

# ANAホールディングス株式会社 説明会

## 2021年3月期 第2四半期決算

2020年10月27日

代表取締役社長

片野坂 真哉



## 目次

1. 2020年度 第2四半期決算・通期業績予想  
事業構造改革

## 1) 第2四半期決算・通期業績予想

決算概要	P. 4
通期業績予想	P. 5
事業別の動向	P. 6

## 2) 各対応策の進捗

事業面における対応策の進捗	P. 7
コスト削減策の進捗	P. 8
財務面における対応策の進捗	P. 9

## 3) 事業構造改革

事業構造改革で目指す「ANAグループ・ビジネスモデル」	P. 11
顧客データ資産プラットフォーム事業	P. 12
航空事業	P. 13-14
コストマネジメント	P. 15
ビジネスモデルの変革	P. 16

## 2. 2020年度 第2四半期決算（詳細）

業績ハイライト	P. 18
連結決算概要	
経営成績	P. 19
財政状態	P. 20
キャッシュフロー	P. 21-22
セグメント別実績	P. 23

航空事業	
収入・費用	P. 24
営業利益 増減要因	P. 25
事業別の概況	P. 26
ANA国際旅客	P. 27
ANA国内旅客	P. 28
ANA国際貨物	P. 29-30
ANA国内貨物	P. 31
LCC	P. 32
ノンエア事業	
航空事業以外のセグメント	P. 33

## 3. 2020年度 通期業績予想（詳細）

連結業績予想	P. 36
セグメント別 計画	P. 37
航空事業 売上高・営業費用 計画	P. 38-40
<補足資料>	
航空機数	P. 41
適時開示	P. 42



# 1. 2020年度 第2四半期決算 ・ 通期業績予想 事業構造改革



## 決算概要

## 2020年度 第2四半期決算（連結）

(億円)	実績	前年差	前年比
売上高	<b>2,918</b>	△7,641	△72.4%
航空事業	2,367	△6,932	△74.5%
営業利益	<b>△2,809</b>	△3,598	—
航空事業	△2,777	△3,512	—
経常利益	<b>△2,686</b>	△3,501	—
親会社株主に帰属する 四半期純利益	<b>△1,884</b>	△2,452	—
EBITDA	<b>△1,908</b>	△3,555	—

## 各実績の前年同期比

1. 旅客数	上期 (2Q単独)
1) ANA国際線	△96% (△96%)
2) ANA国内線	△80% (△72%)
3) Peach	△80% (△69%)
2) 貨物事業	
1) ANA国際貨物	上期 (2Q単独)
重量	△47% (△41%)
単価	+89% (+73%)
収入	△0.6% (+1.5%)

国内線需要は5月に底を打って回復基調、貨物事業は堅調な実績が継続

## 通期業績予想

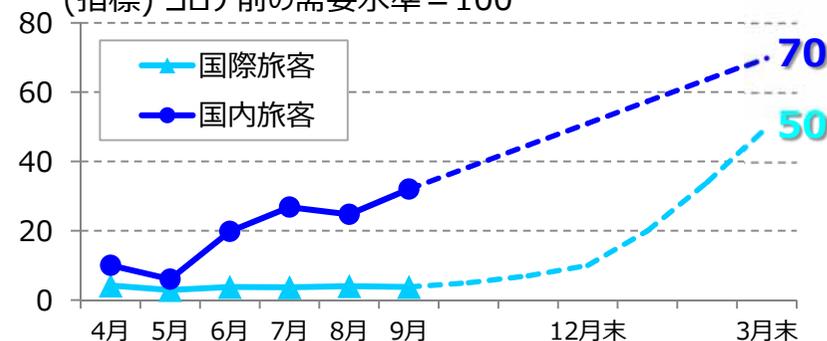
## 2020年度 通期業績予想（連結）

(億円)	通期	前年差
売上高	<b>7,400</b>	△12,342
航空事業	6,220	△11,157
営業利益	<b>△5,050</b>	△5,658
航空事業	△4,780	△5,275
経常利益	<b>△5,000</b>	△5,593
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>△5,100</b>	△5,376
EBITDA	<b>△3,240</b>	△5,604

