



統合報告書 2022

2021年度(2022年3月期)





人の力、グループの力で、成長軌道へ。
新しい未来を創ろう。

03 トップメッセージ

12 ANAグループの価値創造プロセス

- 12 ANAグループが受け継いできたDNA
- 14 価値創造の源泉：行動指針と強みの循環
- 16 価値創造プロセス
- 18 価値創造のアプローチ：ESG経営

20 事業戦略

- 22 「事業構造改革」の進捗と2022年度計画の概要
- 30 事業別概況
- 36 特集：貨物事業の収益性向上に向けた取り組み

40 中長期的な価値創造

- 42 ANAグループのESG経営
- 46 重要課題

64 持続的な企業価値向上につなげる基盤

- 66 安全
- 70 人財
- 76 リスクマネジメント
- 78 コンプライアンス
- 80 コーポレート・ガバナンス
- 92 ステークホルダーとの信頼形成
- 96 社外取締役からのメッセージ
- 100 ステークホルダーとの責任ある対話

102 財務／データセクション

本報告書の構成

ANAグループは、創業の理念を受け継ぎながら培ってきた強みを活かした企業活動を通じ、社会的・経済的価値の同時創造に取り組むことにより、持続的な企業価値の向上を目指しています。本報告書では、受け継がれてきた理念と価値創造の全体像を示すとともに、危機克服と成長回帰に向けた事業戦略や中長期的なサステナビリティの取り組み、これらの企業活動を支える経営基盤についてご説明しています。

編集方針

ANAグループ(ANAホールディングス株式会社および連結子会社)は、あらゆる事業活動において、ステークホルダーの皆様との積極的な対話を重要視しています。本報告書は、経営戦略や事業・ESGにかかわる活動の報告を通じて、ANAグループが創出する社会的・経済的価値について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。なお本報告書には社会とANAグループにとって特に重要と考えるテーマを選定し、掲載しています。ウェブサイトにはより詳細な情報を掲載していますので、併せてご覧ください。

報告の範囲

- 本報告書では、2021年4月1日から2022年3月31日までの事業活動を網羅しています。(2022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。

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。

トップメッセージ

代表取締役会長
片野坂 真哉



代表取締役社長
芝田 浩二



ステークホルダーの皆様へ

2022年12月、当社グループは歴史的な節目となる創業70周年を迎えます。
依然としてコロナ禍の影響が続いていますが、
創業の理念に立ち返りながら危機を克服し、早期に成長軌道に回帰することで、
グループ経営理念を追求していく所存です。
これまで幾多の困難を乗り越えてきた努力と挑戦のDNAを次世代に受け継ぎながら、
世界中の人々から必要とされるエアライングループを目指していきます。



代表取締役社長
芝田 浩二

3期ぶりの黒字転換を実現し、 中期的な成長回帰に向けて グループを率いていきます。

2022年4月1日に代表取締役社長に就任しました芝田浩二です。平素よりANAグループに格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。経営の基盤である「安全」を堅持しながら、安心と信頼を基礎に世界中のお客様に支持されるエアライングループを目指します。どうぞよろしくお願いいたします。

前任の片野坂が社長に在任した7年間、私は海外エアラインとの提携や経営戦略などの分野でグループの成長を推進してきました。前半の4年間は、国際線ネットワークの拡大や訪日客の取り込み、LCC事業の統合などにより、4期連続で過去最高の営業利益を更新した一方で、後半の3年間はコロナ禍に直面した中で、社員の雇用を守りながら前例のない様々な改革を断行してきました。

2022年度は事業構造改革を着実に推進して3期ぶりの黒字転換を実現するとともに、ポストコロナにおける成長軌道を描くことが私に課せられた使命だと考えています。刻々と変化する経営環境に機敏に対応しながら、新たなステージに移行すべく、しっかりとグループを率いていきます。

2021年度の振り返り

コロナ禍2年目に突入した2021年度も、デルタ株やオミクロン株などの感染拡大が繰り返される中、国内では緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令・発出された一方、海外との往来については水際対策や渡航規制が強化されるなど、人々の移動に対して厳しい制約が課されました。業績の低迷が続くことに不安を感じる社員も多くいましたが、会社の置かれた状況に関する適切な危機感と将来への希望をグループ全体で共有しながら、様々な自助努力を続けました。

例えば、国内線で運休・減便を判断する際は、ワクチン接種率やコロナ感染者数の推移に基づいて数ヶ月先の旅客需要を予測した上、より高い精度で供給量をコントロールすることによって、変動費を抑制しながら売上を回復しました。また、大型機を中心とした航空機の早期退役による減価償却費や整備費の削減、従業員の協力による人件費の圧縮などを中心に費用構造の改革を進め、2019年度実績と比べて固定費を約3割削減しました。

これらの取り組みの過程で、第3四半期は8四半期ぶりに**営業黒字に転換**しました。コロナ前の2019年度実績と比べ

れば、旅客数で国内線が5割、国際線が1割の水準に過ぎませんでしたが、それでも営業利益で黒字化できたことは、全従業員の大きな自信につながり、コロナの長いトンネルの先に光が垣間見えた瞬間でした。

2022年初頭からオミクロン株の拡大によって再び国内線の需要が低迷したことで、年度では2期連続の赤字となりましたが、様々な対応策の効果により赤字幅は2020年度に比べて約3分の1に縮小しました。事業構造改革をはじめとした一連の対応を積み重ねる中で、当社グループの**需要減退リスクに対する耐久力が確実に向上した**ことを実感した1年となりました。

また財務面においては、2021年12月に1,500億円の転換社債を発行して、事業構造改革を一層加速するための成長資金と、今後の債務の償還・返済資金を早期に確保しました。当面はコロナ禍での不測の事態に備えるため、堅実な財務運営を続ける方針ですが、国際線を含めた旅客需要の回復が底堅く推移するようになった段階で手元流動性の水準を見直し、バランスシートを圧縮して資産効率を向上させていきます。

2022年度は3期ぶりに「通期の黒字化」へ

2022年度は外部環境の「リスク」に対峙しながら、同時に需要の回復を「機会」としてトップラインに結び付けることで通期の黒字化を目指します。ロシア・ウクライナ情勢、原油市況の高騰、為替の円安進行、物価高騰、中国のゼロコロナ政策のほか、新型コロナウイルスの「第7波」による感染拡大など、依然としてリスク要素も多くあり、当社グループ事業への影響を見極めながら環境変化に対して機敏かつ柔軟に対応していく必要があります。

一方で、国内においても徐々にウィズコロナの生活様式が浸透してきました。政府や自治体による行動制限も以前と比べて緩和されるなど、エアライングループにとっての外部制約が段階的に解消されつつあります。2022年の3月以降に日本の水際対策が緩和され始めたことに伴い、国際線の旅客需要もようやく増加基調に転じたほか、夏場の国内線需要はANAとPeachを合わせた旅客数でコロナ前の7～8割まで回復しています。

他国では日本に先行して人の動きが再開していますが、多くの海外エアラインは、人手不足が原因で生産量を需要に合わせて回復することが難しいという課題に直面しています。コロナ禍を受けてレイオフした従業員を呼び戻し、訓練などのプロセスを経て再び現場で活躍してもらうまでには相応の時間と手間がかかる上、一度失った従業員との信頼

関係を取り戻すことも容易ではありません。一方、当社グループは一貫して雇用を維持してきた強みがあり、需要回復ペースに合わせて生産量を拡大することが可能です。

また、エンジンの技術的な問題で1年4ヶ月間の運航停止を余儀なくされていた**国内線仕様のボーイング777型機が6月下旬から順次運航を再開**しており、夏場に増加する旅客需要を取り込むためのリソースも確保しました。今後はトップラインの回復によって、価値を創出するステージに移行していきます。

事業構造改革を通じて築いたグループ費用構造が下支えとなり、航空事業の損益分岐点売上高はコロナ前と比べて大幅に下げることができました。売上の回復をいち早く利益に結び付け、3期ぶりの最終利益の黒字とフリーキャッシュフローの確保という目標を何としても達成する考えです。

コロナ禍で大きく毀損した財務基盤を早期に再構築することを優先するため、誠に遺憾ながら2022年度も配当を見送らせていただく予定ですが、一刻も早く安定的に利益を創出して**早期の復配を目指す**とともに、**中期的には売上高2兆円、営業利益2,000億円、営業利益率10%**の財務目標を実現していきます。



前社長から継承すること

世代を超えて経営を受け継いでいくことは、社長としての責務ですが、継承すべきことと、新たに創造・変革すべきことを、時代の変化に合わせて見極めていくことが重要です。創造なき継承は形骸化をもたらし、継承なき創造は稚拙をもたらすことも肝に銘じておかなければなりません。ここでは「継承」と「創造」に関する私の考えをご説明します。

まず、私が片野坂前社長から継承して取り組んでいくことは、主に3点です。

1点目は、2020年10月末に策定した「事業構造改革」を着実に推進することです。この改革で掲げた3つのテーマは、コロナのトンネルを抜けて再び成長するための打ち手として、私が経営戦略の立案を担当していた際に取りまとめたものです。短期的なテーマである「リソースの圧縮」については既に完了し、「グループエアラインモデルの追求」と「非航空事業の確立」についても、ポストコロナを見据えて改革の成果を発揮していく段階となりました。スピード感を持って各種の施策を進めるとともに、この流れを次期中期経営戦略につなげていきます。(→P.22: 事業戦略)

2点目は、コストマネジメントの継続です。コロナ禍の2年間で、大型機の早期退役や人件費の抑制など、固定費を大幅に圧縮してきました。今後は事業規模を再び拡大するステージとなりますが、費用の増加率を生産量の伸び率以下に抑制することでユニットコストを引き下げます。そのための鍵となるのはデジタルの活用です。航空事業を支える主役が「人」であることは今後も変わりませんが、非接触・非対面を求める顧客ニーズの変化に対応し、ポストコロナでの激しい競争に勝ち残っていくためには、急速に進化するテクノロジーの力を効果的に活用することが重要です。現在拡大中の新たなサービスモデル「ANA Smart Travel」では、デジタルを活用することでセルフ化・リモート化を推進し、オンラインチェックインなどお客様がご自身で対応できる領域を拡大する一方、人は人でしかできないサービスに注力

することで顧客体験価値を高めることが可能と考えています。メリハリをつけて品質を追求しながら顧客満足を向上させると同時に、空港カウンター等を中心に省人化を進めることによって事業運営を効率化する計画です。デジタル人材の確保・育成やデジタルガバナンスの強化などの基盤も固めながら、単なるIT化に留まらないビジネスプロセスの改革を力強く推進していきます。

3点目は、従業員のエンゲージメント強化に向けた取り組みです。コロナ禍においても、一貫して雇用を守ってきましたが、業績の急激な悪化に対応するため、労働組合の理解も得た上で月例賃金・賞与を大幅に削減しました。従業員やその家族への影響を考えると非常に心苦しい思いでしたが、経営層が従業員と直接対話する機会(タウンミーティング)を約2,700回開催するなど、将来への希望を共有しながらこの苦しい期間を乗り越えてきました。そして2022年度の予算策定において黒字計画の見通しが立った時点で、2022年の4月から月例賃金は元の水準に戻すことを決断し、夏の賞与も支給を再開しました。これらの措置に伴う費用の増加は決して業績の改善とベクトルを異にするものではなく、2022年度の黒字転換とその先の成長回復に必要な投資と考えています。4月末に発表した2022年度の当初計画において「無配」とさせていただいたのも、まずは従業員の待遇改善を優先したいと考えたからです。また、モチベーションを向上させるのは待遇面の要素だけではありません。今年のゴールデンウィークや旧盆期間には、空港スタッフが久しぶりの業務繁忙に追われていましたが、同時にお客様が戻ってきてくださったことに安堵しつつ、本来の活気に溢れた空港に喜びを感じていました。社員が仕事のやりがいを感じ、会社や社会への貢献を実感し、自分の存在意義を見出すことが、結果として顧客満足や企業価値の向上に結び付くとの信念のもと、働きやすい環境整備やキャリアの充実化など多面的な角度から、従業員の満足度を高めています。

ポストコロナを見据えて創造、変革していくこと

次に、中期的な成長回帰を見据えて、私が社長として新たに創造・変革していきたい3つのテーマについてご説明します。

1点目のテーマは、航空事業における「国際線事業の復活」です。

私は鹿児島市から約450キロメートル離れた離島、奄美群島の加計呂麻島で生まれ育ちました。自宅のあった集落の前に静かで大きな湾があり、幼い頃からよく釣りに行きましたが、沖を行き交う多くの大型の貨物船や客船を見ながら、いつか自分の知らない世界に行ってみたい、海外を自由に飛び回る仕事をしてみたい、という憧れを強く持つようになりました。大学在学中に2年間休学して、北京の日本大使館で派遣員として勤務しましたが、その当時、北京空港で国際線のチャーター便に乗務していたANAクルーの姿を見て、「日本が世界の中でもっと存在感を高めていくためには、日本のエアラインが自前で国際線ネットワークを拡大する必要がある」と考えるようになり、ANAの採用に応募しました。入社して約4年後の1986年に国際線の定期便が就航しましたが、私はワシントンや北京の支店開設準備や海外キャリアとの提携、路線ネットワークの策定など、一貫して国際線の基盤を固める業務に携わってきたことから、2004年度に初めて国際線事業が黒字化した時は長年の努力が報われた思いでした。

その後も羽田空港の国際化や首都圏空港の発着枠拡大、査証（ビザ）の緩和などを背景とした訪日客の増加に伴い、国際線事業は当社グループの成長の柱となりました。2019年に3,188万人まで増加した訪日客はコロナ禍の影響で激減しましたが、今年の3月以降、国際線の旅客数はようやく回復基調となりました。第1四半期の旅客数はまだコロナ前の約3割ではありますが、私は国際線の需要は必ず回復し、中期的には再び拡大していくと確信しています。なぜなら、世界経済が発展し、人がより豊かな生活を送るためには、世界中の人々の対面による交流や未知の場所を訪れるための移動が不可欠だからです。

歴史を振り返ると、過去にもいくつかの感染症が世界で流行し人類を脅かしてきましたが、いずれの危機も人々は英知と技術を結集して克服してきました。新型コロナウイルスが完全に消滅することはないかもしれませんが、いずれ収束に向かうでしょう。それを見据えて当社グループは、回復

する需要を総取りする意気込みで、ポストコロナに適合するための**グループエアラインモデルを確立**します。フルサービスキャリアとしてのANA、LCCとして約10年の経験を蓄積してきたPeach・Aviation、そして今年の4月に発表した新生AirJapanの3つのブランドで最適なポートフォリオを追求し、あらゆる顧客層のニーズに応えながらトップラインを拡大していきます。既にANAとPeachは、事業計画策定やマーケティングを共同で実施することで成果を生み始めていますが、新生AirJapanも2023年度下期の就航に向けて着実に準備を進めており、東南アジアやオセアニアの成長市場を新たなブランドでカバーしていく方針です。

ポストコロナにおいても国際線が当社グループの成長の柱であることは変わりません。世界の80億人の潜在的顧客をターゲットに、私がこれまで蓄積した国際線の知見やノウハウも総動員しながら、ネットワークやアライアンスの強みを軸とした競争力をさらに高め、グローバルにおけるマーケットシェアを拡大していきます。

2点目は「非航空事業のマネタイズ実現」です。

当社グループは2013年4月に持株会社体制に移行して今年で10年目を迎えました。この間、グループ各社の自律的経営による意識改革や、権限移譲によるスピード経営などの点で成果を上げました。一方で、2014年度以降、羽田空港の国際線発着枠が順次拡大されたほか、訪日客の増加など、国際線事業の追い風となる外部環境が続いたことから、航空事業に優先的にリソースを振り向けてきました。その結果、連結利益の大半を航空事業に依存する収益構造となり、コロナ禍に直面したことで旅客収入が激減し、航空一本足経営のリスクを痛感することとなりました。

航空事業を早期に立て直すことを最優先に取り組んでいきますが、その一方で今後は、今回と同様のリスクが発現しても経営基盤が揺るがない事業ポートフォリオを早期に確立していく方針です。航空事業で長年蓄積してきた顧客データは当社固有の貴重な経営資源であり、これを一つのプラットフォーム上で活用する仕組みを構築することが、非航空事業の収益拡大に向けて有効と考えています。マイルをフックにして、グループ内の様々な商品・サービスの利用を促すために、日常生活で毎日ご利用いただける「スーパーアプリ」を近いうちにリリースする予定です。これによって顧客との接

