

## ANA グループ 2010-11年度経営戦略について

～首都圏空港拡大を最大に活かし、よりグローバルなステージに～  
 ～激変する経営環境に対応した事業基盤の再構築を行い、安定黒字化体質へ～

ANAグループでは、首都圏空港拡大、戦略機材ボーイング787導入という最大のビジネスチャンスとなる2010年度を迎え、世界規模での景気低迷や激変する経営環境に対応した事業基盤の再構築が必要との認識の下、「ANAグループ 2010-11年度経営戦略」を取りまとめました。

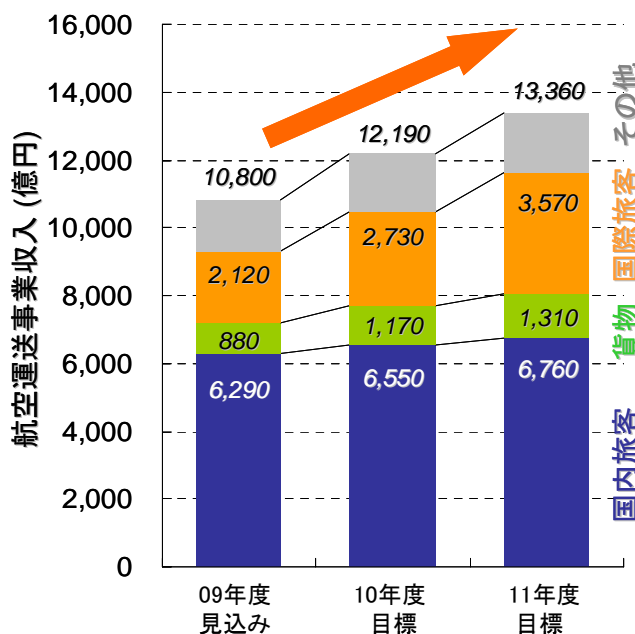
ANAグループはこれまで、航空事業への「選択と集中」を柱とした経営戦略の着実な実行により、自らの力で経営改革を推し進めてまいりました。また、昨年来の世界同時不況を受け、今年度は1,000億円を超える収支改善に取り組んできました。

最大のビジネスチャンスが到来する2010年度を迎えるにあたり、ANAグループの強みを伸ばし、弱みを克服しつつ、よりグローバルなステージでの成長を機軸に、経営ビジョン「アジアNO.1」の実現に取り組んでまいります。