## 1. 旅客数の前提（2021年3月末時点）

⇒ 国際旅客：5割、国内旅客：7割

(指標) コロナ前の需要水準 = 100



## 2. 事業構造改革に伴う一時費用の発生

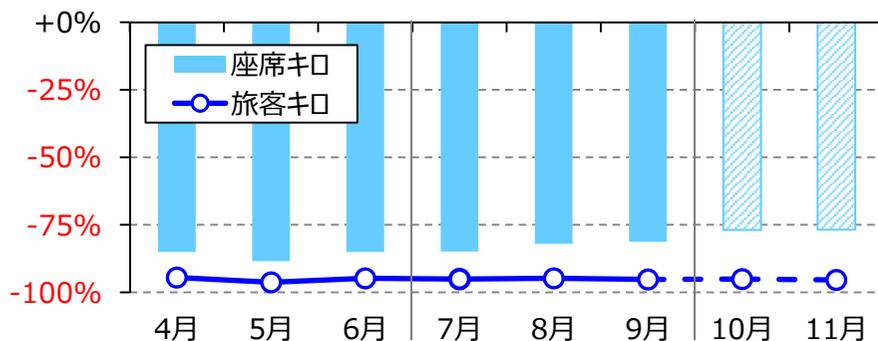
1) 特別損失 1,100億円（航空機の減損など）

需要基調に合わせて生産量を最適化、コスト削減の徹底により徐々に収支を改善

## 事業別の動向（生産量・需要）

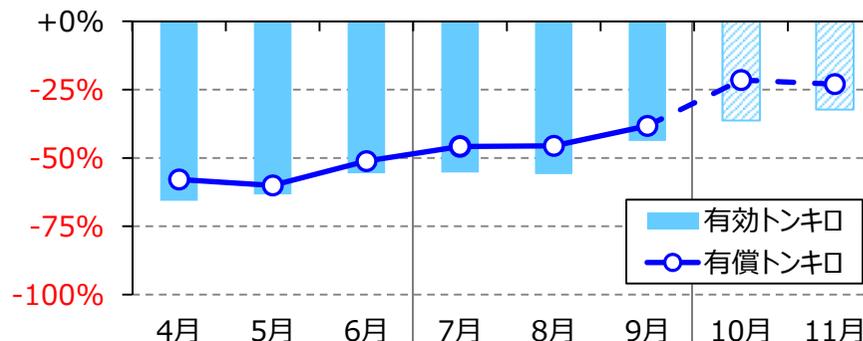
### 1. ANA国際旅客

各国の出入国規制により、需要低迷が継続  
⇒ 貨物需要も考慮しながら、需給適合を推進



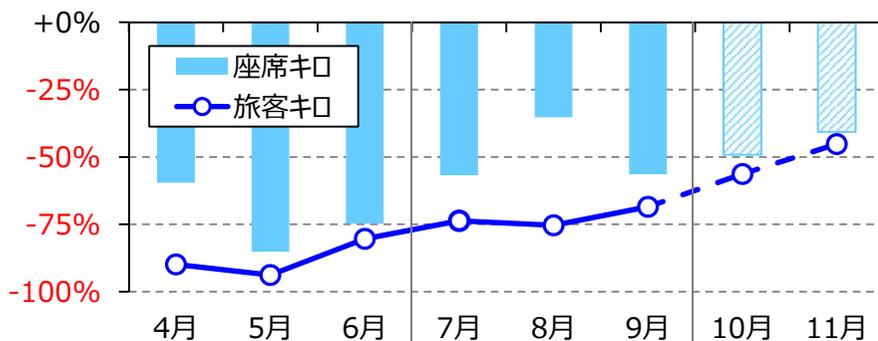
### 3. ANA国際貨物

需給バランスの逼迫が継続、単価は前年超えが継続  
⇒ 需要のピーク期に向けて生産量を最大化



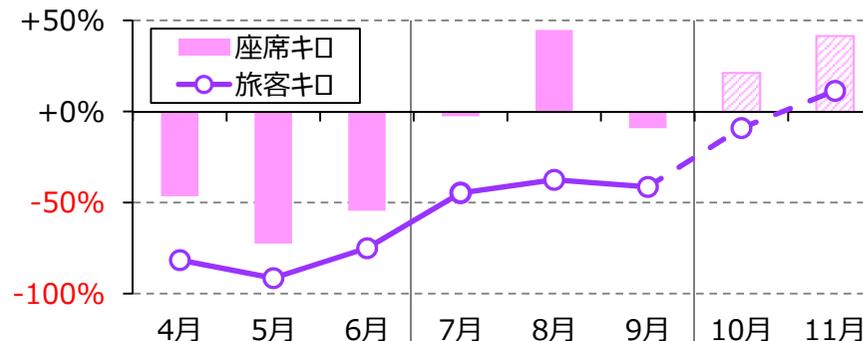
### 2. ANA国内旅客

5月に需要底打ち後、段階的な回復基調が続く  
⇒ GoToトラベルの影響を見極め生産量を最適化



### 4. Peach国内線

9月以降はレジャー需要を中心に堅調に回復  
⇒ 需要の積極的な取り込みで座席利用率を改善



## 事業面における対応策の進捗

## I 事業

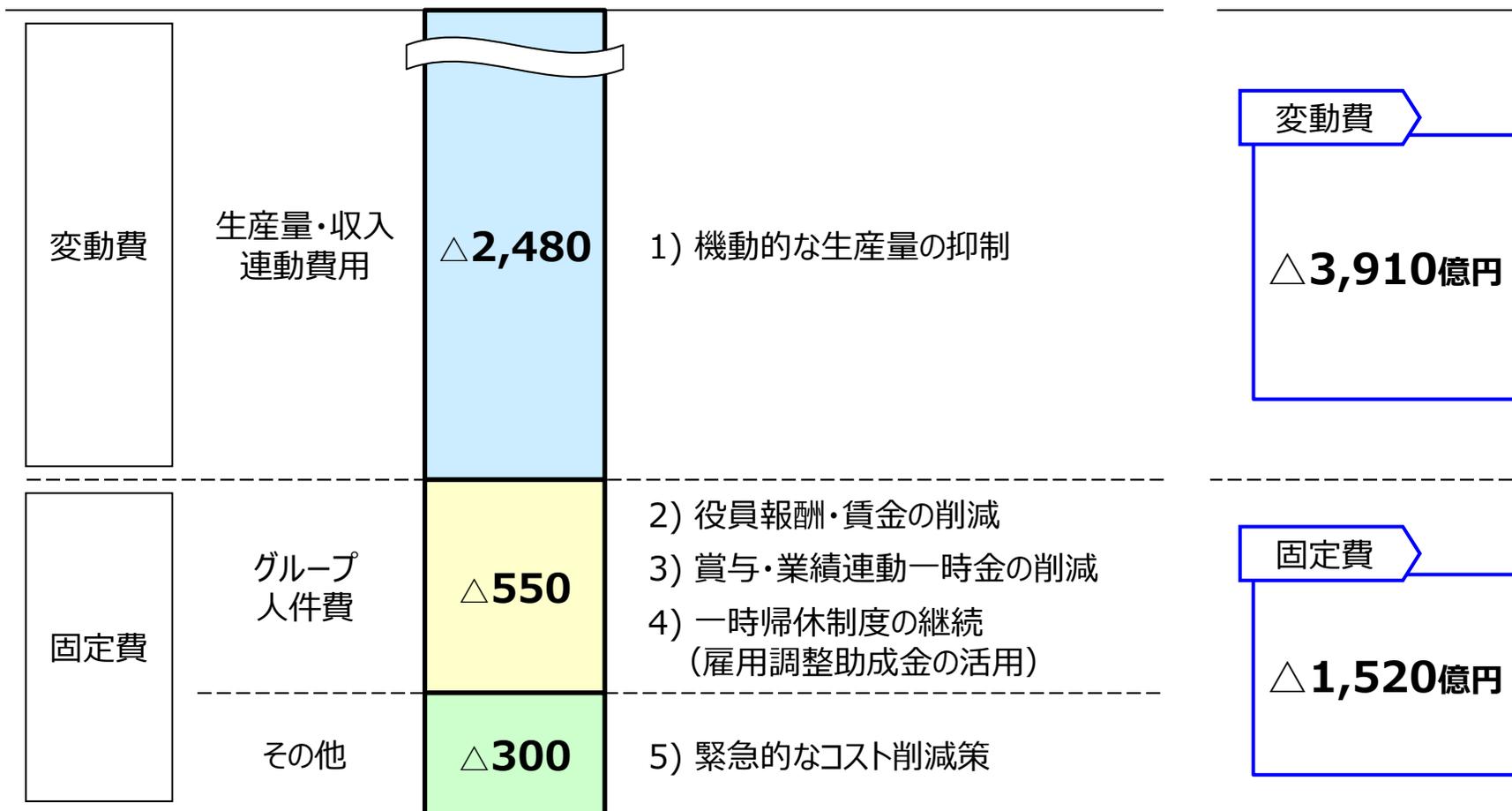
## 足元の取り組み

1	需要減少に合わせた生産量の抑制	継続	1) 需要変動に合わせた機動的な運航便の設定
2	人員稼働・サービスの適正化	継続 進捗あり	1) 一時帰休制度(雇用調整助成金)の活用 2) 派遣外国人乗員の契約解除(ファールウ)
3	緊急的な対応策(固定費の削減)	継続 ・ 深掘り	<b>グループ全体で固定費の削減を深掘り</b> 1) 役員報酬、人件費の抑制 2) 空港・整備部門における外注作業の内製化 3) 空港関連施設を中心とした賃料減額 4) 管理可能費の大幅な執行削減、など
4	衛生面の徹底	運用中	1) 「ANA Care Promise」

## コスト削減策の進捗

コスト削減効果  
(連結)上期実績  
△3,330億円

下期もコスト削減の深掘りを継続

通期見通し  
△5,430億円

## 財務面における対応策の進捗

## Ⅱ 投資・財務

## 足元の取り組み

## 1 設備投資の抑制

## 1) 2020年度

**設備投資額：当初比△950億円**

当初計画:3,500億円 → 最新見通し:2,550億円

- ① 航空機を受領後ろ倒し
- ② 客室改修の先送り、など

[参考] 投資キャッシュフロー 最新見通し:2,000億円

## 2) 2021~2022年度 計画

**設備投資額：当初比△2,000億円以上**

(2年間における合計の抑制効果)

## 2 手元流動性資金の確保

## 1) 劣後ローンの借入契約締結：4,000億円

- ① 資本金の確保 (信用格付の維持)

