



平成 29 年 4 月 28 日

各 位

会社名 ANAホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 片野坂 真哉
(コード番号 9202 東証第1部)
問合せ先 コーポレートコミュニケーション室
グループ総務部長 坂爪 浩
(TEL . 03-6735-1001)

「2016～2020 年度 ANAグループ中期経営戦略ローリング版 2017」に関するお知らせ

当社は、平成 28 年 1 月 29 日に発表した「2016～2020 年度 ANAグループ中期経営戦略」を一部改定することについて、本日開催の取締役会において決議しましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上

2016～2020 年度ANAグループ中期経営戦略「ローリング版 2017」について

～成長ステージに向けた備えを強化～

ANA グループは、お客様満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループを目指す経営ビジョンの達成に向け、昨年1月に2020年度を視野に入れた5年間の成長戦略として「2016～2020 年度 ANA グループ中期経営戦略」を策定しました。その後の環境変化や各事業の状況を踏まえ、2017 年度以降の4年間の施策として「ローリング版 2017」を取りまとめました。

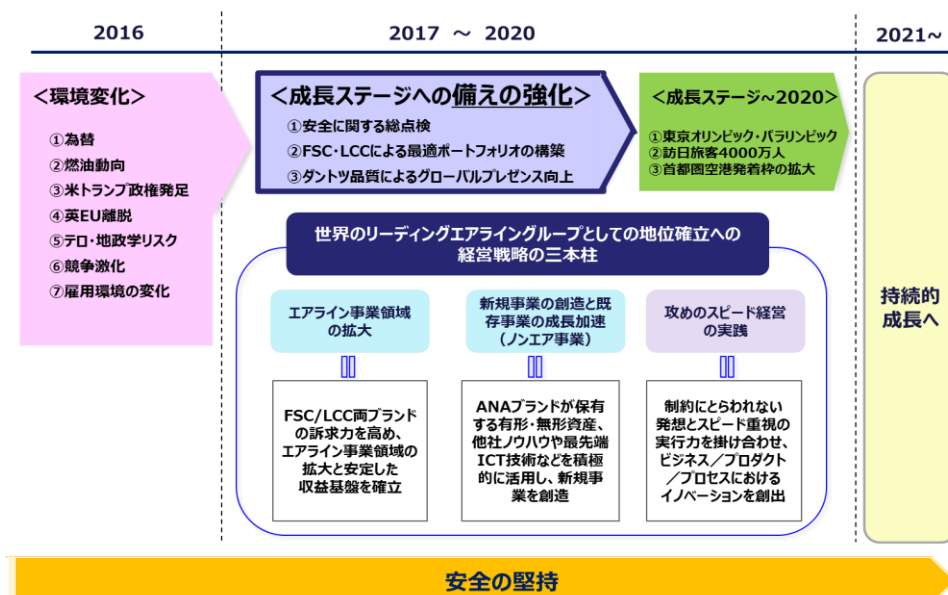
日本経済の緩やかな回復や、アジア経済成長を背景とした航空需要の拡大に加え、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた首都圏空港の発着枠拡大及び訪日 4000 万人政府目標に向けた様々な取り組みなど、ANA グループが大きく成長する環境下にあります。

一方で、為替や原油市況の急激な変動、米国における保護主義の台頭、英国の EU からの離脱、北朝鮮を含む地政学リスクなど、世界情勢の予測は難しい状況であり、また、競合他社を含む他エアラインや他交通モードとの競争激化も予想されます。

このような環境においても、ANA グループは、引き続き、「エアライン事業領域の拡大」と「新規事業の創造と既存事業の成長加速」を戦略の柱に、グローバルな事業環境の変化に対応できる強靱な体質の企業グループを目指します。具体的には、連結化により ANA グループの一員となった Peach を含む LCC 事業と ANA によるマルチブランド戦略を加速させ、2020 年以降の成長ステージに向けた備えを強化します。

また、2016 年度に発生した事象も踏まえ、経営の基盤である安全のさらなる堅持に取り組む等、基本品質に徹底的にこだわると共に、競争力の源泉となる人財への投資も積極的に行っていきます。

