



統合報告書 2023

2022年度(2023年3月期)





ANAグループ経営ビジョン

ワクワクで満たされる世界を

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、
社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。

“ワクワク”は、人を動かすエネルギー。

それは人から人へと伝わり、世界をあかるく元気にする。

私たちは、空の可能性を信じ、ヒト・モノ・コトをつなぐことで、

これまでたくさんの笑顔と歓びに出会ってきた。

そして今、新しい未来に向けて、次のワクワクを生み出す。

移動をもっと楽しいものにできないか、モノの運び方を新しくできないか、

心躍る日常を届けられないか、どこまでも地球にやさしくなれないか。

これまで以上の空の体験とともに、驚きと感動を創りたい。

さあ、私たちの新たな挑戦が始まる。

国を越え、枠を超え、つながりあれば、可能性は無限大。

一人ひとりの胸を高鳴らせ、ワクワクで世界を満たそう。

目次

04 トップメッセージ

10 ANAグループの価値創造プロセス

16 事業戦略

- 18 2023-25年度中期経営戦略
- 32 事業戦略
- 38 特集：新ブランドAirJapanについて

42 中長期的な価値創造

- 44 ANAグループのESG経営
- 48 重要課題

74 持続的な企業価値向上につなげる基盤

- 76 安全
- 80 人的資本
- 84 DX
- 86 リスクマネジメント
- 88 コンプライアンス
- 90 コーポレート・ガバナンス
- 102 ステークホルダーとの信頼形成
- 106 ステークホルダーとの責任ある対話
- 108 社外取締役からのメッセージ
- 113 取締役会議長からのメッセージ

114 財務／データセクション

本報告書の構成

ANAグループは、創業の理念を受け継ぎながら培ってきた強みを活かした企業活動を通じ、社会的・経済的価値の同時創造に取り組むことにより、持続的な企業価値の向上を目指しています。本報告書では、受け継がれてきた理念と価値創造の全体像を示すとともに、危機克服と成長回帰に向けた事業戦略や中長期的なサステナビリティの取り組み、これらの企業活動を支える経営基盤についてご説明しています。

編集方針

ANAグループ(ANAホールディングス株式会社および連結子会社)は、あらゆる事業活動において、ステークホルダーの皆様との積極的な対話を重要視しています。本報告書は、経営戦略や事業・ESGにかかわる活動の報告を通じて、ANAグループが創出する社会的・経済的価値について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。なお本報告書には社会とANAグループにとって特に重要と考えるテーマを選定し、掲載しています。ウェブサイトにはより詳細な情報を掲載していますので、併せてご覧ください。

報告の範囲

- 本報告書では、2022年4月1日から2023年3月31日までの事業活動を網羅しています。(2023年4月以降に開始した一部の事業活動の内容を含みます)
- 本文中の「ANAグループ」および「当社グループ」は、「ANAホールディングス株式会社」およびその傘下の事業会社を指します。
- 本文中の「当社」は、「ANAホールディングス株式会社」を指します。
- 本文中の「ANA」は、「全日本空輸株式会社」を指します。

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

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

グループ 安全理念

グループ経営 ビジョン

ワクワクで満たされる世界を

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、
社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。

グループ行動指針 (ANA's Way)

私たちは
「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、
次のように行動します。

1. 安全(Safety)

安全こそ経営の基盤、守り続けます。

2. お客様視点(Customer Orientation)

常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。

3. 社会への責任(Social Responsibility)

誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。

4. チームスピリット(Team Spirit)

多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。

5. 努力と挑戦(Endeavor)

グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

代表取締役社長

芝田 浩二

社員の想いを一つに、 ステークホルダーと信頼を深め、 価値を共創していきます。

Ⅰ 社長就任の初年度を振り返って

2022年度は、各種の制約が解消に向かい旅客需要が回復し始めたことを背景に、当社グループにとって過去に経験したことのない経営危機を乗り越えた転換点となりました。私は社長に就任した初年度として、ポストコロナに向けて「変えるべきこと」と「変えないこと」が何かを絶えず熟考し実行に移しました。また従業員に対しては、お互いのことを尊重する「互尊」の大切さを呼びかけるとともに、これまでの様々な努力が確実に成

果につながっていることや、希望と誇りを持って挑戦し続けることの大切さについて丁寧に共有することでグループを一つにまとめてきました。結果として、3期ぶりの通期黒字化を果たすことができ、目標を達成した喜びをグループ従業員と分かち合うことができました。

約3年間の長いコロナのトンネルをくぐり抜けることができたのは、決して我々の努力だけでなく、各種の支援をいただいた政府、自治体、企業・団体、金融機

関、株主の皆様、そして当社グループ便を変わずにご利用いただいたお客様など、様々なステークホルダーのサポートに支えられた結果です。改めてすべての関係者の皆様に感謝申し上げます。

コロナのトンネルをくぐり抜けたからこそ わかったこと

当社グループは70年の歴史の中で、2001年の米国同時多発テロや2008年のリーマンショックなど多くのリスクイベントに遭遇してきましたが、新型コロナウイルスによるパンデミックは規模と期間の両面でまさに過去最大の危機でした。この危機を乗り越えた経験を確実に将来へ引き継ぎ今後の経営に活かさなければなりません。コロナが我々に何を教えてくれたのか、改めて振り返った時、次の3点が私の胸に強く刻み込まれています。

1点目は、当社グループの最大の強みはやはり社員であり、組織や職種の壁を越えて連携し協力する組織文化であることです。コロナ禍では厳しい事業環境の中でも、当社グループ従業員は日々のオペレーションにおいて常にお客様に寄り添い、安全を堅持するとともに、難局を乗り切るために何をすればよいか、ともに悩み、知恵を出し合いながら努力を積み重ねてくれました。それができたのは、「現在窮乏、将来有望」や「和協」の創業の精神を受け継いだ行動指針を社員一人ひとりが実践し、「あんしん、あったか、あかるく元気！」な企業文化を守り抜いたからにほかなりません。

ANA's Way Survey(ANAグループ社員意識調査)のエンゲージメントスコアにも表れていますが、当社グループの社員は、会社に対する高い愛着心と仕事に対するやりがいを持って働いており、経営陣との年間2,000回を超えるタウンミーティングなどの場を通じて、一人ひとりの社員が、コロナ禍で会社が置かれた状況を正しく理解し行動したからこそ、苦しい局面でも力を合わせて同じ方向に進むことができたのです。こうした「人の力」と「組織の力」の強みを今後さらに強化していくことが、持続的な企業価値向上を目指す上で最も重要であると再認識しました。

2点目は、リスク管理の重要性です。実はコロナが発

生する半年前に、「もしリーマンショック級の危機に襲われたらどう対処すべきか」について、経営会議で議論していました。今振り返れば、リーマンショックをはるかに超えるコロナへの備えとしては万全とはいえず、もっと大きなリスクイベントの可能性について想像を巡らせることが必要だったかもしれません。但しこの準備があったおかげで、その後にパンデミックが起こった際、先行きが見通せない中でも、手元資金の確保や緊急コスト削減など迅速で臨機応変な対応が実施できたと考えています。そして早い段階から事業構造改革プランを策定し、航空機の早期退役や従業員に待遇面での協力依頼をしたことが、業績の回復に直結しました。これまでもリスク管理には万全を期してきたつもりですが、平時において経営に大きなインパクトを与えるリスクを洗い出し、いざリスクが発現した際には状況を適切に見極め、勇気を持って判断し、迅速に実行に移すことがいかに肝要であるか、身をもって理解しました。

そして**3点目は、当社グループが社会に提供する価値は、かけがえのない大きなものであるということです。**コロナ禍では家族や友人に会えない、取引先と商談ができない、旅行に行きたくても行けないなど、人々の行動に関する様々な制約が長く続きました。移動をせずオンラインで代替できることもあるとわかった一方で、実際に現地に行き、五感を通じて観光や食事を楽しんだり、人と直接会って交流したりすることの喜びの大きさに気付いた時、航空事業が提供しているのは単なる移動ではなく、人が人間らしい豊かな人生を送るために欠かせないサービスであることを再認識しました。私たちが果たす役割は様々な出会いにより世界のつながりを創る、まさに「空の懸け橋」です。私自身の人生を振り返ってみても、これまで出会った人や訪れた国、体験した出来事が今の自分の糧となっており、新しい挑戦へのきっかけや困難に直面した際の助けとなるなど、仕事とプライベートの両面で前進していくための大きな力になっています。リアルな体験を通じて得られる喜びは人間の根源的な欲求であり、「ヒト、モノ、コトをつなぐ」という当社グループが社会に提供する価値は、ポストコロナ時代にも決して色あせることはありません。

Ⅰ 2023-25年度中期経営戦略、2030年の経営ビジョンの実現に向けて

新経営ビジョンで当社グループが 社会に提供する価値を再定義

コロナ禍でANAグループの将来に不安を感じていたグループ社員も少なくなかった中、創業70周年をグループ成長への契機と捉え、10年ぶりにグループ経営ビジョンを刷新しました。これはANAグループの未来を考える「未来創造プロジェクト」で作上げた社員が目指したいグループ像と、私自身の想いが詰まったビジョンです。「ワクワクで満たされる世界を」という言葉には、世界中のグループ社員が明るい未来に向かっていきいきと働き充実した人生を送り、お客様の期待を超える価値を提供し、そして社会になくてはならない企業になりたいという想いを込めています。中核である航空事業の枠にとらわれず、ヒト・モノ・コトの多様なつながりを創るという価値観を大事にしながら、航空から次世代モビリティ、リアルからバーチャルなどへ事業領域を広げていくという意志も込めており、コロナの経験を踏まえて再定義した当社グループの新しい未来への羅針盤として、その実現に向けてグループ一体となって邁進していきます。

新・中期経営戦略で目指すこと

2023年の2月に2023-25年度中期経営戦略を策定しました。この3年間でビジネス変革を加速しながら財務基盤を修復し、2026年度以降の本格的な成長の実現を確かなものにしていきたいと考えています。ポストコロナでも当社グループの成長の柱は航空事業、とりわけ**国際線事業**です。足元では、リベンジ消費や円安を背景とした訪日需要の増加や、需給の引き締めにより高いイールドの継続が、グループ業績の回復を牽引しています。海外エアラインの再編や不安定な国際情勢、ロシアの上空通過の制約が長引くなど、国際線を取り巻く競争環境が大きく変化しているため、今後の動向を適切に見極めながら、路線ネットワークの改編や他航空会社との連携強化などについても世界全体を俯瞰した戦略を推進していきます。**国内線事業**については、ビジネス需要の回復が鈍化している一方で、レジャー需要はコロナ前を超える水準となっています。また今後は、訪日客による国内移動の利用増加が期待されます。先日、昔から親しくしている海外の友人を私の故郷の奄美に招待しましたが、世界自然遺産にも登録されている島の澄んだ空気や透明な海、多くの固有種を含む動植物などの大自然に感動してくれました。日本各地には様々な魅力がありますので、外国人を含めた観光客の誘客を通じて、地方の人口減少や経済縮小などの課題解決にも貢献していきます。**貨物事業**については、2023年7月に日本郵船(株)から日本貨物航空(株)(以下、NCA)の全株式を買い取ることにについて、本契約を締結しました。NCAは大型貨物機で欧米の長距離路線などを運航している貨物専門航空会社で、中国・アジアに強い当社グループの貨物事業との組み合わせによって、最適なネットワークバランスを構築することが可能です。足元では海運混雑が顕著だった頃の需要や単価はピークアウトしたものの、コロナ前と比べると国際貨物の売上規模は大幅に増加しています。当社グループの貨物事業は、フレイターのネットワークやオペレーション、販売、システム面など様々な変革を実行しており、今後も収益の安定化を図りながら航空事業の利益拡大につなげていきます。

人の力で、非航空事業を拡大へ

非航空事業でも、旅行、商社、不動産などの既存の中核事業にリソースを集中的に投下して収益基盤を一層強化しつつ、アバター、ドローン、メタバース、空飛ぶクルマなど、新たな収益源となる事業を育てる取り組みを進めています。ANAグループには航空事業の専門人財しかいないのではないかと、航空以外でマネタイズできるのかと思われるかもしれません。確かに、当社グループの多くの社員はこれまで航空事業に深く携わり専門性を磨いてきましたが、多種多様な経歴やアイデアを持った人財が豊富に在籍しています。新規事業プログラム「Da Vinci Camp」では、現業部門を中心としたグループ社員が新しい発想で様々なビジネスを提案してくれていますし、コロナ禍で他の企業・団体・自治体に出向した約2,300名の社員は、航空とは全く異なる仕事に携わり、外部の知見や経験を持ち帰ってきてくれました。もちろん新たな事業を担う人財が現状で十分とは考えておらず、やる気や能力のある社員を抜擢し、グループ内外で修羅場を経験させることなどにより育成を強化していきます。当社グループの人財は非航空事業でも必ずその真価を発揮して、競争力の源泉になってくれると期待しています。

Ⅱ 長期的な経営目線で、サステナビリティを追求する

国内でコロナの感染症法上の取り扱いが5類へ移行したことなどを契機として、ようやく社会・経済活動が正常化しつつあります。コロナ禍の約3年間は足元の対応を優先せざるを得ませんでした。旅客需要も順調に回復に向かい当社グループの成長回帰への光が見えてきた今、長期的な経営目線でサステナビリティを高めていきます。

人的資本経営を実践する

サステナビリティ強化に向けて取り組むテーマの1点目は、**人的資本経営を実践すること**です。今回の中期経営戦略では、「人財」を新たに重要課題(マテリアリティ)に設定しました。コロナ禍では苦渋の決断で従業員に対して待遇面での我慢を強いてきましたが、2023

ANAグループの価値観を共有する人たちと 経済圏を共創する

私が経営ビジョンを実現するプロセスの一つとして描いているのは、ステークホルダーとの**経済圏**の共創です。規模の面では既に他社の大きな経済圏が複数存在していますが、我々が目指す経済圏戦略は必ずしも規模のみの追求ではなく、当社グループの価値観に共感していただける人々や企業との商流・交流を広げていくことです。約4,000万人のANAマイレージクラブ会員や高額な決済額が強みのANAカード会員の基盤をもとに、マイルをフックにして当社グループが提供する各種サービスの相互利用を促し、「夢や感動にあふれる未来」を実現していきます。人が人との絆を強め、感動を体験するといった価値を生み出す過程には大きな潜在市場があると確信しており、お客様やパートナー企業と強固な信頼関係を築きながら、当社グループ独自の価値をステークホルダーと共創する場としての経済圏(市場)を広げていく考えです。

年度は一時金もコロナ前のベース水準に戻したほか、初任給の引き上げやANAでは5年ぶりとなるベースアップを実施するなど、賃金の改善を進めています。

中長期的に航空事業の事業規模を拡大し、非航空事業でマネタイズを実現していく上では、適切な人財ポートフォリオに合致するような社員の確保と育成が不可欠です。社会の変化に機敏に対応して変革を繰り返すことのできる人財と組織文化をつくるため、2023年度から、社長直轄の「企業変革会議」を新設して対応を強化しています。

航空業界においても、グランドハンドリングや保安検査などの空港業務で人手不足の課題が顕在化していますが、当社グループが持続的に成長していくためには、航空業界全体の魅力度を高め安定的に人財を



確保することが不可欠です。国や関係団体などと積極的に連携しながら、労働環境や処遇の改善、イノベーションによる生産性向上などを通じて、観光立国、地方創生、航空業界の持続的な発展に貢献していきます。

当社グループは社員だけでなくその家族や、我々の事業を支えるサプライチェーンにかかわる方たちも含めて、人を尊重し大切にす経営を実践します。ANAグループにかかわるすべての人の幸福を実現することが究極のゴールであり、それを目指す過程において、当社グループ社員が顧客、取引先企業、提携エアライン、国、地方自治体、金融機関、株主などの様々なステークホルダーと深い信頼関係を構築する行動こそが企業のサステナビリティを高める活動そのものであるということを、コロナ禍での経験から強く実感しました。

環境への対応は喫緊で対処すべきテーマ

2点目は、**環境への対応の加速**です。2022年10月のICAO総会でCORSIA^{※1}のルールが厳格化された結果、2024年以降、加盟国のエアラインがCO₂のオフセット義務を負うことがほぼ確実な見通しとなりました。当社グループもこれに合わせてトランジションシナリオを更新し、運航上の改善による燃料節減に取り組むなどの様々な対応策を実行していますが、自助努力のみでは国際的に定められたCO₂の削減スピードに追いつくことは困難な状況です。そのため、一定程度の排出権取引の活用を前提としながらも、今後の対応策として最も期待できるSAF^{※2}の活用について、競争力のある価格・品質で安定的に供給できる体制構築に向けて政府や石油元売り各社などの様々なステークホルダーと協議を深めています。今後、環境問題に対して迅速かつ適切な対応を取るかどうか、エアライン個社としての競争力のみならず日本の航空産業の国際競争力をも大きく左右する可能性が高く、当社グループにとって、また日本経済にとって、環境への対応はもはや中長期的な課題ではなく、喫緊に対処していかなければなら

ないテーマとなっています。当社グループとしては、環境課題に真正面から向き合い主体的に取り組むことで、ネットゼロを実現するための道筋を確実なものにしていきたいと考えています。

※1 CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) : 国際民間航空のためのカーボン・オフセットおよび削減スキーム
 ※2 SAF (Sustainable Aviation Fuel) : 持続可能な航空燃料

CXとEXのためにDXを加速する

そして3点目は、**デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進**です。

DXは重要な経営基盤の一つと位置付けており、デジタル人財の育成や必要な投資を実行しながらグループ横断でデータを連携・活用していきます。例えば機内やコールセンターの接客に活かしたり、経済圏サービス間でのクロスユースを促進したりすることで収入の最大化を図ります。当社グループでは、顧客体験(CX: Customer Experience)を向上させる方策として、空港、機内などの「点」で捉えるのではなく、利用前から利用後までのシーン全体の体験価値を高めていくことが、競争力の強化につながると考えています。現在進めている新サービスモデル「ANA Smart Travel」では、お客様のスマートフォンがすべてのシーンで移動をサポートし、ストレスなくスムーズに航空便をご利用いただけるようになります。同時に、これに伴う各種手続きの自動化・セルフ化によって、人は人にしかできないサービスに注力できるようになるなど、従業員体験(EX: Employee Experience)を高めることにもつながります。但しDXについては世界の競合と比べると、例えばユーザーインターフェイス(UI)／ユーザーエクスペリエンス(UX)デザインなど、改善すべき領域が多いと感じています。急速に普及しつつある生成AIを活用できる業務領域の検討を含めたDXの加速により、新たな発想で単なるIT化に留まらないビジネスプロセス変革を実現することで、お客様の利便性を高め、同時に従業員の働きやすさや生産性の向上を実現していきます。

I ステークホルダーとの信頼を深め、再び成長へ

足元ではロシアの上空通過を回避せざるを得ない運航ルートの制約が長期化しているほか、物価上昇など

に伴うコストの増加が避けられない状況ですが、コロナ禍で支えてくださったステークホルダーとの信頼を

深めながら、中期経営戦略で掲げた2025年度の営業利益2,000億円の目標達成に向けて、様々な変革を着実に実行していきます。

株主・投資家の激励に報いる

株主や投資家の皆様からは、コロナ禍で様々な激励や助言をいただきました。中でも大変有難いと感じたのは、従業員の賃金・一時金を減額していた時期に、「短期的な業績改善も大事だが、中長期的に成長を実現するために早く従業員の待遇を戻すべき」との声を多くいただいたことです。実は、グループ社員の中には、「自分たちの賃金減額は苦しいが、株主への無配が続く中ではやむを得ない」、「投資家は少しでもコストを減らして業績が改善することを望んでいるだろうから、グループ社員の賃金カットを止めることには否定的なはず」と考えていた人も多くいたのですが、実態はむしろ逆でした。株主や投資家の方からこうした意見を多数いただいていることをある社員に伝えたところ、その社員は投資家の激励の思いに胸を熱くしながら「仕事へのモチベーションが上がったのでまた明日から頑張ります!」と言ってくれました。2022年度は従業員の賃金回復を優先するため、苦渋の決断で配当を見送らせていただきましたが、業績も改善し始めており、コロナ禍でも当社グループを温かく見守り応援して下さった株主の皆様に、何としても早い時期に復配を果たしたいと考えています。

社員の想いを一つに、再び成長へ

コロナ禍では経営陣と社員との想いの共有が会社を動かすのだと改めて実感しました。何に取り組むにしても社員の力なしには一歩も前に進めません。そのため、世界中のグループ従業員4万人の想いを一つにまとめ、それぞれの社員がいきいきと働き活躍する舞台を整えることが私の最も重要な役割であると考えています。私の座右の銘は論語に出てくる「行不由径(こうふゆけい)」ですが、「大義」を重んじ正々堂々と「王道」を行くという教えは仕事のエッセンスにも通じると感じており、グループ社員にも、情熱と信念を持って自分の信じる道を真正面から突き進んでほしいと伝えています。私は社員が持っている無限大の力が、必ずANA

グループの未来を切り拓くと信じています。一人ひとりの想いを着実に形にできるよう全力でサポートすることで、当社グループが早期に成長軌道へ回帰できるよう、しっかりとグループを率いていきます。新たな価値をステークホルダーと共創しながら、社員、お客様、そして社会にとっての「ワクワクで満たされる世界」を実現できるよう挑戦を続けていきますので、どうかご期待ください。引き続き、皆様のご支援とご協力を何卒よろしくお願い申し上げます。

2023年8月
代表取締役社長

芝田 浩二





現在 将来 有窮 乏
和 協
信はたていと
愛ほよこ糸
機う底せのやう美く

創業から 受け継がれた精神

ANAは1952年に本邦初の純民間航空会社として、2機のヘリコプターから事業を始めました。創業時から受け継がれる「現在窮乏、将来有望」の言葉に込められた「どんなに厳しい苦境に遭遇しても決して腐らず、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来る」という思いを胸に、現在も社員一人ひとりが努力と挑戦を続けています。そして、「和協」の精神を大切に、「和して同ぜず」の気概を持ち徹底的に議論を重ねながらも、目的達成のためには一致協力して行動を起こしていくという考え方が、ANAグループの価値を生み出す源泉を形作っています。

価値創造の源泉： 「人の力」と「組織の力」の最大化

グループ行動指針「ANA's Way」には、「現在窮乏、将来有望」や「和協」に表される創業の精神が受け継がれており、多様な人材が日々の活動の中で行動指針を実践することによって、私たちの強みである「人の力」が発揮されます。そして、努力と挑戦を重ねる中で得られる社員一人ひとりの気付きは、仲間に共有され、積極的に周囲を巻き込みながら事業を推進していくことで、新たな価値を生み出すサイクルへとつながります。この好循環が実現する中で、互いに関心を持って認め合い、会社や職種の壁を越えて連携し合うというANAグループの企業文化は、「組織の力」として機能しています。

当社グループは、この「人の力」と「組織の力」を最大化することこそが、持続的な価値創造において最も重要であると考えています。社員一人の力だけでは航空機を運航することができないように、私たちのビジネスでは同じ価値観を共有するスタッフが協力し合い安定した品質を維持しながらサービスを提供していくことが不可欠であり、「人の力」と「組織の力」は独自の相乗効果を生み出します。

あんしん、あったか、
あかるく元気！

—行動指針—

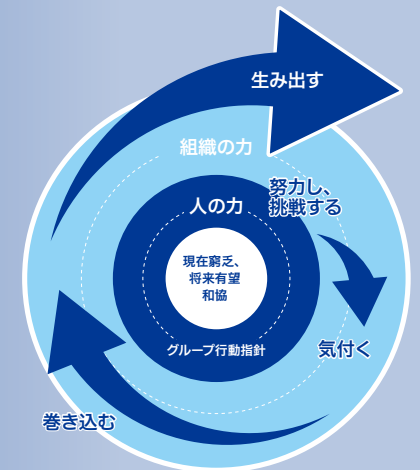
安全

お客様視点

社会への責任

チームスピリット

努力と挑戦



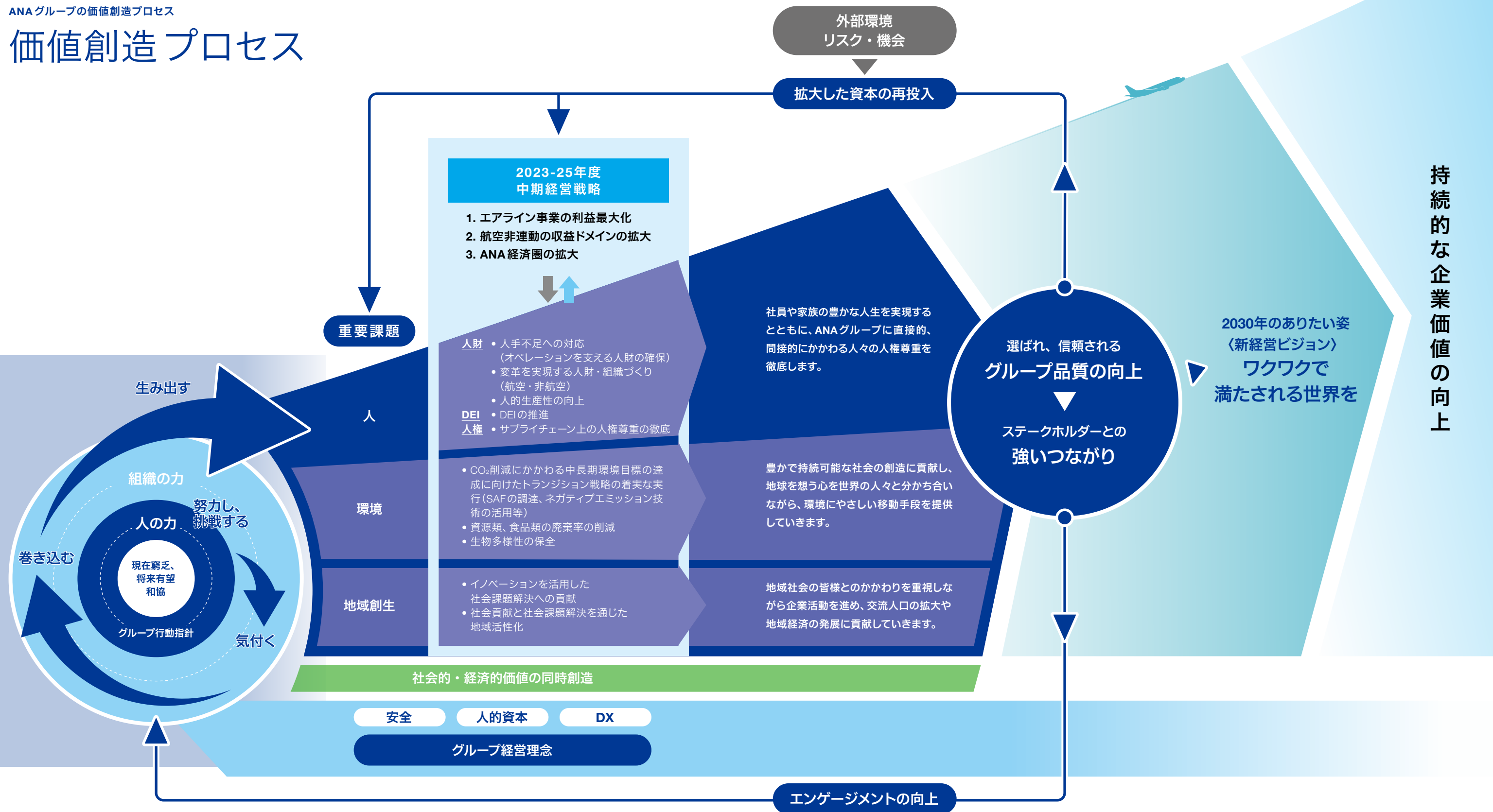
「人の力」と「組織の力」の発揮： 「気付く、巻き込む、生み出す」

ANAグループでは、多様な人材による組織を超えた幅広い連携が、安全で高品質なサービスを提供するための礎になっており、日常的に「人の力」と「組織の力」を発揮する環境が整っています。

例えば、運航支援者が天候や航路の中で揺れそうなポイントに気付いたら、フライト前にパイロットへ共有し、機内で客室乗務員と連携することで安心・安全を実現するための対応策と一緒に考えます。それぞれの部門で各自が気付いた課題について発信し、課題解決のために組織の枠を超えて協力し合い、最善のサービスを生み出す流れは、特定の職種・事例に留まらず、ANAグループの企業文化として根付いたものであり、「人の力」と「組織の力」が当社グループの価値創造を支えている所以です。



価値創造プロセス

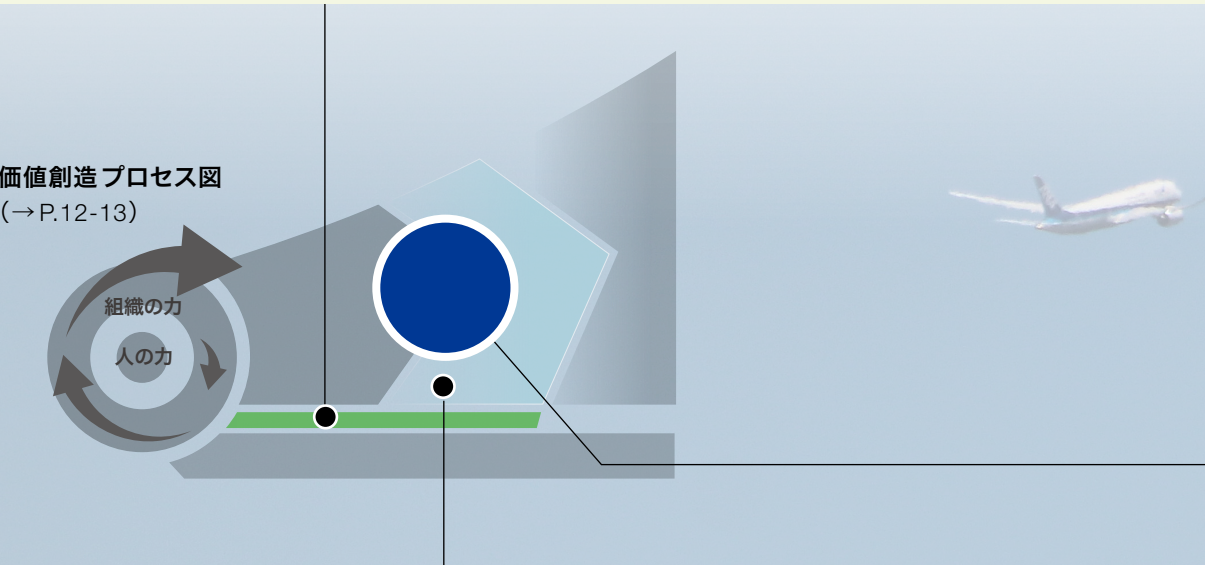


ANAグループでは「人の力」と「組織の力」を原動力に、「安全」「人的資本」「DX」を経営基盤としながら、戦略を遂行していきます。多様な人財が現場で磨き続けてきた専門スキルやノウハウを発揮し、人(人財・人権・DEI)・環境・地域創生の重要課題が組み込まれた中期経営戦略を着実に実行することにより、安全の堅持、定時運航、快適なサービスの提供などグループ品質のあくなき向上を追求します。

そして、社会・交通インフラとしての責任を果たしながら事業を推進する過程で、お客様、従業員、地域、スターアライアンス、パートナー企業、株主など様々なステークホルダーとの強いつながりが生まれるとともに、選ばれ、信頼される関係を築いていきます。これらの「品質」や「つながり」に紐づく資本は拡大と再投入を繰り返すことでさらに事業を進化させる一方、価値を生み出す過程やステークホルダーとのつながりで得られた自信や確信がグループ社員のエンゲージメントを向上させ、次の行動へのマインドを増幅させることで、価値創造サイクルの循環を加速します。

社会的・経済的価値の同時創造

ANAグループが持続的に価値を創出しお客様に選ばれ続けるためには、グローバルな視野での環境・社会課題等への対応と、事業・財務の両面における戦略の実行を両立させていく必要があります。そのために、ESG経営の指針となる重要課題の各項目において、具体的に目指すべき姿、目標を明らかにしながら経営戦略を推進し、社会的価値と経済的価値を同時に追求することで、2030年に向けた経営ビジョンの達成、国連の持続可能な開発目標(SDGs)への貢献、そして持続的な企業価値向上を目指していきます。



企業価値向上に向けた道筋としての
2030年にありたい姿

ANAグループは2030年のありたい姿として、新たな経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を ～私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。～」を策定しました。挑戦のDNAを持つ当社グループが2030年に向けてさらに進化し、世界中のステークホルダーとともに新たな挑戦と可能性を生み出すことで、世界を期待や喜びで満たしたいという想いを込めています。

航空事業から創業し今日まで成長してきた当社グループは、これからもヒト・モノ・コトの新たな出会いや、つながりを創出しながら、次世代エアモビリティや日常生活における経済圏等、事業拡大と成長を確実なものにするとともに、国を越えたオープンイノベーションで、さらなる新規事業の創出・展開にも挑戦し続けます。

4万人のグループ社員が未来の「ありたい姿」を語り合うことで作られたこの新しい経営ビジョンは、企業価値向上への道筋を示すものでもあります。社員一人ひとりがこれに共感し、結束を強め、2023-25年度中期経営戦略を力強く推進していくことにより、グループ総力で持続的な成長を果たしていきます。

拡大と再投入を繰り返すANAグループの資本

独自のビジネスモデルを通じて創出される多様な資本のうち、特に「選ばれ、信頼されるグループ品質」と「ステークホルダーとの強いつながり」は当社グループのかけがえのない強みです。私たちはこれらの強みを、戦略を遂行して価値創造サイクルを循環させる上での特徴的な資本であると位置付けています。

社会的・経済的価値の同時創造に活用されるANAグループの資本

資本	項目	内容
選ばれ、信頼されるグループ品質	安全性	ANAグループ安全教育センター(ASEC)での 教育・研修参加者数 計 34,443名(直近3年間累計)
	定時性	CIRIUM 定時到着率89.8%(ANAブランド、2022年) - Global Network 1位 - Asia Pacific Network 1位
	サービス品質	SKYTRAX 10年連続5スター(2022年) 部門賞3部門で1位(2023年) - World's Best Airport Services - World's Cleanest Airline - Best Airline Staff Service in Asia 就航率 95.0%(2022年度)
	適正な機材構成	低燃費機材比率 77.0%(2023年3月末)
ステークホルダーとの強いつながり	路線・ネットワーク	就航路線数：国際線 53／国内線 142(ANAブランド) JVパートナーエアライン数 4社／コードシェアパートナー数 30社 スターアライアンス加盟航空会社数 26社(2023年3月末)
	就航地域とのつながり	包括的連携協定の締結 12道府県(2023年3月末)
	ANAマイレージクラブ(AMC)	AMC会員 4,000万人(2023年3月末)
	従業員エンゲージメント	ANA's Way Survey (ANAグループ社員意識調査) 全設問平均スコア 3.96／5点中(2022年度)
	社会からの信頼・支持	お客様からのお声の数(お叱り含む) 91,632件(2022年度)

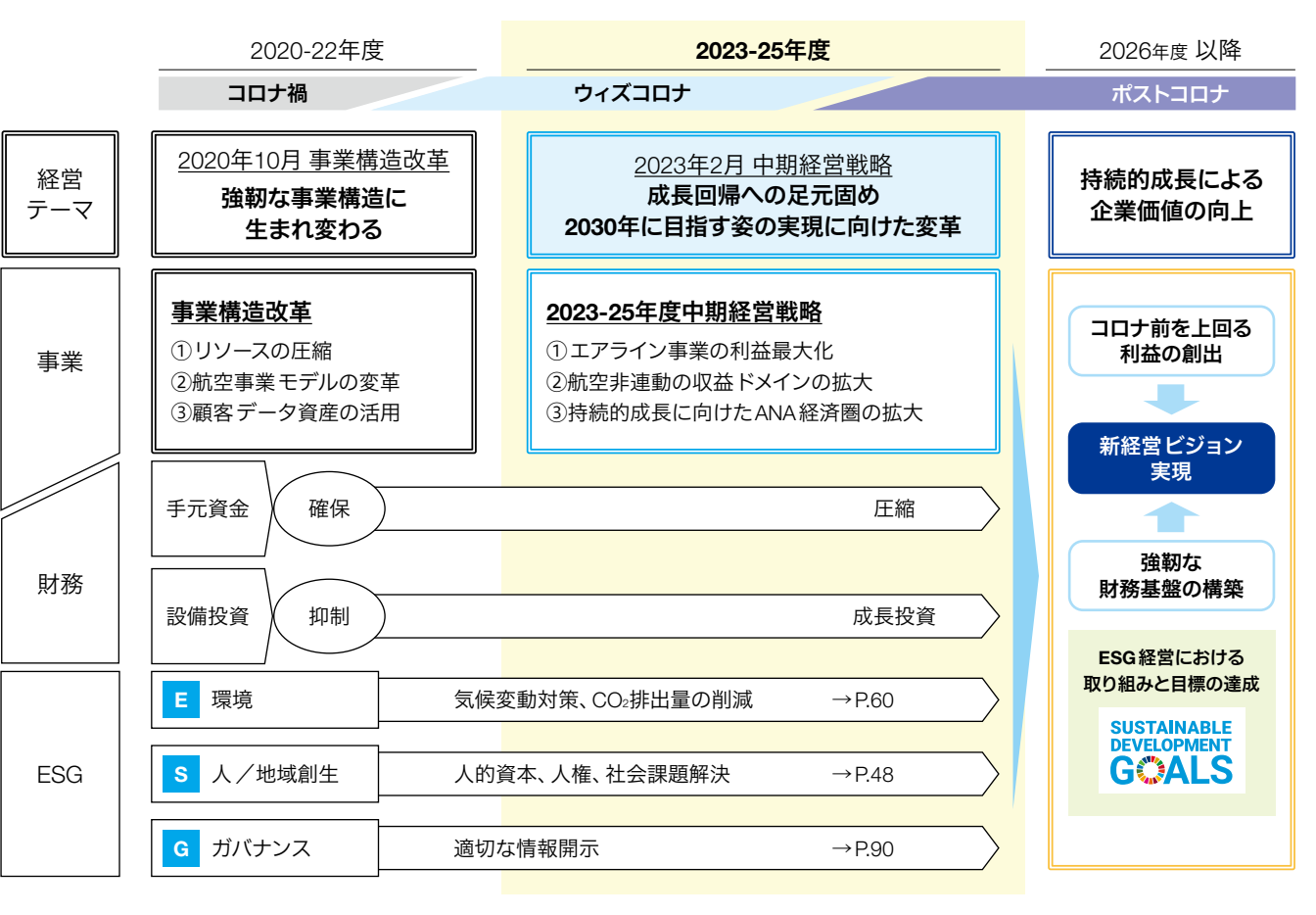


事業戦略

当社グループは2023年2月に「2023-25年度中期経営戦略」を策定しました。
事業を取り巻く環境が大きく変化する中、
ビジネスモデルの変革を加速し、
新経営ビジョンである「ワクワクで満たされる世界を」の実現と、
その先の持続的な企業価値向上を目指していきます。



「中期経営戦略」の位置付け



「2023-25年度中期経営戦略」のテーマと戦略の全体像



今回策定した中期経営戦略は、世界規模で新型コロナウイルス感染症が収束に向かい、航空需要の回復傾向が鮮明になったことで、ようやく当社グループの将来像、それに向けた具体的な計画を描くことが可能となり、ポストコロナの成長回帰を目指して、5年ぶりに中長期を見据えて策定したものになります。

振り返りますと、新型コロナウイルス感染症による影響がさらに長期化することを想定し、2020年10月に、航空事業規模の一時的な縮小、航空事業モデルの変革、顧客データ資産の活用の3つの柱を掲げた事業構造改革を発表し、ビジネスモデルの変革を加速してきました。財務面では、手元流動性資金の確保と設備投資の抑制を進めました。

2022年度に入り、各国の入国制限や国内の行動制限の

緩和が進む中、3期ぶりに通期で黒字化し業績回復を果たしました。

このような中、2023-25年度を、成長回帰への足元固め、2030年に目指す姿の実現に向けた変革の3年間と位置付けました。航空事業を中心に収益を拡大しつつ、ノンエア事業を強化し、航空と非航空（ノンエア）事業間における顧客の回遊を促進します。

そして、2026年度以降には本格的な成長軌道に回帰するフェーズとして捉え、コロナ前を上回る利益の創出と強靱な財務基盤の構築を目指します。

「安全」「人的資本」「DX」を経営基盤に、ESG経営を推進し、社会的・経済的価値の同時創造による持続的な企業価値向上を目指します。

本戦略では、事業戦略に3つの柱を掲げています。

航空事業では、ANA・Peach・AirJapanの3ブランドの最適化を図る一方、ANAは貨物事業を拡大して、利益を最大化します。

ノンエア事業では、事業分類に応じた最適なリソース配分により、社会に呼応した新たな事業を創出し、航空非連動の収益ドメインを拡大します。

また、航空会社グループならではの強みである顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略を推進しながら、ANA経済圏を拡大し、グループの持続的成長を目指す方針です。

航空事業

1 ポートフォリオ

1. 目的

- 1) ANA・Peach・AirJapanの3つのブランド展開により、市場シェア向上と利益拡大を目指す
- 2) エアライン事業の利益最大化に向けて、3ブランドの就航路線・ダイヤ・便数等を機動的に調整する
- 3) マーケティング連携やブランド間の回遊性向上、協業・機能集約により収益性を高める

2. ブランド別のポジショニング



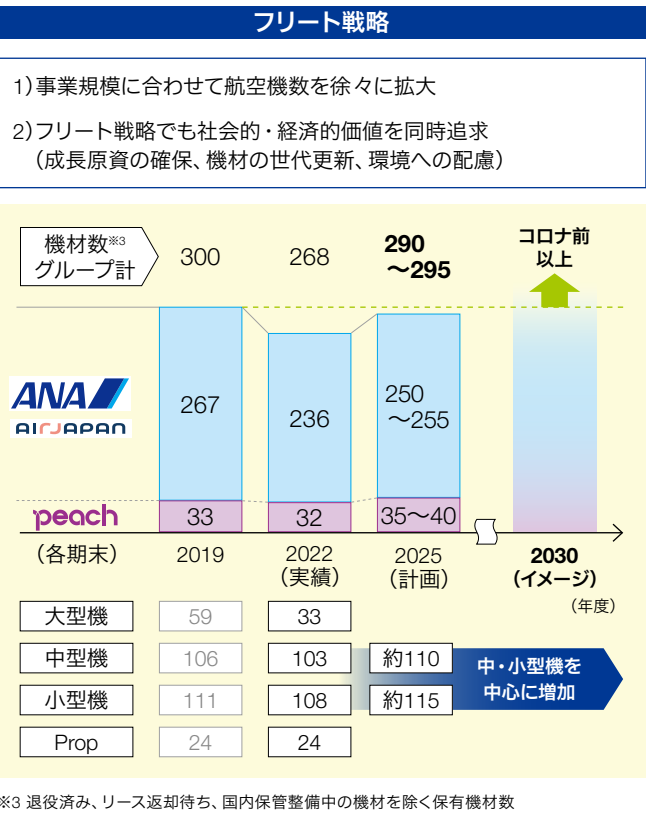
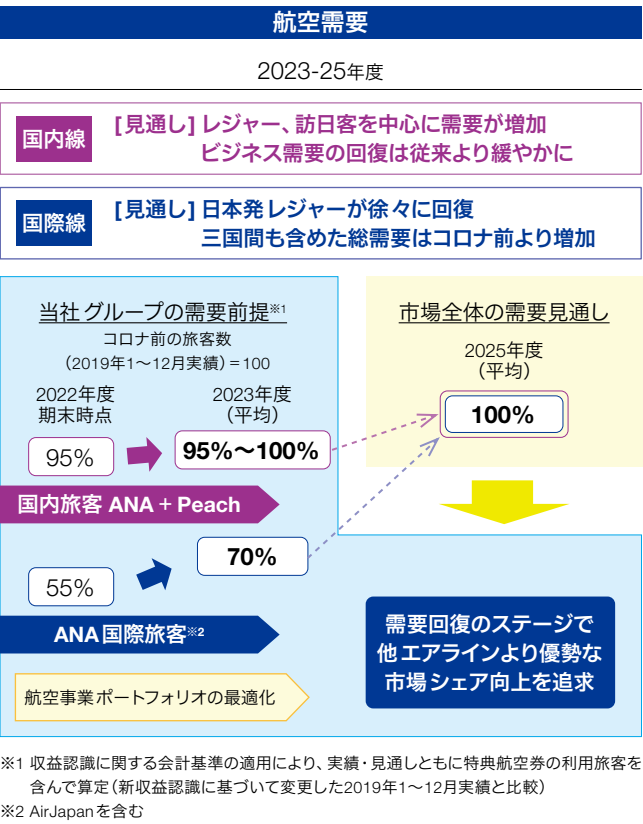
まず航空事業におけるポートフォリオですが、コロナ禍で変化した人々のニーズや行動に対応するため、ANA・Peach・AirJapanの3つのブランドを展開することで、最適なポートフォリオを追求し、市場シェアの向上や利益拡大を目指します。

3つのブランドは、運賃や品揃え、運航距離などの違いに応じて役割を分担し、各社のブランドコンセプトを訴求しながら、グローバルレベルで需要をカバーしていきます。

また、データやナレッジの共有、予約画面の遷移などのマーケティング・販売の連携によって、ブランド間の回遊性を向上させていきます。

その他、就航路線・ダイヤ・便数等を機動的に調整したり、機材調達や航空機整備における連携なども行い、ブランド間の協業・機能集約を進め、収益性を高めていきます。

2 需要・フリート戦略



次に、中期的な旅客需要の見通しについてです。

国内旅客では、レジャー、訪日客を中心に需要が増加すると想定しています。ビジネス需要の回復ペースについては、従来より穏やかになる前提としていますが、2023年度のANAとPeachを合わせた旅客数は、年度平均でコロナ前の95%から100%まで回復すると想定しています。

国際旅客は、日本発のレジャー需要が徐々に回復し、三国間も含めた総需要では、コロナ前より増加する見込みです。2023年度は、年度平均でコロナ前の70%程度と見通しています。

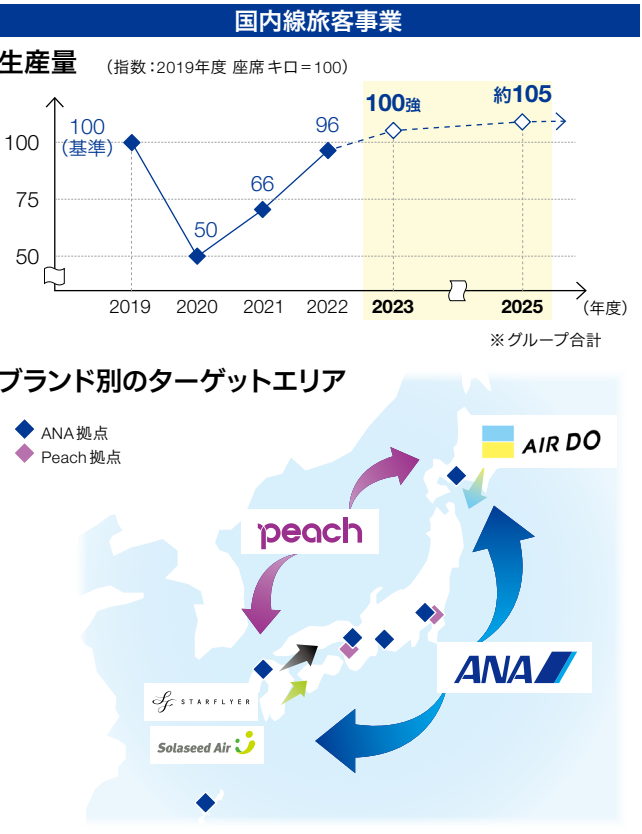
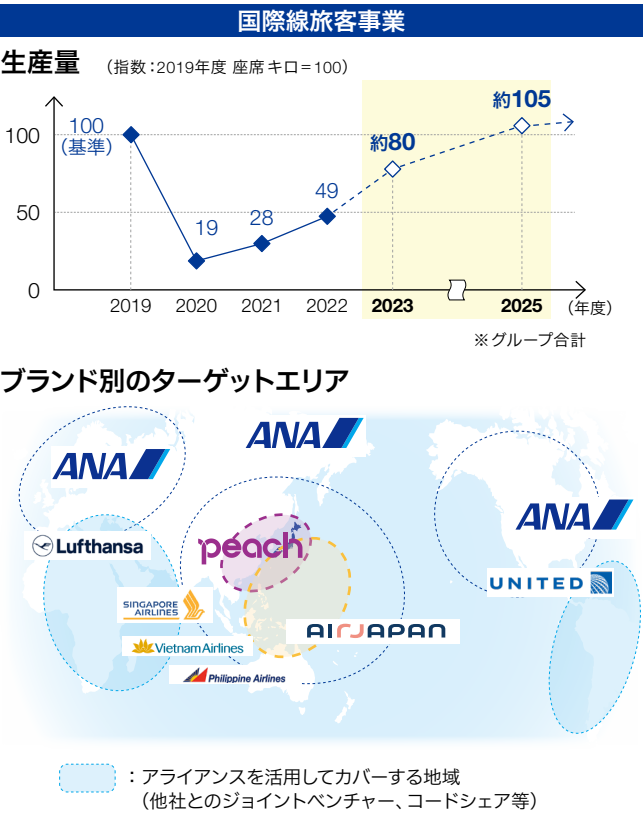
国内線・国際線ともに需要回復のステージを迎えることとなりますが、需給バランスを考慮したネットワーク戦略を駆使しながら、他社より優勢な市場シェアの向上を追求します。

フリート戦略については、コロナ禍では大型機を中心に航空機を一時的に減らしましたが、2023年以降は、成長のための重要なリソースとして、徐々に増加させる予定です。2025年度には290機以上、2030年度にはコロナ前以上とする計画です。

なお、今後は中・小型機の構成比を高め、2030年度には、ボーイング787シリーズが100機以上となる見込みです。また、成長分野である国際線へのリソース配分を強化する一方、低燃費機材の比率を向上させ、環境対策にも能動的に取り組むことで、フリート戦略においても社会的・経済的価値を同時に追求します。

