

ANAホールディングス株式会社 説明会

2018~2022年度 中期経営戦略

2018年3月期 第3四半期 決算

代表取締役社長

片野坂 真哉

2018年2月1日



- ◎ 本日はお忙しい中、当社の説明会にご参加頂きまして、誠にありがとうございます。
- ◎ 主要テーマは、今回策定した、新たな中期経営戦略についてですが、最初に、本日発表した、決算の概要についてご説明させていただきます。
- ◎ スライドの4ページをご覧ください。

目次

【第1部】

1. 2017年度 第3四半期 決算（概要）	P. 4
2. 2018~2022年度 中期経営戦略	
「2016~2020年度 中期経営戦略」の振り返り	P. 5
「2018~2022年度 中期経営戦略」のテーマ	P. 6
航空事業	
① ネットワーク戦略	P. 7
② フリート戦略	P. 8
③ ANAブランド	P. 9
④ LCCブランド	P. 10
ノンエア事業	P. 11
売上高・営業利益（連結）	P. 12
売上高・営業利益（航空事業）	P. 13
コストマネジメント	P. 14
財務基盤	P. 15
キャッシュフロー	P. 16
経営財務指標	P. 17
経営資源配分	P. 18
ESG	P. 19
連結 収支計画	P. 21
セグメント別 収支計画	P. 22
航空事業 収支計画	P. 23-26
参考資料	P. 27

【第2部】

3. 2017年度 第3四半期決算（詳細）	
業績ハイライト	P. 30
連結決算概要	
経営成績	P. 31
財政状態	P. 32
キャッシュフロー	P. 33
セグメント別実績	P. 34
航空事業	
収入・費用	P. 35
営業利益増減要因	P. 36
国内旅客事業	P. 37-38
国際旅客事業	P. 39-41
国内貨物事業	P. 43
国際貨物事業	P. 44-46
LCC事業	P. 47-48
航空事業以外のセグメント	P. 49
燃油・為替ヘッジの進捗状況（ANAブランド）	P. 50
【補足資料】	P. 52-54

ディスクロージャー
2017年度 優良企業



SAI 日本証券アナリスト協会

第1部

1. 2017年度 第3四半期決算（概要）
2. 2018~2022年度 中期経営戦略



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

利益計画（2017年11月1日開示）

⇒ 変更なし

▶ 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

- ◎ こちらは、2017年度 第3四半期決算の概要です。
- ◎ 主力の航空事業は、今年度上期の好調さが継続して、旅客ならびに貨物需要を確実に取り込みました。第3四半期累計の売上高は、前年から約12パーセント増加して、1兆4,908億円となりました。
- ◎ 一方で、「安全と品質サービスの総点検」や、「『人』への投資」も、積極的に進めました。
- ◎ この結果、連結営業利益は、1,659億円となりました。経常利益、ならびに親会社株主に帰属する四半期純利益を含めて、全ての利益段階で過去最高を更新しました。
- ◎ 次に、通期の収支予想についてです。将来の費用平準化を目的とした、新たな整備委託プログラムに加入することを検討しています。第4四半期において、一時的に費用の増加が発生することから、通期の収支予想は、上期決算時に修正した内容を据え置きます。
- ◎ 第3四半期決算の詳細については、後ほど、第2部でご説明させていただきます。
- ◎ 5ページをご覧ください。

「2016~2020年度 中期経営戦略」の振り返り

これまでの経営戦略の実行により、収益性を着実に向上



©ANAHD2018

5

- ◎ ここからは、中期経営戦略についてご説明します。
最初に、これまでの戦略について振り返ります。
- ◎ 当社グループは、2013年度から持株会社体制に移行して、日本で初めてLCCを設立しました。
また、国際線事業の拡大を中心に、成長のスピードを加速してきました。
現行戦略のローリング版では、「安全」と「人」への投資を中心に、今後の更なる成長に備えて、経営の基盤固めに取り組んでいます。
- ◎ 下のグラフは、2014年度以降、3年間のパフォーマンス評価です。
各年度とも、営業利益は、年度当初の計画を上回る実績を確保してきており、今年を含めると、3年連続で最高益を更新する見通しです。
- ◎ このように、これまでの戦略を成果に結びつけてきた中で、今後の持続的成長を追求していくために、新たな戦略を策定して、2020年度以降も見据えた、経営の方向性を示すこととしました。
- ◎ 6ページをご覧ください。

「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



©ANAHD2018

6

- ◎ 新たな中期経営戦略のテーマについて、ご説明します。
- ◎ ご覧の通り、2018年度から2022年度までの5年間で、3つのステージに区分しました。まずは、事業基盤を固めてから、国際線事業を中心に成長を加速し、持続的な利益成長を追求していく方針です。これらを実現するために、今回は、3点からなる戦略の「柱」を掲げました。
- ◎ 1点目は、「エアライン収益基盤の拡充」です。ANAとLCC、それぞれが、基本品質を向上させる一方、最適なポートフォリオを追求することで、収益基盤を拡充させていきます。
- ◎ 2点目は、「既存事業の選択・集中、新たな事業ドメインの創造」です。ノンエア事業においても、成長を追求していきます。
- ◎ 3点目は、「オープンイノベーションとICT技術の活用」です。商品競争力の向上や、働き方改革の推進により、「超スマート社会」の実現に貢献します。
- ◎ これらのテーマを着実に実行することで、世界のリーディングエアライングループとしての地位を、確立したいと考えています。
- ◎ 7ページをご覧ください。

航空事業① 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

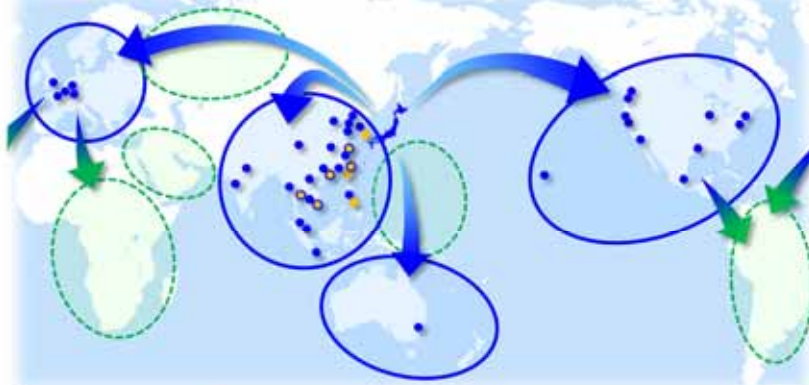
国際線

ANA

- ✓ 首都圏空港のハブ機能を強化
(羽田・成田の最大活用)

Vanilla Air peach

- ✓ グループの空白領域で事業を拡大
(日本⇔海外 双方向の需要開拓)



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
- ホワイスポット

自社グループ運航
+
他社との提携

国内線

ANA

- ✓ 幹線中心、ローカル線は需給適合

Vanilla Air peach

- ✓ ローカル線の就航路線を拡大



パートナーエアラインとの連携を活用

©ANAHD2018

7

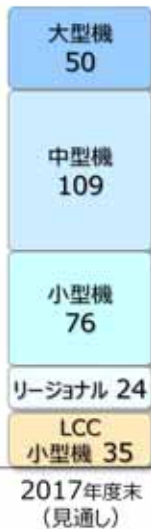
- ◎ ここからは事業戦略についてご説明します。最初は「ネットワーク戦略」です。
- ◎ 左の図は、国際線ですが、フルサービスキャリアとしてのANAは、首都圏空港のハブ機能を更に強化していく計画です。羽田と成田を最大限に活用して、「首都圏デュアルハブモデル」の完成形を目指します。当社グループのLCCである、バニラエアとPeach Aviationは、成田や関空を拠点としつつ、その他の地方空港からも、事業を拡大する計画です。日本人の旺盛なレジャー需要や、訪日客をターゲットに、日本発と海外発の双方向で需要を開拓し、地方創生に貢献します。
- ◎ 右の図は、国内線です。ANAは、幹線を中心に事業を担いながら、ローカル線の需給適合を促進します。また、パートナーエアラインとの連携も活用して、マーケットリーダーとしての優位性を維持します。LCCは、ローカル線の就航路線を拡大していきます。
- ◎ 8ページをご覧ください。

