



## あったか

お客様や仲間にとて、  
常に身近な存在でありたい。  
寄り添うことで生まれる笑顔で、  
日本と世界をつなぎます。



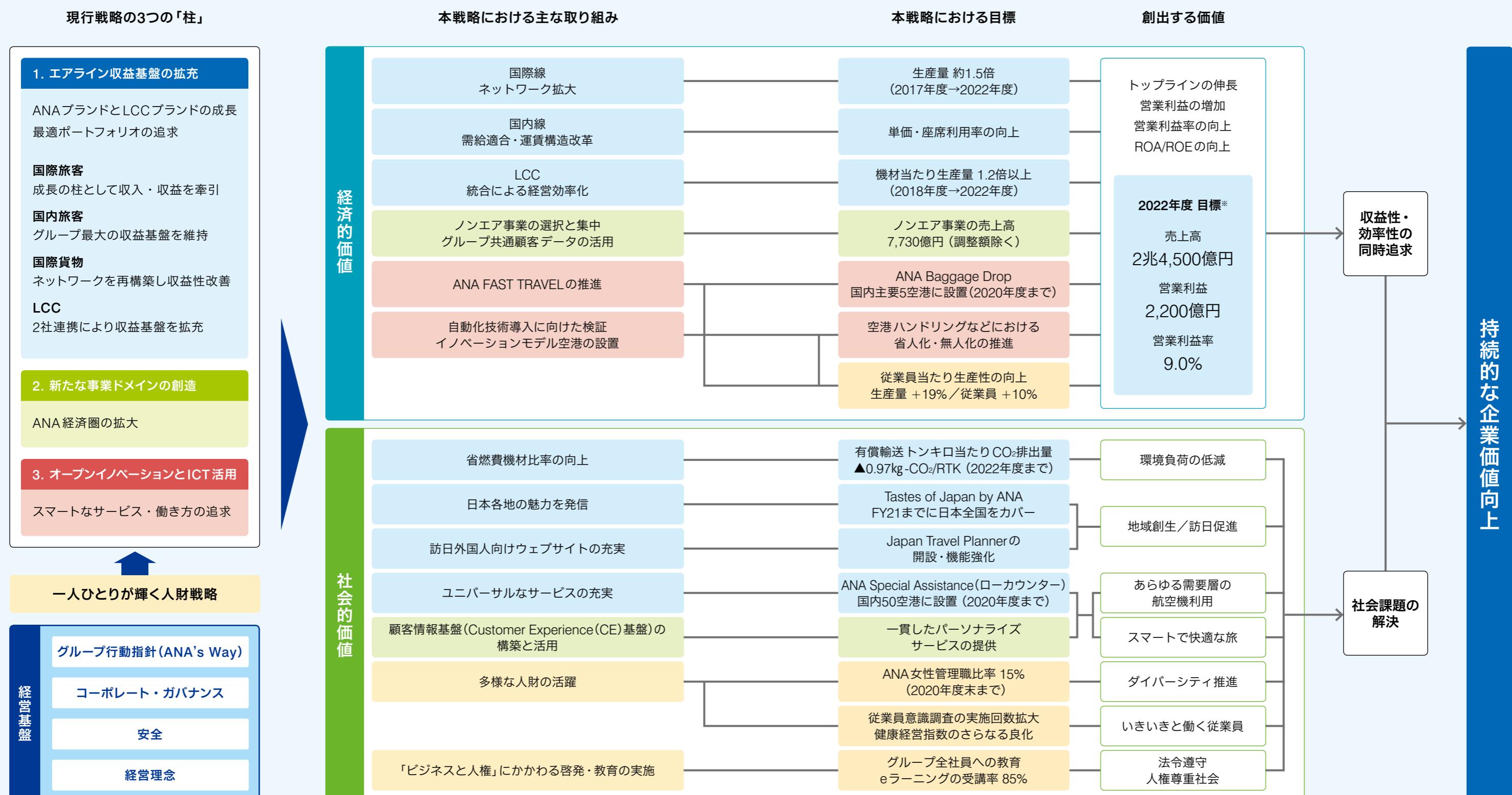
## 中期経営戦略における価値創造

当社グループでは、首都圏空港における発着枠の拡大を最大のビジネスチャンスと  
とらえています。経営を取り巻く環境の変化に柔軟に対応しながら、まずは2020年度  
に向けて経営基盤を固めた上で、その先の持続的な成長を追求していきます。

## 中期経営戦略における価値創造 ロードマップ

現行の中期経営戦略では、戦略テーマとして3つの「柱」を掲げており、各事業の推進を通して、社会的価値と経済的価値を同時に創出することを追求しています。2022年度における価値創造目標とESG関連目標の達成を目指し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

※ 2018年2月策定「2018-2022年度 中期経営戦略」で公表



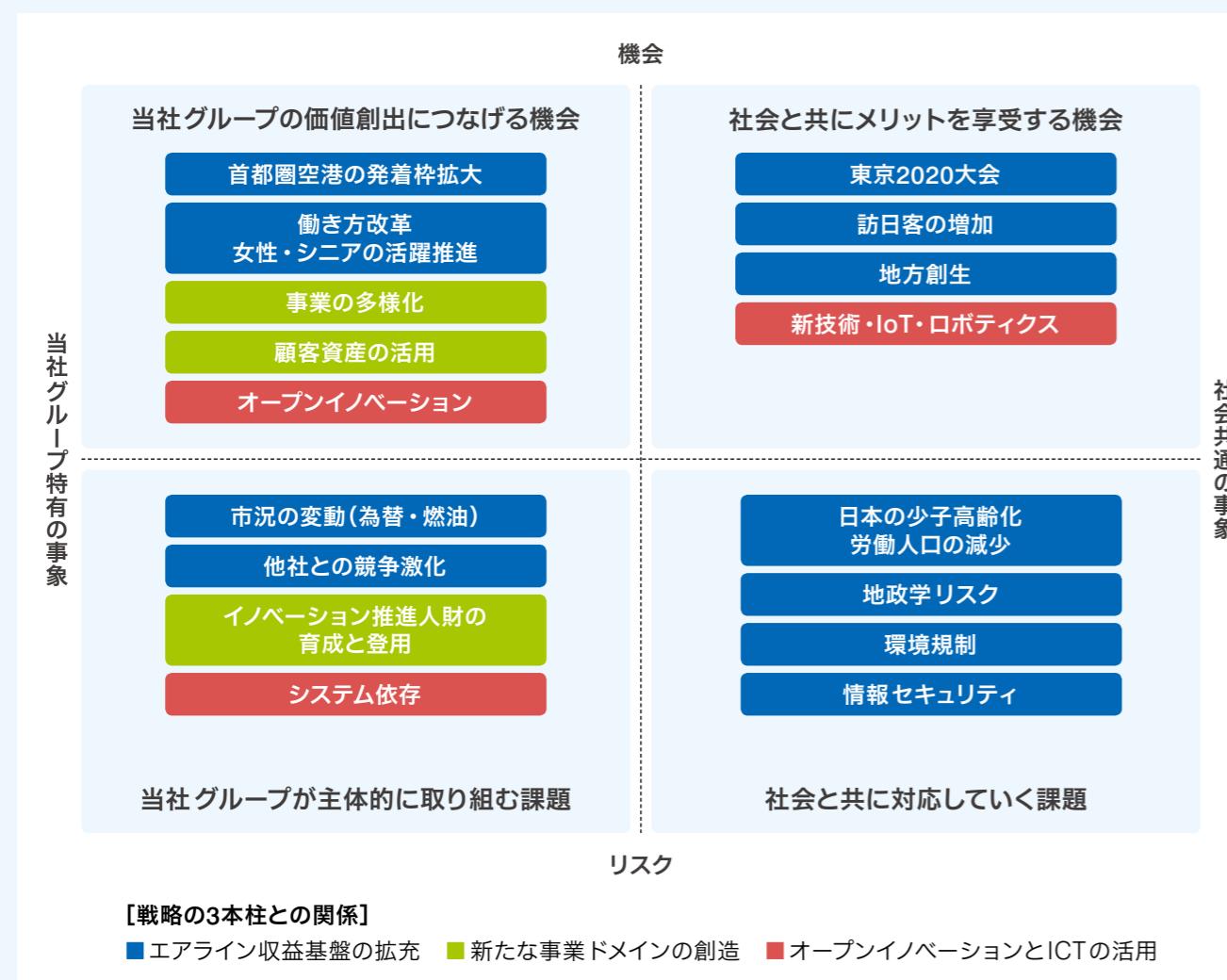
## 中期経営戦略アップデート(2019-2020年度)

## 中期経営戦略を遂行する上での機会とリスク

私たちの目前には東京2020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拡大や、訪日旅行推進策への期待、ジャパン・ブランドの育成支援など、今後の成長につながるビジネスチャンスが広がっています。一方、国内外の政治動向、景気の先行きなど、航空需要に影響を与えるリスクを事前に察知していく必要があります。

ANAグループを取り巻く機会とリスクを的確に把握し、戦略に柔軟に反映していくことで、グローバルな事業環境の変化に対応できる強靭な体質を築き、攻めのスピード経営を推進していきます。

当社グループ特有の事象



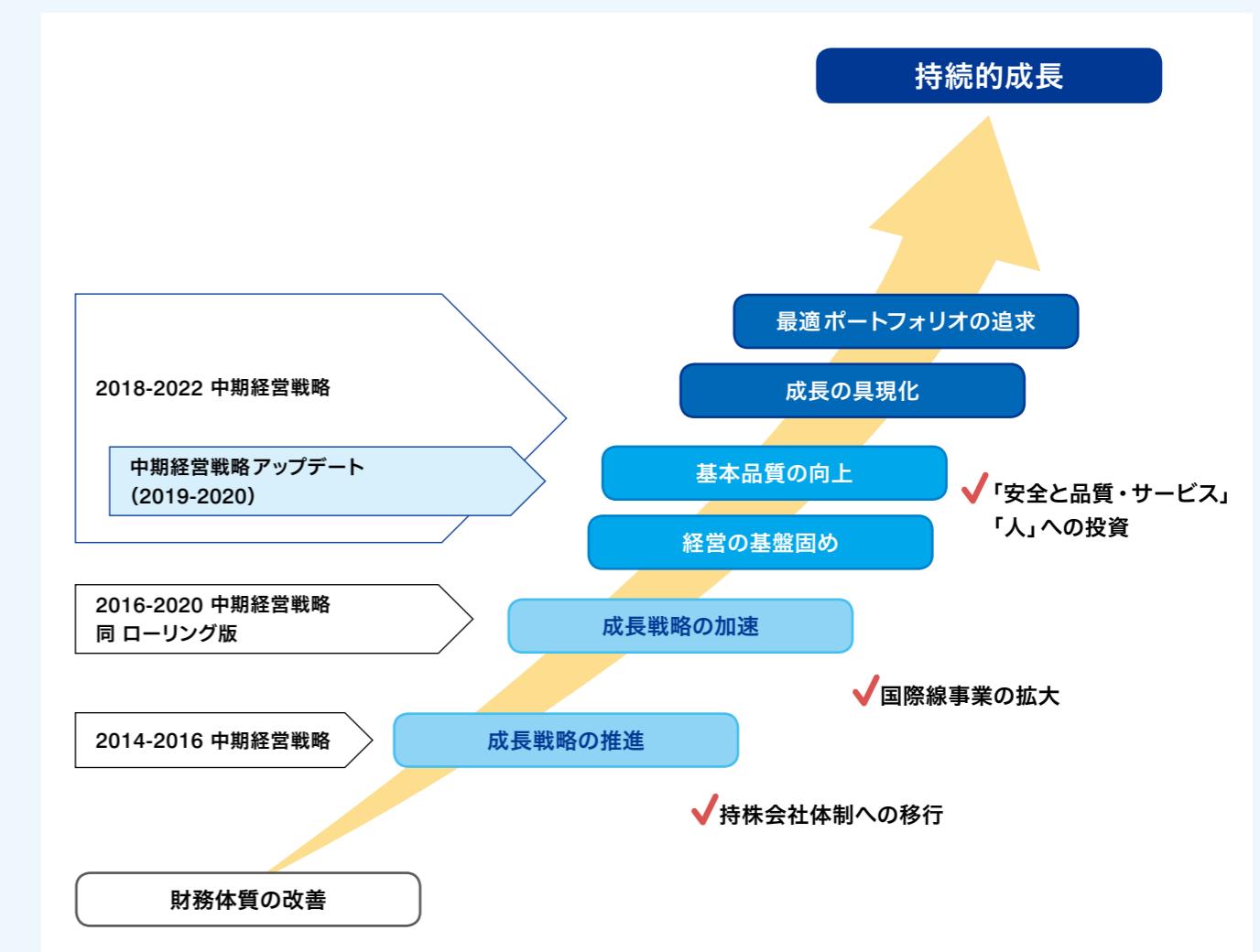
## これまでの経営戦略の振り返り

## 経営の基盤を固めて、成長を具現化

当社グループは、2013年度から持株会社体制に移行した後、2014年度からANA国際線事業を拡大してきました。また、Peach・Aviation(株)とパニラ・エア(株)が新たな需要を創出するなど、ANAとLCCの両ブランドで成長戦略を推進してきました。一方、日本における労働市場の逼迫など、取り巻く環境の変化に対応するため、2017年度から「経営の基盤固め」に取り組んでいます。

現在は、「2018-2022年度 中期経営戦略」を推進しており、今後の持続的成長を追求しています。2019年1月には、本戦略に則って「中期経営戦略アップデート(2019-2020年度)」を策定しており、基本品質の向上を目的として、「安全と品質・サービス」ならびに「人」への投資を進めています。

財務戦略を含めた「2018-2022年度 中期経営戦略」については、以下をご参照ください。  
①「統合報告書 2018」：<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>  
②「決算説明会資料」：<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/supplement/>



## 「中期経営戦略アップデート(2019-2020年度)」の位置付け

### 2019年度は、2020年度に向けて「安全と品質・サービス」の総仕上げ

現行の中期経営戦略では、戦略の「柱」を3つ掲げています。2020年度における羽田空港の発着枠拡大を最大のビジネスチャンスと捉え、期間ごとのテーマに沿って計画を遂行していく方針です。

