



## 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

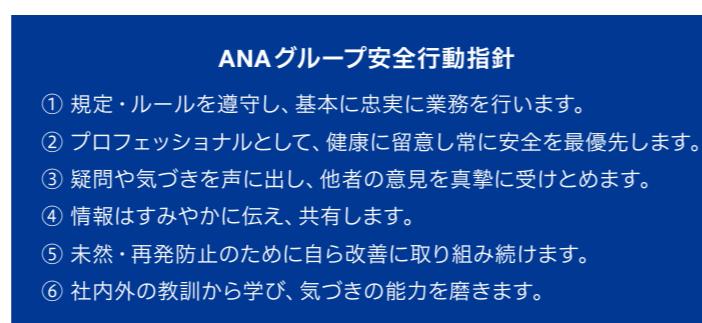
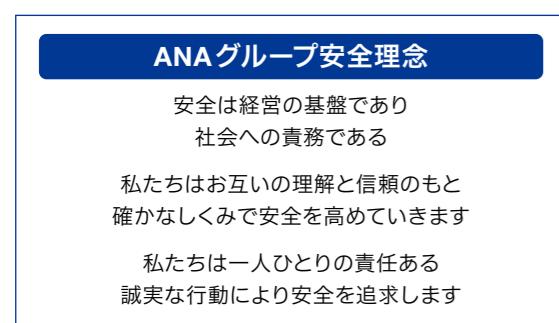
## 経営の基盤である「安全」を堅持し、安全文化を継承する

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。

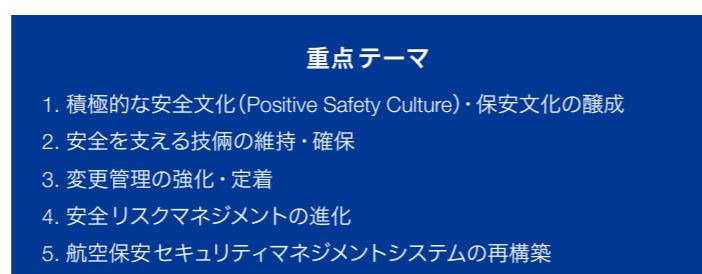


## ANAグループ航空安全・航空保安中期方針

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丸となって取り組みます。



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、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・默祷を行うとともに、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。



## 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載」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。



部室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（ウインドシアター）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。

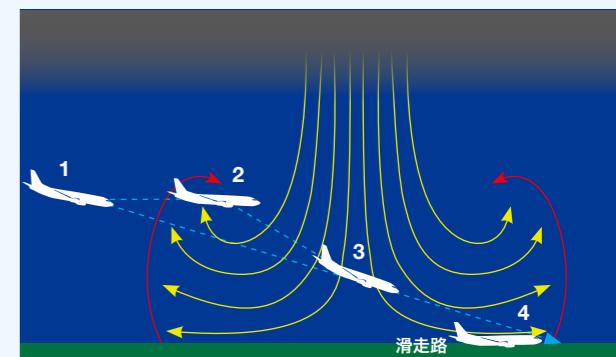
ところが、下層の風は観測機器の特性上、安定的にデータを得ることが難しく、着陸後の運航乗務員の概況報告を地上のスタッフが把握し、後続便へ情報提供するため、手間と時間がかかっていました。加えて、それらの情報から適切な運航判断を実施するためには、オペレーション業務の習熟と長年の経験が必要でした。

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。

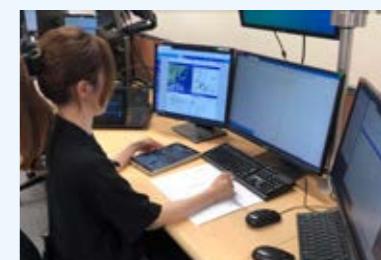
検討にあたり、オペレーション部門のみならず、システム・整備・安全推進・運航乗務員など部門・会社を横断した多くの社員で議論を重ねました。