航空事業

3 旅客事業戦略



国際線旅客事業については、中長期的に成長軌道に乗せるため、ネットワークを再編・強化しながら生産量を回復し、ポストコロナにおける需要増を幅広くカバーしていきます。

生産量については、2019年度の座席キロ実績を100とした場合、2023年度を約80に、2025年度には約105に増やしていく計画です。

ANAに関しては、幹線を中心に運行を再開・増便し、グローバルネットワークを回復していきます。

Peachは、コロナ禍以前と同様に近距離・中距離路線に特化した上、機材や乗務員の稼働率向上で収益性の改善を図ります。

AirJapanは、当社グループの新たなブランドとして、2024年2月に就航を予定しています。成田からの中距離路線を中心に

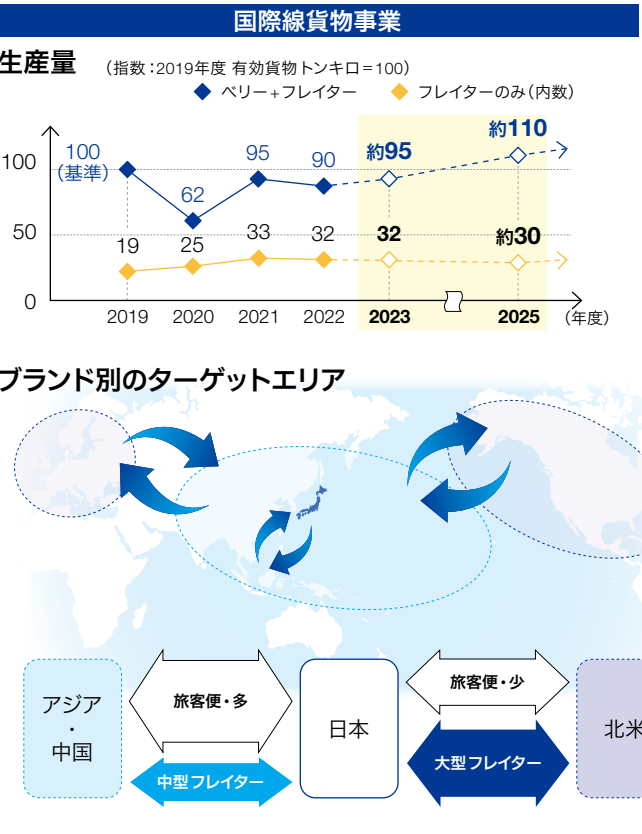
訪日客を取り込み、新たな収益源を確立していきます。

国内線旅客事業については、グループ全体で安定した事業基盤を構築することを目的に、ANAとPeachで連携しながら、グループで最適な運航スケジュールの策定を続けます。本中期経営戦略における生産量については、概ねコロナ前の水準を維持する計画です。

ANAは、幹線を中心にビジネス需要を含めて幅広い客層を取り込んでいきます。また「ANA Smart Travel」の利用を拡大し、お客様の利便性を向上させながら、従業員の生産性向上を実現します。

Peachは、関西・成田を中心に、高収益路線にリソースを集中させた上で、国際線事業の回復に応じて、生産量を柔軟に調整します。

4 貨物事業戦略



- 1) 「稼ぐ」ための構造改革を推進**
- 成長するアジア=欧米の輸送需要を取り込むとともに、フレイターで大型貨物等をカバー、貨物事業収益を最大化
- 2) 「コンビネーションキャリア」の強みを発揮**
- 旅客機(ベリィ)とフレイターのネットワークバランスを最適化、需要動向に応じた柔軟な供給量調整で収益を拡大

旅客機・フレイターの特性を活かした役割分担	
旅客機	・小～中規模市場に多頻度運航 ・生鮮、医薬品、小口貨物など
フレイター	・中～大規模市場で旅客便ネットワークを補完 ・大量、大型特殊貨物

国際線貨物事業においては、コロナ禍で培った高い収益性を維持するため、「稼ぐ」ための構造改革を推進するとともに、「コンビネーションキャリア」として、旅客機とフレイターのネットワークとスペースを最適化することで、需要動向に応じた柔軟な供給量の調整を行い、収益を拡大します。なお、成長するアジア・欧州間の輸送需要を取り込むとともに、フレイターで大型貨物等をカバーし、収益を最大化します。

具体的な対応としては、フレイターを成田発着路線に集約の上、大型フレイターをフル稼働させるほか、複数年契約の締結やオペレーションの効率化を推進します。また、就航エリア間の供給量バランスを最適化するとともに、旅客機とフレイターの、それぞれの特性を活かした商材を取り込んでいきます。

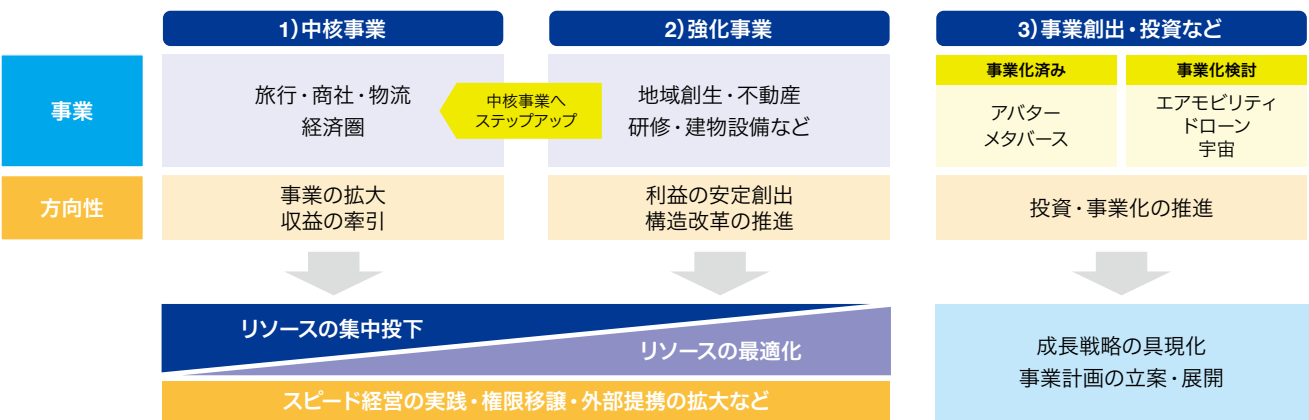
その他にも、日本郵船(株)との間で、当社が日本貨物航空(株)の全株式を取得することに合意し、2023年7月10日付で「株式交換契約」を締結しました。ポストコロナにおける貨物事業を持続的成長の重要な手段として位置付け、安定的に利益を創出できるように統合のシナジーを追求していきます。

ノンエア事業

1. 目的

- 1)投資採算性を基軸とした事業評価で経営資源の最適配分や収益最大化を実現
2)事業拡大に向けた枠組みの整備（エアライン事業と一線を画した新しい運営体制の導入、人材育成や配置など）
3)社会の変化に呼応した新たな事業の創出とそれを支える仕組みの整備

2. カテゴリ分類と方向性



ノンエア主要7社 合計*		2018年度	2025年度（目標）
	売上高	約3,600億円	約4,000億円
	営業利益	85億円	240億円
	営業利益率	約2.4%	約6%

※ ANA X、全日空商事、OCS、ANAあきんど、
ANA ファシリティーズ、ANA ビジネスソリューション、
ANA スカイビルサービス

グループ各社が展開するノンエア事業については、事業分類に応じた適切な経営資源配分と管理により、収益最大化を目指します。そのために、航空事業とは一線を画した新しい運営体制の導入および人材の育成と配置、また投資採算性を基軸とした事業評価の徹底など、事業拡大を支える枠組みの整備を強化します。

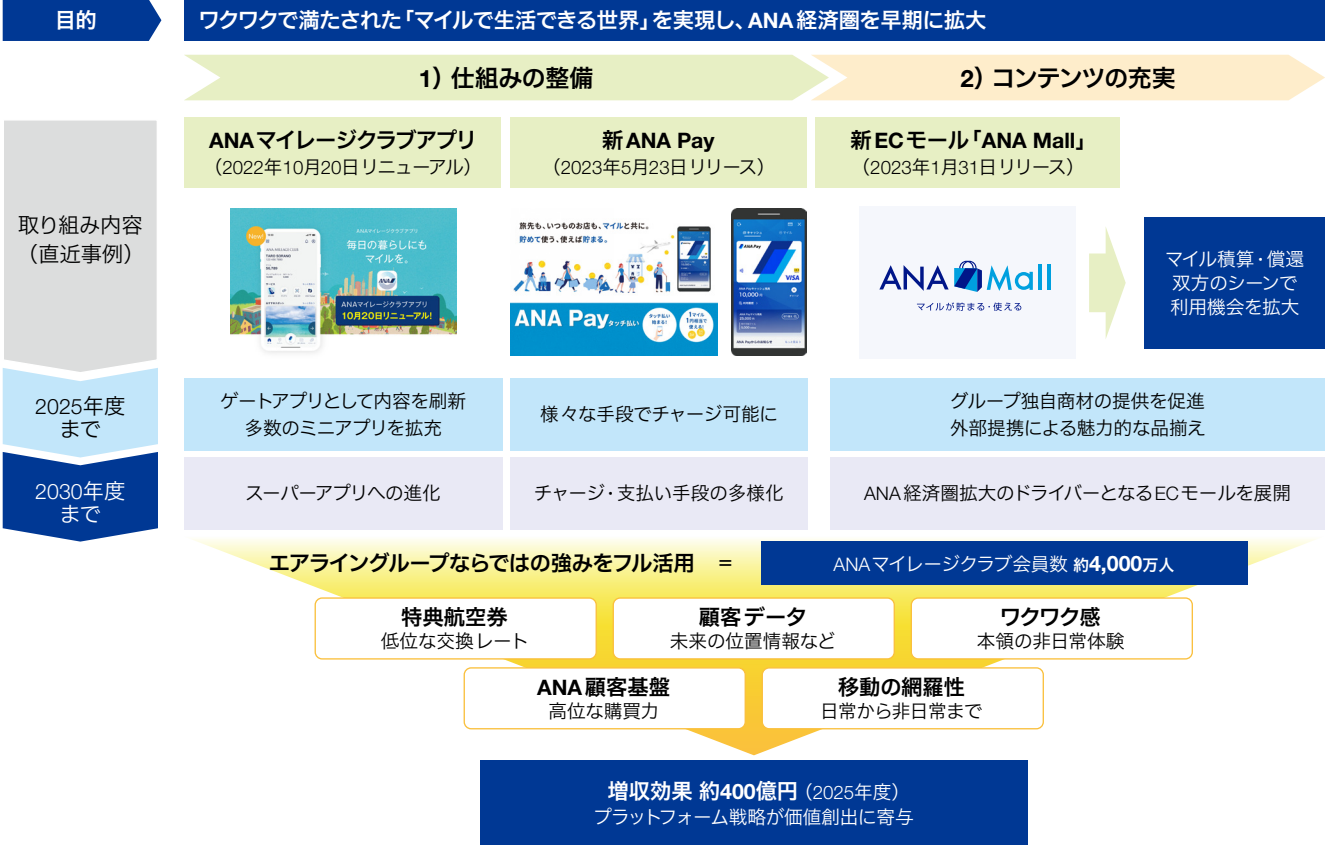
事業別では、旅行・商社などの中核事業について、事業の拡大や収益の牽引を目指す一方、地域創生・不動産事業などの強化事業では利益の安定創出に向けて構造改革を進めていきます。さらにエアモビリティやドローンなどの社会の変化に呼応した新たな領域への投資や事業化を推進し、

将来に向けた成長戦略の具現化や事業計画の立案も加速させていきます。

ノンエア事業全体におけるリソースの最適配分により、本事業にかかわる主要7社合計では、2025年度に売上4,000億円、営業利益240億円を目指す計画です。

ANA 経済圏「マイルで生活できる世界」

顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略



また、顧客基盤を活用したプラットフォーム戦略では、ワクワクで満たされた「マイルで生活できる世界」の実現に向けて「ANA 経済圏」の早期拡大に取り組みます。

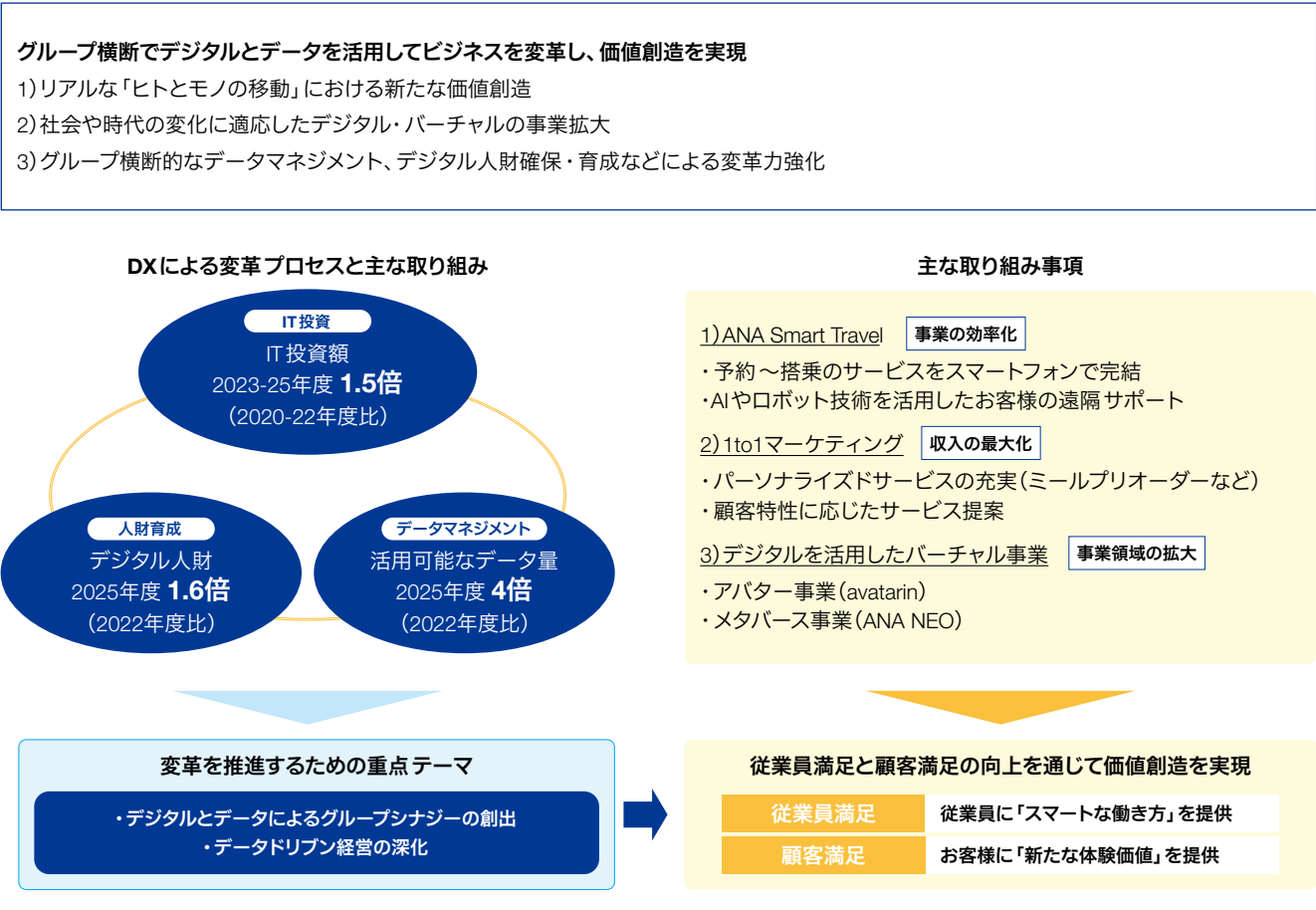
仕組み整備として、2022年10月にANA マイレージクラブアプリを日常生活において当社グループが提供する各種サービスへの入口となるゲートアプリとしてリニューアルしました。

そのコア機能の一つに、2023年5月にリリースした新 ANA Payがあります。クレジットカード払いや「Apple Pay」との連携などでチャージや支払い手段の多様化を実現しました。お客様視点でより使いやすい機能を備えたことで、「日常生活でマイルが貯まる・使える」機会を提供しています。

他にも、グループ独自の商材や外部提携による魅力的な品揃えで「ANA Mall」を開店しました。出店ショッップやANA 独自の取扱商品数を順次増やすことで、マイルの利用機会を拡大していきます。

お客様それぞれの生活シーンに合ったマイルサービスの提供に取り組み、マイルを通じてノンエア事業と航空事業の回遊を促進することで、2025年度には約400億円の増収を目指し、中期的にはグループ収益の柱として確立していきます。

DX 戦略



DX戦略では、グループ横断でデジタルとデータの活用を通じて、ビジネスの変革とともにANAグループの価値創造の実現を目指します。リアルな「ヒトとモノの移動」における新たな価値創造および社会や時代の変化に適応したデジタル・バーチャルの事業を拡大していくこと、またそのベースとなるグループ横断的なデータマネジメント体制の構築やデジタル人財の確保・育成を目指し、積極的にDXを推進していきます。

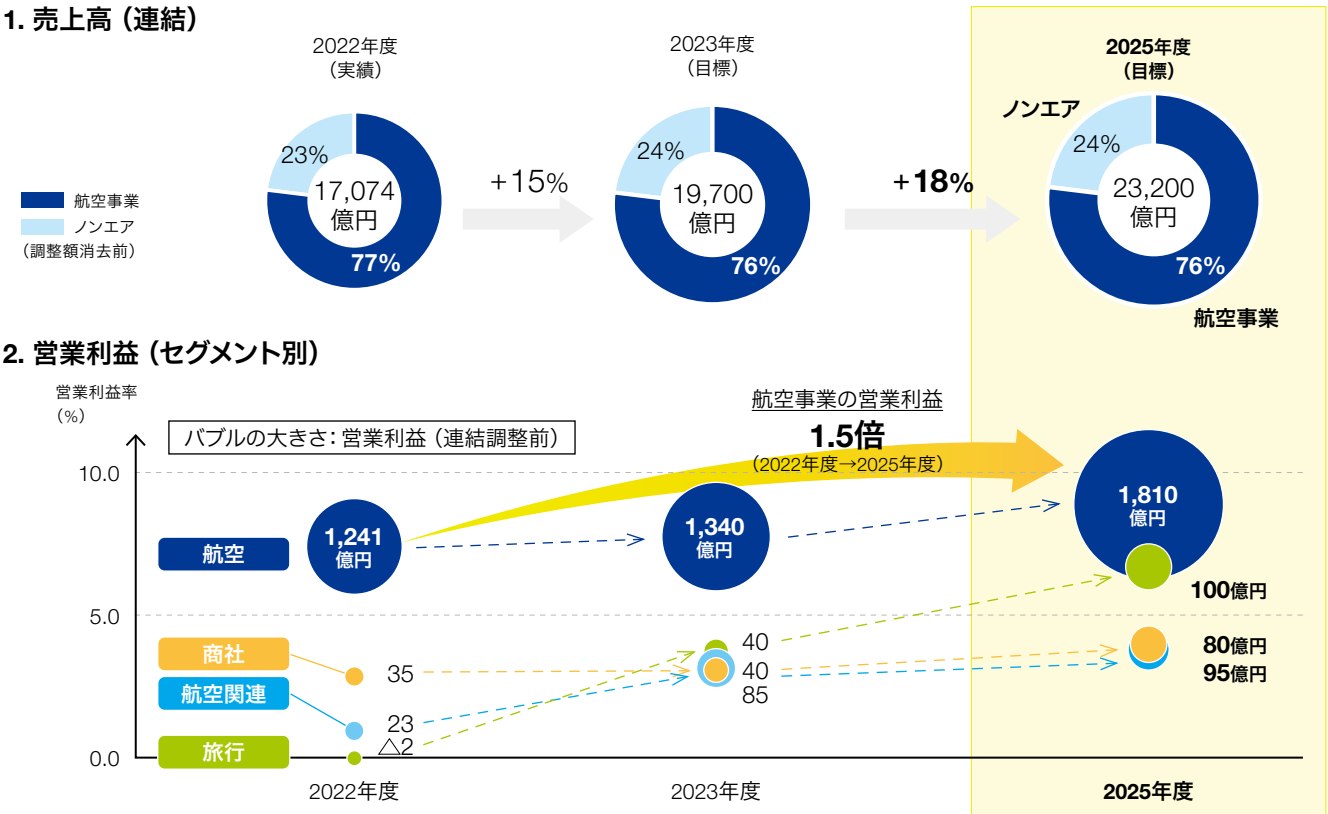
当社グループは、データマネジメント強化の観点で、それぞれの事業が保有・活用していたデータ基盤に横串を通し、

グループの持つ様々なデータを活用していくため、グループのデータレイクである「BlueLake」を開発し、グループ内でのデータの一元化とそれらを用いた横断的なデータ活用に取り組んでいきます。それと同時に、今後デジタル専門人財(デジタル人財)の採用や全社員のリスクリングならびに成長支援についても注力していきます。

このような取り組みにより、お客様には「新たな体験価値」の提供、従業員には「スマートな働き方」の提供といった「顧客満足」と「従業員満足」の両方を向上させ、当社グループの価値創造の実現に向けた基盤を固めていきます。

財務戦略

1 連結売上高／営業利益



2022年度の連結売上高は、航空事業を中心に回復する旅客需要を確実に取り込んだ結果、前年度から67%増加しました。この回復を支えに、今後3年間で成長を続け、2025年度には2兆3,200億円の売上高を目指す計画です。

セグメント別の営業利益について、航空事業では、2025年度には1,800億円を超える水準を計画しており、過去最高益を記録した2018年度比で1.1倍、2022年度実績との比較で1.5倍以上とする計画です。また営業利益率としても、10%台が視野に入る水準となります。

ノンエア事業についても、事業分類に応じた適切な経営資源配分を行い、全セグメントで増収・増益を目指していきます。

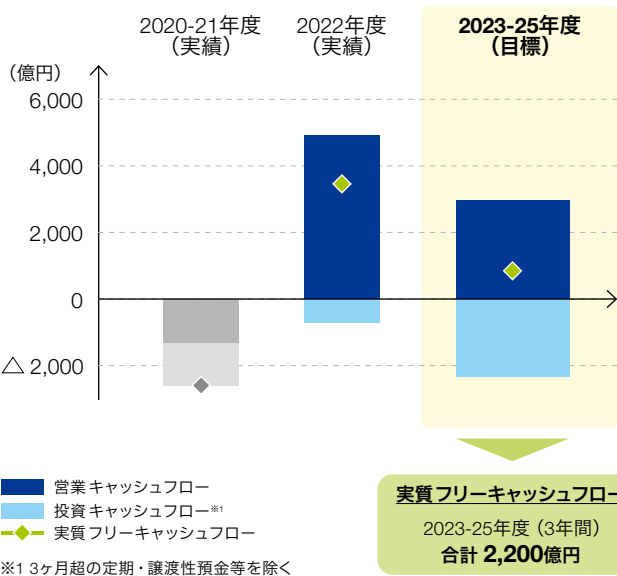
財務戦略

2 キャッシュフロー／設備投資

- 1) 成長回帰に不可欠な投資を抽出、2023-25年度は平均2,700億円／年度を目安に対応
- 2) 財務規律を重視した上で、設備投資をコントロールしながらフリーキャッシュフローを着実に創出

1. キャッシュフロー計画

※グラフは年度平均



2. 設備投資の対象と水準

- a) 航空機
- ポストコロナを見据えた中・長期的な成長原資の確保
- b) デジタル化・省人化への対応
- 顧客ニーズに適合するためのサービス改善 (非対面・非接触)
 - 人的生産性の向上、コスト競争力の強化

設備投資計画	2020-22年度 (年度平均)	2023-25年度 (年度平均)
航空機関連	800億円	1,500億円
その他	650億円	1,200億円
合計	約1,450億円	約2,700億円 (※2)

※2 一部航空機の受領が後ろ倒しとなることで、2022年度中に予定していた投資の実行時期が、2023年度以降となる。
2023-25年度の年度平均の投資額は、2022年10月31日に開示した水準 (平均2,500億円/年) から増加する見込みであるが、2020-25年度 (6年間) の合計は当初計画の範囲内。

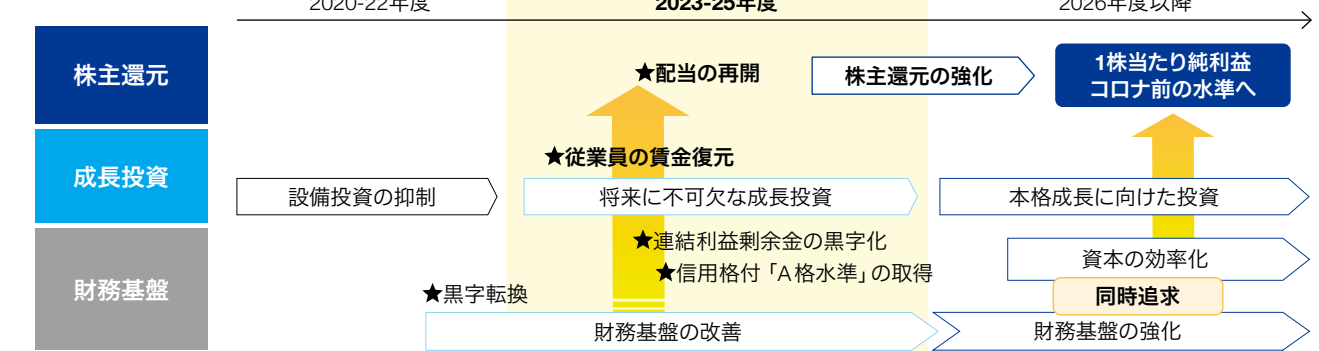
2023年度から2025年度までの3年間で、合計2,200億円の実質フリーキャッシュフローを確保する計画です。

コロナ禍で抑制が続いていた設備投資に関しては、本格的な成長ステージに向けて必要な投資を実施します。期間中のEBITDAの水準が設備投資額を上回る見通しであり、安定的なフリーキャッシュフローを確保できる計画です。

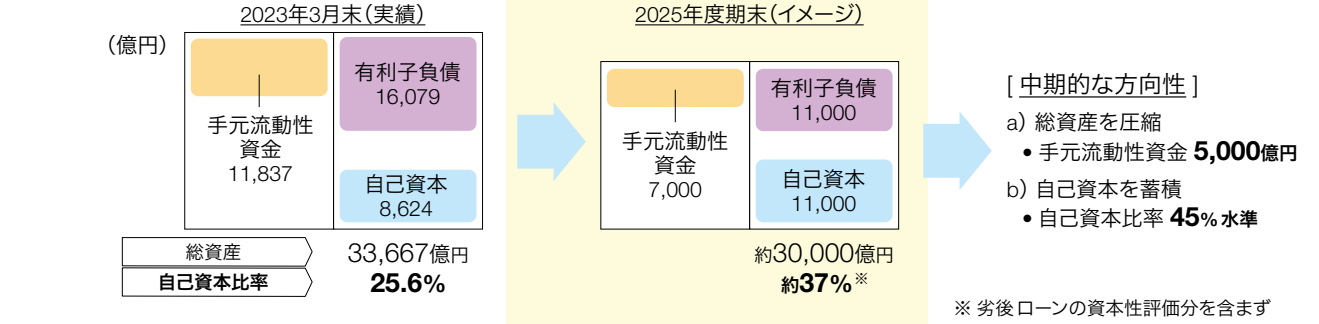
また設備投資額は、年度平均で約2,700億円を計画します。財務規律を重視した上で、航空機関連以外のDX戦略に基づくデジタル化や環境対応などにも積極的に投資を進めていきます。

3 経営資源配分／バランスシート

1. 経営資源配分



2. バランスシート



経営資源配分においては、事業の進捗とフリーキャッシュフロー水準の向上に合わせて、経営事業サイクルのステージを着実に変化させていきます。

なお本戦略期間では、将来に不可欠な成長投資や、財務基盤の改善に取り組みながら、株主の皆様への配当の再開を目指します。まずは従業員への賃金復元を優先しますが、

連結利益剰余金の黒字化や、信用格付の向上を目指しながら、中長期的には株主還元を強化していく方針です。

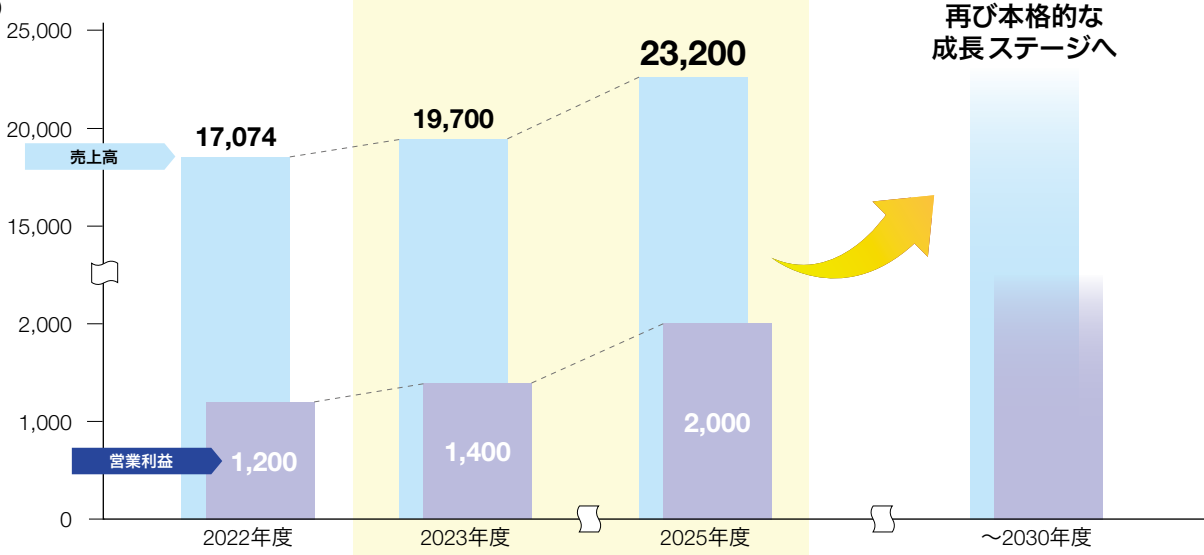
また、有利子負債の返済を進めて、バランスシートを圧縮するとともに、自己資本についても、利益を確実に積み上げ、財務の健全性を高めていきます。

価値創造目標

1. 経営財務指標

	2022年度	2023年度(計画)	2025年度(目標)	2030年度までに目指す水準
売上高	17,074億円	19,700億円	23,200億円	世界トップティア水準の収益性と財務体質
営業利益	1,200億円	1,400億円	2,000億円	
当期純利益	894億円	800億円	1,220億円	
営業利益率	7.0%	7.1%	8.6%	
ROA	3.7%		6~7%	8%以上
ROE	10.8%		11~12%	12%以上
EBITDA	2,643億円	2,830億円	3,570億円	コロナ前を上回る水準
1株当たり純利益	190.24円	約170.09円	約260円	

2. 売上高・営業利益
(億円)



最後に、価値創造目標についてです。

2025年度は、概ねコロナ前の水準と同等の生産量に回復することで、営業利益で過去最高の2,000億円、当期純利益で1,220億円を目指します。

また、新たな経営ビジョンの達成目途とする2030年度には、世界トップティア水準の収益性と財務体質を目指し、再び本格的な成長ステージへ移行する考えです。環境変化に機敏に対応しながら、成長軌道への回帰に向けて、当社グループ同で取り組んでいきます。

CFOメッセージ

コロナ前を上回る
EPS 水準の回復に向けて、
段階を踏んで取り組みます。

上席執行役員
グループCFO(Chief Financial Officer)
中堀 公博



コロナ禍を振り返ると、グループ従業員の雇用を守りながらコスト構造改革の推進や投資を抑制しつつ、2020-21年度の2年間は、資金の流出と資本の毀損に対してファイナンスのあらゆる手段を講じ、生き抜くための対応に注力する日々でした。2022年度は、徐々にキャッシュ創出力が回復したこともあり、現在は、想定以上の手元流動性資金を確保している状況です。また、社外の様々なステークホルダーの皆様からの当社グループに対するご支援や将来への期待を強く感じる毎日でもありました。

業績回復を果たし、2030年に向けて成長軌道へと転換を図っていく中、CFOとしての私に課せられた課題は、早期に収益力をコロナ前のレベルにまで高めることにありと考えており、2つのフェーズに分けて取り組みます。

コロナ禍の業績インパクトを踏まえ、リスクが当社グループ事業に与える影響を改めて検証し、事業継続の観点からリスクバッファを積み増す必要性を再認識しました。従って、2023-25年度は、財務基盤の回復を優先します。具体的には、利益蓄積による自己資本の積み上げと、フリーキャッシュフローおよび手元資金による有利子負債の返済を進め、自己資本比率40%以上を目指してB/Sマネジメントを実践していきます。また、信用格付でA格の再取得を目指し、資金調達の柔軟性を確保することで、2026年度以降の本格的な成長投資へ備えていきます。

コロナ禍で調達した4,000億円の劣後ローンの期限前弁済を2025年度以降に控えているため、足元では1兆円を超える手元流動性資金を維持していますが、ポストコロナの利益成長フェーズにおける適切な手元流動性資金の水準は5,000億円と試算しており、段階的に低減させていきます。2026-30年度は、大規模なパンデミックリスクの再来にも堪え得る強靱な財務基盤の確立を目指し、自己資本比率の目標を45%程度とする一方で、資産効率を考慮し、全体としては総資産を圧縮します。強靱なB/Sに依拠した持続的で安定的な株主還元に向けて、従来以上に、「収益性向上を伴う利益成長」と「資本・資産効率の向上」の両立を追求していく考えです。ROA8%以上、ROE12%以上を目指し、1株当たり純利益がコロナ前を上回る水準となるよう、株主の皆様のご期待に応えていきます。

最後になりますが、長期的な企業価値および株主価値の最大化に向けて、ESG経営の中核となる重要課題への対応についても、経営資源を適切に配分・管理していくことで、社会的・経済的価値の同時創造をサポートし、CFOとしての責務を全うしていく所存です。その進捗や方向性を財務資本のみならず非財務資本の観点も含め、国内外の投資家の皆様に向けてIR活動を通じて正しくお伝えしていきます。

成長軌道への回帰に向けて、
コロナ禍で自らを鍛え続けた翼が、
攻めに転じていきます。

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

井上 慎一

2023年度は、2023-25年度中期経営戦略において、コロナ禍からの回復を果たし、成長への足元固めを実行するための初年度となる重要な一年です。目まぐるしく変化する外部環境や多様化するお客様のニーズに柔軟に対応しながら、旅客と貨物の双方で収益性向上を目指し、2026年度以降の本格的な成長軌道への回帰、さらにはグループ新経営ビジョンの実現に向けた取り組みを加速させます。

長く続いたコロナ禍を乗り越え、ようやく人流が増加し始めた中、安全運航の堅持を大前提としながら、旅客事業では羽田空港の国際線を積極的に再開・増便していくとともに、Peach・AirJapanを含めたグループネットワークを再構築し、「マルチブランドの最適化」を進めます。また、貨物事業では旅客機とフレイター双方を活用するコンビネーションキャリアの強みを発揮し、「稼ぐ」ための構造改革を推進します。

2022年には、SKYTRAX社の品質評価で、日本で唯一、かつ世界でも6社しか達成していない「10年連続5スター」を獲得しました。今後も高品質なサービスを軸に、「人とデジ

タル」の融合によるストレスのないスムーズな旅を提供することで「顧客体験価値の最大化」に取り組むと同時に、自動化・セルフ化を加速させ、競争力のある生産体制の構築と生産性の向上を図ります。また、ESGの取り組みも確実に進めていき、SAFや新技術を活用したGX(Green Transformation)ならびに地域創生を通じて持続可能な社会へ貢献すると同時に、ANAらしさであるチームワークの良さ、個人の意欲や強みを伸ばすことにより、社員が働いて幸せと思える状態を作り出し、新たな価値を生み出し続ける企業集団を目指していきます。

コロナ禍の間、多くのお客様の笑顔に出会える日を楽しみにしていました。ようやく舞台は整い、挑戦し続けるベンチャーの精神が受け継がれた企業文化をベースに、鍛え続けてきた翼を披露できるとワクワクしています。私たちのワクワクをお客様へ、そして社会へとつなげ、「ワクワクで満たされる世界を」全社一丸となって実現していきます。

2022年度は、収益性を重視しながら機動的に生産量を拡大し、回復する旅客需要を着実に取り込んだ結果、航空事業の売上高は1兆5,394億円(前期比73.9%増)、営業利益は1,241億円(前期 営業損失1,629億円)となりました。

2023年度は、国際線旅客事業を中心にトップラインを拡大し、売上高で1兆7,640億円、営業利益で1,340億円を目指します。

ANA 国際線旅客

需要動向に応じて機動的に生産量を回復し、収入を最大化

2022年度の振り返り

上期は、先行して回復していた北米－アジア間の接続需要やビジネス需要を取り込むため、成田発着路線を中心に増便するなど、旅客需要の回復に合わせ、旅客機で運航していた貨物便を旅客営業便へ移行することで、運航コストの増加を抑制しながら機動的に生産量を回復しました。9月以降、日本においても入国制限が順次緩和され、日本発ビジネス需要や訪日需要の回復が進む中、10月31日以降の冬ダイヤでは、需要の回復の早い北米線・アジア線を中心に生産量を大幅に拡大したほか、2023年1月から羽田－デリー線、シドニー線を増便するなど、羽田発着路線でも運航規模を拡大しました。

営業・サービス面では、2023年3月31日ご搭乗便からは国際線機内食の事前予約サービスに「Quick & Light Meal(軽めの機内食サービス)」と「No Thank you Option(機内食不要)」の選択肢を新たに追加し、より自由で快適な機内時間を提供するとともに、廃棄される機内食の削減にも取り組みました。

以上の結果、2022年度のANA国際線旅客数は421万人(前期比410.3%増)となり、収入は4,334億円(同517.9%増)となりました。

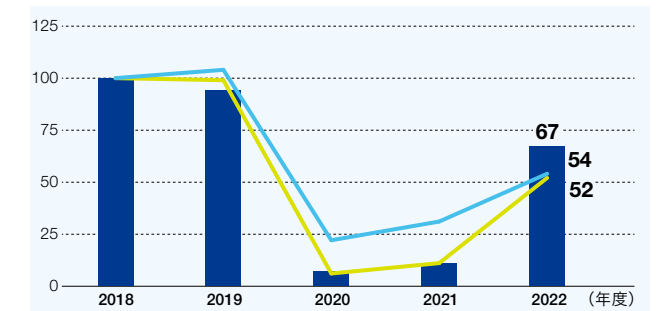
2023年度の事業方針

訪日需要の増加基調が続くほか、日本発レジャー需要も徐々に回復に向かっていきます。2023年の夏ダイヤでも羽田－ミュンヘン線、羽田－上海線(浦東・虹橋)を再開、羽田－ニューヨーク線、成田－ホノルル線を増便したほか、他方面に比べて回復が遅れている中国線でも、今後の需要動向の変化に応じて機動的に生産量を拡大していきます。

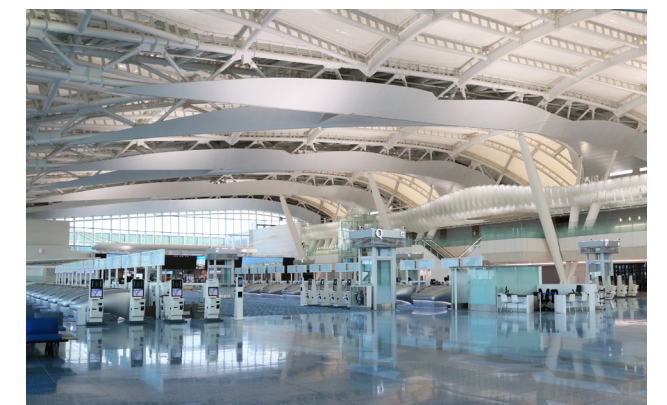
2023年7月からは、羽田空港第2ターミナルからの国際線運航を3年ぶりに再開しました。今後も羽田空港を中心とした発着枠を活用し、高まる旅客需要を最大限に取り込んでいきます。

ANA 国際線旅客の実績

■売上高 ■座席キロ ■旅客キロ
(指数)2018年度実績=100



羽田－ミュンヘン線運航再開



羽田空港第2ターミナル 国際線共用部分

ANA 国内線旅客

需要動向を見極めながらコンパクトでスリムなネットワークを構築し、収益性を追求

2022年度の振り返り

感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きが進む中、10月以降、全国旅行支援の後押しなどによりレジャー需要が大きく回復しました。エンジン改修を終えた国内線仕様のボーイング777型機を6月下旬から順次運航便へ投入し、特に全15機が運航可能となった第3四半期以降は、週末や年末年始、春休みを中心に機材の大型化および臨時便の設定を積極的行いました。また、2023年1月、2月には、ANA 創立70周年記念企画「国内線どこでも片道7,000円」セールを実施し、新規顧客の取り込みや過去利用者の掘り起こしを行うなど、自ら需要喚起を行いながら回復する需要を取り込み、収入の最大化に努めました。

営業・サービス面では、12月から国内線プレミアムクラスの内食の新たなコンセプト「The Premium Kitchen」をスタートさせ、メニュー構成をお客様のご要望に基づいてリニューアルすると同時に、機内食で使用している使い捨てプラスチック容器を紙製の容器等に変更し、さらなるESGの取り組みを推進しました。

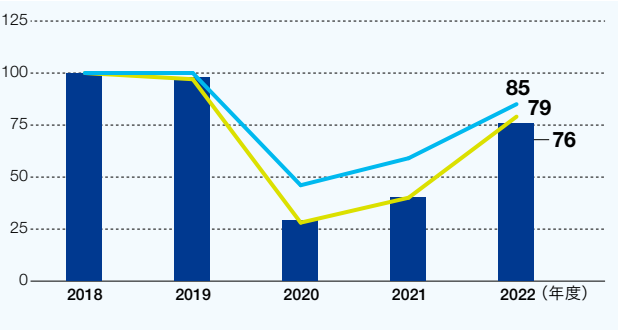
以上の結果、2022年度のANA 国内線旅客数は3,453万人（前期比92.3% 増）となり、収入は5,295億円（同89.2% 増）となりました。

2023年度の事業方針

ウィズコロナが日常生活に浸透しつつある中で、レジャー需要や訪日客の国内線利用が増加するとともに、ビジネス需要も緩やかに回復すると見通しています。幹線となる羽田・伊丹路線を堅持する一方で、Peachと共同で策定した事業計画により運航便の分担を最適化し、収益性を重視したスリムでコンパクトなネットワークを構築します。「ANA Smart Travel」をはじめとしたデジタル活用によるお客様の利便性向上と事業効率化にも取り組みながら、回復する需要を確実に取り込み、収入を最大化していきます。

ANA 国内線旅客の実績

■売上高 ■座席キロ ■旅客キロ
(指数) 2018年度実績 = 100



国内線仕様のボーイング777型機



The Premium Kitchen

ANA 貨物郵便

フレイターを活用し需給環境の変化に柔軟に対応、収益安定化に向けた取り組みを強化

2022年度の振り返り

国際線貨物事業では、海上輸送の混雑緩和や旅客便の回復に伴う航空貨物の輸送スペースの増加などにより、コロナ禍で逼迫していた航空貨物の需給バランスは徐々に正常化に向かいました。回復が進む旅客需要の取り込みを強化するため、旅客機による貨物専用便の運航は減少しましたが、自動車関連部品や半導体・電子部品などの主要商材の需要が弱含む中でも、フレイターを最大限活用しながら、中国発北米向けの三国間貨物を積極的に取り込みました。また、コロナ禍におけるワクチン輸送などを通じて発揮してきた高品質なオペレーションを背景に、高単価商材や大口需要を獲得するなど営業面での取り組みを強化しました。

以上の結果、2022年度のANA 国際線貨物輸送重量は805千トン（前期比17.5% 減）となり、収入は3,080億円（同6.3% 減）となりました。

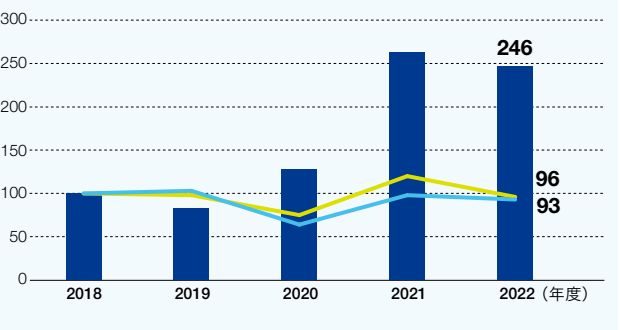
2023年度の事業方針

主要商材の需要は、上期は調整局面が続く一方で、下期にかけて徐々に増加すると見通しています。市況を見極めながら、顧客ニーズに応じてフレイター運航便を月次単位で機動的に設定することで、収益を最大化するための生産量を確保します。また、中長期的な収益安定化に向けて、市況の変動を受けにくい特定顧客や特定商材の需要開拓にも取り組んでいきます。

2023年7月には、日本郵船（株）との間で、日本貨物航空（株）の全株式を取得することについて、最終合意しました。ポストコロナにおける貨物事業の新たな事業展開について、検討を本格化していきます。

ANA 国際線貨物の実績

■売上高 ■有効貨物トンキロ ■有償貨物トンキロ
(指数) 2018年度実績 = 100



ボーイング777F型機



半導体製造装置



完成車



大型動物

フレイターでターゲットとする主な商材

LCC（Peach）

本格再開する国際線の比率を高め、レジャー・VFR・訪日需要を取り込み、収益を拡大

2022年度の振り返り

国内線では、成田－新千歳線、成田－福岡線で増便を実施するなど、運航規模を拡大し、高まるレジャー・VFR需要の取り込みに努めました。国際線では、2022年8月末に関西－仁川線で約1年4ヶ月ぶりとなる国際線の運航を再開しました。その後も日本の水際緩和により訪日需要が急速に回復する中、関西－台北線や羽田－仁川線を再開したほか、Peach初の中距離国際線となる関西－バンコク線を新規開設するなど、ネットワークの拡充を図りました。

営業・サービス面では、前期に販売開始した行き先を選べない旅を提案する「旅くじ」を沖縄や仙台で販売するなど各地に展開したほか、パッケージ商品として2022年8月から「開運旅くじ」を、2023年2月から「宿付き旅くじ」を新たに販売するなど、目的地を運に任せる旅の体験を提供し、新たな需要の創出に取り組みました。

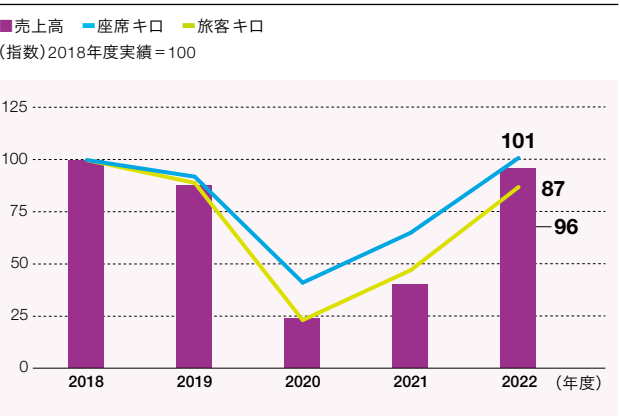
以上の結果、2022年度のLCC旅客数は777万人（前期比82.2%増）となり、収入は902億円（同138.7%増）となりました。

2023年度の事業方針

国内線は早朝・深夜の時間帯を活用した便設定を継続しながら、スリムで収益性の高いネットワークへと再編します。

国際線では、2023年3月にPeach初の中部空港からの国際線就航となる中部－台北線を新規開設したほか、5月から関西・羽田－上海線を再開、6月には成田－台北線を増便するなど、段階的に生産量を拡大しています。本格再開する国際線でリソース配分を高め、機材稼働率を向上させながら、日本発のレジャー需要と訪日需要を双方向で取り込んでいきます。

LCCの実績



注：1. 上記グラフは売上高に附帯収入を含む
2. 2019年度以前はバニラエアの実績を含む



関西－バンコク線に就航したエアバスA321LR



新たな旅の形を提供する「旅くじ」(写真は「開運旅くじ」)

ノンエア事業

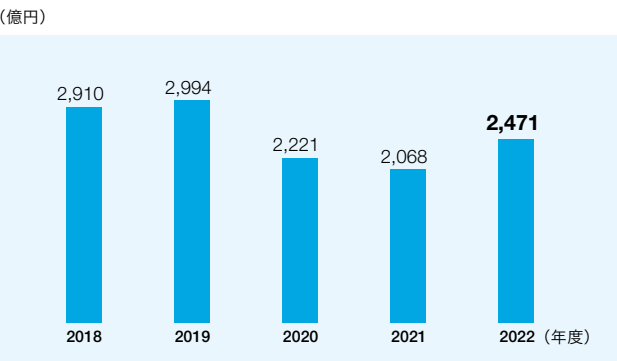
ノンエア領域における中核事業にリソースを集中投下しながら、航空非連動の収益ドメインの拡大に向けた取り組みを強化

航空関連事業

2022年度は日本や各国の規制緩和に伴い、搭乗受付や手荷物搭載などの空港地上支援業務の受託や機内食関連業務が増加したことなどにより、売上高は2,471億円（前期比19.5%増）となり、営業利益は23億円（前期 営業損失6億円）となりました。

2023年度は旅客需要の回復により海外エアラインを含め運航規模の拡大が見込まれており、空港地上支援業務などの受託を中心に収益性の強化に取り組んでいきます。

航空関連事業の売上高推移

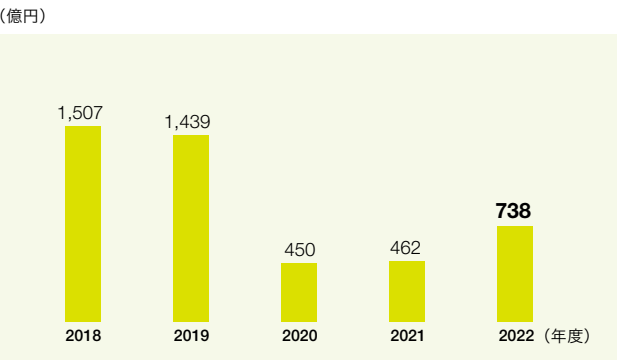


旅行事業

2022年度は下期から開始された全国旅行支援の後押しもあり、国内旅行でダイナミックパッケージ商品の取り扱いが増加したほか、海外旅行では4月にハワイ方面のツアー催行を約2年ぶりに再開し、その後も各方面にツアーを拡大したことなどにより、売上高は738億円（前期比59.5%増）、営業損失は2億円（前期 営業損失21億円）となりました。

