



平成 24 年 2 月 17 日

各 位

会 社 名 全日本空輸株式会社  
代表者名 代表取締役社長 伊東 信一郎  
(コード番号 9202 東証・大証各第1部)  
問 合 せ 先 総務部長 丹治 康夫  
(TEL . 03-6735-1001)

「2012-13 年度ANAグループ経営戦略」に関するお知らせ

当社グループは、「2012-13 年度ANAグループ経営戦略」を取りまとめましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

なお、「2. 経営基盤の強化 ②グループ経営体制の改革」に記載の詳細につきましては、本日公表いたしました「グループ経営体制変更の検討に関するお知らせ」をご参照ください。

以 上

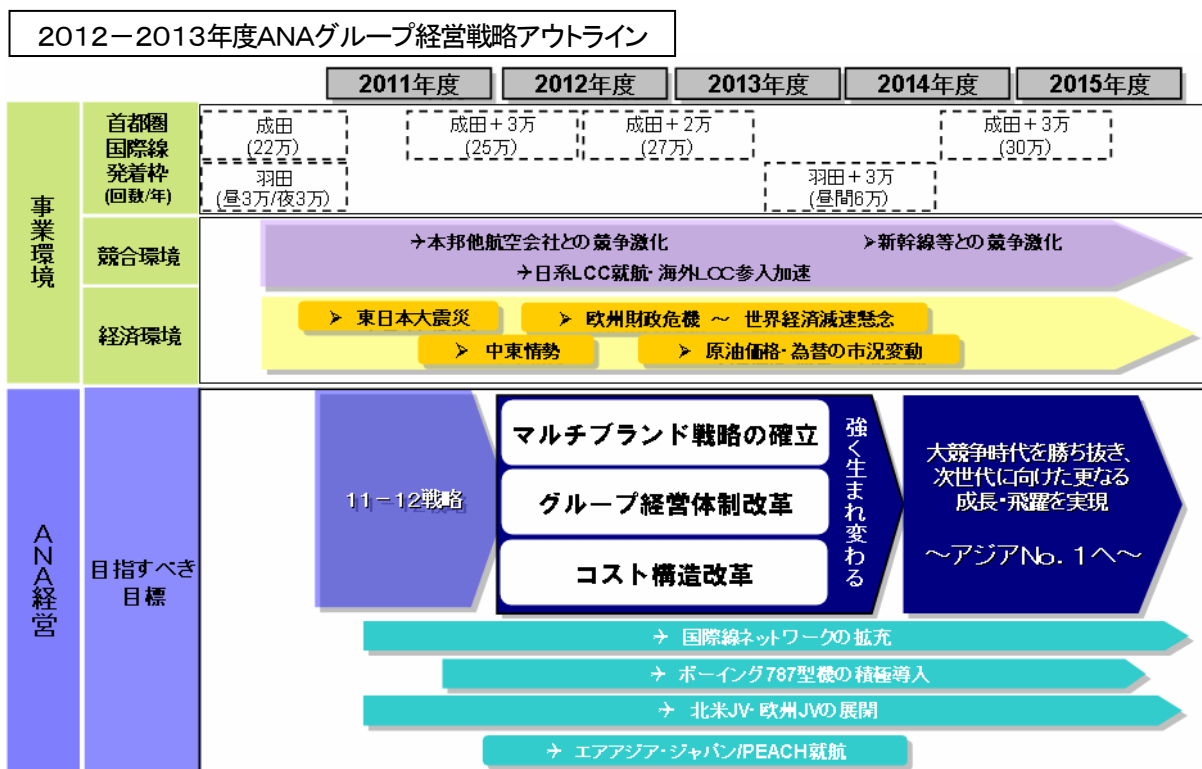
## 2012-13年度 ANAグループ経営戦略について

～ 国際線ネットワークを拡充しつつ、「強く生まれ変わる」ことで、  
「アジア No.1」の航空企業グループへ ～

ANAグループでは、昨年の東日本大震災の影響や欧州の政府債務危機等を背景とした世界景気の下振れ懸念、原油価格の高騰、為替変動等により依然として先行き不透明な中、「アジアを代表する航空企業グループを目指す」という経営ビジョンの達成に向け、LCC 事業への参入、世界初のボーイング787型機の営業飛行開始、およびエア・ニッポン株式会社との統合(4月1日実施予定)にむけた諸準備等を行ってまいりました。

