



平成 30 年 2 月 1 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・CSR部長 坂爪 浩  
(TEL . 03-6735-1001)

2018-2022 年度 ANAグループ中期経営戦略に関するお知らせ

当社は、「2018～2022 年度 ANAグループ中期経営戦略」について、本日開催の取締役会において決議致しましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上

## 2018-2022 年度 ANA グループ中期経営戦略について

～足元をしっかり固め、未来へ動く～

ANAグループは、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年、そしてその先の持続的な成長の実現に向けて、新たな5年間の成長戦略として「2018-2022年度 ANA グループ中期経営戦略」を策定しました。

足元の経営環境は、アジア・新興国の経済成長などを背景とした航空需要の拡大や旺盛な訪日需要に加えて、2020年の首都圏空港の発着枠拡大など、ANAグループが大きく成長するビジネスチャンスを迎えます。

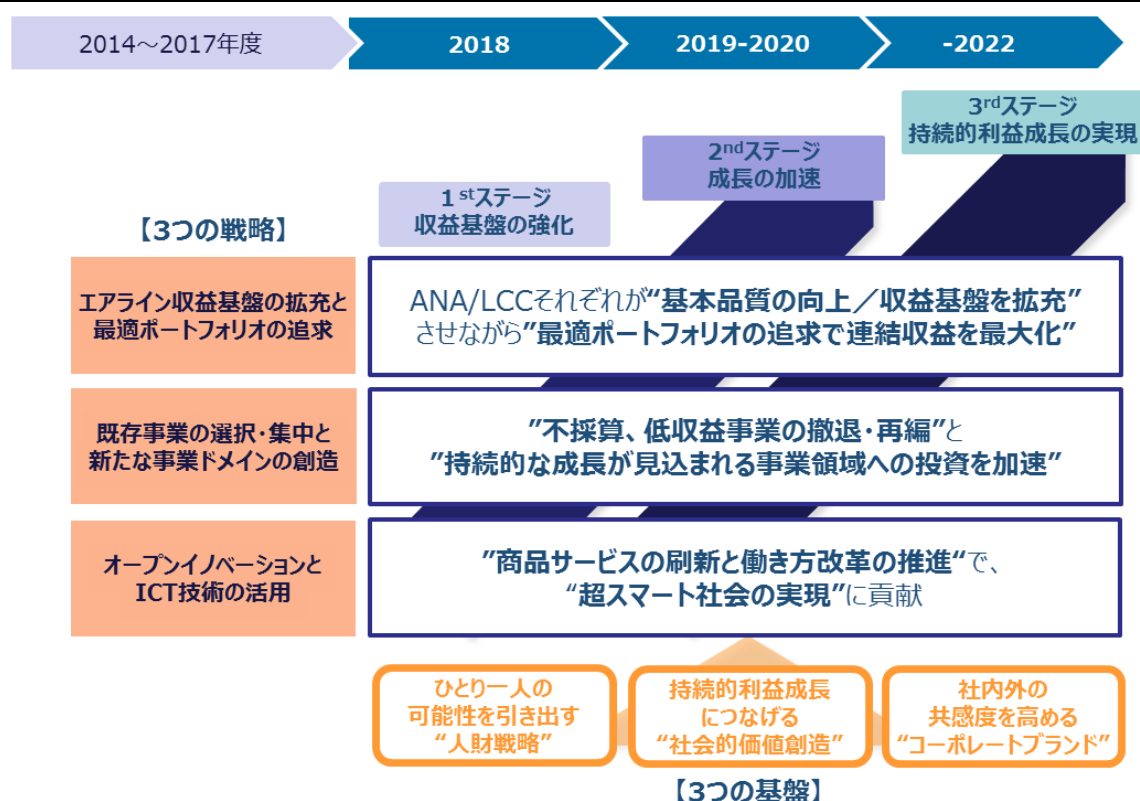
このような環境において、航空事業については、引き続き、経営の基盤である安全の堅持、定時性をはじめとした基本品質に徹底的にこだわり、安全と品質・サービスを追求するとともに、競争力の源泉である人財や成長領域への投資を積極的に進めていきます。

