



アニュアルレポート 2017

2016年度(2017年3月期)

The background of the entire page is a photograph of an ANA aircraft in flight. The tail fin, prominently featuring the "ANA" logo in large, white, stylized letters, is the central focus. The aircraft's wing is visible in the lower right. The sky is a vibrant blue with scattered white clouds, and a bright sun is visible in the upper right, creating a lens flare effect. The overall mood is bright and forward-looking.

***Heading toward
the Next Stage***

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。



To Be the World's Leading Airline Group

ステークホルダーの皆さまへ

2017年、ANAグループは創業から65年目を迎えました。

経営の基盤である「安全」の堅持にグループ一丸となって取り組み、ステークホルダーの皆さまに支えられながら、ブランド力の向上と事業の成長に努めてまいりました。

これまでの歴史で培われたチャレンジ精神で成長戦略を推進し、様々な環境変化や課題にも対応することで企業価値を高め、2020年、さらにその次の未来も、安心・信頼して皆さまに選ばれ続ける「世界のリーディングエアライングループ」へ進化してまいります。

今後とも、ANAグループへの変わらぬご支援をお願い申し上げます。



代表取締役社長

片野坂 真哉



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経済的・社会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、当社の活動については、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、本冊子に掲載しています。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

- 本レポートでは、2016年4月1日から2017年3月31日までの事業活動を網羅しています(2017年4月以降に開始した一部の事業活動の内容を含みません)。
- 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。

Contents

4 ANAグループとは

- 4 ANAグループ at a Glance
- 6 ANAグループの歩み
- 8 ANAグループの4つの強み
- 10 ANAグループの価値創造サイクル
- 12 業績サマリー
- 14 2016年度ハイライト

16 トップメッセージ

- 16 トップメッセージ



22

戦略とマテリアリティ

- 24 2016-20年度 中期経営戦略ローリング版
- 30 ANAグループが認識する機会とリスク
- 34 航空事業
 - 36 国際線旅客事業
 - 38 国内線旅客事業
 - 40 貨物郵便事業
 - 41 LCC事業
 - 42 航空関連事業／旅行事業
 - 43 商社事業
- 44 特集:エアライン事業領域の拡大に向けて
- 48 マテリアリティ
 - 48 環境
 - 50 人権
 - 52 ダイバーシティ&インクルージョン
 - 54 地域創生
 - 58 特集:2020年に向けて



60

価値創造を支える土台

- 62 安全
- 66 人財
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 72 役員紹介
- 78 対談:ANAグループが価値を創造し続けるために
- 80 ステークホルダーとの責任ある対話
- 82 CSRマネジメント
- 84 コンプライアンス
- 86 リスクマネジメント

88

財務／データセクション

- 88 11年間の財務サマリー
- 90 財務分析
- 102 連結財務諸表
- 107 用語集
- 108 市場データ
- 112 社会性データ／環境データ
- 114 ANAグループの概要／会社情報

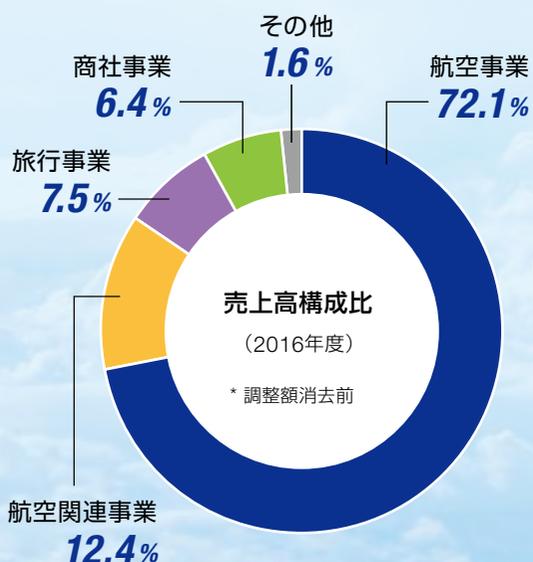
ANAグループ at a Glance

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)が経営資源の最適な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図っています。

2016年度実績

(億円)

	売上高	営業利益
■ 航空事業	15,363	1,395
■ 航空関連事業	2,644	83
■ 旅行事業	1,606	37
■ 商社事業	1,367	43
■ その他	347	13
調整額	△ 3,676	△ 117
合計(連結)	17,652	1,455



航空事業

P.34

グループ経営ビジョンに掲げている「世界のリーディングエアライングループ」を目指すための中核となるのが航空事業です。フルサービスキャリアとしてのANAブランドにおける事業規模は、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15位となりました*。

また、バニラ・エア(株)とPeach Aviation(株)がそれぞれの強みを活かしてLCC事業を担っており、ANAを合わせた3つのブランドでエアライン事業領域のさらなる拡大を推進しています。

* 出典：国際航空運送協会(IATA)2017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)



ANAホールディングス株式会社



航空関連事業

P.42

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。

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)
ANA X(株)
(株)ANA Cargo
(株)OCS
(株)ANAケータリングサービス
ANAテレマート(株)
ANAシステムズ(株) 等



旅行事業

P.42

個人と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と宿泊などを素材としたパッケージ商品などの企画・販売を行う旅行商品事業を、ANAセールス(株)が担っています。国内旅行商品「ANAスカイホリデー」、海外旅行商品「ANAハローツアー」「ANAワンダーアース」の販売や、旅行積立プランなど、幅広い旅行ビジネスを展開しています。

ANAセールス(株) 等



商社事業

P.43

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、全国空港売店「ANA DUTY FREE SHOP」「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。

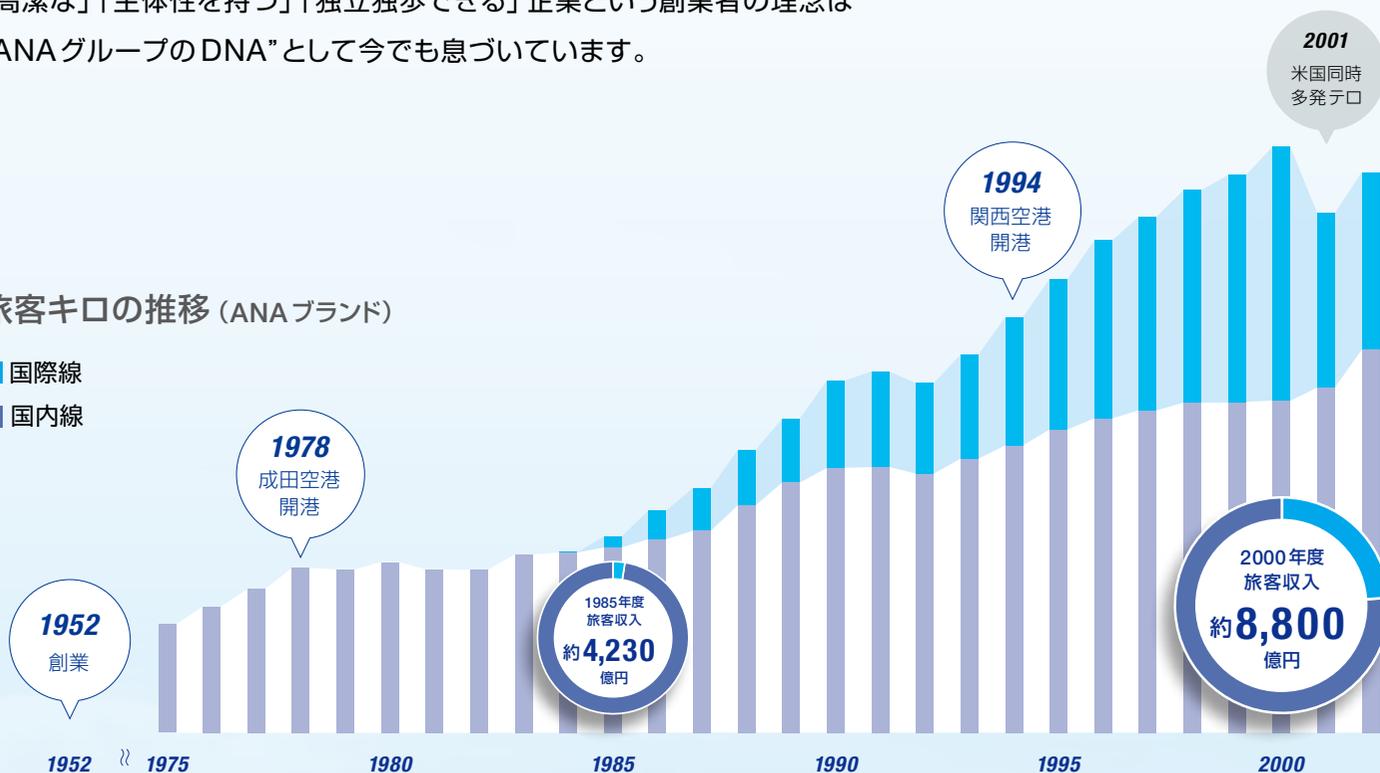
全日空商事(株) 等

「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5,200万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。

旅客キロの推移 (ANAブランド)

- 国際線
- 国内線



1952~
ヘリコプター
2機からの出発

1970~
ジェット機、
大型機の導入

1986~
国際線定期便の
就航

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。

「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。

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。

2016年度 日本最大のネットワークを有する エアライングループ

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**15**位*

旅客数(2016年度)

約**5,200**万人

※ 出典: 国際航空運送協会 (IATA)
2017年

ANAグループが
培ってきた強み



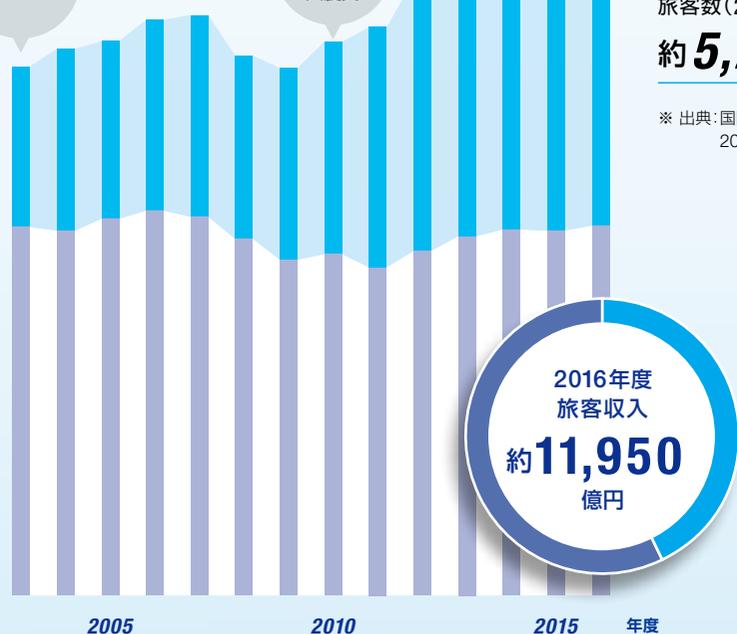
2014
羽田空港
国際線発着枠
拡大

2013
持株会社体制
へ移行

2008
リーマン
ショック

2011
東日本
大震災

2003
SARS 流行



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まれました。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るべく、努力と挑戦を続けています。

4つの強みがブランド力の向上に寄与しています。



ボーイング787型機の運用機材数

60機

※ 2017年7月末現在

開発から参画したボーイング787型機を2011年に世界で初めて導入し、同型機における世界最大のユーザーとして60機*を運用しています。燃費や航続性能に優れた中型機としての特性を活かし、主に中・長距離国際線で新たな就航都市を開拓するなど、当社グループの主力機材として成長戦略を牽引しています。



革新性

Brand ブラ

常にお客様の視点で品質・サービスの向上に取り組んできた結果、英国SKYTRAX社が運営する「ワールド・エアライン・レーティング」において、2013年から5年連続で世界最高評価となる「5スター」を獲得しました。現在「5スター」認定を受けているのは世界で9社*あり、日本ではANAが唯一のエアラインです。

※ ANA、アジアナ航空、キャセイ・パシフィック航空、エティハド航空、エバー航空、ガルーダ・インドネシア航空、海南航空、カタール航空、シンガポール航空

SKYTRAX社による評価

5年連続「5スター」



品質



ANA国際線・国内線の有償旅客数

約**5,200**万人

(2016年度実績)

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15位*となり、年間旅客数が5,200万人を超える世界でトップクラスの航空会社に成長しました。2017年3月末現在、約39,000人のグループ社員が、「安全」を第一にANAグループのブランド力向上に取り組んでいます。

* 出典：国際航空運送協会 (IATA) 2017年



規模

Power

ンドカ



グループ総合力

ANA国際線旅客事業の生産量

6年間で約**2**倍

ANA国際線旅客事業における2016年度の生産量(座席キロ)は、羽田から国際線定期便が就航した2010年度に比べて約2倍に拡大しました。また、バニラ・エア(株)とPeach Aviation(株)は、訪日需要の取り込み強化も含めて、地域創生や観光立国の実現に貢献しています。航空関連事業など、グループ各社との連携により、「エアライン事業領域の拡大」を推進しています。



ANAグループの価値創造サイクル

私たちのビジネスは、中長期的な「成長戦略」の推進と、取り巻く環境を踏まえて特定した「重要課題（マテリアリティ）」への対応を通じて、社内外のステークホルダーにとっての価値を持続的に創出することを目的としています。グローバル社会での課題解決に貢献すると同時に、自社グループの存在価値を高め、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」を実現していきます。





経営ビジョン

世界のリーディング エアライングループ

- ✓ 企業価値の向上
- ✓ ブランド力の向上

創出する価値

経済的価値

社会的価値

お客様

従業員

株主・投資家

環境

ビジネスパートナー

コミュニティ

貢献

持続可能な
開発目標
(SDGs)



P.32

4つの強み P.8

革新性

規模

品質

グループ総合力

業績サマリー

ANAホールディングス株式会社および連結子会社(注1)

2016年度 成長戦略の継続により、2期連続で最高益を更新

- 国際線旅客事業が業績を牽引、コストマネジメントを強化
- 収益性を着実に向上、営業利益率は過去最高の水準に
- 1株当たり配当金6円(3期連続 増配)

	億円				
(年度)	2012	2013	2014	2015	2016
会計年度					
売上高(注2)	14,835	16,010	17,134	17,911	17,652
営業利益	1,038	659	915	1,364	1,455
経常利益	769	429	671	1,307	1,403
親会社株主に帰属する当期純利益	431	188	392	781	988
営業キャッシュ・フロー	1,731	2,001	2,068	2,638	2,370
投資キャッシュ・フロー	(3,337)	(649)	(2,107)	(744)	(1,946)
財務キャッシュ・フロー	845	(855)	(304)	(1,332)	33
実質フリー・キャッシュ・フロー(注3)	542	389	(223)	880	397
EBITDA(注4)	2,277	2,021	2,228	2,752	2,858
会計年度末					
総資産	21,372	21,736	23,024	22,288	23,144
有利子負債(注5)	8,971	8,347	8,198	7,038	7,298
自己資本(注6)	7,667	7,460	7,982	7,898	9,191
1株当たり情報(円)					
当期純利益	13.51	5.41	11.24	22.36	28.23
配当金	4.00	3.00	4.00	5.00	6.00
経営指標					
営業利益率(%)	7.0	4.1	5.3	7.6	8.2
総資産事業利益率(ROA)(注7)	5.1	3.2	4.2	6.1	6.5
自己資本利益率(ROE)(注8)	6.6	2.5	5.1	9.8	11.6
自己資本比率(%)	35.9	34.3	34.7	35.4	39.7
デット・エクイティ・レシオ(倍)(注9)	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8
配当性向(%)	29.6	55.5	35.6	22.4	21.3

注: 1. 2016年度末現在の連結子会社は63社、持分法適用子会社・関連会社は17社です。

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

3. 有価証券の取得による支出と売却による収入(3カ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

4. EBITDA(償却前営業利益)=営業利益+減価償却費

5. リース負債を含みます。

6. 自己資本=株主資本+評価・換算差額等

2013年度より、退職給付に関する会計基準(2012年5月17日)を適用し、退職給付に係る負債を計上したことによる影響額を「退職給付に係る調整累計額」に加減しています。

7. 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

8. 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

9. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本 有利子負債に計上したリース負債を含みます。

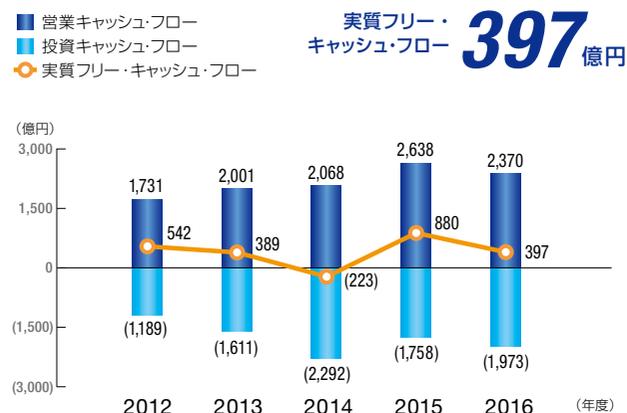
※ 億円以下の金額については切り捨てて表示しています。パーセント表示については四捨五入して算出しています。

財務関連データ

売上高／営業利益／営業利益率

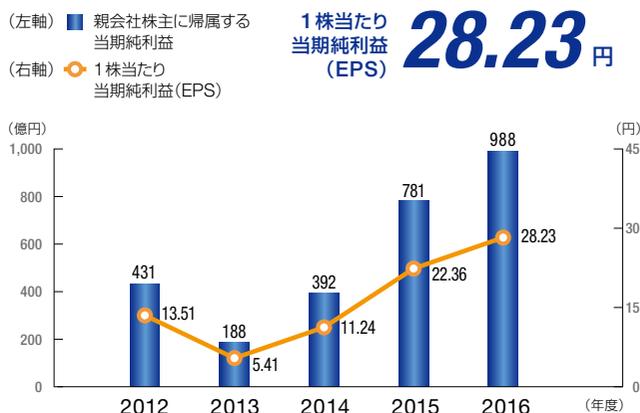
自己資本／自己資本比率／デット・エクイティ・レシオ^{※1}

※1 オフバランス・リース債務含まず

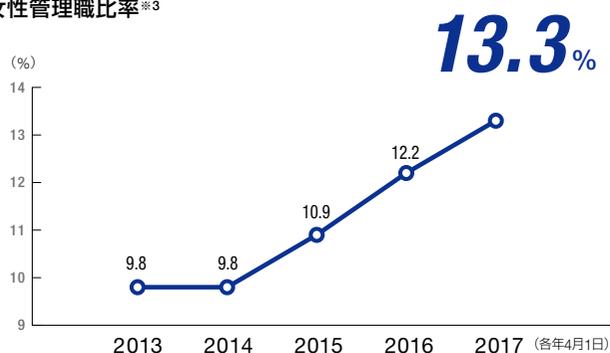
営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー^{※2}／
実質フリー・キャッシュ・フロー^{※2}

※2 有価証券の取得・売却による資金移動を除く

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)



社会性関連データ

女性管理職比率^{※3}

※3 ANAのみ

障がい者雇用率^{※4}

※4 ANAおよびグループ適用認定会社の合算値
2013年:計7社(うち、特例子会社2社)、2014年:計11社(うち、同1社)、
2015年~2017年:計12社(うち、同1社)

2016年度ハイライト



革新性

4月 サービス ANA

日本で初めて樹脂製車いす／
遠隔手話通訳サービスを導入



9月 貨物 ANAHD

中国の新しいEC通関制度に
対応した「新越境EC物流
サービス」の提供を開始

7月 サービス ANA

SKYTRAX社の
ワールド・エアライン・アワードで
2部門の世界一を受賞

- World's Best Airport Services
- Best Airline Staff in Asia



品質

7月 サービス ANA

ANAマイレージクラブに
おける同性パートナーの
登録を開始(LGBT)

2016

4月

7月



規模

4月 機材・タイヤ ANA

成田ー武漢線 就航

5月 経営 ANAHD

ベトナム航空と
業務・資本提携に
関する最終契約書
を締結



8月 機材・タイヤ ANA

50機目のボーイング
787型機を受領



グループ総合力

4月 CSR ANA

日本障がい者スポーツ協会と
オフィシャルパートナー契約を締結

6月 経営 全日空商事

全日空商事(株)が(株)高島屋、
(株)ホテル新羅と合併会社
「A&S高島屋 デューティー
フリー(株)」を設立



6月~7月 CSR ANAHD

九州復興支援「でかけよう九州」
プロジェクトを実施

- ① 送客支援
- ② 地元産品支援
- ③ グループ社員による復興支援活動

10月 経営 ANAHD

グループの顧客関連
事業を担う新会社
「ANA X(株)」を設立

10月 経営 ANAHD

宇宙輸送事業化に向けて
PDエアロスペース(株)、
(株)エイチ・アイ・エスと資本提携



©PD AeroSpace, LTD. / KOIKE TERUMASA DESIGN AND AEROSPACE

12月 機材・ダイヤ ANA

日本で初めてエアバス
A320neo型機を受領



1月 CSR ANAHD

透明性ある食のサプライ
チェーンを実現する
「ブルーナンバー・イニシ
アティブ」に日本企業
として初めて参画

3月 サービス ANA

SKYTRAX社から
世界最高評価「5スター」を
5年連続で獲得



9月 サービス ANA

羽田空港国内線出発
カウンターが2016年度
グッドデザイン賞を受賞



10月

2017

1月

3月

9月 機材・ダイヤ ANA

成田ーブノンペン線 就航



10月 機材・ダイヤ ANAHD

ベトナム航空とコードシェア提携を開始

10月 機材・ダイヤ ANA

羽田ーニューヨーク線、羽田ーシカゴ線、
羽田ークアラルンプル線 就航

2月 経営 ANAHD

Peach Aviation(株)の
連結化を発表



2月 機材・ダイヤ ANA

成田ーメキシコシティ線 就航

9月 CSR ANAHD

世界の代表的な社会的責任
投資(SRI)の指標である
「Dow Jones Sustainability
Asia Pacific Index」の
構成銘柄に選定

12月 CSR ANAHD

(株)セブン&アイ・ホールディン
グスと「緊急時物資輸送支援に
関する協定」を締結

2月 経営 ANAHD

国連グローバル・コンパクトとUN Womenが進める
「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」に署名

3月 経営 ANAHD

平成28年度「なでしこ銘柄」に
選定(2年連続3度目)

12月 CSR ANA

ANA機体工場見学の来訪者が
100万人を突破

代表取締役社長
片野坂 真哉

常に「その次の未来」を
見据えながら、
「世界のリーディングエアライン
グループ」を目指します。

「2016-20年度 中期経営戦略ローリング版」に込めた思い

■ 2016年度を振り返って

平素より、当社グループに対して格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2016年度は、「2016-20年度 中期経営戦略」の初年度として業績は順調に推移し、2期連続で過去最高益を更新しました。

事業面では、グループの成長ドライバーである国際線旅客事業が業績を牽引しました。成田-武漢線、成田-プノンペン線、成田-メキシコシティ線を開設したほか、既存路線の増便や機材大型化も実施して、事業の拡大を継続しました。羽田からの国際線ネットワーク拡大を始めた2014年度から2016年度までの3年間で、ANAブランドの生産量である座席キロは約45%増加しましたが、旅客キロは約49%の増加となり、事業拡大に見合った需要を着実に獲得しています。

この原動力となっているのが、当社グループ航空機の構成です。主力機材であるボーイング787型機について、2015年度から、従来型に比べて提供座席数の多いボーイング787-9型機を中・長距離路線を中心に投入しています。大型機では実現が難しい中規模都市への就航など、新たな市場を開拓するだけでなく、路線毎の需要動向を見極めた上、複数のラインアップから適正規模の機材を選択できるようになったことは、当社グループの強みとなっています。さらに、海外エアラインとのジョイントベンチャーやコードシェア提携も含めたネットワーク拡大、海外販売の強化など、これまで推進してきた戦略の積み重ねによって、航空事業における収益性は大きく向上しています。

国内線旅客事業においては、2016年4月に発生した熊本地震の影響により、上期を中心に旅客需要が減少しましたが、需給適合を進める中で、柔軟な運賃政策によって需要の喚起に努めた結果、第4四半期単独では前期比で増収に転じました。国際線貨物事業においては、収益性の改善を優先するため、貨物専用便の生産量を下期から抑制しました。このように、航空事業の各分野において、従来以上に収益性を高めていくための事業ポートフォリオを追求しています。

費用面では、2011年度から6年間にわたって取り組んできたコスト構造改革による削減額が累計で1,380億円となり、航空事業(ANAブランド)における2016年度のユニットコストは、2010年度の実績に比べて1割以上の低減となりました。

一方、財務面においても、本邦格付機関による評価として、2年連続で信用格付が向上し、自己資本比率はこれまで目安としてきた最適な水準に到達しています。引き続き、財務の健全性を維持するとともに、今後の経営資源配分は、成長投資と株主還元に重点を置いて対応していく考えです。

■ 2017-18年度は「経営の基盤固め」を優先

このような中、世界に目を向けると欧米を中心に不透明な政治動向が続いているほか、地政学リスクなどの不確実性が増えています。国内では少子高齢化が進み、労働市場における需給バランスが逼迫するなど、新たな課題が顕在化しています。また航空業界においては、米国とアジアの航空会社による提携が進み、既存のアライアンスの枠組みが変化しつつあります。

これまで積み上げてきたブランド力を糧に、 世界で勝ち残る強い企業グループを目指します。

当社グループは、訪日需要の増加、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催、首都圏空港の再拡張などをビジネスチャンスとして捉えています。経営を取り巻く環境が揺れ動く中で、まずは2017年度からの2年間で経営の基盤固めを着実に進めることとしました。「安全と品質・サービスの総点検」を最優先とし、オペレーション部門を中心に今後の成長を支えていく「人材」を着実に確保することで、現場力の向上を追求していく方針です(→P.24~29「2016-20年度 中期経営戦略ローリング版」)。

Peach Aviation(株)(以下、Peach)の連結化は、グループ内でLCC事業を成長させていくことにより、現行戦略のテーマとして掲げた「エアライン事業領域の拡大」を推進するものです。当面はバニラ・エア(株)やPeachとして経営の独自性を維持し、各社の成長をサポートしていきますが、今後に向けて航空事業としてのポートフォリオの最適化を図りたいと考えています。

■ 2020年度に向けた価値創造の道筋

2017年度からの2年間で経営基盤を固めた後は、国際線事業を中心に再び成長戦略を推進する計画です。2020年度の価値創造目標としては、営業利益で2,000億円を目指していますが、これを具現化するため、2018年度から2020年度を中心とした新たな中期経営戦略を策定していきます。

まず、ANAブランドでは、グローバルネットワークのさらなる拡充を図り、フルサービスキャリアとして世界のトップティア・エアラインを目指します。省燃費機材を積極的に投入して環境への影響も配慮するとともに、プロダクトとサービスの強化により、ブランド力の向上に努めます。2019年度からは、日本のエアラインとして初となるエアバスA380型機の就航により、リゾート戦略も推進していきます。

LCCブランドでは、バニラエアとPeachにより、国内線やリゾート路線を中心に就航路線を拡大していきます。特に、日本の地方都市からの路線展開を進め、旅行などを中心とした日本人の潜在需要を開拓するとともに、訪日需要の取り込みも強化していく方針です。さらに、LCC事業として中距離路線への進出を検討し、中期的な利益の向上につなげていきます。

ノンエア事業では、既存の顧客基盤とICT技術の掛け合わせにより、新たな事業モデルを確立するなど、オープン・イノベーションの活用も含めて将来の収益源を構築していきます。2016年12月に、新たなグループ会社である「ANA X(株)」が営業を開始しました。ANAカードやANAマイレージクラブなどの顧客データを活用し、ANA経済圏としてのビジネスモデルを確立していく計画です。これまでANAが蓄積してきた顧客基盤を主軸にマーケティングを進化させ、航空事業とのシナジー効果を創出し、グループのさらなる企業価値向上に結び付けていきます。



内外環境の変化から目が離せない状況が続いていますが、これらの変化を的確に捉えることで、次のANAグループを創り上げるチャンスをつかむことがで

きます。私はこれまで積み上げてきたブランド力を糧に、世界で勝ち残る強い企業グループを目指してまいります。

グループの持続的成長に向けて

■ 「価値創造サイクル」について

次に、2020年度以降を見据えたグループ経営の考え方についてご説明します。

当社は2013年4月に持株会社体制に移行しました。現行の経営戦略で掲げた目標の達成に向けて、中核会社であるANAを中心に各事業会社がそれぞれの成長ストーリーを描きながら日夜努力しています。

長期的には、グループの各事業を通じた「経済的価値」「社会的価値」を創出し、ステークホルダーの皆さまの期待にお応えすることにより、持続的に成長していきたいと考えています。そのために、グループとしての独自のブランド力を高め続け、企業価値を向上させていく仕組みとして、「価値創造サイクル」を構築しています。（→P.10～11「ANAグループの価値創造サイクル」）

■ 「安全」と「人財」への投資

私たちのグループにおいて、長期的な視点で最も重要なのは「安全」と「人財」であり、経営の基盤、競争力の源泉として現行戦略に組み込んでいます。

まず、「安全」に関して、2016年度中にボーイング787型機のエンジン部品に関する不具合や、空港の保安検査場などにおける業務手順の不徹底など、ご搭乗のお客様や関係先の皆さまにご心配をおかけした事象が生じました。これを受け、私はグループ各社に対して「安全」を経営の基盤として事業に取り組むよう改めて指示を出しました。また、2017年度のグループ入社式において、2,799名の新入社員に向け、「安全がすべて」という言葉を何度も投げかけました。「安全」の堅持が求められるのは、航空機のオペレーションだけに留まりません。食品の安全や情報セキュリティへの対応など、グループ全社で「安全」に対する取り組みを強化しなければなりません。

安全は経営の基盤であり、社会への責務です。今後も手間やコストを惜しまず、何よりも優先して「安全」を追求していく考えを、経営トップとして表明したのです。

「安全」と「人財」を礎に、長期的に 経済的・社会的価値を創出していきます。

競争力の源泉となる「人財」については、日本で少子高齢化が進む中、今後の成長戦略を着実に推進するための人財を安定的に確保していくことが不可欠です。

当社グループは、女性の活躍推進に力を入れており、過去3回、経済産業省ならびに東京証券取引所から「なでしこ銘柄」に選ばれました。ANAでは、女性の役員数や管理職比率を数値目標として設定していますが、2017年4月1日現在の女性管理職比率は13.3%となり、5年前に比べて約3.5ポイント増加しました。2017年2月には、グループとして「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」にも署名しており、国連グローバル・コンパクトとUN Womenが進める、企業経営者のリーダーシップによるジェンダー平等の促進などにも取り組んでいく予定です。

また、ANAが導入している業績評価制度において、全役員・管理職が「働き方改革」を重点課題に設定し、各自のコミットメントを策定しました。次の成長ステージを控えた中、社員の定着率を高めるだけでなく、一人ひとりの生産性を向上し、新たな価値を創造することで、最大の成果を引き出すことを目的としています。多様な視点、感性、価値観を育てる組織への成長を実現するとともに、今後は国連グローバル・コンパクトの署名企業として、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に貢献していきたいと考えています。

■ 私たちが推進している取り組み

当社グループが価値の創出を目指す上で、優先して取り組むべき重点課題(マテリアリティ)を抽出し、現行の経営戦略に反映しています。

まず、環境への取り組みは、すべてのステークホルダーに関係する重要な課題と捉えています。航空事業の成長戦略を推進するにあたり、私たちは省燃費機材を積極的に導入しています。これは単にCO₂排出量の増加を抑制することだけが目的ではありません。今後のネットワーク展開に際しての様々なリスク(環境税、騒音問題など)が顕在化する可能性も視野に入れて、長期的な機材計画を策定しています。

地域創生においては、ANAが運航していない路線にLCCとして就航したり、アジア地域からの訪日旅客を獲得するなど、各社がそれぞれの独自性を活かしながら、日本の航空市場で新しい需要を創出しています。また、2013年秋からANAが展開している「Tastes of JAPAN by ANA」で日本各地の特産品を機内・空港サービスで導入し、日本の価値を国内外へ発信するとともに、グループ全体としては、観光・文化・スポーツ・海外交流などに寄与するため、地方自治体と包括連携協定の締結を進めています。これらの取り組みは政府が推進する観光立国の実現に結び付くものであり、中長期的な訪日需要の増加に向けて、引き続き積極的に貢献していきます。



