



ANA

人財が未来を創る
ANAグループの
価値創造ストーリーブック

Human Capital
Story Book

CONTENTS

メッセージ
マネジメント

社員が紡ぐ価値創造ストーリー

03 マネジメントメッセージ

— 代表取締役社長 芝田 浩二
— 代表取締役専務執行役員グループCHO 直木敬陽

04 受け継がれてきた強み、 培われてきた強み

05 ANA's Way

— ANAグループ理念体系

06 At a Glance

— 数字で見るANAグループの人的資本

07 人財への投資を起点とした 価値創造サイクル

社員が紡ぐ価値創造ストーリー

さらなる飛躍に向けて

08 人的資本を 高めるための施策

09 人的資本の最大化による価値創造 (価値関連性分析)

10 人財が価値を生み出したエピソード

- チームワークによる価値創出
- 現場起点の価値創出
- 風土醸成

17 中長期人財戦略方針

19 「付加価値創造に重点を置いた 生産性向上」の取り組み

投資家・有識者
のメッセージ

20 エンゲージメントサーベイ 分析の活用 (2024年度の結果と対応策)

21 EXをCXに効果的に活かす 取り組み

22 The ANA Bookアプリの 導入と活用

23 「人の力」と「チームワーク」で 持続的に価値を生み出す 企業グループへ

24 投資家・有識者からのメッセージ

— 早稲田大学大学院会計研究科客員教授/アビームコンサルティング(株) 柳 良平様
— 三井住友トラスト・アセットマネジメント(株) 手塚 裕一様
— (株)野村総合研究所 三井 千絵様

編集方針

本ブックは、当社グループの最重要資本と位置付ける人的資本を高めるための施策や、実際に価値を生み出した実例、今後のさらなる飛躍に向けた各種取り組みなどについて掲載しています。投資家やグループ従業員をはじめとしたステークホルダーとの対話ツールとして活用することで、人的資本を基軸とした持続的な価値創造ストーリーに対する共感や社員の意欲を高めることを目的として発行しました。





ANAホールディングス(株)
代表取締役社長

マネジメントメッセージ

Management Messages

芝田 浩二



ANAホールディングス(株)
代表取締役専務執行役員
グループCHO
直木 敬陽

社員の力を最大限に発揮して 付加価値を生み出し続ける企業グループへ

当社グループは創業から、今年で73年目を迎えました。その道のりは決して平坦ではありませんでしたが、初代社長美土路昌一の「和協」、2代目社長岡崎嘉平太の「信はたて以と（糸）、愛はよこ糸、織り成せ人の世を美しく」の言葉など、創業の理念や精神を諸先輩方が受け継ぎながら成長を果たしてきました。

直近の新型コロナウイルスのリスクイベントの際も、日々の安全運航を堅持しながら、常に明るい未来を信じて、努力と挑戦を積み重ねて危機を乗り越えたグループ社員の姿から、当社グループにとって「人」が最大の財産であり、価値創造の原動力であることを改めて強く実感しました。

この人的資本をさらに強化するため、「人財への投資を起点とした価値創造サイクル」をグループ全体で共有し、この好循環を実現すべく種々の取り組みを推進しています。

今後も社員一人ひとりが自らの力を伸ばし、それぞれの持ち場で自らの力を最大限に発揮できるよう、私が先頭に立って後押しをしていきます。ANAグループは、これからも人の力とチームワークで付加価値を生み出し続け、新たな未来を切り拓き、持続的な企業価値向上を実現していきます。

「相関」を「因果」に変える 人的資本の価値創造ストーリー

当社グループでは経営戦略と人財戦略を連動させることを意識しながら、独自の人的資本経営を積極的に推進しています。その一つの施策として、我々の強みである人や組織の力が、どのような価値の連鎖を経て財務価値につながっているかを可視化するプロジェクト(価値関連性分析)を実行し、その結果を9ページに掲載しました。人的資本と財務価値の因果関係を定量的に実証することは難しい課題ですが、本ブックでは、当社グループ社員が実際に価値を生み出した事例(エピソード)の一部を紹介し、定量・定性の両面からストーリーとして説明することで、「相関」を「因果」に変えることに挑戦しました。

このブックの発行を契機として、投資家の皆様との対話をより一層充実させるとともに、グループ社員が自社の取り組みに対する理解を深め、エンゲージメントの向上を図りながら、さらなる飛躍に向けて邁進していきたいと考えています。

中長期視点で「個と組織の飛躍的な成長」に向けた取り組みを実行し、価値源泉である人的資本をさらに高めることによって、ANAグループの持続的な成長につなげていきます。

社員が紡ぐ価値創造ストーリー

受け継がれてきた強み、培われてきた強み

1952年、私たちはたった2機のヘリコプターから事業を始めました。

創業の理念や精神を受け継ぎながら、幾多の困難を乗り越えて企業成長を果たしてきました。



將現
未有
希望

どんなに厳しい苦境に遭遇しても、
明るい未来を信じて奮闘努力すれば、
やがてきっと飛躍的繁栄の時がくる。

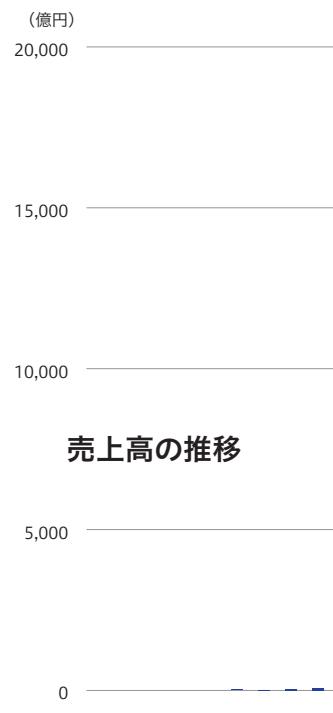
和
協

「和して同ぜず」の気概を持ち、
よい結論が出るまで徹底的に議論を重ね、
決断が下されたら、目的達成のために
一致協力して実行すること。

高潔な企業
権威に屈する
ことのない、
主体性を持つ企業
独立独歩
できる企業

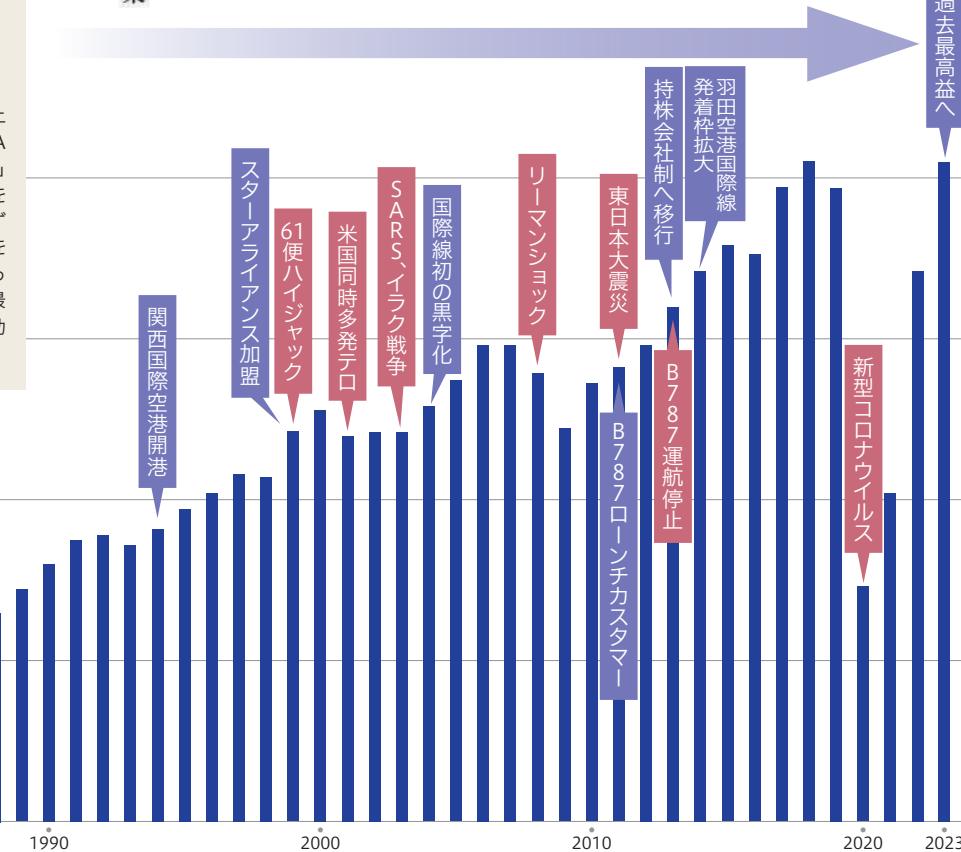
創業者、美土路昌一が提唱した創業時の経営理念。
公共性を高く持ち、利益や権威に偏ることなく、
自分たちの力で日本の航空事業の発展に
貢献していくという価値観。