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。

### ウインドシアターの構造



1. 正常な進入
2. 向かい風が急激に増加、航空機の速度・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に守るべきものです。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年間を「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ることで、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「グループのありたい姿」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「ありたい姿」、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がったのが「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业文化の醸成に向けて、グループ一休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



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

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くと感じています。

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。



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」・「がっつり広場」～

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件のイノベー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

#### がっつり広場

2021年度から開始した、新規事業・サービス提案制度「がっつり広場」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バ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「がっつり広場」実現事例

##### 廃棄予定の航空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>



##### コラボ御朱印帳を商品化



- 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>



- 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

- 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>

## 人的資本

## 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



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、一步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、鶴志田 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～

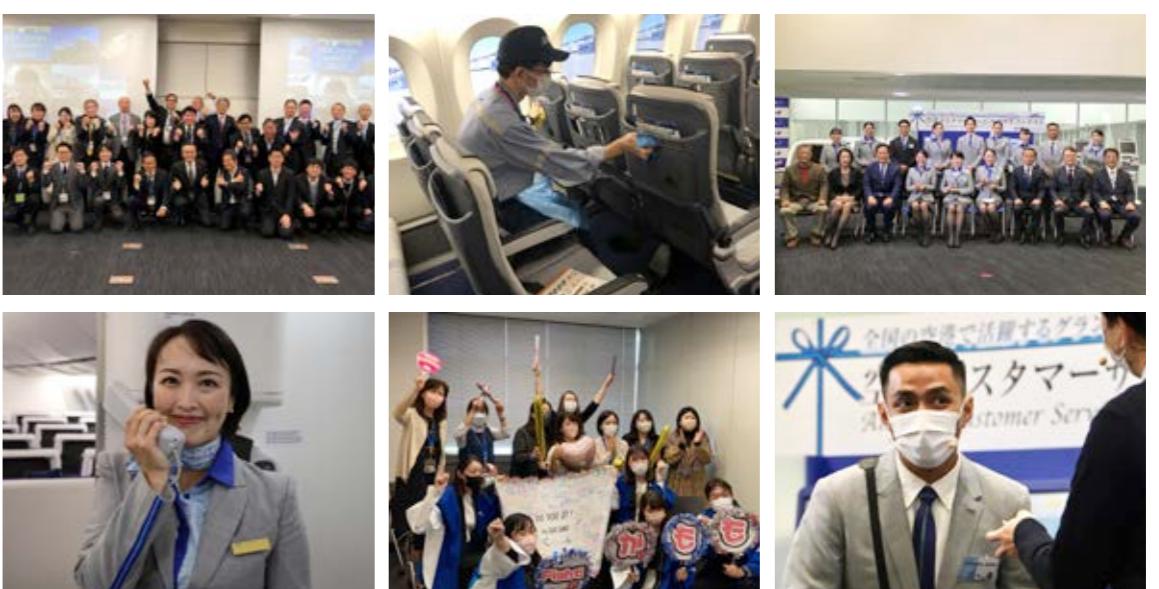
ANAグループでは、客室(CA)・空港・コンタクトセンター・機内清掃・貨物など様々な専門領域において、培ったスキル、ノウハウを仲間と競い合い、学びあう「スキルコンテスト」を開催しています。

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合い、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・レイティングにおいて、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 恵子



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て、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キリング、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。

