



平成 26 年 2 月 14 日

各 位

会 社 名 ANAホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 伊東 信一郎
(コード番号 9202 東証第1部)
問合せ先 グループ総務・CSR部長 今西 一之
(TEL . 03-6735-1001)

「2014-16 年度ANAグループ中期経営戦略」に関するお知らせ

当社グループは、「2014-16 年度ANAグループ中期経営戦略」について、本日開催の取締役会において決議致しましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上

2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略について

～次の時代を切り拓く強いグループへ～

ANAグループは、今後想定される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ための指針として、「2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略」をまとめました。

ANAグループを取り巻く足元の経営環境は、円安の進行や燃油価格高止まりによってコストが急増する中で、国内外における競争激化や単価下落傾向が継続し、厳しい状況となっています。

一方で、アベノミクス効果等により企業活動が活発化していることに加え、昨年は訪日外国人旅行者が1,000万人を突破するなど、航空需要には着実な回復傾向が見られます。

このような中、当面最大のビジネスチャンスとなる今春の羽田空港国際線発着枠拡大を起爆剤として、日本ならびにアジアの成長を大きく取り込んで行くために、最適な事業ポートフォリオを実現していくとともに、コスト構造改革を推進し、グループ収益の最大化を目指します。

さらには、2020年東京オリンピックに向けて急速に動き始めた、首都圏空港のさらなる機能強化、産業競争力強化、訪日外国人2,000万人達成といった各種取組み・目標の中で、逃すことなく商機を見出し、将来のさらなる成長に向けた準備を進めてまいります。

2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略アウトライン

	2013	2014	2015	2016
為替・燃油市況見通し	円安へのシフト	米国金融緩和縮小(ドル高・円安基調)		
	燃油市況の高値水準継続(地政学リスク・景気回復により需要堅調)			
航空業界	本邦他航空会社事業拡大(国内線A330導入/国際線展開A380)			
競争環境	国内外LCC参入・事業拡張	新幹線延伸(2015/3 北陸・2016/3 北海道)		
首都圏空港発着枠拡張	羽田国内線 (+25便/日)	羽田国際線 (昼間+40便/日)	成田 (+40便/日)	以降、当面の間 拡張計画無し
市場環境	訪日旅客数 1000万人突破	外国航空会社の増便・参入		
	国内線需要の成熟化・国際線需要の成長			