さらに、国際線事業の拡大に合わせ、世界の様々なお客様をお迎えする準備として、ユニバーサルなサービスを提供していくことは、共生社会の実現への貢献とともに、長期的な競争力向上につながります。空港や機内におけるハード・ソフト両面での顧客対応力強化や、機内食工場におけるハラール認証の取得など、お客様の多様性を見据えた対応も進めており、とりわけ、フルサービスキャリアとしてのANAにおいて、近隣アジアのメガキャリアとの差別化にもつながります。

2017年3月、英国SKYTRAX社のワールド・エアライン・レーティングにおいて、ANAが世界最高評価となる5スターを5年連続で獲得しました。私たちが、事業を通して環境(Environment)や社会(Social)に関する重要課題に取り組んでいることも、今回の評価に結び付いていると受けとめています。

■ 持株会社の機能向上で 攻めのスピード経営を追求

経営戦略を実行し、企業価値の向上を実現するために、最も重要なテーマとなるのが、ガバナンス(Governance)です。成長戦略は「攻めのスピード経営」によって、その効果をさらに高めることが可能です。私はガバナンスを一層強化することでグループ総合力をさらに発揮できると考え、権限基準の見直しを実施しました。2016年度から適用した基準として、業務執行上の重要な案件に関する意思決定の権限を、取締役会からグループ経営戦略会議に大幅に委譲しました。取締役会はグルー

プ全社の戦略立案としての機能を充実させるとともに、監督機能としての役割を強化することで、従来以上にグループ競争力を発揮できる経営体制に改めました。

また、取締役会の実効性を分析・評価するため、当社の全取締役ならびに全監査役を対象としたアンケートを実施しました。この結果を受けて、経営戦略を策定する前段の議論を充実させるなど、既にいくつかの施策を具現化しています。

2015年11月に「コーポレートガバナンス基本方針」を策定して以来、迅速・果断な意思決定を心掛けてきました。持株会社体制に相応しいガバナンス体制の追求にゴールはありませんが、継承していくものと新しく創造すべきものを見極め、「経済的価値」と「社会的価値」を持続的に創出してまいります。

2020年、東京でのオリンピック・パラリンピック開催は、日本の魅力を世界に発信するまたとないチャンスです。航空業界にとっても、首都圏空港の再拡張が予定されており、私たちも大きな節目を迎えます。私はANAグループのトップとして、常に「その次の未来」を見据えながら経営を舵取りし、「世界のリーディングエアライングループ」の実現に向け、グループ一丸となって邁進してまいります。

2017年7月

代表取締役社長

片野坂 真哉

戦略とマテリアリティ

2017年4月に「2016-20年度 中期経営戦略 ローリング版」を策定しました。
経済的価値・社会的価値の創出を目的とした重要課題(マテリアリティ)にも対応し、
グループ全体で成長戦略を推進しています。





戦略とデジタル化

2017-18年度の位置付け

経営基盤を着実に固めて、さらなる拡大ステージへ

国内外における目まぐるしい環境変化を考慮しながら、2020年度を見据えた成長ステージに備えるため、2017-18年度の2年間は、経営の基盤固めを優先することとしました。

まずは、「安全と品質・サービスの総点検」です。追加の手間やコストを惜しまず、経営の基盤である安全のさらなる堅持に取り組み、基本品質に徹底的にこだわります。また、競争力の源泉となる「人への投資」も積極的に行います。さらに、「Peach Aviation(株)の連結化」を契機に、フルサービスキャリアとしてのANAとLCC事業の最適なポートフォリオを構築していきます。

2016年1月に策定した「2016-20年度 中期経営戦略」の基本戦略を堅持するとともに、グローバルな事業環境の変化に対応できる強靱な企業グループを目指し、持続的成長を追求していきます。

持続的
成長へ

環境認識

- | | | |
|-----|----|--|
| マクロ | 世界 | 1. 「英→米→欧」と続く不透明な政治動向
2. 地政学リスクの多角化 |
| | 日本 | 3. 労働市場の需給逼迫と「働き方改革」 |
| 航空 | | 4. 米-アジアの航空会社による提携の加速 |

ビジネスチャンス
の取り込み

国際線事業の
さらなる拡大

2020年度

1. 東京2020大会
2. 訪日旅客4,000万人(政府目標)
3. 首都圏空港の発着枠拡大

2017-18年度

経営の基盤固め

- ① 安全と品質・サービスの総点検
 - 安全の堅持、ダントツ品質の実現
- ② 「人」への投資
 - 人財の確保、働き方改革の推進
- ③ Peach Aviation(株)の連結化

2016-20年度
中期経営戦略
(2016年1月29日 開示)

- | | |
|--------|-------------------------------------|
| 戦略テーマ1 | エアライン事業領域の拡大 |
| 戦略テーマ2 | 新規事業の創造と既存事業の成長加速
~攻めのスピード経営の実践~ |

基本戦略を
堅持

航空事業(ANAブランド)

各事業で現行戦略に則った対応を着実に実行

国際線旅客事業は、羽田空港(昼間時間帯)の発着枠配分が一段落したため、今後2年間は生産量の増加ペースが緩やかとなります。羽田で最大の国際線ネットワークキャリアとしての優位性を活かし、成田発着路線も活用しながら、需要のさらなる獲得とイールドマネジメントの強化を同時に追求していきます。

また、アジア方面やホノルル線にボーイング787-9型機を投入することで、プロダクトとサービスの強化を図ります。さらに、2019年春からはエアバスA380型機をホノルル線に就航させて、リゾート戦略も推進します。

国内線旅客事業では、2016年度下期から投入しているエアバスA321型機を活用し、「ピタッとフリート」を推進することで、さらなる需給適合を目指します。また、訪日外国人やミレニアル世代など、新たな顧客層による国内線の利用を促進して、グループの収益基盤を固めます。

国際線貨物事業では、市場全体の需給バランスを勘案し、フレイター生産量の最適化を継続します。今後の市場拡大が期待できる、中国向けの越境ECビジネスにも取り組みながら、採算性の向上を目指します。

国際旅客

- ① デュアルハブ戦略の深化
 - 羽田深夜・早朝枠、成田枠の活用
- ② プロダクト・サービスの強化
 - ボーイング787-9型機の投入路線拡大
- ③ リゾート戦略の推進



国内旅客

- ① 「ピタッとフリート」推進による効率性追求
 - 需給適合機材(エアバスA321型機): 7機体制
- ② 新たな顧客層の開拓



国際貨物

- ① ネットワーク再編による供給量の増加抑制
 - 2017年度フレイター生産量: 約▲10% (2016年度比)
- ② グループ連携で越境ECビジネスの展開



航空事業(LCCブランド)

Peach Aviation(株)連結化を契機に、「エアライン事業領域の拡大」を加速

2017年4月の追加出資により、Peach Aviation(株)に対する当社の出資比率は、67.0%となりました。これを契機に、LCC事業の成長を取り込みながら、グループの企業価値をさらに高めていきます。

主要なアジア地域において航空会社全体の提供座席数が増加する中、2008年に1割程度だったLCCの座席数シェアは、2016年に2割超まで高まりました。LCCの座席数としては約4倍に拡大しており、アジア地域におけるLCCの存在感が急速に高まっています。

日本においては、これまで当社グループがLCC市場を牽引してきた結果、本邦LCC会社間における2016年度の座席数シェアは、バニラ・エア(株)とPeach Aviation(株)の合計で52%を占め、確固たる地位を築いています。

現在、両社の路線は、中国・韓国・台湾・ベトナム・タイ・フィリピンへと展開し、日本のLCCとして、アジアにおける知名度を高めています。

今後、日本の地方都市からの路線展開も含めて、両社が活躍するステージを拡げながら、グループ全体で「エアライン事業領域の拡大」を加速します。

Peach Aviation(株)連結化の目的

- ① グループのサポートをもとにしたLCC事業のさらなる成長
(バニラ・エア(株)とPeach Aviation(株)が、それぞれの強みを発揮)
- ② 訪日需要の拡大への対応、地域創生への貢献

(2017年2月24日 適時開示)

出資比率 **38.7% → 67.0%**
取得価格 **約 304 億円**

アジア*の座席数推移

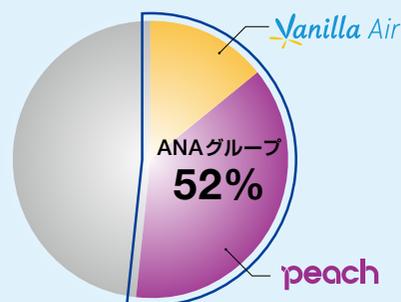
(百万席)



* 北東アジア+東南アジア
(出典:CAPA)

本邦LCC 座席数シェア

(2016年度、国際線・国内線合計)



ANAグループが
日本のLCC市場を牽引

(出典:OAG)

コストマネジメントの考え方

「安全と人への投資」と「コストマネジメントの深掘り」とのバランスを重視

グループ全体でトップラインの向上を目指す一方、コストマネジメントも継続して取り組んでいきます。

2011年度から6年間にわたり、コスト構造改革を推進してきた結果、2016年度のユニットコストは、2010年度に比べて1割以上低減しました。

また、持株会社体制の仕組みを活用して、2016年度からは各事業会社が主体的にコスト削減を実施する「ボトムアップ型」への転換を図っています。KPIを用いた進捗管理を強化することで、グループ全体の風土としてコストマネジメントが定着してきました。

今後は、「安全」と「人」への戦略的な投資に重点を置くため、整備費や人件費を中心に一時的に費用が増加する局面を迎えます。ただし、中期的には、グループ各社が「働き方改革」をはじめ一層の生産性向上を進めていくことを前提に、省力化・省人化の推進などにより、ユニットコストの低減を追求していく方針です。

引き続き、今後の水準を点検しながら、グループ全体でコスト競争力を高めていきます。

ユニットコスト(ANAブランドのみ)

(円/座席キロ)



$$\text{ユニットコスト} = \frac{\text{営業費用(合計)} - (\text{貨物郵便収入} + \text{その他収入})}{\text{国内旅客 座席キロ} + \text{国際旅客 座席キロ}}$$

見直し項目

- 「安全」への投資(整備費)
- 「人」への投資(人件費)

市況前提 (原油・為替)

- 原油価格の上昇
- 円高基調(現行中期計画比)

2017年度 前提値

燃油(シンガポールケロシン)
68ドル/バレル
為替
1米ドル=110円

継続テーマ

ユニットコスト低減の追求

価値創造目標

事業ポートフォリオの深化により、現行戦略で掲げた価値創造目標を追求

2014年度からの成長ステージにおいて、当社グループは、着実に利益目標を達成してきました。今後2年間は、事業の基盤固めを優先しますが、業績向上のモメンタムは変わらず、2017年度は増収増益を計画しています。また、2020年度は、引き続き、現行戦略で設定している価値創造目標を目指します。

さらに、2020年度以降も見据えて、2018年度から2020年度の3年間を対象に、新たな中期経営戦略を策定する予定です。これまでの常識に捉われず、ビジネスモデルの変革も含めて、事業ポートフォリオを深化させ、さらに収益性を高めていきます。

主な追求項目(2018-20年度 新・中期経営戦略)

ANAブランド

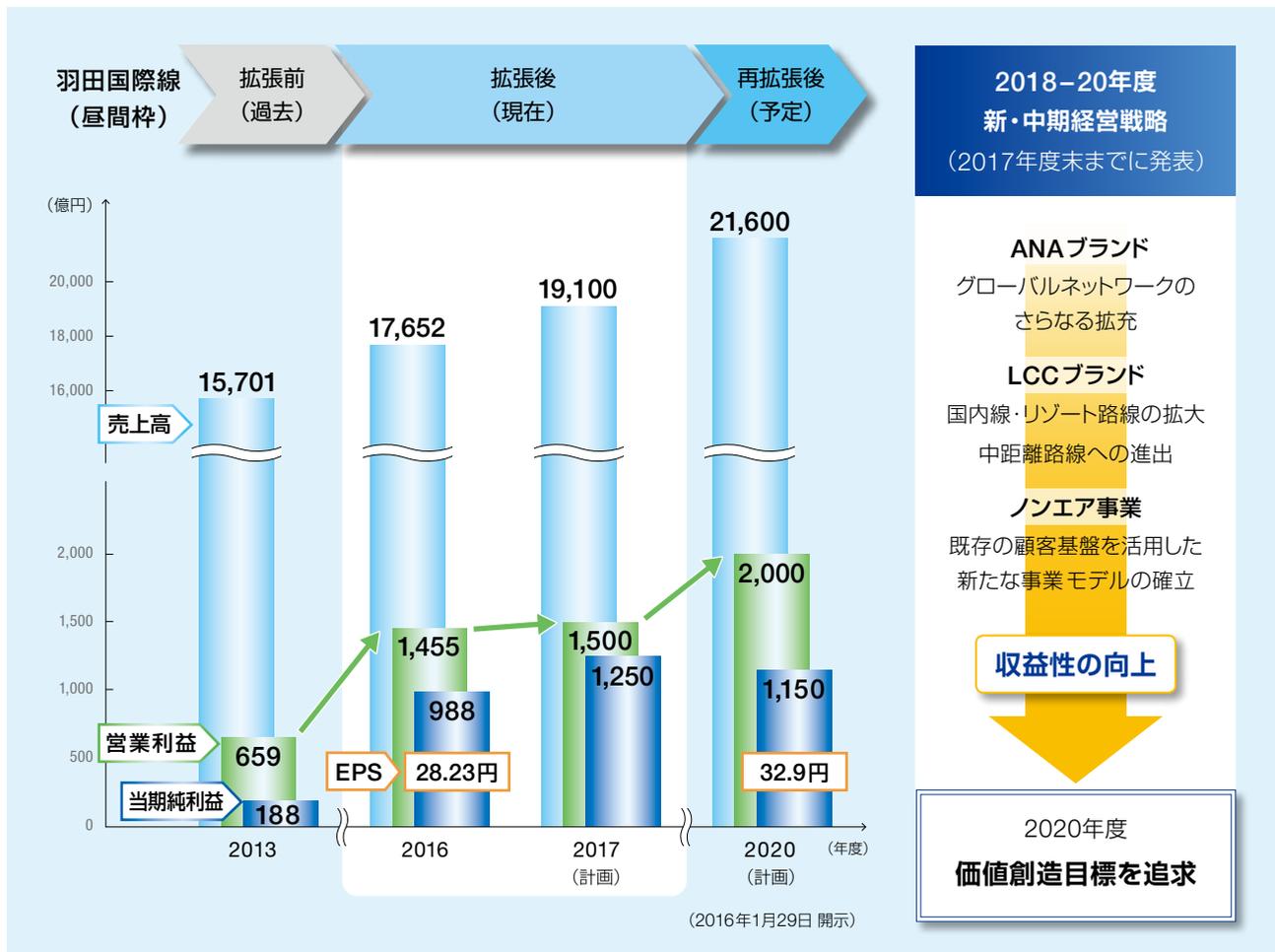
グローバルネットワークのさらなる拡充を図り、フルサービスキャリアとして、世界のトップティア・エアラインを目指します。

LCCブランド

ANAブランドとの棲み分けを考慮しながら、国内線やリゾート路線を拡大するとともに、中距離路線への進出を検討します。

ノンエア事業

既存の顧客基盤とICT技術の掛け合わせにより、新たな事業モデルを確立するなど、将来の収益源を構築していきます。



経営資源配分

将来の収益性向上に向けた成長投資を継続し、株主還元のさらなる充実を検討

財務基盤については、日本を代表する格付機関からの評価として、2年連続で信用格付が向上しました。直近の自己資本比率は約40%となり、これまで目安としてきた最適な水準に到達しています。引き続き、財務の健全性維持に努めます。

その一方で、今後の経営資源配分については、成長投資と株主還元重点を置くことが可能となりました。

成長投資としては、航空機を中心とした積極的な投資を継続します。目前に控えた成長の機会をグループのビジネスとして取り込み、将来の収益拡大を目指す方針に変わりありません。

また、株主還元については、2016年1月に中期経営戦略を発表した段階では、1株当たり5円配当を前提に、安定配当を継続していく考えを示しました。その後、2016年度は1円増配して、1株当たり6円配当としています。2017年度は6円配当を継続する計画ですが、フリー・キャッシュ・フローの水準などを勘案して、今後は、さらなる増配や自社株買いについて検討し、株主還元の充実を図っていきます。



ANAグループが認識する機会とリスク

戦略を遂行する上での機会とリスク

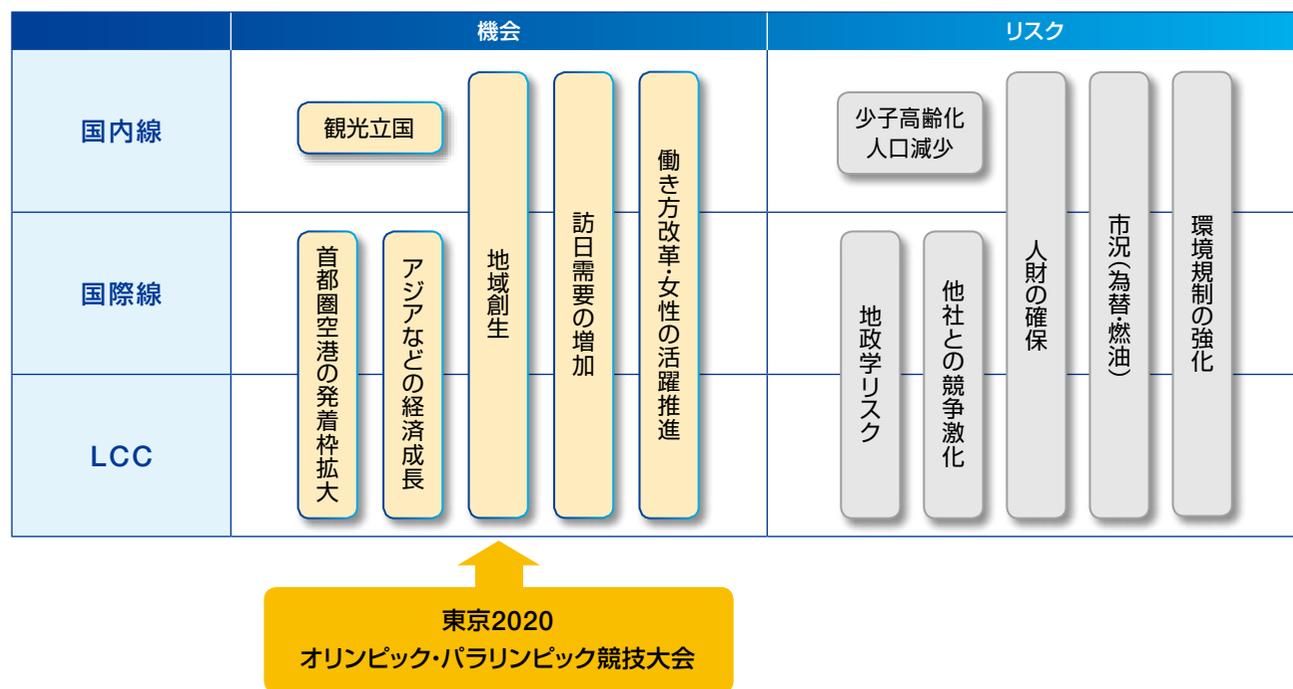
目前には東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて計画されている首都圏空港の発着枠拡大や、訪日旅行推進策への期待、ジャパン・ブランドの育成支援など、今後の成長につながるビジネスチャンスが広がっています。

一方、国内外の政治動向、景気の先行き不透明感など、世

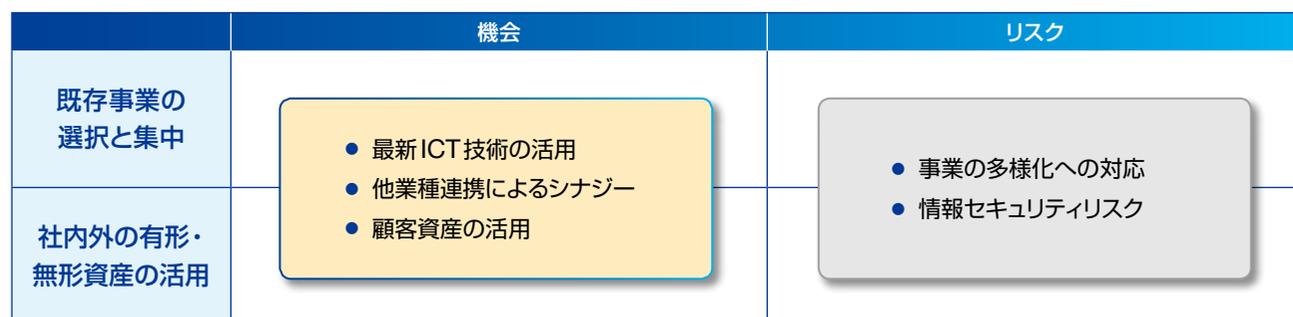
界の航空需要に影響を与えるリスクも意識していく必要があります。

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。

■ エアライン事業領域の拡大 戦略テーマ1



■ 新規事業の創造と既存事業の成長加速 戦略テーマ2



マテリアリティの特定

ANAグループでは、経営理念や中期経営戦略、グループの強みなどをもとに、経営の重要課題(マテリアリティ)を特定しています(図1)。2015年度末に特定した「環境」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「地方創生」について、2016年度には、グローバルな動向を踏まえて、関連するNGO/NPOや有識者と対話を重ね、精査を行いました(図2)。

東京2020大会の開催を間近に控え、日本企業の「人権」へ

の関わり方に国際社会からの関心が高まっていることから、その取り組みへの重要性を再認識し、対応をより強化していきます。また、アジアなどの経済成長を背景に、エアライン事業をグローバルに拡大する中で、海外就航地域における「地域創生」にも着目し、活動に反映しています(図3)。

図1 マテリアリティ特定概念図

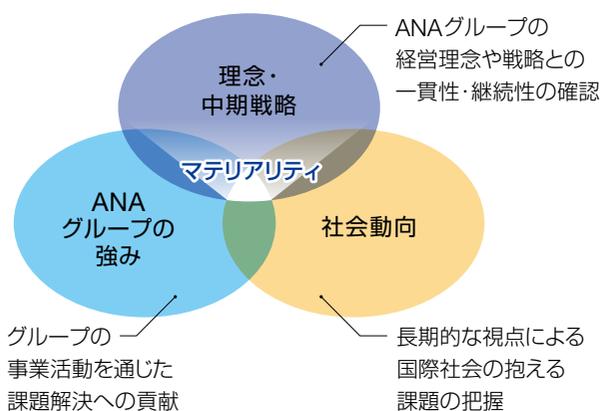


図2 精査のステップ

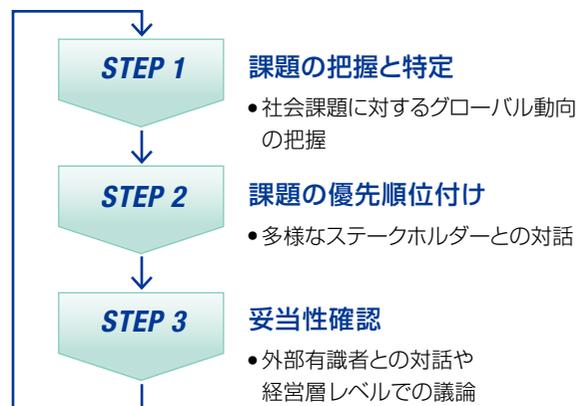
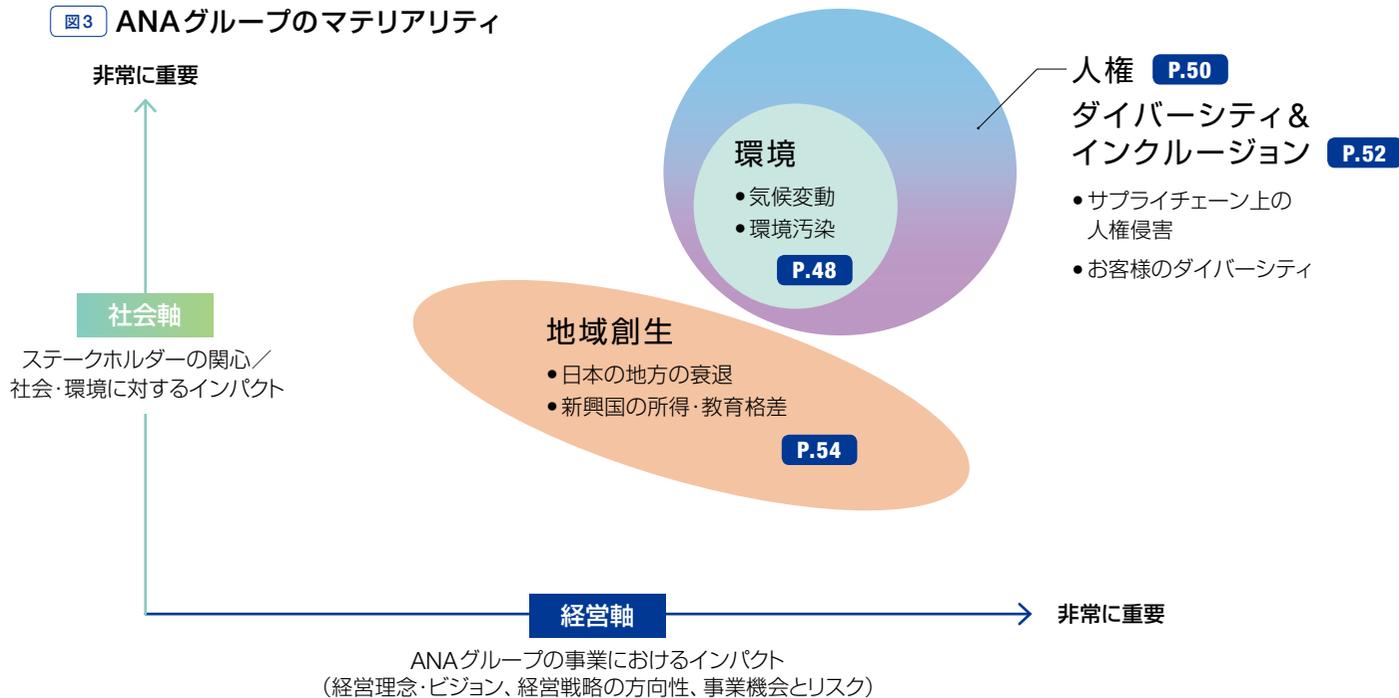


図3 ANAグループのマテリアリティ



マテリアリティと経済的価値・社会的価値

ANAグループは、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)に配慮し、長期的な視点を踏まえて企業活動を行っています。社会とANAグループの双方への影響度の観点から特定した重要課題(マテリアリティ)に重点的に取り組み、

配慮する項目	重要課題(マテリアリティ)		主要な取り組み		
Environment	環境		▶ CO ₂ 排出量の抑制 ▶ バイオジェット燃料導入の取り組み	P.48	
Social	人権・D&I	人権	▶ 人権デューデリジェンスの実施 ▶ グループ社員の啓発・教育	P.50	
		D&I	▶ お客様のダイバーシティに着目したサービスの開発・導入 ▶ グループ社員の啓発・教育	P.52	
	地域創生		▶ グループ内リソースの戦略的活用 ▶ 海外就航地域での社会貢献活動	P.54	
Governance	ガバナンス		▶ コーポレートガバナンス・コードへの対応 ▶ ESG投資家への情報開示	P.70	

社外からの評価 ANAグループの活動に対して、各種の評価をいただいています。

社会的責任投資銘柄への採用

- Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
- FTSE4Good Index
- 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)

ダイバーシティ

- 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」
- 経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」(2年連続3度目)
- 任意団体work with Pride「LGBT PRIDE指標」ゴールド



経済的価値と社会的価値を創出することでグループの持続的成長と、グローバル企業として持続可能な開発目標(SDGs)への貢献を目指しています。

ANAグループにとって		社会にとって	SDGsへの貢献
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 燃油費の抑制 ▶ 将来の排出クレジット購入コストの抑制 ▶ 環境リスク回避による評判の維持・向上 	+	▶ 環境負荷の低減	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人権リスク回避による評判の維持・向上 	+	▶ 人権尊重社会の実現	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規需要の創出による収益力向上 ▶ 課題解決型サービス提供による顧客対応力の強化 	+	▶ 共生社会の実現	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新規訪日需要の創出による収益力向上 ▶ 国内線事業の収益性の維持・向上 ▶ 国際線事業の収益拡大 	+	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地方経済の活性化 ▶ 国際交流の促進 	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 健全かつ効率的な事業運営の実践 	+	▶ 健全な株式市場の維持・発展	

健康経営

- 経済産業省「健康経営優良法人 2017 (大規模法人部門)~ホワイト 500~」



品質・サービス

- SKYTRAX社
- ワールド・エアライン・レーティング 5スター(5年連続)
 - ワールド・エアライン・アワード
World's Best Airport Services(5年連続6度目)
Best Airline Staff in Asia(3年連続4度目)



定時性

- FLIGHT STATS社
- Asia-Pacific Major Airlines部門 第3位



「安全」と「品質」にこだわりながら、 世界中にANAのネットワークを拡げ、 お客様に選ばれ続けるエアラインを目指します。

2017年4月に全日本空輸(株)(以下、ANA)の社長に就任しました平子裕志です。どうぞよろしくお願いいたします。

ANAは1952年に2機のヘリコプターで空を飛び始めましたが、65年後の今では、年間1兆7千億円規模の売上高を創出するエアライングループとなりました。これまでは国内線を基盤に事業を拡大してきましたが、現在は国際線を成長ドライバーとして位置付け、ネットワーク拡大を推進しています。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を控える中、政府主導による観光立国・地方創生の推進により、訪日需要がさらに増加していくことが期待されます。さらに、首都圏空港の発着枠拡大も計画されており、私たちの目の前に大きなビジネスチャンスが広がっています。私はその先の将来も見据えて、運航の安全やプロダクト・サービス品質の向上に徹底的にこだわり、お客様から選ばれ続ける航空会社として成長していくよう、リーダーシップを発揮していく所存です。

私は社長に就任して以来、できる限り空港などの現場に赴き、社員と対話する機会を設けています。2016年度においては、システムに関する障害の発生など、お客様にご迷惑をおかけ

した事象がありました。1つの重大事象の背景には29の軽微な事象があり、その背景には300のヒヤリとするような事象が存在する「ハインリッヒの法則」という考え方があります。1つの事象に捉われることなく、その真因を見極め、再発防止を徹底することが重要であることを物語っています。そのために、フロントライン社員との対話から得られるキーワードやヒントを大切にして、今後の業務や品質の改善につなげるためのサイクルをしっかりと機能させることで、安全を追求してまいります。

社員に対しては、日頃から「現場力のANA」という言葉を共有しています。お客様の大切な「時間」と「空間」をお預かりする航空のプロフェッショナルとして持続的に発展していくためには、これまで蓄積してきた知見や経験を暗黙知から形式知に変え、着実に未来へ伝承していくこと、そして、プロとしての技術や能力を研鑽して感性を研ぎ澄ますことで、「気づき」や「ひらめき」を行動に移していくことを求めています。

現行の経営戦略においては、国際線事業の展開として、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」を推進しています。ビジネスクラスにフルフラットシートを



搭載したボーイング787-9型機を積極的に投入する一方、2019年春からはエアバスA380型機の就航によって、リゾート路線でもお客様にANAを選んでいただくための計画を実行します。また、ANAの知名度を世界中で向上させることにより、海外のお客様との出会いをさらに創出したいと考えています。ANAのネットワークを世界の様々な地域に広げ、ANAならではのサービスを提供して、世界のリーディングエアライングループを目指します。

今後、三菱リージョナルジェット(MRJ)を導入する予定ですが、私たちはローンチカスタマーとして、世界で最初の商業運航に携わります。日本の技術力を結集した新しい航空機の導入により、当社事業の基盤である国内線において、より効率的な運航が可能となります。地方創生を推進するだけでなく、環境にも優しいエアラインとして、社会に貢献していきます。

これからもお客様の期待にお応えし、ご出発前からご到着後のあらゆるシーンにおいて品質の向上を目指し、多様化するニーズを的確に捉えた対応を継続的に実行していきます。皆さまに「ANAを選んでよかった」と感じていただくカスタマーエクスペリエンスを創出し、世界最高評価のサービスにより、安全で快適な空の旅を提供してまいります。

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



国際線旅客事業

積極的なネットワーク展開でグループの成長を牽引

2016年度の業績報告

国際線旅客事業では、新規路線や増便によるネットワーク拡充、ボーイング787型機の投入や海外販売の強化などにより、幅広く需要の裾野を広げた結果、生産量増加を上回る旅客数を獲得しました。

