

第09-178号

2009年10月30日

## ANA グループ次期経営戦略(骨子)について

~厳しい経営環境を乗り越え、アジアNo1の早期達成、そしてよりグローバルなステージへ~

ANAグループでは、世界規模での景気低迷や業界での競争環境の激変時代を勝ち抜き、2010年の首都圏空港(羽田・成田)容量拡大を契機に、よりグローバルなステージにステップアップするための「ANAグループ次期経営戦略(骨子)」を取りまとめました。

昨年の金融危機に端を発した世界的景気後退を受け、ANAグループでは730億円のコスト削減を柱とした「2009年度経営計画」、また新型インフルエンザの影響による需要減に対処すべく、300億円の収支改善を図る「09年度緊急収支改善策」を策定し、各種事業の見直しとコスト構造の大胆な見直しを着実に実行してまいりました。一方、長引く需要減退、低価格志向、他交通機関との競争激化、航空自由化などにより、ANAグループを取り巻く環境は一層厳しさを増しております。

こうした環境変化をうけ、新たな経営戦略策定にあたり、「デフレ基調」「グローバル化」「オープンスカイ化」を環境変化のキーワードと掲げ、以下2点を機軸に成長戦略の策定を進めてまいります。

デフレ基調においても、2010年度に黒字転換、2011年度には安定的に収益を生み出す体質=「成長への基盤」を構築するために、抜本的な体質改善と構造改革を推進する。首都圏空港容量拡大というビジネスチャンスを最大限に活かし、国際線事業を今後の成長の柱とする。アジア No1 の早期達成と「よりグローバルなステージ」にステップアップする新たな経営ビジョンを設定する。

なお次期経営戦略は、諸環境の状況を見極め、今年度第4四半期を目処に成案化の予定です。

## 主な戦略と改革の概要(2009年度下期より可能なものから先行実施する)

### 事業戦略

新しい経営環境下でも、グループで高い収益力を実現する新たな事業戦略を展開

- 国際線旅客事業においては「首都圏デュアル・ハブ構想」を展開、さらなる航空ネットワークの充実を図る
- 首都圏以外において、市場特性や採算性を重視した新たな内際航空事業モデルを進める
- オープンスカイ環境下で外航各社との戦略的提携を深化させ、航空事業の収益向上を図る
- 需要面・競争環境面での大きな変化のなか、国内線における需給適合をさらに強化し、収益性の堅持を行なう
- 貨物事業において、沖縄ハブを活用したエクスプレス事業の展開と定着を図る

### 営業戦略

グローバル・マーケットのあらゆる需要に対するマーケティングの強化を基盤に、增收と効率的販売を実現

- ダイナミックな環境変化の下、国内・国際、第三国間乗継、訪日需要など、ビジネス需要から観光需要までグローバルにマーケティング力を強化する
- 「新たな運賃・制度」の導入とレベニューマネジメント機能の更なる強化を通じて「ユニットレベニュー」の最大化を図る
- インターネット販売の強化を加速度的に進め、お客様ニーズに的確かつ迅速に対応できるスリムな販売体制の構築、予約センター機能の移転・集約などを実現する
- 現行の一一律提供するサービス体系を見直し、お客さまニーズに応じた有料サービス(Pay for Value=「ANA My Choice」)を拡充する

## グループ経営体制の再構築

グループ経営を主体とした体制を完成させるべく「グループ本社・本部への移行」「グループエアラインの再編」を実施

- 新しいANA グループ本社・本部の機能集約と拡充により、2011 年度までにグループ経営管理体制を一層強化する
- 2010 年度上期中にグループエアライン(現行 7 社)を 4 社体制、2011 年度末を目指して 3 社体制の方向性にて再編する
- ローカル地区におけるフロントライン(営業部門、空港部門)のグループ会社化を推進する

