

安全

担当役員 メッセージ

全日本空輸(株)
取締役 常務執行役員
安全統括管理者、総合安全推進会議 議長、
安全推進・安全品質監査・ANA Blue Base 担当、
総合安全推進室長 兼 安全推進センター長

宮前 利宏



ANAグループの安全理念の中で「安全は経営の基盤であり社会への責務である」と謳っています。航空事業を中核とするANAグループにおいて、安全は最も優先すべき大切なことであり、社長をはじめ経営トップの対話やメッセージなどを通して社員に繰り返し伝えていきます。私たちANAグループの社員はお客様の命を預かる大切な仕事をしているという認識を継続的に伝承していかなければなりません。その認識の上で、ANAグループで働く一人ひとりが日々の一つひとつの仕事を大切に、様々な環境・状況の中で、リスクを想像し、不安を感じたら立ち止まり、あるいは仲間に声をかけて確認し、安全を自らつくり込むことが重要だと考えています。その基本的なことの不断の積み上げによりお客様、そして社会からの安心を築いていきます。

ANAグループが安全を守り続ける上で大切にしていることは、ANAグループの強みである「仲間への想い」です。象徴的なこととして、上下、職種関係なく、「仲間」にミスをさせないために声をかけ合う「アサーション」という行動様式を促進する取り組みを展開しています。

社員の努力に加えて、組織として安全を堅持する環境、仕組みづくりにも継続的に取り組んでいきます。現場が仕事にいきいきと取り組み、安全をつくり込むための施策や投資などをしっかりと行うとともに、安全リスクマネジメントの仕組みを業界として協働して磨き上げていくことに積極的に関わり、日本の航空の安全が世界をリードすることに貢献していきます。

安全へのゆるぎない姿勢

ANAグループにとって安全は経営の基盤であり、業種・ブランドにかかわらず、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。全社員が日常の業務を遂行する上で規範となるべき「安全理念」と「安全行動指針」を定め、共通の誓いとしています。

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。

安全のしくみ

当社グループは、右のひまわりの図のように、安全のしくみを構築しています。

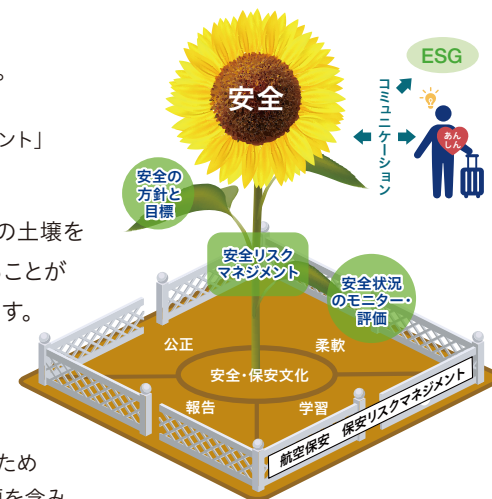
- ・**ひまわりの花**：お客様のあんしんにつながる「航空安全」を表しています。
- ・**葉や茎**：花を支える仕組みとしての「安全の方針と目標」「安全リスクマネジメント」「安全状況のモニター・評価」を意味します。
- ・**フェンス**：ひまわりを外敵から守る「航空保安」を象徴しています。

このひまわりやフェンスを支えるのが、「安全・保安文化」という土壌です。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であると考え、安全・保安の推進にグループ全体で取り組んでまいります。

ANAグループの安全管理システム [詳細](#)

国際民間航空条約第19附属書に準拠する安全管理体制(Safety Management System: SMS)を有しており、安全管理規程に定めています。SMSとは安全管理のための体系的な取り組みであり、必要な組織体制、説明責任、実行責任、方針および手順を含み、以下4つの項目で構成されています。

1	安全の方針と目標	航空安全・保安の方針を定め、安全推進活動を実施しています。 SMSの年度目標と実績はANAグループ安全報告書で公表しています。
2	安全リスクマネジメント	航空機の「運航」のみならず、「お客様」「社員(作業員)」および「保安」を加えた4つの分野において、不安全事故やヒヤリハット情報などに対し、リスクマネジメントのサイクルを回しています。
3	安全状況のモニター・評価	経営トップのレビュー、内部・外部・コードシェア監査、飛行データ解析、事故対応体制の整備などで多角的に安全を管理し、継続的に安全性を強化しています。
4	安全文化の醸成	経営トップと社員の安全・保安に関する対話、安全教育・研修、全社員向けの緊急脱出研修など、様々な取り組みを行うことで、一人ひとりが安全を自ら考え、各職場での安全行動の体現につなげています。

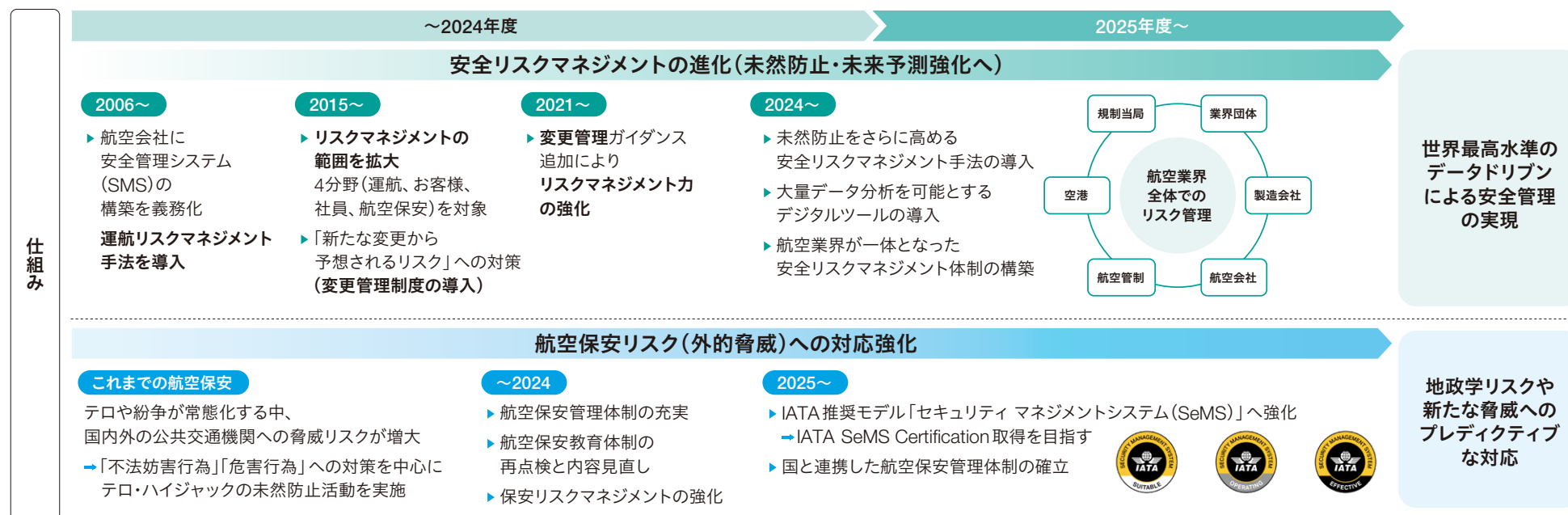


安全

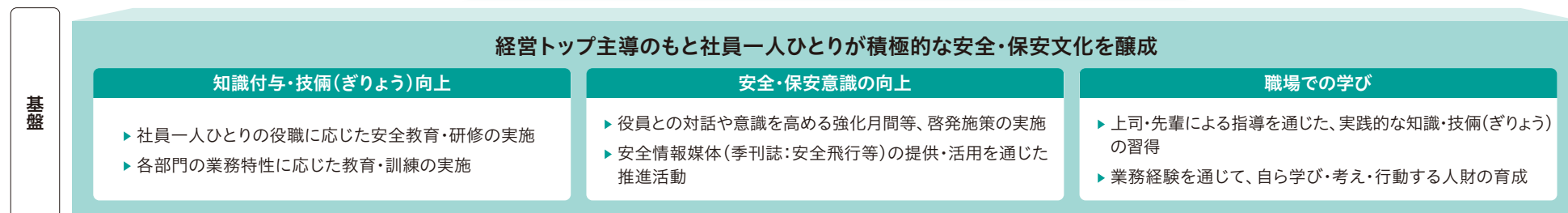
2030年を見据えた安全推進・保安強化活動 [詳細](#)

ANAグループでは1971年7月30日の墜石衝突事故以降54年間、お客様が犠牲となる事故は発生していません。しかし、これは過去の実績にすぎず、明日の安全を保証するものではありません。お客様に安全・あんな空の旅をお届けするため、ANAグループ全社員が一丸となって、たゆまぬ努力を続け、航空の安全を追求しています。

「一人ひとりが変化に向き合い、堅固に『守り』、自ら『創る』」をキーワードに、2030年度の目指す姿を見据え、経営トップのリーダーシップのもと、積極的な安全・保安文化を醸成し、安全リスクマネジメントのさらなる進化や、航空保安リスクへの対応強化といった仕組みづくりを進め、安全性を高め続けていきます。



社員一人ひとりの高い意識と安全行動の体现



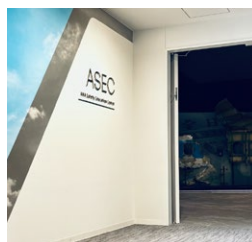
FOCUS:主な取り組み

ANAグループ全体

ANAグループ安全教育センターでの教育・研修

以下の目的で、運航に直接従事しない社員も含めてANAグループの全社員に対して安全教育・研修を実施しています。

- 過去の重大な事故から時間が経過している中で、事故の教訓を風化させないよう「事故と向き合い」「心と向き合い」「仲間と向き合う」というコンセプトのもと、安全堅持への意識を全役職員で醸成する
- 事故の悲惨さを「体感」、エラーの現実を「体験」、安全の維持を「体得」し、安全行動の「体現」を目指す



ANAグループ全体

航空機からの緊急脱出研修

2012年から継続して実施している全グループ社員を対象とした緊急脱出研修では、社員一人ひとりが「自らが援助者として緊急時の行動や危険な行為への対応を体現する」ことを目指します。羽田空港衝突事故での対応など他社事例も参考に、より実践的な対応を行えるようプログラムを刷新し、2024年10月より3巡目の研修を開始しました。



運航部門

レジリエンスのさらなる強化

運航乗務員の訓練は、2019年から定期訓練を、従来の画一的な訓練から、個々の習熟度に適応し実際の運航に即した訓練（Competency-Based Training and Assessment: CBTA）へと移行しました。CBTAは、航空機を操縦するための操縦技術だけでなく、想定外の事態に柔軟に対応する力（＝レジリエンス）を養うことを目的とし、運航や訓練データに基づく課題を訓練に反映させることで、パイロット個々の能力を育成する新たな枠組みです。導入後も継続的に訓練内容を見直すとともに、他機種への順次拡大を予定しており、より効果的な訓練環境の整備に努めています。



グランドハンドリング部門

VR(仮想現実)を活用した訓練

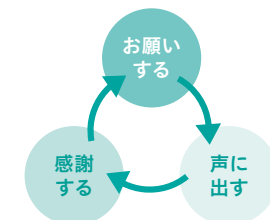
2024年から、グランドハンドリング訓練に、VR訓練シミュレーターを導入しました。これにより、従来の課題であった、地方空港での就航便数や機種の制約による訓練機会の不足が解消され、全国どこでも均一化された質の高い訓練環境が提供できるようになりました。この訓練機器では、空港や天候を自由に選択できるほか、実機では再現が難しい不具合体験もシミュレーションできます。これにより、あらゆる状況に対応できる実践的なスキルを育成します。



整備部門

心理的安全性の向上

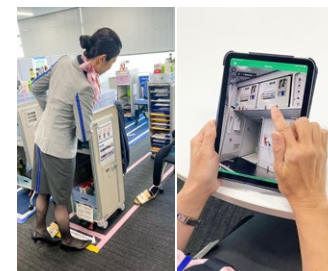
誰しもミスをする可能性があるという前提のもと、権威勾配がある中でも、後輩が先輩に対し、建設的に意見を伝えるコミュニケーション（アサーション）を推進しています。実務を通して、「お願いする」「声に出す」「感謝する」というサイクルを実践することで、コミュニケーションの活性化を図っています。このアサーションの取り組みは、運航乗務員のコミュニケーションをヒントに、整備部門で確立され、その後、他部門でも推進しています。また、2023年よりマネジメント層向けに「アンガーマネジメント教育」を導入し、「怒り」の感情に左右されない、「適切な叱り方」を習得することで、心理的安全性を確保した指導を目指し、取り組んでいます。



客室部門

リアル+デジタル活用による未然防止強化

客室部門では、リアルとデジタルを組み合わせたスキル習得に注力しています。従来、客室乗務員は実際に搭乗して初めて機内を確認していましたが、現在では、安全業務の留意点が反映されたデジタルコンテンツ「360° Camera View」や、機内の様々な機器に実際に触れながら学習できる事務所内スペース「ナレッジスクエア」を活用し、臨場感あふれる事前・事後学習が可能となりました。飛行中のリアルな経験とこれらのツールにより、過去の経験の継承と個々のスキル向上を促進し、高い安全品質を維持しています。



安全

FOCUS:主な取り組み

客室部門

モバイルバッテリーなどの機器発火事象への対応

菊地シート工業株式会社、TOPPAN 株式会社、ANA グループの3社で、航空機内で異常発熱した電子機器から乗客・乗務員、航空機を保護する「Fire Resistant Bag」を共同開発しました。リチウムイオンバッテリーの発火・発煙事象が増加する中、客室乗務員の要望から本製品が企画・開発され、2024年4月より全機材に搭載されています。この耐火バッグは、熱に反応して消火エアゾールを放出するフィルムと耐火袋を組み合わせることで、電子機器の異常発熱時に迅速かつ安全な対処を可能にし、延焼を防ぎます。また、軽量・コンパクトな設計により、客室乗務員が迅速かつ確実に、そして安全に対応できる設計になっています。また、客室乗務員の訓練では、実際に消火体験ができる設備において、リチウムイオンバッテリーからの発火を想定した消火訓練を行い、事象への対応を強化しています。



危機管理

航空事故などの緊急事態への備え

航空事故などの緊急事態や危機が発生し、航空機運航や業務活動が阻害される事態に備え、総合的な緊急対応マニュアル(Emergency Response Manual: ERM)を策定しています。