※ 2020/10/27 適時開示

Intentionally Left Blank

## 事業構造改革で目指す「ANAグループ・ビジネスモデル」

### 事業構造改革（三つの柱）

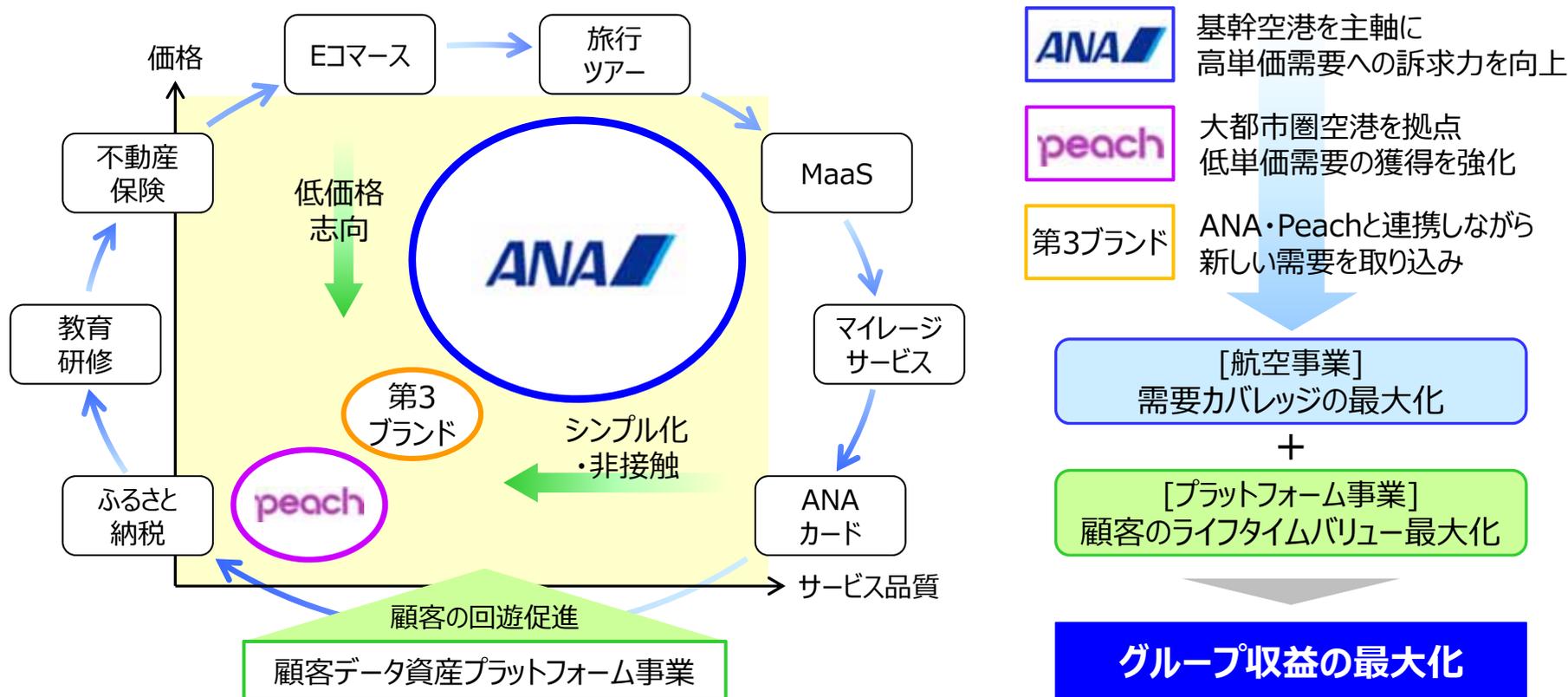
短期



中期

1. ANAブランドを中心に航空事業の規模を一時的に小さくすることで、コロナ禍を乗り越える。
2. 航空事業をアフターコロナの新常態でも持続的成長が可能な事業モデルに変革する。
3. 顧客データ資産を活用したプラットフォーム事業を確立し、新たな収益機会を創出する。

航空事業をコアとしたANAグループ・ビジネスモデルの全体像（イメージ）

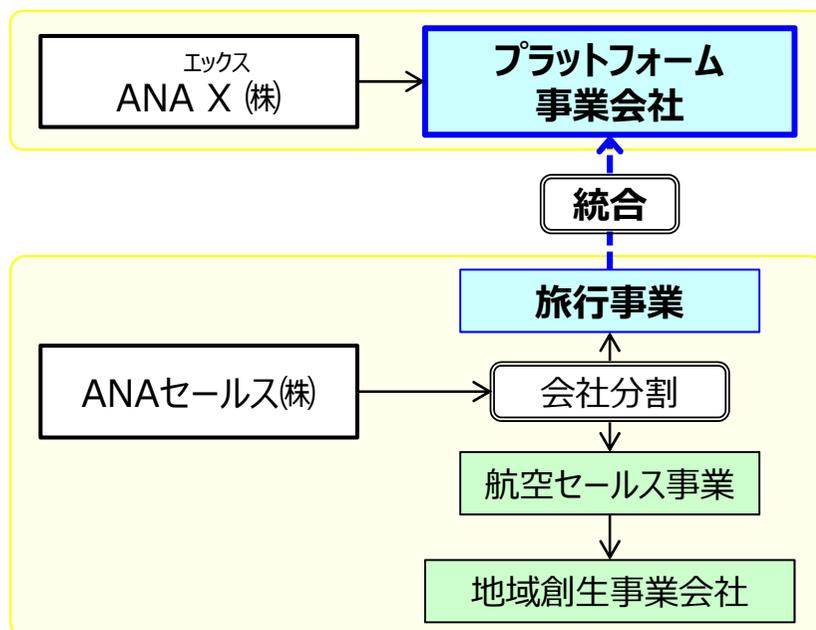


## 顧客データ資産プラットフォーム事業

1. 目的：これまで蓄積してきた顧客データを活用して  
新たな収益機会を創造

- ① 航空ビジネスに留まらない価値の提供
- ② 顧客のライフタイムバリュー最大化

2. 対応：ANAセールス(株)を会社分割、「旅行事業」を  
ANA X(株)と統合してプラットフォーム事業会社へ  
(2021年4月予定)



3. 今後の進め方

1) 短期・ウイズコロナ

## 旅行事業のデジタル化

航空や旅行に関する情報・サービスの提供により  
顧客との接点を拡大

2) 中期・アフターコロナ

提供するサービス・コンテンツを拡大  
プラットフォーム事業単体で収益に貢献

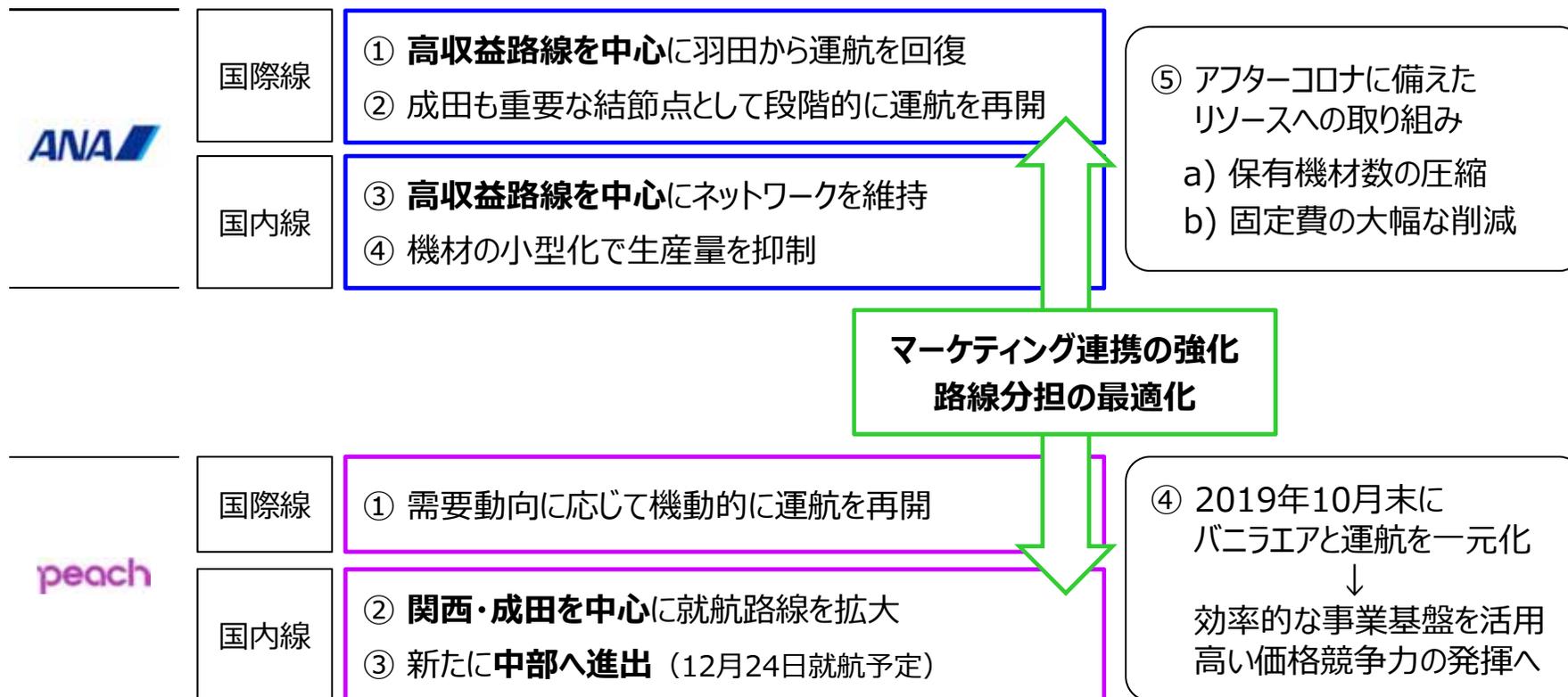
## 航空事業 ①短期対応

## 1. 航空事業の規模、拠点・ネットワークの見直し

短期・ウィズコロナ

- 1) ANA 事業規模を適正化、収益性の高い路線に経営資源を投下  
 2) Peach ANAとの路線分担を進め、三大都市圏を中心に国内線を強化

多様な需要層を  
両ブランドでカバー



## 航空事業 ② 中期的な考え方

## 2. グループ航空事業モデルの確立

中期・アフターコロナ

コロナ禍を受けた  
需要構造の変化

価格 → 低価格志向

サービス → シンプル化・非接触

【前提】

アフターコロナの局面でも、業務渡航を中心とする  
「高単価需要」は完全には戻らない

ANA

- ① 需要変容に合わせて**クラス設定・座席数を見直し**
- ② 新常態に求められる**新たなサービスモデルを展開**
- ③ **路線を厳選**してネットワークを再び回復