また、フルサービスキャリア(以下FSC=ANA)とLCCの両事業を展開するエアライングループとして、お客様の多様なニーズにお応えし、顧客満足度の向上につとめていきます。

さらに、ANAグループが様々な事業を通じて蓄積してきたデータを分析・活用することで新たな価値を創出し、グループの収益を拡大します。

本戦略の実行を通じて、政府目標である訪日4,000万人の達成に貢献するとともに、地方創生・超スマート社会の実現や様々な社会課題の解決にも積極的に取り組み、世界のリーディングエアライングループとして、日本と世界の発展に寄与していきます。

### 1. 戦略の全体像



## 2. 成長する5つのコア事業

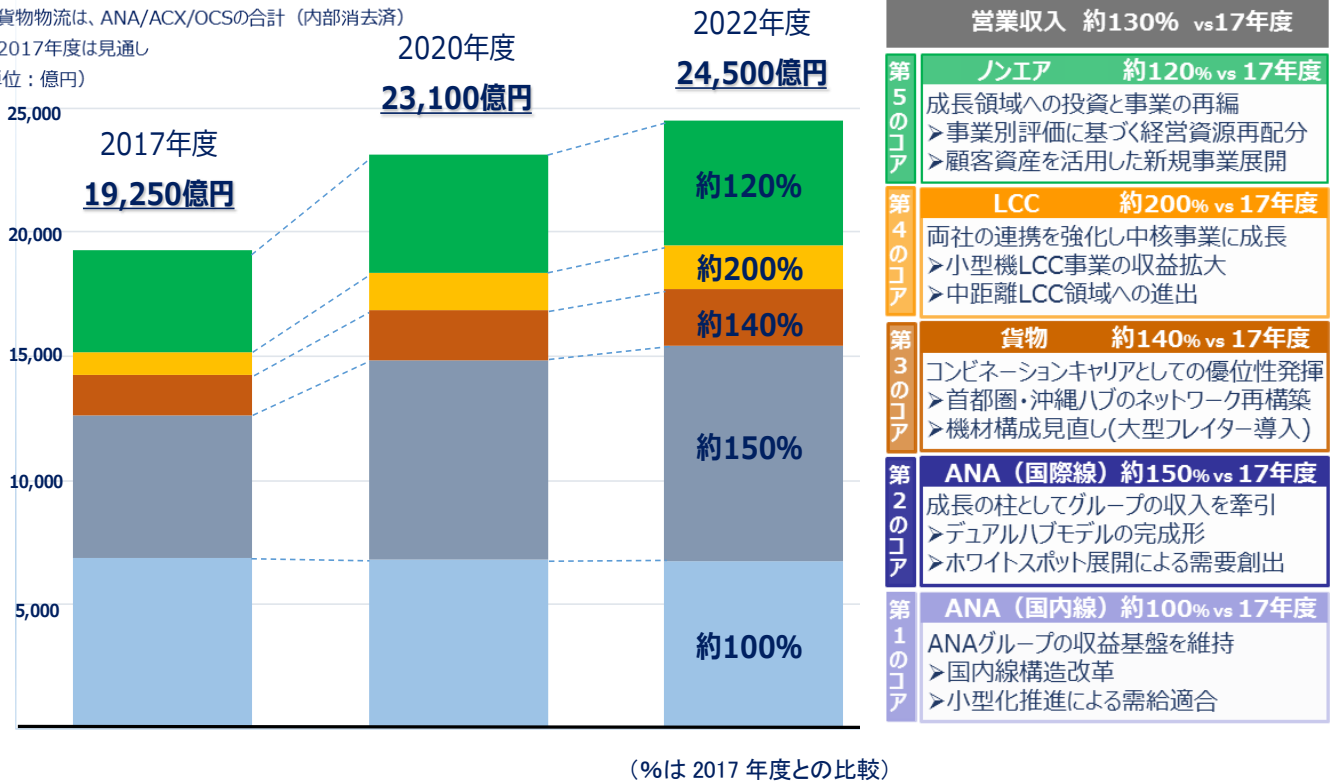
- ANA 国内線旅客事業の収益基盤を堅持した上で、ANA 国際線旅客事業をさらに成長させます。また、貨物・LCC・ノンエア各事業についても収入の拡大を図り、2022 年度には 2 兆 5,000 億円規模にせまる企業グループを目指します。