**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。

**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。

**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。



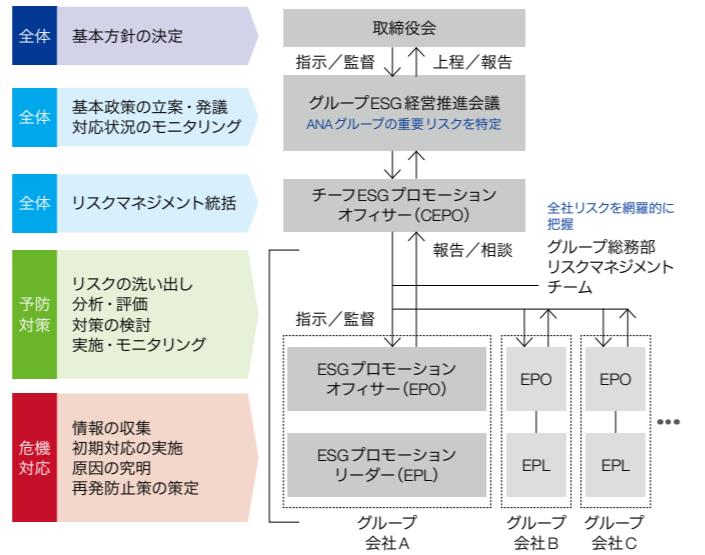
## リスクマネジメント

### 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・発議を行っており、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に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的であり、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・相談を密に行ってています。

セキュリティ人財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財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財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となる対応については、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、インター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、インター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を充実させています。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な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。



#### ハラスメント防止への取り組み

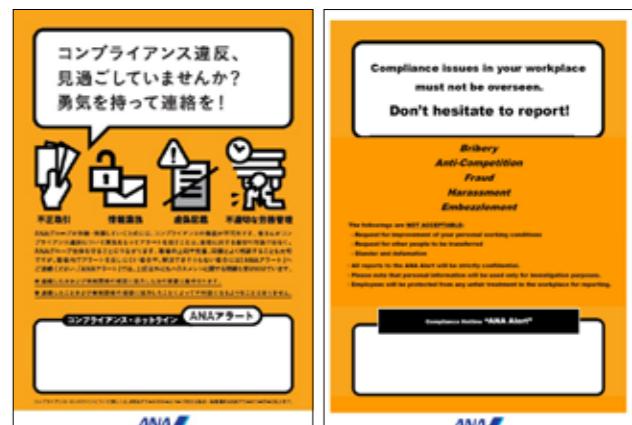
新任管理職研修など各種研修において、職場のハラスメント防止に向けた教育や啓発を実施しています。グループ各社からの要望に応じて、事前にハラスメントに関する意識調査を行い、自身の職場に潜むハラスメントの発生リスクと対応策について、より具体的に考える研修も実施しています。加えて、全グループ役職員を対象としたeラーニングを通じたハラスメント防止教育を実施し、グループ役職員一人ひとりがハラスメントの正しい理解を深め、グループ全体でハラスメントを許さない、より働きやすい職場環境になるよう努めています。



eラーニングの教材

#### 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、自浄作用を發揮することができます。また、制度の利便性を考え、インターネット上有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。

