



Soaring to New Heights

アニュアルレポート 2016

2016年3月期



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

2016年3月3日、ANAは国際線定期便の就航から30周年を迎えました。

創業から64年、過去から挑戦の歴史を歩みながら積み上げてきた、ANAグループのブランド力を礎に、お客様、投資家、地域社会など、ステークホルダーの皆さまに支えられて成長してまいりました。

これからも、私たちは「安全」を第一に、グループ一丸となって持続的な成長を追求し、2020年を次の節目として、その先の未来に向けたレガシーを創り出す「世界のリーディングエアライングループ」を目指してまいります。

今後とも、ANAグループへ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

4

ANAグループとは

- | | |
|------------------------|------------------|
| 4 事業概要 | 12 業績サマリー |
| 6 ANAグループの歩み | 14 株主価値 |
| 8 ANAグループの
価値創造サイクル | 15 社会価値 |
| 10 ANA's Way の実践 | 16 2016年3月期ハイライト |

18

トップメッセージ

- 18 トップメッセージ
Creating a Legacy for Sustainable Growth
「世界のリーディングエアライングループ」へと進化するために、
新たな中期経営戦略のもと、これからも挑戦を続けてまいります。

24

2016－20年度 ANAグループ 中期経営戦略

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| 26 これまでの経営戦略の
振り返り | 38 航空事業 |
| 27 事業環境／航空業界 | 40 国際線旅客事業 |
| 28 新たな中期経営戦略で
目指すもの | 41 国内線旅客事業 |
| 30 フリートとネットワーク | 42 貨物郵便事業 |
| 32 トップラインの拡大と
コストの削減 | 43 LCC事業 |
| 34 財務戦略 | 44 航空関連事業 |
| 36 経営資源配分・価値創造目標 | 45 旅行事業／商社事業 |
| | 46 特集：
ANAグループの
ネットワーク戦略 |

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、2015年4月1日から2016年3月31日までの事業活動を網羅しています（2016年4月以降に開始した一部の事業活動の内容を含みます）。
- 本文中の「ANAグループ」および「当社グループ」は、「ANAホールディングス株式会社」およびその傘下の事業会社を指します。
- 本文中の「当社」は、「ANAホールディングス株式会社」を指します。
- 本文中の「ANA」は、「全日本空輸株式会社」を指します。

52

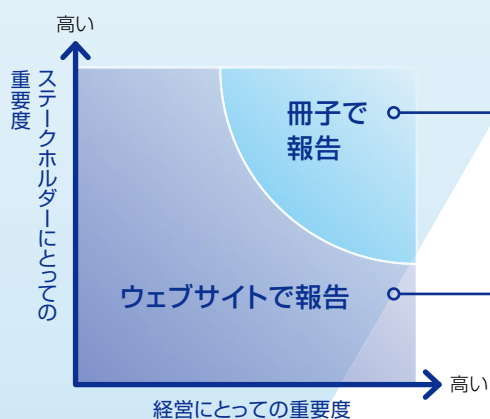
成長戦略における重要課題
(マテリアリティ)54 安全
56 人財58 経営戦略における
マテリアリティの特定
60 環境リーディング・
エアラインを目指して
62 ダイバーシティ &
インクルージョンの推進
64 地方創生への貢献

66

価値創造を支える土台

68 役員紹介
70 コーポレート・ガバナンス
79 社外取締役インタビュー
80 コンプライアンス
81 リスクマネジメント
84 CSR マネジメント
86 活動実績

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 事業等のリスク
104 連結財務諸表
109 用語集
110 市場データ
114 社会性データ
115 環境データ
116 ANAグループの概要
117 会社情報

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 2016

財務データ、国内線・国際線マーケットやLCCの状況など、航空業界の基礎データを
紹介しています。PDFにてウェブサイトからダウンロードが可能です。

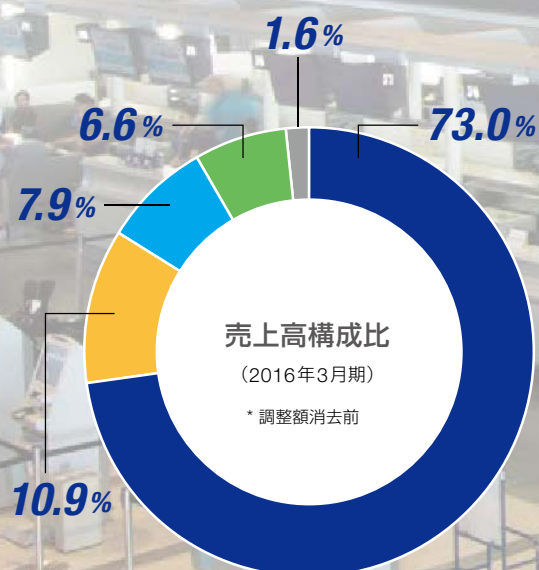
<http://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/>

事業概要

ANAグループは、国内外にネットワークを持つエアライングループとして、航空事業を中心に関連する様々な領域で事業を行っています。持株会社であるANAホールディングス(株)が各事業に経営資源を適切に配分する一方、各事業会社が迅速かつ自律的な経営を行うことでグループ収益の最大化を図っています。

2016年3月期実績 (億円)

	売上高	営業利益
■ 航空事業	15,532	1,397
■ 航空関連事業	2,319	△ 42
■ 旅行事業	1,673	42
■ 商社事業	1,402	53
■ その他	337	16
調整額	△ 3,353	△ 103
合計(連結)	17,911	1,364



航空事業

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。ANAグループの航空事業の規模は、国内線輸送旅客数で世界第8位、国際線を含めた総輸送旅客数で世界第14位です*。

※ 出典：国際航空運送協会 (IATA) 2016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)



持分法適用関連会社

Peach Aviation(株) 等





航空関連事業

主に航空事業をサポートするための事業をグループ各社が展開しています。またANAグループ以外の航空会社からも業務を受託するなど、事業の拡大と深化を追求しています。

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

コンタクトセンター

ITシステム

パイロット訓練

その他

ANAエアポートサービス(株)
ANAベースメンテナンス
テクニクス(株)
全日空モーターサービス(株)
(株)ANA Cargo
(株)OCS
(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)
Pan Am Holdings, Inc. 等



旅行事業

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」、海外旅行商品の「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

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、および全国空港売店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

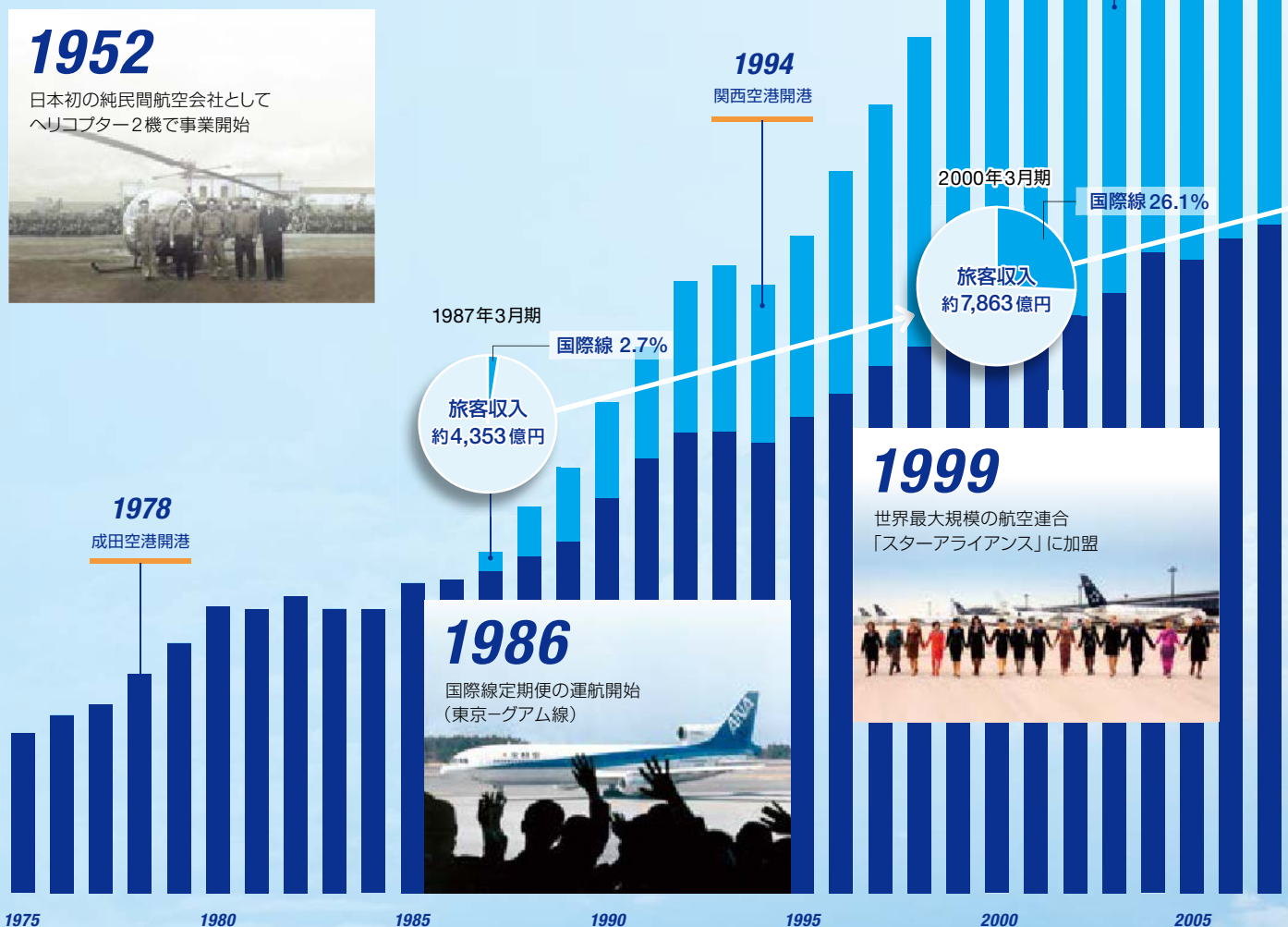
ANAグループの歩み

私たちは1952年に、安全運航を第一に航空輸送事業を開始しました。
現在は世界のエアライン輸送旅客数ランキングにおいて、
国内線輸送旅客数で世界第8位*、国際線を含めた総輸送旅客数で世界14位*と、
年間旅客数が5,000万人を超える世界トップクラスの航空会社へと成長し、
売上高、座席キロ、旅客キロ、旅客数において本邦No. 1のエアライングループとなりました。
これからも国際線事業を成長ドライバーとしながら、
「世界のリーディングエアライングループ」を目指していきます。

※ 出典：国際航空運送協会（IATA）2016年

旅客キロの推移

- 国内線
- 国際線



2016 日本最大の ネットワークを有する エアライングループ



革新性

開発から参画した
ボーイング787型機を世界初導入、
国際線を中心に投入を加速



品質

SKYTRAX社より
世界最高評価の「5スター」を
4年連続で獲得

2013-2016



中核的経営資源
ブランド力

グループ 総合力

マルチブランドの推進により、
お客様に選ばれ続ける
エアライングループへ



規模

ANA国内線・国際線ともに本邦No.1
(売上高・座席キロ・旅客キロ・旅客数)



ANAグループの価値創造サイクル

「努力と挑戦」の歴史の中で培ってきた強みである「品質」「革新性」「グループ総合力」「規模」を最大限に活かし、経営資源を最適に配分しながら経営戦略を推進しています。

「世界のリーディングエアライングループ」という経営ビジョンを達成すべく、その中核的な経営資源である「ブランド力」をより一層高めながら、あらゆるステークホルダーに経済的・社会的価値を提供し続けるグループへと成長していきます。

持続的な価値創造の道筋

成長戦略とマテリアリティ

成長戦略

2016-20年度 ANAグループ中期経営戦略 ➡ **P.24**

- 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

マテリアリティ ➡ **P.58**

- 環境
- ダイバーシティ & インクルージョン
- 地方創生

ANAホールディングス 経営資源の最適配分

中核的経営資源 ブランド力

財務

インフラ・機材・ネットワーク

人財・ノウハウ・開発力

地域産業

環境

価値創造の原動力

ANA's Way ➡ **P.10** ANA's Wayの実践
➡ **P.56** 人財

コーポレート・ガバナンス ➡ **P.70**

安全 ➡ **P.54**

経営理念



目指す経営ビジョン

世界のリーディング エアライングループ

世界から圧倒的支援を受ける
経済的・社会的価値の創出

現在

本邦No.1の
エアライングループ

ブランド力を
高める強み

品質

革新性

規模

グループ
総合力

ブランド力によりさらに
強化される強み



ステークホルダーに
提供する価値

お客様

安全性・利便性・快適性の向上

株主・投資家・債権者

財務目標達成による利益還元

ビジネスパートナー

成長・協業機会やノウハウの共有

地域コミュニティ・社会

インフラの整備と経済の活性化

従業員

グローバルな人財の育成と輩出

地球環境

環境負荷低減による持続可能性向上

グループ行動指針（ANA's Way）は、経営理念・経営ビジョンの達成に向け、ANAグループ全社員が持つべき心構えや、取るべき行動の礎となるものです。一人ひとりの社員による日々の実践は、中核的経営資源であるブランド力向上の源泉であり、ANAグループの価値創造サイクルを動かす原動力となります。

ANA's Wayの実践

1. 安全 (Safety)

安全こそ経営の基盤、守り続けます。

Case 1 「アサーション」と安全教育

技術やシステムでは補いきれないヒューマンエラーを防ぐため、社員同士が職域や職責を超えて連携し、確認・指摘しあう「アサーション」を推進しています。

また、各種安全教育を充実させ、グループ全社員が当事者意識を持って安全に向きあえるように、人・組織づくりに注力しています。



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。

Case 2 情報共有によるサービス品質の向上

世界中の就航地で、客室乗務員が現地スタッフとのミーティングを重ね、各国・地域の文化やお客様のニーズへの理解を深め、約8,000名の客室乗務員間で情報共有しています。多様なニーズをサービス開発・改善に反映する仕組みを構築し、より良いサービスの提供に活かしています。



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。

Case 3 燃費効率の向上による CO₂排出量削減

航空機の運航におけるCO₂排出量削減は、経営の重要課題です。運航乗務員・整備士・関連スタッフなどが一丸となり、安全運航を第一に、燃費効率の良い運航方式や燃料搭載量などを日々追求しています。

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。

Case 4 枠を超えた連携による収益の追求

世界経済の動向やテロなどのイベントリスクの影響に備え、コストマネジメントに積極的に取り組んでいます。各社・各部門の枠を超えて徹底して議論を行い、グループ全体の収益最大化とコスト適正化の実現に向け、部門横断的な課題解決を実践しています。



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。

Case 5 グローバルレベルでのDNAの伝承

国際線ネットワークの拡充に伴い、文化や環境の異なる様々な国の社員にも、ANA's Wayの理解と実践が求められています。世界各地で「ANA's Way アンバサダー」を任命し、セミナーやディスカッションの機会を通じて努力と挑戦のDNAを学び、共にANAグループの新しい歴史を創る人財を育成しています。

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）
3月31日に終了した／する1年間

2016年3月期（実績）

- 主力の航空事業が増収に大きく貢献
- 過去最高の増収増益決算
- 1株当たり配当金5円（前期比1円増配）

2017年3月期（計画）

- 国際線事業を中心に成長戦略を加速
- スピード経営で過去最高の利益水準へ
- 1株当たり配当金6円を計画、3期連続の増配を目指す

	百万円					
	2012 (実績)	2013 (実績)	2014 (実績)	2015 (実績)	2016 (実績)	2017 (計画) ^(注2)
会計年度						
売上高（注3）	1,411,504	1,483,581	1,601,013	1,713,457	1,791,187	1,810,000
営業利益	97,022	103,827	65,986	91,541	136,463	145,000
経常利益	68,455	76,965	42,928	67,129	130,725	130,000
親会社株主に帰属する当期純利益	28,178	43,140	18,886	39,239	78,169	80,000
営業キャッシュ・フロー	214,406	173,196	200,124	206,879	263,878	—
投資キャッシュ・フロー	(166,323)	(333,744)	(64,915)	(210,749)	(74,443)	—
財務キャッシュ・フロー	16,171	84,549	(85,569)	(30,424)	(133,257)	—
実質フリー・キャッシュ・フロー（注4）	52,043	54,256	38,929	(22,350)	88,035	4,000
EBITDA（注5）	216,290	227,743	202,166	222,870	275,293	287,000
会計年度末						
総資産	2,002,570	2,137,242	2,173,607	2,302,437	2,228,808	2,267,000
有利子負債（注6）	963,657	897,134	834,768	819,831	703,886	711,000
自己資本（注7）	549,014	766,737	746,070	798,280	789,896	866,000
1株当たり情報（円）						
当期純利益	11.22	13.51	5.41	11.24	22.36	22.88
配当金	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	6.00
経営指標						
営業利益率（％）	6.9	7.0	4.1	5.3	7.6	8.0
総資産事業利益率（ROA）（％）（注8）	5.1	5.1	3.2	4.2	6.1	6.6
自己資本利益率（ROE）（％）（注9）	5.3	6.6	2.5	5.1	9.8	9.7
自己資本比率（％）	27.4	35.9	34.3	34.7	35.4	38.2
デット・エクイティ・レシオ（倍）（注10）	1.8	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8
配当性向（％）	35.7	29.6	55.5	35.6	22.4	26.2

注：1. 2016年3月期末現在の連結子会社は62社、持分法適用子会社・関連会社は18社です。

2. 2016年4月28日公表の業績予想

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カ月超譲渡性預金の出入金）を除外した実質的なフリー・キャッシュ・フロー

5. EBITDA（償却前営業利益）＝営業利益＋減価償却費

6. リース負債を含みます。

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

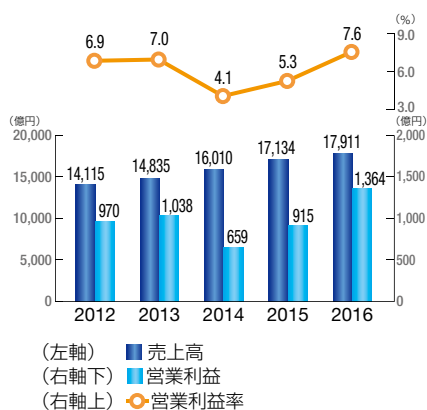
9. 自己資本利益率（ROE）＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本

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

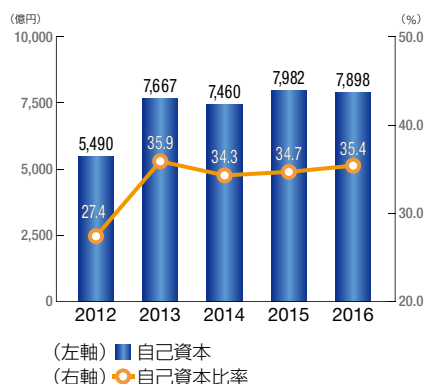
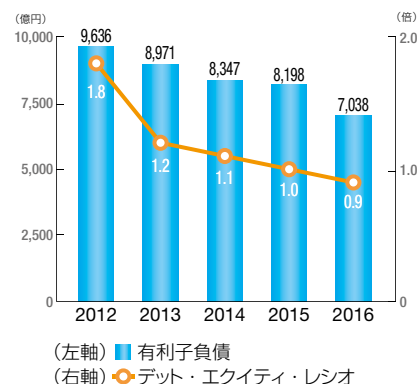
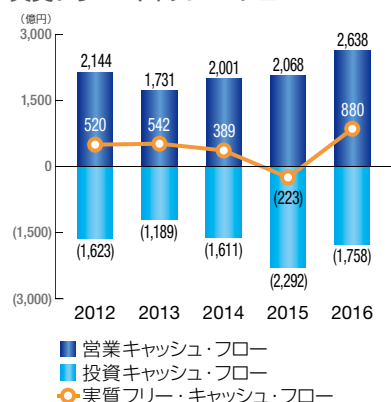
※百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。パーセント表示については四捨五入して算出しています。

財務指標

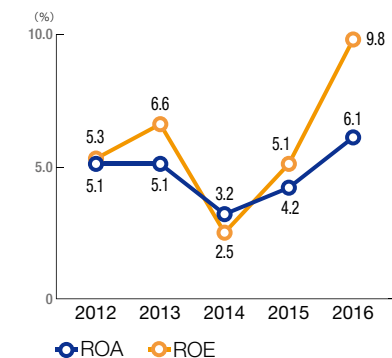
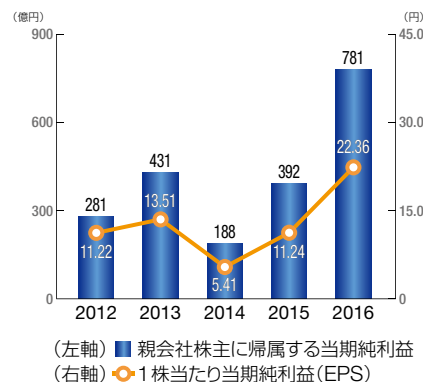
売上高／営業利益／営業利益率



自己資本／自己資本比率

有利子負債^{※1}／
デット・エクイティ・レシオ^{※1}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}

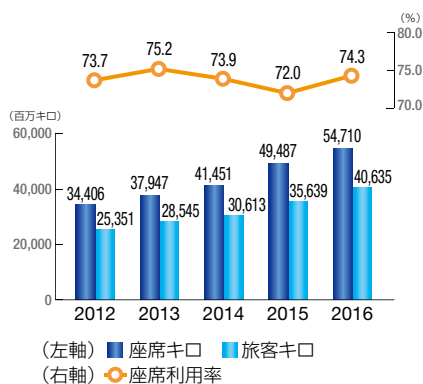
ROA／ROE

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)

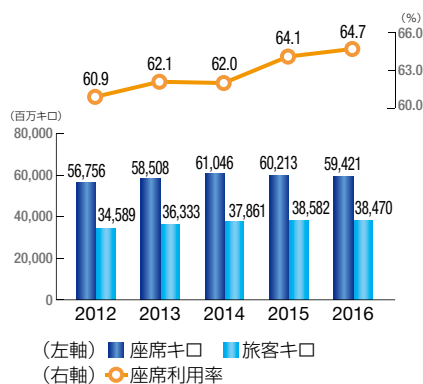
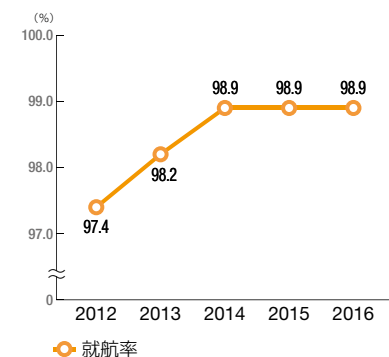
運航指標

【国際線旅客】^{※3}

座席キロ／旅客キロ／座席利用率

【国内線旅客】^{※3}

座席キロ／旅客キロ／座席利用率

就航率 (国際線・国内線旅客便 合計)^{※4}

※1 オフバランス・リース債務含まず

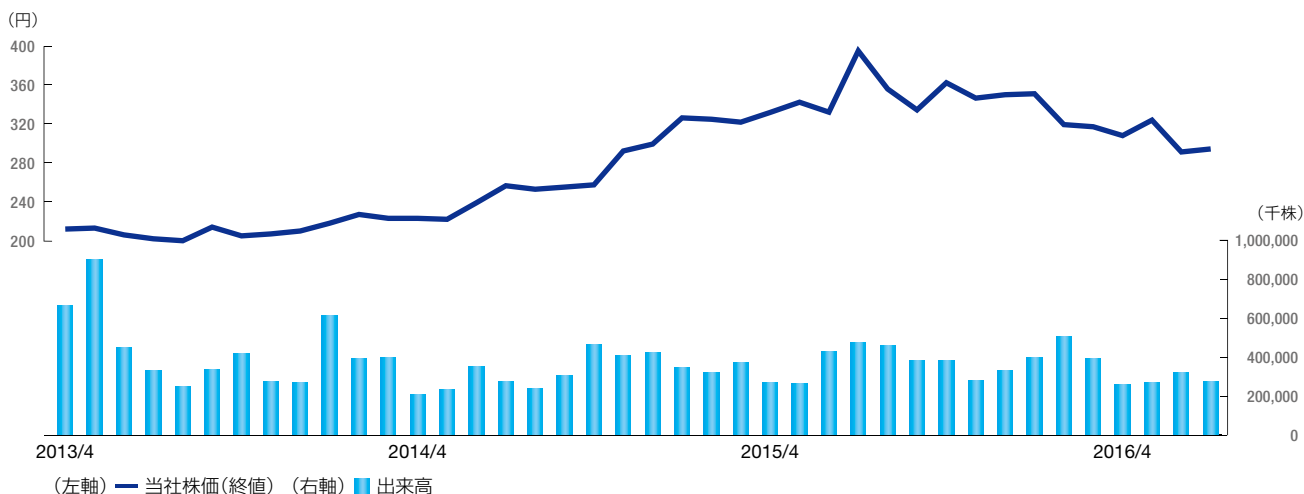
※2 有価証券の取得・売却による資金移動を除く

※3 バニラ・エア (株) は含まず

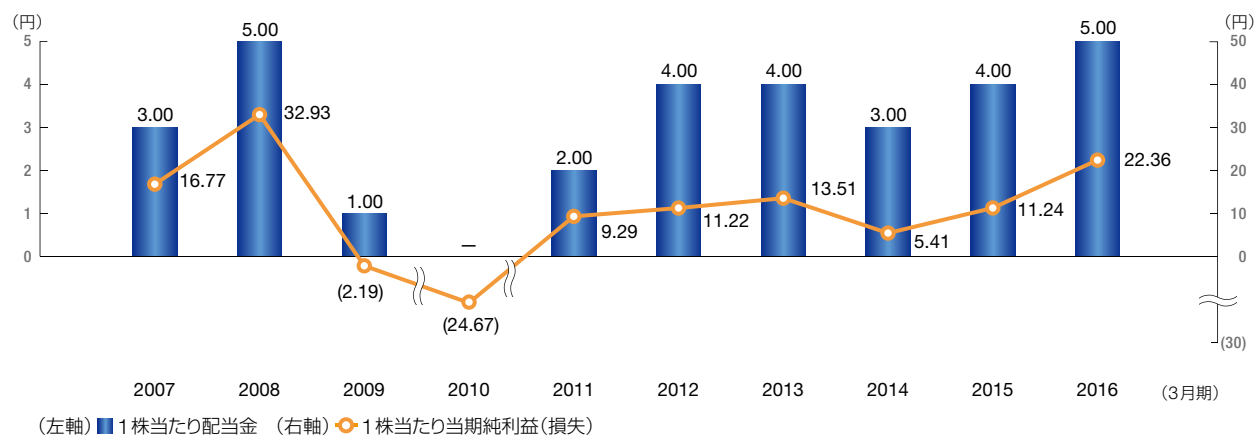
※4 ANA 運航便のみ

株主価値

株価・出来高推移



1株当たり配当金／1株当たり当期純利益(損失)



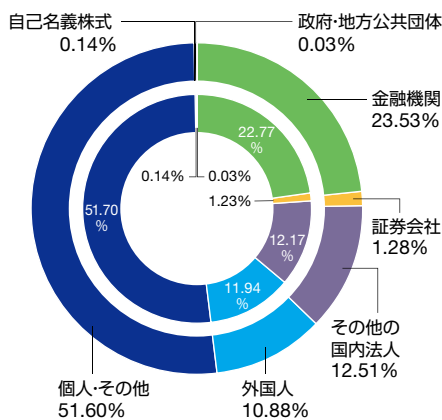
大株主

	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	103,967	2.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	96,456	2.75
名古屋鉄道株式会社	73,067	2.08
東京海上日動火災保険株式会社	40,397	1.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	39,146	1.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	38,353	1.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口6)	38,048	1.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	38,038	1.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	37,456	1.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口3)	37,402	1.07

(注) 1. 持株比率は自己株式(5,066,841株)を控除して計算しております。
2. 千株未満の株数は切り捨てて表示しております。

(2016年3月31日現在)

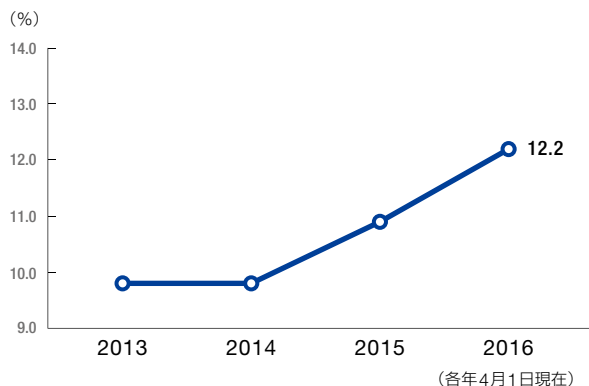
所有者別株式の状況



内側：2015年3月31日現在
外側：2016年3月31日現在

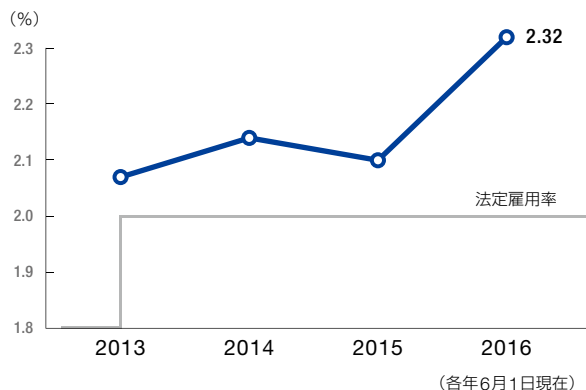
社会性関連データ

女性管理職比率※1



※1 ANAのみ

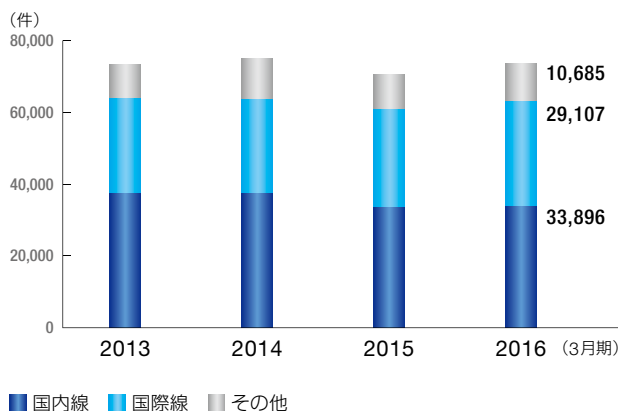
障がい者雇用率※2



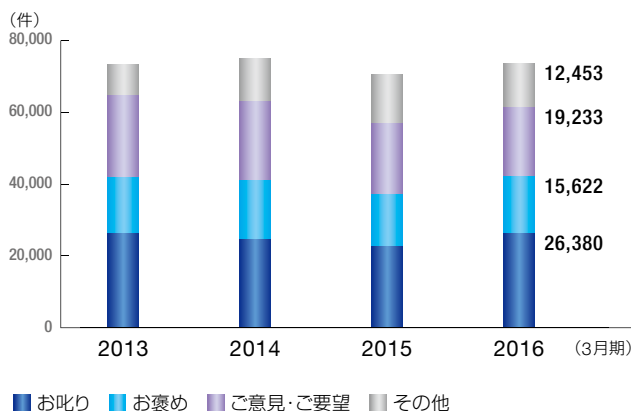
※2 ANAおよびグループ適用認定会社の合算値
2016年・2015年：計12社（うち、特例子会社1社）、2014年：計11社（うち、同1社）、2013年：計7社（うち、同2社）

お客様関連データ

「お客様の声」レポート件数（方面別）

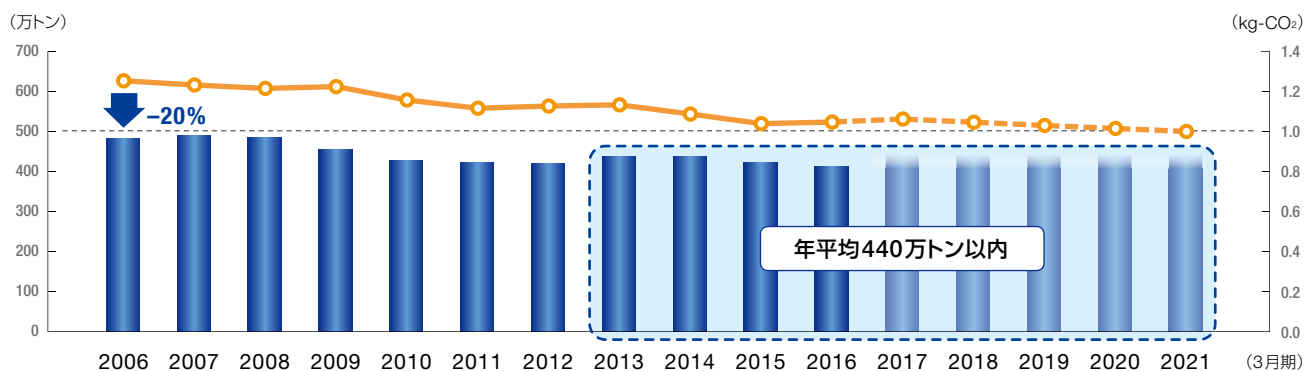


「お客様の声」レポート件数（内容別）



環境関連データ

ANAグループの航空機燃料によるCO₂排出量実績と目標



(左軸) ■ 国内線CO₂総排出量
(右軸) ○ 有償輸送トンキロ当たり航空機CO₂排出量 (国内線・国際線合計)

革新性



品質



サービス

『STAR WARS™プロジェクト』を始動

サービス

ANAが東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会オフィシャルエアラインパートナーに決定

サービス

「ANA×トヨタ紡織」国内線普通席の新シートを共同開発



貨物

(株) ANA Cargoが宮崎県・宮崎銀行・ヤマト運輸(株)と県産品の販路拡大に向けた「連携協定」を締結

サービス

日本で初めて自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」を導入



サービス

ハラル認証機内食のメニューが充実

2015

4月

5月

6月

7月

8月

グループ総合力



人事

ANAウイングス(株)が2016年4月入社以降の客室乗務員を契約社員から長期社員採用に変更することを決定

経営

取締役の報酬制度を改定し業績連動型の株式報酬制度を導入

経営

沖縄で航空機整備の専門会社MRO Japan(株)を設立

規模



貨物

ANAとユナイテッド航空が太平洋ネットワークでの貨物共同事業において国土交通省の独占禁止法適用除外(ATI)の認可を取得

機材・ダイヤ

成田ーヒューストン線が就航



CSR

“新BLUE WING
プログラム 2015”を開始し、
社会起業家を応援

サービス

訪日旅客と地方をつなぐ
地域交流のウェブサイト
『ANA EXPERIENCE JAPAN』
を開設



機材・ダイヤ

ANAがボーイング787型機
ドリームライナーによる10万便
の運航を達成

サービス

国内線「新自動チェックイン機」を
導入し、4カ国語 5言語で
グローバル対応



サービス

国内線機内インターネット
「ANA Wi-Fi サービス」開始



サービス

SKYTRAX社から
世界最高評価「5スター」を
4年連続で獲得



9月

10月

11月

12月

2016

1月

2月

3月

経営

コーポレート ガバナンス・
コードの諸原則に対応した
「コーポレートガバナンス
基本方針」を策定

経営

ベトナム航空と業務・資本提携
に関する基本合意書を締結

サービス

ANA国際線
定期便就航30周年

経営

2015年度「なでしこ銘柄」
「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定



機材・ダイヤ

羽田ー広州線が就航

機材・ダイヤ

成田ーブリュッセル線が就航

機材・ダイヤ

羽田ーシドニー線が就航

機材・ダイヤ

成田ークアラルンプール線が就航

Creating a Legacy for Sus



代表取締役社長
片野坂 真哉

tainable Growth

「世界のリーディングエアライングループ」へと進化するために、
新たな中期経営戦略のもと、これからも挑戦を続けてまいります。

第1章

2016年3月期の振り返りと今後の経営戦略の方向性

今後の成長を推進するための基盤固め

平素より、弊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。平成28年熊本地震によって被災されました皆さまには、この場をお借りして、心よりお見舞い申し上げます。

2016年3月期は、これまでの経営戦略による様々な取り組みの成果が表れた結果、前期に続いて過去最高益を達成することができました。

事業面では、主力の国際線旅客事業において、ボーイング787型機の積極的な投入によるネットワーク拡充を進めるとともに、プロダクトやサービス品質の向上、海外販売の強化にも取り組んだことによって、事業規模の増加に合わせて需要も拡大しました。2015年6月に就航した成田－ヒューストン線や、同年9月に就航した成田－クアラルンプール線は、日本発着需要のみならず、アジアと北米を結ぶ接続需要も獲得しており、就航直後から安定した座席利用率を維持しています。当社グループ便によってカバーできる地域が従来よりも拡大したことから、ネットワーク競争力が相対的に向上していると分析しています。

一般に国際線旅客事業は景気変動の影響を受けやすいと言われますが、中型機による長距離路線の運航が可能となったため、需要が下振れた際の影響を従来に比べて軽減することができるようになりました。例えば、2015年11月にフランスでテロ事件が発生した後、

羽田－パリ線の旅客数が大幅に減少しましたが、座席数の少ない169席仕様のボーイング787-8型機を投入して減収の影響を最小限に留めました。路線毎の投入機材を入れ替えるなど、需要動向に応じて供給量を調整する余地が広がりました。また、事業を拡大する一方で費用の増加抑制にも努めており、収入と費用の両面から改革を進めてきたことによって、国際線旅客事業が着実に利益を創出する構造に転換しています。

