



## 事業戦略

当社グループは2023年2月に「2023-25年度中期経営戦略」を策定しました。

事業を取り巻く環境が大きく変化する中、

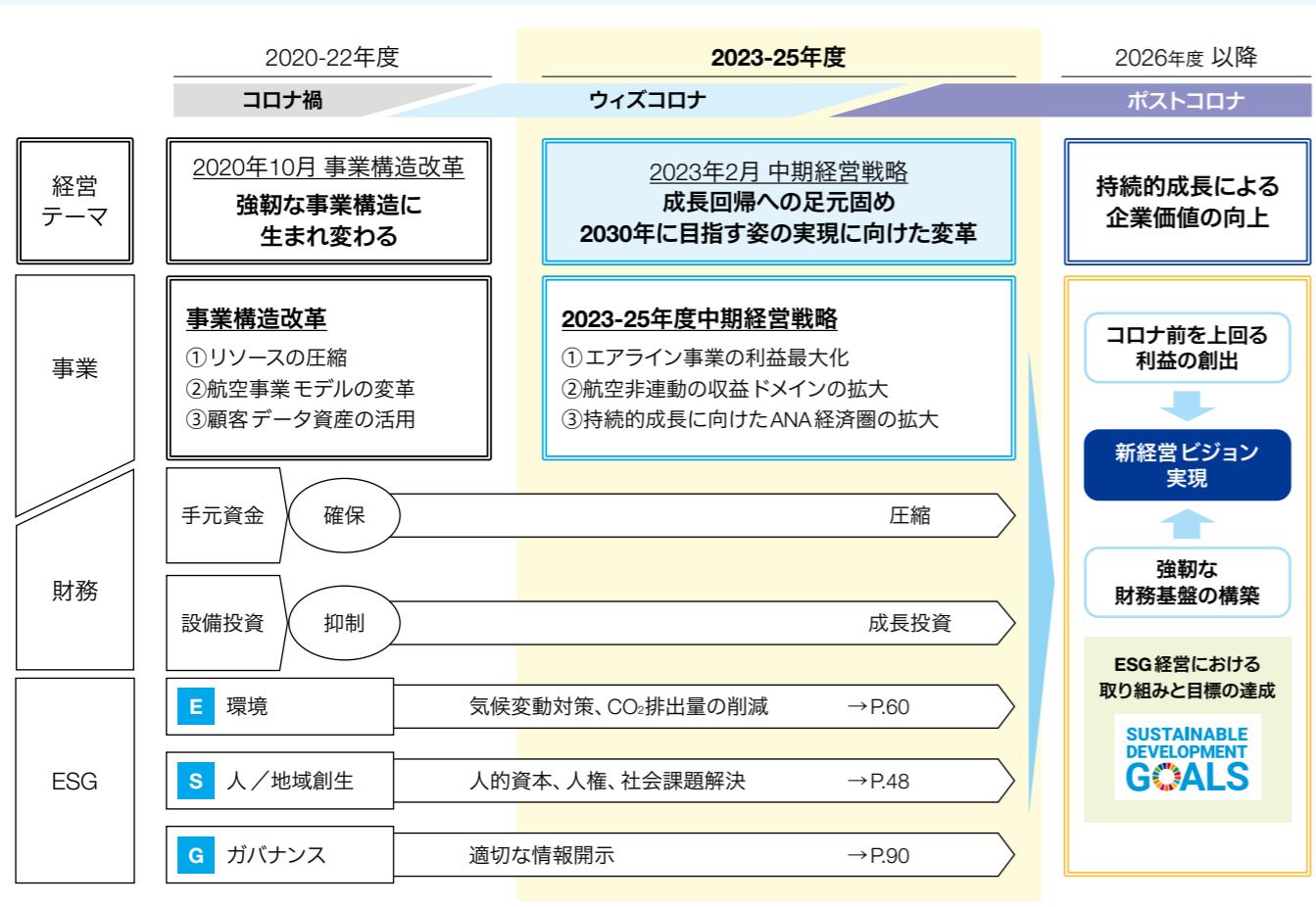
ビジネスモデルの変革を加速し、

新経営ビジョンである「ワクワクで満たされる世界を」の実現と、

その先の持続的な企業価値向上を目指していきます。



## 「中期経営戦略」の位置付け



## 「2023-25年度中期経営戦略」のテーマと戦略の全体像



今回策定した中期経営戦略は、世界規模で新型コロナウイルス感染症が収束に向かい、航空需要の回復傾向が鮮明になったことで、ようやく当社グループの将来像、それに向けた具体的な計画を描くことが可能となり、ポストコロナの成長回帰を目指して、5年ぶりに中長期を見据えて策定したものになります。

振り返りますと、新型コロナウイルス感染症による影響がさらに長期化することを想定し、2020年10月に、航空事業規模の一時的な縮小、航空事業モデルの変革、顧客データ資産の活用の3つの柱を掲げた事業構造改革を発表し、ビジネスモデルの変革を加速してきました。財務面では、手元流動性資金の確保と設備投資の抑制を進めました。

2022年度に入り、各国の入国制限や国内の行動制限の

緩和が進む中、3期ぶりに通期で黒字化し業績回復を果たしました。

このように中、2023-25年度を、成長回帰への足元固め、2030年に目指す姿の実現に向けた変革の3年間と位置付けました。航空事業を中心に収益を拡大しつつ、ノンエア事業を強化し、航空と非航空（ノンエア）事業間における顧客の回遊を促進します。

そして、2026年度以降には本格的な成長軌道に回帰するフェーズとして捉え、コロナ前を上回る利益の創出と強靭な財務基盤の構築を目指します。

「安全」「人的資本」「DX」を経営基盤に、ESG経営を推進し、社会的・経済的価値の同時創造による持続的な企業価値向上を目指します。

本戦略では、事業戦略に3つの柱を掲げています。

航空事業では、ANA・Peach・AirJapanの3ブランドの最適化を図る一方、ANAは貨物事業を拡大して、利益を最大化します。

ノンエア事業では、事業分類に応じた最適なリソース配分により、社会に呼応した新たな事業を創出し、航空非連動の収益ドメインを拡大します。

また、航空会社グループならではの強みである顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略を推進しながら、ANA経済圏を拡大し、グループの持続的成長を目指す方針です。

## 航空事業

## 1 ポートフォリオ

## 1. 目的

- 1) ANA・Peach・AirJapanの3つのブランド展開により、市場シェア向上と利益拡大を目指す
- 2) エアライン事業の利益最大化に向けて、3ブランドの就航路線・ダイヤ・便数等を機動的に調整する
- 3) マーケティング連携やブランド間の回遊性向上、協業・機能集約により収益性を高める

## 2. ブランド別のポジショニング



## 2 需要・フリート戦略

## 航空需要

2023-25年度

**国内線** **[見通し]** レジャー、訪日客を中心に需要が増加  
ビジネス需要の回復は従来より緩やかに

**国際線** **[見通し]** 日本発レジャーが徐々に回復  
三国間も含めた総需要はコロナ前より増加

当社グループの需要前提<sup>※1</sup>

コロナ前の旅客数  
(2019年1~12月実績) = 100

2022年度  
期末時点  
95%

2023年度  
(平均)  
95%~100%

## 国内旅客 ANA + Peach

55%

ANA国際旅客<sup>※2</sup>

70%

100%

2025年度  
(平均)  
100%

市場全体の需要見通し

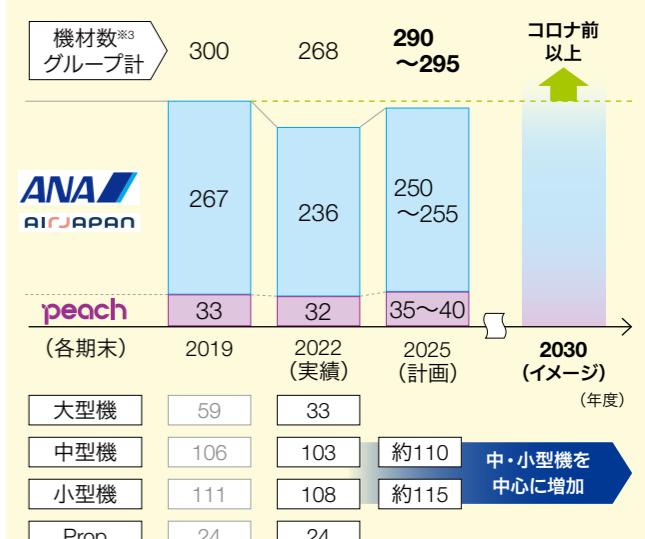
2025年度  
(平均)  
100%

需要回復のステージで  
他エアラインより優勢な  
市場シェア向上を追求

※1 収益認識に関する会計基準の適用により、実績・見通しともに特典航空券の利用旅客を含んで算定(新収益認識に基づいて変更した2019年1~12月実績と比較)  
※2 AirJapanを含む

