



統合報告書 2020

2019年度(2020年3月期)



2

創業から受け継がれた
ANAグループのDNA

- 2 創業の理念から培われた強み：
「革新性」と「グループ総合力」
- 4 68年の積み重ねが生み出す強み：
「規模」と「品質」
- 6 ANAグループの事業の広がり
- 8 企業理念・行動指針

10
18

トップメッセージ

ANAグループの価値創造プロセス

- 18 理念から始まる強みの拡大サイクル
- 20 価値創造 プロセス
- 22 同時創造を実現するタイムライン

24

事業の進捗

- 26 足元の経営環境と当社グループの対応
- 32 事業別概況
- 38 ANAグループの新型コロナウイルス感染症対策
- 39 特集：avatarin設立

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 ESG経営のさらなる推進
- 50 ESGにかかわる有識者との対話
- 54 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グループならではの取り組み
- 78 コーポレート・ガバナンス
- 92 リスクマネジメント
- 94 コンプライアンス
- 96 ステークホルダーとの責任ある対話

98

財務／データセクション

本冊子の構成

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。本冊子では、これまで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、足元の経営環境の変化を踏まえた対応や、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さまとの積極的な対話を重要視しています。本冊子は、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。なお本冊子には社会と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おりますので、併せてご覧ください。

報告の範囲

- ・本冊子では、2019年4月1日から2020年3月31日までの事業活動を網羅しています。
(2020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。



創業の理念

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

極めて公共性が高い企業であることを自覚し、
利益や権威に偏らず、社会にも貢献していかなければならない



「和して同ぜず」の気概を持って、
徹底的に議論を重ね、
目的達成のために一致協力して
実行していこう

「信念」と「愛」で織りなす相互信頼、
調和の促進を世界に広め、
美しい世の中をつくっていこう

信はたていと
愛はよこ糸
織り成す人の世を美しく

和
協

将
来
有
望

現
在
窮
乏

どんなに厳しい苦境に遭遇しても決して腐らず、
明るい未来を信じて奮闘努力すれば、
やがてきっと飛躍の繁栄の時がくる



創業の理念から培われた強み

「革新性」と「グループ総合力」

1952年、私たちはたった2機のヘリコプターから事業を始めました。「公共性の高い企業として、利益の追求だけでなく、国や地域にも貢献する」という創業者の想いを受け継ぎ、どんなに厳しい環境下においても、誠実に、ひたむきに努力を続けてきました。常識・慣習・組織の壁を超えて「挑戦」する精神と、多様性を活かしながら一致団結して乗り越える力が、ANAグループのDNAとして根付いています。

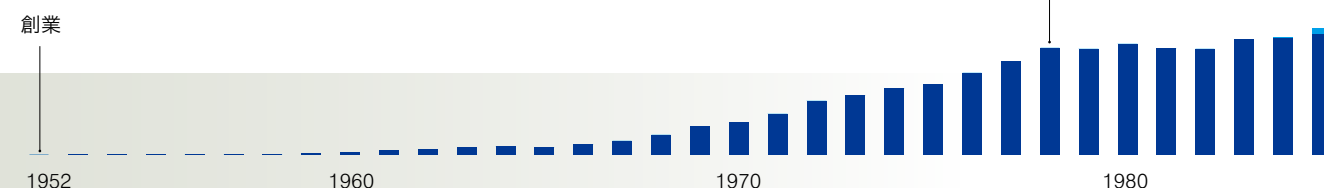
1952 2機のヘリコプター から始まった大きな夢

第二次世界大戦終結後、日本の民間会社による航空機の運航はGHQに全面的に禁止されていました。運航禁止が解除されたのは1950年。そのわずか2年後、1952年に設立されたのが、日本初の純民間航空会社である日本ヘリコプター輸送、のちのANAです。保有機材は、たった2機のヘリコプター。当時、世界では政府主導の航空会社経営が多くを占める中、ゼロからの挑戦でした。創業時の理念「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」のもと、従業員たちは大きな夢を抱き、10年後の1962年には戦後初の国産旅客機YS-11のローンチカスタマーとなって日本の航空産業を牽引するまでに拡大。1964年には同機で東京オリンピックの聖火を輸送するという大任も果たすなど、まさに、ANAは戦後日本とともに成長を続けてきました。



旅客キロの推移

■ Peach Aviation
■ ANA 国際線
■ ANA 国内線



国内航空会社の事業範囲を定めた産業保護政策—いわゆる「45・47体制」。1972年に発効されたこの政策下において、ANAは国内線の運営を担うことになり、国際線については運航を制限されましたが、1971年に香港までの国際チャーター便を就航させました。

その翌年には2代目社長・岡崎嘉平太氏の尽力により国交が正常化したばかりの中国(上海)まで国際チャーター便を就航したANAにとって、国際定期便の運航という夢は決して消えることはありませんでした。1980年代に入ると「45・47体制」の下では拡大・多様化する航空需要に対応できないとして見直しを求める声が高まり、1985年に同体制は廃止。1986年、ANAはついに成田—グアム間の国際定期便の運航を開始し、10年越しの悲願を叶えたのです。

10年越しの悲願だった 国際定期便の運航

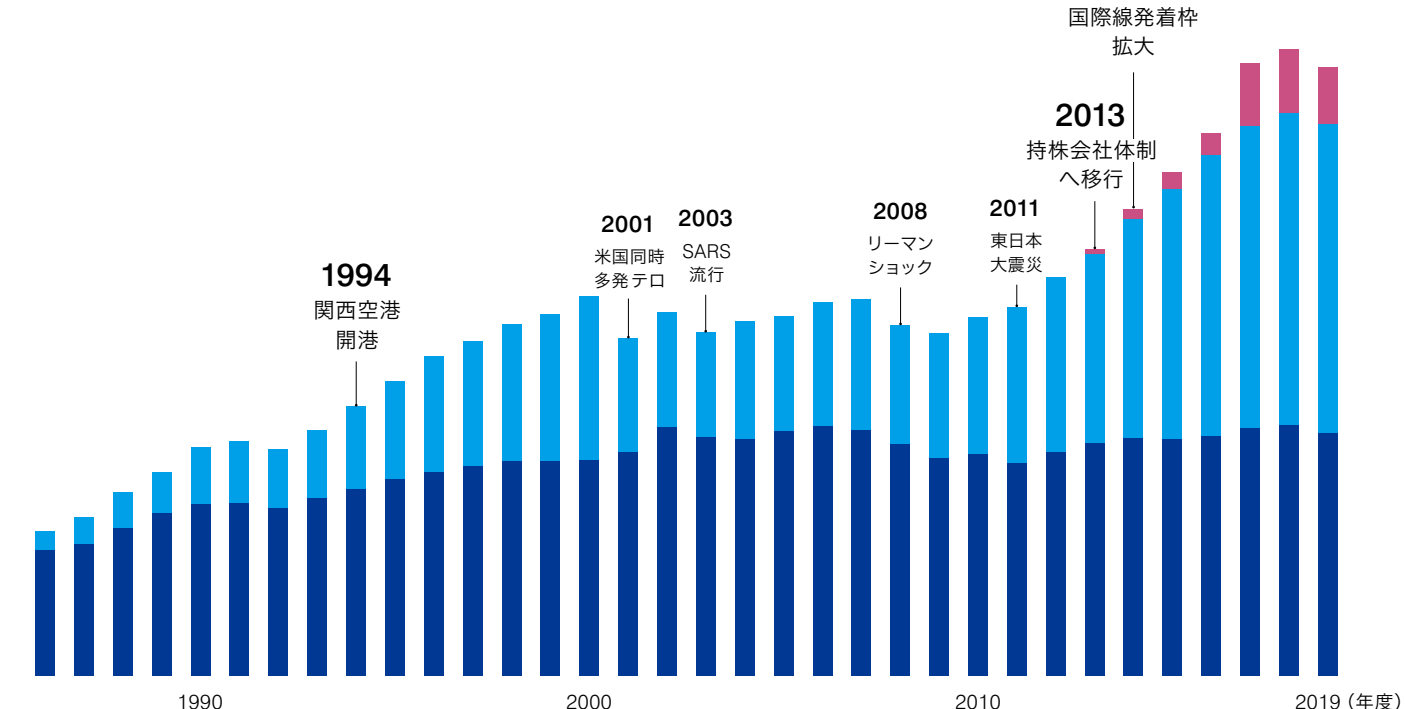
1986



1999 国際線拡大への挑戦 スターアライアンス に加盟

ANAは1999年に、世界初・世界最大の航空連合「スターアライアンス」に9番目のメンバーとして加盟しました。コードシェアの活用によりネットワークを拡充しながら国際線事業の成長を加速させた一方で、グローバルな政治経済情勢や社会現象に起因する様々なリスクに正面から立ち向かいました。

2001年の米国同時多発テロ、2003年のイラク戦争、重症急性呼吸器症候群(SARS)の流行—これらの不測の事態によって旅客需要は激減。しかし、緊急コスト削減策などを実行することで、2004年度(2005年3月期)には国際線事業で初の黒字化を達成しました。数多くの逆境に直面しながらもグループとしての総合力を高め、ネットワークを拡大しながら成長戦略を推進してきました。



2011 世界に先駆けて最新鋭機材 ボーイング787型機 を導入

多くの新技術・新素材が導入され、従来以上の長距離飛行や運航コストの大幅な削減を実現する次世代航空機、ボーイング787型機(B787)。2004年、ANAグループはB787を世界で初めて発注し、ローンチカスタマーとして開発を牽引してきました。

世界が注目する最新鋭機の発注は大きなニュースとなり、ANAグループのグローバルプレゼンスも向上しました。2011年から運航を開始、2016年1月には世界で初めて10万便を突破しました。これは当時の全世界のB787運航便数の4分の1以上にあたります。B787の燃費効率の飛躍的な向上が、従来の中型機では実現できなかった長距離路線への運航が可能となりました。



68年の積み重ねが生み出す強み

「規模」と「品質」

2020年、私たちは創業68年目を迎え、今日では規模、品質ともに世界トップティアのエアライングループに成長しました。お客様や社会から愛され、世界を「つなぐ」企業であり続けるために、新型コロナウイルス感染症による困難を乗り越えて、最高の価値を創造していきます。

規模

ANAグループ総旅客数(2019年度)

約**5,962**万人



国内線旅客数シェア※2(2019年度)

第**1**位(46%)

保有機材数(2019年度末時点)

合計**307**機

大型機 : 59機
中型機 : 107機
小型機 : 117機※
リージョナル : 24機

※Peachの運用機材含む



ANAマイレージクラブ会員数

(2019年度末時点)

3,665万人

ANA国内線旅客数※1
(2019年)

世界
第**17**位

ANA国内線・国際線
総旅客数※1(2019年)

世界
第**22**位

ANA就航空港数(2019年度末時点)

101空港

国際線48空港
国内線53空港



Peach就航空港・路線数(2019年度末時点)

22空港 **39**路線



貨物輸送量(2019年度)

年間**123.9**万トン

〈出典〉
※1 国際航空運送協会(IATA)2020年
※2 旅客数(全体)の数値:国土交通省(2019年度)

品質

2019年度実績

就航率



97.4%

定時出発率



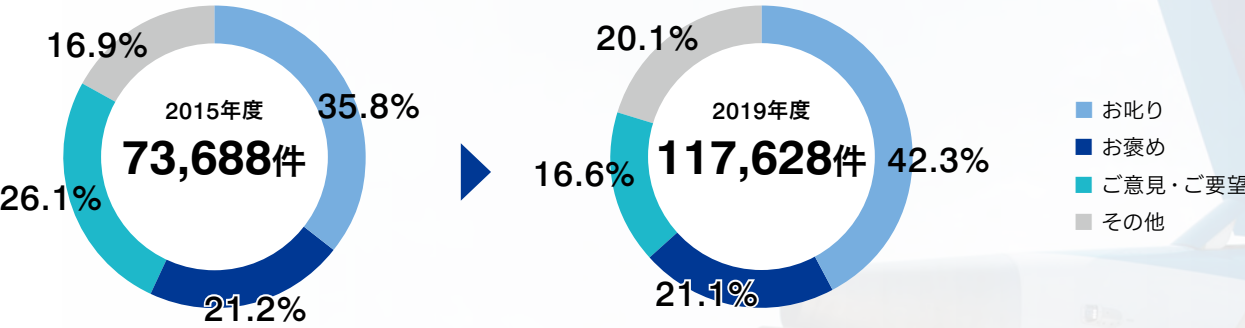
88.7%

定時到着率



87.5%

「お客様の声」レポート



外部からの評価

品質

SKYTRAX社(ANA、2020年)

8年連続5スター

【部門別】

- World's Best Airport Services (2019)
- Best Business Class Onboard Catering (2019)

JCSI(日本版顧客満足度指数)調査(ANA、2019年度)

- 国際航空部門「顧客満足」

第2位



定時性

CIRIUM社(ANA、2019年)

アジア・パシフィック 主要航空会社

ネットワーク部門 **第1位**
メインライン部門 **第1位**

全世界の主要航空会社

ネットワーク部門 **第2位**
メインライン部門 **第2位**



ANAグループの事業の広がり

ANAグループは、中核となる航空事業と、それを取り巻く様々な事業で構成されています。各社が自律的な経営を行うとともに、強く結びつき、シナジーを生み出すことによって、独自の強みにさらなる磨きをかけながら、グループ全体で持続的に企業価値を高めています。

航空事業

売上高構成比
73.3%

フルサービスキャリア
全日本空輸(株)
ANAウイングス(株)
(株)エアージャパン

ANA
Inspiration of JAPAN

ローコストキャリア(LCC)
Peach・Aviation(株)

peach

ANAグループの中核として、フルサービスキャリアとしてのANAブランドと、LCC事業を担うPeach・Aviation(株)が、それぞれの強みを活かしながら、エアライン事業領域の成長を牽引しています。

今後は、航空事業として最適な事業ポートフォリオを構築し、さらに強靱な事業構造を追求することで、グループ全体の企業価値向上に貢献していきます。

航空関連事業

売上高構成比
12.6%

ANAエアポートサービス(株)
ANAベースメンテナンステクニクス(株)
全日空モーターサービス(株)
(株)ANA Cargo
ANAシステムズ(株)
(株)ANAケータリングサービス
ANAテレマート(株)
ANA X(株) 等

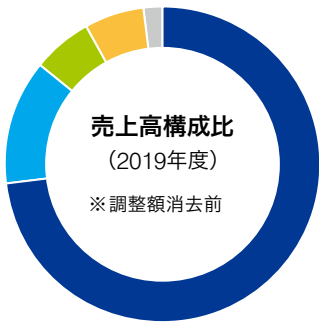
主に航空事業をサポートするため、空港地上支援、航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング(機内食)、コンタクトセンターなどの事業を展開しています。

海外エアラインからの業務受託や、顧客データの活用による新たな価値創出など、グループ事業の拡大と深化を追求しています。

グループ連結

売上高
1兆9,742億円

従業員数
45,849名



	売上高	営業利益
航空事業	17,377	495
航空関連事業	2,994	181
旅行事業	1,439	13
商社事業	1,447	29
その他	442	35
調整額	△3,959	△147
合計(連結)	19,742	608

旅行事業

売上高構成比
6.1%

ANAセールス(株)
ANAビジネスジェット(株) 等

ANAグループのマーケティング&セールス部門として航空券を販売する「航空セールス事業」と、旅行商品の企画・販売を行う「旅行事業」を、ANAセールス(株)が担っています。

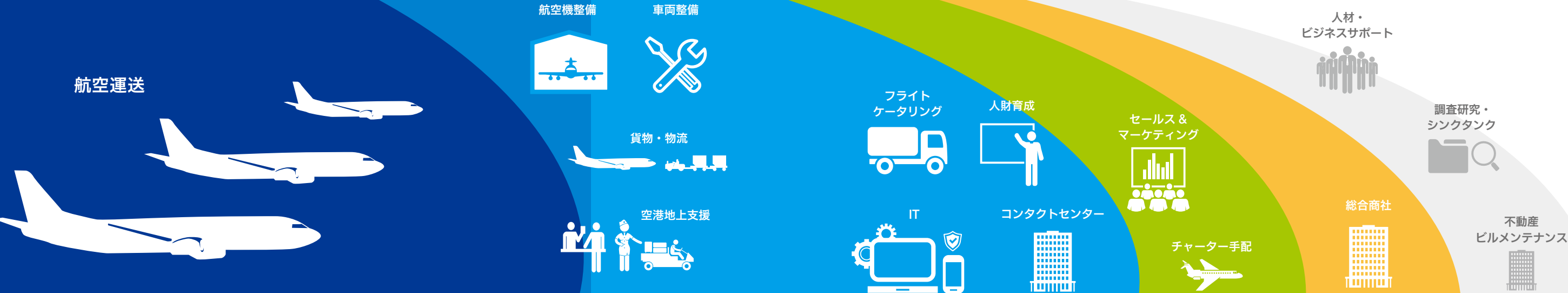
また時間価値を重んじる顧客のニーズに応えるため、ビジネスジェットを活用したチャーター手配を担うANAビジネスジェット(株)を2018年に設立するなど、旅行事業の領域を広げています。

商社事業

売上高構成比
6.1%

全日空商事(株) 等

全日空商事(株)を中心に、航空機部品の調達、航空機の輸出入・リース・売却、機内サービス・販売用物品の企画・調達、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」、空港売店「ANA FESTA」の運営などの航空附帯事業のほか、紙・パルプや食品の輸入販売、半導体・電子部品の輸出入、広告代理業、インターネットショッピングサイトの運営などを行っています。



創業者の想いは時代を超え
ANAグループのDNAとして大切に受け継がれています

挑戦のDNA

グループ
シナジー

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。



代表取締役社長
片野坂 真哉

創業の理念に立ち返り、
グループ一丸となって
コロナ禍を乗り越えて
強靱なグループ事業構造を
確立します。

新型コロナウイルス感染症による事業への影響

平素より、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。
新型コロナウイルス感染症により、罹患された世界中の方々に心よりお見舞い申し上げます。

当社グループでは、2018年2月に策定した「2018-2022年度 中期経営戦略」に則り、国際線事業を中心とした成長戦略を推進してきました。2019年度は全日本空輸（株）（以下、ANA）が成田からパース、チェンナイ、ウラジオストクへ新たな路線を開設したほか、超大型機を就航させてハワイ戦略を展開しました。貨物事業では上海線やシカゴ線に大型フレイターを投入して、大型貨物などの特殊商材や、三国間貨物の取り込みを強化しました。またLCC事業では、Peach・Aviation（株）（以下、Peach）とバニラ・エア（株）の統合により、今後の厳しいグローバル競争に対峙するための効率的な事業体制を確立しました。さらに、競争力の強化を目的とした基本品質のさらなる向上を図るため、ボーイング787型機のエンジン部品問題にも粘り強く対処するとともに、将来を担う人材を積極的に採用するなど、「安全と品質サービス」ならびに「人財」をテーマとした先行投資も実施しました。これらの結果、2019年度の第3四半期までは連結ベースで過去最高の売上高を更新し続けるなど、業績は順調に推移していました。

しかしながら第4四半期に入ると、1月後半から新型コロナウイルスの感染拡大による影響が現れ始め、中国・アジア方面の利用者が徐々に減少していきました。社会・交通インフラとしての役割を担う立場として、お客様や社員を含む関係者の安全確保を前提に、海外に滞在する邦人の帰国ニーズなど、路線別の動向をきめ細かく捉えながら、できる限り運航を継続しました。それでも世界中の感染拡大を受けて、3月以降は各国が出入国制限を強化するようになったため、国際線の全方面で運休・減便を余儀なくされました。また、日本でも4月7日の政府による緊急事態宣言の発令や各自治体による外出自粛の要請を受けて、国内線の利用者が急減しました。

これらの結果、第4四半期単独で588億円の営業損失を計上し、四半期ベースで過去最大の赤字となりました。通期では営業利益で608億円の黒字を確保しましたが、コロナ禍の収束が見通せない中、取り巻く事業環境に鑑みて、誠に遺憾ながら2019年度の配当を見送らせていただきました。

依然として世界各国で厳格な出入国規制が続いており、国際線の運航が大きく制限されています。国内でも7月以降にコロナ感染者が再び拡大しており、一部の都道府県で移動の自粛が呼びかけられています。このような環境下で日常の仕事ではオンライン会議やテレワークなどの新たなスタイルが採用されるようになり、生活面においても人々の非接触志向が高まっています。当面は航空機の利用を控える傾向が続くことが見込まれるため、これまでの経営戦略で前提としていた需要の持続的な拡大を望むことは、非常に難しい状況となりました。

過去を振り返ると、当社グループの経営は常に順風満帆ということではありませんでした。21世紀に入ってから、米同時多発テロ、SARS、リーマンショック、東日本大震災、米中貿易摩擦など、数多くの難題に遭遇しましたが、その度に全役職員が知恵を結集させて、痛みを伴う施策も受け入れながら、これらの事態を克服してきました。当社が創業してから再来年で70年になりますが、今回は過去最大の危機に直面していると言っても過言ではありません。それでもこの難局をしっかりと乗り越え、再び事業を成長軌道に戻したいと考えています。そのために、目の前の諸課題にどのように対処していくか、私の考えについてご説明します。



新型コロナウイルス感染症の発生直後から取り組んできたこと

コロナの影響が顕在化し始めた頃、真っ先に取り組んだのは財務面の対応です。手元資金の確保に向けて金融機関との協議を開始しましたが、ここ数年間の業績で蓄積してきた財務基盤を支えに、当面の事業継続に必要な資金調達については4月中に目途が立ち、6月末までに借入の実行と融資枠（コミットメントライン）の拡大を合わせて合計1兆円規模の確保を完了しました。

手元資金の確保に並行して、旅客需要の減少に合わせた運航便数の抑制、人員稼働の調整とサービスの適正化など、事業面でも即効性のある対応策を実行するとともに、全グループ会社の社長に対して、緊急措置としてコスト削減策を指示しました。また、公租公課の支払い猶予・減免等を実現するために、定期航空協会を通して政府や関係当局に業界支援を要請するなど、他の航空会社とも連携しながら危機対応を進めました。

しかし、コロナ禍は一向に収束の兆しが見えず、事業の見通しはますます不透明となりました。厳しい状況が続く中で、私は約4万5千人のグループ社員に向けて3月に社長メッ

セージを発出し、「雇用を守る」と宣言しました。社内の不安を一掃して安心感を醸成することにより、グループ一丸となって危機に対応できると考えたからです。空の安全を守るビジネスである以上、社員が感染や雇用などの不安を抱えながら仕事することは絶対に避けなければなりません。今後の運航規模の回復を見据えながら訓練や教育はしっかり進めていくこと、法令を遵守しながら働き方の多様化を進めること、そして社員と会社を守るために労使協議を前提として待遇面も見直すことなど、私の思いを率直に伝えました。

5月は国内線の利用者が最も低迷しましたが、コロナの感染予防に向けた新しい手順を打ち出す必要があり、当社グループとして、お客様も係員も安心できる環境を徹底的に追求しました。一日でも早く安心を届けたいというANA平子社長の積極的な対応により、ANAの感染予防策として6月1日から「ANA Care Promise」を導入しました。「今までと変わらない快適さや楽しさを、今まで以上の安心で」——私たちが提唱した空の旅の新しいスタンダードです。Peachでも新しい生活様式に即した航空機の乗り方についてウェブサイトの特設ページを開設して方針を周知するなど、必要な対応を進めました。引き続き、グループ全体で清潔かつ衛生的な環境の整備を徹底してお客様の不安を払拭し、安心して航空機をご利用いただけるように努めながら、新しいブランド力を創り出していきます。

P.38 ANAグループの新型コロナウイルス感染症対策

アフターコロナを見据えた 事業構造改革

これまでの経営戦略では、ANAとPeachの両ブランドによるネットワークの拡大を通じた成長により、エアライングループとして世界トップティアレベルの売上高、利益水準を追求することとしていましたが、コロナ禍を受けた人々の行動変化に合わせて、経営方針の柔軟な修正が急務となっています。現下の状況における喫緊の課題として、以下のテーマに取り組んでいます。

- 1) コスト削減と投資の抑制
- 2) 事業構造改革の推進

まず、「1) コスト削減と投資の抑制」についてですが、需要動向に合わせた生産量の大幅な抑制や、労働組合との協議に基づいた人件費の圧縮など、変動費と固定費の両面からコスト削減を推進しています。2020年度第1四半期は、合計1,625億円のコスト削減を実行しましたが、引き続き、さらなる削減項目の拡大や効果の深掘りを追求します。また、投資についてはこの先に導入を予定している航空機の受領時期を後ろ倒しして設備投資を大幅に抑制する方針であり、航空機メーカーを中心に関係先との調整を続けています。次に、今後を見据えた骨太の対応として、「2) 事業構造改革」を推進します。現在、航空業界における需要構造が大きく変わろうとしています、「旅客数」という「量的な変化」

として、短期的には国内線から段階的に回復すると見込んでいます。中期的にはワクチンの普及などによって国際線も緩やかなペースで需要が増加し、グローバル化のの流れを受けて、航空による人の流動が再び活性化すると考えます。一方、利用者の「客体構成」という「質的な変化」については、コロナの影響が続く中でもレジャー需要が先行して回復し、中期的にも安定的に増加するとともに、観光を目的とした訪日客も回復すると見通しています。但し、業務渡航需要は、企業業績の悪化やオンライン会議の浸透などによるワークスタイルの変化を考慮する必要があります。今回の改革は、これらの旅客数と客体構成の両面から変化に対応するための施策です。旅客数の変化に対しては、まずは事業規模を一旦縮小してコロナ禍を乗り越えた上、中期的に需要が回復する段階で規模を再び拡大して、成長軌道に戻します。また客体構成の変化に対応するため、新たな市場ニーズに適合したプロダクトとサービスの提供のより、グループ全体で需要の取り込み方を変えていきます。これを実現するための具体的な対応は、以下の通りです。

事業構造改革の基本方針 — 事業モデルの変革※

1) 短期：収支均衡に向けた事業構造の転換(航空事業)

- ① 航空事業 ポートフォリオ戦略の最適化
- ② 固定費の圧縮に向けたリソース対応

2) 中期：着実に価値を創出する 強靱なグループ事業構造の確立

- ① 航空事業 ポートフォリオ戦略の深化
- ② ノンエア事業で航空に次ぐ収益の柱を確立

短期的には、収支均衡に向けて航空事業の構造転換を図ります。ANAとPeachを主軸にポートフォリオ戦略を推進し、コロナ禍の新たな環境下で両ブランドが持つ強みを発揮するとともに、機材と人材を対象として固定費の圧縮に向けたリソース対応を進めます。また中期的には、着実に価値を創出する強靱なグループ事業構造の確立に向けて、航空事業のポートフォリオ戦略を深化させるとともに、ノンエア事業で航空に次ぐ収益の柱を確立します。パンデミックの再来にも耐えられるグループ経営を目指し、企業価値の向上を通して安定・継続配当に回帰する方針です。私たちが目指すのは、単なる事業規模の縮小均衡、リストラの類ということではなく、アフターコロナで再び成長を果たすことで、世界中の人々から必要とされるエアライングループになることです。経営を取り巻く環境が大きく変わった以上、私たちがそれらに主体的に適合していかなければなりません。スピード感を持って改革を推進し、持続的な成長への道筋を確立して次世代に受け継いでいきます。

／ P.24～ 事業の進捗

※ 2020年7月29日開示内容

▼ 最新の情報については、以下をご参照ください。

決算説明会資料：

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

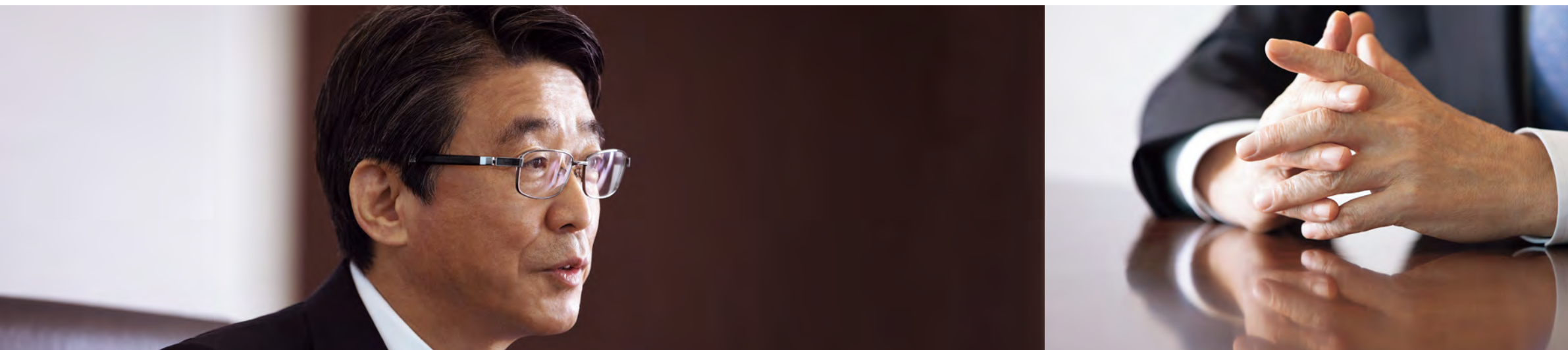
これからも変わらないこと — ESG 経営の推進

新型コロナウイルスの感染が拡大した局面では、世界各国で渡航制限が強化されました。日本でも4月に政府から緊急事態宣言が発令されましたが、私はその間、外に出かけたいという人々の願望が非常に大きいことを痛感しました。故郷に帰りたい、海外旅行に出かけたいなど、航空機を利用して移動するという潜在的なニーズは今後も変わらないと考えています。リモートワークの浸透等によって一時的に業務渡航需要が減少する可能性が高まっていますが、一方で場所を問わない新しい働き方が定着すれば、ワーケーション等のニーズも高まります。

今回の移動制限により、航空事業の在り方そのものに影響が及ぶ可能性も指摘されていますが、今こそ当社グループの存在意義を社会に伝えていかなければなりません。需要回復までの道のりは決して平坦ではありませんが、ワクチンの開発と普及などを機に航空機での移動が再び増加する段階では、当社グループが社会のインフラとしての役割を果たし、人やモノ、文化の交流を支えながら経済や貿易などの社会活動を活性化することが可能です。これは私たちのグループ経営理念 — 世界をつなぐ心の翼で、夢にあふれる未来に貢献します — に通じるものであり、これからも人と人の出会いや思いを大切にしながら「世界をつなぐ」ことで、より豊かな未来に貢献できると考えています。

企業が社会とともに持続的に成長していくためには、売上高や利益などの経済的価値だけではなく、現代社会が地球規模で直面している社会課題への対応を含めた社会的価値も同時に追求していくことが重要です。社会の一員として、お客様、株主・投資家、従業員、ビジネスパートナー、地域社会など、ステークホルダー全体の持続的な発展につながる価値を共有したいと考えています。当社グループは従来からESG経営を推進してきましたが、コロナ禍に直面してその重要性がさらに高まりました。地球規模の視点に立ち、中・長期的な課題に対して真摯に取り組んでいく決意です。

／ P.44～45 ANAグループのESG経営



環境問題はまさにステークホルダー全体にかかわる課題であり、世界的にもますます大きなテーマとして捉えられるようになりました。世界共通の課題である気候変動への取り組みは、これからの時代を担う企業に課せられた責務であり、航空業界に対しても航空機の運航によるCO₂排出量の削減を求める規制がさらに厳しくなっています。足元ではコロナによる運休・減便の影響でCO₂排出量は減少していますが、近い将来、航空事業の生産量を回復していく過程では、CO₂排出量が再び従来の水準に戻ることにならないよう、適切な対応が求められています。そこで、今般新たに2050年を見据えた長期目標を策定しました。航空機の運航によるCO₂排出量を2005年比で50%削減するなど、気候変動への取り組みを一層強化します。

／ P.46～49 ESG経営のさらなる推進

今回策定した目標は決して容易に達成できるものではありません。航空機やジェット燃料の技術革新などによるハード面の対応だけでなく、人が介在するソフト面での地道な努力も重要であり、環境以外の社会課題として人権を尊重した事業活動やサプライチェーンマネジメントなどの諸課題にも継続して取り組む必要があります。これらの動向を適切に把握して対応していくためには、ステークホルダーとの対話が不可欠です。対話を通して当社グループを取り巻く潜在的な機会とリスクを把握するとともに、社会の意識や行動の変化などを的確に捉え、これまで以上に経営戦略に反映させながら、環境・社会・ガバナンスに配慮した経営を推進していく方針です。今後、目標達成に向けたプロセスを可視化するとともに、成果については統合報告書やウェブサイト等により、適切に開示します。

未来に受け継いでいくこと

中国・武漢で新型コロナウイルス感染者が急拡大した1月以降、現地に滞在していた日本人の方々の帰国手段を確保するため、計5回にわたってANAがチャーター便を運航しました。まだ新型コロナウイルスの脅威が日本で十分に認識されていなかった頃、多くの社員が感染のリスクと隣り合わせで業務にあたりました。それでも、「いつも以上に公共交通機関としての使命を自覚した」「お客様を無事に日本に送り届けることで必死だった」など、一人ひとりが強い思いで各自の役割を全うしたことで、合計828名のお客様の帰国をサポートすることができました。日本政府をはじめとする多くの関係先の方々に支えられながら、航空会社としての責務を果たし、6月23日には外務大臣から感謝状を授与されました。

また、社会貢献活動の一貫として、4月に医療用ガウン縫製の支援に関するボランティアを募集したところ、想定を大幅に上回る多数のグループ社員から応募がありました。何とかして社会の役に立ちたい、自分たちの持っている力を分かち合いたいという社内の声を聞き、改めて「人財」は宝であると認識しました。コロナ禍の収束が見えない中、社会・交通インフラとしての責任を果たすために、この瞬間も空港や機内をはじめとする様々な場所で多くのグループ社員が業務を遂行していることを、私は心から誇りに思います。

／ P.76～77 ANAグループならではの取り組み

会社の実力は、厳しい時こそ冷静に考えて情熱的に行動し、いかに仲間と共に職責を果たすかという点に現れます。当社グループにおける創業の理念の一つに「高潔な企業」という言葉がありますが、これは営利よりも公共性の高い仕事を優先するという考えです。武漢チャーター便の運航や医療用ガウン縫製の支援では、社会において自分たちに与えられた役割を適正に粛々と遂行するべきという使命感と、そのミッションに自分自身もかわりたいたいという責任感から社員が一致団結しました。当社グループには困難を皆で乗り越えていこうとする「心の翼」があります。先輩社員から受け継がれてきた価値観は強靱なDNAとして私たちの中に根付いており、未来永劫変わることはありません。68年間の歴史で培ってきた企業文化こそが、現下の危機を克服していくための一番の原動力になると確信しています。



「現在窮乏、将来有望」—— 創業者である美土路昌一の言葉です。この言葉を糧に、歴代の経営者が安全を礎に社会に役立ちたいとの一心で従業員とともに努力を続けてきました。ANAの前身である日本ヘリコプター輸送(株)は、僅か2機のヘリコプターと大きな夢を抱いた28名の社員でスタートしましたが、以来、努力と挑戦を続けながら成長を遂げてきました。経営を取り巻く環境の変化により、これまで幾度となく困難に直面しましたが、危機を切り抜けた後に私たちはいつも強く生まれ変わりました。今回のコロナ禍もグループ総合力で果敢に挑戦して乗り越えていきます。そしてさらに強い翼となり、世界中の人々の架け橋となり未来に向けて羽ばたきたい——それが私の夢です。夢は努力をすれば必ず叶うものです。その一心で、私は経営トップとして、有望なエアライングループとなるようしっかりと舵取りをしてまいります。

