

平成 23 年 2 月 24 日

各 位

会 社 名 全 日 本 空 輸 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・大証各第 1 部)
問 合 せ 先 総 務 部 長 丹 治 康 夫
(TEL . 03-6735-1001)

「2011－12 年度 ANA グループ経営戦略」に関するお知らせ

当社グループでは、このたび「2011－12 年度 ANA グループ経営戦略」を別紙のとおり取りまとめましたので、お知らせいたします。

以 上

2011 - 12年度 ANAグループ経営戦略について

～ グループ一丸となり、グローバルへの挑戦 ～

～ 経営資源最大活用による経営効率向上を実現 ～

ANAグループでは、世界規模での景気低迷や激変する経営環境に対応した事業基盤の再構築が必要との認識の下、「2010 - 11年度 ANAグループ経営戦略」に則り、黒字必達、復配を最重要課題として取り組むとともに、悲願であった羽田国際化にも取り組んでまいりました。

一方、今後の取り巻く環境を展望すると、2015年度に向け、さらなる首都圏空港容量の拡大と航空自由化の進展が想定される中で、既存の日系キャリアはもとより、アジア・欧米のメガキャリア、またLCCとの本格的な競争時代を迎えることとなります。さらには、九州新幹線の全通や北陸新幹線の開通など、他交通機関との競争もさらなる激化が予想されます。

このような環境の下で、21世紀を勝ち残れるエアライングループとなるために、2011 - 12年度を「変化する事業環境に対応し、さらなる成長に向けて事業構造をより強固な仕組みへ切り替える2カ年」と位置づけ、「経営資源の最大活用による経営効率の向上」と「基本品質と顧客満足の向上」を柱に、経営ビジョン「アジアNo. 1」の実現に向けたさらなる成長を図ってまいります。

ANAグループの中期的に目指す方向性

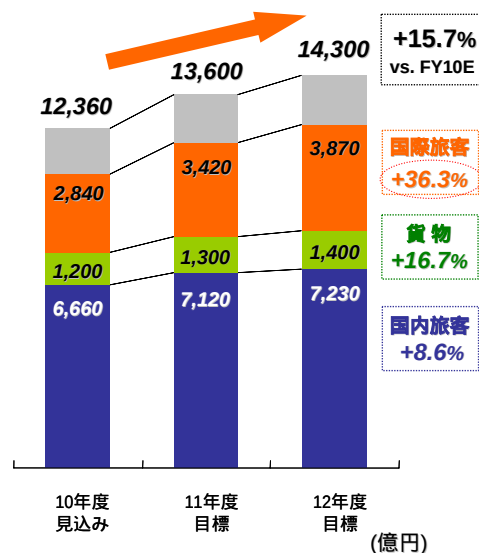
国際線事業をグループ事業の中核として成長の柱とする

アジア域内の成長をANAの成長の糧として取り込むことにより、自らの体力を強化する

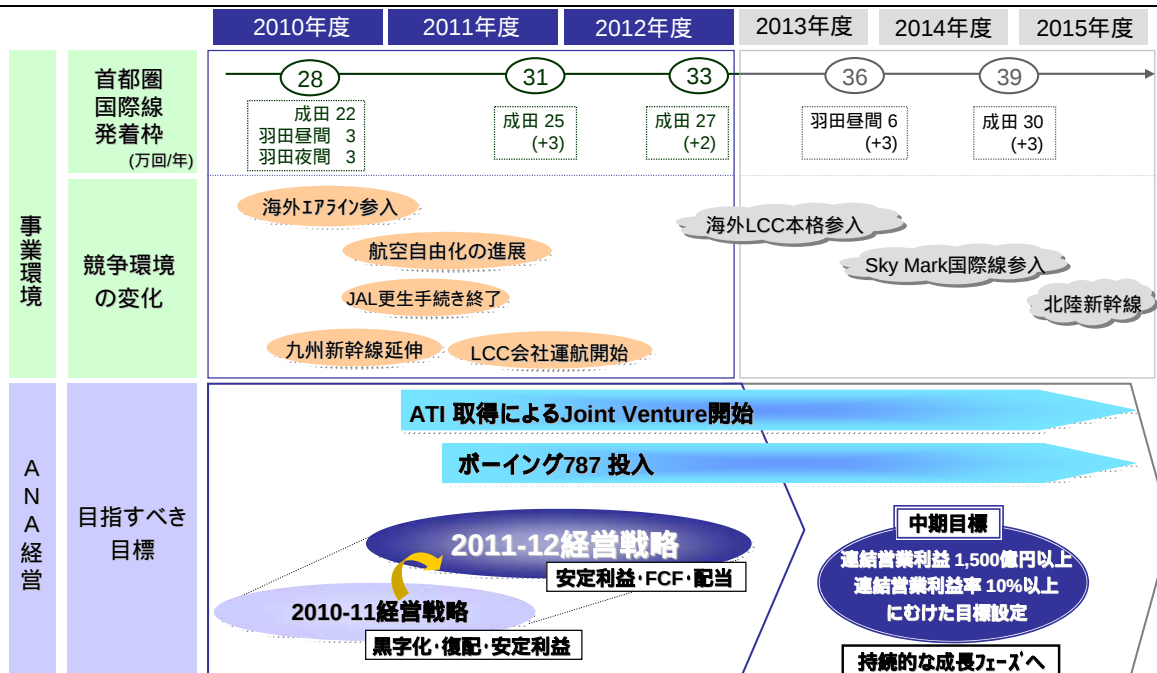
生産性向上により、単位あたりコストを低減させ、確実な利益を計上し、財務体質の改善・強化を図る