## フリート戦略

1) 事業規模に合わせて航空機数を徐々に拡大

2) フリート戦略でも社会的・経済的価値を同時に追求  
(成長原資の確保、機材の世代更新、環境への配慮)

※3 退役済み、リース返却待ち、国内保管整備中の機材を除く保有機材数

まず航空事業におけるポートフォリオですが、コロナ禍で変化した人々のニーズや行動に対応するため、ANA・Peach・AirJapanの3つのブランドを展開することで、最適なポートフォリオを追求し、市場シェアの向上や利益拡大を目指します。

3つのブランドは、運賃や品揃え、運航距離などの違いに応じて役割を分担し、各社のブランドコンセプトを訴求しながら、グローバルレベルで需要をカバーしていきます。

また、データやナレッジの共有、予約画面の遷移などのマーケティング・販売の連携によって、ブランド間の回遊性を向上させていきます。

その他、就航路線・ダイヤ・便数等を機動的に調整したり、機材調達や航空機整備における連携なども行い、ブランド間の協業・機能集約を進め、収益性を高めていきます。

次に、中期的な旅客需要の見通しについてです。

国内旅客では、レジャー、訪日客を中心に需要が増加すると想定しています。ビジネス需要の回復ペースについては、従来より緩やかになる前提としていますが、2023年度のANAとPeachを合わせた旅客数は、年度平均でコロナ前の95%から100%まで回復すると想定しています。

国際旅客は、日本発のレジャー需要が徐々に回復し、三国間も含めた総需要では、コロナ前より増加する見込みです。2023年度は、年度平均でコロナ前の70%程度と見通しています。

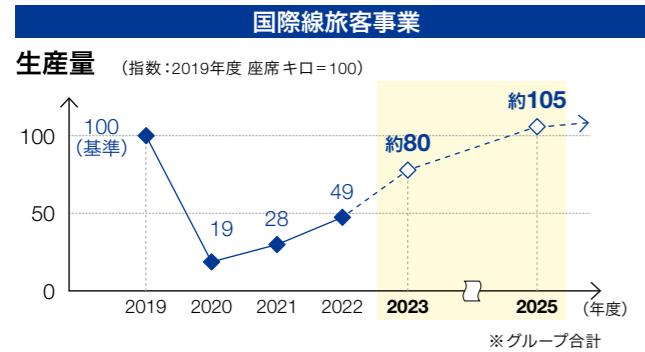
国内線・国際線ともに需要回復のステージを迎えることになりますが、需給バランスを考慮したネットワーク戦略を駆使しながら、他社より優勢な市場シェアの向上を追求します。

フリート戦略については、コロナ禍では大型機を中心に航空機を一時的に減らしましたが、2023年以降は、成長のための重要なリソースとして、徐々に増加させる予定です。2025年度には290機以上、2030年度にはコロナ前以上とする計画です。

なお、今後は中・小型機の構成比を高め、2030年度には、ボーイング787シリーズが100機以上となる見込みです。また、成長分野である国際線へのリソース配分を強化する一方、低燃費機材の比率を向上させ、環境対策にも能動的に取り組むことで、フリート戦略においても社会的・経済的価値を同時に追求します。

## 航空事業

## 3 旅客事業戦略



## ブランド別のターゲットエリア



## ブランド別のターゲットエリア



国際線旅客事業については、中長期的に成長軌道に乗せるため、ネットワークを再編・強化しながら生産量を回復し、ポストコロナにおける需要増を幅広くカバーしていきます。

生産量については、2019年度の座席キロ実績を100とした場合、2023年度を約80に、2025年度には約105に増やしていく計画です。

ANAに関しては、幹線を中心に運行を再開・増便し、グローバルネットワークを回復していきます。

Peachは、コロナ禍以前と同様に近距離・中距離路線に特化した上、機材や乗務員の稼働率向上で収益性の改善を図ります。

AirJapanは、当社グループの新たなブランドとして、2024年2月に就航を予定しています。成田からの中距離路線を中心に

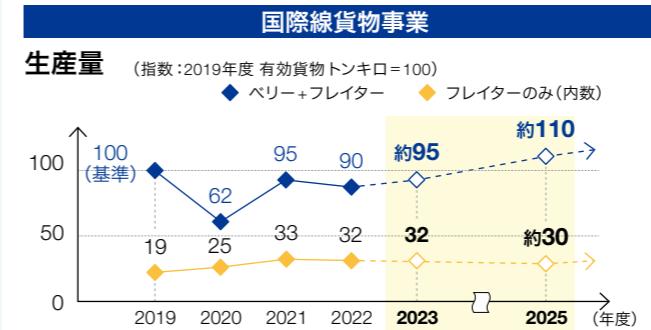
訪日客を取り込み、新たな収益源を確立していきます。

国内線旅客事業については、グループ全体で安定した事業基盤を構築することを目的に、ANAとPeachで連携しながら、グループで最適な運航スケジュールの策定を続けます。本中期経営戦略における生産量については、概ねコロナ前の水準を維持する計画です。

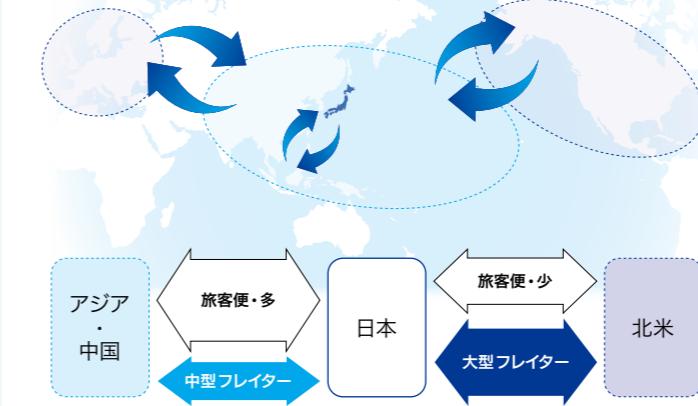
ANAは、幹線を中心にビジネス需要を含めて幅広い客層を取り込んでいきます。また「ANA Smart Travel」の利用を拡大し、お客様の利便性を向上させながら、従業員の生産性向上を実現します。

Peachは、関西・成田を中心に、高収益路線にリソースを集中させた上で、国際線事業の回復に応じて、生産量を柔軟に調整します。

## 4 貨物事業戦略



## ブランド別のターゲットエリア



## 1 「稼ぐ」ための構造改革を推進

- 成長するアジア・欧米の輸送需要を取り込むとともに、フレイターで大型貨物等をカバー、貨物事業収益を最大化

## 2 「コンビネーションキャリア」の強みを発揮

- 旅客機(ペリー)とフレイターのネットワークバランスを最適化、需要動向に応じた柔軟な供給量調整で収益を拡大

## 旅客機・フレイターの特性を活かした役割分担

旅客機	<ul style="list-style-type: none"> <li>小～中規模市場に多頻度運航</li> <li>生鮮、医薬品、小口貨物など</li> </ul>
フレイター	<ul style="list-style-type: none"> <li>中～大規模市場で旅客便ネットワークを補完</li> <li>大量、大型特殊貨物</li> </ul>

その他にも、日本郵船(株)との間で、当社が日本貨物航空(株)の全株式を取得することに合意し、2023年7月10日付で「株式交換契約」を締結しました。ポストコロナにおける貨物事業を持続的成長の重要な手段として位置付け、安定的に利益を創出できるように統合のシナジーを追求していきます。

国際線貨物事業においては、コロナ禍で培った高い収益性を維持するため、「稼ぐ」ための構造改革を推進するとともに、「コンビネーションキャリア」として、旅客機とフレイターのネットワークとスペースを最適化することで、需要動向に応じた柔軟な供給量の調整を行い、収益を拡大します。なお、成長するアジア・欧州間の輸送需要を取り込むとともに、フレイターで大型貨物等をカバーし、収益を最大化します。

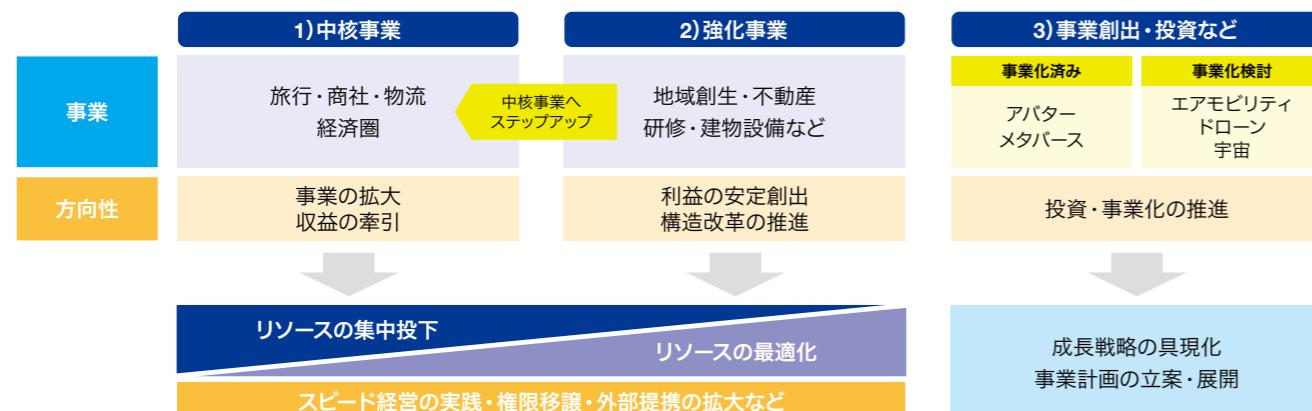
具体的な対応としては、フレイターを成田発着路線に集約の上、大型フレイターをフル稼働させるほか、複数年契約の締結やオペレーションの効率化を推進します。また、就航エリア間の供給量バランスを最適化するとともに、旅客機とフレイターの、それぞれの特性を活かした商材を取り込んでいきます。

