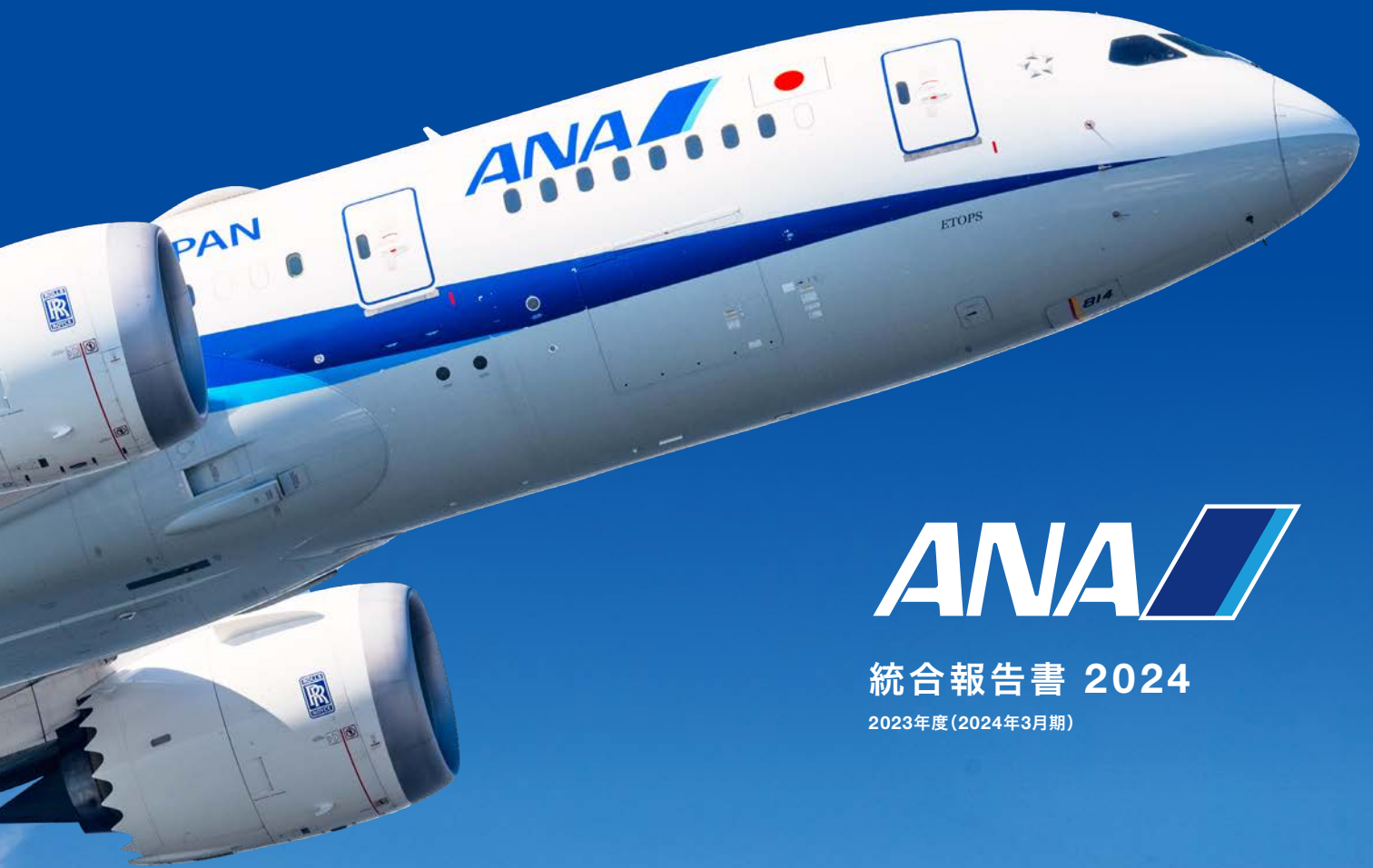




ANA

統合報告書 2024

2023年度(2024年3月期)

ワクワクで 満たされる 世界を

“ワクワク”は、人を動かすエネルギー。
それは人から人へと伝わり、世界をあかるく元気にする。

私たちは、空の可能性を信じ、ヒト・モノ・コトをつなぐことで、
これまでたくさんの笑顔と歓びに出会ってきた。
そして今、新しい未来に向けて、次のワクワクを生み出す。

移動をもっと楽しいものにできないか、モノの運び方を新しくできないか、
心躍る日常を届けられないか、どこまでも地球にやさしくなれないか。
これまで以上の空の体験とともに、驚きと感動を創りたい。

さあ、私たちの新たな挑戦が始まる。
国を越え、枠を超え、つながりあえば、可能性は無限大。
一人ひとりの胸を高鳴らせ、ワクワクで世界を満たそう。





2024年度の編集方針

ANAグループは「ワクワクで満たされる世界を」という経営ビジョンの実現を掲げ、持続的な企業価値向上を追求しています。本年の統合報告書では、自社の経営資本や経営環境に関する分析や資本効率の改善に向けた対応などの記述を従来以上に充実させるとともに、当社グループが目指す未来に向けて「人財」と「チームワーク」の強みを軸として、社会的・経済的価値の両方を生み出していくプロセスを明示しました。グループ社員一人ひとりが、専門性を高め、チームスピリットを発揮しながら事業戦略の推進や中長期的な重要課題への対応に取り組んできた“これまで”と“これから”をご覧ください。この統合報告書を通してステークホルダーの皆様当社グループの価値創造の道筋をご確認いただき、皆様とコミュニケーションを深めながら、今後の経営に活かしていきます。

本報告書の構成

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

編集方針

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

報告の範囲

- 本報告書では、2023年4月1日から2024年3月31日までの事業活動を網羅しています。(2024年4月以降に開始した一部の事業活動の内容を含みます)
- 本文中の「ANAグループ」および「当社グループ」は、「ANAホールディングス株式会社」およびその傘下の事業会社を指します。
- 本文中の「当社」は、「ANAホールディングス株式会社」を指します。
- 本文中の「ANA」は、「全日本空輸株式会社」を指します。

Mission Statement

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

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

グループ経営ビジョン



ワクワクで満たされる世界を

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

グループ行動指針 (ANA's Way)

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

1. 安全(Safety)
安全こそ経営の基盤、守り続けます。
2. お客様視点(Customer Orientation)
常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。
3. 社会への責任(Social Responsibility)
誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。
4. チームスピリット(Team Spirit)
多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。
5. 努力と挑戦(Endeavor)
グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

Contents

04 価値創造プロセス

- 04 創業から受け継がれる想い
- 06 培ってきた強み
- 08 価値創造プロセス
- 10 経営資本の強化

12 トップメッセージ

- 12 社長メッセージ
- 18 CFOメッセージ

24 ANAグループの経営戦略

- 24 ANAグループの経営サイクル
- 26 経営環境分析
- 30 事業戦略
- 42 DX 戦略
- 46 重要課題：人
- 48 人財戦略
- 60 重要課題：環境
- 62 トランジション戦略
- 74 重要課題：地域創生
- 76 ANAグループのESG経営

78 経営基盤

- 80 安全
- 84 コーポレート・ガバナンス
- 86 社外取締役座談会
- 102 リスクマネジメント
- 105 コンプライアンス
- 106 ステークホルダーとの共創
- 110 ステークホルダーとの責任ある対話
- 112 業績と各種情報

価値創造プロセス

創業から受け継がれる想い

時代に寄り添い、社会のために豊かさを届け続ける

生活するための豊かさ

創業者 美土路 昌一と岡崎 嘉平太の想い

戦後の厳しい環境の中、創業者の美土路 昌一（初代社長）や岡崎 嘉平太（二代目社長）らは航空事業を通じて国や地域に貢献することを使命とし、飛行機が人々の生活を豊かにするために使用される未来を信じて、たった2機のヘリコプターから挑戦を始めました。航空会社たるもの、利益を追求するだけではなくその公共性を忘れずに自立した企業であるべきである、という信念のもと、創業時の経営理念である「高潔な企業」「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」を掲げながら、本邦初の純民間航空会社として様々なビジネスチャンスへ進取果敢に取り組みました。



初代社長
美土路 昌一



二代目社長
岡崎 嘉平太

1952年創業



1953年営業便ヘリコプターの初飛行



1950年代の農薬散布の様子



1955年 東京—名古屋—大阪線の就航

より良い人生をおくる豊かさ

もっと快適な空の旅



あらゆる人が
移動できる手段



旅先での新体験



ANAグループ経営ビジョン

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

空からはじまる
多様なつながり



2030

物流の新たな可能性



新しい旅の形

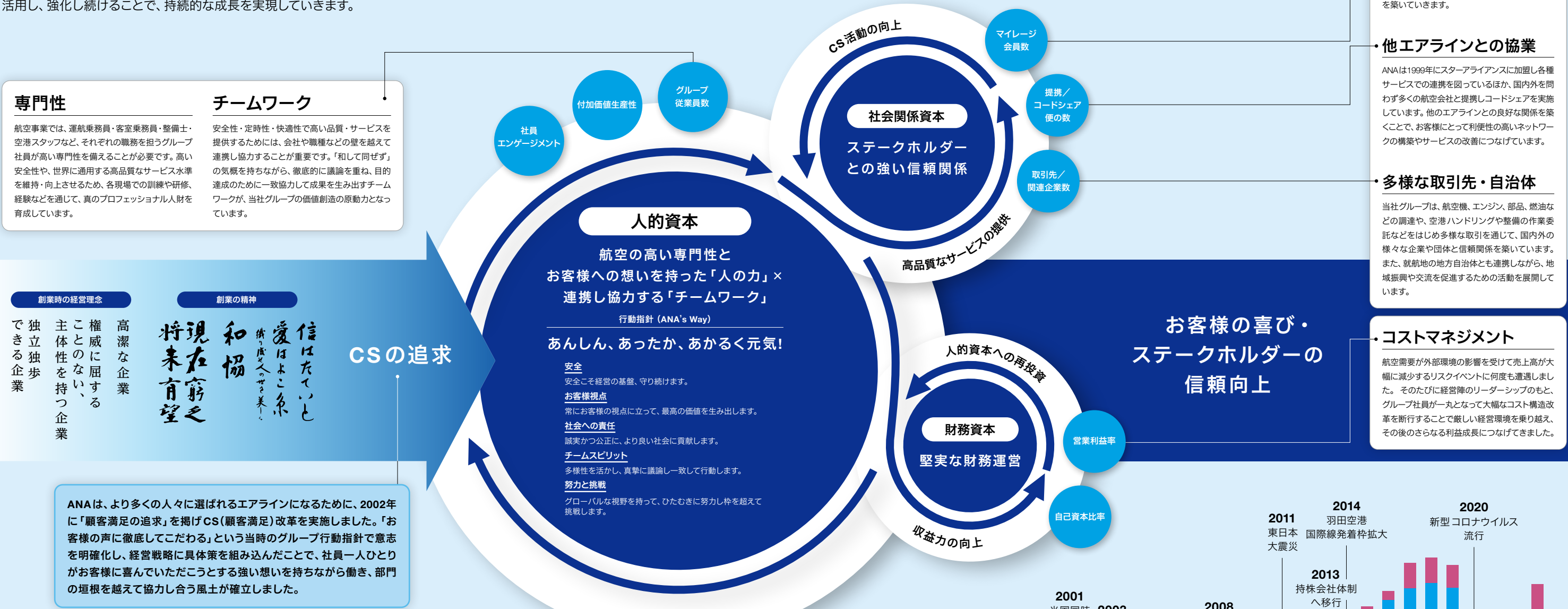


マイルで生活できる世界



培ってきた強み

当社グループが培ってきた最大の強みは、創業時からのDNAを受け継いだグループ行動指針「ANA's Way」を実践しながら、航空の高い専門性とお客様への想いを持って働く「人の力」と、会社や組織の壁を越えて連携し協力する「チームワーク」です(=人的資本)。また、コストマネジメント力や、柔軟かつ機動的な資金調達や市場の変動に対するリスク管理などの堅実な財務運営能力(=財務資本)が価値創造を下支えするとともに、長年のつながりの中で構築してきた様々なステークホルダーとの強い信頼関係(=社会関係資本)も、当社グループにとって重要な経営資本であると考えています。これらの3つの資本を中心とした経営資本を活用し、強化し続けることで、持続的な成長を実現していきます。



価値創造プロセス

ANAグループは、価値創造の源泉である「人の力」と「チームワーク」を最大化するため、人財への投資を起点とした価値創造サイクルの好循環を目指しています。当社グループを取り巻く機会やリスクの分析をもとに、事業戦略と中長期的な重要課題への対応を両輪とした経営戦略の実行を通じて、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現していきます。これらの一連のプロセスの過程で、人的資本をはじめ、財務資本や社会関係資本がさらに強化されるとともに、それらを再投入することで持続的な企業価値の向上を図っていきます。



経営資本の強化

ANAグループは創業からこれまでの歴史の過程において、様々な資本を積み上げてきました。今後も、経営環境を踏まえた経営戦略を実行していくにあたり、各資本の目指す姿と現在の状態とのギャップを埋めるための対策を確実に実行することで、資本の強化を図っていきます。

目指す姿とその理由		現在の資本の状態 (INPUT) 2024年3月31日時点		強化施策の例	モニタリング指標・目標例 (OUTPUT)
 人的資本	「人財」は付加価値を生み出す源泉 航空事業において、高品質なサービスを提供するためには高い専門性を備えた人財が個々のスキルとチームワークを発揮することが重要です。これは他社との競争優位を確立するための絶対的な要素です。予測困難な時代の中で今後も当社グループが持続的な成長を果たすためには、人的資本を継続的に強化する必要があります。人的資本を強化することで、他の経営資本の拡大にもつなげていきます。	航空に関する高い専門性・スキルを備えながら高いエンゲージメントを有する社員一人ひとりの“人の力”と、組織の壁を越えて連携し協力する“チームワーク” • グループ従業員数 41,225人 • ANA’s Way Survey全設問平均スコア 3.95 (5点満点) • 女性役員／女性管理職比率 (グループ) 21.3%／20.2% (2024年4月1日時点) • 新Good Job Programにおける部門を越えたメッセージ件数 172,678件	課題認識 • 事業規模の拡大に向けたオペレーションを支える人財不足 • 非航空事業で収益の柱を確立するための人財不足 • 変化に機敏に対応する変革力	• 経営層と現場の対話とフィードバックの強化 • 会社・組織を越えたコミュニケーションの促進 • 手挙げ制度の拡充 • プロフェッショナル人財の獲得・育成 • 知の探索、イノベティブ人財の開発 • 多様な人財が強みを活かす全員活躍の推進 • 変革やワクワクを推進する風土醸成 • シニア社員の活躍サポート • 賃金水準・福利厚生制度の見直し • 社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくり • 採用活動の強化	2025年度目標 • ANA’s Way Survey全設問平均スコア 4.03 (5点満点) • 経営層による対話回数 1,200回 • 部門を越えたメッセージ件数 200,000件 • 付加価値生産性 +15%向上 (2018年度比) • 離職率の変化幅 ▲0.5pt (2020年度比) • 2020年代の可能な限り早期に女性役員・女性管理職比率 30%
 財務資本	世界トップティア水準の収益性と財務体質 航空事業は機材調達などによる大きな資金需要が定期的にあるビジネスです。会社の好不調にかかわらず、安定して資金調達できる状態を維持するため、事業成長と堅実な財務運営を継続することで、資本・金融市場との信頼関係を積み上げ続けることが重要と考えます。	安定的に利益を創出できる健全な財務運営 2023年度実績 • 営業利益率 10.1% • ROA 6.1% • ROE 16.5% • 1株当たり純利益 335円 • 自己資本比率 29.3% • 信用格付け R&I：A- (安定的)、JCR：A- (ポジティブ)	課題認識 • コロナ禍で毀損した財務基盤の早期復元	2025年度まで： • 財務基盤の回復を優先 • 利益蓄積による自己資本の積み上げ • 手元資金は高い水準を維持 • 信用格付けの「A格」維持 2026年度以降： • 総資産を圧縮 • 自己資本を蓄積	2026年度以降早期に目指す目標 • 1株当たり純利益 コロナ前を上回る水準 • 自己資本比率 45%水準 2030年までに目指す水準 • 営業利益率 10%以上 • ROA 8%以上 • ROE 12%以上
 社会関係資本	「移動」と「つながり」を共創するパートナーシップの拡大 お客様からより選ばれ続ける航空会社であるためには、お客様とのつながりだけではなく多岐にわたるステークホルダーとの関係性を良好に保つ必要があります。また、単なる人やモノの移動を越えた「つながり」を創出するため、新たなサービスを生み出し、ともに経済を活性化していくパートナーとのネットワークを築き続けていきます。	ステークホルダーとの広く強いつながり • 就航空港数 335空港 (コードシェア含む) • ANAマイレージクラブ会員数 約4,200万人 • JVパートナーエアライン数 4社 • コードシェアパートナー社数 30社 • スターアライアンス加盟航空会社数 26社 • 株主数 761,448人 • 個別および包括連携協定の締結 24自治体 • 購入先・製造元・委託先などビジネスパートナーとの良好な取引関係	課題認識 • 経営戦略を後押しできる共創ネットワークの構築	• 路線ネットワークのさらなる拡大 (マルチブランドの生産量拡大、国内外エアラインとの提携) • ANAマイレージクラブ会員数のさらなる増加 • 資本市場への適時適切な情報提供 • ステークホルダーとの対話機会の拡大 • 地方自治体との連携による地域活性化 • サプライチェーン全体における「ANAグループ調達方針」に基づく公正かつ透明な調達活動	
 知的資本	世界で選ばれ続けるエアラインであるとともに、顧客満足度のさらなる追求と新たな価値の創出 これまでの航空事業で培った知見やノウハウをさらに高めることで、今まで以上に受託やソリューションビジネスにも拡大し、ANAブランド品質を展開することでANA経済圏を広げます。 データドリブンな考え方と行動により、価値を創出し、個人の感情や経験則に左右されない品質を継続的に担保します。	顧客満足を生み出す知見・ノウハウと高いブランド力 • ANAブランド力 SKYTRAX 5スター 11年連続獲得 (2012～2023年) • 航空事業で培ってきたノウハウ • 組織として高い基本品質を維持するためのマニュアル • データ活用基盤「BlueLake」	課題認識 • 海外におけるANAブランド力の認知向上 • IT基盤の強化とデータ活用文化の醸成 • 航空で培ったノウハウの非航空事業への展開	• 海外でのブランディングの強化 • 組織横断的なノウハウの共有・最大活用するための仕組みづくり • 「BlueLake」データ拡充 • データ活用文化の醸成 • データマネジメント・デジタルガバナンスの強化 • デジタル人財の確保と成長支援	• SKYTRAX 5スターの継続獲得 • 活用可能なデータ量 2025年度4倍 (2022年度比) またブランド力の向上に向けて、以下の運航品質に関する指標をモニタリング • 安全性 • 定時性 • 顧客満足度 など
 製造資本	需要に合わせた事業拡大と基本品質の向上を実現できる体制の構築 お客様のニーズに合わせた路線・便数の拡大に向けて、長期的な視点で計画的に機材調達を行っています。 また低燃費機材のシェア拡大やオペレーティングシステムの統合などにより、環境や安全などの面からも付加価値の高い、世界最高水準の航空サービスの提供に向けた取り組みを推進していきます。	豊富な機材とその運航を支える施設やシステム • ANAグループ航空機数 278機 (うち貨物専用機11機) • 低燃費機材シェア 80.3% • 最新の訓練施設「ANA Blue Base」 • 安全を支える自社保有の整備関連施設 • 運航の基本品質を支える各種オペレーティングシステム	課題認識 • 経営戦略を支えられる生産能力の強化	• ネットワーク戦略に基づくフリート戦略 • 日本貨物航空 (株) (NCA) の子会社化によるフレイターの増強 • 低燃費機材のさらなる拡充 • 基本品質のさらなる向上を目的とした施設・システムへの投資	2025年度目標 • グループ全体の機材数 285～295機 • 設備投資額 約2,700億円 (2023～2025年度平均) 2030年度末時点の目標 • 中小型機のグループ全体構成比 約80% • ANAブランド国際線機材数の構成比 約45% • 低燃費機材シェア 約90%
 自然資本	豊かな社会の創造と事業の持続性の両立 航空は利便性の高い遠距離高速輸送手段ですが、地球環境への負荷が大きい交通手段の一つとされ、その環境負荷の低減は重要な課題です。人々の生活の豊かさを支える輸送サービスの提供と地球環境の維持を両立するため、温室効果ガス排出量削減を主とする気候変動の緩和、そして生物多様性の保全や資源の有効利用など幅広い取り組みを強化していきます。	日々の創意工夫による資源の有効活用 2023年度実績 • CO₂排出量 15.1%削減 (2019年度比／航空機運航) • CO₂排出量 21.4%削減 (2019年度比／航空機の運航以外) • 資源類廃棄率 49.0%削減 (2019年度比) • 食品類廃棄率 4.3%	課題認識 • 持続的な事業成長と両立したCO₂排出量ネットゼロの実現	• 運航上の改善・航空機等の技術革新 • SAF®の活用などによる航空燃料の低炭素化 • 排出権取引制度の活用 • ネガティブエミッション技術の活用 • 資源類、食品類の廃棄率を減らすサービスへの転換 • 航空輸送における野生生物の違法取引撲滅 • 生物多様性の保全を目的とした環境保全活動 ※ SAF (Sustainable Aviation Fuel)：持続可能な航空燃料	2030年度目標 • 航空機の運航で発生するCO₂排出量 2019年度比 実質10%以上削減 • 消費燃料の10%以上をSAFに置き換え • 航空機の運航以外で発生するCO₂排出量 2019年度比 33%以上削減 • 資源類の廃棄率 2019年度比 70%以上削減 • 食品類の廃棄率 3.8%以下 • 生物多様性の保全 (航空輸送における野生生物の違法取引撲滅、環境保全活動など)



代表取締役社長
芝田 浩二

グループ社員の力とチームワークを 原動力に、さらなる飛躍に挑戦します。

「2023～25年度 中期経営戦略」 の進捗

2023年度は営業利益が初めて2,000億円台に到達し、中期経営戦略の最終年度の目標を初年度で達成しました。営業利益率も初めて10%を超え、ROEも過去最高の16.5%となるなど、2020年度に過去最大の赤字を計上してから僅か3年で、業績を急速に改善することができました。

好決算の背景には、新型コロナウイルスが2023年5月に国内の感染症法上の5類に移行したことで国内線の旅客需要が回復したほか、国際線の需給バランスが逼迫し旅客単価が高止まりしたことなどがありますが、それに加えて、事業構造改革で取り組んだ固定費削減の効果や、様々な工夫をしながら生産量を回復したグループ社員の頑張りの成果が表れた結果だと捉えています。

同時に忘れてはならないのは、ステークホルダーの皆様を支えられていることへの感謝です。当社の復活を信じてサポートしていただいた株主の皆様にも少しでも早く報いたいという思いから、中間期末に復配を発表し、期末には1株当たり配当金を30円から50円に引き上げました。但し、配当金や配当性向(2023年度実績:14.9%)はコロナ前と比べて低い水準でまだ十分とは言えません。財務基盤を早期にコロナ前水準に復元した上で、株主還元を強化していく考えです。

中期経営戦略で策定したアクションプランについては、概ね順調に進捗しています。2024年2月に、(株)エアージャパンが新たなブランド「AirJapan」で国際線に就航し、ANA、Peachを含めたマルチブランドが出揃いました。またANAは、コロナの影響で開設を延期していたミラノ、ストックホルム、イスタンブールの3路線を2024年12月以降に順次就航することを発表するなど、事業規模を回復しながら国際線の売上高を順調に伸ばしています。貨物事業の拡大に向けては、日本郵船(株)から日本貨物航空(株)の全株式を取得する基本合意に基づき、

各国当局からの認可取得に向けて調整を続けています。2024年度は、政府サポートの縮小、整備費などの増加に伴い減益の計画ですが、2025年度は再び営業利益2,000億円以上を目指します。本格的な成長フェーズに向けて足元を固めるため、中期経営戦略で掲げた戦略を着実に実行していきます。

経営目線をより中長期へ

現行中期経営戦略の対象期間は2025年度までですが、業績が一定程度安定化したことを踏まえ、経営目線を中長期に移行し事業の本格成長に向けた議論を加速していきます。具体的には2035年度までの10年先を見据えて、経営環境分析や対応すべき課題について、取締役会での議論を開始しています。2029年3月末までの完成を目指す成田空港の第3滑走路の新設や、2024年4月の観光立国推進閣僚会議で岸田首相が改めて言及した2030年のインバウンド目標6,000万人、さらにはインド・東南アジアの経済成長に伴う航空需要の増加予測など、今後も航空事業には需要と供給の両面から大きな成長機会があります。我々が何をどこまで目指すのかを整理した上で、バックカスティングによる次期経営戦略を策定し、投資家の皆様にも当社グループの今後の成長ストーリーをお示ししていきます。ここでは、その成長ドライバーとすべき3つのテーマに関して、現時点での私の考えを述べさせていただきます。

「世界全体を俯瞰する経営」で 国際線事業をさらなる成長の柱に

1点目は、利益成長の柱となる国際線事業です。2023年度のANA国際旅客収入は7,281億円で、創業以来初めて国内旅客収入を上回り、名実ともに事業の柱となりました。ANAが国際線定期便を就航することを夢見て入社し、それ以来、一貫して国際線事業に携わってきた私にとって、このことは非常に感慨深いものがあります。



私が入社した1982年のANAの売上高は約4,200億円でしたから、約40年間で売上高が5倍に増えたことになりましたが、これを牽引してきたのも国際線事業です。一方で世界を見渡せば、欧米を中心に、売上規模が当社グループの2倍以上のエアラインが複数存在しており、まだまだ上を目指さなければなりません。

現在の当社グループの運航路線は、地球儀を俯瞰してみると、南米やアフリカがホワイトスポット(自社の直行便が運航していない空白地帯)となっています。例えば先日ブラジルを訪問しましたが、羽田空港から他社便を乗り継いで目的地に到着するまでに合計30時間以上かかりました。これではなかなか気軽に足を運ぼうという気持ちにはなれません。南米やアフリカに限らず主要都市でない空港も含めれば、アクセスが不便な地点はまだあります。

お客様が世界のあらゆる地点により早く、より便利に移動できるインフラを整えるため、ANA・Peach・AirJapanがそれぞれの特徴を活かして就航地点を拡大するとともに、スターアライアンスを中心とした海外エアラインとの提携を一層強化します。自社便とコードシェア便をベストミックスさせて、目的地の選択肢を増やしながら乗り継ぎダイヤの利便性を図ることで、世界全体を広くカバーする真のグローバルネットワークを構築していきます。

また、足元でも訪日客の増加が続いていますが、当社グループの海外販売については旅客数と単価の両面で改善余地が大きいと認識しています。海外IRに行くと現地の投資家の方から、「ANAのサービス品質は世界トップレベルで素晴らしいのだから、もっと単価を上げられ

るはず」とご指摘をいただくことがあります。従来から他社対比では高い水準の運賃設定をさせていただいていますが、海外における認知度を高め、非日系のお客様にとっての利便性を改善し、販売チャネルを拡大することで、国際線の事業利益をさらに拡大することが可能と考えています。

国内線事業を安定収益基盤へ

2点目は、国内線事業の収益性改善です。国内線は長年の間、安定的な収益基盤を維持してきましたが、足元ではその収益力に陰りが見え始めています。国内人口の減少トレンドや、曜日・時間帯によって需要の波が大きいなど従来から構造的な課題があったことに加えて、会議のオンライン化の進展に伴うビジネス需要の減少や、燃油市況の上昇、機材の経年化による整備費の増加、国内の賃金・物価の上昇など、複合的な要因によるものと捉えています。

解決に時間を要する課題もありますが、自社で対応可能な施策は迅速に実行していきます。第一に、市場規模を踏まえた最適な機材ポートフォリオの構築です。旧三菱航空機(株)がスペースジェットの開発を断念したことは残念でしたが、それに代わる100席前後の小型機の選定を本格的に進める必要があります。中期的に小型機の構成比を高めながら、運航便の需要に応じた適切な機材によるネットワークとダイヤを設定することで、ロードファクターを改善し資産効率を高めていきます。

第二に、地方への送客拡大です。日本政府は観光立国を重要な政策の柱として掲げており、当社グループも地域創生をマテリアリティ(重要課題)と位置付けています。地域の豊かな自然や文化、食など各地の魅力を積極的に発信したり、地域の課題と当社グループが保有するアセットとのマッチングを強化したりしながら、観光振興や産農振興を通じて交流人口・関係人口を増やし、当社グループ運航便の利用を促進していきます。国内線旅客数に占める訪日客の構成比は現在3%程度ですが、今後はこの比率を拡大していきたいと思います。

その他にも収益性の改善に向けて、マーケティングの高度化や空港ハンドリングの省人化など、売上と費用の両面からのアプローチでまだまだやるべきことが多くあります。島国の日本にとって、航空輸送はなくてはならない移動手段です。今後も地域経済の活性化に貢献し、持続的にその役割と責任を果たしていくためにも、安定収益基盤の確立に向けた多面的な構造改革を実行していきます。

DXを経営戦略の中心へ

3点目は、デジタルトランスフォーメーション(DX)です。変化が激しくお客様のニーズが多様化する中、デジタルやデータをグループ横断で効果的に活用することで、経営の意思決定の高速化やお客様へのきめ細やかなサービスを含めた様々な変革につなげていくことが極めて重要です。このような強い想いのもと、DX戦略を従来の経営基盤という位置付けに留まらず、経営戦略の中心に据えることとしました。

重要テーマの1つは、「生産性向上」と「お客様や従業員体験価値の向上」の両立です。空港ハンドリングの領域では現在、様々な業務で自動化・機械化を進めており、これらを基幹空港で展開できれば大幅な省人化を図ることが可能です。その他のオペレーションや接客業務、スタッフ業務などでも、生成AIを含む最新テクノロジーを活用することで、人が人でしかできない仕事に集中できる「人とデジタルのベストミックス」な環境をつくり、社員やお客様への提供価値の最大化を目指します。また、お客様にもっと快適に移動していただく「ANA Smart Travel」を進化させるためにもDXは重要です。例えば、運航便が欠航となった場合のモバイルでの振替便案内などは、一部の海外エアラインのサービスが利便性の観点で先行しています。旅行の計画・予約～空港～搭乗～到着の各シーンにおいて、よりスムーズに、ストレスなくご利用いただけるように、ウェブサイトやANAアプリの機能改善を加速していきます。

また、データ活用によるグループシナジーの創出も重要なテーマです。当社グループではANAマイレージクラブ会員の約4,200万人の顧客データをはじめ、複数の事業において多様なデータを保持していますが、この豊富な情報をまだ十分に活かしきれていません。お客様の嗜好や消費行動パターンなどの情報をもとに、One to Oneマーケティングを高度化することで、航空・非航空の様々なサービスをご利用いただく機会を増やし、ANA経済圏を拡大していく考えです。

ANAグループらしい 人的資本経営を推進する

人的資本を軸とした価値創造サイクルの好循環を実現する

当社グループにとって、価値創造プロセスの軸となるのが人的資本です。当社グループのコンタクトセンターに寄せられるお客様からの着信のうち、お褒めの8割、ご意見の4割が人的サービスに関する声であることから、我々に期待されているのは社員が提供する高品質なサービスであることが分かります。期待を超える顧客体験価値を提供し、お客様の喜びを生み出すことが、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」で目指す姿です。

2023年度は、「グループ企業変革会議」を通じて、新経営ビジョンの浸透や生産性向上、働き方改革を推進しましたが、2024年度はこの体制を発展的に解消し、ANAグループらしい人的資本経営の実践に向けて様々な取り組みを展開しています。まずグループ社員に対して、人財へ惜しみなく投資するという経営の意志を明確に発信した上で、エンゲージメントの向上を通じて基本品質や生産性を高め、そのことがお客様の喜びや社会的価値・経済的価値につながるという「価値創造サイクル」を共有しました。その上で、全役員と部長を対象に私の人的資本経営に対する思いを直接伝え、各職場で社員との対話を実施してもらいました。「人的資本経営」というと重々しく聞こえますが、私が最も強く呼びかけたことは、各職場の上長が社員一人ひとりの「生の声」を引き出す雰囲気づくりをし、すべての声を真摯に聞いて受け止めること、そして本音ベースで語り合い、経営と社員のそれぞれができることを迅速に行動に移すということです。価値創造サイクルをしっかりと回していくためには、社員が仕事に対するやりがいや喜びを持っていきいきと働ける職場環境をつくることが、最も重要であると考えています。社員が職場の課題を自分事として捉え、正直な意見を臆せず発信する環境を整えるため、経営層と社員との双方向の対話機会を増やすとともに、公正・公平な組織マネジメントや多様性を受け入れる組織文化をグループ全体に浸透させていきます。

今後、賃金を持続的に向上させながら、同時に利益を追求するためには、人の力によって付加価値を高めることで、他社より高い料金を収受するだけの価値をお客様に感じていただくことが重要です。グループ品質にさら

社長メッセージ

に磨きをかけて極めることで競争優位を確立できるよう、付加価値生産性(P.49参照)を高めながら、価値創造サイクルの好循環を実現していきます。

社員の想いを知る

私は、現場・現物・現実を重視する「三現主義」を実践すべく、グループ社員が働く職場を訪れ社員と会話を交わす時間を大切にしています。2023年末には3回にわたり、早朝5時に整備工場へ行き、航空機やエンジンを整備している社員の姿を見てきました。経営の舵取りをする上で私が大事にしていることは、「社員の想いを知る」ことです。グループ社員一人ひとりが、毎日どのような職場環境で、何を考えながら、どのような仕事をしているかについて、上辺ではなく社員と同じ目線に立って深く理解したいと考えています。社員の気持ちを心の底から感じる事ができて初めて、社員の心に響く言葉で語りかけ、社員が本当に困っていることに手を差し伸べ、社員が自分の力を発揮するための最高の舞台を整えることができると思うからです。そうした観点から、私は社長の仕事も「マネジメント力」だけでは成り立たず、ビジネスに関する深い知識や業務遂行力などの「仕事の力」が重要であると感じており、今でも常に仕事のスキルを高めるように努めています。

2023年度、国際線の一部運航便の機内サービスに関して、客室乗務員の業務負担が重くお客様へのサービス提供に時間を要しているとの理由から、サービス編成数を1人増やしてほしいとの意見が職場から上がり、客室部門において社員視点、顧客視点、生産性など様々な角度から慎重に検討しました。私も実際のフライトでサービスを体感したほか、客室乗務員から具体的なサービス手順や運用面における難しさなどについて直接話を聞くなど、社員の心の機微を感じながら熟考し、最終的に当該便の編成数を増員するという客室部門の判断を支持しました。他の施策も組み合わせることで実行した結果、全体の組織人員を増やすことなく、お客様へのサービス提供時間を改善することができました。この事例に限らず、社員の想いを正確に把握することは、あらゆる経営判断のベースにあるべきと考えています。

チームワークが独自の強み

人的資本経営のストーリーを構築するにあたり、当社グループの強みについて改めて議論した結果、やはり「チームワーク」が独自の強みであるとの結論に至りました。マネジメントの父、ピーター・ドラッカーは「企業文

化は戦略に勝る」という有名な言葉を残していますが、我々がコロナ禍を乗り越えることができた原動力は、まさに、「和協」の精神を受け継いだグループ行動指針「ANA's Way」にも掲げる「チームスピリット」でした。また、2024年の年初に羽田空港の滑走路で日本航空(JAL)の旅客機と海上保安庁の航空機の衝突事故が発生した際、当社グループのグランドハンドリングスタッフが、JAL機から脱出したお客様を消防士とともに誘導したり、そのスタッフと整備士が連携してANA機のトイレにご案内したことは、社員が航空事業に携わる者としての強い使命感を持ち、普段からチームワークを発揮して働いていることの証左であると思います。こうした独自の強みを決して絶やすことのないよう、引き続きグループ内コミュニケーションを活性化し、チームワークをベースにした価値創造を志向していきます。

愛される企業になる

コロナ禍を乗り越えることができたもう一つの大きな要素は、約70年間の歴史の中で社員が信頼関係を築いてきたステークホルダーから、出資・融資・出向受け入れをはじめ経営に対する様々なご支援をいただけたことです。企業が危機に陥った時に、社員・お客様・社会との信頼関係という財務諸表には表れない非財務資本が、いかに真価を発揮するかということを身に染みて実感しました。ビジネスを進める中で多くのANAグループのファンをつくり、「愛される企業」になることが、企業価値を高めるための必須条件であると同時に、最大のリスク管理にもつながるように思います。今後もあらゆるステークホルダーとの絆をより一層深めていくため、自社の「儲け」だけを追うのではない長期的視点を備えた経営を貫き、グループ役職員が誠実に行動し、社員からも社外の方からも愛着を感じていただける企業文化を進化させるべく、当社グループ独自の人的資本経営を力強く推進していきます。

統合思考の経営を進化する

経営目線の中長期へ移行するとお伝えしましたが、同時に、統合思考の経営を進化させていきます。そのための取り組みの一つとして、マテリアリティの再特定に向けた検討を始めています。現在のマテリアリティのペースは2015年度に特定しましたが、それ以降は大幅な見直しは行ってきませんでした。ポストコロナの経営環境

や我々が果たすべき役割も踏まえた課題を改めて定義し、2026年度以降の次期経営戦略の土台としていきます。マテリアリティを軸とした経営戦略を策定することで事業戦略とESG戦略のリンケージをより強固にするとともに、グループ社員のサステナビリティに対する意識を高め、具体的な実践行動につなげていきます。

また本統合報告書において、CFOの中堀からPBR2倍水準を目指す方針をご説明しています。(P.22参照)会計上の価値を大きく上回るPBRを目指すためには、非財務資本、特に当社グループの強みである人的資本のさらなる可視化を進めるとともに、データを活用して非財務資本と財務価値との関係性を明確化し、当社グループの価値創造プロセスを従来以上に一貫したストーリーで明示する必要がありますと考えています。このことは、グループ社員が自社の強みについての共通認識を持ち、戦略や施策の意味と狙いを正確に理解し、企業価値向上へのプロセスに納得感を持ちながら働くためにも非常に有益であり、試行錯誤しながら成果を出していきたいと思います。

次なるステージに向けて～企業価値向上への想い

思い悩み、道をひらく

コロナ禍明けの需要回復が一服し、これからが持続的な成長を果たしていけるかの正念場です。「変革」を実行する過程では、難題に遭遇することも想定されますが、強い意志を持って前に進み続け決して諦めなければ、道は必ず開けると信じています。私のこれまでの社会人人生の中でも、困難な課題に直面した際に、一つのことを実現したいと強く思い、深く掘り下げて熟考し、思い悩み続けていると、難局を打開するための答えに辿り着いたり、意外なところから突破口が見い出せたりした経験が数多くありました。私や経営層はもちろん、社員一人ひとりが付加価値を生み出す方策を考え抜き、目標に向かって愚直に突き進むことで、ANAグループの未来を切り拓いていきたいと思います。

グループ社員とともに、さらなる飛躍へ

国際航空運送協会(IATA)は、2024年の世界の総旅客数を約47億人と予測しており、過去最多を更新する見込みです。当社グループの主力である航空事業は、今後も間違いなく成長産業です。コロナに直面した際に、2020

年の羽田空港の国際線発着枠の拡大に向けた投資が裏目に出たという外部評価がありました。当時はそのような観点で業績への影響があったことは事実ですが、事業規模拡大への挑戦意欲は今も変わりません。当然ですが同じ歴史を繰り返すことのないよう、トータルリスクマネジメントを徹底し、事業面・財務面におけるボラティリティ耐性を強化しながら、再び成長軌道への回帰を目指していきます。

今から62年前、創業10周年にあたり作られた社歌には「世界を結ぶ 愛の橋 築くは この手 この翼 誇りと意気もて 今日もゆく」とあります。我々の先達は、当時から既に世界の空に想いを馳せており、いま私たちが掲げる「ワクワクで満たされる世界を」という経営ビジョンにつながる高邁な理想を掲げていました。空からはじまる多様なつながりを創り、社員・お客様・社会の可能性を広げて、夢にあふれる未来に貢献するという精神は、創業以来変わらずANAグループの根底にずっと流れている不屈の想いです。そして、現在も4万1千人の社員が諸先輩方と同じように熱い願いを抱きながら、同じ目標に向かって日々努力を積み重ねています。このことこそが私にとっての最大の財産であり、当社グループの成長の原動力に他なりません。人やモノの移動を通じて世界中の人々の心の交流をつなぎ、平和な社会に貢献していくため、グループ社員の夢と希望を私が一つに束ね、未来の空に向かってさらなる飛躍に挑戦していきます。

引き続き、当社グループへの変わらぬご支援、ご鞭撻の程、よろしくお願い申し上げます。

2024年8月

代表取締役社長

芝田 浩二



CFOメッセージ

～資本収益性や株価のさらなる向上に向けて～

資本コストや株価を意識した経営を強化し、中長期的な企業価値向上の実現に向けて取り組みます。

取締役常務執行役員
グループCFO
(Chief Financial Officer)
中堀 公博



1 2023年度の振り返り

Q 2023年度は過去最高益を達成しましたが、その要因についてどう捉えていますか。

ポストコロナの旺盛な訪日需要と国内のレジャー需要をANAとPeachの2つのブランドで効果的に取り込み、旅客事業を中心に売上高が大幅に増加しました。運航規模が回復する中でもイールドを高水準にコントロールしたことが収益

性の向上につながりました。費用面では固定費の抑制に努めたことに加え、公租公課の減免や補助金等の政府支援が一部継続したことも支えとなりました。

Q 中期経営戦略で掲げた「財務基盤の復元」についての進捗を教えてください。

旅客事業の好調な業績を背景に利益とキャッシュフロー創出力が着実に回復し、当初の想定よりも早いスピードで財務基盤の復元が進んでいます。2023年度末の自己資本は1兆445億円、自己資本比率は前年から約4%改善して29.3%となりました。手元流動性を中期的な観点で適正水準と考

える5,000億円に補正した場合には37.1%となり、財務の健全性を維持しています。収益および財務の急速な回復が評価され、R&I(格付投資情報センター)の信用格付でAマイナスへの格上げを達成し、資金調達の柔軟性が確保できました。

2 バランスシートマネジメント

Q 現状のバランスシートの課題認識について教えてください。

コロナ禍による影響の長期化の可能性に備えて十分な資金調達を実施してきたこともあり、現預金と有利子負債の増加を主因として、一時的にバランスシートは膨らんでおり、効率性の観点から課題があると認識しています。手元現預金に

よる有利子負債の返済を進めるとともに当社グループの主要資産である航空機、予備エンジン・部品の適正なマネジメントや政策保有株式の縮減等によって、中期的にバランスシートの圧縮に取り組んでいく予定です。

Q バランスシート圧縮の対応策の一つと考えられる劣後特約付ローンの返済計画について解説してください。

業績の回復によって財務基盤の復元が進んでいることから、手元現預金を利用して2025年(トランシェA)と2027年(トランシェB)にそれぞれ2,000億円の期限前弁済を行いた

いと考えていますが、2027年度以降に予定されているリース会計基準の変更に伴う影響についても、注視していきます。

期限前返済条件
(借換なしの場合)

① 実質ネットデット・エクイティレシオ※≤0.73

※ (借入金+社債+リース債務+未経過リース料) - (現預金+有価証券)

自己資本(純資産-非支配株主持分)

② 自己資本金額 9,192億円以上

①②ともに、トランシェAの場合はトランシェBの資本性認定額を考慮

なお、当社では、様々な事業環境の変化に適応できるよう、事業リスクに応じた適正な自己資本を維持することを財務運営方針としており、今後も必要に応じて劣後特約付ローン

や劣後債等のハイブリット・ファイナンスを資金調達手段の一つとして活用していきます。

Q 2021年12月に発行した1,500億円のユーロ円建転換社債(CB)の転換条件について解説してください。

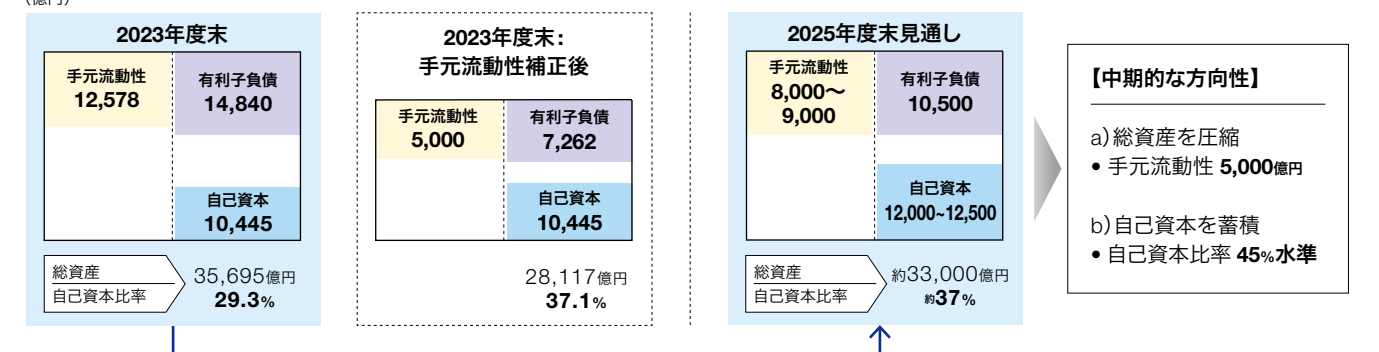
当該のCBには「120%ソフトコール・オプション」条項を付しており、転換促進型の設計としています。この条項により、当社株価(終値)が20取引日連続で転換価額(発行時:2,883円、2024年4月1日以降:2,838.4円)の120%以上(=発行時:3,460円以上、2024年4月1日以降:3,407円以上)となった場合、発行日から3年後の2024年12月10日以降、当社は本CBを元本の100%で繰上償還する権利を有しています。当社がオプションを行使できる場合には、株価は転換価額を上回っているためCB社債権者としては当該繰上償還前に株式へ転換することに経済的合理性があり、株式への転換を促進する効果があります。将来的な財務戦略の柔軟性を一定程度確保しておきたいという趣旨から設定しました。こ

