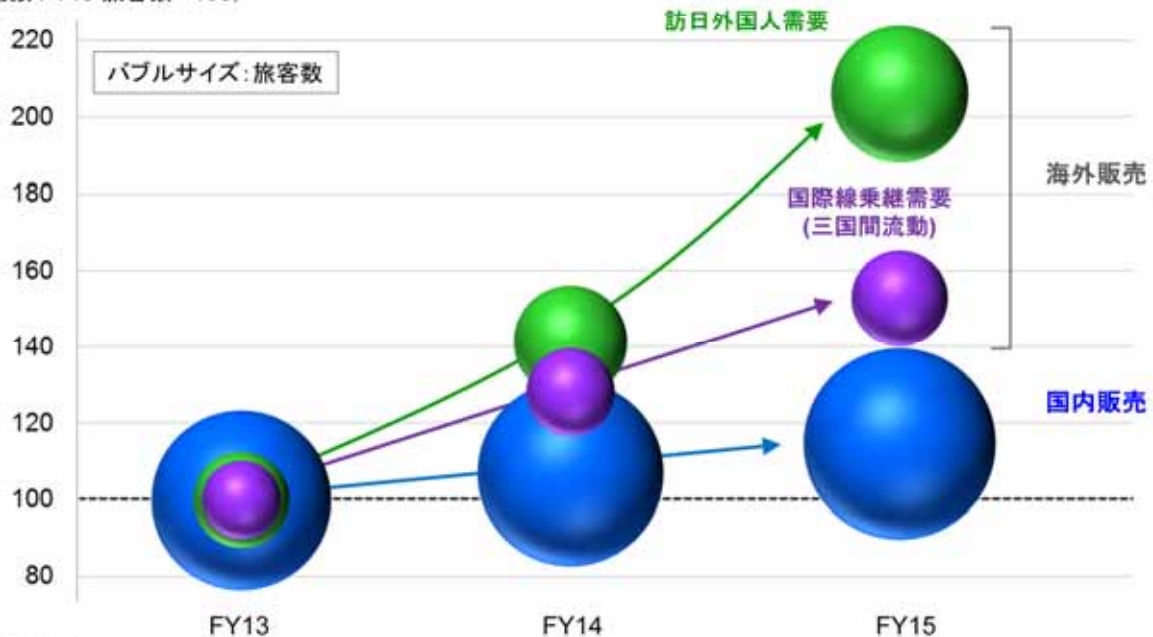
航空事業

国際旅客事業(事業動向)

(パニラエア含まず)

販売地別 流動別 旅客数 推移

(指数 FY13 旅客数 =100)



©ANAHD2016

22

本スライドでは、当社グループにおける販売地別、流動別の旅客数の推移について、ご説明します。

青色は、出国日本人を中心とする国内販売の旅客数を、海外販売のうち、紫色は、日本を経由地とする国際線乗継需要を、緑色は、訪日外国人需要を表しています。

2013年度における旅客数を100として、その後の実績をバブルの縦位置でお示ししています。なお、バブルのサイズは各々の旅客数の規模としています。

直近2年間における市場全体の状況として、出国日本人数は、前年を下回る状況が続いてきましたが、ANAは、日本国内での販売を着実に拡大してきました。

2015年度は、成田空港を中心にネットワークの展開を進めてきましたが、同空港を経由するアジア - 北米間の乗継需要も大幅に増加しています。

加えて、訪日外国人の増加トレンドは、大きな追い風となっています。取り込んだ需要の規模は、2年間で2倍以上となりました。

今後についても、首都圏空港のデュアルハブ戦略のもと、幅広い需要層をマーケティングの対象としながら、収入の最大化を目指していきます。

続きまして、26ページをご覧ください。

航空事業

国内貨物事業(実績)	航空事業				
	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	1,883	1,850	△ 1.7	429	△ 4.5
有償貨物トンキロ(百万)	476	472	△ 0.9	109	+ 2.1
貨物輸送重量(千トン)	475	466	△ 1.8	106	+ 0.9
貨物重量利用率(%)	25.3	25.5	+ 0.2*	25.4	+ 1.6*
貨物収入(億円)	325	317	△ 2.6	73	△ 1.0
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	17.3	17.2	△ 0.9	17.1	+ 3.7
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	68.3	67.2	△ 1.7	67.3	△ 3.0
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	69	68	△ 0.8	69	△ 1.8