点を一元化し、当社グループが提供するサービスを回遊してご利用いただくことで、ANA経済圏を拡大していきます。

当社グループでは、アバター、メタバース、ドローン、空飛ぶクルマなど、航空や移動、旅を軸とした多様な分野で、新しい価値創造に向けた挑戦を続けています。昨今世界的に高い注目を集めているメタバース事業では、ANA NEO(株)が、仮想空間での旅行やショッピングを体験できる「ANA GranWhale」の提供を2022年度中に開始する予定です。このサービスは特に海外のお客様にご利用いただくことを想定しており、ANAブランドの価値や認知度をグローバルで高めるとともに、実際に日本を訪れたいと感じていただくことでリアルな航空需要の喚起につながると期待しています。

これまで多くの事業の種を蒔いてきましたが、今後も経営資源を適時適切に投入しながら早期に「マネタイズ実現」のフェーズへ移行するとともに、航空以外のサービスを広く普及させることによって、当社グループの航空機をご利用いただく顧客の裾野を広げ、航空事業の利益拡大を加速させるという相乗効果を追求していきます。

また6月の株主総会では、(株)リクルートホールディングス会長の峰岸真澄氏を新たに社外取締役として迎えました。峰岸氏の新規ビジネス創出に関する豊富な知見と経験も取り入れ社内議論を深掘りしながら、非航空事業での収益の柱を早期に確立することで**レジリエンスを高め、リスクに強い強靱なANAグループを目指します**。

3点目は、「人の力の最大化」です。

私がコロナ禍での様々な取り組みの過程で確信したことは、**当社グループの強みは「人」の力であり、組織を越えた連携によって結束できる「グループ総合力」**であるということです。

航空事業は、パイロット、客室乗務員、空港スタッフ、整備士など様々な職種の従業員が高度な専門性を備えて、それぞれの持ち場でスキルを発揮することが求められます。安全性、定時性、快適性などで高い品質・サービスを提供するためには、異なる職種同士の緊密な連携が不可欠ですが、当社グループは、創業時から受け継ぐ**「和協」の精神**を大切に自由闊達なコミュニケーションを図り、職種や部署、会社の壁を越えて相談・協力し合える組織風土を醸成してきました。

このグループ総合力は、コロナ禍における収益の拡大にも直結しています。例えば、国際線事業では、旅客部門と貨物部門、そして本社の路線ネットワークを管理する部署が連携して、日別・便別の収入を予測しながら、きめ細かな機種・



ダイヤの設定や柔軟な路線再編などに取り組んだことで、便当たりの限界利益を最大化しました。また好調な貨物事業では、フレイターの稼働を少しでも捻出するため、(映画「カメラを止めるな!」に倣って)「貨物を止めるな!」という整備担当役員の号令のもと、グループ一体となって整備計画の柔軟な変更や工期短縮に取り組み、貨物収入の最大化に貢献しました。その他にも、ロシア・ウクライナ情勢を受けてロシア上空の飛行を回避することになった際には、オペレーション部門が即座に危機管理体制を発動し、関係部署が一致団結して対応した結果、通常であれば数ヶ月を要する諸調整を僅か数日間で完了し、安全を最優先とした迂回ルートによる運航体制を整えました。

こうしたグループ総合力を生み出している源泉が、まさに**「あんしん、あったか、あかるく元気!」**で表されるグループ社員一人ひとりの力であり、私たちが大切にしてきた組織風土です。2020年度から、営業部門を対象としたサービス提案制度を契機として、エアバスA380型機の遊覧飛行や機内ウェディング、駐機中の飛行機の中で機内食を提供する「翼のレストラン」など、収益拡大につながる社員の提案を形にしましたが、2021年度からこの制度をグループ全体に拡大したところ、幅広い職種や年齢層の有志から多くのアイデアが寄せられ、ウェディングのフォトプランや整備訓練専用機を活用した撮影ツアーをはじめとした様々な新企画の実行に結び付いています。一人ひとりのグループ社員が、「安全」、「お客様視点」、「社会への責任」、「チームスピリット」、「努力と挑戦」の5つからなるグループ行動指針「ANA's Way」を逆境の中でも変わらず実践してくれていることは、財務諸表には表れない当社グループ固有の強みと考えており、間違いなくコロナ禍を乗り越えるための最大の原動力になっています。

人財に関する対応策の一つとしてグループ外への出向も拡大しており、7月1日時点で累計2,200人を超えるグループ社員が外部の企業や団体での業務に携わっています。本人の意思を尊重するため、原則として公募制とした上で出向期間も通常よりも短く設定していますが、ANAグループで培ったスキルやノウハウを発揮して、出向先の社員の方や組織に対して良い意味での刺激や影響を与えてくれているという話を聞き、大変嬉しく感じています。当社としては、出向者を

受け入れてくださっている企業・団体様のご協力により人件費を抑制できていることは言うまでもありませんが、それ以上に、出向を終えた社員が他の企業・団体に学ばせていただいた経験を帰任後の業務に活かしたり、当社グループに新たな価値観を取り入れて組織を活性化させたりするなど、副次的な効果が大きいと考えています。また2022年度は新たな人財活用手段として、過去にANAグループに在籍した人を中途採用する「カムバック制度」を検討しており、待遇面などの理由でやむを得ず退社していった元社員の皆さんも対象に、再び当社グループに戻り、外部で習得した知見を活かすチャンスを設定したいと考えています。

従業員は当社グループの最も重要な経営資源です。人件費は単なる費用ではなく、持続的な成長を実現するための投資であり、人をどれだけ活かすことができるかが企業の競争力を大きく左右します。当社グループは、経営戦略と密接にリンクさせた人財戦略を推進するとともに、ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平・公正)、インクルージョン(受容・共生)の3つの要素を実践しながら、一人ひとりの個の力とチームワーク力を最大限に引き出せるよう、**人への投資を強化**していきます。

10年後のANAグループとして目指すもの

当社グループは1952年にヘリコプター2機で事業をスタートし、今年の12月で創業70周年の節目を迎えます。これを機会に、ポストコロナにおける当社グループの存在意義(パーパス)を再定義した上で、経営ビジョンを刷新する予定です。

コロナを契機としてテレワークやオンライン会議が広く普及したことに伴って、ビジネス目的の航空利用者が減少することが懸念されていますが、この流れは働き方改革やテクノロジーの進歩によって遅かれ早かれ到来していたことでしょう。それによって当社グループが提供する価値が低下するかという、私はむしろ航空事業の価値は高まると捉えています。コミュニケーションの手軽さや効率化の観点からオンラインで代替できることがあるという気付きはありましたが、実際に現地を訪れて五感を刺激するような体験や、人と対面で会うことの喜びなどは人間の本質的欲求であり、「リアルな移動」が持つ本来の価値が必ず見直されると確信しているからです。

一方で、当社グループが安定的に成長していくためには、従来の航空事業のみに固執することにもリスクが伴います。今後は、航空事業で培ってきたブランド品質、グループ人財力、顧客データ資産などを活用し、「**移動**」と「**ライフタイムバリュー=生涯顧客価値**」にかかわるあらゆる**商品・サービスを提供できるエアライングループ**を目指す考えです。新たに策定する経営ビジョンのもとで、多様な人財が共通の価値観で挑戦し続けることによって、持続的に経済的価値を創出していきます。

同時に、社会課題にも正面から対峙していきます。環境問題は地球規模の大きな課題ですが、当社にとっても長期的に事業を営むための大前提として取り組むべき重要なテーマと認識しています。既に脱炭素にかかわる2050年を見据えた目標を設定していますが、30年先の目標に向けて、10年先に克服すべきテーマをバックキャストで洗い出し、必要な対応を着実に進めていきます。

気候変動への対応として、2022年の4月に**TCFD提言に沿ったシナリオ分析**を当社ホームページに開示しました。これをもとにステークホルダーの皆様とも対話を重ねつつ、今後も分析を深掘りしながら、将来発生し得るリスクと機会に適切に対応していく考えです。

また8月には、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた**トランジション・シナリオ**を策定しました。その中の施策で最重要と位置付けているのが、高いCO₂削減効果が期待される持続可能な航空燃料、**SAF(Sustainable Aviation Fuel)の活用**です。現時点では世界におけるSAFの生産量は限定的で製造コストも高いなどの課題がありますが、2022年の6月から経済産業省と国土交通省が合同で、国産SAFの開発・製造の促進に向けた官民一体の協議会を立ち上げたほか、一部の国内企業が事業化の検討開始を表明するなど、SAF活用の早期実現化への動きが活発化しています。

当社グループとしても、航空業界のみならず他業種と連携した具体的な活動を強化しています。SAFを生産するノウハウはありませんが、航空事業を生業とする当社グループが空の脱炭素のために果たすべき役割や責任は大きいとの認識のもと、産業横断的な取り組みをリードしていきます。

最後に

当社グループは創業以来、幾多の困難に直面してきました。歴史を振り返ってみると、1989年の中国天安門事件、2001年のアメリカ同時多発テロ、2003年のイラク戦争・SARS、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災など、様々なリスクイベントに遭遇しましたが、ピンチに陥った時こそ全社一丸となってあらゆる危機や困難を乗り越えてきました。その原動力となったのは、創業から受け継いできた「**現在窮乏、将来有望**」に込められた不屈の精神と自分たちの力で新しい時代を作るという熱い信念でした。苦しい時こそ、知恵を絞り創意工夫することで解決策を見出すDNAが70年間にわたり受け継がれてきた訳ですが、現役世代の私たちは、逆境に強いANAグループの歴史を作り上げてきた諸先輩の弛まない努力を深く胸に刻みながら、その歴史に「**コロナ克服**」というもう一つの足跡を加えるべく、希望と誇りを持って取り組んでいます。

私はお互いのことを尊重する「**互尊**」を大切にしています。島で住民が寄り添いながら生活した子供の頃の経験にそのルーツがありますが、経営トップとしても従業員一人ひとりの意見や想いを尊重する姿勢を忘れてはいけなさと肝に銘じています。社長に就任した直後から現場へ足を運び、私たちがどのような企業グループを目指すべきかについて従業員と対話を実施しました。その際に、それぞれの社員が自ら

描くANAグループの夢に満ちた未来像を聞くことができたほか、その理想を実現するために私たちが今後何を変え、何を守っていくべきかなどについても率直に意見交換しました。**次期「中期経営戦略」**では、約4万2,000人のグループ社員の思いを一つにまとめ、皆が思い描くグループ像を実現するための方策を具体化しながら、今後の成長回帰への道筋をステークホルダーの皆さまにもお示ししますので、是非ご期待ください。その中では利益を追求することは勿論ですが、地球環境や社会課題など非財務にも配慮したESG経営を推進することで、社会的価値と経済的価値を同時に創造しながら成長していくことを目指します。グループ経営理念で標榜する「**世界をつなぐ心の翼**」としてたくさんの人やモノ、コトをつなぎながら、すべてのステークホルダーにとってなくてはならない存在になれるよう、経営トップとしてグループの先頭に立ち未来を切り拓いていきます。

引き続き、当社グループへの変わらぬご支援、ご鞭撻の程、よろしくお願い申し上げます。

2022年8月
代表取締役社長

芝田 浩二



ANAグループが受け継いできたDNA

現在
未来
有窮乏

和協
信はたていと
愛はよこ糸

根源にある信念

航空機の運航が解禁されてから2年後の1952年、当社は本邦初の純民間企業として2機のヘリコプターから事業を始めました。ゼロからの挑戦でも従業員たちは知恵を出し合い、農業散布や航空写真の撮影など、小さなことから愚直に努力を重ね、自分たちの手で新しい空を開拓するという夢を追い続けました。創業者の言葉「現在窮乏、将来有望」には、「どんなに厳しい苦境に遭遇しても決して腐らず、明るい未来を信じて奮闘努力すれば、やがてきっと飛躍的繁栄の時がくる」との思いが込められています。

プロフェッショナルとしての姿勢

「和協」とは、「和して同ぜず」の気概を持ち、徹底的に議論を重ね、目的達成のために一致協力していく姿勢です。この初代社長 美土路昌一 の言葉の通り、私たちは多様な個性を活かして忌憚なくアイデアを出し合い、数多くの逆境を乗り越える過程でグループとしての総合力を高めてきました。「信はたて糸、愛はよこ糸」に始まる志には、「信頼」と「愛情」で織りなす調和を世界に広め、真に美しい世の中を築き上げていこう、という2代目社長 岡崎嘉平太の思いが示されています。

企業としての在り姿

創業当時、戦後復興の途上でも、創業者らは事業を通じて国や地域に貢献することを使命とし、航空産業が人々に求められる未来を信じて挑戦を始めました。「高潔な企業」「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」—公共性を高く持ち、利益や権威に偏ることなく、自分たちの力で日本の航空事業発展に貢献していきたいという価値観は、現在も“努力と挑戦のDNA”として社員の心に息づいています。

高潔な企業
権威に屈することのない、
主体性を持つ企業
独立独歩
できる企業

現在に
受け継がれた
DNA

真剣に取り組むだけでなく、
血の通った、心のこもった姿勢で行動する
あんしん、あったか、あかるく元気!

エアライングループとして
揺るぎない安全を約束すること

一人ひとりのお客様と向き合い、
自ら果たすべき役目を見出すこと

公共性の高い企業として、自分たちの利益だけでなく
社会にとって必要なことを選択すること

一人ひとりをプロフェッショナルとして尊重すると
ともに、協力し合って一機の飛行機を飛ばすこと

あかるい未来を信じて、少しでも可能性があれば
挑戦し、愚直に努力し続けること

—行動指針—

安全

お客様視点

社会への責任

チームスピリット

努力と挑戦

価値創造の源泉： 行動指針と強みの循環

行動指針と強みを循環させる企業文化が価値創造の源泉

グループ行動指針「ANA's Way」は、創業から70年間にわたって受け継がれてきた理念が込められており、社員一人ひとりの心に深く刻まれています。多様な人材が行動指針を実践し、現場起点で磨き続けてきた独自の強みを発揮することで価値を生み出すとともに、その過程で得られた自信や確信が次の行動へのマインドを増幅させる—この好循環を繰り返す企業文化こそが、戦略を力強く推進する原動力となっています。



あんしん、あったか、あかるく元気！

—行動指針—

安全

お客様視点

社会への責任

チームスピリット

努力と挑戦

4つの強みがもたらすサイクルが機能し、価値創造の原動力となっている

稼ぐ仕組みの構築(社員提案制度)

- 社員による新規事業プログラム「Da Vinci Camp」
- 新規サービス提案制度「がっつり広場」

生産性向上/効率化の取り組み

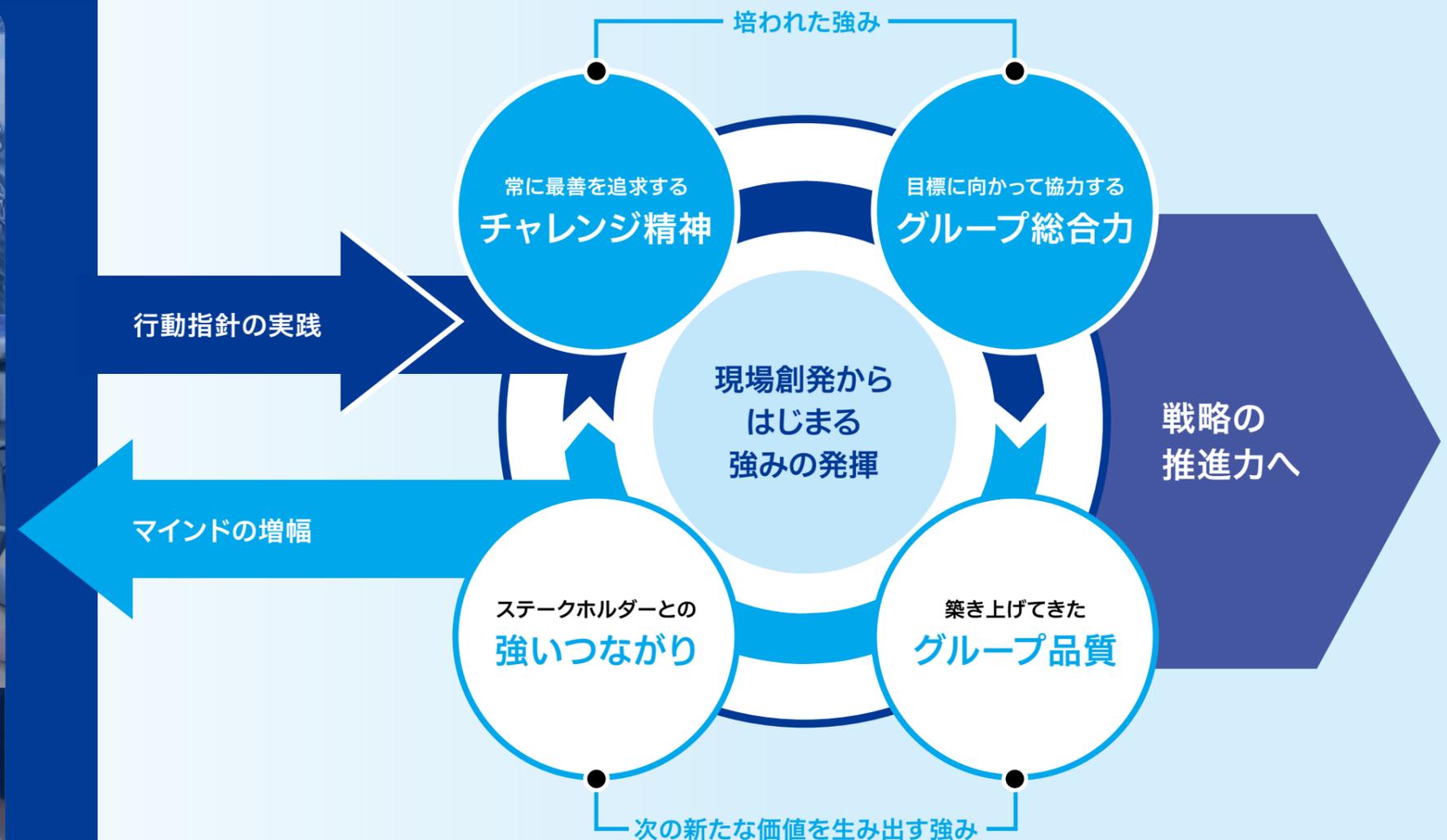
- KAIZEN活動

人のチカラの最大化

- 社内公募制による外部出向/グループ内転籍制度
- 70周年を機に社員が変化を起こす「未来創造プロジェクト」

組織を超えた連携

- ワクチン輸送
- ロシア上空を回避した飛行ルート の策定
- CO₂削減に向けた取り組み



地域・パートナー企業とのつながり

- 就航空港数 103空港(国内50・海外53)
- 地方自治体との連携協定 12都道府県(2022年6月)
- 「SAF Flight Initiative」コーポレート・プログラム
- 学校法人との教育連携協定