航空運送事業収入

国際旅客事業を中心とした成長



1. 2011-12年度ANAグループ経営戦略のアウトライン

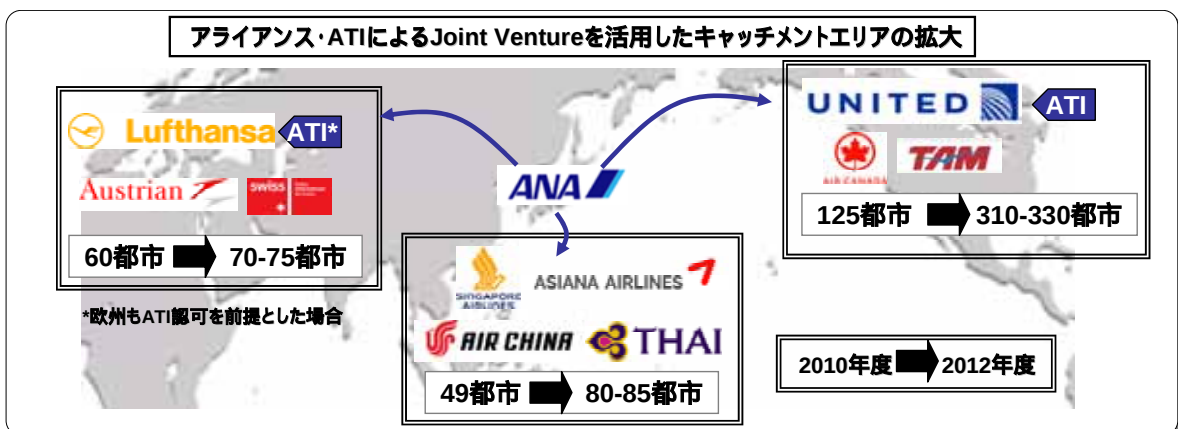


2. 戦略の概要

現在の首都圏空港発着枠を最大限活用したネットワーク戦略の推進

- ユナイテッド航空・コンチネンタル航空とのジョイントベンチャー開始により、利便性が高く収益拡大に繋がるダイヤネットワークの構築
- 成長するアジアに着目した路線展開(1)と、期間中導入するボーイング787の羽田発着国際長距離路線も含めた戦略的投入
- 羽田増枠、他社生産量大幅削減を契機とした競争力向上

1: 2010年度の成田 = ジャカルタ、マニラに続き、2011年6月より、成田 = 成都を就航予定



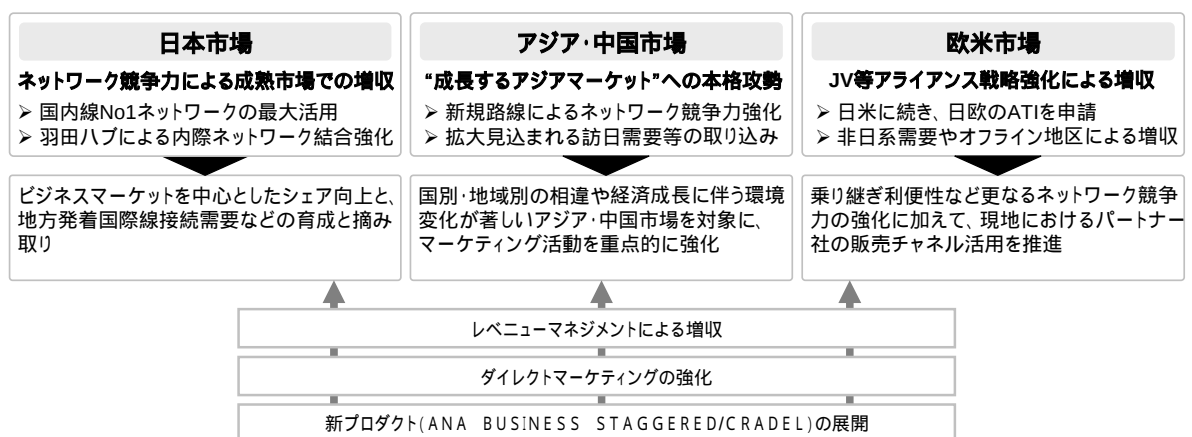
首都圏国際線発着枠拡大を推進力にグローバルマーケティングの深化

- 圧倒的なコスト競争力をもつアジアの主要キャリアとの本格競争の中で勝ち残っていくために、ANA 自身がアジアの成長を自社の成長の糧として取り込む
- ジョイントベンチャーを契機とした共通マーケティング、共通運賃、共通販売による収入最大化
- WEB販売チャネルを活用した非日系マーケット、新しい顧客セグメントへのアプローチ強化
- 新プロダクト搭載機材の拡充(2)による商品競争力の強化