航空事業② フリート戦略

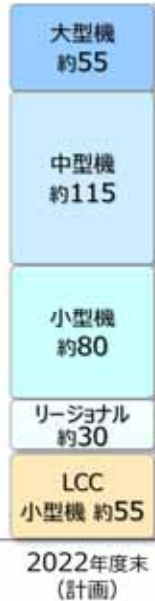
事業の拡大を支える機材を安定的に確保、両ブランドで適正なフリート構成を追求

機材計画

合計 294
ANA 259
LCC 35

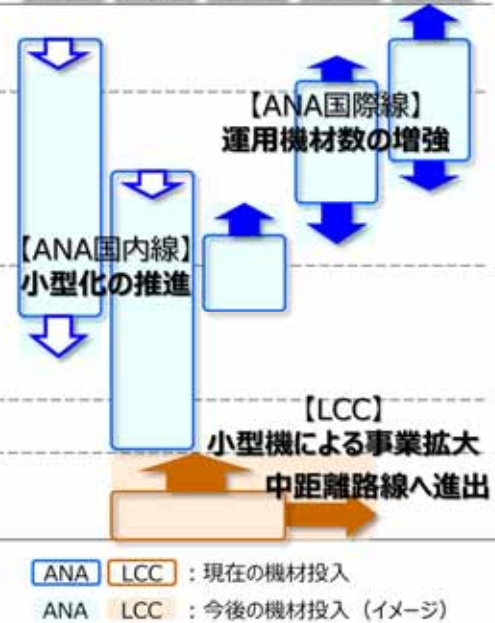


合計 約335
ANA 約280
LCC 約55



機材投入の考え方

国内線		国際線		
幹線	ローカル	短距離	中距離	長距離

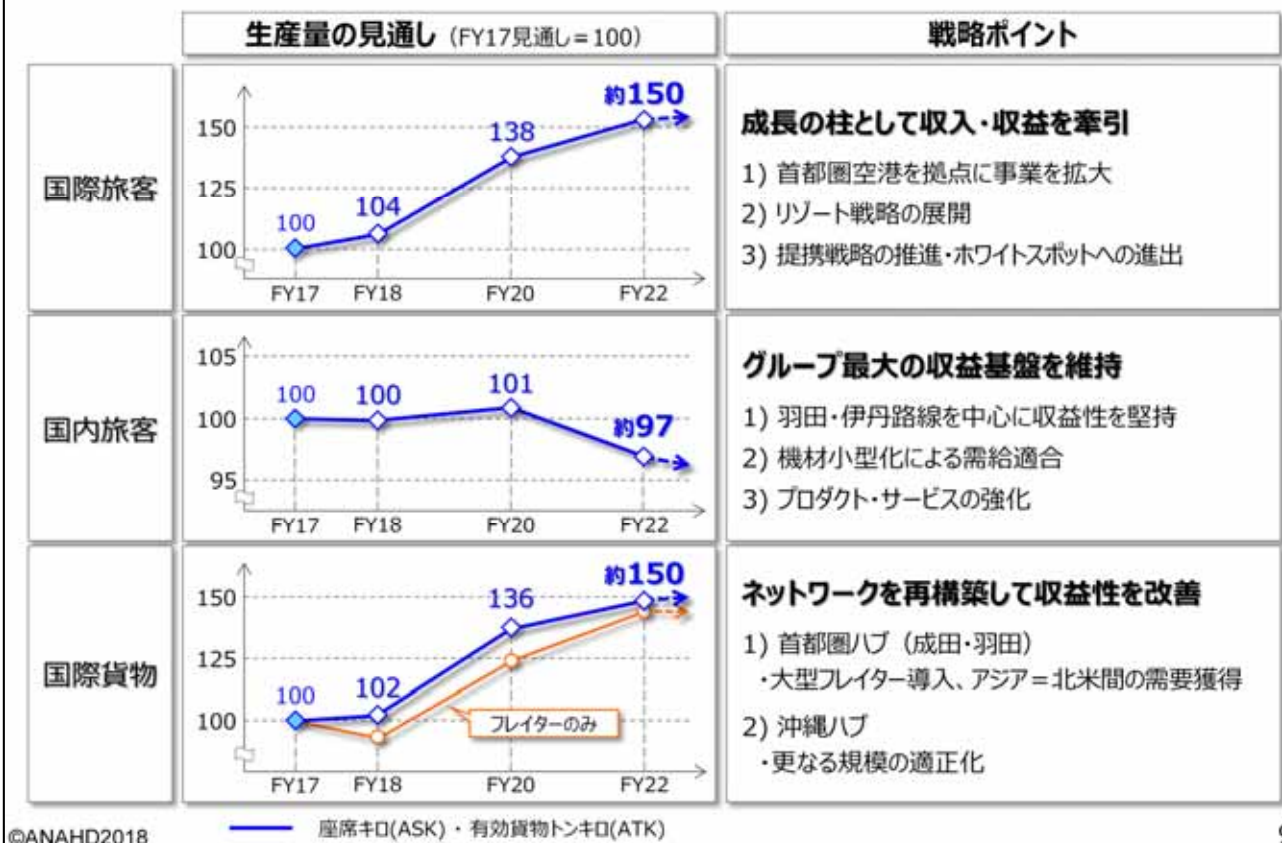


©ANAHD2018

8

- ◎ 次に、「フリート戦略」です。
- ◎ 2022年度末における、グループ全体の運用機材数は、今期末から40機程度増加して、約335機となる計画です。ANAでは、機材の更新も実施しながら、戦略の遂行に必要な機材を、安定的に確保していきます。LCCは、運用機材数を現行の1.5倍以上とする計画です。
- ◎ 右の図は、機材投入の考え方です。ANAでは、国内線で小型化を推進する一方、国際線で幅広く、運用機材数を増強します。LCCは、国内線や、短距離国際線で事業を拡大するとともに、中距離国際線に進出します。昨年4月に、Peach Aviationを連結化しましたが、今後は、現在、ANAが運航している路線の一部について、LCCが受け継いでいくことも視野に入れていきます。
- ◎ ここまで、「ネットワーク戦略」と「フリート戦略」についてご説明しましたが、現在、日本の航空業界が直面しつつある、パイロット不足にも対処していくため、グループの領域を超えて、長期的に乗員を養成する仕組みを検討しています。今後の事業を、安定的に拡大していくため、「リソース戦略」についても、ホールディングス経営の立場として、着実に対応しながら、航空事業の最適なポートフォリオを追求していきます。
- ◎ 続いて、事業別の戦略についてご説明します。9ページをご覧ください。

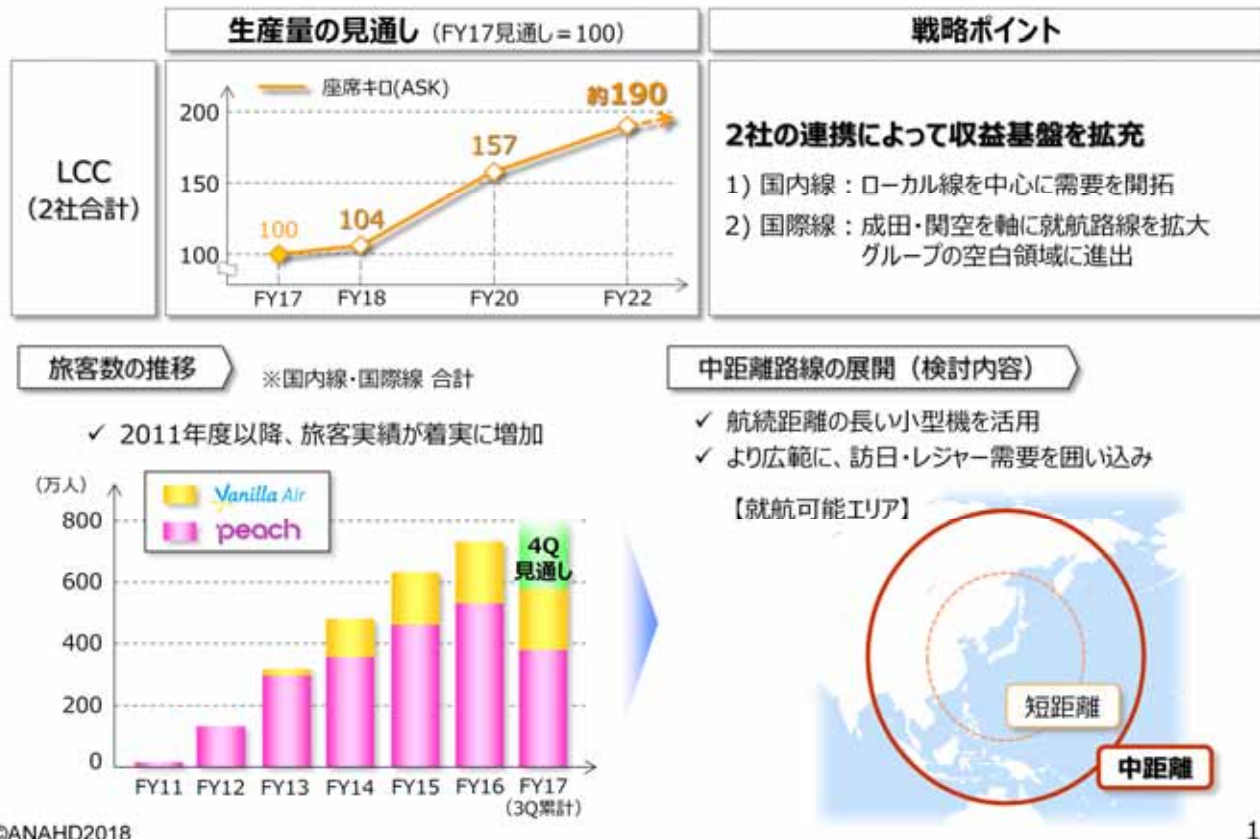
航空事業③ ANAブランド



9

- ◎ 最初に、ANAの戦略です。
- ◎ 国際線旅客事業は、首都圏空港を拠点に事業を拡大し、成長の柱としてグループを牽引します。
2019年春から、エアバスA380型機をハワイ線に就航させて、リゾート戦略を展開する一方、海外エアラインとの提携も進化させながら、未就航のエリアに、ネットワークを拡大します。
2022年度の生産量は、今期の約1.5倍に拡大する計画です。
なお、羽田の発着枠は、2020年度当初から拡大される計画前提としています。
- ◎ 国内線旅客事業は、ローカル線を中心に、需給適合を促進するため、2022年度の見通しは、今期と比べて微減となる見通しです。
プロダクト・サービスの強化など、ダントツの品質に向けた投資を行うことで、グループ最大の収益基盤を維持します。
- ◎ 国際線貨物事業は、中期的な事業の収益性を改善するため、ネットワークを再構築します。
成長が期待できる、アジア＝北米間の貨物需要を、より確実に取り込むため、大型フレイター機材を導入して、首都圏空港のハブ機能を強化します。
一方、沖縄ハブについては、今後のアジア域内の競争環境や、需要動向を勘案しながら、更なる規模の適正化を追求していきます。
これらにより、国際線貨物事業における、2022年度の見通しは、国際旅客と同様、約1.5倍となる見通しです。
- ◎ 10ページをご覧ください。

航空事業④ LCCブランド



10

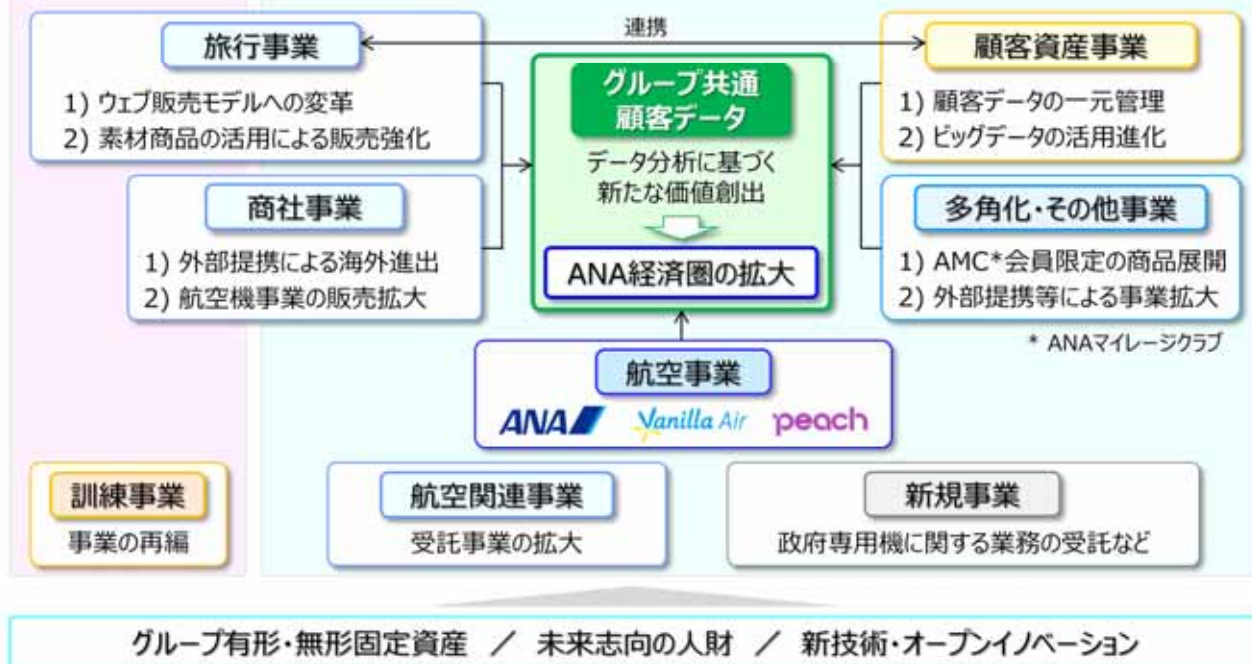
- ◎ こちらは、LCCの戦略です。
- ◎ バニラエアとPeachが、
機材、燃料、整備などの共通のプラットフォームを活用し、
競争力を高めながら、事業を展開していく方針です。
2022年度における、2社合計の生産量は、今年度の1.9倍程度となる計画です。
- ◎ 左下のグラフは、旅客実績の推移です。
2011年度から着実に実績を伸ばしており、
今年度は、2社合計で、800万人程度となる見通しです。
- ◎ 今後は、アジア地域で更なる増加が期待される航空需要を取り込んでいくために、
LCCとして、中距離路線に進出します。
航続距離の長い小型機を活用し、就航都市の選択肢を増やすことによって、
より広範に、訪日・レジャー需要を囲い込むことが可能となります。
現時点で、2020年からの就航を目指しており、
当社グループにおける成長戦略の一翼を担っていきます。
- ◎ 11ページをご覧ください。