コロナを乗り越え過去最高益へ



新型コロナウイルスの危機からの復活

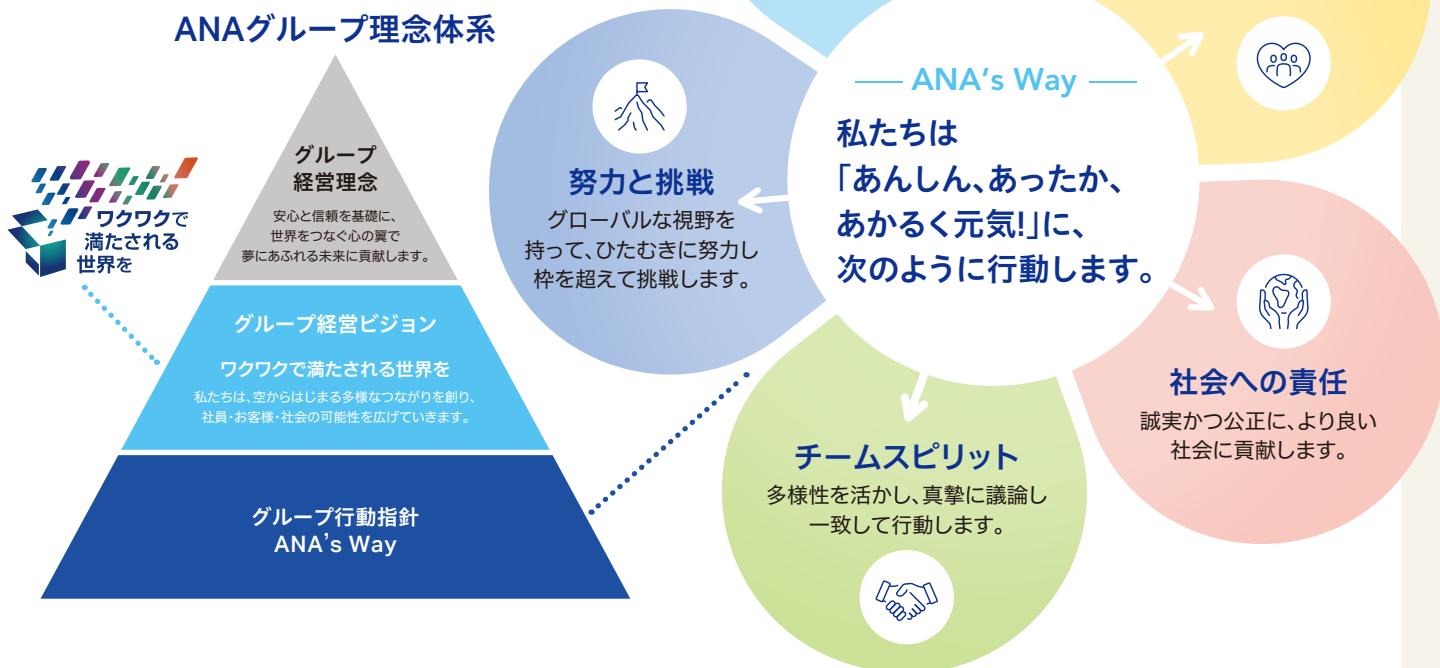
2020年の新型コロナウイルスの発生に伴い航空業界は大きな打撃を受けました。世界的に旅客需要が消失し、当社グループも2020年度は過去最大の赤字を計上しました。一部の海外エアラインでは大規模な一時解雇も実施されましたが、ANAホールディングスの片野坂真哉社長(当時)は、コロナ発生直後から「雇用を守る」という方針を打ち出し、コロナ禍で15回にわたり社員へ励ましのメッセージを届けました。グループ社員は賞金減額など待遇面での我慢をする一方で、必ず夜明けが来ることを信じて、今できること、やるべきことに向き合い、安全運航を維持しながら公共交通機関としての使命を果たし続けました。グループ一丸となって事業構造改革に取り組んだ結果、2022年度には黒字化、2023年度には過去最高益を更新するなど、未曾有の危機をステークホルダーの皆様のサポートと自助努力によって乗り越え、V字回復を果たしました。



社員が紡ぐ価値創造ストーリー

ANA's Way

ANA's Wayは、創業から受け継がれるANAグループの理念や創業者の想いをもとに、全社員が一体となってANAグループ経営理念やビジョンの実現を目指すための行動指針です。社員一人ひとりが共通の志を持ち、迷いや困難に直面した際には常に立ち返るべき価値観として浸透しています。



「ANA's Wayアンバサダー」を起点とした企業文化の進化

各職場におけるANA's Wayの理解浸透と行動化の促進を目的に、ANA全組織とANAグループ各社に「ANA's Wayアンバサダー」を配置。経営ビジョンの実現に向けて、社員一人ひとりの価値創造を後押しし、仲間がいきいきと働く職場づくりを牽引しています。【参考】FY24ANA's Wayアンバサダー人数:日本拠点158名、海外拠点83名

【ワクワクで満たされる世界を】
グループ経営ビジョンの実現を目指す

社員一人ひとりの弛まぬ「努力と挑戦」と、「チームスピリット」が、ANAグループの強みであり、価値創造の原動力です。2つの原動力を基盤に、「安全」「お客様視点」「社会への責任」を体現することで、ANAグループが生み出す価値の最大化とさらなる成長を目指します。



数字で見るANAグループの人的資本

At a Glance



※1 2024.3.31時点の就業人数 ※2 休職・外部出向を含む概数 ※3 2024.6.1時点 ※4 2024.4.1時点

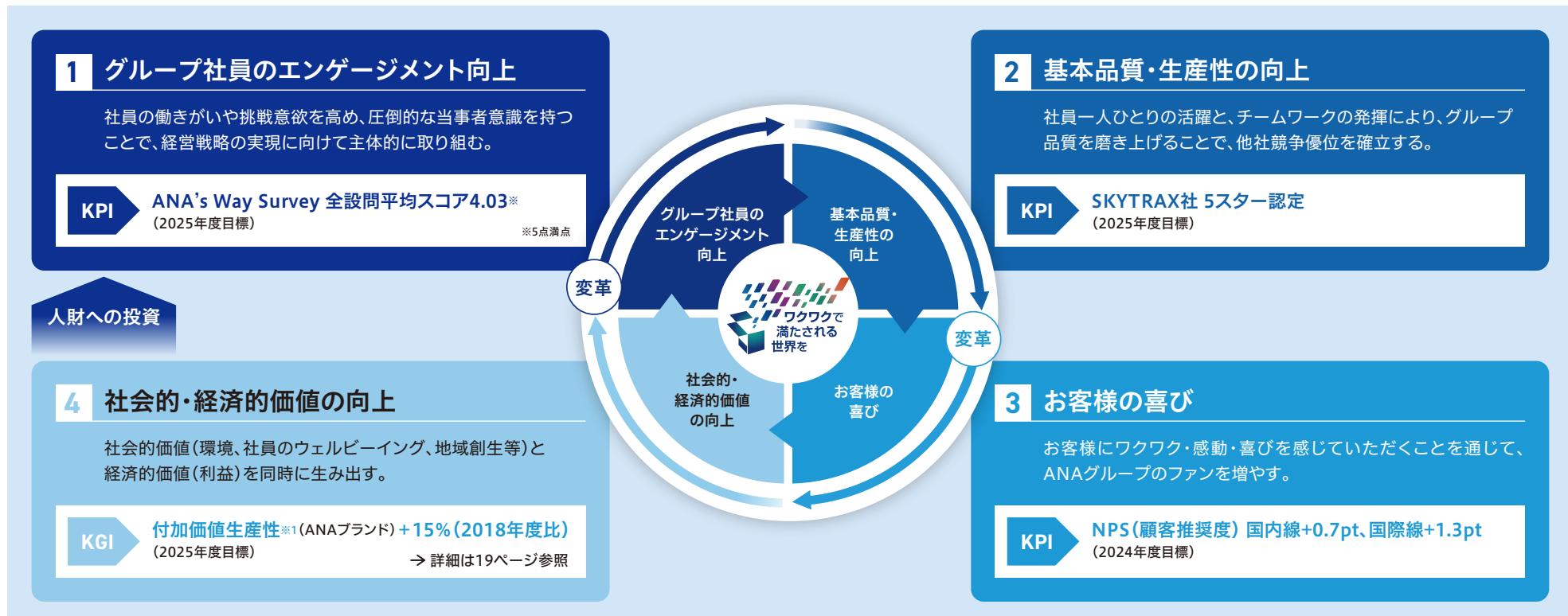


社員が紡ぐ価値創造ストーリー

人財への投資を起点とした価値創造サイクル

価値創造の起点となる社員の力を最大限発揮するにあたり、グループ社員のエンゲージメント向上が重要と考えています。

人財への投資により、ANAグループ社員一人ひとりの変革に向けた挑戦を後押しし、価値創造サイクルの好循環の実現を目指します。



※1 算出式=(営業利益※2+人件費)/就業人員数 ※2 航空事業、航空関連事業の合計値

「変革リーダー」を起点とした企業変革の推進

2023年度から、経営ビジョンの実現に向けて変革を起こす人財=「変革リーダー」を育成しています。グループ各社で、変革リーダーを中心に自組織の「ワクワク」や「価値創造」につながる具体的な取り組みを検討し実行することで、ANAグループの「変革」をリードしています。

KPI 変革リーダー養成数 2023年度実績:116人 → 2025年度目標:300人(累計)

