

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。

■ 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らず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。

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る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が、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。

ANAグループの価値観を共有する人々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。

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

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CORSA^{※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、デジタル人材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!」と書いてくれました。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は、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ま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