国内線旅客事業では、北陸新幹線の開業による影響で旅客数が減少する中でも増収を達成したほか、バニラ・エア（株）は事業開始から3年目で営業利益の黒字化を達成しました。また、航空関連事業では、海外エアラインを対象とした空港ハンドリング業務の受託を拡大したり、商社事業では空港免税店において増収を達成するなど、事業面における各種の施策が業績に結び付けました。

一方の財務面においては、2016年3月に（株）格付投資情報センターが当社の格付を17年ぶりにA格とするなど、日本を代表する格付機関2社による当社の格付が改善しました。ここ数年の業績の積み重ねも奏功して、財務基盤が健全性を維持できる水準に到達したことが外部機関からも評価されたと捉えています。

以上のように、2016年3月期は、事業戦略と財務戦略の両面から、今後の成長を推進するための基盤を固めた1年間となりました。

Creating a Legacy for Sus

新たな中期経営戦略で目指すもの

この流れを受けて、2016年1月に「2016-20年度中期経営戦略」を策定しました。「攻めのスピード経営の実践」により、これまで培ってきた成果をもとに、成長戦略を加速していく計画です。

戦略テーマの1つが「エアライン事業領域の拡大」です。足元のマクロ環境や、燃油・為替市況の動向を注視していく必要はありますが、このような環境だからこそ、リスクをマネジメントしながら、計画達成に向けて着実に経営を舵取りしていく所存です。

国際線旅客事業では、日本発着の業務渡航需要を中心に、業績は堅調に推移すると見ています。訪日旅客については、以前に比べて伸び率が鈍化していますが、2016年3月に政府が訪日旅客数の目標水準を引き上げたことから、今後の政策面での対応が後押しとなることが期待されており、中期的に増加基調が続くと考えています。首都圏空港の発着枠拡大を事業拡大のビジネスチャンスにする一方、2019年春からは大型機であるエアバスA380型機を活用したリゾート需要の取り込みも強化することで、ターゲットとなる需要層をさらに拡大していく計画です。

国内線旅客事業は、既存の航空市場が成熟化していくと見通していますが、訪日旅客による国内線利用は今後も伸びていくことが可能です。需給適合を加速し、安定した収益基盤として揺るぎない地位を固めていきます。

貨物事業は、足元で需要が伸び悩んでいますが、中期的にはアジア・太平洋地域の貿易自由化が後押しとなり、エクスプレス需要や越境eコマース需要が増加していくと想定しています。引き続き、アジア地域を中心にANA貨物ネットワークのプレゼンスを向上させてまいります。

LCC事業としては、営業利益の黒字化を達成したバニラ・エア（株）が成長ステージに踏み出します。アジアを中心に路線を拡大し、当社グループにおける新たな利益の源泉として位置付けていきます。Peach Aviation（株）も関西空港をベースに順調に実績を伸ばしており、沖縄・成田を拠点として国内外マーケットに定着しています。フルサービスキャリアとしてのANAとLCC2社によるマルチブランド戦略で、需要層を拡大していきます。

中期経営戦略で掲げたもう1つのテーマが、「新規事業の創造と既存事業の成長加速」です。ノンエア事業を中心に、経営資源を効率的に配分しながら、グループ収益の向上を目指す方針です。

既存事業については、事業の選択と集中を加速しながら、収益最大化とリソースの効率的配置を狙います。低収益事業については撤退や外注化も選択肢として判断する考えです。また、当社グループには、長年にわたって積み上げてきたブランドや顧客基盤などの有形・無形の資産があります。これらの有効活用を図りながら、新会社の設立も含めて事業の創出・育成にも力を注いでいきます。さらに、必要と判断した場合には戦略的投資も交えながら、収益拡大に向けて取り組んでいきます。

これらの施策を通して、グループ全体でトップラインの向上を目指しますが、コストマネジメントも継続して取り組むべきテーマです。持株会社体制の仕組みを活用して、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」の仕組みに転換を図り、グローバルエアラインと対比させながら、コスト競争力を向上させていく考えです。

以上の施策を、新たな中期経営戦略として実行していきますが、現行の財務基盤を維持した上で、成長投

tainable Growth

資と株主還元のバランスを考慮しながら、適切な経営資源配分を実施していく方針です。今後の首都圏空港の発着枠拡大は大きなビジネスチャンスであり、グループを挙げて万全の体制を整えていく必要があります。航空機を中心とした成長投資を継続することで、将来の収益性向上を追求します。

経営の最重要課題である株主還元は、将来を見据えた上でフリー・キャッシュ・フローの水準を点検しながら、安定配当を継続していく方針です。配当性向も鑑

みて株主還元の充実を図るとともに、今後は「総還元性向」を新たな指標として目標にすることも含めて判断していきます。

2015年1月に「長期戦略構想」を発表し、当社グループが2026年3月期に目指すべき価値創造目標についてお示ししました。今回の中期経営戦略の推進により、目標達成時期の前倒しを図りつつ、収益性で世界トップティア水準となるエアライングループを目指してまいります。

第2章

持続的な成長を通じた価値創造と経営ビジョンの達成に向けて

ANAグループ「価値創造サイクル」の循環

第1章では中期経営戦略に込めた経営としての考えをご紹介しました。本章では当社グループが未来に向かって成長戦略を推進するにあたり、重要視する方向性について、私の考えをご説明します。

ANAグループは創業から64年間、これまで幾多の困難に直面してきましたが、全グループ社員が知恵を結集し、皆で力を合わせて立ち向かいながら試練を乗り越えてきました。お客様の期待にお応えするべく、ネットワークとビジネスの領域を拡げ、「安全」を礎に運航とサービスの品質を高めるなど、弛まぬ努力を続けてきた結果、2016年3月3日に国際線定期便就航から30周年を迎えることができました。この不撓不屈の精神、チャレンジ精神こそが、純民間航空会社として受け継がれてきたANAグループのDNAです。諸先輩から受け継いできたブランド力に磨きをかけて未来に託

していくために、私たちが目指すのはグループの持続的な成長を通して経営ビジョンを達成することです。

持続的な成長を実現するためには、取り巻く環境の変化を的確に捉えるとともに、長期的な視点から世界が直面する社会的課題に向き合い、私たちの強みを活かしながらこれらを解決することで、様々なステークホルダーの経済的・社会的価値を創出する経営を実践していく必要があります。これまで培ってきたANAブランドを核に、サイクルを着実に循環させながら成長戦略を実現することを目指しています（詳細はP.8～9の「ANAグループの価値創造サイクル」をご参照ください）。

例えば、グループの中核である航空事業において、国内線では需給適合を推進し、収益基盤として揺るがない地位を固めていく一方、国際線を成長ドライバーとして事業を拡大させ、さらなる企業価値の向上を目指すという戦略の方向性は不変です。世界中のすべての

Creating a Legacy for Sus



お客様をダントツの品質でおもてなしする一方、観光立国・地方創生など、政府の重点政策に貢献することによって、自らも成長しながら企業価値を高めていくことが可能となります。国内では地方都市の人口減少や伝統産業の衰退も懸念されていますが、日本の価値を世界に発信し、地方経済の維持・向上にも貢献することで、航空事業の成長に結び付けていきたいと考えています。

この「価値創造サイクル」を循環させるための鍵となるのが「人財」です。今後の成長戦略を推進していく過程では、従来以上に海外エアラインとの競争に直面したり、世界の景気変動やイベントリスクに遭遇することも想定していかなければなりません。厳しいグローバル競争を勝ち抜くにあたって、人財は他社との差別化を図る源泉となり、将来の事業を発展させるための最大の資産となります。経営理念・経営ビジョン達成のため

に、グループ社員が取るべき行動を表したものが、「ANA's Way」です。グループ行動指針として、個々の従業員が同じ価値観のもとでそれぞれの能力を最大限に発揮するための教育・評価体系を構築しています。

一方、個々人の持つ多様性を大切にして、それぞれの違いを活かしながら新しい価値を生み出すための組織を築くために、当社では2015年4月に「ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）宣言」を発表し、数々の施策に取り組んでいます。当社グループのD&Iは、「いかにお客様の様々なニーズに対応し、多様性を受容する活力ある共生社会づくりに貢献できるか」によって真価を発揮します。世界トップクラスのユニバーサルなサービスの提供に向けた取り組みを強化しながら、社会全体におけるD&I推進をリードしていきます。

また、航空事業を中核とするエアライングループとして、持続可能性に関わる重要課題に「環境」も掲げています。CO₂排出量削減の達成に向けた基準がますます高まる中で、当社グループでは「環境リーディング・エアライン」を目指し、環境性能の高い省燃費機材を積極的に導入しています。また、次世代航空燃料を利用した運航など、先進的な取り組みも推進していく考えです。

ガバナンス強化に向けた取り組み

ここまでご紹介した各種の経営テーマを実現していくためには、取り巻く環境の変化を的確に捉えながら、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を実践していくことが不可欠です。「攻めのスピード経営」を支える土台となるガバナンスを強化することによって、経営の質的向上を図るために、以下の施策を推進していきます。

tainable Growth

1点目は、持株会社体制を活用した各事業会社の機能向上です。2013年4月に持株会社体制に移行してから、3年が経ちました。戦略をスピーディーに実行できる事業運営体制を構築することで、グループ各社が迅速な意思決定を行う一方、当社がグループ全体の経営方針や目標を定めるとともに、グループ各社の業務執行を監督する仕組みを最大限に活かしていく方針です。各事業会社には経験豊かで高い専門性を有する人材を取締役などとして配置した上、運営面での権限委譲をさらに進めることで、経営のスピードを加速していきます。

2点目は、ステークホルダーとの「対話」の充実です。グループの持続的な成長と中・長期的な企業価値向上のためには、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまと建設的かつ誠実な対話を重ねていくことが重要です。グループ活動に関する情報公開については、一貫性かつ継続性をもって対応し、ステークホルダーの皆さまと良好な関係を築くことによって、持続的成長を遂げていくための基盤になると考えます。

3点目は、経営監督機能の強化です。当社では、取締役会の役割を「経営の最高意思決定機関」ならびに「他の取締役の業務執行に対する監督機能」として位置付けています。重要な案件については途中段階であっても報告を実施したり、社外取締役に対する事前説明を強化するなど、取締役会のさらなる機能強化に努めています。また、監査役による監査を通じて取締役会の透明性を確保する一方、業界の常識にとらわれないように社外取締役の多様な知見・経験を活かすなど、組織としての健全性を確保していく方針です。

これらを具現化するために、2015年12月にコーポレートガバナンス・コードに基づき、「コーポレートガバナンス基本方針」を策定しました。当社がグループ経

営の主導的な役割を果たし、グループ各社を監督しながら、迅速・果断な意思決定を行うことを目的としています。引き続き、経営の透明性（Visibility）とステークホルダーへの説明責任（Accountability）を確実に実行しながら、確固たるガバナンス体制の構築に取り組んでまいります。

未来に向けたレガシー創りの実現に向けて

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となりました。2020年は、私たちANAグループが世界に飛躍するチャンスであるとともに、日本の存在感を高める絶好の機会でもあります。また同時に、国際社会が抱える数多くの課題解決に向け、国、組織、企業などが一つにまとまる最大のステージとなります。2020年を次の節目としつつ、その先の未来に向けたレガシー創りを実現するために、「世界の人々の想いをつなぎ、新たな可能性を生み出す」役割を果たしていきたいと考えます。

日本を含めた国際社会により良い変化をもたらし、共に成長できる「世界のリーディングエアライングループ」へと進化するために、私たちは、これからも挑戦を続けてまいります。

2016年7月

代表取締役社長

片野坂 真哉

2016－20年度 ANAグループ中期経営戦略

これまでの経営戦略を通して培った成果を基盤に
成長戦略を加速していくために策定した
「2016－20年度 中期経営戦略」について解説します。

2021年3月期の価値創造目標

(2016年1月29日開示)

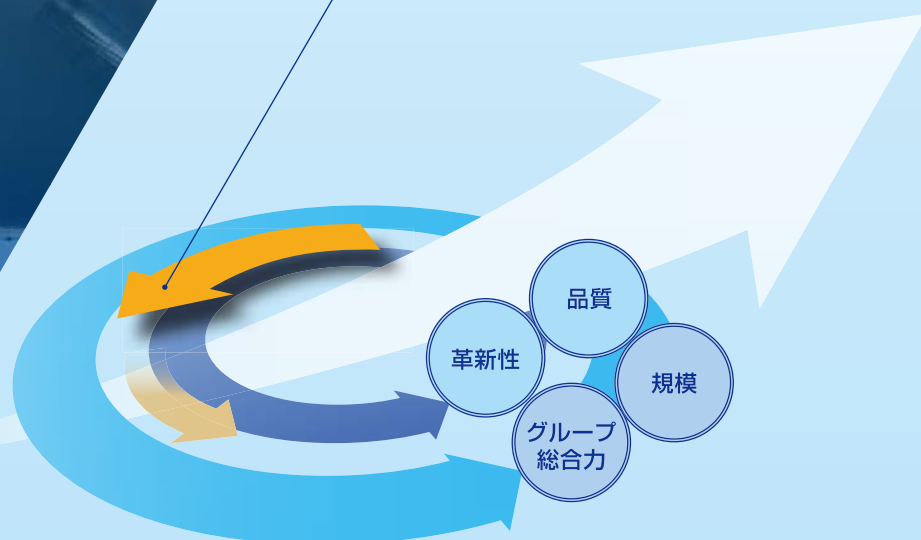
売上高	21,600 億円
営業利益	2,000 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,150 億円
自己資本利益率 (ROE)	9.8 %
総資産事業利益率 (ROA)	7.6 %

※ P.24～45の記載内容については、2016年1月29日に開示した「2016－20年度 中期経営戦略」を前提に、2016年4月28日に開示した2016年3月期の実績ならびに2017年3月期の業績予想に基づき、数値・グラフなどを修正して記載しています。

持続的な 価値創造の道筋

成長戦略

2016-20年度
ANAグループ中期経営戦略





これまでの経営戦略の振り返り

2015年3月期からの羽田国際線発着枠の拡大を見据えて「2014-16年度 中期経営戦略」を策定し、国際線事業を中心に成長戦略を推進してきました。また、2015年1月には「長期戦略構想」を発表し、より長期的な視点でグループの目指すべき方向性を定めてきました。

「2014-16年度 中期経営戦略」で掲げた重点戦略テーマのうち、「コア事業の強化」では、積極的に国際線ネットワークを拡大した一方、国内線旅客事業において生産量を抑制しながら需給適合を進めることで、それぞれ増収を達成しました。また、バニラ・エア（株）が営業利益の黒字化を達成するなど、航空事業が増収に大きく貢献しています。

「収益ドメインの拡大・多様化」における航空関連事業では、海外エアラインを対象に空港ハンドリング業務を中心とした受

託事業を拡大したほか、商社事業では旺盛な訪日旅客を対象に免税品の売上高を増加させるなど、グループ各社が増収を達成しました。

外部環境の変化に強い事業構造への転換を目指し、「コスト構造改革」も計画通りに進捗しました。グループ全体で様々な削減策に取り組んできた結果、2012年3月期から2016年3月期までの5年間で累計1,130億円の削減を実行しました。

経営ビジョン
達成

3つの重点戦略テーマを着実に推進、成長を「加速」するステージへ

長期戦略構想
(～2026年3月期)

2016-20年度
中期経営戦略

成長戦略の加速

2014-16年度 中期経営戦略

成長戦略の推進

重点戦略
テーマ

コア事業の強化

- 国際線：ネットワーク拡大
- 国内線：需給適合

収益ドメインの拡大・多様化

- LCC事業の黒字化に目途
- 訪日旅客の消費需要を獲得

コスト構造改革の進化

- 合計1,130億円削減
(2012年3月期～2016年3月期)

顧客満足

ANAブランド価値の向上 (SKYTRAX社「5スター」を4年連続で獲得)

価値創造

アジアでトップ水準の売上規模 (航空事業)

2012-13年度
経営戦略

2013-15年度
中期経営戦略

経営基盤の強化

事業環境

グローバル経済の概観として、一部の新興国において経済成長率が鈍化するなど足元の景気動向が懸念されています。一方、アジア・太平洋地域では緩やかな経済成長が続いており、これに後押しされる形で環太平洋経済連携協定(TPP)、経済連携協定(EPA)ならびに自由貿易協定(FTA)などの規制緩和が進展しつつあり、これまで以上に人・モノの流動が活性化していくことが見込まれます。

国内においては、少子高齢化の影響で今後も低成長が続く

ことが予測されますが、観光立国の実現に向けた政策主導の地域経済活性化によって、訪日旅客による国内線利用の拡大が期待されます。

為替や原油の市況動向は、世界経済全体にも大きな影響を与えるファクターですが、特に原油価格の変動は、航空業界にとって業績に大きな影響を与える外的要因の一つであり、市況変動に左右されにくい強固な経営基盤の確立が求められています。

航空業界

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を控え、国内の都市・交通インフラ整備のあり方も新たな局面を迎えています。現在、首都圏空港の機能強化が検討されており、滑走路の運用方法や飛行経路の見直しによる発着枠の拡大だけでなく、都心と空港を結ぶ交通アクセスの改善を含めた、多面的な議論が進められています。政府は2020年における訪日旅客数の目標を4,000万人に引き上げており、日本発着の航空需要はますます拡大していくことが見込まれます。さらに、首

都圏空港の発着枠の増加によるネットワーク拡大が進むことにより、北米-アジア間の旺盛な旅客流動を対象とした乗り継ぎ需要もさらに取り込んでいくことが可能です。

これらの環境変化は当社グループが成長戦略を推進する上で大きなビジネスチャンスとなりますが、同時に国内外における他の航空会社や、航空以外の産業も巻き込んだ競争の激化にもつながると考えています。

取り巻く環境を経営の追い風としてビジネスチャンスを拡大





新たな中期経営戦略で目指すもの

これまでの経営戦略を着実に実行してきた結果、経営のスピードをさらに加速していく基盤が整ったことから、今般、「2016-20年度 中期経営戦略」を策定しました。成長戦略の加速により、2021年3月期には経営ビジョンである「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。

新たな中期経営戦略では「エアライン事業領域の拡大」と、ノンエア事業を中心とした「新規事業の創造と既存事業の成長加速」を戦略テーマに掲げています。

これらのテーマを推進するにあたっては、新規事業への積極的な展開やイノベーションの創出、あるいは戦略的投資などの「攻めの経営」と、シンプルでタイムリーな判断と情報集約・発信によりグループ全体の機動的な挑戦を促す「スピード経営」を念頭に置いています。

なお、今回の中期経営戦略は対象期間を5年間としています。これは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を見据えて、2020年までに首都圏空港の発着枠が拡大されることを考慮したためです。

攻めのスピード経営により、2021年3月期に現行の経営ビジョンを達成

経営ビジョン

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す

実現に向けた戦略

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

“攻めの経営”

1. 新規マーケットへの参入
2. 新規事業の創造
3. 戦略的投資
4. イノベーションの創出

“スピード経営”

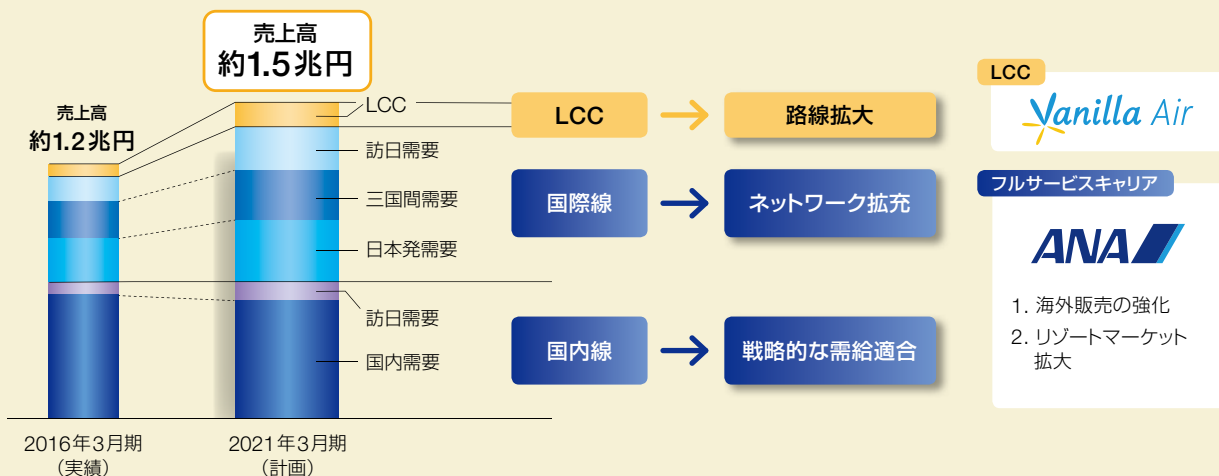
1. タイムリーな情報集約・発信
2. シンプルな判断プロセス
3. トップの判断
4. リーンスタートアップ

戦略テーマ1 エアライン事業領域の拡大（航空事業）

国際線事業を成長ドライバーとして、ANAとLCCのマルチブランド戦略でトップラインを向上させていく一方、国内線事業は、訪日需要の取り込みも強化しながら、戦略的な需給適合を推進することで、収益基盤の維持に努めます。

国際線旅客事業では、日本発需要と三国間需要に加え、海外販売の強化を通して訪日需要の取り込みを強化するとともに、今後はリゾートマーケットでもシェア拡大を図り、これまで以上に幅広い需要をターゲットとする計画です。

あらゆる需要層をターゲットとして取り込み、さらなるトップラインの向上へ

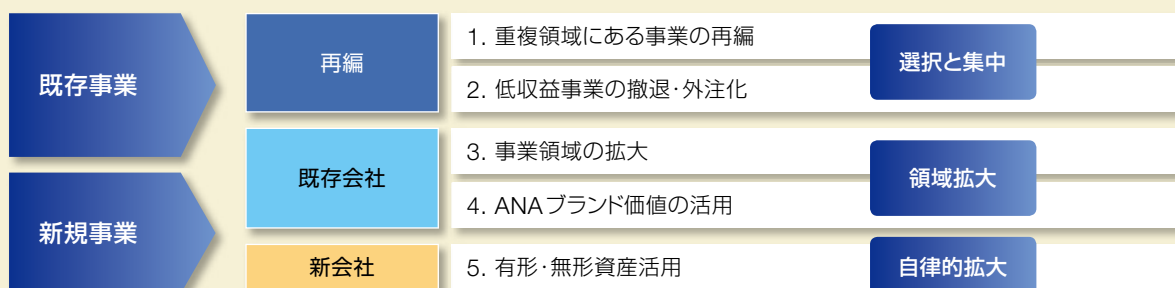


戦略テーマ2 新規事業の創造と既存事業の成長加速（ノンエア事業）

ノンエア事業において、既存事業の収益性や成長性について、会社単位ではなく事業単位で評価するとともに、その事業基盤を新たな需要獲得に活かせると判断した分野については、事業領域の拡大を加速させます。

また、長年にわたって蓄積されてきた有形・無形の経営資源を有効に活用し、必要に応じて社外のノウハウや新しい技術と融合させることで、新たな成長のドライバーとなる事業を新規創出・育成していきます。

「選択と集中」を加速しながら、戦略的投資を継続





フリートとネットワーク

機材戦略

航空事業の成長を支えるフリート戦略を追求

ANAグループは2016年3月期末現在、257機*の航空機を運用しています。「エアライン事業領域の拡大」を実現するために、一定の柔軟性をもちながら、必要となる機材を安定的に確保していく方針としており、2021年3月期末時点の運用機材数は、約300機となる計画です。

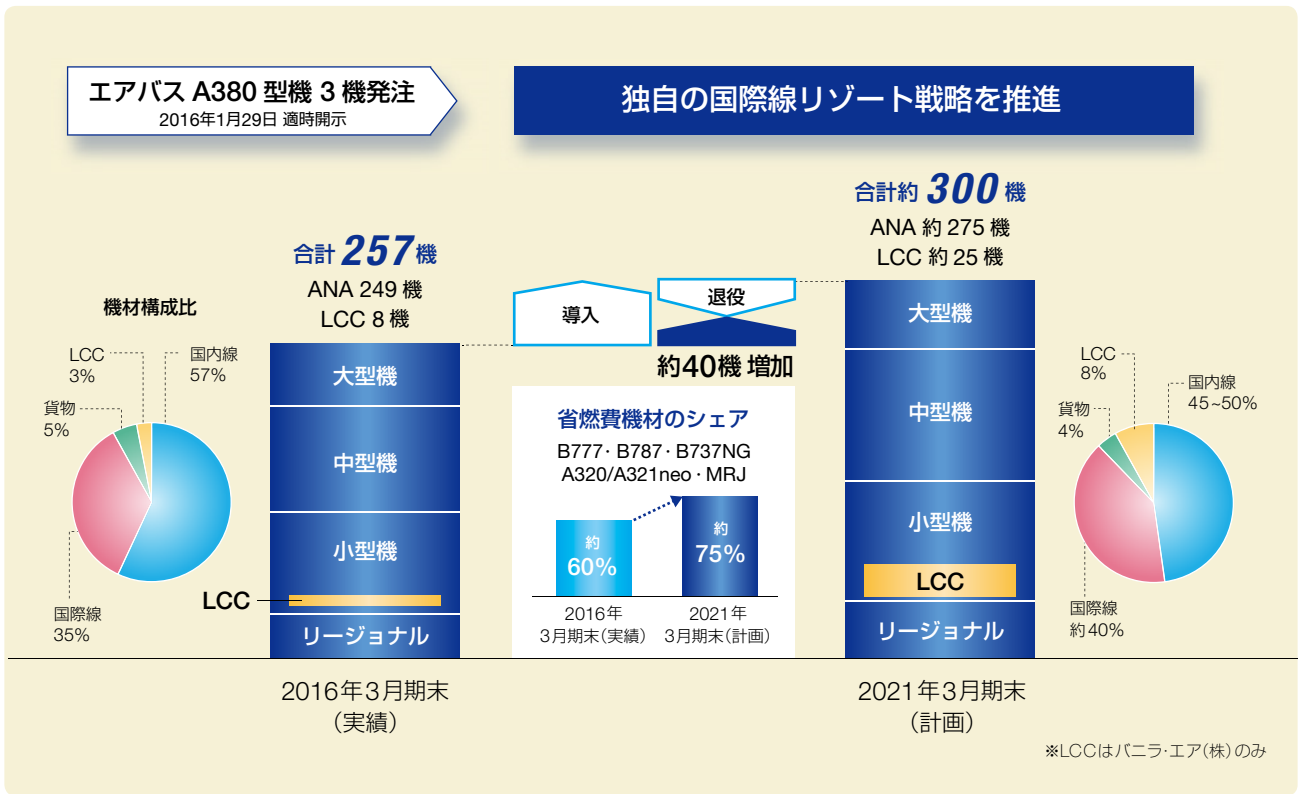
グループの主力機材となるのが、ボーイング787型機です。燃費効率の飛躍的な向上により、中型機で長距離路線に就航できるようになりました。新規路線の開設や既存路線の増便を検討する上で対象となる就航都市の選択肢が増加するため、ネットワーク拡大の原動力となります。

2016年1月には、大型機のエアバスA380型機の導入を決定しました。座席当たり費用を最小限に抑えながら、東京ーホノルル線に投入して安定したプレジャー需要を取り込み、当社グループのマーケットシェアを早期に高めていく計画です。

一方、国内線では運用機材数を維持しながら、徐々に小型化を進めます。2017年3月期からはエアバスA321型機を導入して、「ピタッとフリート」を開始します。季節や曜日によって需要変動が大きい国内線において小型機を投入することにより、柔軟な機材運用を実施していきます。また、近い将来、三菱リージョナルジェット (MRJ) の導入も予定しており、需給適合をさらに加速していきます。

なお、当社グループ機材の環境性能について、2016年3月期末時点で約60%を占める省燃費機材のシェアは、5年後の2021年3月期末に約75%まで高まる計画です。燃費性能の高い機材の導入を進めることで、燃油費を中心とした経済性の向上も追求しながら、航空機の運航に伴う環境負荷低減にも貢献していきます。

※ バニラ・エア(株)の運用機材を含む。グループ外にリースしている機材を除く



ネットワーク戦略

国際線を中心にグローバルなネットワークを展開

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けた首都圏空港の発着枠拡大を機会に、「デュアルハブ・ネットワーク戦略」の完成型を目指していく方針です。ボーイング787型機の活用を中心とした就航都市の拡大と既存路線の増便に加えて、新たな枠組みによる海外エアラインとの提携も活用していきます。

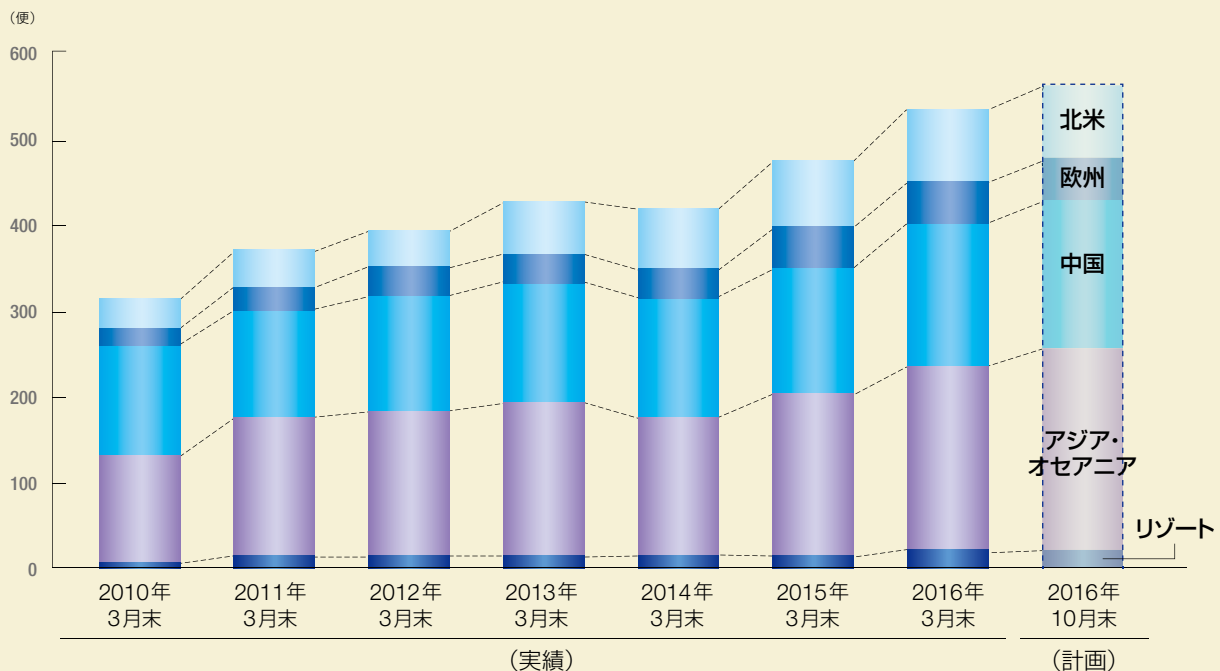
例えば、ASEAN地域へのネットワーク展開として、2016年9月から成田ーブノンペン線に就航するほか、2016年5月に業務・資本提携に関する最終契約書を締結したベトナム航空とコードシェアを開始する計画です。航空需要の堅調な増加が予測されている地域をターゲットに、アジアを面で捉えながら当社グループ事業を戦略的に展開する基盤を固めます。

さらに、2016年ウィンターダイヤから羽田ーニューヨーク・シカゴ・クアラルンプール線を開設するほか、2017年2月からはメキシコ直行便の運航を開始する予定です。プロダクトやサービス面での品質も維持しながら国内外マーケットにおけるANAのプレゼンス向上を図っていきます。

一方、バニラ・エア(株)は、成田空港をベースに就航路線を拡大し、日本発プレジャー需要や訪日旅客を取り込みます。また、今後のアジア地域へのネットワーク拡大の礎とするため、新たに台北を拠点化することを検討しています。

フルサービスキャリアとしてのANAと、LCCのバニラ・エア(株)の各特性に見合った路線を展開して、マルチブランドで事業領域を拡大していきます。

ANA国際線旅客 週間便数(片道・方面別)





トップラインの拡大とコストの削減

事業ポートフォリオ

航空事業を中心に各セグメントで収益規模を拡大

当社グループは2013年4月に持株会社体制に移行し、事業ポートフォリオ戦略を推進しながら経営資源配分の最適化に取り組んでいます。グループ全体でバランスの取れた成長を実現していくために、国際線を中心とした航空事業の強化・発展を戦略の主軸とする一方、ノンエア事業の拡大を通して収益メインの多様化も推進しています。

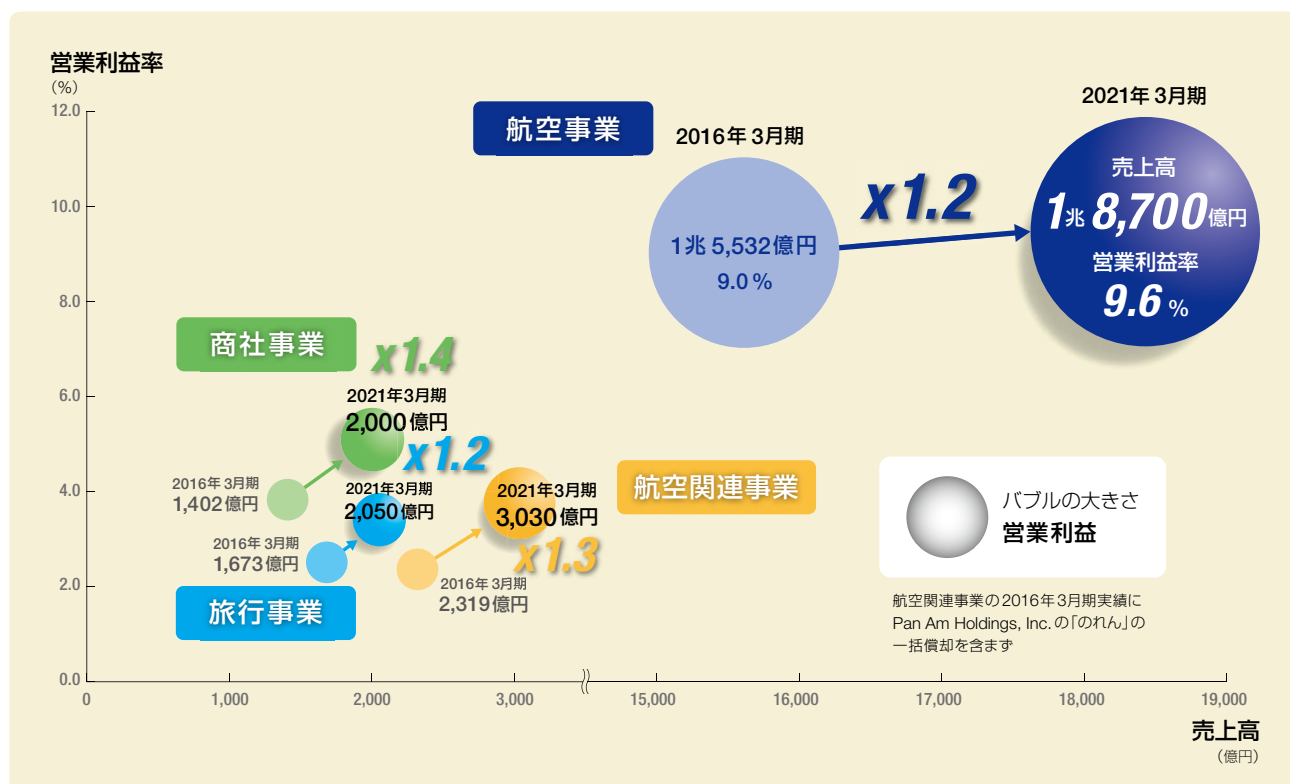
本中期経営戦略では、引き続き、航空事業がグループの売上高と営業利益を牽引していきます。2016年3月期における航空事業の売上高は1兆5,532億円でしたが、2021年3月期には約1兆8,700億円と、5年間で約1.2倍に拡大する計画です。コスト競争力の向上による営業利益率の改善も図りながら、収益性の向上を目指します。

一方、ノンエア事業について、既存事業における事業の選択と集中を加速するとともに、収益最大化とリソースの効率的配

置を図ります。また、商社事業や旅行事業を中心に、新たな需要獲得に活かせる分野については、事業領域の拡大を加速させていく方針です。

当社グループには、長年にわたって積み上げてきたブランドや顧客基盤、ノウハウ・技術などを含む有形・無形の資産があります。これらを有効活用するために、新会社の設立も含めた事業の創出・育成にも力を注いでいくほか、必要と判断される場合には戦略的投資も交えながら、収益拡大に向けた取り組みを強化していきます。

2021年3月期における航空関連事業、旅行事業、商社事業の売上高は、2016年3月期との比較で約1.2～1.4倍に拡大する計画です。事業毎の利益率にも留意しながら、適切な経営資源配分を実施することにより、グループ全体の収益力をさらに高めていきます。



