

ANAホールディングス株式会社 会社説明会



「ANAグループの概要とこれからの重要課題」



ANAホールディングス株式会社（証券コード：9202）

グループ総務部 担当部長

安部 秀太郎

2023年12月

目次

1. ANAグループの概要

・グループの概要	P. 3
・機材数	P. 4
・ANAグループの歴史	P. 5
・新型コロナウイルスが与えた影響	P. 6
・2023年度上期実績・需要見通し	P. 7～8
・ANA A320neo/A321neo装着 エンジンの点検について	P. 9
・2023年度通期業績見通し・配当予想	P. 10

<参考>

・2023～2025年度中期経営戦略	P. 19～23
・株価推移	P. 24

2. 価値創造プロセス

・価値創造プロセス	P. 11
・中期経営目標	P. 12

3. 重要課題

重要課題のマトリックス	P. 13
①人（人財・DEI・人権）	P. 14
②環境	P. 15
③地域創生	P. 16

4. 株主様とのコミュニケーション

・株主様とのコミュニケーション	P. 17
・株主優待	P. 18

1. ANAグループのご紹介

【会社概要】



ANA



peach



AIR JAPAN

- 会社設立： 1952年12月
(2013年4月1日に全日本空輸からANAホールディングスへ商号変更)
- 事業内容： 航空事業を中心としたエアライングループとして、旅行・商社等様々な事業を展開
 - フルサービスキャリア (FSC) : ANA
 - ローコストキャリア (LCC) : Peach Aviation
 - 第3ブランド : AirJapan (2024年2月就航予定)
- 会社数： 連結子会社54社、持分法適用会社13社 (2023年3月末)
- 社員数： 約40,500名 (2023年3月末：連結決算対象グループ)

1. ANAグループのご紹介

【機材数】 273機(2023年9月末現在)

大型機

A380 3機



中型機

B787シリーズ 80機



小型機

B737シリーズ 39機



リージョナル機

DHC8-400 (プロペラ) 24機



B777シリーズ 30機



B767シリーズ 24機



A320/A321 37機



A320/A321 36機



1. ANAグループのご紹介

【グループの歴史】

成長軌道へ回帰

2011年 ユナイテッド航空とJV*開始
2012年 ルフトハンザ航空とJV*開始



*JV：ジョイントベンチャー

2023

2023-25年度中期経営戦略
日本貨物航空(株)子会社化(予定)
AirJapan就航(予定)