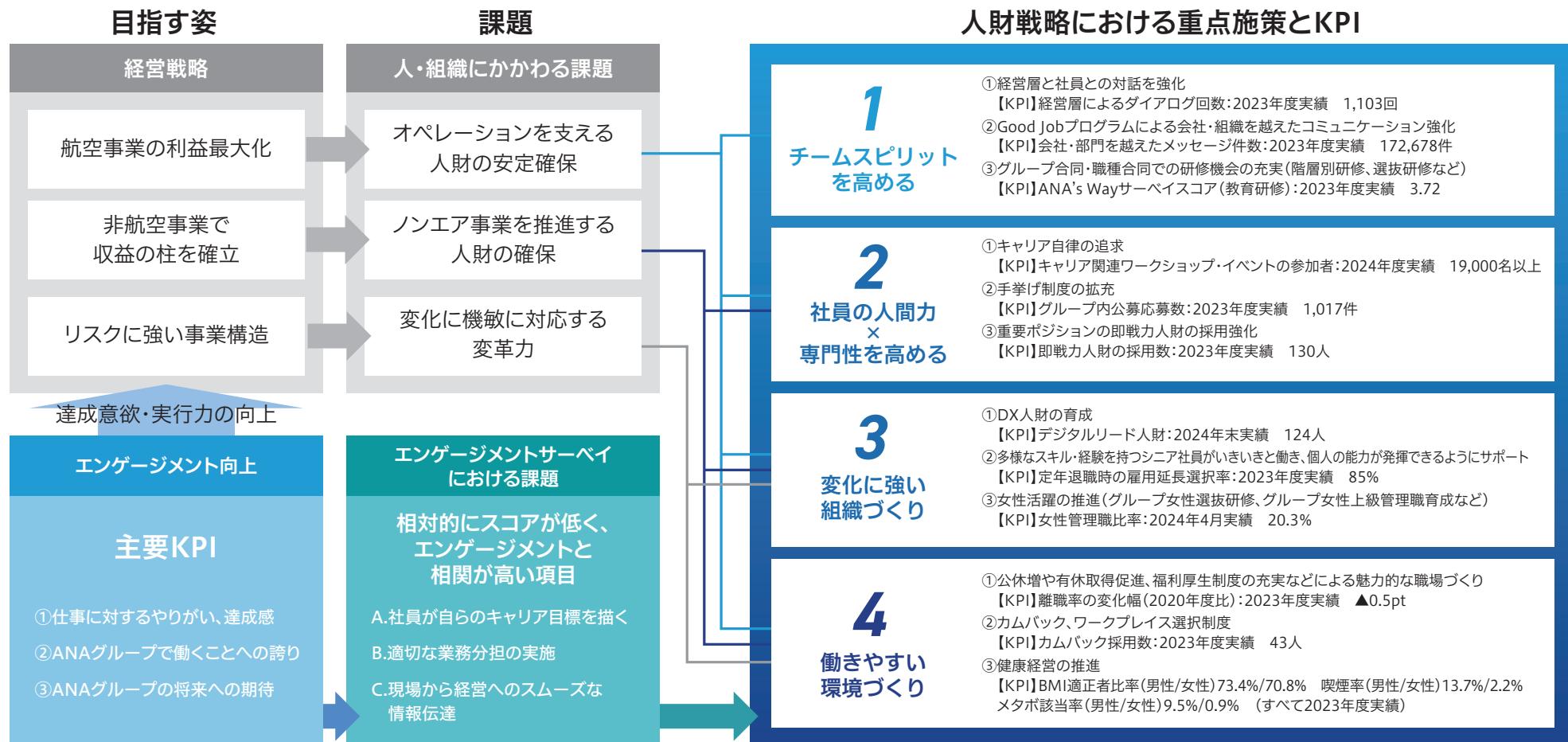


人的資本を高めるための施策

ANAグループでは経営戦略と人財戦略の連動を図りながら、人的資本を向上させるための様々な取り組みをおこなっています。経営戦略を実現する上での人・組織に関わる課題、および社員意識調査の分析に基づいた課題の双方に対応すべく、下記の4つの重点施策を実行しKPIの達成を目指すことを通じて、経営戦略の実現可能性を高めていきます。



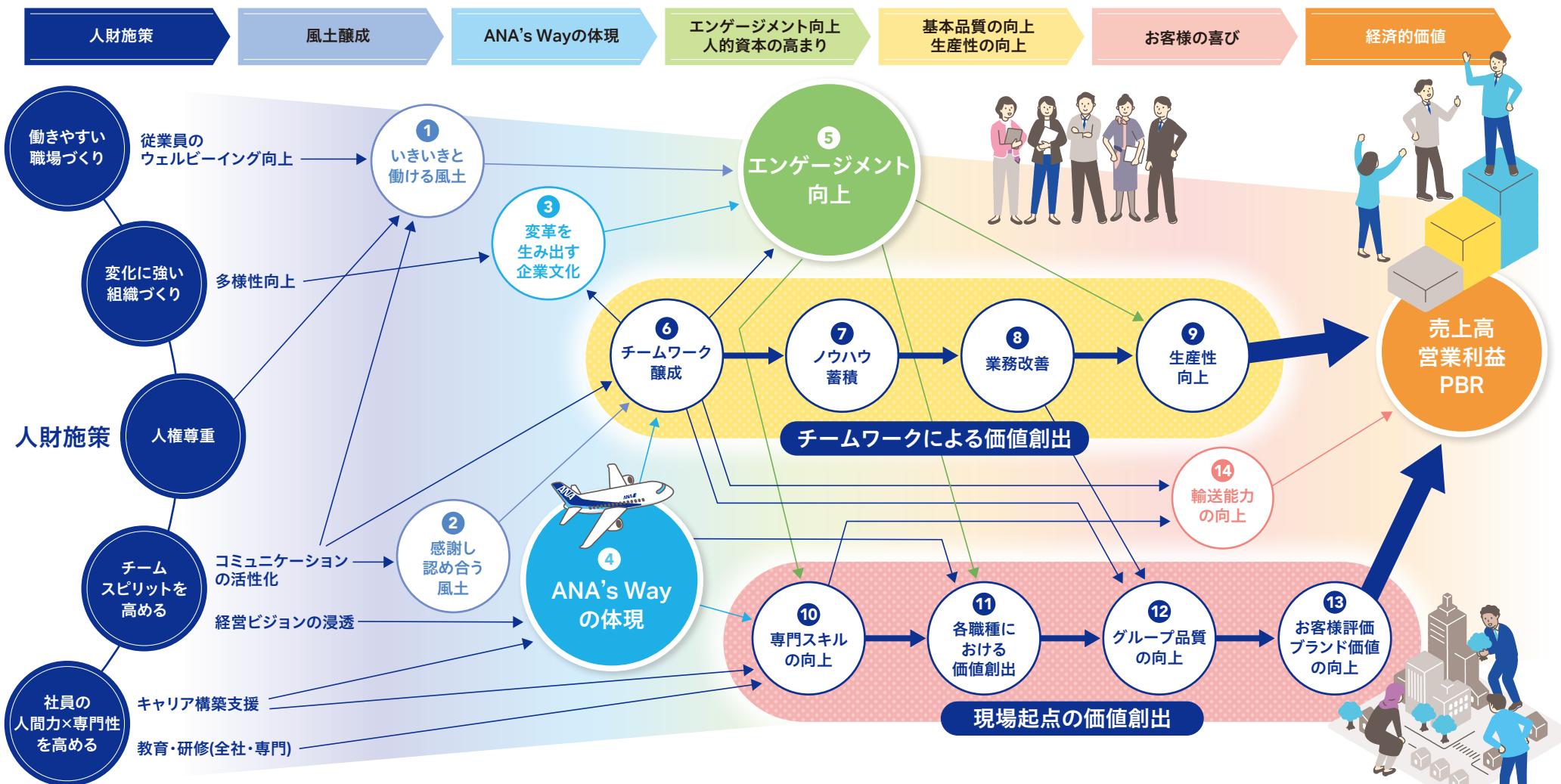
〈経営戦略と連動した人財戦略の実行〉



人的資本の最大化による価値創造(価値関連性分析)

人財にかかるグループ内の施策が、どのような価値の連鎖を経て経済的価値の創出に結びつくのかについて、520種類の指標データの相関分析により検証しました。その結果、チームワークの醸成や現場における専門スキルの向上などが、基本品質や生産性の向上、お客様

喜びを通じて、売上・利益・株価などの経済的価値に連関していることが定量的に証明されました。



※分析実行:アピームコンサルティング株式会社 Digital ESG Platform ※矢印(→)は相関関係が実証された連鎖(実際には多数の連鎖が確認されたが、主な連鎖のみを表示した)
※④と⑤は、とりわけ多くの価値の連鎖が確認された(→価値創出の重要なハブとして特に重視するプロセス)

Collection of Human Capital Episodes 1

チームワークによる価値創出

4
ANA's Way
の体現6
チームワーク
醸成7
ノウハウ
蓄積8
業務改善9
生産性
向上

Episode 1



武漢からの帰国を支援

～チャーター便運航を支えた仲間たち～

2020年1月、新型コロナウイルス感染症拡大が拡大する中、中国湖北省から帰国希望者のためのチャーター便を他国に先駆けて運航しました。帰国手段を失い、足止めされている方のお役に立ちたいという想いのもと、極めて短期間で準備を整えました。スタッフ部門は政府機関などとの連携を図り、現場では整備士からグランドハンドリング、旅客係員、運航乗務員、客室乗務員へとバトンをつなぎながら、数多くの職種のスタッフが一丸となって業務にあたりました。社員の中には公共交通機関としての使命を感じ、自ら希望して乗務した者もいました。その結果、全5機のチャーター便が無事に運航され、828名の日本人とその家族の早期帰国を実現。ANAグループ社員の総力を結集し、社会への責任を果たしました。

