

ANA VISION 2024

第75期 第2四半期(中間期)のご報告

(2024年4月1日～2024年9月30日)

■ 特集：想定外の事象に臨機応変に対応するために



株主・投資家の皆様へ

安全と基本品質を徹底しつつ、価値創造サイクルを推進してまいります

株主・投資家の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2025年3月期第2四半期(中間期)は、8月の宮崎県での地震や9月の能登半島豪雨をはじめとした自然災害が多く発生いたしました。亡くなられた方々へのご冥福をお祈りするとともに、負傷された方々、被災された方々に心からのお見舞いを申し上げます。

当中間期の売上高は前年同期と比べて968億円増加の1兆995億円となりましたが、運航規模の拡大に伴う整備機会の増加や人財への投資を進めたことなどから費用が増加し、前年同期からは減益となりました。今後も回復基調の続く旅客需要を中心に収入機会を着実にとらえ、費用のマネジメントを強化しながら通期の利益計画の達成に努めてまいります。

事業面では、国際線旅客事業において、8月に羽田ーウィーン線の運航を再開し、欧州、アジア路線を増便するなど運航規模を拡大させたほか、Peachでは、訪日需要の積極的な取り込みなどにより収入の最大化を図りました。また、2月に運航を開始したANAグループの第3ブランドとなるAirJapanでは、成田ーバンコク線、仁川線、シンガポール線を運航しておりますが、この度航空券の支払方法として2次元バーコードによる決済を日本・韓国・タイへ導入し、利便性向上に努めています。



これからも基本品質を徹底し、安全・定時運航を守るとともに、株主の皆様、お客様、社会、グループ社員の価値創造サイクルの好循環を実現し、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

株主・投資家の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2024年11月

ANAホールディングス株式会社
代表取締役社長

芝田 浩二

※決算に関する資料は当社ウェブサイトでもご覧になれます。 <https://www.ana.co.jp/group/investors/> URLをクリック

運航規模拡大で増収も費用増加で減益に

- ウクライナや中東地域情勢等地政学リスクが依然あるものの、旅客需要は回復基調が続き、売上高は前年同期比9.7%増の1兆995億円。
- 運航規模拡大に伴う整備機会の増加、人財への投資等により営業費用は前年同期比13.5%増の9,912億円。
- その結果、営業利益は1,083億円、経常利益は1,123億円、親会社株主に帰属する中間期純利益は807億円と減益。
- 資産は現金及び預金等の減少で前期末から727億円の減少。
- 負債は転換社債の償還等で813億円減少。有利子負債も1兆3,822億円と前期末に比べ1,018億円減少。

■ 四半期ごとの連結売上高の推移

(単位 億円)



