



2023年2月15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 芝田 浩二  
(コード番号 9202 東証プライム)  
問合せ先 グループ総務部長 植野 素明  
(TEL . 03-6735-1001)

「2023-2025年度 ANAグループ中期経営戦略」に関するお知らせ

当社は、「2023-2025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

## 2023-2025 年度 ANA グループ中期経営戦略について

—新・経営ビジョンで 2030 年に向かう成長軌道へと転換を図ります—

2030 年に向けた新・経営ビジョンおよび 2023-2025 年度 ANA グループ中期経営戦略を策定しました。

- 2013 年 4 月 1 日の ANA ホールディングス体制開始以来、10 年ぶりに新・経営ビジョンを策定しました。
- 2023-2025 年度中期経営戦略は、主力の航空事業を中心に収益を拡大しつつ、ノンエア事業を強化し、双方の事業の回遊を高めることで、2030 年に向かう成長軌道へと転換を図ります。
- 2023 年度に営業利益 1,200 億円、当期純利益 630 億円、2025 年度に営業利益 2,000 億円、当期純利益 1,220 億円を目指します。

ANA グループは、2018 年 2 月に「2018-2022 年度 ANA グループ中期経営戦略」を策定し、東京オリンピック・パラリンピックや訪日需要、羽田増枠のビジネスチャンスの獲得に向けた事業規模の拡大を推進してまいりました。当初は計画に沿って順調に推移しましたが、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、ANA グループを取り巻く環境は大きく変化しました。

2020 年 10 月には、航空事業規模の一時的な縮小、航空事業モデルの変革、顧客データ資産の活用の三つの柱を掲げた事業構造改革を発表し、ビジネスモデルの変革を加速してまいりました。お客様、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様のご支援や、社員の協力により今日に至りました。

世界規模でコロナ感染症が収束に向かい、航空需要の回復傾向が鮮明になった今、グループの将来像、それに向けた具体的な計画を描くことが可能となり、2030 年にありたい姿である「新・経営ビジョン」および「ANA グループ 2023-2025 年度中期経営戦略」を策定しました。

### 1. ANA グループ新・経営ビジョン

2013 年 4 月 1 日に ANA ホールディングス体制が開始して以来 10 年ぶりに「経営ビジョン」を策定しました。経営理念の「安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で、夢にあふれる未来に貢献する」企業グループとして、創立 70 周年を機に、社員一人ひとりが未来の「ありたい姿」を語り合い、新・経営ビジョンを策定しました。世界中のグループ社員がイキイキと挑戦を続け、お客様や社会に寄り添いながら新たな価値を提供し、世界を期待や喜びで満たしたい、そんな想いを込めています。

#### <新経営ビジョン>

#### ワクワクで満たされる世界を

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。

##### > 空からはじまる多様なつながりを創り

- 航空は中核事業として世界中のヒト・モノ・コトの新たな出会いやつながりを創出する
- 航空事業から次世代モビリティ、非日常から日常、リアルからバーチャルへと領域を拡大する
- オープンイノベーションで国や企業を越えてグループ内外の知識や技術をつなぐ

##### > 社員・お客様・社会の可能性を広げて

- 価値創造の源泉である社員の成長、ウェルビーイングを実現する
- グループ全体の商品・サービスを通じて、お客様の人生をより豊かにする
- 社会から真に必要とされる存在として、環境をはじめ社会課題の解決に取り組む