関連する指標

ANA's Way Survey(社会への責任、チームスピリット)

Episode 2



能登半島地震後のお客様や避難者の安全を最優先としたチームワーク

2024年1月1日の能登半島地震発生後、お客様や周辺地域から避難された方々が、能登空港と小松空港に留まることとなりました。地震直後の混乱の中、ANA、JAL、関係会社の社員は自ら被災しながらもお客様の安全確保と支援活動に懸命に取り組みました。その間、本社やオペレーション部門では、運航再開に向けた準備に奔走し、翌日には小松空港と羽田・福岡をつなぐ臨時便2便を設定。多くの人と物資の移動を可能にしました。ANAグループのみならず、地域や関係者の皆様とのチームワークと、社員の献身的な行動により、能登空港と小松空港は被災地の重要な社会インフラとして、お客様や地域住民の安全を守り、迅速な復旧を支えることに貢献しました。

関連する指標

ANA's Way Survey(社会への責任、チームスピリット)

Episode 3



想いを紡ぐ、針と糸

～医療用ガウン縫製ボランティア活動～

コロナ禍で医療物資が不足する中、政府からの協力要請を受け、医療用ガウン縫製ボランティアにグループ全体で取り組みました。社員の多くはミシンを使用した経験がなく、ガウン縫製はANAグループ社員にとって新たな挑戦でしたが、募集人数の4倍を超える社員がボランティアに応募しました。職種も経験も異なる初対面の社員が初めての作業に取り組む中、互いに声を掛け合い、日ごとに作業効率が上昇しました。航空機のオペレーションで培われたチームワークや、サービス品質の向上を目指し、日々カイゼン活動に取り組んできた姿勢が、日常業務と異なるコロナ禍の環境下でも行動として発揮されました。困難な中でも「自分にできることは何か」を考え、行動する人財の力を結集した取り組みとなりました。

関連する指標

ANA's Way Survey(社会への責任、チームスピリット)

Collection of Human Capital Episodes

1

チームワークによる価値創出

Episode

4



空と地上の連携で、お客様の不安を解消 (エアージャパン)

エアージャパンにより運航されるANA便の出発間際、機内でお客様より「ラウンジにキャリーケースを忘れてきた」との申告がありました。その時点で既にラウンジが閉まっていたため、客室乗務員から後日空港にご連絡いただくようご案内しました。しかし、客室乗務員はご搭乗中のお客様の不安な気持ちを何とか解消したいと考え、上空から地上スタッフに連絡し、状況を速やかに共有。ラウンジを捜索した結果キャリーケースが無事見つかり、お客様へ翌日お届けする旨をフライト中にお伝えすることができました。お客様からは「朗報が届くまでの間も客室乗務員の方が気持ちを和ませることばをかけてくださるなど、たとえ見つからなくても十分に賞賛に値する対応だった」と感謝のことばをいただきました。お客様視点に立って、グループで連携してマニュアルにない行動を実践したことが、顧客体験価値の向上につながりました。

関連する指標

ANA's Way Survey(チームスピリット)

Episode

5



安全を追求する運航乗務員のDNA

ANAの運航乗務員に求められる資質の一つに、「Crew Resource Management(CRM)」があります。CRMとは、「安全運航を達成するために、操縦室内で得られる利用可能なすべてのリソース(人、機器、情報等)を有効かつ効果的に活用し、チームメンバーの力を結集して、チームの業務遂行能力を向上させる」というマネジメント手法であり、2024年度には、宇宙飛行士の基礎訓練にも取り入れられました。日々の運航業務の中でCRMを実践することで、運航乗務員は状況把握(認識)、意思決定、コミュニケーション能力を高めています。また、CRMはチームワークを促進し、運航にかかる乗務員の能力を最大限に引き出すことで、安全で快適な空の旅をお客様へ提供することにもつながっています。

関連する指標

安全リスクマネジメント重大指標

Episode

6



「旅くじ」誕生秘話

～社員の情熱とアイデアが創る新たな旅の形～ (Peach)

Peachには、多様な経験を持つ社員が自由に発想を出し合い、それを奨励する企業文化があります。社員一人ひとりが個性を活かすことで、常識にとらわれない斬新なアイデアが次々と生まれています。例えば、従来の旅行の概念を覆す「旅くじ」の販売は、大きな話題を呼びました。行き先が分からぬカプセル型の自販機で旅のドキドキ感とワクワク感を提供するこの企画は、コロナ禍で落ち込んだ旅行需要を喚起したいという想いから生まれ、SNSでの拡散やメディアへの露出により、累計販売個数が3万個を超える大ヒットとなりました。Peach社員の「旅のワクワク感を届けたい」という情熱と、常識にとらわれない発想が新たな旅の形を創造し、Peachのブランドイメージ向上に大きく貢献することができました。

関連する指標

NPS(Net Promoter Score)

チームワークによる価値創出

Episode

7



欧州路線迂回ルートへの挑戦

2022年2月28日、ロシア・ウクライナ情勢を受けて、ロシア上空飛行の禁止や欧州線運航停止を余儀なくされました。しかし、人・物の往来を担う航空インフラとしての使命を守り、ワクチンなどの命をつなぐ重要な貨物輸送を途切れさせないという強い想いのもと、グループ一丸となって運航維持に向けた体制を整え、関係各所との調整を行いました。その結果、通常では調整に何カ月もかかる工程をわずか数日で実現し、ロシア上空を迂回する中央アジアルートを確立しました。欧州全便の運航停止を決定してから数日後の3月4日にブリュッセル便を再開し、4月からはアラスカやグリーンランドの上空を飛行する北回りルートでも運航を開始。各部門のプロフェッショナルが知識と経験を活かし、臨機応変に対応することで、「社会への責任」を果たし、安全で安心できるフライトの維持を実現しています。

関連する指標

ANA's Way Survey(社会への責任、チームスピリット)

Episode

8



お客様からの一通のメールをきっかけに、人道に関わる輸送モデルを確立

海外のお客様から、医療に必要な細胞を72時間以内に米国へ輸送したいという依頼がありました。従来の貨物輸送では通関に時間を要するため時間的に対応が不可能でした。そこで、ANA Cargo、ANAエアポートサービス、ANAオペレーションサポートセンターの社員が協力し、旅客手荷物として輸送する新たな輸送モデルを確立しました。その結果、72時間以内の輸送が可能となり、お客様の要望に応えることができました。このスキームは2025年3月現在で30件を超える実績があり、増収にもつながっています。

このようにANAグループは、お客様の声を起点に、部署や会社の垣根を越えたチームワークを活かして新たな価値を創造し、社会課題の解決に貢献しています。

関連する指標

ANA's Way Survey(お客様視点、社会への責任、チームスピリット)

Episode

9



地道な分析×専門性×巻き込み力で地球にやさしく

～チームワークで客室カーテンを再生利用～

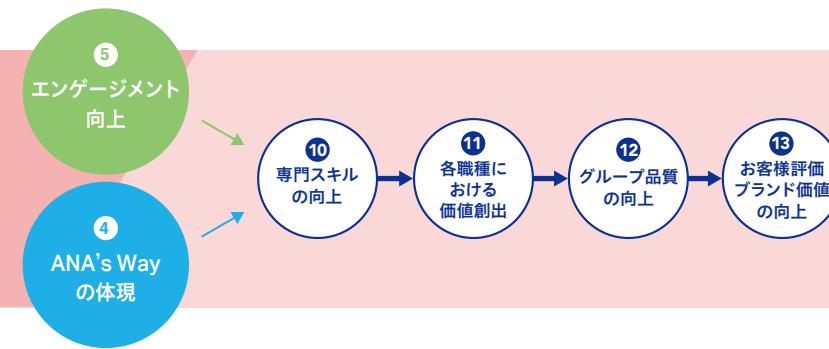
これまで機内のカーテンは、糸のほつれや破損等で美観状態が良くないものは廃棄されていました。その数は多いときで年間約600枚に上ることから、廃棄量を削減できないかという提案がありました。不具合の原因を究明し、修理可能かを精査したところ、約8割のカーテンは修理することで再度利用可能なことがわかりました。また自社での修理体制を整えるために、カーテンメーカー等との仕様の確認や、工業用ミシンの購入、整備士への教育訓練といった高いハードルを乗り越え、2023年7月より再生利用を開始しました。整備部門の創意工夫とチームワークにより、昨年は約110枚のカーテンを修理再生し、廃棄量を削減するとともに、新品の購入を減らし部品費の大幅抑制につなげることができました。

関連する指標

ANA's Way Survey(チームスピリット)

Collection of Human Capital Episodes 2

現場起点の価値創出



Episode 1

12年連続SKYTRAX 5スターを受賞!
現場の力でお客様満足度向上へ

ANAは英国の格付会社SKYTRAX社より、世界最高評価「5スター」を12年連続で獲得しています。あらゆるシーンに一貫して高い顧客体験価値を提供していることが評価されています。加えてこれまで空港サービスやラウンジ、機内食、機内の清潔さなど多くの部門賞も受賞しています。例えば、機内の清潔さについては、地上で清掃係員が目に見えない箇所にも注意を払い、限られた時間の中でも一つ一つの座席を丁寧に清掃しています。また上空では、客室乗務員が化粧室のドアや床をこまめに拭いたり、清掃状況をクルーで共有したりしながら機内の美化を保つことで、お客様に快適にお過ごしいただくための努力をしています。フライトにかかるる現場の社員一人ひとりが自ら考えて行動することで、高品質なサービスやお客様の満足度向上につながっています。