## ノンエア事業

## 1. 目的

- 投資採算性を基軸とした事業評価で経営資源の最適配分や収益最大化を実現
- 事業拡大に向けた枠組みの整備（エアライン事業と一線を画した新しい運営体制の導入、人材育成や配置など）
- 社会の変化に呼応した新たな事業の創出とそれを支える仕組みの整備

## 2. カテゴリ分類と方向性

ノンエア主要7社  
合計\*

	2018年度	2025年度（目標）
売上高	約3,600億円	約4,000億円
営業利益	85億円	240億円
営業利益率	約2.4%	約6%

\* ANA X、全日空商事、OCS、ANAあきんど、ANAファシリティーズ、ANAビジネスソリューション、ANAスカイビルサービス

グループ各社が展開するノンエア事業については、事業分類に応じた適切な経営資源配分と管理により、収益最大化を目指します。そのために、航空事業とは一線を画した新しい運営体制の導入および人材の育成と配置、また投資採算性を基軸とした事業評価の徹底など、事業拡大を支える枠組みの整備を強化します。

事業別では、旅行・商社などの中核事業について、事業の拡大や収益の牽引を目指す一方、地域創生・不動産事業などの強化事業では利益の安定創出に向けて構造改革を進めています。さらにエアモビリティやドローンなどの社会の変化に呼応した新たな領域への投資や事業化を推進し、

将来に向けた成長戦略の具現化や事業計画の立案も加速させていきます。

ノンエア事業全体におけるリソースの最適配分により、本事業にかかる主要7社合計では、2025年度に売上4,000億円、営業利益240億円を目指す計画です。

## ANA経済圏「マイルで生活できる世界」

## 顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略



また、顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略では、ワクワクで満たされた「マイルで生活できる世界」の実現に向けて「ANA経済圏」の早期拡大に取り組みます。

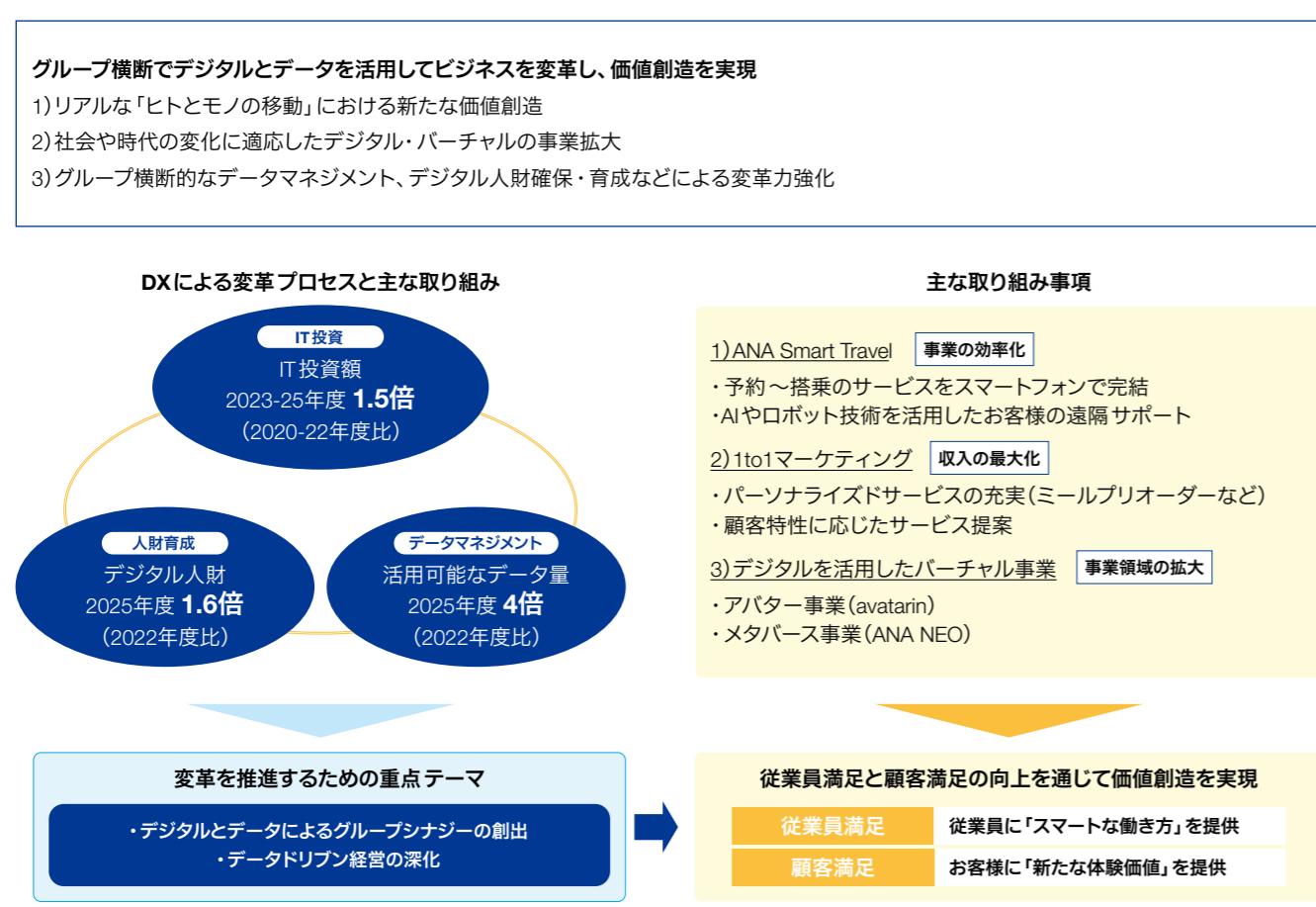
仕組み整備として、2022年10月にANAマイレージクラブアプリを日常生活において当社グループが提供する各種サービスへの入口となるゲートアプリとしてリニューアルしました。

そのコア機能の一つに、2023年5月にリリースした新ANA Payがあります。クレジットカード払いや「Apple Pay」との連携などでチャージや支払い手段の多様化を実現しました。お客様視点でより使いやすい機能を備えたことで、「日常生活でマイルが貯まる・使える」機会を提供しています。

他にも、グループ独自の商材や外部提携による魅力的な品揃えで「ANA Mall」を開店しました。出店ショップやANA独自の取扱商品数を順次増やすことで、マイルの利用機会を拡大していきます。

お客様それぞれの生活シーンに合ったマイルサービスの提供に取り組み、マイルを通じてノンエア事業と航空事業の回遊を促進することで、2025年度には約400億円の増収を目指し、中期的にはグループ収益の柱として確立していきます。

## DX戦略



DX戦略では、グループ横断でデジタルとデータの活用を通じて、ビジネスの変革とともにANAグループの価値創造の実現を目指します。リアルな「ヒトとモノの移動」における新たな価値創造および社会や時代の変化に適応したデジタル・バーチャルの事業を拡大していくこと、またそのベースとなるグループ横断的なデータマネジメント体制の構築やデジタル人財の確保・育成を目指し、積極的にDXを推進していきます。

当社グループは、データマネジメント強化の観点で、それぞれの事業が保有・活用していたデータ基盤に横串を通して、

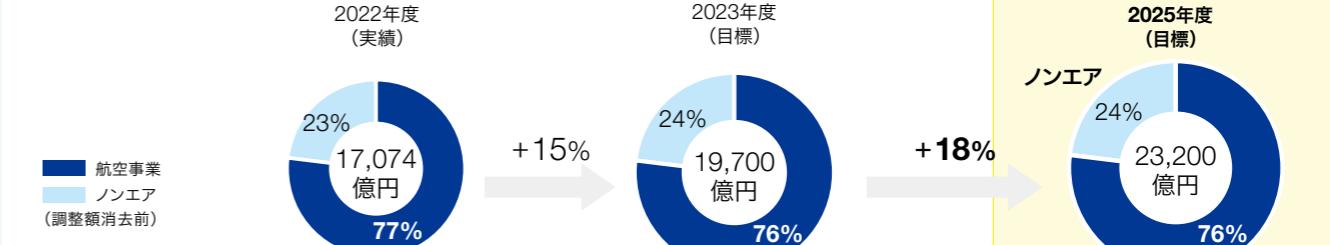
グループの持つ様々なデータを活用していくため、グループのデータレイクである「BlueLake」を開発し、グループ内のデータの一元化とそれらを用いた横断的なデータ活用に取り組んでいきます。それと同時に、今後デジタル専門人財(デジタル人財)の採用や全社員のリスクリギングならびに成長支援についても注力していきます。