一方、足元のマクロ環境として、世界の政治・景気の不透明感が懸念されています。事業環境として、訪日客が堅調に伸び続ける中、航空業界では、アジアを中心とした海外のエ

アラインが日本路線の生産量を拡大しています。また、当社グループ固有の課題として、ボーイング787型機のエンジン問題にも適切に対処していく必要があります。

これらの環境を踏まえ、2020年度に向けて、まずは「安全と品質サービスの総仕上げ」を優先して取り組んだ上、「成長の具現化」を図ることとしました。

## 航空事業① ANA

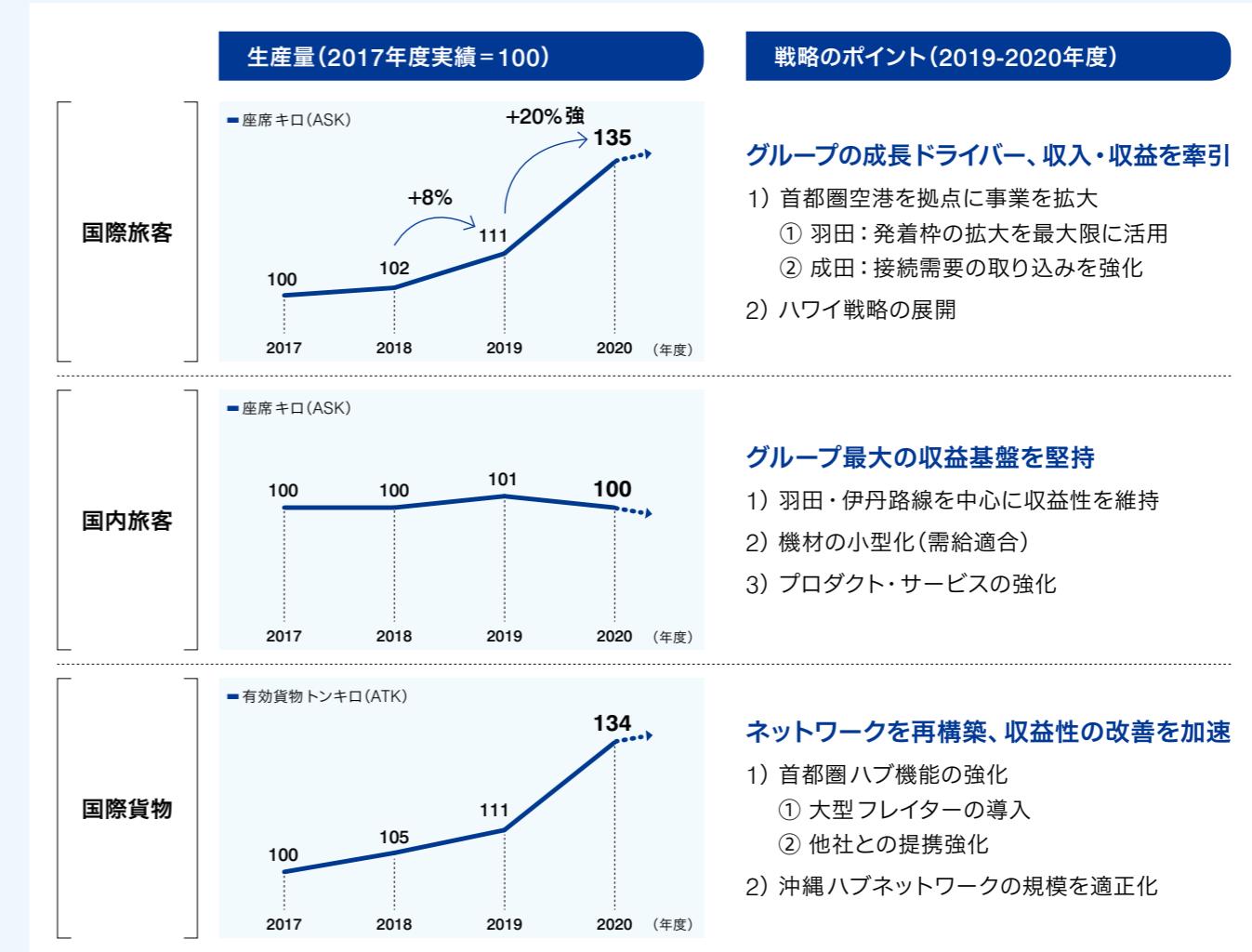
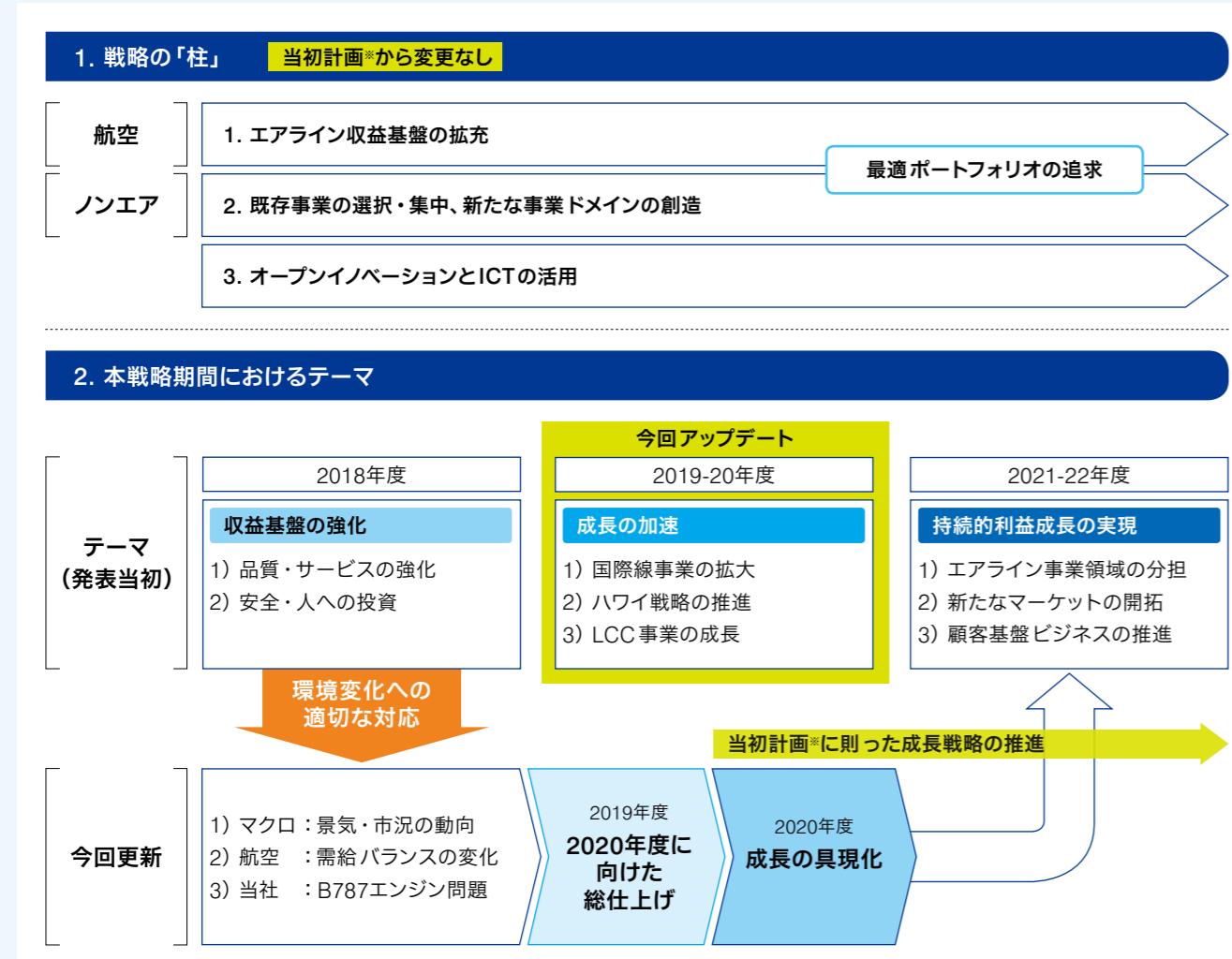
2020年度は、中期経営戦略の当初計画に沿って生産量を拡大

**国際線旅客事業：**2019年度は成田を中心に、2020年度は羽田を活用することで、首都圏空港を拠点に事業を拡大します。生産量として、2019年度は前期比で約8パーセントの増加となります。また、2020年度は前期比で20%強の増加となり、2017年度実績と比べて、約1.35倍となる見込みです。

**国内線旅客事業：**機材の小型化によって需給適合を進める一方、プロダクト・サービスの強化を図り、収益性のさらなる向上を目指します。生産量としては、2017年度から2020年度まで、概ね横ばいで推移します。

**国際線貨物事業：**大型フレイターの導入や他社との提携により、首都圏ハブ機能を強化します。沖縄ハブネットワークについては、需給バランスを勘案しながら、規模の適正化を図ります。生産量は、国際線旅客事業に連動して推移する見通しです。

※ 2018年2月策定「2018-2022年度 中期経営戦略」



## 航空事業① ANA

新規路線の開設や他社との提携強化などにより、ネットワークの競争優位性を向上

2019年度の事業計画として、9月に成田一パース線、10月に成田一チェンナイ線を開設します。先行者メリットを享受して、新たな需要を開拓します。

また、成田一シンガポール線、成田一バンコク線に、ワイドボディで最新鋭のボーイング787-10型機を投入しました。北米方面との接続需要も旺盛なアジアの主要路線において、快適性を維持しながら供給量を拡大し、高単価需要を取り込みます。

さらに、以前から、コードシェアやマイレージ提携を実施しているフィリピン航空の親会社であるPALホールディングスに対し、当社から9,500万米ドルを出資して、戦略的提携を拡充しました。2016年に業務・資本提携を締結したベトナム航空と同様、アジアにおける有力エアラインと、Win-Winの関係を深化させます。

これらの、新規路線、最新鋭機材、戦略的提携の活用により、アジア・オセアニア全域でANAのカバレッジを拡大して、競争の優位性を高めます。

### 1. 2019年度事業計画(アジア・オセアニア方面)

#### 1) 新規路線の開設

- ① 成田一パース線(9/1 就航予定)
- ② 成田一チェンナイ線(10/27 就航予定)

#### 2) ボーイング787-10型機の投入

- ① 成田一シンガポール線(4/26 就航)
- ② 成田一バンコク線(7/1 就航)

#### 3) 他社との提携強化

##### 【フィリピン航空との戦略的提携】

成長を続ける日本一フィリピン間の航空需要を取り込み

1) 出資額 9,500万米ドル(約105億円)

- 2) 提携内容
  - ① 取締役の派遣
  - ② コードシェア提携
  - ③ マイレージ・プログラム提携
  - ④ 空港業務の受委託

アジア・オセアニア全域で  
ANAのカバレッジを拡大



## 航空事業① ANA

新たな機材を活用して、グループの収入・収益を拡大

#### エアバスA380型機：

2019年5月24日から成田一ホノルル線に就航しました。7月からは2号機も投入して、合わせて週10便をエアバスA380で運航しています。ANAの東京(羽田・成田)一ホノルル線における2018年度の座席利用率は、約91パーセント(無償旅客込み)でしたが、2019年度も、引き続き、好調な需要基調が続いています。ハワイ戦略を推進するゲームチェンジャーとして超大型機を投入し、幅広い需要層を一気に取り込みます。

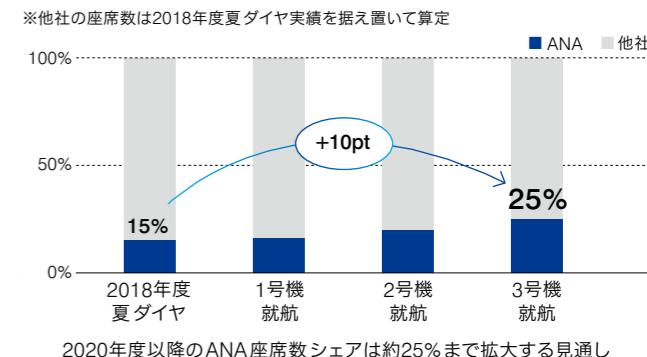
#### ボーイング777F型機(大型フレイター)：

2019年7月から成田一上海線に就航しており、10月末からは成田一シカゴ線にも投入する計画です。既存の貨物ネットワークを活用して、中国・アジア・北米間の三国間貨物の獲得を強化するほか、大型貨物や危険品・特殊品など、様々な商材を積極的に取り込みます。

### 2. エアバスA380型機の就航“ハワイ戦略”

2018年度	2019年度	2020年度
機材受領 ★	1号機(19/5/24就航、週3便)	
	★ 2号機(19/7/1就航、合計週10便)	★ 3号機

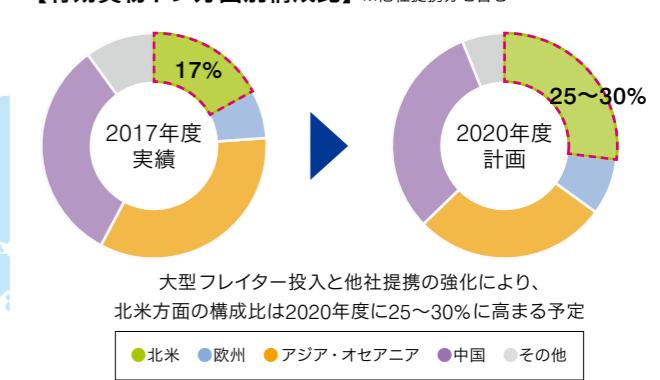
#### 【日本一ハワイ間座席数シェア】



### 3. ボーイング777F型機(大型フレイター)の導入



#### 【有効貨物トン方面別構成比】



## 航空事業② LCC

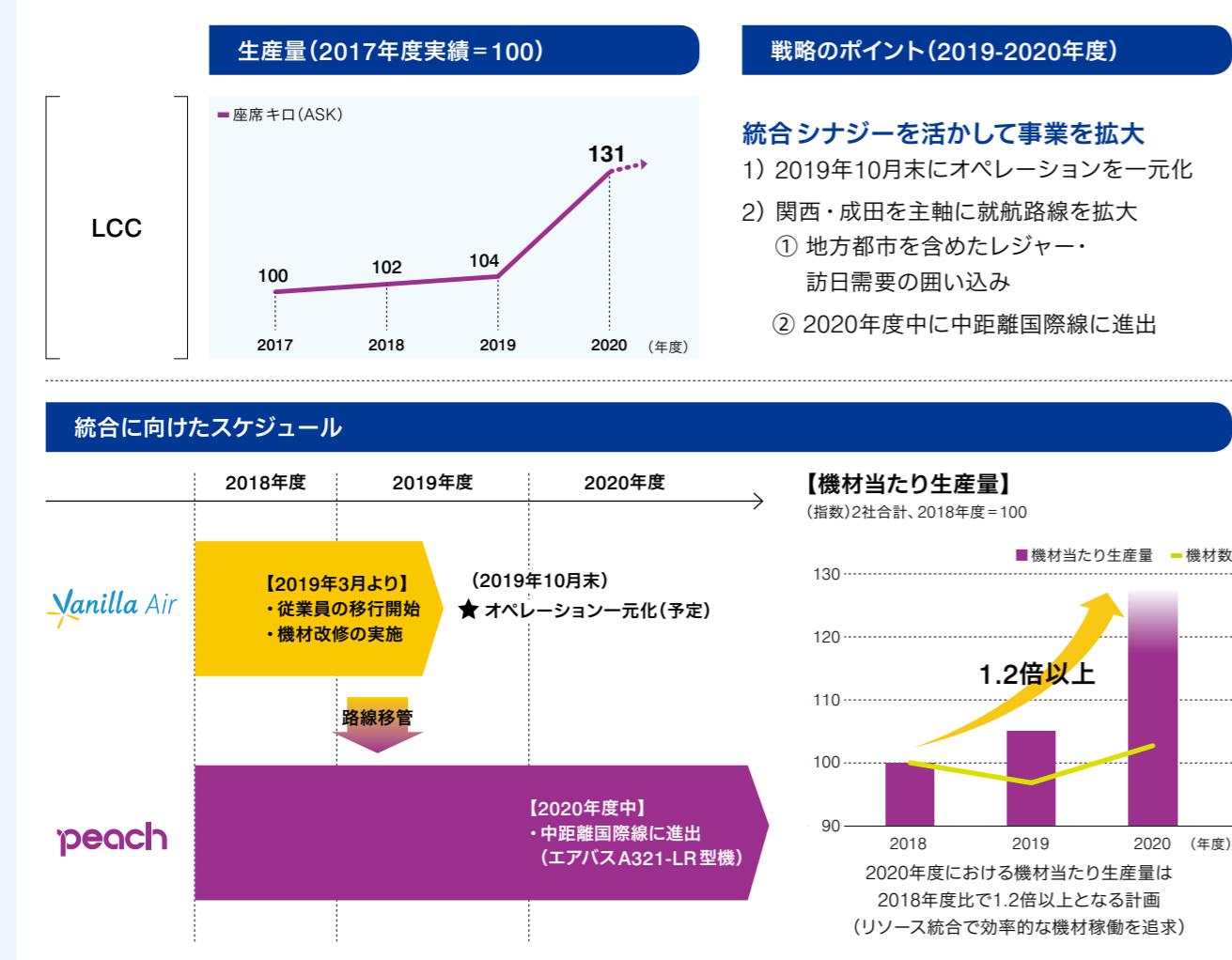
### 統合によって経営の効率性を高め、アジアのリーディングLCCを目指す

Peach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)のオペレーション一元化は、2019年10月末までに完了する計画です。2社合計の生産量として、2019年度は前期比で微増に留まりますが、2020年度は2017年度に比べて約1.3倍となる見込みです。

