



平成 28 年 1 月 29 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 原 雄三
(TEL . 03-6735-1001)

2016～2020 年度 ANAグループ中期経営戦略に関するお知らせ

当社は、「2016～2020 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

2016～2020 年度 ANAグループ中期経営戦略について ～ 世界のリーディングエアライングループへ ～

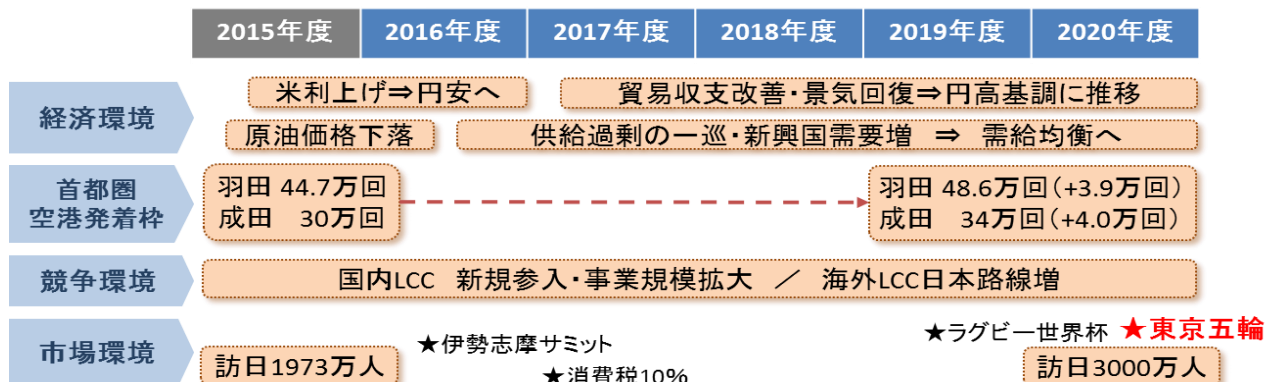
ANAグループは、お客様満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループを目指す経営ビジョンの実現に向けた新たな成長戦略として、「2016～2020年度ANAグループ中期経営戦略」をまとめました。

足元の経営環境は、原油価格の下落や訪日需要の拡大により好調に推移する一方、資源市況の低迷がもたらす景気の先行き不透明感や中国など新興国経済の減速が世界の航空需要に影響を与える懸念がある状況となっています。

一方で、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて計画されている首都圏空港の発着枠の拡大や、訪日旅行促進策とジャパン・ブランドの育成支援、TPPの進展やアジアを中心とした経済成長など、今後の成長につながるビジネスチャンスにも恵まれています。