*貨物重量利用率のみ前年差

航空事業

国際貨物事業(実績)	航空事業				
	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	5,484	6,040	+ 10.1	1,503	+ 11.5
有償貨物トンキロ(百万)	3,608	3,532	△ 2.1	890	+ 1.5
貨物輸送重量(千トン)	841	810	△ 3.7	199	+ 1.9
貨物重量利用率(%)	65.8	58.5	△ 7.3*	59.2	△ 5.8*
貨物収入(億円)	1,247	1,133	△ 9.2	249	△ 19.4
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	22.8	18.8	△ 17.5	16.6	△ 27.7
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	34.6	32.1	△ 7.2	28.0	△ 20.6
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	148	140	△ 5.7	125	△ 20.9

*貨物重量利用率のみ前年差

航空事業

【参考】国際フレイター(実績)

本表のデータは、P24記載実績の内数

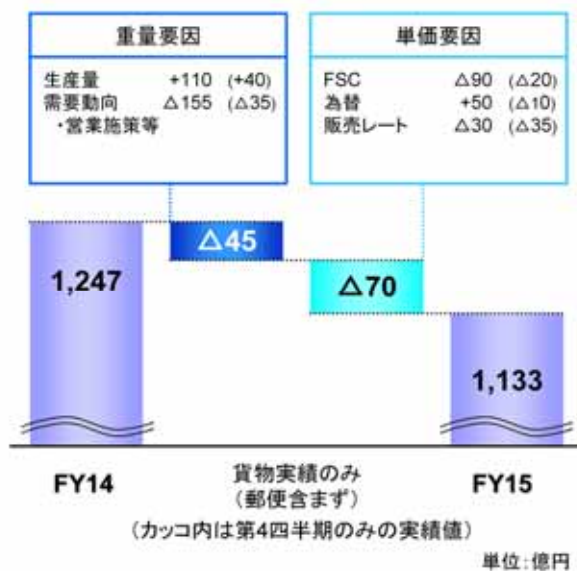
	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015 第4四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	1,220	1,268	+ 3.9	315	+ 9.2
有償貨物トンキロ(百万)	747	711	△ 4.7	176	+ 4.2
貨物輸送重量(千トン)	376	357	△ 5.1	87	+ 1.9
貨物重量利用率(%)	61.2	56.1	△ 5.1*	56.1	△ 2.7*
貨物収入(億円)	454	409	△ 9.9	88	△ 14.0
ユニットレベニュー(円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	37.3	32.3	△ 13.3	27.9	△ 21.2
イールド(円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	60.9	57.6	△ 5.5	49.8	△ 17.5
重量単価(円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	121	115	△ 5.1	101	△ 15.6

*貨物重量利用率のみ前年差

国際貨物事業(事業動向)