※LCCは、バニラエア/Peachの合計

※貨物物流は、ANA/ACX/OCSの合計（内部消去済）

※2017年度は見直し

(単位：億円)



(%は 2017 年度との比較)

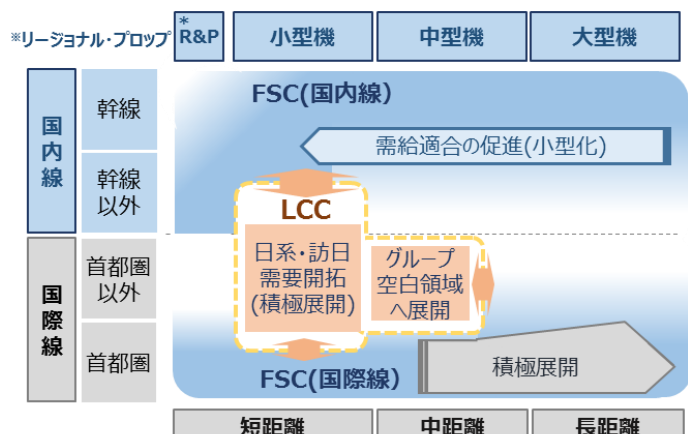
営業収入 約130% vs17年度	
第5のコア	<b>ノンエア 約120% vs 17年度</b> 成長領域への投資と事業の再編 ▶ 事業別評価に基づく経営資源再配分 ▶ 顧客資産を活用した新規事業展開
第4のコア	<b>LCC 約200% vs 17年度</b> 両社の連携を強化し中核事業に成長 ▶ 小型機LCC事業の収益拡大 ▶ 中距離LCC領域への進出
第3のコア	<b>貨物 約140% vs 17年度</b> コンビネーションキャリアとしての優位性発揮 ▶ 首都圏・沖縄ハブのネットワーク再構築 ▶ 機材構成見直し(大型フレイター導入)
第2のコア	<b>ANA (国際線) 約150% vs 17年度</b> 成長の柱としてグループの収入を牽引 ▶ デュアルハブモデルの完成形 ▶ ホワイトスポット展開による需要創出
第1のコア	<b>ANA (国内線) 約100% vs 17年度</b> ANAグループの収益基盤を維持 ▶ 国内線構造改革 ▶ 小型化推進による需給適合

## 3. 各戦略概要

### (1) エアライン収益基盤の拡充と最適ポートフォリオの追求

- ANA は、ANA グループの中核として、「ダントツ品質」により、お客様に満足していただける価値を提供し続けます。また、2020 年の首都圏空港の発着枠拡大を機に、国際線ネットワークを大幅に拡大させ、お客様の利便性を更に高めます。
- LCC 事業を担うバニラエア・Peach は、引き続き国内線における新たな需要の創出に取り組めます。また、両社の連携を強化しながら中距離 LCC 領域へ進出することで、エアライングループ全体の事業領域を拡大します。
- FSC 及び LCC の両事業を通じて、路線・運賃・サービスなどお客様の多様なニーズにお応えすることにより、お客様の利便性・満足度の向上を図り、最適なポートフォリオを追求します。

### 【エアライン事業 最適ポートフォリオ 概念図】



## ① ANA 国際線旅客事業：「成長の柱として路線ネットワークを拡大」

### 1) 首都圏空港(羽田・成田)を拠点に事業を拡大

- 2020年の首都圏発着枠の拡大に向けて、競争力の源泉となる人財の確保や育成、オペレーション基盤の強化を図った上で、2020年に拡大する発着枠を最大限活用し、国際線ネットワークを拡大します。

