



2018-22年度 中期経営戦略

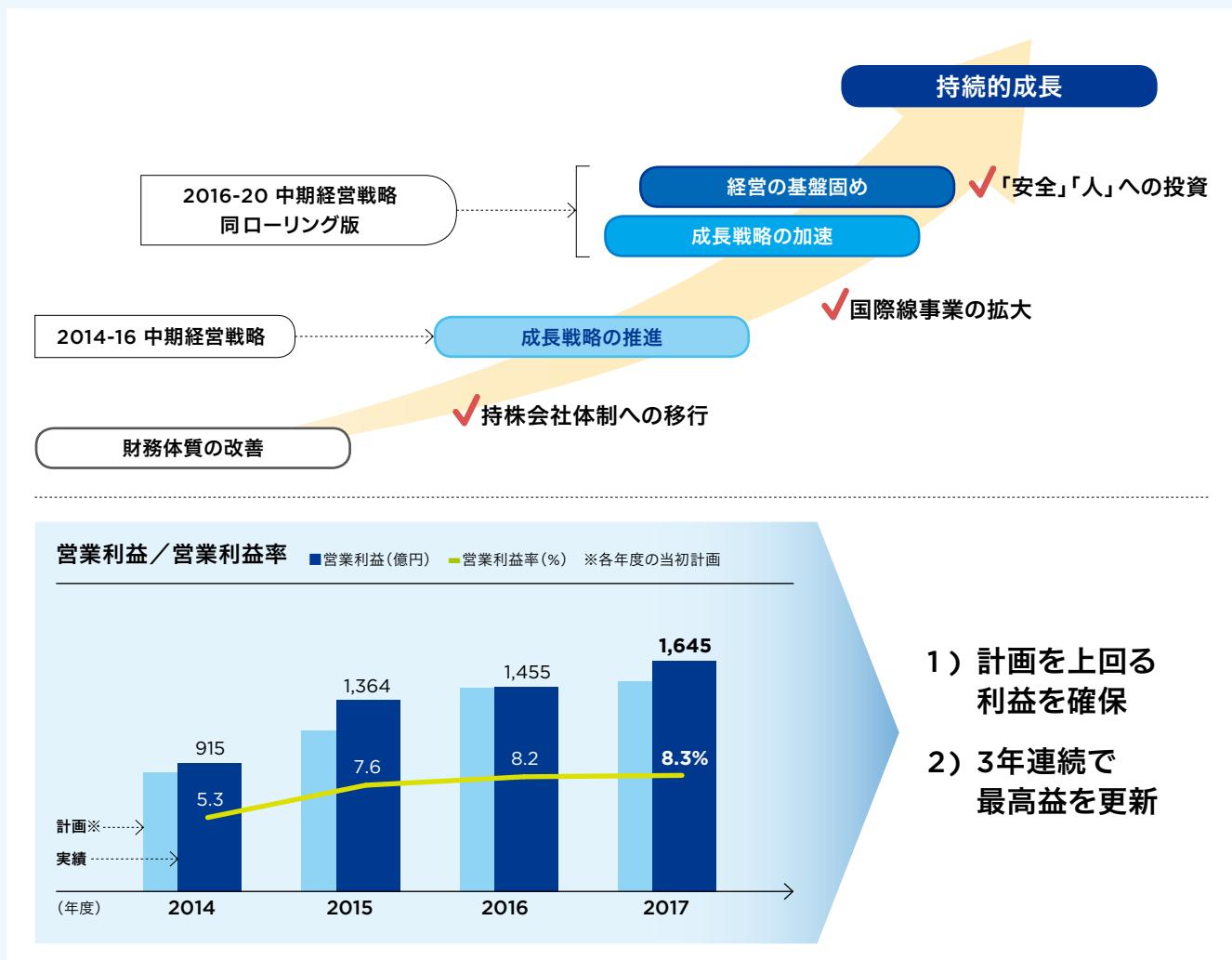
2018年2月に「2018-22年度 中期経営戦略」を策定しました。目前に広がるビジネスチャンスを追い風としながら、経営ビジョンである「世界のリーディングエアライングループ」の実現と、その先の持続的な成長を追求していきます。

「2016-20年度 中期経営戦略」の振り返り

これまでの経営戦略の実行により、収益性を着実に向上

当社グループは、2013年度に持株会社体制に移行して以来、ANA国際線事業を中心に成長戦略を推進してきました。一方、LCC事業としても、バニラ・エア(株)の設立やPeach Aviation(株)を連結化するなど、ANAとLCCの両面で事業ポートフォリオを築いてきました。

ここ数年間の営業利益は各年度とも年度当初の計画を上回る実績を確保し、2015年度以降は3年連続で最高益を更新しました。これまでの戦略を成果に結び付けてきた中で、今後の持続的成長を追求していくために、新たな戦略を策定して、2020年度以降も見据えた経営の方向性を示すことしました。



「2018-22年度 中期経営戦略」のテーマ

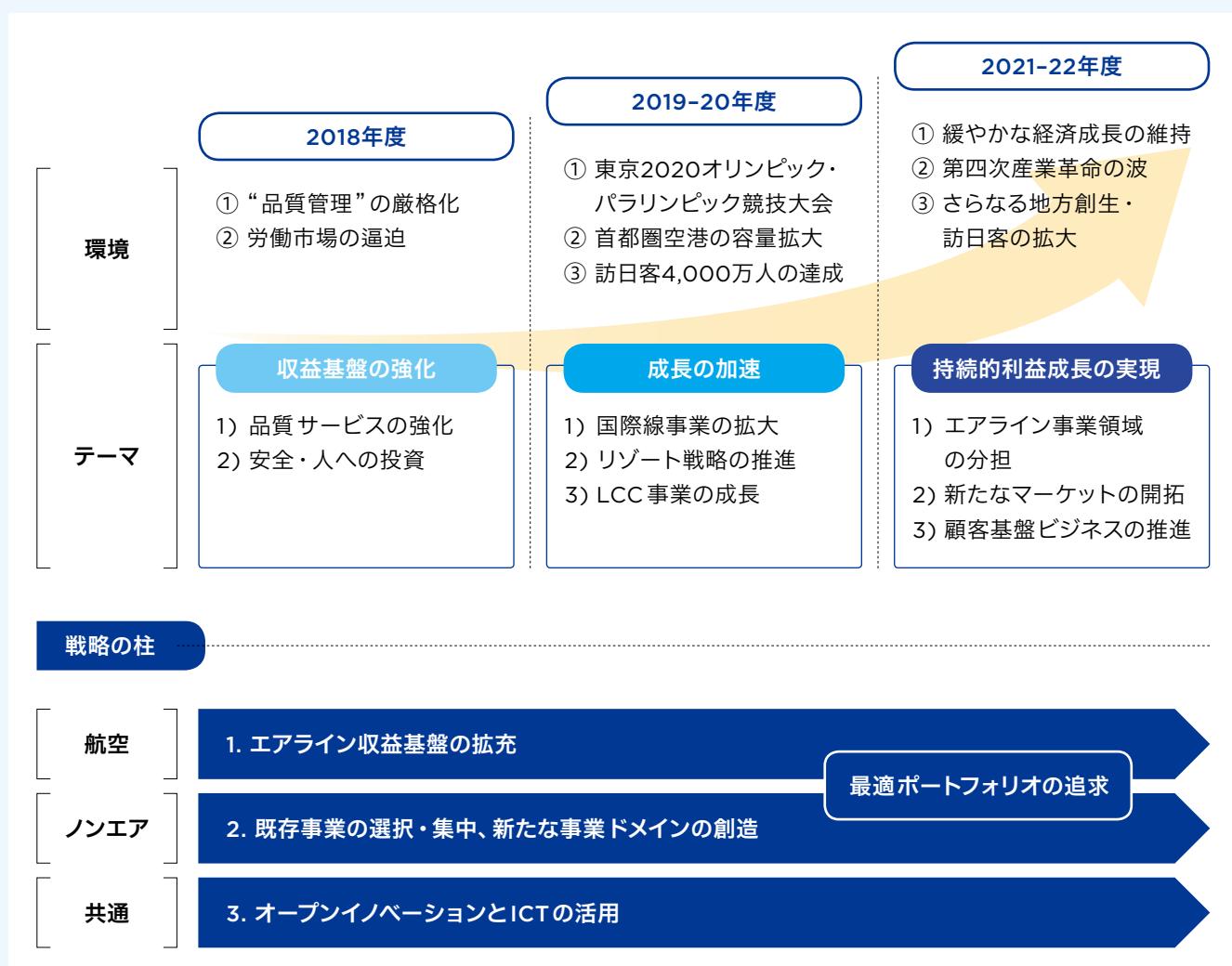
足元をしっかり固め、未来へ動く

アジアを中心とする新興国の成長を背景とした航空需要の拡大や訪日需要の増加に加えて、2020年の首都圏空港における発着枠拡大など、ANAグループは大きく成長するビジネスチャンスを迎えます。2018年度は「安全と品質サービスの総点検」の2年目として、経営の基盤である安全と基本品質に徹底的にこだわり、競争力の源泉である人財や成長領域への投資を積極的に進めます。まずは事業基盤を固めてから、国際線事業を中心に成長を加速し、持続的な利益成長を追求していく方針です。

これらを実現するために、新たな中期経営戦略では、3つの「柱」を掲げました。「1. エアライン収益基盤の拡充」では、

ANAとLCCそれぞれが基本品質を向上させながら、グループ全体で最適なポートフォリオを追求することで収益基盤を拡充させていきます。「2. 既存事業の選択・集中、新たな事業ドメインの創造」では、顧客資産事業を中心に成長領域への投資を加速させながら、収益の拡大を追求します。「3. オープンイノベーションとICTの活用」では、商品競争力の向上や働き方改革の推進により、「超スマート社会」の実現に貢献します。

ESG強化にも取り組み、SDGsに貢献しながら、「世界のリーディングエアライングループ」にふさわしい価値を創出していくために、足元をしっかり固め、目前のビジネスチャンスを成長の「追い風」として、未来へ動きます。



航空事業① ネットワーク戦略

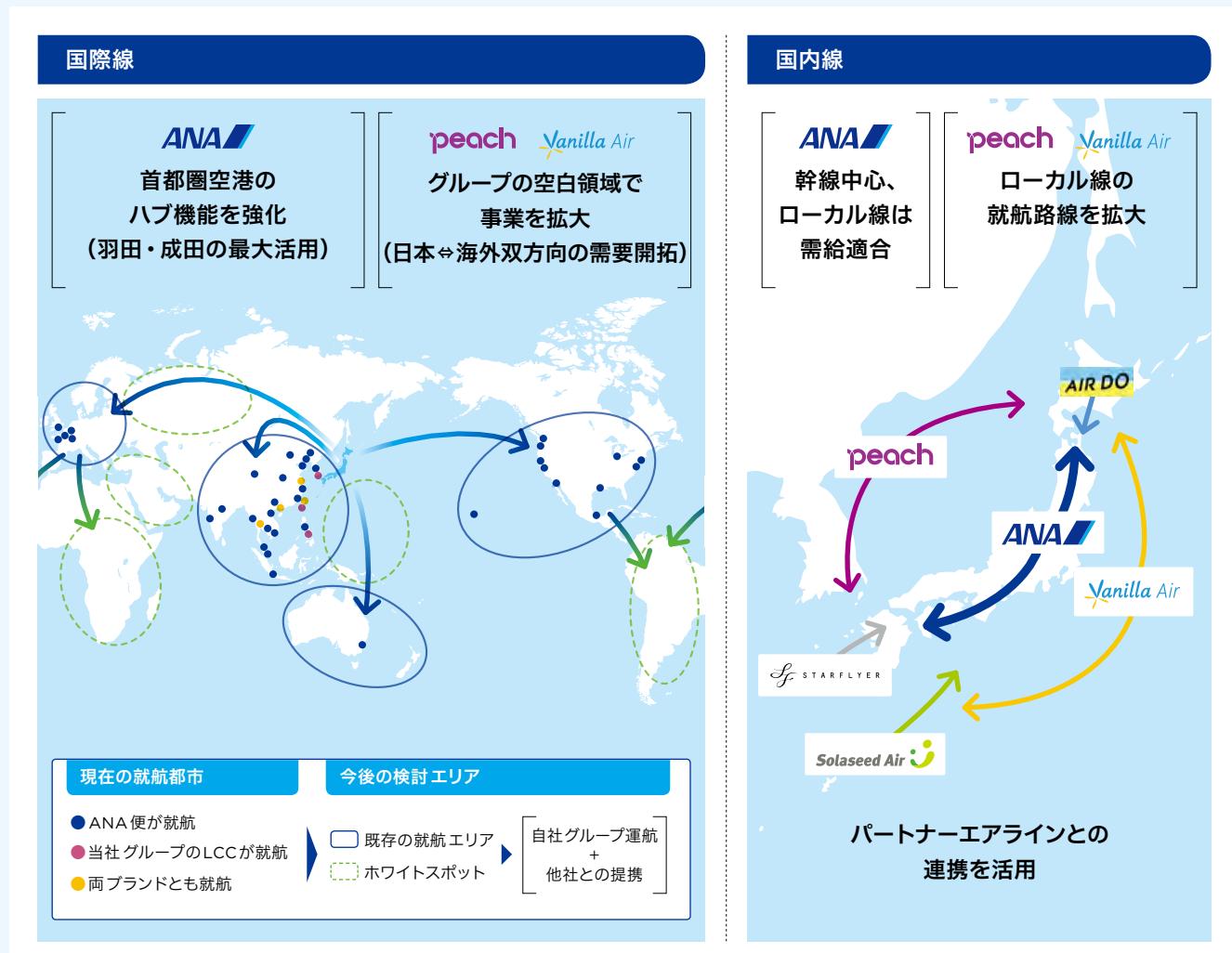
ANAとLCCの両ブランドでマーケティングを深化、 グループ全体でネットワークを拡大

「ネットワーク戦略」としては、ANAとLCCの両事業を通じてお客様の利便性をさらに高め、エアライングループ全体の事業領域を拡大します。

ANA国際線については、首都圏空港のハブ機能をさらに強化していく計画です。羽田と成田を最大限に活用して、「首都圏デュアルハブモデル」の完成形を目指します。LCCは、成田や関西を拠点としつつ、その他の地方空港からも事業を拡

