



統合報告書 2021

2020年度(2021年3月期)



危機感を持ちながら、
希望を忘れない。

将現 未在 育新 望之



2 トップメッセージ

10 創業から受け継がれている理念

12 ANAグループの価値創造プロセス

- 12 ANAグループの強み
- 14 価値創造プロセス
- 16 価値の同時創造を実現するタイムライン
- 18 変えるべきもの、変えてはならないもの
～独立社外取締役からのメッセージ～

22 事業戦略

- 24 「事業構造改革」と2021年度計画の概要
- 32 事業別概況
- 38 特集：プラットフォーム事業の確立に向けて

42 サステナビリティの取り組み

- 44 ANAグループのESG経営
- 46 価値の同時創造を目指すESG経営の推進サイクル
- 48 ESGにかかわるステークホルダーとの対話
- 50 重要課題

66 企業価値を支える経営基盤

- 68 安全
- 72 人財
- 76 ANAグループの「人」の力
- 78 リスクマネジメント
- 80 コンプライアンス
- 82 ステークホルダーとの責任ある対話
- 84 コーポレート・ガバナンス

98 財務 / データセクション

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、2020年4月1日から2021年3月31日までの事業活動を網羅しています。(2021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。

「事業構造改革」を着実に推進して 強靱な企業グループへ生まれ変わり、 アフターコロナでの 成長回帰を目指します。

新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになられた世界中の方々に謹んで哀悼の意を表すとともに、罹患されている方々の一日も早いご快復を心よりお祈り申し上げます。また、感染拡大の防止と収束に向けて日々ご尽力されている関係者の皆様に、深く感謝いたします。

コロナ禍の影響により、当社グループでは2019年度の第4四半期から旅客需要が減少に転じました。2020年度は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催や訪日客の増加を追い風に、航空業界は飛躍の年を迎えていたはずでした。しかし、世界的なパンデミックによって社会・経済活動が大幅に制限されることとなり、当社グループも成長戦略の転換を余儀なくされました。

本稿では、私が経営トップとしてコロナ禍への対応に奔走してきたこれまでの状況を振り返るとともに、今後の成長回帰に向けてどのように対処していくのか、ご説明させていただきます。

代表取締役社長
片野坂 真哉



新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響

2020年1月頃、中国で新型コロナウイルス感染者が急増したことを発端に、徐々に国境を越える人々の往来に影響が現れ始め、当社グループでも1月後半から国際線の旅客数が減少に転じました。4月には国内で1回目の緊急事態宣言が発出され、国内線の旅客数が急減しました。

このような中、真っ先に対応したのは**手元資金の確保**です。まずは事業を安定的に継続するための基盤を確保するため、上期中に合計で約5,300億円の資金調達を実行しました。次に、「**社員の健康と雇用を守る**」と宣言して、コロナ禍に対処するための万全の体制を整備しました。安全を守るべき立場の社員が業務を遂行する上で、コロナ感染への不安を感じたり、海外エアラインにおけるレイオフの報道などで懸念を抱かないよう、ステークホルダー全体も意識した対応を進めました。

さらに、航空機の運航面でも、医療品や衛生用品等の輸送需要に応えるため、貨物便の生産量を大幅に拡大したり、お客様や従業員を対象とした衛生面を徹底するための新たな取り組みとして「**ANA Care Promise**」を導入するなど、内外の動向を見極めながらあらゆる対策を同時並行で実施しました。これらの過程で徹底したのは、**リスクマネジメントの観点**です。希望的観測にとらわれず、予め複数の選択肢を準備した上、情勢が変化する潮目を予測しながら必要な施策を先手で実行しました。

その後も全社で懸命の努力を続けましたが、各国の出入国規制や国内で複数回にわたって発出された緊急事態宣言の影響によって旅客需要の低迷が続いたことから、2020年度の当期純損失は4,000億円を超える水準となりました。それでも、グループ全体で5,900億円の費用削減を中心とした自助努力を重ねた結果、2020年10月27日に開示した通期業績予想に比べて当期純損失を1,000億円以上圧縮しました。

さらに、今後の成長回帰を見据えた打ち手も講じました。

1点目は、2020年10月末に策定した「**事業構造改革**」です。主要なテーマの一つは航空事業におけるグループエアラインモデルの追求ですが、アフターコロナの需要層や顧客ニーズを見据えて、サービスモデルを変えていきます。また、グループ全体で事業ポートフォリオの変革を進めますが、これを実現するために不可欠な「**リソースの圧縮(機材・人財への対応)**」については2020年度末までに目途を立てて、実行の段階に進みました。固定費を中心とした費用の削減効果を取り込み、2021年度は**黒字転換を目指す**計画を打ち立てました。

▶ P.24 「事業構造改革」と2021年度計画の概要

2点目は、「**財務基盤の強化**」です。2020年度下期に劣後ローンと公募増資を実行して、資金と資本の両面から財務の柔軟性を確保したことにより、「事業構造改革」の推進に専念するための経営環境を整えました。公募増資で調達した資金は中期的に必要な機材投資の原資に充当して、グローバルでの競争優位性を維持・向上していく方針です。

▶ P.25 コロナ禍を乗り越えるための取り組み

3点目は、2021年4月に策定した「**2050年 長期環境目標**」および「**2030年 中期環境目標**」です。地球規模で気候変動への対応が展開されている中、当社グループも脱炭素に向けた施策を従来以上に強化することとしました。アフターコロナに留まらないグローバルかつ長期的な視点で、社会課題の解決に取り組みます。

▶ P.51 中・長期環境目標

今や外部環境の変化に機敏に対応した企業だけが生き残る時代となりました。困難に直面している時こそ変革を進める絶好の機会と捉え、コロナ禍への対応だけに留まらない経営判断をスピーディーに実行しました。

幾多の困難を乗り越えてきたANAグループの歴史

当社グループは過去から様々な困難に直面しており、21世紀に入ってから、米国同時多発テロ(2001年)、イラク戦争・SARS(2003年)、リーマンショック(2008年)、東日本大震災(2011年)など、幾多の危機に見舞われました。また、当社固有の事象として、ANAの主力機材であるボーイング787型機の技術的な課題(2012年：バッテリー問題、2018年：エンジン部品問題)にも直面しましたが、私たちは様々な構造改革を実行しながら、これらの事態を着実に克服してきました。

よく「ピンチをチャンスに」と言われますが、実際には「言うは易し、行は難し」です。それでも当社グループでは、歴代の経営者たちが難局に直面すると、事態が開けた後にあるべき企業像をビジョンとして明示しながら、次世代の成長につながる改革を断行してきた数々の実績があります。例えば、2003年度は国内競合他社の統合による影響を受け始めた中、イラク戦争やSARSによって旅客需要が低迷しましたが、国際線のネットワーク改編やコスト削減策の前倒しなどによって黒字転換を果たし、年度当初計画に掲げた通り、

7期ぶりの復配を実現しました。また、リーマンショックからの回復局面では、2011年度から6年間にわたって「コスト構造改革」を実行し、合計1,380億円の費用増加を抑制しました。コスト競争力を大幅に改善した上で国際線事業を中心とした成長戦略を推進した結果、2017～2018年度は連結ベースで1,650億円規模の営業利益を創出するに至りました。

1952年に純民間航空会社として創業して以来、69年間にわたって幾度となくピンチを克服しながら航空事業を展開してきましたが、グループが一丸となって困難を乗り越えようとする企業文化は諸先輩から受け継がれており、グループのDNAとして全従業員に心に宿っています。このコロナ禍においても立ち返るべきは、P.10に記した「**創業から受け継がれている理念**」であり、当社グループが果たすべき使命を着実に実行していくに尽きると考えます。世の中が大きく変化する以上、私たちが強く生まれ変わらなければなりません。現在は「事業構造改革」を推進している最中ですが、顧客ニーズや社会課題の変化に機敏に対応しながら、この困難をしっかりと乗り越えていきます。





ラットフォーム事業の確立をテーマとして掲げています。これらの課題に対して、人財の多様性が生み出す新たな発想を活用しながら、事業ポートフォリオの変革(多様化)を推進します。

3点目は、「環境課題への対応」ですが、これは単に脱炭素の取り組みに留まるのではなく、もっと大きな枠組みで捉えたいと考えています。例えば、CO₂排出量の削減に大きく貢献すると期待されているのが**SAF(Sustainable Aviation Fuel、持続可能な航空燃料)**です。将来に向けて、SAFの安定的な調達スキームを確立することは喫緊の課題であり、当社グループも産業の育成や量産体制の構築に向けて、業界を牽引しながら関係先への働きかけを行っています。国内で商用のSAFを量産できるようにすることは、実は日本全体の発展につながります。日本に再び訪日客を呼び戻すためには海外エアラインによる日本への就航が不可欠ですが、そのためには国内の主要な空港でSAFを調達できる環境を整

えていかねばなりません。私がSAFを重要な経営課題として声高に呼びかけているのは、日本が観光立国としての確固たる地位を築くためなのです。政府や関係当局、国内の航空各社等と協力しながら、この課題にしっかり対峙していきたいと思います。

これらのテーマに共通するのは、当社グループにかかわる利害関係の枠組みを超えて、「夢にあふれる未来」に貢献できるということです。コロナ禍に直面したことで、当社グループのサービスを通してお客様に喜んでいただく機会が大幅に減少してしまいました。いつかは今回のパンデミックが過去の出来事として語られるようになる日が来ると思われますが、現在直面している課題を次世代に持ち越さないよう、私たちが責任を持って解決しなければなりません。すべてのステークホルダーのため、未来のためという発想に基づいて自分たちの使命を果たしていくことが、必然的に当社グループの持続的な成長にもつながると考えています。

アフターコロナを見据えて変えていくこと

世の中には、IT・通信・医薬品・バイオ・宅配・eコマースなど、コロナ禍においても着実に成長を遂げている産業があり、顧客ニーズの変化に適合しながらビジネスの領域を拡げています。航空業界においても、私たちが提供する商品やサービスにおいて、ESG、衛生・清潔、非接触、セルフ、シンプル、パーソナルなど、顧客ニーズの変化に対応していく必要があります。長年にわたって当社グループが実践してきた慣例を変革していくために、今後に向けて具現化したいテーマが3点あります。

1点目は「**新常態に適合したサービスモデル、ビジネスモデルの追求**」です。これはアフターコロナを見据えた経営の重要なテーマであり、従来の発想や業務フローを変えながら、航空事業のコスト競争力も向上させていく計画です。例えば、これまで有人で対応してきた空港業務について、セルフ化やパーソナル化を求めるニーズに応えるため、可能なところはデジタルに置き換えたいと考えています。今後も人が対応するべきサービスの領域を見極めた上で、当社グループの事業構造が世の中の潮流に適合するよう、人とデジタ

ルのベストミックスを通して、社会に対する新たな価値の提供と生産性の向上を同時に追求していきます。

2点目は「**多様性の深化**」です。これまで国際線事業を拡大してきた過程で、海外の文化や商習慣に遭遇してきました。海外でビジネスを展開するということは、自分たちと異なる文化を受け入れることが前提となりますが、これを可能とするのは「人」です。航空ビジネスが主として人(=お客様)を対象としている以上、これを支える人(=従業員)が持続的な付加価値を生み出すための重要な要素となり、事業領域を拡げるための原動力となります。当社グループの強みの一つは、性別、国籍、採用方法の違いなど、多岐にわたる人財リソースに基づいた様々な年代層の従業員が世界中で活躍していることです。また、2021年8月現在、累計約1,200名の社員が**グループ外に出向して活躍**しています。各自の経験に基づいた様々な価値観を持つ人財が集うことでグループ内の多様性が高まり、企業としてのレジリエンスが向上すると期待しています。「事業構造改革」においては、航空事業における第3ブランドの設立や、顧客データ資産を活用したブ

未来に向けて守り続けていくこと

お客様のニーズや社会課題の変化に合わせて変革を進める一方、これからも経営の基盤として決して変わらず、未来に向けて守り続けていかねばならないことがあります。それは「**安全**」と「**人財**」です。

「安全」は経営の基盤であり、社会への責務です。エアライングループとして、また公共性の高い社会インフラとして絶対的なものであり、時代は変わっても安全を何よりも優先します。当社グループでは常日頃から安全文化(報告の文化、公正な文化、柔軟な文化、学習する文化)に触れる機会を持つこととしており、これらを着実に次世代に継承していくための投資は惜しみません。

例えば、定期的な社内教育や階層別の研修において、過去に発生した航空機事故やハイジャック事件などの不安全事象を共有することとしています。今年(2021年)7月30日に発生した**墜石事故から50年目**となりますが、この記憶を風化させないために、事故の衝撃で大きく形が歪んだ機体の一部や座席を実際に目の当たりにして、ご遺族の皆様の手記を拝読するなど、様々な啓発活動に取り組んでいます。どうしたら

事故・事件を未然に防止できるのか従業員同士で話し合い、一人ひとりが安全に対する意識を高めるとともに、異なる職種の従業員とも相互に信頼して支え合う土壌を築いていくことによって、安全行動の体現につなげています。2020年度以降はコロナ禍の影響が続いているため、グループ全社を対象としたオンライン研修を実施するなど、受講者が主体的に参加できる工夫を施しています。また、今年の7月30日には全員で黙祷を捧げ、安全に対する決意も新たにしました。安全文化は一朝一夕で構築できるものではありません。従業員とともに地道な努力を積み重ねていきます。

また、安全の追求は航空機の運航に留まらず、食の安全、情報の安全などの様々な分野に及びます。さらに、これからは「衛生」を新たな価値として提供することで、お客様に「安心」をお届けすることが重要であり、これをいち早く実現することがアフターコロナの新しい品質となります。ワクチン接種のデジタル証明など、新たな業務フローの導入についても関係先と連携して取り組み、誰もが安心して日本と海外を往来できる環境を整えていきたいと考えます。日本でも、ここ

数ヶ月間でワクチン接種が急速に進んでいますが、当社グループでも従業員を対象とした職域接種を国内の企業として最初に開始しました。今年こそ、人類の知恵と努力を結集してコロナ収束の目途を立て、安全・安心な日常を取り戻すために、グループをあげて社会に貢献していきます。

もう一つ忘れてはならないのが「人財」です。2020年の統合報告書でも触れましたが、新型コロナウイルス感染症が世界中に蔓延し始めた2020年1月末以降、中国・武漢に滞在する帰国希望者のためのチャーター便を運航しました。まだ新型コロナウイルス感染症の全容が解明される前にもかかわらず、身の危険と隣り合わせになりながら、大勢の従業員が率先して運航に携わりました。これは一つの象徴的な対応でしたが、その後も航空業界に従事する立場としての使命感があったからこそ、コロナ禍を乗り越えるための努力を続けることができました。その意味で、2020年度は「人」の力に支えられたと言っても過言ではありません。コロナ禍に直面した直後、私はいち早く、「雇用を守る」と表明しました。当社グループには約4万6千人のグループ社員が在籍しており、日々の安全運航や業務の遂行に懸命に取り組んでいます。国内で緊急事態宣言が発出された中でも、コロナ感染のリスクに対処しながら自分の役割を全うしていることを、私は心より誇りに思います。

現在、役員賞与の返上、報酬のカットは当然の対応ですが、苦渋の判断により、従業員に対しても月例賃金のカットや賞与の大幅削減など、待遇面で「我慢」の協力をお願いしています。労働組合による理解と協力も、コロナ禍を乗り越える

ための大きな力となります。苦難が続いている中ではありますが、社員同士のつながりによって、不安や悩みを共有しながら危機を乗り越えられるよう、従来以上に「対話」を大事にしています。2020年度はANAだけでも合計1,667回のタウンミーティング(役員との直接対話)を実施するなど、私を含めたグループ会社の経営陣が、延べ約3万2千人の従業員と向き合いました。かつては多数のお客様で混雑していた空港カウンターが閑散としていることや、運休・減便で空港ハンドリングの対応方法が変わってしまったことなど、社内からもコロナ禍の影響が続いていることを憂慮する声が聞こえてきます。しかし、従業員と直接話すことによって個々人の持つ不安をできる限り払拭するとともに、コロナ禍をいかに乗り越えていくかという経営の考えを丁寧に伝えながら、「希望」を共有することとしています。

対話を繰り返しているうちに、従業員からも様々な意見が出されるようになり、コロナ禍における新しい取り組みとして1,600件以上のアイデアが寄せられました。エアバスA380型機による遊覧飛行や機内食・機用品の通信販売、航空機を利用したレストランや結婚式の開催などは、すべて社内から出された提案を実現したものです。経営の立場としては「やるのか、やらないのか」すぐに答えを出し、実行すると決めたら関係部署が協力できるようスピード感をもってサポートしてきました。今こそ、創業時に掲げた「和協[※]」の精神に則り、コロナ禍を乗り越えるための機運をグループ内に浸透させたいと考えています。

※ 和協：「和して同ぜず」の気概を持ち、良い結論が出るまで徹底的に議論を重ね、決断が下されたら、目的達成のために一致協力して実行すること。

て衰えておらず、新常态に適合したサービスモデルを導入して新たなビジネスモデルに移行することにより、当社グループとして創出する付加価値を従来以上に高めていくことが可能であると確信しています。

2021年度に入ってからコロナ禍の影響が続いている中で、7月30日に第1四半期決算を発表しました。4月下旬に発出された緊急事態宣言の影響を受けましたが、貨物事業の増収やコストマネジメントの徹底により、営業損失を前年比で大幅に圧縮しました。この結果は、数々の施策を積み重ねながら、社内の変革が着実に進んでいることを裏付けています。国内線の旅客需要は確実に回復トレンドに転じており、久々の旅行で目を輝かせているお客様を空港や機内で見かける場面が増えました。乗務員や空港スタッフなど現業ライン部門には忙しさと笑顔が戻りつつあり、長かったトンネルの先に、ようやく光が差し込んできたと言えるでしょう。

その先に広がっているのは元の世界ではなく、まだ私たちが見たことのない新しい世界です。創業から69年間にわたり、困難を乗り越えながらお客様とともに成長してきたエアライングループとして、今後もステークホルダーの皆様へ選ばれ続けられるよう、アフターコロナの成長回帰を目指していく所存です。創業者の言葉である「**現在窮乏、将来有望**」の精神を、私は経営トップとして、しっかりと未来に受け継いでいきます。

今後ともANAグループへの変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2021年8月
代表取締役社長

片野坂 真哉



今後に向けて —私の決意—

国内でコロナ感染者が一時的に落ち着いた2020年度第3四半期は、GoToトラベルキャンペーンの後押しもあって、国内線の旅客数が急激に回復しました。また、エアバスA380型機による遊覧飛行も、毎回多数のお客様から申し込みをいただいております。何かきっかけがあれば航空需要は急速に回復するという手応えを感じています。早く飛行機に乗って旅に出たいという応援メッセージも多数いただいております。お客様が空の旅を熱望していることが伝わってきます。

コロナ禍への対応を続けてから1年半が経過しましたが、私は当社グループの存在意義について改めて考えてみました。アフターコロナの時代において、一部の業務渡航などはオンライン対応に置き換わっていくことでしょう。しかし、目的地に移動して自らの五感を使って体験したり、人と人が対面で出会ったりすることの価値の大きさは、従来よりもむしろ高まっています。グループ経営理念に掲げた「**世界をつなぐ心の翼**」として果たすべき当社グループの役割は決し

創業から受け継がれている理念



和協

信はたていし
愛はよこ糸
織り成す人の世さ美し

将現在
未来有
窮乏

グループ
シナジー

挑戦のDNA

社会的使命

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

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

ANAグループは、お客様満足と価値創造で
世界のリーディングエアライングループを目指します

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。

ANAグループの強み

ANAグループは創業69年目を迎えました。これまでどんなに厳しい環境下においても、一致団結してひたむきに努力を重ね、壁を乗り越え、その過程で独自の強みを磨き上げてきました。時代を超えて培ってきた強みは、コロナ禍でも形に表れており、それぞれの要素が相互に作用し、循環することでさらに拡大し、私たちの価値創出の原動力となっています。



常に最善を追求する チャレンジ精神

社会の潜在的なニーズに応え、新しい価値を創出するために、私たちは変革を恐れず、より良い商品やサービスを積極的に取り入れてきました。コロナ禍では、旅客需要の減少や顧客ニーズの変容などにいち早く適合すべく事業構造改革を進めています。受け継いできた「努力と挑戦」のDNAで困難を克服し、アフターコロナの成長回帰を目指します。

お客様の
ニーズを追求



培われた
強み

ステークホルダーとの 強いつながり

社会・交通インフラとしての責任を果たすため、需要が低迷する中でも可能な限り旅客便の運航ネットワークを維持しました。また、貨物臨時便を機動的に設定し、コロナ禍の旺盛な需要に応じてきました。人やモノ、文化の交流を支えながら、経済や貿易の活性化に寄与し、すべてのステークホルダーとともに社会の持続的な発展につながるための役割を担っています。



価値を
生み出す
強み



目標に向かって協力する グループ総合力

新型コロナウイルスの感染拡大によって日本への帰国が困難になったお客様のため、2020年1月に武漢-羽田間でチャーター便を運航しました。感染リスクに立ち向かいつつ、グループ各社が一丸となり、合計828名のお客様の帰国を実現しました。私たちには、各部門がそれぞれの専門性を活かしながら、目標達成のために組織の枠を超えて協力する「チームスピリット」の文化が根付いています。

期待を
超えることに
徹底的に
こだわる

築き上げてきた グループ品質

常にお客様の視点に立ち、安全の堅持、定時運航へのあくなき追求など品質・サービスの向上を目指しています。衛生・清潔に対するニーズが高まる中、「ANA Care Promise」などの取り組みを通じて、安心して航空機をご利用いただくための環境づくりにも取り組んできました。その結果、ANAは英国SKYTRAX社が運営する「COVID-19 Airline Safety Rating」で最高評価となる「5スター」に認定されました。



価値創造プロセス

ANAグループが受け継いできた理念を広く浸透させ、安全や人財などの経営基盤を堅持しながら経営資源を適切に投入・配分することにより、価値創造の原動力となる4つの強みのサイクルが最大限の効果を発揮します。戦略の遂行を通じて社会的価値と経済的価値を同時に創造するとともに、「持続可能な開発目標(SDGs)」にも貢献しながら、持続的に企業価値を高めていきます。



持続的な
企業価値向上

経営ビジョン
の達成

外部環境の分析

社会的/
経済的価値の
同時創造

戦略の遂行

▶ P.16 価値の同時創造を
実現するタイムライン



▶ ANAグループの価値創造の考え方

私たちが社会とともに成長し、持続的な企業価値の向上を実現するためには、経営戦略を遂行する中で経済的価値の追求だけでなく、社会的価値を同時に創造することが重要です。新たな需要の喚起や生産性向上、費用増加抑制などにより売上高・利益を拡大するとともに、脱炭素、人権尊重社会の実現、観光立国、労働人口減少など、様々な社会課題の解決にも貢献することで、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指します。

| 経済的価値 | 価値の同時創造 | 社会的価値 |
|---------------|------------------|-------------------|
| マーケットシェアの拡大 | 競争力の強化 | スマートで快適な旅の提供 |
| 新たな需要の喚起 | 地域観光事業の活性化 | 観光立国への貢献 |
| 品質・サービスの向上 | 多様な人財の開発・活用 | ダイバーシティ・人権尊重社会の推進 |
| 利便性と生産性の向上 | DXによる効率化とイノベーション | 国内の労働人口減少への対応 |
| 燃油費などの費用の増加抑制 | エネルギー効率の追求 | 脱炭素社会の実現 |

経営基盤

経営理念

安全

衛生

ガバナンス

人財
グループ行動指針
(ANA's Way)

価値の同時創造を実現するタイムライン

ANAグループがステークホルダーとともに発展する存在としてあり続けるために、事業環境や社会情勢の変化に機敏に対応する短期的な取り組みと、あるべき姿を定めて着実に進める中長期的な取り組みの両方の時間軸を意識して適切に目標を設定することが重要です。2020年度は事業構造改革を策定しアフターコロナに向けた成長回帰への道筋を示すとともに、「ESGにかかわる中長期目標」を策定し、2030年ならびに2050年までに目指す姿を明確化しました。グループの垣根を超えたグローバルかつ長期的な視点でE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に配慮した事業戦略を推進することにより、社会的価値と経済的価値の同時創造を追求していきます。



変えるべきもの、変えてはならないもの

～独立社外取締役からのメッセージ～



当社グループを取り巻く環境の変化を受け、アフターコロナの時代に着実に成長回帰を果たしていくために「事業構造改革」を推進しています。慣習にとらわれず大胆に変えるべきもの、変革の時代にあっても私たちが変えてはならないものについて、当社の社外取締役を務める山本 亜土氏、小林 いずみ氏、勝 栄二郎氏にご意見を伺いました。



「安全」を絶対的な使命として堅持しながら 新たな発想で次世代の変化を見据えた事業の育成を

独立社外取締役
山本 亜土

当社グループは新型コロナウイルスの影響を大きく受けていますが、これまでのところ、需要に合わせた生産量の抑制、緊急的なコストの削減、機動的な手元資金の確保など、ポイントを突いた施策を極めてスピーディーに進めてきたと評価しています。外部環境が急激に変化する局面で、あらゆる点で柔軟な経営判断が求められる中、我々運輸業界が何としても守らなければならないのは、やはり「安全」です。

安全を確実なものにするためには、常に安全について徹底して考えることが必要です。定期的にチェックの機会を設けることはもちろん、キャンペーンなどの啓発活動も有効でしょう。今後はAIやIoTを活用し、危険を事前に察知する仕組みを深化させることも重要です。例えば、航空機エンジン内で発生した小さな事象から次に起こりうるリスクを予知して事前に適切な措置を講じるなど、技術革新による整備の高度化によって安全性がさらに高まるものと期待しています。

環境への取り組みも航空業界にとって非常に重要な課題です。当社グループはCO₂排出量を2050年度までに実質ゼロにするという目標を掲げましたが、これはかなり高いハードルだと認識しています。省燃費機材やSAF (Sustainable Aviation Fuel) の導入を進める一方で、国内線であれば次世代の動力、例えば水素エンジンや燃料電池で対応が可能な世相になるのではないかなど、柔軟な発想で新たな技術にも積極的にチャレンジすることが重要ではないでしょうか。

地球規模の課題ですから、国や業界、他の企業とも連携を図りながら何としても達成していかねばなりません。

事業構造改革についても新たな発想が求められるでしょう。当社グループは航空事業が中核となり、それを取り巻く旅行や商社などの事業を展開していますが、コロナ禍では航空との連動性の高さがかえって大きなリスクになることも露呈しました。直近ではANA X(株)やANA NEO(株)などが新規事業の確立に向けて意欲的に取り組んでいますが、次世代への変化を見据えながら、航空とは異なる領域でも収益を創出する事業を育てていくことを考えるべきでしょう。

2020年度末にはリソース圧縮に目途を立てるなど、アフターコロナの成長回帰に備えた対応が着実に進んでいますが、人件費にも踏み込み、社員に待遇面での協力をお願いした以上、経営者はそれなりの覚悟を示さなければなりません。私は名古屋鉄道(株)の人事担当役員から社長時代にリストラを強力に進めてきましたが、当時は一人でも多くの社員と対話をする機会を設け、現状がどうなのか、経営者がどのような方針を持っているのかを自分の言葉で丁寧に説明して回りました。当社グループもタウンミーティングをトップ主導で積極的に実施していますが、対話を通じて経営者の考えに対する理解が深まるとともに、社員の皆さんが希望を見出し、この危機を乗り越えるために同じ方向を向いて気持ちが一つになることを期待しています。

変えるべきもの、変えてはならないもの
～独立社外取締役からのメッセージ～

理念と価値観を受け継ぎながら 誰もが当事者意識を持って未来を切り開く組織に

独立社外取締役
小林 いずみ

2020年1月、ANAは武漢からの帰国希望者を対象にチャーター便を運航しました。新型コロナウイルス感染症の実態がまだ不透明だった中、リスクを認識しながらも社会のために飛行機を飛ばした姿勢は非常に良かったと思います。その後の衛生面の対策、資金繰りなども含め、即決して実行に移したのは当社グループの強みと言えるでしょう。

一方で、この先何が起こるのかをより深く掘り下げて検証することにより、さらに効果的なアクションが取れたこともあったのではないのでしょうか。旅客便の大幅な運休・減便による航空貨物マーケットへの影響を想像すれば、より迅速かつ大胆に貨物事業の生産量を最大化できたかもしれません。

航空業界は今、大きな転換期を迎えています。これまでの事業の拡大に注力してきましたが、今後はポートフォリオを早期に再構築していくことが不可欠です。創業から受け継いできた理念や、大切にしてきた価値観は絶対に変えるべきではありませんが、当社グループの強みを本当に活かせる事業は何か、社会や様々なステークホルダーにどのような価値を提供できるのかについて、過去の事例に引きずられることなく徹底的に議論し、あるべきポートフォリオを見出していくチャンスだと私は捉えています。

目の前にある危機を乗り越え、次世代を生き抜いていくためには、自らの力で物事を解決できる人材が必要です。

経営状態が比較的安定してから入社した社員の皆さんは、大きな組織に守られながら育ってきた訳です。これからは、あえて厳しい環境に自らを送り込み、与えられた権限の中で課題を解決しながら成功体験を重ねることが大切です。社員一人ひとりがオーナー意識を持ち、自分がこの会社を立て直すのだという気概を持って仕事ができるように、人事制度や現場指導の在り方についても柔軟に変化させる必要があると思います。また、上位層と自由に対話ができる機会を広く設けることも有効でしょう。

取締役会も社内での対話を重視しており、以前に比べて現場に足を運ぶことが多くなりました。取締役会で共有される情報だけではなく、現場がどうなっているのか、ステークホルダーが何を期待しているのかを幅広く情報収集して経営に活かしていくことで、ガバナンスをさらに強化することが可能です。

人々の価値観が大きく変わる中、ダイバーシティの推進も極めて重要です。社会的にも注目度が高いテーマですが、女性だけでなく、社外取締役の人数や社内取締役の多様性も含めて、まだ改善できる余地があります。単に人数を合わせるだけの表層的な対応ではなく、コーポレートガバナンス・コードが要求することの本質を考え、第三者評価などの客観的な視点も考慮しながら議論を深めることが求められていると思います。



社員一人ひとりが目的意識を持ち 皆が同じベクトルに向かって進む環境づくりを

独立社外取締役
勝 栄二郎

私が当社の社外取締役に着任した1年前は、ちょうどコロナ禍の影響が顕在化した頃でした。非常に厳しい状況でしたが、経営トップが社員に対して継続的にメッセージを発信し、強いリーダーシップを発揮してきたことを高く評価しています。社員に対して目指すべき目標や具体的な対応策を明確に示し、困難を乗り越えた先の希望を共有することは、モチベーション維持の観点からも非常に意味のあるアプローチだと思います。

コロナ禍で人々の価値観が変化していますが、今後、航空サービスに対するニーズは二極化するとみています。従来通り「5スター」レベルの高品質なサービスを期待する方もいれば、非接触やセルフ化を求める声もあるでしょう。ただし、後者であってもサービスの質が低下して良いということではありません。お客様が何を望んでいるのかをしっかりと検証して見極めることが重要です。

これらの対応をスピーディーに進めるべきという意見があります。もちろんデジタル化などは早急に着手できるでしょうし、ほかにも迅速さが求められる施策が多いのは事実です。しかしながら、今は変化が続いている最中であり、お客様の志向がどのように変化するか、どこに行き着くかについては、慌てて結論を出す必要はないと考えています。当社グループとして何を守るべきか、将来的にどのように変わっていくのか、普遍的なテーマも含めて丁寧に議論を深めることも必要でしょう。

社員の皆さんには、創業から約70年の歴史を受け継ぐ世界トップティアのエアライングループの一員であるという誇りを持ち続けていただきたい。一人ひとりが常に高い意識を持ち、何のために自分たちの会社が存在しているのか、いかに世界・国や組織、社会に貢献できるのかを考えながら仕事することは、自身の成長や自己実現につながるからです。私はいつも自社の社員に話しています。「皆さんは毎日何時間という大切な時間を組織とともに過ごしている訳ですよ。その時間をどう過ごすのかによって、先の人生は全く違うものになるのではないのでしょうか」と。

社員のモチベーションを高め、持続させるためにはやはり対話が重要です。当社グループは役員と社員とのタウンミーティングが充実していますので、積極的に活用していくべきでしょう。対話を通して経営層が現場の状況を把握するのはもちろんですが、外部環境が大きく変化している今、経営方針の理解浸透を図ることで社員自身が明確な目標を持つこと、あるいは皆が同じベクトルに向かって進めるような環境を作っていくことも非常に大切な取り組みだと考えます。



事業戦略

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、ANAグループを取り巻く環境は大きく変化しています。成長回帰に向けて、事業構造改革を着実に推進し、パンデミックの再来にも耐えうる強靱な企業グループを目指します。

THE WEDDING with ANA ～機内ウェディング～

海外ウェディングが難しい今、ANAグループでオリジナルの挙式を演出。海外に一番近い空港・機内で、一生に一度の思い出づくりをお手伝いしました。



▶ P.76 ANAグループの「人」の力

当社グループを取り巻く環境

新型コロナウイルス感染症の影響により、航空業界を取り巻く環境が大きく変化しました。

旅客需要は一時的に大幅に減少しましたが、中期的には、ワクチンの普及やグローバル化の進展に伴って、段階的にコロナ前の水準に回復すると見通しています。

一方、顧客層については、業務渡航を中心とする高単価需要の構成比が縮小し、レジャーやVFR*需要など、相対的に単価の低い需要の構成比が拡大すると見込んでいます。また、顧客のニーズとして、衛生、非接触、シンプル化などを求める声も高まっています。

当社グループとしては、これらの航空需要の変化に対応するため、機材・人財を中心としたリソース調整や、サービスモデル・ビジネスモデルの変革が必要であると考えています。

航空需要が大幅かつ長期にわたり低迷するリスクへの対応として、固定費比率の高いコスト構造や、航空事業に依存したグループ利益構造を見直すことにより、強靱な事業構造へ転換していくことが不可欠です。

本パートではこれらの課題に対応するために、2020年10月27日に策定した「事業構造改革」と、2021年度計画の概要についてご説明します。

* VFR: Visiting Friends and Relatives

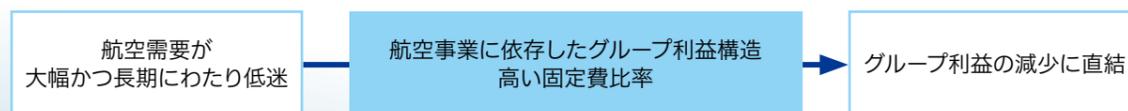
1 コロナ禍を受けて社会や人々の意識・行動が変化(航空需要への影響)

| | 短期(ウィズコロナ) | 中期(アフターコロナ) |
|----------------|-----------------------------|--|
| 旅客数 (量的な変化) | 旅客需要の減少 | コロナ前の水準に回復 |
| 顧客層 (質的な変化) | レジャー・VFR需要から回復 業務渡航需要は減少 | 客体構成比が構造的に変化 レジャー・VFR→拡大 業務渡航→縮小 |

当社グループの対応

新常態に適合するサービスモデル・ビジネスモデルへの変革が必要

2 移動制限により航空需要が大幅かつ長期にわたり低迷

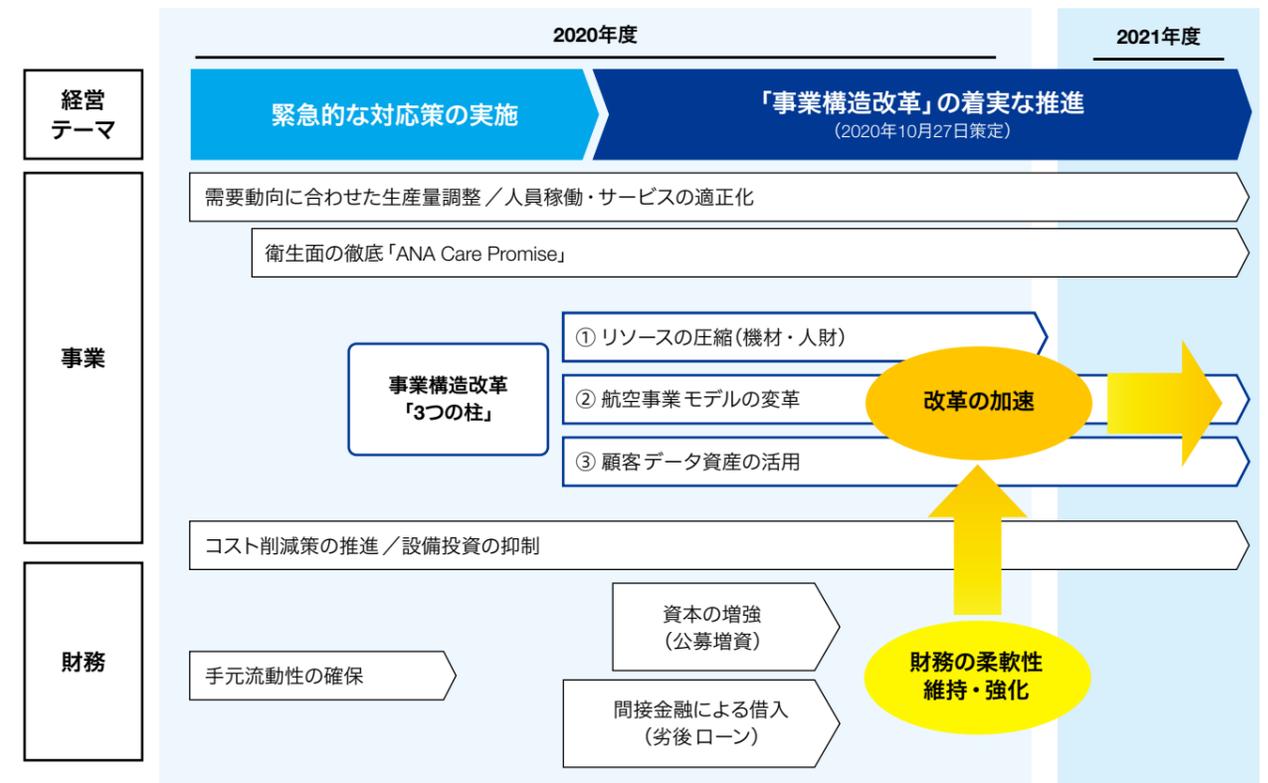


当社グループの対応

パンデミック再来に備えるため、強靱な事業構造に変革する必要

コロナ禍を乗り越えるための取り組み

2020年度は事業・財務の両面において、コロナ禍を乗り越えるための様々な取り組みをグループをあげて迅速かつ機動的に進めてきました。



事業構造改革「3つの柱」

- 短期
 1. ANAブランドを中心に航空事業の規模を一時的に縮小することで、コロナ禍を乗り越える。
- 中期
 2. 航空事業をアフターコロナの新常態でも持続的成長が可能な事業モデルに変革する。
 3. 顧客データ資産を活用したプラットフォーム事業を確立し、新たな収益機会を創出する。

2020年度上期は、事業面においては、需要動向に合わせた生産量の調整や、人員稼働・サービスの適正化など、緊急的な対応策を中心に実施しました。また、「ANA Care Promise」を導入して、衛生面の取り組みを徹底しました。

一方、財務面にもかかわる施策として、コスト削減策の推進や、設備投資の抑制に取り組むとともに、早い段階で、当面的手元流動性を確保しました。

2020年度下期は、コロナ禍の影響が長期化しても当社グループが生き残って再び成長していくため、10月27日に「事業構造改革」を策定し、「3つの柱」をテーマに掲げて、各種取り組みを進めました。

また、財務面では、間接金融による借入と、資本の増強により、財務の柔軟性を維持・強化することで、アフターコロナを見据えた改革を加速しました。



事業構造改革の進捗



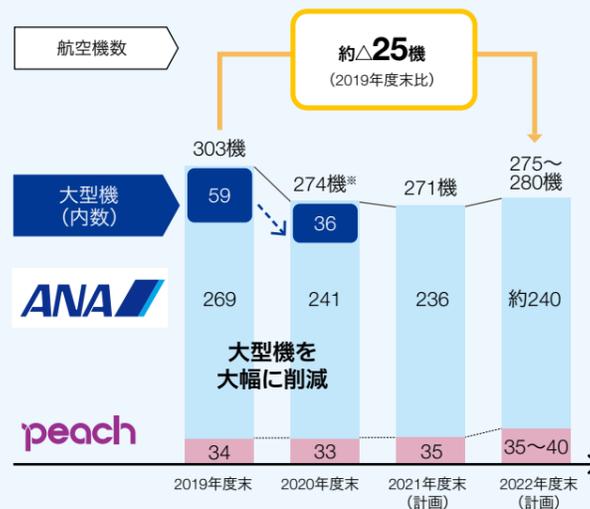
ANAブランドを中心に航空事業の規模を一時的に縮小することで、コロナ禍を乗り越える。