2022

黒字転換

2020~21

COVID-19による
航空旅客需要の蒸発

2012

Peach Aviation就航



2010

羽田空港国際線定期路線就航



1999

スターアライアンス加盟

1986

国際線定期路線初就航

1974

初の大型機トライスター就航



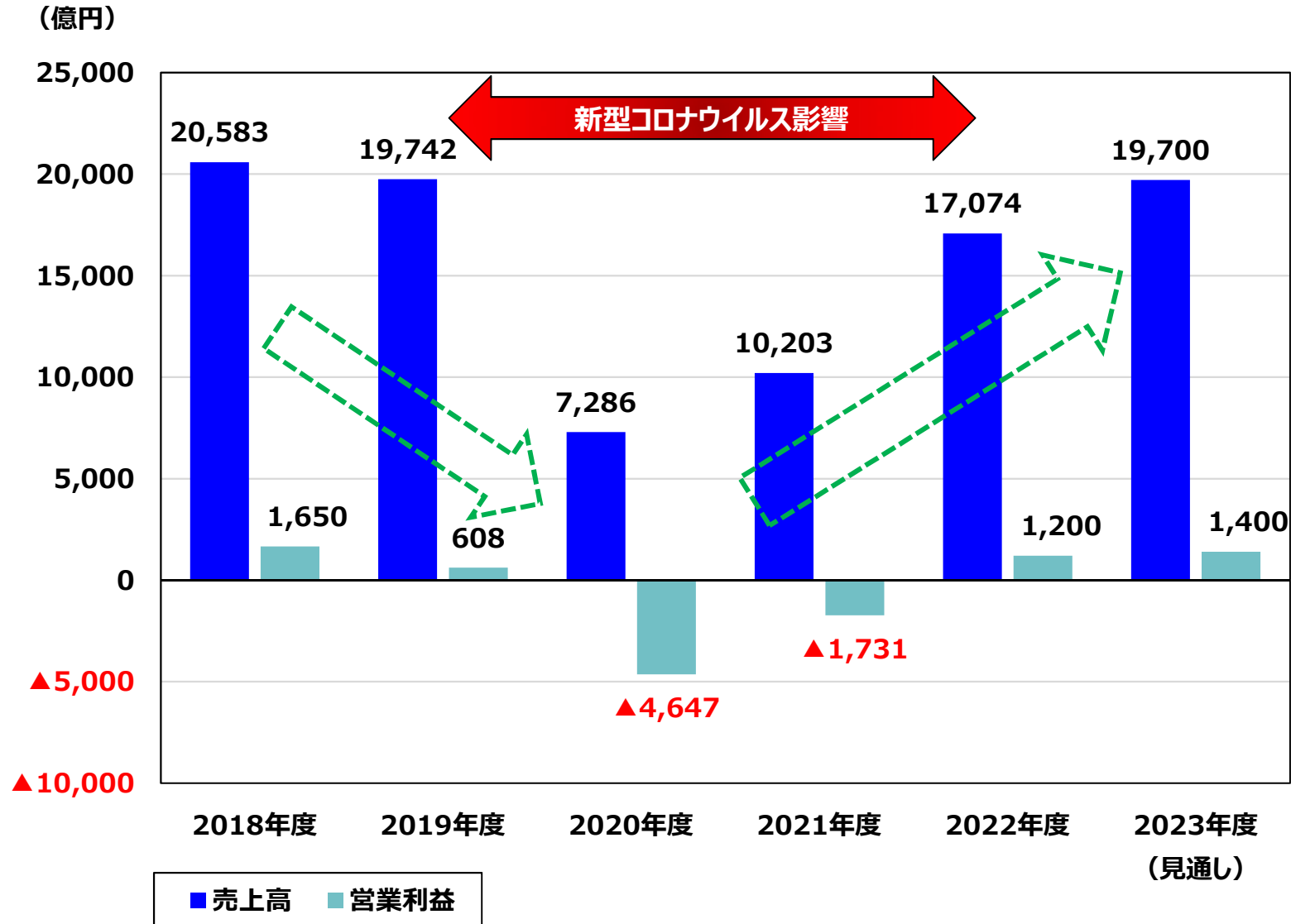
1952

日本ヘリコプター設立



1. ANAグループのご紹介

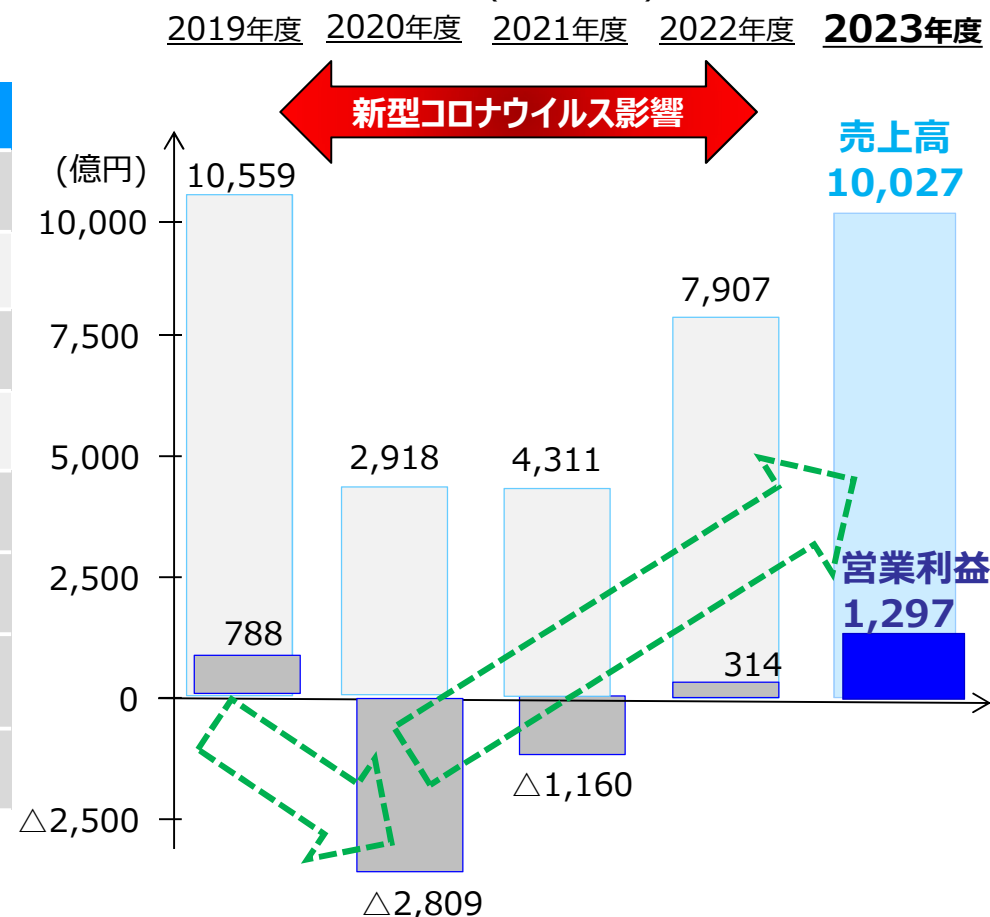
【新型コロナウイルスが与えた影響】



2023年度 第2四半期決算概要

2023年度 第2四半期決算（連結）

(億円)	実績	前年差	前年比
売上高	10,027	+2,120	+26.8%
航空事業	9,131	+2,003	+28.1%
営業利益	1,297	+982	+312.6%
航空事業	1,277	+877	+219.6%
営業利益率	12.9%	+9.0pt	-
経常利益	1,273	+970	+321.1%
親会社株主に帰属 する四半期純利益	932	+736	+377.0%
EBITDA	2,001	+978	+95.6%

売上高・営業利益の推移
(上期・連結)

1. 売上高 : 旅客需要の回復が継続し、前年から大幅に増加
2. 営業利益 : 上期での**過去最高益を更新**、通期利益目標の達成に大きく前進

2023年度旅客需要の推移・見通し

上期 (実績)