ANA グループは新・経営ビジョンのもと、お客様への感謝とともに、挑戦の歴史を刻み続けてまいります。

## 2. 中期経営戦略の全体像

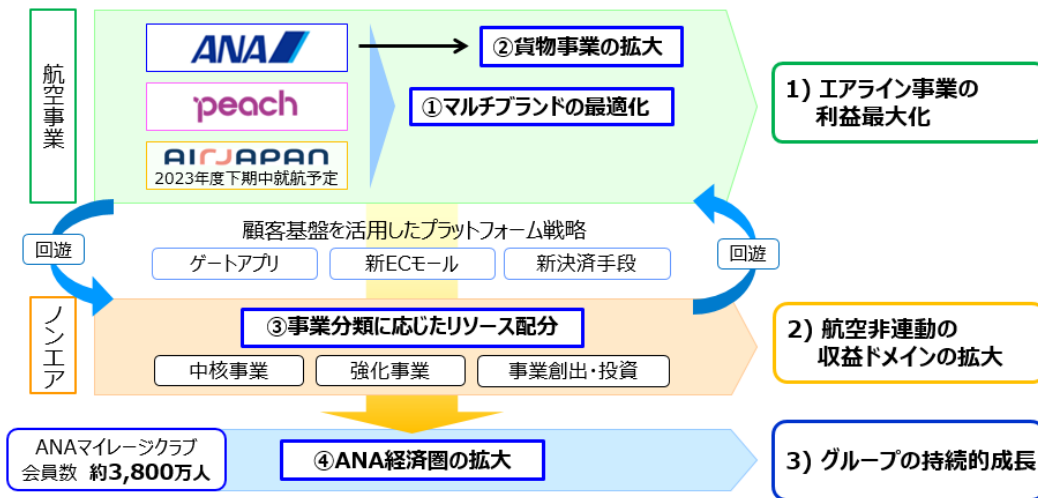
2023-2025 年度中期経営戦略は、成長回帰への足元を固め、経営ビジョンの実現に向けた変革の 3 年間と位置付けます。航空事業を中心に収益を拡大しつつ、ノンエア事業を強化し、航空とノンエア事業間におけるお客様の回遊を促進します。これにより、コロナ前の利益水準、財務体質に復元します。

そして、2026 年以降には本格的な成長軌道に回帰するフェーズとして捉え、コロナ前を上回る利益水準と強靱な財務基盤の構築を目指します。

「安全」、「人的資本」、「DX」を経営基盤に、ESG 経営を推進し、社会的・経済的価値の同時創造による持続的な企業価値向上を目指します。

### <2023-2025 年度中期経営戦略 事業戦略 3 本柱>

- ▶ マルチブランドの最適化と貨物事業の拡大によるエアライン事業の利益最大化
- ▶ 事業分類に応じたリソース配分による航空非連動の収益ドメインの拡大
- ▶ グループの持続的成長に向けた ANA 経済圏の拡大



## 3. 航空事業戦略

- ▶ マルチブランドの最適化と貨物事業の拡大による利益最大化

- ① 航空事業ポートフォリオ 「2023 年度下期に AirJapan 就航。3つのブランドで世界の需要を幅広くカバー」
  - ANA、Peach、AirJapan の 3 ブランド展開により、航空事業の市場シェア拡大と利益拡大
  - 航空事業の利益最大化に向けて、3 ブランドの就航路線・ダイヤ・便数等を機動的に調整
  - マーケティング連携やブランド間の回遊性向上、協業・機能集約により収益性の向上
  - コンビネーションキャリアの強みを発揮した貨物事業の収益最大化

### <ブランド戦略>

- ANA**：顧客体験価値の最大化、強靱なコスト構造の維持、ネットワークの再構築による収益性の強化
- ・人とデジタルの融合によりあらゆるシーンでのお客様サポートやスムーズな体験をご提供する ANA Smart Travel の実現
  - ・ANA マイレージクラブの強化、ANA 経済圏活用により顧客エンゲージメントを強化し顧客生涯価値を向上
  - ・メリハリのあるハンドリングや DX、省人化による競争力のある生産体制の構築
  - ・国際線での羽田・成田路線の積極的再開・増便と国内線での幹線を中心とした路線展開

- peach**：レジャー層を中心にアジアからの訪日需要の獲得と機体数の適正化による収益性の重視
- ・合理的で納得感のある価格、シンプルで使いやすい仕組み、気軽な旅の提供
  - ・国際線は、航空流動の多い短中距離アジア、レジャー・訪日需要の多い路線を中心に展開
  - ・国内線の関西・成田をハブとした収益ベースの構築、地域創生を軸とした新規需要の創出

## AIR JAPAN : 2023 年度下期中に就航、訪日需要の獲得と事業効率性の実現

- ・LCC と競合可能な運賃水準で、自分好みに選べるサービス、今までに無い快適さを提供
- ・訪日市場の規模・成長性が大きい東南アジアの主要都市に就航し、訪日需要の獲得
- ・LCC ナレッジも活用し、高い事業効率性を実現しながら、品質も武器に競争優位性を確立

### ② 国際旅客事業「中長期的な成長軌道に」

- グループネットワークの再編・強化による生産量の回復
- 3ブランド展開により、ビジネス、レジャー、訪日客の幅広いポストコロナ需要のカバー
- 2025 年度は生産量 2019 年度比約 105%へ