2016年4月より成田-武漢線、9月より日本から唯一の直行便となる成田-プノンペン線を新規開設し、アジアのネットワークを強化しました。10月より羽田-ニューヨーク・シカゴ・クアラルンプール線を新規開設し、業務渡航需要の取り込みを図ったほか、2017年2月より成田-メキシコシティ線を新規開設し、日系企業の進出が著しい中南米への渡航需要の獲得に努めました。都心部からのアクセスに優れ、豊富な国内線ネットワークを有する羽田空港と柔軟なダイヤ設定が可能な成田空港、それぞれの強みを活かしたデュアルハブ戦略を推進しました。また、成田-ホーチミンシティ線を増便するとともに、ベトナム航空と締結した業務・資本提携契約に基づき、コードシェア便の運航を開始するなど、北米-アジア間における乗り継ぎ利便性の向上や、旺盛な訪日需要の取り込みを図りました。

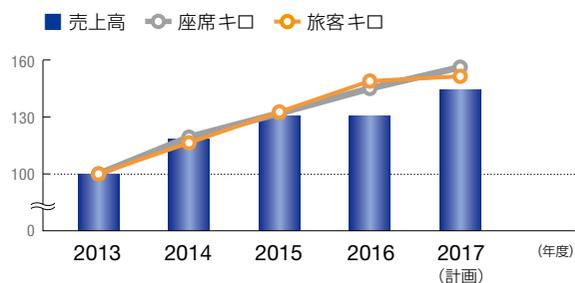
プロダクト・サービス面では2016年度中に、すべての欧米路線(ホノルル線を除く)と一部アジア路線で、ビジネスクラスシー

トのフルフラット化とプレミアム・エコノミーサービスの導入を進めました。また、海外市場では、イベントやプロモーション活動を通じてANAブランドの認知度も着実に向上し、訪日旅客や国際線乗り継ぎ旅客の増加に大きく寄与しました。

以上の取り組みにより、座席キロは、前期比9.9%増、旅客キロは同12.2%増となりました。単価面では、為替の円高基調や燃油サーチャージ収入の減少による影響はありましたが、適切なイールドコントロールを推進し、収入は同0.2%増の5,167億円となりました。

国際線旅客事業の推移

(指数)2013年度実績=100





2017年度の取り組み

羽田発着枠が拡大した2014年度以降の生産量増加ペースはやや緩やかになりますが、これまでのネットワーク拡大で築いた競争優位性を活かしながら、成長戦略を継続します。

路線ネットワークでは、2017年8月から羽田-ジャカルタ線、10月から成田-ロサンゼルス線を増便します。羽田深夜・早朝枠の活用を含め、羽田と成田の両空港からお客様に利便性の高いダイヤを提供することで、首都圏デュアルハブ戦略を深化させていきます。

プロダクト・サービス面も継続して強化します。成田-ホノルル線、羽田-クアラルンプール・マニラ線などのアジア路線にボーイング787-9型機を順次投入し、フルフラットシートの「ANA BUSINESS STAGGERED」と、「PREMIUM ECONOMY」を提供することで、フルサービスキャリアとしてのプロダクトとサービスのより一層の充実を図っていきます。

海外マーケットでは、東京2020大会を見据え、ANAブランドとともに日本の魅力を伝えるプロモーションに継続して取り

組み、海外におけるさらなる認知度向上や訪日需要の喚起に努めていきます。

合わせて2019年のホノルル線へのエアバスA380型機の導入に向けた準備を加速するなど、リゾート戦略も推進します。

以上の取り組みにより、座席キロは前期比7.7%増、旅客キロは同8.3%増とし、収入は同10.5%増の5,710億円を計画しています。



「ANA BUSINESS STAGGERED」

省燃費機材の導入を通じてCO₂排出量抑制に貢献

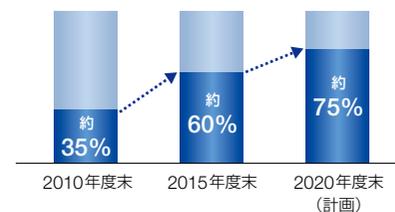
ANAグループが排出するCO₂の約98%は、航空機の運航に伴う化石燃料の消費によるものです。燃料消費量を削減し、CO₂の発生を抑制する最も有効な方法は、燃費効率の良い機材を導入することです。例えば、中型機の主力であるボーイング787型機は、ボーイング767型機に比べて、燃料消費量を約2割削減することが可能です*1。

長期的な機材計画を策定する上では、環境への影響も重視しています。全機材に占める省燃費機材のシェアは、2010年度末時点で約35%でしたが、2020年度末には約75%となる計画です*2。計画に沿った機材更新は、燃費の効率化を推進するだけでなく、プロダクトやサービスの向上にもつながるため、ANAブランドとしての競争力も高まります。

*1 成田-シンガポール線1座席キロ当たり(旅客満席時)
*2 ANAブランドのみ

省燃費機材のシェア(ANAブランド)

対象機材：B777・B787・B737-700/-800
A320neo/A321neo・MRJ



国内線旅客事業

需給適合の継続でマーケットシェアを堅持、安定した収益基盤を確立

2016年度の業績報告

国内線旅客事業では、2016年4月の熊本地震、7月以降の台風や12月の降雪による影響を受ける中、需要動向に応じた柔軟な運賃設定などにより、前期を上回る旅客数となりました。

2016年度はエアバスA321型機を4機導入し、需要動向に応じて戦略的に機材入れ替えを行う「ピタッとフリート」の運用を進めました。天災やボーイング787型機のエンジン部品の不具合など、様々な事象に対応しながら、需給適合を推進しました。

路線ネットワークでは、サマーダイヤから羽田-宮古線を新規開設、関西-宮古線を再開しました。さらに、夏季の一部期間において羽田-沖縄線の深夜便を運航したほか、一部の路線で期間増便を継続するなど、需要の取り込みを図りました。

営業面では、「旅割タイムセール」を実施したことに加え、10月からは一部の路線で空席連動型の運賃を設定するなど、販売の強化に努めました。

サービス面では、4月に羽田空港国内線第2旅客ターミナルの出発カウンターをリニューアルしたほか、9月にウェブサイト(ANA SKY WEB)およびモバイル用サイト(ANA SKY MOBILE)の国内線予約機能をリニューアルし、視認性・操作性を向上させました。また、12月より国内線機内での「ANA Wi-Fiサービ

ス」において、ANAマイルでの決済を可能にしたほか、「ANA SKY LIVE TVサービス」で視聴できるチャンネルを増やし、機内エンターテインメントの充実を図りました。

以上の取り組みにより、座席キロを前期比0.6%減と抑制した中で、旅客数は同0.7%増となりました。一方で、他社との競合による影響などから単価は前期を下回ったことにより、収入は同1.1%減の6,783億円となりました。

国内線旅客事業の推移

(指数)2013年度実績=100





2017年度の取り組み

日本の総人口が減少傾向にあることや、他交通機関を含む他社との競争激化が想定されるものの、訪日旅客の国内移動に伴う航空需要は拡大することが見込まれます。

こうした状況下、エアバスA321neo型機の導入に伴う保有機材の多様化により、これまでの「ピタッとフリート」を一層深化させ、需給適合を推進しながらユニットレベニューの向上を追求していく方針です。現行戦略に則り、国内マーケットシェアを堅持し、安定的な収益基盤を確立していきます。

路線ネットワークでは、2017年6月から中部-宮古線を新規開設するなど、需要に応じた路線網の充実を図っていきます。

サービス面では、訪日旅客を対象とした「ANA Discover Japan Fare」などの認知度向上により、着実に訪日需要を取り込みます。また、前期の熊本地震からの需要回復に加え、各種「旅割」の水準を需要に応じてきめ細かく見直すなど、プロモーション運賃の積極投入で需要喚起を継続していく方針です。

2017年9月には、新千歳空港に国内線プレミアムメンバー向け最上級ラウンジ「ANA SUITE LOUNGE」の新設を予定して

います。また、プレミアムクラスのさらなるサービス充実を図るなど、フルサービスキャリアとしての価値向上を追求していきます。

以上の取り組みにより、座席キロは前期比1.1%減と抑制しますが、旅客数は同1.8%増、収入は同0.4%増の6,810億円を計画しています。



訪日旅行需要の創出による地域創生

ANAは、2012年2月に、日本の文化や特色のある都市の魅力を独自の視点で掘り下げた海外向けウェブサイト「IS JAPAN COOL?」を、また、2015年11月には、日本に関心がある海外のお客様向けに、地方を含めた日本の魅力や観光情報をシームレスに発信するウェブサイト「ANA EXPERIENCE JAPAN」を開設しました。さらに、海外のお客様に気軽に日本を訪問していただくため、「ANA Discover Japan Fare」などのプロモーション運賃の販売を強化するなど、海外の需要も積極的に取り込みました。

このような取り組みの結果、2016年度の国内線に占める訪日旅客の搭乗者数は、全体の約3%となり、着実に増加しています。



「ANA EXPERIENCE JAPAN」ウェブサイト



貨物郵便事業

ネットワークの最適化を通して競争力を最大限に発揮し、収益性を向上

2016年度の業績報告

国内線貨物事業では、2016年度は航空貨物の総需要が低調に推移したことや、天候不順により、北海道発の生鮮貨物の取り扱いが減少したことなどから、輸送重量は前期を下回りました。単価の改善や貨物臨時便を設定するなど増収に努めましたが、収入は前期比2.8%減の308億円となりました。

国際線貨物事業では、2016年度上期は市場全体の供給量が拡大する中、主に輸出・輸入の需要が低調に推移しました。そのような状況下で、アジア・中国発北米向けやアジア域内の三国内間輸送貨物などを積極的に取り込みました。

下期以降は総需要が回復する中、日本発アジア・中国向けの電子部品・半導体関連・自動車関連、中国発北米向けの衣料品・電子部品を中心に積極的に需要を取り込みました。また、フレイター機においては、路線ネットワークの見直しにより、2015年度下期に比べて有効貨物トンキロを12.4%減少させ、需給適合を図りました。

以上の取り組みにより、ベリーとフレイターを合わせた通期の有効貨物トンキロは9.0%増加、有償貨物トンキロは同

17.5%増加しました。一方で、単価面では、下期以降改善したものの、円高や燃油サーチャージ収入の減少などに加え、国際貨物手数料の廃止に伴う収入と費用の相殺による影響もあり、収入は同17.7%減の933億円となりました。

国際線貨物事業の推移

(指数)2013年度実績=100



2017年度の取り組み

国内線貨物事業では、総需要が伸び悩む傾向と機材小型化による生産量縮小が想定される中、予約販売システムとANAの豊富な旅客便ネットワークを活用して、需要の取り込みを図っていきます。

国際線貨物事業では、2016年度下期から回復した日本発需要が堅調に推移するものと見込まれます。特に自動車関連部品は、日本発アジア・中国向けに加え、北米・欧州向けにおいても需要を積極的に取り込んでいきます。

フレイター事業では、路線ネットワークを柔軟に見直すことにより有効貨物トンキロを前期比約10%減少させ、需要変動への対応力を強化し、収益性の向上に努めていきます。また、(株)OCSとの協業を深化させ、越境ECビジネスなど、アジア域内の物流サービスの強化を目指します。

以上の取り組みにより、2017年度における国内線と国際線を合わせた貨物郵便収入は、前期比5.0%増の1,390億円を計画しています。

LCC 事業



「新規需要の創出」と「訪日需要の獲得」で日本のLCCマーケット拡大を牽引

2016年度の業績報告

バニラ・エア(株)は、国際線では、2016年4月より関西-台北(桃園)線、9月より台北(桃園)-ホーチミンシティ線、沖縄-台北(桃園)線、12月より成田-セブ線を新規開設しました。国内線では2017年2月より成田-函館・関西線、3月より関西-函館・奄美大島線を新規開設しました。積極的な新規路線の展開により、2016年度末では、国内線7路線・国際線7路線のネットワークへと広がり、12機のエアバスA320-200型機による運航体制となりました。

2016年度は、他社LCCによる新規参入や増便により成田-台湾・香港線は需給バランスが悪化しましたが、柔軟な運賃設定により国際線マーケットシェアを確保し、堅調な国内線需要の取り込みを強化することで、国内・国際線合わせて収入の最大化を図りました。また、5月にアジア太平洋地域のLCC8社により設立された「バリューアライアンス」では、11月よりメンバーとなったスクート社への乗り継ぎ予約が、バニラ・エア(株)のウェブサイトから可能となりました。

以上の取り組みにより、2016年度の座席キロは前期比24.4%増、旅客キロは同25.2%増となり、座席利用率は前期から向上して85.8%と高位に推移しました。

LCC事業 提供座席数の推移 (国内線・国際線合計)



2017年度の取り組み

バニラ・エア(株)では、イールドコントロールの強化などで既存路線の収益性向上を図り、成田空港を拠点にさらなるネットワークの充実を目指します。アライアンスの活用も検討しながら国際線を強化するとともに、収益性の高い国内プレジャー路線を開拓します。2017年度の機材計画では、エアバスA320-200型機を3機導入し、15機体制を予定しています。

Peach Aviation(株)では、ANAグループへの連結化を契機に成長を加速させ、羽田深夜・早朝枠や国内拠点を活用して路線網の拡充を目指します。関西空港、那覇空港に次いで、2017年9月より仙台空港を拠点化し、新たに仙台-札幌・台北線を開設します。

2018年度を予定している新千歳空港の拠点化に向けた準備も進めていきます。2017年度の機材計画は、エアバスA320-200型機を2機導入し、20機体制を予定しています。

以上の取り組みにより、バニラ・エア(株)とPeach Aviation(株)の両社を合わせて、ANAグループで本邦LCCのトップシェアを確保し、日本マーケットにおける新たな需要の創出、旺盛な訪日需要の取り込みを図っていきます。

航空関連事業

収入ドメインの拡大と多様化を継続

2016年度の業績報告および2017年度の取り組み

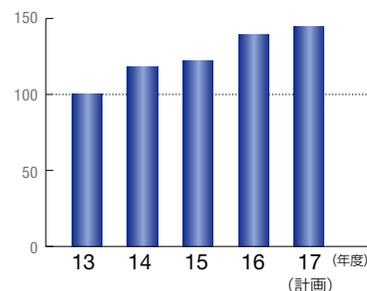
羽田空港および関西空港を中心とした空港受託事業の拡大などにより、2016年度の収入は前期比14.0%増の2,644億円となりました。前期はパイロット訓練会社の「のれん」を一括償却した影響などにより42億円の営業損失でしたが、2016年度は83億円の営業利益となりました。

2017年度も、外国航空会社の就航増加が見込まれるため、旅客・貨物の空港地上支援業務や機内食の製造などの受託を通じて、グループ収益への貢献を目指します。また、航空整備事業を担うMRO Japan(株)では、2018年度中に那覇での事業開始を目指して準備を加速します。引き続き、航空事業をサポートする業務を展開し、収益ドメインの拡大と多様化を図っていきます。

以上により、2017年度の航空関連事業の収入は3.6%増の2,740億円、営業利益は、同8.3%増の90億円を計画しています。

航空関連事業の売上高推移

(指数)2013年度実績=100



旅行事業

収益成長に向けて訪日需要を拡大

2016年度の業績報告および2017年度の取り組み

国内旅行では、ダイナミックパッケージ商品「旅作」において、販売強化や「九州ふっこく割クーポン」の実施などにより取扱高は前期を上回りました。一方、主力商品の「ANAスカイホリデー」が熊本地震の影響を受けたことなどにより、収入は前期を下回りました。

海外旅行は主力商品の「ANAハローツアー」において特にハワイとオセアニア方面の取扱高が堅調に推移したものの、欧州のテロ影響などにより、収入は前期を下回りました。

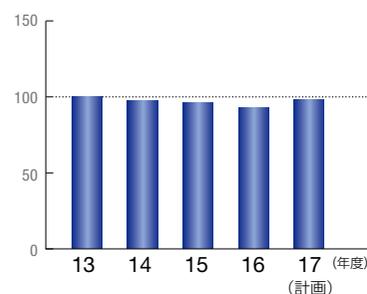
以上の結果、2016年度の旅行事業における収入は前期比4.0%減の1,606億円、営業利益は同12.8%減の37億円となりました。

2017年度は、既存のパッケージ商品の販売早期化、高付加価値商品やリゾート商品のラインアップ拡充のほか、ウェブサイト予約による商品の競争力強化に注力します。さらに、多言語対応による販売システムの活用などにより、訪日需要を着実に取り込み、収益の向上を図ります。

以上により、2017年度の旅行事業の収入は5.8%増の1,700億円、営業利益は、同20.3%増の45億円を計画しています。

旅行事業の売上高推移

(指数)2013年度実績=100



商社事業

成長領域を積極的に拡大



2016年度の業績報告および2017年度の取り組み

円高や中国の関税引き上げなどにより訪日旅客の購買行動が変化する中、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」の販売が堅調に推移しました。食品部門では、生鮮食品の収入は堅調に推移したものの、加工食品の取扱量が減少しました。航空・電子部門では、半導体関連の受注が減少しました。

以上の結果、2016年度の商社事業における収入は前期比2.5%減の1,367億円、営業利益は同17.5%減の43億円となりました。

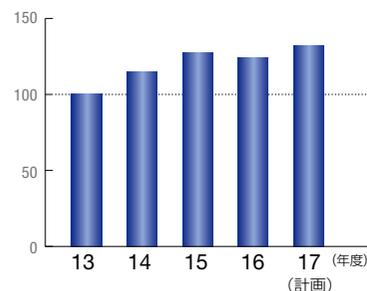
2017年度は、顧客データの一層の活用により、空港やウェブサイト販売などの基盤事業を強化するほか、食品部門において、主力商品であるバナナのシェア拡大、日本食・農水産加工品の輸出による海外販売比率の向上を目指します。

さらに国境を越えたインターネット通販の拡大や空港型市中免税店が本格化する中、消費者の嗜好変化に柔軟に対応しながら、収益の拡大を図ります。

以上により、2017年度の商社事業の収入は6.8%増の1,460億円、営業利益は、同2.6%増の45億円を計画しています。

商社事業の売上高推移

(指数)2013年度実績=100



「ANA X(株)」が始動～新しい価値を創造していきます

2016年12月1日、グループの顧客マーケティングを担う会社として、ANA X(エーエヌエー・エックス)(株)が営業を開始しました。お客様との共創により世界の人々と社会を豊かにすることを「Mission」に、顧客・企業・社員などのあらゆるステークホルダーと相互の強みを組み合わせた掛け算(X)の発想で、新しい価値を創造していく方針です。

「ANA CARD」をはじめとしたペイメントサービスのほか、地方創生に貢献する「ANAのふるさと納税」、日常でマイルが貯まる「ANAシアター」「ANA Phone」、ホテル・レンタカーなどのトラベルサポートを推進する「ANA Global Service」など、様々なライフシーンにわたってANA X(株)ならではのサービスを展開していきます。

「ANAマイレージクラブ」の顧客を基盤としたマーケティングの進化により、エアライン事業との相乗効果を図りながら「ANA経済圏」としてのビジネスモデルを確立し、グループ競争力の向上に寄与していきます。



ANA X(株)のメンバー

Peach Aviation(株)の連結化

グループ総合力の強化により、
LCC事業として成長ステージへ

現行の中期経営戦略に掲げた重点テーマである「エアライン事業領域の拡大」を実現するために、LCC事業の成長は不可欠な存在です。

2011年2月に設立したPeach Aviation(株)(以下、Peach)は、日本初のLCCとして関西空港を拠点に運航を開始しました。その後、順調に業績を伸ばしていますが、今般、ANAホールディングス(株)がPeachの株式を追加取得し、グループの連結子会社となりました。

本特集では、Peachを連結化した目的や今後の事業ポートフォリオの考え方について解説するとともに、Peachの現状や事業についてご紹介します。



ANAホールディングス(株)より

■ Peach Aviation(株)を連結化する目的

Peachは2012年3月より、大阪(関西)–札幌(新千歳)線、大阪(関西)–福岡線で運航を開始しました。関西エリアを中心に知名度を高めながら、ANAブランドとは異なる需要を取り込んできた結果、2013年度から営業黒字を達成し、2015年度には累積損失を一掃しました。これまでの業績は順調に推移しており、徐々に事業規模を拡大しています。

今般の追加出資は、2016年度以降を「第2の創業期」としてさらなる発展を目指すPeachの成長をサポートするものです。また、ANAとバニラ・エア(株)にPeachを加えた3ブランド体制により、グループのエアライン事業領域をさらに拡大していくことを目的としています。LCCならではの低コスト体制を強みとして、ビジネスからレジャーまで幅広い需要をターゲットにする一方、今後の増加が期待される訪日需要の取り込みも強化していきます。

■ 航空事業における3ブランドの棲み分け

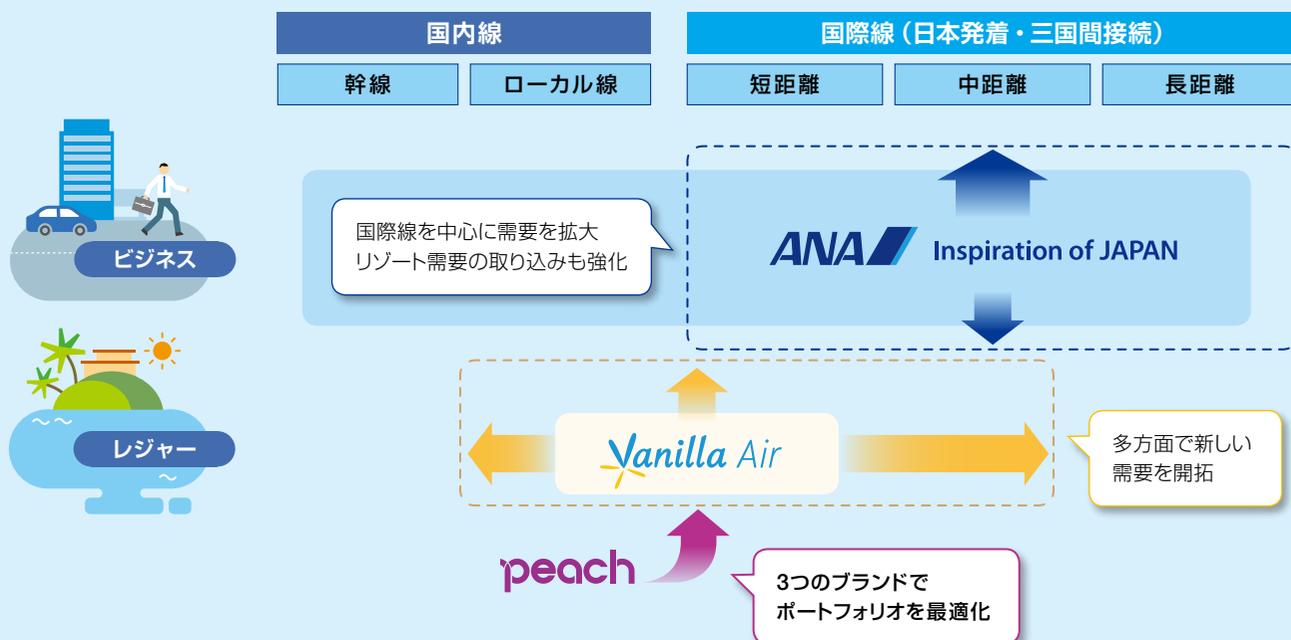
Peachの連結化を契機に、今後は様々な場面でグループ間の連携を図り、各社の路線展開やマーケティング活動に反映していく方針です。

バニラ・エア(株)、Peachの2社については経営の独自性を保ちながら、それぞれが事業を拡大していく計画です。常にお客様に身近な存在であり続けるとともに、日本のLCCとして地域に根差したサービスを展開することで、これからも新しい需要を開拓していきます。また、これまでANAが培ってきたオペレーションの品質とLCCのコストコントロール施策の共有によってグループ総合力を強化する一方、「安全」を推進するための連携も強化する予定です。

また、LCCによる中距離路線への進出も検討するなど、さらなるトップラインの向上を追求していく考えです。

ANAブランドも含めて、航空事業のポートフォリオ最適化を図り、グループ全体で着実に収益性を高めていきます。

Brand positioning map



「アジアのかけ橋」となるべく、今後も歩みを進めていきます。

Peach Aviation(株)より

■ 私たちの理念・ブランドコンセプト

Peachは日本初のLCCとして2012年3月に就航した、全く新しい概念の航空会社です。

「空飛ぶ電車」をコンセプトに、首都圏よりもアジアに近い関西空港の利点を活かした独自のビジネスモデルをベースとし、スピーディーに路線を展開しています。

Peachが誕生して6年が経過しましたが、これは本格的な事業展開に向けた準備期間にすぎません。私たちは価格競争のステージから一足先に抜け出し、「価格競争から価値創造へ」をキーワードに、航空会社の枠に捉われない新たな取り組みで独自の体験価値を高め、成長著しいアジアの需要を開拓しています。

私たちが目指すのは「アジアのかけ橋」。手頃な運賃で誰もが気軽に日本やアジアを移動できるようになることで、人と人が出会い、そこから生まれる感動や笑顔があふれる世界をつくるのが私たちの夢です。

■ 私たちのお客様

Peachのお客様の半数以上は女性の方で、特に20~30代の方々に多くご利用いただいています。国際線では、日本人以外のお客様が7割以上を占めており、アジア各国でもPeachを使った気軽な旅のスタイルが浸透しています。

旅の目的はレジャーやご親族訪問などが中心ですが、日帰り海外旅行を楽しむ大学生、毎週のように関西から札幌に帰省する単身赴任のお父さん・お母さん、台北から沖縄のヘアサロンに通う台湾の若者、遠くに住む恋人に頻繁に会いに行く遠距離恋愛中のカップルなど、今まで考えられなかったような旅のスタイルをお客様自身が自由に創り出しています。

私たちが手頃な運賃を提供することで、飛行機をより身近な乗り物としてご利用いただくなど、従来の航空会社とは異なる新たな航空需要を開拓しています。総需要の底上げを行う余地はまだ多く残っていると考えており、今後もさらなる「市場の拡大」を目指していく方針です。



■ 私たちの事業

2017年7月末現在、関西空港と那覇空港を拠点に、合計25路線（国際線13路線、国内線12路線）を運航しています。2016年度には、日本のLCCとして初めて、上海線（関西-上海・浦東、羽田-上海・浦東）およびバンコク線（那覇-バンコク・スワンナプーム）を開航し、年間513万人のお客様にご利用いただきました。

2017年9月には仙台空港を、また2018年度中には新千歳空港を拠点化して、国内線と国際線の路線を拡充する計画です。

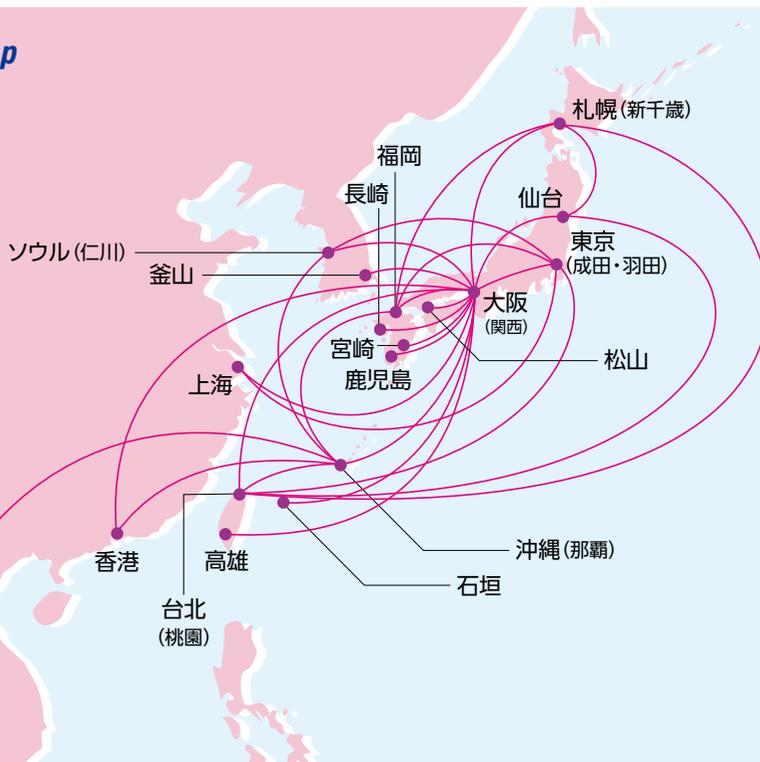
私たちは、お客様を目的地にお連れするだけでなく、「地方創生のエンジン」となることを目指しています。就航先の各ステークホルダー（自治体・経済界、空港会社、空港からの二次交通、航空会社）が一体となって各地の魅力を掘り起こすことで、持続的な「地方創生」を実現することが可能です。関西で始めたこの四者一体の取り組みを「関西モデル」と呼んでいます。このモデルは既に沖縄でも始めており、今後は東北や北海



道、さらには全国への展開も視野に入れています。地域一体の取り組みにより、これまでの一過性の観光地化とは異なる産業の振興につなげていく考えです。

これからも「安全」を最優先としながら、お客様ニーズの分析を一層深化させ、「新たな旅のスタイル」をご提案することで、さらなる潜在需要を喚起していく方針です。「アジアのかけ橋」となるべく、今後も歩みを進めていきます。これからのPeachの物語に、引き続きご期待ください。

Route map



会社概要 (2017年7月末現在)

代表者	代表取締役 CEO 井上 慎一
設立	2011年2月10日
資本金	7,515,050,000円
使用機材	エアバスA320-200型機
機材数	19機
株主構成	ANAホールディングス(株) 67.0%
	First Eastern Aviation Holdings Limited 17.9%
	(株)産業革新機構 15.1%

2017年9月24日 就航予定

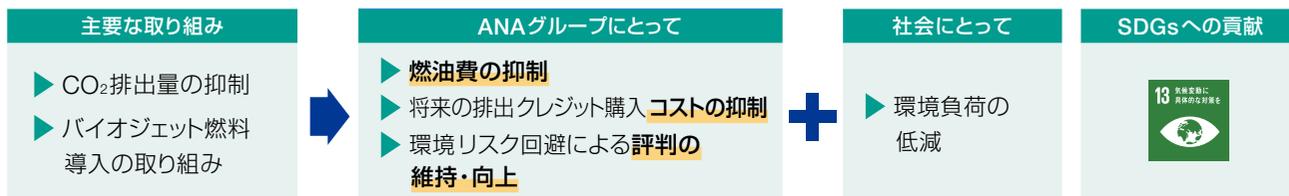
- 仙台-札幌(新千歳)線
2017年5月17日 プレスリリース
- 札幌(新千歳)-福岡-台北(桃園)線
2017年5月18日 プレスリリース

2017年9月25日 就航予定

- 仙台-台北(桃園)線
2017年5月17日 プレスリリース

環境

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めます。



■ 基本的な考え方

2015年に国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)でパリ協定が成立したことにより、日本政府も温室効果ガスの削減に関する独自の目標を定めました。また、2016年の国際民間航空機関(ICAO)総会の決議事項を受け、2021年以降、国際航空分野からのCO₂排出量を増加させないカーボンニュートラルな成長が国際公約となったことで、航空各社のCO₂削減に対する意識が高まっています。

ANAグループは、1998年に「環境に関する基本的な考え方」を整理し、2012-2020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。

今般、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、2017年6月、「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。

1. 企業活動が環境に与える影響を正確に把握・分析し、社会に開示します。
2. 法令遵守に留まらず、広くステークホルダーと対話を重ね、社会の要請に基づき環境保全に取り組めます。
3. あらゆる業務において環境負荷の低減に努め、積極的に新技術・サービスを検討し導入に努めます。
4. サプライチェーンの環境配慮にも常に注意を払い、環境に配慮した調達を推進します。
5. 3R (Reduce, Reuse, Recycle) と廃棄物管理を強化し、循環型社会の実現に貢献します。
6. 環境保全活動への社員参加を促進し、社員一人ひとりの意識向上を図ります。

2012-2020 中長期環境計画 「ANA FLY ECO 2020」



■ 推進体制

「CSR・リスク・コンプライアンス推進会議」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、具体的な環境負荷低減活動に取り組んでいます。特に、航空機の

運航によるCO₂排出量の抑制を最重要課題と捉え、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出を同時に追求していきます。



CO₂排出量抑制に向けた取り組み

2016年度からの取り組みとして、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て開示しています。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「カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)」に回答し、B評価(業界平均はC評価)を受けました。

運航における取り組み

2016年のICAO総会で、2021年以降はCO₂排出量の増加を伴わない国際航空の成長スキーム「CORSA(Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation)」が採択されました。排出抑制には航空機に関わる技術革新、オペレーション上の改善、バイオジェット燃料の使用、排出クレジットの活用などが必要であり、ANAグループでは、このスキームに対応するための準備を開始しました。