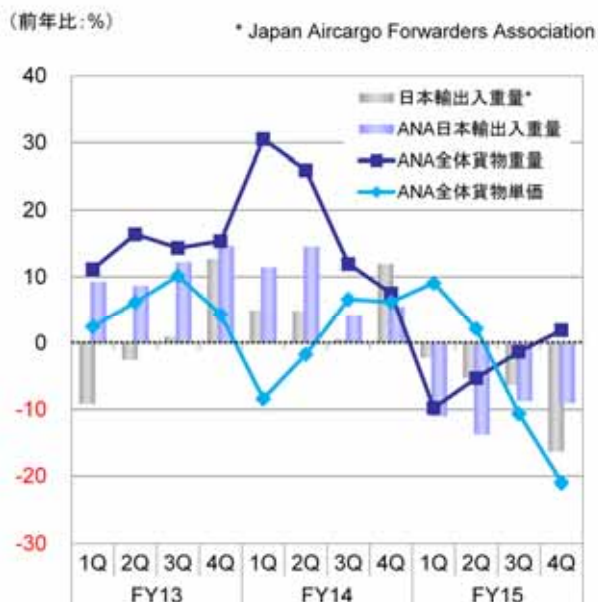
2015年度 収入増減要因

✓ 輸送重量、単価共に前年を下回る



四半期別 輸送実績・単価推移

✓ 日本発着の貨物需要は前年割れが継続



26

国際貨物の状況です。左の図をご覧ください。

日本発着を中心に、総需要自体が低迷していることもあり、前年から114億円の減収となりました。

重量要因では、45億円の減収となっています。

単価要因では、燃油サーチャージ水準が大きく変化したことに加え、需要の取り込みを図るために、一部、運賃政策の見直しを実施したことから、70億円の減収となりました。

27ページをご覧ください。

航空事業

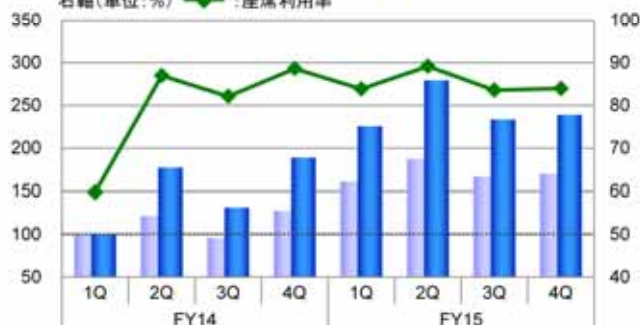
LCC事業(バニラ・エア)	FY2014	FY2015	前年比(%)	FY2015 第4四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	2,202	3,393	+ 54.1	842	+ 33.4
旅客キロ(百万)	1,767	2,892	+ 63.6	706	+ 26.5
旅客数(千人)	1,141	1,691	+ 48.3	394	+ 23.6
座席利用率(%)	80.3	85.3	+ 5.0*	84.0	△ 4.6*

国内線・国際線合計 * 座席利用率のみ前年差

運用航空機数

Airbus A320-200: 8機
(2015年度期末 現在)

左軸(指数 FY14 1Q=100) ■: 座席キロ ■: 旅客キロ
右軸(単位: %) ◆: 座席利用率



©ANAHD2016

27

バニラエアの実績です。

2015年度の座席利用率は、
前年から5ポイント上昇して、85.3パーセントとなりました。

加えて、イールドの向上と、費用の抑制に努めた結果、
年度当初より目標としてきた「単年度での営業黒字化」を達成しました。

続きまして、30ページをご覧ください。

航空事業以外のセグメント

セグメント別実績

単位: 億円

	航空関連事業			旅行事業		
	FY2014	FY2015	前年差	FY2014	FY2015	前年差
売上高	2,237	2,319	+ 81	1,690	1,673	△ 17
営業利益	90	△ 42	△ 132	45	42	△ 2
減価償却費	46	55	+ 8	0	1	+ 0
EBITDA(営業利益+減価償却費)	137	13	△ 124	46	43	△ 2
EBITDAマージン(%)	6.1	0.6	△ 5.6	2.7	2.6	△ 0.1

	商社事業			その他		
	FY2014	FY2015	前年差	FY2014	FY2015	前年差
売上高	1,270	1,402	+ 132	325	337	+ 11
営業利益	40	53	+ 12	16	16	+ 0
減価償却費	9	9	+ 0	1	1	△ 0
EBITDA(営業利益+減価償却費)	50	63	+ 12	18	18	+ 0
EBITDAマージン(%)	4.0	4.5	+ 0.5	5.6	5.4	△ 0.1