2023年度は「ANAマイレージクラブアプリ」の強化や「ANA Pay」のリニューアルを実施するなど、「マイルで生活できる世界」の具現化を推進していきます。

旅行事業の売上高推移

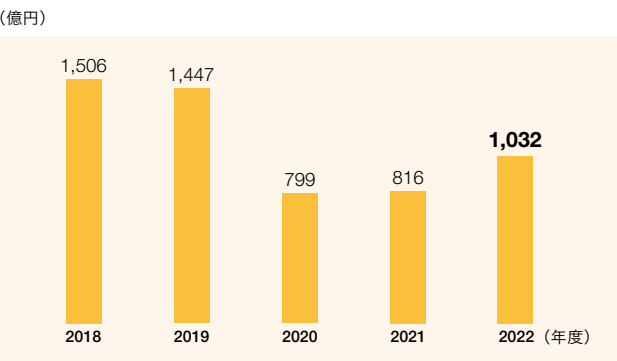


商社事業

2022年度は旅客需要の緩やかな回復に伴い、空港物販店「ANA FESTA」などで販売額が増加したことに加え、半導体市場の好調な需要を受けて電子事業の取扱高が増加した結果、売上高は1,032億円（前期比26.4%増）、営業利益は35億円（同539.5%増）となりました。

2023年度は訪日客を中心に回復する旅客需要や堅調な半導体需要などを背景に、空港リテール事業や電子事業を中心にさらなる収益力の向上に取り組んでいきます。

商社事業の売上高推移



新ブランド

AIR JAPAN について

コロナ禍を経て中長期的に航空需要の構造的変化が想定される中、ANAグループは、今後の成長領域をカバーする新たなブランドの設立と、マルチブランドの最適化を柱とするエアライン事業の強化を決定しました。ANA、Peachに続くANAグループ第3のブランド名称を「AirJapan」とし、20年以上にわたりアジア路線を担ってきたANAグループの国際線専門会社である(株)エアー・ジャパンにて運航します。2024年2月9日の成田－バンコク線の就航に向け、現在、準備は最終段階に差し掛かっています。

会社概要(2023年7月末現在)

社名	株式会社エアー・ジャパン	従業員数	約890名
代表者	代表取締役社長 峯口 秀喜	使用機材	ボーイング787
設立	1990年6月29日	株主構成	ANAホールディングス(株) 100%
資本金	50百万円		

ブランドについて

- コンセプト** 気遣いや思いやり、やさしさを意味する「Fly Thoughtful」
- カラー** 日本の伝統色である藍色と曙色の組み合わせ
- ロゴ** 手と手が織りなすやさしさをイメージした丸みのあるデザイン



事業戦略

東南アジアをメインとした旺盛な訪日需要の取り込み

環境認識

ビジネス需要は緩やかな拡大が続く一方、インバウンドに代表されるレジャー・VFR*需要は急速に回復が進み、中長期的にも成長が続くと想定されています。中でも、経済成長や人口拡大、これに伴う中間層の厚み形成により、東南アジアは東アジアに続くボリュームマーケットとしての潜在成長力が期待されています。

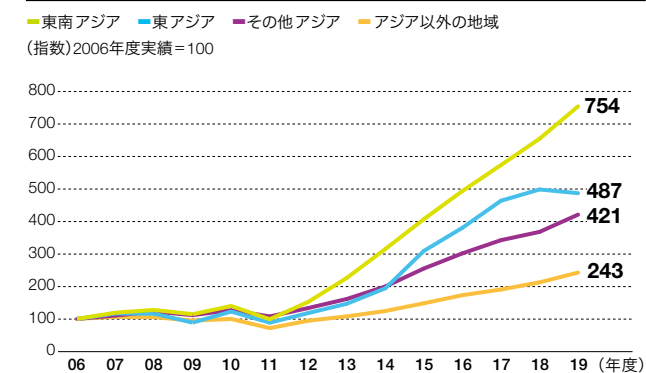
ターゲット

東南アジアを中心に訪日旅客の集客に注力します。

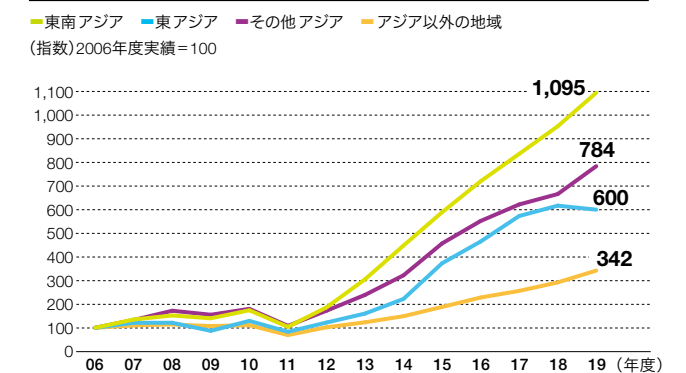
訪日旅客のインサイトを押さえた「日本らしさ」で海外の競合社と差別化を図ります。

※ VFR : Visiting Friends and Relatives

訪日外国人数の推移

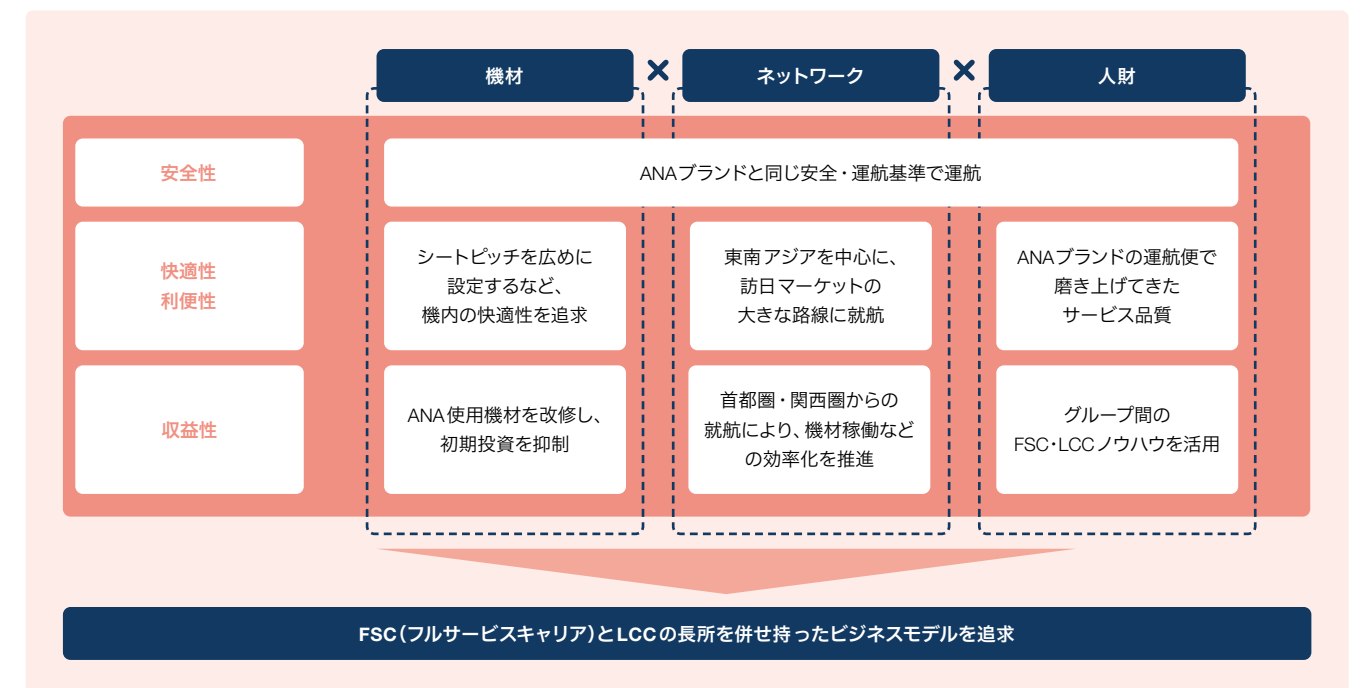


訪日観光客数の推移



出典：日本政府観光局(JNTO)

ハイブリッドエアラインのビジネスモデル



日本を感じるおもてなし

日本を訪れる海外のお客様に対し、旅の始まりから日本を感じていただけるような、当社ならではの価値を提供いたします。

シート

東南アジアなど中距離路線の運航において、より多くのお客様に快適な機内空間をお過ごしいただけるよう、全席エコノミーの324席配置としました。シートピッチ(座席間隔)をFSCのエコノミーシートと同水準以上の32インチと広めに設定したことに加え、リクライニングを深めの設計とすることにより、お客様には長時間のご移動でもゆったりとお過ごしいただけます。また、お客様ご自身のスマートフォンやタブレットを快適にご利用いただけるよう、すべてのシートにType-AおよびType-CのUSBポートとタブレットホルダーを装備しています。



制服

航空会社の「アイコン」ともいえる制服は、エアージャパンの客室乗務員が構想段階から企画を進め、「AirJapanらしさ」をデザインや機能として体现しました。日本の伝統文化である「結び」「重ね」を取り入れ、海外のお客様にもご搭乗の瞬間から日本を感じていただけるデザインとしたほか、多様な人財の活躍を目的に、性別を問わず、自分らしく着こなせるボーダレスな制服に仕上げました。また、衣服ロス問題などの環境課題にも配慮し、ジャケットやボトムスなど一部のウェアをシェアアイテムとすることで、使用する資源を最小限に抑えます。



ボーディングミュージック

お客様を機内にお迎えするボーディングミュージックは、東京藝術大学との産学連携プロジェクトから誕生しました。尺八や箏などによる日本を感じる音色を、日本を代表する一流の演奏家や東京藝術大学の学生が演奏した楽曲です。



機内食

機内食は、事前購入メニューと機内購入メニューをご用意します。外国のお客様に日本の食文化を感じていただけるメニューや、日本のお客様にも新しい発見となるような日本各地の食をご用意し、空から日本の美味しさを発信していきます。また、機内購入メニューには、日本の優れた食品加工技術による美味しく長期保存可能なレトルト・フリーズドライ食品なども採用し、フードロスを削減します。



機内エンターテインメント

機内では、お客様ご自身のデバイスにより、映画などの動画の視聴が可能です。ハリウッド新作映画のほか、お子さま向けのコンテンツや、AirJapanオリジナルビデオなどをお楽しみいただけます。



(株) エアージャパン
代表取締役社長

峯口 秀喜

(株)エアージャパン社長からのメッセージ

(株)エアージャパンは、2001年にANA 定期旅客便として関西－ソウル線の運航を始めて以降、ANAブランド国際線事業を担うエアラインとして段階的に運航路線を拡大し、ANA国際線事業の成長に貢献してきました。

2023年8月現在、首都圏空港である成田空港または羽田空港からシンガポール・バンコク・ホーチミン・香港・台北の5都市に最大1日7往復を運航しています。新型コロナウイルスの感染拡大前には、海外12都市、最大1日18往復を運航していましたが、コロナ禍の影響により旅客需要が大きく減少する中、やむを得ず外国人派遣運航乗務員の契約を解約し、また客室乗務員の短時間勤務や社外への出向等を行うことにより、運航規模を一旦大幅に縮小し、この難局を乗り越えてきました。

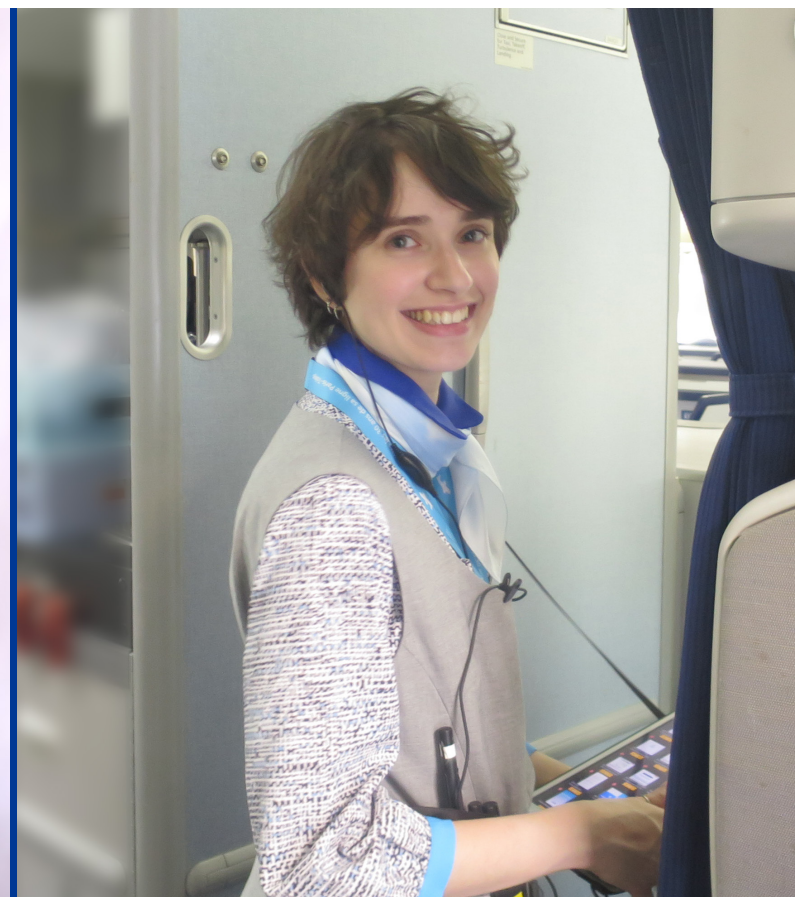
そして、コロナ禍の収束後に訪日外国人の旅行者が再び大幅な増加に転じる状況を見据え、ポストコロナにおけるビジネスチャンスへの対応としてANAグループ第3のブランド「AirJapan」の立ち上げを決定し、2024年2月の事業開始に向けて着実に準備を進めてきました。

AirJapanブランドは、ANAグループの主力機である中型機 ボーイング787型機を活用し、成田空港から

東南アジアを中心とするアジア地域への就航を皮切りに、将来的には関西空港への展開やオセアニア地域への就航を計画しています。

エアージャパンが長年の運航で培ってきた安全性・定時性の知見を礎に、FSCと遜色ない機内の快適性や、お客様の旅のスタイルに合わせた様々な運賃・サービスの選択肢をご用意し、FSC、LCC(ローコストキャリア)とは異なる新たな価値を提供していきます。AirJapanブランドの運航開始後も、引き続きANAブランドの国際線事業の拡大を支える役割を担うため、ANAブランドの運航も続けていきます。“二刀流”に挑戦する新生エアージャパンにどうぞご期待ください。





中長期的な価値創造

ANAグループはすべての人が「ワクワク」する世界の実現に向けて
事業を通じた社会課題の解決に取り組むことにより、
社会とともに発展し続ける企業として
持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。



ANAグループのESG経営

ANAグループは、「ワクワクで満たされる世界を」を、経営ビジョンに掲げ、事業を通じてグローバルな環境・社会課題をANAグループらしい方法で解決することで、社会ととも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、その解決に取り組み、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現します。

重要課題の特定

新たな経営ビジョンと、その実現に向けた「2023-25年度中期経営戦略」の検討に合わせ、2022年度に重要課題も改めて確認しました。

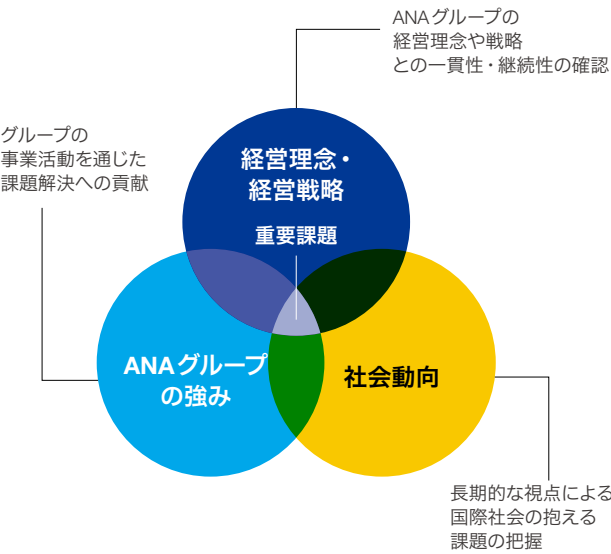
当社グループは、2020年度から新型コロナウイルス感染症の影響や予測不能の環境変化が続く中、社員一人ひとりのモチベーションや自律性の高さにより工夫を凝らし、会社の危機をグループ一丸となり乗り越えてきました。この「人の力」と「組織の力」を生み出す源泉である人的資本への投資を強化することにより、多様な人財が個々の強みを発揮しながら変革を推進することが中長期的に会社の持続的な成長を支えていくと捉え、従前からANAグループの価値創造の基盤であった「人財」を追加し、「環境」「人(人財・DEI・人権)」「地域創生」を当社グループの重要課題として特定しました。

グループとして取り組むべき重要課題は、以下のプロセスで特定しています。

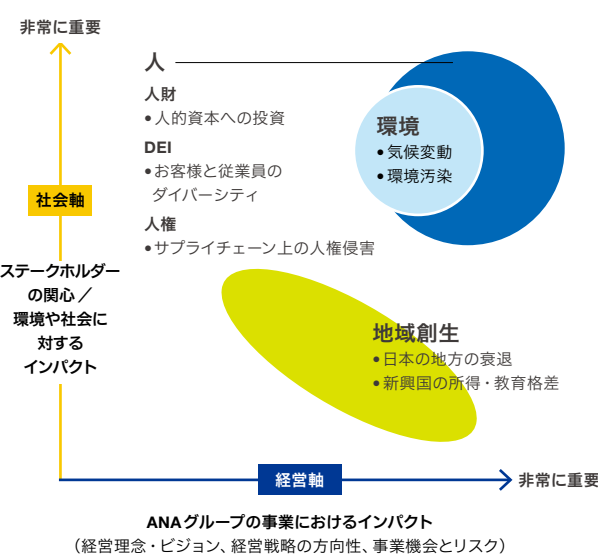
- ① 国際社会が長期的に抱える課題を把握し、それらが経営理念や戦略との一貫性・継続性があるかどうかを判断
- ② 事業活動を通してそれらの課題の解決に貢献できるかを「経営理念・経営戦略」「ANAグループの強み」「社会動向」の3つの視点で分析
- ③ さらにそれらの課題を当社グループの事業に与えるインパクト(経営軸)、および社会や環境に与えるインパクトやステークホルダーの関心の高さ(社会軸)の2軸で判断し、重要度が高いものをグループの重要課題として特定

特定された重要課題については、グループ経営戦略会議にて議論、審議され、取締役会に上程されています。また、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定期的に妥当性を確認し、新たに特定するステップを繰り返しています。


重要課題特定のプロセス



重要課題のマトリックス



特定された重要課題とその具体的取り組み

重要課題		具体的取り組み		関連するSDGs		
E	環境	<ul style="list-style-type: none">CO₂排出量の削減資源類の廃棄率の削減食品類の廃棄率の削減生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none">2030年 中期 / 2050年 長期環境目標の達成TCFD 提言に沿った情報の開示野生生物違法取引防止に向けた取り組みなど生物多様性の保全に貢献	2030	2050	<div><div>7 持続可能なエネルギー</div><div>9 産業とインフラ</div><div>12 持続可能な消費と生産</div><div>13 気候変動</div><div>14 海の資源</div><div>15 陸の資源</div><div>17 パートナーシップ</div></div>
S	人					
	人財	<ul style="list-style-type: none">人手不足への対応変革を実現する人財・組織づくり人的生産性の向上	<ul style="list-style-type: none">働きやすさの向上働きがいの向上企業文化の継承と進化	2030		
	ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)	<ul style="list-style-type: none">持続的成長を担う人づくりユニバーサルなサービスの推進	<ul style="list-style-type: none">ジェンダー平等、多様な働き方の支援、多様な性の尊重お客様の多様性を尊重したユニバーサルなサービスの推進	2030		<div><div>3 持続可能な経済</div><div>5 男女平等</div><div>8 持続可能な雇用</div><div>10 人や国の不平等</div></div>
	人権	<ul style="list-style-type: none">人権尊重の徹底責任ある調達の実現	<ul style="list-style-type: none">国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重の徹底環境・人権に配慮した調達の徹底と透明性のあるサプライチェーン構築	2030		
	地域創生	<ul style="list-style-type: none">イノベーションを活用した社会課題解決への貢献社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化	<ul style="list-style-type: none">アバター、ドローン、MaaSの活用など異業種連携による新たな価値創造社会貢献活動と社会課題解決を通じた地域活性化への貢献	2030		<div><div>8 持続可能な雇用</div><div>9 産業とインフラ</div><div>11 持続可能な都市とコミュニティ</div><div>12 持続可能な消費と生産</div></div>
G	ガバナンス体制の強化	経営トップのコミットメント開示	役員構成における多様性の向上	適切な情報開示と透明性の確保		

ESG経営の推進サイクル

ANAグループは、「対話」「取り組み」「情報開示」のサイクルを回すことでESG経営を推進しています。ステークホルダーとの対話から、最新の社会ニーズや関心の変容などを把握し、また社会課題への対応を含めてANAグループに期待されていることを正確に把握することが重要です。対話によって得られた社会からの要請について、事業や社会におけるリスクと機会を評価し、経営会議などで議論した上で、経営戦略に取り入れ、具体的な取り組みに反映しています。取り組みについては、結果だけではなく、目標やそこへ向かう進捗についても、随時ウェブサイトなどで透明性ある情報開示を実施しています。開示情報をもとにステークホルダーとさらに対話を深め、進捗報告とANAグループとしてESG経営に取り組む姿勢や、考え方などのストーリーも正確に伝え、取り組みの妥当性を確認しています。

ESG経営の推進体制

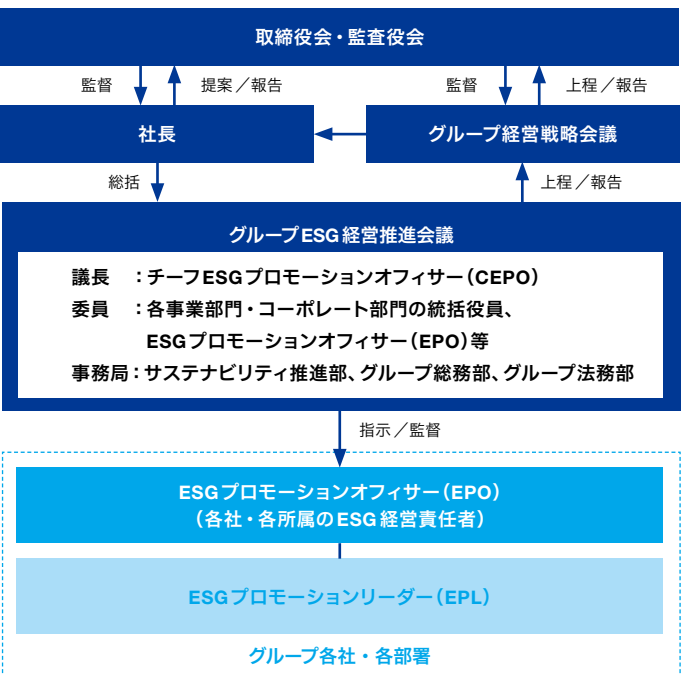
ESG経営に関する様々な課題への対応については、ANAホールディングス(株)代表取締役社長を総括、ESG経営推進の最高責任者であるチーフESGプロモーションオフィサー(CEPO: グループリスク&コンプライアンス担当役員)を議長とし、当社およびグループ会社の取締役・執行役員、ならびに当社常勤監査役を委員とする「グループESG経営推進会議」にて、重要方針や施策について議論するとともに、目標に対する進捗のモニタリング等を年4回行っています。また、経営戦略にかかわる重要な課題は「グループ経営戦略会議」にて議論、審議し「取締役会」に上程しています。取締役会は、ESG経営に関する課題への対応を含むグルー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。

グループ各社にESG経営推進の責任者およびグループESG経営推進会議のメンバーとしてESGプロモーションオフィサー(EPO)、組織のESG経営推進の牽引役としてグループ各社・各部署にESGプロモーションリーダー(EPL)を配置し、取締役会、グループ経営戦略会議、グループESG経営推進会議で議論・決議・報告された事項は、EPOならびにEPLとの密接な連携のもとにグループ全体で共有、実践されます。EPLに対しては、年2回のEPL会議を通じて、包括的に情報を共有することでグループ各社・各部署における取り組みの促進につなげています。

また、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に、ESG経営の推進状況を客観的かつ多面的に把握する目的で、「ESG外部評価」等の評価指標を設定し、役員報酬にも反映させています。

→社外からの評価についてはP.107を参照

ESG経営推進体制



戦略的取り組みの策定

社内・社外との対話から得た指摘や社会動向の示唆をもとに、毎年の取り組み内容を見直し、更新しています。グループESG経営推進会議で戦略を議論し、グループ経営戦略会議で審議、取締役会での決議の上、次年度の戦略方針を決定しています。

取り組み

詳細はP.48より

ステークホルダーとの対話

ESG経営の推進サイクルのスタートは社外のステークホルダーとの対話です。対話から得られた情報に基づき、関連するグローバルな法令や規範の遵守だけでなく、社会状況の変化が事業に及ぼす影響を正確に把握し、社会からの要請や期待を理解した上で重要課題の解決に努めています。

また、取り組みの妥当性を確認するためにも、開示した情報をもとに、社内外のステークホルダーとの対話を実施しています。対話による双方向のコミュニケーションを通じて、説明責任を果たし、経営の透明性を維持しています。

社外との対話

- 環境にかかわる有識者との対話
- ビジネスと人権にかかわる有識者との対話
- ESG関連投資家や評価機関との対話
- 学生との対話

社内との対話

- ESG経営浸透のための社内対話
- 経営戦略とのすり合わせ



慶應義塾大学SFC研究所 xSDG・ラボとの対話

▶ P.102 ステークホルダーとの信頼形成

対話

情報開示

非財務情報の開示

気候変動をはじめとするサステナビリティに関する国際的な開示基準の策定が進んでいます。サステナビリティ開示で求められるガイドラインに沿った目標や実績の開示を積極的に行っていくだけでなく、取り組みの内容や目標達成までのプロセス、成果についても適切な媒体でタイムリーに開示を行います。

- 統合報告書
 - 重要課題の進捗・実績
 - TCFD提言に沿った情報開示
 - 人権報告書
- ANA SKY WEB
 - ESG関連データ
 - 中長期環境目標の進捗・実績

- CDP
 - CO₂排出量や気候変動に対する企業戦略の情報を開示しています。2022年は「CDP気候変動Aリスト企業」に選定されました。



- SBT(Science Based Targets)イニシアチブ
 - パリ協定と整合した科学的な根拠に基づく温室効果ガス排出削減目標。2022年11月に当社が設定した温室効果ガス排出削減目標が、アジアの航空会社で初めてSBT認定を取得しました。



- DJSI
 - 米国S&PとスイスのRobecoSAMが開発した株式指標。「経済」「環境」「社会」の側面から企業の持続性が評価され、DJSI Worldの構成銘柄に6年連続、DJSI Asia Pacificの構成銘柄に7年連続で選定されました。



- TCFD
 - 気候変動がANAグループの航空事業にもたらすリスクと機会を分析し、ガイドラインに沿って情報を開示しています。(詳細はP.70へ)



重要課題



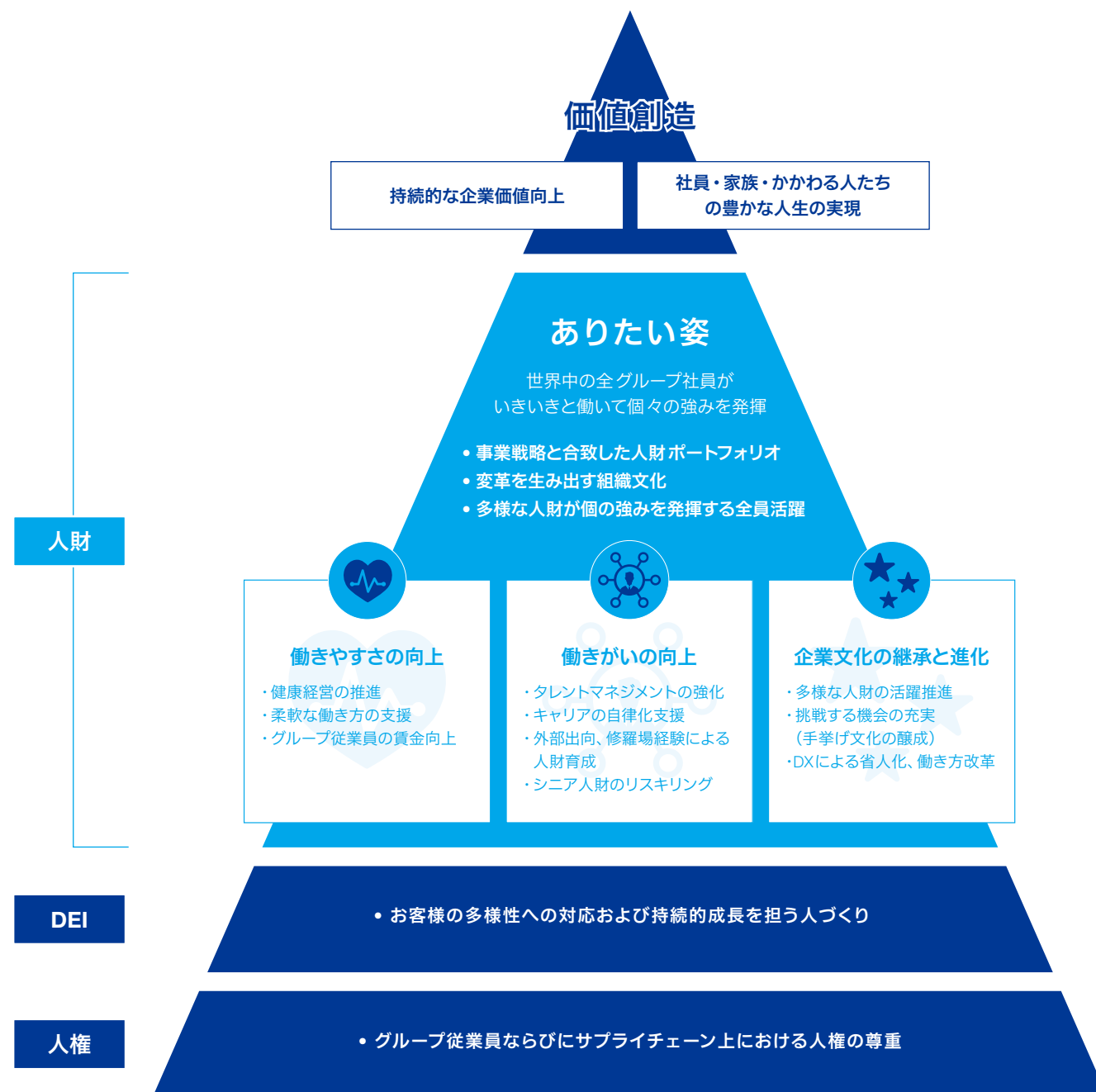
基本的な考え方

ANAグループは、「人(人財・DEI・人権)」を重要課題と捉えています。新たに重要課題に設定した「人財」は当社グループの価値創造の源泉であることをコロナ禍で再認識し、成長回帰に向けて人への投資をさらに強化していくことが重要と考えています。

「DEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)」の推進は、持続的成長を担う人づくりと、お客様の多様性への対応の両面から、グループ全体で取り組みを進めています。

また、当社グループの事業を進める上では様々なステークホルダーの「人権」に影響を及ぼす可能性があります。グループ従業員の人権はもとより、サプライチェーン上における人権尊重へも適切に対応していきます。

これらの「人」にかかわる課題に適切に対処することを通じて、持続的な企業価値向上と、社員・家族・かかわる人たちの豊かな人生の実現を目指します。



CHOメッセージ

グループ社員が
いきいきと働ける環境を作り、
持続的な企業価値向上と
ウェルビーイングを実現します。

上席執行役員
グループCHO (Chief Human Resource Officer)
直木 敬陽



当社グループ社員の行動指針「ANA's Way」には、初代社長の言葉「現在窮乏、将来有望」「和協」に込められた創業の精神が受け継がれており、この行動指針に基づいて努力と挑戦をし続ける「人の力」と、職種や会社など組織の壁を越えてお互いに連携し協力する「グループ総合力(組織の力)」が、当社グループの強みであり、価値創造の源泉であると考えています。

コロナ禍でも、従業員の発案による収益確保に向けた取り組みやグループ一丸となった迅速かつ大幅なコスト削減策の断行が業績回復の原動力となったほか、2022年度の社員意識調査「ANA's Way Survey」において、「私はANAグループで働いていることを誇りに思っている」の設問スコアが4.05(5点満点)となるなど、従業員が会社に対して高い愛着心を持ちながら働いていることも当社グループの経営基盤となっています。

こうした強みを今後も堅持していくことはもちろん重要ですが、それと同時に、ポストコロナにおけるお客様ニーズの変化や不安定な国際情勢などのめまぐるしい変化に対応しながら、新経営ビジョンで掲げた「ワクワクで満たされる世界」を実現するため、変革を繰り返し実行できる人財の育成や企業文化の進化が不可欠であると考えています。このような課題認識のもと、2023年度から、新経営ビジョンの浸透や、生産性向上、働き方改革の推進を目的とした「企業変革会議」を新設し、グループの役職員が一体となって人や組織にかかわる取り組みを強化しています。

グループ中期人財戦略では、世界中の多様なグループ社員がいきいきと働ける環境を作り、エンゲージメントを向上させることを通じて、持続的な企業価値向上と社員のウェルビーイングを同時追求していきます。中期経営戦略で掲げた航空事業と非航空事業の2軸の経営を推進していく上では、人財ポートフォリオを明確化した上で、事業規模の拡大に必要な人財の確保や、変革を生み出す次世代リーダーの育成、人的生産性の向上などの諸課題に対応する必要があります。2023年度は、コロナ禍で抑制せざるを得なかった賃金面において、ベースアップや初任給の引き上げ、一時金の水準をコロナ前のベースラインに戻すなど、社員の生活安定に向けた対応を図っているほか、4年ぶりの客室乗務員の採用再開や、公募による社内兼業インターンシップの実施、シニア人財のリスキリング研修など、新たな施策を含めた様々な対応策に取り組んでいます。

人的資本経営の本質は、社員一人ひとりの持っている力を最大限に引き出すためのサポートをすることと捉えていますが、これを実現するためにはそれぞれの会社に応じた制度や仕組みづくりが必須であり、私自身、他社のCHO・CHROや有識者と積極的に意見交換しながら、当社グループに最適な制度や施策の在り方について、日々考えを巡らせています。当社グループの企業文化、経営戦略の方向性、現状における課題などを踏まえながら、継続的に人的資本への投資を強化し、すべてのグループ社員が強みを発揮して活躍する強い企業グループを目指します。

人財

経営戦略を実現するための人的資本への対応



社員意識調査からみた重点課題の特定

2013～2022年度の過去10年間のANAグループ社員意識調査(ANA's Way Survey)の結果をもとに、各設問のスコアの推移や利益との相関関係を分析しました。その結果、「ANAグループで働いていることへの誇り」や「仕事に対するやりがい、達成感」が、当該年度の1人当たり営業利益と相関があることがわかりました。

人財戦略の重点施策として掲げている「働きやすさの向上」「働きがいの向上」「企業文化の継承と進化」は、ANA's Way Surveyの結果をもとに抽出した課題への対応と連動しています。

2023年度は、従来以上にタイムリーに社員の意識変化を把握するため、通常の調査に加えて年4回の「パルスサーベイ」を実施し、必要に応じて機動的な対応を図っていきます。

ANA's Way Surveyの分析でわかった主な特徴と人財戦略のテーマとのつながり



人財・組織の強化に向けた取り組み

働きやすさの向上

健康経営※1の取り組み

ANAグループは2016年4月に「ANAグループ健康経営」宣言を行いました。社員が心身ともに健康で、いきいきと仕事に取り組む環境を創ることで、企業価値向上や社員のQOL※2向上を目指しています。これまでの全社員参加型の取り組み(ANAグループ体操や産業保健スタッフによるセミナーなど)が評価され、当社が「健康経営銘柄2023※3」にも選定されました。また「健康経営優良法人2023～ホワイト500～※4」にはANAグループ8社が認定されました。

※1 「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。
※2 Quality Of Lifeの略で、健康であることを基盤とした生活の質
※3 健康経営銘柄とは、東京証券取引所の上場会社の中から、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を選定し、長期的な視点から企業価値の向上を重視する投資家にとって、魅力ある企業として紹介することを通じ、企業による「健康経営」の取り組みを促進することを目指すもので、原則として1業種1社認定する制度です。
※4 「健康経営優良法人～ホワイト500～」とは、上場企業に限らず、大規模法人のうち、健康保険組合などの保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人を「健康経営優良法人」に選定し、その中から上位500社を「ホワイト500」として認定する制度です。

ANAグループ 2023-29年度中期健康経営計画

ANAグループは、この度「ANAグループ 2023-29年度中期健康経営計画」を策定しました。2030年3月(2029年度末)をターゲットに5つの重点テーマに沿って「健康経営」の取り組みを強化します。引き続き当社人事・労務担当役員をグループの健康経営の統括責任者であるCWO(Chief Wellness Officer)とし、グループ各社においても健康経営の推進体制を明確にしながら、ANAグループ一丸となって健康経営を推進し持続的な企業成長と企業価値の向上を目指します。

フィジカル面での健康施策	・生活習慣病、がん、女性特有の疾病などの「予防」「早期発見」 ・「若年層」「現在健康な社員」への「早期教育」による「将来の自分の健康への意識付け」など
メンタル面での健康施策	・働きやすい職場環境づくりやセルフケアの充実によるメンタル不調の未然防止 ・ストレスチェック結果の有効活用や社内相談体制の充実によるラインケアの強化など
労働安全衛生法の確実な遵守と対応	・労災発生防止策の実施など
データ分析に基づく施策の展開	・蓄積された社員の健康データを分析し、ANAグループ特有の課題・傾向の洗い出しと対策
積極的な情報開示	・開示情報の拡充を図り、ANAグループの健康経営の取り組みをステークホルダーへ積極的に発信

2022年度の取り組み



ANAグループ体操



健康経営銘柄授賞式



カゴメ(株)共催「野菜の日」

働きやすさの向上

柔軟な働き方を支援する制度

社員一人ひとりの多様な働き方を推進し、ワークライフマネジメントを追求するため、各種制度の見直しや選択肢の拡大を図っています。

兼業・副業

社外：社内では得られない経験を通した新たな知識・スキルの獲得を奨励

→2022年度実績：約2,300件(ANA)

社内：グループ内の特定部署での兼業を公募し、自部署で経験できない業務を経験する機会を提供

サバティカル休暇制度(ANA)

留学・自己啓発・育児・介護など様々な目的で活用できる休暇制度を運用

- ①1ヶ月から最大2年間で休業・休職期間を選択することが可能

- ②休業・休職事由に制限を設けない
- ③生活基盤への不安を軽減するため「サバティカル補助金」を支給
→2021年4月の導入以降、3年間で約390名が利用

客室乗務員の新しい働き方(ANA)

新たな短日数勤務(2022年度)を導入し、約3,000名が制度選択

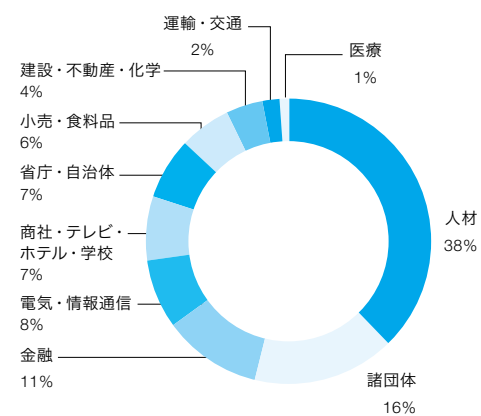
- ①国内線、国際線のための乗務を選択することが可能
- ②通常の8割、5割勤務の選択が可能
- ③居住地を選べる勤務制度
→2023年度から制度内容の一部を変更して運用を継続

働きがいの向上

グループ外出向

コロナ禍で累計約2,300名(2023年5月時点)の社員がグループ外の企業・団体・自治体などに出向し、様々な職務経験や価値観をANAグループに持ち帰り発揮することで、自分自身とANAグループの成長につなげています。

出向先の内訳(ANA・累計ベース)



出向発令

- 公募を中心に対象者を選出
- 毎回、発令式を実施し、ANAHD社長から想い・メッセージを伝達

出向中

- 出向元の上司が定期的に面談を実施して出向者をフォロー
- マナー講座の資料等を活用してANAの企業文化を出向先企業にも共有

帰任後

- 上司が本人と面談を実施し、復帰後の業務やキャリアについて対話

職場復帰

- 出向先で学んだスキルや経験を帰任後の業務で発揮・活用
- 職場の仲間に出向中の経験を共有

取り組みのポイント

企業文化の継承と進化

ANAグループらしい組織文化の進化

若手や中堅人財が直接参画し交流できる仕組みづくりなどを通じて、ボトムアップによる組織文化の変革に取り組んでいます。

「Happiness Planet Gym」の導入

- 社員のウェルビーイング向上への取り組みとして、日立グループ(株)のハピネスプラネットが提供する人や組織に前向きなつながりを創る組織支援サービス「Happiness Planet Gym」を導入し、若手社員向けのチーム対抗イベント「ANAグループしあわせカップ」を開催
- 「社員の幸福感の高まり」「パフォーマンスの最大発揮」、ひいては「お客様へのサービス向上」を目指す



「ワクワク×チャレンジ」の設定

- 「新経営ビジョン」実現に向けて、自分自身が「やりたい」「取り組んでみたい」チャレンジングな目標を新たな評価項目として設定
- 自分・仲間・お客様・社会のワクワクにつながる一人ひとりの行動を推進し成果を出すために、対話をベースに組織で共有・支援を行う

企業文化の継承と進化

褒める文化の醸成～Good Job Program～

「感謝・リスペクトし合う」文化を醸成する仕組みとして2001年にスタートし、会社や部門を越えてお互いにメッセージを伝え合っています。

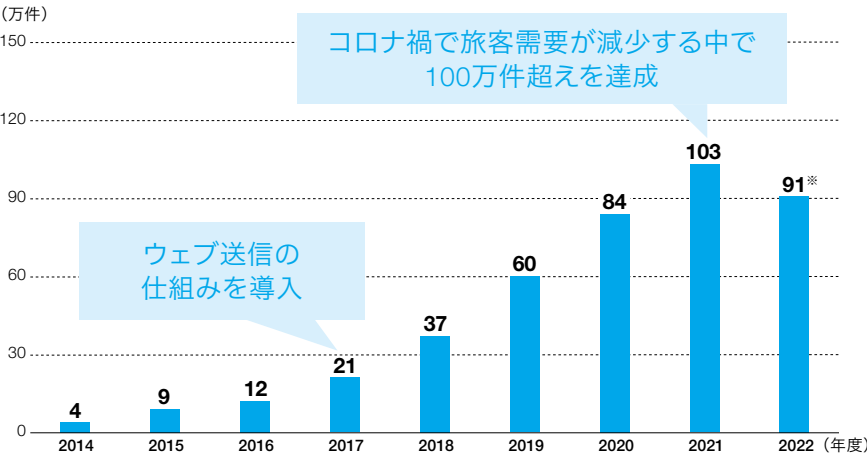
褒める

仲間の働きぶりや行動に関心を持ち、良いところを見つける

褒められる

仕事に対するモチベーションが向上
→仲間も褒めようとする

メッセージ発行件数の推移



※発行件数は2021年度から減少したものの参加率は向上(65%→66%)、26,520名の社員が利用



CDOメッセージ

多様な社員が充実した生活と成長を通じて職場を牽引できるよう、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進を加速しています。

上席執行役員
グループCDO (Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer)
種家 純



ANAグループのDEI推進

当社グループでは、経営における重要課題としてダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI) の組織への浸透に取り組んでいます。多様性が活かされることによって生まれる価値や、品質・安全性の向上は、「ワクワクで満たされる世界」を目指す私たちの持続的成長を支える大切な要素です。

高度な技術と専門性が要求されるエアライングループにとって、競争力の源泉は人であり、チームの力です。同時に、大きく変化するグローバル環境においては、航空以外の事業も含め、多様なステークホルダーとの共創がますます重要になっています。DEI推進によって生まれる、社員一人ひとりの能力がその属性や働き方の違いにかかわらず最大限発揮され「個の力」が「組織の力」につながる職場と、お互いを尊重しながら世代を超えて積極的に発信する企業文化は、ANAグループを支える基盤です。

企業にとってDEIは、人権や差別への責任ある対応、あるいは持続的成長の原動力であるとともに、人的資本経営の観点からもその重要性は増しています。当社グループでは2015年のダイバーシティ&インクルージョン宣言を基本理念として、これまでも専任組織の立ち上げやグループCDO (Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer) を置くことにより、推進の加速と意思決定の迅速化を図ってきました。

今後に向けて

新経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」と中期人財戦略で描く「世界中の全グループ社員がいいきと働き、個々の強みを発揮できるANAグループ」の実現に向け、中期DEI戦略における重点課題は以下3点です。

- 1) DEIが浸透した職場づくりと社員のエンゲージメント向上
- 2) 意思決定層における多様性確保と充実した生活と仕事の両立
- 3) 多様な社員のさらなる能力発揮

社会的課題である女性管理職比率について、私たちは「意思決定層における多様性の確保」に向けた指標の一つとして、その重要性を捉えています。2021年には女性役員・女性管理職比率に関する新たな中期目標を策定し、人事・サポート制度と能力開発、意識醸成など総合的なアプローチを行うことで着実にその比率を改善してきました。同時に、「女性活躍推進」という言葉が表す課題を明確にしつつ、ジェンダー平等の実現を目指しています。これからも「意思決定層の多様化」や「充実した生活と仕事を両立できる働き方」が、企業とその社員の成長と幸せに欠かせない要素であるとの意識を強く持ち、世界で働く社員が成長の機会を得て、能力を発揮するための公正でインクルーシブな職場づくりを進めています。

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)

1 多様性の理解と取り組み

ジェンダー平等～意思決定層の多様化～

ANAグループでは、2020年代の可能な限り早期に、女性役員・女性管理職比率を30%以上とする目標を設定しています。意思決定の場における多様性の確保と社員の自律的成長に向けて、人事・サポート制度の見直しや能力開発・意識醸成といったアクションを進めています。また、ANAなどの一部のグループ会社では厚生労働省が定める女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」で最高位の認定を取得しました。



	女性役員 比率	女性管理職 比率
ANAグループ※1	10.4% (+0.4%)	19.3% (+1.1%)
ANA	16.3% (±0.0%)	19.3% (+1.0%)

※2023年6月現在 (括弧内は前年差)

多様な働き方～男性育児休職・休暇の取得率向上～

育児や介護との両立をはじめ、社員の充実した生活を支えるための制度整備を進めています。また、本人だけでなく上司や職場の理解促進を図ることで男性の育児休業・休暇の取得率も向上しています。これまで一部の会社のみだった3日間の育児休暇をグループ全体に展開し、対象者の100%取得を2023年度の目標として設定しました。

2022年度
育児休業取得率
57.3%※1 (前年度 27.8%)

育児休業または休暇のいずれか
あるいは両方の取得率
90.7%※1 (前年度 80.7%)



LGBTQ+ ～多様な性の尊重～

2022年に「『多様な性 (LGBTQ+) の尊重』に関するANAグループ基本ポリシー」を定め、パートナー制度の拡充や差別への対応など、職場の環境整備と理解促進に取り組んでいます。LGBTQ+に関する企業アクションの評価指標「PRIDE指標※2」ではANAグループ35社で「ゴールド」を受賞 (ANAは7年連続) しました。

障がい者雇用

ANAグループでは、2012年に設置した「グループ障がい者雇用推進室」が中心となり、定期的な会議やセミナーを実施するなど、グループ全体で連携強化を図り、障がい者雇用を推進しています。

2015年に策定したANAグループの障がい者雇用にかかわる行動規範『3万6千人のスタート』をグループ全社員の共通コミットメントとして、ハードとソフトの両面から合理的配慮の正しい理解を促進し、誰もが自分の強みを発揮し活躍できる職場づくりを通じて、より良い社会の実現に取り組んでいきます。

2023年6月1日現在の
障がい者雇用率※3
2.72%

グループ40社において、法定雇用率 (数) を全社達成



※1 ANAホールディングス、マネジメンツール適用会社36社、およびANAウィングフェローズ・ヴィ・王子 計38社

※2 一般社団法人 work with Pride主催

※3 ANAホールディングス、ANA、およびグループ適用認定会社の合算値

2 ユニバーサルサービス

▼ 取り組みは

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

お客様の価値観の多様化や社会環境の変化が進む中、すべてのお客様に「選ばれ、信頼される」ことがANAグループの成長にとって不可欠であると考えます。公共交通機関としての私たちの責務を果たすべく、これからも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、誰もがともに歩める「持続可能な共生社会」の実現に貢献します。

人権

基本的な考え方

ANAグループの事業は多岐にわたっており、様々なステークホルダーの人権に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、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。また、2020年度に、従来の調達方針を見直し、「調達基本方針」と「サプライヤー行動指針」とで構成される「ANAグループ調達方針」を新たに策定しました。委託先およびサプライヤーに対してもこれらの方針を支持するよう、継続して働きかけています。

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。

人権報告書の発行

当社グループは、人権尊重の取り組みの積極的な社外発信を通じてステークホルダーとのコミュニケーションを促進させる目的で、2018年に日本で初めて「人権報告書」を発行し、以後継続的に報告書を発行しています。2023年度もこれまでの取り組みを記載した人権報告書を発行します。

専門家によるレビュー

2016年より毎年定期的に、人権分野の国際的な専門家から当社グループの人権尊重の取り組みに対するアドバイスを頂くダイアログを実施しています。2022年10月には、海外2団体(UNDP(国際連合開発計画)^{※1}、WBA(ワールド・ベンチマーキング・アライアンス)^{※2})計3名の人権専門家に対して、前年度の助言を踏まえた取り組みについて進捗報告を行いました。専門家からは、信頼されるステークホルダーエンゲージメント、直接対話の重要性について、また人権と環境を結び付けて取り組むことや、バリューチェーンに沿った人権および環境課題の特定についてもアドバイスを受けました。

→詳細は P.103

※1 UNDP(国際連合開発計画:United Nations Development Programme): 貧困の根絶や不平等の是正、持続可能な開発を促進する国連の主要な開発支援機関

※2 WBA(ワールド・ベンチマーキング・アライアンス: World Benchmarking Alliance): 国連財団、英保険会社のAvivaなどが中心となって設立したIndexイニシアティブ。持続可能な社会に向けた企業の貢献度を評価するベンチマーク指標を開発している

