

A N Aホールディングス株式会社

CEOスモールミーティング

2025年3月7日

代表取締役社長

芝田 浩二



© Embraer

本日のテーマ

1. 持続的な成長に向けた航空機投資
2. 国際旅客事業 成長領域の拡大
3. 国内旅客事業 収益性の改善
4. 中長期的な企業価値向上の実現に向けて

持続的成長に向けた航空機投資

機材発注に関する適時開示・プレスリリース（2025年2月25日）

1. 持続的な企業価値向上に向けて**新たに77機を発注**、2030年度に**約320機体制**へ
2. **国際線を中心に事業規模を拡大するための成長投資**を実行
3. 国内線の収益性改善に向けた需給適合推進のため、**最新鋭機材を本邦初導入**

ANA国際線

事業拡大（18機）

B787-9 18機

ANA国内線

需給適合（20機）

エンブラエル
E190-E2 20機
(うちオプション5機)

機材更新（26機）

B737-8 12機
(うちオプション4機)
A321neo 14機

LCC

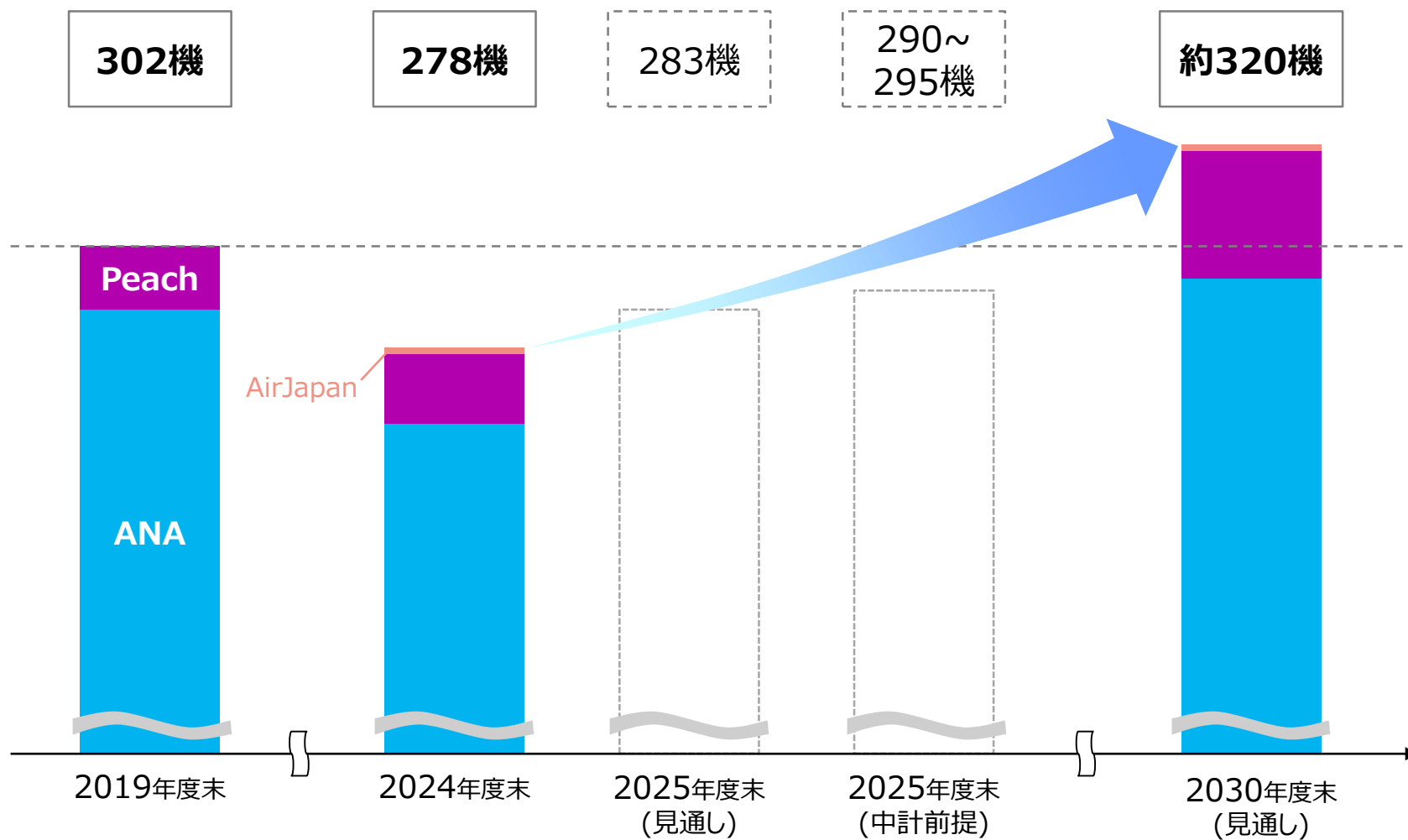
事業拡大（13機）

A321neo 10機
A321XLR 3機

持続的な成長に向けて、長期にわたり抑制していた航空機投資を再開

機材推移

機材数は従来からの発注分を含め、2030年度に約320機に

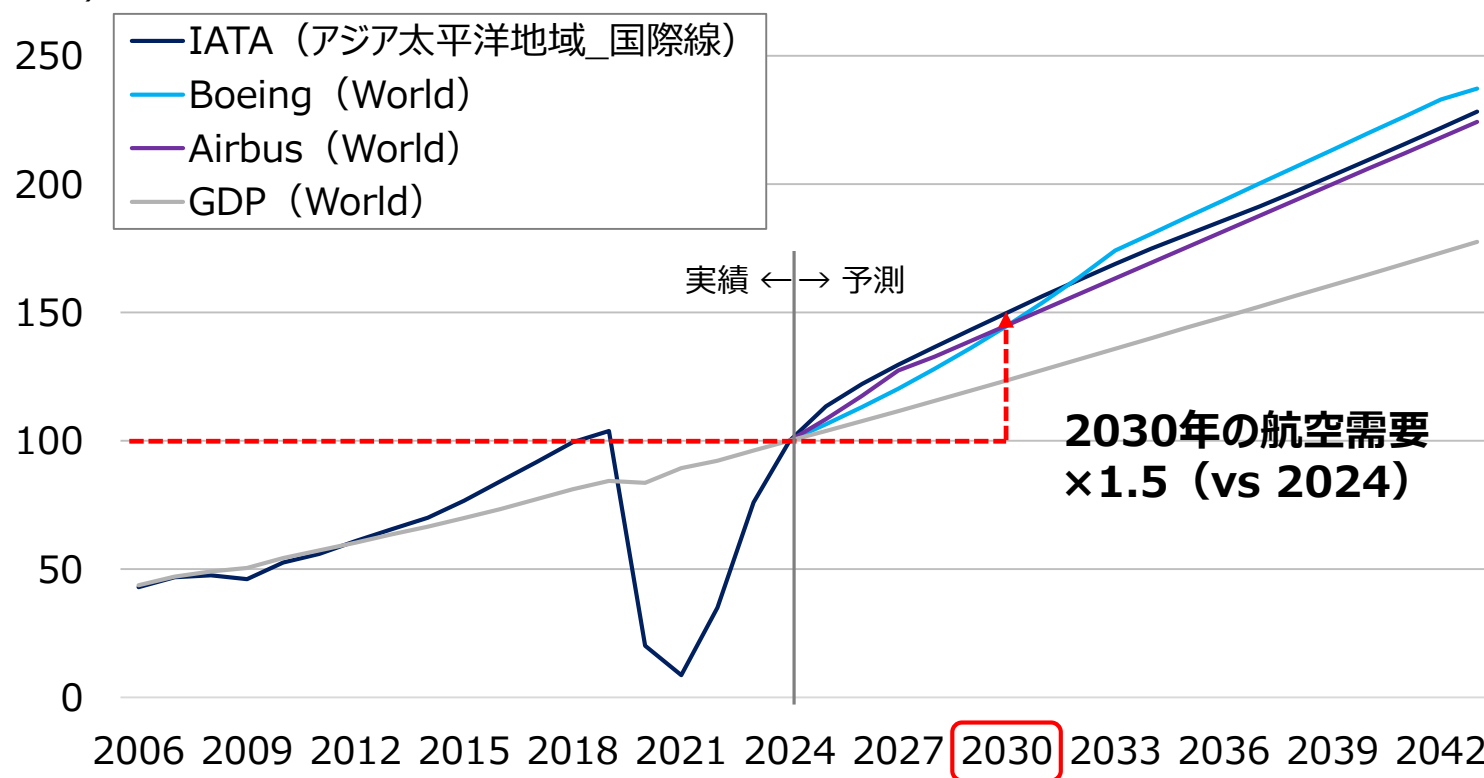


ANA国際旅客① 世界の航空需要予測

1. 世界の航空需要(RPK)は、今後も経済成長率(GDP)以上に右肩上がりの成長
2. 2024年と比べて、2030年には**1.5倍**、2040年には**約2倍**に拡大

世界の航空需要（旅客キロ）

(2024年=100)