売上高・営業利益率

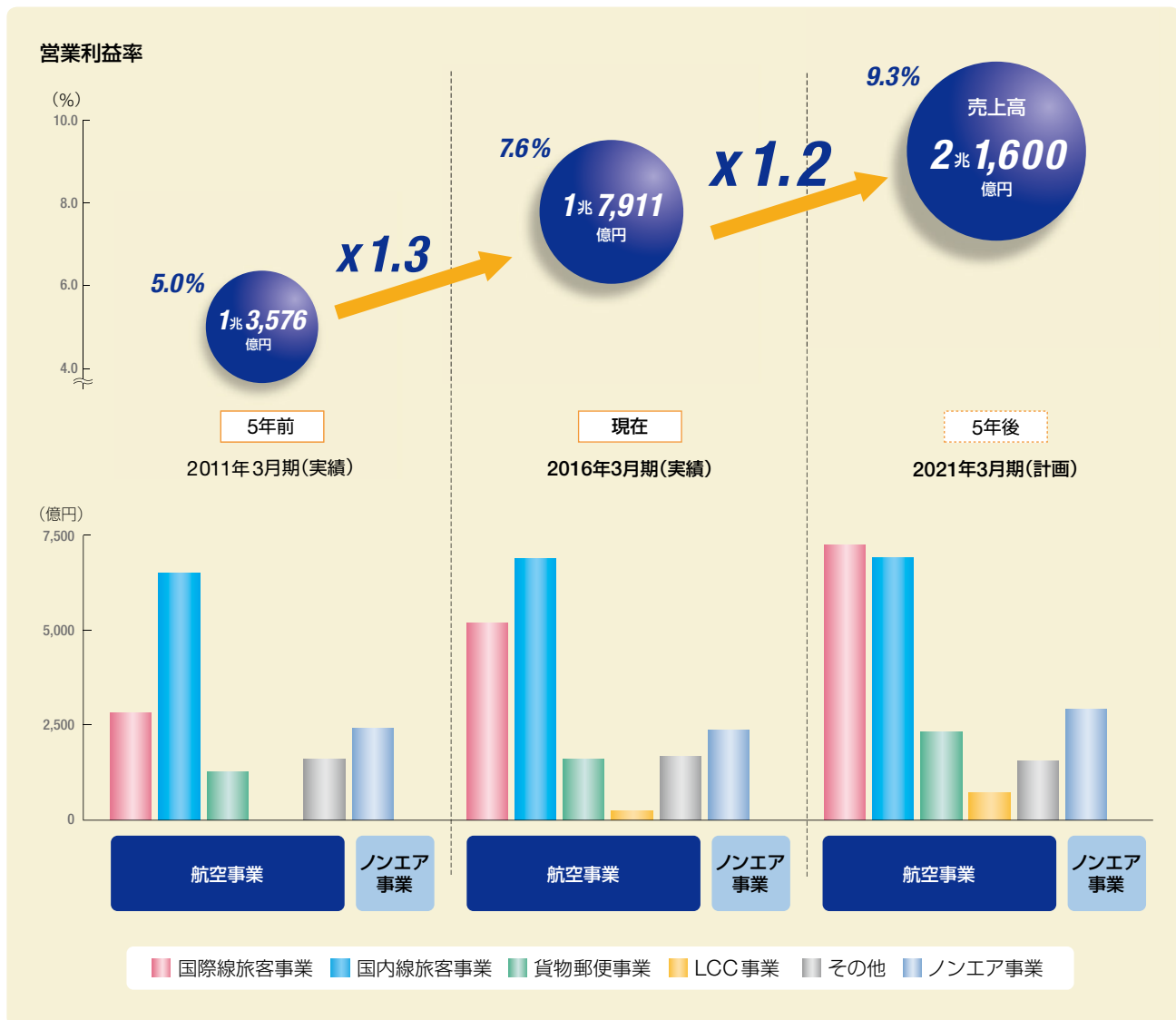
トップラインの成長と収益性の向上を同時に追求

2021年3月期の連結売上高は、2兆1,600億円を見込んでおり、2016年3月期実績比で約1.2倍とする計画です。生産量を拡大する過程で費用の増加を抑制することによって、2021年3月期の営業利益率は9%台を目指します。

航空事業について、2021年3月期の売上高は、国際線旅客

事業が7,240億円となり、国内線旅客事業を上回る見通しです。バニラ・エア（株）の売上高も、今後5年間で約3倍となる710億円に拡大する計画です。

ノンエア事業では訪日需要の取り込みを含め、グループ全体でトップラインの向上を目指します。





財務戦略

コストマネジメント

コストマネジメントの継続を通じてグループ収益性をさらに向上

2012年3月期から取り組んできたコスト構造改革の効果により、平均座席移動距離の違いを加味したANAの航空事業ユニットコストは世界の主要なエアラインと肩を並べる水準となりました。

2017年3月期は、従来計画に基づいたコスト構造改革として、250億円分の削減策を計画しています。また、本中期経

営戦略では、ANAブランド旅客事業におけるユニットコスト（座席キロ当たり費用）を、2021年3月期までに0.2円の削減を目指します。

業務の適正化や省人化・無人化などの業務プロセス改革を推進して、航空事業の収益性をさらに高めていきます。

キャッシュ・フローと設備投資計画

安定的なフリー・キャッシュ・フローの確保を前提として航空機投資を継続

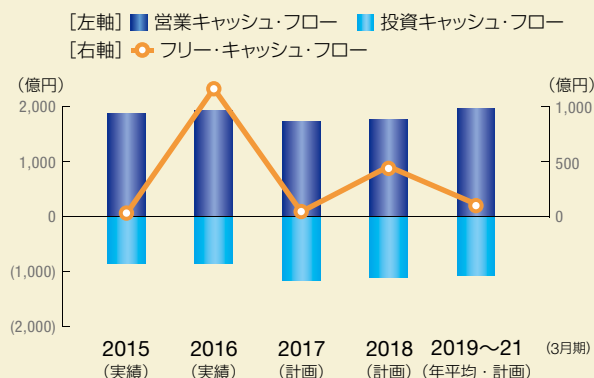
本中期経営戦略では、財務の健全性を維持しながら、グループの成長を加速させるための設備投資を継続していく方針です。

2021年3月期までの5年間に於いて、航空機を中心とした設備投資額は年間2,800～2,900億円となる見込みです。これまで培ってきた事業基盤によって収益力を向上させながら

営業キャッシュ・フローを着実に増加させることで、フリー・キャッシュ・フローを安定的に確保していく計画です。

必要に応じて航空機受領時期の調整や、セル・アンド・リースバックの実施など、柔軟な対応を図りながら、キャッシュ・フロー創出力のさらなる向上を目指します。

キャッシュ・フロー

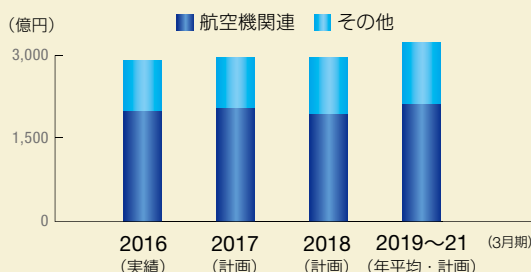


フリー・キャッシュ・フロー

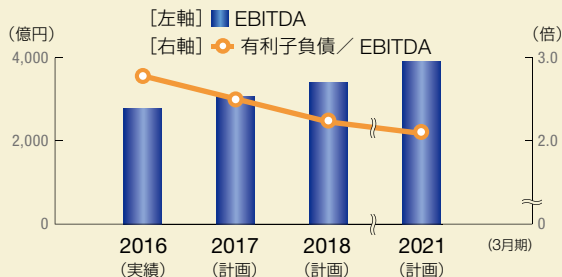
'14~'16年度
中期経営戦略 (3年間)
合計 **1,220** 億円

'16~'20年度
中期経営戦略 (5年間)
合計 **1,330** 億円

設備投資計画



EBITDA・有利子負債／EBITDA



※ 有利子負債にオフバランス・リース債務を含まず

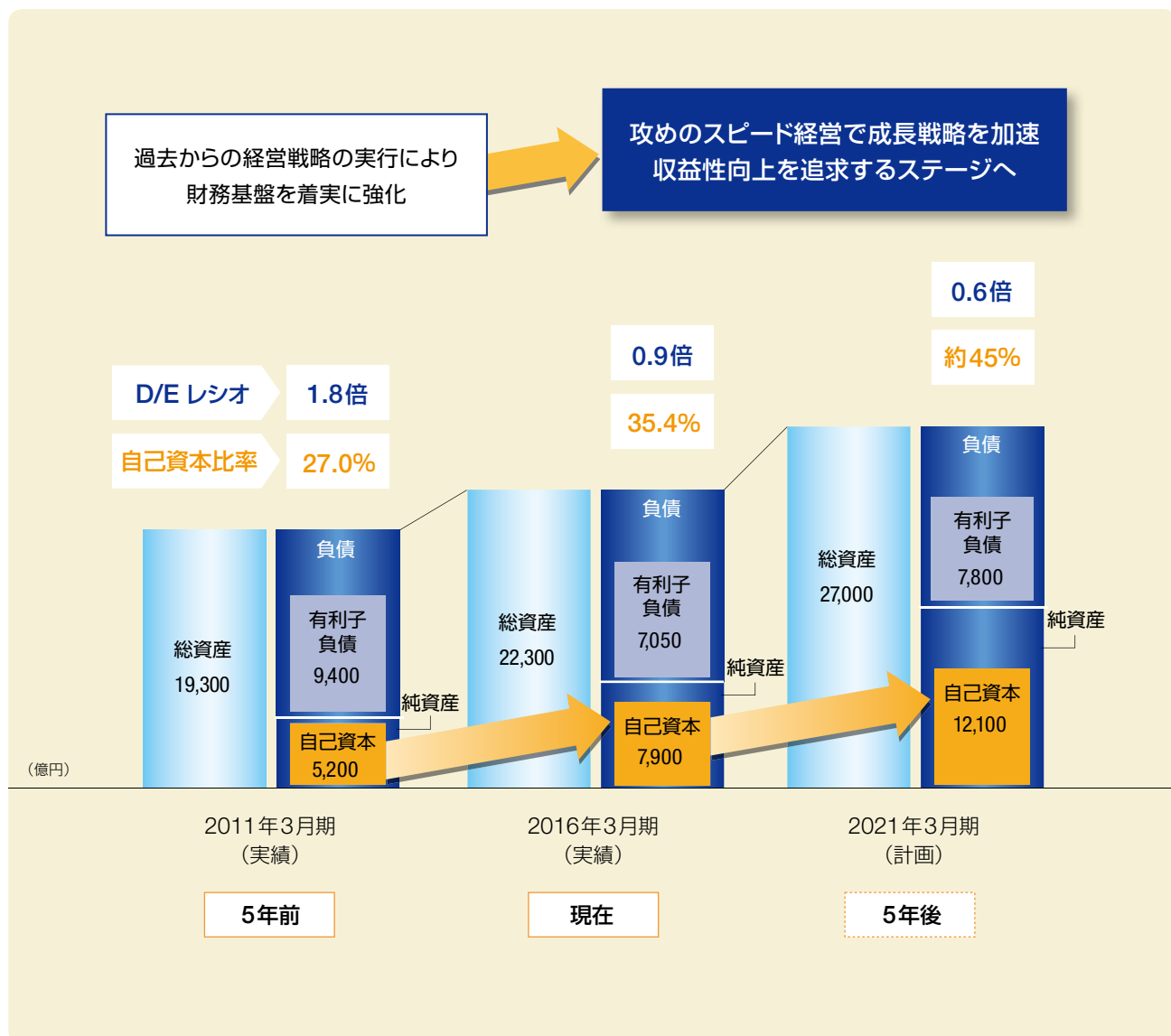
財務の健全性

これまで強化してきた財務基盤をもとに、揺るぎない経営の安定性を維持

航空機材数の増加に伴って総資産の規模も拡大していますが、これまでの経営戦略を通して着実に業績を積み重ねながら、財務基盤の強化に取り組んできました。その結果、2016年3月には格付機関2社による格付が見直されました。(株) 格付投資情報センター(R&I)は「シングルAマイナス」と

なり、17年ぶりに「A格」に復帰しました。今後、数年間におけるキャッシュ・フローの積み上げにより、自己資本比率は当面の目標水準である40%に到達する見通しです。

引き続き、財務の健全性を維持し、従来以上に高まった資金調達の柔軟性を活用しながら、成長戦略を加速していきます。





経営資源配分・価値創造目標

経営資源の配分

安定的な株主還元を継続しつつ、積極的な成長投資でさらなる収益性向上を追求

株主還元

成長のための投資とフリー・キャッシュ・フロー水準を考慮した上、配当性向を意識しながら安定配当を継続します。また、「総還元性向」を新たな指標として目標にすることも検討します。

成長投資

首都圏空港の発着枠拡大や訪日旅客の増加などをビジネスチャンスとして将来の収益性向上を追求するため、航空機を中心に設備投資を継続します。

財務基盤

現行の財務基盤を目安に、健全性を維持します。

株主還元

安定配当の継続+ 配当性向を考慮

- 1株当たり5円配当の継続
- 「総還元性向」を目標指標とすることも検討

成長投資

成長戦略の継続

- 積極的な設備投資
- 将来の収益性向上

財務基盤

健全性の維持

- 財務基盤は目標圏内に到達

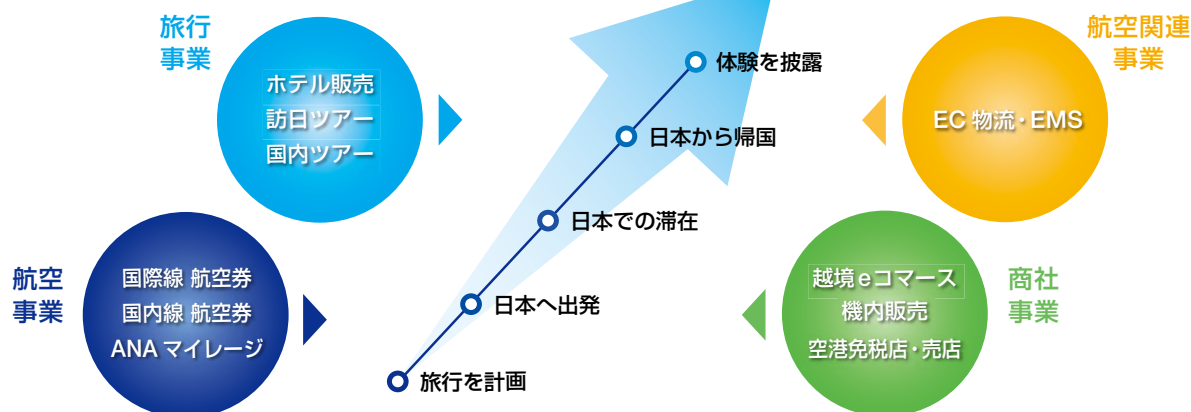
訪日需要の獲得に向けた取り組み

本中期経営戦略では、今後も旺盛な伸びが見込まれる訪日需要を、航空事業のみならず、グループの様々な事業で収益成長の源泉とすることが重要です。

旅行事業におけるツアーや旅行商品の開発・販売、商社事業における免税品販売や越境eコマースの推進など、訪日旅客の出発から日本滞在、そして帰国後に至るあらゆる場面において、グループの各事業が持つ強みを最大限に発揮する事業構造を確立します。航空事業とのシナジーを見込む「持続的バリューチェーン」の確立に資する事業を創出し、新たな成長ドライバーとして育成することを念頭に、各事業のインフラ整備や領域拡大を加速します。

旺盛な訪日需要をビジネスとして取り込み、
グループ収益源を着実に育成

持続的バリューチェーンを確立



価値創造目標

「長期戦略構想」で掲げた目標の達成時期を前倒し、収益性で世界のトップティア水準を目指す

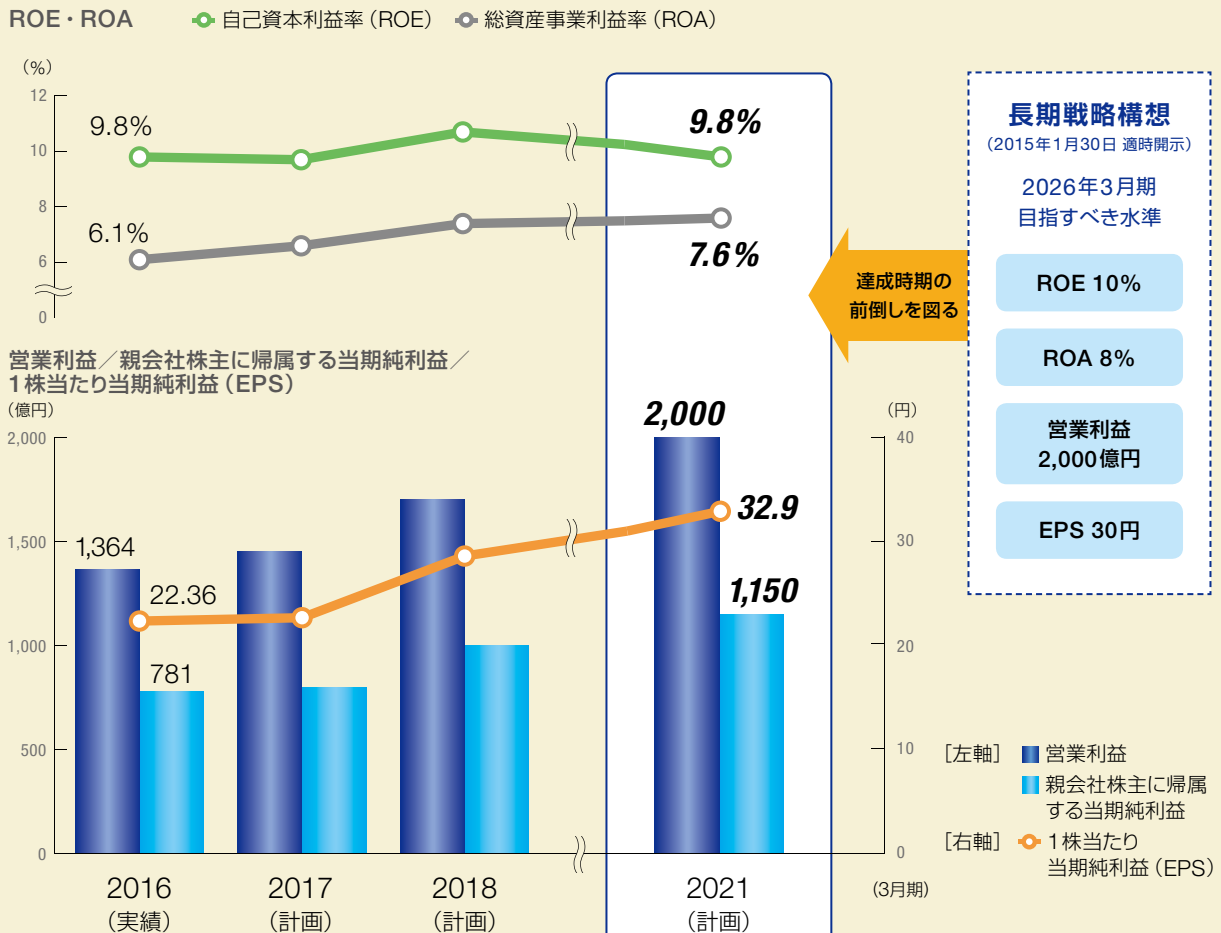
2015年1月に公表した「長期戦略構想」における2026年3月期の価値創造目標「目指すべき水準」について、今回の中期経営戦略を通して達成時期の前倒しを図り、収益性で世界のトップティア水準を目指します。

2021年3月期には、営業利益で2,000億円、親会社株主に

帰属する当期純利益で1,150億円、1株当たり当期純利益（EPS）で約32.9円を目指します。また、自己資本利益率（ROE）についても本中期経営戦略の期間中に10%台を目指し、収益性と株主資本効率を着実に向上します。

2016-20年度 中期経営戦略

（2016年1月29日 適時開示）



航空事業

グループのコア事業として、事業規模の拡大と収益性の向上を追求し
サービス品質による差別化を図りながら
世界のリーディングエアライングループを目指します



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
篠辺 修

当社グループは「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す」ことを経営ビジョンに掲げ、航空事業を中心に成長戦略を推進しています。

国際線旅客事業においては、首都圏空港の発着枠拡大をビジネスチャンスとする一方、リゾート需要の拡大にも取り組みながら、生産量を5年間で約1.5倍に拡大する計画です。アジア・太平洋地域の三国間需要や旺盛な訪日需要を獲得するために海外販売を強化するほか、快適性と燃費効率に優れたボーイング787型機の積極投入、複数の座席クラスの提供、柔軟な運賃設定などにより、プロダクトとサービスの両面から需要の喚起に努めます。

国内線旅客事業は生産量の抑制を継続する方針です。路線毎に旅客需要を見極めながら機動的な機材調整を行う一方、旺盛な訪日需要を国内線に取り込むことで、旅客キロは微増する計画です。

貨物事業については、国際線ネットワークの拡大に伴う旅客便の貨物スペース活用を中心に、生産量は5年間で約1.4倍に拡大する計画です。ルフトハンザカーゴAG、やユナイテッド航空とのジョイントベンチャー、三国間貨物需要の取り込みも推進していきます。

これらの施策により、2021年3月期における航空事業の売上高は、2016年3月期比で約1.2倍となる、1兆8,700億円を目指します。

一方、ANAブランド旅客事業におけるユニットコスト(座席キロ当たりの運航費用)をモニタリング指標として、2021年3月期までに0.2円引き下げるなど、コスト削減策の継続を通して収益性の向上も追求していく方針です。

2021年3月期における航空事業の営業利益は、2016年3月期比で約1.3倍となる1,800億円を見込んでいます。景気や市況変動にも適切に対処しながら、事業規模の拡大を着実に利益へ結び付けていきます。

事業規模を拡大する中でも、サービス品質の維持・向上は重要なテーマであると考えます。当社グループでは、お客様が利用されるあらゆるシーンにおいて、スタッフのサービス品質の向上にこだわり、多様化するニーズを踏まえた改善を継続的にを行っています。

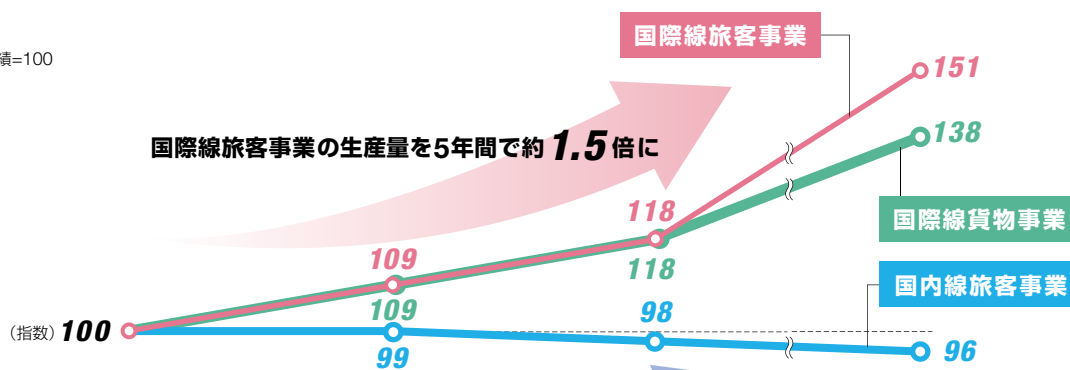
日本の航空会社として、心のこもったおもてなしを実践するために、お客様ニーズを徹底して追求するとともに、搭乗手続きやラウンジにおけるサービスの向上や、スタッフの多言語対応などにも取り組んでおり、品質の向上を通してANAブランドを強化し、他社との差別化を図っていく方針です。

今後も世界最高評価のサービスを維持しながら、安全で快適な空の旅を提供してまいります。



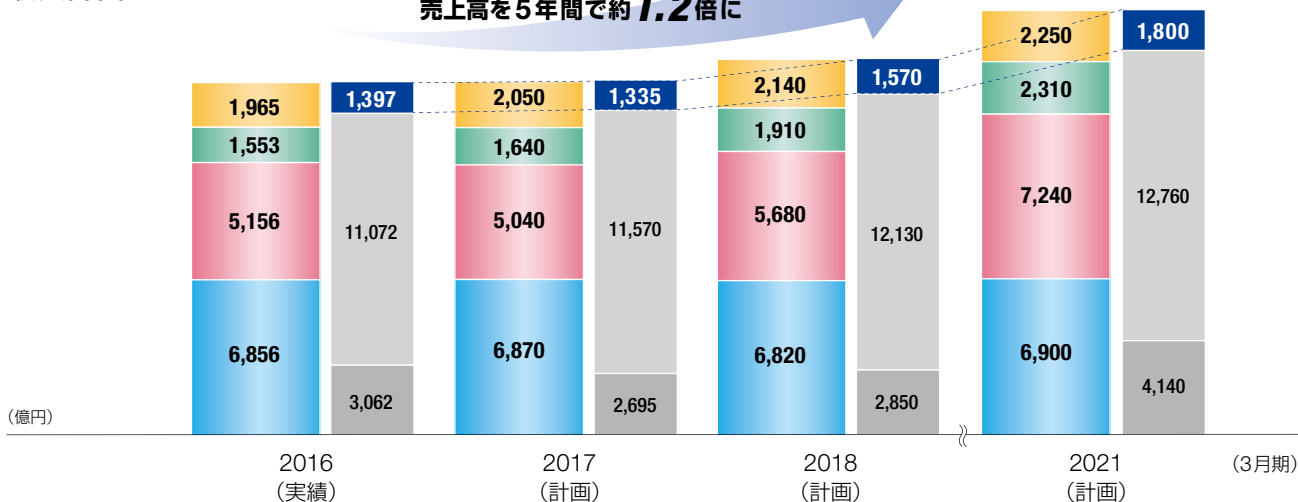
生産量計画

(指数)2016年3月期実績=100
座席キロ
有効貨物トンキロ



収支計画

売上高を5年間で約 **1.2** 倍に



■ 国内線旅客事業 ■ 国際線旅客事業 ■ 貨物郵便事業 ■ その他 (LCC含む) ■ 営業利益 ■ 燃油費以外 ■ 燃油費・燃料税

市況前提	2016 (実績)	2017 (計画)	2018 (計画)	2021 (計画)	(3月期)
為替状況 (円/米ドル)	120*	115	125	125	
ドバイ原油 (米ドル/バレル)	32*	42	47	67	
シンガポールケロシン (米ドル/バレル)	44*	55	60	85	

※対象は第4四半期のみ

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、国内線旅客事業を超える収入規模へ

中期的な取り組み

1. 首都圏空港におけるデュアルハブ完成型

発着枠増加によるネットワーク拡充

2. 海外マーケティングの強化

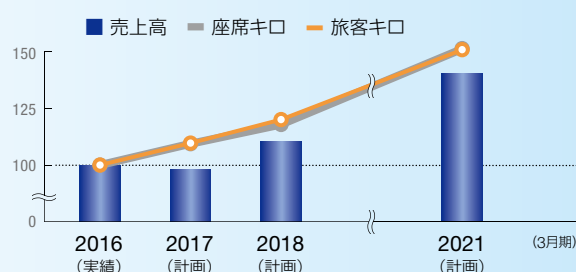
グローバルマーケットにおけるANAのプレゼンス向上

3. ダントツ品質のプロダクト&サービス

海外を含めて多様化する顧客を囲い込むための
サービス設計と品質の提供

国際線旅客事業の計画

(指数) 2016年3月期実績=100



2016年3月期における国際線旅客事業の座席キロは、2014年3月期実績に比べて1.3倍以上に増加しました。ボーイング787型機の投入や海外販売の強化により、海外マーケットにおけるANAブランドの認知度も着実に向上した結果、同期間における旅客キロも1.3倍超となりました。

本中期経営戦略でも、引き続き国際線旅客事業を拡大していく計画です。2021年3月期の売上高は、2016年3月期比で約1.4倍となる計画です。訪日旅客の増加と首都圏空港の発着枠拡大をビジネスチャンスに、自社ネットワークを拡充することで、デュアルハブ・ネットワーク戦略の完成型を目指します。

今後のネットワーク展開



● 今後のネットワーク拡大を検討する地域

B787活用による新規就航先の開拓

新たな枠組みを含めた他社提携による市場拡大

リゾート路線の増強

2017年3月期の取り組み

2016年4月から成田ー武漢線に就航しました。また9月に成田ーブノンペン線、10月に羽田ーニューヨーク・シカゴ・クアラルンプール線^{※1}を開設するほか、2017年2月からはメキシコシティへの直行便^{※2}の運航を開始する予定です。

※1 2016年6月29日適時開示

※2 2016年5月12日適時開示

プロダクト・サービス面の取り組みとして、2016年6月末現在、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を導入しています。今後は、ボーイング787-9型機を活用して、アジア地域における対象路線を拡大していきます。

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

中期的な取り組み

1. 「ピタッとフリート」モデルの本格的な運用

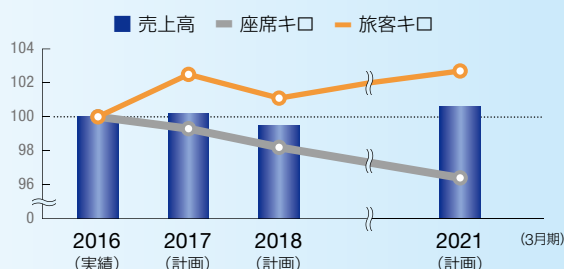
需要動向に応じた柔軟なフリート戦略で、収入拡大と変動費抑制を同時に追求

2. 訪日旅客による国内線利用の促進

既存の国内航空需要の減少を海外販売でカバー

国内線旅客事業の計画

(指数) 2016年3月期実績=100

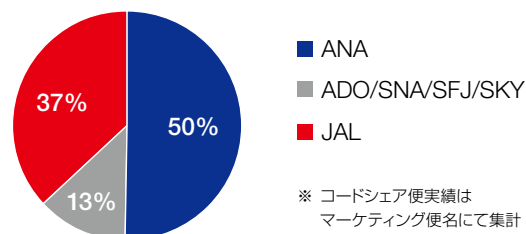


国内総人口が減少傾向にあること、また、他交通機関などとの競争激化が想定されることなどに鑑み、国内線旅客事業においては、需給適合により生産量を抑制しながらも増収を実現してきました。本中期経営戦略期間においても収入の拡大と運航変動費の抑制を同時に追求する基本方針を維持し、マーケットシェアを堅持しながら収益基盤の安定化に努めます。

需給適合に際しては、需要動向に応じた柔軟な運賃設定に加え、「ピタッとフリート」を本格的に運用していきます。これは、季節や曜日による需要変動が大きい国内線において、小型機と大型機を柔軟に使い分ける戦略的な機材運用モデルです。

一方で、訪日旅客の国内線利用者は徐々に拡大すると見込んでいます。海外販売の拡充により国内線旅客需要を補完し、売上規模の維持を実現します。

国内線旅客数シェア (2016年3月期、LCC含まず)



2017年3月期の取り組み

2017年3月期も新幹線をはじめとする他交通機関との競争が続くと見込んでいます。需要動向を慎重に見極め、戦略的な需給適合を進めていきます。

路線ネットワークとしては、2016年サマーダイヤから羽田-宮古線、岩国-沖縄線を開設しました。営業・サービス面では、各種「旅割」運賃の水準をきめ細かく見直すとともに

に、訪日旅客を対象とした国内線運賃を多様化して需要喚起に努めます。また、ウェブサイト「ANA SKY WEB」のリニューアルに加え、国内線機内インターネット「ANA Wi-Fi サービス」を使用できる機材数を増やして利便性の向上を図るほか、プレミアムクラスの機内食メニューを拡充するなどサービスの充実を目指します。

貨物郵便事業



今後の成長が見込めるアジアを中心に物流サービスを展開

中期的な取り組み

1. 国際物流の一翼を担う

グローバルプレーヤーへ

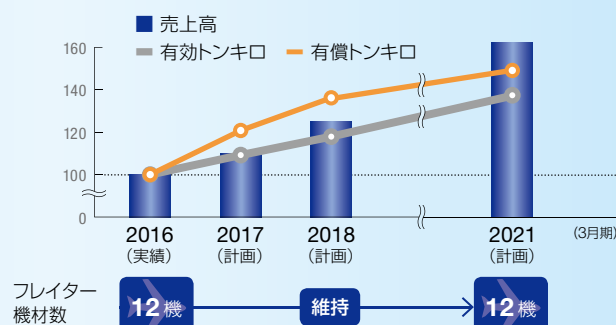
グループ会社間の一体運営を加速、
「総合航空物流会社」として事業構造の変化に対応

2. アジア域内エクスプレス貨物・ 越境eコマースビジネスを積極的に拡大

日本・中国・アジア域内の高単価需要を取り込み、
沖縄貨物ハブモデルの完成型へ

国際線貨物事業の計画

(指数) 2016年3月期実績=100



当社グループのフレイター事業を担う(株)ANA Cargoは、那覇空港を拠点として国内主要空港とアジア各都市を結ぶ「沖縄貨物ハブネットワーク」を強みとしています。アジア域内での物流機能を強みとする(株)OCSとの一体運営を加速することで、集荷から配送まで一貫した輸送サービスを提供する体制を整備し、アジアを面で捉えた物流サービスを展開します。アジア域内のエクスプレス貨物や、越境eコマースを注力分野と位置付け、高単価需要を獲得することによって、トップラインと収益性の向上を目指します。

足元では貨物需要が伸び悩んでいますが、アジア・太平洋地域の貿易自由化が進展しつつあることから、2021年3月期の売上高は、2016年3月期比で約1.6倍に拡大する計画です。

旅客便の貨物スペースを活用し、需要動向に応じてフレイターを含めた柔軟な機材運用が可能となるコンビネーションキャリアとしての特性も活かしながら、「総合航空物流会社」として国際物流の一翼を担う存在に成長していきます。

貨物事業における差別化戦略

(株)ANA Cargo

成田・沖縄の地理的優位性
×
貨物ネットワークの柔軟性発揮
(コンビネーションキャリア)

×

(株)OCS

アジア域内での物流機能

2017年3月期の取り組み

国際線の貨物需要について、日本発および中国発の需要は伸び率が鈍化している一方、アジア発北米行きやアジア域内の需要は比較的堅調に推移しています。柔軟な単価政策によって需要を取り込むとともに、アジア市場をターゲットに高付加価値サービスを提供することで、収益基盤の改善に取り組めます。

また、三国間貨物需要を積極的に獲得するための施策として、ルフトハンザカーゴAG、ユナイテッド航空とのジョイントベンチャーも深化させていく計画です。

国内線貨物事業については、2016年3月期に導入した予約販売システムを活用しながら、ANAの豊富な国内線ネットワークを強みとして、着実に需要を取り込んでいきます。



首都圏 No. 1 の LCC ブランドを構築、「第4のコア事業」として成長ステージへ

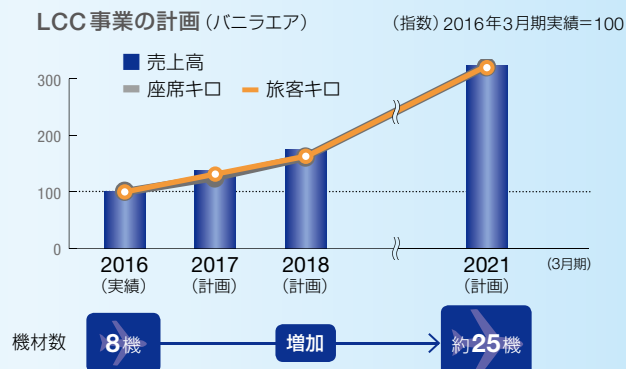
中期的な取り組み

1. 日本発プレジャー路線への進出と訪日需要のさらなる獲得

近隣アジア諸国の新たなリゾート地域や訪日需要が旺盛な都市へ就航

2. 競争力あるコスト構造の確立

機材数の増加とともに稼働時間を高めることで、ユニットコストをさらに低減



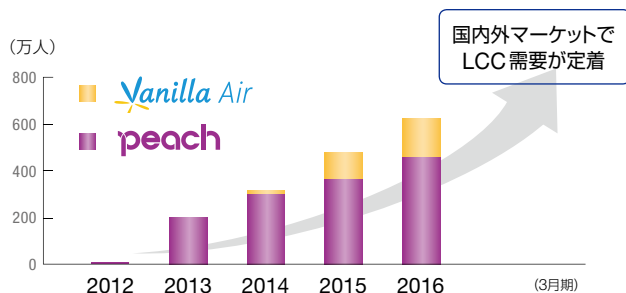
バニラ・エア（株）は成田空港を拠点として、2016年3月期末現在、国内線3路線、国際線3路線に就航しています。国内外の需要を取り込むための販売施策や費用抑制などに努めた結果、2016年3月期には就航3年目で営業利益の黒字化を達成しました。

今後は事業を成長軌道に乗せるために、ANAブランドとの棲み分けを意識しながら近隣アジア諸国の新たなリゾート路線へ進出し、日本発プレジャー需要の獲得を目指します。同時に、訪日需要が旺盛な都市への就航も検討します。

運用機材については、エアバスA320-200型機を2021年3月期までに約25機とする計画です。路線拡大に合わせて、運用機材の効率化と稼働時間の向上を図ります。

今後はバニラエアブランドを定着させながら、2021年3月期には売上高を現在の約3倍に拡大する計画です。事業拡大を活かしてユニットコストを低減させながら、価値創造のステージへ移行していきます。

旅客実績の推移（国内線・国際線合計）



2017年3月期の取り組み

2016年4月、大阪（関西）－台北（桃園）線が新規に就航しました。また、9月に沖縄（那覇）－台北（桃園）線^{※1}、成田－ホーチミンシティ線＜台北経由＞^{※2}を開設する計画です。

