

重要課題・ 価値創造を支える土台

「世界のリーディングエアライングループ」としてあるべき企業の姿、企業活動のあり方を常に模索し、すべてのステークホルダーの価値創造に資するために、経営基盤を強化していきます。

環境

貢献する主なSDGs



航空事業を中核とするエアライングループとして、CO₂排出量の抑制に取り組みます。

基本的な考え方

2015年にCOP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)でパリ協定が成立し、日本政府も2020年とその先に向けた温室効果ガスの削減目標を定めました。

一方、航空業界においては、2016年のICAO(国際民間航空機関)総会の決議事項を受け、2021年以降、国際航空分野におけるCO₂排出量を増加させないカーボンニュートラルな成長(CNG2020)が国際公約となり、航空各社のCO₂排出量抑制に対する意識が高まっています。

ANAグループでは、1998年に「環境に関する基本的な考え方」を整理し、2012-20中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」に基づいて、環境負荷の低減に取り組んでいます。

また2017年6月には、環境分野におけるリーディングエアライングループを目指す姿勢を国内外に示すため、「ANAグループ環境方針」を制定しました。

環境に関する基本的な考え方

(1998年策定)

ANAグループ環境方針

(2017年6月策定)

ANAグループは、地球温暖化対策や生物多様性の保全等の地球環境への取組みを重要な経営課題と認識し、グループのあらゆる企業活動を通じて、環境リーディング・エアライングループを目指します。

2012-20 中長期環境計画 「ANA FLY ECO 2020」



推進体制

「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」のもとに、航空機の運航上の取組みに関する「エコ・ファースト部会」、地上での取組みに関する「地上エネルギー部会」を設置し、環境負荷低減活動に取り組んでいます。

特に、影響の大きい航空機の運航によるCO₂排出量の抑制を最重要課題ととらえ、燃油費の抑制を通じた経済的価値の創出と環境負荷の低減による社会的価値の創造を同時に追求していきます。

グループCSR・ リスク・コンプライアンス会議

エコ・ファースト
部会

地上エネルギー
部会

エコ・ファースト認定企業としての取り組み

環境への取組みと、社会的責任を重視する企業姿勢が高く評価され、ANAは2008年に環境大臣から運輸業界・航空業界として第一号の「エコ・ファースト企業」に認定されました。

2017年度からの具体的な取り組みの一例として、日本に到着する国際線全便の機内で発生する廃棄物(ビン・缶・ペットボトル)の分別や、国際線機内で使用する飲料カップ・サラダカップなどにペットボトルを原料とした再生プラスチックを導入するなど、環境負荷低減に向けて適正なリサイクルを推進しています。



未来のために、いま選ぼう。

CO₂排出量抑制に向けて

ANAグループでは、航空機からのCO₂排出量を抑制するために、省燃費機材への更新、航空機の運航に関わる改善などに取り組んできました。その中でも、燃費効率の良い機材を導入することは最も有効な手段です。2017年度末現在、ANAグループの保有機材の69.5%が省燃費機材となりました。中型機の主力機材であるボーイング787型機は、ボーイング767型機に比べて、燃料消費量を約20%削減可能です。

またCNG2020に向けて、国際航空分野では航空機で使用した燃料量を正確に把握し、第三者検証を受けて国に報告するMRV(モニタリング・報告・検証)の実行が求められています。

この対応のためANAグループでは、航空機から地上システムに航空機の燃料搭載量データを確実に送信・把握できる機能を活用するなどの準備を進めています。

これに加えてバイオジェット燃料の使用や排出クレジットの活用などを行っていきます。

目標の進捗

有償輸送トンキロ当たりCO₂排出量(国内線・国際線合計)

目標 : 2020年度末までに **20%** 削減
(2005年度比)

2017年度: **23%** 削減

地上エネルギー使用量低減の取り組み

ANAグループ全体でエネルギー使用量の低減に取り組んだ結果、省エネ法上の「特定事業者」であるANA、(株)ANAケータリングサービス、ANAフーズ(株)の3社は、経済産業省の省エネ法・事業者クラス分け制度で創設以来3年連続「省エネ優良事業者(Sクラス)※」に認定されました。

また、2017年10月にはグループ全体を対象とした新エネルギーデータ統括管理システム「ANA Eiiims(エーエヌイー・エイムス)」を導入し、正確な環境データの入力、モニタリング、分析を実施する体制を強化しています。

※エネルギー消費原単位で、5年度間平均1%以上の削減が実施されている事業所

CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)の評価

2016年度より、ANAグループの温室効果ガス排出量を省エネ法の基準に従ってスコープ1、2、3に分類し、その情報の正確性について第三者認証を得たものを開示しています。

また、投資家からの要請による、温室効果ガス排出量や気候変動に関する情報開示を目的としたCDPで「A-」の評価を受けました。(業界平均はC評価)

リーディングエアライングループとして

2018年3月、「第27回IATA環境委員会東京会議」が開催され、ANAがホスト役を務めました。本会議には、IATA加盟航空会社26社、航空関連団体などから総勢38名が参加し、CNG2020に向けた活発な議論が行われました。

今後も環境に関わる業界の取り組みに積極的に参加するとともに、新たなルールづくりにもリーダーシップを発揮しながら取り組んでいきます。



第27回IATA環境委員会東京会議の様子

人権

貢献する主なSDGs



ステークホルダーとの対話を重視し、人権尊重の取り組みを推進します。

基本的な考え方

ANAグループは、グローバルな基準である国連のビジネスと人権に関する指導原則に則って人権への取り組みを進めています。2016年4月には、国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言、国連グローバル・コンパクトの10原則、および国連のビジネスと人権に関する指導原則をもとに、「ANAグループ人権方針」を定めました。また、委託先およびサプライヤーに対しても、同様の方針を採用するように継続して働きかけていきます。

「人権の尊重」はSDGsの「誰も置き去りにしない」という理念の根底にあり、このことを十分に認識した上で、今後も人権尊重に向けた取り組みを推進していきます。

推進体制

チーフCSRプロモーションオフィサーを責任者とし、「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」にて、人権に関する取り組み(把握されたリスク、対処に向けた計画、実施進捗等)について議論しています。グループ各社・各部署に配置されているCSRプロモーションリーダーとの密接な連携のもとに、人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

「人権報告書2018」の開示

2018年5月に、「人権報告書2018」を作成、開示しました。ANAグループは、企業の人権尊重における責任を果たすべく適正な情報の開示に引き続き努め、企業の人権課題への対応についての報告に関する包括的なガイドラインである「国連指導原則報告フレームワーク」に準拠した報告を実施していきます。

https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/Human_Rights_Report_2018.pdf



取り組みに対する人権専門家との定期的なレビュー

ANAグループでは、人権に関する有識者から定期的にアドバイスを得ています。2017年9月には、海外2団体(デンマーク人権研究所^{※1}、人権ビジネス研究所^{※2})から2名の人権専門家を招き、前年度に助言を受けた後のANAグループの取り組みについての進捗報告を行いました。専門家からは、取り組みを進める上での留意点や、一企業の枠を超えて関係者(他社・業界団体・経済団体・政府・CSO^{※3})と協働することの有効性などについてのアドバイスや参考となる原則やガイドラインについての紹介がありました。



人権専門家とのレビューの様子

※1 デンマーク人権研究所：デンマーク議会の決定により設立され、人権とビジネスに関する知見の収集やツールの開発などを行う組織。

※2 人権ビジネス研究所：ビジネスと人権の分野で活動し、この分野での取り組みを牽引する国際的シンクタンク。2009年設立。

※3 CSO：Civil Society Organization(市民社会組織)。NGO・NPO法人・市民活動団体・ボランティア団体など、非政府・非営利で公益に関心を持つ様々な団体。

リスク評価で特定した人権テーマへの対応

2016年、ANAグループのあらゆる事業活動が全就航地において人権に及ぼす潜在的なリスクの洗い出しを実施しました。そこで特定した以下3つのテーマについて、リスクの発生防止に取り組んでいます。

日本における外国人労働者の労働環境の把握

日本国内の委託先の協力を得て、空港での地上ハンドリング事業に携わる外国人労働者を対象に、直接インタビューや住居確認などを独立した第三者機関とともに実施しました。引き続き、調査実施範囲を拡大していきます。

機内食等に関するサプライチェーンマネジメントの強化

2017年、ANAグループは日本企業として初めてブルーナンバー・イニシアティブ※4へ参画しました。機内食の食材に関わる生産者や業者の情報登録を進めており、生産過程における人権尊重や環境保全にもつながる、透明性の高い「食のサプライチェーン」の構築を目指しています。



ブルーナンバー管理サイトの地図上に生産者・業者の情報がプロットされる

航空機を利用した人身取引の防止

2018年4月、米国で人身取引防止のプログラムを航空会社などに提供しているNPO団体 Airline Ambassadors International※5の担当者を日本に招き、理解促進のためのワークショップを開催しました。私たちの提供するサービスが人権侵害に利用されることのないよう、防止に向けたプログラム構築を関係者と連携して進めていきます。



人身取引の防止に関するワークショップの様子

※4 ブルーナンバー・イニシアティブ: ブルーナンバー財団による、食に関わるサプライチェーン・プラットフォーム構築を目指す世界的な取り組み。

※5 Airline Ambassadors International: 航空会社の従業員のネットワークとして始まり、人身取引を防ぐための活動に取り組んでいるNPO。

ステークホルダーとのエンゲージメント

ANAグループでは、ステークホルダーとのエンゲージメントを企業活動における不可欠な要素と認識しています。今後もステークホルダーとの積極的な対話を実施していきます。

社員とのコミュニケーション

人権尊重に関する啓発・教育を目的とし、2016年度に引き続き、2018年2月にグループ全社員に対して「企業の社会的責任と人権」に関するeラーニングを実施しました。1ヶ月の受講期間中に87%の社員が受講しました。

ビジネスパートナーへの働きかけ

委託先やサプライヤーに対して「ANAグループ購買方針」等の各種方針を共有するとともに、相互に協力してより人権を尊重した労働環境を整えていくための議論を進めています。

海外でのダイアログ

2018年5月、タイにおいて人身取引の実際の被害者にヒアリングを行うとともに、タイが抱える人権課題について政府機関やNGOなどとの意見交換も実施しました。



タイでのダイアログの様子

ダイバーシティ＆インクルージョン

お客様の多様性を尊重し、「すべてのひとに優しい」共生社会の実現に貢献します。

貢献する主なSDGs



基本的な考え方

2020年を大きな節目に、人・モノ・文化や情報が世界規模で流動するなど環境が急速に変化していく中、多様なお客様から「選ばれ、信頼される」ことは、ANAグループの成長にとって不可欠であり、事業を通じて共生社会の実現に貢献することが、公共交通機関としての私たちの責務と考えています。

ダイバーシティを尊重し、誰もがともに歩んでいける持続可能な社会の実現を目指し、「世界トップレベルのユニバーサルなサービス※」の提供に向けた取り組みを加速していきます。

推進体制

お客様一人ひとりに寄り添える企業風土の醸成に向け、ANAグループが大切にしている共通の価値観として「ユニバーサルなサービス※」ポリシーを策定し、ハード・ソフト両面での取り組みを推進しています。

※ 文化・言語・国籍・年齢や性別・障がいなどを問わず、多くの方がストレスなく利用できる施設・商品・情報・サービス

ANAグループが目指すユニバーサルなサービス

～一部抜粋～

私たちは、

基本品質

だれもが利用しやすいサービスを提供します。

個の尊重

お客様一人ひとりのご希望に寄り添った環境づくりとサポートを行います。

共創

お客様とともに新たな体験や喜びを創ります。

目指すこと

- お客様が飛行機を利用するすべての場面での快適性、利便性の向上
- お客様のダイバーシティや個性を理解し、ニーズに合ったサービスを提供することによる新たな価値創造



取り組み

ハード

- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた指針「Tokyo2020アクセシビリティ・ガイドライン」等への対応
- 超高齢化社会を見据えたユニバーサルなサービスの推進