航空事故発生時のお客様の救助、情報提供などの初期対応、被害者とその家族への人道支援、被害拡大防止を円滑に行う手順をマニュアルに定め、年1回以上の模擬訓練を実施しています。この訓練には約130人の役職員が参加し、手順確認、有効性検証、技能向上を図っています。また、ERMでは航空事故以外の危機にも対応し、令和6年能登半島地震ではERMの危機対応体制にて、安否確認を含む初動から運航再開までに関係部署が横断的に対応しました。



私たちが守る運航以外の安全

ANAグループは、運航の安全だけでなく、「食」「情報」「職場」など、様々な分野において安全を追求しています。

食の安全 [詳細](#)

ANAグループでは、お客様に食の安全と最高品質の食事を提供するため、ANAケータリング品質プログラム「ACQP」を導入しています。就航する日本国内および世界各地のケータリング委託会社へ専任の監査員やシェフが定期的に訪問し、改善指導を行います。さらに、外部の衛生監査機関による国際基準に基づいた監査も実施。これらの厳格なチェックで得られた結果は、社内にフィードバックし、品質の維持・向上と食の安全の徹底に活かされています。

情報の安全 [詳細](#)

ANAグループでは、顧客個人情報は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。守るべき情報を定義し、その情報の重要性のレベルに応じてファシリティとシステムの両面から情報管理体制を強化し、情報漏洩リスクの低減を進めています。また、日本を含めた各国プライバシー法にも適宜対応しています。これらの取り組みについては定期的にグループ各社の経営層に報告し、グループ全体の意識向上を図っています。



経営層を対象としたサイバーセキュリティ演習の様子

環境(自然資本)

基本的な考え方

ANAグループは、気候変動対策、特に温室効果ガス排出量の削減が持続的な事業の成長と持続可能な社会の実現に寄与する、喫緊かつ重要な課題であると認識しています。また、自然資本の保全や資源の有効利用などの地球環境保全への取り組みも同様に重要な課題です。

ANAグループ環境方針とANAグループ生物多様性方針、さらにはANAグループ調達方針に則り、バリューチェーンにかかわるすべての関係者と連携して中長期的な企業のありたい姿と短期的な事業成長を両立させつつ、2030年中期環境目標と2050年長期環境目標の達成に

戦略的に取り組み、企業価値の持続的な向上につなげていきます。そして、事業環境への影響や自然資本維持の取り組みについての透明性の高い情報開示に努めます。



2024年11月、アゼルバイジャン・バクーで開催されたCOP29に参加し、航空業界が果たすべき役割や脱炭素への課題、ANAの具体的な取り組みを発信し、持続可能な社会への貢献を訴えました。

2030年中期環境目標と2050年長期環境目標

[中期環境目標の進捗についての詳細](#)

取り組み		2030年度目標	2050年度目標	2024年度実績
1 CO ₂ 排出量の削減	航空機 P.67 >	<ul style="list-style-type: none"> 運航上の改善 航空機などの技術革新 SAF※1の活用など航空燃料の低炭素化 ネガティブエミッション技術(NETs)※2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※3 8.9%削減 (1,123万トン)
		消費燃料の10%以上を SAFに置き換え		
	航空機以外 P.70 >	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) 航空機などの技術革新(電気・水素航空機などの開発) 排出権取引市場の環境整備 	
		<ul style="list-style-type: none"> 施設、設備機器の省エネルギー(省エネ)化と老朽化更新 再生可能エネルギーの活用 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 20.5%削減
2 プラスチック・紙など資源類の廃棄率削減	P.71 >	<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 57.6%削減
3 機内食など食品類の廃棄率削減	P.71 >	<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前予約サービス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)
4 生物多様性の保全	P.72 >	<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 		4.1%

※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 大気中から直接CO₂を回収・除去し、恒久的に貯留する技術

※3 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、差し引きゼロにすること

1 CO₂排出量の削減

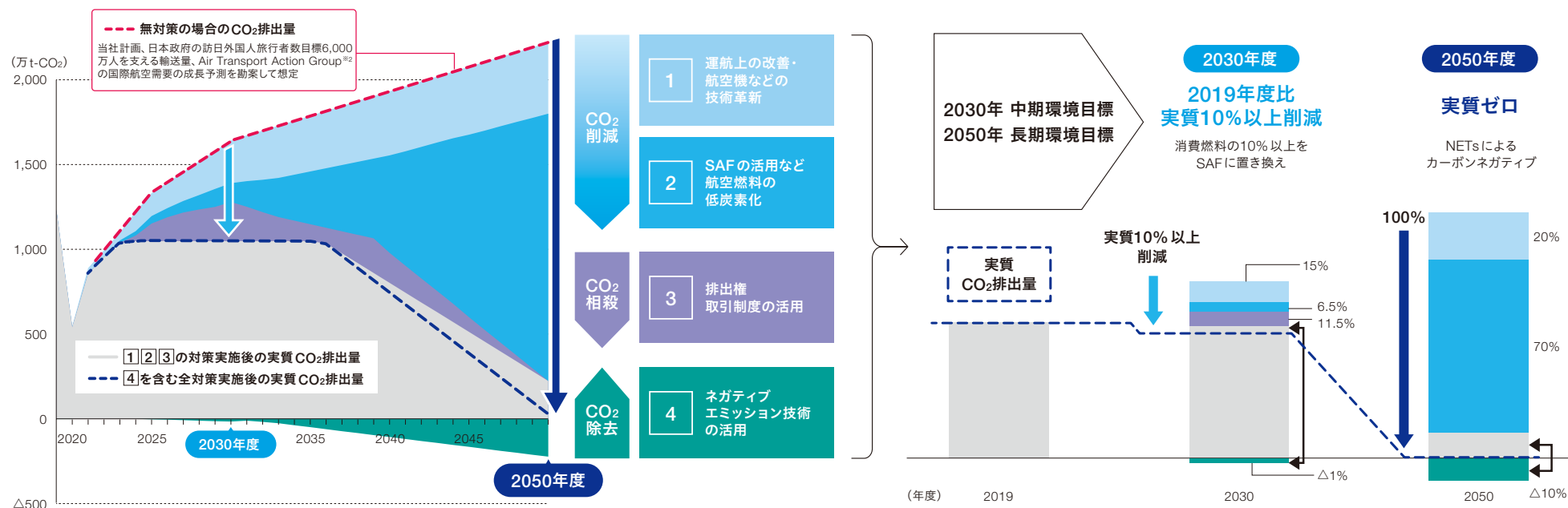
トランジション戦略

航空機の運航で発生するCO₂排出量の削減

ANAグループの2050年長期環境目標達成に向けたトランジション戦略を策定しています。戦略の実行に向け、新たな技術の積極的な活用を模索するとともに、SAFや炭素クレジットの活用については、それぞれの流通状況や経済合理性を踏まえ、ベストミックスで2030年・2050年中長期環境目標の達成に取り組んでいます。また、2024年1月に「SAFの導入促進」「運航上の改善」および「航空機環境新技術の導入」などについて、2030年度と2050年度に向けた定量的な

目標を盛り込んだ航空運送事業脱炭素化推進計画を策定、申請し、国土交通省に認定されました。2024年1月にICAOのCORSIA第1フェーズが開始となっており、国際航空セクターにおける規制対応にも真摯に取り組んでいきます。国内航空については、2024年度から当社はGXリーグ※1に参画し自らの排出削減に挑戦することに加えて、官民連携のもとScope3の市場を創出することなどを通じて日本国内の脱炭素化の推進に貢献しています。

2050年長期環境目標達成に向けたトランジション戦略



※1 GXリーグ:2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GXへの挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取り組みを行う企業群や官・学とともに協働する場

※2 Air Transport Action Group: IATA(国際航空運送協会)や航空機メーカーなど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

① CO₂排出量の削減

4つの戦略的アプローチ

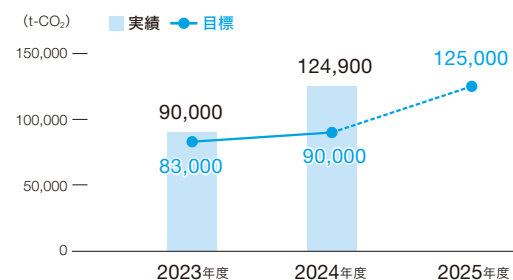
1 運航上の改善・航空機などの技術革新

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、中期経営戦略に基づく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、脱炭素の歩みを進めていきます。

運航上の改善

トランジション戦略の推進において、「運航上の改善」は燃料消費量を低減し、直接的にCO₂排出を削減することが可能な重要な施策であり、運航部門を中心にこの取り組みを推進しています。「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」「燃費効率の良い速度」など従来の工夫に加え、2024年度より「航空管制機関と連携した飛行経路の短縮」によるCO₂排出削減量を可視化するなど、燃料節減活動に取り組んでいます。このように、新しい取り組みや日々の適切な重量管理、地上電源や地上空調設備の活用など多岐にわたる施策を推進し、約125,000トンのCO₂排出量削減を達成することができました。2024年10月には国際民間航空機関(ICAO)主催の会議で「早期加速上昇」の有効性を発信し、国際的なプレゼンス向上にもつなげました。また、航空業界全体の脱炭素化を推進する航空局主催のワーキンググループにも参画しています。引き続き目標達成に向けた取り組みを推進し、航空業界の脱炭素化をリードしていきます。

運航の改善による排出量削減の推移



※飛行経路短縮による排出量削減効果を2024年度実績に反映



2024 ICAO LTAG Stocktaking Event
登壇の様子

航空機などの技術革新

事業規模の回復・拡大の中で低燃費機材への更新を進め、最新鋭リージョナルジェットを含む77機の航空機発注を2025年2月に決定しました。これにより、2030年度末にはグループ全体の機材数約320機のうち、低燃費機材の構成比は91%まで向上する見通しです。

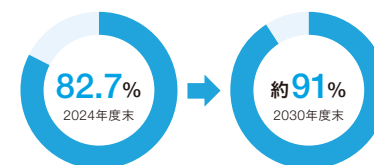
また、将来の新技術の導入に向けて、経済産業省主催の「航空機の脱炭素化に向けた新技術官民協議会」や航空機産業小委員会への参加を通じて、日本の航空機産業の成長と環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。航空機メーカーが進めている水素や電力により飛行する技術開発についての共同研究プロジェクトにも参画しており、エアバス社・ボーイング社と先端技術の情報共有や水素航空機導入時の課題解決に向けて協力しています。

ANAグループは世界で初めてボーイング777型機の貨物専用機と旅客機の両方に、ルフトハンザテクニク社とBASF社が共同開発したリブレット加工フィルム「AeroSHARK^{※1}」を導入し、運航を開始しました(貨物専用機:2024年9月、旅客機:2025年4月)。これにより、飛行中における機体表面に発生する空気抵抗を低減し、年間約250トンの燃料消費量と800トンのCO₂排出量の削減が期待されます^{※2}。2025年6月には、この取り組みに対して、一般社団法人日本物流団体連合会が主催する第26回「物流環境大賞」(先進技術賞)を受賞しました。

※1 ルフトハンザテクニク社とBASF社が共同開発したリブレット加工フィルムの機体への実装技術

※2 ANA年間平均飛行時間をもとにルフトハンザテクニク社が算出した最大予測効果

低燃費機材比率



リブレット加工フィルム「AeroSHARK」

① CO₂排出量の削減

2 SAFの活用など 航空燃料の低炭素化

SAFはANAグループの脱炭素戦略において重要な役割を担います。官民の連携を進めるとともに、将来的なサプライチェーンの構築やSAFの安定供給と利用促進に向けて取り組んでいます。

SAFの安定供給と導入促進に向けた取り組み

持続可能な航空燃料(SAF)の導入促進に向けた官民協議会

関係省庁、石油元売会社などの供給側も含む官民協議会を通じて、政府によるSAFの製造設備に対する投資支援や生産量に応じた税額控除を行う予算措置が決定され、国際競争力のある価格で安定的にSAFが供給される体制構築に向け検討が進んでいます。

国産SAFの普及に向けた産業間連携「ACT FOR SKY」

「ACT FOR SKY」は産学官が協力し、国産SAFの商用化と普及・拡大を目指しています。

2024年12月に開催したACT FOR SKYシンポジウムに、ANAからは上席執行役員(航空政策・GX担当)の松下正が登壇し、航空脱炭素の現状・課題と今後への期待について発信しました。


[詳細](#)

「空のカーボンニュートラル」シンポジウム vol.3への登壇

2025年1月に開催されたシンポジウムで、上席執行役員(当時)の宮田千夏子は、SAFの普及にはその重要性和課題について国民の理解を深め、社会全体で航空分野の脱炭素化を実現する仕組みが必要であると発信しました。

[詳細](#)
SAFの活用による羽田＝八丈島路線のCO₂排出量削減事業

ANAの「SAFの活用による羽田＝八丈島路線のCO₂排出量削減事業」が、東京都の公募した「バイオ燃料活用における事業化促進支援事業」に採択され、2023年12月～2024年度まで継続的にSAFを活用しました。

関連情報: 八丈島線の定期便で継続的にSAFを活用するプロジェクトを開始!