ANAグループは、グローバルな事業環境の変化に対応できる強靱な体質と攻めのスピード経営で、本中期戦略で掲げた成長戦略を着実に実行していきます。

2016～2020 年度中期経営戦略のアウトライン



戦略の柱

エアライン事業領域の拡大

新規事業の創造と
既存事業の成長加速

攻めのスピード経営の実践

攻めの経営

1. 新規市場参入／新規事業の創造
2. 戦略的投資
3. イノベーションの創出

スピード経営

1. タイムリーな情報集約発信
2. シンプルな判断プロセス
3. リーンスタートアップ※

※プロダクト等を試験的に投入し、潜在ニーズのあるユーザーの調査を行い、ユーザーと一緒に作り上げる あるいは、ニーズがなければ早期に撤退する方法

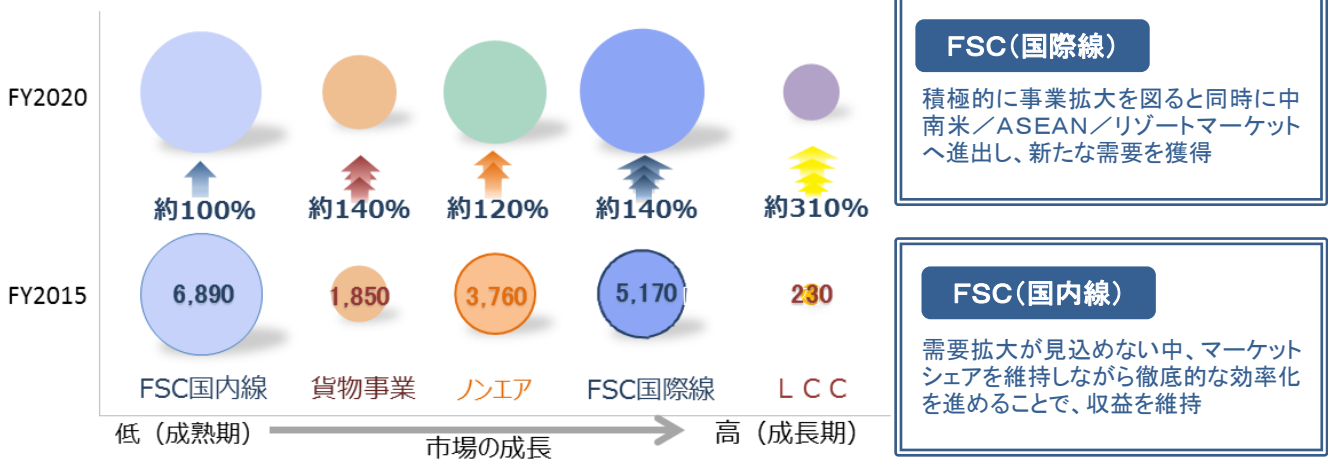
1. 各事業の方向性

グループ収益の柱であるFSC(フルサービスキャリア)国内線事業の収益性を維持しつつ、FSC国際線事業・LCC事業・貨物事業を積極的に拡大します。あわせて、ノンエア事業の収益性を高め、ボラティリティ耐性を備えた最適な事業ポートフォリオを構築します。

各事業の売上規模

※円の大きさは売上規模

単位:億円



FSC(国際線)

積極的に事業拡大を図ると同時に中南米/ASEAN/リゾートマーケットへ進出し、新たな需要を獲得

FSC(国内線)

需要拡大が見込めない中、マーケットシェアを維持しながら徹底的な効率化を進めることで、収益を維持

ノンエア

訪日外国人消費を積極的に取り込むとともに、グループ資産の活用、他社提携、投資などで新規事業を創造

貨物

フレイター事業と物流事業で2017年度までに黒字化を達成。ペリー収入最大化でFSC事業へ貢献

LCC

日本マーケットでの新たな需要の創造、旺盛な訪日需要の取り込みで、「第4のコア事業」として収益拡大

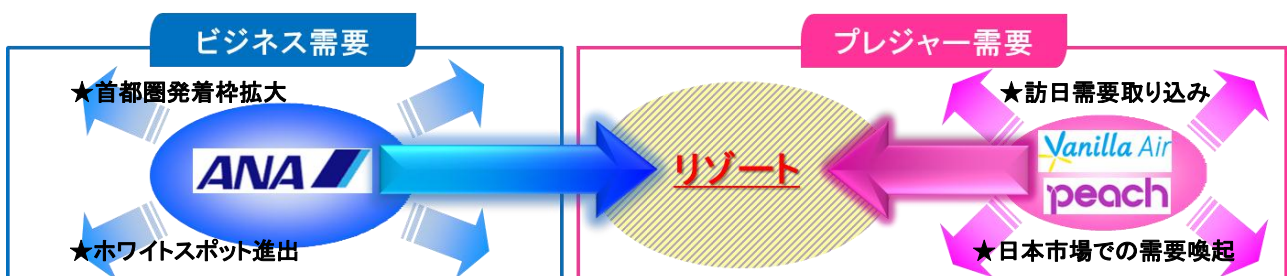
2. 各事業戦略の概要

(1) エアライン事業領域の拡大

あらゆる需要層をターゲットとして、FSC、LCCの両ブランドの訴求力を高め、エアライン事業領域の拡大を通じて安定した収益基盤の確立を目指します。

ANAブランドは、ビジネス渡航需要を主たるターゲットとして事業展開をおこなってきましたが、今後は、リゾート路線のプレジャー需要なども含め、お客様の幅広いニーズにお応えすることで事業領域を拡大します。

あわせて、旺盛な訪日需要をさらに取り込みながら、日本市場における新たな需要を喚起することで、LCC事業の成長をさらに加速させます。



① FSC(フルサービスキャリア)事業

i) 国際線旅客事業

積極的な路線展開をおこない、グループ全体収益をけん引

首都圏空港の再拡張にあわせたデュアルハブ戦略の完成形を目指し、首都圏 3 バンクモデル※を構築し、乗り継ぎ利便性の向上を図ります。また、他キャリアとの共同事業(JV)の深化や、新たなパートナーキャリアとの提携を進め、ネットワークをさらに充実します。

FSCとしての高品質なプロダクト&サービスを追求するとともに、首都圏空港の再拡張をさらなる成長の機会として最大限活用するべく、積極的なネットワーク展開を行います。

既存路線の積極的な増強を継続することに加えて、アジアの未就航地点や中南米などの「ホワイトスポット」への展開を図ります。

また、これまで充分にカバーできていないリゾートマーケットの取り込みも強化していきます。中でも需要が旺盛な首都圏＝ホノルル路線には、座席あたりコストをおさえた効率的な生産量拡大と、様々な顧客層にあわせた柔軟なプロダクト展開が可能なエアバスA380型機を新たに3機導入します。