大する計画です。日本人の旺盛なレジャー需要や訪日客をターゲットに、日本発と海外発の双方向で需要を開拓し、地方創生に貢献します。

国内線では、ANAは幹線を中心に事業を担いながら、ローカル線の需給適合を促進します。また、パートナーエアラインとの連携も活用して、マーケットリーダーとしての優位性を維持します。LCCは、ローカル線の就航路線を拡大していきます。



航空事業② フリート戦略

事業の拡大を支える機材を安定的に確保、 両ブランドで適正なフリート構成を追求

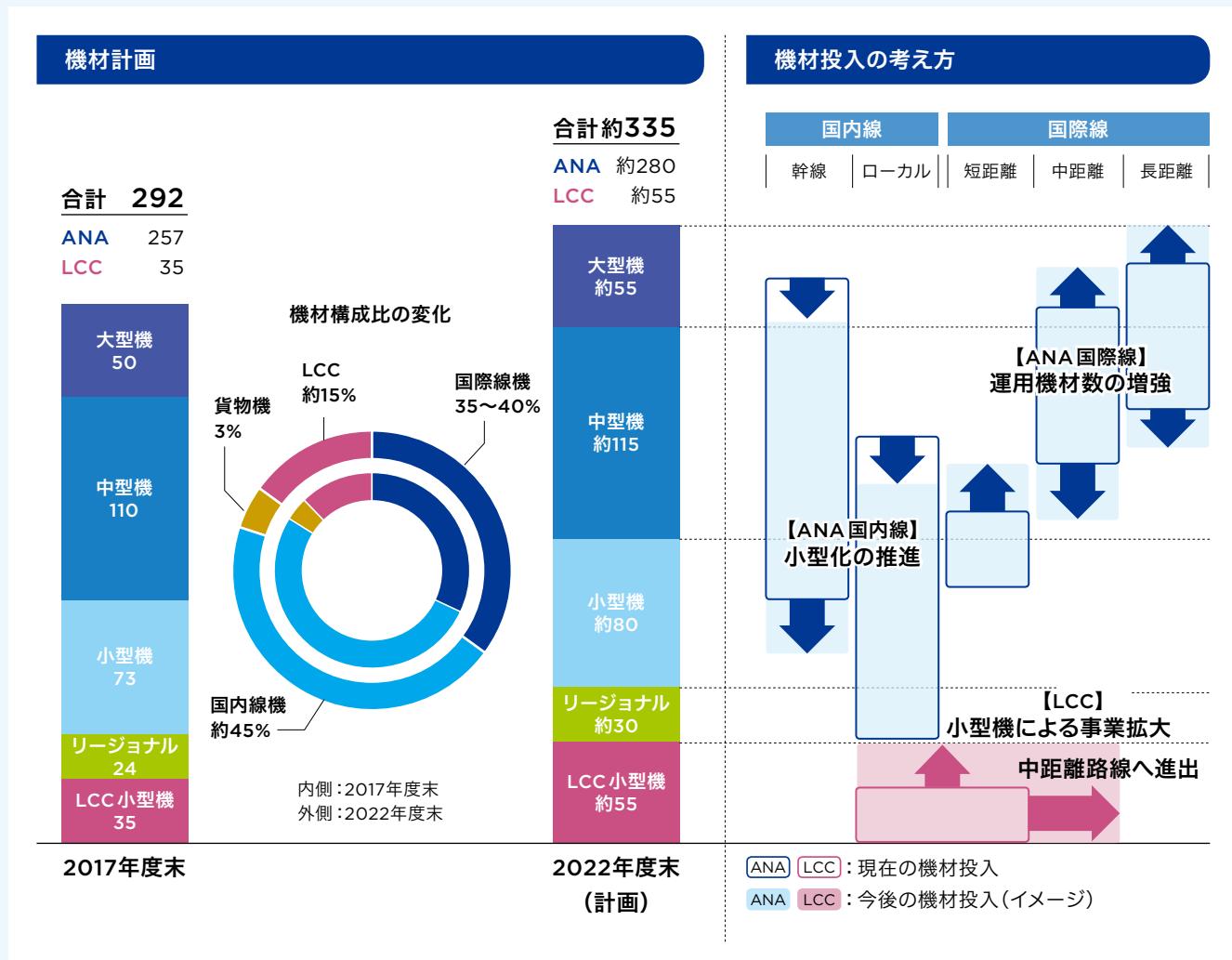
「フリート戦略」では、2022年度末におけるグループ全体の運用機材数を、2017年度末から40機程度増加させ、約335機とする計画です。

ANAは、機材の更新も実施しながら、戦略の遂行に必要な機材を安定的に確保していきます。国内線では小型化を推進する一方、国際線で幅広く運用機材数を増強します。

LCCは、運用機材数を2017年度末時点と比較して1.5倍以上とする計画です。国内線や短距離国際線で事業を拡大するとともに、2020年からは中距離国際線に進出します。今

後は、現在 ANAが運航している路線の一部について、LCCが受け継いでいくことも視野に入っています。

また、「ネットワーク戦略」と「フリート戦略」に加え、現在、日本の航空業界が直面しつつあるパイロット不足にも対処していくため、グループの領域を超えて、長期的にパイロットを養成する仕組みを検討しています。今後の事業を安定的に拡大していくため、「リソース戦略」についてもグループ全体で対応していきます。



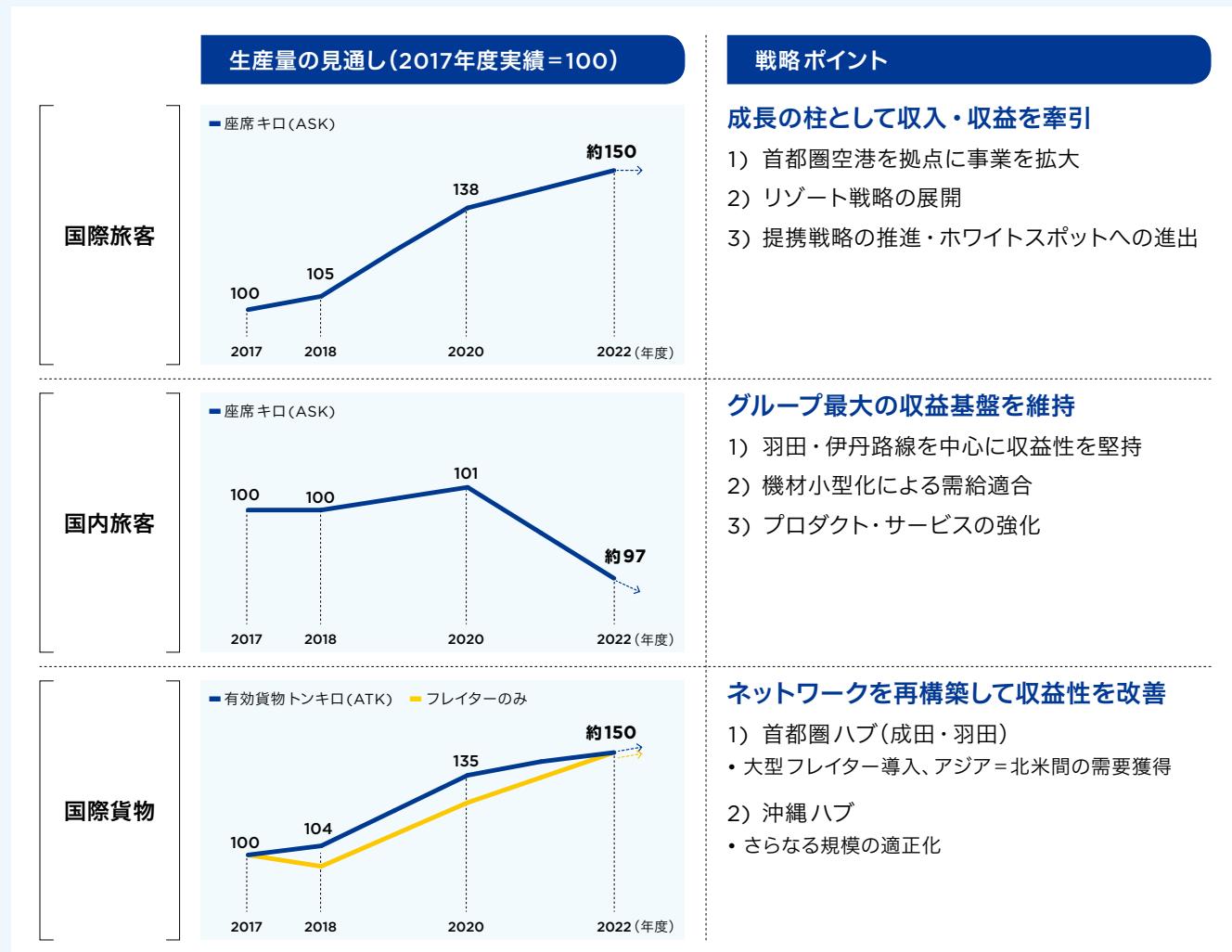
航空事業③ ANAブランド

ANA国際線旅客事業においては、首都圏空港を拠点に事業を拡大し、成長の柱としてグループを牽引します。2019年春から、エアバスA380型機を東京-ホノルル線に就航させて、リゾート戦略を展開する一方、海外エアラインとの提携も進化させながら、未就航のエリアにネットワークを拡大します。2022年度の生産量は、2017年度実績の約1.5倍に拡大する計画です。(羽田の発着枠は、2020年度当初から拡大される前提としています。)

ANA国内線旅客事業では、ローカル線を中心に需給適合を促進し、グループ最大の収益基盤を維持します。シートモニターの順次装着や機内Wi-Fiインターネットサービスの無

料化をはじめ、プロダクト・サービスの向上にも取り組み、新たな国内線での過ごし方を提案していきます。2022年度の生産量は2017年度と比べて微減となる見通しです。

ANA国際線貨物事業については、ネットワークを再構築し、中期的な事業の収益性を改善します。成長が期待できるアジア-北米間の貨物需要をより確実に取り込むため、ボーイング777F型機を導入して、首都圏空港のハブ機能を強化します。一方、沖縄ハブについては、今後のアジア域内の競争環境や需要動向を勘案しながら、さらなる規模の適正化を追求していきます。2022年度の生産量は、国際旅客と同様、2017年度実績の約1.5倍となる見通しです。



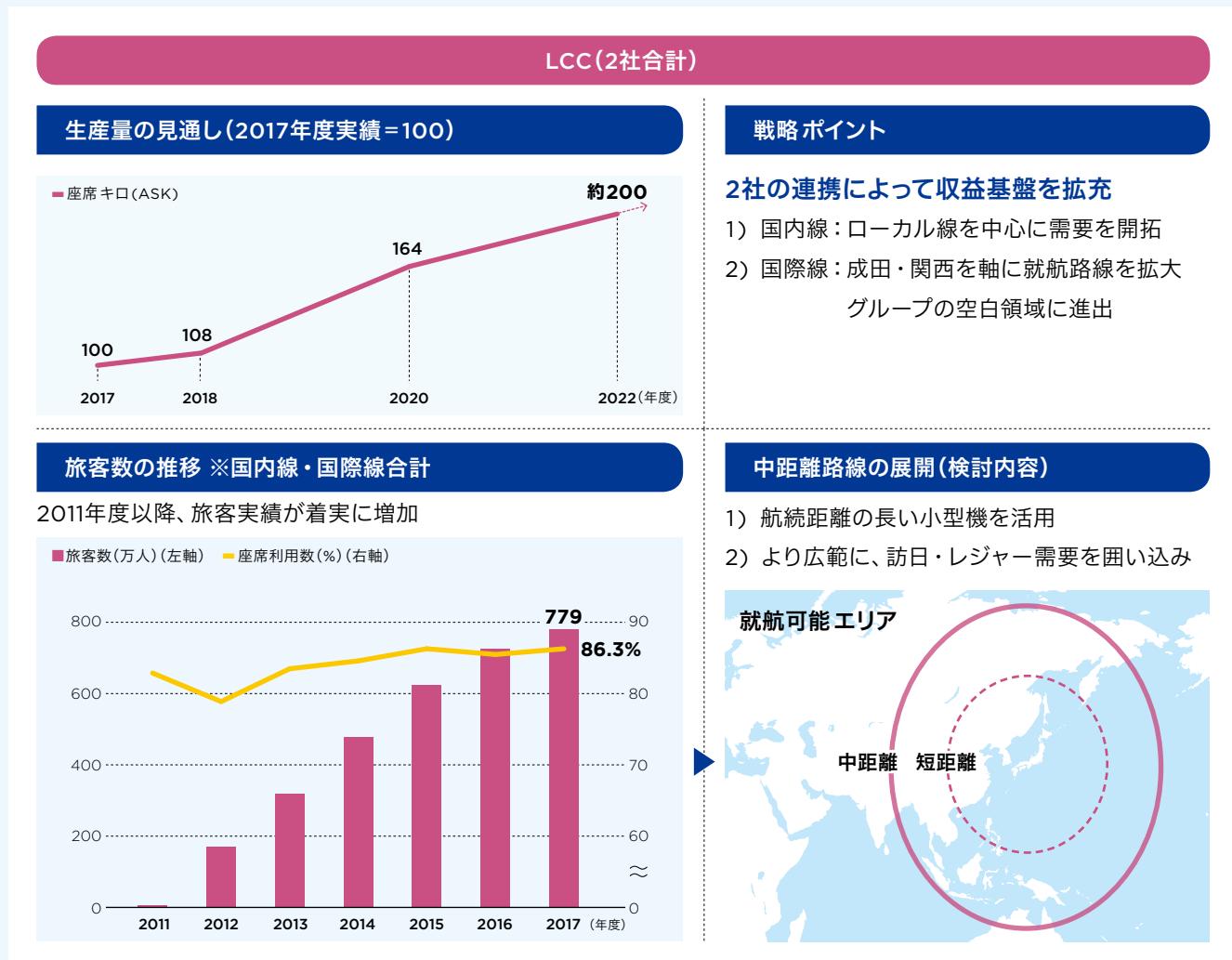
航空事業④ LCCブランド

2018年3月に、バニラ・エア(株)とPeach・Aviation(株)を2019年度内に経営統合することを発表しました。2社の強みとリソースを融合させ、事業基盤を強化させることでLCCの成長戦略を加速していきます。