Ⅲ. 2016年度 業績予想(詳細)



2016年度 通期業績予想

連結業績予想

単位: 億円	FY2015	FY2016 (業績予想)	前年差	FY2016 (中期経営戦略)*
売上高	17,911	18,100	+ 188	18,300
営業費用	16,547	16,650	+ 102	16,850
営業利益	1,364	1,450	+ 85	1,450
営業利益率(%)	7.6	8.0	+ 0.4	7.9
経常利益	1,307	1,300	△ 7	1,250
親会社株主に帰属する 当期純利益	781	800	+ 18	800

*2016年1月29日開示

【FY2016 市況前提】	中期経営戦略	業績予想
為替レート (円/US\$)	: 120	⇒ 115
ドバイ原油 (US\$/bbl)	: 37	⇒ 42
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	: 50	⇒ 55

©ANAHD2016

30

ここからは、2016年度の業績予想についてご説明します。

売上高は1兆8,100億円、営業利益は1,450億円、
経常利益は1,300億円、当期純利益は800億円をそれぞれ見込みます。

本年1月末に発表した中期経営戦略との比較では、
需要の想定や費用を精査するとともに、為替と燃油の市況前提を見直した結果、
売上高と、経常利益に、若干の変更が生じています。

31ページをご覧ください。

2016年度 通期業績予想

セグメント別 業績予想

		FY2015	FY2016 (業績予想)	前年差
		単位: 億円		
売上高	航空事業	15,532	15,600	+ 67
	航空関連事業	2,319	2,450	+ 130
	旅行事業	1,673	1,700	+ 26
	商社事業	1,402	1,550	+ 147
	報告セグメント計	20,927	21,300	+ 372
	その他	337	330	△ 7
	調整額	△ 3,353	△ 3,530	△ 176
	合計(連結)	17,911	18,100	+ 188
営業利益	航空事業	1,397	1,335	△ 62
	航空関連事業	△ 42	85	+ 127
	旅行事業	42	50	+ 7
	商社事業	53	65	+ 11
	報告セグメント計	1,451	1,535	+ 83
	その他	16	15	△ 1
	調整額	△ 103	△ 100	+ 3
	合計(連結)	1,364	1,450	+ 85

©ANAHD2016

31

セグメント別の業績予想です。

航空事業の詳細について、ご説明しますので、32ページをご覧ください。

2016年度 通期業績予想

航空事業 収入・費用予想

		FY2015	FY2016 (業績予想)	前年差
単位: 億円				
売上高	国内線旅客	6,856	6,870	+ 13
	国際線旅客	5,156	5,040	△ 116
	貨物郵便	1,553	1,640	+ 86
	その他	1,965	2,050	+ 84
	合計	15,532	15,600	+ 67
営業費用	燃油費・燃料税	3,062	2,695	△ 367
	燃油費以外	11,072	11,570	+ 497
	合計	14,134	14,265	+ 130
営業利益	営業利益	1,397	1,335	△ 62