※1 2016年5月25日プレスリリース

※2 2016年7月13日プレスリリース

引き続き、就航路線を拡充するとともに、海外の就航地におけるインターネットを活用した宣伝広告など、販売チャネルの拡大と多様化を進め、新規航空需要の創出も図ります。

航空関連事業



2017年3月期および中期的な取り組み

主として航空事業をサポートする各種業務を展開しており、当社グループ以外の航空会社からの受託業務も増加傾向にあります。2016年3月期には航空機整備事業を行うMRO Japan（株）を設立するなど、収益ドメインの拡大と多様化を進めており、2021年3月期までに売上高を約1.3倍に拡大する計画です。

2017年3月期は、引き続き、旺盛な訪日需要に伴う外国航空会社の就航増加が見込まれています。国内空港における旅客・貨物の空港ハンドリング業務の受託拡大などにより、グループ収益の向上を目指します。

SKYTRAX社から世界最高評価の「5スター」を4年連続で獲得

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は2016年も世界最高評価となる「5スター」を獲得しました。「5スター」の獲得は今回で4年連続となります。

「ワールド・エアライン・レーティング」では、空港から機内サービスの800を超えるカテゴリーにおいて、お客様が“5つ星”レベルのサービスを体感できる航空会社のみ「5スター」に認定しています。現在「5スター」の認定を受けているエアラインは世界で7社あり、日本ではANAが唯一のエアラインです。

また、同社が主催する「ワールド・エアライン・アワード」では、2016年も2部門で世界の最優秀エアラインに選ばれました。

国際線ネットワークの拡充を進めるとともに、搭乗手続きカウンターや空港ラウンジ、機内食やエンターテインメントなど、あらゆる場面で品質の向上に取り組んできた成果が評価されたと考えています。



受賞歴

【ワールド・エアライン・レーティング】

2013年 5 STAR AIRLINE
2014年 5 STAR AIRLINE
2015年 5 STAR AIRLINE
2016年 5 STAR AIRLINE

4年連続で獲得



【ワールド・エアライン・アワード】

2012年 Best Transpacific Airline
2013年 World's Best Airport Services / Best Cabin Cleanliness
2014年 World's Best Airport Services / Best Transpacific Airline
2015年 World's Best Airport Services / Best Airline Staff in Asia
2016年 World's Best Airport Services / Best Airline Staff in Asia



旅行事業



2017年3月期および中期的な取り組み

航空券を販売する航空セールス事業と、当社グループの航空運送サービスを素材とした国内・海外パッケージ旅行商品を企画・販売する旅行商品事業を担っています。航空券と宿泊を自由に組み合わせることのできるダイナミックパッケージ商品「旅作」をはじめ、多様化するニーズに対応した商品ラインアップの拡充を推し進めてきました。2015年3月期に(株)エイチ・アイ・エスとの合併会社である「H.I.S. ANAナビゲーションジャパン(株)」を設立するなど、訪日旅客の取り込みも強化しています。

旅行事業としては、2021年3月期までに売上高を約1.2倍に拡大する計画です。

2017年3月期は、旅行商品の拡充や発売の早期化などを通じて需要喚起に努めるほか、高付加価値商品群の拡充、訪日旅客向け旅行商品の開発などにも注力し、収益の底上げを図ります。

商社事業



2017年3月期および中期的な取り組み

航空機や航空機部品の取り扱い、機内サービスや機内・空港での物販に関わる航空附帯事業のほか、インターネットショッピングサイトの運営事業などを行っており、航空事業をはじめとするグループ各事業とのシナジー創出を意識した新たな事業展開を進めています。商社事業としては、2021年3月期までに売上高を約1.4倍に拡大する計画です。

既存事業においては、2015年3月期に開始した日本食材の輸出など、今後の高い成長が期待される市場での業務領域を拡大します。また、国境を越えたインターネット通販の拡大、空港免税事業のノウハウを活かした空港型市中免税店への運営参画など、新たなビジネスモデルの構築も進め、収益の拡大を図ります。

ANAグループのネットワーク

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催までに、首都圏空港の発着枠増加が予定されています。訪日旅客の増加など、取り巻く環境をビジネスチャンスとして、ANAグループは今後も国際線ネットワークを積極的に拡大していく方針です。

本特集では、当社グループのネットワーク戦略について、需要獲得に向けた販売施策や、成長を支える「人財」の確保・育成方針などの観点を交えながら解説します。



戦略



拡大を続けるANAのネットワーク

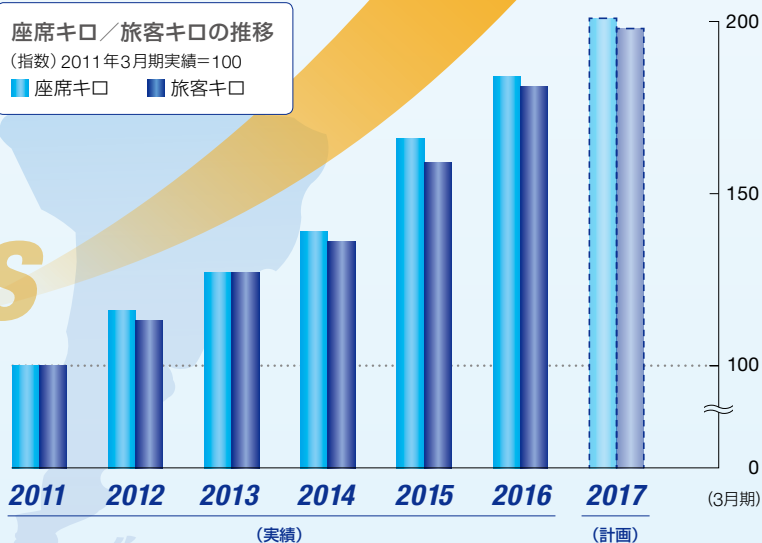
当社グループは2014年3月の羽田空港国際線発着枠の拡大を契機に、首都圏空港の「デュアルハブ・ネットワーク戦略」を推進してきました。羽田空港では首都圏需要を中心に、国内線ネットワークを利用した国内各都市からの乗り継ぎ需要を取り込む一方、成田空港では効率的な運航ダイヤ設定によるアジア-北米間の接続需要の獲得や、ボーイング787型機を活用した新規路線の拡充に取り組んでいます。また、両空港で訪日旅客の獲得も強化しながら、ネットワーク拡充を通して需要層の拡大を進めています。

2017年3月期においては、4月に成田-武漢線を開設したほか、9月からは成田-ブノンペン線に就航します。ウィンターダイヤからは、本邦キャリアとして初めて羽田の昼間時間帯に米国路線に就航するほか、深夜枠を利用して羽田-クアラルンプール線を開設する計画です。また、2017年2月にはメキシコへの直行便を運航する予定で、当社グループの就航エリアを順次拡大していく方針です。

羽田から国際線定期便が就航した2011年3月期に比べると、2017年3月期の座席キロは約2倍に拡大する計画です。旅客キロも生産量に連動して増加しており、「デュアルハブ・ネットワーク戦略」が着実に成果に表れています。



座席キロ／旅客キロの推移
(指数) 2011年3月期実績=100
■ 座席キロ ■ 旅客キロ



Strategies

中期的な国際線ネットワーク拡大戦略

デュアルハブ・ネットワーク戦略の深化

国際線ネットワーク拡充を推進する中で、2015年3月期と2016年3月期の2年間で座席キロを約1.3倍に拡大しましたが、旅客キロも同水準の伸び率となり、生産量の拡大に見合った需要を獲得しました。この実績を支えた主力機材がボーイング787型機です。欧米線を含めた長距離路線に中型機を就航させることで、新たなマーケットを開拓してきました。路線毎の需要特性を見極めながら、日本と世界をつなぐネットワークを展開してきた結果、需要層が拡大しています。

本中期経営戦略では、「エアライン事業領域の拡大」をテーマに掲げており、これまでの日本発着需要や三国間需要に加えて、今後はリゾート路線を強化することで、プレジャー需要も取り込んでいく方針です。世界最大の航空機であるエアバスA380型機の導入により、日本－ハワイ間の市場シェア拡大を目指します。

高品質なプロダクト・サービスの提供

プロダクトとサービスは国際線事業の成長を支える重要な要素と捉えており、フルサービスキャリアとして品質面の向上も目指していく方針です。

2016年4月末現在、ホノルル線を除く欧米全路線と一部アジア線で、ビジネスクラスシートのフルフラット化を実現しました。機内Wi-Fiサービスなどのエンターテインメントも拡充し、国際線利用者の多様なニーズに応えるサービスを提供しています。

当社グループは、英国SKYTRAX社の「ワールド・エアライン・レーティング」において2013年から4年連続で、世界最高評価となる「5スター」を獲得しました。スタッフのサービスレベル向上に努めてきたことや、グローバルカスタマーのニーズを踏まえたサービス改善を継続してきたことなどが高く評価されました。これからも、国際線事業を拡大しながらサービス品質をさらに向上させていくことにより、ANAブランドを強化していきます。

Strategies: Network

2014-16年度 中期経営戦略

収益基盤の強化・発展
(デュアルハブ戦略の深化)

2016-20年度 中期経営戦略

エアライン事業領域の拡大

羽田

日本発着需要

訪日需要

海外発着需要

リゾート需要

成田

三国間需要

ボーイング787型機
積極投入

海外販売の強化

エアバス
A380型機導入



© & TM Lucasfilm Ltd.

海外販売の強化

国際線事業を拡大していく上では、海外発の需要取り込みを強化していくことが不可欠です。訪日需要や三国間需要などをターゲットに、従来以上に海外販売を拡大するための施策を推進しています。

営業面では、アライアンス・パートナーであるユナイテッド航空、ルフトハンザドイツ航空とのジョイントベンチャーを活用して、非日系需要へのアプローチを強化してきました。また、海外向けウェブサイト機能の向上などにも努めてきた結果、2016年3月期の国際線旅客数全体に占める海外販売シェアは、約半数まで高まっています。さらなるグローバル需要の獲得に向けて企業契約の強化を図るなど、海外でのマーケティングを推進していく方針です。

また、海外においてANAブランドを浸透させる取り組みとして、全米女子ゴルフメジャー選手権「ANA INSPIRATION」への協賛や、映画「STAR WARS™」を活用したプロモーションなどを展開しています。

一方、訪日旅客による国内線利用を促進するため、従来はウェブサイトのみで取り扱っていた訪日旅客向けの割引運賃を、海外の旅行会社でも購入できるようにしました。既存の国内線需要を維持した上で、需要の少ない便を中心に訪日旅客を取り込むことによって、国内線事業の増収にも寄与しています。

また、中国や東南アジアなどの旺盛な団体旅行獲得に向けた営業機能も強化していきます。各拠点のマーケット特性に応じた販売戦略を進めていくことで、新たな訪日需要を掘り起こしていく方針です。

Marketing

海外販売推進の担当から

訪日旅客を対象とした運賃として、海外向けウェブサイトで販売している運賃「ANA Experience JAPAN Fare」に加え、旅行会社で購入可能な「ANA Discover JAPAN Fare」を新設した結果、2016年3月期における国内線航空券の海外販売数は前期比で約3割の増加となりました。全日空商事(株)と共同でウェブサイト「ANA EXPERIENCE JAPAN」を開設し、知られざる日本各地の魅力を紹介して旅行需要を喚起するとともに、地方創生に向けた様々な分野での取り組みも強化しています。また、訪日旅客のさらなる拡大を視野に、国内の大手総合免税店と包括連携協定を締結しました。引き続き、多様化するお客様ニーズに対応し、日本と世界をつなぐ架け橋を目指していきます。



全日本空輸(株)
マーケティング室マーケティング計画部 インバウンド・ツーリズム推進チーム

藤村 広葉 (前列中央)

ネットワーク拡大を実現させる人財戦略

人財リソースの確保と育成

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と捉えており、ライン部門を中心に安定した人財の確保・育成に努めています。

運航乗務員（パイロット）については毎年数十名の訓練生を採用しており、様々な訓練と審査を実施し、計画的かつ安定的にパイロットを養成しています。また、独立行政法人航空大学校に当社グループの現役パイロットを派遣して同校の学生の指導にあたっています。さらに、パイロット養成コースを備えた大学との「産学連携」を通じて操縦士資格を有する学生の裾野拡大に向けた支援を実施するなど、リソースの多様化を図りながら、当社グループへの供給源としています。

加えて、運航乗務員の勤務基準を見直したり、副操縦士の養成に新たな訓練プログラムを導入して訓練期間の短縮を図るなど、安全性の確保を前提とした生産性向上を推進しています。

客室乗務員についても、2014年4月からANA客室乗務員を正社員として採用するなど、長く働き続けられるための環境整備に努めています。また、海外ベース客室乗務員の採用を拡大するとともに、航空業界を志望する学生の就職活動支援を目的として、全国の大学などと教育連携協定を締結するなど、リソースの多様化による人財の確保に取り組んでいます。

グローバル化への対応

グローバル対応の強化を人財開発方針として体系的に組み入れ、国内で採用した若年層社員を早期に海外に派遣し、実務を通して国際感覚を磨く人財を育成しています。また、海外支店では現地雇用スタッフを中心とした運営体制への転換を図るとともに、海外と日本のスタッフ交流や各種教育・研修制度の充実、資格・評価制度の標準化など、事業のグローバル化に向けて、様々な施策に取り組んでいます。

ダイバーシティ & インクルージョン推進の担当から

組織や集団の多様性を大切にしながら個人の強みを発揮するグループを目指すために、2015年4月に「ダイバーシティ & インクルージョン（以下、D&I）宣言」を策定しました。グループ全社・全部門のマネジメント層を対象にD&Iフォーラムを開催し、社外講師による講演やワークショップを通して多様な価値観に触れる機会を設けました。

ANA社員の半数以上が女性であることから、「女性活躍推進」を経営課題と位置付け、キャリアデザインセミナーや管理職ネットワーキングなどを実施しています。また、部下やスタッフのワークライフバランスを支援する上司（管理職）の「イクボス」養成にも力を注ぐなど、職場単位でもD&Iを推進しています。



全日本空輸（株）人財戦略室 人事部
ダイバーシティ & インクルージョン推進室

室長 宇佐美 香苗（写真右）

コーディネーター 角 亜紀子（写真左）

▶「人財」に関する取り組みはP.56～57もご参照ください。



ANAグループのLCCとして マルチブランドの一翼を担い、 エアライン事業領域の拡大に 貢献していきます

バニラ・エア (株)
代表取締役社長 五島 勝也



バニラ・エア (株) は2013年12月20日から成田ー沖縄(那覇)線、成田ー台北(桃園)線で運航を開始しました。

私たちは、これまでの期間を「事業確立ステージ」と位置付け、プレジャー路線を中心に事業を展開してきました。安全と運航品質にこだわりながら就航率や定時性の改善に努め、予約方法の改善やイールドマネジメントの工夫などを重ねてきた結果、2016年3月期は営業利益で黒字化を果たすことができました。2016年6月末時点で9機の航空機を運用しており、就航路線の拡大や同一路線の多頻度運航化により、生産性向上を追求しています。

今後、私たちは「成長ステージ」に踏み出していく方針です。バニラ・エア (株) が策定した「2016ー20年度 中期事業計画」では、2021年3月期に700億円規模の売上高を見込んでおり、機材数も現行の約3倍に拡大する計画です。今後は自社ネットワークに加え、2016年5月に他社と協力して設立した「バリューアライアンス」を通して海外LCCとの提携を強化するとともに、台北の拠点化などによるアジア地域への路線展開も行っていく予定です。アジアのLCCと競争が激化する中で、訪日需要の拡大を追い風に、当社の強みを活かしながら他社との差別化に磨きをかけていきます。

バニラという言葉には「人々に親しみがあり、それでいて高品質」という意味があります。国内外マーケットで認知度を高め、お客様に楽しさを味わっていただける文化を創成していくために、私たちは自らのアイデンティティを定めた上で、今後のサービスについて常に議論していま

す。これからもお客様に信頼していただける運航品質と低運賃を両立させながら積極的な事業を展開するなど、ANAグループのLCCとしてアジアを中心に新たな需要を創造し、グループの「第4のコア事業」として収益を拡大してまいります。

会社概要 (2016年6月末現在)

代表者： 代表取締役社長 五島 勝也
設立： 2011年8月31日
(2013年11月1日に商号変更)
資本金： 75億円
使用機材： エアバスA320-200型機
機材数： 9機

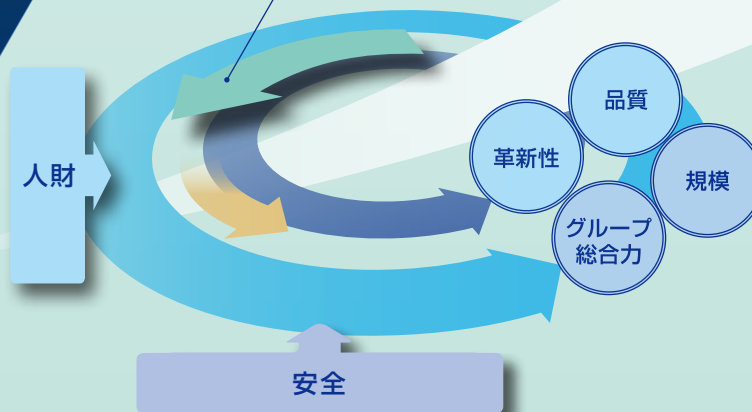


成長戦略における 重要課題（マテリアリティ）

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」を目指し、ANAグループの成長戦略にとって重要な課題を抽出し、その解決に向けて挑戦しています。

持続的な 価値創造の道筋

マテリアリティ



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、ひとたび安全を損なえば、社会的な信頼、経営そのものにも大きなインパクトを与えます。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、グループの様々な事業に及びます。

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」、そして日々の着実な努力の積み重ねにより得られる「信頼」を高めていきます。

安全理念と行動指針

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。そのため、ANA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」はグループすべての職場で掲げられ、日々の業務の中で強く意

識されるとともに、社員一人ひとりの行動のよりどころとなっています。また、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、安全面においても世界におけるリーディングエアラインとしての社会的責任を果たしていきます。

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。

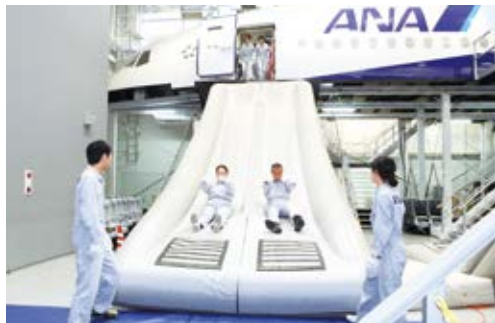
中期安全推進計画における「人づくり」と「仕組みづくり」

グループ中期安全推進計画において、安全に対する活動を「事後対策型」から「未然防止（不具合事象を未然に防ぐ）・未来予測型（未来の不具合事象を予測し、防止策をとる）」にしていくべく、継続して「人づくり」と「仕組みづくり」に取り組んでいます。

■ 人づくり

安全文化の伝承

過去の事故とヒューマンエラーについて学ぶために設立した「ANAグループ安全教育センター（ASEC）」では、グループの全社員を対象に安全教育を実施しています。2013年に開始した事故や不安全事象の歴史を学ぶ「ANA's Day」には2016年3月期までに累計20,743名が参加しました。また、機内での緊急事態発生時に必要な救助活動を補助できるよう、2012年から全社員を対象に、「緊急脱出研修」を開始し、2016年3月期までに17,123名が受講しました。



航空機からの緊急脱出研修

安全意識を高める

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、謙虚に安全と向き合い追求し続けていくことを目的に、様々な機会を設定しています。社長をはじめとした役員が各事業所に出向き、直接従業員と対話する「安全キャラバン」を国内外の43事業所において毎年実施し、2016年3月期は1,711名の社員が参加しました。「航空安全推進・航空保安強化月間（7月）」には社外講師を招聘し、社外から見た安全の大切さを学ぶセミナーを2回開催、それぞれ300名以上が参加しました。



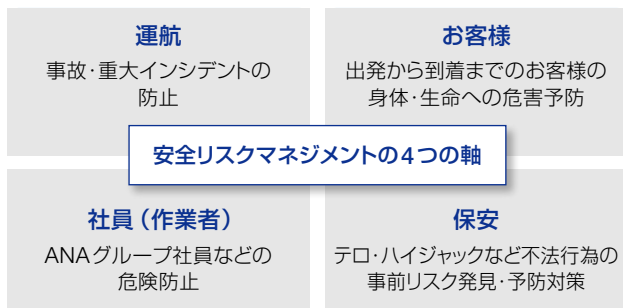
安全キャラバン

■ 仕組みづくり

「未然防止型」の安全リスクマネジメント

すでに発生した事象やヒヤリハット事例*などから、将来発生する可能性のある不安全事象を予見し、これに先んじて手を打つのが「未然防止型」の安全リスクマネジメントです。この実践に向け、以下の4つの軸を主体に対策を強化しています。

※ 突発的な事象やミスにヒヤリとしたり、ハッとしたが、何も起こらずに済んだ事象のこと。



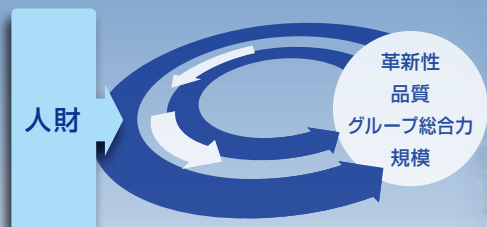
安全リスクマネジメントの実践

すべての不安全事象の要因を徹底的に分析し、再発防止に向けて、グループ全体で確実に共有する「未然防止活動」を進めています。その実践・浸透の度合いを測定するため、お客様の声、社員の声、不安全事象発生件数と対策実施率を指標としたPDCAサイクルを構築しています。

また、2014年9月からは国際航空運送協会（IATA）の安全プログラム（STEADDES: Safety Trend Evaluation, Analysis & Data Exchange System）にも参画。海外のエアラインと情報共有を行い、先進的なプログラムを取り入れることを通じて、世界最高水準の安全を実現していきます。

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人財の総力を発揮し、「世界のリーディングエアライングループ」を目指します。



人財への考え方

人財こそが最大の資産であり、差別化の源泉であることから、さらにスピードを上げて人的競争力向上に取り組んでいます。あらゆる社員がダイバーシティ＆インクルージョン

(D&I)の意義を理解して行動し、組織や集団、人それぞれの違いを活かして新しい価値を生み出すことで、「人の力で勝つ」ANAグループを目指します。

ANAグループ人財戦略の全体像



グループ経営理念・経営ビジョン達成に向けて、グループ行動指針「ANA's Way」や「健康経営」を基盤に、一人ひとりの力を引き出す「D&Iの深化」「グローバル対応力強化」「人財育成力強化」「職場環境づくり」「イノベーション創出」により、人的競争力強化に取り組んでいます。

また、「ANA's Way」を理解・共感し、実践できる人財育成に向けては、グループ共通の全体的な取り組みに加え、各社の事業戦略に則した自律的な取り組みを推進しています。これからもグループの総合力を発揮し、世界のリーディングエアライン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きます。

ANA's Wayの実践

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を継承するための風土改革、コミュニケーションの活性化にも継続的に取り組んでいます。

企業文化の伝承

2013年から、ANAグループの“努力と挑戦のDNA”について学び、考えるための施設「ANA Discovery Center」で、参加者同士で語り合う研修「ANA's Day」を実施しています。2016年3月期からはすべての海外支店でも「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、すべての社員が大切にすべき価値観を伝承しています。



ANA Discovery Center

実践事例の共有

「ほめる仕組み」の強化を目的にした表彰制度として、グループ内に広く事例を募集し、選考・表彰する「ANA's Way Awards」を設定しています。ANA's Wayを体現したエピソードや各職場での実践事例を全社で共有することで、グループ経営理念・ビジョンの実現につなげていきます。



ANA's Way Awards 表彰式

PDCAサイクルの推進

2016年3月期で13回目となる「グループ社員意識調査（ANA's Way Survey）」は、海外雇用社員を含め、ANAグループ44社の社員を対象に実施、約32,800名が回答しています（回答率：約96%）。グループ全社員の仕事へ臨む想いや姿勢、職場満足度などを定点観測し、結果を分析することで、ANA's Wayの実践を強化していきます。

ダイバーシティ & インクルージョンの深化

2015年4月には、ANAグループCEO自らが「ダイバーシティ & インクルージョン宣言」を発表しました。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に取り

組んでいます。また、2015年12月に「ANAグループD&Iフォーラム」にグループ全社の推進役として約160名が参加しました。D&Iに関わる様々な課題や取り組みを学び、各社、各部門での実践に役立てています。

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／海外人財の流動促進

女性活躍推進

- 育児や介護などの両立支援
- グループ内女性管理職ネットワークの充実
- グループ各社に女性活躍推進担当者を設置

シニアの活躍

- 豊富な経験や専門性の真の戦力化
- キャリア関連研修の体系化と充実
- 多様化するキャリア志向への選択肢設定

障がい者雇用

- 障がい者雇用に関わる行動規範の理解促進
- 各種階層別教育や人事担当者会議などでの啓発活動実施
- グループ合同での採用説明会の実施

ANAグループ健康経営宣言を策定

ANAグループは、「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「ANAグループ健康経営」を宣言しました。

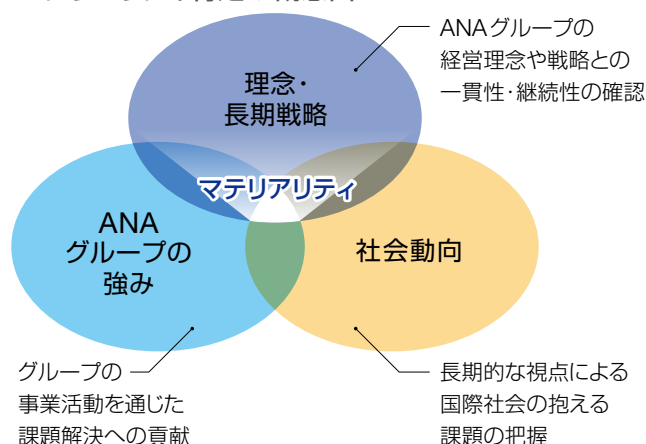
この宣言では、①社員の健康管理の強化 ②疾病予防対策の強化 ③メンタルヘルス対策の強化 ④安全衛生活動の強化に重点的に取り組んでいくこととしています。

当社の役員でグループの健康経営推進責任者である「チーフウェルネスオフィサー」やグループ各社に「ウェルネスリーダー」を任命し、社員・会社・健康保険組合が一丸となって各種施策を展開していくことで、社員の健康増進を通じた企業価値の向上に取り組んでいます。

経営戦略におけるマテリアリティの特定

「2016-20年度 中期経営戦略」の策定にあたり、一貫性・継続性ある企業活動を通じて、長期的に経済的価値と社会的価値の双方を向上させ、世界から圧倒的支持を受けて持続的に成長できるグループを目指します。当社の事業戦略や国際動向を踏まえ、社内外のステークホルダーの意見を取り入れ、「重要課題（マテリアリティ）」の特定を行いました。

■ マテリアリティ特定概念図



■ 特定のステップ

STEP 1

課題の把握と特定

STEP 2

課題の優先順位付け
(外部ステークホルダーの
視点、社内の視点)

STEP 3

妥当性の確認
(ダイアログの実施、
経営レベルでの議論)

STEP 1

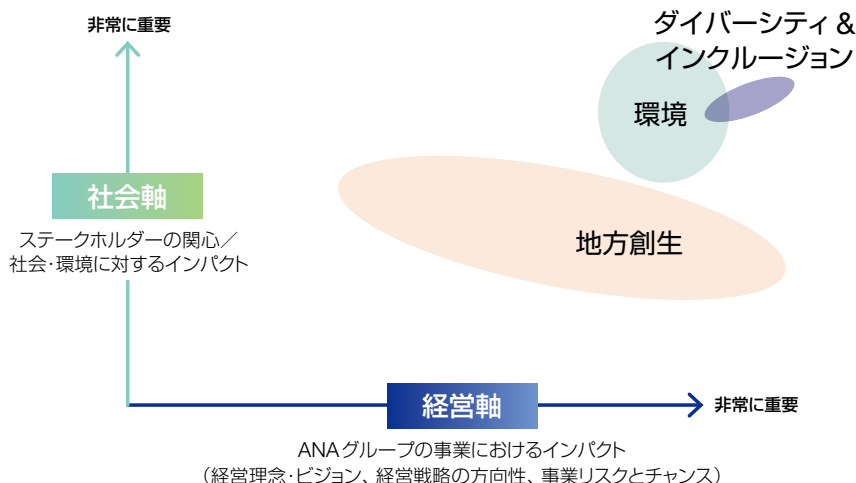
課題の把握と特定

国際的な行動規範やガイドラインである国連グローバルコンパクト10原則やISO26000、GRI (Global Reporting Initiative)などを参照し、社内ワークショップを実施。社会課題に対するグローバル動向の理解、リスクの把握、ANAグループの強みと社会・環境課題を抽出、特定しました。

STEP 2

課題の優先順位付け（外部ステークホルダーの視点、社内の視点）

STEP 1で抽出、特定した課題について、ANAグループの事業における重要度、ステークホルダーの評価や意思決定における重要度の観点から再度絞り込み、優先順位付けを実施しました。



その後、グローバルな経営環境の変化や社会動向から、ANAグループの強み・弱み、経営資源に影響を与える課題やボトルネックを明らかにすることで、中期経営戦略策定に向けた仮説を立てました。さらに、様々なステークホルダー（環境課題、地方創生に関する有識者、国際NGO・NPO）からのヒアリングを実施しました。

STEP 3

妥当性の確認（ダイアログの実施、経営レベルでの議論）

STEP 2で設定した仮説について、外部有識者と経営層とのダイアログを行い、ANAグループの事業を取り巻く社会・環境課題とANAグループへの期待についてさらに理解を深めました。

これらを受け、中期経営戦略へ組み込むべく、グループCEOが議長を務めるグループ経営戦略会議で議論し、「環境」「ダイバーシティ & インクルージョン」「地方創生」を重要課題と位置付けました。

今後は各課題の進捗を図るため、2017年3月期中にレビューのポイントを精査していきます。

重要課題の位置付け

目指す経営ビジョン

世界のリーディング エアライングループ

経営ビジョン実現のために

- 持続可能な日本社会の実現こそが、ANAグループのさらなる成長の基盤である
- ANAグループと日本の強みを活かして社会課題を解決することにより、グローバルプレゼンスを向上させる

「2016-20年度 ANAグループ中期経営戦略」における重要課題（マテリアリティ）

- 環境
- ダイバーシティ & インクルージョン
- 地方創生

成長戦略における重要課題
(マテリアリティ)

重要課題とする理由とレビューのポイント

	重要課題とする理由		レビューのポイント
	ANAグループにとって	社会にとって	
環境 → P.60	● 将来の環境リスクへの対応 ● 環境ブランドの確立	● 環境負荷低減 ● 航空事業におけるパラダイムシフト	● CO₂排出量削減の進捗 ● バイオジェット燃料導入の検討状況など
ダイバーシティ & インクルージョン → P.62	● 事業を通じた多様性の促進 ● 新たな需要獲得	● 誰もが暮らしやすい共生社会づくりの実現	● ユニバーサルなサービスの開発・展開状況など
地方創生 → P.64	● 国内線事業の収益維持向上 ● インバウンド需要の創出	● 訪日旅客の呼び込みを通じた地方経済の活性化	● 国内線事業の売上高推移など

環境リーディング・エアラインを目指して

「空をつなぐ、未来につなぐ」

重要課題のレビューのポイント

2021年3月期末までに：

- 有償輸送トンキロ当たりCO₂排出量の2006年3月期比20%削減
- 保有機材に占める省燃費機材シェア75%以上
- バイオジェット燃料による商業飛行の実施

重要課題とする背景

2010年の国際民間航空機関（ICAO）総会でCO₂グローバル削減目標*1が決議されたことを受け、ANAグループでは2012-2020中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」を策定し、環境負荷低減の取り組みを推進しています。

2015年にパリで開催された気候変動に関する国際連合枠

組条約締約国会議（COP21）では、「世界の平均気温上昇を2度未満に抑制」、「今世紀末には人為的なCO₂排出量ゼロを実現」が打ち出されており、ANAグループもこれに向けて、CO₂削減が一層求められています。

※1 2020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と2050年まで年平均2%の燃費効率改善

基本的な考え方

ANAグループでは、1998年に環境に関する基本的な考え方を、1999年にそれを具現化した環境行動計画を策定し、種々の環境対策に取り組んできました。

航空事業を中核とするエアライングループとして、CO₂排出量の削減を最大のテーマと捉え、地球温暖化防止に向けた取り組みを推進し、「環境リーディング・エアライン」を目指します。

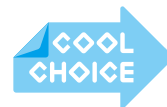
環境に関する基本的な考え方

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

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、2008年には環境省から運輸業界、航空業界として第1号の「エコ・ファースト企業」に認定されています。

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、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。



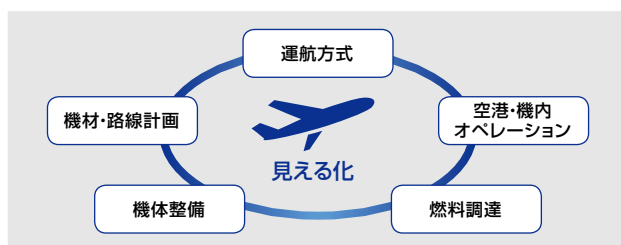
未来のために、いま選ぼう。

CO₂排出量削減に向けた取り組み

運航におけるCO₂排出量削減

国際線事業拡大によるCO₂排出総量の増加傾向を受け、各種目標を設定、取り組みを推進しています。

2014年に開始した「燃料節減プロジェクト」では2017年3月期末目標（42,000klの消費量削減）達成に向けて、グループ全社で一丸となった様々な取り組みを実施しています。運航方式の工夫やエンジン水洗による燃費向上、全社員への本プロジェクトの「見える化」による機運醸成を図り、2016年3月期末までに削減目標の97%を達成しました。



地上におけるCO₂排出量削減

ANAグループでエネルギー管理標準を導入、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み、省エネ法の削減目標である「年1%」以上の削減目標を達成しています。2016年より経済産業省・資源エネルギー庁のホームページにおいて、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。

目標値の進捗

- 環境性能の高い機材の積極導入（構成比率の向上）

目標値：2021年3月期末までに**75%** → 2016年3月期末：**60%**まで進捗

- 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：2021年3月期末までに2006年3月期比で**20%**削減

→ 2016年3月期末：**16.1%**まで進捗

バイオジェット燃料への取り組み

ICAOのCO₂グローバル削減目標達成のためには、従来の燃料節減策に加えて「バイオジェット燃料」の導入が不可欠であるため、世界各国で開発や導入が進められています。

日本においても、バイオジェット燃料の開発促進に向け、航空、エネルギー、プラント、商社などの幅広い組織が参加して、「次世代航空機燃料イニシアティブ」が2014年5月に設立され、2015年7月にロードマップが作成されました。さらに、2020年にバイオジェット燃料でのフライトの実現に向けて「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、経済産業省、国土交通省、環境省、定期航空協会、石油連盟、NEDO^{※2}、ボーイングジャパン、製造会社とともに、ANAグループも積極的に参加し、情報の共有、課題の解決に取り組んでいます。

またANAグループとして、ユーグレナ（ミドリムシ）などの第三世代と呼ばれる微細藻類の原料から精製されるバイオジェット燃料の研究・開発を支援しています。

※2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

ボーイング社からのコメント

ICAO、IATAの2020年以降のCO₂排出量削減目標は、航空業界にとって大きなチャレンジであり、達成にはバイオジェット燃料の導入が必須であると理解しています。ボーイング社としてはより燃料効率の良い新型機、新技術の開発、提供に注力する一方、ANAグループが2020年にバイオジェット燃料を利用した飛行が実現できるよう、最大限の支援、協力を行っていきます。



Julie Felgar

民間航空機部門
環境戦略担当
マネージング・ディレクター

生物多様性保護への取り組み～「チーム美らサンゴ」～

ANAグループでは、2004年に「チーム美らサンゴ」を結成し、行政、地域、沖縄県内外の企業と、沖縄の海に美しいサンゴ礁を蘇らせる取り組みを継続しています。年4回実施する活動には、これまでにボランティアのべ2,000名が参加し、5,000本以上のサンゴを植え付けました。技術開発も進み、最近植え付けたサンゴの生存率は飛躍的に高まり、約95%となっています。また、沖縄県内外で啓発イベントも開催し、「美ら海を守る心」を全国に広げ、次世代に伝えています。

こうした取り組みが評価され、2015年「第3回グッドライフアワード」環境大臣賞・最優秀賞を受賞しました。



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

「共生社会への『架け橋』に」



重要課題のレビューのポイント

- お客様の多様性を踏まえたサービスの点検、お客様満足度の向上
- ユニバーサルなサービスの開発・展開状況
- グローバルマーケットでの認知度向上

■ 重要課題とする背景

国際線を今後の成長の柱とするANAグループにとって、グローバルマーケットにおいてお客様から「選ばれ、信頼される」ことが不可欠です。また、急速に進む日本の高齢化社会とお客様の多様化に伴い、ANAグループが提供するサービスも複雑化しています。さらに、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けては、環境、人権、貧困、国際紛争など、世界が抱える課題に日本および日本企業がどのような姿勢で臨

むのか、世界からの期待が集まると同時に厳しい目にもさらされます。

こうした状況に対応するべく、文化・言語・年齢・性別・障がいの有無などを問わず多様なお客様に満足、信頼いただけるサービスの提供をはじめ、多様性を尊重できる持続可能な日本社会の実現に向けた貢献が求められています。

■ 基本的な考え方

事業を通じて共生社会づくりへ貢献することは、お客様サービスの観点からも、働く社員の環境整備の観点からも、公共交通機関を担うANAグループの責務です。様々な価値観を受け