## 生産性向上(業務構造改革)

首都圏空港容量拡大を効率的な人員規模で対応するため、業務構造改革による飛躍的な生産性向上を実現

- 業務構造改革により間接業務人員数を 2011 年度末までに約 20% (= 約 1,000 名) の削減を実施する
- 上記に加え、事業環境に適合した柔軟な勤務体制、国際線事業拡大に向けた現有人員の生産能力の大幅拡大により、2010 年度中に従業員一人あたり生産性を約 10% 向上する

## コスト構造改革

事業展開の見直し・枠組みの変更

- 貨物大型機の ACMI(ウエットリース)導入時期を検討する
- 道内路線の千歳空港への集約など効率的なネットワーク形成をさらに進める

## 販売関連費用の削減

- 国内線代理店販売手数料のあり方を検討する
- その他あらゆる販売関連費用の削減を図る

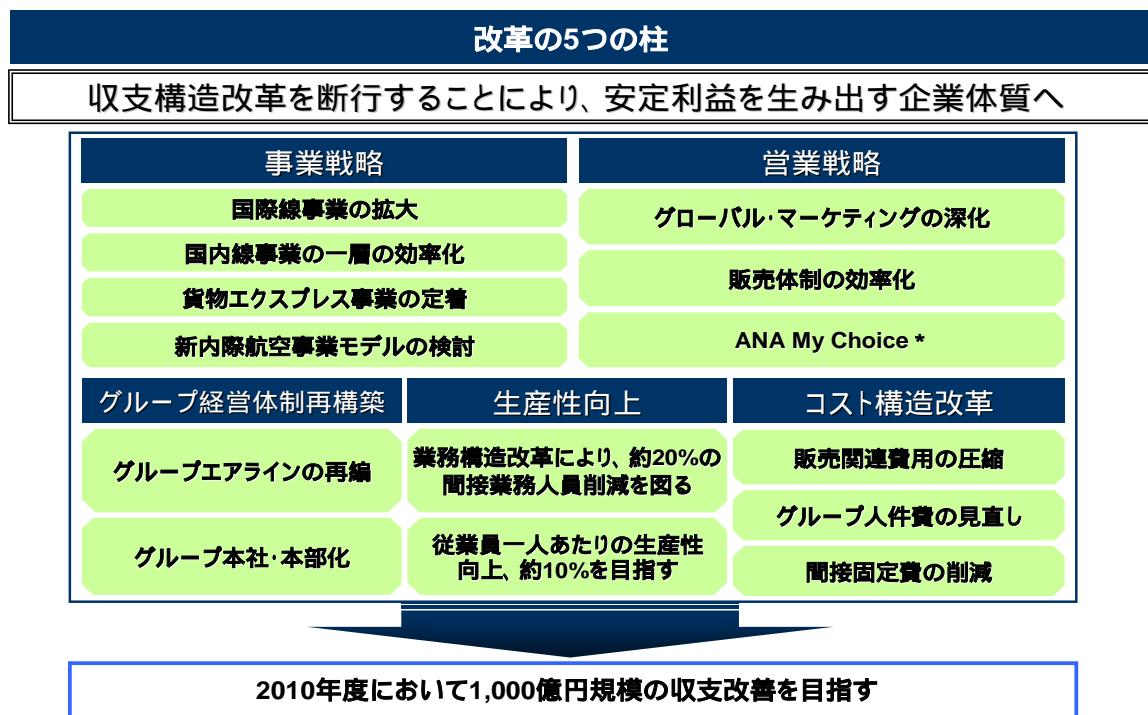
## 間接固定費の上限キャップ化

- 管理可能費の一律 15%カットなど費用の上限値を設定する

## グループ人件費の見直し

- 役員報酬の更なる減額、管理職賃金カットを継続する
- 時限的な早期退職優遇制度を導入(今年度中に募集)する
- ANA管理職人事制度の改定と 2011 年度末までの管理職人員数のスリム化などを実施する

以上の5つの柱( ~ )の断行により、2010年度において約1,000億円の収支改善を目指します。



\* Pay for valueの新サービス名称

以上