



統合報告書 2018

2017年度(2018年3月期)



Spreading
Our Wings



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。

Contents

2

トップメッセージ

2 トップメッセージ

8

ANAグループとは

8 ANAグループ at a Glance
10 業績サマリー

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、2017年4月1日から2018年3月31日までの事業活動を網羅しています(2018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。

12

価値創造の全体像

- 14 ANAグループの歩み
- 16 ANAグループの4つの強み
- 18 価値創造 サイクル
- 20 本中期経営戦略期間における価値創造の全体像
- 22 対談：ANAグループの企業活動とSDGs

26

2018-22年度 中期経営戦略

- 28 「2016-20年度 中期経営戦略」の振り返り
- 29 「2018-22年度 中期経営戦略」のテーマ
- 30 航空事業① ネットワーク戦略
- 31 航空事業② フリート戦略
- 32 航空事業③ ANAブランド
- 33 航空事業④ LCCブランド
- 34 ノンエア事業
- 35 Society 5.0
- 36 売上高・営業利益(連結)
- 37 売上高・営業利益(航空事業)
- 38 コストマネジメント
- 39 財務基盤
- 40 キャッシュ・フロー
- 41 経営財務指標
- 42 経営資源配分
- 43 ANAグループが認識する機会とリスク
- 44 『安全』と『人財』の強化に向けた取り組み事例
- 48 **事業別概況**
 - 48 航空事業
 - 50 国際線旅客事業
 - 51 国内線旅客事業
 - 52 貨物郵便事業／LCC事業
 - 53 ノンエア事業
 - 54 特集：LCC事業の統合について

58

重要課題・ 価値創造を支える土台

- 60 **重要課題**
 - 60 環境
 - 62 人権
 - 64 ダイバーシティ&インクルージョン
 - 66 地域創生
 - 69 社外からの評価
- 70 **価値創造を支える土台**
 - 70 コーポレート・ガバナンス体制
 - 72 役員紹介：取締役
 - 74 役員紹介：監査役
 - 75 取締役と監査役
 - 76 取締役会
 - 79 ガバナンス強化に向けて
 - 80 対談：「安全と人への投資」を成長の原動力に
 - 82 ステークホルダーとの責任ある対話
 - 84 安全
 - 86 人財
 - 90 CSRマネジメント
 - 92 コンプライアンス
 - 94 リスクマネジメント

96

財務／データセクション

- 96 11年間の財務サマリー
- 98 財務分析
- 110 連結財務諸表
- 115 用語集
- 116 市場データ
- 120 社会性データ／環境データ
- 122 ANAグループの概要／会社情報

代表取締役社長
片野坂 真哉



→
当社グループが世界のリーディング
エアライングループとなり、新たな価値を
創出しながら持続的に成長していくように、
未来に向けて動いてまいります。

▶ 「2018-2022年度 ANAグループ 中期経営戦略」で 目指すもの

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。

まず、西日本を中心に甚大な被害をもたらした平成30年7月豪雨で被災された皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

2017年度を振り返って

2017年度は、将来の成長に備えた経営の基盤固めに取り組んでいる中、3期連続で過去最高益を更新しました。

事業面では、ANAの国際線事業がトップラインを大きく牽引しました。ここ数年間のネットワーク拡大により、2017年度における国際線旅客事業の売上高は、羽田発着路線を拡大する前の2013年度と比べて1.5倍以上に増加しました。ANAの知名度は海外でも着実に向上しており、直近では旅客数の5割を海外販売が占めています。国内線旅客事業では、2014年度から生産量

→ P.54~57

「特集：LCC事業の統合について」

の抑制に方針転換しましたが、「需給適合」を進めてきた中で売上高は着実に増加しており、収益性が向上しました。一方、LCC事業においては、2017年4月にPeach・Aviation(株)を連結化しました。これまでバニラ・エア(株)とともに新しい航空需要を開拓して日本でLCC市場を定着させてきましたが、今後、2019年度内に両社を統合した上で、「アジアのリーディングLCC」を目指す方針です。

財務面では、既に信用格付でA格を取得していますが、2017年度末時点の自己資本は約1兆円となり、これまで当面の目標としてきた盤石な財務基盤が整いました。2017年9月には転換社債を発行し、今後の成長資金を獲得すると同時に、「資本の蓄積」から「資本効率の向上」に資本政策の転換も図りました。

中期経営戦略を推進して持続的な成長を追求

このように、2017年度は事業と財務の両面で成果を出した1年でした。これまでの戦略を成果に結び付けた中で、今後の成長を加速していくため、2018年2月に「2018-22年度 中期経営戦略」を策定しました。首都圏空港における発着枠の再拡張、訪日客の増加、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催などをビジネスチャンスに、将来に向けて持続的な利益成長を追求していく方針です。

本戦略では、3点からなる「戦略の柱」を掲げています。1点目は「エアライン収益基盤の拡充」です。ANAとLCC、それぞれが基本品質を向上させながらグループ全体で最適なポートフォリオを追求し、収益基盤を拡充していきます。2点目は「既存事業の選択・集中、新たな事業ドメインの創造」です。航空以外の事業における選択と集中、新たな事業ドメインの創造などにも果敢に挑戦して、成長を追求します。3点目は「オープンイノベーションとICTの活用」です。商品競争力の向上や働き方改革の推進、AIの活用などにより、「超スマート社会」の実現に貢献します。これらのテーマに沿った戦略を着実に実行することで、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たいと考えています。

→ P.28~43

「2018-22年度中期経営戦略」

2018年度は「経営の基盤固め」を仕上げる1年

本戦略の初年度にあたる2018年度は、2017年度から取り組んでいる「安全と品質 サービス・人財」への投資に継続して取り組み、収益基盤の強化に備えた仕上げの1年とします。

「安全」はグループ経営の根幹に関わる私たちの責務です。当社グループでは、ANA、Peach Aviation、バニラエアの3社で毎日約1,100便以上の航空機を運航していますが、私はすべての面で「安全」を最優先事項として取り組むよう指示しています。今年のグループ入社式においても、約2,700名の新入社員を前に「安全がすべて」という言葉を繰り返し唱えましたが、「安全」は乗務員や整備士などのフロントライン部門だけではなく、グループ全体で築いていくものであり、従業員一人ひとりが自主的に「安全」への意識を高められる企業文化を醸成していかなければなりません。お客様を中心とした全ステークホルダーの「あんしん」を築いていくことが、今後の価値創造の礎になると考えています。

→ P.44~47

「『安全』と『人財』の強化に向けた取り組み事例」

「人財」に関しては、育児や介護と仕事の両立をサポートする勤務体系の導入など、これまで主に女性やシニア層の活躍を支える施策に取り組んできました。その結果、ANAにおける2017年度の平均勤続年数は、5年前に比べて1割以上の伸びとなりました。現在、日本は人手不足に直面していますが、当社グループが成長を続けていくためには、競争力の源泉となる「人財」を安定的に確保、育成していく必要があります。単に従業員数を確保するだけでなく、運航イレギュラー対応力などの基本品質も向上させながら、海外エアラインと対峙できるコスト競争力も追求していかなければなりません。そのためには、働き方改革の実践とAIの活用などにより、従業員一人当たりの生産性を高めていくことが不可欠です。

「安全と品質 サービス・人財」の面から今後の収益基盤を固めた上、今回の戦略を推進していく中で、まずは2020年度における経営ビジョンの達成を目指す方針です。

「価値創造サイクル」について

→ P.16~19

「ANAグループの4つの強み」「価値創造サイクル」

これまでの当社グループの経営は常に順風満帆というわけではなく、景気悪化やイベントリスクなどに直面して業績が悪化し、存亡の機に立たされたこともありました。一方、幾多の困難を乗り越える中で、ANAグループならではの企業文化を育てながら価値を高めてきました。これからも成長を遂げていくために、私たちが培ってきた4つの強み(品質・規模・革新性・グループ総合力)を活かして経営戦略を推進し、価値を創出するという「価値創造サイクル」を機能させていくことが重要であると考えます。

このような取り組みの成果として、ここ数年間は、営業利益で1,500~1,600億円、当期純利益で約1,000億円、ROEで10%前後の業績となり、経済的価値という観点では一定の水準を残すことができました。一方、その先の未来に向けて着実に動いていくためには、社会的価値の創出も併せて強化していく必要があります。持続的な成長を追求するにあたり、当社グループのビジネスモデルと戦略のつながりを明確にする「価値協創」の視点も採り入れた上で、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みを加速することとしました。

→ ESG 経営の推進を通じた持続的な成長の追求

中期経営戦略に込めたESG経営の観点

昨今、持続可能な社会の実現に向けた国際的なルールやガイドラインが策定されています。中でも2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」(以下、SDGs)では、2030年を期限として、目標達成に向けた企業の行動が求められています。

企業によるESGへの取り組みは、レピュテーションリスクの低減やブランド価値の向上とともに、SDGsにも貢献すると考えています。これを実現するため、当社グループの企業運営が社会に影響をもたらす項目を抽出して今回の中期経営戦略に織り込みました。事業活動を通して「社会的価値」を創出した上、これを当社グループの「経済的価値」にも結び付けていくために、ESG経営を強化していきます。

→ P.20~21

「本中期経営戦略期間における価値創造の全体像」

例えば、LCC事業を含めたグループ全体の運用機材数は、2017年度末から2022年度末までの5年間で約40機増加する計画です。ネットワークの拡大や機内プロダクト・サービス品質の向上は、事業面における経済的価値の向上につながります。一方、省燃費機材のシェア向上によって旅客キロ当たりのCO₂排出量を低減することで、長期的には環境に優しいエアライングループとしての地位を確立することが可能です。

また、ANAでは「ユニバーサルなサービス」ポリシーを策定しており、航空機を利用するあらゆる場面で利便性の向上を図っています。今後はANA便が就航する国内の全空港において、ハードとソフトの両面からバリアフリーの環境整備を進める計画です。一定規模の投資を必要としますが、お客様のダイバーシティに着目した対応を通してサービスへのアクセシビリティを高めることは、共生社会の実現につながります。

このような考え方に基づいて、本戦略期間における経営の重要課題(マテリアリティ)として、「環境」「人権」「ダイバーシティ&インクルージョン」「地域創生」の4項目を掲げました。これらの課題に真摯に対応することでESG経営を実践していく考えです。

グローバルに事業を展開していく上では、私たちの戦略をすべてのステークホルダーにとっての価値向上につなげていく必要があります。SDGsに貢献していくことは、世界のトップティアを目指すエアライングループとして、必ず達成しなければならない私たちの使命であると考えます。

ガバナンスの強化に向けて

持続的な企業価値の向上は、絶えずガバナンスの強化を図り続けていくことで成り立つと考えます。当社グループは2013年度から持株会社体制に移行して、収益ドメインの拡充を目指したポートフォリオ経営を推進してきました。今後もANAホールディングス(株)が持株会社としての役割を発揮していくためには、強靱なガバナンス体制の構築が不可欠です。

直近では、中期経営戦略やLCC統合などの重要な案件について経営判断を下してきましたが、全取締役ならびに全監査役を対象として2016年度に実施したアンケート結果を踏まえ、2017年度はグループ経営戦略会議における事前議論の充実を図りました。また、グループ経営戦略会議から取締役会への報告基準を拡充した上で、取締役会において十分な議論時間を確保しました。社外役員から様々な助言をいただく機会を拡大するなど、全社戦略立案としての取締役会の監督機能を強化してきました。

海外エアラインとの競合も熾烈になる中で、事業ポートフォリオや経営資源配分などの重要なテーマについて適切に判断していくために、経営環境の変化も捉えながら、最適なコーポレート・ガバナンス体制を追求していかねばなりません。全取締役ならびに全監査役を対象とした個別ヒアリングの実施などにより、継続的に改善策を抽出しながら取締役会の実効性向上に努め、ガバナンスを強化していきます。

→ P.60~68

「重要課題」

→ P.76~79

「取締役会」

「ガバナンス強化に向けて」



SDGsに貢献していくことは、世界のトップティアを目指すエアライングループとして、必ず達成しなければならない私たちの使命です。

未来に向けて動く

今回の「中期経営戦略」において、私は、「～足元をしっかりと固め、未来へ動く～」という副題を掲げました。足元のビジネスチャンスとして、訪日客の増加や東京2020大会の開催は、当社グループにとって成長の追い風となります。私はさらにその先を見据えており、例えば2030年に向けてSDGsに貢献することは、大きな目標の一つとなります。「社会的価値」と「経済的価値」の同時創出は、グローバルに事業を展開する企業に課せられた責務であり、これを実現するためにESG経営を着実に推進していく考えです。

これまで培ってきた経営基盤を糧に、グローバルレベルで経営の方向性を的確に捉え、柔軟な発想で様々なレガシーを次世代に受け継いでいくことが、私たちANAグループの使命です。私は経営トップとして、当社グループが世界のリーディングエアライングループとなり、新たな価値を創出しながら持続的に成長していくように、未来に向けて動いてまいります。

2018年7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、グループ全体で企業価値とブランド力の向上を追求しています。

ANAホールディングス株式会社



航空事業

売上高構成比

73.5%

ANAグループの中核となり、持続的成長を牽引しているのが航空事業です。フルサービスキャリアとしてのANAブランドと、LCC事業を担うバニラ・エア(株)、Peach・Aviation(株)が、それぞれの強みを活かしながらエアライン事業領域の拡大を推進しています。

ANAブランドの事業規模は、国内線輸送旅客数で世界第10位、国際線を含めた総輸送旅客数で世界第14位となりました*。

* 出典：国際航空運送協会(IATA)2018年

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)

バニラ・エア(株)

Peach・Aviation(株)




航空関連事業

売上高構成比

12.1%

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。

またANAグループ以外の航空会社からも業務を受託するなど、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

2017年度実績

(億円)



	売上高	営業利益
■ 航空事業	17,311	1,568
■ 航空関連事業	2,843	106
■ 旅行事業	1,592	37
■ 商社事業	1,430	45
■ その他	387	27
調整額	△3,847	△140
合計(連結)	19,717	1,645



→ P.53

旅行事業

売上高構成比

6.7%

個人や法人のお客様を対象に航空券を販売する「航空セールス事業」と、ANAグループの航空運送サービスや宿泊などを素材とした旅行商品の企画・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.53

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帯事業のほか、紙・パルプや食品の輸入販売、半導体・電子部品の輸出入、広告代理業、インターネットショッピングサイトの運営などを行っています。

全日空商事(株) 等

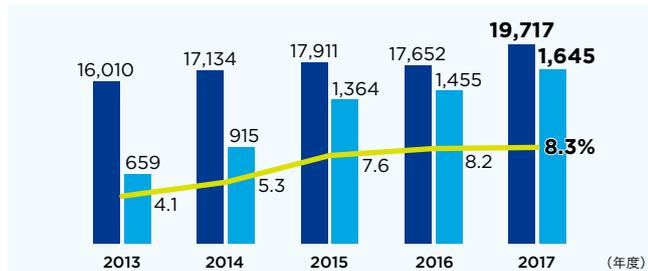
業績サマリー

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 **8.3%**

親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益(EPS)^{※1}

■親会社株主に帰属する当期純利益(億円) ■1株当たり当期純利益(EPS)(円)

1株当たり当期純利益 (EPS) **417.8円**

営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー^{※3}／
実質フリー・キャッシュ・フロー^{※3}

■営業キャッシュ・フロー(億円) ■投資キャッシュ・フロー(億円)
■実質フリー・キャッシュ・フロー(億円)

実質フリー・
キャッシュ・フロー **614億円**

EBITDA^{※4}／設備投資額／EBITDAマージン^{※5}

■EBITDA(億円) ■設備投資額(億円) ■EBITDAマージン(%)

EBITDAマージン **16.0%**



ESG 関連データ

省燃費機材比率^{※7}

省燃費機材比率 **69.5%**

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 **0.96kg-CO₂**



※1 2013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)

※2 オフバランス・リース債務含まず

※3 3ヶ月超の定期・譲渡性預金の資金移動を除く

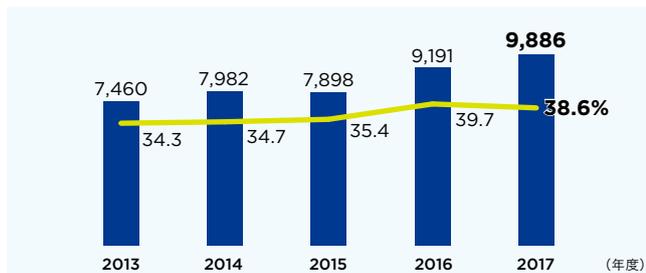
※4 EBITDA(償却前営業利益)=営業利益+減価償却費

※5 EBITDAマージン=EBITDA÷売上高

自己資本／自己資本比率

■自己資本(億円) ■自己資本比率(%)

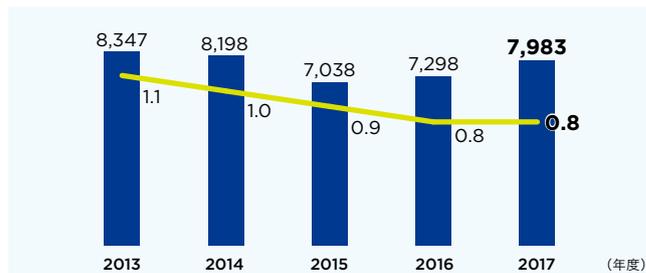
自己資本比率 **38.6%**



有利子負債／デット・エクイティ・レシオ^{※2}

■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 **0.8倍**



ROA／ROE

■ROA(%) ■ROE(%)

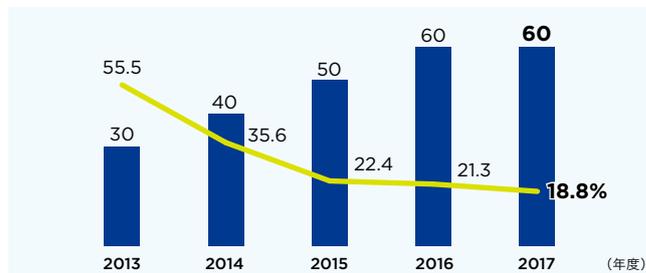
ROE **15.1%**



1株当たり配当金^{※1}／配当性向^{※6}

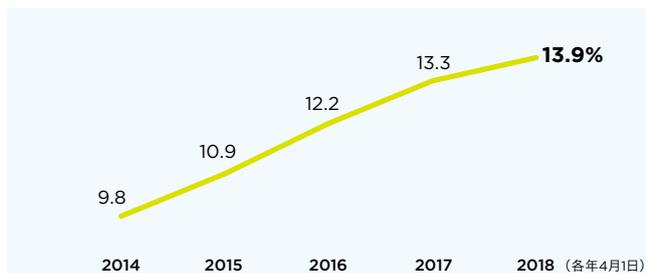
■1株当たり配当金(円) ■配当性向(%)

配当性向 **18.8%**



女性管理職比率^{※8}

13.9%

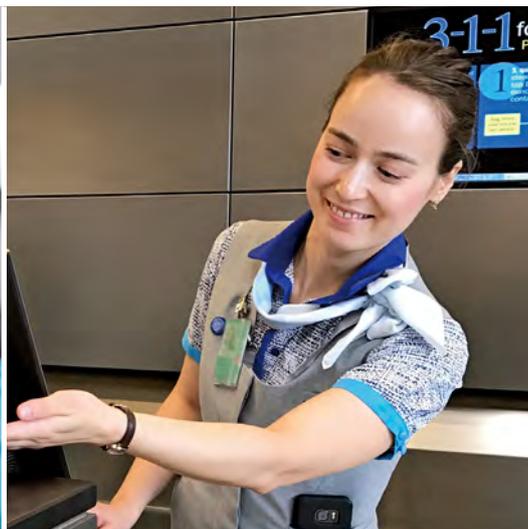


障がい者雇用率^{※9}

2.49%



※6 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
 ※7 ボーイング777-200型機/-300型機、787-8型機/-9型機、737-700型機/-800型機、エアバスA320neo型機、エアバスA321neo型機(ANAブランドのみ)
 ※8 ANAのみ、60歳以上除く
 ※9 ANAおよびグループ適用認定会社の合算値 2014年:計11社(うち、特例子会社1社)、2015年~2018年:計12社(うち、同1社)



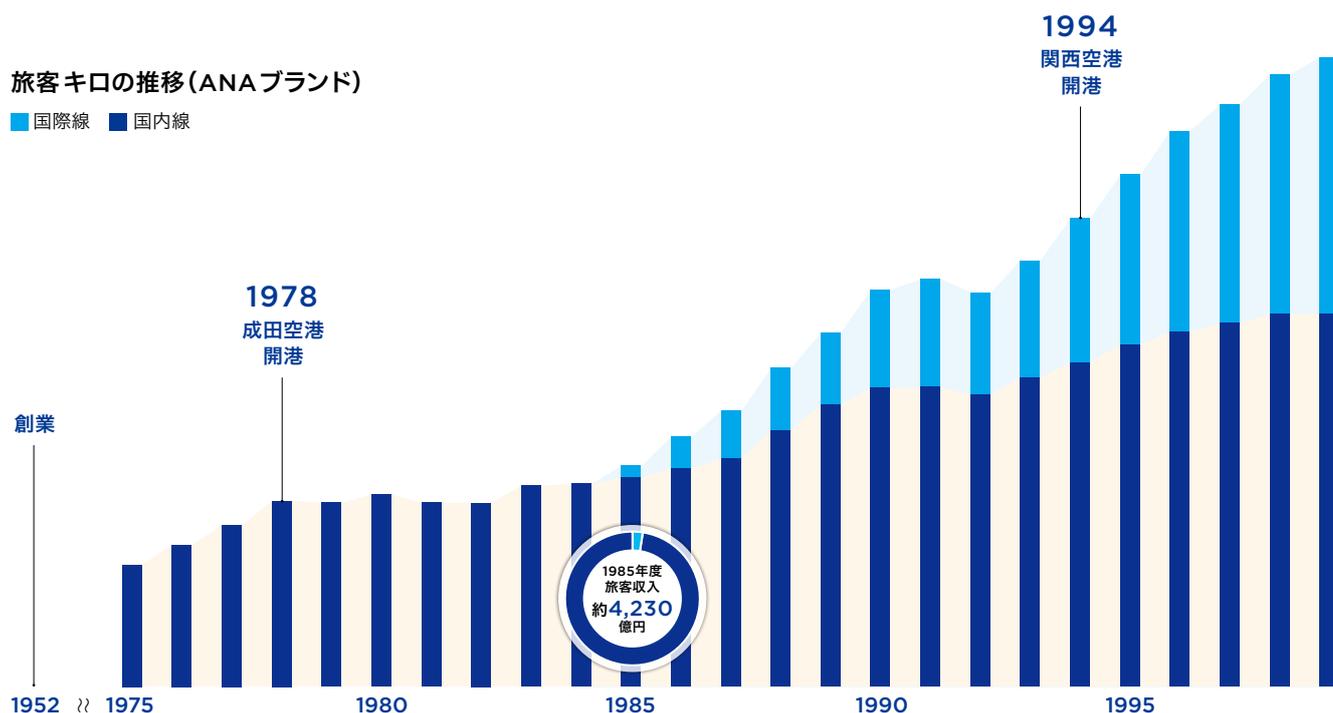
価値創造の全体像

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

「努力と挑戦」の歴史

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5,300万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”として今でも息づいています。



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、戦後日本とともに成長しました。

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。

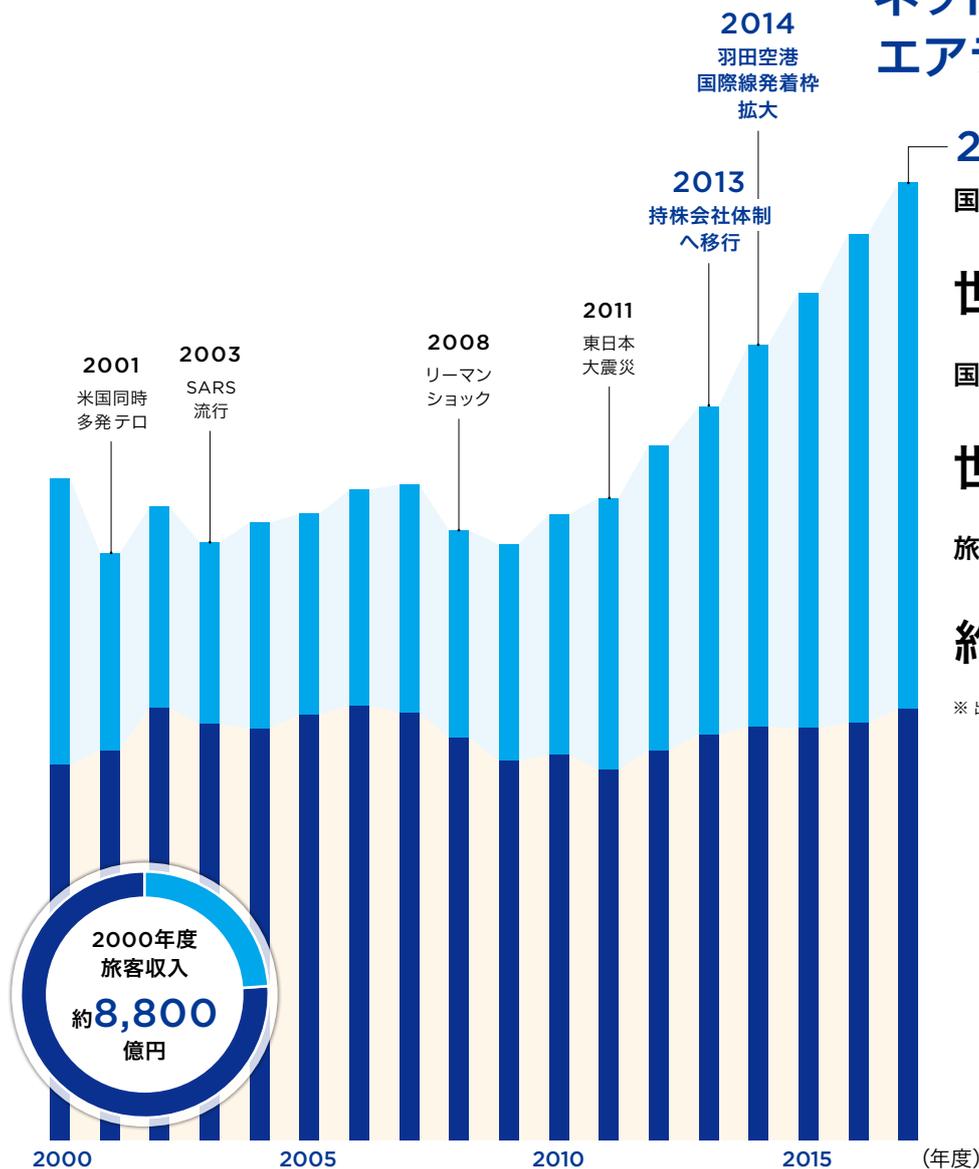
1986~



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。

日本最大の ネットワークを有する エアライングループ



2017
国内線輸送旅客数

世界第10位※

国際線を含めた総輸送旅客数

世界第14位※

旅客数(2017年度)

約5,390万人

※ 出典：国際航空運送協会 (IATA) 2018年



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

2010年代に大きな転換期を迎えた航空業界において、スピーディかつ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、努力と挑戦を続けています。

ANAグループの強み



ANAグループの4つの強み

ANAグループは「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。

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。

培われていく強み

革新性



グループ
総合力

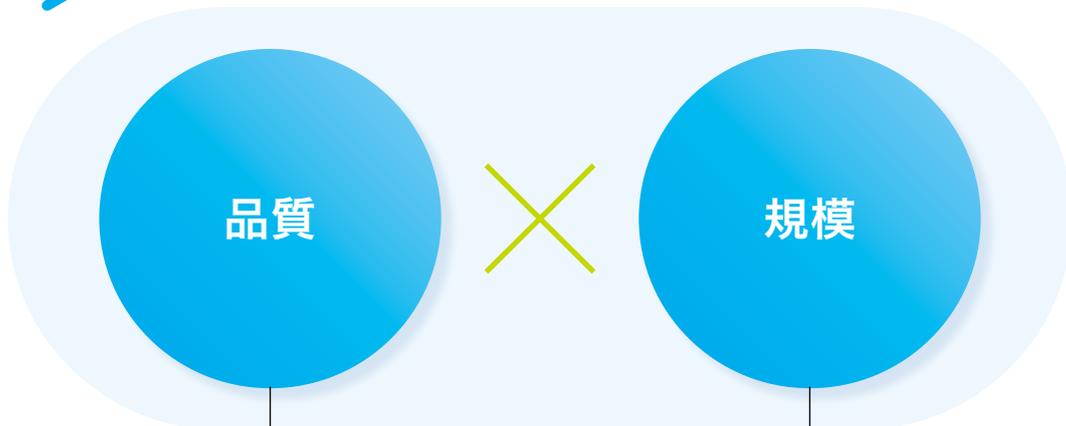
- 最新鋭機を他社に先駆けて導入
- 先進的な商品・サービスの開発
- エアライン以外の事業領域の積極的な育成
- 革新的なビジネスに取り組む企業風土と組織体制

- 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42,000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





生み出していく強み



- 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
- 顧客視点へのこだわり・おもてなし

- 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

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。

価値創造サイクル

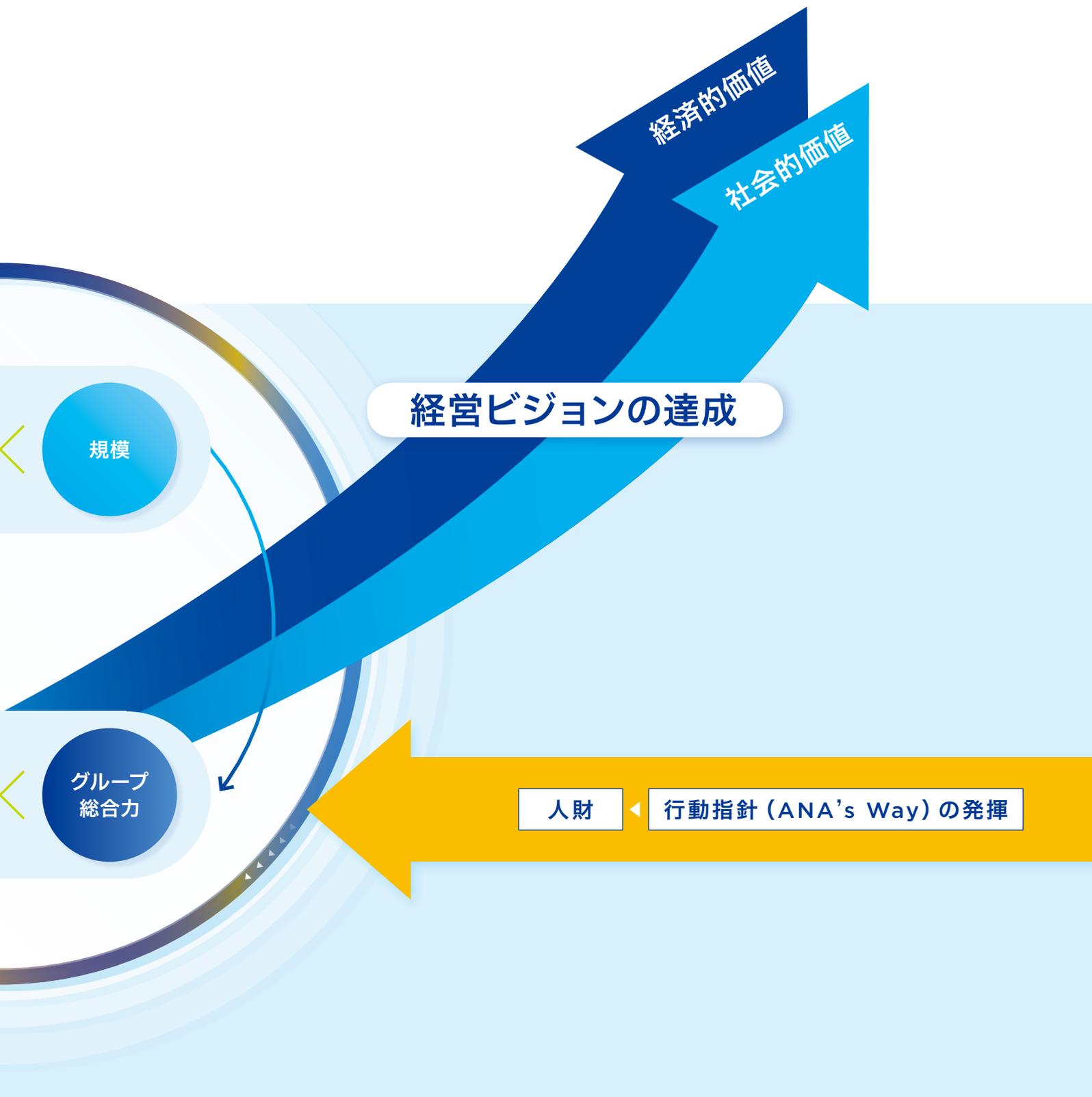
ANAグループが取り組むべき「重要課題」を特定し、事業の推進役となる人財を活かして4つの強みを最大限に引き出しながら、中期的な成長戦略を推進しています。

このサイクルを通して社会的・経済的価値を同時に創造し、成長し続けることで、「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



コーポレート・ガバナンス

安全

経営理念

本中期経営戦略期間における価値創造の全体像

持続的な成長と価値創造に向け、今般 ESG 経営を中核に据えた中期経営戦略を策定しました。
社会的価値と経済的価値のつながりを明確にした上で、
2022年度における価値創造目標の達成を目指すとともに、SDGsにも貢献していきます。

中期経営戦略の柱	重要課題	社会的価値
1 エアライン 収益基盤の拡充 省燃費機材比率の向上 FSC/LCC両ブランド の成長	環境 → P.60 CO ₂ 排出量の抑制 バイオジェット燃料導入の取り組み	地球環境への負荷低減
	地域創生 → P.66 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	観光立国・訪日促進
2 新たな 事業ドメイン の創造 グループ経済圏の拡大	人権 → P.62 人権デューディリジェンスの実施 グループ社員の啓発・教育	あらゆる需要層の 航空機利用促進
	D&I → P.64 ユニバーサルなサービスの 開発・導入	法令遵守・ 人権尊重社会の実現
3 オープン イノベーションと ICTの活用 ANAグループ版 Society 5.0の実現	D&I → P.87 働き方改革の推進	地方創生・地域経済の活性化
	D&I → P.88 多様な人財の活躍推進	スマートで快適な 旅や生活・共生社会の実現
基盤 一人ひとりが輝く 人財戦略 健康経営 / D&I / ANA's Wayの浸透		従業員の働きがいの向上
コーポレート・ガバナンス コーポレートガバナンス・コードへの対応 投資家への情報開示・対話の推進		