#### 1. 戦略のポイント

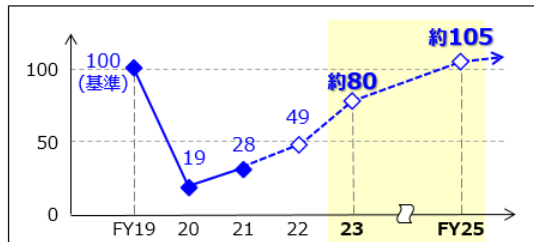
##### 1) 国際線事業を中長期的な成長軌道に

- ・グループネットワークの再編・強化で生産量を着実に回復、収益力を高めながら、グループの成長領域として貢献

##### 2) 3ブランドでポストコロナの需要を幅広くカバー

- ・ビジネス、レジャー、訪日客の様々な需要へのカバレッジを拡大、アライアンスを活用して強靱なネットワークを構築

#### 2. 生産量 (指数: FY19 座席キロ=100) ※グループ合計



#### 3. ブランド別のターゲットエリア



##### ANA

- 1) 羽田・成田からの幹線を中心に運航を再開・増便
- 2) 接続機能も含めてグローバルでネットワークを回復
- 3) プロダクト・サービスを強化、イールド向上を追求

##### peach

- 1) 関空・成田をベースとして近・中距離路線に特化
- 2) 機材・乗務員の稼働率向上で収益性を改善

##### AIR JAPAN (2023年度下期中 就航予定)

- 1) 成田から中距離路線に就航、新たな収益源を確立

### ③ 国内旅客事業「安定した事業基盤の構築」

- ANA、Peach の連携による最適な運航スケジュール策定の継続や、エリア・空港・時間帯など役割分担による需給適合を推進
- 2025 年度は生産量 2019 年度比約 105%へ

#### 1. 戦略のポイント

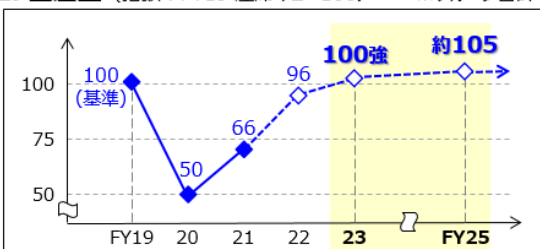
##### 1) グループ全体で安定した事業基盤を構築

- ・ANAとPeachの共同による運航スケジュール策定を継続、旅客動向に応じて、就航路線・便数等を機動的に調整

##### 2) 2023~25年度でコロナ前並みの生産量に回復

- ・エリア・空港・時間帯など、ANAとPeachで役割を分担、需給適合を推進して収益性の高いネットワークを追求

#### 2. 生産量 (指数: FY19 座席キロ=100) ※グループ合計



#### 3. ブランド別のターゲットエリア



##### ANA

- 1) 幹線を中心にビジネス需要を含めて幅広い客層を取り込み
- 2) パートナーキャリアとのコードシェアも活用して日本全土をカバー
- 3) 「ANA Smart Travel」の利用拡大
  - ・パーソナライズ化による顧客ニーズへの対応 → サービスの向上
  - ・空港の「シンプル化・スマート化」 → 従業員の生産性向上

##### peach

- 1) 関空・成田を中心に高収益路線を選択してリソースを集中
- 2) 国際線の事業回復に応じて、国内線の生産量を柔軟に調整

#### ④ 国際貨物事業「コンビネーションキャリアの強みを発揮した収益最大化」

- エリア間の供給量バランスの最適化にむけた旅客機とフレイター双方を活用する「コンビネーションキャリア」の強みを発揮
- フレイターの成田発着路線への集約、成長するアジア=北米の輸送需要への大型フレイターの投入
- 2025年度は生産量 2019年度比約110%へ