■ 四半期ごとの連結営業利益の推移

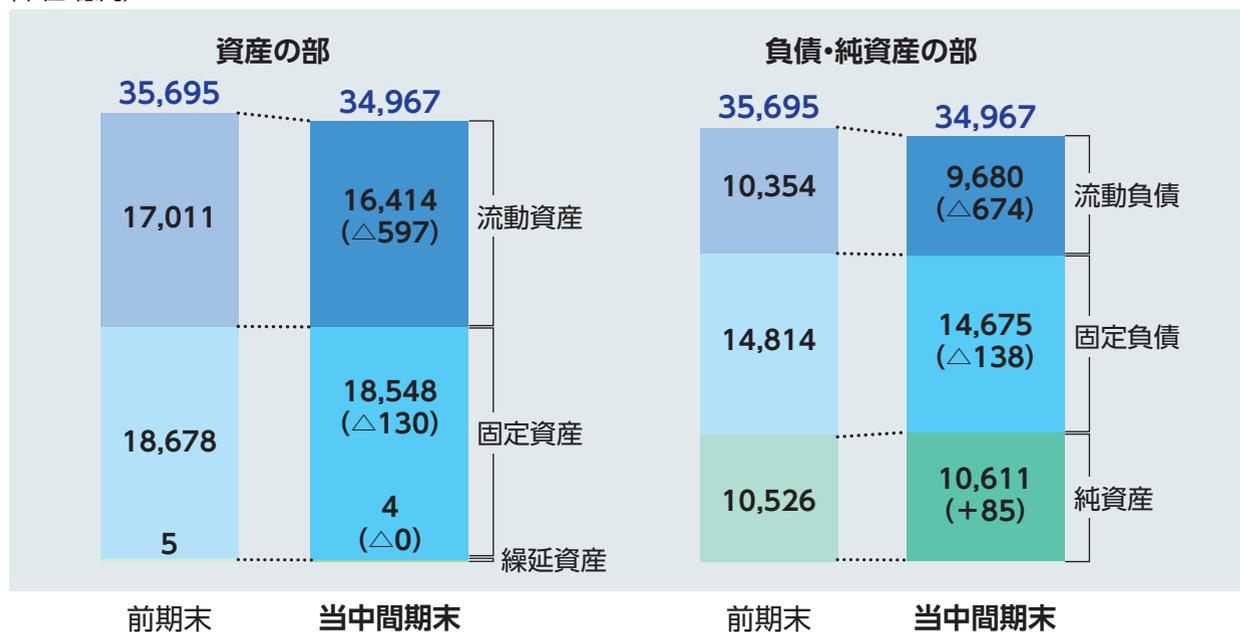
(単位 億円)



■ 第1四半期 ■ 第2四半期 ■ 第3四半期 ■ 第4四半期

■貸借対照表の推移

(単位 億円)



* ()内は前期末との増減を示しています。

■キャッシュフローの推移

(単位 億円)

	前中間期	当中間期	増減
営業キャッシュフロー	2,546	1,604	△ 941
投資キャッシュフロー	△ 2,380	△ 3,537	△ 1,156
財務キャッシュフロー	△ 614	△ 1,309	△ 694
実質フリーキャッシュフロー※1	1,876	839	△ 1,036

※1 実質フリーキャッシュフロー=3か月超の譲渡性預金等を除外した実質的なフリーキャッシュフロー

航空事業

- 旺盛な訪日需要と国内のレジャー需要に支えられ、国際旅客・国内旅客ともに好調に推移。
- 運航規模拡大により整備費や燃料費、人件費等が増加。
- 運航で発生するCO₂排出量削減の取り組みとして、機体表面に空気抵抗を減らすフィルムを貼付した貨物機が就航。

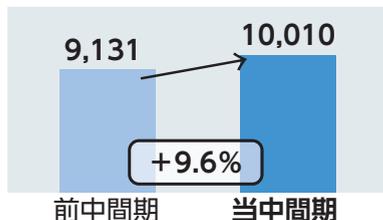
2025年3月期中間期 売上高の内訳

(単位 億円)



売上高

(単位 億円)



営業損益

(単位 億円)



国際線旅客(ANAブランド) ●日本発のレジャー需要やビジネス需要を積極的に取り込む。●羽田ーウィーン線を運航再開、羽田ーパリ線、羽田ーミュンヘン線などを増便。

国内線旅客(ANAブランド) ●夏休みや連休を中心に中部ー新千歳線、中部ー沖縄線等に臨時便を設定。●プラット・アンド・ホワイトニー社製エンジンの点検整備による減便は解消。