国際線事業の拡大を受け、「燃料節減プロジェクト」では、省燃費機材の導入や運航方式の工夫、エンジン洗浄による燃費向上、進捗の“見える化”による機運醸成などの施策を実施しました。その結果、2016年度末までに42,000klの燃料消費量を削減するとして当初の目標を達成しました。

バイオジェット燃料導入の取り組み

バイオジェット燃料の使用について、世界各国で研究・開発や導入に向けた準備が進められています。日本においても、「2020年オリンピック・パラリンピック東京大会に向けたバイオジェット燃料導入までの道筋検討委員会」が設立され、ANAグループは、経済産業省、国土交通省、定期航空協会、石油連

目標値の進捗

有償輸送トンキロ当たりCO₂排出量(国内線・国際線合計)

目標値: 2020年度末までに **20%**削減
(2005年度比)

現在値: **19.9%**削減(2016年度末時点)

地上における取り組み

独自に作成したエネルギー管理標準を用い、グループ全社の施設でエネルギー使用量の削減に取り組んだ結果、省エネ法の削減目標である「年1%」以上を達成しました。2016年度より経済産業省・資源エネルギー庁のウェブサイトにおいて、5年平均年1%以上の削減を実施した省エネ優良事業者(Sランク)として公表されました。現在は、パリ協定を踏まえたグループ全社の温室効果ガス削減対策の検討を進めるため、環境エネルギーデータの“見える化”を進めています。

また、資源循環型社会の実現に向け、産業廃棄物の3R(Reduce, Reuse, Recycle)活動を推進しています。特に産業廃棄物管理の徹底のため「e-廃棄物管理システム」の導入を進め、2016年度は計111事業所に展開しました。

盟、NEDO*、空港内給油事業者とともに、課題の解決に取り組んでいます。また、ユーグレナ(微細藻類)などの原料から精製されるバイオジェット燃料の開発、実用化を支援しています。

* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

エコ・ファースト認定企業

環境への取り組みと社会的責任を重視する企業姿勢が高く評価され、ANAは、2008年に環境大臣から運輸業界、航空業界として第1号の「エコ・ファースト企業」に認定されました。

また、地球温暖化対策に資する「賢い選択」を促す、環境省主導の新国民運動「COOL CHOICE」に賛同し、ANA機内誌

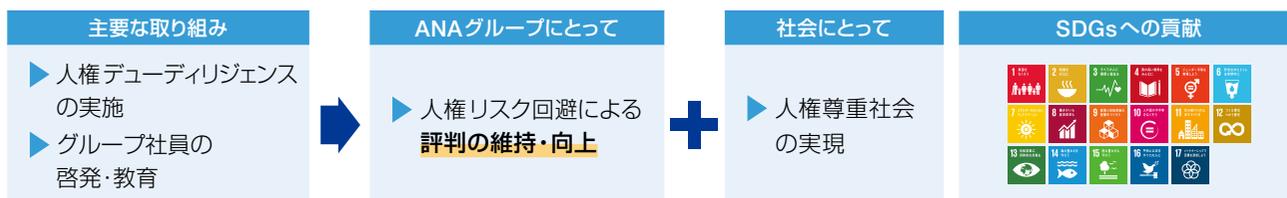
や機内VTRなどを通じた啓発活動に取り組んでいます。



未来のために、いま選ぼう。

人権

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、国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言、国連グローバル・コンパクトの10原則、および国連のビジネスと人権に関する指導原則をもとに、2016年4月に

「ANAグループ人権方針」を定めました。また、全役職員を対象とした行動準則「社会への責任ガイドライン」において、人権問題に対して“守るべき行動”を示し、日々の行動を確認できるようにしています。

■ 推進体制

CSR担当役員であるチーフCSRプロモーションオフィサーを責任者とし、「CSR・リスク・コンプライアンス推進会議」にて、方針や進捗などについてタイムリーに議論しています。また、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連携し、グループ社員の啓発活動など人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

■ グループ社員の啓発・教育

2015年度に引き続き、新入社員研修、新任管理職研修などにおいて、人権に関わる啓発教育を実施しました。人権に対する理解をより深めるべく、グループ全社員(海外事業所含む)を対象としたeラーニングも実施しました。当社グループの事業活動に関わる人権リスクなどを取り上げ、約1カ月間で92.7%の社員が受講しました。



eラーニング「企業の社会的責任と人権」

■ 人権に関する対話

2015年2月と12月に実施した日本でのステークホルダーとの対話に引き続き、2017年5月には、ANAが就航しているタイとマレーシアで開催された人権関連の会議に参加しました。現地の労働者および移民労働者が抱える課題や、その解決に向けた政府・労働組合・NGOの取り組みなどについて理解を深めました。



タイでの対話の様子



■ 人権 デューディリジェンスの構築

国連のビジネスと人権に関する指導原則に従って、人権デューディリジェンス^{※1}の構築を進めています。2016年度は、ANAグループの事業活動に関わるすべての国を対象としたリスクの影響度を評価した上で、人権リスクの発生防止に向け、

重点的に取り組むテーマを絞り込みました。

※1 自社が社会に与える人権への負の影響を防止または軽減するために、予防的に調査・把握を行い、適切な手段を通じて是正し、その進捗ならびに結果について外部に開示する継続的なプロセス

[図1]

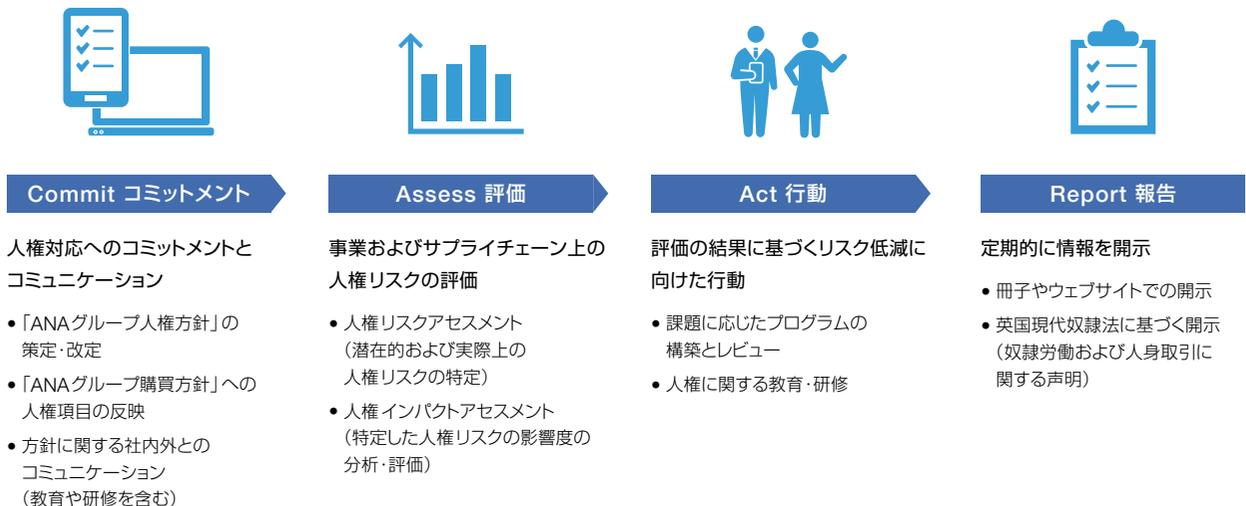


図1: Verisk Maplecroft^{※2}とCRT日本委員会^{※3}の支援を受けて、当社にて作成

※2 Verisk Maplecroft: グローバルなリスク分析・リサーチ・戦略予測をする企業

※3 CRT日本委員会: ビジネスを通じて社会をより自由かつ公正で透明なものとするを目的としたビジネスリーダーのグローバルネットワーク

■ 専門家によるアドバイス

ANAグループは、人権への取り組みに対して、専門家から定期的にアドバイスを受けています。2016年9月には、海外の3機関（デンマーク人権研究所^{※4}、前国連人権理事会ワーキンググループメンバー、ELEVATE社^{※5}）から4名の専門家を招き、これまでの取り組み、人権デューディリジェンスのプロセス、人権リスクアセスメントの実施状況について説明するとともに、今後重点的に取り組むべき人権テーマの適切性などについてアドバイスを受けました。



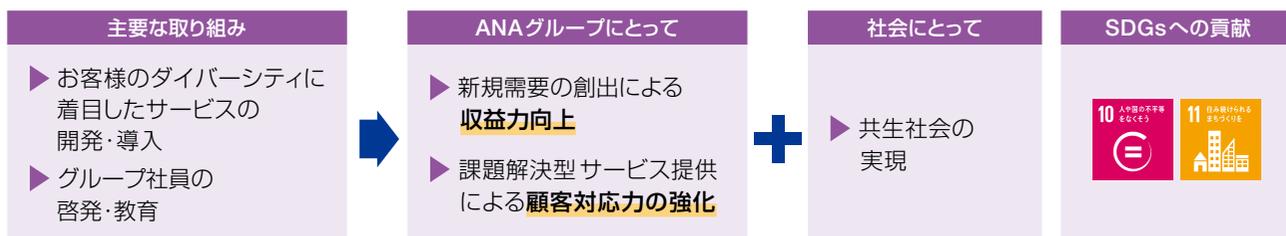
東京でのアドバイザリー会議の様子

※4 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っている組織

※5 ELEVATE社: サプライチェーンの持続可能性分野において、モニタリングプログラムの開発・導入やサプライヤーの能力開発に関するアドバイザリーサービスなどを提供する企業

ダイバーシティ&インクルージョン

「お客様のダイバーシティ」に着目し、
多様性を尊重する共生社会の実現に貢献します。



■ 基本的な考え方

国際線事業を成長の柱に位置付けているANAグループにとって、グローバルレベルでお客様から「選ばれ、信頼される」ことは不可欠であり、事業を通じて共生社会づくりに貢献することは、公共交通機関を担う私たちの責務と考えています。

多様性を尊重する持続可能な社会の実現を目指し、「お客様のダイバーシティ」に着目したグループ共通の考え方を全社的に共有するなど、「ユニバーサルなサービス」の強化に取り組んでいます。

■ 推進体制

国内外のユニバーサルなサービスの研究やお客様の声の分析に加え、グループ内で障がい者雇用を推進するANAウィングフェローズ・ヴィ王子(株)の社員による、実体験を交えた提案を積極的に取り入れるなど、すべてのお客様が不安やストレスなく、より快適に飛行機を利用できる環境の整備に努めています。

また、空港地上係員・客室乗務員など、フロントラインの社員を対象に実施してきた「バリアフリー教育」の対象を拡大し、グループ全社員に「ユニバーサル」に関する理解と気づきを促すためのeラーニングを展開しています。

1-3 移動の際に不便を感じる方 ANA

移動に不便を感じているのは？

杖や歩行補助員を使っている方や車いすをお使いの方、高齢の方、妊娠中の方や乳幼児連れの方、補助犬を連れていらっしゃる方など。

このような方々は、「誰かにサポートして欲しい」「少し不便でも、自分でできるところまでは、自分の方でやりたい」など…

一人ひとり感じ方が異なります。

全社員が受講する「ANAグループユニバーサルサービス」のeラーニング

■ 主な取り組み

2020年と将来的な超高齢化社会を見据え、ハード・ソフトの両面からバリアフリーの取り組みを推進するために、専門的な知見を有する他社と連携し、新技術を積極的に商品・サービス開発に導入しています。また、東京2020大会に向けて組織委

員会が発行している指針「Tokyo 2020アクセシビリティ・ガイドライン」に従い、飛行機をご利用いただくすべてのシーンにおいて、お客様の安心と利便性を向上させていきます。



お客様の搭乗前から降機後までのすべてのシーンにおける安心、利便性を追求



■ ハードレガシーの創造に向けて

多様なお客様のニーズにお応えするため、搭乗手続きから、保安検査場、機内までの移動をスムーズにサポートする「樹脂製車いす morph(モルフ)」、雨・風・雪でもプロペラ機を利用するすべての方が快適に搭乗、降機いただくことができる「プロペラ機用 PBB(旅客搭乗橋)アダプター」、17の言語に対応し、空港や機内で安心してコミュニケーションが取れる「電子版コ

ミュニケーション支援ボード」の導入を進めています。また、小型機の一部(エアバスA320neo/A321型機)には、機内車いすでもスムーズにご利用いただける化粧室を設置しています。

このような空港・機内・搭乗時におけるバリアフリー化の取り組みに対し、ANAとANAウイングス(株)が「第10回 国土交通省 バリアフリー化推進功労者大臣表彰」を受けました。また、ユニバーサルデザインの考え方を導入した羽田空港国内線第2旅客ターミナルが「2016年度グッドデザイン賞」を受賞しました。



樹脂製車いす morph(モルフ)



プロペラ機用 PBB アダプター



コミュニケーション支援ボード



エアバスA321型機の化粧室

■ ソフトレガシーの創造に向けて

様々な価値観を受け入れる受容力を高め、お客様がそれぞれの楽しみ方で旅ができるよう、ソフト面でのサービスの向上にも努めています。

障がいに対する“心のバリア”への理解を深め、社員が自らの問題としてその解消に積極的に向き合えるよう、各種講座を展

開しています。フロントラインスタッフの教育・訓練担当者と外部講師による座談会や、NPO・大学・パラリンピアンの方などを招聘した「心のバリアフリー講座」を継続して開催するなど、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取り組んでいます。

■ 「LGBT」フレンドリーなエアライングループへ

2015年4月の「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を受け、ANAグループではLGBT*の課題にも取り組んでいます。

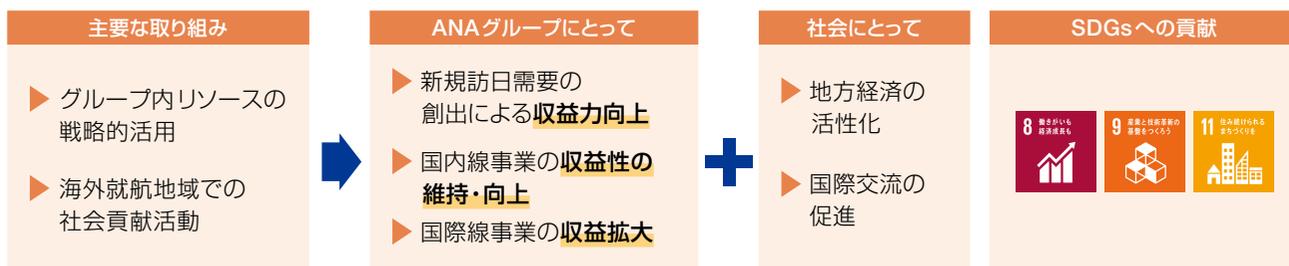
2016年度は、羽田・成田空港をはじめとしたANAラウンジの化粧室表示の変更や、ANAマイレージサービスにおける「ANAカードファミリーマイル」の「ファミリー会員」「特典利用者」における同性パートナーの登録を開始するなど、各種商品・サービスにおけるLGBT対応を進めています。



* LGBT: レズビアン(L=女性同性愛者)、ゲイ(G=男性同性愛者)、バイセクシャル(B=両性愛者)、トランスジェンダー(T=性同一性障がいを含む生まれたときの体の性と心の性が一致しない人)の頭文字

地域創生

日本と海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

日本の伝統的な魅力や観光資源が世界からも注目される一方で、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、日本の価値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、長期的な航空需要開拓を目指します。また、海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

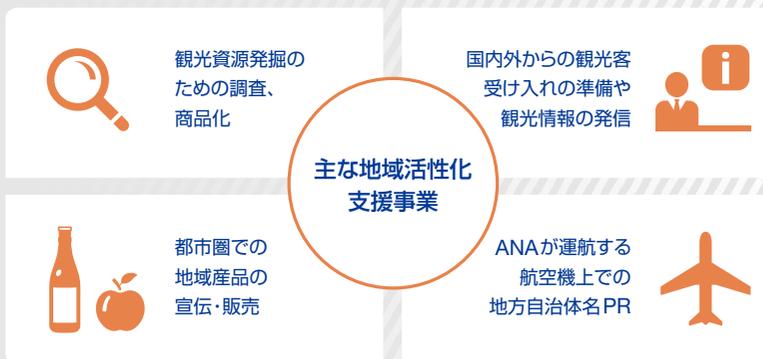
2017年4月、地域創生の実現に向けた取り組みを戦略的に進める目的で「グループ地方創生会議」を社内を設置しました。当社のCSR担当部署が主管となり、経営・企画部門、マーケティング・セールス部門などの関連部署のほか、地域活性化支

援事業を行う(株)ANA総合研究所が参加し、国内における地域活性化や観光振興、国内外の社会貢献活動などについて定期的に情報共有することで、グループの総合力を活かした地域創生に取り組んでいます。

(株)ANA総合研究所による地域活性化支援事業

“地域が活性化しその魅力が高まれば、都市圏や海外と各地域との流動を増やすことができる”との考えに基づき、ANAグループが有するリソースを活用した様々な事業を行っています。

2017年7月現在、23の自治体・団体と提携しており、18名のグループ社員を駐在派遣し、各地に根差した活動に取り組んでいます。





■ 航空輸送サービスの活用

ANAでは2013年9月から、「Tastes of JAPAN by ANA」プロジェクトを推進しています。「食」「酒」「スイーツ」「カルチャー」をテーマに、3カ月サイクルで3つの都道府県を取り上げ、約4年をかけて日本全国47都道府県すべてを特集しています(2017年7月現在、44都道府県)。

特産品を使用した食事やデザートなどをANAのサービス(機内やラウンジ、空港店舗、通販サイトなど)に取り入れたり、各地の文化・観光資源を様々な自社媒体で紹介するなど、その魅力を国内外のお客様に広く発信しています。



「Tastes of JAPAN by ANA」ウェブサイト <http://www.ana.co.jp/tastesofjapan/>

■ 地方自治体との連携

当社は、地域の活性化と社会課題の解決に向けて、地方自治体との包括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(移住促進)、少子化対策、女性活躍、海外事業との連携、安全・安心な地域づくり、災害時の支援など多岐にわたります。2017年7月現在、5道県(三重、静岡、北海道、高知、徳島)と協定を締結しており、エアライングループとしての多様なネットワークを活かして積極的に地域創生に取り組んでいます。



2017年5月、徳島県と包括連携協定を締結

■ 観光を通じた社会課題の解決

ANAは国連世界観光機関(UNWTO)が主催する「2017開発のための持続可能な観光の国際年」のオフィシャルスポンサーに選ばれました。UNWTOとともに、雇用の拡大、貧困の撲滅、資源の有効活用、環境保護など様々な問題に関して、観光を通じた解決を目指します。

その一環で、公益社団法人日本観光振興協会の協力のもと、(株)ANA総合研究所が中心メンバーとなり、「一般社団法人ONSEN・ガストロノミーツーリズム推進機構」を設立しました。温泉地が持つ魅力をより一層体感できる新しい過ごし方を観光客に提案し、地域交流の活性化、長期滞在型観光を推進しています。



温泉地の魅力を発信して地域交流を活性化

国内 ▶ エアライングループの特色を活かし、様々な社会課題に取り組んでいます。

■ 地域や他企業との協働を通じた生物多様性の保全

ANAグループは、2004年から13年間にわたり、沖縄県内外の企業18社*とともに「チーム美らサンゴ」を結成し、重要な観光資源であるサンゴ礁を蘇らせる活動に取り組んでいます。

地元関係者によるサンゴ再生技術の開発や、環境省・沖縄県・恩納村などの行政の後援を受けながら、これまでに約7,000本のサンゴの植え付けを実施し、サンゴ再生に寄与した結果、2012年に「第32回全国豊かな海づくり大会」で農林水産大臣賞(漁場・環境保全部門)、2015年に「第3回グッドライフアワード」で環境大臣賞・最優秀賞を受賞しました。 ※2017年7月現在



恩納村でのサンゴの植え付け

■ 航空への関心を高める次世代育成プログラムの展開

ANAグループの仕事子どもたちに紹介する「航空教室」を各地で実施しています。CSR担当部署が2016年度に開催した8回の講義には約350人の子どもたちが参加。「夢を持つこと」や「夢に向かって努力し続けること」の大切さを伝えました。

2017年度下期からは、小学校5・6年生のキャリア教育の一環として、エアラインの仕事を知ること「考える力」を育む新しいプログラム「ANA Blue Academy」を展開していく予定です。今後は47都道府県すべての地域で開催し、産業・地域を担う次世代の育成に貢献していきます。



ANAグループ社員が実施する航空教室

■ 自然災害からの復興に向けた継続的支援

地域経済に大きなダメージとなる自然災害が発生した場合、緊急支援団体への無償航空券の提供のみならず、グループ社員による被災された方々への温かいお風呂の提供など、積極的な支援を行っています。2016年4月に発生した熊本地震の被災地における復興長期化に対応するため、2017年6月より「全国災害ボランティア支援団体ネットワーク(JVOAD)」と協働し、「震災復興リーダー・コネクト・プログラム」を開始しました。阪神・淡路、中越、東北などの復興リーダーとの直接的なつな

がりを通じた経験やノウハウの共有を目的に、4年間で約100人の復興リーダーの航空移動を支援していきます。



ANAグループ社員による熊本の復興支援活動



海外

海外就航地域での次世代教育や観光資源の保全をはじめとした社会貢献活動を進めています。

■ ミャンマーにおける教育支援

ANAグループは、「東京おもちゃ美術館」と「認定NPO法人ブリッジ・エーシア・ジャパン」が取り組んでいる、3年間でミャンマーの小学校100校に本やおもちゃを届けるプロジェクト「BOOK & TOY Library 100」に参画しています。

2016年1月には、ヤンゴン郊外にある小学校に絵本など約250冊、南三陸「ANAこころの森」の間伐材で作ったおもちゃなど約20点を届け、これまでに20校への寄贈を実施しました。このプロジェクトを通じ、創造力や学習意欲を高める活動に、継続して取り組みます。



寄贈したおもちゃで遊ぶミャンマーの子どもたち

■ カンボジアにおける観光資源の保全

世界初のUNESCO公式サポーターとして世界遺産などの啓発活動を推進しています。2016年9月の成田-プノンペン線の就航を機に、「アンコール・ワット西参道修復工事サポーター」として、上智大学が取り組むアンコール・ワット遺跡保存修復活動を支援しています。

2020年の完成を目指した修復活動に伴う日本-プノンペン間の移動支援、遺跡保存活動に関わるイベントへの協力、ANA機内誌「翼の王国」などの自社媒体での活動紹介を通じて、観光資源の保全や人材育成に貢献します。



アンコール・ワット遺跡の修復作業

■ シンガポールにおける食品ロス抑制

世界の飢餓人口は約8億人もいる一方、国連食糧農業機関（FAO）によれば、年間13億トンの食品が廃棄されています。

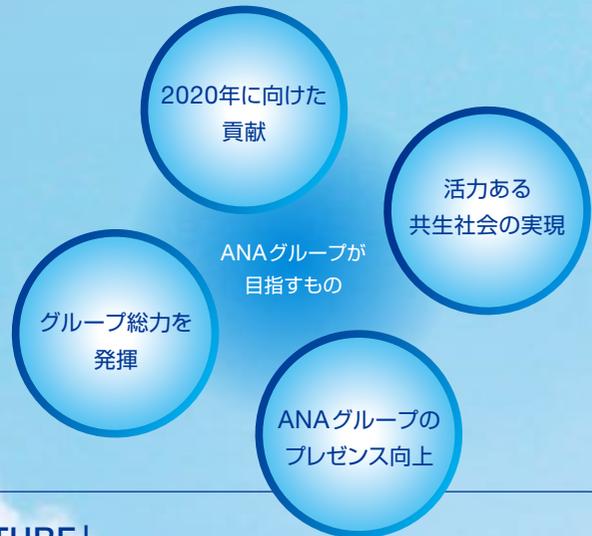
2016年10月からANAシンガポール支店/空港所とアジア・オセアニア室では、機内食製造・搭降載を現地で委託しているケータリング会社や関係官庁、現地のNGO「Food Bank」と連携した上、廃棄される食品を引き取り、必要としている人々に届ける活動を推進しています。フライト中に未使用かつ一定期間保存可能な機内食（スナック類）を、現地の学童保育所に寄付するなど、食品ロス抑制に取り組んでいます。



学童保育所に寄付をした機内食のスナック類

特集：2020年に向けて

ANAグループは、航空輸送を中心とした各事業を通じて、世界と日本各地をつなぎ、また、地域・団体・他企業と連携した様々なビジネスチャンスを活かしながら、2020年とその先に向けて、グループ全体で持続的に成長していきます。



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

青い丸が表すのは「青い地球」、「世界」。

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

ブルーナンバー・イニシアティブに参画 [bluenumber](#)

ANAグループは、2017年1月、米国の「ブルーナンバー財団(本部:ニューヨーク)」が世界で展開する、食に関するサプライチェーンプラットフォーム構築を目指す「ブルーナンバー・イニシアティブ」に、日本企業として初めて参画しました。

食の安全性やトレーサビリティ、生産過程における環境保全、生産活動に関わる人権尊重に対して世界的な関心が集まる中、将来的に機内食などの食に関わる分野においてこのプラットフォームを活用し、「食のサプライチェーンマネジメント」を強化することを目指しています。これによりお客様に安全・安心な「食」を提供するとともに、この活動を日本各地の生産者支援につなげていきます。

共生社会の実現に向けて

日本ブラインドサッカー協会との協働

ANAは2016年6月、NPO法人日本ブラインドサッカー協会とパートナーシップ契約を締結しました。ブラインドサッカー体験を通じた社員向け研修プログラムを導入し、ダイバーシティに関する社内理解の促進を図るほか、小・中学生を対象とするブラインドサッカー出張授業「スポ育」パートナーとして、障がい者理解や思いやりの気持ち、協力することを学ぶ子どもたちを応援します。



ブラインドサッカーの社内体験会の様子

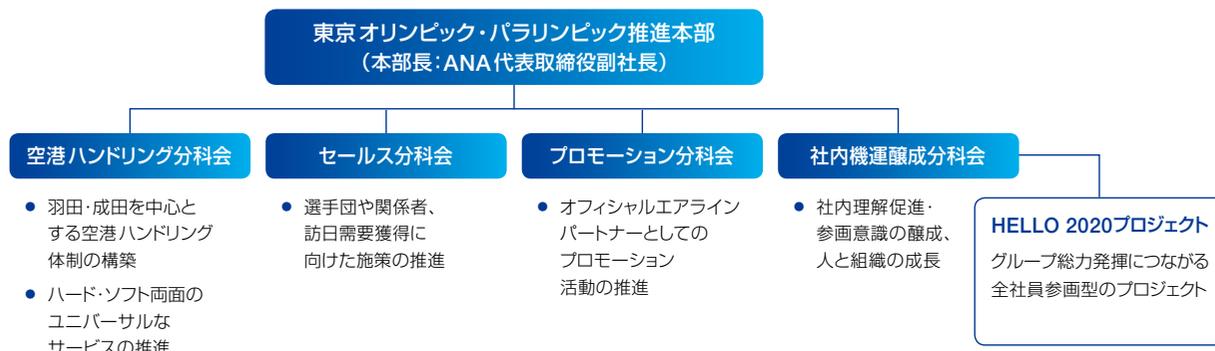
ベルギーのオリンピック・パラリンピック委員会への協賛

日本とベルギーを結ぶ唯一の直航便を運航するANAは、ベルギーのオリンピック委員会、およびパラリンピック委員会と2017年から4年間のスポンサー契約を締結しました。ベルギー選手団の日本への渡航支援に加え、現地で開催されるイベントへの参画を通じて、ANAの認知度向上につなげていきたいと考えています。また、パラリンピック委員会からは、ANAのサービスに関するフィードバックなどもいただき、さらなるユニバーサル対応の強化につなげる予定です。



ANAにおける推進体制

ANAでは、関係企業や団体との交流、相互理解などをはじめ、各種の取り組みを加速化するために、「東京オリンピック・パラリンピック推進本部」を設置。テーマ毎に分科会を設定し、専門的・集中的に活動を進める体制を構築しています。



2020の その先へ

HELLO 2020 JET就航

ANAは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の成功への想いを乗せて、2018年1月より国内線に就航する予定の特別塗装機のデザインと、愛称「HELLO 2020 JET」を決定しました。大会の基本ビジョンである「多様性と調和」などを、デザインを通じて社会にアピールし、オリンピック・パラリンピック・ムーブメントの醸成を推進します。



HELLO 2020 JET発表会でのANA平子社長とアスナビ採用社員

スポーツで未来へ

ANAは、公益財団法人日本オリンピック委員会(JOC)が行っている、トップアスリートの就職支援ナビゲーション「アスナビ」を通じ、現役アスリートを社員として採用しています。未来に向けての競技活動を一丸となってサポートするとともに、トップアスリートが安心して競技を続けられる環境を提供していきます。

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



公益財団法人 東京オリンピック・パラリンピック
競技大会 組織委員会
大会準備運営第一局 持続可能性部長
田中 丈夫様

積極的な参画に期待しています

食などのサプライチェーンを見える化する「ブルーナンバー・イニシアティブ」の導入や、人権・ダイバーシティへの取り組みなど、他の企業に先駆けて持続可能性に配慮されていると感じました。

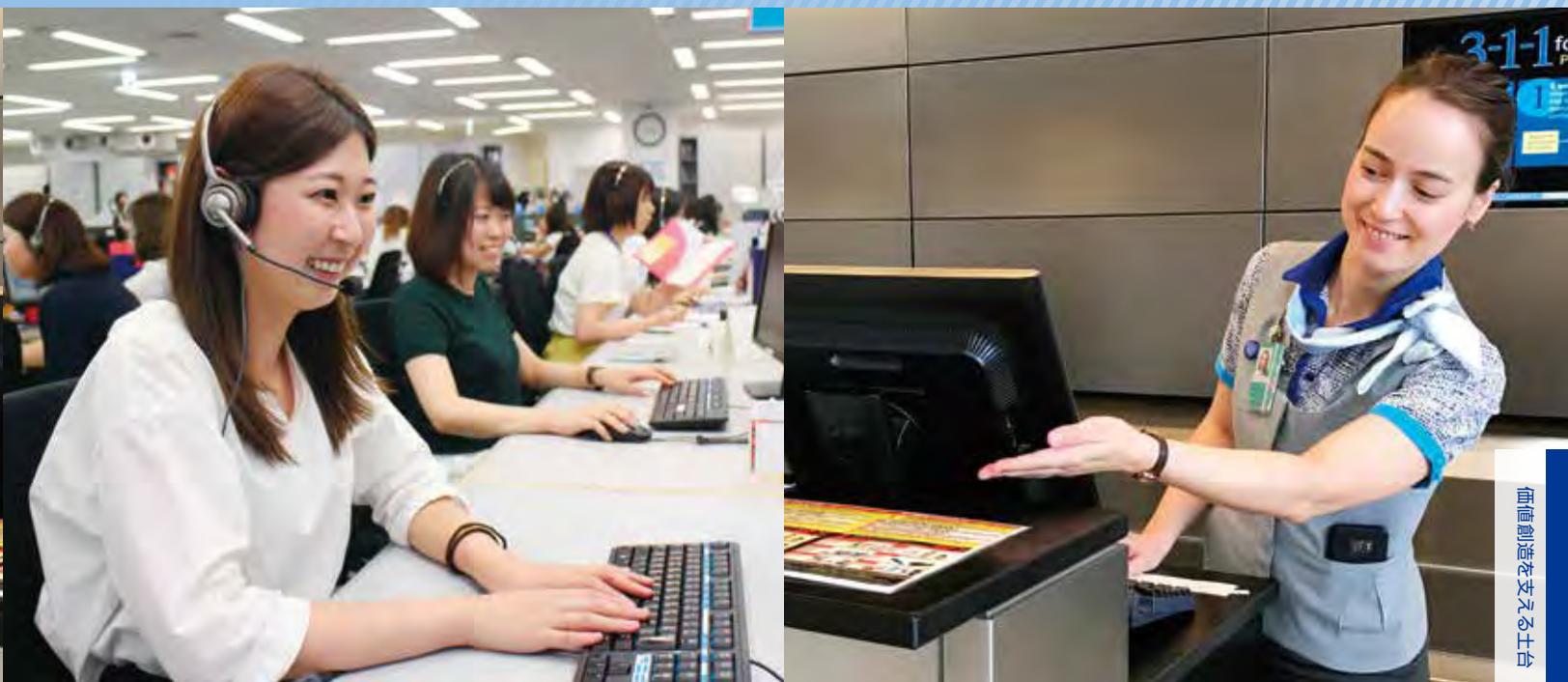
東京2020組織委員会でも、大会の成功に向けて、「持続可能性に配慮した運営計画」や「持続可能性に配慮した調達コード」などにより、環境面をはじめ、労働面や人権面などに関する活動を進めています。