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。

2020年9月

代表取締役社長

片野坂 真哉

理念から始まる 強みの拡大サイクル

私たちは創業時からの理念を受け継ぎ、歴史の過程で独自の強みを磨き上げてきました。それぞれの要素が相互に作用し、循環することで、強みはさらに拡大し、「ANAグループらしい」価値を創出する原動力になります。



価値創造プロセス

ANAグループを取り巻く環境を踏まえて最適な経営資源を投入することにより、価値創造の原動力となる4つの強みの循環はさらに加速します。戦略の遂行を通して社会的価値と経済的価値を同時に創出しながら企業価値の向上を目指すとともに、国連で採択された「持続的な開発目標(SDGs)」にも貢献します。



同時創造を実現するタイムライン

私たちが企業活動を通じて社会的価値と経済的価値を同時に創出し続けるためには、取り巻く経営環境を的確に認識した上、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。他社との競争激化や地政学リスクの顕在化などの事業環境の目まぐるしい変化に対する機動的な対応と、環境規制や人権問題などに関してあるべき姿を定めて中長期的に目指す取り組み。どちらも経営戦略に反映して遂行することにより、創出する価値をさらに向上させていきます。



事業の進捗

新型コロナウイルス感染症の影響により、
ANAグループを取り巻く環境が大きく変化しています。
過去最大の難局を乗り越えるため、事業と財務の両面から
迅速な対応を進めるとともに、
「新しい生活様式」に適合した事業構造への転換を図り、
持続的な成長を追求していきます。

あなたにとって
「ANAグループのDNA」とは？

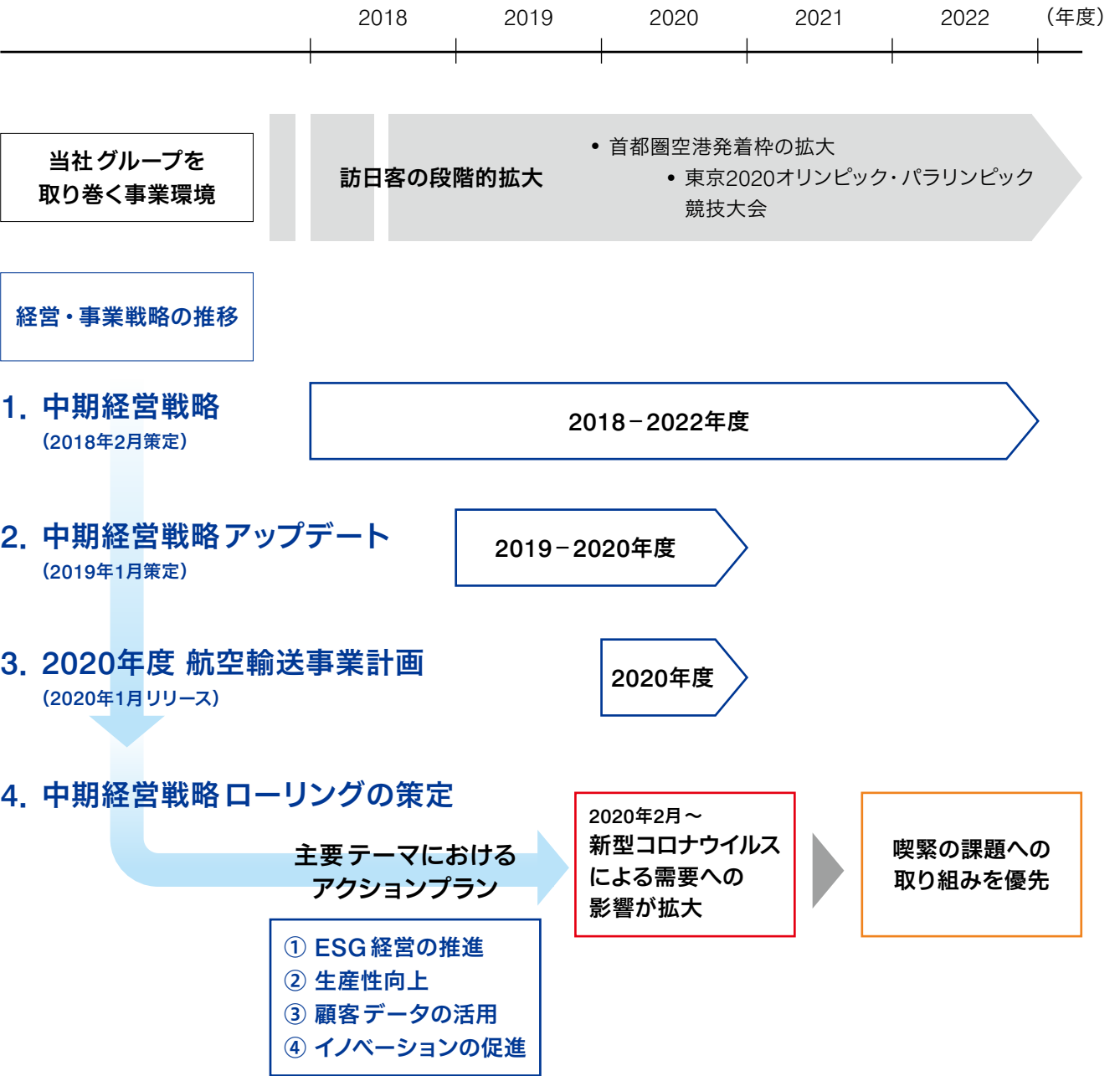
日々の努力で徹底的に品質にこだわり
変革にチャレンジし
最前線で安全を守り続けます。

ANAラインメンテナンステクニクス
整備士
小南 輝幸

中期経営戦略の進捗

当社グループは2019年1月に、2019～20年度の2年間を対象とした「中期経営戦略アップデート」を策定しました。その後、2020年1月に羽田空港を中心とする国際線 ネットワークの拡大計画が確定したことも踏まえ、3月までに「中期経営戦略ローリング」を発表する予定でした。

ところが、2月頃から新型コロナウイルス感染症による事業への影響が顕在化し始めました。感染の国内外への拡大に伴い、旅客需要の大幅な減退が長期化することも想定し、まずは喫緊の課題への対応を最優先に実行することとしました。



各対応策の進捗

新型コロナウイルスの影響が顕在化した初期段階より、事業と財務の両面から迅速に対応策を推進しています。

事業面での対応

事業面では、主に以下の4つのテーマに取り組んでいます。

2020年度第1四半期における実績	
1	需要減少に合わせた生産量の抑制
2	人員稼働・サービスの適正化
3	緊急的な対応策
4	社会的信用の確立

需要減少に合わせた生産量の抑制
旅客需要の減退に合わせ、運休・減便や運航機材の小型化により生産量を大きく抑制し、燃油費や空港使用料などの変動費を削減しています。

人員稼働・サービスの適正化
生産量の抑制に伴い、一時帰休制度などを活用して、人員稼働を適正化しています。また、空港の一部施設を暫定的に閉鎖するなど、サービス体制とオペレーションの効率化を図りました。

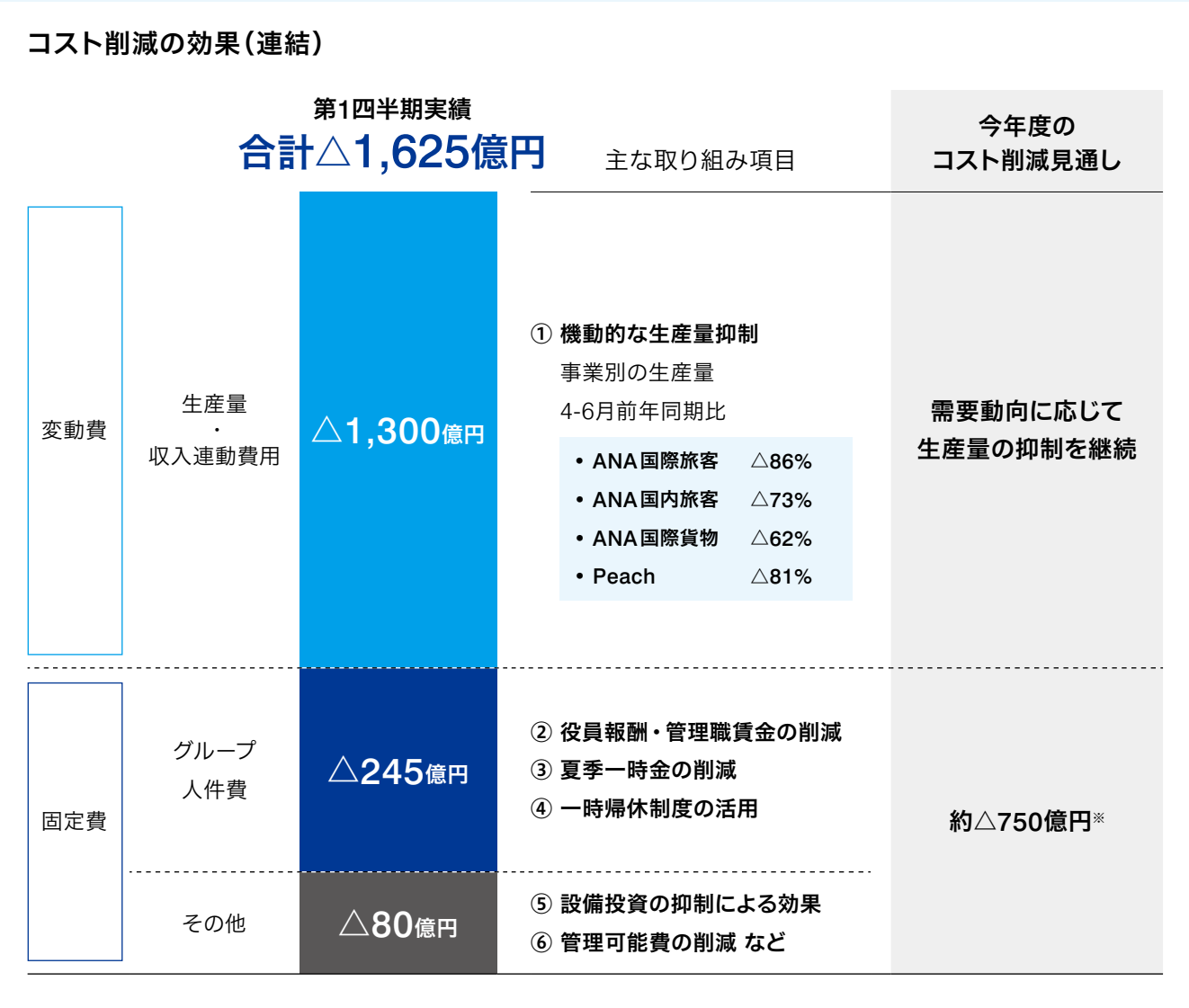
緊急的な対応策
役員報酬や管理職賃金、夏季一時金の減額による人件費の削減などを速やかに実行に移し、収支を改善しています。

社会的信用の確立
お客様に安心して航空機をご利用いただけるよう、社会的信用の確立に向けた取り組みを推進しています。ANAでは6月より「ANA Care Promise」の運用を開始した一方、Peachでも様々な対策を導入することで、清潔かつ衛生的な環境の整備を徹底し、お客様の不安の払拭に努めています。

各対応策の進捗

コスト削減の取り組み

事業面で適切に対応を進めたことにより、燃油費などの変動費と人件費などの固定費を合わせ、2020年度第1四半期に合計1,625億円のコストを削減しました。



変動費については、需要動向に合わせてきめ細かく生産量を設定することにより、引き続き最小化に努めます。
固定費では、通期で750億円※を圧縮する計画です。旅客需要の回復まで時間を要する見通しであることから、コスト削減の対象項目の拡大や効果の深掘りを推進し、さらなる効果を追求していきます。

※2020年7月29日時点の見通し

財務面での対応

財務面では主に以下の2つのテーマに取り組んでいるほか、政府に対しては航空業界として支援を要請してきました。

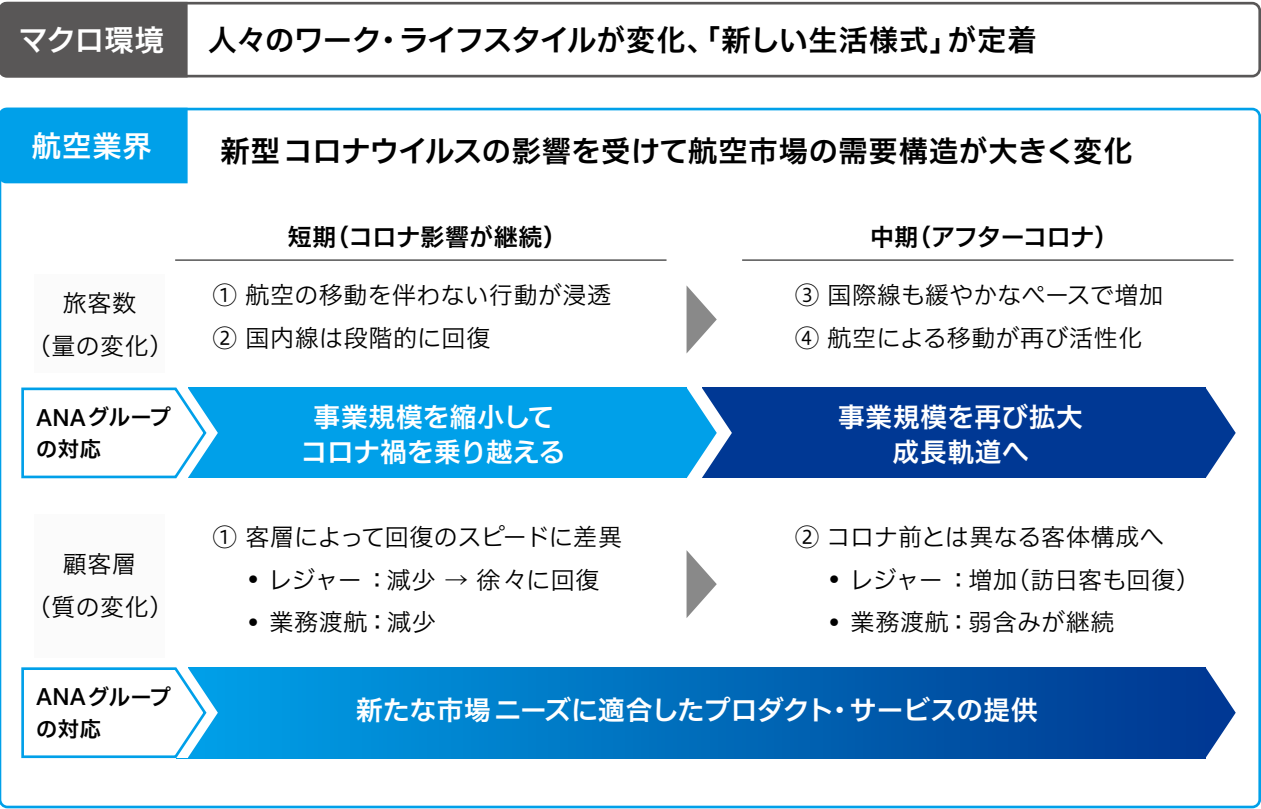


政府に対し、定期航空協会を通じて業界支援の要請をしてきました。この結果、多くの国内空港で空港使用料の支払いが猶予されたほか、賃料や施設使用料などが減免されました。引き続き、公租公課の猶予期間の延長や減免など、さらなる支援策の拡充を要請していきます。

今後の経営方針

事業環境認識と当社グループの対応

新型コロナウイルスの影響により、世界中で社会構造や価値観の変革が迫られ、人々のワーク・ライフスタイルも変化する中、「新しい生活様式」の定着により航空業界でも需要構造が変わろうとしています。この状況を踏まえ、以下の通り対応していきます。



「旅客数(量の変化)」への対応

足元では、航空の移動を伴わない行動が浸透していますが、旅客需要は国内線から段階的に回復すると見込んでいます。中期的には、ワクチンの普及などにより国際線も緩やかなペースで増加し、グローバル化の流れを受けて航空による移動が再び活性化すると考えられます。

当社グループとしては、事業規模を一旦縮小して需要の減退局面を乗り越えますが、中期的に需要が回復する局面では規模を再び拡大して成長軌道に戻します。

「顧客層(質の変化)」への対応

新型コロナウイルスによる影響が続く中でも、レジャー需要から先行して回復し、中期的にも安定的に増加するとともに、観光目的の訪日客も回復すると見通しています。一方で、オンライン会議の浸透や企業業績の悪化により業務渡航需要は今後も弱含みが続くことが想定され、客体構成が大きく変わると考えられます。

当社グループとしては、新たな市場ニーズに適したプロダクトやサービスを提供することで、グループ全体で需要の取り込み方を変えていきます。

事業構造改革の基本方針

市場環境の変化に着実に適合するため、事業構造改革を断行します。

持続的な成長へ

中期 | 着実に価値を創出する強靱なグループ事業構造の確立

- ① 航空事業 ポートフォリオ戦略の深化
② ノンエア事業で航空に次ぐ収益の柱を確立
- ▶ 企業価値の向上
(安定・継続配当)

短期 | 収支均衡に向けた事業構造の転換(航空事業)

- ① 航空事業 ポートフォリオ戦略の最適化
ANA : 当面の事業規模を縮小して経営資源を高収益路線に集中、
プロダクト・サービスを見直し
Peach : 成田・関西を基軸に大都市圏の後背地需要を幅広く取り込み
- ② 固定費の圧縮に向けたリソース対応
機材 : 保有機材数の圧縮、小型化・高稼働の追求
人財 : 生産性向上(新たな働き方など)を通じた人員配置の見直し

経営基盤

経営理念・安全・衛生・ESG経営・人財・DX・グループ行動指針

短期的には、航空事業における収支均衡達成に向け、事業構造の転換を図ります。

① 航空事業 ポートフォリオ戦略の最適化

ANAでは、当面の運航規模を修正し、経営資源を高収益路線に集中するとともに、アフターコロナの市場ニーズを見据え、現状のプロダクトとサービスを見直します。一方、統合を経て効率的な事業体制を確立したPeachでは、成田空港と関西空港を基軸に、大都市圏の後背地需要を幅広く取り込んでいきます。

② 固定費の圧縮に向けたリソース対応

機材については、総保有数を圧縮するとともに、小型化と稼働率の向上を推進します。人財では、デジタルトランスフォーメーションの活用など、新しい働き方によって生産性向上を実現しつつ、人員配置を見直します。

中期的には、航空事業強化のためのポートフォリオ戦略のさらなる深化により、多様化する需要層を幅広くカバーします。また、ノンエア事業における収益の柱の確立を通じ、着実に価値を創出する強靱なグループ事業構造の確立を目指します。

これらにより企業価値の向上を図り、安定・継続配当に回帰するとともに、持続的な成長を追求していきます。

航空事業

新型コロナウイルスの 試練から生き延び、 成長し続けていきます。

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



2020年は、羽田空港の国際線発着枠拡大、東京2020オリンピック・パラリンピックの開催など、大きな飛躍が期待された年でした。しかし、新型コロナウイルスを前に航空業界は大きな試練に立たされています。私は2017年に社長に就任して以来、どのような環境においても結果を出せるようなレジリエンスのある組織づくりを目指してきました。現在は国際線・国内線ともにかつてない規模での減便を余儀なくされていますが、このような時こそ新型コロナウイルスからの生き残りをかけてレジリエンスを発揮してまいります。

2019年、ANAは米シリウム社による定時到着率がアジア・パシフィック地域で第1位、英スカイトラックス社による品質評価が8年連続で世界最高評価5スターを獲得するなど、私たちが提供してきた航空運送サービスは高い評価を

いただきました。一方、新型コロナウイルスは、私たちの生活・行動様式に大きな影響を及ぼしています。ANAは空の新しいスタンダードとして6月から「ANA Care Promise」を開始し、衛生への取り組みを強化しています。これまで積み上げてきたサービスの品質をベースに、ウィズコロナ時代に適切な対応を加えてお客様の安心を徹底的に追求していきます。

また、この未曾有の危機を乗り越えるためには航空事業に関係する費用、とりわけ固定費の構造改革が不可欠です。さらに、社員の働き方を見直し生産性を大きく向上させていきます。これらのテーマに、真摯にかつ迅速に取り組むことによって、ポストコロナ時代に再びANAが成長軌道に乗ることができるよう、大胆に改革を推進してまいります。

2019年度は、経営の基盤固めとして安全と品質サービスの総仕上げを実行するとともに、羽田空港における国際線発着枠の拡大に備えた人財や機材の先行投資を進めました。第3四半期までの業績は堅調に推移しましたが、第4四半期に新型コロナウイルスの感染拡大による影響を受けた結果、航空事業の売上高は1兆7,377億円(前期比4.2%減)、営業利益は495億円(同69.1%減)となりました。

2020年度は、需要が低迷する期間においては機動的に生産量を抑制するとともに、回復局面では積極的に収入の最大化を図っていきます。

国際線旅客事業

世界各国の渡航や入国に関する規制緩和の状況を見極めながら、段階的に生産量を回復

2019年度の振り返り

5月から成田－ホノルル線の一部の便にエアバスA380型機「FLYING HONU」を順次投入しハワイ戦略を推進したほか、新たな路線として、9月から成田－パース線、10月から成田－チェンナイ線、2020年3月から成田－ウラジオストク線を開設しました。

営業・サービス面では、ボーイング777-300ER型機を対象として、約10年ぶりにファーストクラス、ビジネスクラスの新シートを導入し、8月から羽田－ロンドン線、11月から羽田－ニューヨーク線、成田－ニューヨーク線、2月から羽田－フランクフルト線に投入しました。ビジネスクラスの「THE Room」では、ANA初のドア付き個室型ワイドシートに世界初となる4K対応のパーソナルモニターを導入するなど、最上級のくつろぎ空間を提供しています。

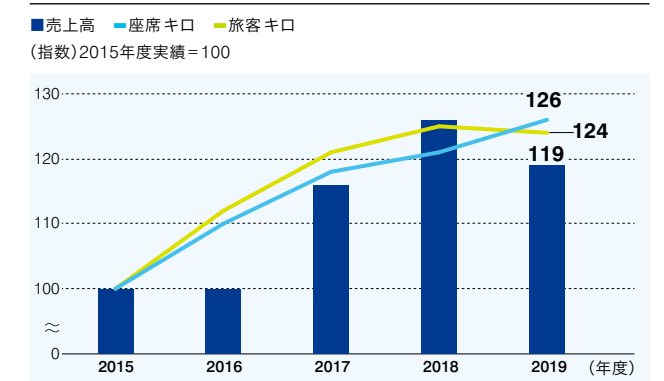
一方で、新型コロナウイルスによる需要減退は1月末より中国線で顕在化し、その後アジア線、北米線、欧州線、ハワイ線に広がったため、2月より需給調整を開始し、3月末までに71路線2,814便を対象に運休・減便を実施しました。

以上の結果、2019年度の国際線旅客数は941万人(前期比6.7%減)となり、収入は6,139億円(同5.8%減)となりました。

2020年度の事業方針

世界各国で渡航や入国に関する制限が続いている間は、運航規模を極力抑制していきます。一方、日本ならびに就航国において規制を緩和する動きがあれば、段階的に生産量を回復していく方針です。

国際線旅客事業の推移



ビジネスクラスの新シート「THE Room」

航空事業

国内線旅客事業

経済活動や人々の移動の再開に合わせて生産量を増加し、収益性を回復させながら地域経済の活性化に貢献

2019年度の振り返り

好調なビジネス需要と訪日旅客の国内移動に加え、ゴールデンウィーク10連休の旺盛な需要を取り込んだことなどにより、第3四半期までの旅客数は堅調に推移しました。搭乗の355日前から購入可能な割引運賃を設定し、早期から需要の取り込みを図るなど、前年度に実施した運賃構造改革の効果も現れました。

路線ネットワークでは、5月から成田－中部線、10月から中部－熊本線を増便したほか、投入機種種の柔軟な調整や便数の最適化を推進し、機材・ダイヤの需給適合を図りました。

11月より、ボーイング777-200型機を対象に、電動リクライニングにより快適性と機能性が向上したプレミアムクラスのシートや、タッチパネル式パーソナルモニターを装着した普通席を順次導入しました。また、那覇空港では、出発カウンターのレイアウトを変更して自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」を国内4空港目として導入したほか、「ANA LOUNGE」のリニューアルをするなど、サービス品質のさらなる向上に努めました。

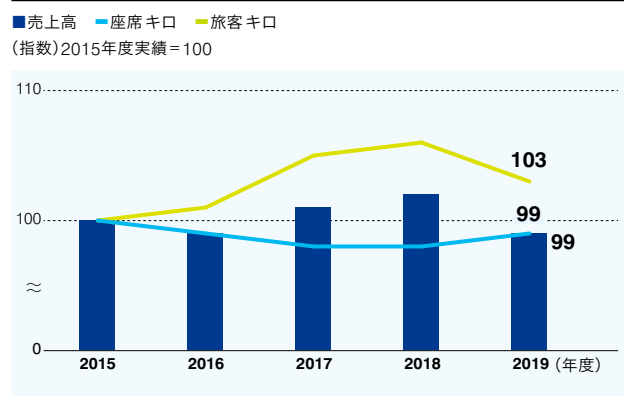
しかし、国内における新型コロナウイルスの感染拡大を受け、政府や自治体から外出やイベントの自粛要請が出されたことにより、2月末から旅客需要が大幅に減退しました。公共交通機関としてネットワークの維持に努めながらも、3月より運航便数の調整を開始し、合計42路線2,674便の運休・減便を行いました。

以上の結果、旅客数は4,291万人（前期比3.2%減）となり、収入は6,799億円（同2.4%減）となりました。

2020年度の事業方針

新型コロナウイルスによる需要の低迷が継続する期間においては、運航便数を抑制することで、生産量連動費用の抑制を図ります。一方、経済活動や人々の移動の再開に伴い需要の増加が確認できれば、機動的に生産量を回復していく方針です。政府が実施するGo Toキャンペーンなどの観光需要喚起策も活用してレジャー需要の取り込みを強化し、収益性を回復させるとともに、地域経済の活性化にも貢献していきます。

国内線旅客事業の推移



ボーイング777-200型機のプレミアムクラス新シート



リニューアル後の那覇空港出発カウンター

貨物郵便事業

貨物マーケットにおける需給バランスの逼迫が続く中、輸送力を最大限に確保して収益を拡大

2019年度の振り返り

国際線貨物事業では、米中貿易摩擦などによる世界経済の減速を受け、日本発・海外発貨物ともに需要が弱含んで推移したことに加え、2月より新型コロナウイルスの影響で旅客便に多数の減便が生じたため、輸送重量・収入ともに前期を下回りました。

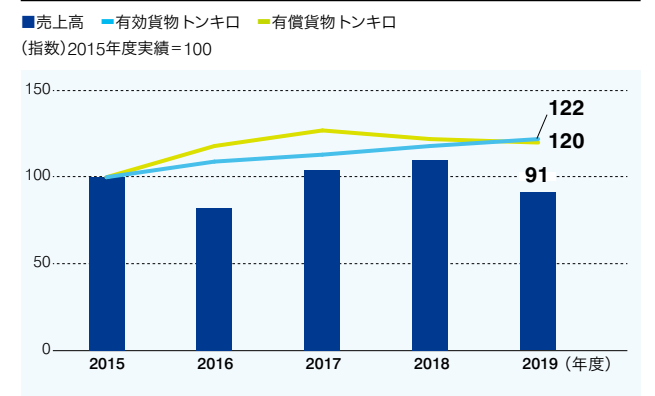
路線ネットワークでは、7月から成田－上海（浦東）線、10月から成田－シカゴ線に大型貨物機ボーイング777F型機を導入し、半導体製造装置をはじめとする大型貨物や特殊貨物などの新たな商材を取り込んだほか、第4四半期には新型コロナウイルスの感染拡大に伴って需要が急増した緊急物資や衛生関連用品などの輸送を取り込みました。

以上の結果、2019年度の国際線貨物輸送重量は866千トン（前期比5.2%減）となり、収入は1,026億円（同17.9%減）となりました。

2020年度の事業方針

世界的な旅客便の運休・減便により、国際貨物の輸送スペースが不足する状況が続いています。需給が逼迫するマーケット環境に柔軟に対応するため、フレイターを中心に臨時便やチャーター便を機動的に設定します。また、旅客機の貨物輸送においては、4月から日本の航空会社として初めて客席への貨物搭載を開始しました。輸送力を最大限に確保しながら、収益拡大を追求していきます。

国際線貨物事業の推移



ボーイング777F型機



客席への貨物搭載

シンガポール航空と戦略的包括提携契約を締結



ANAは、2020年1月31日、アジア・オセアニア地域のネットワーク強化とプレゼンス向上を目的として、シンガポール航空と戦略的包括提携契約を締結しました。既存のコードシェアを拡大しつつ、2021年ウィンターダイヤからのジョイントベンチャー（共同事業）開始を目標に、航空法に基づき独占禁止法適用除外（ATI）となる協定の認可申請の準備を進めています。認可後はユナイテッド航空（アジア－北中南米間）、ルフトハンザ航空グループ（日本－欧州間）に次ぐ3番目のジョイントベンチャーとなります。提携関係をさらに深化させ、アジア・オセアニア地域におけるお客様の利便性の向上ならびに競争力の強化に取り組んでいきます。

航空事業

LCC 事業

事業統合による経営基盤の強化を活かし、当面は国内線に経営資源を配分

2019年度の振り返り

Peach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)の事業統合に向け、機材と人材の移管を段階的に進め、10月末に運航の一元化が完了しました。機材の改修や乗務員の移行訓練に伴い、リソースの稼働を一時的に抑制しましたが、バニラエアが運航していた10路線をPeachに移管しました。

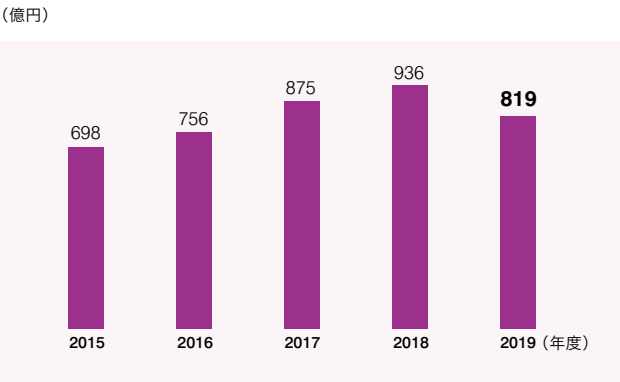
一方で、香港や韓国における地政学リスクの影響を受けたほか、2月以降は新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、国際線、国内線合わせて23路線2,088便の運休・減便を実施しました。

以上の結果、2019年度の旅客数は728万人(前期比10.6%減)となり、収入は819億円(同12.5%減)となりました。

2020年度の事業方針

国内線では、3月末に成田－鹿児島線、成田－長崎線を開設したほか、6月中旬から全路線で、7月下旬からは全便で運航を再開し、レジャー需要を中心に旅客の取り込みを強化しています。また8月1日より、成田－宮崎線、成田－釧路線を開設するなど、これまで築いてきたPeachブランドの強みを基盤として、バニラエアから引き継いだ成田拠点の路線を拡充していきます。

LCC 事業の売上高推移



※ 上記 グラフはPeachとバニラエアの合計値
(2015～2016年度は連結化前のPeachの実績を含む)

Peach・Aviation(株)
代表取締役 CEO

森 健明



国内外の多くのお客様にご利用いただいたバニラエアは、2019年10月末に運航を終了し、Peachとの事業統合を完了しました。今では、パイロットや客室乗務員、整備士をはじめ、バニラエアから転籍した多くの社員が主戦力として活躍しています。

関西空港を拠点にイノベティブな取り組みを展開するPeach、成田空港を拠点に新たな首都圏需要を開拓してきたバニラエア、両社の統合によりそれぞれの強みを結集させ、経営資源を共通化しスケールメリットを活かすことで、事業基盤の強化を実現しました。バニラエアから受け継いだ路線に加え、成田から鹿児島・長崎・宮崎・釧路への新規路線を開設するなど、首都圏でのプレゼンスをさらに強化してまいります。

足元では、新型コロナウイルスの影響により、移動が大きく制限された状態が続いています。一方で、テレワークの浸透など働き方改革が加速しワークスタイルが変わることによって、余暇を過ごす時間が増え、例えばリゾート地や地方の実家で仕事をすることも可能になりました。この流れを受けて、「人と出会うことの重要性」や「各地を訪れることの新鮮さ」が持つ価値はますます高まるでしょう。人の移動は、これまでとは形を変え、今後も拡大していきます。改めて気付く日本の良さや新たな魅力を海外に発信することにより、さらなる訪日需要の開拓も可能となるでしょう。

Peachは「空から、新しいかけ橋を。」をテーマに、いち早く国内線の運航便数を増加させました。国内線ネットワークを拡充することで「かけ橋」としての役割を全うし、地方、そして日本全体の経済再活性化に貢献してまいります。また、投稿型旅行プラットフォーム“tabinoco”サイトの活用により、お客様同士、または地方とお客様をデジタルで結ぶ「かけ橋」として、新たな需要を創出します。

近い将来、各国政府による様々な渡航規制も段階的に解除されていくでしょう。中長期的には国際線事業も再び拡大し、充実した国内線ネットワークも活用しつつ、これまで以上に海外のお客様にも日本各地に足を運んでいただけるようにしたいと思います。

Peachは、お客様満足・マーケットシェアにおいて「アジアのリーディングLCC」としての地位を確立してまいります。

ノンエア事業

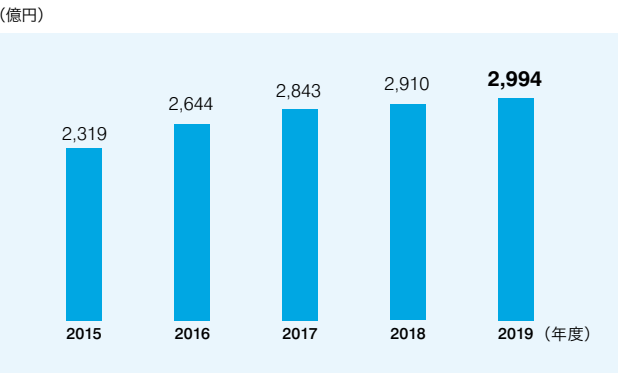
航空事業に次ぐ新たな収益の柱の確立に向けて取り組みを強化

航空関連事業

2019年度は、関西空港や中部空港における空港地上支援業務の受託が増加したほか、沖縄にて本格的に事業展開を開始した航空機整備のMRO Japan(株)が新たに連結子会社として加わったことなどから、売上高は2,994億円(前期比2.9%増)、営業利益は181億円(同37.7%増)となりました。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響による外国航空会社の運航便数の減少により、空港地上支援業務などの受託が減少しています。今後、世界的に運航が再開される局面では、収益性の回復と強化に向けた取り組みを推進していきます。