の条項における当社株価参照は2024年8月15日から開始され、同日以降に当社株価(終値)が20取引日連続で3,407円を上回る場合、ソフトコール・オプションの行使により1,500億円の有利子負債の圧縮および資本増強が可能となります。他方、株価水準や中期的に目標とする自己資本・自己資本比率の水準に照らし、即座に当該権利を行使しない判断もあり得ます。本CBが株式に転換しない場合は、ゼロ・クーポンによる金利コストが低い資金調達となり、CB自体は期限が到来すれば償還することになります。その原資については、その時点の当社の財務状況、金利・資本市場の動向等を総合的に勘案して判断する予定です。

Q 中期的に目指すバランスシートの方向性について教えてください。

現行の中期経営戦略期間(2023~2025年度)においては、利益蓄積による自己資本の積み上げにより「財務基盤の復元」を優先する方針です。2025年度末の自己資本比率は、約37%を見込んでいます。2026年度以降については、手元流

動性の適正水準を5,000億円、自己資本比率の目標を45%程度とし、大規模なパンデミックの再来に耐えられるようリスク耐性を強化します。なお、R&I(格付投資情報センター)の信用格付はAフラットの取得を目指します。



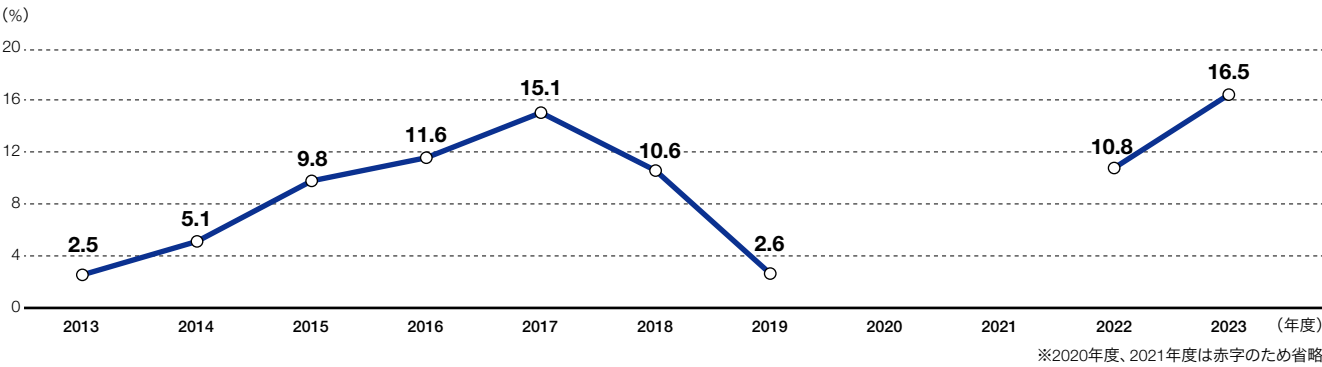
3 資本収益性、資本コストについて

Q 過去のROEの水準について分析をしてください。
また、ROE向上のために、どのような取り組みを行っていますか。

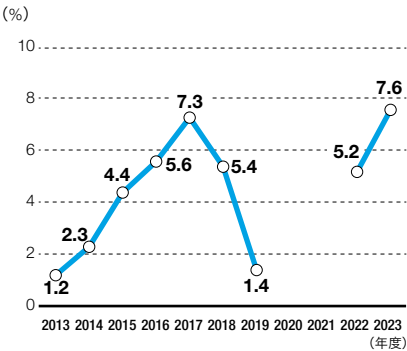
財務の健全性を前提に、ROEの向上を通じた企業価値の最大化に取り組んでいます。羽田空港の発着枠が拡大された2014年度以降、国際線を中心とした路線・ネットワークの拡充や収益性改善の取り組みにより、2016年度にはROEが10%を超える水準となりました。一方、2020年前半以降のコロナ禍による収益悪化によって、ROEは低下しましたが、2022年度には旅客需要の回復や徹底したコストマネジメントによる収益拡大に伴い、再びROEは10%を超え、2023年度には過去最高の16.5%となりました。

収益性(売上高当期純利益率)と効率性(総資産回転率)を高めることで、ROEを維持・向上させる方針です。収益性を高めるべく、好調な国際旅客事業の拡大や新規事業領域も含めた成長投資を進めるほか、エアラインポートフォリオ(ANA／Peach／AirJapan)や旅客／貨物、航空／ノンエアなど事業ポートフォリオに関する議論を加速し、グループ全体の経営資源配分を最適化します。効率性については、前述の通り、バランスシート上の課題を認識しており、効果的な価値創造につながるバランスシートマネジメントを行っています。

自己資本利益率(ROE)



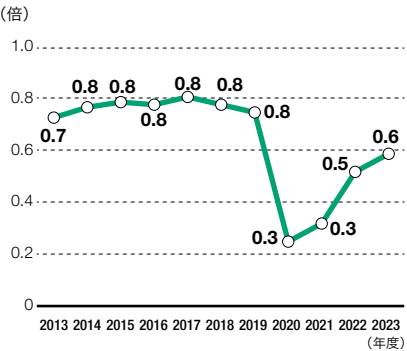
売上高当期純利益率(収益性)



- 国際旅客事業の拡大・収益性強化
- 新規事業領域を含めた成長投資の実行による事業拡大
- エアラインポートフォリオや事業ポートフォリオに関する議論を加速し、グループ全体の経営資源配分を最適化

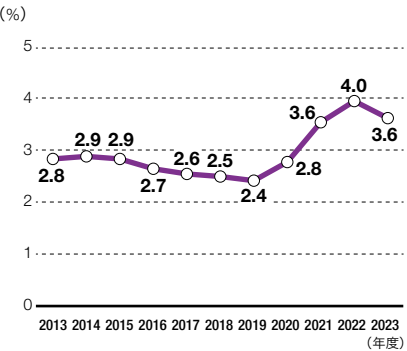
※ 2020年度、2021年度は赤字のため省略

総資産回転率(効率性)



- 投資規模の適正化
- 保有資産の適正化(航空機・予備エンジン・部品など)
- 政策保有株の縮減

財務レバレッジ(負債活用度)



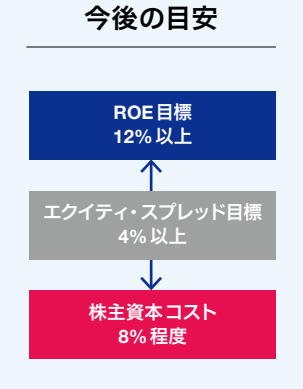
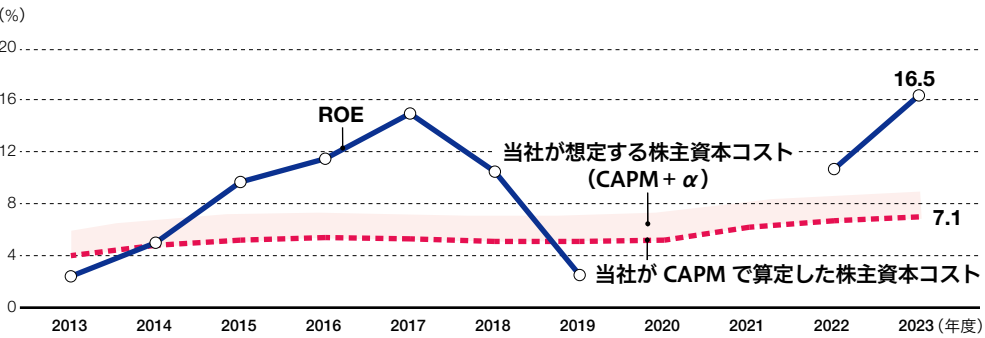
- リスクイベントに備え、一定水準の手元流動性・自己資本を維持
- 手元流動性5,000億円程度
- 自己資本比率45%水準

Q 株主資本コストをどの程度と捉えていますか。

株主資本コストの適正な水準を把握するためには、投資家と継続的にコミュニケーションを図ることが最も重要と考えていますが、資本資産価格モデル(CAPM)や株式益回りで算出される株主資本コストも定期的にモニターしています。2023年度のROE実績は16.5%でしたが、これに対して、当社が認識するCAPMベースの株主資本コストは7.1%であり、十分なエクイティ・スプレッドを確保できたと考えています。なお、コロナ禍以前のCAPMベースの株主資本コストは5%台でしたが、

コロナ禍を経て、レバードベータの水準が変化したこともあり、株主資本コストは上昇基調となっています。直近の資本市場の目線を踏まえると、株主資本コストを8%程度と認識する必要があると考えており、中期的なROE目標である12%をさらに引き上げることも視野に入れながら、エクイティ・スプレッドを少なくとも4%程度は確保する方針です。今後も幅広い投資家と建設的な対話を重ねながら、資本市場が期待する水準の把握に努めていきます。

ROEと株主資本コストの推移



Q エクイティ・スプレッドを安定的に確保するために株主資本コストの低減に向けてどのような取り組みをしていますか。

株主資本コストの低減に向けて、大別して3つの取り組みを実施しています。1つ目は、最適資本構成を踏まえた有利子負債のコントロールです。レバードベータとアンレバードベータの推移の分析から、コロナ禍以降、有利子負債の増大による財務リスクの高まりによって株主資本コストが上昇したと考えています。有利子負債を着実に返済することで、財務面の安全性を向上させていきます。2つ目は、業績ボラティリティの抑制です。コロナ禍では厳しい業績を余儀なくされましたが、

それを教訓として、リスクイベントに耐えうる強い事業構造の実現やポートフォリオ戦略の実行が重要だと考えています。3つ目は、ESGの取り組みです。エアライングループにとって重要な課題であるCO₂排出量削減に向けた対応を中心に、中長期的な観点で、将来成長への不透明要素を着実に取り除いていく必要があります。これらの3つの取り組みを確実に進めるとともに、資本市場と密にコミュニケーションを図ることで、株主資本コストの低減に取り組んでいきます。

1. 有利子負債のコントロール	- 着実な有利子負債の返済(5,000～6,000億円: 2023～2025年度の見通し合計額) - 劣後特約付きローンの確実な期限前弁済(2025年度、2027年度)
2. 業績ボラティリティの抑制	- 航空事業の利益拡大に向けた機材・人財の確保 - コストマネジメントによる固定費の抑制 - 航空非連動の収益セグメントの拡大
3. ESGの取り組み	- SAFの安定調達に向けた取り組み(関係各所への働きかけや連携の強化) - 中長期環境対応コストの見積もり精緻化(CORSIA®の遵守にかかわるコストなど) - ガバナンスの強化(リスク管理、コンプライアンス強化の取り組み)

※ CORSIA=国際航空のためのカーボンオフセットおよび削減スキーム

IR活動の強化	資本市場へのタイムリーかつ充実した情報開示、投資家との対話促進
---------	---------------------------------

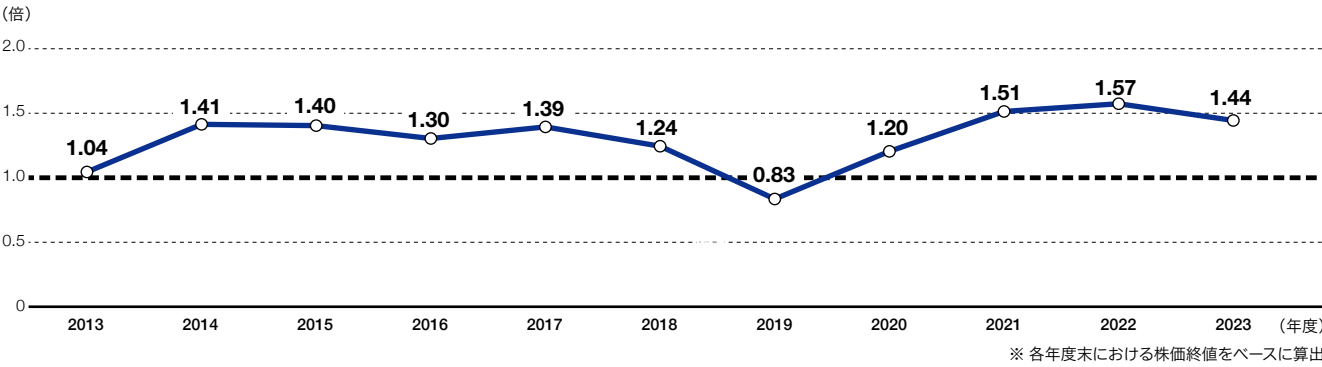
4 株価について

Q 足元の株価や株価指標に対する認識を教えてください。

PBRの過去実績を振り返ると、コロナ影響を受け始めた時期を除くほぼすべての期間で1倍を大きく超えています。但し、直近10年間でPBRが2倍に達したことはなく、1倍台での推移となっています。同期間の株価の最高値(終値)は、2018年1月9日の4,753円でした。2023年度は過去最高の利益や利益率を達成しましたが、足元の株価は3,000円前後で推移しています。株価の伸び悩みには、コロナ禍の影響を受けて公募増資を実施したことやCBを発行したことで発行済株式数(潜在株式数)が増加したこと、財務基盤の復元に注力しているため投資家から株主還元が十分ではないと考えられている可能性など、様々

要因が想定されますが、株価向上のために何よりも重要なことは、当社の中長期的な企業価値向上ストーリーを投資家の皆様にお伝えすることだと考えています。2024年度の業績予想は減益の想定となりますが、2025年度の営業利益目標「2,000億円以上」の達成の蓋然性や、その後の成長ステージの具体的な道筋を明示できるよう、経営層による議論を深めています。ROEを中期的目標である12%水準に早期に引き上げることで、エクイティ・スプレッドを安定的に確保しながら、PBR2倍水準を目指します。

PBRの推移

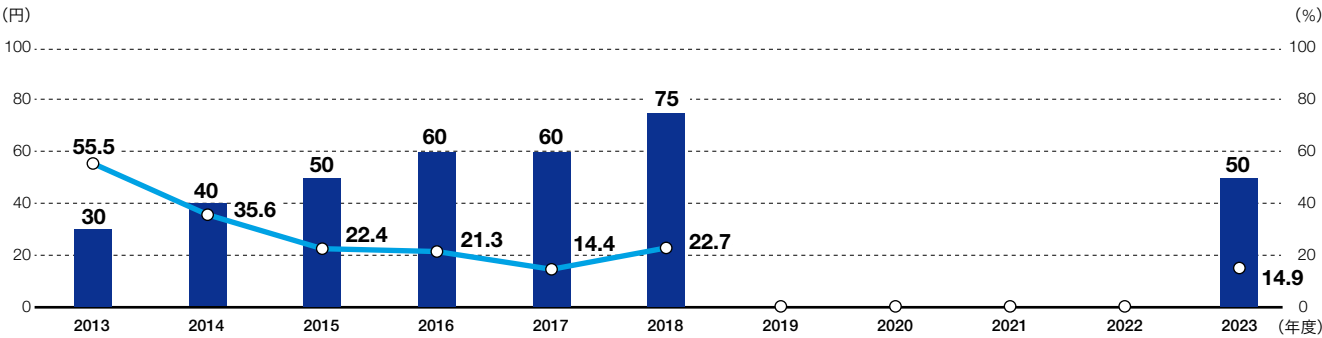


Q 株主還元方針についてどのように考えていますか。

2023年度は10月末に5期ぶりの配当再開を発表し(1株当たり配当金30円を計画)、最終的には1株当たり配当金50円とすることができました。1株当たり配当金や配当性向はコロナ禍以前と比べてまだ低位ですが、財務基盤の復元状況、今後の利益見通しや成長投資とのバランスも踏まえながら、2026年度以降は株主還元を強化していく方針です。また、配当に加えて

1株当たり当期純利益(EPS)を向上させることで、株価の上昇でも株主の皆様の期待に応えていきたいと考えています。前述の通り、発行済株式数(潜在株式数)が増加しており、EPSの伸びを抑えていることから、中期的に目標とする財務の健全性の維持を前提に、自己株式取得についても選択肢の一つとして検討していく考えです。

配当の推移



5 企業価値向上に資する報酬制度

Q 役員報酬制度は中長期的な企業価値向上のインセンティブとなる設計となっていますか。

当社の役員報酬制度は、中長期的な企業価値向上を図り、株主の皆様との利益の共有や持続的な発展を反映するため、多面的な指標を組み合わせた業績連動制度を導入しています。

2023年度からは「ノンエア・ANA経済圏指標」を新たに追加することで、当社の重要課題の解決による中長期的な成長を見据えた経営の推進につなげています。

固定(比率1)	業績連動(比率0～0.92)	
	単年度の結果の 多角度評価	中長期的な企業価値 向上に資する評価
役位等に応じて支給	当期純利益 安全性 顧客満足度 従業員満足度	ROE ノンエア・ANA経済圏指標 ESG評価指標 生産性向上指標

Q 従業員のインセンティブ制度について教えてください。

役員に限らず、社員に対しても自己株式を付与する制度を取り入れることで、グループ社員の経営参画意識を高め、グ

ループの持続的な企業価値向上に向けた社員の活躍を促進しています。

名称	実施年度	対象	株数	譲渡制限	目的
特別奨励金	2022年	持株会会員	70株	—	勤労意欲の向上
譲渡制限付き 株式インセンティブ(RS)	2023年	持株会会員	100株	3年	中期経営戦略達成へのインセンティブ向上

ANAグループの 経営戦略

ANAグループの経営サイクル

ANAグループの経営戦略は、人口動態やテクノロジー、環境などの中長期的なメガトレンドや環境・社会課題を考慮しながら、短期的な事業環境の変化にも柔軟に対応するという2つの時間軸での経営サイクルを回しています。様々なステークホルダーとの対話を通じて得た指摘や示唆を社内にフィードバックし、事業戦略やESG戦略に反映させながらその過程や進捗を適切に情報開示することで、さらに対話を深めるというサイクルを確実に回すことによって戦略の実効性を高めています。

ESG経営の推進についての考え方 ▶ P.76



ステークホルダーとの対話

ANAグループの経営戦略において、推進サイクルのスタートは社内外のステークホルダーとの対話です。対話から得られた最新の情報や知見を経営戦略に取り入れ、社会状況の変化が事業に及ぼす影響を正確に把握し、社会からの要請や期待を理解した上で取り組みを進めています。



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

2023年度の主な対話実績 ▶ P.110

2023年度のESG経営に関する主な対話内容 ▶ P.106

社外・社内への情報開示

ANAグループでは対話から生まれた戦略的な取り組みについて、その進捗や成果をステークホルダーへより分かりやすく伝えるため、情報開示の充実化や改善に努めています。

主な開示媒体

- 2023-25年度中期経営戦略 (2023年2月リリース)
- 統合報告書 (毎年8月末リリース)
- 月次輸送実績 (毎月15日前後)
- 人権報告書 (2024年4月リリース)
- ANAグループ健康白書 (2024年2月リリース)
- ESG対照表
<https://www.ana.co.jp/group/csr/data/pdf/esg.pdf>

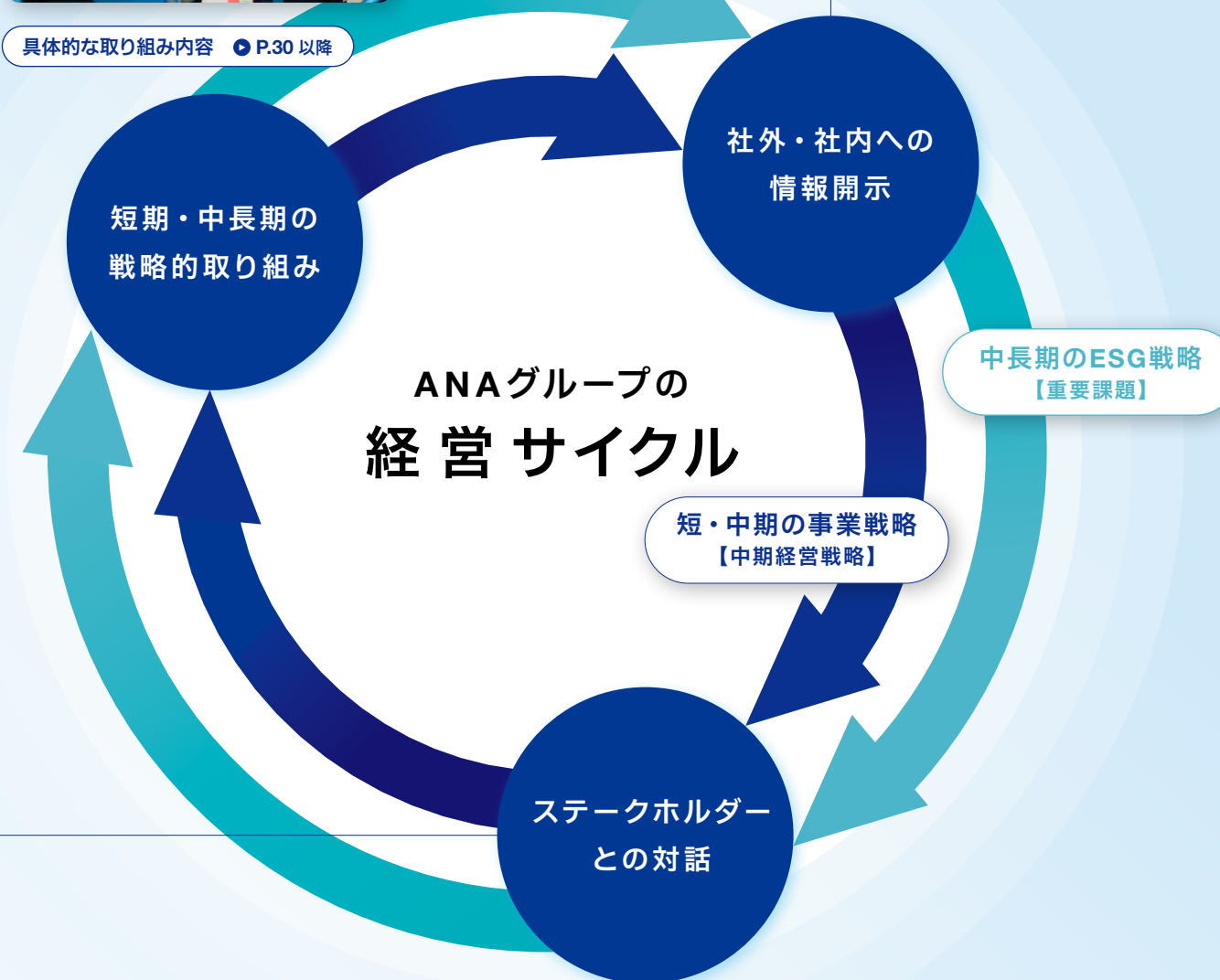


直近の改善事例

- ☑ **路線距離定義の変更**
国内線のユニットレベニューやイーロードを他社と同一基準で比較できるよう、免許距離から大圏距離に変更
- ☑ **決算説明会資料の市況情報の開示方法の変更**
燃油や為替・市況の感応度について、ヘッジ込みの感応度が分かるように変更
- ☑ **TCFD提言に沿った開示情報の充実**
事業への影響規模をより具体的に示すために、財務インパクト(中期・長期)とその算定手法を新たに開示



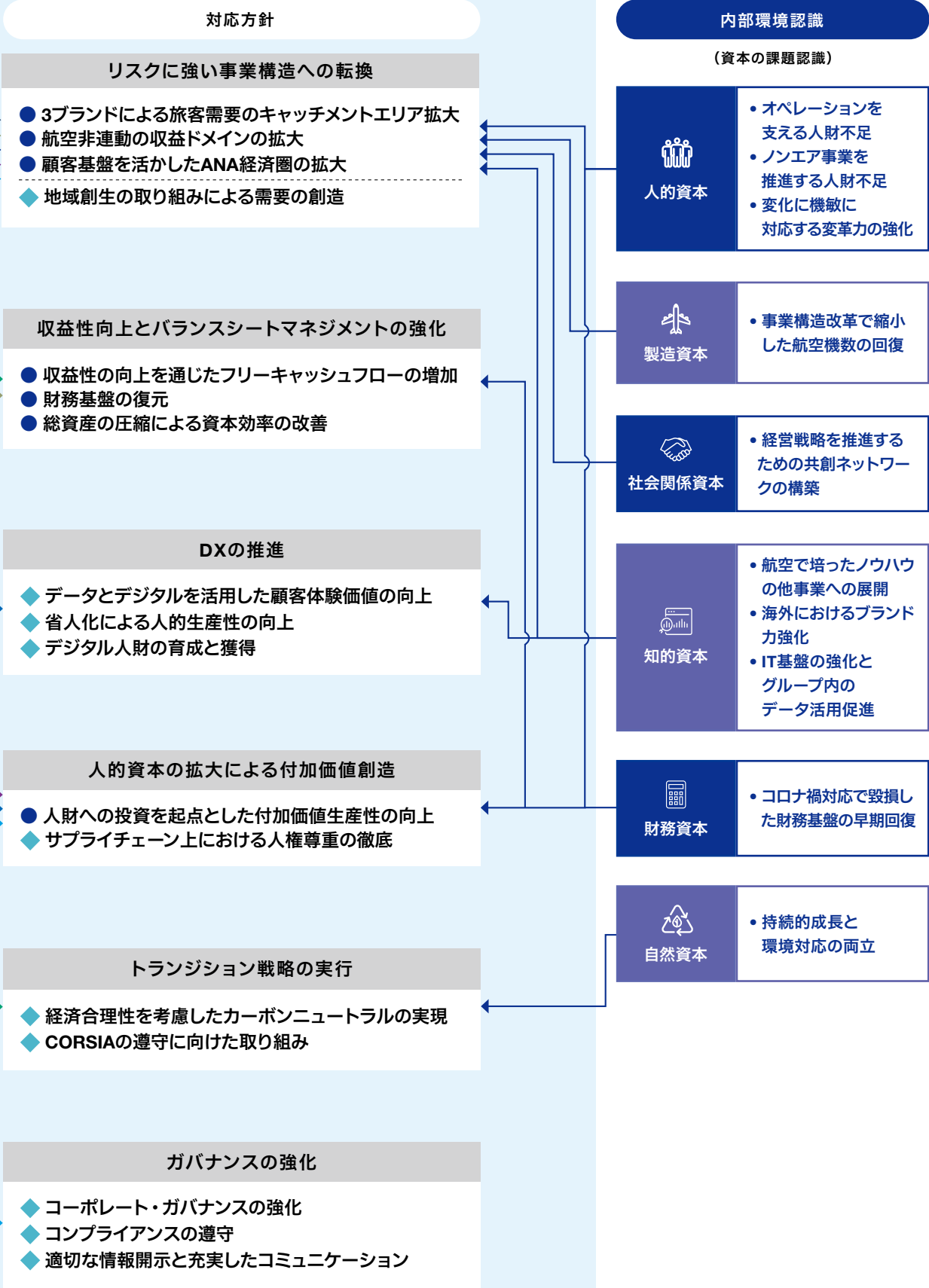
具体的な取り組み内容 ▶ P.30 以降



経営環境分析

主要な外部環境変化	機会	リスク
国際情勢 - 新型コロナウイルスの収束 - ロシア・ウクライナ情勢の継続 - 中国の経済停滞	- 事業規模、ネットワークの回復 - 中国線の需要増加	- 海外エアラインの供給量回復 - 航空路変更による運航コストの増加
金融市場 - 円安の継続 - 国内外の物価上昇 - 日銀の金融政策転換	- コスト増加分の運賃への適切な反映 - 訪日客の増加 - 円高基調転換による日本発需要の回復	- 外貨建て収支の悪化 - 日本発レジャー需要の回復遅れ
航空業界 - ボーイング社の品質問題 - プラット・アンド・ホイットニー社のエンジン点検指示	需給の引き締まりに伴う航空運賃の高止まり	- 航空機の受領遅れ - 国内線の供給量制約
労働市場 - 国内人口の減少 - 働き方の多様化、オンライン化の進展 - 持続的な賃上げ	休日増、ワーケーション、所得増加に伴う旅行・移動需要の向上	- 国内線の利用者数の減少 - 航空業界の人手不足 - 出張需要の減少
自然環境 - 気候変動リスクの高まり - 環境規制の強化 - 生物多様性の喪失	- 消費者意識の変化に伴う環境コストの価格転嫁 - 積極的な気候変動対応によるブランディング効果	- 天候事由のイレギュラー増加 - 環境対応コストの増加 - 生物多様性リスクの顕在化
技術の進化 - デジタル化の進展 - AIの活用(生成AIの進展)	- 運航コストの低減 - サービスの利便性向上 - 人的生産性の向上 - 新規事業の展開	- デジタル人財の不足 - システム障害による影響 - 情報漏洩による信用低下 - AIによる人権侵害
企業の社会的責任 - 地域格差の広がり - 人権リスクの顕在化 - 経営の透明性向上の要請	- 地域活性化、魅力向上による移動・旅行需要の増加 - ステークホルダーからの信頼向上	- サプライチェーン上における人権侵害 - レピュテーションリスク

- 短～中期のサイクルでモニタリングする課題（現中期経営戦略期間）
- ◆ 中～長期のサイクルでモニタリングする課題（～2030/2050年度）



対応策の主要目標KPI

経営戦略上の課題		主要な取り組み例	参照パート	主要KPI		
リスクに強い事業構造への転換	● 3ブランドによる旅客需要のキャッチメントエリア拡大 ● 航空非連動の収益ドメインの拡大 ● 顧客基盤を活かしたANA経済圏の拡大	● エアラインポートフォリオの最適化 ● 貨物事業の拡大(NCAの連結化に向けた対応) ● 事業分類に応じたリソース配分 ● 航空と非航空サービスを利用する顧客の回遊促進	事業戦略 ▶ P.30	収益性	安全性	効率性
	◆ 地域創生の取り組みによる需要の創造	● イノベーションを活用した地域課題解決への貢献 ● 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化 ● 訪日客の国内線利用の促進	重要課題 地域創生 ▶ P.74			
収益性向上とB/Sマネジメントの強化	● 収益性の向上を通じたフリーキャッシュフローの増加 ● 財務基盤の復元 ● 総資産の圧縮による資本効率の改善	● 1株当たり当期純利益 (EPS) の向上 ● 有利子負債の着実な返済 ● 信用格付の維持向上 ● 財務規律に配慮した成長投資の実行 ● 中期的な株主還元強化に関する検討	CFOメッセージ ▶ P.18 財務戦略 ▶ P.40	2025年度 売上高 23,200億円 営業利益 2,000億円以上 営業利益率 8.6%以上	信用格付 A格の維持 2025年度 自己資本比率 約37%	2025年度 ROA 6~7% ROE 11~12%
				2030年度まで 営業利益率 10%以上 EPS 330円以上	中期的 自己資本比率 45%水準	2030年度まで ROA 8%以上 ROE 12%以上
DXの推進	◆ データとデジタルを活用した顧客体験価値の向上 ◆ 省人化による人的生産性の向上 ◆ デジタル人財の育成と獲得	● アプリの機能向上 ● 空港オペレーションの省人化 ● アバター、メタバース、ドローン等の新規事業展開 ● DX人財の育成プログラム強化	DX戦略 ▶ P.42	2025年度 2023~2025年度 IT投資額 1.5倍(2020~2022年度比) デジタル人財 1.6倍(2022年度比) 活用データ量 4倍(2022年度比)		
人的資本の拡大による付加価値創造	● 人財への投資を起点とした付加価値生産性の向上 ◆ サプライチェーン上における人権尊重の徹底	● チームスピリットの強化 ● 社員の人間力×専門性の向上 ● 変革を推進する組織風土づくり ● 社員が働きやすい職場づくり ● 透明性のあるサプライチェーン構築	重要課題 人 ▶ P.46 人財戦略 ▶ P.48 DEI ▶ P.56 人権 ▶ P.58	2025年度 付加価値生産性指標+15%(2018年度比) ANA's Way Survey全設問平均スコア 4.03(5点満点) 経営層によるダイアログ回数 1,200回 グループ内公募応募数 1,200件 変革リーダー養成数 300人(累計ベース) 離職率▲0.5pt(2020年度比) 2020年代の可能な限り早期 女性管理職比率 30%		
トランジション戦略の遂行	◆ 経済合理性を考慮したカーボンニュートラルの実現 ◆ CORSIAの遵守に向けた取り組み	● 運航上の改善、低燃費機材への更新 ● SAFの活用 ● 排出権取引制度の活用 ● ネガティブエミッション技術の活用 ● TCFD/TNFD提言に沿った情報開示	重要課題 環境 ▶ P.60 トランジション戦略 ▶ P.62	2030年度 航空機の運航で発生するCO ₂ 排出量 実質10%以上削減(2019年度比) 消費燃料の10%以上をSAFに置き換え 低燃費機材比率(ジェット機対象) 約90% 2050年度 航空機の運航で発生するCO ₂ 排出量 実質ゼロ		
ガバナンスの強化	◆ コーポレート・ガバナンスの強化 ◆ コンプライアンスの遵守 ◆ 適切な情報開示と充実したコミュニケーション	● 取締役会の実効性向上 ● 経営層とステークホルダーとの対話機会の拡大	コーポレート・ガバナンス ▶ P.84	2020年代の可能な限り早期 女性役員比率 30%		

事業戦略

現行の中期経営戦略では、戦略テーマとして3つの「柱」を掲げています。各戦略の推進を通して成長回帰への足元を固めるとともに、2030年度に目指す姿の実現に向けて、ビジネスモデルを変革しながら本格的な成長フェーズへの移行を目指します。

本格的な
成長軌道へ



～2030年度

経営ビジョンの実現

「ワクワクで満たされる世界を」

ビジネスモデル
を変革

事業戦略の3本柱

① エアライン事業の利益最大化

1) マルチブランドの最適化

ANA peach AIR JAPAN

2) 貨物事業の拡大

③ ANA 経済圏の拡大

① コンテンツの魅力度向上

② 非日常と日常の相互回遊

回遊

回遊

② 航空非連動の収益ドメインの拡大

1) 事業分類に応じたリソース配分

財務戦略

① 財務基盤のコロナ前への復元

② 総資産の圧縮

2023～2025年度

2023-25年度 中期経営戦略

(2023年2月リリース)

「成長回帰への足元固め」

事業規模を

縮小し

コロナのトンネル

を抜ける

2020～2022年度

事業構造改革 (2020年10月リリース)

「強靱な事業構造に生まれ変わる」

2022年度 黒字化の達成

連結営業利益1,200億円

2021年度 固定費の大幅圧縮

2019年度比▲2,550億円

2020年度 リソースの圧縮

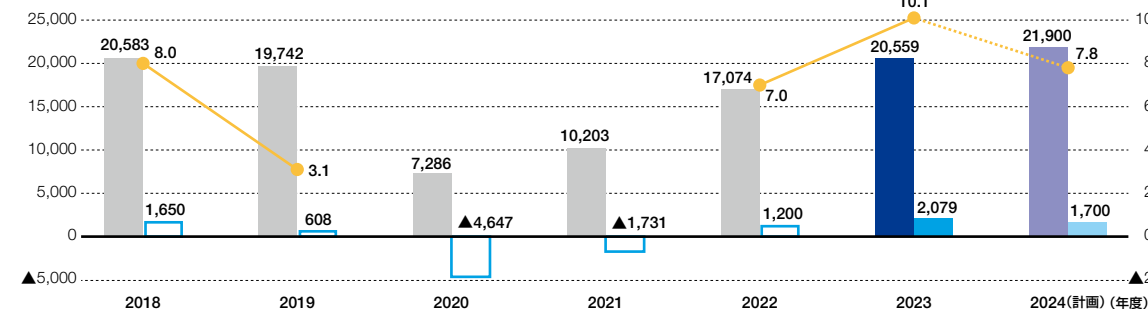
機材の早期退役28機

2023年度実績の振り返りと2024年度計画

連結売上高・営業利益の推移

(左軸) ■売上高 ■営業利益 (右軸) ●営業利益率

(億円)



2023年度実績の振り返り

国際線・国内線ともに回復する旅客需要を取り込みながら、イールドコントロールにより単価を維持・向上した結果、営業利益は2,079億円となり、過去最高益を大幅に更新しました。

旅客事業を中心に高単価で需要を獲得

ANA国際旅客

過去最高の収入を計上

生産量が増加する中、
コストマネジメントを徹底

固定費

コロナ前(2019年度)以下に抑制

営業利益

過去最高益を大幅に更新

2024年度計画のポイント

旅客・貨物事業それぞれで需要の回復を想定し、過去最高水準の売上高を計画する一方、コロナ禍で抑制してきたコストの増加も見込んでいます。営業利益計画は1,700億円と前年から減益ですがコロナ前を超える高い水準を計画しています。

需要回復が継続、過去最高水準に

① 国際旅客 +258億円

② 国内旅客 +240億円

③ 国際貨物 +284億円 など

コロナ禍明けの反動などで増加

① 減免・補助金→縮小・終了

② 整備費→各種エンジンの整備機会の増加

③ 人財への投資→生産性向上・人手不足への対応強化

コロナ前を超える高水準の利益が継続

中期経営戦略リリース以降の環境変化

旅客事業では、ロシア・ウクライナ情勢の長期化や、PW1100Gエンジン点検の影響を受けて、生産量の増加ペースが想定と比べて緩やかになっています。また、貨物事業の新たな収益機会や、コスト上昇圧力などにも、適切に対応していく必要があります。

環境変化

ロシア上空通過回避の継続による生産量の回復遅れ

NCAの株式交換契約の締結

国内外の物価上昇、人手不足

当社の対応

イールドコントロールによる高単価の維持・向上

早期連結化と統合後の事業戦略の構築
(クローリング予定日: 2025年3月31日)

適切な運賃改定、人財への投資

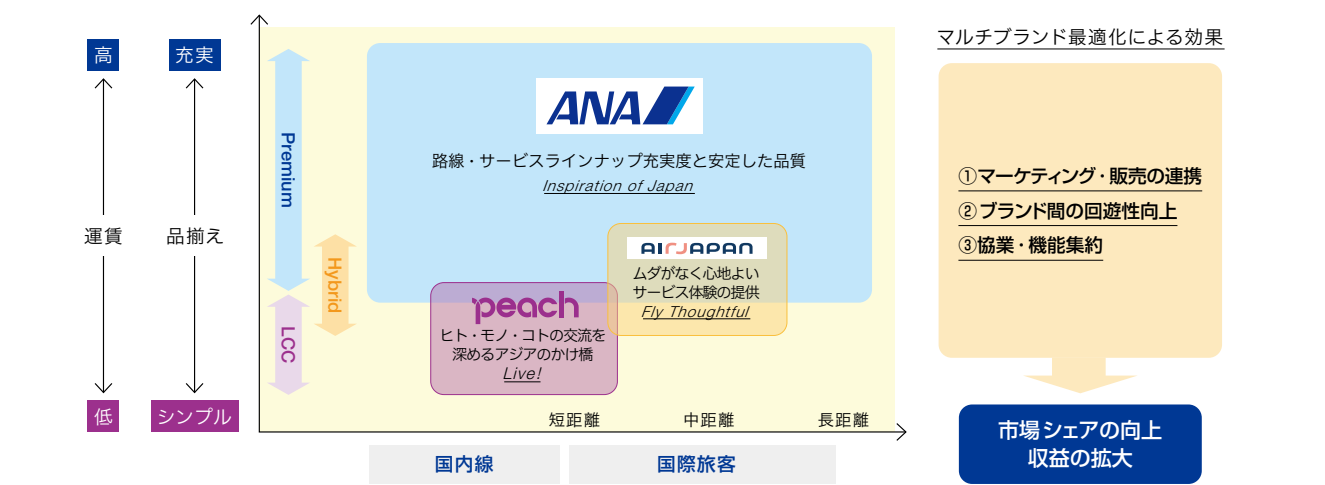
事業戦略

2024年度の戦略

1. マルチブランド戦略

▶ AirJapanの就航で3ブランドが揃い踏み。市場シェア向上で利益拡大を目指す

各ブランドのポジショニング



中期経営戦略ではエアライン事業の利益最大化を目指し、ANA・Peach・AirJapanによるマルチブランド戦略を進めています。

2024年2月にはAirJapanブランドが新たに就航し、当社グループの3つのブランドが出揃いました。コロナ禍で変化した人々のニーズや行動に対応しながら、最適なポートフォリオを追求し、市場シェアの向上や利益拡大を目指します。また、各ブランドコンセプトを訴求しながら、運賃や品揃え、ターゲット層などの違いによって役割を分担し、グローバルレベルでの需要を確実にカバーしていきます。

2023年度は、3社共同の航空運送計画を策定し、ネットワークの最適化を図りました。他にも、予約画面の遷移やANAマイレージ・ピーチポイント、AirJapanフライトバウチャーの連携などを実施し、マーケティング・販売のブランド間の回遊性向上に取り組んでいます。

今後も、就航路線・ダイヤ・便数等を機動的に調整しながら、機材調達や航空機整備における連携などを行うことで、各ブランド間の協業・機能集約を進め、中期経営戦略におけるエアライン事業の収益性の最大化を進めていきます。

各ブランドの定義

	区分	主要空港	ブランドコンセプト	ターゲット	提供価値
	フルサービスキャリア (FSC)	羽田 成田	路線・サービスラインナップ充実度と品質の安定を強みに、最上位の移動を提供する	・日本発のビジネス/レジャー ・海外発の富裕層 など	・プレミアム品質 ・日本発着の世界最大級のネットワーク ・地球環境・社会への貢献
	ローコストキャリア (LCC)	関西 成田	ヒト・モノ・コトの交流を深めるアジアのかけ橋となり、人間愛を育むエアライン	・レジャー/VFR※ ・20～30歳代のレジャー層 ・アジア就航地周辺からの訪日需要	・合理的で納得感のある価格 ・シンプルで使いやすい仕組み ・気軽な旅、ユニークな企画
	ハイブリッドエアライン (Hybrid)	成田	日本らしい発想と品質に基づく“全く新しい空の旅”を提供する	・レジャー/VFR ・東南アジアを中心とした訪日需要	・LCCとも競合可能な運賃水準 ・自分好みに選べるサービス ・今までにない快適さ ・Japan quality

※ VFR : Visiting Friends and Relatives

ANA 社長メッセージ



ANAホールディングス(株)取締役
全日本空輸(株)代表取締役社長

井上 慎一

2023年度を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の5類感染症への移行などを背景に、旺盛な訪日需要や国内レジャー需要に支えられ、国際線・国内線ともに好調に推移した一年でした。再び多くのお客様をお迎えすることができたことを心より嬉しく思うとともに、多大なるご支援いただいたすべての関係者の皆様に深く感謝申し上げます。

2024年度は、成長軌道への回帰に向けた足元固めを進める「2023-25年度中期経営戦略」の折り返し地点です。社会への責務である「安全」を堅持しながら、収益の拡大、企業価値の向上に向けて変革を一層加速させ、2026年度以降の飛躍へとつなげていきます。

旅客事業では、「海外におけるANAブランドの認知度」を高めることで海外発のお客様の裾野を広げる余地があると考えています。コロナ前に予定していた羽田－ミラノ線、羽田－ストックホルム線、羽田－イスタンブール線の開設で、ANAブランドとしてのネットワークを拡大するとともに、Peach、AirJapanも含めた3社で「中長期でのグループネットワークの最適化」を検討していきます。

貨物事業においては、旅客機とフレイターを保有する「コンビネーションキャリア」の強みを活かしながら、主

要商材である自動車・半導体関連の需要に加えて、特殊貨物などの輸送が難しいとされる高価格商材の獲得に引き続き注力していきます。2024年10月には、成田空港貨物ターミナル地区に、当社最大の貨物上屋となる第8貨物ビルを新設予定です。現在6ヶ所に分散する貨物上屋を集約し、最新設備で効率性の高い、競争力のある生産体制の構築と生産性の向上を図ります。

SKYTRAX社から11年連続で最高評価の「5スター」を獲得しているANAブランドの高い品質を維持しながらも、ニーズにあった自動化・セルフ化を進め、デジタルによる「顧客体験価値の最大化」と「人にしか生み出せない付加価値の創造」を実現していきます。また、付加価値創造の源泉である人への投資を強化し、社員エンゲージメントの向上を通じて、生産性・創造性の向上を目指します。

コロナ禍を乗り越えたことで、これまでの取り組みが間違っていなかったと確信を持つことができ、さらなる飛躍に向けて全社の機運は高まっています。引き続き、創業以来のベンチャー精神をベースに、コロナ禍で得た新しい価値観も活かしながら、スピード感を持って変革に取り組み、「ワクワクで満たされる世界を」実現していきます。

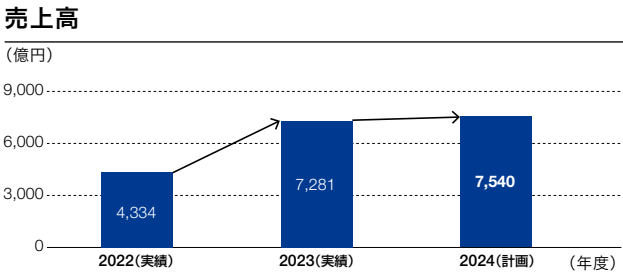
1. マルチブランド戦略



ANAブランド(国際旅客)

2024年度戦略ポイント

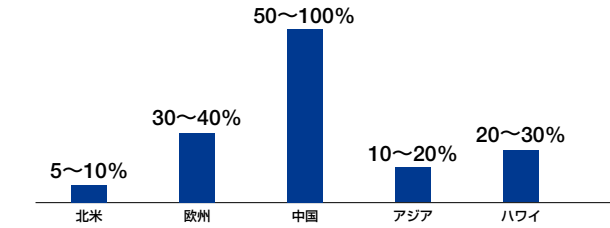
1) 客体ミックスの最適化(日本発着の構成比を拡大)で、高水準のイールドを維持
2) 欧州線の生産量を前年比3割増加、ネットワークを拡充
ミュンヘン・パリ(デイリー化)、ウィーン(再開)、ミラノ・ストックホルム・イスタンブール(新規開設)



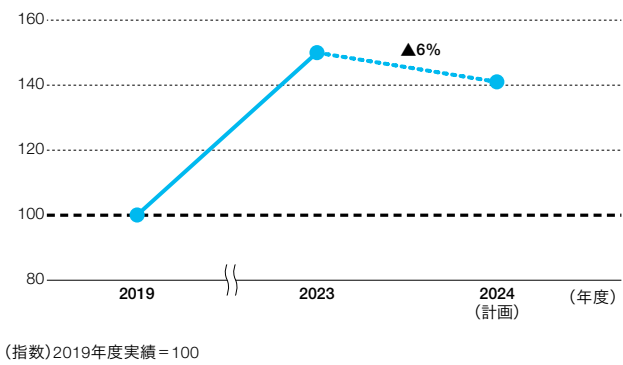
マーケットの見通し

需給バランスは段階的に緩和

2024年度日本発着路線の座席供給量 (前年比増加率、当社予測)