### 2) ホワイトスポットへの進出、提携戦略の推進

- 未就航エリアへの路線拡大を図るとともに、海外エアラインとの提携も進化させます。

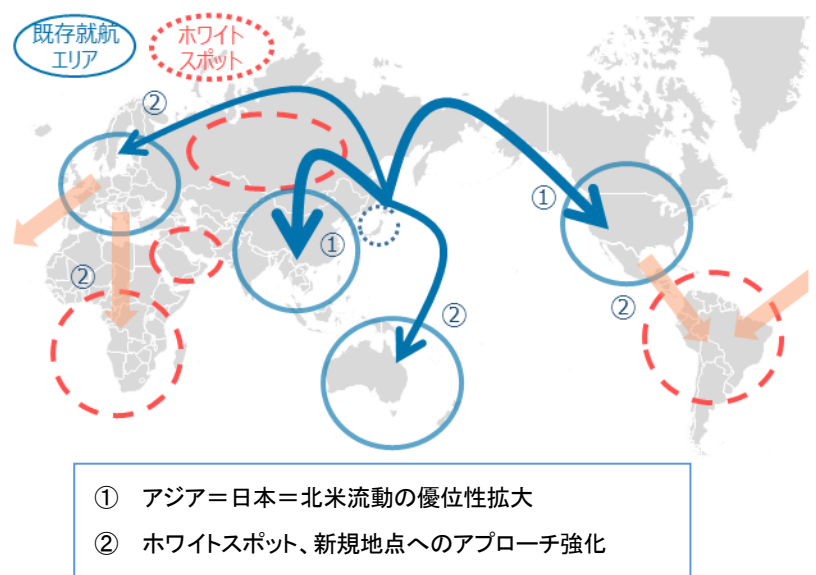
### 3) 新たなプロダクト・サービスの展開

- 路線ネットワークの拡大に加えて、競争力ある新たなプロダクト・サービスを順次展開します。
- 2019年春よりハワイ路線にエアバス A380 型機を導入し、新たなコンセプトによるサービスを提供します。

### 4) 新機材の導入

- エアバス A380 型機や、ボーイング 787-10 型機、ボーイング 777-9X 型機等の最新鋭機材を導入し、お客様の快適性向上を図ります。

【ANA 国際線の拡大イメージ】



## ② ANA 国内線旅客事業：「ANA グループの収益基盤を維持・向上」

### 1) プロダクト・サービスの強化

- 全席にシートモニターを装着したエアバス A321neo 型機の導入をさらに進めるとともに、2019年度下期以降、国内線の主力機であるボーイング 777・787 型機にも順次シートモニターを装着します。
- 2018年4月より無料化する機内 Wi-Fi インターネットサービスをはじめ、プロダクト・サービスの向上にも取り組み、新たな国内線の過ごし方を提案していきます。

### 2) 機材小型化による需給適合

- 機材の小型化による需給適合や運賃のイールドマネジメントの推進などにより、ANA グループの収益基盤を維持・向上します。
- 国際線・国内線の乗り継ぎ利便性のさらなる向上を図り、旺盛な訪日需要を取り込みながら、国内最大の路線ネットワークを活用して地方創生にも貢献していきます。

### ③ LCC 事業 : 「バニラエア・Peach の連携強化」「中距離路線へ進出」

#### 1) 短距離事業領域の拡大 : ローカル線を中心に需要を開拓

- バニラエアとPeachは、成田と関空を主な拠点として就航路線を増やすとともに、マーケティング・インフラ・人財交流など、様々な面で連携強化を図りながら収益基盤を拡充していきます。

#### 2) 中距離路線へ進出 : ANA グループの空白領域へ

- 更なる航空需要の拡大が期待されるアジアマーケットにおいて、航続距離の長い小型機を活用し、2020年を目途に中距離路線へ進出します。
- ANA グループにおける空白領域を中心に就航都市を増やし、収益拡大につなげるとともに、LCC 事業においても観光立国、地方創生に貢献していきます。