企業価値の向上

※2022年度目標(セグメント間取引による調整額を除く)



ANAホールディングス(株)
代表取締役社長
片野坂 真哉



慶應義塾大学 大学院
政策・メディア研究科教授
蟹江 憲史氏

対談：ANAグループの企業活動とSDGs

企業のESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した事業活動に対する社会からの要請が高まる中、ANAグループが指針としているのが、2030年にグローバルレベルでの達成を目指す「持続可能な開発目標（SDGs）」です。

ANAグループ全体で取り組むにあたり、SDGs研究の第一人者として国内外の有識者委員会などで活躍され、SDGsの啓発・普及に取り組んでおられる慶應義塾大学大学院教授蟹江 憲史氏に、企業活動とSDGsの結び付きやANAグループに期待することについてお話を伺いました。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



SDGsとESG：企業を取り巻く社会と環境の変化

片野坂 SDGsとESGという2つのキーワードに代表される動きは、確実に大きな波となって日本企業に押し寄せてきており、今後の企業経営にとっては重要なテーマだと認識しています。社会からの要請であることは当然のことながら、マネジメントがESGに配慮した企業運営を行っているか、という視点での投資行動も見られるようになり、SDGsとESGは企業の価値創造において大変重要な視点になっていると思います。

蟹江 企業だけでなく一般の人々にも、「サステナブルなものが大事である」という考え方が浸透してきているように感じます。こうした動きが企業の行動と一緒に進むと、その動きは加速度的に拡大するものです。当初は普及に時間がかかると思われていたものが、何かブレイクスルーのきっかけを与えられると一気に広がる、そういった動きがSDGsやESGにも感じられます。

SDGsは2030年までに達成すべき目標ですが、例えば障がいのある方への対応、女性の社会的な活躍・進出、地方創生など、社会の関心が高いテーマについては、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催までに達成されるかもしれません。オリンピック・パラリンピックのようなメガイベントには社会の動きを大きく加速させる力があるということです。

片野坂 最近パラアスリートと話す機会があり、飛行機を利用する際に不自由に感じている点を聞いて勉強になりました。ユニバーサルなサービスを強化していく上でも、多様なお客様の視点やそれに気づくということも大事ですね。

蟹江 多様性を当たり前を受け入れるオリンピック・パラリンピックのようなイベントを経験することで、人々の感覚も社会も変わってくるのでしょうか。そういう中でSDGsをツールとしてうまく使った企業活動ができるのではないかと思います。例えば、あらゆるお客様にストレスなく利用してもらえる交通機関にすることで、SDGsの10番にある「人や国の不平等をなくそう」への貢献が見える化する。すると本当に、移動手段や投資先を選ぶ際に、サステナブルだからANA、と思う

人も増えてくるのではないのでしょうか。利用者数の増加やANAグループに対するご意見の変化などもぜひ、測定して示していただきたいと思います。



片野坂 当社グループでは戦略に基づく重要課題について数値目標を立て、毎年進捗をチェックしています。例えば、世界中の航空会社がテーマとして掲げているCO₂排出量の抑制、事業所全体のCO₂排出量の抑制、また女性の管理職を増やす施策についても数値でモニタリングしています。

蟹江 非常に望ましいことです。ただ日本の企業は真面目なので、数値目標を立てて厳守することに意識が集中しがちなのですが、SDGsの目標はもう少し柔軟いものです。少し高いハードルでも皆で目指すということを考えて設定されています。だからこそインスピレーションが湧いてきたり、「明るく元気」になるような力が出てきたりすると思います。あまり固く考えずに目標を立てて取り組んでいただけたら楽しいのではという気がします。

SDGsへの貢献を通じた社会的価値と経済的価値の同時創造

蟹江 SDGsを単に「倫理的なもの」「良いことをする」という概念で捉える向きもありますが、もう少し行動経済学的というか、収益に結び付かないと世の中は動かないと思います。収益が上がれば人も集まってきて、本当の意味で持続的な活動になる。これまでの持続可能な開発に関する国際的な取り決めは、ともすると環境の面を強調しがちでしたが、そうすると追加的なコストがかかって「大変だけれど頑張ろう」で終わってしまっていた。SDGsの大きな特徴は社会的価値と経済的価値の両面がそこに加わった点です。経済問題に環境と社会も付随している、という捉え方が非常に大事だと思います。

片野坂 持続的、サステナブルという考え方は私も大事だと思います。CSRにしても、国連グローバル・コンパクトの10原則やSDGsの17の目標にしても、非常に重要なのは「成長と持続性」です。企業は成長することで投資家の期待に応えていく、利益成長あればこそその社会的な貢献だと思いますので、サステナビリティというのは非常に大事なキーワードだと思います。

また当社グループがサステナビリティや環境をはじめとする社会的な課題に取り組んでいることを、投資家に知っていただくことも大事だと思っています。外部評価である「Dow Jones Sustainability World Index」と「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」の構成銘柄や「なでしこ銘柄」に選定していただいたことは励みになっています。格付会社もESG投資の重要性を強調している中で、グリーンボンドなども今年はテーマになっていくと見えています。

SDGsへの取り組みを通じて
ビジネスチャンスの創造や増収に
つなげていくことが大事です。



SDGsへの貢献に向けた取り組みについて

蟹江 利用者として機内食を目にする
ことが多いので、フードロス※抑制へ
の取り組みには関心があります。SDGs
の目標でいうと12番(つくる責任つかう
責任)でしょうか。番号に紐付けるだけ
ではなく、その目標に向かって組み
を進めることで、少しずつSDGsの達
成にも貢献している、ということを示し
ていただくと良いと思います。

※ フードロス:「食品ロス」ともいう。売れ残りや期限切れ、
食べ残しなど本来食べられたはずなのに捨てられる
食品のこと。日本における食品廃棄量は、年間約646万
トンと推計され、国連世界食糧計画による全世界の食糧
援助量の約2倍にあたる。(出典:農林水産省)

片野坂 フードロス抑制への取り組みに関してはANAの
シンガポール支店・空港所などが、未使用かつ一定期間保存
可能な機内用スナックを有効活用できないかという提案をし
てくれたことがきっかけとなっています。2016年10月から現
地のケータリング会社やNGOと連携して、現地の学童保育
所に寄付するなどの活動を行っています。海外にいるとグロー
バルな動きが情報として入りやすく、こうした視点での気づき
が共有されて具体的な取り組みにつながれば、SDGsの項目
に貢献していける、ということですね。4万人を超えるグル
ープ社員がSDGsの世界に入り込むことで気づきがあって、貢
献だけでなくビジネスチャンスにつながるかもしれません。

12 つくる責任
つかう責任



蟹江 SDGsの良いところは、ボトムアップで拡散してい
くところ。トップダウンではなく分散的にやっている組み
みを育成していく。いろいろな人がビジネスの芽を持ち寄
って、それを育てていくという動きに似ているかもしれません。

片野坂 当社グループでは、「環境」「人権」「ダイバーシティ&
インクルージョン」そして「地域創生」という4つの重要課題を
特定しているのですが、一方でこれら以外の課題は取り組みが
弱くなりがちであり、裾野を拡げて対応していく必要があります。
当社グループでは2012年7月から、宮城県・南三陸町で「ANA
こころの森」という森林保全活動を続けています。震災復興支
援だけでなく、森の間伐材を活用した商品を製作して販売する
など、ビジネスの芽はあるはず。ビジネスとして収益を上げ
たり投資を回収したり、ということも念頭に置いて、経済復興へ
の貢献や雇用促進などにつなげることが大事だと考えています。

蟹江 SDGsはグローバルな目標でありながら、細かく見
てみるとローカルに取り組める課題があるところが特徴です。
しかも2つ以上の目標を組み合わせることで、もしかしたらこ
ういうことをやれば良いのかな、と想像力を掻き立てる、イノ
ベーションを起こせる要素が入っている目標ではないかと思
います。

片野坂 我々の事業活動を通じてSDGsの項目に直接貢献できるのは17のうち7つくらいです。ただこれ以外に貢献できる可能性はあります。例えば9,000人近い客室乗務員が、機内でお客様を観察する力や気づきを航空機を利用した人身取引防止への取り組みにつなげていく、そういう視点を持って仕事

をすることの大切さを共有しようとしています。SDGsはそのようなイノベーションの要素を含んでいるということですね。

蟹江 本当にその通りだと思います。意識の持ち方を工夫するだけで、行動も変わると思います。

経営トップに期待すること

蟹江 まずは目標を立てることが第一ですが、あまり固く考え過ぎずに、皆で「目指すところはここ」というふうに考えることが大切です。希望に満ちた、地球と人間がワクワクするような目標です。もう一つは、航空事業を通して蓄積してきたデータを分析すると、今まで気づいていなかったけれど実はSDGsに貢献していたという要素が見えてくると思います。これを示していくことも重要だと思います。カスタマーとしての期待も込めて、情報を開示するときの透明性もさらに高めていただきたいですね。

片野坂 非常に素晴らしいアドバイスをいただきまして、ありがとうございました。私はSDGsやESG、広義のCSRは経営そのものだと考えており、これを突き詰めていきますと、地球の話、人類の話、生物全体の話に通じるのだと思います。

当社グループのCSRの取り組みを少しずつ進歩させてきましたが、やるべきことはまだあると思っています。私もリーダーシップを発揮して、4万人を超えるグループ社員とともに、国内外の就航地域をはじめ、様々な地域や分野に貢献できるよう、日々取り組んでいきます。

希望に満ちた目標を立てること。
また情報開示の際の透明性を
高めることも期待しています。





2018-22年度 中期経営戦略

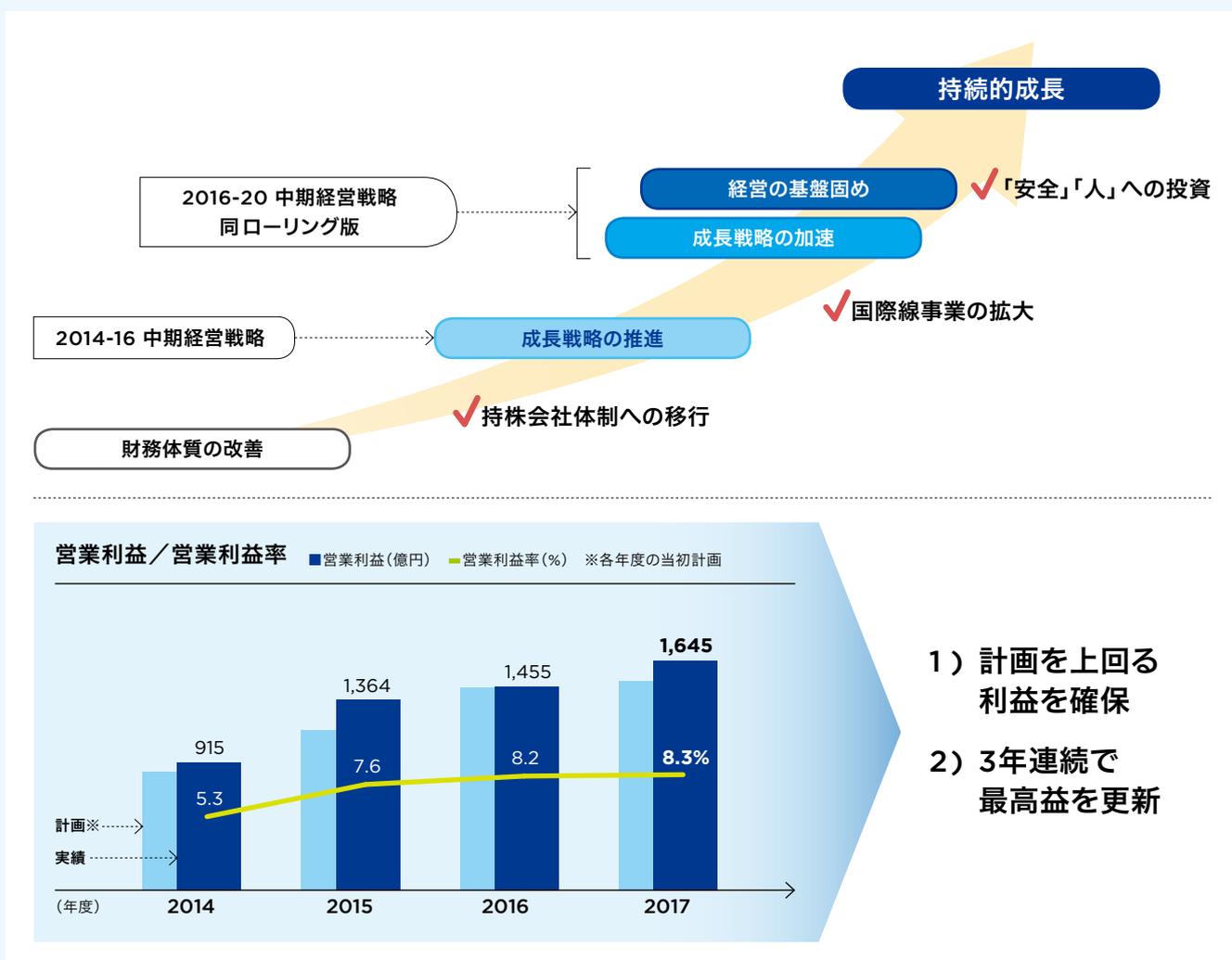
2018年2月に「2018-22年度 中期経営戦略」を策定しました。目前に広がるビジネスチャンスを追いつながら、経営ビジョンである「世界のリーディングエアライングループ」の実現と、その先の持続的な成長を追求していきます。

「2016-20年度 中期経営戦略」の振り返り

これまでの経営戦略の実行により、収益性を着実に向上

当社グループは、2013年度に持株会社体制に移行して以来、ANA国際線事業を中心に成長戦略を推進してきました。一方、LCC事業としても、バニラ・エア(株)の設立やPeach・Aviation(株)を連結化するなど、ANAとLCCの両面で事業ポートフォリオを築いてきました。

ここ数年間の営業利益は各年度とも年度当初の計画を上回る実績を確保し、2015年度以降は3年連続で最高益を更新しました。これまでの戦略を成果に結び付けてきた中で、今後の持続的成長を追求していくために、新たな戦略を策定して、2020年度以降も見据えた経営の方向性を示すこととしました。



「2018-22年度 中期経営戦略」のテーマ

足元をしっかりと固め、未来へ動く

アジアを中心とする新興国の成長を背景とした航空需要の拡大や訪日需要の増加に加えて、2020年の首都圏空港における発着枠拡大など、ANAグループは大きく成長するビジネスチャンスを迎えます。2018年度は「安全と品質サービスの総点検」の2年目として、経営の基盤である安全と基本品質に徹底的にこだわり、競争力の源泉である人財や成長領域への投資を積極的に進めます。まずは事業基盤を固めてから、国際線事業を中心に成長を加速し、持続的な利益成長を追求していく方針です。

これらを実現するために、新たな中期経営戦略では、3つの「柱」を掲げました。「1. エアライン収益基盤の拡充」では、

ANAとLCCそれぞれが基本品質を向上させながら、グループ全体で最適なポートフォリオを追求することで収益基盤を拡充させていきます。「2. 既存事業の選択・集中、新たな事業ドメインの創造」では、顧客資産事業を中心に成長領域への投資を加速させながら、収益の拡大を追求します。「3. オープンイノベーションとICTの活用」では、商品競争力の向上や働き方改革の推進により、「超スマート社会」の実現に貢献します。

ESG強化にも取り組み、SDGsに貢献しながら、「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出していくために、足元をしっかりと固め、現在のビジネスチャンスを成長の「追い風」として、未来へ動きます。



航空事業① ネットワーク戦略

ANAとLCCの両ブランドでマーケティングを深化、 グループ全体でネットワークを拡大

「ネットワーク戦略」としては、ANAとLCCの両事業を通じてお客様の利便性をさらに高め、エアライングループ全体の事業領域を拡大します。

ANA国際線については、首都圏空港のハブ機能をさらに強化していく計画です。羽田と成田を最大限に活用して、「首都圏デュアルハブモデル」の完成形を目指します。LCCは、成田や関西を拠点としつつ、その他の地方空港からも事業を

大する計画です。日本人の旺盛なレジャー需要や訪日客をターゲットに、日本発と海外発の双方向で需要を開拓し、地方創生に貢献します。

国内線では、ANAは幹線を中心に事業を担いながら、ローカル線の需給適合を促進します。また、パートナーエアラインとの連携も活用して、マーケットリーダーとしての優位性を維持します。LCCは、ローカル線の就航路線を拡大していきます。

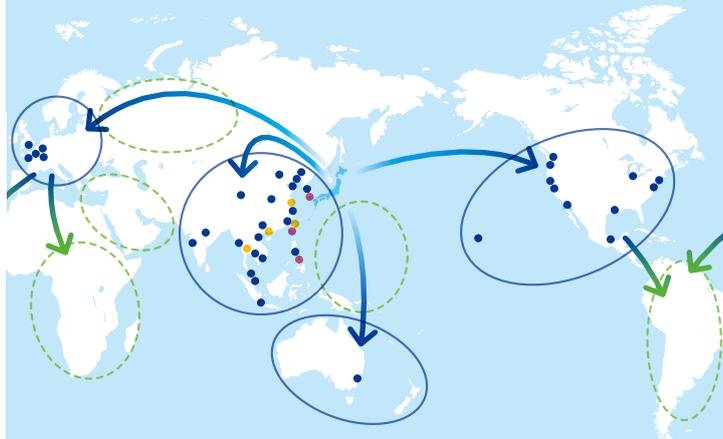
国際線

ANA

首都圏空港の
ハブ機能を強化
(羽田・成田の最大活用)

peach **Vanilla Air**

グループの空白領域で
事業を拡大
(日本⇄海外双方向の需要開拓)



現在の就航都市

- ANA 便が就航
- 当社グループのLCCが就航
- 両ブランドとも就航

今後の検討エリア

- 既存の就航エリア
 - ホワイトスポット
- ▶ 自社グループ運航 + 他社との提携

国内線

ANA

幹線中心、
ローカル線は
需給適合

peach **Vanilla Air**

ローカル線の
就航路線を拡大



パートナーエアラインとの
連携を活用

航空事業② フリート戦略

事業の拡大を支える機材を安定的に確保、 両ブランドで適正なフリート構成を追求

「フリート戦略」では、2022年度末におけるグループ全体の運用機材数を、2017年度末から40機程度増加させ、約335機とする計画です。

ANAは、機材の更新も実施しながら、戦略の遂行に必要な機材を安定的に確保していきます。国内線では小型化を推進する一方、国際線で幅広く運用機材数を増強します。

LCCは、運用機材数を2017年度末時点と比較して1.5倍以上とする計画です。国内線や短距離国際線で事業を拡大するとともに、2020年からは中距離国際線に進出します。今

後は、現在ANAが運航している路線の一部について、LCCが受け継いでいくことも視野に入れています。

また、「ネットワーク戦略」と「フリート戦略」に加え、現在、日本の航空業界が直面しつつあるパイロット不足にも対処していくため、グループの領域を超えて、長期的にパイロットを養成する仕組みを検討しています。今後の事業を安定的に拡大していくため、「リソース戦略」についてもグループ全体で対応していきます。

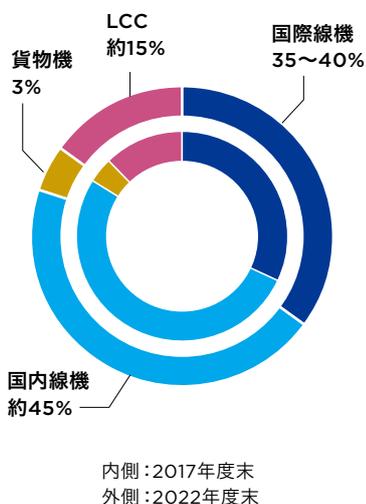
機材計画

合計 292

ANA 257
LCC 35



機材構成比の変化



2017年度末

合計約335

ANA 約280
LCC 約55



2022年度末
(計画)

機材投入の考え方

国内線

国際線

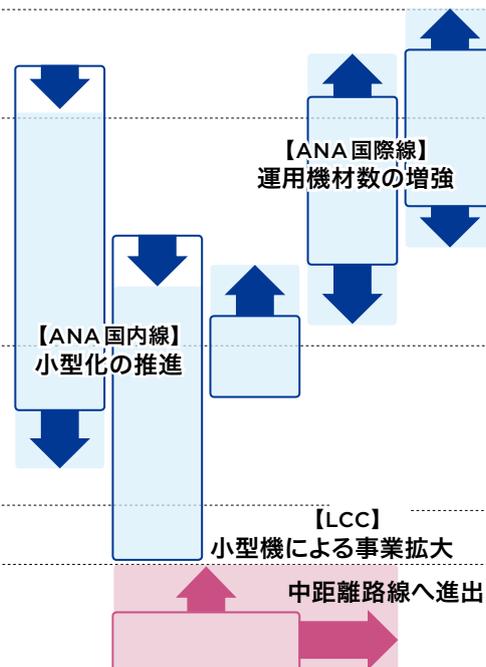
幹線

ローカル

短距離

中距離

長距離



ANA LCC：現在の機材投入

ANA LCC：今後の機材投入(イメージ)

航空事業③ ANAブランド

ANA国際線旅客事業においては、首都圏空港を拠点に事業を拡大し、成長の柱としてグループを牽引します。2019年春から、エアバスA380型機を東京ーホノルル線に就航させて、リゾート戦略を展開する一方、海外エアラインとの提携も進化させながら、未就航のエリアにネットワークを拡大します。2022年度の生産量は、2017年度実績の約1.5倍に拡大する計画です。(羽田の発着枠は、2020年度当初から拡大される前提としています。)

ANA国内線旅客事業では、ローカル線を中心に需給適合を促進し、グループ最大の収益基盤を維持します。シートモニターの順次装着や機内Wi-Fiインターネットサービスの無

料化をはじめ、プロダクト・サービスの向上にも取り組み、新たな国内線での過ごし方を提案していきます。2022年度の実生産量は2017年度と比べて微減となる見通しです。

ANA国際線貨物事業については、ネットワークを再構築し、中期的な事業の収益性を改善します。成長が期待できるアジアー北米間の貨物需要をより確実に取り込むため、ボーイング777F型機を導入して、首都圏空港のハブ機能を強化します。一方、沖縄ハブについては、今後のアジア域内の競争環境や需要動向を勘案しながら、さらなる規模の適正化を追求していきます。2022年度の実生産量は、国際旅客と同様、2017年度実績の約1.5倍となる見通しです。

生産量の見通し(2017年度実績=100)



戦略ポイント

成長の柱として収入・収益を牽引

- 1) 首都圏空港を拠点に事業を拡大
- 2) リゾート戦略の展開
- 3) 提携戦略の推進・ホワイトスポットへの進出



グループ最大の収益基盤を維持

- 1) 羽田・伊丹路線を中心に収益性を堅持
- 2) 機材小型化による需給適合
- 3) プロダクト・サービスの強化



ネットワークを再構築して収益性を改善

- 1) 首都圏ハブ(成田・羽田)
 - ・大型フレイター導入、アジア=北米間の需要獲得
- 2) 沖縄ハブ
 - ・さらなる規模の適正化

航空事業④ LCCブランド

2018年3月に、バニラ・エア(株)とPeach・Aviation(株)を2019年度内に経営統合することを発表しました。2社の強みとリソースを融合させ、事業基盤を強化させることでLCCの成長戦略を加速していきます。

旅客数は、2011年度から着実に増加し続け、2017年度は2社合計で約800万人となりました。今後は、アジア地域でさらなる増加が期待される航空需要を取り込んでいくために、

LCCとして中距離路線に進出します。航続距離の長い小型機を活用し、就航都市の選択肢を増やすことによって、より広範に訪日・レジャー需要を囲い込むことが可能となります。現時点で2020年からの就航を目指しており、当社グループにおける成長戦略の一翼を担っていきます。

なお、2022年度における生産量は、2017年度2社合計の2倍程度となる計画です。

LCC(2社合計)

生産量の見通し(2017年度実績=100)



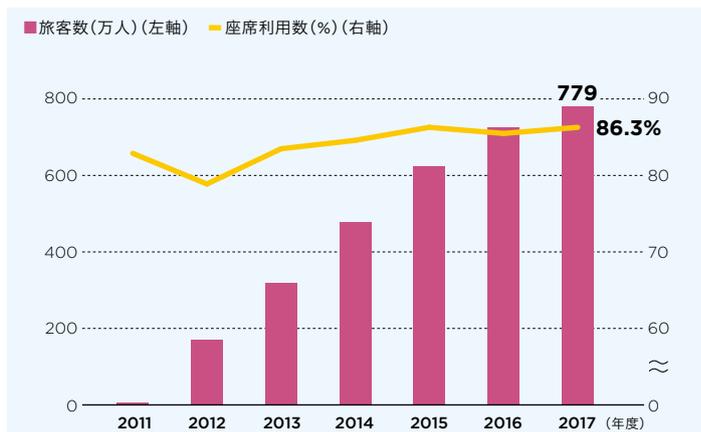
戦略ポイント

2社の連携によって収益基盤を拡充

- 1) 国内線：ローカル線を中心に需要を開拓
- 2) 国際線：成田・関西を軸に就航路線を拡大
グループの空白領域に進出

旅客数の推移 ※国内線・国際線合計

2011年度以降、旅客実績が着実に増加



中距離路線の展開(検討内容)

- 1) 航続距離の長い小型機を活用
- 2) より広範に、訪日・レジャー需要を囲い込み

就航可能エリア



ノンエア事業

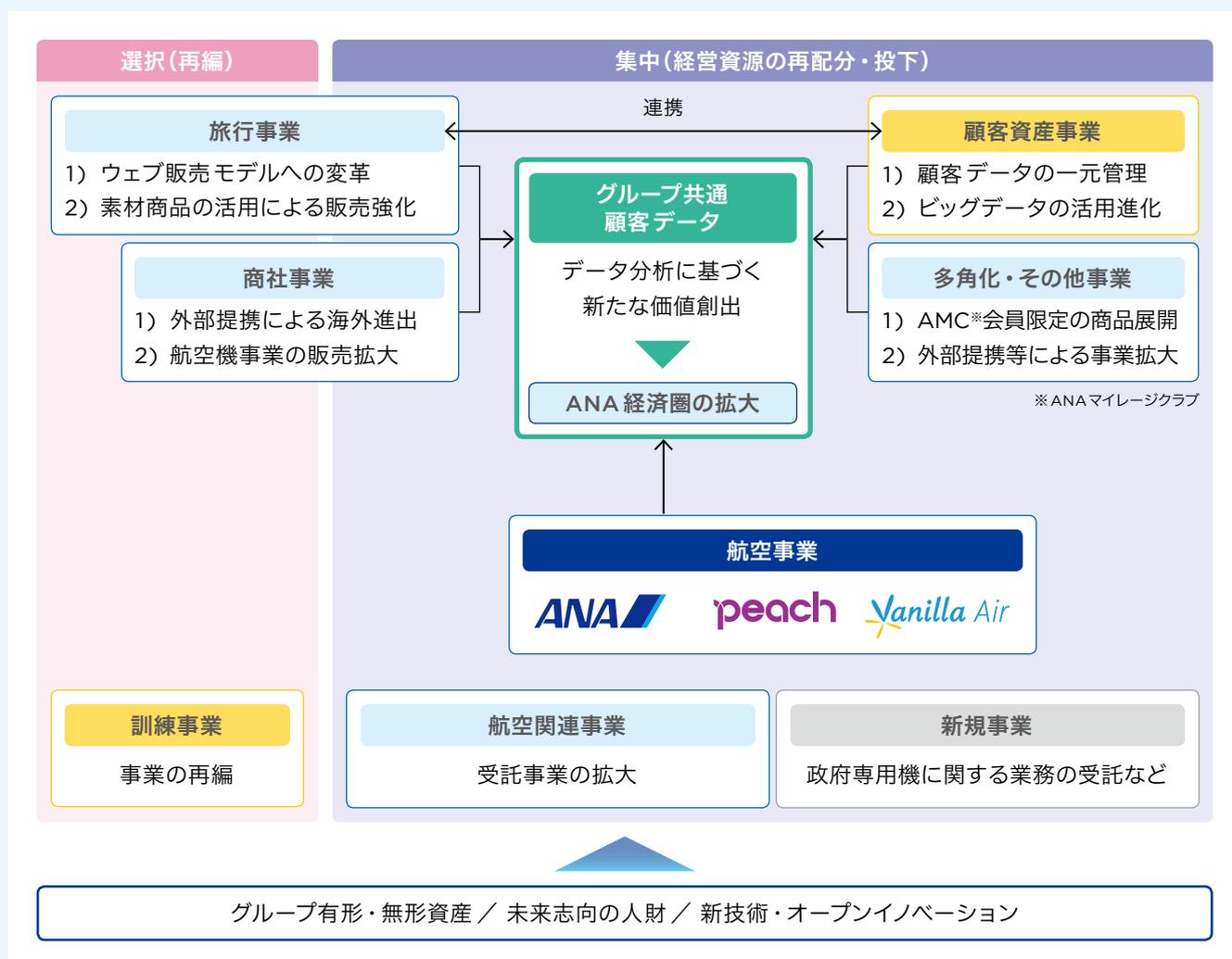
顧客基盤を軸に選択と集中を加速、ポートフォリオを再構築

ノンエア事業は、本戦略期間においては、顧客基盤の活用
に注力する方針です。

当社グループには、長年にわたって積み上げてきたブラン
ドやノウハウ・技術など、有形・無形の資産があります。例え
ばANAマイレージクラブの会員数は、2018年3月末現在、
3,200万人以上となっています。ビッグデータの有効活用によ
り潜在需要を掘り起こすことで、グループのビジネスを拡大
することが可能です。

2016年10月に設立したANA X(株) (エーエヌエーエック
ス)を中心に、グループ各社が相互に連携しながら顧客デー
タを分析・活用し、新しい価値を創出することでANA 経済圏を
さらに拡大していきます。

これまで蓄積してきたデータやノウハウと新しい技術を融
合させながら、ノンエア事業としてポートフォリオを再構築し、
収益拡大に取り組みます。



Society5.0

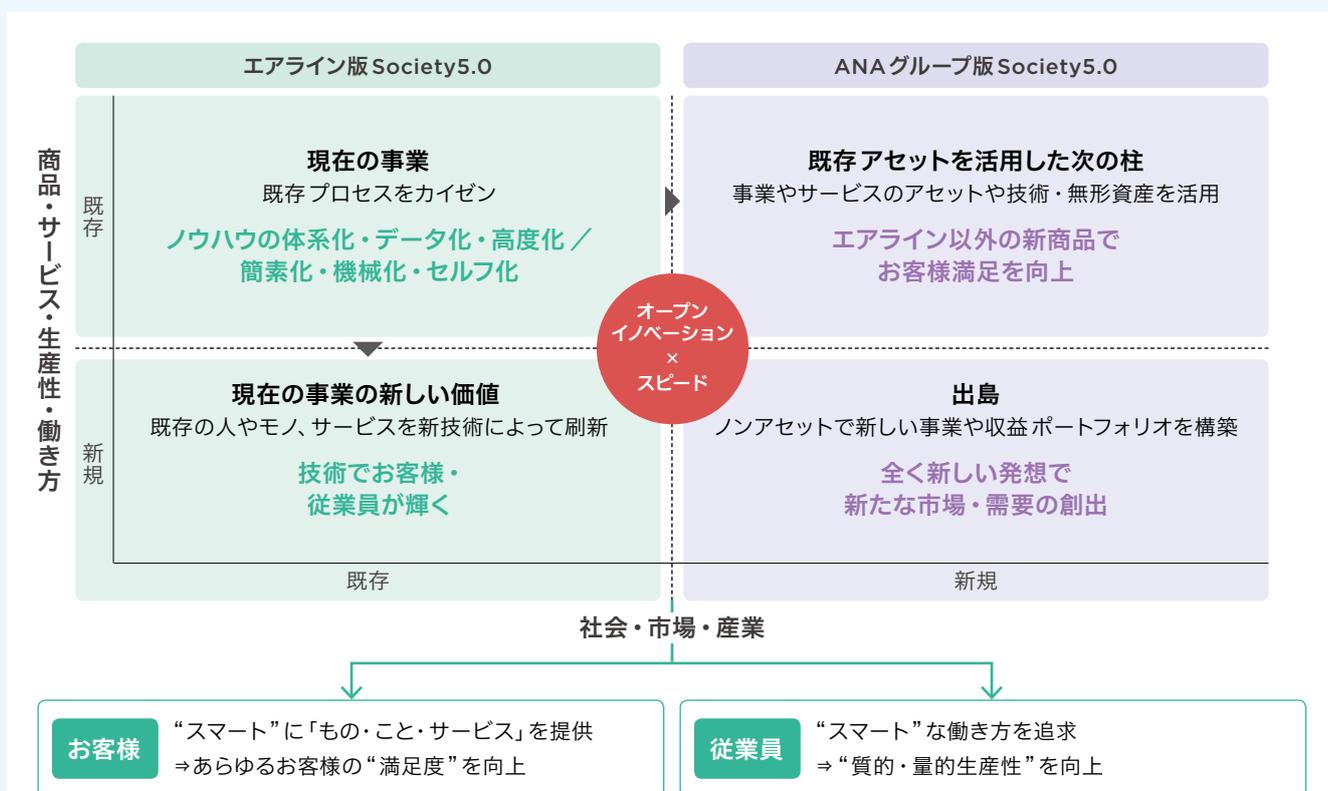
革新的技術とオープンイノベーションによる 「超スマート社会」の実現に貢献

社会課題や未来の変化を捉えつつ、ANAグループが持つ有形・無形資産をもとに、ICTとオープンイノベーションを活用することで、商品サービスの刷新と人材育成をスピーディーに推進し、Society5.0(超スマート社会)の実現に貢献します。