イールドの推移



2023年度は、好調な旅客需要を背景に、イールドが計画を上回る高い水準で推移し、売上高は前年を大幅に上回る結果となりました。

2024年度は、マーケットの見通しとして、日本発着路線の座席供給量が各方面で増加し、需給バランスは緩和に向かうと想定しています。当社としては、単価が相対的に高い日本発着の旅客数の構成比を高めることで、客体ミックスの最適化を図り、高水準のイールドの維持に努める方針です。

また、ウクライナ・ロシア情勢などの影響で回復が遅れていた欧州線の生産量を2023年度比で約3割増加させることで、ネットワークの拡充を図ります。具体的には、既存路線のミュンヘン、パリ線についてはデイリー化を進め、コロナ禍で運航を中止していたウィーン線を再開します。またミラノ、ストックホルム、イスタンブールの3つの拠点についても、2024年度の冬ダイヤ期間より新規就航し、欧州方面のネットワークの拡充を通じて収益の拡大を目指します。

その他、中長期的に航空需要の拡大が期待されるアジア地域のネットワーク強化を目指し、シンガポール航空との共同事業に向けたATI(独占禁止法適用除外)認可の申請を進めています。シンガポール、インド、オーストラリアなどのアジア・オセアニア地域における効率的な路線計画、乗り継ぎ地での接続改善、運賃体系の共通化などの実現を通じて、収入の拡大およびお客様の利便性の向上を図ります。

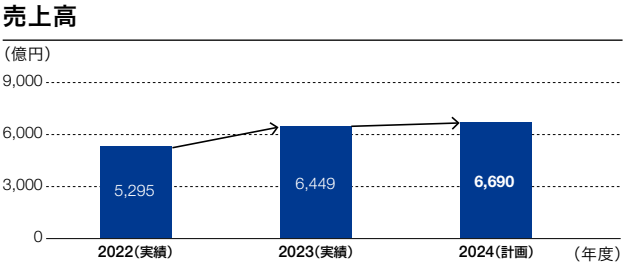
シンガポール航空とのJVに向けたATI認可を取得
日本-シンガポール間、日本-その他対象国*のJVについて2024年4月に国土交通省より条件付きATI認可を取得。シンガポール当局に対しても現在ATIの認可を申請しており、現在審査中。その他対象国に関しても順次ATI認可を申請予定。

※ その他対象国
オーストラリア、インド、インドネシア、マレーシア

ANAブランド(国内旅客)

2024年度戦略ポイント

1) 好調なレジャー需要を中心に旅客数の取り込みを強化
2) 運賃改定を実施、単価はコロナ前比+5%の高い水準を計画



ポイント ① (計画前提)

レジャー需要が好調に推移する見通し
ビジネス需要 レジャー需要
コロナ前比 約7割 コロナ前比 100%超

ポイント ② (計画前提)

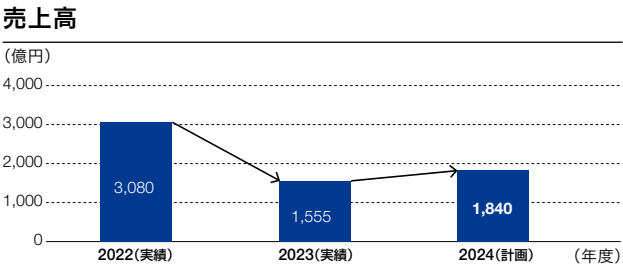
運賃改定を実施
3月31日発券分から一部運賃*1で約5%の値上げ*2を実施
増収効果 90億円

*1 プレミアム運賃、FLEX運賃、株主優待、ビジネスきっぷ等
*2 一部運賃 / 一部路線は値下げ

国際貨物

2024年度戦略ポイント

1) 回復を見込む主要商材の需要を、旅客便(ペリー)とフレイターで最大限に取り込み
2) NCAの株式交換クロージング後に、貨物事業の戦略を再構築



ポイント ① (計画前提)

主要商材の需要が増加
自動車関連 半導体関連
工場生産の回復で増加 下期から徐々に回復

ポイント ②

引き続き高い単価を維持
コロナ前(2019年)比約2倍以上 2023年度比約+10%

2023年度は、レジャー需要を中心に好調に推移し、売上高は前年を上回る結果となりました。

2024年度では、引き続きレジャー需要の確実な取り込みやコロナ前を超える単価の維持を通じて、2023年度を超える収入を計画します。

ビジネス需要は、コロナ前の約7割の水準で推移するとの想定ですが、レジャー需要については、コロナ前を超える水準が続くと見込んでいます。Peachとの連携で最適な路線網を構築し、旺盛な需要を取り込んでいきます。

なお、2024年3月末から一部運賃の値上げを実施しました。FLEX運賃など、高価格帯の運賃を約5%値上げするなど、約90億円の増収効果を計画しています。加えて、路線や便ごとの需要を見極めながら適切な運賃設定を実施することで、コロナ前を約5%上回る単価水準を目指します。

2023年度は、主要商材の需要減退が続いたことなどから需給バランスの正常化が進み、売上高は前年を下回りました。

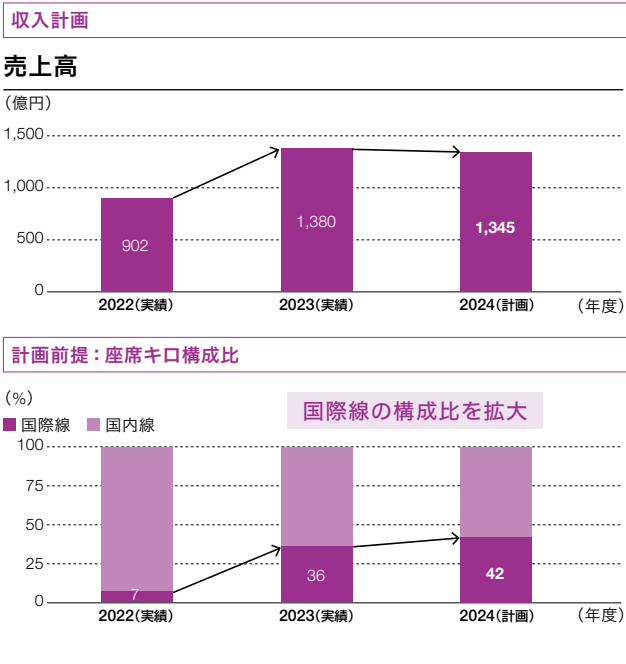
2024年度は自動車関連や半導体関連など、主要商材の需要が徐々に回復すると見込まれます。貨物便と旅客便を併せ持つコンビネーションキャリアの強みを活かし、フレイターと旅客機のネットワークとスペースを最適化することで、回復する需要を最大限に取り込みます。単価については、大型フレイターを活用した特殊貨物の獲得や高い輸送品質の実現による高単価商材の囲い込みなどで、前年を超える水準を維持します。

日本貨物航空(株)の株式取得について、関係当局による企業結合審査が終了しておらず効力発生日は2025年3月31日を予定しています。引き続き早期のクロージングに向けて調整を継続します。

1. マルチブランド戦略



- 2024年度
戦略ポイント
- 1) 東アジアを中心とした国際線の構成比を拡大し、グループ利益に貢献
2) オペレーション・サービス品質の向上(定時出発率の改善など)



2023年度は、好調な訪日需要と国内のレジャー需要を積極的
に取り込むことにより、売上高が前年を大幅に上回り、5期ぶり
に通期での黒字化を達成しました。

2024年度は、東アジアを中心とした国際線の構成比をさらに
拡大します。競合他社が生産量を拡大するなど、マーケットにお
ける競争が激しくなるとの見通しから、単価は前年より低下する
計画ですが、オペレーション・サービス品質の向上や需要喚起策
の活用を通じて旺盛な訪日需要を確実に獲得し、収入の最大化
を目指します。



peach 社長メッセージ



2023年度は、コロナ禍からの回復を果たし創業以来最高ともい
える市場環境と強い需要に支えられ、多くのお客様にご利用いた
きました。国内線ではレジャー・VFR需要を中心に需要喚起を行
い、収入の最大化に努めました。国際線では2023年5月から羽田・関空
－上海線の再開、6月には成田－台北線の増便、8月には関空－高
雄線の再開と、継続して路線・便数を拡大し、国際線へのリソ
ース配分を高めることで好調な訪日旅客を着実に獲得しました。

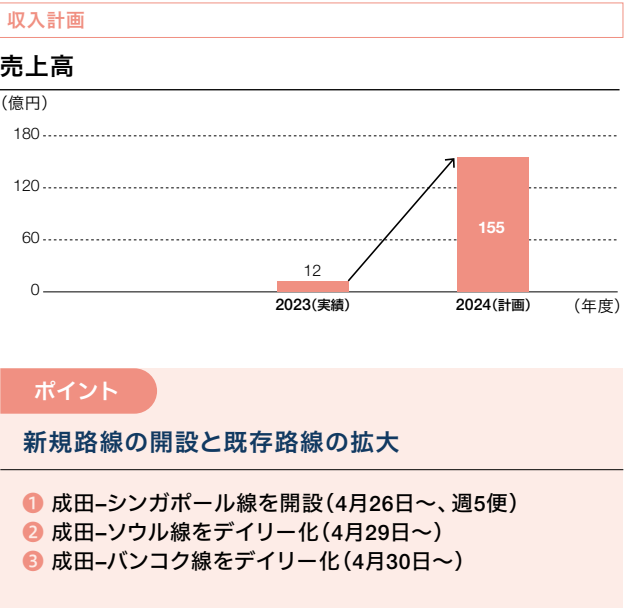
Peachは2024年3月に創業から12周年を迎えました。今までの積

み重ねをベースに、新たな一歩として「愛あるフライトを、すべての
人に」という新たなビジョンを作成しました。誰もが気軽に快適な
空の旅をできるようにすること、そして、その旅をただの移動手段で
はなく、お客様の大切な思い出に変えていくこと。それが我々の想
いです。

これまでPeachだからできる、Peachにしかできない独自の取
組みで新しい顧客価値の創造に挑戦してきました。これからも進化
し、そして成長し続けていくために、企業理念に掲げる「アジアと
日本のかけ橋」としてさらにアジア方面の拡充を行いながら、新し
いPeachの価値を模索・提供することで、より多くのお客様にご満
足いただけるよう努めていきます。



- 2024年度
戦略ポイント
- 1) 東南アジアを中心に大きなインバウンド市場への運航便数を拡大
2) 早期に運航品質などの事業基盤を固め、プロダクトやサービスの優位性を発揮し、競争力を強化



2024年2月にANAグループの新たなブランドとして運航を開
始したAirJapanは、2024年度に約155億円の売上高を計画し
ています。

「ハイブリッドエアライン」として、競合他社を上回る快適な
機内空間と手頃な運賃の両立を強みとし、ANAブランドや
Peachとの差別化を図ることで、グループ全体におけるポート
フォリオの最適化を目指します。

2024年度は、2機体制でアジア3路線を運航し、旺盛な訪日
旅客の獲得に注力します。



AIRJAPAN 社長メッセージ



2024年2月9日、AirJapanは中型機 ボーイング787型機を活用し、
今後の成長市場である東南アジアを中心としたマーケットを担う新
たなブランドとして事業を開始しました。日本らしさを感じるボー
ディングミュージック、日本各地の食の魅力が伝わる機内食、快適性
を重視したシートなど競争力の高いプロダクトを用意し、機内空間
には徹底的に拘る一方で、お客様の旅のスタイルに応じて選択でき
る、リーズナブルな3種類の運賃を用意しています。

最初の就航路線である成田－バンコク線に加え、成田－仁川線、

成田－シンガポール線を運航しています。バンコク線は約8割、シン
ガポール線は約7割を海外からのお客様で占めており、ANAグループ
としても新たな需要の獲得につながっています。AirJapanブランドは
引き続き旺盛な訪日需要の取り込みに努め、中期的には機材数の増
加ペースに合わせて就航路線を順次拡大していきます。

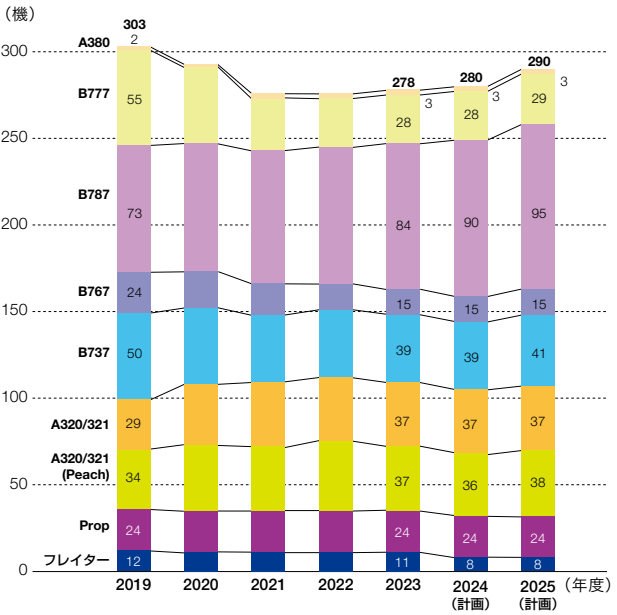
就航以降、オペレーションにかかわる課題も見つかりましたが、全
社員一丸となってハンドリングやシステムの改善に努め、運航品質を
安定させてきました。今後も多くのお客様にAirJapanが誇る商品や
サービスを体感いただき、選ばれるエアラインとしての存在価値を示
していきます。

当社は、AirJapanブランドに加え、ANAブランド国際線運航の一部
も担っています。社員一人ひとりが挑戦を楽しめる組織風土の醸成
に努めており、社員には“二刀流”を極めていこうと話しています。社
内には、様々なバックグラウンドを持った社員が多数在籍していま
すが、2023年度には初めてキャリア総合職の採用を行いました。2024
年度にも、運航乗務員、客室乗務員、キャリア総合職の採用を行いま
すが、すべての社員が自身の強みを発揮して活躍することでANAグ
ループの収益最大化に貢献していきます。

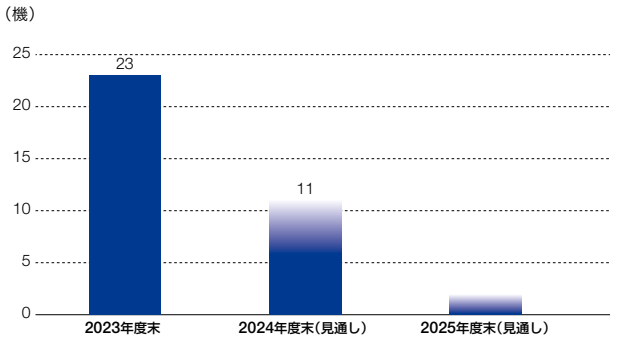
1. マルチブランド戦略

機材戦略

機種別の航空機数の推移



A320/321neoの非稼働機数の推移



コロナ禍の事業構造改革で大型機を中心に減機を進め、固定費の抑制を図りましたが、2023年度から2025年度にかけて、中・大型機のボーイング787-10型機(国内線・国際線仕様)、ボーイング787-9型機(国際線仕様)を15機導入し、2025年度には、新たな国際線のフラッグシップ機のボーイング777-9型機や小型機のボーイング737-8(MAX)型機を導入する予定です。低燃費機材の導入により環境負荷の低減を推進します。

スペースジェットの開発中止により次世代リージョナルジェット(100席未満)の更新が遅れましたが、変化した環境や国内旅客事業の収益性改善の観点から、次期小型機・リージョナルジェットの導入の方向性や時期について検討を行います。

プラット・アンド・ホイットニー社製のPW1100Gエンジン点検によるエアバスA320/321neoの非稼働の影響により、当該機で運航していた一部の路線に中・大型機を投入するなどの対応を行うため、需要に合わせた最適な機材配置がしづらい状況が続きます。非稼働の機数は徐々に解消に向かっていますが、一日も早い解消に向けて、エンジンメーカーとの調整・協議を継続していきます。

“国内線次世代フラッグシップ” ボーイング787-10型機就航！

ANAグループは、国内航空会社として初めて、国内線仕様のボーイング787-10型機を2024年3月に就航しました。787シリーズで最長の胴体(68.3m)を有し、プレミアムクラス28席・普通席401席の計429席を誇る最新モデルの機材であり、低燃費かつ輸送力に優れている点が特徴です。環境性能と快適性を兼ね備えたボーイング787-10型機の就航で、お客様へ快適で充実した空の旅を提供します。



2. ライフバリュー事業 / 3. ANA 経済圏の拡大

ライフバリュー事業の事業拡大に向けた取り組み

中核事業の利益拡大		新規事業の創出	
旅行	① TaaS(Travel as a Service)プラットフォームの構築 ② パッケージ商品販売からシームレスな素材単品販売への転換 ③ 提携戦略による品揃え(宿泊・二次交通・体験等)の拡充 ④ UI/UXの向上とレコメンド機能の進化	アバター	① 2024年7月までに9社から累計77億円の資金調達を完了 ② 接客案内業務に適したAIおもてなしアバターを開発 ③ ANA・ヤマダHD・LIXIL等の戦略パートナーと実証実験を加速 ④ 2026年より一般販売を開始し2027年度中のIPOを計画
	① DX推進によるリテール事業(売店・免税店)の収益性強化 ② 半導体市場拡大局面を捉えた電子事業の規模拡大 ③ エアライングループの知見を活かした宇宙関連事業への進出 ④ 積極的な業務・資本提携を通じた新規事業の創造	エアモビリティ	① 2025年の大阪・関西万博での運航に向けた準備 ② 2026年度中の商用運航開始に向けた関係各所との調整 ③ 米 Joby Aviation と日本における事業化のための体制を構築 ④ 離着陸場整備のための不動産事業者・大型小売店との提携

ANAグループ初のコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)『ANA未来創造ファンド』を設立！

2024年4月に、グローバル・ブレイン(株)と共同で、「ANA未来創造ファンド」を設立しました。将来有望な世界中のスタートアップ企業への投資を通じて、国や企業の枠を超えたオープンイノベーションを加速します。投資対象領域は①次世代モビリティ(エアモビリティ・ドローン・MaaS・宇宙等)、②顧客基盤活用ビジネス(Fintech・NFT・データ解析等)、③カーボンニュートラル(SAF・DAC・カーボンオフセット等)、④航空サービス・オペレーション関連(AI・ロボティクス等)と多岐にわたります。自社のリソースやアセットだけではすぐに実施できないような、新規事業の創出や、既存事業の強化、航空サービス・オペレーションの効率化をスタートアップの力を借りることによって実現し、新たな収益機会の獲得を目指していきます。

ANA 経済圏の拡大に向けて顧客の回遊を促す仕組みづくり

これまでの成果・進捗		今後の対応
ゲートアプリ	① ANAマイレージクラブアプリをANA経済圏のゲートアプリへとリニューアル ② ANAグループのサービス*をシームレスにつながるミニアプリとして搭載 ※ ANA・ANA Pocket・ANAのふるさと納税・旅CUBE・ANA Mall等	① オリジナルで魅力があるミニアプリを拡充 ② 航空／非航空間のクロスセルを拡大 ③ ユーザー数拡大に伴う広告収入の獲得
	新ECモール ANA Mall マイルが貯まる・使える	① 旅行関連品だけでなく日常生活品も揃えた毎日使いたくなるモールを開店 ② 直営・提携のベストミックスによる魅力的な品揃えを追求 ③ 開店時の23店舗から2024年6月末現在で111店舗まで拡大
新決済機能	① ANA経済圏のウォレット(お財布)としてペイメント機能*を大幅に拡充 ② 「マイルで生活できる世界」を実現する「1マイル=1円」で決済が可能 ※ チャージ:クレカ・銀行口座・ATM・マイル/決済:iD・Visaタッチ・オンライン	① チャージ・支払い手段のさらなる多様化 ② 購買データの蓄積・活用による回遊性促進 ③ 失効マイルの縮小による顧客離反率の極小化
	グループ間の回遊例 ANA Sky Web における国際線予約完了画面から、海外旅行保険販売 サイトへの誘導を開始 ANA Pay・Pocket 内での少額短期保険を販売	ANA Akindo ① ふるさと納税のANAアプリ内でのミニアプリ化 ② 地域産品販売サイトANA青空市場をリニューアルし、「MeGourmet(メグルメ)」としてANA Mallに出店

担当役員メッセージ



ANAホールディングス(株) 執行役員
未来創造室長(兼)ANA経済圏担当
津田 佳明

コロナ禍から成長軌道への回帰を目指し、5年ぶりに策定した中期経営戦略の3本柱は、「エアライン事業の利益最大化」、「航空非連動の収益ドメイン拡大」、「持続的成長に向けたANA経済圏の拡大」です。そのうち、「航空非連動の収益ドメイン拡大」を加速するエンジンを担う未来創造室は、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の達成に向け、ワクワク感あふれるチーム運営によってグループを牽引します。そして機運醸成に留まらず、過去の経験やモノサシに縛られない未来志向でスピード感をもって新規事業を開発していきます。さらに、その実現を確実にするため、アイデア創出・実証実験・事業化検討・ローンチ・収益安定化の各フェーズを総合的にサポートしていきます。

また、もう1つの戦略の柱である「ANA経済圏の拡大」を早期に達成し「マイルで生活できる世界」を実現するため、ゲートアプリ・ANA Mall・ANA Payの機能拡充と利用促進に、ANA X(株)がコロナ禍から準備をして取り組んでいます。このANA経済圏のプラットフォームを、ANAグループ各社が最大限活用できるように、設備投資・システム開発・人財確保・運営体制などの経営インパクトの高い課題についても果敢に解決策を探りながら、事業環境を整備していきます。

1952年にヘリコプター2機で創業して以降、ANAグループに脈々と受け継がれてきたベンチャーマインドで、スタートアップを含む事業パートナーとのオープンイノベーションを推進し、新たな価値創造に全力で取り組みます。ぜひ、未来のANAグループの事業ポートフォリオがどう変わっていくのかを楽しみにしてください。

財務戦略

財務基盤の復元

2023-25年度中期経営戦略				2026年度以降
成長回帰への足元固め				本格的な成長へ
	2023年度末実績	2025年度末見通し	中期的な方向性	
財務基盤の復元 総資産の圧縮	手元流動性	1兆2,578億円	8,000～9,000億円	5,000億円
	有利子負債	1兆4,820億円	1兆500億円	最適資本構成を踏まえてコントロール
	自己資本比率	29.3%	約37%	自己資本率45%水準
	信用格付(R&I)	A格へ復帰(Aマイナス)	A格を維持	Aフラットを取得

財務基盤の復元は着実に進んでいますが、これまでに公表している財務戦略の考え方から大きな変更はありません。現行の2023-25年度中期経営戦略における経営資源配分の考え方は、引き続き、財務規律を重視した上で、投資をコントロールしながらフリーキャッシュフローを着実に創出し、株主の皆様へは安定配当を継続していきます。利益蓄積による自己資本の積み上げと、フリーキャッシュフローおよび手元現金による有利子負債の返済を進め、強い財務耐久力を備えています。

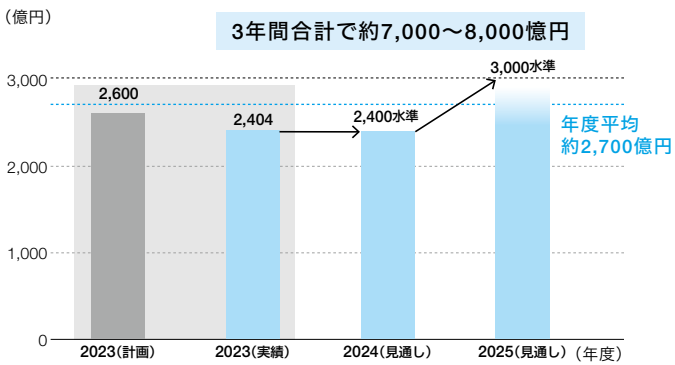
ポストコロナの成長フェーズにおいて国際線事業の拡大は必要不可欠であり、事業特性・規模を踏まえた業績変動リス

クを相応に想定しておかなければなりません。平時に必要な運転資金や返済・投資の資金に加えて、有事への備えとして、契約負債として前受けしている発売済み航空券の払い戻し資金や、資金調達までに必要な固定費支出を補う資金を備えておく必要があります。これらを踏まえて、中期的に適正と考える手元流動性資金の水準を5,000億円と試算しています。

なお、一部の投資家からは、足元の手元流動性が過剰ではないかという指摘もありますが、2025年度以降に控えている劣後特約付ローンの返済を経て段階的に5,000億円水準まで低減させていきます。

設備投資の計画

設備投資の推移



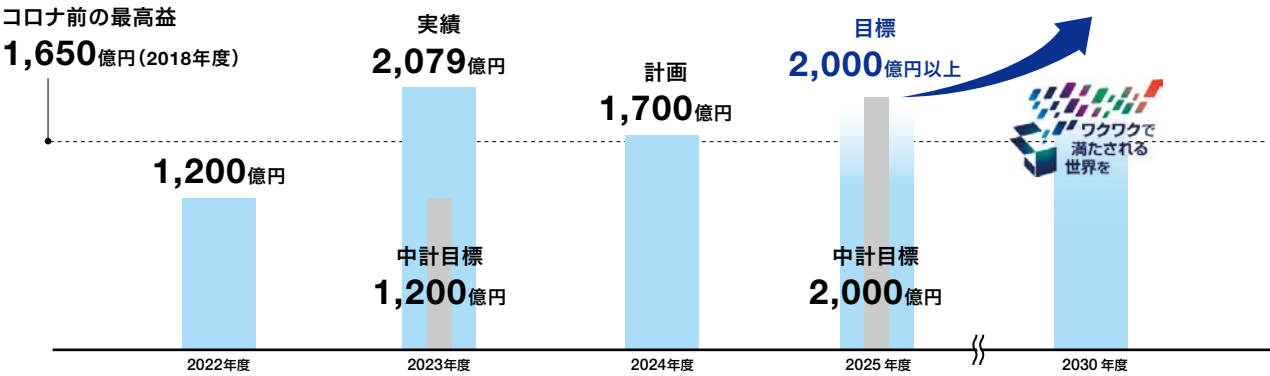
一部航空機を受領が後ろ倒しとなることで、2023年度中に予定していた投資の実行時期が、2024年度以降となりますが、2023～2025年度(3年間)の合計は約7,000～8,000億円と当初計画の範囲内で推移する見込みです。

価値創造目標

今後の収益性目標

		2023年度実績	2024年度計画	中期的な方向性
収益性	売上高	2兆559億円	2兆1,900億円	世界トップティア水準の収益性
	営業利益	2,079億円	1,700億円	
	純利益	1,570億円	1,100億円	
	営業利益率	10.1%	7.8%	10%以上
	EBITDA	3,502億円	3,190億円	コロナ前を上回る水準へ
	EPS	335.1円	234円	
資本効率	ROA	6.1%		8%以上
	ROE	16.5%		12%以上

連結営業利益



最後に、価値創造目標についてです。

2025年度に関しては、概ねコロナ前の水準と同等な生産量に回復することで、連結営業利益は、「2,000億円以上」を必達目標とします。

人財や環境など、中長期の成長を見据えた非財務への対応も強化しながら、高い利益水準の継続を達成します。

また新たな経営ビジョンの達成目途とする2030年度には、世界トップティア水準の収益性と財務体質を目指し、再び成長ステージへの回帰に向けて当社グループを挙げて取り組んでいきます。

DX 戦略



DX 戦略

DX Visionの実現に向けて

VUCAの時代において、現状や現実にとらわれることなく、どんな世界をつくりたいか、どんな世界に変えていきたいかを見据え、デジタルの活用ならびに変革を常に意識したビジネスの在り方を考える必要があります。

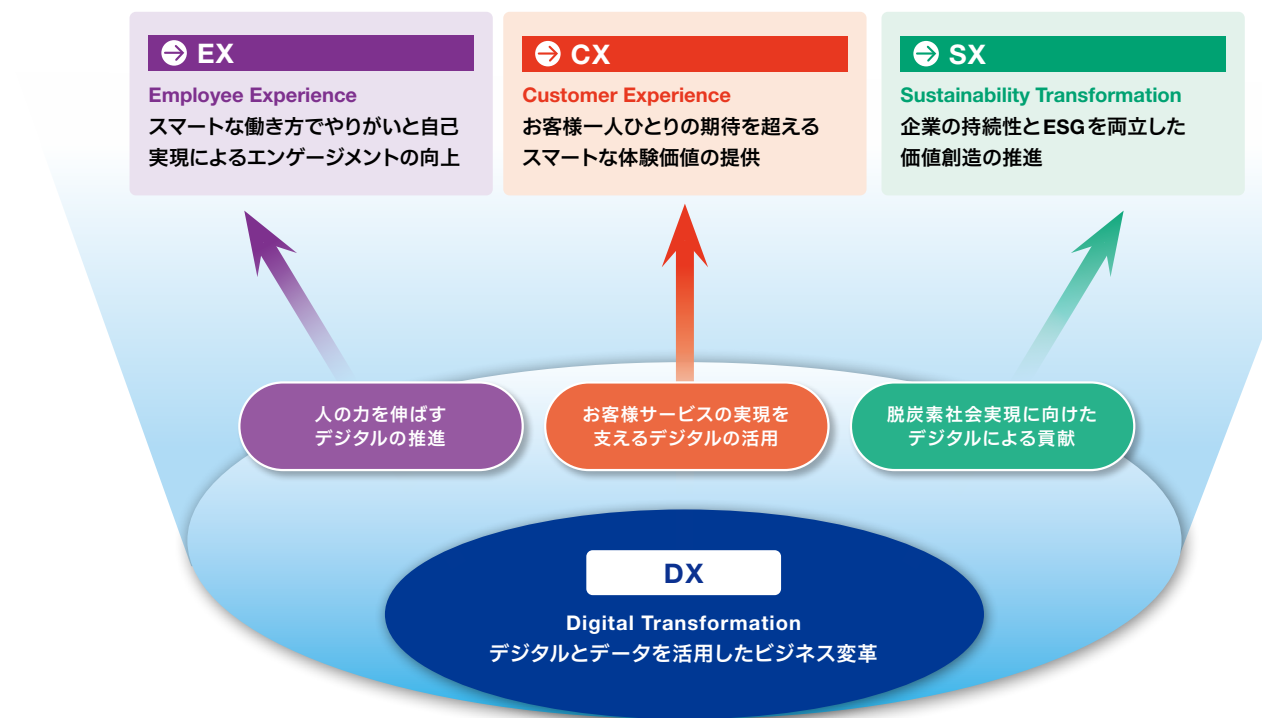
ANAグループでは、DXによって実現したい姿として「DX Vision」を策定しています。社内の業務プロセス改革に留まらず、デジタルとデータを活用し、ワクワクを生み出すビジネス変革を通じて、スマートな働き方による従業員体験価値(EX: Employee Experience)の向上、お客様一人ひとりの期待を超えることによるお客様体験価値(CX: Customer Experience)の向上、そして企業の持続性とESG対応の両立によるSX (Sustainability Transformation)の推進を目指す考えです。

現行の2023-25年度中期経営戦略においては、リアルな「人とモノの移動」の新たな価値創造や社会変化に適応したデジタル・バーチャルの事業拡大を目指す上で重要となる、グループ横断的な「データマネジメント」、「デジタル人財の確保・成長支援」などの変革力の強化に注力しています。その中で、特に重要視しているのはデータ活用です。新たな顧客の獲得とANAグループ経済圏の拡大に向けて、縦割りのデータを整

備ではなく、グループ横断的にデータを利活用するため、経営、マーケティング、オペレーション各領域それぞれのデータを統合し、データドリブンな事業モデルへの転換を実現します。

また、これまでDXを「重要な経営基盤の一つ」としていましたが、航空業界を取り巻く様々な外部環境の変化に適切に対応していくために、DXの位置付けを「経営戦略の中心」へと見直し、経営と一体となったビジネス変革を強力に推進していきます。具体的には、ANAグループの競争力を確保するため、①顧客データの活用とシーン特性に応じた人的サービスを強化し、顧客体験価値を最大化するための「Smart Travel」、②リアルとバーチャルの融合によるオペレーション業務改革の実現を目指した「オペレーション業務高度化」、③デジタルを活用し、人にしかできない業務に注力することで、生産性向上と競争力強化を両立した「人の力を伸ばすデジタル戦略の具現化」に重点的に取り組みます。

引き続きDX基盤の充実を図りながら、グループ横断でデジタル・データを活用した業務・ビジネスの変革を加速させ、「DX Vision」とその先にある「ワクワクで満たされる世界を」実現していきます。



DX Vision

DX 基盤

2023-25年度中期経営戦略では「DX 人材の育成・確保」「データの活用」「IT 投資」によるDX 基盤の充実を目指しています。

DXの推進にあたっては、専門人材を確保するだけでなく、各業務部門でデジタルを効果的に活用できる人材の育成や、全社員のデジタルリテラシーの向上を行い、業務スキルとデジタルスキルを組み合わせて、新たな価値を生み出すことが不可欠です。「**DX 人材の育成・確保**」に向けて、ANAグループでは、2022年度よりANA Digital Resonanceというデジタルスキルの教育体系を整備しています。

特に各業務部門でデジタルやデータを活用しながらビジネス変革をリードする人材 (Digital Lead) 向けの養成プログラムは、基礎知識に加えてビジネスの具体的なシーンでデジタル・データを活用した課題解決方法を学ぶ2つのコースを用意しており、ANAデジタル変革室の講師が伴走し、約3ヶ月の教育を経て、自部署の課題解決や新たな価値創造を自主的に進められる仕組みとなっています。2023年度末時点でグループ各社を含む約70人の卒業生を輩出しており、今後も取り組みを継続することでDX 推進の裾野拡大を目指しています。

また、経営層向けのAI 活用に関するディスカッションや、全グループ社員に向けたDX 取り組み事例の紹介などを通じて、様々な階層を対象としたデジタルリテラシーの向上を図っています。

DX 人材の確保については、新卒・中途での専門採用に加えて、グループ内でデジタルの素養のある人材の発掘・育成も積極的に実施しており、計画通り進捗しています。

「**データの活用**」では、2022年に稼働した「BlueLake」のさらなる活用と進化に取り組んでいます。「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、



デジタル担当 (Digital Lead) 養成研修

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、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。

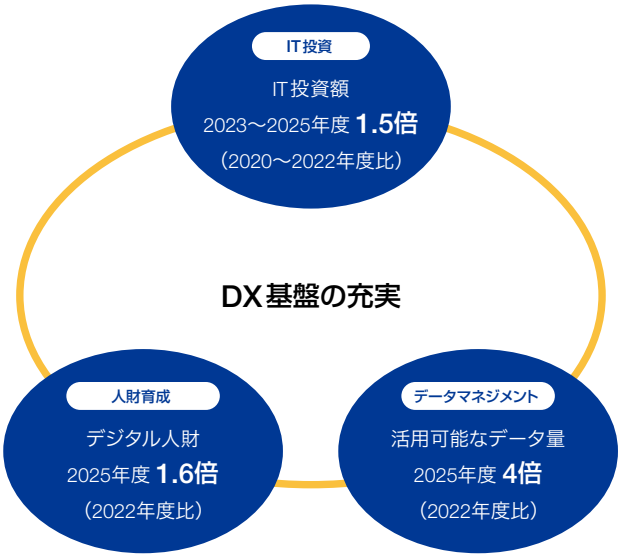
これらの取り組みにより、2023年度末時点におけるグループ全体で活用可能なデータ量は、2022年度比2.5倍まで拡大しており、データドリブンな意思決定サイクルの実現に向けて着実に前進しています。

「BlueLake」を活用したデータ可視化により、意思決定サイクルを高速化した事例として、お客様の予約人数を直感的に把握し、想定需要と販売状況のギャップをダッシュボードで確認できるようになりました。同じ部署内のメンバーで共通認識を持ちながらデータに基づいて判断できる、まさに「データドリブン」な意思決定が実現しており、今後も活用可能なデータを拡充することにより、多面的な分析・活用に基づくビジネス変革をさらに推進していきます。

「**IT 投資**」については、国内線・国際線旅客 サービスシステムの統合など基幹システムの刷新プロジェクトや、お客様体験価値・生産性向上等に計画的に取り組んでおり、2023年度のIT 投資額は、2020～2022年度比で1.3倍に拡大しています。

引き続きDX 基盤を充実させながら、デジタル、データによるグループシナジーの創出と、データドリブン経営の進化を通じて、価値創造を実現していきます。

DX 基盤の充実に向けた主な取り組み
(2023-25年度中期経営戦略)



主な取り組み

➡ ANAアプリリニューアル

2023年11月にANAアプリをリニューアルしました。My Booking画面は、ご搭乗に関するあらゆる情報へスムーズにアクセスできるようデザインを刷新したほか、ご予約をお持ちのお客様がご搭乗までの必要な操作をスムーズに行えるよう、「座席」「チェックイン」「モバイル搭乗券」の3つのボタンが、シーンに応じてタイムリーに表示されるよう機能改善も行いました。さらに、お客様の興味・関心に合わせ、パーソナライズされたおすすめ情報も表示しています。

こうした刷新は、ADH (ANA Digital Hangar) と呼ぶグループ横断のアジャイル開発チームで推進しており、仮説検証を経て、お客様の体験価値にこだわった機能を短期間でバージョンアップしています。

今後もすべてのお客様にストレスのないスムーズな旅を提供する「ANA Smart Travel」を進化させ、顧客体験価値の最大化を目指していきます。



➡ 空港ハンドリング業務の自動化・機械化

空港で働く人材の確保に向けて、ANAグループでは、「働く魅力の向上」や「イノベーション推進」を通じて、より小さく強固な生産体制で空港オペレーションを支える仕組みの構築に取り組んでいます。

その一環として、貨物上屋からターミナルまでの搬送距離が長く、貨物の搬送に多くの人手を要していた羽田空港で、自動運転トレーイングトラクター (航空機に搭載する貨物の運搬車両) による無人搬送の実用化に向けた実証実験を進めてきました。2024年7月現在では自動運転レベル4*の試験運用段階にあり、経済性などの検証を踏まえ、2025年内に羽田空港での実用化を目指しています。

今後も人と技術の役割を大胆に見直し、空港ハンドリングの自動化・機械化により生産性を高めるとともに、人にしかできない業務を深化させることで、顧客価値の最大化と空港オペレーションを支える人材のやりがい・働きがい、さらには航空産業の魅力の向上に取り組んでいきます。

* 自動運転レベル4: 特定の走行環境条件を満たす限定された領域で、すべての運転操作を自動化



➡ AI活用による機内食搭載数の適正化

機内食の搭載において、食品廃棄の削減とお客様満足の向上を両立することは重要なテーマです。

ANAグループでは機内食にかかわる様々なシステムからデータを収集し、AIで最適な搭載数を予測する仕組みを導入しました。これにより、機内食の廃棄を可能な限り抑制しながらも、多様なお客様のニーズや急な予定変更にも柔軟に対応するための食事数を確保することができるようになり、特に直前まで搭乗者数変動することが多いANA国内線プレミアムクラスで高い効果を発揮しています。また、AI活用により情報収集・予測の業務効率化にも寄与しており、データ蓄積によるさらなる予測精度の向上も期待しています。

今後もANAグループのデジタル・データを様々なシーンで活用することで、企業の持続性とESGを両立した価値創造を推進していきます。



基本的な考え方

ANAグループは、「人(人財・DEI・人権)」を重要課題と捉えています。

今後も人財への投資をより一層強化しながら、価値創造の源泉である「人の力」と「チームワーク(組織の力)」の最大化を図り、持続的な企業価値向上を目指します。

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

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



CHOメッセージ



グループ社員一人ひとりの
当事者意識と達成意欲を高めることで
強いANAグループを目指します。

代表取締役専務執行役員
グループCHO(Chief Human Resource Officer)
直木 敬陽

2024年度から、私はANAホールディングスの取締役として、グループ経営戦略担当とグループCHOを兼任しています。経営戦略と人財戦略の担当役員が共通となったことは、双方の戦略の連動性をより高める上で効果的であると考えており、実際にそのための活動を強化しています。

年度当初に、経営戦略の実現に向けた人・組織にかかわる課題について、投資家や有識者からの助言も踏まえながら人事部と経営企画部が連携して議論を深め、改めて人財戦略とのつながりを整理しました。その上で、ANAグループらしい人的資本経営とは何か、それを推進していくために取り組むべきことは何かについて経営層による議論を重ねながら、当社グループの価値源泉である人的資本をさらに強化するためのアクションプランを策定し実行しています。

当社グループの強みは、航空に関する高い専門性やスキル、お客様に笑顔と喜びを届けようとする想いや姿勢(=人の力)、職種や会社など組織の壁を越えて、お互いに連携・協力して成果を生み出すチームワーク(=組織の力)です。これらの強みを活かした経営をさらに加速させるため、代表取締役社長の芝田からグループ社員に対して、「人財への投資を起点とした価値創造サイクル」を明確に発信し、広く浸透を図っています。

まずは人財に投資し、社員のエンゲージメント向上と当事者意識や達成意欲を高めます。その上でグループ社員が同じ

目標に向かって基本品質や生産性の向上を徹底して追求することが、お客様の喜びやステークホルダーとの信頼を生み出し、最終的には社会的価値や経済的価値の向上につながっていくと考えています。このような活動の過程で、一人ひとりの社員が自らの成長や会社・組織への貢献に対する喜びや自信、確信を実感することで「次の行動」へのマインドを増幅させることが、社員の活躍による持続的な価値創造サイクルを実現する上で極めて重要であると考えています。

このサイクルを回すため、コロナ禍で抑制せざるを得なかった賃金に関して、一時金の引き上げや2年連続のベースアップの実施などにより改善するとともに、福利厚生や教育研修の充実なども含めた幅広い人財への投資を進めています。短期的にはコストが増加しますが、社員には「利益を増やさなければ自分たちが生き残れないし、賃金も持続的に上げられない」と伝えており、生産性の向上や付加価値創造を通じた中期的な利益成長を確実に実現していきます。

人的資本経営の本質は、社員一人ひとりの持っている力を最大限に引き出すことであると捉えており、そのために経営陣が中心となって社員の声に耳を傾け、現場の情報をしっかり把握するための対話とフィードバックを徹底しています。すべてのグループ社員が圧倒的な当事者意識を持ち、強みを発揮して活躍する環境をつくることで、強いANAグループを目指します。

人財戦略

人財はANAグループの最大の資本です。従業員一人ひとりの価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上(社会的・経済的価値)につなげることを目的に、人財への投資を起点に、さらなるエンゲージメント向上を図りながら生産性を向上させていきます。人財戦略の各種取り組みを強化することで、価値創造サイクルの確実な循環を目指します。

人財戦略の最終目標は、持続的な企業価値の向上(社会的・経済的価値)と、社員とその家族、当社グループにかかわる人たちの豊かな人生の実現です。社員一人ひとりが圧倒的当事者意識を持ち、自ら行動を起こし、高い目標を達成していきます。



人財戦略

人財への投資を起点とした価値創造サイクル

人財への投資により、ANAグループ社員一人ひとりの変革に向けた挑戦を後押しし、ANAグループ独自の価値創造サイクルの好循環を実現していきます。

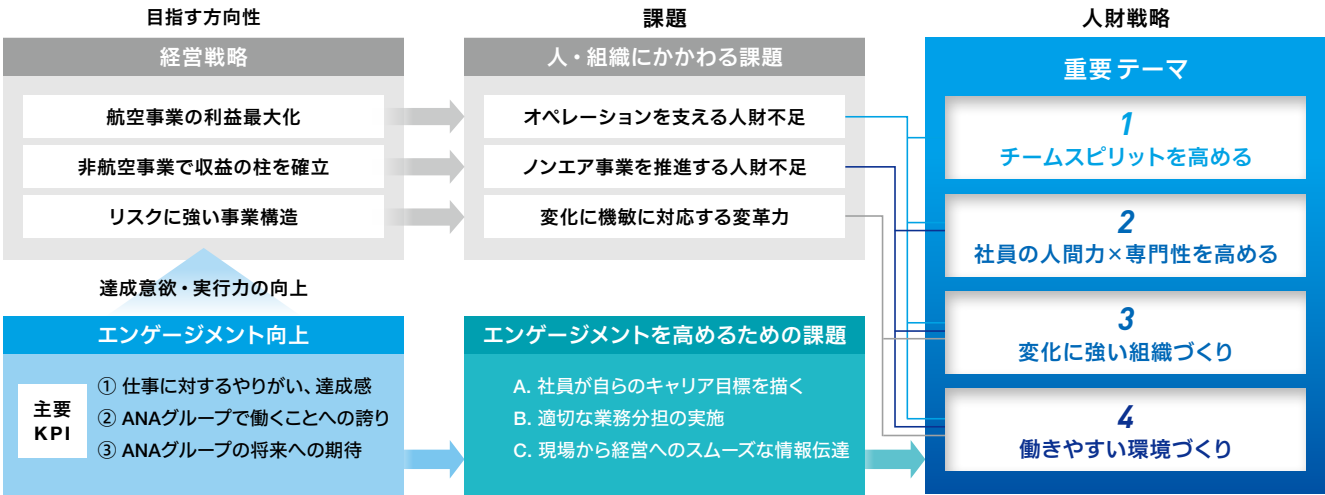


※1: 算出式=(営業利益※2+人件費)/就業人員数
※2: 航空事業、航空関連事業の合計値

人・組織にかかわる課題の抽出と人財戦略の重要テーマ

経営戦略の実現可能性を高めるため、戦略を遂行する上での人的資本にかかわる課題と、社員意識調査の分析から導き出されるエンゲージメントを高めるための課題を抽出し、それらに対応するための人財戦略の重点テーマを特定しています。

経営戦略と人財戦略のつながり



2023年度 ANAグループ社員意識調査(ANA's Way Survey)

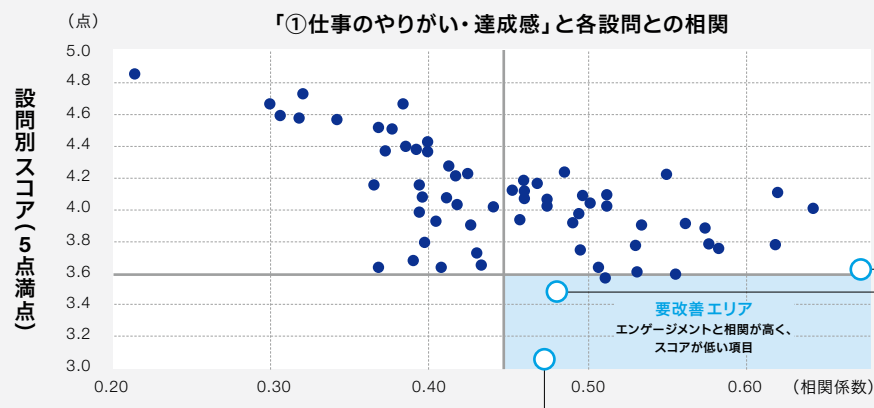
【調査概要】 グループ46社、35,280人が回答(回答率95.9%)、設問数68問