生産性向上による  
ユニットコストの引き下げを追求  
↓  
新常態でも価値を創出

peach

- ① 需要の対象を**新たな顧客層**にも拡大
- ② [国際線] 小型機で**中距離路線に就航**

効率性を維持、就航路線を拡充  
↓  
新常態で増加する  
国内・海外の需要取り込みを強化

第3ブランド

- ① LCC事業の知見とグループリソースを有効に活用
- ② 低コスト運航でグループのネットワークを補完

ANA・Peachでカバーできない  
中・低単価需要の取り込み

各ブランドによる改革  
(需要の変化に適合)

+

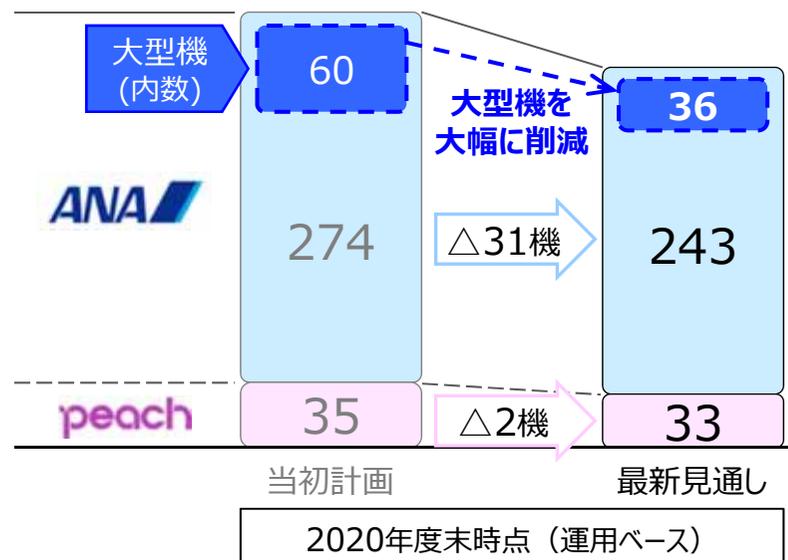
市場の変容を見据えた  
適正な機材・人財の配分アフターコロナで持続的成長が可能な  
グループ航空事業モデルへの変革

## コストマネジメント

## 1. 保有機材数の圧縮

		当初計画		今回修正	当初比
ANA	導入	+16	→	+13	
	退役	△7	→	△35	
	計	+9	→	△22	△31
peach	計	+2	→	±0	△2

航空機数 (グループ全体) [当初計画] 309機 [当初比] △33機 [最新見通し] 276機



## 2. 賃金と雇用に関する施策の展開

- 1) グループ全役職員の賃金・一時金の削減
- 2) 希望退職者の募集
- 3) 休業・休職制度の拡充
- 4) 新卒採用の中止 (2021年度：当初比△2,500名)

## 3. オペレーションに関する固定費の削減

- 1) 派遣外国人乗員の契約解除 (ファローウ)
- 2) 外注業務の内製化 [整備・空港]
- 3) 整備体制の連携強化 [ANA・Peach・その他]

## 4. その他

- 1) 調達機能の一元管理 (調達・物流コストの削減)
- 2) オフィススペースの削減・返却など

## 固定費を中心としたコスト構造の見直し

費用削減効果  
(2021年度 見通し)

合計 約△2,500億円

# ビジネスモデルの変革

短期 (ウィズコロナ)

中期 (アフターコロナ)

事業価値  
(収益)

パンデミックの再来にも耐えられる  
強靱なグループ事業構造の追求

グループ収益の最大化

**3 成長**

- 1) グループ航空事業モデルの活用
- 2) プラットフォーム事業の推進

「ANAグループ・  
ビジネスモデル」  
の確立

**2 改革**

- 1) コスト構造の抜本的な見直し  
(リソースへの対応を含む)
- 2) 航空各社の主体的な改革

市場変容への適合  
早期の収支均衡達成

**1 緊急対策**

- 1) 国内線の本格的な需要回復
- 2) 堅調な貨物需要が持続
- 3) コスト削減・投資の抑制

業績は着実に改善、今期中に底打ち

時間

## 2. 2020年度第2四半期 決算（詳細）



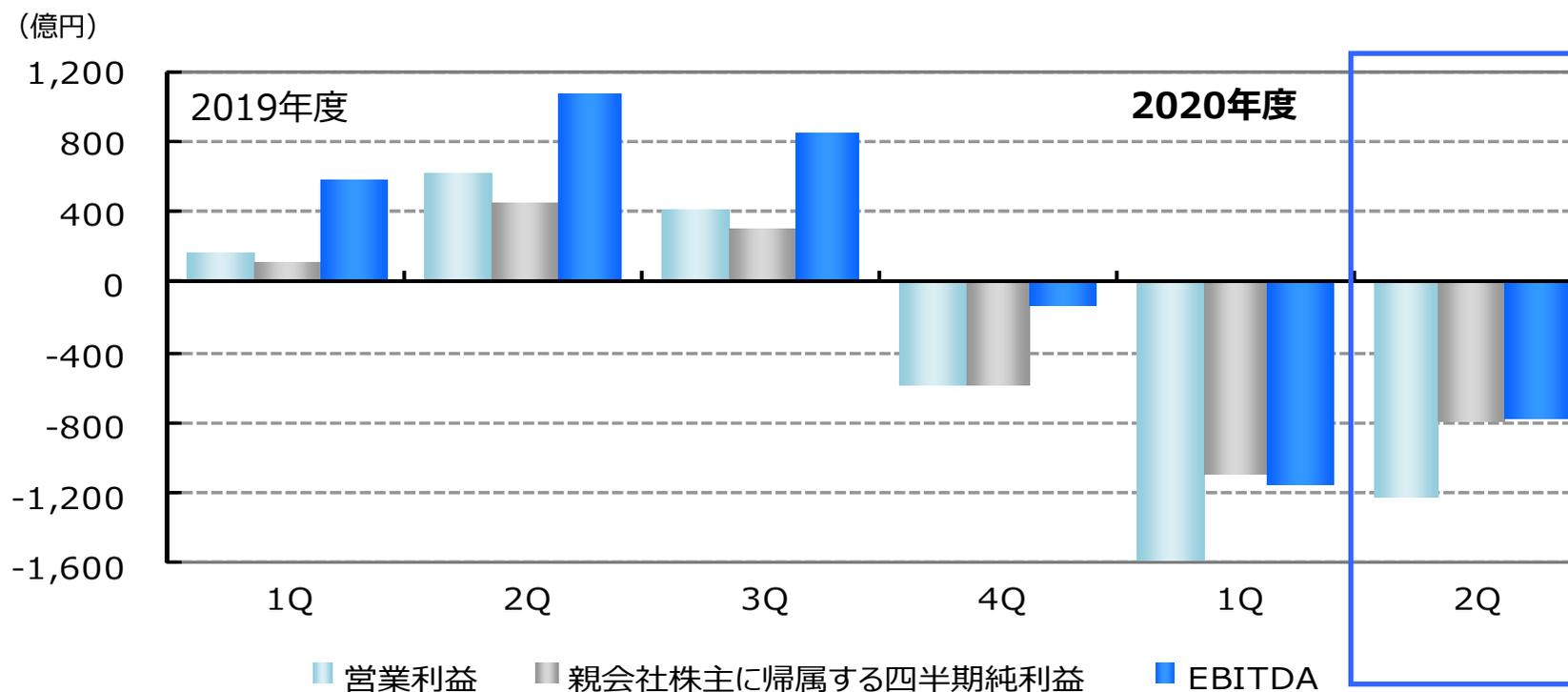
## 当第2四半期と前年度各四半期の業績比較

## 【2020年度 第2四半期 累計 (連結)】

- 営業利益 :  $\Delta 2,809$ 億円 (前年同期比  $\Delta 3,598$ 億円)
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 :  $\Delta 1,884$ 億円 ( 同  $\Delta 2,452$ 億円)
- EBITDA :  $\Delta 1,908$ 億円 ( 同  $\Delta 3,555$ 億円)