人権・環境デューディリジェンスワークショップ

2022年7月に、ANAグループが展開・実施する事業において、人権および環境の観点で潜在的なリスク要因となる懸念事項がないか、全社横断的に議論・確認する場を設けました。第三者機関である経済人コー円卓会議日本委員会^{※3}・コンサベーション・インターナショナル・ジャパン^{※4}立ち会のもと、35を超えるグループ会社・社内部署の担当者が集まり、潜在課題を抽出しました。その後、国内外の有識者と対話し、今後注力すべき人権・環境の新課題を特定しました。

▼新課題についての詳細はこちら
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_rights/duediligence/

※3 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ことを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。人権尊重に向けた企業の取り組みを支援

※4 世界29ヶ国にオフィスを構え、気候変動や生物多様性にかかわる政策提言等を行う国際NGOの日本支部



人権・環境・デューディリジェンスワークショップの様子

1 人権尊重の徹底

人権尊重の徹底に向け、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年から毎年、日本国内の委託先の協力を得て、第三者機関を通じて、空港での地上ハンドリング事業やケータリング事業に携わる外国人労働者に対する直接インタビューや住居確認を行っています。また、2021年からはグループ会社および主要委託先を対象として、システムを活用した労働者雇用状況調査を実施しています。

2022年1月に成田空港における技能実習生の人権にかかわる実態調査を求める匿名での投書を受け、4月に第三者機関とともにグループ会社および主要業務委託先で働く技能実習生33名に対し、直接対面インタビューを実施しました。その後、10月にフォローアップも実施し人権侵害にあたる事例がないことを確認しました。また、同月にグループ40社・主要委託先127社を対象として、2回目の労働者雇用状況調査を実施し、67ヶ国5,967名の外国人労働者の在籍を確認しました。この結果を受けて、2023年3月に潜在的なリスクが想定される主要委託先企業の外国人労働者に対して、第三者機関とともに、直接インタビューを実施しました。

今後も定期的にサプライチェーン上の外国人労働者の労働環境の把握を実施するとともに、当社グループおよびサプライチェーンにおける安全・安心な採用ルートについても検討を進めていきます。

労働環境の把握を実施するとともに、当社グループおよびサプライチェーンにおける安全・安心な採用ルートについても検討を進めていきます。

航空機を利用した人身取引防止

全客室乗務員に対し、人身取引防止にかかわる教育を実施した上で、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する運用を2019年度より開始しています。今後も官庁や同業他社と協力し、航空業界全体としてこの課題に取り組んでいく気運や抑止効果を高められる活動に継続して取り組んでいます。

贈収賄防止

世界各国の贈賄禁止法に対応するために、「ANAグループ・贈賄防止規則」を制定し、当該規則に具体的事例を交えて解説した「ANAグループ贈賄防止ハンドブック」の配布やeラーニングの実施等、社員の教育に努めています。2023年初頭には、北米支店の従業員等にオンラインでの対面教育も実施しています。

2 責任ある調達の実現

サプライチェーン全体で、より持続可能な調達活動を推進するため、2020年に「ANAグループ調達方針」を策定しました。特に「人権」「環境」については、従前の方針である「ANAグループ購買方針」と比べて、より具体的かつ広範囲な内容をサプライヤーへ要請しています。

「ANAグループ調達方針」に基づき、当社グループは、サプライチェーン上における優先すべきリスクを分析し、機内で使用する食器・カトラリーを優先度の高いアイテムとして特定しました。

2022年度、国内の食器・カトラリーサプライヤー7社に対し、当社グループの調達方針にかかわる説明会を開催し、責任ある調達への理解を求めました。さらに、説明会を実施したサプライヤーに対して、サステナビリティに関する独自の調査を実施しました。その中で各社の取り組み状況を把握、確認し、当社グループとしての意向についてフィードバックを行い、サプライヤーとのコミュニケーションを深めています。

そして、調達方針の着実な浸透を図るため、定期的な教育を実施しています。2022年度はANAグループ調達責任者(約100名)に対し、調達活動における社会規範や法令の遵守、環境負荷の低減に継続的に取り組んでいく重要性について、計3回教育を実施しました。今後も啓発活動を推進します。



サプライヤー(東洋佐々木ガラス株式会社)説明会

▶ 環境



基本的な考え方

航空事業を中核ビジネスに据える企業として、温室効果ガス(GHG)排出量の削減をはじめとした地球環境への負荷の削減は、持続的な事業の成長および社会貢献の両面において、喫緊かつ重要な課題であると認識しています。

この認識に基づき、ANAグループでは「ANAグループ環境方針」を掲げるとともに、「2050年 長期環境目標」と「2030年 中期環境目標」を策定し戦略的取り組みを遂行することにより、中長期的な企業のありたい姿と短期的な事業成長のバランスを両立させ、持続的な企業価値の向上を目指します。

中長期環境目標の進捗と2022年度の実績

2021年に「2050年 長期環境目標」にて、2050年度までのネットゼロを宣言するとともに、その道筋として「2030年 中期環境目標」を策定しました。2023年5月には2030年度の航空機からのCO₂排出量削減目標をアップデートしました。2019年度の実績を基準とし、毎年その進捗をモニターしながら、中期・長期の両面で、環境負荷低減のための取り組みを推進していきます。

		目標				
		2030年度		2050年度	2022年度実績	
CO ₂ 排出量の削減	航空機	<ul style="list-style-type: none">・ 運航上の改善・ 航空機等の技術革新・ SAF※1の活用等航空燃料の低炭素化(2030年度までに消費燃料の10%以上をSAFに置き換え)・ ネガティブエミッション技術(NETs)の活用・ 排出権取引制度の活用		2019年度比 実質10%以上削減 (実質排出量 約1,110万トン以下)	実質ゼロ※2	24.3%削減※3 (排出量932万トン)
		消費燃料の10%以上をSAFに置き換え				
	達成に必要な外部環境	<ul style="list-style-type: none">・ SAFの安定供給(量・価格)・ 航空機等の技術革新(電気・水素飛行機などの開発)・ 排出権取引市場の環境整備				
	航空機以外	<ul style="list-style-type: none">・ 施設、設備機器の省エネ化や老朽化更新・ 再生可能エネルギー活用・ 空港車両の更新時にEV(電気自動車)／FCV(燃料電池自動車)化を促進		2019年度比 33%以上削減	実質ゼロ	22.8%削減
達成に必要な外部環境		<ul style="list-style-type: none">・ 再生可能エネルギーの供給拡大・ EV(電気自動車)／FCV(燃料電池自動車)化のための空港インフラ整備				
プラスチック・紙など資源類の廃棄率の削減		<ul style="list-style-type: none">・ 機内食容器の素材を使い捨てプラスチックから紙やリユース品に切り替え・ 貨物用プラスチックフィルムの自社循環リサイクルスキーム構築	70%以上削減 (2019年度廃棄量比)	廃棄率ゼロ	54.2%削減	
機内食など食品類の廃棄率の削減		<ul style="list-style-type: none">・ 機内食・国内空港ラウンジミールの廃棄モニタリングや機内食事予約サービス等による搭載数見直しなど	廃棄率3.8%以下 (2019年度4.6%)	廃棄率2.3%以下 (2019年度比50%削減)	5.4%	
生物多様性の保全		<ul style="list-style-type: none">・ 航空輸送における違法な野生生物の取引撲滅を目的とした啓発活動・ 生物多様性の保全を目的とした環境保全活動 など				

※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel)：化石燃料以外の植物油、動物性脂肪など持続可能な供給源から製造される航空燃料
※2 ライフサイクル全体で削減しきれない残存CO₂排出量を、大気中からCO₂を物理的に除去する技術などによる吸収で、差し引きゼロとすること
※3 新型コロナウイルス感染症による運休・減便の影響を含む

CSOメッセージ

2030年度の目標を達成する環境を整え、その取り組みを加速させることで、2050年度のネットゼロ実現を確実なものにしていきます。

上席執行役員
グループCSO (Chief Sustainability Officer)
宮田 千夏子

さらに、SAFの世界的な需要拡大の中で原料の安定確保に向けた資源循環の仕組みの整備と、原料の多様化に向けた技術開発も不可欠です。

今後、国産SAFが国際競争力のある価格で製造・安定供給される環境整備に向けて、官民連携のもと様々な関係者とオールジャパンでの課題解決を一層加速していきます。

また、航空の脱炭素は一つの手法だけでは達成できないため、運航上の改善、航空機の技術革新など、複数のソリューションを組み合わせた包括的な仕組みや、業界を超えたサプライチェーンにかかわるすべてのステークホルダーとの連携が必要です。運航上の改善においては、日々の安全運航の維持・向上を大前提に、より効率の良い運航方式や飛行経路を選択するなど、着実なCO₂排出量削減の努力が日々積み重ねられています。ただ、こうした運航の改善や低燃費機材への更新、SAFの使用等燃料の低炭素化でも削減しきれなかったCO₂については、排出権取引制度も活用しながら、長期的にはネガティブエミッション技術を活用して対応する計画です。ネガティブエミッション技術とは、大気中のCO₂を回収・吸収し、貯留・固定化するCO₂除去技術であり、パートナー企業と連携しながら、CO₂排出量削減に対応する手段の多様化を進めていきます。

これからも当社グループの航空機が青い空を飛び続け、「ヒト・モノ・コト」をつなぐ価値を提供し続けるために、私たちには環境問題をはじめとする地球規模の社会課題の解決に取り組んでいく責務があります。今後も環境への影響や、取り組みの進捗について、透明性の高い情報開示を行い、社会への責任を果たしていきます。

※「エネルギー供給事業者による非化石エネルギー源の利用及び化石エネルギー原料の有効な利用の促進に関する法律」

当社グループはエアライングループとして、2050年ネットゼロを達成するために、航空機から排出されるGHGの削減を、加速・推進しています。2022年10月に国際民間航空機関(ICAO)は、国際航空共通のスキームである「CORSIA」に関して、2024年から2035年の指標を見直し、加えて2050年にカーボンニュートラルとする長期目標を掲げました。日本政府も2022年12月に「航空脱炭素化推進基本方針」を策定するなど航空の脱炭素化は喫緊の課題になっています。

航空機を運航するには燃料を使い続けなければならず、いかにその燃料を低炭素のものに転換していくかが2050年のネットゼロを達成するための鍵となります。バイオマスや廃食油などを原料として作られたSAFは、既に地上にあるものを原料としてエネルギーに循環するという意味で、地上のCO₂を増やさないことから持続可能とされています。原料の収集から使用までのライフサイクルでのCO₂排出量が、従来の化石燃料に比べて約80%少ないと言われていることに加えて、ジェット燃料にそのまま混ぜて使うことができるため、航空機の仕様や空港施設などのインフラをそのまま使うことができます。手段としては有効ではあるものの、現段階では世界的に十分な供給量が確保できていません。

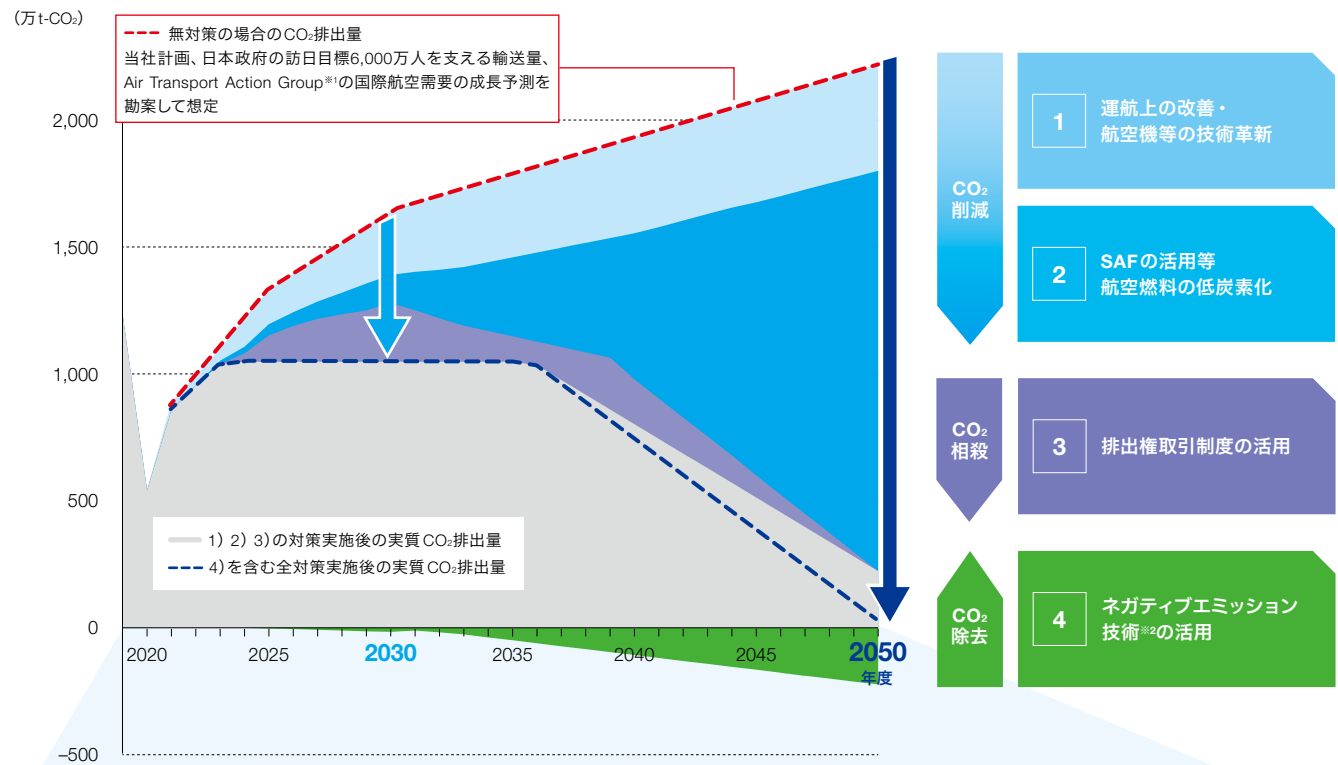
まずはSAFを使える環境を整えることが重要であり、そのために今回2030年度に消費燃料の10%以上をSAFに置き換えることをANAグループの中期目標に設定しました。また今後、エネルギー供給構造高度化法※において、エネルギー供給事業者に対し、2030年に日本の空港で航空機に給油する燃料の10%をSAFにするよう目標を設定することが決まり、SAFの開発や導入に向けた日本政府の積極的な支援が進む予定です。

CO₂排出量の削減

航空機の運航で発生するCO₂排出量の削減

2050年度のANAグループの環境目標を実現するためのトランジション戦略を策定しています。経済合理性も考慮しながら4つの戦略的アプローチを組み合わせ、2030年度・2050年度の中長期環境目標の達成に向けて取り組みを推進していきます。

2050年度長期環境目標達成に向けた トランジション戦略



2025年ごろまで

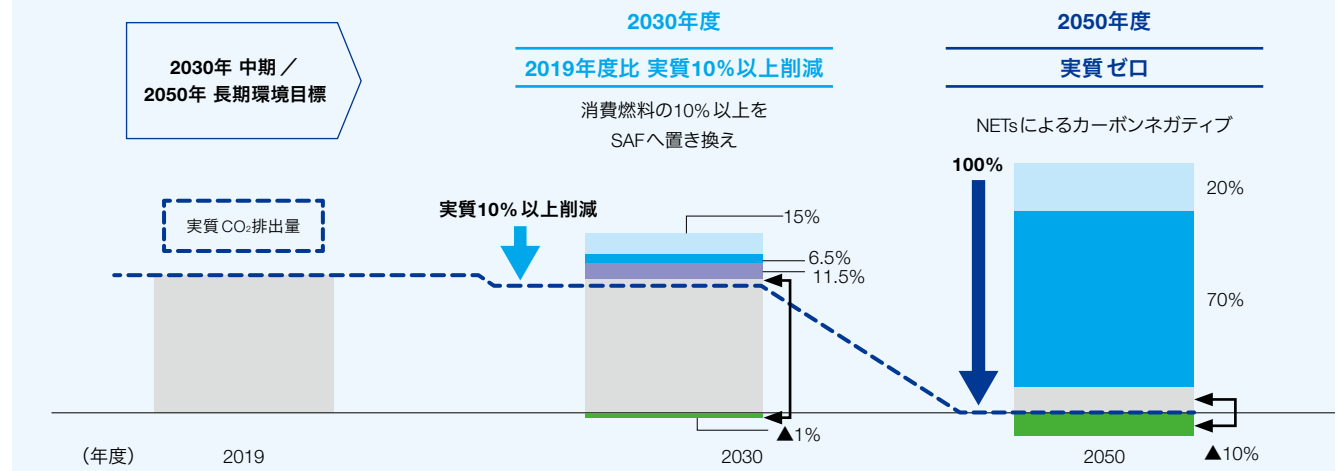
生産量の回復フェーズにありながらも、運航上の工夫による排出量削減を推進。SAFの普及への取り組み、低燃費機材への切り替えを進める。

2030年度まで

低燃費機材への更新、SAFの活用を加速させ、不足する分は排出権取引を活用し、経済合理性も考慮しながら、2030年度目標を達成する。

2050年度まで

SAFの活用をさらに加速し、ほぼ全量の燃料の低炭素化を目指す。それでもライフサイクル全体で削減しきれない残存CO₂はNETsの活用によりネットゼロを達成する。



※1 Air Transport Action Group: IATA(国際航空運送協会)や航空機メーカー等が参加する航空業界のサステナビリティに関する研究グループ
 ※2 Negative Emissions Technologies (NETs)

1 運航上の改善・航空機等の技術革新

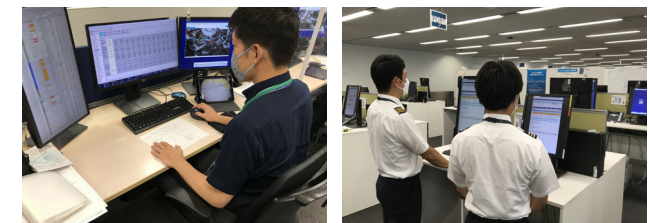
安全運航にかかわるすべての部署が横断的に連携し、日々の運航の中でCO₂排出量の削減施策を進めています。併せて、中期経営戦略の中で低燃費機材への更新による燃費効率の向上を計画的に進めながら、着実に脱炭素の歩みを進めていきます。

運航上の改善

離陸時の早期加速上昇、着陸後の逆噴射抑制、地上走行時の片側エンジン停止、エンジン洗浄等、運航上の改善により燃費向上とCO₂排出量削減に取り組み、その実績を毎月ウェブサイトで公開しています。

2023年度より運航部門と乗員部門を中心にグリーンオペレーション推進委員会にて、規程の改訂や燃料使用量の適正化を推進する体制・仕組みを構築し、日々の運航の中でCO₂排出量削減を推進しています。PDCAサイクルを加速することで、運航の脱炭素に貢献していきます。

また、国土交通省の設置する「運航の改善によるCO₂削減協議会」や「将来の航空交通システムに関する推進協議会」への参加を通じて、産学官の連携による航空システムの革新等、運航上の改善によるCO₂排出量削減をさらに進める環境整備を進めています。



▼ 月次のCO₂排出量削減実績はこちら

<https://www.ana.co.jp/ja/jp/brand/ana-future-promise/ana-green-jet/co2-reduction/>

航空機等の技術革新

事業規模の回復・拡大の中で、低燃費機材への更新を進め、2025年度末には低燃費機材比率85.8%を計画しています。2030年に向けてボーイング787シリーズを100機以上の体制(全体の35%以上)とすることで、さらに低燃費機材のシェアの早期拡大を進めていきます。

また、将来の新技術の導入に向けては、経済産業省主催の「航空機の脱炭素化に向けた新技術官民協議会」への参加を通じて、産学官での知見の共有を実施しています。

航空機メーカーが進めている水素や電力により飛行する技術開発について、その共同研究プロジェクトにも参画しています。エアバス社とは水素航空機の開発やインフラ整備に

Route Development Project

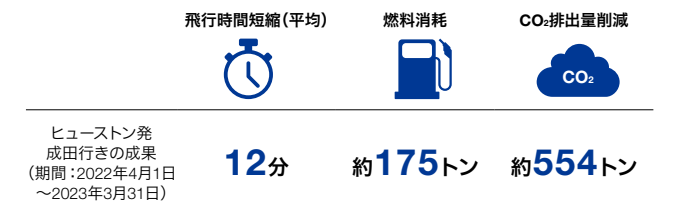
ANA国際線の長距離路線の飛行経路は、1本のフライトに対して約10本から15本のルートが存在します。

向かい風が主な原因で予定飛行時間を超えている便について、各国の上空の飛行経路に関する規定を分析すれば、向かい風を避けて飛行時間を短縮できるルートを発掘することができるのでは、と考えた社員が主体となり、飛行経路の見直しや新たな飛行経路を作成するプロジェクト、「Route Development Project」を2020年に立ち上げました。

各国の規定だけでなく、飛行経路の選定には、安全性・快適性・定時性・運航効率に留意することが不可欠であり、選定された飛行経路は、最終的にANAから各空域の管制機関に飛行計画を提出し、承認を得た上で確定しています。

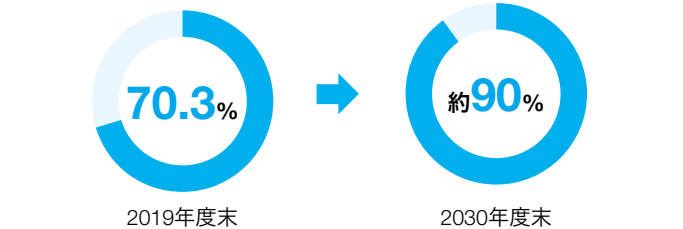
主な成果

既存の飛行経路の見直し、また新規経路の作成による飛行時間の短縮により、必要燃料搭載量の削減、CO₂排出量の削減に貢献しています。



関する共同研究プロジェクトを開始し、先端技術の情報共有や水素航空機導入時の課題の解決に向けて協力しています。ボーイング社とは、電動、ハイブリッド、水素およびその他の新しい動力による推進システムの研究協力を進めています。

低燃費機材比率



2 SAFの活用等 航空燃料の低炭素化

当社グループの脱炭素の実現に向けた戦略の中核となるのはSAFの活用等、航空燃料の低炭素化です。2030年度には消費燃料の10%以上をSAFに置き換え、2050年度にはほぼ全量を低炭素化していきます。

官民の連携だけでなく、サプライチェーン全体での取り組みも加速させる必要があるため、ステークホルダーとの連携を強化し、将来的なサプライチェーンの構築やSAFの安定供給、利用促進に向けて取り組んでいます。

国産SAFの安定供給に向けた取り組み

官民連携

国土交通省、経済産業省、環境省、農林水産省 「持続可能な航空燃料（SAF）の導入促進に向けた官民協議会」

2030年度に消費燃料の10%以上をSAFに置き換えるというANAグループ「2030年 中期環境目標」を達成するためには、日本国内でSAFが給油できる事業環境を整えることが必須です。関係省庁、石油元売り等の供給側も含めた官民協議会を通じて、供給側において、必要十分なSAFの製造能力や原料のサプライチェーンを確保し、国際競争力のある価格で安定的にSAFを供給できる体制を構築することに加え、2030年に日本の空港で給油する燃料の10%をSAFにするよう供給目標量を法的に設定し、政府による積極的な支援を検討していく方針が確認されました。

具体的な取り組み

日本国内で混合されたSAFの調達

国土交通省航空局が主体となり、「持続可能な航空燃料(SAF)の導入促進に向けた官民協議会」の実証事業として、ニートSAF※を輸入、国内でジェット燃料と混合する一連のプロセスを実施しました。これにより品質管理手順の明確化、通関・保税の手続き、取り扱いの安全性等、航空機への給油・使用までのサプライチェーンの整備が大きく前進しました。ANAはこの実証を通じて日本国内で混合されたSAFを調達し、羽田空港および成田空港出発の国内線・国際線の定期便で使用しています。

国内混合の主なポイント



※ジェット燃料と混合前のSAF

国産SAFの普及に向けた産業間連携「ACT FOR SKY」

2022年3月2日に立ち上げたオールジャパンの有志団体である「ACT FOR SKY」は、事業として国産SAFに直接関与し、サプライチェーン構築の主体となる企業20社と国産SAFのサプライチェーン構築に必要となる企業9社の合計29社に拡大しました(2023年7月現在)。

セクターの枠を超えて横断的に連携・行動するムーブメントを創出し、国産SAFの商用化と普及・拡大、カーボンニュートラルな空の実現を目指します。

▼「ACT FOR SKY」の詳細はこちら
<https://actforsky.jp>

環境省「脱炭素×復興まちづくりプラットフォーム」への参画

環境省が新しく設立した「脱炭素×復興まちづくりプラットフォーム」および本プラットフォームにおける「脱炭素燃料に関する検討ワーキンググループ」に参画しています。低炭素な循環型農業、バイオマスの活用等を通じて、SAFを含む脱炭素燃料の地産地消、および課題解決のためのビジネスモデル等の検討を通じて脱炭素社会の実現と、復興まちづくりに挑戦します。

海外におけるSAF調達の選択肢拡大

パートナー連携の強化

- 2020年度から、ANAはフィンランドのNESTE社と中長期的な供給に向け戦略的提携を開始、商業規模のSAFを調達・輸入し、羽田・成田空港を出発する定期便で使用しています。
- 2022年12月に、海外交通・都市開発事業支援機構(以下、JOIN)が海外でSAFの製造・調達等を目指す事業に関して、相互に連携する覚書を締結しました。本覚書に基づき、JOINは海外のSAF関連事業への出資機会の拡大を図り、ANAはSAF調達の選択肢拡大につなげます。
- 2023年度中に、ANAは米国のLanzaJet社が製鉄所や製油所などの排ガスを原料に製造するSAFを調達し、米国出発便での使用を予定しています。
- 2023年1月に、米国のRaven社および伊藤忠商事(株)と、SAFの調達に関する覚書を締結しました。Raven社は都市ごみ等の廃棄物を原料にSAFを製造するため、将来的にも一定数量の安定供給が可能です。ANAは2025年以降、このSAFを調達して米国出発便で使用することを検討しています。

合成燃料の普及促進に向けた取り組み

現在、既に商用化が進んでいるSAFの主な原料であるバイオマス等は、将来的に不足が見込まれることから、中長期的にはCO₂と水素を合成して作られる人工的な燃料である合成燃料の早期実用化・商用化が必要です。

2021年9月に、ANAほか6社で協働し、CO₂排出源や大気中から分離回収した炭素と水素を原料として、触媒反応により液状の炭化水素を合成する技術を用いてSAFを製造する実証が、環境省の委託事業として採択されました。

2022年9月に、経済産業省、国土交通省ほか供給側、需要側(自動車業界、船舶業界、航空業界)等で構成する「合成燃料(e-fuel)の導入促進に向けた官民協議会」が設置され、「2030年代前半までの商用化」を目指して技術開発、制度面の課題に官民一体で取り組んでいます。

SAFの普及促進とサプライチェーン上のCO₂排出量削減への貢献



SAF Flight Initiative

ANAは、航空機を出張や貨物輸送でご利用いただく企業とともに、サプライチェーン全体のCO₂排出量(Scope3)の「見える化」と、SAFの利用・普及を進めることで、持続可能な未来を目指すパートナーシップ・プログラム「SAF Flight Initiative」を2021年9月からスタート。このプログラムでは、パートナー企業にSAFのコストを一部ご負担いただき、それにより削減されたCO₂排出量を証明する証書をANAが発行します。パートナー企業のScope3削減目標の達成に貢献し、企業価値向上等に貢献するビジネスソリューションとして評価していただいており、(株)日本経済新聞社が主催する「2022 日経優秀製品・サービス賞」を受賞しました。2023年3月現在、合計13社にご参加いただいております、引き続き新たな企業の参加を募集しています。



3 排出権取引制度の活用

航空機の運航で発生するCO₂については、運航上の改善や航空機の技術革新、SAFの活用等航空燃料の低炭素化で削減を実施していきますが、短中期的には、事業を継続する上での合理性を考慮し、排出権取引制度の活用を検討しています。

気候変動のみならず、生物多様性や人権に悪影響を及ぼさず、地域社会への経済的な貢献などのコベネフィットのある高品質な炭素クレジットを活用していきます。

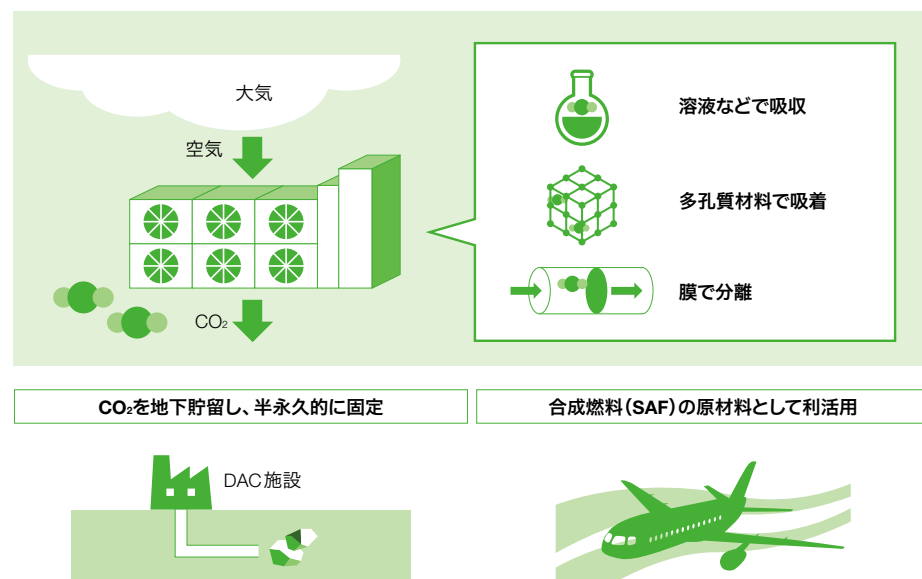
4 ネガティブエミッション技術（NETs）の活用

SAFの活用等、燃料の低炭素化で削減しきれない残存排出については、大気中から直接CO₂を回収し、永久的に「除去」するDirect Air Capture（DAC）等のネガティブエミッション技術を活用することで、2050年のネットゼロを実現します。

ANAは2022年3月に、DACに取り組むスイスのスタートアップ企業であるクライムワークス社と基本合意書を締結し、高品質かつ永久的なCO₂除去技術の導入検討を開始しました。また、2023年8月に、米国の1PointFive社と航空会社として世界で初めて、調達契約を締結しました。現在1PointFive社は、2025年中に商業運転が開始される予定のDACプラントを米国のテキサス州に建設中であり、ANAは2025年から3年間で合計3万トン以上の炭素除去クレジット（Carbon Dioxide Removal：CDR）を調達する予定です。

大気から直接大量のCO₂を回収・除去するDAC技術は、脱炭素化が困難な航空産業のCO₂排出量削減に対応する手段の多様化となる本質的なアプローチです。今後もDAC技術の普及および産業の発展に取り組み、ANAグループの中長期環境目標実現に向けたトランジション戦略における脱炭素手段の多様化を推進します。

DACのイメージ図



1PointFive社は、カーボン・エンジニアリング社のDAC技術やAIR TO FUELS™ 技術、地中貯留ハブを含む脱炭素ソリューションの展開を通じて2050年までに世界の気温上昇を1.5℃に抑えることを目指しています。「AIR TO FUELS™」はカーボン・エンジニアリング社の登録商標です。



1PointFive社のDACプラント
（1Point Five社提供）

環境負荷低減に関するその他の取り組み

カーボンオフセットプログラム

ANAでは、2009年より航空機が排出するCO₂相当量をお客様がオフセットできる仕組みとして「ANAカーボンオフセットプログラム」を国内線、国際線でクラス別にご提供しています。オフセットプログラムとして、グローバルな認証基準を満たした支援プロジェクトを選定しています。

▼ プロジェクトの詳細はこちら
<https://www.ana.bluedotgreen.co.jp/jp/home>

blue.green



エコ・ファースト認定企業

ANAは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、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、持続可能な社会の実現に向け活動しています。2022年3月に、環境先進企業としての地球環境保全の取り組み「エコ・ファーストの約束」に中長期環境目標を反映し、更新しました。

▼ エコ・ファーストの約束はこちら
https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/pdf/eco_first_2203.pdf



航空機の運航以外で発生するCO₂排出量の削減

ANAグループは、独自で定めた「エネルギー管理標準」に基づき、エネルギー管理システム「ANA Eiims」を使用した適切なエネルギー管理を実施しています。省エネ法上「特定事業者」のANAおよびANAフーズ（株）は、2021年度実績で目標の年1%以上のエネルギー削減を達成し、経済産業省の省エネ法クラス分け制度で「省エネ優良事業者（Sクラス）」に認定されました。またANAはクラス分け制度創設以来8年連続でSクラスを達成しています。2050年度までに航空機の運航以外のCO₂排出量実質ゼロを達成するため、2030年度までは排出量全体の大半を占める「電気」および「車両燃料」の使用量を対象にエネルギー消費量の削減に取り組んでいきます。

電気使用

施設、設備については省エネ機器への計画的な更新を実施していきます。ANAグループの総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」、ANA殿町ビジネスセンター、ANAテレマート（株）長崎支店コールセンターでは太陽光パネルを設置し、太陽光エネルギーによる電力を創出しています。また、2020年度より大阪地区や九州地区の一部自社施設では一定程度CO₂フリーエネルギーを電力会社より購入していましたが、2022年度より再生可能エネルギーを導入し、夕留事業所でも活用を開始するなど、ANAグループ全体で導入を進めています。



ANA Blue Baseの太陽光パネル

車両燃料使用

空港車両については、対応可能なものからHV（ハイブリッド自動車）・EV（電気自動車）・FCV（燃料電池自動車）等への更新を順次行っています。ANAグループは、空港で旅客機を牽引する作業に日本で初めてリモコン式の電動車両（ドイツ・Mototok社製）を導入しています。2019年に佐賀空港で導入して以降、日本国内の複数の空港で運用しています。これは環境負荷低減への貢献に加え、従来の車両と比較しシンプルなりモコン操作が可能ため、作業の効率化にもつながっています。



Mototok社製の電動車両によるプッシュバック

2 資源類の廃棄率の削減（プラスチック・紙など）

3R (Reduce / Reuse / Recycle) + R (Renewable) を促進し、資源類の廃棄率の削減に取り組んでいます。プラスチックや紙などを中心に使用量の削減やリサイクルを促進します。

プラスチック使用量の削減

空港ラウンジや機内で使用しているプラスチック製品の環境配慮型素材への変更を引き続き進めています。2022年においては、国内線 プレミアムクラスの機内食容器の素材を、使い捨てプラスチックから紙に変更するとともに、使い捨てにしていたスूपボウルなどの容器をリユース品に切り替え、プラスチック廃棄量を2019年度と比較して年間で約158トン削減しました。

主な取り組み

航空貨物用プラスチックフィルムのリサイクルにおける資源循環型スキームの構築

使用済みの航空貨物用プラスチックフィルム等を回収し、ANAで使用するプラスチック製品に再生することで、プラスチックを廃棄しない循環型スキームを双日プラネット(株)と共同で立ち上げました。



3 食品類の廃棄率の削減（機内食・空港ラウンジミールなど）

ANAグループは、機内食などの食品類の廃棄率の削減に取り組んでいます。

食品ロスに関する取り組み

国際線の機内食において、機内での時間をより自由に快適におくつろぎいただくために、軽めの機内食サービスや機内食不要を選択できるサービスを開始しています。お客様のご要望にお応えした選択肢をご提案するとともに、提供されずに廃棄される機内食を減らすことにつなげ、お客様とともに食品廃棄削減にもつなげていきます。

主な取り組み

ANA Future Promise

ANAグループは、「将来(Future)」にわたって持続可能な社会の実現を目指し、お客様や社会とともにSDGsの達成への貢献に向けて企業として成長し続けていくことを「約束(Promise)」する活動として、2021年6月に「ANA Future Promise」を立ち上げ、グループで推進しています。その取り組みが評価され、第31回地球環境大賞の国土交通大臣賞を受賞しました。「地球環境大賞」は、1992年に「産業の発展と地球環境との共生」を目指して創設されたフジサンケイグループ主催の顕彰制度です。

「ANA Future Promise」の象徴および活動の実践の場として2022年10月に特別塗装機の運航を開始しました。サステナブルな素材を使用した機内サービス用品(機内食容器の一部や機用品等)の活用や植物由来の原料を使用した「ヴィーガンレザー」のヘッドレストカバーの導入、機体表面への「リブレットフィルム」の試験装着等、様々な施策を試験的に導入しています。施策の効果を検証した上で、その他の機材や路線へ拡大していきます。



▼ その他の取り組みはこちら
https://www.ana.co.jp/ja/jp/brand/ana-future-promise/



4 生物多様性の保全

2022年12月に新たな生物多様性に関する世界目標を含む「昆明・モントリオール生物多様性枠組(GBF※1)」が採択されました。航空業界としては枠組の「2030年ターゲット」の中でも特に野生生物の違法な取引の防止、気候変動による生物多様性への影響の最小化、食糧廃棄の削減について対応していくことが求められており、当社グループでも生物多様性の保全に対応するための方針や体制を開示しています。事業活動を通じて生物多様性に与える影響の緩和に努めるとともに、生物多様性の保全に貢献していきます。

※1 Global Biodiversity Framework

事業活動を通じた取り組み



回避・最小化 | 野生生物の違法な取引の防止

2018年3月、ANAはIATAが推奨する野生生物の違法な取引撲滅を目的とするバッキンガム宮殿宣言に日本の航空会社として初めて署名しました。野生生物の違法な取引を防止する啓発活動として国際的なNGOであるTRAFFIC※2と協働し、水際対策のための知識共有セミナーを2018年より毎年実施しています。

空港関係者や海外支店を含めたANAグループ各社合わせて、延べ約840名が参加しています。

※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。



最小化 | 食品残渣循環型の仕組み

ANAの機内食を製造する(株)ANAケータリングサービスでは、機内食の調理時に出た食品残渣を100%リサイクルし堆肥や飼料として使用しています。成田工場排出の動植物残渣由来の堆肥で育てた野菜(ソフトケール)を機内食の食材にするという循環型の仕組みが、食品リサイクル法に基づく農林水産省の再生利用事業計画に認定されました。

化学肥料を使用せず、調理残渣由来の堆肥を使用した安全な土壌で生産された、安全・安心な野菜を機内で提供するだけでなく、食材循環による廃棄物の削減と生物多様性の保全にも寄与します。



復元 | 農園プロジェクトによる農地の再生

ANAあきんど(株)では、廃園となったみかん農園を再生し、生産→加工→流通→販売までの一連の流れをサポートする「農園プロジェクト」を推進しており、農地の減少と耕作放棄地の増加による病虫害や雑草の発生・鳥獣被害・災害時の危険といった問題の解決にもつなげています。

自治体や地元農家と連携し、モニターツアー・ワーケーション・農業体験などの企画経営によるグリーンツーリズムの推進や、地元の農家である石丸農園と伊予柑の苗木の植樹を行い、農地の再生による生物多様性の保全・再生に貢献しています。

ステークホルダーとの協業



経団連自然保護協議会に常任委員企業として参加、「経団連生物多様性宣言 イニシアチブ」に賛同しています。



30by30目標達成に向けた取り組みを進める「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加しています。



チーム美らサンゴ(観光資源の保全・サンゴ保全活動)

2004年にANAが中心となり沖縄県内外企業とともに「チーム美らサンゴ」を発足、沖縄県恩納村漁業協同組合が行っている万座湾のサンゴの保全活動を支援し、チームは2024年に設立20周年を迎えます。海水温の上昇による白化現象やオニヒトデの大量発生による食害からサンゴを守り、万座湾の生態系の保全を目指します。環境省、沖縄県、恩納村など行政の後援を受け年5回のサンゴ苗作りや植え付けプログラムを行い、2022年度までに植え付けたサンゴの苗は17,839本、植え付けプログラムの参加者は延べ4,177人となりました。こうした活動が評価され、「第42回全国豊かな海づくり大会」の功績団体表彰(漁場環境保全部門)で水産庁長官賞を受賞しました。

TCFD 提言に沿った情報開示



ANAグループは、2019年3月、日本のエアライングループとして初めて金融安定理事会により設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD)」による提言への賛同を表明し、TCFD 提言が求める4項目「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って、情報を開示しています。今後もTCFDのフレームワークに即した開示内容の充実に努めていきます。

ガバナンス

気候変動を含む環境課題にかかわる重要方針や施策については、当社代表取締役社長を総括、ESG 経営推進の最高責任者であるチーフESG プロモーションオフィサーが議長を務める「グループESG 経営推進会議」を年4回開催し、議論を行っています。また同会議の傘下には、「エコ・ファースト部会」(航空機の運航関連)、「地上エネルギー部会」(航空機運航以外の地上関連)を設置し、CO₂排出量削減策や取り組み、進捗状況を報告、議論しています。経営戦略にかかわる下記のような重要な環境課題は「グループ経営戦略会議」にて議論、審議し「取締役会」に上程しています。

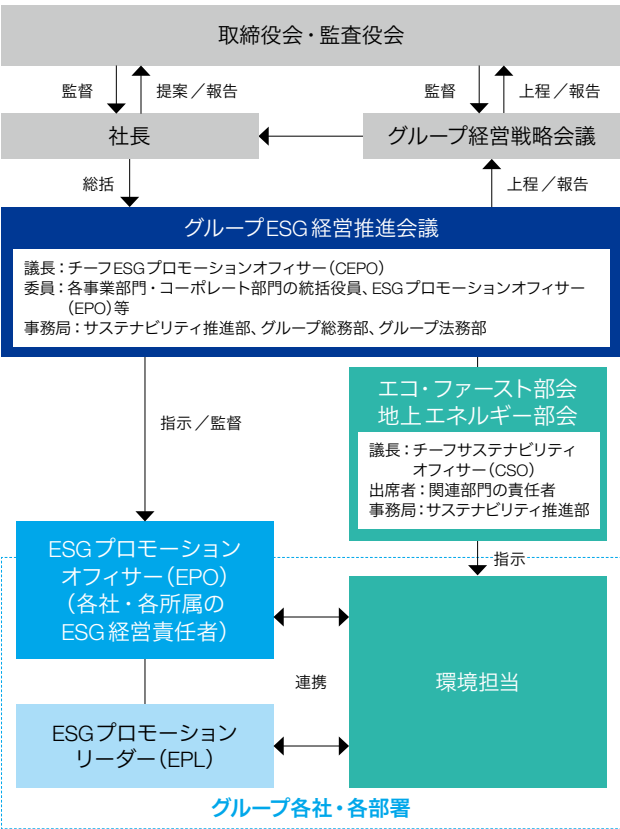
さらに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、ESG 経営の推進状況を客観的かつ多面的に把握し、「CO₂排出量」や「ESG 外部評価」等を評価指標とし、役員報酬にも反映させています。

これまで取締役会で上程・報告された気候変動問題に関する事案(例)	
・環境(各種)方針・中長期環境目標の策定、年度実績	
・TCFD 提言に沿った情報開示	
・2050年 カーボンニュートラル実現に向けたトランジション戦略の策定	
・中期経営戦略への気候変動対応の組み込み	
・気候変動問題への取り組みに関する進捗	

リスク管理

取締役会で決定された基本方針のもと、リスクマネジメント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」に基づき、「グループESG 経営推進会議」にて基本政策の立案・発議、進捗のモニタリングを行っています。気候変動に関するリスクについても、重要なリスクと認識しており、トータルリスクマネジメントの仕組みの中で取り扱っています。

リスクマネジメント推進体制は、P.86をご覧ください。



指標と目標

ANAグループでは2021年に「2030年 中期環境目標」および「2050年 長期環境目標」を策定しました。2023年5月には、「2030年 中期環境目標」をアップデートしています。2050年度までにCO₂排出量実質ゼロの目標に向けて現在各取り組みを強化しています。

		2030年度目標	2050年度目標
CO ₂ 排出量の削減	航空機	2019年度比 実質10%以上削減 消費燃料の10%以上 をSAFに置き換え	実質ゼロ
	航空機以外	2019年度比 33%以上削減	実質ゼロ

2022年度の実績はP.60をご覧ください。

戦略

国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)および国際エネルギー機関(IEA)による4℃と1.5℃のシナリオに基づき、シナリオ分析を実施しました。気候変動が当社グループに与えるリスクと機会を特定して財務インパクトを評価し、対応策を検討しています。分析の対象期間は、「ANAグループ中長期環境目標」で設定した2030年度から2050年度までとしています。

→トランジション戦略はP.62参照

		機会/リスクの内容	財務インパクト※1	対応策
物理的	リスク	異常気象の深刻化・増加 降雨・気象パターン変化	大 中	・より高度なBCPの確立 ・災害耐性の高い施設、設備等への更新 ・JAXAとの協働研究 ・就航先、便数等の見極めと事業計画への適切な反映
	機会	CO ₂ 削減に向けた対応(航空機) - SAF - 新技術	大	・戦略的な購入契約の締結 ・国産SAFの量産体制構築に向けた戦略的投資、サプライチェーンの整備に向けた官民・産業間連携の強化 ・「SAF Flight Initiative」等のスキーム展開によるSAF購入費用の一部補てん ・空港インフラ整備に向けた政府、関係各所への働きかけの実施 ・新技術を導入した航空機の実現に向けた航空機メーカーとの共同研究プロジェクトへの参画 ・高品質かつ永久的なCO ₂ 除去技術の導入に向けた戦略的な投資
移行	リスク	一クレジット	中	・CORSlA 適格の高品質なクレジットの調達 ・SAF/クレジットのベストミックスによるコストインバクトの最小化
	機会	CO ₂ 削減に向けた対応(航空機以外) - 車両※3燃料(軽油)	中	・ZEV※4への置き換えによるコストの増加 ・燃費費やオフセットのコストの減少や、無人自動運転などの新技術の進展に伴う空港業務の省力化 ・ZEV化等促進および空港のインフラ整備に向けて、政府や関係事業者への継続的な働きかけと協働 ・次世代バイオ燃料等の代替燃料の調達やサプライチェーンの構築 ・空港車両のEV化に向けた実証実験やリモコン式電動車両の導入
	リスク	訴訟/罰金/税制	中	・気候変動への適切な対応と情報開示 ・規制・税制の緩和に向け、業界、団体と協働した各国政府への継続的な働きかけ
	機会	消費者意識・嗜好の変化	中	・気候変動への適切な対応と情報開示 ・継続的な社会との対話を通じたニーズの把握と戦略への反映 ・顧客の理解と協力を得ながら進める施策の展開 ・事業ポートフォリオの多角化 ・新規事業の成長に向けた様々なステークホルダーとの協働、戦略的な投資(アバター・空飛ぶクルマ・ドローン物流サービス)
移行	機会	資金調達	中	・投資家との継続的な対話を通じたニーズの把握と適切な対応 ・国際的な枠組みに則った情報開示

※1 大：年間100億円以上／中：年間10億円以上～100億円未満／小：年間10億円未満 ※2 Direct Air Capture：大気からCO₂を直接回収する技術 ※3 空港ハンドリング車両
※4 Zero Emission Vehicle：走行時にCO₂などの排出ガスを出さない車両(電気自動車(EV)・燃料電池自動車(FCEV))

▶ 地域創生



▼その他の取り組みは
https://www.ana.co.jp/group/csr/regional_creation/regional_revitalization/

基本的な考え方

地域創生は、人口減少や少子高齢化、地域経済の縮小などの地域課題を克服し、将来にわたって地域が成長することを目指していく取り組みです。

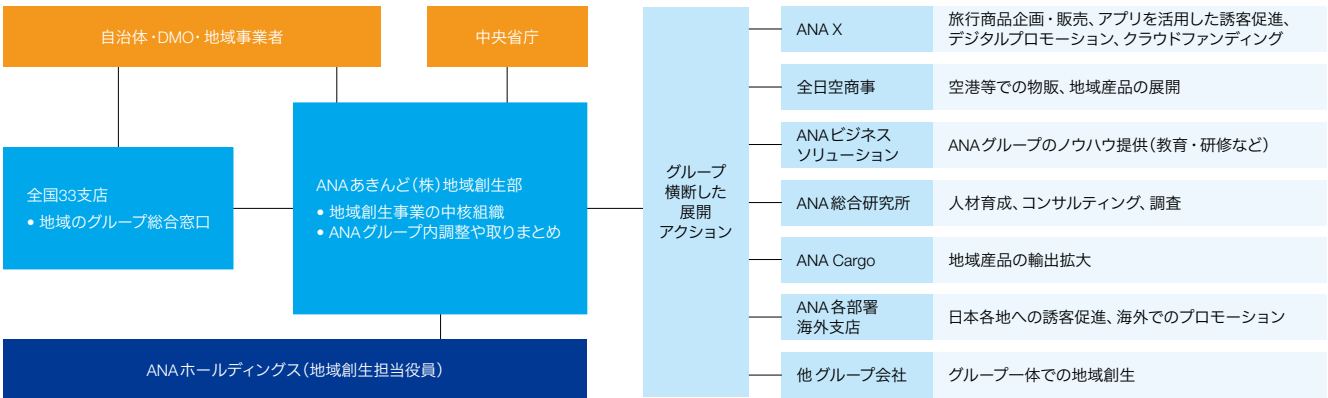
ANAグループでは航空輸送に留まらず、地域が抱えている課題を解決しながら、ヒト・モノ・コトの新たな出会いやつながりを創出し、地域のファンを増やすことにより交流人口や関係人口の拡大につなげることを目的としています。

課題解決に向けては地域と一体となった取り組みが重要であるため、グループの地域代表機能を有する各支店と連携し、地域事業者との密な関係構築や全国各地の地方自治体との連携協定締結などを含め、地域とのつながりを深めています。

これまでに航空事業や旅行事業で築いた地域との信頼関係をもとに、地域の魅力を軸としながら、ANAグループが持つ強み、アセットを活用した地域創生に挑戦します。

推進体制

地域に根付いた活動を行う全国33支店と連携しているANAあきんど(株)地域創生部を中心に、グループ各社の取り組みを有機的に統合することにより、ANAグループ丸となって地域課題解決につながる価値創造を促す環境形成を目指していきます。



1 自治体と連携した地域創生の拡大

Case 1 ANAふるさと納税の拡大

解決したい地域課題	<ul style="list-style-type: none">少子高齢化や地域経済衰退による財源不足地域産品等の魅力をエリア外に発信できていない	<ul style="list-style-type: none">交流人口、関係人口を増やしたい
解決の手段	<ul style="list-style-type: none">ANAのふるさと納税サイトを通じた寄付による自治体の新たな財源確保の支援ふるさと納税返礼品による地域産品等の情報発信、流通促進ふるさと納税をきっかけとした旅行意欲の醸成、誘客促進	

Case 2 交付金を含めた地域創生事業の推進

解決したい地域課題	<ul style="list-style-type: none">インバウンド旅客の目線に合わせた地域の魅力の認知度や長期滞在コンテンツの不足	<ul style="list-style-type: none">観光客減少による観光消費減少少子高齢化による働き手・担い手不足
解決の手段	<ul style="list-style-type: none">地方自治体の交付金等を活用した関係人口創出の取り組みを実施- ANAが持つ航空ネットワークを活かしたインバウンド誘客推進- 特定のテーマにフォーカスした観光コンテンツの開発・推進- 新たな働き方に合わせた地方でのワーケーション受入環境の向上・推進	

2 イノベーションを活用した地域課題解決への貢献

ANAはこれまでご利用いただいた「空港 アクセスナビ」を全面リニューアルし、2023年7月31日より新サービス「旅CUBE」の提供を開始しました。ANAは、「旅CUBE」を移動サービス(MaaS)のプラットフォームと位置付け、モビリティ事業の領域拡大や多様な移動ニーズへの対応と課題の解決を図ることで、ユニバーサル&シームレスな移動体験をご提供し、楽しく、安全に移動できる社会の実現を目指します。


▼詳細はこちら <https://www.anahd.co.jp/group/pr/202307/20230731-5.html>



3 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化


Case 1 ANA「農園プロジェクト」※ANAグループの地域課題解決の代表例として、取組を継続

解決したい 地域課題	<ul style="list-style-type: none">● 高齢化および後継者不足による「耕作放棄地＝廃園の拡大」● 愛媛県産品(柑橘類)の「認知・販路拡大」
解決の 手段	<ul style="list-style-type: none">● 耕作放棄地＝廃園となったみかん農園を地元農家や自治体、地方銀行などと連携し、ANAが運営する農園としてプロデュース● 生産→加工→流通→販売までの一連の流れをサポート● ANAのリソースやノウハウを活用した県産品の販路拡大およびブランド化、ANAケータリング等のノウハウを活かした食品加工● 耕作放棄地を廃園にしない仕組みを構築し、一次産業の活性化と交流人口の拡大に寄与

A photograph showing three orange-colored pouches of juice standing next to a glass filled with orange juice. The pouches have white labels with Japanese text. The background shows green foliage and a blue sky.