#### 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

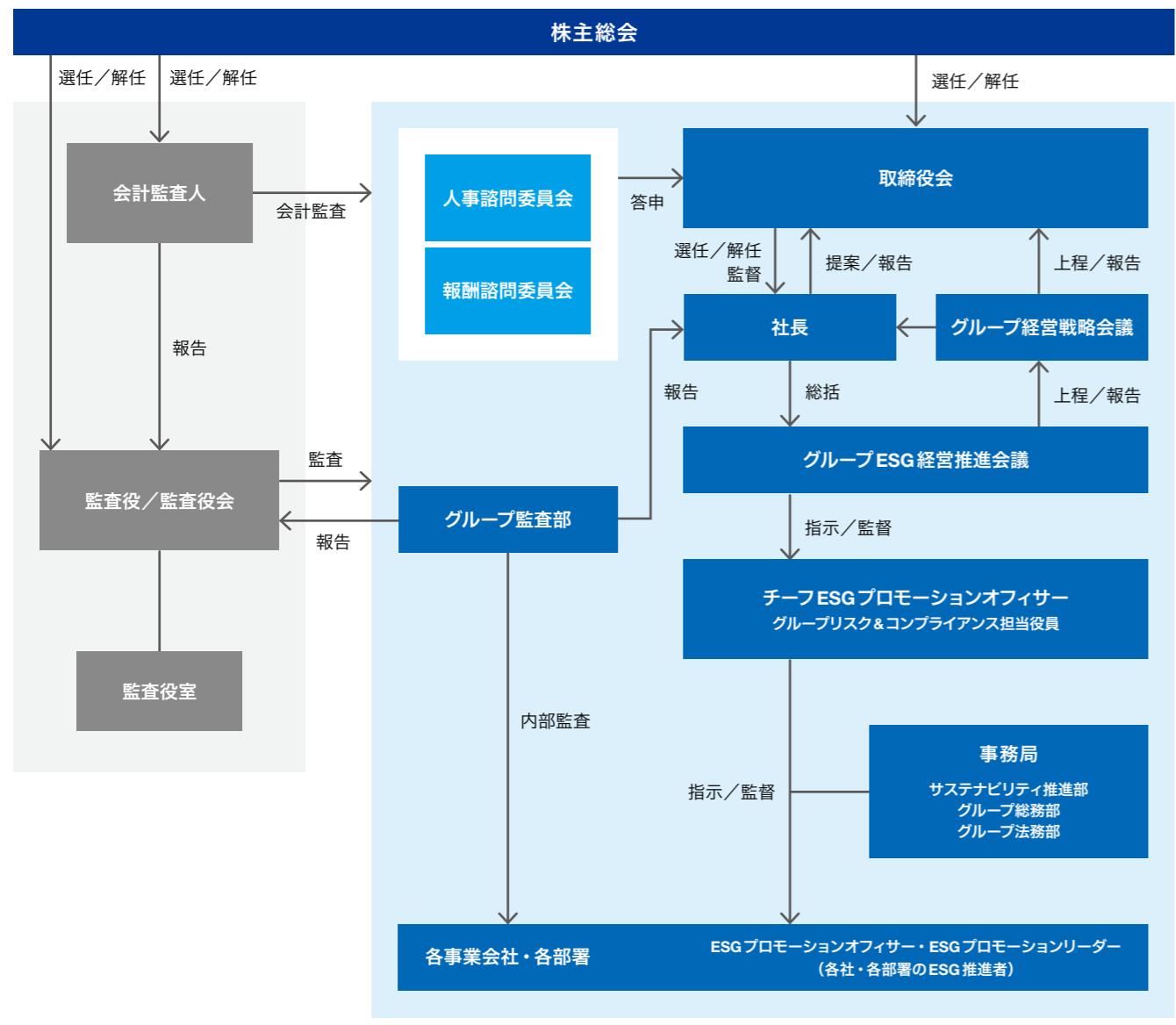
## グループ経営理念

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)



## 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	1年	15回
うち独立社外取締役4名、女性2名		社外取締役も同様

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 亞土	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 亞土	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。

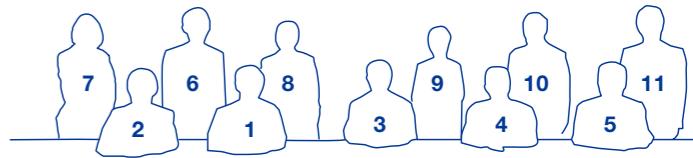
### 監査役会

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

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、監査に必要となる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に実施しています。

\* 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	●		グループ涉外調査・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 いづみ	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](https://ssl4.eir-parts.net/doc/9202/ir_material1/207574/00.pdf)

## コーポレート・ガバナンス

## ▶ 取締役の選任

## 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、取締役候補者としました。
- 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
	片野坂 真哉 KATANOZAKA Shinya	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）	
代表取締役会長 取締役会議長	重要な兼職の状況 東京海上ホールディングス（株） 取締役（社外） キリンホールディングス（株）取締役（社外）	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。	
	平子 裕志 HIRAKO Yuji	2015年 取締役 2022年 取締役副会長（現職）	
取締役副会長	重要な兼職の状況 (株)セブン銀行 取締役（社外） (株)JVCケンウッド 取締役（社外）	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。	
	芝田 浩二 SHIBATA Koji	2020年 取締役 2021年 代表取締役 2022年 代表取締役社長（現職）	
代表取締役社長		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。	
	福澤 一郎 FUKUZAWA Ichiro	2019年 取締役 2022年 代表取締役副社長（現職）	
代表取締役 副社長執行役員	重要な兼職の状況 日本空港ビルディング（株） 取締役（社外）	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。	