航空事業をアフターコロナの新常態でも持続的成長が可能な事業モデルに変革する。

1. 機材への対応

- 1) 大型機を中心とした退役の前倒し(2020年度)
- 2) 今後を導入する機材の受領時期を後ろ倒し



2020年度
リソースの
圧縮に目途

2. 人財への対応

- 1) グループ従業員数の削減
 - ① 定年退職等による自然減
 - ② 希望退職者の募集(2020年度)
 - ③ 新規採用の抑制(2021~2022年度)
- 2) 待遇面の見直し



2021年度以降
固定費の削減を深掘り
ユニットコストを着実に改善

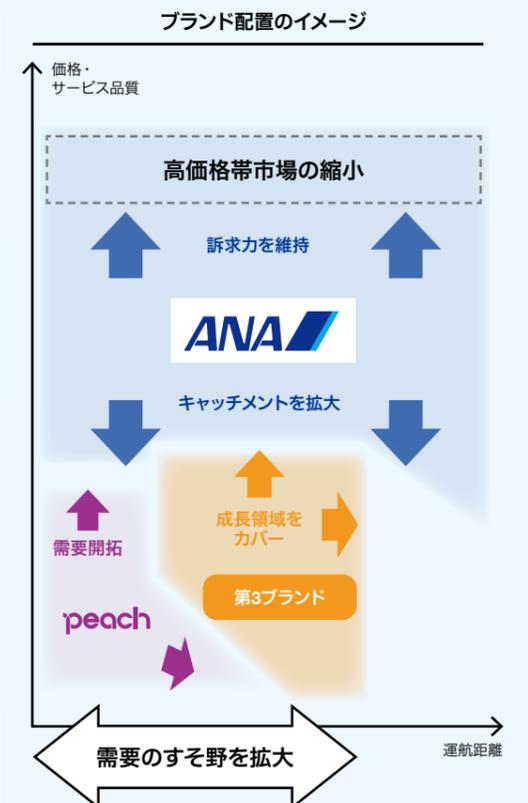
機材について、2020年度中に大型機を中心とした退役の前倒しを実施し、期末時点の航空機数(稼働ベース)は、グループ全体で274機となりました。

今後の導入機材についても、受領時期を後ろ倒しすることでメーカーと調整済みですが、需要の動向に応じて、柔軟に対応していく方針です。

また人財については、一時的に事業規模を縮小するため、新規採用の抑制等により、今後2年間で、グループ従業員数を約4,000人削減する計画です。

雇用を守る一方、待遇面の見直しを進めて人件費を抑制します。

2020年度中にこれらの対応を進めたことで、リソースの圧縮に目途が立ちました。固定費を中心としたコスト削減を深掘りし、ユニットコストの改善につなげます。



ANAブランドは、高価格帯市場への訴求力を維持すると同時に、今後の拡大が見込まれる、業務渡航以外の顧客層に対してもキャッチメントを拡大します。また、新常態に適合するための新ビジネスモデル、サービスモデルに移行するとともに、デジタルの活用などにより省人化、スリム化を推進します。

新たに設立する第3ブランドは、訪日需要などを対象にアジア・オセアニア等の成長市場をカバーします。(株)エアー・ジャパンを母体として、既存のリソース・ノウハウを活用しながら準備を進め、2022年度後半から2023年度前半の運航開始を目指します。コストを抑えてリーズナブルな運賃を提供し、中距離国際線を軸に事業を展開していきます。

Peachは、国内や近隣アジアをターゲットに、低価格・シンプル志向の需要を開拓します。ビジネス需要等の新たな顧客層を取り込むほか、大都市圏空港を中心に国内線を強化します。また、2021年8月からANAとのコードシェアも開始するなど、フルサービスキャリアとLCCの協業を加速していきます。

これらの各社による変革を前提に、各ブランドの最適配置とマーケティング連携の強化により、グループ全体で需要のカバレッジを最大化し、最適な航空事業ポートフォリオを追求します。

事業構造改革の進捗

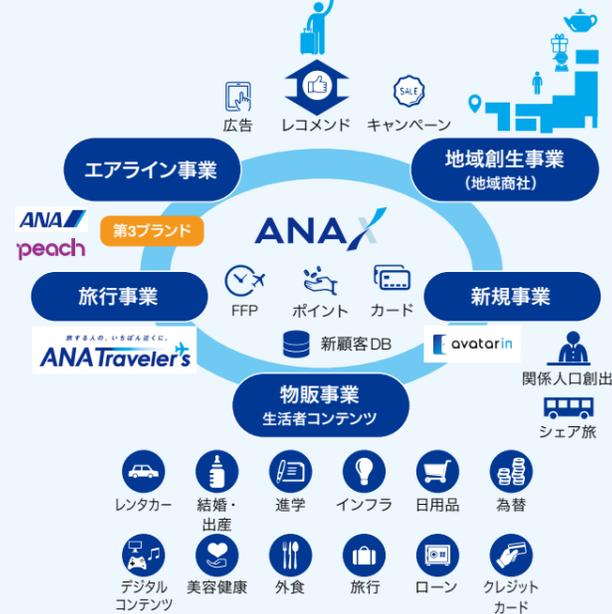
テーマ3
中期

顧客データ資産を活用したプラットフォーム事業を確立し、新たな収益機会を創出する。

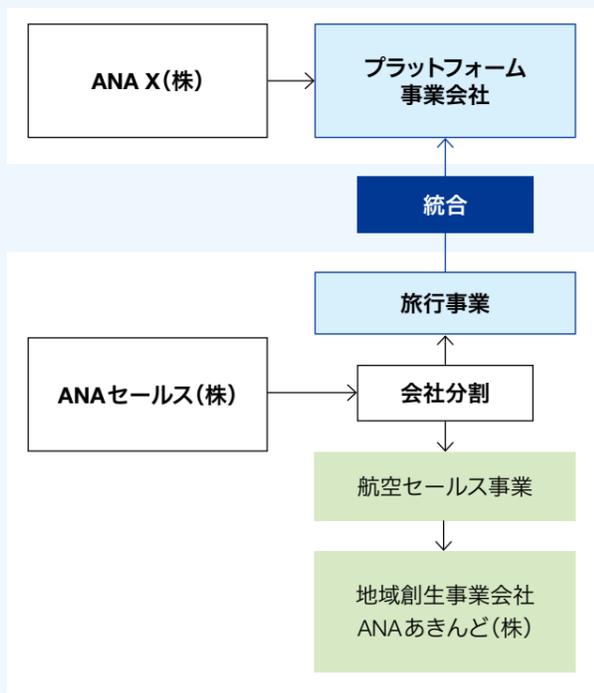
▶ P.38 特集：プラットフォーム事業の確立に向けて

1. 目的 これまで蓄積してきた顧客データを活用して新たな収益機会を創出

- ① 航空ビジネスに留まらない価値の提供
- ② 顧客のライフタイムバリュー最大化



2. 対応 2021年4月にグループ会社を再編



2021年4月にANAセールス(株)の旅行事業を統合して、プラットフォーム事業会社としての「ANA X(株)」がスタートを切りました。当社グループが蓄積してきた顧客データとAMCアプリなどのデジタルタッチポイントを活用して、航空事業、旅行事業、年間4兆円規模の決済額を持つANAカード事業を中核にプラットフォーム事業を具現化していきます。

また、旅行事業のデジタル化を推進しプラットフォームへの誘導を促すとともに、これまでの航空セールス事業における航空券・旅行販売業務を効率化します。

一方、新たに設立した「ANAあきんど(株)」は、地域の魅力的な有形・無形の商材を発掘し、プラットフォームに展開する地域創生事業を展開していきます。

中期的には、カード・マイル事業や、eコマース、不動産などの各種サービスに加え、他社とのBtoB提携により、ラインナップを拡充します。

航空ビジネスに留まらない価値を提供し、顧客のライフタイムバリュー最大化を追求することで、非航空収入を拡大し、独立した事業としての収益貢献を目指します。

旅客需要の見通し

今後の旅客需要の見通しについては、次の通り前提を置いて対応を図っていきます。

2021年度当初計画の段階で、国内線は、2021年度の第2四半期から需要が回復するとの前提を織り込みました。

ワクチン接種の進展に伴い、徐々に旅行や帰省の需要回復が顕著となるとの考えに基づいたものです。

計画前提では、2021年度の平均ではコロナ前の8割、年度末には概ねコロナ前の水準に戻ると見込んでいます。

一方、国際線では、年内には主要各国における出入国規制の緩和が始まるものと見ており、ビジネス需要や駐在員、長期滞在者等の往来を中心に、段階的に回復すると想定しています。

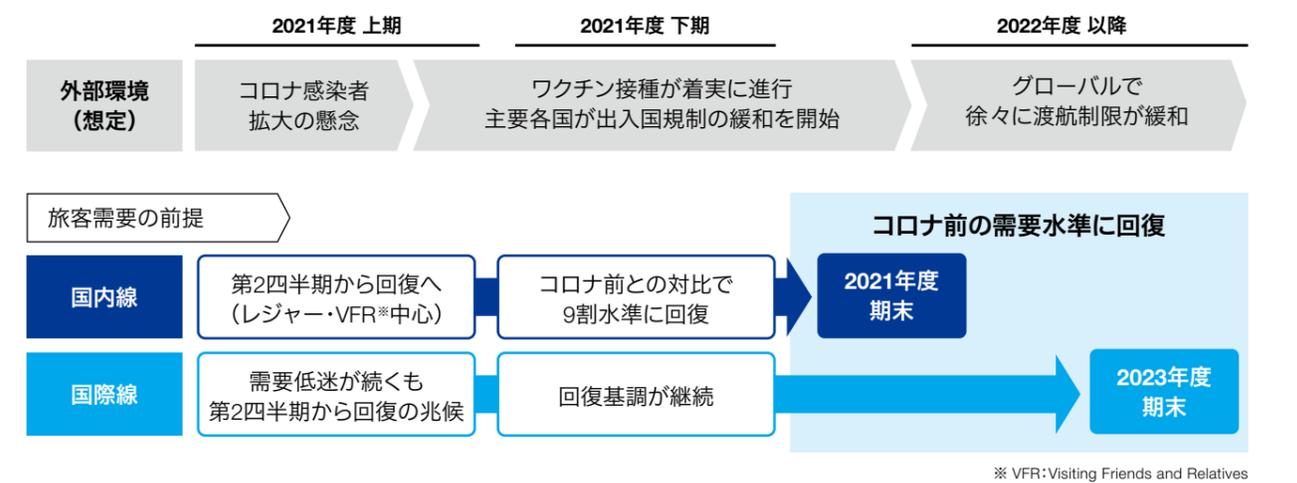
2021年度の平均ではコロナ前の3割、年度末の需要は同

5割水準となり、2023年度末頃に、コロナ前の水準に戻ると考えています。

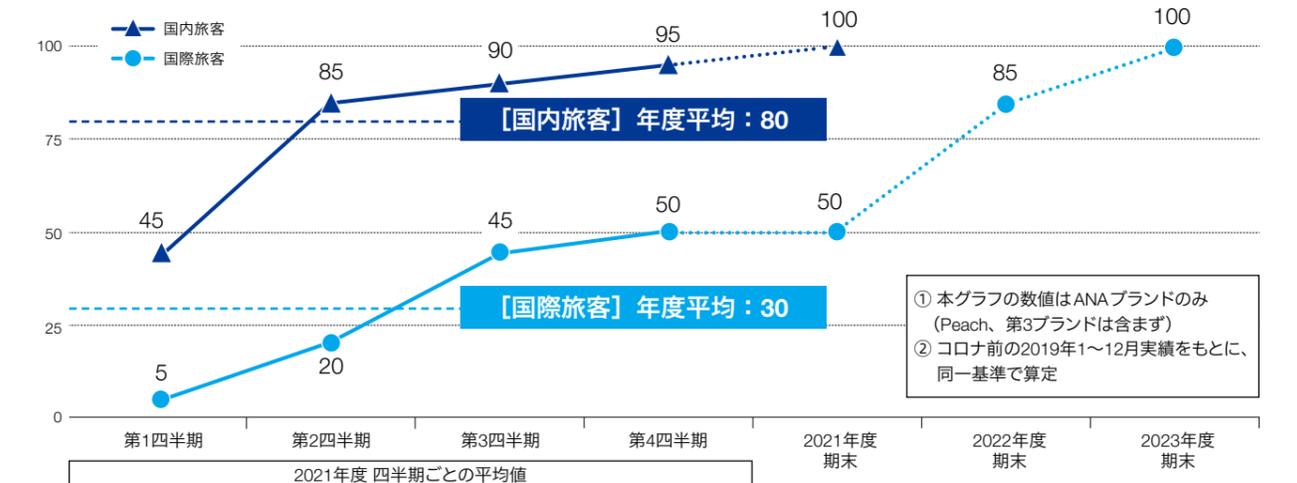
第1四半期は、4月25日から6月20日まで発出された緊急事態宣言の影響により、国内線の旅客実績は当初計画を下回りました。ただし、生産量を調整し変動費を抑制したことに加え、堅調な貨物事業で増収を図ったことなどにより、収支への影響を最小限に留めました。

今後も需要動向を注視しながら、機材や人財を中心としたリソースの調整をはじめ、必要な対応を柔軟かつ機動的に実施していきます。

2021年度 当初計画の前提(2021年4月30日発表)



[指数] コロナ前の旅客数(2019年実績)=100



コストマネジメント

新型コロナウイルスの影響を受けた直後から、コストマネジメントの取り組みを徹底、強化しています。

2020年度は、2019年度実績と比べて合計で5,900億円のコストを削減しました。

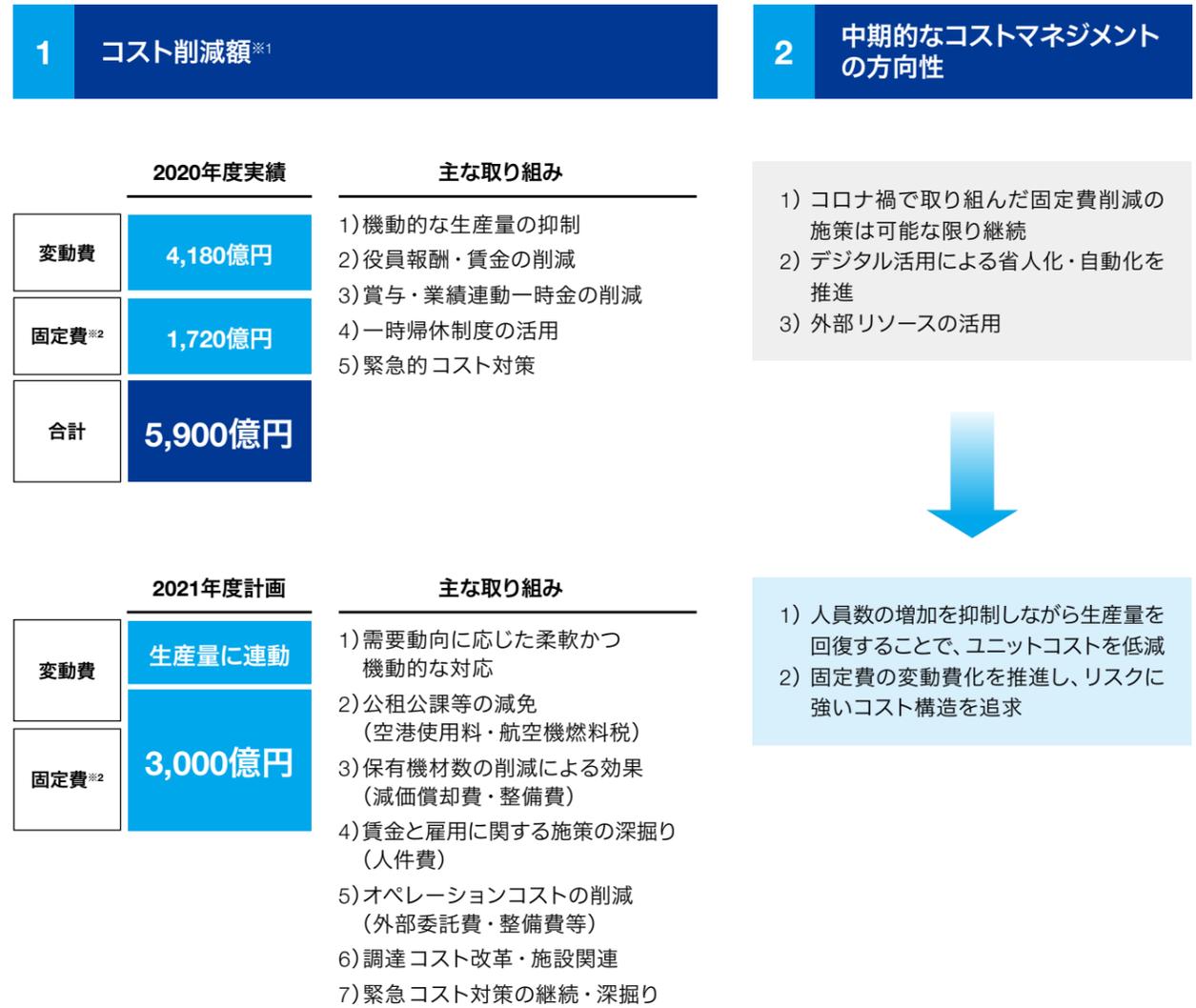
まずは旅客需要に合わせた生産量の柔軟な調整により、変動費を大幅に抑制しました。固定費についても、労働組合との合意に基づき、賃金・一時金の水準を見直したほか、緊急的な対応策としてあらゆる費用の執行を抑制しました。

2021年度は、固定費を中心とした3,000億円の削減策を、当初計画に織り込みました。

主な項目として、公租公課等の減免や、保有機材数の削減による効果のほか、賃金と雇用に関する施策の深掘り、オペ

レーションコストの削減、調達コスト改革等に取り組んでいます。第1四半期の実績は計画を上回って推移しており、生産量に連動した変動費の抑制も含めて、引き続きコストマネジメントを徹底していきます。

中期的には、デジタルの活用による省人化・自動化の推進など、生産性と効率性を高めることにより人員数の増加を抑制しながら生産量を回復し、ユニットコストを低減していく方針です。また外部リソースの活用等により、固定費の変動費化を進め、リスクに強いコスト構造を追求していきます。



※1 数値はすべて2019年度実績との比較
※2 雇用調整助成金の受給額を含む

成長回帰に向けた当面の対応

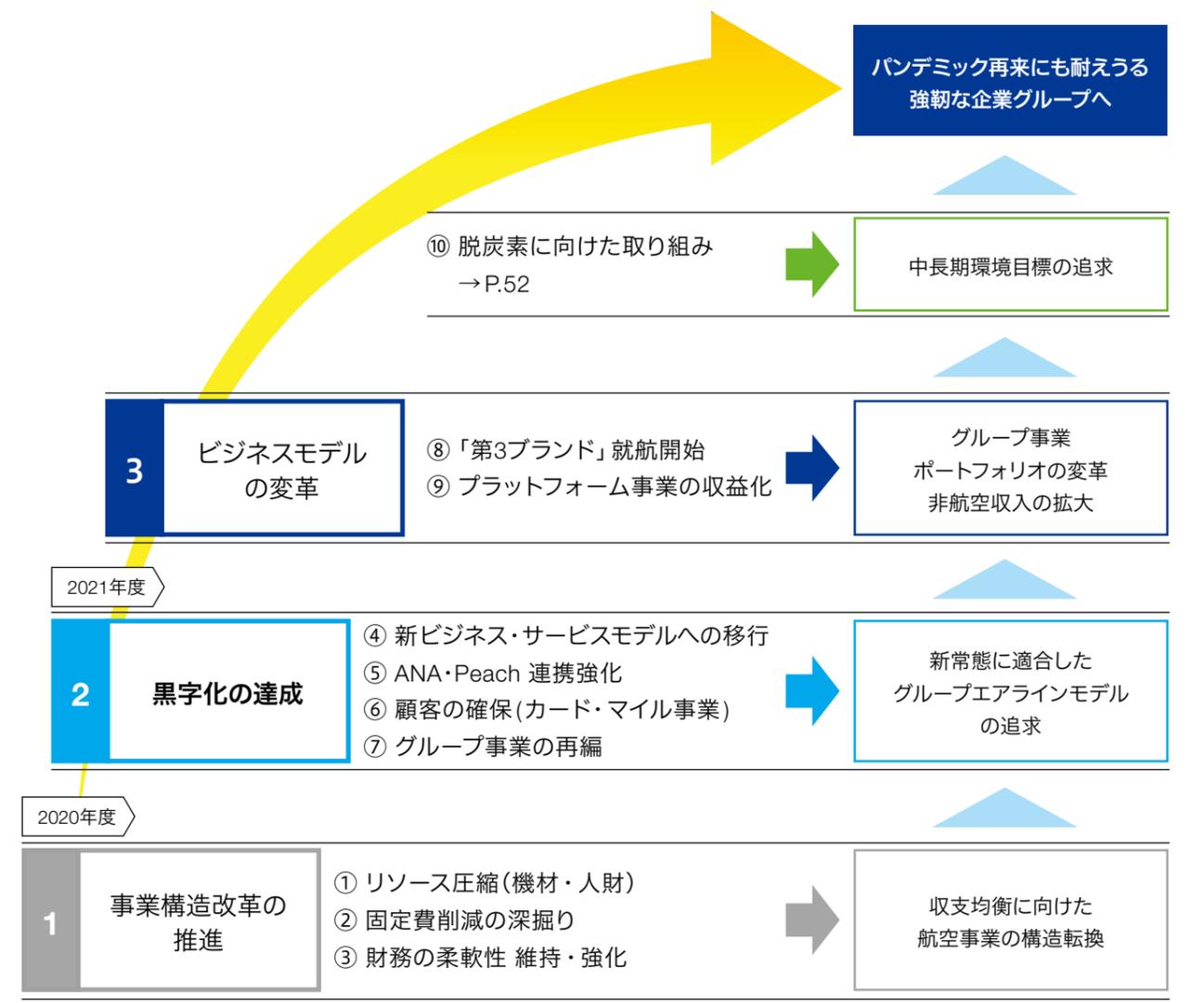
脱炭素に向けた取り組みを通して中長期の環境目標を追求しながら、アフターコロナの成長回帰を目指します。

2020年度は、「事業構造改革の推進」により、航空事業の構造転換を図りました。経営環境が大きく変化した中、事業と財務の両面に対応を進めました。

2021年度は、「黒字化の達成」により、経営の安定化を図ります。まずは主力の航空事業の収益性を改善するため、新常態に適合したグループエアラインモデルを追求します。

同時に、次年度以降を見据えて、「ビジネスモデルの変革」にも取り組み、グループ事業ポートフォリオの変革を進めて、非航空収入を拡大していきます。

固定費の削減や変動費化など、コスト構造の変革にも取り組みながら、パンデミック再来にも耐えうる、強靱な企業グループに生まれ変わります。





新型コロナウイルスによる 危機を乗り越え、 持続的成長に向けた基盤を 構築していきます。

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

平子 裕志

2021年度は、「あらゆる収入機会を追求する」「投資・費用構造を大きく改め、再成長の基盤を整える」をミッションとし、足元で続くコロナ禍による危機に対する確に対応しつつ、コロナ後を見据え強靱な事業構造への転換を進めています。

国内外でのワクチン接種の進展に伴い、旅客需要の段階的な回復が続くと想定していますが、機動的かつ柔軟な生産量調整を徹底し、旺盛な需要が続く貨物も含めた総合的な収入の最大化を追求していきます。同時に、オペレーション体制の見直しや調達コスト改革などを通じて、さらなる固定費の削減にも取り組んでいきます。また、デジタル技術を活用した省人・省力化、社員の働き方改革を通じた業務効率化による生産性向上も加速させます。

コロナ禍によるお客様ニーズの変化に対しては、サービスの在り方を見直し、適応を図ります。「ANA Care Promise」をはじめ、安心して飛行機をご利用いただくための「衛生・清潔」の取り組みに加え、デジタル時代を踏まえ「セルフ化」「パーソナル化」も推進します。また、持続可能な社会の実現に向け、「環境」「ユニバーサル」をより重視したエアラインへの進化を目指していきます。

2017年度の社長就任以来、「現場力」の強化に重点を置いてきましたが、コロナ禍の影響が続く中、経営層と社員との対話をこれまで以上に増やしています。エアバスA380型機「ANA FLYING HONU」によるチャーターフライトや、国際線機材を活用した「翼のレストラン」などは、こうした対話から生まれたアイデアです。今後も、「現場」を支える社員との対話を通じて、全社一体となって各種施策の実行力を高め、持続的成長に向けた基盤を構築していきます。

2020年度は国際貨物が過去最高の収入を記録したものの、新型コロナウイルスによる旅客需要への影響が大きく、航空事業の売上高は6,040億円(前期比65.2%減)、営業損失は4,478億円(前期 営業利益495億円)となりました。2021年度は機動的に生産量を調整しながら回復する需要を積極的に取り込み、収入を最大化していきます。

ANA 国際線旅客

世界各国における入国規制や貨物需要の動向を見極めながら、段階的に運航便を再開

2020年度の振り返り

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界各国での入国規制により、需要が著しく低迷したことを受け、大規模な運休・減便を実施しました。

路線ネットワークでは、渡航規制の状況や需要動向を見極め、運航継続路線の選択や臨時便の設定等に努めました。また、貨物輸送を中心に需要が一定程度見込まれることから、12月に日本の航空会社として初めて成田-深圳線を開設したほか、羽田-サンフランシスコ線の運航を開始しました。

営業・サービス面では、海外赴任や帰任・留学等の需要の取り込みを図ったほか、1月より帰国時の行動制限に際してホテルや交通手段を容易に手配できる「ご帰国あんしんサービス」サイトを新設し、利便性の向上に努めました。

以上の結果、2020年度の国際線旅客数は42万人(前期比95.5%減)となり、収入は447億円(同92.7%減)となりました。

2021年度の事業方針

各国における入国規制が継続している間は、運航規模を縮小することで変動費を抑制しますが、貨物需要を踏まえた上で収益性を見極め、柔軟に運航便を設定します。就航国のワクチン接種や感染者数の動向を注視し、入国規制や総量規制が緩和される動きがあれば段階的に生産量を回復していきます。

ANA 国際線旅客の実績



羽田-サンフランシスコ線運航開始

安心な渡航の実現に向けたデジタル証明書の活用



ANAは2021年3月よりコモンズ・プロジェクトが推進する「コモンパス」、同年5月よりIATA(国際航空運送協会)が開発を進める「IATAトラベルパス」の実証実験を実施しています。新型コロナウイルス検査結果やワクチン接種記録をデジタル証明書としてアプリ上で管理し、出入国の際にアプリ画面を係員に提示することで、スムーズかつ非接触に手続きを進めることや、最新の入国要件、検疫基準を確認することが可能になります。デジタル証明書の実用化を通して、渡航者が安心して国境を往来できる体制づくりに貢献していきます。

ANA 国内線旅客

ワクチン普及による人々の移動の活性化に合わせて生産量を回復し、収益基盤を強化

2020年度の振り返り

5月の緊急事態宣言解除以降、「Go To トラベルキャンペーン」の効果もあり需要は回復傾向にありましたが、12月からの感染拡大に伴って再び減少傾向に転じるなど、感染者数に連動して推移したことを受け、動向を注視しながら運航規模を機動的に調整しました。

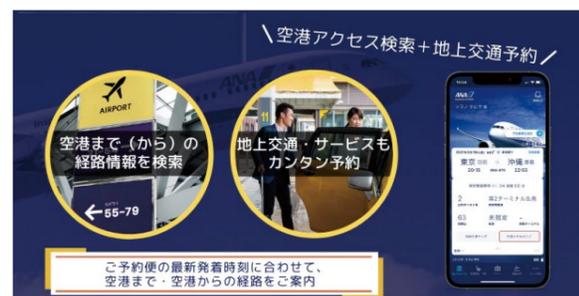
営業・サービス面では、7月から日程や行先の変更の際に手数料がかからない「あんしん変更キャンペーン」を実施したほか、MaaS (Mobility as a Service) に対応した当社グループ独自の経路検索サービスである「空港アクセスナビ」において、航空便の運航情報と連携した鉄道やバス・タクシー等の地上交通機関の経路の検索から予約・決済まで一気通貫して行える機能を拡充するなど、旅の始まりから終わりまでのシームレスな移動の実現に向けた取り組みを進めました。

以上の結果、2020年度の国内線旅客数は1,266万人(前期比70.5%減)となり、収入は2,031億円(同70.1%減)となりました。

2021年度の事業方針

2021年2月に日本国内でワクチン接種が開始され、接種率の向上とともにレジャーを中心に需要が回復局面に移行しています。動向が大きく変動しうる状況において、機動的に運航便を再開するなど柔軟に生産量を調整し、需要を積極的に取り込むことで収益性を早期に回復させ、地域経済の活性化にも貢献していきます。

ANA 国内線旅客の実績



空港アクセスナビ

羽田空港国内線保安検査場に「フラッパー付き自動ゲート」を導入



ANAは2021年5月、羽田空港国内線保安検査場の一部に「フラッパー付き自動ゲート」を導入しました。これまで係員が検査レーンごとに実施していた搭乗券の確認を自動化することで、お客様の「非対面・非接触」ニーズに対応するとともに、係員の業務効率化を図ります。既存ホストシステムへの改修を行わず、画像解析技術とフラッパーゲートを組み合わせることにより、低コストかつ約半年という短期間でシステムを開発しました。コロナを契機に人々の行動が大きく変容していく中、デジタルを活用した変革を強力に推進し、お客様のニーズに迅速かつ適切に応えていきます。

ANA 貨物郵便

需給バランスを見極めながら、フレイターを中心に輸送力を高めて収益を最大化

2020年度の振り返り

新型コロナウイルスの影響により旅客便の運休・減便が発生し、世界的に貨物搭載スペースの供給量が低位に推移する中、国際線貨物事業では、第1四半期に感染の拡大を受けてマスクや医薬品等の緊急物資の需要が増加し、8月以降は自動車関連部品や半導体・電子機器等の主力商材の需要が回復しました。特に下期は海上輸送の混雑を背景に、国際貨物マーケットの需給バランスが逼迫しましたが、貨物専用機(フレイター)を最大限に活用するだけでなく、旅客機を使用した貨物臨時便を大幅に増やして積極的に需要を取り込みました。

路線ネットワークでは、10月に成田-フランクフルト線、12月に成田-バンコク線に大型貨物機ボーイング777F型機を就航させるなど、フレイターの運航路線を拡大しました。また、フレイターによる運航便を成田空港に集約することで、機材効率を向上させるとともに、成田空港を経由したアジア・中国・欧米間の需要を広く取り込み、トップラインの向上を図りました。

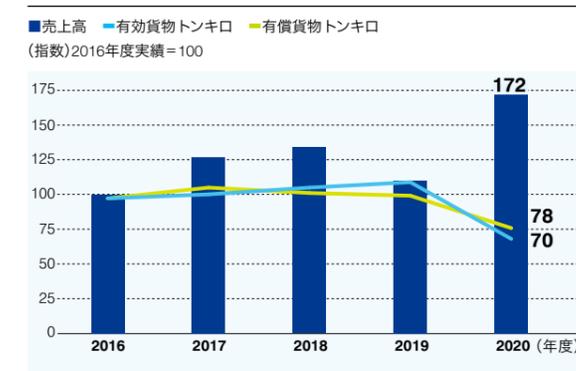
以上の結果、2020年度の国際線貨物輸送重量は655千トン(前期比24.4%減)となり、収入は過去最高を更新し、1,605億円(同56.3%増)となりました。

2021年度の事業方針

旅客便の運休・減便による国際貨物の輸送スペース不足が継続する中、4月には成田-ロサンゼルス線にボーイング777F型機を、6月には成田-杭州線、7月には成田-北京線にボーイング767F型機を投入するなど、フレイターを中心としたネットワークを拡充しています。また、需要動向を見極めながら旅客機を使用した貨物臨時便を機動的に運航し、さらなる収入の拡大を目指します。

なお、当社グループでは2021年2月以降、ファイザー社製の新型コロナウイルス用ワクチンの輸送を担っています。ワクチンの普及により安心して生活できる社会の実現に貢献すべく、厳密な温度管理のもと万全の態勢で輸送を行っています。

ANA 国際線貨物の実績



ボーイング777F型機



旅客機を使用したワクチン輸送

LCC (Peach)

国内線を中心に運航路線を拡大し、回復するレジャー・VFR※需要を積極的に取り込み

2020年度の振り返り

路線ネットワークでは、5月の緊急事態宣言解除以降の旅客需要の回復に合わせた運航便の再開に加えて、8月に成田-釧路線、成田-宮崎線、12月に中部-新千歳線、中部-仙台線が就航するなど、国内線で新たに10路線を開設しました。一方で、感染の拡大により需要が減退した際には、機動的に運休・減便を実施して生産量を柔軟に調整しました。

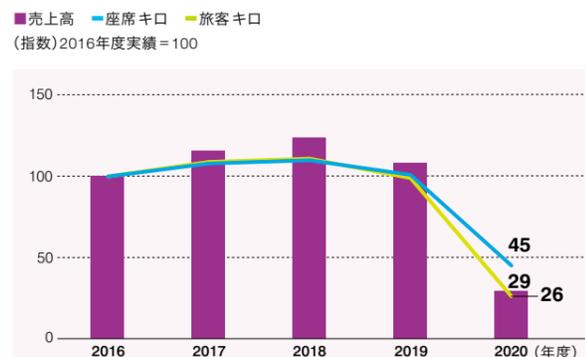
営業・サービス面では、お客様に安心を提供するため、国内線の一部路線で航空券予約と新型コロナウイルスの検査を同時に申し込みできるサービスを実施しました。また2月には、予約便や日付変更が可能なシンプルピーチプラス運賃の販売を開始しました。発着地域の天候や新型コロナウイルスの感染状況などを考慮しながら、お客様がより柔軟に移動できる選択肢を提供することで、利便性の向上に努めました。

以上の結果、2020年度の旅客数は208万人(前期比71.4%減)となり、収入は220億円(同73.1%減)となりました。

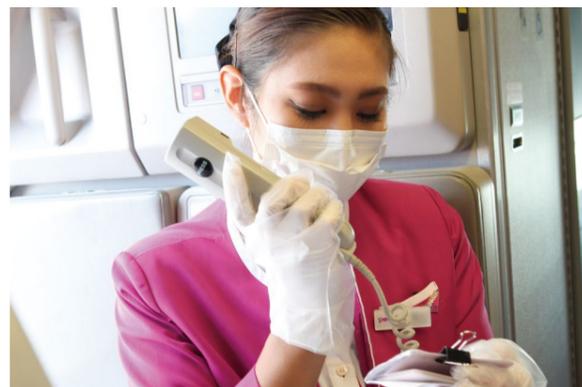
2021年度の事業方針

当面はワクチン接種の進展により需要の回復が見込まれる国内線に経営資源を優先して配分します。7月には新規路線として関西-女満別線の運航を開始し、また関西・成田発着の一部路線を増便するなど、ネットワークをさらに拡充することで、回復局面におけるレジャーを中心とした需要の取り込みを強化していきます。

LCCの実績



注：1. 上記グラフはPeachとバニラエアの合計値
(2016年度は連結化前のPeachの実績を含む)
2. 売上高に附帯収入を含む



マスク・手袋着用による感染対策

※ VFR: Visiting Friends and Relatives

ANAとコードシェア(共同運航)・マイル提携を実施



ANAとPeachは、2021年8月からPeachが運航する一部路線にてコードシェア(共同運航)を開始しました。Peachが路線ネットワークを有する成田や新たに参入した中部路線を選定し、コードシェア効果を追求しつつ、順次提携路線を拡大していく方針です。ANA便名で航空券を予約・購入して搭乗すると、ANAマイレージクラブのマイルを積算することが可能です。またANAのマイルからピーチポイントへの交換など、お客様の選択肢を広げて利便性の向上を図りました。ANAとPeachそれぞれの強みや独自性を活かしつつ、提携によって両ブランドのリソースを有効に活用していきます。

ノンエア事業

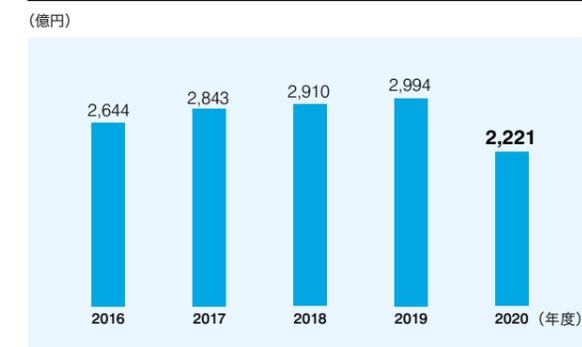
航空事業に次ぐ新たな収益の柱の確立に向けて、収益性を回復させながら取り組みを強化

航空関連事業

2020年度は国際線の機内食をインターネット販売するなど増収に努めたものの、新型コロナウイルスの感染拡大により、旅客の搭乗受付業務や手荷物搭載等の受託が減少したことなどから、売上高は2,221億円(前期比25.8%減)、営業利益は36億円(同79.7%減)となりました。

2021年度は世界的にワクチン接種が拡大する中で、外国航空会社を含め運航便が段階的に再開する見通しであり、空港地上支援業務などの受託を中心に、収益性の回復と強化に取り組んでいきます。

航空関連事業の売上高推移

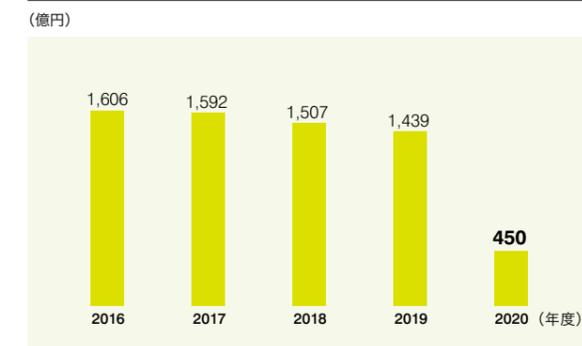


旅行事業

2020年度は各国における入国制限の影響により、海外旅行は当社グループが主催する全ツアーの催行を中止しました。国内旅行は「Go To トラベルキャンペーン」の後押しもあり、第3四半期にはインターネット販売のダイナミックパッケージ商品の取扱高が前年同期を上回りました。しかしながら、感染者数増加の影響で12月以降は旅行需要が再び減少に転じ、売上高は450億円(前期比68.7%減)、営業利益は同64億円減少し、50億円の損失となりました。

2021年度は回復を見込む国内旅行需要を着実に取り込むとともに、インターネットを中心とした商品の競争力を強化していきます。

旅行事業の売上高推移

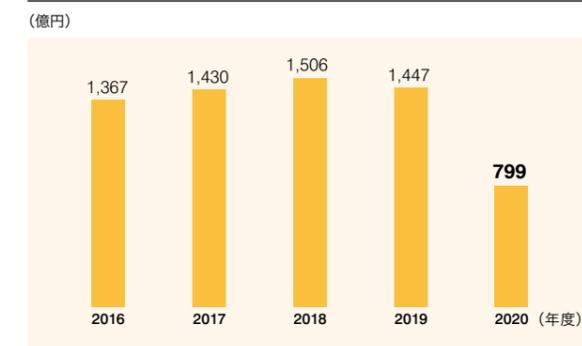


商社事業

2020年度はデジタルマーケティング部門におけるECビジネス等が堅調に推移したものの、新型コロナウイルスの感染拡大により、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や機内販売において販売額が大幅に減少した結果、売上高は799億円(前期比44.8%減)、営業利益は同71億円減少し、42億円の損失となりました。

2021年度はワクチンの普及により国内線を中心に旅客需要が段階的に回復する見通しであり、空港物販店「ANA FESTA」などリテール部門における収益性の回復やインターネット販売の拡大に取り組んでいきます。

商社事業の売上高推移



プラットフォーム事業の 確立に向けて



ANA X (株)
代表取締役社長
井上 慎一

ANA あきんど (株)
代表取締役社長
高橋 誠一

ANAグループは事業構造改革の3つの柱の一つとして、顧客データ資産を活用したプラットフォーム事業を確立し、新たな収益機会を創出することを掲げています。

これを実現していくため、2021年4月1日、ANAセールス(株)の旅行事業を会社分割によりANA X(株)に承継するとともに、ANAセールス(株)の社名を「ANAあきんど(株)」に変更して新たなスタートを切りました。

プラットフォーム事業会社としてのANA Xと、地域創生事業会社としてのANAあきんどがそれぞれの強みを活かしながら連携し、中期的な非航空収入の拡大を目指します。



事業概要

- 1) 旅行事業(旅行商品・サービスの企画・販売)
- 2) 航空販促事業(デジタルチャネルによる航空券販売)
- 3) ライフサービス事業
 - eコマース事業(A-style、ふるさと納税、マイレージモールなど)
 - 金融・決済事業(ANA Pay、銀行代理業、保険など)
 - マイル提携(マイル加盟店・ANA Pay加盟店)
- 4) BtoBソリューション事業(ANAマーケティングプラットフォームを活用した法人顧客へのサービス)