ノンエア事業

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

選択（再編）

集中（経営資源の再配分・投下）



©ANAHD2018

11

- ◎ ノンエア事業についてです。
本戦略期間においては、顧客基盤の活用に注力する方針です。
- ◎ 当社グループには、長年に渡って積み上げてきたブランドや、ノウハウ・技術など、有形・無形の資産があります。
例えば、ANAマイレージクラブの会員数は、現在、3,100万人以上となっています。
ビッグデータの有効活用により、潜在需要を掘り起こすことで、グループのビジネスを拡大することが可能です。
- ◎ そのために、2016年10月に設立した、ANA X 株式会社を中心に、グループ各社が相互に連携しながら、顧客データを活用し、新しい価値を創出することで、ANA経済圏を更に拡大していく方針です。
- ◎ これまで蓄積してきたデータと、新しい技術を融合させながら、ノンエア事業としてポートフォリオを再構築し、収益拡大に取り組みます。
- ◎ 12ページをご覧ください。

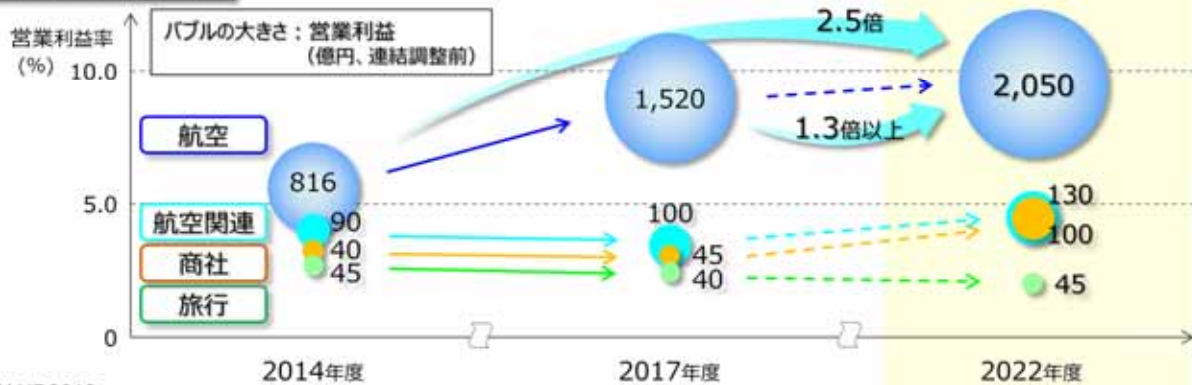
売上高・営業利益（連結）

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）



©ANAHD2018

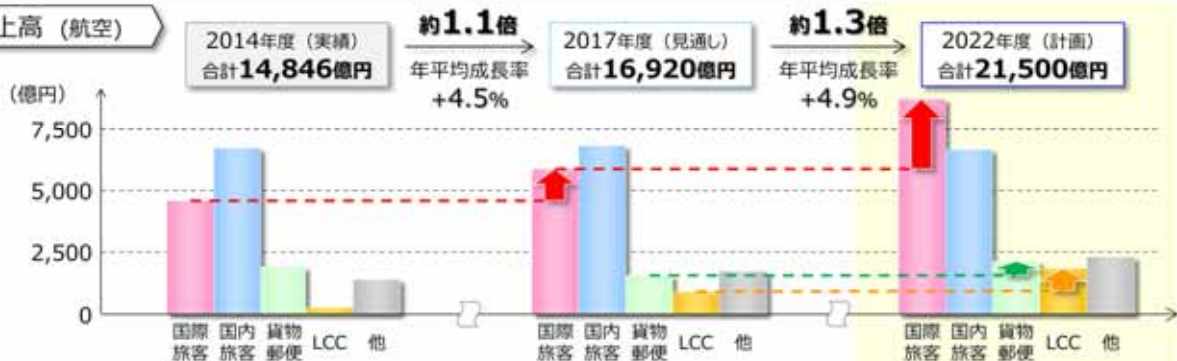
12

- ◎ ここからは、財務戦略についてご説明します。
上段のパイチャートは、連結の売上高推移です。
- ◎ 2014年度から今期までの売上高は、年平均で4パーセント、増加しました。
この実績を支えに、今後5年間では、年平均で4.9パーセントと成長のペースを加速し、2022年度には、2兆4,500億円の売上高を目指す計画です。
- ◎ 下段は、セグメント別の営業利益です。
航空事業では、2022年度に2,000億円を超える水準を目指します。
これは、2014年度との比較で2.5倍、2017年度との比較で1.3倍以上となり、営業利益率としても、10パーセント台が視野に入る水準となります。
- ◎ ノンエア事業においても、選択と集中を進めながら、全セグメントで増収・増益を追求します。
- ◎ 13ページをご覧ください。

売上高・営業利益（航空事業）

国際線・LCCがトップラインの拡大を牽引、収益性の向上も目指す

売上高（航空）



営業利益（航空）



©ANAHD2018

13

- ◎ 航空事業について、ご説明します。
- ◎ 上段は、事業分野別の売上高推移です。
ピンク色でお示した、国際線旅客事業の売上高は、2022年度に、約8,700億円となる計画です。
これは、2014年度実績の、1.8倍以上の規模となります。
緑色の貨物郵便事業や、オレンジ色のLCC事業も、売上高を伸ばす計画です。
- ◎ 下段は、営業利益、ならびに営業利益率の推移です。
ANAでは、2022年度に、営業利益で1,890億円を目指します。
- ◎ LCCは、2014年度の時点で営業赤字でしたが、ここ数年で収益性は着実に改善しており、2022年度には、約200億円の営業利益を計画します。
低コスト体質の強みと、日本のLCCとしての品質・サービスクオリティを活かし、増収増益を目指します。
- ◎ 14ページをご覧ください。

コストマネジメント

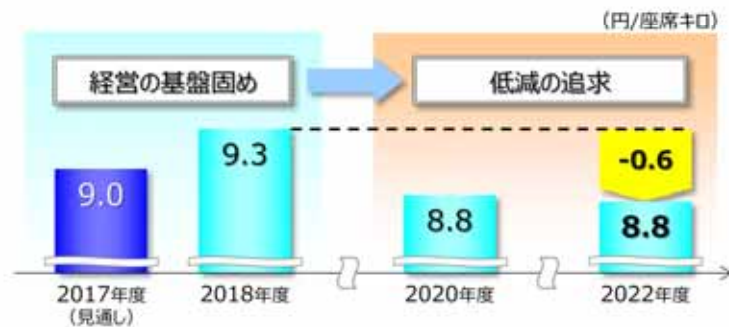
ICT技術の活用により、コストマネジメントを推進



ユニットコスト計画

※ ユニットコストの定義 (ANAブランドのみ)

$$\frac{\text{営業費用(合計)} - (\text{貨物郵便収入} + \text{その他収入})}{\text{国内旅客ASK} + \text{国際旅客ASK}}$$



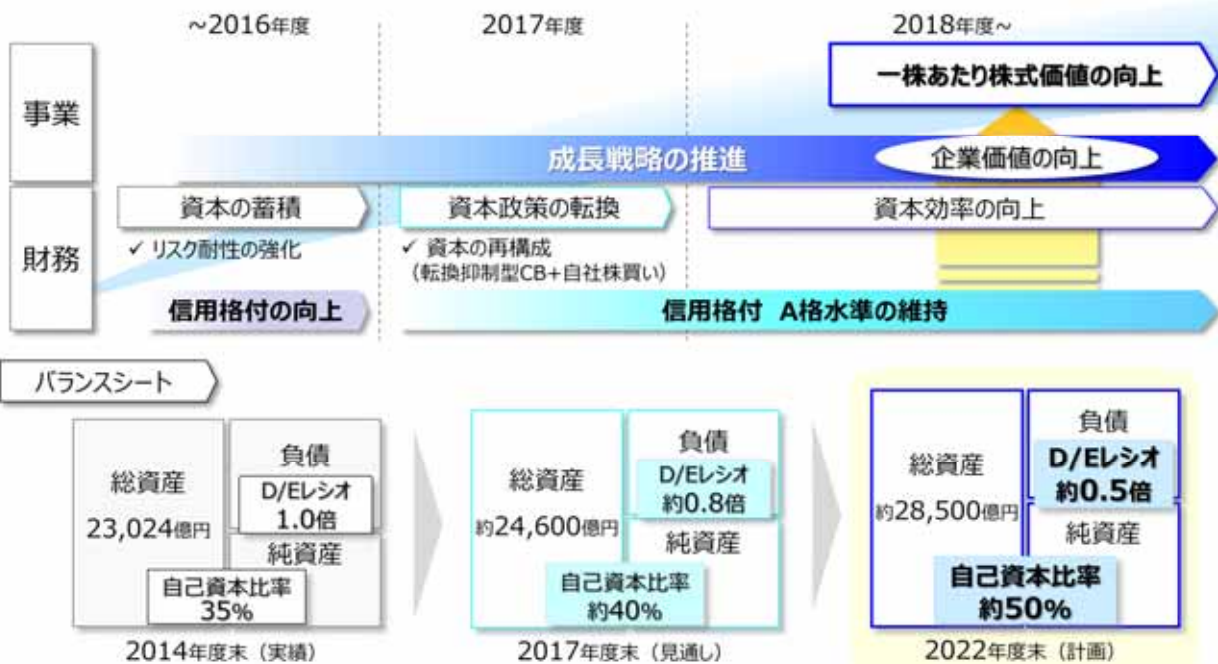
©ANAHD2018

14

- ◎ こちらのスライドは、コストマネジメントについてです。
- ◎ かつて、2010年度の航空事業のユニットコストは、一座席キロあたり10円台でしたが、2011年度から6年間に渡り、合計1,380億円相当のコスト構造改革を実施したことで、ユニットコストを、約1割低減してきました。
本戦略期間では、AI、IoT、ロボット等の本格活用や、働き方改革の推進により、生産性を高めながら、コスト競争力を更に向上させていく方針です。
- ◎ 例えば、空港内車両の自動運転化、音声認識技術を活用したコールセンターの品質向上、AIを活用した航空機部品や整備用工具の管理、など、これまでの常識に囚われない発想で、最新技術を活用する準備を進めています。言うまでもなく、省燃費機材の導入促進も、燃油費の増加抑制につながります。また、これらの技術を、単なるコスト削減に留まらず、ANAグループの商品サービスの刷新や、人財育成にも活用して、今後の増収や、基本品質の向上にもつなげていく方針です。
- ◎ このような考え方にに基づき、スライドの下段に、ユニットコストの推移をお示しています。「安全」と「人」への投資を続けるため、2018年度は一時的に増加する見通しですが、2022年度までに、0.6円引き下げて、8.8円とする計画です。適切なコストマネジメントの遂行により、ユニットコストの低減を追求します。
- ◎ 15ページをご覧ください。

