

## ANAグループ 2008～11年度 中期経営戦略

～イノベーションによる事業構造改革で収益性を向上～

～経営ビジョン「アジア NO.1」の実現、そして NO.1 を持続できる経営基盤増強へ～

ANA グループでは、国内外の環境変化を受け、「ANA グループ 2008～11 年度中期経営戦略」をとりまとめました。

現行の「2006～09 年度中期経営戦略」では、航空機の更新・ダウンサイズ、成長分野である国際線旅客事業の積極的な展開、ホテル資産の売却による財務基盤の強化等を図ってまいりましたが、引き続き燃油費の高騰、世界の航空自由化の流れ、2010 年以降に予想される羽田・成田空港の発着枠拡大等を視野に入れて、今般新しい中期経営戦略を策定することとなりました。

経営基盤の強化は着実に推進中ですが、今後の環境を見据えれば、これまでの発想を大胆に転換し、新しい事業構造で、新しい仕組みを構築しなければさらなる成長はない、との認識に立ち、本中期経営戦略では、「イノベーション」と「グローバルイノベーション」というキーワードを掲げています。

「イノベーション」では、従来当然と考えていたことをゼロベースで見直し、サービスや業務のやり方、仕組みを変更し、人的生産性の向上やアウトソーシングの活用によって、現有人員での事業拡大を目指します。

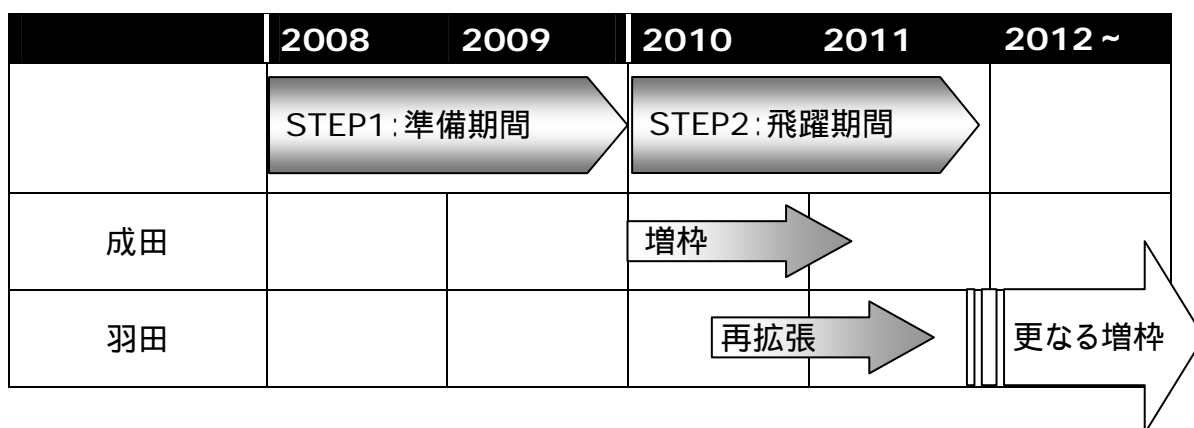
「グローバルイノベーション」は、航空の自由化を受けて、成長著しいアジアの市場を中心として、ANA の事業領域を拡大していきます。

本中期経営戦略を推進することにより、アジアを代表する企業グループとして、安全運航を堅持し、クオリティ・顧客満足・価値創造で「アジア NO.1」を目指します。

### 1. 期間中における戦略の位置づけ

- (1) 2008～09年度: 羽田・成田空港の増枠に向けた準備期間  
本期間で2010年以降の成長に必要な先行投資を行う。
- (2) 2010～11年度: 増枠を最大限活用し、大きく成長する飛躍期間  
準備期間での先行投資が収益に結実する。

### 2. 中期期間中の首都圏空港拡大イメージ



### 3. 主な戦略の概要

#### (1) 経営基盤の強化

##### 安全

世界最高水準の安全性をグループ全体で確保できるように、組織や仕組みを強化、安全優先の企業文化をさらに醸成し、安全運航はもちろんのこと、全てのシーンでお客様に安心・安全を提供する。

##### 定時性の向上

新幹線との競争が一層激化するなかで、安全運航を堅持した上で、「On-Time Airline ANA」として定時性品質を確実なものにする。

##### 企業の社会的責任(CSR)

地球環境に対する企業の社会的責任の重要度が増しており、中期エコロジープランを策定し、実行していくことで、環境リーディング・エアラインを目指す。

#### (2) 成長戦略のポイント

##### イノベーション

- イノベーションとは、従来のように、事業規模の伸びに応じて人員を配置しては成長戦略が描けない、との認識に立ち、新しい考え方、仕組み、

技術、システムなどの導入により、事業規模の拡大を現有人員で行っていくことである。

- 具体的には、業務の見直し、アウトソーシング、ITなどを積極的に活用することで、一人当たりの生産量(生産性)を向上させて、現有体制で 2010 年以降の事業拡大に対応する。