貨物・郵便(ANAブランド) ●アジア・中国発北米向け三国間貨物需要を取り込む。●自動車関連を中心とした日本発着需要が緩やかに回復。

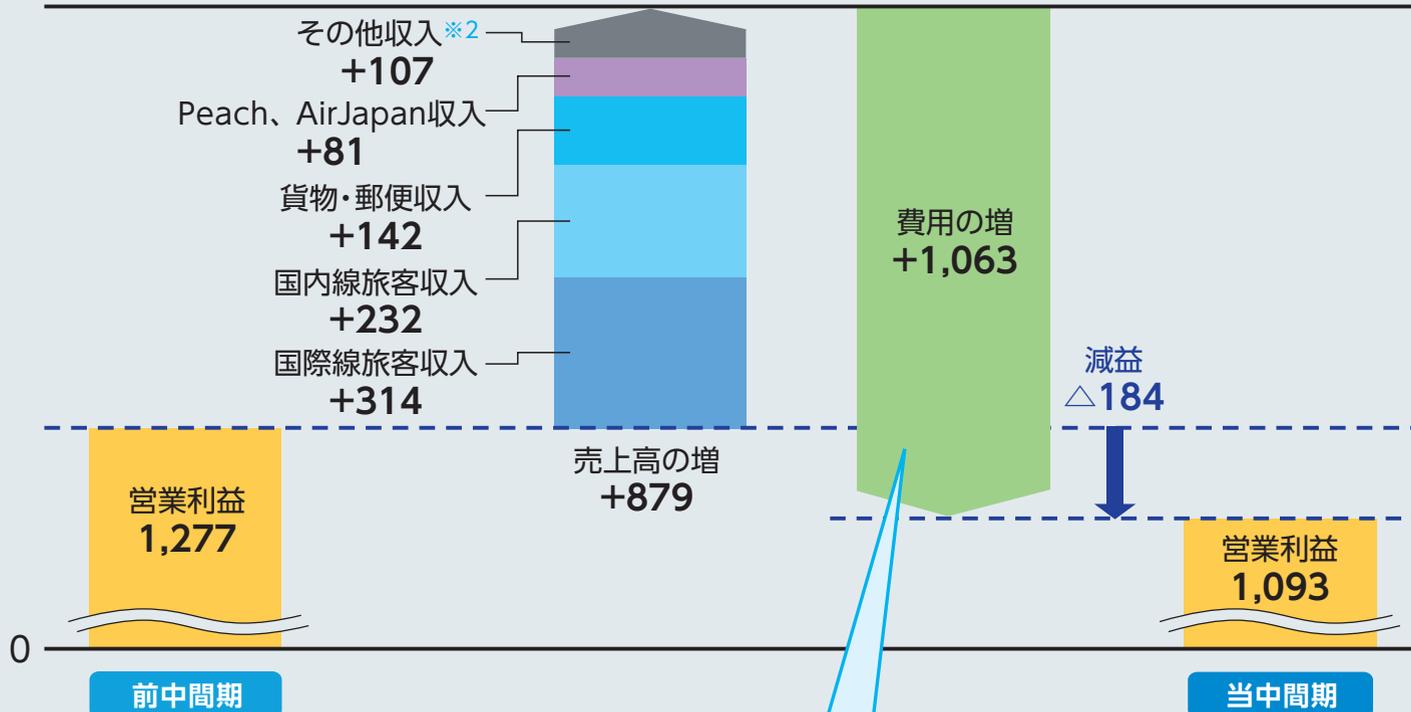
Peach ●旺盛な訪日需要取り込みのため、機材を国際線に重点的に振り分け。●国内線は需要を見極め、関西ー女満別線などの期間運航を実施。

AirJapan ●2月から成田ーバンコク線、成田ー仁川線、成田ーシンガポール線の運航を開始。●航空券の支払方法として、日本、タイ、韓国で2次元バーコード決済を開始。

航空事業

航空事業の営業利益変動要因(前年同期との比較)

(単位 億円)



費用増の要因

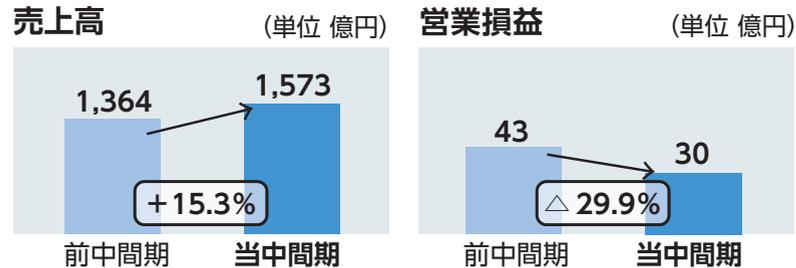
- ・燃油費・燃料税 ……………184億円増加
- ・空港使用料等の運航連動費用……………135億円増加
- ・販売費、機内サービス費、地上サービス費等の収入連動費用……………98億円増加
- ・減価償却費、整備費、人件費、外部委託費等 ……645億円増加