中期戦略の位置付け

【持株会社体制下での事業ポートフォリオ戦略の深化】

【コア事業の強化】

収益基盤であるFSC事業を磨き進化させつつ、フレイター事業の早期黒字化を通じて航空事業を強化

【収益ドメインの拡大・多様化】

「LCC再建」「ノンエア-事業の自律促進」「投資案件の早期回収」を通じてポラティリティ耐性を強化

【コスト構造改革の進化】

徹底した他社比較や事業規模拡大等新たな環境下における効率化促進

【事業構造改革】の検討・着手

グループ経営体制を支える土台

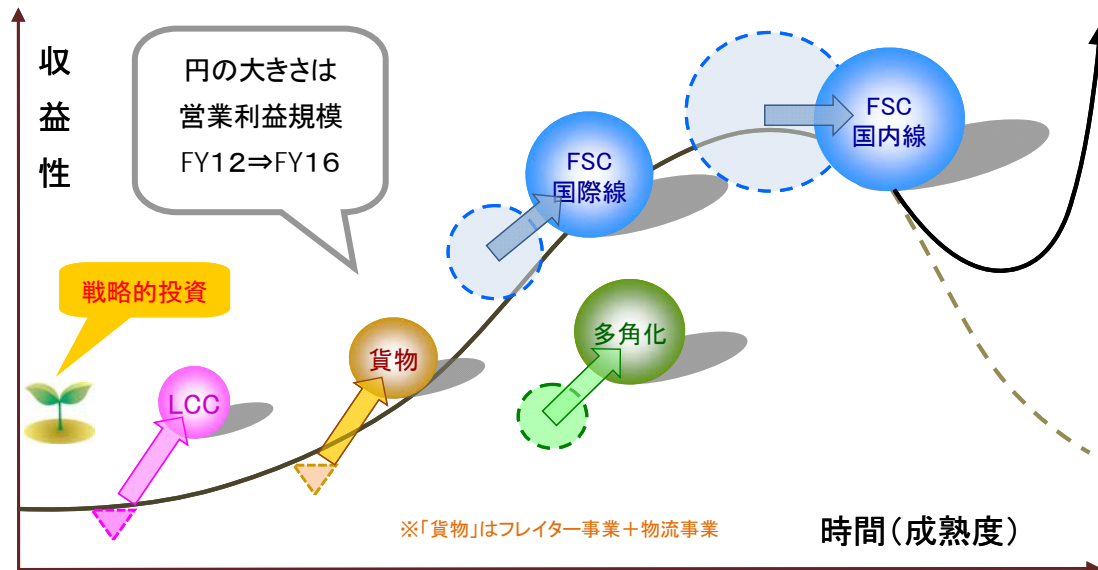
持株会社体制の深化

人財戦略

CSR戦略

2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略事業ドメインの方向性(全体像)

持株会社制のもと、グループ収益の柱であるフルサービスキャリア(FSC)事業の収益性を高めると同時に、FSC事業以外の収益ドメインを拡大・多様化し、ボラティリティ耐性を備えた最適なポートフォリオの構築を目指す。



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て～

ANAグループの収益基盤であるFSC(フルサービスキャリア)事業における競争力をさらに強化しつつ、イベントリスクへの耐性を高め収益機会を拡大・多様化するため、最適な事業ポートフォリオの構築に向けた取り組みを進めます。

(1) FSC(フルサービスキャリア)事業

① ANA国際線旅客事業

日系企業の海外展開や訪日外国人の拡大による需要増と首都圏発着枠拡大を背景に、中期的な成長ドライバーとして事業拡大すると同時に為替影響によるコスト増を最小限にとどめます。また成長事業である国際線の生産量を拡張し、2016年度には、ANAとして初めて国内線生産量(座キロベース)と同等の水準を計画します。

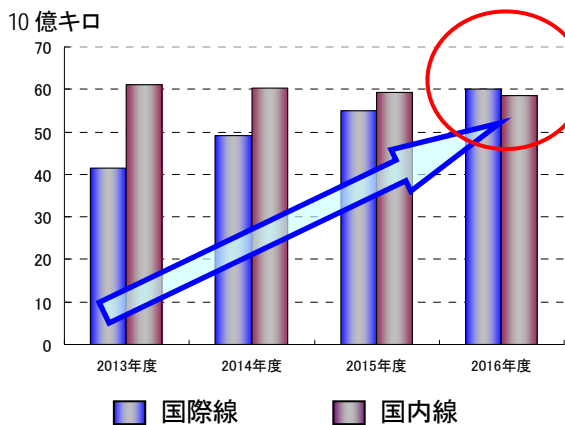
- ・ 「羽田最大の国際線ネットワークキャリア」の優位性を活かし、高単価な首都圏発着のビジネス需要ならびに国内地方発着需要を獲得し、将来にわたる収益基盤を確立
- ・ 本邦航空会社が就航していない、中長期的に有望な路線(都市)への積極的就航を検討
- ・ 2015年の増枠以降は成田ハブを拡大し、スターアライアンス、JVの効果的な活用も含めた成田における接続ネットワークを構築し、訪日ならびにアジア＝北米間のグローバル需要を獲得した上で、国際線の成長戦略を推進。また、国際線成長戦略を描く上で重要となるパートナーを見極め、スターアライアンスに加えて個別に2社間の協力関係の拡充を展開
- ・ フルサービスキャリアとして、プロダクト&サービスによる差別化をさらに推進し、長