2019年3月からバニラ・エア(株)の従業員がPeach・Aviation(株)に移行を開始したほか、機材改修も進めながら、バニラ・エア(株)が運航している路線を徐々にPeach・Aviation(株)に移管しています。統合が完了したあとは、関

西空港と成田空港を中心に就航路線を拡大し、2020年度には中国やアジアの中距離国際線にも進出する計画です。

Peach・Aviation(株)が、関西圏や近隣アジアで独自のマーケティングを確立している中、バニラ・エア(株)は首都圏を中心に知名度を高めてきました。今後は、統一したブランドで就航路線を拡大していくため、より幅広い価格レンジで、需要を囲い込むことが可能となります。経営の効率性を追求しながら、アジアのリーディングLCCを目指します。



## リソース戦略

### 今後の成長を支える機材・乗員を安定的に確保

#### 機材計画：

2020年度末時点における機材数は、グループ全体で約320機となる見通しです。今後の戦略を実現するために必要な機材を、計画に沿って導入していきます。

#### 乗員リソース(パイロット)：

ANAブランドの3社(ANA、ANAウイングス(株)、(株)エアージャパン)では、10年先を見据えた長期的な人員計画に基づいてパイロットを養成しており、今後も安定した人材を確保・育成していく方針です。

LCCでは、パイロットの確保が急務となっています。副操縦士を対象に、社内で機長昇格訓練を実施しているほか、2019年度から自社養成を開始しました。今後、勤務の稼働率向上や訓練の効率化など、統合による効果も発揮していきます。

機材・乗員		
1) 機材計画	2) 乗員リソース	
<b>約320機</b> (2020年度末)	<b>主な機材</b>	<b>投入路線</b>
<b>大型機 60</b>	A380 B777	主要路線
<b>中型機 115</b>	B787 B767	中・長距離路線 新規路線
<b>小型機 80</b>	A321 A320 B737	近距離路線 ローカル線
<b>リージョナル 25</b>	MRJ	
<b>小型機 40</b>	A321 A320	近・中距離路線

**ANA**

**peach**

① 安定採用の継続(自社養成、航空大学校)  
② 採用ソースの多様化(大学、自衛隊など)  
③ 訓練の効率化

① 副操縦士を対象とした機長昇格訓練  
② 自社養成の開始(2019年度より)

## コストマネジメント

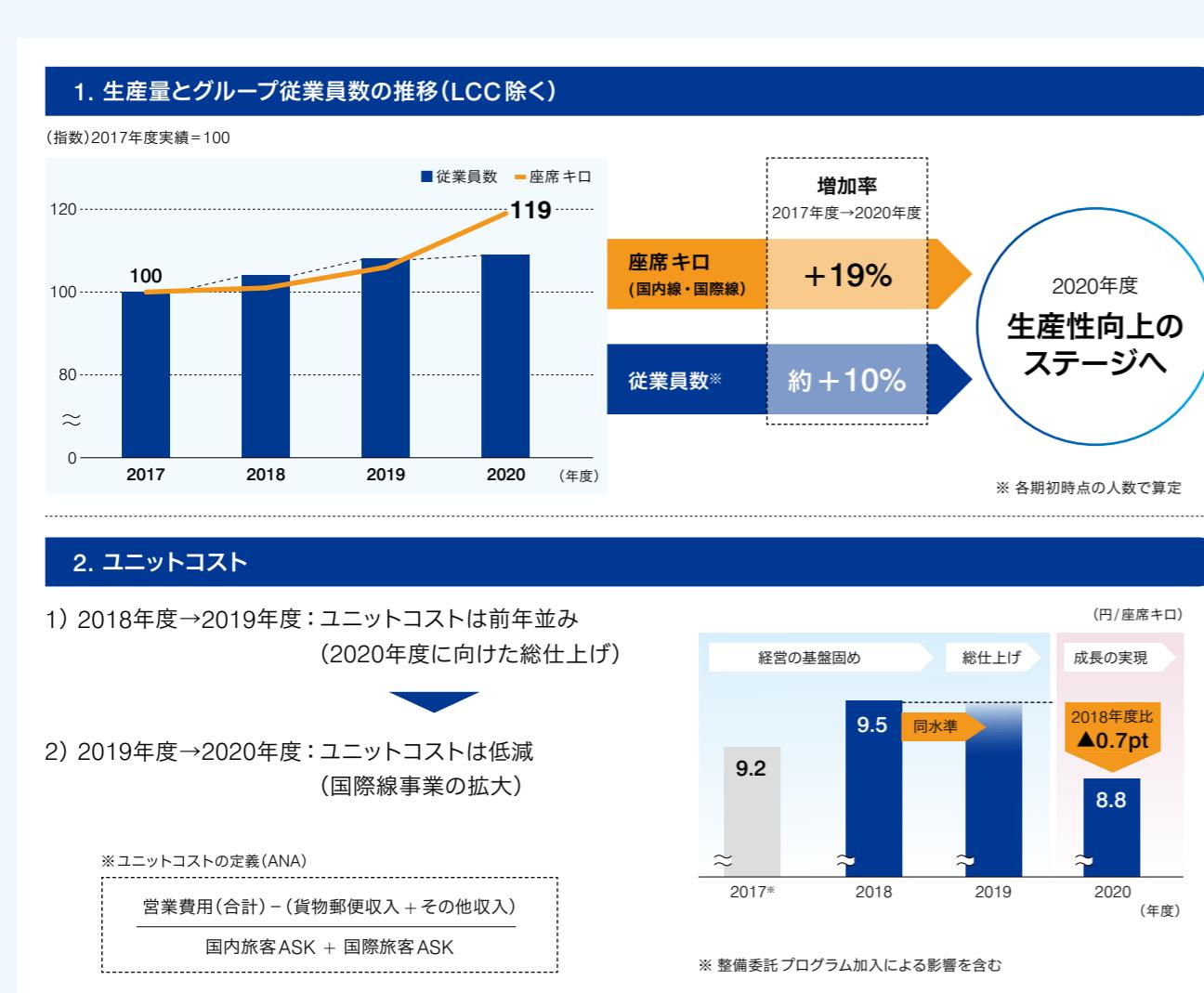
事業の拡大を担う人材を確保しながら生産性向上、  
ユニットコストを低減

下記1.のグラフは、LCCを除いた生産量とグループ従業員数の推移です。2020年度の計画値を2017年度の実績と比べると、ANAの国内線と国際線を合わせた座席キロは19パーセントの増加となります。

一方、従業員数について、パイロットと客室乗務員は生産量に連動して人材を確保していく必要があり、全体で約10

パーセントの増加となる見込みです。ここ数年間は人材を前倒しで採用していますが、2020年度は事業規模が大きく拡大するため、生産性が向上するステージとなります。

これらを背景としたユニットコストは、2020年度から低減する計画です。今後は、AI、IoTの本格活用により、省人化の取り組みも進めながら、コストマネジメントを徹底します。



## 経営財務指標

世界のリーディングエアライングループにふさわしい価値を創造

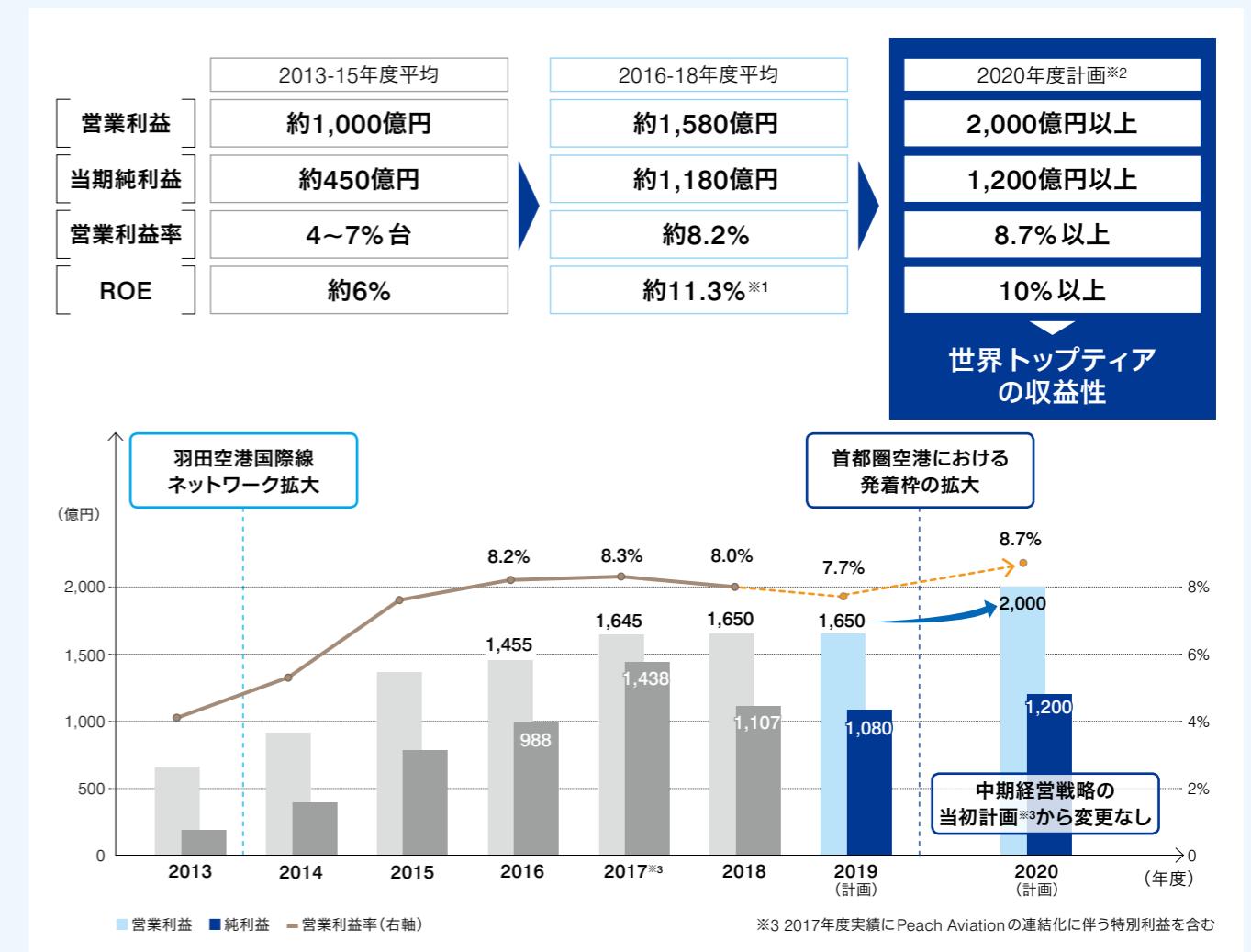
これまで遂行してきた戦略の成果として、ここ数年間で利益水準を着実に高めてきました。国際線ネットワークを拡大してきた効果により、2016年度から2018年度までの平均で、営業利益は約1,580億円、当期純利益は約1,180億円となりました。

2019年度は、2020年度を見据えた総仕上げに取り組みますが、2020年度は首都圏空港の発着枠拡大を収益に結び付

け、営業利益で2,000億円以上、当期純利益で1,200億円以上を目指します。

今後、羽田空港における発着枠の配分が明確になることを前提に、2019年度の下期にかけて、現行の中期経営戦略をローリングしていきます。いかなる環境変化にも柔軟に対応しながら、収益性を着実に高め、世界のリーディングエアライングループにふさわしい価値を創造していきます。

※1 Peach Aviationの連結化に伴う特別利益を除いて算定  
※2 2018年2月策定「2018-2022年度 中期経営戦略」





ANAのハワイ戦略を推進するゲームチェンジャーとして  
超大型機を投入、幅広い需要層を一気に取り込み、  
国際線ネットワークの競争力をさらに高めていきます。

2019年5月24日から、待望のエアバスA380型機が成田ーホノルル線に就航しました。  
7月からは2号機も投入しており、2019年9月現在、週10便を運航しています。  
本特集では、ハワイ戦略の狙いや効果について、各部門の担当役員がご紹介します。

全日本空輸(株)  
取締役 常務執行役員  
三浦 明彦



## ANA企画室より

ANAは日本最大の国際線ネットワークキャリアとして、羽田空港と成田空港のそれぞれの機能を活かしたデュアルハブ戦略の深化を追求しています。これまででは、主にビジネス需要が旺盛な路線を中心にネットワークを拡大してきました。今般、エアバスA380型機を成田ーホノルル線に投入してハワイ戦略を展開し、リゾート需要の取り込みも強化していく方針です。

### 狙い①

圧倒的な座席数を活用して、  
日本ーハワイ間のシェアを  
拡大していきます。

ハワイは、日本人にとって特別なリゾート地域であり、長期的にも安定した需要が存在しています。これまでANAは、ホノルル線に中型機を投入していましたが、超大型機を投入することで、リゾート路線におけるANAのビジネスモデルを大胆に改革して斬新なサービスを展開することとしました。

エアバスA380型機の投入で供給量の大幅増加が可能となり、他社に比べて劣後していたハワイ線でANAの座席数シェア拡大を図っていく方針です。2020年度からの首都圏空港における発着枠拡大に合わせて、ANA国際線ネットワークの優位性をさらに高めながら、成長戦略を追求していきます。

### 狙い②

広大な機内空間を活用し、  
新しいプロダクト・サービス  
を提供します。

今回投入したエアバスA380型機は合計520の座席数を有しており、広大な機内空間を活かしたサービスが可能となります。これまで私たちが機内で実現できなかった新たなサービスにも挑戦しています。

エアバスA380型機の導入により、ファーストクラスやカウチシート「ANA COUCHii」を設置したり、ホノルル線に限定した機内サービスを展開するなど、新たなプロダクトとサービスの提供を開始しました。これまでANAが取り込めなかったお客様をターゲットに、需要の裾野を拡大したいと考えています。こうした新しいプロダクト・サービスへの挑戦で得た知見を今後のANAのCS(顧客満足度)向上に活かしていきます。

### 狙い③

地域経済への貢献・環境  
保全活動など社会的な貢献  
を目指します。

エアバスA380型機を「空飛ぶウミガメ」という意味の「FLYING HONU」と名付けました。ウミガメは、ハワイで神聖な生き物とされており、地元ではウミガメなどの絶滅危惧種を保護するための活動が積極的に展開されています。