## 【第2四半期 (7-9月期) (連結)】

- 営業利益 :  $\Delta 1,218$ 億円
- 親会社株主に帰属する四半期純利益 :  $\Delta 796$ 億円
- EBITDA :  $\Delta 767$ 億円



## 経営成績

(億円)	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2020 第2四半期	前年差
売上高	10,559	2,918	△ 7,641	1,702	△ 3,852
営業費用	9,771	5,727	△ 4,043	2,921	△ 2,006
営業利益	788	△ 2,809	△ 3,598	△ 1,218	△ 1,845
営業利益率 (%)	7.5	-	-	-	-
営業外損益	26	122	+ 96	97	+ 79
経常利益	815	△ 2,686	△ 3,501	△ 1,121	△ 1,766
特別損益	26	7	△ 18	3	△ 19
親会社株主に帰属する四半期純利益	567	△ 1,884	△ 2,452	△ 796	△ 1,250
四半期純利益	573	△ 1,911	△ 2,484	△ 807	△ 1,267
その他包括利益	△ 114	137	+ 252	△ 28	+ 49
包括利益	458	△ 1,773	△ 2,232	△ 835	△ 1,217

## 財政状態

(億円)	FY2019 期末	FY2020 第2四半期末	前年度 期末差
総資産	25,601	27,446	+ 1,844
自己資本	10,610	8,851	△ 1,758
自己資本比率(%)	41.4	32.3	△ 9.2pt
有利子負債残高	8,428	13,155	+ 4,726
D/Eレシオ (倍)	0.8	1.5	+ 0.7
手元流動性資金 *	2,386	4,522	+ 2,135
純有利子負債残高 **	6,042	8,633	+ 2,591

\* 手元流動性資金 = 現金及び預金 + 有価証券

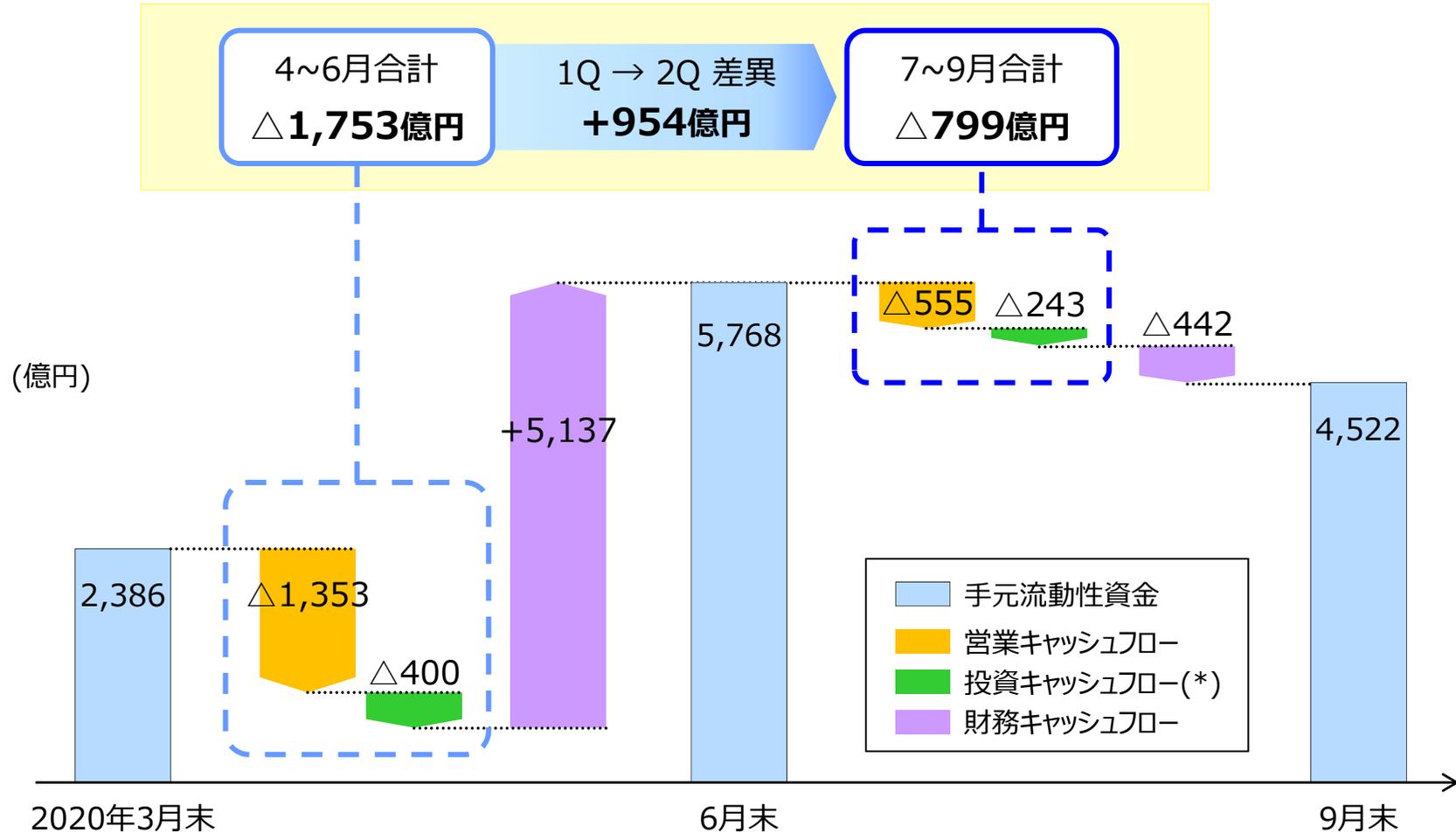
\*\* 純有利子負債残高 = 有利子負債残高 - 手元流動性

## キャッシュフロー

(億円)	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差
営業キャッシュフロー	1,403	△ 1,909	△ 3,312
投資キャッシュフロー	△ 1,125	372	+ 1,497
財務キャッシュフロー	3	4,694	+ 4,690
現金及び現金同等物の増減額	274	3,153	+ 2,879
現金及び現金同等物の期首残高	2,118	1,359	} + 3,151
現金及び現金同等物の期末残高	2,398	4,510	
減価償却費	858	901	+ 42
設備投資額 (固定資産のみ)	1,810	807	△ 1,003
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)	196	△ 2,552	△ 2,749
EBITDA (営業利益 + 減価償却費)	1,647	△ 1,908	△ 3,555
EBITDAマージン (%)	15.6	-	-