お客様とのつながり

- ANAマイレージクラブ会員 約3,800万人(2022年3月末)

航空事業の品質

- SKYTRAX 5スター
- CIRIUM 定時到着率世界1位 (ANAグループ、国内線・国際線、2021年)

人材にかかわる品質

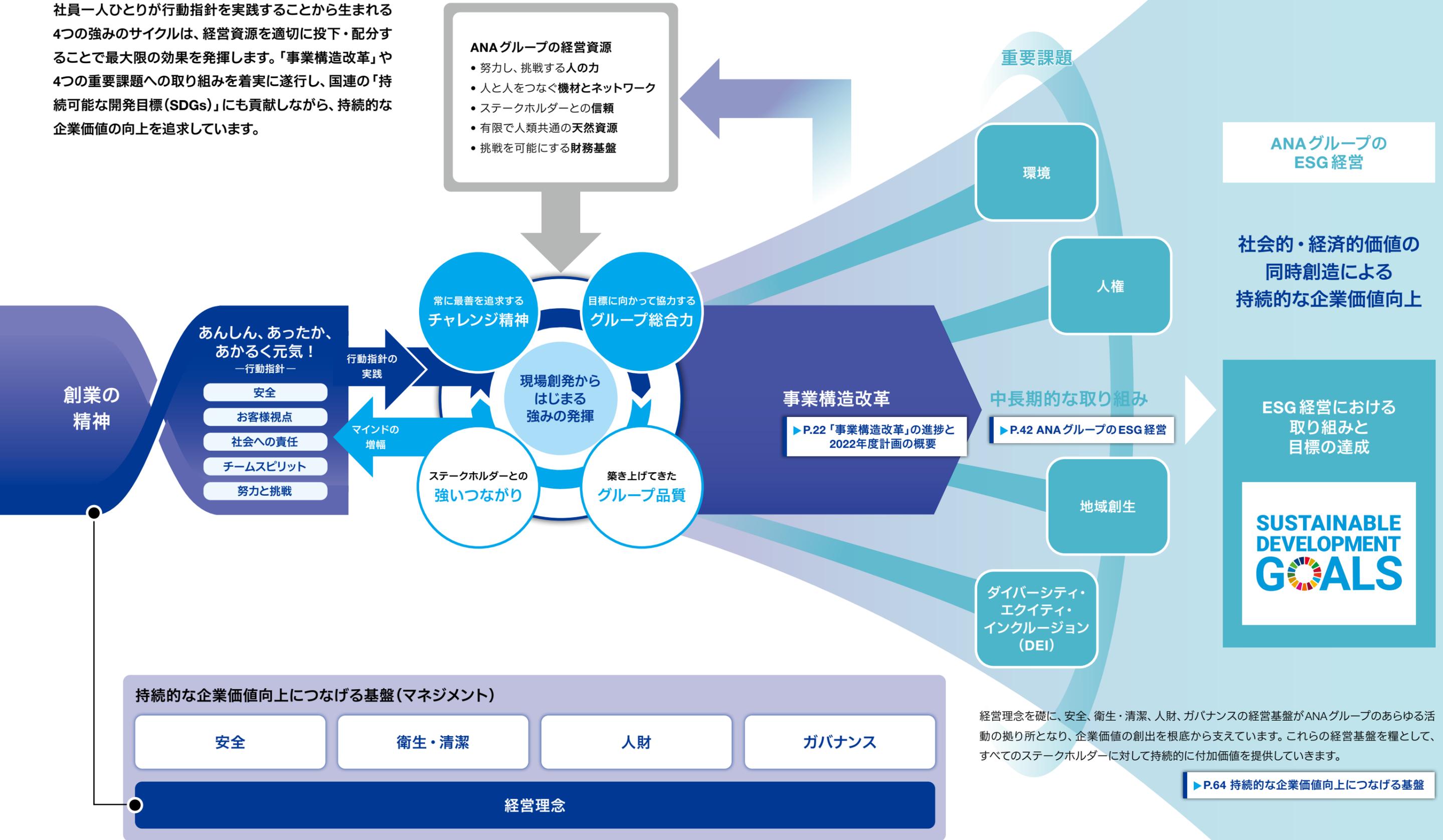
- 健康経営優良法人 - オリコン、企業研修の講師

ESG対応の品質

- 「エコ・ファースト企業」認定(ANA)
- ESGインデックスへの組み入れ

価値創造プロセス

社員一人ひとりが行動指針を実践することから生まれる4つの強みのサイクルは、経営資源を適切に投下・配分することで最大限の効果を発揮します。「事業構造改革」や4つの重要課題への取り組みを着実に遂行し、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」にも貢献しながら、持続的な企業価値の向上を追求しています。



- ANAグループの経営資源**
- 努力し、挑戦する人の力
 - 人と人をつなぐ機材とネットワーク
 - ステークホルダーとの信頼
 - 有限で人類共通の天然資源
 - 挑戦を可能にする財務基盤

あんしん、あったか、あかるく元気！
—行動指針—

- 安全
- お客様視点
- 社会への責任
- チームスピリット
- 努力と挑戦

行動指針の実践
マインドの増幅

- 常に最善を追求する
チャレンジ精神
- 目標に向かって協力を
グループ総合力
- 現場創発から
始まる強みの発揮
- 築き上げてきた
グループ品質
- ステークホルダーとの
強いつながり

事業構造改革

▶ P.22 「事業構造改革」の進捗と2022年度計画の概要

中長期的な取り組み

▶ P.42 ANAグループのESG経営

ANAグループの
ESG経営

社会的・経済的価値の
同時創造による
持続的な企業価値向上

ESG経営における
取り組みと
目標の達成

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

経営理念を礎に、安全、衛生・清潔、人財、ガバナンスの経営基盤がANAグループのあらゆる活動の拠り所となり、企業価値の創出を根底から支えています。これらの経営基盤を糧として、すべてのステークホルダーに対して持続的に付加価値を提供していきます。

▶ P.64 持続的な企業価値向上につなげる基盤

持続的な企業価値向上につなげる基盤(マネジメント)

安全

衛生・清潔

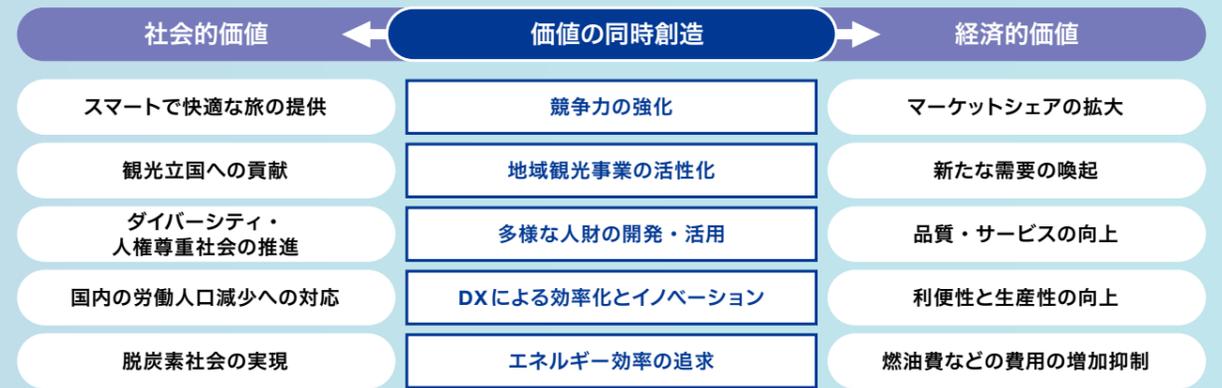
人財

ガバナンス

経営理念

価値創造のアプローチ: ESG 経営

ANAグループは持続的な企業価値向上を実現するために、事業環境や社会情勢の変化に応じた短期的な取り組み(事業戦略の実行)と、あるべき姿を定めた中長期的な取り組み(重要課題への対応)の両方の時間軸を意識した対応を推進することで、社会的・経済的価値の同時創造を追求しています。コロナ禍においては「事業構造改革」で掲げた各種の取り組みを継続していますが、2022年度末までに次期「中期経営戦略」を策定する予定です。E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)にかかわる主要なテーマを戦略に反映させて着実に遂行していくことで、さらなる価値創出のステージへ移行します。



2022

2030

2050

持続的な
企業価値向上

短期的な取り組み

「事業構造改革」重点テーマ

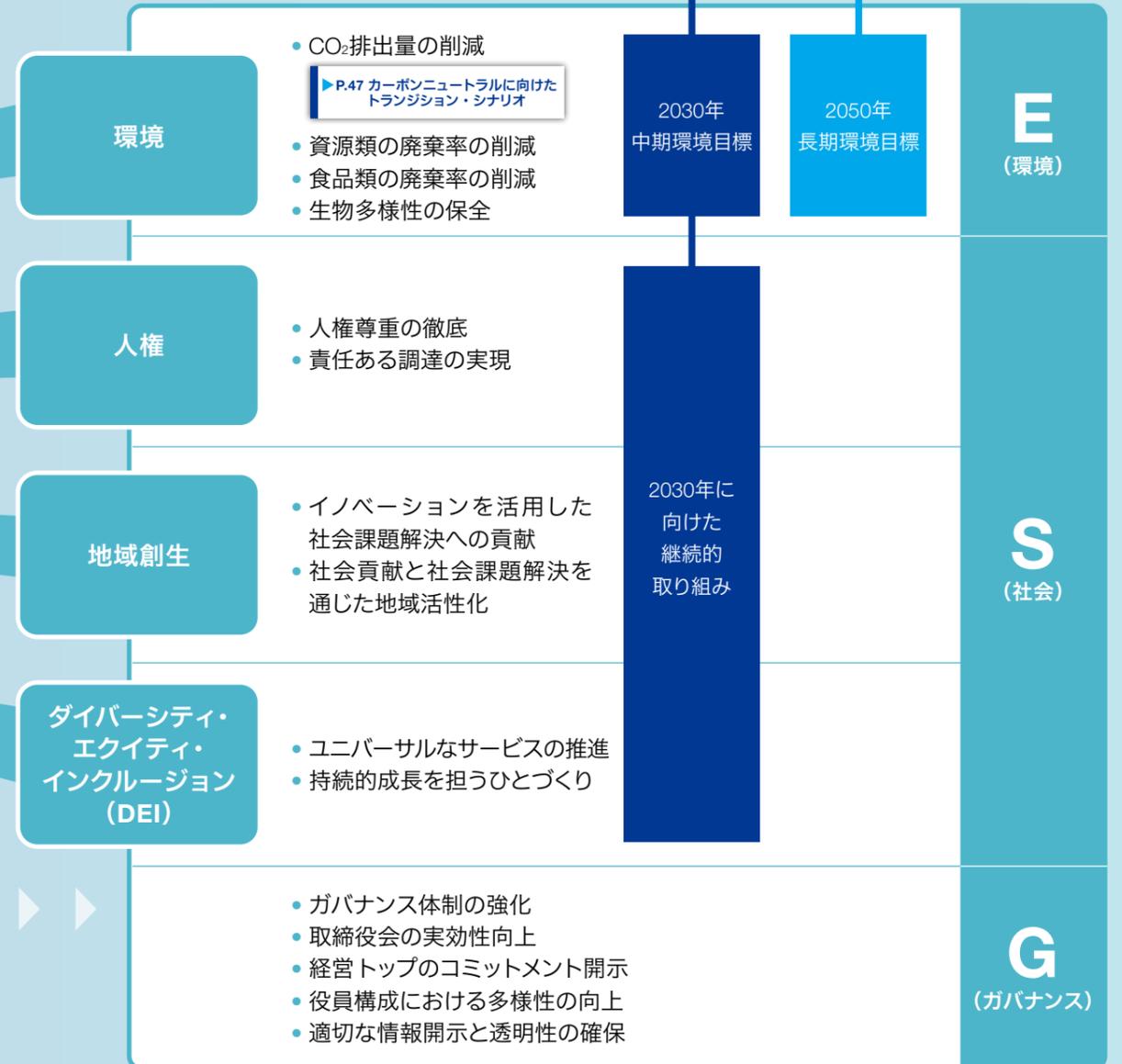
1. ANAブランドを中心に航空事業の規模を一時的に縮小することで、コロナ禍を乗り越える。
2. 航空事業をポストコロナの新常態でも持続的成長が可能な事業モデルに変革する。
3. 顧客データ資産を活用したプラットフォームを確立し、新たな収益機会を創出する。

重要課題の策定

次期
「中期経営戦略」
(2022年度末までに策定)

中長期的な取り組み

重要課題への対応
社会的価値と経済的価値の同時創出



事業等のリスク	最も重要なリスク	主要なリスク
安全	①感染症 ②気候変動 ③国際情勢	④システム障害 ⑤情報漏洩 ⑥人権 ⑦自然災害 ⑧市況変動 ⑨投資 ⑩人口減少 ⑪高速鉄道網の延伸

▼ 詳細は有価証券報告書をご確認ください。

https://ssl4.eir-parts.net/doc/9202/ir_material_for_fiscal_ym9/119838/00.pdf



事業戦略

新型コロナウイルスの影響により、ANAグループを取り巻く環境は大きく変化しました。ポストコロナの時代に対応していくために、事業構造改革を推進して強靱なエアライングループへと変革し、私たちの取り組みを着実に価値創出へと結びつけていくための成長軌道を描いていきます。

ANA FLYING HONU 再就航

エアバスA380型機「ANA FLYING HONU」が2022年7月より2年ぶりに定期便として復活。グループ社員一丸となり、お客様に安心、安全な旅をお届けできるよう、世界をつなぐ翼に磨きをかけていきます。

当社グループを取り巻く環境

新型コロナウイルス感染症の影響により、航空業界を取り巻く環境が大きく変化しました。

旅客需要が急減したことで、当社グループの業績は大きく悪化しましたが、ワクチンの浸透や生活様式の変化などにより、2022年初からは世界で需要の回復トレンドが続いています。中期的には、経済活動の再開などによるグローバル化の進展により、需要は段階的にコロナ前の水準に回復していくと見込んでいます。

一方、航空を利用する顧客層は、コロナ禍を受けて大きく様変わりするとの前提です。かつてANAブランドが主たるターゲットとしていた日本発の業務渡航など、高単価需要の構成比が縮小する一方、レジャーやVFR*などの低単価需要の構成比が拡大すると想定しています。また、顧客志向についても、非対面・非接触、衛生、シンプル化など、従来と異なるニーズが強まっていくと考えています。

これらの変化に対応するため、当社グループは2020年10月に「事業構造改革」を策定して、様々な変革を進めてきました。機材・人財を中心としたリソース面での対応に始まり、グループ航空事業のポートフォリオ最適化や、新常态に合わせた新たなサービスモデルの導入など、現在も各種の取り組みを継続しています。

このような中、2022年度はポストコロナを見据えた対応を加速しながら、旅客事業でトップラインを伸ばし、通期で3期ぶりの最終利益の黒字化とフリーキャッシュフローの創出を目指す計画です。同時に、航空事業に依存したグループの収