SAF製造企業との連携

- ・2024年度に国土交通省のSAF導入支援実証事業、および東京都バイオ燃料活用における事業化促進支援事業にENEOS株式会社が採択され、ANAも同社から輸入SAFを調達しました。
- ・2025年度より、日本で国産SAFを初めて製造するコスモ石油マーケティング株式会社と調達契約を結びました。

SAF利用促進に向けた市場形成への取り組み

SAF Flight Initiative

[詳細](#)
[カーゴ・プログラム 荷主企業を対象としたサービスの詳細](#)

ANAは参加企業と協力して産業横断的にSAF利用を推進する「SAF Flight Initiative」を2021年9月にスタートしました。また2023年9月には、貨物輸送で貨物代理店を対象としていたカーゴ・プログラムを荷主企業向けに拡大し、貨物代理店からの荷主企業別の輸送実績に基づき、荷主企業へのScope3削減量の割当を可能としました。2025年7月現在、合計21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。



① CO₂排出量の削減

3 排出権取引制度の活用

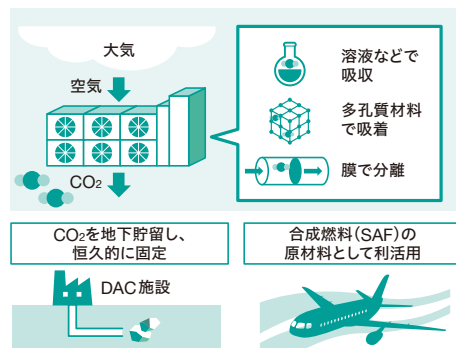
航空機のCO₂排出量削減に向けて、運航上の改善、航空機などの技術革新、SAFの活用を進めるとともに、短期的な対策として排出権取引制度を活用します。特に、2024年1月に開始されたCORSIA第1フェーズにおいては、ICAOが定めるCORSIA適格クレジットを購入し、国際線におけるオフセット義務を履行します。2024年11月に開催されたCOP29でパリ協定第6条の運用ルールに関する合意がなされ、制度面での進展が見られたものの、CORSIA適格クレジットはガイアナ共和国のART Guyana REDD++ プロジェクトのみに限定^{※1}されている状況です。ANAでは、計画的にCORSIAに対応していくため、2024年度にこのCORSIA適格クレジットを1,000t-CO₂分購入し、当該クレジットの無効化^{※2}を実施しました。今後、CORSIA適格クレジットのさらなる流通拡大を期待しています。

※1 2025年5月時点 ※2 カーボンのクレジットのサプライヤーによる代理償却

4 ネガティブエミッション技術(NETs)の活用

SAFなどの低炭素燃料で削減しきれない残存排出量に対し、ネガティブエミッション技術の導入を進めていきます。これは、大気中から直接CO₂を回収・除去し、恒久的に貯留する技術で、特にDAC(Direct Air Capture:大気からCO₂を直接回収する技術)は2050年ネットゼロ達成に不可欠とされます。当社は2023年8月、米国の1PointFive社と、航空会社として世界初のDAC由来炭素除去(CDR)クレジット調達契約を締結しました。現在1PointFive社は、米国テキサス州で第1号商業プラントSTRATOSの建設を進めており、2025年中の商業運転開始を予定しています。1PointFive社の創出するCDRクレジットを2025年以降の3年間に合計3万トン以上を調達する予定です。

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。



現在建設中の第1号商業プラントSTRATOS(米国テキサス州)

航空機運航以外のCO₂排出量削減

ANAグループは、航空機の運航以外で発生するCO₂排出量を削減するため、各事業所においてエネルギー管理標準を策定し、クラウド型のエネルギー管理システムで詳細にCO₂排出量を管理しています。航空事業以外で省エネ法の特定事業者となるANA フーズとANA ケータリングサービスは、経済産業省による事業者クラス分け評価制度(2024年度提出分〈2023年度実績〉)において、最高の「省エネ優良事業者(Sクラス)」に認定されました。排出量の大部分を占める電気と車両燃料の使用によるCO₂排出量を、2030年までに2019年度比で33%以上削減する環境目標の達成に向けた取り組みを推進しています。

主な取り組み 空港車両の低炭素化

ANAグループは、空港で使用する航空機地上支援車両(GSE車両)からのCO₂排出量削減に注力しています。グループの保有するこれらの車両は、航空機牽引車、貨物や手荷物用タグ車(ドーリーを牽引)、貨物上屋や手荷物仕分け場と航空機間を輸送するカーゴトラックなど多岐にわたり、動力を持つ車両は4千台を超えます。

具体的な取り組みとして、EV(電気自動車)、FCV(燃料電池自動車)、HV(ハイブリッド自動車)といった低炭素車両への置き換えに加え、車両燃料をRD(リニューアブルディーゼル)に転換することも視野に入れ、幅広い選択肢を検討しています。これらの導入にあたっては、運航品質を維持することはもちろん、経済合理性も考慮した最適な組み合わせ(ベストミックス)を判断するため、車両メーカーや地方自治体の協力を得て実証実験に取り組んでいます。この施策をグループの地上エネルギー部会に設置された車両・施設分科会が中心となって推進しています。

② 資源類の廃棄率削減／③ 食品類の廃棄率削減

資源類の廃棄率削減(プラスチック・紙など)

ANAグループは**3R (Reduce, Reuse, Recycle) + R (Renewable)**を促進し、資源類の廃棄率削減に取り組んでいます。

プラスチック使用量の削減

空港ラウンジや機内で使用するプラスチック製品の環境配慮型素材への変更を進めています。機内で提供するおもちゃの本体には木や紙などの素材を中心に採用し、包装袋も紙素材に変更しました。羽田空港・成田空港のラウンジ内シャワールームで提供しているアメニティも順次、環境配慮型の素材にリニューアールしています。



ラウンジアメニティ

紙コップ

おもちゃ

木製カトラリー

歯ブラシ



中部国際空港では貨物部門の社員の提案をきっかけに、貨物用プラスチックフィルムを空港ビル内のゴミ袋などに再資源化する資源循環型スキームを構築し、「2025愛知環境賞」銀賞を受賞しました。

紙資源使用量の削減

国内線の保安検査場と搭乗口の改札機を順次リニューアルし、紙の「保安検査証」「搭乗案内」も廃止を進めています。また、機内誌『翼の王国』はお客様ご自身のデジタル端末でご覧いただけるようにしています。

[空港での紙資源削減 保安検査場・搭乗口の通過方法について](#)

[機内誌『翼の王国』](#)

食品類の廃棄率削減

国際線の機内において快適におくつろぎいただくために、ご出発前にお好みのメニューや軽めの機内食、機内食不要を選択できる機内食事前予約サービスを行い、提供されずに廃棄される機内食を減らし、食品類の廃棄率の削減につなげています。

[ファーストクラス機内食 事前予約サービスについて](#)

[ビジネスクラス機内食 事前予約サービスについて](#)

TOPICS 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「ANA Future Promise」を推進しています。2024年9月2日から就航しているリブレット加工フィルムを実装したボーイング777型機の貨物専用機に続き、2025年4月26日よりリボーイング777型旅客機の運航を開始しました。初号機の就航以降、効果の検証を行ってきましたが、当初想定していた約1%の**燃料消費量およびCO₂排出量**の削減効果を確認しています。旅客機ではドアエアへのプロモーションデカールの貼付や、お客様にリブレット加工を直接触っていただけるサンプル品の機内設置など、リブレット技術を身近に感じていただく取り組みも展開しています。



リブレット加工フィルム(サメ肌の構造を模倣したフィルム)

[その他の取り組み](#)

4 生物多様性の保全

生物多様性の保全

昆明・モントリオール生物多様性枠組(GBF※1)の23のターゲットに関連し、ICAO※2は野生生物違法取引防止や空港周辺の生物への影響緩和などを航空業界が取り組む生物多様性保全における重要課題としています。当社グループもこれらの課題解決に向け、事業を通じた取り組みで自然資本への負の影響を減らし、生物多様性保全に貢献します。

※1 Global Biodiversity Framework ※2 ICAO Environmental Report 2025

事業活動を通じた取り組み

回避・軽減

ANAは2018年に署名したバッキンガム宮殿宣言に準拠し、野生生物の違法取引撲滅に取り組んでいます。以来、国際NGOのTRAFFICと連携し、水際対策のための知識共有セミナーを毎年開催。これまでに空港関係者や国内外のANAグループ社員ら、延べ1,000人超が参加し、違法取引防止に貢献しています。



軽減

ANAケータリングサービス成田工場では、機内食の調理で出る食品残渣を100%リサイクルし、堆肥や飼料にしています。この堆肥で育てた野菜(ソフトケール)を機内食に使う循環型システムは、食品リサイクル法に基づく認定を受けています。この取り組みは、安全な食材提供だけでなく、資源の循環利用による環境負荷低減を通じた生物多様性保全にも貢献しています。



軽減

ANAあきんど「ANA農園プロジェクト」は、愛媛県の耕作放棄されたみかん畑を再生し、みかんの生産から販売までを支援。これにより、雑草・害虫の発生、野生動物の侵入、地すべりといった問題解決を目指します。地元と連携し、グリーン・ツーリズムや農業体験などを推進するほか、伊予柑の植樹による農地再生と生物多様性保全にも貢献しています。



ステークホルダーとの協働



「TNFDフォーラム」への参画

自然資本に関してリスク管理と開示の枠組みを構築するために設立されたThe TNFD Forumに加盟しています。



経団連生物多様性宣言・行動指針への賛同

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。



環境省「生物多様性のための30by30アライアンス」への賛同

2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標「30by30(サーティ・バイ・サーティ)」に賛同し、その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)

環境省などが後援するサンゴ保全活動は、活動開始から20年が経過しました。海水温上昇やオニヒトデによって荒廃したサンゴ礁を再生することで、豊かな海の生態系を取り戻します。これまでに19,532本のサンゴ苗を植え付け、延べ4,652人が参加しました。

TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

TCFD・TNFD

事業活動における気候変動と自然資本に関するリスクと機会を明確にし、ステークホルダーとの対話を深めて事業の持続可能性を高めることを目的に、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)とTNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)それぞれが提言するフレームワークを活用した情報開示の質と量の充実に努めています。

ガバナンス

気候変動と自然資本を含む環境課題にかかわる重要方針と施策を、代表取締役社長が総括し、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経営推進会議で年4回議論を行っています。同会議の傘下にはエコ・ファースト部会(航空機の運航によるCO₂排出関連)と地上エネルギー部会(航空機の運航以外によるCO₂排出関連)を設け、さらに地上エネルギー部会には車両・施設分科会と地域連携分科会を組織し、CO₂削減策とその進捗状況の報告、議論を行っています。経営戦略にかかわる重要な環境課題はグループ経営戦略会議で議論し、審議し、取締役会に上程しています。取締役会は、環境課題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。

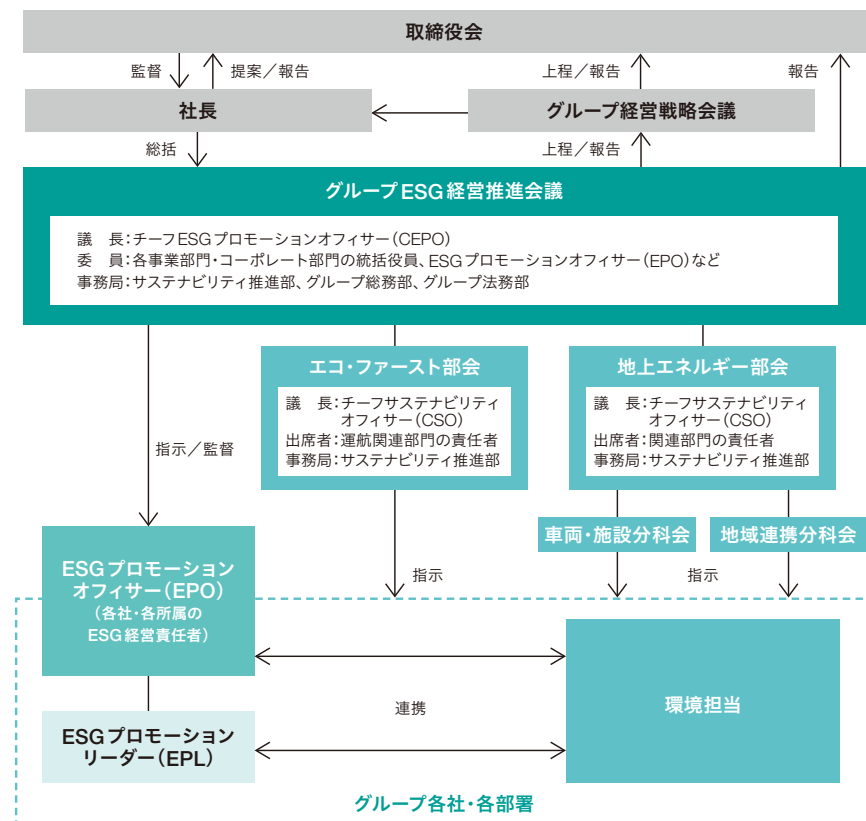
気候変動と自然資本への対応をANAグループ調達方針にも盛り込んでいます。ANAグループ調達方針は、調達基本方針とサプライヤー行動指針で構成され、当社事業のサプライチェーン全体で気候変動と自然資本への対策に取り組むことを目的に、本方針を重視して取引先を決定し、取引の開始後もモニタリングを定期的に行い、当社の取り組みへの理解と協力が得られるよう取引先に積極的に働きかけています。

気候変動対策と自然資本保全への取り組みと会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を結びつける仕組みとして、CO₂排出量とESG外部評価を役員報酬に反映させています。

これまで取締役会に上程・報告された気候変動と自然資本に関する事案(例)

- 環境(各種)方針・中長期環境目標の策定
- 中長期環境目標の進捗報告
- TCFD・TNFD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

体制図



TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

リスク管理

気候変動と自然資本を含む環境課題に関するリスクを重要なリスクと認識し、ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程に基づいて運営するリスクマネジメントの仕組みの中で管理しています。

[リスクマネジメント体制](#)

指標と目標

当社はANAグループ中長期環境目標を策定し、環境負荷の低減に取り組んでいます。2050年度までにCO₂排出量実質ゼロを実現する目標、そして資源類と食品類の廃棄率削減にも設定した目標に向けて着実に取り組みを進めています。また、事業活動が自然資本に与える影響の緩和に努めるとともに、事業活動および社会貢献活動を通じて自然資本の保全に取り組んでいます。

戦略(TCFD)



SAFのコストは2025年に世界平均でケロシン価格の4.2倍となる見込み^{※1}です。その後、製造コストの低減により、2040年には1～3倍になると予測されています^{※2}。燃油費が営業費用の2割強を占める費用構造を持つ航空事業において、このSAFとケロシンの調達価格差はSAFの活用を加速することで大きな財務インパクトを与えます。全世界で純利益率が3.7%の民間航空業界^{※3}で中核事業を運営する当社グループがこれを吸収することは困難です。当社グループが航空輸送サービスを社会に提供し続けるために、SAFの導入をはじめとするCO₂排出量を実質ゼロにするための費用、すなわち持続可能な未来に貢献するための費用を社会全体で負担する環境の整備は不可欠であり、当社がその社会的使命を継続して果たしていくために、国をはじめとするステークホルダーへの働きかけを行っていきます。