関連する指標 SKYTRAX 5スター 12年連続獲得

Episode 2

ANAのストレッチャーをもっと身近に
～整備士の強い想いがお客様の笑顔につながる～

ご病気やけがで必要とされるお客様のために、ANAの機材ではストレッチャーをご用意しています。但し整備・点検・消毒の都合により、一度使用した後は9日間使用できないことが課題でした。そのような状況の中、飛行機への搭乗を諦めてしまう方を一人でも減らしたいという強い想いから、ある整備士が立ち上がり、多くの関連部署と連携することで、当該業務のプロセスを大幅に短縮しました。その結果、ストレッチャーを連続便でご使用いただくことが可能となり、利用可能な空港も国内6拠点から8拠点まで拡大しました。客室、空港、予約センターなど、幅広い部署がストレッチャーの重要性や取り扱いを学ぶ機会にもつながりました。社員のお客様に寄り添う気持ちが発端となり、周囲を巻き込み、チームスピリットを發揮したことで、お客様の利便性向上を実現しました。

関連する指標 整備部門の改善提案件数 1,338件(2023年度実績)

Episode 3

空港における遠隔手話通訳サービスを
全国に拡大

お客様から、「一部の空港のみで実施している手話通訳サービスが受けられる空港をもっと増やしてほしい」とのお声が多く寄せられていたことから、耳や言葉の不自由なお客様に対する遠隔手話通訳サービスの拡大に取り組みました。従来は国内7空港で専用端末(iPad)を使用しながらオペレーターが手話や音声で同時通訳を行っていましたが、2次元コードをお客様ご自身の端末で読み込んでいただく方法に変更し、全国に展開。搭乗手続きや航空券のお問い合わせなどのコミュニケーションがスムーズに取れるようサポートをおこなうことで、すべてのお客様にとって、より安心で快適な飛行機のご利用につなげることができました。

関連する指標 お客様の声 96,087件(2023年度実績)

Episode
4

次世代へつなぐ ANAの持続可能な空の旅

ANAグループでは、環境問題への取り組みを経営の重要な課題の一つと位置付け、安全を第一に、運航乗務員ができる燃料節減やCO₂排出量削減などの取り組みを推進しています。その施策の一つである「One Engine Taxi In」は、着陸後に2つあるエンジンの片方を停止し、もう片方のエンジンパワーで地上走行することで、CO₂排出量の削減につなげています。ほかにも、空気抵抗を減らすために翼を操作する「Normal Climb」や、エンジンのパワーを調節して迅速に減速する「Reverse Idle」などの運航上の工夫を行っています。安全運航を最優先に、運航乗務員一人ひとりが環境負荷低減にも積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に向けて努力を続けています。

関連する指標

CO₂削減量: 約9万トン (2023年度実績)

現場起点の価値創出

Episode
5

長年の常識を打ち破り、 スムーズな乗り継ぎを可能に

広州空港では、羽田→広州→バンコクなどの国際線乗り継ぎの際、中国の税関規定によりお客様ご自身で手荷物を一旦受け取り、税関検査を受ける必要がありました。そのため、最終目的地まで通じてのチェックイン・手荷物受託ができず、お客様から不便とのご意見が多く寄せられていました。長年にわたり改善されない課題でしたが、ANA広州空港の係員は、諦めずなんとか解決したいとの想いから、乗り継ぎ先のエアラインや委託先への協働を呼びかけました。税関と度重なる調整を実施した結果、係員がお客様の代わりに手荷物の通関手続きを行うことで、最終目的地まで通じてのチェックイン・手荷物受託を可能にしました。広州で乗り継ぐお客様が増加する中、ANA便では乗り継ぎ時間が短縮され、スムーズな移動を実現できました。

関連する指標

ANA Daily Survey

Episode
6

一人ひとりが価値創造の主人公 ～チーム全員での挑戦～

ANAグループの整備を担うe.TEAM ANAは、お客様と社会の変化に応じた価値提供を追求しています。「安全を基盤に、お客様に安心して満足いただける品質を競争力あるコストで提供する」という普遍的な価値に加え、「整備作業を通じて社会課題の解決に適正なコストで取り組み、持続的に企業価値を向上させる」という新たな価値創造に挑戦しています。e.TEAM ANAには、整備士が日々の業務の中で得た気づきや提案をスタッフ部門に発信する仕組み「Team ANA Knowledge Operation(TAKO)」があり、年間を通じて数多くの改善提案が挙げられています。TAKOを通じた現場主導の改善活動を継続することで、2つの価値創造を追求し、社会貢献とグループの持続的な成長につなげています。

関連する指標

整備部門の改善提案件数: 1,338件 (2023年度実績)



グランドハンドリング部門に向けたVR訓練シミュレーターの導入

グランドハンドリングで使用する特殊車両の運転操作の訓練は、使用する航空機、ならびに訓練に必要な人員を確保することが難しく、資格者の養成に時間を要していました。ANAオペレーションサポートセンターでは、既に他部門で導入されていたVR訓練にヒントを得て、特殊車両運転のVR訓練シミュレーター『ATRAS(アトラス)』を導入。場所やタイミングを選ばない高品質な訓練による訓練期間の短縮や、訓練にかかる人員の削減、臨機応変な状況設定での訓練による危険予知能力・安全意識の向上などを実現しました。現場の抱える課題に対し、DXを活用し柔軟に対応する「努力と挑戦」の姿勢で、新しい時代の訓練を作り上げています。

関連する指標

訓練に必要な人員数を半減、訓練期間を約35%短縮見込み

現場起点の価値創出



外部出向の経験を活かして企業価値向上を目指す

コロナ禍では旅客需要の大幅な減少を受けて、「雇用を守る」ための施策の一つとして、グループ外出向を実施しました。多くの企業・団体から受け入れのご協力をいただき、2020年10月から累計で約2,300人の社員が出向しました。ある地方自治体に出向した客室乗務員は、車いすのレンタルに関するお問い合わせが非常に多いとの気づきから、誰もがあきらめずに旅行ができる社会を目指し、ANA帰任後に社内の新規事業プログラムで車いすの貸し出し事業を提案しました。その内容が評価され、事業化に向けた調整が2025年度から開始します。外部出向で得た様々な分野での知見や経験を、多様なアイデアの着想につなげて、新たな事業やサービスの開発にも活かしていきます。

関連する指標

外部出向者数 コロナ禍累計 約2,300人



台風による運航への影響予測の精度向上 ～データ分析と暗黙知の形式知化～

台風による運航への影響予測は、空港によって地形特性が異なることなどから、担当者の知識や技量に左右されていた上、解析に時間を要することも多く、運航方針決定までにすべての空港の予測を高い精度で実施することは困難でした。この課題に対し、ANAオペレーションマネジメントセンターは、気象解析データの集計・分析、担当者の暗黙知を形式知として数値化することに挑戦、その結果として予測精度の向上と台風に起因する欠航便の削減を実現しました。台風以外でも、悪天候に伴う引き返しなどを最小限に抑えることにつながり、お客様のご負担軽減や、消費燃料とCO₂排出量の削減にも寄与しています。(2023年度は9.2tの消費燃料、28tのCO₂排出量を削減)

関連する指標

就航率 97.7% (2023年度実績)

Collection of Human Capital Episodes 3

風土醸成



Episode 1



**つないだものはシステム。
生み出したものは、グループを横断した
「おもてなしの接客マインド」**

飛行機の定時性向上に向け、保安検査場を早く通過されたお客様に、ANA FESTAで使用できるクーポンを贈る企画を実施しました。ある日、キャストがクーポンをご利用のお客様に「定時運航のご協力ありがとうございます」とマニュアルにないお声かけをしたところ、後日、お客様から「売店でそのような声かけをしてもらえてとてもうれしかった」とお褒めのことばを頂戴しました。そのキャストは過去に飛行機に搭乗した際、ANAの客室乗務員がANA FESTAの紙袋を持つお客様に、「お買い上げいただき誠にありがとうございます」とお礼をする光景に感動とうれしさを感じたという経験がありました。以来、自分も同じような接客をしたいと常に心に留めていたら、自然と言葉が発せられたのです。グループ間でシステムをつなげて実行した企画でしたが、最後にお客様の心に響いたのは「声掛け」でした。そして客室乗務員とキャストのおもてなしの心から生まれたグループ内の価値連鎖とも言える事例でした。

関連する指標

ANA's Way Survey(お客様視点)

Episode 2



Good Job Program
~あの時のあの人に~

Good Job Programは「感謝・リスペクトし合う」文化を醸成する仕組みで、日々の業務やプライベートで感じた想いを互いに伝え合っています。相手の社員の名前が分からなくても想いを投稿し、メッセージを社内SNSに公開する仕組みも設けています。

(メッセージの一例)「祖母の葬儀後、娘を連れてANA便を利用しました。窓から見える夕焼けに祖母を重ねて泣いている娘に、客室乗務員が気づいて声を掛けてくれました。『今日のお空がこんなにピカピカなのはおばあちゃんがお空の上に来てくれているからなんだね。おばあちゃんの飲み物もお持ちしますね』と。その場にいた家族全員が、祖母を偲ぶ温かい時間をつくってくれました。ANAグループの一員として誇らしく感じたと同時に、私もいかなるときも社員としてお客様の立場に立った応対を心掛けたいと強く思いました。どうしてもお礼をお伝えしたくGood Job Cardを送ります」社員同士で感謝を伝えながら認め合う風土が、グループ全体のエンゲージメント向上につながっています。

