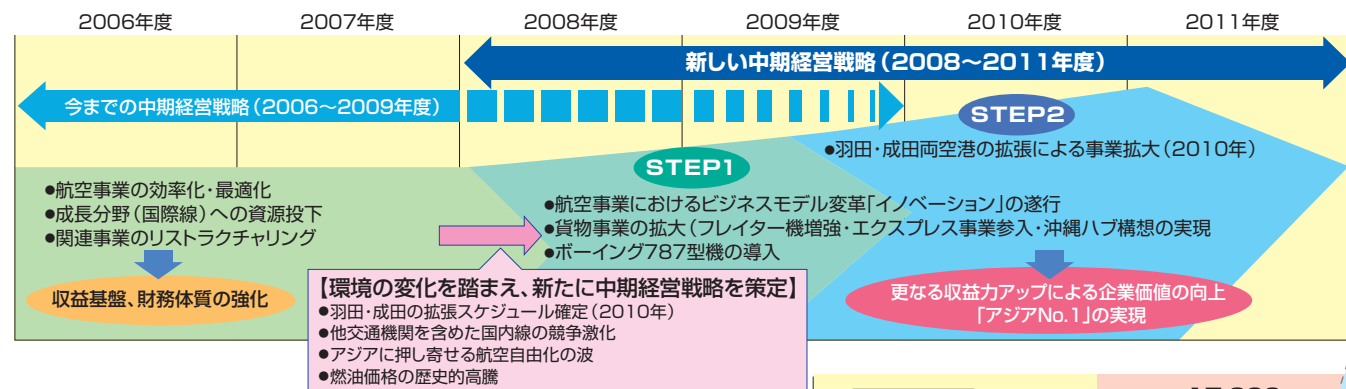


# ANAグループ2008～2011年度中期経営戦略

この度、2011年度までの4か年の中期経営戦略を策定いたしました。これまで、「2006～2009年度中期経営戦略」に基づき、事業構造の転換・財務体質の改善を着実に実行し、環境変化に強い企業体質を構築してきましたが、燃油高騰の継続や

2010年の首都圏空港の増枠など、急激な外部環境の変化を視野に入れ、航空事業の「イノベーション」を遂行し、より一層収益性を向上させ、「アジアNO.1」の実現を目指してまいります。



## 成長戦略のキーワード

### イノベーション

サービスや業務のやり方、仕組みを従来の価値観や発想にとらわれずゼロベースで見直し、人的生産性の向上によって現有生産体制で2010年以降の事業拡大に対応します。

### シナジー効果による新しい価値創造

### グローバル化

アジアにも押し寄せる航空の自由化の流れの中、首都圏の「羽田」・「成田」という2大空港が拡張される機会を最大限に活かし、成長分野である国際線旅客事業および貨物事業をグローバルに拡大します。また、事業規模の拡大と収益性の向上とを両立させるために生産体制をグローバル化し、低コスト化を推進します。

## 戦略の基盤

### 安全

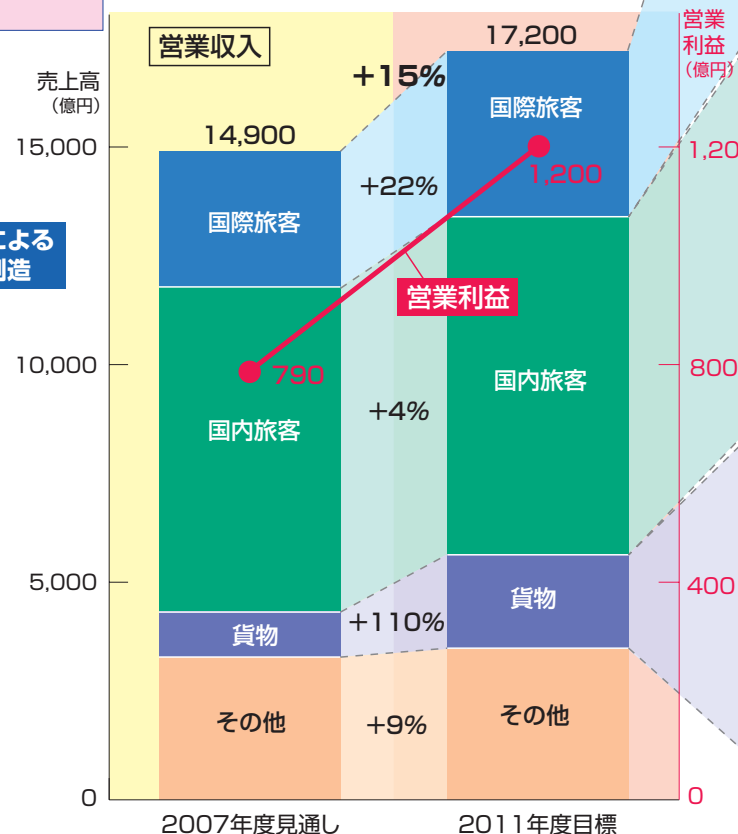
世界最高水準の安全性をグループ全体で確保できるように、組織や仕組みを強化し、安全優先の企業文化をさらに醸成し、安全運航はもちろんのこと、全てのシーンでお客様に安心・安全を提供します。