Case 2 MRO Japan(株)機体整備工場見学事業(沖縄県)

解決したい 地域課題	<ul style="list-style-type: none">● 観光業以外の県内2次産業の不足● 県内出身人材の雇用機会の不足
解決の 手段	<ul style="list-style-type: none">● 2022年5月から那覇空港内にある機体整備工場の見学 ツアーをMRO Japan(株)※1と協同で開始し、認知度の向上、新たな観光資源としての魅力を発信● 今後もコンテンツに磨きをかけ、交流・関係人口の拡大を目指す <p>※1 MRO Japan(株)：沖縄県や県内企業と連携して事業を展開し、県内の産業振興に取り組んでいる日本で唯一の航空機整備専門会社</p>





上席執行役員
グループ地域創生 統括
兼ANAあきんど(株)
代表取締役社長

原 雄三

新任役員紹介

ANAグループでは、これまでANAセールス(株)が担っていた、航空セールス事業と旅行事業について、旅行事業をANA X(株)へ再編した上で、新たに地域創生事業にも事業領域を拡大する形で再整理し、2021年4月にANAあきんど(株)を設立いたしました。

ANAグループの強みを活かして、地域の皆様と一緒に地域創生に取り組み、魅力あふれる地域社会を共創することで交流人口・関係人口の拡大につなげます。また、それを新たな価値創造につなげることで、ANAグループの収益基盤にも貢献していきます。

全力で取り組みますので、ぜひご期待ください。



持続的な企業価値向上につなげる基盤

ANAグループとつながるすべてのステークホルダーと「ワクワクで満たされる世界」の実現に向けた多様な価値を共有することを目指し、最適な経営資源の配分と迅速な意思決定を行うための経営基盤を強化していきます。



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、貨物・食・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、「あんしん」を生み出し、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、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よ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。

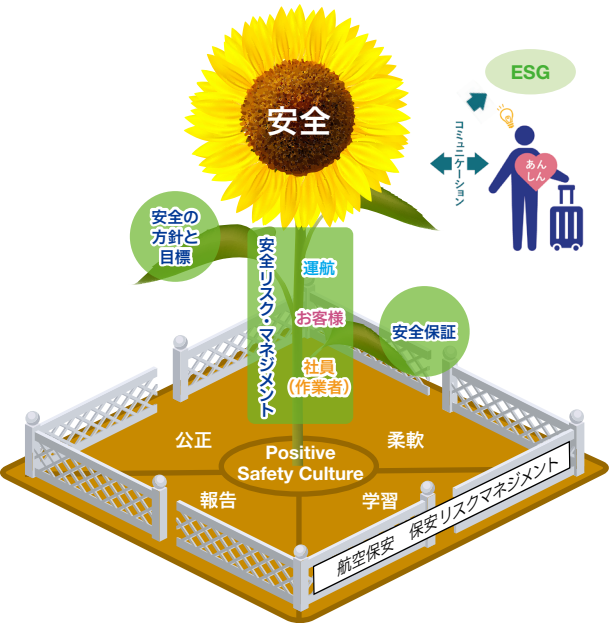
⑥ 社内外の教訓から学び、気づきの能力を磨きます。

ANAグループ航空安全・航空保安中期方針

航空需要の回復とともに、変化する環境の中でも基本品質と安全を堅持し、成長していくために、2023年度から2025年度までのANAグループ 航空安全・航空保安中期方針を策定しました。

コロナ禍を経て変化した航空業界を取り巻く環境や働き方にしっかりと向き合い、航空安全・航空保安を堅固に「守る」とともに、積極的に自分たちの手で創り上げていきます。

グループ全体の「目指すべき方向性」として「安全」「保安」に対する仕組みと基盤の強化を行い、5つの重点テーマにグループ一体となって取り組みます。



重点テーマ

1. 積極的な安全文化 (Positive Safety Culture)・保安文化の醸成

2. 安全を支える技術の維持・確保

3. 変更管理の強化・定着

4. 安全リスクマネジメントの進化

5. 航空保安セキュリティマネジメントシステムの再構築

ひまわりは「航空安全」を、フェンスはひまわりを外敵から守る「航空保安」を表現しています。

こうしたひまわりやフェンスは、「安全・保安文化」という土壌の上にあり、この土壌を構成する「公正な文化」「報告の文化」「学習する文化」「柔軟な文化」を醸成することが最も重要と考え、安全・保安の推進にグループ一丸となって取り組みます。

「安全文化の継承」と「人財の育成」

安全を守るためには、事象の速やかな報告・共有と、それらを再発防止・未然防止につなげることが重要です。そのため、一人ひとりの安全にねざした行動や文化醸成の取り組みを職場の状況に合わせて進めています。

また、過去の事故やハイジャック事件の記憶を風化させず、安全を追求していくため、ANAグループ全社員向けに様々な教育・研修を実施しています。対面・オンライン双方を活用しながら、より広く深く安全文化の継承に努めています。

主な取り組み

ANAグループ安全教育センターでの教育・研修 (ANA Group Safety Education Center: ASEC)

参加者数 直近3年間累計 34,443名 (オンライン含む)

ANAグループの人財育成の拠点であるANA総合トレーニングセンター (ANA Blue Base) 内にあるASECでは、受講者が主体的に参加できる安全教育を行い、そこで得た知識を各職場における具体的な安全行動の体現につなげています。オンライン研修も開催し、全世界のANAグループ社員が順次受講しています。また、ANAグループ外からの見学も受け入れており、多くの方にANAグループの安全に対する取り組みや想いを伝えています。



航空機からの緊急脱出研修

参加者数 直近3年間累計 17,646名

安全意識の醸成と、社員自身が航空機の緊急事態に遭遇した場合に客室乗務員をサポートし、お客様の援助・誘導を行うため、グループ全社員が順次受講しています。

また、緊急時における行動について受講生間でディスカッションを行い、ANAグループ社員としての行動についても振り返り、安全意識をさらに高めています。



経営トップによる安全フォーラム

参加者数 直近3年間累計 7,089名

ANA社長と安全推進担当役員による、安全に関する講話や社員との対話を実施しました。安全文化や航空保安にかかわるテーマでディスカッションを行い、安全・保安に対する想いや行動について、グループ社員と経営層が共有を図っています。



航空安全推進・航空保安強化月間の取り組み

実施回数 計4回 参加者数 累計1,440名 (TALKSAFE)

7月を「航空安全推進・航空保安強化月間」として、過去の事故や事件の振り返り・黙祷を行うとともに、リスクの予知や変更管理といった不具合の再発防止・未然防止への取り組みを再確認することで、グループ全体の安全品質向上に向けて活動しています。特に、毎年開催している「TALKSAFE」では、職場単位の取り組み事例の共有や経営層を交えたディスカッションを通して、安全・保安文化の醸成を図っています。



安全

航空保安

アフターコロナの航空需要回復が進み、今後の訪日需要の伸びや海外の政情不安などを踏まえると、保安を支える基盤の強化が不可欠です。従来以上に円滑で確実な保安検査の実施が急務となっています。

2022年は、国内定期航空保安協議会を通じ、保安検査場よりも手前のシーンで航空機内持込禁止品、または制限品や危険物の持ち込みの抑制に向け、空港へアクセスする公共交通機関（モノレール・電車・バス）のご理解とご協力のもと、業界初の試みとして各車内において音声アナウンスによる周知を行いました。

この取り組みは、羽田空港を起点に開始され、他の空港にも一部展開されています。今後も航空保安にかかわる課題への対応を個社レベル・業界レベル双方で図っていきます。



東京モノレール・京急電鉄車内でのアナウンス

私たちが守る運航以外の安全

食の安全

ANAグループでは「機内およびラウンジにおける食の安全」「ご提供するお食事やお飲み物の味品質」「安全で正確なサービス物品の航空機への搭乗」の3つの視点に基づく、ANAケータリング品質プログラム「ACQP (ANA CATERING QUALITY PROGRAM)」を導入しています。ANA独自の厳しい衛生基準により、就航する国内および世界各地のケータリング委託会社に、専任の監査員やシェフが定期的に訪問して改善指導を行うほか、外部衛生監査機関による、国際基準での定期監査も実施しています。これらの結果をタイムリーに社内関連部署にフィードバックし、品質の維持・向上につなげるとともに、「食の安全」の管理状況は定期的に役員会でも報告されています。



羽田の機内食工場での衛生監査

情報の安全

ANAグループでは、顧客個人情報をはじめとした情報の安全な取り扱いにおいても、航空機の運航と同様に重要な経営課題として継続的に取り組んでいます。システム的にはデータの暗号化、入口対策、出口対策、ウイルス侵入対策の多層防御に加え、クラウド環境へのシフトを踏まえてインターネットからアクセス可能な情報を調査し対策を行う「アタックサーフェスマネジメント」も導入し、24時間365日で監視しています。併せて、社員に対してはISO27001に準拠した「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」を定め、グループ全体に適用するとともに、ハンドブックやeラーニング、訓練、メールマガジンを活用して浸透を図り、これらの遵守状況を点検する監査も行っています。このようにハードとソフトの両面から情報管理体制の強化・情報漏洩リスクの低減を進めています。

また、日本の個人情報保護法やEU一般データ保護規則(GDPR)をはじめ、各国で制定、改定されるプライバシーに関する法令への対応も、当社ウェブサイトでプライバシーポリシーを公表するなど、適宜実施しています。

これらの取り組みについては「グループESG経営推進会議」を通じて定期的にグループ各社の経営層に報告され、グループ全体の意識向上を図っています。



部長長向けのセキュリティ教育

安全運航堅持に向けた現場創発の取り組み

オペレーション業務に携わる社員のアイデアをもとに、運航の安全につながる仕組みを構築しています。

下層風情報の「見える化」によるイレギュラー運航の未然防止

航空機の着陸は、高度3,000フィート以下の下層の風に大きく影響を受けます。下層の風向風速の急激な変化(ウインドシア)は、不安定な姿勢での着陸につながる恐れもあり、安全を担保するために出発地に引き返すことや目的地を変更することがあります。

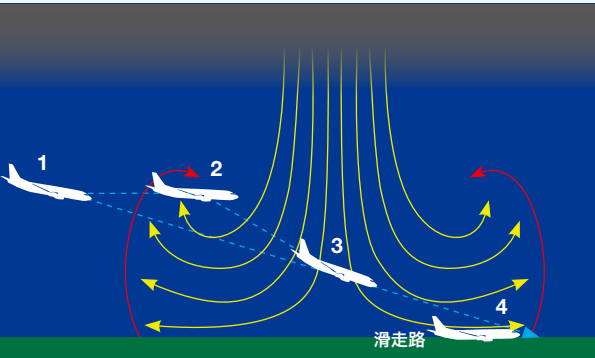
ところが、下層の風は観測機器の特性上、安定的にデータを得ることが難しく、着陸後の運航乗務員の概況報告を地上のスタッフが把握し、後続便へ情報提供するため、手間と時間がかかっていました。加えて、それらの情報から適切な運航判断を実施するためには、オペレーション業務の習熟と長年の経験が必要でした。

そこで、従前から運航中の機体が様々なデータを観測していることに着目し、運航管理に携わる社員の発案で、一定値を超えた下層風データを自動的に抽出して可視化し、地上でタイムリーに利用できるような仕組みを検討しました。

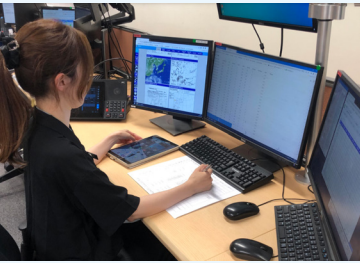
検討にあたり、オペレーション部門のみならず、システム・整備・安全推進・運航乗務員など部門・会社を横断した多くの社員で議論を重ねました。

その結果、着陸時の予想外の下層風の乱れによるイレギュラー運航(引き返し・目的地変更)を減少することができました。引き続き、実績データを用いて予測値との相関関係を分析し、予測精度の向上を目指しています。また、運航管理担当者だけでなく、運航乗務員や各空港の運航支援者も直接データを活用できるように仕組みをブラッシュアップすることで、さらなる安全運航・お客様の利便向上に寄与していきます。

ウインドシアの構造



1. 正常な進入
2. 向かい風が急激に増加、航空機は速度・経路が不安定に
3. 向かい風から急激な追い風に変化
4. 速度や高度の著しい低下により安定した姿勢での着陸が困難となる場合も



データを有効活用し安全運航につなげる

悪天候による出発地引き返しや目的地変更便の理由に占める「強風事由」※

2020年度	全体の41%
2021年度(11月から本施策を導入)	全体の36%
2022年度	全体の19%

※ 運航は総合的判断に基づくため、上記数値は本施策以外の影響も含まれる

使いやすく継続的に効果を生み出す仕組みを構築し、安全運航を守る

安全は私たちが絶対を守るべきものです。予期せぬ下層風の乱れは安全運航に影響することもあるため、事前に予測し情報を伝達することは重要だとの強い想いを抱いていました。

一過性の施策ではなく、継続的に効果を生み出す仕組みを構築することができたのは、部門横断で安全という同じ目標に向かって意見交換できる環境があったからこそです。

本件以外にも、気象データを3次元で「見える化」し、活用する取り組みも行っています。引き続き運航の安全性向上に向けて、やれることを徹底的に実行していきます。



全日本空輸(株)オペレーションマネジメントセンター
坂本 圭、神田 安奈

人的資本

ANAグループ中期経営戦略では、2023年度からの3年間で「足元固め」「経営ビジョンの実現に向けた変革」の期間と位置付け、コロナ禍からの回復と、持続的な企業価値向上に向けた進化を目指しています。成長の基盤として、ゆるぎない安全を守りながら、グループ横断的なDX推進に取り組むことが必要であり、その源泉となるのがANAグループの「人の力」です。創業から培ってきた挑戦のDNAを受け継ぎ、世界中の社員が様々なシーンで個の強みを最大限に発揮しながらチームとしての推進力を生み出すことで、新たな価値創造と持続的成長につなげていきます。

→人財戦略はP.50

事例1 社員起点で未来をつくる ～新経営ビジョンの策定～

2023年度に刷新した新経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」は、社員が「グループのやりたい姿」を徹底的に議論し、たどりついた言葉です。

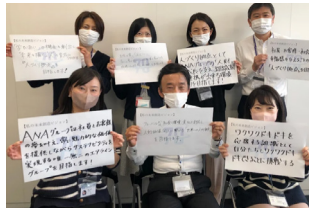
創業70周年の節目となる2022年、コロナ禍を乗り越え、グループとして目指す姿を考えるために全社員を対象にアンケートや対話を行い、2万を超える声が集まりました。

同時に、海外53空港を含むANAグループ各社から329名の社員で構成される「未来創造プロジェクト」が発足しました。

このプロジェクトでは、社員一人ひとりが自分たちの手で未来を切り拓く「Doer(実行する人)」になり、変化を起こしていくことを目指しました。各職場で仲間を巻き込んだワークショップや対話の機会を設け、日々の業務や働き方、人・組織に関する課題の洗い出しを行い、未来に向けて何が必要かを様々な角度から見直しました。

全社員から集まったANAグループの「やりたい姿」、そして、「社員」「お客様」「社会」に届けたい共通のキーワードとして挙げたのが「ワクワク」でした。経営層もこの声を受けた議論を重ね、社員の想いと一体になった新経営ビジョン策定が実現しました。

新経営ビジョンを実現する主役はグループ社員であり、一人ひとりの新たなチャレンジ、新しい価値観に基づいた行動の積み重ねが必要不可欠です。変革を生み出し続ける企業文化の醸成に向けて、グループ体となって取り組んでいます。



新経営ビジョンの浸透を通じて企業文化をつくる

新経営ビジョンの策定に向け、グループ横断で対話を重ねた結果、多くの社員から出てきた言葉が「ワクワク」でした。

まずは社員自らがワクワクし、新しい価値を生み出すことでお客様、社会にそれをお届けしていく。社員一人ひとりがその想いを共有することで、これまで以上に魅力あるグループに進化していけると感じています。

未来創造プロジェクトでは、ワクワクを阻害する課題の解決にも向き合いながら、グループ横断で企業変革を進め、未来に向けて果敢に挑戦できる文化づくりに取り組んでいます。



未来創造プロジェクト事務局
松井 愛香、松浦 祐子、菊池 悠希、大島 誠司



ANAグループからワクワクが飛び出し、風に乗って期待や喜びが世界に広がる様子を表現しています。カラフルな色彩はANAグループに関する色を使用し、かかわるすべての社員で未来のワクワクを創造するという意味を込めています。

▼詳細はこちら
<https://www.ana.co.jp/group/about-us/new-vision/>

事例2

挑戦する社員を応援する仕組み ～新規事業プログラム「Da Vinci Camp」・「がつつり広場」～

ANAグループでは、社員のアイデアや想いを形にし、自発的な挑戦を後押しする仕組みを継続的に展開しています。

Da Vinci Camp

新規事業のアイデアを幅広く募り、グループの中長期的な価値向上に向けて新たな収益源となる事業の芽を発掘することを目指しています。前身となる「ANAバーチャルハリウッド」での15年間の取り組みを継承し、2023年度で第3回目を迎えました。

2022年度は客室乗務員・整備士などのフロントラインスタッフからの提案を含む43件の応募があり、社内での審査を経て、最終的に4件のイノベティブなアイデアが、事業化に向けて検討されています。熱意とチャレンジ精神のある社員たちが、失敗を恐れずに果敢に挑み続けています。



提案内容を約半年かけてブラッシュアップし、役員への最終審査を経て選ばれたプランが事業化に向けて本格的に始動

がつつり広場

2021年度から開始した、新規事業・サービス提案制度「がつつり広場」は、短期間に収益化可能なもの、継続可能な提案を広く社員から募集する仕組みです。

2022年度は700件以上のアイデアが社員から提案され、13件が実現もしくは実現に向けて動き始めています。アイデアを形にする過程では、知見のあるグループ社員がメンターとしてアドバイスをするなど、部門横断でコミュニケーションを密に行うことで、組織力向上にも寄与しています。



収益につながったケースに対して役員からの表彰式を実施

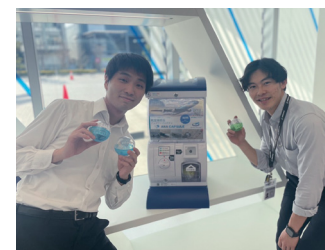
▶ 2022年度の「がつつり広場」実現事例

廃棄予定の航空機機材を再利用して商品化



- 人材サービス事業に従事する社員からの提案で、廃棄予定のシートカバーをアップサイクルしルームシューズへ

▼詳細はこちら
https://www.anahd.co.jp/ana_news/2023/01/12/20230112.html



- 整備士の提案で、不要な航空機部品をアップサイクルガチャにして限定販売

▼詳細はこちら
https://www.anahd.co.jp/ana_news/2023/07/26/20230726.html

機体撮影会を実施



- 整備士の提案で、ボーイング777の国内線運航再開の喜びと感謝を込めて、航空教室と撮影ツアーを開催

コラボ御朱印帳を商品化



- 整備部門の社員の提案で、航空機利用のお客様以外にもANAグループを身近に感じていただけるように、航空系神社とコラボした御朱印帳を発売

▼詳細はこちら
https://www.anahd.co.jp/ana_news/2022/10/17/20221017.html

事例3 DXでチームワークと組織力向上 ～原動機整備部門での業務改革～

航空機のエンジンの整備を担うANAエンジンテクニクス(株)では、各種点検、使用物品の管理、一部の工程管理など、数多くの整備付随作業が発生していました。2022年度、口頭や紙で実施していたこれらの作業をデジタル化することで、大幅な業務改善やチームワークの向上を実現しました。「日々業務を見直し、改善につなげる」取り組みが現場の機運醸成にもつながっています。

実施したこと

- ①個別にアナログ管理をしていた各種業務をデジタル化
- ②整備士全員が所持するiPadで、場所や時間にかかわらず社内ポータルサイトにアクセスすることで、時間・内容ともに無駄のない作業を実現
- ③クラウドベースの働き方を加速化
- ④デジタル化推進と業務プロセスの見直しにより重複業務を排除し、効率と正確性を向上

Before: 業務ごとのアナログ管理

点検業務
整備に使用するクレーンの定期点検

工具管理
使用前後の点検、持ち出し管理

依頼業務
エンジンを運ぶ台車管理部門との調整

備品管理
整備に使用する備品の在庫管理

工程管理
一部作業にかかわる人員の適正配置

**After: ポータルで一括管理
Google 機能を活用したデジタル化**



効果

- ・社員の移動時間短縮により約4万工数中の785工数を削減
- ・紙の使用量を従来の4割削減
- ・部署間の連携力強化
- ・写真を使用した作業や依頼の「見える化」により人的ミスの削減
- ・継続的に業務を見直す風土の醸成



新しい仕組みの活用に、当初は抵抗感や「どう使えばいいのか」という戸惑いの声もありましたが、プロジェクトメンバーが一人ひとりに丁寧な説明を行い、現場の声を聞きながら使いやすくデザインするなど、地道な努力と挑戦によって組織としての活用が実現しました。

また、社内データの連携により重複業務の削減やタイムリーな見える化を実現しました。ANAグループ内でのさらなる活用方法も検討しながら活動を進化させていきます。

整備の現場からイノベーションを起こし続ける

「誰もが情報にアクセスしやすい環境づくり」「新しい仕組みを通じてより働きやすい職場へ」今回の業務のDXを通じて、私たちが目指していたのはこの2点でした。

既存のツールや個人配布のタブレットを活用し、新たなシステムを導入せず費用もかけずにどこまで業務を効率化できるかは大きなチャレンジでしたが、職場の若手と何度も議論を重ね、一歩踏み出すことができました。整備の現場には、まだまだ「イノベーションの種」があると感じています。安全を守りながらも環境の変化に柔軟に対応し、より仲間が輝けるイノベーションを起こし続けたいです。



ANAエンジンテクニクス(株)
藤井 博臣、鴨志田 誠

事例4 高いサービス品質へのこだわり ～各専門領域でのスキルコンテスト～

ANAグループでは、客室(CA)・空港・コンタクトセンター・機内清掃・貨物など様々な専門領域において、培ったスキル、ノウハウを仲間と競いあい、学びあう「スキルコンテスト」を開催しています。

社会や価値観がめまぐるしいスピードで変化する中、様々なお客様のニーズにお応えし、選ばれ続けるエアラインとなることを目指して、コロナ禍においても工夫して継続的に取り組んできました。

各コンテストに向けて、社員一人ひとりが自己研鑽を重ねるだけでなく、チーム一丸となった練習や地区別予選を通じてスキルの共有・伝承が行われています。また、どのコンテストにおいても、出場者が各組織の代表としての自信と誇りを胸に競いあい、仲間は応援しながらその技術を学ぶ姿がみられます。そして、出場者たちは組織のロールモデルとして、後進の育成に努めることで全体の品質レベルアップを図り続けています。

たゆみない品質への徹底的なこだわりは、英国SKYTRAX社のワールド・エアライン・スター・レーティングにおいて、10年連続で最高評価の「5-STAR」の獲得につながっています。

部門	コンテスト名	概要
客室部門 (CA)	アナウンスの達人コンテスト	ANAブランドを体現する機内アナウンス力を競う
空港部門	空港カスタマーサービススキルコンテスト	搭乗口やカウンターなど、空港でのお客様一人ひとりに寄り添った接遇力を競う
コンタクトセンター (電話対応)	よりそいの達人コンテスト	受電業務における応対力・提案力とホスピタリティを競う
機内清掃	清掃スキルコンテスト	所定時間内における機内清掃力を競う
貨物部門	ANA Cargo AWARD	貨物運送の専門知識のほか、各組織での業務改善や安全・品質向上の取り組みを競う



CIOメッセージ

デジタルとデータを活用してビジネス変革と価値創造を実現します。

執行役員

グループCIO (Chief Information Officer)

加藤 恭子



2023年度からの新たなグループ中期経営戦略では、DXをグループの重要な経営基盤の一つとして定めました。変化の激しいVUCAの時代において、グループの事業を加速させるためには、業務のデジタル化とデータ活用によるグループ横断でのビジネス変革が不可欠です。

オペレーション、マーケティング部門のみならず、貨物、ANA経済圏、各エアラインブランドで横断的にデータを活用することで、予測と最適化、お客様のロイヤルティ向上を図りながら、経営の高度化も推進していきます。

一方で、生成型AIをはじめとするAIの飛躍的な進化、アバター、ドローン、メタバース、web3.0などのデジタル技術の拡大によって、私たちの社会のありようは大きく変わりつつあります。当社としても、この流れを着実に捉え、グループの人財の強みを活かしながら、「人とデジタルのベストミックス」なサービスを志向していきます。

その中で、今中期経営戦略では、特に以下の4つの点に注力していきます。

1. データマネジメントの強化

各事業が独自に保有・活用していたグループ内のデータに横串を通し、ANAグループの持つ様々なデータを活用していくためのデータレイクである「BlueLake」を開発しました。一般社員から高度なデータサイエンティストまで、スキルと用途に応じ、様々な分析を行うための基盤であり、今後グループ内でのデータの拡充と活用事例の拡大を図ります。また、データの適切な管理・運用を行うためのマネジメントの強化、社員の横断的なデータ活用に向けた文化醸成にも努めます。

2. デジタル人財の確保と成長支援

DX推進は一部の専門人財のみで推進できるものではなく、グループ全社員が、それぞれの役割に応じた適切なデジタル知識を活用していくことが重要であると考えています。そこで、2022年度に開始した全社員のデジタルリテラシー向上を目的とする教育カリキュラム(ANA Digital Resonance)のさらなる充実を図るとともに、デジタル人財の採用やリスクリング、成長支援についても注力していきます。

3. 攻めと守りのデジタルガバナンス

データやデジタル技術を安心・安全な状態で積極的に活用し、DXの推進を下支えする仕組みとしてデジタルガバナンスは欠かせないテーマです。引き続き、ガイドラインやルール の 制定、DXの支援、教育、セキュリティの審査等を通じて、グループ各社のガバナンスを強化していきます。

4. IT基盤の進化

パブリッククラウドの台頭によって、ITインフラの環境も大きく変遷が進みます。

ANAにおいては、2025年度から2026年度にかけて、国内線旅客サービスシステムをAmadeus社が提供する旅客サービスシステムに統合していきます。DX戦略を支えるプラットフォームとしてパブリッククラウドの活用を含め、変化に柔軟かつスピーディなサービス提供を実現するための将来のIT基盤を検討していきます。

主な取り組み

DXの取り組み事例

オンラインチェックインの推進

すべてのお客様に、ストレスのないスムーズな旅をご提供する新サービスモデル「ANA Smart Travel」として、2023年4月1日に、16年にわたりご利用いただいていたSKIPサービスを廃止し、オンラインチェックインへと移行しました。ご予約やチェックインに加え、羽田空港保安検査場やラウンジ混雑状況、運航情報の自動通知、空席待ち、機内でのエンターテインメント等、お客様のモバイルデバイス一つで、スムーズな旅をお届けします。お客様ご自身で手続きを実施していただくことで、係員が対応すべき業務の効率化や見直しを行い、これまで以上にANAらしいおもてなしの実現を目指します。



お客様の日常とANAグループをつなぐゲートアプリ

日常生活においても、ANAグループのサービスをご利用いただける「マイルで生活できる世界」の実現に向け、2022年10月にANAマイレージクラブアプリをリニューアルしました。さらに、2023年5月からは、当アプリの機能の一つであるモバイルペイメントサービス「ANA Pay」のリニューアルを行い、様々なチャージ手段とIDやVisaでのタッチ決済が可能になりました。また、1マイルからのチャージも可能となり、日常生活で少額マイルをご利用いただけるけるため、マイルをこれまで以上に便利にご利用いただけます。その他、日常の移動をポイントにして貯める「ANA Pocket」、新たなECモールである「ANA Mall」等の各種サービス、ミニアプリとの連携により、ANAグループとお客様をつなぐ「ゲートアプリ」を目指しています。



DXを支える仕組み

デジタル担当（Digital Lead）養成研修

業務部門のITやデータ活用を担当する社員向けに、本格的なデジタルスキルの習得を目指す「デジタル担当養成研修」も開始しました。2023年度は、約40名の育成を計画しています。受講者はプログラムの中で、社内の講師・伴走役とともに、基礎知識の習得や、デジタルやデータを活用した職場の課題解決策の提案までを行います。本研修を通じ、デジタルやデータを活用した課題解決力を身に付け、業務部門とDX推進部門との協創のワークスタイルへ変革することで、成果の創出を目指します。



データ活用基盤構築

2022年に稼働した「BlueLake」はダッシュボード機能や、高度分析機能、データ抽出機能等を持つ、ANAグループのデータ活用基盤です。若手社員を中心に開発を推進し、約4ヶ月で実現しました。現在は社内のデータエンジニアやサイエンティストを中心としたアジャイルチームを立ち上げ、様々なシステムとつなぐデータの拡充と、各部門のニーズを踏まえた活用支援を進めています。例えば、2022年12月には燃料節減につなげるため、フライトデータに基づくダッシュボード機能を構築し、トライアルを開始しました。パイロットがダッシュボードを確認することで、安全性と環境・経済性を両立した運航を行える環境を目指しています。



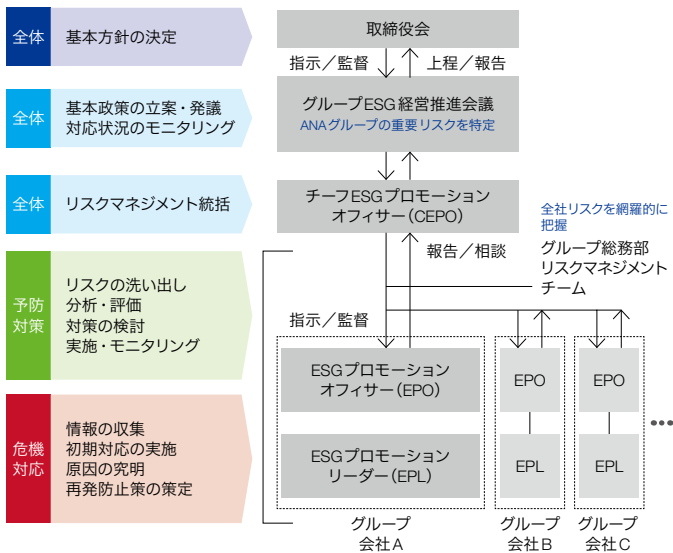
リスクマネジメント

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推進体制

ANAグループにおけるリスクマネジメント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」に基づき、「グループESG経営推進会議」にて基本政策の立案・発議を行い、取締役会で決定された基本方針に則って業務を遂行しています。各社・各部署においては、ESGプロモーションオフィサー（EPO）が推進責任者として、ESGプロモーションリーダー（EPL）が牽引役として、リスクマネジメント体制を構築しています。EPLはリスク管理（予防対策）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対応にあたる役割を担っています。



主な取り組み

EPLへの情報共有

EPL任命時、組織のリスクマネジメントにかかわる教育を実施しています。また定例会議の中で発生事例の共有や強化すべき対策の指示を行い、EPLが各社内ですべての指示・対応ができる体制を整えています。

BCP（事業継続計画）

災害発生時に、お客様・役職員等の安全の確保や、経営や社会に対する影響の極小化など、事業を可能な限り早く常態に復旧させるための備えとして、特定の災害にとらわれないオールハザード型の「ANAグループにおける事業継続のための基本方針」を定め、グループ各社にて具体的な対策の検討を進めています。また、国土交通省が定めた自然災害に強い空港づくりに向けたガイドラインを踏まえ、空港における浸水や停電等を見据えた施設・設備の点検や強化を進めるとともに、災害発生時を想定した空港での訓練を行うことで、有事の際、迅速に対応できる体制づくりに努めています。

情報セキュリティ

「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」に基づき、グループ全体で規程の整備および情報セキュリティ管理体制の構築を行い、情報システムの機能向上や方針に沿ったセキュリティ対策を講じています。

個人情報保護

個人情報保護に関する国内外の法令を遵守するため、プライバシーポリシーや社内の関連規程の改定を行っており、2022年4月1日施行の日本の改正個人情報保護法や、諸外国（米国、欧州、中国、タイ等）の法改正にも適切に対応しています。また、社員一人ひとりに対しても、個人情報保護の重要性と厳正な取り扱いの必要性について社内教育を実施しています。2023年4月には「プライバシーガバナンスチーム」として専任の体制を構築し、今後、顧客データ資産を活用したプラットフォームビジネスの確立とともに、法令遵守はもとより、倫理的適切性の観点も踏まえたプライバシーガバナンスの強化に取り組んでいきます。

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・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。この中には兵器として転用される可能性があるものもあることを認識し、輸出する物品および関連する技術の管理を徹底しています。

安全保障輸出管理に関する規程・体制を整備し、輸出者として直接輸出業務を行っている部署に加え、通関業務などの輸出関連業務を行う部署も対象として、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：外国為替および外国貿易法（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。

サイバーセキュリティ対策

ANAは内閣サイバーセキュリティセンターが指定する国の重要インフラ事業者位置付けられており、関連省庁が定めたガイドラインに則って、多層防御を行い、その防御について24時間365日、監視しています。サイバー攻撃が高度化、巧妙化する中で、インテリジェンス（サイバー攻撃の早期警戒情報）の活用が非常に有効であり、Aviation-ISAC（Information Sharing and Analysis Center）や交通ISAC、またダークウェブの調査などを含めて予防対策に活用しています。また防御においてもゼロトラストの考え方を導入し、「操作する人・通信を発生させる機器・システム処理のプロセス」の3点をチェックし、信頼性を確保しています。

また昨今の他社におけるサイバーセキュリティ事象から、ANAグループでのセキュリティ対策のみならず、サプライチェーン全体での防御力強化の必要性が高まっており、関係省庁や経団連等の関連団体との連携を強化し、当該の団体を通じて必要な働きかけを実施し、セキュリティ強化の普及啓発に協力しています。

一方、身近なサプライチェーンとしてのANAグループ会社においては、各社のIT資産の可視化を最重要課題として取り組んでいます。グループ各社における外部からの攻撃ポイントであるアタックサーフェスをマネジメントすることによって、発見された課題や脆弱性について、プライオリティ付けを行い、各グループ会社が必要な対策を行えるように周知・連絡・相談を密に行っています。

セキュリティ人材育成については定期的に社員向けウェブサイトへ情報セキュリティに関する注意喚起文書とそのリマインド教育資料を掲載しており、自らの業務に加えて、「+セキュリティ」の教育により、セキュリティへの気付きを高めています。一方、セキュリティ専門人材の育成は喫緊の課題であり、経験者採用を継続するとともに、他部署からの異動を募り、セキュリティ専門教育を受講してもらうことで、セキュリティ統括人材としての育成を進めています。

法令関連対応として、各国のプライバシー法令について順次対応しています。また国内において、経済安全保障推進法に伴う各種ITシステムおよびサイバーセキュリティに必要な対応については、国・経団連など関連団体との密な連携により推進しています。



近年激甚化している自然災害への対策について

昨今、集中豪雨や台風の巨大化により各地で天災による被害が発生しており、空港内のオペレーションに不可欠なインフラ設備である「通信設備」「電源供給設備」を守るために様々な対策を進めています。

浸水被害への対策として、主要空港の中でも水没リスクが高いと想定される5空港（羽田、中部、関西、福岡、沖縄）に対し、最新のハザードマップをもとに止水板の設置や機器類の上部移設などの工事を順次着手し、早期復旧できる環境の整備を進めています。

また、停電時の対策として、大規模空港では、航空機の運航に必要な端末などを非常用電源設備に接続することや、その非常用電源設備の能力を補完するために大型の蓄電池を配置することで、停電が発生した場合にもオペレーションが継続できる環境の整備を進めています。



オペレーションマネジメントセンターと設置済みの大型蓄電池（左下）

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

事業活動に係る法令やその他の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、コンプライアンス体制を構築しています。取締役会の諮問機関である「グループESG経営推進会議」のもと、グループ各社におけるコンプライアンス推進の責任者としてESGプロモーションオフィサーを、職場におけるコンプライアンス推進の牽引役としてESGプロモーションリーダーを配置し、グループ全体のコンプライアンスに対する意識の強化を図っています。

主な取り組み

法令遵守に関する教育の実施

グループ役職員一人ひとりが各種法令に関する正しい知識を身に付け、適切な判断に基づき行動することができるよう各種教育を実施しています。契約実務、労務、航空運送に関連する法令については、定期的にセミナーを開催し、業務に必要な知識の向上を図っています。また、海外で働くグループ役職員に対しても、競争法や航空運送に関するセミナーを開催し、グローバルレベルでの法的リスクの極小化にも注力しています。併せて、グループ各社や部門のニーズに応じてテーマや内容を調整したオーダーメイド型のセミナーも随時行い、リーガルマインドの醸成を図っています。オンライン上で行うセミナーを充実させるとともに、イントラネット上に教育資料や説明動画を掲載することで、世界のどこからでもグループ役職員が法令について学べる環境を整備しています。



各種法令に関する教育資料

情報発信

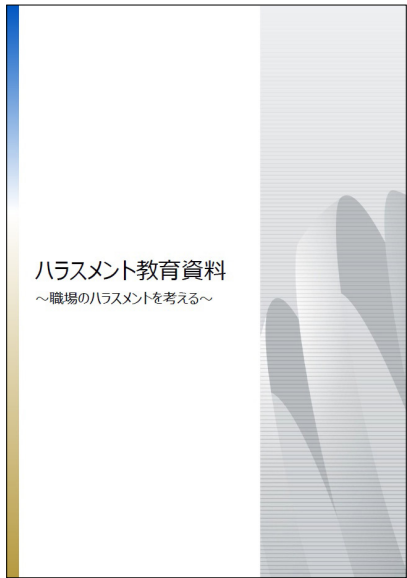
コンプライアンス意識をグループ全体に浸透させるため、イントラネット上にあるコンプライアンスに関するウェブサイト充実させています。当該ウェブサイトでは、グループ役職員が共通して守るべき行動を示した行動準則を掲載し、「とるべき行動」や「してはいけないこと」を具体的に説明するとともに、社内の研修等で活用できる教材も用意しています。また、各種法令・規則等のマニュアルやガイドラインを掲載し、グループ役職員がいつでも確認できる環境を整えているほか、法令にかかわる質問についてもウェブサイトから簡単に行うことができるよう整備し、グループ役職員が法令を遵守した適切な判断ができるようサポートしています。上記に加えて、法令改正情報、労務や契約の実務における留意点などをテーマに取り上げ、適宜メールマガジンやニュースレターを配信しています。



コンプライアンス関連ウェブサイト

ハラスメント防止への取り組み

新任管理職研修など各種研修において、職場のハラスメント防止に向けた教育や啓発を実施しています。グループ各社からの要望に応じて、事前にハラスメントに関する意識調査を行い、自身の職場に潜むハラスメントの発生リスクと対応策について、より具体的に考える研修も実施しています。加えて、全グループ役職員を対象としたeラーニングを通したハラスメント防止教育を実施し、グループ役職員一人ひとりがハラスメントの正しい理解を深め、グループ全体でハラスメントを許さない、より働きやすい職場環境になるよう努めています。



eラーニングの教材

グループ各社および海外支店との連携強化

グループ全体のコンプライアンス体制の強化を目的として、当社法務部門と各グループ会社、ANA海外支店との連絡窓口を明確化し、双方向でコミュニケーションを取りやすい体制を構築・運用しています。

内部通報制度

「ANAグループ・内部通報取扱規則」に基づき、グループ内およびグループ外(弁護士事務所)に通報窓口(ANAアラート)を設置し、コンプライアンスにかかわる情報の把握および課題の解決に努めています。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。これにより、社内のリスク情報を可及的速やかに把握し、自浄作用を発揮することができます。また、制度の利便性を考え、イントラネット上にある内部通報ウェブサイトから直接通報することができるよう通報フォームを導入した結果、2022年度はグループ全体で225件の通報があり、信頼性・実効性のある内部通報制度としてグループ内に浸透しています。



内部通報制度の案内ポスター

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、グループ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。調査の結果を確認した上で、必要に応じて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。

コーポレート・ガバナンス

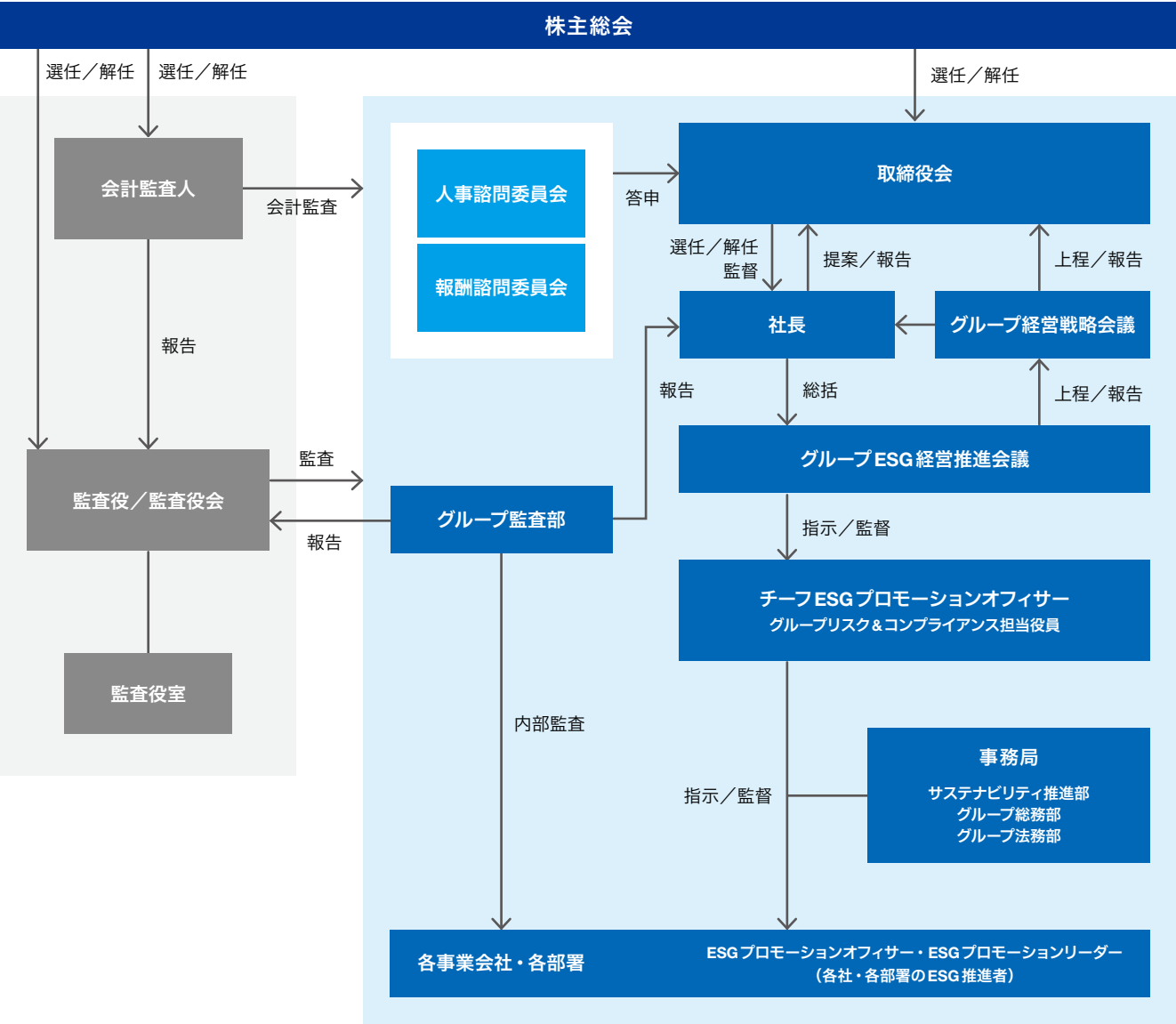
グループ経営理念

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

ANAグループは「グループ経営理念」に基づき、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ことを目指しています。

これを実現するために、当社がグループ経営の主導的な役割を果たし、グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、透明・公平かつ迅速・果断な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制(模式図)



(2023年7月末現在)

ガバナンスの仕組み

持株会社体制

厳しい経営環境のもとでも競争力を十分に発揮できるよう、持株会社体制を採用しています。各グループ会社には経験豊かで専門性を有する人財を配置し、事業会社運営についての権限を委譲することで、機能的で効果的な業務を執行しています。

監査役設置会社

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います。また社外取締役の選任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

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、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。取締役が経営の意思決定と業務執行の監督を行う一方、執行役員が業務執行を担っています。

取締役会

人数	任期	開催回数*
取締役 11名 うち独立社外取締役4名、 女性2名	1年 社外取締役も同様	15回
監査役 5名		

持株会社である当社の取締役会は、グループ全体の経営方針と目標を定めるとともに、グループ各社における業務執行を監督する役割を担っています。取締役会長が議長を務め、社外取締役を含む取締役全員に加え、社外監査役を含む監査役全員が参加しています。

グループ経営戦略会議

開催回数*
56回

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に、取締役会を補完する組織として機能しています。

諮問委員会

人事諮問委員会

委員長	構成人数	開催回数*
山本 亜土	5名	4回

取締役候補者の選任、取締役の解任は人事諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。選任プロセスの公平性、透明性を確保するため、委員長は社外取締役が務め、社外取締役4名と社内取締役1名で構成されています。

報酬諮問委員会

委員長	構成人数	開催回数*
山本 亜土	7名	4回

報酬決定プロセスの公平性、透明性を確保するため、社外取締役、社外監査役、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参考に、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。

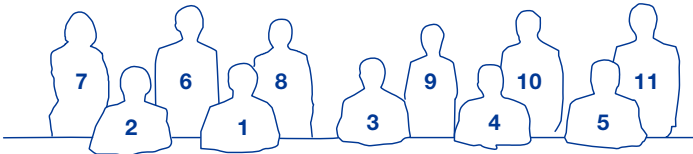
監査役会

人数	任期	開催回数*
監査役 5名 うち独立社外監査役3名	4年 社外監査役も同様	13回

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、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を5名選任し、構成しています。

会計監査人、内部監査部門との連携を強化する一方、社外取締役との意見交換も定期的を実施しています。

※ 開催回数は2022年度の実績



	氏名	当社における地位	独立役員	執行役員	担当	人事諮問 委員会	報酬諮問 委員会		特に期待する知識・経験・能力							
									企業経営・ 長期戦略	航空事業・安全	人財開発・ ダイバーシティ	財務・会計	法務・ リスク管理	サステナビリティ	技術・ イノベーション	グローバル マネジメント
1	片野坂 真哉	代表取締役会長			取締役会議長				●	●	●			●		●
2	平子 裕志	取締役副会長							●	●		●		●		●
3	芝田 浩二	代表取締役社長			グループ経営戦略会議議長 グループESG経営推進会議総括 グループ監査担当、全日本空輸（株）取締役会長	●	●		●	●			●	●		●
4	福澤 一郎	代表取締役 副社長執行役員		●	企業変革会議議長 グループ経営戦略・グループ調達担当				●	●		●		●	●	
5	井上 慎一	取締役			全日本空輸（株）代表取締役社長				●	●	●				●	●
6	平澤 寿一	取締役 常務執行役員		●	グループ渉外調査・秘書・経済安全保障担当				●	●				●	●	
7	梶田 恵美子	取締役 常務執行役員		●	グループESG経営推進会議議長 グループリスク＆コンプライアンス・グループ法務・ グループ総務担当				●	●	●	●		●		
8	山本 亜土	社外取締役	●			○ 委員長	○ 委員長		●	●	●		●			
9	小林 いずみ	社外取締役	●			●	●		●		●	●		●		●
10	勝 栄二郎	社外取締役	●			●	●		●		●	●		●		●
11	峰岸 真澄	社外取締役	●			●	●		●		●			●	●	●

当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は「第78回 定時株主総会 招集ご通知」に記載しています。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/9202/ir_material1/207574/00.pdf

取締役候補者の選任に関する考え方

社内
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、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

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ねざした視点を有し、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。

取締役の選任理由

- 新型コロナウイルス感染症の影響による経営危機を乗り越え、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78回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