関連する指標

Good Job Programメッセージ件数 約87万件(2023年度)

Episode 3



**仕事と育児を両立しながら働く
職場風土の醸成**

ANA客室センターでは、復職を控えた客室乗務員の不安解消とエンゲージメント向上を目指し、「育児セミナー」を開催しています。先輩の体験談共有や参加者同士の交流が、仕事と育児の両立への不安軽減につながった結果、育児経験者の在籍割合が2014年の2割から2024年には4割に増加しました。このことは機内でのお子様連れのお客様への対応力向上にも直結しています。

また、2023年度からは育児休暇制度をグループ全体に展開し、男性育休取得率100%をKPIに掲げています。取得状況の把握や促進活動を行い、2023年度の男性育休取得率は99.8%と高い水準を達成しました。ANAグループでは、自分のキャリアプランを主体的に描き、一人ひとりが輝きながら働き続けられる風土醸成に取り組んでいます。

関連する指標

プラチナくるみん(2020年度に認定)

さらなる飛躍に向けて

中長期人財戦略方針

現在ANAグループでは、10年後の2035年を見据えた経営戦略を議論しています。

外部・内部環境の変化を想定しつつ、当社グループの経営戦略の方向性やコロナで得られた教訓をふまえて、「チームスピリットと挑戦をベースに、個と組織が飛躍的に成長する人財戦略」の方針を策定しました。



2035年を見据えた課題

外部環境の変化

- ・国内の生産年齢人口の減少
- ・人財の流動化、就労意識の変化
- ・生成AIの爆発的進化

内的環境 / 経営戦略の方向性

- ・国際線を中心にグローバルで成長
- ・ビジネス変革による収益性改善
- ・社員の人員構成の変化
(Z世代・シニア増加)

コロナで得た教訓

- ・ANAグループの価値源泉は人の力
- ・最大の強みは究極のチームワーク
- ・社員の生活基盤の安定、
社員と家族のウェルビーイング

当社グループが対応すべき課題

ANAグループの強みの維持・強化

- ・チームスピリットとコミュニケーションの強化
- ・挑戦し続ける企業文化

持続的な社員の成長

- ・多様な人財の安定的確保
- ・人間力と専門性を磨き続ける

変化を生み出す組織力の向上

- ・顧客ニーズや社会変容への機敏な対応
- ・多様な個のポテンシャルを引き出す

デジタル・データの活用

- ・デジタルスキルの必須化
- ・テクノロジーの活用による省力化、生産性向上

多様な価値観や働き方への対応

- ・ANAグループで働く魅力の向上
- ・柔軟な雇用や働き方の制度

中長期人財戦略の方向性

個の力の成長

- ・自らキャリアを考え成長し続ける
- ・個の活躍を引き出す制度
- ・スキルベースで自らの価値を高める

組織の力の成長

- ・イノベーション・変革を創出する組織
- ・付加価値の創造を追求する組織

チームスピリット

- ・チームスピリットと挑戦の文化を
引き継ぐ

働く基盤の強化

- ・個を活かす多様なワークスタイル
の実現
- ・健康経営を進化させ幸せを追求

「チームスピリットと挑戦をベースに、個と組織が飛躍的に成長する人財戦略」の方針を策定

さらなる飛躍に向けて

中長期人財戦略方針

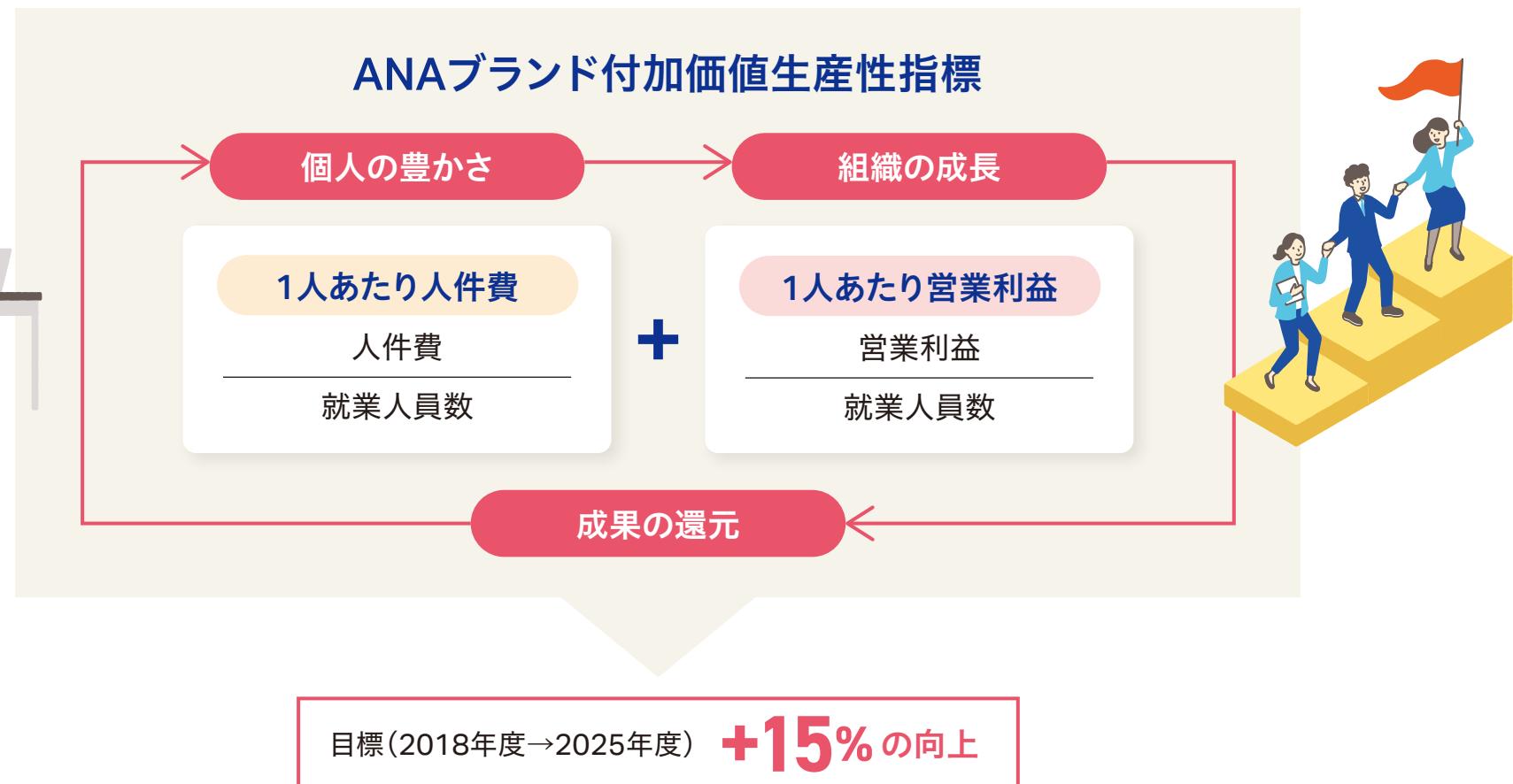
自らキャリアを考え成長を続けるために、キャリアオーナーシップを持つことが今後も重要な起点になると想っています。また、多様な個の力の発揮を促進するとともに、多様性を活かしたイノベーションと変革により、新たな価値や具体的な成果を創出できる組織を目指します。一方で、個の多様性が増す中では、相互理解や連携がさらに必要になるこ

とから、ANAグループの強みであるチームスピリットは今後、ますます重要となります。そして、社員とその家族の幸せを追求していくため、働く基盤として、多様なワークスタイルと健康経営を進化させ、いきいきと働く環境を整えることでウェルビーイングの実現を目指します。

テーマ	ビジョン	ありたい姿	
個の力	自らキャリアを考え成長し続ける	自らの仕事と価値をデザインして成長を加速 公募や学びを通じてやりたいことへ挑戦し自分を進化 研修や交流でのつながりを通じ仲間とともに成長	ジョブクラフティング キャリアオーナーシップ エンカウンター/エンカレッジ
	個の活躍を引き出す制度へ	適所適材、職務を基準とした登用の促進 キャリア/スキルを可視化するグループ共通データプラットフォーム化	各社に応じたジョブ型人事制度の展開 グループタレントマネジメント
	スキルベースで自らの価値を高める	全グループ社員が新たなテクノロジーを使いこなす 兼業・副業を活用して境界を越え、高い視点を獲得 自らを常に磨き、輝き続けるための学びの促進	デジタルインクルーシブ デュアルキャリア+ストレッチアサインメント リスクリング×キャリア開発のインテグレート
組織の力	イノベーション・変革を創出する組織へ	組織/課題に応じたマネジメントスタイルで個のパフォーマンスを演出 新たな接点とスキル融合、オープンイノベーション推進で価値を創出 国境、会社、職種等を越えた働き方で多様性を強化	オーケストラ型/ジャズ型アプローチ クロスファンクショナル×ハイブリッドワーク ボーダーレスワーク
	付加価値の創造を追求する組織へ	全部門がDXを推進する組織機能を設置しDXを加速 多様な需要に応えるために人財多様化を促進 飛躍的な省力化と生産性向上	DX推進機能の設置 グローバルマーケットへの対応力向上 収益力向上+一人あたり報酬向上
チームスピリット	チームスピリット・挑戦の文化を引き継ぐ	多様性(外国籍・会社・職種等)を成果につなげるチームスピリットの伝承・発揮 各社内の活躍を基本としつつ、グループ横断的な活躍も推進	チームスピリットの伝承発揮 グループ一体運営
働く基盤	個を活かす多様なワークスタイルの実現	個々のワークとライフスタイルをマッチングする柔軟なワークスタイルの拡充	フレキシブルワーク
	健康経営を進化させ幸せを追求	ウェルビーイングプログラムの多様化と充実によるQOL向上	ウェルビーイング推進