航空業界は首都圏空港容量の拡大や航空自由化の更なる進展、LCC の相次ぐ新設等、大きな転換期を迎えております。既存の日系キャリアはもとより、アジア・欧米のメガキャリア、LCC との本格的な競争時代を迎えるとともに、新幹線の延伸などによる他交通機関との競争も激化することが予想されます。

このような大競争時代の中で、2010年度以降の羽田国際化・成田空港容量の順次拡大、ボーイング787型機導入やジョイントベンチャーの活用等を契機とした国際線ネットワークの拡充に取り組みます。あわせて、「マルチブランド戦略の確立」「グループ経営体制改革」「構造改革によるコスト競争力と財務体質の強化」を柱とする経営基盤の強化に取り組み、「強く生まれ変わる」ことで常にお客様に選ばれ続けるエアライングループとして、「アジアを代表する航空企業グループを目指す」という経営ビジョンの達成を目指します。



## 1. ANAグループ事業戦略 ～ 国際線を中心とした成長

➤ 今後の大幅な競争環境変化に対応しながら、「ネットワークキャリア」としての「強み」と「効率性」の追求を両立するネットワークの拡充を推進。

### ●国際線事業

- ・「長距離需要」と「接続需要」に重点をおいた「ネットワークキャリア」としてのビジネスモデルの強化。
- ・主にボーイング787型機長距離仕様機を活用した成田＝シアトル線、成田＝サンノゼ線等の国際線長距離ネットワークの拡大・強化、および中型機によるアジア路線の拡充により国際線生産量(座<sup>キ</sup>)を2013年度までに22%増加(2011年度比)。