取締役

	略歴／重要な兼職の状況	選任理由
<div>片野坂 真哉</div> <div>KATANOZAKA Shinya</div> <div>代表取締役会長 取締役会議長</div>	<div>2011年 常務取締役 2015年 代表取締役社長 2022年 代表取締役会長（現職）</div> <div>重要な兼職の状況</div> <div>東京海上ホールディングス（株） 取締役（社外） 麒麟ホールディングス（株）取締役（社外）</div>	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月からは代表取締役社長として、4年連続の増益を達成したほか、新型コロナウイルスによる経営危機に際し、手元流動性資金の迅速な確保や事業構造改革 プランの策定・遂行等の陣頭指揮を執りました。2022年4月からは代表取締役会長として、取締役会議長を務め、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。
<div>平子 裕志</div> <div>HIRAKO Yuji</div> <div>取締役副会長</div>	<div>2015年 取締役 2022年 取締役副会長（現職）</div> <div>重要な兼職の状況</div> <div>（株）セブン銀行 取締役（社外） （株）JVCケンウッド 取締役（社外）</div>	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、2017年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸（株）の代表取締役社長として、安全を最優先とし、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るとともに、ポストコロナの時代に対応したサービスモデルの改革にリーダーシップを発揮してきました。2022年4月からは取締役副会長として、これまでの豊富な経験を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。
<div>芝田 浩二</div> <div>SHIBATA Koji</div> <div>代表取締役社長</div>	<div>2020年 取締役 2021年 代表取締役 2022年 代表取締役社長（現職）</div>	芝田浩二氏は、長年にわたり営業部門や国際提携部門等に携わり、2020年6月からは取締役常務執行役員として、2021年4月からは代表取締役専務執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当してきました。2022年4月からは代表取締役社長として、常にグローバルな視点を保ちつつ、安全を最優先として当社グループの経営に取り組むとともに、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。
<div>福澤 一郎</div> <div>FUKUZAWA Ichiro</div> <div>代表取締役 副社長執行役員</div>	<div>2019年 取締役 2022年 代表取締役副社長（現職）</div> <div>重要な兼職の状況</div> <div>日本空港ビルデング（株） 取締役（社外）</div>	福澤一郎氏は、2019年6月からは取締役・最高財務責任者として、2021年4月からは取締役専務執行役員・最高財務責任者として、安定した財務基盤の確立や、効率的な資本の再構成等の財務戦略を実現してきました。また、2022年4月からは代表取締役副社長執行役員として、当社グループの経営戦略の立案・遂行を担当し、社長を適切に補佐するとともに、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。

	略歴／重要な兼職の状況	選任理由
取締役	井上 慎一 INOUE Shinichi 取締役 重要な兼職の状況 全日本空輸(株)代表取締役社長 定期航空協会会長	井上慎一氏は、本邦初のLCC(格安航空会社)であるPeach Aviation(株)の設立に携わり、代表取締役 CEOとして、同社の急成長を実現しました。また、2020年4月からは当社 グループの中核子会社である全日本空輸(株)の代表取締役専務執行役員として営業部門を統括し、2022年4月からは同社の代表取締役社長として、世界のリーディングエアラインへの成長軌道に戻すべく、安全を最優先とし、同社の経営に取り組んでいます。
	平澤 寿一 HIRASAWA Juichi 取締役 常務執行役員	平澤寿一氏は、長年にわたり事業計画部門、企画部門に携わり、2018年4月からは当社 グループの中核子会社である全日本空輸(株)の執行役員として、同社の経営戦略の立案・遂行に加え、空港内車両の自動運転やMaaS等のイノベーション創出・推進を担当しました。2022年6月からは当社取締役として、主に産業政策等に取り組んでいます。
	梶田 恵美子 KAJITA Emiko 取締役 常務執行役員	2023年 取締役(現職) 梶田恵美子氏は、長年にわたり客室部門、顧客部門に携わり、2014年4月からはグループの総合コンタクトセンターの代表取締役社長として事業運営にかかわったほか、2020年4月からは当社 グループの中核子会社である全日本空輸(株)の取締役として客室部門を担当し、安全、オペレーション品質およびサービスの向上等に取り組んできました。2023年4月からは当社上席執行役員として、ESG 経営の推進やリスクマネジメントに取り組んでいます。

社外取締役

	略歴／重要な兼職の状況	選任理由
山本 亜土 YAMAMOTO Ado 独立社外取締役	2013年 取締役（現職） 重要な兼職の状況 名古屋鉄道（株）相談役 中部日本放送（株）取締役（社外）	山本亜土氏は、運輸業界における企業経営や経済団体のトップ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、中期経営戦略や人事政策、新規事業や安全・品質等に関する適切な意見・提言を積極的に行っていたいただいています。 また、同氏には、2016年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に、2020年6月より報酬諮問委員長および人事諮問委員長に就任していただいています。
小林 いずみ KOBAYASHI Izumi 独立社外取締役	2013年 取締役（現職） 重要な兼職の状況 （株）みずほフィナンシャルグループ 取締役（社外） オムロン（株）取締役（社外）	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を歴任し、多様な企業において社外取締役を務めるなど、企業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、中期経営戦略や人財戦略、サステナビリティやガバナンス等に関する適切な意見・提言を積極的に行っていたいただいています。 また、同氏には、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。
勝 栄二郎 KATSU Eijiro 独立社外取締役	2020年 取締役（現職） 重要な兼職の状況 （株）インターネットイニシアティブ 代表取締役社長 兼 Co-CEO & COO 日本テレビホールディングス（株） 取締役（社外）	勝栄二郎氏は、財務次官等、行政官としての高い見識やICT業界における企業経営者としての豊富な経験と幅広い知見を活かし、取締役会において、中期経営戦略や新規事業、リスクマネジメント等に関する適切な意見・提言を積極的に行っていたいただいています。 また、同氏には、2020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。
峰岸 真澄 MINEGISHI Masumi 独立社外取締役	2022年 取締役（現職） 重要な兼職の状況 （株）リクルートホールディングス 代表取締役会長 兼 取締役会議長 コニカミノルタ（株）取締役（社外）	峰岸真澄氏は、（株）リクルート（現：（株）リクルートホールディングス）において、数多くの新規事業を成功に導いたほか、2012年4月からは同社の代表取締役社長として、海外企業のM&A等を通じて、同社の企業価値の大幅な向上に貢献するなど、生活・サービス産業における企業経営者としての豊富な経験を有しています。これらの経験と幅広い知見を活かし、取締役会において、中期経営戦略や新規事業、投資管理等に関する適切な意見・提言を積極的に行っていたいただいています。 また、同氏には、2022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。

候補者の選任に関する考え方

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、監査に必要となる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。



加納 望※
常勤監査役（社外）



三浦 明彦
常勤監査役



満倉 達彦
常勤監査役



小川 英治※
監査役（社外）



三橋 友紀子※
監査役（社外）

※ 独立役員

監査役の選任理由

第78回定時株主総会にて加納望氏および三橋友紀子氏が選任され、就任しました。

		選任理由
監査役	加納 望 KANO Nozomu 独立社外監査役（常勤）	加納望氏は、長年にわたり政策金融機関の執行役員ならびに民間企業の取締役を務め、豊富な経営経験と財務・会計・金融・法務に関する幅広い見識を有しています。
	三橋 友紀子 MITSUHASHI Yukiko 独立社外監査役	三橋友紀子氏は、弁護士として法務全般に関する高い識見・知見を有しています。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の専門知識に加え、事業会社における実務経験や他社での社外取締役の経験を有しています。

三浦明彦氏は、第76回定時株主総会で選任され、就任
満倉達彦氏および小川英治氏は、第77回定時株主総会で選任され、就任

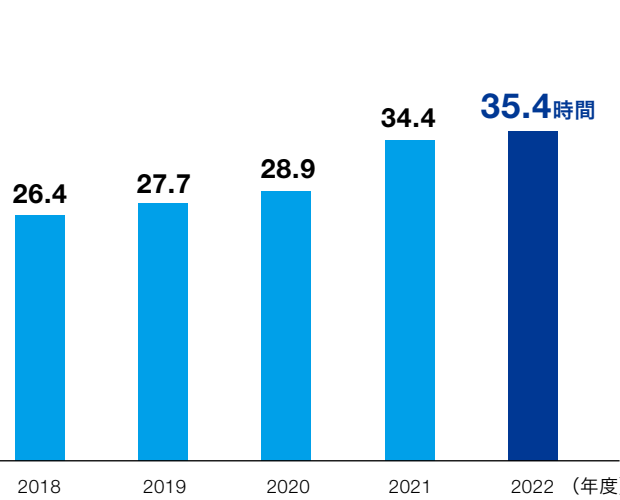
氏名	独立役員	報酬諮問委員会	特に期待する知識・経験・能力			
			航空事業・安全	財務・会計	法務・リスク管理	サステナビリティ
加納 望	●	●		●	●	
三浦 明彦			●			●
満倉 達彦			●			●
小川 英治	●			●	●	
三橋 友紀子	●				●	●

取締役会の主な議案・報告事項（2022年度）

1. 株主総会に関する事項
- 株主総会付議議案の決定
2. 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項
- 取締役候補者および執行役員等の選任
- 取締役会実効性評価の結果
- 役員報酬の方針
3. 決算に関する事項
- 決算／業績予想
- 事業会社報告
- 資本市場における評価
4. 株式・資本金等に関する事項
5. 組織再編に関する事項
6. 人事・組織に関する事項
7. 当社および重要な子会社に関する重要な事項
- 2023-25年度中期経営戦略に関する議論
- グループ経営ビジョン改定
- 事業等のリスク／リスクマネジメント議論
- ANAブランド・Peach事業計画
- コロナ禍におけるANAグループの状況について
- 国内提携航空会社における現況と課題
- 日本貨物航空（株）の株式取得に向けた進捗状況
8. 重要な財産の処分および譲受け
- 機材導入／売却／リース実績
- システム投資／設備投資
9. 出資に関する事項
10. 多額の借財
- 資金計画
- 社債発行に関する事項
11. コーポレート・ガバナンスに関する事項
- カーボン・ニュートラルに向けたトランジション戦略の策定
- 内部監査計画・結果報告
- グループESG経営推進会議の報告
- 政策保有株式の評価
12. その他の事項
- 情報セキュリティ対策
- メタバース事業進捗
- 戦略的投資の現状報告
- 顧客推奨度（NPS）調査の結果
- 社員意識調査（ANA's Way Survey）の結果
- 人事諮問委員会報告
- 報酬諮問委員会報告

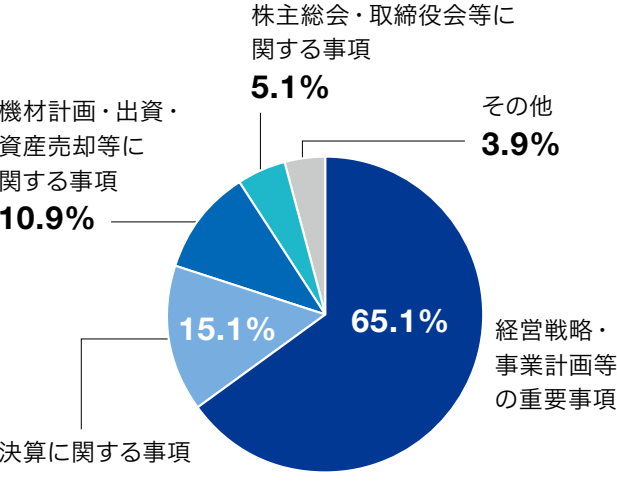
取締役会の所要時間の推移（年度ベース）

取締役会の議論の充実を推進していることから、取締役会における年間の合計所要時間は、ここ数年で増加傾向となっています。



議案別の議論状況（2022年度）

取締役会においては、経営戦略に関する議論を充実させることを前提に、関連する主要なテーマを抽出して、中長期的な視点で意見交換を実施しています。

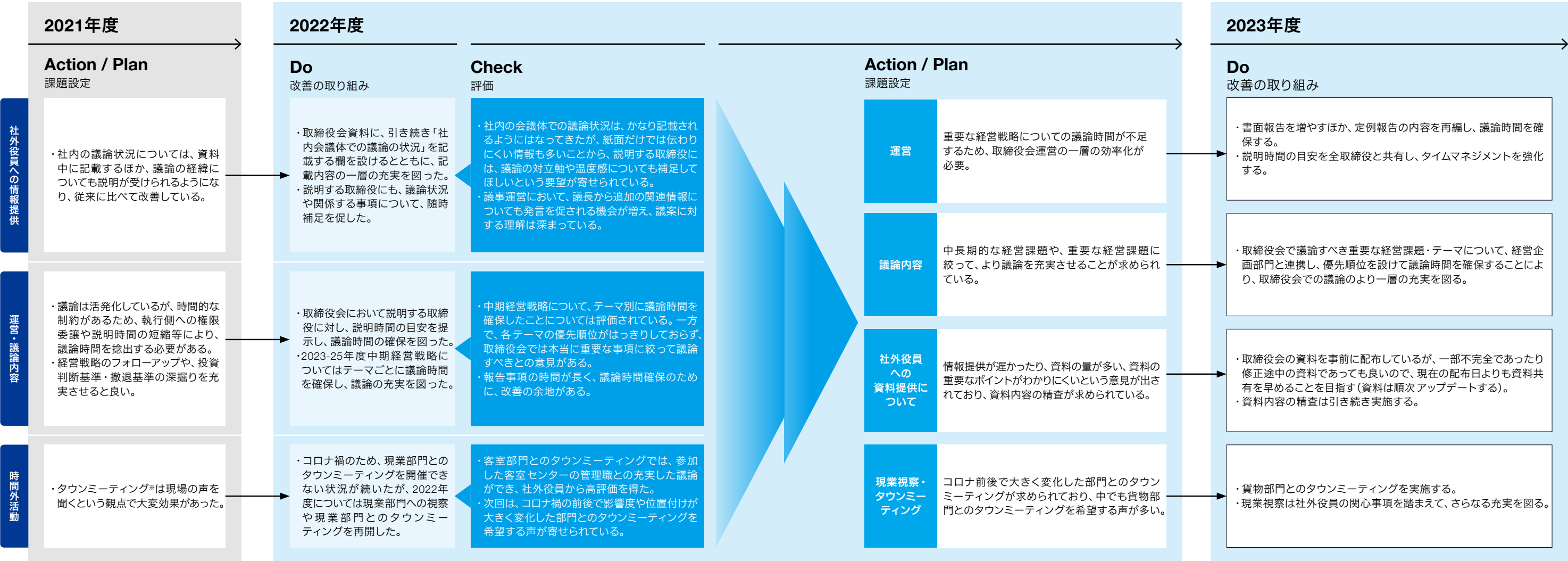


コーポレート・ガバナンス

▶ 取締役会の実効性向上の取り組み

当社は、取締役自らが取締役会およびガバナンスの在り方を常に考えながら、取締役会の実効性を高めることが重要であると考えており、少なくとも毎年1回、取締役会全体の実効性について、分析・評価・議論を行い、そのプロセスで抽出された課題について、解決に取り組み、年度末に再度その評価を行うというPDCAサイクルを回すことを通じて、取締役会の機能向上を図っています。

2021年度は、評価の客観性・透明性をさらに高めるため、第三者機関の協力を得て実効性評価を実施しましたが、取締役会の実効性が確保されていたことが確認できましたので、2022年度については再度自社内で実効性評価を実施することとしました。（今後も3年に1回程度の頻度で第三者による実効性評価を実施する予定です。）



※ 役員による従業員との対話

政策保有株式について

当社は、グループの事業を拡大・発展させていく上で、関係取引先との協力関係の維持・強化が必要であると考えています。航空事業を中核とする当社グループは、円滑な事業の継続、業務提携や営業上の関係強化による収益拡大等の観点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、政策的に株式を保有することとしています。

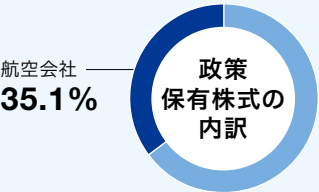
当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義や保有に伴う便益やリスク等に関して総合

的に検証を行っています。その評価結果が一定期間継続して低迷し、ANAグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断できない場合は、縮減を図っていく方針です。

純投資以外の目的である投資株式(政策保有株式)で、非上場株式以外の株式は30銘柄保有しており、2022年度末における貸借対照表上の合計額は94,058百万円です。

航空会社との資本提携

当社が保有している航空会社株式の貸借対照表上の合計額は34,337百万円であり、政策保有株式の35.1%を占めています。その保有目的は右の通りです。



- ① **PAL HOLDINGS, INC. (フィリピン航空の親会社)**
 - ・コードシェアやマイレージプログラムの提携、取締役の派遣、空港業務の受委託等、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化する。
- ② **ベトナム航空**
 - ・コードシェアやマイレージプログラムの提携、取締役の派遣、空港業務の受委託等、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化する。
- ③ **スターフライヤー**
 - ・コードシェアや取締役の派遣、空港業務の受委託等、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を追求する。
- ④ **スカイマーク**
 - ・整備業務の受委託等、より広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を追求する。

1. 取締役報酬の基本方針

- 取締役の報酬は、以下の基本方針のもとに決定しています。
- 役職ごとの役割と責任に値する報酬水準を設定します。
 - 中長期的な企業価値向上に資するものとします。
 - 株主の皆様と利益を共有できる「株式報酬」を取り入れます。
 - 社外役員が委員長を務め、かつ過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、透明性のある決定プロセスを担保します。

2. 報酬決定の手続き

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、取締役会で内容を審議の上、決議・決定しています。

3. 報酬諮問委員会 / P.91 参照

4. 報酬体系について

- (1) 社内取締役
- 固定報酬の「基本報酬」に加え、変動報酬として、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、年度の業績などに連動する「賞与」と、長期インセンティブとしての「株式報酬」により構成されています。
- 固定報酬の「基本報酬」と、変動報酬の「賞与」「株式報酬」の合計額の支給比率は、会社の年度業績目標を達成した場合において、固定報酬1：変動報酬0.67の割合となるよ

うに設計されています。なお変動報酬の割合は、年度業績目標を達成する度合いに応じて、0から1.0の範囲内で決まります。

- ① 賞与
- 単年度の業績と基本品質を反映する指標として、「当期純利益」「安全性」「顧客満足度」「従業員満足度」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。
- ② 株式報酬
- 中長期的な企業価値の向上と、持続的発展を反映する指標として、「自己資本利益率(ROE)」「営業利益率」「CO₂排出量」「ESG外部評価指標」「生産性向上指標」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。

- (2) 社外取締役
- 社外取締役は独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。

- (3) 監査役
- 監査役は社内・社外とも、独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。
- 監査役報酬の水準は、外部の専門機関が調査した、他社における監査役の報酬水準を考慮して決定しています。

算定方法

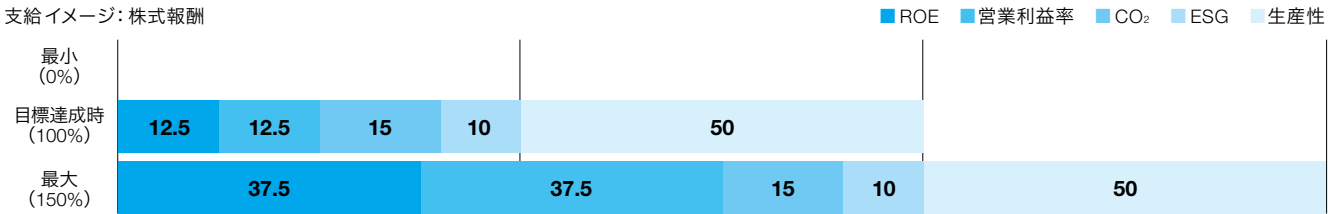
社内取締役の業績連動報酬は、以下の考え方に基づいて算出しています。

賞与 支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全賞与に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大150%)。



- 当期純利益 : 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値
- 顧客満足度 : 年度事業計画におけるNPS調査(Net Promoter Score)の目標値
- 従業員満足度 : グループ内調査「ANA's Way Survey」ポイントの達成値
- 安全性 : 社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標(報酬諮問委員会にて確認)

株式報酬 支給係数は、以下5指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全株式報酬に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大150%)。



- ROE : 中期事業計画における2022年度末のROEの目標値
 - 営業利益率 : 中期事業計画における2022年度末の営業利益率の目標値
 - CO₂ : 中期事業計画における2022年度末での輸送トンキロ当たりのCO₂排出量目標値
 - ESG : 2022年度末における以下4つのESG外部評価指標の獲得数による
 - ① DJSI World / Asia Ind選定 ② FTSE 4Good選定 ③ MSCI選定 ④ CDP A-評価
- ※これら4つの外部評価は、グローバルな最新動向、各ステークホルダーからの要請が常に反映されていることに加え、他企業との比較で当社グループのESG経営推進レベルを測ることが可能
- 生産性 : 2022年度末の生産性向上指標の達成値

2022年度 取締役および監査役への報酬

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役	11	342	280	—	61
(うち社外取締役)	(4)	(53)	(53)	(—)	(—)
監査役	6	122	122	—	—
(うち社外監査役)	(3)	(60)	(60)	(—)	(—)
合計	17	464	403	—	61

- 注：1. 上表には、2022年6月20日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって退任した社内監査役1名を含んでいます。
2. 取締役の株式報酬は、2020年度から2022年度までの3年間を評価期間としており、当期中に見積計上した金額を記載しています。
3. 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。当該定時株主総会終結時点の取締役(うち社外取締役2名)です。加えて、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、年額100百万円以内とする株式報酬を決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は7名です。
4. 監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において年額180百万円以内と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名(うち社外監査役3名)です。
5. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

2022年度の実績は、これまでのコロナ禍による業績の悪化を受けて、基本報酬は全役員に対して、役職に応じた減額を実施しました。業績に連動した賞与については支給していません。

役員報酬制度の概念図

		固定	変動	報酬限度額
比率		1	0.67※1	
報酬		①基本報酬	②賞与(短期業績連動) ③株式報酬(長期インセンティブ)	
支給基準	社内取締役	役位等に応じて支給	単年度の結果を多角度から測る 当期純利益 安全性 顧客満足度 従業員満足度	中長期的な企業価値向上に資するものを評価 自己資本利益率(ROE) 営業利益率 CO ₂ 排出量 ESG外部評価指標 生産性向上指標
	社外取締役	全員一律の金額を支給	—	—
	監査役	常勤・非常勤の勤務形態に応じて支給	—	—
	支給方法	毎月(現金)	年1回(現金)	複数年評価※3

※1 年度業績目標の達成度合いに応じて0～1.0の範囲で決定

※2 2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、株式報酬として、1事業年度当たり総額100百万円を上限(5事業年度ごとに500百万円を上限)として金銭を信託に拠出することについて決議

※3 在任中に付与された株式報酬は、退任時に株式交付信託を通じて株式(一部は時価で換算した金額相当の現金)にて交付

ステークホルダーとの信頼形成

当社グループでは、社会動向をタイムリーに把握し、柔軟な経営判断を行うため、ESGにかかわる有識者の皆様と定期的に対話を行い、対話で得られた最新の情報や知見を戦略に取り入れることで、活動の実効性を高めています。加えて、社員一人ひとりがESG経営推進の重要性について理解し、日々の業務の中で実践していくことができるよう、様々な社内対話を行っています。2022年度は、オンラインとオフラインの両方のメリットを活かし、より多くの社員の参加により相互理解を深めることができました。このような社内外のステークホルダーとのつながりは、ANAグループ全体の信頼関係の形成に大きな力となっています。

社外との対話

欧州における有識者との対話

対話先

- ・ UBS
- ・ Church Commissioners for England
- ・ Federated Hermes
- ・ EIRIS Foundation

テーマ

ANAグループのESG経営の進捗について

ESG全般

Q 今後ESG経営を推進していく上で重要な点は何ですか？

- ・企業のESG評価を行う軸は、より経営戦略に直結し、かつ社会に及ぼす負の影響を解決していく上でガバナンス体制が有効に機能しているかを問う形へと変化してきている。不確実で不透明な時代においても、企業の持続可能性を高めていけるような体質（経営層による意思決定の仕組み）を構築できているかに注目している。
- ・グリーンウォッシュ等を厳しく排除する動きがある。情報開示においては、高レベルでの透明性の担保、サプライチェーンまで包含したマネジメント体制の開示が求められる。

環境

Q ネットゼロに向けた取り組みについて、どのように考えますか？

- ・航空業界では、CO₂排出量削減が最も優先順位が高いテーマ。容易に解決できる課題ではないが、解決に向けてリーディングポジションをとっていく旨を明示することで他社との差別化手段となる。経営（成長）戦略と紐付けた明確な2030年度や2050年度までの削減のロードマップ（個社レベルと業界・国レベルでの対応）を開示し、投資家に説明していくことが重要。その際には、短期は定量目標を示し、長期は定性的な文言で説明（ストーリーを開示）することでも良い。
- ・SAFにかかわる世論形成、政府への働きかけ、競合他社等のアクターを率先して巻き込んでいくなどのリーダーシップが求められる。
- ・CO₂排出量削減のために、カーボンオフセットを利用していく必要があることは理解している。但し、その際には、カーボンクレジットの信頼性を見極められる専門人材の配置が必要。信頼性の担保を得るため、直接現場をサンプリング確認することも重要。
- ・トランジション戦略において、排出権取引には依存せず、ネガティブエミッション技術を活用していく旨を表明している点を、高く評価している。特に、DAC（ダイレクトエアキャプチャー）のような技術には高い関心を寄せている。
- ・バリ協定とICAOのCORSIAとの関係性について説明するには、SBT認証を取得していることは有効。

人的資本・人権

Q ANAグループの人的資本・人権への取り組みについて、どのように考えますか？

- ・国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて人権課題を特定し、是正処置を適切に実施しているANAグループに高い関心を寄せている。サプライチェーンマネジメントの強化（現場労働者との直接対話、苦情や懸念の受け入れ、経営層を巻き込んだ意思決定等）に引き続き注目しており、強制労働・労働時間・生活賃金がセクターを超えたサプライチェーン共通のリスクである。
- ・長期ビジョンや経営戦略の実現に資する人的資本経営・人材戦略に注目しており、それにかかわるKPIの設定・開示に期待している。



@Caux Round Table Japan

▼ その他の取り組みは、当社ホームページにてご確認ください。
<https://www.ana.co.jp/group/csr/communications/>

有識者の肩書は対話当時のものとなります

ビジネスと人権にかかわる有識者との対話（2022年10月）

テーマ

ANAグループのビジネスと人権に関する取り組みについて

Q プライバシーに配慮した顧客情報の活用とは？

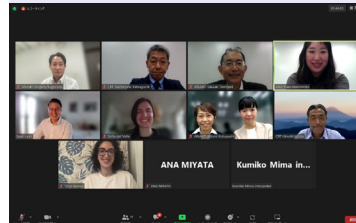
- ・プライバシーに関する要件として、会社としてプライバシーの権利を守るというコミットメントおよび個人情報の収集・共有のルールやアクセスについて規定したグローバルに公表されたステートメントが必要である。プライバシーステートメントにおいては、次の3点が重要である。
 - 1) どのような個人情報を収集するか明確になっていること
 - 2) 収集した個人情報が誰（第三者）と共有されるか明確になっていること
 - 3) どのような個人情報が収集されたのか、ユーザーが知ることができること

Q バリューチェーンに沿った人権および環境課題の特定に必要なことは？

- ・ANAグループが生産から販売まで携わっている特定の物品を選定した上で、バリューチェーン上の各工程において想定される人権および環境課題の特定をすることが正しいアプローチである。但し、人権デューディリジェンスの視点から、課題を選ぶ際に以下3つの原則を考慮する必要がある。
 - 1) どれくらいの数の人が影響を受けるのか
 - 2) どれくらい影響が重大なものなのか
 - 3) どのような是正措置が適用されうのか

Q 気候変動への対応と人権デューディリジェンスを一緒に考える時に必要なことは？

- ・会社がどのような影響を気候変動に与えているのかということを理解し、それをビジネスモデルに反映させることが必要である。また、バリューチェーンの流れの中で、まず契約しているビジネスパートナーのリスク評価を行うことが重要である。ビジネス関係が結ばれた後には、ANAのポリシーに則った形で事業を行ってもらうことが重要であり、その会社が契約するサプライヤーに対しても同じことを要求する必要がある。会社の人権ポリシーを遵守した場合に、サプライヤーにインセンティブ（契約金増額、注文増、契約延長等）をつけると、ビジネスの意思決定の中で人権尊重の取り組みを推進していくことができる。



社内との対話

ESG経営浸透のための社内対話

社員参加型 SDGs 特別講演会・パネルディスカッション

日本におけるSDGs研究の第一人者である蟹江憲史教授（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科）と、ANAグループCSO（Chief Sustainability Officer）による特別講演会・パネルディスカッションを実施しました。これからの社会における、ESG経営推進・SDGs貢献の重要性を再認識し、ANAグループとして事業を通じた「持続性のある社会と事業の実現」とはどのようなことなのか理解を深めるため「これからのSDGsとESG経営推進～事業を通したSDGs貢献、人材育成（教育訓練）とSDGs～」をテーマに対談後、社員と意見交換を行いました。SDGsを身近なものと捉え、本業とのつながりを意識し考える機会となりました。



ANAグループDEIフォーラム2022

2015年から始まり第8回目を迎えたDEIフォーラムは、職場に寄り添うDEI推進を経営視点で加速するとともにエンゲージメント・生産性の向上による組織力強化を目的としています。2022年のテーマは「Never Stand Still」。コロナ禍からの需要回復を捉えANAグループも「行動」＝動く・変化することが求められる中で、DEIの実現に向けても「行動（アクション）」していく、という想いを込めました。有識者との対談や国内外の社員によるパネルディスカッションを実施し、DEIの必要性やDEIの実現に向けて当事者としてかかわるために必要なアクション等を率直に話し合いました。当日は会場の様子がオンラインで配信され、パブリックビューイングも約50ヶ所で開催、2日間で延べ約2,000名のグループ役職員が参加しました。

社内との対話

社外役員によるタウンミーティングの取り組み

2022年度テーマ

コロナ禍における客室乗務員の働き方の変化と今後の課題・方向性

当社グループでは、グループ事業や企業文化等への理解を一層深め、今後の取締役会運営の一助とすることを目的として、2018年度から社外役員が様々な部門の社員と直接対話する「タウンミーティング」の機会を設けています。2022年度は、当社の安全やサービス品質を支える客室乗務員(CA)を管轄する客室センターと社外役員の対話を実施し、コロナ禍の旅客需要の低迷による余剰稼働への対応や、多様な新しい働き方へのニーズ、足元の需要回復局面における課題等について共有しました。

これまでの取り組み

年度	部門	部署名
2018年度	整備	整備センター、各グループ整備会社
2019年度	運航	フライトオペレーションセンター
2020年度	マーケティング	CX推進室
2021年度	人事	グループ人財戦略部
2022年度	客室	客室センター(今回)



テーマ 1 コロナ禍における客室乗務員の働き方について

Q 2020年の羽田空港増枠に向けて多くのCAを採用・育成してきたが、コロナ禍の大幅減便により余剰稼働を多く抱える結果になった。どのような対策を行ったのか。

1. 働き方の選択肢を拡大

新たな短日数就労制度を導入した背景

- 地方からの通勤や路線を選択した乗務等の短日数就労制度は、働き方の選択肢を拡大し、ワークシェアのような形でコロナ禍に対応してきた。
- CA全体の約3割が新しい働き方を選択し、約1,500名分の稼働力を抑制した。ライフスタイルに合わせた働き方を選択しやすくなったことや、兼業やリスキリングが個人の成長につながっていることが成果。
- ライフとワークのバランスはもちろん大事だが、「私生活の充実が自分を高めて仕事にも還元するという連鎖を考えながら働き方を選択してほしい」というメッセージも重要ではないか。

働き方の柔軟性を確保する必要性

- 外部環境の悪化に備えて稼働の弾力性を担保するために、短日数就労制度を継続する必要性があるのではないかと。
- 内容は見直すものの、働き方の幅を広げる施策は今後も継続したい。再びパンデミックが発生した際に、短日数就労制度の適用人数を増やすことで、稼働力を調整する狙いがある。CAから見ると、働き方の選択肢が広がるほか、乗務する路線を限定することで熟練が期待できるなどの利点がある。

- 短日数就労制度を継続すると、1人当たりの稼働が減るのでもっと人数は必要になるのではないかと。日本は構造的に人手不足なので、働き方の柔軟性を確保することを前提に、仕事と人をどうマッチングするのか考えた方がよい。すべて一律の働き方では肉体的に辛い人も出てくる。

2. グループ内外への出向・兼業の拡大

客室乗務員の受けとめはどうか

- 2022年度の出向者は最大時1,000名を超えており、2022年12月現在では約800名(グループ内 約300名、グループ外 約500名)が出向中。兼業申請も約3,000件に達した。
- 出向して別の会社を経験すると、新しい自分を発見でき、会社に対する世界観が変わるなど、有益だと思う。外の世界を経験し、ANAは恵まれていると感じることもあるのではないかと。
- 「自分は恵まれていた」「今まで受け身だったが自分から能動的にやっていこう」とモチベーションが向上している人もいる。その気持ちを絶やさないよう、管理職は継続してしっかり見ていく必要がある。
- 新たな環境で適応に時間を要する人もいた。出向者のサポート担当のマネジャーがコンタクトを取ってケアをしたほか、出向者の集まりやセミナーを開催するなどの取り組みを実施した。

出向経験をどのように活かしていくのか

- 経験を共有したり、新しい視点から乗務の中で気づきを発信したりするなど、一人ひとりが出向経験を活かしていると実感。出向を人財育成のステージとして位置付け、戦略的に従業員の強みを引き出すことが今後の課題。

- 出向先の企業から好評を得ており、稼働状況に合わせて出向規模は縮小させるものの、制度は継続する。コロナ禍で始まったことだが、越境学習や多様性という観点から出向制度を活用し、組織の力を高めていきたい。

テーマ 2 客室乗務員のキャリア形成の考え方について

Q コロナ禍を経て、就労観はどう変化しているのか。

離職率への影響

- コロナ禍では離職率は大きく低下した。働き方が多様化した効果があると考えている。
- 新卒採用を中止していた影響により、離職率が高い若年層が相対的に減ったことで全体平均が下がった可能性がある。キャリア年数と離職率の関係について、緻密な分析をした方がよい。
- 従業員が望んでいるのであれば、働き方の柔軟性を担保した制度設計を進めた方がよい。これからは採用争奪戦になり、花形職種であっても厳しい職場には人は集まらない。



一人ひとりのキャリア形成を考える

- CAの成長過程において、全員を標準的なキャリアに当てはめることは徐々に適合しなくなっている。若い世代の価値観も変わってきており、もっと早く資格を取得していきたい人や兼業等しながらゆっくり進みたい人もいるなど、様々なニーズがある。横並びで昇格することを前提とした今の制度の見直しを考えている。
- その人なりのキャリア形成になっていないことは課題。短日数就労制度の導入で、人によってフライト時間が大幅に変わるため、一律横並びの人事制度は変更せざるを得ないのではないかと。
- 出向や兼業を経験し、他職種に興味を湧き、客室乗務員から事務職への転換やグループ内転籍を希望する人が増えている。客室センター内で活躍してほしいという想いはあるものの、それぞれのキャリアの充実をしっかりサポートし、企業全体の成長・発展につなげていきたい。
- CAはお客様の命を守る責任の重い仕事をしている。その覚悟・経験は大きな強みで、どんな仕事でも責任感を持って行うことができると思う。ぜひCA以外のキャリアにも視野を広げてほしい。

テーマ 3 復便時における諸対策、課題について

Q コロナ禍で乗務機会が減少したが、復便にあたって問題はないのか。

安全品質面における課題

- コロナ禍で運航規模が縮小したことに伴い、乗務時間はコロナ前の5分の1まで減少した。安全品質・技量維持への対策として、体験型学習スペースを設置し、実習・模擬体験で経験不足を補う取り組みを進めた。
- 2019年度、2020年度に入社したCAはコロナ前の繁忙感をほとんど経験しておらず、飛行時間も少なかった。回復が遅れていた国際線も需要が徐々に戻り、最近は満席便も多くかなり苦勞している。一時的に実習形式のサービス教育を設定するなどで対応している。

海外在住CAについて

- コロナ禍で国際線が激減した上に海外との往来もままならない状況だった。
- グローバル化の一環としてこれまで海外在住CAの増加に取り組んできた。コロナ前に400名程度だったが、コロナ禍で採用活動が中断して自然減で半減した。採用再開に向けて調整している。
- 海外CAが増えることで、ANAブランドの認知度向上につながることもあると思う。今後海外マーケットのシェアを拡大していく上で、海外在住CAの意義はあるのではないかと。

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様とのかかわりを重視した企業活動を進めています。皆様に安心をお届けし、信頼して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。

2022年度の主な対話実績

株主・投資家 との対話	第78回定時株主総会		決算説明会・経営戦略説明会・ スモールミーティング (機関投資家・アナリスト向け)	
	ご来場株主数	1,040名	議決権行使率	60.7%
	機関投資家、アナリストとの対話		9回	
	248回 (国内153回／海外95回)			
従業員との 対話	2023-25年度中期経営戦略 トップマネジメント説明会			
	実施回数	3回	参加人数	約2,657名
	※回数、人数はオンライン実施分も含む			
	一般社員とのサステナビリティ対話		海外社員向けSDGsセミナー(オンライン)	
	実施回数	6回	参加人数	165名
有識者との 対話			実施回数	4回
			参加人数	約230名
	環境	人権	ESG評価機関	
	1回	1回	2回	
ビジネスパートナー との対話	調達方針に係る説明会			
	国内の食器・カトラリーのサプライヤー 7社 サプライヤーへのESGに関する各社の取り組み状況を把握するアンケートと それに対するフィードバックを実施しました。			
地域社会 との対話	「ANA Blue Academy ミライつく〜る」の開催			
	実施回数	2回	小学5、6年生	合計95名
		「ANA Blue Academy ミライつく〜る」は、小学校5・6年生を対象とした出張授 業で、ANAグループの5つの仕事の中から一つを体験することができるキャリア 教育プログラムです。		
				

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ等

- CDP Climate Change A
- Dow Jones Sustainability World Index
- Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
- FTSE4Good Index
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI ESG Leaders Indexes
- The S&P Global Sustainability Yearbook 2023
 - Top 10%
- EcoVadis Sustainability Rating
 - BRONZE

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

品質

- SKYTRAX 社 World Airline Star Rating (ANAグループ、2022年)
 - 10年連続5スター
- SKYTRAX 社 World Airline Awards(ANAグループ、2022年)
 - World's Best Airport Services
 - World's Best Airline Cabin Cleanliness
 - Best Airline Staff Service in Asia

- CIRIUM 社(ANAグループ、2022年) 全世界の主要航空会社：
 - ネットワーク部門 1位
 - メインライン部門 2位
- アジア・パシフィックの主要航空会社：
 - ネットワーク部門 1位
 - メインライン部門 2位

経営戦略

- 経済産業省
 - DX認定
- 東京証券取引所／経済産業省
 - DX注目企業2023
- 一般社団法人 人工知能学会
 - 2022年度人工知能学会全国大会 優秀賞 (CNNを用いた風情報からの乱気流予測システム)
- Job Rainbow(ANA)
 - D&I AWARD
 - BEST Workplace 2022
- work with Pride(ANAグループ35社)
 - PRIDE指標2022(ゴールド)

※ 当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社へのスポンサーシップ、支持、宣伝を表すものではありません。
MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI、MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

106

107

社外取締役からのメッセージ



2022年度は3期ぶりの黒字転換を実現しただけでなく、未来を見据えて新たな経営ビジョンや中期経営戦略を策定するなど、当社グループにとって新型コロナウイルス感染症の危機を乗り越えた転換点の年となりました。今後は経営戦略を推進し、成長軌道への回帰をより一層確かなものにするステージへと移行していきますが、その過程でANAグループが大切にすべき考え方や取り組み、対応すべき課題等について、当社の社外取締役を務める山本 亜土氏、小林 いずみ氏、勝 栄二郎氏、峰岸 真澄氏にご意見を伺いました。



コロナの経験を将来へ引き継ぎ、
新たな経営ビジョンで
全社員の結束力を高め、
社会への責任を果たしながら再び成長へ

独立社外取締役
山本 亜土

創立70周年を機に新たな経営ビジョンが策定されました。世界的に新型コロナウイルス感染症が収束に向かい航空旅客需要の回復が鮮明になったタイミングで、新経営ビジョンを掲げて目指すべき将来像を示せたことは、ANAグループの結束力をより強固なものにする良い機会だと捉えています。当社グループの価値創造は従業員一人ひとりの成長や幸福を前提に成り立つものであり、社員の明るい未来を大切にしたいという想いが新経営ビジョンには込められています。世界中のグループ社員がいきいきと働き挑戦をし続け、グループ一丸となって経営ビジョンを実現していくことは、結果としてお客様や社会に対しても新たな価値を提供することにつながると確信しています。

コロナ禍で業績の低迷が続き不安を感じる社員に対して、会社の置かれた状況や前向きなメッセージを発信するため、経営陣は社員とのタウンミーティングを繰り返し実施しました。トップマネジメントが自らのメッセージを幾度となく発信し、適切な危機感や将来への希望を従業員と共有し続けたことで、グループの一体感を高めエンゲージメントの維持につながったと評価しています。これは一つの象徴的な事例ですが、未曾有かつ過去最大の危機を従業員の力で乗り越えた記録はきちんと残して、後世に語り継いでいくべきです。人の動きが完全に止まるという「特異なリスク」を乗り越えた経験は、危機に立ち向かったすべての従業員にとって自信になるだけでなく、今後あらゆる困難に立ち向かう上で

心のよりどころになると信じています。私は社長時代、社史の中に事業の失敗や撤退をしっかりと記述し、後輩に伝えるようにしました。次世代の若い人たちにも伝えていく方法を考えるべきです。

ポストコロナでも、当社グループは人やモノの交流を支えるインフラとして社会になくてはならない存在です。成長回帰を実現していくために、先を見据えて人財や機材をしっかりと確保することが必要です。また、環境負荷の低減に向けた取り組みも重要なテーマです。CO₂排出量の削減は地球環境や社会に対する責任であり、具体的な対応策を加速していく必要があります。

コロナ禍を契機にテレワークやオンライン会議が普及し、ビジネス目的の航空機利用者が減少することが懸念されていますが、最近では社会・経済活動の正常化に伴って従業員に出社を要請する企業が増えています。定例会議等はオンラインへシフトする可能性があります。新規顧客と契約を締結するような場面などでは対面の価値が重視され、出張等の移動機会も徐々に戻っています。また、レジャー目的の利用についても訪日客が急増しており、当社グループとしてグローバルレベルでの幅広いニーズに応えていくことが求められます。ANA・Peach・AirJapanの3ブランドで最適な航空事業ポートフォリオを追求していくという方針のもと、グループの変革を着実に前に進め、収益成長を実現することを強く期待しています。

社外取締役からのメッセージ



人財の強みをさらに活かす
仕組みを作り、
社員一人ひとりの能力が
最大限に発揮できる組織を

独立社外取締役

小林 いずみ

新型コロナの感染拡大の発生により大変厳しい事業環境に置かれていましたが、非常に機動的な判断を行ったことで、危機を乗り越えることができました。それができた一つの要因として、当社グループには極めて臨機応変に対応ができる人財が揃っているということが挙げられると思います。現場のオペレーションでは、空港でも機内でも毎日様々なことが起こります。そのためマニュアルに沿った業務を行うだけでは不十分なことが多く、想定外の事象に対してどのように対応し解決するのかを社員一人ひとりが常に考えながら行動しています。そうした日々の積み重ねで、社員が高い柔軟性や機動力を備えていることが、当社グループの圧倒的な強みだと考えています。

そのような当社グループの社員の強みをさらに活かしていくにあたり、人財戦略の課題として取締役会で議論しているのは、女性や外国人の活躍についてです。現在、当社ではグループ会社のマネジメントとして女性を送り出して、経営を学び再び戻ってくるといった育成サイクルが有効に機能していると感じますが、まだまだ優秀な女性が多く在籍しているからこそ、彼女らにもっと活躍してもらうための仕組みを整備していく必要があります。また、グローバルに路線を展開する企業として、国内外で働く外国人従業員の視点をもっと取り入れていくべきです。DEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)を進める上では、決められた数値やKPIを達成

するだけとか、様々な能力を持つ人財を集めるだけでは不十分で、本当に重要なことは、それぞれの人が持っている力を最大限に活かせる組織になることです。それぞれの現場のリーダーが部下の長所や個性を的確に見極めた上で、個々の力を引き出す方法を真剣に模索していくことこそが、本当の意味でのダイバーシティ&インクルージョンなのです。リーダーを選出していく際は、単に営業の成績が良いからとかではなく、「部下を育てる力がある」ことを重要な要素として考慮する必要があり、優れたリーダーが個々の組織で「全員活躍」を実践することが企業価値の向上につながっていくのだと思います。

最近ジョブ型雇用が注目されていますが、社員が果たすべき役割は、雇用形態やキャリアパスの枠組みに縛られる必要はないと思います。高い専門性を活かして特定の領域で活躍するのか、あるいは、様々な部門の架け橋となって意見をまとめるような場面でリーダーシップを発揮するのかは、会社全体のミッションを達成する上での役割の違いに過ぎません。社員それぞれが固有の能力を活かし組織に最大限に貢献する、そしてその貢献度を適切に評価した上で成果を分かち合う、といったアプローチも組織運営の形として十分に有効な選択肢だと考えます。

訪日需要の獲得を通じた
収益向上に向けて、
社員のモチベーションを向上させながら、
グローバル競争力を高める取り組みを

独立社外取締役

勝 栄二郎



2023-25年度の中期経営戦略では航空事業を中心に収益を拡大する計画ですが、今後の成長領域として取り込んでいかなければならないのは、やはり海外マーケットであり、とりわけ国際線旅客事業における訪日需要です。

訪日需要を獲得するために重要な要素としては3点あります。1点目は、航空便の前後の移動を含めた旅のトータルケアを充実させることです。特にフルサービスキャリアのANAブランドにおいては、旅の始まりから終わりまでのサービスの充実化を図り、顧客体験価値を高めていくことが不可欠です。既に始動した「ANA Smart Travel」では、航空券の予約・購入・チェックイン等の各種手続きを、時間や場所を問わずオンラインで実施できるようになりました。そのほかにも、空港とお客様の最終目的地を結ぶ鉄道やバスなどの他交通手段とのMaaS連携を進めるなど、ストレスのないスムーズな旅を提供できる仕組みづくりを進化させ、それらをわかりやすく発信していく必要があります。デジタルを活用したサービスが多くの人に利用されればデータの蓄積が進み、サービスのさらなる改善を図ることも可能です。

2点目は、人財面でグローバル社員の活躍の場を広げることです。価値観の多様化や社会環境の変化が進む中で世界中の潜在顧客にアプローチしていく際、現地マーケットの文化や嗜好を深く理解した各国のグローバル社員は間違いなく貴重な戦力になります。彼らの意見をもとに海外のお客

様にとっての魅力を高めることを通じて、グローバルにおけるANAグループのブランド認知度を向上させていくことが重要です。

3点目は、他のエアラインとの連携の強化です。コロナ禍を経て海外ではエアラインの集約が加速しています。グローバルで競合エアラインと対峙していくために、例えばネットワークの効率化やシステムの共同利用など、検討すべき領域は多くあると思います。様々な角度から連携を図りながら事業を効率化することで、競争力を高めていく必要があるのではないのでしょうか。

2022年度は通期黒字化を達成しましたが、当社グループが過去最大の危機から大きく前進したのは、コロナ禍の苦境にあってもグループが一つにまとまり、事業構造改革をはじめとする様々な取り組みを断行することができたからです。今後も業績をさらに向上させる過程では、やはり従業員のモチベーションが非常に大事だと思います。社員が気持ちよく働き、様々な課題に対して果敢に挑戦していくことができれば、必ず新たな価値を生み出し、コロナ前以上の利益を創出することができると信じています。そして、その成果を社員・株主・社会といったステークホルダーと分かち合うことでプラスのサイクルをつないでいく、この流れを止めてはなりません。

社外取締役からのメッセージ



非航空事業の成長に向けて、
オーナーシップと顧客目線を
大切にしながら、自社の強みを最大限に
発揮するサービスの追求を

社外取締役
峰岸 真澄

社外取締役に就任してから1年が経過しましたが、ANAグループの印象として私が強く感じたことは2点です。まず、経営陣が従業員を非常に大切にしているのと同時に、従業員の会社に対する信頼度も高く、両者の良い信頼関係が構築できているということです。また、創業当時から受け継ぐチャレンジ精神が今でも現場に根付き、社員が挑戦する組織風土が定着し、会社もそれを奨励していることを高く評価しています。

中期経営戦略では主力の航空事業で様々な変革に取り組む一方、ノンエア事業の成長やANA経済圏の拡大にも挑戦していく計画です。「経済圏戦略」とは、強いコア事業において厚い顧客基盤を持っている企業が、コア事業とは異なる分野で新たなサービスを作り、それを既存顧客に利用していただくようレバレッジをかけていく戦略です。但しこれはあくまでも企業側の論理に基づく考え方であって、経済圏を成立させるには一つひとつのサービスが「顧客に選ばれる」ことを最上位概念に置いて、各サービスの競争力を徹底的に磨いていくことが何より重要だと思います。当社グループが持つブランド力を武器に、いかに多くの価値を提供し、どうすれば最終的に顧客に選ばれるのかをとことん分析し、優れた経済圏サービスを構築していくことが成功への鍵となります。

これまで当社グループは航空事業を軸に成長してきたため、非航空事業のスキルや経験は決して豊富ではありませんが、

顧客価値に焦点を当て、客観的に競争相手との違いを比較しながら、より良いものを作り上げるという当事者意識を持って取り組めば、必ず良い方向に進んでいくと思います。トライアンドエラーを繰り返す中で、自社の強みや勝ち筋を見出しながら、業界トップシェアの企業に立ち向かい、顧客の支持を獲得することによって競争力を高め、そして経営資源を再投入するという循環を社員一丸となって実践していくことが、非航空事業の成長につながるでしょう。

新たな事業に挑戦していく過程では危機に直面することもあります。その際には組織として主体性を持って変化に対応できるか否かが命運を分けると考えます。当事者として成し遂げるべきことを考える「ビジネスオーナーシップ」と、自らの経験やスキルの活かし方を自ら模索する「キャリアオーナーシップ」の両方を組織全体で育むことが必要です。経営者と従業員の双方がビジネスとキャリアに主体的に向き合うことで、現場力、柔軟性、変化対応力がより強化され、レジリエンスの高い企業へと進化を遂げられるのです。

