

## 2014～16年度 ANAグループ中期経営戦略

### ローリングプラン及び長期戦略構想について

～強く生まれ変わり、世界から圧倒的支持を受けるエアライングループへ～

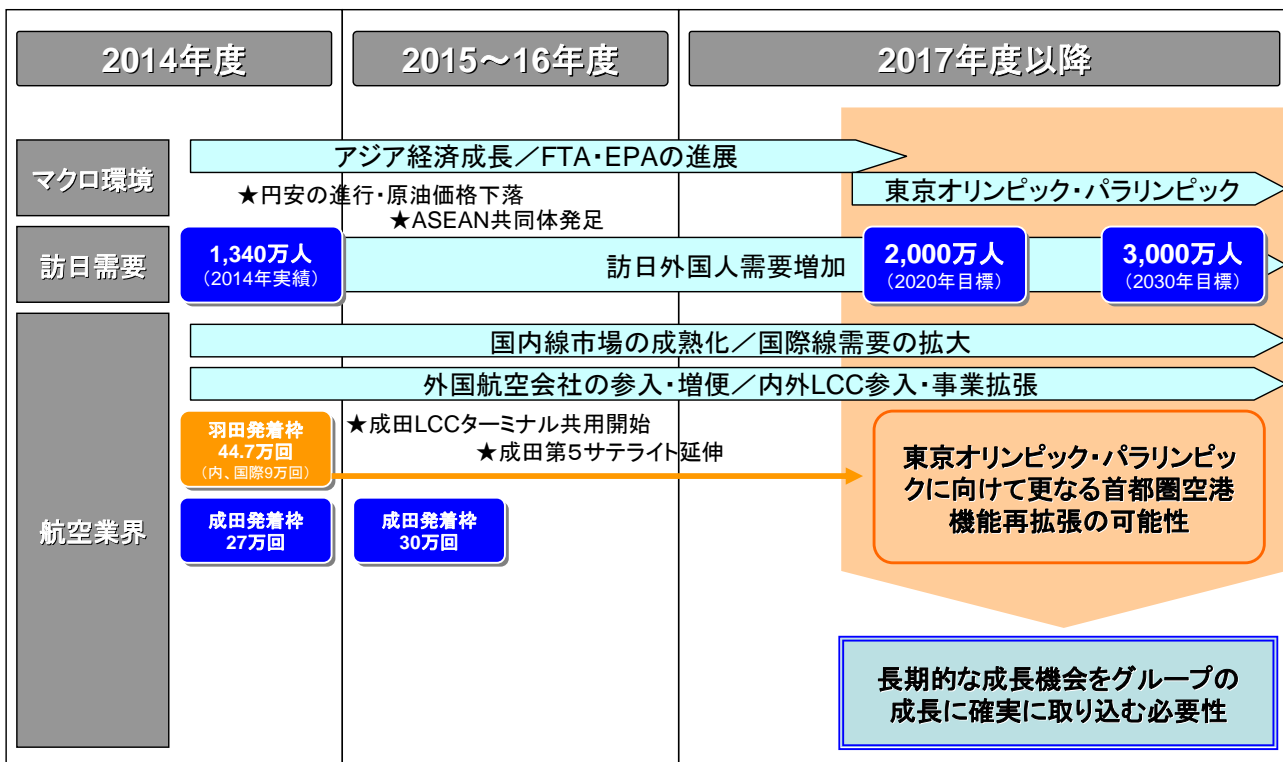
ANAグループは、昨年2月に、首都圏空港拡張(2014年度羽田・2015年度成田)を受け、当面のネットワーク完成型を構築することを目指し、「2014～16年度 ANAグループ中期経営戦略」をまとめました。

現時点ではおおよそ計画通りに遂行できているものの、足元の円安基調や急激な原油安を含めた環境変化の中、航空業界の激しい競争を勝ち抜き、さらなる成長を実現する必要があります。

そのためには、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催を契機とした、首都圏空港のさらなる機能強化の可能性・産業競争力強化・訪日外国人2,000万人達成等に向けた各種取組みを、千載一遇のビジネスチャンスとして確実に取り込み、成長軌道が描けているのかを、あらためて点検する必要があります。