このような取り組みにより、お客様には「新たな体験価値」の提供、従業員には「スマートな働き方」の提供といった「顧客満足」と「従業員満足」の両方を向上させ、当社グループの価値創造の実現に向けた基盤を固めていきます。

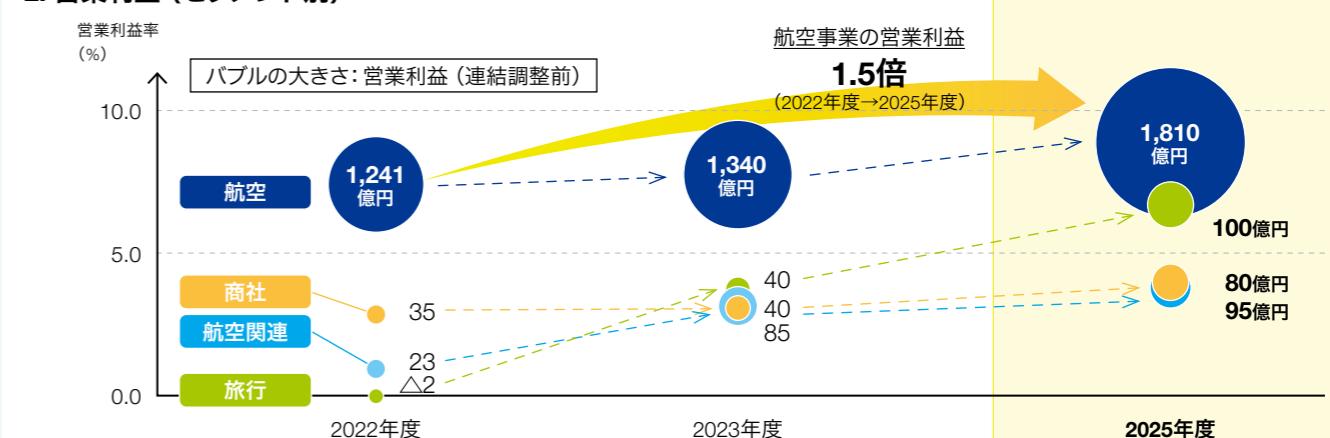
## 財務戦略

## 1 連結売上高／営業利益

## 1. 売上高(連結)



## 2. 営業利益(セグメント別)



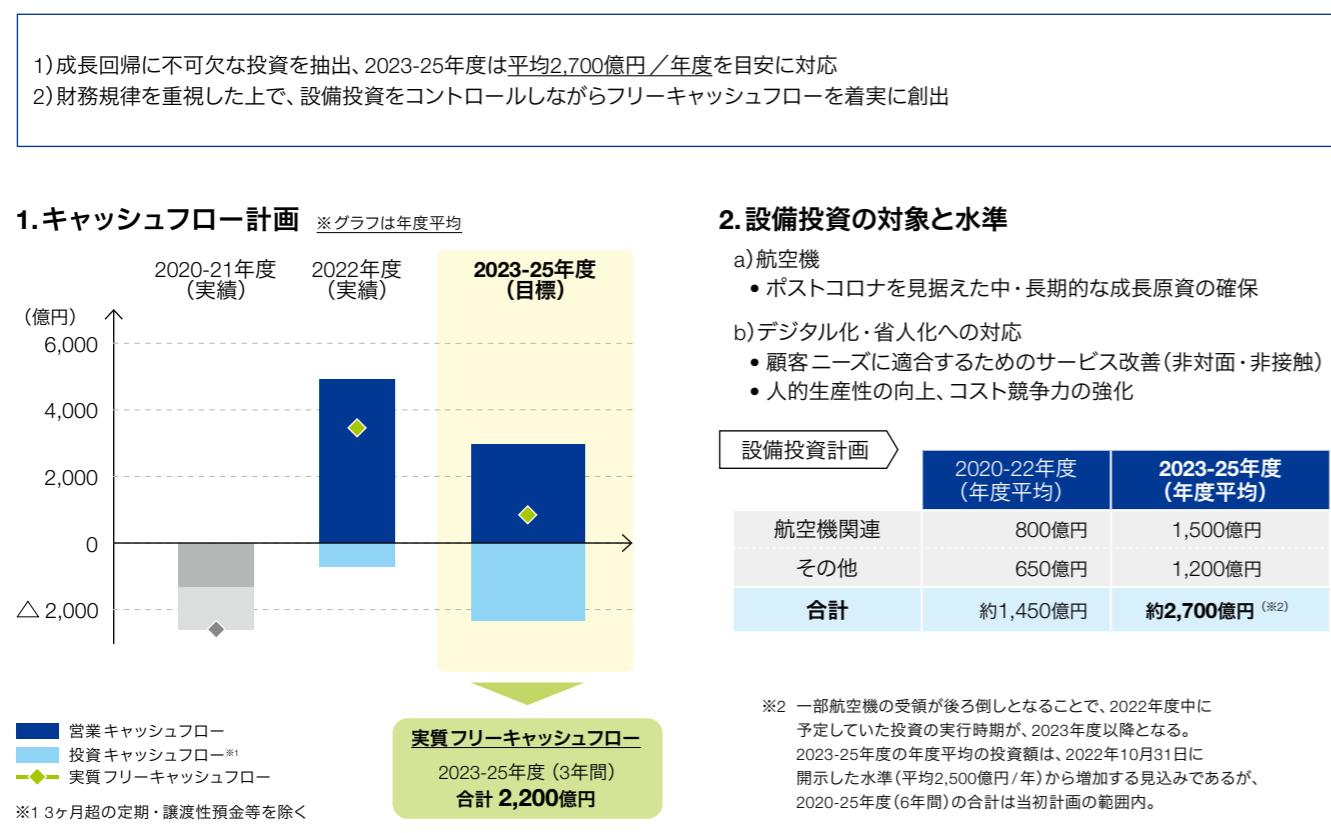
2022年度の連結売上高は、航空事業を中心に回復する旅客需要を確実に取り込んだ結果、前年度から67%増加しました。この回復を支えに、今後3年間で成長を続け、2025年度には2兆3,200億円の売上高を目指す計画です。

セグメント別の営業利益について、航空事業では、2025年度には1,800億円を超える水準を計画しており、過去最高益を記録した2018年度比で1.1倍、2022年度実績との比較で1.5倍以上とする計画です。また営業利益率としても、10%台が視野に入る水準となります。