財務基盤

最適な財務基盤を支えに事業戦略を加速、企業価値の向上を追求



→ 成長戦略と財務の健全性を両立

©ANAHD2018

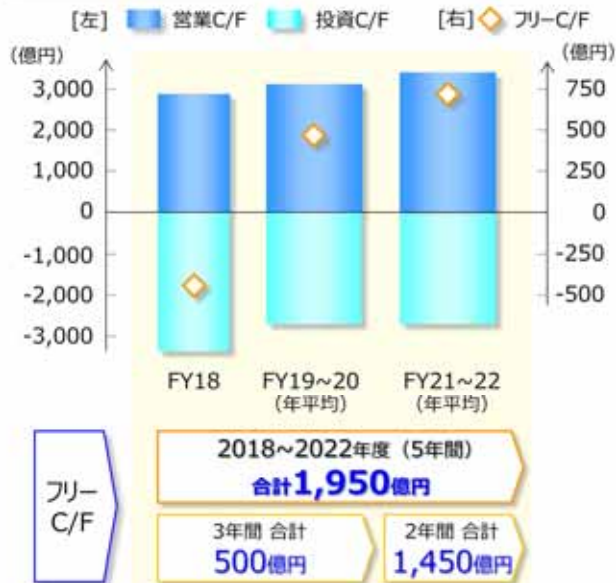
15

- ◎ 財務基盤についてです。
- ◎ 上段にお示した通り、ここ数年間にわたる業績の積み重ねにより、信用格付でA格水準となりました。今後は、成長戦略の推進と、財務の健全性を両立させながら、一株あたり株主価値を向上させていきます。
- ◎ 2017年8月に実施した、財務・資本政策についてのレビューです。今回の企図は、「成長戦略の推進」と「資本の再構成」を、同時に追求することでした。収益拡大の源泉となる航空機投資のための、成長資金を確保した一方、自己株式の取得も実施して、資本効率を向上させていく政策に転換しました。
- ◎ これらを実現する上で、既存株主の皆さまにも配慮した設計とするため、転換抑制型のCBを選択しました。
- ◎ 2018年3月末までに、自己株式取得は一旦終了しますが、中・長期的に、適正な株主資本と利益のバランスを維持しながら、資本生産性の向上を目指します。
- ◎ 16ページをご覧ください。

キャッシュフロー

これまでの投資による効果を楽しむステージへ

キャッシュフロー計画



① EBITDA、有利子負債/EBITDA

	FY17	FY18	FY19-20 (年平均)	FY21-22 (年平均)
EBITDA	3,110	3,250	3,650	約4,150
有利子負債/EBITDA	2.5	2.6	2.2	約1.8

※有利子負債にオフバランスリース債務を含まず

② 設備投資計画

	FY17	FY18	FY19-20 (年平均)	FY21-22 (年平均)
航空機関連	2,060	2,350	2,300	約1,900
その他	1,470	1,550	1,250	約1,200
合計	3,530	3,900	3,550	約3,100

→ 持続的なキャッシュフローの創出

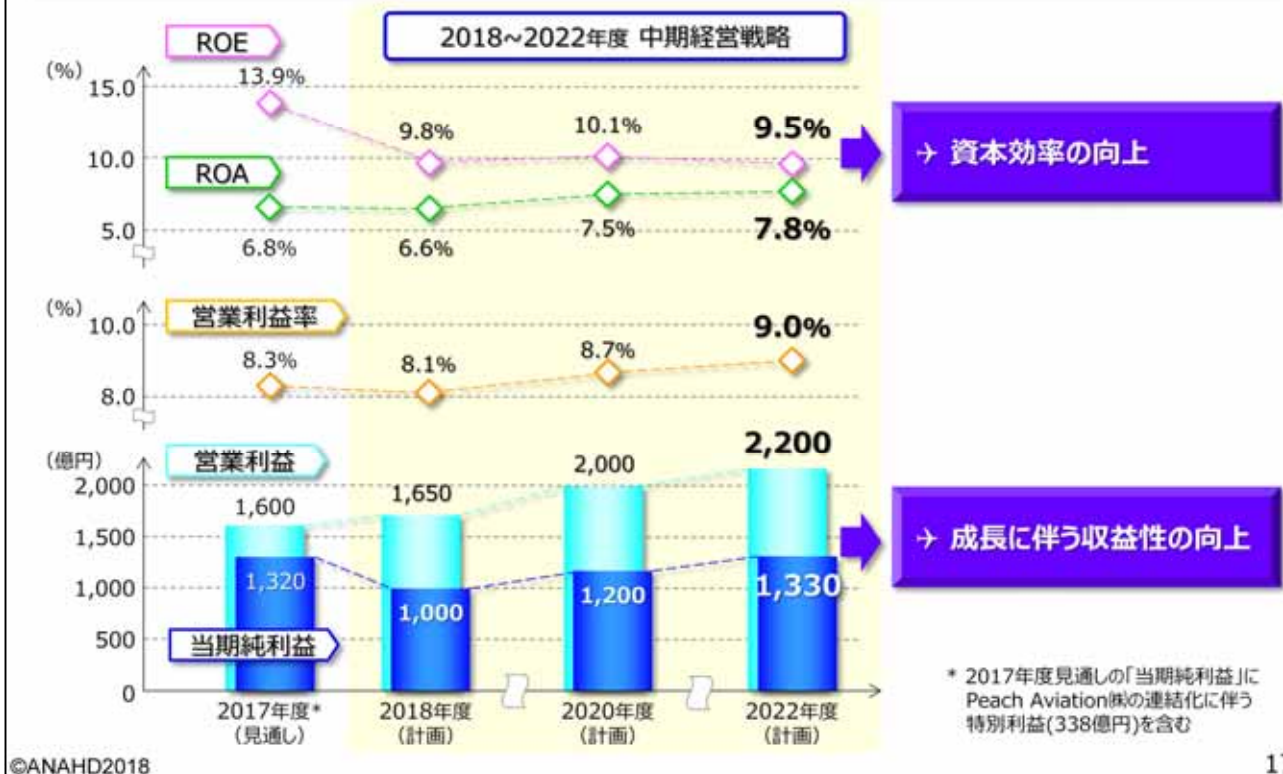
©ANAHD2018

16

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 左下にお示した通り、2018年度から2022年度までの5年間で、合計1,950億円のフリーキャッシュフローを確保する計画です。旺盛な設備投資が続きますが、右の表①にお示した「EBITDA」の水準が、本戦略期間中に、設備投資額を上回る見通しであり、2021年度からは、フリーキャッシュフローの水準が、大きく向上する計画です。
- ◎ 表②の設備投資に関して、2018年度までは、航空機関連だけではなく、「その他」の投資も、高い水準が続きます。この中には、「ANA総合トレーニングセンター」の建設費用を含めています。現在、羽田周辺に点在する施設を集約して、効率的な訓練を実現するとともに、経営の基盤である、安全性を高めることを目的としています。品質・サービスの源泉となる、「人」への投資も、進めています。
- ◎ 17ページをご覧ください。

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



17

- ◎ 本戦略期間における、経営財務指標です。
- ◎ ちょうど2年前、私は、2020年度の営業利益を2,000億円とする計画を発表しました。これを達成して、更なる企業価値の向上を目指します。
- ◎ ご覧の通り、2022年度に、営業利益で2,200億円、当期純利益で1,330億円を計画します。また、今回から、新たに営業利益率を価値創造目標に加え、利益規模の拡大とともに、収益性の向上も追求します。
- ◎ ROEについて、本戦略期間は、10パーセント程度を維持する見通しです。
- ◎ 続いて、18ページをご覧ください。

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」

重点配分先の移行

株主還元

安定配当の維持

還元の向上

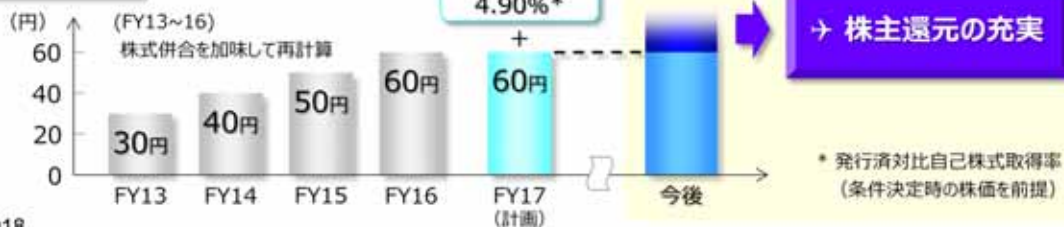
成長投資

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



©ANAHD2018

18

- ◎ 経営資源配分です。
事業の進捗と、フリーキャッシュフロー水準の向上に合わせて、
経営事業サイクルのステージを、着実に変化させていく方針です。
- ◎ まず、財務基盤については、信用格付で、現行のA格水準を維持していきます。
- ◎ 成長投資について、2020年度までは、積極的な投資を続ける計画ですが、
その後は、投資規模が平準化する見通しです。
- ◎ 株主還元について、まずは、安定配当を維持する前提ですが、
本戦略期間において、経営資源の重点配分先を、
現在の成長投資から、徐々に株主還元に移行していく考えです。
- ◎ 投資家の皆さまの期待に応えるため、株主還元を充実させていきます。
- ◎ 19ページをご覧ください。

ESG

経営戦略を遂行する中でESGに関する取り組みも推進

Environment

- 1) 省燃費機材の継続的な導入【表①・②】

Social

- 1) 「ユニバーサルなサービス」の強化
2) 地方創生（訪日需要の拡大）
3) 人権対応

Governance

- 1) ガバナンス体制のさらなる質的向上

「社会的価値」と「経済的価値」を同時に創出

持続的成長による企業価値の向上

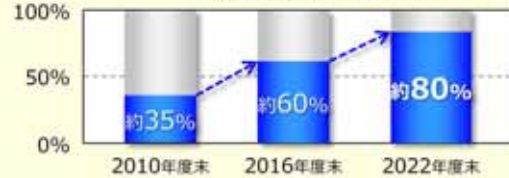
「持続可能な開発目標」への貢献



Sustainable Development Goals

※①②ともにANAブランドのみ

① 省燃費機材シェア

【対象機材】 B777, B787, B737-700/-800
A321neo/A320neo, MRJ

② 有償輸送トンキロ当たりCO2排出量



※ 旅客便 RTK = (1人あたり平均重量 × 旅客数 + 貨物重量) × 距離

©ANAHD2018

19

- ◎ 最後に、ESGと、本戦略のまとめについて、ご説明します。
- ◎ 「社会的価値」と「経済的価値」を同時に創出することは、グローバルに事業を展開する企業に課せられた責務であると考えます。
- ◎ 例えば、「Environment（環境）」について、右のグラフにお示した通り、省燃費機材のシェアは、2022年度末に約80%まで高まる計画です。戦略に基づいた機材の更新は、単位当たりCO2排出量の低減にもつながります。
- ◎ また、「Social（社会）」について、空港を中心にユニバーサルなサービスを強化することは、多様性を尊重する共生社会を実現します。
- ◎ 「Governance（ガバナンス）」については、コーポレートガバナンス・コードへの対応や、取締役の監督機能の強化により、自社グループの、企業価値に関する説明力を高めるとともに、投資家との本質的な対話の充実など、不断の経営改革を実践します。
- ◎ これらのESGに取り組み、グループの持続的成長を目指すとともに、国連の「持続可能な開発目標」、SDGsにも貢献していきます。
- ◎ 本日は、ポスト東京オリンピック・パラリンピックを見据えた戦略の概要について、ご説明しました。あらゆる経営資源を活用しながら、私自身の責任において、グループをリードしていく所存です。足元をしっかりと固め、目前のビジネスチャンス、成長の「追い風」として、未来へ動きます。
- ◎ 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 Blank