自社の強みを最大限に発揮できる特定領域を見極め、必要な投資を実行し、顧客目線でサービスに磨きをかける、こうした当たり前のことを着実に実行していくことが大切です。

取締役会議長からのメッセージ

健全な議論を促しつつ意見をまとめ上げ、
「事業の持続的な成長」と「中長期的な企業価値の向上」を目指して、
ガバナンス体制の高度化を進めます。

私が取締役会議長に就任し1年が経過しましたが、取締役会運営で留意していることは大きく2点です。まず1つ目は、社外取締役に毎回積極にご発言いただき、時に厳しいお叱りの意見もいただいておりますが、これに対して、議長として社内取締役に質問への回答だけでなく自らの意見も発言するように促しています。社外取締役は、担当役員から直接、現場の感覚を踏まえた率直な意見を聞きたいと思っています。また、取締役会で議論した内容が、具体的な施策として現場に反映され経営に活かされていくことを期待しています。そこで、社外取締役が様々な部門の社員と直接対話するタウンミーティングを実施したり、社外取締役と担当役員・取締役会事務局が別途協議したりする機会を設け、改善を進めてきました。2つ目は、取締役会メンバーの意見をまとめ上げ、執行側のメンバーが事業運営に専念できるようにサポートすることです。取締役の役割は、「事業の持続的な成長」と「中長期的な企業価値の向上」を実現することです。これを遂行していくためには、取締役会の透明性・客観性を高めつつ、迅速・果敢な意思決定で、執行側の決断を後押ししていく必要があります。多様なバックグラウンドを持つ取締役会メンバーが様々な視点から意見を述べることで、執行側の経営陣に対して気付きと決断の双方を促す運営を実践していきます。

2022年6月に、社外取締役として峰岸さんが加わりました。当社にとっては新規ビジネスの創出にあたる非航空事業の確立・成長に対する率直かつ合理的な意見は、執行役である担当役員のみならず、取締役会メンバー全員への良い刺激となっており、取締役会の活性化にご助力いただいております。さらに、2023年6月には、社内取締役として梶田さん、ならびに社外監査役として三橋さんの女性2名が就任し、取締役会のジェンダーバランスが良化しました。それぞれがESG経営の推進やサステナビリティ、法務・リスクマネジメントなどに

関する知見を活かし、他の取締役の方々とは異なる角度からの意見を交わすことが、取締役会によるガバナンスの発揮につながると期待しています。

2022年度の実績として、2023-25年度中期経営戦略や10年ぶりとなる新経営ビジョンの策定にかかわる議論に多くの時間を割きました。2023年度は、中期経営戦略で掲げた各施策を実行していく過程で、その進捗度合いについての報告を受けながら、目標達成に向けて実質的な議論を加速させます。また、マテリアリティにかかわる主要なテーマが各施策にしっかりと反映され社会的・経済的価値の同時創出の実現に結び付くのかの確認も重要です。これらに対応し、さらに実効性の高い運営を目指して、議長として取り組むことで、株主の皆様や資本市場からの期待に応えていきます。

代表取締役会長
取締役会議長

片野坂 真哉



11年間の財務サマリー

ANAホールディングス株式会社および連結子会社(注1)

	百万円											千米ドル(注3)
(年度)(注2)	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2022
会計年度												
売上高(注4)	1,707,484	1,020,324	728,683	1,974,216	2,058,312	1,971,799	1,765,259	1,791,187	1,713,457	1,601,013	1,483,581	12,787,268
営業費用	1,587,454	1,193,451	1,193,457	1,913,410	1,893,293	1,807,283	1,619,720	1,654,724	1,621,916	1,535,027	1,379,754	11,888,369
営業利益(損失)	120,030	(173,127)	(464,774)	60,806	165,019	164,516	145,539	136,463	91,541	65,986	103,827	898,899
税金等調整前当期純利益(損失)	114,342	(175,374)	(545,372)	51,501	154,023	196,641	139,462	131,064	77,983	36,391	70,876	856,301
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	89,477	(143,628)	(404,624)	27,655	110,777	143,887	98,827	78,169	39,239	18,886	43,140	670,089
営業キャッシュフロー	449,822	(76,413)	(270,441)	130,169	296,148	316,014	237,084	263,878	206,879	200,124	173,196	3,368,696
投資キャッシュフロー	(204,026)	230,019	(595,759)	(230,218)	(308,671)	(324,494)	(194,651)	(74,443)	(210,749)	(64,915)	(333,744)	(1,527,941)
財務キャッシュフロー	(142,909)	93,646	1,098,172	23,869	(46,480)	(29,989)	3,349	(133,257)	(30,424)	(85,569)	84,549	(1,070,238)
フリーキャッシュフロー	245,796	153,606	(866,200)	(100,049)	(12,523)	(8,480)	42,433	189,435	(3,870)	135,209	(160,548)	1,840,754
実質フリーキャッシュフロー(注5)	373,104	(111,948)	(373,464)	(79,149)	(18,028)	61,410	39,655	88,035	(22,350)	38,929	54,256	2,794,158
減価償却費	144,313	147,328	176,352	175,739	159,541	150,408	140,354	138,830	131,329	136,180	123,916	1,080,753
EBITDA(注6)	264,343	(25,799)	(288,422)	236,545	324,560	314,924	285,893	275,293	222,870	202,166	227,743	1,979,652
設備投資額	116,892	133,364	156,710	351,361	375,864	304,707	254,425	281,416	274,702	183,739	162,752	875,398
会計年度末												
総資産	3,366,724	3,218,433	3,207,883	2,560,153	2,687,122	2,562,462	2,314,410	2,228,808	2,302,437	2,173,607	2,137,242	25,213,240
有利子負債	1,607,918	1,750,108	1,655,452	842,862	788,649	798,393	729,877	703,886	819,831	834,768	897,134	12,041,623
自己資本(注7)	862,419	797,249	1,007,233	1,061,028	1,099,413	988,661	919,157	789,896	798,280	746,070	766,737	6,458,616
1株当たり情報(円、米ドル)(注8)												
当期純利益(損失)	190.24	(305.37)	(1,082.04)	82.66	331.04	417.82	28.23	22.36	11.24	5.41	13.51	1.42
純資産	1,833.64	1,695.06	2,141.49	3,171.80	3,285.46	2,954.47	262.44	225.87	228.45	213.82	218.41	13.73
配当金	—	—	—	—	75.00	60.00	6.00	5.00	4.00	3.00	4.00	—
期中平均株式数(千株)	470,334	470,339	373,945	334,559	334,632	344,372	3,500,205	3,496,561	3,492,380	3,493,860	3,192,482	
経営指標												
営業利益率(%)	7.0	(17.0)	(63.8)	3.1	8.0	8.3	8.2	7.6	5.3	4.1	7.0	
当期純利益率(%)	5.2	(14.1)	(55.5)	1.4	5.4	7.3	5.6	4.4	2.3	1.2	2.9	
総資産事業利益率(ROA)(%) (注9)	3.7	(5.3)	(16.0)	2.4	6.4	6.8	6.5	6.1	4.2	3.2	5.1	
自己資本利益率(ROE)(%) (注10)	10.8	(15.9)	(39.1)	2.6	10.6	15.1	11.6	9.8	5.1	2.5	6.6	
自己資本比率(%)	25.6	24.8	31.4	41.4	40.9	38.6	39.7	35.4	34.7	34.3	35.9	
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注11)	1.9	2.2	1.6	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	
総資産回転率(倍) (注12)	0.5	0.3	0.3	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	
配当性向(%)	—	—	—	—	22.7	14.4	21.3	22.4	35.6	55.5	29.6	
従業員数(人)	40,507	42,196	46,580	45,849	43,466	41,930	39,243	36,273	34,919	33,719	32,634	
事業データ												
国際線旅客												
旅客収入	433,470	70,151	44,726	613,908	651,587	597,446	516,789	515,696	468,321	395,340	348,319	3,246,236
座席キロ(百万キロ)	35,875	20,524	14,465	68,885	65,976	64,376	60,148	54,710	49,487	41,451	37,947	
旅客キロ(百万キロ)	26,408	5,550	2,840	50,219	50,776	49,132	45,602	40,635	35,639	30,613	28,545	
旅客数(千人)	4,212	825	427	9,416	10,093	9,740	9,119	8,167	7,208	6,336	6,276	
座席利用率(%)	73.6	27.0	19.6	72.9	77.0	76.3	75.8	74.3	72.0	73.9	75.2	
ユニットレベニュー(円)	12.1	3.4	3.1	8.9	9.9	9.3	8.6	9.4	9.5	9.5	9.2	
イールド(円)	16.4	12.6	15.7	12.2	12.8	12.2	11.3	12.7	13.1	12.9	12.2	
国内線旅客												
旅客収入	529,593	279,877	203,119	679,962	696,617	689,760	678,326	685,638	683,369	675,153	665,968	3,966,097
座席キロ(百万キロ)	49,901	34,288	26,896	58,552	58,475	58,426	59,080	59,421	60,213	61,046	58,508	
旅客キロ(百万キロ)	32,201	16,382	11,567	39,502	40,704	40,271	38,990	38,470	38,582	37,861	36,333	
旅客数(千人)	34,534	17,959	12,660	42,916	44,325	44,150	42,967	42,664	43,203	42,668	41,089	
座席利用率(%)	64.5	47.8	43.0	67.5	69.6	68.9	66.0	64.7	64.1	62.0	62.1	
ユニットレベニュー(円)	10.6	8.2	7.6	11.6	11.9	11.8	11.5	11.5	11.3	11.1	11.4	
イールド(円)	16.4	17.1	17.6	17.2	17.1	17.1	17.4	17.8	17.7	17.8	18.3	
LCC旅客(注13)												
収入	90,265	37,813	22,071	81,953	93,611	87,555	—	—	—	—	—	675,990
座席キロ(百万キロ)	12,232	7,863	4,932	11,076	12,052	11,832	—	—	—	—	—	
旅客キロ(百万キロ)	8,991	4,846	2,403	9,202	10,394	10,212	—	—	—	—	—	
旅客数(千人)	7,775	4,267	2,080	7,288	8,153	7,797	—	—	—	—	—	
座席利用率(%)	73.5	61.6	48.7	83.1	86.2	86.3	—	—	—	—	—	
ユニットレベニュー(円)	7.4	4.8	4.5	7.4	7.8	7.4	—	—	—	—	—	
イールド(円)	10.0	7.8	9.2	8.9	9.0	8.6	—	—	—	—	—	
国際線貨物												
貨物収入	308,088	328,750	160,503	102,697	125,015	118,002	93,301	113,309	124,772	104,736	86,589	2,307,256
貨物輸送重量(トン)	805,799	976,644	655,019	866,821	913,915	994,593	954,027	810,628	841,765	710,610	621,487	
国内線貨物												
貨物収入	24,119	24,932	20,881	25,533	27,454	30,710	30,860	31,740	32,584	32,116	32,231	180,626
貨物輸送重量(トン)	253,661	251,332	218,032	373,176	393,773	436,790	451,266	466,979	475,462	477,081	463,473	

注：1. 2022年度末現在の連結子会社は54社、持分法適用子会社・関連会社は13社です。

2. 各年4月1日から翌年3月31日まで

3. 米ドル表記は便宜上のものであり、2023年3月31日の1米ドル＝133.53円で換算しています。

4. 事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、2014年度より、売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に変更しています。

5. 定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入(3ヶ月超の定期・譲渡性預金等の出入金)を除外した実質的なフリーキャッシュフロー

6. EBITDA(償却前営業利益)＝営業利益＋減価償却費

7. 自己資本＝株主資本＋評価・換算差額等

8. 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

9. 総資産事業利益率(ROA)＝(営業利益＋受取利息＋受取配当金)÷期中平均総資産

10. 自己資本利益率(ROE)＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本

11. デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債÷自己資本

12. 総資産回転率＝売上高÷期中平均総資産

13. LCC収入には附帯収入を含みます。

※ 百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。パーセント表示については四捨五入して算出しています。米ドル金額については切り捨てて表示しています。

※ 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

財務分析

経営環境

経済一般情勢

当期のわが国経済は、個人消費や設備投資が緩やかに持ち直している一方、輸出入が弱含んでいる等、景気は一部に弱さがみられるものの緩やかに回復しています。

今後の見通しとして、行動制限緩和と社会経済活動の正常化を背景に、日本経済は緩やかに持ち直していくことが期待されています。一方、世界的なエネルギー価格の高騰や欧米各国の金融引き締め等、不安定な国際情勢による経済への影響が想定されます。航空業界を取り巻く環境は、国内線ではレジャーを中心に需要が回復し、国際線では訪日需要やビジネス需要の回復傾向が続くと見込まれますが、ウクライナ情勢等の地政学リスクの動向に注視が必要です。

原油市況

ウクライナおよびロシア間の紛争に起因する原油の供給途絶懸念の影響により、原油価格は年度を通して値動きの大きい展開となりました。期初は、EUのロシア産原油禁輸措置の導入による供給不足感等を受け、原油価格は大きく上昇しました。第3四半期以降は、各国の金融引き締めによる世界的な景気後退懸念や中国の新型コロナウイルス感染拡大等を受けて、原油価格は下落基調に推移した結果、当期平均価格は92.5米ドル／バレル、当期末は76.8米ドル／バレルとなりました。

また、シンガポールケロシン価格も原油価格に連動して推移し、当期平均価格は123.4米ドル／バレル、当期末で94.8米ドル／バレルとなりました。

為替相場

当期のドル円為替相場は、米国の金融引き締めによる日米の金利差拡大を背景に10月には150円まで円安が進行しましたが、12月の日銀の政策修正により急速に円高が進むなど、年度を通し変動の大きい展開となりました。

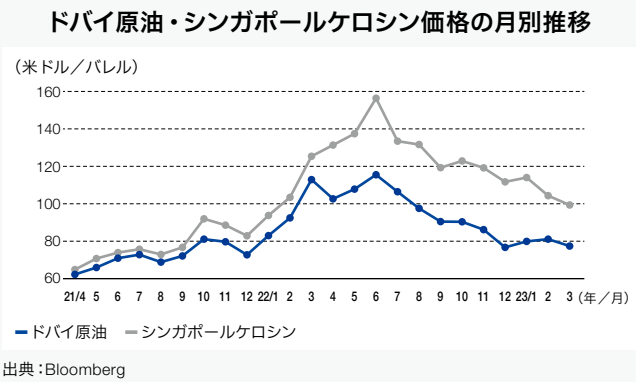
当期平均の為替相場は135.48円／米ドル、当期末時点では132.86円／米ドルとなりました。

航空需要動向

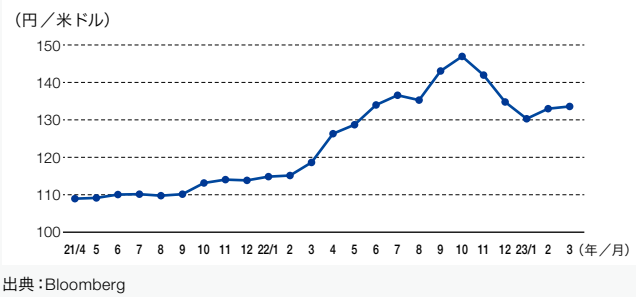
2022年における国際航空運送協会（IATA）加盟の航空会社の旅客キロは、国際線定期航空輸送で前年比152.3％増、国内線定期航空輸送で同10.9％増となりました。また、世界の定期航空貨物の有償貨物トンキロは同32.3％増となりました（IATA World Air Transport Statistics, 2023）。

日本における当期の国内線定期航空輸送の旅客数は、「幹線※」が前期比78.7％増の3,942万人、「ローカル線※」は同85.4％増の5,124万人となり、全体で同82.4％増の9,066万人となりました。また、貨物重量は同14.5％増の54万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同440.1％増の951万人となり、貨物重量は同16.6％減の147万トンとなりました（国土交通省「航空輸送統計年報の概要」）。

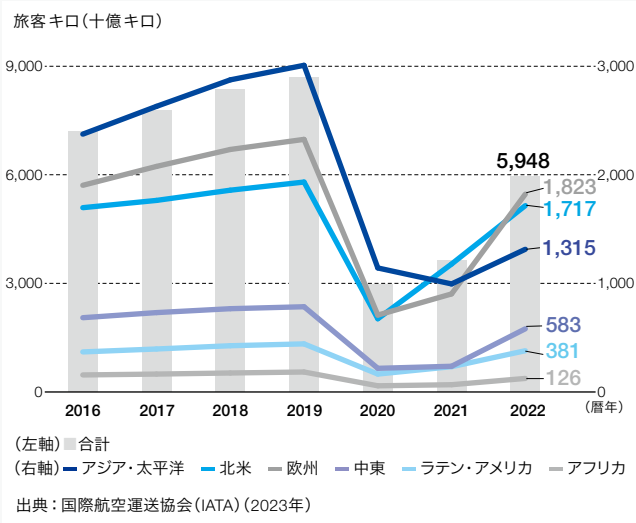
※「幹線」とは、新千歳、東京（羽田）、東京（成田）、大阪（伊丹）、関西、福岡、沖縄（那覇）の各空港を相互に結ぶ路線をいい、「ローカル線」とは、これ以外の各路線をいう。



為替市況の月別推移



世界の航空旅客輸送の推移



2022年度(当期)の業績

ANAグループの概況

ANAグループは、ANAホールディングス(株)を持株会社とし、全日本空輸(株)を含む子会社133社、関連会社37社（連結対象範囲は連結子会社54社、持分法適用子会社・関連会社13社）により構成されています。グループ従業員数は、前期末から1,689人減少して40,507人となりました（いずれも当期末現在）。

航空業界を取り巻く環境は、国内線では行動制限が緩和され、国際線においても各国の入国制限緩和が進んだことにより、急速に改善しています。

経営成績では、このような経済情勢のもと、人の移動の回復を背景に売上高は前期から大幅に増加しました。コストに関しては、運航規模を拡大した一方で、コストマネジメントを引き続き徹底した結果、営業費用の増加を抑制し3期ぶりに通期で黒字化を達成しました。

セグメント別実績

(年度)	売上高			営業利益（損失）			EBITDA		
	2022	2021	増減	2022	2021	増減	2022	2021	増減
航空事業	¥1,539,443	¥885,096	¥654,347	¥124,158	¥(162,932)	¥287,090	¥262,611	¥(22,379)	¥284,990
航空関連事業	247,129	206,806	40,323	2,332	(660)	2,992	6,685	4,390	2,295
旅行事業	73,815	46,282	27,533	(277)	(2,105)	1,828	(89)	(1,971)	1,882
商社事業	103,252	81,694	21,558	3,511	549	2,962	4,442	1,642	2,800
報告セグメント計	1,963,639	1,219,878	743,761	129,724	(165,148)	294,872	273,649	(18,318)	291,967
その他	38,066	38,130	(64)	599	1,388	(789)	987	1,886	(899)
調整額	(294,221)	(237,684)	(56,537)	(10,293)	(9,367)	(926)	(10,293)	(9,367)	(926)
合計（連結）	¥1,707,484	¥1,020,324	¥687,160	¥120,030	¥(173,127)	¥293,157	¥264,343	¥(25,799)	¥290,142

注：1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、施設管理、ビジネスサポート他の事業を含んでいます。
2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引の消去、および全社費用（グループ管理費用）などです。
3. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。
4. EBITDA（償却前営業利益）＝営業利益＋減価償却費

【航空事業】

日本国内の移動自粛等の行動制限緩和や各国の入国に関する規制緩和を受けて、回復する旅客需要の取り込みに努めたほか、貨物については需要が弱含む中でも高水準の単価を維持した結果、売上高は前期を大幅に上回り1兆5,394億円（前期比73.9％増）となりました。費用面では、事業規模拡大に伴う運航関連費用が増加したものの、コストマネジメント等を通じた費用抑制に努めたことで、営業利益は1,241億円（前期 営業損失1,629億円）となりました。

財政状態では、売上高の増加等により利益剰余金が増加しています。また、現金及び預金に有価証券を加えた手元流動性資金は1兆1,837億円となりました。

連結売上高・営業費用・営業利益

当期は、段階的に回復する旅客需要を確実に取り込んだ結果、連結売上高は前期から6,871億円増（前期比67.3％増）の1兆7,074億円となりました。

事業規模拡大に伴う運航関連費用の増加があった一方、徹底したコストマネジメントを継続した結果、営業利益は1,200億円（前期 営業損失1,731億円）となりました。

セグメント別の状況

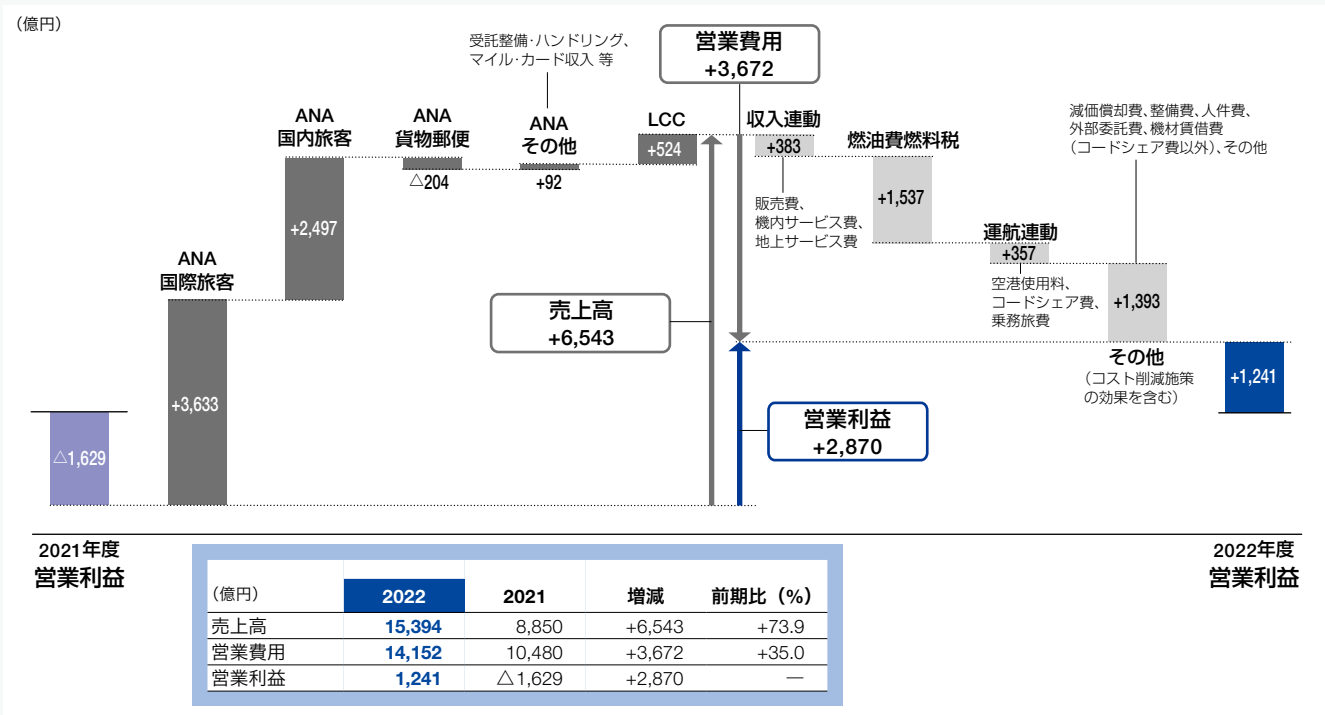
ANAグループでは、報告セグメントを「航空事業」「航空関連事業」「旅行事業」「商社事業」に区分しています。

なお、ウクライナ情勢の影響を受けて、欧州路線はロシア上空を迂回した運航を余儀なくされましたが、一方で好調な北米路線を中心に運航規模を拡大したことなどにより、収入への影響は限定的なものとなりました。

当社グループは、英国SKYTRAX社による「World Airline Awards 2022」において「機内客室の清潔さ」をはじめ3部門で最も優秀な航空会社選ばれたほか、世界の航空データを分析・評価するCIRIUMの「The On-Time Performance Awards」の「ネットワーク部門」にて、2022年の定時到着率が世界1位に認定されました。

財務分析

2022年度 営業利益増減要因(2021年度差)



事業別の業績概要は次の通りです。

ANA国際線旅客

各国の入国制限が緩和され、先行して回復していた北米－アジア間の接続需要を積極的に取り込みました。2022年9月以降は日本においても入国制限が順次緩和され、回復傾向を辿った日本発ビジネス需要および訪日需要の取り込みに努めた結果、旅客数・収入ともに前期を大幅に上回り、国際線の旅客数はコロナ前の4割の水準まで回復しました。

路線ネットワークでは、上期に北米－アジア間の接続需要を取り込むため、成田空港発着の北米、アジア路線を増便したほか、回復する日本発の需要や訪日需要に対応し、2023年1月から羽田－デリー線、シドニー線を増便するなど、羽田空港発着路線を中心に運航規模を拡大しました。

営業・サービス面では、ANA創立70周年記念として2023年3月に「ANAで思いっきりん 海外に行こうセール」を実施

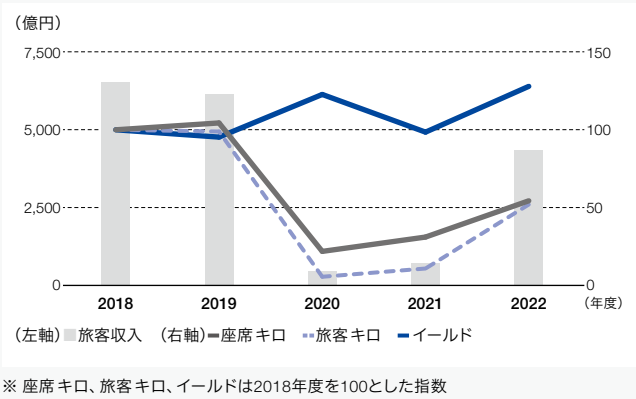
ANA国際線旅客の実績

(年度)	2022	2021	前期比 (%)
座席キロ (百万)	35,875	20,524	+74.8
旅客キロ (百万)	26,408	5,550	+375.8
旅客数 (千人)	4,212	825	+410.3
座席利用率 (%)	73.6	27.0	+46.6pt※
旅客収入 (億円)	4,334	701	+517.9
ユニットレベニュー (円)	12.1	3.4	+253.5
イールド (円)	16.4	12.6	+29.9
旅客単価 (円)	102,899	84,978	+21.1

※ 座席利用率は前期差

し、アジア・欧米行きの特別運賃を販売し、レジャー需要の喚起や創出を図りました。また2023年3月31日ご搭乗便からは国際線機内食の事前予約サービスに「Quick & Light Meal (軽めの機内食サービス)」と「No Thank you Option (機内食不要)」の選択肢を新たに追加しました。本取り組みにより、機内での時間をより自由に快適におくつろぎいただくとともに、提供されずに廃棄される機内食を減らすことにつながっていきます。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比74.8%増、旅客キロが同375.8%増となり、座席利用率は同46.6ポイント増加の73.6%となりました。旅客数は同410.3%増の421万人、単価は同21.1%増の102,899円となり、売上高は同517.9%増の4,334億円となりました。



ANA国内線旅客

国内線旅客では、感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きが進み、下期から全国旅行支援の後押し等でレジャー需要が大きく回復しました。感染拡大第8波の影響を受けつつも、ANA創立70周年記念企画「国内線どこでも片道7,000円」セールを実施し、新規顧客の取り込みや需要喚起に努めた結果、旅客数・収入ともに前期を上回り、国内線の旅客数はコロナ前の7割の水準まで回復しました。

路線ネットワークでは、エンジン改修を終えたボーイング777型機を第3四半期以降、全面的に活用し、週末・年末年始・春休みを中心に機材の大型化および臨時便の設定を積極的に行い、回復する需要の取り込みに努めました。

営業・サービス面では、2023年1月ご予約分より特定区間の乗り継ぎ運賃である「ANA VALUE TRANSIT」をリニューアル

ANA国内線旅客の実績

(年度)	2022	2021	前期比 (%)
座席キロ (百万)	49,901	34,288	+45.5
旅客キロ (百万)	32,201	16,382	+96.6
旅客数 (千人)	34,534	17,959	+92.3
座席利用率 (%)	64.5	47.8	+16.8pt※
旅客収入 (億円)	5,295	2,798	+89.2
ユニットレベニュー (円)	10.6	8.2	+30.0
イールド (円)	16.4	17.1	△ 3.7
旅客単価 (円)	15,335	15,584	△ 1.6

※ 座席利用率は前期差

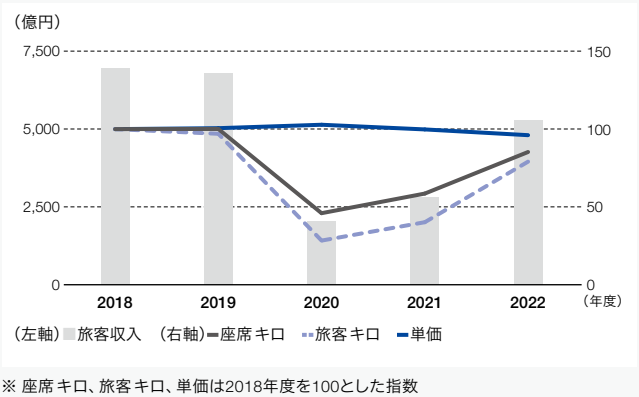
ANA貨物郵便

国際線貨物では、自動車関連部品の需要が減退した影響等に加え、旅客需要の取り込みを強化するために、旅客機による貨物専用便の運航を減少させた結果、輸送重量は前期を下回りましたが、大型特殊商材等の高単価貨物を積極的に取り込み、高い単価水準の維持に努めました。

以上の結果、当期の国際線貨物輸送重量は80万トン(前期比17.5%減)となり、売上高は3,080億円(同6.3%減)となりました。また、有効貨物トンキロは前期比5.2%減、有償貨物トンキロは同20.0%減となりました。

ルし、乗り継ぎ便の選択肢を最大3便まで拡充することでお客様の利便性向上を図りました。また2022年12月より、国内線 プレミアムクラスの機内食の新たなコンセプト「The Premium Kitchen」をスタートさせ、メニュー構成をお客様のご要望に基づいてリニューアルすると同時に、機内食で使用している使い捨てプラスチック容器を紙製の容器等に変更し、さらなるESGの取り組みを推進しました。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比45.5%増、旅客キロが同96.6%増となり、座席利用率は同16.8ポイント増の64.5%となりました。旅客数は同92.3%増の3,453万人、単価は1.6%減の15,335円となり、売上高は同89.2%増の5,295億円となりました。



国内線貨物では、宅配需要は年度を通して堅調で推移したものの、企業間輸送貨物の需要が低調に推移した結果、当期の有効貨物トンキロは前期比47.6%増、有償貨物トンキロは同0.2%減となりました。貨物輸送重量は同0.9%増の25万トン、売上高は同3.3%減の241億円となりました。

国際線、国内線における郵便の売上高は、それぞれ前期比15.1%増の62億円、同8.7%増の28億円となりました。

以上の結果、貨物郵便の売上高は、前期比5.6%減の3,413億円となりました。

財務分析

ANA 貨物郵便の実績

(年度)		2022	2021	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)		3,413	3,617	△5.6
国際線	有効貨物トンキロ(百万)	6,605	6,966	△5.2
	有償貨物トンキロ(百万)	4,147	5,186	△20.0
	貨物輸送重量(千トン)	805	976	△17.5
	貨物収入(億円)	3,080	3,287	△6.3
	貨物重量単価(円/kg)	382	337	+13.6
	郵便収入(億円)	62	54	+15.1
国内線	有効貨物トンキロ(百万)	1,413	957	+47.6
	有償貨物トンキロ(百万)	281	281	△0.2
	貨物輸送重量(千トン)	253	251	+0.9
	貨物収入(億円)	241	249	△3.3
	貨物重量単価(円/kg)	95	99	△4.1
	郵便収入(億円)	28	26	+8.7

LCC(Peach)

国内の行動制限や各国の水際対策が緩和されたことを受けて、国内線の運航規模を拡大し、また国際線についてはこれまで休止していた運航便を再開させ、レジャーや訪日需要の取り込みに努めました。その結果、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークでは、国内線については増加する需要に対応し、成田－新千歳線、成田－福岡線で増便を実施するなど、運航規模を拡大しました。国際線については、2022年8月からの関西－ソウル線を皮切りに、関西－台北線、関西－香港線等を再開したほか、2023年3月に中部－台北線の新規開設を行うなど、ネットワークを拡充し、需要の取り込みを図りました。

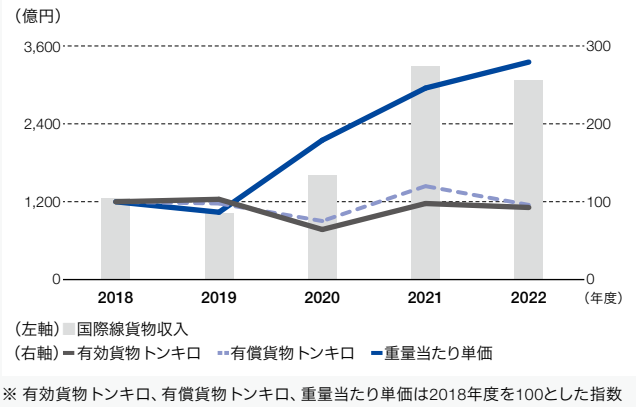
営業・サービス面では、前期に販売開始した行き先を選べない旅を提案する「旅くじ」に続き、2023年2月からパッケージ商品として「宿付き旅くじ」を新たに販売しました。本取り組みにより、目的地を運に任せる旅の体験を提供し、需要の創出に取り組みました。

以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比55.6%増、旅客キロが同85.5%増となり、座席利用率は同11.9ポイント増の73.5%となりました。旅客数は同82.2%増の777万人、単価は同31.0%増の11,610円となり、売上高は同138.7%増の902億円となりました。

その他

航空事業におけるその他の収入(マイルージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入などを含む)は、前期比6.9%増の1,447億円となりました。

国際線貨物の実績

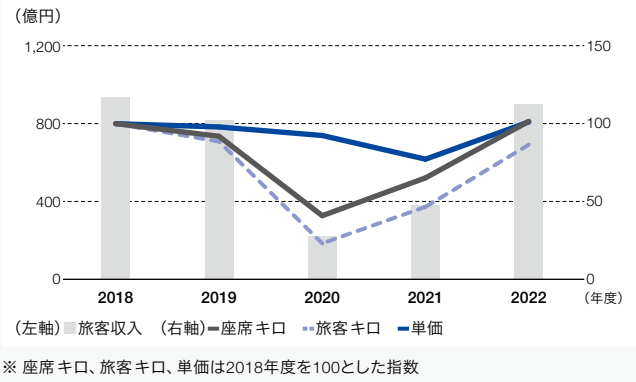


LCC(Peach・Aviation)の実績

(年度)	2022	2021	前期比(%)
座席キロ(百万)	12,232	7,863	+55.6
旅客キロ(百万)	8,991	4,846	+85.5
旅客数(千人)	7,775	4,267	+82.2
座席利用率(%)	73.5	61.6	+11.9pt※
売上高(億円)	902	378	+138.7
ユニットレベニュー(円)	7.4	4.8	+53.5
イールド(円)	10.0	7.8	+28.7
旅客単価(円)	11,610	8,862	+31.0

※ 座席利用率は前期差

LCC(Peach・Aviation)の実績



【営業費用】

航空事業における営業費用は、前期比3,672億円増の1兆4,152億円となりました。費用別の実績、および前期からの増減要因は次の通りです。

航空事業 売上高・営業費用

(年度)	2022	2021	(百万円)増減
売上高	¥1,539,443	¥885,096	¥654,347
国際線 旅客収入	433,470	70,151	363,319
貨物収入	308,088	328,750	(20,662)
郵便収入	6,268	5,448	820
国内線 旅客収入	529,593	279,877	249,716
貨物収入	24,119	24,932	(813)
郵便収入	2,898	2,666	232
LCC収入	90,265	37,813	52,452
その他収入	144,742	135,459	9,283
営業費用	1,415,285	1,048,028	367,257
燃油費及び燃料税	347,729	193,966	153,763
空港使用料	60,540	42,981	17,559
航空機材賃借費	133,388	113,054	20,334
減価償却費	138,453	140,553	(2,100)
整備部品・外注費	138,049	96,181	41,868
人件費	193,416	158,505	34,911
販売費	47,630	27,618	20,012
外部委託費	207,023	168,836	38,187
その他	149,057	106,334	42,723
営業利益	¥124,158	¥(162,932)	¥287,090

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比1,537億円増(同79.3%増)の3,477億円となり、航空事業における営業費用全体に占める割合は、前期の18.5%から24.6%となりました。

前期からの増加額1,537億円の内訳として、ANA単価要因(ヘッジ効果を含む)で約960億円の増加、ANA数量要因で約450億円の増加、LCCで約130億円の増加となっています。

〈空港使用料〉

運航回数は、国内線旅客機が前期比32.2%増、国際線旅客機が同7.8%増、フレイターが同17.7%減となりました(Peach運航便を除く)。旅客便の運航回数が増加した一方で着陸料などの軽減措置により、空港使用料は前期比175億円増(同40.9増)の605億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、旅客需要の回復に伴い他社が運航する国内コードシェア便が増加したことなどにより、前期比203億円増(同18.0%増)の1,333億円となりました。

〈減価償却費〉

減価償却費は、償却満了の無形資産の増加や一部地上資産の売却の効果により、前期比21億円減(同1.5%減)の1,384億円となりました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、航空機の運航回数増加により整備機会が増加したことから、前期比418億円増(同43.5%増)の1,380億円となりました。

〈人件費〉

人件費は、従業員の月例賃金の減額の終了や賞与引当金が増加したことにより、前期比349億円増(同22.0%増)の1,934億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、旅客収入の増加に伴って販売手数料が増加したことにより、前期比200億円増(同72.5%増)の476億円となりました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、前期比381億円増(同22.6%増)の2,070億円となりました。旅客便の運航回数の増加に伴い、空港ハンドリング業務を中心に委託業務が増えました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比427億円増(同40.2%増)の1,490億円となりました。旅客数の増加に伴う機内サービス費用が増加したことが主な要因です。

財務分析

【航空関連事業】

日本の水際対策緩和や旅客需要の回復に伴い、搭乗受付や手荷物搭載等の空港地上支援業務の受託や機内食関連業務が増加したことなどにより、航空関連事業における当期の売上高は前期比403億円増(同19.5%増)の2,471億円、営業利益は23億円(前期 営業損失6億円)となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(百万円)			
(年度)	2022	2021	増減
売上高	¥247,129	¥206,806	¥40,323
営業費用	244,797	207,466	37,331
営業利益	¥ 2,332	¥ (660)	¥ 2,992

【旅行事業】

国内旅行については、旅客需要が着実に回復し、下期から開始された全国旅行支援の影響を受けて、ダイナミックパッケージ商品の取り扱いが増加したほか、支払いにマイルを利用できる「ANAトラベラーズホテル」商品も好調に推移しました。加えて、2022年9月にはゴルフ場のウェブ予約サービス「ANAトラベラーズゴルフ」を開始するなど、新たなサービスの拡充に努めました。また海外旅行については2022年4月にハワイ方面のツアー催行を約2年ぶりに再開し、順次方面を拡大しました。

以上の結果、旅行事業における当期の売上高は、前期比275億円増(同59.5%増)の738億円と前期を上回り、前期に比べ損益は改善しているものの、営業損失は2億円(前期 営業損失21億円)となりました。

当社グループは、2022年10月に「ANAマイレージクラブアプリ」を日常生活における当社グループの各種サービスへの入口となるゲートアプリへリニューアルしたほか、2023年1月にはマイルが貯まる・使える新たなECモールとして「ANA Mall」を開店しました。今後もお客様のさらなる利便性向上に努め、「マイルで生活できる世界」の具現化を推進していきます。

旅行事業 売上高・営業費用

(百万円)			
(年度)	2022	2021	増減
売上高	¥73,815	¥46,282	¥27,533
国内パッケージ商品収入	45,954	26,243	19,711
国際パッケージ商品収入	1,512	171	1,341
その他収入	26,349	19,868	6,481
営業費用	74,092	48,387	25,705
営業利益	¥ (277)	¥ (2,105)	¥ 1,828

【商社事業】

航空需要の回復に伴い、空港物販店「ANA FESTA」や免税店「ANA DUTY FREE SHOP」等で増収となったほか、半導体市場の好調な需要を受けて、電子事業の取扱高が増加したことなどにより、売上高は前期を上回りました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比215億円増(同26.4%増)の1,032億円、営業利益は29億円増(同539.5%増)の35億円となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(百万円)			
(年度)	2022	2021	増減
売上高	¥103,252	¥81,694	¥21,558
営業費用	99,741	81,145	18,596
営業利益	¥ 3,511	¥ 549	¥ 2,962

【その他】

ラウンジ業務や検疫関連審査業務等の受託が増加した一方で、前期に大型物件の売却があった反動等により不動産関連事業の取扱高が減少したことなどから、売上高は前期を下回りました。

以上の結果、その他の売上高は前期比ほぼ横ばい(同0.2%減)の380億円、営業利益は7億円減(同56.8%減)の5億円となりました。

その他 売上高・営業費用

(百万円)			
(年度)	2022	2021	増減
売上高	¥38,066	¥38,130	¥ (64)
営業費用	37,467	36,742	725
営業利益	¥ 599	¥ 1,388	¥(789)

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、56億円の損失となりました。稼働していない機材にかかる減価償却費を営業外費用へ振り替えたことにより、休止機材費を計上したことが影響しています。

営業外損益・特別損益

(年度)	2022	2021	(百万円) 増減
営業外収益	¥ 28,589	¥ 40,551	¥(11,962)
受取利息	838	297	541
受取配当金	1,092	988	104
持分法による投資利益	801	—	801
為替差益	2,306	2,540	(234)
資産売却益	7,854	4,256	3,598
固定資産受贈益	1,060	653	407
雇用調整助成金	5,043	23,955	(18,912)
その他	9,595	7,862	1,733
営業外費用	(36,809)	(52,359)	15,550
支払利息	(24,845)	(25,343)	498
持分法による投資損失	—	(2,031)	2,031
資産売却損	(85)	(677)	592
資産除却損	(3,233)	(7,974)	4,741
休止機材費	(4,638)	(12,697)	8,059
その他	(4,008)	(3,637)	(371)
特別利益	3,574	28,310	(24,736)
投資有価証券売却益	—	8,278	(8,278)
固定資産売却益	1,587	20,032	(18,445)
為替換算調整勘定取崩益	1,987	—	1,987
特別損失	(1,042)	(18,749)	17,707
投資有価証券評価損	(1,042)	(5,337)	4,295
減損損失	—	(9,357)	9,357
契約解約損	—	(4,055)	4,055
合計	¥ (5,688)	¥ (2,247)	¥ (3,441)

親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純損益は、1,143億円の利益(前期 1,753億円の損失)となりました。法人税、住民税及び事業税の差引、その他調整後の親会社株主に帰属する当期純損益は894億円の利益(前期 1,436億円の損失)、1株当たり当期純損益は190.24円の利益(前期 305.37円の損失)となりました。

包括利益については、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことなどから、632億円の利益(前期 937億円の損失)となりました。

キャッシュフロー

基本的な考え方

ANAグループにおける資金マネジメントの基本方針は、財務の健全性を維持しながら、中・長期的な競争力強化のための投資を継続的かつ戦略的に行うことです。

運転資金および設備投資資金(主に航空機等)につきましては、自己資金または銀行借入、および社債発行により資金調達することとしており、事業運営上必要な流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針としています。なお、2023年3月31日現在、複数の金融機関との間で合計1,000億円のコミットメントライン契約を締結しています。

なお、主要な設備である航空機などへの投資に対しては、(株)国際協力銀行による製品輸入保証制度を活用しています。

当期の状況

当期の営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローを合算したフリーキャッシュフローは2,457億円の収入、財務活動によるキャッシュフローは1,429億円の支出となりました。その結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は期初に比べて1,054億円増加し、7,264億円となりました。

営業活動によるキャッシュフロー

当期の営業活動によるキャッシュフローは、当期の税金等調整前当期純利益1,143億円に、減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算を行った結果、前期の764億円の支出に対し4,498億円の収入となりました。

財務分析

投資活動によるキャッシュフロー

当期の投資活動によるキャッシュフローは、設備投資や定期預金の預入による支出があったことなどから、前期の2,300億円の収入に対し2,040億円の支出となりました。なお、定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入(3ヶ月超の定期・譲渡性預金等の出入金を含む)の合計は1,273億円の支出となり、この資金移動を除いた実質的な投資活動によるキャッシュフローは、767億円の支出となりました。

フリーキャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフローが4,498億円の収入、投資活動によるキャッシュフローが2,040億円の支出となったことから、当期のフリーキャッシュフローは、前期から921億円増加し2,457億円の収入となりました。なお、定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入(3ヶ月超の定期・譲渡性預金等の出入金を含む)を除いた実質フリーキャッシュフローは、前期の1,119億円の支出に対し3,731億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュフロー

当期の財務活動によるキャッシュフローは、転換社債型新株予約権付社債の償還および借入金の返済等があったことから、前期の936億円の収入に対して1,429億円の支出となりました。

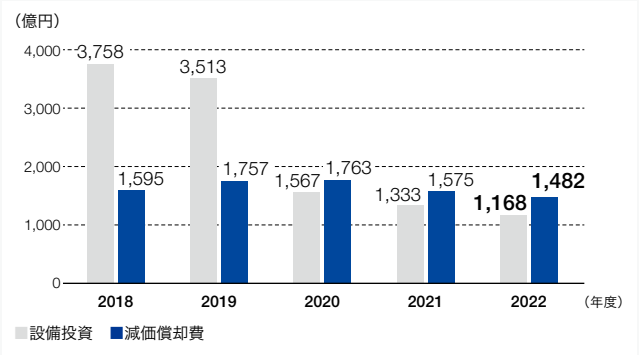
設備投資と機材調達

設備投資

ANAグループでは、2020年度以降、一時的に航空機を中心とした投資規模を抑制するとともに、実施時期についても適宜見直しを行っています。当期の設備投資額は、前期比12.4%減となる1,168億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比11.8%減の1,151億円、航空関連事業において同1,316.0%増の21億円、旅行事業において同260.9%増の14億円、商社事業において同154.9%増の11億円、その他において同69.4%減の1億円となりました。

設備投資※と減価償却費



機材調達の基本的な考え方

航空機は、10年以上の長期にわたって使用する非常に高額な設備であり、路線・ネットワークに適合した機種選定と最適な機種構成を追求することが、航空会社の経営にとって極めて重要です。

ANAグループの機材戦略は、「低燃費機材の導入によるコスト競争力の強化」「中・小型機比率の向上による需給適合の推進」「機種統合による生産性の向上」という3つの基本方針に基づいています。

中・長期的な使用を前提とした戦略機材については購入・自社保有することを基本とする一方、短期的な使用あるいは生産調整的な機材についてはオペレーティング・リースを活用しています。また、資金調達手段の多様化という観点から、セル・アンド・リースバックを実施する場合もあり、常に最適な経済条件による調達手段を追求しています。

2022年度(当期)の機材調達の実績

前述の機材戦略のもと、当期末におけるANAグループの機材数は、前期末と同数の276機となりました。

当期における機種別の機材数の増減については、下表の通りです。ANAグループで増加した航空機は7機であり、内訳は、ボーイング787-10型機1機、ボーイング787-9型機1機、エア

バス A321-200neoLR 型機2機、エアバス A320-200neo 型機3機です。一方、減少した航空機は7機で、内訳は、ボーイング 777-300 型機2機、ボーイング767-300型機3機、エアバス A320-200型機2機です。

当期における機材導入・退役等について

括弧内は前期末からの増減

機種	当期末運用機材数	保有機数	リース機数
エアバス A380-800 型機	3	3	0
ボーイング 777-300 型機	18 (△2)	9 (△2)	9
ボーイング 777-200 型機	10	9 (+1)	1 (△1)
ボーイング 777F 型機	2	2	0
ボーイング 787-10 型機	3 (+1)	2	1 (+1)
ボーイング 787-9 型機	40 (+1)	34 (+1)	6
ボーイング 787-8 型機	36	31	5
ボーイング 767-300 型機	15 (△3)	15 (△3)	0
ボーイング 767-300F 型機 (フレイター)	9	6	3
エアバス A321-200neoLR 型機	3 (+2)	0	3 (+2)
エアバス A321-200neo 型機	22	0	22
エアバス A321-200 型機	4	0	4
エアバス A320-200neo 型機	21 (+3)	11	10 (+3)
エアバス A320-200 型機	27 (△2)	0	27 (△2)
ボーイング 737-800 型機	39	24	15
デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400 型機	24	24	0
合計	276 (±0)	170 (△3)	106 (+3)

2023年度の機材調達計画

合計13機の導入を計画しています。内訳は、ボーイング 787-10型機4機、ボーイング787-9型機4機、エアバス A320-200neo 型機5機です。

一方、退役についてはエアバス A320-200型機8機を予定しています。

財務分析

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から1,482億円増加し、3兆3,667億円となりました。

流動資産は、現金及び預金等が増加したことから、前期末から2,568億円増加し、1兆5,508億円となりました。現金及び預金は前期末から1,510億円増加して6,036億円、有価証券が同817億円増加して5,800億円となり、これらを合わせた手元流動性資金は、同2,327億円増加の1兆1,837億円となりました。固定資産は、売却に伴い航空機が減少したことなどにより、前期末に比べ1,079億円減少し、1兆8,149億円となりました。

負債

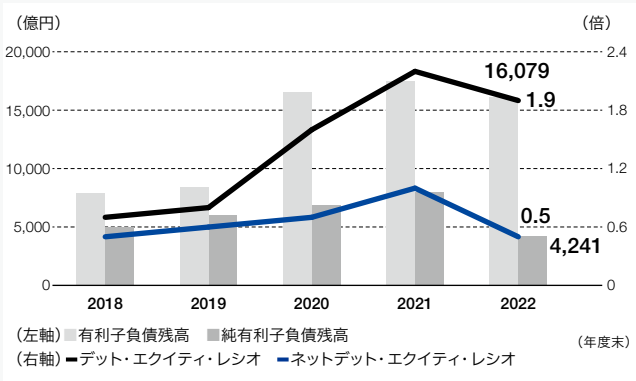
当期末の負債は、前期末から813億円増加し、2兆4,963億円となりました。

流動負債は、航空券の予約拡大に伴って契約負債が増加したことが主な要因となり、前期末から1,955億円増加の8,834億円となりました。固定負債は、前期末から1,141億円減少し、1兆6,129億円となりました。