女性やシニアの社会進出も期待される中、人口減少や人手不足による様々な課題も今後さらに顕在化することが想定さ

れます。一方で、IoT、ロボティクス、ビッグデータなどの新技術を活用した新しいビジネスモデルによって、暮らしやすく、働きやすい社会が実現されようとしています。

こうした未来社会と向き合い、エアライングループならではの発想と行動力で、お客様の満足度向上を図るとともに、従業員の働き方改革を通じて生産性向上を追求します。



Society5.0(超スマート社会)※の実現に貢献

※ 革新的技術を活かし、一人ひとりのニーズに合わせたサービスを提供することによる社会課題の解決
新たな需要の創出と生産性革命

売上高・営業利益(連結)

積み上げてきた実績を支えに、収入・収益の両面でさらなる成長ステージへ

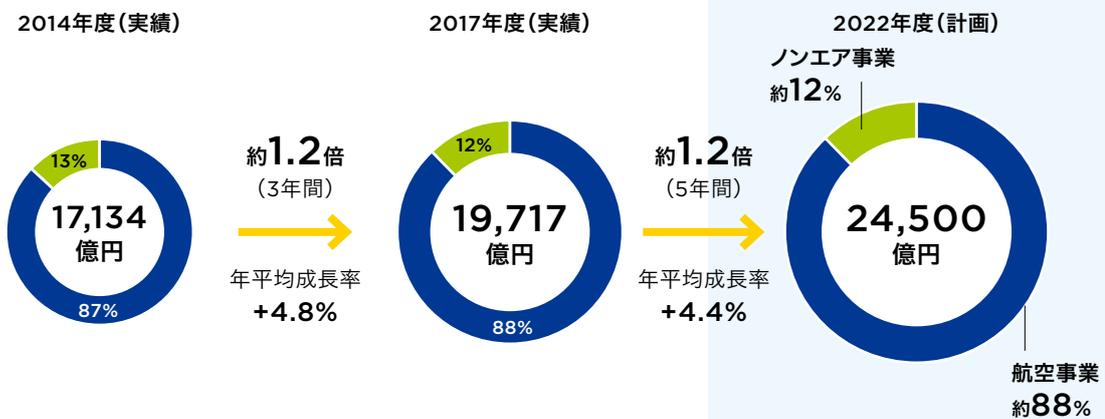
2014年度から2017年度までの連結売上高は、年平均で4.8パーセント増加しました。この実績を支えに、今後5年間では、年平均で4.4パーセントと成長を続け、2022年度には、2兆4,500億円の売上高を目指す計画です。

セグメント別の営業利益について、航空事業では、2022年度に2,000億円を超える水準を計画しており、2014年度実

績との比較で2.5倍、2017年度との比較で1.3倍以上となります。また、営業利益率としても10パーセント台が視野に入る水準となります。

ノンエア事業においても、選択と集中を進めながら、全セグメントで増収・増益を追求します。

売上高(連結)



営業利益(セグメント別)



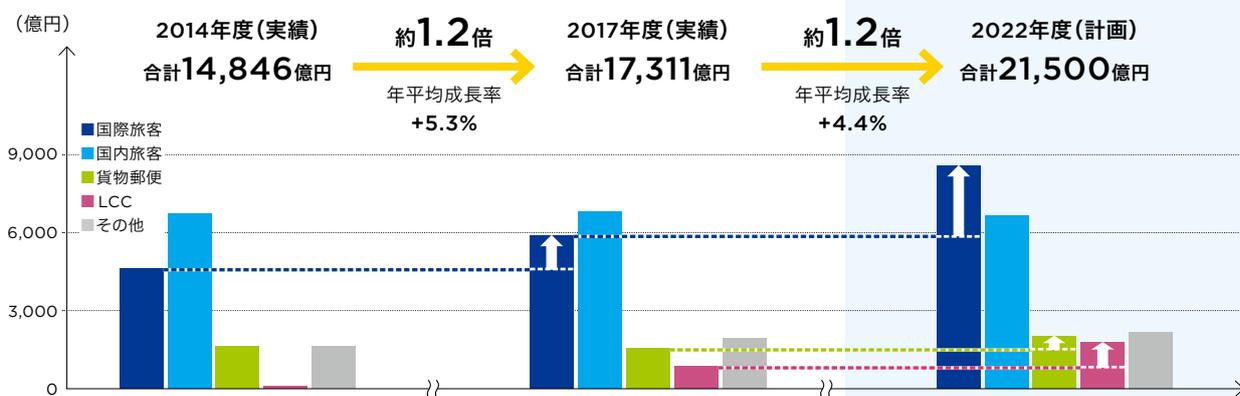
売上高・営業利益(航空事業)

国際線・LCCがトップラインの拡大を牽引、収益性の向上も目指す

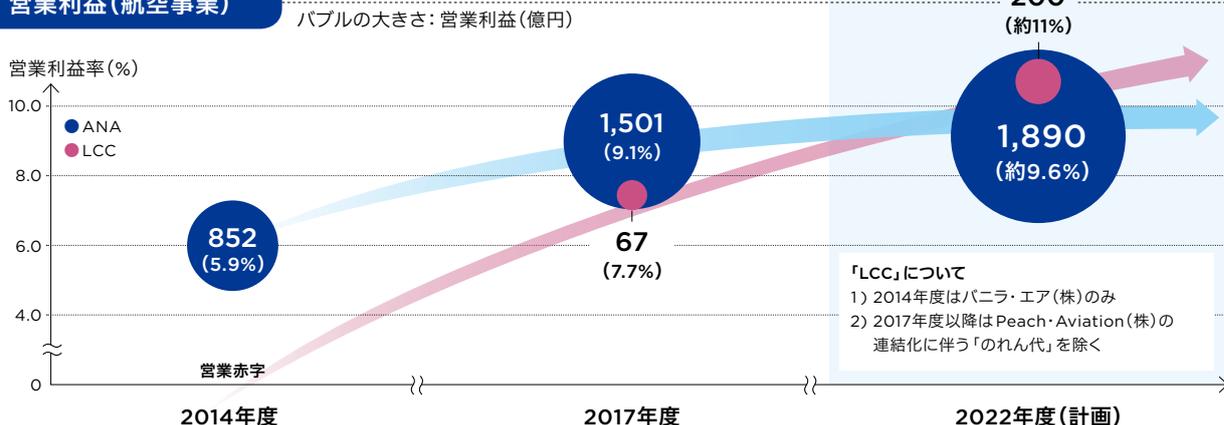
2022年度の国際線旅客事業における売上高は、2014年度実績の1.8倍以上の規模となる、約8,700億円となる計画です。貨物郵便事業やLCC事業も、売上高を伸ばす計画です。営業利益においては、ANAは、2022年度に営業利益で

1,890億円を目指します。LCCは、ここ数年で収益性は着実に改善しており、2022年度には、約200億円の営業利益を計画します。低コスト体質の強みと、日本のLCCとしての品質・サービスクオリティを活かし、増収増益を目指します。

売上高(航空事業)



営業利益(航空事業)



コストマネジメント

ICTの活用により、コストマネジメントを推進

2010年度の航空事業のユニットコストは、一座席キロ当たり10円台でしたが、2011年度から6年間にわたり、合計1,380億円相当のコスト構造改革を実施したことで、ユニットコストを、約1割低減してきました。

本戦略期間では、AI、IoT、ロボット等の本格活用や働き方改革の推進により、生産性を高めながらコスト競争力をさらに向上させていく方針です。

例えば、空港内車両の自動運転化、音声認識技術を活用したコールセンターの品質向上、AIを活用した航空機部品や整備用工具の管理など、これまでの常識にとらわれない発想

で、最新技術を活用する準備を進めています。また、省燃費機材の導入促進も、燃油費の増加抑制につながります。

これらの技術を単なるコスト削減に留めず、ANAグループの商品サービスの刷新や人財育成にも活用して、今後の増収や基本品質の向上にもつなげていく方針です。

ユニットコストについて、「安全と品質 サービス」ならびに「人」への投資を続けるため、2018年度は一時的に増加する見通しですが、2022年度までに0.6円引き下げて、8.8円とする計画です。適切なコストマネジメントの遂行により、ユニットコストの低減を追求します。

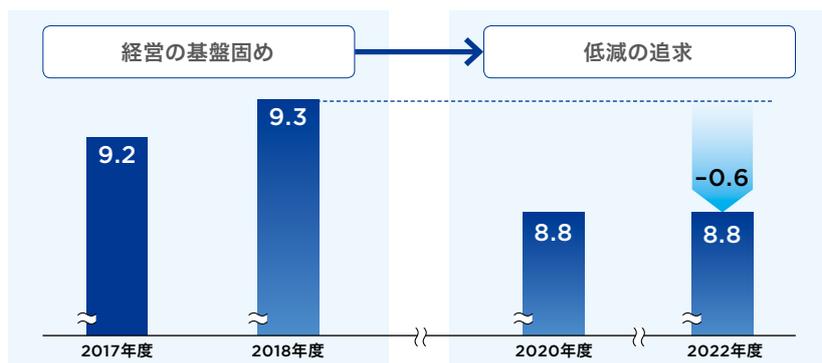


ユニットコスト計画

※ ユニットコストの定義 (ANAブランドのみ)

$$\frac{\text{営業費用(合計)} - (\text{貨物郵便収入} + \text{その他収入})}{\text{国内線旅客キロ} + \text{国際線旅客キロ}}$$

(円/座席キロ)



財務基盤

最適な財務基盤を支えに事業戦略を加速、企業価値の向上を追求

財務基盤については、ここ数年間にわたる業績の積み重ねにより、信用格付でA格水準となりました。

今後は、成長戦略の推進と財務の健全性を両立させながら、1株当たり株主価値を向上させていきます。

2017年9月に実施した財務・資本政策の企図は、「成長戦略の推進」と「資本の再構成」を同時に追求することでした。収益拡大の源泉となる航空機投資のための成長資金を確保

した一方、自己株式取得も実施して資本効率を向上させていく政策に転換しました。これらを実現する上で、既存株主の皆さまにも配慮した設計とするため、転換抑制型のCB(転換社債)を選択しました。

2018年3月末で自己株式取得は一旦終了しましたが、適正な株主資本と利益のバランスを中・長期的に維持しながら、資本生産性の向上を目指します。



バランスシート

総資産 23,024億円	負債 D/Eレシオ 1.0倍
純資産	
自己資本比率 35%	

2014年度末

総資産 25,624億円	負債 D/Eレシオ 0.8倍
純資産	
自己資本比率 39%	

2017年度末

総資産 約28,500億円	負債 D/Eレシオ 約0.5倍
純資産	
自己資本比率 約50%	

2022年度末(計画)

成長戦略と財務の健全性を両立

キャッシュ・フロー

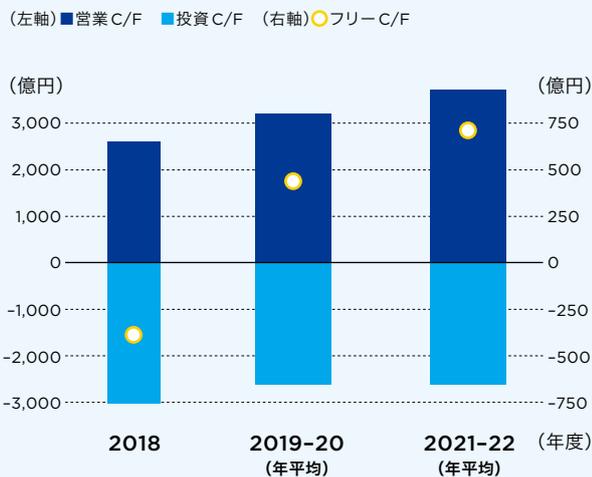
これまでの投資による効果を楽しむステージへ

2018年度から2022年度までの5年間で、合計1,950億円のフリー・キャッシュ・フローを確保する計画です。

旺盛な設備投資が続きますが、EBITDAの水準が本戦略期間中に設備投資額を上回る見通しであり、2021年度からは、フリー・キャッシュ・フローの水準が大きく向上する計画です。設備投資に関して、2018年度までは航空機関連だけでは

なく、航空機以外の投資も積極的に実施します。この中には、「ANA総合トレーニングセンター(仮称)」の建設費用を含めており、現在、羽田周辺に点在する施設を集約して効率的な訓練を実現するとともに、経営の基盤である安全性を高めることを目的としています。品質・サービスの源泉となる「人」への投資も進めています。

キャッシュ・フロー計画



① EBITDA、有利子負債/EBITDA

(億円)

(年度)	2017	2018	2019-20 (年平均)	2021-22 (年平均)
EBITDA	3,149	3,260	3,650	約4,150
有利子負債/EBITDA	2.5	2.4	2.2	約1.8

※有利子負債にオフバランスリース債務を含まず

② 設備投資計画

(億円)

(年度)	2017	2018	2019-20 (年平均)	2021-22 (年平均)
航空機関連	1,846	2,610	2,300	約1,900
その他	1,317	1,700	1,250	約1,200
合計	3,164	4,310	3,550	約3,100

持続的なキャッシュ・フローの創出

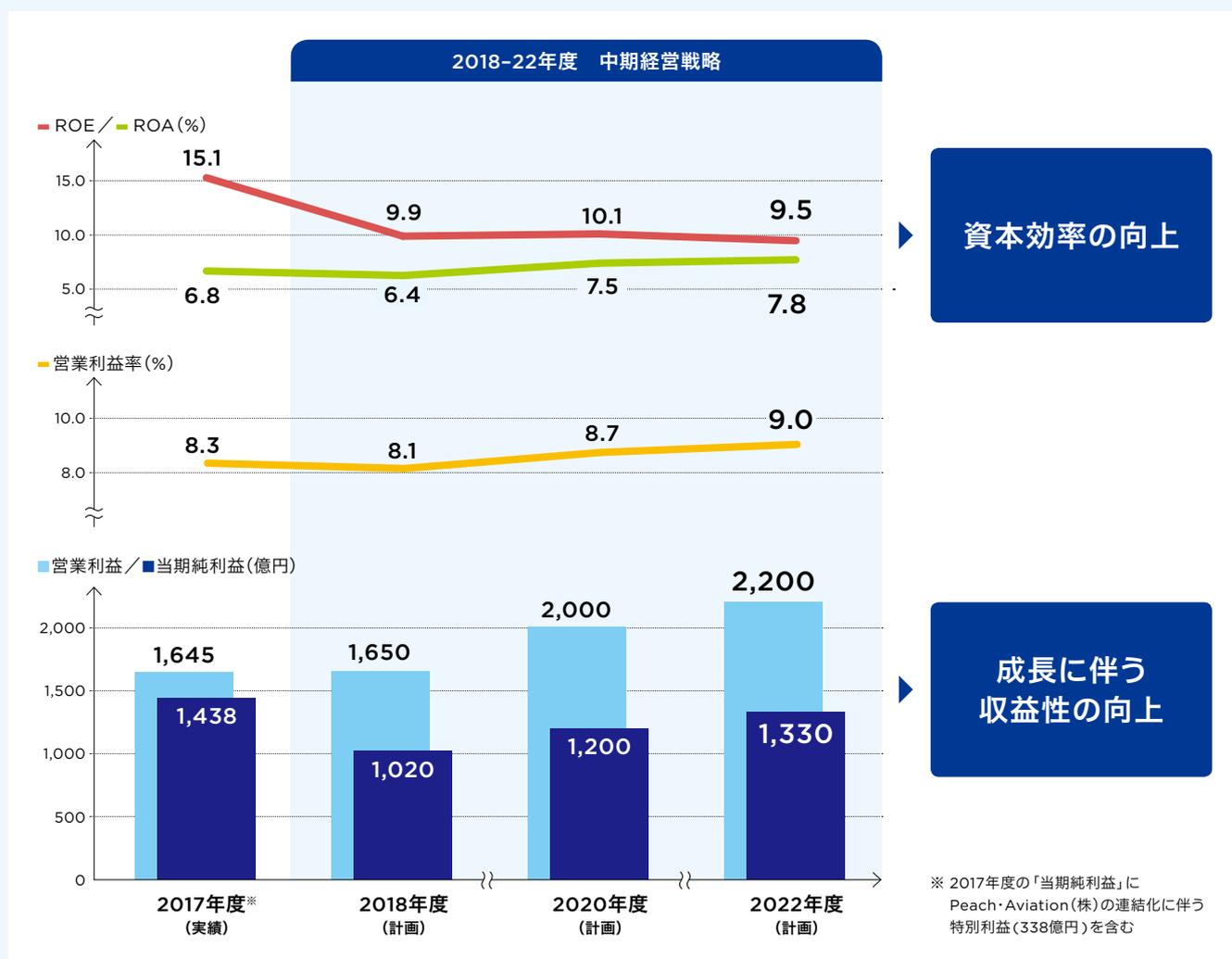
経営財務指標

最適ポートフォリオの追求により、 収益性で世界のトップティアグループを目指す

2016年1月に策定した「2016-20年度 中期経営戦略」では、2020年度の営業利益を2,000億円とする計画でしたが、今回の戦略では、さらなる企業価値の向上を目指します。

2022年度に、営業利益で2,200億円、当期純利益で1,330億円を計画します。また、今般から新たに営業利益率

を価値創造目標に加え、利益規模の拡大とともに収益性の向上も追求します。ROEについては、本戦略期間で10パーセント程度を維持する見通しですが、さらなる資本効率の向上を図っていきます。



経営資源配分

成長投資を継続しつつ、株主還元を充実させるステージへ

経営資源配分においては、事業の進捗とフリー・キャッシュ・フロー水準の向上に合わせて、経営事業サイクルのステージを着実に変化させていく方針です。

財務基盤については、信用格付で現行のA格水準を維持していきます。

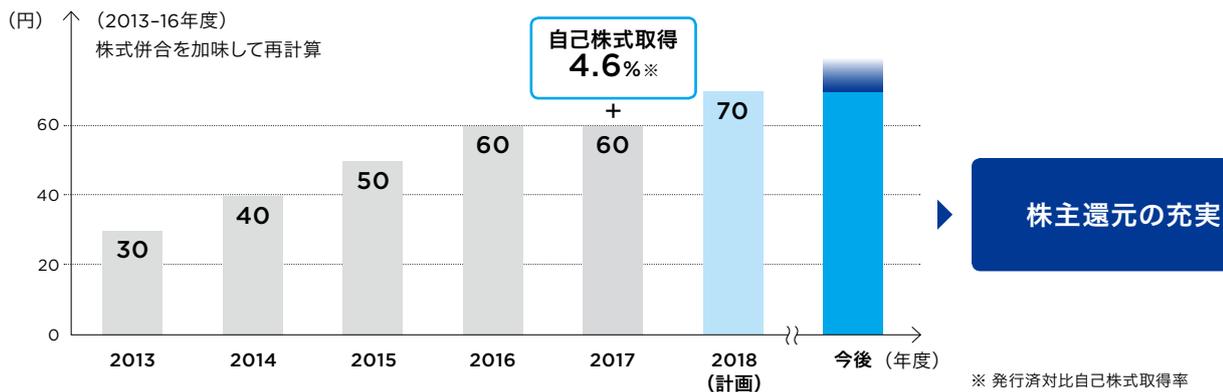
成長投資について、2020年度までは積極的な投資を続ける計画ですが、その後は投資規模が平準化する見通しです。

株主還元について、2018年度は10円の増配(1株当たり70円)を計画していますが、配当性向で20パーセントから30パーセントの範囲を目安に配当を継続していきます。本戦略期間において、経営資源の重点配分先を現在の成長投資から、徐々に株主還元に移行していく考えです。投資家の皆さまの期待に応えるため、株主還元を充実させていきます。

経営事業サイクル



株主還元の推移



ANAグループが認識する機会とリスク

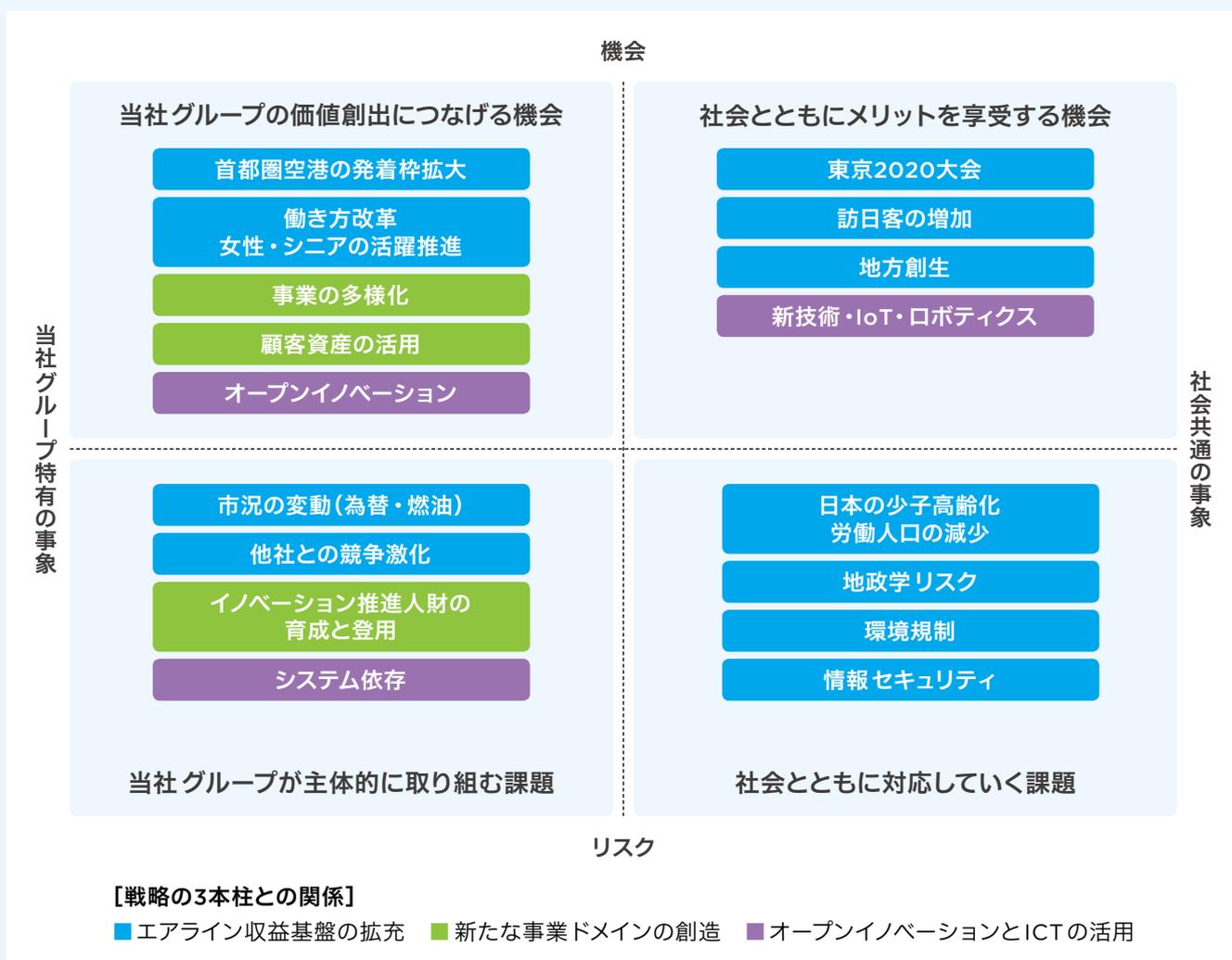
グローバルな事業環境に対応しながら持続的成長を追求

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、景気の先行き不透明感など、

世界の航空需要に影響を与えるリスクも意識していく必要があります。

ANAグループでは、戦略遂行上の機会とリスクを的確に把握し、グローバルな事業環境の変化に対応できる強靱な体質と攻めのスピード経営で、持続的成長を追求しています。



『安全』と『人財』の強化に向けた取り組み事例

ANAグループでは、2018年度までを「経営の基盤固めの年」と位置付け、安全と品質・サービスの総点検を行っています。

「安全」と「人」への投資を積極的に進め、グループ社員一人ひとりが持つ可能性を引き出し、人の力とICTを掛け合わせることによって新たな価値創造と持続的成長につなげていきます。

事例
1

すべての就航地で整備士がモバイル端末を活用 ～日本・世界をつなぐICTの活用で整備品質を向上～

ANAグループでは、2012年に客室乗務員全員が携行するモバイル端末を導入し、現在ではパイロット、整備士、空港係員、グランドハンドリングスタッフなども順次活用しています。これにより、迅速かつ確かな情報共有、お客様へのタイムリーな情報提供や機内サービスの充実、さらには訓練の効率化やマニュアルなどのペーパーレス化なども実現しています。

整備部門でも、マニュアルや各種整備ノウハウを閲覧する仕組みとしてモバイル端末を活用してきました。空港での航空機の点検で整備作業が必要な箇所を発見した場合、運航便への影響を最小にするべく、整備士やスタッフにはタイムリーかつ正確な状況把握、判断、整備作業に向けた早期の準備作業が求められます。これを実現するために、今後は整備・オペレーション品質のさらなる向上を目指して、日々の運航便整備の現場にも活用の場を拡大し、画像データや不具合詳細を遠隔地ともリアルタイムで共有、修復作業の準備・対応指示を迅速に行うシステムの構築を進めていきます。

本システムの導入により、国内・海外各地をつなぐICTを活用することで整備品質をさらに高め、世界中のお客様に安全で定時性の高い快適なフライトをお届けしていきます。



担当メンバー
全日本空輸(株)整備センター e-TPSイノベーション推進室
(左から)重信 賢一朗、倉員 靖雄、森田 次郎、大浦 秀高

モバイル端末導入拡大による期待効果

- ① 常時最新の整備マニュアルを利用可能
- ② 機体状況の早期共有による運航整備品質向上
- ③ 関連部門の横断的な協業の強化





事例 2

退役機を整備訓練専用機として活用

～整備士の早期育成と人財・品質の安定化を目指して～

今後の航空運送事業の拡大にあわせて、航空機整備に携わる人財を早期に育成し、高い整備品質を維持し続けていく必要があります。

ANAグループでは、2018年8月より、新入社員の教育・訓練環境の向上と早期のスキル習得を目指して、退役したボーイング737-500型機を整備士養成のための訓練専用機材として活用していきます。

技術系新入社員の訓練課程ではまず、整備作業の基礎講義（航空機のシステム・整備方法など）を受講し、航空機の一部を模したモックアップ（模型）を用いた訓練を行います。その後、格納庫内で実際の機体整備を実施することで実技経験を積むため、整備技術を習得するまでに相当な時間を要していました。この訓練専用機を導入することにより早期に実機に触れ、訓練段階でより効果的に実技経験を積むことが可能となります。

この訓練専用機を最大限活用し、整備士の早期育成と品質の安定化を図り、運航の安全、あんしんを高めていきます。



担当メンバー
全日本空輸(株)整備センター 教育訓練部
(左から)久保田 雄、小林 勲、大友 森生

訓練専用機導入の期待効果

- ① 訓練早期で実際の飛行機に触れ、失敗も経験
- ② 訓練で得た知識を実機で確認できる機会が増加
- ③ 一度に多くの人数を対象とした実機訓練が可能



整備訓練専用機（ボーイング737-500型機）



実機を活用した整備訓練の様子

『安全』と『人財』の強化に向けた取り組み事例

事例3 世界初「ふりかえり動画」の導入 ～ビッグデータの活用によるパイロットの安全運航と技倆向上の支援～

ANAグループでは、パイロットがタブレット端末で自分の運航を確認できる「ふりかえり動画」を世界で初めて導入しました。日々のフライト後に活用することにより、一人ひとりのパイロットの安全運航と技倆向上を支えることを目的としています。

「ふりかえり動画」では、機体のセンサーなどで集積したビッグデータを即時に解析し、飛行状況や計器・地形などの状態をアニメーションにより視覚的に再現することが可能となっており、それぞれのパイロットが持つモバイル端末を通して、自分自身のフライトを自分の好きなタイミングでまさに「ふりかえる」ことができます。グループ内各社・各部門の約50名の専門スタッフ、外部機関と連携した横断的なプロジェクトにより、様々な先端技術を結集し開発を進めました。

昨今、世界的に見ても主要エアラインの安全運航の取り組みは、「事故の未然防止や再発防止」に加え、「未知のリスクへの対応」も重視する方向へ舵が切られています。航空機のIoT化、ネットワーク化やデータ処理の高度化など、技術も急速に進化しています。

一方、グローバル化の進展に伴う人の移動や航空需要の増加とともに、パイロット不足が社会的にも注目されており、今後の事業成長においてもパイロットの安定的な育成・確保が重要です。

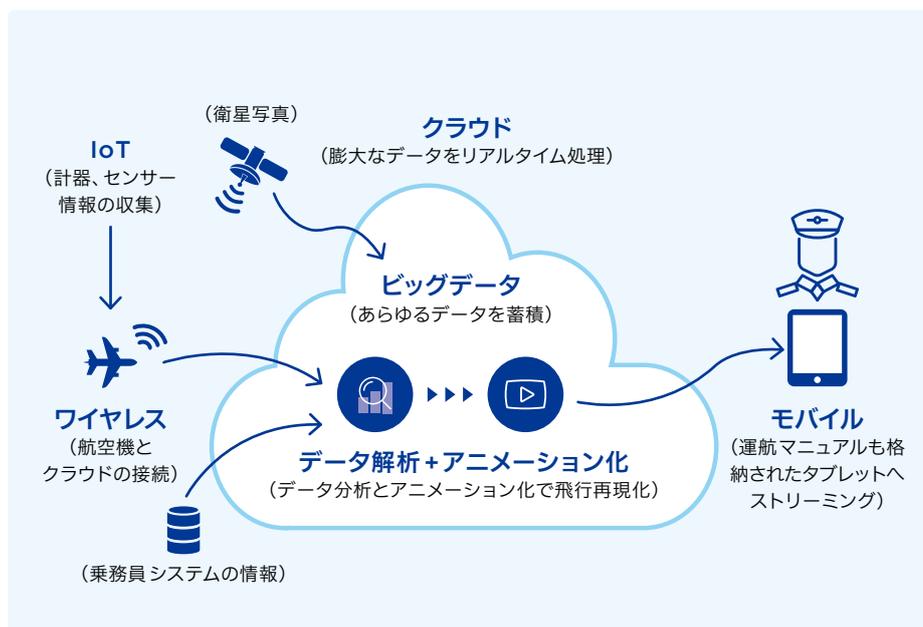
ANAグループもまた、運航を取り巻く環境の変化に伴いパイロットの働き方も多様化する中、対面での技倆伝承に加え、データ活用により効果的、継続的にパイロット一人ひとりの技倆向上を支える環境整備が必要とされています。

「ふりかえり動画」の活用により、実践的で高い技能を持つパイロットの育成に貢献するとともに、新しい形のパイロット同士のコミュニケーション文化を育み、ANAグループ一体となって安全運航を堅持していきます。



「ふりかえり動画」画面イメージ

「ふりかえり動画」概念図



今後期待できる 本ビッグデータ活用の効果

- ① AI技術を活用した予測分析の導入による運航支援の強化と安全性の向上
- ② 飛行方式と燃料消費量の相関分析の活用による燃料費の削減と環境保全への貢献
- ③ 訓練へのフィードバックによる訓練効果の向上

事例 4

航空機からの落下物防止の取り組み

「安全は経営の基盤であり社会への責務である」という安全理念のもと、ANAグループでは、航空機からの落下物※防止に真摯に取り組んでいます。

※ 落下物とは、航空機から落下した氷塊や部品が地上で発見されたもの(空港内で発見されたものを除く)と定義され、部品脱落については報告制度も設けられています。

1 取り組みの背景

2017年8月と9月に、航空機からの落下物(パネル脱落や破損したエンジン部品など)を連続して発生させ、社会の不安を招く結果となりました。また、外航他社においても、航空機パネルの一部が落下して地上の車両に損害を与えた事象が国土交通省から重大インシデントに認定され、落下物への社会的な関心がさらに高まりました。

首都圏空港の機能強化に向けて新しい飛行経路の設定が検討される中、航空機の安全運航はもちろん、航空機からの落下物防止対策の強化が求められています。

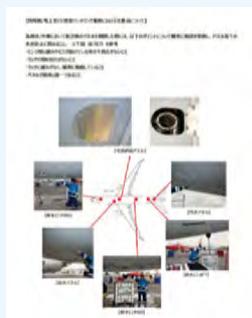


ボーイング767型機からパネルが落下

2 ANAグループの取り組み

① 各部門での取り組み

ANAグループでは、落下物のわずかな予兆も見逃さないようにするために、整備士による点検プログラムの設定や、パイロットをはじめ航空機周辺で業務にあたる全スタッフの落下物に対する意識を高めるとともに、航空機メーカーと連携したハードウェアに起因する落下物への技術的な対策も含めた取り組みを進めています。



落下物事例紹介マップ例
(左: 空港地上作業員向け 右: 整備士向け)



② 「落下物防止等に係る総合対策推進会議」での取りまとめ内容の推進

2017年11月6日に立ち上げられた、有識者・国・航空事業者・空港管理者などが参加する「落下物防止等に係る総合対策推進会議」ならびに「ワーキンググループ」における議論に積極的に参画しました。本会議での取りまとめ内容を踏まえ、さらなる対策を推進しています。

全社員向け意識啓発

- メールマガジン配信、落下物防止啓発ビデオ作成・配信
- 啓発ポスターの作成・掲示
- 落下物防止活動の公募・表彰

ANAグループは今後も航空機メーカーとの協議や他エアラインとの協力のもと、上記取り組みを強化し、お客様や住民の皆さまに安心していただける航空機の運航に努めていきます。

 航空事業


→
徹底した「現場主義」に基づき、
「安全」と「品質」を追求しながら、
世界のリーディングエアラインを
目指します。

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

2017年4月にANAの社長に就任して以来、私たちの強みである「現場力」をさらに強化すべく、「現場主義」を貫いてきました。日頃からできる限り空港などの現場に赴き、社員と直接対話する機会を設けています。現場での対話から日々のオペレーションに関する課題を見つけ出して、素早いレビューを実践しています。これを繰り返すうちに、品質、そして何よりもANAが最も大切にしている安全をより深く追求していく動きが、全社的に広まってきました。また社員との対話で得たヒントやアイデアなどをもとに、毎月、全社員に対してメッセージを発信しています。私のメッセージは、社員からも返信できる仕組みとなっており、社内で自由闊達に安全や品質の向上に向けた議論ができる新しい風土を創り出しています。