2 : ANA BUSINESS STAGGERED 搭載機材を2011年度に欧米6路線に展開

ANA BUSINESS CRADLE 搭載機材を2011年度にアジア6～7路線に展開

< 各市場での重点戦略 >



沖縄ハブ、エクスプレス事業モデルの定着と深化

- 沖縄ハブならびに羽田空港発着の内際路線網を最大限に活用した高速輸送商品の拡充
- OCSの機能を強化し、アジアマーケットを中心にエクスプレス事業を拡大
- WEB機能を強化し、予約の24時間対応化による顧客利便性の向上、増収

基本品質の維持向上

- 基本品質の維持向上は社会的使命であり、2015年度以降の大競争時代に勝ち残るための総点検を実施
- グローバルな競争力を備えたオペレーション・サービス品質でアジアNo.1のCSの実現

(安全)

- 新たなリスクへの適切な対応、グローバルな視点からの安全推進・管理体制の強化により、世界最高水準の安全性の確保

(定時性)

- 計画段階において予見される遅延リスクを検証し、生産財を効率的に活用した事前リスクの回避

(クオリティー & 顧客満足)

- グローバルマーケットにおける評価(Skytrax社 Five Star)を獲得し、競合するアジアの航空会社に対する優位性の確立

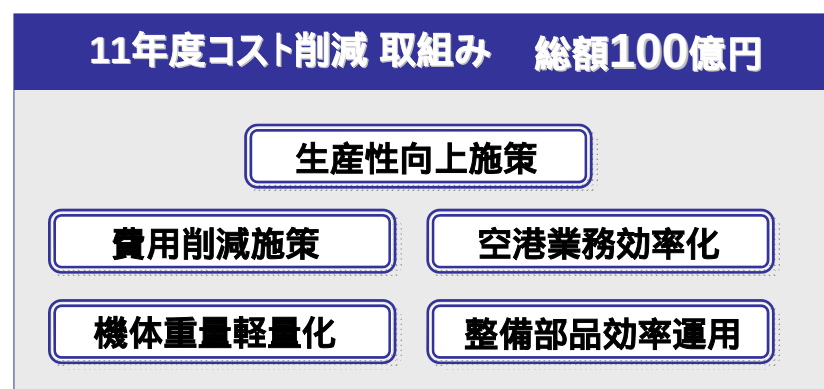
(CSR)

- ANAグループ中期エコロジープランの達成による環境リーディングエアラインを目指す

あくなき生産性向上とグループ運営体制の見直し

- 海外の航空会社との間での様々な指標の比較を通じ、規程・基準、運用レベルを総点検するとともに改善の実施
- スケールメリットと柔軟性のある生産体制の確保、間接部門の効率化を通じて生産性と収益性の向上を図るべく、グループ内再編の実施
- グループエアライン体制については、2012年4月1日を期してANAとANK(3)を統合すべく準備を開始、3社体制を完成

(3) ANK: エアーニッポン(株)(当社100%子会社 / 設立: 1974年(昭和49年)3月13日
代表者: 内園幸一 / 資本金: 100百万円 / 主な事業内容: 航空運送事業等)



3. 経営目標

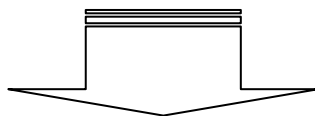
2011年度は、連結営業利益1,100億円、連結営業利益率7.3%

2012年度は、連結営業利益1,300億円、連結営業利益率8.3%

	2010 年度 見込み	2011 年度 目標	2012 年度 目標
連結営業収入	13,770	15,000	15,700
連結営業利益	700	1,100	1,300
営業利益率	5.1%	7.3%	8.3%
連結経常利益	370	700	820
連結当期純利益	60	450	530
設備投融资額	2,110	2,270	2,520
有利子負債残高	9,220	9,080	9,100
フリーキャッシュフロー	220	300	310
生産量 国際線旅客座席キロ	111.4%	117.4%	113.7%
国内線旅客座席キロ	99.5%	103.2%	99.7%
国際線貨物トンキロ	114.4%	119.2%	111.9%
国内線貨物トンキロ	98.7%	100.6%	102.4%

金額の単位は億円、生産量の数値は前年比

有利子負債残高にはオフバランスリース負債を含みません



中期的には、連結営業利益1,500億円以上、連結営業利益率 10%以上を目指す

以上