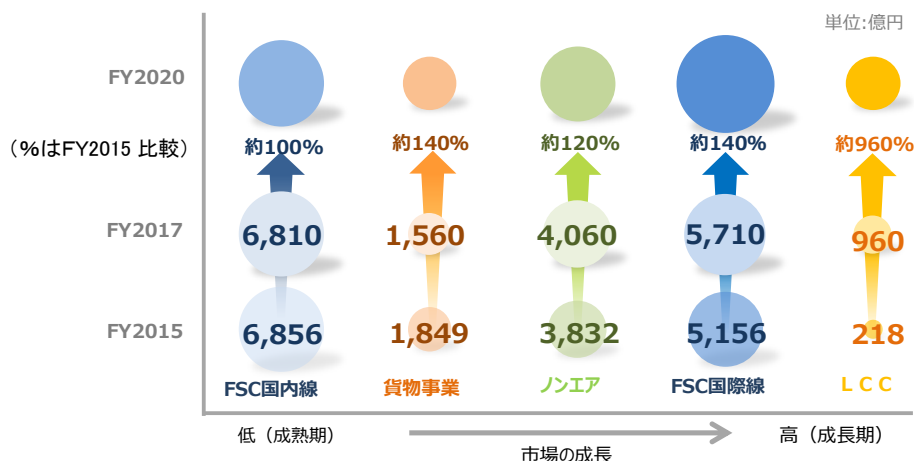
《ローリング版 2017 の位置づけ》



1. 各事業の方向性

FSC(フルサービスキャリア)事業における国内線の収益性を維持した上で、その他の各事業を拡大させ、ANAグループにおける最適な事業ポートフォリオを構築します。特に、連結化したPeachの強みを活かし、LCC事業をさらに成長させます。

《各事業の売上規模》 ※バブルの大きさは売上規模イメージ



※LCCは、Vanilla/Peachの合算 2015年度はVanillaのみ。
 ※貨物事業は、ANA/ANA Cargo/OCSの合計(内部消費済)
 2017年度はIATAコミッション控除後の売上

FSC (国際線)
 デュアルハブの強化/海外販売の拡大/リゾート戦略を積極的に推進し、需要を収益を拡大

FSC (国内線)
 「ピタッとフリート」の推進をはじめとした効率化と訪日・ミレニアル世代の需要開拓で収益を維持・向上

ノエア
 顧客資産を活用した事業展開/カスタマージャーニーのバリューチェーン強化で訪日需要のさらなる獲得/事業別評価に基づく選択と集中を実施

貨物
 貨物市況の変化を見極めつつ、さらなる需給適合によるネットワーク再編、新商品の投入でフレighter事業と物流事業を2017年度に黒字化

LCC
 Peachの連結化/中距離LCCマーケット進出の検討で、ANAグループで本邦LCCのトップシェアを獲得

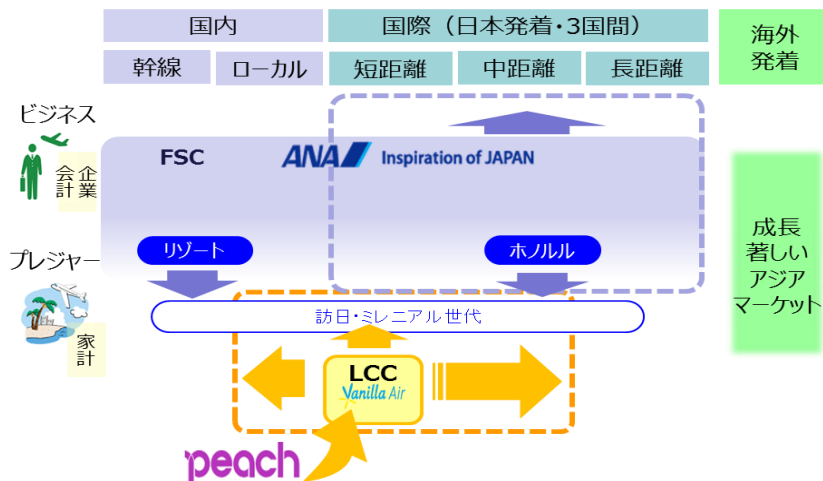
2. 各事業戦略の概要

(1) エアライン事業領域の拡大(全体像)