入れる受容力を高め、日本社会における“心のバリアフリー”を実現することで人と組織の成長につなげ、お客様と社会に選ばれ続けるエアライングループを目指します。

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

ANAは、東京2020大会のオフィシャルパートナー（旅客航空輸送サービスカテゴリー）として、世界を夢でつなぐ「スポーツの力」の最大限の発揮と、大会の成功に貢献していきます。

世界トップクラスのユニバーサルなサービスを実現し、世界と日本各地をつなぐ「架け橋」となることで、2020年とその先の未来へつながるレガシー創りを目指します。

2016年1月には、ANA社内に「東京オリンピック・パラリンピック推進本部」を設置。経営トップから各部門スタッフ、フロントラインまでANAグループが一体となって、2020年が日本と世界の人々が飛躍する「滑走路」となるよう取り組んでいきます。

HELLO
BLUE,
HELLO
FUTURE

グローバルレベルのユニバーサルなサービスを目指して

「ユニバーサル」の分野でもリーディングエアライングループを目指し、多様なお客様の満足度向上に向けて、インターネットやインタビューを通じた満足度調査、国内外各社に学ぶベンチマーキング調査など、様々な研究・分析を行うことに

より、サービス改善、設計・開発を推進しています。自社グループだけではなく、専門分野における他社との連携により、新技術の積極的導入を進め、お客様の利便性向上につなげています。



保安検査場で乗り換える必要がない非金属製の車いす



空港カウンターでの遠隔手話通訳サービス



多言語に対応するコミュニケーション支援ツール

障がい者スポーツを応援

世界を夢でつなぐ「スポーツの力」は、社会の“心のバリアフリー”を実現する大きな一助になり得ると考えています。ANAグループでは2015年、障がい者競泳・背泳ぎの津川 拓也選手（ANAウイングフェローズ・ヴィ王子（株））を採用、2016年4月には、公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（JPSA）とオフィシャルパートナー契約を、同6月には日本ブラインドサッカー協会（JBFA）ともパートナーシップ契約を締結するなど、障がい者スポーツを積極的に支援し、一層の普及・発展に貢献していきます。



日本ブラインドサッカー協会（JBFA）とのパートナーシップ契約発表会見の様子

「LGBT」フレンドリーなエアライングループへ

2015年4月の「ANAグループダイバーシティ＆インクルージョン宣言」を受け、ANAグループではLGBT*の課題にも取り組んでいます。エアラインとしてお客様ニーズへ対応すると同時に、社員がいきいきとやりがいを持って働ける環境を整備することを目指しています。

* 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時の体の性と心の性が一致しない人）の頭文字

対応の方向性

お客様サービス

「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

社内の環境整備

社員向けLGBT相談窓口の整備
社内啓発教育の強化
福利厚生制度への対応

地方創生への貢献

「日本と世界をつなぐ、人と人をつなぐ」

重要課題のレビューのポイント

- 海外での国内線航空券販売増加率の目標値
- 国内線事業の売上高推移
- 「Tastes of JAPAN by ANA」で2018年3月期末までに全都道府県に対応

重要課題とする背景

戦後、純民間航空会社として日本の空の再興を誓い、国内線を中心にネットワークを拡大してきたANAは、いつも日本の成長とともに歩んできました。現在、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、国内では地方都市の人口減少や伝統産業の衰退も懸念されています。国際線事業

を中心とした成長戦略を推進する中、新たな政府目標の「2020年における訪日外国人旅行者数4,000万人突破」の実現と、日本の社会経済の活性化への貢献は、国内最大のエアラインとして強く求められています。

基本的な考え方

ANA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」のもと、エアライングループならではの強みを活かした様々な取り組みで、日

本の価値を世界に伝える架け橋となること目指しています。また、他企業、NGO・NPO、自治体などと連携し、さらなる地域の活性化および観光需要の喚起を図っていきます。

「Tastes of JAPAN by ANA」～自社サービスを活用した地方経済活性化～

2013年9月から「日本が誇る、日本の価値」を国内外のお客様に紹介することを目的として、「Tastes of JAPAN by ANA」プロジェクトを展開しています。このプロジェクトでは、「食」「酒」「スイーツ」「文化」などをテーマに、3カ月サイクルで3つの都道府県を紹介。ANAの機内食や機内エンターテインメント番組などを通し、2018年3月期末までに日本全国47都道府県すべてを取り上げていきます（2016年7月現在32道府県）。



**Tastes of
JAPAN
by ANA**

<http://www.ana.co.jp/tastesofjapan/>

「ANA EXPERIENCE JAPAN」～観光情報の一元化による旅客流動の活性化～

訪日旅行需要喚起を目的としたウェブサイト「IS JAPAN COOL?」では、日本文化や特色ある都市の魅力を独自の視点で掘り下げ、2012年2月の開設以来、訪問者は延べ90万人を超え、多くの関心を集めています。また、海外のお客様が日本の各地を気軽に訪問できる運賃「ANA Experience JAPAN Fare」の展開などの結果、2016年3月期における国外での日本国内線航空券の販売数が前期比で約30%向上し、地方を訪れる訪日旅客の増加につながりました。

2015年11月には、国土交通大臣に認定された「広域観光周遊ルート」を中心とした地方の魅力や観光に必要な情報をシームレスに発信するウェブサイトとして、地域交流のプラッ

トフォーム「ANA EXPERIENCE JAPAN（使用言語：英語・中国語／繁体字・簡体字の3言語）」を開設しました。今後は訪日旅客とのコミュニケーションの場として活用するべく、地方自治体やサービス事業者と連携し、情報提供のさらなる一元化を目指していきます。



<http://www.ana-exjapan.com/en/>

地方自治体や他企業との連携～日本各地の農水産物輸出支援～

2020年までに農林水産物・食品の輸出額を1兆円にする政府目標、海外における和食ブームの後押しなどが日本食材輸出の物流需要を押し上げる中、地方自治体による「地元産品の海外販路拡大」へのニーズが高まっています。

2014年5月よりパートナーシップを強化した（株）ANA Cargoとヤマト運輸（株）は、地方自治体と連携協定を締結し、それぞれが有する資源やノウハウを提供。沖縄国際物流ハブを基点としたアジア圏（香港、台湾、シンガポール、マレーシア）に向けた高品質・スピーディーな農水産物輸送サービス、生産者と海外バイヤーのマッチングの機会や、越境eコマース事業での販売チャネルの提供など、航空ネットワークと物流サービスの強みを最大限に活かしたビジネスモデルを構築しています。



成長戦略における重要課題
(マテリアリティ)

日本の文化・自然を守り、次世代へつなぐ～UNESCO公式サポーター～

ANAグループは、世界初のUNESCO公式サポーターとして、その「教育・科学・文化」プログラムを2013年からサポートしています。

2015年10月には、世界文化遺産である富山県南砺市の五箇山（ごかやま）相倉（あいのくら）集落にて、日本ユネスコ協会連盟の協力のもと、ANAグループのボランティアが合掌造りの茅葺屋根の葺き替え作業を実施しました。「合掌造り」は、雪が積もりにくい急勾配の屋根が特徴で、築400～500年という歴史を持ち、15～20年おきに屋根の葺き替えが行われています。私たちはこれからも、地域の方々と協働して、日本の文化・自然を守る活動に自ら取り組むとともに、世界各地での活動を推進し、貴重な観光資源を次世代へ継承していきます。

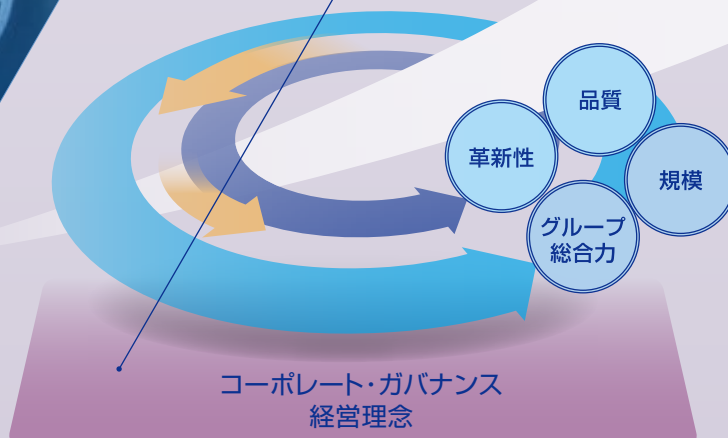


価値創造を支える土台

ANAグループが経済的・社会的価値をの向上と、
持続的な成長を推進していくために、
経営理念を浸透させながら、
最適な業務の意思決定を行う仕組みを構築しています。



価値創造を支える土台





前列左から 伊東 信一郎 片野坂 真哉 篠辺 修
後列左から 平子 裕志 長峯 豊之 殿元 清司 竹村 滋幸 森 詳介 山本 亜土 小林 いずみ

取締役

1. 伊東 信一郎

代表取締役会長
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（現職）

2. 片野坂 真哉

代表取締役社長
グループ経営戦略会議 議長
グループCSR推進会議 総括
グループ監査部 担当
2011年 常務取締役
2012年 専務取締役
2013年 代表取締役副社長
2015年 代表取締役社長（現職）

3. 竹村 滋幸

取締役 副社長執行役員
調査部・アジア戦略部 担当
2010年 常務取締役
2011年 専務取締役
2014年 取締役副社長
2016年 取締役 副社長（現職）*

4. 殿元 清司

取締役 専務執行役員
グループCSR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
2011年 常務取締役
2013年 専務取締役
2016年 取締役（現職）*

6. 平子 裕志

取締役 執行役員
財務企画・IR部・施設企画部 担当
2015年 取締役（現職）

7. 篠辺 修

取締役
全日本空輸（株）代表取締役社長
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（現職）

8. 森 詳介

取締役（社外）
関西電力（株）相談役
2006年 取締役（現職）

9. 山本 亜土

取締役（社外）
名古屋鉄道（株）代表取締役会長
2013年 取締役（現職）



左から 金澤 栄次 丸山 芳範 大川 澄人 松尾 新吾 小川 英治

5. 長峯 豊之

取締役 常務執行役員
グループ人財戦略部・沖縄地区 担当
グループ経営戦略室長

2015年 取締役
2016年 取締役（現職）*

10. 小林 いずみ

取締役（社外）
世界銀行グループ
前 多数国間投資保証機関長官

2013年 取締役（現職）

※ 2016年4月1日付で取締役の役職を次の通り
変更いたしました。

取締役 副社長執行役員 竹村 滋幸
取締役 専務執行役員 殿元 清司
取締役 常務執行役員 長峯 豊之

監査役

大川 澄人

常勤監査役（社外）

丸山 芳範

常勤監査役

金澤 栄次

常勤監査役

松尾 新吾

監査役（社外）
九州電力（株）相談役

小川 英治

監査役（社外）
一橋大学大学院 商学研究科教授

攻めのスピード経営に向けたガバナンスの強化

当社グループを取り巻く環境の変化を的確に捉えながら、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を実践していくために、「攻めのスピード経営」を支える土台となるガバナンスを強化しています。

「コーポレートガバナンス基本方針」の策定

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（2016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。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、当社ホームページに掲載しておりますので、ご参照ください。（URL: <http://www.ana.co.jp/group/about-us/governance/>）

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。

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くため、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。

強化ポイント

「取締役会の監督機能の強化」と「攻めのスピード経営」の実現

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。

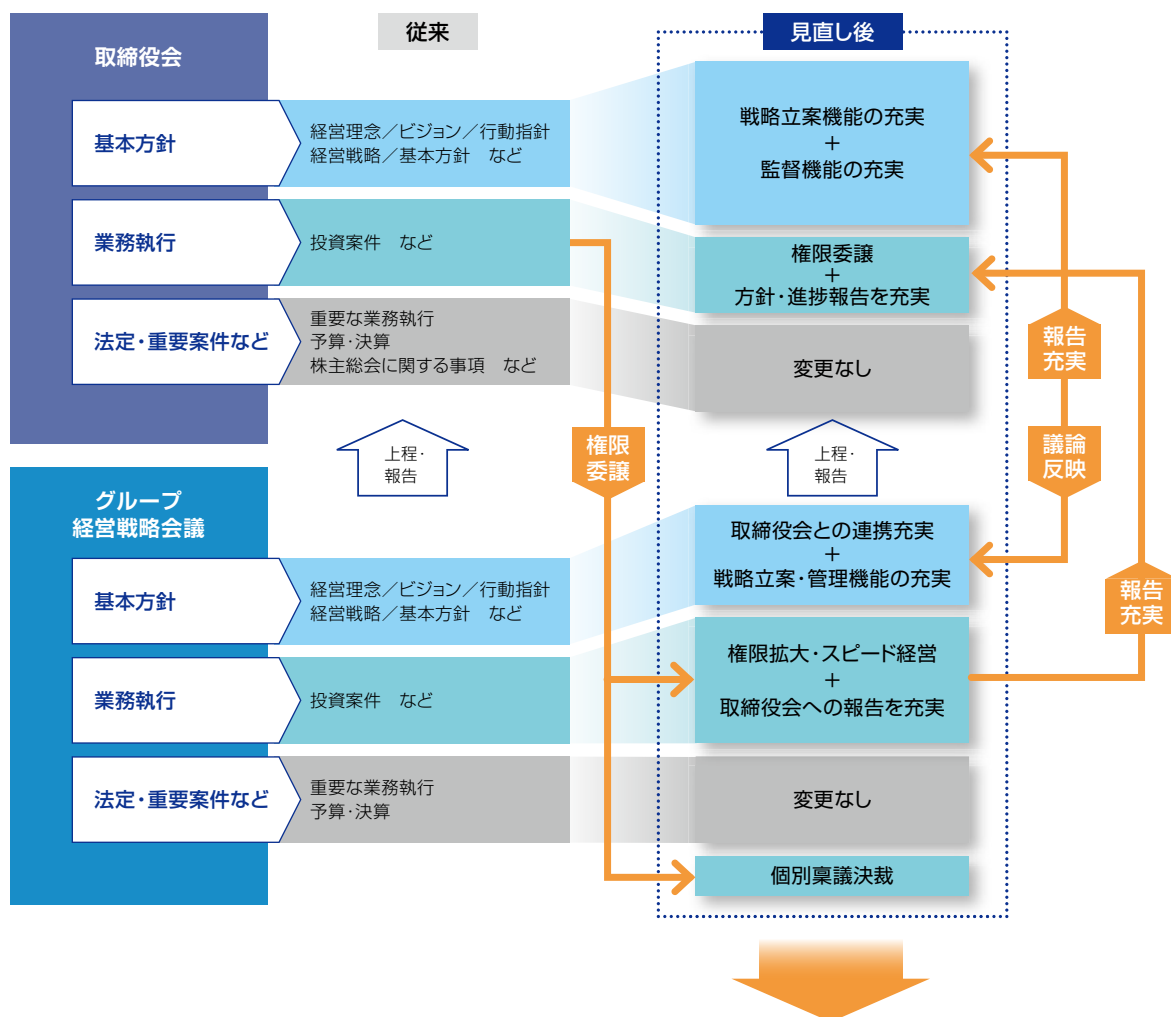
この権限基準の見直しにより、取締役会の監督機能の強化を実施し、攻めのスピード経営を実現させていきます。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

2013年 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ために、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

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



「取締役会の監督機能の強化」と
「攻めのスピード経営」の実現

コーポレート・ガバナンス

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、ガバナンス機能の強化を図っています。

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。

なお、第71回定時株主総会終結の時をもって、新たに有限責任監査法人トーマツを選任したため、今後は有限責任監査法人トーマツに所属する公認会計士が執行します。

監査役会・監査役

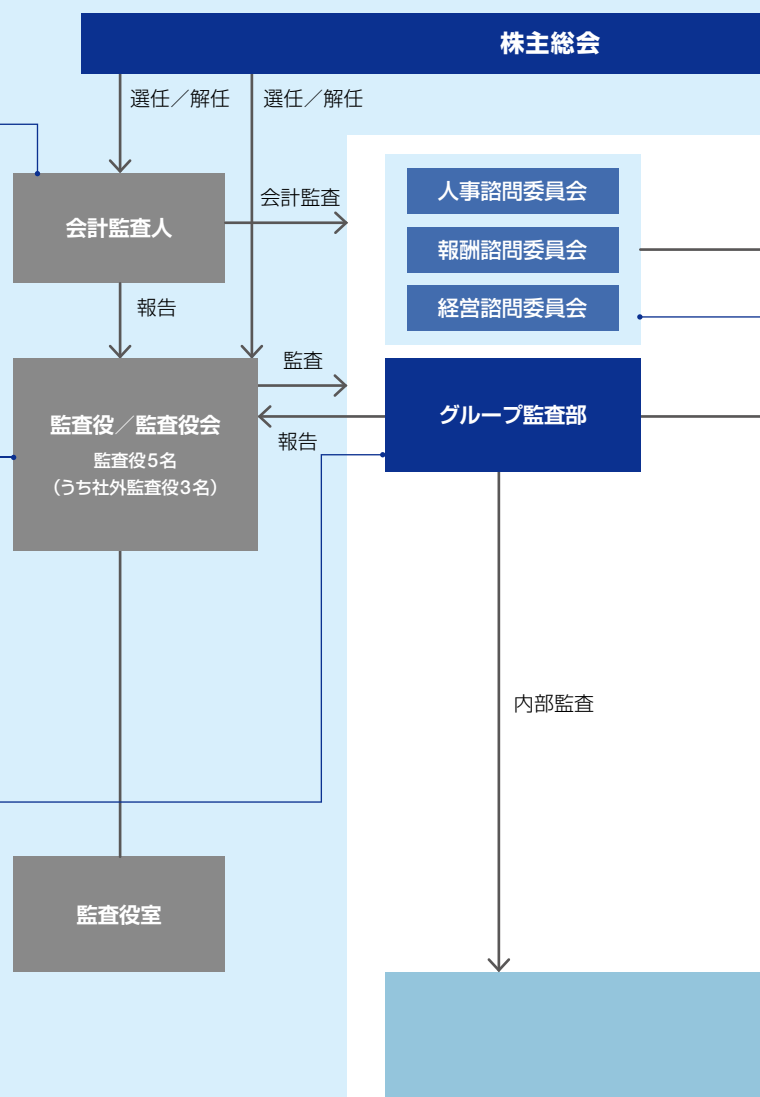
監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者を5名（うち3名は社外監査役）選任し、構成しています。

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。

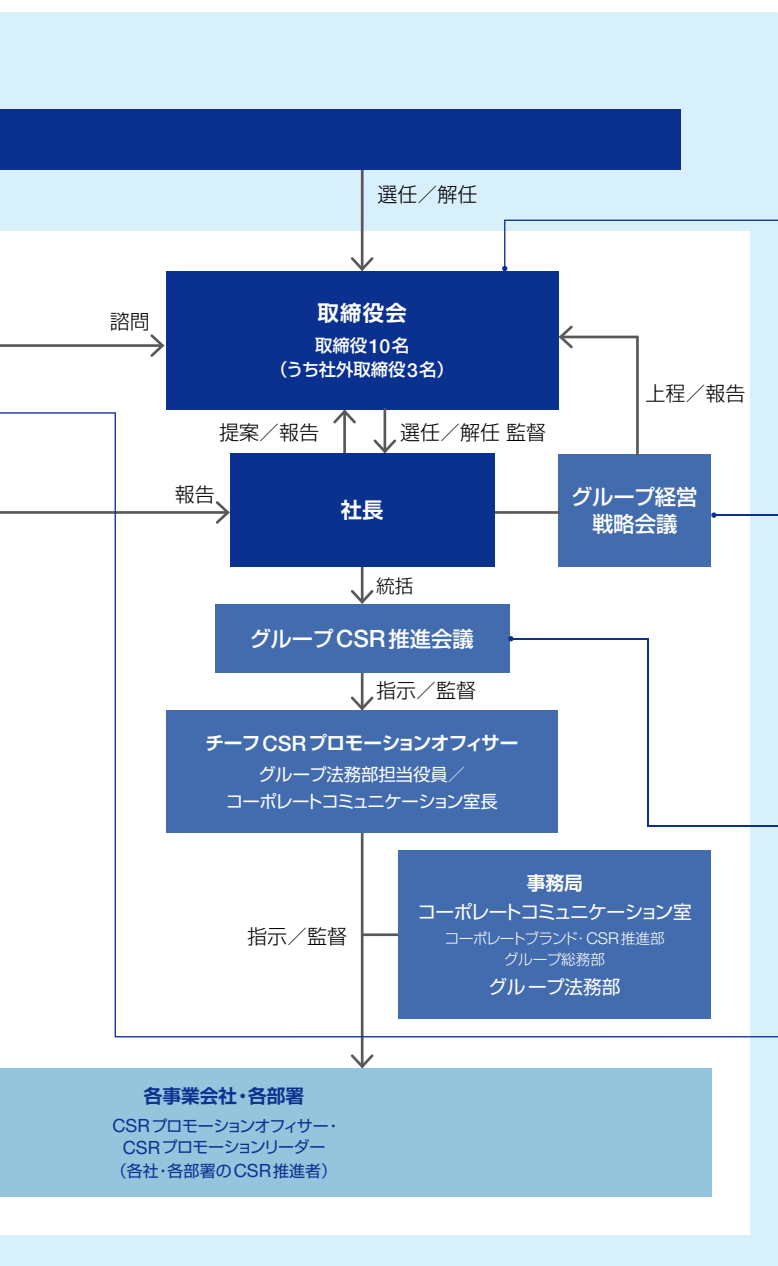
コーポレート・ガバナンス体制（模式図）



2016年3月期 各会議体の開催状況

	開催回数
取締役会	14回
監査役会	13回
グループ経営戦略会議	46回
グループCSR推進会議	2回

	開催回数
報酬諮問委員会	2回
経営諮問委員会	4回



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。

グループCSR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「グループCSR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^{※1}ならびに報酬諮問委員会、各界有識者7名から構成される経営諮問委員会^{※2}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。

※1 人事諮問委員会は2016年6月に設置しました。

※2 当社グループの経営全般に関し、率直かつ自由なアドバイスをいただき、経営に反映しています。

2016年7月末時点

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であると考えており、少なくとも毎年1回、取締役会全体の実効性について、分析・評価・議論を行い、取締役会の実効性を高めるための改善につなげています。

2015年9月および10月に、コーポレート・ガバナンス体制のあり方に加え、取締役会の目指すべき姿に関する議論を行い、11月に取締役会全体の実効性に関し、取締役の自己評価をベースとして全取締役・全監査役による分析・評価を行いました。

2. 取締役会の実効性に関する分析・評価の結果

多様な経験や専門性を有する社外取締役・社外監査役に対して、取締役会の重要議題を中心とした事前説明を実施することや、空港・整備・運航・客室などの現場や施設の視察を通じた当社グループへの理解促進に取り組むほか、社外取締役および社外監査役に対する十分な支援が行われることなどによって、取締役会における活発な議論が行われていることを確認しました。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、中長期の経営戦略などの当社グループの方針に関する議論を充実・拡大させることや、主要子会社の経営会議において議論した内容を当社の取締役会で従来以上に共有し、取締役会の監督機能をさらに強化するための改善点を確認しました。

取締役会全体の実効性評価を踏まえ、今後も継続的に取締役会の実効性の向上を図っていきます。

取締役会の主な議案

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
 - ・CSR推進会議の概要／活動計画
12. その他の事項

政策保有株式に関する考え方

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

航空事業を中核とする当社グループは、円滑な事業の継続、業務提携や営業上の関係強化による収益拡大などの視点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、

政策的に株式を保有することとしています。

政策的に保有する株式の議決権行使については、当該企業の中長期的な企業価値向上や、当社グループの事業に与える影響などを検証した上で、当該企業との対話などを踏まえて総合的に勘案し、適切に判断します。

関連当事者間の取引

当社と取締役との間での競業取引および利益相反取引については、法令および社内規則である「取締役会規程」に基づき、取締役会における承認を得ることとしており、承認された枠組みの範囲内で当該取引を実施した場合には、重要な事実を取締役会に報告することとしています。

当社と取締役以外の関連当事者との間での取引については、社内規定に従い、取引の規模および重要性に応じて必要な決裁を実施しており、その内容については内部監査部門が定期的に監査するとともに、決裁の内容を監査役が常時閲覧できる体制としています。

株主との建設的な対話に関する方針

当社では、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、常日頃より株主をはじめとする投資家との間で建設的な対話を行うことが重要であると考えており、担当役員を配置し、担当部門を中心に社内の関係部署と連携して、情報発信および株主意見の収集に取り組んでいます。株主・投資家との建設的な対話の前提として、法令などに基づく開示はもとより、投資家にとって重要と判断される情報については、非財務情報も含めて積極的な開示に努め、社内規則である「インサイダー取引防止規程」に則り、情報開示の公平性にも配慮しています。

株主をはじめとする機関投資家との対話についてはIR部門が担当し、国内外機関投資家との日常的なミーティングのほか、経営戦略をはじめとした重要事項や業績推移については説明会を実施するなど多様な機会を設定し、内容の充実に努めています。また、合理的な範囲で代表取締役社長やIR担当役員などの取締役が直接対話をすることや、説明会などにおける対話の状況を経営会議に適宜フィードバックすることで、株主・機関投資家の意見を当社の経営に活かしています。

個人株主との対話については総務部門が担当し、四半期毎に経営のトピックスや決算情報を説明する株主通信「ANA VISION」を発行するほか、「株主様専用サイト」を通じて、情報提供を含めた対話の促進に努めています。また、潜在株主である個人投資家向けに経営戦略や決算に関する説明会を適宜実施しています。

【2016年3月期の主な取り組み】

- 機関投資家・アナリストとのミーティング：314回
(国内：165回／海外：149回)
- 投資家向け説明会：15回
(機関投資家向け：8回／個人投資家向け：7回)
- 個人株主向け機体工場見学会：9回



株主・投資家向けサイト



株主通信「ANA VISION」

取締役の指名プロセスと選任・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・監査役に対するトレーニング

社内取締役・社内監査役については、就任時のみならず就任後においても、対象者の知識・経験などを勘案した外部セミナー・研修を受講しており、会社がこれらの自己研鑽に必要な支援を行います。また、社内取締役については役員集合研修や社外講師による講話・意見交換などを定期的の実施し、取締役に求められる役割を果たすために必要となる情報や知識を提供します。

社外取締役および社外監査役の独立性判断基準

当社における社外取締役または社外監査役（以下、社外役員）が独立性を有すると判断するために、以下の要件のすべてに該当しないことが必要です。

1. 当社グループを主要な取引先とする者^{※1}またはその業務執行者
2. 当社グループの主要な取引先^{※1}またはその業務執行者
3. 当社グループの主要な借入先^{※2}またはその業務執行者
4. 当社の大株主^{※3}またはその業務執行者
5. 当社グループより、役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産上の利益^{※4}を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等の専門家
6. 当社の会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
7. 当社グループより多額の寄付^{※5}を受けている者
8. 当社および連結子会社の取締役・監査役・執行役員・重要な使用人の近親者^{※6}である者
9. 近親者が上記1～7のいずれかに該当する者

社内取締役

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、最高財務責任者に加え、グループの中核となる全日本空輸株式会社の社長、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根ざした視点を有し、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（下段の「独立性判断基準」を参照）から複数名選任します。

社外取締役および社外監査役については、当社グループや航空業界に対する理解を深めるために、就任時に当社グループの業務内容の説明を行い、就任後においても空港・整備・運航・客室などの現場や施設を視察する機会を設けています。また、航空業界の基本知識に係わる講習や、主要なグループ各社の事業内容の説明などを継続的に実施しています。

なお、下記1～11のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示します。

10. 過去3年間に於いて、上記1～8のいずれかに該当していた者
11. 前各号の他、当社と利益相反関係が生じ得る等、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことが出来ない特段の理由を有している者

- ※1 「当社グループを主要な取引先とする者」とは、当社グループの支払金額が取引先の連結売上高の2%を超える取引先。『当社グループの主要な取引先』とは、当社グループの受取金額が、当社グループの連結売上高の2%を超える取引先。
- ※2 「主要な借入先」とは、当社グループの借入残高が直近事業年度末の当社連結総資産の2%を超える金融機関。
- ※3 「大株主」とは、直近事業年度末において、自己または他人名義で、10%以上の議決権を保有する株主または法人株主である場合はその業務執行者。
- ※4 「多額の金銭その他の財産上の利益」とは、当社グループから、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円を超える利益。
- ※5 「多額の寄付」とは、当社グループから、過去3事業年度の平均で、年間1,000万円または寄付先の連結売上高の2%のいずれか大きい額を超える寄付。
- ※6 「近親者」とは、配偶者または二親等以内の親族。

取締役・監査役の選任理由

第71回定時株主総会にて、以下の通り選任されています。

取締役

(2016年6月28日現在)

	重要な兼職の状況	選任理由
伊東 信一郎 代表取締役会長 取締役会議長	三菱重工業株式会社 取締役(社外)監査等委員	伊東信一郎氏は、長年にわたり営業部門や人事部門等に携わり、2003年6月から取締役として、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、当社グループの経営を指揮し、グループ経営体制の改革や収益基盤の拡大等を進めて業績回復を果たし、2015年4月から取締役会長として、取締役会の機能強化に努めてきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会議長として取締役会の監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上につなげるべく、同氏を引き続き取締役候補者としました。
片野坂 真哉 代表取締役社長 グループ経営戦略会議議長		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、2009年6月から取締役として、2013年4月から取締役副社長として、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、グループ経営の推進等に努めてきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上につなげるべく、同氏を引き続き取締役候補者としました。
竹村 滋幸 取締役 副社長執行役員		竹村滋幸氏は、長年にわたり経営企画部門、産業政策、グローバル新規事業の拡大等に携わり、2008年6月から取締役として、2014年4月から取締役副社長として、LCC事業をANAグループの一翼を担う事業へと成長させてきました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上につなげるべく、同氏を引き続き取締役候補者としました。
殿元 清司 取締役 専務執行役員		殿元清司氏は、長年にわたり貨物部門、財務・IR部門、総務部門等に携わり、2009年6月から取締役として、財務体質の改善を推進した他、CSRの統括責任者として、社会と共に持続的に成長できる基盤作りに取り組んできました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上につなげるべく、同氏を引き続き取締役候補者としました。
長峯 豊之 取締役 常務執行役員		長峯豊之氏は、長年にわたりオペレーション部門、労政部門、経営企画部門等に携わり、2015年6月から取締役として、グループ経営の推進に努める他、当社グループの収益ドメインの拡大等に取り組んできました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上につなげるべく、同氏を引き続き取締役候補者としました。
平子 裕志 取締役 執行役員		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月からは北米の事業責任者を務め、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。これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会においても積極的に発言する等、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上につなげるべく、同氏を引き続き取締役候補者としました。
篠辺 修 取締役	全日本空輸株式会社 代表取締役社長 一般社団法人 全日本航空事業連合会会長	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、2007年6月から取締役として、2013年4月からグループの中核会社である全日本空輸株式会社の取締役社長として、国際線を中心とした事業規模の拡大を図る等、同社を世界のリーディングエアラインへ大きく前進させました。これまでの豊富な経験と実績を活かし、グループの主力事業である全日本空輸株式会社を統括する立場から、取締役会においても積極的に発言する等、取締役会における意思決定機能および監督機能の強化に貢献しておりますことから、グループの持続的な企業価値の向上につなげるべく、同氏を引き続き取締役候補者としました。

社外取締役

	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由
森 詳介	○	関西電力株式会社 相談役	森詳介氏は、公共性の高い事業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、経営資源の配分をはじめとするグループ経営戦略等について積極的な意見・提言を行っていただいております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、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、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としました。また、同氏には、2011年2月より報酬諮問委員、2013年6月より報酬諮問委員長に就任していただいております。
山本 亜土	○	名古屋鉄道株式会社 代表取締役会長	山本亜土氏は、運輸業界における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かし、取締役会において、グループ事業運営、投資案件をはじめとするグループ経営戦略等について積極的な意見・提言を行っていただいております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、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、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としました。
小林 いずみ	○	サントリーホールディングス株式会社 取締役(社外) 三井物産株式会社 取締役(社外)	小林いずみ氏は、民間金融機関および国際開発金融機関の代表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、グローバルな視点でグループ経営戦略、女性の活躍をはじめとするダイバーシティ推進等について積極的な意見・提言を行っていただいております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、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、同氏を引き続き独立社外取締役候補者としました。また、同氏には、2013年7月より報酬諮問委員に就任していただいております。

社内監査役

	選任理由
金澤 栄次	金澤栄次氏は、長年にわたり財務部門、会計部門に携わる等、財務・会計に関する豊富な知見を有しております。2012年6月から監査役として、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の実現に取り組んでおります。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、監査機能のより一層の充実が図れることから、同氏を引き続き監査役候補者としました。

社外監査役

	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由
松尾 新吾	○	九州電力株式会社 相談役	松尾新吾氏は、長年にわたり公共性の高い事業における経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有していることから、社外監査役として就任していただいております。監査役会および取締役会において、安全を大前提として、事業運営、投資案件、グループ経営戦略等について、これまでの経験と識見に基づく助言や経営課題の議論充実につながる提言をいただいております。グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、監査機能のより一層の充実が図れることから、同氏を引き続き独立社外監査役候補者としました。

取締役報酬

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。

監査役報酬

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。

報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として3名の社外取締役、1名の社外有識者、1名の社内取締役の計5名で構成し、取締役会において報酬方針を付議する前に、同委員会において審議を行っています。

2016年3月期 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)			対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	360 (30)	292 (30)	44 (-)	22 (-)	10 (3)
監査役 (うち社外監査役)	104 (46)	104 (46)	- (-)	- (-)	6 (3)
合計	464	397	44	22	16

(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. 期末日現在の取締役は10名（うち社外取締役3名）、監査役は5名（うち社外監査役3名）です。なお、上表には、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名に係る報酬を含んでいます。
4. 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。

**経営理念や戦略に込められた想いを
経営陣が発信し、組織の隅々まで浸透させることで
ビジョンを実現していくことを期待しています。**

社外取締役 森 詳介
(関西電力(株)相談役)



**ANAホールディングス経営陣のマネジメント力や
議論状況など、取締役会の実効性をどのように
評価されていますか。**

私が社外取締役に着任した10年前に比べると、取締役会の機能が格段に深化したと感じています。会議では活発な議論が行われており、新たな視点で出された意見も真摯かつ前向きに受け止めながらスピード感をもって判断し、実行されています。成長戦略を推進する上で新しい道を切り開こうとする経営陣の強い意思が垣間見え、収益性や効率性などの観点も踏まえながら物事を判断する文化が定着してきたと思います。また、常に取締役会を改善していこうという動きが見られるのは非常に良いことで、これも持株会社体制に移行した成果の一つではないでしょうか。

公共インフラを司る立場として、私からも折に触れて日頃から心がけていることをお話させていただいていますが、取締役会の機能をさらに高めていくことによって、ANAグループの企業価値向上に貢献したいと考えています。

**2015年11月に「コーポレートガバナンス基本方針」を策定
しました。どのような項目を重視していくべきでしょうか。**

「コーポレートガバナンス基本方針」は、ANAグループが経営ビジョンを実現するための手段です。大切なのは、「コーポレートガバナンス基本方針」を通して何を追求していくのか、目標の本質を見失わないようにすることだと思います。

日本には昔から「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」という考え方があります。ある銀行の調査によると、世界で200年以上継続している企業が6,000社弱存在する中、その50%以上が日本企業という結果でした。企業は社会の一員であり、株主、お客様、地域社会、従業員など、あらゆるステークホルダーの期待に応えていかなければ持続的成長は実現で

きません。この「持続性」というのはまさに企業価値であり、日本古来の考え方として大切にしていけるべきであると思います。

ANAグループの経営理念や経営ビジョンの根底にも、創業時から受け継がれてきた哲学が反映されているはずです。これを具現化するために経営戦略を推進するとともに、その過程において戦略の方向性を点検するという意味で、「コーポレートガバナンス基本方針」を活用することが重要であると思います。

**2016-20年度 中期経営戦略の達成に向けて、
ANAグループに必要な要素は何だとお考えですか。**

グローバル環境が変化する中、今後も国内線事業をグループの収益基盤にしなが、国際線事業を新たな成長ドライバーとしていくという、明確な戦略を打ち出すことができたいと思います。これからは、自らが掲げた目標を実現するために、戦略に込めた経営陣の想いをグループ全体で共有していくことが大切です。

航空事業においては、運航・客室乗務員、整備士、地上係員、営業など、職種が多岐にわたりますが、目的は一つ、お客様を安全に目的地にお届けすることです。従業員一人ひとりが全体のオペレーションを意識しながら、自分は何をするべきかということを常に考えて行動することが大切です。そのためには、戦略の主旨や背景について、各事業会社の経営陣がしっかりと従業員に伝え、浸透させていくことが肝要です。

さらに、航空事業に限らずグループ全体で「安全」が最も重要であることを、経営者自ら発信し続けていくことが不可欠です。効率性だけを追求すると、必ずほころびが出ます。中期経営戦略で策定した数値目標だけが独り歩きをして、一番大事な「安全」が軽視されることがあってはなりません。今後も「安全」を最優先としながら、社外取締役の立場から、意見を申し上げていきたいと思っています。

体制の整備・充実と組織への理念浸透で「企業価値を守る」

コンプライアンス体制の充実と継続的な教育・実践ツールの活用により、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

ANAグループにおいては、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(CPL)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体制を

構築しています。

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。

各種法令遵守への取り組み

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、競争法以外においても、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、担当者に対する関連知識の付与に努めています。