ソフト

- 全社員を対象とした、共生社会や「心のバリアフリー」を推進する活動の展開
- 「ユニバーサルサービス体験型教育」の間接部門スタッフへの展開

ソフトレガシーと心のバリアフリーの推進に向けて

共生社会の実現に向けて、障がいに対する「心のバリアフリー」を推進する各種活動に取り組んでいます。

ブラインドサッカー体験型研修



累計
750名
参加

日本ブラインドサッカー協会より講師を招き、ANAオリジナルの教育コンテンツを日本全国の事業所で展開

ジャパンウォーク in TOKYO



約740名
参加

オリンピック・パラリンピアンとウォーキングをしながら、障がい者スポーツに触れる組織委員会公認イベントへの参画

心のバリアフリー研修



累計
600名
参加

NPO・大学・パラリンピアンなどを招聘した講座の継続開催



その他取り組みは
https://www.ana.co.jp/group/csr/customer_diversity/

すべてのお客様に安心してご利用いただくために、様々なサービスの強化に取り組んでいます。

発達障がいのあるお子様への「体験搭乗プログラム」



- ・成田国際空港(株)との共同開催
- ・お子様やご家族の搭乗への不安を軽減

ユニバーサル研修の全社員展開



- ・フロントライン社員対象の研修を全社員へ展開
- ・商品・サービスの企画開発に従事する社員への多様性の理解促進

機内誌「翼の王国」の朗読と点字化



- ・「翼の王国」からエッセイを中心に8本の朗読を音声データ化
- ・必要に応じ客室乗務員が点字版を携帯

これらの活動を通じ、日本社会における「心のバリアフリー」の実現を牽引できる人づくりに注力していきます。

ハードレガシーの創造に向けて

世界中の多様なお客様のあらゆるご利用シーンにおいて、より快適で安心なサービスを提供していくため、国内空港の施設・設備を順次整えていきます。

空港(出発・到着)



- ・「樹脂製車いすmorph(モルフ)」「歩行車(ハンディウォーク)」などのご用意

ラウンジ



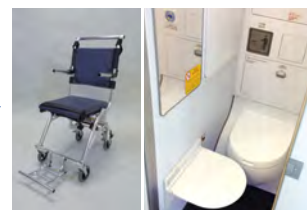
- ・受付エリアにローカウンターを設置
- ・ラウンジ内移動動線などのアクセシビリティ向上

搭乗



- ・搭乗ゲート幅の拡大

機内



- ・機内用新型車いすの配備
- ・車いすで利用可能な化粧室を小型機の一部(エアバスA320neo / A321型機)にも順次設置

「樹脂製車いすmorph(モルフ)」、17の言語に対応した「コミュニケーション支援ボード」、スムーズな搭乗を可能にする「プロペラ機用搭乗橋アダプター」の開発が高く評価され、第16回「バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰」で航空業界初となる内閣総理大臣表彰を受賞しました。

LGBTフレンドリーなエアライングループへ

ANAグループ「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」のもと、社員一人ひとりがLGBTへの理解を深められるよう、2018年6月に「ANAグループLGBTを知ろう」ハンドブックを配布しました。

これまで、ANAマイレージサービスにおける同性パートナーの登録開始などの対応を進めてきましたが、社員の理解促進とともに、継続して取り組みを強化していきます。



地域創生

貢献する主なSDGs



国内外就航地域の経済活性化、および国際交流の促進に取り組みます。

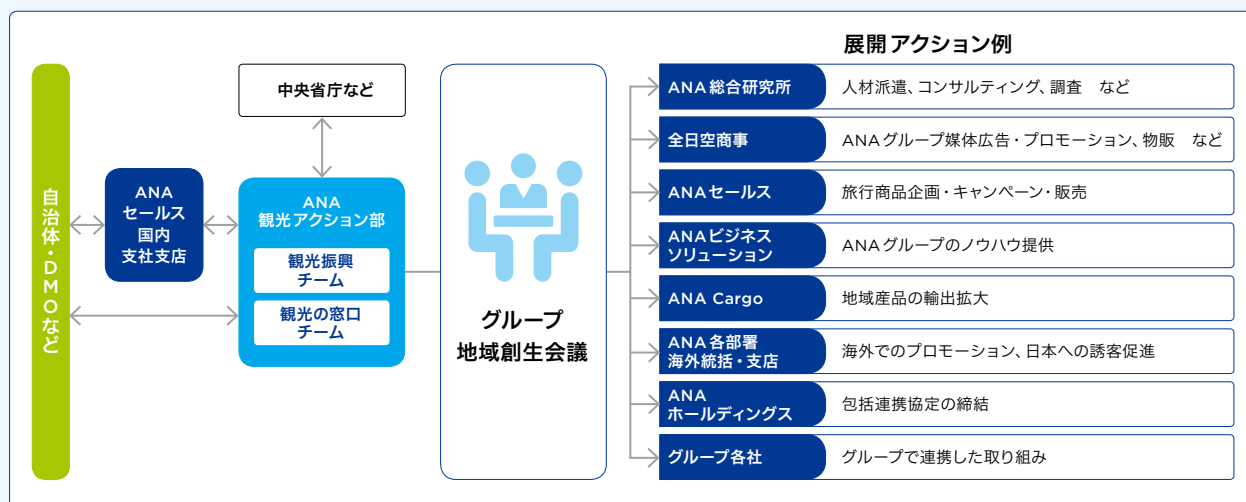
基本的な考え方

日本の伝統的な文化や観光資源が世界から注目される一方で、国内では地方都市の人口減少や伝統産業の衰退が懸念されています。ANAグループは、日本の魅力を世界に伝える架け橋として、他企業、NGO・NPO、自治体などと連携し、日本の地域創生に貢献するとともに、長期的な航空需要の開拓を目指します。また、国内外就航地域における社会貢献活動を通じて、各地のステークホルダーとの良好な関係を築き、社会課題の解決に取り組みます。

推進体制

ANAグループ各社の取り組みを有機的に統合し、最大限の効果を生み出すことを目的として、2017年10月に、ANAマーケティング室に「観光アクション部」を設立しました。

観光アクション部を中心としてグループ各社が連携する「グループ地域創生会議」を設置し、グループの総合力を活かした観光振興による地域創生のアクションを戦略的に進めていきます。



主な取り組み

ANAグループでは、「地域活性化(観光振興)」と「社会貢献」の2つの分野に取り組んでいます。

地域活性化に向けた取り組み (観光振興を中心とした取り組み)

- ANAグループの人財を活かしたコンサルティング
- 各地の観光素材の発掘・発信
- 各地の物産品の販売・輸送・開発
- 訪日外国人の受け入れ体制の整備
- 航空輸送サービスを活用したプロモーション
- ANA便を利用した国内外の旅客誘致促進
- ANAグループのノウハウを活かした研修

社会貢献

- 復興支援活動
(東日本大震災・熊本地震等の大規模災害の復興応援など)
- 環境・生物多様性の保全活動
(沖縄でのサンゴ再生プロジェクト「チーム美らサンゴ」など)
- 次世代育成プログラム
(各地での航空教室、キャリア教育の実施など)
- 海外就航地域での社会貢献プログラム
(教育支援や観光資源の保全など)

地域活性化に向けた取り組み(観光振興を中心とした取り組み)

地方自治体との連携

地域の活性化と社会課題の解決に向けて、地方自治体との連携協定の締結を進めています。協定の内容は、観光、文化、スポーツ、交流人口拡大、海外事業との連携、災害時の支援など多岐にわたります。

2018年7月現在、8道県(三重・静岡・北海道・高知・徳島・大分・宮崎・宮城)と締結しており、今後もグループの強みを活かした諸施策に取り組んでいきます。



2017年10月 大分県との包括連携協定を締結

航空輸送サービスの活用

「Tastes of JAPAN by ANA」は、食・酒・スイーツ・文化をテーマに47都道府県を特集する取り組みとして2013年に開始しました。各地の特産品を使用した食事やデザートなどをサービスに取り入れ、機内誌・機内番組、ウェブサイトなどを通じて各地の文化・観光資源の情報を国内外に発信することで、訪日外国人の増加および地域活性化への貢献を目指しています。

また、(株)ANA Cargoでは、北九州路線を新たに開設したことで、九州発貨物の輸送利便性が向上しました。さらに、沖縄貨物ハブの活用により、日本各地の物産を翌日に届けられる中国・アジアのエリアが広がりました。今後も貨物ネットワークの再編とグループネットワークを活かして、収益性の向上を図るとともに地産品の輸出促進を加速していきます。



2018年6月 北九州ー沖縄定期貨物便を開設

観光を通じた地域活性化

(株)ANA総合研究所が事務局となり運営する一般社団法人ONSEN・ガストロノミーツーリズム推進機構では、活動初年度の2017年度に全国16ヶ所の温泉地でONSEN・ガストロノミーウォーキングを開催し、約3,000名の方に参加いただきました。温泉地を起点に、その周辺の自然・文化・歴史、地域の特色ある食や地酒などを一度に体感できる新たなツーリズムです。今後も、全国の温泉地が持つ魅力を国内外に発信し地域交流を活性化させるとともに、長期滞在型観光を推進していきます。



ONSEN・ガストロノミーウォーキング

地域創生

社会貢献

事業特性を活かした次世代育成プログラム



※「ANA Blue Academy ミライつく〜る」は、東京2020公認プログラムです。

“ANA Blue Academy
ミライつく〜る”

21校 1,827名
(2018年6月末現在)

“ANA Blue Academy ミライつく〜る”は小学校5・6年生を対象としたキャリア教育プログラムとして2017年10月から開始し、2019年3月までに全国47都道府県で開催していきます。

このプログラムは新学習指導要領に則り、子どもたちが仲間と協力、相談しながら課題解決をしていくアクティブ・ラーニング形式を導入しています。ANAグループのパイロット・客室乗務員・整備士・グランドスタッフ・グランドハンドリングスタッフが講師を務め、仕事の魅力や社員が大切にしているグループ行動指針「ANA's Way」を伝えることで、子どもたちが「夢をもつこと」「夢に向かって、努力し続けること」の大切さを体感できる機会を提供しています。

実際にこのプログラムを体験した小学校の先生からは、「仕事体験によって講師の想いを知ること、子どもたちが夢・未来について考えることにつながった」との報告もいただきました。

ANAグループは、今後も“ANA Blue Academy ミライつく〜る”の展開を通じて、未来をつくる次世代の育成に貢献していきます。



整備士・パイロット・客室乗務員の仕事体験の様子

プログラムの開発・運営支援 パートナーからのメッセージ

「夢と未来をお届けにまいりました」ANAグループの講師の皆さんが、授業を一緒にいただく先生方に必ずお話しされる言葉です。このメッセージと制服姿の講師の皆さんの笑顔にすべての学校の先生方が一瞬で惹きつけられます。

変化の激しい混沌とした現代において、未来を担う人材に“何”を“どのように”伝えるのか、学校教育は大きな転換を求められています。

キャリア教育プログラムで大切なことは、企業の特徴を活かした実社会の題材を「リアルな職業＝人との出会い」により提供し、学校での学びを社会とつなげることです。講師、児童ともに緊張の面持ちでスタートする“ミライつく〜る”ですが、次第に笑顔に変わっていく様子から、講師のお話や仕事体験を通じて、児童が「自分自身の将来の夢や目標」につながることを感じていることが見てとれます。

現場の第一線で働いている大人たちが何を思い、どのようなことを大切にしながら日々の仕事や自身の未来と向き合っているのか。将来の夢や目標の実現に大切なチャレンジすることの意味を知り、実感できるこのプログラムは、今、日本の教育に求められる「社会とつながる学び」を実現しています。



若江 真紀氏

〔(株)キャリアリンク 代表取締役〕

社外からの評価

社会的責任投資への組み入れ

- Dow Jones Sustainability World Index
- Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)
- MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good FTSE Blossom

経営戦略

- 経済産業省
新・ダイバーシティ経営企業100選(2016年より継続)
- 経済産業省 東京証券取引所
なでしこ銘柄2018
健康経営銘柄2018
攻めのIT経営銘柄2018
- 2018 J-Winダイバーシティ・アワード 企業賞 (ANA)
- Business Travel Awards (ANA)
Best Corporate Social Responsibility Programme 2018
Business Airline of the Year 2018