2017年度を振り返ると、旺盛な需要に支えられ、財務面では、グループ全体で営業利益、経常利益、当期純利益ともに過去最高の実績となりました。品質面でも、英国スカイトラックス社から、顧客満足度で最高評価となる「5スター」に6年連続で認定されたことに加え、米国エア・トランスポート・

ワールド誌における最高賞である「エアライン・オブ・ザ・イヤー」に選ばれました。「現場主義」に基づく品質改善の取り組みが、国際的な評価につながっていると実感できる1年となりました。

私たちANAは、“Inspiration of JAPAN”をブランドコンセプトとして、日本の先進性や技術力、礼儀正しく正確な気質とおもてなしの心とともに、旅のワクワク感や楽しさをお客様にお届けすることを目指しています。この私たちが目指す姿を次頁のイラストでビジュアル化し、全社員と共有しています。そして、社員一人ひとりに、この実現に向けたアクションを自らデザインするよう働きかけています。全社員が失敗を恐れずに、挑戦し続ける姿勢こそが、ANAのサービスを次のステージに引き上げる原動力になると信じています。

また、2020年とその先を見据えて、積極的なデジタル技術の活用を進めていきます。デジタル技術の活用において、一番大切なことは、人間と機械の仕事の棲み分けを進めることだと考えています。機械でもできる仕事は積極的に機械化を



図ります。一方で、人間にしかできない仕事の領域では、ANAが現場で蓄積してきたノウハウ・知見や社員一人ひとりが磨いてきた「気づき」や「ひらめき」と、デジタル技術を掛け合わせることで、新しいアイデアを創出し、次の時代のANAのサービスを築き上げていきます。

2020年に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を控える中、政府主導による観光立国・地方創生の推進により、訪日客のさらなる増加が期待されており、首都圏空港の発着枠拡大も計画されています。今後、成長の柱となる国際線事業では、羽田空港と成田空港のそれぞれの特性を活かしたデュアルハブ戦略を引き続き推進していきます。2019年春からはハワイ路線で、エアバスA380型機の投入など最新のプロダクト・サービスの展開を計画しています。また燃費効率に優れた最新の機材を積極的に投入することで、環境にも優しいエアラインを目指します。

今後、目の前に広がる大きなチャンスを実確につかみ、世界のリーディングエアラインとしての地位を確立するために、「現場主義」に基づき、安全と品質を徹底的に高め、世界中の皆さまに「ANAを選んでよかった」と感じていただける空の旅を提供し続けてまいります。

ボーイング787型機で使用しているロールス・ロイス社製エンジンの点検整備対応により、2018年7月以降、一部の運航便をやむを得ず欠航しています。皆さまにはご心配をおかけしていますが、引き続き、運航の安全に万全を期して対応していく所存です。ご理解の程、よろしくお願い申し上げます。(2018年8月)

航空事業

2017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ほか、LCC 事業でも Peach・Aviation (株) を連結化したことから、航空事業の売上高は 1兆7,311億円(前期比12.7%増)、営業利益は1,568億円(同12.4%増)となりました。2018年度は、経営の基盤固めを進めながら、国際線事業を中心にトップラインを拡大し、売上高で1兆8,050億円(前期比4.3%増)、営業利益で1,600億円(同2.0%増)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プロダクト・サービスの強化により、ネットワークの競争優位性を強化

2017年度は、8月から羽田ージャカルタ線、10月末から成田ー口サンゼルス線を増便したほか、ボーイング787-9型機の積極的な投入によってプロダクト・サービスの充実を図りました。日本発の高単価ビジネス需要を中心に、旺盛な訪日客も獲得した結果、旅客数は974万人(前期比6.8%増)、売上高は5,974億円(同15.6%増)となりました。ここ数年間で拡大してきたネットワークの優位性による効果が、実績となって表れたと分析しています。

2018年度は、羽田の深夜枠を活用しながら、首都圏空港のデュアルハブ戦略を深化させていく計画です。座席キロは前期比4.7%増と、2014年度以降で最も緩やかな伸び率ですが、需要のさらなる獲得とイールドの向上を同時に追求します。

6月から羽田ーバンコク線を増便しており、東京(羽田・成田)ーバンコク線は毎日5往復の運航となりました。アジア線の増強により、首都圏発着の需要だけではなく、北米線への接続需要も取り込んでいく方針です。また、10月からはアリタリア-イタリア航空とのコードシェアを開始して、欧州方面のネットワークとサービスを拡充します。

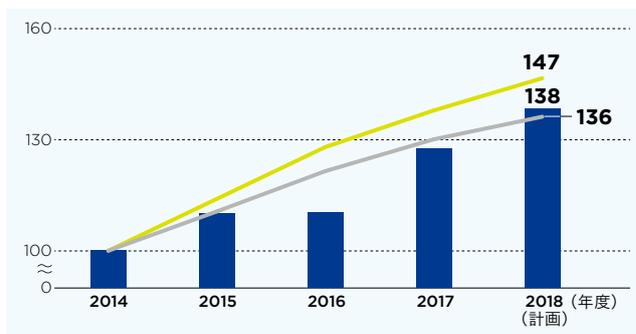
機材計画として、成田ーバンコク線、成田ークアラルンプール線にボーイング787-9型機を投入し、フルフラットシートによるビジネスクラスのほか、新たにプレミアムエコノミーサービスを開始します。

以上により、2018年度における国際線旅客事業の売上高は6,480億円(前期比8.5%増)を計画しています。

2019年春からは、東京ーホノルル線でエアバスA380型機を就航させる計画です。総2階建てのゆとりある空間を活用したカウチシートの導入や、当社グループとして海外で唯一となる自社ラウンジの設置など、これまでにない新たなサービスを展開して、富裕層を含めたレジャー需要の取り込みを強化していきます。

国際線旅客事業の推移

■売上高 ■座席キロ ■旅客キロ
(指数) 2014年度実績=100



羽田ージャカルタ線増便



エアバスA380型機

国内線旅客事業

小型機を活用した最適な路線構成と運賃構造改革の実施により、 安定的な収益基盤を堅持

2017年度は、6月から中部一宮古線を開設したほか、羽田—沖縄線における深夜便(期間限定)の運航や、羽田—広島線の増便等、路線特性を踏まえた需要の取り込みを強化しました。また、新たにエアバスA321neo型機を投入し、需給適合を推進しました。以上の結果、旅客数は4,415万人(前期比2.8%増)、売上高は6,897億円(同1.7%増)となりました。

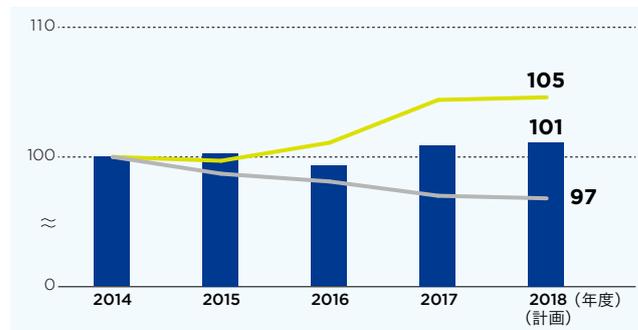
日本の総人口は減少傾向にありますが、働き方改革の推進による余暇の拡大や訪日客の国内移動などにより、2018年度も国内線需要は堅調に推移すると見通しています。ANAが保有する多様な機材を活かして需給適合を推進し、収益性を維持・向上させていく方針です。

2018年度の取り組みとして、6月から新たに福岡—宮古線を開設しました。2018年3月から通年運航としている中部—宮古線、福岡—石垣線と合わせて、日本各地から先島諸島への直行便を拡大して高単価レジャー需要を取り込んでいきます。機材計画では、国内線で運航しているボーイング777型機の退役に合わせて小型機を導入し、地方路線を中心に最適な路線構成を目指すとともに、中期的な生産量の抑制を進めていきます。10月からは、国内線運賃のリニューアルを実施します。予約・発売を搭乗日の355日前から開始するなど、運賃構造の改革を通じた柔軟なイールドマネジメントによりユニットレベニューをさらに改善していく方針です。

以上により、2018年度における国内線旅客事業の売上高は6,910億円(前期比0.2%増)を計画しています。全席シートモニターを装着したエアバスA321neo型機の導入や、機内Wi-Fiインターネットサービスの無料化など、フルサービスキャリアとしての利便性と快適性の向上に努めながら、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

■売上高 ■座席キロ ■旅客キロ
(指数)2014年度実績=100



中部—宮古線開設



エアバスA321neo型機(機内)

自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」

国内線の搭乗手続きをよりシンプルに、わかりやすくする「ANA FAST TRAVEL」の一貫として、羽田空港、新千歳空港、ならびに福岡空港に「ANA Baggage Drop」を導入しています。各空港とも、有人カウンターを含めて手荷物をお預かりできる場所が増したため、お客様の平均待ち時間が従来の半分以下に短縮されたほか、空港スタッフの配置を見直してロビーサービスを強化することが可能となりました。海外のお客様向けに、英語・中国語(繁体・簡体)・韓国語にも対応しています。今後、国内の他主要空港にも展開していく計画です。



ANA Baggage Drop

貨物郵便事業

提携・チャーター便の活用とフレイター機の需給適合により、収益性の向上を追求

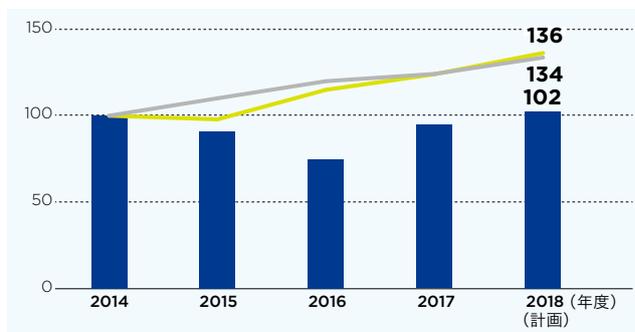
2017年度は、国際線を中心に旺盛な需要を取り込み、運賃改定によって単価も向上しました。日本発の北米・欧州向け需要が好調に推移したことなどにより、国際線貨物は輸送重量・収入ともに前期を上回りました。

2018年度は、環境規制強化に伴う自動車関連部品や、AIやIoTに関連する半導体を中心に、日本発需要が堅調に推移する見通しです。沖縄貨物ハブネットワークは規模の適正化を図る一方、北米路線では他社のリソースも活用しながら、高単価貨物を取り込んでいきます。以上により、2018年度における貨物郵便事業の売上高は1,680億円(前期比6.3%増)を計画しています。

2019年度には、ボーイング777F型機を導入し、大型貨物を含めた新たな商材を取り込みます。現行のネットワークを活かした接続機能の向上により、アジアー北米間の貨物需要をさらに獲得していく方針です。

国際線貨物事業の推移

■売上高 ■有効貨物トンキロ ■有償貨物トンキロ
(指数)2014年度実績=100



LCC事業

統合を視野にネットワークを最適化、ANAブランドに次ぐ航空事業の「柱」へ

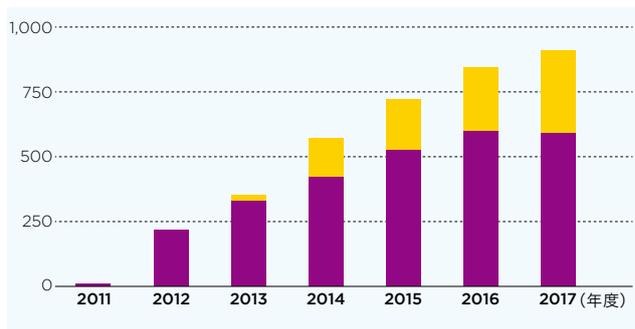
2017年度は、4月にPeach Aviationを連結化した中、パニラエアと合わせてLCCネットワークを拡げました。パニラエアは福岡ー台北線を開設しました。Peach Aviationは国内線で仙台ー札幌線、札幌ー福岡線、関西ー新潟線を、また国際線では仙台ー台北線、札幌ー台北線を開設しました。

2018年度は、両社が国内の地方空港を中心に路線を拡げます。パニラエアは7月から成田ー石垣線、那覇ー石垣線に就航しています。またPeach Aviationは4月末に那覇ー高雄線を就航したほか、8月から関西ー釧路線を開設しました。さらに、年度内に新千歳空港を拠点化して、北海道を中心に路線を拡充していく方針です。これらの取り組みにより、2018年度におけるLCC事業の売上高は1,000億円(前期比14.2%増)を計画しています。

今後、ネットワークの最適化にも取り組みながら、2019年度中に両社を統合する計画です。日本のLCCマーケットを牽引し、お客様満足とマーケットシェアで「アジアのリーディングLCC」を目指します。

LCC事業 提供座席数の推移 (国内線・国際線合計)

(万席)
■Vanilla Air ■peach



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

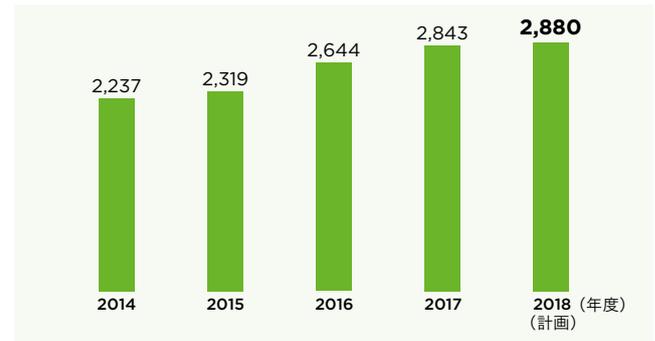
航空関連事業

訪日客の増加が続く中で、外国航空会社による日本路線の就航機会が拡大する見込みです。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等を中心に他社から業務を受託することで、収益を拡大していきます。

2018年度の売上高は2,880億円(前期比1.3%増)、営業利益は110億円(同3.4%増)を計画しています。

航空関連事業の売上高推移

(億円)



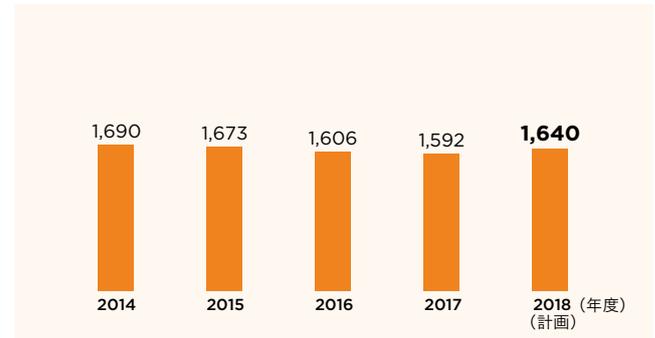
旅行事業

新たな予約・販売システムの導入により、ダイレクト販売の拡大とダイナミックパッケージ商品などの競争力強化に努めていく方針です。また、2017年から稼働した訪日客向けシステムと海外の旅行会社のシステムとの連携を拡大して、訪日旅行需要の取り込みも強化していきます。

2018年度の売上高は1,640億円(前期比3.0%増)、営業利益は10億円(同73.3%減)を計画しています。

旅行事業の売上高推移

(億円)



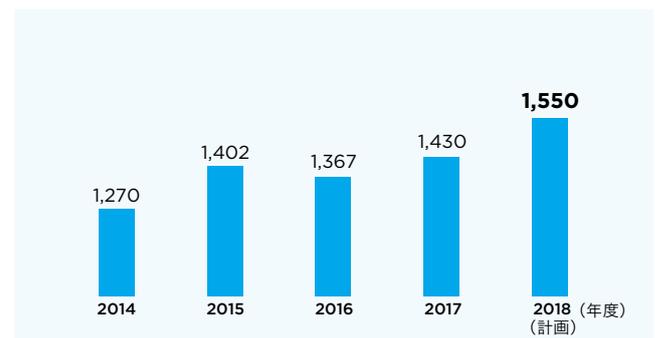
商社事業

リテール部門では、関西国際空港で到着免税店を開業して収益拡大を目指します。食品部門ではバナナの中国・中近東向け販売を行うほか、航空・電子部門では中国向け半導体ビジネスを強化します。今後の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推進して、さらなる収益の拡大に取り組む方針です。

2018年度の売上高は1,550億円(前期比8.4%増)、営業利益は50億円(同11.0%増)を計画しています。

商社事業の売上高推移

(億円)



特集：LCC事業の統合について

Peach Aviationとバニラエアの強みと
リソースを結集、LCC収益基盤の拡充へ

2018年3月22日、統合発表の記者会見にて

今回の中期経営戦略では、「エアライン収益基盤の拡充」を戦略の「柱」として掲げており、本戦略期間を通して、LCC事業をANAブランドに次ぐ収益基盤へと確立していく方針です。

現在、当社グループではPeach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)がLCCとして活躍していますが、今般、2019年度中を目途に両社を統合することとしました。本特集では、今回の統合を判断した背景や目的、両社トップの意気込みなどについてご紹介します。



ANAホールディングス(株)より



ANAホールディングス(株)
代表取締役副社長 執行役員

長峯 豊之

これまで、Peach・Aviation(株)とバニラ・エア(株)は、ANAブランドと異なる需要を創出しながら事業領域を拡大し、日本におけるLCCの定着や地方創生に貢献してきました。Peachの就航から6年超が経過しましたが、近年は海外LCCによる日本路線の就航も増加する中、安定的な人財の確保・育成、コスト競争力の向上などの課題に対応していく必要があります。アジア地域におけるLCC間の競争に勝ち抜き、小型機を活用した事業をスピーディーに展開していくために、まずはグループLCCとしての経営基盤を早期に固めなければなりません。そのためには、Peachとバニラエアが持つ互いの強みを活かしつつ、航空機や乗務員の稼働効率を高めるなどの具体策を実行していくために、今般の統合を判断しました。

海外に目を向けると、欧州・北米・東南アジアの主要な航空市場において、全航空旅客数の3割以上がLCCを利用しています。各地域で主要なLCCが活躍しており、フルサービスキャリアと需要層を棲み分けながら成長を続けています。一方、日本では空港要件や鉄道との競合などの環境面で海外との違いがありますが、全航空旅客に占めるLCCシェアは1割程度に留まっています。このような中、日本政府は訪日外客数の目標として、2020年に4,000万人、2030年に6,000万人という水準を掲げています。これを達成するためにLCCが果たすべき役割は極めて重要であり、事業拡大に向けた準備を加速することとしました。

統合によるスケールメリットを活かし、コスト競争力を高めながら中距離路線にも進出する予定です。ANAブランドと異なる斬新なマーケティング活動や独自のネットワーク戦略などにより、2020年度の売上高は1,500億円、営業利益は150億円を見込んでいます。

これからもLCCとしての経営の独自性を尊重しながら、ANAブランドに次ぐ航空事業の収益基盤として成長していくように、持株会社としてサポートしてまいります。

統合の目的

1. 2社の強みを融合、競争力をさらに向上
2. 路線拡充に備え、事業基盤を強化
3. 最適な事業ポートフォリオをスピード感を持って追求

アジアのリーディングLCCへ

- | | |
|-------------|--------------|
| 1) 成長の加速 | 2) 独自性の維持 |
| ① 小型機事業の拡充 | ① 成田・関西拠点 |
| ② 中距離路線への進出 | ② 斬新なマーケティング |

会社統合(2019年度内予定)

- ① リソースの結集 ② 効率性の追求 ③ 乗員不足への対応

peach

Vanilla Air

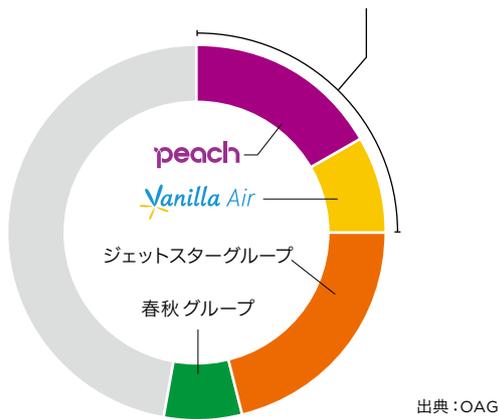
特集：LCC事業の統合について

Peach Aviationとバニラエアの強みとリソースを結集、LCC収益基盤の拡充へ

座席シェア

2017年度 LCC 提供座席数
(国内線・日本発着国際線 合計)

日本のLCC市場における座席シェアは、
2社合計で約**25**パーセント(第1位)



統合後もさらにシェアを拡大させながら、アジアでLCC
マーケットを牽引していくエアラインを目指します

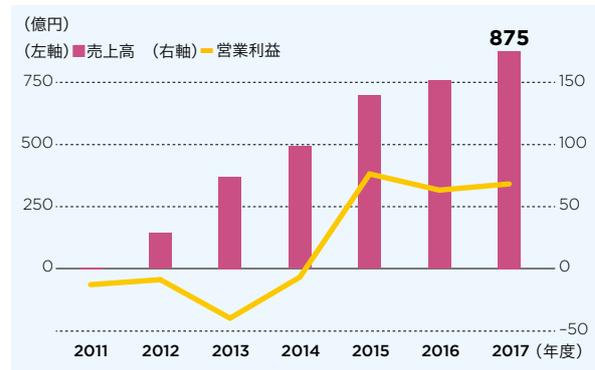
業績の推移

売上高・営業利益の推移
(Peach Aviation・バニラエア 合計)

2012年度→2017年度

売上高は5年間で約**6**倍 年平均成長率+**43**%

2015年度以降は、営業利益水準も安定



統合を契機として、LCC事業をANAブランドに次ぐ
航空事業の「柱」へと成長させていきます

就航路線

- Peach Aviation
- バニラエア
- 重複路線



LCC代表より



Peach Aviation (株)
代表取締役 CEO

井上 慎一

会社概要 (2018年7月末現在)

社名	Peach Aviation 株式会社	
代表者	代表取締役 CEO 井上 慎一	
設立	2011年2月10日	
資本金	75億1,505万円	
使用機材	エアバスA320-200型機	
機材数	21機	
株主構成	ANAホールディングス(株)	77.9%
	First Eastern Aviation Holdings Limited	7.0%
	(株)産業革新機構	15.1%

2012年3月に日本初の本格的LCCとして大阪を拠点に就航して以来、たくさんの方々に支えられながら就航7年目を迎えました。安全運航を最優先に「空飛ぶ電車」をコンセプトに、より多くのお客様に手軽に空の旅を楽しんでいただけるようスピーディーに路線を展開し、事業を拡大しています。

Peachが目指すのは「アジアのかけ橋」です。女性をターゲットに定めて韓国日帰り旅行を定着させるなど、新しい顧客価値の創造に取り組み、航空業界にイノベーションをもたらしてきました。2015年には世界有数の航空系シンクタンク「CAPA」より、北東アジアのLCCとして初めて「LCCオブ・ザ・イヤー」を受賞するなど、アジアや世界でもPeachの価値が認められつつあります。

持続可能な事業展開には、健全な財務基盤が不可欠です。「No Profit, No Business (利益なくして事業なし)」を念頭に、就航開始から2年1ヶ月で黒字化を果たし、5年目に累積損失を一掃しました。2015年度に開催された内閣総理大臣を議長とする「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」には、唯一の航空会社としてPeachがメンバーに選ばれました。政府が掲げる観光施策や地方創生にも取り組んでいます。

今回のバニラエアとの統合は、厳しさを増す競争環境の中でPeachが将来にわたって他社の追従を許さない圧倒的な競争力と経営基盤を確立するための大きなステップになります。Peachでは既に27の国籍数に及ぶ多様な人財が活躍していますが、統合によってバニラエアの強みや経験値を融合し、航空会社の枠にとらわれない事業展開で独自の体験価値を高めます。引き続き、愚直なまでに安全運航を追求し、アジアのリーディングLCCを目指します。

これからのPeachの物語に、どうぞご期待ください。



バニラ・エア(株)
代表取締役社長

五島 勝也

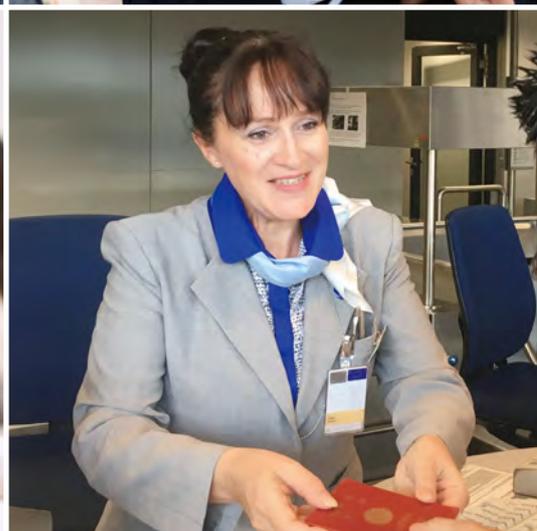
会社概要 (2018年7月末現在)

社名	バニラ・エア株式会社	
代表者	代表取締役社長 五島 勝也	
設立	2011年8月31日	
資本金	75億円	
使用機材	エアバスA320-200型機	
機材数	15機	
株主構成	ANAホールディングス(株)	100.0%

私たちバニラエアは、成田空港をベースに2013年12月に就航し、ANAグループのLCCとして首都圏を中心とした新規需要の開拓と訪日需要の獲得に努めてきました。

高い運航品質の実現、使いやすいウェブサイト、親しみやすいサービスの提供に加え、奄美大島で「バニラ効果」といわれたように、地域創生にも貢献してきました。また、台湾を中心に海外でも認知度を高めてきた結果、2018年7月末時点で累計約850万人のお客様にご利用いただきました。まさに、安全運航を堅持し、全社員一丸となって築き上げてきた成果であり、私たちの誇りです。

今後、競合他社に打ち勝ち、成長著しいアジアの需要を積極的に取り込み、LCC事業をさらに伸張させていくためには、成田空港を基盤とした私たちバニラエアと、関西空港を中心に事業を展開しているPeachが互いの強みを活かし、路線ネットワークの拡充によるスケールメリットで競争力を高めていく必要があると判断しました。両社の社員一人ひとりの持つ力を結集することで、中距離路線への進出、そしてアジアを代表するリーディングLCCへと、成長していくものと確信しています。



重要課題・ 価値創造を支える土台

「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。

環境

貢献する主なSDGs



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。

一方、航空業界においては、2016年のICAO(国際民間航空機関)総会の決議事項を受け、2021年以降、国際航空分野におけるCO₂排出量を増加させない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、1998年に「環境に関する基本的な考え方」を整理し、2012-20中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」に基づいて、環境負荷の低減に取り組んでいます。

また2017年6月には、環境分野におけるリーディングエアライングループを目指す姿勢を国内外に示すため、「ANAグループ環境方針」を制定しました。

環境に関する基本的な考え方

(1998年策定)

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、航空機の運航上の取組みに関する「エコ・ファースト部会」、地上での取組みに関する「地上エネルギー部会」を設置し、環境負荷低減活動に取り組んでいます。

特に、影響の大きい航空機の運航によるCO₂排出量の抑制を最重要課題ととらえ、燃油費の抑制を通じた経済的価値の創出と環境負荷の低減による社会的価値の創造を同時に追求していきます。

グループCSR・ リスク・コンプライアンス会議

エコ・ファースト
部会

地上エネルギー
部会



未来のために、いま選ぼう。

エコ・ファースト認定企業としての取組み

環境への取組みと、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。

2017年度からの具体的な取組みの一例として、日本に到着する国際線全便の機内で発生する廃棄物(ビン・缶・ペットボトル)の分別や、国際線機内で使用する飲料カップ・サラダカップなどにペットボトルを原料とした再生プラスチックを導入するなど、環境負荷低減に向けて適正なリサイクルを推進しています。

CO₂排出量抑制に向けて

ANAグループでは、航空機からのCO₂排出量を抑制するために、省燃費機材への更新、航空機の運航に関わる改善などに取り組んできました。その中でも、燃費効率の良い機材を導入することは最も有効な手段です。2017年度末現在、ANAグループの保有機材の69.5%が省燃費機材となりました。中型機の主力機材であるボーイング787型機は、ボーイング767型機に比べて、燃料消費量を約20%削減可能です。

またCNG2020に向けて、国際航空分野では航空機で使用した燃料量を正確に把握し、第三者検証を受けて国に報告するMRV(モニタリング・報告・検証)の実行が求められています。

この対応のためANAグループでは、航空機から地上システムに航空機の燃料搭載量データを確実に送信・把握できる機能を活用するなどの準備を進めています。

これに加えてバイオジェット燃料の使用や排出クレジットの活用などを行っていきます。

目標の進捗

有償輸送トンキロ当たり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)

2017年度: **23%**削減

地上エネルギー使用量低減の取り組み

ANAグループ全体でエネルギー使用量の低減に取り組んだ結果、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)の3社は、経済産業省の省エネ法・事業者クラス分け制度で創設以来3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、2017年10月にはグループ全体を対象とした新エネルギーデータ統括管理システム「ANA Eiiims(エーエヌイー・エイムス)」を導入し、正確な環境データの入力、モニタリング、分析を実施する体制を強化しています。

※エネルギー消費原単位で、5年度間平均1%以上の削減が実施されている事業所

CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)の評価

2016年度より、ANA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。

また、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関する情報開示を目的としたCDPで「A-」の評価を受けました。(業界平均はC評価)

リーディングエアライングループとして

2018年3月、「第27回IATA環境委員会東京会議」が開催され、ANAがホスト役を務めました。本会議には、IATA加盟航空会社26社、航空関連団体などから総勢38名が参加し、CNG2020に向けた活発な議論が行われました。

今後も環境に関わる業界の取り組みに積極的に参加するとともに、新たなルールづくりにもリーダーシップを発揮しながら取り組んでいきます。



第27回IATA環境委員会東京会議の様子

人権

貢献する主なSDGs



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。2016年4月には、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、「ANAグループ人権方針」を定めました。また、委託先およびサプライヤーに対しても、同様の方針を採用するように継続して働きかけていきます。

「人権の尊重」はSDGsの「誰も置き去りにしない」という理念の根底にあり、このことを十分に認識した上で、今後も人権尊重に向けた取り組みを推進していきます。

推進体制

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」にて、人権に関する取り組み(把握されたリスク、対処に向けた計画、実施進捗等)について議論しています。グループ各社・各部署に配置されているCSRプロモーションリーダーとの密接な連携のもとに、人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

「人権報告書2018」の開示

2018年5月に、「人権報告書2018」を作成、開示しました。ANAグループは、企業の人権尊重における責任を果たすべく適正な情報の開示に引き続き努め、企業の人権課題への対応についての報告に関する包括的なガイドラインである「国連指導原則報告フレームワーク」に準拠した報告を実施していきます。

https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/Human_Rights_Report_2018.pdf



取り組みに対する人権専門家との定期的なレビュー

ANAグループでは、人権に関する有識者から定期的にアドバイスをしています。2017年9月には、海外2団体(デンマーク人権研究所^{※1}、人権ビジネス研究所^{※2})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、取り組みを進める上での留意点や、一企業の枠を超えて関係者(他社・業界団体・経済団体・政府・CSO^{※3})と協働することの有効性などについてのアドバイスや参考となる原則やガイドラインについての紹介がありました。



人権専門家とのレビューの様子

※1 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。

※2 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。

※3 CSO：Civil Society Organization(市民社会組織)。NGO・NPO法人・市民活動団体・ボランティア団体など、非政府・非営利で公益に関心を持つ様々な団体。

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活動が全就航地において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3つのテーマについて、リスクの発生防止に取り組んでいます。

日本における外国人労働者の労働環境の把握

日本国内の委託先の協力を得て、空港での地上ハンドリング事業に携わる外国人労働者を対象に、直接インタビューや住居確認などを独立した第三者機関とともに実施しました。引き続き、調査実施範囲を拡大していきます。

機内食等に関するサプライチェーンマネジメントの強化

2017年、ANAグループは日本企業として初めてブルーナンバー・イニシアティブ^{※4}へ参画しました。機内食の食材に関わる生産者や業者の情報登録を進めており、生産過程における人権尊重や環境保全にもつながる、透明性の高い「食のサプライチェーン」の構築を目指しています。



ブルーナンバー管理サイトの地図上に生産者・業者の情報がプロットされる

航空機を利用した人身取引の防止

2018年4月、米国で人身取引防止のプログラムを航空会社などに提供しているNPO団体 Airline Ambassadors International^{※5}の担当者を日本に招き、理解促進のためのワークショップを開催しました。私たちの提供するサービスが人権侵害に利用されることのないよう、防止に向けたプログラム構築を関係者と連携して進めていきます。



人身取引の防止に関するワークショップの様子

※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、食に関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。

※5 Airline Ambassadors International: 航空会社の従業員のネットワークとして始まり、人身取引を防ぐための活動に取り組んでいるNPO。

ステークホルダーとのエンゲージメント

ANAグループでは、ステークホルダーとのエンゲージメントを企業活動における不可欠な要素と認識しています。今後もステークホルダーとの積極的な対話を実施していきます。

社員とのコミュニケーション

人権尊重に関する啓発・教育を目的とし、2016年度に引き続き、2018年2月にグループ全社員に対して「企業の社会的責任と人権」に関するeラーニングを実施しました。1ヶ月の受講期間中に87%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」等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。

海外でのダイアログ

2018年5月、タイにおいて人身取引の実際の被害者にヒアリングを行うとともに、タイが抱える人権課題について政府機関やNGOなどとの意見交換も実施しました。



タイでのダイアログの様子

ダイバーシティ&インクルージョン

お客様の多様性を尊重し、「すべてのひとに優しい」共生社会の実現に貢献します。

貢献する主なSDGs



基本的な考え方

2020年を大きな節目に、人・モノ・文化や情報が世界規模で流動するなど環境が急速に変化していく中、多様なお客様から「選ばれ、信頼される」ことは、ANAグループの成長にとって不可欠であり、事業を通じて共生社会の実現に貢献することが、公共交通機関としての私たちの責務と考えています。

ダイバーシティを尊重し、誰もがともに歩んでいける持続可能な社会の実現を目指し、「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

お客様一人ひとりに寄り添える企業風土の醸成に向け、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。

※ 文化・言語・国籍・年齢や性別・障がいなどを問わず、多くの方がストレスなく利用できる施設・商品・情報・サービス

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喜びを創ります。

- 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、利便性の向上
 - お客様のダイバーシティや個性を理解し、ニーズに合ったサービスを提供することによる新たな価値創造



取り組み

ハード

- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた指針「Tokyo2020アクセシビリティ・ガイドライン」等への対応
- 超高齢化社会を見据えたユニバーサルなサービスの推進