【調査結果】 ・全体スコアは、2022年度から僅かに低下したが、引き続き高い水準を維持
・エンゲージメント関連の主要 KPI のスコアも改善傾向

		(年度)				
		2019	2020	2021	2022	2023
全設問の平均スコア		3.80	3.90	3.97	3.96	3.95
エンゲージメント 主要 KPI ^(注)	① 今の仕事にやりがい・達成感を感じている	3.74	3.75	3.68	3.75	3.80
	② ANAグループで働いていることを誇りに思っている	4.90	3.84	3.99	4.05	4.05
	③ ANAグループの将来について期待を持っている	-	-	3.61	3.82	3.87

※ 過去の社員意識調査の結果をもとにした分析により、「仕事に対するやりがい・達成感」や「ANAグループで働くことへの誇り」は、「社員1人当たり売上高・利益」と高い相関関係があることを確認しています。

エンゲージメント主要 KPI と ANA's Way Survey の各設問との相関



エンゲージメント向上に向けて重点的に取り組む課題

- A. 自分自身のキャリア目標を描けている
- B. 作業量・能力・責任に応じた適切な業務分担ができている
- C. 現場の情報が経営陣に伝わっている

※ 他のエンゲージメント主要 KPI ②③を用いた分析結果からも上記と同じ3つの課題が抽出されました

人財戦略における重点施策と主要 KPI

経営戦略の実現に向けて、ANAグループの最大の強みである、「①チームスピリットを高める」取り組みを推進し、これをベースとしながら、「②社員の人間力 × 専門性を高める(人の力を高める)」、「③変化に強い組織づくり(組織の力を高める)」、「④働きやすい環境づくり」に向けた対応策を実行します。



重点施策の具体的な取り組み事例

【重要テーマ】 1 チームスピリットの向上
「現場と経営の対話」

ANAグループでは、経営層と全世界のグループ社員との対話機会の充実を重視しており、毎年テーマを決めた上で各社・各部署で実施しています。

2023年度はそれぞれの経営層が設定するテーマに加え、「社員一人ひとりの働きがいや新経営ビジョンの実現に向けて何をすべきか」について社員との対話を深めました。

2024年度は、「ANAグループの人・組織の力を最大化する

ために必要なこと」をテーマに対話を進め、価値創造の源泉である「人の力」や「チームワーク」にかかわる取り組みをさらに強化させ、持続的な企業価値向上の実現を目指します。現場の情報が経営層にしっかり伝わっていくダイアログ(対話)の強化とフィードバックの徹底を行うことで、すべての社員が意見を発信しやすい、インクルーシブなカルチャーをつくっていきます。



【重要テーマ】 1 チームスピリットの向上
「Good Job Program」

Good Job Programは「感謝・リスペクトし合う」文化を醸成する仕組みとして2001年にスタートし、日々の業務でかわったグループ内の仲間に対して、お互いにメッセージを伝え合っています。

2023年度のグループ全体でのメッセージ発行件数は、約87万件でした。

チームスピリットを高めるKPIとして、「会社・部門を越えたメッセージ件数」を重視しており、2023年度の実績は172,678件となりました。

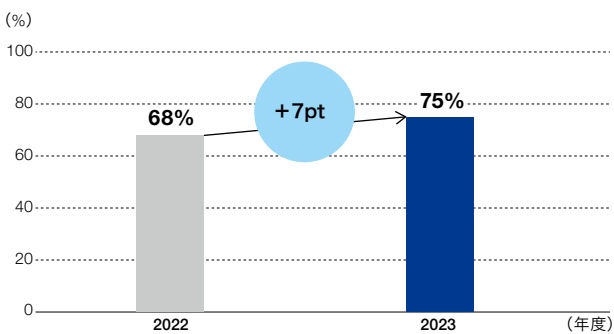
そのほか、Good Job Program内には「所属や名前が分か

らない相手に感謝や思いを伝える仕組み」もあり、2023年度は3,617件のメッセージが寄せられました。これらのエピソードは社内報や社内向け動画配信などで紹介しています。

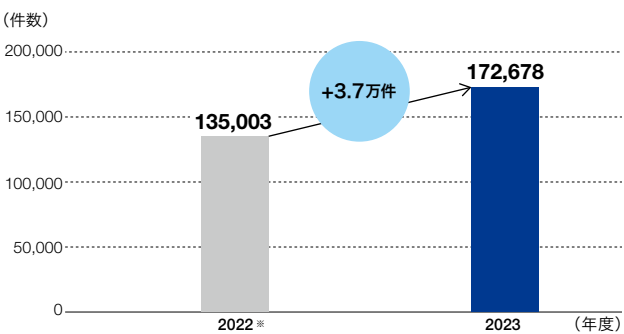
今後も各種の取り組みを通じて、当社グループの強みであるチームワークをさらに強化していきます。



Good Job Program利用率



会社・部門を越えたメッセージ件数



※2022年度は集計を開始した7月以降の実績

【重要テーマ】 2 社員の人間力×専門性の向上

「グループ内公募」

ANAグループ社員一人ひとりがキャリア目標を策定し実現するための一つの手段として、グループ内の公募による人事異動を充実させています。

公募も含めた出向経験を通じて、自社だけでは得られない多様な経験や他事業への理解を深め、会社間の連携強化とグループ横断的な人財育成につなげていきます。

またANAでは、新規事業領域への挑戦や自身の専門性を深化させる機会として、公募を通じた異動を拡大しているこ

とに加え、2023年度からは管理職・課長級の公募も新たに実施し、ミドル層以降の自律的なキャリア実現も後押ししています。

また、グループ経営ビジョンの「ワクワクで満たされる世界をつくる一環として、「ワクワク×社内兼業インターンシップ※」も実施し、多様な業務経験を得ることでの成長や、学び直しの支援を行います。

※月間最大4日間、現所属のまま他部署での社内兼業ができる人財公募制度。(期間は部署によって異なるが、原則として最長6ヶ月間)

ワクワク×社内兼業 インターンシップの実施例

本社 / センタースタッフ業務経験型	企画力・調整力の習得や人的ネットワーク構築などを行い、将来のキャリアビジョンを描く。
プロジェクト業務経験型	比較的短期間でのプロジェクトに参加し、明確なアウトプット(成果)を出すことに挑戦し、成長につなげる。
スキル習得型	自律的なキャリア開発につながるスキル・知識の習得や知見の獲得を図る。

【重要テーマ】 4 働きやすい環境づくり

「健康経営」

ANAグループは、2024年2月に日本の航空会社としては初めて、健康経営に関する情報を集約して発信する媒体として「ANAグループ健康白書」を発行しました。

「2023年度～2029年度 ANAグループ中期健康経営計画」で掲げた各施策や取り組みの進捗状況を積極的に開示、発信をしていくことで、さらなる健康経営の推進を図り、2030年に目指す姿として「あんしん・あったか・あかるく元気！を体現する企業になる」「日本でいちばん社員の健康を大切に



▶ ANAグループ 健康白書 2023年度 https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/health_care/pdf/ana_report.pdf

価値創造サイクルを回すための基盤

ANA's Way AWARDS

ANA's Way AWARDSとは

ANAグループの行動指針「ANA's Way」に基づき行動し、価値創造やブランド力の向上に貢献した取り組みを選定基準に則って表彰することで、エンゲージメントの向上を目指しています。

当社グループの強みである「人の力」と「チームワーク」を発揮して新たな価値を創出した事例を表彰し、社内に広く周知することで、経営ビジョンの実現に向けた一人ひとりの行動化を促します。

2023年度は国内から393件、海外から99件の応募があり、ANA's Way※に基づいた5つのカテゴリーごとに合計15事例を表彰しました。

※「安全」「お客様視点」「社会への責任」「チームスピリット」「努力と挑戦」



2023年度の実績事例

Customer Orientation Award(お客様視点)

小学生のお子様からいただいた飛行機の企画書を模型で再現！

忘れられない夏の思い出に～いいね！が結んだ、部門間連携による ANA Magicの体現～

小学生のお客様からCS推進部へ寄せられた飛行機の企画書(オリジナリティ溢れるANAの特別塗装機と機内サービスの提案)を広報部担当者が社内SNSに投稿したところ、投稿を見た多くの社員から「いいね！」が集まった。

社員の気持ちを温かくしてくれた御礼をしたいと、整備士がANA Blue Hangar Tour(格納庫見学)への招待を提案したところ、様々な部署が能動的かつ迅速に行動し実現。

記念品として企画書に描かれたイメージを元にしたモデルプレーンを制作し、サプライズプレゼント。ご本人から、ますますANAが大好きになり、将来は整備士や飛行機を支える仕事をしたいとの御礼メールが届いた。



2023年度の実績事例

ANA's Way Spirit Award(チームスピリット／努力と挑戦)

ANAナレッジのマネタイズ化

～航空整備用ツールの開発と販売～

弛まぬ努力と挑戦から生まれた「ANAの高い整備品質」を収益モデル化し、価値創造につなげた事例。ANAグループの強みでもある、B787最大の受注エアラインとしての整備経験を活かして開発した航空機整備用ツールを、ボーイング社の整備マニュアルに正規ツールとして反映(標準化)させ、航空業界全体の安全品質向上に貢献した。

他社にとってもニーズのあるこのツールを、ANAグループの関連会社である(株)FARWESTにて製造と販売の独占権を確保することで、模倣困難性を高めつつ収益化を図る仕組みを構築した。ANAグループの組織の枠を超えて協力し合い様々な壁を乗り越えて実現させた。



未来創造プロジェクト

経営ビジョンの実現に向けて

グループ経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」を実現し、新しい時代の中で力強く成長していくために、ANAグループでは変革を起こし続けられる企業文化づくりに取り組んでいます。その活動の中心となる「未来創造プロジェクト」では、グループ各社・職場から選出された変革リーダーが、それぞれの職場でANA's Wayを推進するWayアンバサダーとともに職場課題解決や新たなチャレンジに取り組みながら、ワクワクする未来づくりのための変革活動を推進しています。

変革リーダーを起点とした変革推進

2023年度は、グループ各社から116人の変革リーダーが選出されました。各組織での議論をもとに自分たちの「ありたい姿」を描き、それを実現するための課題を抽出し、職場を巻き込んだアクションを実施するため、1年間の研修とフォーラムに参加。外部講師によるリーダーシップ等のスキル、マインド教育や、お互いの活動や悩みの共有、課題の解決に向けた相互支援などを通じ、アクションの後押しにつなげました。

変革リーダーの育成プログラム



「ありたい姿」の追求と
変革テーマの設定

研修1回目



変革アクションを
試す・実行する

研修2回目 フォーラム2回目



振り返って
次年度を描く

研修3回目 フォーラム3回目

マインド・知識習得⇒実践⇒ブラッシュアップのサイクルを回し変革活動の実行力を向上させる

グループ各社の変革リーダー同士がそれぞれの職場の課題認識を共有し、活発に意見交換を行うことで、組織を越えたつながりが生まれ、グループ全体の変革のムーブメントを牽引しています。また、2024年度の変革リーダーも活動を開始し、組織課題に向き合い続ける変革のムーブメント

を止めることなく次の世代につないでいます。

ANAグループではこれからも、社員・お客様・社会がワクワクする未来に向け、社員一人ひとりが行動変革を起こして価値を創造できる企業文化の醸成に取り組んでいきます。

「魅力ある空港づくり」でANAグループの未来を自分たちの手で切り拓きます



全日本空輸(株) オペレーション サポートセンター 業務推進部 但中 絵里
ANA福岡空港(株) 総務部 田中 拓哉
ANA中部空港(株) 企画部 井川 拓実

ANAグループの空港運営会社11社とANAオペレーションサポートセンターの変革リーダー20人が「エアポートteam ANA」として結集し、各空港の課題共有や、長く活躍し続けたいと思える会社になるにはどうしたらいいか?を本音で議論することからスタートしました。

1年間の変革リーダー活動を通じて、「人との繋がり」が各種課題解決やエンゲージメント向上に欠かせないことをメンバー全員が実感したところで、2024年度からは新たに『魅力ある空港づくりプロジェクト』を発足し、組織全体でプロジェクト推進に取り組むことになりました。

今後も多くの仲間とともに空港で働く魅力を高め、1万人を超えるエアポートteamの社員全員がいきいきと働き続けられる環境をつくります。

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)

① 多様性の理解と取り組み

ジェンダー平等～意思決定層の多様化～

ANAグループでは、2020年代の可能な限り早期に、女性役員・女性管理職比率を30%以上とする目標を設定しています。意思決定の場における多様性の確保と社員の自律的成長に向けて、人事・サポート制度の見直しや能力開発・意識醸成といったアクションを進めています。

また、ANAなどの一部のグループ会社では厚生労働省が定める女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定で最高位を取得しました。



	女性役員 比率	女性管理職 比率
ANAグループ※1	11.8% (+1.4%)	20.3% (+1.0%)
ANA	23.4% (+7.1%)	20.2% (+0.9%)

2024年6月現在(括弧内は前年差)

多様な働き方～男性育児休業・休暇の取得率向上～

育児や介護との両立をはじめ、社員の充実した生活を支えるための制度の整備を進めています。また、本人だけでなく上司や職場の理解促進を図ることで男性の育児休業・休暇の取得率も向上しています。これまで一部の会社のみだった3日間の育児休暇制度をグループ全体に展開し、男性の育児参画を促進することにより、社員や家族の生活と充実した人生のサポートに取り組んでいます。



2023年度
育児休業取得率
69.8%※1(2022年度57.3%)

2023年度
育児休業または休暇のいずれかあるいは両方の取得率
95.9%※1(2022年度90.7%)

LGBTQ+～多様な性の尊重～

2022年に『「多様な性(LGBTQ+)の尊重」に関するANAグループ基本ポリシー』を定め、パートナー制度の拡充や差別への対応など、職場の環境整備と理解促進に取り組んでいます。2023年度にはアライ※2活動をスタートし、約380人の社員がアライメンバーとして意識醸成活動に取り組んでいます。

また、LGBTQ+に関する企業アクションの評価指標「PRIDE指標2023※3」ではANAグループ37社で「ゴールド」を受賞(ANAは8年連続)しました。



アライ活動の中で東京レインボープライド2024へ参加

障がい者雇用

ANAグループでは、障がいのある社員の活躍を推進する専任組織「グループ障がい者雇用推進室」が中心となり、グループ各社の障がい者雇用推進者と日々連携を図りながら、グループ全体で障がい者雇用を推進しています。

2015年に策定したANAグループ障がい者雇用にかかわる行動規範『3万6千人のスタート』をもとに、各種学習教材・セミナーなど理解啓発を図りながら、ハードとソフトの両面から環境整備を進めています。2024年6月1日現在、ANAグループの障がいのある社員は900人を超え、個社ごとに法定雇用数を達成することを目標としています。誰もが自分の強みを発揮し活躍できる環境づくりを通じて、より良い職場の実現に取り組んでいきます。

2024年6月1日現在の
障がい者雇用率※4
2.67%

グループ38社にて法定雇用数を達成

※1 ANAホールディングス、マネジメントルール適用会社37社 計38社
※2 アライ：性的マイノリティのおかれた環境に関心を持ち、自ら理解を深めて支援する人のこと
※3 一般社団法人 work with Pride主催
※4 ANAホールディングス、ANA、およびグループ適用認定会社の合算値

② ユニバーサルサービス

お客様の価値観の多様化や社会環境の変化が進む中、すべてのお客様に「選ばれ、信頼される」ことがANAグループの成長にとって不可欠であると考えます。公共交通機関としての私たちの責務を果たすべく、これからも世界トップレベルの「ユニバーサルなサービス」の提供に向けた取り組みを加速していき、誰もがともに歩める「持続可能な共生社会」の実現に貢献します。

すべての人が快適に利用できる環境づくり(ハード面での取り組み)



ウェブアクセシビリティ
誰もが快適に当社ウェブサイトをご利用いただけるよう、W3Cが提唱する世界標準「WCAG 2.1」および日本産業規格「JIS X 8341-3:2016」の適合レベルAA準拠に向けた対応を実施



チェックインカウンター
東京(羽田)、大阪(伊丹)をはじめ、国内主要5空港に居室型ローカウンターを設置
※ その他の空港にはチェックインカウンターにローカウンターを設置



**遠隔手話サービス
(チェックインカウンター提供サービスとして)**
耳の不自由なお客様向けにカウンターでの「遠隔手話サービス※」を導入(国内主要空港に設置)
※オペレーターがお客様と空港係員のやり取りを手話と音声で同時通訳



自動追従電動車いす
車いすをご利用のお客様の空港での利便性向上のため、成田空港にて自動追従電動車いす(PiMo)を導入し、運用を開始

お客様の多様性を尊重する人財の育成(ソフト面での取り組み)



そらばす教室
ANA便で修学旅行を予定している特別支援学校向けに、障がいの特性に対応した体験カリキュラムを出張授業にて継続展開



心のバリアフリーセミナー
共生社会の実現に向け、障がい当事者や有識者を講師に招き、障がいへの理解を促進するセミナーを実施



**高齢者・妊婦疑似体験会
(役員向け、社員向け)**
ANAのユニバーサルサービス向上を目的に、役員・社員自らがお手伝いが必要なお客様への理解を深めるための体験会を実施



社員向け教育
2024年4月に施行された「改正障害者差別解消法」に対応した教育をANAグループ全社員を対象に実施

人権

基本的な考え方

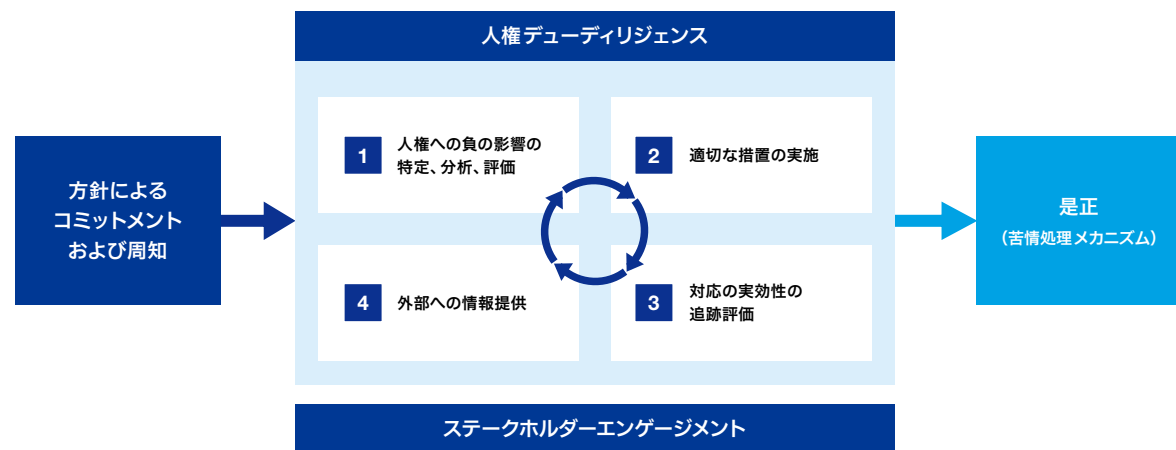
ANAグループの事業は多岐にわたっており、様々なステークホルダーの人権に影響を及ぼす可能性があります。ANAグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権尊重に係るマネジメント・システム(サイクル)を構築し、取り組みを進めています。

また、「2023-2025年度ANAグループ中期経営戦略」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。

※ ライツホルダー：企業が尊重すべき人権の主体であり、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々(従業員、取引先、さらに顧客、事業活動が行われる地域住民等)。

▶ 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」 https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/Human_Rights_Report_2023_2403.pdf



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」 <https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/humanrights.pdf>

1 人権への負の影響の特定・分析・評価

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、さらにはANAグループの事業環境や事業ポートフォリオの変化等を踏まえ、改めて重要な人権テーマを検討する必要があると考え、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。

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



2022年に実施した人権インパクトアセスメントのための議論

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CRT日本委員会とともに、下記のサイクルを回しながら取り組んでいます。また安全・安心な採用ルートの確立に向けて、送り出し機関との対話なども進めています。

① 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。

② 外国人労働者への直接アンケート調査

雇用状況調査の結果を踏まえ、外国人労働者の中でも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。調査については外国人労働者の人権を守るための国際規範である「ダッカ原則」をもとにオンラインにて実施しています。

③ インタビューの実施

アンケート結果で懸念点があれば、企業担当者へのヒアリングや第三者機関により労働者へのインタビューを対面で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。

4 外部への情報提供

• 2023年度もこれまでの取り組みを記載した人権報告書を発行しました。

▶ 「人権報告書2023」 https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/Human_Rights_Report_2023.pdf

• 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。

• 2023年11月、当社CSOが「第12回国連ビジネスと人権フォーラム」のセッションに登壇し、ANAグループの取り組みを紹介しました。

• 国連グローバル・コンパクトの、「ビジネスと人権ナビゲーター(世界の企業が、事業やサプライチェーンにおける人権への影響をより深く理解し、対処するための取り組みを紹介するウェブサイト)」に、企業側が取り組む実践的な好事例として、ANAグループがすすめるライツホルダーとの積極的なエンゲージメントが取り上げられました。

▶ 「国連グローバル・コンパクト」ビジネスと人権ナビゲーター <https://bhr-navigator.unglobalcompact.org/>



人権報告書2023の表紙

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。これまでに18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。

責任ある調達について

ANAでは、サプライチェーン全体でより持続可能な調達活動を推進するため、2020年に「ANAグループ調達方針」を策定しました。特に「人権」「環境」については、サプライヤー行動指針に則って具体的かつ広範囲な内容をサプライヤーへ要請しています。

2024年、国内11空港のグランドハンドリングスタッフの制服として、「ポロシャツ」を導入しました。新しいアイテムの導入は20年ぶりであり、機能やデザインに関する要望を実際に働くスタッフにヒアリングし、約1,500人の投票の上で決定しました。

このポロシャツは、ユニフォームなど衣類等をリサイクルして作られた、繊維由来原料100%の樹脂から作られた再生ポリエステルを使用しています。また、調達先との契約にはANAグループ調達方針を反映し製造前の工場では品質面に加え、労働基準・安全衛生等も監査するなど、環境面のみならず人権に配慮した責任ある調達活動を実践しています。



現地縫製工場監査時の作業の様子



基本的な考え方

ANAグループは、地球を想う心を世界の人々と分かち合いながら、豊かで持続可能な社会の実現に貢献します。

地球の持続可能性を確保することは人類の安全保障に欠かせません。そして自然資本こそがその根幹といわれています。いま、この自然資本は気候変動と生物多様性の喪失という2つの大きな危機に瀕しています。この星に生きる私たちが地球の持続可能性を確保していかなければなりません。

気候変動対策において、温室効果ガス排出量の削減を持続的な事業の成長および社会貢献の両面において喫緊かつ重要な課題であると認識しています。また、生物多様性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等しく重要な課題です。

これらの認識に基づき、ANAグループはANAグループ環境方針、ANAグループ生物多様性方針、そして2050年長期環境目標と2030年中期環境目標をそれぞれ策定しました。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、これらの方針に則って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を目指します。

空の旅の楽しさを私たちに続く世代にも享受してもらうために、ANAグループは地球環境の維持に貢献する存在へと進化します。今後も環境課題と向き合い、事業の環境への影響や自然資本維持の取り組みの進捗などについて透明性の高い情報開示を行っていきます。そして豊かで持続可能な社会の実現に貢献するとともに、お客様の期待を超える価値を提供することで、空の旅で驚きと感動を届けます。

ANAグループ環境方針

ANAグループは、事業の持続可能性は健全な地球環境の上に成り立つものであると考えており、気候変動への対応や限られた資源の有効利用、生物多様性の保全等の地球環境保全への取り組みを重要な経営課題と認識しています。グループのあらゆる事業活動を通じて、環境リーディング・エアライングループを目指します。

▶ ANAグループ環境方針 <https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/policy/>

ANAグループ生物多様性方針

ANAグループは、その環境方針に掲げているように、環境課題解決に向けた環境目標の達成と生物多様性保全を重要な経営課題としています。事業活動が自然環境や人権などに与える負の影響を回避・軽減することに努め、自然環境の保全・再生(ネイチャーポジティブ)に貢献していきます。

▶ ANAグループ生物多様性方針 https://www.ana.co.jp/group/csr/regional_creation/biodiversity/

中長期環境目標の進捗と2023年度の実績

ANAグループは2050年度までにCO₂排出量を実質ゼロにすることを含む2050年長期環境目標とその道筋となる2030年中期環境目標を設定して、事業の環境負荷低減に取り組んでいます。施策の進捗状況を2019年度実績を基準に管理して、中長期環境目標達成のための取り組みを推進しています。

取り組み		目標			2023年度実績
		2030年度	2050年度		
CO ₂ 排出量の削減	航空機	● 運航上の改善 ● 航空機等の技術革新 ● SAF※1の活用等航空燃料の低炭素化 ● ネガティブエミッション技術(NETs)の活用 ● 排出権取引制度の活用	2019年度比 実質10%以上削減 (実質排出量 約1,110万トン以下)	実質ゼロ※2	15.1%削減※3 (排出量1,047万トン)
		消費燃料の10%以上を SAFに置き換え	0.1%未満		
	航空機以外	達成に必要な外部環境	● SAFの安定供給(量・価格) ● 航空機等の技術革新(電気・水素航空機などの開発) ● 排出権取引市場の環境整備		
		● 施設、設備機器の省エネ化や老朽化更新 ● 再生可能エネルギー活用 ● 空港車両の更新時にEV(電気自動車)／FCV(燃料電池自動車)化を促進	2019年度比 33%以上削減	実質ゼロ	21.4%削減
		達成に必要な外部環境	● 再生可能エネルギーの供給拡大 ● EV(電気自動車)／FCV(燃料電池自動車)化のための空港インフラ整備		
プラスチック・紙など資源類の廃棄率の削減		● 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	49.0%削減
機内食など食品類の廃棄率の削減		● 機内食・国内空港ラウンジミールの廃棄モニタリングや機内食事予約サービス等による搭載数見直しなど	廃棄率3.8%以下 (2019年度4.6%)	廃棄率2.3%以下 (2019年度比50%削減)	4.3%
生物多様性の保全		● 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			

▶ 中期環境目標の進捗についての詳細はこちら <https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/goal/#anchor003>

※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel) : 化石燃料以外の植物油、動物性脂肪など持続可能な供給源から製造される航空燃料

※2 ライフサイクル全体で削減しきれない残存CO₂排出量を、大気中からCO₂を物理的に除去する技術などによる吸収で、差し引きゼロにすること

※3 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う運休・減便の影響を含む

非財務情報の開示

CDP

CO₂排出量や気候変動に対する企業戦略の情報を開示しています。2023年はエアライングループとして唯一「CDP 気候変動Aリスト企業」に2年連続で選定されました。



SBT (Science Based Targets) イニシアチブ

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



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

TCFD・TNFD提言に沿った情報開示

気候変動がANAグループの事業に与えるリスクと機会の分析ならびに自然関連の影響・依存、リスクと機会を把握し、フレームワークに沿って情報を開示しています。(詳細はP.70をご参照ください)

トランジション戦略



トランジション戦略

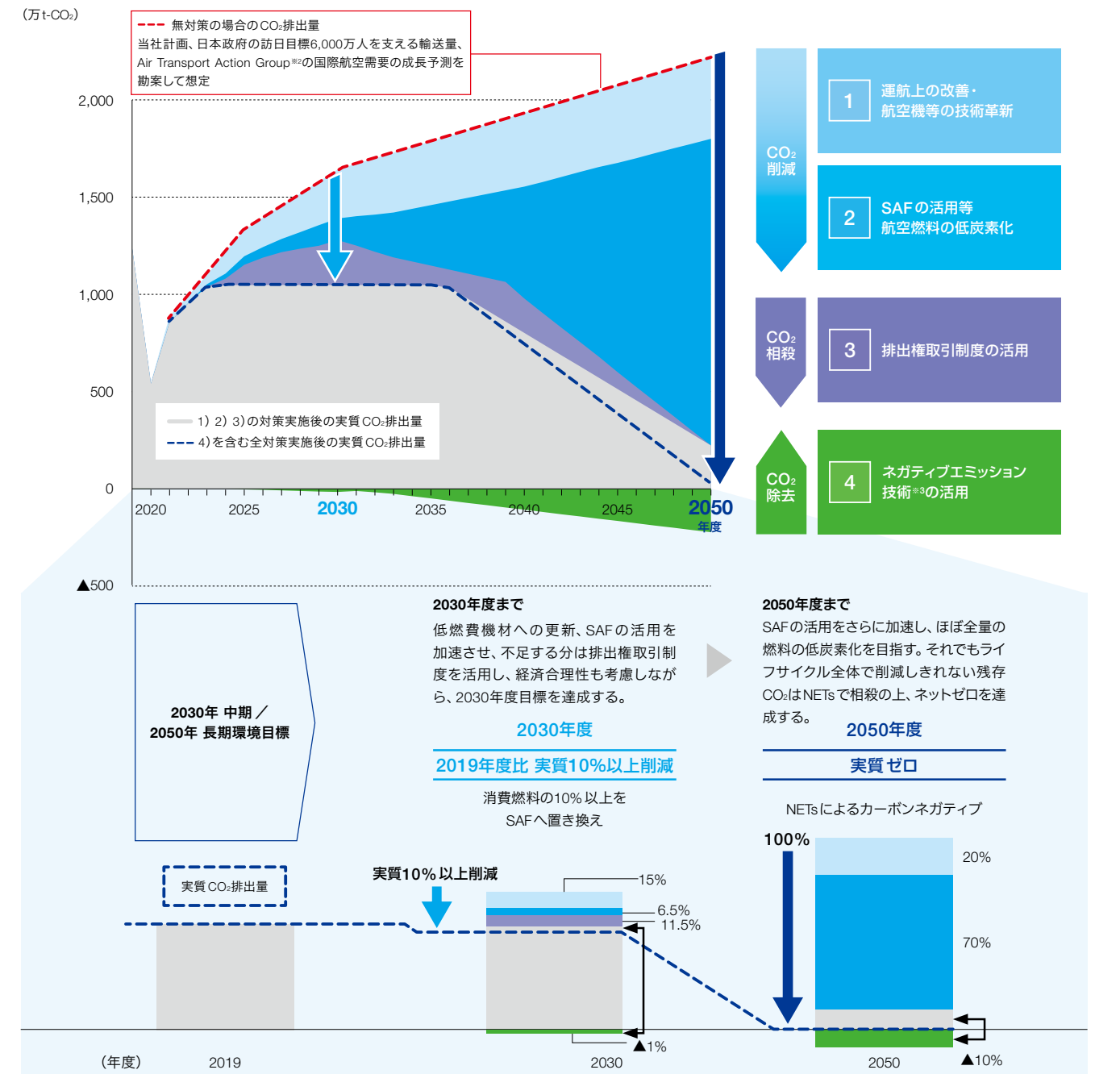
① CO₂排出量の削減

航空機の運航で発生するCO₂排出量の削減

ANAグループの2050年度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、経済合理性との両立も追求しながら、2030年度・2050年度の中長期環境目標の達成に取り組んでいます。また、ICAOのCORSIA第1フェーズ(任意参加期間)が2024年1月に開始となっており、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へ参画し、自らの排出削減に挑戦することに加えてサプライチェーンを踏まえた取り組みやルール形成を通じた市場創造にも積極的に参画・貢献しています。

※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を官・学とともに協働する場

2050年度長期環境目標達成に向けた トランジション戦略



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

1 運航上の改善・航空機等の技術革新

安全運航にかかわるすべての部署が横断的に連携し、日々の運航の中でCO₂排出量の削減施策を進めています。併せて、中期経営戦略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ます。

運航上の改善

トランジション戦略に基づき、運航上の改善による燃料節減を経営目標とし、2023年度に運航部門と乗員部門を中心に燃料使用量の適正化を推進する体制・仕組みを新たに構築しました。運航方式の主な施策の中で、効果のある操縦への工夫として「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」が挙げられますが、その他エンジン洗浄、機体重量の軽量化、低燃費機材を優先した機材繰り、飛行ルートの検討なども含め日々の取り組みは10項目以上となります。それぞれの取り組みについての実績を管理・分析・検証をすることでCO₂排出削減量の「見える化」を図ります。また、現業部門との情報共有や役員会議への報告、推進プロジェクトなどの組織的運営によりさらなるCO₂排出量削減につなげるPDCAサイクルを回しています。すべての取り組みにおいて、定時性、安全を堅持しながら環境負荷低減への努力を重ね、2023年度の削減量は地球30周分(21,912 ton-CO₂、B787-9で飛行した場合)となりました。グループ社員が組織的に連携を図るこの取り組みは、トランジション戦略の遂行における重要な役割を担っています。



航空機等の技術革新

事業規模の回復・拡大の中で、低燃費機材への更新を進め、2030年度に向けてボーイング787シリーズを100機以上の体制(全体の35%以上)とすることで、さらに低燃費機材シェアの早期拡大を進めています。

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

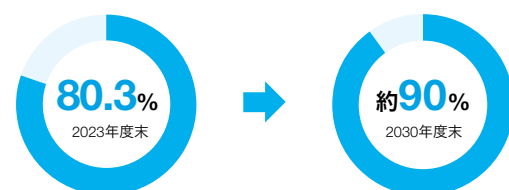
自然現象と航空会社

航空会社にとって自然現象への対策は航空機の安全運航を実現する上で切り離せません。例えば、台風による運航への影響予測に関して、空港周辺の地形特性などを加味して行う影響度の算出は個人の技量(暗黙知・経験値)に左右され、解析に時間も要するため、運航方針決定までに対象となるすべての空港の影響予測を精度高く実施することは困難でした。このような課題に対して運航オペレーション部門では、過去の気象解析データを集計・分析し、暗黙知を形式知として数値化することに成功しました。この数値を運航オペレーションシステムに組み込み、予測精度が向上したことにより、2023年度は台風起因の欠航便数を従来のプロセスで算出した場合に比べて少なくすることができました。また、運航可能な時間帯に必要な便を安全に運航することにより、悪天候に伴う目的地の変更や引き返しといったイレギュラー運航を最小限に抑えることができ、お客様へのご負担の軽減だけではなく、消費燃料の削減(概算:9.2t/2019年度比)とCO₂排出量の削減(概算:28t-CO₂)にもつなげることができました。

この一連の取り組みは、ANAグループで開催している「ANA's WAY AWARD」において、グループCEO賞として表彰されています。これからも自然現象への対策を通じて、さらなる安全運航の追求と環境課題への対応に取り組んでいきます。

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

低燃費機材比率



2 SAFの活用等 航空燃料の低炭素化

当社グループの脱炭素の実現に向けた戦略の中核となるのはSAFの活用等、航空燃料の低炭素化です。

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

▶ 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」

2030年度に2019年度比CO₂排出量10%を削減するというANAグループ「2030年中期環境目標」を達成するためには、日本国内でSAFが給油できる事業環境を整えることが必須です。関係省庁、石油元売り等の供給側も含めた官民協議会を通じて、供給側において、必要なSAFの製造能力や原料のサプライチェーンを確保し、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ました。国際競争力のある価格で安定的にSAFを供給できる体制構築に向けて、法的な制度設計の検討が進んでいます。

東京都バイオ燃料活用における事業化促進支援事業

「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、東京都が公募した「バイオ燃料活用における事業化促進事業」に採択され、2023年12月より継続的にSAFを活用してきました。SAFの活用を通じ、東京都内路線(羽田－八丈島路線)のCO₂排出量を削減することで、SAFの普及促進と、東京都が掲げる2030年カーボンハーフに向けて、これからも脱炭素化の推進に貢献していきます。



国産SAFの普及に向けた産業間連携「ACT FOR SKY」

「ACT FOR SKY」は産業セクターの枠を超えて、産学官で横断的に連携・行動するムーブメントを創出し、国産SAFの商用化と普及・拡大を目指します。2022年3月2日の立ち上げ以降、サプライチェーン構築の主体となる企業と国産SAFのサプライチェーン構築に必要な企業に加え、行政・大学機関にも参加いただき、合計44社(2024年7月末現在)に拡大しました。

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

▶ 海外におけるSAF調達を選択肢拡大

パートナー連携の強化

- 2020年度から、ANAはフィンランドのNESTE社と中長期的なSAFの供給に向け戦略的提携を開始、商業規模のSAFを調達・輸入し、羽田・成田空港を出発する定期便で使用しています。
- 2022年12月に、ANAは海外交通・都市開発事業支援機構(JOIN)が海外でSAFの製造・調達等を目指す事業に関して、相互に連携する覚書を締結しました。本覚書に基づき、JOINは海外のSAF関連事業への出資機会の拡大を図り、ANAはSAF調達の選択肢拡大につなげます。
- 2023年1月に、米国のRaven社および伊藤忠商事(株)と、SAFの調達に関する覚書を締結しました。Raven社が都市ごみ等の廃棄物を原料に製造するSAFには安定供給が見込まれます。
- 2024年度以降、ANAは米国のLanzaJet社がエタノールを原料に製造するSAFを調達し、米国出発便での使用を検討中です。

SAF 利用促進に向けた市場形成への取り組み

SAF 利用可視化ガイドライン 骨子

航空輸送において、これまでScope3の評価方法には定まったものがなく、また、航空輸送およびSAFのサプライチェーンの特色として、業界を横断し多くの企業がかかわることから、統一したガイドラインの作成の必要性が求められていました。ANAは国土交通省が事務局を務める「SAF 流通ワーキンググループ」が新たに設置した「SAF 利用評価タスクグループ」に参画し、関係業界と議論を進め、2024年3月に航空輸送におけるScope3の評価に関する原則(対象範囲、適用条件等)、算出方法および認証等に関する基本的な事項をまとめた「SAF 利用可視化ガイドライン 骨子」が策定されました。

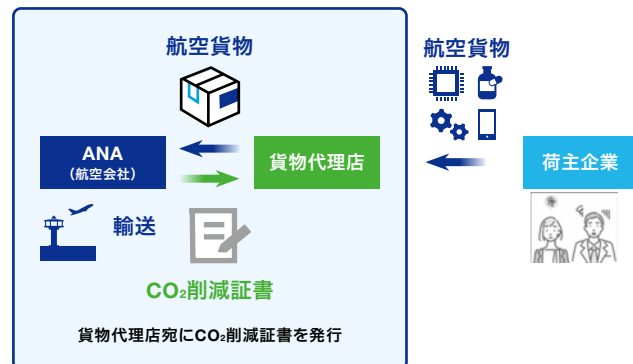
SAF Flight Initiative

ANAは、航空機を出張や貨物輸送でご利用いただく企業とともに、サプライチェーン全体のCO₂排出量(Scope3)の「見える化」と、SAFの利用・普及を進めることで、持続可能な未来を目指すパートナーシップ・プログラム「SAF Flight Initiative」を2021年9月にスタート。このプログラムに参加いただく企業の皆様に、ANA運航便のご利用実績に対しCO₂削減量を証明する証書をANAが発行します。2024年7月現在、合計20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。



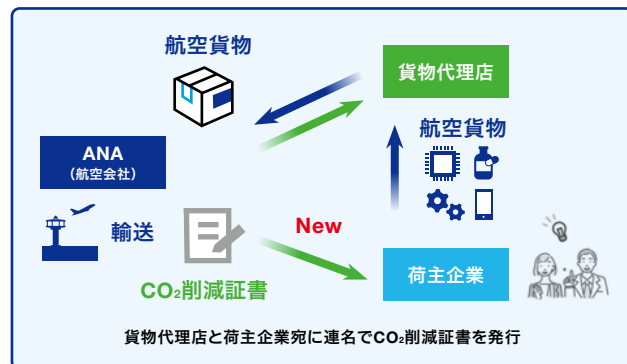
また2023年9月には、貨物輸送を対象としたカーゴ・プログラムを荷主企業向けに拡大し、貨物代理店からの荷主企業別の輸送実績(重量、距離等)に基づき、荷主企業へのScope3削減量の割当を可能としました。社会的なScope3削減機運の高まりの中で、航空貨物を利用する荷主企業からもご要望をいただいていたCO₂削減証書の発行を実現しました。

これまで



これまで、航空会社と直接取引のある貨物代理店宛にCO₂削減証書を発行していましたが、社会的なScope3削減機運の高まりから、貨物代理店に航空貨物を預ける荷主企業からもCO₂削減証書発行のご要望を頂戴していました。

新サービス



ご要望に応え、貨物代理店からの荷主企業別の輸送実績に基づき、新たに荷主企業宛にもCO₂削減証書を発行します。荷主企業もScope3削減が可能となり、環境目標の達成および企業価値や商品の付加価値向上にご活用いただけます。

3 排出権取引制度の活用

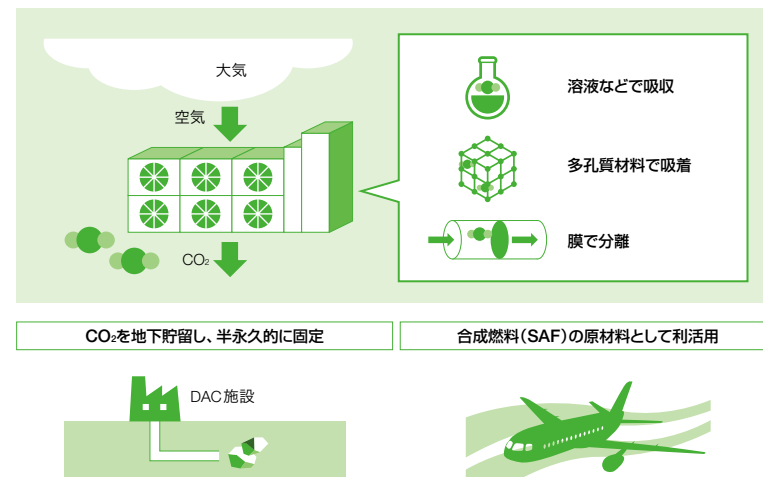
航空機の運航で発生するCO₂については、運航上の改善や航空機の技術革新、SAFの活用等航空燃料の低炭素化で削減していますが、短中期的には、事業を継続する上での合理性を考慮し、排出権取引制度の活用を検討しています。気候変動のみならず、生物多様性や人権に悪影響を及ぼさず、地域社会への経済的な貢献などのコベネフィットのある高品質な炭素クレジットを活用していきます。特に、2024年1月に開始となったCORSIA第1フェーズでは、ICAO基準に適合した排出権を購入し国際線のCO₂排出量のオフセット義務を果たしていきます。

4 ネガティブエミッション技術(NETs)の活用

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

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



1PointFive社のDACプラント(1PointFive社提供)

日米国際航空シンポジウム2023への登壇



一般財団法人運輸総合研究所が2023年10月に米国ワシントンD.C.で開催した「日米国際航空シンポジウム2023 ～航空サステナビリティの実現に向けた課題と協力～」に松下執行役員(航空政策・GX担当)(当時)が登壇し、米国に向けてANAグ

ループの航空脱炭素に対する積極的な取り組みを示しました。

発表の中で、航空業界における持続可能性については航空会社、燃料供給会社、空港、政府、顧客を含むすべての関係者が持続可能性に関する課題を認識して取り組むことが重要であること、またすべての航空会社にとって公平な競争条件が確保されるよう、各国政府が重要な分野でコンセンサスに達し、協力して脱炭素化のための包括的支援を推進することを期待していると発信しました。

日米国際航空シンポジウム2023の詳細はこちら
<https://www.jttri.or.jp/events/2023/symposium231005.html>

GOBLEUプロジェクト：温室効果ガスの観測拡充に向けたANAとJAXAの協働

JAXA(宇宙航空研究開発機構)では2009年以来、温室効果ガス観測技術衛星「いぶき」(GOSAT)により地球全体の温室効果ガスの増加を捉えてきました。一方、衛星より低い高度を飛行する航空機から観測することで衛星より詳細なデータの取得が可能と考え、温室効果ガス観測の拡充を目的とし、2020年より、ANAとJAXAの協働で、航空機から地表面の大気成分等の分布を遠隔観測する「GOBLEUプロジェクト」を実施しています。観測では、実際の温室効果ガスの排出量に加え、植物の光合成によるCO₂吸収量も測定することが可能であり、開発した観測手法はCOP28のグローバル・

ストックテイクで新たな観測手法の一つとして報告されるなど、パリ協定を踏まえた地球温暖化対策への貢献として期待されています。温室効果ガスの把握が未来の地球を守る大きな役割となるこの取り組みに、ANAグループとして引き続き協力していきます。



▶ GOBLEUプロジェクトの詳細はこちら
<https://www.ana-spaceproject.com/>

▶ 環境負荷低減に関するその他の取り組み

カーボンオフセットプログラム

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

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

エコ・ファースト認定企業

ANAは環境への取り組みと社会的責任を重視する企業姿勢が高く評価され、2008年に環境大臣から運輸業界・航空業界として第1号の「エコ・ファースト企業」に認定され、持続可能な社会の実現に向け活動しています。

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

航空機の運航以外で発生するCO₂排出量の削減

ANAグループは、独自で定めた「エネルギー管理標準」に基づき、エネルギー管理システム「ANA Eilms」を使用したエネルギー管理を実施しています。省エネ法上「特定事業者」のANAおよびANAフーズ(株)は、2022年度実績において経済産業省の事業者クラス分け評価制度で「省エネ優良事業者(Sクラス)」に認定されました。また、ANAは事業者クラス分け評価制度創設以来9年連続でSクラスを達成しています。2050年度までに航空機の運航以外のCO₂排出量実質ゼロを達成するため、2030年度までに排出量全体の大半を占める「電気」および「車両燃料」の使用量を主な対象にエネルギー消費量の2019年度比33%以上削減に取り組んでいます。