旅客数は、2011年度から着実に増加し続け、2017年度は2社合計で約800万人となりました。今後は、アジア地域でさらなる増加が期待される航空需要を取り込んでいくために、

LCCとして中距離路線に進出します。航続距離の長い小型機を活用し、就航都市の選択肢を増やすことによって、より広範に訪日・レジャー需要を囲い込むことが可能となります。現時点では2020年からの就航を目指しており、当社グループにおける成長戦略の一翼を担っていきます。

なお、2022年度における生産量は、2017年度2社合計の2倍程度となる計画です。



ノンエア事業

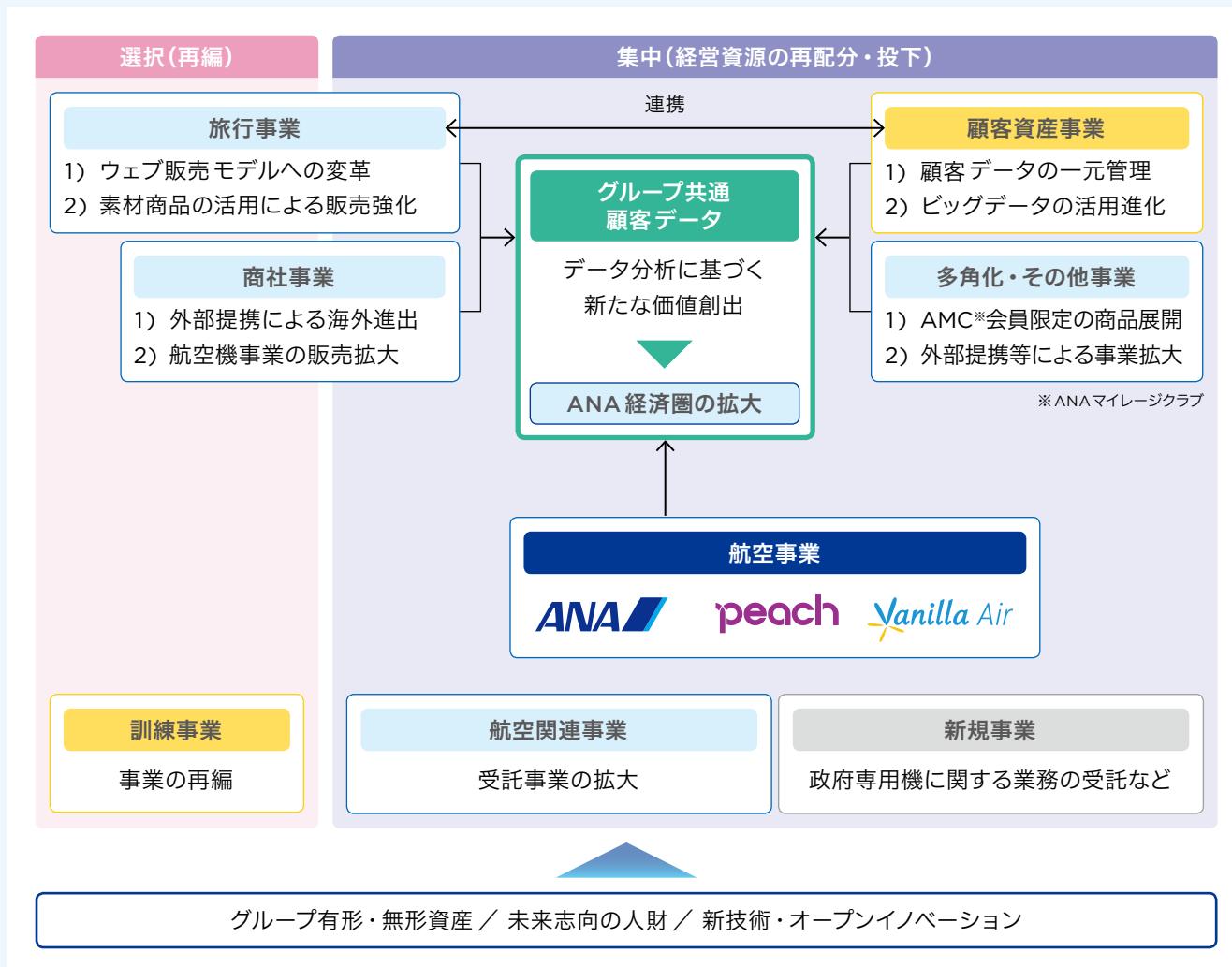
顧客基盤を軸に選択と集中を加速、ポートフォリオを再構築

ノンエア事業は、本戦略期間においては、顧客基盤の活用に注力する方針です。

当社グループには、長年にわたって積み上げてきたブランドやノウハウ・技術など、有形・無形の資産があります。例えばANAマイレージクラブの会員数は、2018年3月末現在、3,200万人以上となっています。ビッグデータの有効活用により潜在需要を掘り起こすことで、グループのビジネスを拡大することが可能です。

2016年10月に設立したANA X(株)(エーエヌエーエックス)を中心に、グループ各社が相互に連携しながら顧客データを分析・活用し、新しい価値を創出することでANA経済圏をさらに拡大していきます。

これまで蓄積してきたデータやノウハウと新しい技術を融合させながら、ノンエア事業としてポートフォリオを再構築し、収益拡大に取り組みます。



Society5.0

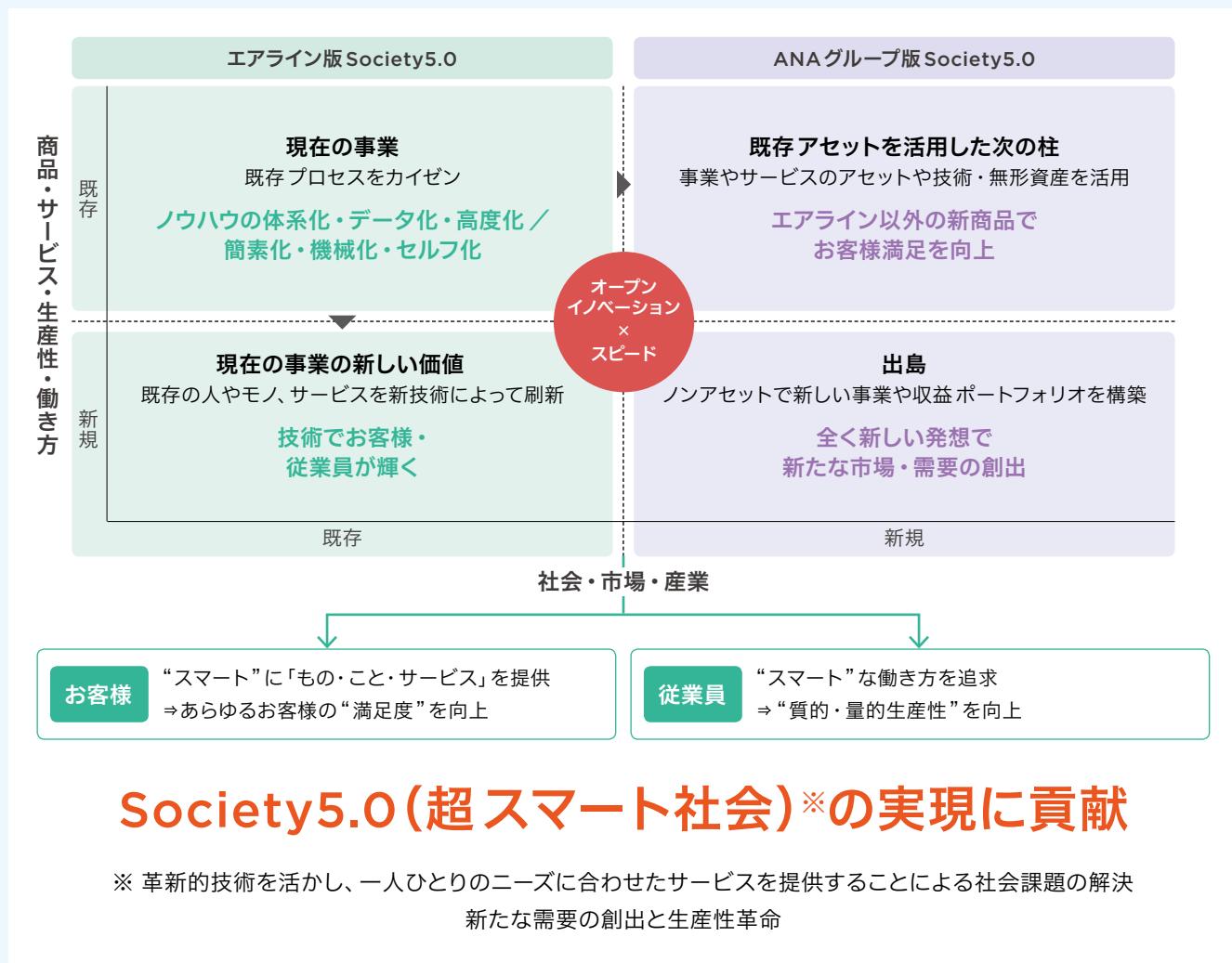
革新的技術とオープンイノベーションによる 「超スマート社会」の実現に貢献

社会課題や未来の変化を捉えつつ、ANAグループが持つ有形・無形資産をもとに、ICTとオープンイノベーションを活用することで、商品サービスの刷新と人財育成をスピード的に推進し、Society5.0(超スマート社会)の実現に貢献します。

女性やシニアの社会進出も期待される中、人口減少や人手不足による様々な課題も今後さらに顕在化することが想定さ

れます。一方で、IoT、ロボティクス、ビッグデータなどの新技術を活用した新しいビジネスモデルによって、暮らしやすく、働きやすい社会が実現されようとしています。

こうした未来社会と向き合い、エアライングループならではの発想と行動力で、お客様の満足度向上を図るとともに、従業員の働き方改革を通じて生産性向上を追求します。



売上高・営業利益(連結)

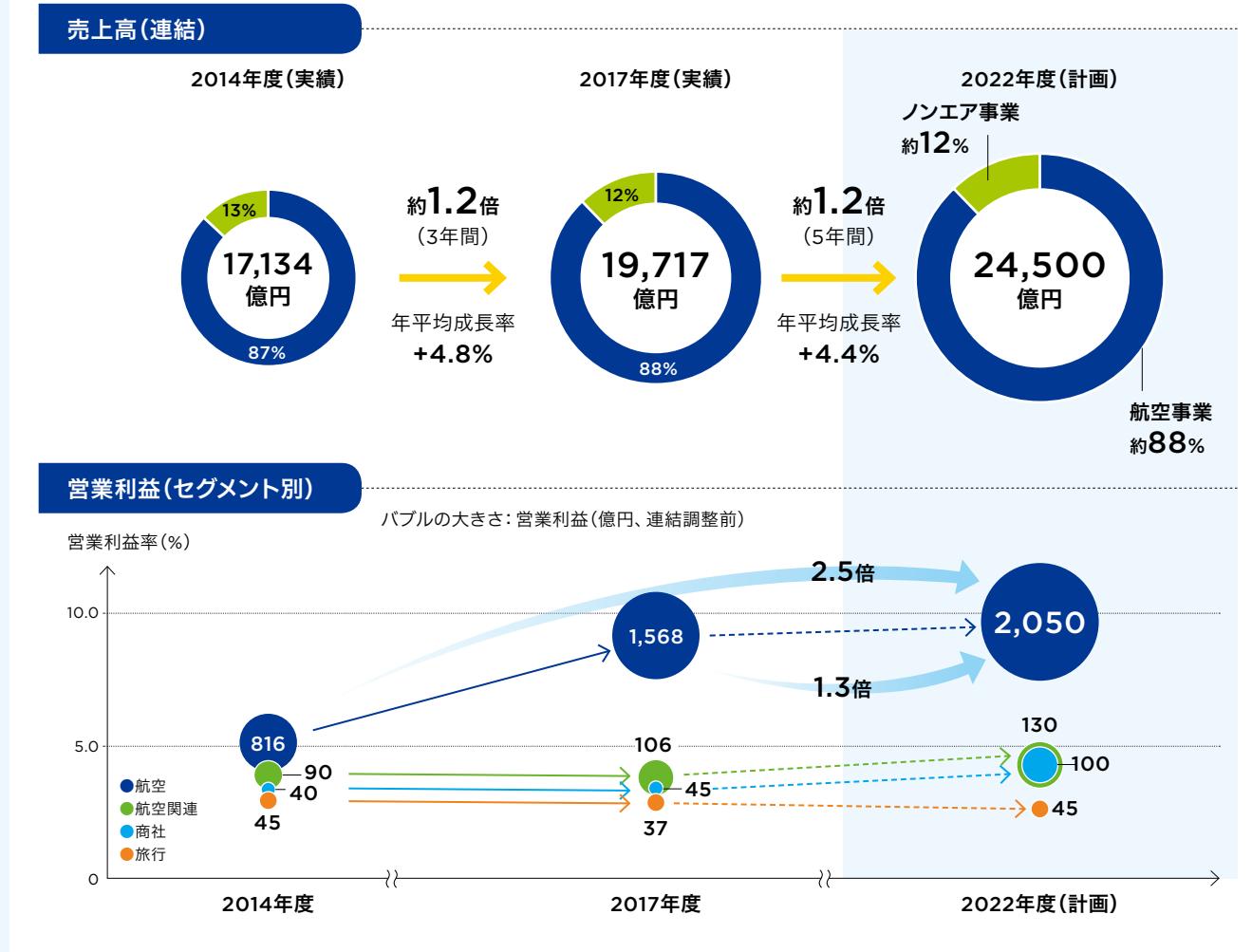
積み上げてきた実績を支えに、収入・収益の両面でさらなる成長ステージへ

2014年度から2017年度までの連結売上高は、年平均で4.8パーセント増加しました。この実績を支えに、今後5年間では、年平均で4.4パーセントと成長を続け、2022年度には、2兆4,500億円の売上高を目指す計画です。