## 【参考】実質フリーキャッシュフローの推移

実質フリーキャッシュフロー(\*)は、上期を通して着実に改善



\* 3ヶ月超の定期・譲渡性預金を除く

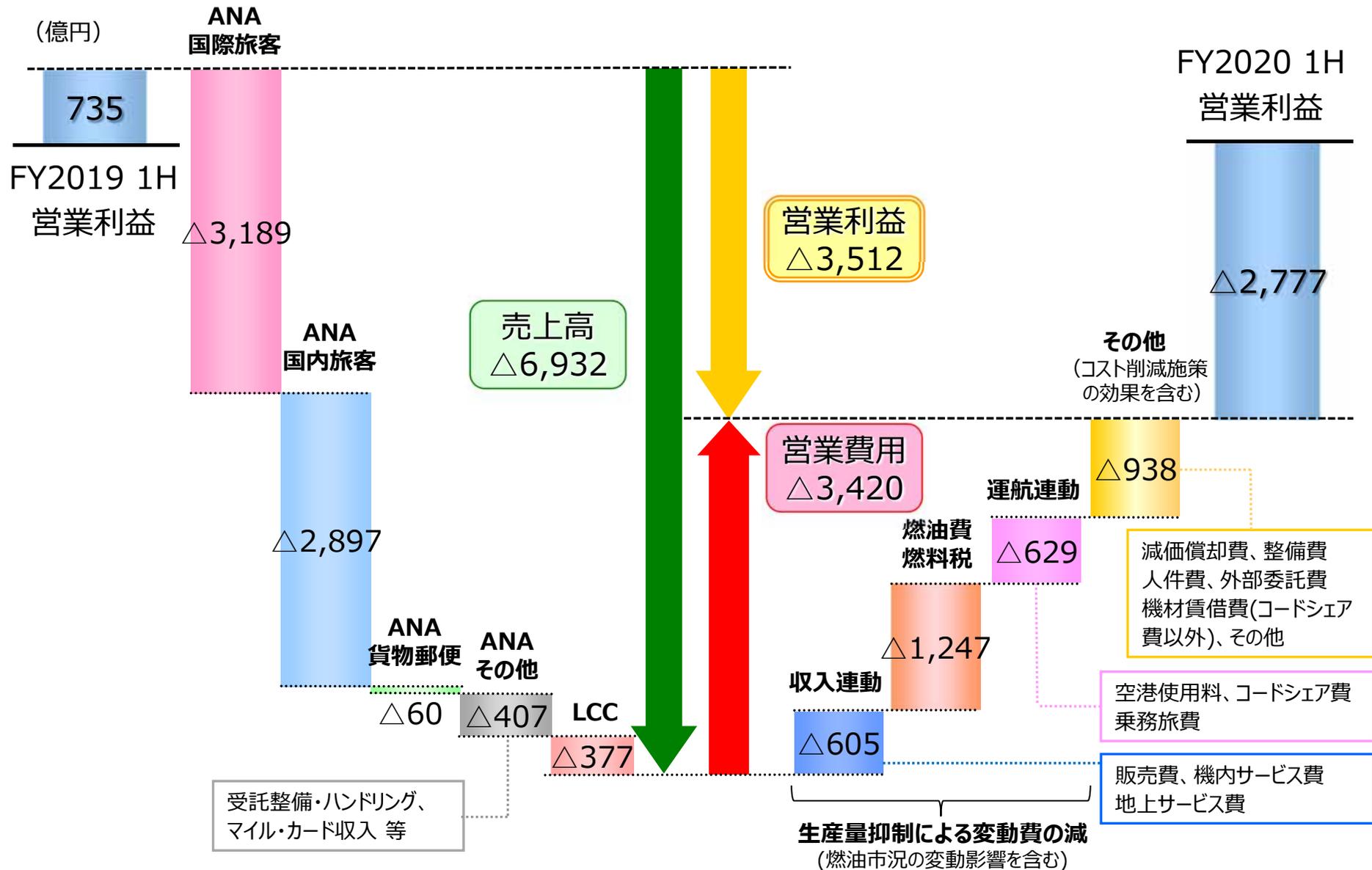
## セグメント別実績

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2020 第2四半期	前年差	
(億円)						
売上高	航空事業	9,300	2,367	△ 6,932	1,414	△ 3,489
	航空関連事業	1,490	1,198	△ 292	599	△ 151
	旅行事業	823	138	△ 685	106	△ 334
	商社事業	759	382	△ 376	185	△ 198
	その他	209	185	△ 24	93	△ 12
	調整額	△ 2,022	△ 1,353	+ 669	△ 696	+ 334
	合計 (連結)	10,559	2,918	△ 7,641	1,702	△ 3,852
営業利益	航空事業	735	△ 2,777	△ 3,512	△ 1,239	△ 1,833
	航空関連事業	74	87	+ 13	78	+ 43
	旅行事業	13	△ 40	△ 53	△ 12	△ 22
	商社事業	19	△ 28	△ 47	△ 14	△ 26
	その他	15	8	△ 6	2	△ 7
	調整額	△ 68	△ 59	+ 9	△ 32	+ 0
	合計 (連結)	788	△ 2,809	△ 3,598	△ 1,218	△ 1,845

## 収入・費用

(億円)		FY2019	FY2020	前年差	FY2020	前年差	
		第2四半期累計	第2四半期累計		第2四半期		
売上高	ANA 国際旅客	3,385	196	△ 3,189	101	△ 1,642	
	ANA 国内旅客	3,687	789	△ 2,897	565	△ 1,459	
	ANA 貨物郵便	676	615	△ 60	316	△ 17	
	ANA その他	1,088	681	△ 407	364	△ 181	
	LCC	461	84	△ 377	67	△ 188	
	合計	9,300	2,367	△ 6,932	1,414	△ 3,489	
営業費用	燃油費・燃料税	1,660	413	△ 1,247	259	△ 581	
	空港使用料	621	187	△ 434	113	△ 201	
	航空機材賃借費	646	527	△ 118	269	△ 56	
	減価償却費	822	864	+ 42	432	+ 13	
	整備部品・外注費	848	601	△ 247	321	△ 81	
	人件費	1,066	828	△ 238	405	△ 135	
	販売費	556	194	△ 362	93	△ 182	
	外部委託費	1,276	945	△ 330	471	△ 172	
	その他	1,066	583	△ 482	287	△ 257	
		合計	8,565	5,145	△ 3,420	2,654	△ 1,655
	営業利益	735	△ 2,777	△ 3,512	△ 1,239	△ 1,833	
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,557	△ 1,912	△ 3,470	△ 807	△ 1,819		
EBITDAマージン (%)	16.7	-	-	-	-		

## 営業利益 増減要因



## 事業別の概況

## 第2四半期の取り組み

## 主な実績

ANA 国際旅客	1) 生産量を大幅に抑制、 <u>運航連動費用を極小化</u> 2) 貨物需要を踏まえ運航を判断、 <u>限界利益を最大化</u>	旅客キ〇（前年比） 上期 △95% 座席キ〇（前年比） 上期 △84%
ANA 国内旅客	1) <u>積極的に需要を喚起</u> 、旅客数の回復基調が継続 2) <u>需要に合わせて生産量を最適化</u> 、座席利用率は上昇	旅客数（前年比） 5月 △94%→7月 △73%→9月 △68% 座席利用率 5月 29%→7月 41%→9月 53%
ANA 国際貨物	1) 臨時便等を積極的に運航、 <u>生産量は大幅に回復</u> 2) <u>高単価貨物を中心に重量を確保</u> 、収入は前年超え	フレイトー臨時便 第2四半期 959便 旅客機を利用した貨物便 第2四半期 966便 国際貨物収入 第2四半期 前年同期を超過
Peach	1) <u>国際線は運休</u> 、国内線は柔軟に生産量を調整 2) <u>積極的に需要を喚起</u> 、旅客数・利用率は回復基調	国内線 旅客数（前年比） 5月 △92%→7月 △50%→9月 △48% 国内線 座席利用率 5月 26%→7月 50%→9月 59%

## ANA国際旅客

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	34,893	5,426	△ 84.4	3,061	△ 82.8
旅客キロ (百万)	26,805	1,311	△ 95.1	691	△ 95.0
旅客数 (千人)	5,172	193	△ 96.3	102	△ 96.2
座席利用率 (%)	76.8	24.2	△ 52.6pt*	22.6	△ 55.6pt*
旅客収入 (億円)	3,385	196	△ 94.2	101	△ 94.2
ユニットレベニュー (円) (旅客収入/座席キロ)	9.7	3.6	△ 62.7	3.3	△ 66.3
イールド (円) (旅客収入/旅客キロ)	12.6	15.0	+ 18.5	14.6	+ 16.5
単価 (円) (旅客収入/旅客数)	65,453	101,259	+ 54.7	98,988	+ 51.3