事業概要

- 1) 各省庁・地方自治体から公募される案件の活用
- 2) ANAグループ商材の販売活動
- 3) 地域素材の発掘・開発・販売支援
- 4) 新規事業開発(地域に点在する様々な課題解決)
- 5) 地域への誘致活動(交流人口拡大:国内プロモーション、インバウンド、関係人口創出:多拠点生活、ワーケーション等)
- 6) ANA航空券の販売 など



代表取締役社長 井上 慎一

ANA X株式会社は、2016年10月、ANAグループのマーケティング力強化を目的として設立されました。これまで培ってきたANAの顧客基盤や、ブランド力などの資産を活用し、ANA経済圏モデルを確立することによって、外部収入の拡大を目指してきました。

2021年4月には旧ANAセールス(株)が担っていた旅行事業を承継し、新たな役割を担う会社として生まれ変わりました。事業構造改革のテーマの一つである「非航空分野における新たな収益機会の創出」に向けて、新生ANA Xが重要なデジタル領域での仕組みを構築していきます。

その主な手段として、「ANAマイレージプログラム」の会員基盤と、「ANA Pay」の決済機能をベースに、マイルという我々の大きな強みを活かしてビジネスを展開していく方針です。

ANAマイレージクラブは、1993年開始の国際線マイレージサービス「プログラムA」を前身として、1997年にサービスが開始されました。今日では約3,700万人の会員の皆様に支えられ、航空搭乗やショッピングなど、様々なANAグループのサービスご利用シーンでお楽しみいただいている

会員プログラムに成長しました。

また「ANA Pay」は、2020年12月にサービスを開始しました。今後さらにお客様の利便性を向上し、ANAとしての決済サービス全体を表す総称として位置付けていく方針です。

そして、当社が競争優位を確立するための基盤として「デジタルチャネル」があります。年間35億回に迫るページビューの実績がある「ANA SKY WEB」や「AMCアプリ」を有しているほか、メールや各種SNSを通じたデジタルコミュニケーションも、当社の強みを発揮できる領域と考えています。

こうしたプログラムやチャネルを活用して、これまで我々が主力事業に据えていた「航空」「旅行」という「非日常」だけではなく、お客様それぞれの日常生活シーンでご利用いただける商材を外部パートナーの皆様と一緒に創造していきます。それらの各種サービス利用において広くマイルを「貯める・使う」ことができるよう体制を整えていきます。私たちが目指すゴールは「マイルで生活ができる世界」です。これからのANA Xの挑戦に、どうぞご期待ください。



代表取締役社長 高橋 誠一

ANAあきんど株式会社は、2021年4月1日、ANAセールス株式会社から社名を変更し、新たにスタートしました。旅行事業をANA X株式会社に再編する一方、地域創生事業を新たな事業の柱とし、従来の航空セールスと併せ、事業の成長、会社の発展を目指していきます。

新社名のANAあきんどは、地域創生を新しい事業の柱とすることから、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」の“三方よし”のコンセプトをストレートに取り入れ、地域の皆様、お客様、そしてANAグループそれぞれが、持続的なメリットを分かち合う関係を創っていききたいという思いを込めた名前です。

持続的な地域への貢献、ステークホルダーの皆様とメリットを分かち合う、これは、SDGsやESG経営など、今日的な価値観に通ずるものであり、「あきんど」という言葉自体は昔から使われていますが、精神は今日でも輝いていると思

います。近い将来、「あきんどといえばANA」と定着するよう努力するとともに、ワールドワイドに「AKINDO」が、「かわいい」や「もったいない」と同様、英語で通じる時代が訪れることを期待しています。

ANAあきんどのミッションは、「地域と世界をつなぐ翼で地域とともに日本の未来を創る」ことです。ANAあきんどには全国に33の支店があり、約120名の社員が地域とともに暮らし、地域の悩みや課題をリアルに共有し、ともに解決に動きます。これがまさにANAあきんどが目指す「地域とともに暮らすANAグループコンシェルジュ」です。

地域の様々な課題に対し、人の移動、物流、eコマース、空港売店、決済、デジタルコミュニケーションチャネルなど、ANAグループが持つ様々なソリューションを駆使するとともに、提携パートナーの皆様の協力をいただきながら、地域の課題解決のお手伝いをし、ともに未来を創っていきます。

人の移動や物流を担うエアライングループとしての強みや特徴を活かしつつ、ANAグループ各社が展開する事業やサービスを活用しながら、ANA X(株)とANAあきんど(株)が連携してデジタルとリアルを融合することで、プラットフォーム事業の収益拡大に向けた取り組みを加速します。



ANA X Digital

ANA X(株)はデジタルプラットフォーム戦略の具現化に向け、まずは機能面の充実と事業改革に注力します。機能面では「ANAスーパーアプリ」(2022年度以降導入予定)の開発を進め、旅先での行動、飲食や観光などの情報検索やサービス利用まで、一つのアプリですべて完結できるサービス体制を構築します。また、デジタル市場に欠かせない決済機能として「ANA Pay」を導入しましたが、今後もさらなる利便性の向上を図っていきます。

事業面では旅行やeコマース事業を刷新します。航空や旅行といった「非日常」の世界はもちろん、不動産、金融、保険などの「日常」における商材の充実を図り、「マイルで生活ができる世界」を実現します。

さらに、ANAあきんど(株)がリアルの世界で進める地域創生事業との連携も強化します。ANAのeコマースでしか手に入らない地域産品、コト消費の提案など、プラットフォームを通じて地域の魅力も積極的に発信していきます。

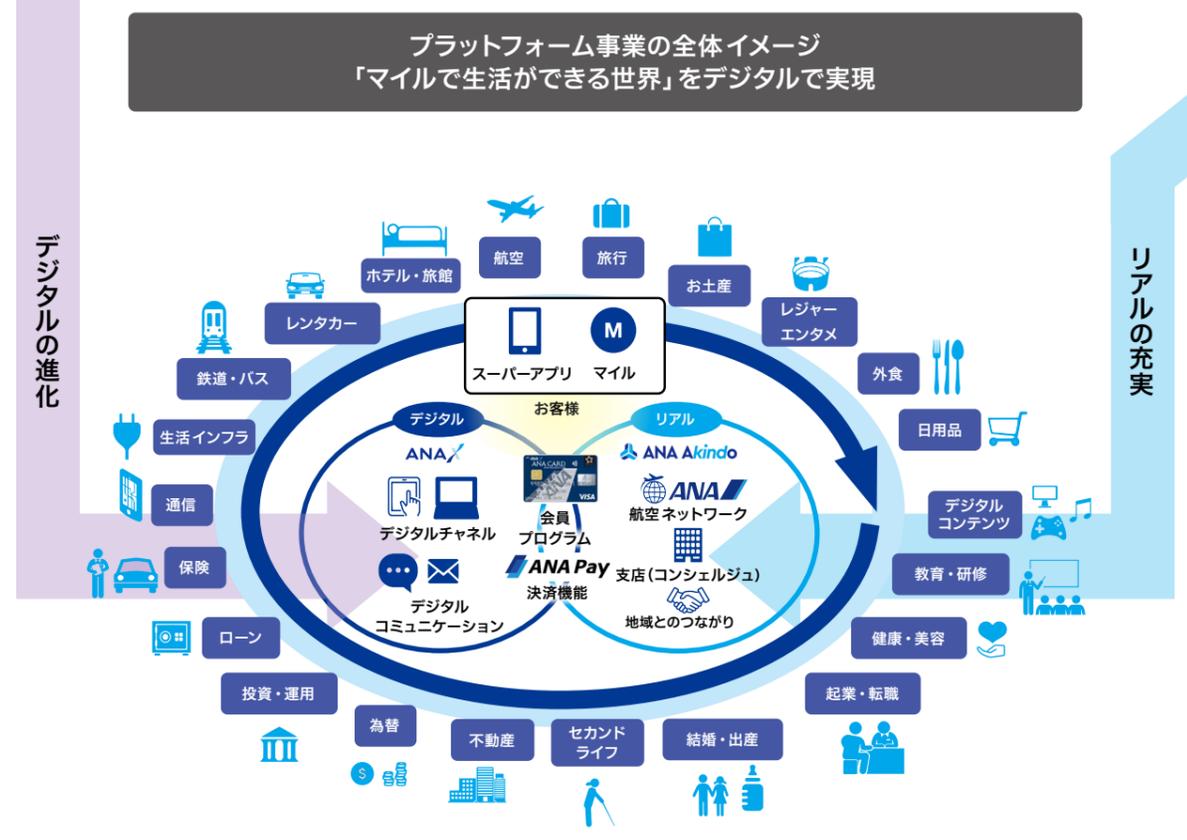
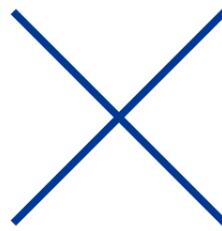
ANAグループが培ってきた顧客基盤や航空ネットワークを最大限活用し、「ヒトの移動や交流を特長としたデジタル市場」を形成することにより、2025年度にプラットフォーム事業として連結売上高4,000億円を目指します。

ANA Akindo Real

ANAあきんど(株)は、地域創生を事業の中心に据え、「ANAふるさと納税」や「ANAふるさと発見プログラム」を通じたワーケーションのご提案などの既存商品を強化するとともに、全国に配置するコンシェルジュが地域とともに暮らしながらリアルの世界で課題を共有し、ANAあきんどならではの新しい商品やサービスを順次提供していきます。

例えば、後継者不足で廃園となった農地を使って事業展開を検討するにあたり、最大の課題は人手、とりわけ収穫等の繁忙時期の対応です。ANAあきんどでは、ANAの航空ネットワークなどを活用し、お手伝いで旅費を賄うボランティア旅行や、農泊、ワーケーション、二拠点居住などのソリューションを提案していきます。また農産物の商品化についても(株)ANA Cargoなどと連携し、「空飛ぶ〇〇」というブランド化を進めて空港売店ANA FESTAで販売したり、ANA Xの持つ強力なデジタル市場を活用して国内、海外への販路を拡大していくことも可能です。さらに提携パートナー企業などとも協力し、観光振興だけでなく産業振興も推進していくことで、地域や日本の潜在的な魅力を最大限に引き出していきます。

航空ネットワークで築き上げてきた地域とのつながりを活かし、ANAグループだからこそできる価値提供で地域の皆様とともに日本の未来創りに貢献します。



| 中期的な収益化に向けたイメージ | | | | | |
|---|---|----------------------|----------------|---|--|
| ANAグループの強み | <ul style="list-style-type: none"> 国内線・国際線の航空ネットワークで人の移動と物流を自社で完結 マイレージ会員(約3,700万人)の顧客データ資産を保有 グループ各社が様々な事業・サービスを運営 | | | | |
| ANA XとANAあきんどの仕組み・強み | <table border="1"> <tr> <td>ANA X</td> <td>ANAあきんど</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ANAマイレージプログラム デジタルマーケティング ノンエアサービス(カード、決済、金融サービス、ライフスタイルサービス) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 全国の支店がこれまでエアラインセールスで築いてきた地域との強いつながり(国内33支店・約120名のコンシェルジュを配置) </td> </tr> </table> | ANA X | ANAあきんど | <ul style="list-style-type: none"> ANAマイレージプログラム デジタルマーケティング ノンエアサービス(カード、決済、金融サービス、ライフスタイルサービス) | <ul style="list-style-type: none"> 全国の支店がこれまでエアラインセールスで築いてきた地域との強いつながり(国内33支店・約120名のコンシェルジュを配置) |
| ANA X | ANAあきんど | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ANAマイレージプログラム デジタルマーケティング ノンエアサービス(カード、決済、金融サービス、ライフスタイルサービス) | <ul style="list-style-type: none"> 全国の支店がこれまでエアラインセールスで築いてきた地域との強いつながり(国内33支店・約120名のコンシェルジュを配置) | | | | |
| 今後強化すること | <table border="1"> <tr> <td>プラットフォーム機能の強化</td> <td>経済圏の拡大</td> </tr> <tr> <td> デジタルの活用で利便性を強化して、顧客の囲い込み・回遊を促進 <ul style="list-style-type: none"> ANAスーパーアプリの開発 決済機能の拡充 旅行事業のデジタル化推進 eコマース事業の刷新 </td> <td> 航空事業に加えて、顧客の日常や人生におけるANAとのつながりを強化 <ul style="list-style-type: none"> 既存商材・サービスの販売拡大 eコマース商材の充実化 地域ビジネスの構築 </td> </tr> </table> | プラットフォーム機能の強化 | 経済圏の拡大 | デジタルの活用で利便性を強化して、顧客の囲い込み・回遊を促進 <ul style="list-style-type: none"> ANAスーパーアプリの開発 決済機能の拡充 旅行事業のデジタル化推進 eコマース事業の刷新 | 航空事業に加えて、顧客の日常や人生におけるANAとのつながりを強化 <ul style="list-style-type: none"> 既存商材・サービスの販売拡大 eコマース商材の充実化 地域ビジネスの構築 |
| プラットフォーム機能の強化 | 経済圏の拡大 | | | | |
| デジタルの活用で利便性を強化して、顧客の囲い込み・回遊を促進 <ul style="list-style-type: none"> ANAスーパーアプリの開発 決済機能の拡充 旅行事業のデジタル化推進 eコマース事業の刷新 | 航空事業に加えて、顧客の日常や人生におけるANAとのつながりを強化 <ul style="list-style-type: none"> 既存商材・サービスの販売拡大 eコマース商材の充実化 地域ビジネスの構築 | | | | |
| 目指す姿 | 顧客とのエンゲージメント(つながり)向上 → ライフタイムバリューの最大化により、収入・利益を拡大 | | | | |



サステナビリティ の取り組み

ANAグループは中長期的な視点で「あるべき姿」を定め、社会とともに成長し続けるために「ESGにかかわる中長期目標」を策定しました。グローバルかつ長期的な視点で戦略を遂行し、事業を通じた社会課題解決に取り組むことで、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。



ANA FLYING HONU チャーターフライト
エアバスA380「ANA FLYING HONU」を活用して遊覧飛行を実施。日本にいながらハワイ気分をお楽しみいただきました。

▶ P.76 ANAグループの「人」の力

ANAグループのESG経営

ANAグループは「E(環境)」「S(社会)」「G(ガバナンス)」に配慮したESG経営において特定した、「環境」「人権」「地域創生」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」の4つの重要課題に事業活動を通じて取り組み、社会的価値と経済的価値を同時に創出することで持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指しています。

新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、アフターコロナにおけるより良い社会の実現や、より良い地球環境を次世代につないでいくことへの関心が急速に高まっています。企業も長期的な視点で環境・社会課題解決に積極的にかかわっていくことが求められてきており、ANAグループも引き続きアフターコロナの将来を見据え、ESG経営を推進していきます。

将来におけるANAグループの目指す姿を明らかにするために、2020年度には「ESGにかかわる中長期目標」と達成に向けた取り組みを策定し開示しました。

重要課題の一つである「環境」については、気候変動への対応を中心としてグローバルに動きが加速する中、2021年4月に「2050年 長期環境目標」を更新しました。2050年度までにカーボンニュートラルを実現することを宣言し、その道筋として「2030年 中期環境目標」を新たに策定しました。「人権」「地域創生」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」についても取り組みを継続し、進捗については随時情報開示を行っていきます。

ANAグループは今後もステークホルダーとの対話を大切にしなが、事業活動を通じて社会課題解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

「重要課題」の特定

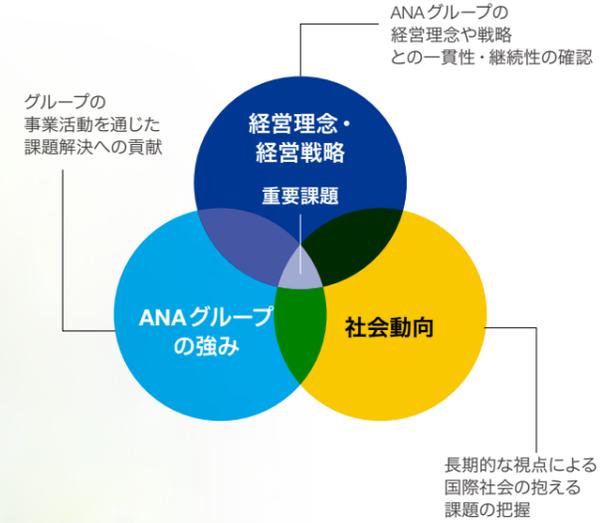
重要課題の特定にあたっては、国際社会が長期的に抱える課題について、経営理念や戦略との一貫性・継続性があるかどうか、事業活動を通してその解決に貢献できるかを「経営理念・経営戦略」「ANAグループの強み」「社会動向」の3つの視点で抽出しました。

抽出した課題をグループの事業に与えるインパクト(経営軸)、環境や社会に与えるインパクトや関心の高さ(社会軸)

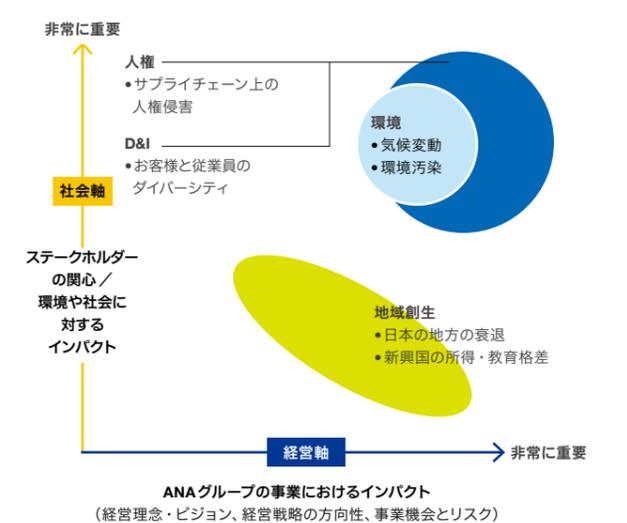
の2軸上にマッピングし、重要度や影響度が高いものを重要課題に特定しました。

重要課題が世界情勢、環境の変化や社会ニーズの変容、グループの経営戦略に合致しているかどうかを精査するため、ステークホルダーとの対話や情報収集により妥当性を確認し、このステップを適宜繰り返しています。

重要課題特定のプロセス



重要課題のマトリックス



特定された4つの重要課題

| | 課題認識 | |
|-----------------------|-------------|--|
| | ANAグループにとって | 社会にとって |
| 環境 | P.50 | <ul style="list-style-type: none"> • 燃油費の抑制 • 将来の排出権取引のコストの抑制 • 環境リスク回避による評価の維持・向上 |
| 人権 | P.58 | <ul style="list-style-type: none"> • 人権リスク回避による評価の維持・向上 |
| 地域創生 | P.60 | <ul style="list-style-type: none"> • 新規訪日需要の創出による収益力向上 • 国内線事業の収益性の維持・向上 • 国際線事業の収益拡大 |
| ダイバーシティ&インクルージョン(D&I) | P.62 | <ul style="list-style-type: none"> • 新規需要の創出による収益力向上 • 課題解決型サービス提供による顧客対応力の強化 |

価値の同時創造を目指す ESG 経営の推進サイクル

ESG 経営の推進サイクル

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ESG経営を推進しています。ステークホルダーとの対話から、最新の社会ニーズや関心の変容などを把握、事業や社会におけるインパクトを評価し、経営戦略に取り入れた上で取り組みに反映しています。その進捗は随時ウェブサイトなどで開示するとともに、開示情報をもとにステークホルダーとさらに対話を深め、進捗報告や取り組みの妥当性を確認しています。

ANAグループは「対話」「取り組み」「情報開示」のサイクルを回しながら重要課題を中心としたESG経営を推進し、企業価値を高めるとともに持続可能な社会の実現に貢献します。



社会的／経済的価値を同時創造し、
持続可能な社会の実現と
企業価値の向上を目指す

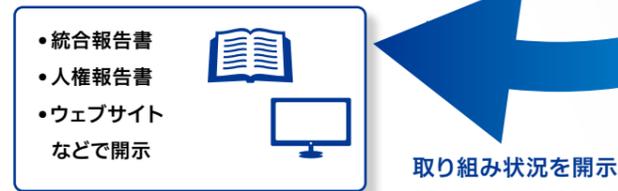
ESG 経営の推進体制

ANAグループでは、「グループESG経営推進会議規程」に基づき、当社社長を総括、サステナビリティ推進部担当役員(CEPO:チーフESGプロモーションオフィサー)を議長とし、当社およびグループ会社の取締役・執行役員、当社常勤監査役を委員とする「グループESG経営推進会議」を設置し、ESG経営推進にかかわる重要方針や施策についての議論を行っています。

また、経営に直結する重要な課題については、グループ経営戦略会議に付議するとともに取締役会・監査役会に報告しています。本規程に基づき、グループ各社にESG経営推進の責任者およびグループESG経営推進会議のメンバーとしてESGプロモーションオフィサー(EPO)、組織のESG経営推進の牽引役としてグループ各社・各部署にESGプロモーションリーダー(EPL)を配置しています。

取締役会、グループ経営戦略会議、グループESG経営推進会議で議論・決議・報告された事項は、EPOならびにEPLとの密接な連携のもとにグループ全体で共有、実践されます。EPLに対しても、年2回のEPL会議を通じて、包括的に情報を共有するとともにグループ各社・各部署における取り組みの促進につなげています。

情報開示



ESG 経営推進体制



取り組み

| | ESGにかかわる中長期目標 | 取り組み | 関連するSDGs |
|------------------|--|--|---|
| 環境 E | <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 プラスチックや紙など資源類の廃棄率削減 機内食などの食品廃棄率削減 生物多様性の保全 | <ul style="list-style-type: none"> 「2030年 中期環境目標」 2030 「2050年 長期環境目標」 2050 ▶ 詳しい取り組み内容はP.50 重要課題「環境」 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 2030 | |
| | 人権 S | <ul style="list-style-type: none"> 人権尊重の徹底 責任ある調達の実現 | <ul style="list-style-type: none"> 「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 2030 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 S | | <ul style="list-style-type: none"> イノベーションを活用した社会課題解決への貢献 地域創生 | <ul style="list-style-type: none"> アバター、ドローン、MaaSなどの活用と異業種連携による新たな価値創造 2030 社会貢献活動と社会課題解決を通じた地域活性化に貢献 2030 |
| | D&I G | <ul style="list-style-type: none"> お客様の多様性への対応 持続的成長を担う人づくり | <ul style="list-style-type: none"> お客様の多様性を尊重したユニバーサルなサービス促進 2030 人財の育成、働き続けられる環境整備、人的生産性向上 2030 |

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 (外部評価に基づく業績連動報酬)
- 役員構成における多様性の向上 (女性役員比率向上など)
- 適切な情報開示と透明性の確保

ESGにかかわるステークホルダーとの対話

ESGにかかわる社外との対話

主な社外対話

コロナ禍で社会の価値観や行動様式は急速に変容しました。ANAグループは変化の速い社会動向をタイムリーに把握し、適切に対応するため、ESGにかかわる有識者の皆様と定期的に対話を行っています。対話で得られた最新の情報や知見を戦略に取り入れることで、活動の実効性を高めています。

※ 社名や役職名は対話当時のものです。

環境にかかわる有識者との対話 (2020年12月)

テーマ

ANAグループの中期環境目標策定について

ご参加いただいた有識者の皆様

池原 庸介氏
WWFジャパン
気候・エネルギーグループ
グループ長

日比 保史氏
一般社団法人
コンサベーション・
インターナショナルジャパン
代表理事

主なご意見

- ここ最近では外部環境が著しく変化しており、これまでの前提が瞬間に覆されてしまうケースが多々ある。まずは目標を立て、3~5年の中で臨機応変に見直し対応できるような体制を構築することが大事だと考えている。CO₂排出量削減だけでなく、水や森林などの自然資本ベースに則ったSBT^{※1}を重視していく姿勢を示していくことが重要であり、クレジットの導入に関しては航空業界としてゼロエミッションの実現には必須であることを業界全体に働きかけていくことも一案である。
- 環境目標に対し、「ふれない軸(芯)」を持ち、その姿勢を世に示していくことが、重要なプロセスと考える。積極的にサプライヤーに働きかけていき、社会全体に貢献できるようにしていくことが、企業が社会に果たすべき役割になってきている。
- 日本は、国際的な仕組みやルールづくりに実質的にかかわっていないことが多い。そのような場面にANAグループとしても積極的にかかわっていくことも検討してもらいたい。



※1 SBT (Science Based Targets) : 気候変動による世界の平均気温の上昇を産業革命前に比べ、2°Cを十分に下回る水準に抑えるために科学的知見と整合した削減目標。

ビジネスと人権にかかわる有識者との対話 (2020年10月)

テーマ

「ビジネスと人権」に関する取り組み

ご参加いただいた有識者の皆様 (オンライン参加)

ポーリーナ・マーフィー氏
World Benchmarking Alliance^{※2}
Engagement Director

ニール・ウィルキンス氏
Institute for Human Rights and Business^{※3}

カミーユ・ル・ポルス氏
World Benchmarking Alliance
Lead Corporate Human Rights Benchmark

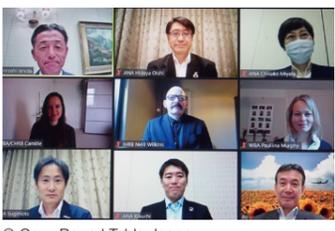
主なご意見

- 人権報告書にて、取締役会の出席率や会議での議論内容を開示しているのは、ANAグループが人権やESGに対する取り組みを非常に重視しているという姿勢を示すものである。企業の価値を高める上で、情報開示プロセスにおける透明性の向上は不可欠であり、前述の情報を開示していることは評価できる。
- 人権にかかわるリスクマネジメントにおいて、すべての課題を一気に対応することはできないため、まずは緊急を要するものからスタートし、徐々に展開していくことで直近に改定した調達方針の実効性を高めてほしい。
- 苦情処理メカニズム^{※4}が実際に運用開始したことを嬉しく思う。今後は、この機能が現場できちんと周知されているのか、使い勝手はどうか、課題の確認も含めて検証しながらやっていくことが重要である。

※2 World Benchmarking Alliance : 国連財団、英保険会社のAvivaなどが中心となって設立したIndexイニシアティブ。持続可能な社会に向けた企業の貢献度を評価するベンチマーク指標を開発している。

※3 Institute for Human Rights and Business : ビジネスと人権の分野で活動し、この分野での取り組みを牽引する国際的シンクタンク。2009年設立。

※4 苦情処理メカニズム : サプライヤーも含むバリューチェーン全体での自社の負の影響の防止・軽減とともに、起きてしまった負の影響の被害者の救済を可能にする仕組み。



© Caux Round Table Japan

ESG 関連投資家との対話 (2020年12月)

テーマ

ANAグループのESG経営の進捗とESG投資の最新動向について

ご参加いただいた有識者の皆様

① Hermes EOS
鈴木 祥氏
エンゲージメント担当アソシエイト・ディレクター
呉 浩楠氏
エンゲージメント担当アソシエイト

② World Benchmarking Alliance
カミーユ・ル・ポルス氏
Lead, Corporate Human Rights Benchmark
シャロット・ハグマン氏
Research Analyst on the Climate and Energy Transformation

主なご意見

① **Hermes EOS**

- 日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル」に関しては、今後の実現に向けて日本企業が政府や業界を巻き込んで働きかけ、挑戦していくことが大事である。
- ダイバーシティについて、女性管理職は着実に増えつつあるが、まだ改善の余地があると思っており、継続的な活動計画があれば教えてもらいたい。議決権行使をする際に、各企業の女性取締役数については、これまで以上に厳しい基準で判断していくことになる。

② **World Benchmarking Alliance**

- SBTに関する取り組みに積極的にかかわっていくのであれば、SBTi^{※5}によるガイダンスを参考にすることが望ましい。
- デューデリジェンス^{※6}に関する法規制により、規制強化のトレンドは、欧州地域だけではなく今後さらに他の地域へと広がっていくと思っている。このデューデリジェンスに関して言えば、環境と人権の個別な取り組みではなく、双方を関連付けた形でその企業のビジネスが社会と環境に与える潜在的リスクと負の影響に関して情報開示をすることが求められてくる。

※5 SBTi (Science Based Targets Initiative) : WWF、CDP、世界資源研究所 (WRI)、国連グローバル・コンパクトによる削減目標を達成するための共同イニシアティブ。

※6 デューデリジェンス : 企業が、事業活動に伴うサプライチェーン上の環境や人権に関するリスクを特定し、予防や軽減策等を講ずること。

ESG浸透のための社内対話

主な社内対話

社員一人ひとりにESG経営推進の重要性についての理解を促し、自分自身の問題として捉え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。オンライン形式を活用することで、より多くの社員の参加が可能となりました。

役員との直接対話 (タウンミーティング)

経営層と従業員が、会社方針に関する意見交換や商品・サービスの改善提案などを行うことで、目標の達成に向けた認識を共有しています。タウンミーティングで寄せられた意見やアイデアが新しい商品・サービスや活動につながった例も多数あります。(例: 運航乗務員の使用する紙資料のデジタル化、医療従事者支援のための寄付マイル募集など)



SDGsセミナー

グループ全社員が受講可能なセミナーをオンライン形式で実施しています。業務を通じたSDGsへの貢献について考え、身近な取り組みを実践し深化させていくことを学んでいます。



社員参加型 ESG TOP対談

ANAグループの役員によるESG経営推進についてのTOP対談を実施しました。最新の世界の動向や役員の担当部署における取り組み状況についてのパネルディスカッションの後、オンラインで参加している社員と役員が意見交換を行い、ESG経営への理解を深める機会となりました。



重要課題

環境



- ① CO₂排出量の削減
- ② 資源類の廃棄率の削減
- ③ 食品類の廃棄率の削減
- ④ 生物多様性の保全

基本的な考え方

ANAグループでは、「環境に関する基本的な考え方」および「ANAグループ環境方針」を掲げ、2012-2020中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」に基づき、環境負荷低減に取り組んできました。環境課題解決に向けた環境負荷低減の取り組みや生物多様性保全は重要な経営課題と認識しています。

ANAグループは「2050年 長期環境目標」にて、2050年度までにカーボンニュートラルを宣言するとともに、「2030年 中期環境目標」を策定し環境負荷低減への取り組みを確実に進めていきます。

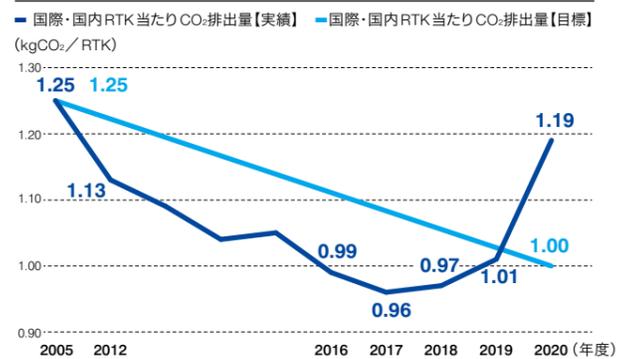
これまでの取り組み「ANA FLY ECO 2020(2012-2020)」

航空機の運航においては、ボーイング787型機材など省燃費機材の積極的な導入による燃料使用量の削減やオペレーション上の改善により、2012年度より順調に目標値を達成してきました。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、減便、欠航を余儀なくされたことによりCO₂の総排出量は前年度比44%と大きく減少したものの、

需要の大幅減により有償輸送トンキロ当たりのCO₂排出量は増加しました。また、地上エネルギー（航空機の運航以外）におけるCO₂排出量の削減については、省エネ法に基づき「地上エネルギーの使用に係る原単位を毎年1%削減」に取り組み、省エネ対策の成果を上げました。

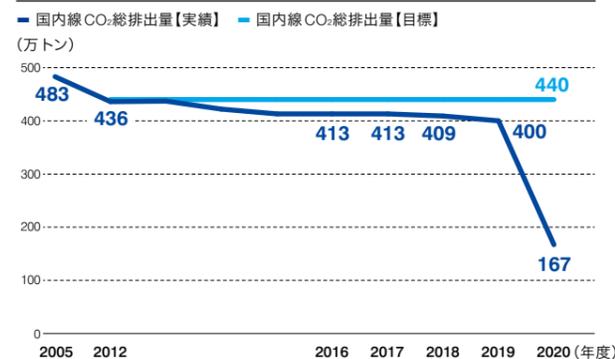
国際線・国内線の有償輸送トンキロ(RTK)当たりのCO₂排出量目標と実績

目標 2050年度比 20%削減(1.00kgCO₂/RTK)



国内線CO₂総排出量の目標と実績

目標 年平均440万トン以下



地上エネルギーの使用に係る原単位

目標 毎年度前年度比 -1%

| 年度 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 原単位 | -1.0 | -0.9 | -0.7 | -3.1 | -4.2 | -3.3 | -3.9 | -9.0 | -16.5 |

▼「ANA FLY ECO 2020」の目標と実績の詳細はこちら

<https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/goal/#anchor003>

▼ その他の取り組みは

<https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/>

「2050年 長期環境目標」および「2030年 中期環境目標」

ANAグループは、2020年7月、「2050年度までに航空機の運航におけるCO₂排出量50%削減(2005年度比)」など環境課題について「2050年 長期環境目標」を策定しました。2020年10月には日本政府より「2050年 カーボンニュートラル」が宣言されたことも踏まえて、ANAグループは「2050年 長期環境目標」を深化させ、「2050年度までに航空機の運航におけるCO₂排出量実質ゼロ」とし、その道筋として「2030年 中期環境目標」を策定しました。

「CO₂排出量実質ゼロ」達成のためには安定的なSAF^{※1}の供給や空港インフラ整備など、航空事業を取り巻く環境整備が必要です。また、社会情勢の変化に伴い発生する課題やニーズも変容することを見据え、定期的に課題を検証し、目標や計画については必要に応じて見直していきます。

※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。

| | | 2030年度 | 2050年度 |
|------------------------|-------|------------------|--------|
| CO ₂ 排出量の削減 | 航空機 | 2019年度以下(実質) | 実質ゼロ |
| | 航空機以外 | 33%以上削減(2019年度比) | 実質ゼロ |

| プラスチック・紙など資源類の廃棄率の削減 | | 70%以上を削減(2019年度比) | 廃棄率ゼロ |
|----------------------|--|-------------------|-------|
| 目標 | | | |
| 取り組み | <ul style="list-style-type: none"> • 使い捨てプラスチック製品を環境配慮型素材へ変更 • 貨物用ビニール類のリサイクル促進 • 機内誌/時刻表/旅行パンフレット/貨物運送状など紙資源の電子化 | | |

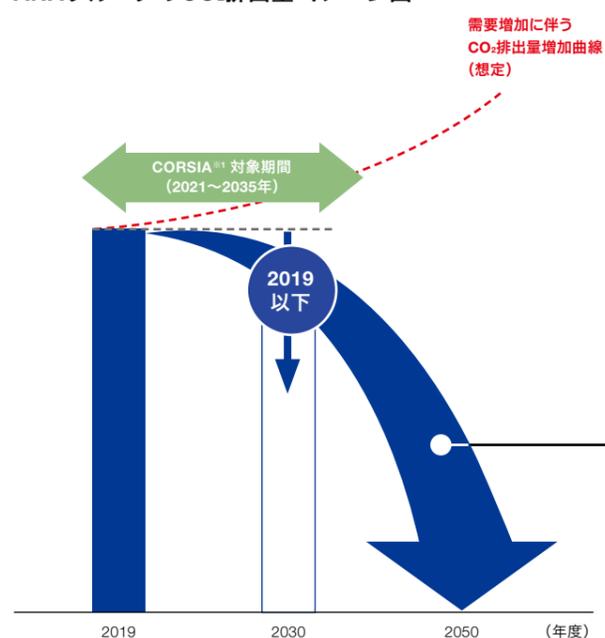
| 機内食など食品類の廃棄率の削減 | | 3.8%以下に削減(2019年度廃棄率4.6%) | 廃棄率2.3%以下に削減(2019年度比50%削減) |
|-----------------|---|--------------------------|----------------------------|
| 目標 | | | |
| 取り組み | <ul style="list-style-type: none"> • 機内食・国内空港ラウンジミールの廃棄モニタリングや搭載量見直しなど | | |

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

| | 2030年度 | 2050年度 |
|-----|--------------|--------|
| 目標値 | 2019年度以下(実質) | 実質ゼロ |

ANAグループのCO₂排出量 イメージ図



ANAグループは、コロナ禍からの事業の回復・成長と環境課題への取り組みを進めています。「2050年度までに航空機の運航におけるCO₂排出量実質ゼロ」の達成に向け、その道筋である「2030年 中期環境目標」においては、国際航空におけるICAO/CORSIAに準拠し、4つの柱(1. SAF活用、2. 航空機の技術革新、3. オペレーション上の改善、4. 排出権取引制度の活用)を軸に、2019年度の総排出量以下を目指します。2030年度以降は、SAFの活用を中心に、

取り組みを加速させていきます。航空機の技術革新やオペレーション上の改善の継続はもちろん、電気もしくは水素などの燃料にも注目しながら、2050年度までにCO₂排出量実質ゼロを達成します。

※1 CORSIA(Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation): 国際線のCO₂排出量を削減し、気候変動に対する航空の影響を抑えるためのカーボンオフセットおよびカーボン削減スキーム。ICAO「国際民間航空機関」によって採択され、2021年より航空機から発生したCO₂排出量に対し、2019年を基準としてオフセットが義務付けられる。

1 SAF (Sustainable Aviation Fuel)の活用

ANAグループは航空機の運航において環境貢献価値の高いSAFの活用をCO₂排出量削減策の中心に据えています。世界のジェット燃料需要と足元のSAF供給量には大きな差があり、SAFの安定供給が喫緊の課題です。ANAグループでは高まるSAFの需要を想定したサプライチェーン構築のため、以下のような取り組みを進めてきました。

| | | |
|-------|---|--|
| 2011年 | (株)ユーグレナへの出資、その後、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のプロジェクトへ参画するなど、国産SAF製造の開発支援に携わる | |
| 2019年 | SAFの製造を手掛ける米国LanzaTech社と中長期的な供給に向け契約を締結 LanzaTech社が製造した排ガスを原料とするSAFを使用し、日本への新造機のデリバリーフライトを三井物産(株)と共同で実施 | |
| 2020年 | フィンランドのNESTE社と中長期的な供給に向け戦略的提携を開始 NESTE社と共同で羽田・成田空港を出発する定期便として初となるSAF使用フライトを実現 ⇒NESTE社より商業規模のSAFを調達し、2021年夏に羽田・成田発の定期便に使用を開始予定 | |
| 2021年 | NEDOプロジェクトにおいて、(株)IHIが製造した国産SAFを羽田空港発の定期便(商業フライト)に使用(6月) | |

現在、海外だけでなく、国内でのSAF製造とサプライチェーン構築のため、政府が掲げる「2050年 カーボンニュートラル」実現にむけた検討会(航空機運航分野におけるCO₂削減に関する検討会等)に参加するなど、官民一体となって取り組んでいます。

※2 カーボンリサイクルビジネスモデル:
カーボンリサイクル技術の一つであるPower to Chemicals(P2C)は、再エネや再エネ水素を用いてCO₂を環境価値の高い有機物に再利用する技術であり、CO₂の排出量削減だけでなく、再エネの普及拡大にも大きく貢献する。

2 航空機の技術革新

ANAグループでは、燃費効率にすぐれたボーイング787型機のローンチカスタマーとして74機を所有(2021年3月末時点)するとともに、エアバス A320neo/A321neo 型機をはじめとした最新鋭の航空機を積極的に導入しています。2021年3月末時点でグループの保有機材(ジェット機対象)の72.5%が省燃費機材となっています。今後、電気もしくは水素などの燃料で運航するエンジンの技術開発が進むことで、さらにCO₂排出量の削減に貢献できると考えます。

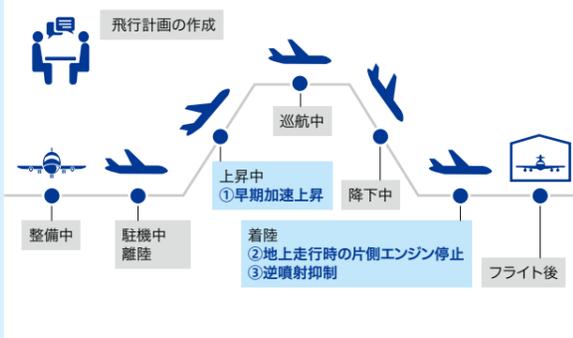
3

オペレーション上の改善

ANAグループでは運航の各段階に合わせた環境負荷低減の取り組みを実施しています。オペレーション部門においては、上昇中における「①早期加速上昇」、着陸時における「②地上走行時の片側エンジン停止」「③逆噴射抑制」を重点3施策とし、CO₂排出量削減実績の管理を行っています。また、燃焼効率向上のための定期的なエンジン洗浄や、最適な高度・速度・経路の選定による飛行計画の作成など、環境に優しいオペレーションを実施しています。

▼ 運航の各段階における取り組み内容はこちら
<https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/operating/>