今後想定される「首都圏空港の再拡張」や、競合他社の動向などの不確定要素を加味しつつ、2、3年という短期スパンだけではなく、10年先も見据えた上で、現在遂行中の「2014～16年度 ANAグループ中期経営戦略」を確実に達成するための「ローリングプラン」を策定いたしました。

#### 2015年度以降の ANAグループを取り巻く環境とローリングプランの位置付け



2017年度以降の成長機会を確実にANAグループの成長に繋げるべく、2025年度までの長期的環境と方向性を踏まえ、2015～16年度の経営戦略を一部見直します。

## 1. 事業ポートフォリオ ～持株会社制のもと、最適ポートフォリオ構築に向けた方向性～

### (1) FSC(フルサービスキャリア)事業

#### ① ANA国際線旅客事業

2015－16年度主要テーマ：首都圏デュアルハブの更なる進化

- I. 成田空港増枠の最大活用
  - ・アジアの成長を取り込むための路線展開(新規就航・増便)の実施
  - ・グローバル需要(訪日・三国間)拡大に向けた首都圏ハブ機能の強化
- II. 羽田増枠2年目の真価発揮
  - ・2014年度新規就航路線の成長による収益拡大
  - ・深夜枠を活用した路線展開の実施
- III. グローバル対応力の強化
  - ・海外エリアでの収入拡大に向けたマーケティングの進化やJV活用による販売力強化
  - ・個社独自システムから世界標準予約システム(ALTEA)への移行による業務効率向上

#### ② ANA国内線旅客事業

2015－16年度主要テーマ：更なる需給適合の推進による収益性確保

- I. 「ピタッとフリート」モデル導入による更なる需給適合の推進
  - ・高需要期における大型機稼働の最大化
  - ・低需要期における小型機稼働の最大化
  - ・上記2点を同時に実現する機材計画の推進
- II. 他交通モードとの競合環境変化への対応(北陸新幹線開業への対応等)
  - ・需給バランスを取りながらもお客様利便性の確保を念頭にフリークエンシーを確保
  - ・多様な運賃設定を武器とした積極的な販売施策によって需要のすそ野を拡大
- III. 新機種導入準備の推進
  - ・ローンチカスタマーとなるMRJや昨年3月に発注したA320・321neoの導入を準備
  - ・高性能な新機種導入を契機とした最適な整備体制を構築

### (2) 貨物事業

2015－16年度主要テーマ：フレイター事業の黒字化と更なる事業拡大

- I. フレイター収支の早期黒字化
  - ・フレイター機増機(11・12号機導入)によるフレイターネットワークの拡充
  - ・沖縄ハブを中心とした路線便数再編
  - ・イールドマネジメントの進化による単価向上の推進
- II. ルフトハンザ、ユナイテッドとのJV本格化による収益拡大
  - ・ネットワークとスペースの最大活用による競争力向上
  - ・販売チャネル・エリア拡大による販売力強化

### (3) LCC事業(パニラエア)

2015-16年度主要テーマ：2015年度の黒字化に向けた事業推進

- I. ネットワークの再編
  - ・収益改善を優先するため増機ペースを遅らせ(10機⇒8機)ることにより確実に黒字化を達成
  - ・市場販売価格や需要波動に柔軟に対応した収益性重視の路線・便数展開を実施
- II. レベニューマネジメント体制の構築
  - ・競争力と収益性を両立させるきめ細かいプライシングの実施
  - ・システム化による最適座席コントロールの実現
- III. 2016年度からの拡大戦略
  - ・事業黒字化と乗員確保の目途を前提に、国際線を中心とした事業規模拡大

### (4) 多角化(ノンエアライン)事業

- I. 商社事業
  - ・免税店事業の拡大による訪日外国人の旺盛な購買需要の獲得
  - ・アジアにおけるジャパブランドを強みとした店舗マネジメント事業の展開
  - ・アジア向け食材輸出の拡大とスイーツ事業の拡大
  - ・航空機部品等の北米・アジアへの販路拡大と半導体事業領域の拡大
- II. 旅行事業
  - ・高付加価値商品の拡大(ワンダーアース等)による富裕層の獲得
  - ・国際線ネットワーク拡充にあわせた商品ラインナップ拡充による海外旅行事業の拡大
  - ・ダイナミックパッケージ拡大とスカイホリデー商品拡充による国内旅行事業の強化
  - ・HIS との共同出資会社「HAnavi」(4月営業開始予定)の事業安定化と新たな展開の検討