©ANAHD2016

32

航空事業の収入・費用予想です。

国際旅客収入は、前年から116億円の減少となる見通しです。
燃油サーチャージ収入の変動が、主な要因です。

一方、燃油費は、市況下落の効果により、367億円の減少となる見込みです。

営業利益としては、中期経営戦略と同様の水準の、1,335億円を見込みます。

33ページをご覧ください。

2016年度 通期業績予想

計画前提（旅客事業）

（パニラエアを含まず）

数値は前年比表示

* 実数値・(前年差)表示

** 実数値・(前年比)表示

	国内旅客			国際旅客		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
座席キロ	△ 0.9	△ 0.5	△ 0.7	+ 11.9	+ 7.1	+ 9.4
旅客キロ	+ 2.2	+ 2.9	+ 2.5	+ 10.4	+ 8.5	+ 9.4
旅客数	+ 1.6	+ 2.4	+ 2.0	+ 7.8	+ 11.6	+ 9.7
座席利用率(%)*	66.1 (+ 2.0)	67.6 (+ 2.2)	66.9 (+ 2.1)	74.8 (△ 1.0)	73.7 (+ 0.9)	74.2 (△ 0.0)
ユニットレベニュー(円)** (旅客収入/座席キロ)	11.7 (+ 0.1)	11.6 (+ 1.8)	11.6 (+ 0.9)	8.8 (△ 10.9)	8.1 (△ 10.7)	8.4 (△ 10.7)
イールド(円)** (旅客収入/旅客キロ)	17.6 (△ 2.9)	17.2 (△ 1.6)	17.4 (△ 2.3)	11.7 (△ 9.7)	10.9 (△ 11.8)	11.3 (△ 10.7)
単価(円)** (旅客収入/旅客数)	15,997 (△ 2.4)	15,569 (△ 1.1)	15,784 (△ 1.8)	59,134 (△ 7.5)	53,453 (△ 14.3)	56,230 (△ 10.9)

©ANAHD2016

33

本ページ、並びに34ページでは、
各事業における計画の前提値をお示ししておりますので、ご参照ください。

36ページをご覧ください。

2016年度 通期業績予想

計画前提（貨物事業）

数値は前年比表示

* 実数値・(前年差)表示

** 実数値・(前年比)表示

	国内貨物			国際貨物		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
有効貨物トンキロ	△ 3.6	△ 0.4	△ 2.0	+ 11.3	+ 7.2	+ 9.2
有償貨物トンキロ	+ 5.2	+ 4.0	+ 4.6	+ 17.6	+ 23.8	+ 20.8
貨物輸送重量	+ 4.2	+ 3.0	+ 3.6	+ 14.6	+ 15.3	+ 14.9
重量利用率(%)*	26.4 (+ 2.2)	28.2 (+ 1.2)	27.3 (+ 1.7)	60.8 (+ 3.3)	68.5 (+ 9.2)	64.7 (+ 6.2)
ユニットレベニュー(円)** (貨物収入/有効貨物トンキロ)	17.6 (+ 7.7)	19.3 (+ 6.8)	18.4 (+ 7.3)	17.6 (△ 10.9)	19.1 (+ 7.3)	18.4 (△ 2.2)
イールド(円)** (貨物収入/有償貨物トンキロ)	66.7 (△ 1.3)	68.3 (+ 2.3)	67.5 (+ 0.5)	28.9 (△ 15.7)	27.9 (△ 7.0)	28.4 (△ 11.5)
単価(円)** (貨物収入/貨物輸送重量)	68 (△ 0.3)	70 (+ 3.3)	69 (+ 1.5)	127 (△ 13.5)	132 (△ 0.2)	130 (△ 7.0)

2016年度 通期業績予想

連結バランスシート(計画)

単位: 億円	FY2015 期末	FY2016 期末 (業績予想)	前年度 期末差
総資産	22,288	22,670	+ 381
自己資本	7,898	8,660	+ 761
自己資本比率(%)	35.4	38.2	+ 2.8
有利子負債残高	7,038	7,110	+ 71
D/Eレシオ(倍)*	0.9	0.8	△ 0.1
ROA(%)	6.1	6.6	+ 0.4
ROE(%)	9.8	9.7	△ 0.2

* 2016年度末オフバランスリース債務額 460億円(予定)を含むD/Eレシオは0.9倍(2015年度末1.0倍)

2016年度 通期業績予想

連結キャッシュフロー(計画)