連結 収支計画

連結 収支計画

単位：億円	FY2017 業績予想	FY2018 計画	FY2017 予想差	FY2020 計画	FY2018 計画差	FY2022 計画	FY2020 計画差
売上高	19,250	20,400	+ 1,150	23,100	+ 2,700	24,500	+ 1,400
営業費用	17,650	18,750	+ 1,100	21,100	+ 2,350	22,300	+ 1,200
営業利益	1,600	1,650	+ 50	2,000	+ 350	2,200	+ 200
営業利益率(%)	8.3	8.1	△ 0.2	8.7	+ 0.6	9.0	+ 0.3
経常利益	1,500	1,550	+ 50	1,900	+ 350	2,100	+ 200
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,320	1,000	△ 320	1,200	+ 200	1,330	+ 130

セグメント別 収支計画

セグメント別 収支計画

単位：億円

	FY2017 業績予想	FY2018 計画	FY2017 予想差	FY2020 計画	FY2018 計画差	FY2022 計画	FY2020 計画差
売上高	航空事業	16,920	18,050	+ 1,130	20,350	21,500	+ 1,150
	航空関連事業	2,800	2,880	+ 80	2,910	2,940	+ 30
	旅行事業	1,640	1,640	-	2,070	2,100	+ 30
	商社事業	1,440	1,580	+ 140	2,040	2,270	+ 230
	その他	370	380	+ 10	400	420	+ 20
	調整額	△ 3,920	△ 4,130	△ 210	△ 4,670	△ 4,730	△ 60
	合計（連結）	19,250	20,400	+ 1,150	23,100	24,500	+ 1,400
営業利益	航空事業	1,520	1,600	+ 80	1,870	2,050	+ 180
	航空関連事業	100	100	-	130	130	-
	旅行事業	40	10	△ 30	40	45	+ 5
	商社事業	45	50	+ 5	80	100	+ 20
	その他	20	20	-	20	25	+ 5
	調整額	△ 125	△ 130	△ 5	△ 140	△ 150	△ 10
	合計（連結）	1,600	1,650	+ 50	2,000	2,200	+ 200

航空事業 収支計画

航空事業 収支計画

単位：億円		FY2017 業績予想	FY2018 計画	FY2017 予想差	FY2020 計画	FY2018 計画差	FY2022 計画	FY2020 計画差
売上高	国内線旅客	6,870	6,900	+ 30	6,840	△ 60	6,760	△ 80
	国際線旅客	5,760	6,450	+ 690	7,990	+ 1,540	8,680	+ 690
	貨物郵便	1,460	1,620	+ 160	1,860	+ 240	2,060	+ 200
	その他	2,830	3,080	+ 250	3,660	+ 580	4,000	+ 340
	合計	16,920	18,050	+ 1,130	20,350	+ 2,300	21,500	+ 1,150
営業費用	燃油費・燃料税	2,940	3,150	+ 210	3,940	+ 790	4,240	+ 300
	燃油費以外	12,460	13,300	+ 840	14,540	+ 1,240	15,210	+ 670
	合計	15,400	16,450	+ 1,050	18,480	+ 2,030	19,450	+ 970
営業利益	1,520	1,600	+ 80	1,870	+ 270	2,050	+ 180	

Intentionally Blank

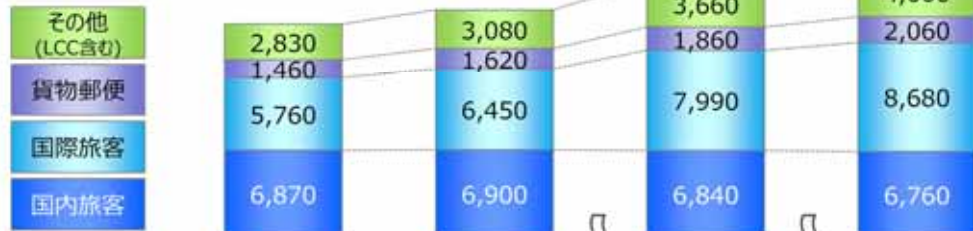
航空事業 収支計画

航空事業 収支計画

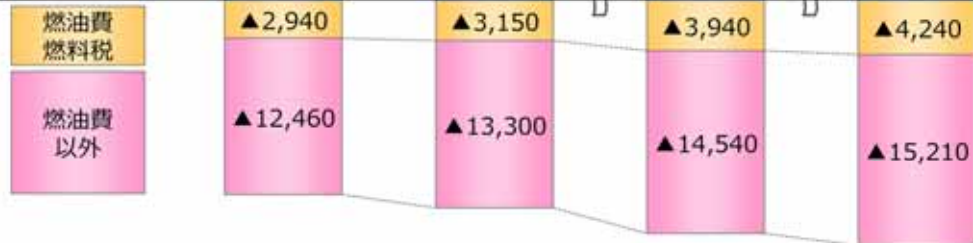
【営業利益】 1,520 1,600 1,870 2,050

単位：億円

【売上高】



【営業費用】



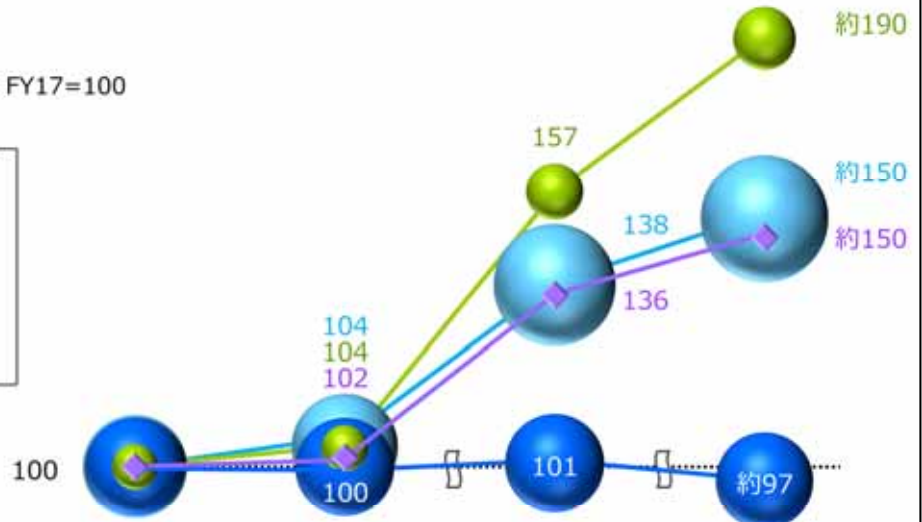
市況前提

	FY2017	FY2018	FY2020	FY2022
為替レート (円/US\$)	110	110	110	110
ドバイ原油 (US\$/bbl)	55	62	65	65
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	68	75	78	78

航空事業 収支計画

航空事業 生産量

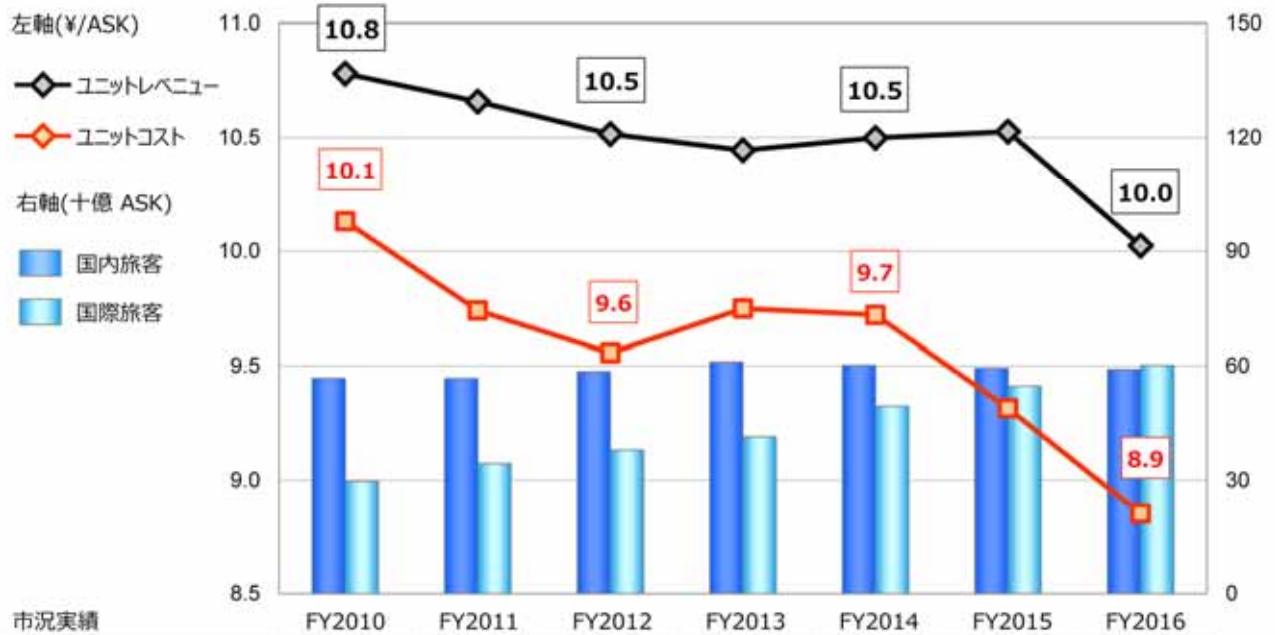
座席キロ・有効貨物トンキロ 指数 FY17=100



ANAブランド 指数 FY2017=100

	FY2017	FY2018	FY2020	FY2022
国際旅客 ユニットレベニュー	100	107	101	99
国内旅客 ユニットレベニュー	100	101	99	101
ユニットレベニュー (内際計)	100	103	98	97
ユニットコスト (内際計)	100	103	98	97

(参考) ANAブランド ユニットレベニュー・ユニットコスト実績



市況実績

	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
為替レート(円/US\$)	85.7	79.0	83.0	100.2	109.8	120.1	108.4
トバイ原油(US\$/bbl)	84.1	110.1	107.1	104.6	83.8	45.6	46.9
シカゴ・燃料油(US\$/bbl)	98.9	128.4	126.0	121.2	99.6	58.2	58.4

Intentionally Blank

第2部

3. 2017年度 第3四半期決算（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

【2017年度 第3四半期 累計 (連結)】

➢ 営業利益	: 1,659億円 (前年同期比 + 357億円)
➢ 親会社株主に帰属する四半期純利益	: 1,529億円 (同 + 663億円)
➢ EBITDA	: 2,778億円 (同 + 436億円)

【第3四半期 (10-12月期) (連結)】

➢ 営業利益	: 508億円
➢ 親会社株主に帰属する 四半期純利益	: 345億円
➢ EBITDA	: 887億円



©ANAHD2018

30

◎ 続きまして、私から、2017年度 第3四半期決算の詳細について説明します。

30ページをご覧ください。

◎ 第3四半期決算の業績ハイライトを、前年度からの業績推移と共にお示しています。

◎ 右上に記載している通り、

第3四半期 3ヵ月間の業績は、営業利益が508億円、純利益が345億円、EBITDAが887億円となりました。

◎ 各四半期の業績として、営業利益、並びにEBITDAは、今年度、全ての四半期において、過去最高を更新しています。

◎ 31ページをご覧ください。

連結決算概要

経営成績	単位：億円	FY2016	FY2017	前年差	FY2017	前年差
		第3四半期累計	第3四半期累計		第3四半期	
売上高		13,317	14,908	+ 1,590	5,057	+ 590
営業費用		12,015	13,248	+ 1,233	4,549	+ 487
営業利益		1,302	1,659	+ 357	508	+ 102
営業利益率 (%)		9.8	11.1	+ 1.4	10.1	+ 1.0
営業外損益		△ 59	△ 20	+ 39	2	+ 1
経常利益		1,242	1,638	+ 396	511	+ 103
特別損益		20	439	+ 418	△ 0	△ 19
親会社株主に帰属する四半期純利益		865	1,529	+ 663	345	+ 54
四半期純利益		868	1,546	+ 678	348	+ 57
その他包括利益		568	316	△ 252	149	△ 544
包括利益		1,436	1,862	+ 425	498	△ 487