セグメント別の営業利益について、航空事業では、2022年度に2,000億円を超える水準を計画しており、2014年度実

績との比較で2.5倍、2017年度との比較で1.3倍以上となります。また、営業利益率としても10パーセント台が視野に入る水準となります。

ノンエア事業においても、選択と集中を進めながら、全セグメントで增收・増益を追求します。



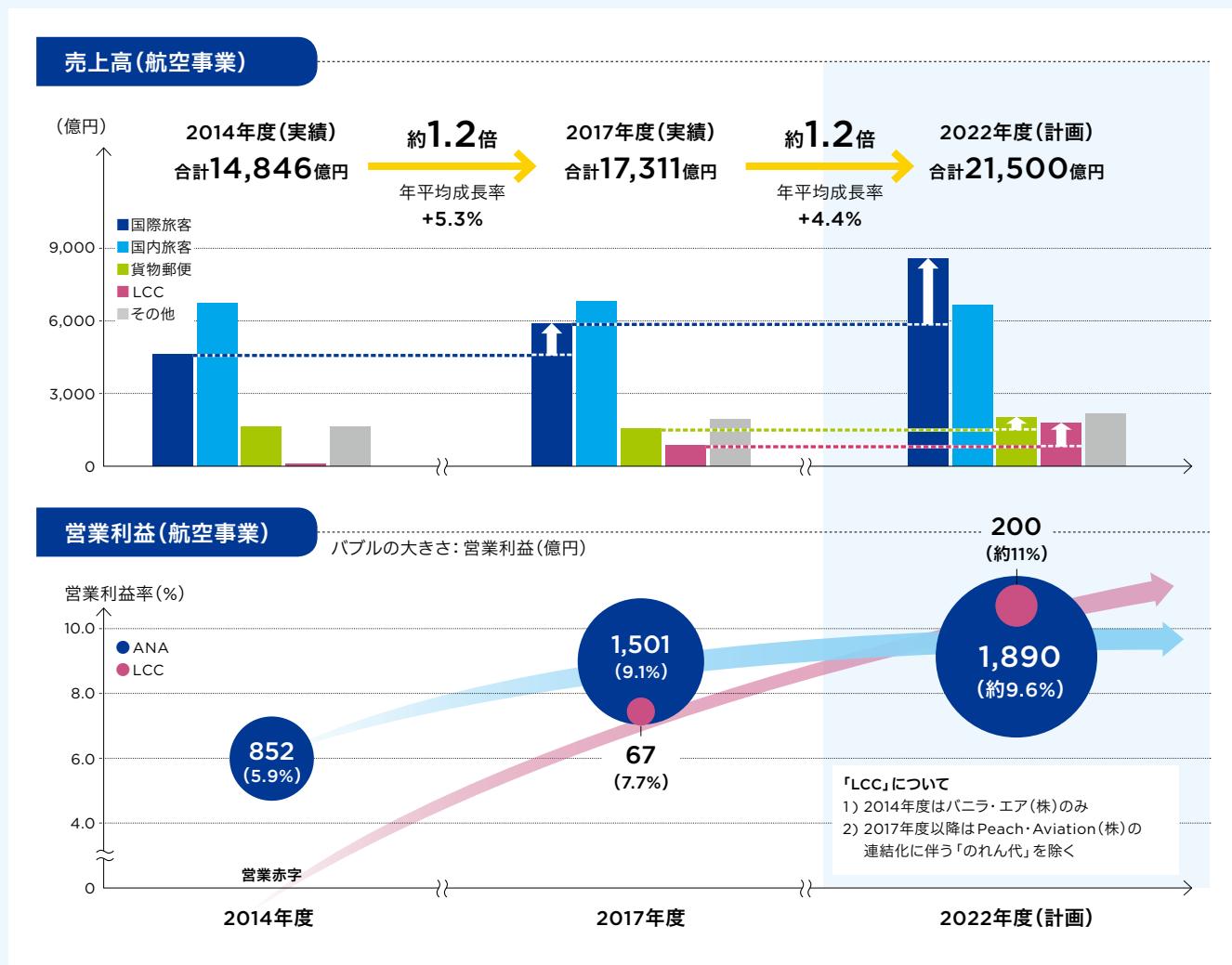
売上高・営業利益(航空事業)

国際線・LCCがトップラインの拡大を牽引、収益性の向上も目指す

2022年度の国際線旅客事業における売上高は、2014年度実績の1.8倍以上の規模となる、約8,700億円となる計画です。貨物郵便事業やLCC事業も、売上高を伸ばす計画です。

営業利益においては、ANAは、2022年度に営業利益で

1,890億円を目指します。LCCは、ここ数年で収益性は着実に改善しており、2022年度には、約200億円の営業利益を計画します。低コスト体質の強みと、日本のLCCとしての品質・サービスクオリティを活かし、增收増益を目指します。



コストマネジメント

ICTの活用により、コストマネジメントを推進

2010年度の航空事業のユニットコストは、一座席キロ当たり10円台でしたが、2011年度から6年間にわたり、合計1,380億円相当のコスト構造改革を実施したことで、ユニットコストを、約1割低減してきました。

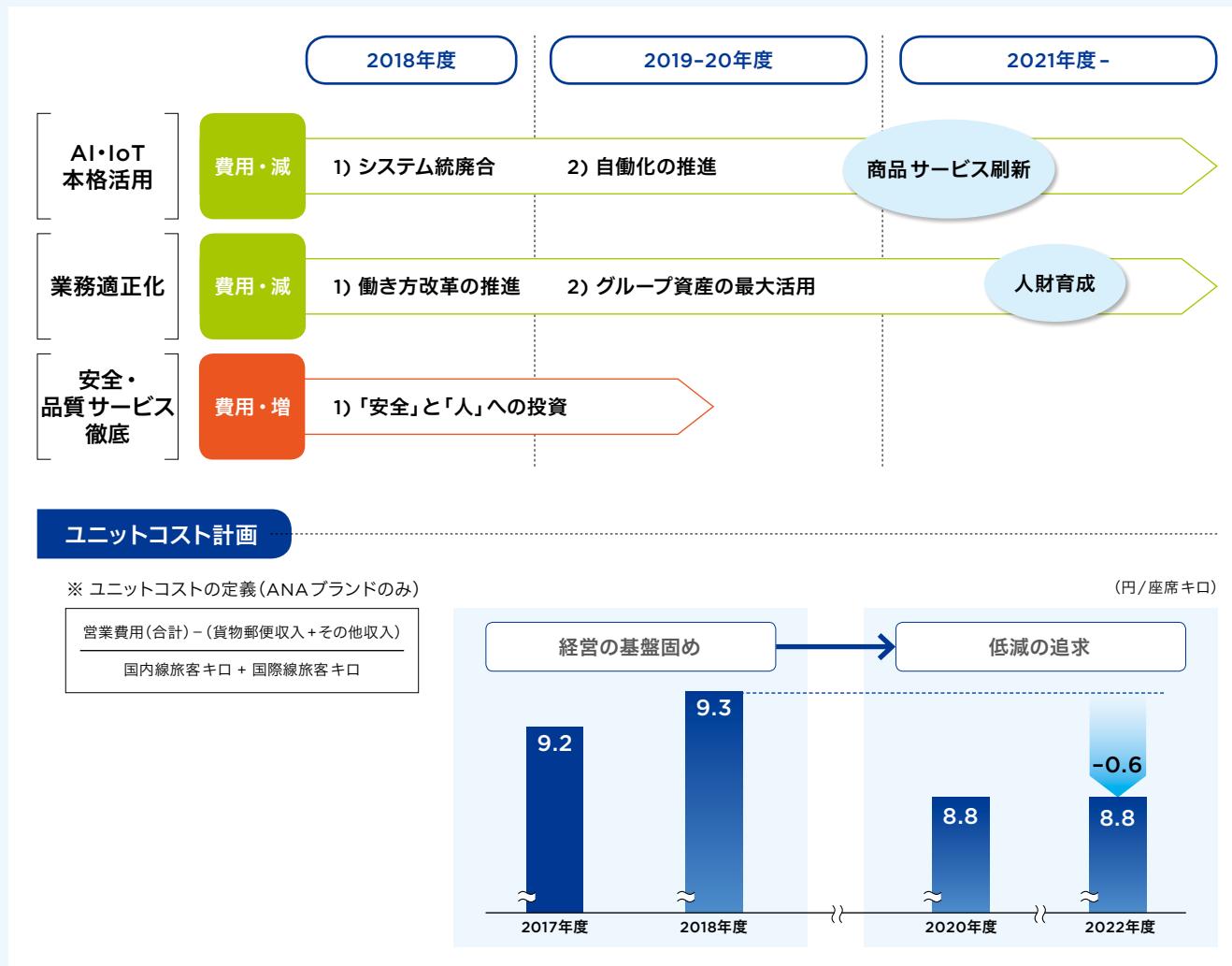
本戦略期間では、AI、IoT、ロボット等の本格活用や働き方改革の推進により、生産性を高めながらコスト競争力をさらに向上させていく方針です。

例えば、空港内車両の自動運転化、音声認識技術を活用したコールセンターの品質向上、AIを活用した航空機部品や整備用工具の管理など、これまでの常識にとらわれない発想

で、最新技術を活用する準備を進めています。また、省燃費機材の導入促進も、燃油費の増加抑制につながります。

これらの技術を単なるコスト削減に留めず、ANAグループの商品サービスの刷新や人財育成にも活用して、今後の增收や基本品質の向上にもつなげていく方針です。

ユニットコストについて、「安全と品質サービス」ならびに「人」への投資を続けるため、2018年度は一時的に増加する見通しですが、2022年度までに0.6円引き下げて、8.8円とする計画です。適切なコストマネジメントの遂行により、ユニットコストの低減を追求します。



財務基盤

最適な財務基盤を支えに事業戦略を加速、企業価値の向上を追求

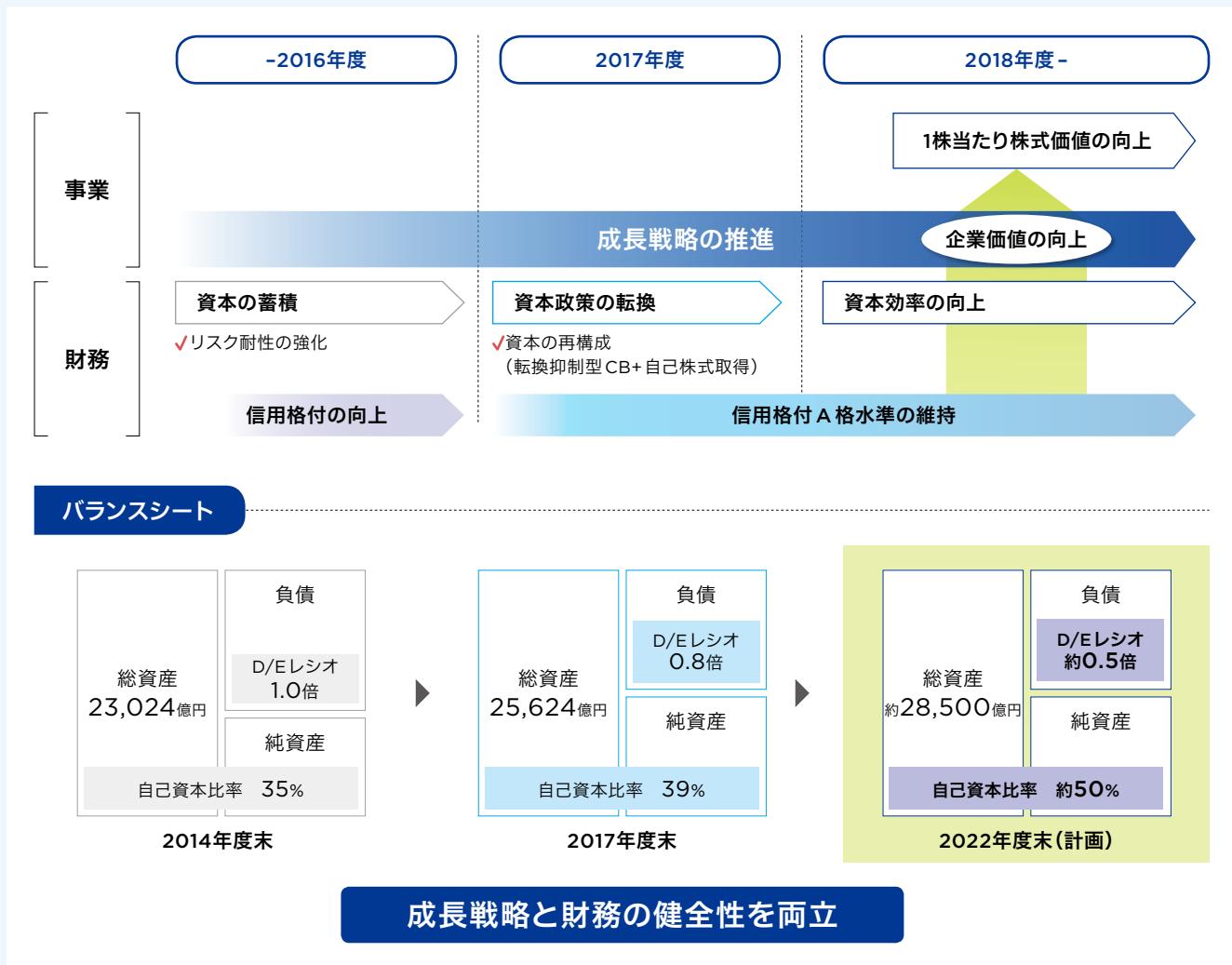
財務基盤については、ここ数年間にわたる業績の積み重ねにより、信用格付でA格水準となりました。

今後は、成長戦略の推進と財務の健全性を両立させながら、1株当たり株主価値を向上させていきます。

2017年9月に実施した財務・資本政策の企図は、「成長戦略の推進」と「資本の再構成」を同時に追求することでした。収益拡大の源泉となる航空機投資のための成長資金を確保

した一方、自己株式取得も実施して資本効率を向上させていく政策に転換しました。これらを実現する上で、既存株主の皆さんにも配慮した設計とするため、転換抑制型のCB(転換社債)を選択しました。