【中距離 LCC 展開イメージ】



### ④ 貨物事業 : 「首都圏・沖縄貨物ハブのネットワーク再構築で成長を加速」

#### 1) 首都圏ハブ(成田・羽田) : アジア=北米間の需要獲得、大型フレイターの導入

- 中長期的に需要拡大が見込まれるアジアと北米間において、航空機エンジン・自動車などの大型貨物や、リチウムバッテリー・医薬品などの危険品・特殊品を大量輸送できる大型フレイターを新たに導入します。拡大する旅客便ネットワークとフレイターの相乗効果により、伸び行く需要を積極的に獲得していきます。

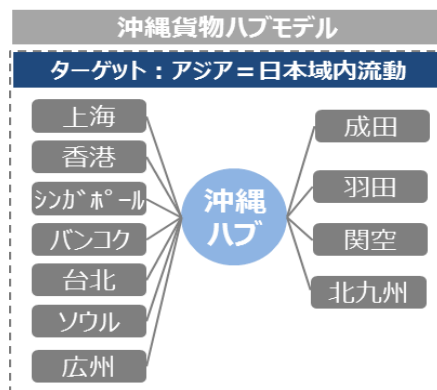
#### 2) 沖縄貨物ハブ : マーケットを見極めた最適ネットワークの構築

- 沖縄貨物ハブについては、アジア域内の航空貨物の流動を的確に見極め、常に最適なネットワークを構築します。沖縄貨物および首都圏ハブの両機能を最大限に活用し、貨物事業の更なる成長を目指します。

【首都圏(成田・羽田)ハブモデル】



【沖縄貨物ハブモデル】



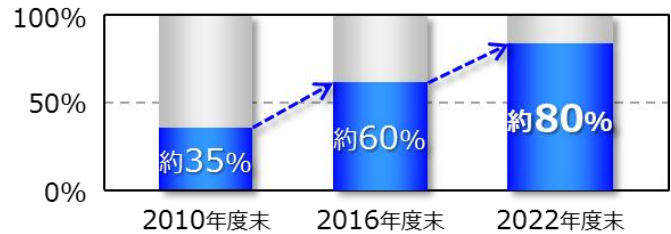
## ⑤ 機材戦略：「事業拡大を支える機材を導入」

- ANAにおいては、エアバス A380 型機・ボーイング 787-10 型機・ボーイング 777-9X 型機等、国際線の事業規模拡大と国内線の需給適合の促進に必要な機材を導入します。
- これにより、省燃費機材\*のシェアを 2022 年度末に約 80%まで向上します。
- LCC 事業においては、中距離路線への進出に向けて中距離用小型機を新たに導入します。