©ANAHD2018

31

- ◎ 経営成績の概要です。
- ◎ 第3四半期累計の売上高は、前年同期から1,590億円、12パーセント増加の1兆4,908億円となりました。一方、営業費用は、1,233億円、10パーセント増加の1兆3,248億円となりました。
- ◎ その結果、営業利益は、27パーセント増加の1,659億円となり、営業利益率は過去最高の11.1パーセントとなりました。
- ◎ 経常利益は、32パーセント増加の1,638億円となりました。
- ◎ 親会社株主に帰属する四半期純利益については、前年同期から663億円増加の1,529億円となりました。なお、Peach Aviationの連結化による株式評価益として、約340億円の特別利益を計上しています。
- ◎ 32ページをご覧ください。

連結決算概要

財政状態	単位：億円	FY2016	FY2017	前年度
		期末	第3四半期末	期末差
総資産		23,144	25,345	+ 2,201
自己資本		9,191	10,324	+ 1,133
自己資本比率(%)		39.7	40.7	+ 1.0
有利子負債残高		7,298	8,193	+ 894
D/Eレシオ (倍) *		0.8	0.8	△ 0.0
純有利子負債残高 **		4,110	4,496	+ 385

* オフバランスリース債務額 250億円（前年度期末 461億円）を含むD/Eレシオは0.8倍（前年度期末0.8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、前年度期末より2,201億円増加の、2兆5,345億円となりました。
転換社債の発行による1,400億円の資金調達や、
Peach Aviationの連結化に伴う「のれん」の計上が影響しています。
- ◎ 自己資本は、1,133億円増加の、1兆324億円となりました。
昨年12月末までに、498億円の自己株式取得を実施済みですが、
期間利益の積み上げによって、自己資本は増加しており、
自己資本比率は、40.7パーセントとなりました。
- ◎ 有利子負債は、894億円増加の8,193億円、
デット・エクイティ・レシオは、前年度期末と同水準の、0.8倍となっています。
- ◎ 33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

	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年差
営業キャッシュフロー	1,713	2,608	+ 895
投資キャッシュフロー	△ 1,725	△ 2,859	△ 1,134
財務キャッシュフロー	31	114	+ 83
現金及び現金同等物の増減額	12	△ 127	△ 140
現金及び現金同等物の期首残高	2,651	3,090	} △ 127
現金及び現金同等物の期末残高	2,664	2,963	
減価償却費	1,039	1,118	+ 79
設備投資額（固定資産のみ）	2,016	2,614	+ 598
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）	51	309	+ 257
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	2,341	2,778	+ 436
EBITDAマージン(%)	17.6	18.6	+ 1.1

©ANAHD2018

33

- ◎ キャッシュフローです。
- ◎ 営業キャッシュフローは、2,608億円の収入、
投資キャッシュフローは、2,859億円の支出、
財務キャッシュフローは、114億円の収入となりました。
- ◎ 設備投資額は、航空機投資を中心に前年から増加して、2,614億円となりました。
- ◎ 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、309億円の収入となりました。
- ◎ 34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	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年差	FY2017 第3四半期	前年差
売上高	航空事業		11,576	13,081	+ 1,505	4,427	+ 542
	航空関連事業		1,925	2,115	+ 190	699	+ 51
	旅行事業		1,220	1,219	△ 0	383	△ 11
	商社事業		1,033	1,065	+ 32	374	+ 29
	報告セグメント計		15,755	17,481	+ 1,726	5,884	+ 612
	その他		251	281	+ 29	95	+ 10
	調整額		△ 2,689	△ 2,854	△ 165	△ 922	△ 32
	合計（連結）		13,317	14,908	+ 1,590	5,057	+ 590
営業利益	航空事業		1,216	1,554	+ 337	461	+ 92
	航空関連事業		90	114	+ 23	46	+ 8
	旅行事業		32	36	+ 4	13	+ 1
	商社事業		38	36	△ 2	13	+ 1
	報告セグメント計		1,378	1,742	+ 363	535	+ 104
	その他		11	23	+ 12	7	+ 3
	調整額		△ 87	△ 106	△ 18	△ 33	△ 5
	合計（連結）		1,302	1,659	+ 357	508	+ 102

©ANAHD2018

34

- ◎ セグメント別の実績です。
- ◎ 主力の航空事業に加えて、航空関連事業も増収増益となりました。
- ◎ 航空事業の詳細について説明します。36ページをご覧ください。

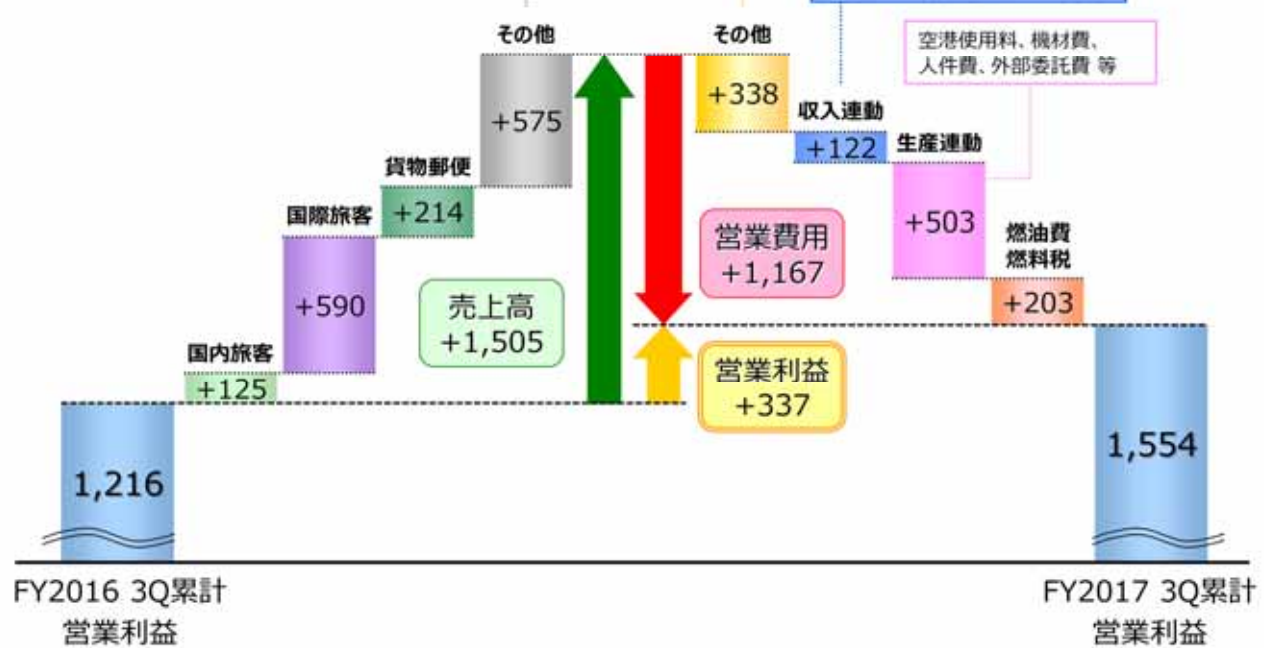
航空事業

収入・費用		単位：億円		FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年差	FY2017 第3四半期	前年差
売上高	国内線旅客	5,201	5,326	+ 125	1,775	+ 48		
	国際線旅客	3,884	4,474	+ 590	1,519	+ 226		
	貨物郵便	973	1,187	+ 214	444	+ 79		
	その他	1,517	2,092	+ 575	688	+ 187		
	合計	11,576	13,081	+ 1,505	4,427	+ 542		
営業費用	燃油費・燃料税	2,042	2,246	+ 203	787	+ 107		
	空港使用料	858	927	+ 68	308	+ 21		
	航空機材賃借費	741	826	+ 84	272	+ 26		
	減価償却費	991	1,069	+ 78	361	+ 20		
	整備部品・外注費	821	1,038	+ 217	384	+ 77		
	人件費	1,374	1,492	+ 117	504	+ 46		
	販売費	684	758	+ 73	252	+ 18		
	外部委託費	1,492	1,662	+ 169	567	+ 62		
	その他	1,351	1,506	+ 154	526	+ 69		
	合計	10,359	11,527	+ 1,167	3,965	+ 449		
営業利益	1,216	1,554	+ 337	461	+ 92			
EBITDA (営業利益+減価償却費)	2,208	2,624	+ 416	823	+ 113			
EBITDAマージン	19.1	20.1	+ 1.0	18.6	+ 0.3			

航空事業

営業利益増減要因

単位：億円



©ANAHD2018

36

- ◎ 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、1,505億円の増加となりました。
国内旅客、国際旅客、貨物郵便、いずれの事業も増収となりました。
また、その他の収入に含まれるLCC事業として、
バニラエア、Peach Aviationの両社も、売上高の増加に貢献しました。
- ◎ 営業費用は、1,167億円の増加となりました。
事業規模の拡大によって、生産連動、並びに収入連動の費用が増加した他、
安全と品質サービスの総点検を実施していることにより、整備費が増加しました。
- ◎ 以上の結果、営業利益は、前年同期から337億円増加して、1,554億円となりました。
- ◎ 38ページをご覧ください。

航空事業

国内旅客事業（実績）

(ANAブランド)	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年比(%)	FY2017 第3四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	44,958	44,481	△ 1.1	14,429	△ 2.1
旅客キロ（百万）	29,566	30,752	+ 4.0	10,271	+ 2.3
旅客数（千人）	32,645	33,799	+ 3.5	11,299	+ 1.6
座席利用率（%）	65.8	69.1	+ 3.4*	71.2	+ 3.0*
旅客収入（億円）	5,201	5,326	+ 2.4	1,775	+ 2.8
ユニットレベニュー（円） （旅客収入／座席キロ）	11.6	12.0	+ 3.5	12.3	+ 5.0
イールド（円） （旅客収入／旅客キロ）	17.6	17.3	△ 1.5	17.3	+ 0.5
単価（円） （旅客収入／旅客数）	15,934	15,760	△ 1.1	15,711	+ 1.2