2018年3月末で自己株式取得は一旦終了しましたが、適正な株主資本と利益のバランスを中・長期的に維持しながら、資本生産性の向上を目指します。



キャッシュ・フロー

これまでの投資による効果を享受するステージへ

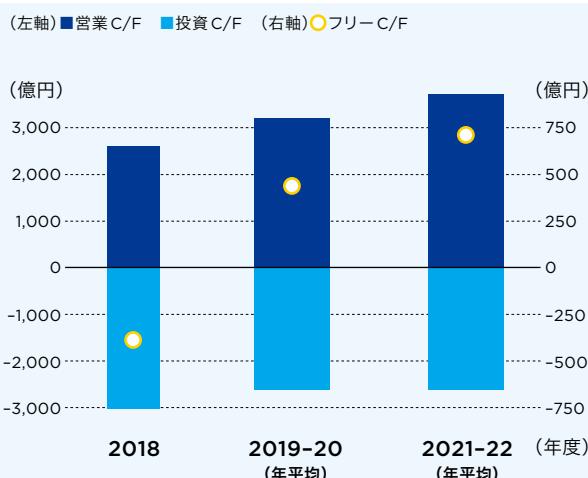
2018年度から2022年度までの5年間で、合計1,950億円のフリー・キャッシュ・フローを確保する計画です。

旺盛な設備投資が続きますが、EBITDAの水準が本戦略期間中に設備投資額を上回る見通しであり、2021年度からは、フリー・キャッシュ・フローの水準が大きく向上する計画です。

設備投資に関して、2018年度までは航空機関連だけでは

なく、航空機以外の投資も積極的に実施します。この中には、「ANA総合トレーニングセンター(仮称)」の建設費用を含めており、現在、羽田周辺に点在する施設を集約して効率的な訓練を実現するとともに、経営の基盤である安全性を高めることを目的としています。品質・サービスの源泉となる「人」への投資も進めています。

キャッシュ・フロー計画



フリー
C/F

2018-22年度(5年間)
合計1,950億円

3年間合計
500億円

2年間合計
1,450億円

① EBITDA、有利子負債/EBITDA

(年度)	2017	2018	2019-20 (年平均)	2021-22 (年平均)
EBITDA	3,149	3,260	3,650	約4,150
有利子負債 /EBITDA	2.5	2.4	2.2	約1.8

※有利子負債にオフバランスリース債務を含まず

② 設備投資計画

(年度)	2017	2018	2019-20 (年平均)	2021-22 (年平均)
航空機関連	1,846	2,610	2,300	約1,900
その他	1,317	1,700	1,250	約1,200
合計	3,164	4,310	3,550	約3,100

持続的なキャッシュ・フローの創出

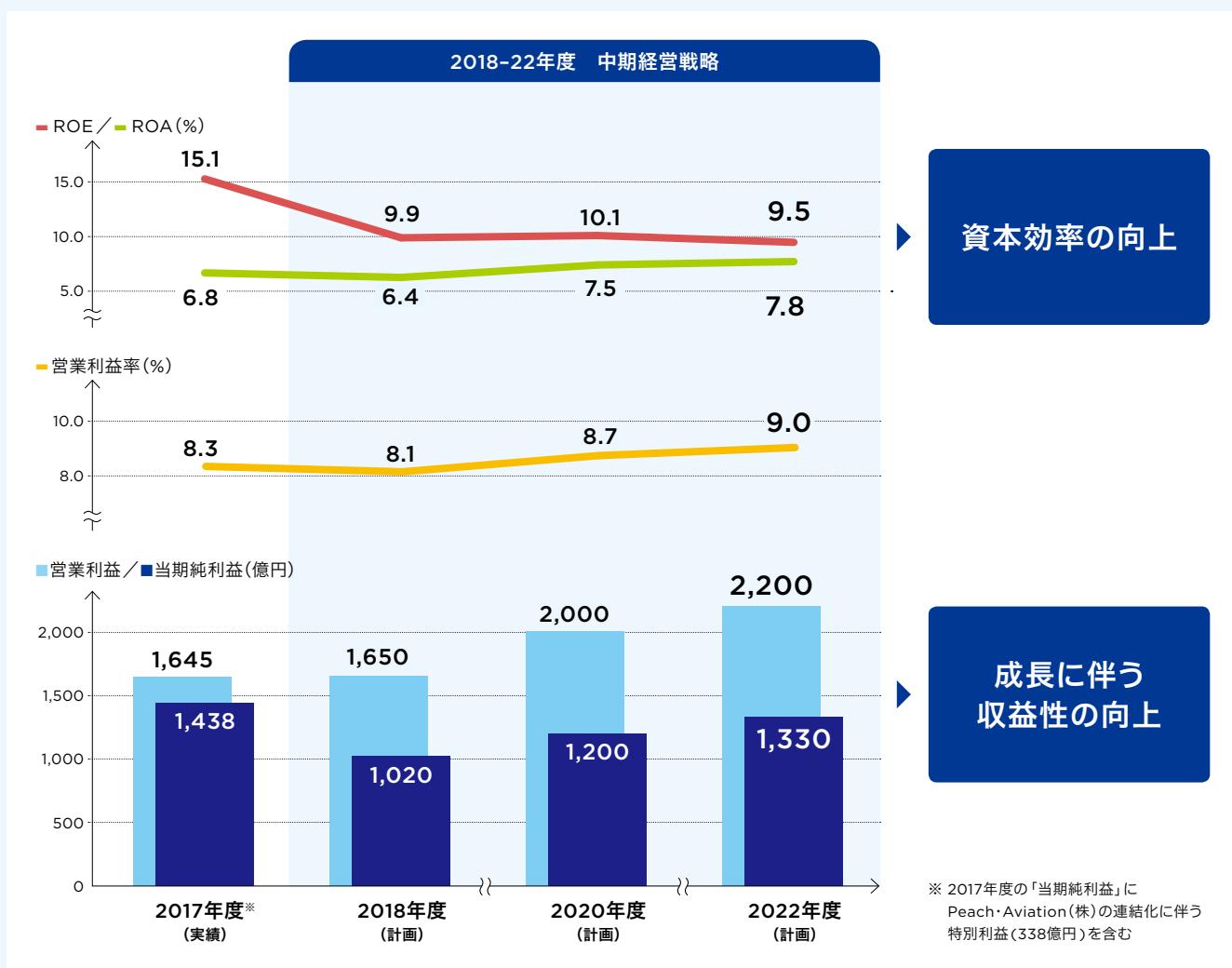
経営財務指標

最適ポートフォリオの追求により、 収益性で世界のトップティアグループを目指す

2016年1月に策定した「2016-20年度 中期経営戦略」では、2020年度の営業利益を2,000億円とする計画でしたが、今回の戦略では、さらなる企業価値の向上を目指します。

2022年度に、営業利益で2,200億円、当期純利益で1,330億円を計画します。また、今般から新たに営業利益率

を価値創造目標に加え、利益規模の拡大とともに収益性の向上も追求します。ROEについては、本戦略期間で10パーセント程度を維持する見通しですが、さらなる資本効率の向上を図っていきます。



経営資源配分

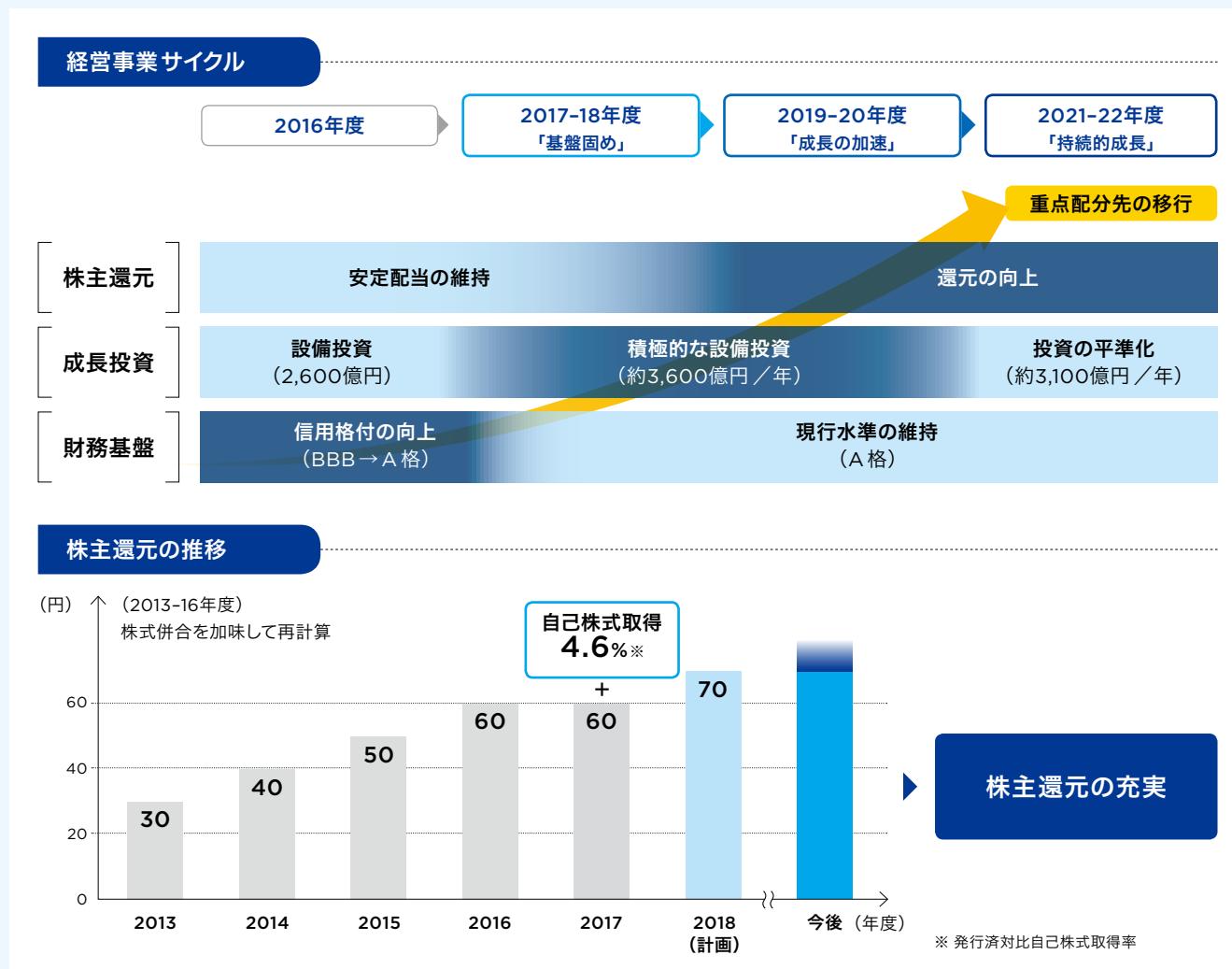
成長投資を継続しつつ、株主還元を充実させるステージへ

経営資源配分においては、事業の進捗とフリー・キャッシュ・フロー水準の向上に合わせて、経営事業サイクルのステージを着実に変化させていく方針です。

財務基盤については、信用格付で現行のA格水準を維持していきます。

成長投資について、2020年度までは積極的な投資を続ける計画ですが、その後は投資規模が平準化する見通しです。

株主還元について、2018年度は10円の増配(1株当たり70円)を計画していますが、配当性向で20パーセントから30パーセントの範囲を自安に配当を継続していきます。本戦略期間において、経営資源の重点配分先を現在の成長投資から、徐々に株主還元に移行していく考えです。投資家の皆さまの期待に応えるため、株主還元を充実させていきます。



ANAグループが認識する機会とリスク

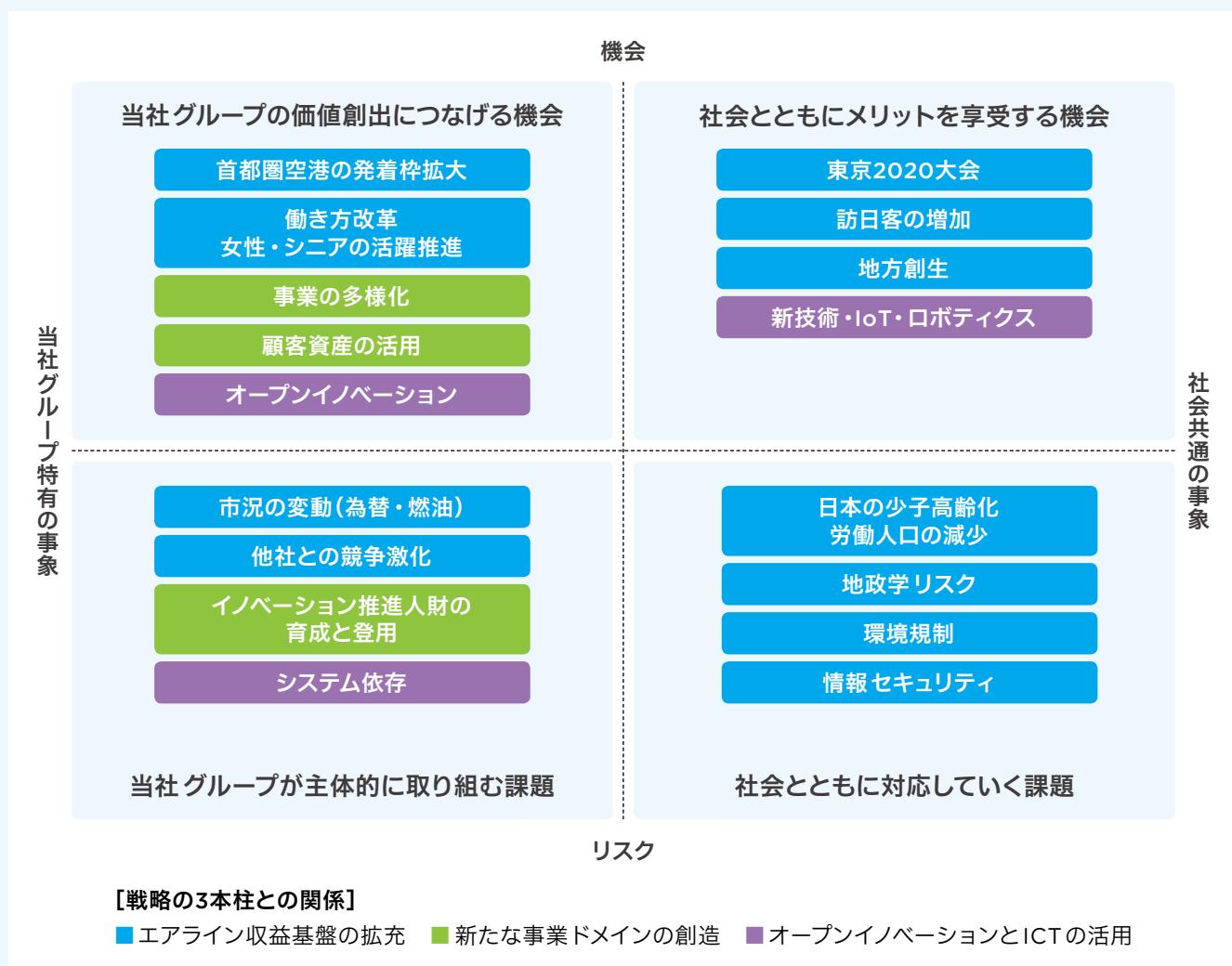
グローバルな事業環境に対応しながら持続的成長を追求

目前には東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて計画されている首都圏空港の発着枠拡大や、訪日旅行推進策への期待、ジャパン・ブランドの育成支援など、今後の成長につながるビジネスチャンスが広がっています。