主な取り組み

空港車両の低炭素化

空港車両については、車両のEV(電気自動車)・FCV(燃料電池自動車)・HV(ハイブリッド自動車)への更新に加え、車両燃料のバイオディーゼル転換も含め、低炭素化の取り組みを進めています。ANAグループでは、旅客機を牽引するリモコン式の電動車両(ドイツ・Mototok社製)を日本で初めて2019年度に導入し、佐賀空港を皮切りに大阪国際空港や中部国際空港など複数の空港に展開しています。また、2023年度には、国内就航地の空港制限区域内ではANAグループとして初の急速充電器を羽田空港に設置し、航空機地上支援車両(GSE車両)のEV化における運用課題を確認するための実証実験を開始しています。実証実験では、トパー不要のハイブリッド式航空機牽引車両(トパーレストラクター)に加え、手荷物や貨物コンテナを運搬するEVトーイングトラクターを2023年度に導入し、今後、手荷物の貨物室への搭載に用いるベルトローダーや、コンテナの搭降載に用いるハイリフトローダーのEV車両の導入運用も実施していきます。加えて、バイオディーゼル燃料については、GSE車両の代替燃料として期待されるリニューアブルディーゼルの利用にかかわる実証を2024年度に羽田空港で開始しています。ANAグループでは、実証実験を通じて、車両の低炭素化におけるEV化やバイオ燃料使用のベストミックスを目指し、空港の脱炭素化に向けた取り組みを加速しています。



実証実験用のEVトーイングトラクター

② 資源類の廃棄率の削減(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、資源類の廃棄率の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。国際線機内食の主菜容器は植物由来の素材、ストローは紙製、カトラリーやマドラーは木製へ変更し機内の使い捨てプラスチック使用量の約4割にあたる年間約475トン(2023年度)を削減しました。

紙資源使用の削減

2023年5月から順次、国内線の保安検査場と搭乗口の改札機をリニューアルし、紙の「保安検査証」「搭乗案内」も順次廃止を進めています。また、雑誌・新聞をご自身のデジタル端末でご覧いただけるサービスなど、デジタル化を進め、紙資源の使用を削減しています。

▶ 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はこちら
https://www.ana.co.jp/ja/jp/guide/boarding-procedures/checkin/domestic/boarding_2023/
▶ ウェブ版 機内誌「翼の王国」についてはこちら <https://tsubasa.ana.co.jp/>

主な取り組み

環境に配慮したアメニティキットの導入

2024年1月から英国王室御用達「ETTINGER(エッティンガー)」とコラボレーションしたアメニティポーチを提供しています。アメニティキットを包むビニールに代えて、FSC認証紙を使用した紙帯を採用しています。

これにより、年間約1.7トン(2019年度比)の使い捨てプラスチック使用量を削減しました。加えて、ポーチの中の化粧品をまとめるビニールには、バイオマス素材が配合されています。

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



③ 食品類の廃棄率の削減(機内食・空港ラウンジミールなど)

機内食などの食品類の廃棄率の削減に取り組んでいます。

主な取り組み

機内食事前予約サービス

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サービスを行っています。2024年3月には「THE CONNOISSEURS(ザ・コノシェアーズ)」のシェフ監修によるメニューを刷新し、一部の日本発東南アジア路線のビジネスクラスにおいても、同メニューを事前選択の対象としました。

今後も、お客様のご要望に応じた選択肢をご提案し、食品類の廃棄率の削減につなげてまいります。

▶ ファーストクラス機内食 事前予約サービスについてはこちら https://www.ana.co.jp/ja/jp/guide/flight_service_info/int-service/f/meal-pre-order/
▶ ビジネスクラス機内食 事前予約サービスについてはこちら https://www.ana.co.jp/ja/jp/guide/flight_service_info/int-service/c/meal-pre-order/

▶ ANA Future Promise

ANAグループは、「将来(Future)」にわたって持続可能な社会の実現を目指し、お客様や社会とともにSDGsの達成への貢献に向けて企業として成長し続けていくことを「約束(Promise)」する活動として「ANA Future Promise」を推進しています。この取り組みは高く評価され、第31回地球環境大賞 国土交通大臣賞を受賞しました。

また、「ANA Future Promise」の象徴である特別塗装機は、ANA Future Promise Jetに加え、2023年10月にANA Future Promise Prop(DHC-8-400型機)の運航を開始しました。地域創生への貢献や環境配慮をテーマとした機内サービス品の活用、運航オペレーション等様々な施策を展開し、ANAグループの中期経営戦略におけるESG経営の推進に取り組んでいます。



ANA Future Promise Jet & Prop

TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

ANAグループは、2019年3月、日本のエアライングループとして初めて気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD)による提言への賛同を表明しました。

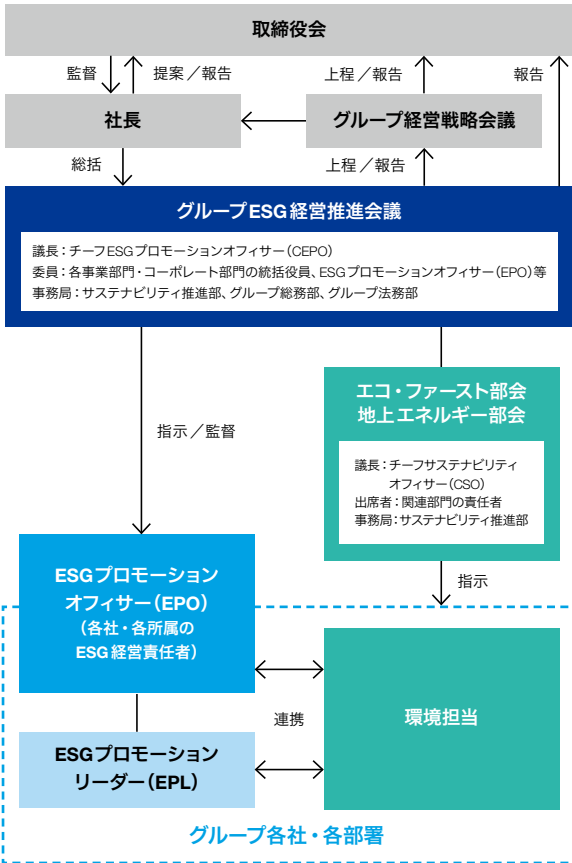
2023年12月には、自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:TNFD)による提言への賛同を表明し、TNFD Early Adopterに登録しました。

気候変動が当社グループの事業に与えるリスクと機会、および当社グループの事業における自然関連の影響・依存、リスクと機会を、TCFD・TNFD 提言が推奨する4項目「ガバナンス」「戦略」「リスク管理*」「指標と目標」に沿って情報を開示しています。今後は、国際的なサステナビリティ開示基準も参照しながら、気候関連と自然関連情報の統合的な開示を目指し、開示の充実に努めていきます。

※ TNFDでは自然関連の「影響」も重視されるため、「リスクと影響の管理」の開示が推奨されています。

ガバナンス

気候変動や生物多様性などを含む環境課題にかかわる重要方針と施策については、当社代表取締役社長を総括、ESG経営推進の最高責任者であるチーフESGプロモーションオフィサーが議長を務める「グループESG経営推進会議」を年4回開催し、議論を行っています。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」にて議論、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・生物多様性への対応は「ANAグループ調達方針」にも盛り込まれています。

「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、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「国際人権章典(「世界人権宣言」)」等の人権・労働に関する国際規範等を参照しています。本方針を重視して取引先の採用を決定するとともに採用後のモニタリングも定期的に行うなど、関係各社の理解と協力が得られるよう積極的に働きかけています。

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

- これまで取締役会に上程・報告された気候変動と生物多様性に関する事案(例)
- 環境(各種)方針・中長期環境目標の策定、年度実績
 - TCFD・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
 - 気候変動問題への取り組みに関する進捗

リスク管理

取締役会で決定された基本方針に則って定められた「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経営推進会議で基本政策の立案・発議、進捗のモニタリングを行っています。気候変動や生物多様性などを含む環境課題に関するリスクについても、重要なリスクと認識しており、トータルリスクマネジメントの仕組みの中で取り扱っています。

● リスクマネジメント推進体制は、P.102をご覧ください。

戦略(TCFD)



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のシナリオに基づき、シナリオ分析を実施しました。気候変動が当社グループに与えるリスクと機会を特定して財務インパクトを評価し、対応策を検討しています。

2023年度は、財務インパクトを大としている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を開示しています。

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て気温が約4°C上昇し、気候変動による「物理的」変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て気温の上昇が1.5°C未満に留まり、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は、P.63をご覧ください。

		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 ・ 甚大な自然災害による欠航で生じる逸失収入 ・ 災害によるオペレーションコストの増加、機体・施設の被害復旧コストの増加 ・ 航空機観測データ活用事業の展開 降雨・気象パターン変化 ・ 影響を受ける地域への運航継続が困難になることによる収入の減少	大	大	・より高度なBCPの確立 ・災害耐性の高い施設、設備等への更新 ・JAXAとの協働研究 ・就航先、便数等の見極めと事業計画への適切な反映
	機会	CO ₂ 削減に向けた対応(航空機)			
移行	機会	— SAF ・ 2040年頃まではSAF価格の高騰によるコストの増加、調達不足による運航制限等による収入の減少 ・ 戦略的な購入・契約・投資による、優先的な調達と安定供給の享受による差別化	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」等のスキーム展開によるSAF購入費用の一部補てん
	リスク	一新技術 ・ 次世代航空機(水素・電力等)の導入コストの増加 ・ 中長期的にみて燃費効率の向上による、燃油費の低下や、DAC ^{※2} 等CO ₂ 除去技術への投資による技術革新の機会創出や優先的な調達	大	大	・空港インフラ整備に向けた政府、関係各所への働きかけ ・新技術を導入した航空機の実現に向けた航空機メーカーとの共同研究プロジェクトへの参画 ・高品質かつ永久的なCO ₂ 除去技術の導入に向けた戦略的な投資
	リスク	ークレジット ・ クレジットの利用によるコストの増加(オフセット量の増加/排出権の需要超過による価格高騰)	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
	機会	CO ₂ 削減に向けた対応(航空機以外)			
移行	機会	一車両 ^{※3} 燃料(軽油) ・ 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		中	・ZEV化等促進および空港のインフラ整備に向けて、政府や関係事業者への継続的な働きかけと協働 ・ 次世代バイオ燃料等の代替燃料の調達やサプライチェーンの構築 ・ 空港車両のEV化に向けた実証実験やリモコン式電動車両の導入
	リスク	訴訟/罰金/税制 ・ 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		中	・気候変動への適切な対応と情報開示 ・規制・税制の緩和に向け、業界団体と協働した各国政府への継続的な働きかけ
	機会	消費者意識・選好の変化 ・ 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		中	・気候変動への適切な対応と情報開示 ・継続的な社会との対話を通じたニーズの把握と戦略への反映 ・顧客の理解と協力を得ながら進める施策の展開 ・事業ポートフォリオの多角化 ・新規事業の成長に向けた様々なステークホルダーとの協働、戦略的な投資(アパター・空飛ぶクルマ・ドローン物流サービス)
	機会	資金調達 ・ 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達成		中	・投資家との継続的な対話を通じたニーズの把握と適切な対応 ・国際的な枠組みに則った情報開示

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



基本的な考え方

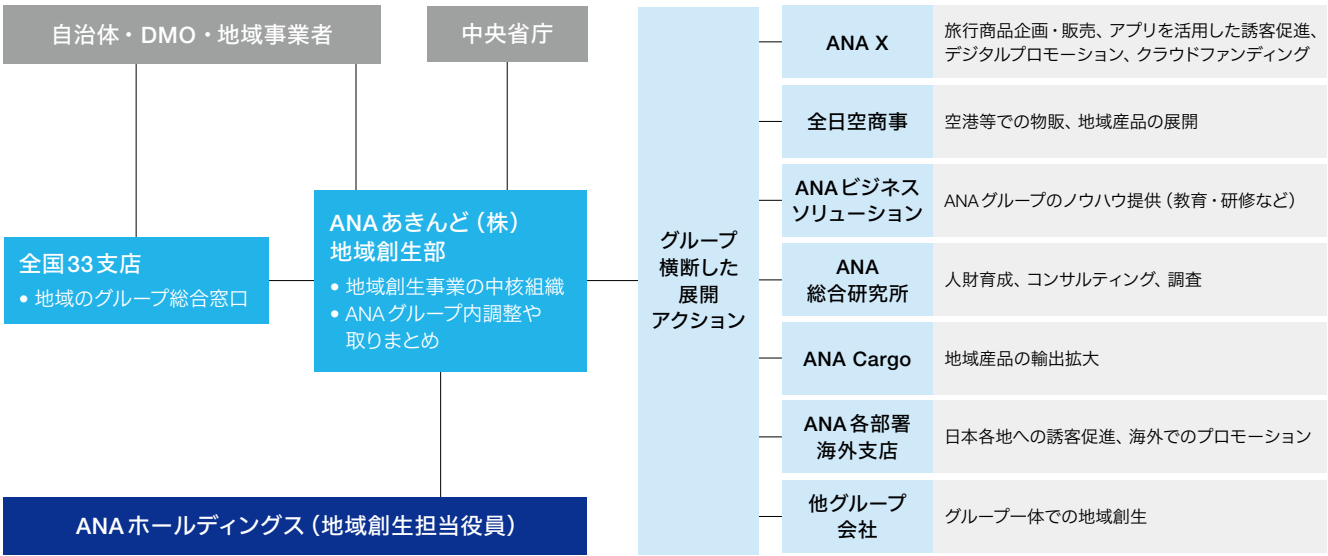
地域創生は、人口減少や少子高齢化、地域経済の縮小などの地域課題を克服し、将来にわたって地域の活性化を目指していく取り組みです。

ANAグループでは航空輸送に留まらず、地域が抱えている課題を解決しながら、ヒト・モノ・コトの新たな出会いを創出し、地域のファンを増やすことにより交流人口や関係人口の拡大につなげていきます。課題解決に向けては地域と一体となった取り組みが重要であるため、グループの地域代表機能を有する各支店と連携し、全国の地方自治体や地域事業者と関係を構築し、地域とのつながりを深めています。

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

推進体制

地域創生のリーディング機能を有するANAあきんど(株)は、地域に根付いた活動を行う全国33支店をベースに、グループ各社と連携を図りながら、地域とともに地域課題の解決に取り組みます。ANAグループ各社との「グループ地域創生会議」の継続とともに、2023年度からはグループ各社担当役員で構成する「グループ地域創生ステアリング会議」を新設し、グループ会社連携による新たな価値創造を促す組織づくりを行っています。



1 自治体と連携した地域創生の拡大

CASE 1 ANAのふるさと納税の拡大

解決したい地域課題	- 少子高齢化や地域経済衰退による財源不足 - 地域創生による交流人口の拡大 - 地域創生による地域経済の活性化
解決の手段	- ANAのふるさと納税サイトを通じた寄付による自治体の新たな財源確保の支援 - ふるさと納税返礼品による地域創生の情報発信、流通促進 - ふるさと納税をきっかけとした興味および訪れてみたいという気持ちの醸成、誘客促進



CASE 2 ワークーションを通じた交流人口・関係人口の拡大

解決したい地域課題	- 人口減少 - 観光客減少による観光消費減少 - 働き手・担い手不足 - 宿泊を伴う旅客の減少
解決の手段	- 地域課題解決型プログラムと親子プログラムの促進 - 都市部在住者等への的確な訴求 - 受入環境整備の推進



CASE 3 ANAグループアセットを活用した商品の販路・認知度の拡大

解決したい地域課題	- 地域創生等の魅力をエリア外へ発信する機会の創出 - 商品のブランド価値を確立し、全国への展開・浸透 - 交流人口、関係人口の拡大
解決の手段	- 商品・出店事業、物流創出による地域活性化支援 - 地域の事業者と伴走した新たな特産品開発“ANA 特産品どうしようプロジェクト” - ANA アンテナショップ“TOCHI-DOCHI”での地域創生紹介 - ECショップ“MeGourmet”での地域創生 オンライン販売



2 イノベーションを活用した地域課題解決への貢献

ANAは「Universal MaaS～誰もが移動をあきらめない世界へ～」プロジェクトを通じて地域創生を推進しています。ユニバーサルデザインの発想でdoor-to-doorの移動を提供、障がいの有無や年齢を問わず誰もが快適に移動できる社会を目指しています。2023年より「一括サポート手配」「ユニバーサル地図／ナビ」を本格的に社会実装し、航空会社ならではのユニバーサルサービスの導入を各地域で進めています。



詳しくは「ユニバーサルMaaS」で検索 <https://universal-maas.org/>

3 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化

CASE 1 ANA「農園プロジェクト」

愛媛県のみかん農園に加え、新たに広島県のレモン農園にも拡大

解決したい地域課題	- 高齢化および後継者不足による耕作放棄地＝農園の拡大 - 県産品の認知・販路拡大
解決の手段	- 耕作放棄地＝農園となった農園を地元農家や自治体、地方銀行などと連携し、ANAが運営する農園としてプロデュース - 生産→加工→流通→販売までの一連の流れをサポート - ANAのリソースやノウハウを活用した県産品の販路拡大およびブランド化、(株)ANAケータリングサービスのノウハウを活かした食品加工 - 耕作放棄地を農園にしない仕組みを構築し、一次産業の活性化と交流人口の拡大に寄与



CASE 2 MRO Japan(株)機体整備工場見学事業(沖縄県)

地域と密着した取り組みを促進

解決したい地域課題	- 県内2次産業(航空関連産業)の認知不足 - 県内出身人材の雇用機会の不足
解決の手段	2022年5月から那覇空港内にある機体整備工場の見学ツアーをMRO Japan(株)※と協同で開始し、認知度の向上、新たな観光資源としての魅力を発信 - 今後もコンテンツに磨きをかけ、交流・関係人口の拡大を図る

※ MRO Japan(株)：沖縄県や県内企業と連携して事業を展開し、県内の産業振興に取り組んでいる日本で唯一の航空機整備専門会社



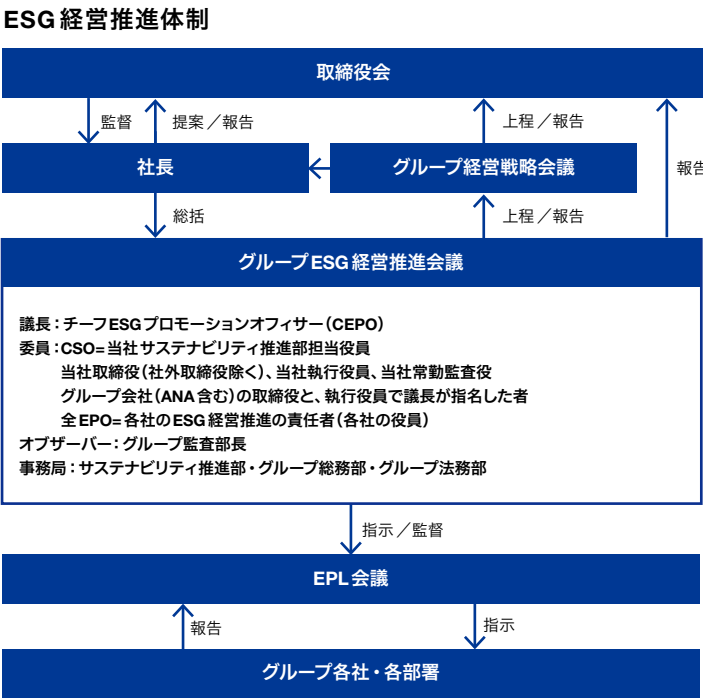
ANAグループのESG経営

ANAグループは、事業を通じて環境・社会課題解決に寄与し、将来にわたり社会から必要とされる企業として価値を生み出し続けるために、グループの垣根を越えたグローバルかつ長期的な視点で環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) に配慮したESG経営を推進しています。

ESG経営の推進体制

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

▶ ESG経営の推進体制について詳しくはこちらをご覧ください。
https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/#anchor001

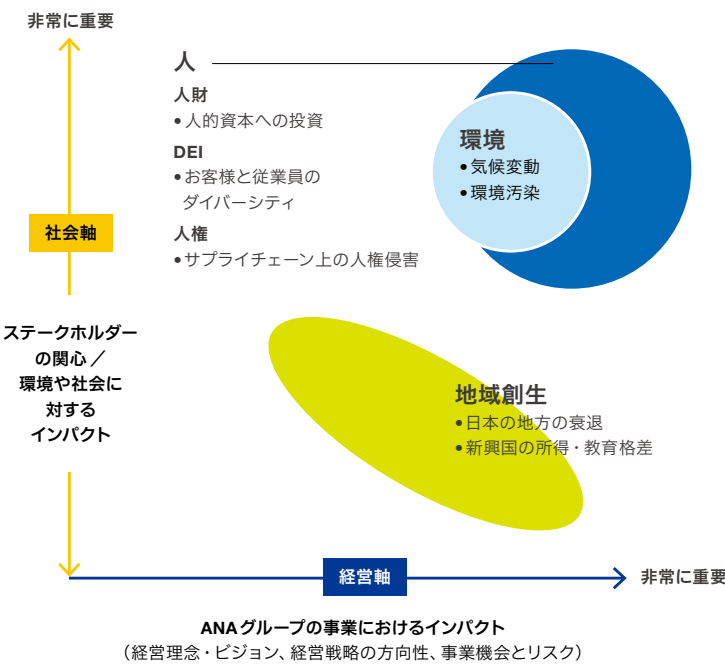


重要課題の特定

グループとして取り組むべき重要課題を特定し、事業戦略・計画に組み込むことで、その解決を図り、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現します。重要課題は、以下のプロセスで特定しています。

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

重要課題のマトリックス



▶ 重要課題の特定について詳しくはこちらをご覧ください
<https://www.ana.co.jp/group/csr/materiality/>

特定された重要課題とその具体的取り組み

重要課題		具体的取り組み	関連するSDGs
E	環境	- CO₂排出量の削減 - 資源類の廃棄率の削減 - 食品類の廃棄率の削減 - 生物多様性の保全	2030年 中期 / 2050年 長期環境目標の達成 - TCFD提言に沿った情報の開示 - 野生生物違法取引防止に向けた取り組みなど生物多様性の保全に貢献 20302050 
	人		
	人財	- 人手不足への対応 - 変革を実現する人財・組織づくり - 人的生産性の向上	- 働きやすさの向上 - 働きがいの向上 - 企業文化の継承と進化 2030
	ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)	- 持続的成長を担う人づくり - ユニバーサルなサービスの推進	- ジェンダー平等、多様な働き方の支援、多様な性の尊重 - お客様の多様性を尊重したユニバーサルなサービスの推進 2030 
S	人権	- 人権尊重の徹底 - 責任ある調達の実現	- 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重の徹底 - 環境・人権に配慮した調達の徹底と透明性のあるサプライチェーン構築 2030
	地域創生	- イノベーションを活用した社会課題解決への貢献 - 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化	- アバター、ドローン、MaaSの活用など異業種連携による新たな価値創造 - 社会貢献活動と社会課題解決を通じた地域活性化への貢献 2030 
G	ガバナンス体制の強化		
	経営トップのコミットメント開示		
	役員構成における多様性の向上		
	適切な情報開示と透明性の確保		

経営基盤

ANAグループは、「ワクワクで満たされる世界」の実現に向けて、すべてのステークホルダーと多様な価値を共有することを目指し、経営基盤を強化していきます。絶対的な価値・使命である「安全」は、すべての企業活動の大前提となります。ステークホルダーとの対話を反映しながら、最適な経営資源の配分と迅速な意思決定を行い、経営の方向性や結果を発信し、さらなる対話へとつなげることで、ANAグループへの信頼を醸成しています。この3つの経営基盤はそれぞれ独立していますが、同時に相互に関係し作用しあいながら強化されていきます。



安全

安全はANAグループにとってすべての企業活動の根底にある絶対的な価値です。航空機の運航に限らず、あらゆる事業においても「安全」を堅持し、社会的信頼を高めていきます。

コーポレート・ガバナンス

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の実現を目指しています。

ステークホルダーとの共創

社外・社内のステークホルダーとの対話を通じて得た情報を経営戦略に取り入れることで、ANAグループと社会全体との信頼関係を構築します。



▶ 確かな仕組みと安全文化の醸成により 経営の基盤である「安全」を堅持する

安全はANA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・情報などのあらゆる事業に及びます。企業として「安全」を堅持し、日々の着実な努力の積み重ねとお客様の期待にお応えすることにより、「あんしん」を生み出し、社会的信頼を高めていきます。

安全運航をはじめ、ANAグループの事業は、様々な職種の社員が相互の理解と信頼のもと、連携して支えています。グループ社員共通の誓いである「安全理念」と「安全行動指針」は、グループ内すべての職場で掲げられ、社員一人ひとりの行動のよりどころとなっています。

ANAグループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

ANAグループ安全行動指針

- ① 規定・ルールを遵守し、基本に忠実に業務を行います。
- ② プロフェッショナルとして、健康に留意し常に安全を最優先します。
- ③ 疑問や気づきを声に出し、他者の意見を真摯に受けとめます。
- ④ 情報はすみやかに伝え、共有します。
- ⑤ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組み続けます。
- ⑥ 社内外の教訓から学び、気づきの能力を磨きます。

ANAグループ航空安全・航空保安中期方針

航空需要の回復とともに、変化する環境の中でも基本品質と安全を堅持し、成長していくために、2030年を見据え、2023年度から2025年度までに取り組むべき5つの重点テーマを掲げ、ANAグループ 航空安全・航空保安中期方針を策定しました。

2024年度は昨年度の活動状況の振り返りと環境変化を踏まえ、重点テーマをさらに進めるとともに、安全リスクマネジメントの進化について、アップデートを行い、2030年のあるべき姿の実現に向けて取り組みを進めています。

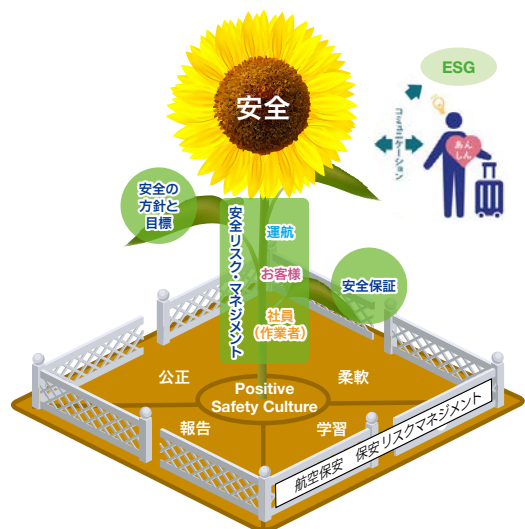
重点テーマ

1. 積極的な安全文化(Positive Safety Culture)・保安文化の醸成
2. 安全を支える技倆の維持・確保
3. 変更管理の強化・定着
4. 安全リスクマネジメントの進化
5. 航空保安セキュリティマネジメントシステムの構築

ANAグループの「安全」

左の絵は、ANAグループの「安全」のイメージです。
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。



人財育成

安全にかかわる教育・啓発の見直し

ANAグループでは社員の安全意識を高め、安全行動指針に沿った行動ができるよう、教育・研修を行っています。

2023年度は積極的な安全文化の浸透を目指して、安全教育プログラム全体の再設計を行い、2024年4月から新たな教育・研修をスタートしました。この教育・研修では安全管理システムの概念を理解するとともに、実業務をイメージして安全行動指針に沿って行動ができるよう、ディスカッションを通じて自ら考え、行動できる力を養える内容にするとともに、役職に応じた教育・研修内容に変更することで、安全文化の醸成に取り組んでいます。



安全文化の継承

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に、様々な形で啓発の取り組みを行っています。経営トップと社員の対話、社員同士のコミュニケーションを大切にしながら、一人ひとりが安全を自分ごととして考えアクションにつなげられるよう、より広く深く安全文化の継承に努めています。

啓発の取り組み

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)

人財育成の拠点であるANAグループの総合訓練施設(ANA Blue Base)内のASECでは、受講者が主体的に参加できる安全教育を実施し、各職場においてASECでの学びを具体的な安全行動の体現につなげています。

参加者数

直近5年間累計65,738人

航空機からの緊急脱出研修

参加者数

直近5年間累計30,065人



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・誘導を行えるよう、グループ全社員が繰り返し緊急脱出研修を受講しています。

経営トップと社員の「安全・保安」に関する対話

参加者数

直近3年間累計6,447人



過去の事故やハイジャック事件からの学びをテーマとした経営トップからの講話や、グループ社員との直接対話を通じて「安全・保安」に対する想いや各部門での好事例を共有する機会を設け、職場でのさらなる取り組みにつなげています。

航空安全推進・航空保安強化月間の取り組み

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を行うことで、安全・保安の重要性を再確認するとともに、「安全・保安文化の醸成」や「安全・保安を支える技倆の維持・伝承」の取り組みの共有を通して、グループ全体の安全品質向上を図っています。

私たちが守る運航以外の安全

食の安全

ANAグループでは、「衛生的な機内およびANAラウンジでの飲食を提供する食の安全」「おいしさを追求する味の品質」「安全で正確な物品の航空機への搭降載」の3つの視点から、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。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。これらの実績は社内関連部署にフィードバックを行い、品質の維持・向上につなげるとともに、役員会においても定期的に「食の安全」に関する課題とその対応を報告しています。



機内食調理の様子



衛生教育の様子



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。守るべき情報を定義してその情報の重要性のレベルに応じ、情報管理ルールを整備とオフィス環境等のファシリティ面の強化などを実施しています。システム面ではデータの暗号化、入口対策、出口対策、ウイルス侵入対策の多層防御に加え、ANAを騙る偽サイトや偽メールなどフィッシングに対する対策の強化、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、社内では「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社員への浸透を図り、これらの遵守状況を点検する監査も行っています。経営層を対象としたサイバーセキュリティ訓練も定期的に開催しています。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。



経営層を対象としたサイバーセキュリティ訓練

乱気流(タービュランス)による負傷防止への取り組み

ANAグループでは、乱気流(タービュランス)によるお客様および客室乗務員の負傷を防止するために、運航にかかわるすべての部門が連携し、「揺らさない」「揺れに備える」「けがをさせない」の3つをキーワードとした取り組みを強化しています。

「揺らさない」を追求した飛行経路選定

乱気流の実測データをこれまで以上に充実させることで、運航乗務員が上空で適切な飛行経路選定を行えるように環境整備を進めています。

従来の運航乗務員からの無線等による情報に加えて、飛行中の航空機で観測された乱気流の実況値 (EDR: 気流の乱れ具合を定量的に表す指標) を活用しています。ANAは2023年に日本の航空会社として初めて、EDRデータを共有するIATA※のプラットフォームであるIATA Turbulence Awareに参加しました。これにより、リアルタイムでデータを共有し、このプラットフォームに参加する航空会社のデータを安全運航に活かしています。

EDRデータ画面
※ 国際航空運送協会

「揺れに備える」判断・情報共有

運航乗務員、客室乗務員の双方が、安全を最優先にした判断の実施や機内アナウンスを活用し、お客様に適時的確な情報共有を行うことで、客室全体で揺れに備える環境をつくっています。

ベルト着用サイン 点灯/消灯	• コックピットの体感だけでなく、客室での揺れも勘案し、早めにベルト着用サインの点灯/消灯を判断しています。
客室内安全業務	• ベルト着用サイン消灯時でも、揺れによりお客様および客室乗務員に危険が及ぶと判断した場合はベルト着用指示等の安全措置を行い、直ちに運航乗務員に報告しています。 • お客様へのサービス対応時以外は、予期されない揺れに備えCAシートに着席し、シートベルトを着用して機内監視を行っています。
機内アナウンス	• 予期される乱気流の概要(遭遇時期や揺れの長さ)に関して機内アナウンスを行っています。 • ベルト着用サイン点灯時は、お客様に対し早めに情報を提供し、注意を促しています。

「けがをさせない」環境づくり

乱気流に遭遇した際にお客様自身が安全に行動できるよう、予防意識を高めることを目的とし、機内にて注意喚起の安全ビデオを上映しています。

また客室乗務員は、乱気流による身体の浮き上がりを最小限にして自身の身を守るため、機種ごとに手すり・ハンドル等の場所と取るべき姿勢を確認しています。併せて、新入社員訓練ではモーションモックアップ(揺れの体験ができるシミュレーター)を使って実際に揺れを体験し、とっさに身を守る行動がとれるよう徹底しています。



注意喚起の安全ビデオ

継続的な部門連携で対策を講じ、再発防止・未然防止に取り組みます

異常気象や環境変化により、この先もタービュランス発生リスクは高まり続けると考えられています。そのため、ANAグループでは、重大な事故を起こさないために「タービュランス対策」を安全運航における重点課題の一つとしています。

運航を支える部門が横断して、気象や運航データの分析を活用し、継続的に客室内負傷リスクのさらなる低減を追求していく必要があります。加えて、機内では運航乗務員と客室乗務員が協力して最善の対策を講じることが不可欠です。社員一人ひとりがそれぞれの立場に適した行動を実施し、再発防止・未然防止につなげていきます。



中村 壮一

全日本空輸(株)安全推進センター
安全リスクマネジメントチーム

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

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。

(2024年7月末現在)

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。

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。

社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンスを強化しながら、
持続的な企業価値向上の実現へ



勝 栄二郎

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)

小林 いずみ

社外取締役

峰岸 真澄

社外取締役

▶ **片野坂：** 私が社長に就任していた2015年には、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを公表しました。その際、当社においても基本方針を策定し、社内で議論を重ねながらコーポレート・ガバナンス報告書に反映させました。その後、2018年、2021年の改定にも適切に対応しながら、当社の持続的な成長と企業価値の向上に向けて、ガバナンスの強化を図っています。また、取締役会の実効性評価を毎年行い、課題の抽出と改善を繰り返すことで、取締役会の監督機能の強化に努めています。社外取締役の皆様には、この評価のプロセスにもご協力いただき、客観的な立場からの監督と助言を通じて、経営の健全性と透明性をより高めていただいています。この座談会では、コーポレート・ガバナンスの強化に向けた当社の取り組みと、さらなる企業価値の向上に向けた今後の施策などについて、社外取締役の皆さんに忌憚のない意見を伺いたいと思います。

取締役会の実効性向上について

▶ **片野坂：** 企業価値の向上を支えるカバナンスを強化していくために、取締役会は今後ますます重要な役割を担う必要があります。取締役会の実効性の観点で、2023年度はどのような点で改善が図られましたか。

▶ **山本：** 以前は、取締役会の事前準備資料が間際に提供されることがありましたが、2023年度からは資料の共有方法が大幅に改善され、iPadを介してタイムリーに資料が提供されるようになりました。これにより、事前準備に必要な時間が確保され、より有意義な議論が可能になりました。

また、社外取締役の意見や要求に対し、議長や執行側の皆さんがとても真剣に向き合っていた点が印象的でした。2023年度は、新規事業に関して社外取締役から多くの意見や要求をしましたが、それを受けて取締役会にて非常に活発な議論を行うことができました。その点は大変良かったと思います。

▶ **片野坂：** 新規事業に関しては、事業会社の運営に関する意見や今まで認識していなかった事案について、様々な指摘をいただきました。この経験を通じて、客観的な視点が非常に重要であることを再認識し、社外取締役の洞察が執行側の経営判断に新たな視点をもたらしたことに大いに意義を感じています。

ガバナンス強化に向けた取り組みについて

▶ **片野坂：** 社外取締役の皆さんに、当社グループをより理解していただくために、事業所の視察や従業員との座談会など、現場を訪問する機会を定期的に設けています。2023年度は成田空港の貨物地区を訪問されましたが、実際の現場を見て、どのような課題を感じましたか。

▶ **小林：** まずコロナ禍で貨物部門の皆さんが本当に頑張ってくださったことに感謝の気持ちを直接伝えたいという思いがありましたので、とても良い機会をいただいたと感じています。またどのような気持ちでこの期間を乗り越えてきたのか、生の声を伺うことができました。これは現場の声や課題を取締役会での議論に反映するという観点で非常に効果的だったと思います。

実際に皆さんが働く姿を見学して、労働環境の整備にはもっと投資を行う必要があると感じました。また貨物の搭載作業の複雑さを実感することができたのも大きな収穫でした。会社の予算配分を考える上で、人財育成や労働環境の改善が重要であることを改めて認識しました。現場訪問を踏まえて、改善すべき点を具体的に提言できる機会をいただけたのは非常に有意義でした。

▶ **片野坂：** 社外取締役から直接コロナ禍での頑張りについてお褒めの言葉や感謝の気持ちを伝えていただき、本当に良かったです。従業員からも取締役が親身になって話を聞いてくださったことに感謝しているとのフィードバックがありました。

また、指摘があったように、古い施設が多い現状や女性従業員の増加に対する施設面の改善、そしてIT化の遅れ、ドキュメントの多さなど、課題を再認識することができました。現場の声を受け止め、改善に取り組むことの重要性を改めて感じています。成田の貨物地区に関しては、2024年度中に新たな上屋の開設を予定しています。さらなるオペレーションの効率化や職場環境の改善につなげていきたいと思っています。

ガバナンス機能の強化に向けて

▶ **片野坂：** 次に、ガバナンス機能の強化に向けて、今後取り組むべき課題についてお話を伺います。取締役会の運営を含め、当社のガバナンス全般についての意見をお願いします。

▶ **峰岸：** 取締役会の運営については、決議事項、報告事項、戦略議論の3つの中で、特に戦略議論に時間をかけることが大切です。直近2年間で戦略議論の時間配分やアジェンダ設定の質が非常に改善されたと感じていますが、さらに進化させていくためには、取締役会とグループ経営戦略会議の事務局が緊密に連携し、取締役会の視点を執行側も持った上で経営戦略に反映させることが重要です。企業価値の向上に直結するのは、やはり事業を推進する執行の力です。従ってそれを担うグループ経営戦略会議において、外部の目線、つまり取締役会を意識した論点設定をし、執行側での議論の質を上げることが肝要です。そうすることで、さらにその下のレイヤーにおける視野が広がり、経営目線が身に付くなど、企業全体のカバナンス機能が強化され、取締役会の戦略議論の質も向上すると考えます。私たち社外取締役もそうしたプロセスの中でより一層貢献していきたいと思っています。

▶ **片野坂：** ありがとうございます。現在は、取締役会での議論内容を次のグループ経営戦略会議でフィードバックしています。



▶ **片野坂：** グループ経営戦略会議のメンバーは、将来の当社の取締役や執行役員の候補でもある事業会社ANAの取締役も参加しますので、学びの機会としても非常に重要だと思います。両会議体の事務局のコミュニケーションを強化し、連携を深めていきたいと思っています。

ANAグループの強みについて

片野坂： 皆さんは、社外においても非常に重要な役割を果たされていますが、他社との比較や客観的な視点でのANAグループならではの強みはどのようなものがありますでしょうか。

▶ **山本：** ANAグループは社内が非常にフラットだと感じています。以前、旅客便のジャンプシート(コックピット内の補助シート)に搭乗したことがあります。その際、機長と副操縦士の会話を聞いた時もそのような印象を受けました。

例えば間接部門でも、会議やメール文には職名を使わずに「〇〇さん」と呼び合っています。このような文化が自然にフラットな社風を作っているのだと思います。またキャリア採用の方々が多様な職場で活躍されているのも特徴ですね。多くのキャリア採用の方が重要なポジションに就いているのも非常に良いことだと思います。

他にはコロナ禍での対応についてですが、100年に1度の危機とも言われる中で、まずは会社の存続のために資金を迅速に確保し、次にコストの削減を進めました。特に人件費については、他の企業や自治体、団体などへの外部出向に、多くの社員がポジティブに応じてくれました。派遣先も、「ANAグループの社員なら」と快く引き受けてくれました。これは日頃のANAグループの地域社会との関係性があってこそその結果ではないでしょうか。

▶ **片野坂：** ANAホールディングスの社長や会長が現場に足を運ぶことも、社内のフラットな文化を反映しています。社長の芝田さんも整備の夜勤を見に行くなど現場を大切にしています。また、外部出向に関しても、多くの社員の皆さんが非常にポジティブに応じてくれましたね。外部において様々な職務経験や価値観を身に付けて、復帰後には当社でその成果を発揮・活用し活躍しており、非常に良い効果をもたらすことができました。

▶ **勝：** ANAグループは非常に不思議な会社だと思います。まずは、山本さんからもお話がありましたが、非常にフラットでフランクな文化があります。一方、現場では、すべての業務がお客様の安全に直結することから、逆の意味で非常に統制が取れています。統制が取れている会社の特徴は優秀なリーダーが多く存在する点ですね。コロナ禍の対応においても、経営トップの強力なリーダーシップを中心に会社全体が結束して、優れた戦略を実行し、全員の力で乗り越えることができました。このように統制とフランクさの両方を備えている会社は珍しいです。ANAグループは、フランクでありながら、統制が取れた安全管理も兼ね備えています。これがANAグループの大きな強みだと思います。

▶ **片野坂：** 特に安全についてですが、例えばパイロットの飲酒問題については、範囲を他の現場や管理部門を含む全社に広げて、専門家を招いて勉強会を開くなど、徹底的に対策を講じました。この「適飲運動」は外部からも評価されています。

中長期的な企業価値向上に向けて

▶ **片野坂：** それでは最後の質問になりますが、コロナ禍以降の様々な事業環境の変化に適切に対応しながら、中長期的な成長や企業価値向上のために、今後の取締役会で議論すべき課題はどのような点でしょうか。

▶ **小林：** コロナ禍で航空業界は非常に困難な状況に直面しました。この1～2年間、航空事業以外の事業についても多くの時間を費やして議論してきましたが、やはり当社はエアライングループですから、今後の航空事業をどう発展させるかが最重要課題だと思います。特にアジアにおける立ち位置を明確にし、事業を広げていくことが重要です。次期中期経営



戦略でも、この点をしっかり議論する必要があります。

次に、貨物事業の展開です。現在進めている日本貨物航空(株)の買収も含めて、今後の市場ニーズを見据えてどのような戦略で事業展開をしていくのかが、当社のポートフォリオ戦略の観点からも、非常に重要です。

最後に、SAFを含むESGへの対応です。具体的なマイルストーンに基づき、課題をクリアする方法に関する議論の加速が求められます。もちろんESG先進国の事例なども参考にする必要があります。

▶ **片野坂：** そうですね。航空事業については、今後のグローバル戦略を踏まえたシステムの改修など、お客様の視点で中長期的な議論を深めていく予定です。SAFも非常に重要なテーマです。2030年の環境目標の達成に向けて、皆さんの知見を借りながら議論していきたいと思っています。

▶ **勝：** 取締役会におけるテーマ選が重要です。当社はエアラインを中心としたグループですので、航空事業の深掘りは欠かせません。将来の成長に向けた航空機投資や経営を支える重要基盤である安全についても、議論を深める必要があります。

▶ **片野坂：** エンジン問題を含めて安全については、社外取締役にもタイムリーに情報を提供し、議論を深めたいと思います。また航空機投資についても、非常に重要な意思決定になりますので、安全性や技術性能面などの情報を丁寧に共有した上で社外取締役の意見を反映させるべきだと思います。

▶ **峰岸：** 私は、コア事業である航空事業のグローバル戦略が重要だと思います。国内・アジア・全世界において、どの程度の資源を投じ、どのようなポジショニングを目指すのかという点を議論すべきだと思います。またリーディングエアラインとして世界最高水準の生産性を目指す必要があります。現在、

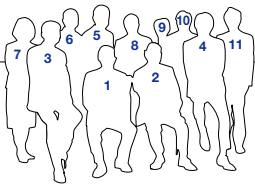
順次DX実現に向けたシステム開発を予定していますが、新たな仕組みが現場のオペレーションとコンフリクトを起こさないように取り組むことが重要です。ノンエア事業においては、ANA経済圏をコアに、ANAマイルを基軸として経済圏をどのように成長させるかを戦略的に打ち出す議論が求められます。中長期的な成長に向けた航空事業とノンエア事業のポートフォリオの最適化に向けて、それぞれの事業が目指すポジショニングに対してどう資源配分を行うかを決めていくことが非常に重要なポイントだと思います。

▶ **片野坂：** ANA経済圏については、航空事業とノンエア事業、そしてANA経済圏の回遊性という観点で、事業規模も含めてより明確にする必要があると考えます。また他社事例なども参考にしながら、私たちもANAマイレージクラブ会員の基盤強化に向けてパートナーとの連携の可能性などについても議論を深めるべきですね。

生産性については、グループ全体で価値創造を重視した付加価値生産性を新たなKGIとして設定しました。グループ社員一人ひとりが付加価値を創出することで、グループ全体の生産性向上を図ることは非常に大事だと思います。これらの点も踏まえて、取締役会で進捗を確認していきましょう。

▶ **片野坂：** 本日は、コーポレート・ガバナンスの強化や、ANAグループの中長期的な価値向上に向けて、具体的かつ貴重な意見をいただくことができました。今後も、社外取締役からの客観的な視点での意見や、時には厳しい目線での指摘を戦略に反映しながら、ANAグループの持続的な企業価値の向上を目指していきます。本日は、大変ありがとうございました。





	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
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、全日本空輸(株) 取締役会長	●	●
3	平澤 寿一	代表取締役 専務執行役員		●	グループ渉外調査・秘書・経済安全保障・グループ調達担当		
4	直木 敬陽	代表取締役 専務執行役員		●	グループCHO (Chief Human Resource Officer、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 常務執行役員		●	グループCFO (Chief Financial Officer、グループ経理・財務担当)		
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	小林 いずみ	社外取締役	●			●	●
10	勝 栄二郎	社外取締役	●			●	●
11	峰岸 真澄	社外取締役	●			●	●

	氏名	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	人材開発・ 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	●	●	●			●		●
2	芝田 浩二	●	●				●	●	●
3	平澤 寿一	●	●				●	●	
4	直木 敬陽	●	●	●					●
5	井上 慎一	●	●	●				●	●
6	中堀 公博	●	●		●			●	
7	種家 純	●	●	●		●	●		
8	山本 亜土	●	●	●		●			
9	小林 いずみ	●		●	●		●		●
10	勝 栄二郎	●			●	●		●	●
11	峰岸 真澄	●		●			●	●	●

当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は95ページに記載しています。

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

- グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、これまでの豊富な経験と実績・知見の活用が不可欠であると判断したため、取締役候補者となりました。
- 第79回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

	略歴／重要な兼職の状況	選任理由
取締役	片野坂 真哉 KATANOZAKA Shinya 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	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。
	平澤 寿一 HIRASAWA Juichi 代表取締役 専務執行役員	平澤寿一氏は、長年にわたり事業計画部門、企画部門に携わり、2018年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸(株)の執行役員として、同社の経営戦略の立案・遂行に加え、空港内車両の自動運転やMaaS等のイノベーション創出・推進を担当しました。2022年6月からは当社取締役として、2024年4月からは代表取締役専務執行役員として、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 専務執行役員	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)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んだほか、2024年4月からは、グループ経営戦略の立案・遂行を担当し、2024年6月からは当社代表取締役として、グループ経営の推進に取り組んでいます。