国内外問わずあらゆる顧客層に、ANA、Vanilla、Peach、各ブランドの訴求力を高め、FSC事業における国際線、LCC事業を大きく拡大させることで安定した収益基盤を築くと共に、訪日需要の拡大や新たな需要の創造を通じて地方創生に貢献をしていきます。

また、業務提携や資本提携、中距離LCCマーケットへの進出等あらゆる選択肢により、アジア市場での新たな成長領域を開拓します。

なお、ANAグループの総機材数は、LCC事業を含めて、2016年度末の268機から2020年度にはPeachを含めて約335機となる予定です。



① FSC 事業:ANA

事業の柱である FSC 事業は、2020 年の首都圏空港発着枠拡大に向けた備えを強化していきます。具体的には、安全、品質の総点検を行い、「ダントツの品質」を追求すると共に、採用競争力の向上、従業員が意欲をもって働くことができる環境整備や総合トレーニングセンターの新設等、安全・品質・サービスの源泉となる人財への投資を積極的に進めます。

i) 国際線旅客事業

2020 年首都圏空港発着枠拡大に向けた備え、リゾート・プレジャーマーケットの強化・開拓

これまでの首都圏デュアルハブ戦略を継続し、羽田深夜早朝枠の活用も含め、羽田空港及び成田空港からお客様に利便性の高いダイヤを提供すると共に、2020 年に向けて A320neo、B777-9X、B787-10 等の最新鋭機を順次導入します。

リゾート・プレジャーマーケットの強化にむけて、ビジネスクラス・フルフラット搭載の B787-9 機材を需要が旺盛なホノルル路線に投入し、新しいプロダクト・サービスを展開する等、2019 年の A380 導入に向けた準備を加速します。また、ANA セールスと連携した新たなリゾート需要の掘り起しやアジア後背地需要の取り込み等を行っていきます。



ii) 国内線旅客事業

市場シェアを維持しつつ、さらなる効率化の徹底と新たな顧客層の開拓

2017 年度に A321neo 機材を 4 機導入し、高需要期における大型機材稼働の最大化と低需要期における小型機稼働の最大化を両立させる「ピタッとフリート」モデルを推進し、さらなる収益性の維持・向上を図ります。

プレミアムクラスのサービス向上や全てのお客様に「ストレスフリー」な搭乗モデルを通じて、お客様の快適性を追求していくと共に、LCC 事業と連携し、将来の顧客化を見据えたミレニアル世代(若年層)需要の開拓や訪日需要の取り込みを行っていきます。



iii) 貨物事業

フレイターネットワーク再編による需給適合と越境 EC ビジネスの展開

回復基調の貨物需要動向を見定めながら、2017年度はフレイターネットワークの再編でさらなる需給適合（生産量対前年比▲10%）を進めると共に、産業別マーケティング、海外販売体制強化、システム化の推進によりフレイター事業の黒字化を達成します。

国際輸送サービスを担うOCSについては、ANA Cargoとの協業を深化させ、越境 EC ビジネス等、アジアを面で捉えた物流サービスを展開します。また、2017年10月に東京辰巳にロジスティクセンターを開設し、効率的な物流サービスの提供を行っていきます。



② LCC事業

バンライエア、Peach の両ブランドで本邦LCCのトップシェアを獲得し第4のコア事業化へ

世界的には LCC マーケットにおける競争は激化しつつありますが、北東アジアにおいては、マーケットのさらなる成長・拡大が期待できます。バンライエア、Peach の独自性を保ち、LCC の特徴である FSC とは一線を画した価格設定や創意工夫したサービス展開等を通じて、国内外の潜在需要を掘りおこし、収益を伴う着実な成長を図ります。