ノンエア事業についても、事業分類に応じた適切な経営資源配分を行い、全セグメントで增收・増益を目指していきます。

## 財務戦略

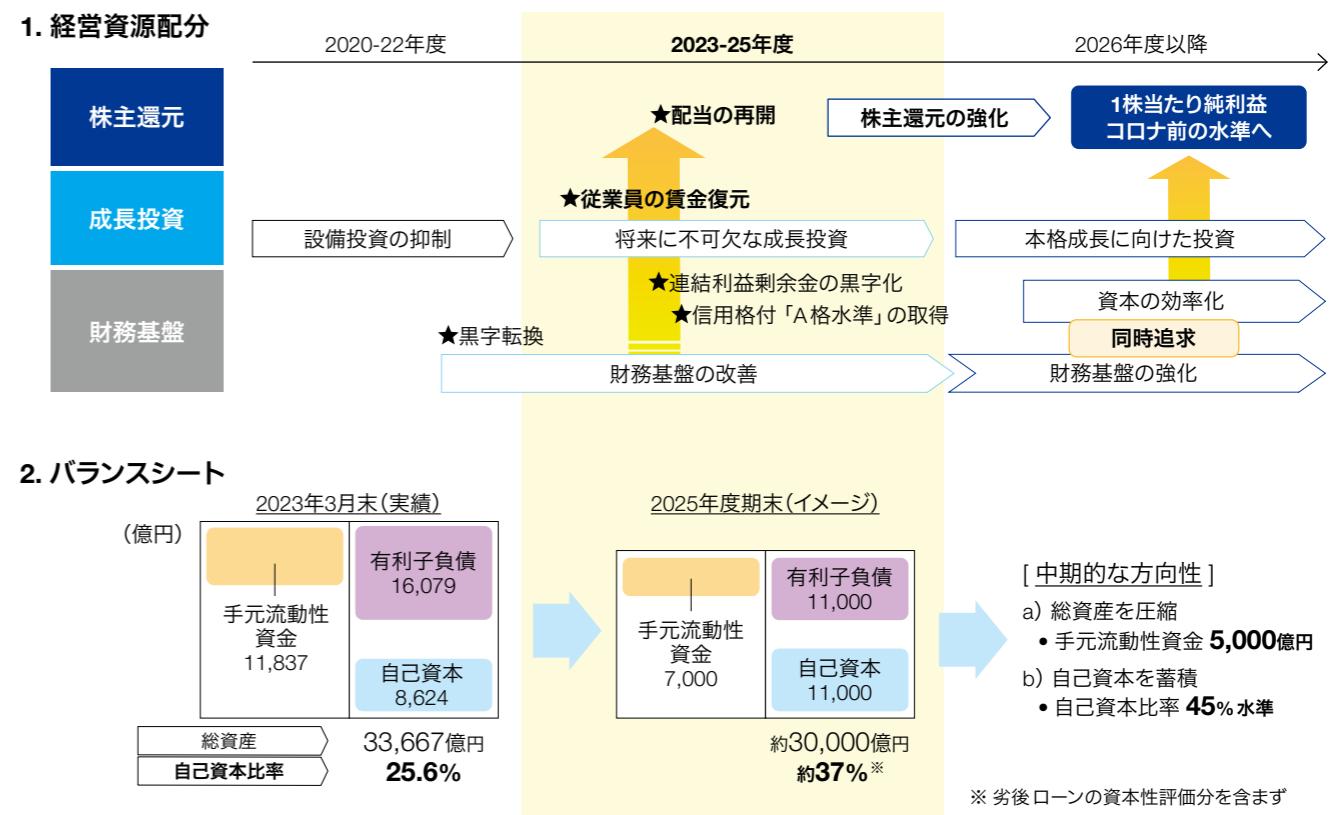
## 2 キャッシュフロー／設備投資



2023年度から2025年度までの3年間で、合計2,200億円の実質フリーキャッシュフローを確保する計画です。コロナ禍で抑制を続けていた設備投資に関しては、本格的な成長ステージに向けて必要な投資を実施します。期間中のEBITDAの水準が設備投資額を上回る見通しであり、安定的なフリーキャッシュフローを確保できる計画です。

また設備投資額は、年度平均で約2,700億円を計画します。財務規律を重視した上で、航空機関連以外のDX戦略に基づくデジタル化や環境対応などにも積極的に投資を進めています。

## 3 経営資源配分／バランスシート



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きます。

なお本戦略期間では、将来に不可欠な成長投資や、財務基盤の改善に取り組みながら、株主の皆様への配当の再開を目指します。まずは従業員への賃金復元を優先しますが、

連結利益剰余金の黒字化や、信用格付の向上を目指しながら、中長期的には株主還元を強化していく方針です。

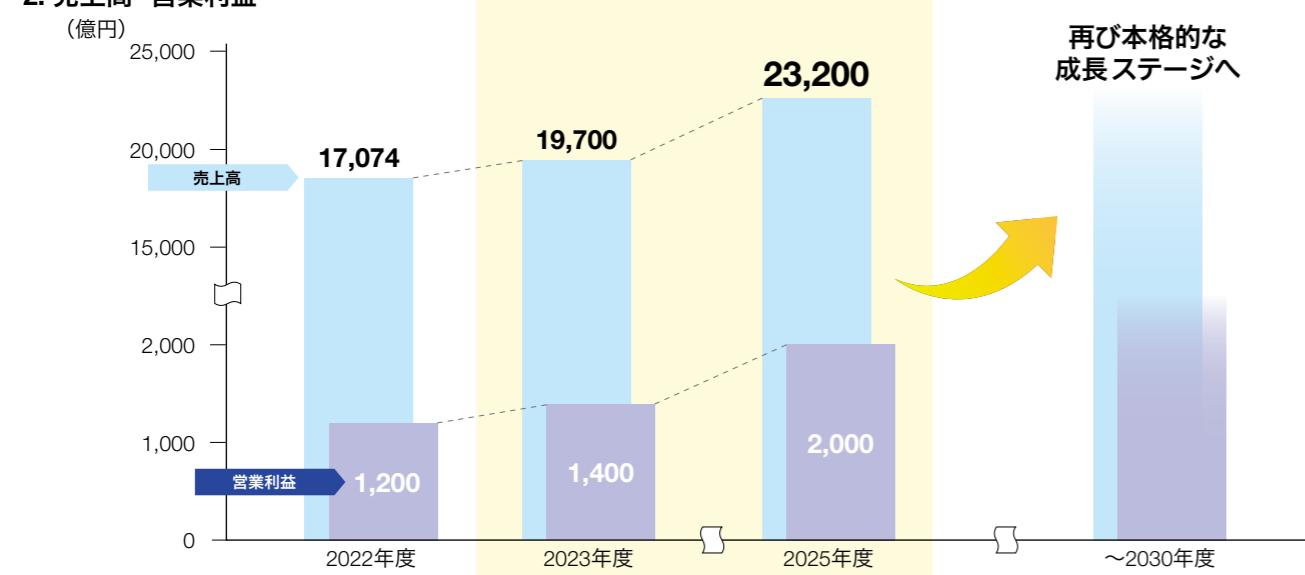
また、有利子負債の返済を進めて、バランスシートを圧縮するとともに、自己資本についても、利益を確実に積み上げ、財務の健全性を高めています。

## 価値創造目標

## 1. 経営財務指標

	2022年度	2023年度(計画)	2025年度(目標)	2030年度までに目指す水準
売上高	17,074億円	19,700億円	23,200億円	世界トップティア水準の収益性と財務体質
営業利益	1,200億円	1,400億円	2,000億円	
当期純利益	894億円	800億円	1,220億円	
営業利益率	7.0%	7.1%	8.6%	10%以上
ROA	3.7%		6~7%	8%以上
ROE	10.8%		11~12%	12%以上
EBITDA	2,643億円	2,830億円	3,570億円	
1株当たり純利益	190.24円	約170.09円	約260円	コロナ前を上回る水準

## 2. 売上高・営業利益



最後に、価値創造目標についてです。

2025年度は、概ねコロナ前の水準と同等の生産量に回復することで、営業利益で過去最高の2,000億円、当期純利益で1,220億円を目指します。

また、新たな経営ビジョンの達成目途とする2030年度には、世界トップティア水準の収益性と財務体質を目指し、再び本格的な成長ステージへ移行する考えです。環境変化に機敏に対応しながら、成長軌道への回帰に向けて、当社グループ一同で取り組んでいきます。

## CFOメッセージ

コロナ前を上回る  
EPS水準の回復に向けて、  
段階を踏んで取り組みます。

上席執行役員  
グループCFO(Chief Financial Officer)  
中堀 公博



コロナ禍を振り返ると、グループ従業員の雇用を守りながらコスト構造改革の推進や投資を抑制しつつ、2020-21年度の2年間は、資金の流出と資本の毀損に対してファイナンスのあらゆる手段を講じ、生き抜くための対応に注力する日々でした。2022年度は、徐々にキャッシュ創出力が回復したこともあり、現在は、想定以上の手元流動性資金を確保している状況です。また、社外の様々なステークホルダーの皆様からの当社グループに対するご支援や将来への期待を強く感じる毎日でもありました。

業績回復を果たし、2030年に向けて成長軌道へと転換を図っていく中、CFOとしての私に課せられた課題は、早期に収益力をコロナ前のレベルにまで高めることにあると考えており、2つのフェーズに分けて取り組みます。

コロナ禍の業績インパクトを踏まえ、リスクが当社グループ事業に与える影響を改めて検証し、事業継続の観点からリスクパッファを積み増す必要性を再認識しました。従って、2023-25年度は、財務基盤の回復を優先します。具体的には、利益蓄積による自己資本の積み上げと、フリーキャッシュフローおよび手元資金による有利子負債の返済を進め、自己資本比率40%以上を目指してB/Sマネジメントを実践していきます。また、信用格付でA格の再取得を目指し、資金調達の柔軟性を確保することで、2026年度以降の本格的な成長投資へ備えていきます。

コロナ禍で調達した4,000億円の劣後ローンの期限前弁済を2025年度以降に控えているため、足元では1兆円を超える手元流動性資金を維持していますが、ポストコロナの利益成長フェーズにおける適切な手元流動性資金の水準は5,000億円と試算しており、段階的に低減させていきます。2026-30年度は、大規模なパンデミックリスクの再来にも堪え得る強靭な財務基盤の確立を目指し、自己資本比率の目標を45%程度とする一方で、資産効率を考慮し、全体としては総資産を圧縮します。強靭なB/Sに依拠した持続的で安定的な株主還元に向けて、従来以上に、「収益性向上を伴う利益成長」と「資本・資産効率の向上」の両立を追求していく考えです。ROA8%以上、ROE12%以上を目指し、1株当たり純利益がコロナ前を上回る水準となるよう、株主の皆様のご期待に応えていきます。

最後になりますが、長期的な企業価値および株主価値の最大化に向けて、ESG経営の中核となる重要課題への対応についても、経営資源を適切に配分・管理していくことで、社会的・経済的価値の同時創造をサポートし、CFOとしての責務を全うしていく所存です。その進捗や方向性を財務資本のみならず非財務資本の観点も含め、国内外の投資家の皆様に向けてIR活動を通じて正しくお伝えしていきます。