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°Cと

1.5°Cのシナリオに基づくシナリオ分析を行い、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、その財務インパクトを評価し対応策を検討しています。財務インパクトを大と評価したリスクと機会について、中期(2030年度)と長期(2050年度)の単年度の財務インパクトを算定しました。その算定手法を当社ウェブサイトで開示しています。

4°C シナリオ	現状を上回る温暖化対策をとらないことにより、産業革命以前に比べた気温が約4°C上昇し、気候変動による物理的变化に関するリスクが顕在化するシナリオ
1.5°C シナリオ	抜本的なシステム移行が達成されることにより、産業革命以前に比べた気温の上昇が1.5°C未満にとどまり、低炭素経済への移行に関するリスクが顕在化するシナリオ

[トランジション戦略について](#) [P.67 >](#)

※1 Fuel Fact Sheet 2024, IATA, June 2025 ※2 Sustainable Aviation Fuel Mandate - Final Stage Cost Benefit Analysis, 英国Department for Transport, April 2024

※3 Chart of the Week, Airline profits hold altitude in 2025 amid headwinds, 13 June 2025, IATA

[事業への影響規模の算定手法と中期および長期の財務インパクト](#)

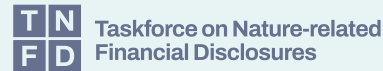
TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

気候変動が与える中期および長期の財務インパクト

機会／リスクの内容			財務インパクト※1		対応策	
			中期	長期		
物理的	リスク	異常気象の深刻化・増加	大	大	・より高度なBCPの確立 ・災害耐性の高い施設、設備などへの更新	
		降雨・気象パターン変化		中	・JAXAとの協働研究 ・就航先、便数などの見極めと事業計画への適切な反映	
	CO2削減に向けた対応(航空機)					
	クレジット	小～大	中～大	・CORSIA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パクトの最小化		
	SAF	大	小～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」などのスキーム展開によるSAF購入費用の一部補てん		
機会			・次世代航空機(水素・電力など)導入コストの増加	算定中	・空港インフラ整備に向けた政府、関係各所への働きかけ	
	新技術	大	大	・燃費効率向上による燃油費の低下 ・投資による技術革新機会の創造とSAF・クレジットの優先的な調達	・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 ・DAC※2など高品質かつ恒久的なCO2除去技術の導入に向けた戦略的な投資	
移行	リスク	CO2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 ・燃油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化など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 ・次世代バイオ燃料など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
		訴訟／罰金／税制		中	・各国の法規制の未達成による罰則・罰金の発生 ・気候変動対策の遅れに対するステークホルダーからの圧力 ・カーボンプライシング(炭素税、排出権取引制度)の導入によるコストの増加	・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
		消費者意識・選好の変化		中	・積極的な気候変動対応によりブランド価値を向上させることで、顧客の信頼獲得による売上高の増加および環境保全に敏感な若い世代の人財の確保 ・リアルな移動を伴わない新規事業の成長 ・企業のScope3(出張や貨物輸送)を減らす需要の高まり	・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)
	機会	資金調達		中	・市場に先手を打った積極的な気候変動対応による、ESG投資の取り込みや融資による資金調達の実行	・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(FCV))

戦略(TNFD)


[TNFD 提言に沿った情報開示はこちら](#)

優先地域の特定

前年度に検討した、ANAグループが事業活動を通じて関係する可能性がある自然関連の依存と影響の内容とそれらに関する情報の入手可能性などを踏まえ、事業活動において生態学的に要注意と考えられる“要注意地域”の観点から「空港」に関する分析を、そして事業活動において重要な自然関連の依存・影響、リスク・機会を特定した“マテリアルな地域”の観点から「侵略的外来種」に関する分析、「野生生物違法取引」に関する分析、「観光資源」に関する分析をそれぞれTNFDが推奨しているLEAPアプローチ※に則り実施しました。

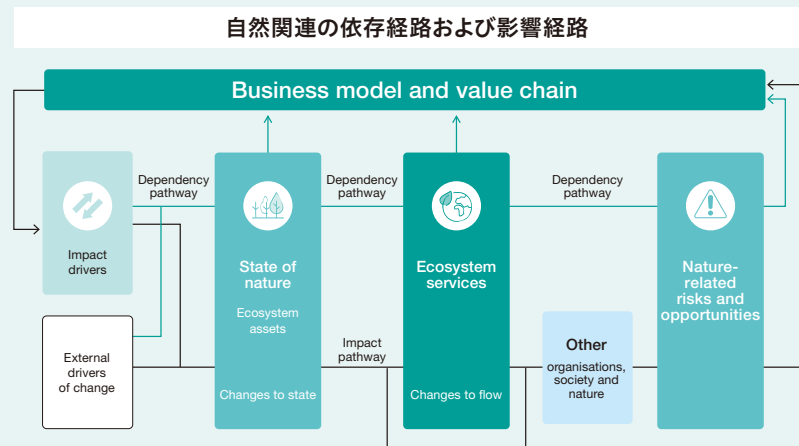
※LEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) アプローチ：自然関連課題を評価・管理するための統合アプローチ

[自然関連・生物多様性への依存・影響、リスク・機会](#)

依存・影響、リスク・機会の重要性評価

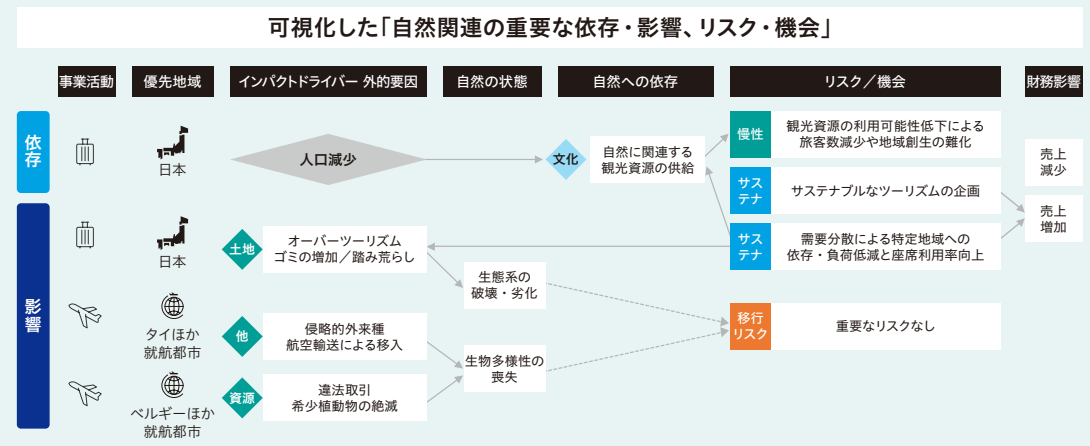
ANAグループではサステナビリティの重要課題をダブルマテリアリティの考えに基づいて決定しています。自然関連の重要課題評価においても優先地域における自然への依存(生態系サービスの利用可能性の変化による財務影響と発生可能性)、影響(深刻度と発生可能性)、およびそれらが生み出すリスク・機会(財務影響と発生可能性、時間軸)をLEAPアプローチに従って評価し、次頁の重要性評価マトリクスを用いて5以上を重要な項目として特定しました。また、今回の評価において依存と影響について下図「TNFD概念」の考え方で経路を考慮することとし、結果をロジックツリーにより可視化しました。

TNFD概念



※出典：TNFD 最終提言 v1.0

ロジックツリー



凡例

- ◆ 外的要因(自然環境や生態系サービスを変化させ得る原因となる自社活動以外の要因)
- ◆ インパクトドライバー(自然環境や生態系サービスを変化させ得る原因となる自社活動)
- ◆ 自然への依存
- 移行リスク(自然にプラスな方向に移行する社会と企業の取り組みのズレから生じるリスク)
- 物理的リスク(自然環境の変化により直接的に企業の財務に影響するリスク)
- 機会(企業の財務または自然にとってプラスの効果がある事象)

依存・影響、リスク・機会の重要性評価の結果

ANAグループは、事業活動が侵略的外来種移入や野生生物違法取引、オーバーツーリズム、地域創生に重要な影響関係があると評価しました。こうした影響が現時点では法規制リスクに直結する可能性は低いものの、将来的な規制や顧客嗜好の変化に備え、今後定期的に見直す必要性を認識しています。地方の自然観光資源への依存は、人口減少による担い手不足が減収につながる物理リスクであると評価しました。今回の評価結果を踏まえ、「基本的考え方」にGBFターゲット6:侵略的外来種対策を追加しました。こうした課題に対し、ANAグループは「サステナブルなツーリズム」の推進による自然再生と需要創出の両立、未開拓の観光地への需要分散によるオーバーツーリズム緩和と収益向上の両立が重要であり、それらがビジネス機会であると捉えています。

重要性が高いと評価した依存・影響

自然関連課題	優先地域	依存／ 影響	内容	(a)+(b) 総合点 (6点満点)	(a) 依存／ 影響の大きさ	(b) 発生可能性
サステナブルなツーリズム	日本全土※1	依存	サステナブルなツーリズム(一部の路線)は自然景観・野生動植物などの自然環境に依存している	5	3	2
地域創生	日本全土※1	依存	ANAグループが取り組んでいる地域創生は自然資本・生物多様性に依存している	5	3	2
侵略的外来種移入	移入元：ベルギー、アメリカ、フランス、ドイツ、オーストリア、 イタリア、メキシコ、中国、インド、ベトナム 移入先：成田、羽田、関西	影響	侵略的外来種の航空による輸送を通じた、生物種や生態系への影響	6	3	3
野生生物違法取引	タイ、アメリカ、香港、中国	影響	航空運送が違法取引された保護対象・希少種動植物の輸送経路となることによる、生物種への影響	5	2	3
オーバーツーリズム	ニセコ、美瑛町、奥入瀬、蔵王、箱根、佐渡、富士山、京都、 奈良公園・山の辺の道、仁淀川、阿蘇、西表島	影響	航空運送の拡大が顕著にオーバーツーリズムの原因となった場合の陸域および海洋生態系への影響	5	2	3

重要性が高いと評価したリスク・機会

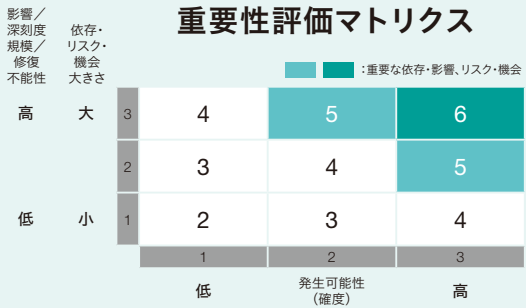
自然関連課題	優先地域	リスク・ 機会	内容	(a)+(b) 総合点 (6点満点)	(a) 財務影響度	(b) 発生可能性
サステナブルなツーリズム	日本全土※1	リスク	豊かな自然が棄損されたあるいは喪失した場合、観光目的旅客数の減少およびそれに伴う減収	5	2	3
地域創生	日本全土※1	リスク	地域創生の原動力となる自然景観に依存する観光産業が、これを担う地域の人口減少により行き詰まり、その結果衰退する地域経済の招く航空需要縮小と事業収入の減少リスク	5	2	3
サステナブルな ツーリズム	保全すべき貴重な自然があり観光資源としての 魅力が高いものの旅客数が比較的小さい日本国内空港	機会	サステナブルなツーリズムの企画実行による自然景観・野生動植物の 復元・再生への寄与およびそれを通じた需要の喚起による売上増加	5	2	3
オーバーツーリズム	(オーバーツーリズムの需要分散先として)周辺の観光資源 魅力度が高いものの、旅客数が比較的小さい日本国内空港	機会	オーバーツーリズムの傾向を分析し需要を分散することで 自然への負担軽減と座席利用率向上による増益機会	5	2	3

※1 地方区分(北海道、東北、九州など)による魅力的な観光資源の集中は見られず、全国の空港周辺に観光資源が遍在

対応策

今回特定した自然関連の重要な項目については、AR3Tフレームワーク※2などを活用しながら効果的な対応策の強化を検討していきます。

※2 SBTs for Nature が提言する企業が取り組むべき目標に合わせた行動の枠組み



人権

基本的な考え方

ANAグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権尊重に係るマネジメント・システム(サイクル)を構築し、国内各社に先駆けて2018年に日本企業として初となる人権報告書を発行するなど、取り組みを進めています。また、「2023-25年度中期経営戦略」においても「サプライチェーン上の人権尊重の徹底」を掲げています。「人権デューディリジェンスプロセス」「苦情処理メカニズム」の両面からライツホルダー※の声を拾い、その声に基づく対応を進めていくことが重要と考えており、「ライツホルダーとのエンゲージメントを軸とした人権尊重の取り組み」をさらに進めていきます。

すべての取り組みについて、詳しくはこちらをご覧ください。 [人権報告書2023](#)

▶ 方針によるコミットメントおよび周知

2016年4月に「ANAグループ人権方針」を定め、2023年7月に改訂しました。

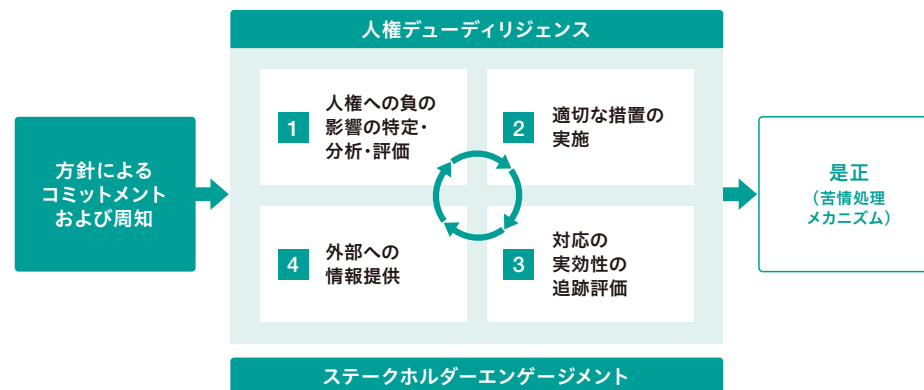
[ANAグループ人権方針](#)

1 人権への負の影響の特定・分析・評価 [詳細](#)