品質

- SKYTRAX 社 (ANA)
World Airline Rating 5スター
部門賞
Best Airline Staff in Asia
World's Best Airline Cabin Cleanliness
- Air Transport World 誌 (ANA)
Airline of the Year 2018



定時性

- FLIGHT STATS 社 (ANA)
Asia-Pacific Major Airlines 部門 第2位
Major International Airlines 部門 第3位



ユニバーサル

- バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰 内閣総理大臣表彰 (ANA / ANA ウイングス (株))
- 第10回国土交通省バリアフリー化推進功労者大臣表彰 (ANA / ANA ウイングス (株))

地域創生

- 第3回 ジャパン・ツーリズム・アワード
＜国内・訪日領域＞地域部門 部門賞
一般社団法人 ONSEN・ガストロノミーツーリズム推進機構※
『全国温泉地における「ONSEN・ガストロノミーウォーキングコース」の認定と普及活動』



※ 事務局：(株)ANA総合研究所

コーポレート・ガバナンス体制

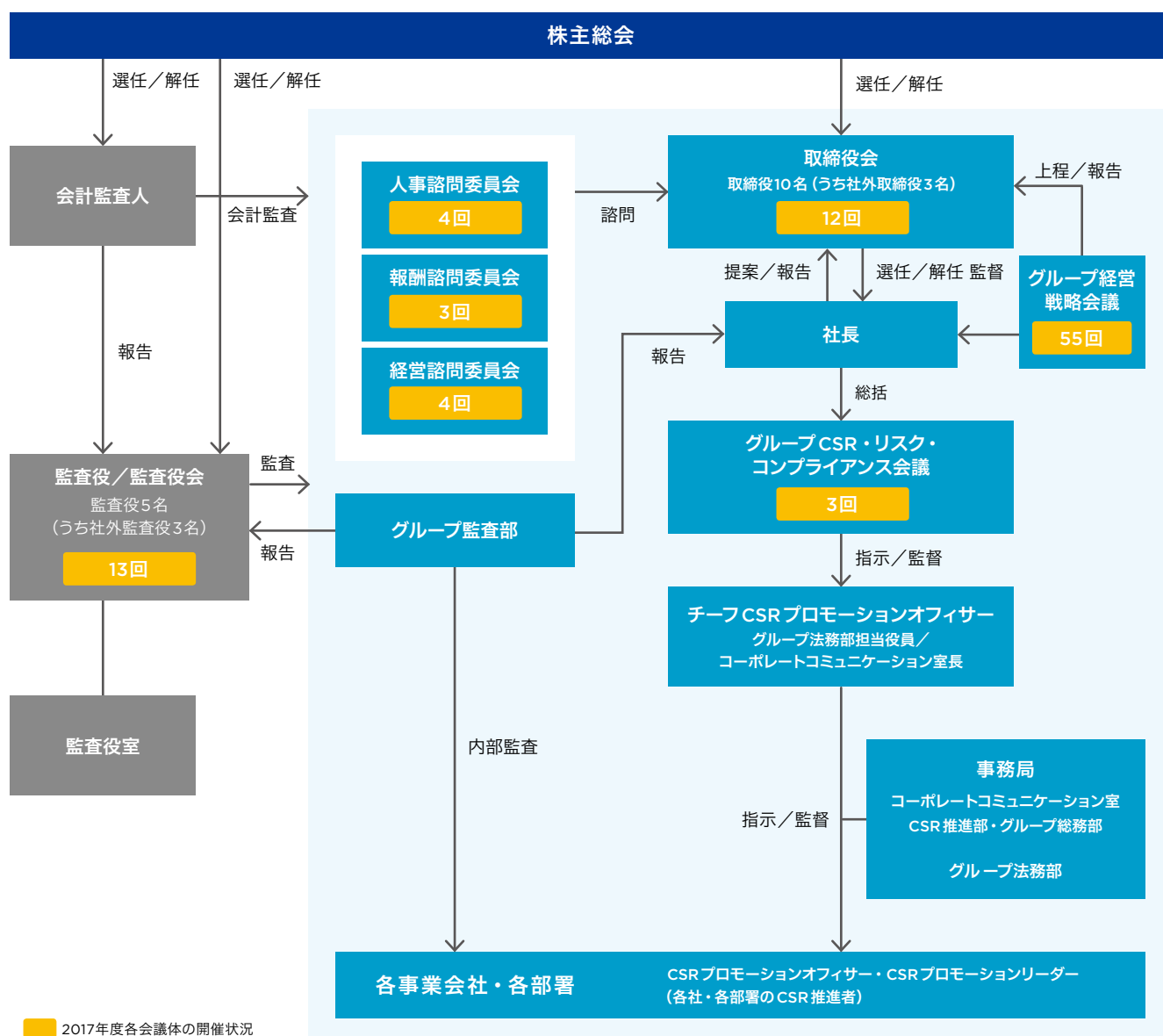
グループ経営理念

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します

当社グループにとって、「安心と信頼」は、当社グループとお客様との約束であり、経営の根幹に位置付けられる責務です。航空事業を中核とする当社グループは、「挑戦し続ける」「強く生まれ変わる」「いつもお客様に寄り添う」気持ち、「心の翼」をもって、永続的にこれからの社会の発展に貢献し、「夢にあふれる未来」創りの一翼を担っていきます。

コーポレート・ガバナンス体制(模式図)

※各会議体・委員会の詳細はP76をご参照ください。



コーポレート・ガバナンス体制の特徴

コーポレート・ガバナンス体制一覧

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	10名(3名)
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	5名(3名)
独立役員の数	6名
取締役の任期	1年(社外取締役も同様)
監査役の任期	4年(社外監査役も同様)
執行役員制の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	グループ経営戦略会議
取締役会の任意諮問委員会	人事諮問委員会／報酬諮問委員会／経営諮問委員会

持株会社体制

「グループ経営理念」にもとづき、当社グループが様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、グループ各社が迅速な意思決定を行い、当社がグループ各社の業務執行を監督する持株会社体制を採用しています。持株会社体制のもと、各事業会社には経験豊かで高い専門性を有する人材を取締役等として配置し、事業会社運営についての権限委譲を行い、機能的で効果的な業務執行を行っています。

監査役設置会社

当社は、公正・公平・透明なコーポレート・ガバナンスの徹底と、グループ間での効率的な事業運営を行うことによる企業価値の向上を図るため、監査役設置会社の形態を採用しています。取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っており、また、複数の社外取締役を選任することによる取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任などによる監査役の監査機能の強化を図っています。

執行役員制

当社は、迅速な意思決定と業務執行の責任と権限の明確化のため、取締役が経営の意思決定と業務執行の監督を、執行役員が業務執行を担うことにより、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。

監査機能

監査役監査

監査役監査は、金融機関出身で常勤の社外監査役を中心に、社内の業務に精通した常勤監査役、独立性の高い社外監査役の体制で行っています。監査役監査を補佐するために、監査役直属の監査役室を設置し、社長直属のグループ監査部や会計監査人と連携を取り、監査体制を強化しています。

内部監査

社長直属のグループ監査部が、当社およびグループ会社に対する業務監査、会計監査および金融商品取引法における『財務報告に係る内部統制報告制度』に対応した評価業務を独立・客観的な立場から実施しています。監査は年度計画に基づき実施する定例監査と、経営層の意向等に基づき実施する非定例監査があり、定例監査は当社の各部署およびグループ会社に対するリスク分析に基づき公正・客観的な立場から監査を行っています。

監査結果は毎月社長へ報告し、監査役にも適宜報告しています。

会計監査

会計監査人は、当社各事業所ならびにグループ会社に対して会社法、金融商品取引法に基づく監査を実施しています。また、各種法令や会計規則などの導入・改定に際しては、当社の財務部門と十分な協議期間を設けて準備しています。

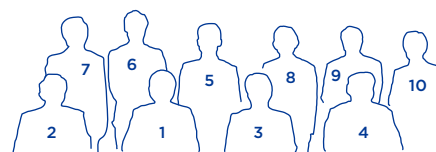
役員紹介：取締役

(2018年7月末現在)



取締役の選任理由

- グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、これまでの豊富な経験と実績・知見の活用が不可欠であると判断したため、取締役候補者となりました。
- 第73回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。



1 伊東 信一郎

取締役会長
取締役会 議長

2004年 常務取締役
2006年 専務取締役
2007年 代表取締役副社長
2009年 代表取締役社長
2015年 代表取締役会長
2017年 取締役会長(現職)

伊東信一郎氏は、長年にわたり営業部門や人事部門等に携わり、2009年4月から代表取締役社長として、リーマンショック後の経営環境が厳しい中で、当社グループの経営を指揮し、グループ経営体制の改革や収益基盤の拡大等を進めて業績回復を果たしました。2015年4月からは取締役会の議長を務め、取締役会の機能強化を進めています。

重要な兼職の状況

三菱重工業(株) 取締役(社外) 監査等委員

2 篠辺 修

取締役副会長

2009年 常務取締役
2011年 専務取締役
2012年 代表取締役副社長
2013年 取締役
全日本空輸(株)代表取締役社長
2017年 取締役副会長(現職)

篠辺修氏は、長年にわたり整備部門、経営企画部門等に携わり、2013年4月から全日本空輸(株)の代表取締役社長として、安全を最優先として強いリーダーシップを発揮し、国際線を中心とした事業規模の拡大を図る等、同社を世界のリーディングエアラインに向けて成長させてきました。2017年4月からは取締役副会長として取締役会をサポートするとともに、安全性の基盤のさらなる強化に取り組んでいます。

重要な兼職の状況

花王(株) 取締役(社外)

3 片野坂 真哉

代表取締役社長
グループ経営戦略会議 議長
グループCSR・リスク・
コンプライアンス会議 総括
グループ監査部 担当
全日本空輸(株) 取締役会長

2011年 常務取締役
2012年 専務取締役
2013年 代表取締役副社長
2015年 代表取締役社長(現職)

片野坂真哉氏は、長年にわたり営業部門、人事部門、経営企画部門等に携わり、2015年4月から代表取締役社長として、安全を最優先とする経営姿勢で、常にグローバルな視点を持ち、強いリーダーシップと確かな行動力によって、グループ経営体制の基盤を強化するとともに、グループ経営戦略で掲げた利益目標を着実に達成してきています。

重要な兼職の状況
一般財団法人 日本経済団体連合副会長

4 長峯 豊之

代表取締役副社長 執行役員
グループ人財戦略部
デジタル・デザイン・ラボ
グループ経営戦略室
グループ経理・財務室
沖縄地区 担当

2015年 取締役
2017年 代表取締役副社長(現職)

長峯豊之氏は、長年にわたりオペレーション部門、労政部門、経営企画部門等に携わり、2015年6月から取締役として、グループ経営戦略を着実に遂行してきました。2017年4月からは代表取締役副社長として、社長を適切にサポートし、グループ経営戦略で掲げた利益目標を着実に達成してきています。

重要な兼職の状況
日本空港ビルデング(株)取締役(社外)
空港施設(株)取締役(社外)

社外取締役の選任理由

- ・ グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役会の監督機能のより一層の充実が図れることから、独立社外取締役候補者となりました。
- ・ 第73回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

8 森 詳介※

森詳介氏は、公共性の高い事業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、内部統制をはじめとしたガバナンス体制の強化、安全対策の推進、グループ経営戦略の強化等について積極的な意見・提言を行っていただいています。
また、2011年2月より報酬諮問委員に、2013年6月より報酬諮問委員長に、2016年6月より人事諮問委員に、同年8月より人事諮問委員長に就任していただいています。

2006年 取締役(現職)

重要な兼職の状況
関西電力(株)相談役
阪急阪神ホールディングス(株)取締役(社外)
(株)ロイヤルホテル 取締役(社外)

9 山本 亜土※

山本亜土氏は、運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、多業種にまたがるグループ事業運営やグループ経営戦略、適切な情報開示をはじめとするガバナンス体制の強化、安全対策の推進等について積極的な意見・提言を行っていただいています。
また、2016年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいています。

2013年 取締役(現職)

重要な兼職の状況
名古屋鉄道(株)代表取締役会長
矢作建設工業(株)取締役(社外)
名古屋商工会議所 会頭

5 平子 裕志

取締役
全日本空輸(株) 代表取締役社長

2015年 取締役(現職)

