



統合報告書 2019

2018年度(2019年3月期)

Connecting the World



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。

本冊子の構成

ANAグループは、「努力と挑戦」を通して培ってきた
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みながら持続的な企業価値の向
上を目指しています。

本冊子では、ANAグループの価値創造の全体像と、
現行の中期経営戦略で目指す社会的・経済的価値の創
出、そして企業活動を支える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・CSR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、2018年4月1日から2019年3月31日までの事業活動を網羅しています
(2019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。

→ 詳細は
<https://www.ana.co.jp/group>

02 トップメッセージ

08 ANAグループとは

08 ANAグループ at a Glance | 10 業績サマリー | 12 2018年度ハイライト

14 価値創造の全体像

16 ANAグループの歩み | 18 ANAグループの4つの強み | 20 ANAグループの価値創造プロセス

22 中期経営戦略における価値創造

24 中期経営戦略における価値創造ロードマップ

経済的価値の創出

- 26 中期経営戦略アップデート(2019-2020年度)
中期経営戦略を遂行する上での機会とリスク
これまでの経営戦略の振り返り
「中期経営戦略アップデート」の位置付け
航空事業 ANA・LCC / リソース戦略
コストマネジメント / 経営財務指標

36 特集: ハワイ戦略について

- 40 事業別概況
航空事業 / 国際線旅客事業 / 国内線旅客事業 /
貨物郵便事業・LCC事業 / ノンエア事業

社会的価値の創出

- 46 対談: 未来を見据えたESG経営と
企業活動を通じたSDGsへの貢献
- 50 現行の中期経営戦略期間における重要課題
- 52 環境
- 56 地域創生
- 58 人権
- 60 ダイバーシティ&インクルージョン
2020とその先の未来に向けたレガシー創出
- 64 ステークホルダーとの責任ある対話

66 企業活動を支える基盤 強みを形づくるもの

68 持続的成長を実現する基盤〜「安全」と「人財」への取り組み〜

- | | | |
|--------------|-------------------|------------------------------------|
| 72 安全 | 86 コーポレート・ガバナンス | |
| 74 人財 | 86 コーポレート・ガバナンス体制 | 93 取締役会 |
| 78 CSRマネジメント | 88 役員紹介: 取締役 | 96 ガバナンス強化に向けて |
| 80 リスクマネジメント | 90 取締役の選任 | 98 対談: ガバナンスの強化により
企業価値のさらなる向上へ |
| 82 コンプライアンス | 92 役員紹介: 監査役 | |
| 84 安全の堅持に向けて | | |

102 価値創造の成果 財務/データセクション

- | | | |
|-----------------|-----------|---------------------|
| 102 11年間の財務サマリー | 121 用語集 | 126 社会性データ/環境データ |
| 104 財務分析 | 122 市場データ | 128 ANAグループの概要/会社情報 |
| 116 連結財務諸表 | | |



代表取締役社長
片野坂 真哉

トップメッセージ

未来を見据えながら
地球規模でグループ事業を展開し、
世界中の人々から必要とされる
エアライングループを目指します。

2018年度を振り返って

平素より、当社グループに対して格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2018年度は、主力の航空事業が業績を牽引した結果、グループ全体の売上高が初めて2兆円を超え、営業利益も4期連続で最高益を更新しました。ANA国際線旅客事業では、これまで拡大してきた羽田発着ネットワークの優位性を発揮して需要を着実に取り込みました。ANA国内線旅客事業では、新たな運賃制度を導入して単価の向上を追求したほか、LCC事業では、Peach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)の統合準備を進めました。また、今後の事業拡大に備えた経営の基盤固めとして、安全と品質・サービス、人財への投資も計画に沿って実施しました。

夏期多客期においては、ボーイング787型機(以下、B787)のエンジン問題に対処する必要が生じたため、国内線を中心に計画欠航を実施しました。何よりも安全を最優先とするための苦渋の決断でしたが、2019年1月より、技術的な問題を恒久措置として解決するための改良型パーツをメーカーから受領しています。エンジン部品の交換は計画通りに進んでおり、2020年度からはすべてのB787を稼働させて、万全の体制で事業に臨む方針です。

→ P.84
安全の堅持に向けて

エアライン事業領域の拡大により、企業価値を着実に創出

当社グループの成長ドライバーはANA国際線事業ですが、これまでの歴史は決して順風満帆ではありませんでした。今から33年前の1986年3月、ANAの国際定期便が就航しましたが、当初から17年間もずっと赤字が続いたため、社内では国際線の撤退論が何度も出たものです。転機は1999年の「スターアライアンス加盟」で、海外のパートナーエアラインと一緒に仕事をしながら収益をあげるためのノウハウを蓄積したことや、PROS (Passenger Revenue Optimization System) などの収入最適化システムを導入したことなどにより、2004年度に初めて国際線事業が黒字に転換しました。次に大きな転機となったのは、2014年度からの国際線ネットワーク拡大です。世界に先駆けて導入したB787を活用して、中・長距離路線を中心に新たな就航先を開拓してきました。燃費性能や快適性の向上という最新鋭機材の強みを活かし、先行者メリットを追求しながら差別化を図ることで、ANAの競争優位性を高めてきました。振り返ると、2014年度から2018年度までの5年間で、ANA国際線旅客事業の生産量(座席キロ)を約1.6倍に拡大しましたが、需要(旅客キロ)も同期間で約1.7倍となり、供給量に連動して増加しました。

一方、2012年3月に日本初のLCCとして運航を開始したPeach Aviationは、より多くのお客様に手軽に空の旅を楽しんでいただきたいとの思いで、「空飛ぶ電車」をコンセプトに日本やアジアで就航路線を拡げてきました。ANAブランドと異なる新しい需要を創出しながら、首都圏以外の都市と海外を結ぶ路線を展開するなど、地域創生にも貢献しています。2019年10月末には、成田空港を拠点に国内外の路線を拡充してきた2番目のLCCであるバニラエアと統合し、アジアの中距離マーケットへ乗り入れていきます。

これらの航空事業を中心とした成果は業績にも表れており、2016年度から2018年度の3年間平均(連結)で営業利益は約1,580億円、当期純利益は約1,180億円となりました。国際線ネットワーク拡大前の2013年度実績と比べると、営業利益の水準は約1,000億円の増加となり、当社グループが創出する企業価値の水準は着実に向上しています。

2019年度は、2020年度の事業拡大に向けた「総仕上げ」

海外に目を向けると、当社グループよりも高い利益水準を確保し、グループ事業が人々の生活圏に浸透しているエアライングループが複数存在します。また、わずか10年足らずで有力なLCCが、欧州、北米、アジアの各マーケットで就航路線を着実に拡大しています。当社グループとしても、訪日客の増加などを追い風にアジア地域での存在感を高めてきましたが、今後はグローバルレベルの代表的なエアライングループと互角に対峙する存在を目指したいと考えています。

2020年度には首都圏空港の発着枠がさらに拡大される予定であり、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会も開催されます。当社グループにとって、大きなビジネスチャンスが到来しますが、同時に、海外エアラインによる日本路線の進出も加速するため、私たちもさらに成長を追求していかねば生き残れません。そのために、2019年度は、2020年度の事業拡大に向けた「安全と品質・サービスの総仕上げ」を進めています。事業拡大に向けて、機材や人財関連を中心に費用が先行する局面を迎えますが、今後の持続的な成長のためには不可欠な対応です。これらの施策を着実に実行することで、2020年度には、営業利益で2,000億円以上を目指す計画です。全グループ従業員が力を合わせて首都圏空港ネットワークのさらなる拡大を実現することで、経営ビジョンを達成できると確信しています。

→ **P.26-35**
中期経営戦略
アップデート
(2019-2020年度)

今年度の下期には、「2018-2022 中期経営戦略」のローリングをまとめます。人々の生活様式や消費動向の変化により、金融や自動車業界などの他産業では、既存の成功モデルが破壊されるというディスラプティブな変化に直面しています。私たち航空ビジネスも、今後10年、20年と今までの事業モデルで成功していけるのかという視点も交えつつ、これまで積み上げてきた経営基盤を活かしながら、価値向上を追求していく方針です。2020年度のネットワーク拡大後も見据えた事業戦略の方向性や、今後の資本政策ならびに配当方針について、経営としての考え方を提示し、投資家の皆さまの期待に応えていきます。

当社グループの基盤―「安全」と「人財」

「安全は経営の基盤であり社会への責務である」―私たちANAグループのすべての役職員が片時も忘れてはならないグループ安全理念です。

私は、毎年のグループ入社式で必ず航空機事故の話をしします。現在の当社グループにおいては、私を含めて、お客様が犠牲となった航空機事故を経験した役職員がほとんど残っていません。安全は経営の基盤であり、私たちの責務です。人間は何事も経験を積むことが大事ですが、航空機の事故だけは経験をしてはならず、代わりに事故から学んだ教訓や安全の重要性を、次世代に伝えていかなければなりません。そして、安全を支えるのは「人」です。

人財はグループの貴重な財産です。今や、ダイバーシティの時代となり、当社グループにおいても、女性、男性、シニア、外国籍、LGBT、障がいのある方等々、人材の多様化が進んでいます。これらに対応する取り組みの一つとして、2018年度から従業員意識調査(ANA's Way Survey)の機会を年2回に拡大するとともに、その結果を各事業会社の経営陣や管理職の評価とリンクする仕組みを整えました。「ANAグループ健康経営宣言」のもと、従業員がいきいきと働きながらグループ一体となってお客様満足を実現する企業文化を育てていきます。

これら「安全への想い」と「努力、挑戦する人財」の融合が、当社グループの持続的成長を実現するための糧になると考えます。2019年4月にはANA総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」が運用を開始しました。過去に発生した事故の経験とヒューマンエラーについて学び、日々の行動に活かすための学習施設も備えています。最新鋭の技術も活用しながら安全の堅持に取り組み、世界に通用する人財の育成拠点として機能させていく考えです。

→ **P.68-77**
「安全」と「人財」の
取り組み

当社グループがESG経営を推進する理由

私たちが地球規模で社会に貢献できるエアライングループであるためには、世界の人々から必要とされ、共に成長できる存在であり続けなければなりません。グローバル企業として長期的かつ地球規模で自然環境との共生を考えるとともに、気候変動、食糧、資源、格差、教育などの社会課題にも目を向けています。これまでの当社グループの歴史において、世界には日本と全く異なる文化や商習慣が存在することを目の当たりにしました。同時に、事業を円滑に継続するためには、就航地域における環境や社会に対して十分に配慮していくことが不可欠であることも学びました。これからも世界の様々な地域に事業を拡大していくにあたり、社会と共に発展していく視点を事業戦略に織り込む必要があることから、ESG経営を推進しています。

→ **P.46-49**
対談：
ESG経営とSDGs
への貢献

→ **P.50-65**
環境、社会

当社は2018年10月に航空会社で世界初となる「グリーンボンド」を、また2019年5月には日本の一般事業会社で初めて「ソーシャルボンド」を発行して、経営戦略に則って事業を推進する中、環境や社会というテーマに焦点を定めた資金調達を実行しました。単なる経済的価値の追求に留まらず、社会的価値とのバランスを考慮した視点を積極的に経営に採り入れることが持続的な成長につながり、ひいてはSDGsの達成にも貢献するものと考えます。

2019年3月には、日本の航空会社として初めて気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同も表明しました。企業の情報開示の重要性はますます高まっています。まずは2019年度中に長期的な視点でESGに関する目標を設定するとともに、目標達成に向けたプロセスの可視化により、成果を定期的に分析することに着手します。

ガバナンスの向上により、持株会社体制の機能を発揮

2019年度に取り組んでいる「総仕上げ」は、単にANA国際線ネットワーク拡大への備えに留まるものではありません。持株会社の立場からグループ全体の事業ポートフォリオを推進し、戦略的な経営資源配分を実行するための基盤を整えることも目的としています。

私たちは、取り巻く環境を踏まえ、2013年度に持株会社体制に移行しました。これまでは航空事業を中心に経営戦略を推進してきました。首都圏空港における事業拡大を目前に控えています。これからは航空以外の事業でも着実に価値を生み出すステージを築いていきたいと考えています。その実現のため、持株会社がグループ全体の事業ポートフォリオを定義した上、ANAやPeach Aviationを含めた事業会社が、各社の戦略を執行していく体制をさらに明確にしていく方針です。言うまでもなく、経営戦略に則って各年度の計画を着実に達成していくことが前提となりますが、社会的価値と経済的価値のバランスを意識しながら、経営資源を適切に配分することが大切であり、この過程でガバナンスが重要な役割を果たします。グループ各社に権限と責任を与え、それぞれの経営の独自性を尊重する一方、持株会社としてグループの監督機能をさらに強化していく考えです。

そのために、取締役会の実効性向上・改善に向けた取り組みを継続しています。これまで実施した内容として、取締役会の権限を見直し、業務上の重要な案件に関する意思決定の権限をグループ経営戦略会議に大幅に委譲することによって、取締役会の監督機能を強化してきました。直近では、取締役会の場において主要なグループ会社から経営戦略に関する説明を受けたり、航空事業の中長期的な課題について議論したほか、取締役と現業フロントライン部門との直接対話を実施するなど、議事進行において様々な工夫を施しました。また、後継者の育成計画、政策保有株式に関する検証など、コーポレート・ガバナンス報告書の開示項目以外のテーマも取り上げながら、経営におけるPDCAサイクルを確立してきました。さらに、取締役会をサポートする諮問機関として設置している人事諮問委員会や報酬諮問委員会については、いずれも社外のメンバーが過半数を占めており、経営の透明性や公平性を確保するよう努めています。

これらの様々な取り組みを進める中で、取締役会メンバーの意識は着実に高まっており、議論の活性化につながっています。今後も取り巻く環境の変化に適合させながら、ガバナンスの質的向上を追求し、企業価値の創造に資する経営を実践していきます。

→ **P.86-97**
コーポレート・
ガバナンス

→ **P.98-101**
対談：
ガバナンスの強化に
より企業価値のさら
なる向上へ



未来に向けて

今から40年前、私が新入社員の頃に自分の夢を社内報に寄せたことがありました。当時、私は「全日空は、今は国内線しか飛んでいませんが、いずれ国際線に進出して、いつの日か宇宙旅行にも進出するかもしれない」と書きました。今や、ANA国際線は旅客便だけで1日当たり172便(2019年8月1日現在)が就航するようになりましたが、私たちの目線は既に宇宙にも及んでおり、将来を見据えた事業の種まきも始めています。今から40年後の2060年頃には、ANAの翼で宇宙旅行をするのが当たり前の時代になっているかもしれません。

かつて当社グループは、「アジアでナンバー1の航空会社」を目指していましたが、これからは地球規模でグループ事業を展開したいと考えています。60余年の歴史の過程で培ってきたノウハウやブランド力、また日本のエアラインとしての強みであるホスピタリティなどを世界の様々なステージで発揮するとともに、まだ埋もれている価値を顕在化させることができるはずです。AIの活用などイノベーションの推進により、よりスピーディーな経営を展開していくことも可能でしょう。目標を掲げて地道に努力を続けていけば、夢は必ず叶うものです。私は経営トップとして、これからも努力を惜しまず挑戦を続け、グループをリードしながら、世界中の人々から必要とされるエアライングループを目指してまいります。

今後ともANAグループへ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。

2019年8月

代表取締役社長

片野坂 真哉

ANAグループ at a Glance

ANAグループは、航空事業を中心としたエアライングループとして、国内外の航空ネットワークや顧客基盤を活かしながら様々な事業を展開しています。持株会社であるANAホールディングス(株)が最適な経営資源配分を行うとともに、各事業会社の自律的な経営をサポートし、グループ全体で持続的な企業価値の向上を追求しています。

2018年度実績



	売上高	営業利益
■ 航空事業	18,144	1,605
■ 航空関連事業	2,910	131
■ 旅行事業	1,507	6
■ 商社事業	1,506	37
■ その他	409	22
調整額	△3,895	△153
合計(連結)	20,583	1,650

(億円)

ANAホールディングス株式会社



P.40

航空事業

売上高構成比

74.1%

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)、パニラ・エア(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拡大を推進しています。

LCC2社は、2019年度中に経営統合を完了する計画です。今後は、航空事業として最適な事業ポートフォリオを追求していく方針です。

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



ローコストキャリア(LCC)

- Peach・Aviation(株)
-

- パニラ・エア(株)
-



P.44

航空関連事業

売上高構成比

11.9%

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。

- 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
- (株)OCS
- 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)(エーエヌエーエックス) 等



P.44

旅行事業

売上高構成比

6.2%

ANAグループのマーケティング&セールス部門としてANAの航空券を販売する「航空セールス事業」と、航空券や宿泊などを組み合わせた旅行商品の企画・販売を行う「旅行事業」を、ANAセールス(株)が担っています。「ANAスカイホリデー」「ANAハローツアー」「ANAワンダーアース」をはじめ、ダイナミックパッケージ「旅作」の販売や、旅行積み立てプランなど、幅広い旅行ビジネスを展開しています。

ANAセールス(株) 等



P.44

商社事業

売上高構成比

6.1%

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带事業のほか、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。

全日空商事(株) 等

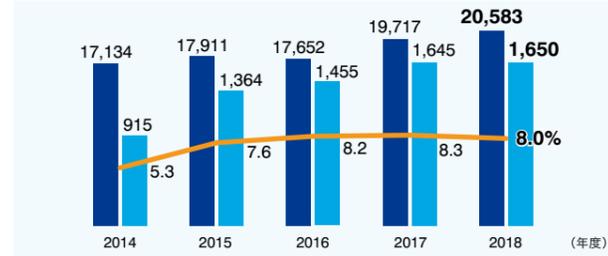
業績サマリー

財務関連データ

売上高／営業利益／営業利益率

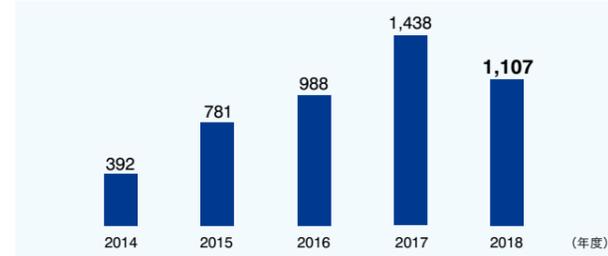
■売上高(億円) ■営業利益(億円) ■営業利益率(%)

営業利益率 **8.0%**



親会社株主に帰属する当期純利益

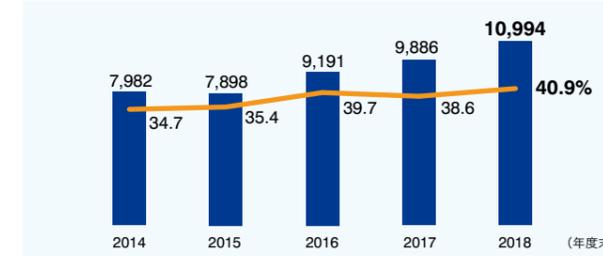
親会社株主に帰属する当期純利益 **1,107億円**



自己資本／自己資本比率

■自己資本(億円) ■自己資本比率(%)

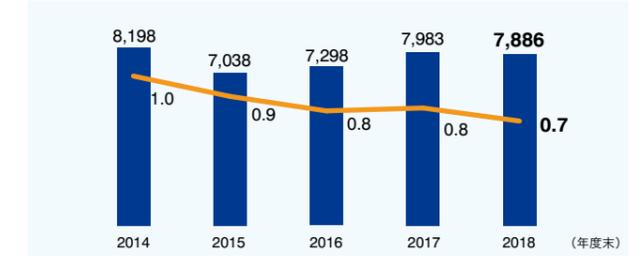
自己資本比率 **40.9%**



有利子負債^{※1}／デット・エクイティ・レシオ^{※1}

■有利子負債(億円) ■デット・エクイティ・レシオ(倍)

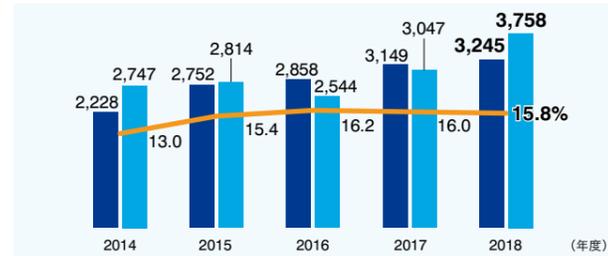
デット・エクイティ・レシオ **0.7倍**



EBITDA^{※2}／設備投資額／EBITDAマージン^{※3}

■EBITDA(億円) ■設備投資額(億円) ■EBITDAマージン(%)

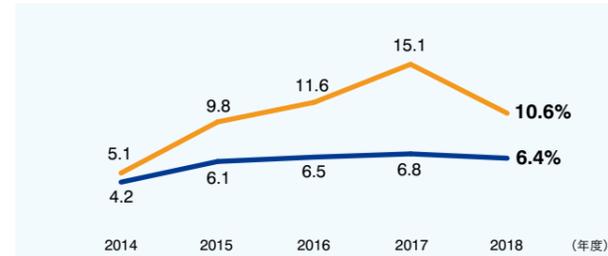
EBITDAマージン **15.8%**



ROA／ROE

■ROA(%) ■ROE(%)

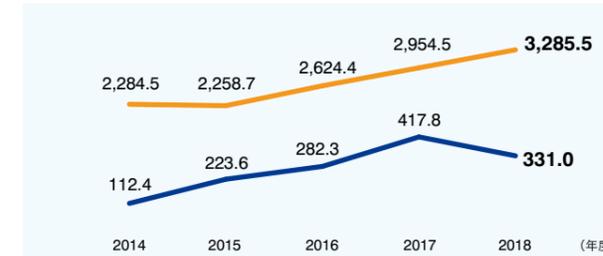
ROE **10.6%**



1株当たり当期純利益(EPS)^{※4}／1株当たり純資産(BPS)^{※4}

■1株当たり当期純利益(EPS)(円) ■1株当たり純資産(BPS)(円)

1株当たり当期純利益(EPS) **331.0円**



1株当たり配当金^{※4}／配当性向^{※5}

■1株当たり配当金(円) ■配当性向(%)

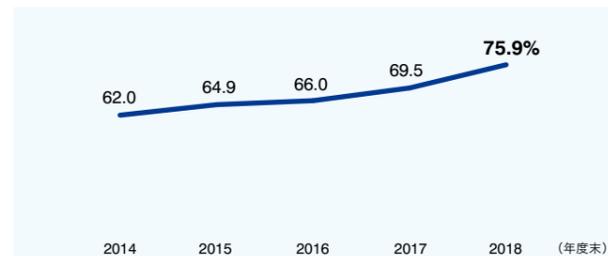
配当性向 **22.7%**



ESG関連データ

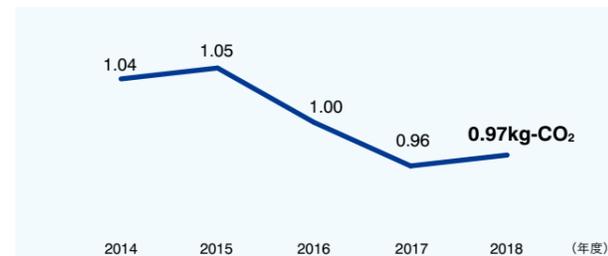
省燃費機材比率^{※6}

省燃費機材比率 **75.9%**



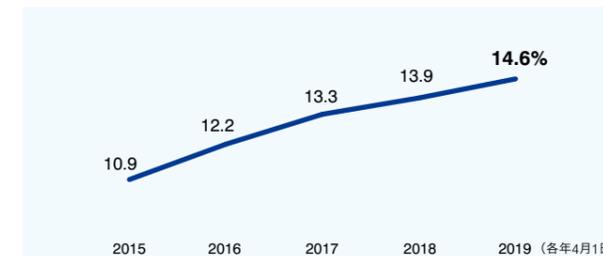
有償輸送トンキロ当たり航空機CO₂排出量

有償輸送トンキロ当たり航空機CO₂排出量 **0.97 kg-CO₂**



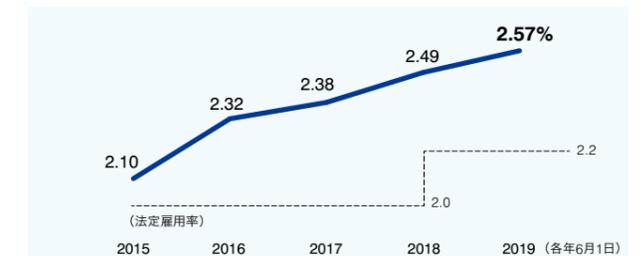
女性管理職比率^{※7}

女性管理職比率 **14.6%**



障がい者雇用率^{※8}

障がい者雇用率 **2.57%**



※1 オフバランス・リース債務含まず
 ※2 EBITDA(償却前営業利益) = 営業利益 + 減価償却費
 ※3 EBITDAマージン = EBITDA ÷ 売上高
 ※4 2014年度の期首に株式併合が行われたと仮定して算出(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おります)

※5 2017年度の配当性向は、Peach・Aviation(株)連結化に伴う特別利益を除いて算出
 ※6 ボーイング777型機、787型機、737-700型機/-800型機、エアバスA320neo型機/A321neo型機(ANAブランドのジェット機のみを対象)
 ※7 ANAのみ、60歳以上除く
 ※8 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12社(うち、特例子会社1社)

2018年度ハイライト

経済的価値

6月
福岡空港に自動手荷物預け機
“ANA Baggage Drop” を導入



7月
ANAビジネスジェット(株)設立



11月
LCC 統合に向けて役員体制を変更



2月
PALホールディングスに出資



11月
MRO Japan(株)
沖縄・那覇空港に展開

2月
羽田ーウィーン線 開設



3月
日本で初めてエアバスA380型機を受領



3月
九州佐賀国際空港を
イノベーション推進の拠点に



省人化・無人化への取り組み

10月
航空機の移動・牽引業務への
新技術活用に向けた実証実験を開始



1月
羽田空港の制限区
域内で自動運転バス
の実証実験を実施

3月
国内初、空港で
トローイングトラクター
の自動走行テストを
実施



5月
「攻めのIT経営銘柄2018」に選定



7月
SKYTRAX社のワールド・エアライン・
アワード2部門で最優秀賞を受賞
① Best Airline Staff in Asia
② World's Best Airline Cabin
Cleanliness

9月
世界の代表的な社会的責任投資
(SRI)の指標である Dow Jones
Sustainability World Indexの
構成銘柄に2年連続で選出

10月
エアラインで世界初となる
「グリーンボンド」を発行



1月
CIRIUM社によるOn-time
Performance Service Awardsにて
定時到着率がアジア・パシフィック
主要航空会社「ネットワーク部門」
1位に認定

3月
SKYTRAX社のワールド・エアライン・
スター・レーティングで7年連続
5スターに認定



4月
訪日旅客向けの新サイト
「Japan Travel Planner」を開設



7月 **安全** **人財**
退役した機材を1機丸ごと整備訓練
専用機材に活用



9月 **D&I**
アレルギー対応のANAオリジナル
グルテンフリー米粉パンを提供開始



12月 **安全**
機内安全ビデオを刷新



3月 **D&I** **人財**
「健康経営優良法人〜ホワイト500〜」に選定
「2019 J-Winダイバーシティ・アワード」大賞を受賞



3月 **安全** **人財**
ANA客室乗務員向け
機内訓練にVRを活用



1月 **環境**
サンフランシスコ国際空港での
バイオジェット燃料購入を決定

地域創生
Tastes of Japan by ANA
- Explore the regions -

4~5月
①北海道



6~11月
②九州



12月~2019年5月
③中国・四国





あんしん

安全を最優先に、
誠実に、ひたむきに努力を続ける。
お客様・社会からの信頼に応え続け、
「あんしん」を生み出します。



価値創造の全体像

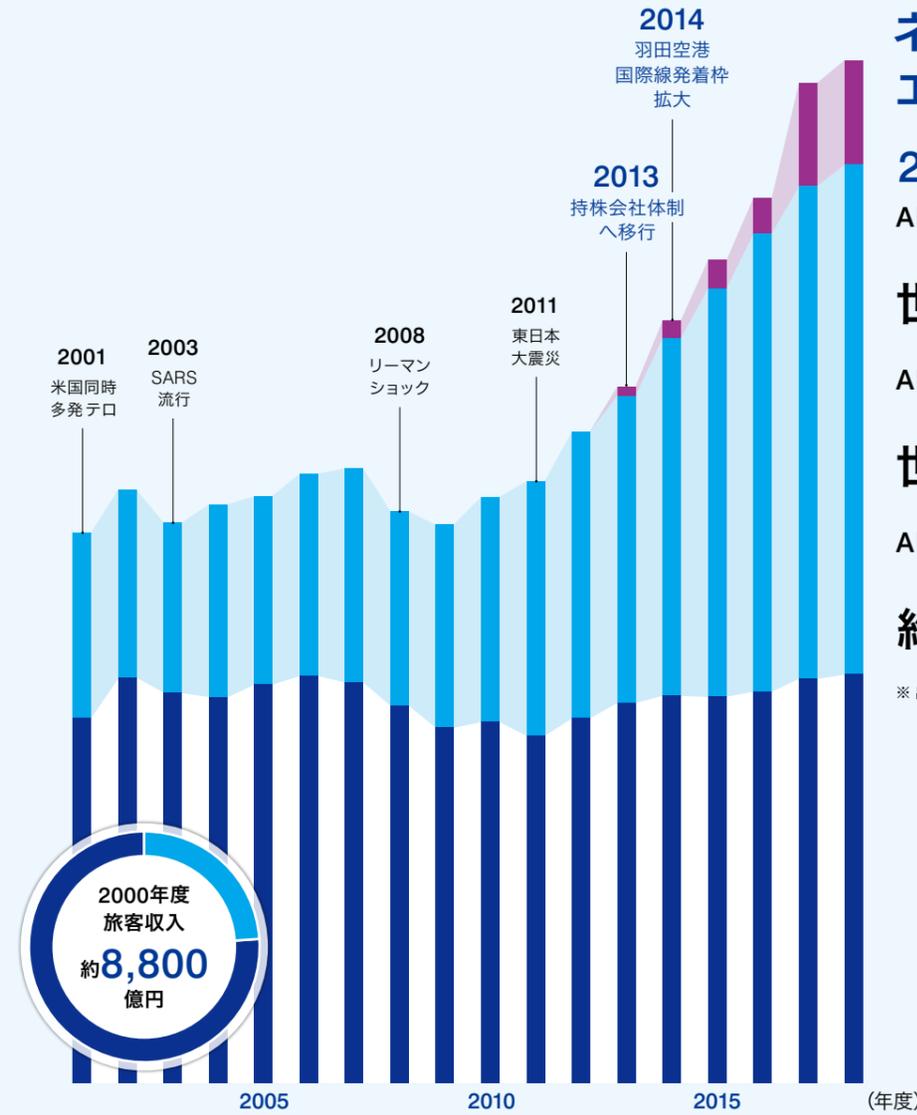
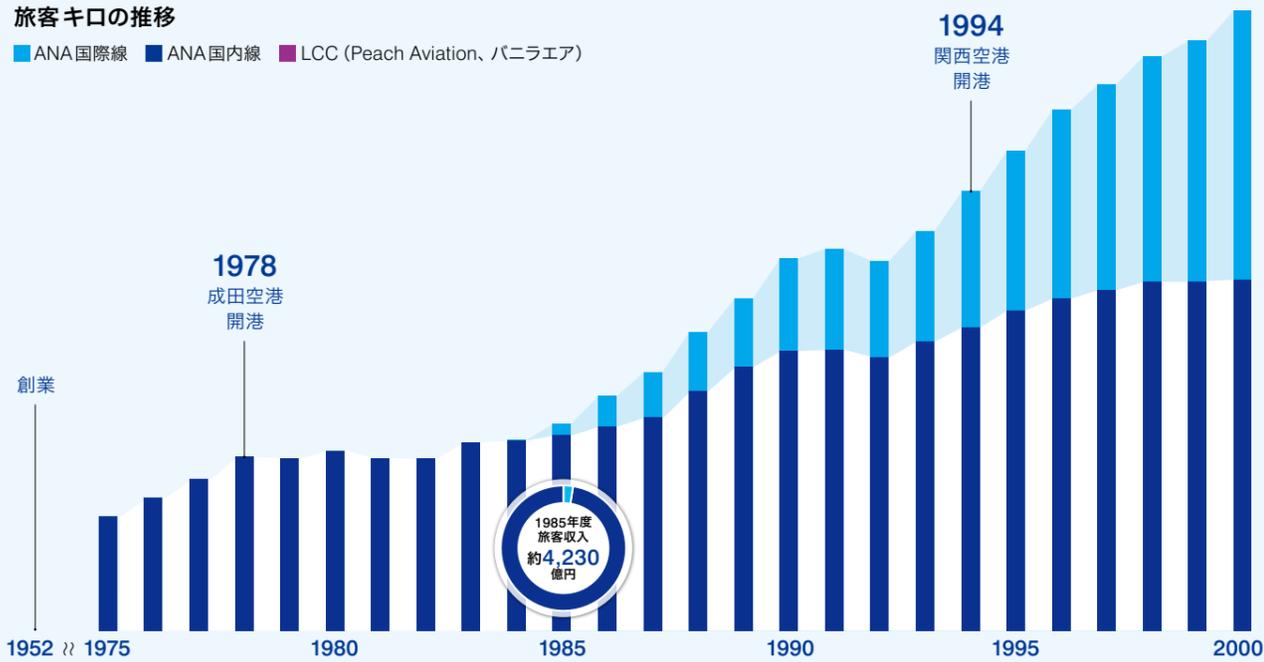
ANAグループは、事業活動を通して「社会的価値」と「経済的価値」を同時に創出し、
企業価値の向上に挑戦するとともに、グローバルな課題の解決に貢献します。

ANAグループの歩み

私たちは1952年の創業から、安全運航を第一に航空輸送サービスを提供し続け、今日では、年間旅客数が6,250万人を超える世界トップクラスのエアライングループに成長しました。「高潔な」「主体性を持つ」「独立独歩できる」企業という創業者の理念は“ANAグループのDNA”として今でも根付き、私たちならではの強みとなっています。

旅客キロの推移

■ ANA国際線 ■ ANA国内線 ■ LCC (Peach Aviation、パニエア)



日本最大のネットワークを有するエアライングループ

2018年 ANA国内線輸送旅客数

世界第10位※

ANA国内線・国際線総輸送旅客数

世界第15位※

ANAグループ総旅客数(2018年度)

約6,250万人

※ 出典：国際航空運送協会(IATA)2019年



歴史の中で培われたANAグループの強み

1952~



ヘリコプター2機からの出発

日本初の純民間航空会社として創業し、10年後の1962年には戦後初の国産旅客機YS-11型機のローンチカスタマーに。1964年には同機で東京1964オリンピックの聖火を輸送する大任を果たすなど、戦後日本と共に成長しました。

1970~



ジェット機、大型機の導入

「45・47体制」下で国内線を中心に事業を担い、1971年には東京-香港間の国際線チャーター便を就航。1976年には創業からの累計旅客数が1億人に達しました。大量輸送時代に入り、ANA初のジャンボジェット「ボーイング747-SR型機(スーパージャンボ)」を導入しました。

1986~



国際線定期便の就航

日本に本格的な航空競争時代が到来し、1986年3月3日に、悲願だった国際線定期便の運航を東京-グアム線で開始。同年に東京-ロサンゼルス線、ワシントン線、1991年には東京-ニューヨーク線を開設するなど、ネットワークの拡大を進めました。

1999~



国際線拡大への挑戦

1999年にANAは世界初・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。お客様の利便性向上に努めながら、国際線事業の成長に取り組みました。世界的なイベントリスクにも直面しましたが、2004年度には初めて国際線事業の黒字化を達成しました。

2013~



グループ総合力で世界へ

グローバルなシーンにおける競争力を高め、自律的なグループ経営を実現するため、2013年度から持株会社体制へ移行。お客様満足と価値創造において世界のリーディングエアライングループとなり、2020年とその先に向けて持続的に成長していきます。

ANAグループの強み



ANAグループの4つの強み

私たちは、「努力と挑戦」を続ける中で、独自の強みを磨き上げてきました。
それぞれの強みを掛け合わせ、相互に作用させることで、「ANAグループらしさ」を発揮し続け、
これらの強みをさらに強固なものにしていきます。

培われて いく強み

「現在窮乏・将来有望」
(ANA初代社長 美土路 昌一の言葉)

どんなに厳しい環境下においても、明るい未来を信じ、
ひたむきに努力する。
創業者の精神を受け継ぎ、慣習・常識・組織などの
あらゆる壁を超えて挑戦することで、常に新たな
価値を生み出し続けています。

革新性

- 最新鋭機材を他社に先駆けて導入
- 先進的な商品・サービスの開発
- エアライン以外の事業領域の積極的な育成

グループ 総合力

- 事業ポートフォリオに応じたグループ各社の経営独自性の発揮
- グループ社員約43,000人の連携
- 全体最適を主眼としたコストマネジメントの推進

「和協」
(ANA初代社長 美土路 昌一の言葉)

「和して同ぜず」の気概を持ち、良い結論が出るまで徹底的に議論を重ね、決断したら目的達成のために一致団結して行動する。
多様な個性を活かしお互いを高めあう「和協」の精神を、グループ全体の大きな力につなげています。

品質への徹底したこだわりと充実したネットワークによって築き上げた、世界中の様々なステークホルダーからのご支持を
礎に、チームスピリットをさらに発揮し、
新たな挑戦を続けていきます。

品質

- 安全の堅持と安全文化の継承
- 定時運航のあくなき追求
- 多様なニーズに対応した商品・サービス

「あんしん、あったか、あかるく元気！」
数あるエアライングループの中から選ばれ続けるために、
私たちは常にお客様の視点に立ち、ANAグループらしさを
発揮しながら最高の価値を創造していきます。

グループ各社がそれぞれの専門性を
活かしながら一丸となって戦略を推進し、
常に革新的な事業や、商品・サービスの
開発に積極的に取り組むことで、
高い品質と収益機会を拡大しています。

規模

- 国際線ネットワークのスピーディーな拡大
- 盤石な国内線ネットワークの維持
- LCC事業を含めた顧客層の充実
- 既存の顧客基盤の拡充

「日本で最大の航空ネットワーク」
ヘリコプター2機から事業を始めて60余年が経過し、
今や6,250万人のお客様にご利用いただくエアライン
グループに成長しました。ANAとLCCの両ブランドの
特性を活かしながら、成長戦略を推進します。