2016年に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。また、ビジネスと人権を取り巻く国際的な環境変化やANAグループの事業環境・事業ポートフォリオの変化等を踏まえ、2022年にインパクトアセスメントを実施しました。検討にあたっては、全社横断的に議論・確認する場として「人権・環境デューディリジェンスワークショップ」を開催し、その中で抽出した潜在課題をもとに、新たな人権リスクを加味して5つの新たな人権テーマを設定しました。2025年度は3年間の進捗を確認した上で、改めて重要な人権テーマの見直しを実施していきます。

重要な 人権テーマ	テーマ1 国内外の業務委託先やベンダーで働く外国人労働者の労働環境把握
	テーマ2 サプライチェーン上における人権課題・環境負荷の特定
	テーマ3 航空機を利用した人身取引の防止
	テーマ4 お客様情報の保護とプライバシーへの配慮
	テーマ5 AIやメタバース等のサービスを提供する際の人権配慮

人権尊重に係るマネジメント・システム(サイクル)



2 適切な措置の実施 / 3 対応の実効性の追跡評価

事例: 重要な人権テーマ1



国内外の業務委託先やベンダーで働く外国人労働者の労働環境把握

重要テーマについて、リスク発生の防止に向けた取り組みを進めており、本テーマについては、第三者機関であるNPO法人経済人コー円卓会議日本委員会とともに、下記の3つのステップを1サイクルとして年度単位で回しています。ステップ②③ではライツホルダーに直接苦情処理メカニズムを案内し、人権デューディリジェンスと苦情処理メカニズムを両輪で回しています。

ステップ①	ステップ②	ステップ③
グループ会社および主要委託先企業を対象とした労働者雇用状況調査 システムを活用し外国人労働者の雇用状況(人数、国籍、在留資格等)を確認しています。	外国人労働者への直接アンケート調査 ①の結果を踏まえ、潜在的リスクが一般的に高いとされる特定技能・技能実習生を対象としたアンケート調査を実施し、労働者の生の声を拾っています。	インタビューの実施 アンケート結果に基づき、企業担当者へのヒアリングや第三者機関による労働者へのインタビューを行い状況を確認しています。その中で確認された課題については、委託先各社とともに改善を行い、その後の追跡評価も実施しています。
課題と今後の取り組み 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って取り組みを進める中で、特に事例に挙げている取り組みでは、実施した対応の実効性を適切なタイミングで確認することに難しさを感じています。その対応として、2025年度からはサイクルの中に追跡評価を組み込む形で、さらに取り組みを深化させていきます。		

人権

4 外部への情報提供

- 2023年度人権報告書を発行しました。 [人権報告書2023](#) 
- 英国で施行された「Modern Slavery Act 2015」、豪州で施行された「Modern Slavery Act 2018」に基づいた声明を公表しています。
- 最新の取り組みについては適宜、当社ウェブサイトに掲載しています。 [最新の取り組み](#) 

▶ 是正(救済へのアクセス)

2020年11月に苦情受付窓口である「Ninja」の運用を開始しました。人権侵害に留まらず、不満や懸念などの労働者からの幅広い声を受け付けています。2024年度までに19件の声を受け付け、いずれも2週間以内に、受け付けた提起に係る「方針の有無」と「提起内容に係る担当者」の情報を回答し、案件ごとに必要な対応を実施しました。



TOPICS カスタマーハラスメント対策について

ANAグループ カスタマーハラスメントに対する方針

ANAグループでは、社員・お客様の人権が互いに尊重され、安心で快適な利用環境を確保するため、2024年6月に「カスタマーハラスメントに対する方針」を策定しました。グループ内においては、方針の策定とともにガイドラインの整備や社内教育の強化を行っています。

お客様のご意見・ご指摘には真摯にかつ誠実に向き合い対応する一方で、カスタマーハラスメントに対しては、毅然と行動し、組織的に対応することでサービス品質の維持向上を追求していきます。また、関係各所との連携により、航空業界として取り組みを推進します。

重要な人権テーマ2 責任ある調達について

ANAグループではサプライチェーン上における優先すべきリスクの分析を行い、サプライヤーの皆様に向けて当社グループの調達方針の周知や説明を行うなど、責任ある調達への理解を求めています。

2020年度以降、ESG上の重要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行い、結果のフィードバックに加えて課題改善に向けた意見交換ならびに是正支援を実施しています。また工場監査時には、品質面に加え、労働基準・安全衛生などのサプライヤー行動指針に基づいたESG調査も実施しています。さらに、2025年度は国際的な評価機関であるEcoVadis社が提供するサービスを活用しサプライチェーン上のリスクの把握を進めるなど、サプライヤーマネジメントをより強化していきます。



制服縫製工場監査(2025年3月)

重要な人権テーマ3 航空機を利用した人身取引の防止

2024年度、ANAに所属する全客室乗務員約8,000人を対象に会議体での教育を実施しました。また、ANAホールディングス株式会社主催で官民連携した「人身取引防止フォーラム」も開催しました。さらに、国際移住機関(国連 IOM)が主催したカザフスタン共和国における人身取引防止に関する研修にて、唯一の民間航空会社として講演するなど、ANAグループ個社としてのみならず、セクターとしての活動にも力を入れています。

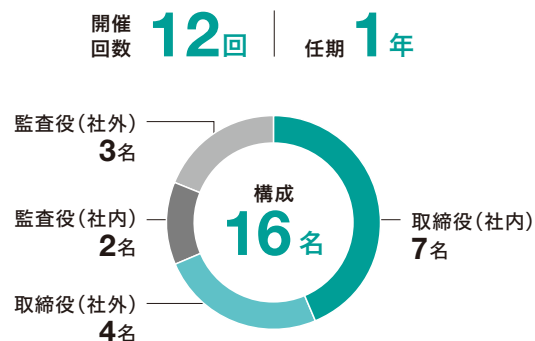


[その他の重要な人権テーマに関する取り組み](#) 

コーポレート・ガバナンス

取締役会

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、グループ経営にとって重要な意思決定ならび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

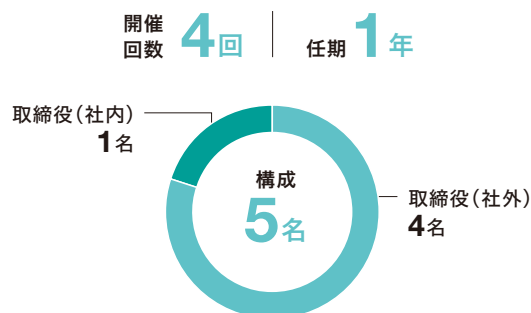
経営課題をより迅速かつ詳細に審議するため、代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーに、取締役会を補完する組織として機能しています。

開催回数 **63回**

諮問委員会

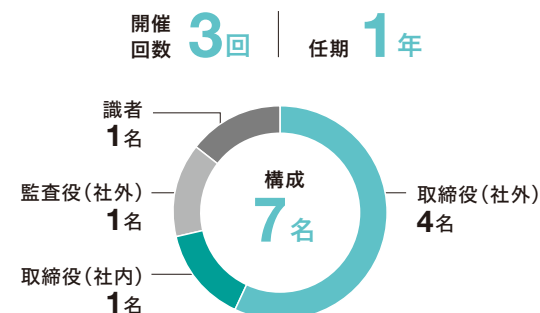
人事諮問委員会

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。



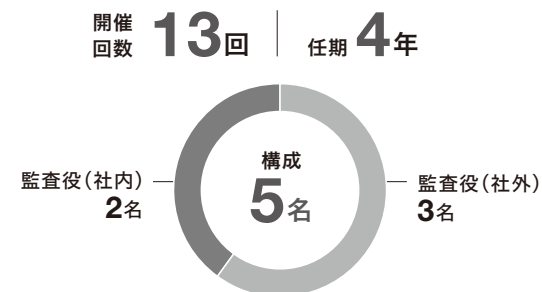
報酬諮問委員会

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。外部専門機関に調査依頼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

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実施しています。



役員紹介 [取締役]

**6 種家 純**

取締役
執行役員
所有する株式の数: 2,200株

5 中堀 公博

取締役
専務執行役員
所有する株式の数: 3,100株

7 井上 慎一

取締役
所有する株式の数: 5,900株

8 山本 亜土

社外取締役
所有する株式の数: 4,800株

9 勝 栄二郎

社外取締役
所有する株式の数: 4,100株

10 峰岸 真澄

社外取締役
所有する株式の数: 500株

11 井上 ゆかり

社外取締役
所有する株式の数: 2,000株

3 平澤 寿一

代表取締役
副社長執行役員
所有する株式の数: 5,300株

1 片野坂 真哉

取締役会長(取締役会議長)
所有する株式の数: 21,000株

2 芝田 浩二

代表取締役社長
所有する株式の数: 11,400株

4 直木 敬陽

代表取締役
副社長執行役員
所有する株式の数: 4,400株

取締役体制

スキルマトリックス

	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	取締役会長			・取締役会議長			●	●	●			●		●
2	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	●	●	●	●			●		●	●
3	平澤 寿一	代表取締役 副社長執行役員		●	・グループ渉外調査・秘書・経済安全保障担当			●	●			●		●	
4	直木 敬陽	代表取締役 副社長執行役員		●	・グループCHO（グループ人事・グループ労政担当） ・グループ経営戦略担当			●	●	●					●
5	井上 慎一	取締役			・全日本空輸（株）代表取締役社長			●	●	●				●	●
6	中堀 公博	取締役 専務執行役員		●	・グループCFO（グループ経理・財務担当）、 グループ経理・財務室長			●	●		●			●	
7	種家 純	取締役 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	勝 栄二郎	社外取締役	●			●	●	●			●		●		●
10	峰岸 真澄	社外取締役	●			●	●	●			●		●		●
11	井上 ゆかり	社外取締役	●			●	●	●		●			●		●

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

スキルセットの選定理由 当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は以下の通りです。

スキル項目	選定理由
企業経営・長期戦略	グループの持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、企業経営ならびに長期経営戦略の策定・遂行に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
航空事業・安全	グループの中核事業である航空事業の成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、当該事業に関する知識・経験を有するとともに、経営の基盤である「安全」への深い理解と組織文化としての浸透を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
人財開発・ダイバーシティ	グループの競争力向上を通じて企業価値の向上を実現するためには、当社グループの最大の資産である「人財」の育成による個の力の最大化を実現し、従業員のエンゲージメントを向上させるスキル・知見に加え、多様な人財のマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務・会計	グループの資金の効率的な運用を通じて企業価値の向上を実現するためには、正確な財務報告や強固な財務基盤の構築を実現し、さらなる成長に向けた投資と株主還元とをバランス良く判断できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・リスク管理	グループの事業の安定的な運営を通じて企業価値の向上を実現するためには、関連法規に関する深い知識や、適切なガバナンス体制の構築を実現できるスキル・知見に加え、リスクマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
サステナビリティ	グループの事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することにより企業価値の向上を実現するためには、環境問題や人権問題等の社会的課題に対する知識ならびに、当該課題の解決を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
技術・イノベーション	グループの技術革新を通じて企業価値の向上を実現するためには、整備・運航等に関する最先端の航空技術に対する知識に加え、デジタル技術を駆使した効率的な事業運営やイノベーション・新規事業を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
グローバルマネジメント	グループのグローバルな事業展開を通じて企業価値の向上を実現するためには、グローバルマーケットへの深い理解や、海外の生活・文化・事業に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

取締役体制

取締役の選任理由

取締役	略歴		重要な兼職の状況	選任理由
	片野坂 真哉 KATANOZAKA Shinya 取締役会長 取締役会議長	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 2024年 取締役会長 (現職)	・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、経営危機を乗り越えました。2022年4月からは代表取締役会長として、2024年4月からは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。
	芝田 浩二 SHIBATA Koji 代表取締役社長	2020年 取締役 2021年 代表取締役 2022年 代表取締役社長 (現職)		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、安全の堅持を最優先に、常にグローバルな視点を持っ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。
	平澤 寿一 HIRASAWA Juichi 代表取締役 副社長執行役員	2022年 取締役 2024年 代表取締役 2025年 代表取締役 副社長執行役員 (現職)		平澤寿一氏は、長年にわたり事業計画や企画部門に携わり、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式会社の執行役員として、同社の経営戦略の立案・遂行を担いました。2022年6月からは当社取締役、2024年4月からは代表取締役専務執行役員、本年4月からは代表取締役副社長執行役員として、主に産業政策等に取り組んでいます。
	直木 敬陽 NAOKI Yoshiharu 代表取締役 副社長執行役員	2024年 代表取締役 2025年 代表取締役 副社長執行役員 (現職)		直木敬陽氏は、長年にわたり人事部門、営業部門に携わり、2019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式会社の執行役員として人事部門を担当し、人事制度の見直しや人財育成、従業員エンゲージメントの向上等に取り組みました。2024年6月からは代表取締役専務執行役員として、本年4月からは代表取締役副社長執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当し、グループ経営の推進に取り組んでいます。
	井上 慎一 INOUE Shinichi 取締役	2022年 取締役(現職)	・全日本空輸(株)代表取締役社長 ・一般社団法人 全日本航空事業 連合会会長	井上慎一氏は、本邦初のLCCであるPeach Aviation株式会社の設立に携わり、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式会社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、安全を最優先に、高いサービス品質を維持しながら、同社の経営改善を着実に遂行しています。
	中堀 公博 NAKAHORI Kimihiro 取締役 専務執行役員	2024年 取締役(現職)		中堀公博氏は、長年にわたり経理・財務部門に携わり、2020年4月からは執行役員として、2022年4月からは最高財務責任者として、コロナ禍での手元流動性の確保や安定した財務基盤の確立を実現してきました。
	種家 純 TANEIE Jun 取締役 執行役員	2024年 取締役(現職)		種家純氏は、長年にわたりマーケティング部門に携わり、2021年4月からは執行役員として、2023年4月からは上席執行役員として、グループのダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの浸透・推進に取り組んだほか、2024年6月からは取締役執行役員として、トータルリスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