距離路線のビジネスクラスのフルフラット化を2014年度中に完了させる一方で、中距離路線についても機材品質向上やサービス強化を推進

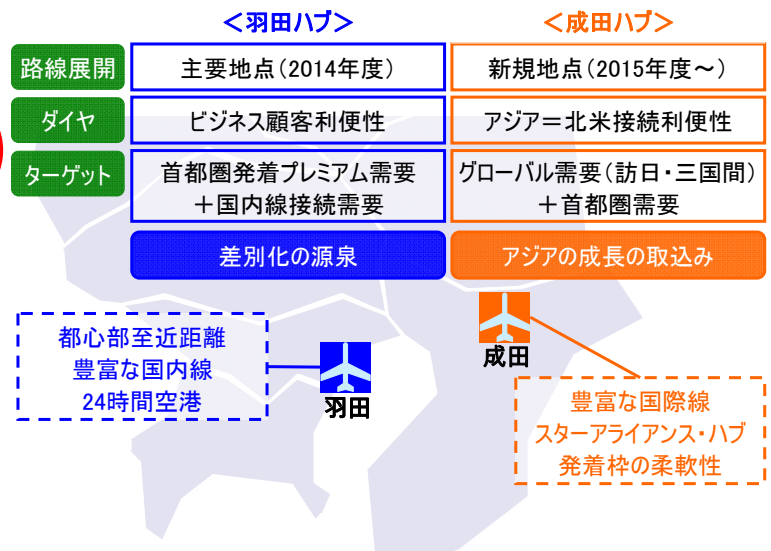
- ・ 為替環境も踏まえ、グローバル需要をターゲットとした海外販売を強化することにより、外貨収入を拡大しながら為替リスクを抑制
- ・ 更なる生産性向上、海外コストの適正化、リソースのグローバル化、マルチタスク化等を通じてユニットコストを低減
- ・ 2014年度末にボーイング787-9型機の国際線仕様機を1機受領することを皮切りに増機を進め、投入路線を段階的に拡大

国際線生産量伸び率(座キロ)

2016年度国際線の座キロは対2013年度比で約45%増加予定



首都圏デュアルハブモデル



②ANA国内線旅客事業

GDP・人口・為替動向等の事業環境変化並びに新幹線延伸やLCC参入等による競争環境の変化に対し、新たな収入源も取り込みつつ、あらゆる視点で低コストオペレーションを追求し、グループ最大の収益源を堅持します。

- ・ 新たな国内線収入源を創出するために、今後急速な拡大が見込まれる訪日外国人の国内線利用を促進する一方、羽田の国際線ネットワークとのシナジーを追求し、羽田経由による国内各地からの海外渡航需要の取込みによる国内線利用率の向上
- ・ 自助努力を超えるコスト変動に対応できる運賃政策を推進し、事業の収益性を堅持
- ・ 中・小型機を最大限活用して需給適合を継続的に推進するとともに、小型機についてはANA WINGSへの移管スピードを加速する等、低コストオペレーション体制を追求
- ・ 2014年度上期にボーイング787-9型機の国内線仕様機2機が稼働開始予定であり、収益性の改善に貢献

(2)貨物事業

2014年4月より新事業会社ANA Cargoが営業を開始します。企画・マーケティングからロジスティクス・空港ハンドリングまで、貨物事業を一体的に運営することで意思決定の迅速化を図るとともに、間接業務の削減等を進め、効率的な事業運営を目指します。本邦唯一のコンビネーションキャリア(貨物便+旅客便)の強みも最大限に発揮し、ANA Cargoが総合航空物流会社としてグループ全体収益の拡大に貢献します。

- ・ フレイター機をさらに増機し、ネットワーク拡大、機材稼働率向上、ハンドリングコスト適正化等により、フレイター事業を早期に黒字化
- ・ 羽田インフラ整備、国際線旅客便新規路線の活用、国内貨物の販売・管理体制改革により、ベリー収入を最大化
- ・ OCS営業強化並びに海外展開、ヤマト運輸をはじめとする物流会社等との提携強化を軸に、沖縄ハブにおける高単価貨物の比率を拡大
- ・ 貨物航空会社を含むアライアンスパートナーや物流会社との提携強化(JV)により、航空物流ネットワークを補完

(3)LCC事業

日本を含めた東アジアにおけるLCCマーケットを創出し、早期に収益事業としての基盤を確立します。

- ・ 2013年12月より首都圏マーケットではバニラ・エアとして再就航を開始し、沖縄、札幌、台北に就航済み。今後の機材数増加に伴いリゾート地を中心に国際線を展開し、早期の黒字化を実現(今年3月に就航するソウルに加えて、2014年度~16年度にかけて10機体制とし香港やマイクロネシア等への就航を検討)
- ・ Peachは関西圏における成功をベースに、ネットワーク拡充により事業基盤を強化
- ・ 日本人ならびに訪日外国人のプレジャー需要の取り込みなどによる収入拡大と、システム化の徹底などによる費用圧縮を推進して収益を拡大し、グループ成長戦略の一翼を担う

バニラ・エア機材計画(年度末ベース)

FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
6	8	10	10

(4)多角化事業

ANAグループ各社は、それぞれの事業特性を踏まえたコスト構造改革や外部収益の拡大を推進し、グループ企業価値の向上への貢献を目指します。内部取引を中心とする事業においては、市場競争力を意識した構造改革を継続して遂行することにより、グループ全体のコスト低減に寄与します。また、外部取引を基盤とする事業においては、積極的な新商品の投入や新市場の開拓を推進することにより外部収益の拡大を図り、ANAグループとしての最適なポートフォリオの構築に貢献します。

(5) 航空関連事業(戦略的投資)

高い経済成長が期待されるアジアにおいては、航空需要だけではなく、航空会社数や航空機数も飛躍的に増加することが見込まれております。ANAグループではこのアジアの航空市場の拡大を航空事業および航空関連事業のビジネスチャンスと捉え、機動的な戦略的投資を行い、事業基盤の強化と収益機会の多様化へと繋げていきます。

① アジアにおける航空事業の拡充

アジアを中心とした航空需要が伸び続ける市場に進出し、新たな需要をグループに取り込んでまいります。ミャンマーのAsian Wings Airwaysについては、ミャンマー政府と出資に関わる認可取得に向けて調整中です。また、アジアでネットワークのシナジーが期待できる複数の航空会社等に対し、出資の検討を行っています。

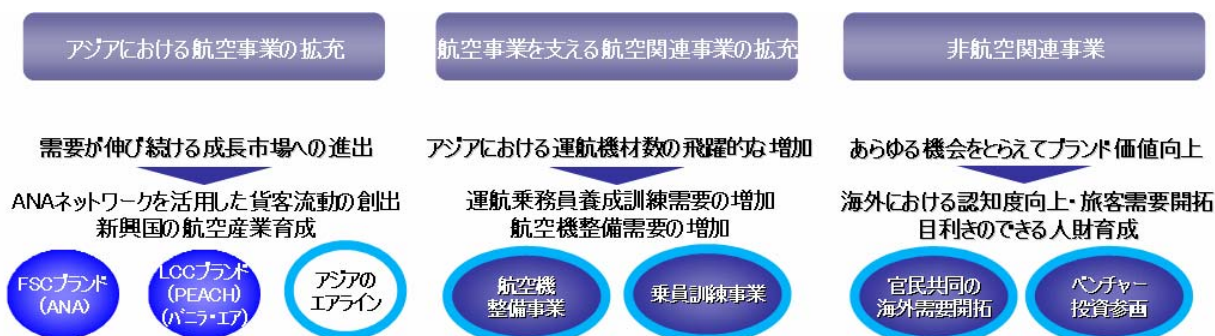
② 航空事業を支える航空関連事業の拡充

昨夏に出資したPanAm International Flight Academyは既存事業のベースである、北米・南米において着実な利益を創出する一方で、バンコクに新拠点を展開することにより東南アジアの旺盛なパイロット養成需要(※アジア太平洋地域において今後20年間で約20万人の新規パイロット需要が想定される)を確実に取り込み、さらなる収益拡大を図ります。※ボーイング社調べ

また、アジアにおける航空事業の拡大に伴い、旺盛になることが見込まれる整備需要の取込みを視野に入れて、沖縄県那覇空港における航空機整備事業に本格参入いたします。2015年度に事業を開始すべく、沖縄県をはじめ、関係各所と調整中です。