当社グループは、今回の超大型機の導入を通してハワイにおける地域経済の活性化に寄与すると同時に、自然環境にも注目する機会として、ハワイの美しい自然を次世代に伝え、誰からも愛されるリゾート地として発展していくよう、環境保全にも貢献していくと考えています。



全日本空輸(株)  
執行役員  
富田 光政

## ANAマーケティング室より

ANAのホノルル線は、リーマンショック前後の時期も含めて安定した需要に支えられており、長期にわたって高い座席利用率が続いています。今般、ハワイ戦略を推進するゲームセンターとして、エアバスA380型機を投入しましたが、当社ホノルル線の座席数として、2019年度は2018年度対比で1.4倍以上に増加する見通しです。今後は、修学旅行をはじめとした団体旅客の取り込みや旅行会社による旅行商品としての販売など、当社グループの営業戦略における選択肢が拡大します。

ホノルル線は、富裕層やファミリー層など、幅広いお客様に人気がありますが、お客様の様々なニーズにお応えするため、座席数に応じた価格帯の新規設定と新たなプロダクトやサービスを展開することで、需要を持続的に取り込んでいく方針です。例えば、当社グループの旅行商品である「ANA Traveler's」では、豊富な座席と新しいクラスを活用して、ファミリーやハネムーナーなど、幅広い顧客層向けに商品ラインナップを用意しました。また、現地では2019年度より「ANA HONOLULU MUSIC WEEK」を開催します。ハワイでの文化的・教育的交流を深めるとともに、ハワイでの新しい楽しみ方をご提供することによって、新たな需要を創出し日本からの旅客数を拡大させます。

ANAマイレージクラブ会員向けには、特典航空券の利用機会を拡大するとともに、現地でのマイルサービスも拡充することで利便性を高め、顧客満足度向上を推進します。例えば、ご予約のタイミングで「プレミアムエコノミーシートの特典航空券利用席のご予約、マイルアップグレード」や「オプショナ

ルツアーマイル支払い」が可能となった一方、現地ではマイレージ会員専用の「ANAエクスプレスバス」(無料)や市内ラウンジ「マハロラウンジ」の利用も可能です。その他、ショッピングやレストランなどでもマイル提携を拡大しており、機内だけでなくハワイ滞在中でもANAならではのサービスをお楽しみいただけます。

エアバスA380型機の投入による供給の増加を皮切りに、新たなプロダクトとサービスを導入するとともに、マイル利用機会の拡大や旅行商品の充実などによって多様な需要層を取り込み、ANAネットワーク全体の競争力向上とグループ収入の拡大を目指す—私たちの「ハワイ戦略」に、ぜひご期待ください。

### 営業戦略

#### ANAネットワーク全体での競争力向上



ANAエクスプレスバス

#### ANAホノルル線 旅客実績の推移



## ANA CEマネジメント室より

ホノルル線は、ハネムーン、ご夫婦、ご友人同士でのご旅行、家族旅行など、多様なお客様にご利用いただいている、ニーズも様々です。当社グループでは、お客様にどのようなプロダクトやサービスを提供して機内で過ごしていただくかを考え抜き、ホノルル線のサービスコンセプトとして、「ちょっと贅沢」「楽しさ・ワクワク感」「新たな発見」をキーワードに、ANAらしさを感じていただくためのサービスを企画、開発してきました。

成田からホノルルまでは、一般公募から選ばれて特別塗装を施した世界最大の航空機・エアバスA380型機がご案内します。機内では、ハワイの景色をイメージした内装や専用のライティングにより、ご搭乗の瞬間からリゾート気分を存分に感じていただけるでしょう。

クラス構成では、ホノルル線で初となるファーストクラスを設置し、ワンランク上のハワイ旅行を希望されるお客様のニーズにお応えします。また、航空会社として初めて、英国グローブ・トロッター社とコラボレーションしたアメニティーキットもご用意しました。ビジネスクラスには、隣り合わせにお座りいただけるペアシートも配置したほか、プレミアムエコノミークラスにはANA初となる専用のお食事をご用意しており、ちょっとした贅沢を感じていただけるよう趣向を凝らしました。エコノミークラスでは、人気レストラン「bills」とのコラボレーションメニューがお楽しみいただけます。また後方エリアには、日本の航空会社で初となるカウチシート「ANA COUCHii」を配置して、新しいハワイ旅行のあり方をご提案

ファーストクラスシート  
ANAホノルル線で初めてファーストクラスを設置

全日本空輸(株)  
取締役 執行役員  
刃刀 秀記



しています。このほか、機内バーカウンターを全クラスに展開するとともに、授乳・おむつ交換・化粧直しや着替えなどにご利用いただける「多目的ルーム」を設置するなど、今までにない快適な時間をお楽しみいただけます。

ダニエル・K・イノウエ国際空港では、ANAとして海外で初めて自社ラウンジを新設し、お帰り便の出発までのひと時をゆっくりと寛いでいただけます。ANAラウンジからエアバスA380型機の2階席に直接ご搭乗いただくことも可能となり、お客様の利便性向上を徹底的に追求しています。

このような取り組みから、「ハワイといえばANA」と言われるよう、これからもCE(Customer Experience)に徹底的にこだわっていきます。ANAの挑戦にご期待ください。「FLYING HONU」が、お客様のご搭乗をお待ちしています。

エコノミークラス機内食  
人気レストラン「bills」とのコラボレーションメニューを提供ダニエル・K・イノウエ国際空港ラウンジ  
ANAとして海外で初めて自社ラウンジを新設

# 航空事業

「まずは、やってみよう！」の精神で、行動力を高めて、2020年度の成長に備えていきます。

ANAホールディングス(株)取締役  
全日本空輸(株)代表取締役社長

平子 裕志



私は、社員に対して「まずは、やってみよう！」の精神を持ち、試行錯誤を繰り返しながらも、実践につなげる行動力の大切さを伝え続けています。社員一人ひとりが、課題を見つけて出し、解決策にまでつなげる行動力を磨くことが、ANAが大切にしている「現場力」の向上、さらには新たな発想やアイデアを生み出す原動力になると信じています。

私たちANAグループでは、2019年度を「安全と品質・サービスの総仕上げ」の1年と位置付けています。

経営の基盤となる安全については、社員一人ひとりに「自分がやるしかない」という気概を持ち、主体的に行動することを強く求めています。品質・サービスにおいては、「現場力」とデジタル技術を掛け合わせることで、そのレベルを高めていきます。私たちANAグループは、「攻めのIT経営銘柄2019」

および新設された「DXグランプリ」に選定されました。今後も日々、多くのお客様からいただく声をヒントに、イノベーションを推進していきます。また東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を見据えて、世界トップレベルのユニバーサルなサービスの提供を目指し、ハード・ソフト両面での取り組みを推進していきます。

2019年5月からハワイ路線に投入しているエアバスA380型機は、ウミガメの塗装機です。この塗装には、ウミガメの保護につながるような環境保全活動に貢献していくという意味合いも込めています。世界中のお客様が日本を訪れる2020年に向けて、これまでの基本品質の強化に加えて、環境保全活動といった取り組みも加速し、より社会に貢献できるエアラインを目指していきます。

2018年度は、ANA国際線事業を中心に旺盛な旅客・貨物需要を取り込んだことから、航空事業の売上高は1兆8,144億円(前期比4.8%増)、営業利益は1,605億円(同2.3%増)となりました。2019年度は、安全と品質・サービスの総仕上げを実行しながら、国際線事業を中心にトップラインのさらなる拡大を目指します。

## 国際線旅客事業

デュアルハブ戦略の深化とハワイ戦略の推進により、ネットワークの競争優位性を強化

2018年度は、6月から羽田ーバンコク線を増便し毎日5往復の運航としたほか、2019年2月から羽田ーウィーン線を新規開設するなど、ネットワークのさらなる拡充を図りました。これまで拡大してきた首都圏空港ネットワークの優位性を背景に、日本発の高単価ビジネス需要や旺盛な訪日需要を獲得した結果、旅客数は1,009万人(前期比3.6%増)となり、初めて1,000万人を超えるました。また売上高は6,515億円(同9.1%増)となりました。

2019年度は、成田空港から未就航都市への直行便の就航を推進しながら、引き続きビジネス需要や訪日需要の取り込みに注力していく方針です。9月から成田ーパース線、10月から成田ーチェンナイ線を開設し、アジア・オセアニアマーケットにおけるANAのプレゼンスをより一層高めていきます。

5月から成田ーホノルル線の一部の便にエアバスA380型機「FLYING HONU」を順次投入し、年間を通じて安定している日本ーハワイ間の需要を積極的に取り込んでいます。これまで比較的低位であったリゾート路線の座席数シェアを大幅に高めることにより、ANAネットワークの優位性をさらに強化していくとともに、マイル特典航空券の利用機会拡大による顧客囲い込みを推進します。

また成田ーシンガポール線、成田ーバンコク線を皮切りに、ワイドボディで最新鋭のボーイング787-10型機を新たに投入し、北米線への接続需要を最大限に取り込んでいく方針です。以上により、2019年度における国際線旅客事業の売上高は7,070億円(前期比8.5%増)を計画しています。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会も開催される2020年度は、羽田空港の発着枠拡大に伴い生産量を大幅に増加する方針です。ANAグループの成長ドライバーとして、今後もトップラインを牽引していきます。

### 国際線旅客事業の推移



羽田ーウィーン線開設



ボーイング 787-10型機

# 航空事業

## 国内線旅客事業

### 機材・ダイヤの需給適合と運賃構造改革の効果により、安定的な収益基盤を堅持

2018年度は、サマーダイヤから中部一宮古線、福岡一石垣線を通年運航とし、日本各地から石垣島、宮古島への直行便を拡大するなど、高単価レジャー需要の取り込みを図りました。相次ぐ自然災害やロールス・ロイス社製エンジンの点検整備による計画欠航の影響があったものの、堅調なビジネス・レジャー需要と訪日客の国内移動需要を取り込むとともに、10月からは、シンプルでわかりやすい運賃ラインナップへ変更し、予約・発売を搭乗の355日前から開始するなど、運賃構造改革の推進に取り組みました。以上の結果、旅客数は4,432万人(前期比0.4%増)、売上高は6,966億円(同1.0%増)となりました。

2019年度は、ビジネス・レジャー需要に加え、働き方改革の浸透による余暇の拡大や改元に伴う大型連休などにより、航空需要は引き続き堅調に推移すると見通しています。当社グループが保有する多様な機材を活かし最適なダイヤを設定するなど、需給適合を推進することにより、収益性を維持・向上させていく方針です。

2019年度の取り組みとして、5月から成田一中部線を1日3往復に増便しました。成田空港の内際接続の利便性を高めることで、地方発レジャー需要や訪日客需要を積極的に取り込んでいます。また、2018年度の計画欠航による運航規模の縮小を確実に回復させるとともに、運賃構造改革の効果を最大限に活かした柔軟なイルドマネジメントを実施することで、ユニットレビューをさらに向上させていく方針です。

以上により、2019年度における国内線旅客事業の売上高は7,050億円(前期比1.2%増)を計画しています。自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」サービスの那覇空港への

展開や、国内線主力機(ボーイング777-200型機、ボーイング787-8型機)へのタッチパネル式パーソナルモニター付き新シート導入など、フルサービスキャリアとしての利便性と快適性を追求しながら、グループの収益基盤を堅持していきます。

#### 国内線旅客事業の推移



新シートのタッチパネル式パーソナルモニター

#### PALホールディングスと業務・資本提携

当社は、フィリピン最大の航空会社フィリピン航空の親会社であるPALホールディングス発行済株式総数の9.5%を、9,500万米ドル(約105億円)で取得しました。フィリピンは成長著しいアジアの中においてもとりわけ高い経済成長率を維持しており、今後の航空需要の大きな伸びが期待されています。今回の業務・資本提携により当社から取締役を派遣し、コードシェアや空港業務の相互委託を拡大するなど、より一層強固な関係を構築していきます。

2016年に業務・資本提携を実施したベトナム航空と合わせて、他エアラインとの戦略的な提携を深化しながら、アジア・オセアニア域内における競争優位を確立し収益を拡大していきます。



## 貨物郵便事業

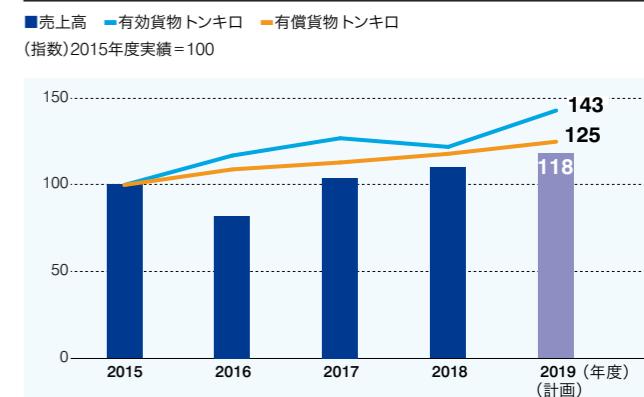
### 大型フレイターによる新たな商材の獲得と柔軟な供給量調整により、収益性の向上を追求

2018年度は、第4四半期に米中貿易摩擦などの影響を受け、中国発着路線の貨物需要が減少に転じたことなどから、輸送重量は前期を下回りましたが、イルドマネジメントの強化やエアラインチャーター(他社機材を使用した貨物チャーター便)の活用などにより、売上高は前期を上回りました。

2019年度は、7月からボーイング777-F型機を導入し、大型貨物や特殊貨物などの新たな商材を獲得します。これまで相対的に不足していた日本一北米間の供給量を増加することにより、アジア一北米間の三国間貨物需要を積極的に取り込むことが可能となります。需要の減速が見られるものの、AI、IoT、ロボットなどの次世代技術の浸透に伴うハイテク関連や自動車関連の貨物需要は引き続き堅調に推移するものと見込んでいます。需要動向を見極めつつ、必要に応じて柔軟に供給量を調整しながら、さらなる収益拡大を目指します。

以上により、2019年度における貨物郵便事業の売上高は1,690億円(前期比5.1%増)を計画しています。

#### 国際線貨物事業の推移



## LCC事業

### 経営統合によって機材や乗務員の稼働率向上を実現、ANAブランドに次ぐ航空事業の「柱」へ

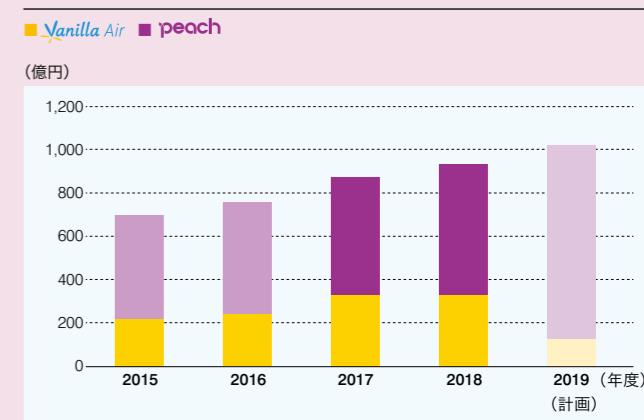
2018年度は、Peach Aviationとバニラエアの統合に向けた準備を開始する中、両社の運航路線の統廃合を進めながら、LCCネットワークの拡充を図りました。Peach Aviationは那覇一高雄線、関西一釧路線を開設したほか、バニラエアは成田一石垣線、那覇一石垣線を開設しました。

