



現在 将来 有 望 乏  
和 協  
信はたていと  
愛ほよこ糸  
働く底人の心さ美く

## 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—

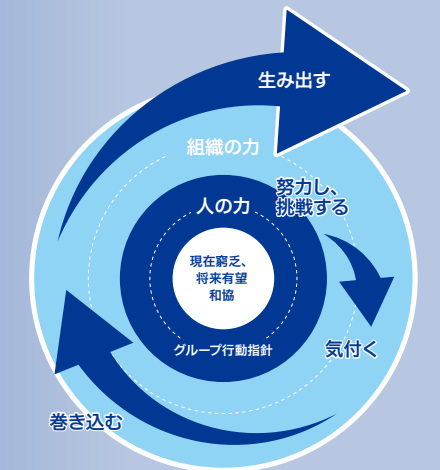
安全

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」

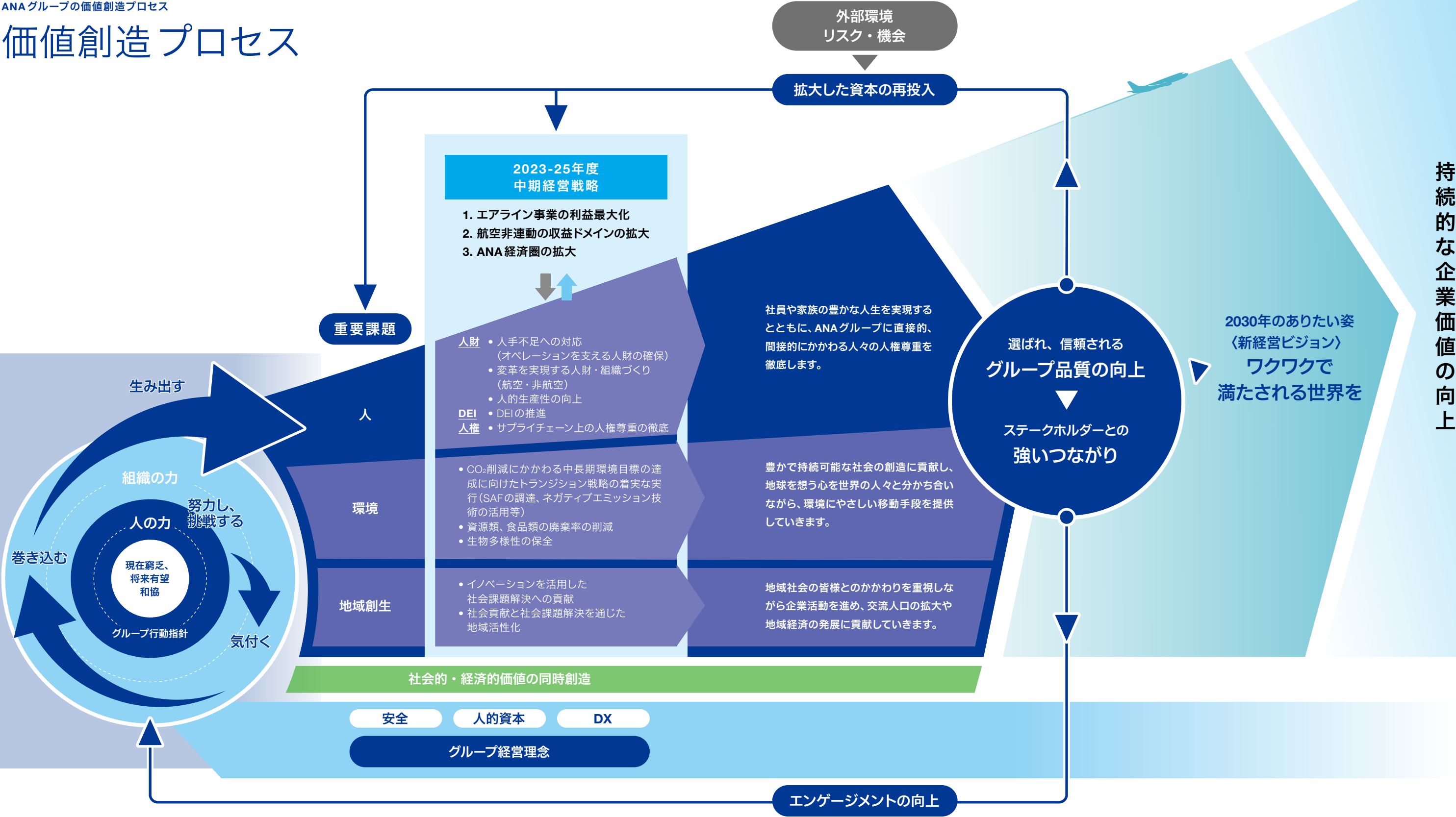
ANAグループでは、多様な人材による組織を超えた幅広い連携が、安全で高品質なサービスを提供するための礎になっており、日常的に「人の力」と「組織の力」を発揮する環境が整っています。

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



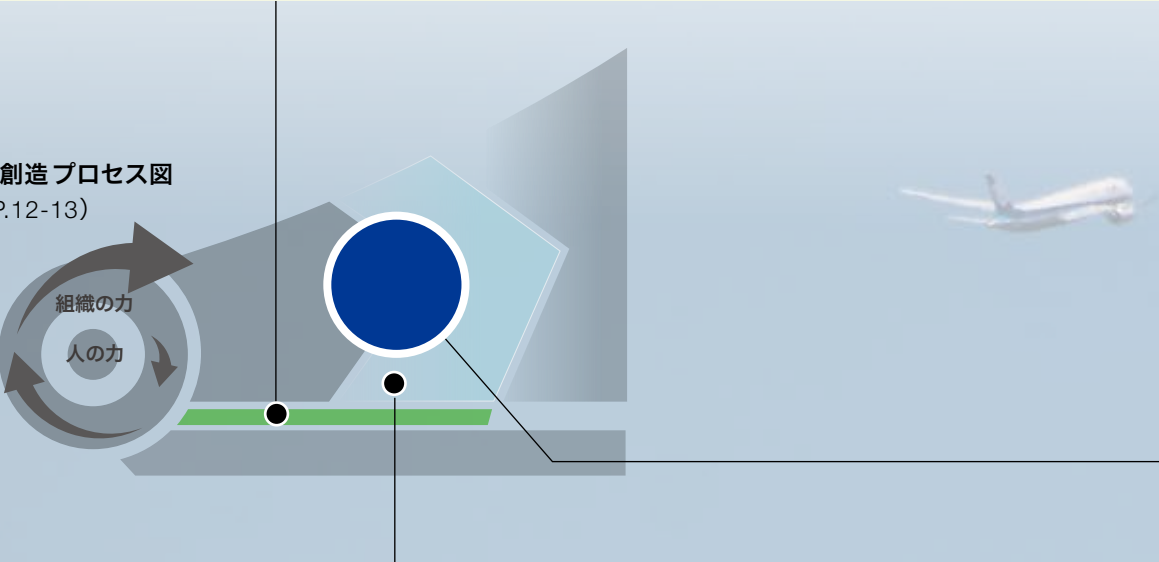
ANAグループでは「人の力」と「組織の力」を原動力に、「安全」「人的資本」「DX」を経営基盤としながら、戦略を遂行していきます。多様な人財が現場で磨き続けてきた専門スキルやノウハウを発揮し、人（人財・人権・DEI）・環境・地域創生の重要課題が組み込まれた中期経営戦略を着実に実行することにより、安全の堅持、定時運航、快適なサービスの提供などグループ品質のあくなき向上を追求します。

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。

価値創造プロセス図  
(→P.12-13)



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)