開催都市東京や日本企業に世界からの注目が集まる中、持続可能性の分野におけるリーディングカンパニーになっていただくことを期待しています。

価値創造を支える土台

当社グループに関わるすべてのステークホルダーの価値創造に資するために、様々な活動を通してグループ全体に経営理念を浸透させるとともに、迅速かつ最適に経営の意思決定を行うための基盤を構築しています。





価値創造を支える土台

安全

ANAグループにとって、安全は経営の基盤であり、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。

■ 安全への考え方

「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。

企業として守るべき「安全」、お客様の安全への期待にお応えすることにより生まれる「安心」を通して、日々の着実な努力

の積み重ねにより得られる社会的信頼を高めていきます。

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

ANAグループ安全理念

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

ANAグループ安全行動指針

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

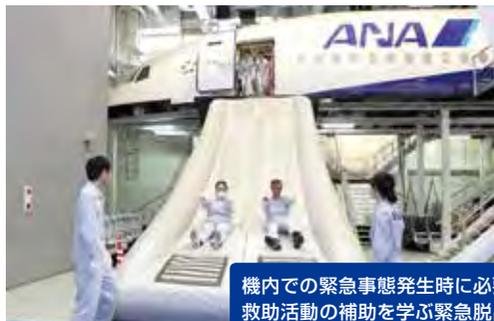
■ 安全文化を継承し、高める「人づくり」

過去の事故やハイジャック事件の記憶を風化させることなく、皆が真摯に安全と向き合い追求し続けていくために、ANAグループでは、社長をはじめ役員が国内外の各事業所に出向き、社員や委託先役職員と対話する「安全キャラバン」を実施しています。

また、事故機体の展示や映像などを通じて過去の事故とヒューマンエラーについて学び、安全の意識を高めるために設立された「ANAグループ安全教育センター(ASEC)」を開設し

てから10年を迎えました。この施設では、グループ全社員を対象にした安全教育を継続して実施しています。

1971年7月30日の墜石事故、1999年7月23日のハイジャック事件などの記憶を風化させないように、毎年7月を「航空安全推進・航空保安強化月間」としています。外部講師を招聘した講演会や、安全をさらに高めるための取り組みなどを各事業所で実施しています。



機内での緊急事態発生時に必要な救助活動の補助を学ぶ緊急脱出研修

4,515名 (2016年度末現在)



過去の事故の歴史や不安全事象をASECで学ぶANA's Day (安全教育)

13,122名 (2016年度末現在)



■ 安全を堅持する「仕組みづくり」

2016–2020年度のANAグループ中期安全推進計画において、安全リスクマネジメントの軸を「運航」「お客様」「社員（作業員）」「保安」の4つに区分しました。また、その活動については、「事後対策型（不具合事象の再発防止）」に加え、「未然防止（過去の不具合事象から同種の不具合事象を未然に防ぐ）・未予測型（過去の経験から未発生の不具合事象を予測し防ぐ）」で取り組むことを目指しています。

個別の事象の追求だけではなく、過去データからの要因分析やリスク評価をもとにして対策を講じる「未然防止活動」を進めるとともに、実施した対策の効果の各種指標を用いたモニターや、現場での監査を通じてPDCAサイクルを構築しています。これらは、安全推進体制の最高意思決定機関として毎月開催される「グループ総合安全推進会議」にて報告・審議し、対策の決定と結果のレビューを行い、年度毎に安全目標と達成度の確認を行っています。

2016年末には、航空会社の安全管理体制が有効に機能していることを確認するための国際航空運送協会（IATA）安全監査

プログラムであるIATA Operational Safety Audit（IOSA）を更新受検し、2017年5月にIATAから新たな認定証を受領しました。

安全リスクマネジメントの4つの軸

運航



事故・重大インシデントの防止

社員（作業員）



ANAグループ社員などの危険防止

お客様



出発から到着までのお客様の身体・生命への危害予防

保安



テロ・ハイジャックなど不法行為の事前リスク発見・予防対策

■ リーディングエアライングループとしての役割

グループ内の航空会社のみならず、国内コードシェア各社や、ほぼすべての定期航空会社との会議「Japan InfoShare」を定期的に主催し、会社やグループの垣根を越えた安全に関する情報交換・共有を積極的に行っています。

2016年9月にはアジア版IATAである「Association of Asia Pacific Airlines（AAPA）」の国際会議「Asia Pacific Aviation Safety Seminar 2016」にホスト役として参加し、アジア太平洋地域のエアラインのみならず、航空局、航空関連メーカーから総勢160名の参加者とともに、安全に関する情報の共有・議論を行いました。

加えて、宇宙航空研究開発機構（JAXA）と気象庁が共同開発し、2017年4月から運用開始した「空港低層風情報（Airport Low-level Wind Information：ALWIN）」の開発にも協力しており、航空機の着陸時に目に見えない低層風の状態を正確に観測して伝えることで多くの航空会社の安全に貢献しています。

このように安全リスクマネジメント活動の体制充実や進化を図ることにより、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。



Asia Pacific Aviation Safety Seminar 2016にホスト役として参加



AAPA代表Mr. Andrew Herdman

■ 航空安全推進・航空保安強化月間

ANAグループでは毎年7月を「航空安全推進・航空保安強化月間」としています。グループ社員が安全について考える機会を持つために、「TALK SAFE」を毎年開催しており、2016年には25回目を迎えました。このイベントでは、外部講師を招いた「安全」についての講話や、各社・各事業所による「安全発表」で職場の課題や取り組みを紹介するなど、グループ間の情報共有と相互理解を通してグループ全体の安全性向上につなげています。



TALK SAFEにおける「安全発表」の様子

■ 過去の事故を風化させない～雫石慰霊の森訪問～

2017年は、全日空機と自衛隊機が衝突・墜落した雫石事故から46年目、松山沖事故、羽田沖事故から51年目の年となります。いずれもお客様と乗員全員の尊い命が犠牲となりました。雫石事故の翌年(1972年)に、山頂付近に慰霊碑が建設されて以降、「慰霊の森」は少しずつ整備され、地元の方々のご尽力により維持されてきました。毎年、ANAグループの経営陣、社員、労働組合など、多くの関係者が訪問し、地元の皆さまとともに清掃活動を実施しています。

事故当時を知らない役職員が大部分となる中、地元の皆さまへの感謝とともに、犠牲者のご冥福を祈る気持ちをグループ全社員で共有し、安全運航の大切さを再認識しています。



ANAグループ経営陣による
慰霊訪問(2016年7月)



雫石町役場への訪問

■ グローバルレベルで伝承する安全理念

ANAグループでは、「安全トップキャラバン」として経営陣が国内外の現地スタッフに直接、「安全」の重要性を伝え、共有しています。

国際線就航地の空港では、現地の企業に業務を委託する機会が増えています。価値観や文化の異なる中、ANAグループの安全理念や行動指針、その価値を共有することは大変重要であるため、経営陣が委託先も含む現場を可能な限り多く視察しています。プロフェッショナルとして日々業務に励むスタッフとの対話を通じて、安全の取り組みの好事例を積極的に評価するとともに、現地支店・空港所・委託先の連携を促すなど、グローバルレベルで「安全理念」を浸透させています。



海外委託先責任者への
感謝状の贈呈



海外での安全トップキャラバンと懇親会

経営陣と社員が安全について直接対話をする安全キャラバン

2016年度 46事業所 / 1,613名 (海外5空港・支店を含む)

国内線で発生した定員超過状態での運航開始について

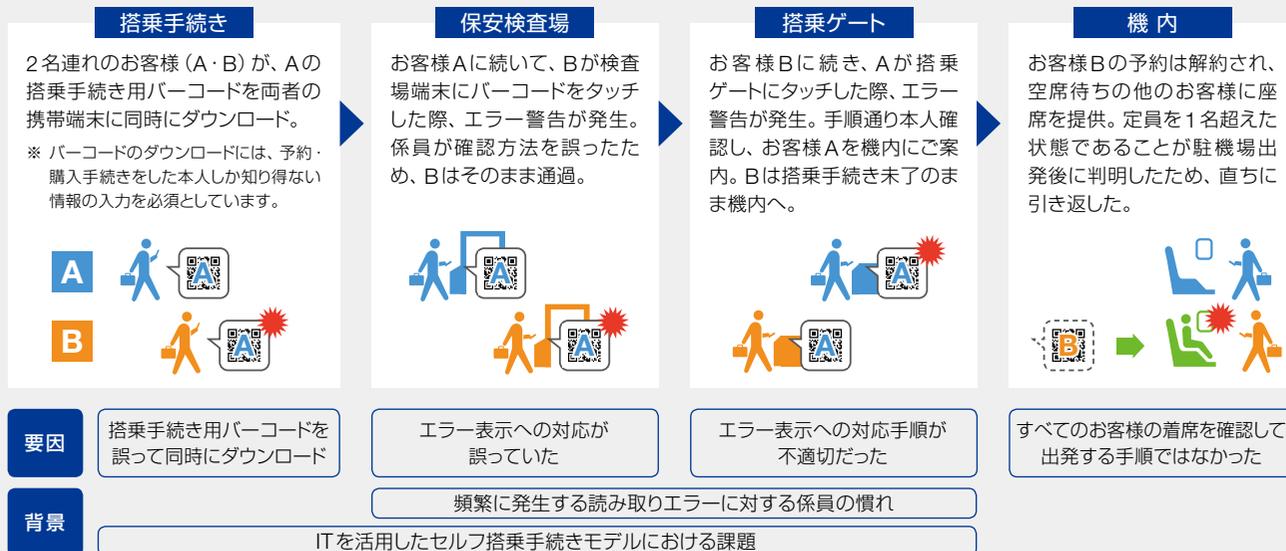
2016年9月30日、ANA256便（福岡－東京（羽田））において発生した定員超過状態での運航開始について、ANAは同年10月11日に国土交通省より行政指導となる「厳重注意」を受けました。

お客様をはじめ関係者の皆さまに、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを改めてお詫び申し上げます。

同様の事象を発生させないよう、原因の分析、再発防止策の策定と着実な実施、保安管理体制を強化してまいりましたので、以下にご報告いたします。

1) 発生した事象の要因と背景

当該事象は、以下のような複数の問題点が重なったために発生しました。

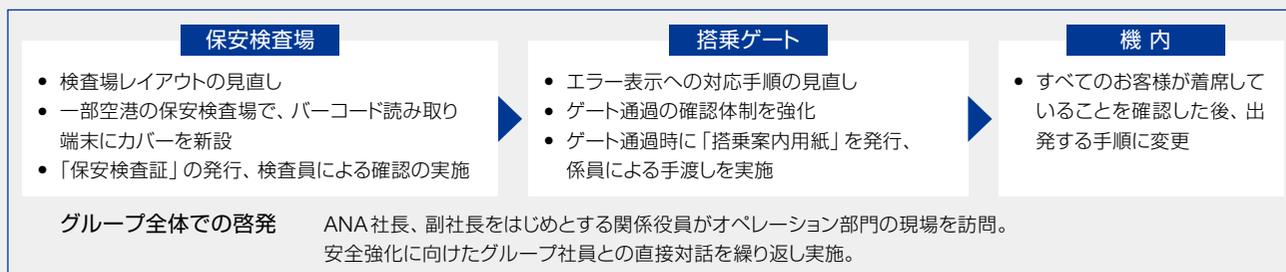


これに対して、国土交通省より以下の3点を改善するよう指示を受けました。

- ① 保安検査場における搭乗手続き確認手順および体制の見直し、ならびにこれらの確実な徹底策の策定
- ② 搭乗口における搭乗手続き確認手順の見直し、およびその確実な徹底策の策定
- ③ 搭乗旅客およびその数の確実な把握方法の構築

2) 各場面における手順・体制の見直し

オペレーション部門を統括するANA代表取締役副社長を筆頭とした緊急プロジェクトを立ち上げ、本事例の要因分析、検証をもとにした再発防止策を徹底的に検討し、対策を講じました。



→上記の対策を実施したことにより、2016年10月以降、同様の不具合は発生していません。

3) 今後に向けて

ITを活用した様々な手続きのセルフサービス化は、お客様の利便性向上とストレスフリーなサービス提供につながるとともに、人員配置の効率化や時間短縮を可能とし、経営効率を高めます。一方で、セルフサービス化によって引き起こされるリスクを徹底的に検証し、あらかじめ対策を講じること、また搭乗手続きなどに不慣れなお客様にもわかりやすいサービスの構築が必要です。引き続き、お客様に安心してご搭乗いただけるよう、安全・定時運航の堅持に着実に取り組んでまいります。

人財

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。

■ 人財の考え方



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、グループ社員一人ひとりの可能性や個性の最大発揮を目指して、多様な人財を育成しています。

2015年4月の「ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）宣言」により、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、ワークスタイルイノベーション（働き方改革の推進）とともに、風土醸成と環境整備を進めています。

グループの総合力を発揮することで、世界のリーディングエアライングループとしての地位確立と、事業を通じた社会への価値提供を目指しています。

■ ANA's Way 実践の仕組み

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、60余年にわたる歴史の中で培われてきた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も継続的に取り組んでいます。

「ANA's Way」を理解・共感し、実践できる人財育成を目的に、グループ共通の取り組みに加え、各社の事業戦略に則した自律的な活動も推進しています。

国内外での企業文化の継承

ANAグループの“努力と挑戦のDNA”について学び、継承し、実践すべきことを再認識する研修「ANA's Day」を実施しています。グループの未来を主体的に考えることで、個々人の創造性や自立性を高め、他の多様な参加社員との対話を通して、組織の壁を越えて信頼関係を醸成しています。

また、2015年度からはすべての海外事業所でも「ANA's Way アンバサダー」が同プログラムを展開し、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 Day」の様子



海外事業所で「ANA's Day」を開催



ANA's Way実践の深化

「ほめる仕組み」の強化を目的にした表彰制度として、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しています。

また、仕事へ臨む姿勢、職場満足度などを定点観測、分析・改善することで、「ANA's Way」の実践強化を目指す「グループ社員意識調査(ANA's Way Survey)」は2016年度で14回目となり、海外雇用社員を含め、ANAグループ44社、約35,400名が回答しています(回答率:96.8%)。

さらに、目標と価値観を共有し、求める人材像と経営ビジョン

の実現を一層推進するために、人事評価制度として「Way遂行度評価制度」を導入しています。



ANA's Way AWARDS受賞式にて

D&Iの推進

ANAグループは、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。

ANAグループのD&I推進の主な取り組み

グローバル化

- 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
- 日本の若手社員の早期海外派遣など、国内/海外人材の流動促進

シニアの活躍

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

女性活躍推進

- グループ各社の女性活躍推進担当者連携による制度、研修などの推進
- 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

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すべての社員が活躍できる職場づくり

「第2回 ANAグループD&Iフォーラム」を開催

2017年1月、「Steps Toward Inclusion～今日からはじめる小さな一歩～」をテーマに、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、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)を学ぶワークショップなど、インクルージョン(受容)やイノベーション(新しい価値)につながる具体的なアクションを考える機会としました。



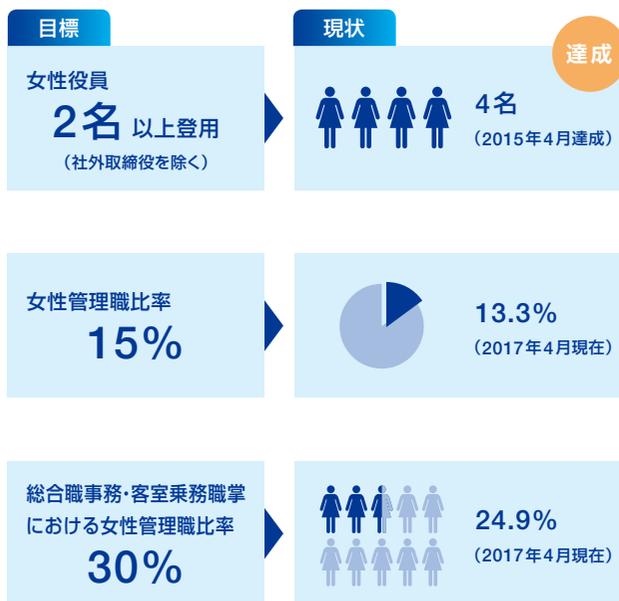
D&Iフォーラムに参加した社員

グループ・グローバルレベルでの女性活躍推進

ANAグループは、2017年2月、国連グローバル・コンパクトとUN Womenが進める、企業経営者のリーダーシップによるジェンダー平等の促進などを示した、「女性のエンパワーメント原則 (WEPs)」に署名するとともに、国内外の企業における、WEPsへの理解促進を目的とした自己評価ツール(WEPs GAP Analysis Tool) の試験運用に協力しました。

また、グループ女性管理職で構成する「ANA-WINDS」による継続的なネットワーク構築や情報交換を通じ、グループ全体で女性の活躍推進に取り組んでいます。特にANAでは社員の半数以上を女性が占める中、多様な視点や感性、価値観を活かして一層活躍し続けられる環境づくりを経営課題と捉え、女性の役員数や管理職比率などの数値目標を掲げています。

ANAにおける目標値 (2020年度末まで)



働き方改革の実践

多様な社員がいきいきと活躍できる環境を整えるために、ワークとライフの相乗効果を生み出せる「ワーク・ライフ・バランス」を推進しています。特に「働き方改革」の実現に向け、ANAではマネジメント層のコミットメントのもと、生産性向上をはじめとした施策に取り組んでいます。時間の有効活用によるさらなるライフの充実や、新たな発想に基づいた業務変

障がい者雇用の取り組み

障がいのあるなしに関わらず働きやすい職場環境の整備を目指し、障がい者雇用の考え方「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。2017年3月には一般社団法人「企業アクセシビリティ・コンソーシアム (ACE)」の障がい者雇用に関する企業の取り組みを評価する指標「ACCESS 2017」において、ANAグループ (グループ適用認定12社) が最高位の「ゴールド」を受賞しました。



LGBTへの取り組み

ANAグループでは、お客様のダイバーシティとともに、社内でのLGBTの理解促進にも取り組んでいます。2016年度には社員専用「ANAグループLGBT相談窓口」を設置し、多様な社員一人ひとりが自分らしく働けるよう、相談を受け付けています。こうした取り組みに対して、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、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

■ ANAグループ健康経営宣言

「社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくりは企業活動の基盤である」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。グループの健康経営推進責任者として当社役員を「チーフウェルネスオフィサー」に、またグループ各社の実務担当者を「ウェルネスリーダー」に任命し、推進体制を構築しています。

宣言では、社員の健康管理・疾病予防・メンタルヘルス・安全衛生活動の強化に重点的に取り組むとともに、生活習慣病に関する指標を定め、進捗把握に努めることとしています。また、グループ包括的な体制下でのストレスチェックの実施を含めた健康管理体制の構築に加え、2016年度からは、女性特有の疾病対策を拡充しました。

この結果、当社は、2017年2月に経済産業省より、特に優良な健康経営を実践している企業を表彰する「健康経営優良法人2017 ホワイト500」に認定されました。



客室乗務員の管理職を対象としたメンタルヘルス研修

■ 人財リソースの確保と将来の人財育成に向けて

国際線事業におけるネットワーク拡大とグローバルな事業展開を加速していく上で、人財は当社グループの重要な資産であると捉え、フロントライン部門を担う運航乗務員や客室乗務員をはじめ、品質と事業を支える人財の安定した確保・育成に努めています。

これまで点在していた訓練施設を集約した上で、実際の飛行機の到着から出発までを想定し、運航に関わるすべての社員が合同で効率的に訓練できる環境を整備します。

また、これまで非公開だった訓練施設の一部を一般にも公開する予定です。

人財の確保・育成方針例

運航乗務員（パイロット）

- 自社養成を中心とした計画的かつ安定的な要員確保
- パイロット養成コースを備えた大学との「産学連携」などによるリソースの多様化

客室乗務員

- 客室乗務員を正社員として採用（ANA・ANAウイングス）
- 海外ベース客室乗務員の採用を拡大
- 全国の大学・短期大学などと教育連携協定を締結

加えて、将来の航空需要の増加に備え、世界最新鋭の設備を有する訓練施設「ANA総合トレーニングセンター（仮称）」の新設を決定しました*。航空運送事業の基盤である安全の堅持に取り組むため、「“あんしん、あったか、あかるく元気！”に世界へ、未来へ挑戦し続ける人財の育成拠点」として、品質・サービスの源泉となる「人」への投資を積極的に進めていく方針です。

* 2017年5月17日 プレスリリース



ANA総合トレーニングセンター（仮称）全景イメージ



見学エリア（検討中）イメージ

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

グループ経営理念

安心と信頼を基礎に
世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します

当社グループにとって、「安心と信頼」は、当社グループとお客様との約束であり、経営の根幹に位置付けられる責務です。航空事業を中核とする当社グループは、「挑戦し続ける」「強く生まれ変わる」「いつもお客様に寄り添う」気持ち、「心の翼」をもって、永続的にこれからの社会の発展に貢献し、「夢にあふれる未来」創りの一翼を担っていきます。

当社グループは、「グループ経営理念」に基づき、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。

当社が当社グループの経営において主導的な役割を果たし、グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、グループ各社の経営の監督を行う一方、各事業会社には経験豊かで高い専門性を有する人財を取締役などとして配置し、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。

会計監査人

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。

監査役会・監査役

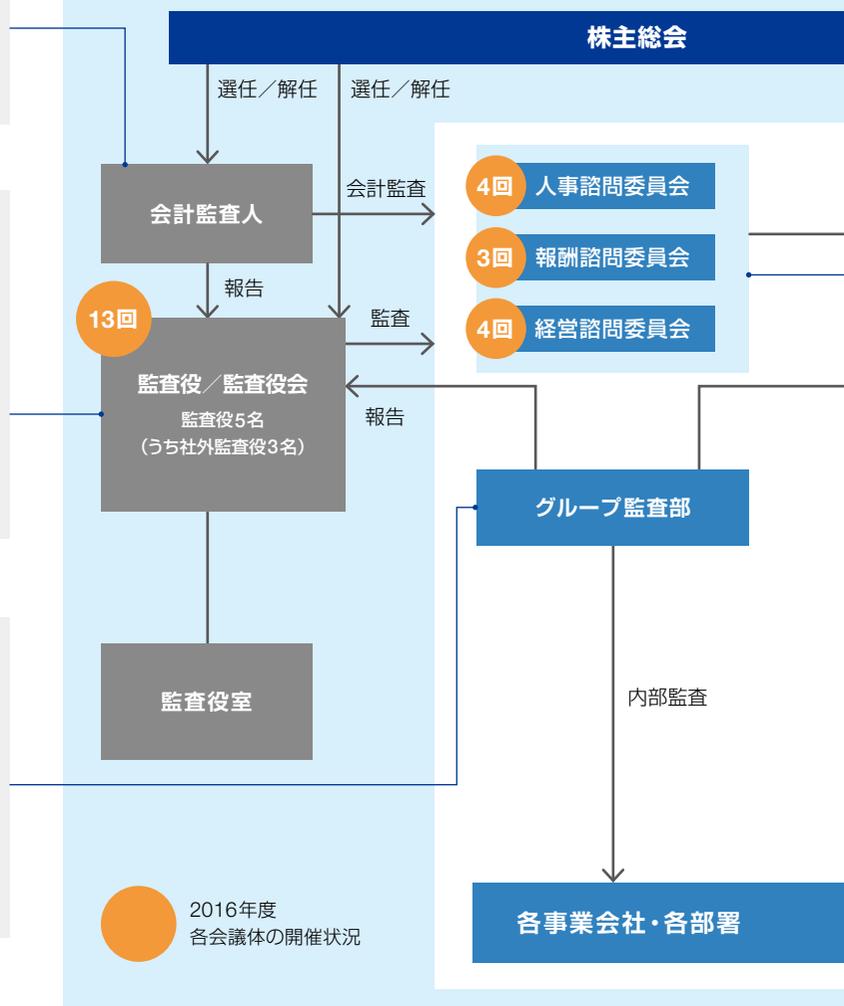
監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を5名（うち3名は社外監査役）選任し、構成しています。

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。なお、3名の社外監査役については、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。

グループ監査部

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。監査には年度計画に基づき実施する定例監査と、経営層の意向など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。

コーポレート・ガバナンス体制（模式図）



なお当社は、監査役設置会社の形態を採用しており、取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っています。また、複数名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。

法制上の機関とは別に当社グループ経営について、意見、

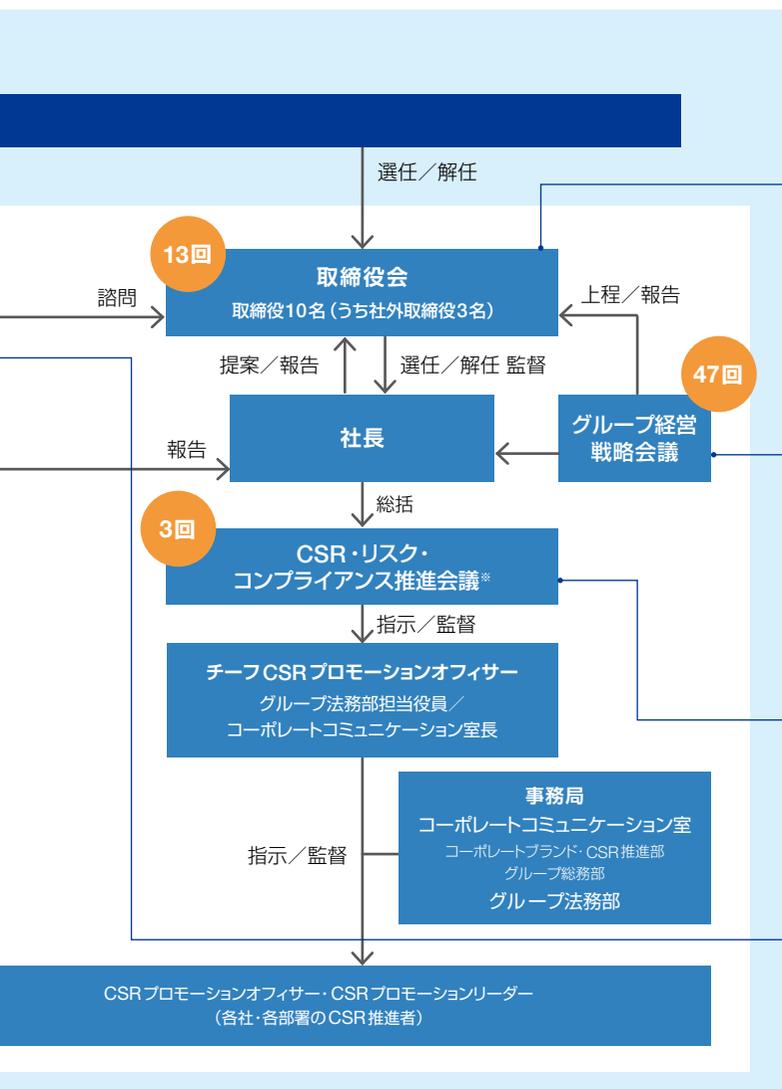
アドバイスなどを率直かつ自由に述べていただき、経営に反映するため、各界の識者7名(男性6名、女性1名)をメンバーとする「経営諮問委員会」を設置しています。また、案件をより迅速かつ詳細に審議するため常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーとする「グループ経営戦略会議」を設置し、取締役会の補完的な役割を担っています。

■ コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは、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。

また、当社では、取締役の任期を1年とするとともに、複数

の社外取締役を選任しており、社外取締役3名を含む10名から構成される取締役会が業務執行に対する適切な監督機能を発揮するとともに、社外監査役3名を含む5名から構成される監査役会が経営を監視し、会計監査人を含めた体制により、ガバナンス強化に向けて万全を期しています。



取締役会

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。

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する「グループ経営戦略会議」を設置し、取締役会の補完的な役割を担っています。

CSR・リスク・コンプライアンス推進会議

「ANAグループ・CSR規程」を制定し、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「CSR・リスク・コンプライアンス推進会議」を設置、リスクマネジメント、コンプライアンスをはじめとした、グループ全体のCSRに関わる重要方針や重要事項を審議・立案および推進しています。

任意諮問委員会

取締役会の諮問機関として社外取締役が過半数を占める人事諮問委員会ならびに報酬諮問委員会、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。

2017年7月末現在

※ 2017年4月1日より、「グループCSR推進会議」を「CSR・リスク・コンプライアンス推進会議」に名称変更しています。

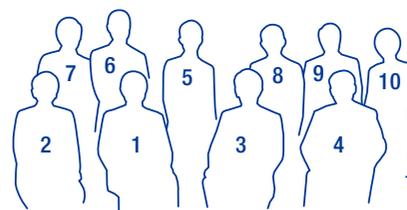
役員紹介：取締役

(2017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、取締役候補者としました。
- 第72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

取締役会長
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などを進めて業績回復を果たしました。また、2015年4月からは取締役会長として、取締役会の機能強化に努めてきました。

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など、同社を世界のリーディングエアラインに向けて前進させてきました。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し、取締役会の議事運営を行っています。

3 片野坂 真哉 2011年 常務取締役
 代表取締役社長
 グループ経営戦略会議 議長
 CSR・リスク・コンプライアンス推進会議 総括
 グループ監査部 担当
 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月から取締役社長として、常にグローバルな視点で強いリーダーシップと確かな行動力に基づき、安全を最優先とする経営姿勢でグループ経営体制の基盤を強化するとともに、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。

4 長峯 豊之 2015年 取締役
 代表取締役副社長 執行役員
 グループ人財戦略部
 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、グループ経営の推進に努めるほか、当社グループの収益ドメインの拡大をはじめとするグループ経営戦略を着実に遂行してきています。

■ 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72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、事業の拡大をはじめとするグループ経営戦略、内部統制や安全対策の推進など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、業界の動向や多業種にまたがるグループ事業運営・グループ経営戦略、適切な情報開示や安全対策の推進など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)の取締役社長を務め、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んでいます。

重要な兼職の状況 一般社団法人 全日本航空事業連合会会長

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、羽田空港の国際化の進展を背景とした国際線事業の拡大・強化や、事業環境の整備を通じた当社競争力の向上などに取り組んできました。

7 高田 直人 2017年 取締役(現職)

取締役 執行役員
 CSR・リスク・コンプライアンス推進会議 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、事業基盤の強化・整備や、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などに取り組んできました。

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、マーケティングや様々なステークホルダーとのコミュニケーション、女性の活躍をはじめとするダイバーシティの推進など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)
 日本放送協会 経営委員会委員
 (株)みずほフィナンシャルグループ 取締役(社外)

* 独立役員

役員紹介：監査役

(2017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(殿元 清司氏、長谷川 昭彦氏)

- グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、航空産業に関する高い識見・知見を活用することによって、監査機能のより一層の充実が図れることから、新たに監査役候補者となりました。
- 第72回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

殿元 清司

常勤監査役

殿元清司氏は、長年にわたり財務・IR部門、会計部門、総務部門等に携わり、財務・会計に関する豊富な知識を有していることに加え、海外IRを積極的に行い、当社の海外における知名度向上に貢献してきました。また、CSRの統括責任者として、コンプライアンスやリスクマネジメントをはじめとする内部統制の強化などに取り組んできました。

長谷川 昭彦

常勤監査役

長谷川昭彦氏は、長年にわたり整備部門、オペレーション部門、安全推進部門に携わり、2011年6月からANAウイングス(株)の取締役社長、2013年4月からは全日本空輸(株)の取締役として、オペレーション全般に関する安全・保安活動の推進などに取り組んできました。

* 独立役員

大川澄人氏は、第70回定時株主総会で選任され、就任
松尾信吾氏は、第71回定時株主総会で選任され、就任
小川英治氏は、第69回定時株主総会で選任され、就任

■ 取締役候補者選任のプロセスと選任・任期に関する考え方

取締役候補者の選任において、意思決定の透明性、公平性を確保すべく、取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める人事諮問委員会を設置しています。取締役会の諮問機関として3名の社外取締役、1名の社内取締役の計4名で構成し、取締役候補者の選任にあたり、同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。

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。取締役の任期は、定款の定めるところにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとし、再任を妨げないものとします。

取締役

取締役会議長を務める会長、業務執行の最高責任者である社長に加え、グループの中核となる全日本空輸（株）の社長、グループ全体を統括する業務を担当する執行役員、グループ各事業に精通するグループ各社の取締役などから選任します。

社外取締役

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

■ 取締役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。報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、その過半数を社外取締役・社外有識者で構成し、外部専門機

関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、当社の取締役の報酬体系およびその水準を策定しています。

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。

2016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	462	318	81	61	10
(うち社外取締役)	(40)	(40)	(-)	(-)	(3)
監査役	113	113	-	-	5
(うち社外監査役)	(52)	(52)	(-)	(-)	(3)
合計	575	432	81	61	15