参考:2011 年度の事業規模と人員体制の見込み

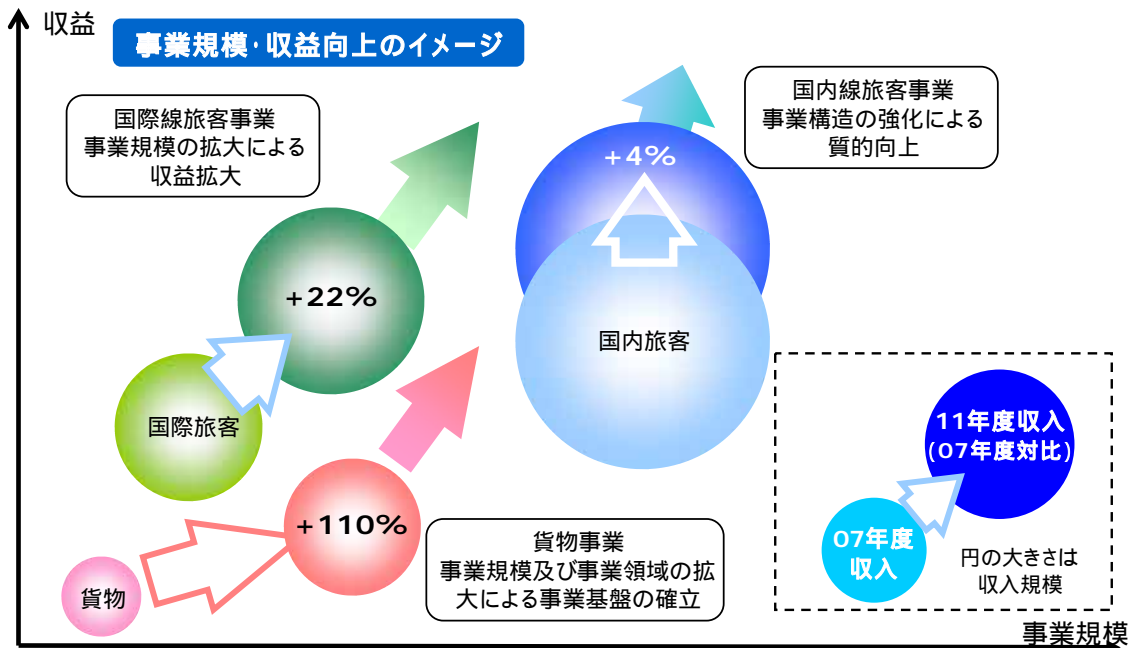
	2011 年度増加率(2007 年度比)
国際線 座席キロ	117%
国内線 座席キロ	101%
フレイター トンキロ	402%
グループ総人員	103%
一人当たり生産性	20%向上

一人当たりの有効トンキロ(旅客・貨物を含む合計)

### グローバル化

- 成長分野である国際線旅客事業及び貨物事業をグローバルに拡大する。
- 事業の拡大と収益性の向上を両立させるために、生産体制をグローバル化し、低コスト化を推進する。
- アジア戦略室を設置し、海外からの視点で事業戦略を強化する。

### (3)事業展開



#### 国際線旅客事業 ~ 「事業規模の拡大による収益増大」

- 欧米線・中国線・アジア線ともバランス良く拡大し、「ネットワークキャリア型」ビジネスモデルを強力に推進する。
- 成田を中心とした欧米線の事業規模を 26%増加するとともに、中国線のデイリー化を中心として、中国・アジア線の事業規模を 11%増加する。
- 24 時間化される羽田を活用し、アジアを中心とした路線展開を推進する。
- 現在の主力機種である 777 に 787 を加えて、長距離国際線での需給適合を推進し、燃油費の高騰へ対応する。