【機材数推移(計画)】

	FY2017	FY2022
合計	294機	約335機
FSC	247機	約280機
LCC	35機	約55機

【省燃費機材シェア(計画)】

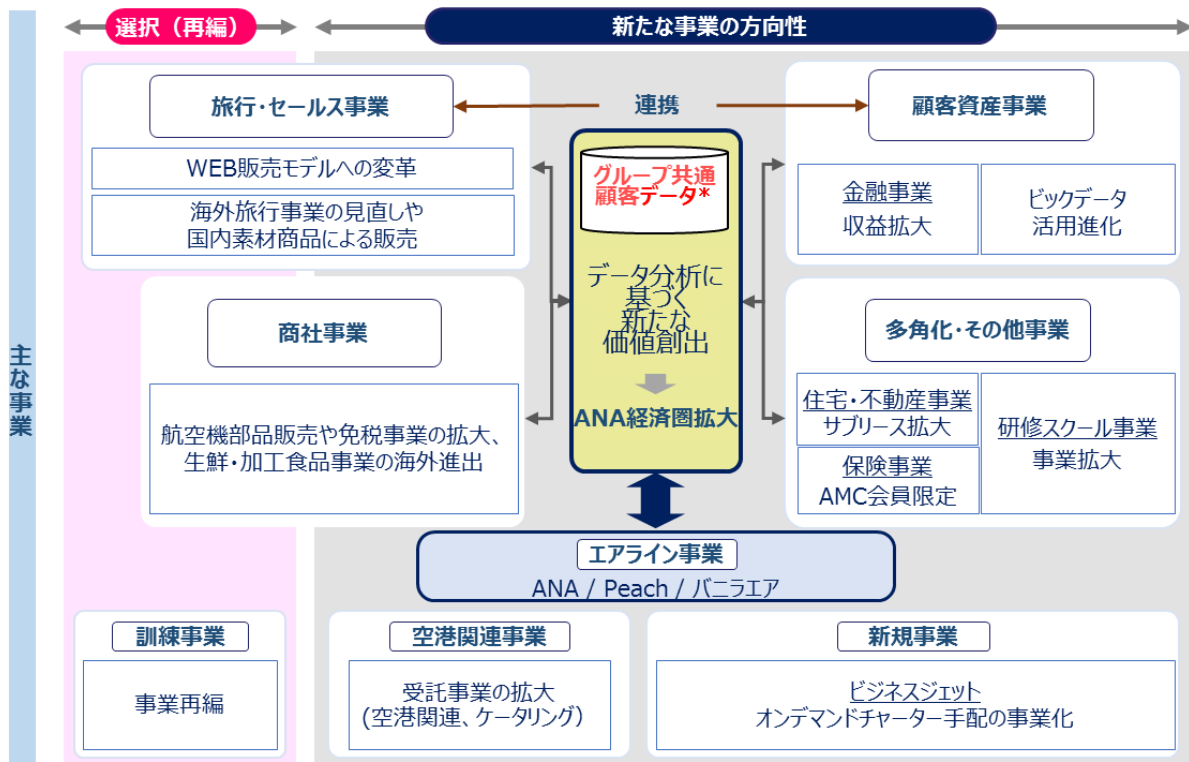


\*省燃費対象機材: B777、B787、B737-700/800、A321neo/A320neo、MRJ

## (2) 既存事業の選択・集中と新たな事業ドメインの創造

### 「成長領域への投資を加速させながら収益を拡大」

- 成長が見込まれる領域への投資を加速し、収益の拡大を目指します。
- 2016 年度に設立した顧客資産会社「ANA X(エーエヌエーエックス)」を中心に、ANA グループが有するデータ等を分析・活用することで新たな価値を創出し、「ANA 経済圏」を拡大します。
- これまで積み上げてきたブランド力、ノウハウ、技術などの有形・無形の資産、蓄積してきたデータと新しい技術との融合を図り、ノンエア事業においても収益の拡大につなげていきます。