リース債務を含む有利子負債は、転換社債型新株予約権付社債の償還および借入金の返済等があったことから前期末に比べて1,421億円減少し、1兆6,079億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末から0.3ポイント減少して1.9倍となりました。純有利子負債をベースとした、ネットデット・エクイティ・レシオは、0.5倍となります。

なお、足元の外部環境に鑑み、当面は手元資金の水準を維持しますが、中期的には、総資産を圧縮して、効率的な財務運営に切り替えていきます。

有利子負債残高とデット・エクイティ・レシオ※



※ オフバランス・リース債務含まず

有利子負債内訳

(年度末)	2022	2021	(百万円) 増減
短期借入債務：	¥209,850	¥236,902	¥(27,052)
短期借入金	92,170	100,070	(7,900)
1年内返済予定の長期借入金	84,633	62,775	21,858
1年内償還予定の社債	30,000	—	30,000
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	—	70,000	(70,000)
リース債務	3,047	4,057	(1,010)
長期借入債務*：	1,398,068	1,513,206	(115,138)
社債	155,000	185,000	(30,000)
転換社債型新株予約権付社債	220,000	220,000	—
長期借入金	1,017,585	1,102,218	(84,633)
リース債務	5,483	5,988	(505)
有利子負債合計	¥1,607,918	¥1,750,108	¥(142,190)

※ 1年内返済予定の長期借入金および償還予定の社債を除く

純資産

当期末の純資産は、669億円増加し、8,703億円となりました。

株主資本は、当期純利益の計上により利益剰余金が改善したことから、前年度末から920億円増加し、7,944億円となりました。

当期末のその他の包括利益累計額は、繰延ヘッジ損益等の減少等により、前期末に比べて269億円減少し、679億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から651億円増加し8,624億円となり、自己資本比率は同0.8ポイント増の25.6%となりました。

当期末における1株当たり純資産は、前期末の1,695.06円から1,833.64円となりました。

格付の状況

当社の発行するそれぞれの長期債に対しては、(株)日本格付研究所(JCR)と(株)格付投資情報センター(R&I)に格付を依頼しています。

2023年3月31日現在の格付は以下の通りです。

格付の状況(2023年3月31日現在)

	JCR	R&I
発行体格付	A-	BBB+
アウトルック	安定的	安定的*

※ 2023年4月14日付でポジティブへ変更

退職給付債務

ANAグループは、確定拠出型および確定給付型の制度を設けています。確定給付型の制度として、確定給付企業年金および退職一時金制度を設けています。また、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。

なお、一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度および退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および退職給付費用を計算しています。

退職給付債務・費用に関する事項

(年度／年度末)	2022	(百万円) 2021
退職給付債務	¥(217,079)	¥(217,959)
年金資産	57,568	61,524
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(159,511)	(156,435)
退職給付に係る負債	(161,129)	(157,395)
退職給付に係る資産	1,618	960
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(159,511)	(156,435)
確定給付制度に係る退職給付費用	14,765	14,364
主要な数理計算上の基礎		
割引率	0.1–1.5%	0.1–1.2%
長期期待運用収益率	1.0–2.5%	1.0–2.5%
確定拠出制度への要拠出額	¥4,587	¥3,884

燃油および為替ヘッジについて

ANAグループでは、利益の変動リスクを抑制するために、燃油・為替市況の騰落による影響を軽減させる最適なヘッジ取引を追求・実行しています。ANA国際線事業の拡大に伴い、燃油特別付加運賃収入、外貨収入が増加傾向にあることを踏まえて、費用の平準化に留まらず、収支の安定化を目指したヘッジ方針としています。

燃油(ANA)については、燃油特別付加運賃収入との関係を考慮した上で、対象期間の3年前からヘッジを行っています。

為替(当社、ANA)については、燃油費としての米ドル経常支出に対して支出時期の3年前から、また、航空機などの設備投資向け米ドル支出に対しては支出時期の5年前からヘッジを行っています。米ドル経常支出に対しては、外貨収入および為替市況変動に連動する収入と外貨費用のバランスを踏まえ、不足する外貨について為替予約を行っています。

利益配分

利益配分に関する基本方針

当社では、株主に対する還元を経営の重要課題として認識しています。

財務基盤の健全性維持を前提として、当該期の業績動向に加え、将来の事業展開に備えた航空機などへの成長投資の原資を確保しながら、株主還元を充実させたいと考えています。フリーキャッシュフローの水準に留意しながら、配当の水準や自社株買いについて、継続して検討していきます。なお、当社は期末配当にて年1回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。また、この剰余金の配当の決定機関は株主総会です。

当期の配当と2023年度の予定

当期においては旅客需要の回復が進んでいますが、これまでの新型コロナウイルス感染症が当社グループの業績に与えた影響は大きく、財務基盤を回復・強化することが当面の課題であることから、誠に遺憾ながら当期の配当は見送らせていただくこといたしました。また、次期の配当につきましては、現段階では未定とさせていただきます。利益目標を達成することで、早期の復配を実現していきます。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	百万円		
	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 452,679	¥ 603,686	¥ 151,007
受取手形及び営業未収入金	148,942	186,085	37,143
リース債権及びリース投資資産	17,628	14,724	(2,904)
有価証券	498,310	580,037	81,727
商品	9,218	8,958	(260)
貯蔵品	34,856	35,697	841
その他	132,533	121,891	(10,642)
貸倒引当金	(245)	(258)	(13)
流動資産合計	1,293,921	1,550,820	256,899
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	101,911	92,156	(9,755)
航空機（純額）	978,122	904,339	(73,783)
機械装置及び運搬具（純額）	29,802	27,423	(2,379)
工具、器具及び備品（純額）	15,425	12,600	(2,825)
土地	44,385	44,045	(340)
リース資産（純額）	4,246	3,782	(464)
建設仮勘定	176,446	186,967	10,521
有形固定資産合計	1,350,337	1,271,312	(79,025)
無形固定資産			
のれん	20,230	18,115	(2,115)
その他	73,050	69,705	(3,345)
無形固定資産合計	93,280	87,820	(5,460)
投資その他の資産			
投資有価証券	140,746	149,952	9,206
長期貸付金	6,850	6,635	(215)
繰延税金資産	273,452	263,303	(10,149)
退職給付に係る資産	960	1,618	658
その他	60,253	37,753	(22,500)
貸倒引当金	(2,993)	(3,486)	(493)
投資その他の資産合計	479,268	455,775	(23,493)
固定資産合計	1,922,885	1,814,907	(107,978)
繰延資産	1,627	997	(630)
資産合計	¥3,218,433	¥3,366,724	¥ 148,291

	百万円		
	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
負債の部			
流動負債			
営業未払金	¥ 125,001	¥ 162,969	¥ 37,968
短期借入金	100,070	92,170	(7,900)
1年内返済予定の長期借入金	62,775	84,633	21,858
1年内償還予定の社債	—	30,000	30,000
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	70,000	—	(70,000)
リース債務	4,057	3,047	(1,010)
未払法人税等	2,908	6,910	4,002
契約負債	256,023	393,545	137,522
賞与引当金	10,342	33,686	23,344
その他の引当金	13,071	19,629	6,558
その他	43,642	56,812	13,170
流動負債合計	687,889	883,401	195,512
固定負債			
社債	185,000	155,000	(30,000)
転換社債型新株予約権付社債	220,000	220,000	—
長期借入金	1,102,218	1,017,585	(84,633)
リース債務	5,988	5,483	(505)
繰延税金負債	1,498	206	(1,292)
役員退職慰労引当金	612	586	(26)
退職給付に係る負債	157,395	161,129	3,734
その他の引当金	20,500	23,112	2,612
資産除去債務	1,550	1,537	(13)
その他	32,368	28,294	(4,074)
固定負債合計	1,727,129	1,612,932	(114,197)
負債合計	2,415,018	2,496,333	81,315
純資産の部			
株主資本			
資本金	467,601	467,601	—
資本剰余金	407,328	407,328	—
利益剰余金	(113,228)	(21,126)	92,102
自己株式	(59,350)	(59,365)	(15)
株主資本合計	702,351	794,438	92,087
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	32,311	36,824	4,513
繰延ヘッジ損益	72,167	42,496	(29,671)
為替換算調整勘定	3,688	2,481	(1,207)
退職給付に係る調整累計額	(13,268)	(13,820)	(552)
その他の包括利益累計額合計	94,898	67,981	(26,917)
非支配株主持分	6,166	7,972	1,806
純資産合計	803,415	870,391	66,976
負債純資産合計	¥3,218,433	¥3,366,724	¥ 148,291

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(連結損益計算書)	百万円		前年度差
	前連結会計年度 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	当連結会計年度 (2022年4月1日～ 2023年3月31日)	
	金額	金額	
売上高	¥1,020,324	¥1,707,484	¥687,160
売上原価	1,049,414	1,403,567	354,153
売上総利益（損失）	(29,090)	303,917	333,007
販売費及び一般管理費	144,037	183,887	39,850
営業利益（損失）	(173,127)	120,030	293,157
営業外収益			
受取利息	297	838	541
受取配当金	988	1,092	104
持分法による投資利益	—	801	801
為替差益	2,540	2,306	(234)
資産売却益	4,256	7,854	3,598
固定資産受贈益	653	1,060	407
雇用調整助成金	23,955	5,043	(18,912)
その他	7,862	9,595	1,733
営業外収益合計	40,551	28,589	(11,962)
営業外費用			
支払利息	25,343	24,845	(498)
持分法による投資損失	2,031	—	(2,031)
資産売却損	677	85	(592)
資産除却損	7,974	3,233	(4,741)
休止機材費	12,697	4,638	(8,059)
その他	3,637	4,008	371
営業外費用合計	52,359	36,809	(15,550)
経常利益（損失）	(184,935)	111,810	296,745
特別利益			
投資有価証券売却益	8,278	—	(8,278)
固定資産売却益	20,032	1,587	(18,445)
為替換算調整勘定取崩益	—	1,987	1,987
特別利益合計	28,310	3,574	(24,736)
特別損失			
投資有価証券評価損	5,337	1,042	(4,295)
減損損失	9,357	—	(9,357)
契約解約損	4,055	—	(4,055)
特別損失合計	18,749	1,042	(17,707)
税金等調整前当期純利益（損失）	(175,374)	114,342	289,716
法人税、住民税及び事業税	2,682	4,578	1,896
法人税等調整額	(35,817)	19,666	55,483
法人税等合計	(33,135)	24,244	57,379
当期純利益（損失）	(142,239)	90,098	232,337
非支配株主に帰属する当期純利益（損失）	1,389	621	(768)
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	¥ (143,628)	¥ 89,477	¥233,105
(連結包括利益計算書)			
当期純利益	¥ (142,239)	¥ 90,098	¥232,337
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(6,104)	4,466	10,570
繰延ヘッジ損益	50,438	(29,641)	(80,079)
為替換算調整勘定	1,142	(1,139)	(2,281)
退職給付に係る調整額	2,954	(554)	(3,508)
持分法適用会社に対する持分相当額	45	6	(39)
その他の包括利益合計	48,475	(26,862)	(75,337)
包括利益	(93,764)	63,236	157,000
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	(95,267)	62,560	157,827
非支配株主に係る包括利益	1,503	676	(827)

連結株主資本等変動計算書

株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥467,601	¥407,329	¥ 145,101	¥(59,335)	¥ 960,696
会計方針の変更による累積的影響額			(114,656)		(114,656)
会計方針の変更を反映した当期首残高	467,601	407,329	30,445	(59,335)	846,040
当期変動額					
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)			(143,628)		(143,628)
自己株式の取得				(16)	(16)
自己株式の処分		(1)		1	0
連結範囲の変動			(45)		(45)
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					—
当期変動額合計	—	(1)	(143,673)	(15)	(143,689)
当期末残高	¥467,601	¥407,328	¥(113,228)	¥(59,350)	¥ 702,351

その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	¥38,468	¥21,652	¥2,666	¥(16,249)	¥46,537	¥5,087	¥1,012,320
会計方針の変更による累積的影響額							(114,656)
会計方針の変更を反映した当期首残高	38,468	21,652	2,666	(16,249)	46,537	5,087	897,664
当期変動額							
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)							(143,628)
自己株式の取得							(16)
自己株式の処分							0
連結範囲の変動							(45)
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	(6,157)	50,515	1,022	2,981	48,361	1,079	49,440
当期変動額合計	(6,157)	50,515	1,022	2,981	48,361	1,079	(94,249)
当期末残高	¥32,311	¥72,167	¥3,688	¥(13,268)	¥94,898	¥6,166	¥ 803,415

百万円							
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	¥467,601	¥407,328	¥(113,228)	¥(59,350)	¥702,351		
当期変動額							
親会社株主に帰属する当期純利益			89,477		89,477		
自己株式の取得				(15)	(15)		
自己株式の処分		(0)		0	0		
持分法の適用範囲の変動			2,625		2,625		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					—		
当期変動額合計	—	(0)	92,102	(15)	92,087		
当期末残高	¥467,601	¥407,328	¥ (21,126)	¥(59,365)	¥794,438		

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	¥32,311	¥ 72,167	¥ 3,688	¥(13,268)	¥ 94,898	¥6,166	¥803,415
当期変動額							
親会社株主に帰属する当期純利益							89,477
自己株式の取得							(15)
自己株式の処分							0
持分法の適用範囲の変動							2,625
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	4,513	(29,671)	(1,207)	(552)	(26,917)	1,806	(25,111)
当期変動額合計	4,513	(29,671)	(1,207)	(552)	(26,917)	1,806	66,976
当期末残高	36,824	¥ 42,496	¥ 2,481	¥(13,820)	¥ 67,981	¥7,972	¥870,391

連結キャッシュフロー計算書

	百万円		
	前連結会計年度 （2021年4月1日～ 2022年3月31日）	当連結会計年度 （2022年4月1日～ 2023年3月31日）	前年度差
	金額	金額	増減
営業活動によるキャッシュフロー			
税金等調整前当期純利益（損失）	¥(175,374)	¥ 114,342	¥ 289,716
減価償却費	157,505	148,270	(9,235)
減損損失	9,357	—	(9,357)
のれん償却額	2,116	2,115	(1)
固定資産売却損益（()は益）及び除却損	(15,637)	(6,123)	9,514
契約解約損	4,055	—	(4,055)
投資有価証券売却損益及び評価損益（()は益）	(2,941)	841	3,782
為替換算調整勘定取崩益	—	(1,987)	(1,987)
貸倒引当金の増減額（()は減少）	770	506	(264)
退職給付に係る負債の増減額（()は減少）	664	2,906	2,242
受取利息及び受取配当金	(1,285)	(1,930)	(645)
支払利息	25,343	24,845	(498)
雇用調整助成金	(23,955)	(5,043)	18,912
為替差損益（()は益）	(3,404)	(2,348)	1,056
売上債権の増減額（()は増加）	(44,964)	(36,523)	8,441
その他債権の増減額（()は増加）	20,687	5,758	(14,929)
仕入債務の増減額（()は減少）	2,473	35,612	33,139
契約負債の増減額（()は減少）	15,445	137,522	122,077
その他	(43,432)	50,230	93,662
小計	(72,577)	468,993	541,570
利息及び配当金の受取額	1,682	2,202	520
利息の支払額	(26,081)	(24,990)	1,091
助成金の受取額	26,046	7,300	(18,746)
法人税等の支払額又は還付金（()は支払）	(5,483)	(3,683)	1,800
営業活動によるキャッシュフロー	(76,413)	449,822	526,235
投資活動によるキャッシュフロー			
定期預金の預入による支出	(655,500)	(861,080)	(205,580)
定期預金の払戻による収入	635,713	735,354	99,641
有価証券の取得による支出	(253,889)	(154,321)	99,568
有価証券の償還による収入	539,230	152,739	(386,491)
有形固定資産の取得による支出	(120,591)	(93,450)	27,141
有形固定資産の売却による収入	87,055	42,717	(44,338)
無形固定資産の取得による支出	(12,773)	(23,442)	(10,669)
投資有価証券の取得による支出	(2,975)	(674)	2,301
投資有価証券の売却による収入	12,806	277	(12,529)
投資有価証券の払戻による収入	1,670	—	(1,670)
その他	(727)	(2,146)	(1,419)
投資活動によるキャッシュフロー	230,019	(204,026)	(434,045)
財務活動によるキャッシュフロー			
短期借入金の純増減額（()は減少）	—	(7,900)	(7,900)
長期借入金の返済による支出	(72,702)	(62,775)	9,927
社債の発行による収入	169,799	—	(169,799)
社債の償還による支出	—	(70,000)	(70,000)
リース債務の返済による支出	(3,011)	(3,764)	(753)
非支配株主からの払込みによる収入	—	2,000	2,000
自己株式の純増減額（()は増加）	(16)	(15)	1
その他	(424)	(455)	(31)
財務活動によるキャッシュフロー	93,646	(142,909)	(236,555)
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,626	2,527	(1,099)
現金及び現金同等物の増減額（()は減少）	250,878	105,414	(145,464)
現金及び現金同等物の期首残高	370,322	621,037	250,715
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額	(163)	—	163
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 621,037	¥ 726,451	¥ 105,414

用語集

旅客事業関連

座席キロ
(ASK: Available Seat-Kilometers)
旅客輸送容量の単位で、「生産量」を表す。
総座席数×輸送距離（キロ）。

旅客キロ
(RPK: Revenue Passenger-Kilometers)
有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。
有償旅客数×輸送距離（キロ）。

座席利用率(Load Factor)
座席キロに占める旅客キロの割合で、座席占有率
（販売状況）を示す指標。
旅客キロ÷座席キロ。

イールド (Yield)
旅客キロ当たりの収入。収入÷旅客キロ。

ユニットレベニュー
レベニューマネジメントのパフォーマンスを定量的に測定する指標で、座席キロ当たりの収入単価（収入÷座席キロ）。イールド（収入÷旅客キロ）×座席利用率（旅客キロ÷座席キロ）によっても算出される。

ユニットコスト
航空業界における単位当たりコストの指標。1座席キロ当たりのコストとして算出される。

レベニューマネジメント
ネットワーク戦略と運賃戦略をベースとし、最適な時期・価格で最適座席数を販売する「イールドマネジメント」を行うことにより、搭乗旅客構成のベストミックスを達成して収入の最大化を実現するマネジメント手法のこと。

需給適合
需要の動向に応じて、路線ごとの運航便数の増減や投入機材サイズの調整など、生産量（座席キロ）の調整を行うこと。

VFR
(Visiting Friends and Relatives)
友人や親族の訪問を目的とした旅行のこと。

貨物事業関連

有効貨物トンキロ
(ATK: Available Ton-Kilometers)
貨物輸送容量の単位で、「生産量」を表す。
総輸送容量（トン）×輸送距離（キロ）。

有償貨物トンキロ
(RTK: Revenue Ton-Kilometers)
各有償貨物を搭載し、飛行した距離の合計。
有償貨物輸送重量（トン）×輸送距離（キロ）。

フレイター
貨物専用機。キャビンスペース（旅客が搭乗する場所）の座席を取り払い、空洞状につくられた機内にコンテナおよびパレットが搭載される。

ベリー
旅客機におけるキャビンスペースの床下部分のことで、貨物搭載スペースを指す。

航空業界・航空会社関連

IATA
(International Air Transport Association)
国際航空運送協会。1945年に国際線運航にかかわる航空会社などにより設立。空港発着枠の調整や、航空会社間の債権・債務の精算などの機能を有し、会員数は約300社。

ICAO
(International Civil Aviation Organization)
国際民間航空機関。国際民間航空に関する安全とその健全な発展を目的として、1944年に設立された国際連合の専門機関。190ヶ国以上が加盟している。

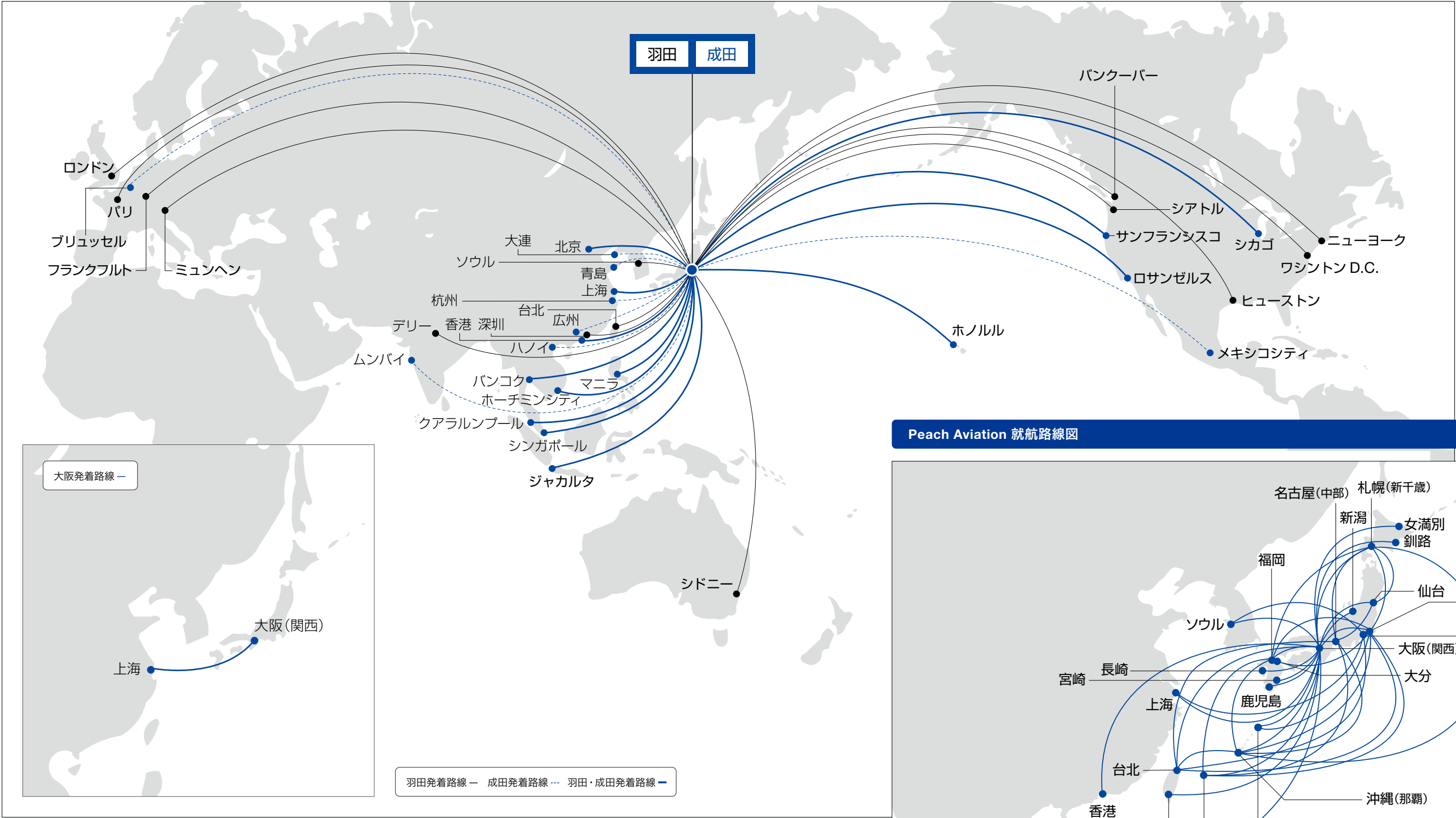
スターアライアンス
1997年に設立された世界初、かつ世界最大規模の航空連合。ANAは1999年10月に加盟。2023年7月末現在、世界中の26の航空会社が加盟している。

コードシェア
提携航空会社間でお互いの定期運航便に相手方の便名を付与して運航するもの。事実上は同一便の複数社による販売形態となる場合が多く、共同運航便とも呼ばれる。

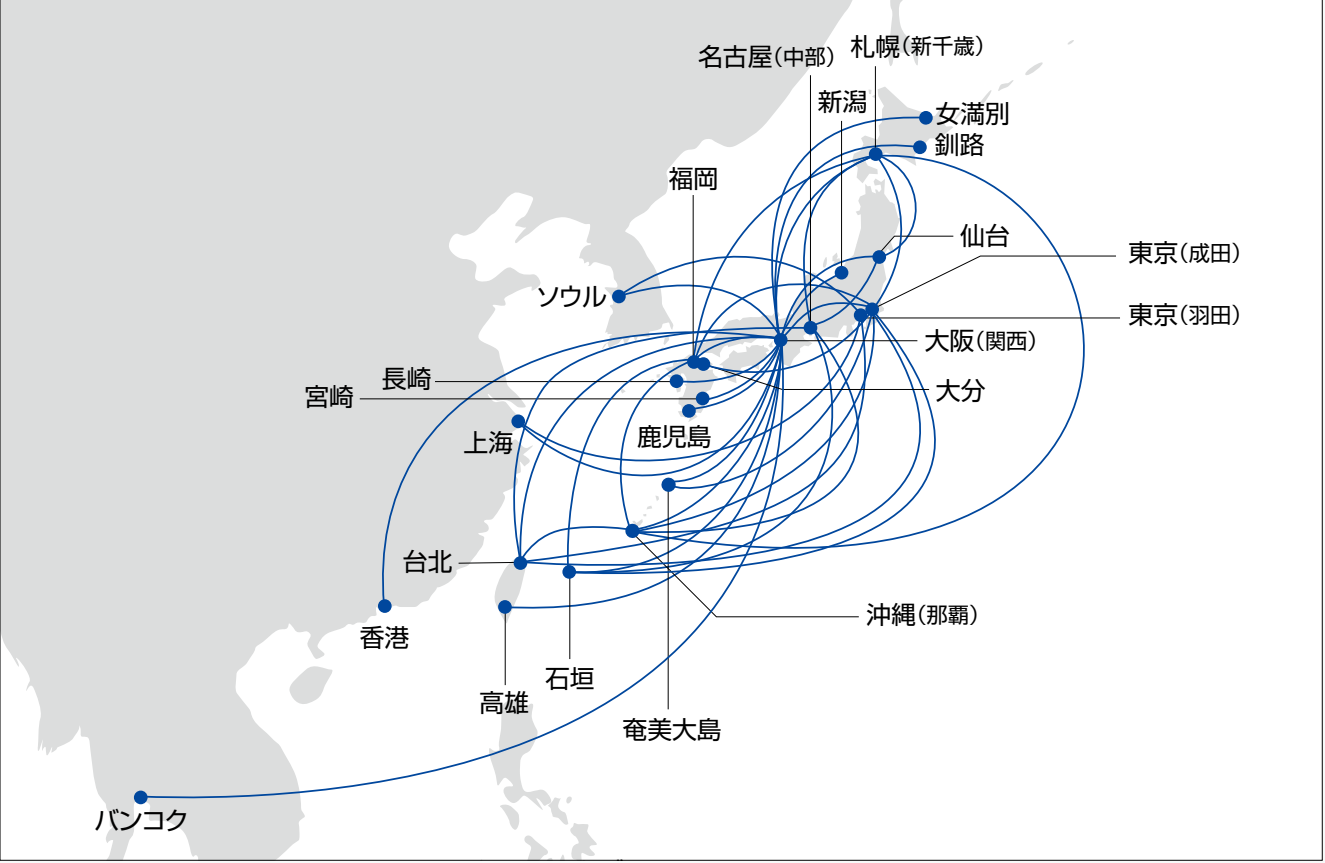
独占禁止法適用除外
(ATI: Anti Trust Immunity)
国際線事業を行う航空事業者同士が、路線計画・運賃設定・販売活動などについて協調するにあたり、所属国の競争法に違反しないように予め競争法の適用免除に係る許認可を得ること。日本、米国、韓国では、申請に基づき運輸当局がATI認可する制度となっている（当該3ヶ国以外では競争当局（公正取引委員会など）が主管する場合が多い）が、欧州連合（EU）では事業者自身が法律に基づきセルフアセスメントする制度となっている。ATI認可は、一般に、市場支配力のないこと、利用者の利便性向上の2点を基本要件としている。

※ 運休中の路線は含まず
当社作成資料(2023年8月1日現在)

ANA 国際線 就航路線図



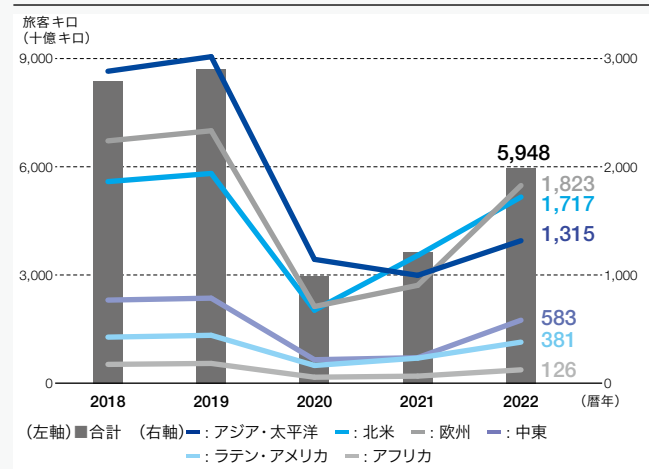
Peach Aviation 就航路線図



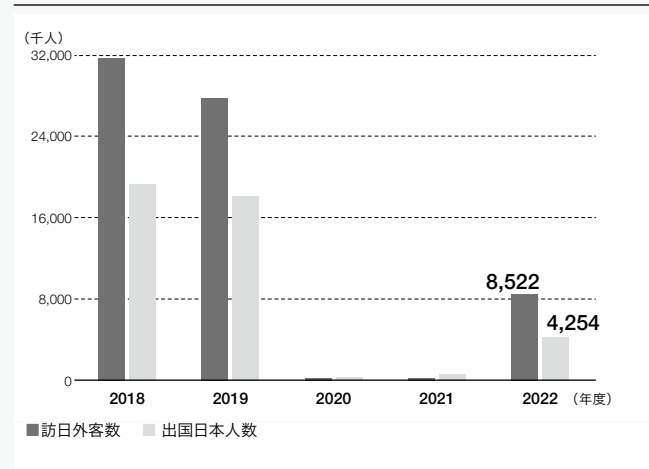
市場データ

国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移

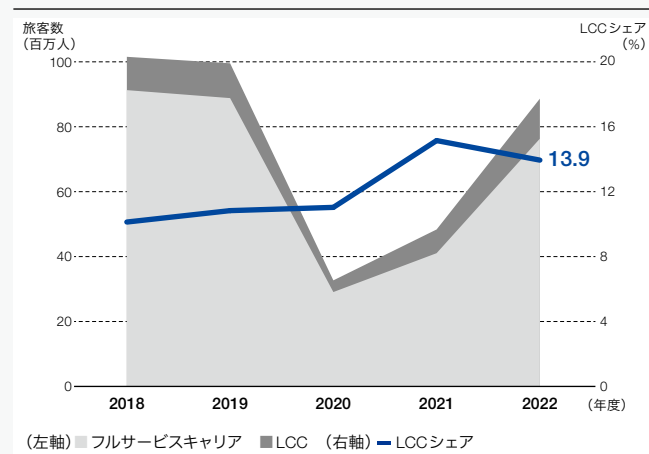


訪日外客数／出国日本人数

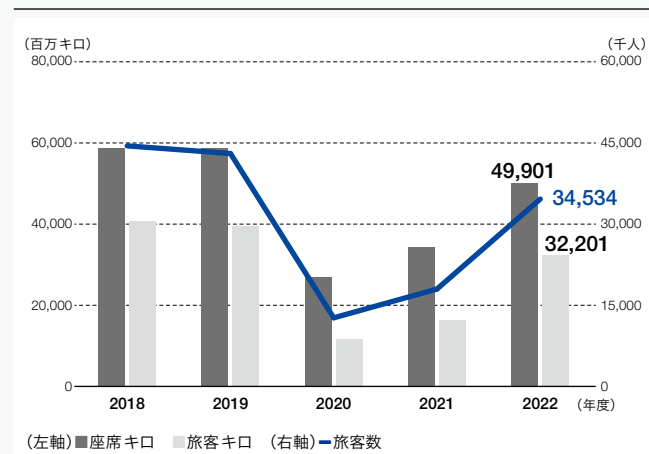


国内線旅客マーケット

国内線旅客数の推移／LCCシェア

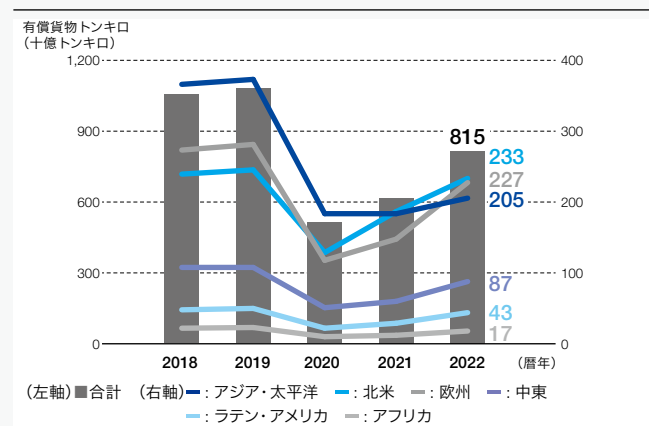


ANA国内線 座席キロ・旅客キロ・旅客数の推移

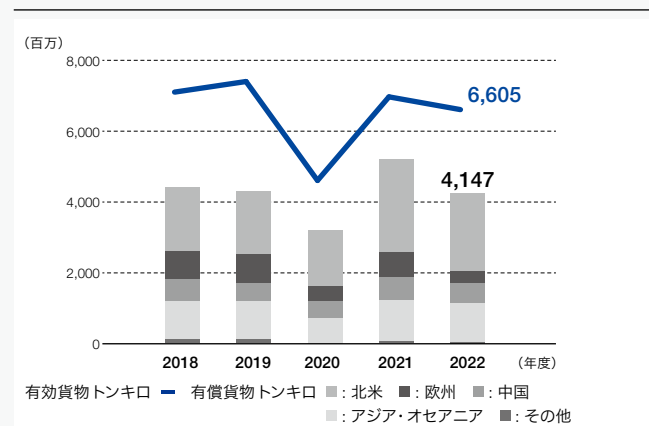


国際線貨物マーケット

世界の航空貨物輸送の推移



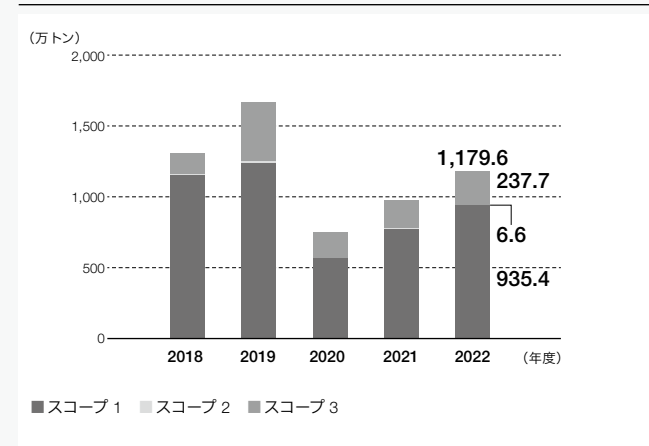
ANA国際線貨物 有効貨物トンキロ・有償貨物トンキロの推移



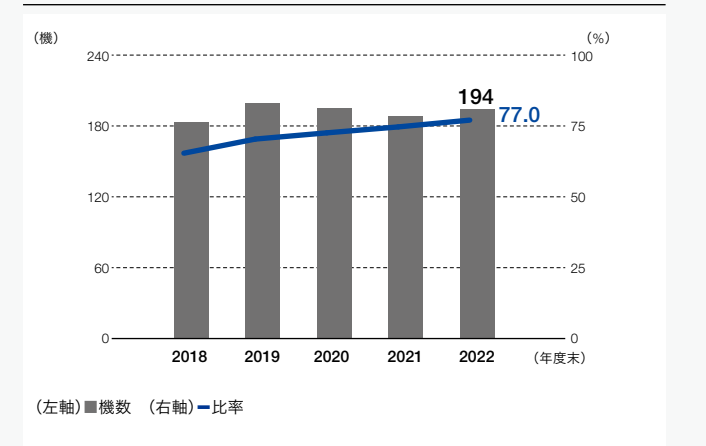
環境・社会データ

→ より詳しい情報は「Fact Book 2023」に掲載しています。
PDFにてウェブサイトからダウンロードが可能です。
<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>

環境

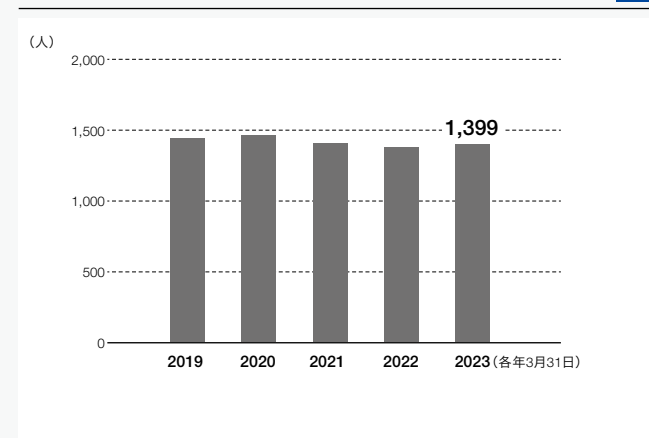
CO₂排出量

低燃費機材(機数／比率)

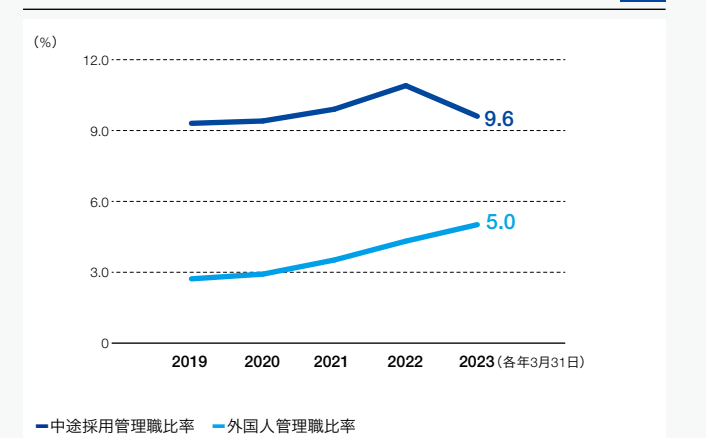


社会

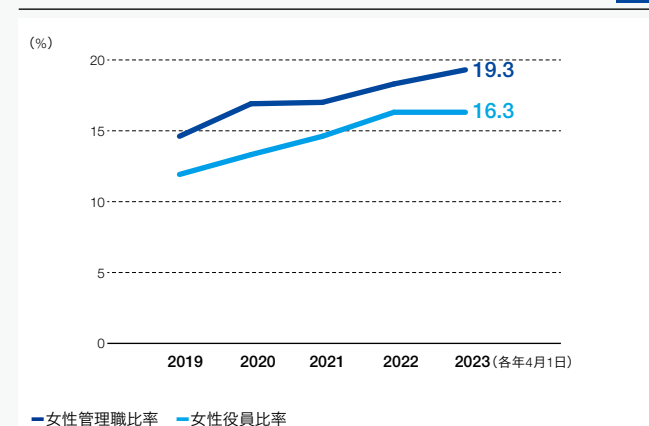
海外雇用社員数(ANA)



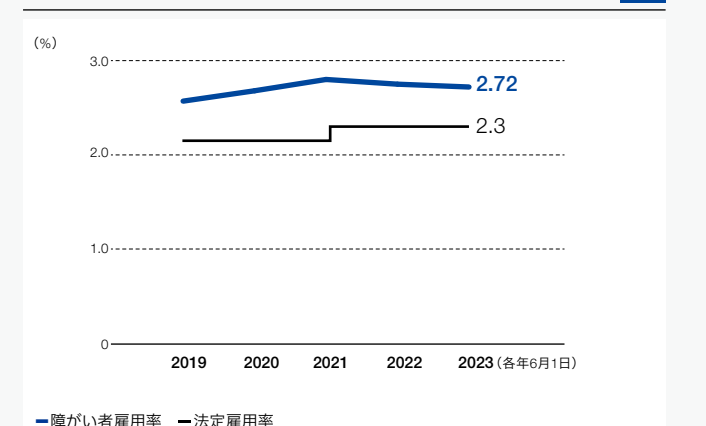
中途採用管理職／外国人管理職比率※(ANA)



女性管理職／女性役員比率(ANA)



障がい者雇用率(ANA)



ESG 関連データ

下記のデータはANAグループの環境にかかわる実績集計値です。(2022年度の集計値は速報値です)
2019年度以降はPeach Aviationの実績も加えています。

気候変動対策(E)

(年度)	単位	2018	2019	2020	2021	2022
CO ₂ 排出量※1						
総計 (航空機、地上設備、自動車)	万トン	1,156.0	1,245.8	548.0	776.0	941.9
航空機		1,142.8	1,233.2	538.7	766.9	932.5
旅客便		1,098.0	1,196.8	470.9	678.0	846.8
貨物便		44.9	37.4	67.8	89.0	85.7
地上設備・自動車		13.2	12.6	9.3	9.1	9.4
A ※9 総計 (スコープ1、2、3)	万トン	1,306.3	1,682.2	723.3	976.0	1,179.6
スコープ1		1,147.0	1,237.3	541.4	769.5	935.4
スコープ2		8.9	8.4	7.0	6.6	6.6
スコープ3		150.4※3	436.4※2	174.9	199.9	237.7
[内訳] カテゴリー※4						
1 購入した商品およびサービス	千トン	—	986.6	624.9	548.8	753.0
2 資本財		926.4	788.6	361.3	327.2	250.9
3 燃料およびエネルギー関連活動 (スコープ1または2に含まれない)		572.6	1,664.1	734.2	1038.1	1259.7
4 上流の輸送および物流		1.4	1.7	0.6	1.1	0.7
5 操業で発生した廃棄物		—	30.8	17.5	17.3	32.2
6 出張		1.4	1.6	0.3	2.3	4.0
7 雇用者の通勤		2.0	9.4	9.9	8.9	8.5
11 販売製品の使用		—	881.7	0.0	0.0	0.0
13 下流のリース資産		—	※5	※5	55.6	67.6
有償輸送トンキロ当たり航空機 CO ₂ 排出量	kg-CO ₂	0.97	1.01	1.21	1.09	1.00
その他 SAF 排出量総計	千トン	—	—	—	4.03※6	6.32※6
エネルギー消費量						
総計	原油換算： 万kℓ	446	480	212	300	364
航空機エネルギー		439	474	207	295	359
地上エネルギー		6.4	6.3	4.8	4.7	4.9
オゾン層破壊物質の排出量 (ANAのみ)						
フロン 航空機	kg	9.4	2.7	2.9	0.0	0.0
地上		—	—	254※7	169	80
ハロン 航空機		28.8	31.7	20.5	12.8	12.8
B ※9 低燃費機材 (年度末)※8						
機数 ANAグループ (ジェット機対象)	機	183	199	195	188	194
比率	%	65.3	70.3	72.5	74.6	77.0

※1 2018～2020年度におけるCO₂排出量のSAF(Sustainable Aviation Fuel)の効果は未反映
※2 2019年度よりスコープ3すべてのカテゴリーを算定
※3 2018年度 スコープ3 カテゴリー2～4、6、7を算定
※4 スコープ3 カテゴリー8、9、10、12、14、15は事業との関連性なし
※5 事業との関連性なし
※6 ANAが購入したSAFの燃焼による直接CO₂排出量は、スコープ1、2、3には含まない。Animal Fatを原料とし、従来の航空燃料のライフサイクルと比較すると、およそ9割のCO₂排出量削減効果がある。2021年度より算定。
※7 2020年度より算定
※8 ボーイング777型機、787型機、737-700型機／-800型機、エアバスA320neo型機／A321neo型機
※9 **A** **B** :P.137グラフ参照

省資源化の促進

(年度)	単位	2018	2019	2020	2021	2022
廃棄物の排出量						
総計	千トン	34.3	22.9	12.7	16.0	26.7
一般廃棄物 (機内)		28.4	15.3	7.8	4.8	15.5
一般廃棄物 (地上)		2.7	2.9	1.0	2.8	1.6
産業廃棄物		3.2	4.7	3.8	8.4	9.6
水資源の消費量						
総計	万kℓ	69.7	68.4	35.1	31.6	41.3
上水		61.1	60.7	30.6	27.1	35.8
中水		8.6	7.8	4.5	4.4	5.5

ANA 人事関連データ(S)

(年)	単位	2019	2020	2021	2022	2023
人員						
従業員数 (各年3月31日現在)	人	14,242	14,830	15,114	13,689	14,566
C ※5 海外雇用社員数 (各年3月31日現在)	人	1,442	1,464	1,404	1,375	1,399
海外雇用管理職数 (各年3月31日現在)	人	161	157	173	198	207
D ※5 中途採用管理職比率 (各年3月31日現在)	%	9.3	9.4	9.9	10.9	9.6
外国人管理職比率 (各年3月31日現在)※1	%	2.7	2.9	3.5	4.3	5.0
E ※5 女性管理職比率 (各年4月1日、60歳以上除く)	%	14.6	16.9	17.0	18.3	19.3
F ※5 障がい者雇用率 (各年6月1日現在)※2	%	2.57	2.68	2.80	2.75	2.72
従業員平均年齢 (各年3月31日現在)	歳	37.5	38.0	37.9	38.9	39.2
勤続年数						
平均勤続年数 (各年3月31日現在)	年	14.2	13.6	12.5	13.4	14.2
採用・離職						
従業員の総離職率 (年度)	%	3.1	4.0	4.2	3.5	—
平均年収						
労働者の男女の賃金の差異 (年度)※3	%	—	—	—	38.6	—
多様な働き方						
懐妊育児休業制度利用者／ うち男性 (各年3月31日現在)	人	629 / 20	645 / 29	643 / 27	727 / 61	856 / 194
介護休業制度利用者 (各年3月31日現在)	人	16	10	11	17	13
健康経営						
BMI適正者比率 (男性／女性、各年3月31日現在)	%	72.9 / 72.6	72.5 / 73.0	67.7 / 70.1	74.3 / 69.1	73.7 / 68.4
喫煙率 (男性／女性、各年3月31日現在)	%	17.2 / 3.7	16.7 / 3.1	14.5 / 2.6	14.1 / 2.3	13.6 / 2.4
メタボ該当率 (男性／女性、各年3月31日現在)※4	%	11.1 / 1.4	12.9 / 1.0	8.2 / 1.7	11.2 / 1.3	11.1 / 1.0

※1 国際航空運送協会 (IATA) の定めるTC1 (米州地域)を除く
※2 ANAホールディングス、ANAおよびグループ認定会社の合計値 計11社 (うち、特例子会社1社)
※3 男性の平均年齢が女性に比べて高いことや、相対的に賃金が高水準である運航乗務職の男性割合が高いことなどが要因で、全体的に男女の賃金の差異が大きくなっています。
※4 BMI 値適正比率…18.5%～25%未満
※5 **C**～**F** :P.137グラフ参照

ガバナンス関連データ(G)

(年)	※ANAのみ	単位	2019	2020	2021	2022	2023
コーポレート・ガバナンス							
E ※5 女性役員比率 (各年4月1日現在)	%	11.1	12.5	14.6	16.3	16.3	
リスクマネジメント							
業務上災害発生状況 (各年3月31日現在)	件	111	69	25	26	65	

運航関連データ(ANA 国内線・国際線旅客便 合計)

(年度)	単位	2018	2019	2020	2021	2022
就航率	%	98.2	97.4	43.5	59.3	95.0
定時出発率※6	%	88.4	88.7	97.3	94.5	88.1
定時到着率※6	%	86.5	87.5	96.8	93.6	88.1

※6 欠航便除く、遅延15分未満

お客様関連データ

(年度)	単位	2018	2019	2020	2021	2022
お客様の声レポート件数						
事業分野別						
国内線	%	62.4	59.5	54.6	65.6	58.65
国際線	%	34.8	37.9	11.7	11.2	23.99
その他	%	2.7	2.7	33.7	23.2	17.36
内容別						
お叱り	%	45.8	42.3	30.1	29.1	38.30
お褒め	%	19.8	21.1	20.8	28.3	25.27
ご意見、ご要望	%	16.5	16.6	28.8	21.9	19.62
その他	%	17.8	20.1	21.3	20.7	16.82

[illegible]

事業セグメント	子会社数	子会社間関係		関連会社数	うち持分法適用
		うち連結	うち持分法適用		
航空事業	5	4	—	2	—
航空関連事業	40	29	—	4	2
旅行事業	6	5	—	3	1
商社事業	72	8	—	1	—
その他	10	8	1	27	9
グループ全体	133	54	1	37	12

会社名	資本金（百万円）	議決権比率（％）	主要な事業内容
航空事業			
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアー・ジャパン	50	100.0	航空運送事業
ANA ウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach・Aviation 株式会社	100	77.9	航空運送事業
航空関連事業			
株式会社 ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社 OCS	100	91.5	エクスプレス事業
ANA システムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
旅行事業			
ANA X 株式会社	25	100.0	旅行商品などの企画販売、顧客関連事業
商社事業			
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

本報告書の報告範囲

高い

ステークホルダーにとっての重要度

本報告書の報告範囲

ウェブサイトで報告

高い

経営にとっての重要度

統合報告書 (PDF版のみ)

<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>

詳細 (ウェブサイト)

ANAグループについて <https://www.ana.co.jp/group/about-us/>

株主・投資家情報 <https://www.ana.co.jp/group/investors/>

サステナビリティ <https://www.ana.co.jp/group/csr/>

Fact Book 2023

財務データ、国際線・国内線マーケットやLCCの状況を紹介しています。
ウェブサイトからPDFにてダウンロードが可能です。

<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>

本報告書には、当社の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績にかかわる見通しです。これらは、本報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および反証に基づいています。

当社の主要事業である航空事業には、空港使用料、燃料税など、当社の経営努力では管理不可能な公租公課がコストとして発生します。また、実際の業績に影響を与える重要な要素としては、経済の動向、急激な為替相場・原油価格の変動ならびに災害のリスクなどがあります。これらのリスクと不確実性のために、将来の当社の業績は、本報告書に記述された内容と大きく異なる可能性があります。

従って、本報告書で当社が設定した目標は、すべて実現することを保証しているものではありません。

〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター
グループ経理・財務室 財務企画・IR部 IRチーム E-mail:ir@anahd.co.jp