##### 1. 戦略のポイント

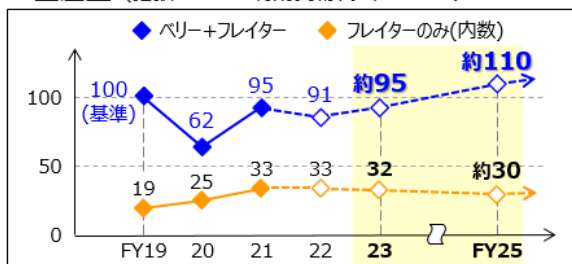
###### 1) 「稼ぐ」ための構造改革を推進

・成長するアジア=欧米の輸送需要を取り込むとともに、フレイターで大型貨物等をカバー、貨物事業収益を最大化

###### 2) 「コンビネーションキャリア」の強みを発揮

・旅客機(ペリー)とフレイターのネットワークバランスを最適化、需要動向に応じた柔軟な供給量調整で収益を拡大

##### 2. 生産量 (指数: FY19 有効貨物トンキロ=100)



##### 3. ターゲットエリア



- 1) フレイター機材を成田発着路線に集約
- 2) 大型フレイターをフル稼働、大型特殊商材などを取り込み
- 3) 収益の安定化、オペレーション効率化に向けた対応
  - ・大口顧客との契約、複数年契約の締結
  - ・貨物上屋の集約、ハンドリング体制の一元化

##### 旅客機・フレイターの特性を活かした役割分担

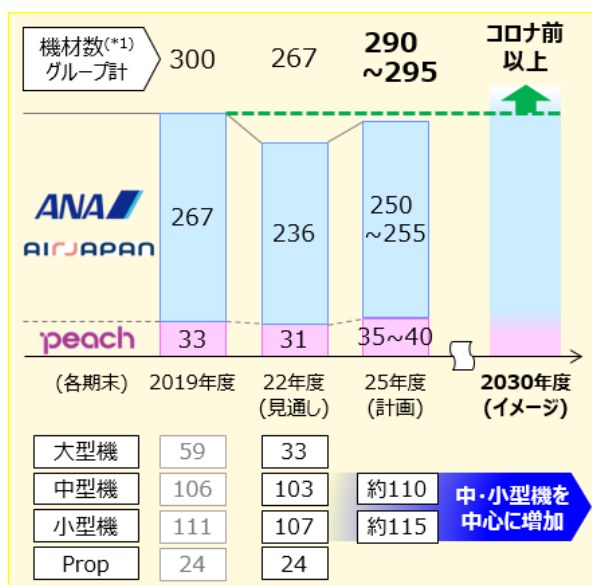
旅客機	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小～中規模市場に多頻度運航</li> <li>・生鮮、医薬品、小口貨物など</li> </ul>
フレイター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中～大規模市場で旅客便ネットワークを補完</li> <li>・大量、大型特殊貨物</li> </ul>

#### ⑤ フリート戦略「機材数を、2025年度にはほぼコロナ前水準とし、2030年度までにコロナ前以上へ」

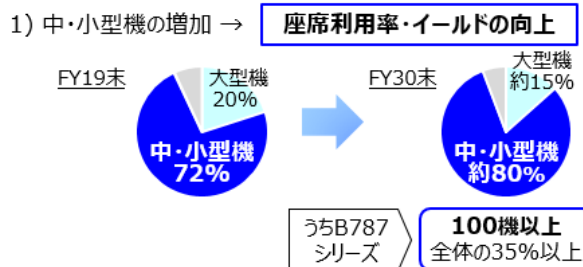
- 中・小型機を中心に増やし、2030年度にはボーイング 787 型機を 100 機以上へ
- 成長する国際線機材の増加、省燃費機材のシェア向上

##### 1. 航空機数の推移

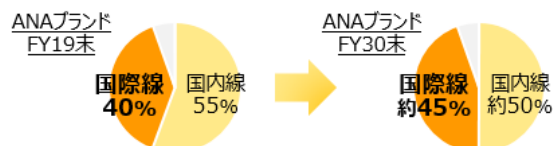
- 1) 事業規模に合わせて航空機数を徐々に拡大
- 2) フリート戦略でも経済的・社会的価値を同時追求 (成長原資の確保、機材の世代更新、環境への配慮)