ソフト

- 全社員を対象とした、共生社会や「心のバリアフリー」を推進する活動の展開
- 「ユニバーサルサービス体験型教育」の間接部門スタッフへの展開

ソフトレガシーと心のバリアフリーの推進に向けて

共生社会の実現に向けて、障がいに対する「心のバリアフリー」を推進する各種活動に取り組んでいます。

ブラインドサッカー体験型研修



累計
750名
参加

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展開

ジャパンウォーク in TOKYO



約740名
参加

オリンピック・パラリンピアン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の参画

心のバリアフリー研修



累計
600名
参加

NPO・大学・パラリンピアンなどを招聘した講座の継続開催

すべてのお客様に安心してご利用いただくために、様々なサービスの強化に取り組んでいます。

発達障がいのあるお子様への「体験搭乗プログラム」



- 成田国際空港(株)との共同開催
- お子様やご家族の搭乗への不安を軽減

ユニバーサル研修の全社員展開



- 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

機内誌「翼の王国」の朗読と点字化



- 「翼の王国」からエッセイを中心に8本の朗読を音声データ化
- 必要に応じ客室乗務員が点字版を携行

これらの活動を通じ、日本社会における「心のバリアフリー」の実現を牽引できる人づくりに注力していきます。

ハードレガシーの創造に向けて

世界中の多様なお客様のあらゆるご利用シーンにおいて、より快適で安心なサービスを提供していくため、国内空港の施設・設備を順次整えていきます。

空港(出発・到着)



- 「樹脂製車いすmorph(モルフ)」「歩行車(ハンディウォーク)」などのご用意

ラウンジ



- 受付エリアにローカウンターを設置
- ラウンジ内移動動線などのアクセシビリティ向上

搭乗



- 搭乗ゲート幅の拡大

機内



- 機内用新型車いすの配備
- 車いすで利用可能な化粧室を小型機の一部(エアバスA320neo / A321型機)にも順次設置

「樹脂製車いすmorph(モルフ)」、17の言語に対応した「コミュニケーション支援ボード」、スムーズな搭乗を可能にする「プロペラ機用搭乗橋アダプター」の開発が高く評価され、第16回「バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰」で航空業界初となる内閣総理大臣表彰を受賞しました。

LGBTフレンドリーなエアライングループへ

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への理解を深められるよう、2018年6月に「ANAグループLGBTを知ろう」ハンドブックを配布しました。

これまででも、ANAマイレージサービスにおける同性パートナーの登録開始などの対応を進めてきましたが、社員の理解促進とともに、継続して取り組みを強化していきます。



地域創生

貢献する主なSDGs



国内外就航地域の経済活性化、および国際交流の促進に取り組みます。

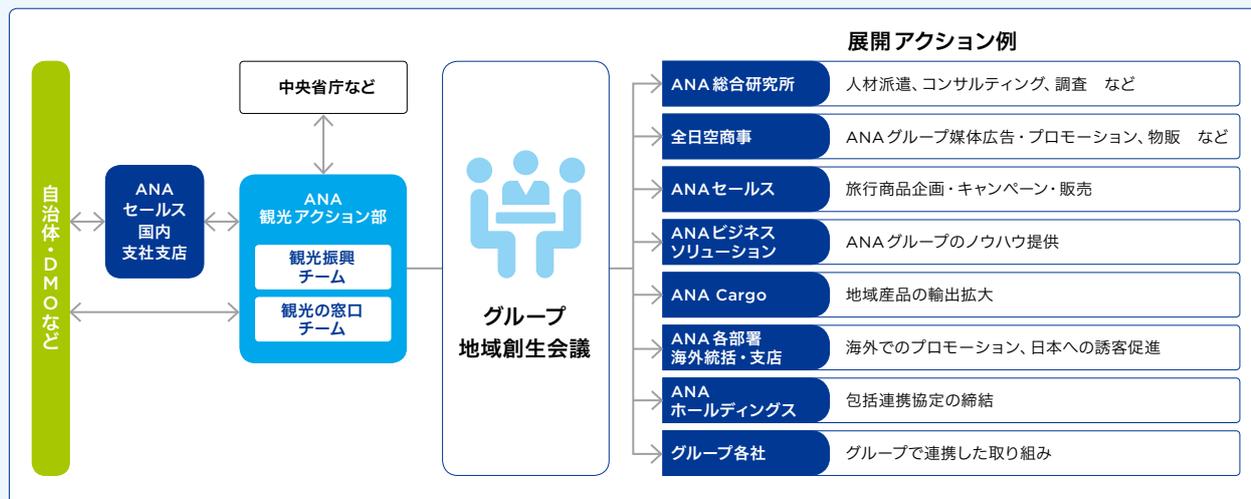
基本的な考え方

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、日本の魅力を世界に伝える架け橋として、他企業、NGO・NPO、自治体などと連携し、日本の地域創生に貢献するとともに、長期的な航空需要の開拓を目指します。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の良好な関係を築き、社会課題の解決に取り組みます。

推進体制

ANAグループ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ことを目的として、2017年10月に、ANAマーケティング室に「観光アクション部」を設立しました。

観光アクション部を中心としてグループ各社が連携する「グループ地域創生会議」を設置し、グループの総合力を活かした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きます。



主な取り組み

ANAグループでは、「地域活性化(観光振興)」と「社会貢献」の2つの分野に取り組んでいます。

地域活性化に向けた取り組み (観光振興を中心とした取り組み)

- 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

- 復興支援活動
(東日本大震災・熊本地震等の大規模災害の復興応援など)
- 環境・生物多様性の保全活動
(沖縄でのサンゴ再生プロジェクト「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)

地域活性化に向けた取り組み(観光振興を中心とした取り組み)

地方自治体との連携

地域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。協定の内容は、観光、文化、スポーツ、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ります。

2018年7月現在、8道県(三重・静岡・北海道・高知・徳島・大分・宮崎・宮城)と締結しており、今後もグループの強みを活かした諸施策に取り組んでいきます。



2017年10月 大分県との包括連携協定を締結

航空輸送サービスの活用

「Tastes of JAPAN by ANA」は、食・酒・スイーツ・文化をテーマに47都道府県を特集する取り組みとして2013年に開始しました。各地の特産品を使用した食事やデザートなどをサービスに取り入れ、機内誌・機内番組、ウェブサイトなどを通じて各地の文化・観光資源の情報を国内外に発信することで、訪日外国人の増加および地域活性化への貢献を目指しています。

また、(株)ANA Cargoでは、北九州路線を新たに開設したことで、九州発貨物の輸送利便性が向上しました。さらに、沖縄貨物ハブの活用により、日本各地の物産を翌日に届けられる中国・アジアのエリアが広がりました。今後も貨物ネットワークの再編とグループネットワークを活かして、収益性の向上を図るとともに地産品の輸出促進を加速していきます。



2018年6月 北九州→沖縄定期貨物便を開設

観光を通じた地域活性化

(株)ANA総合研究所が事務局となり運営する一般社団法人ONSEN・ガストロノミー・ツーリズム推進機構では、活動初年度の2017年度に全国16ヶ所の温泉地でONSEN・ガストロノミーウォーキングを開催し、約3,000名の方に参加いただきました。温泉地を起点に、その周辺の自然・文化・歴史、地域の特色ある食や地酒などを一度に体感できる新たなツーリズムです。今後も、全国の温泉地が持つ魅力を国内外に発信し地域交流を活性化させるとともに、長期滞在型観光を推進していきます。



ONSEN・ガストロノミーウォーキング

地域創生

社会貢献

事業特性を活かした次世代育成プログラム

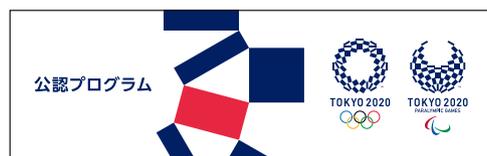


“ANA Blue Academy ミライつく〜る”は小学校5・6年生を対象としたキャリア教育プログラムとして2017年10月から開始し、2019年3月までに全国47都道府県で開催していきます。

このプログラムは新学習指導要領に則り、子どもたちが仲間と協力、相談しながら課題解決をしていくアクティブ・ラーニング形式を導入しています。ANAグループのパイロット・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が講師を務め、仕事の魅力や社員が大切にしているグループ行動指針「ANA's Way」を伝えることで、子どもたちが「夢をもつこと」「夢に向かって、努力し続けること」の大切さを体感できる機会を提供しています。

実際にこのプログラムを体験した小学校の先生からは、「仕事体験によって講師の想いを知ること、子どもたちが夢・未来について考えることにつながった」との報告もいただきました。

ANAグループは、今後も“ANA Blue Academy ミライつく〜る”の展開を通じて、未来をつくる次世代の育成に貢献していきます。



※「ANA Blue Academy ミライつく〜る」は、東京2020公認プログラムです。

“ANA Blue Academy
ミライつく〜る”

21校 1,827名
(2018年6月末現在)



整備士・パイロット・客室乗務員の仕事体験の様子



若江 真紀氏

〔(株)キャリアリンク 代表取締役〕

プログラムの開発・運営支援 パートナーからのメッセージ

「夢と未来をお届けにまいりました」ANAグループの講師の皆さんが、授業をご一緒いただく先生方に必ずお話しされる言葉です。このメッセージと制服姿の講師の皆さんの笑顔にすべての学校の先生方が一瞬で惹きつけられます。

変化の激しい混沌とした現代において、未来を担う人材に“何”を“どのように”伝えるのか、学校教育は大きな転換を求められています。

キャリア教育プログラムで大切なことは、企業の特徴を活かした実社会の題材を「リアルな職業=人との出会い」により提供し、学校での学びを社会とつなげることです。講師、児童ともに緊張の面持ちでスタートする“ミライつく〜る”ですが、次第に笑顔に変わっていく様子から、講師のお話や仕事体験を通じて、児童が「自分自身の将来の夢や目標」につながることを感じていることが見てとれます。

現場の第一線で働いている大人たちが何を思い、どのようなことを大切にしながら日々の仕事や自身の未来と向き合っているのか。将来の夢や目標の実現に大切なチャレンジすることの意味を知り、実感できるこのプログラムは、今、日本の教育に求められる「社会とつながる学び」を実現しています。

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 Series
- FTSE Blossom Japan Index
- モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)
- MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good FTSE Blossom

経営戦略

- 経済産業省
新・ダイバーシティ経営企業100選(2016年より継続)
- 経済産業省 東京証券取引所
なでしこ銘柄2018
健康経営銘柄2018
攻めのIT経営銘柄2018
- 2018 J-Winダイバーシティ・アワード 企業賞(ANA)
- Business Travel Awards(ANA)
Best Corporate Social Responsibility Programme 2018
Business Airline of the Year 2018



品質

- SKYTRAX 社(ANA)
World Airline Rating 5スター
部門賞
Best Airline Staff in Asia
World's Best Airline Cabin Cleanliness
- Air Transport World誌(ANA)
Airline of the Year 2018



定時性

- FLIGHT STATS 社(ANA)
Asia-Pacific Major Airlines 部門 第2位
Major International Airlines 部門 第3位



ユニバーサル

- パリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰 内閣総理大臣表彰(ANA/ANA ウイングス(株))
- 第10回国土交通省パリアフリー化推進功労者大臣表彰(ANA/ANA ウイングス(株))

地域創生

- 第3回 ジャパン・ツーリズム・アワード
<国内・訪日領域>地域部門 部門賞
一般社団法人ONSEN・ガストロノミーツーリズム推進機構*
『全国温泉地における「ONSEN・ガストロノミーウォーキング
コース」の認定と普及活動』



* 事務局：(株)ANA総合研究所

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)
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	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)
監査役の任期	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

持株会社体制

「グループ経営理念」にもとづき、当社グループが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。持株会社体制のもと、各事業会社には経験豊かで高い専門性を有する人材を取締役等として配置し、事業会社運営についての権限委譲を行い、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、公正・公平・透明なコーポレート・ガバナンスの徹底と、グループ間での効率的な事業運営を行うことによる企業価値の向上を図るため、監査役設置会社の形態を採用しています。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おり、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。

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、監査役直属の監査役室を設置し、社長直属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

社長直属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。

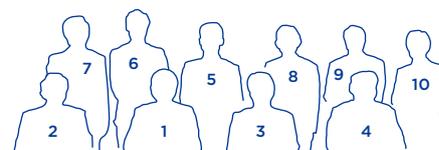
役員紹介：取締役

(2018年7月末現在)



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73回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。



1 伊東 信一郎

取締役社長
取締役会 議長

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)

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、取締役会の機能強化を進めています。

重要な兼職の状況

三菱重工業(株) 取締役(社外) 監査等委員

2 篠辺 修

取締役副会長

2009年 常務取締役
2011年 専務取締役
2012年 代表取締役副社長
2013年 取締役
全日本空輸(株)代表取締役社長
2017年 取締役副会長(現職)

篠辺修氏は、長年にわたり整備部門、経営企画部門等に携わり、2013年4月から全日本空輸(株)の代表取締役社長として、安全を最優先として強いリーダーシップを発揮し、国際線を中心とした事業規模の拡大を図る等、同社を世界のリーディングエアラインに向けて成長させてきました。2017年4月からは取締役副会長として取締役会をサポートするとともに、安全性の基盤のさらなる強化に取り組んでいます。

重要な兼職の状況

花王(株) 取締役(社外)

3 片野坂 真哉

代表取締役社長	2011年 常務取締役
グループ経営戦略会議 議長	2012年 専務取締役
グループCSR・リスク・コンプライアンス会議 総括	2013年 代表取締役副社長
グループ監査部 担当	2015年 代表取締役社長(現職)
全日本空輸(株) 取締役会長	

片野坂真哉氏は、長年にわたり営業部門、人事部門、経営企画部門等に携わり、2015年4月から代表取締役社長として、安全を最優先とする経営姿勢で、常に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。

重要な兼職の状況

一般財団法人 日本経済団体連合副会長

4 長峯 豊之

代表取締役副社長 執行役員	2015年 取締役
グループ人財戦略部	2017年 代表取締役副社長(現職)
デジタル・デザイン・ラボ	
グループ経営戦略室	
グループ経理・財務室	
沖縄地区 担当	

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。

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)

社外取締役の選任理由

- ・ グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役会の監督機能のより一層の充実が図れることから、独立社外取締役候補者となりました。
- ・ 第73回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

8 森 詳介[※]

2006年 取締役(現職)

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、内部統制をはじめとしたガバナンス体制の強化、安全対策の推進、グループ経営戦略の強化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に、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に、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。

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)

9 山本 亜土[※]

2013年 取締役(現職)

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、多業種にまたがるグループ事業運営やグループ経営戦略、適切な情報開示をはじめとするガバナンス体制の強化、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。

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

5 平子 裕志

2015年 取締役(現職)

取締役
全日本空輸(株) 代表取締役社長

平子裕志氏は、長年にわたり営業部門、財務部門等に携わり、2012年4月からは全米の支配人を務め、2015年6月からは取締役として、企業価値向上に向けた財務戦略の実現に取り組んできました。2017年4月からは全日本空輸(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。

重要な兼職の状況

定期航空協会会長

6 石坂 直人

2017年 取締役(現職)

取締役 執行役員
調査部・施設企画部 担当

石坂直人氏は、長年にわたり国内旅客部門、英国駐在、産業政策部門等に携わり、2017年6月からは取締役として羽田空港の国際化進展に伴う国際線事業の拡大・強化や、そのための施設整備等を通じて、当社競争力の向上等に取り組んでいます。

7 高田 直人

2017年 取締役(現職)

取締役 執行役員
グループCSR・リスク・コンプライアンス会議 議長
秘書部・グループ法務部 担当
コーポレートコミュニケーション室長

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、CSR活動を中心に、社会とともに持続的に成長できる基盤づくりを遂行してきたことに加え、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たほか、広報活動を通じた企業認知度の向上による競争力の強化等に取り組んでいます。

10 小林 いずみ[※]

2013年 取締役(現職)

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、基本品質の強化、安全対策の推進、様々なステークホルダーとのコミュニケーション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。

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)
日本放送協会 経営委員会委員

役員紹介：監査役

(2018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

大川 澄人※
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)

監査役の選任理由（小川 英治氏）

- グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、財務・会計・金融に関する高い識見・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、引き続き独立社外監査役候補者としてしました。
- 第73回定時株主総会にて選任され、就任しました。

小川 英治

2014年 監査役(現職)

監査役(社外)

小川英治氏は、高度で幅広い国際金融等の専門家として、また、大学の組織運営者としての実績と豊富な見識を活かし、取締役会・監査役会において、リスク管理の観点から見たグループ経営戦略における留意点や、当社の財務政策等について、積極的な助言を行っていただいております。

重要な兼職の状況

一橋大学大学院 経営管理研究科教授
財務省関税・外国為替等審議会会長

※ 独立役員

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
大川澄人氏は、第70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

取締役と監査役

取締役および監査役候補者の選任に関する考え方

取締役

取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、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。

監査役

監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任し、その性別、国籍などは問わないこととします。なお、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上選任します。

社外監査役については、企業経営者としての豊富な経験を有する者、社会・経済動向等に関する高い見識を有する者、財務・会計または法務に関する適切な知識を有する者等、様々な分野における高度な知見を有する者で、かつ当社からの独立性を有する者から選任します。

取締役および監査役への報酬

当社取締役の報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針としています。

- ・ 報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保するとともに、その役割と責任に値する報酬水準を設定
- ・ 経営戦略に基づく業績連動報酬の導入により、経営目標達成に対するインセンティブを強化
- ・ 中長期的な企業価値の向上を図り、株主の皆さまと利益を共有できる報酬体系を目指す

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て取締役会において決定しています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、定額の「基本報酬」に加えて、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、業績などに連動する「賞与」、長期インセンティブの「株式報酬」により構成しています。

社外取締役の報酬は、独立した立場からの監督という役割から、固定報酬(月額報酬)のみで構成しています。なお、退職慰労金制度は2004年に廃止しています。

監査役の報酬は、独立した立場からの監査という役割から、固定報酬(月額報酬)のみで構成しています。報酬の水準は、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮し決定しています。なお、退職慰労金制度は2004年に廃止しています。

2017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	493	336	87	70	10
(うち社外取締役)	(40)	(40)	(—)	(—)	(3)
監査役	116	116	—	—	7
(うち社外監査役)	(53)	(53)	(—)	(—)	(3)
合計	609	452	87	70	17

(注)

1. 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。
2. 監査役の報酬限度額は、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。
3. 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。
4. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

取締役会

取締役会の役割

グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、当社グループ各社の経営および業務執行を監督する役割を担っています。

取締役会メンバーの構成は、経験、知見、専門性、性別などにおいて多様性を持つ構成としており、男性9名、女性1名となっています。また、取締役10名のうち3名を社外取締役で構成しています。取締役会には監査役も参加し、適切かつ迅速な意思決定と監督機能の一層の強化を図っています。なお、3名の社外取締役については、東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っています。

取締役会を補う会議体

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。

経営諮問委員会

法制上の機関とは別に各界の識者7名(男性6名、女性1名)をメンバーとしています。当社グループの経営全般について、率直かつ自由な意見・アドバイスなどを述べていただき、経営に反映しています。

人事諮問委員会

候補者選任のプロセスの透明性、公平性を確保するために、社外取締役が過半数を占めています。取締役会で候補者を決議する前に、当委員会にて審議の上、取締役会へ適切な助言を行っています。

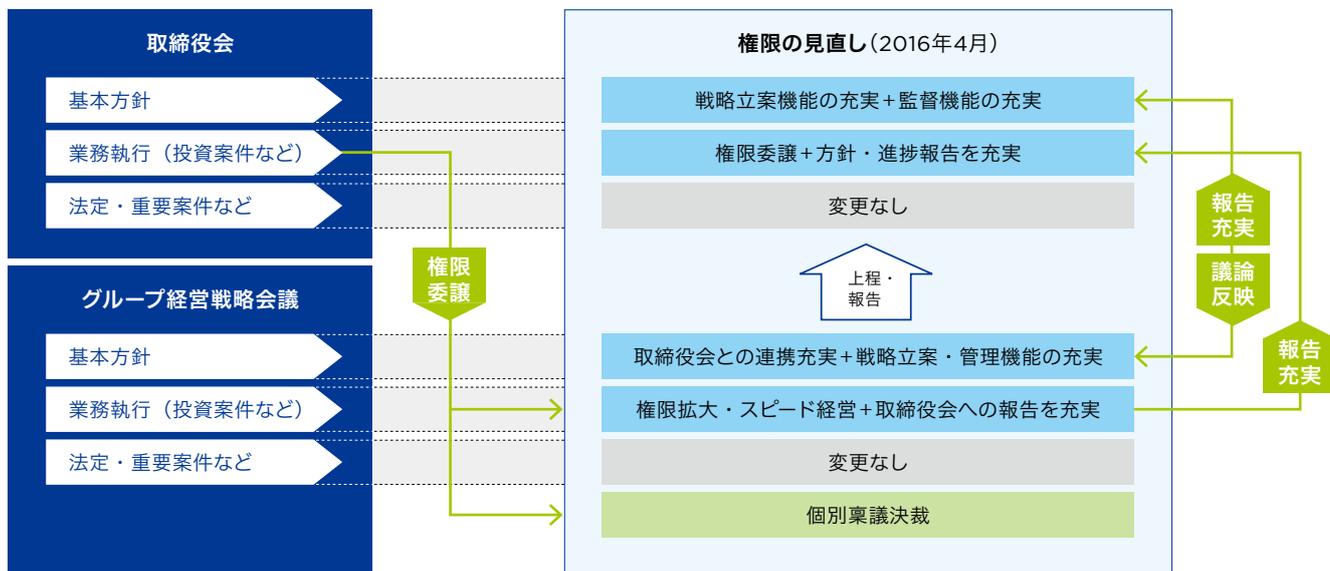
報酬諮問委員会

取締役の報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を確保するために、社外取締役、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考慮しつつ、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。

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。

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

取締役会の活動

取締役会の主な議案(2017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 <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606回定例取締役会(2017年11月29日実施)

議案：次期中期経営戦略の件

当社は、次期中期経営戦略の策定に向け、早期から議論を重ねてきました。本取締役会では、重要なテーマである人財とESGについて審議しました。社外取締役ならびに社外監査役の意見や提案を取り込みながら活発な議論を行い、戦略方針を決定しました。

1 中期人財戦略の方向性

社外取締役・監査役の意見・提案

- 採用方法の工夫(キャリア・職種などの明確化)
- データ活用による分析強化と採用基準の見直し
- OJT中心による人財育成の強化
- 風土伝承に向けたANA歴史教育の徹底

人財戦略の重要テーマの決定

- ANAグループならではの企業文化の構築
- オペレーション人財の確保と育成
- 少子高齢化とデジタル革命、AI時代における新しい人事

2 ESG経営に向けた取り組み

社外取締役・監査役の意見・提案

- 人権デューデリジェンスの徹底
- CO₂排出量の抑制における具体策の明示
- 投資家の関心が高まるガバナンス強化への認識

中期経営戦略への反映

- 「社会的価値」と「経済的価値」の同時創造
- 重要課題への取り組みを通じたSDGsへの貢献

取締役会

取締役会の実効性に関する分析・評価

評価の方法

当社は、取締役会が絶えず自己評価を行い、取締役自らが取締役会およびガバナンスのあり方を常に考えながら、改善に向けた工夫を継続していくことが重要と考えています。そのため、少なくとも毎年1回、取締役会の実効性に関する分析・評価・議論を行い、実効性の向上・改善につなげています。

(2017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、2018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、2018年2月までに社外取締役および社外監査役に対して、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、2018年4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ことで、取締役会実効性のさらなる向上に向けたPDCAサイクルを確立しています。

実効性評価に関するアンケートの主な評価項目

- ① 取締役会の機能(重要な意思決定および業務執行の監督)の発揮について
- ② 取締役の実効性強化に関する課題への対応状況について
- ③ 取締役会の運営について

2017年度の取り組みと評価

これまでに実施した取締役会の実効性分析・評価を受けて、経営戦略策定における議論をより深化させるため、経営環境を中心とした議論の時間を多く確保しました。また、取締役会における議論を効率的に進められるよう、社内の重要会議体(グループ経営戦略会議など)における議論内容を社外取締役・社外監査役と事前共有するよう努めました。その他、当社グループにおける主要事業の理解促進のため、主要な子会社の社長から、経営戦略について説明を受ける機会や、事業の状況を実際に視察する機会を設けました。

こうした取り組みの成果として、社外取締役および社外監査役に対する支援が年々充実してきていることが、アンケートおよびインタビューの結果から確認できました。当社の取締役会は、取締役会が十分に機能し、経営上重要な事項の意思決定と業務執行の監督を適切に行うため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、取締役会の実効性の向上に努めます。

課題

中長期の経営戦略に関する議論を従来以上に充実させるなど、取締役会の監督機能をさらに強化するための課題を認識しました。

2017年度アンケート・インタビューからの主な意見

- ① 中期経営戦略の策定にあたって、より具体的な内容まで踏み込んだ議論の深化が必要
- ② 中期経営戦略の議論は、取締役会以外の場で、説明・質疑を行う機会を設けるべき
- ③ より効率的かつ活発な議論のため、社内の様々な会議体で行われた議論の内容についても、社外取締役・社外監査役と密に共有するべき

今後の取り組み

- ① 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
- ② 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
- ③ 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
- ④ 取締役会の効率化に向けた付議議案の整理や運営規程の見直し、提出資料の削減

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。

継続的な取り組み

取締役・監査役トレーニング

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。

ANA's Way Survey

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、年に1回意識調査を行い、結果から浮き彫りになった課題への解決策について報告・議論を継続します。

2017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97%に達しました。調査結果では、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として挙げられました。これまで社内役員と社員との対話機会を増やしてきましたが、2018年度は社外役員とのダイレクトトークを新たに設定し、経営と現場の意思疎通を図っていきます。

検討事項

2018年6月に実施されたコーポレートガバナンス・コードの改訂や、「投資家と企業の対話ガイドライン」が策定されたことを受け、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・設備投資などの経営資源の配分や、政策保有株式の精査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る予定です。

また、取締役会のさらなる実効性の強化(PDCAサイクルの強化)を通じた活性化や、取締役の多様性の確保は、さらなるガバナンスの強化のために必要な課題であると認識し、引き続き検討を進めていきます。

(参考)コーポレートガバナンス・コードに対応した取り組み(2017年度)

- 4-6月期 ● 政策保有株式に関する検証(CGC原則1-4)
 - 4月：3月末時点の時価評価に基づいて経済合理性を検証
 - 4月：取締役会で報告
- 7-9月期 ● ANA's Way Surveyの実施(CGC原則2-1、補充原則2-2-①)
 - 9月：Surveyを実施→翌年4月：取締役会で報告
- 10-12月期 ● 現業部門の視察・グループ会社における経営戦略の進捗状況の説明など(CGC原則4-14)
- 1-3月期 ● 取締役会の実効性評価(CGC補充原則4-11-③)
 - 1月：アンケート実施
 - 2月：社外役員へのインタビュー実施→4月：取締役会で報告

通年 役員研修の実施

- (社内役員)
 - ・ テーマ毎の研修充実 (Society5.0、SDGs、AI、デザイン思考、イノベーションなど)
 - ・ 担当部門以外の社員との対話
- (社外役員)
 - ・ 社内役員、グループ会社社長との意見交換会

取締役会議長 対談 社外取締役

「安全と人への投資」を 成長の原動力に

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

山本 亜土

新中期経営戦略では、中長期的な成長戦略に加えて「安全と人への投資」を掲げています。エアライン事業を主軸とするANAグループにとって欠かすことのできない視点について、運輸業界で長く経営に携わった経験を持つ山本 亜土社外取締役にご意見を伺いました。

1. 安全について

[伊東] 2017年度の業績は、堅調な需要にも支えられて着実に向上しました。これは高い品質・サービスレベルはもとより、安全があつたことだと考えています。当社は「安全は経営の基盤であり社会への責務である」というグループ安全理念を掲げていますが、同じ運輸業界における経営者の立場から、安全に関する当社グループの現状や課題について、ご意見をお聞かせください。

[山本] ANAグループはこれまで環境の変化に対応しながら、意欲的に成長戦略を練り上げ、着実に実績に結び付けてきました。運輸業界においては何を差し置いても安全こそが経営の基盤ですが、「2018-22年度 中期経営戦略」でも安全を最優先課題として取り上げ、これを深化させるための工夫が加えられていると思います。

航空業界は職場が全世界に広がっており、鉄道と比べて多額の安全投資をして人をバックアップするためのシステムを整えています。ただし、システムや組織が万全でも、最後は人の力で安全を担保するというところは鉄道業界でも同じです。私はよく現場を視察しますが、機長と副操縦士などの職務上の上下関係にとらわれず、対等でフェアな会話ができている

と感じます。安全を守るためには、豊かなコミュニケーションや働きやすい職場風土が大事だと考えます。

安全を守るためには、豊かなコミュニケーションや働きやすい職場風土が大事(山本)

[伊東] 当社グループはアサーション活動を積極的に行っています。上司の間違いを部下が自然に指摘できるように「アサーション」することを宣言してから仕事を始めます。この運動はもっと浸透させる必要があり、一生懸命対応しているフロントライン部門に敬意を払わなければいけません。

また、「安全教育センター」での活動を大切にしています。4万人超のグループ従業員が、過去の事故を風化させないための教育を受けたり、ヒューマンエラーが起こる過程を体験することで、安全に対する意識を高めています。日々の業務を遂行する中で、安全を脅かす事象を未然に防止していくための地道な取り組みが大事だと痛感しています。

[山本] 整備関連の工場にも行きましたが、若い社員がしっかり受け答えしてくれて、技術職のプロとして自信と矜持を持って仕事にあたっていることを肌で感じます。現場で聞いた話が取締役会でも採り上げられていることから、従業員の声を経営層としっかり共有されていると実感しています。

2. 人財について

[伊東] 安全はもちろん、品質やサービスといった競争力の源泉を担っている「人」への投資は重要なテーマです。事業の拡大を継続している中、多数の社員を採用・訓練していますが、若年層が数多くフロントラインに配置されていることで、サービスの未熟さについてお客様からご指摘をいただくことがあります。2018年度は、原点に立ち返って品質やサービスなどの経営基盤をしっかりと固めていく方針です。

[山本] 国際線事業を急速に拡大している中、お客様の満足度を高めていくことは容易ではありません。お客様の期待に応えていくためには、グループ全体で「人」の教育に投資を振り向けていくことが鍵となるので、総合訓練施設を新設することは大変良いことだと思います。海外においては、現地スタッフの確保や日本人によるサポート体制の整備を進めながら、グローバルで人財を育成していくことが必要だと思います。

[伊東] より良いサービスを提供するには、トップの考えをしっかりと浸透させた上で、従業員がお客様への想いを持って仕事をする姿勢が重要です。新しい総合訓練施設では、様々な職種が集まって、互いの連携を意識しながら定時性や快適性を含むサービス品質の向上を図っていきたいと考えています。「あんしん、あったか、あかるく元気！」を共通の価値観として受け継ぎながら、グループ総合力を底上げしていきます。

[山本] ANA's Wayを中心とした人財育成への取り組みにより、努力と挑戦を求めていくことは、この先のグローバル展開に不可欠です。かつて「野武士集団」といわれたように、ANAグループは果敢に挑戦している企業というイメージがあります。今は組織が巨大となり、業績も安定している中で、昔から培ってきたバイタリティや挑戦心をDNAとして後世に伝えていくことも課題です。

培ってきたバイタリティや挑戦心をDNAとして後世に伝えていくことも課題(山本)

[伊東] 「現在窮乏、将来有望」という創業者の精神は忘れてはいけないと思います。これまで当社グループは様々なことにチャレンジしながら、厳しい時代を乗り越えてきました。私の社長時代にはリーマンショックを経験しましたが、航空業界は一步間違えると経営上の困難に直面します。そのような逆境でも立ち直れたのはお客様からの信頼を築いてきたから

であり、日頃からサービス品質を磨き上げていくことが基本であるということをお腹に銘じなければなりません。人財確保という課題に対して、業務の改善や効率化も含めて生産性を向上させていく取り組みが不可欠だと思います。

3. 取締役会の機能強化に向けて

[伊東] これらの取り組みを着実に遂行する上で、ガバナンスの強化を図るため、取締役会の機能をますます充実させることが重要です。私が経験してきた限り、以前に比べ格段に活発な議論がされるようになり、貴重な意見をいただいています。今後に向けて改善点や課題などありましたらお聞かせください。

[山本] グループ経営戦略会議との権限見直しに留まらず、各専門分野から様々な意見が飛び交って活発に議論されていると評価しています。事前の資料などが充実しているため、当日の説明が以前より深く理解できるようになったことが、議論の活性化に結び付いていると思います。

[伊東] 議題はもっと整理する余地がありますね。中期経営戦略をテーマにする際など、航空業界の現況に対して認識を一致していただくための議論がもっと必要だったかもしれません。時間の制約もありますが、現場の状況を見たり話を聞いていただく機会を増やしていきたいと考えています。

現場の状況を見たり話を聞いていただく機会を増やしていく(伊東)

[山本] グループの中で存在が大きいANAの状況をより認識することも重要だと思います。オペレーションセンターへ訪問して直接社員と話をする機会がありましたが、会社の仕組みが理解しやすく、課題についても素早く把握することができました。安全と人を含め経営上の課題を議論する上でも、日頃から社外役員への情報提供や教育、役職員と交流の機会等を充実させていくことが効果的ではないでしょうか。



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関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。2017年度については、以下のような対話を実施しました。

株主・投資家との対話

株主価値の向上に向け、安定的・継続的に利益を生み出し、株主還元を実施するための事業構造を強化すべく、適時・適切な情報の開示や対話に努めています。

第73回定時株主総会

ご来場株主数 **1,714**名
議決権行使率 **64.1**%

個人株主向け機体工場見学会 **10**回
計 **597**名

決算説明会・スモールミーティング **8**回
(機関投資家・アナリスト向け)

機関投資家・アナリストとの対話 **255**回
(国内/134回・海外/121回)

個人投資家向け説明会 **14**回
計 **1,615**名
(IRフェア含む)



第73回定時株主総会

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。

2018-22年度 中期経営戦略

トップキャラバン **20**回
計 **1,268**名



2018-22年度 中期経営戦略について意見交換

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 **11**回

(インドネシア、マレーシア、カナダ、
スイス、メキシコ、日本)

人権団体との海外での対話 **3**回

(ドイツ、タイ、マレーシア)