2019年度は、4月からPeach Aviationが札幌一ソウル線を開設するなど、ネットワークを拡充しながら旺盛な訪日客を取り込むとともに、新たな旅行需要を創出していきます。また、バニラエアの機材と人材リソースについては順次Peach Aviationへの移管を進め、10月末までに両社のオペレーションを一元化する計画です。2019年度におけるLCC事業の売上高は1,020億円(前期比9.0%増)を計画しています。

2020年度以降は、統合後の機材や乗務員の稼働率向上を実現することで、運航規模を一層拡大し、収益性を高めていく方針です。これまで築いてきたPeachブランドの強みを支

えに、アジアにおける競争力を高め、お客様満足・マーケットシェアにおいて、「アジアのリーディングLCC」を目指します。

#### LCC事業の売上高推移



※ 2017年度からPeach Aviationを連結化  
(2015~2016年度はPeach Aviationの公表内容に基づいた参考値)

## ノンエア事業

### ビジネスモデルの変革や収益ドメインの創造により、将来の収益源を確立

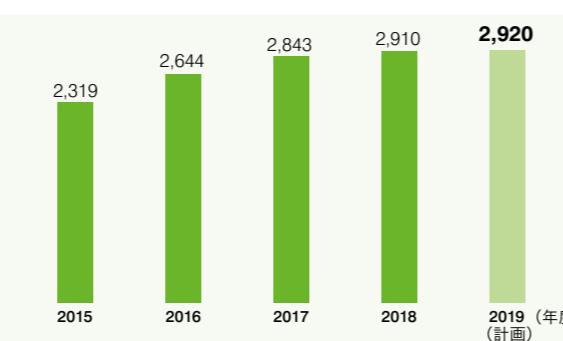
## 航空関連事業

訪日客の増加が続く中で、海外の航空会社による日本路線への就航便の増加が見込まれています。当社グループが既にネットワークを展開している国内空港において、旅客・貨物の空港地上支援業務や機内食の製造などの業務をグループ外のエアラインから受託することで、収益を拡大していきます。また空港ハンドリング会社を中心に、2020年度の羽田ネットワーク拡大に向けた人材の採用や育成を加速し、ANAグループ運航便を支える体制の構築と品質の向上を目指します。

2019年度の売上高は2,920億円(前期比0.3%増)、営業利益は105億円(同20.3%減)を計画しています。

#### 航空関連事業の売上高推移

(億円)



#### ノンエア事業における取り組み

##### ANA X株式会社 <https://www.ana-x.co.jp>

当社はANAグループの顧客資産事業を担う会社として、2016年に事業を開始しました。多様なタッチポイントで蓄積されたビッグデータを活用し、お客様一人ひとりとの最適なコミュニケーションを通じて、マイレージプログラムなどのサービスを充実させる、独自性を持った「マーケティング・プラットフォーム」の進化を図っています。

昨今、ビッグデータをコアにした企業グループごとの「経済圏」の競争は急速に激しさを増しています。当社においても、約3,459万人(2019年3月末現在)のANAマイレージクラブ会員をはじめとするグループ顧客データを最大限活用し、新しい事業・サービスを積極的に拡大していきます。



**ANAX**

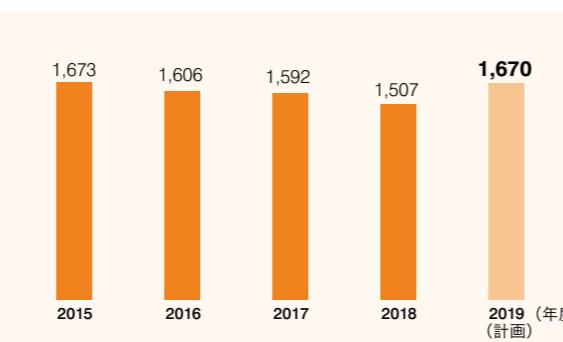
## 旅行事業

新たに立ち上げた「ANA Traveler's」ブランドのもと、ダイレクト販売の拡大とダイナミックパッケージ商品「旅作」などの競争力強化に努めていく方針です。お客様のニーズを反映した商品の提供や、個別のご要望に応じたコミュニケーションを強化するとともに、エアバスA380型機が就航したハワイ方面や、年々増加する訪日旅行需要を重点的に取り込んでいきます。

2019年度の売上高は1,670億円(前期比10.8%増)、営業利益は25億円(同312.5%増)を計画しています。

#### 旅行事業の売上高推移

(億円)



##### MRO Japan株式会社 [www.mrojpn.co.jp](http://www.mrojpn.co.jp)

航空機整備(MRO : Maintenance Repair and Overhaul)を専門とする会社として2015年に設立され、2019年1月には事業拠点を沖縄に移しました。海外エアラインが諸外国の廉価なMROに整備を委託している中、日本の航空会社が有する優れた技術力を活かして国内で整備を実施し、日本の航空産業と地域・社会の発展に貢献していく方針です。

沖縄は多数のエアラインが就航しているため、整備のための空輸費用が抑制できるなど、海外MROに対抗するための基盤を有しています。アジアを中心に航空機整備の需要も増えることが想定されるため、沖縄の地理的な優位性を活かして当社のパフォーマンスを最大限に発揮し、空の安全を支えていきます。



MRO Japan(株)がPeach Aviationの航空機整備を実施

**MRO Japan**

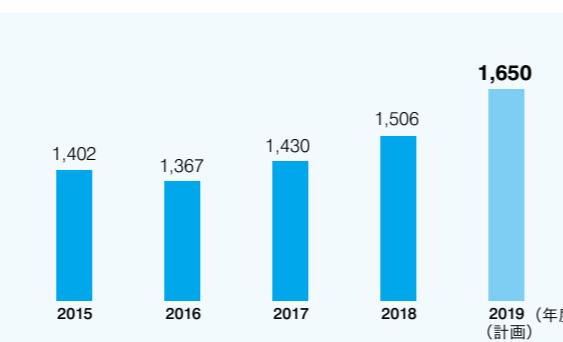
## 商社事業

リテール部門では、消費者一人ひとりのニーズや購買履歴に合わせた「One to One マーケティング」を強化します。食品部門においては、主力商品であるバナナの仕入安定化、生産コスト低減などにより収益力を強化するほか、航空・電子部門では、新たに開始した航空機エンジンリース事業を基幹事業に育成していきます。今後成長が見込まれる領域を明確に定め、選択と集中による既存事業の強化と新規事業の創造を行うとともに、グローバルマーケットでのビジネス創出・拡大により、さらなる収益の拡大に取り組む方針です。

2019年度の売上高は1,650億円(前期比9.5%増)、営業利益は50億円(同34.9%増)を計画しています。

#### 商社事業の売上高推移

(億円)



##### ANAビジネスジェット株式会社 <https://www.anabj.co.jp>

ビジネスジェットを活用したチャーター手配を行う会社として、2018年に双日(株)との合併で設立されました。定期便が運航していない都市へのフライトや、お客様の都合に応じた出発時間の設定が可能であることから、欧米ではビジネスジェットを利用する経営者が多数存在します。刻々と変化するビジネスチャンスを逃さないため、アジア・太平洋地域でもビジネスジェットの利用機会が増加しており、秘匿性を確保した移動手段として選ばれています。

ANA国際線ネットワークとの乗り継ぎも含めた新たな移動手段として、日本のお客様にも選んでいただけるよう、オンデマンドなチャーター利用を提案していきます。



**ANA**  
ANA Business Jet

# 対談：未来を見据えたESG経営と企業活動を通じたSDGsへの貢献



ANAホールディングス(株)  
代表取締役社長  
**片野坂 真哉**

ANAグループは社会的価値と経済的価値の同時創造による持続可能な成長を目指していますが、投資の側面でもESG(環境・社会・ガバナンス)への関心が高まっています。当社代表取締役社長片野坂 真哉と、SDGs研究の第一人者として様々な方面で活躍されている慶應義塾大学大学院教授 蟹江 憲史氏が、SDGsへの貢献を含む未来社会との共存共栄やグローバルレベルで当社グループが目指すべきESG経営の深化について、2018年に引き続き意見交換を行いました。

## 2018年からの動き

**蟹江** この1年で特にESG投資とSDGsとの関係に対する関心が非常に高まっていると感じます。日本政府、銀行・証券会社も長期的な視点で安定した運用をしていくことを流れがあります。個人投資家をターゲットにした商品でさえも、引退後の寿命が長くなってきたことで、より安定した長期的なリターンが求められていると思います。

**片野坂** 私は今年4月に経団連ミッションで銀行・証券会社のトップの方々と一緒にアメリカのニューヨークとワシントンで投資家セミナーを実施したのですが、投資家の皆さんから「長期的な利益、長期的なバリューを高めることが大切だ」というメッセージをいただき、ESG経営と長期投資の重要性について痛感しました。この流れを受けて、決算発表の際、これまでのIR資料は財務指標がメインでしたが、非財務指標の項目を追加しました。また、統合報告書も過去のものと比べてみるとわかりますが、ESG経営やSDGsへの貢献、気候変動への対応などに関する記載内容がかなり増えています。

**蟹江** 金融の世界では、長期的に見て信頼に足る企業に投資していくとする背景があり、ESG経営やSDGsへの貢献という観点から企業を評価する動きが広がりつつありますね。

## ANAグループの具体的な取り組み

**片野坂** 2016年のICAO総会で、国際航空において2021年以降はCO<sub>2</sub>排出量を増加させないことが採択されたこともあり、私たちにとってまず航空機からのCO<sub>2</sub>排出量の抑制というのが大きなテーマです。ANAでは省燃費機材の積極的な導入やこれまでの化石燃料に代わるバイオジェット燃料の導入に取り組んでおり、藻類を原料とした国産バイオジェット燃料の開発にも協力しています。また、業界として不正な野生生物取引の防止や航空機を利用した人身取引の防止などが課題となっており、関係省庁やNGO/NPO、同業他社とも連携して防止に取り組んでいます。現場の社員に対しては、具体的な内容でセミナーなどを実施することにより、身近な課題であるという理解が進んでいると思います。

ユニバーサルなサービスの推進についても、着実に浸透していると思います。車いすやベビーカーをご使用の方でも利用しやすいように、搭乗ゲートにおける改札口の幅を広げた

り、目の不自由な方がパソコンを使って簡単に航空券を予約できるシステムの導入など、環境整備に約50億円を投資する予定です。ユニバーサルなサービスを推進することで、あらゆるお客様に安心してご利用いただけることとなり、私たちにもメリットをもたらすのだと考えています。このように社会的価値と経済的価値の同時創造をセットで語っていくことが大事だと思います。

**蟹江** 私は常々「経済が回っていないとサステナビリティも本質的にならない」と言ってきましたのですが、最近特にそう実感しています。実際に経営者の立場から、同じような意見を言っていただくとともに勇気付けられます。

**片野坂** 私たちが重要課題の一つとして取り組んでいるテーマに「地域創生」がありますが、観光振興により交流人口が増え、地方が元気になることは私たちの利益を高めることにつながります。また、私たちは複数の地方自治体と包括連携協定を結んでいます。観光振興や地産品の販売促進による地域活性化だけでなく、災害支援や次世代育成などについても連携して進めています。最近はSociety 5.0<sup>※1</sup>における革新技術を活用する取り組みとして、ANAが進めるアバター<sup>※2</sup>の瞬間移動技術を活用して、教育や医療・福祉などの地域の社会課題解決につなげる取り組みも始めています。このような地域創生への取り組みが価値創造につながるということも強調していきたいと思います。

**蟹江** 自治体にはパートナーを求めているところがたくさんありますが、就航地の地域を中心に色々な活動を期待したいですね。

**片野坂** 昨年もこの対談でフードロスの話をしたと思いますが、国際線のビジネスクラスでは機内食の事前予約サービスを始めています。機内でお食事のご要望にお応えできない状況を回避できると同時に、余分な機内食を搭載する必要がなくなり、お客様の満足度向上とコスト削減、フードロス削減を実現する仕組みにつながっています。

**蟹江** 今のお話を伺っていると、実は複数のステークホルダーにとって良い方法があるのに気づいていないことや十分に意識していないことがあるのかもしれませんね。社員の皆さんのがづきが、業務の効率化や無駄の削減につながり、結果お客様にも喜んでいただけることがあると思います。



慶應義塾大学 大学院  
政策・メディア研究科教授  
**蟹江 憲史氏**

**片野坂** ESGを「社会貢献」と捉えている役職員もまだいます。しかし、ESGは企業価値を高めるものであり、投資家にもアピールできるということを、しっかり伝えていくことが必要です。私たちは2018年10月、世界のエアラインで初めてグリーンボンドを発行しました。新しい総合トレーニングセンター建設にあたり、屋上の緑化や、太陽光発電設備を取り入れるなど、環境に配慮した建物であることが評価されました。また、2019年5月にはユニバーサル対応への設備投資資金とするためのソーシャルボンドも発行しています。これらの取り組みについては、投資家の皆さんにもどんどんアピールしていこうと思っています。

**蟹江** 社会に良いこと、未来に良いことを、それが企業の利益にもつながるということが一番大切だと思います。投資家の目線もそういうところに向いていますし、これまでの取り組みをどんどん先進的に進めていただきたいですね。

※1 Society 5.0: サイバースペースとフィジカル(現実)空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会。狩猟社会(Society 1.0)、農耕社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)に続く、新たな社会を指すもので、第5期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱された。

(出典: 内閣府HP [https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html))

※2 ANAアバター: 距離、身体、文化、時間、あらゆる制限を超える瞬間移動手段。ロボティクスや物を触った時の感覚を疑似的に伝える技術などを用い、離れた場所にあるアバターを遠隔操作して、あたかもそこに自分自身が存在しているかのようにコミュニケーションや作業を行うことができる技術。

## 対談：未来を見据えたESG経営と企業活動を通じたSDGsへの貢献

## 日本らしいESG経営について

**片野坂** 私は日本らしいESG経営、SDGsへの貢献があるのではないかと思っています。日本には昔から「三方よし」という言葉がありますよね。企業はあらゆるステークホルダーとかかわりながらエンゲージメントを高めていくという考え方がある、日本人には元々あったのではないかと思います。

**蟹江** この「三方よし」ですが、私は今のように変化の目まぐるしい時代には、視点をもう一つ加えると良いのではないかと考えています。それは「未来よし」です。そこまで未来のことを考えなくてもよかつた時代もあったかもしれません、現代は「三方よしプラスワン」が求められているような気がします。

**片野坂** 「未来よし」という時間軸を加えるということですね。2004年にノーベル平和賞を受賞したワンガリ・マータイさんが世界に発信した日本の「もったいない」という言葉もあります。このように日本人の習慣や意識を表す言葉を、もっと世界に広めていくと良いのではないかと思います。

**蟹江** 日本でESGやSDGsがあらゆる場面で唱えられるようになったにもかかわらず、グローバルな話題は欧米主導で進んでいるのが現状です。日本もグローバルな意思決定の場にしっかりと入り込んでいき、様々な基準づくりにかかわっていかなければならぬと思います。

**片野坂** ESGやSDGsというと、欧米の基準や考え方という色彩が強いと思いますが、基準づくりの段階から日本が参加することによって、日本の伝統的な価値観を反映できるということですね。

**蟹江** ANAグループはグローバルに活躍しているエアライングループです。グローバルな基準や指標づくりの場面でもイニシアティブを発揮して、ANAグループのスタンダードが世界のスタンダードになるようなリーダーシップを期待したいと思います。

## 情報開示の促進と未来に掲げる目標

**片野坂** 色々ヒントをいただく中で、やはり「未来」という視点が大事ですね。最近は、台風の進路など気候変動という側面からも、未来は変わっていくのだろうと実感します。コメや果物の栽培適地が移動するなど、気候変動に伴って産業もシフトしているわけですね。航空会社も未来の変化に合わせてビジネスを変えていくということが必要であり、気候変動による企業経営への影響は大きいような気がしています。