生み出して いく強み

ANAグループの価値創造プロセス

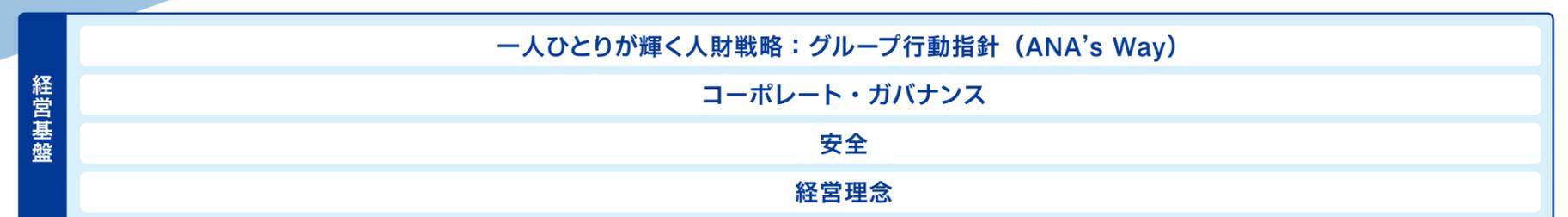
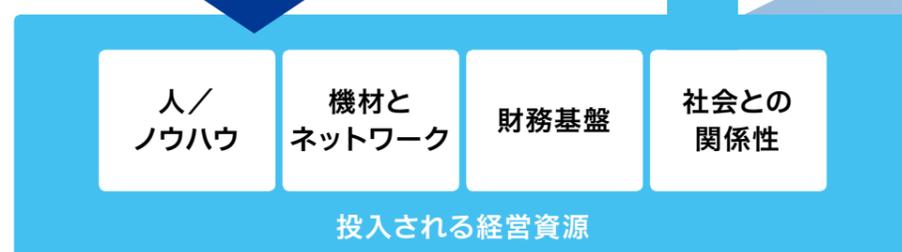
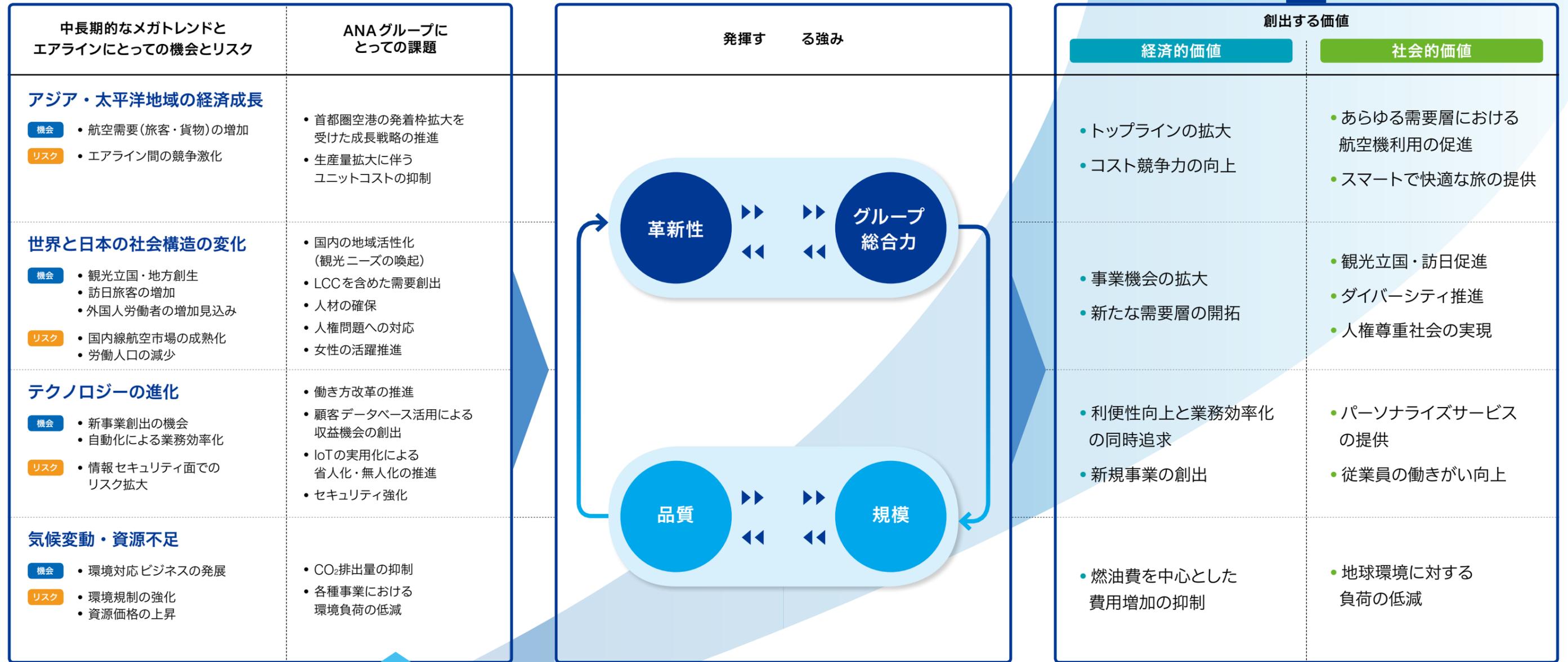
中長期的なメガトレンドに則った機会とリスク、ならびにANAグループの課題を踏まえ、安全を基盤に、事業の推進役となる人財を活かして4つの強みを最大限に引き出しながら社会的価値・経済的価値を同時に創出しています。

このプロセスを戦略遂行の原動力として、経営ビジョンを達成するとともに、持続的な企業価値向上を通して「持続可能な開発目標(SDGs)」にも貢献していきます。

持続的な企業価値向上



経営ビジョンの達成





あったか

お客様や仲間にとって、常に身近な存在でありたい。寄り添うことで生まれる笑顔で、日本と世界をつなぎます。



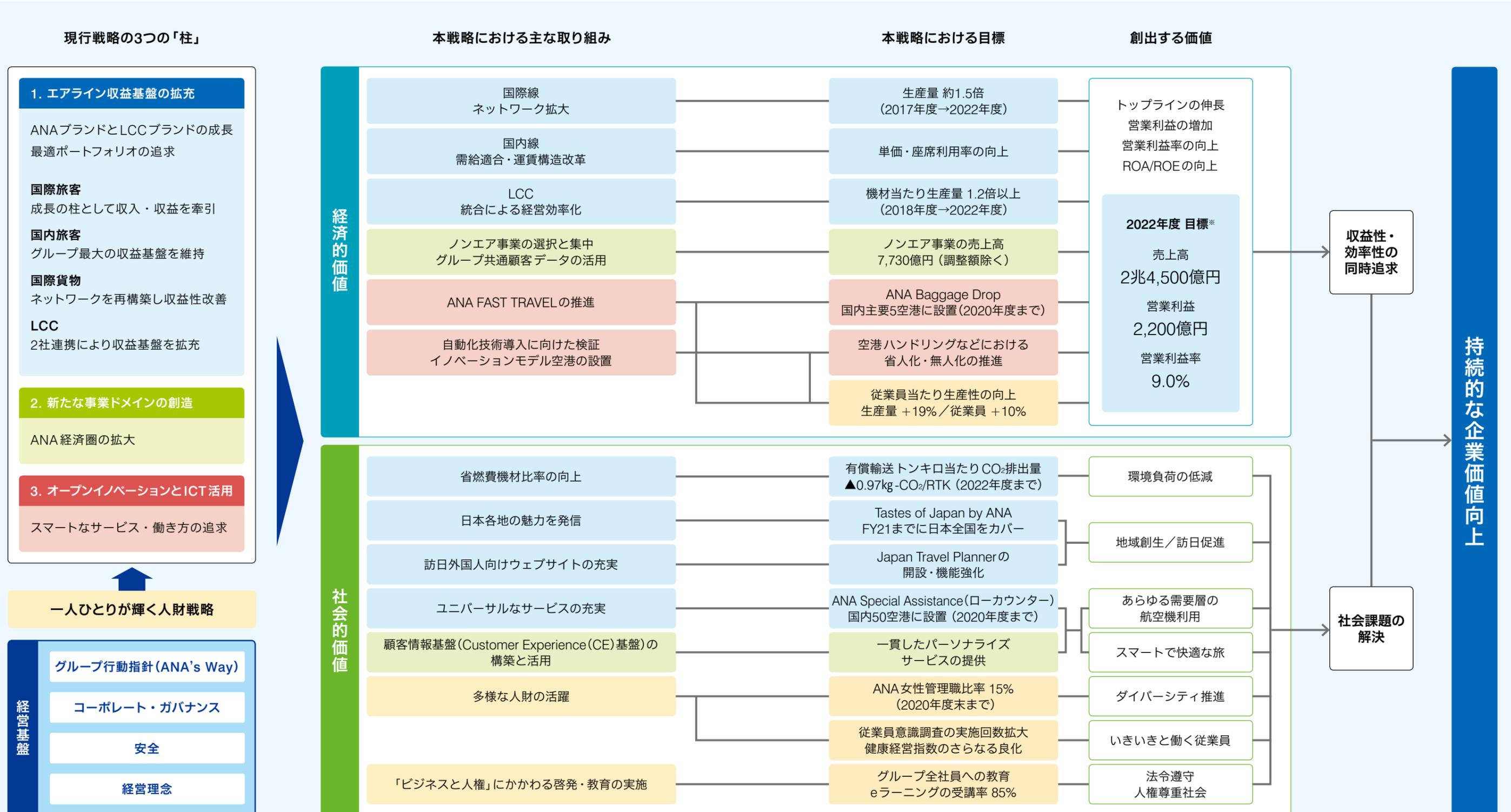
中期経営戦略における価値創造

当社グループでは、首都圏空港における発着枠の拡大を最大のビジネスチャンスととらえています。経営を取り巻く環境の変化に柔軟に対応しながら、まずは2020年度に向けて経営基盤を固めた上で、その先の持続的な成長を追求していきます。

中期経営戦略における価値創造ロードマップ

現行の中期経営戦略では、戦略テーマとして3つの「柱」を掲げており、各事業の推進を通して、社会的価値と経済的価値を同時に創出することを追求しています。2022年度における価値創造目標とESG関連目標の達成を目指し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

※ 2018年2月策定「2018-2022年度 中期経営戦略」で公表

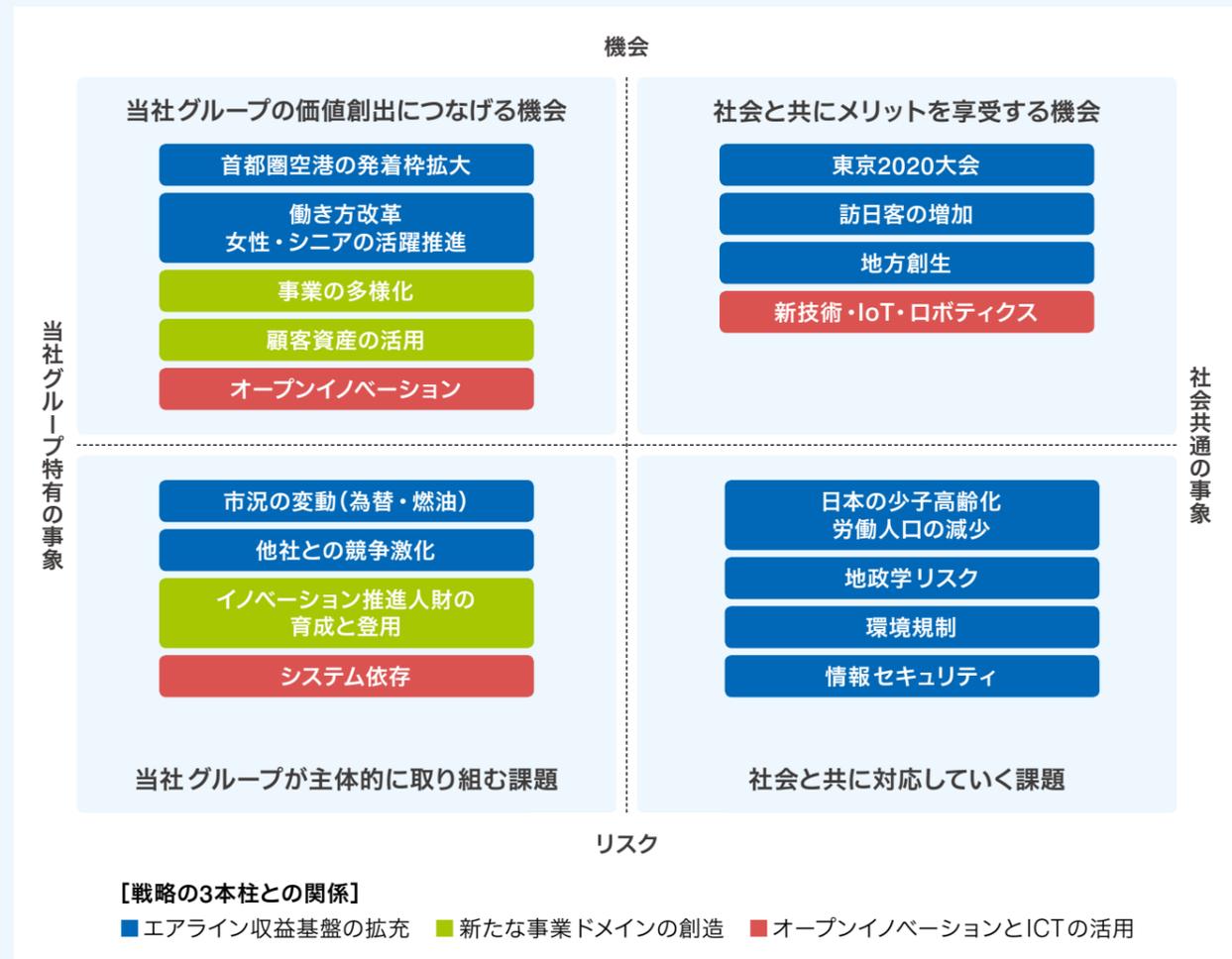


中期経営戦略アップデート(2019-2020年度)

中期経営戦略を遂行する上での機会とリスク

私たちの目前には東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて計画されている首都圏空港の発着枠拡大や、訪日旅行推進策への期待、ジャパン・ブランドの育成支援など、今後の成長につながるビジネスチャンスが広がっています。一方、国内外の政治動向、景気の先行きなど、航空需要に影響を与えるリスクを事前に察知していく必要があります。

ANAグループを取り巻く機会とリスクを的確に把握し、戦略に柔軟に反映していくことで、グローバルな事業環境の変化に対応できる強靱な体制を築き、攻めのスピード経営を推進していきます。



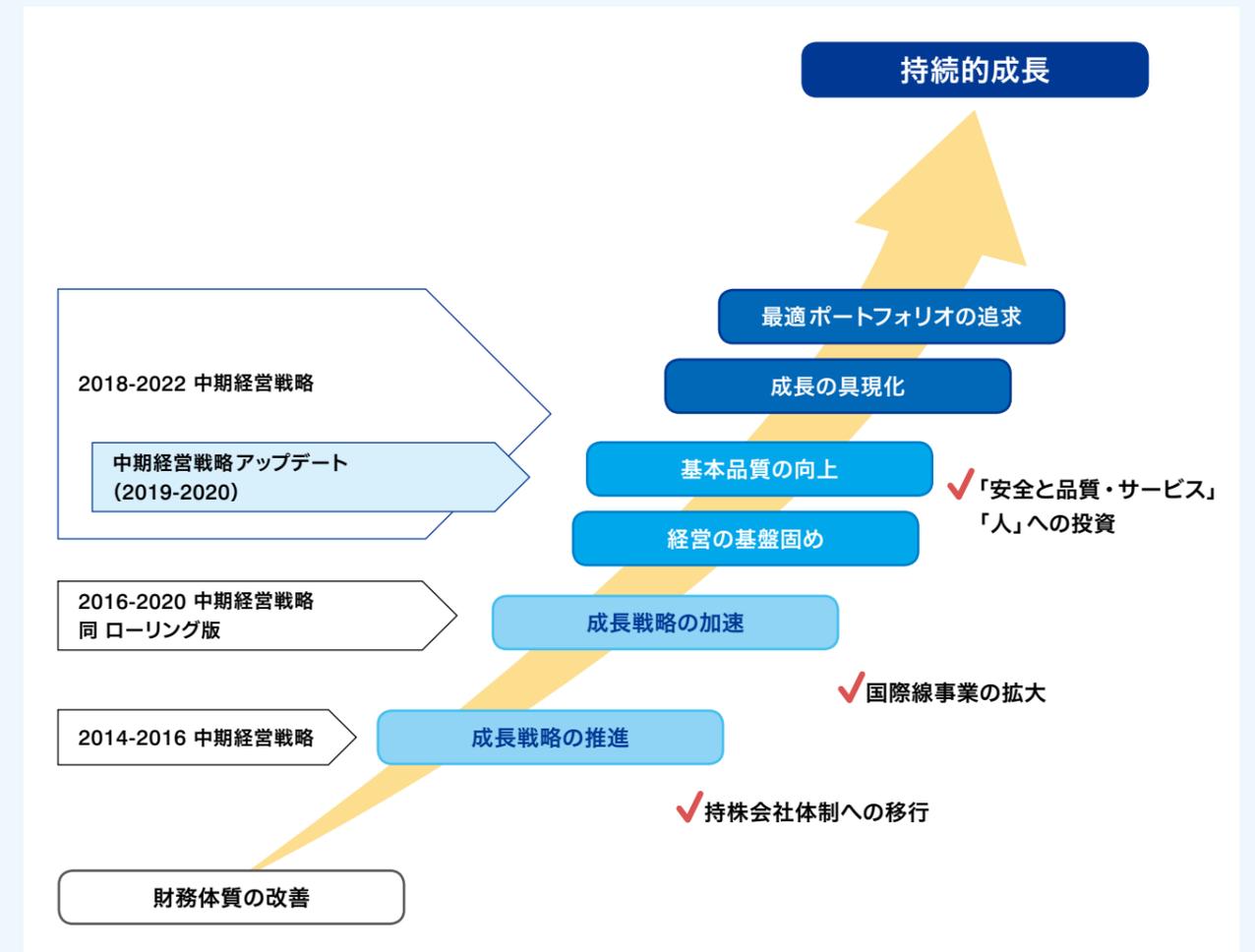
これまでの経営戦略の振り返り

経営の基盤を固めて、成長を具現化

当社グループは、2013年度から持株会社体制に移行した後、2014年度からANA国際線事業を拡大してきました。また、Peach・Aviation(株)とパニラ・エア(株)が新たな需要を創出するなど、ANAとLCCの両ブランドで成長戦略を推進してきました。一方、日本における労働市場の逼迫など、取り巻く環境の変化に対応するため、2017年度から「経営の基盤固め」に取り組んでいます。

現在は、「2018-2022年度 中期経営戦略」を推進しており、今後の持続的成長を追求しています。2019年1月には、本戦略に則って「中期経営戦略アップデート(2019-2020年度)」を策定しており、基本品質の向上を目的として、「安全と品質・サービス」ならびに「人」への投資を進めています。

財務戦略を含めた「2018-2022年度 中期経営戦略」については、以下をご参照ください。
 ①「統合報告書 2018」: <https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>
 ② 決算説明会資料: <https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/supplement/>



「中期経営戦略アップデート(2019-2020年度)」の位置付け

2019年度は、2020年度に向けて「安全と品質・サービス」の総仕上げ

現行の中期経営戦略では、戦略の「柱」を3つ掲げています。2020年度における羽田空港の発着枠拡大を最大のビジネスチャンスと捉え、期間ごとのテーマに沿って計画を遂行していく方針です。

一方、足元のマクロ環境として、世界の政治・景気の不透明感が懸念されています。事業環境として、訪日客が堅調に伸び続ける中、航空業界では、アジアを中心とした海外の

アラインが日本路線の生産量を拡大しています。また、当社グループ固有の課題として、ボーイング787型機のエンジン問題にも適切に対処していく必要があります。

これらの環境を踏まえ、2020年度に向けて、まずは「安全と品質サービスの総仕上げ」を優先して取り組んだ上、「成長の具現化」を図ることとしました。

航空事業① ANA

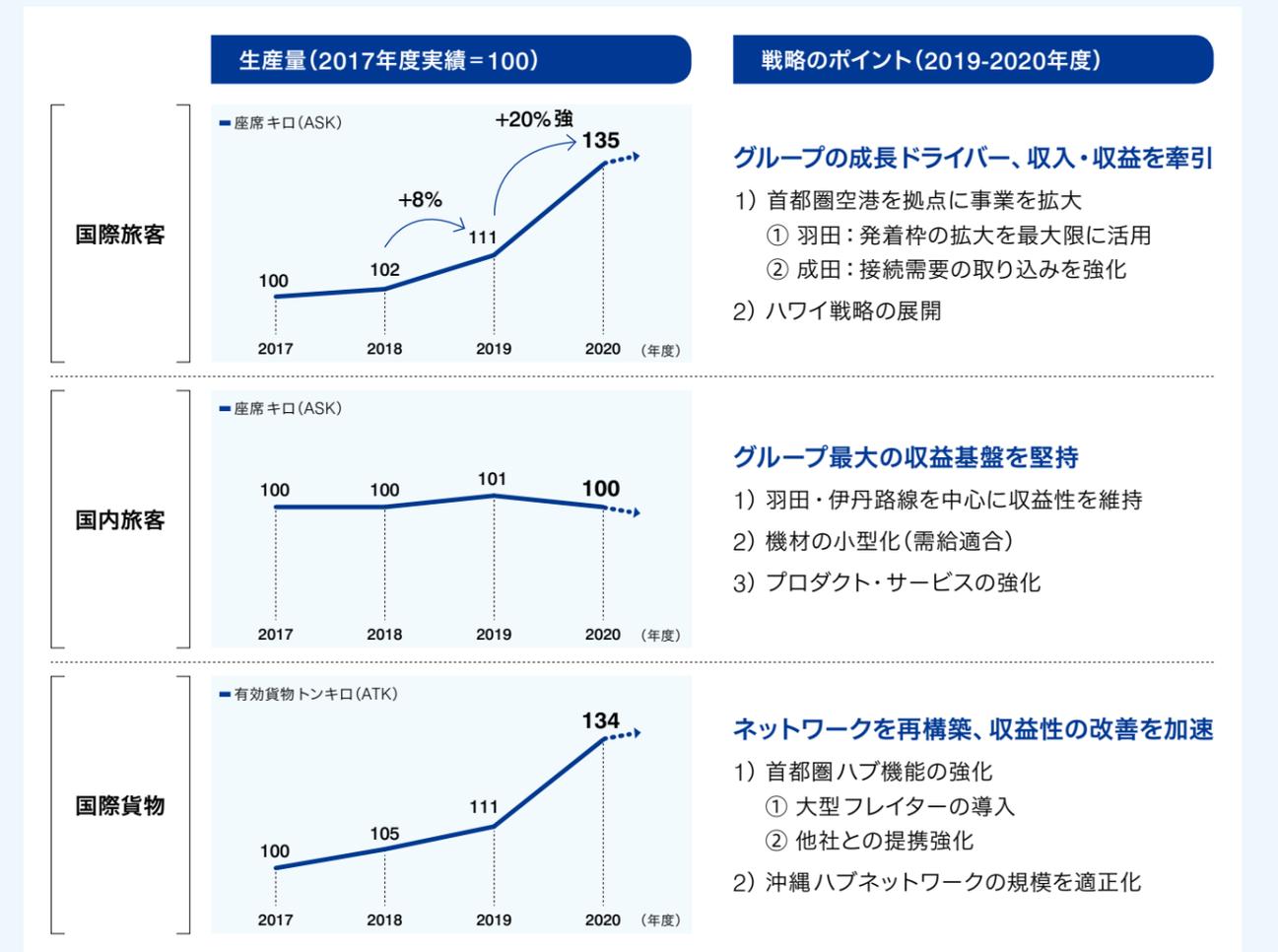
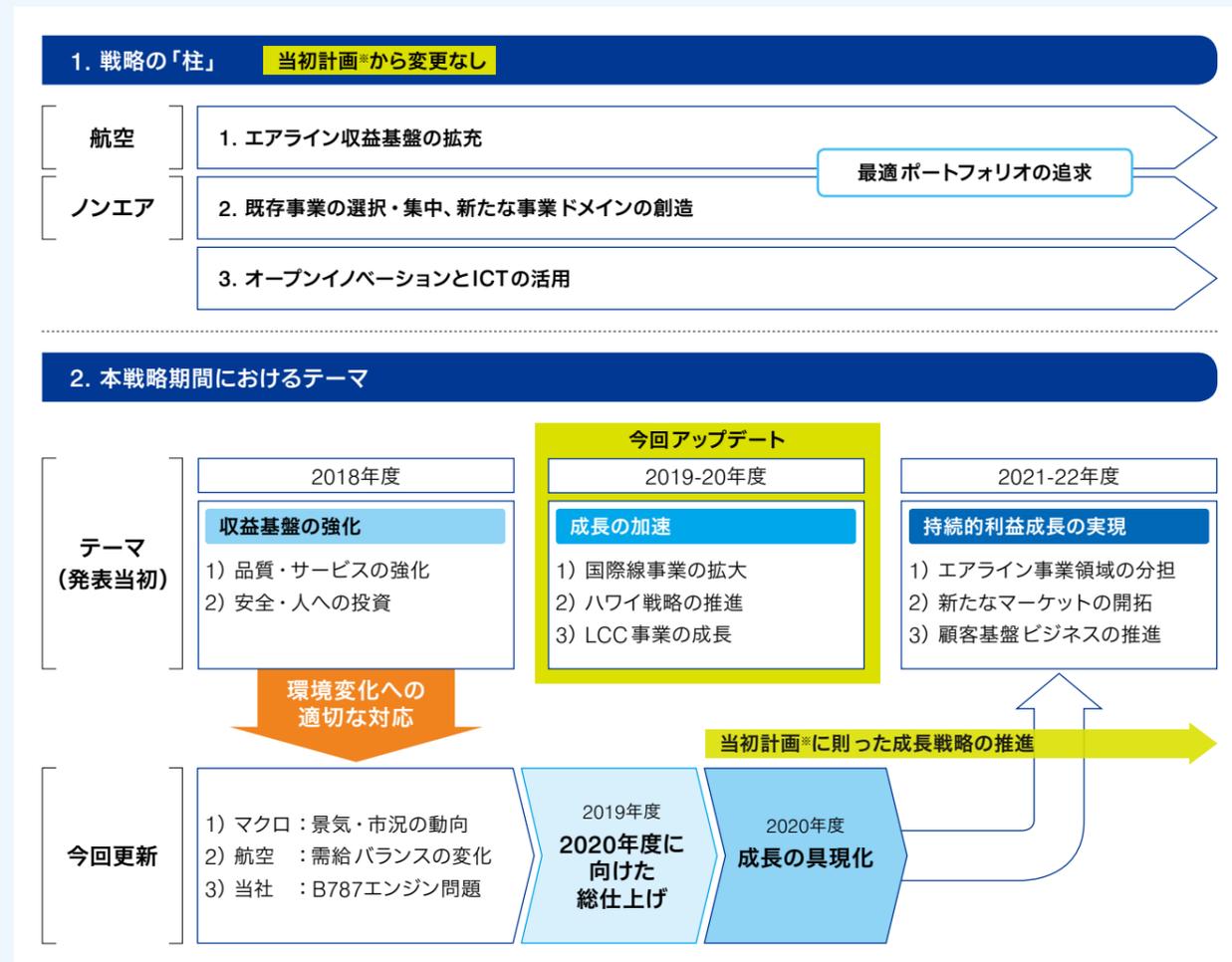
2020年度は、中期経営戦略の当初計画に沿って生産量を拡大

国際線旅客事業：2019年度は成田を中心に、2020年度は羽田を活用することで、首都圏空港を拠点に事業を拡大します。生産量として、2019年度は前期比で約8パーセントの増加となります。また、2020年度は前期比で20%強の増加となり、2017年度実績と比べて、約1.35倍となる見込みです。

国内線旅客事業：機材の小型化によって需給適合を進める一方、プロダクト・サービスの強化を図り、収益性のさらなる向上を目指します。生産量としては、2017年度から2020年度まで、概ね横ばいで推移します。

国際線貨物事業：大型フレイターの導入や他社との提携により、首都圏ハブ機能を強化します。沖縄ハブネットワークについては、需給バランスを勘案しながら、規模の適正化を図ります。生産量は、国際線旅客事業に連動して推移する見込みです。

※ 2018年2月策定「2018-2022年度 中期経営戦略」



航空事業① ANA

新規路線の開設や他社との提携強化などにより、ネットワークの競争優位性を向上

2019年度の事業計画として、9月に成田—パース線、10月に成田—チェンナイ線を開設します。先行者メリットを享受して、新たな需要を開拓します。

また、成田—シンガポール線、成田—バンコク線に、ワイドボディで最新鋭のボーイング787-10型機を投入しました。北米方面との接続需要も旺盛なアジアの主要路線において、快適性を維持しながら供給量を拡大し、高単価需要を取り込みます。

さらに、以前から、コードシェアやマイレージ提携を実施しているフィリピン航空の親会社であるPALホールディングスに対し、当社から9,500万米ドルを出資して、戦略的提携を拡充しました。2016年に業務・資本提携を締結したベトナム航空と同様、アジアにおける有力エアラインと、Win-Winの関係性を深化させます。

これらの、新規路線、最新鋭機材、戦略的提携の活用により、アジア・オセアニア全域でANAのカバレッジを拡大して、競争の優位性を高めます。

航空事業① ANA

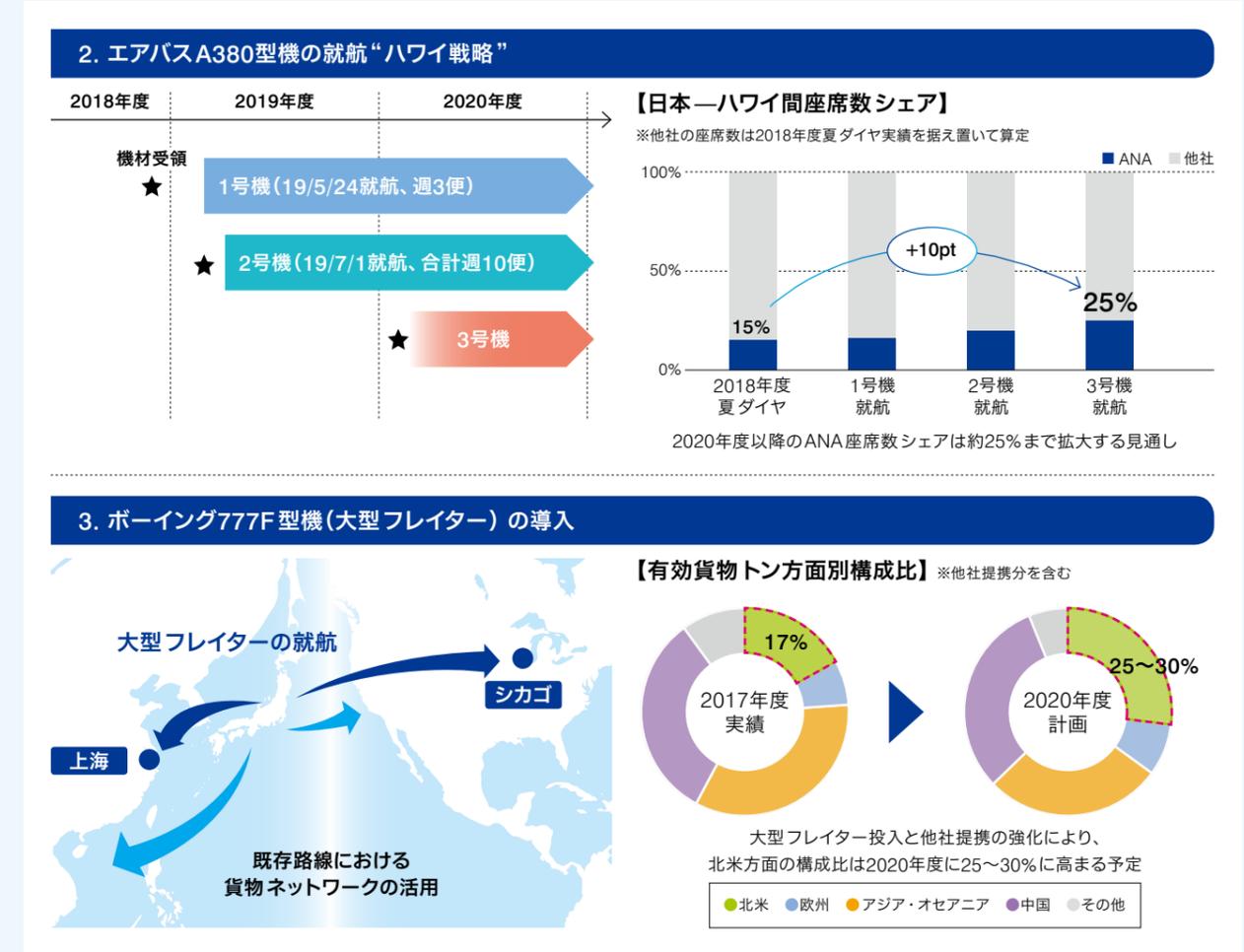
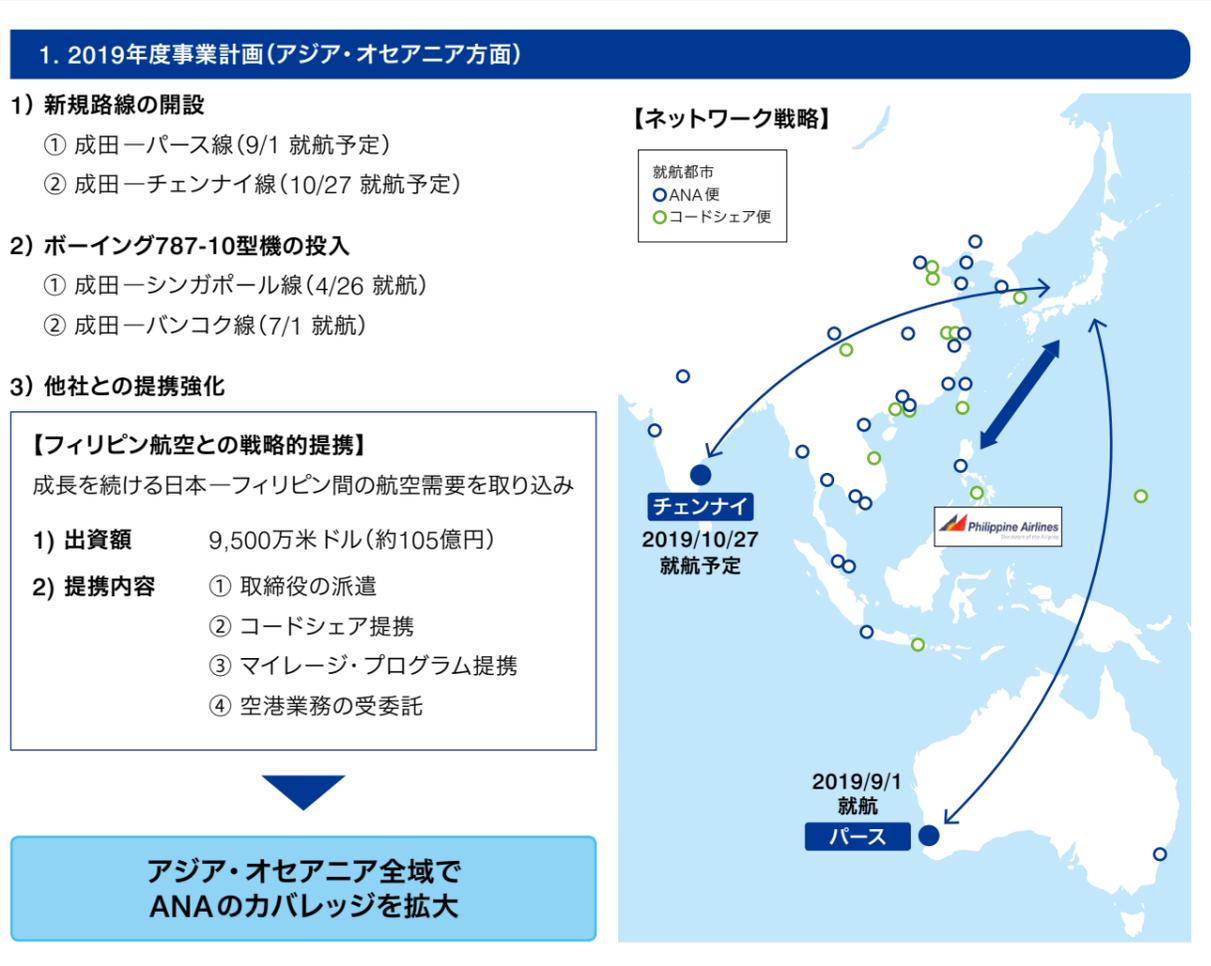
新たな機材を活用して、グループの収入・収益を拡大

エアバスA380型機：

2019年5月24日から成田—ホノルル線に就航しました。7月からは2号機も投入して、合わせて週10便をエアバスA380で運航しています。ANAの東京(羽田・成田)—ホノルル線における2018年度の座席利用率は、約91パーセント(無償旅客込み)でしたが、2019年度も、引き続き、好調な需要基調が続いています。ハワイ戦略を推進するゲームチェンジャーとして超大型機を投入し、幅広い需要層を一気に取り込みます。

ボーイング777F型機(大型フレイター)：

2019年7月から成田—上海線に就航しており、10月末からは成田—シカゴ線にも投入する計画です。既存の貨物ネットワークを活用して、中国・アジア—北米間の三国間貨物の獲得を強化するほか、大型貨物や危険品・特殊品など、様々な商材を積極的に取り込みます。



航空事業② LCC

統合によって経営の効率性を高め、アジアのリーディングLCCを目指す

Peach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)のオペレーション一元化は、2019年10月末までに完了する計画です。2社合計の生産量として、2019年度は前期比で微増に留まりますが、2020年度は2017年度に比べて約1.3倍となる見込みです。

2019年3月からバニラ・エア(株)の従業員がPeach・Aviation(株)に移行を開始したほか、機材改修を進めながら、バニラ・エア(株)が運航している路線を徐々にPeach・Aviation(株)に移管しています。統合が完了したあとは、関

西空港と成田空港を中心に就航路線を拡大し、2020年度には中国やアジアの中距離国際線にも進出する計画です。

Peach・Aviation(株)が、関西圏や近隣アジアで独自のマーケティングを確立している中、バニラ・エア(株)は首都圏を中心に知名度を高めてきました。今後は、統一したブランドで就航路線を拡大していくため、より幅広い価格レンジで、需要を囲い込むことが可能となります。経営の効率性を追求しながら、アジアのリーディングLCCを目指します。

リソース戦略

今後の成長を支える機材・乗員を安定的に確保

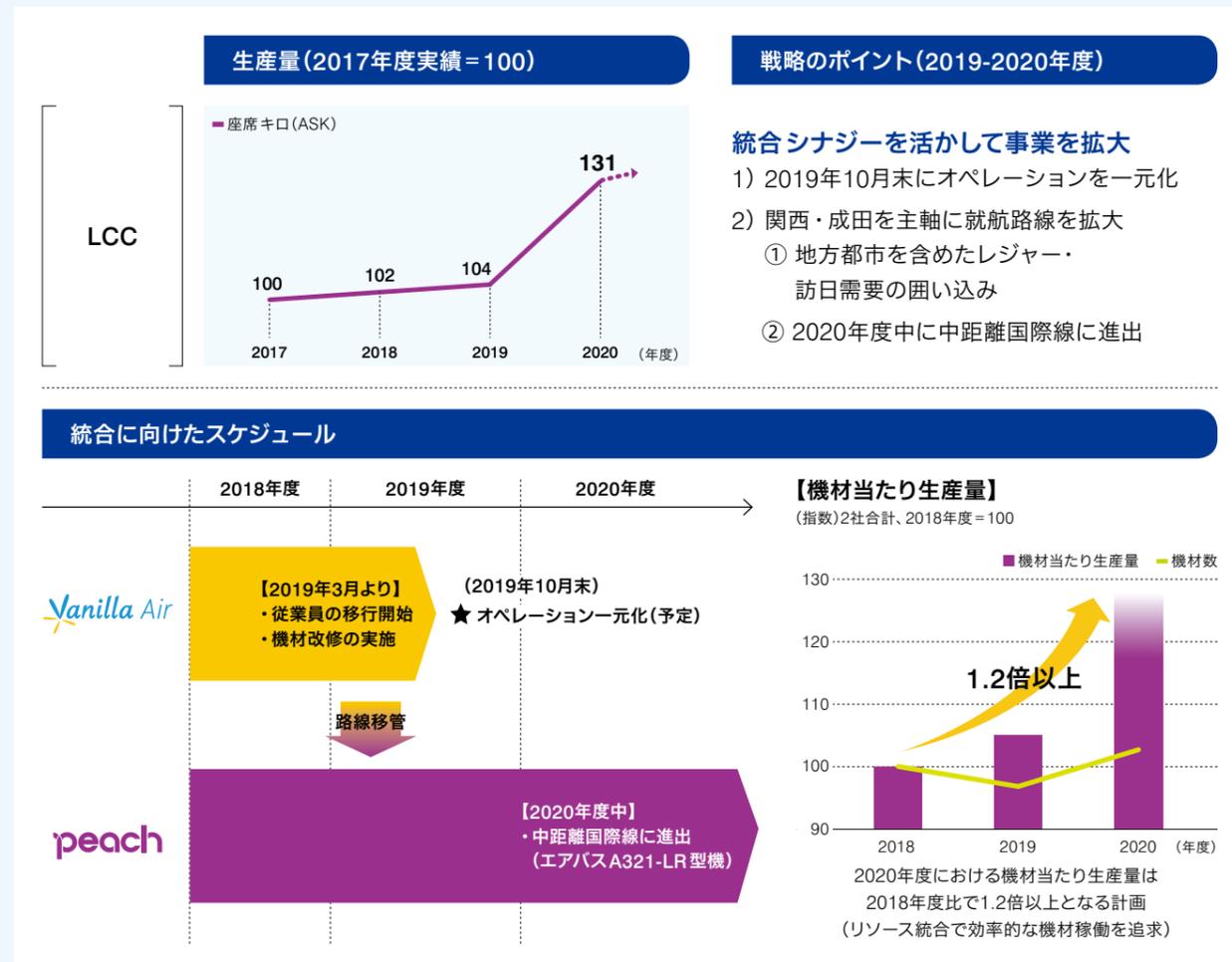
機材計画:

2020年度末時点における機材数は、グループ全体で約320機となる見通しです。今後の戦略を実現するために必要な機材を、計画に沿って導入していきます。

乗員リソース(パイロット):

ANAブランドの3社(ANA、ANAウイングス(株)、(株)エアージャパン)では、10年先を見据えた長期的な人員計画に基づいてパイロットを養成しており、今後も安定した人材を確保・育成していく方針です。

LCCでは、パイロットの確保が急務となっています。副操縦士を対象に、社内で機長昇格訓練を実施しているほか、2019年度から自社養成を開始しました。今後、勤務の稼働率向上や訓練の効率化など、統合による効果も発揮していきます。



機材・乗員			
	1) 機材計画	2) 乗員リソース	
ANA	約320機 (2020年度末)	主な機材	投入路線
	大型機 60	A380 B777	主要路線
	中型機 115	B787 B767	中・長距離路線 新規路線
	小型機 80	A321 A320 B737 MRJ	近距離路線 ローカル線
	リージョナル 25		
peach	小型機 40	A321 A320	近・中距離路線
			① 安定採用の継続(自社養成、航空大学校) ② 採用ソースの多様化(大学、自衛隊など) ③ 訓練の効率化
			① 副操縦士を対象とした機長昇格訓練 ② 自社養成の開始(2019年度より)

コストマネジメント

事業の拡大を担う人材を確保しながら生産性を向上、
ユニットコストを低減

下記1.のグラフは、LCCを除いた生産量とグループ従業員数の推移です。2020年度の計画値を2017年度の実績と比べると、ANAの国内線と国際線を合わせた座席キロは19パーセントの増加となります。

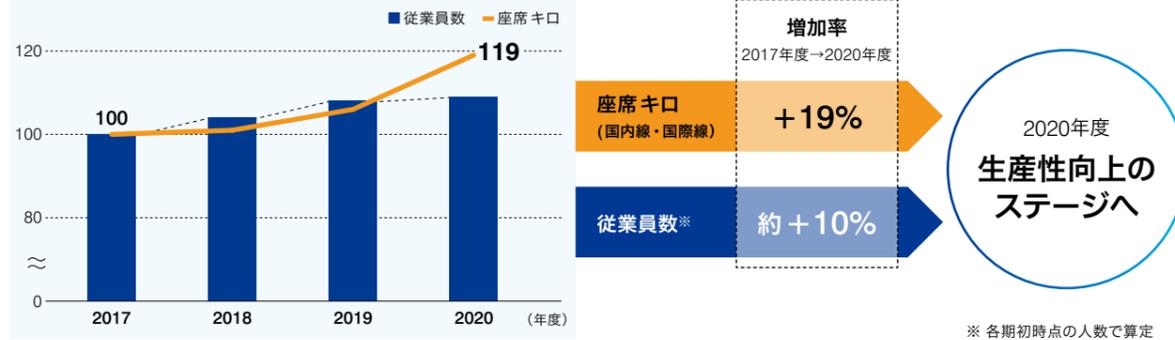
一方、従業員数について、パイロットと客室乗務員は生産量に連動して人材を確保していく必要があり、全体で約10

パーセントの増加となる見込みです。ここ数年間は人材を前倒しで採用していますが、2020年度は事業規模が大きく拡大するため、生産性が向上するステージとなります。

これらを背景としたユニットコストは、2020年度から低減する計画です。今後は、AI、IoTの本格活用により、省人化の取り組みも進めながら、コストマネジメントを徹底します。

1. 生産量とグループ従業員数の推移(LCC除く)

(指数)2017年度実績=100



2. ユニットコスト

1) 2018年度→2019年度：ユニットコストは前年並み
(2020年度に向けた総仕上げ)

2) 2019年度→2020年度：ユニットコストは低減
(国際線事業の拡大)

※ユニットコストの定義(ANA)

$$\frac{\text{営業費用(合計)} - (\text{貨物郵便収入} + \text{その他収入})}{\text{国内旅客ASK} + \text{国際旅客ASK}}$$



経営財務指標

世界のリーディングエアライングループにふさわしい価値を創造

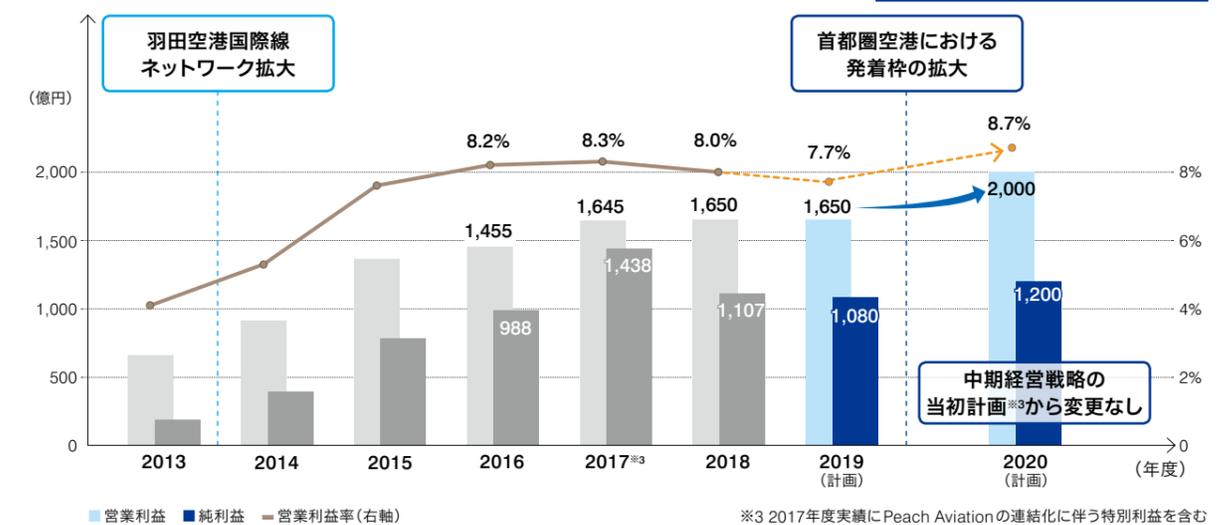
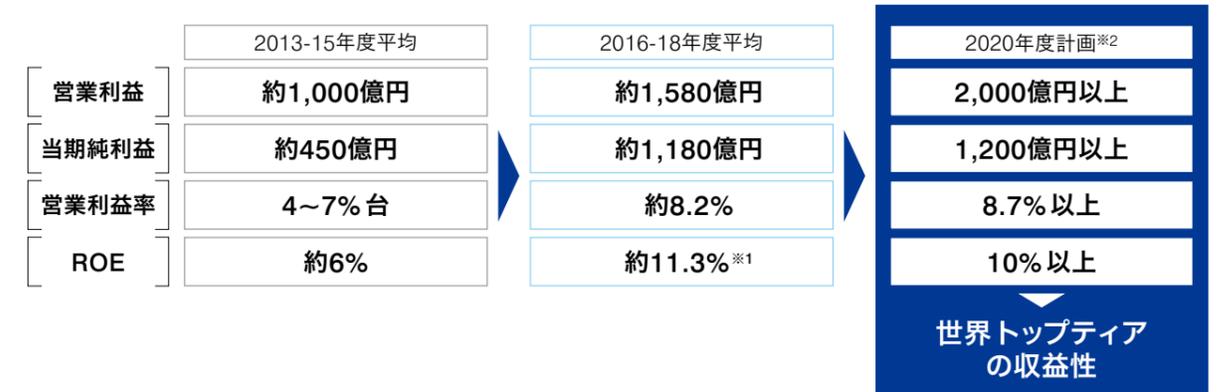
これまで遂行してきた戦略の成果として、ここ数年間で利益水準を着実に高めてきました。国際線ネットワークを拡大してきた効果により、2016年度から2018年度までの平均で、営業利益は約1,580億円、当期純利益は約1,180億円となりました。

2019年度は、2020年度を見据えた総仕上げに取り組みますが、2020年度は首都圏空港の発着枠拡大を収益に結び付

け、営業利益で2,000億円以上、当期純利益で1,200億円以上を目指します。

今後、羽田空港における発着枠の配分が明確になることを前提に、2019年度の下期にかけて、現行の中期経営戦略をローリングしていきます。いかなる環境変化にも柔軟に対応しながら、収益性を着実に高め、世界のリーディングエアライングループにふさわしい価値を創造していきます。

※1 Peach Aviationの連結化に伴う特別利益を除いて算定
※2 2018年2月策定「2018-2022年度 中期経営戦略」





特集

ハワイ戦略について

ANAのハワイ戦略を推進するゲームチェンジャーとして超大型機を投入、幅広い需要層を一気に取り込み、国際線ネットワークの競争力をさらに高めていきます。

2019年5月24日から、待望のエアバスA380型機が成田—ホノルル線に就航しました。7月からは2号機も投入しており、2019年9月現在、週10便を運航しています。本特集では、ハワイ戦略の狙いや効果について、各部門の担当役員がご紹介します。



全日本空輸(株)
取締役 常務執行役員
三浦 明彦

ANA 企画室より

ANAは日本最大の国際線ネットワークキャリアとして、羽田空港と成田空港のそれぞれの機能を活かしたデュアルハブ戦略の深化を追求しています。これまでは、主にビジネス需要が旺盛な路線を中心にネットワークを拡大してきました。今般、エアバスA380型機を成田—ホノルル線に投入してハワイ戦略を展開し、リゾート需要の取り込みも強化していく方針です。

狙い①

圧倒的な座席数を活用して、日本—ハワイ間のシェアを拡大していきます。

ハワイは、日本人にとって特別なリゾート地域であり、長期的にも安定した需要が存在しています。これまでANAは、ホノルル線に中型機を投入していましたが、超大型機を投入することで、リゾート路線におけるANAのビジネスモデルを大胆に改革して斬新なサービスを展開することとしました。

エアバスA380型機の投入で供給量の大幅増加が可能となり、他社に比べて劣後していたハワイ線でANAの座席数シェア拡大を図っていく方針です。2020年度からの首都圏空港における発着枠拡大に合わせて、ANA国際線ネットワークの優位性をさらに高めながら、成長戦略を追求していきます。

狙い②

広大な機内空間を活用し、新しいプロダクト・サービスを提供します。

今回投入したエアバスA380型機は合計520の座席数を有しており、広大な機内空間を活かしたサービスが可能となります。これまで私たちが機内で実現できなかった新たなサービスにも挑戦しています。

エアバスA380型機の導入により、ファーストクラスやカウチシート「ANA COUCHii」を設置したり、ホノルル線に限定した機内サービスを展開するなど、新たなプロダクトとサービスの提供を開始しました。これまでANAが取り込めなかったお客様をターゲットに、需要の裾野を拡大したいと考えています。こうした新しいプロダクト・サービスへの挑戦で得た知見を今後のANAのCS(顧客満足度)向上に活かしていきます。

狙い③

地域経済への貢献・環境保全活動など社会的な貢献を目指します。

エアバスA380型機を「空飛ぶウミガメ」という意味の「FLYING HONU」と名付けました。ウミガメは、ハワイで神聖な生き物とされており、地元ではウミガメなどの絶滅危惧種を保護するための活動が積極的に展開されています。

当社グループは、今回の超大型機の導入を通してハワイにおける地域経済の活性化に寄与すると同時に、自然環境にも注目する機会として、ハワイの美しい自然を次世代に伝え、誰からも愛されるリゾート地として発展していくよう、環境保全にも貢献していきたいと考えています。



全日本空輸(株)
執行役員
富田 光政



ANAマーケティング室より

ANAのホノルル線は、リーマンショック前後の時期も含めて安定した需要に支えられており、長期にわたって高い座席利用率が続いています。今般、ハワイ戦略を推進するゲームチェンジャーとして、エアバスA380型機を投入しましたが、当社ホノルル線の座席数として、2019年度は2018年度対比で1.4倍以上に増加する見通しです。今後は、修学旅行をはじめとした団体旅客の取り込みや旅行会社による旅行商品としての販売など、当社グループの営業戦略における選択肢が拡大します。

ホノルル線は、富裕層やファミリー層など、幅広いお客様に人気がありますが、お客様の様々なニーズにお応えするため、座席数に応じた価格帯の新規設定と新たなプロダクトやサービスを展開することで、需要を持続的に取り込んでいく方針です。例えば、当社グループの旅行商品である「ANA Traveler's」では、豊富な座席と新しいクラスを活用して、ファミリーやハネムーンなど、幅広い顧客層向けに商品ラインナップを用意しました。また、現地では2019年度より「ANA HONOLULU MUSIC WEEK」を開催します。ハワイでの文化的・教育的交流を深めるとともに、ハワイでの新しい楽しみ方をご提供することによって、新たな需要を創出し日本からの旅客数を拡大させます。

ANAマイレージクラブ会員向けには、特典航空券の利用機会を拡大するとともに、現地でのマイルサービスも拡充することで利便性を高め、顧客満足度向上を推進します。例えば、ご予約のタイミングで「プレミアムエコノミーシートの特典航空券利用席のご予約、マイルアップグレード」や「オプション

ルツアーのマイル支払い」が可能となった一方、現地ではマイレージ会員専用の「ANAエクスプレスバス」(無料)や市内ラウンジ「マハロラウンジ」の利用も可能です。その他、ショッピングやレストランなどでもマイル提携を拡大しており、機内だけでなくハワイ滞在中でもANAならではのサービスをお楽しみいただけます。

エアバスA380型機の投入による供給の増加を皮切りに、新たなプロダクトとサービスを導入するとともに、マイル利用機会の拡大や旅行商品の充実などによって多様な需要層を取り込み、ANAネットワーク全体の競争力向上とグループ収入の拡大を目指す—私たちの「ハワイ戦略」に、ぜひご期待ください。

営業戦略

ANAネットワーク全体での競争力向上



ANAエクスプレスバス

ANAホノルル線 旅客実績の推移



※ 1日当たり平均(往復ベース、無償旅客込み)

全日本空輸(株)
取締役 執行役員
刃刀 秀記



ANA CEマネジメント室より

ホノルル線は、ハネムーン、ご夫婦、ご友人同士でのご旅行、家族旅行など、多様なお客様にご利用いただいております。ニーズも様々です。当社グループでは、お客様にどのようなプロダクトやサービスを提供して機内で過ごしていただくかを考え抜き、ホノルル線のサービスコンセプトとして、「ちょっと贅沢」「楽しさ・ワクワク感」「新たな発見」をキーワードに、ANAらしさを感じていただくためのサービスを企画、開発してきました。

成田からホノルルまでは、一般公募から選ばれて特別塗装を施した世界最大の航空機・エアバスA380型機がご案内します。機内では、ハワイの景色をイメージした内装や専用のライティングにより、ご搭乗の瞬間からリゾート気分を存分に感じていただけるでしょう。

クラス構成では、ホノルル線で初となるファーストクラスを設置し、ワンランク上のハワイ旅行を希望されるお客様のニーズにお応えします。また、航空会社として初めて、英国グループ・トロッター社とコラボレーションしたアメニティキットをご用意しました。ビジネスクラスには、隣り合わせにお座りいただけるペアシートも配置したほか、プレミアムエコノミークラスにはANA初となる専用のお食事をご用意しており、ちょっとした贅沢を感じていただけるよう趣向を凝らしました。エコノミークラスでは、人気レストラン「bills」とのコラボレーションメニューがお楽しみいただけます。また後方エリアには、日本の航空会社で初となるカウチシート「ANA COUCHii」を配置して、新しいハワイ旅行のあり方をご提案

しています。このほか、機内バーカウンターを全クラスに展開するとともに、授乳・おむつ交換・化粧直しや着替えなどにご利用いただける「多目的ルーム」を設置するなど、今までにない快適な時間をお楽しみいただけます。

ダニエル・K・イノウエ国際空港では、ANAとして海外で初めて自社ラウンジを新設し、お帰りの出発までのひと時をゆっくりと寛いでいただけます。ANAラウンジからエアバスA380型機の2階席に直接ご搭乗いただくことも可能となり、お客様の利便性向上を徹底的に追求しています。

このような取り組みから、「ハワイといえばANA」と言われるよう、これからもCE(Customer Experience)に徹底的にこだわっていきます。ANAの挑戦にご期待ください。「FLYING HONU」が、お客様のご搭乗をお待ちしています。



エコノミークラス機内食
人気レストラン「bills」とのコラボレーションメニューを提供



ファーストクラスシート
ANAホノルル線で初めてファーストクラスを設置



ダニエル・K・イノウエ国際空港ラウンジ
ANAとして海外で初めて自社ラウンジを新設

航空事業

「まずは、やってみよう！」の精神で、行動力を高めて、2020年度の成長に備えていきます。

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



私は、社員に対して「まずは、やってみよう！」の精神を持ち、試行錯誤を繰り返しながらも、実践につなげる行動力の大切さを伝え続けています。社員一人ひとりが、課題を見つけ出し、解決策にまでつなげる行動力を磨くことが、ANAが大切にしている「現場力」の向上、さらには新たな発想やアイデアを生み出す原動力になると信じています。

私たちANAグループでは、2019年度を「安全と品質・サービスの総仕上げ」の1年と位置付けています。

経営の基盤となる安全については、社員一人ひとりに「自分がやるしかない」という気概を持ち、主体的に行動することを強く求めています。品質・サービスにおいては、「現場力」とデジタル技術を掛け合わせることで、そのレベルを高めていきます。私たちANAグループは、「攻めのIT経営銘柄2019」

および新設された「DXグランプリ」に選定されました。今後とも日々、多くのお客様からいただく声をヒントに、イノベーションを推進していきます。また東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を見据えて、世界トップレベルのユニバーサルなサービスの提供を目指し、ハード・ソフト両面での取り組みを推進していきます。

2019年5月からハワイ路線に投入しているエアバスA380型機は、ウミガメの塗装機です。この塗装には、ウミガメの保護につながるような環境保全活動に貢献していくという意味合いも込めています。世界中のお客様が日本を訪れる2020年に向けて、これまでの基本品質の強化に加えて、環境保全活動といった取り組みも加速し、より社会に貢献できるエアラインを目指していきます。

2018年度は、ANA国際線事業を中心に旺盛な旅客・貨物需要を取り込んだことから、航空事業の売上高は1兆8,144億円(前期比4.8%増)、営業利益は1,605億円(同2.3%増)となりました。2019年度は、安全と品質・サービスの総仕上げを実行しながら、国際線事業を中心にトップラインのさらなる拡大を目指します。

国際線旅客事業

デュアルハブ戦略の深化とハワイ戦略の推進により、ネットワークの競争優位性を強化

2018年度は、6月から羽田ーバンコク線を増便し毎日5往復の運航としたほか、2019年2月から羽田ーウィーン線を新規開設するなど、ネットワークのさらなる拡充を図りました。これまで拡大してきた首都圏空港ネットワークの優位性を背景に、日本発の高単価ビジネス需要や旺盛な訪日需要を獲得した結果、旅客数は1,009万人(前期比3.6%増)となり、初めて1,000万人を超えました。また売上高は6,515億円(同9.1%増)となりました。

2019年度は、成田空港から未就航都市への直行便の就航を推進しながら、引き続きビジネス需要や訪日需要の取り込みに注力していく方針です。9月から成田ーパース線、10月から成田ーチェンナイ線を開設し、アジア・オセアニアマーケットにおけるANAのプレゼンスをより一層高めていきます。

5月から成田ー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、年間を通じて安定している日本ーハワイ間の需要を積極的に取り込んでいます。これまで比較的低位であったリゾート路線の座席数シェアを大幅に高めることにより、ANAネットワークの優位性をさらに強化していくとともに、マイル特典航空券の利用機会拡大による顧客囲い込みを推進します。

また成田ーシンガポール線、成田ーバンコク線を皮切りに、ワイドボディで最新鋭のボーイング787-10型機を新たに投入し、北米線への接続需要を最大限に取り込んでいく方針です。以上により、2019年度における国際線旅客事業の売上高は7,070億円(前期比8.5%増)を計画しています。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会も開催される2020年度は、羽田空港の発着枠拡大に伴い生産量を大幅に増加する方針です。ANAグループの成長ドライバーとして、今後もトップラインを牽引していきます。

国際線旅客事業の推移



羽田ーウィーン線開設



ボーイング 787-10型機

航空事業

国内線旅客事業

機材・ダイヤの需給適合と運賃構造改革の効果により、安定的な収益基盤を堅持

2018年度は、サマーダイヤから中部一宮古線、福岡一石垣線を通年運航とし、日本各地から石垣島、宮古島への直行便を拡大するなど、高単価レジャー需要の取り込みを図りました。相次ぐ自然災害やロールス・ロイス社製エンジンの点検整備による計画欠航の影響があったものの、堅調なビジネス・レジャー需要と訪日客の国内移動需要を取り込むとともに、10月からは、シンプルでわかりやすい運賃ラインナップへ変更し、予約・発売を搭乗の355日前から開始するなど、運賃構造改革の推進に取り組みました。以上の結果、旅客数は4,432万人(前期比0.4%増)、売上高は6,966億円(同1.0%増)となりました。

2019年度は、ビジネス・レジャー需要に加え、働き方改革の浸透による余暇の拡大や改元に伴う大型連休などにより、航空需要は引き続き堅調に推移すると見通しています。当社グループが保有する多様な機材を活かし最適なダイヤを設定するなど、需給適合を推進することにより、収益性を維持・向上させていく方針です。

2019年度の取り組みとして、5月から成田—中部線を1日3往復に増便しました。成田空港の内陸接続の利便性を高めることで、地方発レジャー需要や訪日客需要を積極的に取り込んでいきます。また、2018年度の計画欠航による運航規模の縮小を確実に回復させるとともに、運賃構造改革の効果を最大限に活かした柔軟なイールドマネジメントを実施することで、ユニットレベニューをさらに向上させていく方針です。

以上により、2019年度における国内線旅客事業の売上高は7,050億円(前期比1.2%増)を計画しています。自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」サービスの那覇空港への

展開や、国内線主力機(ボーイング777-200型機、ボーイング787-8型機)へのタッチパネル式パーソナルモニター付き新シート導入など、フルサービスキャリアとしての利便性と快適性を追求しながら、グループの収益基盤を堅持していきます。

国内線旅客事業の推移



新シートのタッチパネル式パーソナルモニター

PALホールディングスと業務・資本提携

当社は、フィリピン最大の航空会社フィリピン航空の親会社であるPALホールディングス発行済株式総数の9.5%を、9,500万米ドル(約105億円)で取得しました。フィリピンは成長著しいアジアの中においてもとりわけ高い経済成長率を維持しており、今後の航空需要の大きな伸びが期待されています。今回の業務・資本提携により当社から取締役を派遣し、コードシェアや空港業務の相互委託を拡大するなど、より一層強固な関係を構築していきます。

2016年に業務・資本提携を実施したベトナム航空と合わせて、他エアラインとの戦略的な提携を深化しながら、アジア・オセアニア域内における競争優位を確立し収益を拡大していきます。



貨物郵便事業

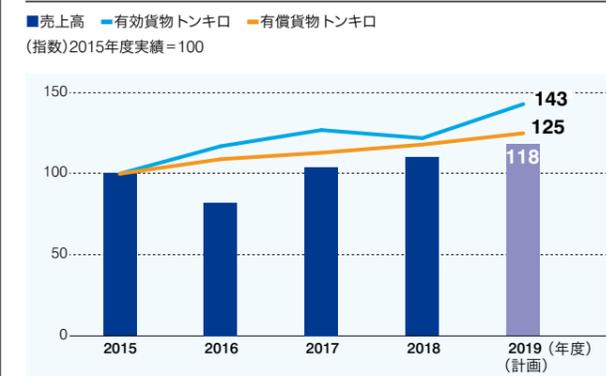
大型フレイターによる新たな商材の獲得と柔軟な供給量調整により、収益性の向上を追求

2018年度は、第4四半期に米中貿易摩擦などの影響を受け、中国発着路線の貨物需要が減少に転じたことなどから、輸送重量は前期を下回りましたが、イールドマネジメントの強化やエアラインチャーター(他社機材を使用した貨物チャーター便)の活用などにより、売上高は前期を上回りました。

2019年度は、7月からボーイング777-F型機を導入し、大型貨物や特殊貨物などの新たな商材を獲得します。これまで相対的に不足していた日本—北米間の供給量を増加することにより、アジア—北米間の三国間貨物需要を積極的に取り込むことが可能となります。需要の減速が見られるものの、AI、IoT、ロボットなどの次世代技術の浸透に伴うハイテク関連や自動車関連の貨物需要は引き続き堅調に推移するものと見込んでいます。需要動向を見極めつつ、必要に応じて柔軟に供給量を調整しながら、さらなる収益拡大を目指します。

以上により、2019年度における貨物郵便事業の売上高は1,690億円(前期比5.1%増)を計画しています。

国際線貨物事業の推移



LCC事業

経営統合によって機材や乗務員の稼働率向上を実現、ANAブランドに次ぐ航空事業の「柱」へ

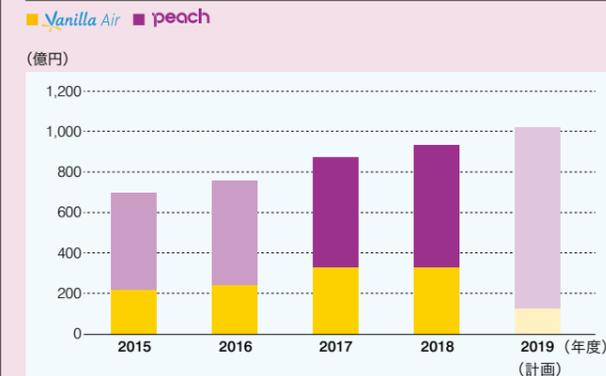
2018年度は、Peach Aviationとバニラエアの統合に向けた準備を開始する中、両社の運航路線の統廃合を進めながら、LCCネットワークの拡充を図りました。Peach Aviationは那覇—高雄線、関西—釧路線を開設したほか、バニラエアは成田—石垣線、那覇—石垣線を開設しました。

2019年度は、4月からPeach Aviationが札幌—ソウル線を開設するなど、ネットワークを拡充しながら旺盛な訪日客を取り込むとともに、新たな旅行需要を創出していきます。また、バニラエアの機材と人材リソースについては順次Peach Aviationへの移管を進め、10月末までに両社のオペレーションを一元化する計画です。2019年度におけるLCC事業の売上高は1,020億円(前期比9.0%増)を計画しています。

2020年度以降は、統合後の機材や乗務員の稼働率向上を実現することで、運航規模を一層拡大し、収益性を高めていく方針です。これまで築いてきたPeachブランドの強みを支

えに、アジアにおける競争力を高め、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」を目指します。

LCC事業の売上高推移



※ 2017年度からPeach Aviationを連結化 (2015~2016年度はPeach Aviationの公表内容に基づいた参考値)

ノンエア事業

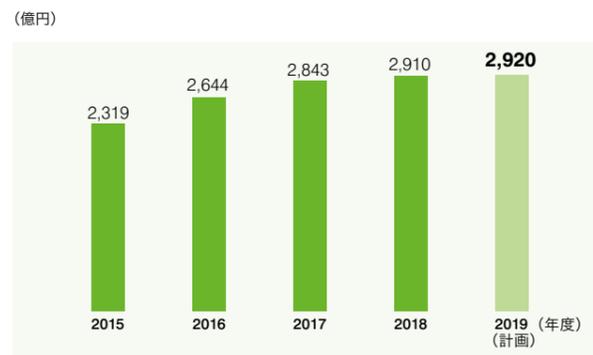
ビジネスモデルの変革や収益ドメインの創造により、将来の収益源を確立

航空関連事業

訪日客の増加が続く中で、海外の航空会社による日本路線への就航便の増加が見込まれています。当社グループが既にネットワークを展開している国内空港において、旅客・貨物の空港地上支援業務や機内食の製造などの業務をグループ外のエアラインから受託することで、収益を拡大していきます。また空港ハンドリング会社を中心に、2020年度の羽田ネットワーク拡大に向けた人材の採用や育成を加速し、ANAグループ運航便を支える体制の構築と品質の向上を目指します。

2019年度の売上高は2,920億円(前期比0.3%増)、営業利益は105億円(同20.3%減)を計画しています。

航空関連事業の売上高推移

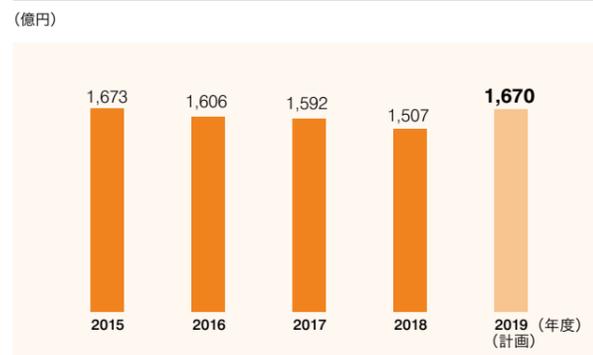


旅行事業

新たに立ち上げた「ANA Traveler's」ブランドのもと、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く方針です。お客様のニーズを反映した商品の提供や、個別のご要望に応じたコミュニケーションを強化するとともに、エアバスA380型機が就航したハワイ方面や、年々増加する訪日旅行需要を重点的に取り込んでいきます。

2019年度の売上高は1,670億円(前期比10.8%増)、営業利益は25億円(同312.5%増)を計画しています。

旅行事業の売上高推移

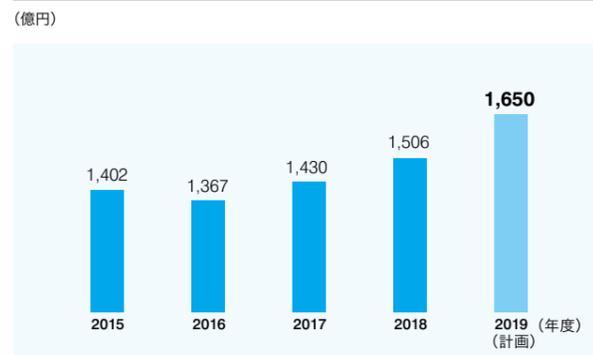


商社事業

リテール部門では、消費者一人ひとりのニーズや購買履歴に合わせた「One to One マーケティング」を強化します。食品部門においては、主力商品であるバナナの仕入安定化、生産コスト低減などにより収益力を強化するほか、航空・電子部門では、新たに開始した航空機エンジンリース事業を基幹事業に育成していきます。今後成長が見込まれる領域を明確に定め、選択と集中による既存事業の強化と新規事業の創造を行うとともに、グローバルマーケットでのビジネス創出・拡大により、さらなる収益の拡大に取り組む方針です。

2019年度の売上高は1,650億円(前期比9.5%増)、営業利益は50億円(同34.9%増)を計画しています。

商社事業の売上高推移



ノンエア事業における取り組み

ANA X株式会社 <https://www.ana-x.co.jp>



当社はANAグループの顧客資産事業を担う会社として、2016年に事業を開始しました。多様なタッチポイントで蓄積されたビッグデータを活用し、お客様一人ひとりの最適なコミュニケーションを通じて、マイレージプログラムなどのサービスを充実させる、独自性を持った「マーケティング・プラットフォーム」の進化を図っています。

昨今、ビッグデータをコアにした企業グループごとの「経済圏」の競争は急速に激しさを増しています。当社においても、約3,459万人(2019年3月末現在)のANAマイレージクラブ会員をはじめとするグループ顧客データを最大限活用し、新しい事業・サービスを積極的に拡大していきます。



マーケティング・プラットフォーム (ANA ECOSYSTEM)
<https://www.ana-x.co.jp/about/>

MRO Japan株式会社 www.mrojpn.co.jp



航空機整備(MRO: Maintenance Repair and Overhaul)を専門とする会社として2015年に設立され、2019年1月には事業拠点を沖縄に移しました。海外エアラインが諸外国の廉価なMROに整備を委託している中、日本の航空会社が有する優れた技術力を活かして国内で重整備を実施し、日本の航空産業と地域・社会の発展に貢献していく方針です。

沖縄は多数のエアラインが就航しているため、整備のための空輸費用が抑制できるなど、海外MROに対抗するための基盤を有しています。アジアを中心に航空機整備の需要も増えることが想定されるため、沖縄の地理的な優位性を活かして当社のパフォーマンスを最大限に発揮し、空の安全を支えています。



MRO Japan(株)がPeach Aviationの航空機整備を実施

ANAビジネスジェット株式会社 <https://www.anabj.co.jp>



ビジネスジェットを活用したチャーター手配を行う会社として、2018年に双日(株)との合併で設立されました。定期便が運航していない都市へのフライトや、お客様の都合に応じた出発時間の設定が可能であることから、欧米ではビジネスジェットを利用する経営者が多数存在します。刻々と変化するビジネスチャンスを逃さないため、アジア・太平洋地域でもビジネスジェットの利用機会が増加しており、秘匿性を確保した移動手段として選ばれています。

ANA国際線ネットワークとの乗り継ぎも含めた新たな移動手段として、日本のお客様にも選んでいただけるよう、オンデマンドなチャーター利用を提案していきます。



対談：未来を見据えたESG経営と 企業活動を通じたSDGsへの貢献



ANAホールディングス(株)
代表取締役社長
片野坂 真哉

ANAグループは社会的価値と経済的価値の同時創造による持続可能な成長を目指していますが、投資の側面でもESG(環境・社会・ガバナンス)への関心が高まっています。当社代表取締役社長片野坂 真哉と、SDGs研究の第一人者として様々な方面で活躍されている慶應義塾大学大学院教授 蟹江 憲史氏が、SDGsへの貢献を含む未来社会との共存共栄やグローバルレベルで当社グループが目指すべきESG経営の深化について、2018年に引き続き意見交換を行いました。

2018年からの動き

蟹江 この1年で特にESG投資とSDGsとの関係に対する関心が高まっていると感じます。日本政府、銀行・証券会社も長期的な視点で安定した運用をしようとする流れがあります。個人投資家をターゲットにした商品でさえも、引退後の寿命が長くなってきたことで、より安定した長期的なリターンが求められていると思います。

片野坂 私は今年4月に経団連ミッションで銀行・証券会社のトップの方々と一緒にアメリカのニューヨークとワシントンで投資家セミナーを実施したのですが、投資家の皆さまから「長期的な利益、長期的なバリューを高めることが大切だ」とのメッセージをいただき、ESG経営と長期投資の重要性について痛感しました。この流れを受けて、決算発表の際、これまでのIR資料は財務指標がメインでしたが、非財務指標の項目を追加しました。また、統合報告書も過去のものとは比べてみるとわかりますが、ESG経営やSDGsへの貢献、気候変動への対応などに関する記載内容がかなり増えています。

蟹江 金融の世界では、長期的に見て信頼に足る企業に投資しようとする背景があり、ESG経営やSDGsへの貢献という観点から企業を評価する動きが広がりつつありますね。

ANAグループの具体的な取り組み

片野坂 2016年のICAO総会で、国際航空において2021年以降はCO₂排出量を増加させないことが採択されたこともあり、私たちにとってまず航空機からのCO₂排出量の抑制というのが大きなテーマです。ANAでは省燃費機材の積極的な導入やこれまでの化石燃料に代わるバイオジェット燃料の導入に取り組んでおり、藻類を原料とした国産バイオジェット燃料の開発にも協力しています。また、業界として不正な野生生物取引の防止や航空機を利用した人身取引の防止などが課題となっており、関係省庁やNGO/NPO、同業他社とも連携して防止に取り組んでいます。現場の社員に対しては、具体的な内容でセミナーなどを実施することにより、身近な課題であるという理解が進んでいると思います。

ユニバーサルなサービスの推進についても、着実に浸透していると思います。車いすやベビーカーをご使用の方でも利用しやすいように、搭乗ゲートにおける改札口の幅を広げた

り、目の不自由な方がパソコンを使って簡単に航空券を予約できるシステムの導入など、環境整備に約50億円を投資する予定です。ユニバーサルなサービスを推進することで、あらゆるお客様に安心してご利用いただけることとなり、私たちにもメリットをもたらすのだと考えています。このように社会的価値と経済的価値の同時創造をセットで語っていくことが大事だと思います。

蟹江 私は常々「経済が回っていかないとサステナビリティも本質的になっていかない」と言ってきたのですが、最近特にそう実感しています。実際に経営者の立場から、同じような意見を言っていたかととても勇気付けられます。

片野坂 私たちが重要課題の一つとして取り組んでいるテーマに「地域創生」がありますが、観光振興により交流人口が増え、地方が元気になることは私たちの利益を高めることにつながります。また、私たちは複数の地方自治体と包括連携協定を結んでいます。観光振興や地産品の販売促進による地域活性化だけでなく、災害支援や次世代育成などについても連携して進めています。最近ではSociety 5.0^{※1}における革新技術を活用する取り組みとして、ANAが進めるアバター^{※2}の瞬間移動技術を活用して、教育や医療・福祉などの地域の社会課題解決につなげる取り組みも始めています。このような地域創生への取り組みが価値創造につながるということも強調していきたいと思っています。

蟹江 自治体にはパートナーを求めているところがたくさんありますが、就航地の地域を中心に色々な活動を期待したいですね。

片野坂 昨年もこの対談でフードロスのお話をしたと思いますが、国際線のビジネスクラスでは機内食の事前予約サービスを始めています。機内でお食事のご要望にお応えできない状況を回避できると同時に、余分な機内食を搭載する必要がなくなり、お客様の満足度向上とコスト削減、フードロス削減を実現する仕組みにつながっています。

蟹江 今のお話を伺っていると、実は複数のステークホルダーにとって良い方法があるのに気づいていないということや十分に意識していないことがあるのかもしれないですね。社員の皆さんの気づきが、業務の効率化や無駄の削減につながり、結果お客様にも喜んでいただけるということがあると思います。