航空関連事業の売上高推移

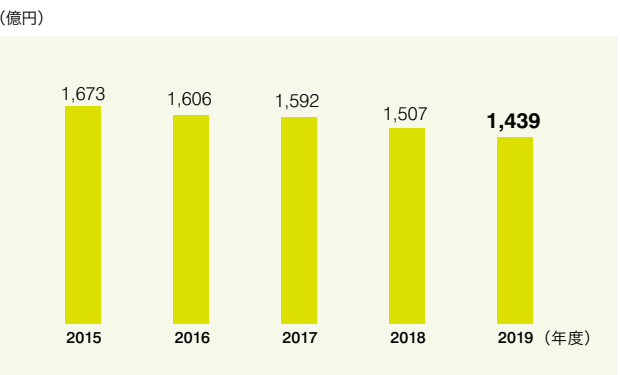


旅行事業

2019年度は、国内旅行、海外旅行ともにインターネット販売商品の集客が好調だったほか、ゴールデンウィーク10連休の需要を積極的に取り込みました。1月末以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた結果、売上高は1,439億円(前期比4.5%減)、営業利益は13億円(同129.9%増)となりました。

2020年度は、早期の回復が期待される国内旅行需要を着実に取り込むとともに、「Go Toキャンペーン」も活用しながら、ダイレクト販売の拡大とダイナミックパッケージ商品「旅作」などの競争力強化に努めていきます。

旅行事業の売上高推移

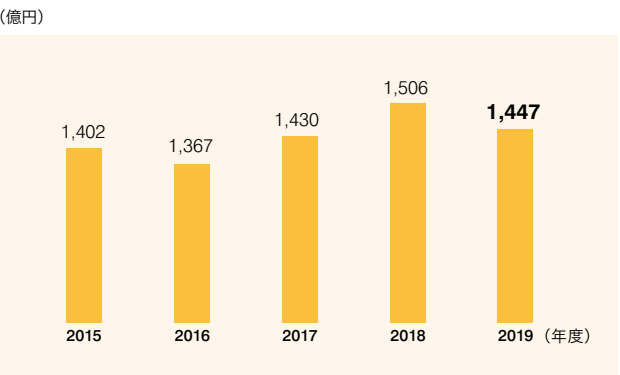


商社事業

2019年度は、航空・電子部門において航空機部品などの取扱高が増加したものの、食品部門でナッツ類などの取扱高が減少したほか、リテール部門では第4四半期に新型コロナウイルスの影響で空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」の取扱高が減少した結果、売上高は1,447億円(前期比3.9%減)、営業利益は29億円(同21.5%減)となりました。

2020年度は、選択と集中による既存事業の強化と新規事業の創造を継続し、収益の拡大に取り組む方針です。

商社事業の売上高推移



ANAグループの新型コロナウイルス感染症対策

～あんしんな空の旅の新しいスタンダードづくり～

新型コロナウイルスの感染が世界で拡大する中、暮らしの様々な場面で「新しい日常」が始まっています。ANAでは、航空機をご利用いただくお客様とお迎えする係員双方の健康を守り、感染症予防対策を重視した環境づくりを徹底するため、2020年6月より、お客様との共通のお約束として「ANA Care Promise」をスタートしました。また、Peachでも同様の対策を全社員一丸となって推進し、空の新しいスタンダードを創ることを目指しています。

これからも「安全」を最優先に、清潔で衛生的な環境・サービスをお届けし、旅の様々なシーンでお客様とともに、これまで以上の「あんしん」を創っていきます。

感染症対策の概要

1 常に衛生的で清潔な環境づくり

- 機器などの消毒、除菌
- ラウンジの飲食物の個包装 など



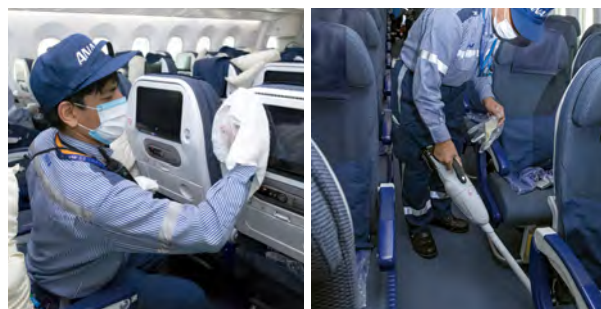
2 お客様と接するスタッフの感染症予防対策

- 空港やラウンジ係員によるマスク、フェイスシールドなどの着用
- 客室乗務員のマスクや手袋、ゴーグルの着用 など



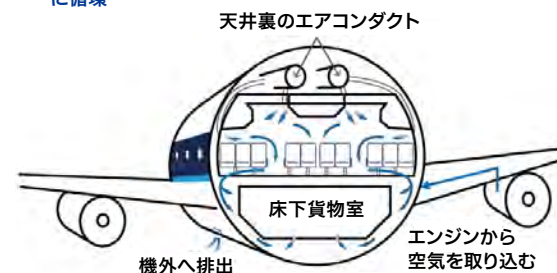
3 すべての航空機の定期的な消毒

- 国際線機材(毎便実施)
- 国内線機材(毎日夜間に実施)



4 航空機内の換気の徹底

- 上空のきれいな空気を取り込み、約3分で機内の全空気を換気
- 全機に高性能フィルター※を装備し、機内の空気をろ過して客室内に循環



※ 病院の手術室の空調設備にも使用されています

また、お客様同士のご不安解消のために、空港内と機内では必ずマスク等のご着用、また空港内の施設や保安検査場、搭乗口では、お客様同士の間隔の確保や機内への搭乗順序の変更など、感染拡大防止に向けた取り組みへのご協力をお願いしています。

※ マスク等を着用されないお客様ならびに発熱など体調がすぐれないお客様のご搭乗をお断りする場合がございます。

▼ 詳細はこちらをご覧ください。

ANA Care Promiseについて

<https://www.ana.co.jp/ja/jp/topics/coronavirus-travel-information/>

Peachの感染対策について

https://www.flypeach.com/information/jp/infection_control/



特集

avatarin 設立

物理的な距離や身体的な制限を超えて、誰もがつながることができる未来のプラットフォーム、「avatarin(アバターイン)」。
事業化により経営スピードを加速し、次世代の社会インフラとして「未来社会」の実現に貢献していきます。

2020年4月、ANAホールディングス発の初めてのスタートアップとなる「avatarin(株)」を設立しました。「アバター」は、疑似的な瞬間移動が可能となる遠隔操作分身ロボットです。当社では2018年からアバタープロジェクトを立ち上げ、ロボットの開発や、物理的な身体の移動を伴わないモビリティの研究を進めてきました。「アバター」の活用は、教育や医療において様々な社会課題の解決に貢献するだけでなく、新たな旅行需要の創出につながるなど、多くの可能性を秘めています。グループ経営理念に掲げる「世界をつなぐ心の翼」「夢にあふれる未来」に向け、avatarin(株)は、エアラインの枠を超えた事業領域に挑戦し、ANAグループならではの新たな価値を創造していきます。

MISSION

アバターを、すべての人の、新しい能力にすることで、人類のあらゆる可能性を広げていく

普及型アバター「newme(ニューミー)」



アバタープラットフォーム「avatarin(アバターイン)」
インターネットから、あらゆる場所に設置されたアバターに自由に接続し、誰もが社会参画可能な未来社会を実現

カンファレンス

リモートワーク

オフィス・会議

教育・セミナー

ミュージアム・エンタメ

案内所・多言語対応

ショッピング・観光

医療・介護(面会・見守り)

オンライン卒業式に参加

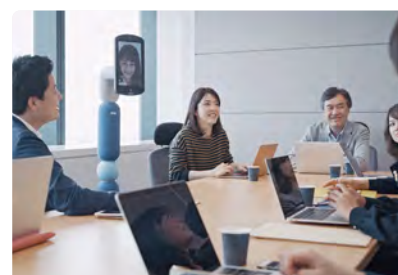
離れて暮らす子どもと遊ぶ

遠隔お見舞いも可能に

大分県離島の小中学生が東京国立博物館を遠隔見学

バスケットボールの有名コーチが遠隔地から直接指導

アバターの活用事例



自宅から社内会議に参加



店員のアドバイスを聞きながらショッピング



書店で話題の新刊をチェック



オンライン卒業式に参加



大分県離島の小中学生が東京国立博物館を遠隔見学



バスケットボールの有名コーチが遠隔地から直接指導



離れて暮らす子どもと遊ぶ



遠隔お見舞いも可能に



avatarin 株式会社
代表取締役 CEO
深堀 昂

私たちは、「アバターを、すべての人の、新しい能力にすることで、人類のあらゆる可能性を広げていく」ことをミッションに掲げ、アバター事業に取り組んでいます。「移動」に伴う距離や時間、または身体的な制約をテクノロジーによって解消し、航空機をはじめとする既存のモビリティを超越した「移動」の新しい形を提供することが、当社の使命だと考えています。

現在当社は、遠隔操作分身ロボット「アバター」や、世界初のアバタープラットフォーム「avatarin(アバターイン)」を活用し、誰もが自由にどこにでも瞬間移動できる環境を整えることにより、すべての人がより簡単に社会参画できる世界を目指しています。医療や観光施設、学校などに設置された普及型アバター「newme」に自らの意識や存在を伝送することで、入院中の方がショッピングや観光を楽しんだり、教師が遠く離れた離島の学校で授業を行うなど、物理的・身体的な制約を超えた移動が可能となります。

昨今は、新型コロナウイルスの影響により、非接触や遠隔技術に関する社会的なニーズが急速に高まっています。オンラインでの仕事やカンファレンスが浸透する中、「雑談」や「セレンディピティ(偶発的な出来事や経験)」の機会が減り、

チームビルディングが難しくなる、新たな発想が生まれにくいなどの課題も見えてきました。アバターでは、自宅などいながらも職場や会議場を自らの意思で自由に動くことができるため、話したい人のところに向かい話しかける、ふらっと歩き回って偶然の出会いや発見から発想のヒントを得るなど、リアルに近い環境を実現できます。

このように、リアルとバーチャルのさらなる融合を進めていくことにより、アバターはすべての人の「新しい能力」となることが可能です。距離や時間、そして身体的な制約を気にせず人々がつながり、互いに支え合う新たなライフスタイルを提案していくことで、様々な社会課題の解決に寄与できると確信しています。今後は、アバターの普及を推進し、アバタープラットフォームを社会インフラとして浸透させるた

め、幅広い企業との協業や資本提携を通してロボットやサービスの共同開発を進めていきます。

世界の人口に占める航空利用者の割合はわずか6%に過ぎません。体を移動する時代から、意識を瞬間移動する時代へ。ヘリコプター2機から始まったANAグループは、航空機による移動に加え、これからはアバターという瞬間移動モビリティを提供していきます。エアライングループならではの発想を活かしながら、avatarin(株)は進化を続け、未来社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ の取り組み

ANAグループは、社会とともに発展する企業であり続けるために、事業活動を通じた社会課題の解決にも継続的に取り組んでいます。長期的な視点で「目指すべき姿」を定め、着実に戦略を遂行していくことにより、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

あなたにとって
「ANAグループのDNA」とは？

お客様や仲間への感謝を常に忘れず、
私たちの強いチームワークで、
安全と安心をお届けしていきます。

ANAグループのESG 経営

ANAグループを取り巻く社会環境

世界では地球温暖化などの気候変動やエネルギー資源の不足、海洋プラスチックごみの増加、貧困、児童労働などの様々な社会課題があり、それらの対策を政府・自治体だけではなく企業にも求める動きが加速しています。パリ協定で定められたCO₂排出量の削減目標や2030年までに達成を目指す世界共通の目標であるSDGsなどがその一例です。

特に昨今では、気候変動問題がグローバルに注目されており、CO₂は地球温暖化の原因の一つと考えられています。航空輸送を事業の中核とするANAグループは、航空機の運航により排出するCO₂の削減など、事業活動が環境や社会へ与える影響への対応が求められています。また、航空運送事業は自然災害やテロ、感染症拡大など外的要因の影響を受けやすく、地球環境や社会情勢の安定を図ることが事業運営において重要となっています。

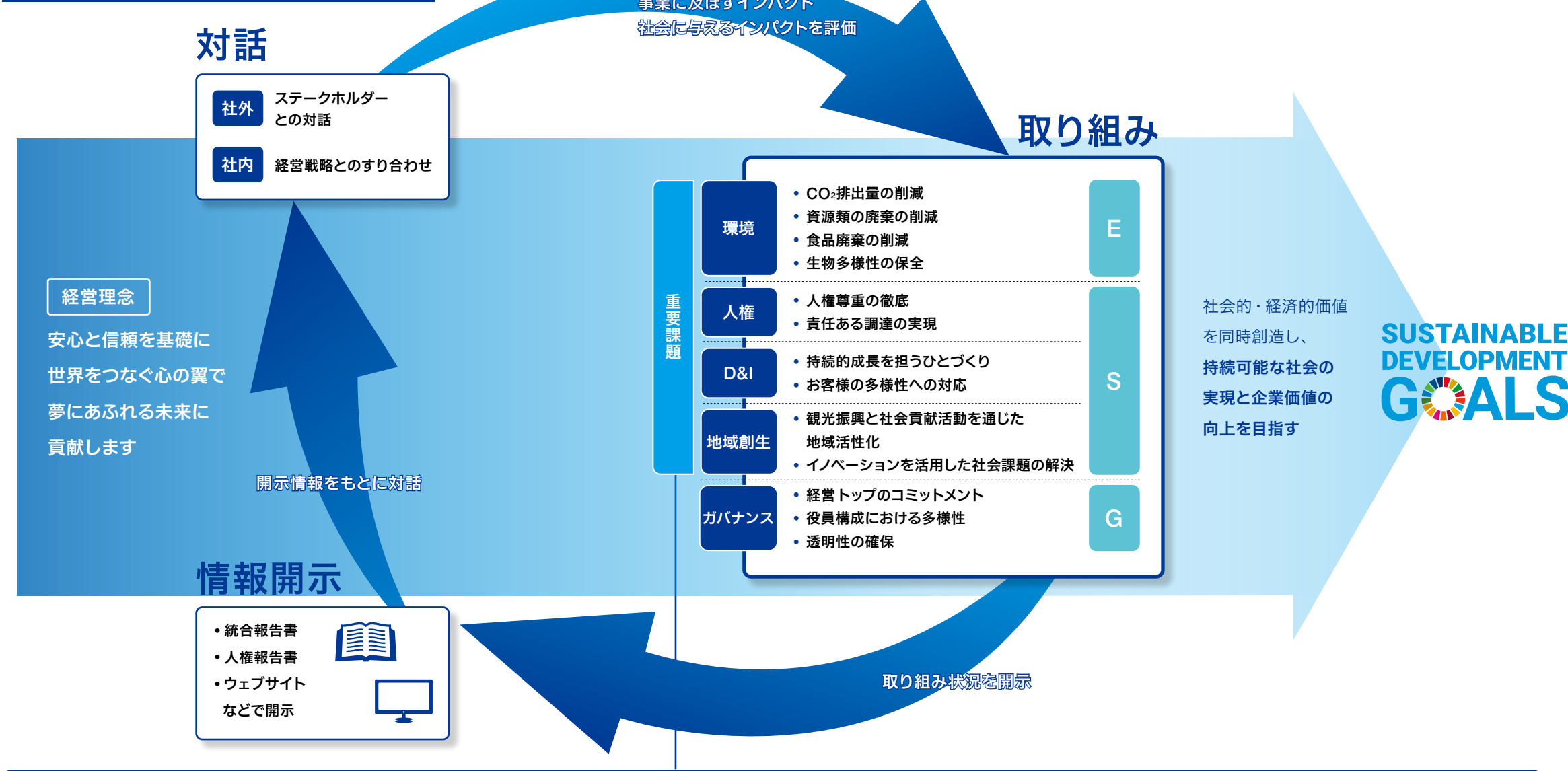
持続的成長のための「ESG 経営推進サイクル」

ANAグループでは取り巻く環境を理解した上で、将来にわたり社会から必要とされ、企業として持続的に成長し、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社会要請を把握し、経営戦略とのすり合わせを行った上で事業や社会におけるインパクトを評価し、取り組みに反映しています。取り組み状況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定期的に対話し、進捗状況の報告や取り組みの妥当性を確認しています。

このように「対話」「取り組み」「情報開示」のサイクルを回すことでESG 経営を推進し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指していきます。

ANAグループのESG 経営推進サイクル

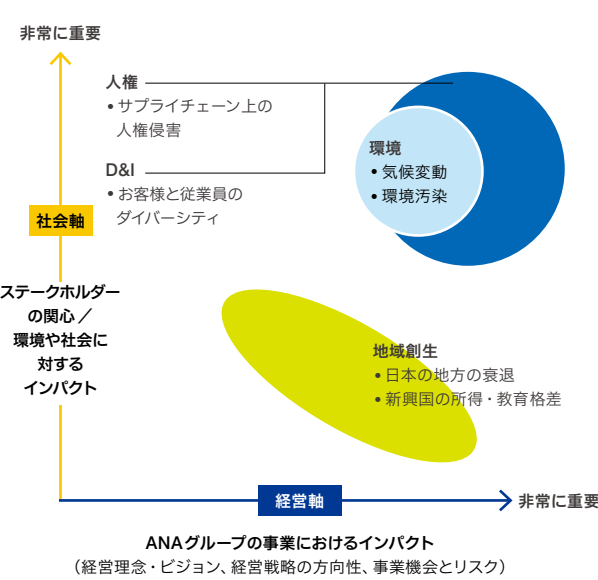


ESG 経営におけるANAグループの重要課題

私たちは、ステークホルダーとの対話から把握した社会の要請を経営戦略とすり合わせた上で、事業や社会に与えるインパクトを評価して4つの重要課題を特定し、事業活動を通じた解決に向けて取り組んでいます。

重要課題は、2015年度に「環境」「ダイバーシティ＆インクルージョン(D&I)」「地域創生」を特定した後、2016年度に「人権」を追加しました。これら4つの重要課題は、2019年度にESGにかかわる中長期目標を策定するにあたり、有識者との対話や経営レベルでの議論を通じ、引き続きANAグループにとっての重要課題であると確認しています。

重要課題のマトリックス



重要課題とした理由

		ANAグループにとって	社会にとって
環境	P54	• 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	• 環境負荷の低減
人権	P58	• 人権リスク回避による評価の維持・向上	• 人権尊重社会の実現
D&I	P60	• 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	• 共生社会の実現
地域創生	P64	• 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	• 地域経済の活性化 • 国際交流の促進

ESG 経営のさらなる推進

▼ 中長期目標についての詳細はこちら
<https://www.ana.co.jp/group/csr/commitment/>

ESGにかかわる中長期目標の策定

ANAグループが将来にわたり社会から必要とされ持続的に成長していくには、環境や社会の課題に対して、事業活動を通じ長期的な視点で取り組んでいくことが重要です。

私たちはこれまでも「環境」「人権」「D&I」「地域創生」の重要課題の解決に向け取り組んできましたが、さらに長期的な視点でESG経営を推進していくため、以下の3つの観点でESGにかかわる中長期目標を策定しました。これらの目標達成に向けて今後も継続的に取り組んでいきます。

1

2050年までに達成を目指す目標

2

SDGs達成年である2030年に向けて継続的に取り組む目標

3

取り組みや成果を継続的に開示する項目

1

2050年までに達成を目指す目標

航空機の運航で発生するCO₂排出量を50%削減する(2005年比)

環境

Year	Domestic (国内)	International (国際)	Total (万トン)
2005	~480	~300	~780
2019	~800	~750	~1,550
2050 (Target)	~390	~0	~390

2005年比 50% 減

以下の4つの観点で対応していきます。

- ① 航空機の技術革新
ボーイング787型機やエアバスA320neo/A321neo型機など、航空機の技術革新によって開発された省燃費機材や改良型エンジンの導入を進めていきます。
- ② オペレーション上の改善
運航方法の工夫や定期的なエンジン内部の洗浄による消費燃料の削減、機内備品の軽量化による燃費の向上などオペレーション上の改善に取り組みます。
- ③ SAF(Sustainable Aviation Fuel)の導入
植物油、動物性脂肪、廃棄バイオマスなど持続可能な供給源から製造されるSAFを導入していきます。
- ④ 排出権取引制度の活用
航空業界以外の業態で削減できたCO₂の排出枠を購入することで、地球全体でのCO₂排出量の削減につなげていきます。2021年以降CO₂排出量を増やさないため、上記①～③の取り組みに加えて排出権取引の制度を活用します。

航空機の運航以外で発生するCO₂排出量をゼロにする

環境

省エネ
再エネ購入
CO₂排出量ゼロ

省エネ対応を深化させ、再生可能エネルギーへの移行を進めていきます。空港車両などのHV(ハイブリッド自動車)・EV(電気自動車)・FCV(燃料電池自動車)の導入や自社施設・設備などの省エネ機器への更新を順次行っていきます。

資源類の廃棄率をゼロに、機内食などの食品廃棄を50%削減する

環境

プラスチック、紙等を中心に資源類の利用を削減(Reduce)、再利用(Reuse)、リサイクル(Recycle)する3R推進に取り組めます。また製品ライフサイクル(食材の調達～調理～食事の提供～廃棄)を通じて食品廃棄を削減します。

2

SDGs達成年である2030年に向けて継続的に取り組む目標

人権尊重の徹底

人権

「国連のビジネスと人権に関する指導原則」に則り、企業活動において人権尊重を徹底します。

責任ある調達の実現

環境・人権

環境や人権に配慮した調達を徹底し、公正公平で透明性を持ったサプライチェーンを構築します。

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

アバター、ドローン、MaaS*などの活用と異業種連携により、新たな価値を提供します。
* MaaS(Mobility as a Service): 色々な種類の交通サービスを、需要に応じて利用できる一つの移動サービスに統合すること。

3

取り組みや成果を継続的に開示する項目

持続的成長を担うひとづくり

D&I

企業の持続的な成長に向け、人財の育成、働き続けられる環境整備、人的生産性向上に取り組めます。

お客様の多様性への対応

D&I

お客様一人ひとりの多様性を尊重し、ハード・ソフトの両面でユニバーサルなサービスを促進します。

生物多様性の保全

環境

野生生物違法取引防止に向けた取り組みなどを推進、拡充し、生物多様性の保全に貢献します。

地域創生

地域創生

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します。

ESG 経営のさらなる推進

中長期目標策定のプロセス

ESGにかかわる中長期目標は、「社会要請の把握」、「社会要請の整理・優先付けと目標の策定」、「目標の妥当性確認と決定」の3つのステップで策定しています。

継続的に実施しているステークホルダーとの対話から社会要請を把握した上で(Step 1)、事業にかかわるESGの課題を洗い出し、中長期目標を策定しました(Step 2)。策定した目標は、ESG 関連投資家と対話で目標の妥当性を確認し、グループ経営戦略会議で最終決定しました(Step 3)。



ステークホルダーとの対話による社会要請の把握

中長期目標の策定にあたり、ANAグループに対する社会からの期待・要請を把握するため、ESGにかかわる有識者の皆様と対話を実施しました。

▼ 詳細はウェブサイトをご覧ください。

<https://www.ana.co.jp/group/csr/communications/discussion/>
<https://www.ana.co.jp/group/csr/communications/dialogue/>

SDGsに関する対話



ANAホールディングス(株)
代表取締役社長
片野坂 真哉



慶應義塾大学 大学院
政策・メディア研究科教授
蟹江 憲史氏

ESG 関連投資家との対話

参加機関

- Hermes EOS(Hermes Equity Ownership Services)
- CHRB(Corporate Human Rights Benchmark)



© Caux Round Table Japan

環境に関する対話

参加機関

- 世界自然保護基金 ジャパン(WWF ジャパン)
- コンサベーションインターナショナル(CI) ジャパン
- IATA JAPAN



© Caux Round Table Japan

ビジネスと人権に関する対話

▶ 詳細はP.59

参加機関

- デンマーク人権研究所
- 人権 ビジネス研究所
- WBA(ワールド・ベンチマーキング・アライアンス)



© Caux Round Table Japan

経営レベルでの議論

中長期目標については、当社社長を議長として常勤取締役・監査役で構成されるグループ経営戦略会議にて議論し、策定しました。

グループ経営戦略会議では、対話などで把握した社会要請や、当社サステナビリティ推進部を中心にオペレーション部門などの関係部署で洗い出した事業にかかわるESGの課題について、経営理念のもと事業や社会に与えるインパクトを考慮し、議論しました。

グループ経営戦略会議での議論状況

2019	7月	• 最新の社会動向・投資家動向把握
	8月	• ANAグループに対する社会からの期待・要請の把握 • 事業にかかわるESGの課題の提示
	11月	• 社会要請を踏まえたANAグループのESG目標の提示
2020	2月	• 目標の再整理と推進体制の提示

ステークホルダーとの目標の確認

グループ経営戦略会議で策定した中長期目標の妥当性を客観的に確認するため、社会要請の把握を目的に対話したESG 関連投資家と再度対話を行いました。目標の妥当性・今後の情報開示などについて、ご意見をいただきました。

対話したESG 関連投資家

- Hermes EOS(Hermes Equity Ownership Services)
- CHRB(Corporate Human Rights Benchmark)

中長期目標の決定

ESG 関連投資家との妥当性確認を踏まえ、グループ経営戦略会議で改めて議論し、中長期目標を決定しました。決定した中長期目標は、取締役会へ報告しています。

取締役会での意見

- CO₂の総量削減という世の中の流れと並行して、単位当たりの削減も努力していくべき。
- ESGはヨーロッパ主導であるが、そのまま踏襲する訳でなく、日本の価値観を反映し是々非々でバランスをとっていくべき。

ESGにかかわる有識者との対話

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、社会の価値観や行動様式が変わってきています。それらの社会動向を把握し、適切に対応するため、ESGにかかわる有識者の皆様にヒアリングを実施しました。

今回は安全を第一に考え、対面による対話ではなくアンケート形式でご回答いただいております。今後も継続的にステークホルダーの皆様と対話を行い、社会からの要請の把握に努めていきます。

テーマ	「新型コロナウイルス感染拡大後の意識変化に伴う、ANAグループに求める期待と懸念について」
時期	2020年6月～7月

総括



経済人 コー円卓会議日本委員会事務局長

石田 寛氏

COVID-19の影響に伴い、これまでの常識が通用しない世界になり、一人ひとりの価値観の変容や社会のしきい値を的確に捉えるために、こうした対話を通じて、財務と非財務情報を経営のかじ取りに活かしていくことが大事です。ここ数年は世界の価値観の変容ショックで経営の立て直しが余儀なくされますが、その後2030年と2050年のANAグループのESG中長期目標に向けて、今から何をすべきか腰を据えて体制（人権尊重と環境配慮）を整え、レジリエントなビジネスモデル構築に向けて歩み続けていくことを期待しています。

ANAグループでは、COVID-19下において、新たなESG課題の特定作業プロセスの透明性を図り、ステークホルダーとの信頼性の向上を目指した“Quality Relationship”を図っていくことです。



Lead, Corporate Human Rights Benchmark,
World Benchmarking Alliance

カミール・ポルス氏
(Camille Le Pors)

COVID-19の状況下、企業はパンデミックに関連する人権リスクを管理するため適切な措置を講じることが期待されており、少なくともこうしたパンデミックにおいて、人権尊重のコミットメントや責任体制の明確化が必要です。よって、企業はCOVID-19危機も考慮した人権リスク評価や課題を特定し、対処するための一連の人権デューデリジェンスを行うことが重要です。ANAグループのように多くのサプライヤーを抱えている企業は、サプライヤーを保護するために「責任ある調達」を実践することを優先すべきです。また、企業は、COVID-19に関連する苦情も包含し、報復の恐れのない効果的な苦情処理メカニズム策の提供が求められます。

今回のCOVID-19危機は、世界に持続可能で包括的な開発の必要性を改めて示すとともに、「より良く再復興する(Build Back Better)」機会を提供するものです。つまり、企業が基本的な人権を保護し、短期的な経済的利益と長期的なニーズを一致させ、SDGsの継続的な勢いを確かなものにすることで、社会と経済のレジリエンスがより高まります。



© Caux Round Table Japan

Specialist in Global Value Chains

リシ・シャー・シン氏
(Rishi Sher Singh)



Chair,
Bluenumber Foundation and Former
Member of the UN Working Group on
Business and Human Rights

プヴァン・セルヴァナサン氏
(Puvan Selvanathan)



一般社団法人 コンサベーション・
インターナショナル(CI)ジャパン
代表理事 兼 CIバイスプレジデント

日比 保史氏

ANAグループが、人権方針、トレーニングおよび人権インパクトアセスメントを通じて、国連のビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)に基づいて取り組んできたことは高く評価しています。しかし、ソーシャル・ディスタンスの必要性がここ数ヶ月間は続く状況下で、厳しいビジネス環境とバリューチェーンにおける従業員や旅行者、サプライヤー、Rights-holders*などとの限られた対話のもとで、効果的な人権デューデリジェンスを行うにはさらなる工夫が必要となります。特に旅行者への影響については、航空機を使った旅行が再び開始されると、航空機内だけでなく空港も含めて、衛生状態の管理や様々なソーシャル・ディスタンスの確保が必要になります。

※ Rights-holders(ライツホルダー): 権利保有者。企業活動などの結果として実際に影響を受ける人々。

今日の世界は、これまでと違う別の場所です。私たちは今までと同じグローバル社会にいますか。

私たちの「新たな日常(ニューノーマル)」は、従来とは大幅に異なるものになるでしょう。なぜなら、私たちはおそらく人生で初めての経験をしているため、ここで見つけたことを見失わないように努める必要があります。ANAグループが、より小規模な海外渡航のニーズや接客サービスの変化にどのように対処するかは、新しいアプローチを進めていく中で何が重要かを見出すケーススタディになります。従来影の部分にあったものに、今度は光が当てられます。取捨選択の決定をするには、何が無駄で何に価値があるかをよく調べる必要があります。

欧州ではGreen Recovery Alliance*に37社、28業界団体が参加し、グリーン・リカバリーの動きが活発です。近い将来、従前のビジネスへ戻る企業は、ポストコロナ社会の構成員としては不適格とされるでしょう。コロナ禍において、CO₂排出量を含めた環境負荷が期せずして一時的に地球規模で低減しましたが、ANAグループのポストコロナからのリカバリーでは、この意図せず削減されたCO₂排出量を元に戻さない“do no harm”を軸に、中長期的にフライト中のあらゆる負荷を“net zero”とする航空サービスへの転換の足掛かりにすべきでしょう。環境目標を緩めるのではなく、むしろこの機会を捉えて取り組みを強化し、早い段階でステークホルダーに向けてコミットすることが重要です。

※ Green Recovery Alliance: 新型コロナウイルス感染拡大後の欧州経済の回復策を、気候変動対策などの環境・社会面を重視したものにするために発足した欧州議会が主導するアライアンス。

ESGにかかわる有識者との対話



公益財団法人世界自然保護基金 ジャパン (WWF ジャパン) 事務局長

東梅 貞義氏

ポストコロナ社会に向けて、各国政府が「グリーン・リカバリー」を政策に取り入れており、ビジネスではこれまで以上に持続可能性の向上が求められています。

WWFは「グリーンかつ公正な回復」「野生生物の過剰利用」「土地利用と食料システム」という社会課題を認識し、見直す必要があると提言しています。ANA グループにおいては、温室効果ガス削減を根本から見直し、脱炭素社会実現のための Science Based Targets イニシアチブ※(SBTi)に基づいたポストコロナ航空ビジネスの長期プランをいち早く策定することを期待しています。また、野生生物由来の感染症防止のためには違法取引への対策拡大が求められるほか、資源利用ではプラスチックの削減・回収・再利用やパーム油や木材・紙等の原料の持続可能な調達が期待されています。

※ Science Based Targets イニシアチブ：WWF、CDP、世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクトによる共同イニシアチブ。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℃より十分低く抑えるために科学的知見と整合した削減目標の設定を推進する。



NPO 法人 日本サステナブル投資フォーラム 会長

荒井 勝氏

投資家が現在注目する課題の一つが、企業によるサプライチェーンへの支援、分散、安定的な維持です。グループやサプライチェーン企業の従業員の雇用や安全、健康、働き方、満足度の課題も浮き彫りになっています。また、顧客や社員のデータなどのAIによる分析と利用では、外部と提携するようになっているため、データ・セキュリティのみならず、データ・ガバナンスの観点も投資家から注目されています。世界の航空業界はしばらく厳しい状況が続くと予想される中、ANAグループが、自社にできることを再度問い、アフターコロナ時代のレジリエントな企業として、新たな成長の機会を見出すよう期待しています。

ポストコロナにおいても社会から必要とされる企業であるために



ANAホールディングス(株) 執行役員 サステナビリティ推進部長

宮田 千夏子

現在、ANAグループは新型コロナウイルスの感染拡大により大きな影響を受けている状況ではありますが、その危機を乗り越えた上で、長期的な視点でESG経営を推進する方向性には変わりはなく、ポストコロナにおいても社会からの声を的確に捉えながらレジリエントな企業を目指していきます。

今回いただきました有識者の皆様のコメントを戦略的に取り組みに反映させていくとともに、引き続きステークホルダーの皆様との対話から社会の要請を把握し、適切に対応していくことで、持続可能な社会の実現(SDGsへの貢献)と企業価値向上を目指していきます。

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きます。また今後は、これらの評価結果を役員報酬にも反映させていきます。

	2019年度評価	2022年度目標	備考
 DJSI	World Index Asia Pacific Index 銘柄に選定	左記を維持する	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 Index に選定	左記を維持する	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	2020 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
 CDP	B	A-	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。

※ ANAホールディングス株式会社のMSCI指数への組入れ、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ANAホールディングス株式会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はサービスマークです。

ESG経営推進体制

「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を議長とし、当社およびグループ会社取締役、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(2020年4月にグループCSR・リスク・コンプライアンス会議から名称を変更)を設置し、ESG経営にかかわる重要方針や施策の立案・審議などを行っています。また、重要な課題については、審議の上、取締役会・監査役会・グループ経営戦略会議に上程しています。

グループ各社にESG経営推進の責任者として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ESGプロモーションリーダー(EPL)を配置し、各組織でのESG経営にかかわる活動を推進しています。



重要課題

環境



関連するESG中長期目標

- 2050年までに航空機の運航で発生するCO₂排出量を50%削減する(2005年比)
- 2050年までに航空機の運航以外で発生するCO₂排出量をゼロにする
- 2050年までに資源類の廃棄率をゼロに、機内食などの食品廃棄を50%削減する
- 生物多様性保全の取り組みを継続する

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、2012-20中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」に基づき、環境負荷の低減に取り組んできました。地球温暖化対策や生物多様性の保全など環境への取り組みを重要な経営課題と認識し、今後も環境負荷の低減に努めていきます。

また、「ANA FLY ECO 2020」の最終年度となる2020年度は、2050年までの長期目標を策定し、これを具現化するため2030年までの中期環境計画の策定を進めています。

世界の動向

航空産業は化石燃料に大きく依存しており、全世界で排出されるCO₂の約2%が航空分野から排出されていると言われています。近年、気候変動問題に対する危機感が高まっており、航空業界においてもCO₂削減の動きが加速しています。

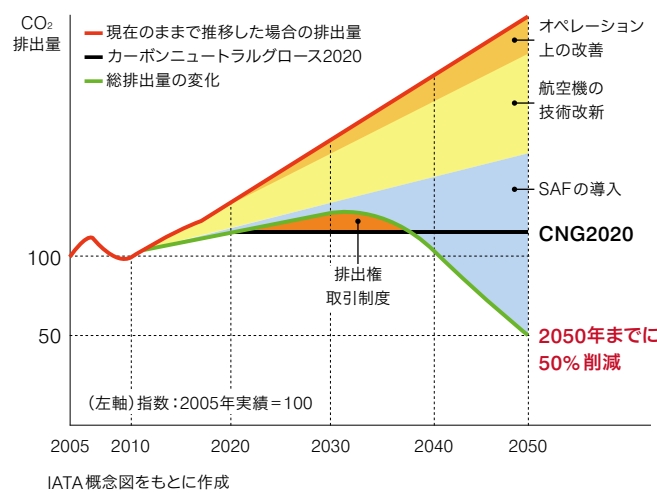
2015年COP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)でパリ協定が採択されました。