### 定時性

新幹線等との競争が一層激化するなかで、安全運航を堅持した上で、「On-Time Airline ANA」として定時性品質をさらに確実なものにします。

### 企業の社会的責任(CSR)

地球環境に対する企業の社会的責任を果たすべく、新たな中期エコロジープランを策定、実行し、環境リーディング・エアラインを目指します。



## 国際旅客事業

2010年以降、全方面への首都圏発ネットワーク拡大(生産量[座席キロ]\*1 2011年度/2007年度比:117%)



■欧米・中国・アジア線ともバランスよく拡大し「ネットワークキャリア型」ビジネスモデルを推進。

- 成田を中心とした欧米線の事業規模を26%拡大。
- 中国線の増便等、中国・アジア線の事業規模を11%拡大。
- 24時間化される羽田からは、アジアを中心とした路線を展開。

■最新鋭のボーイング787型機を活用した需給適合の推進。

■プロダクト&サービスの強化。

■アライアンス、提携の拡大。

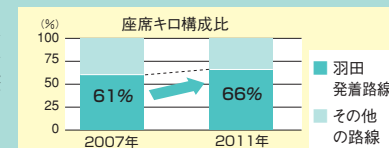
事業規模拡大を利益成長へ

## 国内旅客事業

需要の伸びの低下・競争の激化に対し、品質と効率性の一層の向上で対処(生産量[座席キロ]\*1 2011年度/2007年度比:101%)

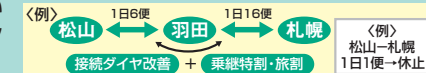
### ■羽田路線への集中化

- 高需要の羽田への集中度をより高めるとともに、機材繰りを羽田⇄各地間等のシンプル・ローテーション(単純往復)を基本とすることでさらに定時性と効率性をアップさせ、より競争力の高いネットワークを整備し収益性を維持。



### ■ネットワーク競争力向上～コネクションネットワーク

- 基幹空港での接続利便性を高めるとともに、乗継型運賃の設定等により利便性の高い「コネクションネットワーク」を構築。



### ■プロダクト&サービスの強化

- インターネット販売の推進とSkipの拡大により「簡単便利」をさらに追求するとともに、ANAマイレージクラブのリニューアル、プレミアムクラス提供路線の拡大を実施。