### (5) 航空関連事業

- I. MRO (Maintenance Repair and Overhaul) 事業
  - ・沖縄県からのサポートとともにMRO事業を2015年度第2四半期より開始
  - ・2016年度中には那覇空港にて格納庫竣工後、本格的な営業を開始
  - ・ANAグループ外のエアラインを顧客とした中小型機(MRJを含む)の受託整備を実施
- II. 訓練事業
  - ii - ①北米事業(Pan Am)
    - ・シミュレーター機種 of 最適配置による顧客開拓と戦略的価格設定による顧客開拓
  - ii - ②アジア事業(Pan Am Thailand)
    - ・事業開始後の早期経営安定化とシミュレーター増設による収益規模の拡大
  - iii - ③日本(panda)
    - ・提携航空会社を中心とした外販拡大

## 2. 競争力向上の源泉としてのコスト構造改革の進捗について

2014年度までに実現する予定の865億円のコスト削減(うち340億円は2014年度に実施)に加えて、今後2015-16年度の二カ年でさらに500億円のコスト削減に取り組むことで、2011年度より累計して1,365億円のコスト削減を完遂します。  
新たな500億円のコスト削減項目は以下の通りです。

なお、これにより、ユニットコスト(\*)で1.5円相当の低減が実現します。

(\*)2011年度当初からの低減額。燃油費を除く。

主な削減プラン(億円/累計)	FY15	FY16
オペレーション改革	100	220
販売改革(旅客・貨物)	20	50
調達・物流改革	10	20
ITコスト改革	10	30
燃料節減	60	70
その他	50	110
合計	250	500

### 【主な施策】

- ・システム化や人的生産性向上による効率化促進
- ・機材計画、機材配置オペレーションの最適化による運航変動費削減(ピタッとフリート効果)
- ・省燃費機材のシェア向上
- ・ファシリティスタンダード展開によるオフィススペースの最適化等

## 3. 2015-2016年度の経営目標について

2016年度までの価値創造目標は、為替・燃油市況前提の変動やコスト構造改革プランの策定状況を踏まえ、現行中期経営戦略で掲げている水準を据え置きます。

一方で、足元の燃油価格だけを見れば、燃油費低減によるさらなる収益拡大も期待できる状況にあるため、本戦略を着実に遂行しつつ、当初目標以上の達成を目指します。

2016年度には、連結営業利益1,300億円、連結営業利益率7.0%を目指す。

【連結業績の見通し】	2013年度 (実績)	2014年度 (見通し)	2015年度 (計画値)	2016年度 (計画値)
営業収入	16,010	17,000	17,800	18,500
営業利益	659	850	1,100	1,300
営業利益率	4.1%	5.0%	6.2%	7.0%
経常利益	429	550	800	1,000
当期利益	188	350	450	600

単位: 億円(単位未満は切り捨て)

### 【価値創造目標の視点】

- ・成長投資に必要なキャッシュフローの確保
- ・ボラティリティに対する耐性の強化
- ・株式市場の期待に応える成長戦略の推進
- ・健全な財務体質への改善によるファイナンスの強化
- ・競合他社との競争に打ち勝つ競争力の確保