首都圏発着枠拡大
によるデュアルハブ完成型

ダントツ品質の
プロダクト&サービス

海外マーケティング強化
によるプレゼンス向上

ホワイトスポット進出

- ★ 中南米マーケット
- ★ ASEANマーケット
- ★ リゾートマーケット

※成田の夕方、羽田の午前・深夜と、首都圏で1日3つの乗り継ぎダイヤの集中時間帯を構築します

2020 年度末の国際線の生産量(座キロベース)は、2015 年度比 151%を計画しています。

ii) 国内線旅客事業

市場シェアを堅持しながら徹底的な効率化を追求

高需要期における大型機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」モデルのさらなる推進により、収益性の維持・向上を図ります。

成長の続くアジアの訪日需要を取り込み、さらに国内線で各地へ送客することによって、地方創生に貢献します。

すべてのお客様に対する「ストレスフリー」な搭乗モデルを徹底して追求するとともに、機内 Wi-Fi、リアルタイムで最新のニュースやスポーツ中継を無料でご覧いただけるLIVE TV、新シートなどの充実により、快適な空間の創出に努めていきます。

本中期戦略期間中に初号機の受領を予定する小型機MRJは、地方路線を中心に活用し、需給適合の強化につなげます。

2020 年度末の国内線の生産量(座キロベース)は、2015 年度比 96%を計画しています。

iii) 貨物事業

アジアを面で捉えた総合物流サービスの展開

グループ会社であるANA CargoとOCSの一体運営を加速させ、成長の基盤となるアジアを面で捉えた物流サービスを展開していきます。貨物専用機・沖縄ハブ等の航空物流インフラとOCS・提携会社等の物流機能を組み合わせ、顧客ニーズに即した物流サービスを提供する「総

合航空物流会社」としての発展を目指します。

フレイター事業は、2017 年度までに黒字化を達成します。旅客機(ベリー)による貨物輸送も含めたコンビネーションキャリアとして、2020 年度までに取扱重量で世界のトップ 5 を目標として取り組みます。

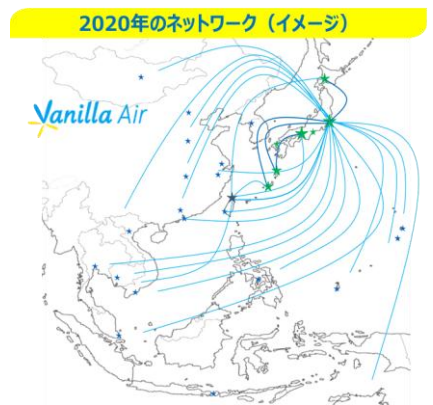
2020 年度末の生産量(トンキロベース)は、2015 年度比 138%を計画しています。

② LCC事業(バニラエア)

日本マーケットの新たな需要創造と訪日需要獲得で成長を加速

日本マーケットにおける新たな需要の創造と、旺盛な訪日需要の獲得により、首都圏 NO.1 のLCCブランドを構築し、収益モデルとして定着することで、グループ「第4のコア」事業への成長を目指します。重点的な取り組みは以下の4点です。

- (i) 日本発プレジャー路線(ANA未就航地/リゾート)への進出
- (ii) 中国大陸/沖縄発着国際線への参入による訪日需要のさらなる獲得
- (iii) 競争力のあるコスト構造の確立
- (iv) 高性能機材の導入検討



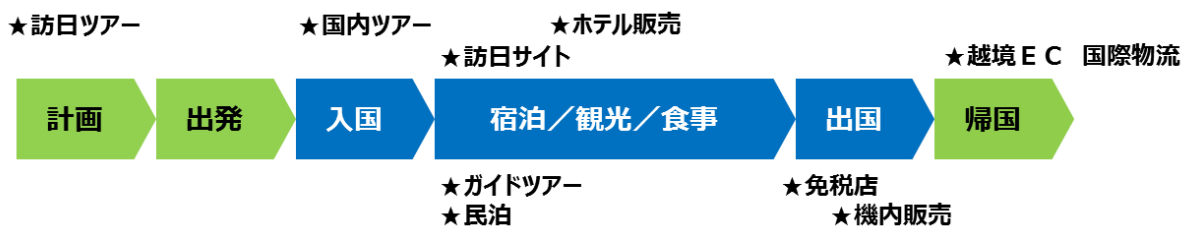
2020 年度末の生産量(座キロベース)は、2015 年度比 318%を計画しています。

(2) 新規事業の創造と既存事業の成長加速(ノンエア事業)