一方、国内外の政治動向、景気の先行き不透明感など、

世界の航空需要に影響を与えるリスクも意識していく必要があります。

ANAグループでは、戦略遂行上の機会とリスクを的確に把握し、グローバルな事業環境の変化に対応できる強靭な体质と攻めのスピード経営で、持続的成長を追求しています。



『安全』と『人財』の強化に向けた取り組み事例

ANAグループでは、2018年度までを「経営の基盤固めの年」と位置付け、安全と品質・サービスの総点検を行っています。

「安全」と「人」への投資を積極的に進め、グループ社員一人ひとりが持つ可能性を引き出し、人の力とICTを掛け合わせることによって新たな価値創造と持続的成長につなげていきます。

事例
1

すべての就航地で整備士がモバイル端末を活用 ～日本・世界をつなぐICTの活用で整備品質を向上～

ANAグループでは、2012年に客室乗務員全員が携行するモバイル端末を導入し、現在ではパイロット、整備士、空港係員、グランドハンドリングスタッフなども順次活用しています。これにより、迅速かつ的確な情報共有、お客様へのタイムリーな情報提供や機内サービスの充実、さらには訓練の効率化やマニュアルなどのペーパーレス化なども実現しています。

整備部門でも、マニュアルや各種整備ノウハウを閲覧する仕組みとしてモバイル端末を活用してきました。空港での航空機の点検で整備作業が必要な個所を発見した場合、運航便への影響を最小にするべく、整備士やスタッフにはタイムリーかつ正確な状況把握、判断、整備作業に向けた早期の準備作業が求められます。これを実現するために、今後は整備・オペレーション品質のさらなる向上を目指して、日々の運航便整備の現場にも活用の場を拡大し、画像データや不具合詳細を遠隔地ともリアルタイムで共有、修復作業の準備・対応指示を迅速に行うシステムの構築を進めていきます。

本システムの導入により、国内・海外各地をつなぐICTを活用することで整備品質をさらに高め、世界中のお客様に安全で定時性の高い快適なフライトをお届けしていきます。



担当メンバー
全日本空輸(株)整備センター e-TPSイノベーション推進室
(左から)重信 賢一朗、倉員 靖雄、森田 次郎、大浦 秀高

モバイル端末導入拡大による期待効果

- ① 常時最新の整備マニュアルを利用可能
- ② 機体状況の早期共有による運航整備品質向上
- ③ 関連部門の横断的な協業の強化





事例
2

退役機を整備訓練専用機として活用 ～整備士の早期育成と人財・品質の安定化を目指して～

今後の航空運送事業の拡大にあわせて、航空機整備に携わる人財を早期に育成し、高い整備品質を維持し続けていく必要があります。

ANAグループでは、2018年8月より、新入社員の教育・訓練環境の向上と早期のスキル習得を目指して、退役したボーイング737-500型機を整備士養成のための訓練専用機材として活用していきます。

技術系新入社員の訓練課程ではまず、整備作業の基礎講義(航空機のシステム・整備方法など)を受講し、航空機の一部を模したモックアップ(模型)を用いた訓練を行います。その後、格納庫内で実際の機体整備を実施することで実技経験を積むため、整備技術を習得するまでに相当な時間を要していました。この訓練専用機を導入することにより早期に実機に触れ、訓練段階でより効果的に実技経験を積むことが可能となります。

この訓練専用機を最大限活用し、整備士の早期育成と品質の安定化を図り、運航の安全、あんしんを高めていきます。



担当メンバー
全日本空輸(株)整備センター 教育訓練部
(左から)久保田 雄、小林 真、大友 森生

訓練専用機導入の期待効果

- ① 訓練早期で実際の飛行機に触れ、失敗も経験
- ② 訓練で得た知識を実機で確認できる
機会が増加
- ③ 一度に多くの人数を対象とした実機訓練
が可能



整備訓練専用機(ボーイング737-500型機)



実機を活用した整備訓練の様子

『安全』と『人財』の強化に向けた取り組み事例

事例
3

世界初「ふりかえり動画」の導入

～ビッグデータの活用によるパイロットの安全運航と技倆向上の支援～

ANAグループでは、パイロットがタブレット端末で自分の運航を確認できる「ふりかえり動画」を世界で初めて導入しました。日々のフライト後に活用することにより、一人ひとりのパイロットの安全運航と技倆向上を支えることを目的としています。

「ふりかえり動画」では、機体のセンサーなどで集積したビッグデータを即時に解析し、飛行状況や計器・地形などの状態をアニメーションにより視覚的に再現することが可能となっており、それぞれのパイロットが持つモバイル端末を通して、自分自身のフライトを自分の好きなタイミングでまさに「ふりかえる」ことができます。グループ内各社・各部門の約50名の専門スタッフ、外部機関と連携した横断的なプロジェクトにより、様々な先端技術を結集し開発を進めました。

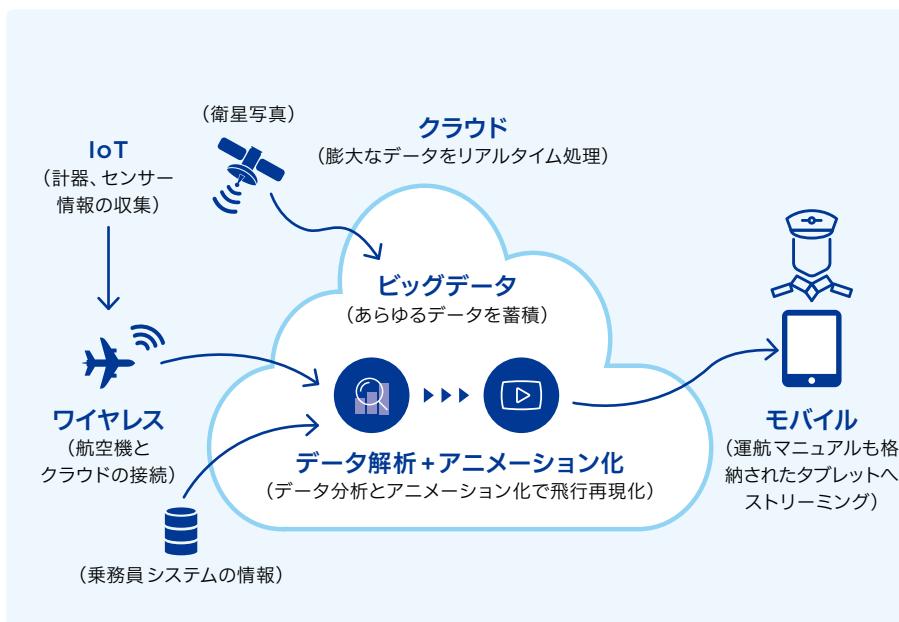
昨今、世界的に見ても主要エアラインの安全運航の取り組みは、「事故の未然防止や再発防止」に加え、「未知のリスクへの対応」も重視する方向へ舵が切られています。航空機のIoT化、ネットワーク化やデータ処理の高度化など、技術も急速に進化しています。

一方、グローバル化の進展に伴う人の移動や航空需要の増加とともに、パイロット不足が社会的にも注目されており、今後の事業成長においてもパイロットの安定的な育成・確保が重要です。

ANAグループもまた、運航を取り巻く環境の変化に伴いパイロットの働き方も多様化する中、対面での技倆伝承に加え、データ活用により効果的、継続的にパイロット一人ひとりの技倆向上を支える環境整備が必要とされています。

「ふりかえり動画」の活用により、実践的で高い技能を持つパイロットの育成に貢献するとともに、新しい形のパイロット同士のコミュニケーション文化を育み、ANAグループ一体となって安全運航を堅持していきます。

「ふりかえり動画」概念図



「ふりかえり動画」画面イメージ



今後期待できる 本ビッグデータ活用の効果

- ① AI技術を活用した予測分析の導入による運航支援の強化と安全性の向上
- ② 飛行方式と燃料消費量の相関分析の活用による燃料費の削減と環境保全への貢献
- ③ 訓練へのフィードバックによる訓練効果の向上

事例
4

航空機からの落下物防止の取り組み

「安全は経営の基盤であり社会への責務である」という安全理念のもと、ANAグループでは、航空機からの落下物*防止に真摯に取り組んでいます。

* 落下物とは、航空機から落下した氷塊や部品が地上で発見されたもの（空港内で発見されたものを除く）と定義され、部品脱落については報告制度も設けられています。

1 取り組みの背景

2017年8月と9月に、航空機からの落下物（パネル脱落や破損したエンジン部品など）を連続して発生させ、社会の不安を招く結果となりました。また、外航他社においても、航空機パネルの一部が落下して地上の車両に損害を与えた事象が国土交通省から重大インシデントに認定され、落下物への社会的な関心がさらに高まりました。

首都圏空港の機能強化に向けて新しい飛行経路の設定が検討される中、航空機の安全運航はもちろん、航空機からの落下物防止対策の強化が求められています。



ボーイング767型機からパネルが落下

2 ANAグループの取り組み

① 各部門での取り組み

ANAグループでは、落下物のわずかな予兆も見逃さないようにするために、整備士による点検プログラムの設定や、パイロットをはじめ航空機周辺で業務にあたる全スタッフの落下物に対する意識を高めるとともに、航空機メーカーと連携したハードウェアに起因する落下物への技術的な対策も含めた取り組みを進めています。



落下物事例紹介マップ例
(左: 空港地上作業者向け 右: 整備士向け)

② 「落下物防止等に係る総合対策推進会議」での取りまとめ内容の推進

2017年11月6日に立ち上げられた、有識者・国・航空事業者・空港管理者などが参加する「落下物防止等に係る総合対策推進会議」ならびに「ワーキンググループ」における議論に積極的に参画しました。本会議での取りまとめ内容を踏まえ、さらなる対策を推進しています。

全社員向け意識啓発

- ・メールマガジン配信、落下物防止啓発ビデオ作成・配信
- ・啓発ポスターの作成・掲示
- ・落下物防止活動の公募・表彰

ANAグループは今後も航空機メーカーとの協議や他エアラインとの協力のもと、上記取り組みを強化し、お客様や住民の皆さんに安心していただける航空機の運航に努めています。



航空事業



→

**徹底した「現場主義」に基づき、
「安全」と「品質」を追求しながら、
世界のリーディングエアラインを
目指します。**

ANAホールディングス(株)取締役
全日本空輸(株)代表取締役社長

平子 裕志

2017年4月にANAの社長に就任して以来、私たちの強みである「現場力」をさらに強化すべく、「現場主義」を貫いてきました。日頃からできる限り空港などの現場に赴き、社員と直接対話する機会を設けています。現場での対話から日々のオペレーションに関する課題を見つけて、素早いレビューを実践しています。これを繰り返すうちに、品質、そして何よりもANAが最も大切にしている安全をより深く追求していく動きが、全社的に広まってきました。また社員との対話で得たヒントやアイデアなどをもとに、毎月、全社員に対してメッセージを発信しています。私のメッセージは、社員からも返信できる仕組みとなっており、社内で自由闊達に安全や品質の向上に向けた議論ができる新しい風土を創り出しています。

2017年度を振り返ると、旺盛な需要に支えられ、財務面では、グループ全体で営業利益、経常利益、当期純利益ともに過去最高の実績となりました。品質面でも、英国スカイトラックス社から、顧客満足度で最高評価となる「5スター」に6年連続で認定されたことに加え、米国エア・トランスポーティ

ワールド誌における最高賞である「エアライン・オブ・ザ・イヤー」に選ばれました。「現場主義」に基づく品質改善の取り組みが、国際的な評価につながっていると実感できる1年となりました。

私たちANAは、“Inspiration of JAPAN”をブランドコンセプトとして、日本の先進性や技術力、礼儀正しく正確な気質とおもてなしの心とともに、旅のワクワク感や楽しさをお客様にお届けすることを目指しています。この私たちが目指す姿を次頁のイラストでビジュアル化し、全社員と共有しています。そして、社員一人ひとりに、この実現に向けたアクションを自らデザインするよう働きかけています。全社員が失敗を恐れずに、挑戦し続ける姿勢こそが、ANAのサービスを次のステージに引き上げる原動力になると信じています。

また、2020年とその先を見据えて、積極的なデジタル技術の活用を進めています。デジタル技術の活用において、一番大切なことは、人間と機械の仕事の棲み分けを進めることだと考えています。機械でもできる仕事は積極的に機械化を



図ります。一方で、人間にしかできない仕事の領域では、ANAが現場で蓄積してきたノウハウ・知見や社員一人ひとりが磨いてきた「気づき」や「ひらめき」と、デジタル技術を掛け合わせることで、新しいアイデアを創出し、次の時代のANAのサービスを築き上げていきます。