③ 非航空関連事業への投資

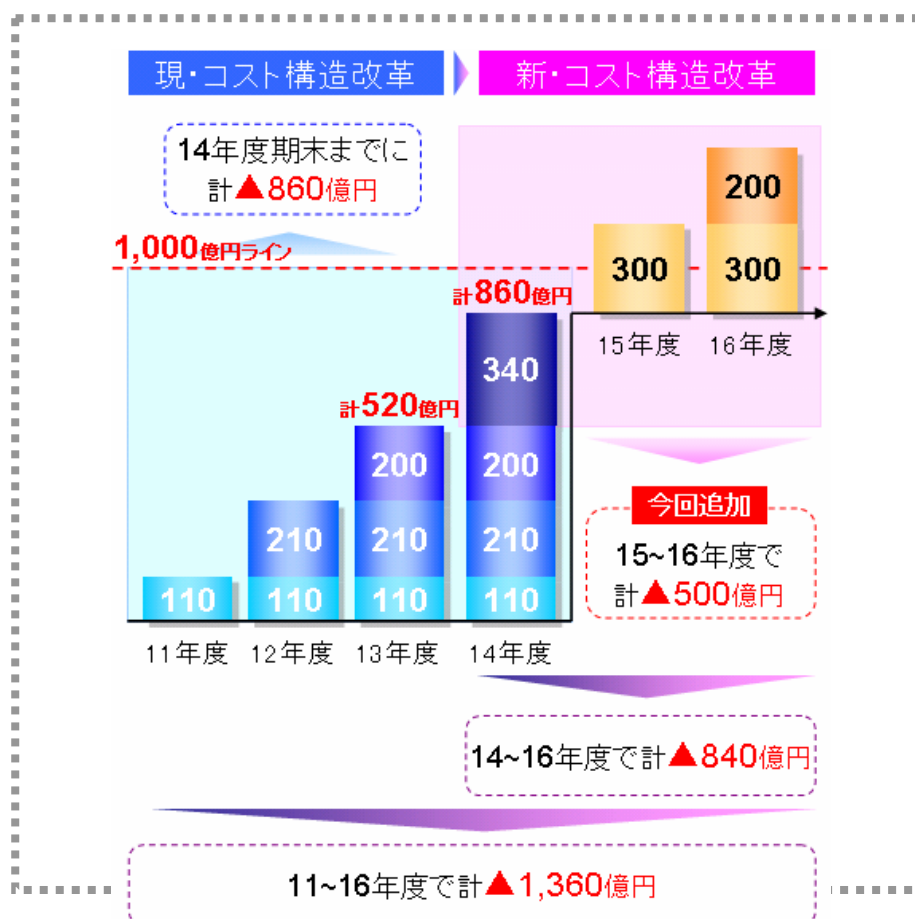
- ・ 海外におけるANAブランドの認知度を向上させることや新規旅客需要の発掘、ならびにグループに新たな事業モデルを導入すること等を目的とし、非航空関連事業への投資を推進いたします。既に、海外における日本の魅力の認知度向上を目指すクール・ジャパン推進機構への出資を行いました
- ・ ANAグループへの革新的な事業モデルの導入および新サービスの創出等を目的とし、シリコンバレーを拠点にベンチャー企業への投資・育成を行うWiLが組成したファンドに出資いたしました。当ファンドを通じ、日本におけるベンチャー企業の活性化をサポートし、自社と外部の知見を組み合わせ、サービスや売り上げを向上させる「オープン・イノベーション」を促進することでANAグループの既存事業の革新、新サービスの創出に繋げていきます。



2. 競争力向上の源泉としてのコスト構造改革について

現在推進中の1,000億円のコスト構造改革については、今年度末で520億円のコスト削減を達成し、2014年度末までに860億円のコスト削減を実施します。加えて、外部環境の変化によりさらに厳しさを増す経営環境に対応すべく、2015-2016年度の2年間で新たに500億円のコスト削減策を追加します。一連のコスト削減額は2011-2016年度の6年間で1,360億円となり、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。



追加で実施する500億円のコスト構造改革について、具体的な施策は以下のとおりです。

- ① 現在推進する1,000億円コスト構造改革の継続・発展
- ② コスト競争力に優れた同業他社のビジネスモデル研究を通じてANAグループ各社が市場競争力のあるコストターゲットを追求すると同時に、各事業会社への権限と責任の委譲を進め、a)グループ内取引の適正化、b)対他社競争力を備えた生産体制の構築を行い、各社の経営目標の達成度を確保する仕組みとして業績評価制度を導入
- ③ オペレーション基準をよりグローバル水準に近づけることによる国際線運航関連コストの適正化
- ④ 構造改革等を通じた間接固定費の削減

3. 2014－2016年度の経営目標について

トップラインの成長を利益拡大に結びつけ、当中期経営計画の対象期間中に過去最高益の更新を目指します。

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。

単位：億円(単位未満は切り捨て)

【連結業績の見通し】	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収入	15,800	17,000	17,800	18,500
営業利益	600	850	1,100	1,300
営業利益率	3.8%	5.0%	6.2%	7.0%
経常利益	300	550	800	1,000
当期利益	150	300	450	600

【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強化
- ・ 株式市場の期待に応える健全な財務体質への改善・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

以上