※2 マイレージ付帯収入、機内販売収入、整備受託収入等

※売上高・営業損益共にセグメント間の内部取引を含んでいます。

航空関連事業

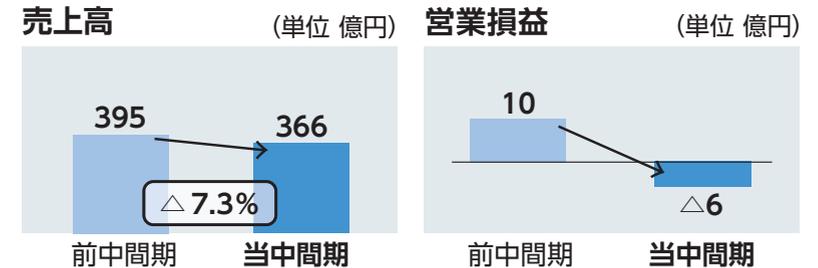
航空事業をサポートする空港地上支援、航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング（機内食）、コンタクトセンター等の事業をグループ各社が展開。



- 外国航空会社の空港地上支援や機内食関連業務の受託が増加、国際貨物の取扱高も増加。

旅行事業

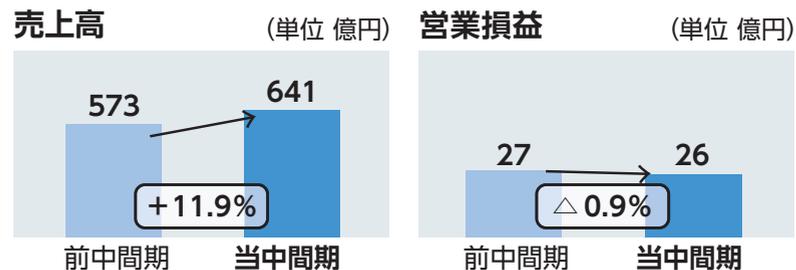
「ANAトラベラーズ」ブランドで、国内・海外の幅広い旅行ビジネスを展開。ANA PocketやANA Pay等、「マイルで生活できる世界」を目指しています。



- ハワイやアジア方面の需要を取り込む。
- 国内のダイナミックパッケージ商品の取り扱いが減少。

商社事業

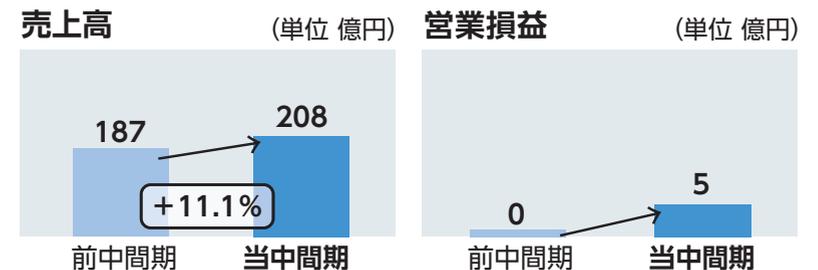
航空機の輸出入、リース・売却や航空機部品の調達、機内サービス・販売用品の企画調達、空港売店の運営等、多様なビジネスを展開。



- 免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」、観光土産品卸売「FUJISEY」が好調に推移。

その他

不動産の資産管理や建物・施設の総合保守管理事業、研修事業等を展開。アバター技術の開発等にも取り組む。



- 空港設備保守管理や不動産関連事業の取扱高が増加。

2025年3月期の連結業績見通しの修正について

※金額は表示単位未満の端数を切り捨てています。

- 旺盛な訪日需要や国内のレジャー需要に支えられ今後も旅客需要は堅調に推移すると予想されます。また為替影響による外貨建て収入の増加も見込まれることから、通期の売上高は2兆2,200億円(本年4月26日発表時から300億円の増加)となる見通しです。
- 費用面では為替影響のほか整備関連費用等の増加が見込まれることから、営業利益は前回予想を据え置いています。
- 一方で航空機等に関わる各種補償金等が想定を上回る見込みであることから、経常利益は1,700億円(前回発表時から100億円の増加)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,200億円(前回発表時から100億円の増加)となる見通しです。
- 当期の期末配当予想については前回発表した1株50円から変更はありません。