**蟹江** SDGsでも、ゴール1の「貧困をなくそう」に、実は気候変動が関係しています。気候変動の影響で家が流されたり、仕事がなくなったりすることが引き金になって貧困に陥ってしまうことがあります。気候変動と色々な要素が絡み合って未来が変化していくとしたら、10年後、20年後の地球はどうなっているのかということを考えて動き出さないと、うまく舵取りができなくなっていると感じます。

**片野坂** 従来から取り組んでいることも、未来を見据えながら、新しい時代に合わせて対応していくことが必要ですね。まもなく2020年度の具体的な経営計画に関する議論を始める予定ですが、「10年後の世界がどう変わるかをにらんで今何をすべきか」ということをキーワードに考えようとしています。経営会議の議論における早期の段階で、「社会的価値創造」に関する議題が挙がってきてますが、そういう点も過去とかなり変わってきたと感じます。

**蟹江** 従来は補足的に見られていたことが、今は経営の核になっており、未来を考えないと経営として動き出せないという時代になったわけですね。

**片野坂** 経営者の思考はどうしても短期的になりがちなので、これを長期的にすることが求められていると思います。私たちは今後の課題としてESGに関するKPIを定め、非財務情報の開示にも積極的に取り組みたいと思っています。その一環として、2019年3月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を決めました。先ほど気候変動がビジネスに与える影響は大きいという話をしましたが、気候変動が経営戦略にもたらす機会とリスクを分析し、財務に

与える影響を開示していく方針です。私たちの環境・社会に対する取り組みの推進と、そのプロセスや成果を可視化することが、投資家の皆さまの評価にもつながると思います。KPIについては、毎年変えるものではないと思いますが、世の中が激しく変化しているわけですから、適宜見直していくことも必要だと考えています。

**蟹江** 例えば2050年までの時間軸で「未来のこの時点ではこうしたい」という大きな目標を掲げることも有効かと思います。大きな目標を宣言することで、企業としての姿勢や目指す方向性などがステークホルダーに伝わるのではないかでしょうか。また、SDGsは質を重視していると言われていますが、数値では測れない目標を設定することも大事だと思います。

**片野坂** 私たちの経営計画は、職場の意見を聞きながらではありますが、役員や部長級の50代以上の社員が中心となって策定しています。しかしながら20年後30年後のANAグループがどういう姿でありたいかということを考えるために、Z世代と呼ばれる入社したての若い社員やミレニアル世代の30代、また40代など、幅広い年齢層の社員から意見を聞き始めました。

**蟹江** 組織や思考が単一になると弱点も同じになりますが、多様性があると1ヶ所を突かれても耐えられるというレジリエンスを生み出します。そういう巻き込みが若い世代の意識を高めていくことにもつながりますし、良い循環が良い未来につながっていくと思います。

## ANAグループへの期待と経営トップとしての決意

**蟹江** ANAグループにはグローバルな分野での基準・指標づくりへの参画や、そこでのリーダーシップの発揮に期待しています。また、サステナブルな取り組みを強化することで、調達先などを含めたバリューチェーン全体への影響力も発揮できると思います。今後はぜひ人権やフードロスなどの取り組みをサプライチェーン全体に広げていただきたいと思います。

**片野坂** 2019年度はESG経営の推進とSDGsに関する社内浸透という目標を掲げています。しかし、現行のグループ中期経営計画において、SDGsの17のゴールのうち、ジェンダー平等、クリーンエネルギー、働きがい、技術革新、不平等をなくす、まちづくり、気候変動の7つにしか具体的な取り組みを設定していません。私は経営会議でも「時間をかけて17ゴール全部に取り組もう」と言っています。今の流れを止めないようにESG経営やSDGsへの貢献について、さらに取り組みを進めていきたいと思います。「地球のことを考えよう、それが会社の未来につながるのだ」ということに気づいてもらおうきっかけづくりが大切だと考えています。



「地球の未来は  
会社の未来」

「ANAグループの  
スタンダードを  
世界のスタンダードに」

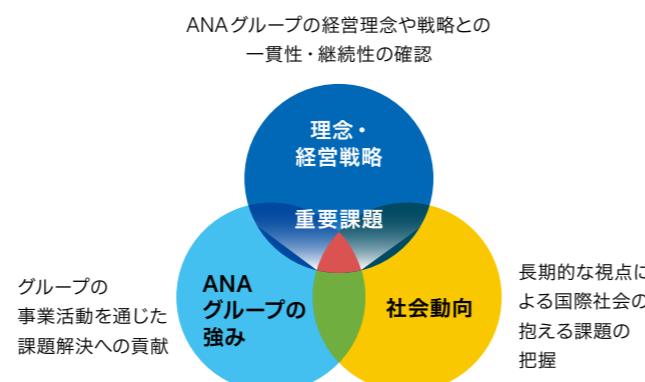
# 現行の中期経営戦略期間における重要課題

ANAグループは、経営ビジョンに「世界のリーディングエアラインググループ」を目指すことを掲げ、グローバルな課題をANAグループらしい方法で解決することで、社会と共に発展する企業でありたいと考えています。グループとして取り組むべき重要課題を特定し、事業戦略・計画に組み込むことで、その解決に取り組んでいます。

## 重要課題の特定

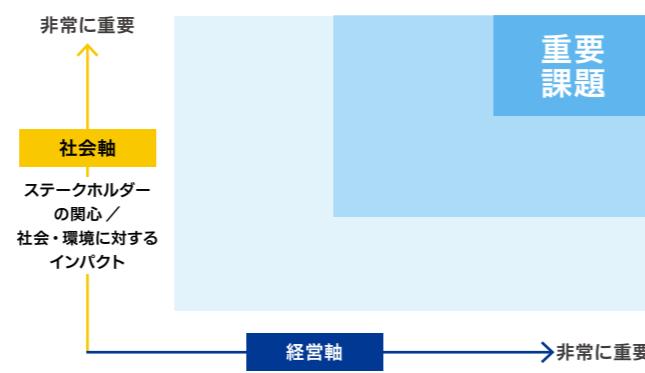
グループとして取り組むべき重要課題の特定にあたっては、国際社会が長期的に抱える課題を把握し、経営理念や戦略との一貫性・継続性があるかどうか、事業活動を通してその解決に貢献できるかを「経営理念・経営戦略」「ANAグループの強み」「社会動向」の3つの視点で抽出します。

### 重要課題特定の概念図



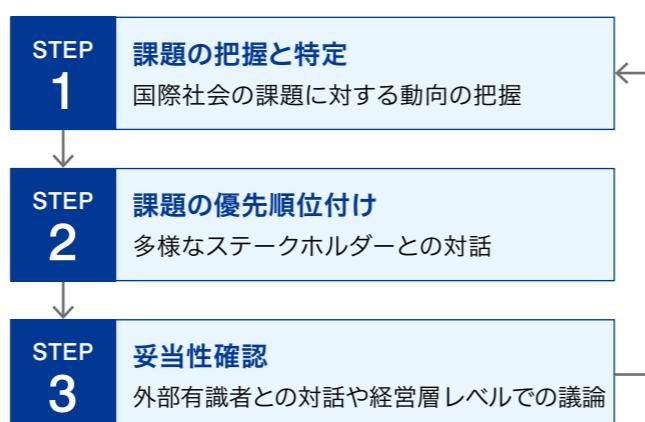
抽出した課題を自社の事業に与えるインパクト（経営軸）、社会や環境に与えるインパクトや関心の高さ（社会軸）の2軸で重要性を判断し、重要度が高いものを特定します。

### 経営軸・社会軸のマトリックス



特定した重要課題が常に世界情勢・環境の変化やANAグループの経営戦略に合致しているかどうかを精査するため、社内外の関係者との議論や情報収集により妥当性を確認し、新たに特定するステップを繰り返しています。

### 確認のステップ

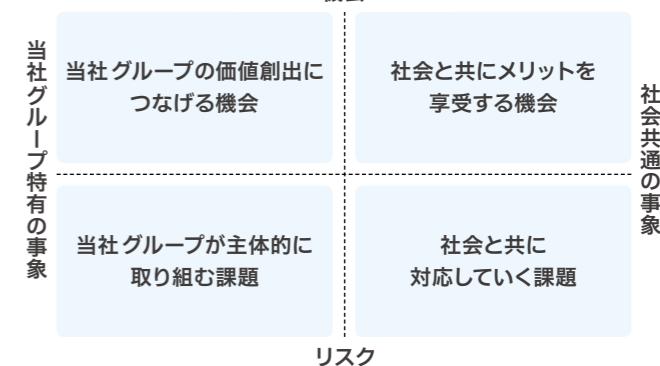


## 現行の中期経営戦略期間における重要課題

現行の中期経営戦略では、ANAグループが本格的にESG経営を推進すること、戦略の遂行を通じた社会的・経済的価値の同時創造を目指すことを前提に、戦略策定時に重要課題を検討しました。具体的には、経営戦略を遂行する上の機会とリスクを把握し、左ページで示した特定と確認のステップを経ることで、社会課題に対するグローバルな動向、自社を取り巻く経営環境、ステークホルダーからの期待を踏まえた重要課題を特定しました。

経営戦略を遂行する上の機会とリスク → P.26

機会



リスク

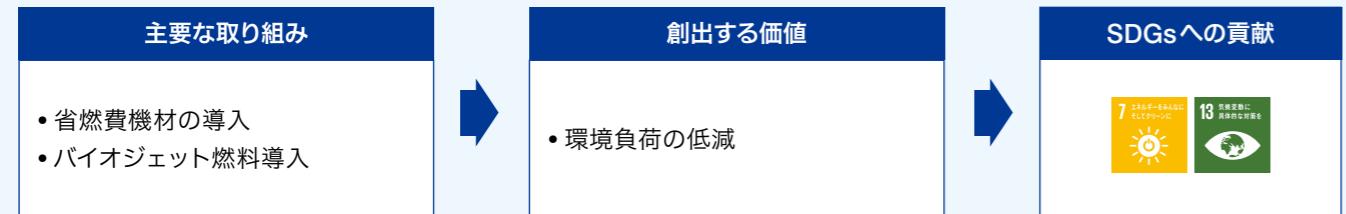
### 重要課題のマトリックス



### 重要課題とした理由

	ANAグループにとって	社会にとって	主要な取り組み
環境	P52 ・燃油費の抑制 ・将来の排出クレジット購入コストの抑制 ・環境リスク回避による評価の維持・向上	・環境負荷の低減	・省燃費機材の導入 ・バイオジェット燃料導入
地域創生	P56 ・新規訪日需要の創出による収益力向上 ・国内線事業の収益性の維持・向上 ・国際線事業の収益拡大	・地域経済の活性化 ・国際交流の促進	・グループ内リソースの戦略的活用 ・国内外就航地域での社会貢献活動
人権	P58 ・人権リスク回避による評価の維持・向上	・人権尊重社会の実現	・人権デューディリジェンスの実施 ・グループ社員の啓発・教育
ダイバーシティ & インクルージョン	P60 ・新規需要の創出による収益力向上 ・課題解決型サービス提供による 顧客対応力の強化	・共生社会の実現	・お客様のダイバーシティに着目した サービスの開発・導入 ・グループ社員の啓発・教育

## 航空事業を中心とするエアライングループとして、CO<sub>2</sub>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。

航空業界においては、2016年のICAO総会の決議事項を受け、2021年以降、国際航空分野におけるCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、「環境に関する基本的な考え方」および「ANAグループ環境方針」を掲げ、2012-20中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」に基づいて、環境リーディングエアライングループを目指し、環境負荷の低減に取り組んでいます。また、2020年以降の中長期目標策定の準備を進めています。

#### 環境に関する基本的な考え方 (1998年策定)

- 環境を大切にする心は、私たち自身が地球に負担をかけていることの自覚から始まります。
- 私たちは、資源とエネルギーを大切に利用し、豊かで持続可能な社会の創造に貢献します。
- 私たちは、率先して環境保全に取り組み、地球を思う心を世界の人々と分かち合います。

#### 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り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、環境負荷の低減にかかる航空機の運航上の取り組みを議論する「エコ・ファースト部会」、地上での取り組みを議論する「地上エネルギー部会」を設置しています。「エコ・ファースト部会」では、航空機からのCO<sub>2</sub>排出量の抑制を課題とし、「地上エネルギー部会」ではグループ全体の施設のエネルギー使用量削減を課題に取り組んでいます。



### TCFDへの賛同を表明

当社はTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言にもとづき、2019年3月に日本のエアライングループとして初めて賛同を表明しました。気候変動が事業にもたらすリスクと機会を分析し、経営戦略に反映するとともに、関連する情報のさらなる開示を進めていきます。



### CDP(カーボン・ディスクロジュー・プロジェクト)の評価

CDPによる評価は、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対する企業戦略の情報開示を目的としています。ANAグループでは2016年より、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。2018年は「B」評価でした。(業界平均はC評価)

### エコ・ファースト認定企業としての取り組み

環境への取り組みと、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。

また、地球温暖化対策に資する環境省主導の「COOL CHOICE」に賛同し啓発活動に取り組んでいます。さらに、2018年には環境省主導の海洋プラスチックごみの削減を目指す「プラスチック・スマート」フォーラムに参加しました。



### グリーンボンド(環境債)の発行について

2018年10月、当社はエアラインで世界初となるグリーンボンドを発行しました。

本グリーンボンドの発行によって調達した資金は、経営の重要課題の一つである「環境」への取り組みとして、グリーンビルディング(環境に配慮した建物)である総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」の建設資金の一部として充当しました。ANAグループは、事業と財務の両面からESG経営に取り組み、持続的な成長を追求していきます。

→ P.68 安全と品質・サービスを支える人財育成の拠点  
「ANA Blue Base」の新設

→  詳細については、当社ホームページにてご確認ください。  
<https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/greenbond/>

### 資金使途

全額をANA Blue Baseの建設資金の一部に充当  
<環境に配慮して導入した主な設備など>  
太陽光発電／LED照明器具／高断熱・高気密ペアガラス  
屋上緑化／自然換気／高効率熱源機器  
ビルエネルギー・マネジメントシステム

### 調達資金の充当状況

項目	金額(百万円)
調達額 (本社債発行額から発行諸費用を除いた金額)	9,940
2018年度における支出(実績)	▲7,547
2018年度末の残高	2,393
2019年度第1四半期における支出(実績)	▲2,393
2019年度第1四半期末の残高	—

### 本社債発行に係るインパクト・レポートинг (影響評価報告)

#### 1. ANA Blue Baseに関する実績

2018年度実績
・エネルギー使用量(原油換算:万kL)
・エネルギー種類別使用実績 (電力:kWh/ガス:m <sup>3</sup> )
・CO <sub>2</sub> 排出量(t)
・太陽光発電による発電量(kWh)
・水道使用量(m <sup>3</sup> )