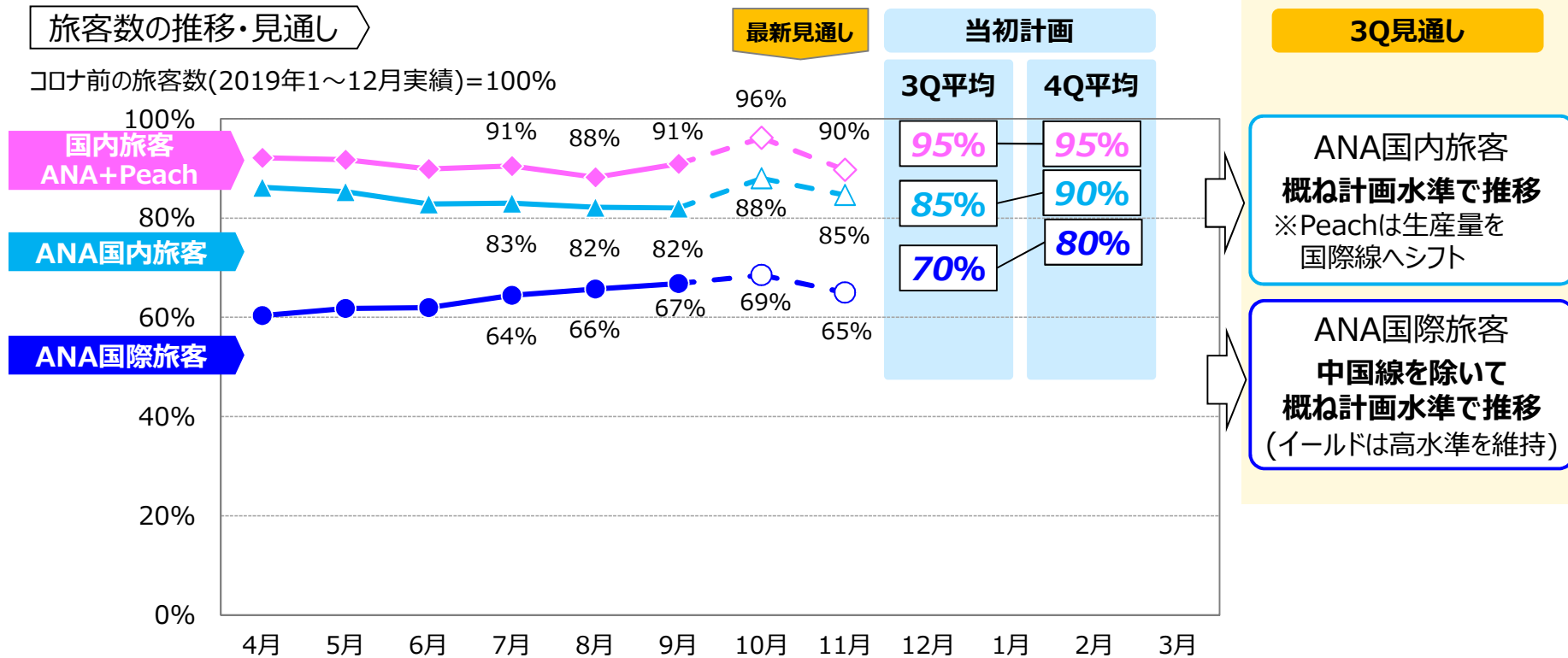
下期 (見通し)

【参考】期初における下期の想定

国内旅客	レジャー需要が堅調に回復	ビジネス需要は期末にコロナ前の7割 レジャー需要はコロナ前を超過	ビジネス需要はコロナ前の8割 レジャー需要はコロナ前の9割超
国際旅客	海外発(訪日・三国間)が増加 日本発ビジネス需要も回復基調	中国線は個人客を中心に回復	中国線の需要が段階的に回復

旅客数の推移・見通し

コロナ前の旅客数(2019年1~12月実績)=100%



ANA A320neo/A321neo装着エンジンの点検に関わる影響

1. 概況

概要 (Pratt & Whitney社からの情報)	当社グループの状況										
<p>1) PW1100Gエンジンの製造過程の問題に起因して、エンジンの取り卸しが必要 (11月にP&W社から技術指示文書が発出予定)</p> <p>2) 運航の安全性に影響なし (不具合抑制のための点検強化)</p> <p>3) 点検や部品の交換には一定期間が必要</p>	<table border="1"> <caption>機材数(9月末)</caption> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">273機</td> </tr> <tr> <td>大型機</td> <td style="text-align: center;">33</td> </tr> <tr> <td>中型機</td> <td style="text-align: center;">104</td> </tr> <tr> <td>小型機</td> <td style="text-align: center;">112</td> </tr> <tr> <td>Prop</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> </table> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">ANA</p> <p style="text-align: center;">全てのPW1100Gエンジンが点検対象となる見込み</p> </div> <div style="background-color: #ff8c00; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">A320/321neoの一部が非稼働に</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2024年1~2月に25機、3月に23機 ・2024年度以降の影響は精査中 (非稼働機材は次第に減少していく見込み) </div> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">※PeachのA320/321neoはCFMインターナショナル社製のため影響なし</p>	273機		大型機	33	中型機	104	小型機	112	Prop	24
273機											
大型機	33										
中型機	104										
小型機	112										
Prop	24										

2. 運航便への影響と対応

	2023年度下期	減便規模 (下期計画比)	当社グループの主な対応
ANA国内線	1月以降、一部路線で減便	座席キロ △2.5%	<p>1) お客様に代替便の提供が可能な減便対象の選定</p> <p>2) 損害に関わるメーカーへの求償</p> <p>3) 他機種稼働最大化(リース延長、退役延長など)</p> <p>4) エンジン点検期間の短縮に向けた調整など</p>
ANA国際線	11月以降、中国線の増便を延期など	座席キロ △1.5%	