i) Vanilla ブランド

2017年度中に小型機材を3機追加（合計15機）し、成田発着の国内線の増強を図りつつ、レベニューマネジメントを強化し収益性を向上させます。

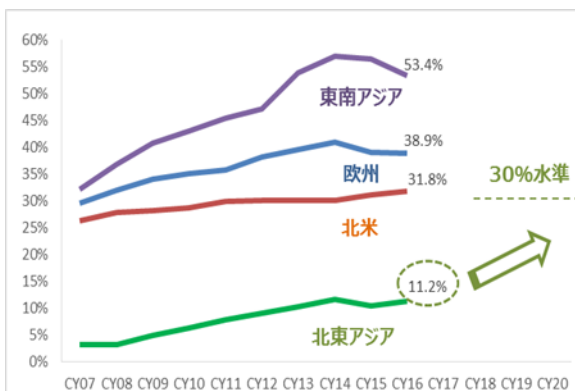
- 既存路線の収益性の向上
- 中距離 LCC マーケット進出の検討
- LCC 間連携による徹底した効率化の追求（施設・インフラ・整備・オペレーション体制）

ii) Peach ブランド

安定した収益基盤をベースに2017年度は小型機を2機追加（合計20機）し、仙台、新千歳など新規拠点の展開を推進します。非航空系事業にも注力し地方創生に貢献します。

- 新規拠点の展開（仙台・新千歳）
- 地方創生『関西モデル』展開

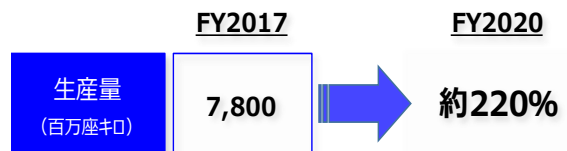
《地域別 LCC マーケットの座席数シェア》



《バンライエア》



《Peach》



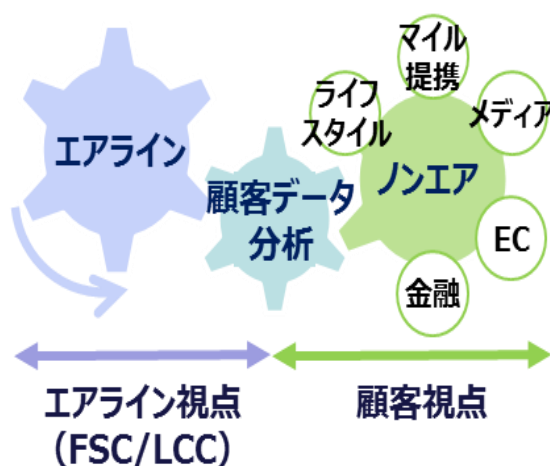
(2)新規事業の創造と既存事業の成長加速(ノンエア事業)

顧客資産を活用した事業展開と訪日消費のさらなる取り込みを強化

新規事業の創造は、引き続き、「ANA グループの有形無形資産の最大活用」「他社ノウハウの活用」「ICT などの新技術の活用」を推進し、将来のグループの収益貢献につなげます。

具体的には、訪日外国人の拡大に伴うビジネスチャンスに対して継続的に取り組むと共に、2016 年度に設立した ANA X を中心に、ANA グループが有する顧客基盤を軸に、“日常”にフォーカスし、消費行動・ライフステージに応じた事業を展開していくことにより、顧客の Life Time Value の最大化を目指していきます。

一方、既存事業における選択と集中、外注化も進めていきます。



3. 価値創造目標

エアライン事業領域の拡大とコストマネジメントによる過去最高益の更新

2017 年度は、2020 年度の価値創造目標の達成及び 2020 年度以降の成長ステージにおける飛躍に向けた投資を行いながら、FSC 国際線、LCC、貨物事業を軸とした増収と徹底したコストマネジメントの推進により過去最高益の更新を目指します。

なお、2017 年度は 1 株あたり 6 円の配当を継続しますが、今後については、さらなる増配や自社株買いについて検討し、株主還元の実現を図っていきます。

	FY16 実績	FY17 目標	FY20 目標(※)
売上高	17,652 億円	19,100 億円	21,600 億円
営業利益	1,455 億円	1,500 億円	2,000 億円
営業利益率	8.2%	7.9%	9.3%
ROE	11.6%	12.9%	9.8%
ROA	6.5%	6.4%	7.6%

(※)2016 年 1 月 29 日発表時点の目標を据え置いています。

以上