

## グループ経営体制変更の検討について

～大競争時代に突入する中で「強く生まれ変わることであらゆるリスクに対応し、競争を勝ち抜くことができる経営基盤の構築」の実現を目指して～

全日本空輸株式会社(本社東京都港区、代表取締役社長:伊東信一郎、以下「ANA」)は、本日開催の取締役会において、2013年4月1日付(予定)で持株会社制に移行するための検討を開始することを決議いたしました。

なお、持株会社制への移行は、2012年6月19日に開催予定の定時株主総会での承認及び必要に応じ所管官公庁の許認可等が得られることを条件に実施する予定です。

詳細事項につきましては、決定次第改めてお知らせいたします。

### 1. 背景

日本の航空業界を取り巻く環境は、首都圏空港容量の拡大や航空自由化の更なる進展、LCCの相次ぐ就航等、大きな転換期を迎えております。今後、既存の日系キャリアはもとより、アジア・欧米のメガキャリアやLCC、更に新幹線など他交通機関も含む競争の激化が予想されています。

このような環境下において、ANAは「アジアを代表する航空企業グループを目指す」という経営ビジョンの達成に向け、昨年はLCC事業への参入決定、世界初のボーイング787型機の営業飛行開始、及びエアーニッポン株式会社との合併(2012年4月1日実施予定)にむけた手続等を行ってきましたが、今般策定した「2012 - 13年度ANAグループ経営戦略」で掲げた「大競争時代を勝ち抜き、常にお客様に選ばれ続けるエアライングループである」ために、また、既存のANAブランドとLCCブランドとの「マルチブランド戦略」に対応する最適な組織体制として、持株会社制への移行を検討することといたしました。

### 2. 目的

ANAグループは、これまで以上に安全性の維持・向上を図りつつ、お客様に選ばれ続けるために日々変化するマーケットに機動的に対応し、企業価値・株主価値の向上を図ることを目指して持株会社制への移行を検討いたします。この目的は、以下の通りです。

#### (1) グループ経営の強化

- 「経営方針の決定」と「業務の執行」を分離することで、持株会社はANAグループとしての経営方針の決定に専念し、グループ全体の視点で最適なグループ経営戦略の立案、経営資源の最適配分を実現いたします。一方、業務の執行は各事業会社に委譲します。これにより、「マルチブランド戦略」を推進していきます。

(2) 各事業会社の自律的経営による効率経営の実現

- グループ各社に権限と責任を委譲することにより、お客様ニーズを的確に把握し、スピーディーに品質・コスト両面にわたる最適な業務の執行を目指します。これにより、グループ収益の最大化を実現していきます。
- 各事業会社における共通機能を集約し、シェアードサービスセンター化することによりグループ全体の間接部門の効率化を図ります。

3. 持株会社制への移行方法・今後の予定

持株会社制への移行の具体的な方法については、今後検討の上決定する予定ですが、いずれの方法による場合であっても、現在のANA株主の皆様が引き続き持株会社の株主として、上場株式会社である持株会社株式を保有することとなる方法で実施する予定です。

その他、持株会社制への移行スケジュールは以下の通りです。持株会社制への移行の詳細については、今後決定次第、改めてお知らせいたします。

2012年6月19日(予定)

定時株主総会において持株会社制移行のための組織再編行為承認

2013年4月1日(予定)

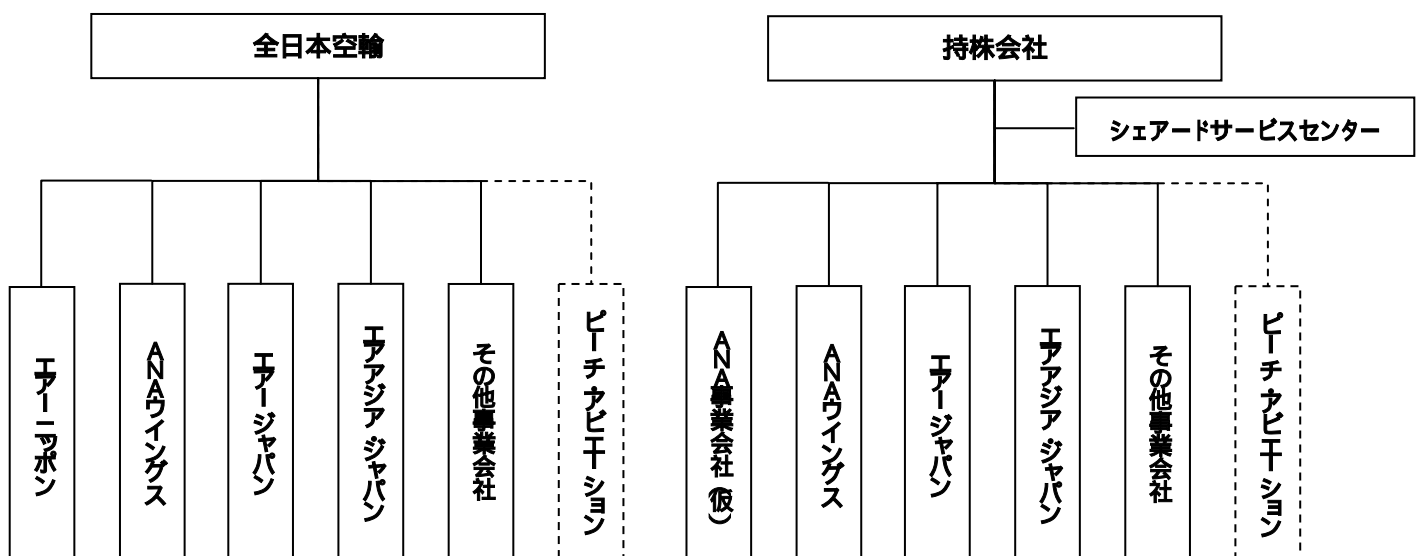
持株会社制へ移行

4. 持株会社制に移行後のグループ体制(イメージ図)

< 現状 >

< 持株会社制移行後 >

2013年4月1日以降



(注)実線は子会社、点線は関連会社

以上