\* 座席利用率のみ前年差

## ANA国内旅客

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	30,251	11,789	△ 61.0	7,850	△ 49.3
旅客キロ (百万)	21,293	4,284	△ 79.9	3,108	△ 72.7
旅客数 (千人)	23,102	4,673	△ 79.8	3,394	△ 72.3
座席利用率 (%)	70.4	36.3	△ 34.0pt*	39.6	△ 34.0pt*
旅客収入 (億円)	3,687	789	△ 78.6	565	△ 72.1
ユニットレベニュー (円) (旅客収入/座席キロ)	12.2	6.7	△ 45.0	7.2	△ 45.0
イールド (円) (旅客収入/旅客キロ)	17.3	18.4	+ 6.4	18.2	+ 2.2
単価 (円) (旅客収入/旅客数)	15,961	16,899	+ 5.9	16,648	+ 0.8

\* 座席利用率のみ前年差

## ANA国際貨物（ベリー＋フレイター）

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	3,595	1,559	△ 56.6	870	△ 51.7
有償貨物トンキロ（百万）	2,082	1,047	△ 49.7	595	△ 43.2
貨物輸送重量（千トン）	433	227	△ 47.4	128	△ 41.3
貨物重量利用率（%）	57.9	67.1	+ 9.2pt*	68.4	+ 10.3pt*
貨物収入（億円）	511	508	△ 0.6	253	+ 1.5
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	14.2	32.6	+ 129.0	29.1	+ 110.4
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	24.6	48.5	+ 97.6	42.6	+ 78.7
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	118	223	+ 88.9	197	+ 73.0

\* 貨物重量利用率のみ前年差

## ANA国際貨物（フレイターのみ）

本表のデータは、P.29記載実績の内数

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ（百万）	712	774	+ 8.6	423	+ 16.8
有償貨物トンキロ（百万）	451	512	+ 13.6	286	+ 26.1
貨物輸送重量（千トン）	161	133	△ 16.9	77	△ 5.9
貨物重量利用率（%）	63.3	66.2	+ 2.9pt*	67.7	+ 5.0pt*
貨物収入（億円）	155	252	+ 61.9	125	+ 65.1
ユニットレベニュー（円） （貨物収入／有効貨物トンキロ）	21.9	32.6	+ 49.0	29.7	+ 41.3
イールド（円） （貨物収入／有償貨物トンキロ）	34.5	49.2	+ 42.5	43.8	+ 30.9
重量単価（円/kg） （貨物収入／貨物輸送重量）	97	188	+ 94.9	163	+ 75.4

\* 貨物重量利用率のみ前年差

## ANA国内貨物

	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
有効貨物トンキロ (百万)	896	294	△ 67.2	199	△ 57.3
有償貨物トンキロ (百万)	191	103	△ 45.9	63	△ 35.0
貨物輸送重量 (千トン)	185	93	△ 49.8	57	△ 40.2
貨物重量利用率 (%)	21.4	35.3	+ 13.9pt*	32.1	+ 11.0pt*
貨物収入 (億円)	126	86	△ 31.6	50	△ 22.2
ユニットレベニュー (円) (貨物収入/有効貨物トンキロ)	14.1	29.4	+ 108.4	25.2	+ 82.1
イールド (円) (貨物収入/有償貨物トンキロ)	65.8	83.1	+ 26.3	78.8	+ 19.8
重量単価 (円/kg) (貨物収入/貨物輸送重量)	68	93	+ 36.4	87	+ 30.1

\* 貨物重量利用率のみ前年差

## LCC

(FY2019はPeach Aviation、バニラエア 合計)	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年比(%)	FY2020 第2四半期	前年比(%)
座席キロ (百万)	5,858	2,090	△ 64.3	1,531	△ 48.7
旅客キロ (百万)	5,090	922	△ 81.9	724	△ 72.4
旅客数 (千人)	3,995	817	△ 79.5	643	△ 68.7
座席利用率 (%)	86.9	44.1	△42.8pt*	47.3	△40.7pt*
売上高 (億円) **	461	84	△ 81.7	67	△ 73.7
ユニットレベニュー (円) (売上高/座席キロ)	7.9	4.0	△ 48.6	4.4	△ 48.6
イールド (円) (売上高/旅客キロ)	9.1	9.2	+ 1.2	9.3	△ 4.5
単価 (円) (売上高/旅客数)	11,557	10,359	△ 10.4	10,453	△ 15.9

\* 座席利用率のみ前年差

\*\* 売上高に付帯収入を含む

## 航空事業以外のセグメント

(億円)	航空関連事業			旅行事業		
	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差
売上高	1,490	1,198	△ 292	823	138	△ 685
営業利益	74	87	+ 13	13	△ 40	△ 53
減価償却費	26	25	△ 0	2	2	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	100	112	+ 12	16	△ 37	△ 53
EBITDAマージン(%)	6.7	9.4	+ 2.7pt	2.0	-	-

	商社事業			その他		
	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差	FY2019 第2四半期累計	FY2020 第2四半期累計	前年差
売上高	759	382	△ 376	209	185	△ 24
営業利益	19	△ 28	△ 47	15	8	△ 6
減価償却費	6	6	+ 0	1	1	+ 0
EBITDA (営業利益+減価償却費)	25	△ 21	△ 47	16	10	△ 6
EBITDAマージン(%)	3.3	-	-	8.0	5.6	△ 2.4pt

Intentionally Left Blank

### 3. 2020年度 通期業績予想（詳細）



## 連結業績予想

(億円)	FY2019	FY2020 (業績予想)	前年差
売上高	19,742	7,400	△ 12,342
営業費用	19,134	12,450	△ 6,684
営業利益	608	△ 5,050	△ 5,658
営業利益率(%)	3.1	—	—
経常利益	593	△ 5,000	△ 5,593
親会社株主に帰属する当期純利益	276	△ 5,100	△ 5,376

市況	FY2020 上期実績	FY2020 下期前提
為替レート (円/US\$)	106.8	110
ドバイ原油 (US\$/bbl)	36.9	40
シンガポールケロシン (US\$/bbl)	36.5	50

## セグメント別 計画

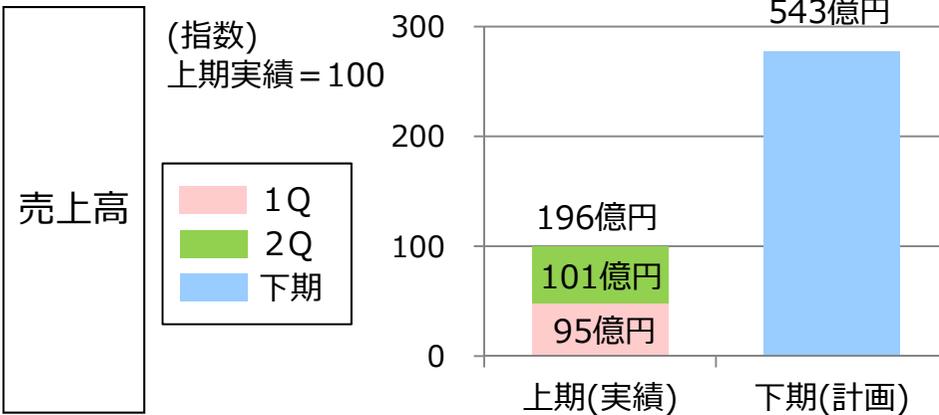
(億円)		FY2019	FY2020 (計画)	前年差
売上高	航空事業	17,377	6,220	△ 11,157
	航空関連事業	2,994	2,320	△ 674
	旅行事業	1,439	450	△ 989
	商社事業	1,447	850	△ 597
	その他	442	390	△ 52
	調整額	△ 3,959	△ 2,830	+ 1,129
	合計 (連結)	19,742	7,400	△ 12,342
営業利益	航空事業	495	△ 4,780	△ 5,275
	航空関連事業	181	△ 25	△ 206
	旅行事業	13	△ 65	△ 78
	商社事業	29	△ 50	△ 79
	その他	35	5	△ 30
	調整額	△ 147	△ 135	+ 12
	合計 (連結)	608	△ 5,050	△ 5,658