運航における重点3施策



4

排出権取引制度の使用

ICAO/CORSIAでは、2021年以降増加したCO₂排出量をオフセットすることが義務化されるため、上記 ④ ~ ⑤の取り組みを実施しても削減できなかったCO₂排出量に対し、排出権取引(CO₂クレジットの購入)も活用していきます。

航空機の運航以外で発生するCO₂排出量の削減

| | 2030年度 | 2050年度 |
|-----|----------------------|--------|
| 目標値 | 33%以上削減 (2019年度比) | 実質ゼロ |

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 Eiiims」を使用した適切なエネルギー管理を実施しています。ANAグループ全体では、2020年度はCO₂排出量を前年度より26%削減しました。また、ANA、(株)ANAケータリングサービスは、経済産業省の省エネ法クラス分け制度で、創設以来6年連続「省エネ優良事業者(Sクラス)」に認定されています。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年度までは排出量全体の大半を占める「電気」および「車両燃料」の使用量を対象にエネルギー消費量の削減に取り組んでいきます。

電気

施設、設備については省エネ機器への計画的な更新を実施していきます。ANAグループの総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」、ANA殿町ビジネスセンター、ANAテレマート(株)長崎支店コールセンターでは太陽光による自社発電による電力の活用を実施し、また、自社施設での再生可能エネルギーの活用により、電気使用によるCO₂排出量の削減を促進しています。

車両燃料

各事業所での省エネ対応を深化させるだけでなく、対応可能な空港車両についてはHV(ハイブリッド自動車)・EV(電気自動車)・FCV(燃料電池自動車)等への更新を順次行っています。一般車両(ガソリン車)については2030年度までに全車両をEV・FCVに切り替えていきます。

2

資源類の廃棄率の削減(プラスチック・紙など)

| | 2030年度 | 2050年度 |
|-----|-----------------------|--------|
| 目標値 | 70%以上を削減 (2019年度比) | 廃棄率ゼロ |

ANAグループは3R(Reduce/Reuse/Recycle)を促進し、資源類の廃棄率の削減に取り組んでいます。プラスチックや紙などを中心に使用量の削減やリサイクルを促進します。

プラスチック使用量の削減

空港ラウンジや機内で使用している使い捨てプラスチック製品を紙やバイオプラスチックなどの環境配慮型素材に変更しています。2021年8月からは順次、国際線エコノミークラス機内食のプラスチック製主菜容器の使用を中止し、植物由来の素材に変更していきます。これにより機内物品



における使い捨てプラスチック使用料を約3割削減する計画です。また、貨物梱包に使用されるビニール類のリサイクルを促進するなど、使用量の削減だけでなく3Rを推進する取り組みにも注力しています。

紙類資源の削減

時刻表や機内誌、貨物運送状の電子化促進、また、旅行パンフレットの数量の適正化など、紙資源の使用削減に取り組んでいます。

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)

| | 2030年度 | 2050年度 |
|-----|------------------------------|--------------------------------|
| 目標値 | 3.8%以下に削減 (2019年度廃棄率4.6%) | 廃棄率2.3%以下に削減 (2019年度比50%削減) |

ANAグループは、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。

機内食、国内空港ラウンジミールの廃棄率の削減

国内線、国際線において機内食の廃棄率をモニターし、国内線のプレミアムクラスおよび国際線のファーストクラスとビジネスクラスにおける機内食搭載数の見直しを行っています。

国際線のファーストクラスとビジネスクラスでは機内食の事前予約サービスにより、機内で食事のご要望にお応え

できない状況を回避すると同時に、余剰な機内食の搭載をなくし、お客様の満足度向上と食品廃棄の削減を実現しています。

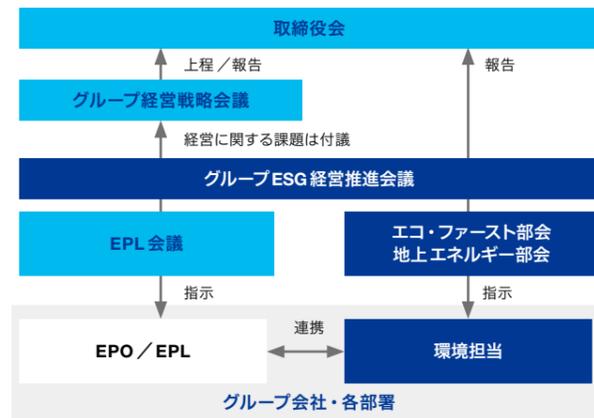
今後は、機内の中間食や国内空港ラウンジミールの管理を徹底することにより、製品ライフサイクル(食材の調達→調理→食事の提供→廃棄)を通じて食品類の廃棄率を削減していきます。

環境

推進体制

環境活動にかかわる重要な方針は、「グループESG経営推進会議」で議論しています。また、環境負荷の低減にかかわる航空機の運航上の取り組みを議論する「エコ・ファースト部会」、運航以外の地上での取り組みを議論する「地上エネルギー部会」も設置しています。「エコ・ファースト部会」「地上エネルギー部会」は、サステナビリティ推進部長を部会長とし、主要グループ会社の環境担当部署の責任者を委

員として年に2回以上開催しています。「グループESG経営推進会議」だけでなく、経営方針にかかわる重要な内容は「グループ経営戦略会議」で審議し取締役会に上程しています。当社ならびに各事業会社・各部署でのPDCAサイクルを回すことにより、環境課題の取り組みを推進しています。



情報開示

CDP

CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)による評価は、投資家からの要請による温室効果ガス排出量や気候変動に対する企業戦略の情報開示を目的としています。ANAグループでは2016年より、グループの温室効果ガス排出量を省エネ法の基準に従ってスコープ1、2、3に分類し、第三者認証を得たものを開示しています。2020年は「B」評価でした。(業界平均はC評価)



TCFD

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金融安定理事会^{*1}により設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」による提言への賛同を表明しました。コーポレートガバナンス・コードの改訂に基づき、サステナビリティを巡る課題への取り組みとして、引き続き気候変動問題にかかわる情報開示の質と量を充実させていきます。

^{*1} 金融安定理事会：各国の金融関連省庁および中央銀行からなり、国際金融に関する監督業務を行う機関



SBT

ANAグループは、2020年5月にSBT(Science Based Targets)をコミットしており、2年以内の承認を目指しています。また、航空分野の削減目標設定にルールづくりから関与するため、国際的なNGOであるWWF(世界自然保護基金)などが中心のSBT技術分科会に参加し、削減目標のためのガイダンス作成を支援しています。

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、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ご提供しています。グローバルな認証基準を満たした支援プロジェクトをオフセットプログラムとして選定しています。

▼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

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、ANAは2008年に環境大臣から運輸業界・航空業界として第一号の「エコ・ファースト企業」に認定されました。環境先進企業としての地球環境保全の取り組み「エコ・ファーストの約束」を宣言し、持続可能な社会の実現に向け活動しています。



4 生物多様性の保全

「チーム美らサンゴ」による沖縄県恩納村のサンゴ保全活動

ANAグループが2004年から参画しているサンゴ保全プロジェクト「チーム美らサンゴ」は、海水温の上昇による白化現象やオニヒトデの大量発生による食害などで危機に面している沖縄県恩納村のサンゴを保全するため、環境省、沖縄県、恩納村の後援のもと、地元関係者と協力しサンゴ苗の植え付けプログラムや沖縄県内外における啓発活動に取り組んでいます。また、「チーム美らサンゴ」の活動にご賛同いただけるANAマイレージクラブ会員からのマイルによる寄付を募り、植え付けに使用するサンゴの苗代や活動費に役立てています。2020年度の植え付けは2,287本と過去最多となり、延べ15,432本となりました。



奄美大島、徳之島、沖縄島北部および西表島の世界自然遺産登録の支援

ANAグループは2017年度より、奄美大島、徳之島、沖縄島北部および西表島の世界自然遺産登録を支援してきました。その中の活動の一つが「やんばる国立公園」内の生態系に大きな影響を与える特定外来植物のグループ社員ボラン

ティアによる防除作業です。環境省や国頭村、大宜味村と連携し、被害が最も大きい大宜味村田嘉里地区を主な活動場所とし、環境省レンジャーの指導により活動を実施しています。



違法な野生生物の取引撲滅を目的としたセミナーの開催

2018年3月、ANAはIATAが推奨する野生生物の違法な取引撲滅を目的とするバッキンガム宮殿宣言に日本の航空会社として初めて署名しました。2018年度より、野生生物の違法な取引を防止する啓発活動として国際的なNGOであるTRAFFIC^{*2}と協働し、ROUTES^{*3}が監修する教育テキストを利用してセミナーを実施しています。2020年度はリモート開催でしたが、2年連続で成田国際空港(株)と共催し、空港関係者や海外支店を含めたANAグループ各社から合計170名が参加して、社内外への啓発を実施しました。

^{*2} TRAFFIC: 野生生物の取引を調査・モニターするNGO。WWFとIUCN(国際自然保護連合)の共同事業として設立された。
^{*3} ROUTES: 野生動物の違法な取引にかかわる犯罪行為に対処するための国際的協働プラットフォーム。



重要課題

人権



- ① 人権尊重の徹底
- ② 責任ある調達の実現

▼ その他の取り組みは
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_rights/
https://www.ana.co.jp/group/csr/supply_chain_management/

航空機を利用した人身取引防止

全客室乗務員に対し、人身取引防止にかかわる教育を実施した上で、機内で人身取引の可能性が疑われる事例を発見した際に地上へ通報を行う運用を2019年度より開始しました。2020年度には、成田国際空港(株)との共催で「人身取引防止」をテーマにしたオンラインセミナーを開催するなど、関係各所と連携した取り組みを行っています。



オンラインセミナーの様子

贈収賄防止

世界各国の贈賄禁止法に対応するために、「ANAグループ・贈賄防止規則」を制定し、当該規則に具体的事例を交えて解説した「ANAグループ贈賄防止ハンドブック」の配布やeラーニングの実施等、社員の教育に努めています。2020年度は、中国でオンラインセミナー、米州エリアでeラーニングなどを実施しました。

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、様々な人権にかかわるリスクが存在しています。ANAグループは、グローバルな基準である国連のビジネスと人権に関する指導原則に則って、人権への取り組みを進めています。国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言、国連グローバル・コンパクトの10原則、および国連のビジネスと人権に関する指導原則をもとに、2016年4月に「ANAグループ人権方針」を定めました。また、2020年度には、従来の調達方針を見直し、「調達基本方針」と「サプライヤー行動指針」とで構成される「ANAグループ調達方針」を新たに策定しました。委託先およびサプライヤーに対してもこれらの方針を支持するよう、継続して働きかけています。SDGsの中核には人権尊重の考え方があることを十分に認識した上で、今後も取り組みを推進していきます。

人権報告書の発行

ANAグループは、人権尊重の取り組みの積極的な社外発信を通じてステークホルダーとのコミュニケーションを促進させる目的で、2018年度に日本で初めて「人権報告書」を発行し、以降毎年発行を続けています。



人権報告書2020
https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/Human_Rights_Report_2020.pdf

1 人権尊重の徹底

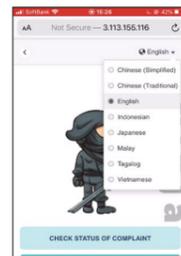
人権尊重の徹底に向け、2016年度ならびに2019年度に、ANAグループのあらゆる事業と就航国を対象とし、事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクの洗い出しを実施しました。そこで特定したテーマについて、リスク発生の防止に取り組んでいます。

日本での外国人労働者の労働環境の把握

外国人労働者の顕在的な人権リスクだけでなく、潜在的な人権リスクに素早く対処するため、2020年度に、システムを活用した雇用状況調査を実施し、ANAグループならびに主要委託会社の外国人労働者の雇用状況を把握しました。今後、集約したデータを活用しながら、適正かつ働きやすい環境の提供に努めていきます。また、第三者機関(経済人コー円卓会議日本委員会^{※1})の協力を得て、グローバル基準に則った苦情処理の仕組みの運用を開始しました。今後は構築したシステムの実効性を高める取り組みを進めていきます。



グローバルサプライチェーン労働者情報集約システムの画面



苦情処理システムの画面

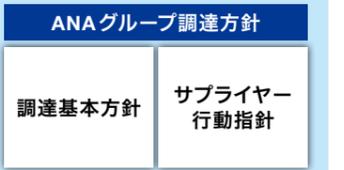
※1 経済人コー円卓会議日本委員会：ビジネスを通じて社会をより自由かつ公正で透明なものとすることを目的としたビジネスリーダーのグローバル・ネットワーク。

2 責任ある調達の実現

近年グローバル化する企業のサプライチェーン上では、労働災害などの人権問題も深刻化しており、企業に対し、各国の法令・規制への遵守はもとより、国際的に認識された基準や原則とそれらの精神を尊重し、持続可能な社会の実現のために貢献することが求められています。

「ANAグループ調達方針」の策定

ANAグループは、安全・安心なサービスの提供だけでなく、調達活動を通じて、地域およびグローバルにおける社会と環境に配慮した活動を率先して行い、社会的価値の創造に貢献していきます。その一環として、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、「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、従来の方針である「ANAグループ購買方針」と比べて、より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。



機内食にかかわるサプライチェーンマネジメント

2017年度、ANAグループは日本企業として初めてブルーナンバー・イニシアティブ^{※2}へ参画しました。機内食の食材にかかわる生産者や会社の情報登録を進めており、生産過程における人権尊重や環境保全にもつながる、透明性の高い「食のサプライチェーン」の構築を目指しています。



ブルーナンバー管理サイトの画面

※2 ブルーナンバー・イニシアティブ：ブルーナンバー財団による、食にかかわるサプライチェーン・プラットフォーム構築を目指す世界的な取り組み。

ビジネスパートナーへの働きかけ

委託先やサプライヤーに対して、「ANAグループ調達方針」やビジネスと人権に関する国際基準を共有するとともに、ANAグループの活動に対する理解促進を図る目的で社内eラーニングもウェブ上で閲覧できるようにしています。また、ビジネスパートナーと相互に協力して、より人権を尊重した労働環境を整えていくための議論を進めています。

専門家によるレビュー

ANAグループでは、2016年度より毎年定期的に、人権分野の国際的な専門家からANAグループの人権尊重の取り組みに対するアドバイスを受けるための対話を実施しています。2020年10月には、海外2団体(人権ビジネス研究所^{※3}、WBA(ワールド・ベンチマーキング・アライアンス)^{※4})計3名の人権専門家に対して、2019年度の助言を踏まえたANAグループの取り組みについて進捗報告を行いました。専門家からは、サプライチェーンマネジメントの方法や新型コロナウイルス感染症が拡大する状況下で注意すべき新たな人権課題などについてアドバイスを受けました。

※3 人権ビジネス研究所：ビジネスと人権の分野で活動し、この分野での取り組みを牽引する国際的シンクタンク。2009年設立。

※4 WBA(ワールド・ベンチマーキング・アライアンス)：国連財団、英保険会社のAvivaなどが中心となって設立したIndexイニシアティブ。持続可能な社会に向けた企業の貢献度を評価するベンチマーク指標を開発している。

地域創生



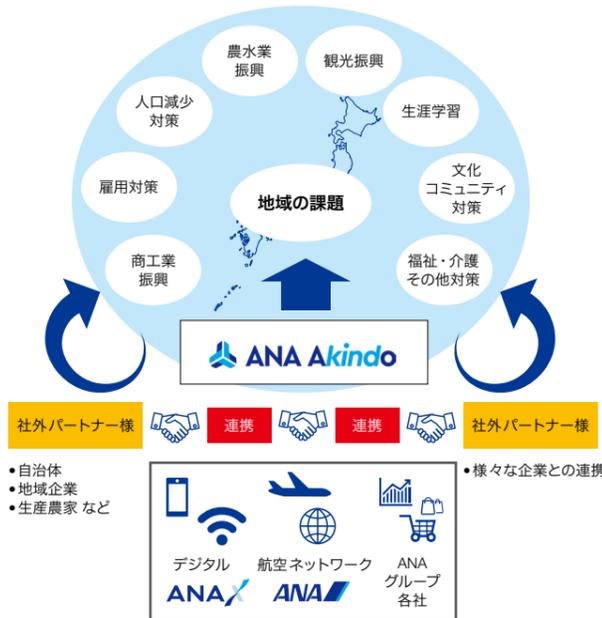
- ① イノベーションを活用した社会課題解決への貢献
- ② 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化

基本的な考え方

地域創生は、人口減少と地域経済の縮小などを克服し、将来にわたって地域が成長すること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、ふるさと納税やキャッシュレス促進事業、ANAマイレージクラブのデータを活用したデジタル広告、アバター「newme」※1による社会課題解決など、地域に貢献する多くの領域で事業を展開しています。

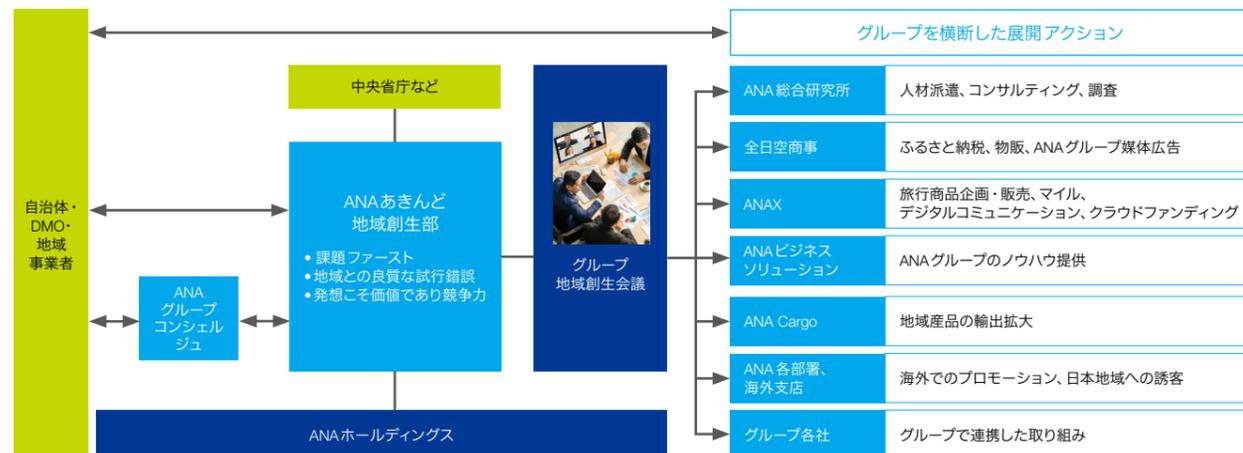
これからの事業は、航空事業や旅行事業で築いた地域との信頼関係をもとに、自治体、NGO、NPO、地域の様々な企業などと連携し「地域」の悩みや課題に深く向き合い、地域の持続的な発展のために観光振興の深掘りを軸としながら、グループが持つ強み、アセットを活用、応用し課題解決の領域の拡張に挑戦します。

※1 アバター「newme」：ANAホールディングス発のスタートアップであるavatarin(株)が開発した、体を移動させず人の意識と存在感を伝送する新たな移動手段。ユーザーは様々なデバイスから、移動したい場所にある「newme」をリアルタイムに遠隔操作し、見て、話して、歩きまわることができる。



推進体制

ANAあきんど地域創生部を主管とした「グループ地域創生会議」において、グループ各社の取り組みを有機的に統合し、地域課題とつながる価値創造と計画を生み出す場として推進していきます。



1 イノベーションを活用した社会課題解決への貢献

事業のイノベーションを実現する取り組みの一つとして、アバターの技術を活用してユーザーと人・モノ・サービス・場所をつなげるサービスを提供しています。自宅にいながら水族館の展示やショーを見たり、好きなお店でショッピングを楽しんだり。アバター「newme」で実現する未来のワークスタイルや新しいサービス・ソリューション等を提供します。

Case 1 ▶ 水族館来場者が減少：いつでもどこからでもアバター「newme」で訪問

| | |
|-------|---|
| 事業概要 | アバター「newme」の技術とプラットフォームを使い、地域の水族館等の施設を訪問する仕組みを作り、いつでもどこからでも行ける仕組みを提供する |
| 地域の課題 | <ul style="list-style-type: none"> 地元の水族館の来場者が大きく減少 地元の水族館の収益を増やしたい |
| 手段 | アバター「newme」の技術を使用した新たな水族館鑑賞ツールの整備 |



子どもたちが遠隔からアバター「newme」を操作し、案内する水族館解説員

2 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化

ANAグループでは、地域の本質的な課題解決に取り組んでいます。ANAグループのノウハウを活用して、農産物の生産からブランド化、販路開拓など一次産業の魅力向上に貢献し、地域主体での持続的サイクルの実践を進めていきます。

Case 2 ▶ ミカン農園を救え!：ANA農園プロジェクト@愛媛県

| | |
|-------|---|
| 事業概要 | 廃園となったミカン農園をANAがプロデュースし、生産→加工→流通→販売までの一連の流れをサポートする |
| 地域の課題 | <ul style="list-style-type: none"> 県産品の知名度向上が必要、販路が広がらず売上が伸びない 農家の後継者減少に伴う、廃園の増加 |
| 手段 | <ul style="list-style-type: none"> ANAのノウハウを使った県産品の販路拡大およびブランド化 ANAケータリング等のノウハウを活かした食品加工 農園へのANA人材派遣 |



Case 3 ▶ 地域の夢を応援：地方銀行とのクラウドファンディング連携

| | |
|-------|---|
| 事業概要 | 地方銀行が持っているネットワークを使い、地域の潜在的なビジネスシーズ※2にクラウドファンディングを通じ、事業化を促進する |
| 地域の課題 | <ul style="list-style-type: none"> 事業化したい案件があるが資金面で課題がある 事業化したい案件を周知する手段を充実させる必要がある |
| 手段 | <ul style="list-style-type: none"> 地方銀行のネットワークを活用した地域のビジネスシーズの発掘 地域の魅力的な有形・無形の商材を発掘・開発し、プラットフォームに展開する地域創生事業に取り組んでおり、地域との連携の一環として(株)但馬銀行とも業務連携を行います。また、連携にあたっては、鳥取県東部および兵庫県北但西部の観光DMOである「一般社団法人麒麟のまち観光局」がコーディネートを行いました。 ANA WonderFLYの紹介によるクラウドファンディング機会の提供 |



ANA WonderFLYのウェブ画面

※2 ビジネスシーズ：企業が持つ技術・ノウハウ・アイデア・設備などのビジネスの種のこと。

ダイバーシティ&インクルージョン



- ① お客様の多様性への対応
- ② 持続的成長を担うひとづくり

基本的な考え方

ANAグループは、グループ全体でダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

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。

推進体制

すべてのお客様に安心・快適にANAグループのサービスをご利用いただくことを目指し、「2018-2022年度ユニバーサルサービス戦略」を経営戦略の柱の一つに掲げました。「ユニバーサルなサービス」の充実に向けて、お客様との様々な接点においてサービスや施設・設備を拡充するとともに、お客様一人ひとりの多様性を尊重し、気持ちに寄り添ったサービスを開発・提供できる人財の育成を推進しています。

※1 ANA CX MAP：お客様とANAグループとの接点として、日常からご利用後までのシーンを表現したものです。



1 お客様の多様性への対応

快適にご利用いただける環境づくり(ハードレガシー)

ご出発前からお到着後までのあらゆるシーンにおいて、快適性、利便性の高いサービス・施設や設備を順次整えています。

ANA公式ウェブサイト



- 誰もが快適にご利用いただけるよう、W3C※2が提唱する世界標準「WCAG 2.0※3」の適合レベルAAに向けた対応を実施

お手伝い情報お預かりサービス



- ご搭乗時に必要なお手伝い情報を予め登録することで、ご予約時の手続きがスムーズに完了

空港(ご案内)



- カウンターでの遠隔手話サービス

※2 W3C:World Wide Web Consortiumの略称。ウェブ技術の標準化を推進する非営利団体の名称。

※3 WCAG2.0:Web Content Accessibility Guidelines 2.0/バージョンの略称。ウェブコンテンツのアクセシビリティに関するガイドライン。

空港(施設)



- 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



- 国内50空港にローカウンターを設置



- 車いすやストレッチャーをご利用のお客様のスムーズな搭乗、降機を支援する特殊車両(リフトバス)を拡大配備

機内

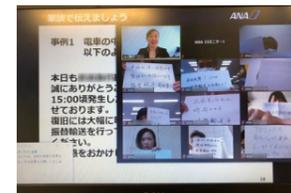


- 機内用車いすで利用可能な化粧室を、大・中型機に加え小型ジェット機(A320neo/A321)にも設置

「心のバリアフリー」の実践を牽引する人づくり(ソフトレガシー)

社員一人ひとりが障がいのある方への理解を深め実践できるように、教育を通じた「人づくり」を様々な活動により推進しています。

ユニバーサルサービス実技研修



- 多様性を理解し、気持ちに寄り添った声掛けとサポートができる社員を育成すべく、全グループ役職員を対象とした研修を実施



ユニバーサルサービスリマインド教育



- グループ全体でのユニバーサルサービスの推進レベルを高めていくために、年間を通して定期的にeラーニングを実施

心のバリアフリーセミナー



- NPO・大学からスピーカーやパリンピアンなどを随時招いて講座を開催

ANAそばす教室の展開



- ANA便で修学旅行を予定している特別支援学校に向けて、飛行機を利用する際の不安解消につながるよう、ANAグループ社員が障がいの特性に対応した体験型カリキュラムを作成し、出張授業を実施



接遇ガイドラインの策定



- 新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた接遇ガイドラインを策定

グループ事業でのユニバーサル推進

強みを活かし新しい価値を生み出す:ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子(株)

すべての人が不自由さを感じることなく生活を送ることができるユニバーサルな環境の実現に向けて、ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子では、障がい当事者と客室乗務員など接客経験のあるスタッフが連携して「活きた視点」と「おもてなしの心」を融合したコンサルティング事業を展開しています。これまで、空港内設備や航空機内設備・サービスに関するANAグループ社員向けの検証・研修、宿泊施設の検証、視覚障がい者雇用促進などの支援を行いました。2020年度は、オンライン体制を整え、新型コロナウイルスによる影響を受ける中、「今」求められているユニバーサルスタンダードを提案・提供し、環境づくりを推進しました。

WEBユーザビリティ コンサルティング※4



- 視覚障がい当事者によるウェブサイト構築に関するアクセシビリティの提案を実施

※4 WEBユーザビリティコンサルティング: 誰もがスムーズにウェブからの情報を収集できるようにするための支援。

新型コロナウイルス感染症 対策の課題抽出と対策提案



- 各種障がい(聴覚、視覚、車いすユーザーなど)における空港施設や航空機内の利用シーンにおける不安や不便を挙げ、具体的な対策提案を実施

障がい者雇用促進のための ユニバーサルセミナー



- 地方自治体が各企業に向けて障がい理解の促進、障がい者雇用促進のためのセミナーを企画・開催

LGBTフレンドリーなエアライングループへ

ANAは任意団体 work with Pride※5によるLGBT指標「PRIDE指標2020」において5年連続で最高評価「ゴールド」を獲得

2015年4月のANAグループ「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」のもと、社員一人ひとりがLGBTへの理解を深め、お客様の多様性とともに関内でのLGBT理解促進や環境整備を進めています。

「ANAグループLGBTを知ろう」ハンドブックの配布や研修の実施など、共生社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

※5 work with Pride: LGBTなどの性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体。



2 持続的成長を担うひとづくり

年齢・国籍・性別・価値観・障がいの有無などの「多様性」を尊重し、それを「強み」にさらなる変革を起こせるよう、様々な人財に関する取り組みを推進しています。詳細はP.72をご覧ください。

ESG経営のさらなる推進

ESGにかかわる外部評価の活用

ANAグループのESG経営について、以下の4つの外部評価結果により、推進状況を客観的かつ多面的に把握しています。また、これらの評価結果を役員報酬にも反映させていきます。

| | 2020年度評価 | 2022年度目標 | 備考 |
|--|--|------------------------------------|---|
| DJSI Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA | World Index Asia Pacific Index 銘柄に選定 | 左記と同様 | 米国S&PとスイスのRobeco SAMが開発した株式指標。「経済」「環境」「社会」の側面から企業の持続可能性を評価。 |
| FTSE FTSE4Good | FTSE4Good Index に選定 | 左記と同様 | 英国FTSEが提供する株式指標。ESGに関するマネジメントや取り組み実績について基準に基づき評価。 |
| MSCI ※ 2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN) | 日本株女性活躍指数 (WIN)に選定 | Japan ESGセレクト リーダーズ指数に選定 される | 米国MSCIが提供する株式指標。世界中の株式のパフォーマンスを様々な観点から指数化。ESGへの企業のかかわりを審査し評価。 |
| CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION | B | A-以上 | 英国に拠点を置くNPOが提供する機関投資家向けの外部評価。企業がCO ₂ 排出により環境や気候変動へ与える影響を分析し、その対応状況を評価。 |

※ 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。

サステナビリティ・リンク・ボンドの発行について

2021年6月、当社は「環境」「人権」「D&I」「地域創生」の4項目すべての重要課題への取り組みが反映されるSustainability Performance Targets (SPTs)を設定したサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。

上記の「ESGにかかわる外部評価」をSPTsとして、2022年度末時点で4項目のうち2項目以上が未達成の場合、環境・社会に対してポジティブなインパクトを創出することを目的として活動を行っている一般に認知された法人・団体等に対して寄付を行います。当社グループ自らのESGへの取り組みに加えて、寄付による活動支援を通じて追加的にポジティブなインパクトを創出します。

当社は2018年度に「環境」への取り組みに関連したグリーンボンドを、2019年度に「D&I」への取り組みに関連したソーシャルボンドを発行しました。今回のサステナビリティ・リンク・ボンドで設定したSPTsは、その評価結果を役員報酬に反映することとしているため、「G(ガバナンス)」の観点を包含しています。

「E(環境)」「S(社会)」のテーマについて目指すべき目標を設定し、「G」と関連させて取り組むことで、その達成を目指します。

ESGに配慮した事業活動を通じて、SDGsの達成に貢献することは、グローバルに事業を展開する当社グループにとっての責務です。4つの重要課題に適切に対応し、社会的価値と経済的価値の同時創出を通じて企業価値の向上を図ります。



▼ 詳細については、当社ホームページにてご確認ください。

https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/linkedbonds/



企業価値を支える 経営基盤

当社グループにかかわるすべてのステークホルダーと未来につながる付加価値を共有することを目指し、適切な経営資源の配分や、迅速な経営の意思決定を行うための基盤を構築しています。



ANA's Sky Kitchen ~おうちで旅気分~
国際線の機内食を、通信販売でご用意しました。担当シェフが自信を持って開発したメニューを、是非ご自宅でもお楽しみください。

安全

経営の基盤である「安全」を堅持し、安全文化を継承する

安全はグループすべての事業において守るべき絶対的な使命です。

安全へのゆるぎない姿勢

「安全」はANAグループの企業活動の根底にある絶対的な価値であり、すべての基盤です。私たちが追求する安全は、航空機の運航に留まらず、貨物・食・情報など、グループのあらゆる事業に及びます。企業として「安全」を堅持し、日々の着実な努力の積み重ねとお客様の期待にお応えすることにより、「安心」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 | ANAグループ安全行動指針 |
|---|--|
| <p>安全は経営の基盤であり 社会への責務である</p> <p>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</p> <p>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</p> | <p>① 規定・ルールを遵守し、基本に忠実に業務を行います。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>④ 情報はすみやかに伝え、共有します。</p> <p>⑤ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組み続けます。</p> <p>⑥ 社内外の教訓から学び、気づきの能力を磨きます。</p> |

ANAグループ中期安全推進活動計画

安全の堅持をさらに推進する上で、コロナ禍での環境変化に柔軟に対応しながら再び成長するための変革を加速するために、2021-2025中期安全推進活動計画を策定しました。

プライオリティ高く取り組む項目を「安全のコア・バリュー」として整理し、これを実現するために「お客様のあんしん」「安全の仕組み」「安全文化」の3つの柱のもとで具体的な重点アクションを設定しています。

安全のコア・バリュー

- ① 変化・変革に強い組織
- ② 世界標準による安全推進
- ③ 安全行動の体現が根付く文化
- ④ 安全を推進するコア人財
- ⑤ お客様・社会の安全に関するあんしん

安全推進の重点アクション(3つの柱)

- 1. お客様のあんしん**
ESG経営の推進に向け、お客様・社会に向けた、安全の追求に関する取り組みの情報開示と対話の強化
- 2. 安全の仕組み**
 - コードシェア・パートナーエアラインとも連携し、安全情報・規程類・監査・教育などの安全基盤の共通化・レベルアップ
 - リスク・マネジメント、SPI(安全指標)によるリスクの可視化等による未然防止の強化
 - 3H(初めて、変更、久しぶり)マネジメントと変更管理の取り組み強化、オンライン・オンデマンド化による安全教育、啓発活動の促進
- 3. 安全文化**
 - 安全文化を体現した具体的な安全行動例を共有し、自分事としての実践の促進



安全文化を継承し、高める「人づくり」

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、ANAグループでは様々な教育・研修を実施しています。現在は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、オンラインを活用して安全文化の継承を行っています。

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)

2019年、ASECはANAグループの人財育成の拠点であるANA総合トレーニングセンター(ANA Blue Base)に移転し、リニューアルオープンしました。「事故と向き合い」「心と向き合い」「仲間と向き合う」という3つのコンセプトのもと、受講者が主体的に参加できる安全教育を通じて、自らの職場で安全行動の体現につなげていきます。

2020年7月にはオンラインでの研修プログラムを構築し、グループ全社員が順次研修を受講しています。

参加者数 計 **8,509**名 (オンライン含む)



航空機からの緊急脱出研修

参加者数 計 **3,941**名

航空機の緊急時に同機に搭乗する社員が客室乗務員をサポートし、お客様の援助・誘導を行うため、グループ全社員が必須の研修として受講しています。



経営トップによる安全フォーラム

実施回数 計 **39**回 参加者数 計 **4,892**名

ANA社長と安全推進担当役員の3名が、安全に関する講話や社員との対話をオンラインで実施。幅広いテーマでディスカッションや想いの共有を図っています。



航空安全推進・航空保安強化月間の取り組み

毎年7月を「航空安全推進・航空保安強化月間」とし、安全への意識を高めるため、講演会や各事業所の取り組みの発表・表彰を実施しています。

現場から事例を募集し、多くの応募がある中で、情報共有、不具合未然防止、安全行動の推奨等、安全や品質向上の取り組みとして計16件の事例を社内イントラネットで公開しました。

計 **16**事例
の共有



イントラネットで共有された事例

安全

安全を堅持する持続的な「仕組み」の強化

新型コロナウイルス感染拡大により大きな影響を受ける中、航空業界では事業面で大きな「変革」が求められています。従来と異なる仕組みや手順を導入する中でも、「安全」を守り続けるために、仕組みづくりを強化しています。

① 組織としてエラーを未然に防止する

安全管理手法「変更管理」

仕事の仕組みや流れに変更が生じる際、組織としてエラーを未然に防止できるよう、以下の安全管理手法を採用しています。

- 1) 事前に生じる危険要因(ハザード)を抽出
- 2) ハザードにより発生する可能性のあるリスクを検証
- 3) 対策を講じてリスクを低減させた上でその変更を導入

② 「3Hマネジメント」

業務環境の変化「3H(初めて、変更、久しぶり)」に対応してリスクを予測し、不安全事象を未然に防止するために、以下の「3Hマネジメント」を徹底しています。

- 1) 一人ひとりが想像力を働かせ、リスクを予想する
- 2) 業務前に気づきを共有し、リスクに対応する
- 3) 仲間同士で積極的にアサーション*を行う
- 4) 異変に気づき、危ないと思ったら、ヒヤリハット等の自発報告を積極的に発信する

* アサーション: 発見的・協調的に意見・指摘すること

上記の組織的対応、一人ひとりの行動により「安全と変革の両立」に取り組んでいます。



私たちが守る運航以外の安全

情報の安全

顧客個人情報を取り扱うANAグループでは、安全運航とともに重要な取り組みとして、個人情報管理体制の強化・情報漏洩リスクの低減に向けたルール改定やセキュリティ対策の見直しを進めています。

EU一般データ保護規則(GDPR)をはじめ、カリフォルニア州プライバシー法等、各国で改定される個人情報保護対応を適時実施し、当社ウェブサイトでプライバシーポリシーを公表しています。2022年度から施行される日本の改正個人情報保護法への対応も適切に進めています。

さらに、社員への情報セキュリティ教育を行うことで、ハードとソフトの両面から安全を守ります。



情報の安全への想いを綴ったモザイクアート

食の安全

ANAグループでは、「衛生的な機内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、国際基準での定期的な監査も実施。これらの実績は社内にフィードバックの上、品質の維持・向上につなげるとともに、役員会で定期的に議論し、その場で課題の対応を決定し、迅速に実行に移しています。



羽田の機内食工場での衛生監査の様子

ANAグループの新型コロナウイルス感染症対策

新しい日常の中、航空機をご利用いただくお客様と、お迎えする社員双方の健康を守り、感染症予防対策を重視した環境を作るため、2020年6月より「ANA Care Promise」をスタートしました。この取り組みにより、英国SKYTRAX社「COVID-19 Airline Safety Rating」において、アジア初の最高評価5スターを獲得しました。また、Peachでも感染症対策に社員一丸となって取り組み、空の新しいスタンダードづくりを目指しています。これからも「安全」を基盤に、衛生的な環境・サービスづくりに真摯に取り組み、お客様により一層の「あんしん」をお届けしていきます。



「衛生・清潔」のさらなる強化

サービスの軸となる「衛生・清潔」の取り組みをさらに強固にしていくため、医療現場の支援業務を担う日本ステリ(株)と衛生・清潔に関するサポート契約を締結しました。専門家からの幅広い知見やアドバイスを活かし、アフターコロナのお客様のニーズにお応えできるよう、より安全で快適な空の旅づくりに取り組んでいます。

取り組みの主な内容

業務手順の点検・見直し

空港・ラウンジ・機内における消毒・除菌等の業務状況、ハンドリングマニュアルのチェックと改善に向けたアドバイス

備品選定

アルコールシート、消毒液等の備品選定に関するアドバイス

情報発信

ANAウェブサイトやSNS等で情報発信を行う際の、衛生・清潔に関する効果やメッセージ、表現に関するアドバイス

日本ステリ株式会社様より

2020年12月より、当社グループの知見やノウハウを活かし、「ANA Care Promise」の強化に向けた協働をスタートしました。

ANAグループの中だけでなく、その先にいらっしゃるお客様の安全、衛生を守るためのプロジェクトは私たちにとっても初めてのチャレンジであり、何としても成功させたいという思いで臨みました。ANAグループの皆さんからは、強い「熱意」を感じます。専門家である私たちからの提案に対しても、繰り返し質問をされ、議論の中で活動内容を精査してきました。根拠に基づいた取り組みの見直しや、エアラインの現場に即した改善を重ねる中で、私たちも日々多くを学んでいます。厳しい環境は続きますが、引き続き、お客様と社員の皆さんの安全・あんしんに向け、ともに挑戦する姿勢を持ち、新しい衛生の価値を共創していきましょう。



日本ステリ株式会社(H.U.フロンティア株式会社)
(左)担当課長 鈴木 剛氏
(右)担当部長 保土田 晃滋氏

人財

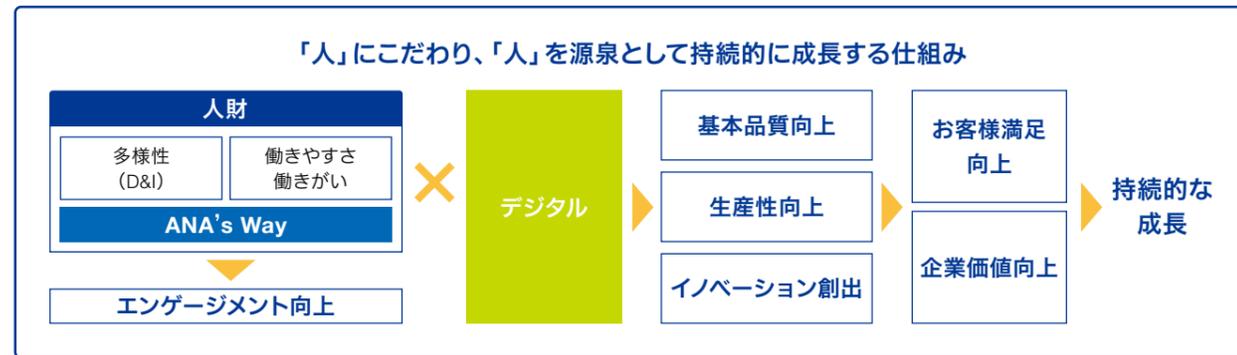
グループの最大の資産である「人財」による持続的成長の実現

社員の多様性を活かし、グループの総合力を発揮します。

人財に対する基本的な考え方

ANAグループの最大の資産は「人財」です。大きく変わる社会環境に柔軟に対応して事業構造改革を推進するとともに、努力と挑戦を続け、持続的な成長を実現します。

入社から退職まで、社員一人ひとりが個性を発揮し、活躍できる仕組み・制度を整えるとともに、「人づくり」の強化を通じて、企業価値を向上します。



ANAグループらしさ伝承の仕組み

グループ経営理念・経営ビジョン・行動指針「ANA's Way」の理解浸透を図り、グループ社員一人ひとりがANAグループらしさを体現し続ける「組織・人づくり」を進めています