	略歴／重要な兼職の状況	選任理由
取締役	井上 慎一 INOUE Shinichi 取締役 重要な兼職の状況 全日本空輸(株)代表取締役社長 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(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。
	中堀 公博 NAKAHORI Kimihiro 取締役 常務執行役員	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	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・推進に取り組み、国内外のカンファレンス等においてその成果を積極的に発信してきたほか、2024年4月からは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。

	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	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、公共輸送機関における安全・品質や組織運営、人材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月より報酬諮問委員および人事諮問委員に、2020年6月より報酬諮問委員長および人事諮問委員長に就任していただいています。
	小林 いずみ KOBAYASHI Izumi 独立社外取締役	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、サステナビリティやコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントなどについて意見・提言を積極的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 独立社外取締役	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を活かし、経営戦略や投資管理、リスクマネジメントについて意見・提言を行っていただいています。 また、同氏には、2020年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいています。
	峰岸 真澄 MINEGISHI Masumi 独立社外取締役	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活かし、事業ポートフォリオや新規事業開発、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月より報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいています。

監査役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。



加納 望※
常勤監査役（社外）



福澤 一郎
常勤監査役



梶田 恵美子
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79回定時株主総会にて福澤一郎氏および梶田恵美子氏が選任され、就任しました。

		選任理由
監査役	福澤 一郎 FUKUZAWA Ichiro	福澤一郎氏は、長年にわたり経理・財務・IR部門に携わり、2017年4月からは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たほか、コロナ禍における手元流動性の迅速な確保に取り組みました。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・遂行を担当する等、財務・会計やグループ経営に関する豊富な知識・経験を有しています。
	常勤監査役	
	梶田 恵美子 KAJITA Emiko	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、航空事業ならびに、安全、オペレーション品質およびサービス面における豊富な知識・経験を有していることに加え、2023年6月から取締役常務執行役員として、ESG経営推進やリスクマネジメントの強化等に取り組んできました。
	常勤監査役	

小川英治氏は、第77回定時株主総会で選任され、就任
加納望氏および三橋友紀子氏は、第78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	●	●		●	●	
福澤 一郎			●	●		
梶田 恵美子			●		●	●
小川 英治	●			●	●	
三橋 友紀子	●				●	●

取締役・監査役候補者の選任と解任

スキルセットの選定理由

当社が取締役・監査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。

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。

経営基盤

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制強化のための取り組み

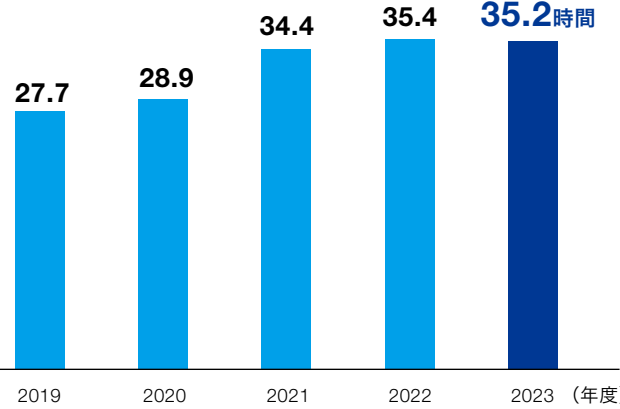
		2013年度以前	2013	2014	2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		・持株会社体制以前 (～2013.03)	・持株会社化(2013.04～)												
コーポレートガバナンス・コードの動向					コーポレートガバナンス・コード策定				コーポレートガバナンス・コード改訂			コーポレートガバナンス・コード改訂			
コーポレートガバナンス基本方針					コーポレートガバナンス基本方針制定				コーポレートガバナンス基本方針改訂					コーポレートガバナンス 基本方針改訂	
取締役会の 構成	取締役	2001 執行役員制度の導入 2003 取締役の任期短縮 (2年→1年) 2006 定款上の取締役の 員数 (40名→20名)	10名 ・社内7名 (男性7名、女性0名) ・社外3名 (男性2名、女性1名)									11名 ・社内7名 (男性7名、女性0名) ・社外4名 (男性3名、女性1名)	11名 ・社内7名 (男性6名、女性1名) ・社外4名 (男性3名、女性1名)		
	監査役		5名 ・社内2名 (男性2名、女性0名) ・社外3名 (男性3名、女性0名)											5名 ・社内2名 (男性2名、女性0名) ・社外3名 (男性2名、女性1名)	5名 ・社内2名 (男性1名、女性1名) ・社外3名 (男性2名、女性1名)
機関設計		2005 CSR推進委員会設置 2011 CSR推進会議に改称	報酬諮問委員会設置 グループCSR推進会議に改称		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						グループESG経営推進 会議に改称				
取締役会の 実効性向上	中長期議論の 充実化					実効性評価開始		付議議案の整理・運営 規程の見直し	会議時間の延長 (2時間→3時間)	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		中長期の議論に特化した「戦略議論」カテゴリーを設定			
	社外役員への インプット機会の 充実化		社外役員への取締役会事前説明を原則全議案で実施					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		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					
役員報酬		2004 退職慰労金廃止			株式報酬制度の設定			役員報酬のKPIに非財務指標を採用							

取締役会の主な議案・報告事項(2023年度)

1. 株主総会に関する事項 • 株主総会付議議案の決定	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
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	9. 出資に関する事項 • 日本貨物航空(株)の株式取得
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	10. 多額の借財 • 資金計画 • 社債発行に関する事項
4. 株式・資本金等に関する事項 • 自己株式の処分	11. コーポレート・ガバナンスに関する事項 • トランジション・シナリオの更新に伴う中期環境目標変更 • 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
5. 組織再編に関する事項	12. その他の事項 • 新規事業創出に向けた議論 • 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 • 人事諮問委員会報告 • 報酬諮問委員会報告
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 • 事業等のリスク／リスクマネジメント議論 • ANAブランド・Peach・AirJapan事業計画 • 国内提携航空会社における現況と課題 • 経営資源配分に関する議論 • マーケティング&セールス機能再編の振り返り	

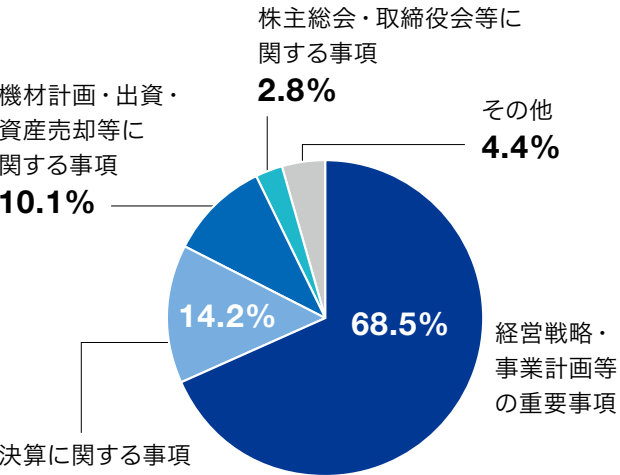
取締役会の所要時間の推移(年度ベース)

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。



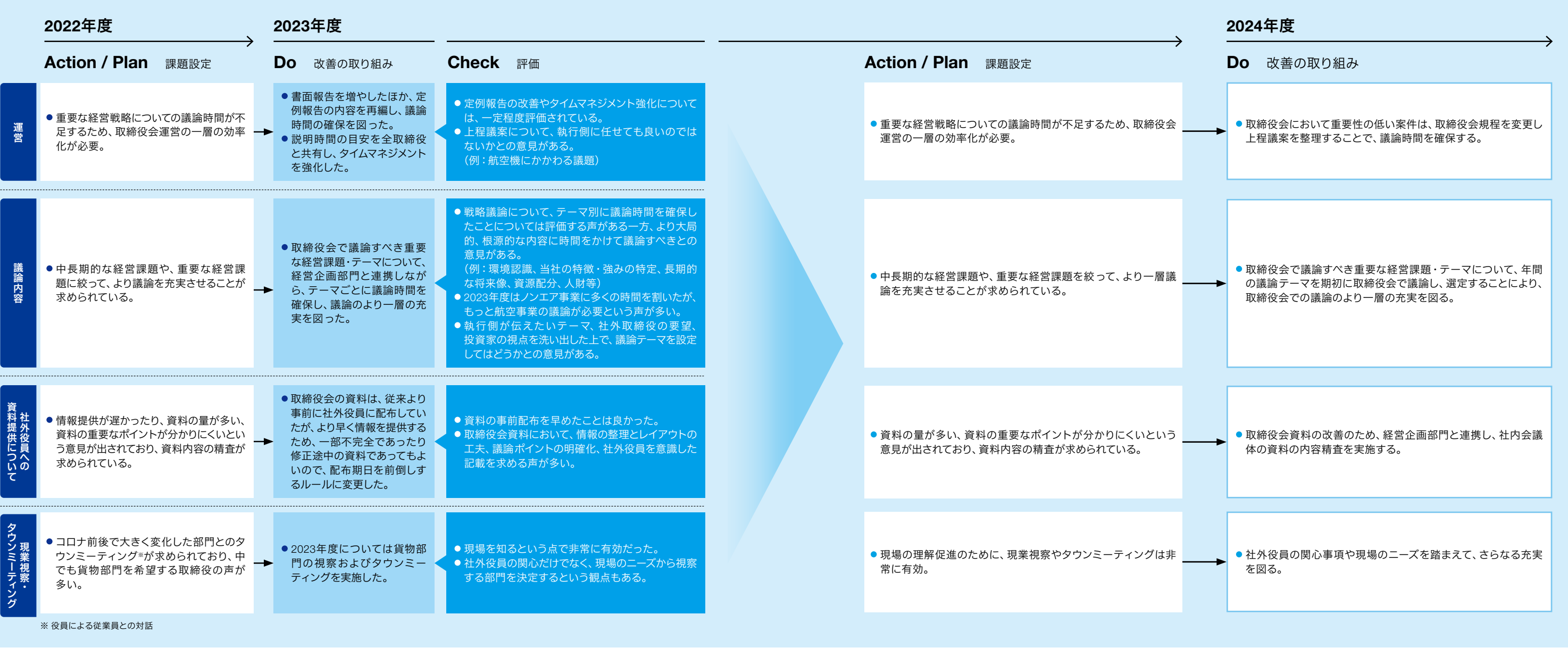
議案別の議論状況(2023年度)

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。



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、2023年度については2022年度に引き続き、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3～5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。）



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。

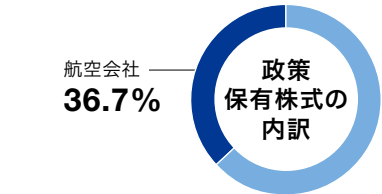
当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義や保有に伴う便益やリスク等に関して総合

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

純投資以外の目的である投資株式(政策保有株式)で、非上場株式以外の株式は30銘柄保有しており、2023年度末における貸借対照表上の合計額は99,168百万円です。

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36,396百万円であり、政策保有株式の36.7%を占めています。その保有目的は右の通りです。



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

1. 取締役報酬の基本方針

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

2. 報酬決定の手続き

取締役に対する報酬は、株主総会で承認された金額の範囲内で、報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会で内容を審議の上、決議・決定しています。

3. 報酬諮問委員会 [P.85](#) 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。
- 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。

(2) 社外取締役

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

(3) 監査役

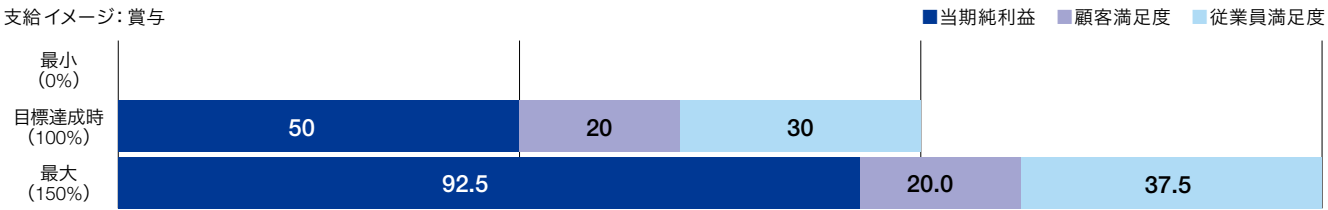
監査役は社内・社外とも、独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。

監査役報酬の水準は、外部の専門機関が調査した、他社における監査役の報酬水準を考慮して決定しています。

算定方法

社内取締役の業績連動報酬は、以下の考え方に基づいて算出しています。

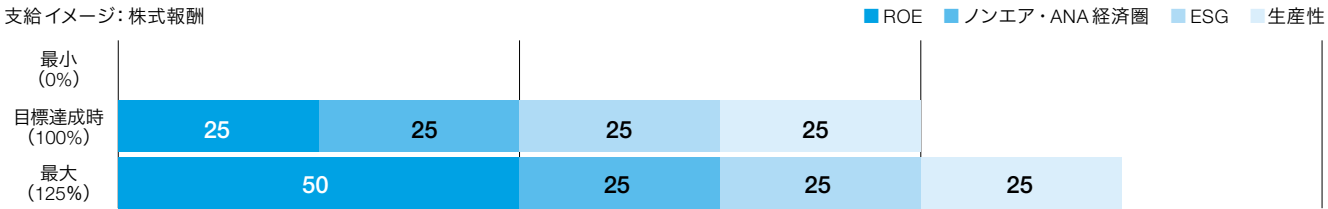
賞与 支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全賞与に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大150%)。



- 当期純利益 : 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値
- 顧客満足度 : 年度事業計画におけるNPS調査(Net Promoter Score)の目標値
- 従業員満足度 : 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)

2023年度の賞与については、目標値に対して75%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

2023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)	601 (60)	379 (60)	81 (-)	140 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	144 (69)	144 (69)	- (-)	- (-)
合計	17	745	523	81	140

- 注：1. 上表には、2023年6月27日開催の第78回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1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。

役員報酬制度の概念図

		固定	変動		報酬限度額
比率		1	0.67※1		
報酬		①基本報酬	②賞与(短期業績連動)	③株式報酬(長期インセンティブ)	
支給基準	社内取締役	役位等に応じて支給	単年度の結果を 多角度から測る 当期純利益 安全性 顧客満足度 従業員満足度	中長期的な企業価値向上に 資するものを評価 自己資本利益率(ROE) 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	—	—	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
	支給方法	毎月(現金)	年1回(現金)	複数年評価※3	

※1 年度業績目標の達成度合いに応じて0～0.92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頂いています。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。

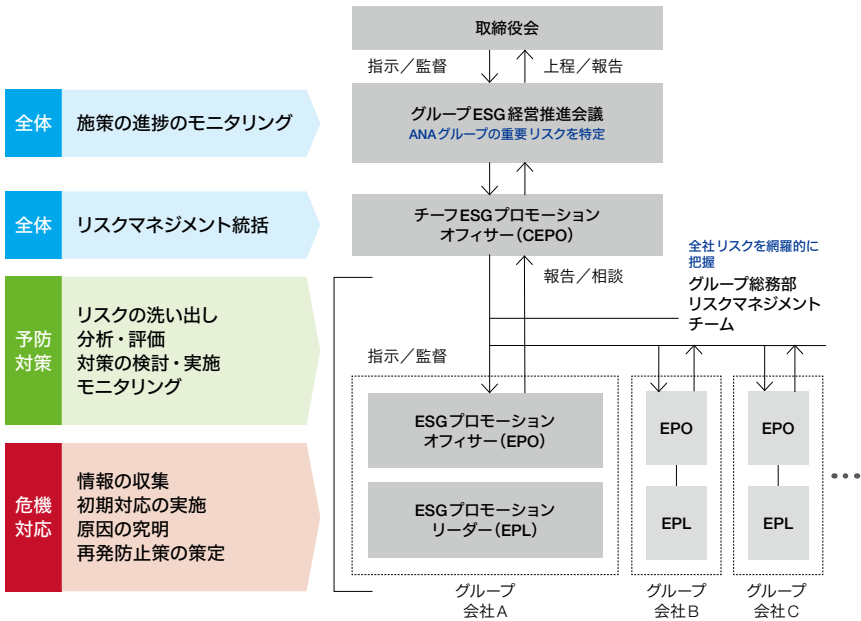
リスクマネジメント

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。EPLはリスク管理（予防対策）を計画的に実施するとともに、危機発生時にはグループ総務部等と連携しながら迅速に対応にあたる役割を担っています。



主な取り組み

EPLへの情報共有

EPL任命時、組織のリスクマネジメントにかかわる教育を実施しています。また定例会議の中で発生事例の共有や強化すべき対策の指示を行い、EPLが各社内では指示・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、国土交通省航空局または空港運営会社主催で実施している災害発生時を想定した訓練に参加することで、有事の際、迅速に対応できる体制づくりに努めています。

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：外国為替及び外国貿易法（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。

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。

重要課題の一つである、プライバシーガバナンス（個人情報保護）については次ページをご参照ください。

プライバシーガバナンス

お預かりした個人情報は、日本の個人情報保護法等の各国法令に準拠する形で、細心の注意を払い、保護・管理を徹底しています。また、「ANA経済圏」の拡大に向けて、お客様の個人データを利活用するにあたり、倫理的適切性の観点も踏まえ、プライバシーを保護する仕組みや体制を継続的に強化していきます。

プライバシーガバナンスの基本方針と行動原則

運航の安全堅持と同様に、お客様からお預かりした個人データの管理や利活用においても、お客様に寄り添いながら、ANAグループ社員が一丸となって安全・安心を守り抜く意志を込めて策定しています。

基本方針

ANAグループは、お客様一人ひとりの気持ちに寄り添いながら、お客様からお預かりした大切な個人情報を通法かつ適正に取り扱い、プライバシーを保護します

- 驚きや感動にあふれた、ワクワクで満たされる世界を創造するために「マイルで生活できる世界＝ANA経済圏」の拡大に向けた個人データの利活用において、お客様の気持ちに寄り添い誠実に行動し、法令遵守に留まらず、社会の要請や時代の変化に応じたプライバシーへの配慮に積極的に取り組みます。
- ANAグループがお約束する「安心と信頼」を守り続けるために運航の安全堅持と同様に、個人情報の取り扱いにおいても、社員一人ひとりがお客様の安全・安心を常に念頭に置き、ANAグループ全体でプライバシーを保護する仕組みや体制を改善し続けます。

行動原則

- ANAグループで取り扱うすべての個人情報の安全を確保します
- お客様の笑顔と喜びのために、プライバシーに配慮して個人データを利活用し、新たな価値を創造します
- データの利活用における透明性を確保し、社会への責任を果たします
- プライバシー保護に関する理念・方針を、社員一人ひとりが常に意識し、プライバシーガバナンスに取り組みます
- 国を越えて世界中のお客様のプライバシー保護に努めます

プライバシー保護体制

「ANAグループ個人情報保護規程」に基づき、「グループESG経営推進会議」にて重要方針や施策についての議論を行っています。ANAグループの個人情報保護業務を統括する個人情報保護統轄責任者は、チーフESGプロモーションオフィサーが務めています。また、グループ各社においては、ESGプロモーションオフィサーを個人情報保護責任者、ESGプロモーションリーダーを個人情報保護推進者として、プライバシー保護体制を構築しています。

プライバシーガバナンスにおける主な取り組み

個人情報の安全確保

情報セキュリティの徹底 ANAグループでは、情報システムの機能向上や多層防御によるセキュリティ対策、外部からのサイバー攻撃等からお客様の個人データを保護するためのセキュリティ対策を徹底し、機密性、完全性、可用性の確保に努めています。

プライバシーに配慮した個人データの利活用

PIA（プライバシー影響評価）の実施 PIAとは、お客様の個人データを利活用する事業・サービスが、プライバシーにどのような影響を与えるかを評価する仕組みです。ANAグループでは、プライバシーリスクの特定と改善を図るために、対象となる事業・サービスの検討・企画段階、システムのリリース前などのタイミングで実施しています。

透明性の確保

統合報告書をはじめとした各種報告書およびコーポレートサイト上において、プライバシーガバナンスに関する社内体制や取り組みについて公開しています。また、個人データの利活用に関するお客様への分かりやすい説明や、お客様が主体的にご自身の情報をコントロールできる仕組み等についても、検討を進めています。

社員への教育・啓発

社員一人ひとりが、プライバシー保護の重要性や、個人情報の適切な取り扱いを理解するための教育を実施しています。また、社内ウェブサイト等を通じて、プライバシーやデータ保護に関する最新情報、FAQなどを随時提供し、プライバシーガバナンスの理念・方針を常に意識する文化を醸成するための啓発活動にも取り組んでいます。

グローバル視点のガバナンス強化

各国法令対応 プライバシーポリシーや社内の関連規程の改定を適宜、実施しており、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。

点検・監査の実施 個人情報の取り扱い状況の点検を実施するとともに、各事業部門・事業会社にて定期的な自己点検も行っています。また、監査部門を中心に、公正・客観的な立場から、内部監査を実施しています。

社外の第三者視点の取り入れ 社外有識者の視点を取り入れるとともに、先進的にプライバシー保護に取り組んでいる他企業との意見交換を継続的に実施しています。

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グループ各社においては、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・相談を密に行うとともに、ANAグループITカルテ(グループ会社各社のIT利用状況

(利用システムのOS等のバージョン、セキュリティ審査の実施の有無、ソフトウェアのライセンス期限等)を把握するためにANAグループで独自に構築した管理ドキュメント)を活用してガバナンス強化に努めています。さらにANAのシステムのセキュリティインシデントに対応するASY-CSIRT (ANA Systems-Computer Security Incident Response Team、セキュリティインシデントが発生した際に対応するチーム)の上位組織として、ANAグループ各社で発生するセキュリティインシデントを対象とした「ANAグループCSIRT」を設置し、体制の強化を図っています。

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

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



近年激甚化している自然災害への災害対応力強化について

近年、頻発する地震や線状降水帯を伴う記録的な大雨による被害など、各地で自然災害が発生しています。そのため、ANAグループでは災害対応力を強化するため、様々な対策を進めています。



図上訓練

ソフト面では、ANAグループ全体の従業員を対象に、平時からどう備え、災害時にどう行動するかを理解するために防災eラーニングを実施しています。また、ANAグループ全体のBCP担当者を対象に、災害時を想定した実践型の図上訓練を実施しています。

ハード面では、主要な拠点において、商用電源消失時に備えた大型蓄電池の設置や、電源と端末機器の浸水対策を順次実施しています。

ソフト面とハード面の両面で対策を進めることで災害対応力の底上げを図り、自然災害が発生した場合でも事業継続ができる環境を整備しています。

体制の整備・充実、組織への理念浸透で「企業価値を守る」

グループ全体で法的リスクを極小化し、企業価値の低下につながる事態の発生を予防する活動を推進しています。

コンプライアンス推進体制

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

主な取り組み

法令遵守に関する教育の実施

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

情報発信

イントラネット上にあるコンプライアンスに関するウェブサイトでは、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、当該ウェブサイトには、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ます。併せて、法令にかかわる質問についてもウェブサイトから簡単に行うことができるよう整備し、グループ役職員が法令を遵守した適切な判断ができるようサポートしています。



コンプライアンス関連ウェブサイト

内部通報制度

「ANAグループ・内部通報取扱規則」に基づき、グループ内およびグループ外(弁護士事務所)に通報窓口(ANAアラート)を設置し、コンプライアンスにかかわる情報の把握および課題の解決に努めています。この通報窓口は、派遣社員などを含むANAグループの業務を担っている全役職員、退職者に加えて取引先の役職員も利用可能で、相談者およびその関係者のプライバシーが保護され、相談または事実関係の確認に協力したことを理由に不利益な取り扱いが行われないことが約束されています。これにより、社内のリスク情報を可及的速やかに把握し、自浄作用を発揮することができます。また、イントラネット上にある内部通報ウェブサイトから直接通報することができるよう通報フォームを導入したことにより、利便性が向上し、通報件数は増加傾向にあります。2023年度はグループ全体で273件の通報があり、信頼性・実効性のある内部通報制度としてグループ内に浸透しています。



内部通報制度の案内ポスター

グループ各社におけるコンプライアンスに関する調査の実施

年に1度、グループ各社において、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。

ステークホルダーとの共創

当社グループでは、社会動向をタイムリーに把握し、柔軟な経営判断を行うため、ESGにかかわる有識者の皆様と定期的に対話を行い、関連するグローバルな法令や規範の遵守だけでなく、対話で得られた最新の情報や知見をESG戦略に取り入れることで、活動の実効性を高めています。加えて、社員一人ひとりがESG経営推進の重要性について理解し、日々の業務の中で実践していくことができるよう、様々な社内対話を行っています。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とって大きな力となっています。

社外との対話

2023年度 主な対話実績

2023年10月19日	UNDP(国連開発計画) Sean Christopher Lees, Bangkok Regional Hub Business and Human Rights Specialist
	World Benchmarking Alliance Jill van de Wall, Research Analyst
2023年11月29日	UBS Antonia Sariyska, UBS CIO Sustainable Investing Analyst, Executive Director Mineko Ikehashi, Senior Client Advisor, Executive Director
2023年12月4日	EIRIS Foundation Peter Webster, CEO of EIRIS Foundation
	Church Commissioners for England Daniel Neale, Responsible Investment-Social Themes Lead- at Church of Commissioners for England Angus Sargent
2023年12月5日	HSBC Sachi Suzuki, HSBC Investment Stewardship
	Amundi Asset Management Patrick Haustant, ESG Analyst, Amundi Asset Management in Paris
2023年12月6日	Federated Hermes Haonan Wu, Manager -Engagement-Federated Hermes Limited.
2024年2月27日	イー・アール・エム日本株式会社 日比 保史氏(コンサルティングパートナー) 佐伯 葉氏(コンサルティングアソシエイト)
2024年3月22日	高村 ゆかり氏(東京大学未来ビジョン研究センター教授)

有識者よりいただいた特徴的なご意見

全般

- 2050年を見据えた社会で求められている企業のあるべき姿に向けて、いかにして定性から定量化したシナリオ分析をストーリー仕立てで描くかに期待したい。環境だけではなく、人権課題の解決の取り組みがどのように企業の財務諸表に影響を及ぼすのか、約10年くらいの歳月をかけて挑戦していく時代になるだろう。
- 今後企業がESG戦略を具現化するためには、企業単体で取り組む以外に、どのようにして業界や政府へ働きかけイニシアティブを発揮するかが重要。

環境

- サステナビリティ情報開示の法制化の動きが世界的に広がっている。ISSBやSSBJの要件に沿って情報開示を進めるにあたり、企業自身が目標を設定し説明することが求められる。気候変動への取り組みにおいては、ライフサイクルあるいは、バリューチェーン全体の持続可能性を考慮し、それを情報開示することが大きな課題となるため、企業努力がますます重要視されていく。
- 日本のような立地で脱炭素を進めるには、「航空」という括りではなく、社会インフラ全体で環境価値の共有が必要である。
- SAFが、航空業界の燃料調達の0.24%にしか達していないことを鑑み、2050年のネットゼロの実現を疑問視する声がある。今後こうした声を打ち消すための代替案を含めた取り組みを示すことで他の航空会社との差別化を図ることができる。SAF以外にもDirect Air Captureや乗員のオペレーションの工夫など様々な取り組みをしていることは評価したい。
- TNFD提言への早期賛同と情報開示は企業価値の向上につながる。航空運送事業は直接的だけでなく間接的にも生物多様性へ影響を与えるため、対策が必要。また、ANAグループだけでは解決が困難な課題も分析・認識することが重要である。



高村ゆかり氏とのダイアログ

人権

- 人権デューディリジェンスにおいて表面的な取り組みではなく、ライツホルダーとのエンゲージメントまで達しているかどうかが重要である。例えば、調達活動において、認証を受けている生産者から調達をしていても、認証団体自体が正しく機能していない可能性もあるため、注意が必要である。このような場合、生産者との直接エンゲージメントが必要になる。
- 2022年に人権インパクトアセスメントを実施し改めて重要な人権テーマの特定を行っているが、人権リスクの見直しは毎年継続的に行っていることを明確に示した方がよい。進捗状況の開示にあたっては、人権デューディリジェンスのプロセスに従ってライツホルダーを特定し課題に対処していることを、エンゲージメントの具体的な事例を示しながらストーリー立てて報告すると分かりやすい。



UNDP・World Benchmarking Allianceとのダイアログ

社内との対話

ESG経営推進のための海外支店社員との対話

アジア地区・北米地区・欧州地区の現地社員に対し、対面で当社におけるESG経営関連の各種取り組みに関する幅広い知識付与を行うとともに、社員一人ひとりの意識向上を図りました。具体的には、企業における非財務要件の重要性や2050年までの当社の脱炭素への取り組み、サプライチェーンでの人権尊重、ESG経営の推進において各部門が果たすべき役割などについて理解を深め、各個人が当事者意識を持って参加できる環境の醸成を行いました。当社は今後も国内外の従業員に対してESG経営の重要性に関する教育機会を積極的に設けていきます。



社内との対話の様子

ANAグループDEIフォーラム・DEI Month2023

2015年から始まり第9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。2023年のテーマは「Walk the Walk」。新経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の実現に向けて、社員一人ひとりが一歩を踏み出し行動に移す、という想いを込めました。当日は多様性を活かす経営、仕事と介護の両立などをテーマに外部ゲスト・社員パネリストを招いてディスカッションを実施し、DEIが浸透した職場づくりに向けて一人ひとりにできる“Walk(一歩)”について考えました。さらに2023年度からはフォーラムを起点とした前後の1ヶ月間を「DEI Month」と位置付け、介護やLGBTQ+に関するセミナーの開催、様々な国の料理を社員食堂で提供し異文化へ触れる試みなど気軽にDEIに触れることができるプログラムを実施しました。DEIフォーラムとDEI Monthを合わせて、延べ約3,800人のグループ役職員が参加しました。



ANAグループDEIフォーラムの様子

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

2023年度テーマ

コロナ禍での貨物部門の取り組みを通じた変化と今後の課題・戦略

当社グループでは、グループ事業や企業文化等への理解を一層深め、今後の取締役会運営の一助とすることを目的として、2018年度から社外役員が様々な部門の社員と直接対話する「タウンミーティング」の機会を設けています。2023年度は当社の貨物事業を担う貨物部門と社外役員の対話を実施しました。コロナ禍で旅客需要が減少した中、当社の業績を支えた貨物部門の取り組みや現状抱えている課題、今後の戦略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
2023年度(今回)	貨物	貨物事業室



1 コロナ禍における貨物部門の取り組みについて

Q 旅客需要が激減する中、貨物事業は半導体等の好調な荷動きに加え、海上輸送の混雑もあり、航空貨物需要が高まった状況だったが、どのように対応したか。

どのような事業環境だったか

- 需要が急増する中、人手等が足りないこともあったと思うが、どのように対応したのか。
- 旅客便が減少し旅客部門に余剰人員が出たので、空港スタッフは貨物部門に転向してもらい、輸入業務や事務手続き等を担当した。
- 他の対応策として売り方を変えた。空港と販売部門が連動し、三国間輸送では出発地における仕向け地ごとに荷物を積み込むことで、経由地の成田空港で再仕分けの必要がなくなり、オペレーションの効率化につながった。
- 旅客部門は仕事ができず一時帰休や外部転出等になった一方、貨物部門は忙しく休めない状況だった。
- 上層のマネジメントから温かい言葉やメッセージはあったか。
- 経営層からは「貨物がANAグループを牽引している」というメッセージが全社に発信されたほか、社内外から多くの励ましをいただき、我々のモチベーションにつながった。

コロナ後に何が変わったか

- 旅客に比べて貨物はボラティリティが高く、数年に一度、爆発的な需要があるので、常にアンテナを張り、戦略的にお客様とコミュニケーションを取ることが重要。
- コロナ禍で運航、整備、パイロット等の部門が非常に協力的になり、貨物事業をより理解して動いてもらった。他部門との連携や関係性を築けたことが貨物部門としては財産。
- コロナ等の有事は常に起こり得るので、事業同士でカバーし合えるポートフォリオがあると良い。例えば旅客と貨物のポートフォリオ。貨物は人の動きが止まった時にグループを支える重要な事業であることを改めて認識してほしい。

2 貨物事業で抱えている課題について

Q 現在の課題はどう考えているか。

自動化やDXへの課題

- 荷物の積み付け作業はほとんどが手作業ではないか。
- 海外でも人手による作業。AIの活用で搭載プランは自動で作れるようになってきたが、積む作業は人が行っている。貨物には色々な形があり、規格も様々であることが自動化のボトルネック。今後の技術発展の動向を注視していく。
- 新設する第8貨物ビルでは自動搬送車（AGV）を導入する。フォークリフトで下ろした後に保管場所までAGVに載せて移動させる計画。これにより貨物を探す、移動するプロセスが自動化される。
- 貨物の運送状や付随する書類についても紙による作業で人も多い印象だが、今後システム化や業務フローの改善余地はあるのか。
- 今後電子化する方向だが、フォワーダーや税関との連携が必要であり、個々の企業だけで対応することは難しい。業界全体で取り組むことが重要だが、当社も準備を進めていく。
- 顧客のニーズからバックキャストして自動化やDX化に取り組んだ方が良い。

人財に関する課題

- 業界全体で採用に苦戦しており、人財の確保は課題。離職を防ぐために能力開発や自己成長の支援を進めているが、さらに魅力ある会社にするためにどうすればよいか。
- 成果を出した人が報われる制度が必要。目指すべき行動をした人に光を当てる褒め合う組織風土づくりに加え、少しの報酬があるとなお良い。
- 半導体製造装置等の特殊貨物について、現場や企画する本社部門を含め、他社と比べて知識や経験が足りないと感じる。今後競合他社と戦うためには人財育成・配置を充実させることが重要。
- 事業とシステムを理解して要件を定義できるDX人財が、正直足りていない。今後採用するのか、自社で育成するのかは課題。



3 今後の貨物戦略について

Q 中期貨物戦略「SmartCargoモデル」の実現に向けて、どのように取り組むのか。

顧客価値の競争力

- 「SmartCargoモデル」で何を成し遂げたいのか。また、顧客に対してこれまでと異なる価値をどのように提供するのか。
- 高単価特殊貨物輸送の競争力を高める必要がある。一つの例がコロナ禍のワクチン輸送。医薬品輸送に対する信頼が高まった。
- DXで効率的なオペレーションを構築することに加えて、特殊貨物では、様々なスキル・経験を持つ社員でプロフェッショナルユニットを組み、品質と時間短縮の価値をお客様に提供することで貨物需要を取り込んでいく。
- 時間やコストについて、顧客視点の改善レベルで考えた方が良い。10%程度の改善では顧客のスイッチングコストを上回れない。
- 貨物上屋の出入口ではトラックが多く並んでいる。当社が効率化することでトラックの台数や待ち時間を減らす等の効果を生み出せば、顧客にとってメリットとなるのではないかと。
- 高単価特殊貨物に選択と集中を行うことは良いと思う。品質を競

争力に置くことがあるが、品質は自社のエゴが出るので、顧客の評価を得るのは非常に難しい。DXで顧客に対する生産性を向上させるサービス、再現性の高いモデルを作れると良い。

日本貨物航空(株)のグループ化に向けて

- 日本貨物航空（NCA）のグループ化で期待することや課題は何か。
- 当社の貨物専用機は主にアジアや中国と日本間を運航しているが、物流の主流はアジア・中国から欧米。今後、欧米まで飛べる大型機を自社で調達するよりも、NCAをグループ化の方がお互いの強みや弱みを補って良いと判断。今後一緒にやっていく上で、様々な課題があると思うが、大きな目標のためにしっかりと力を合わせて乗り越えていきたい。
- NCAはフォークリフトで扱う貨物が多く技術が高いので、当社の特殊貨物ハンドリングに活かしたい。また、両社の成田空港の貨物上屋が離れているので、オペレーション効率化は今後の課題。

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。

2023年度の主な対話実績

株主・投資家 との対話	第79回定時株主総会 (2024年6月27日開催)			決算説明会・経営戦略説明会・ スモールミーティング (機関投資家・アナリスト向け)		
	ご来場株主数	1,067人	議決権行使率	62.7%	9回	
	機関投資家、アナリストとの対話					
	284回 (国内131回 / 海外153回)					
従業員 との対話	会社説明会 (個人投資家向け)		株主施設見学会			
	4回		ANA BLUE BASE (訓練センター)		3回	ANA Blue Hangar (機体工場)
					5回	
	タウンミーティング					
有識者 との対話	上期 実施回数	581回	参加人数	7,917人		
	下期 実施回数	522回	参加人数	9,991人		
	環境	人権	ESG 評価機関			
	2回	1回	6回			
ビジネスパートナー との対話	食材製造委託のサプライヤー			プライベートブランド製造の食材 サプライヤーとの意見交換会		
	35社			9社		
	機内食やラウンジを中心としたサプライヤー製造工場の視察、監査および製造立ち合いなどの実施をしました。			プライベートブランド食材を製造するサプライヤーと品質の向上を目的とした意見交換を実施しました。		
				(株)ANA ケータリングサービス		
地域社会 との対話	「ANA 航空教室」の実施					
	実施回数	10回	参加人数	合計	632人	
	「ANA 航空教室」は、地域の方々を対象にANAグループのお仕事(パイロット、キャビンアテンダント、グラウンドスタッフなど)を担当者から分かりやすく紹介し、対話を通して理解を深めていただくプログラムです。					

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ等 ※2024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 2024 - Top 5% S&P Global CSA Score
- EcoVadis Sustainability Rating - BRONZE



2024 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数(WIN)



2024 CONSTITUENT MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ 指数





FTSE Blossom Japan



品質

- SKYTRAX 社 World Airline Star Rating (ANA グループ、2023年)
 - 11年連続5スター
- SKYTRAX 社 World Airline Awards (ANA グループ、2023年)
 - World's Best Airport Services
 - World's Cleanest Airline
 - Best Airline Staff Service in Asia
- CIRIUM 社 The On-Time Performance Awards (ANA グループ、2023年)
 - アジア・パシフィック 1位



経営戦略

- 経済産業省
 - DX 認定
- Job Rainbow (ANA)
 - D&I AWARD
 - BEST Workplace 2023
- work with Pride (ANA グループ37社)
 - PRIDE 指標2023 (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)

- 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)
- 経済産業省 日本健康会議
 - 健康経営銘柄2024 (ANA ホールディングス)
 - 健康経営優良法人2024 (ANA グループ23社、うち10社がホワイト500、うち1社がブライト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 またはその関係会社の商標またはサービスマークです。

11年間の財務サマリー

ANAホールディングス株式会社および連結子会社(注1)

	百万円											千米ドル(注3)
(年度)(注2)	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2023
会計年度												
売上高(注4)	2,055,928	1,707,484	1,020,324	728,683	1,974,216	2,058,312	1,971,799	1,765,259	1,791,187	1,713,457	1,601,013	13,578,548
営業費用	1,848,017	1,587,454	1,193,451	1,193,457	1,913,410	1,893,293	1,807,283	1,619,720	1,654,724	1,621,916	1,535,027	12,205,382
営業利益(損失)	207,911	120,030	(173,127)	(464,774)	60,806	165,019	164,516	145,539	136,463	91,541	65,986	1,373,165
税金等調整前当期純利益(損失)	204,838	114,342	(175,374)	(545,372)	51,501	154,023	196,641	139,462	131,064	77,983	36,391	1,352,869
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	157,097	89,477	(143,628)	(404,624)	27,655	110,777	143,887	98,827	78,169	39,239	18,886	1,037,560
営業キャッシュフロー	420,622	449,822	(76,413)	(270,441)	130,169	296,148	316,014	237,084	263,878	206,879	200,124	2,778,033
投資キャッシュフロー(注5)	(399,525)	(78,300)	230,019	(595,759)	(230,218)	(308,671)	(324,494)	(194,651)	(74,443)	(210,749)	(64,915)	(2,638,696)
財務キャッシュフロー	(136,045)	(142,909)	93,646	1,098,172	23,869	(46,480)	(29,989)	3,349	(133,257)	(30,424)	(85,569)	(898,520)
フリーキャッシュフロー(注5)	21,097	371,522	153,606	(866,200)	(100,049)	(12,523)	(8,480)	42,433	189,435	(3,870)	135,209	139,336
実質フリーキャッシュフロー(注5、6)	206,148	373,104	(111,948)	(373,464)	(79,149)	(18,028)	61,410	39,655	88,035	(22,350)	38,929	1,361,521
減価償却費	142,315	144,313	147,328	176,352	175,739	159,541	150,408	140,354	138,830	131,329	136,180	939,931
EBITDA(注7)	350,226	264,343	(25,799)	(288,422)	236,545	324,560	314,924	285,893	275,293	222,870	202,166	2,313,096
設備投資額	240,469	116,892	133,364	156,710	351,361	375,864	304,707	254,425	281,416	274,702	183,739	1,588,197
会計年度末												
総資産	3,569,530	3,366,724	3,218,433	3,207,883	2,560,153	2,687,122	2,562,462	2,314,410	2,228,808	2,302,437	2,173,607	23,575,259
有利子負債	1,484,036	1,607,918	1,750,108	1,655,452	842,862	788,649	798,393	729,877	703,886	819,831	834,768	9,801,439
自己資本(注8)	1,044,508	862,419	797,249	1,007,233	1,061,028	1,099,413	988,661	919,157	789,896	798,280	746,070	6,898,540
1株当たり情報(円、米ドル)(注9)												
当期純利益(損失)	335.09	190.24	(305.37)	(1,082.04)	82.66	331.04	417.82	28.23	22.36	11.24	5.41	2.21
純資産	2,222.03	1,833.64	1,695.06	2,141.49	3,171.80	3,285.46	2,954.47	262.44	225.87	228.45	213.82	14.67
配当金	50.00	—	—	—	—	75.00	60.00	6.00	5.00	4.00	3.00	0.33
期中平均株式数(千株)	468,822	470,334	470,339	373,945	334,559	334,632	344,372	3,500,205	3,496,561	3,492,380	3,493,860	
経営指標												
営業利益率(%)	10.1	7.0	(17.0)	(63.8)	3.1	8.0	8.3	8.2	7.6	5.3	4.1	
当期純利益率(%)	7.7	5.2	(14.1)	(55.5)	1.4	5.4	7.3	5.6	4.4	2.3	1.2	
総資産事業利益率(ROA)(%) (注10)	6.1	3.7	(5.3)	(16.0)	2.4	6.4	6.8	6.5	6.1	4.2	3.2	
自己資本利益率(ROE)(%) (注11)	16.5	10.8	(15.9)	(39.1)	2.6	10.6	15.1	11.6	9.8	5.1	2.5	
自己資本比率(%)	29.3	25.6	24.8	31.4	41.4	40.9	38.6	39.7	35.4	34.7	34.3	
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注12)	1.4	1.9	2.2	1.6	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	
総資産回転率(倍) (注13)	0.6	0.5	0.3	0.3	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	
配当性向(%)	14.9	—	—	—	—	22.7	14.4	21.3	22.4	35.6	55.5	
従業員数(人)	41,225	40,507	42,196	46,580	45,849	43,466	41,930	39,243	36,273	34,919	33,719	
事業データ												
国際線旅客												
旅客収入	728,168	433,470	70,151	44,726	613,908	651,587	597,446	516,789	515,696	468,321	395,340	4,809,246
座席キロ(百万キロ)	53,281	35,875	20,524	14,465	68,885	65,976	64,376	60,148	54,710	49,487	41,451	
旅客キロ(百万キロ)	41,192	26,408	5,550	2,840	50,219	50,776	49,132	45,602	40,635	35,639	30,613	
旅客数(千人)	7,134	4,212	825	427	9,416	10,093	9,740	9,119	8,167	7,208	6,336	
座席利用率(%)	77.3	73.6	27.0	19.6	72.9	77.0	76.3	75.8	74.3	72.0	73.9	
ユニットレベニュー(円)	13.7	12.1	3.4	3.1	8.9	9.9	9.3	8.6	9.4	9.5	9.5	
イールド(円)	17.7	16.4	12.6	15.7	12.2	12.8	12.2	11.3	12.7	13.1	12.9	
国内線旅客												
旅客収入	644,902	529,593	279,877	203,119	679,962	696,617	689,760	678,326	685,638	683,369	675,153	4,259,309
座席キロ(百万キロ)	54,225	49,901	34,288	26,896	58,552	58,475	58,426	59,080	59,421	60,213	61,046	
旅客キロ(百万キロ)	38,060	32,201	16,382	11,567	39,502	40,704	40,271	38,990	38,470	38,582	37,861	
旅客数(千人)	40,763	34,534	17,959	12,660	42,916	44,325	44,150	42,967	42,664	43,203	42,668	
座席利用率(%)	70.2	64.5	47.8	43.0	67.5	69.6	68.9	66.0	64.7	64.1	62.0	
ユニットレベニュー(円)	11.9	10.6	8.2	7.6	11.6	11.9	11.8	11.5	11.5	11.3	11.1	
イールド(円)	16.9	16.4	17.1	17.6	17.2	17.1	17.1	17.4	17.8	17.7	17.8	
LCC旅客(注14)												
収入	138,030	90,265	37,813	22,071	81,953	93,611	87,555	—	—	—	—	911,630
座席キロ(百万キロ)	13,461	12,232	7,863	4,932	11,076	12,052	11,832	—	—	—	—	
旅客キロ(百万キロ)	11,677	8,991	4,846	2,403	9,202	10,394	10,212	—	—	—	—	
旅客数(千人)	9,343	7,775	4,267	2,080	7,288	8,153	7,797	—	—	—	—	
座席利用率(%)	86.7	73.5	61.6	48.7	83.1	86.2	86.3	—	—	—	—	
ユニットレベニュー(円)	10.3	7.4	4.8	4.5	7.4	7.8	7.4	—	—	—	—	
イールド(円)	11.8	10.0	7.8	9.2	8.9	9.0	8.6	—	—	—	—	
国際線貨物												
貨物収入	155,503	308,088	328,750	160,503	102,697	125,015	118,002	93,301	113,309	124,772	104,736	1,027,032
貨物輸送重量(トン)	679,797	805,799	976,644	655,019	866,821	913,915	994,593	954,027	810,628	841,765	710,610	
国内線貨物												
貨物収入	22,485	24,119	24,932	20,881	25,533	27,454	30,710	30,860	31,740	32,584	32,116	148,504
貨物輸送重量(トン)	253,083	253,661	251,332	218,032	373,176	393,773	436,790	451,266	466,979	475,462	477,081	

