

ANAグループ中期経営戦略(2005～07 年度)

～「Road to HANEDA」 2009 年度に向け「スピード経営」をさらに加速～
～「価値創造」と「クオリティ&顧客満足」で 2007 年度にはアジアナンバーワンを視野に～

ANA グループでは、「グループ経営ビジョン」* を確実に実現するための「経営戦略」として、2005～2007 年度 3 ヶ年の中期経営戦略を取り纏めました。

ANA グループでは、2001 年の米国同時多発テロ、JAL・JAS 統合などの環境変化を受け、2002 年 5 月「02 - 03 年度 ANA グループ基本戦略構想(新創業宣言)」をまとめ、2003 年 2 月には「ANA グループ 2003 - 05 年度の「コスト削減」計画」を策定、年間 300 億円のコスト構造改革を 1 年前倒しで達成いたしました。これにより、2003 年度には 7 期ぶりに「復配」を達成、2004 年度の連結業績予想も増収増益となる見込みです。また、国際線事業においては 1986 年就航以来、初の「黒字化」も視野に入り、依然続く、原油価格高騰の環境下においても着実に利益を拡大しており、「変動リスクに強い企業体質」への転換が加速度的に進んでおります。

2009 年度以降の「航空ビックバン」ともいえる羽田再拡張に向け、本格的な準備期間となる重要な 3 ヶ年を「Road to HANEDA」と位置づけ、利益拡大を実現するための「成長戦略」、および財務体質の改善に向けた「ANAグループ中期経営戦略(2005～07 年度)」を次のとおり策定いたしました。

1. 戦略の位置づけ

「グループ経営ビジョン」* を確実に実現する目処をつけるための重要な 3 ヶ年として、競争力を大幅に向上させ、企業体力を増強する。

〔*ANA グループは、国内および日本とアジア、そして世界の旅客・貨物輸送を担う航空事業を中核として、「クオリティ」「顧客満足」「価値創造」の 3 つにおいてアジアを代表する企業グループを目指します。〕

2. 需要見通し

- (1) 国内線: 航空総需要は、90 年代において年率 4～6%の成長を継続していたが、02 年度以降、横ばいが続くものと予測する。
- (2) 国際線: 競争環境を踏まえた需要の基調は、欧米: 横ばい、アジア: 2.0%、中国: 5.0%の伸び
- (3) 貨物郵便事業: 日本発マーケット 7%の伸び、中国発マーケット 13～15%の伸び、アジア発マーケット 5～7%の伸び、欧州発マーケット 4～5%の伸び、米国発マーケット 2%の伸び。
- (4) 米ドル円為替レートは、110 円、航空燃油費の指標でありますドバイ原油の市場価格については、1 バレルあたり 37 ドル、シンガポールクロシンでは 1 バレルあたり 53 ドルを前提としています。

以下次葉

3. 主な戦略の概要

(1) 価値創造経営

国際線戦略

需要見通しの伸びに伴い、事業利益の拡大を目指すべく、大型機の機種統合の一環として B777 型シリーズへの集約を加速する。B777 300ER 型機については、今後 10 機体制とするべく(既 6 機発注、うち 1 機保有)、新たに 2 機を発注し、残りの 2 機は既に発注している B767-300ER 型機からのモデル変更で対応する。特に北米全路線を B777 シリーズに切り替えるべく「北米 B777 化計画」とし、新機材を投入することにより「ANAらしい」サービスの提供、および長距離国際線の収益力の強化を実施していく。

また、シカゴをはじめ 2001 年米国同時多発テロ以降、運休していた路線の再開や中国をはじめとする新規路線への就航など黒字幅の拡大に向けた路線展開を検討していく。

国内線戦略

安定的な需要見通しの中でも、収益力のあるネットワークの構築を目指し、国内線・国際線兼用機材によるボーゲス化の推進や JET 機に加えて PROP 機を活用、利便性向上を目指した「JET & PROP 戦略」など、接続性を高めた路線・ダイヤの設定を積極的に展開する。

貨物郵便事業戦略

「第 3 のコアビジネス」として、成長戦略における三本柱の一角を担う、貨物郵便事業を基盤強化すべく、貨物専用機の増機を図り、深夜貨物便・中国線を中心に強化拡充を図っていく。国内、国際線を合わせ、2007 年度までに事業収入として 1,000 億円の大台達成を目指す。

アライアンス戦略

スターアライアンスを基軸としたアライアンス戦略の推進を通じ、新たな価値を創造、総合力を強化する。具体的には、2006 年、成田空港第 1 旅客ターミナルへの移転を機にスターアライアンスメンバーが同一のターミナルに集結することにより接続性を飛躍的に向上させるなど、スターアライアンスの新しい相乗効果をお客様に提供していく。