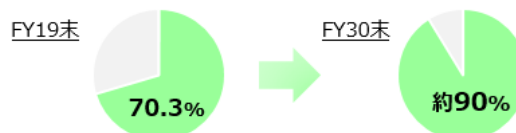
##### 2. フリート戦略で目指す方向性



##### 2) 国際線機材の増加 → 成長分野へのリソース配分



##### 3) 省燃費機材シェアの向上(\*2) → 環境対応の加速



\*1: 退役済み、リース返却待ち、国内保管整備中の機材を除く保有機材数

\*2: ANA グループ(ジェット機対象): ボーイング 777、787、737-800/-700/-8、エアバス A320neo、A321neo

#### 4. ノンエア事業戦略

▶ 事業分類に応じたリソース配分による航空非連動の収益ドメインの拡大

「ノンエア事業を強化し、2025年度に主要7社※で売上高4,000億円、営業利益240億円へ」

※全日空商事、ANAX、OCS、ANA あきんど、ANA ファシリティーズ、ANA ビジネスソリューション、ANA スカイビルサービス

- 投資採算性を基軸とした事業評価で経営資源の最適配分や収益最大化を実現
- 航空事業と一線を画した新しい運営体制の導入、人材育成や配置等、事業拡大への枠組みの整理
- 社会の変化に応じた新たな事業の創出とそれを支える仕組みの整備

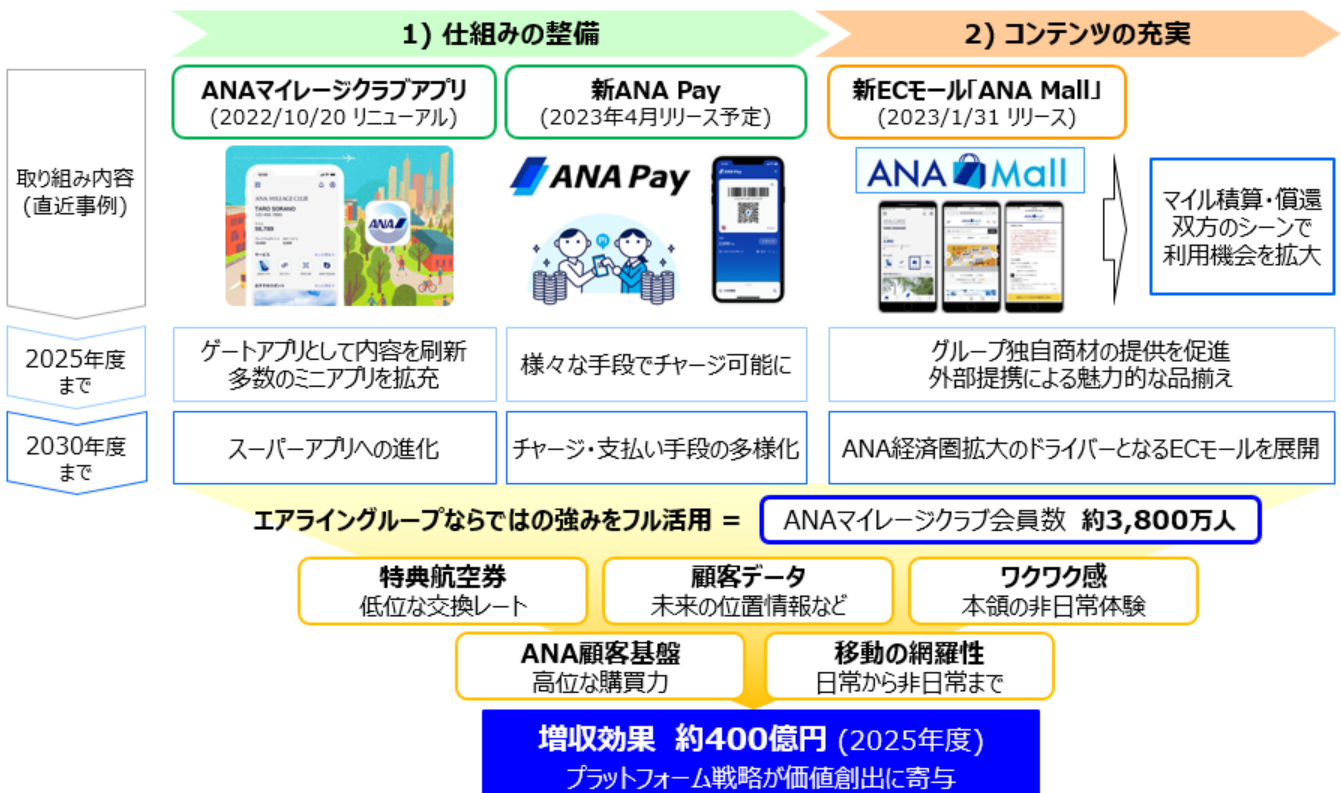
	1) 中核事業	2) 強化事業	3) 事業創出・投資など	
事業	旅行・商社・物流 経済圏	地域創生・不動産 研修・建物設備など	事業化済み メタバース アバター	事業化検討 エアモビリティ ドローン 宇宙
ノンエア 各社	ANAX・全日空商事・OCS	ANAあきんど・ANAファシリティーズ ANAビジネスソリューション ANAスカイビルサービス	avatarin・ANA NEO ANAHD(エアモビリティ・ドローン・宇宙)	
方向性	事業の拡大 収益の牽引	利益の安定創出 構造改革の推進	投資・事業化の推進	