平子裕志氏は、長年にわたり営業部門、財務部門等に携わり、2012年4月からは全米の支配人を務め、2015年6月からは取締役として、企業価値向上に向けた財務戦略の実現に取り組んできました。2017年4月からは全日本空輸(株)の代表取締役社長として、安全を最優先とし、グローバルな視点で事業運営に取り組み、同社を世界のリーディングエアラインへ着実に成長させています。

重要な兼職の状況
定期航空協会会長

6 石坂 直人

取締役 執行役員
調査部・施設企画部 担当

2017年 取締役(現職)

石坂直人氏は、長年にわたり国内旅客部門、英国駐在、産業政策部門等に携わり、2017年6月からは取締役として羽田空港の国際化進展に伴う国際線事業の拡大・強化や、そのための施設整備等を通じて、当社競争力の向上等に取り組んでいます。

7 高田 直人

取締役 執行役員
グループCSR・リスク・
コンプライアンス会議 議長
秘書部・グループ法務部 担当
コーポレートコミュニケーション室長

2017年 取締役(現職)

高田直人氏は、長年にわたり労政部門、産業政策部門、広報部門等に携わり、2017年6月からは取締役として、CSR活動を中心に、社会とともに持続的に成長できる基盤づくりを遂行してきたことに加え、個人投資家等との積極的なコミュニケーションを通じて、当社事業の理解促進に努めたほか、広報活動を通じた企業認知度の向上による競争力の強化等に取り組んでいます。

10 小林 いずみ※

小林いずみ氏は、民間金融機関および国際開発金融機関の代表としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、グローバルな視点からのグループ経営戦略、基本品質の強化、安全対策の推進、様々なステークホルダーとのコミュニケーション等について積極的な意見・提言を行っていただいています。
また、2013年7月より報酬諮問委員に、2016年6月より人事諮問委員に就任していただいています。

2013年 取締役(現職)

重要な兼職の状況
三井物産(株)取締役(社外)
(株)みずほフィナンシャルグループ 取締役(社外)
日本放送協会 経営委員会委員

※独立役員

役員紹介：監査役

(2018年7月末現在)



長谷川 昭彦

常勤監査役

殿元 清司

常勤監査役

大川 澄人※

常勤監査役(社外)

松尾 新吾※

監査役(社外)

小川 英治※

監査役(社外)

監査役の選任理由（小川 英治氏）

- グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、財務・会計・金融に関する高い識見・知見を活用することによって、監査機能のより一層の充実が図れることから、引き続き独立社外監査役候補者としてしました。
- 第73回定時株主総会にて選任され、就任しました。

小川 英治

2014年 監査役(現職)

監査役(社外)

小川英治氏は、高度で幅広い国際金融等の専門家として、また、大学の組織運営者としての実績と豊富な見識を活かし、取締役会・監査役会において、リスク管理の観点から見たグループ経営戦略における留意点や、当社の財務政策等について、積極的な助言を行っていただいております。

重要な兼職の状況

一橋大学大学院 経営管理研究科教授
財務省関税・外国為替等審議会会長

※ 独立役員

殿元清司氏、長谷川昭彦氏は、第72回定時株主総会で選任され、就任
大川澄人氏は、第70回定時株主総会で選任され、就任
松尾新吾氏は、第71回定時株主総会で選任され、就任

取締役と監査役

取締役および監査役候補者の選任に関する考え方

取締役

取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、社内および社外から、誠実な人格、豊富な経験や幅広い識見、高度な専門性を兼ね備えた者を候補者とし、航空法などの関連法規の範囲内で、その性別、国籍などは問わないこととします。

社外取締役については、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者や、グローバルな視野や地域に根ざした視点を有し、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者で、かつ当社からの独立性を有する者から複数名選任します。

監査役

監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任し、その性別、国籍などは問わないこととします。なお、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上選任します。

社外監査役については、企業経営者としての豊富な経験を有する者、社会・経済動向等に関する高い見識を有する者、財務・会計または法務に関する適切な知識を有する者等、様々な分野における高度な知見を有する者で、かつ当社からの独立性を有する者から選任します。

取締役および監査役への報酬

当社取締役の報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針としています。

- ・報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保するとともに、その役割と責任に値する報酬水準を設定
- ・経営戦略に基づく業績連動報酬の導入により、経営目標達成に対するインセンティブを強化
- ・中長期的な企業価値の向上を図り、株主の皆さまと利益を共有できる報酬体系を目指す

取締役に対する報酬は、株主総会で承認された金額の範囲内で、報酬諮問委員会の答申を受けて取締役会において決定しています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、定額の「基本報酬」に加えて、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業績などに連動する「賞与」、長期インセンティブの「株式報酬」により構成しています。

社外取締役の報酬は、独立した立場からの監督という役割から、固定報酬（月額報酬）のみで構成しています。なお、退職慰労金制度は2004年に廃止しています。

監査役の報酬は、独立した立場からの監査という役割から、固定報酬（月額報酬）のみで構成しています。報酬の水準は、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮し決定しています。なお、退職慰労金制度は2004年に廃止しています。

2017年度 取締役および監査役への報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員数 (人)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役	493	336	87	70	10
(うち社外取締役)	(40)	(40)	(—)	(—)	(3)
監査役	116	116	—	—	7
(うち社外監査役)	(53)	(53)	(—)	(—)	(3)
合計	609	452	87	70	17

(注)

1. 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定時株主総会において年額960百万円以内と決議いただいています。
2. 監査役の報酬限度額は、2005年6月28日開催の当社第60回定時株主総会において月額10百万円以内と決議いただいています。
3. 株式報酬の額は、上記(注)1.とは別枠で、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において決議いただいた株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しています。
4. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

取締役会

取締役会の役割

グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、当社グループ各社の経営および業務執行を監督する役割を担っています。

取締役会メンバーの構成は、経験、知見、専門性、性別などにおいて多様性を持つ構成としており、男性9名、女性1名となっています。また、取締役10名のうち3名を社外取締役で構成しています。取締役会には監査役も参加し、適切かつ迅速な意思決定と監督機能の一層の強化を図っています。なお、3名の社外取締役については、東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っています。

取締役会を補う会議体

任意諮問委員会

取締役会の諮問機関として人事諮問委員会、報酬諮問委員会、ならびに経営諮問委員会を設置し、コーポレート・ガバナンスの透明性・公正性の向上を図っています。

経営諮問委員会：

法制上の機関とは別に各界の識者7名（男性6名、女性1名）をメンバーとしています。当社グループの経営全般について、率直かつ自由な意見・アドバイスなどを述べていただき、経営に反映しています。

人事諮問委員会：

候補者選任のプロセスの透明性、公平性を確保するために、社外取締役が過半数を占めています。取締役会で候補者を決議する前に、当委員会にて審議の上、取締役会へ適切な助言を行っています。

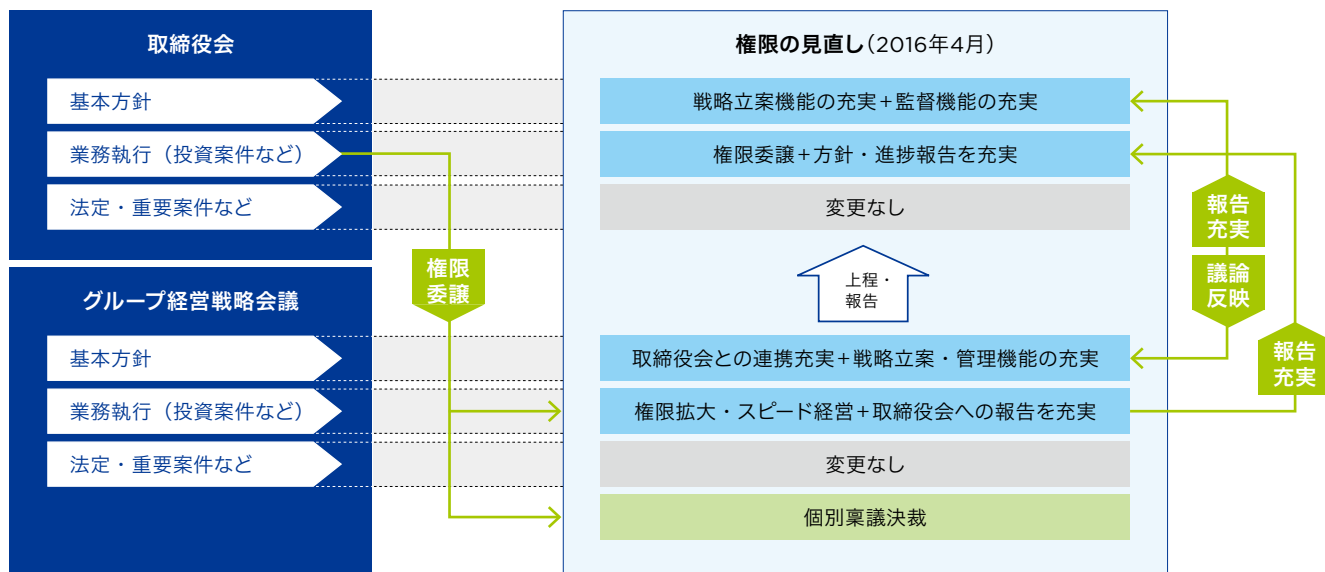
報酬諮問委員会：

取締役の報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を確保するために、社外取締役、社外有識者が過半数を占めています。外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、取締役の報酬体系とその水準を策定し、取締役会に答申しています。

グループ経営戦略会議

経営課題をより迅速かつ詳細に審議するため、代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーとしています。2016年4月より、投資案件の選定および実行など、業務執行上の重要な案件については意思決定権限を取締役会から大幅に委譲しています。

取締役会ならびにグループ経営戦略会議



「取締役会の監督機能の強化」と「攻めのスピード経営」の実現

取締役会の活動

取締役会の主な議案(2017年度)

- | | |
|--|---|
| <p>1. 株主総会に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 株主総会付議議案の決定 <p>2. 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者及び執行役員等の選任 取締役会評価 <p>3. 決算に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 決算／業績予想 事業会社報告 <p>4. 株式・資本金等に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己株式の取得に関する事項 <p>5. 組織再編に関する事項</p> <p>6. 人事・組織に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要な使用人人事・組織改正 | <p>7. 当社及び重要な子会社に関する重要な事項</p> <p>8. 重要な規則・規定の制定及び改廃</p> <p>9. 重要な財産の処分及び譲受け</p> <ul style="list-style-type: none"> 出資に関する事項 機材導入・売却・リース実績 <p>10. 多額の借財</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金計画 社債発行に関する事項 <p>11. コーポレート・ガバナンスに関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査計画・結果報告 グループCSR・リスク・コンプライアンス会議の概要／活動計画 <p>12. その他の事項</p> |
|--|---|

取締役会における経営戦略に関する議論

【事例】第606回定例取締役会(2017年11月29日実施)

議案：次期中期経営戦略の件

当社は、次期中期経営戦略の策定に向け、早期から議論を重ねてきました。本取締役会では、重要なテーマである人財とESGについて審議しました。社外取締役ならびに社外監査役の意見や提案を取り込みながら活発な議論を行い、戦略方針を決定しました。

1 中期人財戦略の方向性

社外取締役・監査役の意見・提案

- 採用方法の工夫(キャリア・職種などの明確化)
- データ活用による分析強化と採用基準の見直し
- OJT中心による人財育成の強化
- 風土伝承に向けたANA歴史教育の徹底

人財戦略の重要テーマの決定

- ① ANAグループならではの企業文化の構築
- ② オペレーション人財の確保と育成
- ③ 少子高齢化とデジタル革命、AI時代における新しい人事

2 ESG経営に向けた取り組み

社外取締役・監査役の意見・提案

- 人権デューディリジェンスの徹底
- CO₂排出量の抑制における具体策の明示
- 投資家の関心が高まるガバナンス強化への認識

中期経営戦略への反映

- ① 「社会的価値」と「経済的価値」の同時創造
- ② 重要課題への取り組みを通じたSDGsへの貢献

取締役会

取締役会の実効性に関する分析・評価

評価の方法

当社は、取締役会が絶えず自己評価を行い、取締役自らが取締役会およびガバナンスのあり方を常に考えながら、改善に向けた工夫を継続していくことが重要と考えています。そのため、少なくとも毎年1回、取締役会の実効性に関する分析・評価・議論を行い、実効性の向上・改善につなげています。