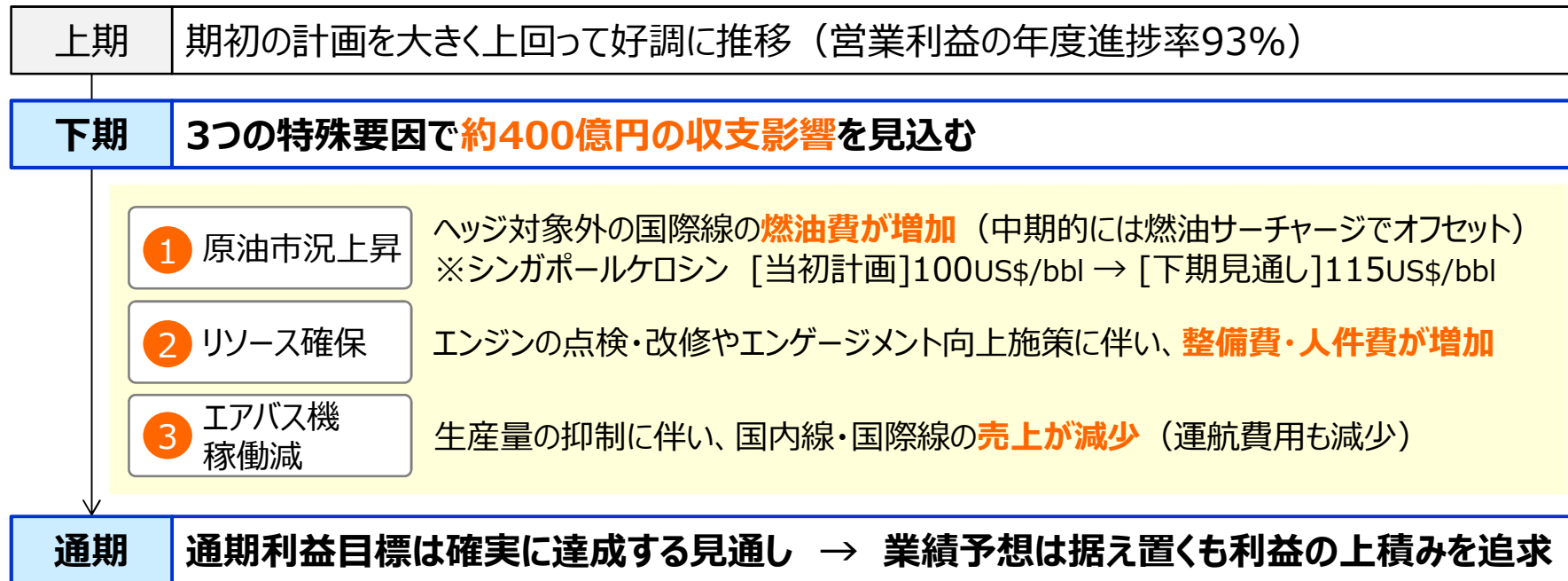
減収影響
内際計80億円

→

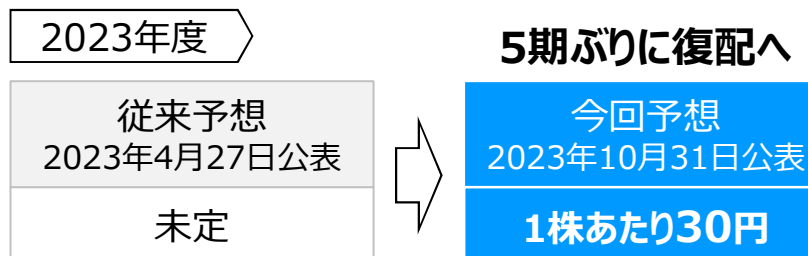
収支影響を最小化

2023年度 通期業績見通し・配当予想

1. 業績の見通し



2. 2024年3月期配当予想について



2. 価値創造プロセス

社会的価値と経済的価値の同時創出を目指します

創業の精神

「現在窮乏、将来有望」
「和協」

価値の源泉

努力と挑戦し続ける
ANA's Way
(人の力)

連携し、協力する
グループ総合力
(組織の力)

「人の力」
×
「組織の力」

持続的な企業価値向上

(社会的・経済的価値の同時創出)

新・経営ビジョン (2030年にありたい姿)

ワクワクで満たされる世界を

2023～2025年度 中期経営計画

ビジネスモデル変革の加速、持続的な価値創出に向けた足元固め

ESG経営の推進

重要課題 (マテリアリティ)