#### 5. ANA 経済圏「マイルで生活できる世界」

▶ グループの持続的成長に向けた ANA 経済圏の拡大

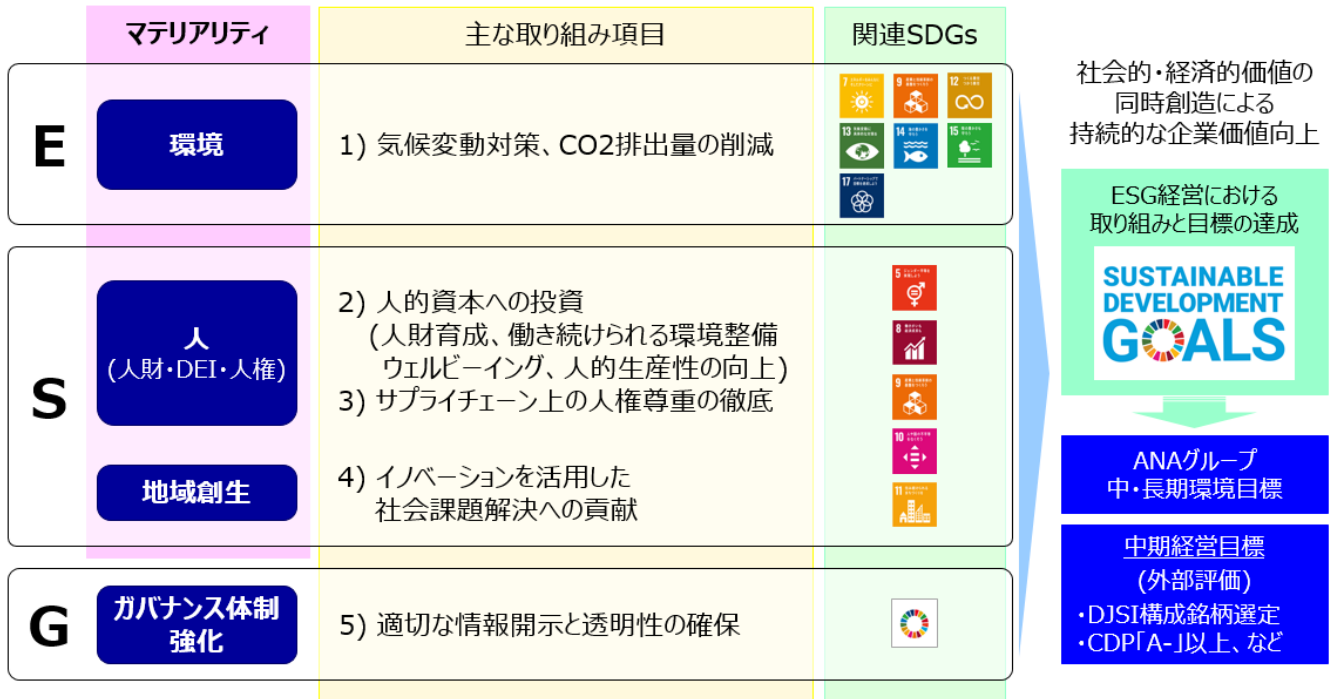
「2025年度に年間約400億円の効果を生み、約2,000億円規模の経済圏を構築」

- コア機能の「ANA マイレージクラブアプリ」、「新 ANA Pay」、「ANA Mall」で仕組みを構築
- コンテンツ拡充とデータ活用により、航空・ノンエア事業の回遊を促進



## 6. ESG 経営の取り組み

- 事業を通じて社会課題の解決に寄与し、社会から必要とされる企業として、「環境」、「人」・「地域創生」、「ガバナンス体制」の強化による継続した価値の創出
- コロナ禍を経て、グループ一丸となり乗り越えてきた社員一人ひとりの力を改めて認識し、ESG 経営の重要課題に「人財」を追加