(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。

ガバナンスの強化に向けて

■ コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

2013年 持株会社体制へ移行

2015年 「コーポレートガバナンス基本方針」を策定

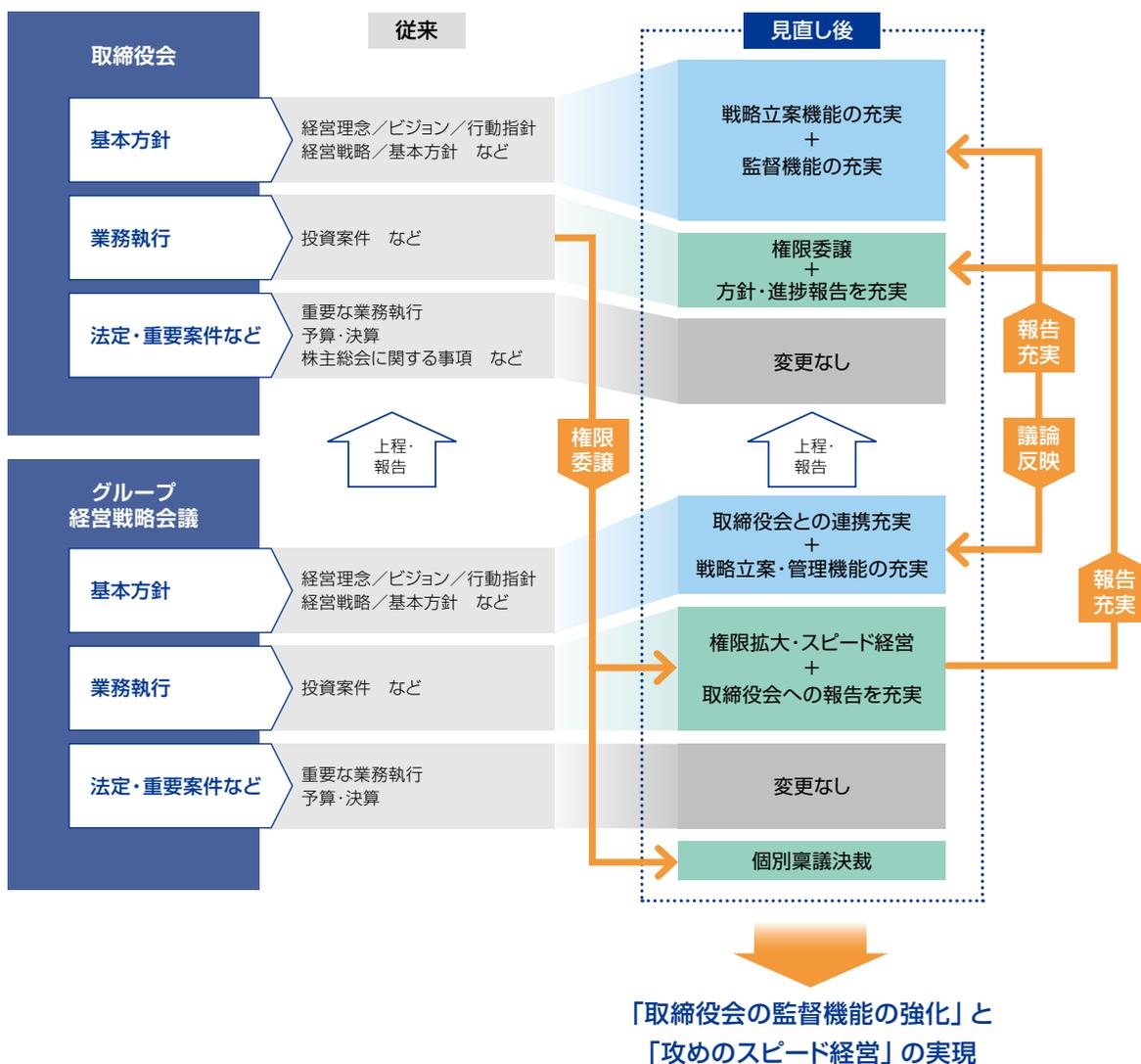
当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施しております（2017年6月末現在）。
また、2015年11月に「コーポレートガバナンス基本方針」を策定しました。

2016年 取締役会ならびにグループ経営戦略会議の権限を見直し

厳しい競争環境の中で、より迅速・果断な意思決定を行い、競争力を十分に発揮できるよう、2016年4月より取締役会ならびにグループ経営戦略会議の権限を見直しました。

具体的には、従来の上程基準を見直し、投資案件の選定および実行など、迅速な判断が求められる業務執行上の重要な案件についての意思決定に関する権限を、取締役会からグループ経営戦略会議に大幅に委譲しました。一方、取締役会は全社戦略立案機能を一層充実するとともに、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、監督機能の充実を図ることとしました。

この権限基準の見直しにより、取締役会の監督機能の強化を実施し、攻めのスピード経営を実現しています。



■ 取締役会全体の実効性に関する分析・評価

1. 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工夫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、取締役会全体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。

直近の取り組みとして、2015年度に実施した取締役会の実効性分析・評価を踏まえ、ここで指摘された課題を中心に、2016年12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。その結果を2017年3月の取締役会に報告することによって、自己評価として機能させています。

2. 取締役会の実効性に関する分析・評価の結果

2015年度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事前議論の充実を図るとともに、取締役会における十分な議論時間を確保するべく、権限委譲などの規程変更を行いました（P.76参照）。また、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を充実させました。

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従来よりも充実していることが、アンケート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。

一方で、より長期的な経営ビジョンなどの当社グループの方針に関する議論を充実・拡大させるなど、取締役会の監督機能をさらに強化していくことが課題であると認識しています。これを実現するための改善策を抽出し、今後の改善につなげていく考えです。

今後も継続的に評価・分析を実施し、取締役会の実効性の向上に努めます。

- ▶ ガバナンスに対する取り組みについては、「コーポレートガバナンス基本方針」および「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」、「株主総会招集ご通知」、「有価証券報告書」等、当社ウェブサイトに掲載していますので、ご参照ください。
(URL: <http://www.ana.co.jp/group/about-us/governance/>)

取締役会の主な議案（2016年度）

1. 株主総会に関する事項
 - ・株主総会付議議案の決定
2. 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項
 - ・取締役候補者及び執行役員等の選任
 - ・取締役会評価
3. 決算に関する事項
 - ・決算／業績予想
 - ・事業会社報告
4. 株式・資本金等に関する事項
 - ・社債発行に関する事項
5. 組織再編に関する事項
6. 人事・組織に関する事項
 - ・重要な使用人人事・組織改正
7. 当社及び重要な子会社に関する重要な事項
8. 重要な規則・規程の制定及び改廃
9. 重要な財産の処分及び譲受け
 - ・出資に関する事項
 - ・機材導入・売却・リース実績
10. 多額の借財
 - ・資金計画
11. コーポレート・ガバナンスに関する事項
 - ・内部監査計画・結果報告
 - ・グループCSR推進会議の概要／活動計画
12. その他の事項

取締役会議長 **対談** 社外取締役



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

小林 いずみ

ANAグループが 価値を創造し続けるために

当社が持株会社体制に移行して4年が経過しました。移行当初から取締役としてマネジメントに携わってきた2人が、これまでの成果や、今後のANAグループが企業価値を向上し続けるための道筋について意見交換しました。

■ ガバナンスの強化に向けた取り組み

伊東 | ガバナンス強化に向けた施策の一つとして、取締役会の活性化は重要なテーマです。議論に必要な資料も以前に比べて様々な工夫を施しており、かなり充実していると思いますが、当社のコーポレート・ガバナンスの現状や課題について、ご意見をお聞かせください。

小林 | 私が社外取締役に着任した4年前に比べると、取締役会の議論状況は随分変わったと感じています。各自の担当以外の分野に関しても様々な意見が出ており、本当に議論が活性化してきていると思います。また、権限の委譲を進めてきた結果、取締役会では形式的な承認事項が簡略化されて、経営戦略や事業の理解などにより多くの時間をかけられるようになりました。社外取締役の立場からも、グループの全体像が理解しやすくなっています。

伊東 | 当社は2015年度からコーポレートガバナンス・コードに対応していますが、これに先んじて何回も社内でも検討を繰り返し、取締役会でも議論してきました。

コーポレートガバナンス・コードへの対応は一つの「手段」であり、これを通して良い会社にしていくことが大事（伊東）

小林 | 投資家はコーポレートガバナンス・コードをコンプライしているか否かを見るだけではありません。また、コンプライすることが今後の当社経営に必ずしもプラスではないことを関係者に説明することで、独自の体制を構築していくことが大切だと思います。

伊東 | コーポレートガバナンス・コードへの対応は一つの「手段」であり、これを通して良い会社にしていくことが大事です。いかに強固なガバナンス体制を構築しても、グループ企業価値を向上させていくための魂が入らなければならないと考えています。

グループ社員の皆さんにコーポレート・ガバナンスを理解していただくことが重要（小林）

小林 | 経営者の魂を入れるためには、グループ社員の皆さんにコーポレート・ガバナンスを理解していただくことが重要です。必要に応じて、経営に対して社員が意見を述べることのできる体制になると良いのではないのでしょうか。

■ 持株会社体制としての役割

伊東 | 当社が持株会社体制に移行して4年が経過しましたが、経営のスピードを速め、グループ会社をさらに活性化することが目的です。スピード経営については、まだ工夫するべき余地があると思いますが、連結の業績がグループ社員の待遇にも反映する仕組みを導入したことや、各グループ会社への権限委譲を進めてきた結果、グループ社員が全体の業績を意識するようになったと感じています。

小林 | この4年間で事業の多角化はかなり進んだと思いますが、現状ではANAの存在が大きいのも事実です。今般、Peach Aviation (株) が連結化されましたが、売上高や社員の人数だけではなく、様々な観点から事業ポートフォリオの最適化を追求していくことが重要です。現行体制の強みを活かして、事業と財務の両面で効率化を図るとともに、社員の配置などについてもグループ横断で徐々にバランスを図っていく必要があると思います。持株会社体制の価値というのは、まさに、これから具現化していけるのではないのでしょうか。

業績が順調に推移している今こそ、 事業ポートフォリオの最適化をしっかりと推進 していく (伊東)

伊東 | 業績が順調に推移している今こそ、事業ポートフォリオの最適化をしっかりと推進していくことが重要であると思います。持株会社体制にして良かったと、グループ全体で感じられるようにすることも大事です。

小林 | エアライングループとしての特性から、外部環境などの影響により、業績が変動することは今後もあり得ると思います。仮に航空事業の業績が悪化しても、別の事業が業績を補完するような関係を構築できると良いですね。

■ 長期的な企業価値向上に向けて

伊東 | グループの持続的成長を目指すため、当社もESGを重視した活動を推進しています。例えばCO₂の排出量を2020年度末までに2005年度比で20%削減することを目標としています。そのために、燃費効率の良い機材の導入推進やバイオジェット燃料の研究支援に取り組んでいます。

小林 | これまでの日本企業では、「E」と「S」の部分を本業と区分しながらCSR活動として対応してきたケースが多く見られ

ますが、当社グループは本業としてESGに取り組んでおり、その点で他社よりも先んじていると思います。燃油消費量の問題など、「E」「S」への取り組みが企業価値の向上につながる仕組みが明確であり、外部にも説明しやすいのではないのでしょうか。例えばコミュニティ支援に関しても、直接的に事業に反映しなくても、ブランディング活動を通じて企業の顧客増加につながるため、「E」と「S」が事業の持続的成長にうまく組み込まれており、中・長期的な企業価値向上を目指して、十分に活用できると思います。

お客様に対するサービスの一環としての ダイバーシティも、今後の成長の要 (小林)

伊東 | 高齢者や障がいのあるお客様に優しいサービスや、ユニバーサルな空港施設や機内設備を整備することも大切だと考えており、現在、グループ内でプロジェクトチームを組んで対応しています。また、女性の活躍などを中心に、様々な意味でダイバーシティに取り組んでいくことが、結果的に当社グループの企業価値向上に結び付くと思います。

小林 | LCCが低運賃を武器に存在感を拡大している中、フルサービスキャリアとして他社との差別化を図っていくために、ダイバーシティが果たす役割は非常に大きいと思います。エアライン事業では様々な国の方や、障がいのある方、ご高齢の方など多様なお客様にご利用いただくため、例えばハラールミールの提供など、グローバルに事業を展開する際に不可欠な要素になるでしょう。お客様に対するサービスの一環としてのダイバーシティも、今後の成長の要となります。

また、当社グループは客室乗務員や空港スタッフを中心に多くの女性が活躍しています。人財は企業にとって大事な資産ですから、長期にわたって一人ひとりのキャリアをグループ内でのように構築していくのか、真剣に考えていくことが重要です。



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通して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。2016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、安定的に利益を生み出し、継続的に株主還元を実施するための事業構造を強化していくために、適時・適切な情報の開示や対話に努めています。

第72回定時株主総会

ご来場株主数 **2,111**名
議決権行使率 **61.1**%

決算説明会・スモールミーティング **5**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 **289**回
(国内 / 141回・海外 / 148回)

個人投資家向け説明会で参加者数 **7**回
計 **2,339**名
(IRフェア含む)

個人株主向け機体工場見学会 **6**回
計 **702**名



第72回定時株主総会

お客様との対話

お客様満足で世界のリーディングエアライングループとなることを目指し、常にお客様視点に立ちながら、新しい価値の創造にチャレンジしています。

エアラインの商品・サービスを体験いただく機会を設けるとともに、お客様のご意見を様々な改善につなげています。

#知らなかったANA ～サービス体験会～

延べご来場者数 (4日間) 約 **6,000**名

お客様の声 **73,892**件



#知らなかったANA ～サービス体験会～全景

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。

「2016-20年度 中期経営戦略ローリング版」

トップキャラバン **18**回
計 **1,182**名

安全トップキャラバン 国内外 **46**事業所
計 **1,613**名



「2016-20年度 中期経営戦略ローリング版」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捉え、事業活動に反映しています。

人権団体との海外での対話 **1**回
(タイ)

人権関連の国際会議への参加 **3**回
(スイス、米国、日本)



当社 CSR 担当部署によるプレゼンテーション (スイス)

ビジネスパートナーとの対話

ANAグループ安全教育センター (ASEC) では、グループ社員だけでなく、航空安全に関心のある一般の方の見学も受け付けています。安全への取り組みや蓄積したノウハウを、他業界も含む各企業や団体の安全担当者の皆さまにもご紹介し、安全・安心を高める一助にさせていただいています。

ASEC一般見学者数 約 **3,700**名



ASECでの見学の様子

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、2008年、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」に参加しました。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、経済的価値と社会的価値の創出に向けて取り組んでいます。



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、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、海外就航地域での社会貢献活動

■ 持続可能な開発目標 (SDGs) への貢献 → P.32参照

2015年9月の国連総会で、持続可能な開発目標 (SDGs) が採択されました。SDGsは社会の持続可能性を高めることを目的として、2030年までに解決すべき地球規模の課題を明らかにしており、目標達成に向けて企業の参画が期待されています。

ANAグループは、責任あるグローバル企業としてSDGsを重視し、事業活動において絶対的な使命である「安全」および重要課題 (マテリアリティ) である「環境」「人権・ダイバーシティ & インクルージョン」「地域創生」に深く関連する目標を中心に幅広く貢献していきます。

■ 推進体制

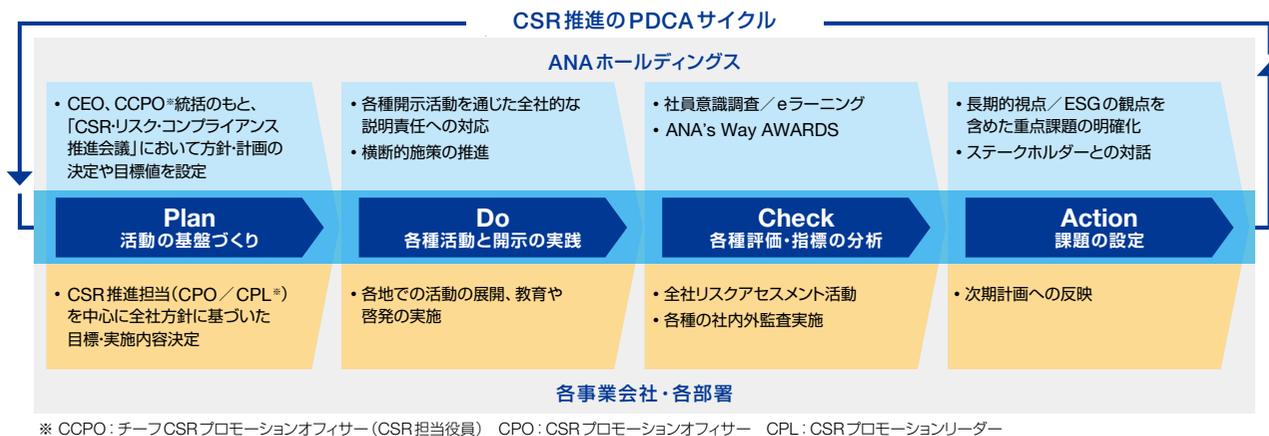
「ANAグループ・CSR規定」に基づき、当社社長総括のもと、常勤取締役および常勤監査役で構成される「CSR・リスク・コンプライアンス推進会議」を設置し、CSRに関わる重要方針や重要事項の審議・立案および活動を推進しています。グ

ループ各社にCSRプロモーションオフィサー (CPO)、また、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などのステークホルダーとの対話を通じ、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。

2016年度は、「グループCSR推進会議」ならびにグループ

各社の社長を対象とした会議において、CSRの外部有識者による講演会を実施し、各事業が直面している機会とリスクをテーマに理解促進を図りました。



■ 社会への責任ガイドライン

グループ全社での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、「社会課題の解決につなげた」「固定概念に捉われず新たな発想で活動した」ことなど、企業グループの価値向上に寄与した事業所活動に対しては、「ANA's Way AWARDS – Excellence in Social Responsibility Award」を授与し、さらなるCSR活動の実践を図っています。

社会への責任ガイドライン

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

■ サプライチェーンにおけるCSR推進

ANAグループは、自らの事業活動のみならず、サプライチェーン全体(購入先、製造元、委託先など)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。

2016年度は、170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・充実と組織への理念浸透で「企業価値を守る」

体制の充実と継続的な教育・啓発活動により、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、その他の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、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絡窓口を明確化し、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

公正な取引への取り組み

ANAグループでは、各国の競争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「競争法コンプライアンス規則」を制定し、当該規則に具体的事例を交えて解説した「ANAグループカルテル防止ハンドブック」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。

また、世界各国の贈賄禁止法に対応するために、「ANAグループ・贈賄防止規則」を制定し、当該規則に具体的事例を交えて解説した「ANAグループ贈賄防止ハンドブック」を配布するなど、社員の教育に努めています。

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。

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し、国内だけでなく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。グループ内に通報窓口を設けているほか、外部の弁護士事務所にも通報窓口対応を委託し、体制を整えています。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が利用可能で、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ウェブサイトを通じて周知しています。

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、ニュースレターの配信などを通じて、グループ全役職員の意識啓発に取り組んでいます。

2016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11社において、計29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、現地に向向いて開催することで、グループ役職員がより受講しやすい環境を整えています。



グループ各社でのセミナーの様子

海外支店における競争法・贈賄防止法セミナー 海外支店において、計4回実施

各国当局が不公正な競争を防止すべく、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を踏まえ、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

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

項目番号	項目内容	状況	備考
1	適正な表示・広告	A: 特段違反にあたるような行為は実施していない	
2	知的財産権の侵害	B: 違反が疑われるような行為があったが、意に対応済み	
3	労働管理の徹底	C: 違反が疑われる行為が一部見られる	
4	個人情報管理	D: 違反行為が実施している	
5	独占禁止法の遵守	E: 項目に当てはまる事業活動なし	
6	下請法の遵守	A: 特段違反にあたるような行為は実施していない	
7	贈収賄行為の禁止	B: 違反が疑われるような行為があったが、意に対応済み	
8	ハラスメント	C: 違反が疑われる行為が一部見られる	

法令の遵守状況に関するアンケート

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、「CSR・リスク・コンプライアンス推進会議」の事務局（コーポレートブランド・CSR推進部、グループ総務部、グループ法務部）と、各事業会社の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。この中でも、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、分析と評価、対策の検討と実施、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、対策の進捗や効果、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、持株会社が主体的に対策を講じ、その進捗を「CSR・リスク・コンプライアンス推進会議」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。

事業継続マネジメント（BCP）

大規模災害（首都直下型地震、南海トラフ地震など）発生時において、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。

防災無線や衛星電話を配備して通信網を強化するとともに、安否確認登録訓練や、バックアップ施設による機器操作訓練などを定期的に行っています。

安全保障輸出管理*

航空機整備に必要な部品や薬剤、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回の監査と教育を実施し、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、外国為替および外国貿易法（外為法）に規定されている日本国外に対する輸出に関する規制全般を指します。

情報セキュリティ

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、グループ全社職員に対し、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。

2016年度の主な活動

ERM訓練、CMM訓練

集合訓練を2回実施

事故・ハイジャックをはじめとする、様々な危機事象を想定して、危機対応マニュアルであるERM、CMMに基づいたシナリオをもとに、インプット・レスポンス形式の実践的な演習・訓練を毎年定期的に行い、グループ全体で危機管理体制を強化しています。



ERM訓練の様子

バックアップ施設による機器操作訓練

合同訓練を1回、教育を6回実施

首都直下型地震などの大規模な災害やその他の理由により、ANAグループの航空機の運航監視施設が使用できなくなった状況に備え、バックアップ施設を構築しています。当該施設で合同訓練や教育を定期的に行い、運航監視業務の技量向上を行うほか、機器類、ソフトウェアなどを常に最新の状態にしています。

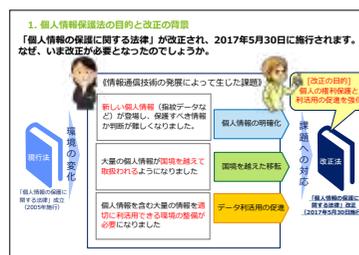


バックアップ施設内における訓練の様子

個人情報に関する法令への対応

改正個人情報保護法（2017年5月30日施行）ならびに海外における同様の法令・規則に対応するため、「プライバシーポリシー」をはじめとする各種規程の改定を行いました。

また、ANAグループ全社職員を対象にeラーニングを実施し、改正個人情報保護法における改正項目についての理解を深めるとともに、個人情報の取り扱いに関するさらなる意識の醸成に努めました。



改正個人情報保護法のeラーニング画面

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)	2017	2016	2015	2014
会計年度				
売上高(注3)	1,765,259	1,791,187	1,713,457	1,601,013
営業費用	1,619,720	1,654,724	1,621,916	1,535,027
営業利益(損失)	145,539	136,463	91,541	65,986
税金等調整前当期純利益(損失)	139,462	131,064	77,983	36,391
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	98,827	78,169	39,239	18,886
営業キャッシュ・フロー	237,084	263,878	206,879	200,124
投資キャッシュ・フロー	(194,651)	(74,443)	(210,749)	(64,915)
財務キャッシュ・フロー	3,349	(133,257)	(30,424)	(85,569)
フリー・キャッシュ・フロー	42,433	189,435	(3,870)	135,209
実質フリー・キャッシュ・フロー(注4)	39,773	88,035	(22,350)	38,929
減価償却費	140,354	138,830	131,329	136,180
EBITDA(注5)	285,893	275,293	222,870	202,166
設備投資額	254,425	281,416	274,702	183,739
会計年度末				
総資産	2,314,410	2,228,808	2,302,437	2,173,607
有利子負債(注6)	729,877	703,886	819,831	834,768
短期負債(注6)	118,382	94,781	210,029	188,748
長期負債(注6)	611,495	609,105	609,802	646,020
自己資本(注7)	919,157	789,896	798,280	746,070
1株当たり情報(円、米ドル)				
当期純利益(損失)	28.23	22.36	11.24	5.41
純資産	262.44	225.87	228.45	213.82
配当金	6.00	5.00	4.00	3.00
期中平均株式数(千株)	3,500,205	3,496,561	3,492,380	3,493,860
経営指標				
営業利益率(%)	8.2	7.6	5.3	4.1
当期純利益率(%)	5.6	4.4	2.3	1.2
総資産事業利益率(ROA)(%) (注8)	6.5	6.1	4.2	3.2
自己資本利益率(ROE)(%) (注9)	11.6	9.8	5.1	2.5
自己資本比率(%)	39.7	35.4	34.7	34.3
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注10)	0.8	0.9	1.0	1.1
有利子負債EBITDA倍率(倍)	2.6	2.6	3.7	4.1
総資産回転率(倍)	0.8	0.8	0.7	0.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注11)	23.9	22.3	14.7	12.4
流動比率(倍)	1.2	1.1	1.0	1.2
配当性向(%)	21.3	22.4	35.6	55.5
従業員数(人)	39,243	36,273	34,919	33,719
事業データ				
国内線旅客				
旅客収入	678,326	685,638	683,369	675,153
座席キロ(百万キロ)	59,080	59,421	60,213	61,046
旅客キロ(百万キロ)	38,990	38,470	38,582	37,861
旅客数(千人)	42,967	42,664	43,203	42,668
座席利用率(%)	66.0	64.7	64.1	62.0
ユニットレベニュー(円)	11.5	11.5	11.3	11.1
イールド(円)	17.4	17.8	17.7	17.8
国際線旅客				
旅客収入	516,789	515,696	468,321	395,340
座席キロ(百万キロ)	60,148	54,710	49,487	41,451
旅客キロ(百万キロ)	45,602	40,635	35,639	30,613
旅客数(千人)	9,119	8,167	7,208	6,336
座席利用率(%)	75.8	74.3	72.0	73.9
ユニットレベニュー(円)	8.6	9.4	9.5	9.5
イールド(円)	11.3	12.7	13.1	12.9
国内線貨物				
貨物収入	30,860	31,740	32,584	32,116
貨物輸送重量(トン)	451,266	466,979	475,462	477,081
国際線貨物				
貨物収入	93,301	113,309	124,772	104,736
貨物輸送重量(トン)	954,027	810,628	841,765	710,610

注: 1. 2017年3月期末現在の連結子会社は63社、持分法適用子会社・関連会社は17社です。

2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2017年3月31日の1米ドル=112.19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カ月超繰渡性預金の出入金)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. 2008年3月期より、リース取引に関する会計基準(2007年3月30日改正)の早期適用により計上したリース負債を含みます。

百万円							千米ドル(注2)
2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2017
1,483,581	1,411,504	1,357,653	1,228,353	1,392,581	1,487,827	1,489,658	15,734,548
1,379,754	1,314,482	1,289,845	1,282,600	1,384,992	1,403,438	1,397,468	14,437,293
103,827	97,022	67,808	(54,247)	7,589	84,389	92,190	1,297,254
70,876	63,431	35,058	(95,593)	(4,445)	115,224	51,064	1,243,087
43,140	28,178	23,305	(57,387)	(4,260)	64,143	32,658	880,889
173,196	214,406	203,889	82,991	(39,783)	165,765	158,714	2,113,236
(333,744)	(166,323)	(139,619)	(251,893)	(111,139)	(69,827)	(128,298)	(1,735,012)
84,549	16,171	(10,596)	173,791	114,504	(87,336)	(100,897)	29,851
(160,548)	48,083	64,270	(168,902)	(150,922)	95,938	30,416	378,224
54,256	52,043	27,870	(123,902)	(150,922)	95,938	15,001	354,514
123,916	119,268	118,440	113,806	112,881	116,787	88,610	1,251,038
227,743	216,290	186,248	59,559	120,470	201,176	180,800	2,548,293
162,752	196,881	211,698	209,937	145,709	357,733	251,926	2,267,804
2,137,242	2,002,570	1,928,021	1,859,085	1,761,065	1,783,393	1,602,091	20,629,378
897,134	963,657	938,819	941,691	897,236	767,876	749,446	6,505,722
142,601	127,405	146,395	180,775	169,462	136,399	158,724	1,055,192
754,533	836,252	792,424	760,916	727,774	631,477	590,722	5,450,530
766,737	549,014	520,254	473,552	321,883	452,972	398,223	8,192,860
13.51	11.22	9.29	(24.67)	(2.19)	32.93	16.77	0.25
218.41	218.24	207.35	188.93	166.50	232.58	204.42	2.33
4.00	4.00	2.00	—	1.00	5.00	3.00	0.05
3,192,482	2,511,841	2,507,572	2,326,547	1,945,061	1,947,736	1,947,618	
7.0	6.9	5.0	(4.4)	0.5	5.7	6.2	
2.9	2.0	1.7	(4.7)	(0.3)	4.3	2.2	
5.1	5.1	3.7	(2.8)	0.6	5.3	6.0	
6.6	5.3	4.7	(14.4)	(1.1)	15.1	8.8	
35.9	27.4	27.0	25.5	18.3	25.4	24.9	
1.2	1.8	1.8	2.0	2.8	1.7	1.9	
3.9	4.5	5.0	15.8	7.4	3.8	4.1	
0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.9	0.9	
9.5	10.8	10.7	4.6	—	10.7	8.9	
1.6	1.2	1.1	0.9	0.9	0.9	0.9	
29.6	35.7	21.5	—	—	15.2	17.9	
32,634	32,884	32,731	32,578	33,045	31,345	32,460	
665,968	651,556	652,611	630,976	699,389	739,514	726,063	6,046,225
58,508	56,756	56,796	57,104	59,222	62,651	62,414	
36,333	34,589	35,983	35,397	37,596	39,928	40,564	
41,089	39,020	40,574	39,894	42,753	45,557	46,471	
62.1	60.9	63.4	62.0	63.5	63.7	65.0	
11.4	11.5	11.5	11.0	11.8	11.8	11.6	
18.3	18.8	18.1	17.8	18.6	18.5	17.9	
348,319	320,066	280,637	214,124	291,077	311,577	278,478	4,606,373
37,947	34,406	29,768	26,723	27,905	28,285	26,607	
28,545	25,351	22,430	20,220	19,360	21,291	20,145	
6,276	5,883	5,168	4,666	4,432	4,827	4,552	
75.2	73.7	75.3	75.7	69.4	75.3	75.7	
9.2	9.3	9.4	8.0	10.4	11.0	10.5	
12.2	12.6	12.5	10.6	15.0	14.6	13.8	
32,231	33,248	32,413	31,829	33,097	30,566	30,574	275,069
463,473	467,348	453,606	458,732	475,014	462,569	457,914	
86,589	87,978	86,057	55,750	69,069	72,192	62,195	831,633
621,487	570,684	557,445	422,449	354,251	332,507	277,571	

7. 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。

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 2008年3月期より、新リース会計基準の早期適用により有利子負債に計上したリース負債を含みます。

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

当期のわが国の経済は、企業収益および雇用環境の改善が続く中、個人消費は総じてみれば持ち直しの動きが続くなど、景気は穏やかな回復基調が続きました。

今後の経済見通しについては、海外景気の下振れや欧州・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、緩やかに回復に向かう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40米ドル/バレル台での推移となり、前年同期を下回った一方、下期については、やや価格が上昇し、前年同期を上回る水準となりました。世界の原油需給バランスについては、供給超過な状況が続いてきましたが、2016年11月末に、OPECが減産の具体策で合意したことを受けて、12月以降は50米ドル/バレル台へと市況が上昇し、当期末のドバイ原油価格は51.2米ドル/バレル、当期平均価格は46.7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する形で推移し、当期末で61.9米ドル/バレル、当期平均価格は58.0米ドル/バレルとなりました。

為替相場

当期のドル円為替相場は、2016年6月に実施された英国のEU離脱是非を問う国民投票や、11月の米国大統領選挙などの影響を受けて、大きく変動しました。また、12月には米国FRBがFOMCで1年ぶりに利上げを決定し、今後も日米金利差の拡大が進むとの見方が強まったことなどで、2016年度の下期は、上期と比較して円安での推移となり、当期末の為替相場は111.4円/米ドル、当期平均は108.4円/米ドルとなりました。

航空需要動向

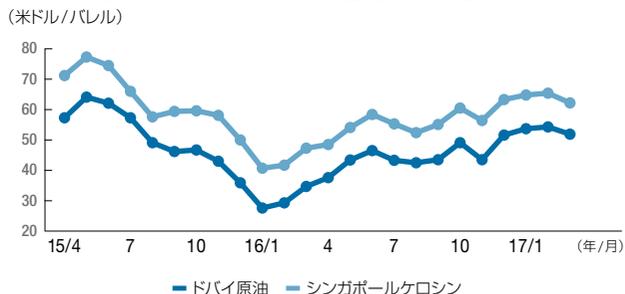
2016年における国際航空運送協会（IATA）加盟の航空会社の国際線定期航空輸送旅客数は前年比8.0%増の15.6億人、国内線定期航空輸送旅客数は同6.3%増の22.4億人となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は同3.9%増となりました（IATA World Air Transport Statistics, 2017）。