ANA's Wayの推進

ANA's Day 研修

- ANAグループ社員として大切にすべき価値観を共有する
- 過去の事故を振り返り、「安全」を改めて理解する
- 創業者の精神「現在窮乏、将来有望」「和協」に立ち返る
- グループ各社の仲間とともにANAグループの未来を考える



Good Job Card

- 「感謝・リスペクトし合う」文化を醸成する仕組みとして2001年に開始
- 会社や部門を超えて専用ウェブサイトでメッセージを伝え合うことが可能
- 2020年度の送信件数はグループ全体で84万通



ANA's Way Survey (社員満足度調査)

- 2020年度は1回実施 (44社、回答率:96.9%)
- ANA's Wayの5項目やエンゲージメントにかかわる設問で構成
- グループ全体、各社・各部署で組織課題を分析し、対応策を検討・実行



社員アスリートとともに

ANAグループは、世界に挑戦する日本のアスリートを支援することを目指す「アスナビ※」に賛同し、2014年から7年連続でアスリートを採用、競技活動をサポートしています。

ANAグループ社員として25名(2021年7月1日現在)のアスリートが活動しており、トップアスリートが安心して競技を続けられる環境をグループ全体で提供するとともに、社員の一体感醸成を目指しています。



ANA 大本 里佳選手 ANA 山下 潤選手 ANA エアポートサービス(株) 本橋 菜子選手

※ アスナビ:公益財団法人日本オリンピック委員会(JOC)が行っているトップアスリートの就職支援ナビゲーション。

ANA Blue Monsters

コロナ禍で、子どもたちがスポーツをする機会が減ることは、「地域のスポーツコミュニティの減少」「心身のバランスが不安定になる子どもの増加」「生きる力を学ぶ機会の減少」などの社会課題につながる可能性があります。この課題に対応する、スポーツを通じた社会課題解決型の新事業として、キッズキャリアプログラム「ANA Blue Monsters」をスタートしました。企画やトレーニングを社員アスリートが担当し、異文化交流、食育、体幹トレーニング、戦術トレーニングなどを提供します。自ら未来を切り拓く力を身に付けることを目指し、スポーツ・ビジネス双方に必要なスキル習得をサポートしています。



オンラインプログラムの様子

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進

ANAグループは「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」(以下、D&I宣言)を2015年に実施し、D&I推進を経営戦略の柱の一つに位置付けています。社員の多様性を尊重し、一人ひとりがその強みを最大限に発揮するための環境整備と、誰もがやりがいを持っていきいきと働く企業風土の醸成によって、新しい価値創造と持続的な成長を実現します。

女性活躍推進

ポジティブアクション宣言

ライフステージやキャリアプランに応じた多様な働き方を支援する制度を整えるとともに、日本社会の課題でもある女性役員、女性管理職比率の向上に積極的に取り組んでいます。

2021年3月には「ポジティブアクション宣言(2014年発表)」で掲げた3つの数値目標の達成期限を迎えました。

2014~2020 ポジティブアクション宣言(ANA)

| 項目 | 女性役員人数 | 女性管理職比率 | 総合職事務・客室乗務職の女性管理職比率 |
|---------|----------|-------------|---------------------|
| 目標値 | 2名以上 | 15%以上 | 30%以上 |
| 2020年度末 | 6名 達成 | 15.8% 達成 | 29.2% 未達 |

国際航空運送協会(以下、IATA)の取り組みへの参画

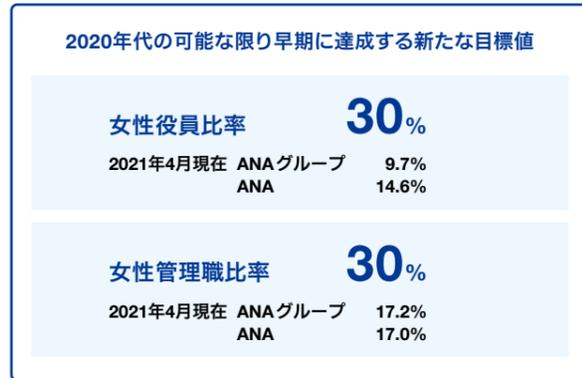
経営におけるダイバーシティの重要性がグローバルレベルで高まる中、航空業界でも新しい動きが始まっています。2020年11月、ANAは本邦航空会社として初めてIATAの女性活躍推進活動「25by2025」に参画しました。「25by2025」は、2025年までに「上級職(Senior position)に就く女性社員数を現状に対し25%増加させること」、および「運航乗務職や整備士など女性が少数派である分野における女性の社員数を現状に対し25%増加させること」を目標としています。

人財

今後の目標値の設定

2021年6月、ANAグループおよびANAとしての新たな女性活躍推進目標を策定しました。2020年代の可能な限り早期での女性役員・女性管理職比率30%以上の達成を目指します。

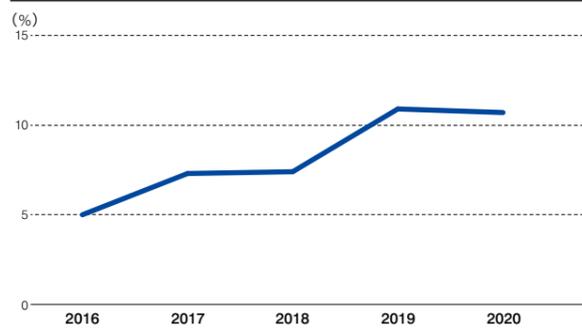
ANAグループ各社・各職場の環境や人員構成は多様です。それぞれの会社や職場の状況に応じた人事・サポート制度の整備や意識醸成施策の実行とともに、KPIに基づく定期的な進捗管理と課題解決に向けたアクションを継続していきます。



男性育児休業制度

ANAグループではジェンダーや世代を問わず、多様な社員が活躍できる柔軟で新しい働き方を推進しています。家事や育児の負担が女性に偏ることなく協力して携わることができるよう、男性の育児休業取得率の向上に取り組んでいます。社内イントラネットやハンドブック、セミナーを活用した対象者への情報提供に加え、今後は職場の上司や同僚の理解促進も強化します。

男性育児休業制度 取得率(ANA)



グループ全体の啓発

2020年12月、第6回となる「ANAグループD&Iフォーラム」を開催しました。「Diversity is a Fact, Inclusion is an Act」をテーマに、グループ会社の社長37名がメッセージを発信し、2020年に立ち上げたANAグループD&Iワーキングチームのメンバーとともにグループ一体となった活動を牽引しました。



ANAグループのD&I推進

新型コロナウイルス感染症の世界的流行と加速する社会変化を捉え、ANAグループでは、効率的な事業体制で多様なお客様に新しい価値を提供するための構造改革や、それを支える人財の「新しい働き方への転換」に取り組んでいます。

様々なバックグラウンドや専門性を持つ社員が「属性や組織の枠を超えて能力を発揮できる環境」の土台となるのがD&Iとエンゲージメントであると、私たちは考えています。

社員が職場で平等に受け入れられていると感じるとともに、多様性が生み出す価値やイノベーションなマインドを歓迎する企業風土を根付かせること。お客様により安全で快適な体験価値をご提供すること。そして、より良い社会を実現することが私たちのゴールです。



種家 純
ANAホールディングス(株)
執行役員 グループD&I推進部長

健康経営

ANAグループは2016年4月に「ANAグループ健康経営」を宣言しました。私たちが社会とともに持続的に成長するための原動力は、「あんしん、あったか、あかるく元気！」に活躍する社員です。心身ともに健康でいきいきと仕事に取り組むことで、QOL (Quality Of Life) と企業価値向上に取り組んでいます。

推進体制

健康経営推進責任者である「チーフウェルネスオフィサー(当社役員)」と、グループ各社の「ウェルネスリーダー」を中心に、ANAグループ全社員・会社・健康保険組合が一体となって健康経営を推進しています。グループを挙げて取り組みを進めた結果、2021年度は「健康経営優良法人～ホワイト500～」に、当社のほかANAエアポートサービス(株)、ANA中部空港(株)、ANA大阪空港(株)など7社が認定され、また、「健康経営優良法人」にANA新千歳空港(株)をはじめ4社が認定されました。

▶ P.83 社外からの評価

4つの視点

ANAグループでは、社員の心身の健康を保持・増進し、長く働き続けることができる環境整備を目指しています。4つの視点で重点的に取り組み、定期的な状況把握とともに、効果や課題の分析・対応を行っています。

1 健康管理

- グループ全体で健康管理を行うための環境整備

2 安全衛生活動

- 安全・安心な職場環境整備や横断的な啓発活動

3 メンタルヘルス

- 関連施策のグループ全社展開や産業保健スタッフや職場でのフォロー

4 疾病予防

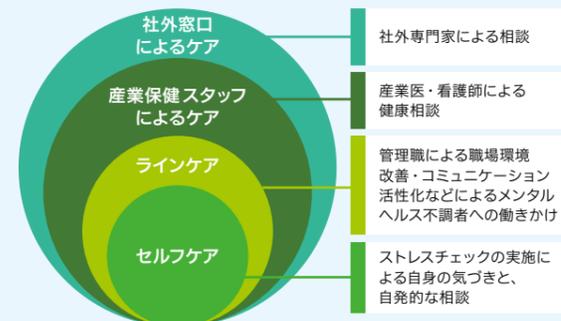
- 健康管理指標設定とモニタリング
- がん予防対策・女性特有の疾病対策の充実

コロナ禍での健康保持増進

現状を把握するため、健康に関する社員アンケートを実施した結果、①運動不足や身体面の不調、②メンタル面での不安の声が多く上がり、生活・就労環境の変化への対応が喫緊の課題となりました。

メンタル面の取り組み

社会の環境が変化中、「こころの健康」は生活・仕事の質において重要な要素です。ANAグループでは、厚生労働省「従業員のこころの健康保持増進のための指針」の4つのメンタルヘルスクアに沿った施策や、eラーニングを展開しています。



身体面の取り組み

運動不足の解消や、体調管理の知識付与のために、各種オンラインセミナーを実施し、自己管理ができる環境整備を推進しています。

- 管理栄養士による食事セミナー
- しなやかな筋肉形成～けがをしにくい体を作る～のセミナー
- やさい(831)の日にちなんだ特別食の提供 など



ANAグループの「人」の力

「安心と信頼を基礎に 世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します」

ANAグループ経営理念にある「心の翼」という言葉は、社員一人ひとりの強い想いが翼となり、人やモノ、そして気持ちをつなぎたいという意味が込められています。私たちは、公共交通機関としての使命を果たすとともに、柔軟な発想で努力と挑戦を続け、様々な取り組みを実行しています。



エアバスA380型機 「ANA FLYING HONU」などの活用

コロナ禍で外出や旅行の制限が続く中、お客様からは「早く海外旅行に行きたい」「飛行機に乗りたい」という声を多く頂戴していました。ANAグループでは「社員の英知を結集し、コロナ禍でもトップラインを上げる」「今、お客様が求めていることを実現する」ことを目指した「あきんど魂 コンテスト」を実施し、約1,600件のアイデアが集まりました。その中から、グループ横断で社員が一丸となって実現した新企画をご紹介します。

① エアバスA380型機を使用した遊覧飛行「HONUチャーター」

エアバスA380「ANA FLYING HONU」を活用し、日本にいながらハワイ気分を楽しんでいただける遊覧飛行を、2020年8月の成田空港発着を皮切りに、計18回(2021年6月現在)実施しました。

コロナ禍でもお客様の夏の思い出づくりをお手伝いしたいという願いを込め、機内ではハワイらしい演出や抽選会、オリジナルグッズのお土産など、HONU機を通じて楽しい旅気分をご体験いただきました。「HONUチャーター」は大変好評だったため、その後も企画を継続し、クリスマスフライトや地方開催なども実施しています。



② THE WEDDING with ANA～機内ウェディング～

ANA国際線機材を1機貸し切りで行う結婚式セレモニー「THE WEDDING with ANA～機内ウェディング～」を、2021年5月、6月に実施しました。

ANAと、(株)ハセガワエステが運営する「スカイウェディング羽田」の共同開催により、国際線ターミナルでのANAグループ社員による花道演出や写真撮影から始まり、機内では運航乗務員による結婚証明書への署名や客室乗務員による機内アナウンス風の祝福メッセージで新郎新婦の門出をお祝いするなど、オリジナルの挙式を演出しました。海外ウェディングが難しい今、海外に一番近い空港・機内で一生に一度の思い出づくりをお手伝いしました。



写真提供：(株)ハセガワエステ



③ 翼のレストランHANEDA

地上駐機中の国際線機材(ボーイング777-300ER型機)を活用し、ANA国際線ファーストクラス・ビジネスクラスのサービスを機内で体験できる企画を、2021年3月～6月に羽田空港で実施しました。

通常は国際線長距離フライトにご搭乗いただかないと体験することのできないお食事やサービスを、駐機している航空機の中で再現し、期間限定レストランとしてご提供しました。

ANAグループ外への出向

2020年10月、コロナ禍による航空旅客需要の大幅な減少を受け、「小さくなってコロナのトンネルを抜ける」ために、ANAグループは「事業構造改革」を策定し、「雇用を守る」一つの施策として、以前から運用していたグループ外出向制度を拡充しました。報道発表以降、多くの企業・団体の皆様から受け入れに関するお問い合わせをいただきました。

出向先企業は、人材派遣業、小売業、通信業など様々で、約250社の企業・団体に、約1,150名(2021年7月1日時点)のグループ社員が出向しています。

ANAグループの最大の資産である「人財」が、一人ひとりの個性や培ったスキルを出向先で発揮し、事業に貢献するとともに、出向先で重ねた様々な職務経験をANAグループで発揮することで、新たな価値を創造し、社会とともに持続的な成長を実現することを目指します。

出向者コメント

私は現在、通信会社に出向しています。公共交通機関であるANAと同様、通信会社は公共のネットワークインフラとして社会的基盤を担っているため、大変やりがいを感じています。

現在は社員研修を企画する部署に所属し、主にキャリア形成のための階層別研修を担当しています。

初めて経験する業務ですが、周囲の皆様を支えていただきながら、研修の目的やカリキュラム作成を通じて、物事を深く考え、より良いものをつくり上げられるよう、日々業務を推進しています。

ANAでのこれまでの訓練や研修、タブレット端末を活用した日々の業務、初対面の方と話す際のコミュニケーションスキルなどを活かして、出向期間中に最大限貢献ができるよう努力を続けてまいります。



勅使川原 由衣
大手通信会社出向
(全日本空輸(株))

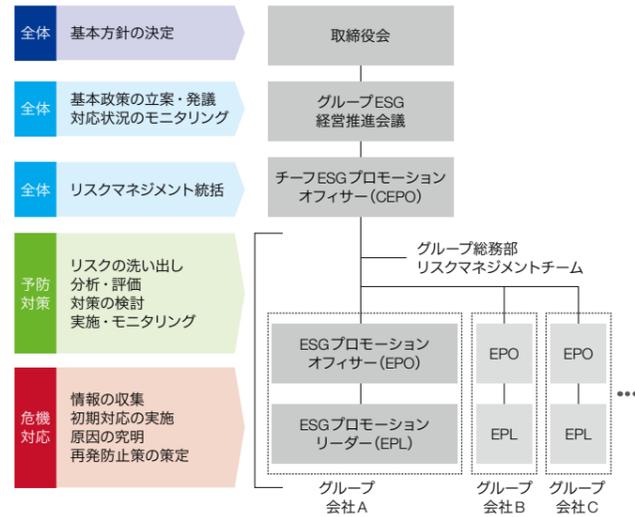
リスクマネジメント

安全で安定的な事業運営で「企業価値を守る」

経営に重大な影響を及ぼすリスクを把握・分析して適切に対応するとともに、リスクが顕在化した場合にも影響を極小化し、再発を防ぐための仕組みをグループ全体で構築・運用しています。

リスクマネジメント推進体制

ANAグループにおけるリスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づき、「グループESG経営推進会議」にて基本政策の立案・発議を行い、取締役会で決定された基本方針に則って業務を遂行しています。各社・各部署においては、ESGプロモーションオフィサー(EPO)が推進責任者として、ESGプロモーションリーダー(EPL)が牽引役として、リスクマネジメント体制を構築しています。EPLはリスク管理(予防対策)を計画的に実施するとともに、危機発生時には事務局と連携しながら迅速に対応にあたる役割を担っています。



主な取り組み

EPLへの情報共有

EPL任命時、組織のリスクマネジメントにかか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が各社内で指示・対応ができる体制を整えています。

BCP(事業継続計画)

大規模災害などの発生時に、お客様・従業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方針と手順を定めています。

また、国土交通省が主導する、自然災害に強い空港づくりに向けたA2-BCP(Advanced Airport-Business Continuity Plan)ガイドライン策定にも積極的に参画し、空港管理者等との連携強化に努めています。

情報セキュリティ

グループ全体で情報セキュリティに関する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。

また、個人情報やプライバシーに関する国内外の法令に準拠するため、プライバシーポリシーや社内の関連規程の改定を行っており、2022年の日本の個人情報保護法改訂にも適切に対応すべく準備をしています。

社員一人ひとりに対しても、これらの法令に関する取り扱いや社内情報システム利用におけるルールなど、情報資産の重要性と厳正な取り扱いについてeラーニングを実施しているほか、職場において情報セキュリティに取り組む意義や意識の向上を図っています。

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・薬剤・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。この中には武器として転用される可能性がある技術を含むものもあることから、輸出する物品の管理を徹底しています。

輸出者として直接輸出業務を行っている部署はもちろん、通関業務などの輸出関連業務を行う部署に対して、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。

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、経済産業省が定めたガイドラインに則って、入口対策、出口対策、ウイルス侵入対策を行い、その防御について24時間365日、監視しています。ANAグループとしても、セキュリティ専門人材の育成を行うとともにCSIRT(セキュリティインシデントに対応するための専門チーム)を設置して、インシデント発生時には迅速な対応を図れるようにしています。

また、サイバーセキュリティにはサイバー攻撃の早期警戒情報の活用が効果的であることから、航空会社や航空機メーカー等で構成されるAviation-ISAC(Information Sharing and Analysis Center)や交通ISAC等の情報共有組織に加盟し、業種内外から情報を早期に取得し予防対策に活用しています。

サイバーセキュリティにおいてインシデントは必ず起こるという前提に立って対策に取り組む一方で、ANAグループのサービスや商品においても、MaaS(Mobility as a Service)やANAスーパーアプリ等のデジタルトランスフォーメーションを推進していく上で、従来のセキュリティ対策から「TRUST」(=認証をベースとした信頼できる人・物との通信)をベースとしたZero-Trustの考え方を導入しました。あらゆる業種・業界とつながる社会におけるサプライチェーン間でのセキュリティ向上に向けて、関係省庁、経団連等の経済団体、ISAC等の民間のセキュリティ団体との連携を強化していきます。

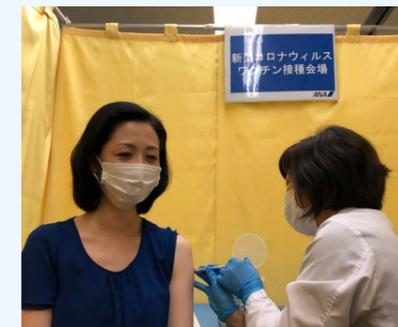
新型コロナウイルス感染症対応(社員感染拡大防止)

ANAグループでは、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大し始めた2020年1月下旬に、「Crisis Management Manual」および「Emergency Response Manual」に基づき、グループ内での対応体制を構築しました。医師が感染の疑いがあると判断した社員を速やかに把握し、保健所などの指示に先んじて当該社員や濃厚接触の可能性のある社員を自宅待機させる措置を取るなど、感染拡大防止に努めています。

このほか、社員の感染防止策として、以下の対策を継続して実施しています。

- 政府や自治体から出される方針や指示を即時にグループ社員に周知し、対策を徹底
- 全グループ社員への新型コロナウイルス感染症の知識周知
- 「身体的距離の確保」「マスクの着用」「手洗い・手指消毒」の徹底
- マスクや手袋、保護メガネ等の物品の支給
- 事務所内にアルコール消毒液・除菌シート・アクリル板等の設置
- 「3密(密集、密閉、密接)」回避の習慣化
- 出社前・始業前の体調確認の徹底
- リモートワーク等を活用した、出社しないで働く方法の追求
- 出社メンバーをチーム分けしてチーム間の接触を避け、感染者が発生した場合でも影響を最小限にする工夫の実施
- 感染者・感染疑い者に対する差別的な対応を行わない旨の徹底

また、2021年6月13日より新型コロナウイルスワクチンの職域接種を開始しました。国際線のオペレーションにかかわる社員を対象に開始し、接種を希望する社員や委託先・関係先社員なども含めて、順次接種を拡大しています。



職域接種の様子(羽田空港)



会議室(アルコール消毒液・除菌シート・アクリル板設置)

コンプライアンス

体制の整備・充実、組織への理念浸透で「企業価値を守る」

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

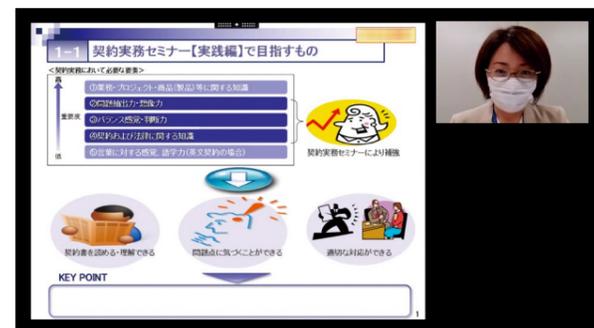
コンプライアンス推進体制

事業活動に係る法令やその他の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンス体制を構築しています。「グループESG経営推進会議規程」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、競争法や贈賄禁止法、航空運送に関するセミナーを開催し、グローバルレベルでの法的リスクの極小化にも注力しています。併せて、グループ各社や部門のニーズに応じてテーマや内容を調整したオーダーメイド型のセミナーも随時行い、リーガルマインドの醸成を図っています。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、従来の集合形式のセミナーではなく、オンラインでのセミナーに変更したことにより海外からも参加しやすくなりました。



オンラインセミナーの様子

情報発信

コンプライアンスに対する意識をグループ全体に浸透させるため、法令改正情報、労務や契約の実務における留意点などをテーマに、メールマガジンやニュースレターを配信しています。また、イントラネット上にコンプライアンス関連ウェブサイトや各種法令・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。同ウェブサイトでは社員からの法令にかかわる質問も受け付けており、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(各種規程)



コンプライアンス関連ウェブサイト(グループ法務部への相談)

ハラスメント防止への取り組み

新任管理職研修など各種研修において、職場のハラスメント防止に向けた教育や啓発を実施しています。また、パワーハラスメント防止対策の義務化などが定められた「改正労働施策総合推進法」が2020年6月1日に施行されたことに伴い、「ANAグループ・ハラスメント防止に関する規則」を制定しています。加えて、全グループ役職員を対象としたeラーニングを実施し、グループ全体でハラスメントを許さない、より働きやすい職場環境になるよう努めています。



eラーニングの教材

グループ各社および海外支店との連携強化

グループ全体のコンプライアンス体制の強化を目的として、当社法務部門と各グループ会社、ANA海外支店との連絡窓口を明確化し、双方向でコミュニケーションを取りやすい体制を構築・運用しています。

グループ各社におけるコンプライアンスに関する調査の実施

年に1度、グループ各社においてコンプライアンスに関する調査を実施しています。各種法令の遵守状況に関するセルフチェックを行い、グループ各社およびグループ全体としての課題を点検しています。調査の結果を確認した上で、必要に応じて各社のフォローアップを行い、課題解決につなげています。

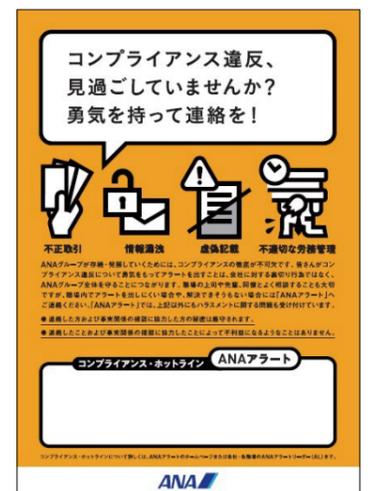
内部通報制度

「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。2020年度は、グループ全体で192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。また、航空業界としては初めて(2021年4月9日登録時)、消費者庁の定める「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」に基づく、内部通報制度認証基準に適合している事業者として、「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)*」に登録されました。今後も企業価値の低下につながる事態の発生を予防するため、信頼性・実効性のある内部通報制度を維持していきます。

* 内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度): 消費者庁が2019年2月に導入した制度で、事業者が自らの内部通報制度を消費者庁が示す認証基準に照らし合わせて評価し、その結果を指定登録機関へ申請して登録する制度です。登録された事業者には、WCMS(Whistleblowing Compliance Management System)マークの使用を許諾されます。



WCMS登録証



内部通報制度の案内ポスター

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。

2020年度の主な対話実績

| | | | |
|---------------|---|---|--------------------------|
| 株主・投資家との対話 | 第76回定時株主総会 | 決算説明会 (機関投資家・アナリスト向け) | |
| | ご来場株主数 447 名 議決権行使率 62.9 % | 4 回(電話会議形式) | |
| | 機関投資家、アナリストとの対話 | | |
| | 266 回(国内122回/海外144回) (電話会議・ウェブ会議形式262回/対面4回) | | |
| 従業員との対話 | ANAグループ役員によるタウンミーティングの実施 | ANAグループ役員による従業員に向けたメッセージ動画の配信 | |
| | 実施回数 1,667 回 参加人数 約 32,000 名 ※回数、人数はオンライン実施分も含む | 44 回 内容：活動方針、新型コロナウイルス感染症対応、サステナビリティの取り組み、財務報告 など | |
| | SDGsセミナー(オンライン) | | |
| | 実施回数 40 回 参加人数 2,083 名 | | |
| 有識者との対話 | 環境 | 人権 | ESG投資家 |
| | 2 回 | 1 回 | 2 回(うち1回はアンケート形式) |
| ビジネスパートナーとの対話 | 調達方針説明会の実施 |  | |
| | 7 回 | | |
| 地域社会との対話 | 地域ボランティア活動への参加(ANA成田エアポートサービス(株)) |  | |
| | 実施回数 36 回 | グループ社員参加人数 約 310 名 | 清掃 ボランティア、航空教室、防犯活動 など |

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ等

- Dow Jones Sustainability World Index
- Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
- S&P Global Sustainability Awards 2021 - Gold Class
- FTSE4Good Index
- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

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



2021 CONSTITUENT MSCI日本株※
女性活躍指数(WIN)

Sustainability Award
Gold Class 2021
S&P Global

品質

- SKYTRAX社 COVID-19 Airline Safety Rating(ANA)
- アジア初の「5スター」獲得
- FlightGlobal社 Decade of Airline Excellence Award 2020(ANA)
- アジア太平洋部門 最優秀賞



経営戦略

- 公益社団法人企業情報化協会 第38回IT賞 IT最優秀賞(顧客・事業機能領域)
- 厚生労働省 子育てサポート企業「プラチナくるみん認定」(ANA、ANAエアポートサービス)
- 経済産業省 日本健康会議 健康経営優良法人 2021 ~ホワイト500~ (ANAホールディングス、ANAエアポートサービス、ANA大阪空港、ANA中部空港、ANA関西空港、ANA沖縄空港、ANAテレマート、ANAウィングフェローズ・ヴィ王子)
- 経済産業省 日本健康会議 健康経営優良法人 2021 (ANA新千歳空港、ANA成田エアポートサービス、全日空商事、ANAシステムズ)
- 経済産業省 DX認定 DX注目企業2021
- work with Pride「PRIDE指標2020」ゴールド受賞(ANA)



その他

- スポーツ庁 スポーツエールカンパニー2021(ANA、ANAテレマート)
- 東京都 東京都スポーツ推進企業(ANA、ANAテレマート)



※ 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。

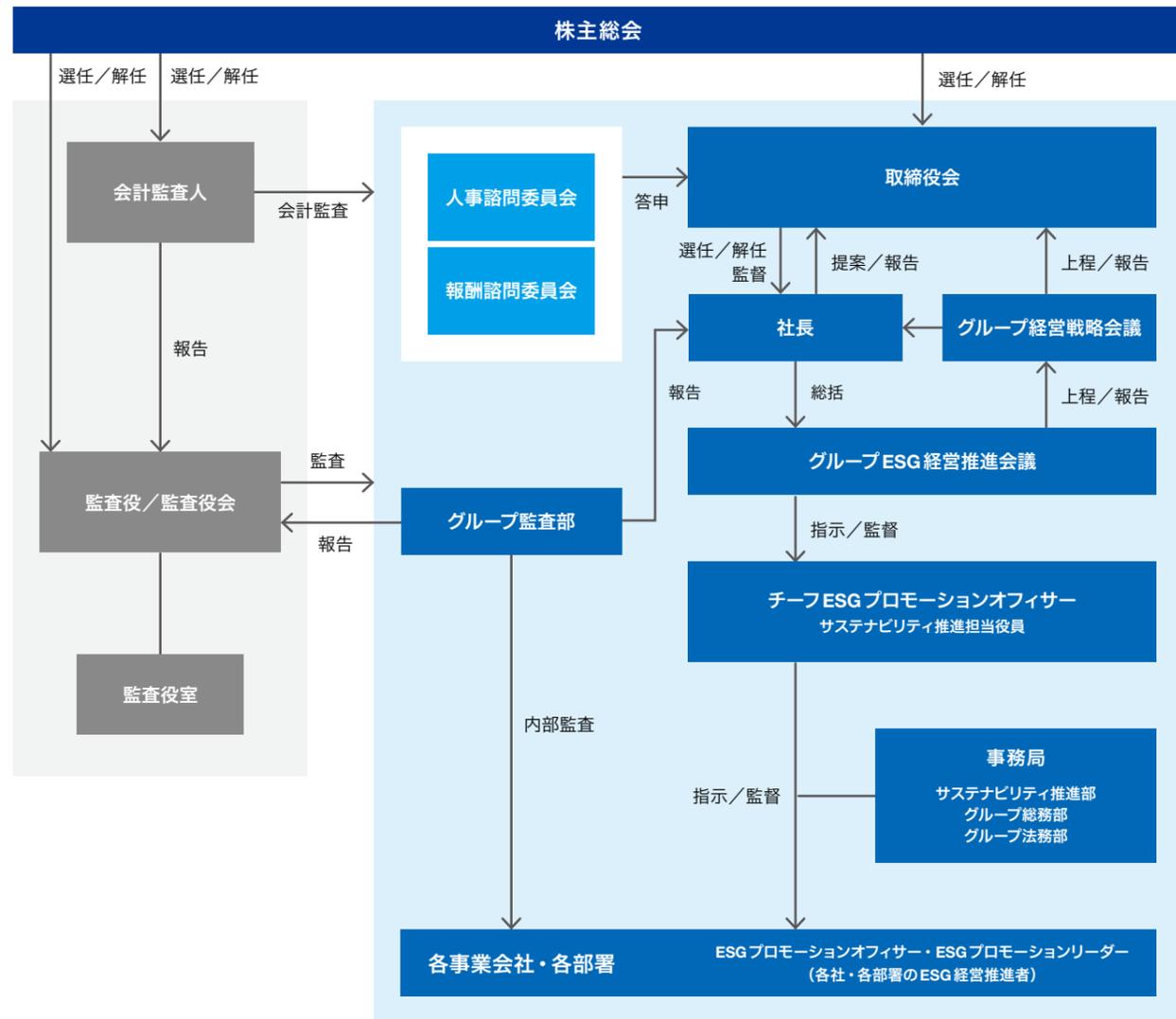
コーポレート・ガバナンス

グループ経営理念

安心と信頼を基礎に
世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します

当社グループは「グループ経営理念」に基づき、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを目指しています。これを実現するために、当社がグループ経営の主導的な役割を果たし、グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、透明・公平かつ迅速・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制(模式図)



(2021年7月末現在)

ガバナンスの仕組み

持株会社体制

厳しい経営環境のもとでも競争力を十分に発揮できるよう、持株会社体制を採用しています。各グループ会社には経験豊かで専門性を有する人材を配置し、事業会社運営についての権限を委譲することで、機能的で効果的な業務を執行しています。

監査役設置会社

取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っています。また社外取締役の選任による取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任などによる監査役の監査機能の強化を図っています。

執行役員制

迅速な意思決定と業務執行の責任と権限の明確化のため、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。取締役が経営の意思決定と業務執行の監督を行う一方、執行役員が業務執行を担っています。

取締役会

| 人数 | 任期 | 開催回数* |
|--|-----------------------|------------|
| 取締役 10名 うち独立社外取締役3名、 女性1名 | 1年 社外取締役も同様 | 12回 |
| 監査役 5名 | | |

持株会社である当社の取締役会は、グループ全体の経営方針と目標を定めるとともに、グループ各社における業務執行を監督する役割を担っています。取締役会長が議長を務め、社外取締役を含む取締役全員に加え、社外監査役を含む監査役全員が参加しています。

グループ経営戦略会議

| 開催回数* |
|------------|
| 79回 |

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

諮問委員会

| 人事諮問委員会 | | |
|--------------|-----------|-----------|
| 委員長 | 構成人数 | 開催回数* |
| 山本 亜土 | 4名 | 4回 |

取締役候補者の選任、取締役の解任は人事諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。選任プロセスの公平性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務め、社外取締役3名と社内取締役1名で構成されています。

| 報酬諮問委員会 | | |
|--------------|-----------|-----------|
| 委員長 | 構成人数 | 開催回数* |
| 山本 亜土 | 6名 | 3回 |

報酬決定プロセスの公平性、透明性を確保するため、社外取締役、社外監査役、社外有識者が過半数を占めています。外部専門機関に依頼・調査した他社水準を参考に、取締役の報酬体系とその水準を策定し、取締役会に答申しています。

監査役会

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

監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を5名選任し、構成しています。

会計監査人、内部監査部門との連携を強化する一方、社外取締役との意見交換も定期的を実施しています。

※ 開催回数は2020年度の実績

役員紹介：取締役

(2021年7月末現在)



| No. | 氏名 | 独立役員 | 略歴 | 当社における地位および担当 | 特に期待する知識・経験・能力 | | | | | | |
|-----|--------|------|----------------------------------|---|----------------|---------|---------|-------|------------------|----------------|----------------|
| | | | | | 企業経営・ トップ経験 | 航空事業・安全 | 人事・人財開発 | 財務・会計 | 法務・ESG・ リスク管理 | 技術・ イノベーション | グローバル・ 長期戦略 |
| 1 | 伊東 信一郎 | | 2004年 常務取締役 2017年 取締役会長（現職） | 取締役会長 取締役会議長 | ● | ● | ● | | | | ● |
| 2 | 片野坂 真哉 | | 2011年 常務取締役 2015年 代表取締役社長（現職） | 代表取締役社長 グループ経営戦略会議議長、グループESG経営推進会議総括、グループ監査担当 | ● | ● | ● | | | | ● |
| 3 | 芝田 浩二 | | 2020年 取締役 2021年 代表取締役（現職） | 代表取締役 専務執行役員 グループ経営戦略・広報・コーポレートブランド推進・施設企画・ デジタル・デザイン・ラボ・沖縄地区担当 | | ● | | | | ● | ● |
| 4 | 平子 裕志 | | 2015年 取締役（現職） | 取締役 （全日本空輸株式会社 代表取締役社長） | ● | ● | | ● | | | ● |
| 5 | 高田 直人 | | 2017年 取締役（現職） | 取締役 専務執行役員 グループESG経営推進会議議長、グループ法務・グループ総務・ サステナビリティ推進・グループ渉外・調査・秘書担当 | | ● | ● | | ● | | |
| 6 | 福澤 一郎 | | 2019年 取締役（現職） | 取締役 専務執行役員 グループ財務統括責任者、グループ調達担当 | | ● | | ● | | | ● |
| 7 | 満倉 達彦 | | 2021年 取締役（現職） | 取締役 専務執行役員 グループIT・グループ人財戦略・グループD&I推進担当 | | ● | ● | | | ● | |
| 8 | 山本 亜土 | ● | 2013年 取締役（現職） | 社外取締役 | ● | ● | ● | | ● | | ● |
| 9 | 小林 いずみ | ● | 2013年 取締役（現職） | 社外取締役 | ● | | | ● | ● | | ● |
| 10 | 勝 栄二郎 | ● | 2020年 取締役（現職） | 社外取締役 | ● | | | | ● | ● | ● |

取締役の選任

取締役候補者の選任に関する考え方

社内取締役

取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、誠実な人格、豊富な経験や幅広い識見、高度な専門性を兼ね備えた者を候補者とし、航空法などの関連法規の範囲内で、その性別、国籍などは問わないこととします。

社外取締役

社外取締役については、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者や、グローバルな視野や地域にねざした視点を有し、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者で、かつ当社からの独立性を有する者から複数名選任します。

取締役の選任理由

- 現下の新型コロナウイルス感染症の影響による経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、これまでの豊富な経験と実績・知見の活用が不可欠であると判断したため、取締役候補者となりました。
- 第76回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

| | 重要な兼職の状況 | 選任理由 |
|--|---|---|
| 伊東 信一郎 ITO Shinichiro 取締役会長 取締役会議長 | 三井不動産(株) 取締役(社外) | 伊東信一郎氏は、長年にわたり営業部門や人事部門等に携わり、2009年4月からは代表取締役社長として、リーマンショック後の経営環境が厳しい中、当社グループの経営を指揮し、グループ経営体制の改革や収益基盤の拡大等を進めて業績回復を果たしました。2015年4月からは代表取締役会長として、取締役会の議長を務め、自由闊達かつ建設的な議論や意見交換を促進する議事運営を行うなど、取締役会の機能強化を進めています。 |
| 片野坂 真哉 KATANOZAKA Shinya 代表取締役社長 | 一般社団法人 日本経済団体連合会 副会長 東京海上ホールディングス(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、常に安全を最優先とする経営姿勢で4年連続で増益を達成するなど、成長戦略を実現してきています。常にグローバルな視点を保ちつつ、取締役会の意思決定機能・監督機能の強化に努めるほか、新型コロナウイルス発生時より、直ちに手元流動性の確保に動き、すべてのステークホルダーとの調整を踏まえた事業構造改革プランをまとめ上げ、再びグループを成長軌道に戻すべく、陣頭指揮を執っています。 |
| 芝田 浩二 SHIBATA Koji 代表取締役 専務執行役員 | 日本空港ビルデング(株) 取締役(社外) 空港施設(株) 取締役(社外) | 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、また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、グループ経営の推進に取り組むとともに、事業構造改革の推進にあたり、社長の適切なサポートに努めています。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しています。 |
| 平子 裕志 HIRAKO Yuji 取締役 | 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 | 平子裕志氏は、長年にわたり営業部門、財務部門等に携わり、2017年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸(株)の代表取締役社長として、安全を最優先とし、国際線事業に関する幅広い知見を活かしたグローバルな視点で事業運営に取り組み、同社を世界のリーディングエアラインへ着実に成長させてきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しています。 |

| | 重要な兼職の状況 | 選任理由 |
|--|----------|---|
| 高田 直人 TAKADA Naoto 取締役 専務執行役員 | | 高田直人氏は、長年にわたり労政部門、産業政策部門、広報部門等に携わり、2019年4月からは取締役常務執行役員として人事部門を担当し、グループの人財育成等に取り組んだほか、2021年4月からは取締役専務執行役員として、秘書、総務、法務、企業の社会的責任(CSR)、リスクマネジメント等を担当しています。これまでの豊富な経験を活かし、常に内外の情報収集に努め、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しています。 |
| 福澤 一郎 FUKUZAWA Ichiro 取締役 専務執行役員 | | 福澤一郎氏は、2019年6月からは取締役・最高財務責任者として、2021年4月からは取締役専務執行役員・最高財務責任者として、安定した財務基盤の確立に加え、効率的な資本の再構成等の財務戦略を実現してきました。また、当社グループの各事業について、社長を適切に補佐しつつ、自らも国内外の機関投資家との積極的な対話に努めたほか、新型コロナウイルスの影響を大きく受ける中、最高財務責任者として、十分な手元流動性の確保に努めました。 |
| 満倉 達彦 MITSUKURA Tatsuhiko 取締役 専務執行役員 | | 満倉達彦氏は、2015年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸(株)の取締役整備センター長として、同社における安全運航の確保に取り組んできました。2019年4月からは当社上席執行役員・グループ技術部門総括として、また2021年4月からは全日本空輸(株)の安全統括管理者として、安全・保安活動を推進してきたほか、当社のIT、人材戦略、D&I推進に取り組んでいます。 |

| | 重要な兼職の状況 | 選任理由 |
|---|---|---|
| 山本 亜土 YAMAMOTO Ado 独立社外取締役 | 名古屋鉄道(株) 相談役 中部日本放送(株) 取締役(社外) 名古屋商工会議所 会頭 | 山本亜土氏は、運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、新型コロナウイルスへの対応、グループ経営戦略、事業構造改革、リスクマネジメント、投資管理等について積極的な意見・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 | 三井物産(株) 取締役(社外) (株)みずほフィナンシャルグループ 取締役(社外) オムロン(株) 取締役(社外) | 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や、他事業会社における社外取締役としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、新型コロナウイルスへの対応、グローバルな視点からのグループ経営戦略、事業構造改革、リスクマネジメント、投資管理、サステナビリティ戦略、組織運営等について積極的な意見・提言を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 | (株)インターネットイニシアティブ 代表取締役社長 兼 Co-CEO & COO | 勝栄二郎氏は、財務次官等、行政官としての高い見識やICT企業における経営者としての豊富な経験を活かし、新型コロナウイルスへの対応、事業構造改革、リスクマネジメント、サステナビリティ戦略、サイバーセキュリティ等について積極的な意見・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。 |