取締役	略歴／重要な兼職の状況		選任理由
	井上 慎一 INOUE Shinichi	2022年 取締役（現職）	
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	2022年 取締役（現職）	
取締役 常務執行役員	梶田 恵美子 KAJITA Emiko	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。
	山本 亜土 YAMAMOTO Ado	2013年 取締役（現職）	

社外取締役	略歴／重要な兼職の状況		選任理由
	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。	
独立社外取締役	小林 いずみ KOBAYASHI Izumi	2013年 取締役（現職）	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	2020年 取締役（現職）	
独立社外取締役	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識を活かし、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る。	
	峰岸 真澄 MINEGISHI Masumi	2022年 取締役（現職）	
独立社外取締役	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識を活かし、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だいている。 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る。	

## 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識を有する者を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識を有する者で、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

加納 望 KANO Nozomu	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。
独立社外監査役(常勤)	
三橋 友紀子 MITSUHASHI Yukiko	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。
独立社外監査役	

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	●			●		●

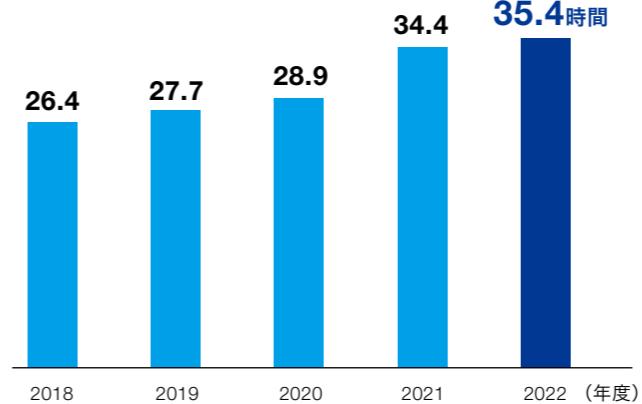
## ▶ 2022年度の活動報告

## 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

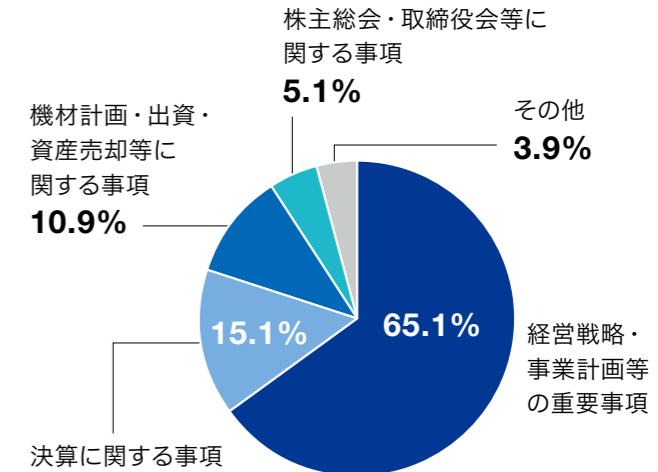
## 取締役会の所要時間の推移(年度ベース)