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知識付与を実施しています。

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ホームページを通じて周知しています。

役職員がコンプライアンス違反を認知した場合に、情報をより通報しやすく、また通報内容がより客観的に検証され、活用されるように、2016年4月に内部通報制度を再構築し、その名称を「ANAアラート」に変更しました。

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。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努めています。

海外事業所との連携

当社の法務部門とANAの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、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」を関係部署に配布するとともに教育を実施しています。

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

【2016年3月期の主な取り組み】

- 契約実務、運送実務および労働法に関する集合セミナーを19回実施
- 各社におけるコンプライアンス実践状況に関する調査を実施
- 海外2支店を訪問し、海外事業所における法務課題支援体制について意見交換を実施

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、顕在化した場合にも影響を極小化し、再発を防ぐための仕組みをグループ全体で構築・運用しています。

リスクマネジメント体制

ANAグループにおけるリスク管理に関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」のもと、グループCSR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。

ANAグループにおけるリスクマネジメント

ANAグループでは、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、その進捗をグループCSR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。

ANAグループの航空機の運航に直接影響する事象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・不祥事・外部要因によるリスクなど）への対応については、「Crisis Management Manual (CMM)」にて規定しています。加えて、事故・ハイジャックなど様々な危機事象を想定して、毎年定期的かつ実践的な演習・訓練を重ね、グループ全体で危機管理体制を強化しています。

事業継続マネジメント

ANAグループでは、首都圏直下型地震や南海トラフ地震などの大規模な災害が生じた場合においても、早急に対応体制を構築して運航機能を復旧させ、公共交通機関としての使命を果たすことができるように、マニュアルを整備し、定期的な見直しや訓練を行っています。（平成28年熊本地震への対応についてはP.83をご覧ください）

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）を意識し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むことにより、強化を図っています。

【2016年3月期の主な取り組み】

- 洗い出したリスクのリスクマップを使用したリスク分析による重点項目の抽出および全社対応の実践
- CMMの改定
- 災害に対応したバックアップ施設にて模擬オペレーション訓練を実施
- 2016年1月から行政手続きが開始された「マイナンバー制度」への対応準備（各種規程類の改定、役職員に対する教育（eラーニング）、物理的セキュリティ構築に向けた個別対応 など）

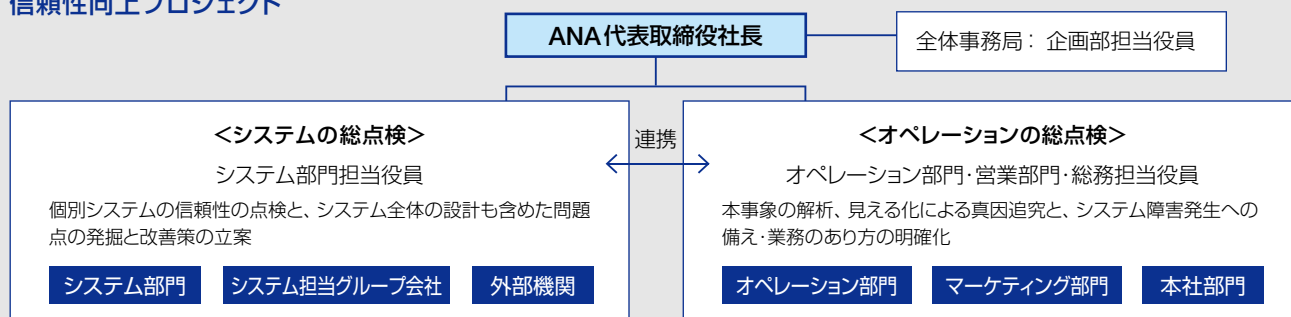
Case 01

システム障害への対応と信頼性の向上に向けて

2016年3月22日午前8時20分頃、ANAの国内線システムの不具合により、ANAが就航する国内空港での搭乗手続き、予約・販売などができない状況になりました。

お客様、そして関係する皆さまに多大なるご迷惑、ご心配をお掛けしましたことを改めてお詫び申し上げます。この事態を真摯に受け止め、本事象における原因究明ならびに再発防止策に関して、2016年4月上旬より、ANA代表取締役社長を責任者とする「信頼性向上プロジェクト」を発足させました。

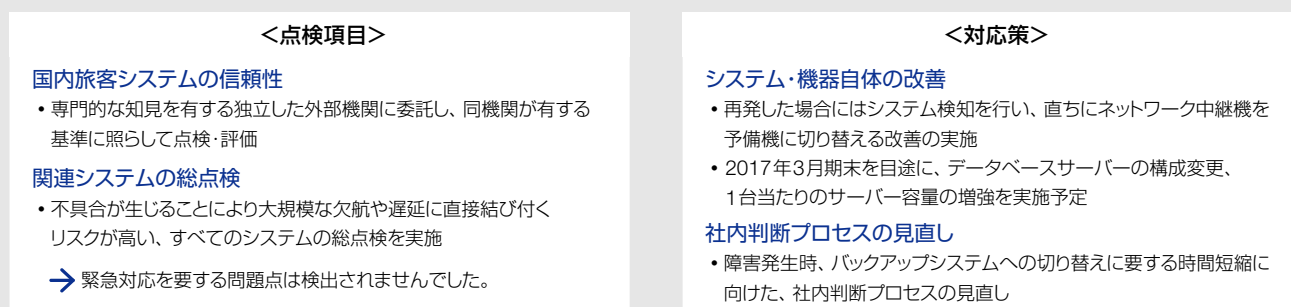
信頼性向上プロジェクト



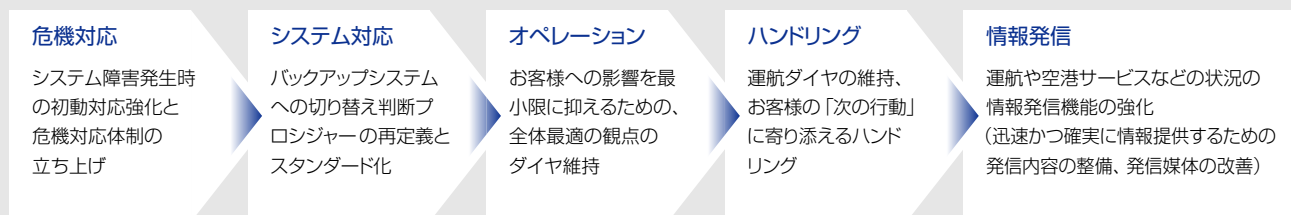
プロジェクトでの検討内容と対応の方向性

本プロジェクトの中では、今後の再発防止策やシステム不具合時の運航便の維持、お客様対応などに関して、外部機関も交えて点検、検討を進めてきました。

システムの点検項目と対応策



障害発生時にお客様への影響を最小限にする体制整備



上記策定に加え、システム障害発生時の運航ダイヤ回復やお客様へのご案内などが円滑に実施できるように、障害発生を想定した演習を強化していきます。

今後もシステム障害の発生防止および万一発生した場合の迅速な対応を実行すべく、体制構築・各種活動を推進していきます。

平成28年熊本地震への対応

2016年4月に発生した平成28年熊本地震は、九州全域に甚大な被害をもたらしました。被災された方々に心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復興をお祈りいたします。

ANAグループでは、地震発災直後より危機管理の規程であるCMMおよびERM（詳細はP.81で参照）に基づく危機管理体制を構築し、被災状況を把握しながら、運航の早期再開に向けた対応と被災地支援に取り組みました。

本震3日後の運航再開を実現

被災直後より福岡ー鹿児島便の臨時設定、また伊丹ー鹿児島便の機材大型化などを行い、被災地復旧に向かうインフラや行政の関係者などの輸送態勢を整えました。ANA熊本空港所のスタッフも多くが被災していたため、佐賀空港を前線基地として必要な人員・物資を空輸して、地上移動で熊本空港に送り込み、早期の運航再開に向け準備を進めました。これにより、4月16日の本震による空港閉鎖から、3日後に運航

を再開することができました。また、熊本市内の営業支店では、機能を一時的に福岡に移設することで、事業を継続しました。



全空港・事業所で安全性を再点検

熊本空港において一部の施設が損傷したことから、ANAグループではお客様や社員の安全確保のため、国内の全空港・事業所において地震に対する健全性、安全性の一斉点検を実施しました。カウンターの案内表示板や搭乗ゲート、ラ

ウンジ設備をはじめ、設備や機材が十分に固定されているか、歪みやゆりみ、転倒、落下の可能性はないかなど、ANAグループの施設、IT関連、総務、企画、空港のそれぞれの部門が連携して調査を実施し、必要な改修などを行っています。

事業を通じた復興支援



熊本・大分両県に対し計900万円の義援金を寄付したことに加え、ANAマイレージクラブ会員から募った約2億7,000万マイルを、日本赤十字社を通じて支援活動に役立てていただきました。また、政府・自治体関係者など現地に救援活動に向かう方を対象に、約7,000席を無償提供しました。

さらに、九州地方の観光、経済振興を応援するプロジェクト「でかけよう九州」を開始し、観光ツアーや九州産品の販売促進を行うことで、早期の復興を支援しています。

社員有志によるお風呂提供活動「こころの湯」

熊本県益城町の公営施設や大津町の避難所で、公募社員によって運営する「こころの湯」活動を実施。除雪作業車を現地まで運び、そのボイラー機能を使ってお湯を沸かし、約2カ月半にわたりお風呂を提供しました。また、空調施設が復旧していない益城町中央公民館の講堂では、ANAと(株)エージーピーが連携して「航空機用冷暖房車」による冷房を提供しました。



企業価値を守り、向上させる

安全を経営の基盤に、ANAグループの事業を通じた強みを活かして経済的価値・社会的価値を創出し、社会と共に持続的に成長できる世界のリーディングエアライングループを目指します。

グローバルレベルのCSR推進に向けて

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、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」では、署名企業に対し「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則の実践を求めており、ANAグループは、2008年より参加しています。

ラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催なども控える中、ANAグループのみならず日本企業に対する世界からの注目も高まり、グローバルマーケットにおける責任ある企業としてのCSR推進が一層求められます。中期CSR方針の実践により、多様化・複雑化する国際社会においても、ANAグループの事業や強みを通じた価値創造や社会的課題を解決するため、CSR経営をさらに深化させ、企業価値（ブランド力）の維持・向上に取り組んでいきます。

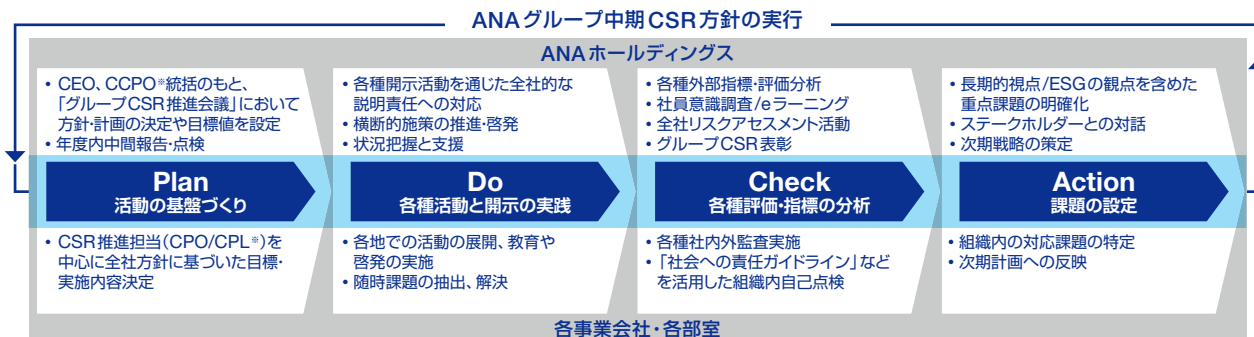


2014-16年度中期CSR方針と取り組みの方向性

中期CSR方針	取り組みの方向性
安全・安心の追求	全事業プロセス（運航・開発・調達・生産・物流・情報発信など）で、安全・安心を高める体制構築
お客様・社会を重視したサービス・商品の提供	お客様満足の向上、社会と企業双方に価値を生み出すサービス・商品展開の推進
多様な社員がいきいきと働ける環境づくり	人財戦略の実践による活気あるグループの創造
ビジネスパートナーと協働したCSR推進	グループ全体でビジネスパートナーに求めるCSRガイドラインの共有・浸透
環境負荷低減	中長期環境目標の達成（CO ₂ 排出量の削減＝燃料節減・省エネ推進） 実態の見える化による改善活動
地域活性につながる社会貢献	国内外の地域コミュニティの発展に寄与し、社会から必要とされる良好な関係の構築
グローバルレベルのCSRマネジメント確立	業種や国・地域に応じた体制の確立、グループ全体のリスク管理活動のPDCA強化
ステークホルダーとのコミュニケーション強化	グループ全体の経済的・社会的価値増大を目的とした、国内外への情報発信体制の強化

CSR推進体制

グローバルレベルで発生する「リスク」と「機会」への対応、社会課題の解決とグループの成長の両立、「説明・開示責任」への迅速かつ的確な対応を実行するべく、CSRマネジメント体制、コーポレートコミュニケーション機能の強化とともに、全社的なPDCAサイクルの推進に取り組んでいます。グループ全体のCSR推進に関わる方針策定・立案は「グループCSR推進会議」にて実施し、国内外の各組織で推進しています。また、様々な機会で社内外のステークホルダーとの対話を図り、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。



※ CCPO：チーフCSRプロモーションオフィサー（CSR担当役員） CPO：CSRプロモーションオフィサー CPL：CSRプロモーションリーダー

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していくため、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。解説資料や教育ツールを整備するとともに、社員意識調査などにおいて浸透度を確認しています。また、さらなる実践につなげるべく、新たな発想で「社会課題を解決した」「企業価値を高めた」などの事業所活動に対して「グループCSR表彰」を実施しています。

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 あかろい社会づくりに貢献します。

ビジネスパートナーと協働したCSR推進

ANAグループでは、自らの事業活動のみならず、サプライチェーン全体（購入先、製造元、委託先など）におけるCSR推進に取り組むべく、社会的責任に関する国際ガイダンス（ISO26000）を参考として、ANAグループ購買方針を定めています。

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」を策定し、ビジネスパートナー各社と共有しています。本方針を重視して取引先の採用を決定するとともに、採用後もCSRモニタリングアンケートを定期的に行い、取引先の状況を確認するなど、関係各社の理解と協力が得られるよう積極的に働きかけています。

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

「ビジネスと人権」に関わる取り組み

ANAグループでは、人権の保護、尊重、救済に関わるグローバル基準である国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などをもとに、「ANAグループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。

2015年3月期には「人権・多様性」をテーマに社外有識者とのダイアログを開催、また2016年3月期も国際的な人権NGOへのヒアリングを実施するなど、ステークホルダーとの積極的な対話に努めました。また、人権に対する理解をより深めるべく、グループ全社員を対象としたeラーニングを2回実施しました。

次期中期CSR方針に向けて

2015年9月の国連総会において、持続可能な開発目標（SDGs）が全会一致で採択されました。これに基づき2017年3月期には、ANAグループの事業が社会に与える影響を考慮した点検を行い、新たなCSR方針に反映することで、グローバルレベルのCSR推進を目指します。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



社外からの評価

商品・サービス全般

SKYTRAX 社

- World Airline Rating 5スター
- World's Best Airport Services
- Best Airline Staff in Asia



定時性

FLIGHT STATS 社

- Major International Airlines部門 第3位
- Asia-Pacific Major Airlines部門 第2位



中期 CSR 方針の主な目標と実績

	2016年3月期の主な目標	2016年3月期の主な実績
安全・安心の追求 【運輸】 P.54 安全 P.81 リスクマネジメント	• 安全文化の伝承と推進 • より機能的な「安全リスクマネジメント」実現	• 全社員対象の安全教育の拡充（緊急脱出訓練：全社員の60%が受講済み） • 「未然防止型」の安全リスクマネジメントの体系を整理し、推進機能を強化
	【リスクマネジメント】 • 事業継続計画（BCP）適用範囲拡大 • BCP 定期訓練内容の充実 • 大規模システム障害を防止する取り組みの強化 • グループ全社におけるリスク管理活動の促進	• ANAグループ各社、各部署におけるBCP策定開始 • 災害に対応したバックアップ施設での大規模オペレーション訓練を実施 → P.82 参照 • チェックリストに基づきリスク課題の洗い出しを実施、重点取り組み項目を設定
	【情報セキュリティ】 • アセスメント強化と適用範囲の拡大 • 情報漏洩や不適切な投稿の防止と対策強化	• 海外拠点まで拡大した情報セキュリティアセスメントを実施 • SNS投稿に関する24時間監視体制を構築
お客様・社会を重視したサービス・商品の提供 P.38～45 事業概要 P.62 D&I	• SKYTRAX 社ランキング「5スター」の4年連続獲得 • 持続可能な社会に貢献するサービス・商品の開発推進 • お客様視点を追求した開発・対応力の強化	• 「5スター」4年連続獲得 • 2018年3月期末までに全都道府県を紹介する「Tastes of JAPAN by ANA」を展開 • グローバルで選ばれるユニバーサルな商品・サービスの開発を推進
多様な社員がいそいそと働く環境づくり P.56 人財	• 「ANA's Way」の実践を強化する教育・研修の充実 • グローバル対応力の向上 • 多様な個を活かす強い「人・組織づくり」 • 女性やシニアをはじめとする多様な社員の活躍推進 • 次期健康増進方針の策定	• 「ANA's DAY」研修に、2014～2016年3月累計20,743名が参加 • 「ANA's DAY Overseas プログラム」を作成し海外で本格展開開始 • グローバルレベルでの人材流動・積極的登用を実施 • 変革/チャレンジを推進するための人事・処遇制度の見直し • 「D&I フォーラム」を開催、グループ内推進担当者を中心に160名が参加 • 社員の健康増進を通じた企業価値向上に取り組む「ANAグループ健康経営」を宣言
ビジネスパートナーと協働したCSR推進 P.84 CSR マネジメント	• 取引先へのCSR モニタリングアンケートの対象拡大（目標 120社） • IT ガバナンスを活用した購買改革の推進	• CSR モニタリングアンケート実施（計136社） • 電子購買システム導入（グループ36社）とさらなる購買基盤整備の課題抽出
環境負荷低減	→ P.87 参照	
地域活性につながる社会貢献 P.64 地方創生への貢献	• ANAグループ間で連携した被災地の観光・産業振興活動の展開 • グローバルな社会貢献活動の展開	• 「WORK FOR 東北」と連携した福島県への人材派遣とサポート • 福島県や宮城県の被災地での活動にボランティア社員を継続的に派遣 • 「ミャンマー Book&Toy ライブラリー 100プロジェクト」を開始（2018年までにミャンマーの小学校100校に3年をかけておもちゃを寄贈）
グローバルレベルのCSR マネジメント確立 P.84 CSR マネジメント P.80 コンプライアンス	【人権】 • 国内外全社員対象の人権啓発の推進 【コンプライアンス】 • 階層別教育の体系整備 • 海外事業所への法務課題支援策の実施	• 基本知識の理解促進を目的としたeラーニング2回実施（受講率91%） • グループ全社を対象に階層別、ニーズ別のセミナー実施（参加者1,300名以上） • 海外事業所向けの法務課題支援体制を明確化し、海外事業所と意見交換実施 • 贈賄禁止法に関する社内規定「ANAグループ贈賄防止規則」および「ANAグループ贈賄防止ハンドブック」を整備
ステークホルダーとのコミュニケーション強化 P.70 コーポレートガバナンス P.58 経営戦略におけるマテリアリティの特定	• 適時適切な情報開示の充実と開示内容の品質向上 • 国内外における各種対話の実施	• 機関投資家・アナリストとのミーティング 314回（国内 165回、海外 149回） • 投資家向け説明会 15回（機関投資家向け 8回、個人投資家向け 7回） • 個人株主向け機体工場見学会（9回） • 経営諮問委員会（4回） • 経営戦略上の重要課題に関わる外部有識者との対話（2回）

社会的責任投資への組み入れ

- FTSE4Good Index
- モーニングスター
社会的責任投資株価指数



女性活躍推進

- 経済産業省・東京証券取引所
- 「なでしこ銘柄」



ダイバーシティ推進

- 経済産業省
- 「新・ダイバーシティ経営企業100選」



人財育成

- ランスタッドアワード
- 教育充実度評価 第1位



ANAグループ中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」の目標と進捗

項目	目標	2016年3月期の実績
地球温暖化対策	航空機燃料によるCO ₂ 排出量の低減	
	• 単位当たり目標 有償輸送トンキロ当たりCO₂排出量（国内線・国際線合計）を2021年3月期末までに、2006年3月期比で20%削減	• 16.1%削減まで進捗 参考：排出総量1,062万トン（前期比+4.5%） 有償輸送トンキロ当たり1.046まで削減
	• 総量目標 国内線2013年3月期～2021年3月期のCO₂排出量を年平均440万トン以内に抑制	• 413万トンに抑制
	事業所使用エネルギーの削減	
	• 全事業所の総エネルギー消費量 年1%削減（改正省エネルギー法への対応）	• 原単位当たりで前期比2.9%削減
大気汚染対策	代替航空燃料の導入	
	• 2021年3月期末までの本格使用開始の検討	• 運営委員として「次世代航空燃料イニシアティブ」に参加 • 微細藻類を扱う分科会の事務局としてロードマップ作成に貢献 • ユーグレナなどの微細藻類系原料による燃料の研究・開発継続支援
	航空機の排出ガス基準適合	
騒音対策	• 航空機（リース機を含む）の全機ICAO排出ガス基準適合	全機適合
	低公害車の導入	
	• 低公害車の積極導入	• 低公害・低燃費車*をグループ全社の自動車全保有数4,093台中、1,621台導入（全体の39.6%） • 新たに特定低公害・低燃費車の燃料電池車（水素）1台導入 ※燃料電池車、電気自動車、ハイブリッド車、排ガス規制適合車
省資源化の促進	• リース機を含め全機ICAO騒音基準チャプター4に適合	全機適合
	• 廃棄物削減、営業用紙含めペーパーレスの推進	• 廃棄物総量：28.9千トンで前期並み ※ただし、産業廃棄物は900トン削減、国際線事業の拡大などにより、航空機内および地上からの一般廃棄物は900トン増加
環境保全活動	• 機内誌などのクローズド・リサイクルをはじめとする3R活動の促進	• 紙類の総使用量：4.7トンで前期並み • 省資源・リサイクル活動に引き続き、取り組み廃棄物の削減に努めた
	• 地域・社会に新たな価値を提供し、貢献できる持続可能な森づくり	• 宮城県南三陸町「ANAこころの森」にて森づくり活動を継続実施 • 東日本大震災の津波被害を受けた仙台の海岸林再生プロジェクトには、社員ボランティアの派遣や、ANAマイレージクラブ「環境サポートマイル」にて継続支援を実施
環境保全活動	• 「チーム美らサンゴ」によるサンゴ再生プロジェクトを通じた環境啓発活動の強化	• 「チーム美らサンゴ」を結成し12年が経過。近年植え付けたサンゴの生存率は、約95%に上昇。年4回開催している植え付けイベントには、これまでのべ2,000名以上のボランティアが参加 • 沖縄県内外で啓発イベントも開催。環境省主催の「第3回グッドライフアワード」にて環境大臣賞・最優秀賞を受賞

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

	2016	2015	2014	2013
会計年度				
売上高（注3）	1,791,187	1,713,457	1,601,013	1,483,581
営業費用	1,654,724	1,621,916	1,535,027	1,379,754
営業利益（損失）	136,463	91,541	65,986	103,827
税金等調整前当期純利益（損失）	131,064	77,983	36,391	70,876
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	78,169	39,239	18,886	43,140
営業キャッシュ・フロー	263,878	206,879	200,124	173,196
投資キャッシュ・フロー	(74,443)	(210,749)	(64,915)	(333,744)
財務キャッシュ・フロー	(133,257)	(30,424)	(85,569)	84,549
フリー・キャッシュ・フロー	189,435	(3,870)	135,209	(160,548)
実質フリー・キャッシュ・フロー（注4）	88,035	(22,350)	38,929	54,256
減価償却費	138,830	131,329	136,180	123,916
EBITDA（注5）	275,293	222,870	202,166	227,743
設備投資額	281,416	274,702	183,739	162,752
会計年度末				
総資産	2,228,808	2,302,437	2,173,607	2,137,242
有利子負債（注6）	703,886	819,831	834,768	897,134
短期負債（注6）	94,781	210,029	188,748	142,601
長期負債（注6）	609,105	609,802	646,020	754,533
自己資本（注7）	789,896	798,280	746,070	766,737
1株当たり情報（円、米ドル）				
当期純利益（損失）	22.36	11.24	5.41	13.51
純資産	225.87	228.45	213.82	218.41
配当金	5.00	4.00	3.00	4.00
期中平均株式数（千株）	3,496,561	3,492,380	3,493,860	3,192,482
経営指標				
営業利益率（%）	7.6	5.3	4.1	7.0
当期純利益率（%）	4.4	2.3	1.2	2.9
総資産事業利益率（ROA）（%）（注8）	6.1	4.2	3.2	5.1
自己資本利益率（ROE）（%）（注9）	9.8	5.1	2.5	6.6
自己資本比率（%）	35.4	34.7	34.3	35.9
デット・エクイティ・レシオ（倍）（注10）	0.9	1.0	1.1	1.2
有利子負債EBITDA倍率（倍）	2.6	3.7	4.1	3.9
総資産回転率（倍）	0.8	0.7	0.7	0.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）（注11）	22.3	14.7	12.4	9.5
流動比率（倍）	1.1	1.0	1.2	1.6
配当性向（%）	22.4	35.6	55.5	29.6
従業員数（人）	36,273	34,919	33,719	32,634
事業データ				
国内線旅客				
旅客収入	685,638	683,369	675,153	665,968
座席キロ（百万キロ）	59,421	60,213	61,046	58,508
旅客キロ（百万キロ）	38,470	38,582	37,861	36,333
旅客数（千人）	42,664	43,203	42,668	41,089
座席利用率（%）	64.7	64.1	62.0	62.1
ユニットレベニュー（円）	11.5	11.3	11.1	11.4
イールド（円）	17.8	17.7	17.8	18.3
国際線旅客				
旅客収入	515,696	468,321	395,340	348,319
座席キロ（百万キロ）	54,710	49,487	41,451	37,947
旅客キロ（百万キロ）	40,635	35,639	30,613	28,545
旅客数（千人）	8,167	7,208	6,336	6,276
座席利用率（%）	74.3	72.0	73.9	75.2
ユニットレベニュー（円）	9.4	9.5	9.5	9.2
イールド（円）	12.7	13.1	12.9	12.2
国内線貨物				
貨物収入	31,740	32,584	32,116	32,231
貨物輸送重量（トン）	466,979	475,462	477,081	463,473
国際線貨物				
貨物収入	113,309	124,772	104,736	86,589
貨物輸送重量（トン）	810,628	841,765	710,610	621,487

注：1. 2016年3月期末現在の連結子会社は62社、持分法適用子会社・関連会社は18社です。
2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2016年3月31日の1米ドル＝112.68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カ月超譲渡性預金の出入金）を除外した実質的なフリー・キャッシュ・フロー
5. EBITDA（償却前営業利益）＝営業利益＋減価償却費
6. 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)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2016
1,411,504	1,357,653	1,228,353	1,392,581	1,487,827	1,489,658	1,368,792	15,896,228
1,314,482	1,289,845	1,282,600	1,384,992	1,403,438	1,397,468	1,279,990	14,685,161
97,022	67,808	(54,247)	7,589	84,389	92,190	88,802	1,211,066
63,431	35,058	(95,593)	(4,445)	115,224	51,064	52,433	1,163,152
28,178	23,305	(57,387)	(4,260)	64,143	32,658	26,722	693,725
214,406	203,889	82,991	(39,783)	165,765	158,714	128,525	2,341,835
(166,323)	(139,619)	(251,893)	(111,139)	(69,827)	(128,298)	(46,449)	(660,658)
16,171	(10,596)	173,791	114,504	(87,336)	(100,897)	(3,137)	(1,182,614)
48,083	64,270	(168,902)	(150,922)	95,938	30,416	82,076	1,681,176
52,043	27,870	(123,902)	(150,922)	95,938	15,001	82,076	781,283
119,268	118,440	113,806	112,881	116,787	88,610	76,201	1,232,073
216,290	186,248	59,559	120,470	201,176	180,800	165,003	2,443,139
196,881	211,698	209,937	145,709	357,733	251,926	235,580	2,497,479
2,002,570	1,928,021	1,859,085	1,761,065	1,783,393	1,602,091	1,666,843	19,779,978
963,657	938,819	941,691	897,236	767,876	749,446	846,317	6,246,769
127,405	146,395	180,775	169,462	136,399	158,724	149,438	841,151
836,252	792,424	760,916	727,774	631,477	590,722	696,879	5,405,617
549,014	520,254	473,552	321,883	452,972	398,223	346,309	7,010,081
11.22	9.29	(24.67)	(2.19)	32.93	16.77	15.64	0.198
218.24	207.35	188.93	166.50	232.58	204.42	177.89	2.004
4.00	2.00	—	1.00	5.00	3.00	3.00	0.044
2,511,841	2,507,572	2,326,547	1,945,061	1,947,736	1,947,618	1,708,031	
6.9	5.0	(4.4)	0.5	5.7	6.2	6.5	
2.0	1.7	(4.7)	(0.3)	4.3	2.2	2.0	
5.1	3.7	(2.8)	0.6	5.3	6.0	5.7	
5.3	4.7	(14.4)	(1.1)	15.1	8.8	9.5	
27.4	27.0	25.5	18.3	25.4	24.9	20.8	
1.8	1.8	2.0	2.8	1.7	1.9	2.4	
4.5	5.0	15.8	7.4	3.8	4.1	5.1	
0.7	0.7	0.7	0.8	0.9	0.9	0.8	
10.8	10.7	4.6	—	10.7	8.9	6.3	
1.2	1.1	0.9	0.9	0.9	0.9	1.1	
35.7	21.5	—	—	15.2	17.9	19.2	
32,884	32,731	32,578	33,045	31,345	32,460	30,322	
651,556	652,611	630,976	699,389	739,514	726,063	685,074	6,084,824
56,756	56,796	57,104	59,222	62,651	62,414	60,973	
34,589	35,983	35,397	37,596	39,928	40,564	39,712	
39,020	40,574	39,894	42,753	45,557	46,471	45,474	
60.9	63.4	62.0	63.5	63.7	65.0	65.1	
11.5	11.5	11.0	11.8	11.8	11.6	11.2	
18.8	18.1	17.8	18.6	18.5	17.9	17.3	
320,066	280,637	214,124	291,077	311,577	278,478	229,232	4,576,641
34,406	29,768	26,723	27,905	28,285	26,607	25,338	
25,351	22,430	20,220	19,360	21,291	20,145	18,769	
5,883	5,168	4,666	4,432	4,827	4,552	4,135	
73.7	75.3	75.7	69.4	75.3	75.7	74.1	
9.3	9.4	8.0	10.4	11.0	10.5	9.0	
12.6	12.5	10.6	15.0	14.6	13.8	12.2	
33,248	32,413	31,829	33,097	30,566	30,574	29,659	281,682
467,348	453,606	458,732	475,014	462,569	457,914	440,750	
87,978	86,057	55,750	69,069	72,192	62,195	55,380	1,005,582
570,684	557,445	422,449	354,251	332,507	277,571	248,735	

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、総じてみれば個人消費が底堅く推移したことから、景気は緩やかな回復基調が続きました。ただし、期末にかけて円高・株安傾向が進み、一部の業種では業績見通しに慎重さが増しつつあります。

今後の経済見通しについては、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果などもあり、景気は緩やかに回復に向かうことが期待されていますが、一方で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も懸念されています。

原油市況

中国をはじめとする新興国の経済成長が減速する中で、産油国間の合意による減産調整が見送られたことなどから、当期の原油価格は前期を下回って推移しました。ドバイ原油価格は2016年1～2月に30米ドル／バレルを下回る場面もありましたが、その後、米国の石油リグ稼働数の減少や堅調な米国経済指標、中国の追加金融緩和などが下支えとなり、原油価格は緩やかに上昇しました。その結果、当期末のドバイ原油価格は35.1米ドル／バレル、当期平均価格は46.3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47.9米ドル／バレル、当期平均価格は58.9米ドル／バレルとなりました。

為替相場

雇用情勢の改善を背景とした米国の金融政策正常化（利上げ開始）に向けて、2015年末まで120円前後／米ドルと、前期と比べて円安基調で推移しました。2016年1月以降は、世界景気の先行き懸念の高まりによるリスクオフの動きと、米国の利上げペースが鈍化するとの見方も重なって円高に転じ、当期末の為替相場は112.4円／米ドル、当期平均は120.1円／米ドルとなりました。

航空需要動向

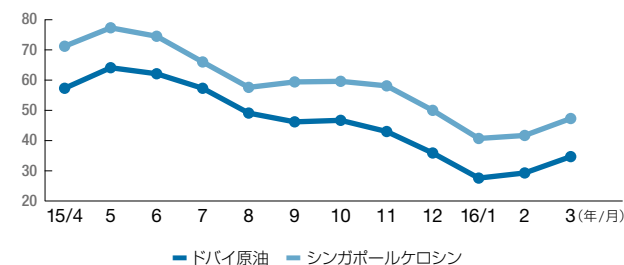
2015年における国際航空運送協会（IATA）加盟の航空会社の国際線定期航空輸送旅客数は前年比8.1%増の14.4億人、国内線定期航空輸送旅客数は同6.6%増の21.2億人となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は同0.8%増となりました（IATA World Air Transport Statistics, 2015）。

日本における2016年3月期の国内線定期航空輸送の旅客数は、「幹線」*が前期比3.3%増の4,151万人、「ローカル線」*は同0.9%減の5,455万人となり、全体として同0.9%増の9,606万人となりました。また、貨物重量は同1.2%減の91万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同12.4%増の1,885万人である一方、貨物重量は同2.5%減の138万トンとなりました（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、関西、福岡、沖縄（那覇）の各空港を相互に結び路線をいい、「ローカル線」とは、これ以外をいう。

ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の月別推移

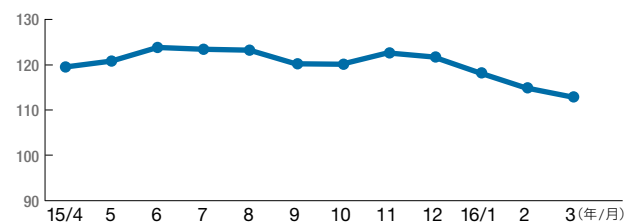
(米ドル／バレル)



出典：Bloomberg

為替市況の月別推移

(円／米ドル)

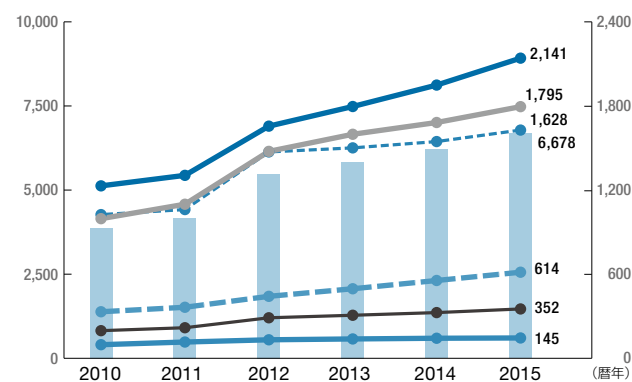


出典：Bloomberg

世界の航空旅客輸送の推移

旅客キロ

(10億キロ)



(左軸) ■ 合計 (右軸) ■ アジア・太平洋 ■ 欧州 ■ 北米
■ 中東 ■ ラテン・アメリカ ■ アフリカ

出典：国際航空運送協会（IATA）（2016年）

2016年3月期（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117社、関連会社45社、（連結対象範囲は連結子会社62社、持分法適用子会社・関連会社18社）により構成されています（2016年3月期（当期）末現在）。当期末におけるグループ従業員数は、前期末から1,354名増加して36,273名となりました。

当期は、「2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略」に基づき、航空事業を中心とした既存事業の収益力を高める「収益基盤の強化・発展」、既存事業の進化と戦略投資の実行によって事業領域を広げる「収益ドメインの拡大・多様化」、さらなるコスト競争力を追求する「新たなコスト構造改革」を中心に取り組みました。また、これらの成果と課題を踏まえて、成長戦略を加速するステージに進むべく、「2016-20年度 ANAグループ中期経営戦略」を策定し、「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」を戦略テーマとして位置付けました。新規事業やイノベーションの創出、戦略的投資などの「攻めの経営」と、シンプルかつタイムリーに判断する「スピード経営」の実践によって、2021年3月期における価値創造目標（営業利益：2,000億円、ROA：7.6%、ROE：9.8%、EPS：32.9円）の実現を目指します。

連結売上高・営業費用・営業利益

当期の連結売上高は、主力の航空事業に加えて、航空関連事業、商社事業でも増収となり、前期比777億円増（同4.5%増）の1兆7,911億円となりました。

営業費用では、事業規模の拡大に伴い生産連動・収入連動費用が増加したほか、米国のパイロット訓練会社であるPan Am Holdings, Inc.の「のれん」を一括償却しましたが、原油市況の下落を受けて燃油費が大きく減少したことに加え、コスト構造改革を着実に推進するなど生産量拡大に伴う費用増加の抑制に努めた結果、前期比328億円増（同2.0%増）の1兆6,547億円となりました。