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

片野坂 ESGを「社会貢献」と捉えている役職員もまだいます。しかし、ESGは企業価値を高めるものであり、投資家にもアピールできるということを、しっかり伝えていくことが必要です。私たちは2018年10月、世界のエアラインで初めてグリーンボンドを発行しました。新しい総合トレーニングセンター建設にあたり、屋上の緑化や、太陽光発電設備を取り入れるなど、環境に配慮した建物であることが評価されました。また、2019年5月にはユニバーサル対応への設備投資資金とするためのソーシャルボンドも発行しています。これらの取り組みについては、投資家の皆さんにもどんどんアピールしていこうと思っています。

蟹江 社会に良いこと、未来に良いことをして、それが企業の利益にもつながるということが一番大切だと思います。投資家の目線もそういうところに向いていますし、これまでの取り組みをどんどん先進的に進めていただきたいですね。

※1 Society 5.0: サイバー空間とフィジカル(現実)空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会。狩猟社会(Society 1.0)、農耕社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)に続く、新たな社会を指すもので、第5期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱された。

(出典: 内閣府 HP https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html)
※2 ANAアバター: 距離、身体、文化、時間、あらゆる制限を超える瞬間移動手段。ロボティクスや物を触った時の感覚を疑似的に伝える技術などを用い、離れた場所にあるアバターロボットを遠隔操作して、あたかもそこに自分自身が存在しているかのようにコミュニケーションや作業を行うことができる技術。

対談：未来を見据えたESG経営と企業活動を通じたSDGsへの貢献

日本らしいESG経営について

片野坂 私は日本らしいESG経営、SDGsへの貢献があるのではないかと考えています。日本には昔から「三方よし」という言葉がありますよね。企業はあらゆるステークホルダーとかかわりながらエンゲージメントを高めていくという考え方が、日本人には元々あったのではないかと考えています。

蟹江 この「三方よし」ですが、私は今のように変化の目まぐるしい時代には、視点をもう一つ加えると良いのではないかと考えています。それは「未来よし」です。そこまで未来のことを考えなくてもよかった時代もあったかもしれませんが、現代は「三方よしプラスワン」が求められているような気がします。

片野坂 「未来よし」という時間軸を加えるということですね。2004年にノーベル平和賞を受賞したワンガリ・マータイさんが世界に発信した日本の「もったいない」という言葉もあります。このように日本人の習慣や意識を表す言葉を、もっと世界に広めていくと良いのではないかと考えています。

蟹江 日本でESGやSDGsがあらゆる場面で唱えられるようになったにもかかわらず、グローバルな話題は欧米主導で進んでいるのが現状です。日本もグローバルな意思決定の場にしっかり入り込んでいき、様々な基準づくりにかかわっていかねばならないと思います。

片野坂 ESGやSDGsというと、欧米の基準や考え方という色彩が強いと思いますが、基準づくりの段階から日本が参加することによって、日本の伝統的な価値観を反映できるということですね。

蟹江 ANAグループはグローバルに活躍されているエアライングループです。グローバルな基準や指標づくりの場面でもイニシアティブを発揮して、ANAグループのスタンダードが世界のスタンダードになるようなリーダーシップを期待したいと思います。

情報開示の促進と未来に掲げる目標

片野坂 色々ヒントをいただく中で、やはり「未来」という視点が大事ですね。最近では、台風の進路など気候変動という側面からも、未来は変わっていくのだろうと実感します。コメや果物の栽培適地が移動するなど、気候変動に伴って産業もシフトしているわけですね。航空会社も未来の変化に合わせてビジネスを変えていくということが必要であり、気候変動による企業経営への影響は大きいような気がしています。

蟹江 SDGsでも、ゴール1の「貧困をなくそう」に、実は気候変動が関係しています。気候変動の影響で家が流されたり、仕事がなくなったりすることが引き金になって貧困に陥ってしまうことがあります。気候変動と色々な要素が絡み合っただけで未来が変化していくとしたら、10年後、20年後の地球はどうなっているのかということを考えて動き出さないと、うまく舵取りができなくなっていると感じます。

片野坂 従来から取り組んでいることも、未来を見据えながら、新しい時代に合わせて対応していくことが必要ですね。まもなく2020年度の具体的な経営計画に関する議論を始める予定ですが、「10年後の世界がどう変わるかをいかに今何をすべきか」ということをキーワードに考えようとしています。経営会議の議論における早期の段階で、「社会的価値創造」に関する議論が挙がってきていますが、そういう点も過去とかなり変わってきたと感じます。

蟹江 従来は補足的に見られていたことが、今は経営の中核になっており、未来を考えないと経営として動き出せないという時代になったわけですね。

片野坂 経営者の思考はどうしても短期的になりがちなのですが、これを長期的にすることが求められていると思います。私たちは今後の課題としてESGに関するKPIを定め、非財務情報の開示にも積極的に取り組みたいと考えています。その一環として、2019年3月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を決めました。先ほど気候変動がビジネスに与える影響は大きいという話をしましたが、気候変動が経営戦略にもたらす機会とリスクを分析し、財務に

与える影響を開示していく方針です。私たちの環境・社会に対する取り組みの推進と、そのプロセスや成果を可視化することが、投資家の皆さまの評価にもつながると思います。KPIについては、毎年変えるものではないと思いますが、世の中が激しく変化しているわけですから、適宜見直していくことも必要だと考えています。

蟹江 例えば2050年までのような時間軸で「未来のこの時点ではこうしたい」という大きな目標掲げることにも有効かと思っています。大きな目標を宣言することで、企業としての姿勢や目指す方向性などがステークホルダーに伝わるのではないのでしょうか。また、SDGsは質を重視していると言われていますが、数値では測れない目標を設定することも大事だと思います。

片野坂 私たちの経営計画は、職場の意見を聞きながらではありますが、役員や部長級の50代以上の社員が中心となって策定しています。しかしながら20年後30年後のANAグループがどういう姿でありたいかということを考えるために、Z世代と呼ばれる入社したての若い社員やミレニアル世代の30代、また40代など、幅広い年齢層の社員から意見を聞き始めました。

蟹江 組織や思考が単一になると弱点も同じになります。多様性があると1ヶ所を突かれても耐えられるというレジリエンスを生み出します。そういう巻き込みが若い世代の意識を高めていくことにもつながりますし、良い循環が良い未来につながっていくと思います。

ANAグループへの期待と経営トップとしての決意

蟹江 ANAグループにはグローバルな分野での基準・指標づくりへの参画や、そこでのリーダーシップの発揮に期待しています。また、サステナブルな取り組みを強化することで、調達先などを含めたバリューチェーン全体への影響力も発揮できると考えています。今後はぜひ人権やフードロスなどの取り組みをサプライチェーン全体に広げていただきたいと思います。

片野坂 2019年度はESG経営の推進とSDGsに関する社内浸透という目標を掲げています。しかし、現行のグループ中期経営計画において、SDGsの17のゴールのうち、ジェンダー平等、クリーンエネルギー、働きがい、技術革新、不平等をなくす、まちづくり、気候変動の7つにしか具体的な取り組みを設定していません。私は経営会議でも「時間をかけて17ゴール全部に取り組みよう」と言っています。今の流れを止めないようにESG経営やSDGsへの貢献について、さらに取り組みを進めていきたいと思っています。「地球のことを考えよう、それが会社の未来につながるのだ」ということに気づいてもらってきつかけづくりが大切だと考えています。

「地球の未来は
会社の未来」



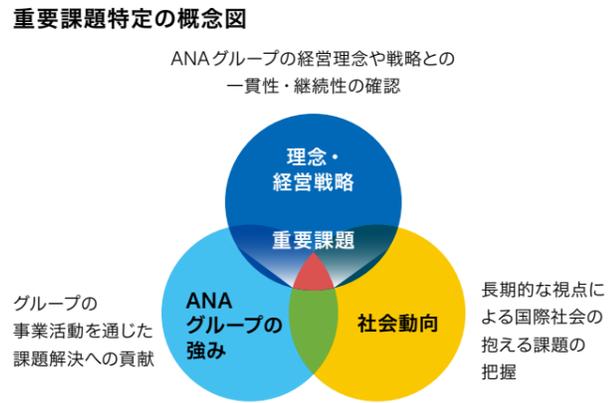
「ANAグループの
スタンダードを
世界のスタンダードに」

現行の中期経営戦略期間における重要課題

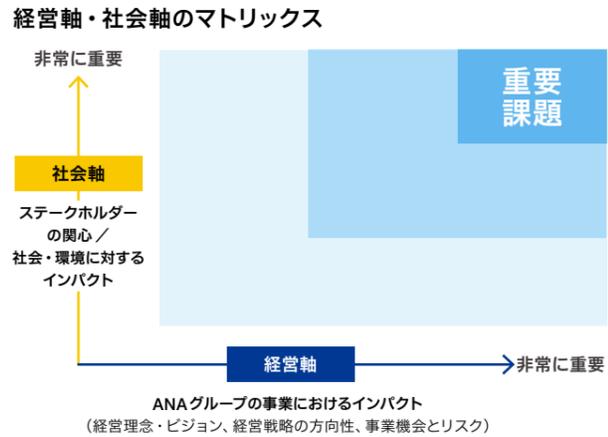
ANAグループは、経営ビジョンに「世界のリーディングエアライングループ」を目指すことを掲げ、グローバルな課題をANAグループらしい方法で解決することで、社会と共に発展する企業でありたいと考えています。グループとして取り組むべき重要課題を特定し、事業戦略・計画に組み込むことで、その解決に取り組んでいます。

重要課題の特定

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



抽出した課題を自社の事業に与えるインパクト(経営軸)、社会や環境に与えるインパクトや関心の高さ(社会軸)の2軸で重要性を判断し、重要度が高いものを特定します。

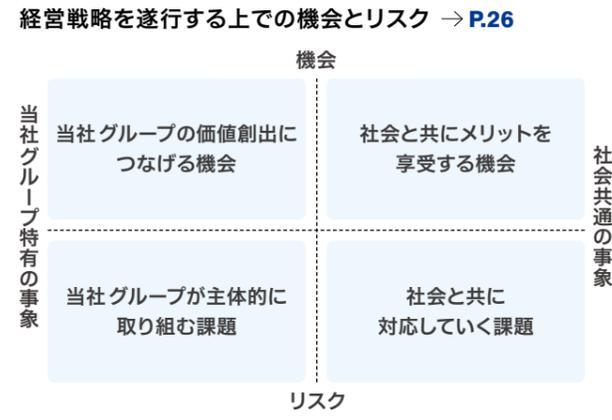


特定した重要課題が常に世界情勢・環境の変化やANAグループの経営戦略に合致しているかどうかを精査するため、社内外の関係者との議論や情報収集により妥当性を確認し、新たに特定するステップを繰り返しています。



現行の中期経営戦略期間における重要課題

現行の中期経営戦略では、ANAグループが本格的にESG経営を推進すること、戦略の遂行を通じた社会的・経済的価値の同時創造を目指すことを前提に、戦略策定時に重要課題を検討しました。具体的には、経営戦略を遂行する上での機会とリスクを把握し、左ページで示した特定と確認のステップを経ることで、社会課題に対するグローバルな動向、自社を取り巻く経営環境、ステークホルダーからの期待を踏まえた重要課題を特定しました。



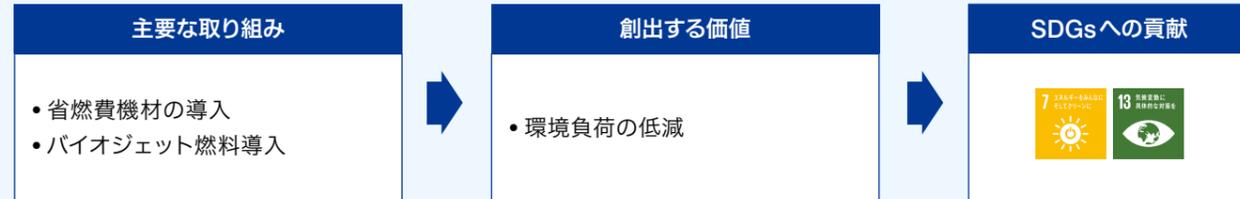
重要課題のマトリックス



重要課題とした理由

	ANAグループにとって	社会にとって	主要な取り組み
環境	P52 ・ 燃油費の抑制 ・ 将来の排出クレジット購入コストの抑制 ・ 環境リスク回避による評価の維持・向上	・ 環境負荷の低減	・ 省燃費機材の導入 ・ バイオジェット燃料導入
地域創生	P56 ・ 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	・ グループ内リソースの戦略的活用 ・ 国内外就航地域での社会貢献活動
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	・ 人権デューデリジェンスの実施 ・ グループ社員の啓発・教育
ダイバーシティ&インクルージョン	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	・ お客様のダイバーシティに着目したサービスの開発・導入 ・ グループ社員の啓発・教育

航空事業を中核とするエアライングループとして、CO₂排出量の抑制に取り組みます。



基本的な考え方

2015年にCOP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)でパリ協定が成立し、日本政府も2020年とその先に向けた温室効果ガスの削減目標を定めました。

航空業界においては、2016年のICAO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「カーボンニュートラルな成長(CNG2020)」が国際公約となり、航空各社のCO₂排出量抑制に対する意識が高まっています。

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」に基づいて、環境リーディングエアライングループを目指し、環境負荷の低減に取り組んでいます。また、2020年以降の中長期目標策定の準備を進めています。

環境に関する基本的な考え方 (1998年策定)

- 環境を大切にすることは、私たち自身が地球に負担をかけていることの自覚から始まります。
- 私たちは、資源とエネルギーを大切に利用し、豊かで持続可能な社会の創造に貢献します。
- 私たちは、率先して環境保全に取り組み、地球を思う心を世界の人々と分かち合います。

ANAグループ環境方針 (2017年6月策定)

ANAグループは、地球温暖化対策や生物多様性の保全等の地球環境への取り組みを重要な経営課題と認識し、グループのあらゆる企業活動を通じて、環境リーディング・エアライングループを目指します。

2012-20 中長期環境計画 「ANA FLY ECO 2020」



推進体制

「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」のもとに、環境負荷の低減にかかわる航空機の運航上の取り組みを議論する「エコ・ファースト部会」、地上での取り組みを議論する「地上エネルギー部会」を設置しています。

「エコ・ファースト部会」では、航空機からのCO₂排出量の抑制を課題とし、「地上エネルギー部会」ではグループ全体の施設のエネルギー使用量削減を課題に取り組んでいます。



TCFDへの賛同を表明

当社はTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言にもとづき、2019年3月に日本のエアライングループとして初めて賛同を表明しました。気候変動が事業にもたらすリスクと機会を分析し、経営戦略に反映するとともに、関連する情報のさらなる開示を進めていきます。



CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)の評価

CDPによる評価は、投資家からの要請による温室効果ガス排出量や気候変動に対する企業戦略の情報開示を目的としています。ANAグループでは2016年より、グループの温室効果ガス排出量を省エネ法の基準に従ってスコープ1、2、3に分類し、その情報の正確性について第三者認証を得たものを開示しています。2018年は「B」評価でした。(業界平均はC評価)

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。

また、地球温暖化対策に資する環境省主導の「COOL CHOICE」に賛同し啓発活動に取り組んでいます。さらに、2018年には環境省主導の海洋プラスチックごみの削減を目指す「プラスチック・スマート」フォーラムに参加しました。



グリーンボンド(環境債)の発行について

2018年10月、当社はエアラインで世界初となるグリーンボンドを発行しました。

本グリーンボンドの発行によって調達した資金は、経営の重要課題の一つである「環境」への取り組みとして、グリーンビルディング(環境に配慮した建物)である総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」の建設資金の一部として充当しました。ANAグループは、事業と財務の両面からESG経営に取り組み、持続的な成長を追求していきます。

→ P.68 安全と品質・サービスを支える人財育成の拠点
「ANA Blue Base」の新設

→  詳細については、当社ホームページにてご確認ください。
<https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/greenbond/>

資金使途

全額をANA Blue Baseの建設資金の一部に充当
 <環境に配慮して導入した主な設備など>
 太陽光発電 / LED照明器具 / 高断熱・高気密ペアガラス
 屋上緑化 / 自然換気 / 高効率熱源機器
 ビルエネルギーマネジメントシステム

調達資金の充当状況

項目	金額(百万円)
調達額 (本社債発行額から発行諸費用を除いた金額)	9,940
2018年度における支出(実績)	▲7,547
2018年度末の残高	2,393
2019年度第1四半期における支出(実績)	▲2,393
2019年度第1四半期末の残高	—

本社債発行に係るインパクト・レポート(影響評価報告)

1. ANA Blue Baseに関する実績	2018年度実績
• エネルギー使用量(原油換算:万kl)	当施設が 全面供用開始 する2020年度 の実績から 開示します
• エネルギー種類別使用実績 (電力:kWh/ガス:m ³)	
• CO ₂ 排出量(t)	
• 太陽光発電による発電量(kWh)	
• 水道使用量(m ³)	

2. 航空事業における環境関連指標(ANAブランド)	2018年度実績
• 全機材に占める省燃費機材のシェア(%) (年度末時点)	69
• 有償輸送トンキロ当たりCO ₂ 排出量 (kg-CO ₂ /RTK)(国内線・国際線合計)	0.97

環境

CO₂排出量抑制に向けて

運航における取り組み

目標の進捗

有償輸送トンキロ (RTK) 当たり CO₂ 排出量
(国内線・国際線合計)

目標 : 2020年度末までに**20%**削減
(2005年度比)

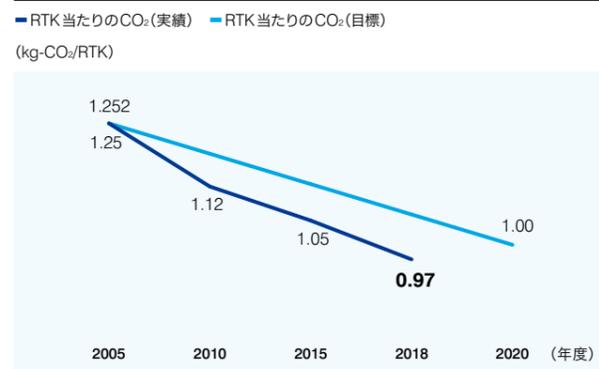
2018年度 : **23%**まで削減

国内線 CO₂ 排出総量

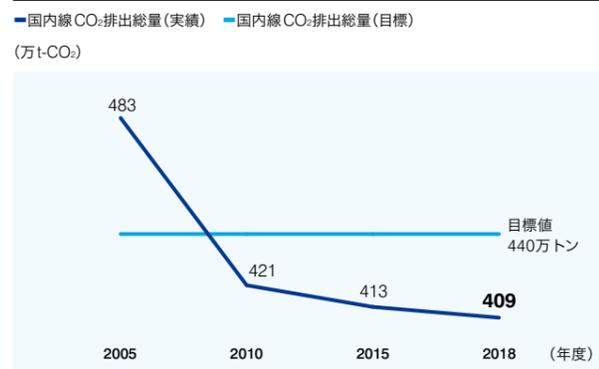
目標 : 年平均**440万トン以内**に抑制

2018年度 : **409万トン**に抑制

有償輸送トンキロ当たりのCO₂排出量の推移



国内線CO₂排出総量の推移



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、航空機の運航にかかわる改善に取り組んできました。その中でも、最も有効な手段として、省燃費機材を積極的に導入しており、2018年度末時点でグループの保有機材の75.9% (前年同期69.5%) がボーイング787型機やエアバスA320neo/A321neo型機を中心とした省燃費機材となっています。

ICAO CORSIAの取り組み

2016年のICAO総会で採択されたCORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) – 2021年以降にCO₂排出量を増加させない制度 – により、2019年から排出量の国土交通省への報告が義務付けられました。ANAグループでは、排出したCO₂量を測定するため、航空機から地上システムに残燃料の量を送信・把握できる仕組みを構築しました。これに加えて、バイオジェット燃料の導入や排出クレジットの活用も行っていきます。

バイオジェット燃料の使用

2019年1月、サンフランシスコ国際空港でWorld Energy社が製造・精製したバイオジェット燃料を約265キロリットル購入しました。従来のジェット燃料(化石燃料)と比べて、CO₂の排出量を約150トン抑制することが可能な量です。また、2019年6月、米国LanzaTech社とバイオジェット燃料の購入について合意しています。

一方、日本国内では、「2020年オリンピック・パラリンピック東京大会に向けたバイオジェット燃料導入までの道筋検討委員会」に参加しており、今後も政府・関係機関・事業者とともに、バイオジェット燃料の定常的な利用を目指した取り組みを推進していきます。

地上における取り組み

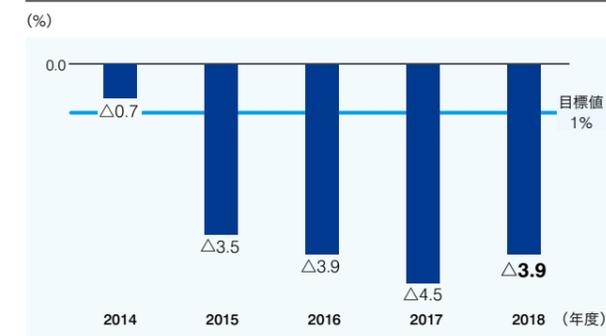
目標の進捗

地上エネルギー消費量

目標 : 年**1%**減(前期比)

2018年度 : **3.9%**減

地上エネルギーにかかわる原単位の前期比



ANAグループは独自に作成したエネルギー管理標準にもとづき、グループ全体の施設でエネルギー使用量の削減に取り組んでいます。その結果、省エネ法上の「特定事業者」であるANA、(株)ANAケータリングサービス、ANAフーズ(株)は、目標である年1%以上のエネルギー削減を達成し、経済産業省の省エネ法クラス分け制度で創設以来4年連続「省エネ優良事業者(Sクラス)」に認定されました。

また、正確なエネルギー消費量を把握するためエネルギーデータ統括管理システム「ANA Eiums(エーエヌイー・エイムス)」を導入し、モニタリング、分析を実施しています。

さらに機内・空港内や事業所で発生する廃棄物などの3R (Reduce, Reuse, Recycle)に向けた活動を促進するとともに産業廃棄物管理システム「e-廃棄物管理」を活用した産廃物の適切な管理を実施しています。

環境・生態系保全に向けて: 「バッキンガム宮殿宣言」に調印

2018年3月、ANAは日本の航空会社として初めてIATAが推奨する野生生物の違法取引を撲滅することを目的とした「野生生物保護連盟特別輸送委員会、バッキンガム宮殿宣言」に調印しました。

2018年12月、グループ社員を対象に、WWFジャパン^{※1}において野生生物の取引を調査・モニターする「TRAFFIC」^{※2}と協力して教育プログラムを作成し、ROUTES^{※3}の講師を招き、ワークショップを開催しました。よく使われる密輸ルートの現状や実際の事例紹介、生きた動物などを発見した場合の対応方法などについて学び、東京税関広報公聴室の方より通報ラインなどについてお話を伺いました。

今後も違法な野生生物の取引に関する理解促進・啓発、関係先と連携した情報共有などを実施し、国内外における環境・生態系保全に向けた取り組みを推進していきます。



※1 WWF: 約100ヶ国で環境保全に取り組む公益法人 (<https://www.wwf.or.jp/>)。WWFジャパンは、自然の中に人間が存在するという自然観を取り入れ、日本国内および日本が関係している国際的な問題に取り組んでいる

※2 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/>

※3 ROUTES: 「Reducing Opportunities for Unlawful Transport of Endangered Species」の略。野生生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

地域創生

交流人口の拡大や地域経済の活性化を通じて、地域創生を目指します。

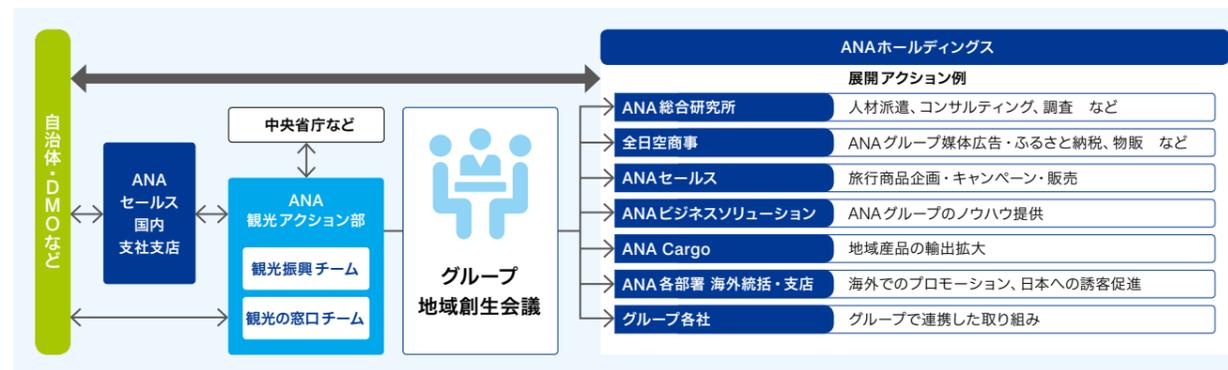


基本的な考え方

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で、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、NGO/NPO、自治体などと連携し、訪日旅客増と国内流動促進の取り組みを進めるとともに、グループ各社の連携強化によるノンエア事業の販路拡大を図り、「観光振興を通じた地域経済の活性化」に貢献します。また国内外就航地域における社会貢献活動を通じて、各地のステークホルダーと良好な関係を築き、社会課題の解決に取り組めます。

推進体制

地域創生のANAグループ全体統括を当社とした上で、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

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)

地方自治体との連携

地域経済の活性化と社会課題の解決に向けて、地方自治体との連携協定の締結を進めています。2019年7月現在、9道県(三重・静岡・北海道・高知・徳島・大分・宮崎・宮城・香川)と締結しており、観光、文化、次世代育成、交流人口拡大、海外事業との連携、災害時の支援など多岐にわたる連携を進め



香川県との連携協定締結の様子

ています。2019年4月に締結した香川県との包括連携協定では、「先端技術の利活用によるイノベーション推進」を盛り込み、ANAグループが進めるイノベーションの技術を医療・福祉・観光などの様々な分野で活用することを検討しています。



イノベーション技術の例：障がい者が分身ロボットを自宅や病院などから遠隔操作してお客様対応を行う(AVATARカフェ)

グループ各社の専門性を活かした地域創生

日本各地の特産品を取り入れた食事や飲料・デザートを機内やラウンジで提供したり、観光情報を発信したりすることで各地の魅力を発信する「Tastes of JAPAN by ANA」を展開しています。また、各地への誘客促進を目指した搭乗キャンペーンや、機内メディアの活用、貨物での地域の特産品の輸送など、航空輸送サービス事業を通じて地域活性化を目指しています。その他にも、地域のニーズを踏まえながら、旅行、広告宣伝、物流、調査研究、研修、人材派遣など、グループ各社の専門性を活かした地域創生への取り組みを展開しています。



Tastes of JAPAN by ANAウェブサイト



パンフレット(例)

インバウンド促進に向けた取り組み

訪日誘客による地域経済の活性化に向け、2018年4月に訪日旅行者向けの観光情報発信サイトである「Japan Travel Planner」を立ち上げました。11言語で日本の魅力を発信し、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。その他、2018年10月には(株)ANA総合研究所と三井住友ファイナンス&リース(株)を発起人とし、インバウンドと地域創生に関連する事業者や団体により「地域創生インバウンド協議会」を設立しました(2019年7月現在42企業23自治体・外郭団体参加)。参加企業が地方自治体と連携して各社の強みやノウハウを提供することにより、総合的なソリューションの提案を行っています。

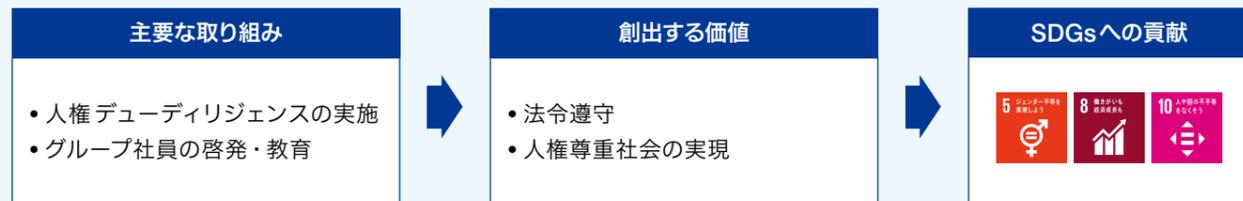


Japan Travel Plannerウェブサイト



地域創生インバウンド協議会
Regional Revitalization and Inbound Tourism Council

ステークホルダーとの対話を重視し、人権尊重の取り組みを推進します。



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きます。

「誰一人取り残さない」という言葉に象徴されるように、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。

推進体制

人権課題に対する方針や取り組みの進捗については、チーフCSRプロモーションオフィサーを責任者とし、「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」で議論しています。またCSRプロモーションリーダーとの連携のもと、グループ各社・各部署における人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

ステークホルダーとのエンゲージメント

ステークホルダーからの期待・要請を把握し、取り組みに反映させていくため積極的な対話を実施しています。

社員とのコミュニケーション

人権尊重に対する理解をより深めるため、前年度に引き続き、グループ全社員対象に「ビジネスと人権」に関するeラーニングを実施しました。3ヶ月の受講期間中に94%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。

対外的な発信(報告書の開示)

人権尊重の取り組みの積極的な社外発信のため、2018年5月に「人権報告書」を作成・開示しました。2019年度版も開示の準備を進めています。

海外現地での政府機関やNGO/NPOとの対話

2019年6月、タイにおいて水産業の労働現場を視察するとともに、人権課題への対応状況について国際機関やNGO/NPO、消費者団体などと意見交換を実施しました。

海外ESG投資家との対話

2018年7月、英国ロンドンにてCHRB(Corporate Human Rights Benchmark)^{※1}の運営委員会を構成するAviva Investors^{※2}を訪問し、機関投資家としての考え方やCHRBの活動の方向性などについて意見交換を行いました。

※1 CHRB: 人権対応の側面から企業を評価・ランキングし、これを投資活動につなげることによって、企業の人権課題への取り組みを促すことを目指す国際的なイニシアチブ。
 ※2 Aviva Investors: 英保険大手AVIVAがグループ内に有する運用会社。外部顧客に対してもサービスを提供しており、運用資産総額は3,000億ポンド以上。



©Caux Round Table Japan
 スティーヴ・ウェイグッド氏(Aviva Investors)との対話

リスク評価で特定した人権テーマへの対応

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テーマについて、リスク発生の防止に取り組んでいます。

日本での外国人労働者の労働環境の把握

2017年度の空港における地上ハンドリング事業に続き、2018年度は委託先ならびに独立した第三者機関(経済人コー円卓会議日本委員会)^{※3}の協力を得て、ケータ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。

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^{※4}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

2019年4月に、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開始しました。また、人身取引の問題について正しい理解を促進するため、グループ全社員を対象に「人身取引の防止」に関するeラーニングを実施しました。



人身取引防止eラーニングの画面

贈収賄の防止

海外支店における贈収賄防止にかかわるセミナーの開催などを行いました。

※3 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。
 ※4 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。

人権専門家と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アドバイスをしています。2018年9月には、海外2団体(デンマーク人権研究所^{※5}、人権ビジネス研究所^{※6})から2名の人権専門家を招き、前年度に助言を受けた後のANAグループの取り組みについての進捗報告を行いました。専門家からは、今後取り組みを進めていく上で企業活動から影響を受ける可能性のあるグループやステークホルダーを広く捉える必要性や、外国人労働者の問題への対応において求められることなどについて、参考事例の紹介も含めたアドバイスを受けました。

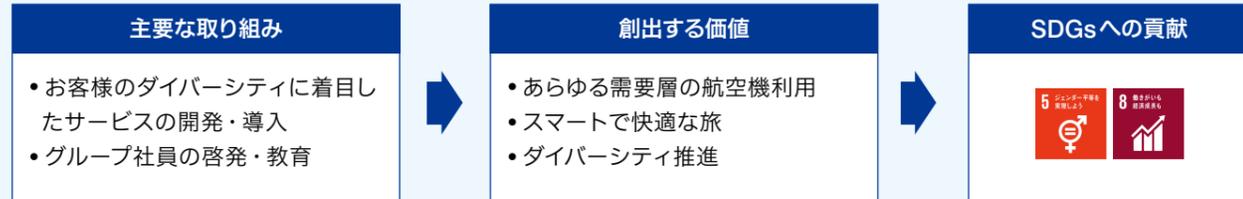


人権専門家とのレビューの様子

※5 デンマーク人権研究所: デンマーク議会の決定により設立され、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。
 ※6 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。

ダイバーシティ&インクルージョン

「すべてのひとに優しい」共生社会を実現し、リードしていきます。



基本的な考え方

2020年を節目に、グローバルなシーンにおけるお客様の多様化が進む中、継続して皆さまに「選ばれ、信頼される」ことが私たちANAグループの成長にとって不可欠であり、誰もがともに歩んでいける「共生社会」の実現に貢献することは、公共交通機関としての私たちの責務であると考えます。持続可能な社会の実現に向けて、お客様一人ひとりの多様性を尊重し「世界トップレベルのユニバーサルなサービス」の提供に向けた取り組みを加速していきます。

推進体制

ANAグループが大切にしている共通の価値観として「ユニバーサルなサービス」ポリシーを策定し、ハード・ソフト両面での取り組みを推進しています。

ANAグループが目指すユニバーサルなサービス
～一部抜粋～

私たちは、**基本品質**

だれもが利用しやすいサービスを提供します。

個の尊重

お客様一人ひとりのご希望に寄り添った環境づくりとサポートを行います。

共創

お客様とともに新たな体験や歓びを創ります。

目指すこと

- お客様が飛行機を利用するすべての場面での快適性・利便性向上
- お客様の多様性を尊重したサービスの提供による新たな価値の創造

取り組み

<p>ハード</p> <ul style="list-style-type: none"> 「Tokyo2020アクセシビリティ・ガイドライン」などへの対応 超高齢社会、女性活躍推進社会におけるユニバーサルサービス推進 	<p>ソフト</p> <ul style="list-style-type: none"> 全社員を対象とした「心のバリアフリー」を推進する活動の展開 「ユニバーサル体験型教育」の間接部門スタッフへの展開
--	---

ハードレガシーの創出に向けて

ご出発前からお帰りのシーンにおいて、より快適にご利用いただける施設や設備を順次整えていきます。空港、機内における施設・設備については、2020年3月までに全国に展開していきます。

<p>ウェブサイト</p> <ul style="list-style-type: none"> 目の不自由な方でもご利用いただける環境の整備 	<p>空港(ご案内)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 	<p>空港(施設)</p> <ul style="list-style-type: none"> 搭乗手続きカウンター・ラウンジ受付エリアにローカウンターを設置 搭乗ゲート幅の拡大 	<p>機内</p> <ul style="list-style-type: none"> 機内用新型車いすの配置 車いすで利用可能な化粧室を小型機の一部(A320neo/A321型機)にも設置
---	---	---	---

ソフトレガシーと心のバリアフリーの推進に向けて

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するとともに、すべてのお客様に安心してご利用いただくための仕組みづくりに取り組んでいます。これらの活動を通じ、社会における「心のバリアフリー」の実現を牽引できる人づくりを進めています。

<p>ブラインドサッカー体験型研修</p> <p>累計 1,350名 参加</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本ブラインドサッカー協会より講師を招き、ANAオリジナルの教育コンテンツを日本全国の事業所で実施 	<p>ジャパンウォーク</p> <p>500名 参加</p> <ul style="list-style-type: none"> オリンピック・パラリンピックとウォーキングをしながら、障がい者スポーツに触れる組織委員会公認イベントへ参加 	<p>ユニバーサル研修の全社員展開</p> <ul style="list-style-type: none"> フロントライン社員対象の研修を全社員へ展開 商品・サービスの企画開発に従事する社員への多様性の理解促進
<p>発達障がいのあるお子様への「体験搭乗プログラム」</p> <ul style="list-style-type: none"> 成田国際空港株式会社との共同開催 お子様やご家族の搭乗への不安を軽減 	<p>特別支援学校で特別授業(そらばす教室)を開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ANA便で修学旅行を予定しているお子様の不安軽減 2019年度にプログラム化し、継続展開 	<p>そらばすブック・そらばすビデオの作成</p> <ul style="list-style-type: none"> 搭乗に際し不安を感じる点について説明 ウェブサイトからダウンロード・視聴可能

LGBTフレンドリーなエアライングループへ

2015年4月のANAグループ「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」のもと、社員一人ひとりがLGBTへの理解を深め、お客様のダイバーシティと共に社内でのLGBTの理解促進や環境整備を進めています。2018年6月に「ANAグループLGBTを知ろう」ハンドブックを配布するなど、LGBTに対応した社員向け研修や教材を充実させ、共生社会の実現に向けた取り組みを推進しています。ANAは任意団体work with Pride*によるLGBT指標「PRIDE指標2018」において、3年連続で最高評価の「ゴールド」を獲得しました。



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

ダイバーシティ&インクルージョン

2020とその先の未来に向けたレガシー創出

ANAグループは、航空輸送を中心とした各事業を通じて世界と日本各地をつなぎ、地域の活性化や社会課題の解決に貢献することを目指しています。2020年とその先に向けては、「世界トップレベルのユニバーサルなサービス」を提供するエアライングループとなることで、多様性を活かし、誰もが暮らしやすい社会づくりをリードする存在として持続的に成長を続けていきます。



HELLO BLUE, HELLO FUTURE

「HELLO BLUE, HELLO FUTURE」～2020を、みんなの滑走路にしよう。～

青い丸が表すのは「青い地球」、「世界」。世界トップクラスのユニバーサルなサービスを実現し、文化や言語、国籍、年齢、性別、障がいなどを問わず、世界中の多様なお客様の「懸け橋」となりたい。そんな新たな挑戦に私たちは取り組んでいます。

ユニバーサルなサービスの推進に込めた想い

2019年3月、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催500日前をきっかけに、ANAの「ユニバーサルなサービス」推進を紹介する動画を作成しました。どなたでも安心・快適に飛行機をご利用いただける「すべてのひとに優しい空」を作り出すための取り組みや、お客様一人ひとりに寄り添い、共に新たな体験や喜びを創ってきたいというANAの想いを表現しています。



→ 詳細については、当社ホームページにてご確認ください。
<https://www.ana.co.jp/hbhf/promotion/universal/anamo/>

ANAは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャルエアラインパートナーです。

「混ざり合う社会」の実現に向けた取り組み

2019年6月、小・中学生の親子を対象とした次世代育成プログラム「ANA Blue Academy ともにつく～る」を新設しました。NPO法人日本ブラインドサッカー協会と共同で開発した本プログラムは、現役のブラインドサッカー選手とANAグループ社員が講師を務めます。ブラインドサッカー体験を通じて相手の立場に立ったコミュニケーションの取り方や周囲への思いやりの大切さについて知り、誰もが一緒に暮らしやすい共生社会について考える機会を提供していきます。

本プログラムは2019年度に全国8ヶ所で順次展開予定です。私たちは東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のビジョンの一つである「未来への継承」に共感し、本プログラムを通じて子どもたちと共に学びながら、経営理念である「夢にあふれる未来」づくりとSDGsの達成へ貢献していきます。



プログラムの流れ

共生社会について知る

2020年をきっかけに、様々な人が暮らす社会で多様性がより大切になることを学びます。



ブラインドサッカー体験

楽しみながら「伝えること」「聞くこと」「思いやり」の重要性を体験します。



すべてのひとに優しい空について考える

これから自分が大切にしたいこと、行動したいことを宣言します。



特定非営利活動法人
日本ブラインドサッカー協会
専務理事兼事務局長
松崎 英吾氏

日本ブラインドサッカー協会より

私たち日本ブラインドサッカー協会とANAは、2016年6月にパートナーシップ契約を締結し、多様性を活かす社会づくりに取り組んでいます。その一環として今回、ANAグループの皆さまと一緒に「ともにつく～る」をスタートしました。参加者はアイマスクを着用したブラインドサッカー体験を通じて、目の見えない世界やその難しさを体験します。障がいを一方的に理解するだけでなく、自分自身にとって大切なことにも改めて気づき、発見することができます。本プログラムを、私たちがビジョンとして掲げる「ブラインドサッカーを通じて、視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う社会を実現すること」の第一歩とし、ANAグループの皆さまと共に大きな社会変革のうねりを生み出していただけることを楽しみにしています。