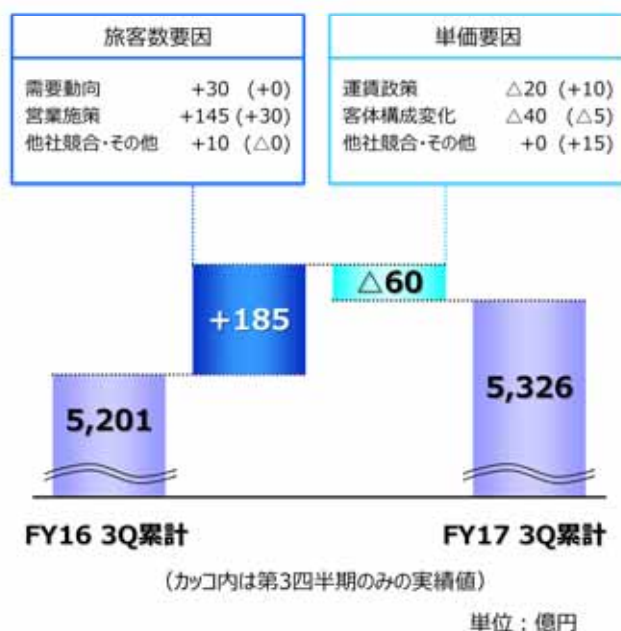
* 座席利用率のみ前年差

航空事業

国内旅客事業（事業動向）

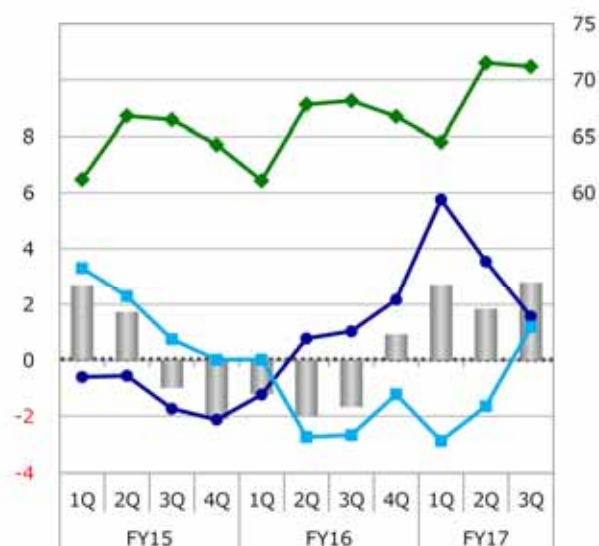
(ANAブランド)

第3四半期累計 収入増減要因



四半期別 実績推移

左軸 (前年比:%) ■: 旅客収入 ●: 旅客数 ▲: 単価
 右軸 (実績:%) ◆: 座席利用率



©ANAHD2018

38

- ◎ 国内旅客の状況です。
- ◎ 左の図は、第3四半期累計の増収額、125億円の要因分析です。
- ◎ 旅客数要因では、プロモーション運賃「旅割」を効果的に展開したことにより、185億円の増収となりました。
- ◎ 一方、単価要因では、客体構成の変化等により、60億円の減収となりました。
- ◎ なお、右の図や37ページにてご確認頂ける通り、第3四半期単独の単価は、前年比でプラスに転じました。座席利用率を、71パーセントまで高める中で、価格の高い運賃での販売を拡大したことにより、単価を向上しました。
- ◎ 40ページをご覧ください。

航空事業

国際旅客事業（実績）

(ANAブランド)	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年比(%)	FY2017 第3四半期	前年比(%)
座席キロ（百万）	44,751	48,194	+ 7.7	16,342	+ 6.9
旅客キロ（百万）	33,825	36,684	+ 8.5	12,528	+ 8.8
旅客数（千人）	6,751	7,238	+ 7.2	2,476	+ 9.1
座席利用率（%）	75.6	76.1	+ 0.5*	76.7	+ 1.4*
旅客収入（億円）	3,884	4,474	+ 15.2	1,519	+ 17.6
ユニットレベニュー（円） （旅客収入／座席キロ）	8.7	9.3	+ 7.0	9.3	+ 10.0
イールド（円） （旅客収入／旅客キロ）	11.5	12.2	+ 6.2	12.1	+ 8.1
単価（円） （旅客収入／旅客数）	57,531	61,812	+ 7.4	61,332	+ 7.8

* 座席利用率のみ前年差

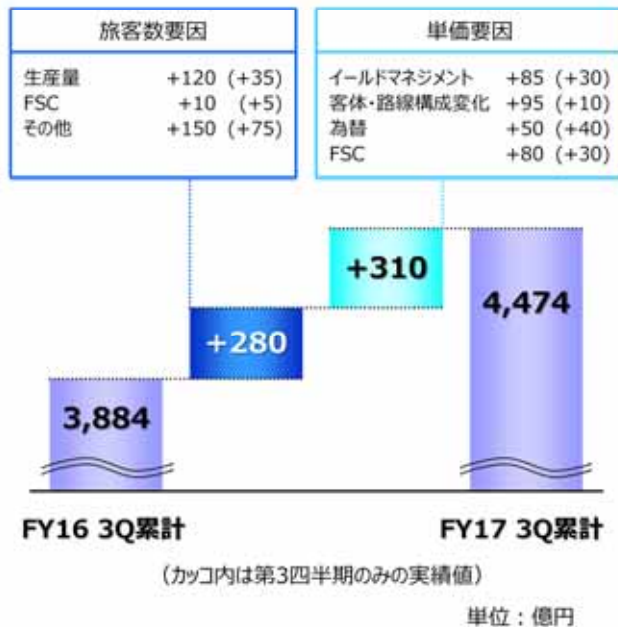
航空事業

国際旅客事業（事業動向）

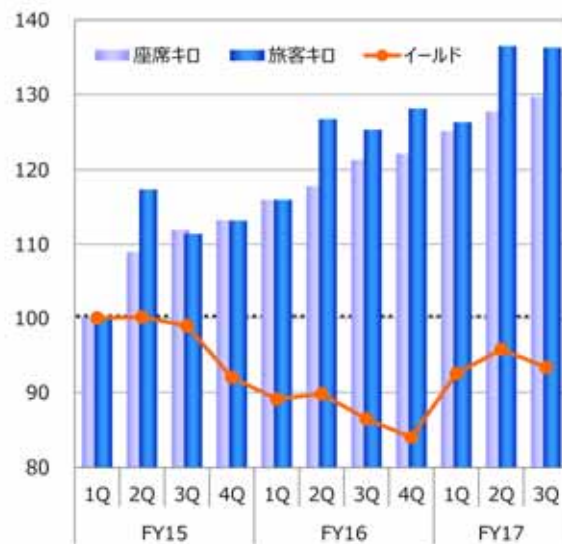
(ANAブランド)

第3四半期累計 収入増減要因

四半期別 実績推移



(指数：FY15 1Q=100)



©ANAHD2018

40

- ◎ 国際旅客の状況です。
- ◎ 左の図をご覧ください。
増収額、590億円の要因分析です。
- ◎ 旅客数要因では、生産量の拡大に合わせて、需要を幅広く取り込んだことで、280億円の増収となりました。
- ◎ 単価要因では、高単価な業務渡航需要の取り込みが奏功したことや、イールドマネジメントを徹底した効果により、310億円の増収となりました。
- ◎ 41ページをご覧ください。

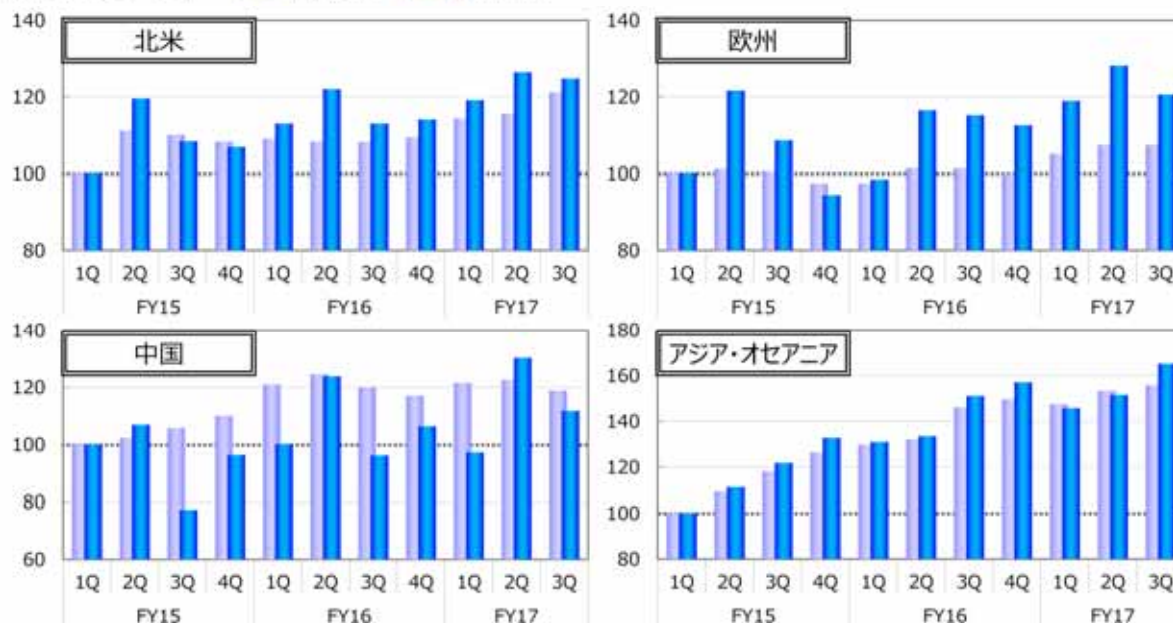
航空事業

国際旅客事業（事業動向）

（ANAブランド）

四半期別 方面別 座席キロ・旅客キロ 推移

（指数 FY15 1Q=100） ■：座席キロ ■：旅客キロ



©ANAHD2018

41

- ◎ 方面別の供給と需要の推移です。
- ◎ 第3四半期の旅客キロは、国内販売と海外販売の双方を拡大したことにより、全ての方面で、前年を上回る実績となりました。
- ◎ 中国方面については、個人旅客を中心に訪日需要を大きく取り込んだことで、第3四半期単独の座席利用率は、前年同期から10ポイント上昇しています。
- ◎ なお、昨年8月から羽田＝ジャカルタ線を、10月末から成田＝ロサンゼルス線を増便していますが、どちらも計画に沿った、順調な実績となっています。
- ◎ 46ページをご覧ください。

Intentionally Blank

航空事業

国内貨物事業（実績）

	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年比(%)	FY2017 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	1,366	1,335	△ 2.3	422	△ 4.9
有償貨物トンキロ（百万）	353	347	△ 1.7	125	△ 2.0
貨物輸送重量（千トン）	347	338	△ 2.6	122	△ 2.3
貨物重量利用率（%）	25.9	26.0	+ 0.2*	29.6	+ 0.9*
貨物収入（億円）	236	236	+ 0.1	84	△ 0.6
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	17.3	17.7	+ 2.4	20.1	+ 4.5
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	66.9	68.1	+ 1.8	67.8	+ 1.4
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	68	70	+ 2.8	69	+ 1.7

* 貨物重量利用率のみ前年差

航空事業

国際貨物事業（実績）

	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年比(%)	FY2017 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	4,937	5,116	+ 3.6	1,725	+ 3.3
有償貨物トンキロ（百万）	3,101	3,403	+ 9.7	1,180	+ 7.1
貨物輸送重量（千トン）	715	763	+ 6.7	263	+ 1.9
貨物重量利用率（%）	62.8	66.5	+ 3.7*	68.4	+ 2.4*
貨物収入（億円）	675	881	+ 30.5	333	+ 29.5
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	13.7	17.2	+ 25.9	19.3	+ 25.4
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	21.8	25.9	+ 18.9	28.2	+ 20.9
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	94	115	+ 22.3	127	+ 27.1