人権関連の国際会議への参加 **8**回

(スイス、日本、ドイツ)



人権団体とのタイでの対話の様子

ビジネスパートナーとの対話

ビジネスパートナーとは「CSRガイドライン」を共有し、サプライチェーン全体でのCSR推進に向けて理解・協働をお願いしています。

また、ANA機内食工場見学を通じて、一般のお客様や関係企業の皆さまに機内食の安全と衛生面へのこだわりを紹介し、ANAグループが創り出す安全・安心への理解を深めていただく一助にしています。

CSRモニタリングアンケートの実施

取引先 **201**社

ANA機内食工場 一般見学 **55**回

計**1,357**名



ANA機内食工場での見学の様子

安全

経営の基盤である「安全」を堅持し、安全文化を継承する

安全はグループすべての事業において守るべき絶対的な使命です。

安全へのゆるぎない姿勢

「安全」はANAグループの企業活動の根底にある絶対的な価値であり、すべての基盤です。私たちが追求する安全は、航空機の運航に留まらず、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で連携して支えています。
グループ社員共通の誓いである「安全理念」と「安全行動指
針」はグループ内すべての職場で掲げられ、社員一人ひとり
の行動の拠り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SSIONAL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。

安全キャラバン



2017年度

約**1,770**名が参加(国内外38事業所で実施)

社長をはじめ役員が国内外の事業所に出向き、社員や委託先役職員と安全に関わる文化を共有する対話を続けています。

ANAグループ安全教育センター(ASEC)



2017年度

社内外から**13,525**名が参加

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ぶ安全教育を実施しています。

航空安全推進・航空保安強化月間



毎年7月を「航空安全推進・航空保安強化月間」として、安全の大切さを振り返る様々な取り組みを行っています。「TALKSAFE」では、外部講師を招聘した講演会や各事業所での安全の取り組みの発表・表彰を実施しています。

安全を堅持する持続的な「仕組み」の構築

2016-20年度 ANA グループ中期安全推進計画の重点課題として、「未然防止型」による安全リスクマネジメントをあげています。ハザード(リスクを生み出す原因となる状態)の特定によるリスク分析とその低減を行うためのステップを、規定類や教育資料で明確化し、グループ内で共有することで対策を強化しています。

安全リスクマネジメントのプロセス例



また、航空機の運航に携わる全社員が、安全リスクマネジメントの4つの軸(「運航」「社員(作業者)」「お客様」「保安」)を重視し、リスク発生事象に関して毎月定期的なレビューをしています。原因を追究、恒久的対策を行う業務プロセスを構築し、運用につなげています。

安全リスクマネジメントの4つの軸



さらに、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に、法令や国際航空運送協会(IATA)安全監査プログラム(IOSA:IATA Operational Safety Audit)に常に適合するための社内体制を構築し、安全管理規程の全面改定を行いました。

グループ・グローバルでの安全性向上の取り組み

航空機のフライトデータを利用した全便解析プログラム(FOQA: Flight Operations Quality Assurance)を通じて、ANAグループの日々の運航実態を把握し、より安全な運航を目指すための施策や取り組みにつなげています。また、得られた知見はANAグループ運航会社内のみならず、国内コードシェア各社での分析・対応策の検討や議論などにも活用されています。

さらに、ANAグループおよびJALグループ運航会社で定期的に開催する「ANA-G FOQA / JAL-G FDM 情報連絡会」でも、これらの知見や取り組みについての情報交換を行っています。企業グループの枠を超えて連携したこの活動は、輸送の安全性向上に積極的に貢献したとして、国土交通省が主催する「運輸事業の安全に関するシンポジウム2017」において危機管理・運輸安全政策審議官表彰を受賞しました。

また、IATAやAAPA(Association of Asia Pacific Airlines)、Star Allianceなど様々な国際会議への参画を通じて、ANAグループとしての安全への取り組みをグローバルにも積極的に共有しています。

自らの体制充実や進化にとどまらず、知見を広く社会に共有することで、世界のリーディングエアライングループとしての社会的責任を果たしていきます。



ANA安全推進センターの受賞メンバー

人財

「人」の力を最大限に活かし、持続的に成長する

社員の多様性を尊重し、可能性や個性を引き出すことで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差別化の源泉と考えています。また、世界トップレベルのエアライングループとしての持続的成長を目指し、「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」「グローバル/ダイバーシティ&インクルージョン」「イノベーション」を掲げました。

グループ社員一人ひとりが持つ可能性を引き出し、「人の力」と「ICTの力」を掛け合わせてグループの総合力を発揮することで、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・グループ行動指針「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、コミュニケーション促進による組織活性化に継続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・改善するために「グループ社員意識調査(ANA's Way Survey)」を毎年実施しています。2017年度はANAグループ46社、37,403名が回答しました(回答率:97.0%)。

ANA's Day 研修



「努力と挑戦」のDNAについて学び、継承し、実践につなげる研修を通じて、個々の創造性や自立性を高めています。グループ横断で多様な社員と対話しあうことで、チームスピリットを醸成しています。

ANA's Way アンバサダー



2015年度からはすべての海外事業所にて「ANA's Way アンバサダー」がANA's Day 研修を展開し、国内外を問わず、大切にすべき価値観を伝承しています。

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、「ほめる仕組み」を進化させています。

働き方改革

多様な社員がいきいきと活躍し、個人の能力向上と最大のパフォーマンスを発揮できる環境を整備するため、トップマネジメントが「働き方改革」の実行を宣言し、各組織長のコミットメントのもと、「カイゼン」手法を活用した業務の効率化をはじめとした各種施策に取り組んでいます。

これまでに育児休暇・短時間勤務制度、テレワークの導入など、働く場所や時間の制約を低減しながら、ITやデジタルデバイスなどのツールを活用した業務効率化を進めてきました。

「働き方改革」を通じて生み出された時間を有効活用したワーク・ライフ・バランスの充実や社員一人ひとりの行動を変える“マネジメント改革”により、社員の活力や満足度を高め、そこから生まれる新たな発想を活かした価値創造を実現していきます。

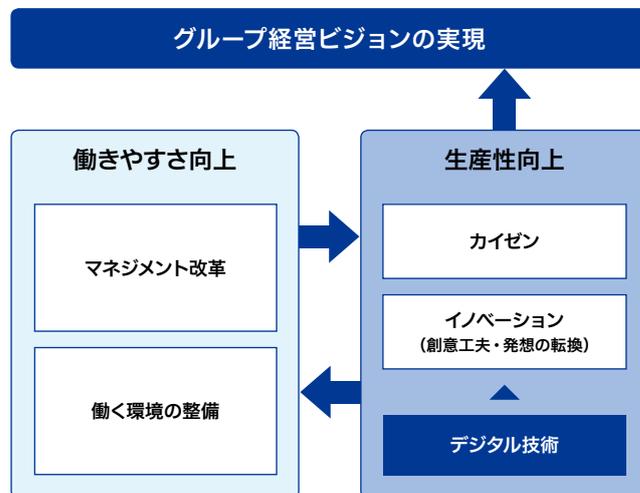
イクボス研修

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を向上させ、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、ANAグループでは2015年よりイクボス推進のためのセミナーを開催しています。

これまでANAグループの部長層を中心に約300名が参加した「イクボス研修」では、ANAグループで取り組む働き方改革や多様な人財のマネジメントなどをテーマに、上司の取るべき行動や心構えについて理解を深めました。参加者全員が「イクボス宣言」として自らのコミットメントを作成し、各部署で率先垂範しています。

ANAグループ企業内保育所を開園

社員一人ひとりが仕事と育児を両立しながら、いきいきと活躍できる職場環境を充実させるために、2018年4月に企業内保育所「OHANAほいくえん はねだ」を開園しました。開園時間を朝7時から夜22時までとし、365日対応したことに加え、利用者の負担を少しでも軽減するために、おむつの用意や洋服、布団などの洗濯を保育園で実施する「てぶらサービス」を導入するなど、社員が安心して子どもを預けることができるよう工夫しています。



2017年度「イクボス研修」の様子



「OHANAほいくえん はねだ」開園式にて

人財

健康経営

ANAグループが社会とともに持続的に成長するための原動力は、「あんしん、あったか、あかるく元気！」に活躍する社員であり、社員の笑顔がお客様の笑顔につながるという考えのもと、2016年4月に「ANAグループ健康経営」を宣言しました。

最高責任者として選任した「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着実に推進しています。

社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくりを進めてきた結果、2018年2月には「健康経営銘柄2018」に選定されるとともに、「健康経営優良法人～ホワイト500～」にも2年連続で認定されました。



今後も以下4点に重点的に取り組み、PDCAサイクルを構築するとともに、欠勤データ・全社員アンケートなどを活用して各種健康施策の「見える化」を図ります。

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Exercise(体操)」を作成

重要テーマ

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、一人ひとりの強み、組織や集団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3回 ANAグループD&Iフォーラム

2017年12月、「Moving Forward Together～互いに尊重し、一人ひとりが輝く未来へ～」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180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への理解を深め、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。



2017年度ANAグループD&Iフォーラムにて

ANAグループのD&I推進の主な取り組み

「真に多様性を活かせる集団」となるため、女性をはじめ、障がい者、シニア、外国籍社員など多様な人財の活躍を推進するための専任組織を設け、働き方改革の推進とともに環境整備にも取り組んでいます。

女性活躍推進

- グループ各社の女性活躍推進担当者と連携した制度・研修などの推進
- 階層別キャリア支援、グループ内女性管理職ネットワークの充実
- 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

- 人事制度のグローバル共通化
- 客室乗務員の海外採用の拡大
- 国内／海外人財の交流促進によるグローバル対応力強化と人財の育成

シニア

- 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領域の拡大
- 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などでの啓発活動の実施
- 障がいの有無に関わらず誰もが活躍できる職場づくり

障がい者雇用の取り組み

760名を超える障がいのある社員が、安全運航に関わる業務やお客様サービス、デスクワークなど多岐にわたるフィールドで活躍しています。障がいのあるなしに関わらず誰もが活躍できる職場環境の整備を目指し、障がい者雇用に関わる行動規範「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)」の会員企業としての取り組みにも参画しています。



「3万6千人のスタート」の理解浸透をグループ内で推進

LGBTフレンドリーへの取り組み

「お客様のダイバーシティ」とともに、社内でのLGBTの理解促進や環境整備として、社員専用「ANAグループLGBT相談室」の設置、LGBTに対応した福利厚生制度の改善、社員向け研修や教材の充実などを進めています。これらの取り組みは、お客様サービスやグループ内制度に関わる主な部署で構成する「LGBTフレンドリー推進プロジェクト」を通じて対応を加速していきます。

なお、任意団体work with Pride*による日本初のLGBTに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、ANAグループは、2016年度に続き2017年度も最高評価の「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

CSR マネジメント

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に関する考え方

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。ラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を控えて、日本企業に対する世界からの注目が高まる中、国内外のステークホルダーとのコミュニケーションを通じて機会とリスクを把握し、グローバルなCSR活動を通じて、社会的価値と経済的価値の創出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

推進体制

「ANAグループ・CSR規程」に基づき、当社社長総括のもと、常勤取締役および常勤監査役で構成される「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」を設置し、CSRに関わる重要方針や重要事項の審議・立案などを行っています。この方針のもと、グループ各社にCSRプロモーションオフィサー(CPO)、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。また、社会課題を熟知している国内外のNGO・NPO、国連グローバル・コンパクトなどの国際機関との対話を通じ、当社グループに対する社会の期待や要請を把握し、各種活動に反映しています。

CSR推進のPDCAサイクル



* CCPO: チーフCSRプロモーションオフィサー(CSR担当役員)

社会への責任ガイドライン

グループ全社におけるCSR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行動準則として、「社会への責任ガイドライン」を策定しています。解説資料・教育ツール・社員意識調査などを通じて、社内における理解、浸透に努めています。

また、「各ステークホルダーとのコミュニケーションから、社会課題の解決につなげた」「固定概念にとらわれず、新たな発想で社会課題に取り組んだ」などANAグループの価値向上に寄与した各組織の活動に対しては、「ANA's Way AWARDS - Excellence in Social Responsibility Award」を授与し、グループ全社で共有することでさらなる活動推進につなげています。

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。

SDGsをテーマとした経営議論

日本におけるSDGs研究の第一人者である慶應義塾大学大学院の蟹江憲史教授をお招きし、2017年11月に、当社全役員とANA役員の約40名を対象に研修を開催しました。SDGsは、世界が直面する社会課題とその達成目標(2030年に向けた世界のあるべき姿)を定めたものです。企業に対してもその目標達成に向けた貢献が求められているとともに、新たな成長戦略の方向性を決める重要な指針となります。研修では、他社の戦略的な取り組みやANAグループへの期待などについて学び、役員間での議論を通じて確認した方針や課題を「2018-22年度 中期経営戦略」にも反映させました。



2017年11月開催の役員向けSDGs研修

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)で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「サプライヤマネジメント方針」および「CSRガイドライン」を整備し、ビジネスパートナー各社と共有しています。

2017年度は、201社の取引先を対象にCSRガイドラインに基づいたモニタリングアンケートを実施するなど、サプライチェーンにおけるCSR推進に取り組みました。

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

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

事業活動に関わる法令や、その他規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、CSRプロモーションリーダーを牽引役として、グループ全体におけるコンプライアンス活動を推進しています。

また、当社の法務部門とグループ各社との連携窓口を明確化し、双方向のコミュニケーションが取りやすい体制を構築しています。

主な取り組み

各種法令遵守への取り組み

営業・販売をはじめとする様々な分野において各種法令に則った公正な競争・取引を行うべく、景品表示法や下請法のほか、契約実務に関するセミナーなどを開催し、担当者への関連知識の付与を行っています。

その他、航空運送に関わる法令、労働法などの各種法令に関しても、グループ各社に対してセミナーの実施や、メールマガジンの配信などを通じて教育・啓発を実施しています。

公正な取引への取り組み

ANAグループでは、各国の競争法および贈賄防止法に抵触した場合のリスクの重大さを認識し、対策を講じています。社内ルールとして「ANAグループ・競争法コンプライアンス規則」「ANAグループ・贈賄防止規則」を制定し、それぞれの規則に具体的事例を交えて解説したハンドブックを関係部署に配布するとともに、担当者への定期的な教育やeラーニングを実施しています。

知的財産の保護

ANAグループでは、自らの知的財産権を保護・活用するとともに他社の知的財産権を尊重し侵害することのないよう、体制整備に取り組んでいます。また、グループ内における知的財産権に関する相談・対応の窓口を明確化し、グループ全役職員のサポートを行っています。

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。

内部通報制度の運用

「ANAグループ・コンプライアンス規程」の下部規則として、「ANAグループ内部通報取扱規則」を制定しています。グループ内通報窓口のほか、外部の弁護士事務所にも通報窓口を設け、経営上のリスク情報を把握する仕組みの拡充に努めています。海外からの通報に対しては、社外委託機関窓口での英語による受付体制も整えています。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。

なお、これらの窓口に関する情報は、ポスターの社内掲示や社内イントラネット内の専用サイトで周知しています。

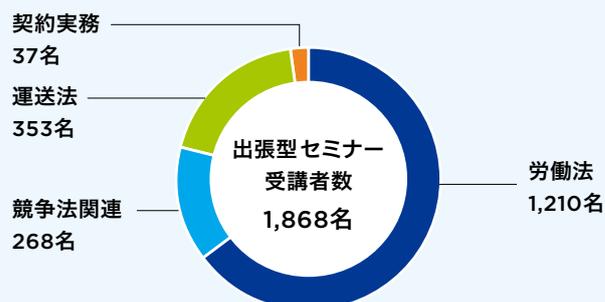
2017年度の主な活動

グループ各社への出張型セミナー

グループ23社で計48回実施

ANAグループ役職員のコンプライアンス意識のさらなる向上のため、グループ各社のニーズに合わせた各種法令セミナーを開催しました。

当社の法務部門がグループ各社の要請に応じてセミナーの内容をカスタマイズし、現地に出向いて開催することで、より理解しやすく、受講しやすい環境を整えています。2017年度は労働法を中心とした要望が増え、全体では昨年度の約2倍にあたる1,868名が受講しました。



海外支店における競争法・贈賄防止法セミナー

海外支店で計7回実施

不公正な競争を防止すべく、各国当局が競争法や贈賄防止規制の執行を強化している昨今の状況下、ANAグループでも海外支店において競争法および贈賄防止法のセミナーを開催しました。

「ANAグループカルテル防止ハンドブック」および「ANAグループ贈賄防止ハンドブック」の内容を踏まえ、実務に即したケーススタディを実施しています。



海外支店でのセミナーの様子



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。2017年度は、「労働時間管理」の項目を追加して実施しました。調査の結果は概ね良好でしたが、必要に応じて是正に向けた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。

リスクマネジメント

安全で安定的な事業運営で「企業価値を守る」

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

リスクマネジメント体制

ANAグループにおけるリスク管理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(CPO)・CSRプロ

モーションリーダー(CPL)によって、リスク管理活動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管理の推進者として、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危機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

予防的観点でのリスク管理と、リスク顕在化後の危機管理という2つの視点でリスクマネジメントを推進しています。中でも、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。

予防的観点でのリスク管理

グループ各社において、自律的なリスク管理(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、当社が主体的に対策を講じ、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の確保を目指し、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・情報漏洩・外部要因によるリスクなど)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

お客様の個人情報をはじめとする情報資産を保護するため、各種法令に加えて技術標準(ISO27001などの世界標準ガイドライン)を踏まえた取り組みを実施しています。

「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」の遵守状況に関するグループ全社全部署を対象とした自己点検(年1回)や、情報セキュリティに関するルール定着に向けた啓発活動に継続的に取り組んでいます。

また、多様化するサイバー攻撃からの被害を防ぐため、ネットワーク監視の強化を行い、グループ全社員に対し、定期的に標的型攻撃メールを模したメール配信を行うなどの意識啓発に努めています。

また、日本や海外における個人情報に関する法令・規則に対応するため各種社内規範の改定を行っています。

安全保障輸出管理※

ANAグループでは、航空機整備に必要な部品・薬剤・器具などを海外の就航空港や整備工場に輸出しています。この中には武器として転用される可能性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、輸出者にあたらぬ通関業務などの輸出関連業務を行う部署に対し、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。

※ 安全保障輸出管理とは、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。

事業継続マネジメント

大規模災害(首都直下地震、南海トラフ地震など)発生時において、ANAグループの航空機の運航監視施設が使用できなくなるケースに備え、お客様・ANAグループ全役職員の健康・安全を確保し、経営と社会への影響を極小化して、事業を可能な限り早期に常態に復旧させるための方針と手順を定めたBCP(Business Continuity Plan)を定めています。

通信網の整備・強化

- ・防災無線・衛星電話の配備
- ・定期的な安否確認登録訓練

バックアップ施設構築・機能向上

- ・バックアップ施設で合同訓練や教育を定期的実施
- ・常に最新の状態の機器類・ソフトウェアなどを準備
- ・バックアップ施設での機器操作訓練

また、大規模災害の発生直後に、自身の身を守りながら、お客様を安全に避難誘導するための教育・啓発に関する教材を作成し、社内展開を予定しています。

システム運用継続計画(IT-BCP)

ANAグループでは多くのシステムが企業運営を支えており、安全で安定的な事業を継続していく上では、IT-BCPの確立が不可欠です。

内閣府の主催する中央防災会議の首都直下地震の被害想定にもとづき、約5年間にわたるプロジェクトにより、すべてのシステムにおけるIT-BCP環境の整備を行っています。複数のライフライン系統を有した免震性の高い新データセンターへと、2018年度末までに順次再構築する予定です。

あわせて遠隔地にバックアップデータセンターを備え、本番データセンターの被災時にバックアップセンターへ切り替

えを可能とすることで事業を継続させる、ディザスターリカバリー(DR)も実現します。

また、新データセンターのシステム基盤は仮想化技術などの最新IT技術を駆使しており、システムの耐障害性向上やコスト削減に寄与しています。

今後も、事業に重大な影響を与えるITリスクを的確・迅速に捉え、非常時の適切な対応につながるプロセスや訓練など、ハード・ソフトの両面で継続的に改善を図ることで、安全で安定的なサービスを提供し続け、社会の重要インフラとしての責務を果たしていきます。



11年間の財務サマリー

ANAホールディングス株式会社および連結子会社(注1)
3月31日に終了した1年間

(3月期)	2018	2017	2016	2015
会計年度				
売上高(注3)	1,971,799	1,765,259	1,791,187	1,713,457
営業費用	1,807,283	1,619,720	1,654,724	1,621,916
営業利益(損失)	164,516	145,539	136,463	91,541
税金等調整前当期純利益(損失)	196,641	139,462	131,064	77,983
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	143,887	98,827	78,169	39,239
営業キャッシュ・フロー	316,014	237,084	263,878	206,879
投資キャッシュ・フロー	(324,494)	(194,651)	(74,443)	(210,749)
財務キャッシュ・フロー	(29,989)	3,349	(133,257)	(30,424)
フリー・キャッシュ・フロー	(8,480)	42,433	189,435	(3,870)
実質フリー・キャッシュ・フロー(注4)	61,410	39,655	88,035	(22,350)
減価償却費	150,408	140,354	138,830	131,329
EBITDA(注5)	314,924	285,893	275,293	222,870
設備投資額	304,707	254,425	281,416	274,702
会計年度末				
総資産	2,562,462	2,314,410	2,228,808	2,302,437
有利子負債	798,393	729,877	703,886	819,831
短期負債	100,125	118,382	94,781	210,029
長期負債	698,268	611,495	609,105	609,802
自己資本(注6)	988,661	919,157	789,896	798,280
1株当たり情報(円、米ドル)(注7)				
当期純利益(損失)	417.82	28.23	22.36	11.24
純資産	2,954.47	262.44	225.87	228.45
配当金	60.00	6.00	5.00	4.00
期中平均株式数(千株)	344,372	3,500,205	3,496,561	3,492,380
経営指標				
営業利益率(%)	8.3	8.2	7.6	5.3
当期純利益率(%)	7.3	5.6	4.4	2.3
総資産事業利益率(ROA)(%) (注8)	6.8	6.5	6.1	4.2
自己資本利益率(ROE)(%) (注9)	15.1	11.6	9.8	5.1
自己資本比率(%)	38.6	39.7	35.4	34.7
デット・エクイティ・レシオ(倍)(注10)	0.8	0.8	0.9	1.0
有利子負債EBITDA倍率(倍)	2.5	2.6	2.6	3.7
総資産回転率(倍)	0.8	0.8	0.8	0.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)(注11)	36.1	23.9	22.3	14.7
流動比率(倍)	1.2	1.2	1.1	1.0
配当性向(%)	14.4	21.3	22.4	35.6
従業員数(人)	41,930	39,243	36,273	34,919
事業データ				
国内線旅客				
旅客収入	689,760	678,326	685,638	683,369
座席キロ(百万キロ)	58,426	59,080	59,421	60,213
旅客キロ(百万キロ)	40,271	38,990	38,470	38,582
旅客数(千人)	44,150	42,967	42,664	43,203
座席利用率(%)	68.9	66.0	64.7	64.1
ユニットレベニュー(円)	11.8	11.5	11.5	11.3
イールド(円)	17.1	17.4	17.8	17.7
国際線旅客				
旅客収入	597,446	516,789	515,696	468,321
座席キロ(百万キロ)	64,376	60,148	54,710	49,487
旅客キロ(百万キロ)	49,132	45,602	40,635	35,639
旅客数(千人)	9,740	9,119	8,167	7,208
座席利用率(%)	76.3	75.8	74.3	72.0
ユニットレベニュー(円)	9.3	8.6	9.4	9.5
イールド(円)	12.2	11.3	12.7	13.1
国内線貨物				
貨物収入	30,710	30,860	31,740	32,584
貨物輸送重量(トン)	436,790	451,266	466,979	475,462
国際線貨物				
貨物収入	118,002	93,301	113,309	124,772
貨物輸送重量(トン)	994,593	954,027	810,628	841,765

注：1. 2018年3月期末現在の連結子会社は64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、2018年3月31日の1米ドル=106.24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。

百万円							千米ドル(注2)
2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2018
1,601,013	1,483,581	1,411,504	1,357,653	1,228,353	1,392,581	1,487,827	18,559,855
1,535,027	1,379,754	1,314,482	1,289,845	1,282,600	1,384,992	1,403,438	17,011,323
65,986	103,827	97,022	67,808	(54,247)	7,589	84,389	1,548,531
36,391	70,876	63,431	35,058	(95,593)	(4,445)	115,224	1,850,913
18,886	43,140	28,178	23,305	(57,387)	(4,260)	64,143	1,354,358
200,124	173,196	214,406	203,889	82,991	(39,783)	165,765	2,974,529
(64,915)	(333,744)	(166,323)	(139,619)	(251,893)	(111,139)	(69,827)	(3,054,348)
(85,569)	84,549	16,171	(10,596)	173,791	114,504	(87,336)	(282,275)
135,209	(160,548)	48,083	64,270	(168,902)	(150,922)	95,938	(79,819)
38,929	54,256	52,043	27,870	(123,902)	(150,922)	95,938	578,030
136,180	123,916	119,268	118,440	113,806	112,881	116,787	1,415,737
202,166	227,743	216,290	186,248	59,559	120,470	201,176	2,964,269
183,739	162,752	196,881	211,698	209,937	145,709	357,733	2,868,100
2,173,607	2,137,242	2,002,570	1,928,021	1,859,085	1,761,065	1,783,393	24,119,559
834,768	897,134	963,657	938,819	941,691	897,236	767,876	7,514,994
188,748	142,601	127,405	146,395	180,775	169,462	136,399	942,441
646,020	754,533	836,252	792,424	760,916	727,774	631,477	6,572,552
746,070	766,737	549,014	520,254	473,552	321,883	452,972	9,305,920
5.41	13.51	11.22	9.29	(24.67)	(2.19)	32.93	3.93
213.82	218.41	218.24	207.35	188.93	166.50	232.58	27.81
3.00	4.00	4.00	2.00	—	1.00	5.00	0.56
3,493,860	3,192,482	2,511,841	2,507,572	2,326,547	1,945,061	1,947,736	
4.1	7.0	6.9	5.0	(4.4)	0.5	5.7	
1.2	2.9	2.0	1.7	(4.7)	(0.3)	4.3	
3.2	5.1	5.1	3.7	(2.8)	0.6	5.3	
2.5	6.6	5.3	4.7	(14.4)	(1.1)	15.1	
34.3	35.9	27.4	27.0	25.5	18.3	25.4	
1.1	1.2	1.8	1.8	2.0	2.8	1.7	
4.1	3.9	4.5	5.0	15.8	7.4	3.8	
0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.9	
12.4	9.5	10.8	10.7	4.6	—	10.7	
1.2	1.6	1.2	1.1	0.9	0.9	0.9	
55.5	29.6	35.7	21.5	—	—	15.2	
33,719	32,634	32,884	32,731	32,578	33,045	31,345	
675,153	665,968	651,556	652,611	630,976	699,389	739,514	6,492,469
61,046	58,508	56,756	56,796	57,104	59,222	62,651	
37,861	36,333	34,589	35,983	35,397	37,596	39,928	
42,668	41,089	39,020	40,574	39,894	42,753	45,557	
62.0	62.1	60.9	63.4	62.0	63.5	63.7	
11.1	11.4	11.5	11.5	11.0	11.8	11.8	
17.8	18.3	18.8	18.1	17.8	18.6	18.5	
395,340	348,319	320,066	280,637	214,124	291,077	311,577	5,623,550
41,451	37,947	34,406	29,768	26,723	27,905	28,285	
30,613	28,545	25,351	22,430	20,220	19,360	21,291	
6,336	6,276	5,883	5,168	4,666	4,432	4,827	
73.9	75.2	73.7	75.3	75.7	69.4	75.3	
9.5	9.2	9.3	9.4	8.0	10.4	11.0	
12.9	12.2	12.6	12.5	10.6	15.0	14.6	
32,116	32,231	33,248	32,413	31,829	33,097	30,566	289,062
477,081	463,473	467,348	453,606	458,732	475,014	462,569	
104,736	86,589	87,978	86,057	55,750	69,069	72,192	1,110,711
710,610	621,487	570,684	557,445	422,449	354,251	332,507	

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. 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

※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。また航空業界では、日本企業による業務渡航ニーズの高まりや、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。

今後の経済見通しについては、海外を中心とした通貨・通商問題の動向、欧州・中東におけるテロや紛争など、景気を下押しするリスクが懸念されるものの、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果などもあり、緩やかに回復が続くことが期待されています。

原油市況

当期のドバイ原油価格は、上期は概ね50米ドル/バレル前後で推移しましたが、下期から市況が上昇に転じて約60米ドル/バレルの水準となり、前年同期を上回りました。2016年11月末にOPECが減産合意した中、その後の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り始めたことなどが影響しました。その結果、ドバイ原油の当期平均価格は55.6米ドル/バレル、当期末は62.7米ドル/バレルとなりました。

また、シンガポールケロシン価格も原油価格に連動して推移し、当期平均価格は67.9米ドル/バレル、当期末で80.3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、米国が利上げペースを加速するとの観測を受けた日米間の金利差拡大見通しを踏まえ、上期は緩やかな円安基調が続きました。一方、下期以降は、北朝鮮情勢に対する懸念などの影響により、徐々に円高基調となりました。当期平均の為替相場は110.8円/米ドル、当期末時点では106.2円/米ドルとなりました。

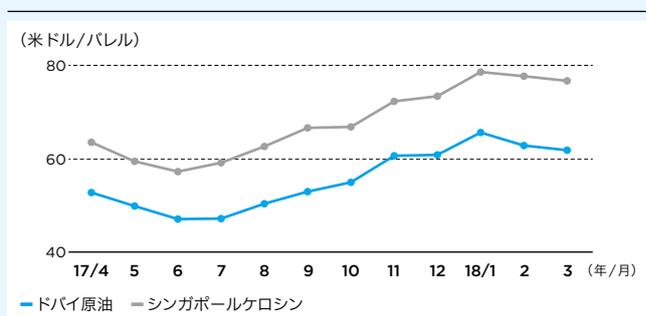
航空需要動向

2017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運送旅客数は前年比8.3%増の16.9億人、国内線定期航空運送旅客数は同6.7%増の23.9億人となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は同7.9%増となりました(IATA World Air Transport Statistics, 2018)。

日本における2017年度の国内線定期航空運送の旅客数は、「幹線」※が前期比3.2%増の4,365万人、「ローカル線」※は同4.7%増の5,846万人となり、全体で同4.1%増の1億212万人となりました。また、貨物重量は同0.6%減の90万トンとなりました。本邦企業の国際線航空運送の旅客数は、同6.3%増の2,239万人となり、貨物重量は同10.0%増の176万トンとなりました(国土交通省「航空輸送統計」速報)。

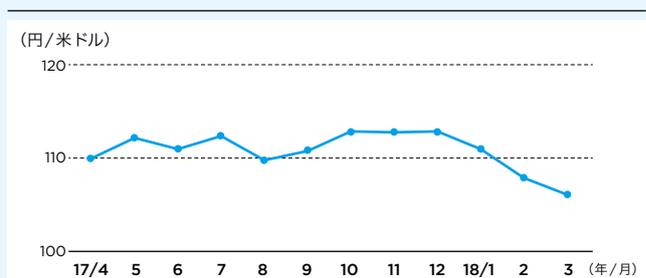
※「幹線」とは、新千歳、東京(羽田)、東京(成田)、大阪(伊丹)、関西、福岡、沖縄(那覇)の各空港を相互に結ぶ路線をいい、「ローカル線」とは、これ以外の各路線をいう。

ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の月別推移



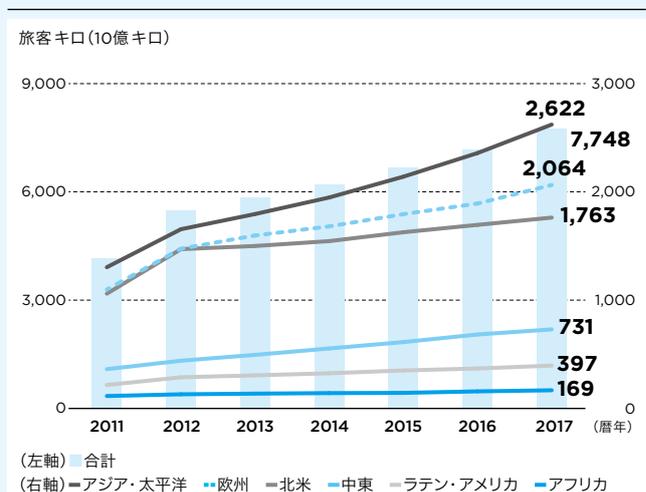
出典: Bloomberg

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) (2018年)

2017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126社、関連会社45社(連結対象範囲は連結子会社64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2,687人増加して41,930人となりました。

当期は、「2016-20年度 中期経営戦略 ローリング版」で掲げた「エアライン事業領域の拡大」「新規事業の創造と既存事業の成長加速」を戦略の柱とし、新規投資やイノベーションの創出、多様化する顧客ニーズへの対応などをシンプルかつタイムリーに判断する「攻めのスピード経営」を遂行しました。

セグメント別実績

(百万円)

(年度)	売上高			営業利益(損失)			EBITDA		
	2017	2016	増減	2017	2016	増減	2017	2016	増減
航空事業	¥1,731,173	¥1,536,349	¥194,824	¥156,873	¥139,511	¥17,362	¥301,097	¥273,347	¥27,750
航空関連事業	284,331	264,457	19,874	10,635	8,309	2,326	15,000	13,201	1,799
旅行事業	159,289	160,609	(1,320)	3,745	3,741	4	4,026	3,912	114
商社事業	143,039	136,761	6,278	4,506	4,385	121	5,821	5,657	164
報告セグメント計	2,317,832	2,098,176	219,656	175,759	155,946	19,813	325,944	296,117	29,827
その他	38,708	34,776	3,932	2,767	1,368	1,399	2,990	1,551	1,439
調整額	(384,741)	(367,693)	(17,048)	(14,010)	(11,775)	(2,235)	(14,010)	(11,775)	(2,235)
合計(連結)	¥1,971,799	¥1,765,259	¥206,540	¥164,516	¥145,539	¥18,977	¥314,924	¥285,893	¥29,031

注：1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、施設管理、ビジネスサポートなどの事業を含んでいます。

2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引の消去、および全社費用(グループ管理費用)などです。

3. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。

4. EBITDA(償却前営業利益) = 営業利益 + 減価償却費

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2,065億円増(同11.7%増)の1兆9,717億円となりました。

営業費用は、事業規模の拡大に伴って生産連動費用が増加したほか、安全と人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1,875億円増(同11.6%増)の1兆8,072億円となりました。

以上により、当期の営業利益は、前期比189億円増(同13.0%増)の1,645億円となりました。

セグメント別の状況

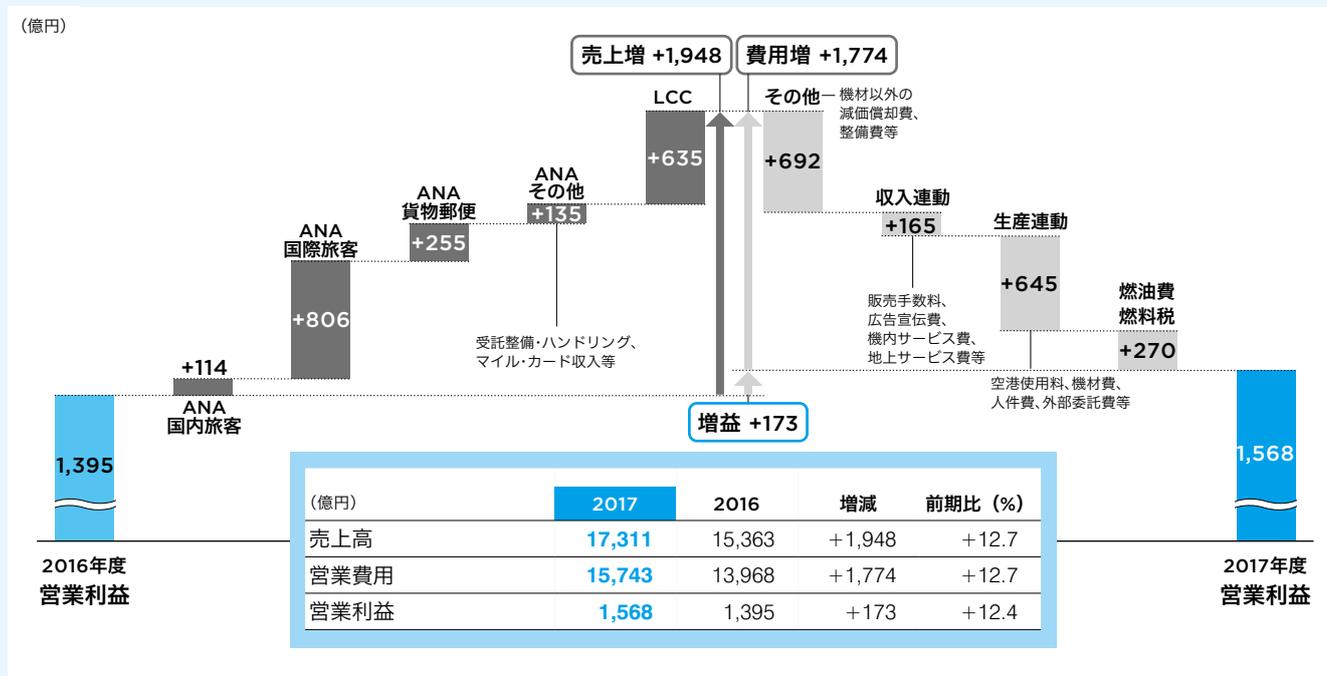
ANAグループでは、報告セグメントを「航空事業」「航空関連事業」「旅行事業」「商社事業」に区分しています。

財務分析

【航空事業】

2017年度 営業利益増減要因(2016年度差)

※2016年度実績にPeach・Aviation(株)の業績は含まず



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・国際線貨物が好調に推移したことや、当期から連結子会社となったPeach・Aviation(株)の収入が加わったことなどにより、前期比1,948億円増(同12.7%増)の1兆7,311億円となりました。費用面では、事業規模の拡大に伴う費用が増

加したほか、整備委託プログラムへの加入に伴って整備関連費用が大きく増加しましたが、コストマネジメントに着実に取り組んだ結果、航空事業の営業利益は、同173億円増(同12.4%増)の1,568億円となりました。

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、日本発の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・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークでは、前期に続いて首都圏空港の発着便を拡充しました。2017年8月より羽田ージャカルタ線、10月より成田ーロサンゼルス線を1日2便へ増便し、首都圏発着のビジネス需要に加え、アジアー北米間や国内地方空港との接続需要の取り込みを図りました。また、ホノルル線において全機材をボーイング787-9型機へ変更し、フルフラット・シートの「ANAビジネス・スタッガード」に加え、新たに「プレミアムエコノミー」を提供することで、プロダクトとサービスの充実を図りました。

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から、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の強化に努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比7.0%増、旅客キロが同7.7%増となり、座席利用率は同0.5ポイント上昇の76.3%となりました。旅客数は同6.8%増の974万人、単価は同8.2%増の61,336円となり、売上高は同15.6%増の5,974億円となりました。

ANA 国際線旅客事業の実績

(年度)	2017	2016	前期比(%)
座席キロ(百万)	64,376	60,148	+7.0
旅客キロ(百万)	49,132	45,602	+7.7
旅客数(千人)	9,740	9,119	+6.8
座席利用率(%)	76.3	75.8	+0.5*
旅客収入(億円)	5,974	5,167	+15.6
ユニットレベニュー(円)	9.3	8.6	+8.0
イールド(円)	12.2	11.3	+7.3
旅客単価(円)	61,336	56,669	+8.2

※座席利用率は前期差

ANA 国内線旅客事業

国内線旅客事業では、小型機の投入によって需給適合を推進した中、各種割引運賃を設定して需要の喚起に努めたことなどにより、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

路線ネットワークについては、2017年6月から中部一宮古線を新規に開設したほか、夏季の一部期間における羽田—沖縄線の深夜便「ギャラクシーフライト」運航や、ウィンターダイヤからの広島空港の運用時間延長に伴う羽田—広島線の増便など、各路線の特性に応じた柔軟な対応により、需要を取り込みました。

営業面では、プロモーション運賃「旅割」を効果的に設定して需要を喚起したほか、訪日客による国内線の利用促進に努めました。またサービス面では、全席にタッチパネル式パー

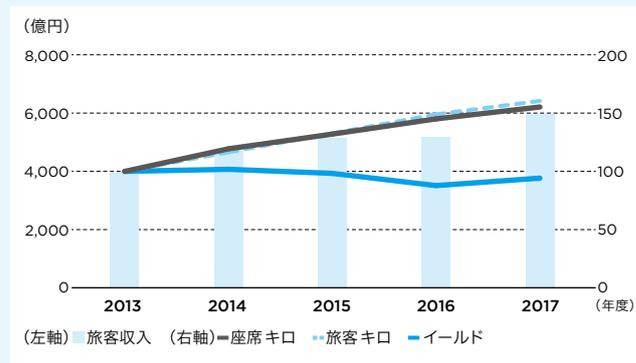
ANA 国内線旅客事業の実績

(年度)	2017	2016	前期比(%)
座席キロ(百万)	58,426	59,080	△1.1
旅客キロ(百万)	40,271	38,990	+3.3
旅客数(千人)	44,150	42,967	+2.8
座席利用率(%)	68.9	66.0	+2.9*
旅客収入(億円)	6,897	6,783	+1.7
ユニットレベニュー(円)	11.8	11.5	+2.8
イールド(円)	17.1	17.4	△1.5
旅客単価(円)	15,623	15,787	△1.0

※座席利用率は前期差

ANA 貨物郵便事業

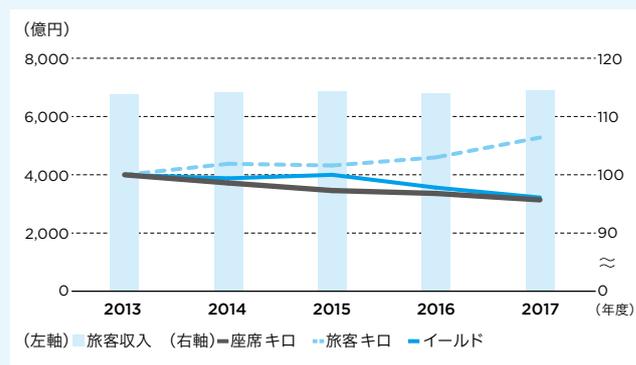
国際線貨物事業は、北米・欧州向けの自動車関連部品や電子機器を中心とした旺盛な貨物需要を背景に、日本発海外向けが好調に推移し、海外発においても、アジア・中国発の日本向け貨物が好調に推移しました。また中国発北米向けの三国間貨物を取り込んだことも奏功し、当期の有効貨物トンキロは前期比3.4%増、有償貨物トンキロは同7.8%増となりま



※ 座席キロ、旅客キロ、イールドは2013年度を100とした指数

ソナルモニターを完備したエアバスA321neo型機が2017年9月から新たに運航を開始したほか、新千歳空港における国内線プレミアムメンバー向け最上級ラウンジの設置や自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」の導入など、お客様の快適性、利便性の向上に努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比1.1%減、旅客キロが同3.3%増となり、座席利用率は同2.9ポイント上昇の68.9%となりました。下期を中心に台風や降雪などの天候による影響を受けましたが、旅客数は同2.8%増の4,415万人、単価は同1.0%減の15,623円となり、売上高は同1.7%増の6,897億円となりました。



※ 座席キロ、旅客キロ、イールドは2013年度を100とした指数

した。貨物輸送重量は、同4.3%増の99万トン、単価は好調な貨物需要を背景に値上げを実施した効果が現れたことで同21.3%増と大幅に上昇した結果、売上高は同26.5%増の1,180億円となりました。

国内線貨物事業では、需要が好調な国際線との接続貨物を取り込んだほか、花卉需要が高まる期間に沖縄—羽田線

財務分析

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、宅配貨物の取り扱いが減少したことなどにより、当期の有効貨物トンキロ、有償貨物トンキロともに前期比2.5%減となりました。貨物輸送重量は同3.2%減の43万トン、単価は同2.8%増となり、

ANA 貨物郵便事業の実績

(年度)	2017	2016	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)	1,580	1,324	+19.3
国際線 有効貨物トンキロ(百万)	6,809	6,583	+3.4
有償貨物トンキロ(百万)	4,474	4,150	+7.8
貨物輸送重量(千トン)	994	954	+4.3
貨物収入(億円)	1,180	933	+26.5
貨物重量単価(円/kg)	119	98	+21.3
郵便収入(億円)	59	48	+22.0
国内線 有効貨物トンキロ(百万)	1,739	1,783	△2.5
有償貨物トンキロ(百万)	448	459	△2.5
貨物輸送重量(千トン)	436	451	△3.2
貨物収入(億円)	307	308	△0.5
貨物重量単価(円/kg)	70	68	+2.8
郵便収入(億円)	33	34	△0.8

その他事業(LCC事業を含む)

航空事業におけるその他事業では、Peach・Aviation(株)の連結化による効果や、バニラ・エア(株)の増収によってLCC事業収入が大幅に増加したほか、受託ハンドリング収入やクレジットカード・マイレージなどの付帯収入なども増収となったことから、当期の売上高は、前期比36.9%増の2,859億円となりました。売上高の内訳としては、LCC事業が875億円、その他1,983億円となっています。

バニラ・エア(株)では、台湾線を中心とした旺盛な訪日需要を取り込んだほか、需要動向に応じたキャンペーン運賃の設定によって増収に努めた結果、当期の座席キロは前期比18.0%増、旅客キロが同17.6%増となり、座席利用率は同0.3ポイント減少の85.5%となりました。売上高は前期から約90億円の増加となりました。

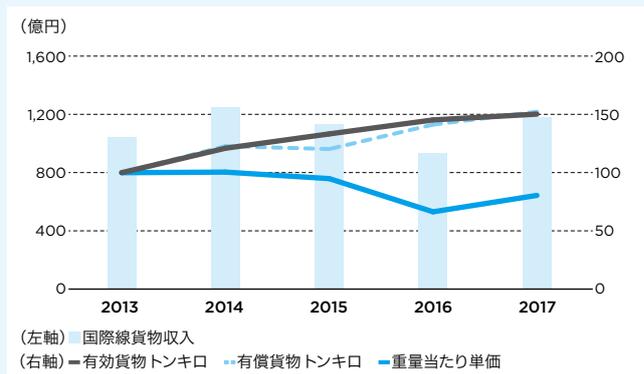
Peach・Aviation(株)では、国内線で2017年9月から仙台—札幌線、札幌—福岡線、2018年3月から関西—新潟線を新規開設しました。また国際線では、2017年9月から仙台—台北線、札幌—台北線を新規開設し、ネットワークの充実を図りました。なお、当期の座席利用率は86.9%となりました。

売上高は同0.5%減の307億円となりました。

国際、国内郵便事業の売上高は、それぞれ前期比22.0%増の59億円、同0.8%減の33億円となりました。

以上の結果、貨物郵便事業の売上高は、前期比19.3%増の1,580億円となりました。

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2013年度を100とした指数

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

(年度)	2017	2016 ^{※2}	前期比(%)
座席キロ(百万)	11,832	4,221	+180
旅客キロ(百万)	10,212	3,622	+182
旅客数(千人)	7,797	2,129	+266
座席利用率(%)	86.3	85.8	+0.5 ^{※3}
売上高(億円) ^{※1}	875	239	+265
ユニットレベニュー(円)	7.4	5.7	+30.2
イールド(円)	8.6	6.6	+29.5
旅客単価(円)	11,228	11,264	△0.3

※1 売上高に付帯収入を含む

※2 2016年度実績にPeach・Aviation(株)の業績は含まず

※3 座席利用率は前期差

【営業費用】

航空事業における営業費用は、前期比1,774億円増(同12.7%増)の1兆5,743億円となりました。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)	2017	2016	増減
売上高	¥1,731,173	¥1,536,349	¥194,824
国内線 旅客収入	689,760	678,326	11,434
貨物収入	30,710	30,860	(150)
郵便収入	3,388	3,417	(29)
国際線 旅客収入	597,446	516,789	80,657
貨物収入	118,002	93,301	24,701
郵便収入	5,934	4,863	1,071
その他収入	198,378		
LCC収入	87,555	208,793	77,140
営業費用	1,574,300	1,396,838	177,462
燃油費及び燃料税	300,642	273,602	27,040
空港使用料	122,434	114,537	7,897
航空機材賃借費	110,443	100,095	10,348
減価償却費	144,224	133,836	10,388
整備部品・外注費	166,991	112,491	54,500
人件費	201,927	185,417	16,510
販売費	102,636	92,711	9,925
外部委託費	223,634	201,375	22,259
その他	201,369	182,774	18,595
営業利益	¥ 156,873	¥ 139,511	¥ 17,362

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比270億円増(同9.9%増)の3,006億円となり、営業費用全体に占める割合は、前期の19.6%から19.1%となりました。前期からの増加額270億円の内訳として、ANA単価要因(ヘッジ効果を含む)で約70億円の増加、ANA数量要因で約60億円の増加、LCCで約140億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0.0%減、国際線旅客機が同4.8%増、フレイターが同0.9%減となりました(バンニラエアならびにPeach Aviation運航便を除く)。国内線において機材の小型化を進めましたが、国際線の生産量が拡大した上、Peach・Aviation(株)連結化の影響も重なったことから、空港使用料は前期比78億円増(同6.9%増)の1,224億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、前期比103億円増(同10.3%増)の1,104億円となりました。Peach・Aviation(株)の連結化などにより、当期末におけるリース機材の運用機数が、前期末の63機から86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103億円増(同7.8%増)の1,442億円となりました。当期においてボーイング787-9型機を7機導入するなど、自社保有機材の新型機への更新が進んだ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545億円増(同48.4%増)の1,669億円となりました。整備委託プログラム加入で約250億円の費用を計上したほか、整備対応の強化に伴って部品交換・エンジン整備の回数が増加したことなどにより、前期を大きく上回りました。

〈人件費〉

人件費は、事業規模の拡大に伴って従業員数が増加したほか、業績の上方修正による業績連動一時金の引当金を計上したことなどにより、前期比165億円増(同8.9%増)の2,019億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、前期比99億円増(同10.7%増)の1,026億円となりました。国際線旅客ならびに貨物事業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222億円増(同11.1%増)の2,236億円となりました。生産量の増加に伴い、外部への委託業務と、報告セグメント間のグループ内部取引が増加しました。

財務分析

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比185億円増(同10.2%増)の2,013億円となりました。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ほか、Peach・Aviation(株)連結化に伴う「のれん」償却費の増加も影響しています。

【航空関連事業】

羽田空港、関西空港における旅客の搭乗受付や手荷物搭載などの空港地上支援業務の受託が増加したことや、好調な需要を背景に物流事業の取扱量が増加したことなどにより、当期の売上高は前期比198億円増(同7.5%増)の2,843億円、営業利益は同23億円増(同28.0%増)の106億円となりました。

国際物流を担う(株)OCSは、拡大する需要を取り込むために、集荷や仕分け機能を集約し、自動化設備を導入した新たな物流拠点「東京スカイゲート」を2017年9月に開設しました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(年度)	2017	2016	増減
売上高	¥284,331	¥264,457	¥19,874
営業費用	273,696	256,148	17,548
営業利益	¥ 10,635	¥ 8,309	¥ 2,326

【旅行事業】

国内旅行事業では、ダイナミックパッケージ商品「旅作」において、プロモーションと商品力の強化による需要の早期取り込みを図った一方、主力の「ANAスカイホリデー」において、関東ならびに沖縄方面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37億円減(同2.9%減)の1,270億円となりました。

海外旅行事業では、「ANAハローツアー」において、ハワイや北米方面の取扱高が好調に推移した結果、当期の売上高は、前期比24億円増(同13.0%増)の216億円となりました。

訪日旅行事業では、中国での販売が好調に推移した一方、他社との競争激化により台湾での取扱高が減少したことなどから、「その他収入」にあたる売上高は前期から微減となる105億円となりました。

以上の結果、旅行事業における当期の売上高は、前期比13億円減(同0.8%減)の1,592億円、営業利益は前期からほぼ横ばいの37億円となりました。

旅行事業 売上高・営業費用

(年度)	2017	2016	増減
売上高	¥159,289	¥160,609	¥(1,320)
国内パッケージ商品収入	127,065	130,818	(3,753)
国際パッケージ商品収入	21,658	19,170	2,488
その他収入	10,566	10,621	(55)
営業費用	155,544	156,868	(1,324)
営業利益	¥ 3,745	¥ 3,741	¥ 4

【商社事業】

食品部門では、主力商品であるバナナの取扱高が、マーケットの競争激化により減少しましたが、リテール部門では、国際線旅客数の増加や訪日旅客の嗜好変化に合わせた商品の充実などにより、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」の売上高が前年同期を上回りました。また、航空・電子部門で半導体の取扱高も増加しました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比62億円増(同4.6%増)の1,430億円、営業利益は同1億円増(同2.8%増)の45億円となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(年度)	2017	2016	増減
売上高	¥143,039	¥136,761	¥6,278
営業費用	138,533	132,376	6,157
営業利益	¥ 4,506	¥ 4,385	¥ 121

【その他】

不動産関連事業や航空保安警備事業が堅調に推移したことなどにより、当期の売上高は、前期比39億円増(同11.3%増)の387億円となり、営業利益は同13億円増(同102.3%増)の27億円となりました。

その他 売上高・営業費用

(年度)	2017	2016	増減
売上高	¥38,708	¥34,776	¥3,932
営業費用	35,941	33,408	2,533
営業利益	¥ 2,767	¥ 1,368	¥1,399

営業外損益・特別損益

営業外損益・特別損益は、前期の60億円の損失に対して、当期は321億円の利益となりました。特別利益において、当期に連結子会社化したPeach・Aviation(株)の段階取得に係る差益を計上したことなどが影響しています。

営業外損益・特別損益

(年度)	2017	2016	増減
受取利息及び配当金	¥ 2,014	¥ 1,691	¥ 323
支払利息	(8,676)	(9,804)	1,128
為替差損	(1,234)	(2,106)	872
資産売却益	3,408	1,957	1,451
資産の売却損及び除却損	(4,313)	(5,877)	1,564
減損損失	(6,061)	(2,208)	(3,853)
持分法による投資利益	1,485	3,610	(2,125)
投資有価証券売却益	1,311	1,976	(665)
段階取得に係る差益	33,801	—	33,801
関係会社株式評価損	(577)	(571)	(6)
固定資産売却益	9,623	121	9,502
固定資産受贈益	1,134	3,238	(2,104)
固定資産の売却損及び除却損	(748)	(361)	(387)
その他の収益	958	2,257	(1,299)
合計	¥32,125	¥(6,077)	¥38,202

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571億円増(同41.0%増)の1,966億円となりました。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450億円増(同45.6%増)の1,438億円となり、1株当たり当期純利益は、前期の282.35円から417.82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伸長したことなどから、前期比168億円増(同11.6%増)の1,624億円となりました。

*当社は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、前期の期首に株式併合が行われたと仮定して算定しています。

キャッシュ・フロー

基本的な考え方

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

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

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1,506億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84億円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローは299億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385億円減少し、2,705億円となりました。

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1,966億円に対し、減価償却費などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務などを加減算した結果、前期から789億円増加して3,160億円の収入となりました。営業活動によるキャッシュ・フローが増加した主な要因は、当期の営業利益が増加したことに加え、法人税等の支払額が減少したことです。

インタレスト・カバレッジ・レシオ*

(年度)	2017	2016
インタレスト・カバレッジ・レシオ	36.1	23.9

* 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1,298億円増加し、3,244億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係る支出が増加したことが主な要因です。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698億円の支出となり、この資金移動を除いた実質的な投資活動によるキャッシュ・フローは、2,546億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3,160億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが3,244億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、前期の424億円の収入に対して84億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217億円増加して614億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、前期の33億円の収入に対して299億円の支出となりました。社債発行等の資金調達を行った一方で、借入金の返済や自己株式の取得を進めたことなどによるものです。

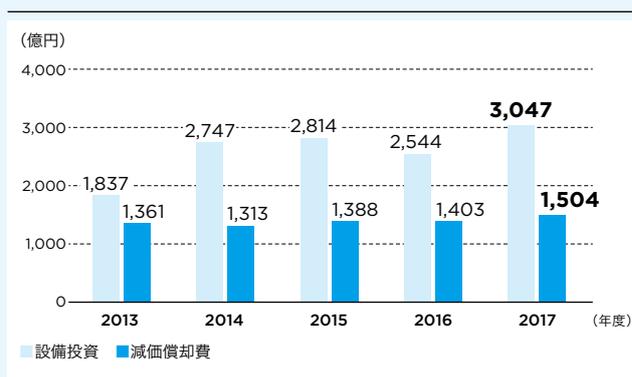
設備投資と機材調達

設備投資

ANAグループでは、成長戦略の推進を前提に、将来の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い、設備投資額は前期比19.8%増の3,047億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比18.2%増の2,921億円、航空関連事業において同35.5%増の114億円、旅行事業において同18.7%減の8億円、商社事業において同26.0%減の10億円、その他において同9.9%減の4億円となりました。

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。

2017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グループの運用機材数は、前期末から24機増加して292機となりました。

当期にANAグループが導入した航空機は18機です。内訳は、ボーイング787-9型機7機、エアバスA321-200neo型機2機、エアバスA320-200neo型機1機、エアバスA320-200型機5機、ボンバルディアDHC-8-400型機3機です。一

方、ボーイング777-200型機3機、ボーイング767-300型機3機、ボーイング737-500型機3機、エアバスA320-200型機3機の合計12機を売却しました。

なお、上記の運用機材数のうち、バニラ・エア(株)は3機増加、Peach・Aviation(株)は2機増加となりました。

機種別の運用機材数の増減については、下表の通りです。

当期における機材導入・退役等について

※括弧内は前期末からの増減

機種	当期末運用機材数	保有機数	リース機数
ボーイング777-300/-300ER型機	29	25 (+2)	4 (△2)
ボーイング777-200/-200ER型機	21 (△3)	15 (△2)	6 (△1)
ボーイング787-9型機	28 (+7)	25 (+5)	3 (+2)
ボーイング787-8型機	36	31	5
ボーイング767-300/-300ER型機	34 (△3)	23 (△2)	11 (△1)
ボーイング767-300F/-300BCF型機(貨物専用機)	12	8	4
エアバスA321-200neo型機	2 (+2)	0	2 (+2)
エアバスA321-200型機	4	0	4
エアバスA320-200neo型機	3 (+1)	3 (+1)	0
エアバスA320-200型機	42 (+20)	7 (△3)	35 (+23)
ボーイング737-800型機	36	24	12
ボーイング737-700型機	7	7	0
ボーイング737-500型機	14 (△3)	14 (△3)	0
ボンバルディアDHC-8-400型機	24 (+3)	24 (+3)	0
合計	292 (+24)	206 (+1)	86 (+23)

エアバスA320-200型機に、バニラ・エア(株)ならびにPeach・Aviation(株)が使用している35機(すべてリース機)を含みます。(前期末12機、Peach・Aviation(株)を除く)
上記とは別に、当期末時点でグループ外に18機を賃貸しています。(前期末18機)

2018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規模拡大や、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25機の導入を計画しています。内訳は、エアバスA380型機1機、ボーイング777-300ER型機2機、ボーイング787-10型機1機、ボーイング787-9型機2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、退役については、ボーイング777-200型機3機、ボーイング767-300型機6機、ボーイング737-500型機7機、エアバスA320-200型機4機の合計20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2,480億円増加して2兆5,624億円となりました。

流動資産は、前期末から844億円増加して7,511億円となりました。現金及び預金が前期末から172億円増加して780億円、有価証券が同215億円増加して2,795億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同387億円増加の3,575億円となりました。

固定資産は、前期末から1,636億円増加して1兆8,108億円となりました。主な要因は、航空機の取得により有形固定資産が増加したこと、Peach Aviation(株)の連結子会社化に伴い、のれんが増加したことです。

負債

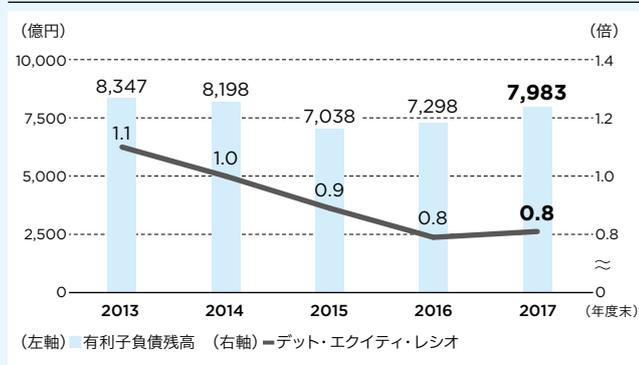
当期末の負債は、前期末から1,716億円増加して1兆5,619億円となりました。

流動負債は、前期末から754億円増加して6,480億円となりました。主な要因は、営業未払金などが増加したことです。

固定負債は、前期末から962億円減少して9,138億円となりました。転換社債型新株予約権付社債の発行等を行った結果、社債が1,400億円増加したことが主な要因です。

リース債務を含む有利子負債は、前期末から685億円増加して7,983億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末と同水準の0.8倍、オフバランス・リース債務を含むデット・エクイティ・レシオも前期末と同水準の0.8倍となりました。

有利子負債残高とデット・エクイティ・レシオ*



※ オフバランス・リース債務含まず

有利子負債内訳

(年度末)	2017	2016	増減
短期借入債務：	¥100,125	¥118,382	¥ (18,257)
短期借入金	176	70	106
1年内返済予定の長期借入金	84,738	93,292	(8,554)
1年内償還予定の社債	10,000	20,000	(10,000)
リース債務	5,211	5,020	191
長期借入債務*：	¥698,268	¥611,495	¥ 86,773
社債	125,000	125,000	—
転換社債型新株予約権付社債	140,000	—	140,000
長期借入金	418,185	469,655	(51,470)
リース債務	15,083	16,840	(1,757)
有利子負債合計	¥798,393	¥729,877	¥ 68,516

※ 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763億円増加して1兆5億円となりました。

自己株式の取得および償却を行った一方、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525億円増加して9,857億円となりました。

当期末のその他の包括利益累計額合計は、繰延ヘッジ損益の増加などにより、前期末から169億円増加して29億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から695億円増加して9,886億円となり、自己資本比率は同1.1ポイント減の38.6%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2,624.44円から2,954.47円となりました*。

※ 当社は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、前期の期首に株式併合が行われたと仮定して算定しています。

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。

2018年3月31日現在の格付は以下の通りです。

格付の状況

	JCR (2017年3月変更)	R&I (2016年3月変更)
発行体格付	A- → A	BBB+ → 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)	2017	2016
退職給付債務	¥(227,114)	¥(227,979)
年金資産	70,661	72,563
未積立退職給付債務	(156,453)	(155,416)
退職給付に係る負債	(156,765)	(156,751)
退職給付に係る資産	312	1,335
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(156,453)	(155,416)
確定給付制度に係る退職給付費用	15,519	14,983
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	1.5-2.5%	1.5-3.0%
確定拠出制度への要拠出額	¥ 4,062	¥ 3,995

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。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。2018年3月末現在のヘッジ率は、2018年度が約30%、2019年度が約15%、2020年度が約5%となっています。

為替については、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。燃油費としての米ドル経常支出を対象とした2018年3月末現在のヘッジ率は、2018年度が約45%、2019年度が約20%、2020年度が約10%となっています。

〈燃油費感応度〉

2018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32億円変動/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〉

2018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47億円変動/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2018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、期初の計画通り、前期と同額の60.0円とさせていただきます*。

2018年度における1株当たりの配当金については、業績予想(2018年4月27日開示)に基づき、当期比で10.0円増配の70.0円を予定しています。

※ 当社は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、前期の配当金については、当該株式併合の影響を考慮しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	百万円		前年度差
	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)	
	金額	金額	増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 60,835	¥ 78,036	¥ 17,201
受取手形及び営業未収入金	155,887	173,472	17,585
リース投資資産	28,948	27,341	(1,607)
有価証券	257,950	279,540	21,590
商品	9,951	12,364	2,413
貯蔵品	54,961	50,106	(4,855)
繰延税金資産	36,173	27,678	(8,495)
その他	62,375	103,113	40,738
貸倒引当金	(355)	(479)	(124)
流動資産合計	666,725	751,171	84,446
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	100,922	98,961	(1,961)
航空機(純額)	1,007,716	1,027,910	20,194
機械装置及び運搬具(純額)	30,693	30,269	(424)
工具、器具及び備品(純額)	10,683	10,608	(75)
土地	49,887	55,786	5,899
リース資産(純額)	8,473	7,239	(1,234)
建設仮勘定	151,889	202,328	50,439
有形固定資産合計	1,360,263	1,433,101	72,838
無形固定資産			
無形固定資産	89,004	155,238	66,234
投資その他の資産			
投資有価証券	119,368	119,962	594
長期貸付金	4,426	4,721	295
繰延税金資産	52,759	65,698	12,939
退職給付に係る資産	1,335	312	(1,023)
その他	21,399	33,387	11,988
貸倒引当金	(1,393)	(1,618)	(225)
投資その他の資産合計	197,894	222,462	24,568
固定資産合計	1,647,161	1,810,801	163,640
繰延資産合計	524	490	(34)
資産合計	¥2,314,410	¥2,562,462	¥248,052

	百万円		
	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018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	¥ 179,220	¥ 220,330	¥ 41,110
短期借入金	70	176	106
1年内返済予定の長期借入金	93,292	84,738	(8,554)
1年内償還予定の社債	20,000	10,000	(10,000)
リース債務	5,020	5,211	191
未払法人税等	11,288	37,709	26,421
発売未決済	150,614	181,353	30,739
賞与引当金	41,362	45,332	3,970
その他	71,781	63,231	(8,550)
流動負債合計	572,647	648,080	75,433
固定負債			
社債	125,000	125,000	—
転換社債型新株予約権付社債	—	140,000	140,000
長期借入金	469,655	418,185	(51,470)
リース債務	16,840	15,083	(1,757)
繰延税金負債	1,444	94	(1,350)
役員退職慰労引当金	675	742	67
退職給付に係る負債	156,751	156,765	14
その他の引当金	2,091	11,421	9,330
資産除去債務	1,074	1,196	122
その他	44,058	45,344	1,286
固定負債合計	817,588	913,830	96,242
負債合計	1,390,235	1,561,910	171,675
純資産の部			
株主資本			
資本金	318,789	318,789	—
資本剰余金	283,249	268,208	(15,041)
利益剰余金	334,880	457,746	122,866
自己株式	(3,756)	(59,015)	(55,259)
株主資本合計	933,162	985,728	52,566
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	20,636	24,467	3,831
繰延ヘッジ損益	(11,799)	(3,471)	8,328
為替換算調整勘定	3,364	3,201	(163)
退職給付に係る調整累計額	(26,206)	(21,264)	4,942
その他の包括利益累計額合計	(14,005)	2,933	16,938
非支配株主持分	5,018	11,891	6,873
純資産合計	924,175	1,000,552	76,377
負債純資産合計	¥2,314,410	¥2,562,462	¥248,052

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(連結損益計算書)	百万円		前年度差
	前連結会計年度 (2016年4月1日～ 2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	
	金額	金額	増減
売上高	¥1,765,259	¥1,971,799	¥206,540
売上原価	1,324,846	1,481,881	157,035
売上総利益	440,413	489,918	49,505
販売費及び一般管理費	294,874	325,402	30,528
営業利益	145,539	164,516	18,977
営業外収益			
受取利息	502	623	121
受取配当金	1,189	1,391	202
持分法による投資利益	3,610	1,485	(2,125)
資産売却益	1,957	3,408	1,451
固定資産受贈益	3,238	1,134	(2,104)
その他	4,546	4,574	28
営業外収益合計	15,042	12,615	(2,427)
営業外費用			
支払利息	9,804	8,676	(1,128)
為替差損	2,106	1,234	(872)
資産売却損	493	161	(332)
資産除却損	5,384	4,152	(1,232)
その他	2,419	2,272	(147)
営業外費用合計	20,206	16,495	(3,711)
経常利益	140,375	160,636	20,261
特別利益			
固定資産売却益	121	9,623	9,502
投資有価証券売却益	1,976	1,311	(665)
段階取得に係る差益	—	33,801	33,801
その他	186	23	(163)
特別利益合計	2,283	44,758	42,475
特別損失			
固定資産売却損	143	—	(143)
固定資産除却損	218	748	530
関係会社株式評価損	571	577	6
減損損失	2,208	6,061	3,853
その他	56	1,367	1,311
特別損失合計	3,196	8,753	5,557
税金等調整前当期純利益	139,462	196,641	57,179
法人税、住民税及び事業税	41,557	61,650	20,093
法人税等調整額	(1,402)	(10,647)	(9,245)
法人税等合計	40,155	51,003	10,848
当期純利益	99,307	145,638	46,331
非支配株主に帰属する当期純利益	480	1,751	1,271
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 98,827	¥ 143,887	¥ 45,060
(連結包括利益計算書)			
当期純利益	¥ 99,307	¥ 145,638	¥ 46,331
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	1,100	3,788	2,688
繰延ヘッジ損益	39,245	8,334	(30,911)
為替換算調整勘定	(576)	(149)	427
退職給付に係る調整額	5,943	4,944	(999)
持分法適用会社に対する持分相当額	589	(60)	(649)
その他の包括利益合計	46,301	16,857	(29,444)
包括利益	¥ 145,608	¥ 162,495	¥ 16,887
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	145,204	160,825	15,621
非支配株主に係る包括利益	404	1,670	1,266