* 業績予想算出の前提：米ドル145円/ドル ドバイ原油80米ドル/バレル シンガポール・ケロシン100米ドル/バレル

2025年3月期(当期)の連結業績見通し

(単位 億円)	前期実績 (2024年3月期)	当期の見通し (2025年3月期)		当初発表との差
		当初 (2024年4月26日発表)	修正 (2024年10月31日発表)	
売上高	20,559	21,900	22,200	300
営業利益	2,079	1,700	1,700	—
経常利益	2,076	1,600	1,700	100
親会社株主に帰属する当期純利益	1,570	1,100	1,200	100
1株当たり配当額	50円	50円	50円	—

* 中間配当金制度は採用しておりません。

* 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。



落雷の発生に際してはあらかじめの避雷対応が求められる



©RKB

滑りやすい滑走路や誘導路では細心の注意が求められる

想定外の事象に臨機応変に対応するために

航空機の運航では、程度の差こそあれ何らかの通常とは異なる状況が発生します。こうした状況の変化に、運航に携わるスタッフは臨機応変に対応することが求められます。今回は「想定外の事象への対応力（レジリエンス）」を高めるためのANAグループの取り組みを紹介します。



ANA取締役執行役員
宮前 利宏
安全統括管理者・
安全推進センター長

臨機応変な対応に必要な『レジリエンス』

- レジリエンスとは、「回復力」「復元力」「弾力」などと訳され、困難を克服する力を指します。
- ANAの運航においては、レジリエンスを「想定外の事象に対して臨機応変に対応する能力」と定義しています。

- 学習** 知識を深め経験を積み、原理原則を理解し、行った対応を振り返り次につなげる
- 予見** どのような状況が生じ得るのか見極める
- 監視** 状況の出現を注意深く監視する
- 対処** 状況に応じて対応する

レジリエンスを構成する4つの力



運航に携わるスタッフは、これらのレジリエンスを構成するすべての要素のレベルを高めることが求められます。



安全への想いを
宮前取締役執行役員に聞く



動画はこちらから
ご覧いただけます。

学習 他者・他社の事例は貴重な「学習」機会

- 自分・自社が経験する日々の運航において不安全な事象の発生は非常に少なく、実際に体験する人はわずかですので、他者・他社の事例から学ぶことが重要です。
- 他者・他社の事例を訓練のシナリオに組み込み、疑似体験することで、実際の発生に備えています。

- 運航乗務員と客室乗務員は、毎年、他社で発生した事象を参考にして緊急脱出の状況を模擬した緊急合同訓練を実施しています。
- 航空機の運航に直接携わらないANAグループの社員全員が、定期的に緊急脱出研修を受講。この研修では「自助（まず自分の身を守る）」、「共助（周囲の人を援助する）」、「乗務員援助（客室乗務員をサポートする）」の3つの視点で、緊急脱出時にANAグループ社員として「自分ができること」を具体的にイメージし、「自分にも何かできる」と自信を持ち、「緊急時に行動できること」を目的としています。

予見 「学習」で得た知識をもとに何が起こるかを「予見」

- 普段から想定外のことを想定することが大切です。
- 予見する力を高める取り組みの一つとして、ひと工夫した危険予知トレーニングを実施しています。



緊急脱出を想定した着水訓練



グループ社員全員が受講する緊急脱出研修



緊急脱出研修で救命胴衣の扱い方を確認する

- 空港部門では、毎日複数回実施するブリーフィング（情報共有）においてスタッフ間での双方向のコミュニケーションを行う機会を設けることで、個人・組織の対応力や危険予知能力、マネジメント力などを向上させています。