日本国内の一般事業会社として初のソーシャルボンド(社会貢献債)発行について

2019年5月、当社は経営の重要課題の一つである「ダイバーシティ&インクルージョン」への取り組みとして、お客様への「ユニバーサルなサービス」の提供、および従業員へのユニバーサル対応に係る設備投資資金を用途とするソーシャルボンドを発行しました。お客様および従業員の多様性を尊重し、ユニバーサル対応への取り組みを強化することで、「すべてのひとに優しい」共生社会の実現に貢献していきます。

→ 詳細については、当社ホームページにてご確認ください。
https://www.ana.co.jp/group/csr/customer_diversity/socialbond/

資金使用

お客様への「ユニバーサルなサービス」の提供

1. ウェブサイトの改修資金の一部に充当
(国際標準のW3Cアクセシビリティ・ガイドラインへの適合)
2. 国内空港施設・設備の改修資金の一部に充当
(1) チェックインカウンターに、お手伝いが必要なお客様用カウンター(ローカウンター)を設置
(2) ラウンジの改修(受付へのローカウンター設置、扉・通路幅の拡大、車いす利用者優先エリアの設定など)
(3) 搭乗ゲートの改修(改札機幅の拡大)

従業員へのユニバーサル対応

1. 国内事業所施設・設備の改修資金の一部に充当
車いす利用者専用駐車場の設置、多機能トイレの導入、扉・通路幅の確保

調達資金の充当状況

項目	金額(百万円)
調達額(本社債発行額から発行諸費用を除いた金額)	4,968
2018年度における支出(実績)	▲910
2019～2021年度における支出(計画)	▲4,058

本社債発行に係るインパクト・レポーティング(影響評価報告)

2019年度の実績から開示します

1. アウトプット指標

- ・ユニバーサル対応の改修が完了したウェブサイトの機能(概要)
- ・ユニバーサル対応の施設・設備改修が完了した空港数
- ・ユニバーサル対応の施設・設備改修が完了した事業所建物数

2. アウトカム指標

- ・おからだの不自由なお客様の搭乗実績(ANAブランド、前期比)
- ・障がい者雇用率(ANAおよびグループ適用認定会社の合算値) → P11・P126

3. インパクト(定性目標)

お客様および従業員の多様性を尊重し、「すべての人に優しい」共生社会の実現に貢献すること

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さまとのかかわりを重視した企業活動を進めています。皆さまに安心をお届けし、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きます。

株主・投資家との対話

株主価値向上に向け、適時・適切な情報の開示や対話に努めています。

第74回定時株主総会：	
ご来場株主数 1,972名 / 議決権行使率 64.0%	
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)：	6回
機関投資家、アナリストとの対話：	225回(国内 / 123回、海外 / 102回)
個人投資家向け説明会：	16回 / 計2,543名(IRフェア含む)
個人株主向け機体工場見学会：	12回 / 計714名

従業員との対話

経営陣による従業員との直接の対話を通じて、経営戦略や経営陣の意思を積極的に共有し、相互理解を深めています。

中期経営戦略における「2019年度実行プラン」について： (2019年2月15日～3月20日)	22回 / 計1,163名
--	---------------

国際社会との対話

経営戦略における重要課題に関して、業界団体やNGO / NPOとの対話を積極的に行うことで、ANAグループの姿勢や取り組みをご理解いただくとともに、グローバルレベルでの環境変化をいち早くとらえ、事業活動に反映しています。

環境関連の国際会議への参加：	14回(カナダ、スイス、ドイツ、シンガポール、マレーシア)
人権団体との海外での対話：	1回(タイ)
人権関連の国際会議への参加：	8回(タイ、スイス、アメリカ、ベルギー、日本)
ESG投資家との海外での対話：	4回(イギリス、スイス)

ビジネスパートナーとの対話

ANAグループでは、工場や施設の見学を通じ、一般のお客様や関係企業の皆さまにも、安全・安心への理解を深めていただく一助にしています。

ANA機体工場見学：	約59,000名
ANA機内食工場見学：	53回 / 計1,300名

ANAグループに対するコメント(抜粋)

- 社会的価値と経済的価値の両方を同時創造する考え方や仕組みについて理解した。今後も経営戦略を推進しながら実績を残すとともに、ESG関連のKGIやKPI設定について、リーディングカンパニーとしての取り組みを継続していくべき。
- 長期目標を掲げ、将来を見据えた戦略的なストーリーや達成までのロードマップを描いてほしい。また、コーポレートガバナンスの改善にも期待している。
- 相互の信頼関係を構築するために、定期的な情報開示に努めるとともに、直接対話の機会も継続してほしい。

環境に関する有識者との対話

2019年6月、有識者の皆さまとANAグループの環境への取り組みについての意見交換を行い、ANAグループへの期待についてコメントをいただきました。



©Caux Round Table Japan

有識者の皆さま
IATA JAPAN 日本代表 藤原 勇二氏
IATA JAPAN マネジャー 小林 靖欣氏
WWF Japan 自然保護室室長 東梅 貞義氏
CIジャパン 代表理事 日比 保史氏

ANAグループに対するコメント(抜粋)

- 環境負荷低減への取り組みについては、全体像を描きストーリー性を持った情報開示を進めてほしい。
- CO₂抑制対策として、省燃費機材の導入のほかに、バイオ燃料の導入や排出クレジットも自社のビジネスモデルと調整しながら有効に活用してもらいたい。
- 野生生物の違法取引防止について、業界内での連携強化、旅客への啓蒙、税関・警察・関係各所への通報体制の構築など、取り組みをさらにステップアップしてほしい。

社外からの評価

社会的責任投資への組み入れ

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

経営戦略

- 経済産業省
新・ダイバーシティ経営企業100選
- 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中部空港)
- 経済産業省 東京証券取引所
攻めのIT 経営銘柄2019
DXグランプリ2019
- 2019 J-Win ダイバーシティ・アワード
アドバンス部門 大賞(ANA)
- 日本データマネジメント・コンソーシアム
データマネジメント大賞(ANA)

品質

- SKYTRAX社(ANA)
World Airline Rating 5スター部門賞
World's Best Airport Services
Best Business Class Onboard Catering
- JCSI(日本版顧客満足度指数)調査
国際航空部門「顧客満足」第1位

定時性

- CIRIUM社(ANA)
Asia-Pacific Major Airlines Network 部門 第1位
Major International Airlines Network 部門 第3位

ユニバーサル

- 東京都「心のバリアフリー」サポート企業(ANA)
- 東京都「心のバリアフリー」好事例企業(ANA)

その他

- スポーツ庁「平成30年度スポーツエールカンパニー」
(ANA/ANAテレマート)
- 東京都「平成30年度東京都スポーツ推進モデル企業」(ANA)



あかるく元気！

今に満足することなく前進し、
いきいきと挑戦し続ける。
挑戦者としての原点を大切に、
新たな価値創造と成長を続けます。



企業活動を支える基盤

強みを形づくるもの

「世界のリーディングエアライングループ」としてあるべき企業の姿、
企業活動のあり方を常に模索し、すべてのステークホルダーの価値創造に
資するために、経営基盤を強化していきます。

持続的成長を実現する基盤

～「安全」と「人財」への取り組み～

ANAグループは、2019年度を「安全と品質・サービスの総仕上げ」の年と位置付け、安全・人財への取り組みを強化しています。2020年度とその先に向けて、持続的成長を担う人づくりと共に、人とICTの力を融合した新しい価値の創造も推進しています。



01 安全と品質・サービスを支える人財育成の拠点 「ANA Blue Base」の新設

2019年4月、ANAグループの総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」の運用を開始しました。当施設は、3万m²以上の敷地面積を有する日本最大級の訓練施設で、羽田空港周辺に点在している複数の訓練・教育・研修機能を順次集約し、事業規模の拡大に伴う訓練の増加にも対応が可能です。

最新鋭の訓練設備や、イノベーションの創出環境、各種教育施設などを備えることで、世界に羽ばたく人財の育成拠点としての機能を強化し、経営の基盤である安全文化の伝承、品質・サービスの向上に努めていく方針です。

また、2020年6月(予定)には一般見学エリアをオープンします。最新のデジタルデバイスやモビリティを活用した各種訓練施設の見学、ANAグループの歴史などを楽しみながら学べるコンテンツを盛り込んだ見学ツアーを展開する予定です。

→  詳細は <https://www.ana.co.jp/group/pr/201905/20190529-2.html>



ANA Blue Base 外観



一般見学エリアエントランス(イメージ)



ANA Blue Base
業務推進室 室長
石島 好子

当施設の名称「ANA Blue Base」は、国内外のグループ社員の公募により選定されました。ANAグループのコーポレートカラーである「ブルー」、そして「グループ社員一人ひとりの成長の土台・ベースになってほしい」という想いが込められています。

ここでは、飛行機の運航にかかわる各職種(運航乗務員、客室乗務員、整備士、グランドスタッフ、グランドハンドリングスタッフ、貨物スタッフ)の教育・訓練を実施し、プロとしての意識・専門性を高め続けます。また、すべての社員がANAグループ行動指針の一つである「努力と挑戦」を学び、イノベーションの創出や働き方改革を実現する「人づくり」の拠点でもあります。

「人財」は企業にとって最大の財産であり、持続的成長のためには不可欠です。当施設で、経営の基盤である「安全」の追求、「おもてなしの心」を磨き続け、「あんしん、あったか、あかるく元気！」な、世界一のエアライングループに成長していきます。

施設概要

基本品質向上の拠点

- 飛行中の揺れなどをリアルに再現できる日本初導入の「モーションモックアップ」など、世界最新鋭の訓練機器や技術(MR・VR)を導入
- 実際の機体や空港施設がなくても、IT技術を用いて、より臨場感のある「体感」型の訓練や、ベテランの技術伝承が可能
- 飛行機の運航を担う全部門が集結することで、空港を再現し、部門間で連携が必要な場面の訓練が可能

フルフライトシミュレーター



エンジンの整備訓練モックアップ



日本のおもてなしを学ぶ茶室「和協庵」



ANAグループらしさ伝承の拠点

ANA's Way 研修施設
グループ行動指針
「ANA's Way」を伝承



安全文化伝承の拠点

安全教育センター
過去の事故と
ヒューマンエラーに
ついて学ぶ



イノベーション創出の拠点

実際の機内や空港では試すことができないアイデアを、当施設内にある機内や空港の疑似環境で実証実験することができ、訓練施設と一体となった「イノベーションの実証実験フィールド」として活用。

オープンイノベーションの推進

Innovation Garage(イノベーションガレージ)
オープンイノベーション・共創を促進



働き方改革の推進

Communication Lounge(コミュニケーションラウンジ)
テレワーク拠点、
サテライトオフィス
として活用



持続的成長を実現する基盤～「安全」と「人財」への取り組み～

02 人財とデジタルの融合による「ANAグループ版 Society5.0(超スマート社会)」の実現

現在、航空業界では、2020年度に想定される首都圏空港の発着枠拡大などの環境変化に的確に対応し、訪日外国人旅行者4,000万人の政府目標達成、さらには社会課題の解決を目指すSDGsへの貢献が求められています。

これらに対応するべく、当社グループでは、私たちならではの発想と行動力、革新的技術とオープンイノベーションを最大限活用したサービス品質の向上、働き方改革を通じたデジタルトランスフォーメーション(DX*)の実現を目指している中、2019年4月、戦略的なIT活用に取り組む企業として、「攻めのIT経営銘柄」に2年連続で、また業種の枠を超えて唯一となる「DXグランプリ」に選定されました。今後も「人財」と「デジタル」の融合により、お客様・従業員・社会にとって新たな価値創造に取り組む、持続的な成長につなげていきます。

※ DX: 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもちに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

1 お客様向けデジタルプラットフォームの構築

ANAでは、日常から予約・空港・機内そして旅の終わりまでを13の「シーン」として捉え、すべてのシーンにおいて一貫性のある「シームレスでストレスフリーなサービス」、お客様一人ひとりの潜在的ニーズにお応えする「One to Oneサービス」の提供を目指しています。

2018年秋、顧客情報や運航情報をリアルタイムに連携するデジタルプラットフォーム「Customer Experience(CE)基盤」を構築しました。複数のシステムを仮想的に統合することで、各部門に分散していた顧客情報や運航情報などを全社横断で集約し、各シーンに必要な情報をタイムリーに利用することが可能となります。

「CE基盤(デジタル)」と、「人」によるサービスとで相互に補完し合い、よりきめ細かなサービスを提供することで、お客様の満足度や体験価値を持続的に維持・向上していきます。



担当メンバー
全日本空輸(株)
(左から)井上 元博、加藤 真子、山本 圭介、井岡 大



また、2019年7月には、ANA CE13シーンにおけるデータの共通化に加え、その前後にある交通利用などのシーンも含めたMaaSを推進する組織を設置しました。これまで個別にサービスを提供してきた各交通事業者が業界の垣根を越えて連携し、デジタルテクノロジーを活用して「情報」「サービス」などをつなぎ、出発地から目的地へのシームレスな移動体験の創出を目指します。

2 Simple & Smartな空港オペレーションの実現に向けて

エアラインを利用するお客様のニーズは、時間価値の重視、個の認知への期待など多様化しており、それぞれのお客様に寄り添い、きめ細かで質の高いサービスを提供することが求められています。

一方、生産年齢人口の減少に伴い、労働集約型産業における要員確保が難しくなる中、より少ない労力・人数で、誰にとっても簡単に働しやすい職場への転換を図る必要があります。

このような環境変化に対応するべく、当社グループでは、空港のあらゆるシーンにおける「人と技術の融合・役割の見直し」を図るため、お客様にも従業員にも「Simple & Smart」な空港サービス・オペ

レーションを実現することで、お客様の体験価値の最大化や、従業員の革新的な生産性向上を目指しています。

現在、九州佐賀国際空港を、先進技術を「試す」・「集める」・「繋げる」イノベーションモデル空港と位置付け、新しい技術を活用した働き方改革を検証・推進するプロジェクトを進めています。ここでの運用状況を踏まえてオペレーション上の課題を抽出・改善し、他空港へ新技術を展開していきます。



取り組み事例(2019年8月1日現在)

<p>貨物搬送自動 トーイングトラクター 実証実験中</p> <p>ポイント コンテナ牽引業務の効率化</p>	<p>空港内自動運転バス 実証実験中</p> <p>ポイント お客様、社員送迎業務の効率化</p>	<p>リモコン式航空機 トーイングカー 2019年7月 実用開始</p> <p>ポイント 航空機の移動・牽引業務の効率化</p>
<p>顔認証搭乗モデル 共同研究中</p> <p>ポイント 顔認証によるスムーズな搭乗手続きの実現</p>		
<p>手荷物自動積み付けロボット 実証実験中</p> <p>ポイント コンテナへの手荷物の積み付け業務の効率化</p>	<p>保安検査場待ち時間予測 2019年4月 実用開始</p> <p>ポイント 事前の検査場待ち時間案内によりお客様のストレスを軽減</p>	<p>ロボットスーツ 2018年4月 実用開始</p> <p>ポイント 重量物の運搬・搭載業務の作業負担軽減</p>

経営の基盤である「安全」を堅持し、安全文化を継承する

安全はグループすべての事業において守るべき絶対的な使命です。

安全へのゆるぎない姿勢

「安全」はANAグループの企業活動の根底にある絶対的な価値であり、すべての基盤です。私たちが追求する安全は、航空機の運航に留まらず、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「安心」を生み出すことで、社会的信頼を高めていきます。

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

ANAグループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

ANAグループ安全行動指針

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

安全文化を継承し高める「人づくり」

過去の事故やハイジャック事件の記憶を風化させることなく、真摯に安全を追求し続けていくために、ANAグループでは様々な取り組みを継続して実施しています。

啓発の取り組み

安全キャラバン



実施場所
ANAグループ内 **23**事業所

参加者数
864名

社長をはじめ役員が国内外の各事業所に向き、社員や委託先役職員と安全にかかわる文化を共有する対話

ANAグループ安全教育センター



参加者数
社内外計 **10,485**名

事故機体の展示や映像などを通じて過去の事故とヒューマンエラーについて学び、安全の意識を高める場

教育・研修

緊急脱出研修



2018年度末 ANAグループ在籍社員
100%参加

緊急時における機内でのお客様の援助と緊急脱出時の救助について、心構えと方法を学ぶ全グループ社員必須の研修

航空安全推進・航空保安強化月間



事故、ハイジャック事件などの記憶を風化させないよう、毎年7月に外部講師を招聘した講演会や、各事業所での取り組みの発表・表彰を実施

安全を堅持する持続的な「仕組み」の構築

ANAグループでは、航空機の「運航」のみならず「お客様」「社員(作業員)」「保安」の4分野において安全リスクマネジメントのPDCAサイクルを実践しています。

安全リスクマネジメントの4つの軸



ANAグループではこの4分野に関する不安全事象について毎年数値目標を設けています。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」で、高リスクな事象や課題を報告するとともに、対策やリスク低減について審議し、年度ごとに安全目標と達成度のレビューを行っています。これら安全に関する取り組みを毎年「安全報告書」として取りまとめ、当社ウェブサイトにて公開しています。

2018年末には、航空会社の安全管理体制が有効に機能していることを確認するための国際航空運送協会(IATA)安全監査プログラム「IOSA(IATA Operational Safety Audit)」を更新受検し、2019年5月に新たな認定証を受領しました。



IOSA認定証

【報告】2018年度安全指標実績について(ANA・ANAウイングス・エアージャパン)

2018年度は、航空事故が1件(2018年6月6日)、重大インシデントが0件となりました。

航空事故の詳細については、以下の通りです。

2018年6月6日に発生した航空事故について

ANA834便(エアージャパン運航、ボーイング767-300型機、ベトナム ホーチミンシティ発成田行)は、ホーチミンシティ空港において離陸のための地上走行中、急減速を行ったため、客室乗務員が転倒し重傷を負いました。本事故はベトナム当局より航空事故と認定されました。本

事案発生後、エアージャパンでは社内調査委員会を立ち上げ、調査結果に基づき運航乗務員・客室乗務員への事例紹介および注意喚起をはじめとした各種対策を講じました。なお、2019年2月ベトナム当局による調査報告書が公表されていますが、エアージャパンにおいてはベトナム当局による勧告と同様の対応を完了しています。

→  詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.ana.co.jp/ana-info/ana/oungue/safety/190704.pdf>

「未然防止」を通じた安全基盤の強化

2018-2022年度のANAグループ中期安全推進計画において、「未然防止型」による安全リスクマネジメントに重点的に取り組んでおり、リスクを生み出す要因(ハザード)の特定や、その低減に向けた対策を強化しています。

不安全事象は突然発生するものではなく、その手前に何らかの理由や前兆があり、それらは日常業務の中に予兆として表れます。この予兆はSPI(Safety Performance Indicators)として設定することが可能で、他社およびIATAやStar Alliance

などグローバルレベルでの管理指標として使用されています。

ANAグループでも2018年度からSPIの導入を試行し、運航にかかわる安全性の相対的な評価や、新たなSPIの設定を通じたより詳細な予兆の把握に努めています。またSPIを活用して、熟練者の業務プロセスやノウハウを見える化し、水平展開を進めることで、「未然防止」の取り組みを深化させ、より強固な安全・あしんの基盤を作っています。

「人」の力と可能性を引き出し、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、グローバル競争を勝ち抜く力の源泉と考えています。世界トップレベルのエアライングループとして持続的に成長し続けることを目指し、「グループ行動指針(ANA's Way)」「働き方改革」「健康経営」を推進基盤に、中期的な人財戦略の重要テーマとして「タレントマネジメント」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)/グローバル」「イノベーション」を掲げています。「人の力」と「ICTの力」を掛け合わせ、グループ社員一人ひとりが持つ可能性を引き出すことで、事業を通じた社会への新たな価値創造を実現し、世界のリーディングエアライングループとしての地位を確立します。



ANA's Way を実践する組織・人づくり

グループ経営理念・経営ビジョン・行動指針「ANA's Way」の理解浸透を図るとともに、ANA's Wayを企業文化のレベルに進化・発展させることを目指しています。創業以来60余年にわたって受け継がれる“チームスピリット”“努力と挑戦のDNA”の継承や、組織活性化に自律的に取り組むことによる組織・人づくりを進めています。

また、仕事へ臨む姿勢、社員満足度などを定点観測し、分析・改善をするために「従業員意識調査(ANA's Way Survey)」を毎年実施しています。2018年度はANAグループ46社、40,177名が回答しました。(回答率:96.5%)

ANA's Day 研修と ANA's Way アンバサダーの活躍



ANAグループのDNAを学び、継承しながら社員一人ひとりがグループの未来を考え、一歩踏み出す起点となる研修です。

2015年度からはすべての海外事業所で「ANA's Way アンバサダー」が大切にすべき価値観を伝承しています。

新ANA Bookの作成・活用



2013年のANA's Way 策定時にグループ社員の想いを綴った「ANA Book」を2019年4月にリニューアルしました。

自分らしいANA's Wayの形を見つけ、日々実践するとともに、全グループ社員が今の自分と向き合い、未来に動けるよう、グループ全役職員を対象にワークショップを実施しています。

褒める文化の醸成 ANA's Way AWARDS



国内外で働く全グループ社員を対象として選考・表彰する「ANA's Way AWARDS」を開催し、各職場での好事例を全社で共有するとともに、「褒める仕組み」を進化させています。

働き方改革

ANAグループでは、多様な社員が健康でいきいきと活躍し、個人の能力向上と最大のパフォーマンスを発揮できる「働き方改革」に取り組んでいます。2018年度は働きやすさ向上から生産性向上につなげる改革へのプロセスを社員と共有しました。

フレックスタイム制度・テレワーク制度の利用を促進し、働く場所や時間の制約を低減することで、生産性の高い働き方への移行を進めてきました。併せて、デジタルデバイスなどの活用のみならずRPA※をはじめとしたデジタル技術の積極的な導入により業務効率化を加速させています。

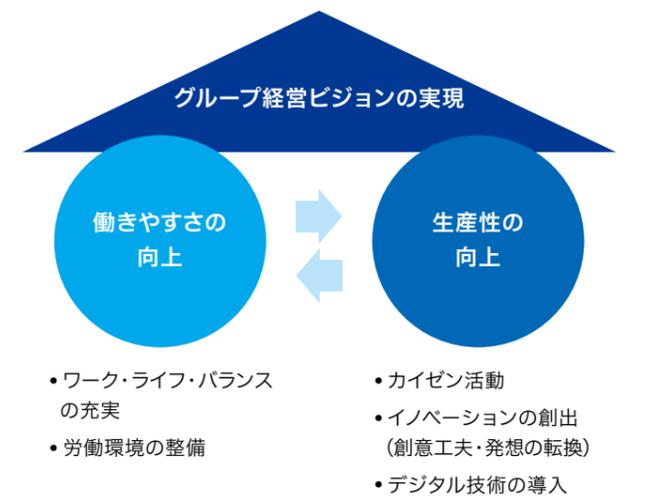
また、「カイゼン」をANAグループの行動様式として定着させるべく、ANAのオペレーション部門で取り組んできたカイゼン活動を本社・マーケティング部門に展開しました。ムリ・ムラ・ムダを取り除く活動事例は3,000件のにぼり、快適なオフィス環境と効率的な業務の実現に向けて社員が自律的に行動し始めています。社内にカイゼンコンサルタントを配置し、品質向上・業務効率向上につながる組織横断的な課題解決を進めるとともに、カイゼンを伝承する人づくりを進めています。

※ RPA: Robotic Process Automation. ソフトウェアロボットによる定型作業の自動化技術。

イクボス研修

ANAグループでは2015年より毎年、イクボス推進のためのセミナーを開催しています。部下のワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながらチームの業績も出し、自分も仕事と私生活を楽しめる上司(=イクボス)の育成を目指しています。

引き続き「ワーク・ライフ・バランス」の充実により社員の満足度も高めるとともに、カイゼンが生み出す時間的・精神的なゆとりと課題への気づきをイノベーションの種として新たなチャレンジや付加価値の創出につなげ、スマートな働き方を実現します。



- ワーク・ライフ・バランスの充実
- 労働環境の整備

- カイゼン活動
- イノベーションの創出(創意工夫・発想の転換)
- デジタル技術の導入



イクボス研修の様子

ANAグループ企業内保育所の活用

社員の発案・企画により、企業内保育所として2018年4月東京・羽田地区に開園した「OHANAほいくえん はねだ」に続き、2018年8月には沖縄に「OHANAほいくえん なは」を開園しました。月極利用のほかに復職面談時の一時保育の受け入れを行うなど、グループ社員が安心して子育てと仕事の両立ができる環境整備を続けています。



「OHANAほいくえん なは」の様子

健康経営

ANAグループが社会と共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。社員の笑顔がお客様の笑顔につながるの考えのもと、2016年4月に「ANAグループ健康経営」を宣言しました。最高責任者に選任した「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。

2019年2月に、特に優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省と日本健康会議により「健康経営優良法人

～ホワイト500」にグループ3社(ANAホールディングス/ANAエアポートサービス/ANA中部空港)が認定されました。ANAは2016年から3年連続での認定となります。

1 健康管理の取り組み

- 定期健康診断項目にグループ共通項目を設定
- 全国の主要事業所に健康管理室を設置
- グループ全社員の健康管理用システムを構築

2 疾病予防に関わる取り組み

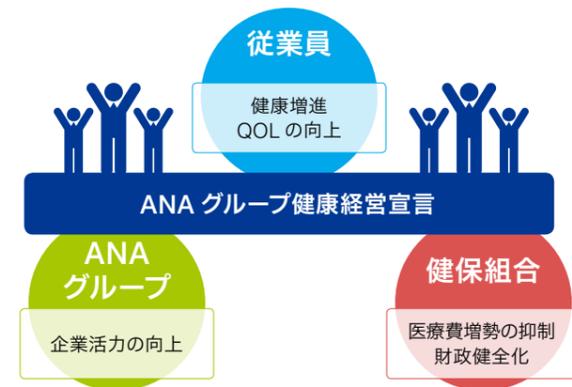
- 生活習慣病予防
(体組成計キャンペーンや禁煙セミナーの実施)
- 女性特有の疾病対策
(健康診断項目へ乳腺エコー検査の追加、乳がん触診モデルの職場展示)

3 メンタルヘルスに関わる取り組み

- ANAグループメンタルヘルスアドバイザー(精神科医師)を任命
- ストレスチェック制度実施

4 安全衛生活動に関わる取り組み

- 「ANAグループ体操・Exercise」を制作



人財による価値の創出に向けて

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

ANAグループは、2015年のD&I宣言の通り、一人ひとりの強みや組織が持つ多様性を大切に、人それぞれの違いを活かし、新しい価値を生み出すことができる仕組みの構築を目指しています。

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



第4回D&Iフォーラム

2018年11月、「“Inclusion” It's for everyone!～多様な個性を尊重していますか?」をテーマに開催し、グループ全社のマネジメント層から約200名が参加しました。

社外講師によるD&Iの講演や、ワークショップなどを通じて、お互いを尊重しあうことの重要性の理解を深め、D&Iを自職場でさらに推進していくための学びを得ています。



D&I推進の主な取り組み

ANAは2019年3月、NPO法人J-Win(特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク)が主催する「J-Winダイバーシティ・アワード」企業賞で、「アドバンス部門」の大賞を受賞しました。女性活躍推進の中でも特に、「経営トップのコミットメントと強力な推進体制」「男性の意

識改革」「働き方の変革」の3分野が評価されたものです。

ANAでは社員の半数以上を女性が占める中、多様な価値観や強みを活かしグループの成長につなげられる環境づくりに取り組んでおり、女性の役員数や管理職比率などの数値目標を掲げています。

ANAの女性活躍推進における数値目標(2020年度末まで)



女性活躍推進

- グループ各社の女性活躍推進担当者連携による制度、研修などの施策強化
- グループ女性管理職ネットワーク(ANA WINDS)の充実
- 仕事と育児・介護の両立支援、男性育児参画支援

グローバル

- 海外雇用と国内雇用社員のインクルージョン促進(駐在・研修機会の充実)
- 語学力向上(昇格要件化や語学研修等)
- 国内における外国人採用の強化

シニアの活躍

- 60歳以降、シニアの活躍へ期待を込めたトップメッセージの発信
- 豊富な経験や専門性を活かした活躍領域の拡大と真の戦力化
- ベテラン、シニア世代におけるキャリア研修の充実

障がい者雇用

- グループ行動規範「3万6千人のスタート」のさらなる浸透
- 階層別研修や人事担当者会議、全グループ社員向けeラーニングなどでの啓発活動の実施
- 障がいの有無にかかわらずすべての社員が活躍できる職場づくり

障がい者雇用の取り組み

ANAグループでは、830名を超える障がいのある社員が、安全運航にかかわる業務やお客サービス、デスクワークなど、多岐にわたるフィールドでグループの戦力として活躍しています。障がいのあるなしにかかわらず働きやすい職場環境の整備を目指し、グループの障がい者雇用にかかわる行動規範「3万6千人のスタート」をグループ内に浸透させるとともに、障がいのある社員の計画的な雇用拡大に取り組んでいます。

また、一般社団法人「企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)」会員企業としての取り組みにも参画しています。



社員アスリートの活躍

公益財団法人日本オリンピック委員会(JOC)が行っているトップアスリートの就職支援ナビゲーション「アスナビ」を通じ、現在27名の現役アスリートをグループ社員として採用し、未来に向けての競技活動をサポートしています。世界を舞台に努力と挑戦を続ける社員アスリートの姿勢から全グループ社員が学ぶとともに、アスリートを一丸となって応援することでチームスピリットを発揮しています。



事業の強みを活かし「企業価値を守り、向上させる」

ステークホルダーの意見を取り入れながら、ANAグループと社会にとって重要度の高い課題に優先的に取り組み、持続的な成長を目指します。

CSRの基本的な考え方

ANAグループのCSRは、多様なステークホルダー（お客様・従業員・株主・投資家・ビジネスパートナー・国・政府・官公庁・自治体・地域社会など）との対話を通じて、社会からの要請を的確に把握し、適切な対応を行うことで社会への責任を果たすことを目的としています。また社会からの「安心」と「信頼」を得て、自らも持続的に成長し、社会的価値と経済的価値の同時創造を行うことで、未来社会の創造に貢献し続けることを目指しています。

これらの考えに基づき、ANAグループ全体において以下の通りCSRを推進しています。

(1) すべての事業活動において安全を最優先し、コンプライアンスを遵守するとともに、リスクマネジメントを徹底し、

危機発生時には適切かつ迅速に対応する健全な事業運営を行う。

(2) ANAグループの企業活動を通じて環境および社会にかかわる課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献する。

ANAグループは、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに各企業・団体が自発的に取り組む「国連グローバルコンパクト」に2008年から参加しています。国内外のステークホルダーとの対話を通じて機会とリスクを把握し、グローバルな視点で社会的価値と経済的価値の創造に向けた取り組みを推進しています。



ステークホルダー別の主要な活動テーマ

ステークホルダー	主要な活動テーマ		
お客様	安全・安心 の追求	人権の 尊重	安全性・利便性・快適性の向上、ユニバーサルなサービスの提供
株主・投資家			価値創造目標の達成と利益還元、適時適切な情報開示
ビジネスパートナー			公正な取引、サプライチェーン全体でのCSR推進
従業員			人財の育成、D&Iの促進
環境			CO ₂ 排出量の抑制をはじめとした環境負荷の低減
コミュニティ			地域創生による経済の活性化、国内外就航地域での社会貢献活動

CSR推進体制

「ANAグループ・CSR規程」にもとづき、当社社長を統括、CSR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CSR・リスク・コンプライアンス会議」を設置し、CSR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、円滑なCSR推進を図っています。

また、この規程にもとづき、グループ各社にCSR推進の責任者としてCSRプロモーションオフィサー（CPO）、組織のCSR推進の統括者としてグループ各社・各部署にCSRプロモーションリーダー（CPL）を配置し、各組織でのCSR活動を推進しています。

CSR推進体制



社会への責任ガイドライン

ANAグループにおけるESG経営の基盤を強固にするため、全役職員が共通して守るべき「社会への責任ガイドライン」を設けています。「誠実かつ公正に、より良い社会へ貢献するため」の行動準則として、社員教育にも使用しています。

「セルフチェックリスト」や「社員満足度調査」などを通じて、一人ひとりが実践できているかを確認するとともに、社内への理解・浸透に努めています。

社会への責任ガイドライン

- ① お客様と社会へ安心と満足を提供します。
- ② 各国・地域の法令やルールを守ります。
- ③ 情報を適切に管理し、誠実なコミュニケーションを行います。
- ④ 人権・多様性を尊重します。
- ⑤ 環境に配慮し、行動します。
- ⑥ あかるい社会づくりに貢献します。

サプライチェーンにおけるCSR推進

ANAグループは、自らの事業活動のみならず、サプライチェーン全体（購入先・製造元・委託先など）においてもCSR推進に取り組むことが重要であると認識しています。社会的責任に関する国際ガイダンス（ISO26000）を参考に「ANAグループ購買方針」を定め、これに基づき「サプライヤーマネジメント方針」および「CSRガイドライン」をビジネスパートナーと共有しています。

2018年度は、ESG経営の推進と連動し、企業識別コードに基づきANAにおけるサプライヤーとの取引状況を一元的に把握できる仕組みを構築するとともに、第三者機関によるサプライヤー評価の仕組みを導入するなど、サプライチェーンにおけるマネジメント基盤の強化に取り組みました。

CSRガイドライン

全般（社内推進体制）	CSRに対する自主的な取り組み（自社のCSR基準の策定など）
人権・労働条件	人権・労働に関する国際的規範の尊重と遵守
安全衛生	職場の安全・衛生への配慮
環境	環境負荷軽減への取り組み
公正取引・倫理	社会規範を遵守した公正な事業活動
品質・安全性	製品の品質・安全性の保証
情報セキュリティ	個人情報・機密情報の適切な管理・保護

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」のもと、「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」の事務局(CSR推進部、グループ総務部、グループ法務部)と、各社・各部署のCSRプロモーションオフィサー・CSRプロ

モーションリーダー(CPL)によって、リスクマネジメントを推進する体制を構築しています。CPLは、各社・各部署におけるリスクマネジメントの推進者として、リスク対策を計画的に実施するとともに、危機発生時には事務局と連携しながら迅速に対応にあたる役割を担っています。

主な取り組み

ANAグループにおけるリスクマネジメント

予防の観点とリスク顕在化後という2つの視点でリスクマネジメントを実施しています。また、事業継続マネジメントや情報セキュリティについては、社会インフラを担う企業の最も重要なテーマとして、重点的に取り組んでいます。

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CSR・リスク・コンプライアンス会議」で確認しています。

リスク顕在化後の危機管理

損害の極小化とともに原因を調査究明し、将来の安全かつ安定的な事業運営を確保するため、具体的なマニュアルに基づき対応する体制を構築しています。

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(ERM)」にて定め、その他の危機(システム障害・情報漏えい・外部要因によるリスクなど)への対応については、「Crisis Management Manual(CMM)」にて規定しています。

情報セキュリティ

昨今、インターネット空間におけるサイバー攻撃は世界的に高度化しており、コンピュータウイルスによるサイバーテロや大規模な情報漏えい、ビジネスメール詐欺などの脅威が高まっています。

当社では、航空運送事業という重要インフラを担う企業グループとして「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」にもとづき情報セキュリティ管理体制を構築し、日常的に情報システムの機能向上や多層防御による対策を講じています。

また外部機関と連携したセキュリティ専門人材の育成や、他企業との情報共有などを積極的に行い、知見の向上を図るとともに、問題が発生した場合に備え、迅速に初動体制を構築し、各部署と連携した対策をとることで影響を最小限に留めるための対応演習も行っています。社員に対しては、情報システム利用におけるセキュリティハンドブックの配布やeラーニングを通じて情報セキュリティの重要性について周知し、海外支店やグループ会社に対しても教育を実施しています。

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の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。

危機事象に対する事業継続マネジメントの取り組み～2018年度に発生した自然災害からの学び～

2018年度は多くの自然災害に見舞われました。6月の大阪北部地震、7月の西日本豪雨、9月の台風21号および北海道胆振東部地震などでは、被災地に近い空港施設においても大きな被害が出ました。中でも、9月に発生した台風21号に伴う高潮の影響による関西国際空港における浸水では、滑走路や発電施設などの空港施設に甚大な被害が発生したため、多くの航空機の運航が長期間にわたり不可能となり、お客様の移動や物流に支障が生じました。また、同月の北海道胆振東部地震では、空港施設に被害が出たことに加え、

道内全域が停電する事態が発生しました。

ANAグループでは、このような災害発生時において、公共交通機関としての使命を果たすべく、安全を最優先にいち早く航空機の運航再開を目指し、グループ全体でBCP(Business Continuity Plan)を定めて取り組んできました。今回の事象を受け、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まいります。



ANA関西空港(株) 総務部
田中 秀樹

関西国際空港

台風21号により、数台の航空機地上支援機材・車両が浸水する被害が出ました。今回は従来と異なる大型台風であったことから、浸水に対する意識を事前により高くしておく必要があったと思います。この反省を踏まえ、その後の台風24号の接近に際しては、航空機地上支援機材・車両をターミナル1より7メートルほど高いターミナル2に退避させる対応をとりました。

また、Wi-Fiでの通信や携帯電話での連絡が困難な状態が続きましたが、LANケーブルで接続されているパソコンや固定電話が有効であったため、これらの活用をBCPの観点で見直す必要があると考えています。



左：浸水した関西国際空港貨物地区。貨物コンテナが水没し、タラップ車の屋根も強風により煽られ破損。右：輸入貨物上屋のシャッターが強風で破損し、豪雨および高潮により浸水。



ANA新千歳空港(株) 総務部
廣瀬 剛士

新千歳空港

北海道胆振東部地震では、道内全域が停電するという事態が発生しました。空港周辺の電源が震災当日夜に復旧したことで航空機の運航は翌日には再開できましたが、発災直後は千歳市内も信号が機能しておらず車の走行が危険で、JRやバスも不通だったことから、社員の出勤手段の確保に苦慮しました。同様の事態が首都圏や他の地域で発生した場合についての対応を、グループ全体で想定しておく必要があると感じました。また、通信手段をほぼ電力に頼っているため、非常電源および無線の確保など、バックアップへの備えが極めて重要であると改めて思います。



左：パネルが落下した新千歳空港5番ゲートカウンター
右：物品が散乱したANAラウンジバックヤードの様子

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」にもとづき、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CSR・リスク・コンプライアンス会議」のもと、

当社および各グループ会社に配置されたCSRプロモーションリーダーを牽引役として、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

各国の贈賄禁止法については、「ANAグループ・贈賄防止規則」に基づく教育ハンドブックの作成やeラーニングを実施しています。海外支店では、当社法務部門担当者が競争法とあわせて日本語・英語での教育を実施しており、グローバルレベルでの法的リスクを極小化し、企業価値の低下につながる事態を予防する体制を整備しています。また、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・運用するとともに、グループ全社を対象に、航空輸送事業にかかわる法令、独占禁止法および労働法をはじめとする各種法令にかかわる教育も継続して実施しています。