（2017年度の評価方法）

これまで実施された実効性分析・評価を踏まえ、各役員から指摘された課題の進捗や評価などについて、2018年1月までに全取締役および全監査役に対してアンケートを実施しました。

また、2018年2月までに社外取締役および社外監査役に対して、アンケートの結果を深掘りするためのインタビューを実施しました。アンケート結果およびインタビューについて詳細に分析した上、2018年4月の取締役会において報告し、新たな課題解決に向けた運営の工夫を実施することで、取締役会実効性のさらなる向上に向けたPDCAサイクルを確立しています。

実効性評価に関するアンケートの主な評価項目

- ① 取締役会の機能（重要な意思決定および業務執行の監督）の発揮について
- ② 取締役の実効性強化に関する課題への対応状況について
- ③ 取締役会の運営について

2017年度の取り組みと評価

これまでに実施した取締役会の実効性分析・評価を受けて、経営戦略策定における議論をより深化させるため、経営環境を中心とした議論の時間を多く確保しました。また、取締役会における議論を効率的に進められるよう、社内の重要会議体（グループ経営戦略会議など）における議論内容を社外取締役・社外監査役と事前共有するよう努めました。その他、当社グループにおける主要事業の理解促進のため、主要な子会社の社長から、経営戦略について説明を受ける機会や、事業の状況を実際に視察する機会を設けました。

こうした取り組みの成果として、社外取締役および社外監査役に対する支援が年々充実してきていることが、アンケートおよびインタビューの結果から確認できました。当社の取締役会は、取締役会が十分に機能し、経営上重要な事項の意思決定と業務執行の監督を適切に行うための実効性が確保されていると評価しています。今後とも継続的に評価・分析を実施し、取締役会の実効性の向上に努めます。

課題

中長期の経営戦略に関する議論を従来以上に充実させるなど、取締役会の監督機能をさらに強化するための課題を認識しました。

2017年度 アンケート・インタビューからの主な意見

- ① 中期経営戦略の策定にあたって、より具体的な内容まで踏み込んだ議論の深化が必要
- ② 中期経営戦略の議論は、取締役会以外の場合、説明・質疑を行う機会を設けるべき
- ③ より効率的かつ活発な議論のため、社内の様々な会議体で行われた議論の内容についても、社外取締役・社外監査役と密に共有するべき

今後の取り組み

- ① 主要な経営課題（安全、顧客満足度、アライアンス、人財戦略など）に関する情報の共有・議論
- ② 空港や営業の現業部門における社員と社外役員とのダイレクトトークの実施
- ③ グループ各社の経営戦略および進捗状況の定期的な共有
- ④ 取締役会の効率化に向けた付議議案の整理や運営規程の見直し、提出資料の削減

ガバナンス強化に向けて

基本的な考え方

当社は、2013年の持株会社体制への移行、取締役会ならびにグループ経営戦略会議の権限見直しを経て、「攻めのスピード経営」を支える土台を整備してきました。今後も取締役会での議論の活性化やステークホルダーとの対話の充実など、ガバナンスの質的向上を追求し、企業価値の創造に資する経営を実践していきます。

継続的な取り組み

取締役・監査役のトレーニング

社内取締役については、財務・会計、コンプライアンスに関連する外部セミナーを含め、対象者の知識・経験などを勘案した研修や個別コーチングなどを実施します。また、役員集合研修や社外講師による講話・意見交換などを定期的に行い、取締役に求められる役割を果たすために必要となる情報や知識を提供します。社内監査役についても、監査手法・CSR・リスクマネジメント・コンプライアンスなどのセミナーの中から、対象者の知識・経験などに応じた内容の研修を実施します。

社外取締役および社外監査役については、当社グループや航空業界に対する理解を深めるために、空港・整備・運航・客室などの現業や施設の視察をする機会を設定します。また、航空業界の基本知識に係る講習や主要なグループ各社の事業内容に関する説明などを実施します。

ANA's Way Survey

コーポレートガバナンス・コードの原則に従い、ANAグループの行動指針である「ANA's Way」がグループ全社員に浸透し、遵守されているかどうか、グループ社員を対象として、年に1回意識調査を行い、結果から浮き彫りになった課題への解決策について報告・議論を継続します。

2017年度の調査は、ANAグループの46社が参加し、回答率はグループ全体で97%に達しました。調査結果では、経営層と社員とのコミュニケーションをさらに活性化することが課題として挙げられました。これまで社内役員と社員との対話機会を増やしてきましたが、2018年度は社外役員とのダイレクトトークを新たに設定し、経営と現場の意思疎通を図っていきます。

検討事項

2018年6月に実施されたコーポレートガバナンス・コードの改訂や、「投資家と企業の対話ガイドライン」が策定されたことを受け、資本コストを的確に把握した上での事業ポートフォリオの見直し・設備投資などの経営資源の配分や、政策保有株式の精査などの課題について、取締役会で議論・確認を行い、コーポレート・ガバナンス報告書に反映させる予定です。

また、取締役会のさらなる実効性の強化(PDCAサイクルの強化)を通じた活性化や、取締役の多様性の確保は、さらなるガバナンスの強化のために必要な課題であると認識し、引き続き検討を進めていきます。

(参考)コーポレートガバナンス・コードに対応した取り組み(2017年度)

- 4-6月期 ● 政策保有株式に関する検証(CGC原則1-4)**
4月：3月末時点の時価評価に基づいて経済合理性を検証
→4月：取締役会で報告
- 7-9月期 ● ANA's Way Surveyの実施(CGC原則2-1、補充原則2-2-①)**
9月：Surveyを実施→翌年4月：取締役会で報告
- 10-12月期 ● 現業部門の視察・グループ会社における経営戦略の進捗状況の説明など(CGC原則4-14)**
- 1-3月期 ● 取締役会の実効性評価(CGC補充原則4-11-③)**
1月：アンケート実施
2月：社外役員へのインタビュー実施→4月：取締役会で報告

通年 役員研修の実施

- (社内役員)
 - ・ テーマ毎の研修充実 (Society5.0、SDGs、AI、デザイン思考、イノベーションなど)
 - ・ 担当部門以外の社員との対話
- (社外役員)
 - ・ 社内役員、グループ会社社長との意見交換会

取締役会議長 対談 社外取締役

「安全と人への投資」を 成長の原動力に

ANAホールディングス(株)
取締役会長・取締役会議長

伊東 信一郎

ANAホールディングス(株)
社外取締役

山本 亜土

新中期経営戦略では、中長期的な成長戦略に加えて「安全と人への投資」を掲げています。エアライン事業を主軸とするANAグループにとって欠かすことのできない視点について、運輸業界で長く経営に携わった経験を持つ山本 亜土社外取締役に意見を伺いました。

1. 安全について

〔伊東〕2017年度の業績は、堅調な需要にも支えられて着実に向上しました。これは高い品質・サービスレベルはもとより、安全があつてのことだと考えています。当社は「安全は経営の基盤であり社会への責務である」というグループ安全理念を掲げていますが、同じ運輸業界における経営者の立場から、安全に関する当社グループの現状や課題について、ご意見をお聞かせください。

〔山本〕ANAグループはこれまで環境の変化に対応しながら、意欲的に成長戦略を練り上げ、着実に実績に結び付けてきました。運輸業界においては何を差し置いても安全こそが経営の基盤ですが、「2018-22年度 中期経営戦略」でも安全を最優先課題として取り上げ、これを深化させるための工夫が加えられていると思います。

航空業界は職場が全世界に広がっており、鉄道と比べて多額の安全投資をして人をバックアップするためのシステムを整えています。ただし、システムや組織が万全でも、最後は人の力で安全を担保するということは鉄道業界でも同じです。私はよく現場を視察しますが、機長と副操縦士などの職務上の上下関係にとらわれず、対等でフェアな会話ができてい

ると感じます。安全を守るためには、豊かなコミュニケーションや働きやすい職場風土が大事だと考えます。

安全を守るためには、豊かなコミュニケーションや働きやすい職場風土が大事(山本)

〔伊東〕当社グループはアサーション活動を積極的に行っています。上司の間違いを部下が自然に指摘できるように「アサーション」することを宣言してから仕事を始めます。この運動はもっと浸透させる必要があり、一生懸命対応しているフロントライン部門に敬意を払わなければいけません。

また、「安全教育センター」での活動を大切にしています。4万人超のグループ従業員が、過去の事故を風化させないための教育を受けたり、ヒューマンエラーが起こる過程を体験することで、安全に対する意識を高めています。日々の業務を遂行する中で、安全を脅かす事象を未然に防止していくための地道な取り組みが大事だと痛感しています。

〔山本〕整備関連の工場にも行きましたが、若い社員がしっかり受け答えしてくれて、技術職のプロとして自信と矜持を持って仕事にあたっていることを肌で感じます。現場で聞いた話が取締役会でも採り上げられていることから、従業員の声が経営層としっかり共有されていると実感しています。

2. 人財について

〔伊東〕安全はもちろん、品質やサービスといった競争力の源泉を担っている「人」への投資は重要なテーマです。事業の拡大を継続している中、多数の社員を採用・訓練していますが、若年層が数多くフロントラインに配置されていることで、サービスの未熟さについてお客様からご指摘をいただくことがあります。2018年度は、原点に立ち返って品質やサービスなどの経営基盤をしっかりと固めていく方針です。

〔山本〕国際線事業を急速に拡大している中、お客様の満足度を高めていくことは容易ではありません。お客様の期待に応えていくためには、グループ全体で「人」の教育に投資を振り向けていくことが鍵となるので、総合訓練施設を新設することは大変良いことだと思います。海外においては、現地スタッフの確保や日本人によるサポート体制の整備を進めながら、グローバルで人財を育成していくことが必要だと思います。

〔伊東〕より良いサービスを提供するには、トップの考えをしっかりと浸透させた上で、従業員がお客様への想いを持って仕事をする姿勢が重要です。新しい総合訓練施設では、様々な職種が集まって、互いの連携を意識しながら定時性や快適性を含むサービス品質の向上を図っていきたいと考えています。「あんしん、あったか、あかるく元気！」を共通の価値観として受け継ぎながら、グループ総合力を底上げしていきます。

〔山本〕ANA's Wayを中心とした人財育成への取り組みにより、努力と挑戦を求めていくことは、この先のグローバル展開に不可欠です。かつて「野武士集団」といわれたように、ANAグループは果敢に挑戦している企業というイメージがあります。今は組織が巨大となり、業績も安定している中で、昔から培ってきたバイタリティや挑戦心をDNAとして後世に伝えていくことも課題です。

培ってきたバイタリティや挑戦心をDNAとして後世に伝えていくことも課題(山本)

〔伊東〕「現在窮乏、将来有望」という創業者の精神は忘れてはいけないと思います。これまで当社グループは様々なことにチャレンジしながら、厳しい時代を乗り越えてきました。私の社長時代にはリーマンショックを経験しましたが、航空業界は一歩間違えると経営上の困難に直面します。そのような逆境でも立ち直れたのはお客様からの信頼を築いてきたから

であり、日頃からサービス品質を磨き上げていくことが基本であるということを肝に銘じなければなりません。人財確保という課題に対して、業務の改善や効率化も含めて生産性を向上させていく取り組みが不可欠だと思います。

3. 取締役会の機能強化に向けて

〔伊東〕これらの取り組みを着実に遂行する上で、ガバナンスの強化を図るため、取締役会の機能をますます充実させることが重要です。私が経験してきた限り、以前に比べ格段に活発な議論がされるようになり、貴重な意見をいただいています。今後に向けて改善点や課題などありましたらお聞かせください。

〔山本〕グループ経営戦略会議との権限見直しに留まらず、各専門分野から様々な意見が飛び交って活発に議論されていると評価しています。事前の資料などが充実しているため、当日の説明が以前より深く理解できるようになったことが、議論の活性化に結び付いていると思います。