スタッフ間での双方向のコミュニケーションの取り組み

双方向のコミュニケーションとして、「インプット&レスポンス形式」のブリーフィングを推進しています。一問一答でブリーフィングの主催者・参加者双方が発言する形式です。例えば、規定や手順の設定の背景、これから実施する業務でのハザード（危害要因）箇所、ハンドリング上の工夫点や不安に感じているポイント、自身が経験した事例やヒヤリハット（「ヒヤリ」としたり「ハッ」としたりする危険につながる状況）などをテーマに、一人ひとりが当事者意識を持って発信することが狙いです。

- 整備部門では、入社3年目の社員を対象として、モックアップ（実物大模型）を用いた疑似失敗教育を実施しています。失敗につながる疑義や違和感に「気づく力」を養い、作業品質不具合を未然に防止することが目的です。

予見能力を高める整備部門での取り組み

疑似失敗教育では、普段の整備作業では経験できないような「失敗」を疑似的に体感して経験値を積み、実作業の場で気づきの感性を養っています。受講者からは「成功例と失敗例の差が微々たるものもあり、現場の環境下で失敗に気づくには意識を高く持つ必要がある」「作業に慣れたベテラン層を対象に実施することも効果的ではないか」など評価する声がありました。



空港グランドハンドリング部門でのブリーフィングの様子



空港旅客サービス部門でのブリーフィングの様子



疑似失敗教育で予見能力を高める

監視 個人とチームの『アサーション*』で注意深く「監視」

- 変化をできるだけ早く察知し、容易に対処できるようにし、一人ひとりの監視能力を向上させます。
- 利用可能なリソース（装置、機材、物資、人員など）を適切に配備し、システム全体としての監視能力を高めます。

*アサーションとは、相手を尊重しつつ自分の意見を主張するコミュニケーション方法です。

- パイロット部門では、航空機が不安全な状態になる可能性を低減するために、事前に機長と副操縦士が脅威を予測して対応方針を共有し、各パイロットの役割分担を明確にして脅威に備えます。
- 運航に携わる各部門では、会社、職場、役職、年齢の壁を越えて、お互いに気づきを口に出す行動様式「アサーション」を実施し、不安全事象の抑止につなげています。人間は誰でもヒューマンエラーを起こします。そのエラーが不安全事象につながらないように、

- ① 上位者が下位者に、アサーションを「お願いする」
- ② 下位者は気づきや疑問を「声に出す」
- ③ 上位者は下位者が声に出してくれたことに「感謝する」

のサイクルを回します。

アサーションはチームとしての監視能力を高めることにも寄与します。

監視能力を高めるパイロット部門での取り組み

「積乱雲の遭遇に備えて、早めに機体の気象レーダーを作動させる」、「突然の使用滑走路の変更に備えて、他の滑走路による離陸についても準備しておく」などを行っています。



気づきは口に出してアサーションし合う

実務を通じたアサーションの実践



客室乗務員による搭乗前の安全確認

対処 様々な選択肢から、最適な「対処」を実行

- 「学習」、「予見」、「監視」の3つの力を高めて状況変化に際し、タイムリーかつ効果的に「対処」します。
- 今まさに直面している状況、起きている事実に対してレジリエンスを発揮し、影響を最小化します。



今の直面している状況に対しレジリエンスを発揮

乱気流による負傷防止の取り組み

ANAグループでは、乱気流によるお客様および客室乗務員の負傷を防止するために、「揺らさない」「揺れに備える」「けがをさせない」の3つをキーワードとした取り組みを強化しています。

最近では、2023年に日本の航空会社として初めて乱気流の実況値であるEDR (Eddy Dissipation Rate: 気流の乱れ具合を定量的に表す指標) を共有し活用する国際航空運送協会 (IATA) の取り組みに参加しました。