### 国際線ネットワーク拡充によるグローバル市場での競争力強化実現

### ●国内線事業

- ・需給適合の強化と機材稼働の最適化による質的強化およびボーイング787型機の本格稼働による競争力向上。

### ●貨物事業

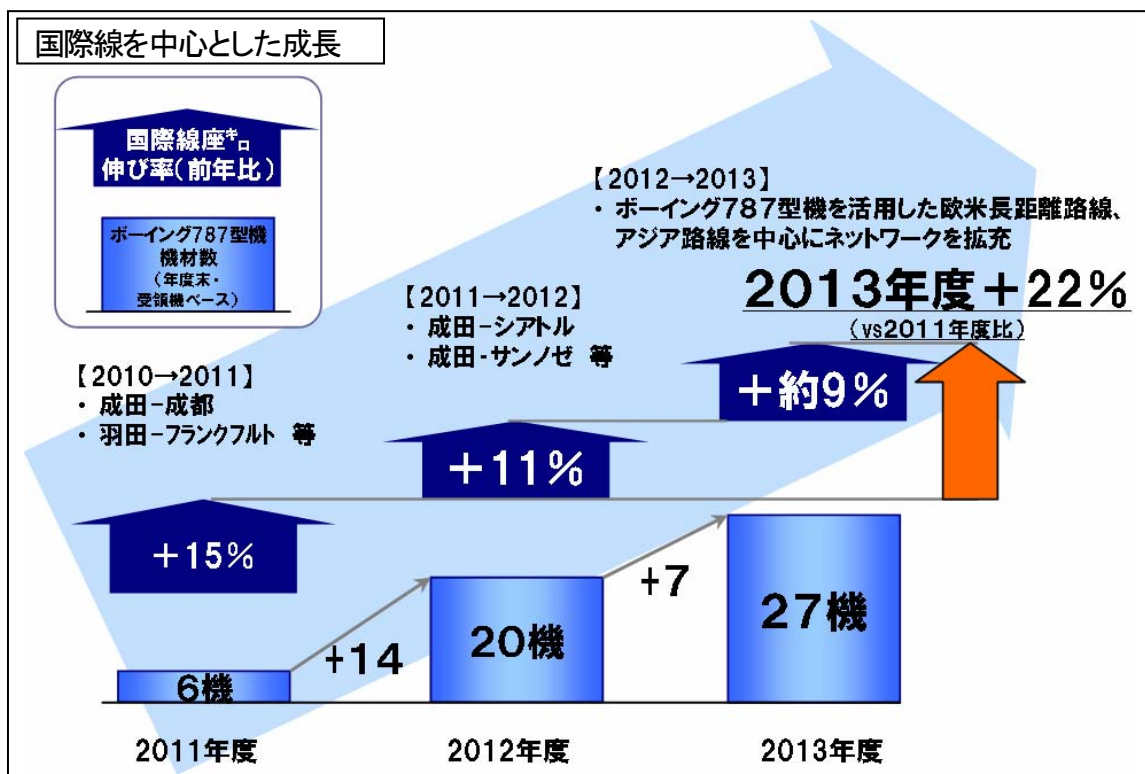
- ・機材稼働効率の追求による沖縄ハブを最大活用した生産量の拡大。

### ●アライアンス関連

- ・ジョイントベンチャー事業の共同戦略を通じた、アジア＝米州・欧州市場でのグローバル・ネットワーク強化。

### ●エアアジア・ジャパン

- ・2012年8月からの就航開始を計画し、以降順次就航路線・便数を拡大予定。



## 2. 経営基盤の強化 ～「強く生まれ変わる」

### ①「マルチブランド戦略」の確立

- 既存のANAブランドとLCCブランドの活用による「マルチブランド戦略」の推進により、ANAブランドではカバーしきれていない市場に訴求し需要喚起すると共に、ANAグループとしての市場シェアを拡大し、企業価値向上につなげる。
- 国際線ネットワークを拡充しながら、フルサービスキャリア・ネットワークキャリアとして、LCCとは一線を画すANAブランドを研ぎ澄ます。
- 新たなビジネスモデルに基づき、徹底的な低コスト運航体制を実現するとともに、需要喚起により新たに創出されたマーケットにおける収入を最大化する。

### ②グループ経営体制の改革

- 「大競争時代を勝ち抜き、常にお客様に選ばれ続けるエアライングループ」であり、また「マルチブランド戦略」に対応する最適な組織体制として、「持株会社制」への移行に向けた検討を開始する。

#### ●移行の目的

#### 【グループ経営の強化】

- ・ 経営と執行を分離し、持株会社による全体最適視点での経営戦略の立案、経営資源の配分を実現する。
- ・ 各事業会社は、業務の執行に専念。
- ・ これにより、「マルチブランド戦略」を推進する。

#### 【効率経営の実現】

- ・ グループ各社に権限と責任を委譲することにより、お客様ニーズを的確に把握し、スピーディーに品質・コスト両面にわたる最適な業務の執行を目指す。
- ・ これにより、グループ収益の最大化を図る。

※詳細は ANANEWS 第11A-179号を参照

### ③構造改革によるコスト競争力強化

- 2011年度から先行着手した構造改革の実行により、2014年度までに▲1,000億円規模(≒ユニットコスト▲1.0円)のコスト削減(※)を推進し、競争力とリスク耐性を強化。