「付加価値創造に重点を置いた生産性向上」の取り組み

- 人財への投資を起点とした価値創造サイクルの好循環を実現するための施策の一つとして、ANAブランド全体で「付加価値創造に重点を置いた生産性向上」の取り組みを推進しています。
- 従前の業務にかける時間や費用(インプット)の最小化に加え、業務で生み出す成果(アウトプット)の最大化も重視し、付加価値のさらなる増大に取り組みます。
- 成果を測る指標として、「付加価値生産性指標」を設定しています。1人あたりの入件費(人財への投資)と1人あたりの営業利益(社員一人ひとりが生み出す付加価値)の双方を伸ばし、価値創造サイクルの好循環を目指します。



さらなる飛躍に向けて

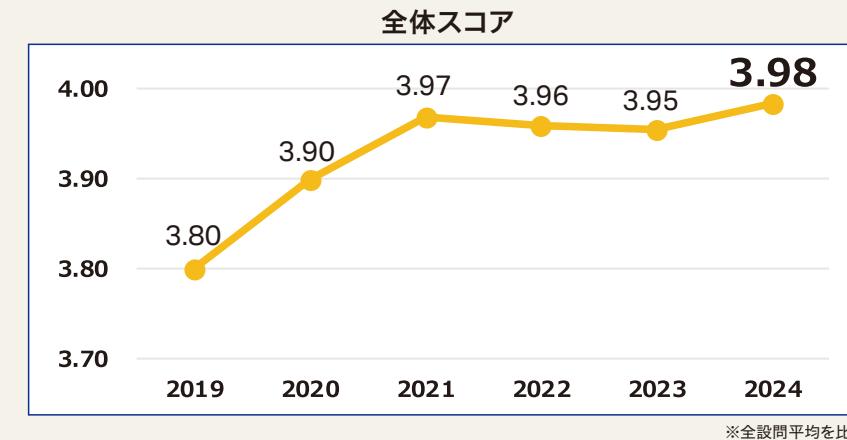
エンゲージメントサーベイ分析の活用(2024年度の結果と対応策)



2024年度 ANAグループ社員意識調査(ANA's Way Survey)

[調査概要] グループ46社36,786人が回答(回答率95.9%)、設問数68問(5点満点)+自由記述3問

[調査結果] ①目標値(4.02pt)には届かなかったものの、全体スコアは過去最高を更新 ②主要KPIおよび特定課題の6つの設問スコアも、すべて前年から改善



特に重視する設問スコア

		2023年度	2024年度
主要KPI	仕事に対するやりがい、達成感	3.80	3.86(+0.06)
	ANAグループで働くことへの誇り	4.05	4.11(+0.06)
	ANAグループの将来への期待	3.87	3.93(+0.06)
特定課題	社員が自らキャリア目標を描く	3.43	3.49(+0.06)
	適切な業務分担の実施	3.41	3.47(+0.06)
	現場から経営へのスムーズな情報伝達	3.16	3.23(+0.07)

※カッコ内は前年差 ※±0.01以上で経年変化ありとみなす

2023年度の結果を受けた主な取り組み

- ・国際線の一部路線で客室サービス編成数を見直し(国際線ビジネスクラス繁忙感への対応)
- ・公休数の増加、有給休暇取得率の向上(人手不足、柔軟な働き方の要望への対応)
- ・身近な上長とのコミュニケーション強化
- ・部門内公募の実施
- ・パルスサーベイ実施部署の拡大



2024年度のスコア改善で効果を確認

2024年度の課題と今後の対応

主要課題

- ・複数の要素*が原因で、定時性を維持するための業務負担の増加や、勤務時間の延長が発生

*羽田空港第2ターミナル北延伸工事に伴うバス運用の増加、機材稼働の逼迫、天候イレギュラーなど

今後の取り組み

- ・機材繰りの工夫やオペレーションの安定化に向けた各種取り組み
- ・羽田空港第2ターミナル接続部の運用開始(3/19～)によるPBB*比率の向上

*Passenger Boarding Bridge

部門別課題への対応

職場ごとの結果に基づき、風土・カルチャーの改善、戦略・アクションプランへの反映、働き方に関する対応策などを実行
(部門別の対応例)

- ・仕事のやりがい向上を目指し、パフォーマンスに応じた評価の仕組みとメリハリのある待遇を実現
- ・「仕事のつながり相関図」を作成の上、「仕事のつながり」「仲間とのつながり」を実感できる機会を充実
- ・言葉遣いから意識変革・行動変容を浸透させるための取り組みを実施(気持ちを高める「ポジティブワード集」を作成し活用)

さらなる飛躍に向けて

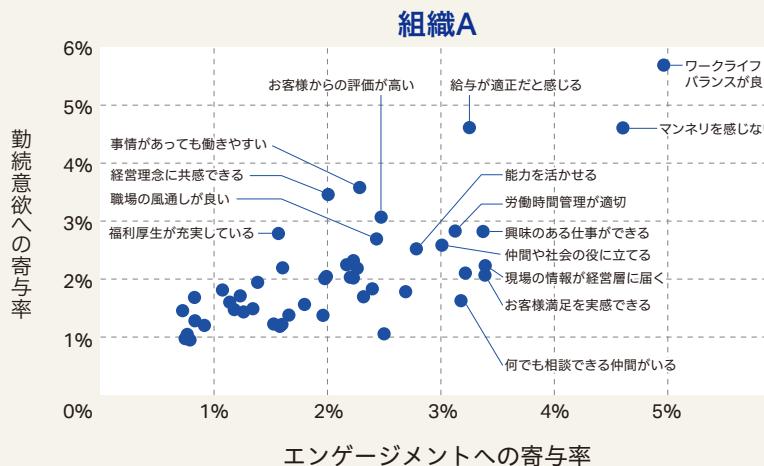
EXをCXに効果的に活かす取り組み

より効果的な施策の実行につなげるために、フロントラインを中心とした5つの組織において、お客様の他者推奨意向度(NPS)と従業員エンゲージメントとの関係について分析し、EX(従業員満足)がCX(顧客満足)に対してどのような影響を及ぼしているかを定量的に検証する取り組みをおこなっています。

2024年度の分析フェーズで明らかになったこれらの結果をふまえて、各組織の次年度アクションプランを策定し、2025年度からはアクションフェーズとして具体的な施策に取り組んでいきます。

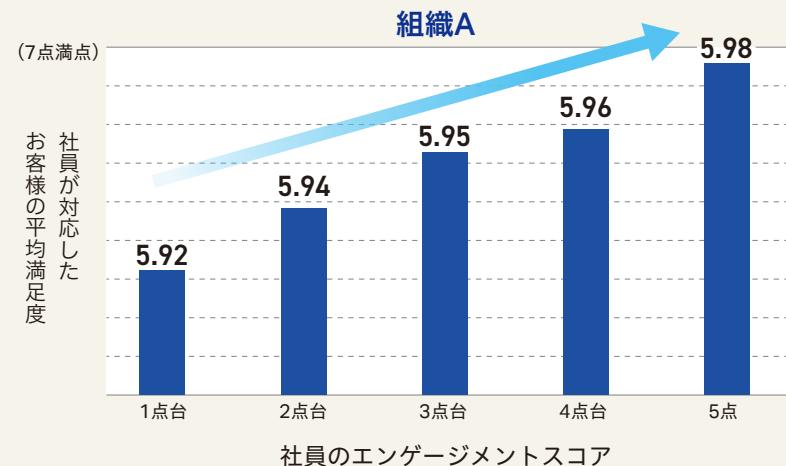
エンゲージメント向上に必要な従業員体験

エンゲージメントと勤続意欲を高めるために重要な従業員体験が明らかに



エンゲージメントとお客様満足度の関係

エンゲージメントの高い社員が対応したお客様ほど満足度が高い傾向を確認



社員とお客様の双方の満足度を効果的に高めるため、
組織の特性に応じた対応策を実行



さらなる飛躍に向けて

The ANA Bookアプリの導入と活用

ANA's Wayを基盤とした新たな社員コミュニケーションアプリ「The ANA Bookアプリ」を2025年度に本格導入します。



「The ANA Book」はANA's Wayが策定された2013年に、社員一人ひとりが経営ビジョンの実現を自分ごととして捉え、行動化することを目的に配布された冊子です。本アプリの導入によっていつでもどこでも情報にアクセスできる携帯性や形式に縛られない多様な情報の提供が可能になります。