これに先駆け航空分野では、2010年ICAO(国際民間航空機関)総会の決議事項を受け、2021年以降、国際航空分野におけるCO₂排出量を増加させない「CNG2020(Carbon Neutral Growth 2020)」が採択されました。

また、IATA(国際航空運送協会)は2050年には2005年対比でCO₂排出量の50%削減という高い目標を掲げています。

さらに2016年ICAO総会でCNG2020を達成するためのスキームとして、CORSIA(Carbon Offsetting and Reduction

Scheme for International Aviation)を採択するなど、業界全体でCO₂排出量の抑制の取り組みが進んでいます。

CO₂排出量予測と排出削減目標イメージ

気候変動への対応に関する情報開示

CDP



CO₂排出量や気候変動に対する企業戦略の情報を開示。

TCFD



気候変動が事業にもたらすリスクと機会を分析し、情報を開示。

SBT (Science Based Targets)

パリ協定と整合した科学的な根拠に基づく温室効果ガス排出削減目標。2020年5月、コミットを宣言。航空分野の削減目標、ルールづくりの技術分科会へ参加。

▼ その他の取り組みは

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

進捗：2012-20中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」

国際線、国内線の有償輸送トンキロ(RTK)当たりのCO₂排出量を20%削減(2005年度比)

2005年度 1.25 kgCO₂/RTK ▶ 2019年度 1.01 kgCO₂/RTK

国内線CO₂総排出量を、年平均440万トン以下に抑制

2019年度 400万トンに抑制

地上エネルギー消費量を原単位で毎年1%削減(省エネ法対応)

2019年度 前年度比 9.1%削減

国際線、国内線機材の騒音対策 100%

2019年度 100% リース機を含め ICAO騒音基準チャプター4に全機適合

国際線、国内線機材の大気汚染対策 100%

2019年度 100% 航空機の排出ガス基準適合 リース機を含めICAO排出ガス基準全機適合

CO₂排出量抑制の取り組み

航空機の技術革新

省燃費機材の導入

ANAグループでは、航空機からのCO₂排出量を抑制するため、燃費効率にすぐれたボーイング787型機やエアバス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。2020年3月末時点でグループの保有機材の70.3%が省燃費機材となっています。またANAグループは、ボーイング787型機のローンチカスタマーであり、世界の航空会社で最多の73機を保有しています。

軽量化シートの導入

国内線では、トヨタ紡織と共同開発した航空機シートを導入しています。このシートにより従来に比べ航空機全体の客室内重量を195kg削減することができました。この軽量化は、航空機1機あたりの年間燃料消費量を約15kl削減することにつながっています。



オペレーション上の改善

1 運航乗務員の取り組みを中心とする燃料節減

- 離陸後に早めにフラップを引き上げ、上昇時の抵抗を減らす
- 着陸後のスラストリバーサー使用時、必要以上にエンジンの回転数を上げない
- 着陸後の地上走行時に、片方のエンジンを停止する
- 連続降下方式の採用／実施と対象空港の拡大

2 飛行経路の最適化による燃料節減

3 空港、整備における燃料節減

スラストリバーサー(逆推力装置)使用削減と単一エンジンのタキシングの使用

安全を確保した上で、着陸時のスラストリバーサーの使用を減らし、エンジン出力を抑制し、着陸後は単一エンジンで地上走行することで、CO₂排出量の抑制につなげています。

エンジン洗浄

航空機のエンジン内部を定期的に水洗浄することで、エンジンの性能を回復させています。

これにより、エンジンの燃焼温度を下げ、燃費が向上し、約1%のCO₂排出削減効果があると確認されています。



環境

SAF (Sustainable Aviation Fuel) の導入

2021年以降CO₂排出量を増加させないため、従来の化石由来の航空燃料であるケロシンに代わる燃料の活用がICAO総会にて採択され、植物油、動物性脂肪、廃棄バイオマスなど持続可能な供給源から製造される航空燃料SAFの導入が必要となりました。SAFはそのライフサイクルを考えた場合に地産地消されることが望ましいため、日本、海外双方で安定的に製造されるよう、内外の関係する機関・事業者とともに導入に向けた取り組みを推進しています。

ANAでは2019年10月、米国LanzaTech社製造の排ガスを原料とするSAFを使用し、ボーイング777-300ERの新造機を米国ワシントン州のエバレット工場から羽田へ輸送しました。本フライトは、SAFを購入・使用するだけにとどまらず、SAFを製造所から輸送し、混合、品質検査、給油するまでをANAが主体となり一連のサプライチェーンに則って行いました。



IATA主催SAFシンポジウムでの講演 (米国ニューオーリンズ)

2019年11月、IATA主催のSAFシンポジウムが米国ニューオーリンズで開催されました。ANAはパネリストとして登壇し、日本国内でもSAFが安定的に製造されるよう、政府・関係機関・事業者とともに取り組んでいくことを述べました。



排出権取引制度の活用

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、排出権取引(CO₂クレジットの購入)もオフセットの効果的な削減の手段とし、ICAOで承認されるプログラムを活用できるよう検討しています。

航空機の運航以外の取り組み

ANAグループ独自に設定した「エネルギー管理基準」に基づき、グループで所有または賃貸する施設、設備の省エネ機器への更新、太陽光による自社発電などの再生可能エネルギーの活用により、運航以外で発生するCO₂排出量を前年度より4.4%削減しています。2020年度以降、再生可能エネルギーの電力購入を開始し、拡大を進めています。

ANA、(株)ANAケータリング、ANAフーズ(株)は、経済産業省の省エネ法クラス分け制度で、創設以来5年連続「省エネ優良事業者(Sクラス)」に認定されました。

環境負荷低減への取り組み

カーボンオフセット・プログラム

ANAグループでは、お客様からの声にお応えして、ご搭乗いただく航空機が排出するCO₂相当量を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、国際線で利用されるクラス別に提供しています。支援対象として、認証基準(J-VER、VCS、Gold・Standard-CER)を満たしたプロジェクトを選定しています。

エコファースト認定企業としての取り組み

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。

具体的な取り組みの一例として、日本に到着する国際線全便の機内で発生する廃棄物(ビン・缶・ペットボトル)を分別するなど、資源類のリサイクルを通じた環境負荷低減に取り組んでいます。

生物多様性への対応

環境・生態系保全の取り組み

ANAグループは、宮城県南三陸町での「ANAこころの森」プロジェクトや沖縄県「やんばる国立公園」での外来植物防除活動、恩納村でのサンゴ保全プロジェクト「チーム美らサンゴ」など、グループ社員による環境保全活動を継続しています。

また、ANAは2018年に野生生物の違法取引の撲滅を目的とした「バッキンガム宮殿宣言」に調印しており、同年「TRAFFIC」※1と協力のした、ROUTES※2パートナーシップに



教育プログラムの冊子



野生生物の違法取引の撲滅ワークショップ

食品廃棄の削減

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を充実させ、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。

また全日空商事(株)では、国内線の機内販売商品の入れ替えで発生した飲料や食品の余剰在庫をセカンドハーベスト・ジャパン(認定NPO法人)※へ寄付することで、食品廃棄の削減に貢献しています。

※ 食品ロスを引き取り、人々へ届ける活動を行う日本初のフードバンク

使い捨てプラスチック製品を環境配慮型素材へ変更

空港ラウンジや機内で使用しているすべての使い捨てプラスチック製品の総重量の約70%を、2020年度末までに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きます。またANAは、環境省が進める「プラスチックスマート」キャンペーンにも賛同しており、さらに取り組みを推進していきます。



基づく教育プログラムを作成し、社内外への啓発を実施しています。2019年12月には、成田国際空港(株)と共同で空港スタッフを対象にワークショップを開催しました。

経団連生物多様性宣言への賛同

2020年6月、自然と共生する世界(自然共生社会)の構築を通じた持続可能な社会の実現に向けた「経団連生物多様性宣言・行動指針(改定版)」への賛同を表明しました。

※1 TRAFFIC: 野生生物の取引を調査・モニターするNGO。WWF(世界自然保護基金)とIUCN(国際自然保護連合)の共同事業として設立され、世界10地域の拠点を中心に世界中に広がるネットワークを通じて活動。https://www.trafficj.org/

※2 ROUTES: 「Reducing Opportunities for Unlawful Transport of Endangered Species」の略。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であり、違法な取引が多いとされる国/地域を中心に様々なプログラムを実施している

重要課題

人権



関連するESG中長期目標

- 人権尊重の徹底：「国連のビジネスと人権に関する指導原則」に則り、企業活動において人権尊重を徹底する。
- 責任ある調達の実現：環境や人権に配慮した調達を徹底し、公正公平で透明性を持ったサプライチェーンを構築する。

基本的な考え方

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。委託先およびサプライヤーに対しても本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。



主な取り組み

2016年、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。そこで特定した以下の4つのテーマについて、リスク発生の防止に取り組んでいます。2019年には社外有識者からのアドバイスも踏まえ、リスクの洗い出しを再度実施しましたが、現時点で既存の次の4つのテーマに変更が無いことを確認しています。

日本での外国人労働者の労働環境の把握

2019年には外国人を雇用する際の注意点を整理し、グループ全社と共有しました。また、委託先に対しては独立した第三者機関（経済人コー円卓会議日本委員会）※1の協力を得て、空港で地上ハンドリング事業に携わる外国人労働者へのインタビューを実施しました。

2020年にはシステムを活用したサプライチェーン上の外国人労働者の雇用環境把握を開始していきます。

機内食などにかかわる

サプライチェーンマネジメントの強化

2017年に日本企業として初めて参画したブルーナンバー・イニシアティブ※2を活用し、機内食の食材にかかわる200以上の取引先や生産者の情報を登録するとともに、2,000を超える物品においてテスト登録を実施しました。

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。

航空機を利用した人身取引の防止

ANA全客室乗務員へ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4月より開始しました。2020年には、人身取引防止にかかわる国際的な議定書や機内からの通報手順などについて、再度ANA全客室乗務員への意識付けを行いました。

ステークホルダーとのエンゲージメント

社員とのコミュニケーション

人権尊重に対する理解を深めるため、新入社員、新任管理職などの社内研修において人権にかかわる啓発や教育を実施しています。加えて、グループ全社員を対象としたeラーニングも2015年度以降、毎年実施しています。2019年度には約44,000人を対象に「誰一人として取り残さない」をテーマに実施し、92%の社員が受講しました。

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グループ購買方針」などの各種方針を共有するとともに、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。なお、「ANAグループ購買方針」は、「責任ある調達」のさらなる実現のために、第三者機関の協力も得ながら、改定に向けた準備を進めています。

贈収賄の防止

ANAグループの就航国で、リスクが比較的高いと思われる地域を対象に重点的に防止に取り組んでいます。2018年の東南アジアに続き、2019年は中国において、ANAグループ社員や現地駐在員を対象とした競争法・贈賄防止法にかかわるセミナーなどを開催しました。

海外現地（タイ）での対話

ANAグループのサプライチェーンにおいて、タイの水産業に潜在的な人権リスクがあると認識しています。2019年6月には、漁業における移民労働者の実態の把握や課題への対応を学ぶ目的でタイを訪問し、現地視察や国際機関、現地NGOなどとの意見交換を行いました。また、10月にもタイ発ANA便の機内食の製造にかかわる企業を訪問し、トレーサビリティに関する取り組みなどについてのヒアリング調査をするともに、現地NGOなどとの意見交換を行いました。



10月 現地NGOとの意見交換
@ Caux Round Table Japan

人権専門家からの定期的なレビュー

ANAグループでは、人権の専門家から定期的に助言を得ています。2019年10月には、海外3団体（デンマーク人権研究所※3、人権ビジネス研究所※4、WBA（ワールド・ベンチマーキング・アライアンス）※5）から計4名の人権専門家を招き、前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、情報開示の強化が望まれるポイントや注意すべき新たな人権課題、マネジメントシステムの改善点などについてアドバイスを受けました。



@ Caux Round Table Japan

※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 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。
 ※3 デンマーク人権研究所：デンマーク議会の決定により設定され、人権とビジネスに関する知見の収集やツールの開発などを行う組織。
 ※4 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。
 ※5 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。

重要課題

ダイバーシティ＆インクルージョン



関連するESG中長期目標

- 持続的成長を担うひとづくり：人財の育成、働き続けられる環境整備、人的生産性向上に取り組む
- お客様の多様性への対応：お客様一人ひとりの多様性を尊重し、ハード・ハート(ソフト)両面でユニバーサルなサービスを推進する

基本的な考え方

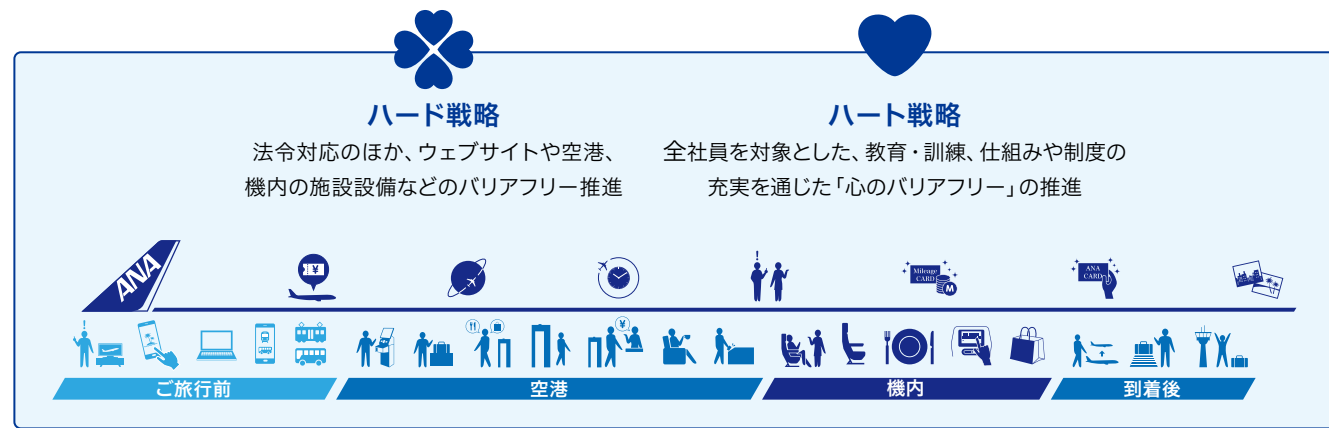
日本における人口構造の変化、グローバルなシーンでのお客様の多様化が進む中、皆様に「選ばれ、信頼され続ける」ことがANAグループの成長にとって不可欠です。

公共交通機関としての私たちの責務を果たすべく、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、誰もがともに歩める「活力ある共生社会」の実現に貢献します。

推進体制

お客様一人ひとりの多様性を尊重し、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。

「ハード」「ハート(ソフト)」両面での取り組みを推進するとともに、ご旅行前から到着後までのシーンごとに課題を洗い出し、すべての場面で利便性を向上するアクションプランを実行しています。



主な取り組み

安心して快適に飛行機をご利用いただくために

2019年7月より、ANAマイレージクラブ会員情報にてお手伝いが必要なお客様の情報をお預かりする仕組みを構築しました。これにより、予約時に毎回電話でお手伝い内容を申告いただく手間を省き、スムーズに予約手続きが完了します。

お預かりする情報の種類

- ・歩行状況
- ・車いす情報(手動、電動、折り畳みの可否、バッテリーの種類など)
- ・視覚障がい、聴覚障がいの有無
- ・航空機内で使用する医療機器
- ・手配が必要な貸し出し補助具
- ・空港や機内で必要なお手伝い など

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。

ウェブサイト



障がいの有無にかかわらず誰もがご利用いただけるウェブサイト環境の整備

空港(ご案内)



カウンターでの遠隔手話サービス／樹脂製車いすmorph(モルフ)のご用意

空港(施設)



国内50空港にローカウンターを設置／搭乗ゲート幅の拡大

機内



ANAオリジナル機内用車いす(全機材に設置)／車いすで利用可能な化粧室(小型ジェット機材の一部に設置)

「移動をあきらめない」社会づくり

ANAは、航空機による移動だけでなくMaaS※の仕組みを活用し、お客様のすべての移動における利便性の向上を目指しています。中でも、障がいや年齢など様々な理由で移動にためらいのあるお客様が、ストレスなく移動可能となる取り組みを行っているのが「Universal MaaS」です。お客様に公共交通機関の運賃やバリアフリー乗り継ぎルートなどの情報を提供すること、また、お客様の位置情報や必要

な介助内容を関係機関で共有・連携することなどを通じて、シームレスな移動を実現します。

2019年6月、ANAは京急電鉄、横須賀市、横浜国立大学と産学官共同プロジェクトを開始し、車いすをご利用のお客様の移動に関する実証実験を行いました。2020年度内の実装開始を目指して、引き続き関係の皆様と協力して取り組んでいきます。



共同記者会見の様子



実証実験の様子

※ MaaS(Mobility as a Service)：色々な種類の交通サービスを、需要に応じて利用できる一つの移動サービスに統合すること。

ダイバーシティ＆インクルージョン

「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、社会の中で「心のバリアフリー」を発揮し、世界トップレベルの「ユニバーサルなサービス」を提供できるよう、様々な活動を推進しています。飛行機利用に不安を感じる特別支援学校の生徒様向けに、不安を事前に払拭していただくプログラムの提供や、社員への継続的な教育などを通じて、「すべてのひとに優しい空」の実現に貢献していきます。

ユニバーサルサービスにかかわる

体験型 オープンセミナー

高齢者や障がいのある方と交流し、当事者の方の視点から学びます。



ユニバーサルサービスリマインド教育

年に4回のeラーニングを行い、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ます。



ANAそらばす教室

航空機のご利用に不慣れなお子様などが、空港から機内までの搭乗の流れを事前に学習できる「そらばす※」の取り組みを進めています。2019年には、車いす利用または発達障がいのある生徒様を対象として「ANAそらばす教室(搭乗支援教室)」を開始しました。修学旅行などでANA便をご利用いただく際の事前授業として、ANAグループの社員が出張授業を実施し、飛行機を利用する際の不安解消につなげています。

※そらばす: そらのたびへのばすぽーと

1

Point

障がいの特性に対応した出張型教室

1回60分または70分の構成です。講師が学校まで伺い、搭乗～降機までの流れの座学や体験実習を行います。



2

Point

飛行機の搭乗がイメージできる体験型カリキュラム

空港、機内で貸し出している車いすの試乗や、保安検査の流れなどの体験ができます。



3

Point

講師はANAグループの社員

客室乗務員、グランドスタッフ経験者などのANAグループ社員が講師を務めます(プログラムにより派遣講師の職種が変わります)。



グループ事業でのユニバーサル推進

多様な人財が輝き、戦力として活躍する～ANAウィングフェローズ・ヴィ王子～

ANAウィングフェローズ・ヴィ王子(株)は、1993年6月に設立され、同年12月、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づくANAの特例子会社として認定されました。以降、様々な地区、業種、人財で事業を運営する中、ANAグループにおける社員の多様な働き方を推進し、ダイバーシティ＆インクルージョンをリードしています。「全社員が貴重な戦力である」というビジョンのもと、ANAグループの企業価値向上に貢献しています。

製造・外販事業



ベーカリー事業部、コンビニオペレーションセンター、カフェ「ANA WWonderful Day」運営など、高いホスピタリティで接客に努めています。

航空関連事業



「ANA青島ファクトリー」では「青島から世界へ」を目指し、地元宮崎の原料を活かした手漉き紙と木工商品をブランド展開しています。



各種制服類の管理、マイレージ関連業務、航空機整備記録の電子管理などのサポート業務でグループを支えています。

強みを活かし新しい価値を生み出す～Universal Standard Consulting 事業部～

2016年8月、「Universal Standard Consulting 事業部」を開設しました。ANAグループ内外へユニバーサルな環境づくりを推進するコンサルティング事業を展開しています。空港内設備や航空機内、職場環境に関するANAグループ社員向けの検証や研修の実施、ホテルや宿泊施設の検証や視覚障がい者雇用促進など、障がい者の当事者視点と感性、ANAの「おもてなしの心」をベースに、質の高いユニバーサル・スタンダードを提供していきます。



重要課題

地域創生



関連するESG中長期目標

- イノベーションを活用した社会課題解決への貢献：アバター、ドローン、MaaSなどの活用と異業種連携により、新たな価値を提供する
- 地域創生：地域活性化に貢献する

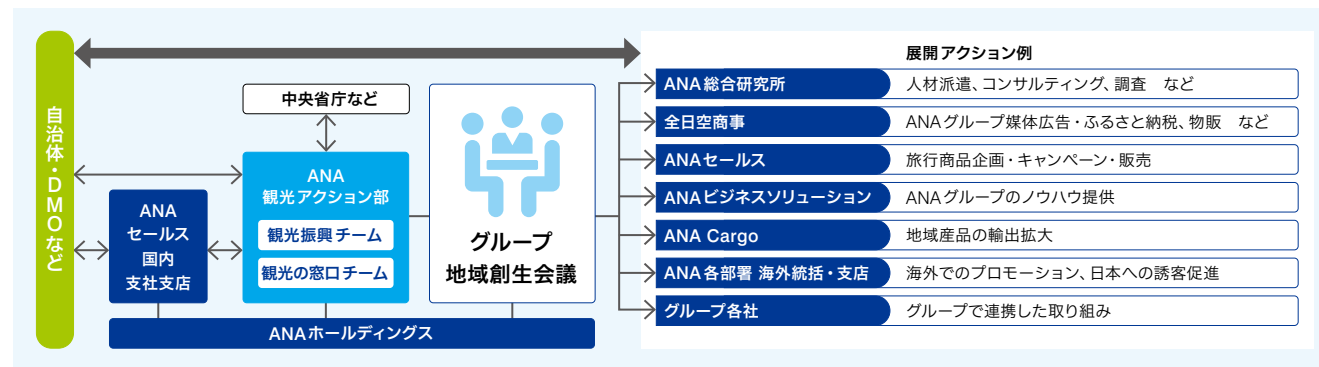
基本的な考え方

日本の伝統的な文化や観光資源が世界から注目される一方、国内では地方都市の人口減少や伝統産業の衰退が懸念されています。ANAグループは、他企業やNGO・NPO、自治体などと連携し、長期的な航空事業の需要の開拓を目指すとともに、ノンエア事業を含めたANA経済圏の拡大を図ります。

また安全・安心な観光地情報を発信することで、ニューノーマル時代における「観光振興を通じた地域経済の活性化」に貢献します。

推進体制

各社の取り組みを有機的に統合し、最大限の効果を生み出すために、ANAマーケティング室観光アクション部を主管とした「グループ地域創生会議」において、観光振興による地域創生のアクションを戦略的に進めています。



主な取り組み

観光振興を通じた地域活性化

- ANAグループの人財を活かしたコンサルティング
- 各地の観光素材の発掘・発信
- 各地の物産品の販売・輸送・開発
- 訪日外国人の受け入れ体制の整備
- 航空輸送サービスを活用したプロモーション
- ANA便を利用した国内外の旅客誘致促進
- ANAグループのノウハウを活かした研修
- 異業種連携による関係人口の創出
- イノベーションを活用した社会課題解決

社会貢献活動

- 復興支援活動(大規模災害の復興支援など)
- 環境・生物多様性の保全活動
(沖縄でのサンゴ保全プロジェクト「チーム美らサンゴ」など)
- 次世代育成プログラム
(各地での航空教室、キャリア教育プログラムの実施など)
- 海外就航地域での社会貢献プログラム
(教育支援や観光資源の保全など)

▼ その他の取り組みは

https://www.ana.co.jp/group/csr/regional_creation/

異業種連携による関係人口の創出

空席を活用した定額制航空券サービスの実証実験

地方の人口減少・首都圏の人口一極化集中という社会課題解決、そしてコロナ影響下でのリモートワーク化によって広がりを見せる働く場所・生活する場所を問わないライフスタイルに対応すべく、多拠点生活・ワーケーション推進、第二のふるさと創造など、関係人口拡大に向けた取り組みを実施しています。



(株)アドレスとの連携内容資料

ANA便を利用した国内外の旅客誘致促進

2018年4月に訪日旅行者向け観光情報発信サイト「Japan Travel Planner」を立ち上げ、訪日誘客による地域経済活性化に取り組んでいます。2019年度には11言語に対応し、約800スポット以上の観光地などを紹介、月間平均のサイト訪問者数は60万人を超え、海外旅客に向けた重要なコミュニケーション基盤に成長しており、ANA航空券予約サイトとのシームレスな連携により日本各地への誘客を促しています。

イノベーションを活用した社会課題解決

アバターを活用した、地域における新しいコミュニケーションインフラの構築

ANAホールディングス発の初めてのスタートアップであるavatarin(株)が取り組むアバター事業は、物理的な距離を超えたコミュニケーションと新しいインフラの構築で、地域創生にも貢献しています。2020年ゴールデンウィーク期間中、大分県協力のもと大分市府内五番街商店街の3店舗に遠隔操作ロボット「newme(ニューミー)」を設置し、遠隔買い物体験の機会を提供しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、県を跨ぐ移動が難しい状況下でも、全国か

首都圏と地方もしくは、地方と地方を行き来しながら生活をする多拠点生活者の拡大を図るべく、2020年1月より、地方の空き家を利活用し、定額制全国住み放題サービスを展開している(株)アドレスと連携し、地方路線において空席を活用した定額制航空券サービスの実証実験を開始しています。

新しい「旅の価値」を創出するJourney+

事業承継問題や地域社会課題解決・地域創生・チャレンジというキーワードによってコミュニティをつくり、地域で活躍するインベーターやリーダーを訪ねたり、Journey+ in 南九州の参加者集合写真
実際に地域社会課題について考える旅を作るプラットフォーム「Journey+」を開設・運営し、参加者と地域をつなげるきっかけづくりをしています。



Journey+ in 南九州の参加者集合写真

また、長期滞在が期待できる欧米を中心とした訪日旅客に対する国内流動促進策として、滞在中に楽しめるアクティビティやシェアリングエコノミーサービスの発売をOTA(オンライン・トラベル・エージェント)※と協業し展開しました。海外各地区とのプロモーション連携も強化しており、引き続き訪日旅客需要喚起による地域経済活性化に貢献していきます。

※ オンラインだけで取引を行う旅行会社

らアバターを活用しての買い物が可能となり、売り上げに貢献しました。



「newme(ニューミー)」を使った買い物の様子

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
価値を共有するために、適切な経営資源の配分と
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。

あなたにとって
「ANAグループのDNA」とは？

困難を乗り越えてきた経験と、
挑戦するDNAを未来に繋ぎ、
弛まぬ努力で強いグループに
成長していきます。

B777型機パイロット
西山 裕一

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、航空機の運航にとどまらず、食・貨物・情報など、グループのあらゆる事業に及びます。企業として「安全」を堅持し、日々の着実な努力の積み重ねとお客様の期待にお応えすることにより「あんしん」を生み出すことで、社会的信頼を高めていきます。また、新型コロナウイルスという新たな脅威

に対しても、衛生的な環境の提供をはじめとする各種対策を徹底することで、感染リスクに対する安全を追求します。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拠り所となっています。

ANAグループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

ANAグループ安全行動指針

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

ANAグループ中期安全推進活動計画

2018-2022中期安全推進活動計画に基づき、ANAグループでは未然防止型の安全リスク・マネジメントを進化させてきました。2020年度からは、「世界一流の『安全の仕組みと文化』を持ったリーディングエアラインになりお客様のあんしんを生み出す」というビジョンを掲げ、以下の施策を推進していきます。



- 1. お客様の「あんしん」の追求**
お客様からのアンケート結果やインタビューなどを通して、ANAグループのサービスをご利用いただく際に、安全に関する「あんしん」を感じるポイントを追求めます。グループ社員の誠実な安全行動として体現することで、お客様の「あんしん」を生み出します。
- 2. 安全の仕組みの強化**
グローバルスタンダードの安全の仕組みや、各種施策を通じ、安全リスク・マネジメント(次ページ参照)の深化を図ります。リスクや対策を可視化する手法、飛行データの分析、不安全事故を予兆段階で捉える指標などにより、安全の仕組みを強化するとともに、関連の航空会社とも連携し、航空業界の安全性向上を推進していきます。
- 3. 安全行動の体現**
安全行動を分析し、教育へ反映させ、体現へとつなげることで安全の仕組みをさらに強固にしていきます。

安全を堅持する4つのリスク・マネジメント

ANAグループでは、航空機の「運航」のみならず「お客様」の安全、「社員(作業員)」の安全、「保安」も加えた4つの安全リスク・マネジメントを実践しています。

この4つに関する不安全事故について数値目標を設け、安全推進体制の最高意思決定機関として毎月開催される「グループ総合安全推進会議」にて高リスクな事象や課題の報告とともに、対策やリスク低減について審議し、安全目標と達成度のレビューを行っています。

安全リスク・マネジメントの4つの軸

運航

事故・重大インシデントの
防止

お客様

出発から到着までのお客様の
身体・生命への危害予防

社員(作業員)

ANAグループ社員
などの危険防止

保安

テロ・ハイジャックなど不法行為
の事前リスク発見・予防対策

安全を取り巻く環境の変化と変わらない安全意識

新型コロナウイルスの影響を受け、ANAグループでも大きな環境変化を迎えています。大幅な運休、減便を余儀なくされる環境において、私たちは一般的にミスを起こしやすいと言われる「3H」の状況に直面しています。

3H(初めて・変更・久しぶり)

初めて

普段実施しない
業務

変更

いつもと違う手順や
環境

久しぶり

しばらく実施していな
かった業務

ANAグループでは、一人ひとりの社員が想像力を働かせ、リスクを予測するとともに、仲間同士での情報共有やアサーション※など、組織マネジメントを通じた対応で3Hの業務へ適切に対処し、不安全事故の未然防止に努めています。

※ アサーション: 社員同士が互いに尊重し合い「発展的 / 協調的に意見、指摘すること」を指し、チームで安全を守るための大切な行動です。小さな気づきでも発言・共有できるような雰囲気づくりを一人ひとりが心掛け、不安全事故の未然防止に努めています。

航空事故の教訓を未来へつなぐ～「森のしずく公園」～



「航空安全祈念の塔」

1971年7月30日、岩手県雫石町上空でANA機と訓練中の航空自衛隊機が衝突し、162名の尊い命が犠牲となりました。慰霊の場として設立された「慰霊の森」は、地元や静岡県富士市の皆様に見守られ、毎年500名以上のANAグループ社員が清掃や安全啓発の取り組みで訪れています。

事故から50回忌の節目を迎えた2020年、航空安全祈念の塔の建て替えとともに、「慰霊の森」は「森のしずく公園」に名称が変わりました。事故をご存知ない方々にも「馴染みやすく、気軽に足を運べる場所になるように」という想いを込めたものです。遭難者を伴ったANA最後の航空事故を風化させず、安全運航の堅持を誓う場として、新しくなった「森のしずく公園」をこれからも、一般財団法人慰霊の森と、地元やその他関係者の皆様とともに守り続けます。

安全

安全文化継承の拠点「ASEC」

ANAグループ安全教育センター(ANA Group Safety Education Center: ASEC)は、「過去の事故を風化させない施設が必要である」との若手社員からの提案に基づき、2007年に東京都大田区下丸子に創設しました。2019年10月、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。

ASECの施設構成

本施設はANA Blue Baseの2階／3階に位置しており、3つの空間で構成されています。

1 継想シアター



映像や事故機体の一部の展示を通じて「事故と向き合う」空間

2 誓いの空



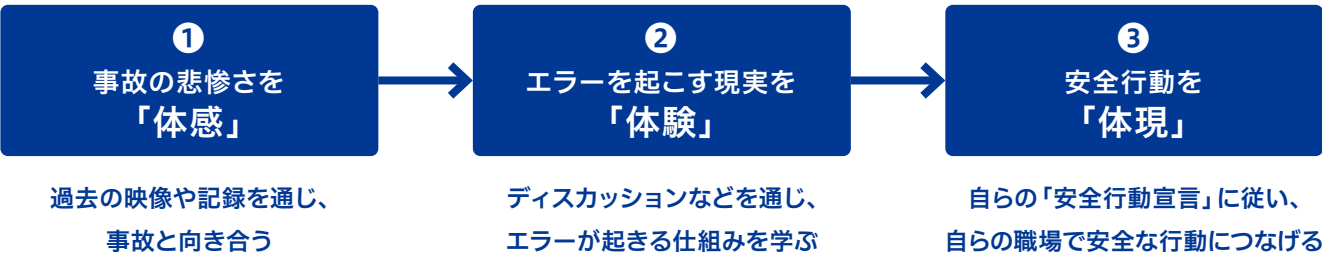
事故を経験した先輩方の想いと向き合い心の中で対話する空間

3 アクティブラウンジ



エラー体験や仲間との議論を通じて気づきを得る空間

教育プログラムの概要



新たなASECは、受講生が主体的に教育に参加し、教育を通じて仲間とともに安全をつくり、自らがお客様の「あんしん」を生み出していることを実感できるプログラムを導入しています。また、グループ内外の知見や最新の情報機器を導入し、安全行動を体現していくための学び舎に進化しています。

創設時の想いを引き継ぎながら「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、安全教育を通じて意識啓発を図り、経営の基盤である安全を徹底的に追求する文化をより強固なものにしています。

安全の堅持に向けて

アルコール問題にかかわる安全管理体制の強化等について

2020年5月1日、全日本空輸(株)は2019年11月に福岡空港で発生させた運航乗務員の飲酒事案に関連し、国土交通大臣より「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令」を受けました。一連のアルコール問題について、航空業

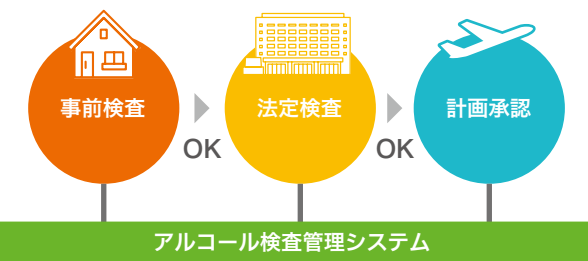
界全体が再発防止に取り組む中での再発となり、お客様をはじめ関係者の皆様に多大なるご心配とご迷惑をお掛けしましたことを、改めてお詫び申し上げます。

今後の対策

ANAグループは、以下の重点施策を通じ、飲酒問題との決別を図ります。

1. 確実なアルコール検査(厳格な検査体制の構築)

- 法定のアルコール検査に加え、自宅やホテルなどで出社前事前検査の実施と報告
- 顔認証システムなどと連携したアルコール検査管理システムの構築により管理体制を強化



2. 一人ひとりの自己変革(適正飲酒を習慣化)

- 適正飲酒の習慣化に向けた推進活動「適飲(テッキン)TEKKIN INITIATIVE」を展開
- 全社員が当事者意識を持ち自己管理を徹底できるよう、教育体系整備や職場推進者を養成



3. 身近な職場サポート(職場で組織的にサポート)