単位: 億円	FY2015	FY2016 (業績予想)	前年差
親会社株主に帰属する 当期純利益	781	800	+ 18
減価償却費	1,388	1,420	+ 31
リース元本相当額	152	130	△ 22
営業キャッシュフロー*	2,791	2,190	△ 601
設備投融資額	△ 2,770	△ 2,890	△ 119
投資キャッシュフロー**	△ 1,634	△ 2,150	△ 515
フリーキャッシュフロー	1,156	40	△ 1,116
財務キャッシュフロー*	△ 1,605	△ 320	+ 1,285
EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,752	2,870	+ 117
EBITDAマージン(%)	15.4	15.9	+ 0.5

* 本表の営業キャッシュフロー、財務キャッシュフローには、オフバランスリース元本償還相当額を含む

** 本表の投資キャッシュフローには、定期預金、譲渡性預金への預け入れ相当額は含まない

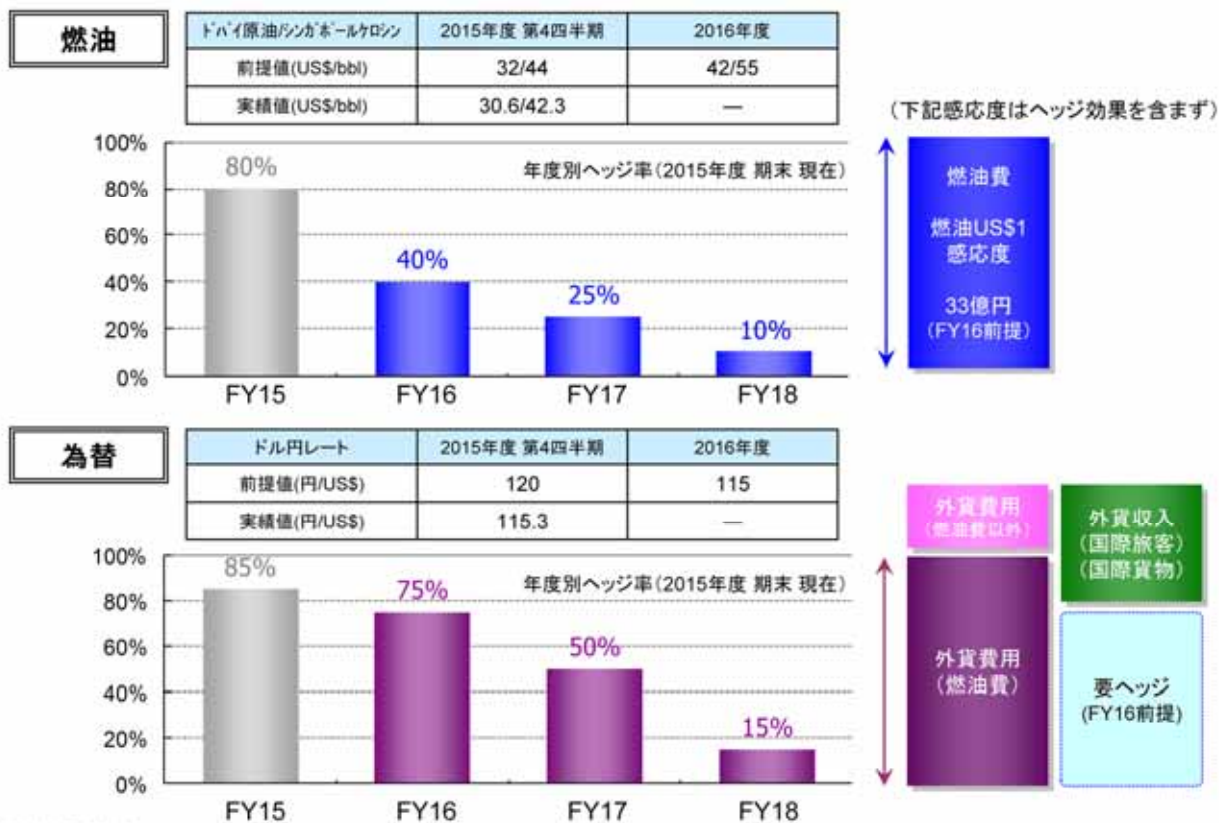
キャッシュフロー計画です。

2016年度、単年度のフリーキャッシュフロー水準は、設備投資の内容と時期を見直したことなどで、中期経営戦略の計画値から縮小する見通しです。