財務体質の改善

成長戦略を支えるため、バランスシートの改善目標を次のとおり設定する。

自己資本の拡充 2007 年までに自己資本を 2,500 億円以上に。

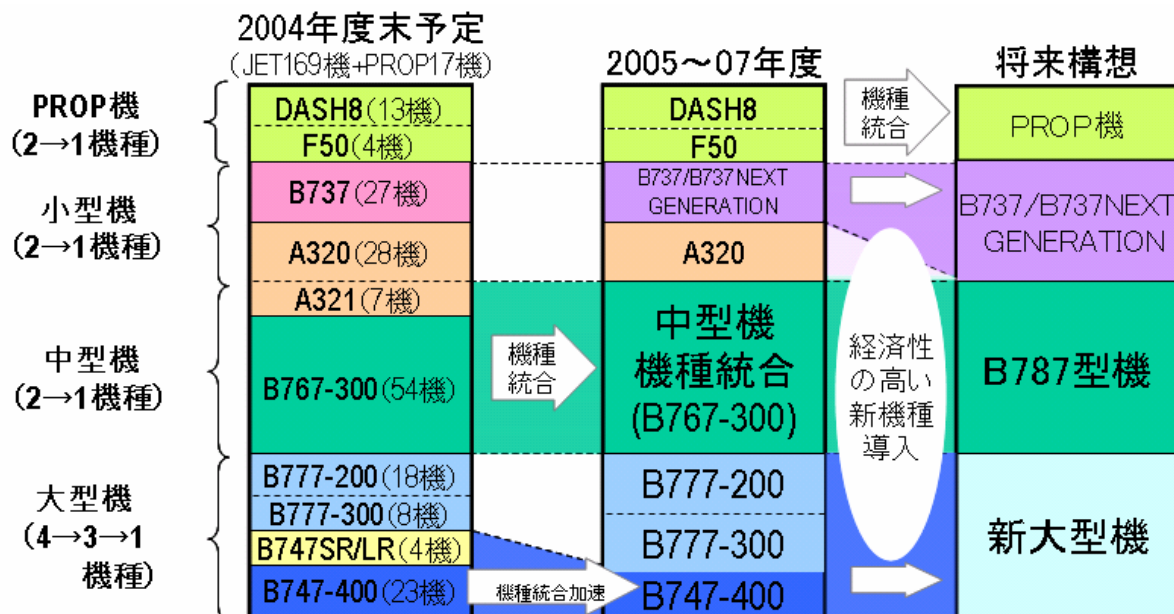
実質有利子負債と自己資本の比率を 4 倍に(現行 7 倍)。

多角化事業における減損損失や資産の流動化等に伴う損失計上を約 300 億円見込む。

以下次葉

(2) 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する。



* 詳細な計画は単年度の事業計画策定時に決定予定

4. 経営目標

各戦略の推進を通じて、需要に適合した機材投入を進める中で収益の質を高めつつ、併せてコスト削減を継続して追求する中で、期間中の収益目標を次のとおり設定した。

< 05-07 年 中期経営戦略 >

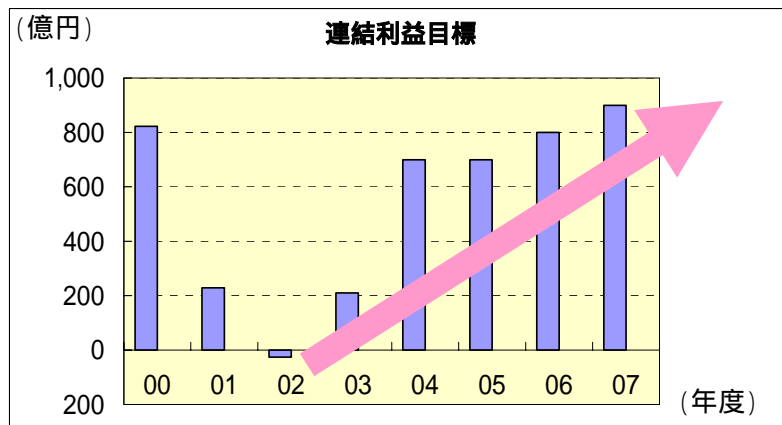
(単位: 億円 (%は対前年度比較))

	2004 年度見通	2005 年度目標	2006 年度目標	2007 年度目標
連結営業収入	12,810	13,000	13,400	13,700
連結営業利益	700	700	800	900
連結経常利益	610	420	550	600
連結当期利益	250	170	250	310
生産量 (座席キロ伸び率(内際合計))	98%	100%	104%	104%
(座席キロ伸び率(国内線))	96%	100%	100%	101%
(座席キロ伸び率(国際線))	103%	100%	113%	110%

*前提 ドバイ原油/04-06 年中期経営戦略: \$25bbl、05-07 年中期経営戦略: \$37/bbl
シンガポールケロシン/04-06 年中期経営戦略: \$31bbl、05-07 年中期経営戦略: \$53/bbl

参考 < 04-06 年 中期経営戦略 >

連結営業利益	500	630	740	-
--------	-----	-----	-----	---



以上