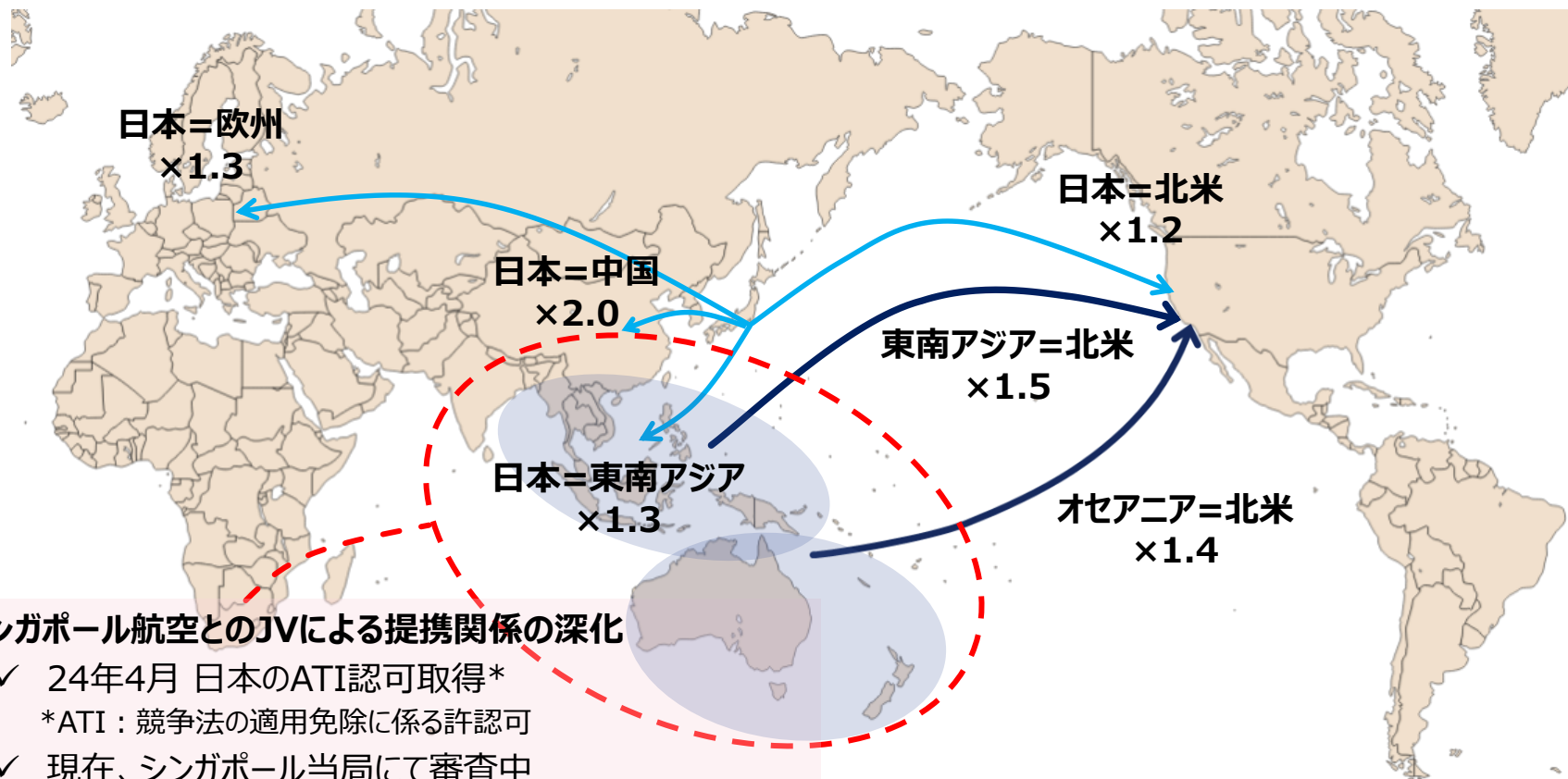


Source : IATA, Boeing CMO, Airbus GMF

ANA国際旅客② 方面別の航空需要予測

1. 日本発着路線の需要は**全方面で増加**を見込む
2. アジアの経済成長により**アジア=北米間需要が拡大** → **今後の成長領域に**

2030年の航空需要（2024年対比）



シンガポール航空とのJVによる提携関係の深化

- ✓ 24年4月 日本のATI認可取得*
- *ATI：競争法の適用免除に係る許認可
- ✓ 現在、シンガポール当局にて審査中

[対象路線(予定)]