* 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、P44記載実績の内数

	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年比(%)	FY2017 第3四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	923	797	△ 13.6	255	△ 13.6
有償貨物トンキロ（百万）	553	524	△ 5.2	176	△ 6.7
貨物輸送重量（千トン）	290	285	△ 1.9	95	△ 6.2
貨物重量利用率（%）	59.9	65.7	+ 5.8*	69.1	+ 5.1*
貨物収入（億円）	203	215	+ 5.8	78	+ 10.8
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	22.1	27.1	+ 22.5	30.8	+ 28.2
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	36.9	41.2	+ 11.7	44.5	+ 18.7
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	70	76	+ 7.8	82	+ 18.0

* 貨物重量利用率のみ前年差

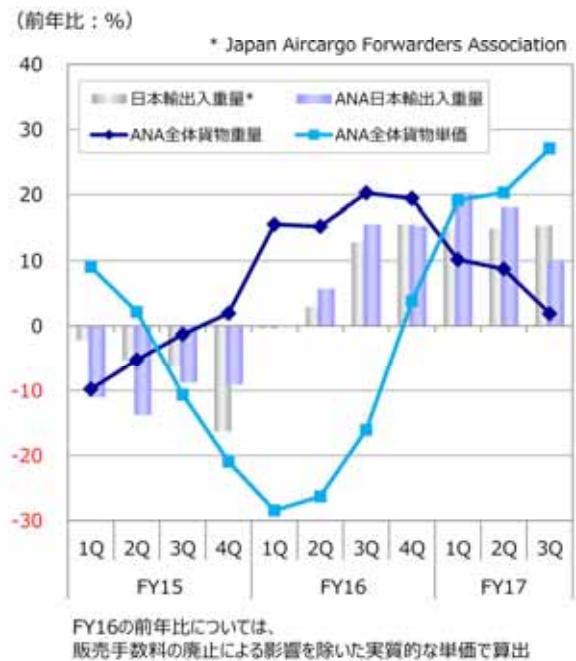
航空事業

国際貨物事業（事業動向）

第3四半期累計 収入増減要因



四半期別 実績推移



©ANAHD2018

46

- ◎ 国際貨物の状況です。
- ◎ 左の図をご覧ください。
増収額、205億円の要因分析です。
- ◎ 重量要因では、輸出・輸入・三国間貨物、いずれも前年を上回る販売となり、50億円の増収となりました。
- ◎ 一方、単価要因では、155億円の増収となりました。
輸出貨物や、中国発北米向け貨物を中心とした値上げの実施により、前年から2割以上、単価を向上しました。
- ◎ 47ページをご覧ください。

航空事業

LCC事業（バニラエア）

(国内線・国際線合計)	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年比(%)	FY2017 第3四半期	前年比(%)
座席キロ(百万)	3,045	3,746	+ 23.0	1,229	+ 16.9
旅客キロ(百万)	2,602	3,205	+ 23.2	1,017	+ 16.2
旅客数(千人)	1,532	2,019	+ 31.8	640	+ 24.2
座席利用率(%)	85.4	85.6	+ 0.1*	82.8	△ 0.5*

* 座席利用率のみ前年差

運用航空機数
エアバスA320-200型機：14機 (2017年12月末 現在)



©ANAHD2018

47

- ◎ LCC事業の実績として、本ページにバニラエアの状況を、48ページにPeach Aviationの状況を、それぞれお示しています。
- ◎ 両社ともに、座席利用率は85パーセントを超える、高い水準を維持しました。Peachは、昨年9月から仙台発着、並びに札幌発着の新規路線を開設していますが、いずれの路線も、順調な滑り出しとなっています。
- ◎ 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。

航空事業

LCC事業 (Peach Aviation)

(国内線・国際線合計)	FY2017 第3四半期累計	FY2017 第3四半期
座席キロ (百万)	5,073	1,747
旅客キロ (百万)	4,388	1,464
旅客数 (千人)	3,771	1,264
座席利用率 (%)	86.5	83.8

運用航空機数

エアバスA320-200型機：20機
(2017年12月末 現在)

【新規就航路線】

→ 仙台 - 札幌 (新千歳)	}	2017/9/24 就航
→ 札幌 (新千歳) - 福岡		
→ 札幌 (新千歳) - 台北 (桃園)		
→ 仙台 - 台北 (桃園)	2017/9/25 就航	
→ 大阪 (関西) - 新潟	2018/3/1 就航予定	
→ 沖縄 (那覇) - 高雄	2018/4/26 就航予定	
→ 大阪 (関西) - 釧路	2018/8/1 就航予定	

航空事業以外のセグメント

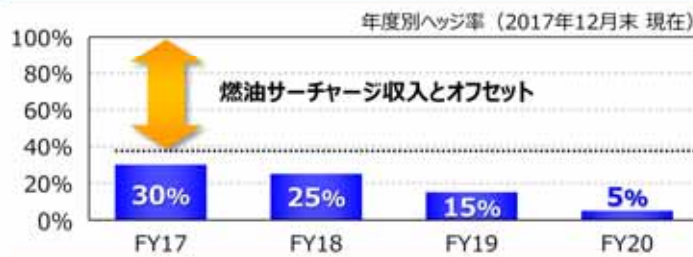
セグメント別実績	航空関連事業			旅行事業		
	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年差	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年差
単位：億円						
売上高	1,925	2,115	+ 190	1,220	1,219	△ 0
営業利益	90	114	+ 23	32	36	+ 4
減価償却費	36	35	△ 1	1	2	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	127	150	+ 22	33	38	+ 5
EBITDAマージン(%)	6.6	7.1	+ 0.5	2.7	3.2	+ 0.4
	商社事業			その他		
	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年差	FY2016 第3四半期累計	FY2017 第3四半期累計	前年差
売上高	1,033	1,065	+ 32	251	281	+ 29
営業利益	38	36	△ 2	11	23	+ 12
減価償却費	8	9	+ 0	1	1	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	47	45	△ 1	12	25	+ 13
EBITDAマージン(%)	4.6	4.3	△ 0.3	5.0	9.1	+ 4.1

燃油・為替ヘッジの進捗状況 (ANAブランド)

【燃油ヘッジ 基本方針】

- ・国内線消費量を対象にヘッジ（3年前から取引開始）
- ・国際線消費量は原則としてヘッジ対象外（燃油サーチャージ収入で対応）

(US\$/bbl)	FY173Q累計実績	FY17前提値
トバイ原油	53.2	55
シンガポールケロシン	65.6	68

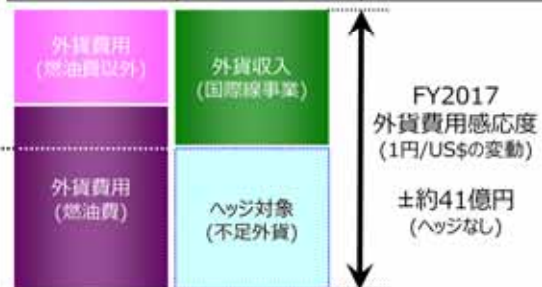
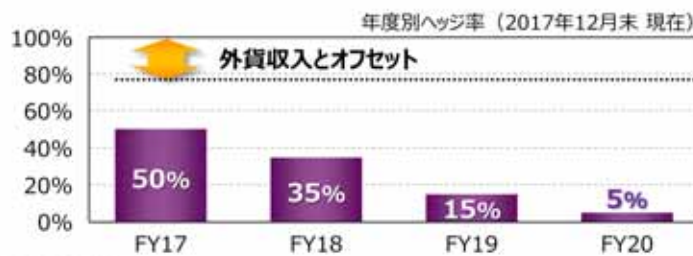


【為替ヘッジ 基本方針】

- ・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\$)	FY173Q累計実績	FY17前提値
ドル円レート	111.7	110




※ヘッジ率は外貨費用（燃油費）に対する進捗



補足資料



補足資料

運用航空機数	FY2016 期末	FY2017 第3四半期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数
 Boeing 777-300/-300ER	29	29	-	25	4
Boeing 777-200/-200ER	24	23	△ 1	17	6
Boeing 787-9	21	27	+ 6	25	2
Boeing 787-8	36	36	-	31	5
Boeing 767-300/-300ER	37	35	△ 2	24	11
Boeing 767-300F/-300BCF	12	12	-	8	4
Airbus A321-200neo	0	2	+ 2	-	2
Airbus A321-200	4	4	-	-	4
Airbus A320-200neo	2	3	+ 1	3	-
Airbus A320-200	10	7	△ 3	7	-
Boeing 737-800	36	36	-	24	12
Boeing 737-700	7	7	-	7	-
Boeing 737-500	17	15	△ 2	15	-
Bombardier DHC-8-400	21	24	+ 3	24	-
ANA 計	256	260	+ 4	210	50
 Airbus A320-200	12	14	+ 2	-	14
 Airbus A320-200	-	20	+ 20	-	20
ANAグループ 計	268	294	+ 26	210	84

補足資料

国際旅客 方面別実績（構成比）

		FY2017 第3四半期累計 構成比	前年差	FY2017 第3四半期 構成比	前年差
(ANAブランド)					
旅客収入	北米	31.0	△ 0.6	30.4	△ 0.3
	欧州	19.8	+ 0.9	18.6	△ 0.1
	中国	13.6	△ 0.3	13.2	+ 0.8
	アジア・オセアニア	30.8	+ 0.2	33.2	△ 0.0
	リゾート	4.8	△ 0.2	4.6	△ 0.3
座席キロ	北米	32.9	+ 0.1	33.5	+ 1.5
	欧州	16.1	△ 0.2	15.9	△ 0.1
	中国	10.9	△ 0.9	10.5	△ 0.8
	アジア・オセアニア	35.4	+ 1.3	35.6	△ 0.1
	リゾート	4.7	△ 0.3	4.5	△ 0.5
旅客キロ	北米	32.9	△ 0.6	32.5	+ 0.5
	欧州	16.9	+ 0.4	16.2	△ 0.6
	中国	9.7	△ 0.2	9.4	+ 0.6
	アジア・オセアニア	35.2	+ 0.9	36.8	+ 0.2
	リゾート	5.3	△ 0.5	5.2	△ 0.6

補足資料

国際貨物 方面別実績（構成比）		FY2017 第3四半期累計 構成比	前年差	FY2017 第3四半期 構成比	前年差
貨物収入	北米	31.2	+ 4.5	31.6	+ 2.6
	欧州	16.7	+ 1.1	17.7	+ 1.1
	中国	24.6	△ 4.3	24.7	△ 1.8
	アジア・オセアニア	23.0	△ 0.1	21.8	△ 0.4
	その他	4.5	△ 1.2	4.2	△ 1.5
有効貨物 トンキロ	北米	37.5	+ 1.2	38.5	+ 2.3
	欧州	16.0	△ 0.2	15.9	△ 0.1
	中国	16.1	△ 0.7	15.5	△ 0.8
	アジア・オセアニア	27.8	+ 0.6	27.6	△ 0.7
	その他	2.6	△ 0.9	2.5	△ 0.8
有償貨物 トンキロ	北米	37.0	△ 0.4	36.9	+ 0.4
	欧州	20.8	△ 0.0	21.3	+ 0.3
	中国	14.1	△ 0.1	14.1	△ 0.7
	アジア・オセアニア	25.3	+ 1.1	25.2	+ 0.7
	その他	2.7	△ 0.6	2.5	△ 0.7

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、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。

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>

【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) グループ経理・財務室 財務企画・IR部

Eメール : ir@anahd.co.jp