但し、2020年度までの5年間における合計としては、フリーキャッシュフローの水準が大きく変化しないよう、最適なキャッシュマネジメントを実行していきます。

37ページをご覧ください。

燃油・為替ヘッジの進捗状況



©ANAHD2016

37

燃油と為替のヘッジ状況です。

2016年度は、期初の段階で既に、
燃油、為替ともに、必要なヘッジ対応を完了しています。

従いまして、市況変動による収支への影響は、極めて限定的となる見込みです。

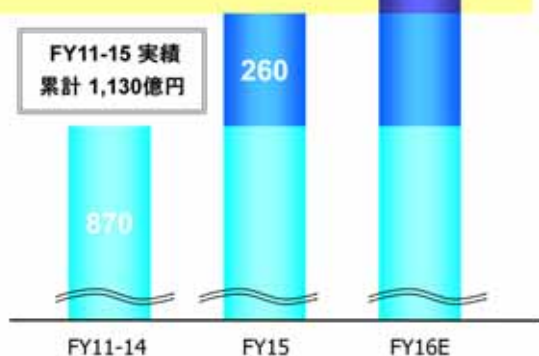
最後に、38ページをご覧ください。

コスト構造改革とユニットコスト

コスト構造改革

コスト構造改革	FY16計画
生産性向上	55
営業改革	25
業務改革等	170
計	250

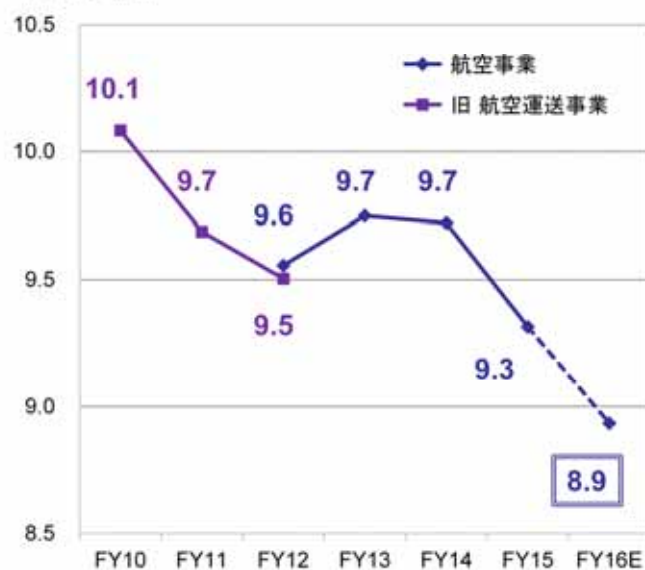
単位:億円



航空事業ユニットコストの推移

単位:円/座席キロ

バニラエアを除く



$$\text{ユニットコスト} = \frac{\text{営業費用(合計)} - (\text{貨物郵便収入} + \text{その他収入})}{\text{国内旅客 座席キロ} + \text{国際旅客 座席キロ}}$$