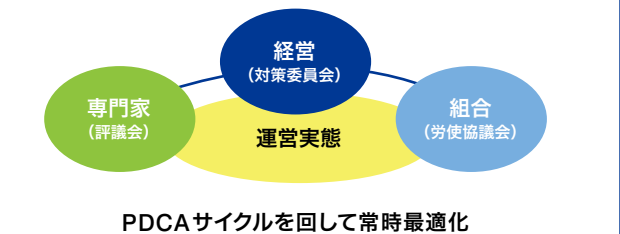
- 職場サポーターの養成・配置や医療機関等との連携など、ピアサポート体制を強化
- 航空業界標準のサポートプログラムの構築に向け関係機関と協力して検討



4. 飲酒に関する安全管理体制の強化

(経営・職場・専門家により常時最適化)

- 監査やモニター、相談窓口を活用し、運用実態を組織的に把握し改善する仕組みを構築
- 経営者による委員会、社外専門家による評議会、労働組合との協議会の設置による体制強化



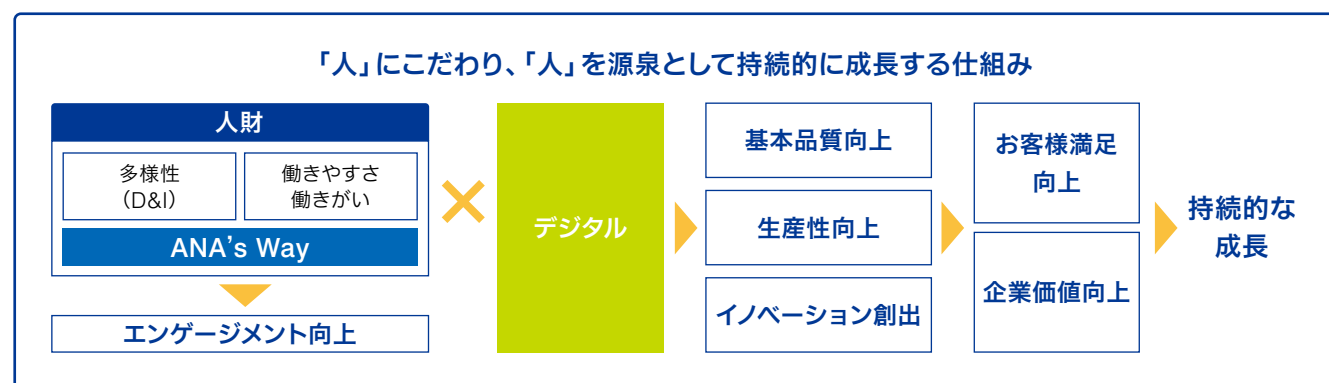
人財

「人」にこだわり、「人」を源泉として持続的に成長する

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グループでは人財こそが最大の資産であり、大きく環境が変わる中でも柔軟に対応し、困難を乗り越え、持続的な成長を実現するための源泉です。お客様満足と企業価値向上において世界のリーディングエアライングループとなるビジョン実現に向け、「人」を源泉に新たな価値を創造する仕組みづくりを強化しています。



ANA's Wayの推進

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、ANA's Wayを企業文化のレベルに進化させることで、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。

2019年には、全グループ社員対象の「ANA's Day研修」を改編し、創業者の精神「現在窮乏、将来有望」「和協」に立ち返るとともに、ANAグループの持続的な成長に向けた議論を実施しています。

主な施策

ANAグループらしさの伝承

「ANA's Day 研修」

「創業の理念」や創業者たちの言葉に触れ、大切にすべき価値観を伝承し、ANA's Wayの実践につなげることを目的とした、全グループ社員対象の研修。



感謝・リスペクトしあう文化の醸成

「Good Job Program」

各職場での好事例の全社共有、会社や部門を超えて、イントラネットとカードなどで感謝を伝え合う「Good Job Program」を推進。2019年度は約60万枚発行。



一体感の醸成

グループ報「ANA TIMES」

全社員向けにイントラネットで月次発行。経営の重要なテーマやANAグループの今、社員にフォーカスした記事を通じて行動化を促進。



社員満足度の定期診断

「ANA's Way Survey」

社員満足度を高め、お客様満足度や企業価値向上を図ることを目的として毎年実施。2019年度はANAグループ46社、39,286名が回答(回答率:96.1%)。



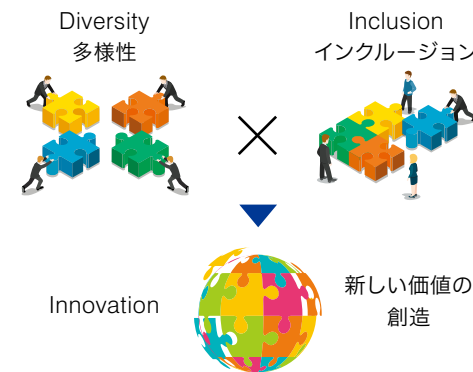
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進

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)のもと、一人ひとりが自らの強みを存分に発揮し、その強みを最大限活かす企業グループを目指しています。

D&I宣言

私たちは、

- 「D&I」を新しい価値創造(イノベーション)の源泉と考え、社員の多様性を大切にします。
- 一人ひとりが自らの強みを存分に発揮でき、その強みを最大限活かす職場づくりに取り組みます。
- 誰もがいきいきとやりがいを持って働くことで、揺るぎない信頼とたゆまぬ変革を生み出すANAグループを創ります。



グループD&I推進部の設置

2015年4月の「D&I宣言」により、多様な人財の活躍を推進する専任組織を人事部内に設け、環境整備と風土醸成、意識改革を進めてきました。2020年4月にはD&I推進機能強化を目指し、グループD&I推進部を新設しました。

年齢・国籍・性別・障がいの有無などの「属性」のダイバーシティに加え、目に見えにくい価値観・経験などで生まれる「視点・思考」を含めたダイバーシティを尊重し、それらを「強み」にさらなる変革を起こせるよう、グループ全体でD&Iを推進する仕組みや風土づくりを強化しています。

社員がさらにいきいきとやりがいを持って働き、イノベーション創出や生産性向上を実行することで、新たな価値創造を加速していきます。



グループD&I推進部のメンバー

主な施策

D&I推進基盤づくり —第5回D&Iフォーラム—

グループ各社よりD&I推進のキーパーソン約200名が集まり、さらなる理解促進および行動化につなげる一日として毎年開催。



イクボス推進 —経営トップによる社内発信—

経営者によるイクボスへのメッセージ発信および自身の「イクボス宣言」を社内に発信し、率先垂範を実施。



両立支援 —仕事と育児・介護の両立支援—

仕事と育児・介護との両立を支援するセミナーの開催、eラーニングの受講、ハンドブックの配布などを実施。



人財

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。

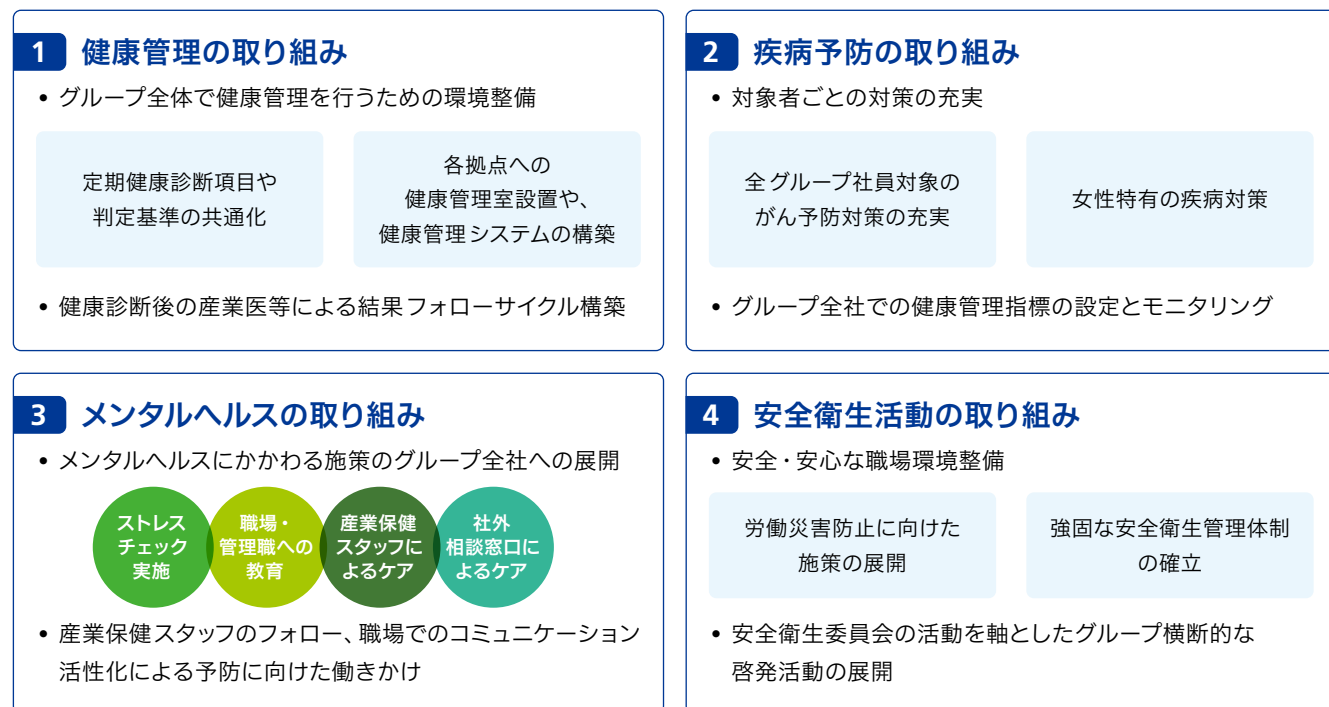
健康経営推進責任者である「チーフウェルネスオフィサー（当社役員）」と、グループ各社の「ウェルネスリーダー」を中心に、ANAグループ全社員・会社・健康保険組合が一体となって健康経営を推進しています。社員が心身ともに健康

かついきいきと仕事に取り組むことを通じて、QOL（Quality Of Life）と企業価値の向上に取り組んでいます。

2020年度は、当社は4年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に、また、ANAエアポートサービス（株）（2年連続）、ANA大阪空港（株）（初）も「ホワイト500」に認定されました。このほか、グループ7社が「健康経営優良法人」に認定されるなど、グループを挙げて取り組みを進めています。

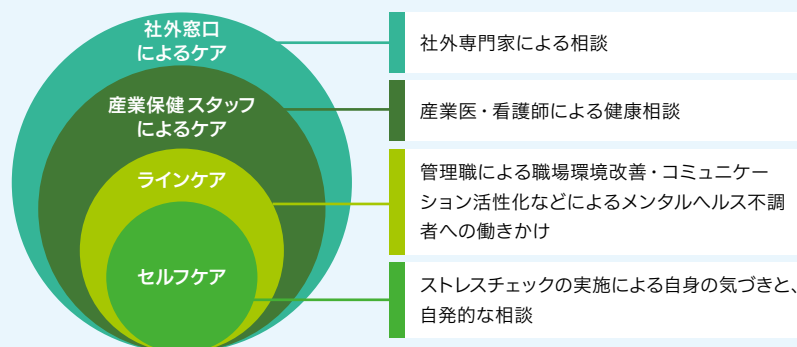
ANAグループ健康経営の4つの視点 ～ANAグループで長く働き続けることのできる環境の整備～

ANAグループでは、以下4つの施策に重点的に取り組んでいます。定期的な状況把握、効果や課題の分析・対応を通じて、社員の心身の健康を保持・増進しています。



メンタルヘルスの取り組み詳細

社会の環境変化に伴い、働く環境も急速に変化している中、「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」における4つのメンタルヘルスケアに沿った施策を展開しています。



働き方改革・KAIZENの推進

D&Iや健康経営を推進し、いきいきと働ける環境を構築していくためには、社員全員の意識や働き方の変革が不可欠です。ANAグループでは、マネジメント層のコミットメントのもと生産性向上に取り組み、その結果創出された時間を、新たな発想の業務変革や社員一人ひとりのワーク＆ライフバランス推進につなげています。

テレワークの推進

社員一人ひとりが活躍し、組織・個人の成果を最大化できる風土づくりの一環として、「時間や場所にとらわれない柔軟で多様な働き方」への変革に取り組んでいます。

オフィスワークでは仮想デスクトップ環境の導入を推進し、2010年よりテレワーク制度を導入しました。2017年1月から場所、対象者、実施可能日数を拡大、2019年度は「テレさどワーク」をはじめ、活用促進に向けた各種の推進施策プロモーションに取り組みました。

その結果、コロナ禍においてもスムーズにテレワークに移行するとともに、働き方や業務内容の新たな観点での見直しにつなげています。



最新コミュニケーション型アバター「newme（ニューミー）」を使った遠隔会議

KAIZENの推進

日々の仕事において問題を見つけて解決し、お客様そして従業員の「心」と「時間」の余裕を生み出す「KAIZEN」を、ANAグループの行動様式として定着させることを目指しています。

ANAのオペレーション部門、本社・マーケティング部門などに展開するとともに、海外支店にも活動を拡大しました。ムリ・ムラ・ムダを取り除く活動事例は3,000件にのぼり、快適なオフィス環境と効率的な業務の実現に向けて社員が自律的に行動しています。

これからもKAIZENとイノベーションを戦略的に融合することにより、新たな顧客価値の創造とスマートな働き方への変革を実現していきます。

推進体制



仕事や職場の中に潜むムリ・ムラ・ムダを取り除きKAIZEN活動を推進するため、グループ全社・各部室単位で推進体制を整備しています。「まずはやってみる、変えてみる」行動を積み重ねるとともに、継続的に人財育成を推進していきます。

好事例の水平展開の場「KAIZEN AWARD」

1年間のKAIZEN活動の総括と、好事例をグループ全体に水平展開することを目指し、表彰を行っています。2019年度は海外支店の活動が優秀事例として表彰されるなど、グローバルな活動に拡大しました。フロントラインだけでなくスタッフ部門の活動も優秀事例が共有され、そのアイデアが働き方改革にもつながっています。



ANAグループならではの取り組み

「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。コロナ禍の中でも、私たちはこの「心の翼」を持ち続け、公共交通機関としての使命を果たすとともに、ANAグループの行動指針「ANA's Way」に基づき、「ANAグループだからできること」を推進しています。

医療用 ガウン縫製の支援

新型コロナウイルス感染の拡大により、医療用 ガウンのニーズが高まり、日本国内での在庫が逼迫していました。2020年4月、政府からの協力要請を受け、「医療関係者の皆様の安全につながるようANAグループも何かお役に立ちたい」との想いから社員 ボランティアを募り、ガウンの一部の縫製や袖生地のカット、検品作業支援を実施しました。

合同会社ヴァレイの指揮のもと、ANAグループ総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」で、衛生に配慮をした環境を整えて作業を実施し、グループから計380名の社員が32日間、ガウン制作に貢献しました。



合同会社ヴァレイ
代表社員
谷 英希 氏

2020年4月に、日本全国の職人さんも参加するガウンプロジェクトが立ち上がりました。オンラインで初めての打ち合わせを実施した瞬間からメンバーの皆様の熱い想いを感じ、「このプロジェクトは成功する」と確信がありました。メンバーの結束力が日に日に強くなり、7月16日には当初の目標としていた10万枚のガウンを滞りなく納めることができました。

私は常々、「私たちはあくまでも裏方であり、医療現場の皆様に私たちの顔を思い浮かべていただかないようにしましょう」と考えていました。しかし、沢山の方から応援していただき、また、ANAの機内で医療従事者の方よりガウン制作に関する感謝のお手紙を頂戴したと伺った時には、なんとも言えない嬉しい気持ちになったことを覚えています。

まだまだ厳しい日々が続きますが、今回ANAグループに学んだ「仕事に対してプロである」という教訓を胸に、日々精進してまいります。

この取り組みについては、当社ウェブサイトでも詳しくご紹介しています。
https://www.anahd.co.jp/ana_news/20200528.html



武漢—羽田チャーター便の運航

ANAは2020年1月29日、新型コロナウイルス感染症発生の影響により封鎖された中国・武漢からの帰国希望者を対象として、武漢—羽田間チャーターフライトを運航しました。帰国手段がなくなり、足止めとなった皆様のお役に立ちたいという想いから、短期間で体制を整え計5回のチャーター便を運航しました。中国湖北省在留で帰国を希望するすべての日本人と、そのご家族828名の帰国を実現しました。

なお、本取り組みは、在留邦人をはじめとする多くの方々の生命と健康の保護に寄与したとして、2020年6月23日、航空会社として初めて茂木外務大臣より感謝状を受領いたしました。



武漢からの帰国希望者を輸送したボーイング767-300ER型機



外務省での感謝状授与式の様子



新しい日常とともに ～#ANAグループのココロのつばさ～

2020年5月、ANAグループでは多くの減便・運休が発生し、グループ全体でテレワークの導入や一時帰休取得などの対応を進めました。そのような中で、子供たちやお客様が飛行機で旅行ができない状況や、ご自宅で過ごす時間の充実に貢献できることはないか、という社員の発案で「#ANAグループのココロのつばさ」の活動を開始しました。

飛行機やANAグループの社員を近くに感じていただけるよう、映像をはじめとした各種コンテンツをウェブサイトやSNSで配



医療関係者や頑張る皆様に向けた動画を作成



信しており、第一弾の「おうちで航空教室」では、パイロットが飛行機に関する豆知識を動画で紹介。クイズ形式で楽しく学べるコンテンツをはじめ、仕事の内容やパイロットへの質問などで構成し、大変ご好評をいただきました。

また、有志社員が音楽を通じて元気をお届けするリモート演奏動画や、医療従事者の皆様への感謝とエールを送る動画などを配信しています。

アフターコロナの世界でも、皆様の生活の中でエアラインそしてANAグループへの信頼や共感をいただけるよう、様々なコンテンツをお届けしていきます。

#ANAグループのココロのつばさサイト
<https://www.ana.co.jp/group/kokoro-no-tsubasa/>



コーポレート・ガバナンス体制

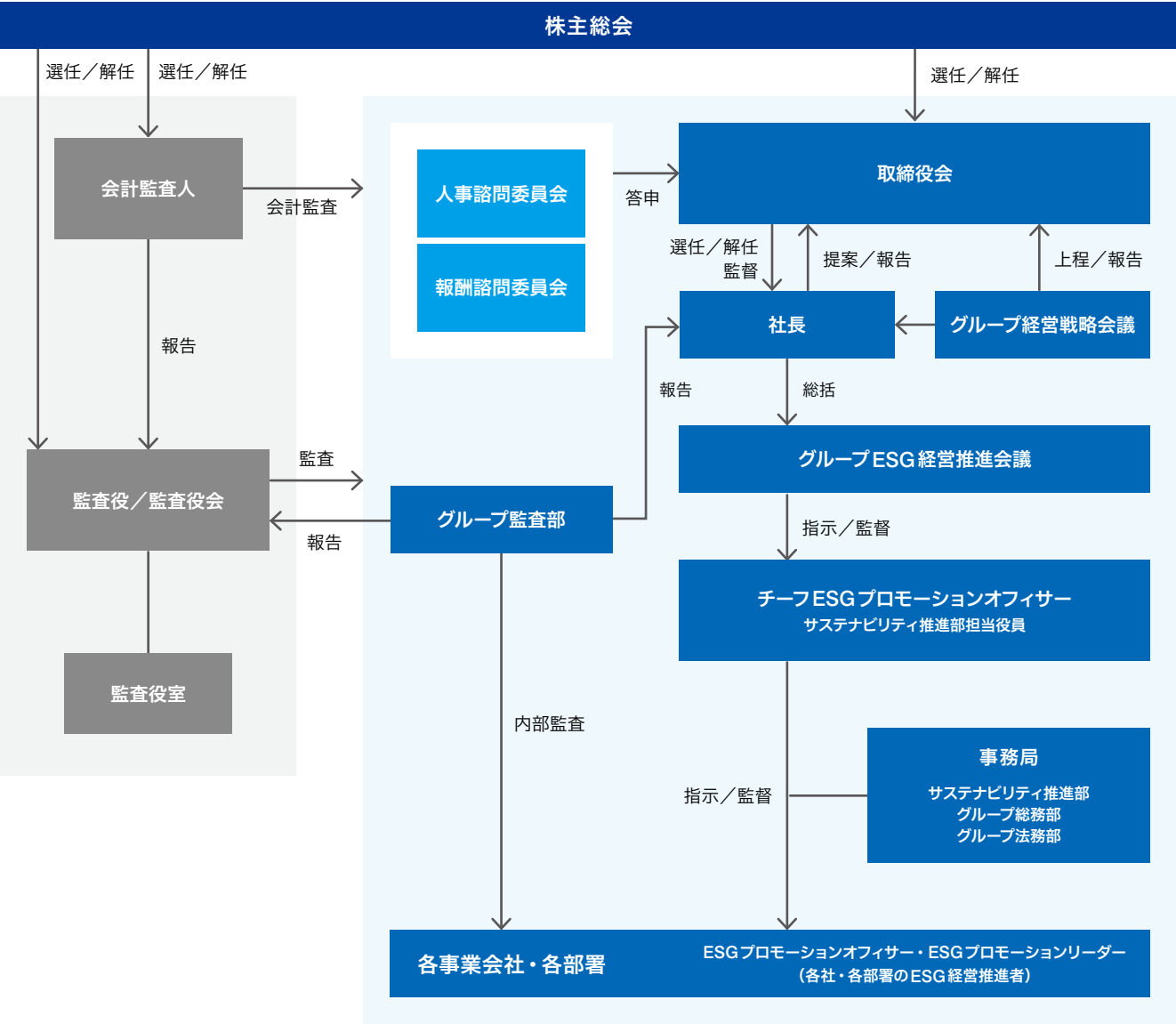
グループ経営理念

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・果断な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制(模式図)



ガバナンスの仕組み

持株会社体制

厳しい経営環境の下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	13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*
54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	5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実施しています。

※ 開催回数は2019年度の実績

役員紹介：取締役

(2020年7月末現在)



1 伊東 信一郎

取締役会長	2004年	常務取締役
取締役会 議長	2006年	専務取締役
	2007年	代表取締役副社長
重要な兼職の状況	2009年	代表取締役社長
三井不動産(株) 取締役(社外)	2015年	代表取締役会長
	2017年	取締役会長(現職)

2 片野坂 真哉

代表取締役社長	2011年	常務取締役
グループ経営戦略会議 議長	2012年	専務取締役
グループESG経営推進会議 総括	2013年	代表取締役副社長
グループ監査 担当	2015年	代表取締役社長(現職)
全日本空輸(株) 取締役会長		

重要な兼職の状況
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)

3 伊東 裕

代表取締役 副社長執行役員	2019年	取締役
グループESG経営推進会議 議長	2020年	代表取締役副社長(現職)
グループ法務・グループ総務・グループ調達・サステナビリティ推進 担当		

4 平子 裕志

取締役	2015年	取締役(現職)
全日本空輸(株) 代表取締役社長		

重要な兼職の状況
一般社団法人全日本航空事業連合会 会長

5 高田 直人

取締役 専務執行役員	2017年	取締役(現職)
広報・コーポレートブランド推進・秘書・グループ人材戦略 担当		

6 福澤 一郎

取締役 常務執行役員	2019年	取締役(現職)
グループ財務統括責任者		

7 芝田 浩二

取締役 常務執行役員	2020年	取締役(現職)
グループ経営戦略・グループIT・施設企画・デジタル・デザイン・ラボ・グループD&I推進・沖縄地区 担当		

8 山本 亜土※

取締役(社外)	2013年	取締役(現職)
---------	-------	---------

重要な兼職の状況
名古屋鉄道(株) 代表取締役会長
矢作建設工業(株) 取締役(社外)
中部日本放送(株) 取締役(社外)
名古屋商工会議所 会頭

9 小林 いずみ※

取締役(社外)	2013年	取締役(現職)
---------	-------	---------

重要な兼職の状況
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)

10 勝 栄二郎※

取締役(社外)	2020年	取締役(現職)
---------	-------	---------

重要な兼職の状況
(株)インターネットイニシアティブ
代表取締役社長兼COO

※独立役員



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による経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、これまでの豊富な経験と実績・知見の活用が不可欠であると判断したため、取締役候補者としてしました。
- 第75回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

		選任理由
社内取締役	伊東 信一郎 Shinichiro Ito 取締役会長 取締役会 議長	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、2003年6月から取締役としてSARS・イラク戦争による経営危機を克服し、2009年4月から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で、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等、取締役会の機能強化を進めています。
	片野坂 真哉 Shinya Katanozaka 代表取締役社長	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グループ経営体制の基盤を強化するとともに、4年連続で増益を達成する等、成長戦略を実現してきました。取締役会においても、意思決定機能および監督機能の強化に努める他、SARSやリーマンショック等の大規模な経営危機を克服し、新型コロナウイルス感染症影響への緊急対策の陣頭指揮を迅速に執っています。
	伊東 裕 Yutaka Ito 代表取締役 副社長執行役員	伊東裕氏は、長年にわたり法務部門、財務部門等に携わった他、欧米での留学・駐在経験も長く、2013年4月からは全日本空輸(株)の欧州支配人を務め、2016年4月からは同社取締役として、顧客満足度の向上を通じた当社競争力の強化等に取り組んできました。2019年6月からは当社取締役として、企業の社会的責任(CSR)、リスクマネジメントに加え、投資家とのコミュニケーションを通じて、当社事業の理解促進およびESG経営の推進に努め、2020年4月からは代表取締役副社長として、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。 海外勤務経験：欧州・米国

社内取締役	平子 裕志 Yuji Hirako 取締役 (全日本空輸(株) 代表取締役社長)	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、2012年4月からは全米の支配人を務め、2015年6月からは取締役として、企業価値向上に向けた財務戦略の実現に取り組んできました。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ています。 海外勤務経験：米国
	高田 直人 Naoto Takada 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、2017年6月からは取締役として、広報、企業の社会的責任(CSR)、リスクマネジメントに加え、個人投資家等との積極的なコミュニケーションを通じて、当社事業の理解促進に努めてきました。2019年4月からは人事部門で、グループの人財育成等に取り組んでいます。
	福澤 一郎 Ichiro Fukuzawa 取締役 常務執行役員	福澤一郎氏は、長年にわたり財務・IR部門に携わり、2017年4月からは執行役員、2019年6月からは取締役・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、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他、エアラインでは世界初となるグリーンボンド・ソーシャルボンドを発行する等、ESGにも積極的に取り組んでいます。
社外取締役	芝田 浩二 Koji Shibata 取締役 常務執行役員	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、2012年4月からは執行役員として、欧州支配人を務めました。2013年4月からはアジア地域における外国航空会社との資本提携等に取り組んだ他、2017年4月からはグループ経営戦略室長として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当し、グループ経営の推進に取り組んでいます。 海外勤務経験：英国

社外取締役	山本 亜土 Ado Yamamoto 独立社外取締役	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、グループ経営戦略、リスクマネジメント、組織運営、投資管理、安全対策の推進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、2016年6月より報酬諮問委員(2020年7月より報酬諮問委員長)および人事諮問委員(2020年7月より人事諮問委員長)に就任していただいています。
	小林 いずみ Izumi Kobayashi 独立社外取締役	小林いずみ氏は、民間金融機関および国際開発金融機関の代表や、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、グローバルな視点からのグループ経営戦略、リスクマネジメント、投資管理、コーポレート・ガバナンス、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、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 Eijiro Katsu 独立社外取締役	勝栄二郎氏は、財務省において財務次官等の重要な役職を歴任し、行政官としての豊富な経験と高い見識を有しています。2013年6月からは(株)インターネットイニシアティブの代表取締役社長として、企業経営の豊富な経験とデジタルトランスフォーメーション等のイノベーションに関する知見も備えています。 2014年4月からは当社の経営諮問委員を務め、航空業界の事業環境や当社事業の状況についても、豊富な知識を有しています。

役員紹介：監査役

(2020年7月末現在)



長峯 豊之

常勤監査役

殿元 清司

常勤監査役

加納 望※

常勤監査役(社外)

松尾 新吾※

監査役(社外)

小川 英治※

監査役(社外)

※ 独立役員

候補者の選任に関する考え方

監査役

監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任し、その性別、国籍などは問わないこととします。なお、財務・会計に関する適切な知見を有する者を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。

監査役の選任理由

第75回定時株主総会にて長峯豊之氏および松尾新吾氏が選任され、就任しました。

選任理由	
長峯 豊之 Toyoyuki Nagamine 常勤監査役	長峯豊之氏は、長年にわたりオペレーション部門、労政部門、経営企画部門などに携わってきた他、当社グループの収益ドメインの拡大をはじめとするグループ経営戦略を着実に遂行する等、グループ経営に関する豊富な知識・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高い識見・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。
松尾 新吾 Shingo Matsuo 独立社外監査役	松尾新吾氏は、長年にわたり公共性の高い事業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有していることから、社外監査役として就任していただいています。監査役会および取締役会において、安全を大前提として、グループの事業運営や経営戦略等について、これまでの経験と識見に基づく助言や経営課題の議論充実につながる提言をいただいています。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、監査機能のより一層の充実が図れることから、同氏を引き続き社外監査役候補者としてしました。

殿元清司氏は、第72回定時株主総会で選任され、就任
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

2019年度の活動報告

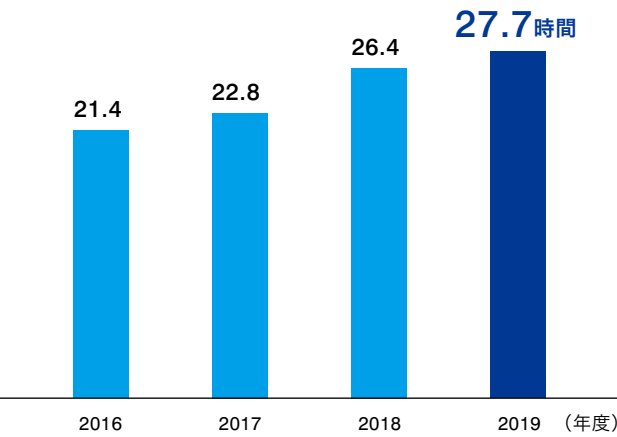
取締役会の主な議案・報告事項(2019年度)

1. 株主総会に関する事項
 - 株主総会付議議案の決定
2. 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項
 - 取締役候補者及び執行役員等の選任
 - 取締役会実効性評価の結果
 - 役員報酬の方針
3. 決算に関する事項
 - 決算／業績予想
 - 事業会社報告
 - 資本市場における評価
4. 株式・資本金等に関する事項
 - 資本金等の状況
5. 組織再編に関する事項
6. 人事・組織に関する事項
7. 当社及び重要な子会社に関する重要な事項
 - 新型コロナウイルス感染症拡大の影響について
 - 中期経営戦略ローリング
 - ESG 経営の推進に向けた中長期目標の設定
 - ANAブランド事業計画
 - ANAにおけるデジタルトランスフォーメーションの取り組み
8. 重要な財産の処分及び譲受け
 - 機材導入／売却／リース実績
9. 出資に関する事項
10. 多額の借財
 - 資金計画
 - 社債発行に関する事項
11. コーポレート・ガバナンスに関する事項
 - 内部監査計画・結果報告
 - グループCSR・リスク・コンプライアンス会議※の概要／活動計画
 - 政策保有株式の評価
12. その他の事項
 - アバターの事業化
 - 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

※ 2020年度から、グループESG経営推進会議に名称変更しています。

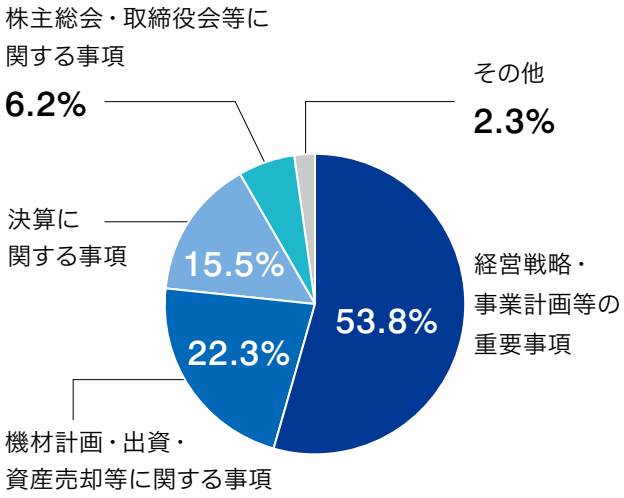
取締役会の所要時間の推移(年度ベース)

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(2019年度)

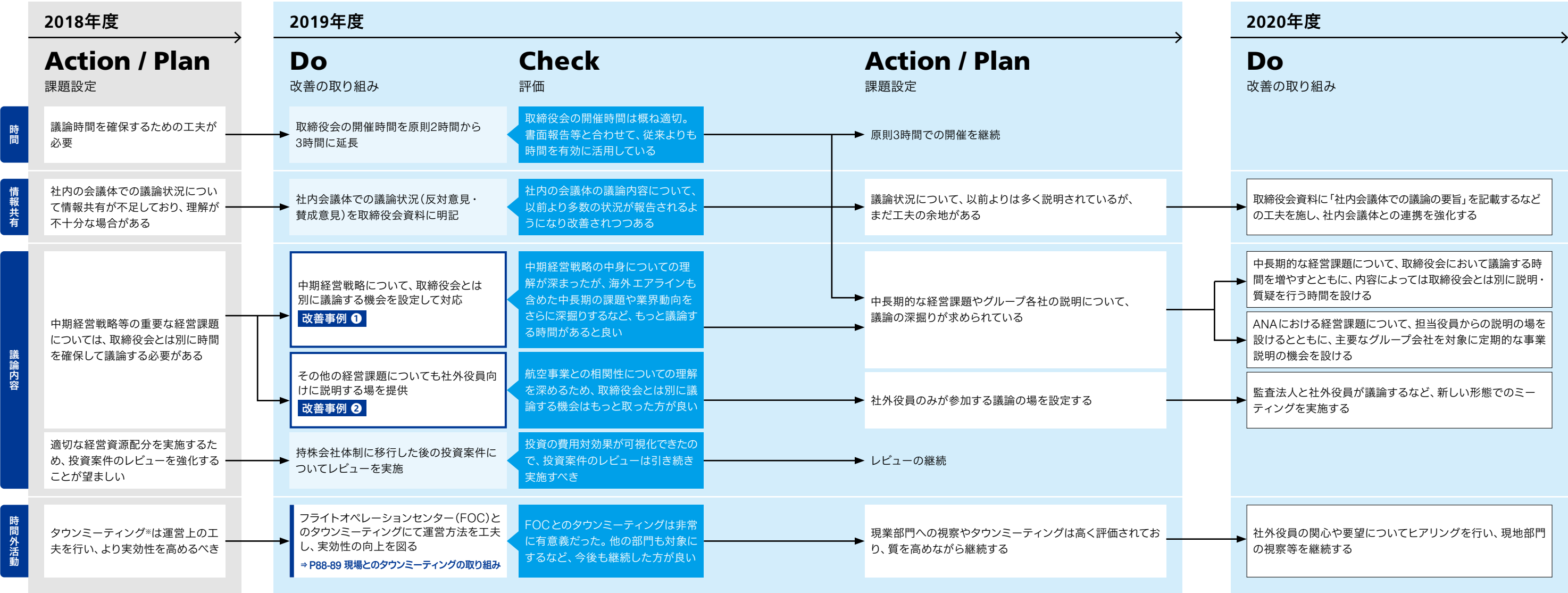
取締役会においては、経営戦略に関する議論を充実させることを前提に、関連する主要なテーマを抽出して、中長期的な視点で意見交換を実施しています。



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、代表取締役副社長、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