#### 【間接構造改革】

ビジネスプロセス改革や組織体制のフラット化を通じて、施設・IT・間接人員体制の最適化を追求。

#### 【直接生産性向上】

直接部門の生産性を中心としたグローバル基準比較に基づく、競争力ある生産構造へ変革。

約10%の  
人員削減効果

投資の適正化  
による機材費・  
償却費の圧縮

働き方の多様化  
やITを活用した  
施設費の圧縮

グループ調達機  
能の強化による  
調達改革

(※)今後3年間、2011年度と同水準の生産量で推移すると仮定し、2011年度予算対比で2014年度末までに▲1,000億円規模のコスト削減を推進する。

### 3. 経営戦略の遂行を支える土台

#### ①「安全」

- 「ANAグループ安全理念」「ANAグループ安全行動指針」に則り、経営基盤としての「世界最高水準の安全」を追求・提供。
- グループ社員一人ひとりが一つひとつの業務・行動を確実に遂行し積み重ねることで、「安全を高める人づくり」と「安全を高める仕組み」を強化。

#### ②「人財」

- 「模倣困難な価値は、挑戦する多様な人財が創造する」との考えのもと、挑戦し続ける多様な個性を持った人財を育成。
- 国際線ネットワークを拡充する基盤として、「グローバルステージでグループを代表して業務遂行できる」人財育成を継続・強化。

#### ③「CSR」

- ANAグループに対する社会からの期待・要請を的確に捉え、グローバル企業として国際的規範を尊重しつつ、CSRを実践。
- 「世界トップ水準の環境リーディング・エアライン」を目指した取り組みを実施。

### 4. 商品・サービス ～ 「アジア No.1」のANAブランド実現

- LCCとは明確に一線を画した商品・サービスを提供し、「人」×「商品・サービス」のブランド戦略推進によるお客様接点の価値向上に努め、「アジアNo. 1のクオリティ&顧客満足」を確立。

#### ● 「人」×「商品・サービス」で世界最高水準の顧客満足を実現

- ・ 常にお客様視点で、お客様の期待の一步先を行く「人的サービス」およびご好評をいただいている「Inspiration of Japan」をはじめとする高水準のプロダクト&サービスの提供により、日本人のお客様だけでなく世界のお客様から評価される世界最高水準の顧客満足(※)を実現。

(※)本戦略期間中に、英国を本拠地とする航空業界調査・格付け会社 SKYTRAX 社による“Airline Ranking”における最高評価、「5STAR」の獲得・継続を目指す。

#### ● 世界一の定時性品質を実現

- ・ 航空機の定時性に対するお客様のニーズが高まる中、ネットワークキャリアとして徹底的に「時間価値」にこだわり、世界一の定時性品質(※)を実現。

(※)米国を本拠地とする調査会社、Conductive Technology 社が主催する“FlightStats On-time Performance Service Award”において、本戦略期間中も第1位を獲得し続ける。

## 5. 経営目標

### ➤ 目指すべき方向性

～グループ経営ビジョン～「アジアNo. 1のエアライングループ」達成

2012年度は、連結営業利益1,100億円、連結営業利益率7.3%

2013年度は、連結営業利益1,300億円、連結営業利益率8.3%

	2011年度 見込み	2012年度 目標	2013年度 目標
連結営業収入	14,000	15,000	15,600
連結営業利益	900	1,100	1,300
営業利益率	6.4%	7.3%	8.3%
連結経常利益	560	700	930
連結当期利益	200	400	550
設備投融资額	2,000	2,160	1,960
有利子負債残高	11,150	10,840	9,900
フリーキャッシュフロー	510	560	500
生産量 国際線旅客座席キロ伸び率	115.3%	111.2%	109.3%
国内線旅客座席キロ伸び率	99.7%	103.2%	102.5%
国際線貨物トンキロ伸び率	119.1%	108.6%	110.2%
国内線貨物トンキロ伸び率	96.7%	108.7%	103.3%

※金額の単位は億円、生産量の数値は前年比。

※有利子負債残高にはオフバランスリース負債を含む。

※生産量はエアアジア・ジャパンを除く。



**中期的には、連結営業利益1,500億円以上、連結営業利益率 10%以上を目指す。**

- ◆ ANAグループの総合力を発揮することで、グローバルに圧倒的な存在感を示し続ける。
- ◆ グローバル市場における成長機会を掴み取り、常に前向きにチャレンジし続けるエアライングループとして永続的に発展する。

以上