

※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年度は見通し

(単位：億円)



営業収入 約130% vs 17年度	
第5のコア	Vanilla Air 約120% vs 17年度 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	LCC 約200% vs 17年度 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	貨物 約140% vs 17年度 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	ANA (国際線) 約150% vs 17年度 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	ANA (国内線) 約100% vs 17年度 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

(%は 2017 年度との比較)

【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%

【ANA 国際線の拡大イメージ】



- ① アジア=日本=北米流動の優位性拡大
- ② ホワイトスポット、新規地点へのアプローチ強化

【中距離 LCC 展開イメージ】



【首都圏（成田・羽田）ハブモデル】



【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