注：1. 2023年度末現在の連結子会社は55社、持分法適用子会社・関連会社は13社です。

2. 各年4月1日から翌年3月31日まで

3. 米ドル表記は便宜上のものであり、2024年3月31日の1米ドル＝151.41円で換算しています。

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

5. 従来、預入期間が3ヶ月を超える定期預金は資金の範囲に含めていませんでしたが、2023年度より、6ヶ月以内の定期預金を含めることとしています(2022年度も変更を反映)。

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

7. EBITDA(償却前営業利益)＝営業利益＋減価償却費

8. 自己資本＝株主資本＋評価・換算差額等

9. 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

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

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

12. デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債÷自己資本

13. 総資産回転率＝売上高÷期中平均総資産

14. LCC収入には附帯収入を含みます。

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

※ 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

財務分析

経営環境

経済一般情勢

当期のわが国経済は、企業収益および雇用環境の改善が続く中、景気については一部に足踏みがみられるものの緩やかに回復しています。

今後の見通しとして、日本経済は雇用・所得環境が改善し、景気の緩やかな回復が続くことが期待されています。一方、世界経済は、世界的な金融引き締めや中国経済の先行き懸念等が景気の下振れリスクとして想定されます。航空業界を取り巻く環境は、国内線ではレジャー需要が好調に推移し、国際線では訪日需要やビジネス需要の回復傾向が続くと見込まれますが、ウクライナや中東地域情勢等の地政学リスクの動向に注視が必要です。

原油市況

OPEC プラス加盟国による自主減産や中東情勢の緊迫化等により、原油価格は年度を通して値動きの大きい展開となりました。期初は、米国の金融機関の破綻等による世界的な景気の減速リスク等から、価格が一時的に下落しましたが、その後はロシアやサウジアラビアによる自主減産を受けた供給懸念等の影響で、23年9月には100米ドル／バレル近くまで上昇しました。当期平均の原油価格は82.45米ドル／バレル、当期末は86.8米ドル／バレルとなりました。

また、シンガポールケロシン価格も原油価格に連動して推移し、当期平均価格は104.0米ドル／バレル、当期末で100.7米ドル／バレルとなりました。

為替相場

当期のドル円為替相場は、米国の金融引き締めと日本の金融緩和維持による日米の金利差拡大を背景に23年11月と24年3月に152円近くまで円安が進行しました。一年を通して円安米ドル高が進んだ結果、当期平均の為替相場は144.59円／米ドル、当期末時点では151.35円／米ドルとなりました。

航空需要動向

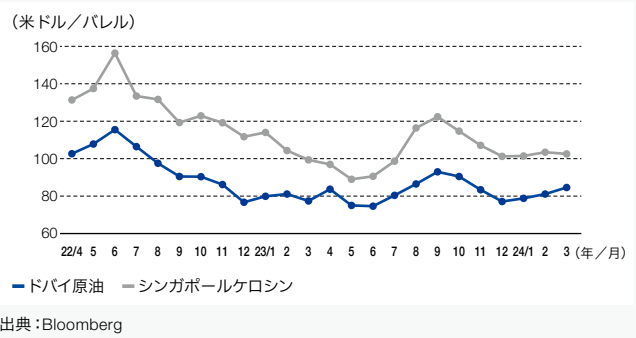
2023年における国際航空運送協会(IATA)加盟の航空会社の旅客キロは、国際線定期航空輸送で前年比41.4% 増、国内線定期航空輸送で同30.2% 増となりました。また、世界の定期航空貨物の有償貨物トンキロは同25.0% 増となりました(IATA World Air Transport Statistics, 2024)。

日本における当期の国内線定期航空輸送の旅客数は、「幹線※」が前期比13.8% 増の4,485万人、「ローカル線※」は同

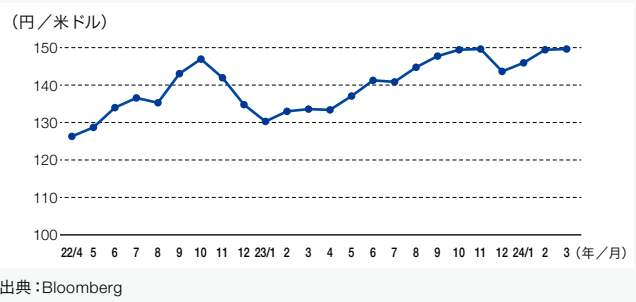
17.0% 増の5,995万人となり、全体で同15.6% 増の10,481万人となりました。また、貨物重量は同1.0% 増の55万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同85.7% 増の1,766万人となり、貨物重量は同6.7% 減の137万トンとなりました(国土交通省「航空輸送統計年報の概要」)。

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

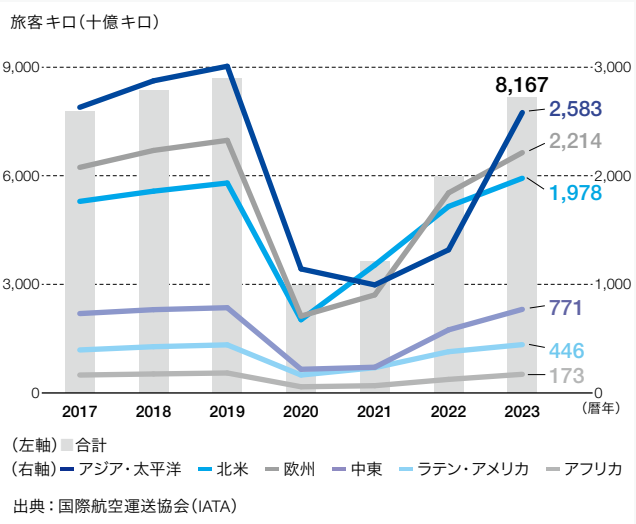
ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の月別推移



為替市況の月別推移



世界の航空旅客輸送の推移



2023年度(当期)の業績

ANAグループの概況

ANAグループは、ANAホールディングス(株)を持株会社とし、全日本空輸(株)を含む子会社136社、関連会社36社(連結対象範囲は連結子会社55社、持分法適用子会社・関連会社13社)により構成されています。グループ従業員数は、前期末から718人増加して41,225人となりました(いずれも当期末現在)。

航空業界を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症に変更されたこと等を背景に、旺盛な訪日需要と国内のレジャー需要に支えられ、国際線旅客・国内線旅客ともに好調に推移しました。

経営成績では、このような経済情勢の下、航空事業を中心に増収となったことから売上高は前期から大幅に増加しました。コストに関しては、運航規模を拡大したこと等に伴い、変動費を中心に増加しましたが、コストマネジメントの徹底を継続したこと等から過去最高益となりました。

セグメント別実績

(年度)	売上高			営業利益 (損失)			EBITDA		
	2023	2022	増減	2023	2022	増減	2023	2022	増減
航空事業	¥1,869,552	¥1,539,443	¥330,109	¥207,975	¥124,158	¥83,817	¥344,583	¥262,611	¥81,972
航空関連事業	298,820	247,129	51,691	6,769	2,332	4,437	10,820	6,685	4,135
旅行事業	78,541	73,815	4,726	1,371	(277)	1,648	1,880	(89)	1,969
商社事業	117,919	103,252	14,667	4,574	3,511	1,063	5,556	4,442	1,114
報告セグメント計	2,364,832	1,963,639	401,193	220,689	129,724	90,965	362,839	273,649	89,190
その他	41,244	38,066	3,178	546	599	(53)	711	987	(276)
調整額	(350,148)	(294,221)	(55,927)	(13,324)	(10,293)	(3,031)	(13,324)	(10,293)	(3,031)
合計 (連結)	¥2,055,928	¥1,707,484	¥348,444	¥207,911	¥120,030	¥87,881	¥350,226	¥264,343	¥85,883

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

財政状態では、売上高の増加等により利益剰余金が黒字化しました。また、現金及び預金に有価証券を加えた手元流動性資金は1兆2,578億円となりました。

連結売上高・営業費用・営業利益

当期は、訪日需要と国内のレジャー需要を確実に取り込んだ結果、連結売上高は前期から3,484億円増(前期比20.4% 増)の2兆559億円となりました。

事業規模拡大に伴う運航関連費用の増加があった一方、徹底したコストマネジメントを継続した結果、営業利益は2,079億円(前期 営業利益1,200億円)となりました。

セグメント別の状況

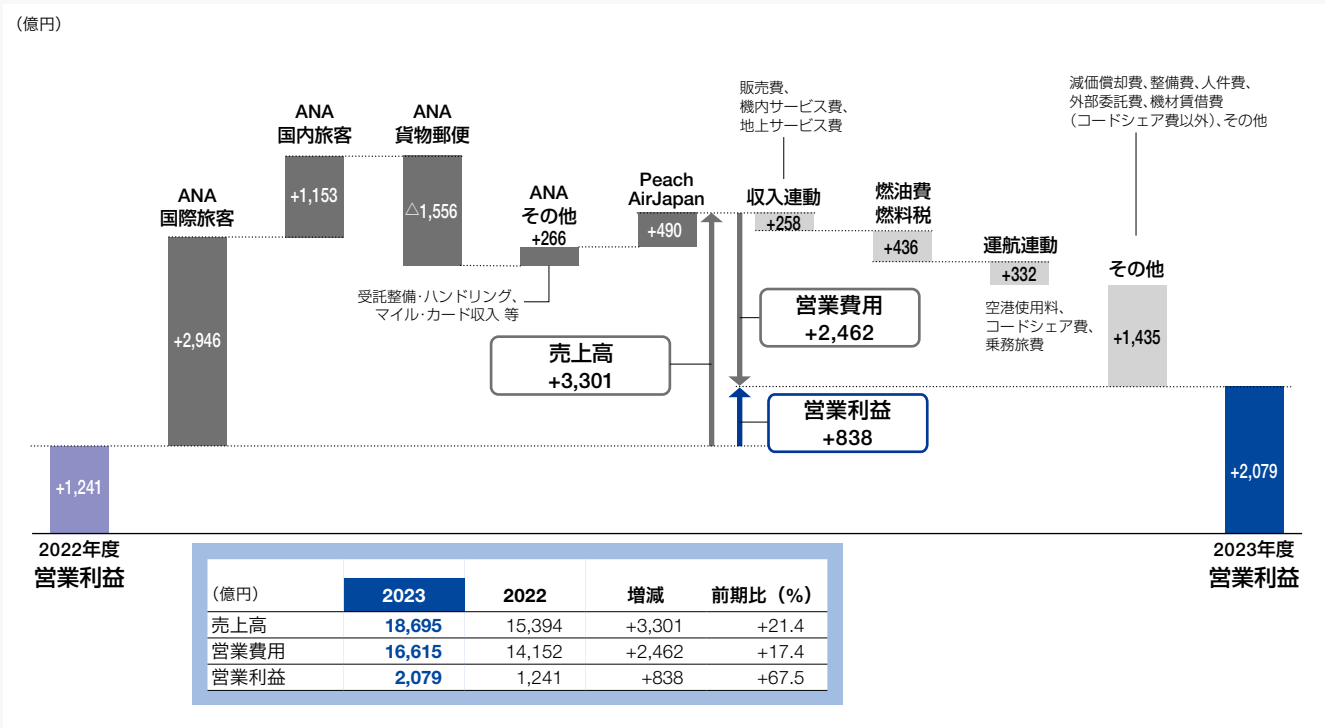
ANAグループでは、報告セグメントを「航空事業」「航空関連事業」「旅行事業」「商社事業」に区分しています。

財務分析

【航空事業】

航空事業においては、新型コロナウイルスが感染症法上の5類に移行したこと等を背景に、国内・国際ともに堅調な旅客需要を獲得した結果、売上高は前期を大幅に上回り1兆8,695億円(前期比21.4%増)となりました。費用面では、事業規模拡大に伴う運航関連費用が増加したものの、コストマネジメント等を通じた費用抑制に努めたことで、営業利益は2,079億円(前期 営業利益1,241億円)となりました。

2023年度 営業利益増減要因(2022年度差)



なお、当社グループは英国SKYTRAX社から顧客満足で最高評価となる「5スター」に11年連続で認定されたほか、「2024 World Airline Awards」にて、昨年に引き続き「空港サービス全般」をはじめ2部門で、最も優秀な航空会社選ばれました。

また、本年2月に新たなブランドとしてAirJapanが事業を開始し、成田-バンコク線、成田-仁川線を開設しました。当社グループは3つのブランドの強みを最大限に活かして、お客様の利便性向上と航空事業の利益拡大に努めていきます。

事業別の業績概要は次の通りです。

ANA国際線旅客

中期的な利益成長の柱として、好調な需要動向を背景に事業規模を拡大し、収入を最大化

2023年度の振り返り

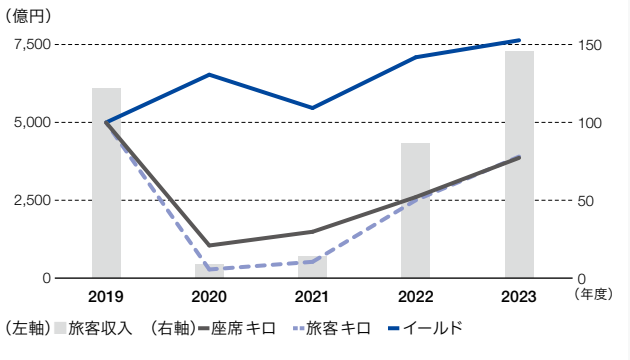
年度を通して訪日需要が好調に推移したことに加え、日本発のレジャー需要やビジネス需要の回復が進みました。また、北米-中国間の接続需要を中心に各方面で需給バランスが逼迫した状況が続きました。そうした環境の中、2023年4月から羽田-北京線、羽田-上海(浦東・虹橋)線をはじめとした中国路線、10月から成田-パース線等を順次再開したことに加え、12月から成田-ホノルル線をエアバスA380型機「FLYING HONU」で毎日2往復運航し、通期で運航規模を拡大することで回復する需要を積極的に取り込みました。

営業・サービス面では、国際線の復便に伴い、2023年7月に羽田空港第2ターミナル国際線施設が3年ぶりに再開し、国内線と国際線の乗り継ぎ利便性が向上しました。また、関西空港と羽田空港第2ターミナル国際線施設のANAラウンジの営業を再開したことに加え、2024年3月より国際線機内食のコラボレーションメニューを刷新する等、快適性のさらなる向上に努めました。以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比48.5%増、旅客キロが同56.0%増となり、座席利用率は同3.7ポイント増加の77.3%となりました。旅客数は同69.4%増の713万人、単価は同0.8%減の102,058円となり、売上高は同68.0%増の7,281億円となりました。旅客数・収入ともに前期を大幅に上回り、国際線旅客事業の収入が初めて国内旅客事業を越え、ANAグループ最大の収益源となりました。

2024年度の事業方針

2024年度は日本発着路線の座席供給量が各方面で増加することが予想されます。当社としては、引き続き好調な訪日需要や堅調に伸びている日本発ビジネス需要の取り込みを強化し、さらなる収入・収益性の向上を図っていきます。2024年7月から羽田-ミュンヘン線、羽田-パリ線を増便し、8月からは羽田-ウィーン線を再開するほか、羽田-ミラノ線、羽田-ストックホルム線、羽田-イスタンブール線を2024年度下期中に開設する等、好調な欧州路線を中心に生産量を拡大し、国際線ネットワークのさらなる拡充を進めます。

ANA国際線旅客の実績



※1 座席キロ、旅客キロ、イールドは2019年度を100とした指数
※2 2020年度以前の実績は収益認識に関する会計基準に基づいて補正(特典航空券の利用旅客を含む)

(年度)	2023	2022	前期比(%)
座席キロ(百万)	53,281	35,875	+48.5
旅客キロ(百万)	41,192	26,408	+56.0
旅客数(千人)	7,134	4,212	+69.4
座席利用率(%)	77.3	73.6	+3.7pt※
旅客収入(億円)	7,281	4,334	+68.0
ユニットレベニュー(円)	13.7	12.1	+13.1
イールド(円)	17.7	16.4	+7.7
旅客単価(円)	102,058	102,899	△0.8

※ 座席利用率は前期差



成田-パース線運航再開



エアバスA380型機「FLYING HONU」3号機

ANA 国内線旅客

機材・ネットワークの需給適合を推進し、収益性を追求

2023年度の振り返り

当初の想定よりもビジネス需要の回復が遅れたことに加え、プラット・アンド・ホイットニー社製PW1100Gエンジンの点検整備等による減便の影響があったものの、新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症に変更されたことなどを背景に、レジャー需要は前期に引き続いて好調に推移しました。週末や連休を中心に機材の大型化を行ったことに加え、「ANA SUPER VALUEセール」の実施等により旺盛なレジャー需要を着実に取り込みました。加えて、セール実施時にも路線や便ごとの需要動向に合わせた運賃設定を徹底する等の取り組みで単価の水準が向上した結果、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

営業・サービス面では、2023年7月の羽田空港国内線ANA SUITE LOUNGEのリニューアルに伴い、座席数を増やしたことに加え、防音個室ブース席を新設する等、利便性と快適性の向上に努めました。また、10月から特別塗装機「ANA Future Promise Prop」の定期運航を開始しました。再生素材を使用した機内サービス品の活用やCO₂排出抑制につながる運航オペレーションを行う等、環境に配慮した取り組みを推進しました。

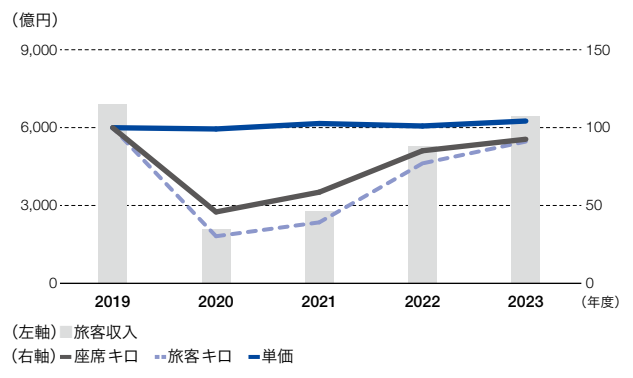
以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比8.7%増、旅客キロが同18.2%増となり、座席利用率は同5.7ポイント増の70.2%となりました。旅客数は同18.0%増の4,076万人、単価は3.2%増の15,820円となり、売上高は同21.8%増の6,449億円となりました。

2024年度の事業方針

引き続きレジャー需要が好調に推移することに加え、さらなるビジネス需要や訪日需要の増加を見通しています。「ANA Smart Travel」をはじめとしたデジタル活用によるお客様の利便性向上と事業効率化にも引き続き取り組むほか、新たに

大型機のボーイング787-10型機を羽田－新千歳線等に投入し旺盛な需要を取り込む等、多様な保有機材やPeachとの連携強化による路線ごとの需給適合の精緻化を進め、収益性を向上していきます。

ANA 国内線旅客の実績



※1 座席キロ、旅客キロ、単価は2019年度を100とした指数
※2 2020年度以前の実績は収益認識に関する会計基準に基づいて補正(特典航空券の利用旅客を含む)

(年度)	2023	2022	前期比(%)
座席キロ(百万)	54,225	49,901	+8.7
旅客キロ(百万)	38,060	32,201	+18.2
旅客数(千人)	40,763	34,534	+18.0
座席利用率(%)	70.2	64.5	+5.7pt※
旅客収入(億円)	6,449	5,295	+21.8
ユニットレベニュー(円)	11.9	10.6	+12.1
イールド(円)	16.9	16.4	+3.0
旅客単価(円)	15,820	15,335	+3.2

※ 座席利用率は前期差



国内線仕様のボーイング787-10型機



リニューアルした羽田空港国内線ANA SUITE LOUNGE

ANA 貨物郵便

需要動向を見極め柔軟に供給量を調整、収益確保の取り組みを継続

2023年度の振り返り

国際線貨物事業では、旅客便の回復に伴い航空貨物の輸送スペースが増加する一方で、半導体・電子部品、自動車関連部品といった主要商材の需要減退が続き、コロナ禍で逼迫していた航空貨物の需給バランスは正常化に向かいました。そうした環境の中で、市況を見極めフレイターの生産量を機動的に調整することで、収益性を確保しながら需要を獲得しました。下期以降は、中国発北米向けの三国間貨物の旺盛な需要を着実に取り込み収益の最大化に努めました。また、2023年9月より、航空便をご利用いただく企業の脱炭素化をサポートするプログラム「SAF Flight Initiative」において、貨物代理店に加え荷主企業を対象としてCO₂削減証書を発行するサービスを開始し、環境目標実現に貢献する取り組みを推進しました。

以上の結果、当期の国際線貨物輸送重量は67万トン(前期比15.6%減)となり、売上高は1,555億円(同49.5%減)となりました。また、有効貨物トンキロは前期比4.4%減、有償貨物トンキロは同16.5%減となりました。

国内線貨物事業では、年間を通じて航空輸送需要の回復が鈍く、当期の有効貨物トンキロは前期比19.4%増、貨物輸送重量は同0.2%減の25万トン、売上高は同6.8%減の224億円となりました。

以上の結果、貨物郵便の売上高は、前期比45.6%減の1,857億円となりました。

2024年度の事業方針

国際貨物では、自動車関連部品や半導体を中心に主要商材の需要が徐々に回復すると見通しています。引き続き需要に応じて柔軟かつ機動的に生産量を調整していくことに加え、大型フレイターを活かした特殊貨物の獲得や商品力強化による高単価商材の囲い込みといった収益確保の取り組みを

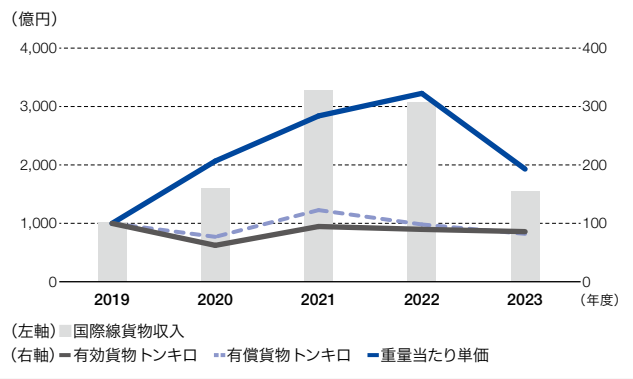


ボーイング777F型機

実施し、収入の最大化につなげていきます。国内貨物では、2024年4月より昼間帯限定の運賃を新設し国内旅客便の貨物空きスペースを有効活用することで、物流業界が直面する「2024年問題」への対応を進めるとともに航空貨物の利用拡大を図っていきます。

なお、日本貨物航空株式会社の株式取得については、効力発生日を2025年3月31日に変更しました。

国際線貨物事業の実績



※ 有効貨物トンキロ、有償貨物トンキロ、重量当たり単価は2019年度を100とした指数

貨物郵便事業の実績

(年度)	2023	2022	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)	1,857	3,413	△ 45.6
国際線			
有効貨物トンキロ(百万)	6,316	6,605	△ 4.4
有償貨物トンキロ(百万)	3,464	4,147	△ 16.5
貨物輸送重量(千トン)	679	805	△ 15.6
貨物収入(億円)	1,555	3,080	△ 49.5
貨物重量単価(円/kg)	229	382	△ 40.2
郵便収入(億円)	50	62	△ 19.5
国内線			
有効貨物トンキロ(百万)	1,687	1,413	+19.4
有償貨物トンキロ(百万)	280	281	△ 0.4
貨物輸送重量(千トン)	253	253	△ 0.2
貨物収入(億円)	224	241	△ 6.8
貨物重量単価(円/kg)	89	95	△ 6.6
郵便収入(億円)	27	28	△ 5.9



「SAF Flight Initiative」カーゴ・プログラム 新サービス開始

Peach・AirJapan

マルチブランドの最適化を進め、市場シェアと収益を拡大

Peach：2023年度の振り返り

2023年5月から関西－上海（浦東）線、羽田－上海（浦東）線、8月から関西－高雄線を再開し、コロナ禍で運休していた羽田空港と関西空港発着の国際線就航路線がすべて復活しました。加えて、9月から関西－香港線、関西－台北線等を増便したほか、沖縄－台北線が就航10周年を迎えました。国際線の運航を段階的に増強することで旺盛な訪日需要を積極的に取り込みました。国内線でも好調なレジャー需要を着実に獲得した結果、5期ぶりに通期で営業黒字となりました。

営業・サービス面では、割引対象路線が毎月変わる「シークレットセール」やANAと共同で行った「ピーチポイントプレゼントキャンペーン」等の実施により、レジャー需要のさらなる喚起を図るとともに新規顧客の取り込みに努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比10.0％増、旅客キロが同29.9％増となり、座席利用率は同13.2ポイント増の86.7％となりました。旅客数は同20.2％増の934万人、単価は同27.2％増の14,772円、売上高は同52.9％増の1,380億円となりました。

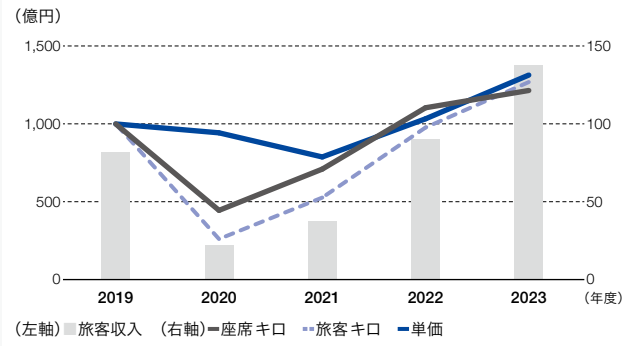
Peach：2024年度の事業方針

関西－新千歳線や成田－那覇線の増便等により、国内レジャー需要等を引き続き開拓し、収益力の強化を図っていきます。また新規路線開設や増便等で国際線の生産量構成比を拡大し、好調な訪日需要を獲得することで、グループ利益に貢献します。



台北－沖縄線就航10周年

Peachの実績



※1 座席キロ、旅客キロ、単価は2019年度を100とした指数
※2 上記 グラフは売上高に付帯収入を含む
※3 2019年度はバニラエアの実績を含む

(年度)	2023	2022	前期比 (%)
座席キロ (百万)	13,461	12,232	+10.0
旅客キロ (百万)	11,677	8,991	+29.9
旅客数 (千人)	9,343	7,775	+20.2
座席利用率 (%)	86.7	73.5	+13.2pt*
売上高 (億円)	1,380	902	+52.9
ユニットレベニュー (円)	10.3	7.4	+39.0
イールド (円)	11.8	10.0	+17.7
旅客単価 (円)	14,772	11,610	+27.2

※ 座席利用率は前期差

AirJapan

2024年2月9日から新たなブランドとして事業を開始し、成田－バンコク線、成田－仁川線を開設しました。また2024年4月に2号機目の機材を導入し、成田－シンガポール線の開設や成田－バンコク線、成田－仁川線の増便を行うことで事業規模を拡大しました。快適性とリーズナブルな運賃を両立した「ハイブリッドエアライン」として、今後も訪日需要等を着実に獲得するべく、運航規模を拡大しながら売上高を増加させていきます。



成田－バンコク線新規就航

その他

航空事業におけるその他の収入は1,726億円（前期比19.3％増）となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイレージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入、2024年2月に運航を開始したAirJapanブランドの収入等が含まれています。

【営業費用】

航空事業における営業費用は、前期比2,462億円増の1兆6,615億円となりました。費用別の実績、および前期からの増減要因は次の通りです。

航空事業 売上高・営業費用

(年度)	2023	2022	増減
売上高	¥1,869,552	¥1,539,443	¥ 330,109
国際線 旅客収入	728,168	433,470	294,698
貨物収入	155,503	308,088	(152,585)
郵便収入	5,048	6,268	(1,220)
国内線 旅客収入	644,902	529,593	115,309
貨物収入	22,485	24,119	(1,634)
郵便収入	2,728	2,898	(170)
LCC収入	138,030	90,265	47,765
その他収入	172,688	144,742	27,946
営業費用	1,661,577	1,415,285	246,292
燃油費及び燃料税	391,382	347,729	43,653
空港使用料	86,593	60,540	26,053
航空機材賃借費	147,902	133,388	14,514
減価償却費	136,608	138,453	(1,845)
整備部品・外注費	186,065	138,049	48,016
人件費	216,308	193,416	22,892
販売費	55,732	47,630	8,102
外部委託費	257,142	207,023	50,119
その他	183,845	149,057	34,788
営業利益	¥ 207,975	¥ 124,158	¥ 83,817

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比436億円増（同12.6％増）の3,913億円となり、航空事業における営業費用全体に占める割合は、前期の24.6％から23.6％となりました。

前期からの増加額436億円の内訳として、ANA 数量要因で約510億円の増加、LCCで約50億円の増加、ANA 単価要因（ヘッジ効果を含む）で約120億円の減少となっています。

〈空港使用料〉

運航回数は、国内線旅客機が前期比1.6％増、国際線旅客機が同16.4％増、フレイターが同43.0％減となりました（Peach運航便を除く）。旅客便の運航回数が増加した一方で着陸料などの軽減措置により、空港使用料は前期比260億円増（同43.0％増）の865億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、エンジンの点検整備の影響を最小限に抑えることを目的にエンジンのリースを増やしたことなどにより、前期比145億円増（同10.9％増）の1,479億円となりました。

〈減価償却費〉

減価償却費は、航空機や無形資産の償却満了により、前期比18億円減（同1.3％減）の1,366億円となりました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、航空機の運航回数増加により整備機会が増加したことやエンジンの点検整備の影響から、前期比480億円増（同34.8％増）の1,860億円となりました。

〈人件費〉

人件費は、月例賃金のベースアップや賞与引当金の増加、生産量の回復に伴う乗務手当の増加などにより、前期比228億円増（同11.8％増）の2,163億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、国際線を中心とした旅客収入の増加により販売手数料が増加し、前期比81億円増（同17.0％増）の557億円となりました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、旅客便の運航回数の増加や契約更改に伴う委託費用の増加に伴い、前期比501億円増（同24.2％増）の2,571億円となりました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比347億円増（同23.3％増）の1,838億円となりました。国際線を中心に旅客数が増加したことに伴い、機内サービス費用が増加したことが主な要因です。

財務分析

【航空関連事業】

外国航空会社から旅客の搭乗受付や手荷物搭載等の空港地上支援業務の受託が増えたことに加え、旅客需要の回復に伴い機内食関連業務が増加したこと等により、航空関連事業における当期の売上高は前期比516億円増（同20.9％増）の2,988億円、営業利益は67億円（前期 営業利益23億円）となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

（年度）	2023	2022	増減
売上高	¥298,820	¥247,129	¥51,691
営業費用	292,051	244,797	47,254
営業利益	¥ 6,769	¥ 2,332	¥ 4,437

【旅行事業】

国内旅行については、全国旅行支援が実施された前期と比べてダイナミックパッケージ商品の取り扱いが減少したこと等から、売上高は前期を下回りました。

海外旅行については、主力のハワイ方面に加え韓国・台湾を中心としたアジア方面への個人旅行等の需要を積極的に取り込み、売上高は前期を上回りました。

以上の結果、当期の旅行事業における売上高・営業利益ともに前期を上回り、売上高は、前期比47億円増（同6.4％増）の785億円、営業利益は13億円（前期 営業損失2億円）となりました。

当社グループは、航空予約データをもとにお客様の行動にあわせた情報を提供するデジタル広告配信 サービス「ANA Moment Ads」を2023年11月から開始しました。また、モバイルペイメントサービス「ANA Pay」において、2023年5月から1マイルよりチャージが可能となったほか、2023年11月からコード決済に対応する等、機能強化に取り組みました。今後もお客様のさらなる利便性向上に努め、「マイルで生活できる世界」の具現化を推進していきます。

旅行事業 売上高・営業費用

（年度）	2023	2022	増減
売上高	¥78,541	¥73,815	¥ 4,726
国内パッケージ商品収入	44,888	45,954	(1,066)
国際パッケージ商品収入	3,947	1,512	2,435
その他収入	29,706	26,349	3,357
営業費用	77,170	74,092	3,078
営業利益	¥ 1,371	¥ (277)	¥ 1,648

【商社事業】

旅客需要の増加に伴い、空港物販店「ANA FESTA」、免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や観光土産品卸売「FUJISEY」の売上が好調に推移したことに加え、食品事業において主力商品であるバナナの取扱高が増加したこと等により、営業利益は前期を上回りました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比146億円増（同14.2％増）の1,179億円、営業利益は10億円増（同30.3％増）の45億円となりました。

商社事業 売上高・営業費用

（年度）	2023	2022	増減
売上高	¥117,919	¥103,252	¥14,667
営業費用	113,345	99,741	13,604
営業利益	¥ 4,574	¥ 3,511	¥ 1,063

【その他】

不動産関連事業や空港設備保守管理事業において取扱高が増加したこと等から、売上高は前期を上回ったものの、人件費が増加したこと等から営業利益は前期を下回りました。

以上の結果、その他の売上高は前期比31億円増（同8.3％増）の412億円、営業利益は前期比ほぼ横ばい（同8.8％減）の5億円となりました。

その他 売上高・営業費用

（年度）	2023	2022	増減
売上高	¥41,244	¥38,066	¥3,178
営業費用	40,698	37,467	3,231
営業利益	¥ 546	¥ 599	¥ (53)

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、30億円の損失となりました。保有している有価証券の減損などが影響しています。

営業外損益・特別損益

（年度）	2023	2022	増減
営業外収益	¥ 30,774	¥ 28,589	¥ 2,185
受取利息	1,294	838	456
受取配当金	1,311	1,092	219
持分法による投資利益	1,060	801	259
為替差益	4,459	2,306	2,153
資産売却益	2,265	7,854	(5,589)
固定資産受贈益	367	1,060	(693)
雇用調整助成金	—	5,043	(5,043)
補償金	14,404	—	14,404
その他	5,614	9,595	(3,981)
営業外費用	(31,029)	(36,809)	5,780
支払利息	(23,324)	(24,845)	1,521
資産売却損	50	(85)	135
資産除却損	(4,866)	(3,233)	(1,633)
休止機材費	—	(4,638)	4,638
その他	(2,789)	(4,008)	1,219
特別利益	—	3,574	(3,574)
固定資産売却益	—	1,587	(1,587)
為替換算調整勘定取崩益	—	1,987	(1,987)
特別損失	(2,818)	(1,042)	(1,776)
投資有価証券評価損	(2,818)	(1,042)	(1,776)
合計	¥ (3,073)	¥ (5,688)	¥ 2,615

親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純利益は、2,048億円（前期 1,143億円）となりました。法人税、住民税及び事業税の差引、その他調整後の親会社株主に帰属する当期純利益は1,570億円（前期 894億円）、1株当たり当期純利益は335.09円（前期 190.24円）となりました。

包括利益については、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことなどから、1,838億円（前期 632億円）となりました。

キャッシュフロー

基本的な考え方

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

運転資金および設備投資資金（主に航空機等）につきましては、自己資金または銀行借入、および社債発行により資金調達することとしており、事業運営上必要な流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針としています。なお、2024年3月31日現在、複数の金融機関との間で合計1,000億円のコミットメントライン契約を締結しています。

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

当期の状況

当期の営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローを合算したフリーキャッシュフローは210億円の収入、財務活動によるキャッシュフローは1,360億円の支出となりました。その結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は期初に比べて1,109億円減少し、1兆25億円となりました。

営業活動によるキャッシュフロー

当期の営業活動によるキャッシュフローは、当期の税金等調整前当期純利益2,048億円の減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算を行った結果、前期の4,498億円の収入に対し4,206億円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュフロー

当期の投資活動によるキャッシュフローは、航空機等をはじめとした設備投資により、前期の783億円の支出に対し3,995億円の支出となりました。なお、定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入（3ヶ月超の譲渡性預金等の出入金を含む）の合計は1,850億円の支出となり、この資金移動を除いた実質的な投資活動によるキャッシュフローは、2,144億円の支出となりました。

フリーキャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフローが4,206億円の収入、投資活動によるキャッシュフローが3,995億円の支出となったことから、当期のフリーキャッシュフローは、前期から3,504億円減少し210億円の収入となりました。なお、定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入（3ヶ月超の譲渡性預金等の出入金を含む）を除いた実質フリーキャッシュフローは、前期の3,731億円の収入に対し2,061億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュフロー

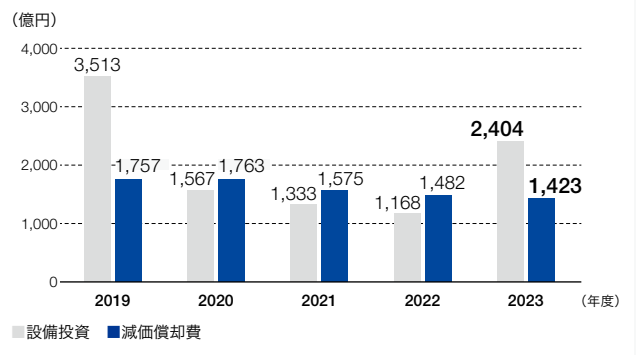
当期の財務活動によるキャッシュフローは、転換社債型新株予約権付社債の償還および借入金の返済等があったことから、前期の1,429億円の支出に対して1,360億円の支出となりました。

設備投資と機材調達

設備投資

ANAグループでは、2020年度以降、一時的に航空機を中心とした投資規模を抑制するとともに、実施時期についても

設備投資※と減価償却費



※ 設備投資は固定資産のみ

適宜見直しを行っています。当期の設備投資額は、前期比105.7%増となる2,404億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比103.5%増の2,343億円、航空関連事業において同34.5%増の28億円、旅行事業において同75.7%増の25億円、商社事業において同66.5%増の19億円、その他において同5.0%増の1億円となりました。

機材調達の基本的な考え方

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

ANAグループの機材戦略は、「低燃費機材の導入によるコスト競争力の強化」「中・小型機比率の向上による需給適合の推進」「国際線事業を代表とする成長分野へのリソース配分」という3つの基本方針に基づいています。

当期における機材導入・退役等について

機種	当期末運用機材数	保有機数	リース機数
エアバス A380-800型機	3	3	0
ボーイング 777-300型機	18	9	9
ボーイング 777-200型機	10	10 (+1)	0 (△1)
ボーイング 777F型機	2	2	0
ボーイング 787-10型機	5 (+2)	4 (+2)	1
ボーイング 787-9型機	43 (+3)	37 (+3)	6
ボーイング 787-8型機	36	31	5
ボーイング 767-300型機	15	15	0
ボーイング 767-300F型機	9	6	3
エアバス A321-200neoLR型機	3	0	3
エアバス A321-200neo型機	22	0	22
エアバス A321-200型機	4	0	4
エアバス A320-200neo型機	26 (+5)	11	15 (+5)
エアバス A320-200型機	19 (△8)	0	19 (△8)
ボーイング 737-800型機	39	26 (+2)	13 (△2)
デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400型機	24	24	0
合計	278 (+2)	178 (+8)	100 (△6)

2024年度の機材調達計画

合計8機の導入を計画しています。内訳は、ボーイング787-10型機5機、ボーイング787-9型機1機、エアバスA320-200neo型機2機です。

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

2023年度(当期)の機材調達の実績

前述の機材戦略のもと、当期末におけるANAグループの機材数は、前期末から2機増えて278機となりました。

当期における機種別の機材数の増減については、下表の通りです。ANAグループで増加した航空機は10機であり、内訳は、ボーイング787-10型機2機、ボーイング787-9型機3機、エアバスA320-200neo型機5機です。一方で、8機のエアバスA320-200型機が退役しました。

一方、退役予定の航空機は6機であり、内訳は、ボーイング767-300F型機3機、エアバスA320-200型機3機です。

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から2,028億円増加し、3兆5,695億円となりました。

流動資産は、前期末から1,503億円増加し、1兆7,011億円となりました。現金及び預金は前期末から27億円減少して6,008億円、有価証券が同768億円増加して6,569億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同740億円増加の1兆2,578億円となりました。固定資産は、航空機の購入等により、前期末に比べ529億円増加し、1兆8,678億円となりました。

なお、中期的には、総資産を圧縮して、効率的な財務運営に切り替えていきます。

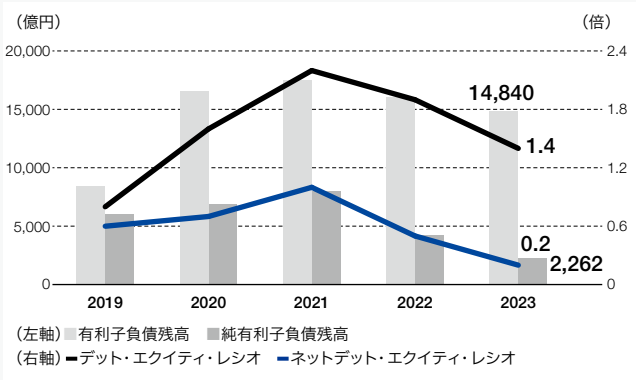
負債

当期末の負債は、前期末から205億円増加し、2兆5,169億円となりました。

流動負債は、航空券の予約拡大に伴って契約負債が増加したことが主な要因となり、前期末から1,520億円増加の1兆354億円となりました。固定負債は、前期末から1,314億円減少し、1兆4,814億円となりました。

リース債務を含む有利子負債は、借入金の返済等から前期末に比べて1,238億円減少し、1兆4,840億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末から0.4ポイント減少して1.4倍となりました。純有利子負債をベースとした、ネットデット・エクイティ・レシオは、0.2倍となります。

有利子負債残高とデット・エクイティ・レシオ※



※ オフバランス・リース債務含まず

有利子負債内訳

(年度末)	2023	2022	増減
短期借入債務：	¥ 229,998	¥ 209,850	¥ 20,148
短期借入金	84,170	92,170	(8,000)
1年内返済予定の長期借入金	73,777	84,633	(10,856)
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	70,000	30,000	40,000
リース債務	2,051	3,047	(996)
長期借入債務※：	1,254,038	1,398,068	(144,030)
社債	155,000	155,000	0
転換社債型新株予約権付社債	150,000	220,000	(70,000)
長期借入金	943,808	1,017,585	(73,777)
リース債務	5,230	5,483	(253)
有利子負債合計	¥1,484,036	¥1,607,918	¥(123,882)

※ 1年内返済予定の長期借入金および償還予定の社債を除く

純資産

当期末の純資産は、1,822億円増加し、1兆526億円となりました。

株主資本は、当期純利益の計上により利益剰余金が増加したことから、前年度末から1,566億円増加し、9,511億円となりました。

当期末のその他の包括利益累計額は、繰延ヘッジ損益等の増加により、前期末に比べて254億円増加し、933億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から1,820億円増加し1兆445億円となり、自己資本比率は同3.6ポイント増の29.3%となりました。

当期末における1株当たり純資産は、前期末の1,833.64円から2,222.03円となりました。

格付の状況

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

2024年3月31日現在の格付は以下の通りです。

格付の状況(2024年3月31日現在)

	JCR	R&I
発行体格付	A-	A-
アウトルック	ポジティブ	安定的

退職給付債務

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

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

退職給付債務・費用に関する事項

(年度／年度末)	2023	2022
退職給付債務	¥(215,433)	¥(217,079)
年金資産	58,604	57,568
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(156,829)	(159,511)
退職給付に係る負債	(160,027)	(161,129)
退職給付に係る資産	3,198	1,618
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(156,829)	(159,511)
確定給付制度に係る退職給付費用	14,279	14,765
主要な数理計算上の基礎		
割引率	0.1-1.6%	0.1-1.5%
長期期待運用収益率	1.0-2.5%	1.0-2.5%
確定拠出制度への要拠出額	¥4,825	¥4,587

燃油および為替ヘッジについて

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

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

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

利益配分

利益配分に関する基本方針

当社では、株主に対する還元を経営の重要課題として認識しています。

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

当期の配当と2024年度の予定

当期の売上高は、旺盛な訪日需要とレジャー需要に支えられ、国際線旅客・国内線旅客が好調に推移し、航空事業を中心に増収となった結果、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はともに増益となりました。当期の配当につきましては、2023年10月31日に発表した前回予想と比べて20円増額し、1株当たり50円とさせていただきます。次期の配当につきましては、「2023-25年度中期経営戦略」の課題を遂行した上で、1株につき50円を予定しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	百万円		
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 603,686	¥ 600,893	¥ (2,793)
受取手形及び営業未収入金	186,085	217,084	30,999
リース債権及びリース投資資産	14,724	12,219	(2,505)
有価証券	580,037	656,913	76,876
商品	8,958	11,743	2,785
貯蔵品	35,697	42,218	6,521
その他	121,891	160,405	38,514
貸倒引当金	(258)	(285)	(27)
流動資産合計	1,550,820	1,701,190	150,370
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	92,156	85,057	(7,099)
航空機（純額）	904,339	933,838	29,499
機械装置及び運搬具（純額）	27,423	28,476	1,053
工具、器具及び備品（純額）	12,600	11,112	(1,488)
土地	44,045	44,069	24
リース資産（純額）	3,782	4,028	246
建設仮勘定	186,967	224,173	37,206
有形固定資産合計	1,271,312	1,330,753	59,441
無形固定資産			
のれん	18,115	15,999	(2,116)
その他	69,705	87,908	18,203
無形固定資産合計	87,820	103,907	16,087
投資その他の資産			
投資有価証券	149,952	156,425	6,473
長期貸付金	6,635	6,144	(491)
繰延税金資産	263,303	213,374	(49,929)
退職給付に係る資産	1,618	3,198	1,580
その他	37,753	57,216	19,463
貸倒引当金	(3,486)	(3,210)	276
投資その他の資産合計	455,775	433,147	(22,628)
固定資産合計	1,814,907	1,867,807	52,900
繰延資産	997	533	(464)
資産合計	¥3,366,724	¥3,569,530	¥202,806

	百万円		
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
負債の部			
流動負債			
営業未払金	¥ 162,969	¥ 229,273	¥ 66,304
短期借入金	92,170	84,170	(8,000)
1年内返済予定の長期借入金	84,633	73,777	(10,856)
1年内償還予定の社債	30,000	—	(30,000)
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	—	70,000	70,000
リース債務	3,047	2,051	(996)
未払法人税等	6,910	8,015	1,105
契約負債	393,545	444,982	51,437
賞与引当金	33,686	55,688	22,002
その他の引当金	19,629	8,213	(11,416)
その他	56,812	59,259	2,447
流動負債合計	883,401	1,035,428	152,027
固定負債			
社債	155,000	155,000	—
転換社債型新株予約権付社債	220,000	150,000	(70,000)
長期借入金	1,017,585	943,808	(73,777)
リース債務	5,483	5,230	(253)
繰延税金負債	206	505	299
役員退職慰労引当金	586	707	121
退職給付に係る負債	161,129	160,027	(1,102)
その他の引当金	23,112	33,781	10,669
資産除去債務	1,537	1,312	(225)
その他	28,294	31,105	2,811
固定負債合計	1,612,932	1,481,475	(131,457)
負債合計	2,496,333	2,516,903	20,570
純資産の部			
株主資本			
資本金	467,601	467,601	—
資本剰余金	407,328	404,065	(3,263)
利益剰余金	(21,126)	135,971	157,097
自己株式	(59,365)	(56,512)	2,853
株主資本合計	794,438	951,125	156,687
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	36,824	41,360	4,536
繰延ヘッジ損益	42,496	59,782	17,286
為替換算調整勘定	2,481	3,677	1,196
退職給付に係る調整累計額	(13,820)	(11,436)	2,384
その他の包括利益累計額合計	67,981	93,383	25,402
非支配株主持分	7,972	8,119	147
純資産合計	870,391	1,052,627	182,236
負債純資産合計	¥3,366,724	¥3,569,530	¥202,806