セミナーの開催

ANAグループ役職員を対象に、契約実務、労務、航空運送に関連する法令などについて、定期的にセミナーを開催して業務に必要な知識の向上を図っています。

また、グループ各社・部門のニーズに応じて内容を調整し、グループ各社へ当社の法務部門担当者が出向く「出張セミナー」も随時行っています。



国内でのセミナーの様子

海外事業所との連携

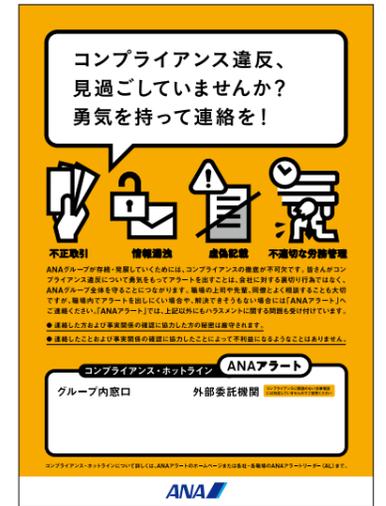
当社の法務部門とANA海外支店との連絡窓口を明確にすることで、グローバルレベルでの法的リスクの極小化に注力し、企業価値の低下につながる事態の発生を予防するための取り組みを強化しています。また、海外支店においても法令遵守に関するセミナーを開催するなど、海外で働くグループ役職員のリーガルマインドの醸成を行っています。



海外でのセミナーの様子

内部通報制度

内部通報制度に関しては、「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、海外からの通報受付委託先)に通報窓口(ANAアラート)を設置し、コンプライアンスにかかわる情報の把握および課題の解決に努めています。この通報窓口は、派遣社員などを含むANAグループの業務を担っている全役職員、退職者に加えて取引先の役職員も利用可能で、相談者およびその関係者のプライバシーが保護され、相談または事実関係の確認に協力したことを理由に不利益な取り扱いが行われないことが約束されています。これにより、社内のリスク情報を可及的速やかに把握し、自浄作用を発揮することができます。また法令遵守にかかわる様々な取り組みや情報発信により、コンプライアンス経営を推進し企業価値の向上に寄与しています。さらに機能強化を目的とした、グループ全社への教育や情報発信を行うとともに、調査方法の整備や監査役と活動状況についての情報共有も行っています。

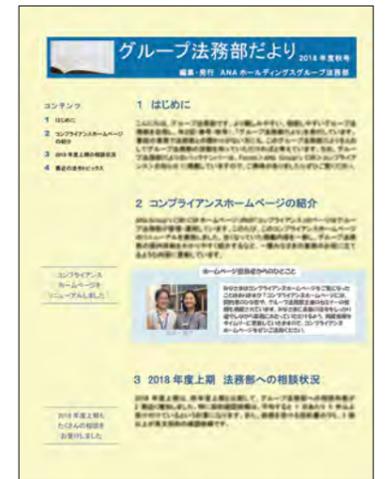


職場掲示用 ANAアラートポスター

情報発信

法令改正情報、労務や契約の実務といったよくある相談などをテーマに取り上げ、毎月メールマガジンを全役職員に配信しています。また、わかりやすい法令トピックスを紹介するニュースレターを年2回発行しています。

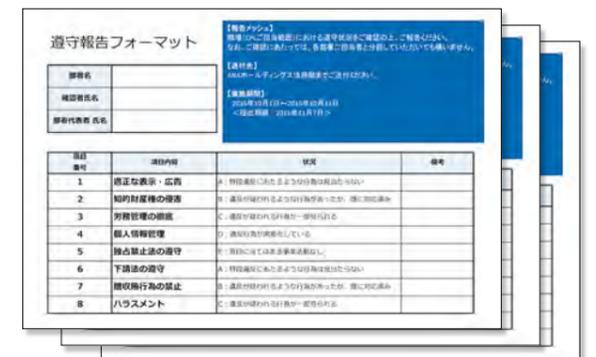
さらに、各種法令・規則等のマニュアルやガイドラインをイントラネット上のコンプライアンス専用ウェブサイトに掲載し、各種情報ツールの利用促進によるグループ役職員の法令遵守の推進を図っています。



ニュースレター

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。



法令の遵守状況に関するアンケート

安全の堅持に向けて

1. 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

2018年10月以降に発生した、運航乗務員による一連のアルコール問題について、お客様をはじめ関係者の皆さま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。

全日本空輸(株)、(株)エアージャパン、ANAウイングス(株)は、それぞれ国土交通省より行政指導を受けました。

現在当社グループでは、「ANAグループ アルコール対策委員会」を設置し、経営のリーダーシップのもとで再発防止策を推進・徹底しています。今後も安全運航を堅持するとともに、グループ全役職員一丸となって信頼回復に努めてまいります。

これまでに発生した事象

時期・空港	運航会社	概要	行政指導
2018年10月25日 石垣	ANAウイングス	前夜の規定時間を超える過度な飲酒に起因し、機長が予定便に乗務できず、交代要員の手配等により当該便含む計5便の遅延が発生。	2018年12月21日 嚴重注意
2018年11月 羽田	全日本空輸	過去1年間の飲酒検査記録のうち、約400件が失念による検査未実施だったことが、航空局の立ち会い検査にて判明。	2018年12月21日 嚴重注意
2019年1月3日 伊丹	ANAウイングス	前日の規定時間を超える過度な飲酒に起因し、機長の出社時の検査でアルコールが検知され、交代要員の手配等により当該便含む計5便が遅延。	2019年2月1日 業務改善勧告
2019年2月1日 成田	エアージャパン	前日の過度な飲酒に起因し、副操縦士の出社時の検査でアルコールが検知されたため、予定便に乗務できず、交代による遅延は発生せず。	2019年3月8日 嚴重注意
2019年2月19日 神戸	全日本空輸	前日の規定時間を超える飲酒に起因し、副操縦士の出社時の検査でアルコールが検知され、交代要員の手配等により乗務予定便が1時間39分遅延。	2019年4月9日 業務改善勧告
2019年3月15日 羽田	エアージャパン	前日の過度な飲酒に起因して、副操縦士の出社時の検査でアルコールが検知され、交代要員の手配等により乗務予定便が9分遅延。	2019年4月9日 業務改善勧告

対策(概要)

①「ANAグループ アルコール対策委員会」の設置

「ANAグループ アルコール対策委員会」を設置し、経営のリーダーシップのもとで再発防止策を推進・徹底

②運航乗務員に対する厳格なアルコール検査体制の確立

- 厳しい検査基準：検査器が少しでもアルコールを検知した場合は乗務停止
- 高精度の検知器：国内外すべての空港に検知精度の高いストロー式検査器を配備
- 確かな検査：運航乗務員以外の第三者が必ず検査に立ち会い、確実な検査実施と記録を保管
- 航空業界共通のアルコール検査体制：開発に向けたリーダーシップを発揮

③運航乗務員以外の従事者に対するアルコール対策の実施

- 客室乗務員、運航管理者、整備従事者：アルコールチェックを開始
- 空港構内の車両運転者：運転業務前のアルコールチェックを開始

④グループ全社員一人ひとりの意識改革

- 教育プログラムの強化：各従事者に対する教育カリキュラムや教材の見直し
- 現場の活動：個別面談、グループミーティング等でのディスカッションを通じたボトムアップ
- 運航乗務員の自己管理に対する組織的支援：検査器の個人貸与、社内外にアルコール相談窓口を設置
- ANAグループ全体で適正飲酒に関する啓発活動を継続

2. ロールス・ロイス社製エンジンの点検整備に伴う欠航便等の発生について

ANAでは2018年度初頭より、ボーイング787型機に使用しているロールス・ロイス社製トレント1000型エンジンの点検・整備を、安全を最優先とするため追加で実施する必要が生じました。その影響により、2018年7月から10月まで、国内線・国際線の一部の定期便を欠航せざるを得ない状況となりました。

ご利用のお客様にはご不便、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。

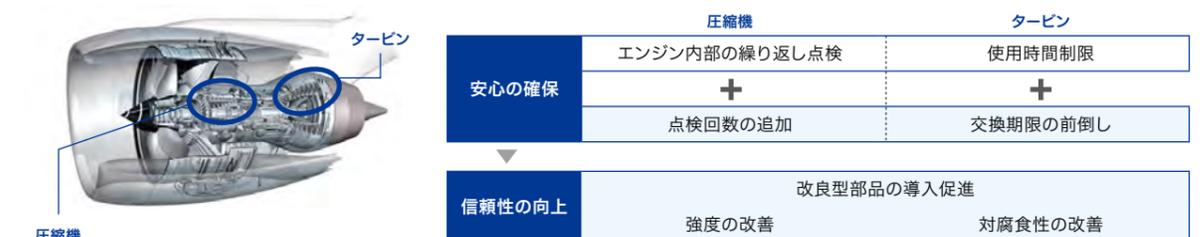
経緯

当該エンジンにおいては、圧縮機・タービンの特定部品の劣化が想定以上に早く進む現象がごく稀に見られたことから、ANAでは安全を最優先に、従来より点検・修理を進めておりました。しかしながら、2018年度初頭より、点検間隔の短縮(4月)および点検対象エンジンの追加(7月)について、エンジンメーカーならびに国土交通省航空局からの耐空性改善通報による技術指示が改訂、強化されました。

その結果、点検のための整備機会確保、および修理を要するエンジン台数が一時的に急増したことから、運航に必要な機材数に不足をきたし、定期便の一部をやむなく計画欠航といたしました。

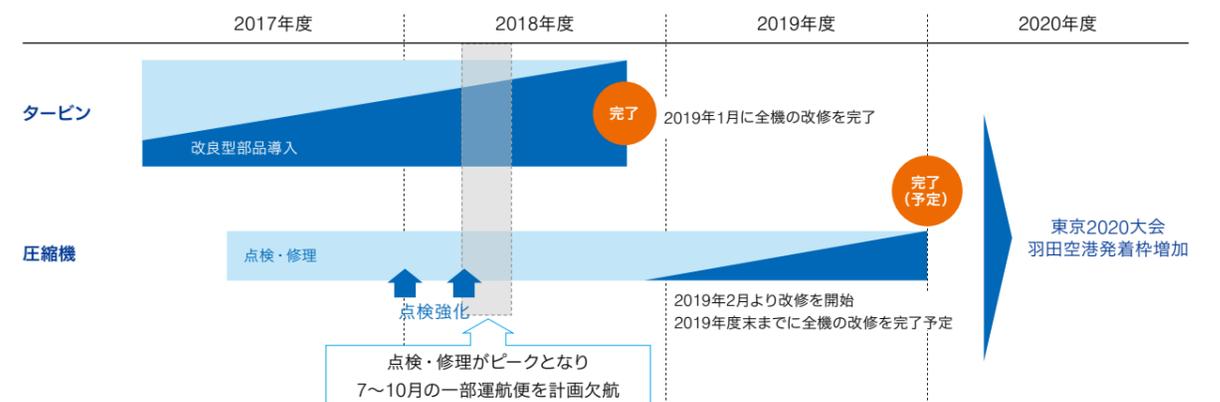
対策

航空局やメーカーによって指示・推奨されている点検や、恒久的な信頼性向上策の実施に加えて、安全・安心を最優先に、点検回数の追加、交換期限の前倒しを図るとともに、他社に先行して改良型部品の計画的導入を促進しています。



今後の見通し

2020年度に予定されている羽田空港の発着枠増加、および東京2020大会というビジネスチャンスに向け、主力機材であるボーイング787型機を最大限に活用するべく、2019年度末までに上記の対策を完遂し、万全の態勢で2020年度を迎えます。



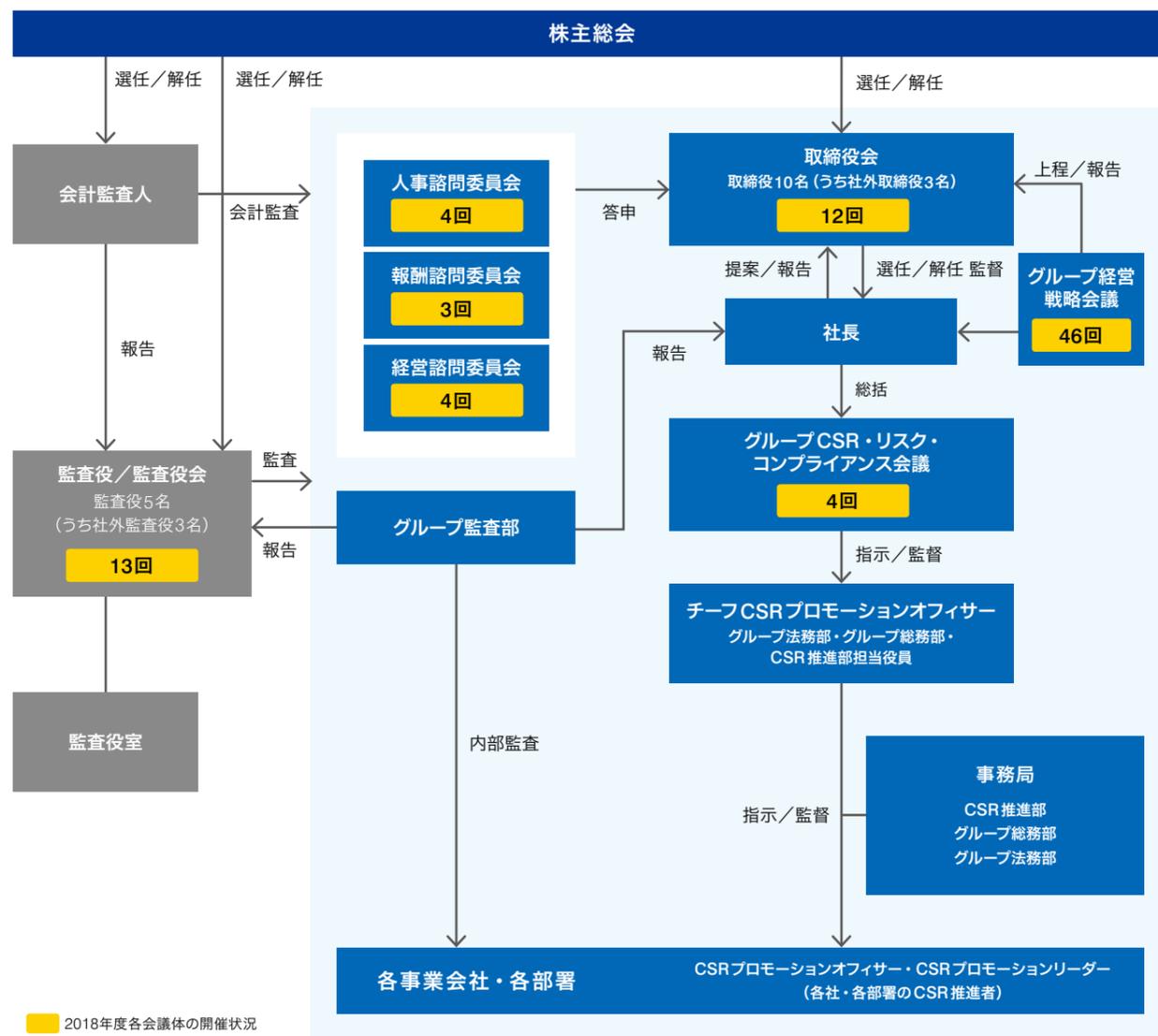
コーポレート・ガバナンス体制

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ため、グループ各社が迅速な意思決定を行い、当社がグループ各社の業務執行を監督する持株会社体制を採用しています。当社が、当社グループの経営において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、グループ各社の経営の監督を行い、透明・公平かつ迅速・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組みます。

コーポレート・ガバナンス体制(模式図)



コーポレート・ガバナンス体制の特徴

コーポレート・ガバナンス体制一覧

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	10名(3名)
監査役の数(うち、社外監査役の数)	5名(3名)
独立役員の数	6名
取締役の任期	1年(社外取締役も同様)
監査役の数	4年(社外監査役も同様)
執行役員制の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	グループ経営戦略会議
取締役会の任意諮問委員会	人事諮問委員会 / 報酬諮問委員会 / 経営諮問委員会

持株会社制

厳しい経営環境の下でも競争力を十分に発揮できる経営体制が不可欠であることから、当社グループは持株会社制を採用しています。持株会社制のもと、各グループ会社には経験豊かで高い専門性を有する人材を取締役として配置し、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執行を行っています。

監査役設置会社

当社は、監査役設置会社の形態を採用しており、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、複数の社外取締役を選任すること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

当社は、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、取締役が経営の意思決定と業務執行の監督を、執行役員が業務執行を担うことにより、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。

任意諮問委員会

取締役会の諮問機関として人事諮問委員会、報酬諮問委員会、ならびに経営諮問委員会を設置し、コーポレート・ガバナンスの透明性・公正性の向上を図っています。

監査機能

監査役監査

監査役監査は、金融機関出身で常勤の社外監査役を中心に、社内の業務に精通した常勤監査役、独立性の高い社外監査役の体制で行っています。監査役監査を補佐するために、監査役直轄の監査役室を設置し、社長直轄のグループ監査部や会計監査人と連携を取り、監査体制を強化しています。

内部監査

社長直轄のグループ監査部が、当社およびグループ会社に対する業務監査、会計監査および金融商品取引法における『財務報告に係る内部統制報告制度』に対応した評価業務を独立・客観的な立場から実施しています。監査は年度計画に基づき実施する定例監査と、経営層の意向等に基づき実施する非定例監査があり、定例監査は当社の各部署およびグループ会社に対するリスク分析に基づき公正・客観的な立場から監査を行っています。

監査結果は毎月社長へ報告し、監査役にも適宜報告しています。

会計監査

会計監査人は、当社各事業所ならびにグループ会社に対して会社法、金融商品取引法に基づく監査を実施しています。また、各種法令や会計規則などの導入・改定に際しては、当社の財務部門と十分な協議期間を設けて準備しています。

役員紹介：取締役

(2019年7月末現在)



1 伊東 信一郎
 取締役会長
 取締役会 議長
重要な兼職の状況
 三井不動産(株) 取締役(社外)

2004年 常務取締役
 2006年 専務取締役
 2007年 代表取締役副社長
 2009年 代表取締役社長
 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
 グループ経営戦略会議 議長
 グループCSR・リスク・コンプライアンス会議 総括
 グループ監査部 担当
 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

2011年 常務取締役
 2012年 専務取締役
 2013年 代表取締役副社長
 2015年 代表取締役社長(現職)

3 長峯 豊之
 代表取締役副社長 執行役員
 広報・コーポレートブランド推進室
 グループIT部
 施設企画部
 デジタル・デザイン・ラボ
 グループ経営戦略室
 沖縄地区 担当
重要な兼職の状況
 日本空港ビルデング(株) 取締役(社外)
 空港施設(株) 取締役(社外)

2015年 取締役
 2017年 代表取締役副社長(現職)

4 平子 裕志
 取締役
 全日本空輸(株) 代表取締役社長
重要な兼職の状況
 定期航空協会会長

2015年 取締役(現職)

5 高田 直人
 取締役 常務執行役員
 秘書部
 グループ人財戦略部 担当

2017年 取締役(現職)

6 伊東 裕
 取締役 常務執行役員
 グループCSR・リスク・コンプライアンス会議 議長
 グループ法務部
 グループ総務部
 CSR推進部 担当

2019年 取締役(現職)

7 福澤 一郎
 取締役 執行役員
 グループ経理・財務室長
 兼 財務企画・IR部長

2019年 取締役(現職)

8 森 詳介[※]
 取締役(社外)
重要な兼職の状況
 関西電力(株) 相談役
 阪急阪神ホールディングス(株) 取締役(社外)
 (株)ロイヤルホテル 取締役(社外)
 岩谷産業(株) 取締役(社外)

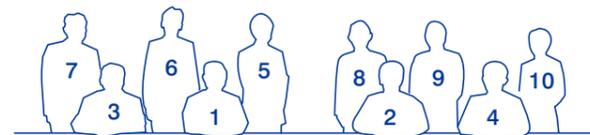
2006年 取締役(現職)

9 山本 亜土[※]
 取締役(社外)
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)
 名古屋商工会議所 会頭

2013年 取締役(現職)

10 小林 いずみ[※]
 取締役(社外)
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)

2013年 取締役(現職)



※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

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、社内および社外から誠実な人格、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。

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

取締役の選任理由

- グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、これまでの豊富な経験と実績・知見の活用が不可欠であると判断したため、取締役候補者となりました。
- 第74回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

取締役	役職	主な経験部門	選任理由
伊東 信一郎	取締役会長 取締役会 議長	営業、人事	伊東信一郎氏は、長年にわたり営業部門や人事部門等に携わり、2009年4月から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	代表取締役社長	営業、人事 経営企画	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、グローバルな視点を持ち、強いリーダーシップと確かな行動力、徹底した現場主義によって、グループ経営体制の基盤を強化するとともに、グループ経営戦略で掲げた利益目標を着実に達成してきています。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等、コーポレート・ガバナンスの充実に努める他、株主や機関投資家との積極的な対話に貢献しています。
長峯 豊之	代表取締役副社長 執行役員	オペレーション、 労政、経営企画	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、経営企画部門等に携わり、2015年6月から取締役として、グループ経営の推進に努める他、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してきました。2017年4月からは代表取締役副社長として、社長を適切にサポートし、グループ経営戦略で掲げた利益目標を着実に達成してきています。
平子 裕志	取締役 (全日本空輸(株) 代表取締役社長)	営業、財務、 経営企画 (米国勤務経験)	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、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います。
高田 直人	取締役 常務執行役員	労政、産業政策 広報	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。

人事諮問委員会

取締役候補者の選任、取締役の解任は人事諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。選任プロセスの公正性、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。

取締役	役職	主な経験部門	選任理由
伊東 裕	取締役 常務執行役員	法務、財務、 商品戦略 (欧米勤務経験)	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ました。また、2016年4月からはCS & プロダクトサービス室を担当し、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4月からは企業の社会的責任(CSR)の統括責任者として、社会と共に持続的に成長できる基盤作りに取り組んでいます。
福澤 一郎	取締役 執行役員	財務、IR	福澤一郎氏は、長年にわたり財務・IR部門に携わり、2017年4月からは当社執行役員・最高財務責任者として、安定した財務基盤の確立に加え、効率的な資本の再構成等の財務戦略を実現してきました。また、当社グループの各事業について、社長を適切に補佐しつつ、自らも国内外の機関投資家との積極的な対話に努めた他、エアラインでは世界初となるグリーンボンドの発行等、ESGにも積極的に取り組んでいます。
森 詳介	独立社外取締役	-	森詳介氏は、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活かし、取締役会において、リスクマネジメント、安全対策の推進、グループ経営体制の強化、顧客満足度の向上、戦略的投資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、2011年2月より報酬諮問委員(2013年6月より報酬諮問委員長)に、2016年6月より人事諮問委員(同年8月より人事諮問委員長)に就任していただいています。
山本 亜土	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、人財育成の強化、組織運営、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および人事諮問委員に就任していただいています。
小林 いずみ	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、戦略的投資の強化、安全対策の推進、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。

役員紹介：監査役

(2019年7月末現在)



長谷川 昭彦
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

監査役候補者の選任に関する考え方

監査役

監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から、監査に必要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74回定時株主総会にて加納望氏が選任され、就任しました。

加納 望

常勤監査役(社外)

2019年 監査役(現職)

加納望氏は、長年にわたり、政策金融機関の執行役員ならびに民間企業の取締役を務め、豊富な経営経験と幅広い識見を有しています。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、同氏の有する財務・会計・金融・法務に関する高い識見・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、新たに独立社外監査役候補者となりました。

殿元清司氏、長谷川昭彦氏は、第72回定時株主総会で選任され、就任
松尾新吾氏は、第71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

取締役会

取締役会の役割

持株会社である当社取締役会は、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。取締役会は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。

取締役会を補完する組織

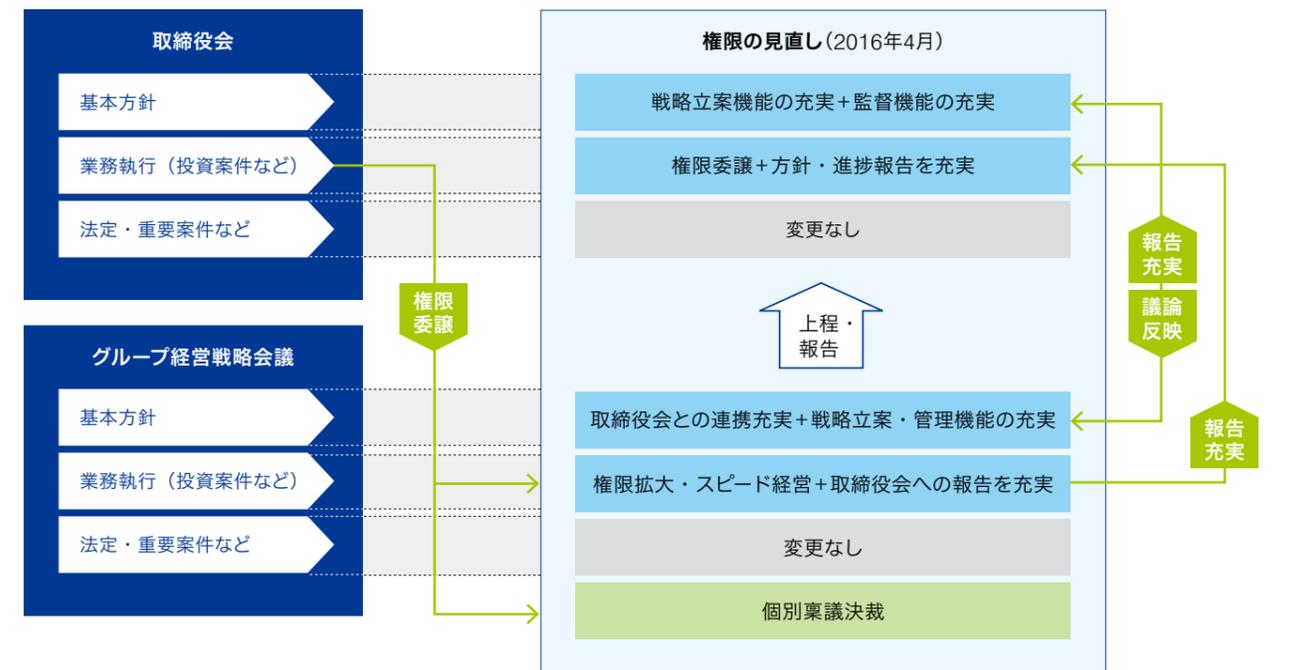
グループ経営戦略会議

経営課題をより迅速かつ詳細に審議するため、代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーとしています。2016年4月より、投資案件の選定および実行など、業務執行上の重要な案件については意思決定権限を取締役会から大幅に委譲しています。

経営諮問委員会

法制上の機関とは別に当社グループの経営全般について、意見・アドバイスなどを率直かつ自由に述べていただくため、各界の識者7名(男性6名、女性1名)からなる経営諮問委員会を設置し、意見などを経営に反映しています。

取締役会ならびにグループ経営戦略会議



「取締役会の監督機能の強化」と
「攻めのスピード経営」の実現

取締役会

取締役会の活動

取締役会の主な議案(2018年度)

- | | |
|--|--|
| <p>1. 株主総会に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 株主総会付議議案の決定 <p>2. 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者及び執行役員等の選任 取締役会評価 <p>3. 決算に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 決算／業績予想 事業会社報告 <p>4. 株式・資本金等に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己株式の取得に関する事項 <p>5. 組織再編に関する事項</p> <p>6. 人事・組織に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要な使用人人事・組織改正 | <p>7. 当社及び重要な子会社に関する重要な事項</p> <p>8. 重要な規則・規定の制定及び改廃</p> <p>9. 重要な財産の処分及び譲受け</p> <ul style="list-style-type: none"> 出資に関する事項 機材導入・売却・リース実績 <p>10. 多額の借財</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金計画 社債発行に関する事項 <p>11. コーポレート・ガバナンスに関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>12. その他の事項</p> |
|--|--|

取締役会における経営戦略に関する議論

【事例】第622回定例取締役会(2019年3月26日開催) 議案:ANA 中期人財戦略の件

当社の中期経営戦略の中でも重要なテーマの一つである人財戦略に関し、ANAの人事担当役員が、現状について情報を報告した上で、社外取締役・社外監査役を含めて活発な議論を行いました。

議論したテーマと出された意見(抜粋)

1 デジタル人財の育成と活用

- 現行業務の生産性向上については、ANAイノベーション KAIZEN 室が中心となって取り組む一方、イノベーションについては、当社 デジタル・デザイン・ラボが中心となって取り組んでいる。
- ビッグデータを顧客満足度の向上に活用することも大切だが、ANAのオペレーションにおける遅延要因分析などの解析ができる人財が必要。
- デジタル人財は必ずしも社外から採用する必要はなく、素養のある人財が社内には多く在籍しているため、そうした人財に自分の頭で考えさせる訓練をすれば、デジタル人財として成長するはず。

2 人財育成と定年延長

- 人財育成には、いかに自分が意義のある仕事をしているか、社会的役割を感じさせたり、教え込むことが大事。この会社で働きたいという意欲、それにふさわしい組織をどのように作っていくか、意欲醸成のための施策が必要。
- 一人ひとりのスキルをあげる上でOJTが重要だが、色々な企業の教育計画を見ても、どこも現場の管理職に任せきりになっている。この部分を強化した方が良いのではないかと。
- 定年延長については、日本企業が真剣に考えないといけない課題。少しずつ雇用を延長しつつ、少しずつ労働条件を悪くするという形をとるのではなく、厳しいようでもきちんと選抜しないと、会社がもたなくなる。

取締役会の実効性に関する分析・評価

2018年度の評価方法

これまで実施された実効性分析・評価を踏まえ、各役員から指摘された課題の進捗や評価などについて、2019年1月までに全取締役および全監査役に対してアンケートを実施しました。

また、2019年2月から3月にかけて、社外取締役および社外監査役に加え、取締役会長、代表取締役社長、代表取締役副社長に対して、アンケートの結果を深掘りするためのインタ

ビューを実施しました。アンケート結果およびインタビューについて詳細に分析した上、2019年3月の取締役会において報告し、新たな課題解決に向けた運営の工夫を実施するなどPDCAサイクルを確立しており、取締役会の実効性が確保されていると評価しています。今後とも継続的に評価・分析を実施し、さらなる実効性の向上に努めます。

2017年度のアンケート・インタビュー結果を踏まえた2018年度の実効性に関する取り組み目標とその対応

取り組み目標	対応
主要な経営課題(安全、顧客満足度、アライアンス、人財戦略など)に関する情報の共有・議論	<ul style="list-style-type: none"> 安全に関する課題やその取り組み内容、進捗については、ほぼ毎月、定期的に取締役会にて情報共有を実施。 戦略的な経営課題(アライアンス戦略や人財戦略など)については、ANAの担当取締役からの説明・議論の時間を設けた。
空港や営業の現業部門における社員と社外役員とのダイレクトトークの実施	<ul style="list-style-type: none"> ANAの整備センターおよび整備部門のグループ会社における課長クラスの社員と、社外取締役・社外監査役とのダイレクトトークを実施し、人財育成などについて議論。 社外取締役・社外監査役の現業部門における業務内容への理解を深めるため、運航乗務員および客室乗務員の乗務前ブリーフィング、機側・機内点検、出発前ブリーフィングまでの業務に同行・視察を実施。
グループ各社の経営戦略および進捗状況の定期的な共有	<ul style="list-style-type: none"> 旅行事業を営むANAセールス(株)の経営戦略およびその進捗について、ANAセールス(株)代表取締役社長からの説明・議論の時間を設けた。
取締役会の効率化に向けた付議議案の整理や運営規定の見直し、提出資料の削減、事前説明の充実	<ul style="list-style-type: none"> 議事効率化のために取締役会規程の見直し・改定を実施。 より実効性のある議論ができるよう、きめ細かい事前説明を実施。

実効性評価に関するアンケートの主な評価項目

- 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
- 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
- 取締役会の運営について
 - 社内会議体における、反対意見を含めた議論の内容の紹介
 - 議案説明、質疑応答、議論時間のバランスについて
 - 社外役員に対する事前説明の内容(時間・質)について
 - 取締役会の資料(量・質)について

2018年度アンケート・インタビューからの主な意見

- 取締役会の活性化に注力してきた結果、取締役会の内容・議論とも充実してきている。
- グループ会社の状況説明や、ANAの事業戦略などについて時間を確保する一方で、定例報告などは簡略化され、議論の質が上がっている。
- 案件が複雑化しており、時間配分が難しい。

- 現業部門の視察について、過去に視察をした場所を再度視察しても良いのではないかと。取締役会場で色々な話を聞いているので、再訪した時に新たな発見があるかもしれない。
- ダイレクトトークではテーマを絞った上で議論することが有効である。

今後の取り組み

- 取締役の議論の効率化を図るため、定例報告事項以外の案件については、取締役会資料自体に「社内会議体での議論の要旨」を記載する欄を設ける。
- 中期経営戦略策定にあたり、取締役会とは別に、社外役員への事前説明の頻度を増やす、または説明・質疑を行う時間を設ける。
- 現業部門への視察やダイレクトトークについては、より充実した内容にするため、社外役員の関心や希望について事前にヒアリングを行う。

ガバナンス強化に向けて

基本的な考え方

当社は、2013年の持株会社体制への移行、取締役会ならびにグループ経営戦略会議の権限見直しを経て、「攻めのスピード経営」を支える土台を整備してきました。今後も取締役会での議論の活性化やステークホルダーとの対話の充実など、ガバナンスの質的向上を追求し、企業価値の創造に資する経営を実践していきます。

取締役・監査役のトレーニング

社内取締役については、財務・会計、コンプライアンスに関連する外部セミナーを含め、対象者の知識・経験などを勘案した研修や個別コーチングなどを実施します。また、役員集合研修や社外講師による講話・意見交換などを定期的に行い、取締役に求められる役割を果たすために必要となる情報や知識を提供します。社内監査役についても、監査手法・CSR・リスクマネジメント・コンプライアンスなどのセミナーの中から、

対象者の知識・経験などに応じた内容の研修を実施します。

社外取締役および社外監査役については、当社グループや航空業界に対する理解を深めるために、空港・整備・運航・客室などの現業や施設の視察をする機会を設定します。また、航空業界の基本知識に係る講習や主要なグループ各社の事業内容に関する説明などを実施します。

改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応

2018年6月に実施されたコーポレートガバナンス・コード改訂や、「投資家と企業の対話ガイドライン」の確定を受け、政策保有株式の保有方針や、企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮に向けた人面・運用面での取り組み、経営陣幹部の解任手続きなどの課題について、取締役会で議論・確認を行い、コーポレート・ガバナンス報告書に反映させました。コーポレート・ガバナンス報告書での開示項目以外にも、最高経営責任者（CEO）の後継者計画、CEOの選解任、

政策保有株式の保有適否に関する検証方法、資本コストを的確に把握した上での事業ポートフォリオの見直しや設備投資などの経営資源の配分、取締役会の多様性の確保などの課題についても、取締役会において議論を行っています。

取締役会の活性化や多様性の確保は、さらなるガバナンス体制の強化のために必要な課題であると認識しており、取締役会実効性のより一層の向上（PDCAサイクルの強化）を進めていきます。

政策保有株式について

当社は、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などの視点から、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。

政策保有によって直接的・間接的に得られるであろう当社事業への貢献額について、個別銘柄ごとに定量的に算出することは困難であるため、経済合理性検証の際は、各政策保有株式銘柄への投資額を株式投下資本額と見なし、その額に当社の資本コスト（加重平均資本コスト）を乗じた金額を、発行会社より支払われた税引後受取配当金から控除します。その金額がマイナスであり、かつ当該株式銘柄の政策保有によって得られると想定される事業貢献額を費消する状況が一定期間継続し、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、縮減を図っていきます。また個別銘柄の時価評価額が、取得額を継続的に著しく下回り、かつ回復の見込みがないと判断される場合においても、縮減を図っていきます。

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などに関して総合的に検証を行っており、現時点では縮減対象とすべき政策保有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。

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、経営目標達成へのインセンティブを強化する。
- 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

報酬決定プロセスの公平性、透明性を確保するために、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。

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：変動報酬＝1:0.67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。

2018年度 取締役および監査役への報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員数 (人)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役	466	336	76	53	10
(うち社外取締役)	(40)	(40)	(—)	(—)	(3)
監査役	116	116	—	—	5
(うち社外監査役)	(53)	(53)	(—)	(—)	(3)
合計	582	452	76	53	15

(注)

- 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定時株主総会において年額960百万円以内と決議いただいています。
- 監査役報酬限度額は、2005年6月28日開催の当社第60回定時株主総会において月額10百万円以内と決議いただいています。なお、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において、報酬枠を月額から年額に改めるとともに、監査役報酬額を年額180百万円以内に改定する旨、決議いただいています。
- 株式報酬の額は、上記(注)1.とは別枠で、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式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しています。
- 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

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」・「総資産利益率」・「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。

2018年度における主な評価指標の目標と実績

指標	目標	実績
当期純利益	1,020億円	1,107億円
自己資本利益率(ROE)	9.9%	10.6%
総資産利益率(ROA)	6.4%	6.4%
営業利益率	8.1%	8.0%

(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。

ガバナンスの強化により 企業価値のさらなる向上へ

ANAホールディングス(株)
取締役会長・取締役会議長
伊東 信一郎

ANAホールディングス(株)
社外取締役
森 詳介



当社グループが持続的な成長を追求していくために、ガバナンスの向上が不可欠です。当社のガバナンス強化に向けた取り組みや取締役会の現状について、電力業界で長く経営に携わった経験を持つ、森 詳介社外取締役にご意見を伺いました。

1. 取締役会の実効性評価

多様な意見や異なる価値観もグループ全体に取り込んでいこうという高い意識を持ち続けることは、非常に大切（森）

伊東 企業価値向上を支えるガバナンスをさらに強化していくために、取締役会は今後ますます重要な役割を担う必要があります。事前説明や資料の工夫などを重ねてきたことで、以前に比べると取締役会の機能が充実していると考えていますが、社外取締役に長く務めていただいている立場から見ると、どのような印象をお持ちでしょうか。

森 私が着任した頃の取締役会は、社外取締役に意見を申し上げても議論の時間が十分に確保されず、短時間で終了したこともありましたが、今は全く様変わりしましたね。私は他社の取締役会にも参加する機会がありますが、当社における取締役会の機能は大変充実しており、実効性が着実に高まっているという印象を持っています。特に良いところは、伊東会長をはじめとした参加メンバーが、常に取締役会の機能を改善していこうという思いを強くお持ちで、スタッフもその思いをしっかり受け止めて努力しているところです。事務局の皆さんが取締役にアンケートやインタビューを実施して改

善案を検討したり、要点を端的に理解できるように、会議資料をシンプルにして別資料で補完するなど、様々な工夫が感じられます。先般、経営戦略を議論した際には、事業環境について非常によく調査されており、かなり参考になりました。議論の前提となる情報を深掘りして調査し、整理していただけるのは大変ありがたいですね。

伊東 議論が活発になるのは良いことなのですが、取締役会が長時間にわたることもあるため、議事運営についてはまだ工夫の余地があると思います。一方で、社外取締役の方々から貴重な意見を多くいただくようになって、取締役会の緊張感が増しました。経営の透明性を高めながら、ステークホルダーを意識した議論をしていかなければならないという思いが以前にも増して強くなっている気がします。そういう意味でも、当社の取締役会は非常に良い方向に改善が進んでいるのではないかと考えています。

森 社外取締役は、航空とは異なる業界で経営に携わってきたわけですが、そういう私たちの意見も真摯に受け止め、様々な方針や議案にも反映していただけるので、非常にやりがいがあります。取締役会の実効性には「これで完璧」という