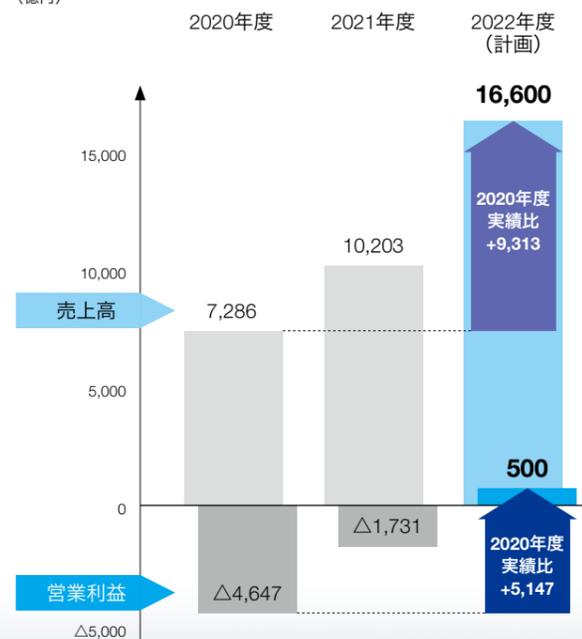
入・利益構造の見直しを前提に、今後の成長回帰を見据えた次期「中期経営戦略」を策定して、より強靱なエアライングループへの変革を目指す方針です。

本パートでは、2020年10月に策定した「事業構造改革」の進捗と2022年度計画の概要について、ご説明します。

※ VFR: Visiting Friends and Relatives

売上高・営業利益の推移(連結)

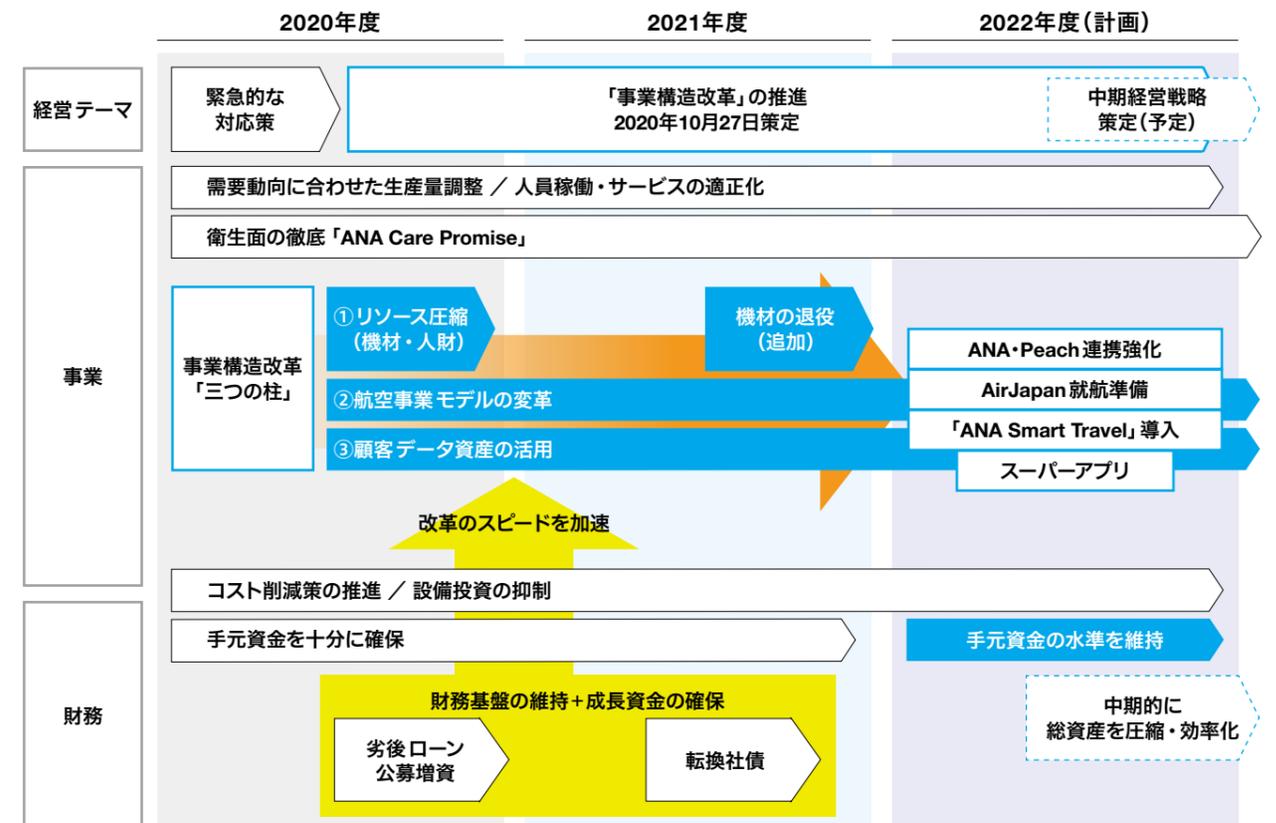
(億円)



ポストコロナを見据えた中期的な対応

ポストコロナを見据えて、2020年10月に策定した「事業構造改革」を推進しています。

2021年度は、事業と財務の両面から、今後の成長回帰を見据えて様々な改革に取り組みました。



事業構造改革「三つの柱」

- 短期
 - ① ANAブランドを中心に航空事業の規模を一時的に縮小することで、コロナ禍を乗り越える。
- 中期
 - ② 航空事業をポストコロナの新常态でも持続的成長が可能な事業モデルに変革する。
 - ③ 顧客データ資産を活用したプラットフォームを確立し、新たな収益機会を創出する。

コロナ禍による影響を受けて、需要動向に合わせた生産量の機動的な調整、人員稼働の適正化、衛生面の徹底など、2020年初頭から緊急的な対応策を進めた上、2020年10月に「事業構造改革」を策定し、ポストコロナの成長回帰を見据えながら、グループ事業構造の改革に取り組んできました。

事業面では「三つの柱」を掲げた上で、コスト面での対応を中心に改革を進めてきました。グループの費用構造を改善したことを受けて、2022年度はトップラインの回復を早期に価値創出に結び付けていく方針です。

一方、財務面については、これまで資金と資本の両面から資金調達を実行して財務基盤を維持・強化してきました。当面は手元資金を十分に確保しながら、コロナ禍を乗り越えていく方針ですが、2021年度の第3四半期に営業黒字化を実現するなど、キャッシュフロー創出力が着実に改善しています。経営を取り巻く環境を的確に捉えながら、中期的には総資産を圧縮して、効率的な財務運営に切り替えていく方針です。



事業構造改革の進捗

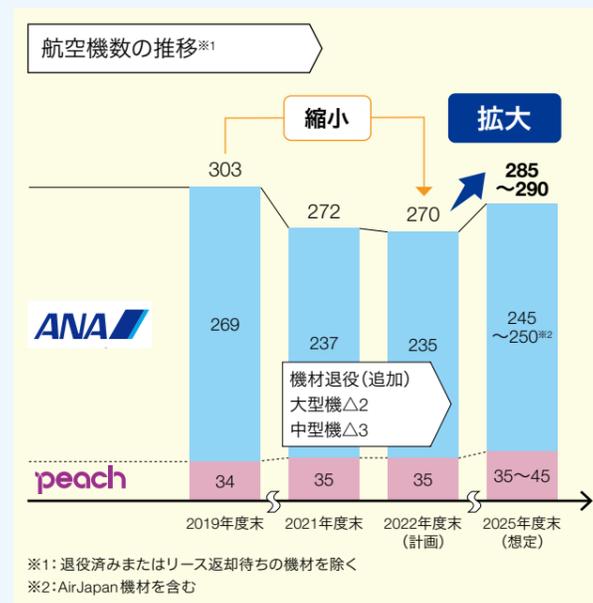
1 リソース戦略

航空会社の重要なリソースである機材と人財を対象とした改革の進捗について、ご説明します。

テーマ① ANAブランドを中心に航空事業の規模を一時的に縮小することで、コロナ禍を乗り越える。

1. 機材

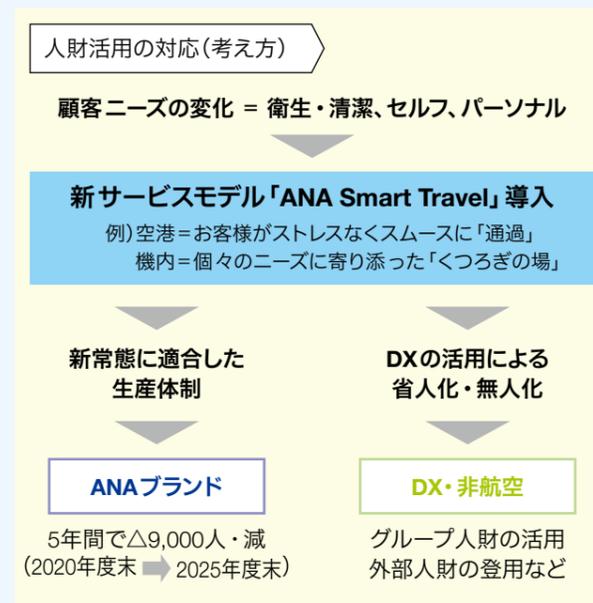
→ 需要動向を見据えた柔軟なフリート戦略の実行



旅客需要や客体構成を見据えながら柔軟なフリート戦略を実行

2. 人財

→ 事業環境の変化に合わせたグループ人員体制の追求



ポストコロナの顧客ニーズに合わせてグループの人財競争力を向上

1. 機材について

旅客需要の急減を受けて、航空事業の規模を一時的に縮小してコロナ禍を乗り越えることとしました。既に、2020年度末までに、国際線仕様の大型機を中心に機材の前倒し退役を実施していることから、2022年度末時点の航空機数はグループ全体で270機、コロナ前に比べて約1割縮小する計画です。

一方、2023年度以降は、再び機材数を増やしていく方針で、2025年度末時点ではグループ全体で285～290機となる計画です。旅客需要や顧客層の変化など、今後の動向を見極めながら、柔軟なフリート戦略を実行します。

2. 人財について

顧客ニーズの変化に対応するため、新たなサービスモデルとして「ANA Smart Travel」を導入し、空港や機内を、新常態に適した生産体制とする計画です。ANAブランドでは、中期的に従業員数が減少していきますが、DXや非航空事業の分野では、グループ人財の活用や外部からの登用を進める予定です。

ポストコロナの顧客ニーズに合わせて、グループの人財競争力を向上させていきます。

2 グループエアラインモデル

当社グループにおける航空事業ポートフォリオの最適化と、サービスモデルの改革に取り組んでいます。

テーマ② 航空事業をポストコロナの新常態でも持続的成長が可能な事業モデルに変革する。

1. 国内旅客

- ANAとPeachの連携強化
[運航]共同スケジュールの策定 **A**
[営業]合同マーケティングの実施(販売・運賃など)

2. 国際旅客

- 客体構成の変化に対応するフリート戦略 **B**
• 中型機の運航シェアを拡大
- 中距離路線での新たな需要獲得 **C**
• AirJapan 就航 (2023年度下期)

3. 「ANA Smart Travel」の導入 **D**

- 非対面・非接触の促進
• 国内線 オンラインチェックインの利便性向上
- 個別ニーズへの対応強化
• 国際線 機内食の事前オーダー(食品ロスも軽減)

顧客体験価値の向上
「競争力の強化」と「事業の効率化」の同時追求

国内旅客では、ANAとPeachの連携を強化します。既に2022年度当初から、共同スケジュールに基づいた運航を始めていますが、各種の販売施策や運賃設定など、営業面でも連携していきます。

国際旅客では、客体構成の変化に対応するフリート戦略を進めます。業務渡航を中心とする高単価需要が、コロナ前の水準に戻るまでには時間がかかるとの前提で、中型機の運航シェアを拡大していきます。また、アジア・オセアニアなどの中距離路線で新たな需要を取り込むため、2023年度下期中にAirJapanが新たなブランドで就航する計画です。



また、ANAブランドでは新たなサービスモデル「ANA Smart Travel」が始動しました。非対面・非接触を促進するため、ANA国内線で、オンラインチェックインの利便性向上を図る一方、ANA国際線では、機内食の事前オーダーなどの個別ニーズへの対応を強化します。

これらの取り組みにより、航空事業の競争力の強化と、事業の効率化を同時に追求しながら、顧客体験価値の向上を目指します。

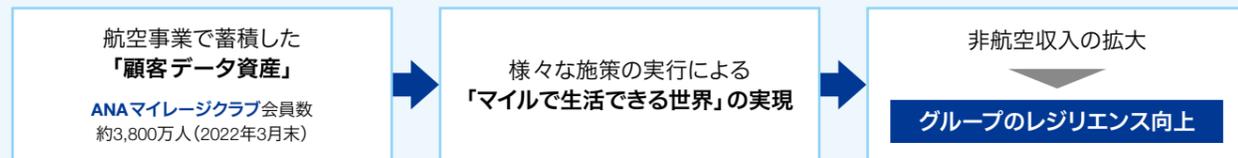
事業構造改革の進捗

3 非航空事業

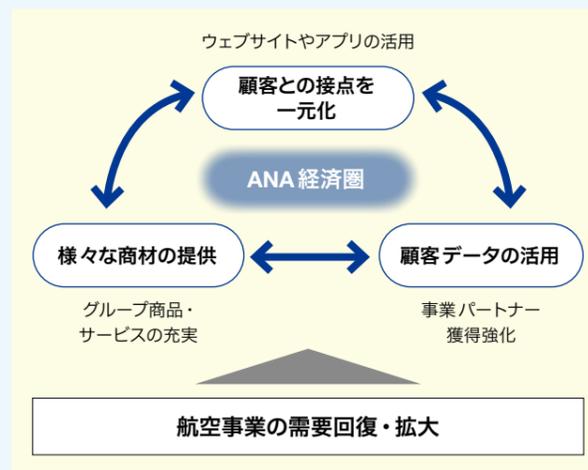
「マイルで生活できる世界」の実現に向けて、EC販売の強化やサービスの拡充に取り組みます。

テーマ③ 顧客データ資産を活用したプラットフォームを確立し、新たな収益機会を創出する。

1. 基本的な考え方



2. マネタイズ実現のプロセス(全体像)



3. 取り組みの進捗

- 2021年度(実績)
 - プラットフォームの整備
 - ① 旅行事業のデジタルプラットフォーム化
 - ② 顧客の回遊を促す施策の実行
 - ③ 各種サービスの提供開始
- 2022年度(計画)
 - 事業の本格化によるマネタイズの実現
 - ① 「スーパーアプリ」リリース(2022年内)
 - ② 事業基盤の強化(予定)
- 中期的な方針
 - グループ収益の柱として確立
 - ① 事業パートナーの獲得による増収
 - ② 「ANA 経済圏」の拡大

非航空事業においては、既存の「顧客データ資産」を活用して、「マイルで生活できる世界」を実現し、非航空収入を拡大する計画です。ANAマイレージクラブは世界で約3,800万人の会員が存在しますが、これらの顧客データを活用することで非航空収入を拡大し、グループのレジリエンスを高めていくことを目的としています。

マネタイズを実現するためのプロセスとして、ウェブサイトやアプリで顧客との接点を一元化した上、様々な商材を提供していく前提ですが、この過程で顧客データを戦略的に活

用することによって、グループ外の事業パートナーを獲得する方針です。

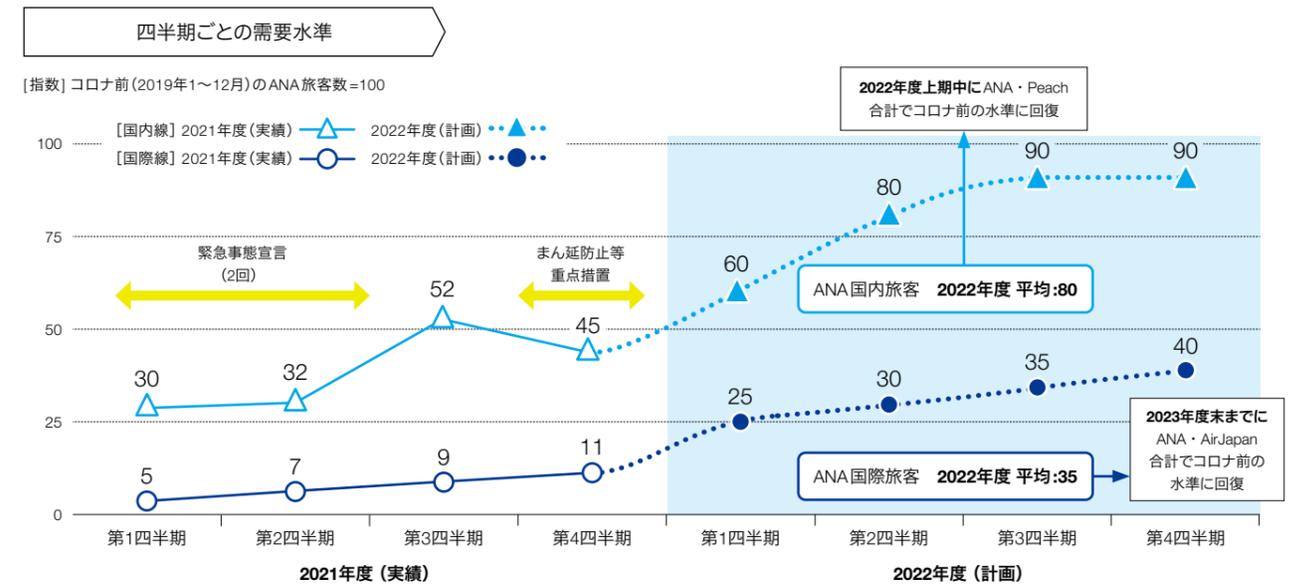
2021年度は、主にプラットフォームの整備を進めて、マネタイズの実現に向けた布石を打ちました。2022年度は「スーパーアプリ」のリリースなど、事業の本格化によってマネタイズを実現します。