日本における2016年度の国内線定期航空輸送の旅客数は、「幹線」*が前期比1.9%増の4,230万人、「ローカル線」*は同2.3%増の5,582万人となり、全体として同2.1%増の9,812万

人となりました。また、貨物重量は同0.9%減の90万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同11.7%増の2,105万人となり、貨物重量は同14.9%増の159万トンとなりました（国土交通省「航空輸送統計」速報）。

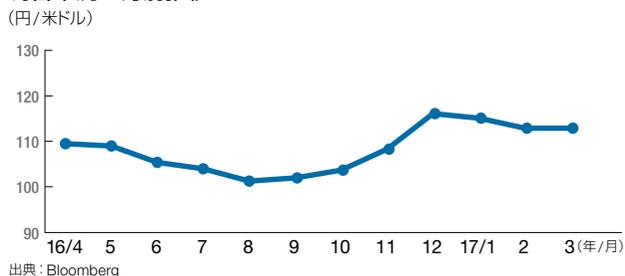
※「幹線」とは、新千歳、東京（羽田）、東京（成田）、大阪（伊丹）、関西、福岡、沖縄（那覇）の各空港を相互に結ぶ路線をいい、「ローカル線」とは、これ以外の各路線をいう。

ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の月別推移



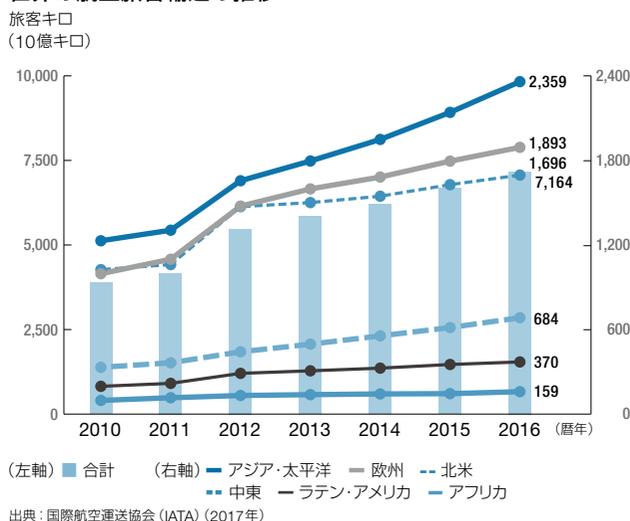
出典：Bloomberg

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）（2017年）

■ 2016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120社、関連会社45社(連結対象範囲は連結子会社63社、持分法適用子会社・関連会社17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2,970名増加して39,243名となりました。

当期は、「2016-20年度 ANAグループ中期経営戦略」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」を戦略の柱として、新規投資やイノベーションの創出、戦略的投資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。

連結売上高・営業費用・営業利益

当期の連結売上高は、原油市況の下落に伴う燃油特別付加運賃収入の減少や、為替市況が円高で推移したことによる外貨収入の円建て換算額の減少などの影響により、前期比259億円減(同1.4%減)の1兆7,652億円となりました。

営業費用については、事業規模の拡大に伴い生産連動費用が増加した一方で、原油・為替市況の影響により燃油費が減少したほか、グループ全体でコストマネジメントに徹底して取り組んだ結果、前期比350億円減(同2.1%減)の1兆6,197億円となりました。

以上により、当期の営業利益は、前期比90億円増(同6.7%増)の1,455億円となりました。

セグメント別の状況

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

セグメント別実績

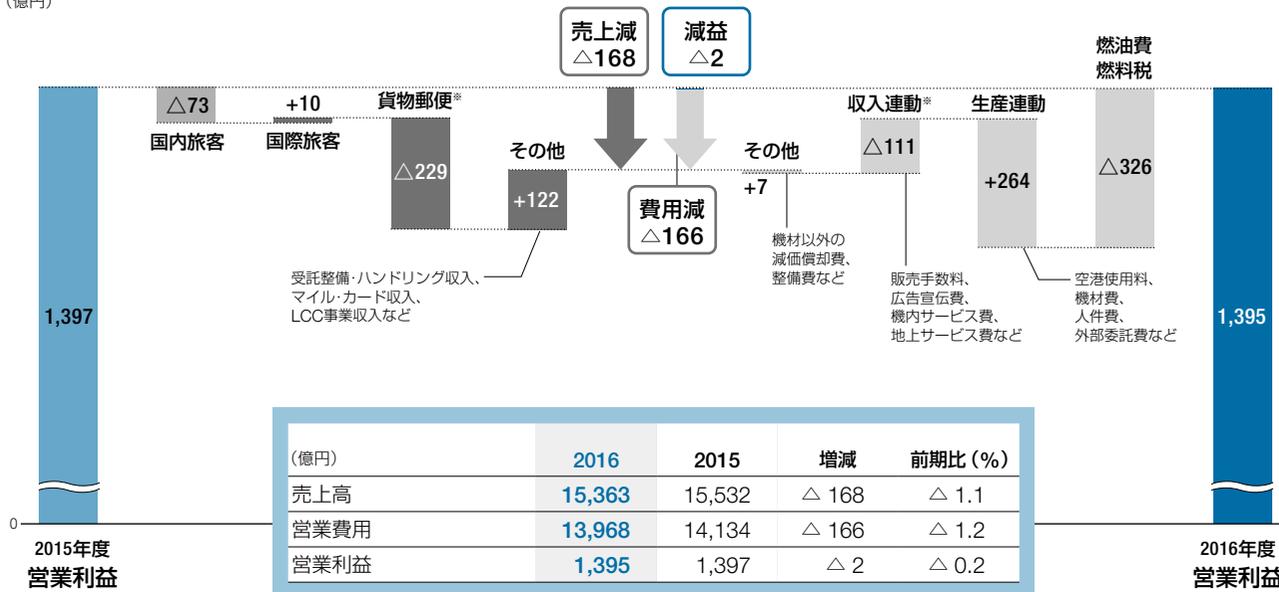
(年度)	売上高			営業利益(損失)			EBITDA		
	2016	2015	増減	2016	2015	増減	2016	2015	増減
航空事業	¥1,536,349	¥1,553,233	¥(16,884)	¥139,511	¥139,757	¥(246)	¥273,347	¥271,756	¥1,591
航空関連事業	264,457	231,903	32,554	8,309	(4,248)	12,557	13,201	1,306	11,895
旅行事業	160,609	167,349	(6,740)	3,741	4,291	(550)	3,912	4,395	(483)
商社事業	136,761	140,289	(3,528)	4,385	5,312	(927)	5,657	6,306	(649)
報告セグメント計	2,098,176	2,092,774	5,402	155,946	145,112	10,834	296,117	283,763	12,354
その他	34,776	33,754	1,022	1,368	1,659	(291)	1,551	1,838	(287)
調整額	(367,693)	(335,341)	(32,352)	(11,775)	(10,308)	(1,467)	(11,775)	(10,308)	(1,467)
合計(連結)	¥1,765,259	¥1,791,187	¥(25,928)	¥145,539	¥136,463	¥9,076	¥285,893	¥275,293	¥10,600

- 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

【航空事業】

2016年度 営業利益増減要因

(億円)



※ 2016年度から代理店向け「国際貨物販売手数料」を廃止したことにより、収入と費用をネットしています。

航空事業における売上高は、原油・為替市況の変動による影響などにより、前期比168億円減(同1.1%減)の1兆5,363億円となりました。費用面では、事業規模の拡大に伴う費用が増加したものの、市況の変動により燃油費が減少したほか、コストマネジメントの徹底による効果を得ました。この結果、航空事業の営業利益は同2億円減(同0.2%減)の1,395億円となりました。事業別の業績概要は次の通りです。

国際線旅客事業では、「デュアルハブ・ネットワーク戦略」のものと、首都圏空港発着のネットワーク拡充を図りました。2016年4

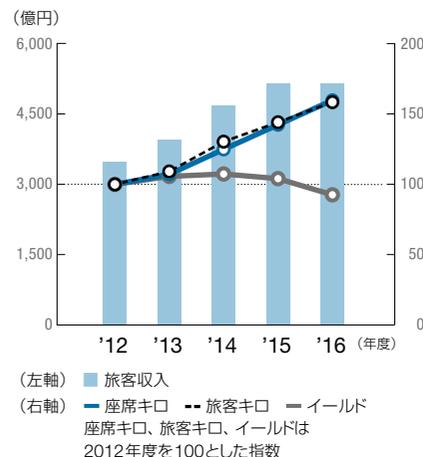
月より成田-武漢線、9月より日本から唯一の直行便となる成田-ブノンペン線を新規開設しました。10月からは羽田-ニューヨーク-シカゴ-クアラルンプール線を新規開設し、羽田空港の利便性を活用した業務渡航需要の取り込みを図ったほか、成田-ホーチミンシティ線の増便、ベトナム航空とのコードシェア開始により、訪日需要やアジア-北米間の乗り継ぎ需要の獲得に努めました。2017年2月からは、日系企業の進出が著しいメキシコへの直行便として成田-メキシコシティ線を新規開設しました。

日本発の業務渡航需要が期を通じて好調に推移したこと、訪日需要や日本を経由する三国間需要の取り込みが奏功した結

国際線旅客事業の実績

(年度)	2016	2015	前期比 (%)
座席キロ(百万)	60,148	54,710	+9.9
旅客キロ(百万)	45,602	40,635	+12.2
旅客数(千人)	9,119	8,167	+11.6
座席利用率 (%)	75.8	74.3	+1.5*
旅客収入(億円)	5,167	5,156	+0.2
ユニットレベニュー(円)	8.6	9.4	△ 8.8
イールド(円)	11.3	12.7	△ 10.7
旅客単価(円)	56,669	63,136	△ 10.2

※ 座席利用率は前期差



果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比9.9%増、旅客キロが同12.2%増となり、座席利用率は同1.5ポイント上昇の75.8%となりました。旅客数は同11.6%増の911万人、単価は燃油特別付加運賃収入の減少や円高の影響などによって同10.2%減の56,669円となり、売上高は同0.2%増の5,167億円となりました。

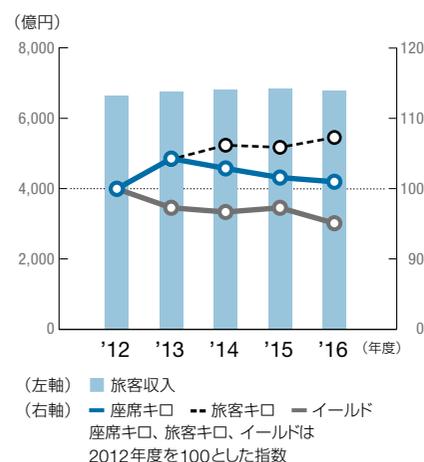
国内線旅客事業では、需要動向に応じて機材サイズを機動的に最適化する「ピタッとフリート」モデルのもと、2016年11月からエアバスA321-200型機の運航を開始するなど、需給適合を推進しました。

路線ネットワークについては、サマーダイヤから羽田-宮古線を新規開設、関西-宮古線を再開したことに加え、需要が高まる夏季の期間においては、羽田-沖縄線の深夜便をはじめ、一部路線の期間増便も行いました。2016年4月に発生した熊本地震の影響として需要の減退に直面しましたが、需要動向を見極めながら、プロモーション運賃「旅割」を効果的に設定した結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比0.6%減、旅客キロが同1.4%増となり、座席利用率は同1.3ポイント上昇の66.0%となりました。旅客数は同0.7%増の4,296万人、単価は他社との競争などによって同1.8%減の15,787円となり、売上高は同1.1%減の6,783億円となりました。

国内線旅客事業の実績

(年度)	2016	2015	前期比(%)
座席キロ(百万)	59,080	59,421	△ 0.6
旅客キロ(百万)	38,990	38,470	+1.4
旅客数(千人)	42,967	42,664	+0.7
座席利用率(%)	66.0	64.7	+1.3*
旅客収入(億円)	6,783	6,856	△ 1.1
ユニットレベニュー(円)	11.5	11.5	△ 0.5
イールド(円)	17.4	17.8	△ 2.4
旅客単価(円)	15,787	16,070	△ 1.8

※ 座席利用率は前期差



国際線貨物事業では、旅客便ネットワークの活用に加え、ライター(貨物専用機)ネットワークを再編し、効率的な需要の取り込みを図りました。上期については市場全体の荷動きが低調に推移したものの、下期からは、日本発アジア・中国向けの電子部品や半導体関連ならびに自動車関連需要、中国発北米向けの衣料品や電子部品需要などが回復・拡大しました。輸出入貨物と三国間貨物を幅広く取り込んだ結果、当期の有効貨物トンキ口は前期比9.0%増、有償貨物トンキ口は同17.5%増となりました。貨物輸送重量は、前期比17.7%増の95万トン、単価は円高や他社との競合による影響に加え、当期より代理店向けの「国際貨物販売手数料」を廃止して、収入と費用を相殺したこと*などによって同30.0%減の98円となり、売上高は同17.7%減の933億円となりました。

国内線貨物事業では、高需要期に臨時便を設定するなど、需要の獲得に努めましたが、総需要が期を通じて低調に推移したことに加え、天候不順の影響もあり、貨物輸送重量は同3.4%減の45万トン、単価は同0.6%増の68円となり、売上高は同2.8%減の308億円となりました。

国際、国内郵便事業の売上高は、それぞれ前期比27.0%減の48億円、同6.8%減の34億円となりました。

以上の結果、貨物郵便事業の売上高は、前期比14.8%減の1,324億円となりました。

*「国際貨物販売手数料」の廃止によって、前期比で約170億円の減収影響が生じました。(営業費用も同額減少)

貨物郵便事業の実績

(年度)	2016	2015	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)	1,324	1,553	△ 14.8
国際線 有効貨物トンキ口(百万)	6,583	6,040	+9.0
有償貨物トンキ口(百万)	4,150	3,532	+17.5
貨物輸送重量(千トン)	954	810	+17.7
貨物収入(億円)	933	1,133	△ 17.7
ユニットレベニュー(円)	14.2	18.8	△ 24.5
イールド(円)	22.5	32.1	△ 29.9
貨物重量単価(円/kg)	98	140	△ 30.0
郵便収入(億円)	48	66	△ 27.0
国内線 有効貨物トンキ口(百万)	1,783	1,850	△ 3.6
有償貨物トンキ口(百万)	459	472	△ 2.7
貨物輸送重量(千トン)	451	466	△ 3.4
貨物収入(億円)	308	317	△ 2.8
ユニットレベニュー(円)	17.3	17.2	+0.9
イールド(円)	67.1	67.2	△ 0.0
貨物重量単価(円/kg)	68	68	+0.6
郵便収入(億円)	34	36	△ 6.8

国際線貨物事業の実績



航空事業におけるその他事業では、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、バニラ・エア(株)が担うLCC事業収入などが前期を上回り、当期の売上高は、前期比6.2%増の2,087億円となりました。

当期におけるバニラ・エア(株)の座席キ口は前期比24.4%増、旅客キ口が同25.2%増となり、座席利用率は同0.6ポイント上昇の85.8%となりました。売上高は前期から約20億円増加しました。

LCC事業の実績(バニラ・エア(株)、国内線・国際線合計)

(年度)	2016	2015	前期比(%)
座席キ口(百万)	4,221	3,393	+24.4
旅客キ口(百万)	3,622	2,892	+25.2
旅客数(千人)	2,129	1,691	+25.9
座席利用率(%)	85.8	85.3	+0.6*

* 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166億円減（同1.2%減）の1兆3,968億円となりました。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)	2016	2015	増減
売上高	¥1,536,349	¥1,553,233	¥(16,884)
国内線 旅客収入	678,326	685,638	(7,312)
貨物収入	30,860	31,740	(880)
郵便収入	3,417	3,665	(248)
国際線 旅客収入	516,789	515,696	1,093
貨物収入	93,301	113,309	(20,008)
郵便収入	4,863	6,665	(1,802)
その他収入	208,793	196,520	12,273
営業費用	1,396,838	1,413,476	(16,638)
燃油費及び燃料税	273,602	306,243	(32,641)
空港使用料	114,537	116,542	(2,005)
航空機材賃借費	100,095	95,737	4,358
減価償却費	133,836	131,999	1,837
整備部品・外注費	112,491	110,753	1,738
人件費	185,417	179,147	6,270
販売費	92,711	105,974	(13,263)
外部委託費	201,375	186,186	15,189
その他	182,774	180,895	1,879
営業利益	¥ 139,511	¥ 139,757	¥ (246)

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比326億円減（同10.7%減）の2,736億円となり、営業費用全体に占める割合は、前期の21.7%から19.6%となりました。前期からの減少額326億円の内訳は、単価要因（ヘッジ効果を含む）で約440億円の減少、数量要因で約115億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0.2%減、国際線旅客機が同8.7%増、フレイターが同0.5%増となりました（バニラエア運航便を除く）。国内線において機材の小型化を進めた効果、ならびに、国際線において、円高が費用の増加抑制に寄与したことで、空港使用料は前期比20億円減（同1.7%減）の1,145億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、前期比43億円増（同4.5%増）の1,000億円となりました。当期末におけるリース機材の運用機数が、前期末から4機増加して63機となっていることが主な要因です。

〈減価償却費〉

減価償却費は、前期比18億円増（同1.4%増）の1,338億円となりました。当期末における自社保有機材数が、前期末から7機増加して205機となっている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17億円増（同1.5%増）の1,124億円となりました。円高が費用の増加抑制に寄与しましたが、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、整備部品・外注費は前期を上回りました。

〈人件費〉

人件費は、事業規模の拡大に伴う従業員数の増加を主因として、前期比62億円増（同3.5%増）の1,854億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、前期比132億円減（同12.5%減）の927億円となりました。国際線旅客事業を中心に、販売手数料や販売企画に係る費用は増加しましたが、国際線貨物事業において、当期より代理店向けの「国際貨物販売手数料」を廃止したことで（売上高も同額減少）、販売費は前期を下回りました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、前期比151億円増（同8.2%増）の2,013億円となりました。事業規模の拡大に伴い、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。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比18億円増（同1.0%増）の1,827億円となりました。サービス品質の向上を進める中で、国際線旅客数の拡大により、空港ラウンジや機内サービスに係る費用などが増加しました。

【航空関連事業】

羽田空港や関西空港において、空港地上支援業務（搭乗受付や手荷物搭載など）の受託が増加したことなどにより、当期の売上高は、前期比325億円増（同14.0%増）の2,644億円となりました。営業利益については、前期において、連結子会社Pan Am Holdings, Inc.の株式取得時に計上していた「のれん」の未償却残高（約100億円）を一括償却したこともあり、前期比125億円増の83億円となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(百万円)

(年度)	2016	2015	増減
売上高	¥264,457	¥231,903	¥32,554
営業費用	256,148	236,151	19,997
営業利益(損失)	¥ 8,309	¥ (4,248)	¥12,557

【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」の取扱高が前期を上回った一方で、熊本地震の影響などにより、主力商品「ANAスカイホリデー」の取扱高が前期を下回りました。国内旅行事業における当期の売上高は、前期比54億円減（同4.0%減）の1,308億円となりました。

海外旅行事業では、主力商品「ANAハローツアー」において、ハワイとオセアニア方面の取扱高が堅調に推移したものの、テロの影響が残る欧州方面の取扱高が前期を大きく下回りました。海外旅行事業における当期の売上高は、前期比14億円減（同6.9%減）の191億円となりました。

以上の結果、旅行事業における当期の売上高は、前期比67億円減（同4.0%減）の1,606億円、営業利益は同5億円減（同12.8%減）の37億円となりました。

旅行事業 売上高・営業費用

(百万円)

(年度)	2016	2015	増減
売上高	¥160,609	¥167,349	¥(6,740)
国内パッケージ商品収入	130,818	136,293	(5,475)
国際パッケージ商品収入	19,170	20,589	(1,419)
その他収入	10,621	10,467	154
営業費用	156,868	163,058	(6,190)
営業利益	¥ 3,741	¥ 4,291	¥ (550)

【商社事業】

リテール部門では、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」の販売が堅調に推移しました。食品部門では、主力商品であるバナナの取扱高が前年を上回った一方、ナッツ・ドライフルーツなどの加工食品の取扱高が減少しました。航空・電子部門では、半導体関連の受注が前期より減少しました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比35億円減（同2.5%減）の1,367億円、営業利益は同9億円減（同17.5%減）の43億円となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(百万円)

(年度)	2016	2015	増減
売上高	¥136,761	¥140,289	¥(3,528)
営業費用	132,376	134,977	(2,601)
営業利益	¥ 4,385	¥ 5,312	¥ (927)

【その他】

不動産関連事業が好調に推移したことなどにより、当期の売上高は、前期比10億円増（同3.0%増）の347億円となりましたが、営業利益は同2億円減（同17.5%減）の13億円となりました。

その他 売上高・営業費用

(百万円)

(年度)	2016	2015	増減
売上高	¥34,776	¥33,754	¥1,022
営業費用	33,408	32,095	1,313
営業利益	¥ 1,368	¥ 1,659	¥ (291)

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、前期の53億円の損失に対して、60億円の損失となりました。持分法による投資利益の増加や、支払利息の減少はありましたが、受取利息及び受取配当金は減少しました。なお、前期に計上した54億円の特別分配金が、前期との比較において大きく影響しています。

営業外損益・特別損益

(年度)	2016	2015	(百万円) 増減
受取利息及び配当金	¥ 1,691	¥ 2,600	¥ (909)
支払利息	(9,804)	(11,455)	1,651
為替差損	(2,106)	(2,661)	555
資産売却益	1,957	1,115	842
資産の売却損及び除却損	(5,877)	(5,487)	(390)
減損損失	(2,208)	(4,925)	2,717
持分法による投資利益	3,610	3,007	603
投資有価証券売却益	1,976	155	1,821
投資有価証券評価損	—	(77)	77
関係会社株式評価損	(571)	—	(571)
特別退職金	—	(136)	136
厚生年金基金代行返上益	—	131	(131)
年金制度改定関連費用	—	(399)	399
固定資産売却益	121	—	121
固定資産受贈益	3,238	3,632	(394)
固定資産の売却損及び除却損	(361)	—	(361)
特別分配金	—	5,467	(5,467)
その他の収益	2,257	3,634	(1,377)
合計	¥(6,077)	¥ (5,399)	¥ (678)

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83億円増(同6.4%増)の1,394億円となりました。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206億円増(同26.4%増)の988億円となり、1株当たり当期純利益は、前期の22.36円から28.23円となりました。

なお、包括利益については、繰延ヘッジ損益が増加したことを主因に、前期比1,407億円増(同2,917.2%増)の1,456億円となりました。

■ キャッシュ・フロー

基本的な考え方

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

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、有利子負債残高を抑制しながら自己資本を充実させていきます。

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424億円の収入、財務活動によるキャッシュ・フローは33億円の収入となりました。その結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は期初に比べて439億円増加し、3,090億円となりました。

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1,394億円に対し、減価償却などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務、および法人税などを加減算した結果、前期から267億円減少して2,370億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、前期比で減少した主な要因は、法人税等の支払額が、前期の441億円に対し、当期は757億円に増加したことです。

インタレスト・カバレッジ・レシオ*

(年度)	2016	2015
インタレスト・カバレッジ・レシオ	23.9	22.3

* インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額

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1,202億円増加し、1,946億円の支出となりました。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、有形固定資産の取得に係る2,248億円の支出、ソフトウェア投資などの無形固定資産の取得に係る295億円の支出があった一方、航空機など有形固定資産の売却による681億円の収入がありました。なお、3カ月を超える定期・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26億円の収入となり、この資金移動を除いた実質的な投資活動によるキャッシュ・フローは、1,973億円の支出となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

前述の通り、営業活動によるキャッシュ・フローが2,370億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが1,946億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、前期から1,470億円減少して424億円の収入となりました。なお、3カ月を超える定期・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482億円減少して397億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1,332億円の支出に対して33億円の収入となりました。配当金の支払い、借入金やリース債務の返済を行う一方、新たな社債の発行や借入による資金調達を行いました。

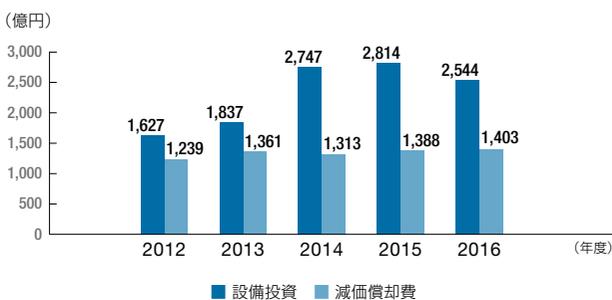
■ 設備投資と機材調達

設備投資

ANAグループの設備投資は、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、情報システム関連投資が主な内容です。当期はボーイング787型機などの航空機を中心に投資を行い、設備投資額は前期比9.6%減の2,544億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比8.2%減の2,472億円、航空関連事業において同21.5%減の84億円、旅行事業において同195.7%増の10億円、商社事業において同41.2%減の13億円、その他において同2,372.2%増の4億円となりました。

設備投資*と減価償却費



機材調達の基本的な考え方

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

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

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

2016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11機増加して268機となりました。当期にANAグループが購入した新造機材は17機です。内訳は、ボーイング787-9型機10機、ボーイング787-8型機1機、エアバスA321-200型機4機、エアバスA320-200neo型機2機です。一方、ボーイング787-9型機1機、ボーイング787-8型機1機、

ボーイング777-200型機4機、ボーイング767-300型機1機、ボーイング737-700型機2機、ボーイング737-500型機3機、エアバスA321-200型機4機の合計16機を売却しました（うち6機については同機をリース）。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・退役などについて

※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型機	29	23	6
ボーイング777-200型機	24 (△ 4)	17 (△ 3)	7 (△ 1)
ボーイング787-9型機	21 (+ 10)	20 (+ 9)	1 (+ 1)
ボーイング787-8型機	36 (+ 1)	31	5 (+ 1)
ボーイング767-300型機	37 (△ 1)	25 (+ 1)	12 (△ 2)
ボーイング767-300F型機（貨物専用機）	12	8	4
エアバスA321-200型機	4 (+ 4)	0	4 (+ 4)
エアバスA320-200neo型機	2 (+ 2)	2 (+ 2)	0
エアバスA320-200型機	22 (+ 4)	10	12 (+ 4)
ボーイング737-800型機	36	24	12
ボーイング737-700型機	7 (△ 2)	7 (△ 2)	0
ボーイング737-500型機	17 (△ 3)	17 (△ 3)	0
ボンバルディア DHC-8-400型機	21	21 (+ 3)	0 (△ 3)
合計	268 (+ 11)	205 (+ 7)	63 (+ 4)

エアバスA320-200型機に、パンラ・エア（株）が使用している12機（すべてリース機）を含みます。（前期末8機）
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16機）

2017年度の機材調達計画

国際線の事業規模拡大や、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18機の導入を計画しています。内訳は、ボーイング787-9型機6機、エアバスA321-200neo型機6機、エアバスA320-200neo型機3機、ボンバルディアDHC-8-400型機3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4機、ボーイング737-500型機5機、エアバスA320-200型機4機の合計16機を予定しています。

■ 財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から856億円増加して2兆3,144億円となりました。

流動資産は、前期末から355億円増加して6,667億円となりました。現金及び預金が前期末から55億円増加して608億円、有価証券が同355億円増加して2,579億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同411億円増加の3,187億円となりました。

固定資産は、前期末から500億円増加して1兆6,471億円となりました。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、ベトナム航空への出資などに伴い投資有価証券が増加したことです。

負債

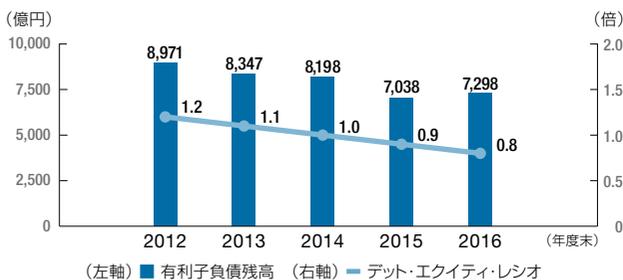
当期末の負債は、前期末から436億円減少して1兆3,902億円となりました。

流動負債は、前期末から128億円減少して5,726億円となりました。主な要因は、未払法人税等が減少したことです。

固定負債は、前期末から308億円減少して8,175億円となりました。主な要因は、長期借入金や退職給付に係る負債が減少したことです。

リース債務を含む有利子負債は、前期末から259億円増加して7,298億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末の0.9倍から0.8倍になりました。なお、オフバランス・リース債務を含むデット・エクイティ・レシオは、前期末の1.0倍から0.8倍となりました。

有利子負債とデット・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)	2016	2015	増減
短期借入債務:	¥118,382	¥ 94,781	¥ 23,601
短期借入金	70	177	(107)
1年内返済予定の長期借入金	93,292	86,803	6,489
1年内償還予定の社債	20,000	—	20,000
リース債務	5,020	7,801	(2,781)
長期借入債務*:	¥611,495	¥609,105	¥ 2,390
長期借入金	469,655	488,172	(18,517)
社債	125,000	105,000	20,000
リース債務	16,840	15,933	907
有利子負債合計	¥729,877	¥703,886	¥ 25,991

* 1年内返済予定の長期借入金および償還予定の社債を除く

純資産

当期末の純資産は、前期末から1,292億円増加して9,241億円となりました。

利益剰余金が、親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより、前期末から813億円増加して3,348億円となったことなどから、当期末の株主資本は828億円増加して9,331億円となりました。

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463億円増加して140億円の負債となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から1,292億円増加して9,191億円となり、自己資本比率は同4.3ポイント上昇の39.7%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225.87円から262.44円となりました。

■ 格付の状況

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

2017年3月31日現在の格付は以下の通りです。当期中において、JCRによる格付が「A-」から「A」に変更されました。

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

	(百万円)	
(年度/年度末)	2016	2015
退職給付債務	¥(227,979)	¥(238,030)
年金資産	72,563	74,748
未積立退職給付債務	(155,416)	(163,282)
退職給付に係る負債	(156,751)	(163,351)
退職給付に係る資産	1,335	69
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(155,416)	(163,282)
確定給付制度に係る退職給付費用	14,983	13,627
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	1.5-3.0%	1.5-5.5%
確定拠出制度への要拠出額	¥ 3,995	¥ 3,787

■ 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。国際線を中心とした事業規模の拡大に伴い、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。2017年3月末現在のヘッジ率は、2017年度が約30%、2018年度が約20%、2019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2017年3月末現在のヘッジ率は、2017年度が約50%、2018年度が約25%、2019年度が約10%となっています。

〈燃油費感応度〉

2017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)

〈為替感応度〉

2017年度における為替市況変動に対する収支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た場合*)

- 営業利益 約△5億円/年
(1円/米ドルの円安変動*、ANAブランドのみ)

* 前提条件：燃油費に対する為替ヘッジ率は期初段階の約50%、米ドル以外の外貨は1円/米ドルと同等の円安変動を前提に計算。

■ 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2017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、前期から1.00円増配となる6.00円とさせていただきます。

2017年度における1株当たりの配当金につきましては、業績予想(2017年4月28日開示)に基づき、当期と同額の6.00円を予定しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	百万円		前年度差 増減
	前連結会計年度 (2016年3月31日) 金額	当連結会計年度 (2017年3月31日) 金額	
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 55,293	¥ 60,835	¥ 5,542
受取手形及び営業未収入金	139,404	155,887	16,483
リース投資資産	30,391	28,948	(1,443)
有価証券	222,380	257,950	35,570
商品	10,022	9,951	(71)
貯蔵品	51,831	54,961	3,130
繰延税金資産	50,832	36,173	(14,659)
その他	71,184	62,375	(8,809)
貸倒引当金	(149)	(355)	(206)
流動資産合計	631,188	666,725	35,537
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	107,251	100,922	(6,329)
航空機(純額)	931,837	1,007,716	75,879
機械装置及び運搬具(純額)	32,328	30,693	(1,635)
工具、器具及び備品(純額)	11,320	10,683	(637)
土地	49,612	49,887	275
リース資産(純額)	9,963	8,473	(1,490)
建設仮勘定	185,643	151,889	(33,754)
有形固定資産合計	1,327,954	1,360,263	32,309
無形固定資産	80,743	89,004	8,261
投資その他の資産			
投資有価証券	105,549	119,368	13,819
長期貸付金	4,378	4,426	48
退職給付に係る資産	69	1,335	1,266
繰延税金資産	55,974	52,759	(3,215)
その他	23,858	21,399	(2,459)
貸倒引当金	(1,456)	(1,393)	63
投資その他の資産合計	188,372	197,894	9,522
固定資産合計	1,597,069	1,647,161	50,092
繰延資産合計	551	524	(27)
資産合計	¥2,228,808	¥2,314,410	¥ 85,602