当施設が  
全面供用開始  
する2020年度  
の実績から  
開示します

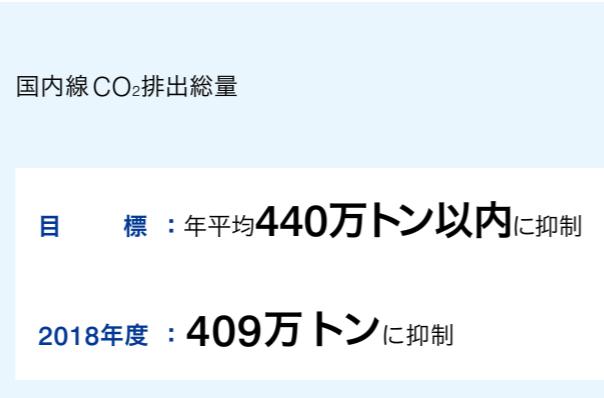
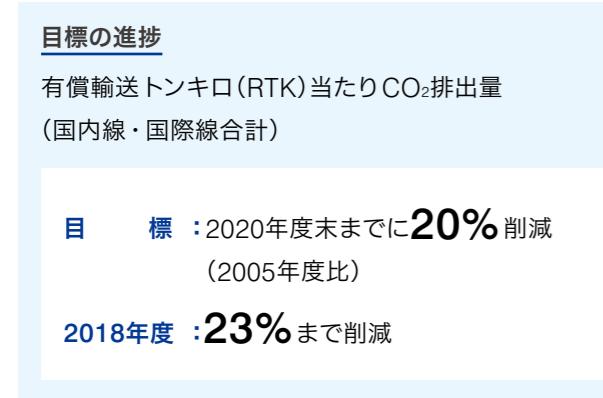
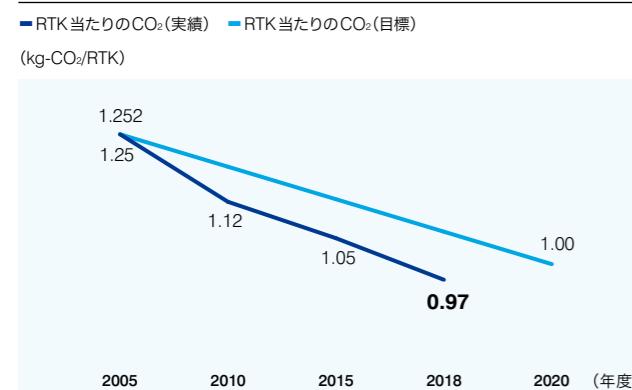
#### 2. 航空事業における環境関連指標(ANAブランド)

2018年度実績
・全機材に占める省燃費機材のシェア(%) (年度末時点)
69
・有償輸送トンキロ当たりCO <sub>2</sub> 排出量 (kg-CO <sub>2</sub> /RTK) (国内線・国際線合計)
0.97

## 環境

CO<sub>2</sub>排出量抑制に向けて

## 運航における取り組み

有償輸送トンキロ当たりのCO<sub>2</sub>排出量の推移国内線CO<sub>2</sub>排出総量の推移

## 省燃費機材の導入

ANAグループでは、航空機からのCO<sub>2</sub>排出量を抑制するため、航空機の運航にかかる改善に取り組んできました。その中でも、最も有効な手段として、省燃費機材を積極的に導入しており、2018年度末時点でグループの保有機材の75.9%(前年同期69.5%)がボーイング787型機やエアバスA320neo/A321neo型機を中心とした省燃費機材となっています。

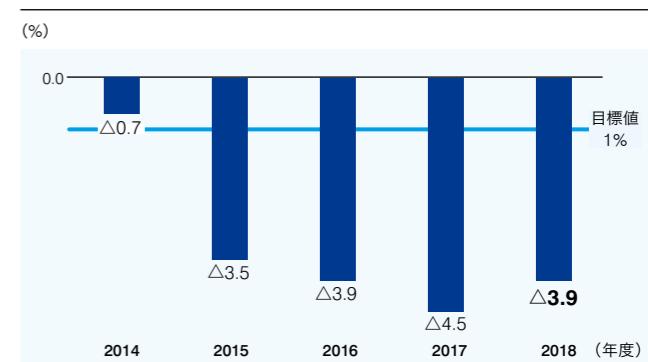
## ICAO CORSIAの取り組み

2016年のICAO総会で採択されたCORSIA(Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation)–2021年以降にCO<sub>2</sub>排出量を増加させない制度–により、2019年から排出量の国土交通省への報告が義務付けられました。ANAグループでは、排出したCO<sub>2</sub>量を測定するため、航空機から地上システムに残燃料の量を送信・把握できる仕組みを構築しました。これに加えて、バイオジェット燃料の導入や排出クレジットの活用も行っています。

## 地上における取り組み



## 地上エネルギーにかかる原単位の前期比



また、正確なエネルギー消費量を把握するためエネルギーデータ統括管理システム「ANA Eiims(エーエヌエー・エイムス)」を導入し、モニタリング、分析を実施しています。

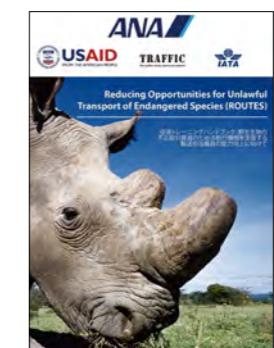
さらに機内・空港内や事業所で発生する廃棄物などの3R(Reduce, Reuse, Recycle)に向けた活動を促進するとともに産業廃棄物管理システム「e-廃棄物管理」を活用した産廃物の適切な管理を実施しています。

## 環境・生態系保全に向けて:「パッキンガム宮殿宣言」に調印

2018年3月、ANAは日本の航空会社として初めてIATAが推奨する野生生物の違法取引を撲滅することを目的とした「野生生物保護連盟特別輸送委員会、パッキンガム宮殿宣言」に調印しました。

2018年12月、グループ社員を対象に、WWFジャパン<sup>※1</sup>において野生生物の取引を調査・モニターする「TRAFFIC」<sup>※2</sup>と協力して教育プログラムを作成し、ROUTES<sup>※3</sup>の講師を招き、ワークショップを開催しました。よく使われる密輸ルートの現状や実際の事例紹介、生きた動物などを発見した場合の対応方法などについて学び、東京税関広報公聴室の方より通報ラインなどについてお話を伺いました。

今後も違法な野生生物の取引に関する理解促進・啓発、関係先と連携した情報共有などを実施し、国内外における環境・生態系保全に向けた取り組みを推進していきます。

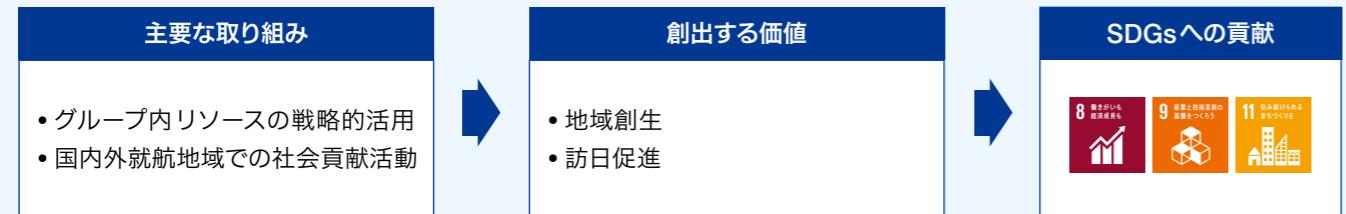


※1 WWF: 約100ヶ国で環境保全に取り組む公益法人(<https://www.wwf.or.jp/>)。WWFジャパンは、自然の中に人間が存在するという自然観を取り入れ、日本国内および日本が関係している国際的な問題に取り組んでいる  
 ※2 TRAFFIC: 野生生物の取引を調査・モニターするNGO。WWF(世界自然保護基金)とIUCN(国際自然保護連合)の共同事業として設立され、世界10地域の拠点を中心に世界中に広がるネットワークを通じて活動。<https://www.trafficj.org/>  
 ※3 ROUTES: 'Reducing Opportunities for Unlawful Transport of Endangered Species'の略。野生動物の違法な取引にかかる犯罪行為に対処するための国際的協働プラットフォームであり、違法な取引が多いとされる国／地域を中心に様々なプログラムを実施している

## 地域創生

その他取り組み  
[https://www.ana.co.jp/group/csr/regional\\_creation/](https://www.ana.co.jp/group/csr/regional_creation/)

### 交流人口の拡大や地域経済の活性化を通じて、 地域創生を目指します。

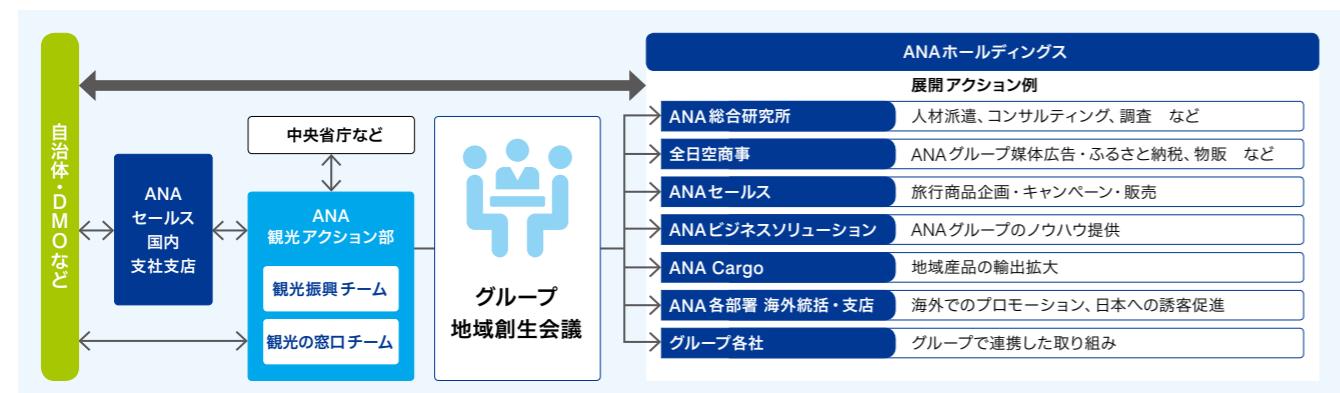


#### 基本的な考え方

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、他企業、NGO/NPO、自治体などと連携し、訪日旅客増と国内流動促進の取り組みを進めるとともに、グループ各社の連携強化によるノンエア事業の販路拡大を図り、「観光振興を通じた地域経済の活性化」に貢献します。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

地域創生のANAグループ全体統括を当社とした上で、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ためにANAマーケティング室観光アクション部を主管とした「グループ地域創生会議」において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ます。



#### 主な取り組み

##### 観光振興を通じた地域活性化

- 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

##### 社会貢献活動

- 復興支援活動(大規模災害の復興支援など)
- 環境・生物多様性の保全活動  
(沖縄でのサンゴ保全プロジェクト「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、キャリア教育プログラムの実施など)
- 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)

#### 地方自治体との連携

地域経済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。2019年7月現在、9道県(三重・静岡・北海道・高知・徳島・大分・宮崎・宮城・香川)と締結しており、観光、文化、次世代育成、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る連携を進めています。



香川県との連携協定締結式の様子

2019年4月に締結した香川県との包括連携協定では、「先端技術の利活用によるイノベーション推進」を盛り込み、ANAグループが進めるイノベーションの技術を医療・福祉・観光などの様々な分野で活用することを検討しています。



イノベーション技術の例：障がい者が分身ロボットを自宅や病院などから遠隔操作してお客様対応を行う(AVATARカフェ)

#### グループ各社の専門性を活かした地域創生

日本各地の特産品を取り入れた食事や飲料・デザートを機内やラウンジで提供したり、観光情報を発信したりすることで各地の魅力を発信する「Tastes of JAPAN by ANA」を展開しています。また、各地への誘客促進を目指した搭乗キャンペーンや、機内メディアの活用、貨物での地域の特産品の輸送など、航空輸送サービス事業を通じて地域活性化を目指しています。その他にも、地域のニーズを踏まえながら、旅行、広告宣伝、物流、調査研究、研修、人材派遣など、グループ各社の専門性を活かした地域創生への取り組みを展開しています。



Tastes of JAPAN by ANAウェブサイト



パンフレット(例)

#### インバウンド促進に向けた取り組み

訪日誘客による地域経済の活性化に向け、2018年4月に訪日旅行者向けの観光情報発信サイトである「Japan Travel Planner」を立ち上げました。11言語で日本の魅力を発信し、ANA航空券予約サイトとのシームレスな連携により日本各地への誘客を促しています。その他、2018年10月には(株)ANA総合研究所と三井住友ファイナンス&リース(株)を発起人として、インバウンドと地域創生に関連する事業者や団体により「地域創生インバウンド協議会」を設立しました(2019年7月現在42企業23自治体・外郭団体参加)。参加企業が地方自治体と連携して各社の強みやノウハウを提供することにより、総合的なソリューションの提案を行っています。



Japan Travel Plannerウェブサイト

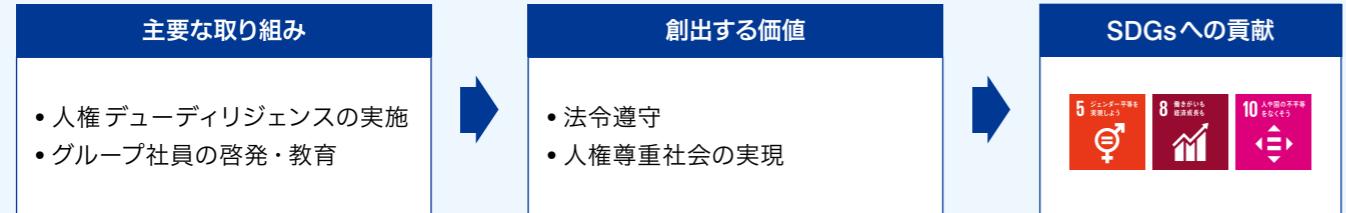


地域創生インバウンド協議会  
Regional Revitalization and Inbound Tourism Council

## 人権

→  その他取り組み  
[https://www.ana.co.jp/group/csr/human\\_rights/](https://www.ana.co.jp/group/csr/human_rights/)

## 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。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、2016年4月に「ANAグループ人権方針」を定めました。委託先およびサプライヤーに対しても本方針を支持するよう、継続して働きかけています。

「誰一人取り残さない」という言葉に象徴されるように、SDGsの中核には人権尊重の考え方があることを十分に認識した上で、今後も取り組みを推進していきます。

### 推進体制

人権課題に対する方針や取り組みの進捗については、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」で議論しています。またCSRプロモーションリーダーとの連携のもと、グループ各社・各部署における人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

### ステークホルダーとのエンゲージメント

ステークホルダーからの期待・要請を把握し、取り組みに反映させていくため積極的な対話を実施しています。

#### 社員とのコミュニケーション

人権尊重に対する理解をより深めるため、前年度に引き続き、グループ全社員対象に「ビジネスと人権」に関するeラーニングを実施しました。3ヶ月の受講期間中に94%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」など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。

#### 対外的な発信(報告書の開示)

人権尊重の取り組みの積極的な社外発信のため、2018年5月に「人権報告書」を作成・開示しました。2019年度版も開示の準備を進めています。

#### 海外現地での政府機関やNGO/NPOとの対話

2019年6月、タイにおいて水産業の労働現場を視察するとともに、人権課題への対応状況について国際機関やNGO/NPO、消費者団体などと意見交換を実施しました。

### 海外ESG投資家との対話

2018年7月、英国ロンドンにてCHRB(Corporate Human Rights Benchmark)<sup>\*1</sup>の運営委員会を構成するAviva Investors<sup>\*2</sup>を訪問し、機関投資家としての考え方やCHRBの活動の方向性などについて意見交換を行いました。