〔伊東〕議題はもっと整理する余地がありますね。中期経営戦略をテーマにする際など、航空業界の現況に対して認識を一致していただくための議論がもっと必要だったかもしれません。時間の制約もありますが、現場の状況を見たり話を聞いていただく機会を増やしていきたいと考えています。

現場の状況を見たり話を聞いていただく機会を増やしていく(伊東)

〔山本〕グループの中で存在が大きいANAの状況をより認識することも重要だと思います。オペレーションセンターへ訪問して直接社員と話をする機会がありましたが、会社の仕組みが理解しやすく、課題についても素早く把握することができました。安全と人を含め経営上の課題を議論する上でも、日頃から社外役員への情報提供や教育、役職員と交流の機会等を充実させていくことが効果的ではないでしょうか。



ステークホルダーとの責任ある対話

ANAグループは、ステークホルダーの皆さまとの関わりを重視した企業活動を進めています。皆さまに安心をお届けし、信頼いただけるよう対話を重ねながら、ご意見やご要望を企業活動に取り入れることで戦略の実効性を高めていきます。2017年度については、以下のような対話を実施しました。

株主・投資家との対話

株主価値の向上に向け、安定的・継続的に利益を生み出し、株主還元を実施するための事業構造を強化すべく、適時・適切な情報の開示や対話に努めています。

第73回定時株主総会

ご来場株主数 **1,714**名
議決権行使率 **64.1**%

個人株主向け機体工場見学会 **10**回
計 **597**名

決算説明会・スモールミーティング **8**回
(機関投資家・アナリスト向け)

機関投資家・アナリストとの対話 **255**回
(国内／134回・海外／121回)

個人投資家向け説明会 **14**回
計 **1,615**名
(IRフェア含む)



第73回定時株主総会

従業員との対話

経営陣による従業員との直接の対話を通じて、経営戦略や経営陣の意思を積極的に共有し、相互理解を深めています。

2018-22年度 中期経営戦略

トップキャラバン **20**回
計 **1,268**名



2018-22年度 中期経営戦略について意見交換

国際社会との対話

経営戦略における重要課題に関して、業界団体やNGO・NPOとの対話を積極的に行うことで、ANAグループの姿勢や取り組みをご理解いただくとともに、グローバルレベルでの環境変化をいち早くとらえ、事業活動に反映しています。

環境関連の国際会議への参加 **11**回

(インドネシア、マレーシア、カナダ、
スイス、メキシコ、日本)

人権団体との海外での対話 **3**回

(ドイツ、タイ、マレーシア)

人権関連の国際会議への参加 **8**回

(スイス、日本、ドイツ)



人権団体とのタイでの対話の様子

ビジネスパートナーとの対話

ビジネスパートナーとは「CSRガイドライン」を共有し、サプライチェーン全体でのCSR推進に向けて理解・協働をお願いしています。

また、ANA機内食工場見学を通じて、一般のお客様や関係企業の皆さまに機内食の安全と衛生面へのこだわりを紹介し、ANAグループが創り出す安全・安心への理解を深めていただく一助にしています。

CSRモニタリングアンケートの実施

取引先 **201**社

ANA機内食工場 一般見学 **55**回

計**1,357**名



ANA機内食工場での見学の様子

安全

経営の基盤である「安全」を堅持し、安全文化を継承する

安全はグループすべての事業において守るべき絶対的な使命です。

安全へのゆるぎない姿勢

「安全」はANAグループの企業活動の根底にある絶対的な価値であり、すべての基盤です。私たちが追求する安全は、航空機の運航に留まらず、食・貨物・情報など、グループのあらゆる事業に及びます。企業として「安全」を堅持し、日々の着実な努力の積み重ねとお客様の期待にお応えすることにより「安心」を生み出すことで、社会的信頼を高めていきます。

安全運航をはじめ、ANAグループの事業は、様々な職種の社員が相互の理解と信頼のもとで連携して支えています。グループ社員共通の誓いである「安全理念」と「安全行動指針」はグループ内すべての職場で掲げられ、社員一人ひとりの行動の拠りどころとなっています。

ANAグループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

ANAグループ安全行動指針

- ① 規定・ルールを遵守し、基本に忠実に業務を行います。
- ② プロフェッショナルとして、健康に留意し常に安全を最優先します。
- ③ 疑問や気づきを声に出し、他者の意見を真摯に受けとめます。
- ④ 情報はすみやかに伝え、共有します。
- ⑤ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組み続けます。
- ⑥ 社内外の教訓から学び、気づきの能力を磨きます。

安全文化を継承し高める「人づくり」

過去の事故やハイジャック事件の記憶を風化させることなく、真摯に安全を追求し続けていくために、ANAグループでは様々な取り組みを継続して実施しています。

安全キャラバン



2017年度

約**1,770**名が参加(国内外38事業所で実施)

社長をはじめ役員が国内外の事業所に出向き、社員や委託先役職員と安全に関わる文化を共有する対話を続けています。

ANAグループ安全教育センター(ASEC)



2017年度

社内外から**13,525**名が参加

事故機体の展示や映像などを通じて過去の事故とヒューマンエラーについて学ぶ安全教育を実施しています。

航空安全推進・航空保安強化月間



毎年7月を「航空安全推進・航空保安強化月間」として、安全の大切さを振り返る様々な取り組みを行っています。「TALKSAFE」では、外部講師を招聘した講演会や各事業所での安全の取り組みの発表・表彰を実施しています。

安全を堅持する持続的な「仕組み」の構築

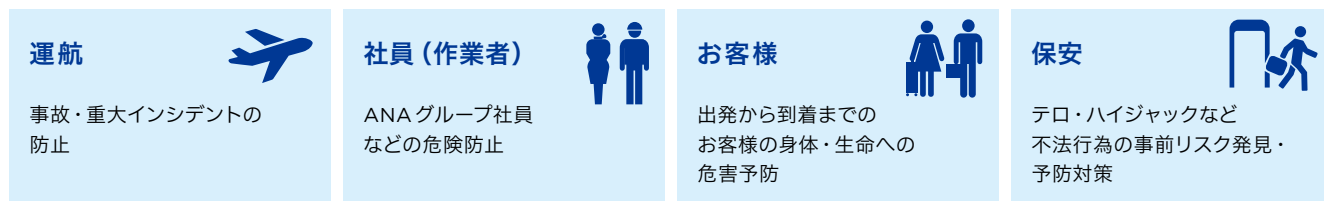
2016-20年度 ANA グループ中期安全推進計画の重点課題として、「未然防止型」による安全リスクマネジメントをあげています。ハザード(リスクを生み出す原因となる状態)の特定によるリスク分析とその低減を行うためのステップを、規定類や教育資料で明確化し、グループ内で共有することで対策を強化しています。

安全リスクマネジメントのプロセス例



また、航空機の運航に携わる全社員が、安全リスクマネジメントの4つの軸(「運航」「社員(作業者)」「お客様」「保安」)を重視し、リスク発生事象に関して毎月定期的なレビューをしています。原因を追究、恒久的対策を行う業務プロセスを構築し、運用につなげています。

安全リスクマネジメントの4つの軸



さらに、航空会社の安全管理体制が有効に機能していることを確認するために、法令や国際航空運送協会(IATA)安全監査プログラム(IOSA: IATA Operational Safety Audit)に常に適合するための社内体制を構築し、安全管理規程の全面改定を行いました。

グループ・グローバルでの安全性向上の取り組み

航空機のフライトデータを利用した全便解析プログラム(FOQA: Flight Operations Quality Assurance)を通じて、ANAグループの日々の運航実態を把握し、より安全な運航を目指すための施策や取り組みにつなげています。また、得られた知見はANAグループ運航会社内のみならず、国内コードシェア各社での分析・対応策の検討や議論などにも活用されています。

さらに、ANAグループおよびJALグループ運航会社で定期的に開催する「ANA-G FOQA / JAL-G FDM 情報連絡会」でも、これらの知見や取り組みについての情報交換を行っています。企業グループの枠を超えて連携したこの活動は、輸送の安全性向上に積極的に貢献したとして、国土交通省が主催する「運輸事業の安全に関するシンポジウム2017」において危機管理・運輸安全政策審議官表彰を受賞しました。

また、IATAやAAPA(Association of Asia Pacific Airlines)、Star Allianceなど様々な国際会議への参画を通じて、ANAグループとしての安全への取り組みをグローバルにも積極的に共有しています。

自らの体制充実や進化にとどまらず、知見を広く社会に共有することで、世界のリーディングエアライングループとしての社会的責任を果たしていきます。



ANA安全推進センターの受賞メンバー

人財

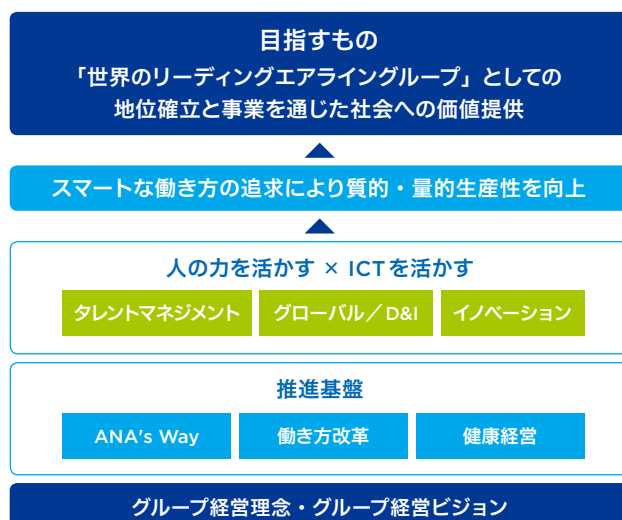
「人」の力を最大限に活かし、持続的に成長する

社員の多様性を尊重し、可能性や個性を引き出すことでグループの総合力を発揮します。

人財に対する基本的な考え方

ANAグループでは、人財こそが最大の資産であり、グローバル競争を勝ち抜く差別化の源泉と考えています。また、世界トップレベルのエアライングループとしての持続的成長を目指し、「グループ行動指針(ANA's Way)」「働き方改革」「健康経営」を推進基盤に、中期的な人財戦略の重要テーマとして、「タレントマネジメント」「グローバル／ダイバーシティ＆インクルージョン」「イノベーション」を掲げました。

グループ社員一人ひとりが持つ可能性を引き出し、「人の力」と「ICTの力」を掛け合わせてグループの総合力を発揮することで、新たな価値創造を実現し、世界のリーディングエアライングループとしての地位を確立します。



ANA's Wayを実践する組織・人づくり

グループ経営理念・経営ビジョン・グループ行動指針「ANA's Way」の理解浸透を図るとともに、「ANA's Way」を企業文化のレベルに進化・発展させることを目指しています。創業以来60余年にわたって受け継がれる“チームスピリット”“努力と挑戦のDNA”の継承や、コミュニケーション促進による組織活性化に継続的に取り組むことによる「組織・人づくり」を進めています。

また、仕事へ臨む姿勢、社員満足度などを定点観測し、分析・改善するために「グループ社員意識調査(ANA's Way Survey)」を毎年実施しています。2017年度はANAグループ46社、37,403名が回答しました(回答率:97.0%)。

ANA's Day 研修



「努力と挑戦」のDNAについて学び、継承し、実践につなげる研修を通じて、個々の創造性や自立性を高めています。グループ横断で多様な社員と対話しあうことで、チームスピリットを醸成しています。

全社員が参加

ANA's Way アンバサダー



2015年度からはすべての海外事業所にて「ANA's Way アンバサダー」がANA's Day 研修を展開し、国内外を問わず、大切にすべき価値観を伝承しています。

ANA's Way AWARDS



国内外で働く全グループ社員を対象として選考・表彰する「ANA's Way AWARDS」を開催し、各職場での好事例を全社で共有するとともに、「ほめる仕組み」を進化させています。