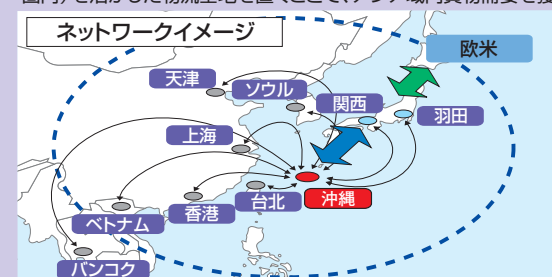
利用率の向上により収益性を堅持

## 貨物事業

既存の事業の拡大と、新規事業領域への進出

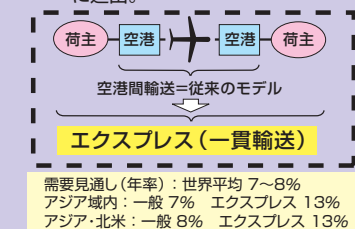
### ■沖縄貨物ハブの構築

- 2009年度より、沖縄の地理的優位性(=アジア主要都市が4時間圏内)を活かした物流基地を置くことで、アジア域内貨物需要を獲得。



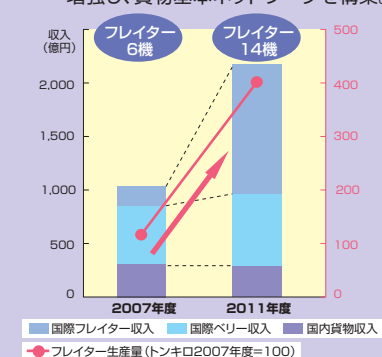
### ■エクスプレス事業への進出

- 本年4月に新会社を設立し、高い成長が見込めるエクスプレス輸送(=荷主から荷主への一貫輸送)事業に進出。



### ■フレighter生産量と収入の推移

- フレighter(貨物専用機)を、現在の6機から大型機4機を含めて14機まで増強し、貨物基本ネットワークを構築。



フレighterネットワークの拡大+エクスプレス事業の具現化により、利益貢献へ

\*1 座席キロ=座席数×運航距離   \*2 トンキロ=有効輸送重量×運航距離

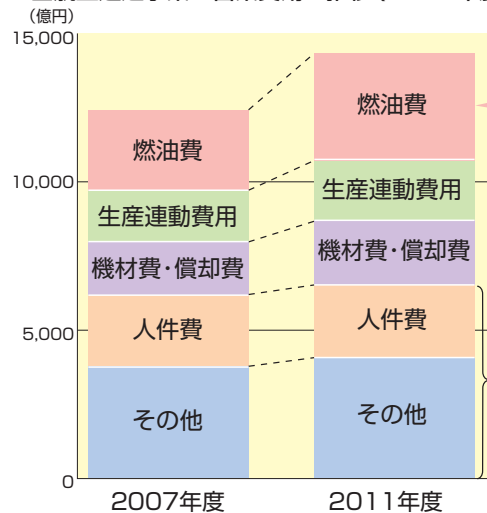
## コスト構造のイノベーション

●これまで行ってきた一律カット型のコストカットではなく、斬新な発想で仕事のやり方を抜本的に変える『イノベーション』を推進、ほぼ現状の人員で期間中の事業規模拡大に対応できるよう人的生産性向上を図ります。このため、期間中約400億円の設備投資を実行しますが、『イノベーション』効果により2011年度以降毎年約100億円の収支改善が見込まれます。

●燃油高騰対策としては、効果的なヘッジのほか、需給適合や低燃費機材の導入促進等の消費量削減策を継続します。

●期間中の航空運送事業の営業費用は、2007年度対比で約15%増加する見通しですが、増加分の大半は事業規模拡大に伴う燃油費・生産連動費用・機材関連費用であり、人件費やその他の費用の伸びは低く抑えています。

■航空運送事業の営業費用の推移(2007年度VS.2011年度)



2011年度航空運送事業の  
営業費用:07年度比 115%

●燃油高騰対策の継続  
●ヘッジによるボラティリティ緩和  
●燃費向上対策  
●さらなる需給適合  
●低燃費フリート戦略の推進  
〈期中燃油費の前提〉  
ドバイ原油 83ドル/バレル  
シンガポール原油 103ドル/バレル

●『イノベーション』によるコスト圧縮  
●間接業務改革  
間接人員の削減  
間接業務のアウトソーシング  
●オペレーションの効率化  
IT技術を活用した自動化  
●人的生産性向上  
現行体制で事業規模拡大に対応