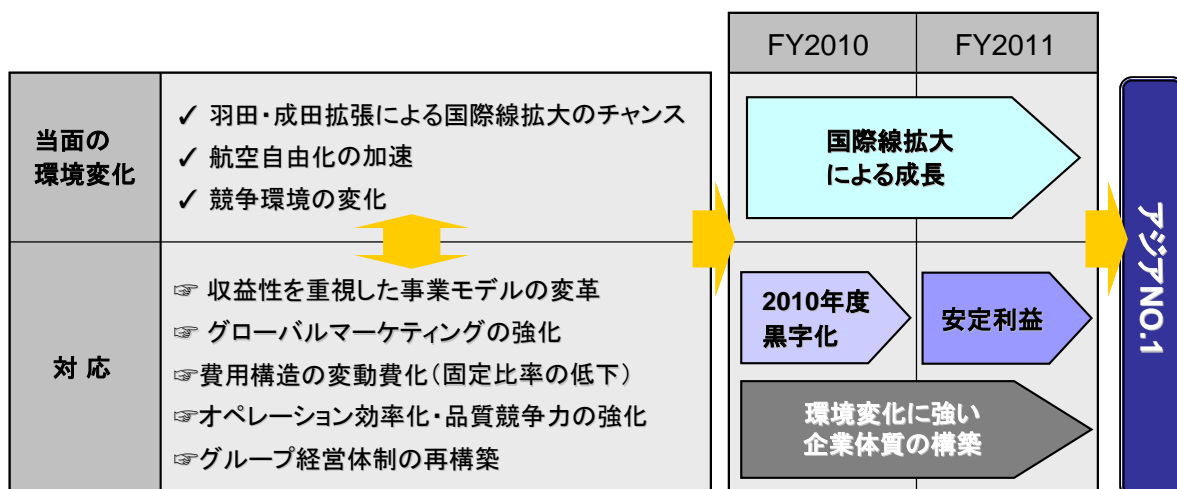
## 新生ANAのめざすもの

- ◎ 国際線事業をグループ事業の中核として成長の柱とする
- ◎ マーケティング機能の再強化とコスト構造改革による「収益性の強化」と「変動に強い事業構造」を実現する
- ◎ 過去からの慣習・タブーを乗り越え、あらゆる改革と改善施策を実行し、変化を恐れない風土を醸成する

## 国際旅客事業を中心とした成長



## 1. 2010－11経営戦略のアウトライン



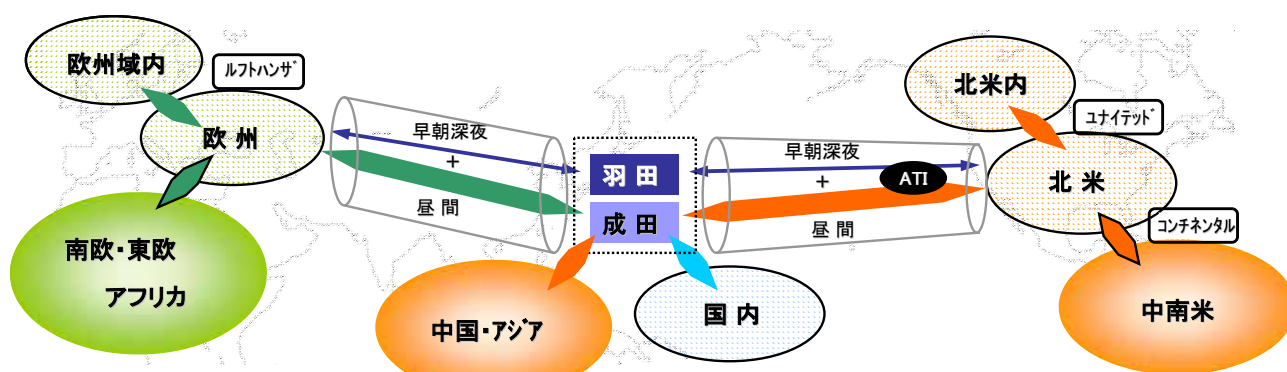
## 2. 戦略の概要

### ①「羽田増枠」「成田・羽田空港のデュアルハブ化」を基本にネットワーク型ビジネスを拡充する

- アジア路線網のさらなる拡充とアライアンスの活用により、中国・アジア圏と北米路線の接続利便の優位性を活かし、地域間流動の需要を獲得する
- アライアンスの効果を最大限に活用するネットワークの拡充で相乗効果を発揮する（※1）
- 国内線のネットワークを活用し、日本国内からの接続需要の拡大を図る。一方、個別需要が見込める路線については、増枠を活用した路線展開を図る（※2）