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。

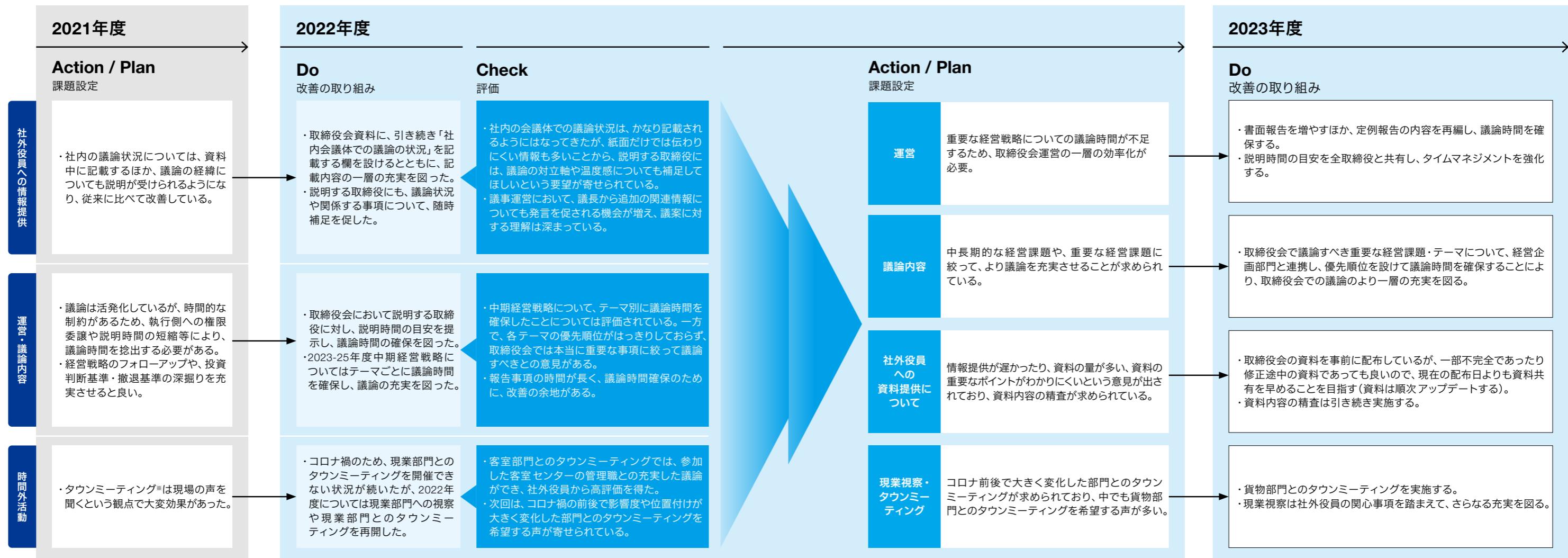


## コーポレート・ガバナンス

## ▶ 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。航空事業を中心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。

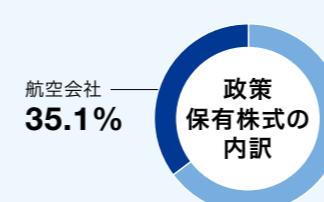
当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義や保有に伴う便益やリスク等に関して総合

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。

## ▶ 取締役および監査役への報酬

## 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」「CO<sub>2</sub>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、業績連動部分ではなく、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、業績連動部分ではなく、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。

## 役員報酬制度の概念図

	固定	変動		報酬限度額
比率	1	0.67 <sup>*1</sup>		
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 <sub>2</sub> 排出量 ESG外部評価指標 生産性向上指標	①+②の合計が年額960百万円以内 2011年6月20日開催の第66回定時株主総会で決議 ③年額100百万円以内 <sup>*2</sup> 2015年6月29日開催の第70回定時株主総会で決議
		—	—	年額180百万円以内 2019年6月21日開催の第74回定時株主総会で決議
	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 <sup>*3</sup>	

\*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

## 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%)。

支給イメージ: 賞与



■ 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

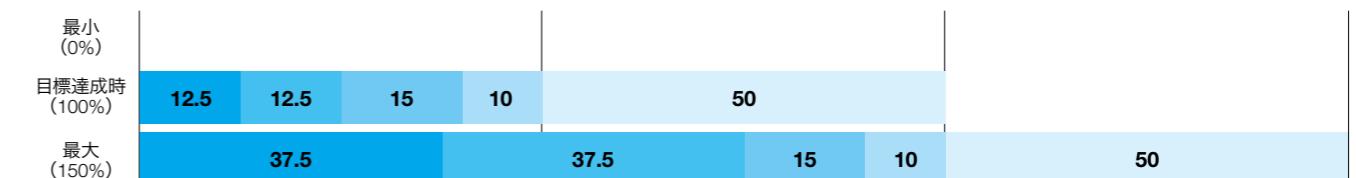
■ 従業員満足度 : グループ内調査「ANA's Way Survey」ポイントの達成値