※エアライングループとしての責務である、カーボンニュートラルに向けた「トランジション戦略」においては、2022年10月に第41回ICAO総会で決定した CORSIA ベースライン排出量の変更を踏まえて 2023年度内にシナリオを更新する予定です。

## 7. グループ人財戦略

- ANAグループの強みである「人の力」と「組織の力」の最大化による企業価値向上と、社員や家族の豊かな人生を実現
- 人的資本への投資を強化し、世界中の全グループ社員がイキイキと働き、個々の強みを発揮する「全員活躍」の経営を目指す

### 経営戦略をふまえた重点課題

- ①変革を実現する人財育成 (航空・非航空)    ②変化に機敏に対応する組織力強化    ③人的生産性の向上

### 人的資本への投資を強化

1) 働く基盤の整備	2) ANAグループらしい企業文化の進化	3) 個のスキル向上と人財ポートフォリオ
a) 健康経営の推進 b) 柔軟な働き方の拡充 c) グループ従業員の賃金復元	a) DEIの推進 b) 現場・若手・海外の声を重視 c) ミドルマネジメントの活躍促進	a) 挑戦・成長・変革を促す仕組み b) 外部出向で得た経験の活用 c) 非航空事業を担う人財育成

多様な人財が個々の強みを発揮しながら、「全員活躍」で変革を推進

「人の力」の最大化

×

「組織の力」の最大化

主要  
KPI

#### エンゲージメント向上

従業員満足度調査「ANA's Way Survey」  
2025年度目標 **平均スコア4.03**  
(2022年度：3.96)

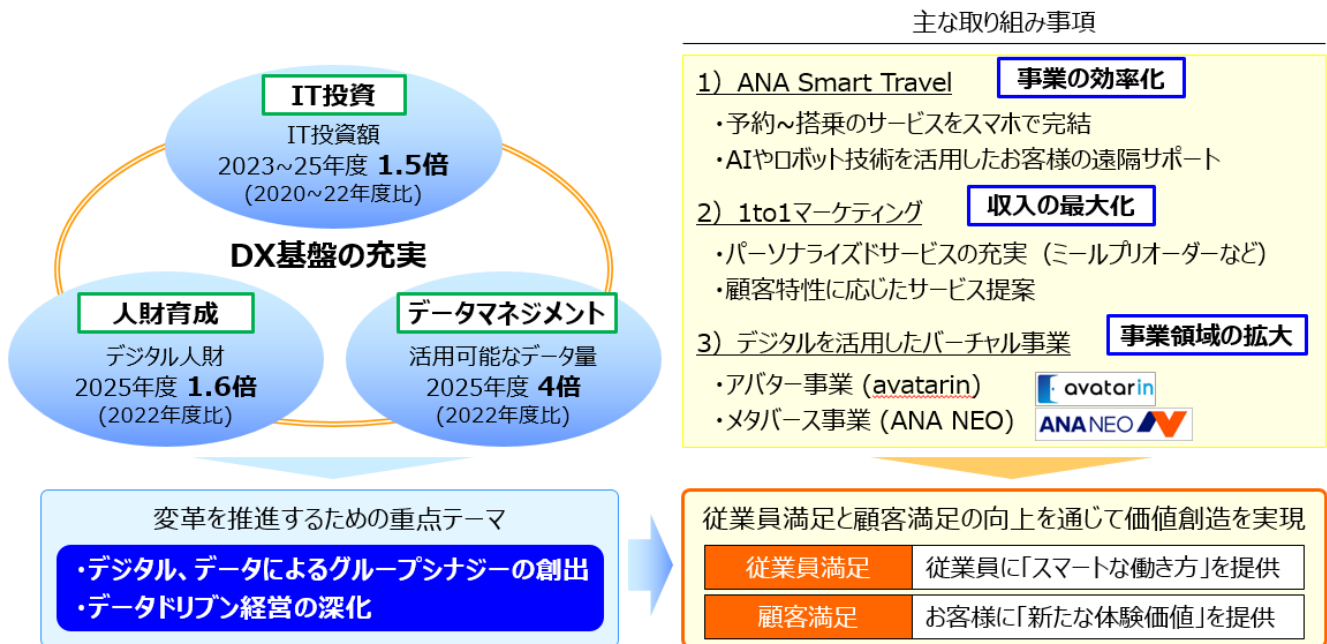
#### 生産性向上

ANAブランド人員数 (\*1)  
2025年度目標 **29,000人体制**  
(2020年度：約36,000人)