①人 (人財・DEI・人権) ②環境 ③地域創生

経営基盤

安全

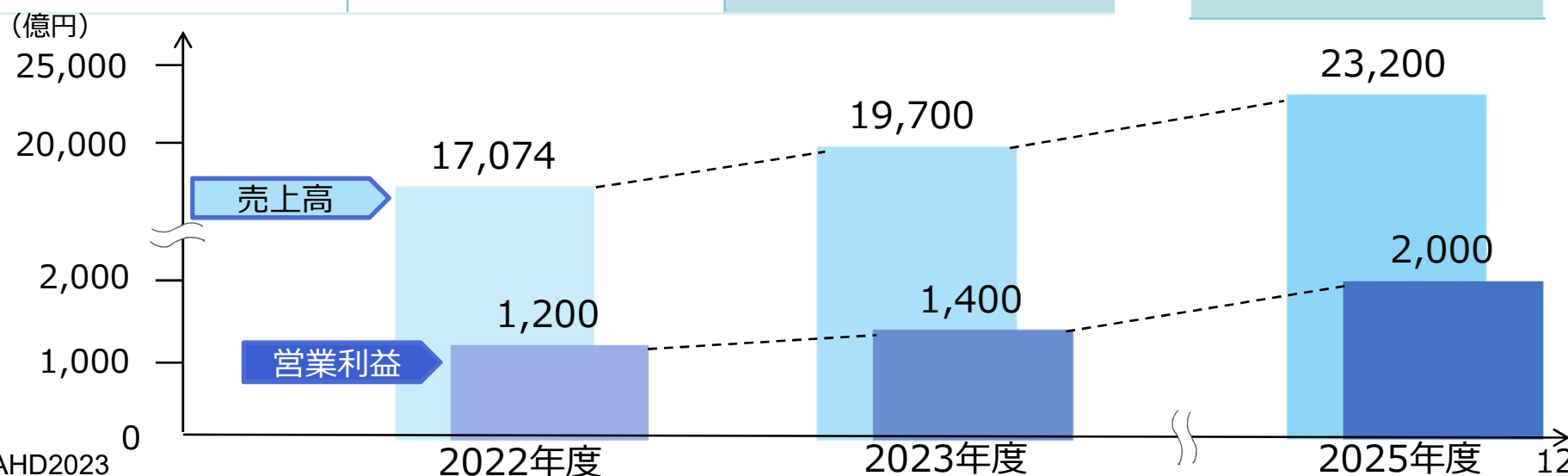
人的資本

DX

中期経営戦略 価値創造目標

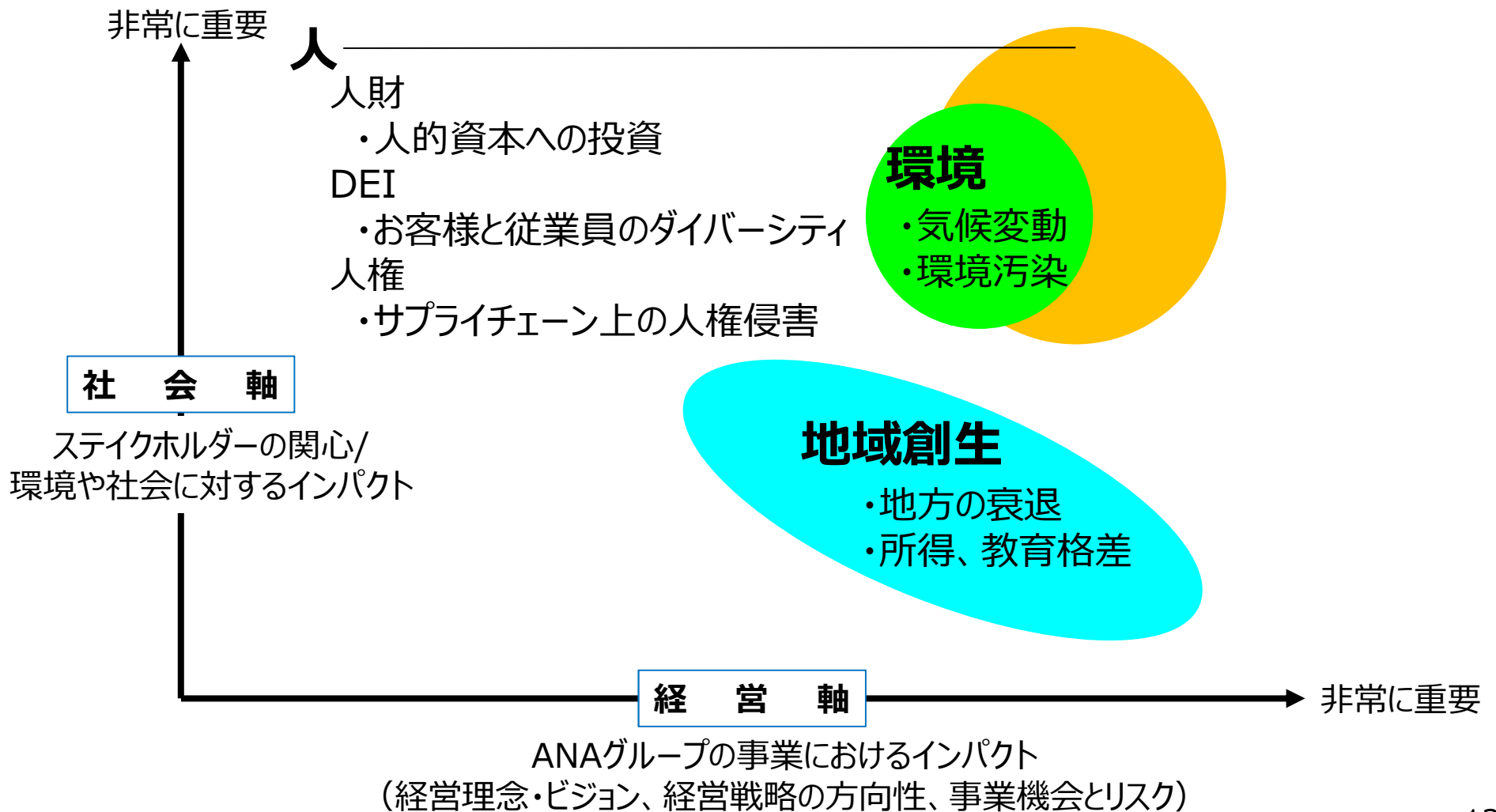
2025年度までにさらなる利益創出を目指します

	2022年度	2023年度	2025年度
売上高	17,074億円	19,700億円	23,200億円
営業利益	1,200億円	1,400億円	2,000億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	894億円	800億円	1,220億円
ROE	10.8%	8.9%	11~12%
1株当たり当期純利益	約190円	約170円	約260円



3. 重要課題

重要課題のマトリックス



3. 重要課題 人（人財・DEI・人権）

人財

ありたい姿

世界中の全グループ社員が
いきいきと働いて個々の強みを発揮

- ・事業戦略と合致した人財ポートフォリオ
- ・変革を生み出す組織文化
- ・多様な人財が個の強みを発揮する全員活躍

働きやすさの向上

- ・健康経営推進
- ・柔軟な働き方支援
- ・グループ従業員の賃金向上

働きがいの向上

- ・タレントマネジメント強化
- ・キャリアの自律化支援
- ・外部出向等による人財育成
- ・シニア人財のリスキング

企業文化の承継と進化
(ワクワク)

- ・DEI(※1)推進
- ・挑戦する機会の充実
(手挙げ文化の醸成)
- ・DX(※2)による省人化、働き方改革

(※1)「Diversity (ダイバーシティ、多様性)」「Equity (エクイティ、公平性)」「Inclusion (インクルージョン、包括性)」の頭文字からなる略称です。