以上により、当期の営業利益は、前期比449億円増（同49.1%増）の1,364億円となりました。売上高、営業利益ともに過去最高を更新する業績となりました。

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

(百万円)

(3月期)	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	¥1,553,233	¥1,484,600	¥ 68,633	¥139,757	¥81,667	¥ 58,090	¥271,756	¥207,104	¥ 64,652
航空関連事業	231,903	223,780	8,123	(4,248)	9,024	(13,272)	1,306	13,720	(12,414)
旅行事業	167,349	169,078	(1,729)	4,291	4,565	(274)	4,395	4,621	(226)
商社事業	140,289	127,029	13,260	5,312	4,067	1,245	6,306	5,023	1,283
報告セグメント計	2,092,774	2,004,487	88,287	145,112	99,323	45,789	283,763	230,468	53,295
その他	33,754	32,574	1,180	1,659	1,624	35	1,838	1,808	30
調整額	(335,341)	(323,604)	(11,737)	(10,308)	(9,406)	(902)	(10,308)	(9,406)	(902)
合計（連結）	¥1,791,187	¥1,713,457	¥ 77,730	¥136,463	¥91,541	¥ 44,922	¥275,293	¥222,870	¥ 52,423

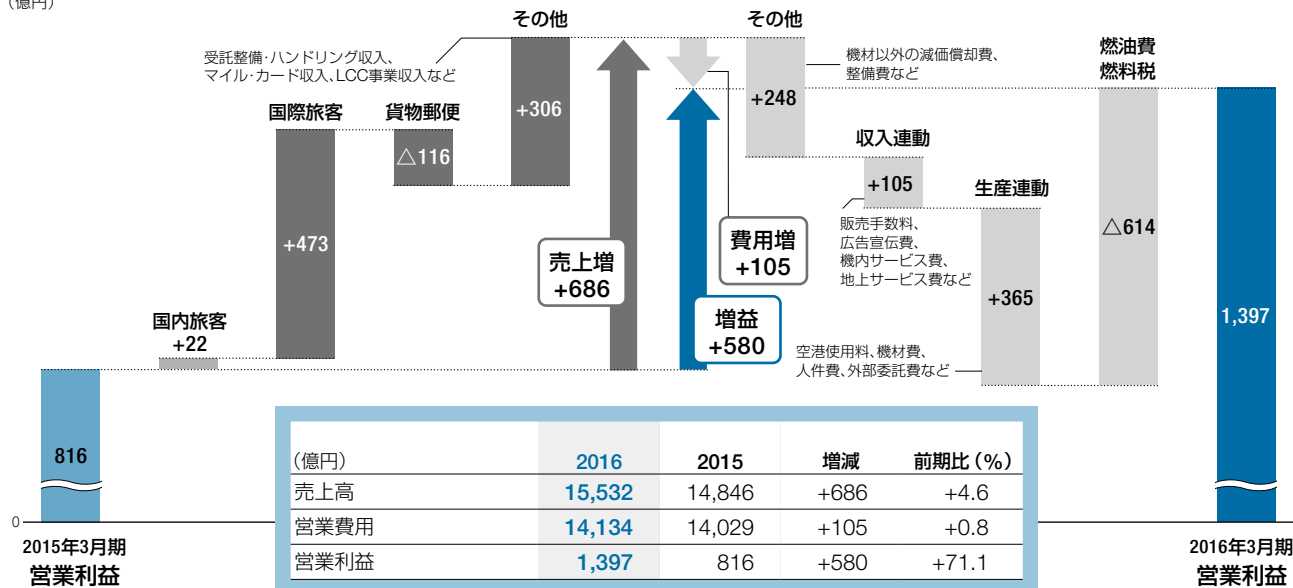
- 注：1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、施設管理、ビジネスサポート等の事業を含んでいます。
2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引の消去、および全社費用（グループ管理費用）等です。
3. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。
4. EBITDA（償却前営業利益）＝営業利益＋減価償却費

財務分析

【航空事業】

2016年3月期 営業利益増減要因（前期差）

（億円）



航空事業における売上高は、前期比686億円増（同4.6%増）の1兆5,532億円となりました。事業別の業績概要は次のとおりです。

国際線旅客事業では、「デュアルハブ・ネットワーク戦略」のもと、羽田空港発着便を中心に生産量を拡大した前期に続いて、当期は主として成田空港発着便のネットワーク拡充を図りました。2015年6月から成田－ヒューストン線、9月から成田－クアラルンプール線、10月から成田－ブリュッセル線、羽田－広州線、12月から羽田－シドニー線を開設したほか、6月から成田－シンガポール線、7月から成田－ホノルル線、8月から成田－バンコク線、10月から羽田－北京・上海・香港線を増便しました。

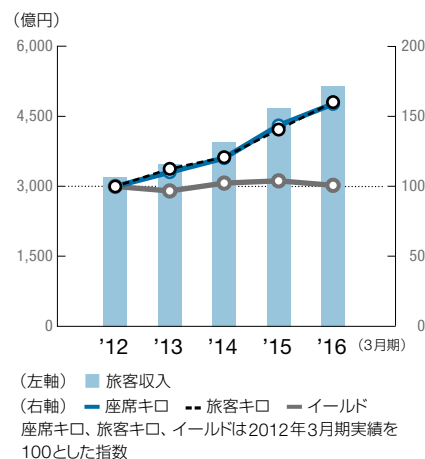
国際線旅客事業の実績

(3月期)	2016	2015	前期比 (%)
座席キロ (百万)	54,710	49,487	+10.6
旅客キロ (百万)	40,635	35,639	+14.0
旅客数 (千人)	8,167	7,208	+13.3
座席利用率 (%)	74.3	72.0	+2.3*
旅客収入 (億円)	5,156	4,683	+10.1
ユニットレベニュー (円)	9.4	9.5	△0.4
イールド (円)	12.7	13.1	△3.4
旅客単価 (円)	63,136	64,972	△2.8

※座席利用率は前期差

営業面では、羽田空港の地理的な優位性を活かすことで、日本発の需要獲得を図る一方、成田空港では乗り継ぎに便利なダイヤ設定を行うことで、同空港を経由するアジア・北米間の三国間需要の取り込みを強化しました。これらに加え、各方面からの訪日需要を獲得するなど、幅広い需要層をマーケティングの対象とすることで、収入の最大化に努めました。

サービス面では、4月からはすべての欧米路線（ホノルル線を除く）のビジネスクラスをフルフラットシート化したほか、各地を代表する著名ホテルやレストランとの提携を拡大することで、機内食・ラウンジサービスの充実を図りました。また、12月から国際線予約・案内センターでの受付を24時間対応とするなど、顧客利便性の向上に努めました。



以上の結果、当期の座席キロは前期比10.6%増、旅客キロは同14.0%増となり、座席利用率は同2.3ポイント上昇の74.3%となりました。旅客数は同13.3%増の816万人、単価は燃油特別付加運賃収入の減少を主因に同2.8%減の63,136円となり、売上高は同10.1%増の5,156億円となりました。

国内線旅客事業では、前期に続いて生産量を抑制的にコントロールすることで、「需給適合」を推進しました。当期は、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」モデルの一環として、小型機の機材数を増加し、座席利用率の向上を図りました。路線ネットワークとしては、北陸新幹線の開業による影響に鑑み、期を通じて羽田ー富山・小松線の就航機材を小型化した一方で、需要が高まる夏季期間を中心に、羽田ー沖縄線の深夜便をはじめとする沖縄発着路線を増便したほか、2015年10月からは羽田ー関西線を増便しました。なお、羽田空港における、国際線発着枠の国内線暫定使用が終了したため、10月から一部路線を減便しました。

営業面では、プロモーション運賃「旅割」を需要動向に応じて効果的に設定したほか、海外の旅行会社で購入可能な訪日旅客向け新運賃「ANA Discover JAPAN Fare」を導入するなど、柔軟な運賃政策を通じて、需要の取り込みを図りました。

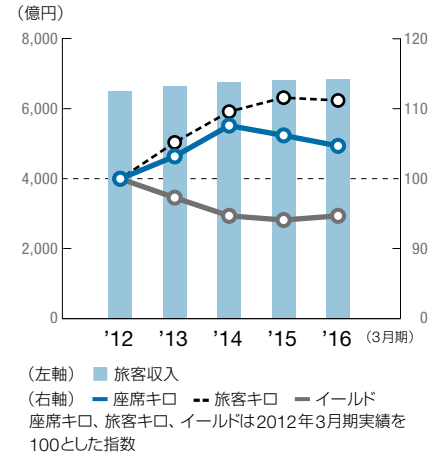
サービス面では、空港到着から搭乗までの流れをよりシンプルで分かりやすく、スムーズにする新搭乗スタイル「ANA FAST TRAVEL」を展開し、羽田空港に自動手荷物預け機「ANA Baggage Drop」を導入したほか、国内線全空港（53空港）に、4カ国語5言語に対応した「新自動チェックイン機」を導入しました。また、国際線に続き、国内線においても機内インターネット「ANA Wi-Fi サービス」を開始しました。

以上の結果、当期の座席キロは前期比1.3%減、旅客キロは同0.3%減となり、座席利用率は同0.7ポイント上昇の64.7%となりました。旅客数は同1.2%減の4,266万人、単価は同1.6%増の16,070円となり、売上高は同0.3%増の6,856億円となりました。

国内線旅客事業の実績

(3月期)	2016	2015	前期比 (%)
座席キロ (百万)	59,421	60,213	△1.3
旅客キロ (百万)	38,470	38,582	△0.3
旅客数 (千人)	42,664	43,203	△1.2
座席利用率 (%)	64.7	64.1	+0.7*
旅客収入 (億円)	6,856	6,833	+0.3
ユニットレベニュー (円)	11.5	11.3	+1.7
イールド (円)	17.8	17.7	+0.6
旅客単価 (円)	16,070	15,818	+1.6

※座席利用率は前期差



財務分析

国際線貨物事業では、旅客便ネットワークの活用に加え、フレイター（貨物専用機）ネットワークを再編し、需要の取り込みを図りました。新規のフレイター路線として、2015年9月から成田－バンコク－ジャカルタ－成田線、10月から成田－厦門－沖縄線、成田－青島－沖縄線を開設したほか、2016年1月には、12機目のフレイターを導入しました。また、2015年8月からはルフトハンザカーゴAG.とのジョイントベンチャーを拡大し、これまでの日本発欧州向け需要に加えて、新たに欧州発日本向けを対象としました。営業面では、電子部品や自動車部品を中心としたアジア発欧米向け貨物や、生鮮品を中心とした欧米発アジア向け貨物などの取り込みを強化しました。三国間輸送の取扱重量は前期を上回る実績となりましたが、日本発着貨物については、総需要の低迷による影響を受け、前期を下回りました。これらの結果、当期の有効貨物トンキロは前期比10.1%増、有

償貨物トンキロは同2.1%減となりました。貨物輸送重量は、前期比3.7%減の81万トン、単価は燃油特別付加運賃収入の減少を主因に同5.7%減の140円となり、売上高は同9.2%減の1,133億円となりました。

国内線貨物事業では、4月から新たな予約販売システムを導入したほか、高需要期間に臨時便を設定するなどしましたが、総需要が低位で推移したことなどから、貨物輸送重量は、同1.8%減の46万トン、単価は同0.8%減の68円となり、売上高は同2.6%減の317億円となりました。

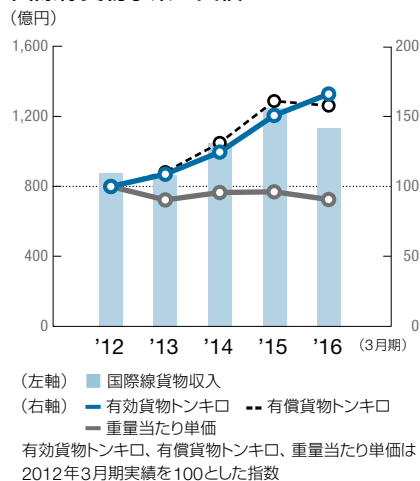
国際、国内郵便事業の売上高は、それぞれ前期比13.1%増の66億円、同2.1%減の36億円となりました。

以上の結果、貨物郵便事業の売上高は、前期比7.0%減の1,553億円となりました。

貨物郵便事業の実績

(3月期)	2016	2015	前期比 (%)
貨物郵便収入 (億円)	1,553	1,669	△7.0
国際線 有効貨物トンキロ (百万)	6,040	5,484	+10.1
有償貨物トンキロ (百万)	3,532	3,608	△2.1
貨物輸送重量 (千トン)	810	841	△3.7
貨物収入 (億円)	1,133	1,247	△9.2
貨物重量単価 (円/kg)	140	148	△5.7
郵便収入 (億円)	66	58	+13.1
国内線 有効貨物トンキロ (百万)	1,850	1,883	△1.7
有償貨物トンキロ (百万)	472	476	△0.9
貨物輸送重量 (千トン)	466	475	△1.8
貨物収入 (億円)	317	325	△2.6
貨物重量単価 (円/kg)	68	69	△0.8
郵便収入 (億円)	36	37	△2.1

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・マイレージなどの附帯収入、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18.4%増の1,965億円となりました。

当期におけるバニラ・エア（株）の座席キロは前期比54.1%増、旅客キロは同63.6%増となり、座席利用率は同5.0ポイント上昇の85.3%となりました。旅客数については、同48.3%増の169万人となり、売上高は前期から約100億円増加しました。

LCC事業の実績 (バニラ・エア (株))

国内線・国際線合計

(3月期)	2016	2015	前期比 (%)
座席キロ (百万)	3,393	2,202	+54.1
旅客キロ (百万)	2,892	1,767	+63.6
旅客数 (千人)	1,691	1,141	+48.3
座席利用率 (%)	85.3	80.3	+5.0*

*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105億円増（同0.8%増）の1兆4,134億円となりました。事業規模の拡大に伴い生産連動・収入連動費用が増加する中で、生産性の向上・業務プロセスの効率化を進めるコスト構造改革を着実に遂行しました。また、燃油費については、原油市況の下落を受けて大きく減少しました。

以上により、航空事業の営業利益は前期比580億円増（同71.1%増）の1,397億円となりました。

航空事業 売上高・営業費用

	(百万円)		
(3月期)	2016	2015	増減
売上高	¥1,553,233	¥1,484,600	¥ 68,633
国内線 旅客収入	685,638	683,369	2,269
貨物収入	31,740	32,584	(844)
郵便収入	3,665	3,743	(78)
国際線 旅客収入	515,696	468,321	47,375
貨物収入	113,309	124,772	(11,463)
郵便収入	6,665	5,894	771
その他収入	196,520	165,917	30,603
営業費用	1,413,476	1,402,933	10,543
燃油費及び燃料税	306,243	367,698	(61,455)
空港使用料	116,542	114,332	2,210
航空機材賃借費	95,737	91,515	4,222
減価償却費	132,023	125,437	6,586
整備部品・外注費	110,753	92,680	18,073
人件費	179,147	167,158	11,989
販売費	105,974	102,663	3,311
外部委託費	186,186	171,200	14,986
その他	180,871	170,250	10,621
営業利益	¥ 139,757	¥ 81,667	¥ 58,090

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比614億円減（同16.7%減）の3,062億円となり、営業費用全体に占める割合は、前期の26.2%から21.7%となりました。前期からの減少額614億円の内訳は、単価要因（ヘッジ効果を含む）で約755億円の減少、数量要因で約140億円の増加となっています。

国際線の生産量拡大によって燃油消費量は増加していますが、ANAグループでは、省燃費機材を積極的に導入しているほか、効率的な運航方式の採用などによる燃料節減に取り組み、消費量の増加抑制に努めています。なお、当期においても、航空機燃料税の軽減措置が前期までと同様に継続されました。

〈空港使用料〉

運航回数は、国内線旅客機が前期比0.0%増、国際線旅客機が同6.2%増、フレイターが同7.1%増となりました（バニラエア運航便を除く）。主として国際線の生産量拡大により、空港使用料は前期比22億円増（同1.9%増）の1,165億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、前期比42億円増（同4.6%増）の957億円となりました。当期末におけるリース機材の運用機数が、前期末から2機増加し59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65億円増（同5.3%増）の1,320億円となりました。当期末における自社保有機材数が、前期末から13機増加して198機となっていることや、IT関連システムにかかる償却費用の増加が主な要因です。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、前期比180億円増（同19.5%増）の1,107億円となりました。部品交換・エンジン整備にかかる費用や、円安による外貨建て委託費用の増加が主な要因です。

〈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119億円増（同7.2%増）の1,791億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、前期比33億円増（同3.2%増）の1,059億円となりました。売上高の拡大に一部連動する形で、販売手数料や販売企画にかかる費用が増加しました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、前期比149億円増（同8.8%増）の1,861億円となりました。事業規模の拡大に伴い、報告セグメント間のグループ内部取引を含めて、委託業務が増加しました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比106億円増（同6.2%増）の1,808億円となりました。サービス品質の向上を進める中で、空港ラウンジや機内サービスにかかる費用が増加したほか、広告宣伝にかかる費用も前期を上回りました。

財務分析

【航空関連事業】

羽田空港や関西空港において、外国航空会社などを対象とし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、航空関連事業における当期の売上高は、前期比81億円増（同3.6%増）の2,319億円となりました。営業利益は、(株) ANA Cargoの取扱貨物量が前期を下回ったこと、連結子会社 Pan Am Holdings, Inc. の株式取得時に計上した「のれん」の未償却残高を一括償却したことなどにより、前期から132億円減少して、42億円の損失となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(3月期)	2016	2015	増減
売上高	¥231,903	¥223,780	¥ 8,123
営業費用	236,151	214,756	21,395
営業利益（損失）	¥ (4,248)	¥ 9,024	¥(13,272)

【旅行事業】

国内旅行事業の売上高は前期を上回りました。沖縄および北海道方面を中心として、主力商品「ANA スカイホリデー」の取扱高が増加したことに加え、ダイナミックパッケージ商品「旅作」において、沖縄および関西方面の取扱高が増加しました。また、女性向けの商品を新たに販売するなど、商品力の強化を図りました。

海外旅行事業の売上高は前期を下回りました。ANAの路線ネットワーク拡大に合わせて、主力商品「ANA ハローツアー」の商品ラインアップを拡充しましたが、円安基調の継続や欧州で発生したテロ事件の影響を受けて取扱高が減少しました。なお、訪日旅行については、台湾・中国などからの旺盛な需要を取り込んだことにより、売上高は前期を上回りました。

以上の結果、旅行事業における当期の売上高は、前期比17億円減（同1.0%減）の1,673億円、営業利益は同2億円減（同6.0%減）の42億円となりました。

旅行事業 売上高・営業費用

(3月期)	2016	2015	増減
売上高	¥167,349	¥169,078	¥(1,729)
国内パッケージ商品収入	136,293	133,045	3,248
国際パッケージ商品収入	20,589	26,132	(5,543)
その他収入	10,467	9,901	566
営業費用	163,058	164,513	(1,455)
営業利益	¥ 4,291	¥ 4,565	¥ (274)

【商社事業】

成田空港および羽田空港発着路線の拡大や、訪日旅客数の増加を背景に、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」の販売が好調に推移しました。また、食品部門において、主力商品であるバナナの売上が好調に推移したほか、航空・電子部門において、航空機部品や半導体組み立ての受注が増加しました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比132億円増（同10.4%増）の1,402億円、営業利益は同12億円増（同30.6%増）の53億円となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(3月期)	2016	2015	増減
売上高	¥140,289	¥127,029	¥13,260
営業費用	134,977	122,962	12,015
営業利益	¥ 5,312	¥ 4,067	¥ 1,245

【その他】

建物・施設の保守管理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11億円増（同3.6%増）の337億円、営業利益は同3千万円増（同2.2%増）の16億円となりました。

その他 売上高・営業費用

(3月期)	2016	2015	増減
売上高	¥33,754	¥32,574	¥1,180
営業費用	32,095	30,950	1,145
営業利益	¥ 1,659	¥ 1,624	¥ 35

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135億円の損失に対して、53億円の損失となりました。

これは、持分法による投資利益が増加したことや、支払利息が減少したこと、退職給付会計基準変更時差異の処理額の計上、前期までに終了していることなどが要因です。

営業外損益・特別損益

(3月期)	2016	2015	増減
受取利息及び配当金	¥ 2,600	¥ 1,727	¥ 873
支払利息	(11,455)	(13,732)	2,277
為替差損	(2,661)	(4,379)	1,718
資産売却益	1,115	3,006	(1,891)
資産の売却損及び除却損	(5,487)	(9,550)	4,063
減損損失	(4,925)	(111)	(4,814)
持分法による投資利益	3,007	2,150	857
投資有価証券売却益	155	296	(141)
投資有価証券売却損	—	(222)	222
投資有価証券評価損	(77)	(409)	332
退職給付会計基準変更時差異の処理額	—	(6,137)	6,137
特別退職金	(136)	(89)	(47)
厚生年金基金代行返上益	131	943	(812)
退職給付制度改定益	—	9,945	(9,945)
年金制度改定関連費用	(399)	(55)	(344)
固定資産受贈益	3,632	936	2,696
特別分配金	5,467	—	5,467
その他の収益	3,634	2,123	1,511
合計	¥ (5,399)	¥(13,558)	¥ 8,159

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530億円増(同68.1%増)の1,310億円となりました。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389億円増(同99.2%増)の781億円となり、1株当たり当期純利益は、前期の11.24円から22.36円となりました。

なお、包括利益については、その他有価証券評価差額金、および繰延ヘッジ損益が減少したことなどから、前期比523億円減(同91.6%減)の48億円となりました。

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、国内主要金融機関13社と合計1,500億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などを活用しています。

当期の状況

当期の営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算したフリー・キャッシュ・フローは1,894億円の収入、財務活動によるキャッシュ・フローは1,332億円の支出となりました。その結果、当期末の現金及び現金同等物は前期末に比べて561億円増加し、2,651億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

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に対し、減価償却費などの非資金項目、営業活動にかかる債権・債務および税金などを加減算した結果、前期から569億円増加して2,638億円の収入となりました。

インタレスト・カバレッジ・レシオ*

(3月期)	2016	2015
インタレスト・カバレッジ・レシオ	22.3	14.7

※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

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期より支出が1,363億円減少し、744億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かかる2,525億円の支出、ソフトウェア投資などの無形固定資産の取得にかかる288億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1,045億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1,014億円の収入となり、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、1,758億円の支出となりました。

財務分析

フリー・キャッシュ・フロー

前述のとおり、営業活動によるキャッシュ・フローが2,638億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが744億円の支出となったため、フリー・キャッシュ・フローは、前期から1,933億円増加して1,894億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1,103億円増加して880億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

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期より支出が1,028億円増加し、1,332億円の支出となりました。新たな社債の発行や借入を行った一方、配当金の支払い、社債の償還、借入金およびリース債務の返済を進めました。

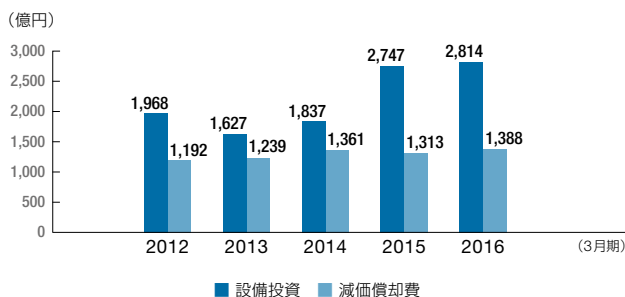
設備投資と機材調達

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2.4%増の2,814億円になりました。

セグメント別では、航空事業において前期比0.6%増の2,691億円、航空関連事業において同48.8%増の108億円、旅行事業において同4.4%減の3億円、商社事業において同26.5%増の23億円、その他において同94.4%減の0.1億円となりました。

設備投資*と減価償却費



※設備投資は固定資産のみ

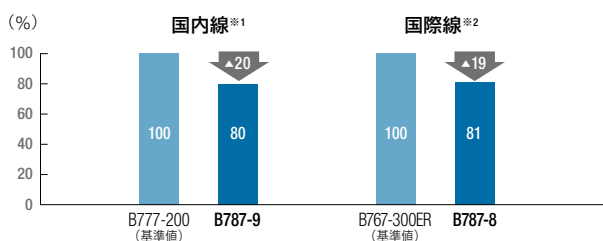
機材調達の基本的な考え方

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

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

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

機種別 単位当たり燃料消費量比較



※1 羽田-福岡線 1座席キロ当たり (旅客満席時)

※2 成田-シンガポール線 1座席キロ当たり (旅客満席時)

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15機増加して257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19機です。内訳は、ボーイング777-300型機2機、ボーイング787-9型機9機、ボーイング787-8型機3機、ボーイング737-800型機5機です。一方、

ボーイング777-300型機3機、ボーイング787-8型機2機、ボーイング737-800型機5機を含む計15機を売却しました（うち10機については同機を賃借）。リース機材の返却やグループ外への賃貸などを含めた運用機材数の増減については、下表のとおりです。

当期における機材導入・退役などについて

機種	当期末 運用機材数	括弧内は前期末からの増減		事由		
		保有	賃借			
ボーイング777-300型機	29 (+2)	23 (-1)	6 (+3)	購入	+2	保有機売却後、同機を賃借
				売却	-3	
				賃借	+3	
ボーイング777-200型機	28	20	8			
ボーイング787-9型機	11 (+9)	11 (+9)	0	購入	+9	
ボーイング787-8型機	35 (+3)	31 (+1)	4 (+2)	購入	+3	保有機売却後、同機を賃借
				売却	-2	
				賃借	+2	
ボーイング767-300型機	38 (-4)	24 (-1)	14 (-3)	返却	-3	賃借終了（返却）後、同機を購入
				購入	+3	
				売却	-3	保有機を改修（旅客機→貨物専用機）
				改修	-1	
ボーイング767-300F型機 （貨物専用機）	12 (+2)	8 (+1)	4 (+1)	賃借	+1	保有機を改修（旅客機→貨物専用機）
				改修	+1	
ボーイング737-800型機	36 (+5)	24	12 (+5)	購入	+5	保有機売却後、同機を賃借
				売却	-5	
				賃借	+5	
ボーイング737-700型機	9 (-3)	9	0 (-3)	賃貸	-3	グループ外へ保有機賃貸
				返却	-3	賃借終了（返却）後、同機を購入
				購入	+3	
ボーイング737-500型機	20 (+3)	20 (+3)	0	購入	+3	グループ外から購入
エアバスA320-200型機	18 (-2)	10 (-2)	8	売却	-2	
ボンバルディア DHC-8-400型機	21	18 (+3)	3 (-3)	返却	-3	賃借終了（返却）後、同機を購入
				購入	+3	
合計	257 (+15)	198 (+13)	59 (+2)	購入	+31	うち9機は、賃借終了（返却）後の同機購入
				賃借	+11	うち10機は、保有機売却後の賃借
				売却	-15	
				返却	-9	
				賃貸	-3	

エアバスA320-200型機には、パニラ・エア（株）が使用している8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16機を賃貸しています。（前期末12機）

2017年3月期の機材調達計画

国際線事業の拡大や、機材小型化による国内線の需給適合などを推進するため、合計22機の導入を計画しています。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A321ceo型機4機、エアバスA320neo型機3機、エアバスA320ceo型機4機です。一方、退役については、ボーイング

777-200型機4機、ボーイング767-300型機2機、ボーイング737-700型機2機、ボーイング737-500型機3機の合計11機を予定しています。

引き続き、省燃費機材の積極導入によるコスト削減を着実に進めていきます。

財務分析

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から736億円減少して2兆2,288億円となりました。

流動資産は、前期末から615億円減少して6,311億円となりました。現金及び預金が前期末から113億円増加して552億円、有価証券が同563億円減少して2,223億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同449億円減少の2,776億円となりました。航空機を中心とした投資を継続する中で、資本効率を高めるべく、手元資金水準の適正化を進めています。

固定資産は、前期末から118億円減少して1兆5,970億円となりました。投資有価証券やデリバティブ取引の時価評価による投資その他の資産の減少が主な要因です。なお、繰延税金資産については、前述の時価評価の影響などにより前期末から増加しました。

負債

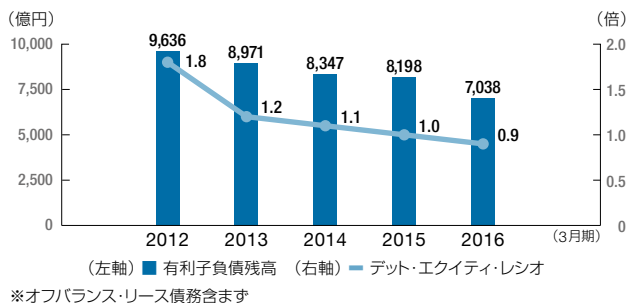
当期末の負債は、前期末から649億円減少して1兆4,339億円となりました。

流動負債は、前期末から811億円減少して5,854億円となりました。主な要因は、1年内返済予定の長期借入金が514億円減少したこと、1年内償還予定の社債が650億円減少したことです。

固定負債は、前期末から162億円増加して8,484億円となりました。主な要因は、「社債」が300億円増加したことです。

リース債務を含む有利子負債は、前期末から1,159億円減少して7,038億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末の1.0倍から0.9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1.1倍から1.0倍となりました。

有利子負債残高とデット・エクイティ・レシオ*



有利子負債内訳

(3月31日現在)	2016	2015	増減
短期借入債務:	¥ 94,781	¥210,029	¥(115,248)
短期借入金	177	200	(23)
1年内返済予定の長期借入金	86,803	138,263	(51,460)
1年内償還予定の社債	—	65,000	(65,000)
リース債務	7,801	6,566	1,235
長期借入債務*:	¥609,105	¥609,802	¥ (697)
長期借入金	488,172	514,403	(26,231)
社債	105,000	75,000	30,000
リース債務	15,933	20,399	(4,466)
有利子負債合計	¥703,886	¥819,831	¥(115,945)

※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86億円減少して7,949億円となりました。

利益剰余金が、親会社株主に帰属する当期純利益の計上・配当金支払いなどの結果、前期末から641億円増加して2,535億円となったことなどから、株主資本は同651億円増加して8,502億円となりました。

その他の包括利益累計額は、その他有価証券評価差額金や繰延ヘッジ損益が減少したことなどにより、前期末から735億円減少して603億円の負債となりました。

以上の結果、自己資本は前期末から83億円減少して7,898億円となり、自己資本比率は同0.8ポイント上昇の35.4%となりました。

当期末における1株当たり純資産は、前期末の228.45円から225.87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。

2016年3月31日現在の格付は以下のとおりです。当期中において、JCRによる格付見通しが「安定的」から「ポジティブ」に、R&Iによる格付が「BBB+」から「A-」に変更されました。

格付の状況

	JCR (2007年10月変更)	R&I (2016年3月変更)
発行体格付	A-	A-
アウトルック	2016年3月 安定的→ポジティブ	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)		
(3月31日現在／3月31日に終了した1年間)	2016	2015
退職給付債務	¥(238,030)	¥(240,684)
年金資産	74,748	80,199
未積立退職給付債務	(163,282)	(160,485)
退職給付に係る負債	(163,351)	(160,562)
退職給付に係る資産	69	77
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(163,282)	(160,485)
確定給付制度に係る退職給付費用	13,627	17,049
主要な数値計算上の基礎		
割引率	0.1-1.2%	0.8-1.6%
長期期待運用収益率	1.5-5.5%	1.5-5.5%
確定拠出制度への要拠出額	¥ 3,787	¥ 11,937

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。2016年3月末現在のヘッジ率は、2017年3月期が約40%、2018年3月期が約25%、2019年3月期が約10%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対象期間の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対象期間の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2016年3月末現在のヘッジ率は、2017年3月期が約75%、2018年3月期が約50%、2019年3月期が約15%となっています。

〈燃油費感応度〉

2017年3月期における原油市況変動に対する燃油費感応度は以下のとおりです。

(期初段階における算定、かつヘッジ取引を考慮しない場合)

- 燃油費 約33億円変動／年(原油1米ドル／バレルの変動)

〈為替感応度〉

2017年3月期における為替市況変動に対する収支感応度は以下のとおりです。

(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±0億円／年(1円／米ドルの円安変動*)

※前提条件：燃油費に対する為替ヘッジ率は期初段階の約75%、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。

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つつ、将来にわたるフリー・キャッシュ・フローの水準や財務基盤の健全性を維持するため株主資本の蓄積にも留意しながら、株主還元を充実させたいと考えています。なお、今後は「総還元性向」を新たな指標として目標にすることを検討していきます。

当期の配当と今期の予定

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5.00円とさせていただきます。

2017年3月期における1株当たりの配当金につきましては、業績予想(2016年4月28日開示)に基づき、当期から1.00円増配となる6.00円を予定しています。

事業等のリスク

ANAグループでは、以下の事項を投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項と考えています。ただし、将来に関する事項は2016年3月末現在において当社グループが判断したものです（詳細については、第66期有価証券報告書をご覧ください）。

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

(1) 景気が低迷するリスク

航空産業は、景気動向の影響を受けやすく、国内外の景気低迷による個人消費の落ち込みや企業収益の悪化等が生じると、航空旅客・貨物需要や単価が低下し、経営に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 経営戦略に関わるリスク

1) フリート戦略に関わるリスク

すでに発注済みの航空機の納期が、財務上その他の理由によって遅延した場合、当社グループの事業に支障を及ぼす可能性があります。

2) 発着枠に関わるリスク

羽田空港および成田空港の発着枠拡大の規模の割当て、時期等が当社グループの想定と異なった場合、経営計画の達成に影響を及ぼす可能性があります。

3) LCC事業に関わるリスク

新規需要の創出に至らないことや競争激化等によって所期の効果が得られない可能性、運航乗務員の不足や他社への流出により策定した事業計画を遂行できなくなる可能性、海外を含めたLCCによる事故や不安全事故の発生により、LCCに対する顧客離れが起こる可能性があります。

4) 投資に関するリスク

新たな事業への進出、他企業等への出資または企業買収については、所期の効果を得られない可能性、各出資会社等の利害が一致せず当社が適切と考える合併会社の運営ができない可能性、合併会社の経営が悪化した場合に経済的負担を負う可能性および当社以外の出資会社等の経営悪化や同事業からの離脱の可能性、航空との関連性が低い事業への進出については所期する効果を得ることが困難になる可能性があります。

(3) 原油価格変動によるリスク

ジェット燃料価格は原油価格に連動する傾向があるため、原油価格が当社グループの予測を超えて上昇した場合、当社グループが実施するコスト削減や運賃および料金等への転嫁には限界があり、ヘッジ取引の進捗状況等によっては影響を完全に回避できない可能性があります。また、原油価格が急落した場合においても、燃油サーチャージ収入が減少あるいは消滅する一方で、ヘッジ取引の進捗状況等によっては即座に価格下落の効果を享受できない可能性があります。

(4) 新型インフルエンザ等の感染症に関わるリスク

新型インフルエンザ等の重大な感染症が発生・蔓延した場合、全事業の需要減退につながり、経営に影響を及ぼす可能性があります。

また、予想を超えて社員・委託先での罹患者が発生した場合等、事業継続面に影響を及ぼす可能性があります。

(5) 為替変動によるリスク

国際線事業拡大によって外貨建て収入が増加していることから、当社グループの予測を超えて円安・円高が進行した場合、収支に与える影響が大きくなる可能性があります。収入で得た外貨を可能な限り外貨建て支出に充当するほか、航空機および航空機燃料の調達に必要な外貨の一部については、先物為替予約および通貨オプション取引を活用していますが、ヘッジ取引の進捗状況によっては経営に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 国際情勢等の影響によるリスク

当社グループ就航地域で政情不安、国際紛争、大規模なテロ事件等が発生した場合や、就航国との外交関係が悪化した場合等、当該地域路線の需要が減少して、経営に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 法的規制に関わるリスク

当社グループの事業における運賃、飛行空域、運航スケジュール、安全管理等は、航空事業関連法規や条約、二国間協定、各国国際機関の決定事項、また、独占禁止法その他諸外国の類似の法令等の制約を受けることがあります。また運賃等の設定につき、独占禁止法等の制約を受けることがあります。

(8) 訴訟に関わるリスク

当社グループは事業活動に関して各種訴訟に巻き込まれるおそれがあり、経営に影響を及ぼす可能性があります。なお、米国司法省から提起されていた国際航空貨物・旅客輸送に関わる価格調整等の容疑については、諸般の事情を総合的に勘案した結果、司法取引に合意していますが、提起されている旅客輸送に関する集団民事訴訟については、現時点では具体的な請求額の明示はなく、詳細の把握および分析は困難な状況にあります。

(9) 公租公課等に関わるリスク

航空機燃料税および着陸料等については現在、国の時限的な軽減措置を受けており、軽減措置の縮小・廃止が行われた場合、経営に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 環境規制に関わるリスク

国際的な温室効果ガスの排出権取引スキームにより、世界共通の環境税等の新たな規制が導入された際には、事業活動が制限され、または多額の追加的費用を負担しなければならない可能性があります。

(11) 航空業界を取り巻く環境のリスク

日本国内における航空政策あるいは地域政策の方針転換や競合他社の状況変化等、現在の競争環境や事業環境が大幅に変化した場合、経営に影響を及ぼす可能性があります。

(12) 競争リスク

当社グループは国内外の同業他社やLCCのほか、新幹線等と競合関係にあります。事業環境の変化等による燃油費、およびその他のコスト負担の増加を運賃および料金へ転嫁することによって価格競争力が低下し、または競合相手との価格競争上かかるコスト転嫁が大きく制約を受ける場合、経営に影響を及ぼす可能性があります。