取締役体制

社外取締役の選任理由

	略歴	重要な兼職の状況	選任理由
社外取締役	山本 亜土 YAMAMOTO Ado 独立社外取締役 2013年 取締役（現職）		山本亜土氏は、鉄道事業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、公共輸送機関における安全・品質や組織運営、人財戦略等について意見・提言を行っていただいています。 また、同氏には、2016年6月から報酬諮問委員および人事諮問委員に、2020年6月から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。
	勝 栄二郎 KATSU Eijiro 独立社外取締役 2020年 取締役（現職）	・（株）インターネットイニシアティブ 特別顧問 ・日本テレビホールディングス（株）取締役（社外） ・三菱商事（株）国際諮問委員会委員	勝栄二郎氏は、財務事務次官等、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を活かし、経営戦略や投資管理、DX関連等について意見・提言を行っていただいています。 また、同氏には、2020年6月から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）	・（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、株式会社リクルート（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活かし、経営戦略や経営資源配分、投資管理等について意見・提言を行っていただいています。 また、同氏には、2022年6月から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。
	井上 ゆかり INOUE Yukari 独立社外取締役 2025年 取締役（現職）	・日本ケロッグ（同）代表職務執行者社長 ・豊田通商（株）取締役（社外）	井上ゆかり氏は、グローバル企業の役員を歴任したほか、2013年7月から日本ケロッグ合同会社の代表職務執行者社長として、同社の事業成長とブランド価値向上に貢献するなど、グローバルなビジネス展開やマーケティングにかかわる専門的知見と豊富な経験を有しています。

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、航空法などの関連法規の範囲内で、そのジェンダー、国籍、人種・民族、年齢などの多様性の確保に留意し、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ています。
社外取締役	上記に加え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根差した視点を有し、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。

後継者育成について

当社は、企業の存続や持続的な企業価値向上のためには、社長および取締役等の経営幹部の後継者育成が重要であると認識しており、経営幹部の候補者を選定し、各々に求められる知識・スキル等の要件を念頭に育成を行っています。

なお、候補者の選定等における公平性・透明性を担保するため、委員長を社外取締役、構成を社外取締役4名、社内取締役1名とする人事諮問委員会を設置しています。同委員会では、代表取締役社長のサクセッションプランや経営幹部に求められる知識・スキル・経験等の要件、役員登用・配置等について議論しているほか、代表取締役の選定などの最終決定を行う取締役会への答申を行っています。また、執行役員・一部の部長級の候補者・サクセッションプランについても、同委員会で報告・共有がなされています。

役員紹介 [監査役]

監査役候補者の
選任に関する考え方

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、監査に必要な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。



梶田 恵美子
常勤監査役

福澤 一郎
常勤監査役

菊池 伸
常勤監査役(社外)

小川 英治
監査役(社外)

三橋 友紀子
監査役(社外)

監査役の選任理由

第80回定時株主総会にて菊池伸氏が選任され、就任しました。

選任理由	
菊池 伸	菊池伸氏は、長年にわたり政策金融機関の取締役を務め、豊富な経営経験と投資マネジメントをはじめとする幅広い識見を有しています。

スキルマトリックス

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
菊池 伸	●	●		●	●	
福澤 一郎			●	●		
梶田 恵美子			●		●	●
小川 英治	●			●	●	
三橋 友紀子	●				●	●

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

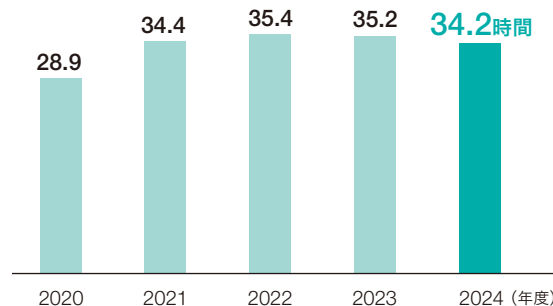
ガバナンス体制強化のための取り組み

取締役会での主な議案(2024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などの選任 ・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(投資家の声のフィードバックなど)
4. 株式・資本金等に関する事項	・Peach Aviation(株)完全子会社化
5. 組織再編に関する事項	
6. 人事・組織に関する事項	
7. 重要な財産の処分および譲受け	・機材・エンジン導入／売却／リース実績 ・システム投資／設備投資
8. 多額の借財	・資金計画、社債発行に関する事項
9. コーポレート・ガバナンスに関する事項	・気候関連・生物多様性に関する情報開示 ・英国・豪州現代奴隷法への対応 ・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
10. その他の事項	・航空事業における安全対策 ・日本貨物航空(株)の株式取得に向けた進捗状況 ・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 ・従業員意識調査(ANA's Way Survey)の結果 ・人事／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)

2024年度は、十分な審議時間を確保しつつ、取締役会規程を変更し執行側に権限委譲したほか、社外役員への事前説明も充実させたことで、取締役会運営の効率化を図りました。



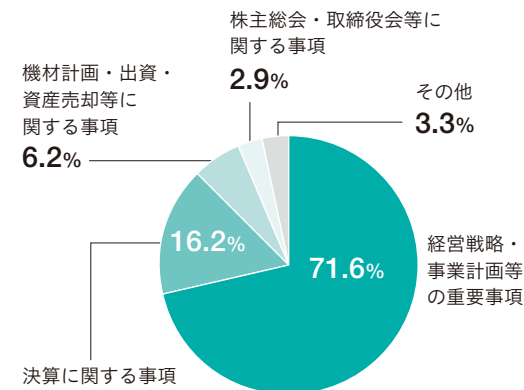
戦略議論テーマ

中長期的な企業価値向上に資する経営戦略等の重要事項に焦点を当て、議論の充実化を図っています。

テーマ	主な内容
経営戦略	・ANAグループの持続的な成長と企業価値向上を図るため、将来を見据えた戦略として、目指す利益水準、DX戦略、資本政策・財務戦略、資本コストや株価を意識した経営の強化策について議論しました。
事業戦略	・ANAグループの中核事業であるエアライン事業において、競争優位性を確立し収益性を向上させるため、2035年に向けた機材戦略、ネットワーク戦略、マーケティング戦略、国際提携戦略について議論しました。
サステナビリティ・リスク管理	・社会課題の解決と持続可能な社会の実現、企業価値向上を両立させるため、航空業界の喫緊の課題である脱炭素化に向けた対応方針を議論しました。また、価値創造ストーリーを深化させるため、目指す企業像や社会像、ビジネスモデルを明確化したことに加えて、ANAグループが重要と認識する社会課題(マテリアリティ)について見直しました。 ・事業運営における主要なリスクを適切に管理し、企業価値の毀損を防ぐため、ANAグループ全体のリスクを包括的に管理するトータルリスクマネジメントの基本方針を策定し、最重要リスクの特定について議論しました。

議案別の議論状況(2024年度)

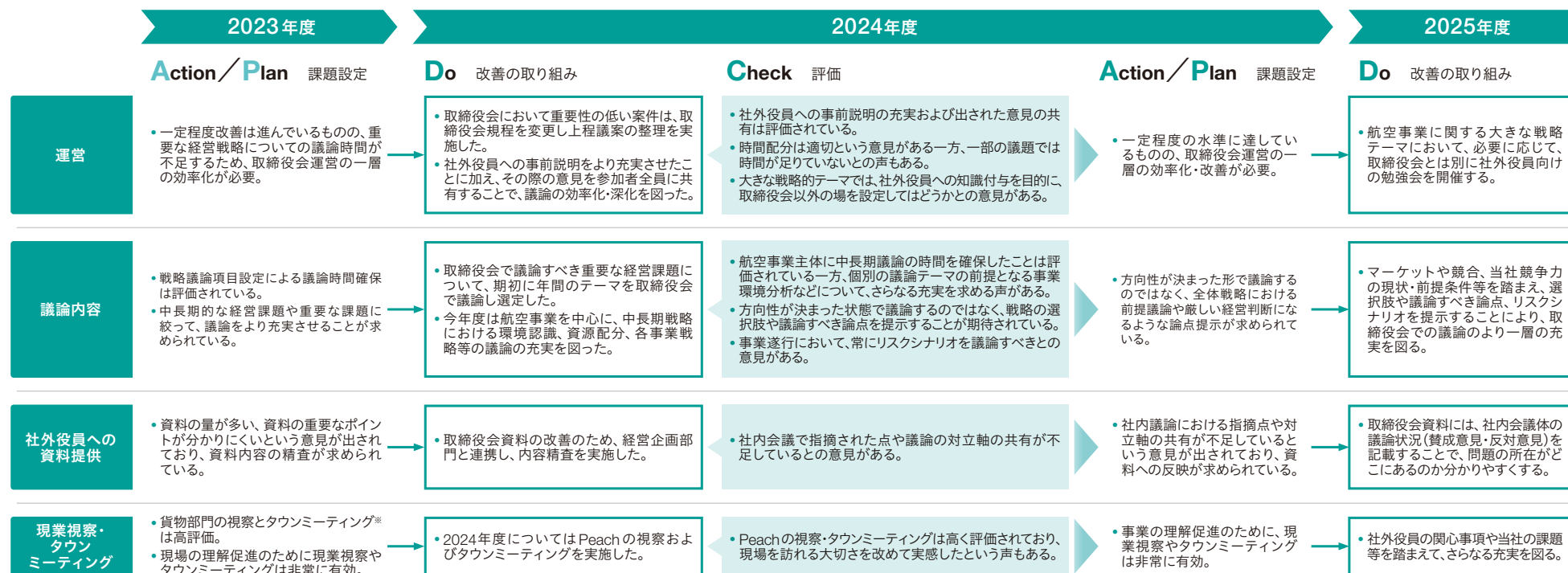
取締役会においては、経営戦略や事業計画等の重要事項に重点を置き、2026年度以降の中長期的な経営課題に関する議論を行いました。



ガバナンス体制強化のための取り組み

取締役会の構成	取締役会 取締役会の独立社外取締役構成比率の推移	<div><div>社外3名 (男性2名、女性1名)</div><div>2013～ 10名 30%</div><div>社内7名 (男性7名、女性0名)</div></div> <div>→</div> <div><div>社外4名 (男性3名、女性1名)</div><div>2022～ 11名 36%</div><div>社内7名 (男性7名、女性0名)</div></div> <div>→</div> <div><div>社外4名 (男性3名、女性1名)</div><div>2023～ 11名 36%</div><div>社内7名 (男性6名、女性1名)</div></div>			
	監査役会 取締役会の独立社外監査役構成比率の推移	<div><div>社内2名 (男性2名、女性0名)</div><div>2013～ 5名 60%</div><div>社外3名 (男性3名、女性0名)</div></div> <div>→</div> <div><div>社内2名 (男性2名、女性0名)</div><div>2023～ 5名 60%</div><div>社外3名 (男性2名、女性1名)</div></div> <div>→</div> <div><div>社内2名 (男性1名、女性1名)</div><div>2024～ 5名 60%</div><div>社外3名 (男性2名、女性1名)</div></div>			
機関設計		<div>2013 持株会社体制に移行 報酬諮問委員会設置 グループCSR推進会議に改称</div> <div>2016 人事諮問委員会設置 グループCSR・リスク・コンプライアンス会議に改称</div> <div>2020 グループESG経営推進会議に改称</div>			
取締役会の実効性向上	中長期議論の充実化	<div>2018 付議議案の整理・運営規程の見直し</div> <div>2019 会議時間の延長(2時間→3時間)</div> <div>2020 中長期的な経営課題について、取締役会とは別に説明・質疑を行う機会を設定</div> <div>2022 中長期の議論に特化した「戦略議論」カテゴリーを設定</div>			
	社外役員へのインプット機会の充実化	<div>2013 社外役員への取締役会事前説明を原則全議案で実施</div> <div>2017 実効性評価開始</div> <div>2018 現業部門における社員と社外役員とのタウンミーティングを年1回実施</div> <div>2021 主要なグループ会社の経営課題について、担当役員から説明の場を設定 監査法人・社外役員間の議論の場を年1回設定</div>			
役員報酬		<div>2015 株式報酬制度の設定</div> <div>2018 役員報酬のKPIに非財務指標を採用</div>			

取締役会の実効性向上の取り組み



※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視点から、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。

2025年4月末に提出したコーポレート・ガバナンス報告書において、従来はエクスプレインとしていた政策保有株式の保有方針を、コンプライエンスに変更しました。航空事業と密接にかかわる銘柄や観光などの分野で協業を図る銘柄は継続保有しますが、保有意義が薄れているものは2028年度末を目途として縮減を進めています。2024年度末時点で純投資以外の目的である投資株式(政策保有株式)は合計119銘柄(うち非上場株式89銘柄)、貸借対照表上の合計額は101,390百万円(うち非上場株式8,136百万円)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40,217百万円であり、政策保有株式の39.7%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、マイレージプログラムの提携、取締役の派遣、空港業務の受委託など、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。
② ベトナム航空	
③ スターフライヤー	コードシェア、取締役の派遣、空港業務の受委託など、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。
④ スカイマーク	整備業務の受委託など、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。

航空会社
40%

政策
保有株式の
内訳

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 報酬体系について

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0.92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。
社外取締役	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、「ROE」「ノンエア・ANA経済圏指標」「ESG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。
	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。	
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。	

役員報酬制度の概念図

		固定	変動（業績連動）		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) ノンエア・ANA 経済圏指標 ESG 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40,000株以内 ^{※2} 2015年6月29日開催の 第70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 ^{※3}	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

※1 年度業績目標の達成度合いに応じて0～0.92の範囲で決定し付与します。

※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400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限にすることについて決議いただいています。

但し、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント(当社普通株式40,000株)です。

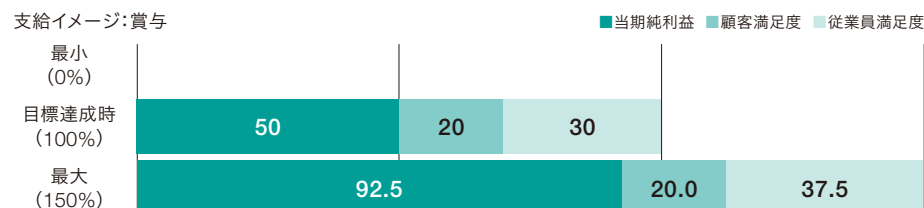
※3 在任中に付与された株式報酬は、退任時に株式交付信託を通じて株式(一部は時価で換算した金額相当の現金)が交付されます。