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2016年4月1日～2017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	¥282,774	¥253,545	¥(4,830)	¥850,278		
当期変動額							
剰余金の配当			(17,492)		(17,492)		(17,492)
親会社株主に帰属する当期純利益			98,827		98,827		98,827
自己株式の取得				(31)	(31)		(31)
自己株式の処分		475		1,138	1,613		1,613
連結範囲の変動				(33)	(33)		(33)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							—
当期変動額合計	—	475	81,335	1,074	82,884		82,884
当期末残高	¥318,789	¥283,249	¥334,880	¥(3,756)	¥933,162		
	その他の包括利益累計額						
	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	¥19,527	¥(51,620)	¥3,873	¥(32,162)	¥(60,382)	¥5,004	¥794,900
当期変動額							
剰余金の配当							(17,492)
親会社株主に帰属する当期純利益							98,827
自己株式の取得							(31)
自己株式の処分							1,613
連結範囲の変動							(33)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,109	39,821	(509)	5,956	46,377	14	46,391
当期変動額合計	1,109	39,821	(509)	5,956	46,377	14	129,275
当期末残高	¥20,636	¥(11,799)	¥3,364	¥(26,206)	¥(14,005)	¥5,018	¥924,175

当連結会計年度(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						
	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

連結キャッシュ・フロー計算書

	百万円	
	前連結会計年度 (2016年4月1日～ 2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年4月1日～ 2018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	¥ 139,462	¥ 196,641
減価償却費	140,354	150,408
減損損失	2,208	6,061
のれん償却額	176	4,031
固定資産売却損益及び除却損	4,160	(7,970)
投資有価証券売却及び評価損益	(1,976)	(1,170)
関係会社株式評価損	571	446
貸倒引当金の増減額	143	339
退職給付に係る負債の増減額	1,615	6,430
受取利息及び受取配当金	(1,691)	(2,014)
支払利息	9,804	8,676
為替差損益	1,668	261
段階取得に係る差損益	—	(33,801)
売上債権の増減額	(16,092)	(14,201)
その他債権の増減額	5,808	(19,784)
仕入債務の増減額	13,026	37,149
発売未決済の増減額	21,996	22,949
その他	(2,041)	2,742
小計	319,191	357,193
利息及び配当金の受取額	3,519	2,906
利息の支払額	(9,910)	(8,763)
法人税等の支払額	(75,716)	(35,322)
営業活動によるキャッシュ・フロー	237,084	316,014
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)
定期預金の払戻による収入	118	25,705
有価証券の取得による支出	(29,460)	(159,970)
有価証券の償還による収入	32,120	92,640
有形固定資産の取得による支出	(224,888)	(265,531)
有形固定資産の売却による収入	68,145	75,807
無形固定資産の取得による支出	(29,537)	(39,176)
投資有価証券の取得による支出	(13,898)	(3,539)
投資有価証券の売却による収入	4,701	2,379
投資有価証券の払戻による収入	162	—
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)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	64	—
関係会社の清算による収入	167	—
その他	(2,345)	(5,068)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(194,651)	(324,494)
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	(95)	111
長期借入れによる収入	79,729	35,078
長期借入金の返済による支出	(91,761)	(95,170)
社債の発行による収入	39,769	149,863
社債の償還による支出	—	(20,000)
リース債務の返済による支出	(8,162)	(6,187)
自己株式の純増減額	1,580	(67,652)
配当金の支払額	(17,492)	(21,021)
その他	(219)	(5,011)
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,349	(29,989)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,847)	(80)
現金及び現金同等物の増減額	43,935	(38,549)
現金及び現金同等物の期首残高	265,123	309,058
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 309,058	¥ 270,509

用語集

旅客事業関連

座席キロ

(ASK: Available Seat-Kilometers)

旅客輸送容量の単位で、「生産量」を表す。

総座席数×輸送距離(キロ)。

旅客キロ

(RPK: Revenue Passenger-Kilometers)

有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。

有償旅客数×輸送距離(キロ)。

座席利用率(Load Factor)

座席キロに占める旅客キロの割合で、座席占有率(販売状況)を示す指標。

旅客キロ÷座席キロ。

イールド(Yield)

旅客キロ当たりの収入。収入÷旅客キロ。

ユニットレベニュー

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

ユニットコスト

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

レベニューマネジメント

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

需給適合

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

貨物事業関連

有効貨物トンキロ

(ATK: Available Ton-Kilometers)

貨物輸送容量の単位で、「生産量」を表す。

総輸送容量(トン)×輸送距離(キロ)。

有償貨物トンキロ

(RTK: Revenue Ton-Kilometers)

各有償貨物を搭載し、飛行した距離の合計。

有償貨物輸送重量(トン)×輸送距離(キロ)。

フレイター

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

ベリー

旅客機におけるキャビンスペースの床下部分のことで、貨物搭載スペースを指す。

沖縄貨物ハブネットワーク

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

航空業界・航空会社関連

IATA

(International Air Transport Association)

国際航空運送協会。1945年に国際線運航に関わる航空会社などにより設立。空港発着枠の調整や、航空会社間の債権・債務の精算などの機能を有し、会員数は約290社。

ICAO

(International Civil Aviation Organization)

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

スターアライアンス

1997年に設立された世界初、かつ世界最大規模の航空連合。ANAは1999年10月に加盟。2018年7月末現在、世界中の28の航空会社(リージョナル・エアラインを含む)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・ポイント(2地点間運航)方式による中短距離・多頻度運航が基本。

航空機整備事業

(MRO: Maintenance, Repair and Overhaul)

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

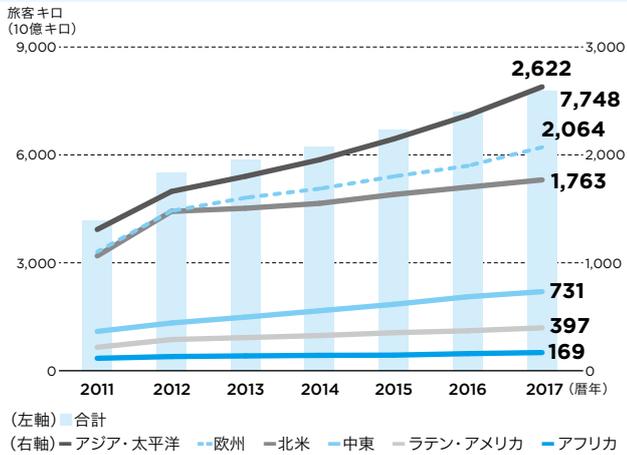
デュアルハブ・ネットワーク戦略

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

市場データ

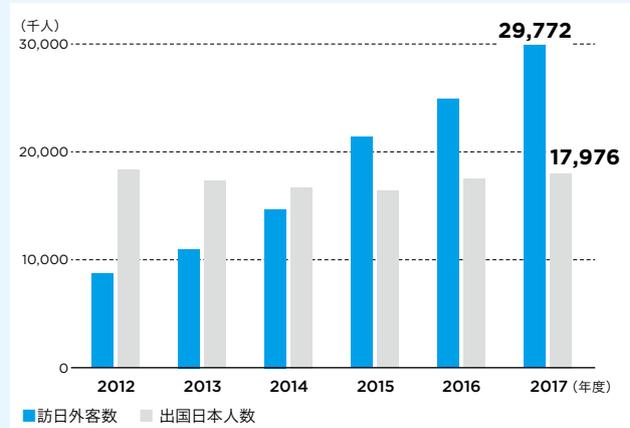
国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



出典: 国際航空運送協会 (IATA) (2018年)

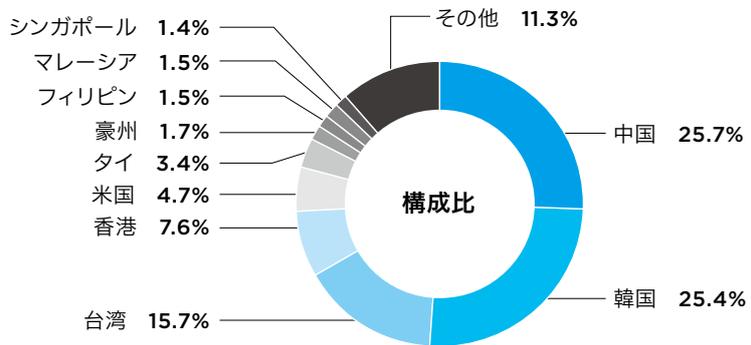
訪日外客数/出国日本人数



出典: 日本政府観光局 (JNTO) (2018年)

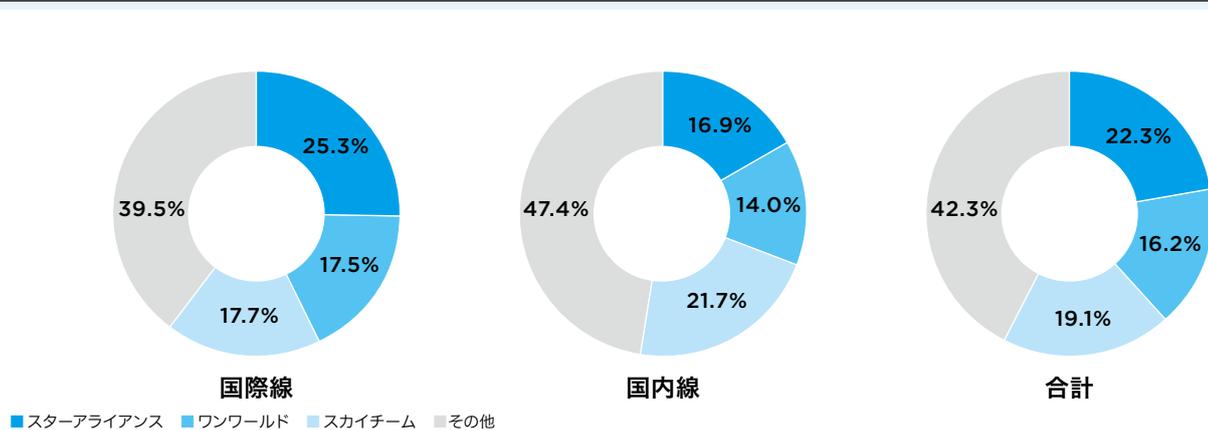
各国・地域別訪日外客数

2017年度
2,977万人
(前年度比+19.9%)



出典: 日本政府観光局 (JNTO) (2018年)

アライアンス別シェア(旅客キロ)

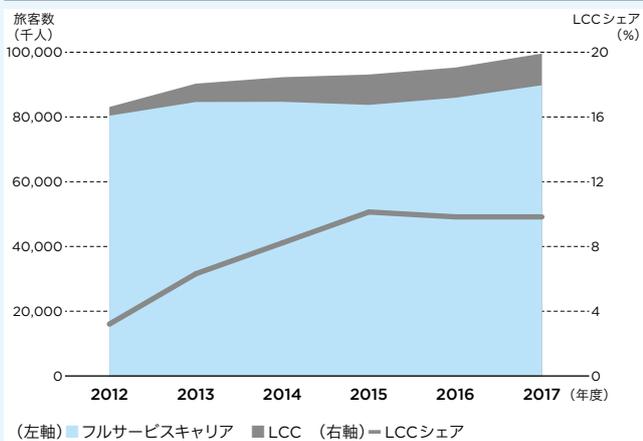


出典: 国際航空運送協会 (IATA) (2018年)

より詳しい情報はFact Book 2018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/>

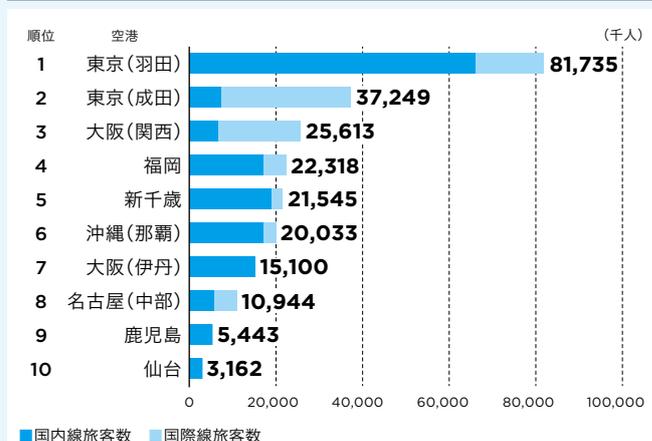
国内線旅客マーケット

国内線旅客数の推移／LCCシェア



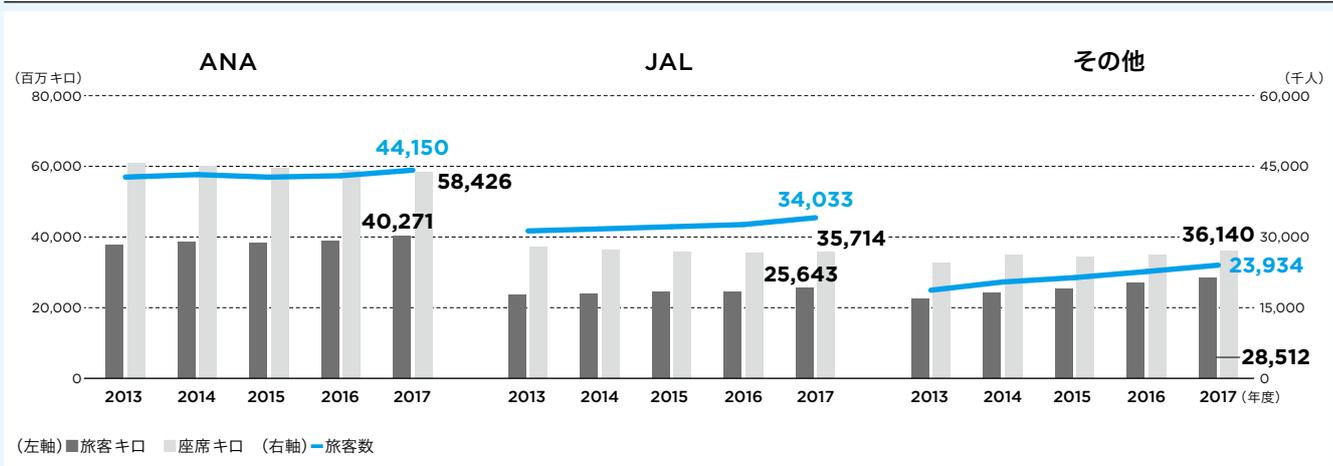
出典：国土交通省(2017年度)

国内空港別旅客数TOP10



※平成28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(2017年)

航空会社別 国内線旅客数の推移

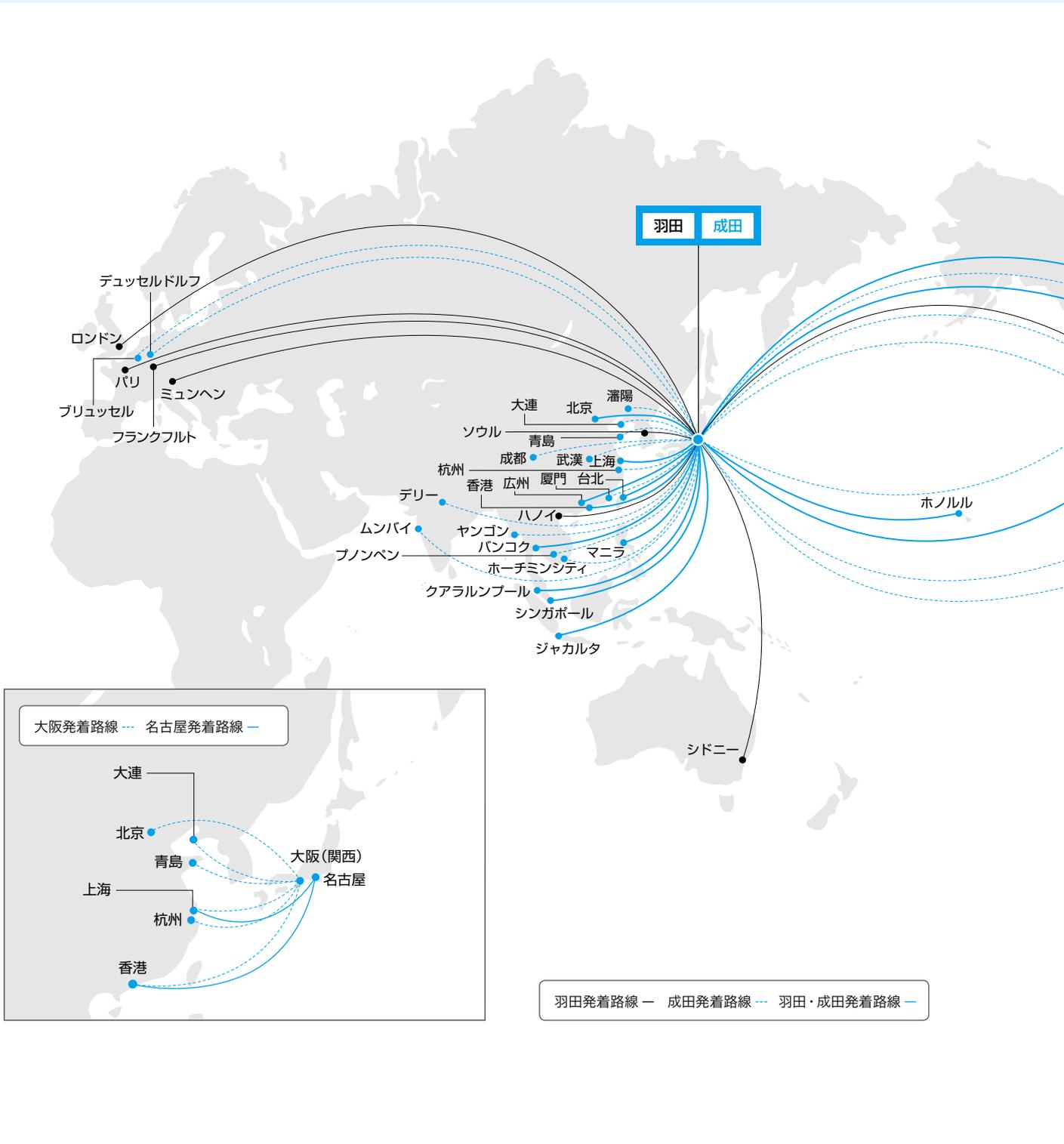


航空会社別 国内線旅客数シェアの推移

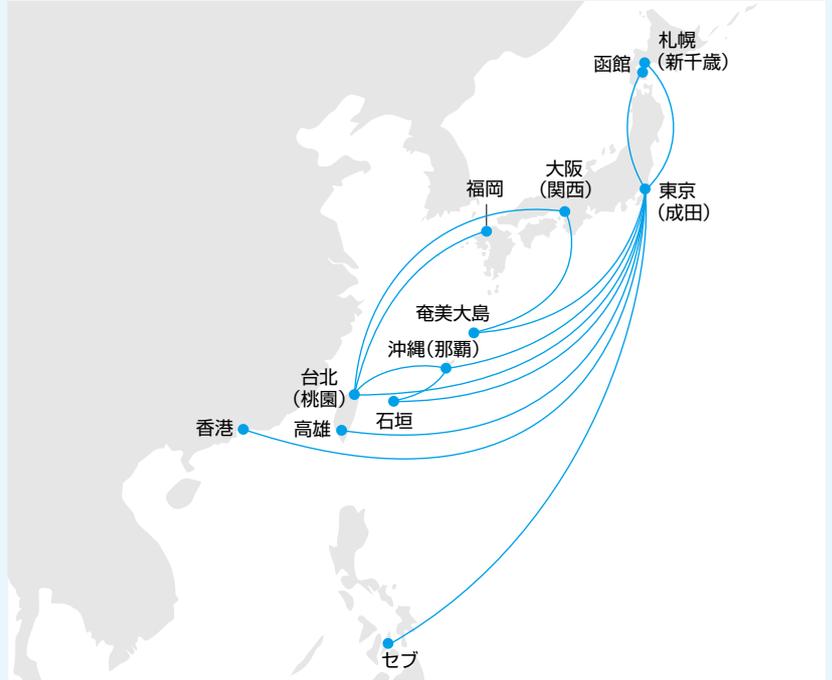


※ ANAの数値にはバニラ・エア(株)、Peach Aviation(株)は含まず
出典：1. ANA、JALの数値：有価証券報告書記載の数値(連結ベース)
2. その他の数値：国土交通省(2017年度の速報値)

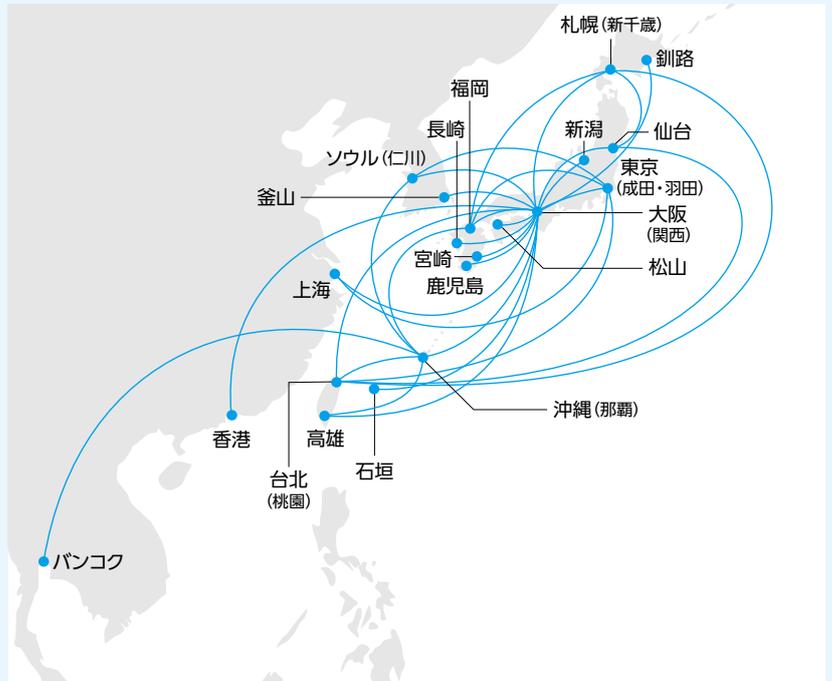
ANA 国際線 就航路線図



バニラエア 就航路線図



Peach Aviation 就航路線図



当社作成資料(2018年8月1日現在)

社会性データ

人事関連データ(ANA)

(年)	単位	2014	2015	2016	2017	2018
従業員数 ^{※1}	人	12,416	12,360	12,859	13,518	13,928
海外雇用社員 ^{※1}	人	1,334	1,341	1,387	1,454	1,475
従業員平均年齢 ^{※1}	歳	36.0	36.0	36.0	37.4	37.4
平均勤続年数 ^{※1}	年	10.1	10.0	10.0	13.3	13.8
女性管理職比率 ^{※2※3}	%	9.8	10.9	12.2	13.3	13.9
女性役員比率 ^{※2}	%	5.5	10.5	10.5	10.5	10.0
懐妊育児休業制度利用者/うち、男性 ^{※1}	人	470/4	595/5	586/5	545/13	587/19
介護休職制度利用者 ^{※1}	人	11	8	12	14	15
障がい者雇用率 ^{※4}	%	2.14	2.10	2.32	2.38	2.49
業務上災害発生状況 ^{※1}	件	66	77	66	109	82
BMI値適正率 ^{※1※5}						
男性	%	—	—	63.1	69.1	70.2
女性	%	—	—	75.2	69.8	72.0
喫煙率 ^{※1}						
男性	%	—	—	22.9	19.4	19.1
女性	%	—	—	4.9	4.0	3.9
メタボリスク者 ^{※6率※1}						
男性	%	—	—	13.4	14.9	15.7
女性	%	—	—	0.9	1.2	1.3

※1 各年3月31日現在

※2 各年4月1日現在

※3 60歳以上除く

※4 各年6月1日現在

ANAおよびグループ適用認定会社の合算値

2014年：計11社(うち、特例子会社1社)、2015～2018年：計12社(うち、同1社)

※5 適正比率…18.5%～25%未満

※6 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	2013	2014	2015	2016	2017
就航率	%	98.9	98.9	98.9	98.9	98.8
定時出発率 ^{※7}	%	91.9	91.4	91.9	89.4	88.0
定時到着率 ^{※7}	%	88.1	87.6	88.7	86.1	84.8

※7 欠航便除く、遅延16分未満

旅客便のみ

お客様関連データ

(年度)	単位	2013	2014	2015	2016	2017
「お客様の声」レポート件数	件	74,982	70,472	73,688	73,892	114,273
[方面別]						
国内線	%	49.9	47.8	46.1	48.3	56.0
国際線	%	34.9	38.5	39.5	37.4	40.1
その他	%	15.2	13.8	14.5	14.3	3.9
[内容別]						
お叱り	%	32.9	32.2	35.8	43.4	41.1
お褒め	%	21.7	20.6	21.2	16.8	18.5
ご意見・ご要望	%	29.4	27.9	26.1	21.5	20.8
その他	%	15.9	19.3	16.9	18.3	19.5

環境データ

2017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、グラウンドハンドリング、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	2013	2014	2015	2016	2017
CO₂排出量						
総計	万トン	955	1,031	1,074	1,126	1,161
[内訳]						
航空機		945	1,016	1,062	1,114	1,148
旅客便		(899)	(961)	(1,005)	(1,058)	(1,097)
貨物便		(46)	(55)	(57)	(56)	(50)
地上設備・自動車		10.4	11.7	11.5	11.8	13.5
[スコープ1、2、3]						
スコープ1		948	1,021	1,065	1,118	1,152
スコープ2		10.4	9.8	8.3	8.3	9.2
スコープ3		—	—	0.1	0.2	0.2
有償輸送トンキロ当たり航空機CO ₂ 排出量	kg-CO ₂	1.09	1.04	1.05	1.00	0.96
エネルギー消費量						
総計	原油換算：万kℓ	389	397	414	434	448
航空機エネルギー		383	390	408	428	441
地上エネルギー		6.0	6.5	5.5	5.5	6.5
省燃費機材(ジェット機のみを対象)*						
機数	機	118	132	148	155	162
割合	%	52.2	62.0	64.9	66.0	69.5
オゾン層破壊物質の排出量						
フロン	kg	0.0	0.0	16.4	8.8	5.3
ハロン	kg	17.7	0.0	8.3	29.4	5.0

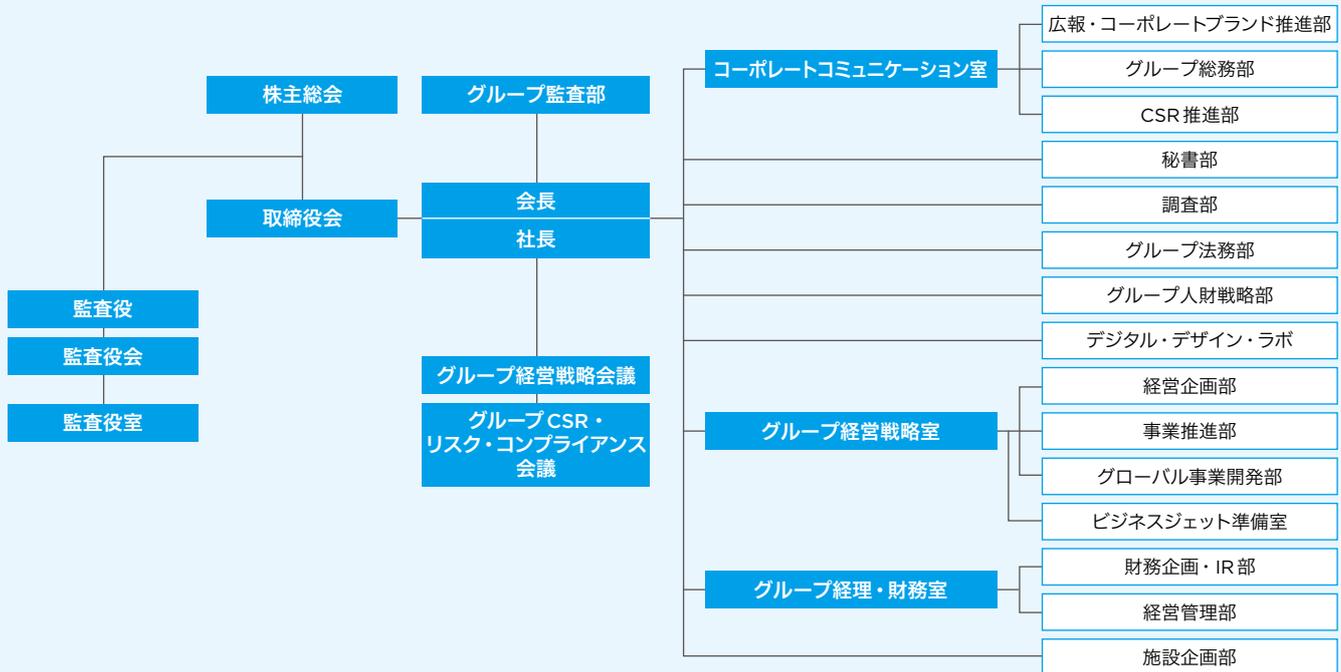
* ボーイング777-200型機/-300型機、787-8型機/-9型機、737-700型機/-800型機、エアバスA320-200neo型機/A321-200neo型機。ANAブランドのみ

省資源化の促進

(年度)	単位	2013	2014	2015	2016	2017
廃棄物の排出量						
総計	千トン	22.5	28.9	28.9	36.8	32.1
[内訳]						
一般廃棄物(機内)		16.4	21.8	22.4	28.7	25.7
一般廃棄物(地上)		2.8	2.6	2.9	3.0	2.7
産業廃棄物		3.3	4.5	3.6	5.1	3.7
紙の使用量	千トン	5.0	4.7	4.7	4.6	4.0
水資源の消費量						
上水	万kℓ	50.6	53.5	51.5	54.0	61.4
中水	万kℓ	4.3	6.9	6.3	6.6	9.4
排水使用量(建物での使用)	万トン	15.5	14.6	16.3	16.0	12.7

ANAグループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図 (2018年7月1日現在)



グループ会社数 (2018年3月31日現在)

事業セグメント	子会社数	うち連結		関連会社数	
		うち連結	うち持分法適用	うち持分法適用	うち持分法適用
航空事業	5	5	—	3	1
航空関連事業	49	37	—	5	2
旅行事業	5	5	—	4	1
商社事業	58	9	—	3	1
その他	9	8	1	30	10
グループ全体	126	64	1	45	15

主要な連結子会社 (2018年3月31日現在)

会社名	資本金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要な事業内容
航空事業			
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアージャパン	50	100.0	航空運送事業
ANA ウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
パニラ・エア株式会社	7,500	100.0	航空運送事業
Peach・Aviation株式会社	7,515	67.0*	航空運送事業
航空関連事業			
株式会社 ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社 OCS	100	91.5	エクスプレス事業
ANA システムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
旅行事業			
ANA セールズ株式会社	1,000	100.0	旅行商品などの企画販売
商社事業			
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

* 2018年4月20日付で同社の発行済株式の10.9%を追加取得しています。

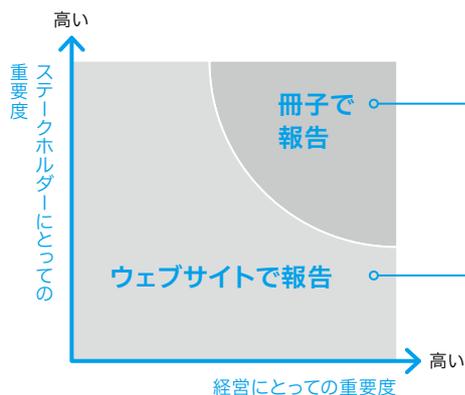
会社情報

2018年3月末現在

会社概要

商号	ANAホールディングス株式会社	証券コード	9202
設立	1952年12月27日	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 (事務取扱場所) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
本社所在地	〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター	監査法人	有限責任監査法人トーマツ
従業員数	41,930人(連結)	米国預託証券	比率(ADR:普通株):5:1 シンボル:ALNPY CUSIP:032350100
資本金	318,789百万円		
決算日	3月31日		
株式の総数	発行可能株式総数:510,000,000株 発行済株式総数:348,498,361株 ※2017年10月1日をもって、株式の売買単位 (単元株式数)を1,000株から100株に変更するとともに、 10株を1株の割合をもって併合しました。	名義書換・預託代理人:	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street New York, NY 10286, U.S.A. TEL:1-201-680-6825 U.S. Toll Free:1-888-269-2377 (888-BNY-ADRS) ウェブサイト: https://www.adrbnymellon.com
株主数	475,978人		
上場証券取引所	東京		

本冊子の報告範囲



統合報告書 (冊子およびPDF)

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

詳細 (ウェブサイト)

ANAグループについて <https://www.ana.co.jp/group/about-us/>

株主・投資家情報 <https://www.ana.co.jp/group/investors/>

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

Fact Book 2018

財務データ、国内線・国際線マーケットやLCCの状況を紹介しています。
ウェブサイトからPDFにてダウンロードが可能です。

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

将来予測に関する特記

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

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

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

お問い合わせ

ANAホールディングス株式会社

〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター

グループ経理・財務室 財務企画・IR部 IRチーム E-mail:ir@anahd.co.jp



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

Printed in Japan