(13) 提携戦略が奏功しないリスク

当社グループは、スターアライアンスに加盟しているほか、ATI（独占禁止法適用除外）認可に基づきユナイテッド航空、ルフトハンザドイツ航空等と共同事業を実施しています。各国の独占禁止法の制約によりアライアンスの解体を余儀なくされた場合、他のアライアンス・グループが競争力を強化した場合、二社間提携の解消や提携先の信用力低下が発生した場合、外的要因で提携活動に対する規制が強化された場合等には、提携効果が低下し、経営に影響を及ぼす可能性があります。

(14) 運航リスク

1) 航空機事故等

当社グループ運航便およびコードシェア便で事故が発生し、お客様の信頼や社会的評価が失墜した場合、また他社において大規模な事故が発生した場合、中・長期的に航空需要が低下して経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。なお、事故による損害賠償や運航機材の修復、買換え等の費用がすべて航空保険にて填補されるわけではありません。

2) 耐空性改善通報等

航空機の安全性を著しく損なう問題が発生した際、法令に基づき国土交通大臣から耐空性改善通報等が発出され、指示された改善策を施すまで同型式機材の運航が認められない場合があります。また、耐空性改善通報等が発出されない場合であっても、安全性確保のため、自主的に同型式機材の運航を見合わせ、修理または交換を行うことがあります。このような場合、航空機の安全性に関する信用および経営に影響を及ぼす可能性があります。特に、当社グループでは、新型機種への集約を進めており、これらに設計上の欠陥または技術的な問題が発生した場合、経営に深刻な影響を及ぼす可能性があります。

(15) 顧客情報等漏洩リスク

当社グループが保持している個人情報に関して、不正アクセスや業務上の過失等により情報漏洩事故が発生した場合、多額の損害賠償費用が発生し、また信用失墜により経営に影響を及ぼす可能性があります。

(16) 災害等リスク

地震、津波、洪水、台風、積雪、火山噴火、感染症、ストライキ、暴動等により空港が長期間閉鎖される場合や飛行経路が制限を受ける場合、当該空港または当該経路を利用する運航便に影響が生じ、または航空需要が大幅に減退し、経営に影響を及ぼす可能性があります。特に当社グループは首都圏にデータセンターを設置しており、国内線・国際線全便の運航管理を羽田空港にて実施していること、当社グループの旅客の大半が首都圏空港を利用していることなどから、当該施設において災害等が発生した場合、経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(17) 損益構造に関わるリスク

当社グループは、航空機材費等の固定費や、燃料費および空港使用料等、搭乗率の影響を受けない費用が全体のコストに占める割合が高く、経済状況に即応した事業規模調整の自由度が低位なため、旅客・貨物需要が低下した場合、特に売上が増加する傾向にある夏場の旅客需要が減少した場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

(18) IT（システム）リスク

当社グループは、システム依存度が高く、自然災害、事故、コンピュータ・ウイルス、不正アクセス、電力供給の制約等により、かかるシステムあるいは通信ネットワークに重大な障害が発生した場合、お客様へのサービスおよび運航の維持が困難になるとともに、信用失墜により経営に影響を及ぼす可能性があります。

(19) 人事・労務に関わるリスク

当社グループの従業員の多くは労働組合に所属しており、従業員が集団的にストライキ等を行った場合、航空機の運航に影響を及ぼす可能性があります。

(20) 人材確保に関わるリスク

運航乗務員等の育成には一定期間の教育訓練等が必要であり、当社グループが適切に運航乗務員等を確保できない場合、経営に影響を及ぼす可能性があります。また、労働市場における需給バランスの変化によって、空港ハンドリング等の人材不足、あるいは賃金水準の高騰が発生する可能性があります。

(21) 財務に関わるリスク

航空業界の事業環境が悪化した場合や金融市場が混乱した場合、税制、政府の金利政策や政府系金融機関の保証制度等が変更された場合、あるいは当社の信用格付が格下げされた場合等、資金調達コストが増加し、経営に影響を及ぼす可能性があります。また、各種事業収支が悪化した場合、あるいは資産売却を決定した場合等、固定資産の減損損失または売却損の計上が必要となる可能性があります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	百万円		前年度差
	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)	
	金額	金額	増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 43,901	¥ 55,293	¥ 11,392
受取手形及び営業未収入金	144,321	139,404	(4,917)
有価証券	278,692	222,380	(56,312)
商品	9,065	10,022	957
貯蔵品	54,305	51,831	(2,474)
繰延税金資産	33,216	50,832	17,616
その他	129,468	101,575	(27,893)
貸倒引当金	(185)	(149)	36
流動資産合計	692,783	631,188	(61,595)
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	113,604	107,251	(6,353)
航空機（純額）	873,662	931,837	58,175
機械装置及び運搬具（純額）	26,955	32,328	5,373
工具、器具及び備品（純額）	10,108	11,320	1,212
土地	51,813	49,612	(2,201)
リース資産（純額）	12,918	9,963	(2,955)
建設仮勘定	206,148	185,643	(20,505)
有形固定資産合計	1,295,208	1,327,954	32,746
無形固定資産	85,250	80,743	(4,507)
投資その他の資産			
投資有価証券	117,027	105,549	(11,478)
長期貸付金	4,350	4,378	28
退職給付に係る資産	77	69	(8)
繰延税金資産	34,835	55,974	21,139
その他	73,205	23,858	(49,347)
貸倒引当金	(1,046)	(1,456)	(410)
投資その他の資産合計	228,448	188,372	(40,076)
固定資産合計	1,608,906	1,597,069	(11,837)
繰延資産合計	748	551	(197)
資産合計	¥2,302,437	¥2,228,808	¥(73,629)

	百万円		
	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016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	¥ 182,198	¥ 166,116	¥(16,082)
短期借入金	200	177	(23)
1年内返済予定の長期借入金	138,263	86,803	(51,460)
1年内償還予定の社債	65,000	—	(65,000)
リース債務	6,566	7,801	1,235
未払法人税等	26,179	43,573	17,394
発売未決済	120,449	128,618	8,169
賞与引当金	29,920	40,762	10,842
資産除去債務	81	8	(73)
その他	97,821	111,632	13,811
流動負債合計	666,677	585,490	(81,187)
固定負債			
社債	75,000	105,000	30,000
長期借入金	514,403	488,172	(26,231)
リース債務	20,399	15,933	(4,466)
繰延税金負債	2,779	1,409	(1,370)
賞与引当金	2,118	—	(2,118)
役員退職慰労引当金	529	607	78
退職給付に係る負債	160,562	163,351	2,789
資産除去債務	744	941	197
その他	55,674	73,005	17,331
固定負債合計	832,208	848,418	16,210
負債合計	1,498,885	1,433,908	(64,977)
純資産の部			
株主資本			
資本金	318,789	318,789	—
資本剰余金	282,209	282,774	565
利益剰余金	189,353	253,545	64,192
自己株式	(5,269)	(4,830)	439
株主資本合計	785,082	850,278	65,196
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	30,684	19,527	(11,157)
繰延ヘッジ損益	5,279	(51,620)	(56,899)
為替換算調整勘定	3,855	3,873	18
退職給付に係る調整累計額	(26,620)	(32,162)	(5,542)
その他の包括利益累計額合計	13,198	(60,382)	(73,580)
非支配株主持分	5,272	5,004	(268)
純資産合計	803,552	794,900	(8,652)
負債純資産合計	¥2,302,437	¥2,228,808	¥(73,629)

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 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年4月1日～ 2016年3月31日)	
	金額	金額	増減
売上高	¥1,713,457	¥1,791,187	¥ 77,730
売上原価	1,335,084	1,337,540	2,456
売上総利益	378,373	453,647	75,274
販売費及び一般管理費	286,832	317,184	30,352
営業利益	91,541	136,463	44,922
営業外収益			
受取利息	775	792	17
受取配当金	952	1,808	856
資産売却益	2,325	1,115	(1,210)
持分法による投資利益	2,150	3,007	857
固定資産受贈益	936	3,632	2,696
その他	5,361	5,596	235
営業外収益合計	12,499	15,950	3,451
営業外費用			
支払利息	13,732	11,455	(2,277)
為替差損	4,379	2,661	(1,718)
資産売却損	3,147	117	(3,030)
資産除却損	6,332	5,370	(962)
退職給付会計基準変更時差異の処理額	6,137	—	(6,137)
その他	3,184	2,085	(1,099)
営業外費用合計	36,911	21,688	(15,223)
経常利益	67,129	130,725	63,596
特別利益			
固定資産売却益	681	—	(681)
投資有価証券売却益	296	155	(141)
厚生年金基金代行返上益	943	131	(812)
補助金収入	23	28	5
特別分配金	—	5,467	5,467
退職給付制度改定益	9,945	—	(9,945)
その他	97	95	(2)
特別利益合計	11,985	5,876	(6,109)
特別損失			
固定資産売却損	71	—	(71)
投資有価証券売却損	222	—	(222)
投資有価証券評価損	409	77	(332)
減損損失	111	4,925	4,814
特別退職金	89	136	47
和解金	165	—	(165)
年金制度改定関連費用	55	399	344
その他	9	—	(9)
特別損失合計	1,131	5,537	4,406
税金等調整前当期純利益	77,983	131,064	53,081
法人税、住民税及び事業税	30,971	60,401	29,430
法人税等調整額	6,985	(7,923)	(14,908)
法人税等合計	37,956	52,478	14,552
当期純利益	40,027	78,586	38,559
非支配株主に帰属する当期純利益	788	417	(371)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 39,239	¥ 78,169	¥ 38,930
(連結包括利益計算書)			
当期純利益	¥ 40,027	¥ 78,586	¥ 38,559
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	20,232	(11,071)	(31,303)
繰延ヘッジ損益	(10,021)	(56,411)	(46,390)
為替換算調整勘定	3,181	(160)	(3,341)
退職給付に係る調整額	3,458	(5,512)	(8,970)
持分法適用会社に対する持分相当額	265	(606)	(871)
その他の包括利益合計	17,115	(73,760)	(90,875)
包括利益	¥ 57,142	¥ 4,826	¥(52,316)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	56,298	4,589	(51,709)
非支配株主に係る包括利益	844	237	(607)

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥318,789	¥281,955	¥155,820	¥(6,330)	¥750,234
会計方針の変更による累積的影響額			3,715		3,715
会計方針の変更を反映した当期首残高	318,789	281,955	159,535	(6,330)	753,949
当期変動額					
剰余金の配当			(10,467)		(10,467)
親会社株主に帰属する当期純利益			39,239		39,239
自己株式の取得				(49)	(49)
自己株式の処分		254		1,110	1,364
連結範囲の変動			1,046		1,046
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					—
当期変動額合計	—	254	29,818	1,061	31,133
当期末残高	¥318,789	¥282,209	¥189,353	¥(5,269)	¥785,082

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	¥10,201	¥15,350	¥ 453	¥(30,168)	¥(4,164)	¥5,221	¥751,291
会計方針の変更による累積的影響額							3,715
会計方針の変更を反映した当期首残高	10,201	15,350	453	(30,168)	(4,164)	5,221	755,006
当期変動額							
剰余金の配当							(10,467)
親会社株主に帰属する当期純利益							39,239
自己株式の取得							(49)
自己株式の処分							1,364
連結範囲の変動							1,046
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	20,483	(10,071)	3,402	3,548	17,362	51	17,413
当期変動額合計	20,483	(10,071)	3,402	3,548	17,362	51	48,546
当期末残高	¥30,684	¥ 5,279	¥3,855	¥(26,620)	¥13,198	¥5,272	¥803,552

当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

	百万円				
	株主資本				
	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)
親会社株主に帰属する当期純利益			78,169		78,169
自己株式の取得				(482)	(482)
自己株式の処分		565		921	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					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	¥ 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

連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

	前連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年4月1日～ 2016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	¥ 77,983	¥ 131,064
減価償却費	131,329	138,830
減損損失	111	4,925
のれん償却額	908	10,170
固定資産売却損益及び除却損	6,544	4,372
有価証券売却損益及び評価損益	335	(78)
和解金	165	—
貸倒引当金の増減額	(79)	374
退職給付に係る負債の増減額	(2,906)	(7,816)
受取利息及び受取配当金	(1,727)	(2,600)
支払利息	13,732	11,455
為替差損益	(662)	(189)
特別退職金	89	136
退職給付制度改定益	(9,945)	—
厚生年金基金代行返上損益	(943)	(131)
年金制度改定関連費用	55	399
特別分配金	—	(5,467)
売上債権の増減額	(438)	4,917
その他債権の増減額	(2,777)	5,794
仕入債務の増減額	1,536	(16,073)
発売未決済の増減額	12,037	8,169
その他	9,485	28,597
小計	234,832	316,848
利息及び配当金の受取額	2,177	3,204
利息の支払額	(14,118)	(11,841)
和解金の支払額	(165)	—
特別退職金の支払額	(1,567)	(136)
法人税等の支払額	(14,280)	(44,197)
営業活動によるキャッシュ・フロー	206,879	263,878
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	(395,280)	(279,370)
有価証券の売却による収入	413,760	380,770
有形固定資産の取得による支出	(241,733)	(252,583)
有形固定資産の売却による収入	50,839	104,571
無形固定資産の取得による支出	(32,969)	(28,833)
投資有価証券の取得による支出	(3,655)	(6,986)
投資有価証券の売却による収入	411	486
投資有価証券の払戻による収入	—	2,079
特別分配金による収入	—	5,467
子会社株式の取得による支出	(1,940)	—
関係会社の清算による収入	—	759
貸付けによる支出	(96)	(174)
貸付金の回収による収入	202	187
その他	(288)	(816)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(210,749)	(74,443)
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	(511)	(26)
長期借入れによる収入	165,062	69,476
長期借入金の返済による支出	(180,450)	(147,077)
社債の発行による収入	14,921	29,845
社債の償還による支出	(10,000)	(65,000)
リース債務の返済による支出	(10,266)	(7,018)
少数株主への株式発行による収入	221	—
自己株式の純増減額	1,315	1,002
配当金の支払額	(10,467)	(13,977)
その他	(249)	(482)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(30,424)	(133,257)
現金及び現金同等物に係る換算差額	703	8
現金及び現金同等物の増減額	(33,591)	56,186
現金及び現金同等物の期首残高	240,935	208,937
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	1,593	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 208,937	¥ 265,123

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。

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。

コンビネーションキャリア

フレイター(貨物専用機)とベリー(旅客機の床下貨物室)の双方を戦略的に活用して貨物事業を行う航空会社。

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260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。2016年6月現在、世界中の28の航空会社(リージョナル・エアラインを含む)が加盟している。

コードシェア

提携航空会社間でお互いの定期運航便に相手方の便名を付与して運航するもの。事実上は同一便の複数社による販売形態となる場合が多く、共同運航便とも呼ばれる。

独占禁止法適用除外

(ATI: Anti Trust Immunity)

国際線事業を行う航空事業者同士が、路線計画・運賃設定・販売活動などについて協調するにあたり、所属国の競争法に違反しないように予め競争法の適用免除に係る許可を得ること。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、利用者利便向上の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、利用者に対し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、機内サービスの有料化、販売の簡素化などによる低コスト体制のもと、低価格運賃での航空運送サービスを提供する航空会社。ポイントトゥーポイント(2地点間運航)方式による中短距離・多頻度運航が基本。

航空機整備事業

(MRO: Maintenance, Repair and Overhaul)

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

デュアルハブ・ネットワーク戦略

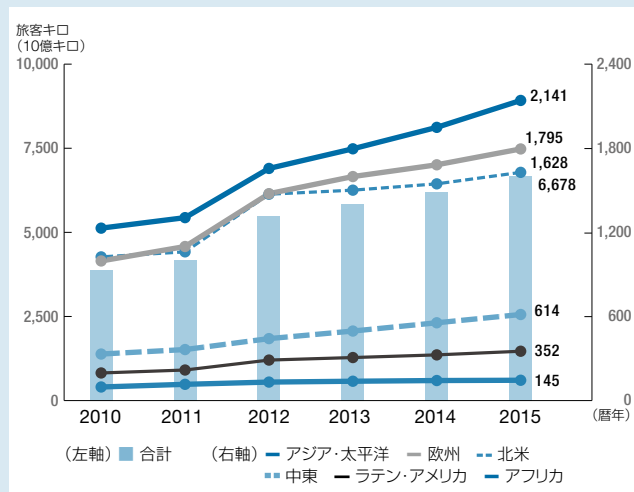
首都圏にある2つの空港(羽田・成田)を戦略的かつ機能的に棲み分けて活用する戦略。都心からのアクセスに優れた羽田では、東京近郊を含めた首都圏全体の需要と、既存のANA国内線ネットワークを活用した日本各都市からの国際線乗り継ぎ需要をターゲットとする。一方、成田では国際線ネットワークの拡充や効率的なダイヤ設定による接続機能の向上により、北米・アジア・中国間の太平洋流動を対象に、成田経由による三国間需要の取り込みを強化する。

市場データ

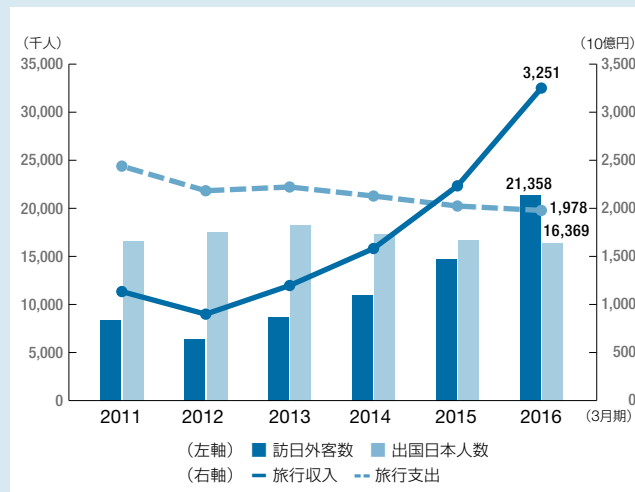
より詳しい情報はFact Book 2016に掲載しています。PDFにてウェブサイトからダウンロードが可能です。
http://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/

国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



出国日本人数／訪日外客数／旅行収支の推移



各国・地域別日本人訪問者数TOP10

2014年			2013年		
順位	国・地域	(千人)	順位	国・地域	(千人)
1	米国*	3,579	1	中国	3,730
2	中国	2,717	2	韓国	2,877
3	韓国	2,280	3	台湾	2,747
4	台湾	1,634	6	ハワイ州	1,421
5	ハワイ州	1,510	5	タイ	1,523
6	タイ	1,265	4	香港	1,536
7	香港	1,078	7	シンガポール	1,057
8	シンガポール	824	9	グアム	832
9	グアム	807	8	ベトナム	893
10	ベトナム	647	12		604

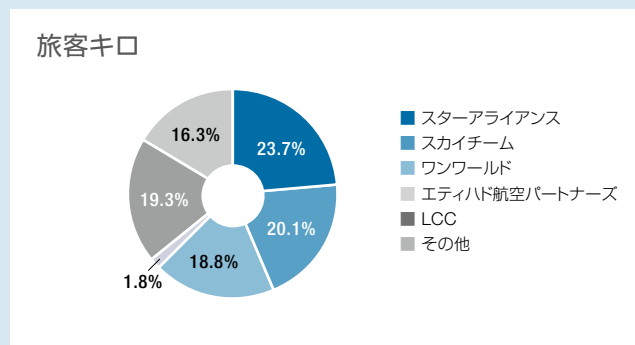
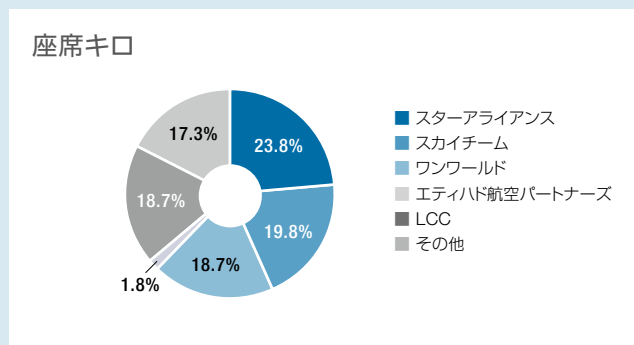
※米国 (ハワイ州・グアム除く)
出典：UNWTO、PATA、各国政府観光局、各国統計局 (2015年)

各国・地域別訪日外客数TOP10

2015年			2014年		
順位	国・地域	(千人)	順位	国・地域	(千人)
1	中国	4,993	3	中国	2,409
2	韓国	4,002	2	韓国	2,755
3	台湾	3,677	1	台湾	2,830
4	香港	1,524	4	香港	926
5	米国	1,033	5	米国	892
6	タイ	796	6	タイ	658
7	豪州	376	7	豪州	303
8	シンガポール	308	9	シンガポール	228
9	マレーシア	305	8	マレーシア	250
10	フィリピン	268	11	フィリピン	184

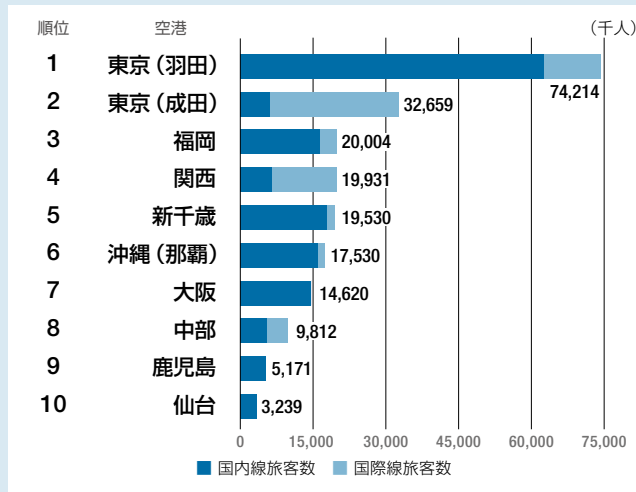
出典：日本政府観光局 (JNTO) (2016年)

アライアンス別シェア



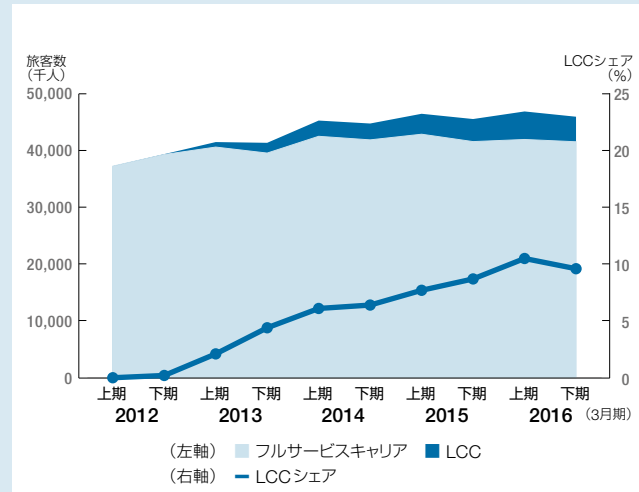
国内線旅客マーケット

国内空港別旅客数TOP10



※平成26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(2015年)

国内線旅客数の推移とLCCシェア



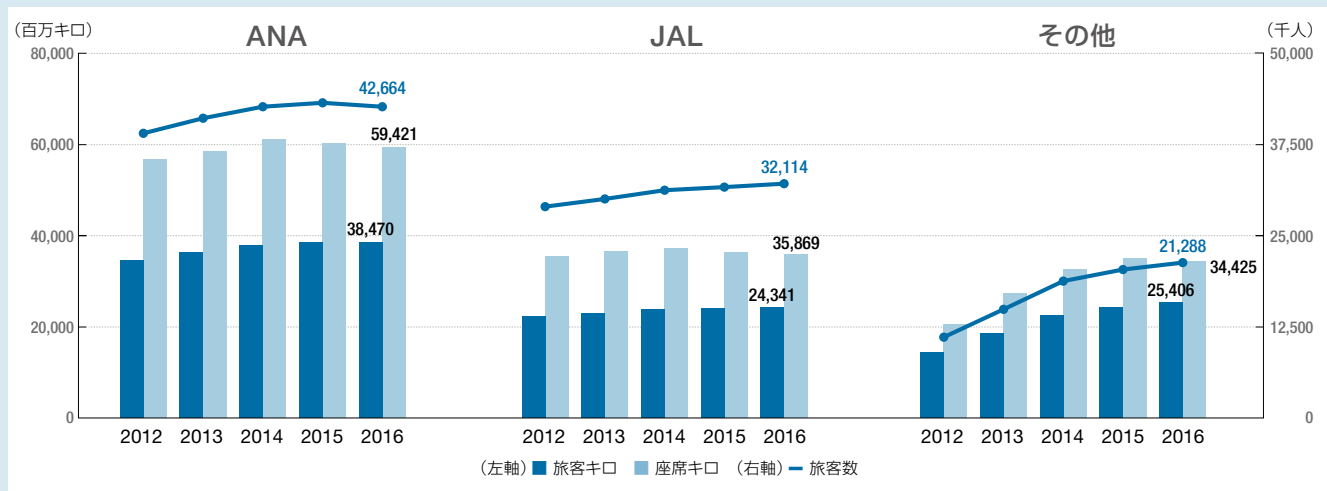
出典：国土交通省(2016年3月期)

本邦航空会社の路線別旅客数TOP5と距離・所要時間

順位	路線	旅客数 (千人)	飛行距離 (km)	所要時間 (時間)	[参考] 新幹線の所要時間 (時間)
1	東京(羽田)ー新千歳	9,015 (+1.2%)	894	1:30	—
2	東京(羽田)ー福岡	8,158 (△0.8%)	1,041	1:45	4:55
3	東京(羽田)ー沖縄(那覇)	5,246 (+7.0%)	1,687	2:30	—
4	東京(羽田)ー大阪	5,194 (△1.5%)	514	1:05	2:30
5	東京(羽田)ー鹿児島	2,255 (△0.4%)	1,111	1:45	6:45

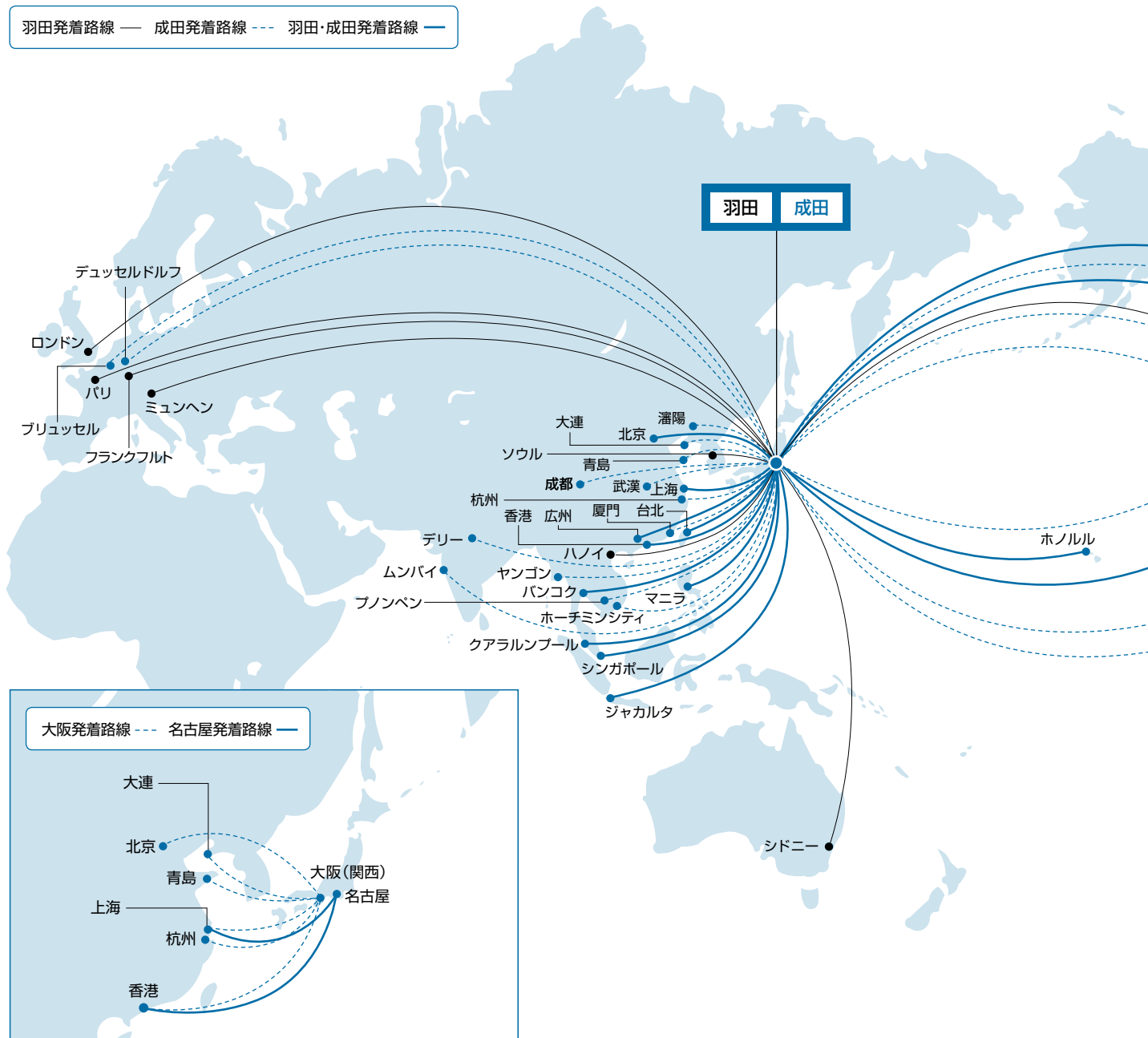
※()内の数値は、対前期比を示す
出典：国土交通省(2016年3月期の速報値)

航空会社別 国内線旅客数の推移



※ANAの数値には、ニラ・エア(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(2016年3月期の速報値)

羽田発着路線 — 成田発着路線 --- 羽田・成田発着路線 —



目的都市への運航便は、下記よりお調べいただけます。

【国際線】 http://www.ana.co.jp/nwrm_ij/

【国内線】 http://www.ana.co.jp/nwrm_dj/

社会性データ

人事関連データ (ANA)

	単位	2016	2015	2014	2013
従業員数※1	人	12,859	12,360	12,416	13,731
海外雇用社員※1	人	1,387	1,341	1,334	1,455
従業員平均年齢※1	歳	36.0	36.0	36.0	38.8
平均勤続年数※1	年	10.0	10.0	10.1	13.1
女性管理職比率※2	%	12.2	10.9	9.8	9.8
女性役員比率	%	10.5	9.7	3.0	2.5
懐妊育児休職制度利用者／うち、男性	人	581/5	590/5	466/4	477/4
介護休職制度利用者	人	12	11	24	29
障がい者雇用率※3	%	2.32	2.10	2.14	2.07
業務上災害発生状況	件	66	77	66	82

※1 各年3月期末現在

※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

2016年・2015年：計12社（うち、特例子会社1社）、2014年：計11社（うち、同1社）、2013年：計7社（うち、同2社）

運航関連データ (ANA 国内線・国際線旅客便合計)

(3月期)	単位	2016	2015	2014	2013
就航率	%	98.9	98.9	98.9	98.2
定時出発率※4	%	91.9	91.4	91.9	92.9
定時到着率※4	%	88.7	87.6	88.1	89.4

※4 欠航便除く、遅延16分未満

お客様関連データ

(3月期)	単位	2016	2015	2014	2013
「お客様の声」レポート件数	件	73,688	70,472	74,982	73,213
[方面別]					
国内線	%	46.0	47.7	49.9	51.2
国際線	%	39.5	38.5	34.9	35.9
その他	%	14.5	13.8	15.2	12.9
[内容別]					
お叱り	%	35.8	32.2	32.9	36.0
お褒め	%	21.2	20.6	21.7	21.1
ご意見・ご要望	%	26.1	27.9	29.4	31.2
その他	%	16.9	19.3	16.0	11.7

環境データ

2016年3月期におけるANAおよび連結子会社の一部（航空輸送、航空機整備、グランドハンドリング、車両整備、ビル管理など）の環境に関わる実績を集計

地球温暖化対策

(3月期)	単位	2016	2015	2014	2013
CO₂排出量					
総計	万トン	1,074	1,031	955	919
[内訳]					
航空機		1,062	1,016	945	909
旅客便		(1,005)	(961)	(899)	(866)
貨物便		(57)	(55)	(46)	(43)
地上設備・自動車		12.0	14.3	10.4	10.8
[スコープ1、2]					
スコープ1		1,065	1,021	948	911
スコープ2		8.9	9.8	10.4	10.8
有償輸送トンキロ当たり航空機CO ₂ 排出量					
	kg-CO ₂	1.05	1.04	1.09	1.13
エネルギー消費量					
総計	原油換算：万kℓ	414	397	389	373
航空機エネルギー		408	390	383	369
地上エネルギー		5.7	6.5	6.0	5.2
省燃費機材（ジェット機のみを対象）※					
機数	機	148	132	118	107
割合	%	64.9	62.0	52.2	47.1
オゾン層破壊物質の排出量					
フロン	kg	16.4	0.0	0.0	0.0
ハロン	kg	8.3	0.0	17.7	45.2

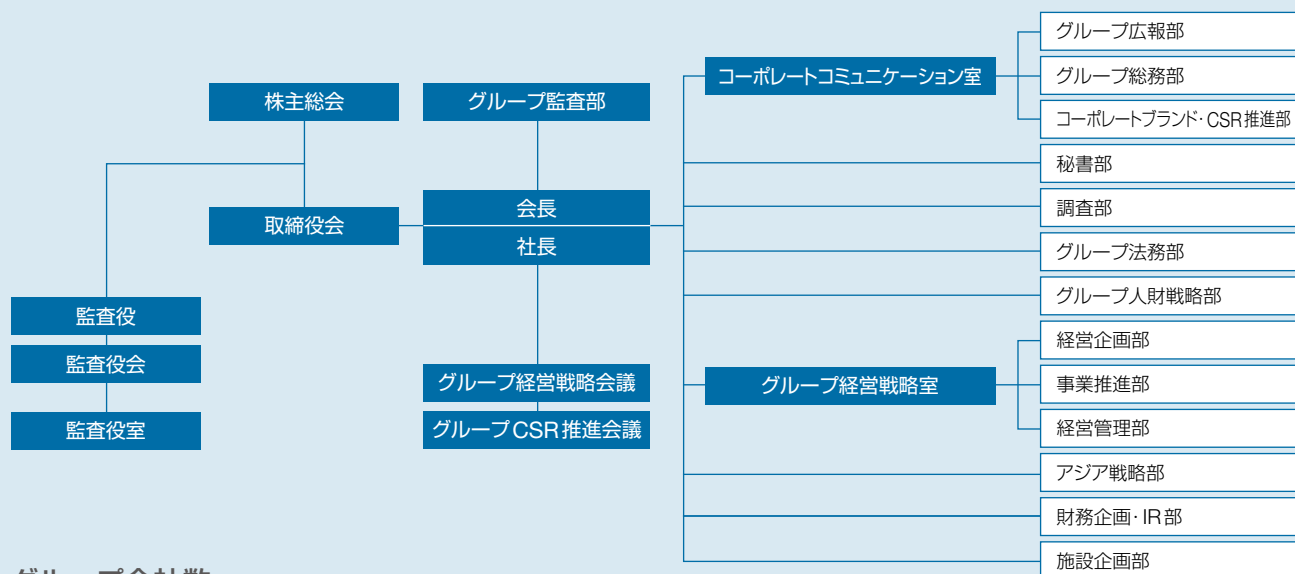
※ ボーイング777-200 / -200ER / -300 / -300ER、787-8、787-9、737-700 / -700ER / -800型機

省資源化の促進

(3月期)	単位	2016	2015	2014	2013
廃棄物の排出量					
総計	千トン	28.9	28.9	22.5	23.0
[内訳]					
一般廃棄物（機内）		22.4	21.8	16.4	17.8
一般廃棄物（地上）		2.9	2.6	2.8	2.7
産業廃棄物		3.6	4.5	3.3	2.5
紙の使用量					
	千トン	4.7	4.7	5.0	5.4
水資源の消費量					
上水	万トン	51.1	53.5	50.6	56.8
中水	万トン	7.2	6.9	4.3	7.1
排水使用量（建物での使用）					
	万トン	16.3	14.6	15.5	17.3

ANAグループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図 (2016年7月1日現在)



グループ会社数 (2016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		うち連結	うち持分法適用
航空事業	4	4	—	4	2	—
航空関連事業	47	35	—	6	3	—
旅行事業	5	5	—	3	1	—
商社事業	52	10	—	2	—	—
その他	9	8	1	30	11	—
グループ全体	117	62	1	45	17	—

主要な連結子会社 (2016年3月31日現在)

会社名	資本金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要な事業内容
航空事業			
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアー・ジャパン	50	100.0	航空運送事業
ANAウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
パニラ・エア株式会社	7,500	100.0	航空運送事業
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	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 (事務取扱場所) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
設立	1952年12月27日		
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	新日本有限責任監査法人 ※ 第71回定時株主総会終結の時をもって、新たに有限責任監査法人トーマツを選任したため、今後は有限責任監査法人トーマツに所属する公認会計士が執行します。
従業員数	36,273人(連結)		
資本金	318,789百万円	米国預託証券	比率(ADR:普通株):1:2 シンボル:ALNPY CUSIP:016630303
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		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) ホームページ:http://www.adrbnymellon.com
株主数	523,434人		
上場証券取引所	東京、ロンドン		
証券コード	9202		

将来予測に関する特記

このアナニュアルレポートには、当社の現在の計画、見積り、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績に関わる見通しです。これらは、このアナ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、このアナ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、このアナ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

■ 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