2020年に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を控える中、政府主導による観光立国・地方創生の推進により、訪日客のさらなる増加が期待されており、首都圏空港の発着枠拡大も計画されています。今後、成長の柱となる国際線事業では、羽田空港と成田空港のそれぞれの特性を活かしたデュアルハブ戦略を引き続き推進していきます。2019年春からはハワイ路線で、エアバスA380型機の投入など最新のプロダクト・サービスの展開を計画しています。また燃費効率に優れた最新の機材を積極的に投入することで、環境にも優しいエアラインを目指します。

今後、目の前に広がる大きなチャンスを確実につかみ、世界のリーディングエアラインとしての地位を確立するために、「現場主義」に基づき、安全と品質を徹底的に高め、世界中の皆さんに「ANAを選んでよかった」と感じていただける空の旅を提供し続けてまいります。

ボーイング787型機で使用しているロールス・ロイス社製エンジンの点検整備対応により、2018年7月以降、一部の運航便をやむを得ず欠航しています。皆さんにはご心配をおかけしていますが、引き続き、運航の安全に万全を期して対応していく所存です。ご理解の程、よろしくお願ひ申し上げます。(2018年8月)

航空事業

2017年度は、ANA国際線事業を中心に旺盛な旅客・貨物需要を取り込んだほか、LCC事業でもPeach・Aviation(株)を連結化したことから、航空事業の売上高は1兆7,311億円(前期比12.7%増)、営業利益は1,568億円(同12.4%増)となりました。

2018年度は、経営の基盤固めを進めながら、国際線事業を中心にトップラインを拡大し、売上高で1兆8,050億円(前期比4.3%増)、営業利益で1,600億円(同2.0%増)を目指します。

国際線旅客事業

デュアルハブ戦略の深化とプロダクト・サービスの強化により、ネットワークの競争優位性を強化

2017年度は、8月から羽田-ジャカルタ線、10月末から成田-ロサンゼルス線を増便したほか、ボーイング787-9型機の積極的な投入によってプロダクト・サービスの充実を図りました。日本発の高単価ビジネス需要を中心に、旺盛な訪日客も獲得した結果、旅客数は974万人(前期比6.8%増)、売上高は5,974億円(同15.6%増)となりました。ここ数年間で拡大してきたネットワークの優位性による効果が、実績となって表れたと分析しています。

2018年度は、羽田の深夜枠を活用しながら、首都圏空港のデュアルハブ戦略を深化させていく計画です。座席キロは前期比4.7%増と、2014年度以降で最も緩やかな伸び率ですが、需要のさらなる獲得とイールドの向上を同時に追求します。

6月から羽田-バンコク線を増便しており、東京(羽田・成田)-バンコク線は毎日5往復の運航となりました。アジア線の増強により、首都圏発着の需要だけではなく、北米線への接続需要も取り込んでいく方針です。また、10月からはアリタリア-イタリア航空とのコードシェアを開始して、欧州方面的ネットワークとサービスを拡充します。

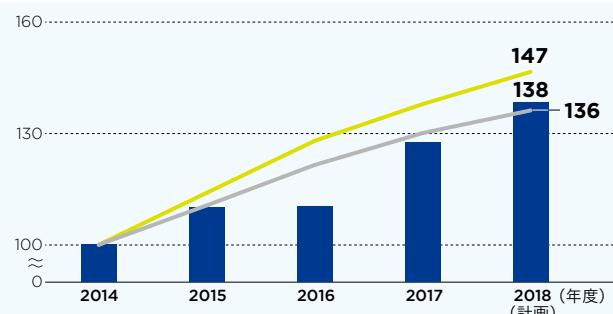
機材計画として、成田-バンコク線、成田-クアラルンプール線にボーイング787-9型機を投入し、フルフラットシートによるビジネスクラスのほか、新たにプレミアムエコノミーサービスを開始します。

以上により、2018年度における国際線旅客事業の売上高は6,480億円(前期比8.5%増)を計画しています。

2019年春からは、東京-ホノルル線でエアバスA380型機を就航させる計画です。総2階建てのゆとりある空間を活用したカウチシートの導入や、当社グループとして海外で唯一となる自社ラウンジの設置など、これまでにない新たなサービスを展開して、富裕層を含めたレジャー需要の取り込みを強化していきます。

国際線旅客事業の推移

■売上高 ■座席キロ ■旅客キロ
(指標)2014年度実績=100



羽田-ジャカルタ線増便



エアバスA380型機

国内線旅客事業

小型機を活用した最適な路線構成と運賃構造改革の実施により、 安定的な収益基盤を堅持

2017年度は、6月から中部一宮古線を開設したほか、羽田一沖縄線における深夜便(期間限定)の運航や、羽田一広島線の増便等、路線特性を踏まえた需要の取り込みを強化しました。また、新たにエアバスA321neo型機を投入し、需給適合を推進しました。以上の結果、旅客数は4,415万人(前期比2.8%増)、売上高は6,897億円(同1.7%増)となりました。

日本の総人口は減少傾向にありますが、働き方改革の推進による余暇の拡大や訪日客の国内移動などにより、2018年度も国内線需要は堅調に推移すると見通しています。ANAが保有する多様な機材を活かして需給適合を推進し、収益性を維持・向上させていく方針です。

2018年度の取り組みとして、6月から新たに福岡一宮古線を開設しました。2018年3月から通年運航としている中部一宮古線、福岡一石垣線と合わせて、日本各地から先島諸島への直行便を拡大して高単価レジャー需要を取り込んでいきます。機材計画では、国内線で運航しているボーイング777型機の退役に合わせて小型機を導入し、地方路線を中心に最適な路線構成を目指すとともに、中期的な生産量の抑制を進めています。10月からは、国内線運賃のリニューアルを実施します。予約・発売を搭乗日の355日前から開始するなど、運賃構造の改革を通じた柔軟なイルドマネジメントによりユニットレベニューをさらに改善していく方針です。

以上により、2018年度における国内線旅客事業の売上高は6,910億円(前期比0.2%増)を計画しています。全席シートモニターを装着したエアバスA321neo型機の導入や、機内Wi-Fiインターネットサービスの無料化など、フルサービスキャリアとしての利便性と快適性の向上に努めながら、グループの収益基盤を堅持していきます。

国内線旅客事業の推移

■売上高 ■座席キロ ■旅客キロ
(指数)2014年度実績=100



中部一宮古線開設



エアバスA321neo型機(機内)

自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」

国内線の搭乗手続きをよりシンプルに、わかりやすくする「ANA FAST TRAVEL」の一貫として、羽田空港、新千歳空港、ならびに福岡空港に「ANA Baggage Drop」を導入しています。各空港とも、有人カウンターを含めて手荷物をお預かりできる場所が増加したため、お客様の平均待ち時間が従来の半分以下に短縮されたほか、空港スタッフの配置を見直してロビーサービスを強化することが可能となりました。海外のお客様向けに、英語・中国語(繁体・簡体)・韓国語にも対応しています。今後、国内の他主要空港にも展開していく計画です。



ANA Baggage Drop

貨物郵便事業

提携・チャーター便の活用とフレイター機の需給適合により、収益性の向上を追求

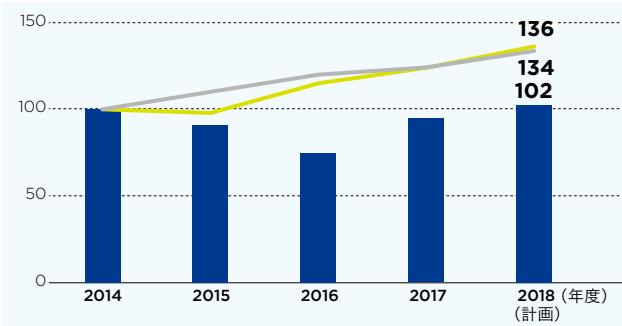
2017年度は、国際線を中心に旺盛な需要を取り込み、運賃改定によって単価も向上しました。日本発の北米・欧州向け需要が好調に推移したことなどにより、国際線貨物は輸送重量・収入ともに前期を上回りました。

2018年度は、環境規制強化に伴う自動車関連部品や、AIやIoTに関連する半導体を中心に、日本発需要が堅調に推移する見通しです。沖縄貨物ハブネットワークは規模の適正化を図る一方、北米路線では他社のリソースも活用しながら、高単価貨物を取り込んでいきます。以上により、2018年度における貨物郵便事業の売上高は1,680億円(前期比6.3%増)を計画しています。

2019年度には、ボーイング777F型機を導入し、大型貨物を含めた新たな商材を取り込みます。現行のネットワークを活かした接続機能の向上により、アジアー北米間の貨物需要をさらに獲得していく方針です。

国際線貨物事業の推移

■売上高 ■有効貨物トンキロ ■有償貨物トンキロ
(指標) 2014年度実績=100



LCC事業

統合を視野にネットワークを最適化、ANAブランドに次ぐ航空事業の「柱」へ

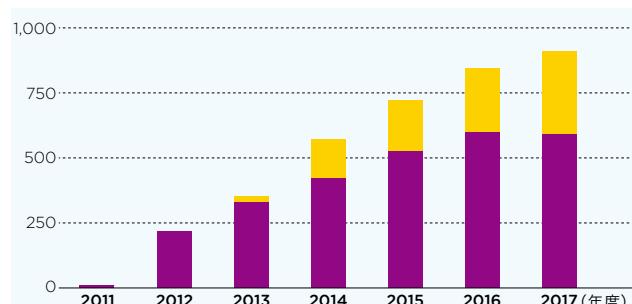
2017年度は、4月にPeach Aviationを連結化した中、バニラエアと合わせてLCCネットワークを拡げました。バニラエアは福岡ー台北線を開設しました。Peach Aviationは国内線で仙台ー札幌線、札幌ー福岡線、関西ー新潟線を、また国際線では仙台ー台北線、札幌ー台北線を開設しました。

2018年度は、両社が国内の地方空港を中心に路線を拡げます。バニラエアは7月から成田ー石垣線、那覇ー石垣線に就航しています。またPeach Aviationは4月末に那覇ー高雄線を就航したほか、8月から関西ー釧路線を開設しました。さらに、年度内に新千歳空港を拠点化して、北海道を中心に路線を拡充していく方針です。これらの取り組みにより、2018年度におけるLCC事業の売上高は1,000億円(前期比14.2%増)を計画しています。

今後、ネットワークの最適化にも取り組みながら、2019年度中に両社を統合する計画です。日本のLCCマーケットを牽引し、お客様満足とマーケットシェアで「アジアのリーディングLCC」を目指します。

LCC事業 提供座席数の推移 (国内線・国際線合計)

(万席)
■ Vanilla Air ■ peach



ノンエア事業

ビジネスモデルの変革や収益ドメインの創造により、将来の収益源を確立

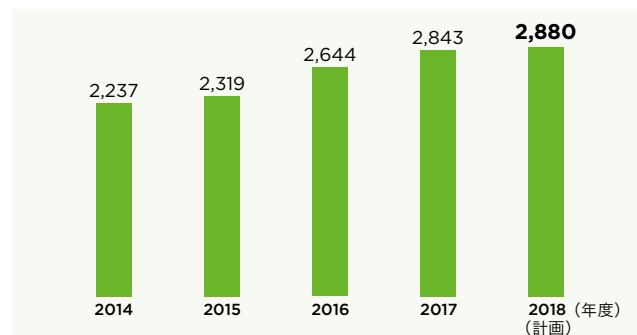
航空関連事業

訪日客の増加が続く中で、外国航空会社による日本路線の就航機会が拡大する見込みです。当社グループが既にネットワークを展開している国内空港において、旅客・貨物の空港地上支援業務や機内食の製造等を中心に他社から業務を受託することで、収益を拡大していきます。

2018年度の売上高は2,880億円(前期比1.3%増)、営業利益は110億円(同3.4%増)を計画しています。

航空関連事業の売上高推移

(億円)



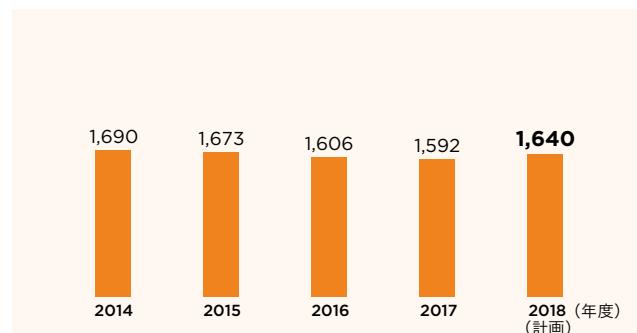
旅行事業

新たな予約・販売システムの導入により、ダイレクト販売の拡大とダイナミックパッケージ商品などの競争力強化に努めていく方針です。また、2017年から稼働した訪日客向けシステムと海外の旅行会社のシステムとの連携を拡大して、訪日旅行需要の取り込みも強化していきます。

2018年度の売上高は1,640億円(前期比3.0%増)、営業利益は10億円(同73.3%減)を計画しています。

旅行事業の売上高推移

(億円)



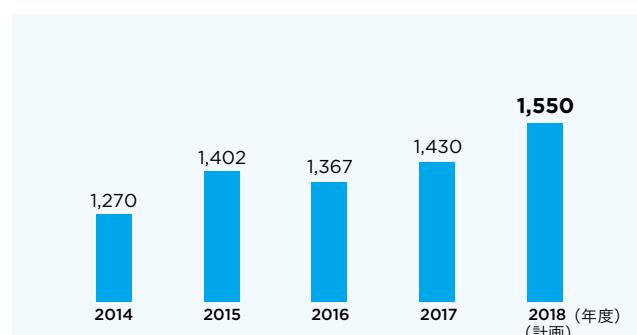
商社事業

リテール部門では、関西国際空港で到着免税店を開業して収益拡大を目指します。食品部門ではバナナの中国・中近東向け販売を行うほか、航空・電子部門では中国向け半導体ビジネスを強化します。今後の成長が見込まれる領域を明確に定め、選択と集中による既存事業の強化と新規事業の創造を推進して、さらなる収益の拡大に取り組む方針です。

2018年度の売上高は1,550億円(前期比8.4%増)、営業利益は50億円(同11.0%増)を計画しています。

商社事業の売上高推移

(億円)