改善事例 ①

中期経営戦略について社外役員を中心としたディスカッションを設定

中期経営戦略に関する議論を行う場合、取締役会だけでは社外役員の議論時間がどうしても不足しがちになります。そのため当社代表取締役、ANA 社長、当社企画担当役員ならびに社外役員で、取締役会とは別に時間を設け、中期経営戦略に関するディスカッションを実施しました。

出された意見

- ・ 欧州に出張すると、気候変動問題が非常に大きな話題になっていることを実感する。我々も環境問題について真剣に考えていかねばならない。
- ・ 国土が広い米中のエアラインと違う、日本という小さな国を主軸にしているANAの「あるべきビジネスモデル」は何なのか、そこに向けた打ち手は何か。
- ・ 貨物事業は景気の動向に非常に左右される事業であり、現在の旅客サービスありきの貨物という発想のままで、ポートフォリオの核に成長させることが本当にできるのか。
- ・ 今後はグローバルリスクが高まっていくのではないかと。ポピュリズムや自国第一主義が台頭して、ヒト・モノの移動がだんだん抑制される傾向はこの先も続いていくと覚悟しておいた方がよい。

改善事例 ②

アバター事業について社外役員を中心としたディスカッションを設定

2020年4月に新たなビジネスの創出や社会課題の解決を目的に「avatarin(アバターイン)株式会社」を設立しました。社外役員の理解を深めてもらうとともに、様々な観点から意見をいただくため、取締役会とは別に時間を設け、アバター事業に関する詳細な説明や、独自開発した遠隔操作ロボット「newme(ニューミー)」の実演等を実施し、ディスカッションを行いました。

実効性評価に関するアンケートの主な評価項目

- (1) 取締役会の機能(重要な意思決定および業務執行の監督)の発揮について
- (2) 昨年度のアンケートで出された課題への対応状況について
- (3) 取締役会の運営について
 - ① 社内会議体における反対意見を含めた議論内容の紹介
 - ② 議案説明、質疑応答、議論時間のバランスについて
 - ③ 社外役員に対する事前説明の内容(時間・質)について
 - ④ 取締役会の資料(量・質)について

取締役会の実効性について

現場とのタウンミーティングの取り組み

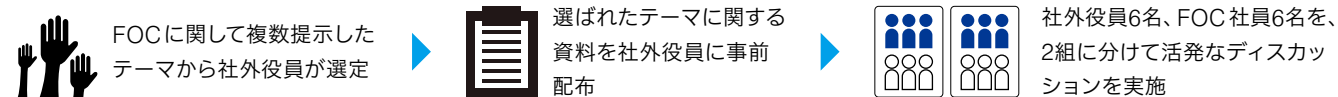
取り組みの経緯

コーポレートガバナンス・コードの原則に従い、ANAグループの行動指針である「ANA's Way」がグループ全社員に浸透し、遵守されているかどうか、グループ社員を対象として、年2回の意識調査(ANA's Way Survey)を行っています。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たことに加え、社外役員から、当社事業や企業文化等への理解をより深めるため、現業部門の社員との意見交換の場を設けて欲しいという要望が出されたことを踏まえて、2018年度より社外役員と現業部門とのタウンミーティングを実施しています。

2018年度の整備センターおよびグループ整備会社に続き、2019年度は運航乗務員が所属するフライトオペレーションセンター(FOC)とのタウンミーティングを実施しました。

2019 フライトオペレーションセンター(FOC)とのタウンミーティング

実施までのプロセス



1. 運航乗務員の安定的な養成対策について

優秀な運航乗務員を安定的に養成していくための課題は何か。

きちんと意見を言える精神力が必要。

若い世代では、相手の顔をうかがうとか、周りからどう見られるかということを心配する人が増えているのではないかと。相手への依存度が高くなると、いざという時の意思決定に支障を来してしまう。

機長に本当に必要なのは判断力。

航空機の技術革新が進んでいるため、日々の業務では操縦そのものよりもコックピット内のマネジメントやコミュニケーションに集中しがち。判断力を日々の業務の中でどのように培っていくかが課題。

長期的な養成のために経営の時間軸をどこに定めるか。

我々の世代(1992年度～93年度入社)では、年間で約100名のパイロット訓練生を採用していたものの、その後の景気後退の影響により、採用抑制や機長昇格訓練を延期した時期があった。景気動向による採用数の変動は、短期的にはやむを得ないかもしれないが、中長期的な乗員の安定的な養成には間違いなく大きな影響がある。

本人の意欲と認められた能力があれば65歳を超えても乗務して良いのではないか。

ANAでは60歳定年(65歳まで雇用延長制度あり)となっているが、国のルールでは68歳まで乗務することが認められている。運航乗務員という立場を担保しているのは、身体検査と技術であり、実際に65歳を超えた乗員で、他社に転籍して乗務を続けているケースもある。

2. 運航乗務員の飲酒問題対策について

運航乗務員の飲酒問題が連続して発生したが、なぜ抑え込むことができなかったのか。また飲酒問題撲滅の対応を通じて感じていることは何か。

機長と副操縦士のコミュニケーションを、より充実させていく必要。

フライト中は安全業務に専念しているため、細かい指導を実施することは難しく、体験談を伝えることもできない。飲酒問題への対応は厳格になってきている一方で、今までは乗務後の機会も活用して先輩から後輩に技術を伝承してきたが、近年は減少傾向にある。

人間関係も帰属意識も高めなければならない。

若い世代の人たちは、あまり濃密な人間関係を好まないのかもしれないが、自分たちは先輩・後輩関係なく、互いに厳しい意見を言い合う中で成長してきたという自負がある。対話をしなければ否定されることも少なくなくて気が楽なのかもしれないが、厳しい意見をもらうことで成長につながるのも事実である。距離感や隙間を組織的に埋めていくような対応を経営陣に期待している。

勤務パターンが不規則で乗務メンバーも毎回異なると、組織として機能させるのは難しいのではないかと。各自の判断に任せているという組織体制が飲酒問題にも影響しているということはないのだろうか。

FOC内は意見を言いやすい雰囲気 が保たれている。

業務特性上、日々上司からの指示がある訳ではなく、乗務の便毎に責任を担っている。これをサポートする組織において、上司・先輩に対して意見を言いにくいというようなことはない。

対面コミュニケーションをさらに深く進めていかなければならないと感じる。

アルコール問題の共有はメール媒体ではかなり実施しており、少なくとも一回は上長による面談を行った。ただし十分とは言えず、さらにコミュニケーションを深める必要がある。

業務の特性上、個人の裁量に委ねている部分が組織運営上プラスに作用している面もある。

ごく限られたメンバーの管理が不十分だったのは問題だが、組織の体制面からもしっかりカバーできるように考えなければならない。

社外役員の感想

機長を中心に、我々が直接かかわっていない方々から話を聞けて非常に良かった。今後ともこういう機会を設けていただきたい。

組織	運航においては、機長が独立してすべての権限を持っているため、組織の一員として動く感じが少ない印象を受けた。
コミュニケーション	機長は孤独な環境で仕事をしていると思う。組織運営の面からも後輩との対話機会を設定し、十分な指導ができる環境を確立することが重要である。
スキル	乗員のスキルアップを促進するための環境など、コミュニケーションの充実を下支える仕組みを整える必要があるのではないかと。
定年	技量さえあれば68歳まで問題なく乗務できるとのことなので、定年延長については是非検討してはどうか。

取締役会での受け止め

管理職の機長には経営の考え方を伝える場があるものの、一般職の機長と会社とのコミュニケーションが十分ではなかった点もある。乗務員の安定的な養成についても様々な課題を乗り越えなければならないということを改めて認識した。

今後に向けて

日頃より、社外役員からは大所高所から俯瞰した観点でご意見をいただいておりますが、タウンミーティングの実施により、より細やかな視点でグループ経営を把握していただくことで、取締役会の一層の活性化を図る方針です。今後様々な部門を対象に実施していきます。

タウンミーティングの様子(2019年11月)

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。
- 報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保するとともに、役職ごとに、その役割と責任に値する報酬水準を設定する。
 - 当社業績に対する経営責任を明確にするため、多面的指標を組み合わせた業績連動報酬を導入し、貢献を反映できる仕組みとする。
 - 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、株主の皆さまと利益を共有できる報酬体系を構築する。

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.79 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」などを評価指標としています。報酬諮問委員会ならびに取締役会にて、各指標の目標値とそれに連動する支給水準のテーブルを予め決定し、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)」・「総資産利益率(ROA)」・「営業利益率」などを評価指標としています。報酬諮問委員会ならびに取締役会において決定された支給水準と、それぞれの評価指標を組み合わせて、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。

2019年度における主な評価指標の目標と実績(参考)

	年度当初目標(連結)	実績
当期純利益	1,080億円	276億円
自己資本利益率(ROE)	9.5%	2.6%
総資産利益率(ROA)	6.2%	2.4%
営業利益率	7.7%	3.1%

左記のほか、**安全性** **顧客満足度** について社内で目標を策定し、実績に基づいて評価に反映しています。

2019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	10	323	313	—	10
(うち社外取締役)	(3)	(44)	(44)	(—)	(—)
監査役	6	137	137	—	—
(うち社外監査役)	(4)	(65)	(65)	—	(—)
合計	16	460	450	—	10

(注)
1. 上表には、2019年6月21日開催の第74回定時株主総会終結のときをもって退任した社外監査役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。

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。経済合理性を検証する際は、各銘柄のTSR(株主総利回り)のチェックや、当該銘柄への投資効果と当社グループの資本コストとの比較

等、定量的かつ多面的に評価を行います。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。

なお当社が保有する政策保有株式につきましては、総合的な検証の結果、現時点では縮減の対象とすべき株式はないと判断しています。

また政策保有株式の議決権行使については、当該企業の中長期的な企業価値向上や、当社グループの事業に与える影響などを議案ごとに検証した上で、当該企業との対話の結果などを踏まえて総合的に勘案し、適切に判断します。

※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 ③株式報酬は、報酬限度額とは別に、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において決議いただいた株主報酬制度に基づいて支給

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が推進責任者として、ESGプロモーションリーダーが牽引役として、リスクマネジメント体制を構築しております。ESGプロモーションリーダーはリスク管理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。

リスクマネジメントに対する考え方

予防の観点

グループ各社において、自律的なリスクマネジメント（リスクの洗い出し、分析・評価、対策の検討・実施、結果のモニタリング）の仕組みを構築しています。

各組織で洗い出された重要なリスクについては、対策の進捗・効果、達成レベルを確認・評価するとともに、グループ全体で取り組むべきと判断された課題については、当社が対策を講じ、その進捗を「グループESG経営推進会議」で確認しています。

リスクが顕在化した後の危機対応

正確な情報収集を行い、損害を極小化する対策を実施するとともに、原因を調査究明し、再発の防止を行います。

危機発生時の対応全般については「Crisis Management Manual」に規定しており、特に航空機の運航に直接影響する危機（事故・ハイジャックなど）への対応については、「Emergency Response Manual」にて定めています。

主な取り組み

BCP（事業継続計画）

大規模災害などの発生時に、お客様・役職員等の安全を確保し、経営や社会に対する影響を極小化し、事業を可能な限り早期に常態に復旧させるための方針と手順を定めています。

情報セキュリティ

当社では、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、日常的に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、ANAグループの事業において、個人情報サービスを提供するにあたって欠かせないものであり、お客様からお預かりした大切な資産と考えています。近年、個人情報やプライバシーに関する法令が国内外で次々と制定されており、当社でも2018年に欧州の一般データ保護規則（GDPR）、2020年に中国サイバーセキュリティ法（CCSL）や米国カリフォルニア州消費者プライバシー法（CCPA）に

準拠する取り扱いを行うべく、プライバシーポリシーや社内の関連規程の改定を行いました。

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、情報資産の重要性和厳正な取扱いについて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。

2019年秋には経団連より「取締役向けのサイバーリスクハンドブック」が発行されました。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、デジタル技術の活用は企業を成長させる重要な手段であることからバランス感のある対策が望まれます。ANAグループでは、これからもサイバーセキュリティをグループ全体のリスク管理の課題と理解して、取締役会も含めて対応していきます。

台風対応その後

ここ数年、大型台風や集中豪雨などの自然災害が頻繁に発生しており、公共交通機関として、常日頃からこうした災害の発生を想定した準備や訓練を行うことの重要性がますます高まっています。

2019年度では、2018年9月に発生した台風21号の影響により関西国際空港での運航が長期間停止となった事態を受け、当時の災害対応の分析を行い、訓練プログラムを見直し、現場における災害対応力の強化に取り組みました。さらに全国の空港における自社の設備を再点検し、浸水や停電に備えた施設の増強計画を策定しました。

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。

ANAグループでは、今後も危機事象に対するBCPの確立をさらに進めるとともに、引き続き現場における対応力の向上と人材の育成に努めていきます。



関西国際空港での訓練

新型コロナウイルス対応（社員感染予防策）

ANAグループでは、中国・武漢市で新型コロナウイルス感染症の感染が拡大し、交通機関停止措置などが発生した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とるなど、感染拡大防止に努めました。

このほか、社員の感染防止策として、以下の対策を行いました。

- 手洗いなど、個人での感染防止対策の徹底
- 感染拡大状況に応じたマスク・手袋などの着用指示
- 体調確認の徹底
- 最新の知見に基づく情報発信や資料の配布
- 緊急事態宣言における政府の方針を社員に徹底（一部、政府方針より厳しい制限を設定）

1月以降、感染拡大防止に対応してきた経験を踏まえ、今後も以下の対応をしていきます。

- 常に最新の情報を入手して社員に周知
- 今後、感染拡大状況には波があると想定されるため、厚生労働省が発表した「新しい生活様式」や経団連および定期航空協会のガイドラインを踏まえた、新しい業務スタイルや働き方を徹底

コンプライアンス

体制の整備・充実、組織への理念浸透で「企業価値を守る」

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

コンプライアンス推進体制

事業活動に係る法令やその他の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンス体制を構築しています。取締役会の諮問機関である「グループESG経営推進会議」のもと、各社・各部署においては、ESGプロモーションオフィサーが推進責任者として、ESGプロモーションリーダーが牽引役として、ANA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つけ、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。海外支店においても、競争法や贈賄禁止法に関するセミナーを開催するなど、海外で働くグループ役職員のリーガルマインドの醸成を行っています。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っています。



2019年度のセミナーの様子

情報発信

コンプライアンス意識をグループ全体に浸透させるため、法令改正情報、労務や契約の実務における留意点などをテーマに取り上げ、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、イントラネット上のコンプライアンス専用ウェブサイトには各種法令・規則等のマニュアルやガイドラインを掲載し、グループ役職員がいつでも確認できる環境を整えています。

ハラスメント防止への取り組み

ハラスメントのない職場づくりを目指して、これまで以上に取り組みを強化しています。具体的には、新たに「ハラスメント防止に関する規則」を整備し、全グループ役職員に対してeラーニングによるハラスメント教育を実施することで、グループ全体が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。



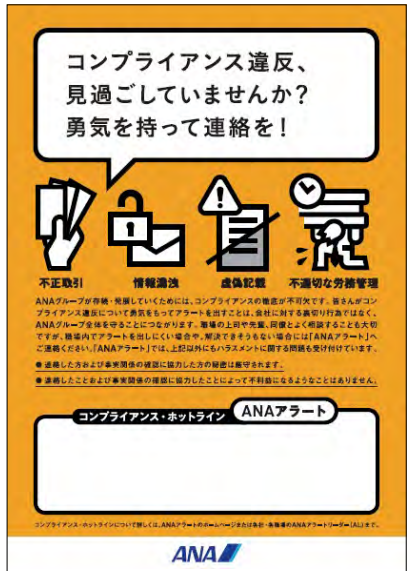
ニュースレター



ハラスメント教育資料

内部通報制度

「ANAグループ・内部通報取扱規則」に基づき、社内および社外(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。海外においても、内部通報制度の認知度を向上させるための取り組みを実施し、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。



内部通報制度の案内ポスター

グループ各社におけるコンプライアンスに関する調査の実施

年に1度、グループ各社において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、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。

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。

ANAグループ税務ポリシー

税務コーポレート・ガバナンスの強化や税金に対するグローバルな関心の高まりに対応するため、2020年2月に「ANAグループ税務ポリシー」を策定しました。

本ポリシーでは、ANAグループの事業活動における税務の考え方として、適切な申告・納税という社会的責務を通じて企業価値を守り各国の地域社会の発展に寄与していくという「基本原則」を掲げ、グループ横断的かつ全社的な税務ガバナンスを遂行することで関連法令等を遵守し、永続的に適切な申告・納税を実施するという「目指すべき姿」を明示しています。

また、①法令遵守、②公正な事業取引の実施、③人財育成、④税務マネジメント、⑤外部知見の活用、⑥税務当局との関係の6項目について、社員が従うべき行動指針を示し、社内研修などを通じて継続的にグループ社員への周知啓発を図っていきます。

本ポリシーを各ステークホルダーとも共有した上で、グループ社員が遵守することによって、税務リスクを低減するとともに、永続的に適切な申告・納税を目指します。

税務ポリシーに掲げる6項目の行動指針

- 1 法令遵守
- 2 公正な事業取引の実施
- 3 人財育成
- 4 税務マネジメント
- 5 外部知見の活用
- 6 税務当局との関係

▼ 詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/tax-policy/

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ます。

株主・投資家
との対話

第75回定時株主総会

ご来場株主数 **585**名

議決権行使率 **62.8**%

6回

決算説明会、スモールミーティング
(機関投資家・アナリスト向け)

機関投資家、アナリストとの対話

個人投資家向け説明会※

個人株主向け機体工場見学会※

225回
(国内127回／海外98回)

10回、計**575**名
(IRフェア含む)

10回、計**614**名

※ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、2020年1月～3月は中止しました。

従業員との
対話

ANA 役員によるタウンミーティングの実施

実施回数 **949**回

参加人数 のべ **12,612**名

テーマ例

- 安全堅持
- SDGs
- 働き方改革 など

国際社会
との対話

環境関連の国際会議
への参加

ESG 投資家との
海外での対話

人権団体との
海外での対話

人権関連の国際会議
への参加

7回
(アメリカ、カナダ、スイス、
マレーシア)

6回
(イギリス)

2回
(タイ)

5回
(アメリカ、スイス、
タイ、日本)

ビジネス
パートナー
との対話

機内食製造にかかわる企業との意見交換

1回
(タイ)

地域社会
との対話

復興支援活動、ボランティア活動への参加
(当社サステナビリティ推進部主催)

成田空港近隣の地域活性化に向けた
会議への参加(ANA成田エアポートサービス)

実施回数 **17**回

62回

グループ社員参加人数 のべ **423**名

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ

- Dow Jones Sustainability World Index
- Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
- Sustainability Award Gold Class 2019
- FTSE4Good Index
- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**

In collaboration with

2020 CONSTITUENT MSCI日本株※
女性活躍指数(WIN)


FTSE4Good


FTSE Blossom
Japan

品質

- SKYTRAX 社(ANA)
－「5スター」8年連続受賞



定時性

- CIRIUM 社(ANA、2019年)
アジア－パシフィック 主要航空会社
－ネットワーク部門 第1位
－メインライン部門 第1位
全世界の主要航空会社
－ネットワーク部門 第2位
－メインライン部門 第2位



経営戦略

- 経済産業省 日本健康会議
健康経営優良法人 ～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)
- 厚生労働省
イクメン企業アワード2019
両立支援部門 特別奨励賞(ANA)
- 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エアサポートサービス)
- DBJ 健康経営(ヘルスマネジメント)格付
最高ランク評価(ANAホールディングス、ANA)
- 2020 J-Win ダイバーシティ・アワード
アドバンス部門 大賞(ANA)

- 内閣府
クールジャパン・マッチングアワード2019
「歌舞伎がテーマの機内安全ビデオ」
グランプリ受賞(ANA)
- 2019年度 グッドデザイン賞
(ANAとトヨタ紡織が共同開発した、国内線普通席新シート P.55)
- IAUD 国際デザイン賞2019
UXデザイン部門 金賞(ANA)
- オリコン顧客満足度調査
企業研修 若手・中堅社員向け公開講座 講師 第1位
(ANAビジネスソリューション)


健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500


IKUMEN AWARD 2019


プラチナくるみん
子育てサポートしています


DBJ健康格付
2019


J-Win
Diversity
Award
2020


オリコン
顧客満足度
2019

※ ANAホールディングス株式会社の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ANAホールディングス株式会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。

96

97

11年間の財務サマリー

ANAホールディングス株式会社および連結子会社（注1）

	百万円											千米ドル(注3)
(年度) (注2)	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2019
会計年度												
売上高 (注4)	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	1,228,353	18,140,365
営業費用	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	1,282,600	17,581,641
営業利益 (損失)	60,806	165,019	164,516	145,539	136,463	91,541	65,986	103,827	97,022	67,808	(54,247)	558,724
税金等調整前当期純利益 (損失)	51,501	154,023	196,641	139,462	131,064	77,983	36,391	70,876	63,431	35,058	(95,593)	473,224
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	27,655	110,777	143,887	98,827	78,169	39,239	18,886	43,140	28,178	23,305	(57,387)	254,111
営業キャッシュ・フロー	130,169	296,148	316,014	237,084	263,878	206,879	200,124	173,196	214,406	203,889	82,991	1,196,076
投資キャッシュ・フロー	(230,218)	(308,671)	(324,494)	(194,651)	(74,443)	(210,749)	(64,915)	(333,744)	(166,323)	(139,619)	(251,893)	(2,115,390)
財務キャッシュ・フロー	23,869	(46,480)	(29,989)	3,349	(133,257)	(30,424)	(85,569)	84,549	16,171	(10,596)	173,791	219,323
フリー・キャッシュ・フロー	(100,049)	(12,523)	(8,480)	42,433	189,435	(3,870)	135,209	(160,548)	48,083	64,270	(168,902)	(919,314)
実質フリー・キャッシュ・フロー (注5)	(79,149)	(18,028)	61,410	39,655	88,035	(22,350)	38,929	54,256	52,043	27,870	(123,902)	(727,271)
減価償却費	175,739	159,541	150,408	140,354	138,830	131,329	136,180	123,916	119,268	118,440	113,806	1,614,802
EBITDA (注6)	236,545	324,560	314,924	285,893	275,293	222,870	202,166	227,743	216,290	186,248	59,559	2,173,527
設備投資額	351,361	375,864	304,707	254,425	281,416	274,702	183,739	162,752	196,881	211,698	209,937	3,228,530
会計年度末												
総資産	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	1,859,085	23,524,331
有利子負債	842,862	788,649	798,393	729,877	703,886	819,831	834,768	897,134	963,657	938,819	941,691	7,744,757
自己資本 (注7)	1,061,028	1,099,413	988,661	919,157	789,896	798,280	746,070	766,737	549,014	520,254	473,552	9,749,407
1株当たり情報 (円、米ドル) (注8)												
当期純利益 (損失)	82.66	331.04	417.82	28.23	22.36	11.24	5.41	13.51	11.22	9.29	(24.67)	0.75
純資産	3,171.80	3,285.46	2,954.47	262.44	225.87	228.45	213.82	218.41	218.24	207.35	188.93	29.14
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)	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	2,326,547	
経営指標												
営業利益率 (%)	3.1	8.0	8.3	8.2	7.6	5.3	4.1	7.0	6.9	5.0	(4.4)	
当期純利益率 (%)	1.4	5.4	7.3	5.6	4.4	2.3	1.2	2.9	2.0	1.7	(4.7)	
総資産事業利益率 (ROA) (%) (注9)	2.4	6.4	6.8	6.5	6.1	4.2	3.2	5.1	5.1	3.7	(2.8)	
自己資本利益率 (ROE) (%) (注10)	2.6	10.6	15.1	11.6	9.8	5.1	2.5	6.6	5.3	4.7	(14.4)	
自己資本比率 (%)	41.4	40.9	38.6	39.7	35.4	34.7	34.3	35.9	27.4	27.0	25.5	
デット・エクイティ・レシオ (倍) (注11)	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.8	1.8	2.0	
総資産回転率 (倍) (注12)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	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)	45,849	43,466	41,930	39,243	36,273	34,919	33,719	32,634	32,884	32,731	32,578	
事業データ												
国際線旅客												
旅客収入	613,908	651,587	597,446	516,789	515,696	468,321	395,340	348,319	320,066	280,637	214,124	5,640,981
座席キロ (百万キロ)	68,885	65,976	64,376	60,148	54,710	49,487	41,451	37,947	34,406	29,768	26,723	
旅客キロ (百万キロ)	50,219	50,776	49,132	45,602	40,635	35,639	30,613	28,545	25,351	22,430	20,220	
旅客数 (千人)	9,416	10,093	9,740	9,119	8,167	7,208	6,336	6,276	5,883	5,168	4,666	
座席利用率 (%)	72.9	77.0	76.3	75.8	74.3	72.0	73.9	75.2	73.7	75.3	75.7	
ユニットレベニュー (円)	8.9	9.9	9.3	8.6	9.4	9.5	9.5	9.2	9.3	9.4	8.0	
イールド (円)	12.2	12.8	12.2	11.3	12.7	13.1	12.9	12.2	12.6	12.5	10.6	
国内線旅客												
旅客収入	679,962	696,617	689,760	678,326	685,638	683,369	675,153	665,968	651,556	652,611	630,976	6,247,927
座席キロ (百万キロ)	58,552	58,475	58,426	59,080	59,421	60,213	61,046	58,508	56,756	56,796	57,104	
旅客キロ (百万キロ)	39,502	40,704	40,271	38,990	38,470	38,582	37,861	36,333	34,589	35,983	35,397	
旅客数 (千人)	42,916	44,325	44,150	42,967	42,664	43,203	42,668	41,089	39,020	40,574	39,894	
座席利用率 (%)	67.5	69.6	68.9	66.0	64.7	64.1	62.0	62.1	60.9	63.4	62.0	
ユニットレベニュー (円)	11.6	11.9	11.8	11.5	11.5	11.3	11.1	11.4	11.5	11.5	11.0	
イールド (円)	17.2	17.1	17.1	17.4	17.8	17.7	17.8	18.3	18.8	18.1	17.8	
LCC旅客 (注13)												
収入	81,953	93,611	87,555	—	—	—	—	—	—	—	—	753,036
座席キロ (百万キロ)	11,076	12,052	11,832	—	—	—	—	—	—	—	—	
旅客キロ (百万キロ)	9,202	10,394	10,212	—	—	—	—	—	—	—	—	
旅客数 (千人)	7,288	8,153	7,797	—	—	—	—	—	—	—	—	
座席利用率 (%)	83.1	86.2	86.3	—	—	—	—	—	—	—	—	
ユニットレベニュー (円)	7.4	7.8	7.4	—	—	—	—	—	—	—	—	
イールド (円)	8.9	9.0	8.6	—	—	—	—	—	—	—	—	
国際線貨物												
貨物収入	102,697	125,015	118,002	93,301	113,309	124,772	104,736	86,589	87,978	86,057	55,750	943,646
貨物輸送重量 (トン)	866,821	913,915	994,593	954,027	810,628	841,765	710,610	621,487	570,684	557,445	422,449	
国内線貨物												
貨物収入	25,533	27,454	30,710	30,860	31,740	32,584	32,116	32,231	33,248	32,413	31,829	234,613
貨物輸送重量 (トン)	373,176	393,773	436,790	451,266	466,979	475,462	477,081	463,473	467,348	453,606	458,732	

注：1. 2019年度末現在の連結子会社は62社、持分法適用子会社・関連会社は16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、2020年3月31日の1米ドル=108.83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、2015年3月期より、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(2019年4月1日～2020年3月31日)のわが国経済は、企業収益が高水準で推移し個人消費の持ち直しがみられるなど、景気は緩やかに回復していましたが、年度末にかけて新型コロナウイルス感染症の影響で急速に悪化し、極めて厳しい状況になりました。

今後の見通しについては、感染症の拡大に伴い、企業収益の低下による雇用・所得環境の悪化、個人消費の低迷など、世界経済をさらに下振れさせるリスクを注視する必要があります。

原油市況

当期のドバイ原油価格は、OPECやロシアなど非加盟の主要産油国が増産を見送る中、上期を中心に概ね60米ドル／バレル前後の水準で推移していましたが、期末にかけて新型コロナウイルスの感染拡大による世界的な景気減退が懸念され、市況が急落しました。その結果、当期平均価格は60.5米ドル／バレル、当期末は33.7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72.4米ドル／バレル、当期末で31.1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、貿易摩擦の激化による世界経済への影響が懸念されたことなどにより、上期は円高基調となりました。期末にかけても、感染症の拡大に伴ってリスク回避の動きが強まり、円高基調が継続しました。当期平均の為替相場は108.7円／米ドル、当期末時点では108.8円／米ドルとなりました。

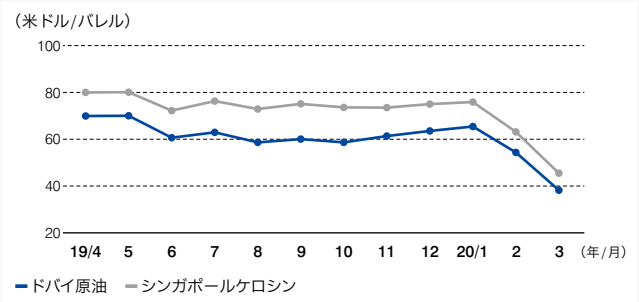
航空需要動向

2019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4.4%増の18.9億人、国内線定期航空輸送旅客数は同3.4%増の26.5億人となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は同2.4%減となりました(IATA World Air Transport Statistics, 2020)。

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2.2%減の4,249万人、「ローカル線」※は同1.8%減の5,938万人となり、全体で同2.0%減の1億187万人となりました。また、貨物重量は同5.6%減の77万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同8.4%減の2,143万人となり、貨物重量は同0.9%増の145万トンとなりました(国土交通省「航空輸送統計」)。

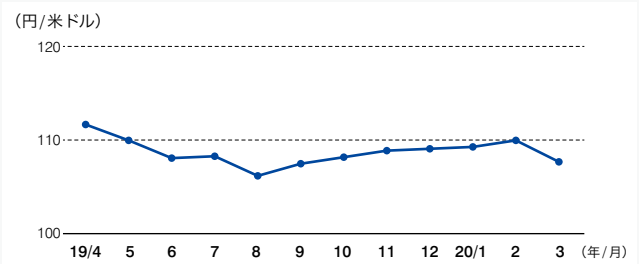
※「幹線」とは、新千歳、東京(羽田)、東京(成田)、大阪(伊丹)、関西、福岡、沖縄(那覇)の各空港を相互に結ぶ路線をいい、「ローカル線」とは、これ以外の各路線をいう。

ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の推移(月間平均)



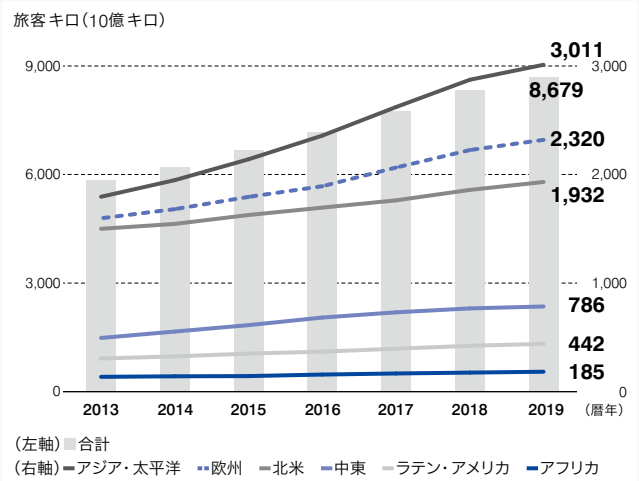
出典：Bloomberg

為替市況の推移(月間平均)



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) (2020年)

2019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128社、関連会社45社(連結対象範囲は連結子会社62社、持分法適用子会社・関連会社16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2,383人増加して45,849人となりました(いずれも当期末現在)。

当期は、2018年2月1日に開示した「2018～2022年度ANAグループ中期経営戦略」で掲げた各種施策を遂行し、安全と品質・サービスを追求するとともに、2020年の首都圏空港発着枠の拡大に向けた人材・設備投資を進めましたが、第4四半期において、新型コロナウイルス感染拡大の影響により航空需要が大幅に減退しました。

連結売上高・営業費用・営業利益

当期は、主力の航空事業を中心に減収となったことから、連結売上高は前期比840億円減(同4.1%減)の1兆9,742億円となりました。

急激な旅客需要の落ち込みに合わせて運航規模を抑制して費用の削減を図ったものの、売上高が大きく減少したことから、営業利益は前期比1,042億円減(同63.2%減)の608億円となりました。

セグメント別の状況

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

セグメント別実績

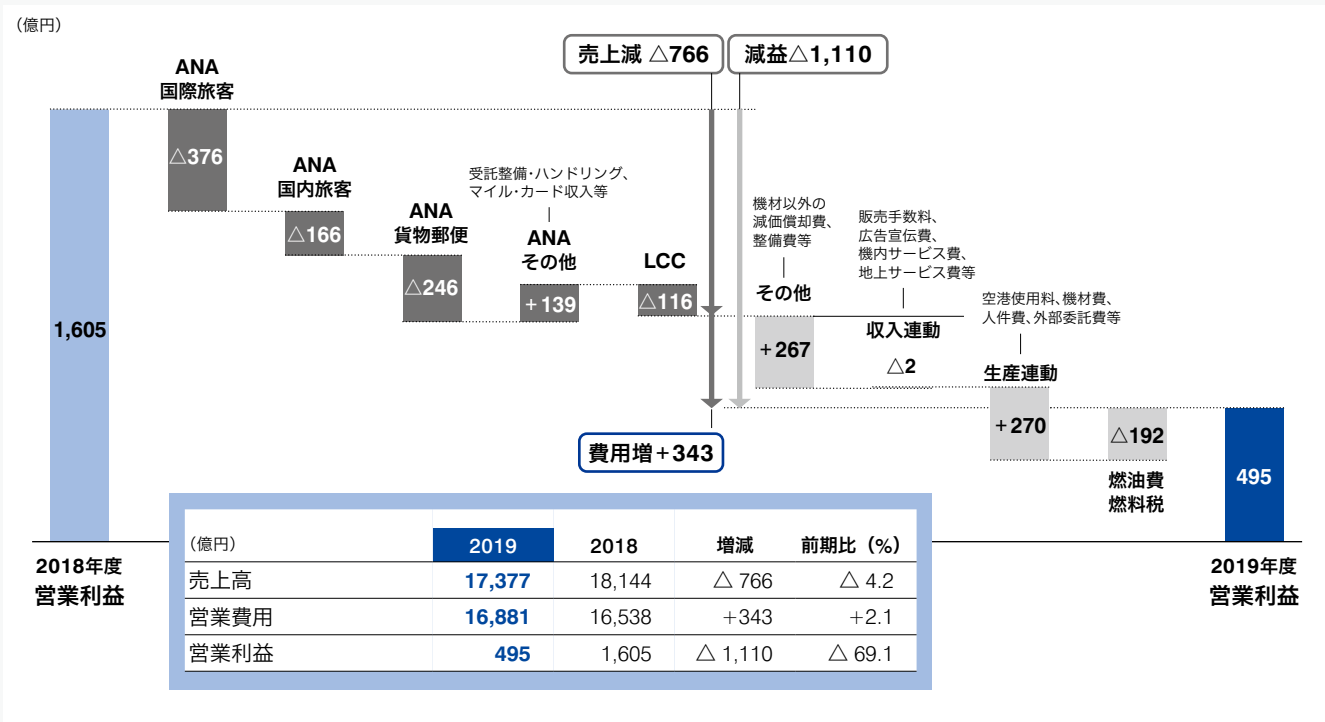
(年度)	売上高			営業利益			EBITDA		
	2019	2018	増減	2019	2018	増減	2019	2018	増減
航空事業	¥1,737,737	¥1,814,417	¥(76,680)	¥49,550	¥160,556	¥(111,006)	¥217,846	¥313,504	¥(95,658)
航空関連事業	299,433	291,051	8,382	18,144	13,178	4,966	23,467	17,674	5,793
旅行事業	143,996	150,746	(6,750)	1,393	606	787	1,946	1,113	833
商社事業	144,750	150,679	(5,929)	2,909	3,706	(797)	4,214	5,060	(846)
その他	44,223	40,958	3,265	3,526	2,275	1,251	3,788	2,511	1,277
調整額	(395,923)	(389,539)	(6,384)	(14,716)	(15,302)	586	(14,716)	(15,302)	586
合計(連結)	¥1,974,216	¥2,058,312	¥(84,096)	¥60,806	¥165,019	¥(104,213)	¥236,545	¥324,560	¥(88,015)