航空需要の回復・拡大を下支えに、顧客の回遊を促してANA経済圏を拡大する方針です。中期的には、非航空事業をグループ収益の柱として確立していきます。

2022年度計画における旅客需要の前提(2022年4月28日発表)

旅客需要の見通しについて、下記の前提に基づいて事業計画を策定し、対応を進めています。

	2021年度 実績	2022年度 計画前提
国内線	移動制限による影響が継続 感染者数が落ち着けば需要は回復	ウィズコロナの生活様式が浸透
国際線	日本発着の需要は低迷 三国間需要が先行して回復	グローバルで 渡航制限が段階的に緩和



※1:本グラフの数値はANAブランドのみ(Peach実績・計画は含まず)
※2:2022年度(計画)は、2019年1~12月実績をもとに、新収益認識に基づく同一基準で算定

1. 2022年度計画について

国内線では、人々の間にウィズコロナの生活様式が浸透することから夏頃から需要が増加する前提で、ANA国内線の旅客数は年度平均でコロナ前の8割となる計画です。これまで低迷していたレジャー需要の回復により、上期中にはPeachを含めた国内線の旅客数が、コロナ前の水準に回復すると見通しています。

国際線でも、世界で渡航制限や入国規制が段階的に緩和されると見込んでいます。ANA国際線は通期で需要が回復し、年度平均でコロナ前の35%となる計画です。一部でレジャー需要も回復すると想定していますが、AirJapanを含めた国際線の旅客数がコロナ前の水準まで回復するのは、2023年度末と見込んでいます。

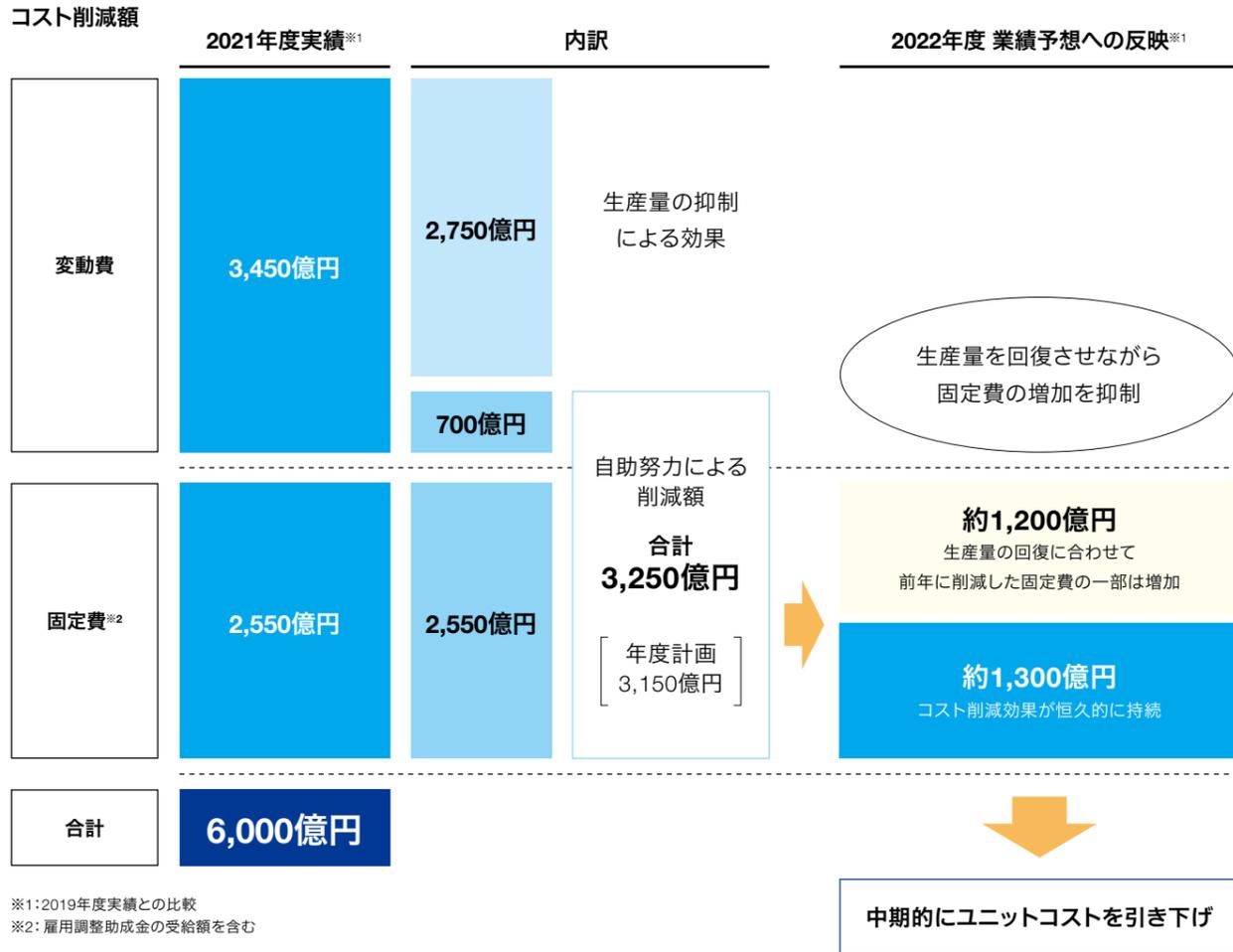
2. 第1四半期の状況、第2四半期の見通し

第1四半期は、レジャーや帰省などを中心に国内線の需要が着実に増加しました。国際線でも政府による水際対策の緩和によって日本発着の需要が増加したほか、アジア・北米間の三国間需要が底堅く推移しました。

第2四半期は、感染者の動向を注視しつつ、国内線で大型機ボーイング777型機の運航を段階的に再開しながら、需要のさらなる上積みを目指します。国際線でも、日本発の業務渡航や、海外発の訪日需要の取り込みを強化します。

コストマネジメント

ポストコロナのステージでコスト競争力を発揮するため、コストマネジメントを徹底しています。



コロナ禍の影響が表れ始めた頃からコストマネジメントを強化し、グループ全体で様々な対策を実行してきました。

2020年度は、2019年度実績と比べて合計5,900億円の費用を削減しましたが、2021年度は前年を上回る6,000億円を削減しました。このうち、自助努力による削減額は3,250億円となり、年度計画を上回る実績となりました。

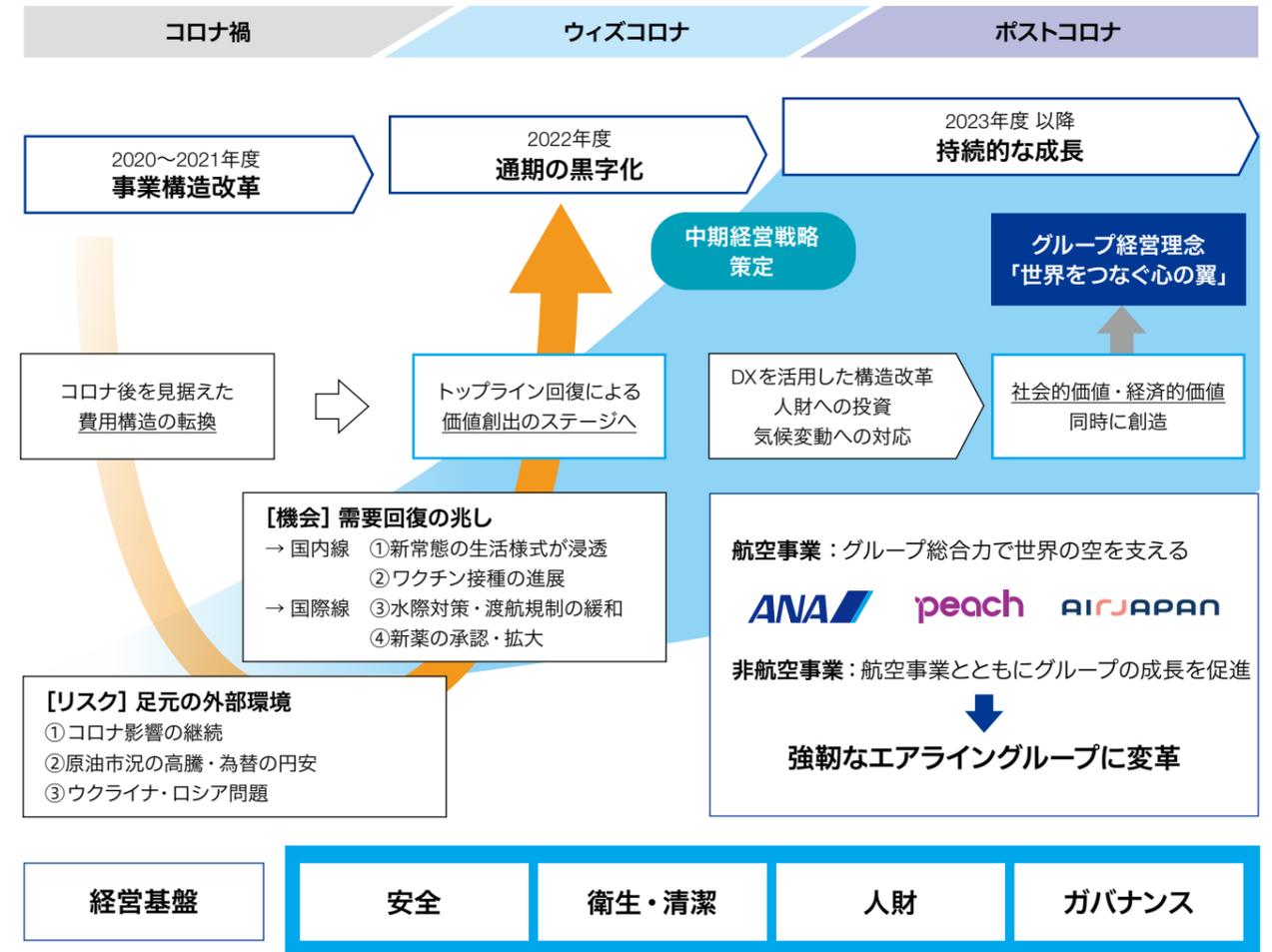
変動費については、旅客・貨物の需要動向に応じた運航便当たりの収支管理を徹底して、収入や運航に連動する費用を削減しました。また固定費については、2020年度末までに大型機を中心とした機材の退役を進めたことで、主に減価償却費や整備費などを圧縮した効果が表れました。

2022年度は、旅客需要に合わせて生産量を回復していくため、収入・運航に連動する費用などは前年から増加しますが、2021年度に削減した固定費2,550億円のうち、約1,300億円は削減効果が恒久的に持続する計画です。

今後の成長回帰のステージでも、外部リソースの活用等により、固定費の増加を抑制する方針です。引き続き、コストマネジメントを徹底することによって、ユニットコストを着実に改善していきます。

成長回帰に向けた当面の方針

2022年度の黒字化を達成した上で、グループ経営理念を実践しながら、成長回帰を目指します。



コロナ禍における2年間でグループの費用構造を転換してきましたが、2022年度からは価値創出のステージに移行します。足元では原油市況の高騰やウクライナ・ロシア問題など、不透明な外部環境が続いていますが、これらの「リスク」と向き合いながらも需要の回復を「機会」として、まずは通期の黒字化を達成します。

2022年度末までには、次期「中期経営戦略」を策定する予定です。DX、人財、気候変動などの主要なESGテーマへの対

応を戦略に反映し、社会的価値と経済的価値の同時創造を目指す方針です。航空事業と非航空事業の双方で成長軌道に乗り、強靱なエアライングループに変革していきます。

2022年12月、当社グループは創業70周年を迎えます。歴史的な節目を迎える中、ポストコロナを見据えた新たな経営ビジョンの策定に取り組む計画です。グループ経営理念を実践しながら、グループの持続的な成長を目指します。

航空事業

令和の野武士集団による、黒字化達成と中期的な利益成長に向けた取り組みを加速させます。

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
井上 慎一

2022年度は、通期黒字化をミッションとして不転の決意で取り組むとともに、持続的かつ安定的に利益を創出できる事業構造の確立に向けた取り組みを加速させます。お客様のインサイトを見極め、安全運航の堅持を大前提に収入を最大化するとともに、弛まざるコスト削減を継続します。また、ANA70周年の節目の年でもあり、この先の70年、100年も見据えて、持続可能な事業構造の確立に向けた取り組みも推進します。

新型コロナ3年目の2022年度は、国内線はまん延防止等重点措置の解除を機に、移動マインドも回復傾向がみられる一方、国際線は水際対策緩和の効果と三国間流動の高まりにより、急速に需要が回復しています。ANA・Peachのマルチブランド戦略により、最適な事業領域分担で収益最大化を追求します。海運混雑の影響などで航空貨物需要の高さは継続しており、旅客と貨物のベストミックスにより収益性強化を目指します。

サービス面では顧客体験価値を起点としたマーケティング戦略を深化させ、「セルフ化・デジタル化」と「人的サービス強化」の相乗効果をキーワードにカスタマーインの発想でお客様ニーズに対応していきます。また、コスト構造改革の手を緩めず、デジタル技術を活用し固定費削減の継続と生産性向上を推進します。ESG経営への対応、とりわけ脱炭素については、国・産業間連携を推し進め中期的な目標達成を目指します。

タイトルの、「令和の野武士集団」であります。70年前、たった2機のヘリコプターからスタートした会社は「高潔な企業」「主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」の理念で、常に挑戦し続けました。今の言葉で言えば、DEI(多様な考え方)を持つ集団がお互い助け合いながら、一つの方向性に対しエンゲージメント(情熱)を持ちながら諦めずにやり遂げ、世の中に貢献するということだと思います。70周年の節目の年に改めてANAの原点に戻り、全社一丸となりこの難局を乗り越えていきます。



2021年度は新型コロナウイルスの影響が続きましたが、段階的に回復する旅客需要や旺盛な貨物需要を最大限に取り込んだ結果、航空事業の売上高は8,850億円(前期比46.5%増)、営業損失は1,629億円(前期営業損失4,478億円)となりました。

2022年度は航空事業における計画として、売上高で14,700億円、営業利益で520億円を計画しています。需要の回復に合わせて機動的に生産量を拡大しながら、トップラインの伸長を目指します。

ANA 国際線旅客

日本や世界各国における移動制限の緩和に合わせて、機動的に生産量を回復

2021年度の振り返り

新型コロナウイルスの感染再拡大や変異株の流行により旅客需要が大きく低迷した状況が続きましたが、海外赴任・帰任を中心とするビジネス需要やアジア発北米行きへの接続需要の回復を受け、7月より一部の北米路線を羽田から成田空港発着に移管するなど、機動的な運航路線の選択や臨時便の設定に努めました。2022年3月からはウクライナ侵攻の影響を受けて、羽田-ロンドン、パリ線を運休しましたが、羽田-フランクフルト線、成田-ブリュッセル線ではロシア上空を迂回して運航を継続しました。

営業・サービス面では、顔認証技術による新しい搭乗手続き「Face Express」を7月より一部の成田空港発着路線で開始しました。また、2022年2月から日本発の一部路線において、事前にオンラインで渡航書類を登録・確認するサービス「ANA Travel Ready」を導入し、スムーズな搭乗を可能とするなど、今後にもつながる利便性の向上に努めました。

以上の結果、2021年度のANA国際線旅客数は82万人(前期比93.2%増)となり、収入は701億円(同56.8%増)となりました。

2022年度の事業方針

世界各国で渡航規制が緩和されウィズコロナへと変化が進む中、日本でも2022年3月以降、入国制限が段階的に緩和されたことを受け、旅客需要は回復局面に移行しています。各国の水際対策の状況を注視し、先行して回復しているビジネス需要やアジア・北米間の接続需要を積極的に取り込みながら、ハワイ線におけるレジャー需要や、訪日客などの取り込みも強化していきます。