役員紹介：監査役

(2021年7月末現在)

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)



長峯 豊之
常勤監査役



三浦 明彦
常勤監査役



松尾 新吾※
監査役(社外)



小川 英治※
監査役(社外)

※ 独立役員

監査役の選任理由

第76回定時株主総会にて三浦明彦氏が選任され、就任しました。

| | | 選任理由 |
|-----|---------------------------------|---|
| 監査役 | 三浦 明彦 MIURA Akihiko 常勤監査役 | 三浦明彦氏は、長年にわたり整備部門、調達部門、経営企画部門等に携わっており、航空事業ならびに、安全確保等の技術面における豊富な知識・経験を有しています。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の航空産業に関する幅広い経験と技術者としての視点・知見を活用することによって、監査機能のより一層の充実が図れることから、同氏を新たに監査役候補者としてしました。 |

小川英治氏は、第73回定時株主総会で選任され、就任
加納望氏は、第74回定時株主総会で選任され、就任
長峯豊之氏、松尾新吾氏は、第75回定時株主総会で選任され、就任

| 氏名 | 独立役員 | 特に期待する知識・経験・能力 | | | |
|-------|------|----------------|-------|--------------|------------|
| | | 航空事業・安全 | 財務・会計 | 法務・ESG・リスク管理 | グローバル・長期戦略 |
| 加納 望 | ● | | ● | ● | ● |
| 長峯 豊之 | | ● | | | ● |
| 三浦 明彦 | | ● | | | ● |
| 松尾 新吾 | ● | ● | | ● | ● |
| 小川 英治 | ● | | ● | ● | ● |

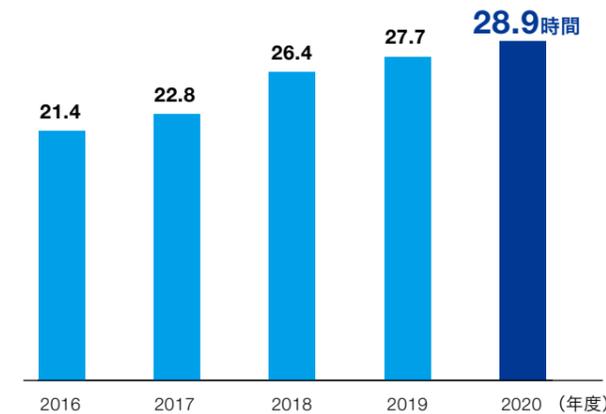
2020年度の活動報告

取締役会の主な議案・報告事項(2020年度)

- 株主総会に関する事項
 - 株主総会付議議案の決定
- 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項
 - 取締役候補者および執行役員等の選任
 - 取締役会実効性評価の結果
 - 役員報酬の方針
- 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
- 株式・資本金等に関する事項
 - 公募および第三者割当による新株式発行
 - 資本金等の状況
- 組織再編に関する事項
 - ANA X(株)およびANAあきんど(株)の再編
- 人事・組織に関する事項
- 当社および重要な子会社に関する重要な事項
 - コロナ禍におけるANAグループの状況について
 - ANAグループ事業構造改革
 - 事業等のリスク
 - ESG経営の推進に向けた中長期環境目標の設定
 - ANAブランド事業計画
- 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
- 出資に関する事項
- 多額の借財
 - 資金計画
 - 劣後特約付シンジケートローン契約
 - 社債発行に関する事項
- コーポレート・ガバナンスに関する事項
 - 内部監査計画・結果報告
 - グループESG経営推進会議の概要／活動計画
 - 政策保有株式の評価
- その他の事項
 - ANAにおけるサイバーセキュリティ対策
 - 顧客満足度調査の結果
 - 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

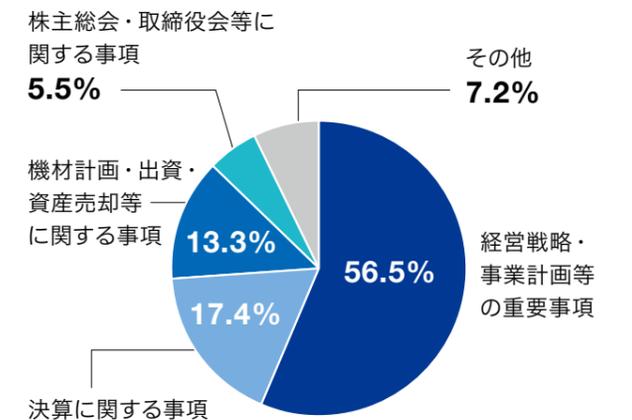
取締役会の所要時間の推移(年度ベース)

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(2020年度)

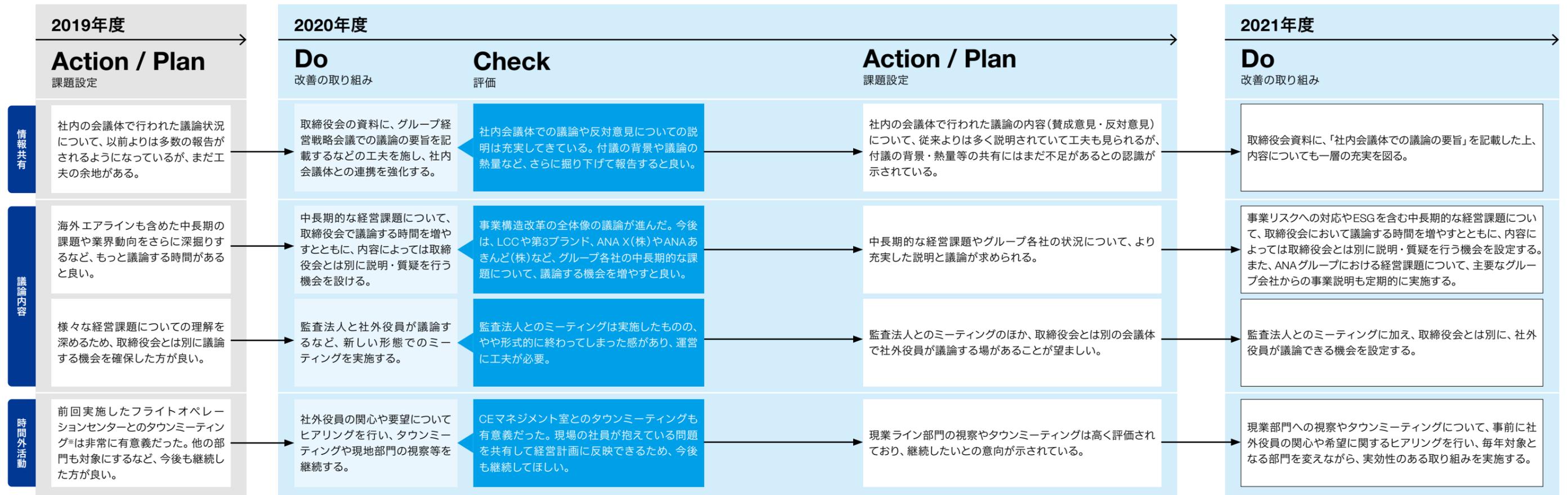
取締役会においては、経営戦略に関する議論を充実させることを前提に、関連する主要なテーマを抽出して、中長期的な視点で意見交換を実施しています。



取締役会の実効性について

当社グループでは、取締役会の機能を充実させるための取り組みを続けています。全取締役および全監査役に対してアンケートを実施しているほか、取締役会長、代表取締役社長、社外取締役および社外監査役に対して個別インタビューを実施した上、内容を詳細に分析して取締役会で報告しています。

新たな課題解決に向けた運営の工夫など、PDCAサイクルを充実させることで、さらなる実効性の向上に努めています。



※ 役員による従業員との対話

政策保有株式について

当社は、グループの事業を拡大・発展させていく上で、関係取引先との協力関係の維持・強化が必要であると考えています。航空事業を中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。

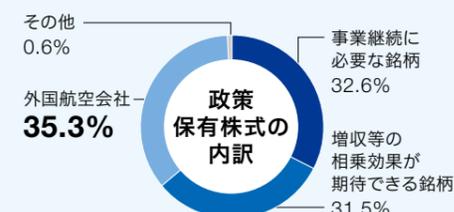
当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義や保有に伴う便益やリスク等に関して総合

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、当社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。

なお、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36銘柄保有しており、2020年度末における貸借対照表上の合計額は101,388百万円です。

外国航空会社との資本提携

当社が保有している外国航空会社株式の貸借対照表上の合計額は35,764百万円であり、政策保有株式の35.3%を占めています。その保有目的は右の通りです。



① PAL HOLDINGS, INC.(フィリピン航空の親会社)

- コードシェアやマイレージプログラムの提携、取締役の派遣、空港業務の受委託等、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。
- 旅客往来が東南アジア内で相対的に多い日比両国間の人貨交流をより一層促進する。
- 東南アジア市場における当社グループのプレゼンスを高める。

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。
- アジアの中でもとりわけ成長ポテンシャルの高いベトナムと日本との人貨交流をより一層促進する。
- 東南アジア市場における当社グループのプレゼンスを高める。

③ アシアナ航空

- コードシェアやマイレージプログラムの提携、空港業務の受委託等、スターアライアンスパートナーである同社との広範な業務提携をより強固なものとする。
- 旅客往来の多い日韓両国間の人貨交流をより一層促進する。
- 当社グループの北東アジア市場におけるプレゼンスを高める。

社外役員によるタウンミーティングの取り組み

これまでの取り組みと2020年度の対応

当社グループでは、グループの行動指針「ANA's Way」が浸透して遵守されているかどうかを調査するため、社員を対象に年2回の意識調査「ANA's Way Survey」を行っています。その調査結果から、経営層と社員とのコミュニケーションをさらに活性化することが課題であることが見えてきました。一方で、社外役員からは、当社グループ事業や企業文化等への理解をより深めるため、様々な部門の社員との意見交換を実施したいという要望も挙げられていました。

これらの状況を踏まえて、社外役員が各部署の管理職と直接対話する「タウンミーティング」の機会を設けており、2018年度は整備センターおよび各グループ整備会社、2019年度はフライトオペレーションセンターが参加しました。

2020年度は、ANAブランドの価値向上と中長期ブランド戦略の構築を担う「CEマネジメント室^{※1}」と社外役員との対話を実施しました。当社グループがアフターコロナの世界で再び成長を遂げていくために、当社グループの「強み」と「弱み」を再認識して、目指すべき方向性を共有しました。

※1 2021年度より「CX推進室」に組織改編

1 アフターコロナに求められる新たなサービスモデルについて

Q アフターコロナの時代に「おもてなし」はどうあるべきか。サービスモデルをどのように変革するべきか。人的サービスとデジタルサービスを共存させていくために必要なことは何か。

新たなサービスモデルの在り方

- アフターコロナの時代にお客様の志向が変わる中、これまでのサービス手順を変革して新しいニーズにお応えする工夫も必要。機内で除菌用クロスを配布したり、手を使わずにドアの開閉ができるトイレを導入するなど、細かいことを積み重ねて安心できる空間を提供することが大事。
- 機内エンターテインメントについて、コロナ前は多種多様なプログラムを提供することに主眼を置いていたが、これからはWi-Fiの時代である。チャンネル数の充実に費用をかけるよりも、5G世代になれば、Wi-Fiを開放する方が顧客ニーズに適合するかもしれない。
- 新たな機内プロダクトを導入する際、重量に関しても留意する必要がある。CO₂排出量にも関係するため、全体の軽量化を図ることが重要。

デジタル化を進めていく必要性

- デジタルの活用により、お客様の特性を細かく把握してサービスに反映することは重要。ただし、お客様によっては個別の志向が何でも把握されることに対して抵抗を覚える方もいらっしゃるはず。
- 日本のエアラインは人的サービスを重要視してきたが、欧米ではサービス品質の向上よりもデジタルの活用に対して投資を優先してきた。コロナ禍に直面した今、結果的にデジタル化を進めていた欧米エアラインの方が、新たな顧客ニーズに適合している感がある。

お客様視点で考える

- 自分の仕事をする際、お客様の立場になって物事を考えることが重要。例えばANAのスマホアプリは複数の種類が存在するが、全部が十分に活用されている状況ではない。各々の担当部署が一生涯対応しているのは理解するが、お客様から見るとどうなのか、複数の選択肢を提供する必要があるのかどうか、冷静に検証することが大切。
- アフターコロナに向けた本格的な投資を再開していくステージで、どの分野に投資していくのか、どこから取り組んでいくのか、第三者の視点も採り入れながら、お客様視点に基づいた判断を、CE戦略部^{※2}として主導していくと良いのではないかと。

※2 2021年度より「CX戦略部」に改称

タウンミーティングの様子(2020年12月)

2 スピード感のある経営判断を実現するための企業・組織文化について

Q 新たなサービスモデルを推進していく上で、スピード感のある判断を実行するための企業・組織はどうあるべきか。コロナ禍でも着実に変革を進めている事例はあるか。

リーダーシップを発揮することが重要

- 企業文化は一朝一夕で醸成できるものではない。経営陣が強力なメッセージを出し、これを受けて全社が推進する以外に方法はないが、定着させるには相当の時間が必要。
- 社長は細かい部分まで立ち入って物事を決定する立場ではないし、その時間もない。実質的には、各部署での議論とそこから創出された提案内容が最も大事であり、最終決定にも大きな影響を与える。
- 新たなサービスモデルを決定する場合、複数の役職者層が総意で決める仕組みは見た目は良いが、実際には物事がなかなか決まらない。特定のリーダーが部署単位の組織を引っ張っていかなければ物事は進まないだろう。

- 機内食の外販について、社長の号令のもと、機内食は機内で提供するものという固定観念を払拭したことで推進することができた。リーダーシップの重要性が感じられた事例である。
- 機内サービスを計画する組織と実行する組織で協力関係が構築された。コロナ禍で大変な状況だが、同時にチャンスでもあると思う。



3 人材育成について

Q 新常態に適合したサービスモデルを創造していくために、広い視野を兼ね備え、自律した人材をどのように育成していくか。

人材育成をどのように進めるか

- 過去から培ってきた企業文化を、世代を超えて伝承していく場合、チームや部署単位で受け継いでいく以外に方法はない。デジタル化を推進する上では、これまで対人のコミュニケーションを通して自然と伝わっていたことを意識しながら対応していくことも重要。
- 人の仕事がデジタル化で代替できるものは、機械に置き換えていけば良い。大切なのは、その後人と何をして対応するのかということである。

- これからも、日本のエアラインとして「おもてなし」に力を入れていくことは不可欠であり、そのためにデジタル化を進めるという位置付けが重要。人材育成のための教育などは、人から人へ伝承していく以外に方法はない。
- テレワークが浸透しても、すべてがデジタル化できるわけではない。人間社会を維持していくための最後の決め手は、対面を目を見て膝を交えて直接話すことである。

CX推進室の設立について

社外役員との対話を踏まえ、アフターコロナを見据えたサービスモデルを早期に確立するため、「CEマネジメント室」と「マーケティング室」を統合して、2021年度から「CX推進室」を新設しました。

ANAブランドの競争優位の確立に向けて、お客様視点に立ち、お客様体験(CX)の価値向上のためのマーケティング全般を総括し、サービスデザイン全体にお客様の声を反映するなど、部門横断的な視点からCXの価値向上に取り組んでいく方針です。

2020年度まで

CEマネジメント室

ANAブランドの価値向上に向けた中長期ブランド戦略の構築

マーケティング室

お客様への効果的アプローチとお客様ニーズの的確な把握・分析

2021年度より

CX推進室

お客様体験(CX)の価値向上

取締役および監査役への報酬

1. 取締役報酬の基本方針

- 取締役の報酬は、以下の基本方針のもとに決定しています。
- 役職ごとにその役割と責任に値する報酬水準で設定された定額の「基本報酬」と、業績に対する責任を明確にし、会社の持続的成長に向けたインセンティブとなる「業績連動報酬」で構成されます。
 - 企業としての社会的責任を果たすとともに、中長期的な企業価値向上を図り、株主の皆様と利益を共有できる報酬体系を構築します。

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、取締役会にて決定しています。

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1の範囲内で決まります。

① 賞与

単年度の業績と基本品質を反映する指標として、「当期純利益」「安全性」「顧客満足度」「従業員満足度」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。

② 株式報酬

中長期的な企業価値の向上と、持続的発展を反映する指標として、「自己資本利益率(ROE)」「営業利益率」「CO₂排出量」「ESG外部評価指標」「生産性向上指標」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。

(2) 社外取締役

社外取締役は独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、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。

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) 営業利益率 CO ₂ 排出量 ESG外部評価指標 生産性向上指標 | ①+②の合計が年額960百万円以内 2011年6月20日開催の第66回定時株主総会で決議 ③年額100百万円以内 ^{※2} 2015年6月29日開催の第70回定時株主総会で決議 |
| | 社外取締役 | 全員一律の金額を支給 | — | — | |
| | 監査役 | 常勤・非常勤の勤務形態に応じて支給 | — | — | — |
| 支給方法 | | 毎月(現金) | 年1回(現金) | 年1回 ^{※3} | |

※1 年度業績目標の達成度合いに応じて0~1.0の範囲で決定

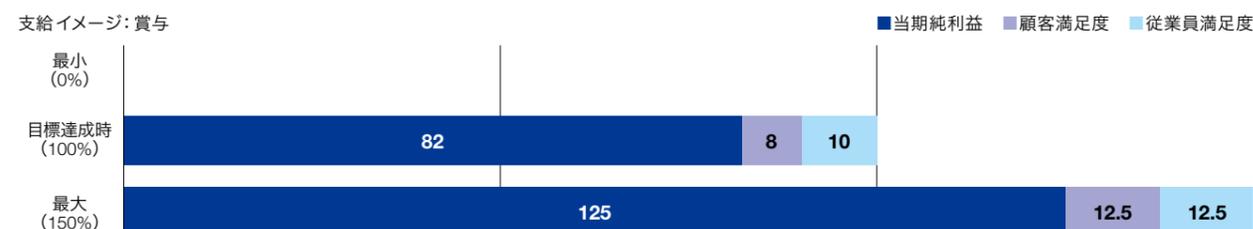
※2 2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、株式報酬として、1事業年度当たり総額100百万円を上限(5事業年度ごとに500百万円を上限)として金銭を信託に拠出することについて決議

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

算定方法

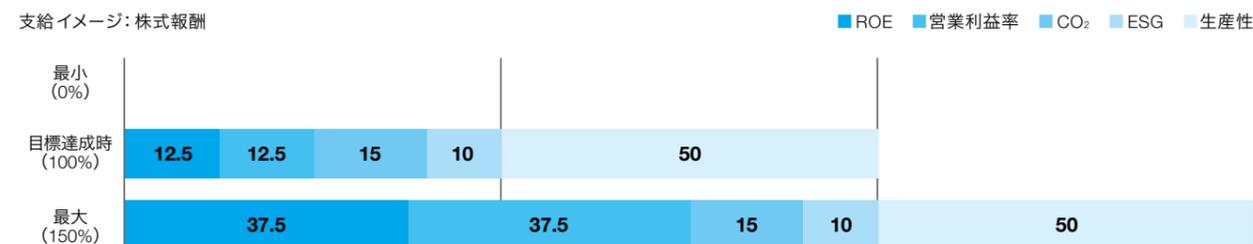
社内取締役の業績連動報酬は、以下の考え方に基づいて算出しています。

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



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

株式報酬 支給係数は、以下5指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全株式報酬に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大150%)。



- ROE : 中期事業計画における2022年度末のROEの目標値
- 営業利益率 : 中期事業計画における2022年度末の営業利益率の目標値
- CO₂ : 中期事業計画における2022年度末での輸送トンキロ当たりのCO₂排出量目標値
- ESG : 2022年度末における以下4つのESG外部評価指標の獲得数による
 ①DJSI World/Asia Ind選定 ②FTSE 4Good選定 ③CDP A-評価 ④MSCI選定
※これら4つの外部評価は、グローバルな最新動向、各ステークホルダーからの要請が常に反映されていることに加え、他企業との比較で当社グループのESG経営推進レベルを測ることが可能
- 生産性 : 2022年度末の生産性向上指標の達成値

2020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 | 11 | 317 | 233 | — | 84 |
| (うち社外取締役) | (4) | (41) | (41) | (—) | (—) |
| 監査役 | 6 | 117 | 117 | — | — |
| (うち社外監査役) | (3) | (58) | (58) | — | (—) |
| 合計 | 17 | 434 | 350 | — | 84 |

注：1. 上表には、2020年6月29日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名、社内監査役1名を含んでいます。
 2. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

2020年度の取締役および監査役報酬については、業績の悪化を受けて、基本報酬は全役員、役職に応じた減額を行っています。業績に連動した賞与については支給していません。また、株式報酬の額は、「2020~2022年度」の3年間を評価期間としているため、2020年度については見積計上としています。

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)

| (年度)(注2) | 百万円 | | | | | | | | | | | 千米ドル(注3) |
|---------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | |
| 会計年度 | | | | | | | | | | | | |
| 売上高(注4) | 728,683 | 1,974,216 | 2,058,312 | 1,971,799 | 1,765,259 | 1,791,187 | 1,713,457 | 1,601,013 | 1,483,581 | 1,411,504 | 1,357,653 | 6,581,907 |
| 営業費用 | 1,193,457 | 1,913,410 | 1,893,293 | 1,807,283 | 1,619,720 | 1,654,724 | 1,621,916 | 1,535,027 | 1,379,754 | 1,314,482 | 1,289,845 | 10,780,028 |
| 営業利益(損失) | (464,774) | 60,806 | 165,019 | 164,516 | 145,539 | 136,463 | 91,541 | 65,986 | 103,827 | 97,022 | 67,808 | (4,198,121) |
| 税金等調整前当期純利益(損失) | (545,372) | 51,501 | 154,023 | 196,641 | 139,462 | 131,064 | 77,983 | 36,391 | 70,876 | 63,431 | 35,058 | (4,926,131) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) | (404,624) | 27,655 | 110,777 | 143,887 | 98,827 | 78,169 | 39,239 | 18,886 | 43,140 | 28,178 | 23,305 | (3,654,809) |
| 営業キャッシュ・フロー | (270,441) | 130,169 | 296,148 | 316,014 | 237,084 | 263,878 | 206,879 | 200,124 | 173,196 | 214,406 | 203,889 | (2,442,787) |
| 投資キャッシュ・フロー | (595,759) | (230,218) | (308,671) | (324,494) | (194,651) | (74,443) | (210,749) | (64,915) | (333,744) | (166,323) | (139,619) | (5,381,257) |
| 財務キャッシュ・フロー | 1,098,172 | 23,869 | (46,480) | (29,989) | 3,349 | (133,257) | (30,424) | (85,569) | 84,549 | 16,171 | (10,596) | 9,919,356 |
| フリー・キャッシュ・フロー | (866,200) | (100,049) | (12,523) | (8,480) | 42,433 | 189,435 | (3,870) | 135,209 | (160,548) | 48,083 | 64,270 | (7,824,044) |
| 実質フリー・キャッシュ・フロー(注5) | (373,464) | (79,149) | (18,028) | 61,410 | 39,655 | 88,035 | (22,350) | 38,929 | 54,256 | 52,043 | 27,870 | (3,373,353) |
| 減価償却費 | 176,352 | 175,739 | 159,541 | 150,408 | 140,354 | 138,830 | 131,329 | 136,180 | 123,916 | 119,268 | 118,440 | 1,592,918 |
| EBITDA(注6) | (288,422) | 236,545 | 324,560 | 314,924 | 285,893 | 275,293 | 222,870 | 202,166 | 227,743 | 216,290 | 186,248 | (2,605,202) |
| 設備投資額 | 156,710 | 351,361 | 375,864 | 304,707 | 254,425 | 281,416 | 274,702 | 183,739 | 162,752 | 196,881 | 211,698 | 1,415,499 |
| 会計年度末 | | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 3,207,883 | 2,560,153 | 2,687,122 | 2,562,462 | 2,314,410 | 2,228,808 | 2,302,437 | 2,173,607 | 2,137,242 | 2,002,570 | 1,928,021 | 28,975,548 |
| 有利子負債 | 1,655,452 | 842,862 | 788,649 | 798,393 | 729,877 | 703,886 | 819,831 | 834,768 | 897,134 | 963,657 | 938,819 | 14,953,048 |
| 自己資本(注7) | 1,007,233 | 1,061,028 | 1,099,413 | 988,661 | 919,157 | 789,896 | 798,280 | 746,070 | 766,737 | 549,014 | 520,254 | 9,097,940 |
| 1株当たり情報(円、米ドル)(注8) | | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益(損失) | (1,082.04) | 82.66 | 331.04 | 417.82 | 28.23 | 22.36 | 11.24 | 5.41 | 13.51 | 11.22 | 9.29 | (9.77) |
| 純資産 | 2,141.49 | 3,171.80 | 3,285.46 | 2,954.47 | 262.44 | 225.87 | 228.45 | 213.82 | 218.41 | 218.24 | 207.35 | 19.34 |
| 配当金 | — | — | 75.00 | 60.00 | 6.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 2.00 | — |
| 期中平均株式数(千株) | 373,945 | 334,559 | 334,632 | 344,372 | 3,500,205 | 3,496,561 | 3,492,380 | 3,493,860 | 3,192,482 | 2,511,841 | 2,507,572 | |
| 経営指標 | | | | | | | | | | | | |
| 営業利益率(%) | (63.8) | 3.1 | 8.0 | 8.3 | 8.2 | 7.6 | 5.3 | 4.1 | 7.0 | 6.9 | 5.0 | |
| 当期純利益率(%) | (55.5) | 1.4 | 5.4 | 7.3 | 5.6 | 4.4 | 2.3 | 1.2 | 2.9 | 2.0 | 1.7 | |
| 総資産事業利益率(ROA)(注9) | (16.0) | 2.4 | 6.4 | 6.8 | 6.5 | 6.1 | 4.2 | 3.2 | 5.1 | 5.1 | 3.7 | |
| 自己資本利益率(ROE)(注10) | (39.1) | 2.6 | 10.6 | 15.1 | 11.6 | 9.8 | 5.1 | 2.5 | 6.6 | 5.3 | 4.7 | |
| 自己資本比率(%) | 31.4 | 41.4 | 40.9 | 38.6 | 39.7 | 35.4 | 34.7 | 34.3 | 35.9 | 27.4 | 27.0 | |
| デット・エクイティ・レシオ(倍)(注11) | 1.6 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 1.0 | 1.1 | 1.2 | 1.8 | 1.8 | |
| 総資産回転率(倍)(注12) | 0.3 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | |
| 配当性向(%) | — | — | 22.7 | 14.4 | 21.3 | 22.4 | 35.6 | 55.5 | 29.6 | 35.7 | 21.5 | |
| 従業員数(人) | 46,580 | 45,849 | 43,466 | 41,930 | 39,243 | 36,273 | 34,919 | 33,719 | 32,634 | 32,884 | 32,731 | |
| 事業データ | | | | | | | | | | | | |
| 国際線旅客 | | | | | | | | | | | | |
| 旅客収入 | 44,726 | 613,908 | 651,587 | 597,446 | 516,789 | 515,696 | 468,321 | 395,340 | 348,319 | 320,066 | 280,637 | 403,992 |
| 座席キロ(百万キロ) | 14,465 | 68,885 | 65,976 | 64,376 | 60,148 | 54,710 | 49,487 | 41,451 | 37,947 | 34,406 | 29,768 | |
| 旅客キロ(百万キロ) | 2,840 | 50,219 | 50,776 | 49,132 | 45,602 | 40,635 | 35,639 | 30,613 | 28,545 | 25,351 | 22,430 | |
| 旅客数(千人) | 427 | 9,416 | 10,093 | 9,740 | 9,119 | 8,167 | 7,208 | 6,336 | 6,276 | 5,883 | 5,168 | |
| 座席利用率(%) | 19.6 | 72.9 | 77.0 | 76.3 | 75.8 | 74.3 | 72.0 | 73.9 | 75.2 | 73.7 | 75.3 | |
| ユニットレベニュー(円) | 3.1 | 8.9 | 9.9 | 9.3 | 8.6 | 9.4 | 9.5 | 9.5 | 9.2 | 9.3 | 9.4 | |
| イールド(円) | 15.7 | 12.2 | 12.8 | 12.2 | 11.3 | 12.7 | 13.1 | 12.9 | 12.2 | 12.6 | 12.5 | |
| 国内線旅客 | | | | | | | | | | | | |
| 旅客収入 | 203,119 | 679,962 | 696,617 | 689,760 | 678,326 | 685,638 | 683,369 | 675,153 | 665,968 | 651,556 | 652,611 | 1,834,694 |
| 座席キロ(百万キロ) | 26,896 | 58,552 | 58,475 | 58,426 | 59,080 | 59,421 | 60,213 | 61,046 | 58,508 | 56,756 | 56,796 | |
| 旅客キロ(百万キロ) | 11,567 | 39,502 | 40,704 | 40,271 | 38,990 | 38,470 | 38,582 | 37,861 | 36,333 | 34,589 | 35,983 | |
| 旅客数(千人) | 12,660 | 42,916 | 44,325 | 44,150 | 42,967 | 42,664 | 43,203 | 42,668 | 41,089 | 39,020 | 40,574 | |
| 座席利用率(%) | 43.0 | 67.5 | 69.6 | 68.9 | 66.0 | 64.7 | 64.1 | 62.0 | 62.1 | 60.9 | 63.4 | |
| ユニットレベニュー(円) | 7.6 | 11.6 | 11.9 | 11.8 | 11.5 | 11.5 | 11.3 | 11.1 | 11.4 | 11.5 | 11.5 | |
| イールド(円) | 17.6 | 17.2 | 17.1 | 17.1 | 17.4 | 17.8 | 17.7 | 17.8 | 18.3 | 18.8 | 18.1 | |
| LCC旅客(注13) | | | | | | | | | | | | |
| 収入 | 22,071 | 81,953 | 93,611 | 87,555 | — | — | — | — | — | — | — | 199,358 |
| 座席キロ(百万キロ) | 4,932 | 11,076 | 12,052 | 11,832 | — | — | — | — | — | — | — | |
| 旅客キロ(百万キロ) | 2,403 | 9,202 | 10,394 | 10,212 | — | — | — | — | — | — | — | |
| 旅客数(千人) | 2,080 | 7,288 | 8,153 | 7,797 | — | — | — | — | — | — | — | |
| 座席利用率(%) | 48.7 | 83.1 | 86.2 | 86.3 | — | — | — | — | — | — | — | |
| ユニットレベニュー(円) | 4.5 | 7.4 | 7.8 | 7.4 | — | — | — | — | — | — | — | |
| イールド(円) | 9.2 | 8.9 | 9.0 | 8.6 | — | — | — | — | — | — | — | |
| 国際線貨物 | | | | | | | | | | | | |
| 貨物収入 | 160,503 | 102,697 | 125,015 | 118,002 | 93,301 | 113,309 | 124,772 | 104,736 | 86,589 | 87,978 | 86,057 | 1,449,760 |
| 貨物輸送重量(トン) | 655,019 | 866,821 | 913,915 | 994,593 | 954,027 | 810,628 | 841,765 | 710,610 | 621,487 | 570,684 | 557,445 | |
| 国内線貨物 | | | | | | | | | | | | |
| 貨物収入 | 20,881 | 25,533 | 27,454 | 30,710 | 30,860 | 31,740 | 32,584 | 32,116 | 32,231 | 33,248 | 32,413 | 188,609 |
| 貨物輸送重量(トン) | 218,032 | 373,176 | 393,773 | 436,790 | 451,266 | 466,979 | 475,462 | 477,081 | 463,473 | 467,348 | 453,606 | |

注1: 2020年度末現在の連結子会社は56社、持分法適用子会社・関連会社は14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、2021年3月31日の1米ドル=110.71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: 有価証券の取得による支出と売却による収入(3ヶ月超譲渡性預金の出入金)を除外した実質的なフリー・キャッシュ・フロー

6: EBITDA(償却前営業利益)=営業利益+減価償却費

7: 自己資本=株主資本+評価・換算差額等

8: 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。

9: 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

10: 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

11: デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本

12: 総資産回転率=売上高÷期中平均総資産

13: 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。

財務分析

経営環境

経済一般情勢

当期(2020年4月1日～2021年3月31日)のわが国経済は、新型コロナウイルスの影響により依然として厳しい状況にある中、企業の生産活動や設備投資等において持ち直しの動きが続いていますが、個人消費等の弱さがみられます。

今後の経済見通しについて、わが国においても2021年2月よりワクチン接種が進んでいることや各種政策の効果、海外経済の改善により持ち直しが期待されていますが、引き続き感染の動向が内外経済に与えるリスクが懸念されています。

原油市況

ドバイ原油価格は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界的な景気減退への懸念により、前期の第4四半期から当期の初めにかけて急落しましたが、OPECプラスが協調減産に合意したことなどを受け、その後は上昇に転じました。期末にかけては、ワクチンが接種段階に移行したことで経済正常化への期待が高まり、市況の上昇が継続した結果、当期平均価格は44.3米ドル/バレル、当期末は62.4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46.2米ドル/バレル、当期末で62.2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、各国における金融財政政策を背景に米ドルから他国通貨へ資金が流出した流れを受け、第3四半期までは円高基調が継続しましたが、期末にかけては、米国の景気回復に伴って長期金利が上昇したことにより、円安基調に転じました。当期平均の為替相場は106.0円/米ドル、当期末時点では110.7円/米ドルとなりました。

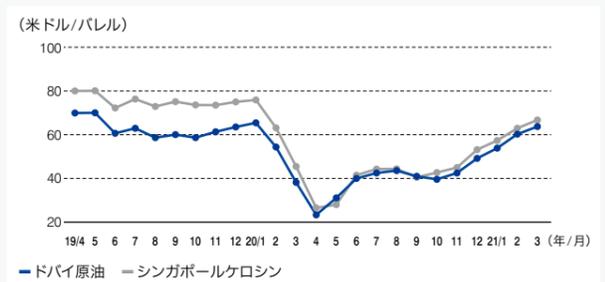
航空需要動向

2020年における国際航空運送協会(IATA)加盟の航空会社の国際線定期航空輸送旅客数は前年比74.8%減の4.7億人、国内線定期航空輸送旅客数は同49.8%減の13.3億人となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は同8.7%減となりました(IATA World Air Transport Statistics, 2021)。

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64.7%減の1,500万人、「ローカル線※」は同68.4%減の1,877万人となり、全体で同66.9%減の3,377万人となりました。また、貨物重量は同45.2%減の42万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同96.2%減の81万人となり、貨物重量は同6.3%減の136万トンとなりました(国土交通省「航空輸送統計」)。

※「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



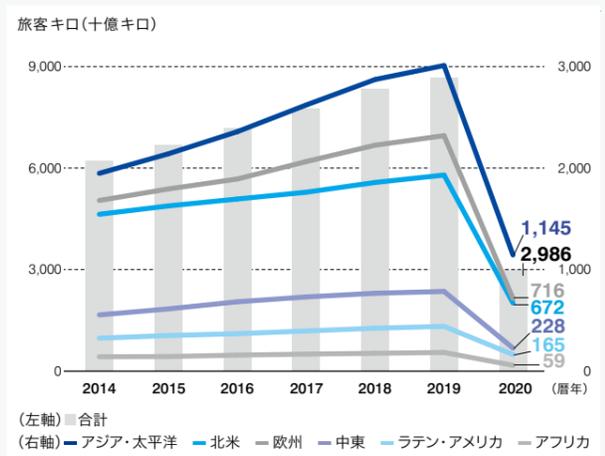
出典: Bloomberg

為替市況の月別推移



出典: Bloomberg

世界の航空旅客輸送の推移



出典: 国際航空運送協会(IATA) (2021年)

2020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125社、関連会社42社(連結対象範囲は連結子会社56社、持分法適用子会社・関連会社14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731人増加して46,580人となりました(いずれも当期末現在)。

航空業界は、各国の入国規制や外出自粛等により人の移動が激減したことから世界的に厳しい状況にあります。

当社においても売上高が大きく減少したことから、民間金融機関および日本政策投資銀行から、合計9,350億円規模の借入を実施したほか、公募及び第三者割当増資(2,976億円)により、合計1兆2,000億円以上の資金調達を実施し、手元資金の確保と財務基盤の強化を図りました。コスト面においては、運航規模の抑制による変動費の削減に加え、固定費につ

いてもあらゆるコスト削減策を実行しましたが、売上高の減少が非常に大きかったことから、多額の損失を計上しました。

連結売上高・営業費用・営業利益

当期は、新型コロナウイルスの影響により、航空事業を中心にすべてのセグメントで甚大な影響を受けたことから、連結売上高は前期比1兆2,455億円減(同63.1%減)の7,286億円となりました。

変動費の削減に加え、人件費等の固定費を削減し5,900億円のコスト削減策(雇用調整助成金434億円の効果を含む)を実行しましたが、売上高が大幅に減少したことから、営業利益は前期比5,255億円減の4,647億円の損失となりました。

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。

セグメント別実績

| (年度) | 売上高 | | | 営業利益(損失) | | | EBITDA | | |
|--------|-----------|------------|--------------|------------|----------|------------|------------|----------|------------|
| | 2020 | 2019 | 増減 | 2020 | 2019 | 増減 | 2020 | 2019 | 増減 |
| 航空事業 | ¥604,014 | ¥1,737,737 | ¥(1,133,723) | ¥(447,894) | ¥49,550 | ¥(497,444) | ¥(278,942) | ¥217,846 | ¥(496,788) |
| 航空関連事業 | 222,139 | 299,433 | (77,294) | 3,691 | 18,144 | (14,453) | 8,764 | 23,467 | (14,703) |
| 旅行事業 | 45,050 | 143,996 | (98,946) | (5,084) | 1,393 | (6,477) | (4,568) | 1,946 | (6,514) |
| 商社事業 | 79,958 | 144,750 | (64,792) | (4,282) | 2,909 | (7,191) | (2,915) | 4,214 | (7,129) |
| その他 | 36,643 | 44,223 | (7,580) | (34) | 3,526 | (3,560) | 410 | 3,788 | (3,378) |
| 調整額 | (259,121) | (395,923) | 136,802 | (11,171) | (14,716) | 3,545 | (11,171) | (14,716) | 3,545 |
| 合計(連結) | ¥728,683 | ¥1,974,216 | ¥(1,245,533) | ¥(464,774) | ¥60,806 | ¥(525,580) | ¥(288,422) | ¥236,545 | ¥(524,967) |

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、及び全社費用(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