ゴールはありませんが、多様な意見や異なる価値観もグループ全体に取り込んでいこうという高い意識を持ち続けることは、非常に大切なことだと感じています。

2. ガバナンス強化に向けた取り組みについて

現場を知ることによって、資料と説明だけでは伝わらないバックグラウンドをイメージしながら考えることができる（森）

伊東 社外取締役の方々に、当社グループをより理解していただくために、事業所の視察や従業員との座談会など、現場を訪問していただく機会を設けています。航空機を運航していくためには様々な職種が調和し、協力していかなければなりません。様々な部門を見ていただくのは非常に重要で、今後も継続していくべき取り組みだと考えています。

森 経営戦略について議論するにあたって、現場のことをわかっていることが非常に大切です。戦略の原案を聞いた際、現場を少しでも見ていれば、その周辺の状況も含めて理解が膨らみますよね。例えば野球をテレビで観ていて、バッ

ターがサードゴロを打ってファーストへボールを投げるシーン。画面に映るのはサードの選手がボールを受けたところとファーストの選手が送球を受けたところだけですが、球場で観戦したことがある人ならば、その時にセカンドやライトの選手がバックアップで走っている様子など、テレビに映らない選手の動きも想像できるわけです。取締役会においても同様で、現場を知ることによって、資料と説明だけでは伝わらないバックグラウンドをイメージしながら考えることができるようになります。

3. 公共性の高い事業におけるガバナンスのあり方

ルールを逸脱した行為を防ぐために経営として実施していることを可視化する必要がある（森）

伊東 当社は航空事業を中心とするエアライングループであり、公共的な要素が高い企業集団としてのガバナンスについても考えていく必要があります。

森 電力事業も、原子力発電所の運営をはじめとして、常に安全を第一に、最優先事項として対応しています。航空事業も多くの人命を預かっていますので、安全は経営上の最も大切にすべきことだと思います。全社員が安全に対して同じような思いを持てる経営、ガバナンスにしていくことが重要です。



伊東 その通りですね。我々も全グループ社員が「安全は経営の基盤である」という安全理念のもとで行動する意識を浸透させるための継続的な取り組みを行っています。2018年度はボーイング787型機のエンジン問題やパイロットのアルコール問題など、取締役会でもかなりの時間を費やして議論させていただきました。社外取締役の方々からも大変厳しいご指摘をいただき、我々も肝に銘じなければならぬと痛感しました。

森 取締役会でも申し上げましたが、当事者に対して決められたルールを守れとか、何かあれば懲罰にするというのではなく、ルールを逸脱した行為を防ぐために経営として実施していることを可視化する必要があります。コーポレートガバナンス・コードにも安全につながる項目が多数掲げられていますが、現在の内容は欧米の投資家が判断しやすい構成になっているところがあります。すべての項目を同じように対応するのではなく、経営として力を入れるところと、コンプライアではなくエクスプレインでも良いところを、しっかり区分する必要があるかもしれません。「三方よし」というのでしょうか、もともと日本にあった経営哲学というか、ANAグループの経営理念なり経営ビジョンなりを達成していくために本当に重要なことを見極め、しっかり対応していけば良いのではないかと思います。

4. 取締役の育成や求められる後継者像

当社グループは全体の8割以上の従業員が現場で働いており、現業ライン部門の状況をしっかり理解する資質も大切（伊東）

伊東 昨今はコーポレートガバナンス・コードの改訂を受けて、多くの事業会社がサクセッションプランなどの議論を進めています。当社においてもトップや幹部候補の育成をさらに進化させる必要がありますが、今後の経営者に求められる資質など、ご意見がありましたらお聞かせください。

森 航空事業を取り巻く環境がめまぐるしく変化しています。特にこの業界はグローバルの動きに巻き込まれやす

いと思いますので、航空事業に関する知識は当然として、世界経済全般にわたったの知見を備えるなど、変化への対応を柔軟に吸収できる人材が求められると思います。そのためは、若い頃から幅広く業務を経験することも必要です。ただ、ゼネラリストばかりでは成り立たないので、高い専門性を持ちながら、その分野だけに凝り固まるのではなく、同時に広い視野を持つことが求められると思います。

性別に関係なく育成を行い、優れた能力や経験を有する人を登用していくことをサポートできるような育成体系が重要（森）

伊東 当社グループは現場が中心なので、全体の8割以上の従業員が現場で働いています。現業ライン部門の状況をしっかり理解する資質も大切だと考えています。

森 そうですね、「理解できる力」が大切ですね。よく「知っている」という人がいますが、中身は時代と共に変わっていくものです。だから、過去の現場を知っているからといって、自分が在籍していた時の感覚に固執して意見を言うのではなく、今の現場を「理解」することが大事ですね。

伊東 当社グループは客室乗務員を中心に女性も多く活躍しており、最近では、例えば営業部門において、東京・大阪・名古屋の各拠点のトップをANAの女性執行役員が務める時代になりました。現場の経験を活かしながら、女性も含め、いかに優秀な人材を育てるかが問われていると感じています。

森 幸いANAグループは学生の皆さんから就職したい会社として大変注目されています。優秀な人材を確保する素地はありますから、あとはどう育てるかですね。女性だからということで登用するのでは、かえって女性に失礼だと思います。大事なことは、性別に関係なく育成を行い、優れた能力や経験を有する人を登用していくことであり、今後はそれをサポートできるような育成体系が求められると思います。



ANA's Way Surveyを受けた経営陣と社員とのコミュニケーション強化

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。調査の結果から浮き彫りになった課題を取締役に報告するとともに、解決策について議論を実施しています。

2018年度の調査は、ANAグループの46社が参加し、回答率はグループ全体で96.5%に達しました。調査結果から、経営層と社員とのコミュニケーションをさらに活性化することが課題であることが見えてきました。これを受けて、社内役員のみならず、社外役員と現業ライン部門とのダイレクトトークを実施するなど、経営と現場の意思疎通を高めるよう努力しています。



整備センター社員とのダイレクトトークに臨む社外役員

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)
3月31日に終了した1年間

(3月期)	百万円											千米ドル(注2)
	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2019
会計年度												
売上高(注3)	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	1,392,581	18,545,022
営業費用	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	1,384,992	17,058,230
営業利益(損失)	165,019	164,516	145,539	136,463	91,541	65,986	103,827	97,022	67,808	(54,247)	7,589	1,486,791
税金等調整前当期純利益(損失)	154,023	196,641	139,462	131,064	77,983	36,391	70,876	63,431	35,058	(95,593)	(4,445)	1,387,719
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	110,777	143,887	98,827	78,169	39,239	18,886	43,140	28,178	23,305	(57,387)	(4,260)	998,080
営業キャッシュ・フロー	296,148	316,014	237,084	263,878	206,879	200,124	173,196	214,406	203,889	82,991	(39,783)	2,668,240
投資キャッシュ・フロー	(308,671)	(324,494)	(194,651)	(74,443)	(210,749)	(64,915)	(333,744)	(166,323)	(139,619)	(251,893)	(111,139)	(2,781,070)
財務キャッシュ・フロー	(46,480)	(29,989)	3,349	(133,257)	(30,424)	(85,569)	84,549	16,171	(10,596)	173,791	114,504	(418,776)
フリー・キャッシュ・フロー	(12,523)	(8,480)	42,433	189,435	(3,870)	135,209	(160,548)	48,083	64,270	(168,902)	(150,922)	(112,829)
実質フリー・キャッシュ・フロー(注4)	(18,028)	61,410	39,655	88,035	(22,350)	38,929	54,256	52,043	27,870	(123,902)	(150,922)	(162,429)
減価償却費	159,541	150,408	140,354	138,830	131,329	136,180	123,916	119,268	118,440	113,806	112,881	1,437,435
EBITDA(注5)	324,560	314,924	285,893	275,293	222,870	202,166	227,743	216,290	186,248	59,559	120,470	2,924,227
設備投資額	375,864	304,707	254,425	281,416	274,702	183,739	162,752	196,881	211,698	209,937	145,709	3,386,467
会計年度末												
総資産	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	1,761,065	24,210,487
有利子負債	788,649	798,393	729,877	703,886	819,831	834,768	897,134	963,657	938,819	941,691	897,236	7,105,586
自己資本(注6)	1,099,413	988,661	919,157	789,896	798,280	746,070	766,737	549,014	520,254	473,552	321,883	9,905,514
1株当たり情報 (円、米ドル)(注7)												
当期純利益(損失)	331.04	417.82	28.23	22.36	11.24	5.41	13.51	11.22	9.29	(24.67)	(2.19)	2.98
純資産	3,285.46	2,954.47	262.44	225.87	228.45	213.82	218.41	218.24	207.35	188.93	166.50	29.60
配当金	75.00	60.00	6.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	—	1.00	0.67
期中平均株式数(千株)	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	1,945,061	
経営指標												
営業利益率(%)	8.0	8.3	8.2	7.6	5.3	4.1	7.0	6.9	5.0	(4.4)	0.5	
当期純利益率(%)	5.4	7.3	5.6	4.4	2.3	1.2	2.9	2.0	1.7	(4.7)	(0.3)	
総資産事業利益率(ROA)(%) (注8)	6.4	6.8	6.5	6.1	4.2	3.2	5.1	5.1	3.7	(2.8)	0.6	
自己資本利益率(ROE)(%) (注9)	10.6	15.1	11.6	9.8	5.1	2.5	6.6	5.3	4.7	(14.4)	(1.1)	
自己資本比率(%)	40.9	38.6	39.7	35.4	34.7	34.3	35.9	27.4	27.0	25.5	18.3	
デット・エクイティ・レシオ(倍)(注10)	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.8	1.8	2.0	2.8	
総資産回転率(倍)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	
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)	43,466	41,930	39,243	36,273	34,919	33,719	32,634	32,884	32,731	32,578	33,045	
事業データ												
国内線旅客												
旅客収入	696,617	689,760	678,326	685,638	683,369	675,153	665,968	651,556	652,611	630,976	699,389	6,276,394
座席キロ(百万キロ)	58,475	58,426	59,080	59,421	60,213	61,046	58,508	56,756	56,796	57,104	59,222	
旅客キロ(百万キロ)	40,704	40,271	38,990	38,470	38,582	37,861	36,333	34,589	35,983	35,397	37,596	
旅客数(千人)	44,325	44,150	42,967	42,664	43,203	42,668	41,089	39,020	40,574	39,894	42,753	
座席利用率(%)	69.6	68.9	66.0	64.7	64.1	62.0	62.1	60.9	63.4	62.0	63.5	
ユニットレベニュー(円)	11.9	11.8	11.5	11.5	11.3	11.1	11.4	11.5	11.5	11.0	11.8	
イールド(円)	17.1	17.1	17.4	17.8	17.7	17.8	18.3	18.8	18.1	17.8	18.6	
国際線旅客												
旅客収入	651,587	597,446	516,789	515,696	468,321	395,340	348,319	320,066	280,637	214,124	291,077	5,870,682
座席キロ(百万キロ)	65,976	64,376	60,148	54,710	49,487	41,451	37,947	34,406	29,768	26,723	27,905	
旅客キロ(百万キロ)	50,776	49,132	45,602	40,635	35,639	30,613	28,545	25,351	22,430	20,220	19,360	
旅客数(千人)	10,093	9,740	9,119	8,167	7,208	6,336	6,276	5,883	5,168	4,666	4,432	
座席利用率(%)	77.0	76.3	75.8	74.3	72.0	73.9	75.2	73.7	75.3	75.7	69.4	
ユニットレベニュー(円)	9.9	9.3	8.6	9.4	9.5	9.5	9.2	9.3	9.4	8.0	10.4	
イールド(円)	12.8	12.2	11.3	12.7	13.1	12.9	12.2	12.6	12.5	10.6	15.0	
LCC旅客(注11)												
旅客収入	93,611	87,555	—	—	—	—	—	—	—	—	—	843,418
座席キロ(百万キロ)	12,052	11,832	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
旅客キロ(百万キロ)	10,394	10,212	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
旅客数(千人)	8,153	7,797	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
座席利用率(%)	86.2	86.3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
ユニットレベニュー(円)	7.8	7.4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
イールド(円)	9.0	8.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
国内線貨物												
貨物収入	27,454	30,710	30,860	31,740	32,584	32,116	32,231	33,248	32,413	31,829	33,097	247,355
貨物輸送重量(トン)	393,773	436,790	451,266	466,979	475,462	477,081	463,473	467,348	453,606	458,732	475,014	
国際線貨物												
貨物収入	125,015	118,002	93,301	113,309	124,772	104,736	86,589	87,978	86,057	55,750	69,069	1,126,362
貨物輸送重量(トン)	913,915	994,593	954,027	810,628	841,765	710,610	621,487	570,684	557,445	422,449	354,251	

注：1. 2019年3月期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. 米ドル表記は便宜上のものであり、2019年3月31日の1米ドル=110.99円で換算しています。
 3. 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。
 4. 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
 5. EBITDA(償却前営業利益) = 営業利益 + 減価償却費
 6. 自己資本 = 株主資本 + 評価・換算差額等 2014年3月期より、退職給付に関する会計基準(2012年5月17日)を適用し、退職給付に係る負債を計上したことによる影響額を「退職給付に係る調整累計額」に加減しています。

7. 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。2018年3月期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。
 8. 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
 9. 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
 10. デット・エクイティ・レシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本
 11. LCC旅客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(2018年4月1日～2019年3月31日)のわが国経済は、企業収益および雇用環境の改善が続く中、個人消費の持ち直しが見られるなど、景気は緩やかに回復しました。航空業界を取り巻く環境は、国内・海外経済の緩やかな回復が続く中で、訪日外国人の増加などにより、需要は概ね堅調に推移しました。

今後の見通しについては、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果などもあり、緩やかな回復が続くことが期待されていますが、一方で海外経済の下振れ、通商問題の動向など、景気を下押しす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、石油需要が堅調に回復したこと、また地政学リスクへの警戒感が高まったことなどから、上期において概ね70米ドル/バレル前後と高い水準で推移しました。下期に市況が約60米ドル/バレルの水準に低下したものの、当期平均価格は69.4米ドル/バレル、当期末は66.9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82.2米ドル/バレル、当期末で78.0米ドル/バレルとなりました。

為替相場

当期のドル円為替相場は、米国が政策金利の引き上げを着実に進めたことに伴う日米間の金利差拡大を踏まえ、上期は円安基調が続きました。一方、下期以降は、貿易摩擦の激化による世界経済への影響が懸念されるなど、徐々に円高基調となりました。当期平均の為替相場は110.9円/米ドル、当期末時点では111.0円/米ドルとなりました。

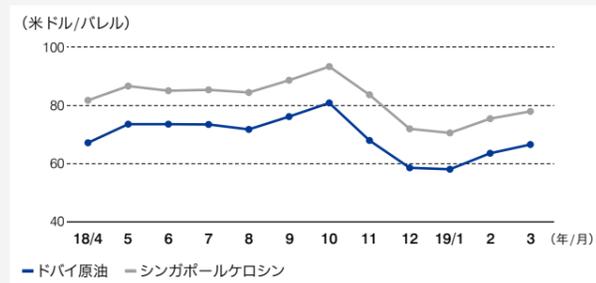
航空需要動向

2018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7.0%増の18.1億人、国内線定期航空輸送旅客数は同6.8%増の25.6億人となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は同2.9%増となりました(IATA World Air Transport Statistics, 2019)。

日本における2018年度の国内線定期航空運送の旅客数は、「幹線」*が前期比0.5%減の4,344万人、「ローカル線」**は同3.4%増の6,047万人となり、全体で同1.7%増の1億390万人となりました。また、貨物重量は同9.0%減の82万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同4.5%増の2,340万人となり、貨物重量は同18.0%減の144万トンとなりました(国土交通省「航空輸送統計」速報)。

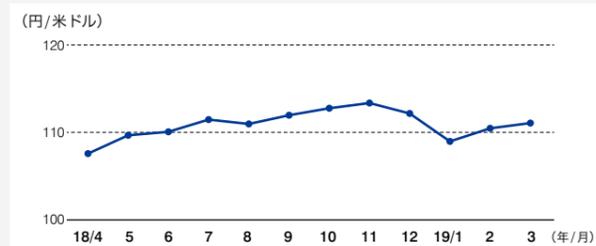
*「幹線」とは、新千歳、東京(羽田)、東京(成田)、大阪(伊丹)、関西、福岡、沖縄(那覇)の各空港を相互に結ぶ路線をいい、「ローカル線」とは、これ以外の各路線をいう。

ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の月別推移



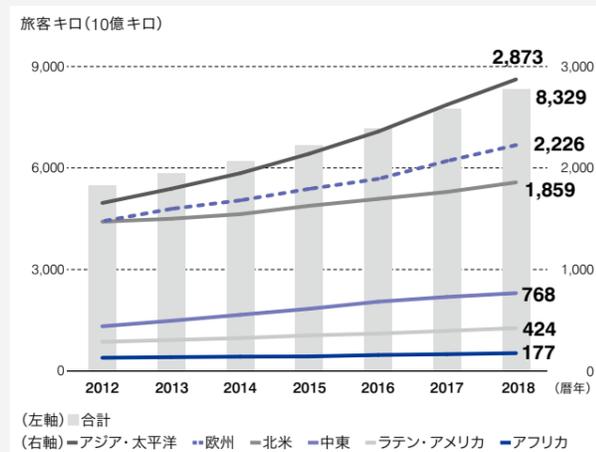
出典: Bloomberg

為替市況の月別推移



出典: Bloomberg

世界の航空旅客輸送の推移



出典: 国際航空運送協会(IATA) (2019年)

2018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44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(当期末現在)。当期末におけるグループ従業員数は、前期末から1,536人増加して43,466人となりました。

当期は、2018年2月1日に開示した「2018-2022年度 中期経営戦略」のもと、安全の堅持を大前提に、「エアライン収益基盤の拡充と最適ポートフォリオの追求」「既存事業の選択・集中と新たな事業ドメインの創造」「オープンイノベーションとICTの活用」を戦略の柱とし、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財・設備投資を積極的に進めました。

セグメント別実績

(年度)	売上高			営業利益			EBITDA		
	2018	2017	増減	2018	2017	増減	2018	2017	増減
航空事業	¥1,814,417	¥1,731,173	¥83,244	¥160,556	¥156,873	¥3,683	¥313,504	¥301,097	¥12,407
航空関連事業	291,051	284,331	6,720	13,178	10,635	2,543	17,674	15,000	2,674
旅行事業	150,746	159,289	(8,543)	606	3,745	(3,139)	1,113	4,026	(2,913)
商社事業	150,679	143,039	7,640	3,706	4,506	(800)	5,060	5,821	(761)
その他	40,958	38,708	2,250	2,275	2,767	(492)	2,511	2,990	(479)
調整額	(389,539)	(384,741)	(4,798)	(15,302)	(14,010)	(1,292)	(15,302)	(14,010)	(1,292)
合計(連結)	¥2,058,312	¥1,971,799	¥86,513	¥165,019	¥164,516	¥503	¥324,560	¥314,924	¥9,636

注: 1. 「その他」の区分は、施設管理、ビジネスサポート他の事業を含んでいます。
 2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引の消去、及び全社費用(グループ管理費用)等です。
 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

連結売上高・営業費用・営業利益

当期は、主力の航空事業が好調に推移したことに加え、航空関連、商社、その他事業においても増収を達成したことなどにより、連結売上高は前期比865億円増(同4.4%増)の2兆583億円となりました。

営業費用は、首都圏空港発着枠の拡大を控える中、安全と人・設備などへの投資を優先させましたが、コストマネジメントにも取り組んだことにより、前期比860億円増(同4.8%増)の1兆8,932億円となりました。

以上により、当期の営業利益は、前期比5億円増(同0.3%増)の1,650億円となりました。

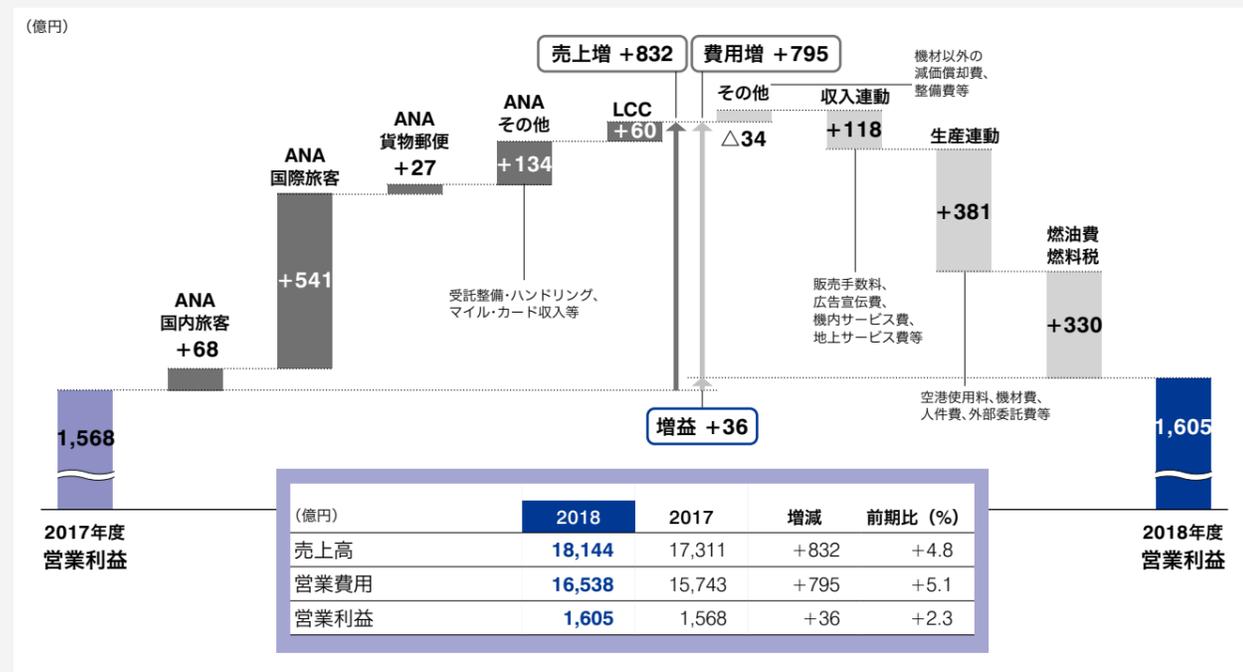
セグメント別の状況

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

財務分析

【航空事業】

2018年度 営業利益増減要因(2017年度差)



航空事業における売上高は、旺盛な需要に支えられ、国際線旅客が好調に推移したことなどにより、前期比832億円増(同4.8%増)の1兆8,144億円となりました。費用面では、首都圏空港発着枠の拡大を控え、機材ならびに人件費に関する

費用が増加しましたが、コストマネジメントに着実に取り組みました。この結果、航空事業の営業利益は、同36億円増(同2.3%増)の1,605億円となりました。事業別の業績概要は次の通りです。

ANA 国際線旅客事業

国際線旅客事業は、日本発ビジネス需要が好調に推移していることに加え、旺盛な訪日需要を取り込んだことなどにより、旅客数・収入共に前期を上回りました。

路線ネットワークでは、2018年6月から羽田ーバンコク線を1日3便へ増便し、10月からアリタリアとのコードシェア便の運航を開始したほか、2019年2月から羽田ーウィーン線を新規開設するなど、ネットワークのさらなる拡充を図りました。

営業面では、国内外の堅調な景気動向を支えに、年間を通してビジネス需要が堅調に推移したことで、イールドマネジ

メントの強化を図りました。また、日本発・海外発共に各種割引運賃を設定してレジャー需要を取り込んだほか、訪日需要のさらなる喚起に向けたプロモーション活動を強化するなど、新規の需要喚起に努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比2.5%増、旅客キロが同3.3%増となり、座席利用率は同0.6ポイント上昇の77.0%となりました。旅客数は同3.6%増の1,009万人、単価は同5.3%増の64,556円となり、売上高は同9.1%増の6,515億円となりました。

ANA 国際線旅客事業の実績

(年度)	2018	2017	前期比 (%)
座席キロ(百万)	65,976	64,376	+2.5
旅客キロ(百万)	50,776	49,132	+3.3
旅客数(千人)	10,093	9,740	+3.6
座席利用率 (%)	77.0	76.3	+0.6*
旅客収入(億円)	6,515	5,974	+9.1
ユニットレベニュー(円)	9.9	9.3	+6.4
イールド(円)	12.8	12.2	+5.5
旅客単価(円)	64,556	61,336	+5.3

※座席利用率は前期差

ANA 国内線旅客事業

国内線旅客事業は、上期に相次ぐ自然災害やロールス・ロイス社製エンジンの点検整備による欠航の影響があったものの、堅調なビジネス需要と訪日旅客の国内移動を取り込むとともに、需要に応じた各種割引運賃の設定などに取り組んだ結果、旅客数・収入共に前期を上回りました。

路線ネットワークでは、サマーダイヤから中部ー宮古線、福岡ー石垣線を通年運航とし、日本各地から石垣島、宮古島への直行便を拡大するなど、需要の取り込みを図りました。

営業・サービス面では、2018年10月からシンプルでわかりやすい運賃ラインナップへ変更し、予約・発売を搭乗の355日前から開始するなど、運賃体系をリニューアルしたほか、自然災害からの復興支援として「でかけよう北海道」プロジェクト

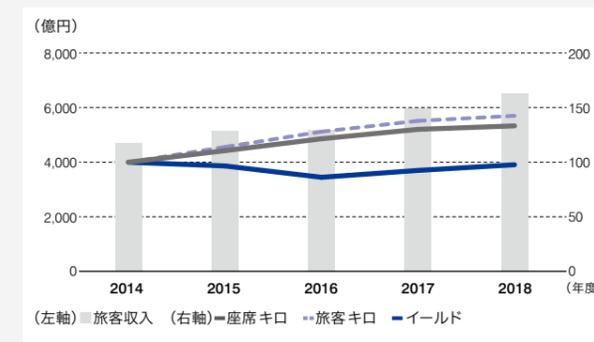
ANA 国内線旅客事業の実績

(年度)	2018	2017	前期比 (%)
座席キロ(百万)	58,475	58,426	+0.1
旅客キロ(百万)	40,704	40,271	+1.1
旅客数(千人)	44,325	44,150	+0.4
座席利用率 (%)	69.6	68.9	+0.7*
旅客収入(億円)	6,966	6,897	+1.0
ユニットレベニュー(円)	11.9	11.8	+0.9
イールド(円)	17.1	17.1	△0.1
旅客単価(円)	15,716	15,623	+0.6

※座席利用率は前期差

ANA 貨物郵便事業

国際線貨物事業は、第3四半期までは北米・欧州向けの自動車関連部品や電子部品を中心とした旺盛な貨物需要を背景に好調に推移しましたが、第4四半期において中国発着貨物の需要が落ち込んだ影響もあり、当期の有効貨物トンキロは前期比4.6%増、有償貨物トンキロは同3.5%減となりました。貨物輸送重量は同8.1%減の91万トンとなったものの、イールドマネジメントの強化や、エアラインチャーター(他社



※座席キロ、旅客キロ、イールドは2014年度を100とした指数

トおよび「訪日旅客向け関西空港利用促進キャンペーン」の実施により、国内外からの渡航需要喚起を図りました。また、2018年4月から機内Wi-Fiサービスの無料提供を開始したほか、全席シートモニターを装着したエアバスA321neo型機の導入をさらに進め、伊丹空港、福岡空港、那覇空港の国内線ラウンジをリニューアルするなど、サービス向上に努めました。

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1.1%増となり、座席利用率は同0.7ポイント上昇の69.6%となりました。旅客数は同0.4%増の4,432万人、単価は同0.6%増の15,716円となり、売上高は同1.0%増の6,966億円となりました。



※座席キロ、旅客キロ、イールドは2014年度を100とした指数

機材を使用した貨物チャーター便)を活用するなどの結果、売上高は同5.9%増の1,250億円となりました。また、ウインターダイヤから沖縄ハブネットワークの規模適正化や、一部路線の直行便化を行い、収益性の改善を図りました。

国内線貨物事業では、花卉需要が高まる期間に沖縄ー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期を通じて低調に推移したことや、自然災害、

財務分析

ロールス・ロイス社製エンジンの点検整備による欠航などの影響もあり、当期の有効貨物トンキロは前期比1.1%減、有償貨物トンキロは同8.9%減となりました。貨物輸送重量は同9.8%減の39万トン、単価は同0.8%減となり、売上高は同10.6%減の274億円となりました。

ANA 貨物郵便事業の実績

(年度)	2018	2017	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)	1,607	1,580	+1.7
国際線 有効貨物トンキロ(百万)	7,122	6,809	+4.6
有償貨物トンキロ(百万)	4,318	4,474	△3.5
貨物輸送重量(千トン)	913	994	△8.1
貨物収入(億円)	1,250	1,180	+5.9
貨物重量単価(円/kg)	137	119	+15.3
郵便収入(億円)	51	59	△14.1
国内線 有効貨物トンキロ(百万)	1,720	1,739	△1.1
有償貨物トンキロ(百万)	408	448	△8.9
貨物輸送重量(千トン)	393	436	△9.8
貨物収入(億円)	274	307	△10.6
貨物重量単価(円/kg)	70	70	△0.8
郵便収入(億円)	32	33	△4.7

LCC 事業

LCC 事業では、路線の拡大や旺盛な訪日需要を取り込んだことなどにより、旅客数・収入共に前期を上回りました。

路線ネットワークでは、Peach・Aviation(株)が2018年4月から那覇—高雄線、8月から関西—釧路線を新規開設したほか、バニラ・エア(株)が7月から成田—石垣線、那覇—石垣線を新規開設し、10月から那覇—台北線を増便するなど、国内線・国際線共にネットワークの拡充を図りました。

営業面では、Peach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)の両社が、統合に向けて「恋するピーチとバニラ 甘すぎる! 全路線合同セール」を実施するなど、需要の取り込みに努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比1.9%増、旅客キロが同1.8%増となり、座席利用率は同0.1ポイント減の86.2%となりました。旅客数は同4.6%増の815万人、単価は同2.3%増の11,482円となり、売上高は同6.9%増の936億円となりました。

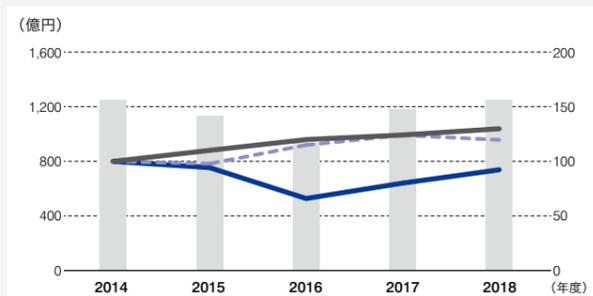
その他事業

航空事業におけるその他の収入は前期比6.8%増の2,118億円となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイ

国際、国内郵便事業の売上高は、それぞれ前期比14.1%減の51億円、同4.7%減の32億円となりました。

以上の結果、貨物郵便事業の売上高は、前期比1.7%増の1,607億円となりました。

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2014年度を100とした指数

LCC 事業の実績

(Peach・Aviation(株)、バニラ・エア(株)合計)

(年度)	2018	2017	前期比(%)
座席キロ(百万)	12,052	11,832	+1.9
旅客キロ(百万)	10,394	10,212	+1.8
旅客数(千人)	8,153	7,797	+4.6
座席利用率(%)	86.2	86.3	△0.1*
売上高(億円)	936	875	+6.9
ユニットレベニュー(円)	7.8	7.4	+5.0
イールド(円)	9.0	8.6	+5.0
旅客単価(円)	11,482	11,228	+2.3

※ 座席利用率は前期差

レージ付帯収入、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795億円増(同5.1%増)の1兆6,538億円となりました。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)	2018	2017	増減
売上高	¥1,814,417	¥1,731,173	¥83,244
国内線 旅客収入	696,617	689,760	6,857
貨物収入	27,454	30,710	(3,256)
郵便収入	3,230	3,388	(158)
国際線 旅客収入	651,587	597,446	54,141
貨物収入	125,015	118,002	7,013
郵便収入	5,100	5,934	(834)
LCC収入	93,611	87,555	6,056
その他収入	211,803	198,378	13,425
営業費用	1,653,861	1,574,300	79,561
燃油費及び燃料税	333,709	300,642	33,067
空港使用料	121,606	122,434	(828)
航空機材賃借費	123,419	110,443	12,976
減価償却費	152,948	144,224	8,724
整備部品・外注費	157,058	166,991	(9,933)
人件費	207,801	201,927	5,874
販売費	107,810	102,636	5,174
外部委託費	239,630	223,634	15,996
その他	209,880	201,369	8,511
営業利益	¥ 160,556	¥ 156,873	¥ 3,683

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比330億円増(同11.0%増)の3,337億円となり、営業費用全体に占める割合は、前期の19.1%から20.2%となりました。前期からの増加額330億円の内訳として、ANA単価要因(ヘッジ効果を含む)で約300億円の増加、ANA数量要因で約15億円の減少、LCCで約45億円の増加となっています。

国際線の生産量拡大によって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、消費量の増加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1.0%減、国際線旅客機が同0.8%増、フレイターが同14.5%減となりました(Peach Aviationならびにバニラエア運航便を除く)。自然災害やロールス・ロイス社製エンジンの点検整備による計画欠航などの影響もあり、空港使用料は前期比8億円減(同0.7%減)の1,216億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、前期比129億円増(同11.7%増)の1,234億円となりました。国際線貨物においてエアラインチャーターの活用を進めたことや、当期末におけるリース機材の運用機数が、前期末の86機から97機に増加したことが主な要因です。

〈減価償却費〉

減価償却費は、前期比87億円増(同6.0%増)の1,529億円となりました。当期においてボーイング787-10型機やエアバスA380型機など、自社保有機材の新型機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99億円減(同5.9%減)の1,570億円となりました。エンジン整備の外注費などが増加したものの、前期に整備委託プログラム加入に伴う約250億円の費用を計上したことが影響し、前期を下回りました。

〈人件費〉

人件費は、2020年の首都圏空港発着枠の拡大に向けた人材の確保も含め、従業員数が増加したことなどが影響し、前期比58億円増(同2.9%増)の2,078億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、前期比51億円増(同5.0%増)の1,078億円となりました。国際線旅客における需要の増加や、マイル関連費用の増加が影響しました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、前期比159億円増(同7.2%増)の2,396億円となりました。2020年の首都圏空港発着枠の拡大も踏まえた生産量の増加に伴い、委託業務が増加しました。

財務分析

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比85億円増(同4.2%増)の2,098億円となりました。空港ラウンジや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。

【航空関連事業】

福岡空港をはじめとした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、外国航空会社から機内食関連業務の受託が増加したことなどにより、当期の売上高は前期比67億円増(同2.4%増)の2,910億円、営業利益は同25億円増(同23.9%増)の131億円となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(年度)	2018	2017	増減
売上高	¥291,051	¥284,331	¥6,720
営業費用	277,873	273,696	4,177
営業利益	¥ 13,178	¥ 10,635	¥2,543

【旅行事業】

国内旅行は、ダイナミックパッケージ商品「旅作」において、需要の早期取り込みを図ったことなどにより堅調に推移したものの、「ANAスカイホリデー」においては、自然災害の影響や沖縄方面を中心に集客が伸び悩んだことなどから、当期の売上高は、前期比77億円減(同6.1%減)の1,193億円となりました。

海外旅行は、添乗員付き商品において、ヨーロッパ方面の集客が堅調に推移したものの、ダイナミックパッケージ商品「旅作」の集客が伸び悩んだことなどから、当期の売上高は、前期比6億円減(同3.1%減)の209億円となりました。

訪日旅行事業では、中国や韓国での販売が好調に推移しましたが、自然災害などの影響により集客が伸び悩んだことから、「その他収入」にあたる売上高は前期から微減となる104億円となりました。

以上の結果、旅行事業における当期の売上高は、前期比85億円減(同5.4%減)の1,507億円となり、新しく稼働した旅行システムの費用増加などにより、営業利益は同31億円減(83.8%減)の6億円となりました。

旅行事業 売上高・営業費用

(年度)	2018	2017	増減
売上高	¥150,746	¥159,289	¥(8,543)
国内パッケージ商品収入	119,362	127,065	(7,703)
国際パッケージ商品収入	20,979	21,658	(679)
その他収入	10,405	10,566	(161)
営業費用	150,140	155,544	(5,404)
営業利益	¥ 606	¥ 3,745	¥(3,139)

【商社事業】

空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」などのリテール部門において訪日旅客の需要を取り込んだことに加え、食品部門での生鮮食品の取扱高が増えたことなどにより、売上高は前期を上回りました。一方、航空・電子部門や生活産業部門の利益が減少したことなどが影響し、営業利益は前期を下回りました。

商社事業における当期の売上高は、前期比76億円増(同5.3%増)の1,506億円、営業利益は同8億円減(同17.8%減)の37億円となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(年度)	2018	2017	増減
売上高	¥150,679	¥143,039	¥7,640
営業費用	146,973	138,533	8,440
営業利益	¥ 3,706	¥ 4,506	¥ (800)

【その他】

航空保安警備事業が堅調に推移したことなどの結果、当期のその他の売上高は前期比22億円増(同5.8%増)の409億円となりましたが、不動産関連事業において、土地売買に伴う仲介手数料収入が減少したため、営業利益は同4億円減(17.8%減)の22億円となりました。

その他 売上高・営業費用

(年度)	2018	2017	増減
売上高	¥40,958	¥38,708	¥2,250
営業費用	38,683	35,941	2,742
営業利益	¥ 2,275	¥ 2,767	¥ (492)

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、前期の321億円の利益に対して、109億円の損失となりました。前期においてPeach・Aviation(株)の連結子会社化に伴う段階取得に係る差益を特別利益として計上したことの反動などが影響しています。

営業外損益・特別損益

(年度)	2018	2017	増減
受取利息及び配当金	¥ 2,926	¥ 2,014	¥ 912
支払利息	(6,995)	(8,676)	1,681
為替差損	(1,761)	(1,234)	(527)
資産売却益	2,554	3,408	(854)
資産の売却損及び除却損	(11,758)	(4,313)	(7,445)
減損損失	(1,997)	(6,061)	4,064
持分法による投資利益	1,559	1,485	74
投資有価証券売却益	—	1,311	(1,311)
段階取得に係る差益	—	33,801	(33,801)
補償金	6,810	—	6,810
独禁法関連費用	(6,423)	—	(6,423)
関係会社株式売却損	(343)	—	(343)
関係会社株式評価損	—	(577)	577
固定資産売却益	—	9,623	(9,623)
固定資産受贈益	2,512	1,134	1,378
固定資産の売却損及び除却損	—	(748)	748
その他の収益	1,920	958	962
合計	¥(10,996)	¥32,125	¥(43,121)

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426億円減(同21.7%減)の1,540億円となりました。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331億円減(同23.0%減)の1,107億円となり、1株当たり当期純利益は、前期の417.82円から331.04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、前期比208億円減(同12.8%減)の1,416億円となりました。

キャッシュ・フロー

基本的な考え方

ANAグループにおける資金マネジメントの基本方針は、現行の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きます。

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125億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローは464億円の支出となりました。その結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は期初に比べて586億円減少し、2,118億円となりました。

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1,540億円に、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198億円減少して2,961億円の収入となりました。法人税等の支払額が増加したことが、営業活動によるキャッシュ・フローが減少した主な要因です。

インタレスト・カバレッジ・レシオ*

(年度)	2018	2017
インタレスト・カバレッジ・レシオ	41.3	36.1

※ 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、前期より支出が158億円減少し、3,086億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55億円の収入となり、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、3,141億円の支出となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