旅客機で運航している貨物便について、旅客の需要動向を踏まえて旅客営業便に切り替えるなど、運航コストの増加を抑制しながら機動的に運航便を再開・増便することで生産量を回復し、便当たり収入を最大化していきます。

ANA 国際線旅客の実績



エアバスA380型機「FLYING HONU」の運航再開(成田-ホノルル線)

ANA 国内線旅客

大型機を活用して生産量を増加、着実に回復する需要を取り込むことで、収入を最大化

2021年度の振り返り

国内線の旅客需要は、緊急事態宣言が繰り返された影響を受けて上期は伸び悩みました。宣言解除後の第3四半期は回復基調を辿りましたが、第4四半期にオミクロン株が拡大したことにより再び減少に転じました。感染者数の動向によって需要が変動する中、運航規模を機動的に調整し、週末や年末年始・春休みなどにおいては臨時便を積極的に設定するなど、回復する需要を取り込み限界利益の最大化に努めました。また10月31日以降の冬ダイヤでは、グループ全体で路線ネットワークの最適化を図るため一部の運航便をPeachに移管しました。

営業・サービス面では、12月から全席にパーソナルモニター付きの新シートを装備した国内線新仕様のボーイング787-9型機を投入するなど快適性の向上に取り組みました。また、テレビアニメ「鬼滅の刃」とタイアップした搭乗キャンペーンや機内サービスなどを実施し、さらにキャラクターを描いた特別デザイン機を2機就航させるなど、需要の獲得に努めました。

以上の結果、2021年度のANA国内線旅客数は1,795万人（前期比41.9%増）となり、収入は2,798億円（同37.8%増）となりました。

2022年度の事業方針

まん延防止等重点措置が解除された2022年3月以降、ビジネス・レジャーともに需要の回復が進んでいます。2021年2月から運航を停止していた国内線仕様のボーイング777型機は、必要な改修作業の実施などにより安全性を担保した上で2022年6月下旬から順次運航便への投入を開始しました。ウィズコロナが日常生活に浸透しつつある中で、夏場に増加するレジャー・帰省需要を最大限に取り込んでいきます。

ANA国内線旅客の実績



ボーイング787-9型機 パーソナルモニター付きシート



鬼滅の刃 じょっと-巻- ©吾峠呼世晴 / 集英社・アニプレックス・ufotable

ANA 貨物郵便

フレイターと旅客便(ベリー)の双方を最大限に活用、収益性向上に向けた取り組みを強化

2021年度の振り返り

経済の回復による貨物需要の活発化に加え、海上輸送の混雑に伴う航空へのシフトなどにより、航空貨物需要が好調に推移する中、自動車部品や半導体・電子機器、ワクチン等の医薬品の需要を積極的に取り込みました。

路線ネットワークでは、4月から成田-ロサンゼルス線、10月から成田-香港線、成田-台北線、11月から成田-青島線にボーイング777F型機を就航させるなど、貨物専用機(フレイター)を最大限活用したに加え、旅客機を使用した貨物便を機動的に設定し、旺盛な需要の取り込みに努めました。

以上の結果、2021年度のANA国際線貨物輸送重量は976千トン(前期比49.1%増)となり、収入は過去最高の3,287億円(同104.8%増)となりました。

2022年度の事業方針

旅客便の運航再開や海上輸送の混雑緩和に伴い、需給バランスは下期以降、徐々に緩和することを計画前提としています。引き続きフレイターを最大限活用しながら旅客機を使用した貨物臨時便も設定することで生産量を確保するとともに、高単価商材や大口需要の獲得など営業面での取り組みを強化することで、収益性の維持・向上を図る方針です。

ANA国際線貨物の実績



ボーイング777F型機

新型コロナワクチンの輸送に協力

ANAは2021年2月より、DHLグローバルフォワーディングジャパン(株)を通して、欧州ベルギーから日本までの国際区間において、ファイザー社製の新型コロナワクチンの輸送を開始しました。マイナス70℃という新たな温度帯に対して既存のガイドラインを一新し、ドライアイスの積載量を増量することで輸送量の確保と品質の担保を実現しました。2021年6月より日本からアジア各地への新型コロナワクチンの国際輸送にも協力しています。また、国際輸送のみならず国内でも離島を中心にワクチンの航空輸送を実施しています。

今後も万全の態勢で新型コロナワクチンの輸送・供給に協力することで1日も早い新型コロナウイルス感染症の収束に貢献し、人々が安心して生活できる社会の実現を目指していきます。



LCC (Peach・Aviation)

国内線ネットワークを積極的に拡大し、レジャー・VFR需要の取り込みを強化

2021年度の振り返り

路線ネットワークでは、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の影響を見極めながら、7月に関西－女満別線、10月に福岡－石垣線を新規開設しました。8月からは成田線・中部線でANAとのコードシェア（共同運航）とマイル提携を開始し、ANAブランド顧客の選択肢を拡大して利便性を向上したに加え、冬ダイヤ以降、一部路線をANAからPeachに移管するなど、グループ全体で最適な航空事業ポートフォリオを追求しながら収益性の改善に努めました。

営業・サービス面では、2022年3月1日の就航10周年を記念して、セールや限定グッズの販売、コラボ企業との特別企画の実施など様々な取り組みを行う中、行き先を選べない旅を提案する「旅くじ」を機内や専用の自動販売機で販売しました。「旅くじ」には指定された行き先への航空券が購入できるピーチポイントや、旅先でのミッション等が入っており、目的地を運に任せる新たな旅の体験を提供するなど、新たな旅行需要の創出に取り組みました。

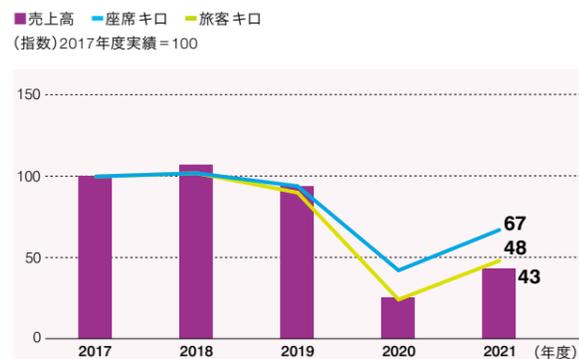
以上の結果、2021年度のLCC旅客数は426万人（前期比105.1%増）となり、収入は378億円（同71.3%増）となりました。

2022年度の事業方針

早朝・深夜の時間帯を活用した増便などにより、機材稼働率を向上するとともに国内線ネットワークを積極的に拡大します。またPeachアプリのリニューアルにより利便性の向上を図りながら、ANAと共同で策定した運航ダイヤの効果発揮して、レジャーやVFR需要の取り込みを強化していきます。

一方、国際線は2021年4月以降運休していましたが、2022年8月末から関西－仁川線の運航を再開する予定です。今後も各国の規制状況を踏まえ、需要回復が見込まれる路線から順次再開していきます。

LCCの実績



注：1. 上記グラフは売上高に附帯収入を含む
2. 2019年度以前はバニラエアの実績を含む



新たな旅の形を提供する「旅くじ」

※ VFR: Visiting Friends and Relatives

ノンエア事業

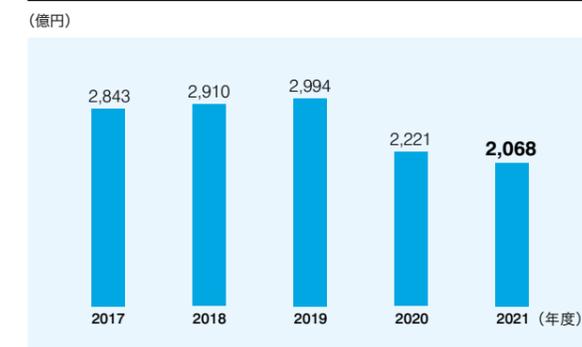
顧客データ資産の活用を中心に、航空事業に次ぐ新たな収益の柱の確立に向けて取り組みを強化

航空関連事業

2021年度は機内食のインターネット販売の商品ラインアップを拡充するなど増収に努めたものの、グループ内における投資抑制の影響に伴いシステム開発業務の取扱高が減少したことなどから、売上高は2,068億円（前期比6.9%減）となり、営業損失は6億円（前期 営業利益36億円）となりました。

2022年度は日本や各国の渡航規制緩和に伴い、海外エアラインを含めた運航便が段階的に回復する見通しであり、空港地上支援業務などの受託を中心に収益性の回復と強化に向けた取り組みを推進していきます。

航空関連事業の売上高推移

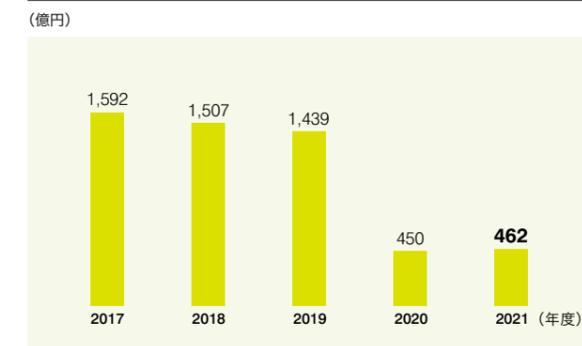


旅行事業

2021年度は当社グループが企画するすべての海外旅行の催行を中止したことに加え、国内旅行は「Go Toトラベルキャンペーン」の効果があつた前年度に比べて取扱高が減少しました。一方で、グループ内からデジタルマーケティングなどの機能が移管されたことにより受託収入が増加し、売上高は462億円（前期比2.7%増）、営業損失は21億円（前期 営業損失50億円）となりました。

2022年度は「マイルで生活できる世界」の具現化を目指し、ANA X(株)を中心に顧客データを活用した事業への取り組みを強化していきます。

旅行事業の売上高推移

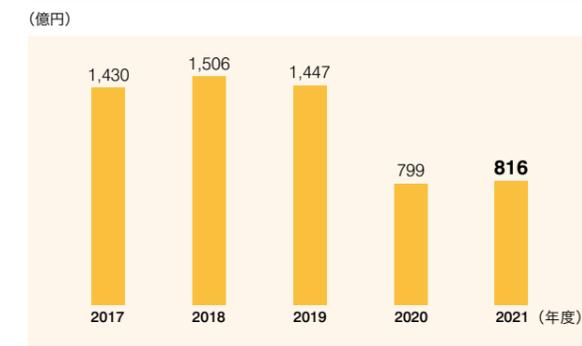


商社事業

2021年度は旅客需要の緩やかな回復に伴い、空港物販店「ANA FESTA」などで販売額が増加したことに加え、半導体市場の好調な需要を受けて電子事業の取扱高が増加した結果、売上高は816億円（前期比2.2%増）、営業利益は5億円（前期 営業損失42億円）となりました。

2022年度は移動制限の緩和などにより国内線を中心に旅客需要が回復しています。空港リテール部門を中心にさらなる収益力の向上に取り組んでいきます。

商社事業の売上高推移





貨物事業の 収益性向上に向けた取り組み

海上輸送の混雑によってサプライチェーンの混乱がみられる中、巣籠り需要の拡大も相まって航空貨物輸送の需要が好調に推移しています。2020年度の初頭は医療物資(マスク、防護服、衛生用品、医薬品)の輸送を積極的に実施し、その後も荷動きが活況な自動車や半導体、eコマース、医薬品等の産業を中心としたお客様のサプライチェーン維持に伝えるため、客室への搭載、旅客機を使用した貨物便の運航、フレイター(貨物専用機)の就航地拡大等を行ってきました。

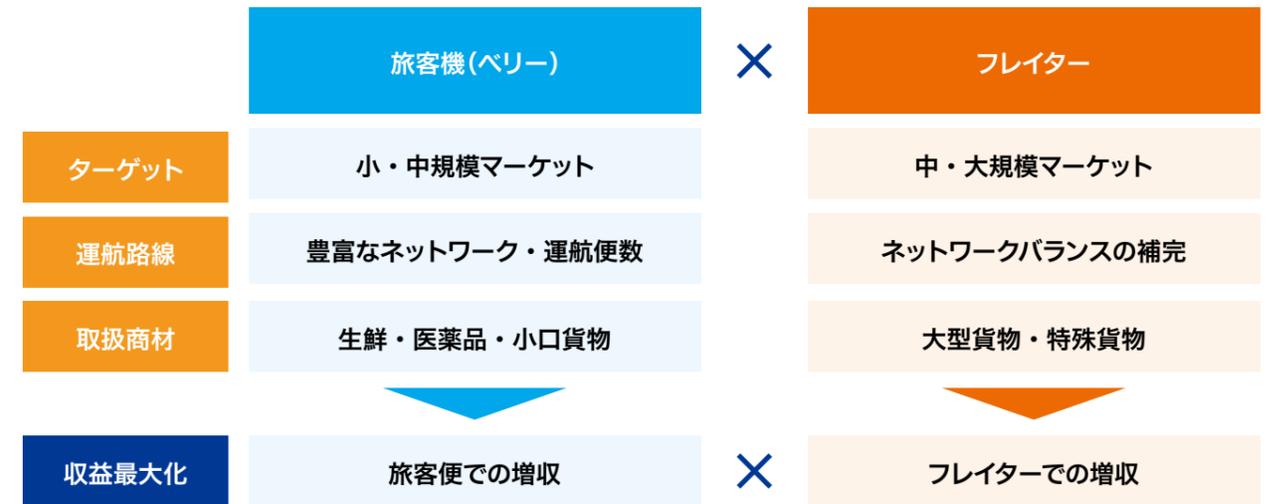
当社グループが保有する11機のフレイター(B777フレイター2機、B767フレイター9機)をフル活用して生産量を最大化し、好調な貨物需要を積極的に取り込んだ結果、2021年度の国際線貨物収入は過去最高となりました。

今後も自動車や半導体等を中心に旺盛な貨物需要が見込まれるため、当面は継続して需給バランスが逼迫すると想定しています。新型コロナウイルスワクチンをはじめとする医薬品や医療機器の緊急輸送等、様々な産業のサプライチェーン維持を通じて人々の暮らしや企業活動を支えることで、社会に貢献していきます。

ANAグループの貨物事業モデル ~コンビネーションキャリアの強み~

当社グループは旅客機とフレイターの両方を保有している本邦で唯一のコンビネーションキャリアです。11機のフレイターで大型貨物が輸送できる強みと、旅客便の豊富なネットワークを活かして、需要動向に応じた柔軟な運航路線の設定や供給量の調整を行うことで、収益性の向上を追求しています。

1 旅客機とフレイターの特性を活かして、コンビネーションキャリアの強みを発揮



2 大型フレイターを活用して、高収益の日本-北米間の供給量を確保



日本-アジア間は豊富な旅客便のペリースペースと、B767フレイターで供給量を確保しながら、日本-北米間は、旅客便のペリースペースのみでは不足する供給量をB777フレイターの運航により補完しています。コロナ禍においては、とりわけ北米路線の需要が旺盛なため、コロナ前以上の運航便数を設定しています。

(参考) 大型フレイターでしか運べない特殊貨物



貨物事業の持続的成長に向けた取り組み

コロナ禍での旅客収入の減少を補完するため、貨物事業の利益拡大に向けた様々な対応策を実行しています。また需給バランスが将来緩和に向かうことを見据え、中期的な安定収入確保に向けた取り組みも推進しています。

1 コロナ禍における収入拡大に向けた対応

1. フレイターを成田に集約

フレイターを成田空港発着にすることで運航効率を改善(沖縄ハブは旅客便の貨物スペースを活用した新モデルへ移行)

2. フレイターの就航基地を拡大

フレイターが就航可能な基地を拡大し、運航路線の選択肢を増やすことで、需要に応じて機動的に運航便を設定し収入を確保
新規就航

B767フレイター(保有機数:9)…2020年度:武漢/マニラ、2021年度:北京/杭州

B777フレイター(保有機数:2)…2020年度:フランクフルト/バンコク、2021年度:ロサンゼルス/香港/台北/青島

3. 旅客便の一部発着を成田発着に変更

北米線の旅客便の一部を羽田→成田発着に変更し、好調な北米-アジア間の三国間貨物を獲得
(ワシントン、ヒューストン、バンクーバー、シアトル線)

4. 旅客機を活用した貨物便を積極的に運航

旅客機のベリースペースで貨物専用の臨時便を運航し、旺盛な貨物需要を最大限に取り込み

2 中期的な安定収益確保に向けた取り組み

1. 商品力強化による高単価商材の囲い込み(数字は2019年度→2021年度の収入増加率)