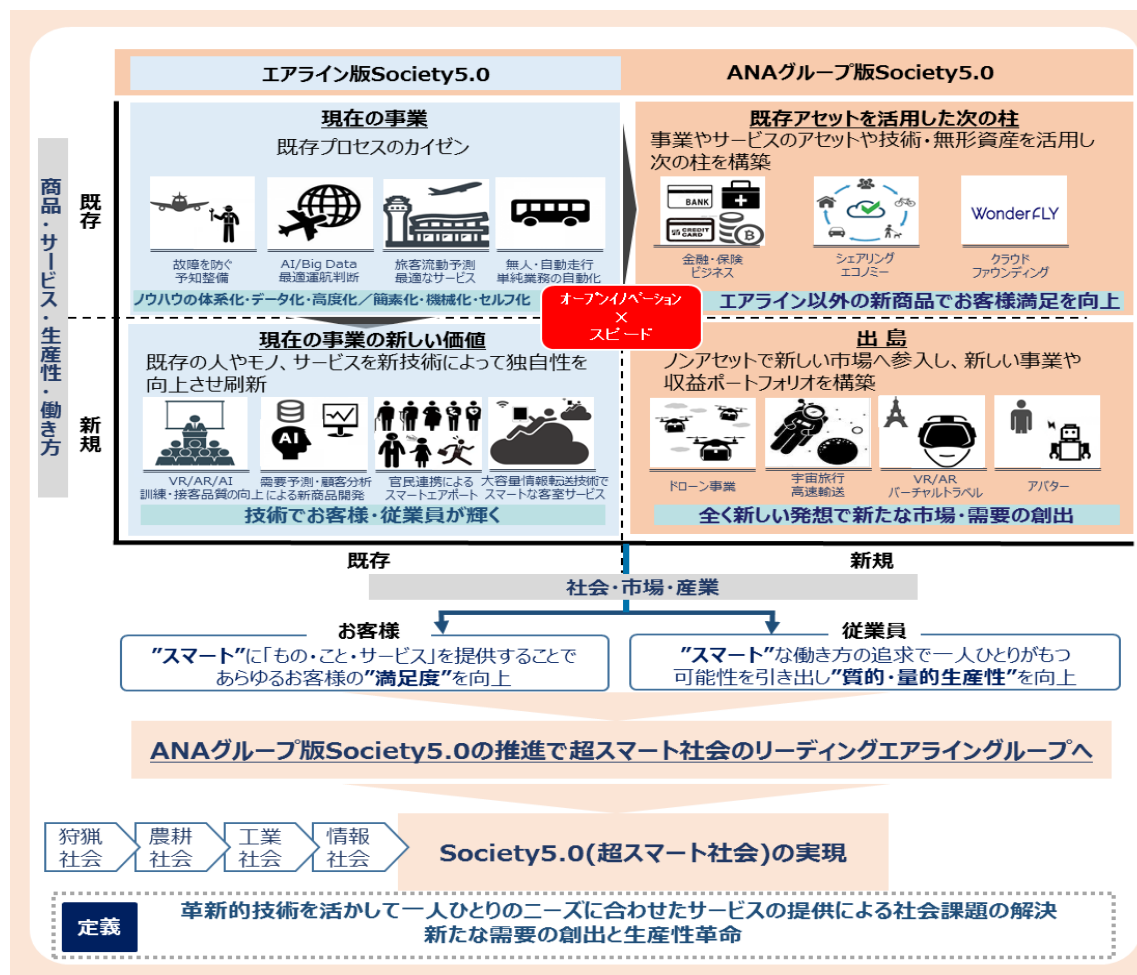


\* 法的な対応が前提

### (3)オープンイノベーションとICT 技術の活用

#### 「革新的技術とオープンイノベーションによる『超スマート社会』の実現」

- ▶ スマートに「もの・こと・サービス」を提供することで、お客様の満足度向上を図るとともに、従業員のスマートな働き方の追求により生産性向上を実現します。
- ▶ ANA グループが持つ有形・無形資産をもとに、ICT 技術とオープンイノベーションを活用し、新たな価値を創出し「Society5.0(超スマート社会)」の実現に貢献します。



### 4. 価値創造目標

#### 「『社会的価値』と『経済的価値』の両立・創造」

- ▶ SDGs(持続可能な開発目標)を重視し、環境や人権などの社会課題にも積極的に取り組みつつ、事業基盤の強化・将来の成長に向けた投資を行い、2020年度に営業利益 2,000 億円、2022年度に 2,200 億円を目指します。

#### 【社会的価値創造】

- Environment (環境)**
  - ・省燃費機材導入などによるCO2排出量削減
- Social (社会)**
  - ・「ユニバーサルなサービス」の強化
  - ・訪日需要拡大に貢献する「地域創生」
  - ・「人権に配慮した取り組み」の進化
- Governance (ガバナンス)**
  - ・ガバナンス体制のさらなる質的向上

#### 【経済的価値創造】

価値創造目標	FY17見通し	FY18目標	FY20目標	FY22目標
営業収入	19,250億円	20,400億円	23,100億円	24,500億円
営業利益	1,600億円	1,650億円	2,000億円	2,200億円
営業利益率	8.3%	8.1%	8.7%	9.0%
R O E	13.9%	9.8%	10.1%	9.5%
R O A	6.8%	6.6%	7.5%	7.8%

以上