取締役および監査役への報酬

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%)。

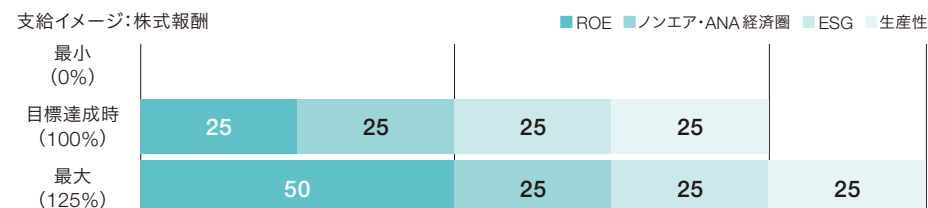


- 当期純利益 : 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値
- 顧客満足度 : 年度事業計画におけるNPS調査(Net Promoter Score)の目標値
- 従業員満足度 : ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」ポイントの目標値
- 安全性 : 社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標(報酬諮問委員会にて確認)

2024年度の賞与については、目標値に対して85%の支給実績となりました。

株式報酬

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125%)。



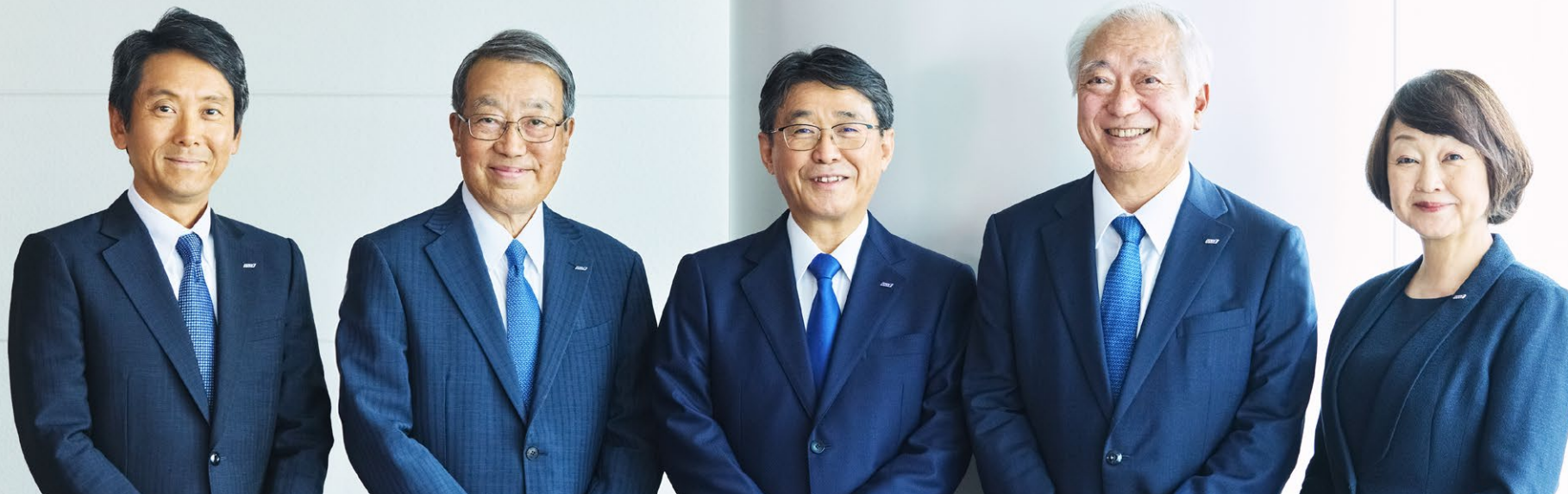
- ROE : 中期事業計画における2025年度末のROEの目標値
- ノンエア・ANA経済圏 : 中期事業計画における2025年度末の目標値
① ノンエア売上高 ② ノンエア営業利益 ③ ANA経済圏規模
- ESG : 2025年度末における以下3つのESG評価指標の目標値
① Dow Jones Sustainability Index 構成銘柄への選定
② CDP A- 評価 ③ CO₂排出量
- 生産性 : 2025年度末の生産性向上指標の目標値

2024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)	471 (60)	321 (60)	72 (—)	77 (—)
監査役 (うち社外監査役)	7 (3)	144 (69)	144 (69)	— (—)	— (—)
合計 (うち社外役員)	18 (7)	615 (130)	465 (130)	72 (—)	77 (—)

- 注：1. 上表には、2024年6月27日開催の第79回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役2名を含んでいます。
2. 取締役の株式報酬は、2023年度から2025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、1事業年度当たり400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限とする株式報酬の導入を決議いただいています。但し、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント(当社普通株式40,000株)です。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。

社外取締役座談会



■ 峰岸 真澄
社外取締役

■ 山本 亜土
社外取締役

■ 片野坂 真哉
取締役会長
取締役会議長

■ 勝 栄二郎
社外取締役

■ 井上 ゆかり
社外取締役

実効性のあるガバナンス体制を追求し、 持続的な企業価値向上の実現へ

■ 片野坂 ANAグループでは、取締役会における議論の時間配分の工夫や事前説明の充実化など、ガバナンス強化に継続的に取り組んでおり、政策保有株式の保有方針の変更など新たな試みも進めています。現行の中期経営戦略は順調に進捗し、財務基盤もコロナ前水準に復元しつつあります。これ

もひとえに、社外取締役の皆様が多様な知見に基づき、意思決定の質の向上に貢献してくださっているおかげです。本日は「ANAグループの中長期的な企業価値向上に向けて」をテーマとし、前年度の議論の振り返りや今後の成長に向けた重点課題について、皆様の率直なご意見を伺いたと思います。

価値観やモットー、 ANAグループの印象について

■ 片野坂 まず、2025年6月の定時株主総会にて新たに社外取締役に選任された井上さんにお伺いします。長年、消費者向けのグローバル企業で経営トップとしてご活躍されていますが、普段から大切にされている価値観やモットー、またANAグループに対する印象をお聞かせください。

■ 井上 常に「感謝と謙虚」の心を大切にしています。様々な機会や出会いに感謝し、常に学び続ける謙虚さを忘れないよ

う心がけています。一方で、目標達成には「Never give up」の精神で臨み、決して諦めません。この信念でANAグループの経営に貢献したいと考えています。

ANAグループには、近代的で先端的な印象を持っています。国際線定期便の運航開始や世界最大の航空連合であるスターアライアンスへの加盟など、常に挑戦し続ける姿勢が、そのイメージを形づくっているのでしょう。利用するたびに感じる「新しさ」は、大きな魅力だと感じています。

■ 片野坂 ありがとうございます。多様なご経験に基づく井上さんの新たな視点と積極的なご発言が、ANAグループの变革を力強く後押ししてくださるものと大いに期待しています。

ガバナンス強化に向けた 取り組みについて

■ 片野坂 2024年度は、取締役会の機能向上に関して、中長期目線での議論に多くの時間を割くなどの改善を図りました。



たが、率直なご評価をお聞かせください。

■ 山本 取締役会のガバナンスは、ここ数年で飛躍的に向上したと実感しています。かつては発言者が限られていましたが、今では誰もが臆せず意見を戦わせる活発な場へと変化しました。特に、事務局との綿密な事前ブリーフィングの定着によって、私たち社外取締役は十分に情報を咀嚼した上で本番の議論に臨むことができ、より本質的で深みのある討議が実践されています。

取締役会の雰囲気は和やかですが、核心を突く鋭い指摘も飛び交い、経営陣との間に健全な緊張感が生まれています。コロナ禍以降の成長戦略など、中長期的な視点に立った議論の時間も確保され、現場視察で得た知見も交えながら、企業価値向上に資する実質的なガバナンスが機能していると高く評価しています。

■ 片野坂 ありがとうございます。議論の質を担保する上で、現場視察の機会はとても有益ですね。社外取締役の皆様にも各職場での率直な意見交換を実施していただき、現場の声や課題を理解いただくことによって、取締役会での議論がより活性化していることに大いに意義を感じています。

「資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応」について

■ 片野坂 次に、東京証券取引所が要請する「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についてお話を伺います。この議論に関する成果や今後の課題についてのご意見をお願いします。



■ 勝 資本コストや株価を意識した経営方針を明確に打ち出し、PBR2倍やROE12%以上といった具体的な目標を示したことは、市場への強いメッセージとなったと感じています。株価は将来の成長期待の表れであり、その期待に応え続けることが私たちの責務です。今後は、この目標達成に向けた取り組みが重要となります。そのためには、成長の制約要因となりうる航空機の戦略的調達、さらなる収益性強化のための国際線を中心とした航空事業の成長戦略、資本コストへの対応、そしてこれらを支える「人財」の育成という重要課題の解決が不可欠です。これらの課題に対し、取締役会での議論をさらに深めるとともに、投資家とのコミュニケーションを強化し、持続的な企業価値向上につなげることが重要です。

■ 片野坂 ありがとうございます。資本コストや株価を意識した経営の取り組みとして象徴的だったのが、2025年2月末に発表した77機の航空機発注に関する議論です。かつては当初案の通り承認されることが多かったのですが、今回は「この投資で将来しっかり稼げるのか」という視点で徹底的に議論し、結果的に計画を一部見直すに至りました。こうした変化は、まさに資本効率を意識した経営の実践だと考えています。PBR2倍、ROE12%という目標は野心的ですが、こうした課題を一つひとつ克服し、企業価値向上を実現していきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス 社外取締役座談会



マテリアリティについて

■ **片野坂** 経営環境の変化を踏まえて、約10年ぶりにマテリアリティを再特定しました。ANAグループが企業価値向上を実現していく上で重要な経営課題や価値創造プロセスに関して、取締役会で共通認識を図ったことの成果や今後の課題について、どのようにお考えでしょうか。

■ **山本** マテリアリティを再特定したことは、次期中期経営戦略の根幹を成す価値創造ストーリーの骨格を固める上で、避けては通れないテーマだったと感じています。取締役会では2回にわたり、活発な議論を重ねました。当初の案から、より具体的で実践的なものへと磨きをかけるプロセスを通じて、取締役間の共通認識が深まりました。最終的に8つのマテ

リティとして具体的に言葉で表現されたことで、私たち取締役はもちろん、日々業務に邁進する従業員の皆さん、そしてお客様をはじめとするステークホルダーの皆様にも、ANAグループが目指す方向性が明確に伝わるものになったと思います。

■ **片野坂** おっしゃる通り、今回のマテリアリティ再特定は、ANAグループにとって極めて重要なプロセスでした。当初、事務局が練り上げた案を取締役会で審議したところ、後日改めて時間を設けるほど議論が白熱しました。この徹底的な議論によって、単なるお題目ではない、従業員一人ひとりの行動につながるマテリアリティに磨き上げることができたと感じています。

■ **山本** 取締役会での徹底した議論を経て、「競争優位を確立するための重要課題」と「持続的に成長するための重要課題」の2軸が明確になり、従業員一人ひとりの行動に直結する具体的な言葉に磨き上げられた点を高く評価しています。今後は、このマテリアリティがグループの隅々まで浸透し、日々の業務の羅針盤として機能することを期待しています。

中長期視点での戦略議論について

■ **片野坂** 前年度はポストコロナの成長に向けて、「ANAグループが2035年に目指す姿」をテーマに、長期視点の議論を重ねました。この議論の成果について、どのようにお考えでしょうか。

■ **峰岸** コロナ禍という未曾有の危機下では、短期的な存続に全力を注がざるを得ませんでした。前年度、事業環境が

正常化に向かう中で、「2035年に目指す姿」という長期視点での成長戦略について腰を据えて議論できたことは、ANAグループの経営が新たなフェーズに入ったことを示しており、長期目標からバックキャストして中期経営戦略を策定する体制が整ったと評価しています。

■ **片野坂** そうですね。投資家の皆様は成長に期待する一方、その実現可能性を厳しく評価しています。「蓋然性」という言葉が取締役会での共通言語となったことで、戦略の妥当性を多角的に検証し、その精度を高めることができました。このプロセスこそ、健全なガバナンスが機能した証であると思います。

■ **峰岸** 次期中期経営戦略の策定が本格化する中、議論を深めるべき最重要テーマは、付加価値創造による「成長の加速」と、緻密な「リスク管理」の両立と考えています。需要予測に基づく既存事業の収益拡大に加え、DXの活用やイノベーションの創出によっていかに付加価値を創造するかが大きな論点となります。この取り組みを成功に導くには、具体的な責任体制を明確にし、達成度を測るKPIを設定し、その進捗を



社外取締役座談会

モニタリングする透明性の高い仕組みの構築が不可欠です。同時に、地政学リスクやパンデミックの再来など、事業環境の不確実性は増しています。ベースプランが順調に進むことを前提とするだけでなく、複数のリスクシナリオを想定した代替プランをあらかじめ準備しておくべきです。これにより環境変化への耐性を高め、計画の必達確率を引き上げることができると考えます。

■ **片野坂** ご指摘の通り、次期中期経営戦略において「成長の加速」と「リスク管理」の両立は最重要テーマです。既存事業でいうと、国内線は厳しい環境にありますが、収益性改善に向け官民での議論を開始しました。事業ポートフォリオの最適化を進めながら、様々なリスクシナリオに備えることで、いかなる環境下でも持続的成長を果たせる強靱な経営基盤の構築を目指し、戦略策定を進めていきたいと思っています。

投資家との対話姿勢について

■ **片野坂** 投資家と円滑なコミュニケーションを図り、信頼関係を構築することの重要性が増す中で、ANAグループが長期的な企業価値向上を追求していくにあたり、投資家とどのように向き合っていくべきかご意見ををお願いします。

■ **勝** 長期的な企業価値向上を追求する上で、投資家との信頼関係構築は不可欠です。重要なのは、事実に基づき、ANAグループの将来の成長戦略を丁寧に示し、明確なイメージを共有していくことです。投資家間で偏りがちな情報開示を実施するとともに、突発的な発表で市場に驚きを与えることは避けなければなりません。万が一、想定外の事態が生じた

としても、平時からの密なコミュニケーションを通じて培われた信頼関係があれば、ご理解を得ることは可能だと考えます。日頃からの建設的な対話こそが、投資家との関係における最も重要な基盤であると思います。

■ **片野坂** そうですね。投資家との建設的な対話は企業価値向上の根幹です。現在も、経営トップが率先して海外投資家との1on1ミーティングを行っています。より多角的な視点からANAグループの成長戦略を丁寧に説明することで、経営の透明性を高め、ゆるぎない信頼関係を築いていくことが大切です。

社会的価値と経済的価値の同時創造について

■ **片野坂** それでは、最後の質問になりますが、ANAグループが社会的価値と経済的価値のバランスにも配慮しながら、持続的な企業価値向上を実現していく上で、今後留意すべきことはどのようなことでしょうか。