特殊な商材を速く確実に運ぶ「PRIO商品」の販売を強化し、高付加価値・高単価の貨物構成比を拡大

医薬品 約9倍

定温輸送 約6倍

半導体製造装置 約65倍

完成車 約8倍

2. 長期契約の拡大

荷主企業のサプライチェーンと連携しながら、フレイター運航便の長期買い取り契約を獲得

3. コスト競争力の向上

成田空港における上屋施設の集約化に伴う業務フロー見直しによる省力・省人化

路線別収入の最大化を目的とした、AIを活用したレベニューマネジメントシステムの導入による、省力・省人化

ボーイング777-8F型機の導入



©ボーイング

貨物事業における将来の成長に向けたリソースの確保を目的に、2014年に導入を発表していたボーイング777-9型機20機のうち2機について、ボーイング777-8F型機2機に変更することとしました。導入時期は2028年度以降を予定しています。

ボーイング777-8F型機は、双発機において最大の貨物搭載可能量を誇ると同時に、在来機と比較して、トン当たりの燃料消費量・CO₂排出量、運航コストを抑制した最先端の大型貨物機です。



(株)ANA Cargo
代表取締役社長

外山 俊明

(株)ANA Cargo 社長からのメッセージ

(株)ANA Cargoは、2014年4月に営業を開始し、ANAグループの貨物事業の中核会社として、貨物事業戦略の立案・輸送商品やソリューションの開発・セールス・空港オペレーションを担っています。

新型コロナウイルス感染拡大が長引く中、半導体や自動車関連の堅調な荷動きや、PCやeコマース貨物など巣ごもり需要に加え、海運混雑によるサプライチェーンの乱れにより、航空貨物輸送の需要が高まりました。こうした状況下、フレイター11機と旅客機の両方を保有する本邦唯一のコンビネーションキャリアとして、貨物機による多くの貨物便やチャーター便の設定、貨物スペースを活用した旅客機による臨時貨物便の設定など、リソースを最大限活用して各産業のサプライチェーン維持の一端を担っています。

特にコロナ禍となった直近の2年間は、感染拡大を食い止めるためのマスクや防護服、ワクチンの輸送を担い、欠かせないインフラとしての社会的使命を果たしてきました。

また、新たな輸送商材の取り扱いも拡大しており、半導体製造装置や完成車の輸送に加えて競走馬など、これまでと

比較し多くの特殊貨物の輸送が可能となっており、「ANAに任せたら世界中へどんな貨物も輸送できる」と言っていただけのサービスを目指しております。

現在、ポストコロナの競争環境を見据え、事業構造改革に取り組んでおります。施設の再編などオペレーションのさらなる効率化、輸送品質の向上、商品力の強化などの施策を進めていきます。さらに、最新のデジタル技術を活用した業務プロセス改革も行っており、2023年のシステム刷新により、お客様の利便性をより向上させるとともに効率化を図り、デジタルトランスフォーメーションを進めます。SAF活用による貨物輸送における脱炭素の取り組みなど、SDGs推進にも着手しております。

本邦唯一の貨物専用機と旅客機を保有するコンビネーションキャリアの強みを磨き続け、ポストコロナの競争においても、安定的に成長する事業にする所存です。どうぞご期待ください。

お客様の声

東京地区国際貨物代理店 ご担当者様

ANAとは長きにわたりお付き合いしておりますが、コロナ禍となったここ2年間では、今まで以上に連携が強まったと捉えています。国際貨物便の運航数、機材の機動力、ネットワーク、ハンドリング品質は、コロナ禍においても安定しており、荷主様のご要望に応えながらサプライチェーンを維持する上で「なくてはならない存在」でした。資材調達、梱包、生産等見通しが不透明で、出荷される貨物量が安定しない状況が継続していましたが、フレイターと旅客便の双方を運航し、日本からの直行便ネットワークを多数有するANAは利便性が非常に高く、窓口を担当してくださった方も状況に合わせた提案をしてくださり、大変心強く感じました。ウクライナ情勢やアメリカ西海岸の港湾ストライキ等、今後も不安定な状況が想定されますが、各産業のサプライチェーンを維持する上で欠かせない重要なパートナーであると考えています。



中長期的な価値創造

ANAグループは社会とともに発展し続けていくために、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。中長期的な視点で「あるべき姿」を追求し、グローバルな視点で着実に戦略を遂行することで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。



カーボンニュートラルの実現に向けて

Sustainable Aviation Fuel (SAF: 持続可能な航空燃料) 調達の基盤づくりや、脱炭素に向けた社会への積極的な働きかけを実施。2021年にはSAF Flight Initiativeを開始、2022年にはACT FOR SKYを設立し、2050年度CO₂排出量実質ゼロに向けた取り組みを加速しています。

ANAグループのESG経営

ANAグループは、事業を通じて環境・社会課題解決に寄与し、将来にわたり社会から必要とされる企業として価値を生み出し続けるために、グループの垣根を越えたグローバルかつ長期的な視点で環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) に配慮したESG経営を推進しています。

ESGに配慮した事業戦略を推進することで社会的価値と経済的価値を同時に創出し、グループ経営理念である「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」を実現します。

社会的価値と経済的価値の同時創造

ANAグループが持続的に価値を創出していくためには、環境・社会課題などグローバル目線で長期的なニーズへの対応(社会的価値の創出)と事業と財務の両面における戦略の実行(経済的価値の創出)を両立させていく必要があると考えています。そのために、「社会動向」「経営理念・経営戦略」「ANAグループの強み」の3つの切り口に共通して目標となるテーマを「重要課題」として位置付け、ESG経営を実現するための指針として抽出・特定しています。「重要課題」は、昨今のように不確実な時代における経営としての短期的な意思決定として不可欠な要素であり、同時に企業として中長期的な目標を定める上でも有用なテーマとなります。また、グループ経営ビジョンやグループ経営理念と一貫しており、継続的に取り組む課題であると同時に、コロナ禍を受けて事業構造改革を策定した際や、今後の中期経営戦略を議論する上でも、正面から取り組むべき課題となっています。

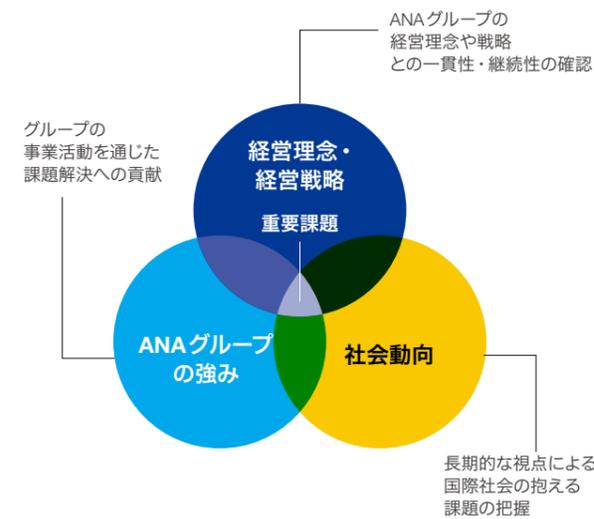
努力と挑戦の歴史の中で培われた「チャレンジ精神」「グループ総合力」「グループ品質」「ステークホルダーとの強いつながり」といった強みを発揮し、重要課題に取り組んでいくことにより、社会にとって必要な価値を、自らの独自性を持って創出するエアライングループとして、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。



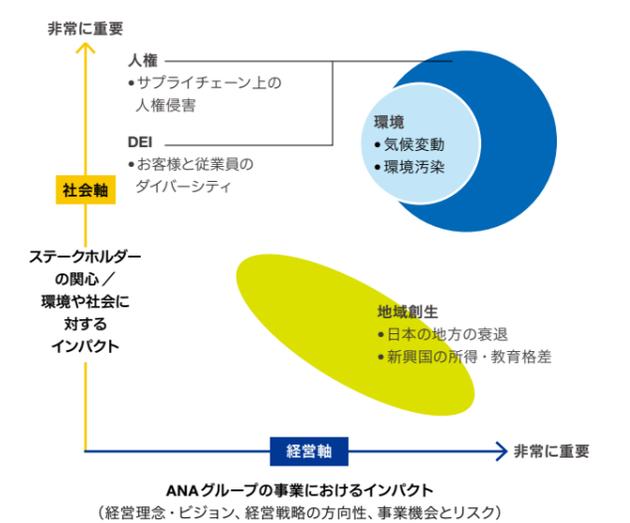
重要課題の特定

「社会動向」「経営理念・経営戦略」「ANAグループの強み」の3つの視点から抽出した項目から「環境」「人権」「地域創生」「DEI」の4つを、我々が取り組むべき重要課題として特定しています。特定にあたっては、社会課題をANAグループの事業に与えるインパクト(経営軸)、環境や社会に与えるインパクトや関心の高さ(社会軸)の2軸上にマッピングし、重要度や影響度が高いものを重要課題として特定しました。世界情勢・環境の変化やANAグループの経営戦略に合致しているかどうかの観点から、特定した重要課題については、社内外の関係者との議論や情報収集により妥当性を継続的に確認し、新たに特定するステップを繰り返しています。

重要課題特定のプロセス



重要課題のマトリックス



特定された4つの重要課題

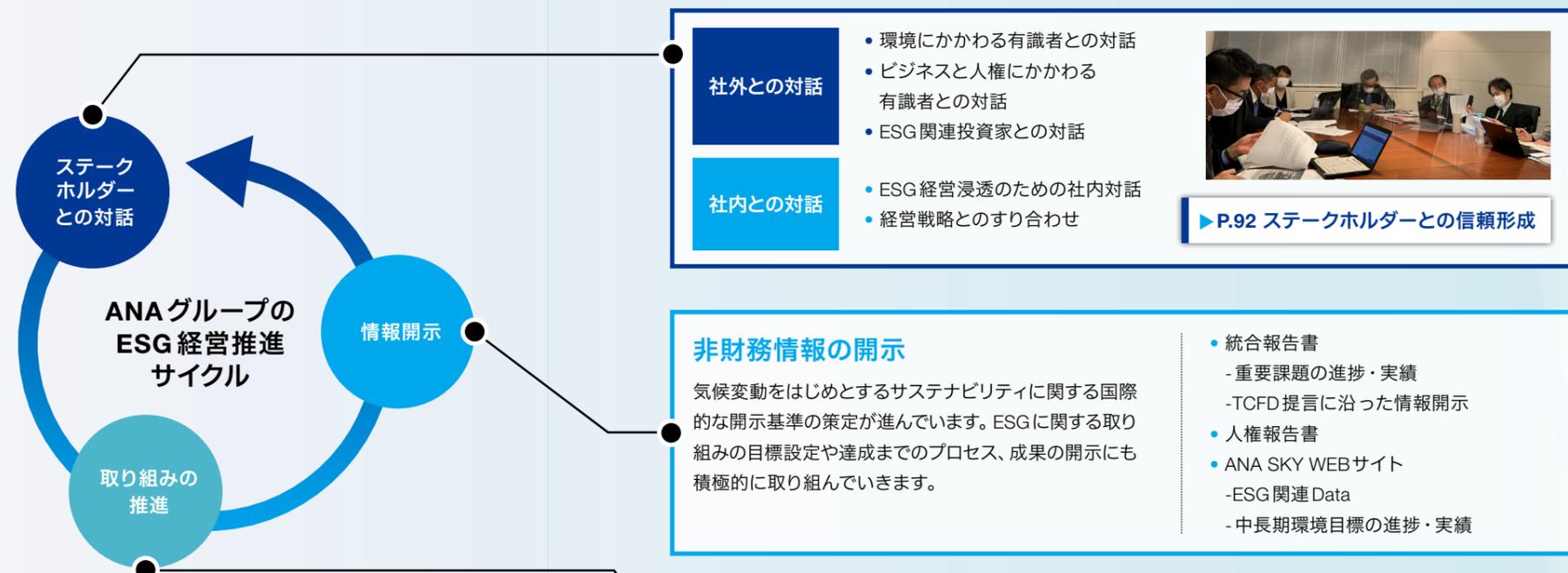
	課題認識		SDGs	ページ
	ANAグループにとって	社会にとって		
環境	<ul style="list-style-type: none"> • 燃油費の抑制 • 将来の排出権取引のコストの抑制 • 環境リスク回避による評価の維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 環境負荷の低減 		P.46
人権	<ul style="list-style-type: none"> • 人権リスク回避による評価の維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 人権尊重社会の実現 		P.56
地域創生	<ul style="list-style-type: none"> • 新規訪日需要の創出による収益力向上 • 国内線事業の収益性の維持・向上 • 国際線事業の収益拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 地域経済の活性化 • 国際交流の促進 		P.58
ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)	<ul style="list-style-type: none"> • 新規需要の創出による収益力向上 • 課題解決型サービス提供による顧客対応力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> • 共生社会の実現 		P.60

ANAグループのESG経営

ESG経営の推進サイクル

事業を通じて環境・社会課題解決に寄与し、将来にわたり社会から必要とされる企業として、価値を生み出し続けるためにESG経営を推進しています。ステークホルダーとの対話から、最新の社会ニーズや関心の変容などを把握、事業や社会におけるインパクトを評価し、経営戦略に取り入れた上で取り組みに反映しています。その進捗は随時ウェブサイトなどで開示するとともに、開示情報をもとにステークホルダーとさらに対話を深め、進捗報告や取り組みの妥当性を確認しています。

「対話」「取り組み」「情報開示」のサイクルを回しながら重要課題を中心としたESG経営を推進し、企業価値を高めるとともに持続可能な社会の実現に貢献します。



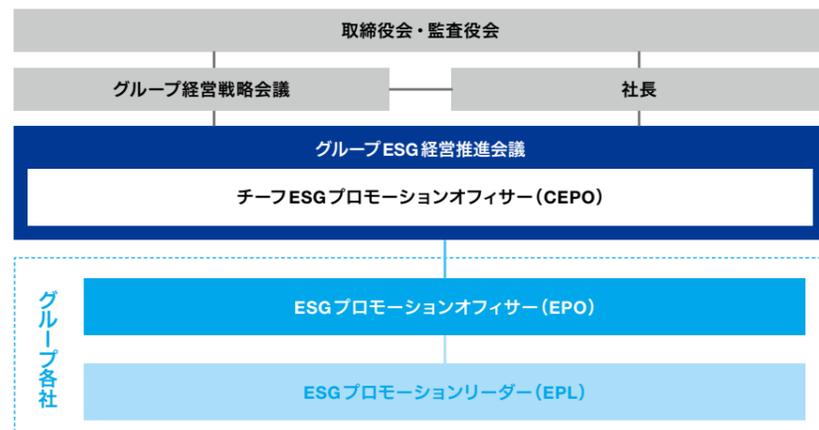
ESG経営の推進体制

「グループESG経営推進会議規程」に基づき、当社社長を総括、グループにおけるESG経営推進の最高責任者であるチーフESGプロモーションオフィサー(CEPO)を議長とし、当社およびグループ会社の取締役・執行役員、当社常勤監査役を委員とする「グループESG経営推進会議」を設置し、ESG経営推進にかかわる重要方針や施策についての議論を行っています。

また、経営に直結する重要な課題については、「グループ経営戦略会議」に付議するとともに「取締役会・監査役会」に報告しています。本規程に基づき、グループ各社にESG経営推進の責任者およびグループESG経営推進会議のメンバーとしてESGプロモーションオフィサー(EPO)、組織のESG経営推進の牽引役としてグループ各社・各部署にESGプロモーションリーダー(EPL)を配置しています。

取締役会、グループ経営戦略会議、グループESG経営推進会議で議論・決議・報告された事項は、EPOならびにEPLとの密接な連携のもとにグループ全体で共有、実践されます。EPLに対しても、年2回のEPL会議を通じて、包括的に情報を共有するとともにグループ各社・各部署における取り組みの促進につなげています。

ESG経営推進体制



重要課題	具体的取り組み	関連するSDGs
E 環境 <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 資源類の廃棄率の削減 食品類の廃棄率の削減 生物多様性の保全 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年 中期 / 2050年 長期環境目標の達成 TCFD提言に沿った情報の開示 野生生物違法取引防止に向けた取り組みなど生物多様性の保全に貢献 	2030 2050
S 人権 <ul style="list-style-type: none"> 人権尊重の徹底 責任ある調達の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重の徹底 環境・人権に配慮した調達の徹底と透明性のあるサプライチェーン構築 	2030
S 地域創生 <ul style="list-style-type: none"> イノベーションを活用した社会課題解決への貢献 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化 	<ul style="list-style-type: none"> アバター、ドローン、MaaSなどの活用と異業種連携による新たな価値創造 社会貢献活動と社会課題解決を通じた地域活性化に貢献 	2030
S ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI) <ul style="list-style-type: none"> ユニバーサルなサービスの推進 持続的成長を担うひとつづくり 	<ul style="list-style-type: none"> お客様の多様性を尊重したユニバーサルなサービスの推進 人財の育成、働き続けられる環境整備、人的生産性向上 	2030
G ガバナンス体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> 経営トップのコミットメント開示 役員構成における多様性の向上 適切な情報開示と透明性の確保 		