	百万円		
	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
負債の部			
流動負債			
支払手形及び営業未払金	¥ 166,116	¥ 179,220	¥ 13,104
短期借入金	177	70	(107)
1年内返済予定の長期借入金	86,803	93,292	6,489
1年内償還予定の社債	—	20,000	20,000
リース債務	7,801	5,020	(2,781)
未払法人税等	43,573	11,288	(32,285)
発売未決済	128,618	150,614	21,996
賞与引当金	40,762	41,362	600
資産除去債務	8	—	(8)
その他	111,632	71,781	(39,851)
流動負債合計	585,490	572,647	(12,843)
固定負債			
社債	105,000	125,000	20,000
長期借入金	488,172	469,655	(18,517)
リース債務	15,933	16,840	907
繰延税金負債	1,409	1,444	35
役員退職慰労引当金	607	675	68
退職給付に係る負債	163,351	156,751	(6,600)
資産除去債務	941	1,074	133
その他	73,005	46,149	(26,856)
固定負債合計	848,418	817,588	(30,830)
負債合計	1,433,908	1,390,235	(43,673)
純資産の部			
株主資本			
資本金	318,789	318,789	—
資本剰余金	282,774	283,249	475
利益剰余金	253,545	334,880	81,335
自己株式	(4,830)	(3,756)	1,074
株主資本合計	850,278	933,162	82,884
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	19,527	20,636	1,109
繰延ヘッジ損益	(51,620)	(11,799)	39,821
為替換算調整勘定	3,873	3,364	(509)
退職給付に係る調整累計額	(32,162)	(26,206)	5,956
その他の包括利益累計額合計	(60,382)	(14,005)	46,377
非支配株主持分	5,004	5,018	14
純資産合計	794,900	924,175	129,275
負債純資産合計	¥2,228,808	¥2,314,410	¥ 85,602

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 (2015年4月1日~ 2016年3月31日)	当連結会計年度 (2016年4月1日~ 2017年3月31日)	
	金額	金額	
売上高	¥1,791,187	¥1,765,259	¥ (25,928)
売上原価	1,337,540	1,324,846	(12,694)
売上総利益	453,647	440,413	(13,234)
販売費及び一般管理費	317,184	294,874	(22,310)
営業利益	136,463	145,539	9,076
営業外収益			
受取利息	792	502	(290)
受取配当金	1,808	1,189	(619)
資産売却益	1,115	1,957	842
持分法による投資利益	3,007	3,610	603
固定資産受贈益	3,632	3,238	(394)
その他	5,596	4,546	(1,050)
営業外収益合計	15,950	15,042	(908)
営業外費用			
支払利息	11,455	9,804	(1,651)
為替差損	2,661	2,106	(555)
資産売却損	117	493	376
資産除却損	5,370	5,384	14
その他	2,085	2,419	334
営業外費用合計	21,688	20,206	(1,482)
経常利益	130,725	140,375	9,650
特別利益			
固定資産売却益	—	121	121
投資有価証券売却益	155	1,976	1,821
厚生年金基金代行返上益	131	—	(131)
補助金収入	28	21	(7)
特別分配金	5,467	—	(5,467)
その他	95	165	70
特別利益合計	5,876	2,283	(3,593)
特別損失			
固定資産売却損	—	143	143
固定資産除却損	—	218	218
投資有価証券評価損	77	—	(77)
関係会社株式評価損	—	571	571
減損損失	4,925	2,208	(2,717)
特別退職金	136	—	(136)
年金制度改定関連費用	399	—	(399)
その他	—	56	56
特別損失合計	5,537	3,196	(2,341)
税金等調整前当期純利益	131,064	139,462	8,398
法人税、住民税及び事業税	60,401	41,557	(18,844)
法人税等調整額	(7,923)	(1,402)	6,521
法人税等合計	52,478	40,155	(12,323)
当期純利益	78,586	99,307	20,721
非支配株主に帰属する当期純利益	417	480	63
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 78,169	¥ 98,827	¥ 20,658
(連結包括利益計算書)			
当期純利益	¥ 78,586	¥ 99,307	¥ 20,721
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(11,071)	1,100	12,171
繰延ヘッジ損益	(56,411)	39,245	95,656
為替換算調整勘定	(160)	(576)	(416)
退職給付に係る調整額	(5,512)	5,943	11,455
持分法適用会社に対する持分相当額	(606)	589	1,195
その他の包括利益合計	(73,760)	46,301	120,061
包括利益	¥ 4,826	¥ 145,608	¥140,782
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	4,589	145,204	140,615
非支配株主に係る包括利益	237	404	167

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

百万円

	株主資本					非支配株主持分	純資産合計
	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	¥282,209	¥189,353	¥(5,269)	¥785,082		
当期変動額							
剰余金の配当			(13,977)		(13,977)		(13,977)
親会社株主に帰属する当期純利益			78,169		78,169		78,169
自己株式の取得				(482)	(482)		(482)
自己株式の処分		565		921	1,486		1,486
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							—
当期変動額合計	—	565	64,192	439	65,196		
当期末残高	¥318,789	¥282,774	¥253,545	¥(4,830)	¥850,278		
	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	¥ 30,684	¥ 5,279	¥3,855	¥(26,620)	¥ 13,198	¥5,272	¥803,552
当期変動額							
剰余金の配当							(13,977)
親会社株主に帰属する当期純利益							78,169
自己株式の取得							(482)
自己株式の処分							1,486
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(11,157)	(56,899)	18	(5,542)	(73,580)	(268)	(73,848)
当期変動額合計	(11,157)	(56,899)	18	(5,542)	(73,580)	(268)	(8,652)
当期末残高	¥ 19,527	¥(51,620)	¥3,873	¥(32,162)	¥(60,382)	¥5,004	¥794,900

当連結会計年度(2016年4月1日～2017年3月31日)

百万円

	株主資本					非支配株主持分	純資産合計
	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		
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

連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

	前連結会計年度 (2015年4月1日～ 2016年3月31日)	当連結会計年度 (2016年4月1日～ 2017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	¥ 131,064	¥ 139,462
減価償却費	138,830	140,354
減損損失	4,925	2,208
のれん償却額	10,170	176
固定資産売却損益及び除却損	4,372	4,160
有価証券売却損益及び評価損益	(78)	—
投資有価証券売却及び評価損益	—	(1,976)
関係会社株式評価損	—	571
貸倒引当金の増減額	374	143
退職給付に係る負債の増減額	(7,816)	1,615
受取利息及び受取配当金	(2,600)	(1,691)
支払利息	11,455	9,804
為替差損益	(189)	1,668
特別退職金	136	—
厚生年金基金代行返上損益	(131)	—
年金制度改定関連費用	399	—
特別分配金	(5,467)	—
売上債権の増減額	4,917	(16,092)
その他債権の増減額	5,794	5,808
仕入債務の増減額	(16,073)	13,026
発売未決済の増減額	8,169	21,996
その他	28,597	(2,041)
小計	316,848	319,191
利息及び配当金の受取額	3,204	3,519
利息の支払額	(11,841)	(9,910)
特別退職金の支払額	(136)	—
法人税等の支払額	(44,197)	(75,716)
営業活動によるキャッシュ・フロー	263,878	237,084
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	(279,370)	(29,460)
有価証券の償還による収入	380,770	32,120
有形固定資産の取得による支出	(252,583)	(224,888)
有形固定資産の売却による収入	104,571	68,145
無形固定資産の取得による支出	(28,833)	(29,537)
投資有価証券の取得による支出	(6,986)	(13,898)
投資有価証券の売却による収入	486	4,701
投資有価証券の払戻による収入	2,079	162
特別分配金による収入	5,467	—
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	759	167
貸付けによる支出	(174)	(192)
貸付金の回収による収入	187	121
その他	(816)	(2,156)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,443)	(194,651)
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	(26)	(95)
長期借入れによる収入	69,476	79,729
長期借入金の返済による支出	(147,077)	(91,761)
社債の発行による収入	29,845	39,769
社債の償還による支出	(65,000)	—
リース債務の返済による支出	(7,018)	(8,162)
自己株式の純増減額	1,002	1,580
配当金の支払額	(13,977)	(17,492)
その他	(482)	(219)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(133,257)	3,349
現金及び現金同等物に係る換算差額	8	(1,847)
現金及び現金同等物の増減額	56,186	43,935
現金及び現金同等物の期首残高	208,937	265,123
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 265,123	¥ 309,058

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270社を超える。

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カ国以上が加
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。
2017年7月末現在、世界中の28の航空会社(リ
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カ国以外
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

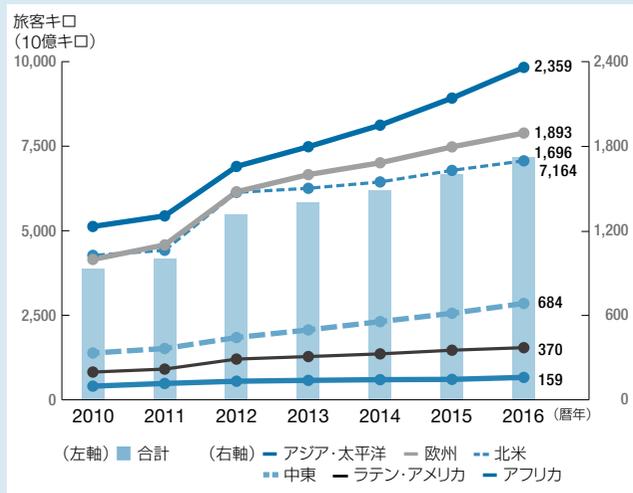
首都圏にある2つの空港(羽田・成田)を戦略的
かつ機能的に棲み分けて活用する戦略。都心か
らのアクセスに優れた羽田では、東京近郊を含
めた首都圏全体の需要と、既存のANA国内線
ネットワークを活用した日本各都市からの国際
線乗り継ぎ需要をターゲットとする。一方、成田
では国際線ネットワークの拡充や効率的なダイ
ヤ設定による接続機能の向上により、北米・ア
ジア間の太平洋流動を対象に、三国間乗継需要
の取り込みを強化する。

市場データ

より詳しい情報はFact Book 2017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。
<http://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>

国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



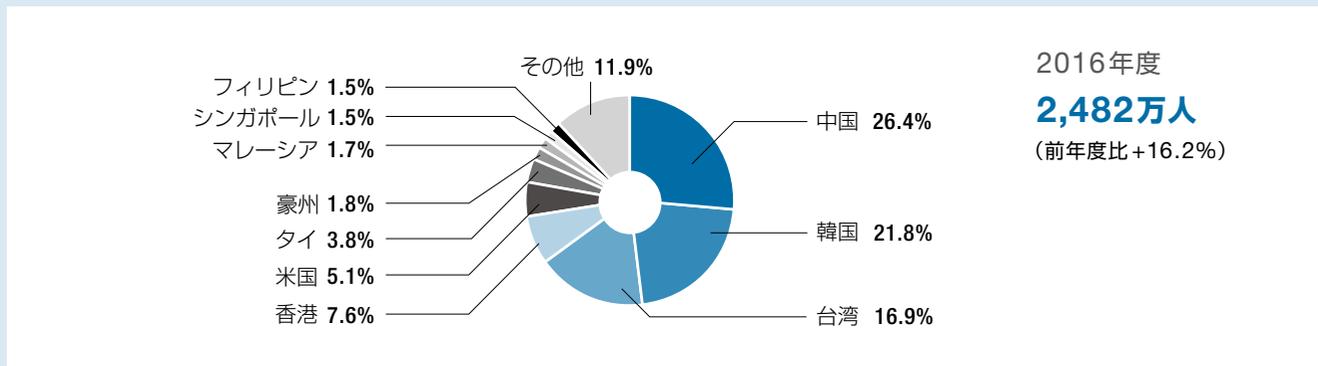
出典：国際航空運送協会 (IATA) (2017年)

出国日本人数／訪日外客数



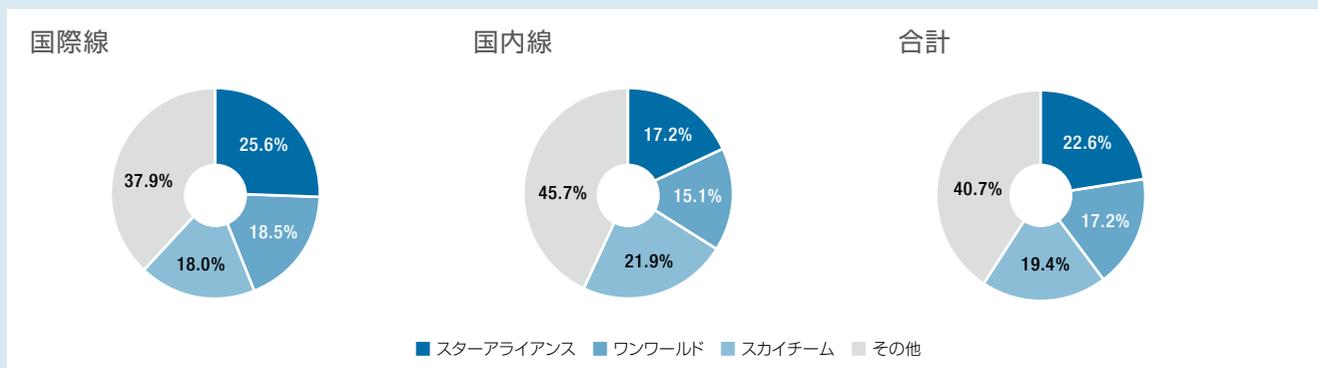
出典：日本政府観光局 (JNTO) (2017年)

各国・地域別訪日外客数



出典：日本政府観光局 (JNTO) (2017年)

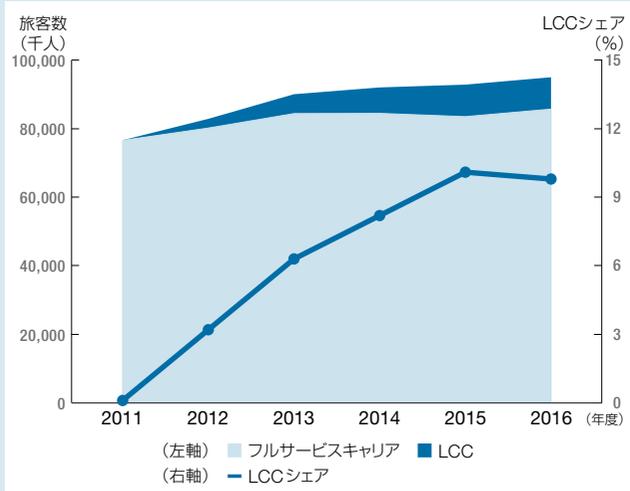
アライアンス別シェア (旅客キロ)



出典：国際航空運送協会 (IATA) (2017年)

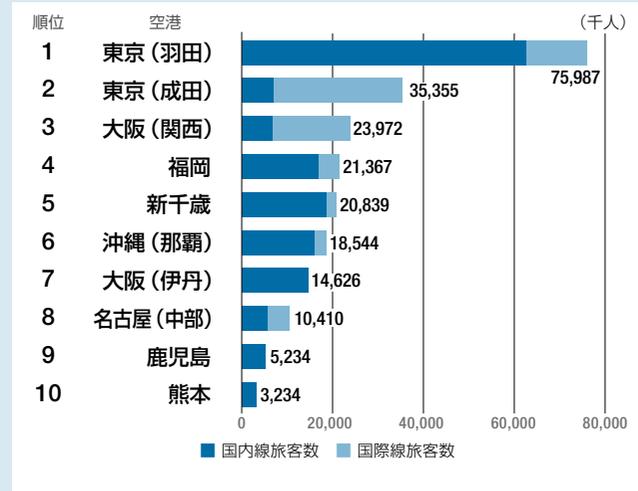
国内線旅客マーケット

国内線旅客数の推移 / LCCシェア



出典：国土交通省（2017年3月期）

国内空港別旅客数TOP10



※平成27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（2016年）

航空会社別 国内線旅客数の推移

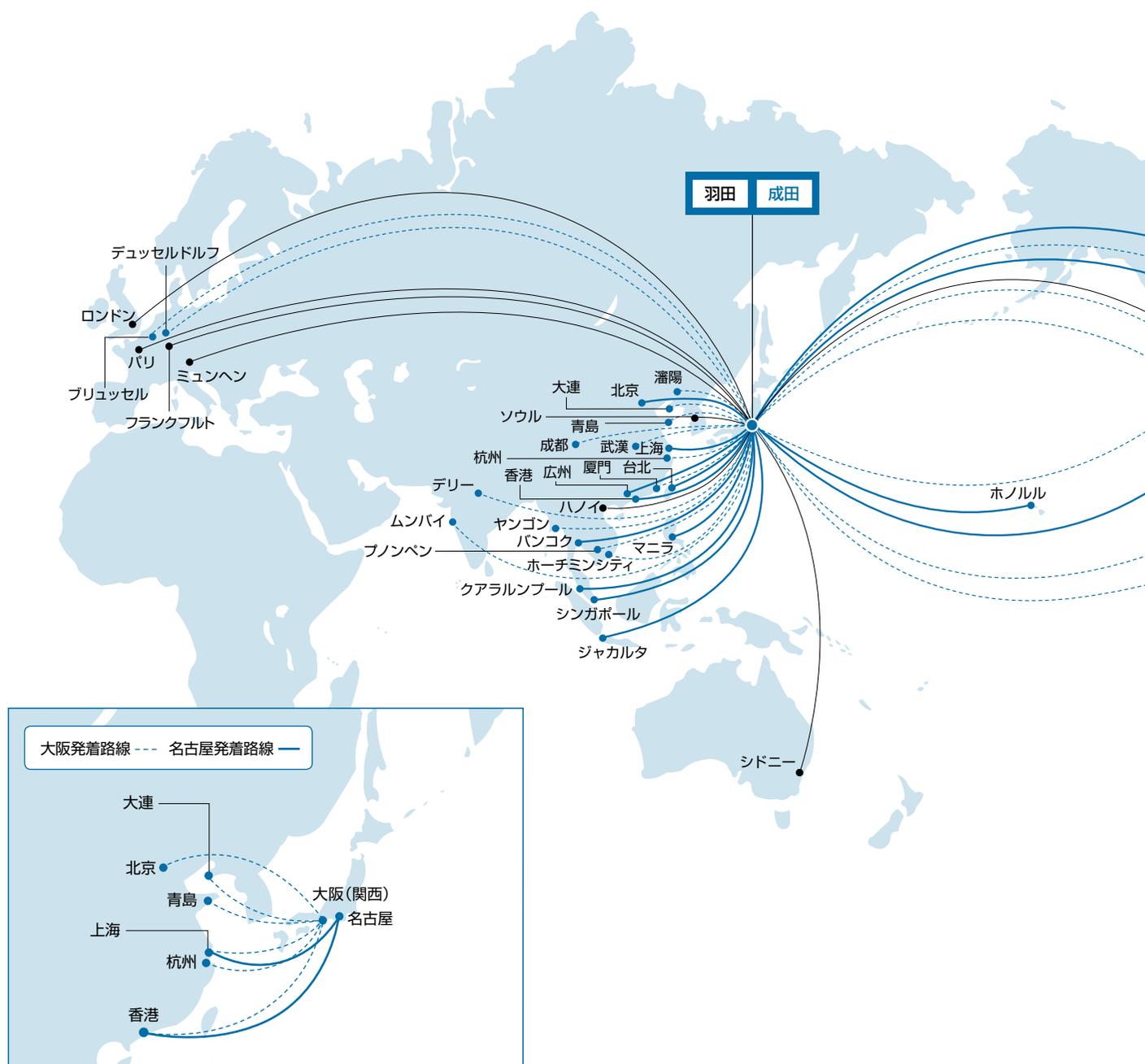


航空会社別 国内線旅客数シェアの推移



※ANAの数値には、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3月期の速報値)

ANA 国際線 就航路線図

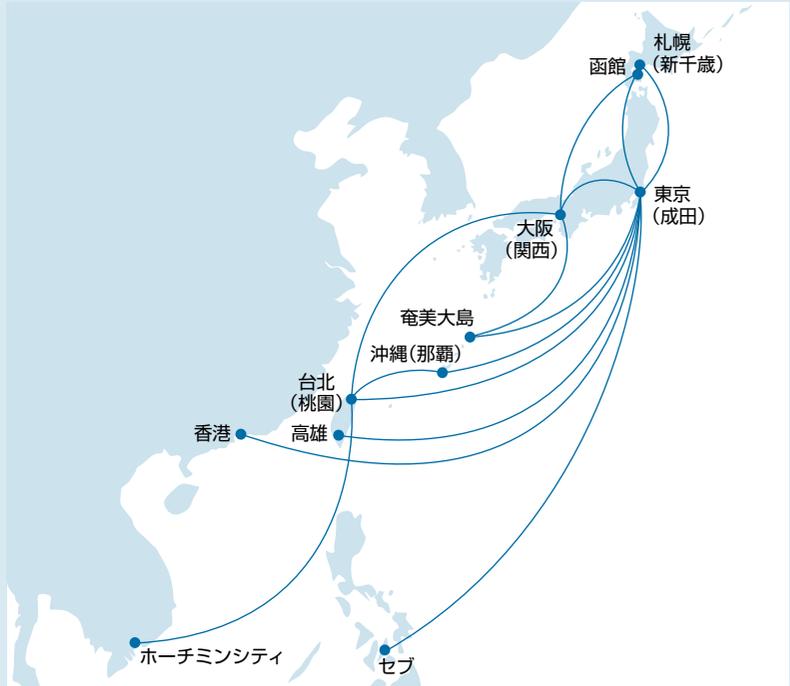


目的都市への運航便は、下記より調べいただけます。

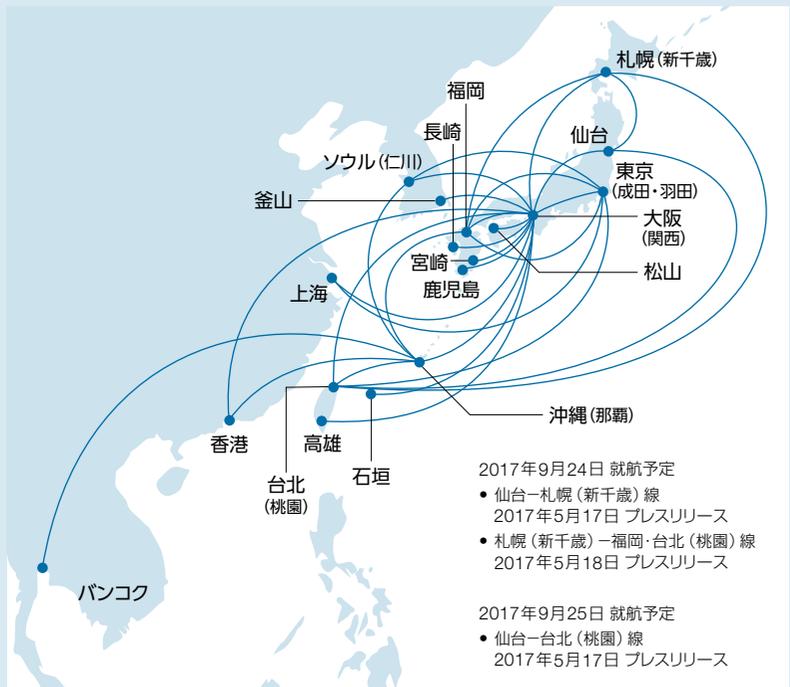
【国際線】 http://www.ana.co.jp/nwrm_ij/

【国内線】 http://www.ana.co.jp/nwrm_dj/

バナリアエア 就航路線図



Peach Aviation 就航路線図



当社作成資料 (2017年7月末現在)

羽田発着路線 —
 成田発着路線 - - -
 羽田・成田発着路線 —

社会性データ

人事関連データ (ANA)

(年)	単位	2014	2015	2016	2017
従業員数 ^{*1}	人	12,416	12,360	12,859	13,518
海外雇用社員 ^{*1}	人	1,334	1,341	1,387	1,454
従業員平均年齢 ^{*1}	歳	36.0	36.0	36.0	37.4
平均勤続年数 ^{*1}	年	10.1	10.0	10.0	13.3
女性管理職比率 ^{*2}	%	9.8	10.9	12.2	13.3
女性役員比率 ^{*2}	%	3.0	9.7	10.5	10.8
懐妊育児休職制度利用者／うち、男性 ^{*2}	人	466/4	590/5	581/5	545/13
介護休職制度利用者 ^{*2}	人	24	11	12	14
障がい者雇用率 ^{*3}	%	2.14	2.10	2.32	2.38
業務上災害発生状況 ^{*1}	件	66	77	66	109
BMI値適正率 ^{*1*4}					
男性	%	—	—	63.1	69.1
女性	%	—	—	75.2	69.8
喫煙率 ^{*1}					
男性	%	—	—	22.9	19.4
女性	%	—	—	4.9	4.0
メタボリスク者 ^{*5} 率 ^{*1}					
男性	%	—	—	13.4	14.9
女性	%	—	—	0.9	1.2

※1 各年3月31日現在

※2 各年4月1日現在

※3 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）、2015～2017年：計12社（うち、同1社）

※4 適正比率…18.5%～25%未満

※5 特定保健指導「積極的支援」対象者値に該当する社員

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
就航率	%	98.9	98.9	98.9	98.9
定時出発率 ^{*6}	%	91.9	91.4	91.9	89.4
定時到着率 ^{*6}	%	88.1	87.6	88.7	86.1

※6 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
「お客様の声」レポート件数	件	74,982	70,472	73,688	73,892
[方面別]					
国内線	%	49.9	47.7	46.0	48.3
国際線	%	34.9	38.5	39.5	37.4
その他	%	15.2	13.8	14.5	14.3
[内容別]					
お叱り	%	32.9	32.2	35.8	43.4
お褒め	%	21.7	20.6	21.2	16.8
ご意見・ご要望	%	29.4	27.9	26.1	21.5
その他	%	16.0	19.3	16.9	18.3

環境データ

2016年度におけるANAおよび連結子会社の一部（航空輸送、航空機整備、グランドハンドリング、車両整備、ビル管理など）の環境に関する実績を集計

地球温暖化対策

(年度)	単位	2013	2014	2015	2016
CO₂排出量					
総計	万トン	955	1,031	1,074	1,126
[内訳]					
航空機		945	1,016	1,062	1,114
旅客便		(899)	(961)	(1,005)	(1,058)
貨物便		(46)	(55)	(57)	(56)
地上設備・自動車		10.4	11.7	11.5	11.8
[スコープ1、2、3]					
スコープ1		948	1,021	1,065	1,118
スコープ2		10.4	9.8	8.3	8.3
スコープ3		—	—	0.1	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
エネルギー消費量					
総計	原油換算：万kℓ	389	397	414	434
航空機エネルギー		383	390	408	428
地上エネルギー		6.0	6.5	5.5	5.5
省燃費機材（ジェット機のみを対象）*					
機数	機	118	132	148	155
割合	%	52.2	62.0	64.9	66.0
オゾン層破壊物質の排出量					
フロン	kg	0.0	0.0	16.4	8.8
ハロン	kg	17.7	0.0	8.3	29.4

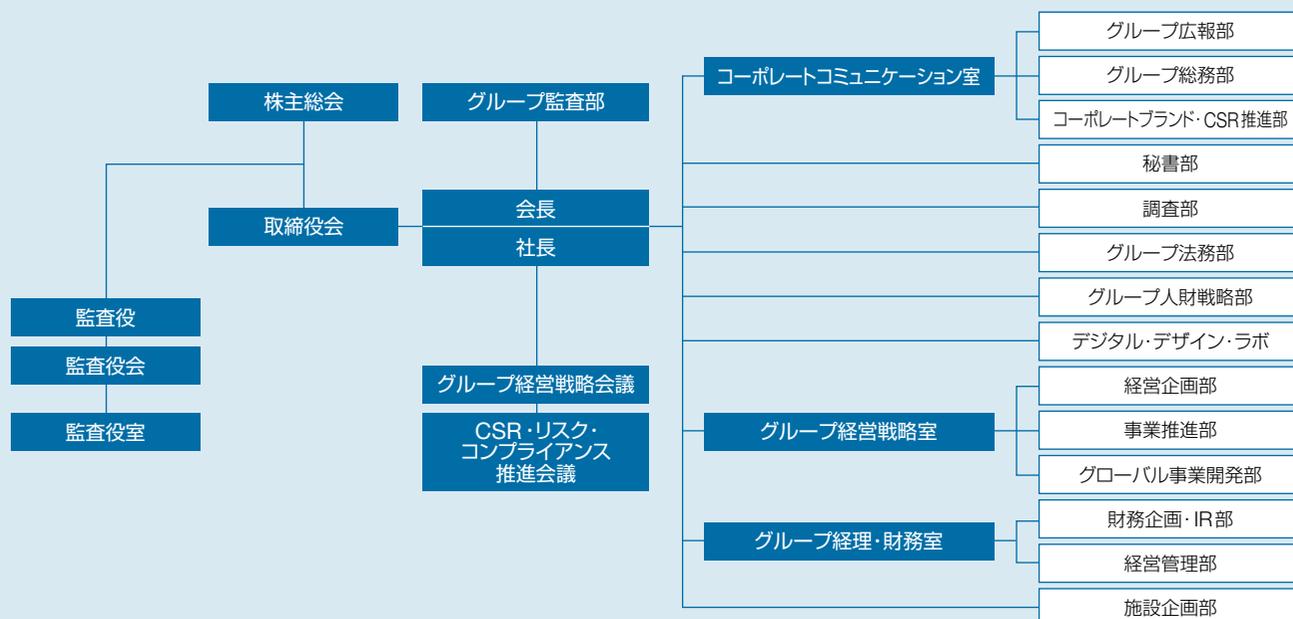
* ボーイング777-200 / -200ER / -300 / -300ER、787-8 / -9、737-700 / -700ER / -800、エアバスA320-200neo型機。ANAブランドのみ

省資源化の促進

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

ANAグループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図 (2017年7月1日現在)



グループ会社数 (2017年3月31日現在)

事業セグメント	子会社数	うち連結		関連会社数	うち持分法適用	
		うち連結	うち持分法適用		うち持分法適用	うち持分法適用
航空事業	4	4	—	4	2	
航空関連事業	48	37	—	5	2	
旅行事業	5	5	—	3	1	
商社事業	54	9	—	3	1	
その他	9	8	1	30	10	
グループ全体	120	63	1	45	16	

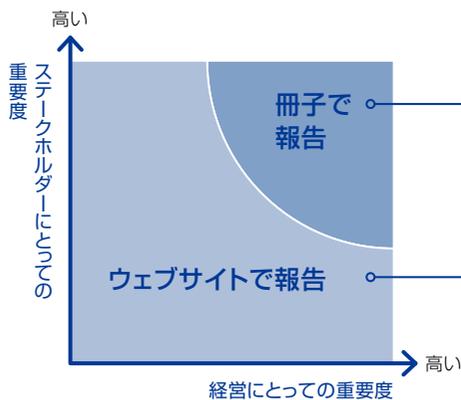
主要な連結子会社 (2017年3月31日現在)

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
バニラ・エア株式会社	7,500	100.0	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セールス株式会社	1,000	100.0	旅行商品などの企画販売
商社事業			
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

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	39,243人(連結)	米国預託証券	比率(ADR:普通株):1:2 シンボル:ALNPY CUSIP:016630303
資本金	318,789百万円	名義書換・預託代理人:	The Bank of New York Mellon 101 Barclay Street, 22 West, 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:http://www.adrbnymellon.com
決算日	3月31日		
株式の総数	発行可能株式総数:5,100,000,000株 発行済株式総数:3,516,425,257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いたします。		
株主数	521,569人		
上場証券取引所	東京		

本冊子の報告範囲



アニュアルレポート(冊子およびPDF)

PDF版 <http://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 <http://www.ana.co.jp/group/about-us/>

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

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

Fact Book 2017

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。

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

将来予測に関する特記

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

当社の主要事業である航空事業には、空港使用料、燃料税など、当社の経営努力では管理不可能な公租公課がコストとして発生します。また、実際の業績に影響を与えうる重要な要素としては、経済の動向、急激な為替相場・原油価格の変動ならびに災害のリスクなどがあります。これらのリスクと不確実性のために、将来の当社の業績は、このアニュアルレポート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、このアニュアルレポート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

■ コーポレートコミュニケーション室 コーポレートブランド・CSR推進部 E-mail: csr@anahd.co.jp



このアニュアルレポートは、森林を守り、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