(※2)デジタルトランスフォーメーションの略称です。

DEI

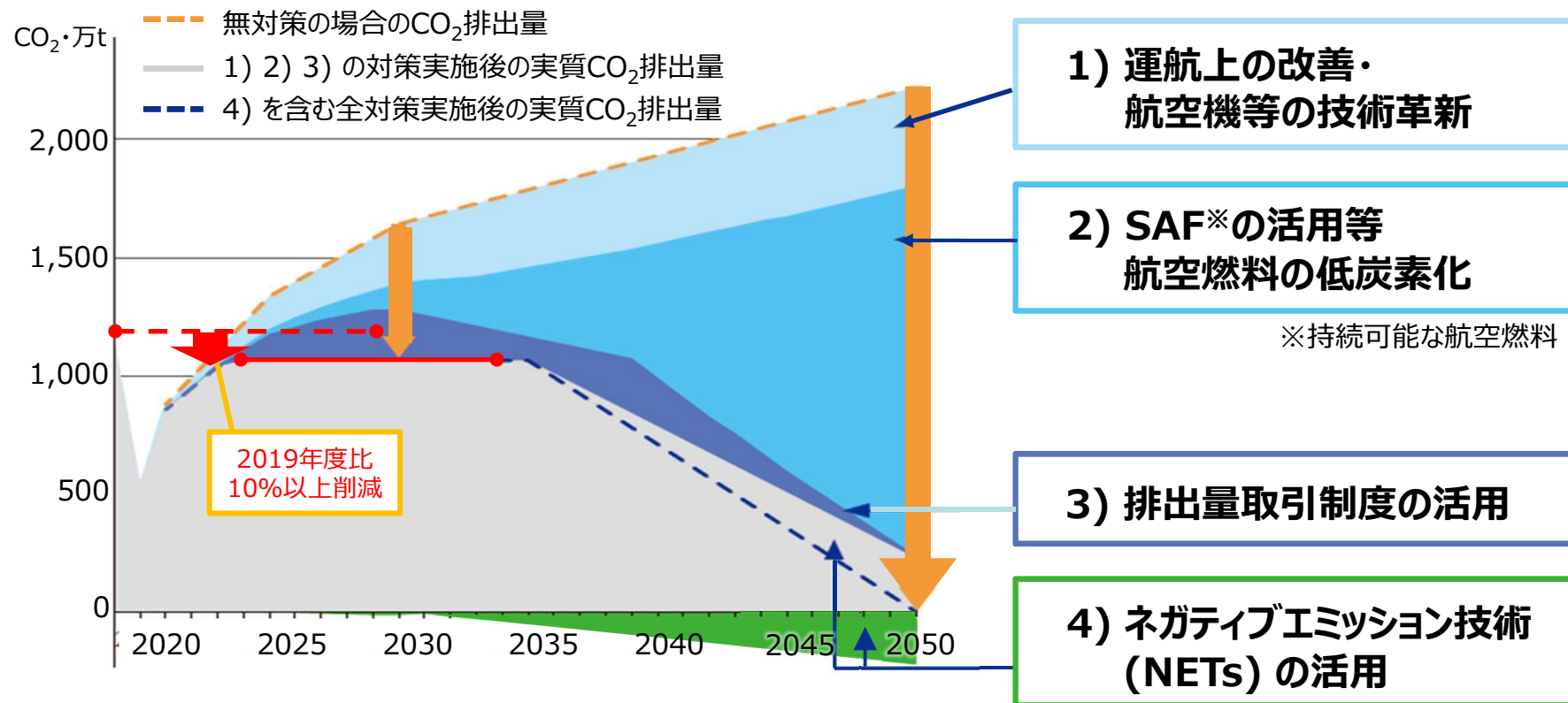
持続的成長を担う人づくり及びお客様の多様性への対応

人権

グループ従業員並びにサプライチェーン上における人権の尊重

3. 重要課題 環境

2050年度までのカーボンニュートラルを目指します



3. 重要課題 地域創生



社外パートナー様

- 自治体
- NGO、DMO
- 地域企業
- 宿泊施設
- 観光施設
- 飲食店
- 生産農家 など



ANAグループアセット

デジタル 航空ネットワーク ANAグループ各社

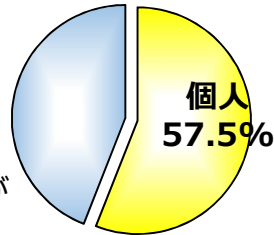
社外パートナー様

- 各種実績やノウハウをお持ちの様々な企業と連携

4. 株主様とのコミュニケーション

<2023年9月30日現在>

株主総数	発行済株式総数
768,558名	484,293,561株



個人の株主様の持株比率（議決権ベース）が半数以上を占める

IRウェブサイト「株主・投資家情報」

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

■ 株主様専用サイトのご案内

<https://sh.anahd.co.jp/>
※上記「投資家情報」からもログインできます。

- 株主様専用サイトからご利用いただける主なサービス
 - ・株主様限定 ANA機体工場・ANA訓練センター（ABB）見学（抽選）のお申し込み
 - ・期間限定の旅行商品等のご提供
 - ・期間限定の通信販売のご提供
 - ・季刊誌「ていくおふ」のご案内