■ **井上** まず社会的価値の観点では、安全運航を絶対的な基盤とした上で、国内線事業のさらなる効率化が必要ではないでしょうか。非効率な面を解消し、より強固な経営基盤を築くことで、社会インフラとしての役割を果たすことが重要です。

一方、経済的価値の追求、すなわち収益性の向上には、顧客満足度の最大化が鍵となります。ANAグループならではの卓越した体験価値を提供し、競合との差別化を図ることが重要です。また、お客様の体験価値を機内だけでなく、空港を含

めて捉える視点も重要だと思います。官民一体となって、国内の主要ハブ空港の国際競争力を高めることが、ANAグループの持続的な成長にもつながると感じています。

■ **片野坂** 重要なご指摘ありがとうございます。社会インフラとしての責任を果たすことと、お客様に選ばれる体験価値の提供、この双方を着実に実行し、世界におけるANAグループの存在感を高めていきたいと思っています。

本日の座談会では、ANAグループの中長期的な企業価値向上に向けて、社外取締役の皆様から非常に示唆に富むご意見をいただくことができました。皆様からいただいた客観的かつ厳しさも伴うご指摘は、私たち経営陣の視点を広げ、議論を深化させる上で不可欠なものであると改めて認識しました。これからも、ANAグループが社会から信頼され、持続的に成長していくために、取締役会での議論をより一層深めていきたいと思っています。本日は、大変ありがとうございました。



リスクマネジメント／コンプライアンス

リスクマネジメント ― 安全かつ安定的な事業運営で「企業価値を守る」 [詳細](#)

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。

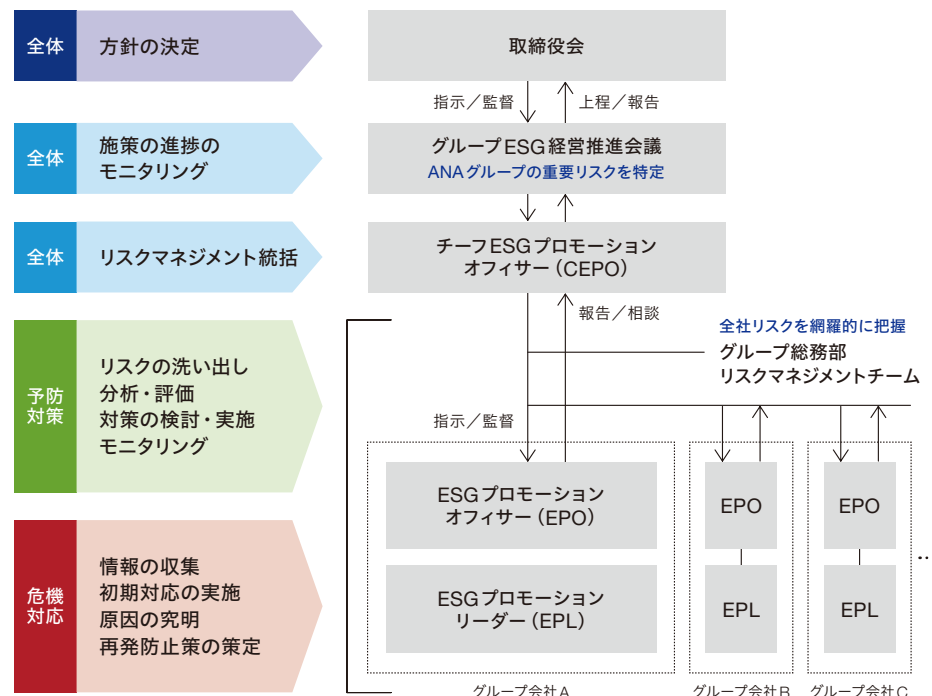
リスクマネジメント推進体制

取締役会で決定された方針のもと、当社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経営推進会議にて施策の進捗のモニタリングを行っています。グループ各社においては、ESGプロモーションオフィサー(EPO)をESG経営推進の責任者、ESGプロモーションリーダー(EPL)をESG経営推進の牽引役として、リスクマネジメント体制を構築しています。サステナビリティに関するリスクについても、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。

主な取り組み [BCP\(事業継続計画\)](#) [情報セキュリティ](#) [プライバシーガバナンス](#)

TOPICS ANA版ERM (Enterprise Risk Management) [詳細](#)

ANAグループでは、経営目標の達成に不確実性を及ぼす、すべてのリスクについて、包括的に把握・評価するとともに、適切に管理するためANA版ERM体制を強化し、ガバナンスの充実を図ることによって持続的な企業価値向上を目指しています。2024年度は方針と最重要リスクについて取締役会で議論・決定し、今後の運用体制強化に向けた土台を整えました。



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」 [詳細](#)

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、コンプライアンス態勢を構築しており、グループESG経営推進会議にて施策の進捗のモニタリングを行っています。また、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EPOを、職場におけるコンプライアンス推進の

牽引役としてEPL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。主な取り組みとしては、「法令遵守に関する教育」「イントラネット上での情報発信」「内部通報制度の充実」「グループ各社におけるコンプライアンスに関する調査」を実施しています。

ステークホルダーとの共創

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

2024年度 テーマ

Peachの品質向上に向けた取り組みと 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など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。2024年度は当社グループのLCCであるPeach事業部門と社外役員の対話を実施しました。品質向上に向けた取り組みや現状抱えている課題、今後の方向性などについて共有しました。

(参考)これまでの取り組み

年度	事業・部門	会社名・部署名
2018年度	整備	ANA整備センター、各グループ整備会社
2019年度	運航	ANA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	ANA CX推進室
2021年度	人事	ANA グループ人材戦略部
2022年度	客室	ANA 客室センター
2023年度	貨物	ANA 貨物事業室
2024年度 (今回)	LCC	Peach (経営企画部・営業戦略室・ブランド企画部など)



テーマ 1 現状の課題と取り組みについて

Peachが抱える現状の課題

- ・事業規模の拡大に伴う拠点増加やネットワークの複雑化により品質維持が困難になった。LCCとして安さやコスト削減を追求した結果、定時性やサービスに対する意識が低下。

品質向上に向けた取り組み

- ・ネットワーク部門では定時性を担保できるダイヤを設定するほか、営業部門ではお客様に分かりやすい運賃を提示するなど、各部門が品質向上に取り組んでいる。
- ・これまでとは異なる価値観を目指しているが、必ずしも社内が一枚岩ではない可能性が考えられる。社内の隅々まで浸透しているのか。
- ・過去の成功体験から「なぜやり方を変えるのか」という意見が一部ある。
- ・新しい成功体験を積み重ねることに加え、成果を上げた社員を表彰することが重要。特に社外の評価を共有すべき。

テーマ 2 Peachの今後のターゲットとポジションについて

今後何を目指していきたいか

- ・「一番安い・カジュアル」からもう一つ上のポジションを目指したい。
- ・訪日のお客様が増えており、中国、韓国、東南アジアが重要なエリア。
- ・従来のターゲット層である若年層に加え、シニア層の取り込みも強化したい。そのため、シニア層向けのコミュニケーション強化や予約手順の簡素化などを進めている。
- ・シニア層も対象とするのであれば、接遇などのお客様体験価値を高める必要があるのではないか。
- ・ターゲット層の拡大を検討しているが、コストを抑えながら価値を高めることを前提としているのか。
- ・やはりLCCとして生産性を上げることは重要であり、社員には改めて伝えていく必要がある。
- ・サービス品質の向上と収益性向上を同時に追求することは難しいテーマ。

テーマ 3 Peachの強みとANAグループの戦略について

Peachの強みは何か

- ・多種多様な人材が集まっているほか、意思決定が早い。
- ・LCCを日本に根付かせただけでなく、既存の航空業界にとられない発想力や独自性がある。

ANAグループにおけるPeachの立ち位置

- ・グループ戦略と個別戦略は基本的には合致しないが、親会社との関係はどうか。
- ・他のグループ会社と比べ親子関係は希薄。創業当初から独自性を大切にしており、Peachの目指す方向性を推進することが大事だと思う。
- ・親会社も独自性を尊重しているので、Peachとして相乗効果を期待できる部分は活用し、それ以外は競争するというスタンスで良いのではないか。
- ・グループ内で重複する路線があり、ANA、Peach、AirJapanの3社でターゲット顧客や路線について整理する必要があるのではないか。

ステークホルダーとの責任ある対話

社外との対話 2024年度 主な対話実績

2024年5月29日	Church Commissioners for England Daniel Neale, Responsible Investment-Social Themes Lead- at Church of Commissioners for England
	NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 Rishi Sher Singh, CRT Advisor, Specialist in Buisiness & Human Rights & Supply Chain Sustainability
2024年10月24日	Institute for Human Rights and Business (IHRB) Guna Subramaniam, Southeast Asia regional Advisor, Migrant Workers Programme
	World Benchmarking Alliance Talya Swissa, Engagement Manager
	NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 Rishi Sher Singh, CRT Advisor, Specialist in Buisiness & Human Rights & Supply Chain Sustainability
	Work Better Innovations (WBI) Dr. Bonny Ling, Exective Director
	The Mission to Seafarers Philippines (MtS) Lailani Tolentino-Rahon, Country Manager
2024年11月29日 ～12月6日	World Benchmarking Alliance Talya Swissa, Engagement Manager
	Church Commissioners for England Daniel Neale, Responsible Investment-Social Themes Lead- at Church of Commissioners for England
2024年12月12日	Federated Hermes Limited Kenny Tsang: Associate Director, Engagement, EOS/Haonan Wu, Manager - Engagement - EOS/Judi Tseng, Assistant Manager - Engagement EOS
	株式会社日本総合研究所 常務理事 足達 英一郎様 NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 事務局長 石田 寛様 一般社団法人コンサベーション・インターナショナル・ジャパン 理事 日比 保史様

株主・投資家との対話	第80回定時株主総会(2025年6月27日開催)		決算説明会・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	1,047人	議決権行使率 60.6%
	機関投資家、アナリストとの対話		11回
	254回(国内113回/海外141回)		
	会社説明会(個人投資家向け)	株主施設見学会	
従業員との対話	8回	ANA BLUE BASE(訓練センター)	ANA Blue Hangar(機体工場)
	IRDay(機関投資家向け見学会)		
	施設・職場の見学や事業説明会を実施し、当社グループの現場力や企業風土を投資家・アナリストの皆様へ直接実感いただく場としています。2024年度は、成田空港の新貨物上屋で開催しました。		
有識者とのESG対話	タウンミーティング		
	上期 実施回数	1,045回	参加人数 7,988人
地域社会との対話	下期 実施回数	711回	参加人数 5,572人
	環境/人権/ESG評価機関		
地域社会との対話	ANA Blue Hangar Tour(機体工場見学)の実施		成田地区 ボランティア活動の実施
	実施回数	1,113回	実施件数 30件
地域社会との対話	合計	46,285人	参加人数 232人
			

投資家・有識者からいただいた主なご意見

- ESGに関する経営層との対話機会を拡充してほしい。また、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みやガバナンスの実効性をより多角的に評価するため、社外取締役との対話機会があればよい。
- 環境対応は、関連各所との連携が不可欠であるが、ANAグループが自助努力として、GHG排出量の削減などに向けた具体的な取り組みを行っているのであれば、広く分かりやすく開示するのが望ましい。

対応策

- 2024年9月に「ESGスモールミーティング」を初めて開催しました。本ミーティングでは、当社のCEO、CFO、CSO、社外取締役が参加し、投資家・アナリストの皆様と直接対話する機会を設けました。人的資本や環境戦略といった重要課題を中心に、当社のESG経営について双方向の活発な意見交換が行われました。
- 運航乗務員が実施するGHG排出量削減のための取り組みを視聴覚的に分かりやすく紹介するビデオを作成しました。また、ICAOの会合では「離陸時における早期加速上昇について」をテーマにプレゼンテーションを実施し、当社の取り組みを業界全体に浸透させることにも取り組みました。

社外からの評価 ※2025年7月現在

総合

- ・経済産業省
- DX認定
- ・GPIF
- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」(3年連続)
- ・株式会社日本経済新聞社
- 「第4回日経統合報告書アワード 優秀賞」(3年連続)



サステナビリティに関する社外からの評価

【ESGインデックスへの組み入れ】

- ・Dow Jones Best-in-Class World Index
- ・Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index
- ・FTSE4Good Index
- ・FTSE Blossom Japan Index
- ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- ・MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
- ・MSCI Selection Indexes
- ・The S&P Global Sustainability Yearbook 2024-Top 10%



FTSE4Good



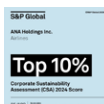
FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数



環境

- ・CDP Climate Change A



人的資本

- ・JobRainbow (ANA)
D&I AWARD 2024
- BEST WORKPLACE
- ・work with Pride (ANAグループ36社)
- PRIDE指標2024(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・ANAファシリティーズ・ANA X・ANA成田エアポートサービス・ANA新千歳空港・ANA関西空港)
- ・厚生労働省
女性活躍推進企業「えるぼし認定」
- えるぼし (ANA・ANAシステムズ・OCS・ANAテレマート・ANA X・ANA関西空港・全日空商事・ANAエアロサプライシステム・エアー・ジャパン・ANAあきんど・ANA Cargo・ANA成田エアポートサービス・ANAエアサービス松山・インフィニトラベルインフォメーション・ANA関西空港)
- ・経済産業省／日本健康会議
- 健康経営銘柄2025 (ANAホールディングス)
- 健康経営優良法人2025 (ANAグループ26社、うち12社がホワイト500、うち1社がブライト500、1社はネクストブライト1000)
- ・日本BtoB広告協会
- 入社案内の部 金賞 (ANA成田エアポートサービス)
- 【ESGインデックスへの組み入れ】
- ・MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



品質

- ・SKYTRAX “World Airline Star Rating”
- 最高評価「5スター」12年連続受賞(2024年12月)
- ・APEX
- 最高評価“WORLD CLASS”受賞(2024年10月)
- ・SKYTRAX “World Airline Awards”(2025年6月)
- World's Best Airport Services (12度目受賞)
- Best Airline Staff Service in Asia (10度目受賞)
- Best Cabin Crew in Japan
- ・Air Transport World誌
- 「2025 Airline of the Year Award」受賞