2023年度は、2023-25年度中期経営戦略において、コロナ禍からの回復を果たし、成長への足元固めを実行するための初年度となる重要な一年です。目まぐるしく変化する外部環境や多様化するお客様のニーズに柔軟に対応しながら、旅客と貨物の双方で収益性向上を目指し、2026年度以降の本格的な成長軌道への回帰、さらにはグループ新経営ビジョンの実現に向けた取り組みを加速させます。

長く続いたコロナ禍を乗り越え、ようやく人流が増加し始めた中、安全運航の堅持を大前提としながら、旅客事業では羽田空港の国際線を積極的に再開・増便していくとともに、Peach・AirJapanを含めたグループネットワークを再構築し、「マルチブランドの最適化」を進めます。また、貨物事業では旅客機とフレイター双方を活用するコンビネーションキャリアの強みを発揮し、「稼ぐ」ための構造改革を推進します。

2022年には、SKYTRAX社の品質評価で、日本で唯一、かつ世界でも6社しか達成していない「10年連続5スター」を獲得しました。今後も高品質なサービスを軸に、「人とデジ

タル」の融合によるストレスのないスムーズな旅を提供することで「顧客体験価値の最大化」に取り組むと同時に、自動化・セルフ化を加速させ、競争力のある生産体制の構築と生産性の向上を図ります。また、ESGの取り組みも確実に進めていき、SAFや新技術を活用したGX(Green Transformation)ならびに地域創生を通じて持続可能な社会へ貢献すると同時に、ANAらしさであるチームワークの良さと、個人の意欲や強みを伸ばすことにより、社員が働いて幸せと思える状態を作り出し、新たな価値を生み出し続ける企業集団を目指していきます。

コロナ禍の間、多くのお客様の笑顔に出会える日を楽しみにしていました。ようやく舞台は整い、挑戦し続けるベンチャービジネスの精神が受け継がれた企業文化をベースに、鍛え続けてきた翼を披露できるとワクワクしています。私たちのワクワクをお客様へ、そして社会へつなげ、「ワクワクで満たされる世界を」全社一丸となって実現していきます。

2022年度は、収益性を重視しながら機動的に生産量を拡大し、回復する旅客需要を着実に取り込んだ結果、航空事業の売上高は1兆5,394億円(前期比73.9%増)、営業利益は1,241億円(前期 営業損失1,629億円)となりました。

2023年度は、国際線旅客事業を中心にトップラインを拡大し、売上高で1兆7,640億円、営業利益で1,340億円を目指します。

## ANA国際線旅客

需要動向に応じて機動的に生産量を回復し、収入を最大化

### 2022年度の振り返り

上期は、先行して回復していた北米・アジア間の接続需要やビジネス需要を取り込むため、成田発着路線を中心に増便するなど、旅客需要の回復に合わせ、旅客機で運航していた貨物便を旅客営業便へ移行することで、運航コストの増加を抑制しながら機動的に生産量を回復しました。9月以降、日本においても入国制限が順次緩和され、日本発ビジネス需要や訪日需要の回復が進む中、10月31日以降の冬ダイヤでは、需要の回復の早い北米線・アジア線を中心に生産量を大幅に拡大したほか、2023年1月から羽田-デリー線、シドニー線を増便するなど、羽田発着路線でも運航規模を拡大しました。

営業・サービス面では、2023年3月31日ご搭乗便からは国際線機内食の事前予約サービスに「Quick & Light Meal(軽めの機内食サービス)」と「No Thank you Option(機内食不要)」の選択肢を新たに追加し、より自由で快適な機内時間を提供するとともに、廃棄される機内食の削減にも取り組みました。

以上の結果、2022年度のANA国際線旅客数は421万人(前期比410.3%増)となり、収入は4,334億円(同517.9%増)となりました。

### 2023年度の事業方針

訪日需要の増加基調が続くほか、日本発レジャー需要も徐々に回復に向かっています。2023年の夏ダイヤでも羽田-ミュンヘン線、羽田-上海線(浦東・虹橋)を再開、羽田-ニューヨーク線、成田-ホノルル線を増便したほか、他方面に比べて回復が遅れている中国線でも、今後の需要動向の変化に応じて機動的に生産量を拡大していきます。

2023年7月からは、羽田空港第2ターミナルからの国際線運航を3年ぶりに再開しました。今後も羽田空港を中心とした発着枠を活用し、高まる旅客需要を最大限に取り込んでいきます。

### ANA国際線旅客の実績



## ANA 国内線旅客

需要動向を見極めながらコンパクトでスリムなネットワークを構築し、収益性を追求

### 2022年度の振り返り

感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きが進む中、10月以降、全国旅行支援の後押しなどによりレジャー需要が大きく回復しました。エンジン改修を終えた国内線仕様のボーイング777型機を6月下旬から順次運航便へ投入し、特に全15機が運航可能となった第3四半期以降は、週末や年末年始、春休みを中心に機材の大型化および臨時便の設定を積極的に行いました。また、2023年1月、2月には、ANA創立70周年記念企画「国内線どこでも片道7,000円」セールを実施し、新規顧客の取り込みや過去利用者の掘り起こしを行うなど、自ら需要喚起を行いながら回復する需要を取り込み、収入の最大化に努めました。

営業・サービス面では、12月から国内線プレミアムクラスの機内食の新たなコンセプト「The Premium Kitchen」をスタートさせ、メニュー構成をお客様のご要望に基づいてリニューアルすると同時に、機内食で使用している使い捨てプラスチック容器を紙製の容器等に変更し、さらなるESGの取り組みを推進しました。

以上の結果、2022年度のANA国内線旅客数は3,453万人（前期比92.3%増）となり、収入は5,295億円（同89.2%増）となりました。

### 2023年度の事業方針

ウズコロナが日常生活に浸透しつつある中で、レジャー需要や訪日客の国内線利用が増加するとともに、ビジネス需要も緩やかに回復すると見通しています。幹線となる羽田・伊丹路線を堅持する一方で、Peachと共同で策定した事業計画により運航便の分担を最適化し、収益性を重視したスリムでコンパクトなネットワークを構築します。「ANA Smart Travel」をはじめとしたデジタル活用によるお客様の利便性向上と事業効率化にも取り組みながら、回復する需要を確実に取り込み、収入を最大化していきます。

### ANA 国内線旅客の実績



国内線仕様のボーイング777型機



The Premium Kitchen

## ANA 貨物郵便

フレイターを活用し需給環境の変化に柔軟に対応、収益安定化に向けた取り組みを強化

### 2022年度の振り返り

国際線貨物事業では、海上輸送の混雑緩和や旅客便の回復に伴う航空貨物の輸送スペースの増加などにより、コロナ禍で逼迫していた航空貨物の需給バランスは徐々に正常化に向かいました。回復が進む旅客需要の取り込みを強化するため、旅客機による貨物専用便の運航は減少しましたが、自動車関連部品や半導体・電子部品などの主要商材の需要が弱含む中でも、フレイターを最大限活用しながら、中国発北米向けの三国間貨物を積極的に取り込みました。また、コロナ禍におけるワクチン輸送などを通じて発揮してきた高品質なオペレーションを背景に、高単価商材や大口需要を獲得するなど営業面での取り組みを強化しました。

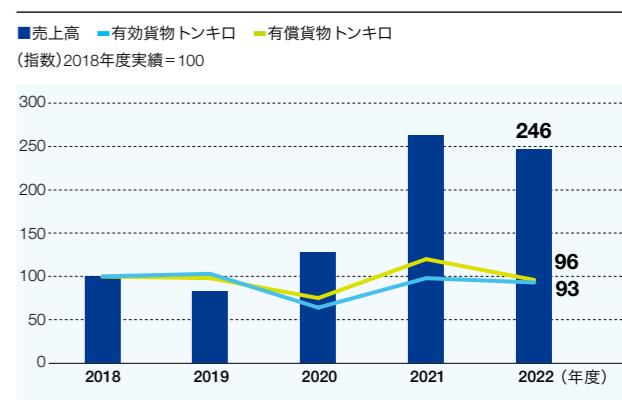
以上の結果、2022年度のANA国際線貨物輸送重量は805千トン（前期比17.5%減）となり、収入は3,080億円（同6.3%減）となりました。

### 2023年度の事業方針

主要商材の需要は、上期は調整局面が続く一方で、下期にかけて徐々に増加すると見通しています。市況を見極めながら、顧客ニーズに応じてフレイター運航便を月次単位で機動的に設定することで、収益を最大化するための生産量を確保します。また、中長期的な収益安定化に向けて、市況の変動を受けにくい特定顧客や特定商材の需要開拓にも取り組んでいきます。

2023年7月には、日本郵船（株）との間で、日本貨物航空（株）の全株式を取得することについて、最終合意しました。ポートコロナにおける貨物事業の新たな事業展開について、検討を本格化していきます。