<株主様限定機体工場見学の様子>

■ 株主通信「ANA VISION」

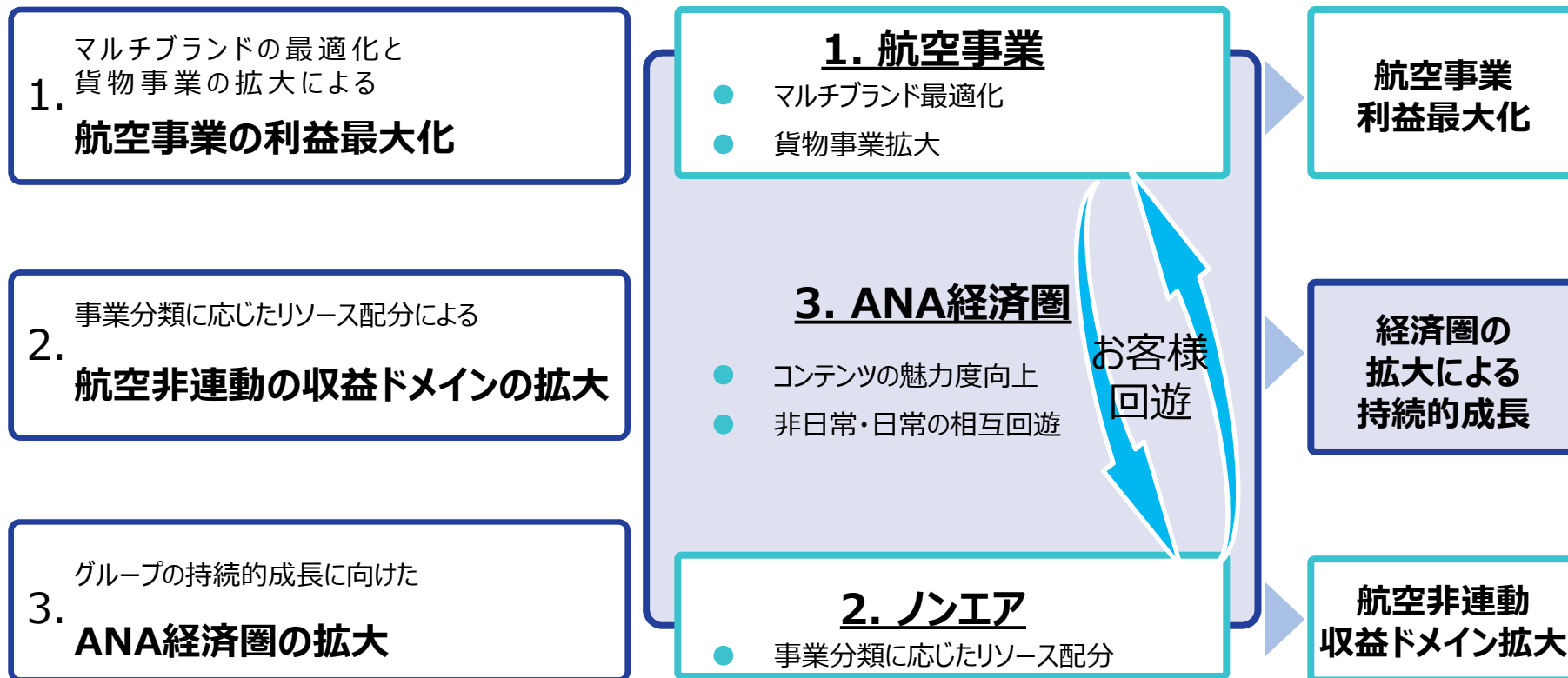


ANAグループの最新トピックスや業績動向等を分かりやすく紹介しています。

※ホームページにも掲載しています
<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/anavision/>