その他取り組みは

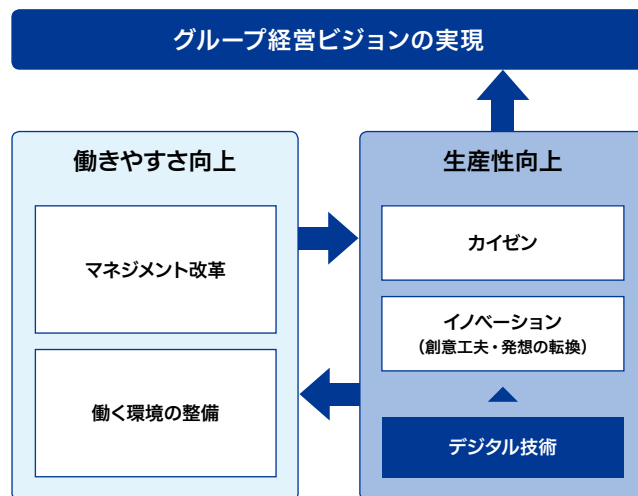
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/

働き方改革

多様な社員がいきいきと活躍し、個人の能力向上と最大のパフォーマンスを発揮できる環境を整備するため、トップマネジメントが「働き方改革」の実行を宣言し、各組織長のコミットメントのもと、「カイゼン」手法を活用した業務の効率化をはじめとした各種施策に取り組んでいます。

これまでに育児休暇・短時間勤務制度、テレワークの導入など、働く場所や時間の制約を低減しながら、ITやデジタルデバイスなどのツールを活用した業務効率化を進めてきました。

「働き方改革」を通じて生み出された時間を有効活用したワーク・ライフ・バランスの充実や社員一人ひとりの行動を変える“マネジメント改革”により、社員の活力や満足度を高め、そこから生まれる新たな発想を活かした価値創造を実現していきます。



イクボス研修

部下のワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながらチームの業績を向上させ、自分も仕事と私生活を楽しめる上司(イクボス)の育成を目指して、ANAグループでは2015年よりイクボス推進のためのセミナーを開催しています。

これまでANAグループの部長層を中心に約300名が参加した「イクボス研修」では、ANAグループで取り組む働き方改革や多様な人財のマネジメントなどをテーマに、上司の取るべき行動や心構えについて理解を深めました。参加者全員が「イクボス宣言」として自らのコミットメントを作成し、各部署で率先垂範しています。



2017年度「イクボス研修」の様子

ANAグループ企業内保育所を開園

社員一人ひとりが仕事と育児を両立しながら、いきいきと活躍できる職場環境を充実させるために、2018年4月に企業内保育所「OHANAほいくえん はねだ」を開園しました。開園時間を朝7時から夜22時までとし、365日対応したことに加え、利用者の負担を少しでも軽減するために、おむつの用意や洋服、布団などの洗濯を保育園で実施する「てぶらサービス」を導入するなど、社員が安心して子どもを預けることができるよう工夫しています。



「OHANAほいくえん はねだ」開園式にて

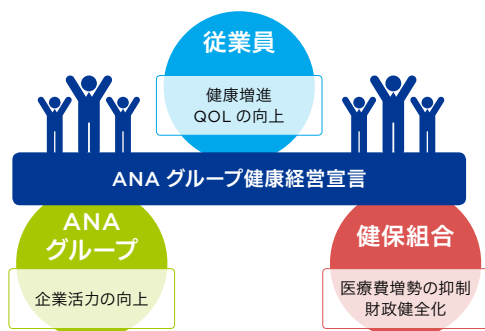
人財

健康経営

ANAグループが社会とともに持続的に成長するための原動力は、「あんしん、あったか、あかるく元気！」に活躍する社員であり、社員の笑顔がお客様の笑顔につながるという考えのもと、2016年4月に「ANAグループ健康経営」を宣言しました。

最高責任者として選任した「チーフウェルネスオフィサー（当社役員）」と、グループ各社の「ウェルネスリーダー」を中心に、ANAグループ全社員・会社・健康保険組合が一体となって健康経営を着実に推進しています。

社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくりを進めてきた結果、2018年2月には「健康経営銘柄2018」に選定されるとともに、「健康経営優良法人～ホワイト500～」にも2年連続で認定されました。



今後も以下4点に重点的に取り組み、PDCAサイクルを構築するとともに、欠勤データ・全社員アンケートなどを活用して各種健康施策の「見える化」を図ります。

1 健康管理の取り組み

- 定期健康診断項目にグループ共通項目を設定
- 全国の主要事業所に健康管理室を設置
- グループ全社員の健康管理用システムを構築

2 疾病予防に関わる取り組み

- 生活習慣病予防
(体組成計キャンペーンや禁煙セミナーの実施)
- 女性特有の疾病対策
(健康診断項目へ乳腺エコー検査の追加、乳がん触診モデルの職場展示)

3 メンタルヘルスに関わる取り組み

- ANAグループメンタルヘルスアドバイザー（精神科医師）を任命
- ストレスチェック制度実施

4 安全衛生活動に関わる取り組み

- 「ANAグループExercise(体操)」を作成

重要テーマ

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

ANAグループは、一人ひとりの強み、組織や集団が持つ多様性を大切に、人それぞれの違いを活かし、新しい価値を生み出すことができる仕組みの構築を目指しています。

一人ひとりが自らの強みを存分に発揮し、その強みを最大限活かす



第3回 ANAグループD&Iフォーラム

2017年12月、「Moving Forward Together～互いに尊重し、一人ひとりが輝く未来へ～」をテーマに開催し、グループ全社のマネジメント層から約180名が参加しました。

社外講師によるD&Iの講演やワークショップなどを通じて、お互いを尊重しあうことの重要性への理解を深め、D&Iを自職場でさらに推進していくための学びを得ています。



2017年度ANAグループD&Iフォーラムにて

ANAグループのD&I推進の主な取り組み

「真に多様性を活かせる集団」となるため、女性をはじめ、障がい者、シニア、外国籍社員など多様な人財の活躍を推進するための専任組織を設け、働き方改革の推進とともに環境整備にも取り組んでいます。

女性活躍推進

- グループ各社の女性活躍推進担当者と連携した制度・研修などの推進
- 階層別キャリア支援、グループ内女性管理職ネットワークの充実
- 仕事と育児・介護の両立支援、男性育児参画支援

グローバル

- 人事制度のグローバル共通化
- 客室乗務員の海外採用の拡大
- 国内／海外人財の交流促進によるグローバル対応力強化と人財の育成

シニア

- 60歳以降、シニアの活躍へ期待を込めたトップメッセージの発信
- 豊富な経験や専門性を活かした領域の拡大
- ベテラン、シニア世代におけるキャリア研修の充実

障がい者雇用

- グループ行動規範「3万6千人のスタート」のさらなる浸透
- 階層別研修や人事担当者会議などでの啓発活動の実施
- 障がいの有無に関わらず誰もが活躍できる職場づくり

障がい者雇用の取り組み

760名を超える障がいのある社員が、安全運航に関わる業務やお客様サービス、デスクワークなど多岐にわたるフィールドで活躍しています。障がいのあるなしに関わらず誰もが活躍できる職場環境の整備を目指し、障がい者雇用に関わる行動規範「3万6千人のスタート」をグループ内に浸透させるとともに、障がいのある社員の計画的な雇用拡大に取り組んでいます。

また、一般社団法人「企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)」の会員企業としての取り組みにも参画しています。



「3万6千人のスタート」の理解浸透をグループ内で推進

LGBTフレンドリーへの取り組み

「お客様のダイバーシティ」とともに、社内でのLGBTの理解促進や環境整備として、社員専用「ANAグループLGBT相談室」の設置、LGBTに対応した福利厚生制度の改善、社員向け研修や教材の充実などを進めています。これらの取り組みは、お客様サービスやグループ内制度に関わる主な部署で構成する「LGBTフレンドリー推進プロジェクト」を通じて対応を加速していきます。

なお、任意団体work with Pride*による日本初のLGBTに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、ANAグループは、2016年度に続き2017年度も最高評価の「ゴールド」を獲得しました。



※ work with Pride: LGBTなどの性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体

CSR マネジメント

事業の強みを活かし「企業価値を守り、向上させる」

ステークホルダーの意見を取り入れながら、ANAグループと社会にとって重要度の高い課題に優先的に取り組み、持続的な成長を目指します。

CSRに関する考え方

ANAグループは、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに各企業・団体が自発的に取り組む「国連グローバル・コンパクト」に2008年から参加しています。ラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を控えて、日本企業に対する世界からの注目が高まる中、国内外のステークホルダーとのコミュニケーションを通じて機会とリスクを把握し、グローバルなCSR活動を通じて、社会的価値と経済的価値の創出に向けた取り組みを推進しています。



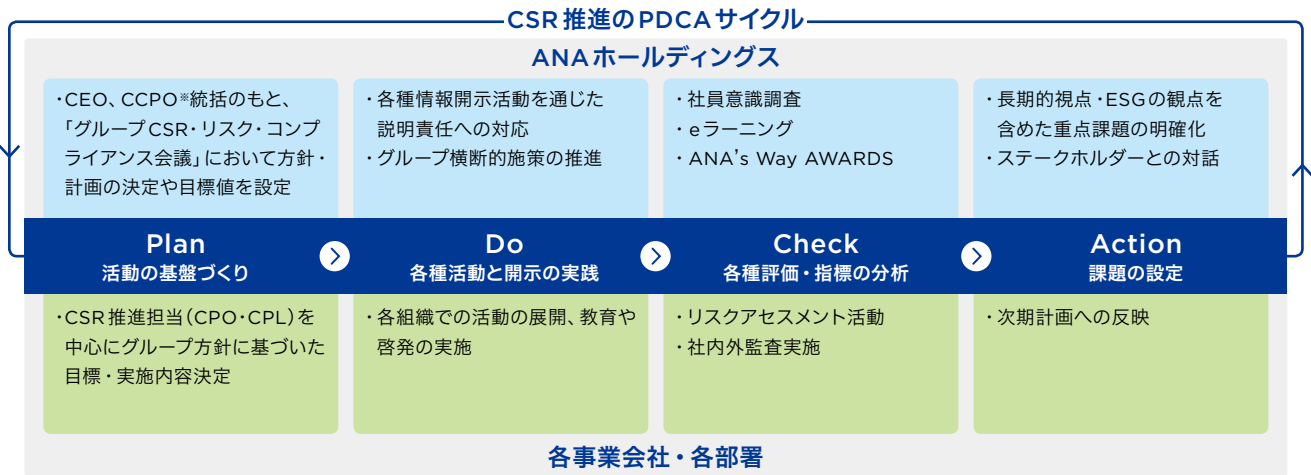
ステークホルダー別の主要な活動テーマ

ステークホルダー	主要な活動テーマ		
お客様	安全・安心 の追求	人権の 尊重	安全性・利便性・快適性の向上、ユニバーサルなサービスの提供
株主・投資家			価値創造目標の達成と利益還元、適時適切な情報開示
ビジネスパートナー			公正な取引、サプライチェーン全体でのCSR推進
従業員			人財の育成、D&Iの促進
環境			CO ₂ 排出量の抑制をはじめとした環境負荷の低減
コミュニティ			地域創生による経済の活性化、国内外就航地域での社会貢献活動

推進体制

「ANAグループ・CSR規程」に基づき、当社社長総括のもと、常勤取締役および常勤監査役で構成される「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」を設置し、CSRに関わる重要方針や重要事項の審議・立案などを行っています。この方針のもと、グループ各社にCSRプロモーションオフィサー（CPO）、グループ各社・各部署にCSRプロモーションリーダー

（CPL）を配置し、各組織でのCSR活動を推進しています。また、社会課題を熟知している国内外のNGO・NPO、国連グローバル・コンパクトなどの国際機関との対話を通じ、当社グループに対する社会の期待や要請を把握し、各種活動に反映しています。



* CCPO: チーフCSRプロモーションオフィサー（CSR担当役員）

社会への責任ガイドライン

グループ全社におけるCSR経営の基盤を強固にするため、全役職員が共通して守るべき行動準則として、「社会への責任ガイドライン」を策定しています。解説資料・教育ツール・社員意識調査などを通じて、社内における理解、浸透に努めています。

また、「各ステークホルダーとのコミュニケーションから、社会課題の解決につなげた」「固定概念にとらわれず、新たな発想で社会課題に取り組んだ」などANAグループの価値向上に寄与した各組織の活動に対しては、「ANA's Way AWARDS - Excellence in Social Responsibility Award」を授与し、グループ全社で共有することでさらなる活動推進につなげています。

