ANAグループ中期経営戦略（2005～2007年度）の策定について

ANAでは2009年の羽田空港再拡張以後予想される「航空ビッグバン」（空港制約緩和に伴う競争激化）に向け、新たな利益成長を遂げる経営戦略の概要について報告致します。

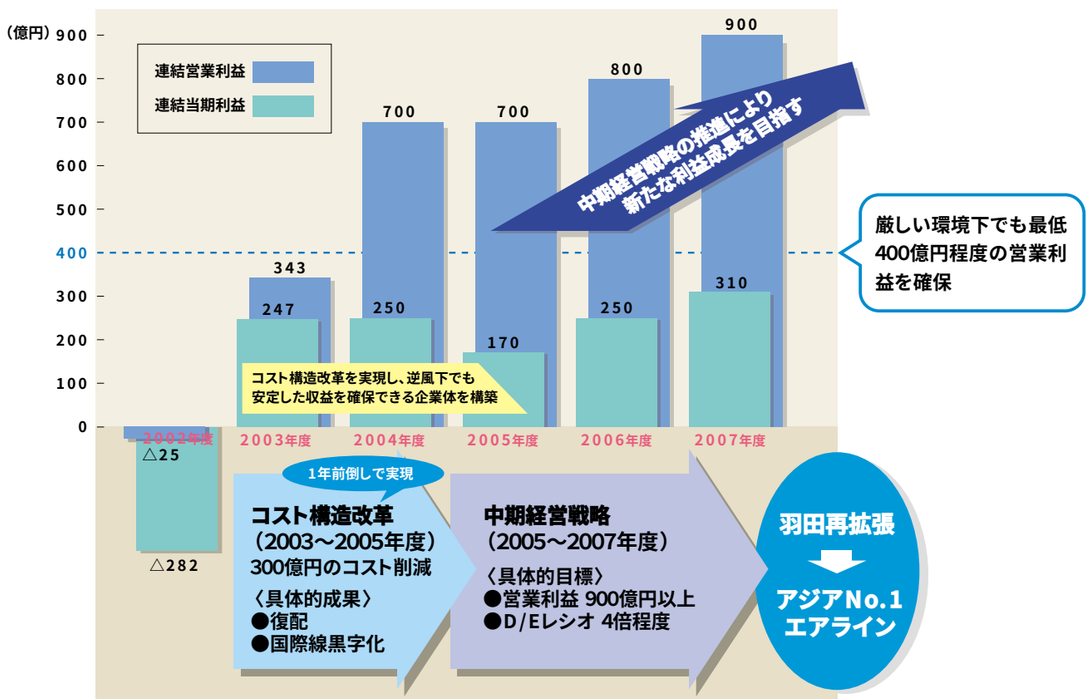
航空業界を取り巻く環境が厳しさを増すなか、当社では2003年度より3ヶ年の予定で推進してまいりました「コスト構造改革」を１年前倒しで計画をほぼ達成し、厳しい経営環境下でも過度に増収に依存せず一定の収益を維持できる企業体への変革を遂げつつあります。
これを受け、当社としては昨年2月に策定した「ANAグループ中期経営戦略」（2004～2006年度）について、その後生じた原油価格の高騰などの新たなリスクも充分考慮に入れた上でブラッシュアップし、『ANAグループ中期経営戦略』（2005～2007年度）を策定致しました。この経営戦略を強力に推進することにより新たな利益成長を確実に遂げ、「価値創造」「顧客満足」「クオリティ」でアジアNo.1のエアラインを目指してまいります。

2005～2007年度 中期経営戦略

ブラッシュアップ

①更なる利益成長の明確化
②成長スピードを加速
③燃油費などの事業リスクの精査

2004～2006年度 中期経営戦略



厳しい環境下でも最低400億円程度の営業利益を確保

事業戦略

●国際線―中国を中心とした路線拡充、アライアンス活用により「利益成長の柱」へ
●国内線―1日800便のネットワーク活用と収益性向上による「安定基盤の構築」
●貨物事業―フレーター機材の増強により「第3のコアビジネス」へ

「価値創造経営の実現」
アジアでNo.1エアラインへ

財務戦略

●自己資本の拡充（2007年度までに2,500億円以上）
●有利子負債の削減（2007年度までに2,400億円程度の削減）
●投資格付けの向上（2009年までに「A」格取得）

IR戦略

●個人・機関投資家向けIR活動の更なる充実
●適時開示（ディスクロージャー）体制の強化
●「ANAファン」個人株主層の拡充

2005～2007年度 中期経営戦略の目標

価格創造目標　2007年度アジアNo.1を視野に

	2004年度修正予想	2007年度目標
売上高	12,810億円	13,700億円
営業利益	700億円	900億円
売上高営業利益率	5.5%	6.6%
当期純利益	250億円	310億円
有利子負債残高	9,585億円	7,175億円
オフバランスリース債務	2,865億円	3,775億円
実質有利子負債 ①	12,450億円	10,950億円
自己資本（注1） ②	1,800億円	2,780億円
ROA（注2）	4.7%	6.6%
D/Eレシオ（注3） ①÷②	6.9倍	3.9倍

（注1）自己資本:2013年満期CBの全額転換（400億円）を前提とする
（注2）ROA:総資産事業利益率=(営業利益+受取利息・配当金）÷総資産
（注3）2007年度のD/Eレシオ目標値は、既発CB400億円の転換後、オフバランスリース債務を含む

2005～2007年度における需要の前提（年率）

国際線旅客
欧米……横ばい
アジア……2%の伸び
中国……5%の伸び

国内線旅客
横ばい

貨物郵便
国内貨物……2%程度の伸び
国際貨物
日本発……7%程度の伸び
中国発……13～15%の伸び
アジア発…5～7%の伸び
欧州発……4～5%の伸び
米国発……2%の伸び

フリート戦略の加速を実現

将来に向けたネットワーク戦略の実現に繋げる戦略を展開するとともに、機種統合による直接費用の削減や経済性の高い機材の導入により、コスト競争力を強化。

※DASH8／カナダ・ボンバルディア社製
F50／オランダ・フォッカー社製
B737、767、777、747、787各シリーズ／米・ボーイング社製
A320、321／欧州エアバス社製

	2004年度末予定（JET169機+PROP17機）		2005～07年度		将来構想
PROP機（2→1機種）	DASH8（13機） F50（4機）		DASH8 F50	機種統合	PROP機
小型機（2→1機種）	B737（27機） A320(28機)		B737/B737NEXT GENERATION A320	機種統合加速	B737NEXT GENERATION
中型機（2→1機種）	A321（7機） B767-300（54機）	機種統合	中型機機種統合（B767-300）	経済性の高い新機種導入	B787型機
大型機（4→3→1機種）	B777-200（18機） B777-300（8機） B747SR/LR（4機） B747-400（23機）	機種統合加速	B777-200 B777-300 B747-400	機種統合加速	新大型機

＊詳細な計画は各単年度の事業計画策定時に決定予定