訪日外国人消費の取り込み強化と新規事業の創造

既存事業は、選択と集中を加速させつつ、訪日外国人消費の取り込みを中心に事業領域を拡大いたします。

訪日旅行プロセスとANAグループのビジネスチャンス



乗員訓練事業は、日本、アジア、北米事業の連携強化により、旺盛な訓練需要の伸びを確実に獲得します。また、機体整備事業においては、MRO Japan が沖縄の地理的優位性を最大限発揮し、国内外の航空会社からの整備受託を目指します。

新規事業の創造は、以下の3点を推進し、将来のグループ収益貢献につなげます。

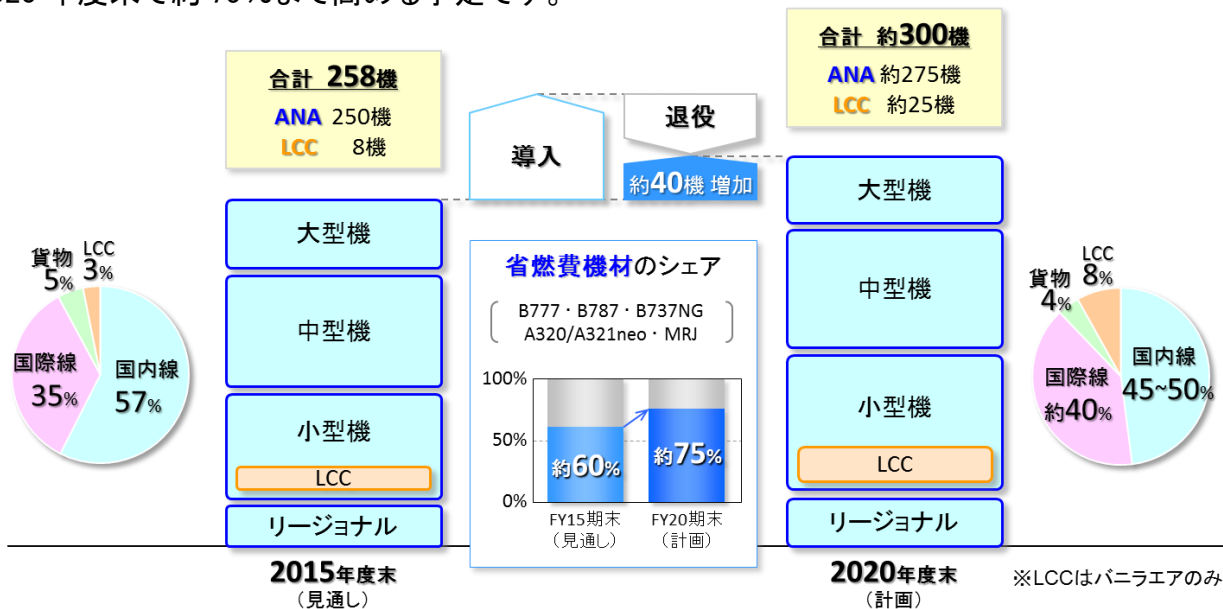
- (i) ANAグループの有形無形資産の最大活用
- (ii) 業務提携を通じた他社ノウハウの活用
- (iii) ICT※等の新技術の活用をキーワードに新たなビジネス機会の創造

※ICT技術・・・「情報通信技術」(Information and Communication Technology)

3. 機材戦略

エアライン事業の成長を支える着実な新機材の導入

FSC事業における、国内線の需給適合推進と、国際線の事業規模拡大のための機材確保を継続しつつ、さらなる事業領域拡大を担う機材の導入を進めます。また、省燃費機材のシェアを2020年度末で約75%まで高める予定です。



4. 価値創造目標・経営資源配分

長期戦略構想で掲げた 営業利益 2,000 億円 ROE10% の前倒し達成

健全な財務体質を維持しつつ、成長戦略の加速に必要な継続的投資を可能とする利益水準の確保とROE(自己資本利益率)向上により、2015年1月に発表した「長期戦略構想」における2025年度までの目標達成時期を前倒し、世界のリーディングエアライングループとしての地位の確立を目指します。

価値創造目標	FY15見通し	FY16目標	FY17目標	FY20目標
営業収入	17,900億円	18,300億円	19,300億円	21,600億円
営業利益	1,250億円	1,450億円	1,700億円	2,000億円
営業利益率	7.0%	7.9%	8.8%	9.3%
ROE	8.1%	9.4%	10.7%	9.8%
ROA	5.7%	6.5%	7.4%	7.6%

経営の最重要課題である株主還元については、将来の事業展開に備えた成長投資の原資を確保しつつ、フリーキャッシュフローの水準や株主資本の蓄積にも留意しながら、充実させたいと考えています。

配当性向を考慮しつつ、1株あたり5円配当を安定的に実施することを基本として、「総還元性向※」を新たな目標指標とすることも検討します。

※総還元性向 = (配当総額 + 自社株買い総額) ÷ 当期純利益

以上