\*1 CHRB: 人権対応の側面から企業を評価・ランクインし、これを投資活動につなげることによって、企業の人権課題への取り組みを促すことを目指す国際的なイニシアチブ。  
 \*2 Aviva Investors: 英保険大手AVIVAがグループ内に有する運用会社。外部顧客に対してもサービスを提供しており、運用資産総額は3,000億ポンド以上。



### 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と就航国を対象とし、事業活動が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のテーマについて、リスク発生の防止に取り組んでいます。

#### 日本での外国人労働者の労働環境の把握

2017年度の空港における地上ハンドリング事業に続き、2018年度は委託先ならびに独立した第三者機関(経済人コーランサート会議日本委員会)<sup>\*3</sup>の協力を得て、ケータリング事業に携わる外国人労働者へのインタビューを実施しました。

#### 機内食などにかかわるサプライチェーンマネジメントの強化

2017年に日本企業として初めて参画したブルーナンバー・イニシアチブ<sup>\*4</sup>を活用し、機内食の食材にかかわる200以上の取引先や生産者の情報を登録するとともに、2,000を超える物品においてテスト登録を実施しました。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。

#### 航空機を利用した人身取引の防止

2019年4月に、機内で人身取引の可能性が疑われる事例を発見した際に地上へ通報を行う運用を開始しました。また、人身取引の問題について正しい理解を促進するため、グループ全社員を対象に「人身取引の防止」に関するeラーニングを実施しました。



人身取引防止eラーニングの画面

#### 贈収賄の防止

海外支店における贈収賄防止にかかわるセミナーの開催などを実施しました。

\*3 経済人コーランサート会議日本委員会: ビジネスを通じて社会をより自由かつ公正で透明なものとする目的としたビジネスリーダーのグローバル・ネットワーク。  
 \*4 ブルーナンバー・イニシアチブ: ブルーナンバー財団による、食にかか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。

### 人権専門家との定期的なレビュー

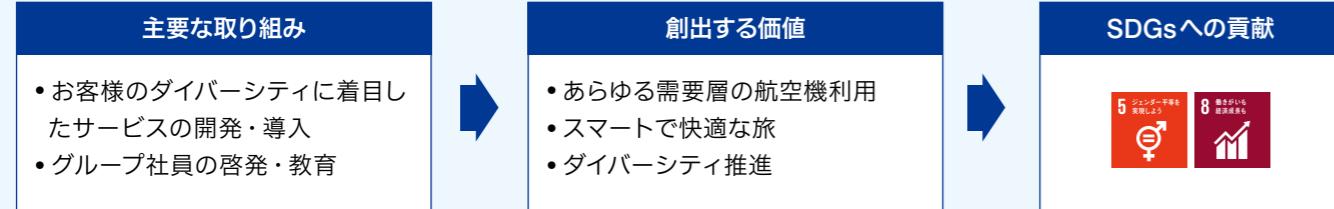
ANAグループでは、人権の専門家から定期的にアドバイスを得ています。2018年9月には、海外2団体(デンマーク人権研究所<sup>\*5</sup>、人権ビジネス研究所<sup>\*6</sup>)から2名の人権専門家を招き、前年度に助言を受けた後のANAグループの取り組みについての進捗報告を行いました。専門家からは、今後取り組みを進めていく上で企業活動から影響を受ける可能性のあるグループやステークホルダーを広く捉える必要性や、外国人労働者の問題への対応において求められることなどについて、参考事例の紹介も含めたアドバイスを受けました。



\*5 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実行する組織。  
 \*6 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。

## ダイバーシティ&インクルージョン

### 「すべてのひとに優しい」共生社会を実現し、リードしていきます。



#### 基本的な考え方

2020年を節目に、グローバルなシーンにおけるお客様の多様化が進む中、継続して皆さまに「選ばれ、信頼される」ことが私たちANAグループの成長にとって不可欠であり、誰もがともに歩んでいける「共生社会」の実現に貢献することは、公共交通機関として私たちの責務であると考えます。持続可能な社会の実現に向けて、お客様一人ひとりの多様性を尊重し「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

ANAグループが大切にす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。



### ハードレガシーの創出に向けて

ご出発前からご旅行後までのあらゆるシーンにおいて、より快適にご利用いただける施設や設備を順次整えていきます。空港、機内における施設・設備については、2020年3月までに全国に展開していきます。



### ソフトレガシーと心のバリアフリーの推進に向けて

社員一人ひとりが社会の中で「心のバリアフリー」を発揮し、世界トップレベルのユニバーサルなサービスを提供できるよう様々な活動を推進するとともに、すべてのお客様に安心してご利用いただくための仕組みづくりに取り組んでいます。

これらの活動を通じ、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を進めています。



#### 発達障がいのあるお子様への「体験搭乗プログラム」



- 成田国際空港株式会社との共同開催
- お子様やご家族の搭乗への不安を軽減

#### 特別支援学校で特別授業(そらばす教室)を開催



- ANA便で修学旅行を予定しているお子様の不安軽減
- 2019年度にプログラム化し、継続開催

#### そらばすブック・そらばすビデオの作成



- 搭乗に際し不安を感じる点について説明
- ウェブサイトからダウンロード・視聴可能

### LGBTフレンドリーなエアライングループへ

2015年4月の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、お客様のダイバーシティと共に社内でのLGBTの理解促進や環境整備を進めています。2018年6月に「ANAグループLGBTを知ろう」ハンドブックを配布するなど、LGBTに対応した社員向け研修や教材を充実させ、共生社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

ANAは任意団体work with Pride\*によるLGBT指標「PRIDE指標2018」において、3年連続で最高評価の「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



## ダイバーシティ&amp;インクルージョン

## 2020とその先の未来に向けたレガシー創出

ANAグループは、航空輸送を中心とした各事業を通じて世界と日本各地をつなぎ、地域の活性化や社会課題の解決に貢献することを目指しています。

2020年とその先に向けては、「世界トップレベルのユニバーサルなサービス」を提供するエアライングループとなることで、多様性を活かし、誰もが暮らしやすい社会づくりをリードする存在として持続的に成長を続けていきます。



「HELLO BLUE, HELLO FUTURE」～2020を、みんなの滑走路にしよう。～  
青い丸が表すのは「青い地球」、「世界」。  
世界トップクラスのユニバーサルなサービスを実現し、文化や言語、国籍、年齢、性別、障がいなどを問わず、世界中の多様なお客様の“懸け橋”となりたい。そんな新たな挑戦に私たちは取り組んでいます。

## ユニバーサルなサービスの推進に込めた想い

2019年3月、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催500日前をきっかけに、ANAの「ユニバーサルなサービス」推進を紹介する動画を作成しました。どなたでも安心・快適に飛行機をご利用いただける「すべてのひとに優しい空」を作り出すための取り組みや、お客様一人ひとりに寄り添い、共に新たな体験や歓びを創っていきたいというANAの想いを表現しています。



詳細については、当社ホームページにてご確認ください。  
<https://www.ana.co.jp/hbhf/promotion/universal/anamo/>

ANAは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャルエアラインパートナーです。

## 「混ざり合う社会」の実現に向けた取り組み

2019年6月、小・中学生の親子を対象とした次世代育成プログラム「ANA Blue Academy ともにつく～る」を新設しました。NPO法人日本ブラインドサッカー協会と共同で開発した本プログラムは、現役のブラインドサッカー選手とANAグループ社員が講師を務めます。ブラインドサッカーティムを通じて相手の立場に立ったコミュニケーションの取り方や周囲への思いやりの大切さについて知り、誰もが一緒に暮らしやすい共生社会について考える機会を提供していきます。

本プログラムは2019年度に全国8ヶ所で順次展開予定です。私たちは東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のビジョンの一つである「未来への継承」に共感し、本プログラムを通じて子どもたちと共に学びながら、経営理念である「夢にあふれる未来」づくりとSDGsの達成へ貢献していきます。



## プログラムの流れ

## 共生社会について知る

2020年をきっかけに、様々な人が暮らす社会で多様性がより大切になることを学びます。



## ブラインドサッカーティム

楽しみながら「伝えること」「聞くこと」「思いやり」の重要性を体験します。



すべてのひとに優しい空について考える  
これから自分が大切にしたいこと、行動したいことを宣言します。



特定非営利活動法人  
日本ブラインドサッカー協会  
専務理事兼事務局長  
松崎 英吾氏

## 日本ブラインドサッカー協会より

私たち日本ブラインドサッカー協会とANAは、2016年6月にパートナーシップ契約を締結し、多様性を活かす社会づくりに取り組んでいます。その一環として今回、ANAグループの皆さまと一緒に「ともにつく～る」をスタートしました。参加者はアイマスクを着用したブラインドサッカーティムを通じて、目の見えない世界やその難しさを体験します。障がいを一方的に理解するだけでなく、自分自身にとって大切なことにも改めて気づき、発見することができます。本プログラムを、私たちがビジョンとして掲げる「ブラインドサッカーを通じて、視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う社会を実現すること」の第一歩とし、ANAグループの皆さまと共に大きな社会変革のうねりを生み出していけることを楽しみにしています。

## 日本国内の一般事業会社として初のソーシャルボンド(社会貢献債)発行について

2019年5月、当社は経営の重要課題の一つである「ダイバーシティ&インクルージョン」への取り組みとして、お客様への「ユニバーサルなサービス」の提供、および従業員へのユニバーサル対応に係る設備投資資金を使途とするソーシャルボンドを発行しました。お客様および従業員の多様性を尊重し、ユニバーサル対応への取り組みを強化することで、「すべてのひとに優しい」共生社会の実現に貢献していきます。

詳細については、当社ホームページにてご確認ください。  
[https://www.ana.co.jp/group/csr/customer\\_diversity/socialbond/](https://www.ana.co.jp/group/csr/customer_diversity/socialbond/)

## 資金使途

## お客様への「ユニバーサルなサービス」の提供

- ウェブサイトの改修資金の一部に充当  
(国際標準のW3Cアクセシビリティ・ガイドラインへの適合)
- 国内空港施設・設備の改修資金の一部に充当
  - チェックインカウンターに、お手伝いが必要なお客様用カウンター(ローカウンター)を設置
  - ラウンジの改修(受付へのローカウンター設置、扉・通路幅の拡大、車いす利用者優先エリアの設定など)
  - 搭乗ゲートの改修(改札機幅の拡大)

## 従業員へのユニバーサル対応

- 国内事業所施設・設備の改修資金の一部に充当  
車いす利用者専用駐車場の設置、多機能トイレの導入、扉・通路幅の確保

## 調達資金の充当状況

項目	金額(百万円)
調達額(本社債発行額から発行諸費用を除いた金額)	4,968
2018年度における支出(実績)	▲910
2019～2021年度における支出(計画)	▲4,058

## 本社債発行に係るインパクト・レポート(影響評価報告)

2019年度の実績から開示します

## 1. アウトプット指標

- ユニバーサル対応の改修が完了したウェブサイトの機能(概要)
- ユニバーサル対応の施設・設備改修が完了した空港数
- ユニバーサル対応の施設・設備改修が完了した事業所建物数

## 2. アウトカム指標

- おからだの不自由なお客様の搭乗実績(ANAブランド、前期比)
- 障がい者雇用率(ANAおよびグループ適用認定会社の合算値) → P11・P126

## 3. インパクト(定性目標)

お客様および従業員の多様性を尊重し、「すべての人に優しい」共生社会の実現に貢献すること

# 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かか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。

## 株主・投資家との対話

株主価値向上に向け、適時・適切な情報の開示や対話に努めています。

### 第74回定期株主総会：

ご来場株主数 1,972名／議決権行使率 64.0%

決算説明会、スマートミーティング  
(機関投資家・アナリスト向け):

6回

機関投資家、アナリストとの対話：

225回(国内／123回、海外／102回)

個人投資家向け説明会： 16回／計2,543名(IRフェア含む)

個人株主向け機体工場見学会： 12回／計714名

## 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。

### 中期経営戦略における「2019年度実行プラン」について：

(2019年2月15日～3月20日) 22回／計1,163名

## 海外ESG投資家との対話

2019年7月、ロンドンにおいてESG投資家(Hermes EOS等)と、最新のESG投資の状況、企業に求める対応、ANAグループへの期待について意見交換を行いました。



©Caux Round Table Japan

## 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：

14回(カナダ、スイス、ドイツ、シンガポール、マレーシア)

### 人権団体との海外での対話：

1回(タイ)

### 人権関連の国際会議への参加：

8回(タイ、スイス、アメリカ、ベルギー、日本)

### ESG投資家との海外での対話：

4回(イギリス、スイス)

## ビジネスパートナーとの対話

ANAグループでは、工場や施設の見学を通じ、一般のお客様や関係企業の皆さまにも、安全・安心への理解を深めていただく一助にしています。

### ANA機体工場見学：

約59,000名

### ANA機内食工場見学：

53回／計1,300名

## ANAグループに対するコメント(抜粋)

- 社会的価値と経済的価値の両方を同時創造する考え方や仕組みについて理解した。今後も経営戦略を推進しながら実績を残すとともに、ESG関連のKGIやKPI設定について、リーディングカンパニーとしての取り組みを継続していくべき。
- 長期目標を掲げ、将来を見据えた戦略的なストーリーや達成までのロードマップを描いてほしい。また、コーポレートガバナンスの改善にも期待している。
- 相互の信頼関係を構築するために、定期的な情報開示に努めるとともに、直接対話の機会も継続してほしい。

## 環境に関する有識者との対話

2019年6月、有識者の皆さまとANAグループの環境への取り組みについての意見交換を行い、ANAグループへの期待についてコメントをいただきました。



©Caux Round Table Japan

有識者の皆さま  
IATA JAPAN 日本代表 藤原 勇二氏  
IATA JAPAN マネジャー 小林 靖欣氏  
WWF Japan 自然保護室室長 東梅 貞義氏  
CIジャパン 代表理事 日比 保史氏

## ANAグループに対するコメント(抜粋)

- 環境負荷低減への取り組みについては、全体像を描きストーリー性を持った情報開示を進めてほしい。
- CO<sub>2</sub>抑制対策として、省燃費機材の導入のほかに、バイオ燃料の導入や排出クレジットも自社のビジネスモデルと調整しながら有効に活用してもらいたい。
- 野生生物の違法取引防止について、業界内での連携強化、旅客への啓蒙、税関・警察・関係各所への通報体制の構築など、取り組みをさらにステップアップしてほしい。

## 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
- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)



In Collaboration with RobecoSAM



FTSE Blossom Japan

### 品質

- SKYTRAX社(ANA)  
World Airline Rating 5スター部門賞  
World's Best Airport Services  
Best Business Class Onboard Catering
- JCSI(日本版顧客満足度指数)調査  
国際航空部門「顧客満足」第1位



### 定時性

- CIRIUM社(ANA)  
Asia-Pacific Major Airlines Network 部門 第1位  
Major International Airlines Network 部門 第3位



### ユニバーサル

- 東京都「心のバリアフリー」サポート企業(ANA)
- 東京都「心のバリアフリー」好事例企業(ANA)



### その他

- スポーツ庁「平成30年度スポーツエールカンパニー」(ANA/ANAテラマート)
- 東京都「平成30年度東京都スポーツ推進モデル企業」(ANA)