特集：LCC事業の統合について

Peach Aviationとバニラエアの強みと リソースを結集、LCC収益基盤の拡充へ



今回の中期経営戦略では、「エアライン収益基盤の拡充」を戦略の「柱」として掲げており、本戦略期間を通して、LCC事業をANAブランドに次ぐ収益基盤へと確立していく方針です。

現在、当社グループではPeach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)がLCCとして活躍していますが、今般、2019年度中を目途に両社を統合することとしました。本特集では、今回の統合を判断した背景や目的、両社トップの意気込みなどについてご紹介します。



ANAホールディングス(株)より



ANAホールディングス(株)
代表取締役副社長 執行役員

長峯 豊之

これまで、Peach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)は、ANAブランドと異なる需要を創出しながら事業領域を拡大し、日本におけるLCCの定着や地方創生に貢献してきました。Peachの就航から6年超が経過しましたが、近年は海外LCCによる日本路線の就航も増加する中、安定的な人財の確保・育成、コスト競争力の向上などの課題に対応していく必要があります。アジア地域におけるLCC間の競争に勝ち抜き、小型機を活用した事業をスピーディーに展開していくために、まずはグループLCCとしての経営基盤を早期に固めなければなりません。そのためには、Peachとバニラエアが持つ互いの強みを活かしつつ、航空機や乗務員の稼働効率を高めるなどの具体策を実行していくために、今般の統合を判断しました。

海外に目を向けると、欧州・北米・東南アジアの主要な航空市場において、全航空旅客数の3割以上がLCCを利用しています。各地域で主要なLCCが活躍しており、フルサービスキャリアと需要層を棲み分けながら成長を続けています。一方、日本では空港要件や鉄道との競合などの環境面で海外との違いがありますが、全航空旅客に占めるLCCシェアは1割程度に留まっています。このような中、日本政府は訪日外客数の目標として、2020年に4,000万人、2030年に6,000万人という水準を掲げています。これを達成するためにLCCが果たすべき役割は極めて重要であり、事業拡大に向けた準備を加速することとしました。

統合によるスケールメリットを活かし、コスト競争力を高めながら中距離路線にも進出する予定です。ANAブランドと異なる斬新なマーケティング活動や独自のネットワーク戦略などにより、2020年度の売上高は1,500億円、営業利益は150億円を見込んでいます。

これからもLCCとしての経営の独自性を尊重しながら、ANAブランドに次ぐ航空事業の収益基盤として成長していくように、持株会社としてサポートしてまいります。

統合の目的

- 1.** 2社の強みを融合、
競争力をさらに向上
- 2.** 路線拡充に備え、
事業基盤を強化
- 3.** 最適な事業ポートフォリオを
スピード感を持って追求

アジアのリーディングLCCへ

- | | |
|---|--|
| 1)成長の加速
①小型機事業の拡充
②中距離路線への進出 | 2)独自性の維持
①成田・関西拠点
②斬新なマーケティング |
|---|--|

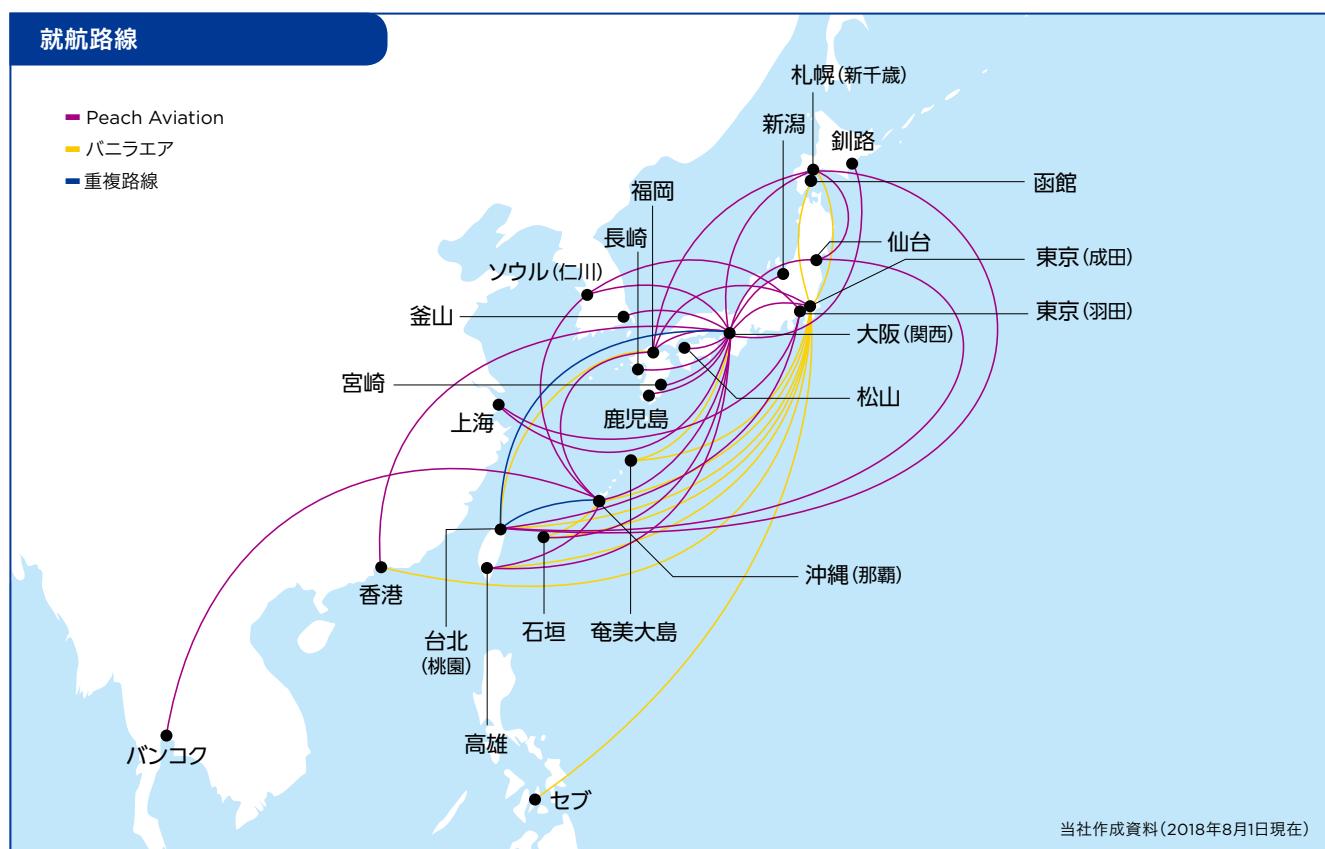
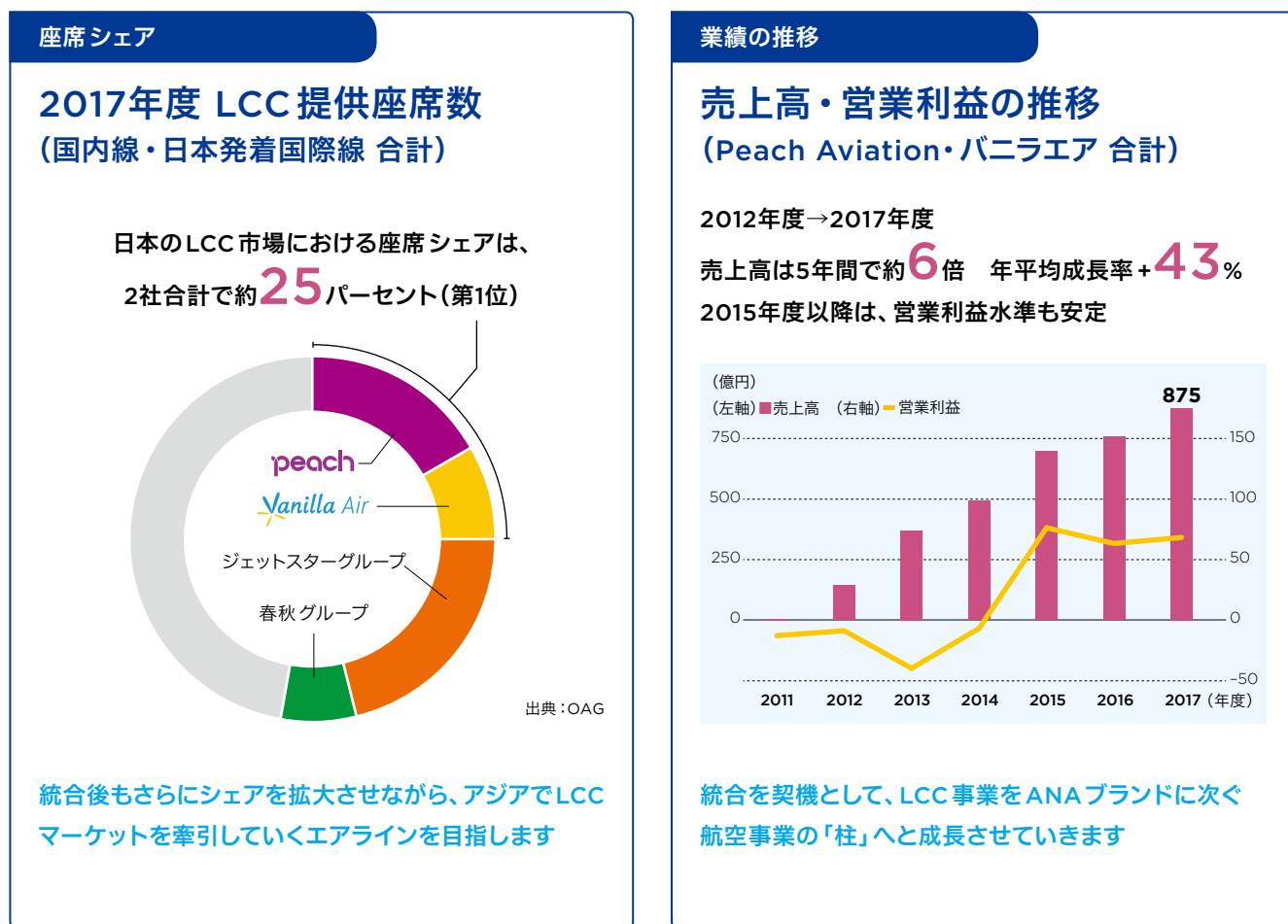
会社統合(2019年度内予定)
 ①リソースの結集 ②効率性の追求 ③乗員不足への対応

peach

Vanilla Air

特集：LCC事業の統合について

Peach Aviationとバニラエアの強みとリソースを結集、LCC収益基盤の拡充へ



LCC代表より



Peach Aviation(株)
代表取締役 CEO

井上 慎一

会社概要(2018年7月末現在)

社名	Peach Aviation株式会社
代表者	代表取締役 CEO 井上 慎一
設立	2011年2月10日
資本金	75億1,505万円
使用機材	エアバス A320-200型機
機材数	21機
株主構成	ANAホールディングス(株) 77.9%
	First Eastern Aviation Holdings Limited 7.0%
	(株)産業革新機構 15.1%

2012年3月に日本初の本格的LCCとして大阪を拠点に就航して以来、たくさんの方々に支えられながら就航7年目を迎えました。安全運航を最優先に「空飛ぶ電車」をコンセプトに、より多くのお客様に手軽に空の旅を楽しんでいただけるようスピーディーに路線を展開し、事業を拡大しています。

Peachが目指すのは「アジアのかけ橋」です。女性をターゲットに定めて韓国日帰り旅行を定着させるなど、新しい顧客価値の創造に取り組み、航空業界にイノベーションをもたらしてきました。2015年には世界有数の航空系シンクタンク「CAPA」より、北東アジアのLCCとして初めて「LCC オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど、アジアや世界でもPeachの価値が認められつつあります。

持続可能な事業展開には、健全な財務基盤が不可欠です。「No Profit, No Business(利益なくして事業なし)」を念頭に、就航開始から2年1ヶ月で黒字化を果たし、5年目に累積損失を一掃しました。2015年度に開催された内閣総理大臣を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」には、唯一の航空会社としてPeachがメンバーに選ばれました。政府が掲げる観光施策や地方創生にも取り組んでいます。

今回のバニラエアとの統合は、厳しさを増す競争環境の中でPeachが将来にわたつて他社の追随を許さない圧倒的な競争力と経営基盤を確立するための大きなステップになります。Peachでは既に27の国籍数に及ぶ多様な人財が活躍していますが、統合によってバニラエアの強みや経験値を融合し、航空会社の枠にとらわれない事業展開で独自の体験価値を高めます。引き続き、愚直なまでに安全運航を追求し、アジアのリーディングLCCを目指します。

これからのPeachの物語に、どうぞご期待ください。



バニラ・エア(株)
代表取締役社長

五島 勝也

会社概要(2018年7月末現在)

社名	バニラ・エア株式会社
代表者	代表取締役社長 五島 勝也
設立	2011年8月31日
資本金	75億円
使用機材	エアバス A320-200型機
機材数	15機
株主構成	ANAホールディングス(株) 100.0%

私たちバニラエアは、成田空港をベースに2013年12月に就航し、ANAグループのLCCとして首都圏を中心とした新規需要の開拓と訪日需要の獲得に努めてきました。

高い運航品質の実現、使いやすいウェブサイト、親しみやすいサービスの提供に加え、奄美大島で「バニラ効果」といわれたように、地域創生にも貢献してきました。また、台湾を中心に海外でも認知度を高めてきた結果、2018年7月末時点では累計約850万人のお客様にご利用いただきました。まさに、安全運航を堅持し、全社員一丸となって築き上げてきた成果であり、私たちの誇りです。

今後、競合他社に打ち勝ち、成長著しいアジアの需要を積極的に取り込み、LCC事業をさらに伸張させていくためには、成田空港を基盤とした私たちバニラエアと、関西空港を中心に事業を展開しているPeachが互いの強みを活かし、路線ネットワークの拡充によるスケールメリットで競争力を高めていく必要があると判断しました。両社の社員一人ひとりの持つ力を結集することで、中距離路線への進出、そしてアジアを代表するリーディングLCCへと、成長していくものと確信しています。