中期経営戦略の概要

主力の航空事業を中心にコロナ禍からの回復を果たします



中期経営戦略 航空事業

航空事業ポートフォリオを最適化し、幅広いニーズに対応します



中期経営戦略 貨物事業

コンビネーションキャリアの強みを発揮し、貨物事業を拡大



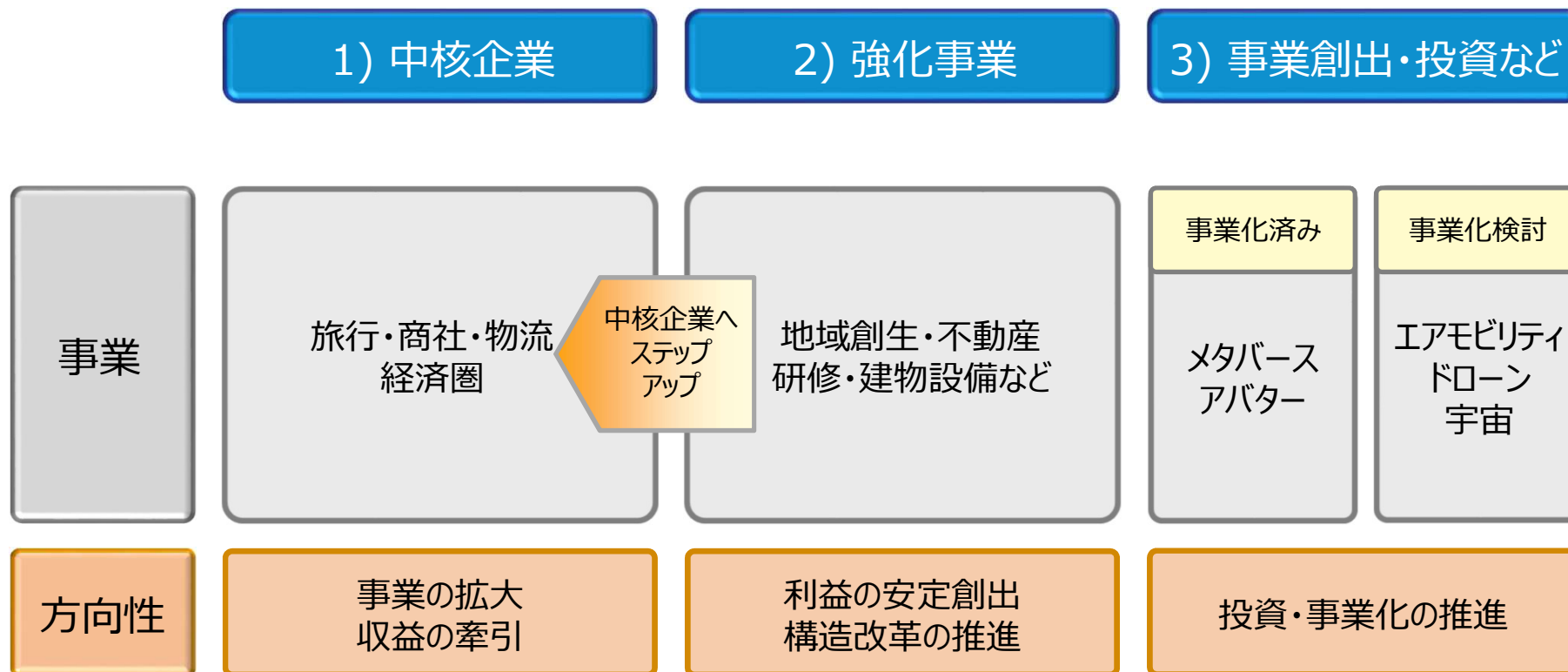
高級車の輸送



半導体製造装置の輸送

中期経営戦略 非航空事業

さらなる安定経営につなげるため、非航空事業での成長を目指します



中期経営戦略 ANA経済圏

ワクワクで満たされた「マイルで生活できる世界」を実現し、ANA経済圏を早期に拡大

1) 仕組みの整備

2) コンテンツの充実

取り組み内容
(直近事例)

ANAマイレージクラブアプリ
(2022/10/20 リニューアル)



新ANA Pay
(2023/5/23リリース)



新ECモール「ANA Mall」
(2023/1/31 リリース)



マイル積算・償還
双方のシーンで
利用機会を拡大

2025年度
まで

ゲートアプリとして内容を刷新
多数のミニアプリを拡充

様々な手段でチャージ可能に

グループ独自商材の提供を促進
外部提携による魅力的な品揃え

2030年度
まで

スーパーアプリへの進化

チャージ・支払い手段の多様化

ANA経済圏拡大のドライバーとなるECモールを展開

エアライングループならではの強みをフル活用 = ANAマイレージクラブ会員数 約4,000万人

特典航空券
低位な交換レート

顧客データ
未来の位置情報など

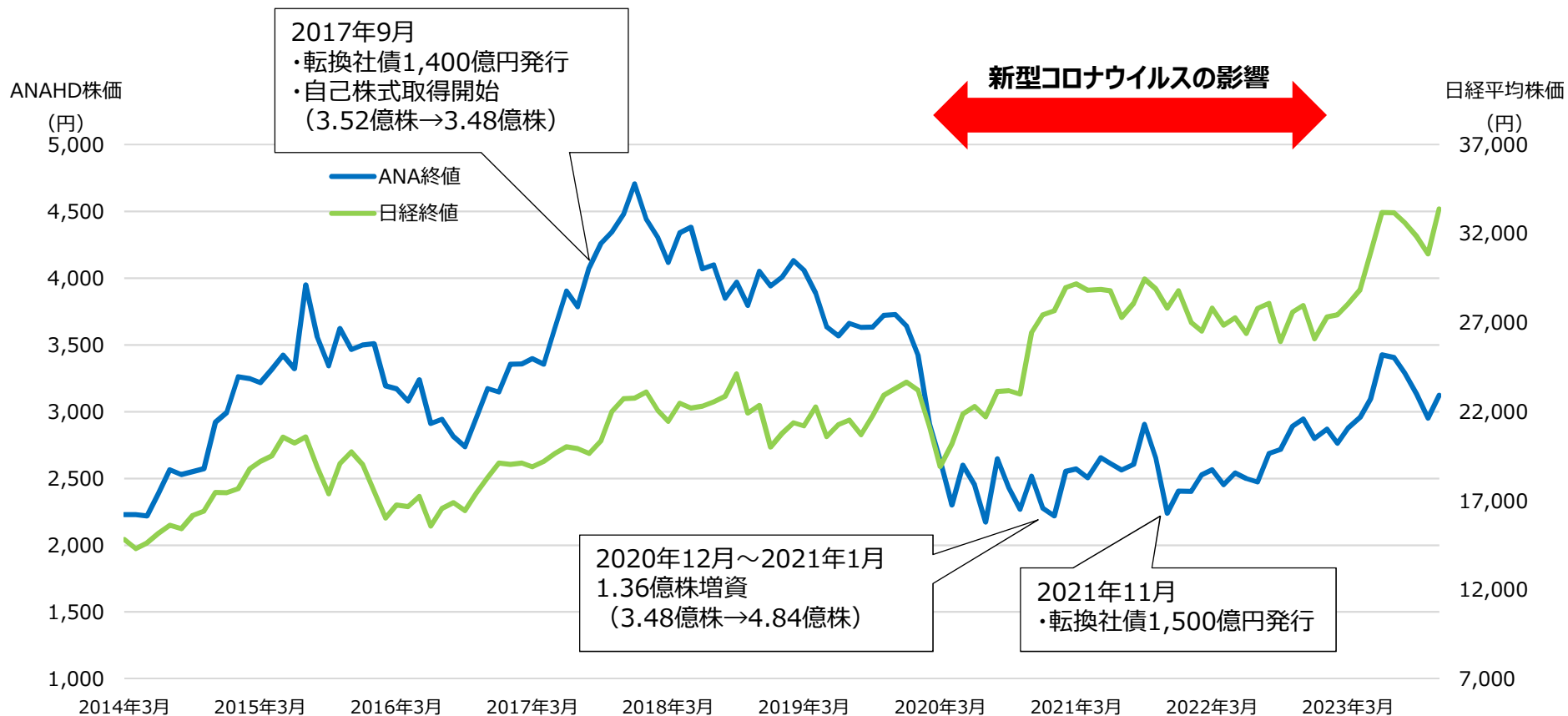
ワクワク感
本領の非日常体験

ANA顧客基盤
高位な購買力

移動の網羅性
日常から非日常まで

プラットフォーム戦略が価値創出に寄与

株価推移



※当社は2017年10月1日付で株式併合を行っているため、2017年9月以前の当社株価は当該株式併合が行われたと仮定して算出しております。

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

ワクワクで満たされる世界を

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、
社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。

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。