\*1：稼働人員ベース

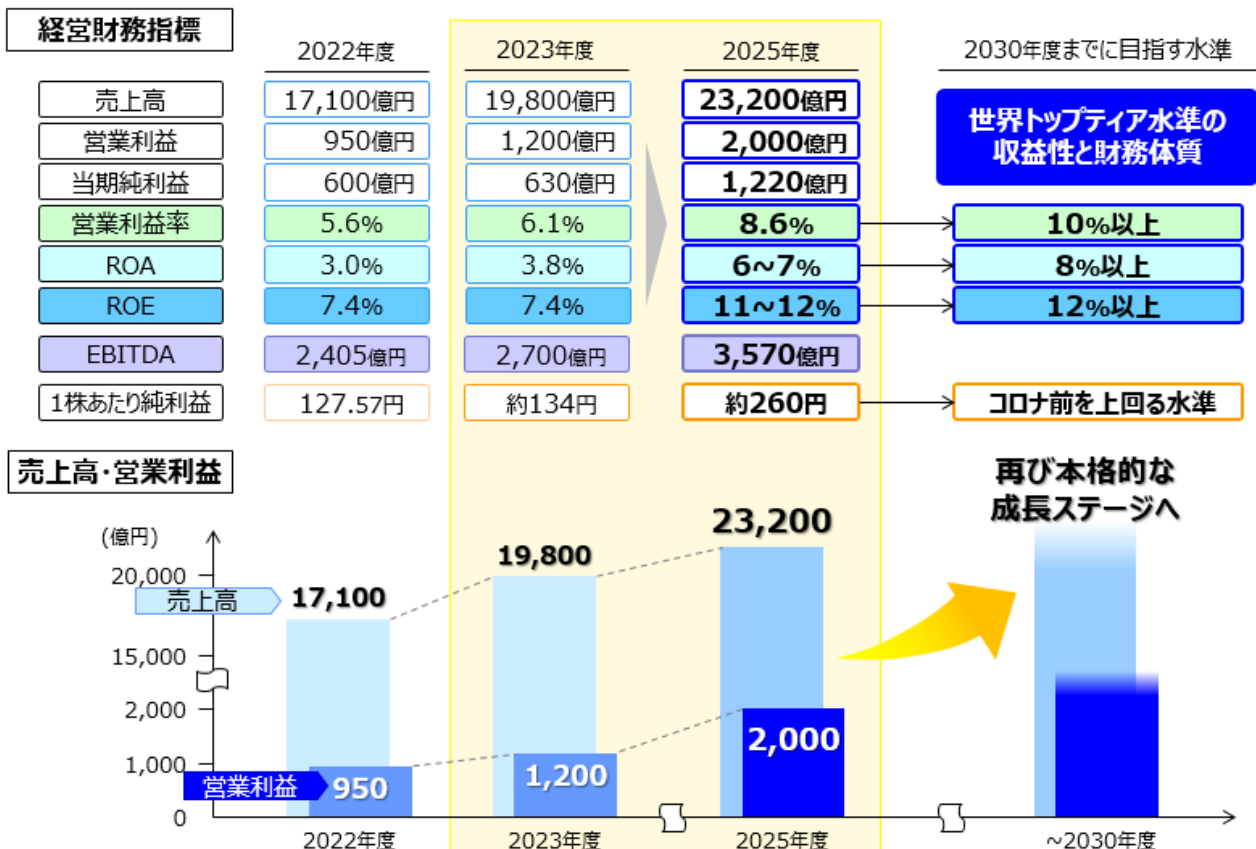
## 8. DX 戦略

- グループ横断でデジタルとデータ活用によりビジネス変革を加速
- DX 基盤の充実により、お客様への新たな価値提供と生産性向上を推進



## 9. 価値創造目標

- 主力の航空事業を中心にコロナ禍から回復し、2025年度に、売上高 23,200 億円、営業利益で 2,000 億円、当期純利益 1,220 億円へ
- 同時に、財務基盤の改善を進め、2025年度には、有利子負債を 11,000 億円、自己資本比率を 37%水準へ
- 社員の賃金復元をはじめ将来に不可欠な成長投資や、利益剰余金の黒字化など財務基盤の改善に取り組みながら、中期経営戦略期間に配当の再開を目指す



以上