アプリを起点に、約4万人の仲間が、組織の垣根を越えてつながり、想いを共有し、高め合うことで、ANAグループが生み出す価値の最大化を目指します。

アプリが担う役割

企業文化の継承と進化



ANAグループの強みである創業以来の「理念」と「精神」を受け継ぎ、社員が会社への理解を深め、仲間と互いの価値観を育む場を創出します。

主なコンテンツ

- ▶ 創業の歴史や理念を学ぶ
- ▶ ANA's Wayへの理解・行動化促進
- ▶ Human Capital Story Book

行動変容の後押し



ANAグループが提供する価値の向上を目指して、社員一人ひとりが会社のビジョンを理解し、新たな一歩を踏み出すきっかけをつくります。

主なコンテンツ

- ▶ 月次目標の設定・シェア
- ▶ 付加価値創造取り組み紹介
- ▶ 変革のヒント

ANAグループの力の最大化



社員一人ひとりの強みを集結し、チーム一体となって価値創造に取り組むために、組織を越えた仲間同士のつながりを強化します。

主なコンテンツ

- ▶ 社員名鑑
- ▶ 月毎のトークテーマの設定
- ▶ 仲間の価値観から気づきを得る

*画像はイメージです

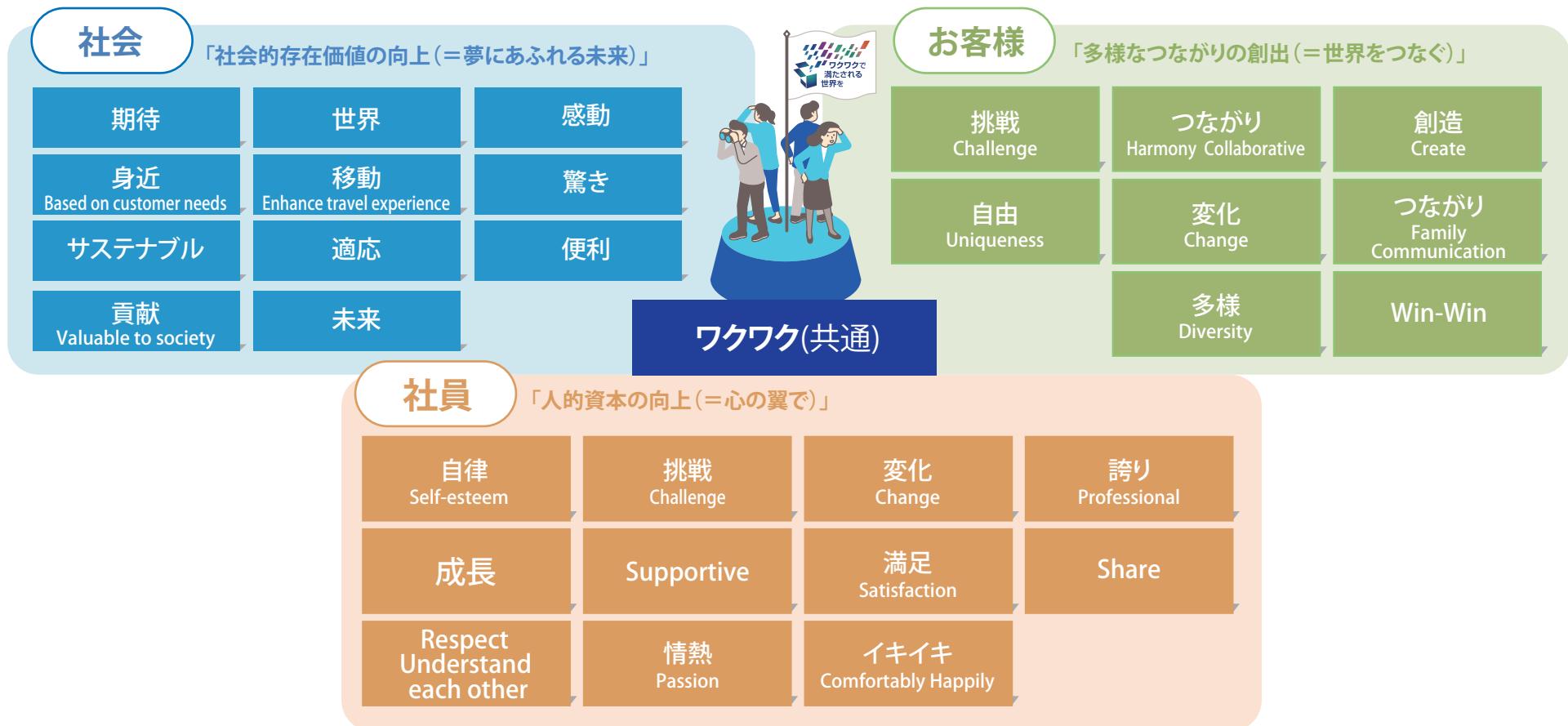
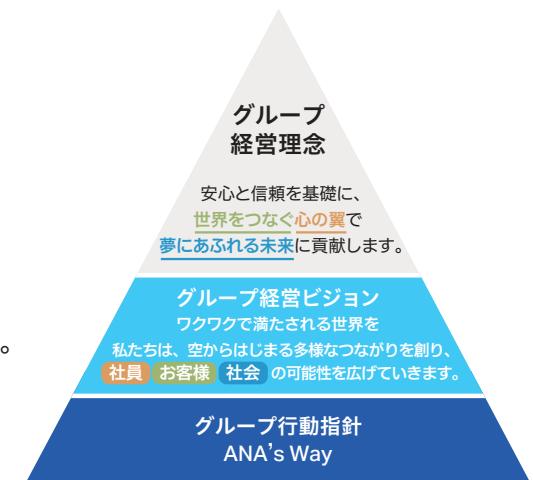
さらなる飛躍に向けて

「人の力」と「チームワーク」で 持続的に価値を生み出す企業グループへ

ANAグループは、これからも社員の力とチームワークを原動力として、持続的な企業価値向上を目指していきます。

下記は、2023年に経営ビジョンを刷新するにあたり、ANAグループ社員が考える「ありたい姿」から抽出したキーワードです。社員一人ひとりが自分らしく輝きながら働き、ステークホルダーの皆様にワクワクで満たされる世界をお届けしていきます。

ANAグループ社員が目指す未来のありたい姿



※英語表記は海外スタッフの意見

投資家・有識者からのメッセージ



早稲田大学大学院会計研究科 客員教授
アビームコンサルティング(株) エグゼクティブアドバイザー
柳 良平 様

「企業は人なり」と言われるように企業価値の源泉は人財である。このブックにはその価値創造のストーリーがわかりやすく描かれている。特に今回は、「価値関連性分析」に挑戦して「相関から因果へ」つなぐパスウェイを示したことでの人的資本と企業価値の連関をより明らかにした点を評価したい。非財務資本の価値はPBRに反映されるという「柳モデル」の前提に立てば、人的資本は企業価値に影響を及ぼす。例えばANAグループの社員エンゲージメントスコアは直近で最高点に達しているが、「エンゲージメントスコア」はアビーム経由で柳モデルを採択した100社近い企業群のPBRを高める共通のESG指標TOP30にランクインしている。また、TOPIX構成全銘柄を対象に柳モデルを適用した重回帰分析でもPBRとの正の相関が示唆されている。一方、ANAグループの現在のPBRはその潜在的な非財務資本の価値に照らして過小評価といえよう。今後の課題としては人的資本を中心とした非財務資本や社会的インパクトのより精緻な定量化による訴求に期待したい。



三井住友トラスト・アセットマネジメント(株)
シニア・スチュワードシップ・オフィサー **手塚 裕一 様**

投資家にとって人的資本経営が企業だけでなく社会の未来につながるかが重要である。「チームANA」の挑戦と困難を克服してきた企業カルチャーは新型コロナ禍での企業価値復元においても発揮されたことは記憶に新しい。ANA's Wayは「らしさ」にあふれているが、社員・組織が主体となり未来を切り拓いていく姿が、人財を起点とした価値創造サイクルとして描かれ、将来財務情報が詰め込まれた一冊に仕上がっている。特に価値関連性分析で数多くの人財データからチームワーク・現場起点の2つの経路が経済的価値までのつながりが強いことを特定し、具体的な現場エピソードによりANA's Wayの体現を通じて価値創造サイクルが回り続ける再現性を期待させる。今後分析を継続することで再現性の高い経路を特定とともに、中長期人財戦略方針に基づく新たな経営戦略では人財投資からの好循環を付加価値生産性指標で確認し、価値創造サイクル実現を市場の確信に変えられる取り組みに期待したい。



(株)野村総合研究所
プリンシパル研究員 **三井 千絵 様**

従業員の力が企業価値の源泉でない事業は一つもないが、人の命に関わる事業、中でも航空会社はそれが最も顕著であるセクターの一つだろう。2024年に私は26回フライトを利用したが、いつも飛行機が無事に離着陸し、手荷物を正確に運ぶだけでなく、離陸時に滑走路脇で地上スタッフが大きく手を振ってくれたり、着陸後のドアオープンの際に客室乗務員と地上スタッフがガラス越しに親指を合わせている姿などに、「人」が創り出す安心というサービス価値と、その企業価値を感じている。

このレポートに掲載された様々なエピソードから、乗客の目に触れやすい職種だけでなく、フライトを支えるために欠かせない様々な部門の従業員が、日常的に価値を生み出している様子が感じられる。本書では随所に従業員のモチベーション向上を目的とした取り組みが見られるが、これらが、従業員の高い帰属意識や職務に対する責任感、専門性に関するプライド意識の醸成に寄与しているのではないだろうか。