社会への責任ガイドライン

- ① お客様と社会へ安心と満足を提供します。
- ② 各国・地域の法令やルールを守ります。
- ③ 情報を適切に管理し、誠実なコミュニケーションを行います。
- ④ 人権・多様性を尊重します。
- ⑤ 環境に配慮し、行動します。
- ⑥ あかるい社会づくりに貢献します。

SDGsをテーマとした経営議論

日本におけるSDGs研究の第一人者である慶應義塾大学大学院の蟹江憲史教授をお招きし、2017年11月に、当社全役員とANA役員の約40名を対象に研修を開催しました。SDGsは、世界が直面する社会課題とその達成目標(2030年に向けた世界のあるべき姿)を定めたものです。企業に対してもその目標達成に向けた貢献が求められているとともに、新たな成長戦略の方向性を決める重要な指針となります。研修では、他社の戦略的な取り組みやANAグループへの期待などについて学び、役員間での議論を通じて確認した方針や課題を「2018-22年度 中期経営戦略」にも反映させました。



2017年11月開催の役員向けSDGs研修

サプライチェーンにおけるCSR推進

ANAグループは、自らの事業活動のみならず、サプライチェーン全体(購入先・製造元・委託先など)でCSR推進に取り組むことが重要であると認識しています。社会的責任に関する国際ガイダンス(ISO26000)を参考に「ANAグループ購買方針」を定め、これに基づき「サプライヤマネジメント方針」および「CSRガイドライン」を整備し、ビジネスパートナー各社と共有しています。

2017年度は、201社の取引先を対象にCSRガイドラインに基づいたモニタリングアンケートを実施するなど、サプライチェーンにおけるCSR推進に取り組みました。

CSRガイドライン

全般(社内推進体制)	CSRに対する自主的な取り組み (自社のCSR基準の策定など)
人権・労働条件	人権・労働に関する国際的規範の尊重と遵守
安全衛生	職場の安全・衛生への配慮
環境	環境負荷軽減への取り組み
公正取引・倫理	社会規範を遵守した公正な事業活動
品質・安全性	製品の品質・安全性の保証
情報セキュリティ	個人情報・機密情報の適切な管理・保護

コンプライアンス

体制の整備・充実、組織への理念浸透で「企業価値を守る」

グループ全体で法的リスクを極小化し、企業価値の低下につながる事態の発生を予防する活動を推進しています。

コンプライアンス推進体制

事業活動に関わる法令や、その他規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、CSRプロモーションリーダーを牽引役として、グループ全体におけるコンプライアンス活動を推進しています。

また、当社の法務部門とグループ各社との連携窓口を明確化し、双方向のコミュニケーションが取りやすい体制を構築しています。

主な取り組み

各種法令遵守への取り組み

営業・販売をはじめとする様々な分野において各種法令に則った公正な競争・取引を行うべく、景品表示法や下請法のほか、契約実務に関するセミナーなどを開催し、担当者への関連知識の付与を行っています。

その他、航空運送に関わる法令、労働法などの各種法令に関しても、グループ各社に対してセミナーの実施や、メールマガジンの配信などを通じて教育・啓発を実施しています。

公正な取引への取り組み

ANAグループでは、各国の競争法および贈賄防止法に抵触した場合のリスクの重大さを認識し、対策を講じています。社内ルールとして「ANAグループ・競争法コンプライアンス規則」「ANAグループ・贈賄防止規則」を制定し、それぞれの規則に具体的事例を交えて解説したハンドブックを関係部署に配布するとともに、担当者への定期的な教育やeラーニングを実施しています。

知的財産の保護

ANAグループでは、自らの知的財産権を保護・活用するとともに他社の知的財産権を尊重し侵害することのないよう、体制整備に取り組んでいます。また、グループ内における知的財産権に関する相談・対応の窓口を明確化し、グループ全役職員のサポートを行っています。

海外事業所との連携

当社の法務部門とANA海外支店との連絡窓口を明確にすることで、グローバルレベルでの法的リスクの極小化に注力し、企業価値の低下につながる事態の発生を予防するための取り組みを強化しています。また、海外支店においても法令遵守に関するセミナーを開催するなど、海外で働くグループ役職員のリーガルマインドの醸成を行っています。

内部通報制度の運用

「ANAグループ・コンプライアンス規程」の下部規則として、「ANAグループ内部通報取扱規則」を制定しています。グループ内通報窓口のほか、外部の弁護士事務所にも通報窓口を設け、経営上のリスク情報を把握する仕組みの拡充に努めています。海外からの通報に対しては、社外委託機関窓口での英語による受付体制も整えています。この通報窓口は、派遣社員などを含むANAグループの業務を担っている全役職員、退職者に加えて取引先の役職員も利用可能で、相談者およびその関係者のプライバシーが保護され、相談または事実関係の確認に協力したことを理由に不利益な取り扱いが行われないことが約束されています。

なお、これらの窓口に関する情報は、ポスターの社内掲示や社内イントラネット内の専用サイトで周知しています。

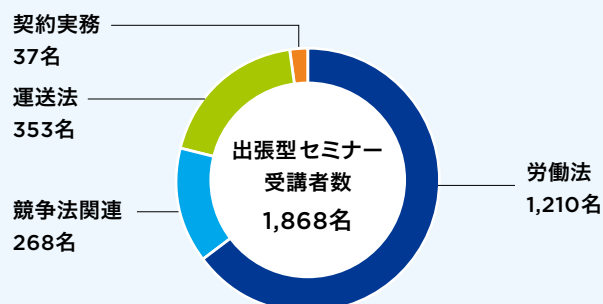
2017年度の主な活動

グループ各社への出張型セミナー

グループ23社で計48回実施

ANAグループ役職員のコンプライアンス意識のさらなる向上のため、グループ各社のニーズに合わせた各種法令セミナーを開催しました。

当社の法務部門がグループ各社の要請に応じてセミナーの内容をカスタマイズし、現地に出向いて開催することで、より理解しやすく、受講しやすい環境を整えています。2017年度は労働法を中心とした要望が増え、全体では昨年度の約2倍にあたる1,868名が受講しました。



海外支店における競争法・贈賄防止法セミナー

海外支店で計7回実施

不公正な競争を防止すべく、各国当局が競争法や贈賄防止規制の執行を強化している昨今の状況下、ANAグループでも海外支店において競争法および贈賄防止法のセミナーを開催しました。

「ANAグループカルテル防止ハンドブック」および「ANAグループ贈賄防止ハンドブック」の内容を踏まえ、実務に即したケーススタディを実施しています。



海外支店でのセミナーの様子



グループ各社におけるコンプライアンスに関する調査の実施

年に1度、グループ各社においてコンプライアンスに関する調査を実施しています。各種法令の遵守状況に関するセルフチェックを行い、各社およびグループ全体としての課題を点検しています。2017年度は、「労働時間管理」の項目を追加して実施しました。調査の結果は概ね良好でしたが、必要に応じて是正に向けた各社のフォローアップを行い、課題解決につなげています。

リスクマネジメント

安全で安定的な事業運営で「企業価値を守る」

経営に重大な影響を及ぼすリスクを把握・分析して適切に対応するとともに、リスクが顕在化した場合にも影響を極小化し、再発を防ぐための仕組みをグループ全体で構築・運用しています。

リスクマネジメント体制

ANAグループにおけるリスク管理に関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」のもと、「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」の事務局（CSR推進部、グループ総務部、グループ法務部）と、各社・各部署のCSRプロモーションオフィサー（CPO）・CSRプロ

モーションリーダー（CPL）によって、リスク管理活動を推進する体制を構築しています。CPLは、各社・各部署におけるリスク管理の推進者として、リスク対策を計画的に実施するとともに、危機発生時には事務局と連携しながら迅速に危機対応にあたる役割を担っています。

主な取り組み

ANAグループにおけるリスクマネジメント

予防的観点でのリスク管理と、リスク顕在化後の危機管理という2つの視点でリスクマネジメントを推進しています。中でも、事業継続マネジメントや情報セキュリティについては、社会インフラを担う企業の最も重要なテーマとして、重点的に取り組んでいます。

予防的観点でのリスク管理

グループ各社において、自律的なリスク管理（リスクの洗い出し、分析・評価、対策の検討・実施、結果のモニタリング）の仕組みを構築しています。

各組織で洗い出された重要なリスクについては、対策の進捗・効果、達成レベルを確認・評価するとともに、グループ全体で取り組むべきと判断された課題については、当社が主体的に対策を講じ、その進捗を「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」で確認しています。

リスク顕在化後の危機管理

損害の極小化とともに原因を調査究明し、将来の安全かつ安定的な事業運営の確保を目指し、具体的なマニュアルに基づき対応する体制を構築しています。

航空機の運航に直接影響する危機（事故・ハイジャックなど）への対応については、「Emergency Response Manual（ERM）」にて定め、その他の危機（システム障害・情報漏洩・外部要因によるリスクなど）については、「Crisis Management Manual（CMM）」にて規定しています。

情報セキュリティ

お客様の個人情報をはじめとする情報資産を保護するため、各種法令に加えて技術標準（ISO27001などの世界標準ガイドライン）を踏まえた取り組みを実施しています。

「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」の遵守状況に関するグループ全社全部署を対象とした自己点検（年1回）や、情報セキュリティに関するルール定着に向けた啓発活動に継続的に取り組んでいます。

また、多様化するサイバー攻撃からの被害を防ぐため、ネットワーク監視の強化を行い、グループ全社員に対し、定期的に標的型攻撃メールを模したメール配信を行うなどの意識啓発に努めています。

また、日本や海外における個人情報に関する法令・規則に対応するため各種社内規範の改定を行っています。

安全保障輸出管理※

ANAグループでは、航空機整備に必要な部品・薬剤・器具などを海外の就航空港や整備工場に輸出しています。この中には武器として転用される可能性のある技術を含むものもあることから、輸出する物品の管理を徹底しています。

輸出者として直接輸出業務を行っている部署はもちろん、輸出者にあたらない通関業務などの輸出関連業務を行う部署に対し、年1回の監査・教育を実施し、安全保障輸出管理体制を堅持しています。

※ 安全保障輸出管理とは、外国為替及び外国貿易法（外為法）に規定されている日本国外に対する輸出に関する規制全般を指します。



その他取り組みは

https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/risk_management/

事業継続マネジメント

大規模災害（首都直下地震、南海トラフ地震など）発生時において、ANAグループの航空機の運航監視施設が使用できなくなるケースに備え、お客様・ANAグループ全役職員の健康・安全を確保し、経営と社会への影響を極小化して、事業を可能な限り早期に常態に復旧させるための方針と手順を定めたBCP（Business Continuity Plan）を定めています。

通信網の整備・強化

- ・防災無線・衛星電話の配備
- ・定期的な安否確認登録訓練

バックアップ施設構築・機能向上

- ・バックアップ施設で合同訓練や教育を定期的の実施
- ・常に最新の状態の機器類・ソフトウェアなどを準備
- ・バックアップ施設での機器操作訓練

また、大規模災害の発生直後に、自身の身を守りながら、お客様を安全に避難誘導するための教育・啓発に関する教材を作成し、社内展開を予定しています。

システム運用継続計画（IT-BCP）

ANAグループでは多くのシステムが企業運営を支えており、安全で安定的な事業を継続していく上では、IT-BCPの確立が不可欠です。

内閣府の主催する中央防災会議の首都直下地震の被害想定にもとづき、約5年間にわたるプロジェクトにより、すべてのシステムにおけるIT-BCP環境の整備を行っています。複数のライフライン系統を有した免震性の高い新データセンターへと、2018年度末までに順次再構築する予定です。

あわせて遠隔地にバックアップデータセンターを備え、本番データセンターの被災時にバックアップセンターへ切り替

えを可能とすることで事業を継続させる、ディザスタリカバリー（DR）も実現します。

また、新データセンターのシステム基盤は仮想化技術などの最新IT技術を駆使しており、システムの耐障害性向上やコスト削減に寄与しています。

今後も、事業に重大な影響を与えうるITリスクを的確・迅速に捉え、非常時の適切な対応につながるプロセスや訓練など、ハード・ソフトの両面で継続的に改善を図ることで、安全で安定的なサービスを提供し続け、社会の重要インフラとしての責務を果たしていきます。