## 航空事業 売上高・営業費用 計画

(億円)		FY2019	FY2020 (計画)	前年差
売上高	ANA 国際旅客	6,139	740	△ 5,399
	ANA 国内旅客	6,799	2,490	△ 4,309
	ANA 貨物郵便	1,361	1,240	△ 121
	ANA その他	2,257	1,420	△ 837
	LCC	819	330	△ 489
	合計	17,377	6,220	△ 11,157
営業費用	燃油費・燃料税	3,144	1,000	△ 2,144
	燃油費・燃料税 以外	13,737	10,000	△ 3,737
	合計	16,881	11,000	△ 5,881
営業利益	営業利益	495	△ 4,780	△ 5,275

## 航空事業 計画前提

## ANA国際旅客

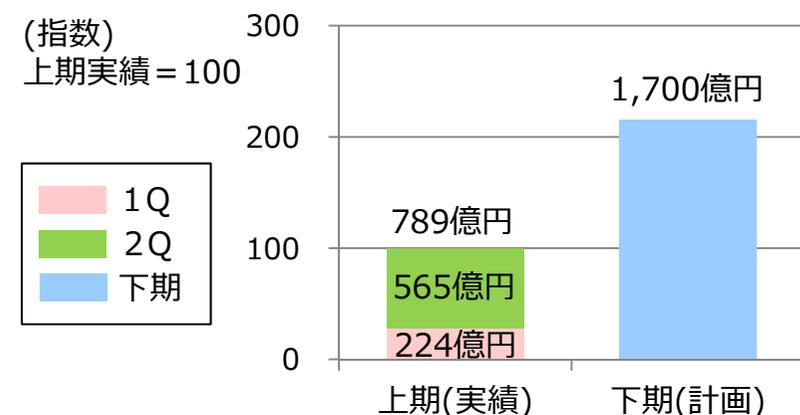


※カッコ内は前年比

	上期(実績)	下期(計画)
座席キロ(百万)	5,426 (△ 84.4)	10,422 (△ 69.3)
旅客キロ(百万)	1,311 (△ 95.1)	4,636 (△ 80.2)
座席利用率(%)	24.2	44.5
ユニットレベニュー(円)	3.6	5.2
イールド(円)	15.0	11.7

諸元

## ANA国内旅客

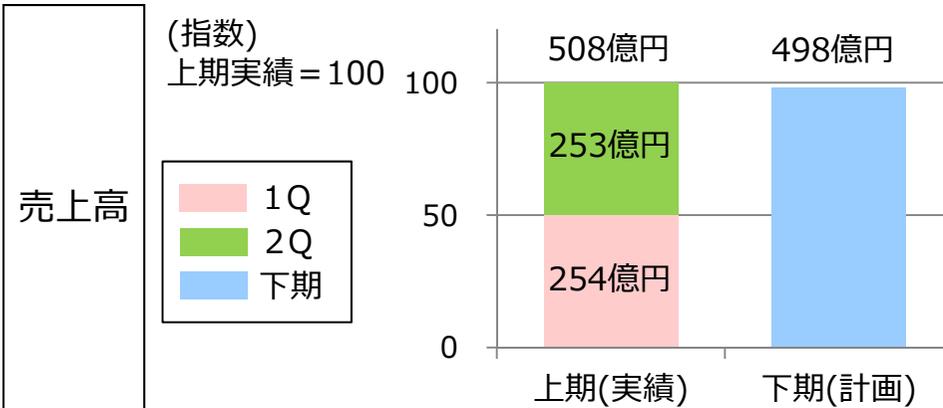


※カッコ内は前年比

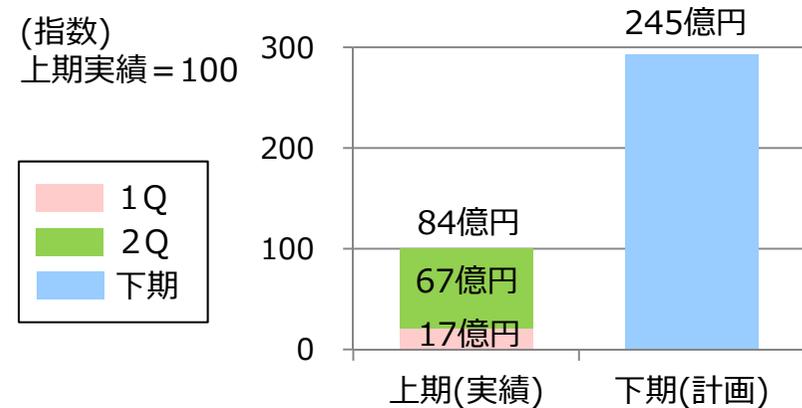
	上期(実績)	下期(計画)
座席キロ(百万)	11,789 (△ 61.0)	17,431 (△ 38.4)
旅客キロ(百万)	4,284 (△ 79.9)	10,372 (△ 43.0)
座席利用率(%)	36.3	59.5
ユニットレベニュー(円)	6.7	9.8
イールド(円)	18.4	16.4

## 航空事業 計画前提

## ANA国際貨物



## LCC(国際+国内)



※カッコ内は前年比

上期(実績)

下期(計画)

	上期(実績)	下期(計画)
有効貨物トンキロ (百万)	1,559 (△ 56.6)	1,940 (△ 48.4)
有償貨物トンキロ (百万)	1,047 (△ 49.7)	1,252 (△ 41.5)
重量利用率(%)	67.1	64.5
ユニットレベニュー(円)	32.6	25.7
イールド(円)	48.5	39.9

※カッコ内は前年比

上期(実績)

下期(計画)

	上期(実績)	下期(計画)
座席キロ(百万)	2,090 (△ 64.3)	4,551 (△ 12.8)
旅客キロ(百万)	922 (△ 81.9)	2,854 (△ 30.6)
座席利用率(%)	44.1	62.7
ユニットレベニュー(円)	4.0	5.3
イールド(円)	9.2	8.5

## 航空機数



	FY2019 期末	FY2020 第2四半期末	前年度 期末差	保有機数	リース機数
Airbus A380-800	2	2	-	2	-
Boeing 777-300/-300ER	35	35	-	26	9
Boeing 777-200/-200ER	20	19	△ 1	15	4
Boeing 777-F	2	2	-	2	-
Boeing 787-10	2	2	-	2	-
Boeing 787-9	35	36	+ 1	30	6
Boeing 787-8	36	36	-	31	5
Boeing 767-300/-300ER	24	23	△ 1	23	-
Boeing 767-300F/-300BCF	10	9	△ 1	6	3
Airbus A321-200neo	11	12	+ 1	-	12
Airbus A321-200	4	4	-	-	4
Airbus A320-200neo	11	11	-	11	-
Airbus A320-200	3	3	-	-	3
Boeing 737-800	39	39	-	24	15
Boeing 737-700	8	8	-	8	-
Boeing 737-500	3	-	△ 3	-	-
Bombardier DHC-8-400	24	24	-	24	-
<b>ANA 計</b>	<b>269</b>	<b>265</b>	<b>△ 4</b>	<b>204</b>	<b>61</b>
Airbus A320-200*	34	32	△ 2	-	32
<b>ANAグループ 計</b>	<b>303</b>	<b>297</b>	<b>△ 6</b>	<b>204</b>	<b>93</b>



\*バニラエアからPeach Aviationへの移管に伴い改修中の機材等を含まない

## 適時開示

- 1 2021年3月期 第2四半期決算短信
- 2 通期連結業績予想および配当予想に関するお知らせ
- 3 「ANAグループの新しいビジネス・モデルへの変革」に関するお知らせ
- 4 劣後特約付シンジケートローンによる資金調達に関するお知らせ
- 5 株主優待番号の有効期間延長に関するお知らせ

(Memo)



(Memo)



(Memo)



(Memo)



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

グループ行動指針  
 (ANA's Way)

私たちは「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、次のように行動します。

1. 安全 (Safety)  
 安全こそ経営の基盤、守り続けます。
2. お客様視点 (Customer Orientation)  
 常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。
3. 社会への責任 (Social Responsibility)  
 誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。
4. チームスピリット (Team Spirit)  
 多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。
5. 努力と挑戦 (Endeavor)  
 グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

## 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、感染症の継続・拡大、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。

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>

株主・投資家情報 → I R 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・I R部**

Eメール : [ir@anahd.co.jp](mailto:ir@anahd.co.jp)