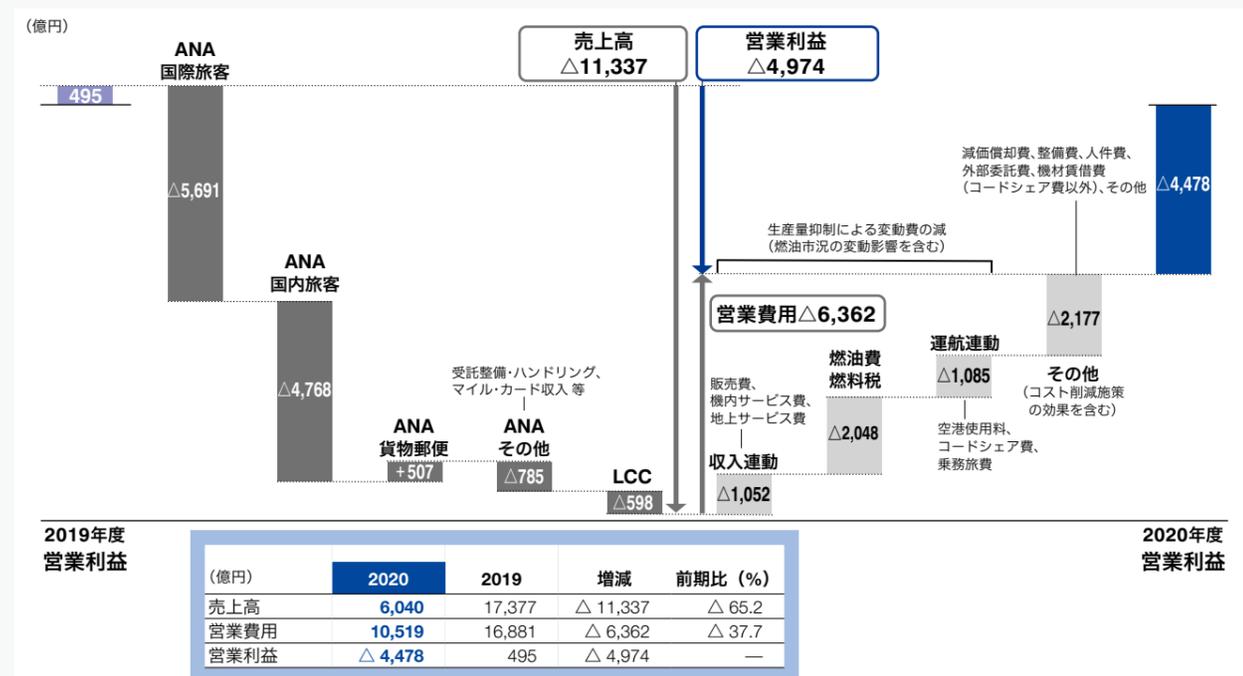
【航空事業】

航空事業における売上高は、新型コロナウイルスの世界的な流行により旅客需要が著しく減退したため、前期を大幅に下回る6,040億円(前期比65.2%減)となりました。国内線では5月の緊急事態宣言の解除以降、旅客需要は徐々に回復に向かっていたものの、感染の拡大に伴い12月からは再び減少に転じました。国際線では旅客需要の低迷が続く一方で、貨

物においては経済活動の再開や海上輸送の混雑等によって高まった需要を積極的に取り込んだ結果、貨物収入は過去最高となりました。当社グループでは、需要の減退に合わせて運航規模を大幅に抑制し燃油費・空港使用料等を削減したほか、役員報酬や給与・一時金等の人件費の削減に取り組みましたが、営業利益は前期比4,974億円減の4,478億円の損失となりました。

財務分析

2020年度 営業利益増減要因(2019年度差)



事業別の業績概要は次の通りです。

ANA国際線旅客

世界各国での入国規制により、需要が著しく低迷したこと
で旅客数・収入ともに前期を大幅に下回りました。

路線ネットワークでは、大規模な運休・減便を継続する中
でも、海外赴任・帰任等の需要動向を見極め、運航継続路線
の選択や臨時便の設定等に努めました。また、貨物輸送を中
心に需要が一定程度見込まれることから、12月から日本の航
空会社として初めて成田-深圳線を開設したほか、羽田-
サンフランシスコ線の運航を開始しました。

営業・サービス面では、8月から日本発片道割引運賃を販

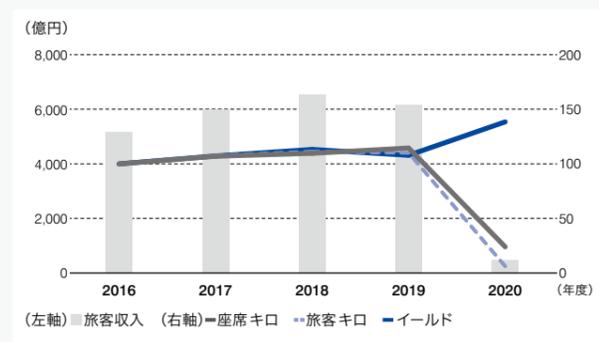
ANA国際線旅客の実績

| (年度) | 2020 | 2019 | 前期比 (%) |
|---------------|---------|--------|---------|
| 座席キロ (百万) | 14,465 | 68,885 | △79.0 |
| 旅客キロ (百万) | 2,840 | 50,219 | △94.3 |
| 旅客数 (千人) | 427 | 9,416 | △95.5 |
| 座席利用率 (%) | 19.6 | 72.9 | △53.3* |
| 旅客収入 (億円) | 447 | 6,139 | △92.7 |
| ユニットレベニュー (円) | 3.1 | 8.9 | △65.3 |
| イールド (円) | 15.7 | 12.2 | +28.8 |
| 旅客単価 (円) | 104,648 | 65,196 | +60.5 |

※座席利用率は前期差

売し、海外赴任や留学等の需要の取り込みを図ったほか、
2021年1月より、帰国時の行動制限に際してご利用いただけ
るホテルや交通手段を容易に手配できる「ご帰国あんしん
サービス」サイトを新設しました。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比79.0%
減、旅客キロが同94.3%減となり、座席利用率は同53.3ポ
イント減少の19.6%となりました。旅客数は同95.5%減の42
万人、単価は同60.5%増の104,648円となり、売上高は同
92.7%減の447億円となりました。



※座席キロ、旅客キロ、イールドは2016年度を100とした指数

ANA国内線旅客

新型コロナウイルスの影響を大きく受け、旅客数・収入と
もに前期を大幅に下回りました。5月の緊急事態宣言解除以
降、需要は回復傾向にありましたが、12月から感染者数の増
加に伴い再び減少に転じるなど、感染者数の動向に連動して
推移しました。

路線ネットワークでは、第1四半期の座席キロは前年同期
比73.3%減でしたが、需要の回復に合わせて運航便数を増や
し、第2四半期は同49.3%減、第3四半期は「Go Toトラベル
キャンペーン」の効果もあり同38.6%減となりました。しかし、
第4四半期は需要の減退に対して運航便を抑制した結果、同
55.3%減となるなど、需要動向を注視しながら機動的に運航
規模を調整しました。

営業・サービス面では、7月から日程や行先の変更の際に

ANA国内線旅客の実績

| (年度) | 2020 | 2019 | 前期比 (%) |
|---------------|--------|--------|---------|
| 座席キロ (百万) | 26,896 | 58,552 | △54.1 |
| 旅客キロ (百万) | 11,567 | 39,502 | △70.7 |
| 旅客数 (千人) | 12,660 | 42,916 | △70.5 |
| 座席利用率 (%) | 43.0 | 67.5 | △24.5* |
| 旅客収入 (億円) | 2,031 | 6,799 | △70.1 |
| ユニットレベニュー (円) | 7.6 | 11.6 | △35.0 |
| イールド (円) | 17.6 | 17.2 | +2.0 |
| 旅客単価 (円) | 16,043 | 15,844 | +1.3 |

※座席利用率は前期差

ANA貨物郵便

国際線貨物では、新型コロナウイルスの影響により世界的
に旅客便の運休・減便が発生し、貨物搭載スペースの供給量
が年度を通して低位に推移した中、第1四半期はマスク等の緊
急物資の輸送需要が増加しました。また、8月以降は自動車関
連部品や半導体・電子機器等の需要の回復に加え、第4四半
期において海上輸送が混雑した結果、需給の逼迫が継続しま
した。

このような状況において、当社グループでは、10月に成田-
フランクフルト線、12月に成田-バンコク線に大型貨物機ボー
イング777F型機を就航させたほか、貨物専用機による臨時便
や旅客機を使用した貨物臨時便を大幅に増やすなど、積極的
に需要の取り込みを図りました。

手数料がかからない「あんしん変更キャンペーン」を実施し
たほか、MaaS(Mobility as a Service)に対応した当社グルー
プ独自の経路検索サービスである「空港アクセスナビ」にお
いて、航空便の運航情報と連携した鉄道やバス・タクシー等
の地上交通機関の経路の検索から予約・決済まで一気通貫
して行える機能を拡充しました。今後も旅の始まりから終わ
りまでのシームレスな移動の実現に向けた取り組みを進め、
利便性向上に努めていきます。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比54.1%
減、旅客キロが同70.7%減となり、座席利用率は同24.5ポ
イント減の43.0%となりました。旅客数は同70.5%減の
1,266万人、単価は1.3%増の16,043円となり、売上高は同
70.1%減の2,031億円となりました。



※座席キロ、旅客キロ、イールドは2016年度を100とした指数

以上の結果、当期の国際線貨物輸送重量は65万トン(前期
比24.4%減)となり、売上高は過去最高の1,605億円(同
56.3%増)となりました。また、有効貨物トンキロは前期比
37.6%減、有償貨物トンキロは同23.0%減となりました。

なお、当社グループでは2021年2月よりファイザー社製の新
型コロナワクチンの輸送を開始しました。ワクチンの普及によ
り安心して生活できる社会の実現に貢献すべく、厳密な温度
管理のもと万全の態勢で輸送を行っています。

国内線貨物では、堅調なEC需要を受けて宅配貨物が好調
に推移したことから、羽田-札幌線に貨物臨時便を機動的に
設定するなど増収に努めましたが、新型コロナウイルス感染
拡大に伴って旅客便が多面で運休・減便となった結果、当

財務分析

期の有効貨物トンキロは前期比58.5%減、有償貨物トンキロは同37.9%減となりました。貨物輸送重量は同41.6%減の21万トン、売上高は同18.2%減の208億円となりました。

国際線、国内線における郵便の売上高は、それぞれ前期比

ANA 貨物郵便の実績

| (年度) | 2020 | 2019 | 前期比(%) |
|------------------|--------------|-------|--------|
| 貨物郵便収入(億円) | 1,868 | 1,361 | +37.3 |
| 国際線 有効貨物トンキロ(百万) | 4,588 | 7,354 | △37.6 |
| 有償貨物トンキロ(百万) | 3,251 | 4,222 | △23.0 |
| 貨物輸送重量(千トン) | 655 | 866 | △24.4 |
| 貨物収入(億円) | 1,605 | 1,026 | +56.3 |
| 貨物重量単価(円/kg) | 245 | 118 | +106.8 |
| 郵便収入(億円) | 29 | 47 | △38.1 |
| 国内線 有効貨物トンキロ(百万) | 708 | 1,705 | △58.5 |
| 有償貨物トンキロ(百万) | 240 | 387 | △37.9 |
| 貨物輸送重量(千トン) | 218 | 373 | △41.6 |
| 貨物収入(億円) | 208 | 255 | △18.2 |
| 貨物重量単価(円/kg) | 96 | 68 | +40.0 |
| 郵便収入(億円) | 25 | 31 | △18.7 |

LCC(Peach)

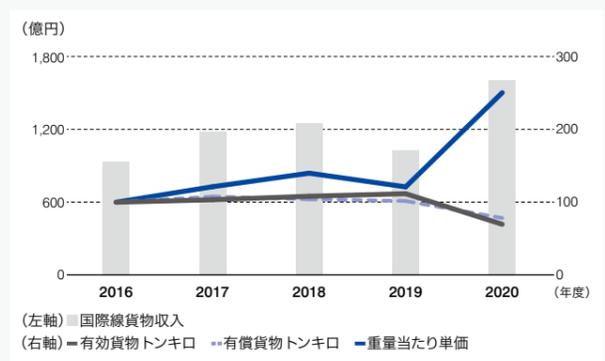
新型コロナウイルスの影響により需要が大きく減退した結果、旅客数・収入ともに前期を大幅に下回りました。5月の緊急事態宣言の解除以降、国内線の旅客需要は徐々に回復していたものの、感染者数の増加に伴い12月からは減少に転じています。

路線ネットワークでは、第1四半期の国内線の座席キロは前年同期比58.0%減でしたが、旅客需要の増加に合わせたネットワークの回復に加えて、8月に成田-釧路線、成田-宮崎線、10月に新千歳-那覇線、仙台-那覇線、12月に中部-新千歳線、中部-仙台線を新規開設した結果、第2四半期は同12.4%増、第3四半期は同32.2%増となりました。第4四半期には、2021年1月に中部-那覇線、中部-石垣線、2月に成田-女満別線、成田-大分線を新規開設しましたが、旅客需要の減少に合わせて運休・減便を実施した結果、座席キロは前年同期比21.1%減となりました。国際線では、全路線で運休が続いていましたが、入国制限の緩和等に伴い、10月より台北(桃園)への運航を部分的に再開しました。

38.1%減の29億円、同18.7%減の25億円となりました。

以上の結果、貨物郵便の売上高は、前期比37.3%増の1,868億円となりました。

ANA 国際線貨物の実績



※ 有効貨物トンキロ、有償貨物トンキロ、重量当たり単価は2016年度を100とした指数

営業・サービス面では、お客様に安心してご利用いただくために、11月から国内線の一部路線で航空券予約と新型コロナウイルスの検査を同時に申し込みできるサービスを実施しました。

以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比55.5%減、旅客キロが同73.9%減となり、座席利用率は同34.4ポイント減の48.7%となりました。旅客数は同71.4%減の208万人、単価は同5.7%減の10,606円となり、売上高は同73.1%減の220億円となりました。

LCC(Peach)の実績

| (年度) | 2020 | 2019 ^{※1} | 前期比(%) |
|------------------------|---------------|--------------------|---------------------|
| 座席キロ(百万) | 4,932 | 11,076 | △55.5 |
| 旅客キロ(百万) | 2,403 | 9,202 | △73.9 |
| 旅客数(千人) | 2,080 | 7,288 | △71.4 |
| 座席利用率(%) | 48.7 | 83.1 | △34.4 ^{※2} |
| 売上高 ^{※3} (億円) | 220 | 819 | △73.1 |
| ユニットレベニュー(円) | 4.5 | 7.4 | △39.5 |
| イールド(円) | 9.2 | 8.9 | +3.1 |
| 旅客単価(円) | 10,606 | 11,244 | △5.7 |

※1 2019年度はPeach Aviation(株)とバニラエア(株)の合計

※2 座席利用率は前期差

※3 売上高に附帯収入を含む

その他

航空事業におけるその他の収入(マイレージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入などを含む)は、前期比34.8%減の1,472億円となりました。

【営業費用】

航空事業における営業費用は、前期比6,362億円減(同37.7%減)の1兆519億円となりました。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) | 2020 | 2019 | 増減 |
|----------|--------------------|------------|--------------|
| 売上高 | ¥ 604,014 | ¥1,737,737 | ¥(1,133,723) |
| 国際線 旅客収入 | 44,726 | 613,908 | (569,182) |
| 貨物収入 | 160,503 | 102,697 | 57,806 |
| 郵便収入 | 2,948 | 4,764 | (1,816) |
| 国内線 旅客収入 | 203,119 | 679,962 | (476,843) |
| 貨物収入 | 20,881 | 25,533 | (4,652) |
| 郵便収入 | 2,550 | 3,136 | (586) |
| LCC収入 | 22,071 | 81,953 | (59,882) |
| その他 | 147,216 | 225,784 | (78,568) |
| 営業費用 | 1,051,908 | 1,688,187 | (636,279) |
| 燃油費及び燃料税 | 109,670 | 314,486 | (204,816) |
| 空港使用料 | 45,847 | 120,173 | (74,326) |
| 航空機材賃借費 | 107,592 | 130,614 | (23,022) |
| 減価償却費 | 168,952 | 168,296 | 656 |
| 整備部品・外注費 | 109,467 | 177,330 | (67,863) |
| 人件費 | 163,776 | 201,651 | (37,875) |
| 販売費 | 47,289 | 105,192 | (57,903) |
| 外部委託費 | 182,869 | 256,618 | (73,749) |
| その他 | 116,446 | 213,827 | (97,381) |
| 営業利益 | ¥ (447,894) | ¥ 49,550 | ¥ (497,444) |

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比2,048億円減(同65.1%減)の1,096億円となり、航空事業における営業費用全体に占める割合は、前期の18.6%から10.4%となりました。

前期からの減少額2,048億円の内訳として、ANA単価要因(ヘッジ効果を含む)で約210億円の減少、ANA数量要因で約1,710億円の減少、LCCで約130億円の減少となっています。

なお、当期においても燃料税の軽減措置が前期までと同様に継続されました。

〈空港使用料〉

運航回数は、国内線旅客機が前期比44.3%減、国際線旅客機が同72.5%減、フレイターが同2.9%増となりました(Peach Aviation運航便を除く)。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う旅客便の運休・減便などの影響により、空港使用料は前期比743億円減(同61.8%減)の458億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、他社が運航する国内コードシェア便の運休・減便などの影響により、前期比230億円減(同17.6%減)の1,075億円となりました。

〈減価償却費〉

減価償却費は、当期においてボーイング787型機などの新機材を導入した一方、事業構造改革に伴う早期退役の効果が現れ始めたことにより、前期比6億円増(同0.4%増)の1,689億円となりました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、整備作業の内製化を進めたことや飛行時間に連動して整備機会が減少したことなどにより、前期比678億円減(同38.3%減)の1,094億円となりました。

〈人件費〉

人件費は、賃金や賞与を抑制したことなどにより、前期比378億円減(同18.8%減)の1,637億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、前期比579億円減(同55.0%減)の472億円となりました。新型コロナウイルス感染拡大に伴う旅客需要の減少が影響しました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、前期比737億円減(同28.7%減)の1,828億円となりました。新型コロナウイルスの影響に伴い、空港ハンドリング業務を中心に委託業務が減少しました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比973億円減(同45.5%減)の1,164億円となりました。機内サービスに係る費用などが減少したことが主な要因です。

財務分析

【航空関連事業】

コロナ禍における新たな取り組みとして、12月よりANA国際線エコノミークラスの機内食等をインターネット販売するなど増収に努めたものの、新型コロナウイルスの感染拡大による航空各社の運休・減便の影響により、旅客の搭乗受付や手荷物搭載などの空港地上支援業務および機内食関連業務の受託が減少しました。

以上の結果、航空関連事業における当期の売上高は前期比772億円減(同25.8%減)の2,221億円、営業利益は同144億円減(同79.7%減)の36億円となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

| (年度) | 2020 | 2019 | 増減 |
|------|----------|----------|-----------|
| 売上高 | ¥222,139 | ¥299,433 | ¥(77,294) |
| 営業費用 | 218,448 | 281,289 | (62,841) |
| 営業利益 | ¥ 3,691 | ¥ 18,144 | ¥(14,453) |

【旅行事業】

「ANAトラベラーズ オンラインツアー」やエアバスA380型機「FLYING HONU」を使用した国内遊覧飛行を実施するなど、新たな増収策に努めたものの、新型コロナウイルスの感染拡大により、旅行事業は海外旅行・国内旅行ともに大きな影響を受けました。海外旅行は渡航制限の影響により、当社グループが主催する全ツアーの催行を中止しました。国内旅行は7月からの「Go Toトラベルキャンペーン」の後押しなどにより、第3四半期にはインターネット販売のダイナミックパッケージ商品の取扱高は前年同期を上回るなど、需要は徐々に回復しましたが、感染者数増加の影響により12月からは減少に転じました。

以上の結果、旅行事業における当期の売上高は、前期比989億円減(同68.7%減)の450億円、営業利益は同64億円減少し50億円の損失となりました。

旅行事業 売上高・営業費用

| (年度) | 2020 | 2019 | 増減 |
|-------------|-----------|----------|-----------|
| 売上高 | ¥45,050 | ¥143,996 | ¥(98,946) |
| 国内パッケージ商品収入 | 38,530 | 112,711 | (74,181) |
| 国際パッケージ商品収入 | 492 | 20,925 | (20,433) |
| その他収入 | 6,028 | 10,360 | (4,332) |
| 営業費用 | 50,134 | 142,603 | (92,469) |
| 営業利益(損失) | ¥ (5,084) | ¥ 1,393 | ¥ (6,477) |

【商社事業】

デジタルマーケティング部門におけるECビジネス等が堅調に推移したものの、新型コロナウイルスの感染拡大により、リテール部門の空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」を中心に大きく影響を受けました。また、生活産業部門では、大規模な運休・減便に伴い機内で提供する飲料・食品やアメニティなどの機用品の取り扱いが大幅に減少しました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比647億円減(同44.8%減)の799億円、営業利益は同71億円減少し42億円の損失となりました。

商社事業 売上高・営業費用

| (年度) | 2020 | 2019 | 増減 |
|----------|-----------|----------|-----------|
| 売上高 | ¥79,958 | ¥144,750 | ¥(64,792) |
| 営業費用 | 84,240 | 141,841 | (57,601) |
| 営業利益(損失) | ¥ (4,282) | ¥ 2,909 | ¥ (7,191) |

【その他】

不動産関連事業の収入が堅調に推移し、また4月に新たなビジネスモデルの創出を目的に「avatarin(アバターイン)(株)」を設立した一方で、新型コロナウイルスの影響により、ラウンジの閉鎖に伴う受付管理業務の受託が減少したほか、講師派遣などの研修事業の収入が減少しました。

以上の結果、その他の売上高は前期比75億円減(同17.1%減)の366億円、営業利益は同35億円減少し0億円の損失となりました。

その他 売上高・営業費用

| (年度) | 2020 | 2019 | 増減 |
|----------|---------|---------|----------|
| 売上高 | ¥36,643 | ¥44,223 | ¥(7,580) |
| 営業費用 | 36,677 | 40,697 | (4,020) |
| 営業利益(損失) | ¥ (34) | ¥ 3,526 | ¥(3,560) |

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、805億円の損失となりました。事業構造改革の関連費用として、航空機の退役前倒しに伴う減損を計上したことなどが影響しています。

営業外損益・特別損益

| (年度) | 2020 | 2019 | 増減 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 受取利息及び配当金 | ¥ 2,109 | ¥ 3,031 | ¥ (922) |
| 支払利息 | (16,689) | (6,291) | (10,398) |
| 支払手数料 | (7,742) | (20) | (7,722) |
| デリバティブ評価損 | (8,044) | (603) | (7,441) |
| 為替差益 | 4,143 | 473 | 3,670 |
| 資産売却益 | 3,422 | 6,746 | (3,324) |
| 資産の売却損及び除却損 | (8,434) | (7,435) | (999) |
| 減損損失 | (4,231) | (25,159) | 20,928 |
| 持分法による投資利益 | — | 1,210 | (1,210) |
| 持分法による投資損失 | (3,630) | — | (3,630) |
| 投資有価証券売却益 | 328 | 1,122 | (794) |
| 投資有価証券評価損 | (8,384) | (853) | (7,531) |
| 補償金 | 1,770 | 17,897 | (16,127) |
| 関係会社株式売却損 | — | (7) | 7 |
| 固定資産売却益 | 2,834 | — | 2,834 |
| 固定資産受贈益 | 2,405 | 3,553 | (1,148) |
| 雇用調整助成金 | 43,470 | — | 43,470 |
| 事業構造改革費用 | (86,350) | — | (86,350) |
| その他の収益 | 2,425 | (2,969) | 5,394 |
| 合計 | ¥(80,598) | ¥ (9,305) | ¥(71,293) |

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、前期の515億円に対して5,453億円の損失となりました。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前期の276億円に対して4,046億円の損失となり、1株当たり当期純利益は前期の82.66円から1,082.04円の損失となりました。

包括利益については、親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことなどから、前期から3,384億円減少し、3,532億円の損失となりました。

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。

運転資金及び設備投資資金(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、2021年3月31日現在、複数の金融機関との間で合計1,486億円のコミットメントライン契約を締結しています。

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8,662億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローは1兆981億円の収入となりました。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2,343億円増加し、3,703億円となりました。

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、税金等調整前当期純損失5,453億円に、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、前期における1,301億円の収入に対し2,704億円の支出となりました。

インタレスト・カバレッジ・レシオ*

| (年度) | 2020 | 2019 |
|------------------|------|------|
| インタレスト・カバレッジ・レシオ | — | 20.4 |

* インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額

財務分析

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、前期より3,655億円増加し、5,957億円の支出となりました。なお、3ヶ月を超える定期・譲渡性預金の取得による支出と売却による収入の合計は4,927億円の支出となり、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、1,030億円の支出となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

前述の通り、営業活動によるキャッシュ・フローが2,704億円の支出、投資活動によるキャッシュ・フローが5,957億円の支出となったため、当期のフリー・キャッシュ・フローは、前期より支出が7,661億円増加し、8,662億円の支出となりました。なお、3ヶ月を超える定期・譲渡性預金の資金移動を除いた実質フリー・キャッシュ・フローは、前期より支出が2,943億円増加して3,734億円の支出となりました。

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、借入や公募及び第三者割当増資等の資金調達を行ったことから、前期より1兆743億円増加し、1兆981億円の収入となりました。

設備投資と機材調達

設備投資

ANAグループでは、「選択と集中」の考え方にに基づき、安全性の強化に加え、競争力と収益性の向上を目的とした設備投資を行っています。当期は新型コロナウイルスの影響を踏まえ、航空機を中心に投資規模を抑制した結果、設備投資額は前期比55.4%減の1,567億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比56.0%減の1,511億円、航空関連事業において同74.8%減の15億円、旅行事業において同48.1%減の1億円、商社事業において同46.6%減の12億円、その他において同590.8%増の9億円となりました。

設備投資[※]と減価償却費

※ 設備投資は固定資産のみ

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額な設備であり、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、「省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」「機種統合による生産性の向上」という3つの基本方針に基づいています。

中・長期的な使用を前提とした戦略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。

2020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14機減少して293機となりました。

当期にANAグループが導入した航空機は10機です。内訳は、ボーイング787-9型機1機、エアバスA321-200neo型機6機、エアバスA320-200neo型機3機です。一方、ボーイング777-300

型機5機、ボーイング777-200型機6機、ボーイング767-300型機3機、ボーイング767-300F型機1機、ボーイング737-700型機3機、ボーイング737-500型機3機、エアバスA320-200型機3機の合計24機を売却およびリース返却しました。

機種別の機材数の増減については、下表の通りです。

当期における機材導入・退役等について

括弧内は前期末からの増減

| 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 | 2 | 2 | 0 |
| ボーイング777-300型機 | 30 (△5) | 21 (△5) | 9 |
| ボーイング777-200型機 | 14 (△6) | 10 (△6) | 4 |
| ボーイング777F型機(貨物専用機) | 2 | 2 | 0 |
| ボーイング787-10型機 | 2 | 2 | 0 |
| ボーイング787-9型機 | 36 (+1) | 30 (+1) | 6 |
| ボーイング787-8型機 | 36 | 31 | 5 |
| ボーイング767-300型機 | 21 (△3) | 21 (△2) | 0 (△1) |
| ボーイング767-300F型機(貨物専用機) | 9 (△1) | 6 (△1) | 3 |
| エアバスA321-200neo型機 | 17 (+6) | 0 | 17 (+6) |
| エアバスA321-200型機 | 4 | 0 | 4 |
| エアバスA320-200neo型機 | 14 (+3) | 11 | 3 (+3) |
| エアバスA320-200型機 | 38 (△3) | 0 | 38 (△3) |
| ボーイング737-800型機 | 39 | 24 | 15 |
| ボーイング737-700型機 | 5 (△3) | 5 (△3) | 0 |
| ボーイング737-500型機 | 0 (△3) | 0 (△3) | 0 |
| デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400型機 | 24 | 24 | 0 |
| 合計 | 293 (△14) | 189 (△19) | 104 (+5) |

注：1. 退役済み・売却待ちならびにリース返却待ちの航空機を含みます。

2. エアバスA320-200neo型機、エアバスA320-200型機に、Peach Aviation(株)が使用している38機(すべてリース機)を含みます。

3. 上記とは別に、当期末時点でグループ外に17機を賃貸しています。(前期末19機)

2021年度の機材調達計画

合計20機の導入を計画しています。内訳は、エアバスA380型機1機、ボーイング787-10型機1機、ボーイング787-9型機8機、エアバスA321-200neoLR型機1機、エアバスA321-200neo型機5機、エアバスA320-200neo型機4機です。

一方、退役については、ボーイング777-300型機10機、ボーイング777-200型機4機、ボーイング767-300型機3機、ボーイング737-700型機5機、エアバスA320-200型機10機の合計32機を予定しています。

財務分析

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から6,477億円増加し、3兆2,078億円となりました。

流動資産は、前期末から6,551億円増加し、1兆2,263億円となりました。現金及び預金が前期末から3,552億円増加して4,647億円、有価証券が同3,717億円増加して5,009億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同7,270億円増加の9,657億円となりました。

固定資産は、売却に伴い航空機が減少したことなどにより、前期末に比べ86億円減少し、1兆9,795億円となりました。

負債

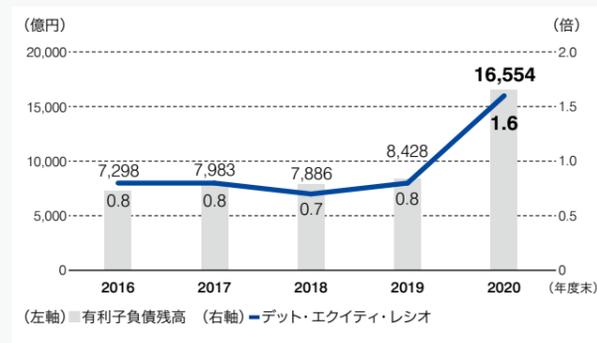
当期末の負債は、前期末から7,042億円増加し、2兆1,955億円となりました。

流動負債は、前期末から271億円減少し、5,034億円となりました。主な要因は発売未決済が減少したことです。

固定負債は、前期末から7,314億円増加し、1兆6,921億円となりました。

リース債務を含む有利子負債は、劣後ローンによる資金調達や借入を行った結果、前期末から8,125億円増加し、1兆6,554億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末から0.8ポイント増加して1.6倍となりました。

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) | 2020 | 2019 | 増減 |
|---------------|------------|----------|----------|
| 短期借入債務： | ¥ 173,036 | ¥108,307 | ¥ 64,729 |
| 短期借入金 | 100,070 | 429 | 99,641 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 69,443 | 84,057 | (14,614) |
| 1年内償還予定の社債 | — | 20,000 | (20,000) |
| リース債務 | 3,523 | 3,821 | (298) |
| 長期借入債務* | ¥1,482,416 | ¥734,555 | 747,861 |
| 社債 | 165,000 | 165,000 | — |
| 転換社債型新株予約権付社債 | 140,000 | 140,000 | — |
| 長期借入金 | 1,168,252 | 416,900 | 751,352 |
| リース債務 | 9,164 | 12,655 | (3,491) |
| 有利子負債合計 | ¥1,655,452 | ¥842,862 | ¥812,590 |

※ 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、前期末から565億円減少し、1兆123億円となりました。

事業構造改革の加速や財務基盤の強化等を目的とした公募及び第三者割当増資により、資本金及び資本剰余金が合計2,976億円増加した一方で、当期純損失の計上により利益剰余金が減少したことから、当期末の株主資本は1,079億円減少し、9,606億円となりました。

当期末のその他の包括利益累計額は、その他有価証券評価差額金や繰延ヘッジ損益の増加などにより、前期末から541億円増加し、465億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から537億円減少し1兆72億円となり、自己資本比率は同10.0ポイント減の31.4%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3,171.80円から2,141.49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。

2021年3月31日現在の格付は以下の通りです。

格付の状況

| | JCR | R&I |
|--------|-------|-------|
| 発行体格付 | A | A- |
| アウトルック | ネガティブ | ネガティブ |

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、確定給付型の制度のほか、確定拠出型の制度を設けています。なお、従業員の退職などに際して割増退職金を支払う場合があります。

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) | 2020 | 2019 |
|-----------------------|------------|------------|
| 退職給付債務 | ¥(224,180) | ¥(225,286) |
| 年金資産 | 64,064 | 62,717 |
| 未積立退職給付債務 | (160,116) | (162,569) |
| 退職給付に係る負債 | (160,885) | (163,384) |
| 退職給付に係る資産 | 769 | 815 |
| 連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額 | (160,116) | (162,569) |
| 確定給付制度に係る退職給付費用 | 15,297 | 15,537 |
| 主要な数値計算上の基礎 | | |
| 割引率 | 0.1-1.2% | 0.1-1.2% |
| 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 | ¥ 4,467 | ¥ 4,381 |

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。燃油特別付加運賃収入、外貨収入の増減を勘案しつつ、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ブランド)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ブランド)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2021年度の予定

新型コロナウイルス感染症が当社グループに甚大な業績の悪化をもたらしていることから、誠に遺憾ながら当期の配当は見送らせていただくことといたしました。当面は財務基盤の維持・強化を最優先といたしますが、可能な限り早期に復配できるよう事業構造改革を着実に遂行し、収支改善に努めていきます。

連結財務諸表

連結貸借対照表

| | 百万円 | | |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|-----------|
| | 前連結会計年度 (2020年3月31日) | 当連結会計年度 (2021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 | ¥ 109,447 | ¥ 464,739 | ¥ 355,292 |
| 受取手形及び営業未収入金 | 98,845 | 103,939 | 5,094 |
| リース債権及びリース投資資産 | 22,823 | 19,112 | (3,711) |
| 有価証券 | 129,200 | 500,980 | 371,780 |
| 商品 | 13,490 | 11,625 | (1,865) |
| 貯蔵品 | 53,822 | 27,230 | (26,592) |
| その他 | 144,073 | 98,908 | (45,165) |
| 貸倒引当金 | (538) | (231) | 307 |
| 流動資産合計 | 571,162 | 1,226,302 | 655,140 |
| 固定資産 | | | |
| 有形固定資産 | | | |
| 建物及び構築物(純額) | 127,983 | 116,032 | (11,951) |
| 航空機(純額) | 1,157,585 | 1,026,210 | (131,375) |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 33,219 | 33,180 | (39) |
| 工具、器具及び備品(純額) | 21,751 | 18,957 | (2,794) |
| 土地 | 53,886 | 48,748 | (5,138) |
| リース資産(純額) | 5,897 | 4,791 | (1,106) |
| 建設仮勘定 | 180,005 | 198,389 | 18,384 |
| 有形固定資産合計 | 1,580,326 | 1,446,307 | (134,019) |
| 無形固定資産 | | | |
| のれん | 24,461 | 22,346 | (2,115) |
| その他 | 101,062 | 87,839 | (13,223) |
| 無形固定資産合計 | 125,523 | 110,185 | (15,338) |
| 投資その他の資産 | | | |
| 投資有価証券 | 145,664 | 159,276 | 13,612 |
| 長期貸付金 | 5,269 | 6,080 | 811 |
| 繰延税金資産 | 99,824 | 219,618 | 119,794 |
| 退職給付に係る資産 | 815 | 769 | (46) |
| その他 | 32,799 | 39,526 | 6,727 |
| 貸倒引当金 | (2,029) | (2,237) | (208) |
| 投資その他の資産合計 | 282,342 | 423,032 | 140,690 |
| 固定資産合計 | 1,988,191 | 1,979,524 | (8,667) |
| 繰延資産合計 | 800 | 2,057 | 1,257 |
| 資産合計 | ¥2,560,153 | ¥3,207,883 | ¥647,730 |

| | 百万円 | | |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|------------|
| | 前連結会計年度 (2020年3月31日) | 当連結会計年度 (2021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 | ¥ 185,897 | ¥ 161,507 | ¥ (24,390) |
| 短期借入金 | 429 | 100,070 | 99,641 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 84,057 | 69,443 | (14,614) |
| 1年内償還予定の社債 | 20,000 | — | (20,000) |
| リース債務 | 3,821 | 3,523 | (298) |
| 未払法人税等 | 8,441 | 10,696 | 2,255 |
| 発売未決済 | 111,827 | 44,718 | (67,109) |
| 賞与引当金 | 21,158 | 4,805 | (16,353) |
| その他の引当金 | 5,958 | 12,738 | 6,780 |
| その他 | 88,958 | 95,905 | 6,947 |
| 流動負債合計 | 530,546 | 503,405 | (27,141) |
| 固定負債 | | | |
| 社債 | 165,000 | 165,000 | — |
| 転換社債型新株予約権付社債 | 140,000 | 140,000 | — |
| 長期借入金 | 416,900 | 1,168,252 | 751,352 |
| リース債務 | 12,655 | 9,164 | (3,491) |
| 繰延税金負債 | 112 | 222 | 110 |
| 役員退職慰労引当金 | 959 | 766 | (193) |
| 退職給付に係る負債 | 163,384 | 160,885 | (2,499) |
| その他の引当金 | 15,765 | 15,319 | (446) |
| 資産除去債務 | 1,224 | 1,153 | (71) |
| その他 | 44,738 | 31,397 | (13,341) |
| 固定負債合計 | 960,737 | 1,692,158 | 731,421 |
| 負債合計 | 1,491,283 | 2,195,563 | 704,280 |
| 純資産の部 | | | |
| 株主資本 | | | |
| 資本金 | 318,789 | 467,601 | 148,812 |
| 資本剰余金 | 258,470 | 407,329 | 148,859 |
| 利益剰余金 | 550,839 | 145,101 | (405,738) |
| 自己株式 | (59,435) | (59,335) | 100 |
| 株主資本合計 | 1,068,663 | 960,696 | (107,967) |
| その他の包括利益累計額 | | | |
| その他有価証券評価差額金 | 22,120 | 38,468 | 16,348 |
| 繰延ヘッジ損益 | (14,595) | 21,652 | 36,247 |
| 為替換算調整勘定 | 2,668 | 2,666 | (2) |
| 退職給付に係る調整累計額 | (17,828) | (16,249) | 1,579 |
| その他の包括利益累計額合計 | (7,635) | 46,537 | 54,172 |
| 非支配株主持分 | 7,842 | 5,087 | (2,755) |
| 純資産合計 | 1,068,870 | 1,012,320 | (56,550) |
| 負債純資産合計 | ¥2,560,153 | ¥3,207,883 | ¥ 647,730 |

連結損益計算書および連結包括利益計算書

| | 百万円 | | |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| | 前連結会計年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日) | 当連結会計年度 (2020年4月1日～ 2021年3月31日) | 前年度差 |
| | 金額 | 金額 | 増減 |
| (連結損益計算書) | | | |
| 売上高 | ¥1,974,216 | ¥ 728,683 | ¥(1,245,533) |
| 売上原価 | 1,583,434 | 1,000,000 | (583,434) |
| 売上総利益(損失) | 390,782 | (271,317) | (662,099) |
| 販売費及び一般管理費 | 329,976 | 193,457 | (136,519) |
| 営業利益(損失) | 60,806 | (464,774) | (525,580) |
| 営業外収益 | | | |
| 受取利息 | 958 | 663 | (295) |
| 受取配当金 | 2,073 | 1,446 | (627) |
| 持分法による投資利益 | 1,210 | — | (1,210) |
| 為替差益 | 473 | 4,143 | 3,670 |
| 資産売却益 | 6,746 | 3,422 | (3,324) |
| 固定資産受贈益 | 3,553 | 2,405 | (1,148) |
| 雇用調整助成金 | — | 43,470 | 43,470 |
| その他 | 3,644 | 5,151 | 1,507 |
| 営業外収益合計 | 18,657 | 60,700 | 42,043 |
| 営業外費用 | | | |
| 支払利息 | 6,291 | 16,689 | 10,398 |
| 持分法による投資損失 | — | 3,630 | 3,630 |
| 資産売却損 | 302 | 2,825 | 2,523 |
| 資産除却損 | 7,133 | 5,609 | (1,524) |
| 支払手数料 | 20 | 7,742 | 7,722 |
| デリバティブ評価損 | 603 | 8,044 | 7,441 |
| その他 | 5,756 | 2,742 | (3,014) |
| 営業外費用合計 | 20,105 | 47,281 | 27,176 |
| 経常利益(損失) | 59,358 | (451,355) | (510,713) |
| 特別利益 | | | |
| 投資有価証券売却益 | 1,122 | 328 | (794) |
| 補償金 | 17,897 | 1,770 | (16,127) |
| 固定資産売却益 | — | 2,834 | 2,834 |
| その他 | 235 | 288 | 53 |
| 特別利益合計 | 19,254 | 5,220 | (14,034) |
| 特別損失 | | | |
| 投資有価証券評価損 | 853 | 8,384 | 7,531 |
| 関係会社株式売却損 | 7 | — | (7) |
| 減損損失 | 25,159 | 4,231 | (20,928) |
| 事業構造改革費用 | — | 86,350 | 86,350 |
| その他 | 1,092 | 272 | (820) |
| 特別損失合計 | 27,111 | 99,237 | 72,126 |
| 税金等調整前当期純利益(損失) | 51,501 | (545,372) | (596,873) |
| 法人税、住民税及び事業税 | 24,407 | 3,990 | (20,417) |
| 法人税等調整額 | 1,175 | (141,672) | (142,847) |
| 法人税等合計 | 25,582 | (137,682) | (163,264) |
| 当期純利益(損失) | 25,919 | (407,690) | (433,609) |
| 非支配株主に帰属する当期純利益(損失) | (1,736) | (3,066) | (1,330) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) | ¥ 27,655 | ¥ (404,624) | ¥ (432,279) |
| (連結包括利益計算書) | | | |
| 当期純利益 | ¥ 25,919 | ¥(407,690) | ¥(433,609) |
| その他の包括利益 | | | |
| その他の有価証券評価差額金 | (15,369) | 16,253 | 31,622 |
| 繰延ヘッジ損益 | (25,227) | 36,242 | 61,469 |
| 為替換算調整勘定 | (221) | 31 | 252 |
| 退職給付に係る調整額 | 539 | 1,606 | 1,067 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | (383) | 323 | 706 |
| その他の包括利益合計 | (40,661) | 54,455 | 95,116 |
| 包括利益 | ¥(14,742) | ¥(353,235) | ¥(338,493) |
| (内訳) | | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | (12,749) | (350,452) | (337,703) |
| 非支配株主に係る包括利益 | (1,993) | (2,783) | (790) |