また、乱気流に遭遇した際にお客様自身が安全に行動できるよう、予防意識を高めることを目的とし、機内にて注意喚起の安全ビデオを放映しています。



機内放映安全ビデオ

今後に向けて

レジリエンスを高める取り組みについては、どのようなアクションが効果的なのか全社的に試行錯誤しているところです。今後も各部門と連携し、より一層取り組みを共有しながら全体のレベルを底上げしてまいります。





ANA Safety Education Center

ANAグループ 安全教育センター(ASEC)について

～事故を風化させず、安全の大切さを未来につなぐ～

ANAグループでは、従前の安全教育センター(ASEC)を2019年10月に移転し、総合訓練施設であるANA Blue Base(東京都大田区)に開設しました。「事故と向き合い」「心と向き合い」「仲間と向き合う」の3つのコンセプトのもと、「事故の悲惨さを体感し、人がエラーをする現実を体験し、安全の尊さを体得する」ことで、自らの職場での安全行動の体現につなげていきます。

ANAグループ安全教育センター(ASEC)は、ANA Blue Baseの2階と3階に位置しており、継想シアター・誓いの空・アクティブラウンジの3つの空間で構成されています。

継想シアター 事故と向き合う【過去】

継想シアターでは、1971年7月30日に発生した雫石衝突事故の回収品などを展示しています。どれだけの月日が経過しようとも亡くなられたお客様やご遺族の時は止まったままであり、決して事故を風化させてはならないという「事故と向き合う」ことから始まります。

雫石衝突事故以降、お客様が亡くなられた事故は起こしてはいないものの、航空事故は決して過去のものではないことを学びます。また、事故の悲惨さはもとより、会社存続の危機に瀕していた事実も知ることで、ANAグループの安全理念「安全は経営の基盤であり社会への責務である」を再確認します。



ANA Blue Baseに設けられているASEC



事故と向き合い安全への想いを行動につなげる



継想シアター：雫石衝突事故の事故機体の一部

誓いの空 心と向き合う【現在】

継想シアターを出ると、一面に青空の広がる誓いの空に入ります。

中央にある継承の柱には、ANAグループ安全理念、受講生が宣言した安全行動などが表示されます。

タッチパネルディスプレイが設置され、事故を経験した先輩社員から後輩へ語り継ぎたい安全への想い「つなぐ言葉」を閲覧・視聴することができます。

アクティブラウンジ 仲間と向き合う【未来】

誓いの空から3階に上がると、アクティブラウンジに入ります。

ここでは、安全管理システム、ヒューマンエラー、報告の重要性、未然防止などについて学びます。

また、グループワークやディスカッションを通じて、全員で安全を創る意識を高め、社員一人ひとりが「仲間と向き合う」空間になっています。

ANA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



誓いの空：語り継がれる安全への想い



アクティブラウンジ：研修を通じて安全を創る意識を高める



プロフィール

全日本空輸株式会社(ANA) 取締役執行役員
宮前 利宏
ANA安全統括管理者・安全推進センター長

1989年入社。運航整備の現場にて一等航空整備士資格取得後、主に整備部門各部署を経験し、整備センター長を経て、2024年4月より現職。

 詳しい情報は、このマークをクリックしてご覧いただけます。

ANAグループ・トピックス



ANA 羽田ーミラノ、ストックホルム、
イスタンブール線、いよいよ新規就航！
～2024年度下期 ANAグループ
航空輸送事業計画を一部変更～ 

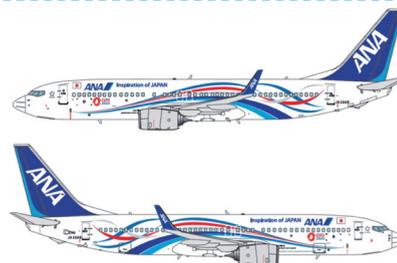


ANA SMART TRAVEL

ANA Smart Travelに新たな機能を追加
～欠航・遅延時の補償手続きや
ラウンジ混雑状況の確認が
スマホでも可能に！～ 



ANA×偏愛日本プロジェクト
～日本各地の魅力を偏愛人と共に
再発掘し、発信してまいります～ 



大阪・関西万博
特別デザイン機
「EXPO2025 ANA JET」
就航決定！ 

株主優待情報

株主優待のご案内 



時刻表

各フライトスケジュールをご覧いただけます。



アンケートのお知らせ

2024年9月末現在の株主様を対象としたアンケートを実施いたします。アンケートの内容や回答方法などの詳細につきましては、11月上旬に発送する「2024年下期分 ANAグループ優待券」に記載しておりますので、ご確認のうえ、ご協力をお願いいたします。