### ANA 国際線貨物の実績



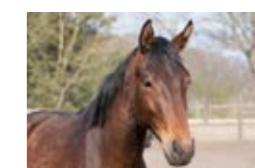
ボーイング777F型機



半導体製造装置



完成車



大型動物

フレイターでターゲットとする主な商材

## LCC (Peach)

### 本格再開する国際線の比率を高め、レジャー・VFR・訪日需要を取り込み、収益を拡大

#### 2022年度の振り返り

国内線では、成田－新千歳線、成田－福岡線で増便を実施するなど、運航規模を拡大し、高まるレジャー・VFR需要の取り込みに努めました。国際線では、2022年8月末に関西－仁川線で約1年4ヶ月ぶりとなる国際線の運航を再開しました。その後も日本の水際緩和により訪日需要が急速に回復する中、関西－台北線や羽田－仁川線を再開したほか、Peach初の中距離国際線となる関西－バンコク線を新規開設するなど、ネットワークの拡充を図りました。

営業・サービス面では、前期に販売開始した行き先を選べない旅を提案する「旅くじ」を沖縄や仙台で販売するなど各地に展開したほか、パッケージ商品として2022年8月から「開運旅くじ」を、2023年2月から「宿付き旅くじ」を新たに販売するなど、目的地を運に任せる旅の体験を提供し、新たな需要の創出に取り組みました。

以上の結果、2022年度のLCC旅客数は777万人(前期比82.2%増)となり、収入は902億円(同138.7%増)となりました。

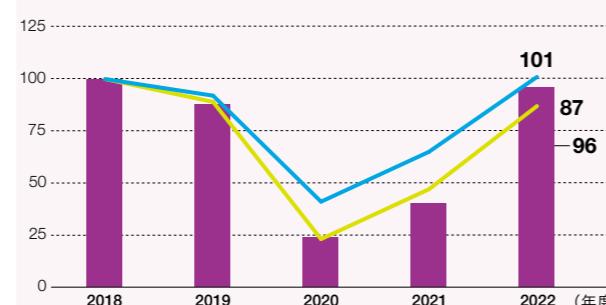
#### 2023年度の事業方針

国内線は早朝・深夜の時間帯を活用した便設定を継続しながら、スリムで収益性の高いネットワークへと再編します。

国際線では、2023年3月にPeach初の中部空港からの国際線就航となる中部－台北線を新規開設したほか、5月から関西・羽田－上海線を再開、6月には成田－台北線を増便するなど、段階的に生産量を拡大しています。本格再開する国際線でリソース配分を高め、機材稼働率を向上させながら、日本発のレジャー需要と訪日需要を双方向で取り込んでいきます。

#### LCCの実績

■売上高 ■座席キロ ■旅客キロ  
(指標)2018年度実績=100



注:1. 上記グラフは売上高に附帯収入を含む  
2. 2019年度以前はパニラエアの実績を含む



関西－バンコク線に就航したエアバスA321LR



新たな旅の形を提供する「旅くじ」(写真は「開運旅くじ」)

## ノンエア事業

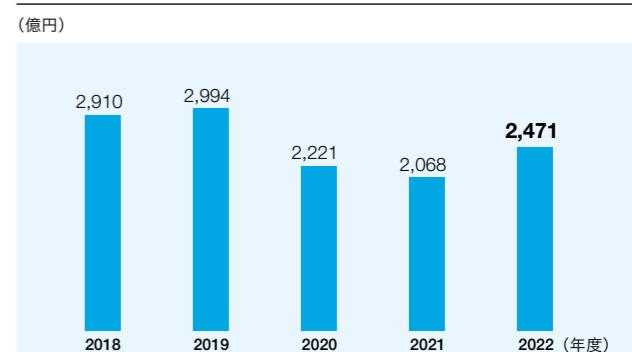
ノンエア領域における中核事業にリソースを集中投下しながら、航空非連動の収益ドメインの拡大に向けた取り組みを強化

## 航空関連事業

2022年度は日本や各国の規制緩和に伴い、搭乗受付や手荷物搭載などの空港地上支援業務の受託や機内食関連業務が増加したことなどにより、売上高は2,471億円(前期比19.5%増)となり、営業利益は23億円(前期 営業損失6億円)となりました。

2023年度は旅客需要の回復により海外エアラインを含め運航規模の拡大が見込まれており、空港地上支援業務などの受託を中心に収益性の強化に取り組んでいきます。

#### 航空関連事業の売上高推移

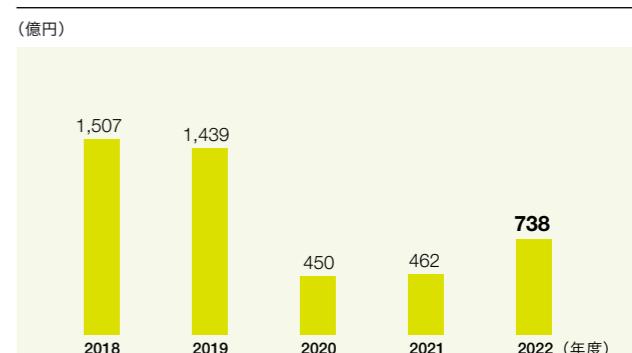


## 旅行事業

2022年度は下期から開始された全国旅行支援の後押しもあり、国内旅行でダイナミックパッケージ商品の取り扱いが増加したほか、海外旅行では4月にハワイ方面のツアー催行を約2年ぶりに再開し、その後も各方面にツアーを拡大したことなどにより、売上高は738億円(前期比59.5%増)、営業損失は2億円(前期 営業損失21億円)となりました。

2023年度は「ANAマイレージクラブアプリ」の強化や「ANA Pay」のリニューアルを実施するなど、「マイルで生活できる世界」の具現化を推進していきます。

#### 旅行事業の売上高推移

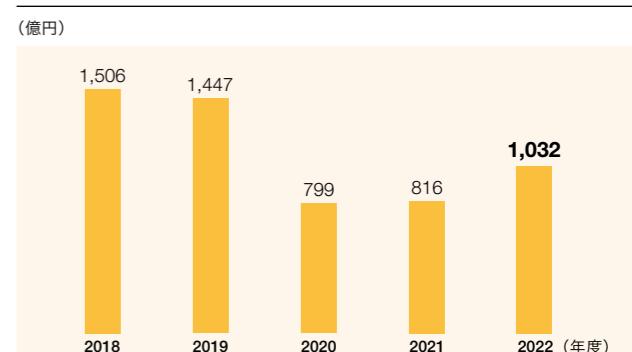


## 商社事業

2022年度は旅客需要の緩やかな回復に伴い、空港物販店「ANA FESTA」などで販売額が増加したことにより、半導体市場の好調な需要を受けて電子事業の取扱高が増加した結果、売上高は1,032億円(前期比26.4%増)、営業利益は35億円(同539.5%増)となりました。

2023年度は訪日客を中心に回復する旅客需要や堅調な半導体需要などを背景に、空港リテール事業や電子事業を中心にさらなる収益力の向上に取り組んでいきます。

#### 商社事業の売上高推移



## 新ブランド AIR JAPAN について

コロナ禍を経て中長期的に航空需要の構造的变化が想定される中、ANAグループは、今後の成長領域をカバーする新たなブランドの設立と、マルチブランドの最適化を柱とするエアライン事業の強化を決定しました。ANA、Peachに続くANAグループ第3のブランド名称を「AirJapan」とし、20年以上にわたりアジア路線を担ってきたANAグループの国際線専業会社である(株)エアージャパンにて運航します。2024年2月9日の成田 - バンコク線の就航に向け、現在、準備は最終段階に差し掛かっています。

### 会社概要(2023年7月末現在)

社名	株式会社エアージャパン	従業員数	約890名
代表者	代表取締役社長 峯口 秀喜	使用機材	ボーイング787
設立	1990年6月29日	株主構成	ANAホールディングス(株) 100%
資本金	50百万円		

### ブランドについて

- コンセプト** 気遣いや思いやり、やさしさを意味する「Fly Thoughtful」
- カラー** 日本の伝統色である藍色と曙色の組み合わせ
- ロゴ** 手と手が織りなすやさしさをイメージした丸みのあるデザイン



# 事業戦略

## 東南アジアをメインとした旺盛な訪日需要の取り込み

### 環境認識

ビジネス需要は緩やかな拡大が続く一方、インバウンドに代表されるレジャー・VFR\*需要は急速に回復が進み、中長期的にも成長が続くと想定されています。中でも、経済成長や人口拡大、これに伴う中間層の厚み形成により、東南アジアは東アジアに続くボリュームマーケットとしての潜在成長力が期待されています。