■ 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%)。

支給イメージ: 株式報酬



■ 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

■ CO<sub>2</sub> : 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CO<sub>2</sub>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 (うち社外取締役)	11 (4)	342 (53)	280 (53)	— (-)	61 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	122 (60)	122 (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る。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は17名(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る。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る。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年度の取締役および監査役報酬については、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。

## ステークホルダーとの信頼形成

▼ 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/>

有識者の肩書きは対話当時のものとなります

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経営の進歩について

##### 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くけるような体質（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、CO<sub>2</sub>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)戦略と紐付いた明確な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。
- CO<sub>2</sub>排出量削減のために、カーボンオフセットを利用してくる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に、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。
- パリ協定と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・人財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

### 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

##### ご参加いただいた有識者

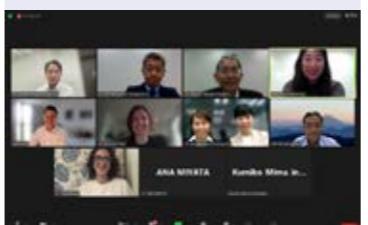
- ソフィア・デル・パール氏  
(World Benchmarking Alliance, Engagement Manager, Social Transformation)
- タルヤ・スイスア氏  
(World Benchmarking Alliance, Research Project Manager)
- ショーン・クリストファー・リーズ氏  
(UNDP Bangkok Regional Hub Business and Human Rights Specialist)

#### 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 パ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、パ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るのか



### 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～事業を通じたSDGs貢献、人財育成(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を対応してきた。
- 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こことや、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。
- 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。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良い。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、新しい自分を見つける、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。
- 「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つていこう」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付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良い。
- 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良い。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に、一律横並びの人事制度は変更せざるを得ないのでないのではないか。
- 出向や兼業を経験し、他職種に興味が湧き、客室乗務職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とサポートし、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なり苦労している。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。

## 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		
	ご来場株主数	<b>1,040名</b>	議決権行使率 <b>60.7%</b>
機関投資家、アナリストとの対話			<b>248回</b> (国内153回／海外95回)
実施回数	<b>3回</b>	参加人数	<b>約2,657名</b>
※回数、人数はオンライン実施分も含む			
従業員との 対話	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 <b>6回</b>	参加人数 <b>165名</b>	実施回数 <b>4回</b> 参加人数 <b>約230名</b>
有識者との 対話	環境	人権	ESG評価機関
	<b>1回</b>	<b>1回</b>	<b>2回</b>
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	<b>7社</b>	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 <b>2回</b>	小学5、6年生 合計	<b>95名</b>
'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

※2023年7月現在

- 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



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



2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



### 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)
- 厚生労働省  
子育てサポート企業「くるみん認定」  
- プラチナくるみん  
(ANA、ANAエアポートサービス)
- くるみん  
(OCS・ANA中部空港・ANAあきんど・ANAテレマート・ANAシステムズ)
- 厚生労働省  
女性活躍推進企業「えるぼし認定」  
- エルボシ(ANA・ANAシステムズ・OCS・ANAテレマート)
- 経済産業省 日本健康会議  
- 健康経営銘柄2023(ANAホールディングス)  
- 健康経営優良法人2023  
(ANAグループ18社、うち8社がホワイト500)



※ 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またはその関連会社の商標またはサービスマークです。

## 社外取締役からのメッセージ



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**

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くますが、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。

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。CO<sub>2</sub>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が、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。





**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 いづみ**

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なく、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からこそ、彼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て、「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、ストレスのないスマート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ないでしょうか。

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が、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、社外取締役には毎回積極的にご発言いただき、時に厳しいお叱りの意見もいただいているが、これに対して、議長として社内取締役にも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・客觀性を高めつつ、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いる。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年度の取締役会においては、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**