#### 貨物事業 ~ 「事業規模及び事業領域の拡大による事業基盤の確立」

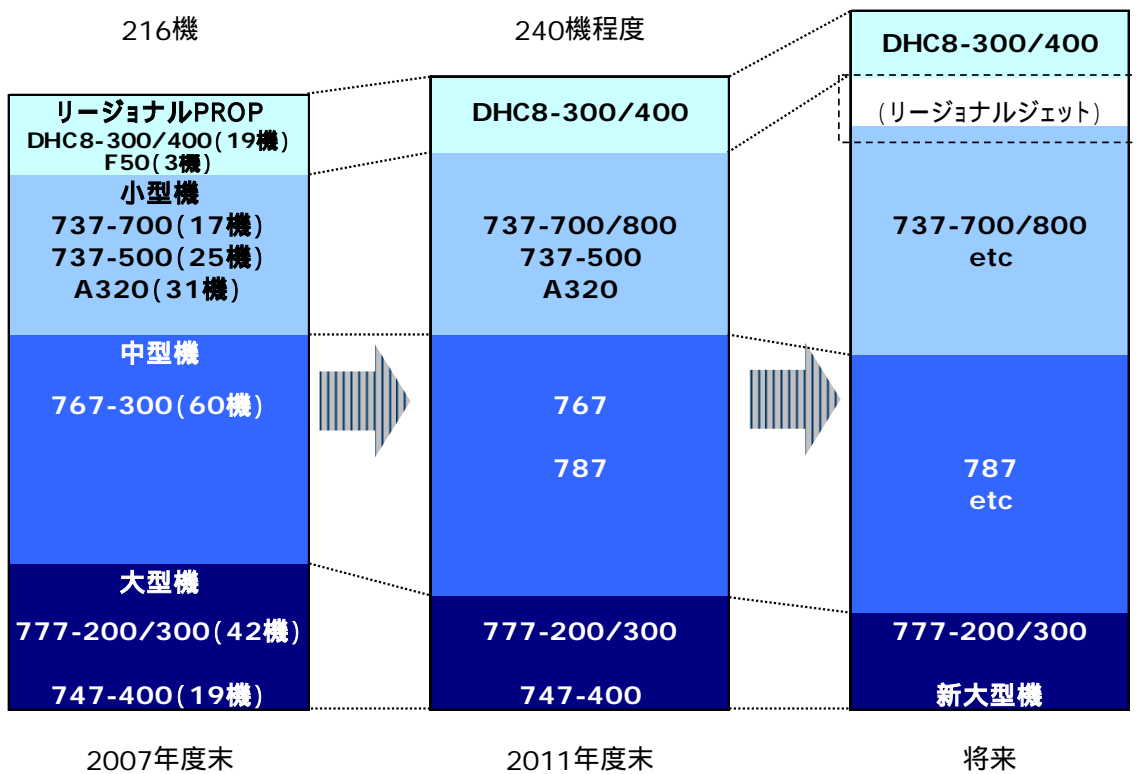
- 2009 年度下期よりアジア全体での物流基地を沖縄におくことにより、アジアにおける地理的優位性を生かして、ネットワーク基盤を確立する。
- 2008 年度より新販売会社を設立し、企業間物流を中心とした国際エクスプレス事業に進出し、貨物分野における事業領域を拡大する。
- フレイター(貨物専用機)を現在の 6 機体制から、中期期間中に大型フレイター(期間中に 4 機導入予定)を含めて 14 機まで増強し、沖縄ハブの本格運用と欧米線投入を実施する。

#### 国内線旅客事業 ~ 「事業構造の強化による質的向上」

- 羽田路線の増便に合わせて、イレギュラーに強い機材繰りを実現する「シンプルローテーション」へ切り替えることにより、効率性と品質を同時に向上させる。
- 基幹空港での接続利便性を高めた「コネクションネットワーク」を構築するとともに、乗り継ぎ型運賃の設定により、より使いやすい国内線ネットワークとする。
- 各戦略の遂行により、中期期間中の平均搭乗率は、現在の 65%を上回る 70%程度を目指す。
- 新規航空会社との連携を強化する。

(4) フリート戦略 ~ 「機種統合と経済性の高い機種への更新」

- 期間中に 787:26 機、777-300:5 機、737-700/800:28 機(航空機関連投資 6,300 億円)の導入を計画するとともに、747-400 国際線機、F50 を全機退役させ、機種統合を推進する。
- 2011 年度には低燃費機材(777,787,737-700/800)の割合を全体の約 50%まで高め、燃油費高騰へ対応する。
- フリート戦略を進化させるために、リージョナルジェットを導入を検討する。



#### 4. 経営目標

顧客満足度指標でアジアNO.1、連結営業利益1,200億円以上を達成し、連結売上高営業利益率7%以上を目指す。

(単位:億円 (%は07年度比較))

	2008年度 目標	2009年度 目標	2010年度 目標	2011年度 目標
連結営業収入	15,100	15,700	16,600	17,200
<b>連結営業利益</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>900</b>	<b>1,200</b>
連結経常利益	520	470	520	830
連結当期利益	270	260	270	480
EBITDA <sup>1</sup>	1,830	1,980	2,260	2,660
D/E レシオ <sup>2</sup>	2.2	2.2	2.1	1.9
設備投資	2,420	2,530	2,330	1,960
生産量 (国際線座席キロ伸び率)	101%	107%	113%	117%
(フレイトートンキロ伸び率)	116%	266%	401%	402%
(国内線座席キロ伸び率)	94%	94%	97%	101%

1 EBITDA : 営業利益 + 減価償却費

2 D/E レシオ : オフバランスリース債務含む

#### 前提

ドバイ原油 06-09年度中期経営戦略: \$55/bbl 本中期経営戦略 08年度 : \$ 86/bbl  
09-11年度 : \$ 83/bbl  
シンガポールケロシン 06-09年度中期経営戦略: \$74/bbl 本中期経営戦略 08年度 : \$110/bbl  
09-11年度 : \$103/bbl

以上