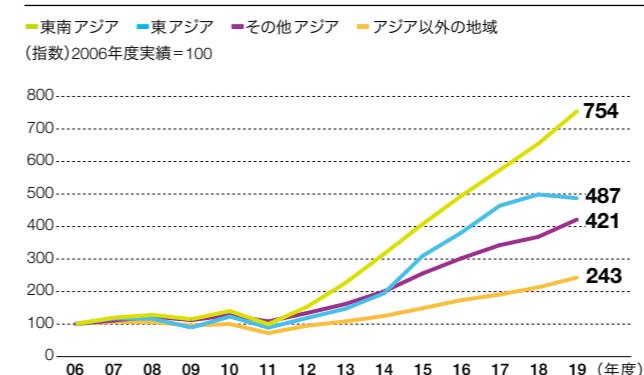
### ターゲット

東南アジアを中心に訪日旅客の集客に注力します。

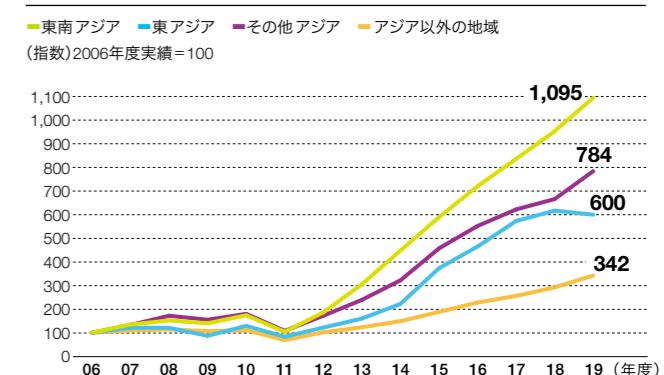
訪日旅客のインサイトを押さえた「日本らしさ」で海外の競合社と差別化を図ります。

\* VFR : Visiting Friends and Relatives

### 訪日外国人数の推移

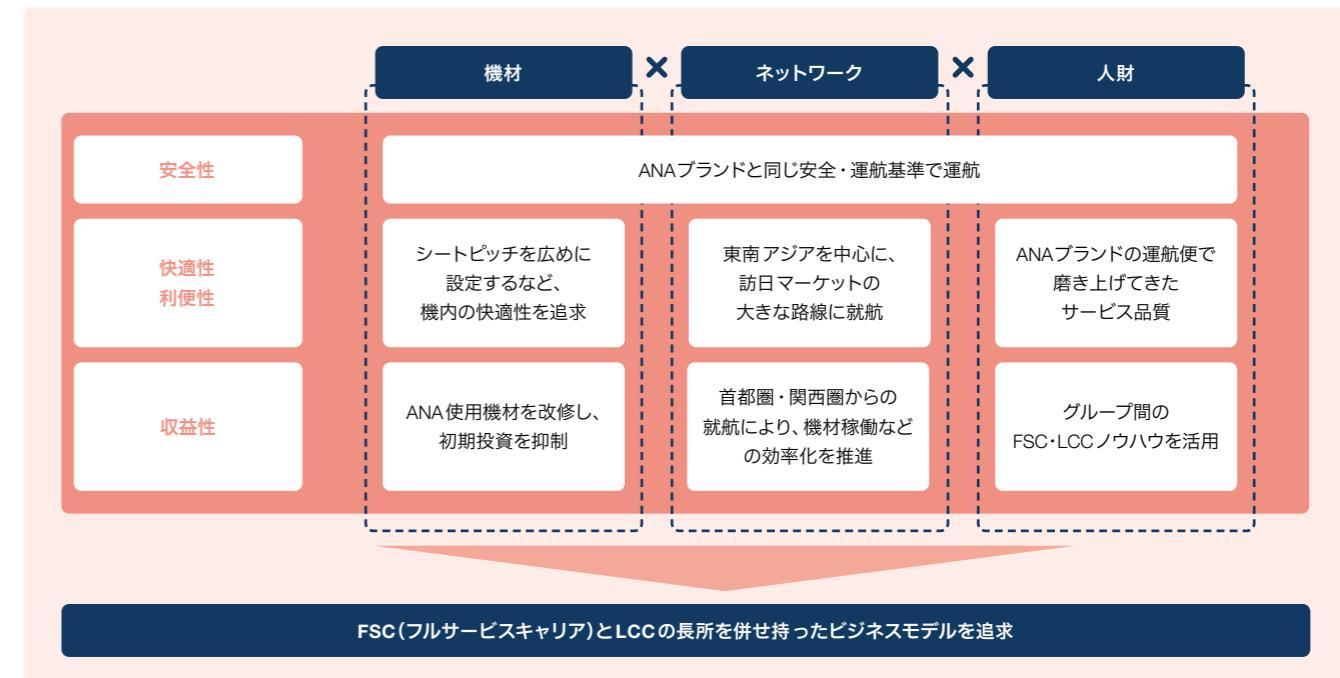


### 訪日観光客数の推移



出典：日本政府観光局(JNTO)

## ハイブリッドエアラインのビジネスモデル



# 日本を感じるおもてなし

日本を訪れる海外のお客様に対し、旅の始まりから日本を感じていただけるよう、当社ならではの価値を提供いたします。

## ■シート

東南アジアなど中距離路線の運航において、より多くのお客様に快適な機内空間をお過ごしいただけるよう、全席エコノミーの324席配置としました。シートピッチ(座席間隔)をFSCのエコノミーシートと同水準以上の32インチと広めに設定したことに加え、リクライニングを深めの設計とすることにより、お客様には長時間のご移動でもゆったりとお過ごしいただけます。また、お客様ご自身のスマートフォンやタブレットを快適にご利用いただけるよう、すべてのシートにType-AおよびType-CのUSBポートとタブレットホルダーを装備しています。



## ■制服

航空会社の「アイコン」ともいえる制服は、エアージャパンの客室乗務員が構想段階から企画を進め、「AirJapanらしさ」をデザインや機能として体現しました。日本の伝統文化である「結び」「重ね」を取り入れ、海外のお客様にもご搭乗の瞬間から日本を感じていただけるデザインとしたほか、多様な人財の活躍を目的に、性別を問わず、自分らしく着こなせるボーダレスな制服に仕上げました。また、衣服ロス問題などの環境課題にも配慮し、ジャケットやボトムスなど一部のウェアをシェアアイテムとして、使用する資源を最小限に抑えます。



## ■ボーディングミュージック

お客様を機内にお迎えするボーディングミュージックは、東京藝術大学との産学連携プロジェクトから誕生しました。尺八や箏などによる日本を感じる音色を、日本を代表する一流の演奏家や東京藝術大学の学生が演奏した楽曲です。



## ■機内食

機内食は、事前購入メニューと機内購入メニューをご用意します。外国のお客様に日本の食文化を感じていただけるメニュー、日本のお客様にも新しい発見となるような日本各地の食をご用意し、空から日本の美味しさを発信していきます。また、機内購入メニューには、日本の優れた食品加工技術による美味しい長期保存可能なレトルト・フリーズドライ食品などを採用し、フードロスを削減します。



## ■機内エンターテインメント

機内では、お客様ご自身のデバイスにより、映画などの動画の視聴が可能です。ハリウッド新作映画のほか、お子さま向けのコンテンツや、AirJapanオリジナルビデオなどをお楽しみいただけます。

(株)エアージャパン  
代表取締役社長

## 峯口 秀喜



## (株)エアージャパン社長からのメッセージ

(株)エアージャパンは、2001年にANA定期旅客便として関西-ソウル線の運航を始めて以降、ANAブランド国際線事業を担うエアラインとして段階的に運航路線を拡大し、ANA国際線事業の成長に貢献してきました。

2023年8月現在、首都圏空港である成田空港または羽田空港からシンガポール・バンコク・ホーチミン・香港・台北の5都市に最大1日7往復を運航しています。新型コロナウイルスの感染拡大前には、海外12都市、最大1日18往復を運航していましたが、コロナ禍の影響により旅客需要が大きく減少する中、やむを得ず外国人派遣運航乗務員の契約を解約し、また客室乗務員の短時間勤務や社外への出向等を行うことにより、運航規模を一旦大幅に縮小し、この難局を乗り越えてきました。

そして、コロナ禍の収束後に訪日外国人の旅行者が再び大幅な増加に転じる状況を見据え、ポストコロナにおけるビジネスチャンスへの対応としてANAグループ第3のブランド「AirJapan」の立ち上げを決定し、2024年2月の事業開始に向けて着実に準備を進めてきました。

AirJapanブランドは、ANAグループの主力機である中型機 ボーイング787型機を活用し、成田空港から

東南アジアを中心とするアジア地域への就航を皮切りに、将来的には関西空港への展開やオセアニア地域への就航を計画しています。

エアージャパンが長年の運航で培ってきた安全性・定時性の知見を礎に、FSCと遜色ない機内の快適性や、お客様の旅のスタイルに合わせた様々な運賃・サービスの選択肢をご用意し、FSC、LCC(ローコストキャリア)とは異なる新たな価値を提供していきます。AirJapanブランドの運航開始後も、引き続きANAブランドの国際線事業の拡大を支える役割を担うため、ANAブランドの運航も続けていきます。“二刀流”に挑戦する新生エアージャパンにどうぞご期待ください。