©ANAHD2016

38

コスト構造改革と航空事業ユニットコストの推移です。

2016年度は、250億円のコスト削減に取り組む計画です。

なお、航空事業のユニットコストは、前年から0.4円低減の、8.9円を目指します。

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。

IV. 補足資料



補足資料

運用航空機数	FY2014 期末	FY2015 期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数
Boeing 777-300ER	20	22	+ 2	16	6
Boeing 777-300	7	7	-	7	-
Boeing 777-200ER	12	12	-	6	6
Boeing 777-200	16	16	-	14	2
Boeing 787-9	2	11	+ 9	11	-
Boeing 787-8	32	35	+ 3	31	4
Boeing 767-300ER	26	25	△ 1	11	14
Boeing 767-300	16	13	△ 3	13	-
Boeing 767-300F	3	4	+ 1	-	4
Boeing 767-300BCF	7	8	+ 1	8	-
Airbus A320-200	20	18	△ 2	10	8
Boeing 737-800	31	36	+ 5	24	12
Boeing 737-700ER	2	2	-	2	-
Boeing 737-700	10	7	△ 3	7	-
Boeing 737-500	17	20	+ 3	20	-
Bombardier DHC-8-400 (Q400)	21	21	-	18	3
合計	242	257	+ 15	198	59

パニラエア運用 A320-200 を含む(2015年度 期末 8機、2014年度 期末 8機)
グループ外にリースしている機数を除く(2015年度 期末 16機、2014年度 期末 12機)

補足資料

国際旅客 方面別実績(構成比)		FY2015 構成比	前年差	FY2015 第4四半期 構成比	前年差
旅客収入	北米	32.1	△ 0.1	30.6	+ 0.1
	欧州	18.7	△ 1.5	16.5	△ 1.0
	中国	15.3	△ 0.3	14.9	△ 2.8
	アジア・オセアニア	29.6	+ 1.3	33.6	+ 2.9
	リゾート	4.4	+ 0.5	4.4	+ 0.8
座席キロ	北米	35.5	+ 0.4	34.3	△ 0.9
	欧州	17.7	△ 2.6	16.5	△ 3.3
	中国	11.0	△ 0.1	11.1	+ 0.1
	アジア・オセアニア	31.0	+ 1.4	33.1	+ 3.1
	リゾート	4.8	+ 0.9	4.9	+ 1.0
旅客キロ	北米	34.9	△ 0.8	33.5	△ 1.1
	欧州	17.6	△ 1.8	15.3	△ 2.7
	中国	9.8	△ 0.2	9.7	△ 1.0
	アジア・オセアニア	32.0	+ 1.9	35.6	+ 3.5
	リゾート	5.7	+ 0.9	5.9	+ 1.2

補足資料

国際貨物 方面別実績(構成比)		FY2015 構成比	前年差	FY2015 第4四半期 構成比	前年差
貨物収入	北米	24.1	△ 0.5	23.9	△ 6.2
	欧州	14.3	△ 0.3	15.5	+ 0.6
	中国	34.1	+ 1.1	32.1	+ 3.0
	アジア・オセアニア	21.9	+ 0.6	23.3	+ 3.2
	その他	5.6	△ 0.9	5.3	△ 0.6
有効貨物 トンキロ	北米	36.7	+ 1.6	34.9	△ 0.3
	欧州	17.4	△ 3.3	16.5	△ 4.1
	中国	17.0	+ 0.6	17.6	+ 1.0
	アジア・オセアニア	25.1	+ 1.3	27.3	+ 3.8
	その他	3.9	△ 0.1	3.8	△ 0.4
有償貨物 トンキロ	北米	38.6	△ 0.1	37.6	△ 4.6
	欧州	22.6	△ 0.6	22.4	△ 0.8
	中国	13.1	△ 0.1	12.4	+ 1.0
	アジア・オセアニア	21.8	+ 1.7	23.9	+ 4.6
	その他	4.0	△ 0.0	3.7	△ 0.3

(MEMO)



(MEMO)



(MEMO)



(MEMO)



ANAグループが目指すもの

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

ANAグループは、
お客様満足と価値創造で
世界のリーディングエアライングループを目指します

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。

弊社の主要事業である航空運送事業には、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。

ご清聴ありがとうございました。

Thank you.

当資料はホームページでもご覧いただけます。

This material is available on our website.

<http://www.anahd.co.jp>

[日本語] 株主・投資家情報 → IR資料室 → 決算説明会資料

ANAホールディングス株式会社 財務企画・IR部

電話番号 03(6735)1030(代) メールアドレス ir@anahd.co.jp