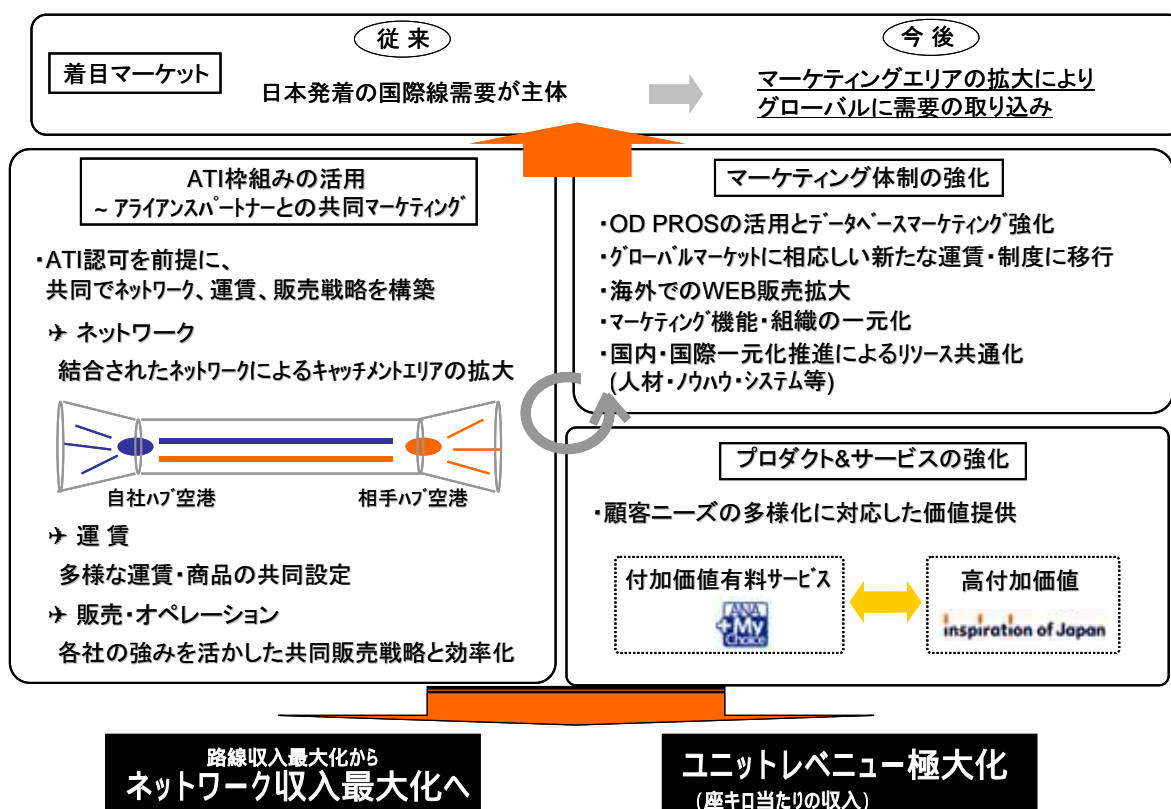
※1: 2010年7月より、成田からルフトハンザ航空の第二のハブ空港のミュンヘンに就航