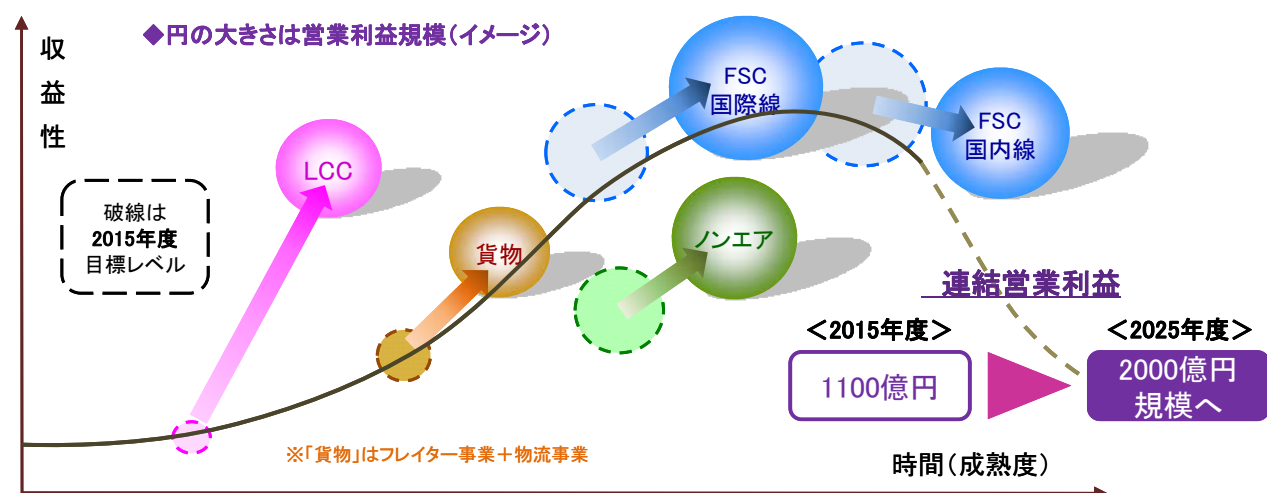
世界のリーディングエアライングループへ

## 4. 長期戦略構想の概略について

### <10年後の展望とANAグループが目指すもの>

我が国は少子高齢化・人口減少が進行し、経済面で厳しい状況になることが予想され、また世界経済においてはアジアを中心に成長軌道を描く一方、エネルギーや食糧問題を含めた地政学リスクが高まることも想定する必要があります。このような状況下においても、グローバル社会を生き抜くためにチャレンジする国・企業・人々に対して、世界をつなぐエアライングループとして貢献することに社会的価値を見出しながら、世界から圧倒的支援を受けるエアライングループへと成長することを目指します。

#### 【10年後の事業ポートフォリオイメージ】



#### (1) 10年後の事業別の方向性と戦略のポイント

##### 【国際線】 国内線に替わる稼ぎ頭として、“世界をつなぐ”積極的な路線展開・投資【図1参照】

- ・世界の航空需要の成長源である「北米＝アジア間流動」に提携を含めてリソースを集中投下
- ・「訪日需要」を確実に取り込むための施策をマーケットへ投入
- ・2025年度には国際線売上高で2015年度比1.5倍規模に拡大を目指し国内線を逆転

##### 【国内線】 市場の成長が見込めない中で、マーケットシェア維持と徹底した効率化

- ・需給適合モデルである「ピタッとフリート」の更なる進化による収益拡大
- ・ビジネスモデルの世界標準化による内際統合を含めたインフラやリソースの効率化

##### 【貨物】 コンビネーションキャリアの頂点を目指し、世界をリードする総合航空物流会社へ

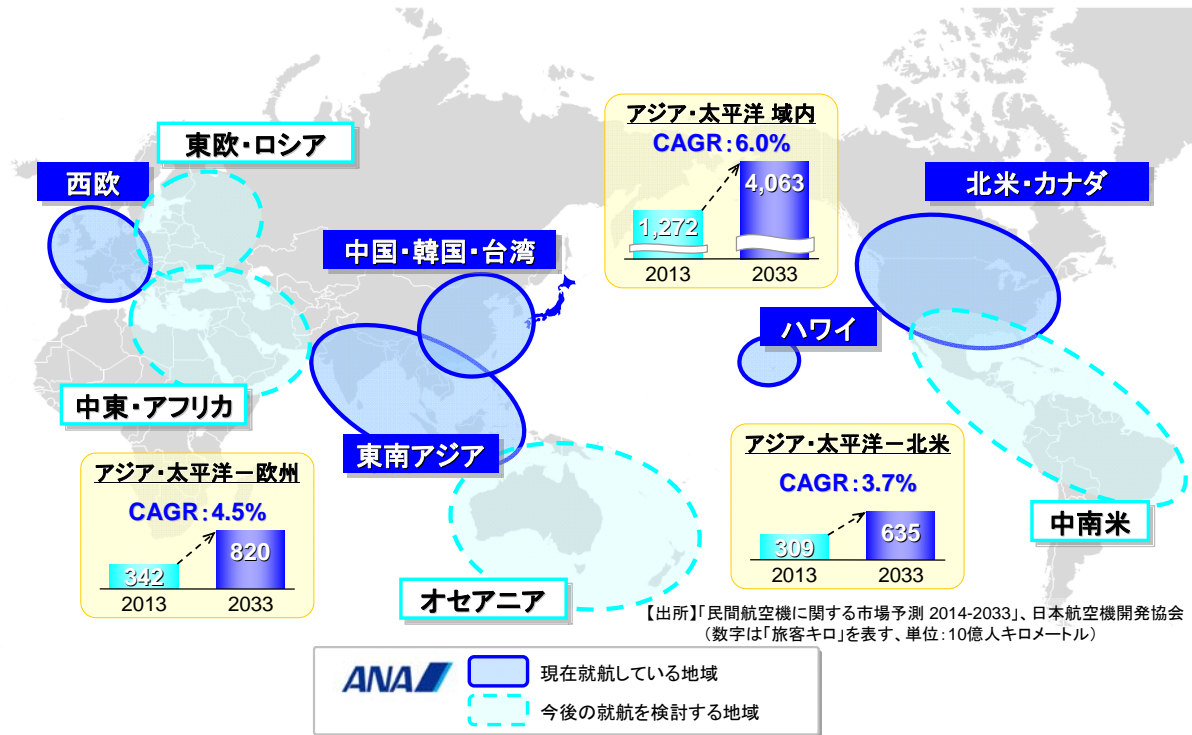
- ・沖縄ハブのネットワーク拡充によるアジア域内流動の獲得強化
- ・提携スキームの活用を含めた太平洋区間のスペース拡充による市場競争力強化