前述の通り、営業活動によるキャッシュ・フローが2,961億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが3,086億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40億円増加し、125億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794億円減少して180億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、前期より支出が164億円増加し、464億円の支出となりました。社債発行などの資金調達を行った一方で、配当金の支払いや借入金の返済を行ったことなどによるものです。

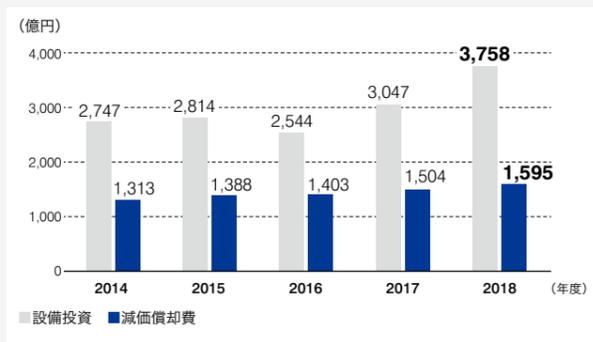
設備投資と機材調達

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、安全性の強化に加え、競争力と収益性の向上を目的とした設備投資を行っています。航空機、予備エンジン、航空機部品の購入など航空機関連投資のほか、情報システム関連や施設投資が主な内容です。当期は航空事業における航空機を中心に投資を行ったほか、「ANA Blue Base」(当社グループの総合トレーニングセンター)の建設などにも投資しました。これらの結果、設備投資額は前期比23.4%増の3,758億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比26.9%増の3,707億円、航空関連事業において同84.0%減の18億円、旅行事業において同71.3%減の2億円、商社事業において同15.1%増の11億円、その他において同32.9%減の2億円となりました。

設備投資*と減価償却費



※ 設備投資は固定資産のみ

機材調達の基本的な考え方

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

ANAグループの機材戦略は、「省燃費機材の導入によるコスト競争力の強化」「中・小型機比率の向上による需給適合の推進」「機種統合による生産性の向上」という3つの基本方針に基づいています。

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

2018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12機増加して304機となりました。

当期にANAグループが導入した航空機は27機です。内訳は、ボーイング787-10型機1機、ボーイング787-9型機2機、ボーイング737-800型機4機、エアバスA380-800型機1機、エアバスA321-200neo型機9機、エアバスA320-200neo型機6機、エアバスA320-200型機4機です。一方、ボーイン

グ777-200型機1機、ボーイング767-300型機5機、ボーイング737-500型機7機、エアバスA320-200型機2機の合計15機を売却しました。

なお、上記の機材数のうち、Peach・Aviation(株)は4機増加となりました。

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	1 (+1)	1 (+1)	
ボーイング777-300型機	29	26 (+1)	3 (△1)
ボーイング777-200型機	20 (△1)	16 (+1)	4 (△2)
ボーイング787-10型機	1 (+1)	1 (+1)	
ボーイング787-9型機	30 (+2)	26 (+1)	4 (+1)
ボーイング787-8型機	36	31	5
ボーイング767-300型機	29 (△5)	20 (△3)	9 (△2)
ボーイング767-300F型機(貨物専用機)	12	9 (+1)	3 (△1)
エアバスA321-200neo型機	11 (+9)		11 (+9)
エアバスA321-200型機	4		4
エアバスA320-200neo型機	9 (+6)	9 (+6)	
エアバスA320-200型機	44 (+2)	5 (△2)	39 (+4)
ボーイング737-800型機	40 (+4)	25 (+1)	15 (+3)
ボーイング737-700型機	7	7	
ボーイング737-500型機	7 (△7)	7 (△7)	
ボンバルディア DHC-8-400型機	24	24	
合計	304 (+12)	207 (+1)	97 (+11)

エアバスA320-200型機に、Peach・Aviation(株)ならびにバニラ・エア(株)が使用している39機(すべてリース機)を含みます。(前期末35機)
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18機)

2019年度の機材調達計画

レジャー需要の取り込み強化を含めた国際線事業の拡大や、機材小型化による国内線の需給適合などを推進するため、合計17機の導入を計画しています。内訳は、エアバスA380-800型機1機、ボーイング777-300型機6機、ボーイング777型フレイター機(貨物専用機)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A320-200neo型機2機です。一方、退役については、ボーイング767-300型機5機、ボーイング767-300型フレイター機3機、ボーイング737-500型機5機、エアバスA320-200型機5機の合計18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1,246億円増加して2兆6,871億円となりました。

流動資産は、前期末から232億円減少して7,002億円となりました。現金及び預金が前期末から97億円減少して683億円、有価証券が同541億円減少して2,253億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同639億円減少の2,936億円となりました。

固定資産は、前期末から1,479億円増加して1兆9,863億円となりました。主な要因は、航空機取得を進めたことなどにより、有形固定資産が増加したこと、投資有価証券の取得を行ったことなどです。

負債

当期末の負債は、前期末から158億円増加して1兆5,778億円となりました。

流動負債は、前期末から378億円増加して6,859億円となりました。主な要因は発売未決済が増加したことです。

固定負債は、前期末から219億円減少して8,918億円となりました。

リース債務を含む有利子負債は、グリーンボンドの発行などを行った一方で、借入金の返済などを着実に進めた結果、前期末から97億円減少して7,886億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末から0.1ポイント減少して0.7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)	2018	2017	増減
短期借入債務：	¥112,987	¥100,125	¥ 12,862
短期借入金	336	176	160
1年内返済予定の長期借入金	77,883	84,738	(6,855)
1年内償還予定の社債	30,000	10,000	20,000
リース債務	4,768	5,211	(443)
長期借入債務*：	¥675,662	¥698,268	¥(22,606)
社債	115,000	125,000	(10,000)
転換社債型新株予約権付社債	140,000	140,000	—
長期借入金	406,830	418,185	(11,355)
リース債務	13,832	15,083	(1,251)
有利子負債合計	¥788,649	¥798,393	¥ (9,744)

※ 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1,087億円増加して1兆1,093億円となりました。

当期純利益の計上などにより利益剰余金が積み上がった結果、当期末の株主資本は809億円増加して1兆666億円となりました。

当期末のその他の包括利益累計額合計は、その他有価証券評価差額金や繰延ヘッジ損益の増加などにより、前期末から298億円増加して327億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から1,107億円増加して1兆994億円となり、自己資本比率は同2.3ポイント増の40.9%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2,954.47円から3,285.46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。

2019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、厚生年金基金制度、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)	2018	2017
退職給付債務	¥(223,723)	¥(227,114)
年金資産	65,990	70,661
未積立退職給付債務	(157,733)	(156,453)
退職給付に係る負債	(158,209)	(156,765)
退職給付に係る資産	476	312
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(157,733)	(156,453)
確定給付制度に係る退職給付費用	15,474	15,519
主要な数値計算上の基礎		
割引率	0.1-1.2%	0.1-1.2%
長期期待運用収益率	1.0-2.5%	1.5-2.5%
確定拠出制度への要拠出額	¥ 4,423	¥ 4,062

燃油および為替ヘッジについて

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

燃油(ANA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。2019年3月末現在のヘッジ率は、2019年度が約30%、2020年度が約15%、2021年度が約5%となっています。

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。外貨費用全体としての米ドル経常支出を対象とした2019年3月末現在のヘッジ率は、2019年度が約20%、2020年度が約10%、2021年度が約5%となっています。

〈燃油費感応度〉

2019年度における原油市況変動に対する燃油費感応度は以下の通りです。

(期初段階における算定、かつヘッジ取引を考慮しない場合)
・燃油費 約33億円変動/年
(原油1米ドル/バレルの変動、ANAブランドのみ)

〈外貨費用感応度〉

2019年度における為替市況変動に対する外貨費用感応度は以下の通りです。

(期初段階における算定、かつヘッジ取引を考慮しない場合*)
・外貨費用 約50億円変動/年
(1円/米ドルの変動*、ANAブランドのみ)

※ 前提条件：米ドル以外の外貨は1円/米ドルと同等の変動を前提に計算。

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。

当期の配当と2019年度の予定

当期における1株当たりの配当金は、業績や財務状況、今後の経営環境などを総合的に勘案し、期初の計画から5.0円、前期比15.0円増配の75.0円とさせていただきます。

2019年度における1株当たりの配当金については、業績予想(2019年4月26日開示)に基づき、当期と同額の75.0円を予定しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	百万円		
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019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	¥ 78,036	¥ 68,301	¥ (9,735)
受取手形及び営業未収入金	173,472	180,667	7,195
リース投資資産	27,341	26,491	(850)
有価証券	279,540	225,360	(54,180)
商品	12,364	13,707	1,343
貯蔵品	50,106	48,423	(1,683)
その他	103,113	137,738	34,625
貸倒引当金	(479)	(457)	22
流動資産合計	723,493	700,230	(23,263)
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	98,961	97,262	(1,699)
航空機(純額)	1,027,910	1,062,626	34,716
機械装置及び運搬具(純額)	30,269	27,130	(3,139)
工具、器具及び備品(純額)	10,608	12,503	1,895
土地	55,786	54,270	(1,516)
リース資産(純額)	7,239	6,644	(595)
建設仮勘定	202,328	286,635	84,307
有形固定資産合計	1,433,101	1,547,070	113,969
無形固定資産			
のれん	55,336	51,132	(4,204)
その他	99,902	104,048	4,146
無形固定資産合計	155,238	155,180	(58)
投資その他の資産			
投資有価証券	119,962	159,184	39,222
長期貸付金	4,721	4,725	4
繰延税金資産	93,376	85,307	(8,069)
退職給付に係る資産	312	476	164
その他	33,387	36,141	2,754
貸倒引当金	(1,618)	(1,691)	(73)
投資その他の資産合計	250,140	284,142	34,002
固定資産合計	1,838,479	1,986,392	147,913
繰延資産合計	490	500	10
資産合計	¥2,562,462	¥2,687,122	¥124,660

	百万円		
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019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	¥ 220,330	¥ 223,685	¥ 3,355
短期借入金	176	336	160
1年内返済予定の長期借入金	84,738	77,883	(6,855)
1年内償還予定の社債	10,000	30,000	20,000
リース債務	5,211	4,768	(443)
未払法人税等	37,709	21,374	(16,335)
発売未決済	181,353	218,950	37,597
賞与引当金	45,332	41,580	(3,752)
その他	63,231	67,357	4,126
流動負債合計	648,080	685,933	37,853
固定負債			
社債	125,000	115,000	(10,000)
転換社債型新株予約権付社債	140,000	140,000	—
長期借入金	418,185	406,830	(11,355)
リース債務	15,083	13,832	(1,251)
繰延税金負債	94	110	16
役員退職慰労引当金	742	881	139
退職給付に係る負債	156,765	158,209	1,444
その他の引当金	11,421	15,445	4,024
資産除去債務	1,196	3,371	2,175
その他	45,344	38,198	(7,146)
固定負債合計	913,830	891,876	(21,954)
負債合計	1,561,910	1,577,809	15,899
純資産の部			
株主資本			
資本金	318,789	318,789	—
資本剰余金	268,208	258,448	(9,760)
利益剰余金	457,746	548,439	90,693
自己株式	(59,015)	(59,032)	(17)
株主資本合計	985,728	1,066,644	80,916
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	24,467	37,622	13,155
繰延ヘッジ損益	(3,471)	10,636	14,107
為替換算調整勘定	3,201	2,873	(328)
退職給付に係る調整累計額	(21,264)	(18,362)	2,902
その他の包括利益累計額合計	2,933	32,769	29,836
非支配株主持分	11,891	9,900	(1,991)
純資産合計	1,000,552	1,109,313	108,761
負債純資産合計	¥2,562,462	¥2,687,122	¥124,660

連結損益計算書および連結包括利益計算書

	百万円		前年度差
	前連結会計年度 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	
(連結損益計算書)	金額	金額	増減
売上高	¥1,971,799	¥2,058,312	¥ 86,513
売上原価	1,481,881	1,559,876	77,995
売上総利益	489,918	498,436	8,518
販売費及び一般管理費	325,402	333,417	8,015
営業利益	164,516	165,019	503
営業外収益			
受取利息	623	767	144
受取配当金	1,391	2,159	768
持分法による投資利益	1,485	1,559	74
資産売却益	3,408	2,554	(854)
固定資産受贈益	1,134	2,512	1,378
その他	4,574	7,048	2,474
営業外収益合計	12,615	16,599	3,984
営業外費用			
支払利息	8,676	6,995	(1,681)
為替差損	1,234	1,761	527
資産売却損	161	641	480
資産除却損	4,152	11,117	6,965
その他	2,272	4,423	2,151
営業外費用合計	16,495	24,937	8,442
経常利益	160,636	156,681	(3,955)
特別利益			
固定資産売却益	9,623	—	(9,623)
投資有価証券売却益	1,311	—	(1,311)
段階取得に係る差益	33,801	—	(33,801)
補償金	—	6,810	6,810
その他	23	3	(20)
特別利益合計	44,758	6,813	(37,945)
特別損失			
固定資産除却損	748	—	(748)
独禁法関連費用	—	6,423	6,423
関係会社株式売却損	—	343	343
関係会社株式評価損	577	—	(577)
減損損失	6,061	1,997	(4,064)
その他	1,367	708	(659)
特別損失合計	8,753	9,471	718
税金等調整前当期純利益	196,641	154,023	(42,618)
法人税、住民税及び事業税	61,650	47,354	(14,296)
法人税等調整額	(10,647)	(5,168)	5,479
法人税等合計	51,003	42,186	(8,817)
当期純利益	145,638	111,837	(33,801)
非支配株主に帰属する当期純利益	1,751	1,060	(691)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 143,887	¥ 110,777	¥(33,110)
(連結包括利益計算書)			
当期純利益	¥ 145,638	¥ 111,837	¥(33,801)
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	3,788	13,115	9,327
繰延ヘッジ損益	8,334	14,115	5,781
為替換算調整勘定	(149)	(382)	(233)
退職給付に係る調整額	4,944	2,930	(2,014)
持分法適用会社に対する持分相当額	(60)	15	75
その他の包括利益合計	16,857	29,793	12,936
包括利益	¥ 162,495	¥ 141,630	¥(20,865)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	160,825	140,613	(20,212)
非支配株主に係る包括利益	1,670	1,017	(653)

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2017年4月1日～2018年3月31日)

	百万円					非支配株主持分	純資産合計
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	¥318,789	¥283,249	¥334,880	¥ (3,756)	¥933,162		
当期変動額							
剰余金の配当			(21,021)		(21,021)		(21,021)
親会社株主に帰属する当期純利益			143,887		143,887		143,887
自己株式の取得				(70,165)	(70,165)		(70,165)
自己株式の処分		1,096		1,410	2,506		2,506
従持信託の終了*		(2,641)			(2,641)		(2,641)
自己株式の消却		(13,496)		13,496	—		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—		—
当期変動額合計	—	(15,041)	122,866	(55,259)	52,566		52,566
当期末残高	¥318,789	¥268,208	¥457,746	¥(59,015)	¥985,728		
	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	¥20,636	¥(11,799)	¥3,364	¥(26,206)	¥(14,005)	¥ 5,018	¥ 924,175
当期変動額							
剰余金の配当							(21,021)
親会社株主に帰属する当期純利益							143,887
自己株式の取得							(70,165)
自己株式の処分							2,506
従持信託の終了*							(2,641)
自己株式の消却							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,831	8,328	(163)	4,942	16,938	6,873	23,811
当期変動額合計	3,831	8,328	(163)	4,942	16,938	6,873	76,377
当期末残高	¥24,467	¥ (3,471)	¥3,201	¥(21,264)	¥ 2,933	¥11,891	¥1,000,552

* ANAグループ従業員持株会信託

当連結会計年度(2018年4月1日～2019年3月31日)

	百万円					非支配株主持分	純資産合計
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	¥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)		(20,084)
親会社株主に帰属する当期純利益			110,777		110,777		110,777
自己株式の取得				(41)	(41)		(41)
自己株式の処分				24	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)		(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		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

価値創造の成果

連結キャッシュ・フロー計算書

連結貸借対当表

連結損益計算書

連結株主資本等変動計算書

連結財務諸表

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

	百万円	
	前連結会計年度 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～ 2019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	¥ 196,641	¥ 154,023
減価償却費	150,408	159,541
減損損失	6,061	1,997
のれん償却額	4,031	4,031
固定資産売却損益及び除却損	(7,970)	9,204
投資有価証券売却及び評価損益	(1,170)	(149)
関係会社株式評価損	446	—
関係会社株式売却損益	—	343
貸倒引当金の増減額	339	51
退職給付に係る負債の増減額	6,430	4,801
受取利息及び受取配当金	(2,014)	(2,926)
支払利息	8,676	6,995
為替差損益	261	(534)
段階取得に係る差損益	(33,801)	—
売上債権の増減額	(14,201)	(7,195)
その他債権の増減額	(19,784)	(20,788)
仕入債務の増減額	37,149	3,355
発売未決済の増減額	22,949	37,597
その他	2,742	12,694
小計	357,193	363,040
利息及び配当金の受取額	2,906	3,447
利息の支払額	(8,763)	(7,175)
法人税等の支払額	(35,322)	(63,164)
営業活動によるキャッシュ・フロー	316,014	296,148
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	(28,265)	(45,811)
定期預金の払戻による収入	25,705	30,794
有価証券の取得による支出	(159,970)	(176,060)
有価証券の償還による収入	92,640	196,582
有形固定資産の取得による支出	(265,531)	(336,807)
有形固定資産の売却による収入	75,807	84,917
無形固定資産の取得による支出	(39,176)	(39,057)
投資有価証券の取得による支出	(3,539)	(18,978)
投資有価証券の売却による収入	2,379	153
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(19,476)	—
その他	(5,068)	(4,404)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(324,494)	(308,671)
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	111	156
長期借入れによる収入	35,078	69,710
長期借入金の返済による支出	(95,170)	(87,903)
社債の発行による収入	149,863	19,876
社債の償還による支出	(20,000)	(10,000)
リース債務の返済による支出	(6,187)	(5,602)
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)
自己株式の純増減額	(67,652)	(17)
配当金の支払額	(21,021)	(20,084)
その他	(5,011)	(1,290)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(29,989)	(46,480)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(80)	332
現金及び現金同等物の増減額	(38,549)	(58,671)
現金及び現金同等物の期首残高	309,058	270,509
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 270,509	¥ 211,838

用語集

旅客機（ANA）の座席

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。2019年7月末現在、世界中の28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・トゥー・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。

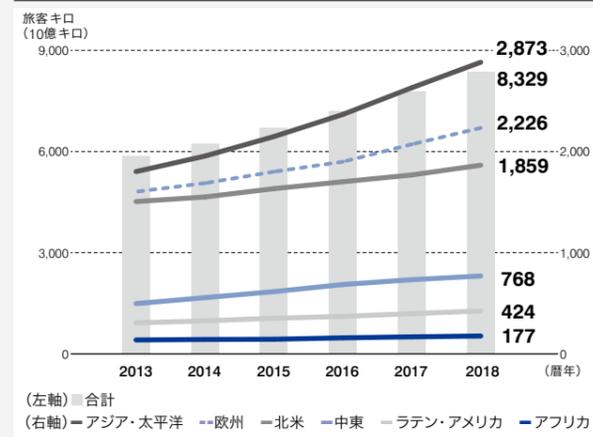
デュアルハブ・ネットワーク戦略
首都圏にある2つの空港(羽田・成田)を戦略的かつ機能的に棲み分けて活用する戦略。都心からのアクセスに優れた羽田では、東京近郊を含めた首都圏全体の需要と、既存のANA国内線ネットワークを活用した日本各都市からの国際線乗り継ぎ需要をターゲットとする。一方、成田では国際線ネットワークの拡充や効率的なダイヤ設定による接続機能の向上により、北米ーアジア間の太平洋流動を対象に、三国間乗継需要の取り込みを強化する。

市場データ

より詳しい情報はFact Book 2019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/>

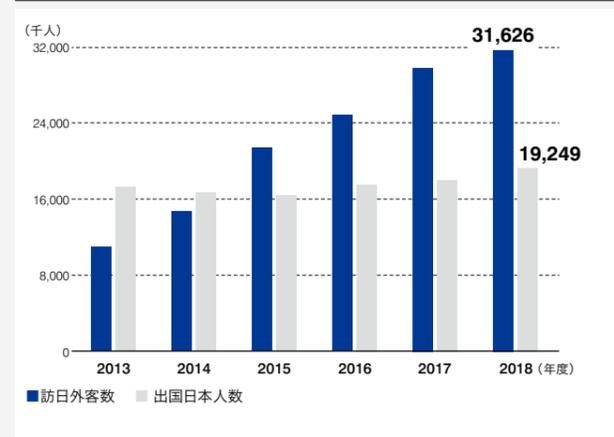
国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



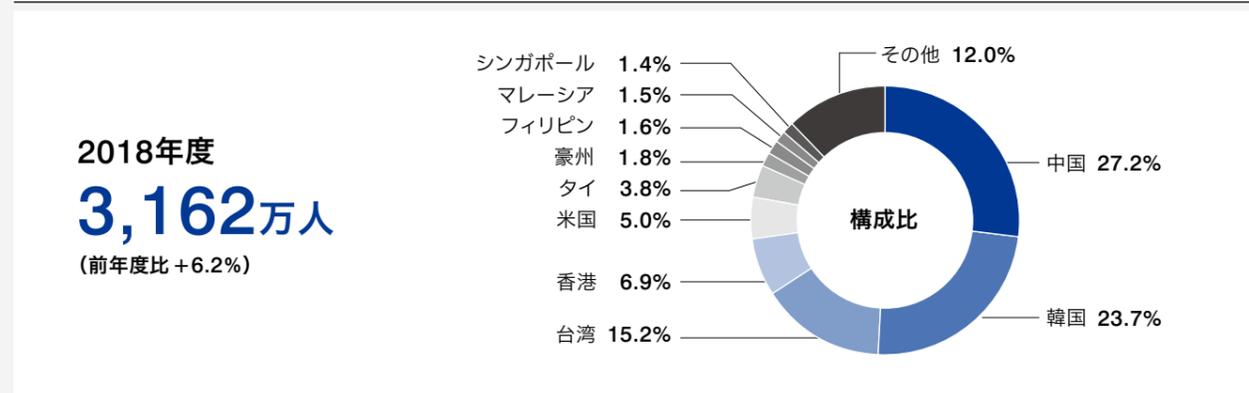
出典：国際航空運送協会(IATA) (2019年)

訪日外客数/出国日本人数



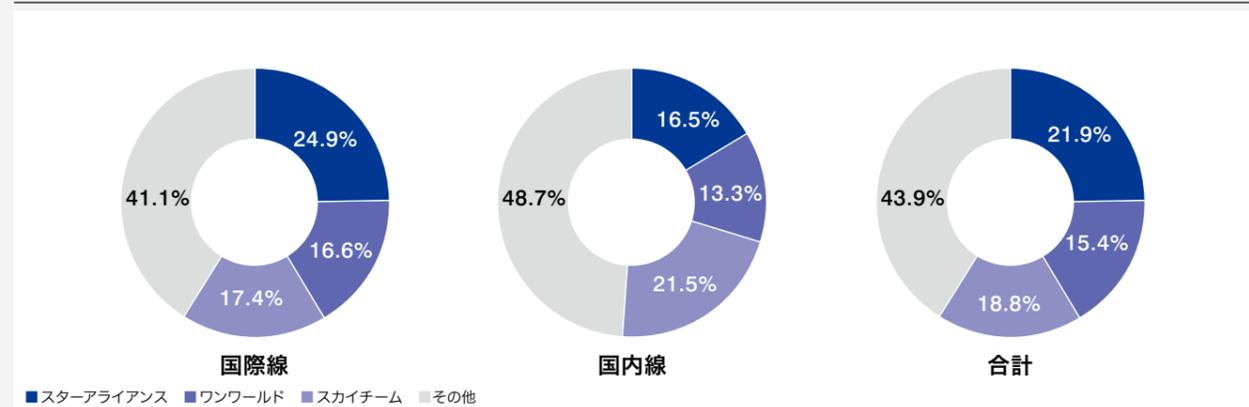
出典：日本政府観光局(JNTO) (2019年)

各国・地域別訪日外客数



出典：日本政府観光局(JNTO) (2019年)

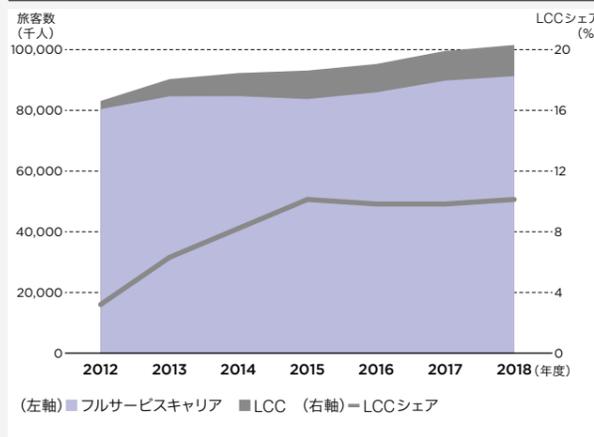
アライアンス別シェア(旅客キロ)



出典：国際航空運送協会(IATA) (2019年)

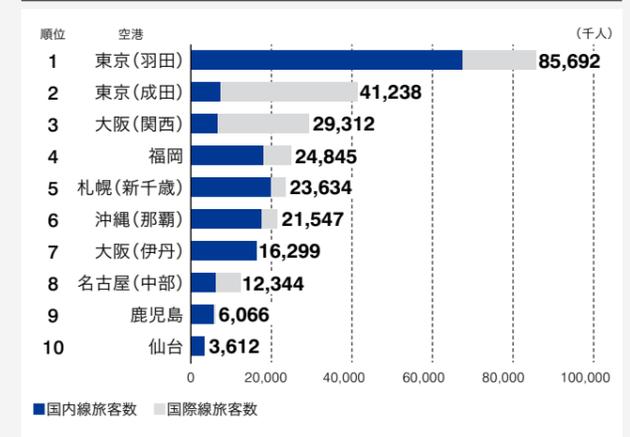
国内線旅客マーケット

国内線旅客数の推移/LCCシェア



出典：国土交通省(2018年度)

国内空港別旅客数TOP10



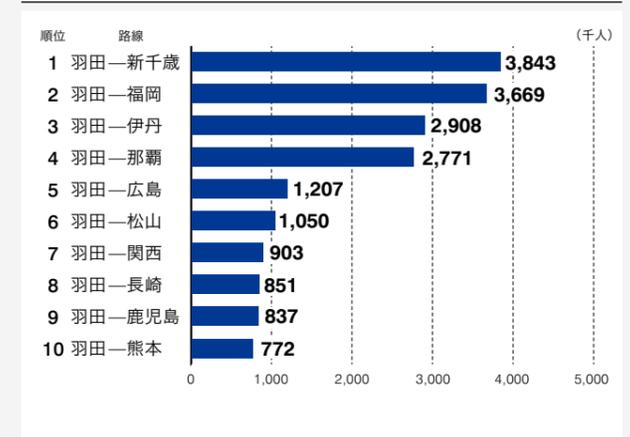
※平成30年度 空港管理状況調査より当社にて抽出
出典：国土交通省(2018年度)

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(2018年度)

ANA国内線定期便旅客数TOP10

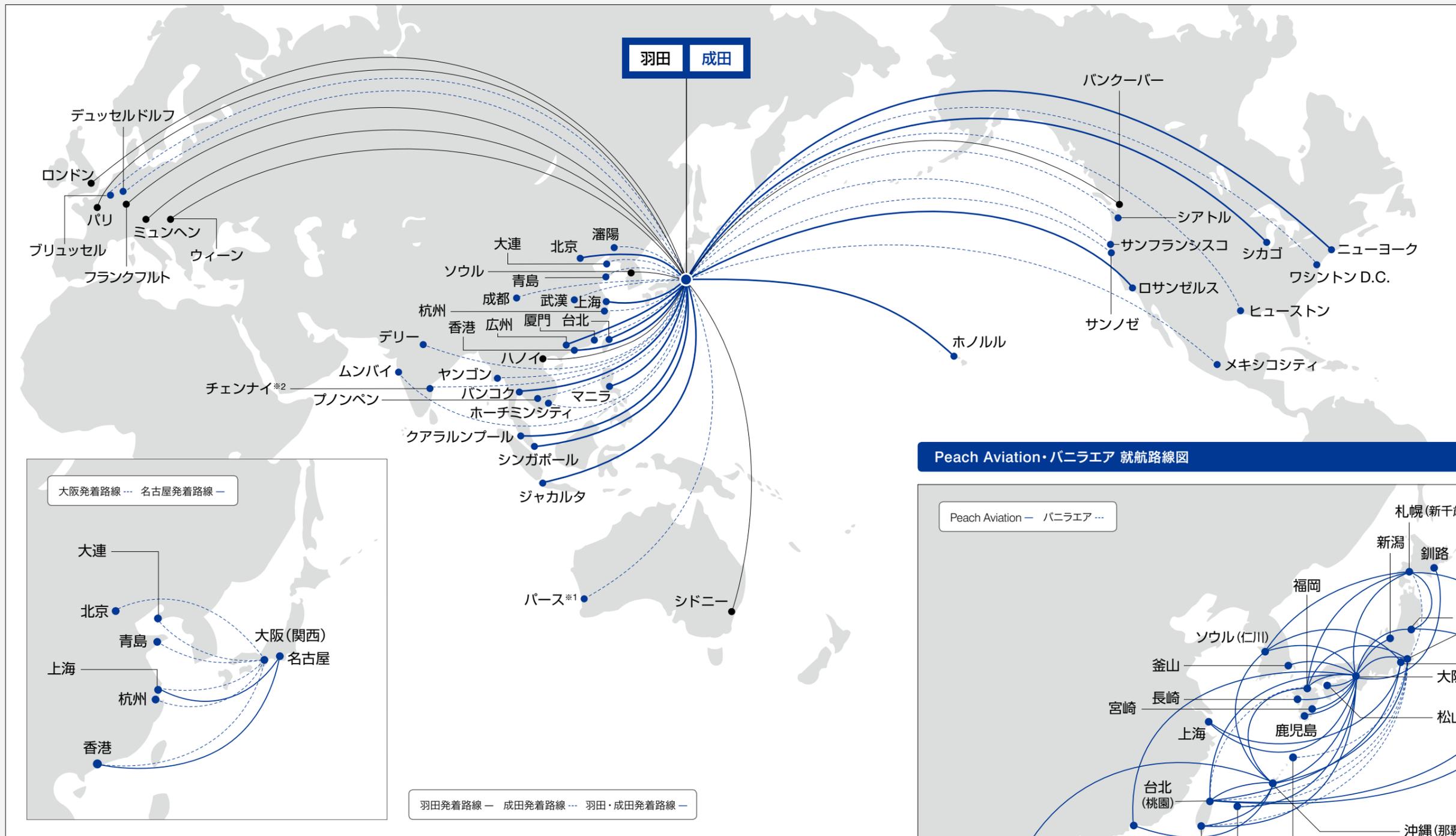


航空会社別 国内線旅客数シェアの推移



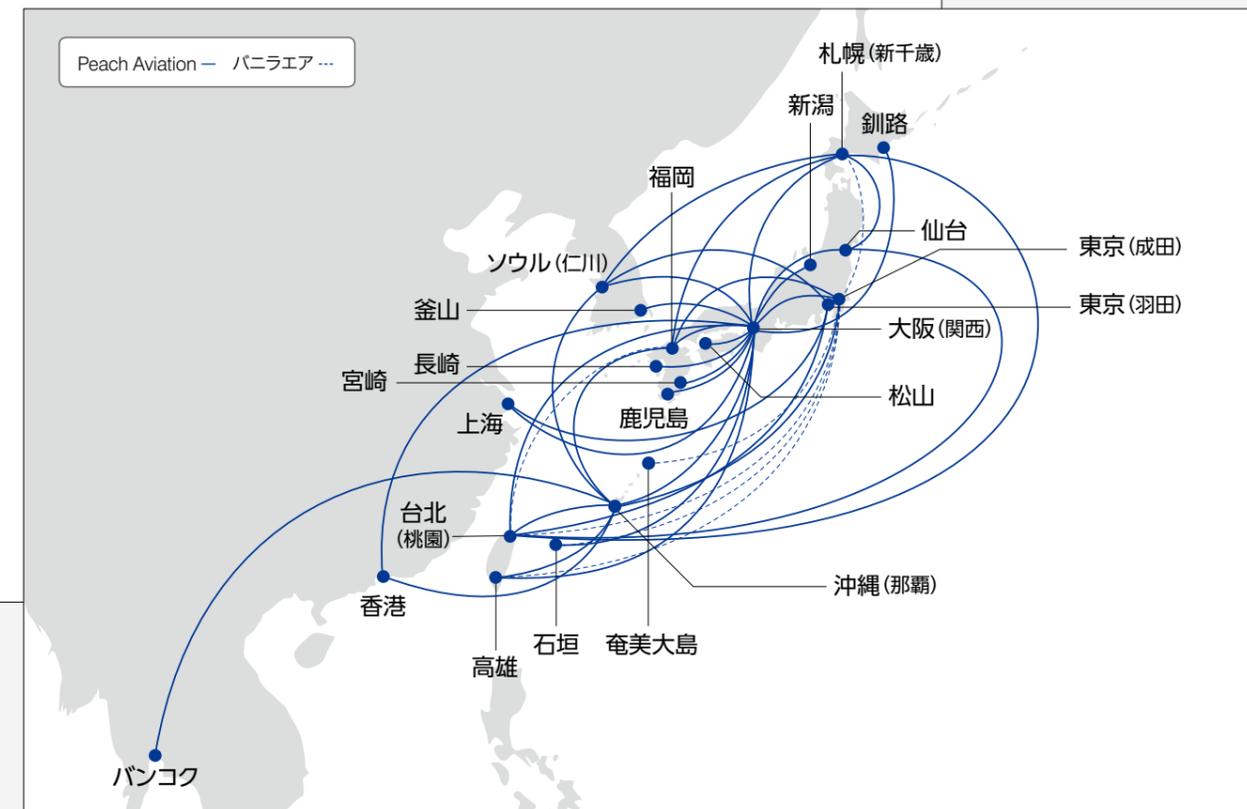
※ANAの数値にはバニラ・エア(株)、Peach Aviation(株)は含まず
出典：1. ANA、JALの数値：有価証券報告書記載の数値(連結ベース)
2. その他の数値：国土交通省(2018年度の速報値)

ANA 国際線 就航路線図



*1 成田ーパース線、2019年9月1日就航予定
 *2 成田ーチェンナイ線、2019年10月27日就航予定

Peach Aviation・バニラエア 就航路線図



社会性データ

人事関連データ(ANA)

(年)	単位	2015	2016	2017	2018	2019
従業員数(各年3月31日現在)	人	12,360	12,859	13,518	13,928	14,242
海外雇用社員(各年3月31日現在)	人	1,341	1,387	1,454	1,475	1,442
従業員平均年齢(各年3月31日現在)	歳	36.0	36.0	37.4	37.4	37.5
平均勤続年数(各年3月31日現在)	年	10.0	10.0	13.3	13.8	14.2
女性管理職比率(各年4月1日現在、60歳以上除く)	%	10.9	12.2	13.3	13.9	14.6
女性役員比率(各年4月1日現在)	%	10.5	10.5	10.5	10.0	11.9
懐妊育児休職制度利用者／うち、男性(各年3月31日現在)	人	595/5	586/5	545/13	587/19	629/20
介護休職制度利用者(各年3月31日現在)	人	8	12	14	15	16
障がい者雇用率 ^{※1} (各年6月1日現在)	%	2.10	2.32	2.38	2.49	2.57
業務上災害発生状況(各年3月31日現在)	件	77	66	109	82	111
BMI値適正率 ^{※2} (各年3月31日現在)						
男性	%	—	63.1	69.1	70.2	72.9
女性	%	—	75.2	69.8	72.0	72.6
喫煙率(各年3月31日現在)						
男性	%	—	22.9	19.4	19.1	17.2
女性	%	—	4.9	4.0	3.9	3.7
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
女性	%	—	0.9	1.2	1.3	1.4

※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12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

運航関連データ(ANA国内線・国際線旅客便 合計)

(年度)	単位	2014	2015	2016	2017	2018
就航率	%	98.9	98.9	98.9	98.8	98.2
定時出発率 ^{※4}	%	91.4	91.9	89.4	88.0	88.4
定時到着率 ^{※4}	%	87.6	88.7	86.1	84.8	86.5

※4 欠航便除く、遅延15分未満

お客様関連データ

(年度)	単位	2014	2015	2016	2017	2018
「お客様の声」レポート件数	件	70,472	73,688	73,892	114,273	105,723
[事業分野別]						
国内線	%	47.8	46.1	48.3	56.0	62.4
国際線	%	38.5	39.5	37.4	40.1	34.8
その他	%	13.8	14.5	14.3	3.9	2.7
[内容別]						
お叱り	%	32.2	35.8	43.4	41.1	45.8
お褒め	%	20.6	21.2	16.8	18.5	19.8
ご意見・ご要望	%	27.9	26.1	21.5	20.8	16.5
その他	%	19.3	16.9	18.3	19.5	17.8

環境データ

2018年度におけるANAおよび連結子会社の一部(航空輸送、航空機整備、グランドハンドリング、車両整備、ビル管理など)の環境に関わる実績を集計
 2017年度から、連結子会社の集計範囲を広げたため、地上設備・自動車のCO₂排出量、地上エネルギー消費量が増加

地球温暖化対策

(年度)	単位	2014	2015	2016	2017	2018
CO ₂ 排出量						
総計	万トン	1,031	1,074	1,126	1,161	1,156
[内訳]						
航空機		1,016	1,062	1,114	1,148	1,143
旅客便		(961)	(1,005)	(1,058)	(1,097)	(1,098)
貨物便		(55)	(57)	(56)	(50)	(45)
地上設備・自動車		14.3	11.5	11.8	13.5	12.7
[スコープ1、2、3]						
スコープ1		1,021	1,065	1,118	1,152	1,147
スコープ2		9.8	8.3	8.3	9.2	8.5
スコープ3		—	0.1	0.4	0.4	0.4

有償輸送トンキロ当たり航空機CO ₂ 排出量	kg-CO ₂	1.04	1.05	1.00	0.96	0.97
-----------------------------------	--------------------	------	------	------	------	------

エネルギー消費量

	原油換算：万kℓ	2014	2015	2016	2017	2018
総計		397	414	434	448	445
航空機エネルギー		390	408	428	441	439
地上エネルギー		6.5	5.5	5.5	6.5	6.4

省燃費機材(ANAブランドのジェット機のみを対象)[※]

	機数	2014	2015	2016	2017	2018
割合	%	62.0	64.9	66.0	69.5	75.9

オゾン層破壊物質の排出量

	kg	2014	2015	2016	2017	2018
フロン		—	16.4	8.8	5.3	9.4
ハロン		—	8.3	29.4	5.0	28.8

※ 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

省資源化の促進

(年度)	単位	2014	2015	2016	2017	2018
廃棄物の排出量						
総計	千トン	28.9	28.9	36.8	37.5	34.3
[内訳]						
一般廃棄物(機内)		21.8	22.4	28.7	31.5	28.4
一般廃棄物(地上)		2.6	2.9	3.0	2.6	2.7
産業廃棄物		4.5	3.6	5.1	3.4	3.2

紙の使用量	千トン	4.7	4.7	4.6	4.0	3.2
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

水資源の消費量

	万kℓ	2014	2015	2016	2017	2018
上水		53.5	51.5	57.8	61.4	51.5
中水		6.9	6.3	7.2	9.4	7.6

排水使用量(建物での使用)	万トン	14.6	16.3	16.0	12.7	13.2
---------------	-----	------	------	------	------	------



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。