シンガポール、インド、インドネシア、マレーシア、オーストラリア

Source : IATA

ANA国内旅客① 収益性改善の方向性

FY18 国内線の収益性悪化 → FY23 中長期的に収益性を改善 → FY35

ユニット レベニュー

行動変容による客体変化

- ・ビジネス需要 : コロナ前と比べて3割減少
- ・レジャー需要 : コロナ前水準を維持



環境変化に柔軟に対応

- ・総人口減少
- ・リニア開通、北海道新幹線延伸



L/F向上

単価向上

機材小型化による
需給適合の推進

ユニット コスト

各種費用の増加

市況要因

- ・為替の円安
- ・燃油市況の上昇

整備費

- ・エンジン整備機会の増加
- ・プライスエスカレーション

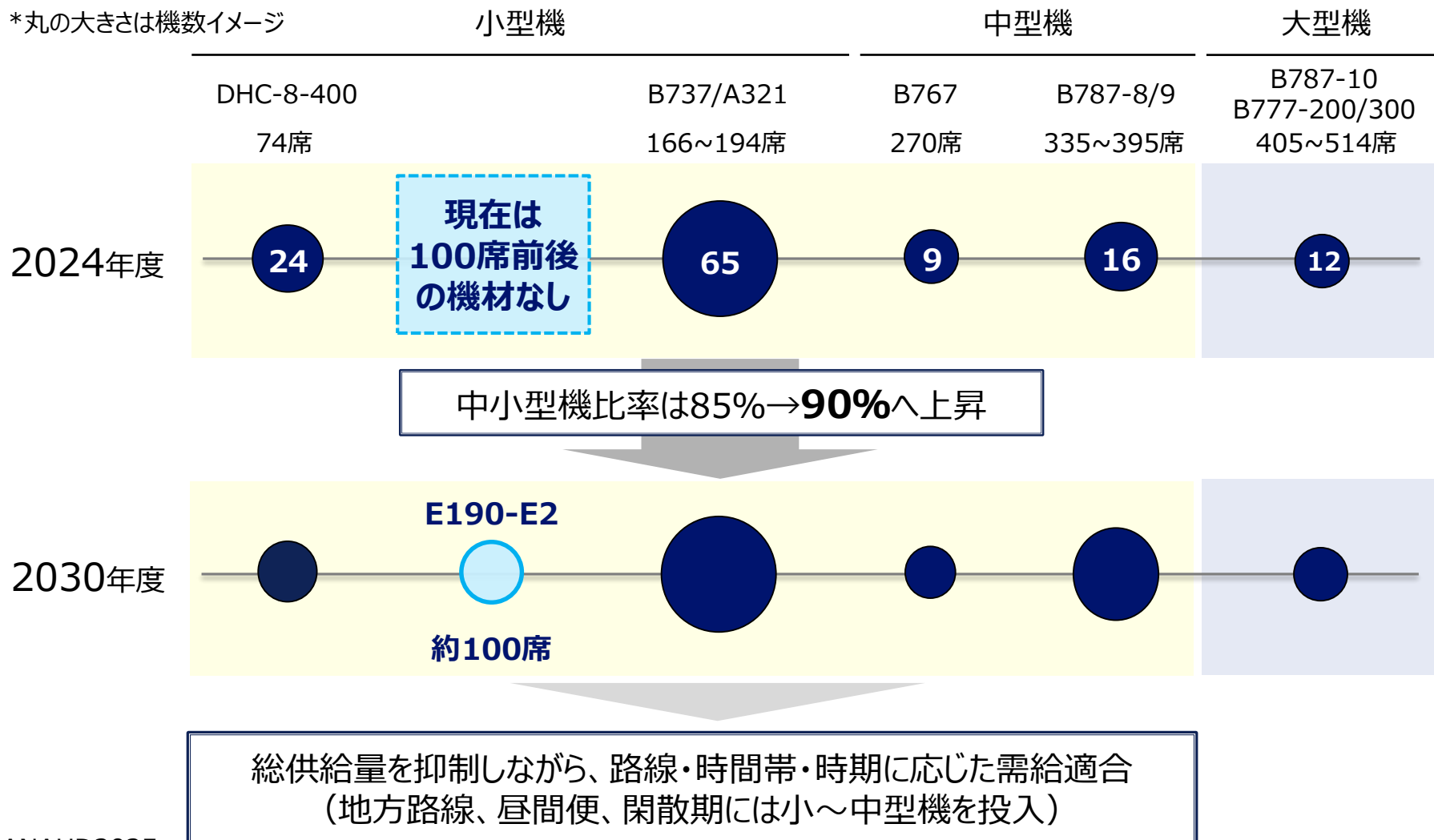
人財への先行投資



ANA国内旅客② 需給適合の推進

100席規模の小型機を新たに導入し、機動的な需給適合を推進

*丸の大きさは機数イメージ



中長期的な企業価値向上の実現に向けて

企業価値向上に向けて、中長期の事業戦略・財務戦略を具現化

売上高の拡大

利益率を維持しながら
国際線を中心に事業規模を拡大

コストの抑制

DX推進で
オペレーションを効率化

バランスシートマネジメント

利益蓄積と手元流動性の適正化で
強固な財務基盤を構築

安定的に**ROE12%**を実現
(エクイティスプレッドを4%程度確保)

手元流動性 **5,000億円**
自己資本比率 **45%**
信用格付け **A格**

中長期的な企業価値向上(株主価値の向上)へ

EPSの向上

PBRの向上

安定継続配当