##### 【LCC】 日本における航空需要創出と、訪日需要獲得により、「第4のコア事業」へと成長

##### 【ノンエア】 「第5のコア事業」として、既存事業領域の見極めをしつつ新規事業領域を開拓

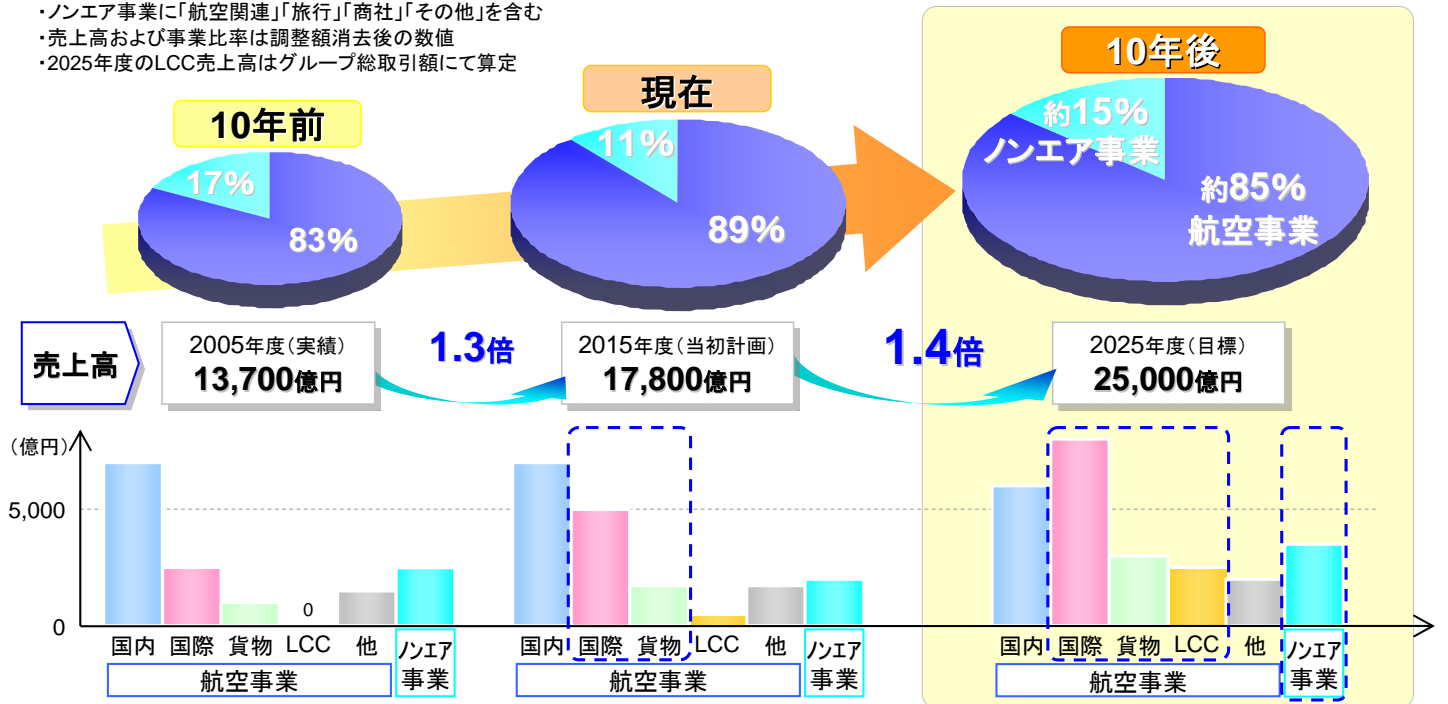
10年後(2025年度)の連結売上高として2兆5,000億円規模、グループ連結営業利益で2,000億円規模を目指します。【図2参照】