燃油費、生産連動費用、機材関連費用以外のコストの上昇を抑制し、収益性を向上

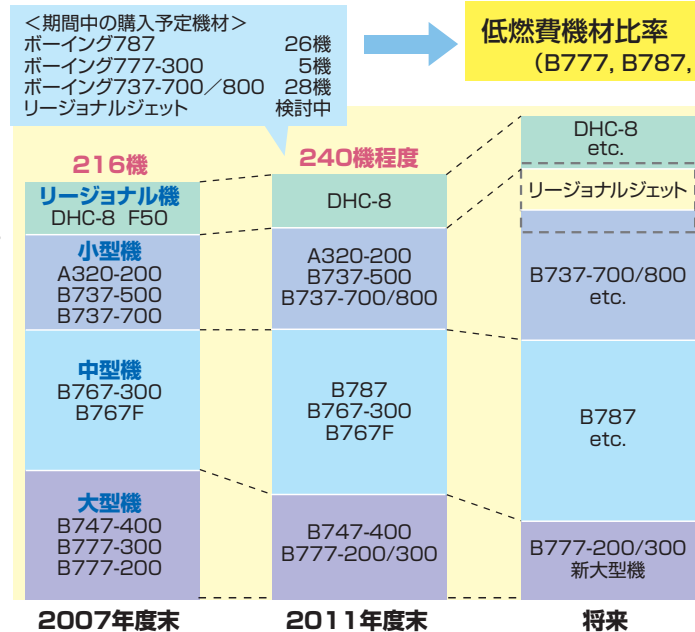
## フリート戦略～機種統合と経済性の高い機種への更新

●引き続き、『低燃費』、『需給適合に基づく中小型機比率の向上』、『機種統合』の3つの方針の下に、フリート戦略を推進します。

●2011年度までに低燃費機材59機の導入を計画しており、2011年度末の低燃費機材比率は約50%に達します。

●エアバスA321型機やフォッカー50型機の退役により『機種統合』をさらに進めますが、将来の需要動向も見据え、90席クラスのリージョナルジェット機の導入を検討します。

●引き続きボーイング747-400型機の売却を進め、2011年度末には国際線からの退役が完了する見込みです。



低燃費機材比率 約50% (2011年度)  
(B777, B787, B737-700/800)

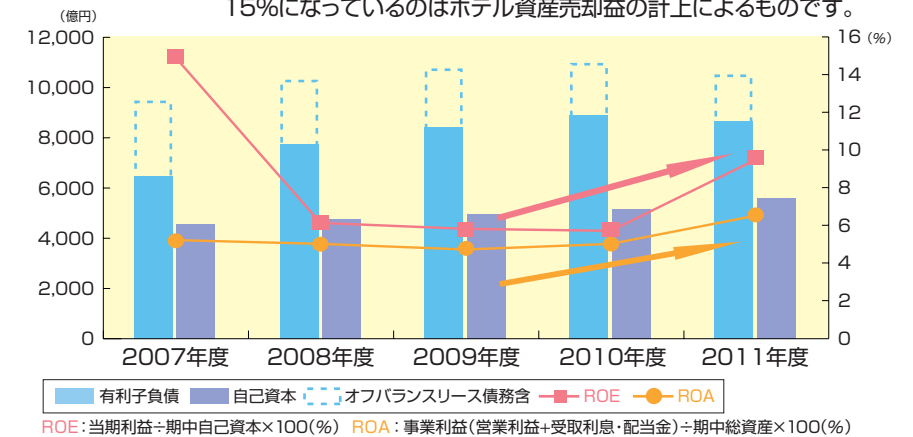
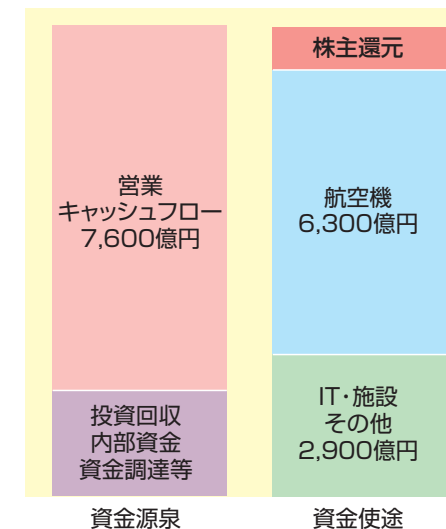
●フォッカー50退役 (2008年度)  
●リージョナルジェット導入検討 (90席クラス)  
●エアバスA321退役 (2008年2月)  
●ボーイング747-400型国際線機の全機退役

## 収支計画

|          | 2007年度<br>見通し | STEP1<br>2008年度 | 2009年度 | STEP2<br>2010年度 | 2011年度 |
|----------|---------------|-----------------|--------|-----------------|--------|
| 営業収入     | 14,900        | 15,100          | 15,700 | 16,600          | 17,200 |
| 営業利益     | 790           | 800             | 800    | 900             | 1,200  |
| 営業利益率(%) | 5.3           | 5.3             | 5.1    | 5.4             | 7.0    |
| 経常利益     | 460           | 520             | 470    | 520             | 830    |
| 当期純利益    | 640           | 270             | 260    | 270             | 480    |

## 設備投資とキャッシュフロー・財務戦略

■2008年度-2011年度中期キャッシュフロー合計 (イメージ)  
今まで強化してきた財務基盤を維持し、キャッシュフローの改善を図りながら、期間中の4年間に『イノベーション』を含む成長のための先行投資として約9,200億円の設備投資を株主の皆様への還元とのバランスを取りつつ実行してまいります。



## 最終目標

品質、顧客満足度、株主価値創造で『アジアNo.1 エアライン』を実現し、さらにそれを継続させるための強固な経営基盤を確立。