株主メモ

■ 事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日
■ 定時株主総会	毎年4月1日から3カ月以内に開催
■ 基準日	定時株主総会権利行使確定日 毎年3月31日 期末配当金受領確定日 毎年3月31日 ※中間配当金制度は採用しておりません。 その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日 株主優待割当確定日 毎年3月31日および9月30日
■ 単元株式数	100株
■ 公告の方法	当社のウェブサイトに掲載します。 https://www.ana.co.jp/group/ ただし、電子公告によることができない事故、その他やむを得ない事由が生じたときは日本経済新聞に掲載します。
■ 証券コード	9202 (東証プライム市場)

■ 株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
■ 株主名簿管理人事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
■ 郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
■ 電話照会先(通話料無料)	☎ 0120-782-031 (平日 9:00~17:00/土・日・祝・12/31~1/3 休)
■ 三井住友信託銀行ウェブサイト	「株式に関するお手続き」 https://www.smbt.jp/personal/procedure/agency/ URLをクリック 「よくあるご質問(FAQ)」 https://faq-agency.smbt.jp/?site_domain=personal URLをクリック

【株式に関する住所変更等のお手続きについてのご照会】
 証券会社の口座をご利用の株主様は、三井住友信託銀行株式会社ではお手続きができませんので、お取引の証券会社へご照会ください。証券会社の口座をご利用でない株主様は、上記の電話照会先までご連絡ください。

「株主様専用サイト」にご登録はお済みですか？

100株以上ご所有の株主様は「株主様専用サイト」をご利用いただけます。ご登録されますと、施設見学会※、優待旅行商品※、通信販売のお申し込みをさせていただきます。また、決算情報や各種お知らせ、お得な情報をタイムリーにメール配信いたします。既にご登録されている株主様は、改めてのご登録は不要です。

※お申し込みが多数の場合は抽選となります。

【株主優待送付のご案内】

株主番号	2024年9月30日現在 ご所有株主数	株主優待番号 ご送付枚数	ご案内 番号(自)	ご案内 番号(他)	ANAグループ 優待券 保有 枚数
	株	株			1

※お取引の「株主名簿(持分書)」の枚数をご確認ください。株主優待券は「株主優待券(持分書)」の「1」に記載された1200412345678の7桁の番号を表示してお持ちください。

株主優待送付のご案内
 皆様、平素よりご愛顧のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。
 さて貴方の皆様へ「株主優待券(持分書)」(ANAホールディングス株主優待券)を郵送いたします。お申し込みは、お申し込みの「株主優待券(持分書)」をご参照ください。
 手紙でお知らせの通りご送付をいたしますようお願い申し上げます。

敬 告
 2024年11月
 ANAホールディングス株式会社
 代表取締役社長 志 田 浩 二

<https://sh.anahd.co.jp>

[URLをクリック](#)



スマホの方は
こちらから

パソコン画面

株主番号(9桁) 012345678
 パスワード

初期パスワードは
ご登録の郵便番号の数字7桁
(ハイフンは不要です)

ログイン >

スマホ画面

株主番号(9桁) 012345678
 パスワード

初期パスワードは
ご登録の郵便番号の数字7桁
(ハイフンは不要です)

ログイン >

ANAホールディングス株式会社 <https://www.ana.co.jp/group/> [URLをクリック](#)

グループ総務部 株式チーム

〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター 電話 03-6748-1001 受付時間 平日 10:00~12:00・13:00~17:00 (土・日・祝・12/29~1/3・5/1 休)