【図1】今後のネットワーク展開イメージと航空需要予測



【図2】今後の事業ポートフォリオの成長イメージ

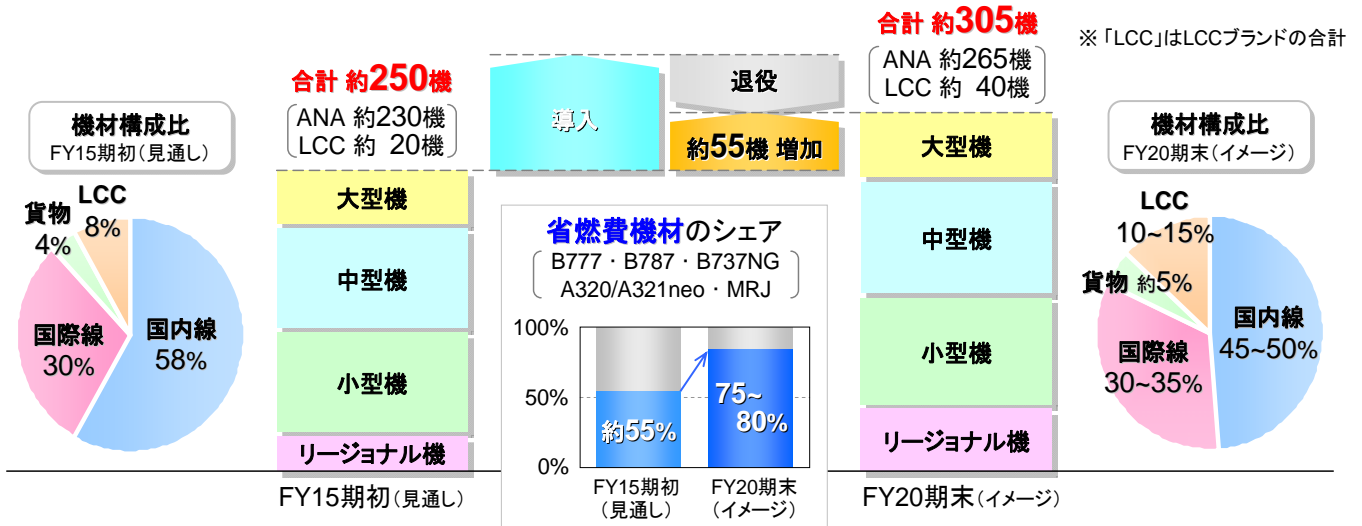
- ・ノンエア事業に「航空関連」「旅行」「商社」「その他」を含む
- ・売上高および事業比率は調整額消去後の数値
- ・2025年度のLCC売上高はグループ総取引額にて算定





## (2) 航空事業における長期的な成長戦略を支えるフリート戦略

2014年3月に発注した70機によって、中・長期の成長原資並びに更新機材の安定的な確保を行ったことに加え、本日発表した15機の追加発注により、国内線「需給適合」の深化及び首都圏空港の再拡張への対応が可能となりました。国内線の生産調整と国際線の更なる事業規模拡大を支えるこれらの機材を適宜投入することで、グループの成長戦略を後押しします。また、これと同時に省燃費機材の構成比を高めることで効率的な運航を推進します(下記 機材別割合イメージ図参照)。



## (3) 長期的な価値創造目標

グローバル戦略の追求を通じて、価値創造経営の更なる深化を果たします。