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2019年4月1日～2020年3月31日)

| | 百万円 | | | | |
|----------------------|----------|----------|----------|-----------|------------|
| | 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 | ¥318,789 | ¥258,448 | ¥548,439 | ¥(59,032) | ¥1,066,644 |
| 当期変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | (25,105) | | (25,105) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 27,655 | | 27,655 |
| 自己株式の取得 | | | | (453) | (453) |
| 自己株式の処分 | | | | 50 | 50 |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | 22 | | | 22 |
| 連結範囲の変動 | | | (150) | | (150) |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | | | | | — |
| 当期変動額合計 | — | 22 | 2,400 | (403) | 2,019 |
| 当期末残高 | ¥318,789 | ¥258,470 | ¥550,839 | ¥(59,435) | ¥1,068,663 |

| | その他の包括利益累計額 | | | | | 非支配株主持分 | 純資産合計 |
|----------------------|-------------------|-------------|--------------|------------------|-------------------|---------|------------|
| | その他の有価証券 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 | ¥ 37,622 | ¥ 10,636 | ¥2,873 | ¥(18,362) | | |
| 当期変動額 | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | | | (25,105) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | | | | | 27,655 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | (453) |
| 自己株式の処分 | | | | | | | 50 |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | | | | | | 22 |
| 連結範囲の変動 | | | | | | | (150) |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | (15,502) | (25,231) | (205) | 534 | (40,404) | (2,058) | (42,462) |
| 当期変動額合計 | (15,502) | (25,231) | (205) | 534 | (40,404) | (2,058) | (40,443) |
| 当期末残高 | ¥ 22,120 | ¥(14,595) | ¥2,668 | ¥(17,828) | ¥ (7,635) | ¥ 7,842 | ¥1,068,870 |

当連結会計年度(2020年4月1日～2021年3月31日)

| | 百万円 | | | | |
|----------------------|----------|----------|-----------|-----------|------------|
| | 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 | ¥318,789 | ¥258,470 | ¥ 550,839 | ¥(59,435) | ¥1,068,663 |
| 当期変動額 | | | | | |
| 新株の発行 | 148,812 | 148,812 | | | 297,624 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) | | | (404,624) | | (404,624) |
| 自己株式の取得 | | | | (13) | (13) |
| 自己株式の処分 | | (1) | | 113 | 112 |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | 48 | | | 48 |
| 連結範囲の変動 | | | (660) | | (660) |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | (454) | | (454) |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | | | | | — |
| 当期変動額合計 | 148,812 | 148,859 | (405,738) | 100 | (107,967) |
| 当期末残高 | ¥467,601 | ¥407,329 | ¥ 145,101 | ¥(59,335) | ¥ 960,696 |

| | その他の包括利益累計額 | | | | | 非支配株主持分 | 純資産合計 |
|----------------------|-------------------|-------------|--------------|------------------|-------------------|---------|------------|
| | その他の有価証券 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 | ¥22,120 | ¥(14,595) | ¥2,668 | ¥(17,828) | | |
| 当期変動額 | | | | | | | |
| 新株の発行 | | | | | | | 297,624 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) | | | | | | | (404,624) |
| 自己株式の取得 | | | | | | | (13) |
| 自己株式の処分 | | | | | | | 112 |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | | | | | | 48 |
| 連結範囲の変動 | | | | | | | (660) |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | | | | (454) |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | 16,348 | 36,247 | (2) | 1,579 | 54,172 | (2,755) | 51,417 |
| 当期変動額合計 | 16,348 | 36,247 | (2) | 1,579 | 54,172 | (2,755) | (56,550) |
| 当期末残高 | ¥38,468 | ¥ 21,652 | ¥2,666 | ¥(16,249) | ¥46,537 | ¥ 5,087 | ¥1,012,320 |

連結キャッシュ・フロー計算書

| | | |
|----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | 百万円 | |
| | 前連結会計年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日) | 当連結会計年度 (2020年4月1日～ 2021年3月31日) |
| | 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（損失） | ¥ 51,501 | ¥ (545,372) |
| 減価償却費 | 175,739 | 176,352 |
| 減損損失 | 25,159 | 75,575 |
| のれん償却額 | 4,006 | 2,115 |
| 固定資産売却損益（()は益）及び除却損 | 689 | 10,759 |
| 投資有価証券売却及び評価損益（()は益） | (269) | 8,058 |
| 関係会社株式売却損益（()は益） | 7 | — |
| 貸倒引当金の増減額（()は減少） | 419 | (251) |
| 退職給付に係る負債の増減額（()は減少） | 5,503 | (44) |
| 受取利息及び受取配当金 | (3,031) | (2,109) |
| 支払利息 | 6,291 | 16,689 |
| 雇用調整助成金 | — | (43,470) |
| 為替差損益（()は益） | 273 | (2,454) |
| 売上債権の増減額（()は増加） | 82,312 | (5,107) |
| その他債権の増減額（()は増加） | (9,284) | 52,880 |
| 仕入債務の増減額（()は減少） | (38,045) | (25,160) |
| 発売未決済の増減額（()は減少） | (107,123) | (67,109) |
| その他 | (14,510) | 49,496 |
| 小計 | 179,637 | (299,152) |
| 利息及び配当金の受取額 | 3,831 | 2,427 |
| 利息の支払額 | (6,371) | (12,466) |
| 助成金の受取額 | — | 38,001 |
| 法人税等の支払額又は還付金（()は支払） | (46,928) | 749 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 130,169 | (270,441) |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 定期預金の預入による支出 | (55,819) | (372,626) |
| 定期預金の払戻による収入 | 50,789 | 162,300 |
| 有価証券の取得による支出 | (175,070) | (437,280) |
| 有価証券の償還による収入 | 159,200 | 154,870 |
| 有形固定資産の取得による支出 | (317,604) | (134,174) |
| 有形固定資産の売却による収入 | 151,652 | 54,415 |
| 無形固定資産の取得による支出 | (33,757) | (22,536) |
| 投資有価証券の取得による支出 | (8,339) | (7,168) |
| 投資有価証券の売却による収入 | 1,424 | 1,207 |
| 投資有価証券の払戻による収入 | — | 2,527 |
| その他 | (2,694) | 2,706 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (230,218) | (595,759) |
| 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） | 98 | 97,747 |
| 長期借入れによる収入 | 96,684 | 827,988 |
| 長期借入金の返済による支出 | (82,035) | (98,949) |
| 社債の発行による収入 | 69,586 | — |
| 社債の償還による支出 | (30,000) | (20,000) |
| リース債務の返済による支出 | (4,609) | (4,668) |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 | (96) | — |
| 株式の発行による収入 | — | 296,098 |
| 非支配株主からの払込みによる収入 | — | 318 |
| 自己株式の純増減額（()は増加） | (405) | 99 |
| 配当金の支払額 | (25,105) | — |
| その他 | (249) | (461) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 23,869 | 1,098,172 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | (274) | 2,649 |
| 現金及び現金同等物の増減額（()は減少） | (76,454) | 234,621 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 211,838 | 135,937 |
| 連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額 | 553 | (236) |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | ¥ 135,937 | ¥ 370,322 |

用語集

会社概要

旅客事業関連

有償貨物トンキロ

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、路線毎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。

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。

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)。

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、空洞状につく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。

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。

ICAO (International Air Transport Association)
国際航空運送協会。1945年に国際線運航に関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290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。2021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。

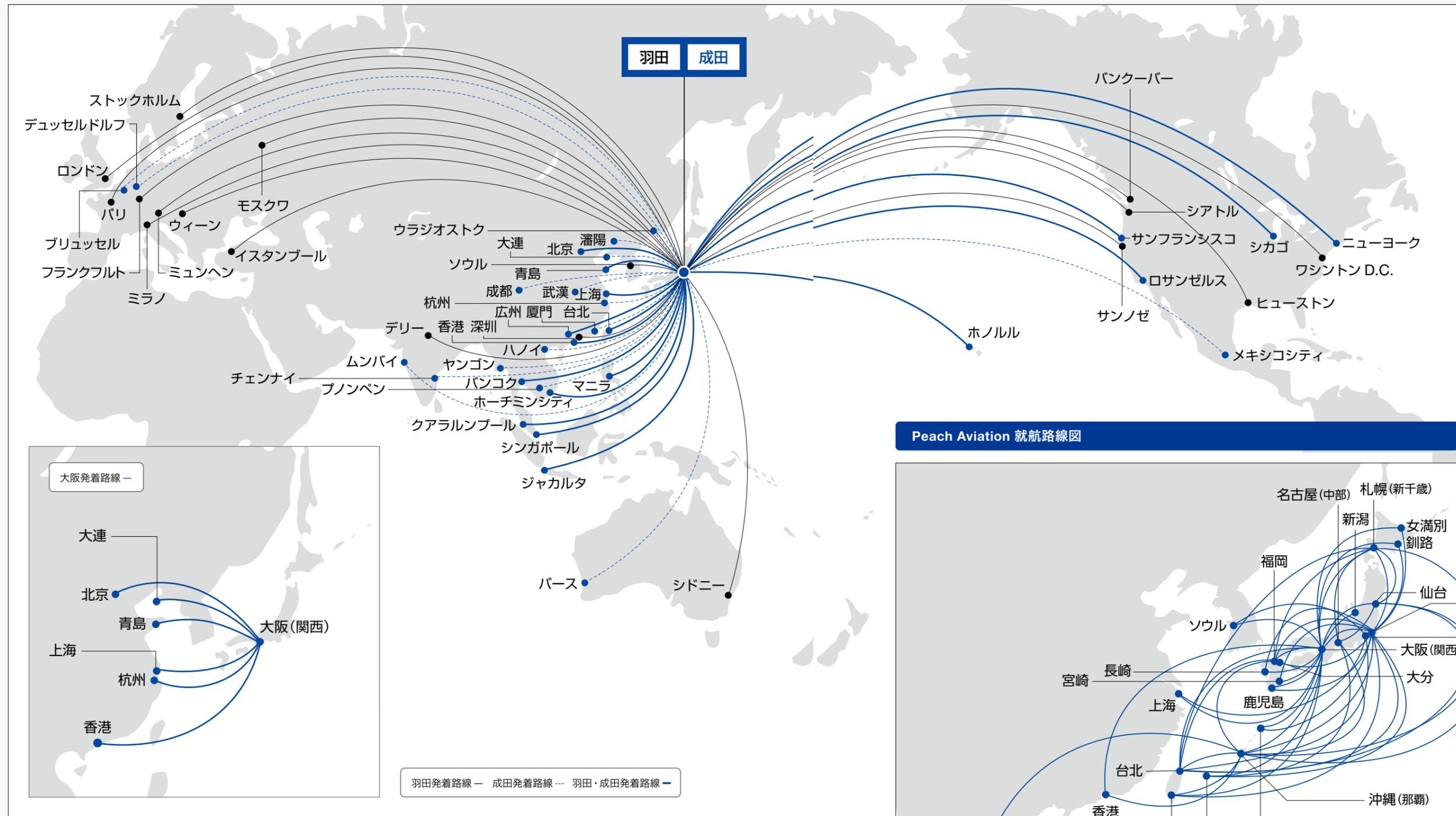
独占禁止法適用除外 (ATI: Anti Trust Immunity)
国際線事業を行う航空事業者同士が、路線計画・運賃設定・販売活動などについて協調するにあたり、所属国の競争法に違反しないように予め競争法の適用免除に係る許認可を得ること。日本、米国、韓国では、申請に基づき運輸当局がATI認可する制度となっている(当該3ヶ国以外では競争当局(公正取引委員会など)が主管する場合が多い)が、欧州連合(EU)では事業者自身が法律に基づきセルフアセスメントする制度となっている。ATI認可は、一般に、市場支配力のないこと、利用者の利便性向上の2点を基本要件としている。

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、合併会社設立)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。

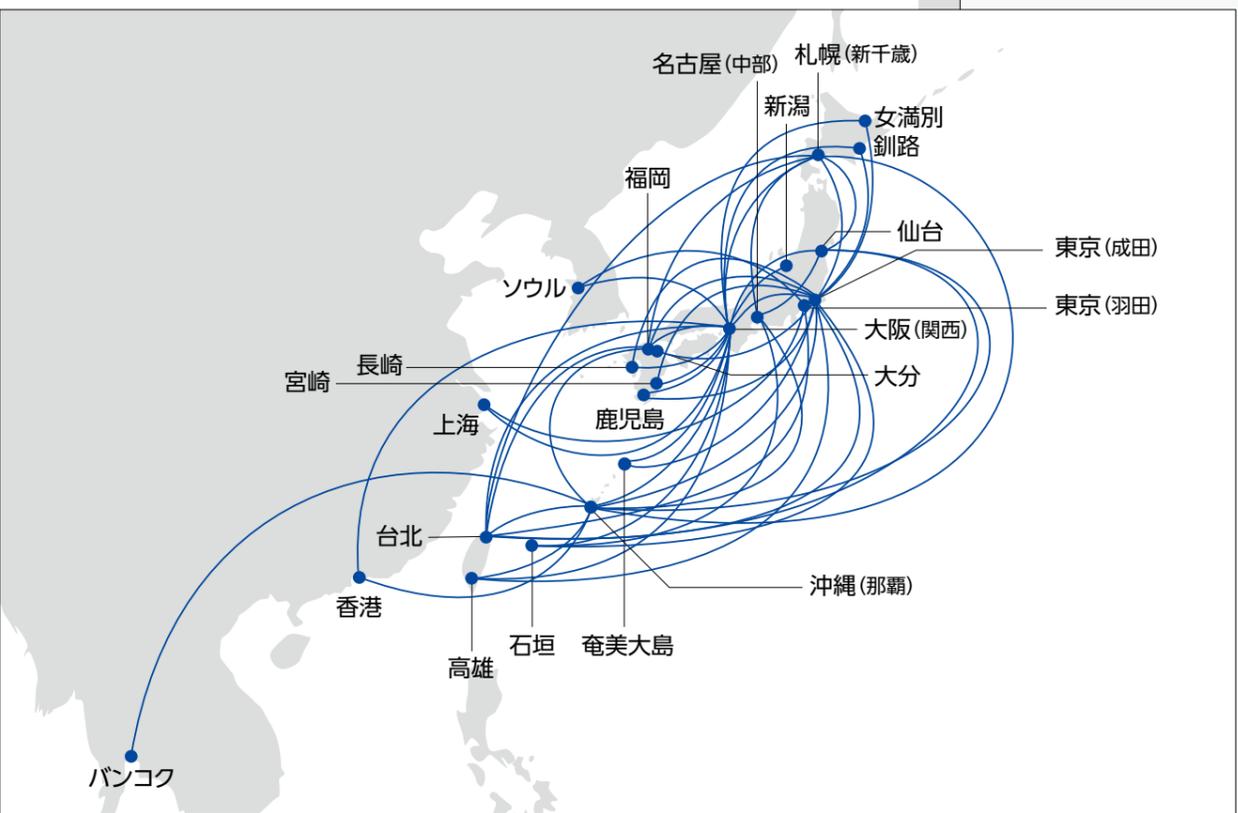
ローコストキャリア (LCC: Low Cost Carrier)
単一機材、各種サービスの有料化、販売の簡素化などによる低コスト体制のもと、低価格運賃での航空運送サービスを提供する航空会社。ポイント・トゥ・ポイント(2地点間運航)方式による中短距離・多頻度運航が基本。

航空機整備事業 (MRO: Maintenance, Repair and Overhaul)
整備士などの人材や専用施設を備えた上で航空機整備を受託する事業。航空会社が所有する機材などを対象として、整備(Maintenance)・修理(Repair)・分解点検(Overhaul)などを実施する。

ANA 国際線 就航路線図



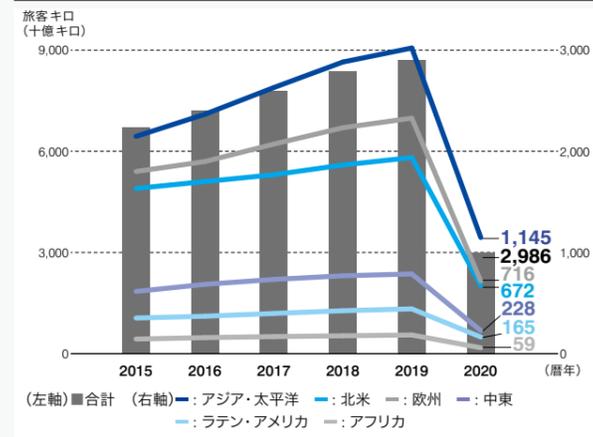
Peach Aviation 就航路線図



市場データ

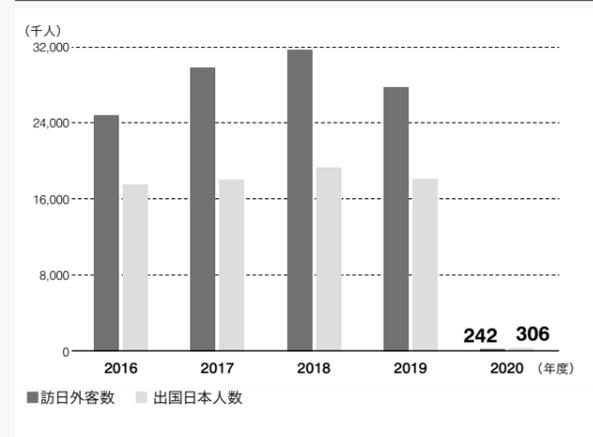
国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



出典：国際航空運送協会(IATA) (2021年)

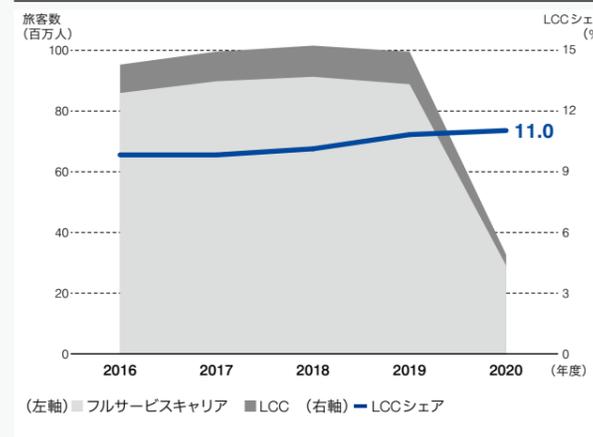
訪日外客数/出国日本人数



出典：日本政府観光局(JNTO) (2021年)

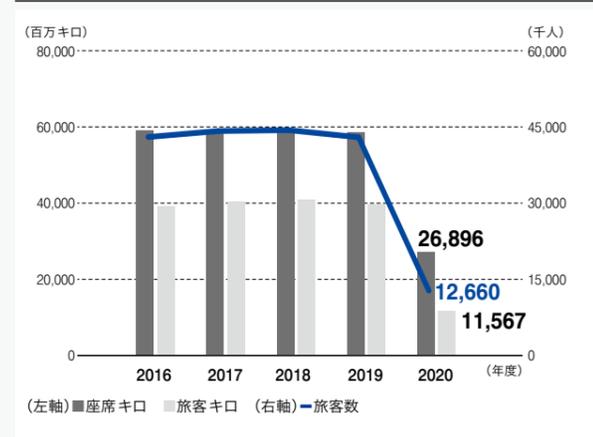
国内線旅客マーケット

国内線旅客数の推移/LCCシェア



出典：国土交通省(2020年度)

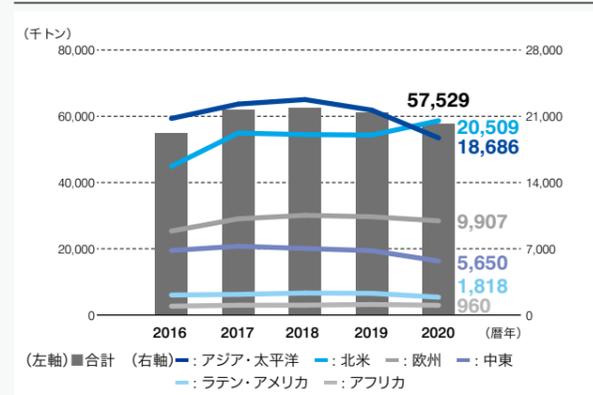
ANA国内線 座席キロ・旅客キロ・旅客数の推移



出典：国土交通省(2020年度)

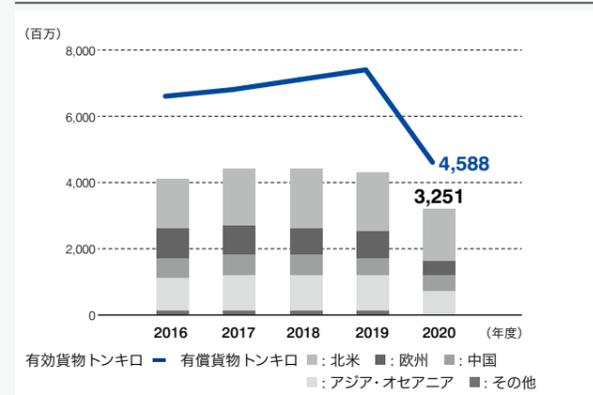
国際線貨物マーケット

世界の貨物輸送の推移



出典：国際航空運送協会(IATA) (2021年)

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



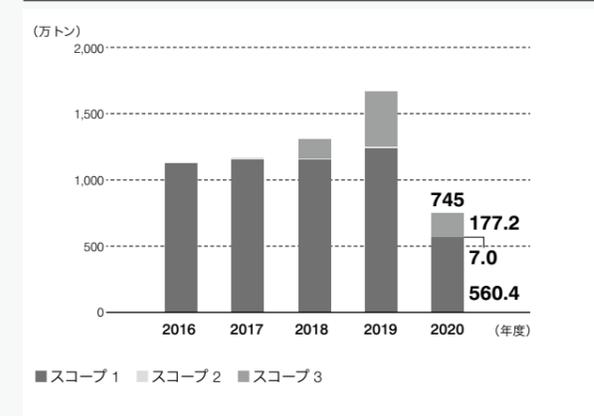
注：1. 香港線は中国方面を含む
 2. ウラジオストク線はアジア・オセアニア方面を含む
 3. 「その他」はRFS(ロードフィーダーサービス)などの実績を含む

環境・社会データ

より詳しい情報は「Fact Book 2021」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/>

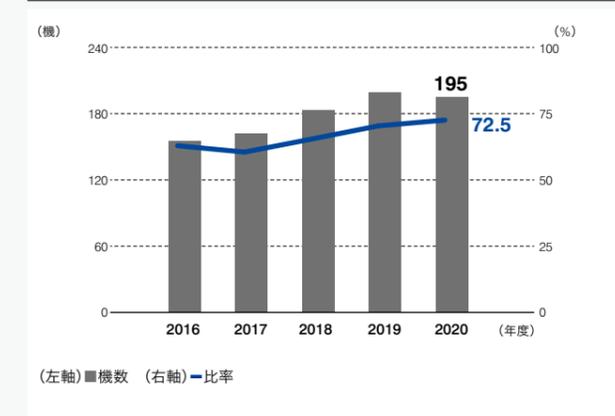
環境

CO₂排出量



※ 2016年度～2017年度：スコープ3 カテゴリー6、7算定 / 2018年度：スコープ3 カテゴリー2～4、6、7算定 / 2019年度～：スコープ3すべてのカテゴリーを算定

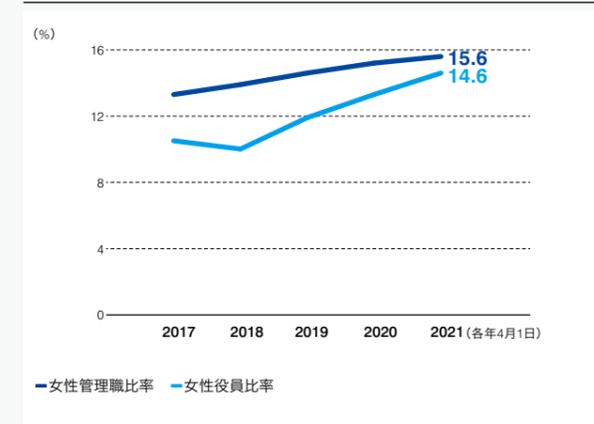
省燃費機材(機数/比率)



※ 2018年度まではANAブランド対象(ジェット機) / 2019年度以降はANAグループ対象(ジェット機)
 ※ 省燃費機材：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

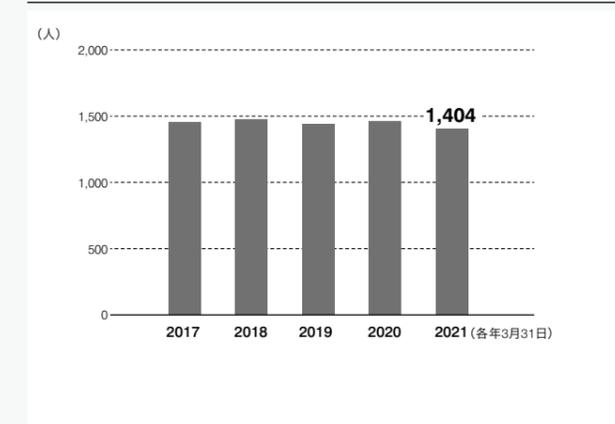
社会

女性管理職/女性役員比率(ANA)



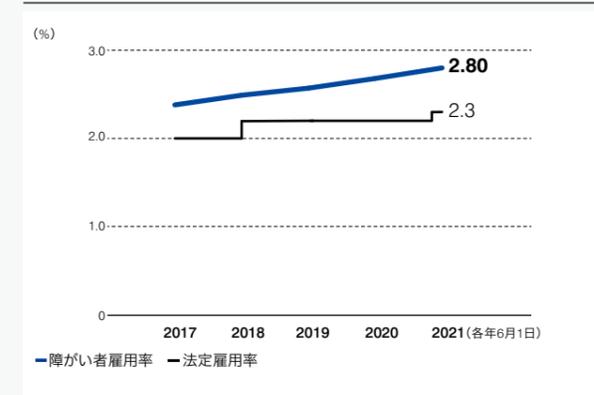
出典：ANA(2021年4月1日)

海外雇用社員数(ANA)



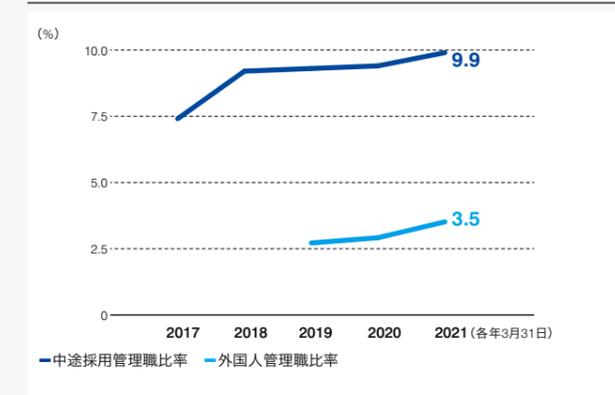
出典：ANA(2021年3月31日)

障がい者雇用率(ANA)



出典：ANA(2021年6月1日)

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

社会性データ

人事関連データ(ANA)

| (年) | 単位 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 従業員数(各年3月31日現在) | 人 | 13,518 | 13,982 | 14,242 | 14,830 | 15,114 |
| 海外雇用社員(各年3月31日現在) | 人 | 1,454 | 1,475 | 1,442 | 1,464 | 1,404 |
| 海外雇用管理職数(各年3月31日現在) | 人 | 127 | 135 | 161 | 157 | 173 |
| 従業員平均年齢(各年3月31日現在) | 歳 | 37.4 | 37.4 | 37.5 | 38.0 | 37.9 |
| 平均勤続年数(各年3月31日現在) | 年 | 13.3 | 13.8 | 14.2 | 13.6 | 12.5 |
| 中途採用管理職比率(各年3月31日現在) | % | 7.4 | 9.2 | 9.3 | 9.4 | 9.9 |
| 外国人管理職比率*1(各年3月31日現在) | % | — | — | 2.7 | 2.9 | 3.5 |
| 女性管理職比率(各年4月1日現在、60歳以上除く) | % | 13.3 | 13.9 | 14.6 | 15.2 | 15.6 |
| 女性役員比率(各年4月1日現在) | % | 10.5 | 10.0 | 11.9 | 13.3 | 14.6 |
| 懐妊育児休職制度利用者/うち、男性(各年3月31日現在) | 人 | 545/13 | 587/19 | 629/20 | 645/29 | 643/27 |
| 介護休職制度利用者(各年3月31日現在) | 人 | 14 | 15 | 16 | 10 | 11 |
| 障がい者雇用率*2(各年6月1日現在) | % | 2.38 | 2.49 | 2.57 | 2.68 | 2.80 |
| 業務上災害発生状況(各年3月31日現在) | 件 | 109 | 82 | 111 | 69 | 25 |
| BMI値適正率*3(各年3月31日現在) | | | | | | |
| 男性 | % | 69.1 | 70.2 | 72.9 | 72.5 | 67.7 |
| 女性 | % | 69.8 | 72.0 | 72.6 | 73.0 | 70.1 |
| 喫煙率(各年3月31日現在) | | | | | | |
| 男性 | % | 19.4 | 19.1 | 17.2 | 16.7 | 14.5 |
| 女性 | % | 4.0 | 3.9 | 3.7 | 3.1 | 2.6 |
| メタボリック者率*4(各年3月31日現在) | | | | | | |
| 男性 | % | 14.9 | 15.7 | 11.1 | 12.9 | 8.2 |
| 女性 | % | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.0 | 1.7 |

*1 国際航空運送協会(IATA)の定めるTC1(米州地域)を除く
 *2 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 計11社(うち、特例子会社1社)
 *3 適正比率…18.5%~25%未満
 *4 算定基準を2018年より変更
 2017年以前:特定保健指導「積極的支援」対象者に該当する社員の割合
 2018年以降:メタボリックシンドロームの診断基準における「基準該当」の社員の割合

2019年5月に発行した第37回無担保社債(ソーシャルボンド)の詳細については、当社ホームページをご確認ください。

https://www.ana.co.jp/group/csr/customer_diversity/socialbond/

運航関連データ(ANA国内線・国際線旅客便 合計)

| (年度) | 単位 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------|----|------|------|------|------|------|
| 就航率 | % | 98.9 | 98.8 | 98.2 | 97.4 | 43.5 |
| 定時出発率*5 | % | 87.6 | 86.1 | 88.4 | 88.7 | 97.3 |
| 定時到着率*5 | % | 85.4 | 84.0 | 86.5 | 87.5 | 96.8 |

*5 欠航便除く、遅延15分未満

お客様関連データ

| (年度) | 単位 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------|----|--------|---------|---------|---------|--------|
| 「お客様の声」レポート件数 | 件 | 73,892 | 114,273 | 105,723 | 117,628 | 59,862 |
| [事業分野別] | | | | | | |
| 国内線 | % | 48.3 | 56.0 | 62.4 | 59.5 | 54.6 |
| 国際線 | % | 37.4 | 40.1 | 34.8 | 37.9 | 11.7 |
| その他 | % | 14.3 | 3.9 | 2.7 | 2.7 | 33.7 |
| [内容別] | | | | | | |
| お叱り | % | 43.4 | 41.1 | 45.8 | 42.3 | 30.1 |
| お褒め | % | 16.8 | 18.5 | 19.8 | 21.1 | 20.8 |
| ご意見・ご要望 | % | 21.5 | 20.8 | 16.5 | 16.6 | 28.8 |
| その他 | % | 18.3 | 19.5 | 17.8 | 20.1 | 21.3 |

環境データ

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。2019年度以降はPeach Aviationの実績も加えています。

→  その他のデータは <https://www.ana.co.jp/group/csr/data/>

気候変動対策

| (年度) | 単位 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|--------------------|-------|-------|---------|---------|-------|
| CO₂排出量 | | | | | | |
| 総計 | 万トン | 1,126 | 1,161 | 1,156 | 1,246 | 567 |
| [内訳] | | | | | | |
| 航空機 | | 1,114 | 1,148 | 1,143 | 1,233 | 558 |
| 旅客便 | | 1,058 | 1,097 | 1,098 | 1,196 | 490 |
| 貨物便 | | 56 | 50 | 45 | 37 | 68 |
| 地上設備・自動車 | | 11.8 | 13.5 | 13.2 | 12.6 | 9.3 |
| 総計 | 万トン | 1,127 | 1,162 | 1,306 | 1,682 | 745 |
| [スコープ内訳] | | | | | | |
| スコープ1 | | 1,118 | 1,152 | 1,147 | 1,237.3 | 560.4 |
| スコープ2 | | 8.3 | 9.2 | 8.9 | 8.4 | 7.0 |
| スコープ3 | | 0.4*1 | 0.4*1 | 150.4*2 | 436.4*3 | 177.2 |
| 有償輸送トンキロ当たり航空機CO ₂ 排出量 | kg-CO ₂ | 1.00 | 0.96 | 0.97 | 1.01 | 1.25 |
| エネルギー消費量 | | | | | | |
| 総計 | 原油換算:万kℓ | 434 | 448 | 446 | 480 | 219 |
| [内訳] | | | | | | |
| 航空機エネルギー | | 428 | 441 | 439 | 474 | 214 |
| 地上エネルギー(航空機の運航以外) | | 5.5 | 6.5 | 6.4 | 6.3 | 4.8 |
| オゾン層破壊物質の排出量(ANAのみ) | | | | | | |
| フロン | kg | | | | | |
| [内訳] | | | | | | |
| 航空機 | | 8.8 | 5.3 | 9.4 | 2.7 | 2.9 |
| 地上(航空機の運航以外) | | — | — | — | — | 254*4 |
| ハロン | | | | | | |
| [内訳] | | | | | | |
| 航空機 | | 29.4 | 5.0 | 28.8 | 31.7 | 20.5 |
| 省燃費機材*5 | | | | | | |
| ANAグループ(ジェット機対象) | | | | | | |
| 機材数 | 機 | 155 | 162 | 183 | 199 | 195 |
| 割合 | % | 62.8 | 60.4 | 65.3 | 70.3 | 72.5 |
| ANAブランド(ジェット機対象) | | | | | | |
| 機材数 | 機 | 155 | 162 | 183 | 199 | 192 |
| 割合 | % | 66.0 | 69.5 | 75.9 | 81.2 | 83.1 |

*1 2016年度~2017年度 スコープ3 カテゴリー6,7算定、第三者認定済
 *2 2018年度 スコープ3 カテゴリー2~4,6,7算定、第三者認定済
 *3 2019年度~スコープ3すべてのカテゴリーを算定
 *4 2020年度より算定
 *5 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

2018年10月に発行した第36回無担保社債(グリーンボンド)の詳細については、当社ホームページをご確認ください。

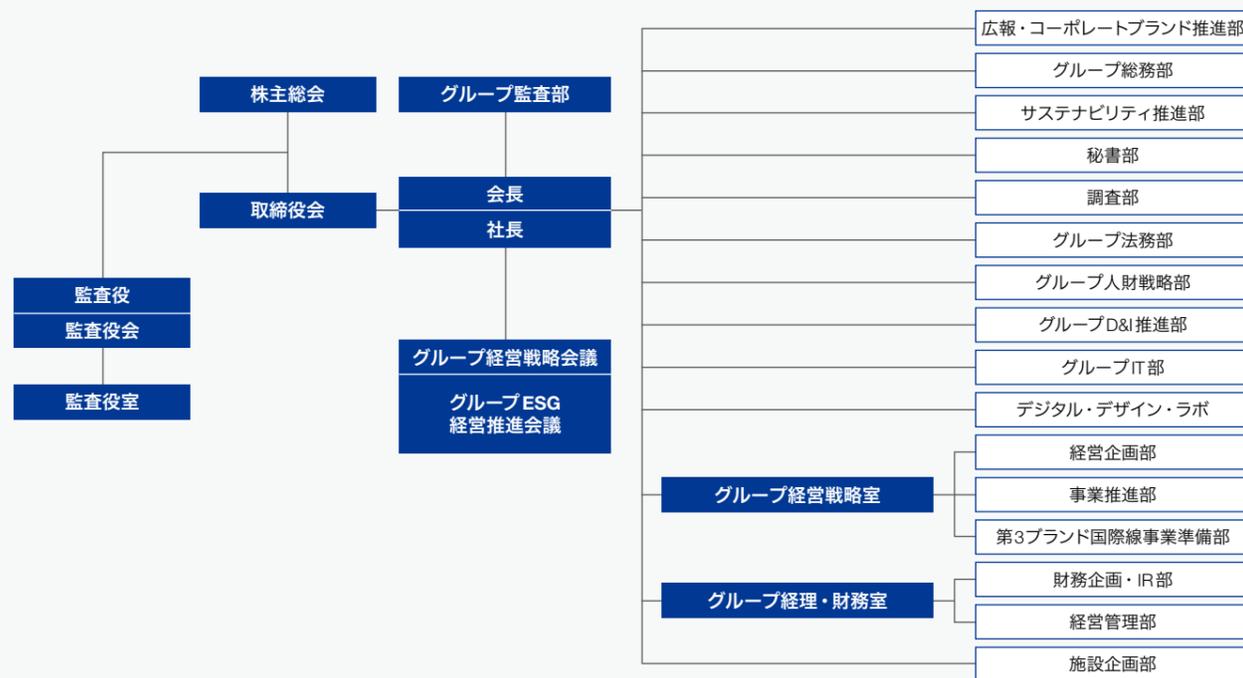
<https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/greenbond/>

省資源化の促進

| (年度) | 単位 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------|-----|------|------|------|------|------|
| 廃棄物の排出量 | | | | | | |
| 総計 | 千トン | 36.8 | 37.5 | 34.3 | 22.9 | 11.1 |
| [内訳] | | | | | | |
| 一般廃棄物(機内) | | 28.7 | 31.5 | 28.4 | 15.3 | 6.4 |
| 一般廃棄物(地上) | | 3.0 | 2.6 | 2.7 | 2.9 | 1.0 |
| 産業廃棄物 | | 5.1 | 3.4 | 3.2 | 4.7 | 3.7 |
| 紙の使用量 | 千トン | 4.6 | 4.0 | 3.2 | 3.1 | 1.4 |
| 水資源の消費量 | | | | | | |
| [内訳] | 万kℓ | | | | | |
| 上水 | | 57.8 | 61.4 | 61.1 | 60.7 | 30.7 |
| 中水 | | 7.2 | 9.4 | 8.6 | 7.8 | 4.5 |

ANAグループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図 (2021年7月1日現在)



グループ会社数 (2021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 | |
|---------|------|------|---------|---------|---------|
| | | 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 | — | 3 | 1 |
| 航空関連事業 | 42 | 31 | — | 5 | 2 |
| 旅行事業 | 5 | 5 | — | 3 | 1 |
| 商社事業 | 63 | 8 | — | 2 | — |
| その他 | 10 | 8 | 1 | 29 | 9 |
| グループ全体 | 125 | 56 | 1 | 42 | 13 |

主要な連結子会社 (2021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 |
| 株式会社エアーアジア | 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 | 7,515 | 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 | 91.5 | 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セールス株式会社 | 100 | 100.0 | 旅行商品などの企画販売 |
| 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 (2021年3月31日現在)

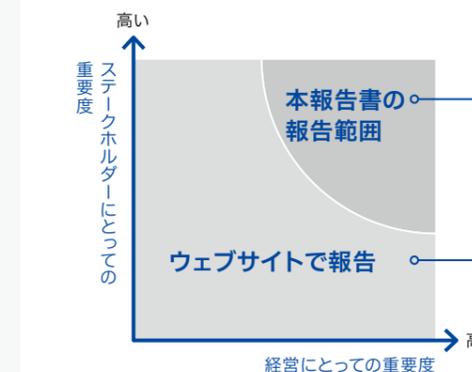
会社概要

| | |
|---------|--|
| 商号 | ANAホールディングス株式会社 |
| 設立 | 1952年12月27日 |
| 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 |
| 従業員数 | 46,580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:510,000,000株* 発行済株式総数:484,293,561株 |
| 株主数 | 672,978人 |
| 上場証券取引所 | 東京 |
| 証券コード | 9202 |

* 2021年6月29日開催の第76回定時株主総会において定款の変更が決議され、1,020,000,000株に変更

| | |
|---------|--|
| 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 |
| 監査法人 | 有限責任監査法人トーマツ |
| 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 |

本報告書の報告範囲



統合報告書 (PDF版のみ)

<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>

詳細 (ウェブサイト)

ANAグループについて <https://www.ana.co.jp/group/about-us/>
株主・投資家情報 <https://www.ana.co.jp/group/investors/>
サステナビリティ <https://www.ana.co.jp/group/csr/>

Fact Book 2021

財務データ、国際線・国内線マーケットやLCCの状況を紹介しています。ウェブサイトからPDFにてダウンロードが可能です。
<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>

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