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(連結損益計算書)	百万円		
	前連結会計年度 (2022年4月1日～ 2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～ 2024年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
売上高	¥1,707,484	¥2,055,928	¥348,444
売上原価	1,403,567	1,642,263	238,696
売上総利益	303,917	413,665	109,748
販売費及び一般管理費	183,887	205,754	21,867
営業利益	120,030	207,911	87,881
営業外収益			
受取利息	838	1,294	456
受取配当金	1,092	1,311	219
持分法による投資利益	801	1,060	259
為替差益	2,306	4,459	2,153
資産売却益	7,854	2,265	(5,589)
固定資産受贈益	1,060	367	(693)
雇用調整助成金	5,043	—	(5,043)
補償金	—	14,404	14,404
その他	9,595	5,614	(3,981)
営業外収益合計	28,589	30,774	2,185
営業外費用			
支払利息	24,845	23,324	(1,521)
資産売却損	85	50	(35)
資産除却損	3,233	4,866	1,633
休止機材費	4,638	—	(4,638)
その他	4,008	2,789	(1,219)
営業外費用合計	36,809	31,029	(5,780)
経常利益	111,810	207,656	95,846
特別利益			
固定資産売却益	1,587	—	(1,587)
為替換算調整勘定取崩益	1,987	—	(1,987)
特別利益合計	3,574	—	(3,574)
特別損失			
投資有価証券評価損	1,042	2,818	1,776
特別損失合計	1,042	2,818	1,776
税金等調整前当期純利益	114,342	204,838	90,496
法人税、住民税及び事業税	4,578	5,971	1,393
法人税等調整額	19,666	40,540	20,874
法人税等合計	24,244	46,511	22,267
当期純利益	90,098	158,327	68,229
非支配株主に帰属する当期純利益	621	1,230	609
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 89,477	¥ 157,097	¥ 67,620
(連結包括利益計算書)			
当期純利益	¥ 90,098	¥ 158,327	¥ 68,229
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	4,466	4,472	6
繰延ヘッジ損益	(29,641)	17,279	46,920
為替換算調整勘定	(1,139)	1,277	2,416
退職給付に係る調整額	(554)	2,406	2,960
持分法適用会社に対する持分相当額	6	59	53
その他の包括利益合計	(26,862)	25,493	52,355
包括利益	63,236	183,820	120,584
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	62,560	182,499	119,939
非支配株主に係る包括利益	676	1,321	645

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2022年4月1日～2023年3月31日)	百万円					非支配株主持分	純資産合計
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	¥467,601	¥407,328	¥(113,228)	¥(59,350)	¥702,351		
当期変動額							
親会社株主に帰属する当期純利益			89,477		89,477		89,477
自己株式の取得				(15)	(15)		(15)
自己株式の処分		(0)		0	0		0
持分法の適用範囲の変動			2,625		2,625		2,625
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—		—
当期変動額合計	—	(0)	92,102	(15)	92,087		92,087
当期末残高	¥467,601	¥407,328	¥ (21,126)	¥(59,365)	¥794,438		¥870,391

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

当連結会計年度(2023年4月1日～2024年3月31日)	百万円					非支配株主持分	純資産合計
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	¥467,601	¥407,328	¥(21,126)	¥(59,365)	¥794,438		
当期変動額							
親会社株主に帰属する当期純利益			157,097		157,097		157,097
自己株式の取得				(9,510)	(9,510)		(9,510)
自己株式の処分		(3,282)		12,362	9,080		9,080
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		19			19		19
持分法適用会社に対する持分変動に伴う 自己株式の増減				1	1		1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—		
当期変動額合計	—	(3,263)	157,097	2,853	156,687		
当期末残高	¥467,601	¥404,065	¥135,971	¥(56,512)	¥951,125		

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	¥36,824	¥42,496	¥2,481	¥(13,820)	¥67,981	¥7,972	¥ 870,391
当期変動額							
親会社株主に帰属する当期純利益							157,097
自己株式の取得							(9,510)
自己株式の処分							9,080
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							19
持分法適用会社に対する持分変動に伴う 自己株式の増減							1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,536	17,286	1,196	2,384	25,402	147	25,549
当期変動額合計	4,536	17,286	1,196	2,384	25,402	147	182,236
当期末残高	¥41,360	¥59,782	¥3,677	¥(11,436)	¥93,383	¥8,119	¥1,052,627

連結キャッシュフロー計算書

	百万円		
	前連結会計年度 （2022年4月1日～ 2023年3月31日）	当連結会計年度 （2023年4月1日～ 2024年3月31日）	前年度差
	金額	金額	
営業活動によるキャッシュフロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 114,342	¥ 204,838	¥ 90,496
減価償却費	148,270	142,315	(5,955)
のれん償却額	2,115	2,116	1
固定資産売却損益（（）は益）及び除却損	(6,123)	2,651	8,774
投資有価証券売却損益及び評価損益（（）は益）	841	2,818	1,977
為替換算調整勘定取崩益	(1,987)	—	1,987
貸倒引当金の増減額（（）は減少）	506	(11)	(517)
退職給付に係る負債の増減額（（）は減少）	2,906	1,554	(1,352)
受取利息及び受取配当金	(1,930)	(2,605)	(675)
支払利息	24,845	23,324	(1,521)
雇用調整助成金	(5,043)	—	5,043
為替差損益（（）は益）	(2,348)	(4,268)	(1,920)
売上債権の増減額（（）は増加）	(36,523)	(33,419)	3,104
その他債権の増減額（（）は増加）	5,758	(25,279)	(31,037)
仕入債務の増減額（（）は減少）	35,612	62,539	26,927
契約負債の増減額（（）は減少）	137,522	51,437	(86,085)
その他	50,230	14,111	(36,119)
小計	468,993	442,121	(26,872)
利息及び配当金の受取額	2,202	3,563	1,361
利息の支払額	(24,990)	(23,419)	1,571
助成金の受取額	7,300	15	(7,285)
法人税等の支払額又は還付額（（）は支払）	(3,683)	(1,658)	2,025
営業活動によるキャッシュフロー	449,822	420,622	(29,200)
投資活動によるキャッシュフロー			
有価証券の取得による支出	(154,321)	(528,209)	(373,888)
有価証券の償還による収入	152,739	343,158	190,419
有形固定資産の取得による支出	(93,450)	(202,066)	(108,616)
有形固定資産の売却による収入	42,717	29,171	(13,546)
無形固定資産の取得による支出	(23,442)	(38,403)	(14,961)
投資有価証券の取得による支出	(674)	(2,534)	(1,860)
投資有価証券の売却による収入	277	—	(277)
投資有価証券の払戻による収入	—	1,153	1,153
その他	(2,146)	(1,795)	351
投資活動によるキャッシュフロー	(78,300)	(399,525)	(321,225)
財務活動によるキャッシュフロー			
短期借入金の純増減額（（）は減少）	(7,900)	(8,000)	(100)
長期借入金の返済による支出	(62,775)	(84,633)	(21,858)
社債の償還による支出	(70,000)	(30,000)	40,000
リース債務の返済による支出	(3,764)	(2,947)	817
非支配株主からの払込みによる収入	2,000	—	(2,000)
自己株式の純増減額（（）は増加）	(15)	(9,339)	(9,324)
その他	(455)	(1,126)	(671)
財務活動によるキャッシュフロー	(142,909)	(136,045)	6,864
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,539	3,979	1,440
現金及び現金同等物の増減額（（）は減少）	231,152	(110,969)	(342,121)
現金及び現金同等物の期首残高	882,329	1,113,481	231,152
現金及び現金同等物の期末残高	¥1,113,481	¥1,002,512	¥(110,969)

用語集

旅客事業関連

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

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

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

イールド (Yield)
旅客キロ当たりの収入。収入÷旅客キロ。

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

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

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

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

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

貨物事業関連

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

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

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

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

航空業界・航空会社関連

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

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

スターアライアンス
1997年に設立された世界初、かつ世界最大規模の航空連合。ANAは1999年10月に加盟。2024年7月末現在、世界中の26の航空会社が加盟している。

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

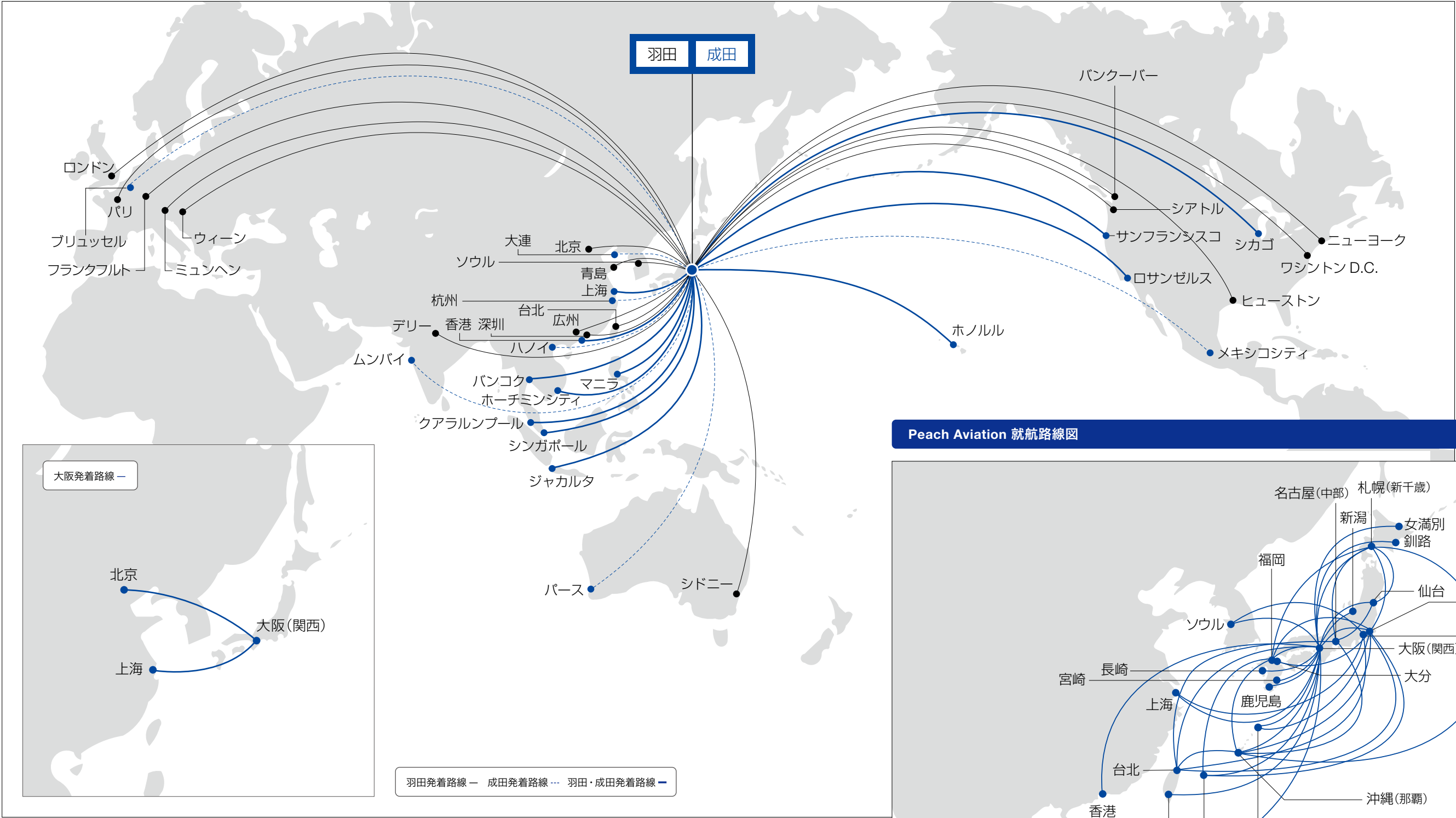
独占禁止法適用除外
(ATI: Anti Trust Immunity)
国際線事業を行う航空事業者同士が、路線計画・運賃設定・販売活動などについて協調するにあたり、所属国の競争法に違反しないように予め競争法の適用免除に係る許認可を得ること。日本、米国、韓国では、申請に基づき運輸当局がATI認可する制度となっている(当該3ヶ国以外では競争当局(公正取引委員会など)が主管する場合が多い)が、欧州連合(EU)では事業者自身が法律に基づきセルフアセスメントする制度となっている。ATI認可は、一般に、市場支配力のないこと、利用者の利便性向上の2点を基本要件としている。
ジョイントベンチャー (JV: Joint Venture)
2社以上の航空事業者間の共同事業を指す。航空業界では二国間航空協定や外資規制などの制限が残存しているため、他産業では一般的となっているグローバルな資本提携(合併、買収、合弁会社設立)に代わるものとして、独占禁止法適用除外(ATI)を前提としたジョイントベンチャーが活用されている。同じグローバルアライアンスに所属する航空事業者同士がジョイントベンチャーで提携を深化させることにより、お客様に向けてそれまで以上に多様な路便銘柄や低廉な運賃商品を提供することが可能となり、他アライアンスに対する競争力を強化することが可能となる。

フルサービスキャリア
(FSC: Full Service Carrier)
路線ネットワークの展開をもとに、コードシェアによる乗り継ぎ需要も含めた広範囲の市場を事業の対象とする航空会社。座席クラスを複数提供し、機内食・飲料などのサービスを予め運賃に含めて提供するなどの特徴がある。LCCとの対比でも使われ、ネットワークキャリア、レガシーキャリアなどとも呼ばれる。

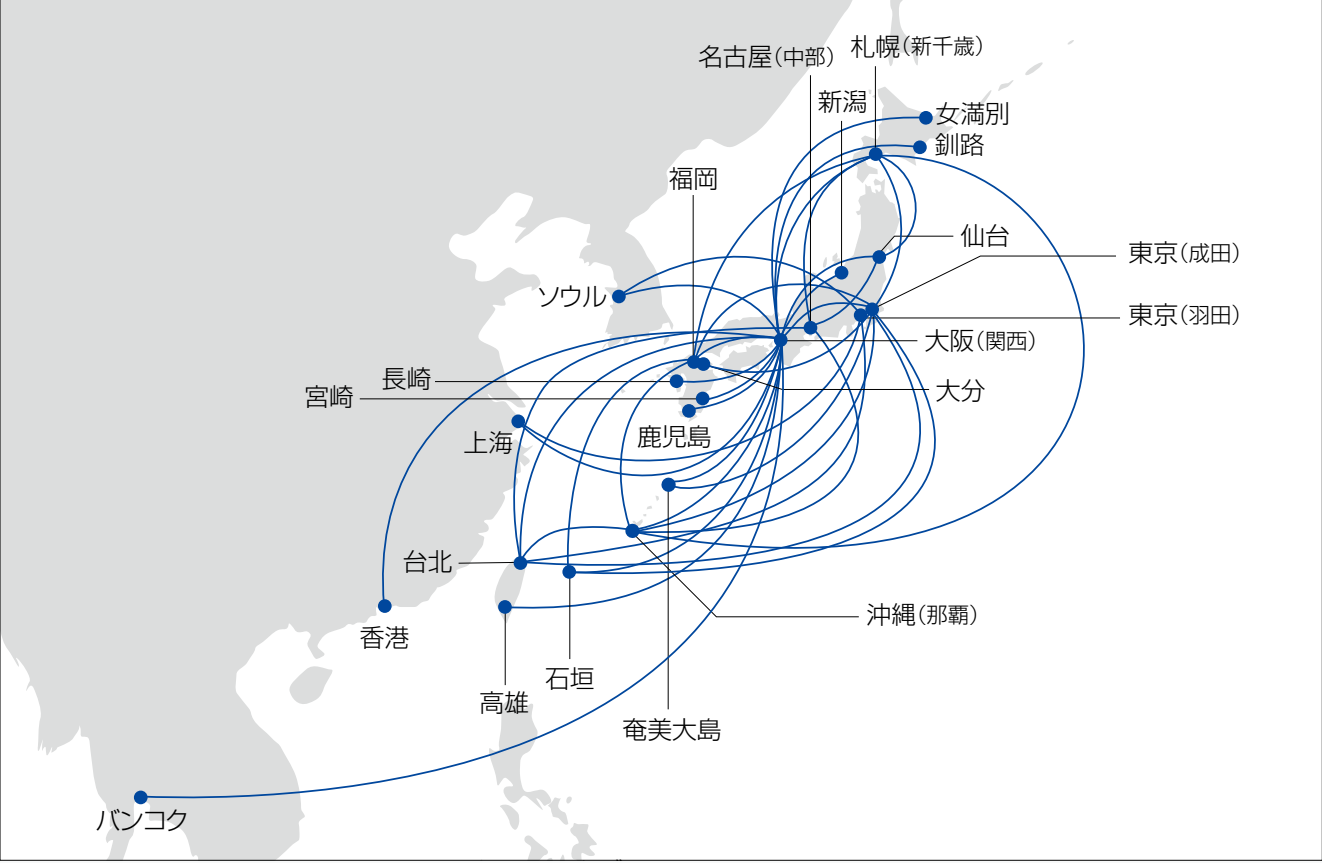
ローコストキャリア
(LCC: Low Cost Carrier)
単一機材、各種サービスの有料化、販売の簡素化などによる低コスト体制のもと、低価格運賃での航空運送 サービスを提供する航空会社。ポイント・トゥ・ポイント(2地点間運航)方式による中短距離・多頻度運航が基本。

※ 運休中の路線は含まず
成田ーパース線は2024年10月より再開予定
当社作成資料(2024年8月1日現在)

ANA 国際線 就航路線図



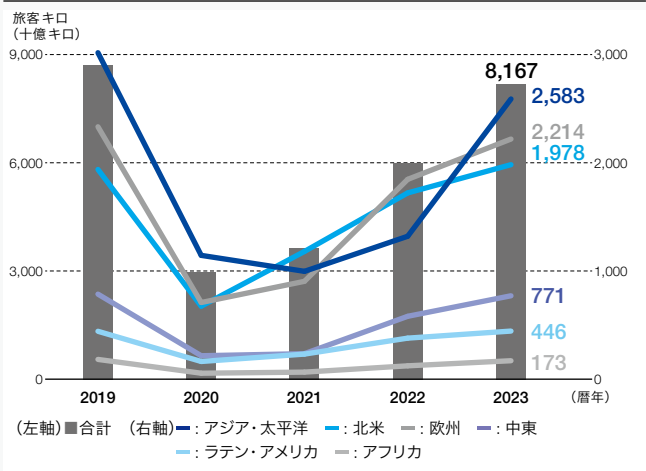
Peach Aviation 就航路線図



市場データ

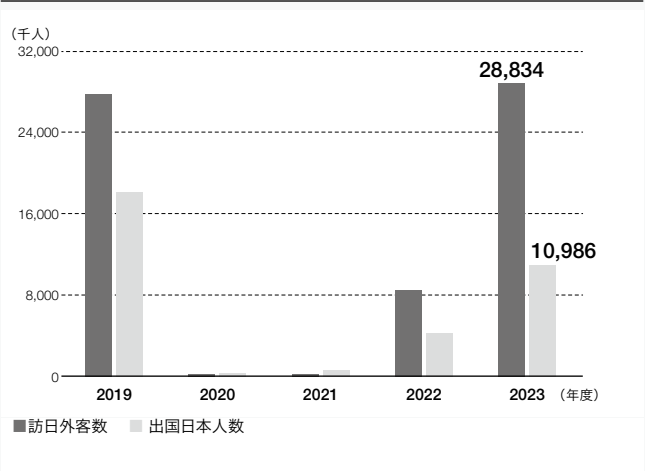
国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



出典：国際航空運送協会 (IATA)

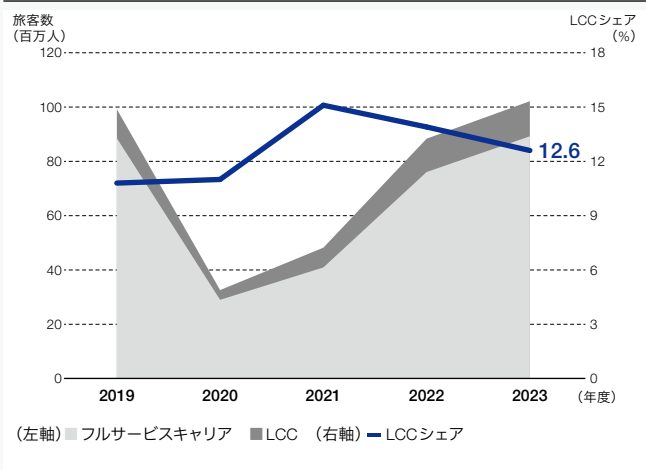
訪日外客数／出国日本人数



出典：日本政府観光局 (JNTO)

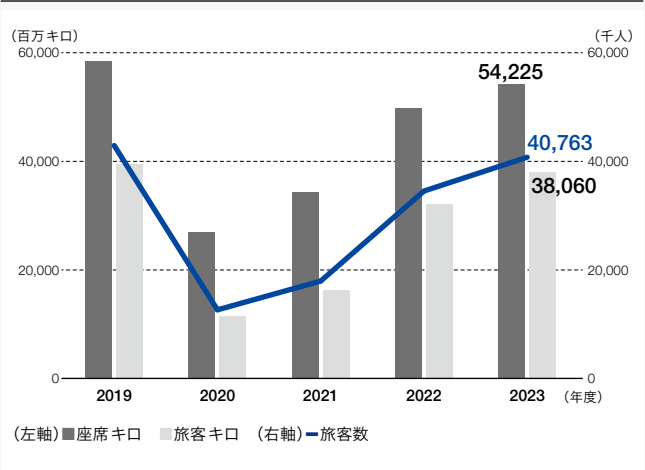
国内線旅客マーケット

国内線旅客数の推移／LCCシェア



出典：国土交通省

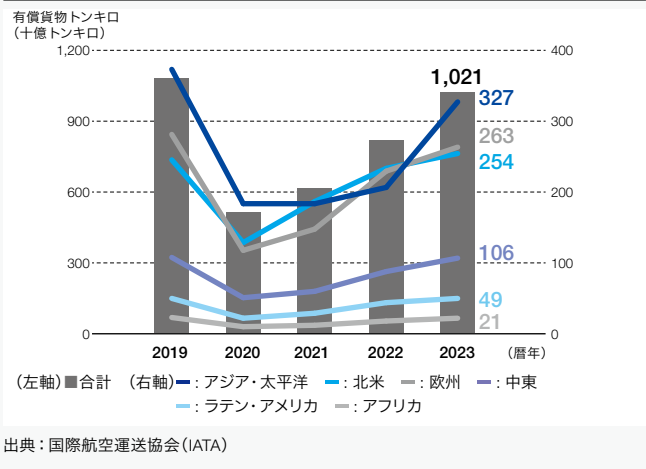
ANA国内線 座席キロ・旅客キロ・旅客数の推移



注：2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

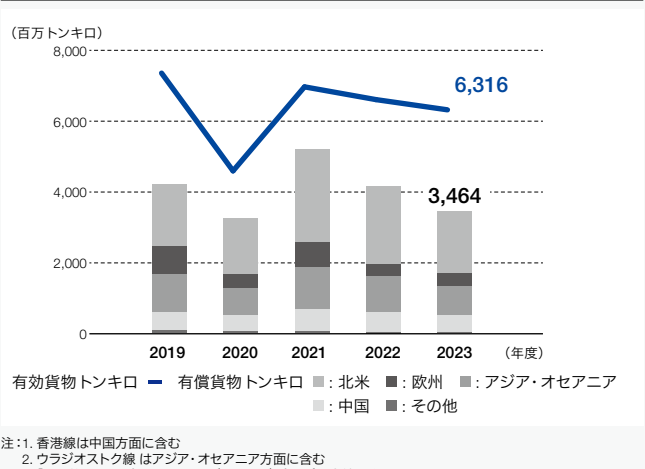
国際線貨物マーケット

世界の航空貨物輸送の推移



出典：国際航空運送協会 (IATA)

ANA国際線貨物 有効貨物トンキロ・有償貨物トンキロの推移



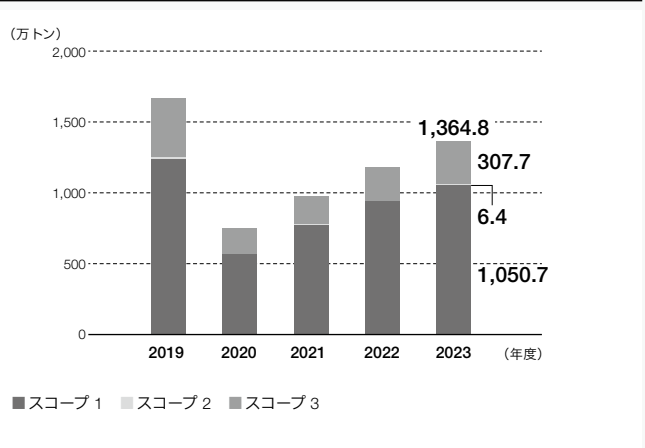
注：1. 香港線は中国方面を含む
2. ウラジオストク線はアジア・オセアニア方面を含む
3. 「その他」はRFS(ロードフィーダーサービス)などの実績を含む

環境・社会データ

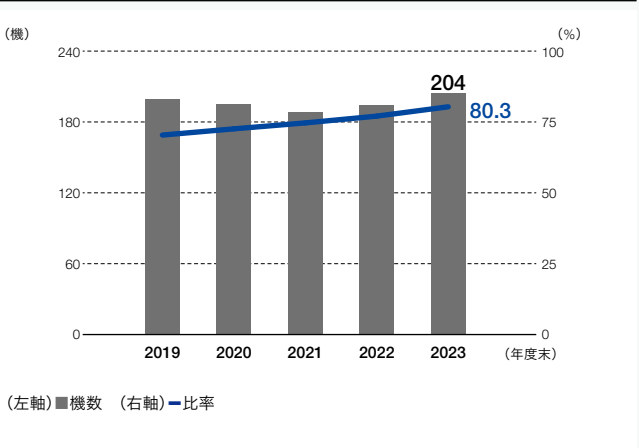
より詳しい情報は「Fact Book 2024」に掲載しています。
PDFにてウェブサイトからダウンロードが可能です。
<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>

環境

CO₂排出量



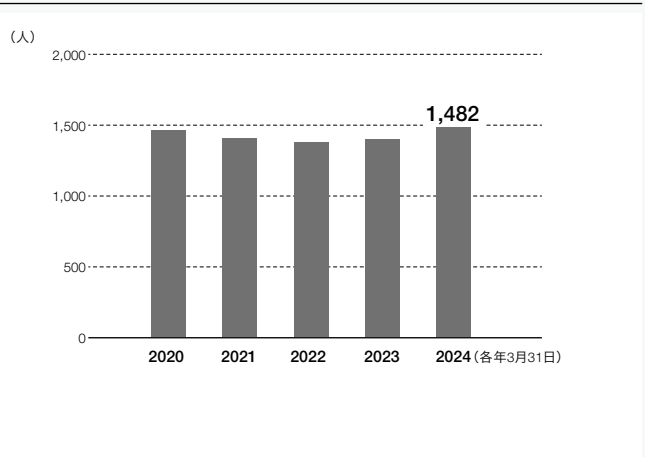
低燃費機材(機数／比率)



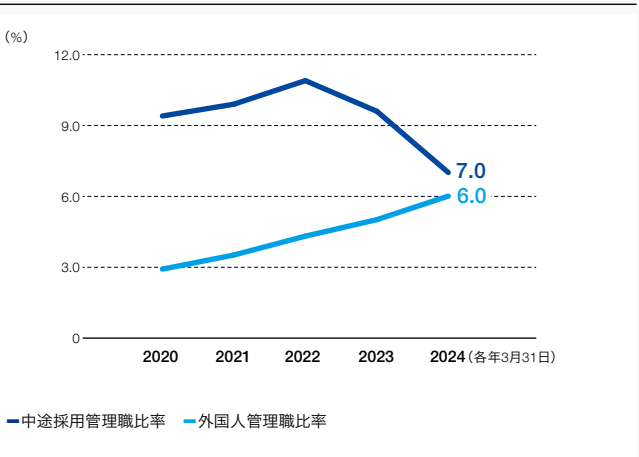
※ ANAグループ(ジェット機対象)
※ 低燃費機材：ボーイング777型機、787型機、737-700型機、-800型機、エアバスA320neo型機、A321neo型機

社会

海外雇用社員数(ANA)

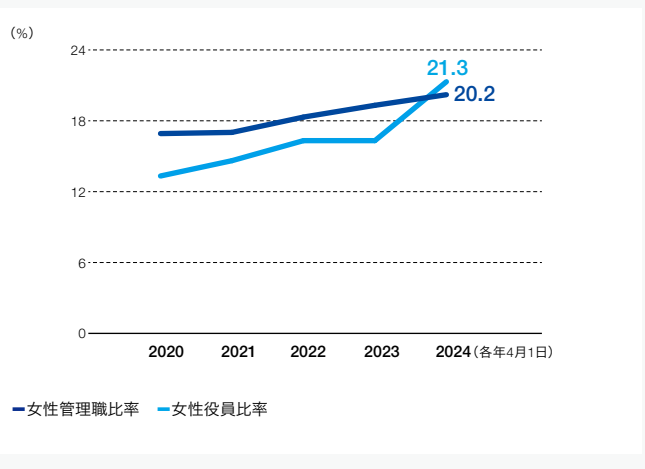


中途採用管理職／外国人管理職比率※(ANA)

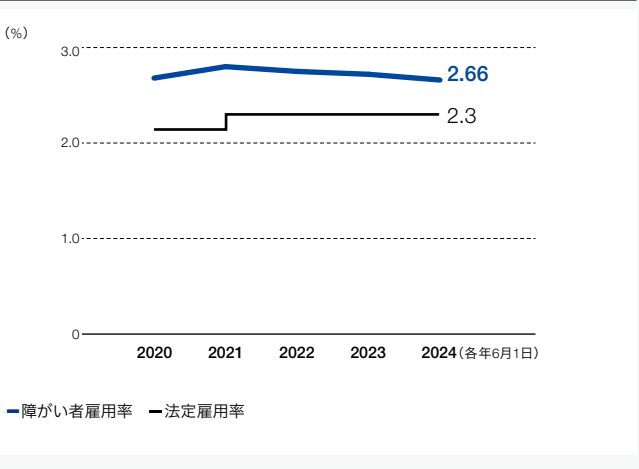


※ 外国人管理職は国際航空運送協会 (IATA) の定めるTC1 (米州地域) を除く

女性管理職／女性役員比率(ANA)



障がい者雇用率(ANA)



ESG 関連 データ

下記のデータはANAグループの環境にかかわる実績集計値です。(2023年度の集計値は速報値です)

気候変動対策(E)

(年度)	単位	2019	2020	2021	2022	2023
CO ₂ 排出量※1						
総計 (航空機、地上設備、自動車)	万トン	1,245.8	548.0	776.0	941.9	1,057.1
航空機		1,233.2	538.7	766.9	932.5	1,047.4
旅客便		1,195.8	470.9	678.0	846.8	933.3
貨物便		37.4	67.8	89.0	85.7	114.1
地上設備・自動車		12.6	9.3	9.1	9.4	9.7
A※7 総計 (スコープ1、2、3)	万トン	1,682.2	723.3	976.0	1,179.6	1,364.8
スコープ1		1,237.3	541.4	769.5	935.4	1,050.7
スコープ2		8.4	7.0	6.6	6.5	6.4
スコープ3		436.4	174.9	199.9	237.6	307.7
[内訳] カテゴリー※2						
1 購入した商品およびサービス	千トン	986.6	624.9	548.8	753.0	971.4
2 資本財		788.6	361.3	327.2	250.9	560.4
3 燃料およびエネルギー関連活動 (スコープ1または2に含まれない)		1,664.1	734.2	1,038.1	1,258.6	1,413.2
4 上流の輸送および物流		1.7	0.6	1.1	0.7	1.6
5 操業で発生した廃棄物		30.8	17.5	17.3	33.0	39.4
6 出張		1.6	0.3	2.3	4.0	6.4
7 雇用者の通勤		9.4	9.9	8.9	8.5	8.4
11 販売製品の使用		881.7	0.0	0.0	0.0	0.0
13 下流のリース資産		※3	※3	55.6	67.6	75.9
有償輸送トンキロ当たり航空機 CO ₂ 排出量	kg-CO ₂	1.01	1.21	1.09	1.00	0.99
その他 SAF 排出量総計	千トン	—	—	4.03※4	6.32※4	0.03※4
エネルギー消費量						
総計	原油換算： 万 kℓ	480	212	300	364	407
航空機エネルギー		474	207	295	359	403
地上エネルギー		6.3	4.8	4.7	4.9	4.8
オゾン層破壊物質の排出量						
フロン 航空機 (ANAブランドのみ)	kg	2.7	2.9	0.0	0.0	0.0
地上		—	254※5	169	80	120
ハロン 航空機 (ANAブランドのみ)		31.7	20.5	12.8	12.8	44.3
B※7 低燃費機材 (年度末)※6						
機数 ANA グループ (ジェット機対象)	機	199	195	188	194	204
比率	%	70.3	72.5	74.6	77.0	80.3

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

省資源化の促進

(年度)	単位	2019	2020	2021	2022	2023
廃棄物の排出量						
総計	千トン	22.9	12.7	16.0	27.3	30.1
一般廃棄物 (機内)		15.3	7.8	4.8	16.1	21.2
一般廃棄物 (地上)		2.9	1.0	2.8	1.6	1.5
産業廃棄物		4.7	3.8	8.4	9.6	7.5
水資源の消費量						
総計	万 kℓ	68.4	35.1	31.6	40.9	50.1
上水		60.7	30.6	27.1	35.8	43.9
中水		7.8	4.5	4.4	5.1	6.1

ANA 人事関連 データ(S)

(年)	単位	2020	2021	2022	2023	2024
人員						
従業員数 (各年3月31日現在)※1	人	14,830	15,114	13,689	12,803	12,854
C※6 海外雇用社員数 (各年3月31日現在)	人	1,464	1,404	1,375	1,399	1,482
海外雇用管理職数 (各年3月31日現在)	人	157	173	198	207	248
D※6 中途採用管理職比率 (各年3月31日現在)	%	9.4	9.9	10.9	9.6	7.0
外国人管理職比率 (各年3月31日現在)※2	%	2.9	3.5	4.3	5.0	6.0
E※6 女性管理職比率 (各年4月1日、60歳以上除く)	%	16.9	17.0	18.3	19.3	20.2
F※6 障がい者雇用率 (各年6月1日現在)※3	%	2.68	2.80	2.75	2.72	2.66
従業員平均年齢 (各年3月31日現在)	歳	38.0	37.9	38.9	39.2	41.0
勤続年数						
平均勤続年数 (各年3月31日現在)	年	13.6	12.5	13.4	14.2	16.9
採用・離職						
従業員の総離職率 (年度)	%	4.0	4.2	3.5	3.6	—
平均年収						
労働者の男女の賃金の差異 (年度)※4	%	—	—	38.6	42.8	—
多様な働き方						
懐妊育児休業制度利用者／うち男性 (各年3月31日現在)	人	645 / 29	643 / 27	727 / 61	856 / 194	790 / 140
介護休業制度利用者 (各年3月31日現在)	人	10	11	17	13	22
健康経営						
BMI適正者比率 (男性／女性、各年3月31日現在)※5	%	72.5 / 73.0	67.7 / 70.1	74.3 / 69.1	73.7 / 68.4	73.4 / 70.8
喫煙率 (男性／女性、各年3月31日現在)	%	16.7 / 3.1	14.5 / 2.6	14.1 / 2.3	13.6 / 2.4	13.7 / 2.2
メタボ該当率 (男性／女性、各年3月31日現在)	%	12.9 / 1.0	8.2 / 1.7	11.2 / 1.3	11.1 / 1.0	9.5 / 0.9

※1 2023年の数字を更新しました。
※2 国際航空運送協会 (IATA) の定めるTC1 (米州地域) を除く
※3 ANAホールディングス、ANAおよびグループ認定会社の合計値 計11社 (うち、特例子会社1社)
※4 男性の平均年齢が女性に比べて高いことや、相対的に賃金が高水準である運航乗務職の男性割合が高いことなどが要因で、全体的に男女の賃金の差異が大きくなっています。
※5 BMI値適正比率…18.5%～25%未満
※6 [C](#)～[F](#)：P.137グラフ参照

ガバナンス関連 データ(G)

(年)	※ANAのみ	単位	2020	2021	2022	2023	2024
コーポレート・ガバナンス							
E※6 女性役員比率 (各年4月1日現在)	%		12.5	14.6	16.3	16.3	21.3
リスクマネジメント							
業務上災害発生状況 (各年3月31日現在)	件		69	25	26	65	83

運航関連 データ(ANA 国内線・国際線旅客便 合計)

(年度)	単位	2019	2020	2021	2022	2023
就航率	%	97.4	43.5	59.3	95.0	97.7
定時出発率※7	%	88.7	97.3	94.5	88.1	83.9
定時到着率※7	%	87.5	96.8	93.6	88.1	82.0

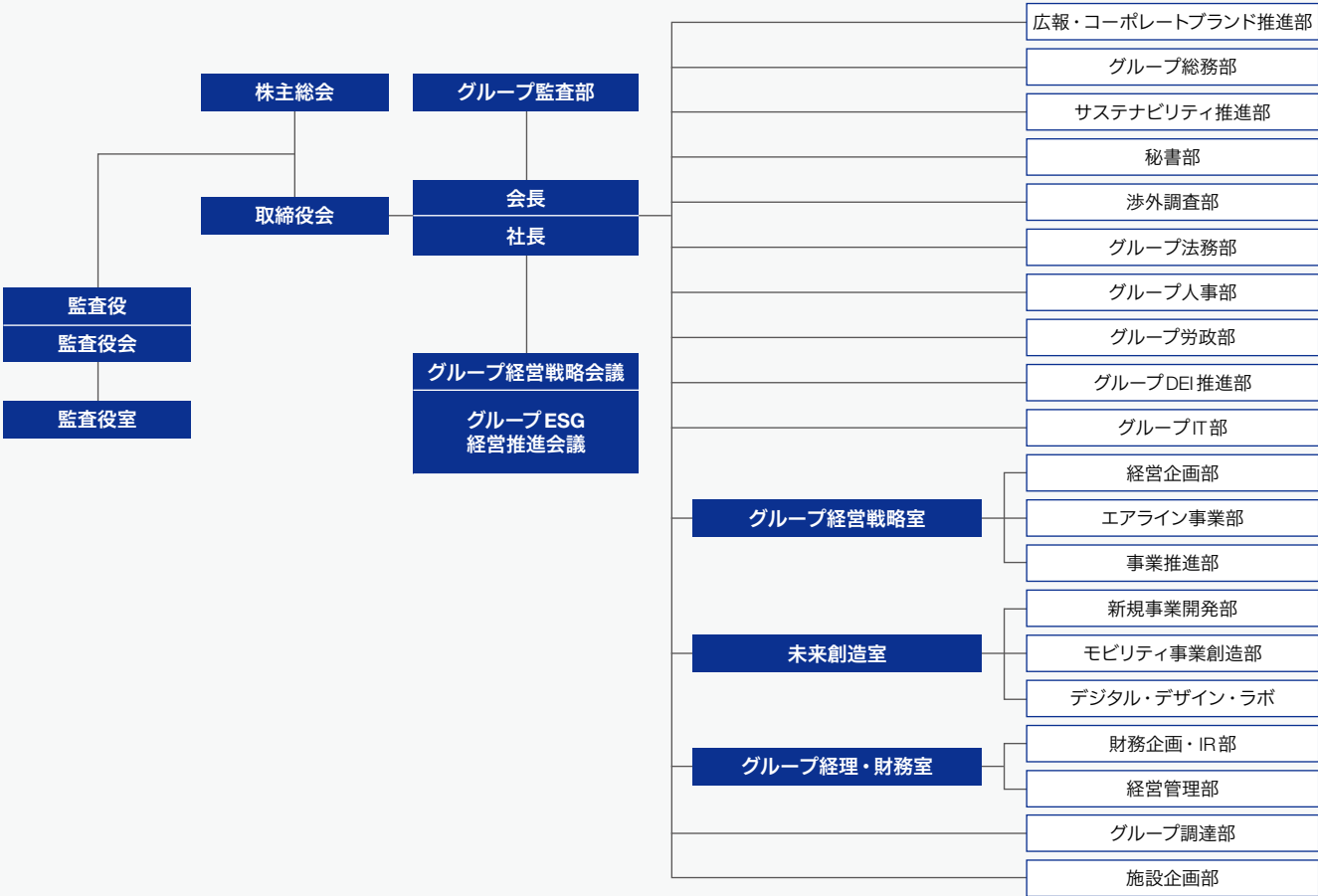
※7 欠航便除く、遅延15分未満

お客様関連 データ

(年度)	単位	2019	2020	2021	2022	2023
お客様の声レポート件数						
事業分野別						
国内線	%	59.5	54.6	65.6	58.7	54.4
国際線	%	37.9	11.7	11.2	24.0	30.8
その他	%	2.7	33.7	23.2	17.4	14.8
内容別						
お叱り	%	42.3	30.1	29.1	38.3	40.8
お褒め	%	21.1	20.8	28.3	25.3	24.0
ご意見、ご要望	%	16.6	28.8	21.9	19.6	17.4
その他	%	20.1	21.3	20.7	16.8	17.9

ANAグループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図 (2024年7月1日現在)



グループ会社数 (2024年3月31日現在)

事業セグメント	子会社数	うち連結	うち持分法適用	関連会社数	うち持分法適用
航空事業	5	4	—	1	—
航空関連事業	41	29	—	4	2
旅行事業	6	5	—	3	1
商社事業	72	8	—	1	—
その他	12	9	1	27	9
グループ全体	136	55	1	36	12

主要な連結子会社 (2024年3月31日現在)

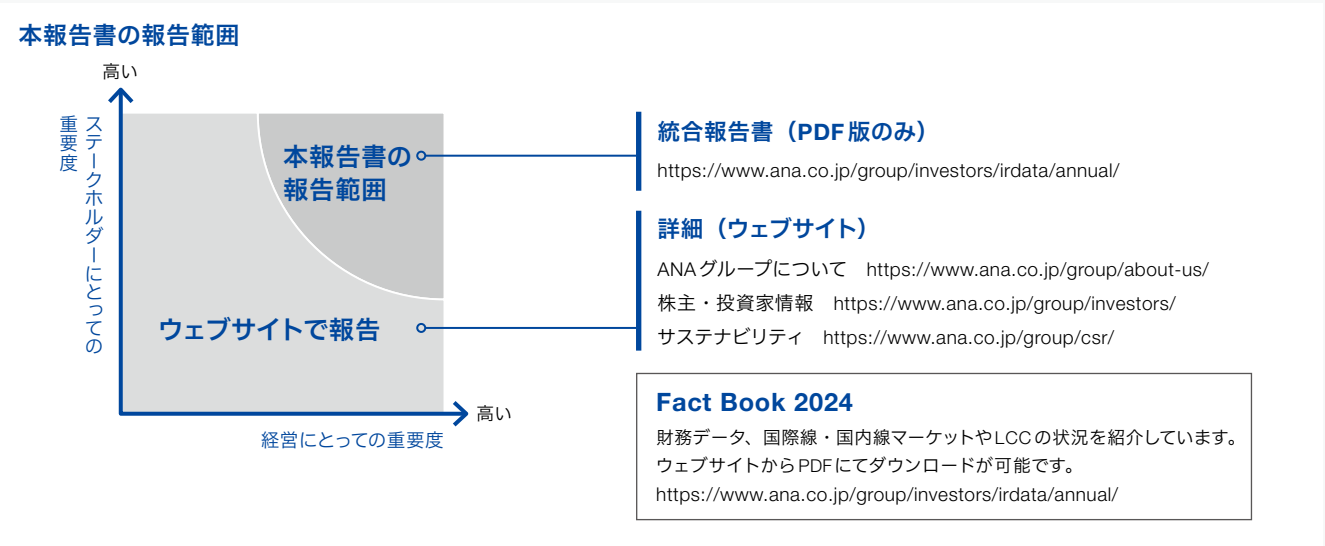
会社名	資本金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要な事業内容
航空事業			
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアー・ジャパン	50	100.0	航空運送事業
ANA ウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach Aviation 株式会社	100	77.9	航空運送事業
航空関連事業			
株式会社 ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社 OCS	100	91.6	エクスプレス事業
ANA システムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
旅行事業			
ANA X 株式会社	25	100.0	旅行商品などの企画販売、顧客関連事業
商社事業			
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

※ 当事業年度末日において、特定完全子会社はありません。

会社情報 (2024年3月31日現在)

会社概要

商号	ANAホールディングス株式会社	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 (事務取扱場所) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
設立	1952年12月27日	監査法人	有限責任監査法人トーマツ
本社所在地	〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター	米国預託証券	比率(ADR: 普通株): 5:1 シンボル: ALNPY CUSIP: 032350100 名義書換・預託代理人: The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street New York, NY 10286, U.S.A. TEL: 1-201-680-6825 U.S. Toll Free: 1-888-269-2377 (888-BNY-ADRS) ウェブサイト: https://www.adrbnymellon.com
従業員数	41,225人(連結)		
資本金	467,601百万円		
決算日	3月31日		
株式の総数	発行可能株式総数: 1,020,000,000株 発行済株式総数: 484,293,561株		
株主数	761,448人		
上場証券取引所	東京		
証券コード	9202		



将来予測に関する特記

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

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

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

お問い合わせ	ANAホールディングス株式会社
	〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター
	グループ経理・財務室 財務企画・IR部 IRチーム E-mail: ir@anahd.co.jp