※2: 羽田＝徳島線を2010年10月31日に前倒して運航再開

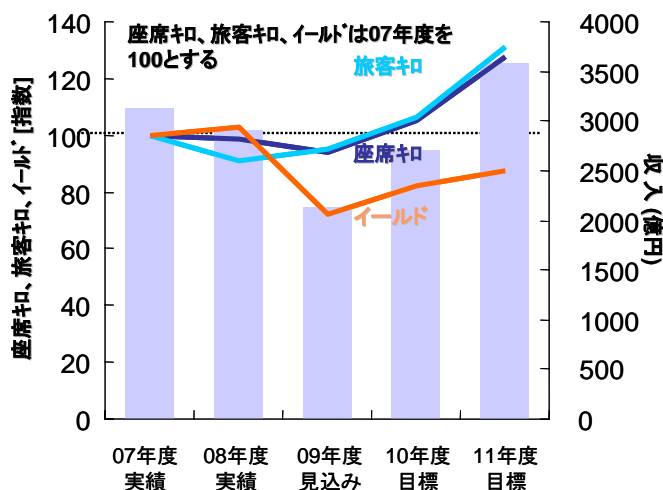


## ②需要エリアの拡大に対応してグローバルマーケティングを強化する

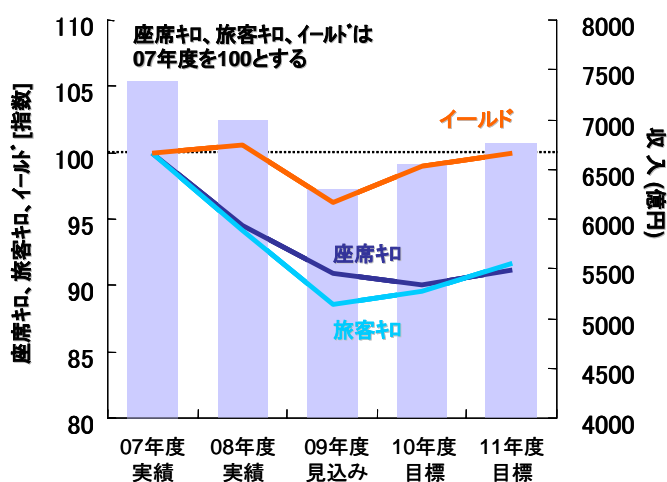
- ATIが認可された後、提携航空会社と共同した「ネットワーク」「運賃」「販売戦略」を構築する
- 接続需要レベニューマネジメントシステム(OD PROS)の導入、グローバルなデータベース構築など、マーケティングもグローバルな視点で強化する
- これまでの「国際線」「国内線」という概念にこだわらず、業務、人材、システムなどもボーダレス化を進める
- プロダクト&サービスについてもこれまでの概念にこだわらず、顧客ニーズの多様化に対応した価値を提供する



国際旅客事業の計画



国内旅客事業の計画



### ③沖縄ハブの定着と販売体制の強化により収益性の改善を図る

- 貨物便ならびに国内線・国際線旅客便を最大限活用した接続モデルを構築し、他社との差別化を推進する
- 市場ニーズに合致した商品開発と基本品質の向上を実現し、高単価貨物の獲得を進める
- レベニューマネジメントシステム(CARGO PROS)を導入し、プライシングおよびスペース管理機能を強化する

### ④新たなコスト構造・生産性の実現に向けて

- 生産性のさらなる向上策を推進する
- コスト構造改革の深掘りを行う
- 総費用総点検の再検討、グループ間取引の見直しを行う

施 策	効果額	内 容
販売費	190億円	✓ 国内販売手数料見直し ✓ 更なる宣伝費の削減
人件費	200億円	✓ 早期退職による費用減 ✓ 一時金見直し・管理職賃金カット
事業・ コスト構造	470億円	✓ 事業計画見直し ✓ 提携・コトシエの強化 ✓ 外注・調達の単価・量見直し ✓ 更なる間接固定費削減 他
合 計	860億円	

以上に加えて、増収施策320億円を実施し、**合計1,180億円**の収支改善を実行

### ⑤グループ変革の実現

- グループ本社・本部体制へ2010年4月から移行を開始し、2011年度に完了する
- 間接業務人員数を2010年度中に約20%(=約1,000名)の削減する
- 2010年7月に1)エアージャパン／ANA&JPエクスプレス統合、2010年10月に2)エアーニッポンネットワーク／エアーネクスト／エアーセントラル統合、2011年度内にグループエアラインを3社体制の方向性にて再編をめざす

### 3. 経営目標

2010年度には最終黒字化、2011年度には安定黒字化へ

	2009 年度 見込み	2010 年度 目標	2011 年度 目標
連結営業収入	12,200	13,600	14,770
連結営業利益	▲610	420	1,040
営業利益率	—	3.1%	7.0%
連結経常利益	▲950	130	610
連結当期利益	▲650	50	370
設備投資額	2,280	2,260	2,400
生産量（国際線座席キロ伸び率）	95.5%	112.0%	121.2%
（国内線座席キロ伸び率）	96.2%	99.0%	101.2%
（フレイタートンキロ伸び率）	82.0%	118.3%	101.2%

※金額の単位は億円、生産量の数値は前年比

以上