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、ビジネスサポートほか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

財務分析

【航空事業】

2019年度 営業利益増減要因(2018年度差)



航空事業における売上高は、米中貿易摩擦に起因する世界経済の冷え込みなどにより、国際線貨物の需要が低迷したものの、堅調な国内線旅客需要や国際線ネットワークの拡大などにより、第3四半期までの業績は堅調に推移しました。第4四半期は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界各国の入国制限措置や国内の外出自粛などの影響により国内外の移動需要が急激に減退し、当期の航空事業の売上高は前期比766億円減(同4.2%減)の1兆7,377億円となりました。

ANA 国際線旅客事業

新規路線の開設やハワイ線への超大型機の投入などにより需要を取り込んだものの、1月末より中国線で顕在化した新型コロナウイルスによる需要減退は、その後アジア線、北米線、欧州線、ハワイ線に広がったため、旅客数・収入ともに前期を下回りました。

路線ネットワークでは、新規都市への就航を積極的に推進し、9月から成田ーパース線(オーストラリア西部)、10月から成田ーチェンナイ線(インド南部)、2020年3月から成田ーウラジオストク線(ロシア東部)を開設しました。また、5月より成田ーホノルル線に世界最大の旅客機であるエアバスA380型機「FLYING HONU」を投入しました。一方で、新型コロナウイルスの影響による需要減退を受け、2月より需給調整を行い、3月末までに71路線・2,814便を対象に運休・減便を実施しました。

航空需要の減退に対して、国際線・国内線ともに運休・減便を実施し、燃油費・空港使用料などを抑制したものの、安全・品質サービスのさらなる向上や首都圏空港の発着枠拡大への対応により、機材費・整備費などが増加したことから、営業利益は前期比1,110億円減(同69.1%減)の495億円となりました。

事業別の業績概要は次の通りです。

営業・サービス面では、ボーイング777-300ER型機を対象としてファーストクラス、ビジネスクラスに約10年ぶりとなる新シートを導入し、8月から羽田ーロンドン線、11月から羽田ーニューヨーク線、成田ーニューヨーク線、2020年2月から羽田ーフランクフルト線に投入しました。ビジネスクラスの新シート「THE Room」では、ANA初のドア付き個室型ワイドシートに加え、世界初となる4K対応のパーソナルモニターを導入するなど、最上級のくつろぎ空間を実現しました。

また、成長著しいアジア・オセアニア地域のネットワーク強化、プレゼンス向上を目的として、1月末にシンガポール航空との戦略的包括提携契約を締結しました。今後一層提携関係を深化させ、アジア・オセアニア地域におけるお客様の利便性の向上ならびに競争力の強化に取り組んでいきます。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比4.4%増、旅客キロが同1.1%減となり、座席利用率は同4.1ポイント減少の72.9%となりました。旅客数は同6.7%減の941万

ANA 国際線旅客事業の実績

(年度)	2019	2018	前期比 (%)
座席キロ (百万)	68,885	65,976	+4.4
旅客キロ (百万)	50,219	50,776	△1.1
旅客数 (千人)	9,416	10,093	△6.7
座席利用率 (%)	72.9	77.0	△4.1※
旅客収入 (億円)	6,139	6,515	△5.8
ユニットレベニュー (円)	8.9	9.9	△9.8
イールド (円)	12.2	12.8	△4.7
旅客単価 (円)	65,196	64,556	+1.0

※座席利用率は前期差

ANA 国内線旅客事業

好調なビジネス需要と訪日旅客の国内移動に加え、ゴールデンウィーク10連休の旺盛な需要を取り込むとともに、各種割引運賃を需要に応じて設定したことなどにより、第3四半期までは好調に推移したものの、2月末からは新型コロナウイルスの影響で需要が大幅に減退し、旅客数・収入ともに前期を下回りました。

路線ネットワークでは、5月から成田ー中部線、10月から中部ー熊本線を増便したほか、路線便数の最適化や投入機種の柔軟な調整を推進し、ネットワークの効率化を図りました。また、新型コロナウイルスの感染拡大による需要の減退局面において、公共交通機関としてネットワークの維持に努めながらも、3月より運航便数の調整を開始し、合計42路線・2,674便の運休・減便を行いました。

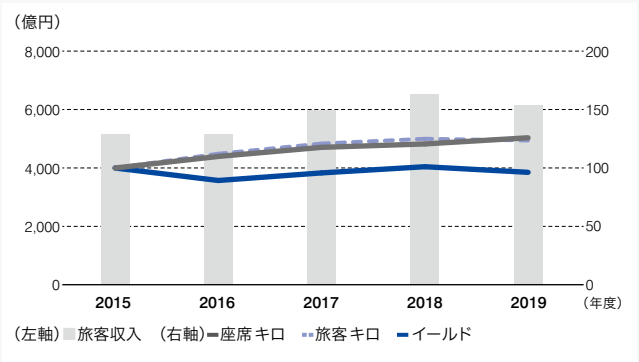
営業・サービス面では、搭乗の355日前から購入可能な割引運賃を設定するなど、ゴールデンウィーク期間や夏休み期

ANA 国内線旅客事業の実績

(年度)	2019	2018	前期比 (%)
座席キロ (百万)	58,552	58,475	+0.1
旅客キロ (百万)	39,502	40,704	△3.0
旅客数 (千人)	42,916	44,325	△3.2
座席利用率 (%)	67.5	69.6	△2.1※
旅客収入 (億円)	6,799	6,966	△2.4
ユニットレベニュー (円)	11.6	11.9	△2.5
イールド (円)	17.2	17.1	+0.6
旅客単価 (円)	15,844	15,716	+0.8

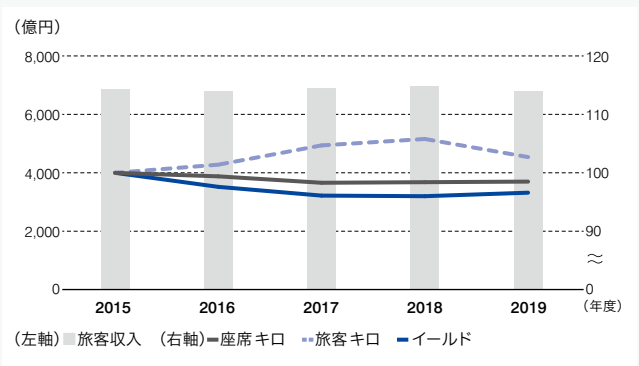
※座席利用率は前期差

人、単価は同1.0%増の65,196円となり、売上高は同5.8%減の6,139億円となりました。



間を含め早期から需要の取り込みを図ったほか、11月よりボーイング777-200型機を対象に、電動リクライニングにより快適性と機能性が向上したプレミアムクラスの新シートや、タッチパネル式パーソナルモニターを装着した普通席を順次導入しました。また、那覇空港では9月に日本を代表する建築家である隈研吾氏監修のもと「ANA LOUNGE」をリニューアルし、11月には出発カウンターのレイアウト変更や自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」を国内4空港目として導入するなど、サービス品質のさらなる向上に努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比0.1%増、旅客キロが同3.0%減となり、座席利用率は同2.1ポイント減の67.5%となりました。旅客数は同3.2%減の4,291万人、単価は0.8%増の15,844円となり、売上高は同2.4%減の6,799億円となりました。



財務分析

ANA 貨物郵便事業

国際線貨物事業は、米中貿易摩擦などによる世界経済の減速を受け、日本発・海外発貨物ともに需要は低位に推移したことに加え、2月より新型コロナウイルス拡大の影響で多数の減便が生じたため、貨物輸送重量は前期比5.2%減の86万トン、売上高は同17.9%減の1,026億円となりました。一方、路線ネットワークでは、7月から成田－上海(浦東)線、10月から成田－シカゴ線へ大型貨物機ボーイング 777F 型機を導入し、需要が堅調な半導体製造装置をはじめとする大型特殊貨物の需要を取り込んだほか、第4四半期には新型コロナウイルス発生に伴う緊急物資輸送などの対応に努めた結果、有効貨物トンキロは前期比3.2%増、有償貨物トンキロは同2.2%減となりました。

ANA 貨物郵便事業の実績

(年度)	2019	2018	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)	1,361	1,607	△15.3
国際線			
有効貨物トンキロ(百万)	7,354	7,122	+3.2
有償貨物トンキロ(百万)	4,222	4,318	△2.2
貨物輸送重量(千トン)	866	913	△5.2
貨物収入(億円)	1,026	1,250	△17.9
貨物重量単価(円/kg)	118	137	△13.4
郵便収入(億円)	47	51	△6.6
国内線			
有効貨物トンキロ(百万)	1,705	1,720	△0.9
有償貨物トンキロ(百万)	387	408	△5.2
貨物輸送重量(千トン)	373	393	△5.2
貨物収入(億円)	255	274	△7.0
貨物重量単価(円/kg)	68	70	△1.9
郵便収入(億円)	31	32	△2.9

LCC 事業

LCC 事業では、香港や韓国における地政学リスクの影響のほか、年度末にかけて新型コロナウイルスの感染拡大により需要が大幅に減退したため、旅客数・収入ともに前期を下回りました。なお、当期においては、10月にバニラ・エア(株)の運航が終了し、Peach・Aviation(株)との事業統合が完了しました。

路線ネットワークでは、バニラ・エア(株)の10路線を移管したほか、2020年3月に成田－鹿児島線、成田－長崎線を開設しました。一方で、新型コロナウイルス拡大の影響に伴い、2月以降は国際線・国内線合わせて23路線・2,088便を対象に運休・減便を実施しました。

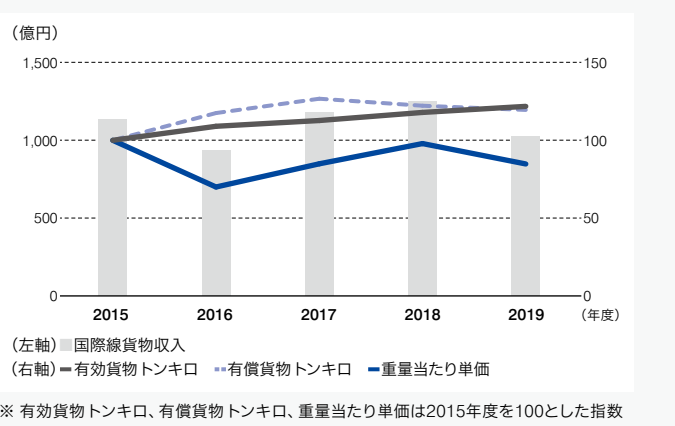
営業面では、2社の統合を記念して「“空飛ぶ電車”Peach セール」を全40路線で実施し、販売促進に努めました。

国内線貨物事業では、花卉需要が高まる期間に沖縄－羽田線の貨物臨時便を設定するなど増収に努めましたが、航空貨物需要全体が年度を通して軟調に推移したことや、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う運休・減便の影響により、当期の有効貨物トンキロは前期比0.9%減、有償貨物トンキロは同5.2%減となりました。貨物輸送重量は同5.2%減の37万トン、売上高は同7.0%減の255億円となりました。

国際線、国内線における郵便事業の売上高は、それぞれ前期比6.6%減の47億円、同2.9%減の31億円となりました。

以上の結果、貨物郵便事業の売上高は、前期比15.3%減の1,361億円となりました。

国際線貨物事業の実績



※ 有効貨物トンキロ、有償貨物トンキロ、重量当たり単価は2015年度を100とした指数

以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比8.1%減、旅客キロが同11.5%減となり、座席利用率は同3.2ポイント減の83.1%となりました。旅客数は同10.6%減の728万人、単価は同2.1%減の11,244円となり、売上高は同12.5%減の819億円となりました。

LCC 事業の実績(Peach・Aviation(株)、バニラ・エア(株)合計)

(年度)	2019	2018	前期比(%)
座席キロ(百万)	11,076	12,052	△8.1
旅客キロ(百万)	9,202	10,394	△11.5
旅客数(千人)	7,288	8,153	△10.6
座席利用率(%)	83.1	86.2	△3.2※1
売上高(億円)※2	819	936	△12.5
ユニットレベニュー(円)	7.4	7.8	△4.7
イールド(円)	8.9	9.0	△1.1
旅客単価(円)	11,244	11,482	△2.1

※1 座席利用率は前期差

※2 売上高に附帯収入を含む

その他事業

航空事業におけるその他の収入は、前期比6.6%増の2,257億円となりました。なお、航空事業におけるその他収入には、マイレージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入などが含まれています。

【営業費用】

航空事業における営業費用は、前期比343億円増(同2.1%増)の1兆6,881億円となりました。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)	2019	2018	(百万円)増減
売上高	¥1,737,737	¥1,814,417	¥(76,680)
国際線			
旅客収入	613,908	651,587	(37,679)
貨物収入	102,697	125,015	(22,318)
郵便収入	4,764	5,100	(336)
国内線			
旅客収入	679,962	696,617	(16,655)
貨物収入	25,533	27,454	(1,921)
郵便収入	3,136	3,230	(94)
LCC収入	81,953	93,611	(11,658)
その他収入	225,784	211,803	13,981
営業費用	1,688,187	1,653,861	34,326
燃油費及び燃料税	314,486	333,709	(19,223)
空港使用料	120,173	121,606	(1,433)
航空機材賃借費	130,614	123,419	7,195
減価償却費	168,296	152,948	15,348
整備部品・外注費	177,330	157,058	20,272
人件費	201,651	207,801	(6,150)
販売費	105,192	107,810	(2,618)
外部委託費	256,618	239,630	16,988
その他	213,827	209,880	3,947
営業利益	¥ 49,550	¥ 160,556	¥(111,006)

〈燃油費及び航空機燃料税〉

燃油費及び航空機燃料税は、前期比192億円減(同5.8%減)の3,144億円となり、航空事業における営業費用全体に占める割合は、前期の20.2%から18.6%となりました。前期からの減少額192億円の内訳として、ANA 単価要因(ヘッジ効果を含む)で約190億円の減少、ANA 数量要因で約30億円の増加、LCCで約30億円の減少となっています。

国際線の生産量拡大に伴い燃油消費量は増加していますが、ANA グループでは、省燃費機材を積極的に導入しているほか、効率的な運航方式の採用などによる燃料節減に取り組み、消費量の抑制に努めています。なお、当期においても航空機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0.7%増、国際線旅客機が同1.7%減、フレイターが同13.3%減となりました(Peach Aviationならびにバニラエア運航便を除く)。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う運休・減便などの影響もあり、空港使用料は前期比14億円減(同1.2%減)の1,201億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、国際線貨物事業においてエアラインチャーターの活用を進めたことなどにより、前期比71億円増(同5.8%増)の1,306億円となりました。

〈減価償却費〉

減価償却費は、前期比153億円増(同10.0%増)の1,682億円となりました。当期においてボーイング777F型機やエアバスA380型機など、自社保有の新機材を導入したことが主な要因です。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、前期比202億円増(同12.9%増)の1,773億円となりました。ロールス・ロイス社製エンジンの点検・整備に起因した整備機会の増加などにより、前期を上回りました。

〈人件費〉

人件費は、業績連動型の一時金が減少したことなどにより、前期比61億円減(同3.0%減)の2,016億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、前期比26億円減(同2.4%減)の1,051億円となりました。新型コロナウイルス感染拡大に伴う旅客需要の減退が影響しました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、前期比169億円増(同7.1%増)の2,566億円となりました。2020年の首都圏空港発着枠の拡大に向けた先行準備などに伴い、委託業務が増加しました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比39億円増(同1.9%増)の2,138億円となりました。機内サービスに係る費用などが増加したことが主な要因です。

財務分析

【航空関連事業】

関西国際空港、中部国際空港における旅客の搭乗受付や手荷物搭載などの空港地上支援業務の受託が増加したことや、沖縄にて本格的な事業展開を開始した航空機整備のMRO Japan(株)が、当期より新たに連結子会社として加わったことなどにより、当期の売上高は前期比83億円増(同2.9%増)の2,994億円、営業利益は同49億円増(同37.7%増)の181億円となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(年度)	2019	2018	(百万円) 増減
売上高	¥299,433	¥291,051	¥8,382
営業費用	281,289	277,873	3,416
営業利益	¥ 18,144	¥ 13,178	¥4,966

【旅行事業】

国内旅行において、店頭販売を中心とする「ANAスカイホリデー」の取扱高が通期で減少したものの、国内旅行、海外旅行ともにインターネット販売商品の集客が好調だったほか、ゴールデンウィーク10連休の需要を取り込んだことなどにより、第3四半期までは堅調に推移しましたが、1月末より新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたことで、売上高は前期を下回りました。一方、システム費用が減少したことなどにより、営業利益は前期を上回りました。

以上の結果、旅行事業における当期の売上高は、前期比67億円減(同4.5%減)の1,439億円、営業利益は同7億円増(同129.9%増)の13億円となりました。

旅行事業 売上高・営業費用

(年度)	2019	2018	(百万円) 増減
売上高	¥143,996	¥150,746	¥(6,750)
国内パッケージ商品収入	112,711	119,362	(6,651)
国際パッケージ商品収入	20,925	20,979	(54)
その他収入	10,360	10,405	(45)
営業費用	142,603	150,140	(7,537)
営業利益	¥ 1,393	¥ 606	¥ 787

【商社事業】

航空・電子部門において、航空機部品などの取扱高が増加したものの、食品部門でナッツ類などの取扱高が減少したほか、リテール部門で、第4四半期において、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」の取扱高が減少したことなどにより、売上高は前期を下回りました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比59億円減(同3.9%減)の1,447億円、営業利益は同7億円減(同21.5%減)の29億円となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(年度)	2019	2018	(百万円) 増減
売上高	¥144,750	¥150,679	¥(5,929)
営業費用	141,841	146,973	(5,132)
営業利益	¥ 2,909	¥ 3,706	¥ (797)

【その他】

不動産関連事業ではサブリース取扱高が増加し、保有物件の売却を行ったほか、建築設備事業において羽田空港ターミナルの設備改修や建築工事関連の収入が増加した結果、当期のその他の売上高は前期比32億円増(同8.0%増)の442億円、営業利益は同12億円増(同55.0%増)の35億円となりました。

その他 売上高・営業費用

(年度)	2019	2018	(百万円) 増減
売上高	¥44,223	¥40,958	¥3,265
営業費用	40,697	38,683	2,014
営業利益	¥ 3,526	¥ 2,275	¥1,251

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、93億円の損失となりました。航空機の受領遅延やエンジンの不具合に対する補償金を計上した一方、Peach・Aviation(株)に係るのれんの減損を行ったことなどが影響しています。

営業外損益・特別損益

(年度)	2019	2018	(百万円) 増減
受取利息及び配当金	¥ 3,031	¥ 2,926	¥ 105
支払利息	(6,291)	(6,995)	704
為替差益	473	—	473
為替差損	—	(1,761)	1,761
資産売却益	6,746	2,554	4,192
資産の売却損及び除却損	(7,435)	(11,758)	4,323
減損損失	(25,159)	(1,997)	(23,162)
持分法による投資利益	1,210	1,559	(349)
投資有価証券売却益	1,122	—	1,122
投資有価証券評価損	(853)	—	(853)
補償金	17,897	6,810	11,087
独禁法関連費用	—	(6,423)	6,423
関係会社株式売却損	(7)	(343)	336
固定資産受贈益	3,553	2,512	1,041
その他の収益	(3,592)	1,920	(5,512)
合計	¥ (9,305)	¥(10,996)	¥ 1,691

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、前期比1,025億円減(同66.6%減)の515億円となりました。法人税、住民税及び事業税の差引、その他調整後の親会社株主に帰属する当期純利益は前期比831億円減(同75.0%減)の276億円となり、1株当たり当期純利益は前期の331.04円から82.66円となりました。

包括利益については、親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことなどから、前期から1,563億円減少し、147億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。

設備投資については、通常、営業活動によるキャッシュ・フロー(リース元本償還額含む)の範囲内とすることでフリー・キャッシュ・フローを創出し、有利子負債残高と自己資本のバランスを維持しています。

資金調達的手段としては、借入や社債発行を基本としており、有事においても事業運営資金を安定して確保するために、国内主要取引金融機関と合計1,536億円(2020年3月31日現在)のコミットメントライン契約を締結しています(当期末においては全額未実行)。

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

当期の状況

当期の営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算したフリー・キャッシュ・フローは1,000億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローは238億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759億円減少し、1,359億円となりました。

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利益515億円に、減価償却費等非資金性項目の調整を行った結果、前期から1,659億円減少して1,301億円の収入となりました。

インタレスト・カバレッジ・レシオ※

(年度)	2019	2018	(倍)
インタレスト・カバレッジ・レシオ	20.4	41.3	

※ 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784億円減少し、2,302億円の支出となりました。主として航空機受領時の支払いや予備部品の購入、今後導入予定の航空機に対する前払いなどの有形固定資産や、ソフトウェア投資などの無形固定資産の取得による支出などによるものです。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209億円の支出となり、この資金移動を除いた実質的な投資活動によるキャッシュ・フローは、2,093億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1,301億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが2,302億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875億円増加し、1,000億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611億円減少して791億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、前期より703億円増加し、238億円の収入となりました。配当金の支払いや借入金の返済などを行った一方で、社債の発行や借入などの資金調達を行ったことによるものです。

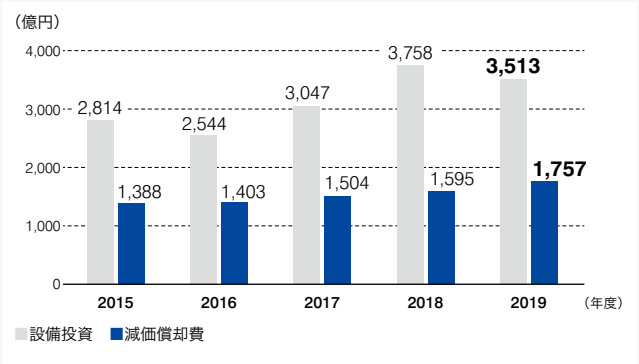
設備投資と機材調達

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、安全性の向上に加え、競争力と収益性の強化を目的とした設備投資を行っています。航空機、航空機予備部品の購入、航空機に対する前払いなど航空機関連投資のほか、情報システムに関連する投資が主な内容です。これらの結果、設備投資額は前期比6.5%減の3,513億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比7.4%減の3,434億円、航空関連事業において同237.3%増の62億円、旅行事業において同7.1%増の2億円、商社事業において同94.6%増の22億円、その他において同47.6%減の1億円となりました。

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。

2019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3機増加して307機となりました。

当期にANAグループが導入した航空機は21機です。内訳は、エアバスA380型機1機、ボーイング777-300型機6機、ボーイング777F型機2機、ボーイング787-10型機1機、ボーイング787-9型機5機、エアバスA320neo型機2機、エアバス

A320-200型機4機です。一方、ボーイング767-300型機5機、ボーイング767-300F型機2機、エアバスA320-200型機7機、ボーイング737-500型機4機の合計18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	当期末機材数	保有機数	リース機数
エアバスA380-800型機	2 (+1)	2 (+1)	0
ボーイング777-300型機	35 (+6)	26	9 (+6)
ボーイング777-200型機	20	16	4
ボーイング777F型機(貨物専用機)	2 (+2)	2 (+2)	0
ボーイング787-10型機	2 (+1)	2 (+1)	0
ボーイング787-9型機	35 (+5)	29 (+3)	6 (+2)
ボーイング787-8型機	36	31	5
ボーイング767-300型機	24 (△5)	23 (+3)	1 (△8)
ボーイング767-300F型機(貨物専用機)	10 (△2)	7 (△2)	3
エアバスA321-200neo型機	11	0	11
エアバスA321-200型機	4	0	4
エアバスA320-200neo型機	11 (+2)	11 (+2)	0
エアバスA320-200型機	41 (△3)	0 (△5)	41 (+2)
ボーイング737-800型機	39 (△1)	24 (△1)	15
ボーイング737-700型機	8 (+1)	8 (+1)	0
ボーイング737-500型機	3 (△4)	3 (△4)	0
ボンバルディアDHC-8-400型機	24	24	0
合計	307 (+3)	208 (+1)	99 (+2)

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

2020年度の機材調達計画

合計13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787-9型機5機、エアバスA321neo型機7機です。一方、退役については、ボーイング777-200型機

1機、ボーイング767-300型機1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機の合計9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1,269億円減少し、2兆5,601億円となりました。

流動資産は、前期末から1,290億円減少し、5,711億円となりました。現金及び預金が前期末から411億円増加して1,094億円、有価証券が同961億円減少して1,292億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同550億円減少の2,386億円となりました。

固定資産は、前期末に比べ17億円増加し、1兆9,881億円となりました。主な要因は、のれんの減損を行ったことなどにより無形固定資産が減少した一方で、航空機や建物及び構築物が増加したことなどによるものです。

負債

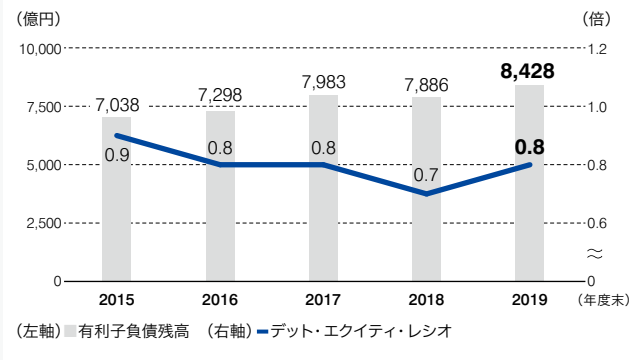
当期末の負債は、前期末から865億円減少し、1兆4,912億円となりました。

流動負債は、前期末から1,553億円減少し、5,305億円となりました。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688億円増加し、9,607億円となりました。

リース債務を含む有利子負債は、借入金の返済などを進めた一方で、前期を上回る700億円の社債の発行や借入を行った結果、前期末から542億円増加し、8,428億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末から0.1ポイント増加して0.8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)	2019	2018	(百万円) 増減
短期借入債務：	¥108,307	¥112,987	¥ (4,680)
短期借入金	429	336	93
1年内返済予定の長期借入金	84,057	77,883	6,174
1年内償還予定の社債	20,000	30,000	(10,000)
リース債務	3,821	4,768	(947)
長期借入債務*：	¥734,555	¥675,662	¥ 58,893
社債	165,000	115,000	50,000
転換社債型新株予約権付社債	140,000	140,000	—
長期借入金	416,900	406,830	10,070
リース債務	12,655	13,832	(1,177)
有利子負債合計	¥842,862	¥788,649	¥ 54,213

* 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404億円減少し、1兆688億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益の計上により、当期末の株主資本は20億円増加し、1兆686億円となりました。

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減少などにより、前期末から404億円減少し、△76億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から383億円減少し1兆610億円となり、自己資本比率は同0.5ポイント増の41.4%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3,285.46円から3,171.80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。

2020年3月31日現在の格付は以下の通りです。

	JCR	R&I
発行体格付	A	A-
アウトルック	安定的	安定的

退職給付債務

ANAグループは、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)	2019	(百万円) 2018
退職給付債務	¥(225,286)	¥(223,723)
年金資産	62,717	65,990
未積立退職給付債務	(162,569)	(157,733)
退職給付に係る負債	(163,384)	(158,209)
退職給付に係る資産	815	476
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(162,569)	(157,733)
確定給付制度に係る退職給付費用	15,537	15,474
主要な数理計算上の基礎		
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	¥ 4,381	¥ 4,423

燃油および為替ヘッジについて

ANAグループでは、利益の変動リスクを抑制するために、燃油・為替市況の騰落による影響を軽減させる最適なヘッジ取引を追求・実行しています。ANA国際線事業の拡大に伴い、燃油特別付加運賃収入、外貨収入が増加傾向にあることを踏まえて、費用の平準化にとどまらず、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、株主に対する利益還元を経営の重要課題と捉えています。

財務基盤の健全性維持を前提として、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。今後も、フリー・キャッシュ・フローの水準に留意しながら、さらなる増配や自社株買いについて、継続して検討していきます。

当期の配当について

新型コロナウイルスによる当社グループの業績への影響は甚大であり、現時点ではその収束時期は全く見通せない状況にあります。このような未曾有の厳しい経営環境のもとでは、手元流動性を確保することが喫緊の課題であることから、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。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	百万円		
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020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	¥ 68,301	¥ 109,447	¥ 41,146
受取手形及び営業未収入金	180,667	98,845	(81,822)
リース投資資産	26,491	22,823	(3,668)
有価証券	225,360	129,200	(96,160)
商品	13,707	13,490	(217)
貯蔵品	48,423	53,822	5,399
その他	137,738	144,073	6,335
貸倒引当金	(457)	(538)	(81)
流動資産合計	700,230	571,162	(129,068)
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	97,262	127,983	30,721
航空機（純額）	1,062,626	1,157,585	94,959
機械装置及び運搬具（純額）	27,130	33,219	6,089
工具、器具及び備品（純額）	12,503	21,751	9,248
土地	54,270	53,886	(384)
リース資産（純額）	6,644	5,897	(747)
建設仮勘定	286,635	180,005	(106,630)
有形固定資産合計	1,547,070	1,580,326	33,256
無形固定資産			
のれん	51,132	24,461	(26,671)
その他	104,048	101,062	(2,986)
無形固定資産合計	155,180	125,523	(29,657)
投資その他の資産			
投資有価証券	159,184	145,664	(13,520)
長期貸付金	4,725	5,269	544
繰延税金資産	85,307	99,824	14,517
退職給付に係る資産	476	815	339
その他	36,141	32,799	(3,342)
貸倒引当金	(1,691)	(2,029)	(338)
投資その他の資産合計	284,142	282,342	(1,800)
固定資産合計	1,986,392	1,988,191	1,799
繰延資産合計	500	800	300
資産合計	¥2,687,122	¥2,560,153	¥(126,969)

	百万円		
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020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	¥ 223,685	¥ 185,897	¥ (37,788)
短期借入金	336	429	93
1年内返済予定の長期借入金	77,883	84,057	6,174
1年内償還予定の社債	30,000	20,000	(10,000)
リース債務	4,768	3,821	(947)
未払法人税等	21,374	8,441	(12,933)
発売未決済	218,950	111,827	(107,123)
賞与引当金	41,580	21,158	(20,422)
その他の引当金	—	5,958	5,958
その他	67,357	88,958	21,601
流動負債合計	685,933	530,546	(155,387)
固定負債			
社債	115,000	165,000	50,000
転換社債型新株予約権付社債	140,000	140,000	—
長期借入金	406,830	416,900	10,070
リース債務	13,832	12,655	(1,177)
繰延税金負債	110	112	2
役員退職慰労引当金	881	959	78
退職給付に係る負債	158,209	163,384	5,175
その他の引当金	15,445	15,765	320
資産除去債務	3,371	1,224	(2,147)
その他	38,198	44,738	6,540
固定負債合計	891,876	960,737	68,861
負債合計	1,577,809	1,491,283	(86,526)
純資産の部			
株主資本			
資本金	318,789	318,789	—
資本剰余金	258,448	258,470	22
利益剰余金	548,439	550,839	2,400
自己株式	(59,032)	(59,435)	(403)
株主資本合計	1,066,644	1,068,663	2,019
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	37,622	22,120	(15,502)
繰延ヘッジ損益	10,636	(14,595)	(25,231)
為替換算調整勘定	2,873	2,668	(205)
退職給付に係る調整累計額	(18,362)	(17,828)	534
その他の包括利益累計額合計	32,769	(7,635)	(40,404)
非支配株主持分	9,900	7,842	(2,058)
純資産合計	1,109,313	1,068,870	(40,443)
負債純資産合計	¥2,687,122	¥2,560,153	¥(126,969)

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 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	当連結会計年度 (2019年4月1日～ 2020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	¥2,058,312	¥1,974,216	¥ (84,096)
売上原価	1,559,876	1,583,434	23,558
売上総利益	498,436	390,782	(107,654)
販売費及び一般管理費	333,417	329,976	(3,441)
営業利益	165,019	60,806	(104,213)
営業外収益			
受取利息	767	958	191
受取配当金	2,159	2,073	(86)
持分法による投資利益	1,559	1,210	(349)
為替差益	—	473	473
資産売却益	2,554	6,746	4,192
固定資産受贈益	2,512	3,553	1,041
その他	7,048	3,644	(3,404)
営業外収益合計	16,599	18,657	2,058
営業外費用			
支払利息	6,995	6,291	(704)
為替差損	1,761	—	(1,761)
資産売却損	641	302	(339)
資産除却損	11,117	7,133	(3,984)
その他	4,423	6,379	1,956
営業外費用合計	24,937	20,105	(4,832)
経常利益	156,681	59,358	(97,323)
特別利益			
投資有価証券売却益	—	1,122	1,122
補償金	6,810	17,897	11,087
その他	3	235	232
特別利益合計	6,813	19,254	12,441
特別損失			
投資有価証券評価損	—	853	853
関係会社株式売却損	343	7	(336)
減損損失	1,997	25,159	23,162
独禁法関連費用	6,423	—	(6,423)
その他	708	1,092	384
特別損失合計	9,471	27,111	17,640
税金等調整前当期純利益	154,023	51,501	(102,522)
法人税、住民税及び事業税	47,354	24,407	(22,947)
法人税等調整額	(5,168)	1,175	6,343
法人税等合計	42,186	25,582	(16,604)
当期純利益	111,837	25,919	(85,918)
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失（ ）	1,060	(1,736)	(2,796)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 110,777	¥ 27,655	¥ (83,122)
(連結包括利益計算書)			
当期純利益	¥111,837	¥ 25,919	¥ (85,918)
その他の包括利益			
その他の有価証券評価差額金	13,115	(15,369)	(28,484)
繰延ヘッジ損益	14,115	(25,227)	(39,342)
為替換算調整勘定	(382)	(221)	161
退職給付に係る調整額	2,930	539	(2,391)
持分法適用会社に対する持分相当額	15	(383)	(398)
その他の包括利益合計	29,793	(40,661)	(70,454)
包括利益	¥141,630	¥(14,742)	¥(156,372)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	140,613	(12,749)	(153,362)
非支配株主に係る包括利益	1,017	(1,993)	(3,010)

連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度(2018年4月1日～2019年3月31日)

	百万円					株主資本合計
	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
当期首残高	¥318,789	¥268,208	¥457,746	¥(59,015)	¥ 985,728	
当期変動額						
剰余金の配当			(20,084)		(20,084)	
親会社株主に帰属する当期純利益			110,777		110,777	
自己株式の取得				(41)	(41)	
自己株式の処分				24	24	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(9,760)			(9,760)	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					—	
当期変動額合計	—	(9,760)	90,693	(17)	80,916	
当期末残高	¥318,789	¥258,448	¥548,439	¥(59,032)	¥1,066,644	

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	¥24,467	¥ (3,471)	¥3,201	¥(21,264)	¥ 2,933	¥11,891	¥1,000,552
当期変動額							
剰余金の配当							(20,084)
親会社株主に帰属する当期純利益							110,777
自己株式の取得							(41)
自己株式の処分							24
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							(9,760)
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	13,155	14,107	(328)	2,902	29,836	(1,991)	27,845
当期変動額合計	13,155	14,107	(328)	2,902	29,836	(1,991)	108,761
当期末残高	¥37,622	¥10,636	¥2,873	¥(18,362)	¥32,769	¥ 9,900	¥1,109,313

当連結会計年度(2019年4月1日～2020年3月31日)

	百万円					株主資本合計
	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
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)	¥ 32,769	¥ 9,900	¥1,109,313
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

連結 キャッシュ・フロー 計算書

	百万円	
	前連結会計年度 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	当連結会計年度 (2019年4月1日～ 2020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	¥154,023	¥51,501
減価償却費	159,541	175,739
減損損失	1,997	25,159
のれん償却額	4,031	4,006
固定資産売却損益 (()は益) 及び除却損	9,204	689
投資有価証券売却及び評価損益 (()は益)	(149)	(269)
関係会社株式売却損益 (()は益)	343	7
貸倒引当金の増減額 (()は減少)	51	419
退職給付に係る負債の増減額 (()は減少)	4,801	5,503
受取利息及び受取配当金	(2,926)	(3,031)
支払利息	6,995	6,291
為替差損益 (()は益)	(534)	273
売上債権の増減額 (()は増加)	(7,195)	82,312
その他債権の増減額 (()は増加)	(20,788)	(9,284)
仕入債務の増減額 (()は減少)	3,355	(38,045)
発売未決済の増減額 (()は減少)	37,597	(107,123)
その他	12,694	(14,510)
小計	363,040	179,637
利息及び配当金の受取額	3,447	3,831
利息の支払額	(7,175)	(6,371)
法人税等の支払額	(63,164)	(46,928)
営業活動によるキャッシュ・フロー	296,148	130,169
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	(45,811)	(55,819)
定期預金の払戻による収入	30,794	50,789
有価証券の取得による支出	(176,060)	(175,070)
有価証券の償還による収入	196,582	159,200
有形固定資産の取得による支出	(336,807)	(317,604)
有形固定資産の売却による収入	84,917	151,652
無形固定資産の取得による支出	(39,057)	(33,757)
投資有価証券の取得による支出	(18,978)	(8,339)
投資有価証券の売却による収入	153	1,424
その他	(4,404)	(2,694)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(308,671)	(230,218)
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)	156	98
長期借入れによる収入	69,710	96,684
長期借入金の返済による支出	(87,903)	(82,035)
社債の発行による収入	19,876	69,586
社債の償還による支出	(10,000)	(30,000)
リース債務の返済による支出	(5,602)	(4,609)
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	(11,326)	(96)
自己株式の純増減額 (()は増加)	(17)	(405)
配当金の支払額	(20,084)	(25,105)
その他	(1,290)	(249)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(46,480)	23,869
現金及び現金同等物に係る換算差額	332	(274)
現金及び現金同等物の増減額 (()は減少)	(58,671)	(76,454)
現金及び現金同等物の期首残高	270,509	211,838
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額	—	553
現金及び現金同等物の期末残高	¥211,838	¥135,937

用語集

旅客事業関連

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

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

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

イールド (Yield)
旅客キロ当たりの収入。収入÷旅客キロ。

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

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

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

需給適合
需要の動向に応じて、路線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。

貨物事業関連

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

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

フレイター
貨物専用機。キャビンスペース(旅客が搭乗する場所)の座席を取り払い、空洞状に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。

沖縄貨物ハブネットワーク
那覇空港を国際貨物の中継拠点(ハブ)として、アジアの主要都市をハブ&スポーク方式で深夜時間帯に接続運航するANAグループ独自の貨物輸送ネットワーク。

航空業界・航空会社関連

IATA
(International Air Transport Association)
国際航空運送協会。1945年に国際線運航に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。2020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。

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

ローコストキャリア
(LCC: Low Cost Carrier)
単一機材、各種サービスの有料化、販売の簡素化などによる低コスト体制のもと、低価格運賃での航空運送サービスを提供する航空会社。ポイント・トッ・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。

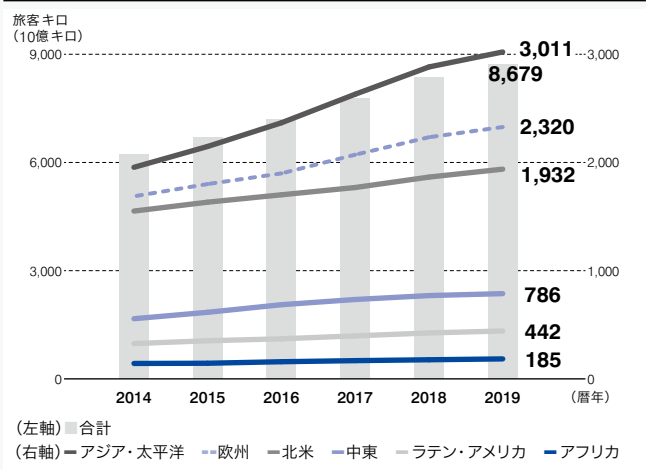
デュアルハブ・ネットワーク戦略
首都圏にある2つの空港(羽田・成田)を戦略的かつ機能的に棲み分けて活用する戦略。都心からのアクセスに優れた羽田では、東京近郊を含めた首都圏全体の需要と、既存のANA国内線ネットワークを活用した日本各都市からの国際線乗り継ぎ需要をターゲットとする。一方、成田では国際線ネットワークの拡充や効率的なダイヤ設定による接続機能の向上により、北米―アジア間の太平洋流動を対象に、三国間乗継需要の取り込みを強化する。

市場データ

より詳しい情報はFact Book 2020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/>

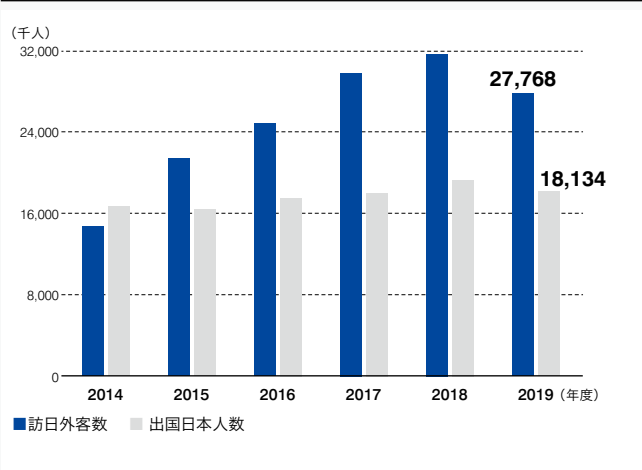
国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



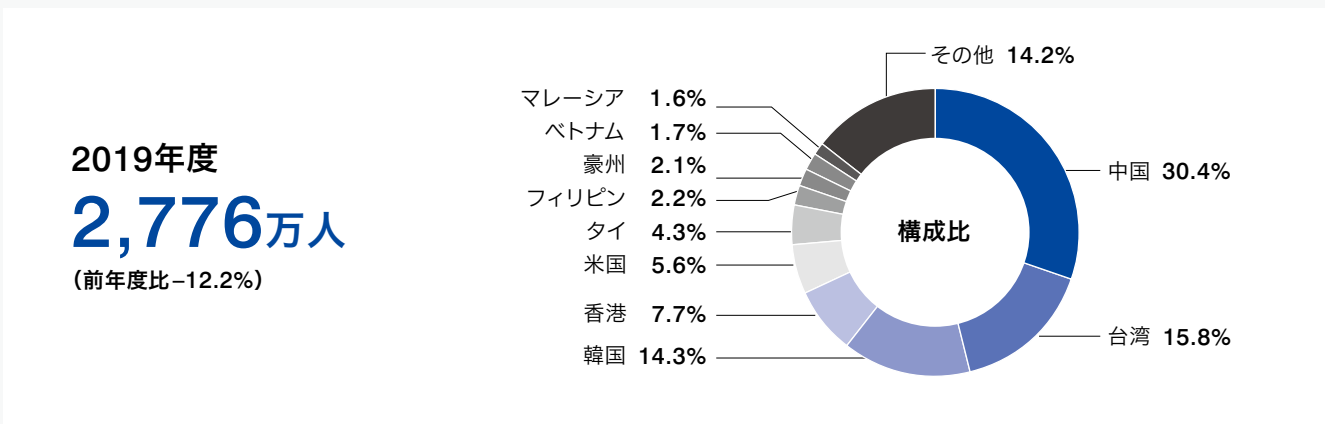
出典：国際航空運送協会 (IATA) (2020年)

訪日外客数／出国日本人数



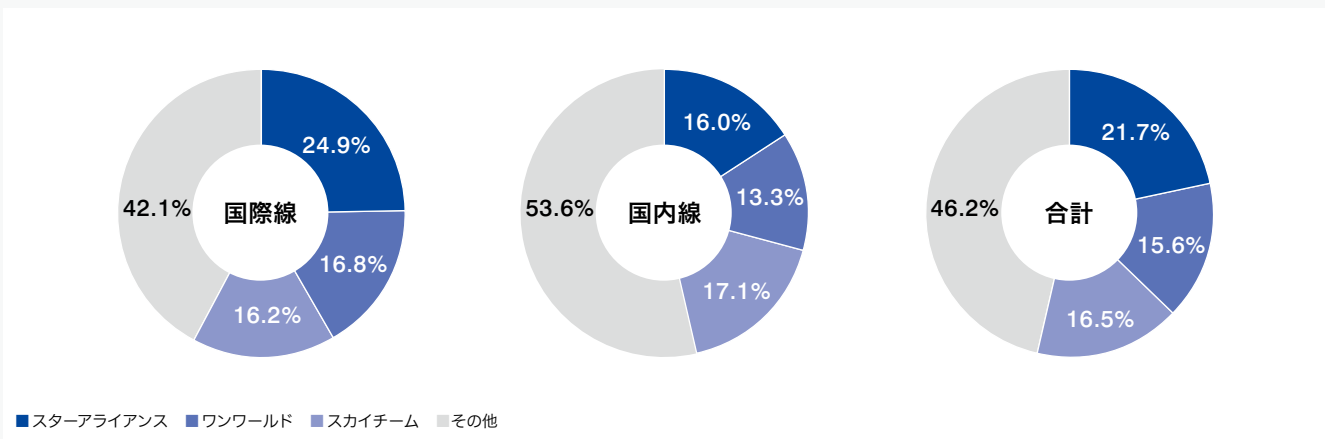
出典：日本政府観光局 (JNTO) (2020年)

各国・地域別訪日外客数



出典：日本政府観光局 (JNTO) (2020年)

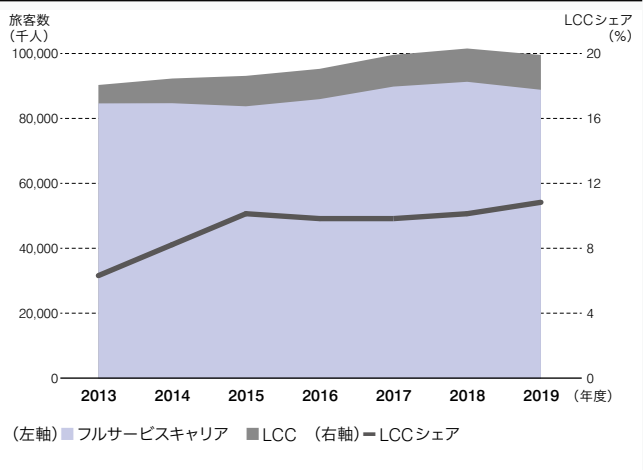
アライアンス別 旅客キロシェア (2019年)



出典：国際航空運送協会 (IATA) (2020年)

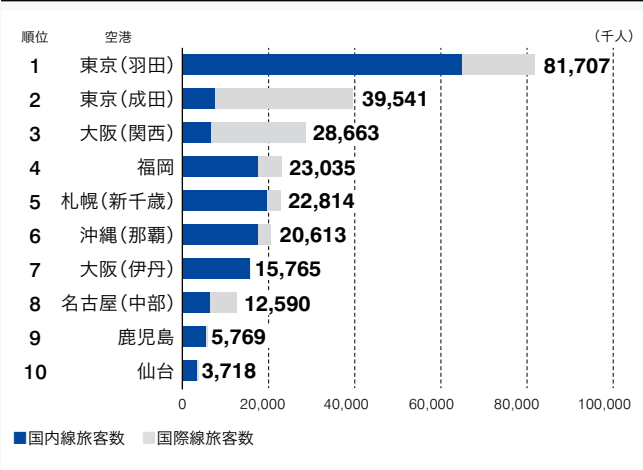
国内線旅客マーケット

国内線旅客数の推移／LCCシェア



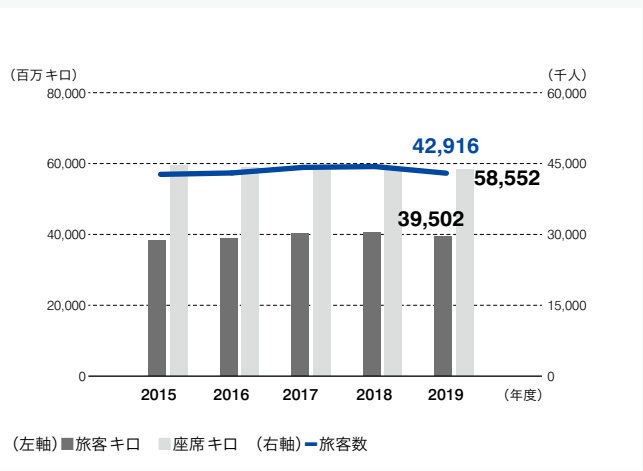
出典：国土交通省 (2019年度)

国内空港別旅客数TOP10 (2019年度)



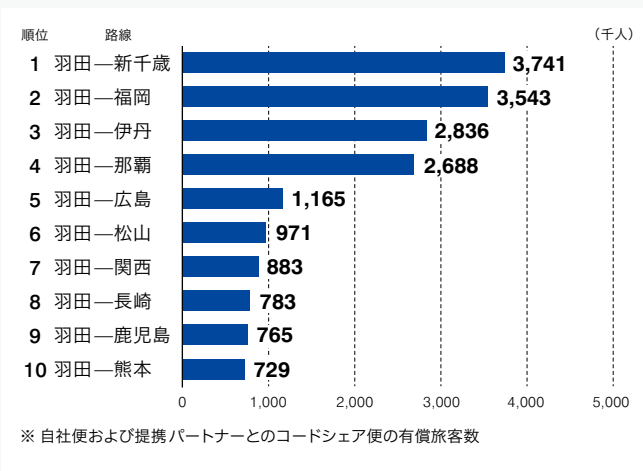
出典：国土交通省 (2019年度)

ANA 国内線 座席キロ・旅客キロ・旅客数の推移



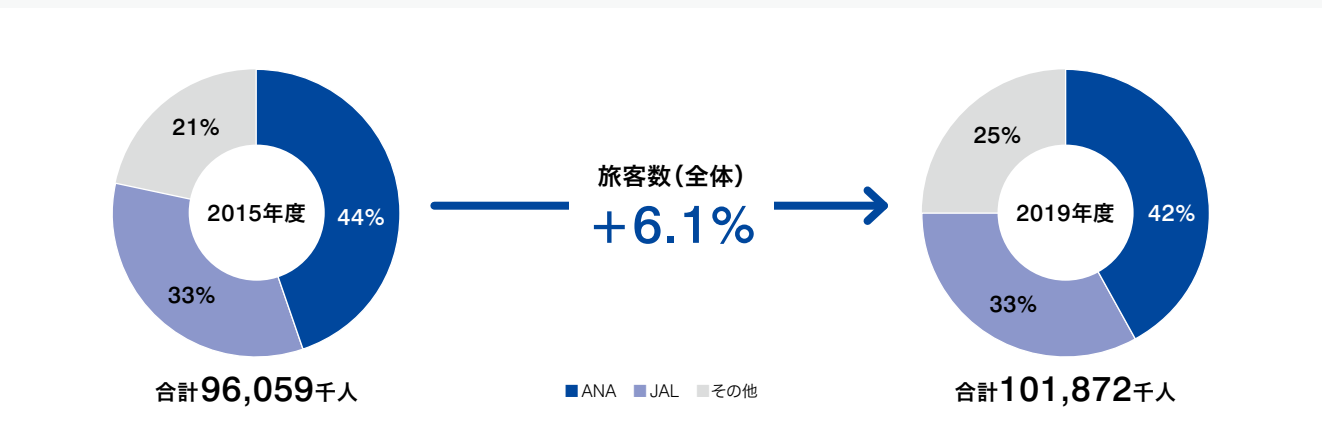
出典：国土交通省 (2019年度)

ANA 国内線定期便旅客数TOP10 (2019年度)



※ 自社便および提携パートナーとのコードシェア便の有償旅客数

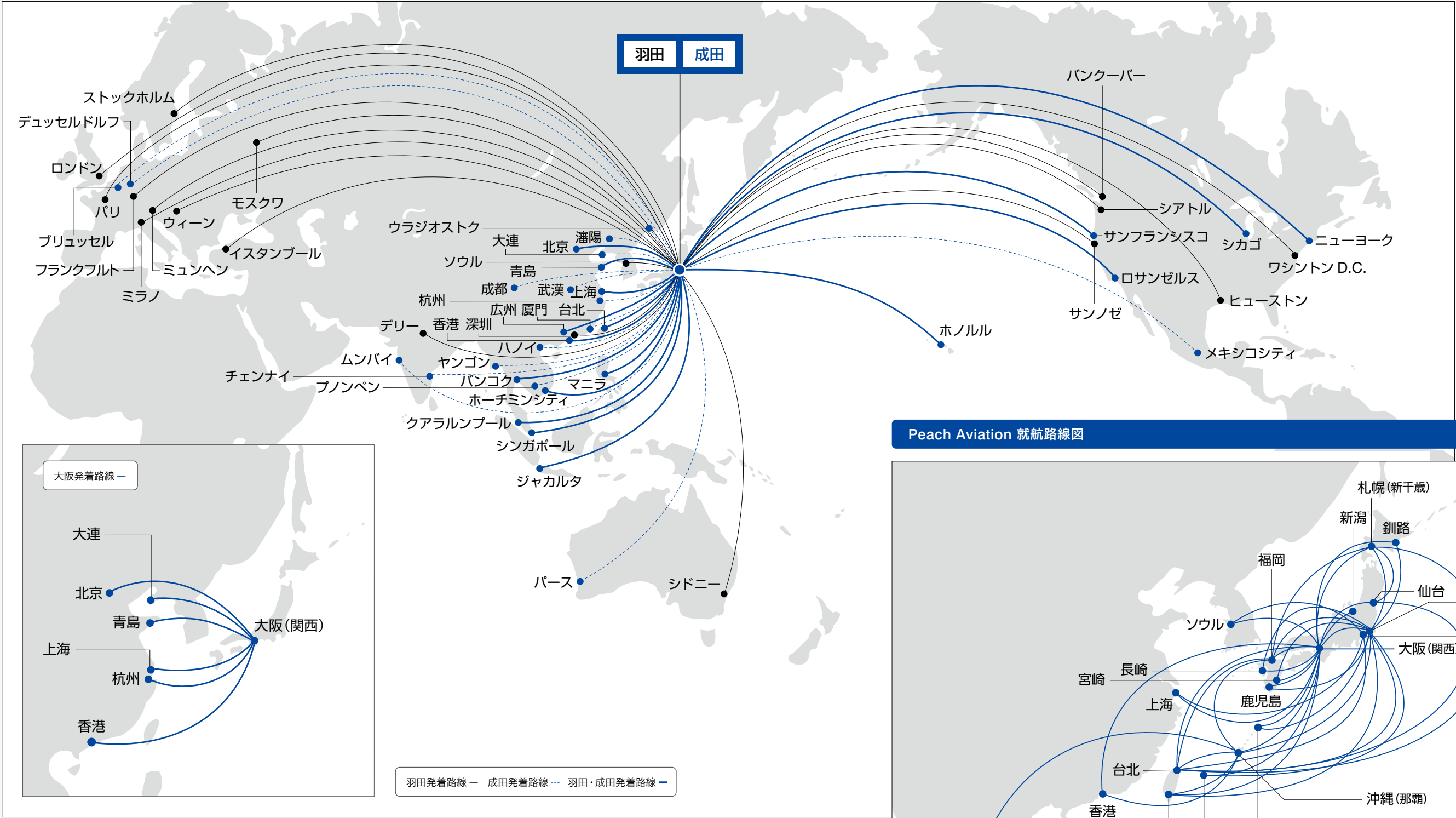
航空会社別 国内線旅客数シェアの推移



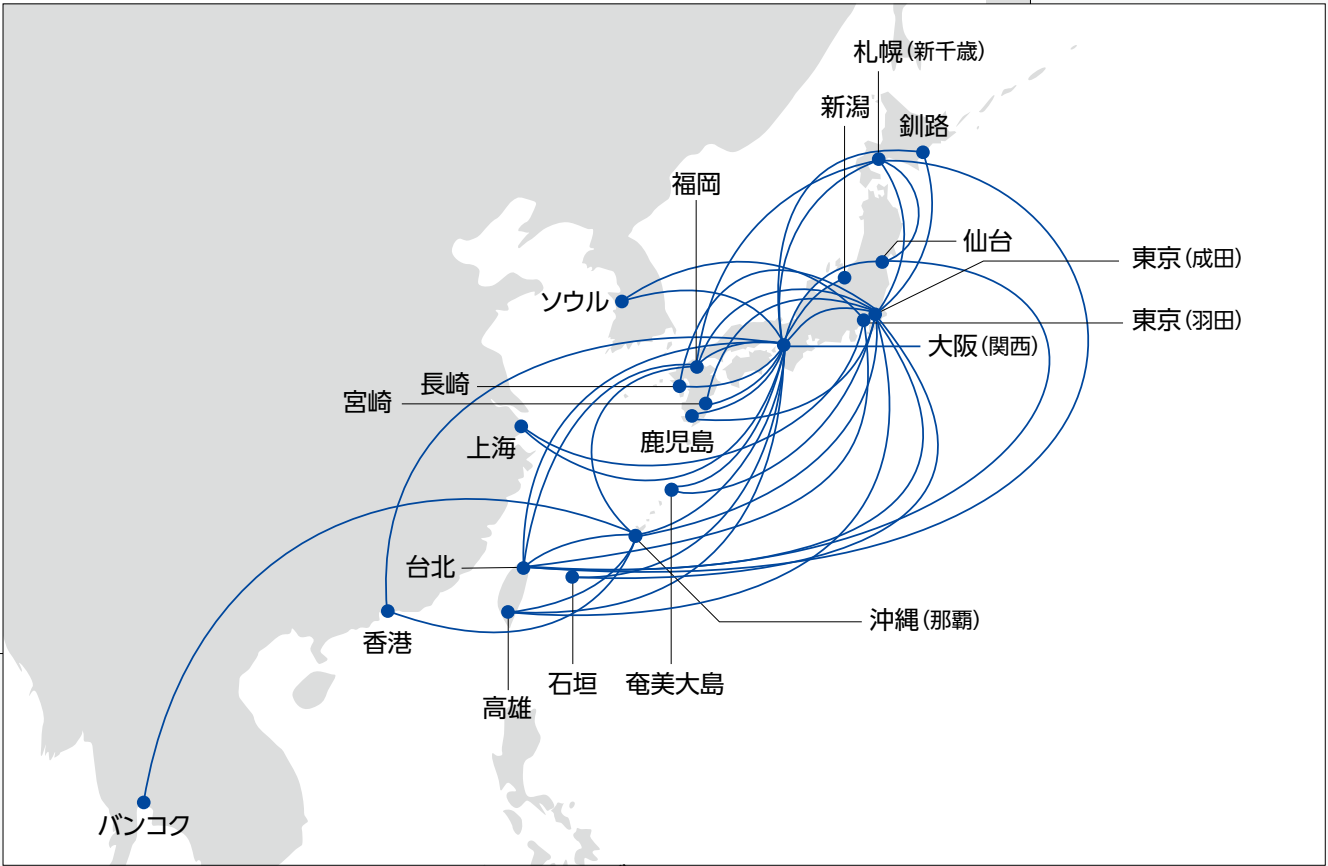
※ ANAの数値にはパニラ・エア (株)、Peach Aviation (株) は含まず
出典：1. ANA、JALの数値：有価証券報告書記載の数値 (連結ベース)
2. その他の数値：国土交通省 (2019年度)

※ 新型コロナウイルス感染症の影響により運休している路線を含む
当社作成資料(2020年9月1日現在)

ANA 国際線 就航路線図



Peach Aviation 就航路線図



社会性データ

人事関連データ(ANA)

(年)	単位	2016	2017	2018	2019	2020
従業員数(各年3月31日現在)	人	12,859	13,518	13,982	14,242	14,830
海外雇用社員(各年3月31日現在)	人	1,387	1,454	1,475	1,442	1,464
従業員平均年齢(各年3月31日現在)	歳	36.0	37.4	37.4	37.5	38.0
平均勤続年数(各年3月31日現在)	年	10.0	13.3	13.8	14.2	13.6
女性管理職比率(各年4月1日現在、60歳以上除く)	%	12.2	13.3	13.9	14.6	15.2
女性役員比率(各年4月1日現在)	%	10.5	10.5	10.0	11.9	13.3
懐妊育児休職制度利用者／うち、男性 (各年3月31日現在)	人	586/5	545/13	587/19	629/20	645/29
介護休職制度利用者(各年3月31日現在)	人	12	14	15	16	10
障がい者雇用率※1(各年6月1日現在)	%	2.32	2.38	2.49	2.57	2.68
業務上災害発生状況(各年3月31日現在)	件	66	109	82	111	69
BMI値適正率※2(各年3月31日現在)						
男性	%	63.1	69.1	70.2	72.9	72.5
女性	%	75.2	69.8	72.0	72.6	73.0
喫煙率(各年3月31日現在)						
男性	%	22.9	19.4	19.1	17.2	16.7
女性	%	4.9	4.0	3.9	3.7	3.1
メタボリスク者率※3(各年3月31日現在)						
男性	%	13.4	14.9	15.7	11.1	12.9
女性	%	0.9	1.2	1.3	1.4	1.0

※1 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)

※2 適正比率…18.5%～25%未満

※3 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」対象者値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	2015	2016	2017	2018	2019
就航率	%	98.9	98.9	98.8	98.2	97.4
定時出発率※4	%	90.6	87.6	86.1	88.4	88.7
定時到着率※4	%	88.0	85.4	84.0	86.5	87.5

※4 欠航便除く、遅延15分未満

お客様関連データ

(年度)	単位	2015	2016	2017	2018	2019
「お客様の声」レポート件数	件	73,688	73,892	114,273	105,723	117,628
[事業分野別]						
国内線	%	46.1	48.3	56.0	62.4	59.5
国際線	%	39.5	37.4	40.1	34.8	37.9
その他	%	14.5	14.3	3.9	2.7	2.7
[内容別]						
お叱り	%	35.8	43.4	41.1	45.8	42.3
お褒め	%	21.2	16.8	18.5	19.8	21.1
ご意見・ご要望	%	26.1	21.5	20.8	16.5	16.6
その他	%	16.9	18.3	19.5	17.8	20.1

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年度はPeach Aviationとバニラエア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	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂ 排出量						
総計	万トン	1,074	1,126	1,161	1,156	1,246
[内訳]						
航空機		1,062	1,114	1,148	1,143	1,233
旅客便		(1,005)	(1,058)	(1,097)	(1,098)	(1,196)
貨物便		(57)	(56)	(50)	(45)	(37)
地上設備・自動車		11.5	11.8	13.5	13.2	12.6
[スコープ1、2、3]						
スコープ1		1,065	1,118	1,152	1,147	1,237.5
スコープ2		8.3	8.3	9.2	8.9	8.4
スコープ3		0.1*3	0.4*3	0.4*3	150.4*2	418.1*1

有償輸送トンキロ当たり航空機CO ₂ 排出量	kg-CO ₂	1.05	1.00	0.96	0.97	1.01
-----------------------------------	--------------------	------	------	------	------	------

エネルギー消費量						
総計	原油換算：万kℓ	414	434	448	446	480
航空機エネルギー		408	428	441	439	474
地上エネルギー		5.5	5.5	6.5	6.4	6.3

オゾン層破壊物質の排出量(ANAのみ)						
フロン	kg	16.4	8.8	5.3	9.4	2.7
ハロン	kg	8.3	29.4	5.0	28.8	31.7

省燃費機材*4						
機数	機	148	155	162	183	199
割合(ANAブランドのジェット機のみを対象)	%	64.9	66.0	69.5	75.9	81.2
割合(Peach Aviation、バニラエア含む)	%	—	—	—	—	70.3

*1 2019年度 スコープ3すべてのカテゴリーを算定

*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 2015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

*4 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。

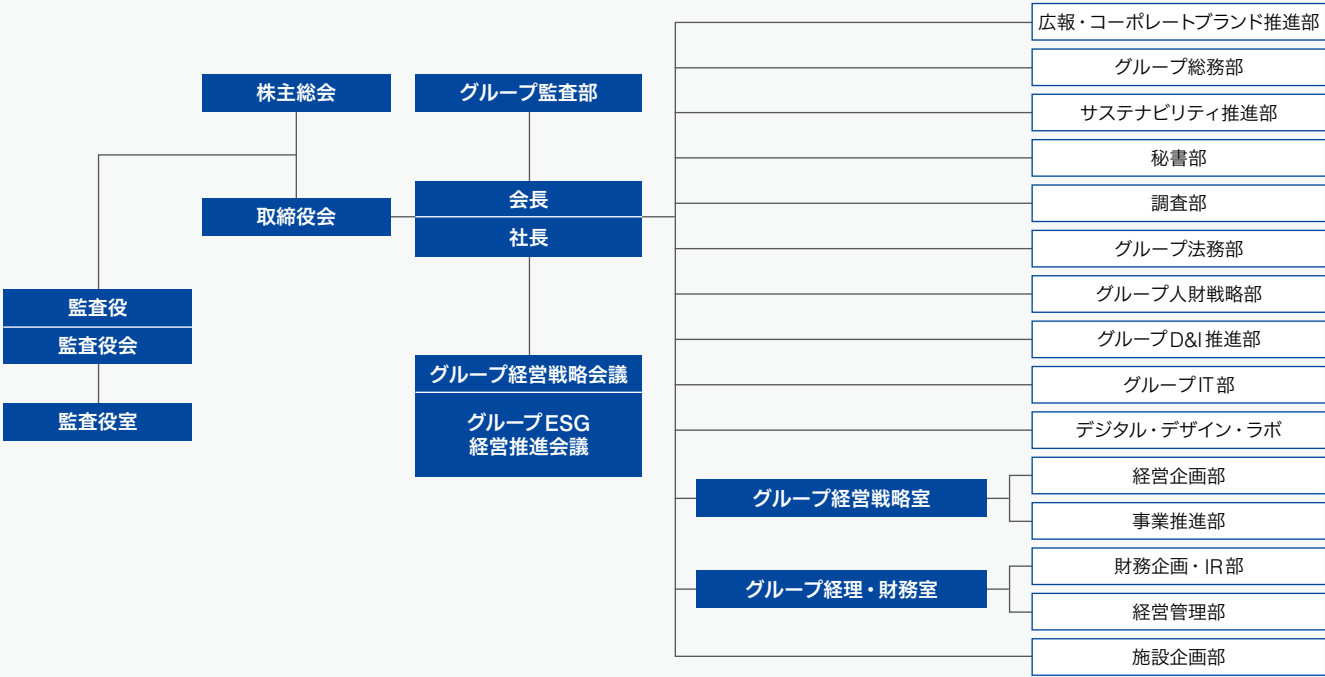
https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/greenbond/

省資源化の促進

(年度)	単位	2015	2016	2017	2018	2019
廃棄物の排出量						
総計	千トン	28.9	36.8	37.5	34.3	32.6
[内訳]						
一般廃棄物(機内)		22.4	28.7	31.5	28.4	26.9
一般廃棄物(地上)		2.9	3.0	2.6	2.7	2.5
産業廃棄物		3.6	5.1	3.4	3.2	3.2
紙の使用量	千トン	4.7	4.6	4.0	3.2	3.1
水資源の消費量						
上水	万kℓ	51.5	57.8	61.4	61.1	59.6
中水	万kℓ	6.3	7.2	9.4	8.6	9.2

ANA グループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図（2020年7月1日現在）



グループ会社数（2020年3月31日現在）

事業セグメント	子会社数	うち連結		関連会社数	うち持分法適用	
		うち連結	うち持分法適用		うち持分法適用	
航空事業	6	5	—	4	1	
航空関連事業	48	37	—	5	2	
旅行事業	5	5	—	3	1	
商社事業	61	8	—	3	1	
その他	8	7	1	30	10	
グループ全体	128	62	1	45	15	

主要な連結子会社（2020年3月31日現在）

会社名	資本金（百万円）	議決権比率（％）	主要な事業内容
航空事業			
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアー・ジャパン	50	100.0	航空運送事業
ANAウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach・Aviation株式会社	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	1,000	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

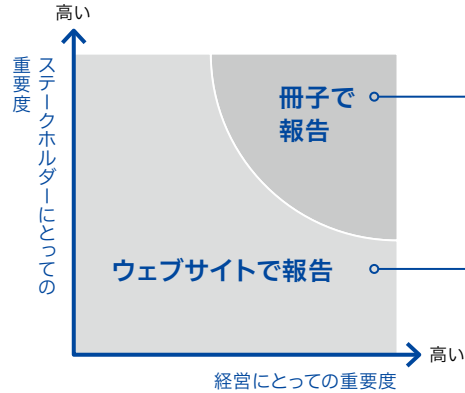
※ 当事業年度末日において、特定完全子会社はありません。

会社情報（2020年3月末現在）

会社概要

商号	ANAホールディングス株式会社	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 （事務取扱場所） 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
設立	1952年12月27日	監査法人	有限責任監査法人トーマツ
本社所在地	〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター	米国預託証券	比率(ADR：普通株)：5：1 シンボル：ALNPY CUSIP：032350100 名義書換・預託代理人： The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street New York, NY 10286, U.S.A. TEL：1-201-680-6825 U.S. Toll Free：1-888-269-2377 （888-BNY-ADRS） ウェブサイト： https://www.adrbnymellon.com
従業員数	45,849人（連結）		
資本金	318,789百万円		
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：348,498,361株		
株主数	519,317人		
上場証券取引所	東京		
証券コード	9202		

本冊子の報告範囲



統合報告書（冊子およびPDF）

PDF版 <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 2020

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

本冊子には、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、本冊子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、本冊子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、本冊子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



本冊子は、地球環境に配慮し、森林資源を守るための国際的な森林認証制度のひとつであるFSC® (Forest Stewardship Council® (森林管理協議会))の基準に基づいて生産されたFSC® 森林認証取得用紙を使用し、VOC FREEの植物油系インキを使い印刷しています。