価値の同時創造による持続可能な企業価値向上

重要課題

環境



- ① CO₂排出量の削減
- ② 資源類の廃棄率の削減
- ③ 食品類の廃棄率の削減
- ④ 生物多様性の保全

基本的な考え方

ANAグループでは、「環境に対する基本的な考え方」および「ANAグループ環境方針」を掲げ、環境負荷低減に取り組んでいます。環境負荷低減の取り組みおよび生物多様性の保全は重要な環境課題であり、経営課題と認識し事業活動を通して推進していきます。

「2050年 長期環境目標」および「2030年 中期環境目標」進捗 2021年度実績

2021年に「2050年 長期環境目標」にて、2050年度までのカーボンニュートラルを宣言するとともに、その道筋として「2030年 中期環境目標」を策定しました。2019年度の実績を基準とし、毎年その進捗をモニターしながら、中期・長期の両面で、環境負荷低減のための取り組みを推進していきます。

		取り組み	目標		2021年度実績
			2030年度	2050年度	
CO ₂ 排出量の削減	航空機	<ul style="list-style-type: none"> 運航上の改善 航空機等の技術革新 SAF※1の活用等航空燃料の低炭素化 ネガティブエミッション技術(NETs)の活用 排出権取引制度の活用 	2019年度 (1,233万トン)以下 (実質)	実質ゼロ	767万トン
	航空機以外	<ul style="list-style-type: none"> 施設、設備機器の省エネ化や老朽化更新 再生可能エネルギー活用 空港車両の更新時にEV(電気自動車) / FCV(燃料電池自動車)化を促進 	33%以上削減 (2019年度比)	実質ゼロ	25.1%削減
プラスチック・紙など 資源類の廃棄率の削減	<ul style="list-style-type: none"> 使い捨てプラスチック製品を環境配慮型素材へ変更 貨物用ビニール類のリサイクル促進 機内誌 / 時刻表 / 旅行パンフレット / 貨物運送状など紙資源の電子化 	70%以上削減 (2019年度廃棄率比)	廃棄率 ゼロ	69.1%削減	
機内食など食品類の 廃棄率の削減	<ul style="list-style-type: none"> 機内食・国内空港ラウンジミールの廃棄モニタリングや搭載量見直しなど 	廃棄率3.8%以下 (2019年度4.6%)	廃棄率2.3%以下 (2019年度比50%削減)	8%	
生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> 航空輸送における違法な野生生物の取引撲滅を目的とした啓発活動 生物多様性の保全を目的とした環境保全活動 など 				

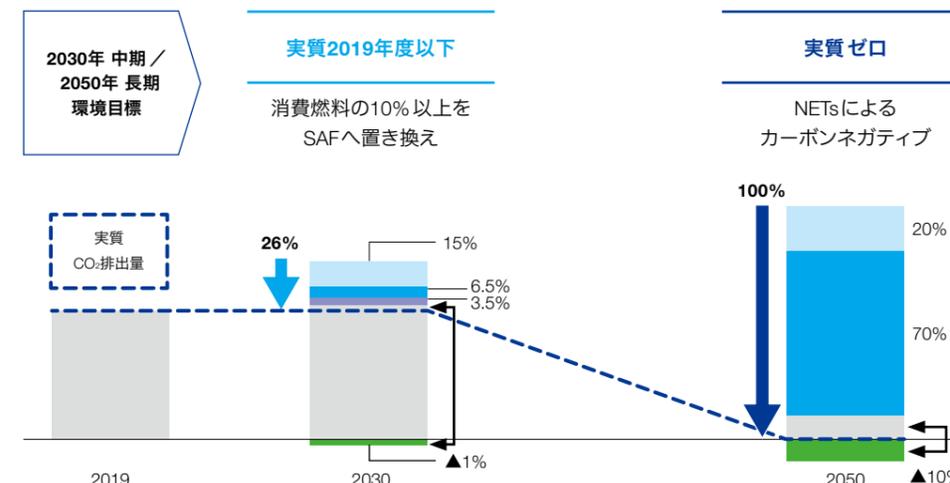
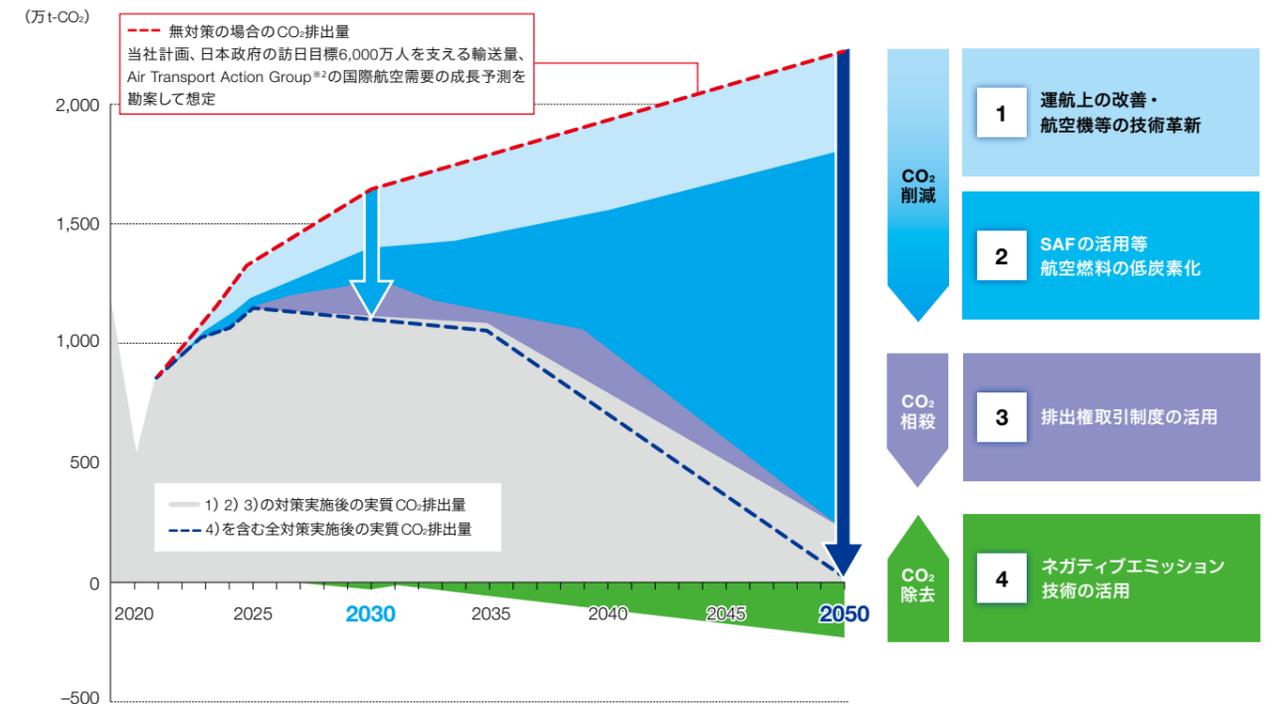
※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel) : 化石燃料以外の植物油、動物性脂肪など持続可能な供給源から製造される航空燃料。

1 CO₂排出量の削減

航空機の運航で発生するCO₂排出量の削減

ANAグループは2050年度までのカーボンニュートラルへ向けたトランジション・シナリオを策定しました。2030年にはCO₂排出量を2019年度以下に抑えるため、運航上の改善・航空機等の技術革新に取り組みます。また、2030年には消費燃料の10%以上をSAFへ置き換え、2050年に向けて航空燃料のほぼすべてを低炭素化していきます。燃料の低炭素化で削減しきれないCO₂については、ネガティブエミッション技術※1を活用してCO₂を除去し、排出権取引に依存しないカーボンニュートラルを目指します。

2050年カーボンニュートラルへ向けたトランジション・シナリオ

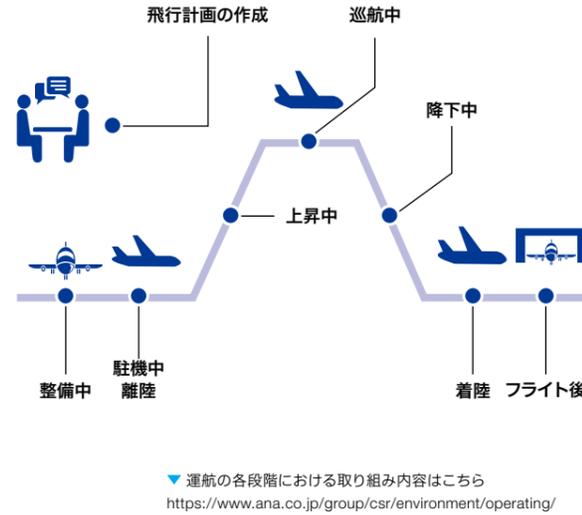


※1 Negative Emissions Technologies (NETs)
 ※2 Air Transport Action Group: IATA (国際航空運送協会)や航空機メーカー等が参加する航空業界のサステナビリティに関する研究グループ

1 運航上の改善・航空機等の技術革新

運航上の改善

各運航の段階に合わせ取り組みを実施し、環境負荷低減に取り組んでいます。エンジン洗浄による燃費改善、駐機中の補助動力装置の使用時間短縮、飛行機の総重量軽量化、最適高度・速度・経路の選定、エネルギー効率の良い上昇・巡航・降下中の運航方式の工夫、着陸後の逆噴射抑制、地上走行時の片側エンジン停止、フライト後の振り返りとデータ分析等による環境に優しいオペレーションを実施しています。また、国土交通省は、「将来の航空交通システムに関する長期ビジョン(CARATS: Collaborative Actions for Renovation of Air Traffic Systems)」を策定し、ANAグループもこの議論に参画しています。航空管制ネットワークの変革は安全性や運航の効率性を向上させるだけでなく、環境へ配慮したCO₂排出量削減にも寄与することになります。



航空機等の技術革新

燃費効率にすぐれたボーイング787型機のローンチカスタマーとして開発に携わり、2021年には就航10周年を迎えました。2022年7月末現在77機(B787-8/-9/-10)を運用するとともに、エアバスA320neo/A321neo型機をはじめとした最新鋭の航空機を積極的に導入し、2022年3月末時点でグループの運用機材(ジェット機対象)の74.6%が省燃費機材となっています。さらに、ボーイング737-8型機の導入に向けての最終購入契約を締結し、2025年度以降の導入を目指します。現在、航空機メーカーは水素や電力により飛行する技術開発も進めており、ANAグループは、航空機メーカーとの共

同研究プロジェクトに参画しています。将来、その社会実装が視野に入ると判断した場合には、その効果を検証した上で、計画に反映していきます。



2 SAFの活用等 航空燃料の低炭素化

ANAグループは航空機の運航において環境貢献価値の高いSAFの活用をCO₂排出量削減策の中心に据えています。世界のジェット燃料需要と足元のSAF供給量には大きな差があり、SAFの安定供給が喫緊の課題です。2011年より、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のプロジェクトへ参画するなど、国産SAF製造の開発支援に携わってきました。その後も、高まるSAFの需要を想定したSAFの開発・製造の推進とサプライチェーン構築のための取り組みを進めています。

これまでの取り組み

SAFの調達・使用だけでなく、サプライチェーンの構築・生産量の拡大に向けて官民一体の取り組みや業界横断的な取り組みを推進しています。

2019年	<ul style="list-style-type: none"> SAFの製造を手掛ける米国 LanzaTech社と中長期的な供給に向け契約を締結、SAFを使用した、日本への新造機のデリバリーフライトを実施 	SAF導入に向けた準備
2020年	<ul style="list-style-type: none"> フィンランドのNESTE社と中長期的な供給に向け戦略的提携を開始、商業規模のSAFを調達し、羽田・成田空港を出発する定期便として初となるSAF使用フライトの運航を開始 	SAFの活用
2021年	<ul style="list-style-type: none"> NEDOプロジェクトにおいて、(株)IHIが製造した国産SAFを羽田空港発の定期便に使用 環境省によりカーボンリサイクルビジネスモデル*が「令和3年度二酸化炭素の資源化を通じた炭素循環社会モデル構築促進事業」に採択され、東芝エネルギーシステムズ(株)、(株)東芝、東洋エンジニアリング(株)、出光興産(株)、日本CCS調査(株)との6社共同で9月から実証事業を開始 国内でのSAF製造とサプライチェーン構築のため、政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」実現に向けた検討会に参加 「SAF Flight Initiative: For the Next Generation」を開始(詳細は次ページへ) 	社会全体への普及
2022年	<ul style="list-style-type: none"> 国産のSAFの商用化および普及・拡大に取り組むため、産業界を横断した有志団体「ACT FOR SKY」を設立 国産SAFの開発・製造の推進、サプライチェーンの構築に向けての課題や解決策を官民で協議し、一体となって取り組みを進める「SAFの導入促進に向けた官民協議会」に参加 	

* カーボンリサイクルビジネスモデル: カーボンリサイクル技術の一つであるPower to Chemicals(P2C)は、再生エネや再生エネ水素を用いてCO₂を環境価値の高い有価物に再利用する技術であり、CO₂排出量削減だけでなく、再生エネの普及拡大にも大きく貢献する

ACT FOR SKY

2022年3月2日、日揮ホールディングス(株)、(株)レボインターナショナル、日本航空(株)と共同で、国産のSAFの商用化および普及・拡大に取り組む有志団体「ACT FOR SKY」を設立しました。世界的なSAF需要の高まりに対し、日本でも国産SAFの安定的な供給が必須と考えられますが、未だ国産SAFの商用化に至っておらず、原料調達からSAF供給までの安定的なサプライチェーンの構築が急務となっています。

ACT FOR SKYは、「ACT = 行動を起こす」意志を持つ企業が産業界を横断して協調・連携し、SAFやカーボンニュートラル、資源循環の重要性を訴えながら市民・企業の意識変革を通じて、行動変容につなげていくことを目指します。

16社での設立以降、参画企業数も増加しており、様々な関係者と連携してSAFの普及・拡大に努め、日本の航空ネットワークおよび産業界全体の発展と持続可能な社会の実現を目指します。



SAFを活用した新たな取り組み

SAF Flight Initiative

産業バリューチェーンにおけるCO₂排出量削減に向け、お客様と共同で取り組む新プログラム「SAF Flight Initiative: For the Next Generation」を2021年10月にアジアで初めて立ち上げました。SAFの活用を通じて、貨物輸送や社員の出張等でご利用いただくお客様のCO₂排出量(スコープ3)の削減に寄与しながら、各社の企業価値向上とSAFの量産・普及を目指し、経済と環境の好循環を生み出します。



▼プロジェクトの詳細はこちら
<https://www.ana.co.jp/ja/jp/topics/ana-future-promise/saf-flight-initiative/>

3 排出権取引制度の活用

排出権取引制度(カーボクレジットの購入)は、地球環境全体でCO₂排出量をオフセットできる制度として利用可能な手法の一つであり、前述の取り組みを実施してもCO₂を削減しきれない場合、短中期的な対応として活用していく方針です。長期的には、排出権取引制度に依存しないカーボンニュートラルの実現を目指します。

4 ネガティブエミッション技術 (NETs) の活用

2030年には航空機の運航により排出するCO₂の1%を、2050年には10%を大気中のCO₂を回収・吸収し、貯留・固定化するCO₂除去技術のネガティブエミッション技術 (NETs) の活用により除去していく計画です。

また、将来的に、大気中から回収したCO₂を航空燃料の原料として活用することにも取り組みます。この第一歩として、世界で唯一(2021年時点)DAC*の商用化を開始している

スイスのスタートアップ企業、クライムワークス社と2022年3月に基本合意書(MoU)を締結し、高品質かつ永久的なCO₂除去技術の導入検討を開始しました。

今後、この技術を活かしたCO₂排出量削減への取り組みを推進していきます。

*DAC (Direct Air Capture): 大気からCO₂を直接回収する技術



クライムワークス社

クライムワークス (Climeworks) は、大気中のCO₂を永久に取り除く技術で、気候変動課題の解決に貢献しています。

クライムワークスのDAC技術は、クリーンエネルギーのみを使い、CO₂除去装置はモジュール化されており、ニーズに合わせた規模の設計が可能です。

大気中から回収された二酸化炭素は、数百万年もの間地下深くかつ安全に閉じ込めておくことができ、また、環境付加価値の高い燃料や材料などにリサイクルすることができます。

航空機の運航以外で発生するCO₂排出量の削減

ANAグループは、独自で定めた「エネルギー管理標準」に基づき、エネルギー管理システム「ANA Eiiims」を使用した適切なエネルギー管理を実施しています。2021年度はCO₂排出量を前年度より2%削減しました。また、省エネ法上「特定事業者」のANA、ANAフーズ(株)は、2020年度実績で目標の年1%以上のエネルギー削減を達成し、経済産業省の省エネ

法クラス分け制度で「省エネ優良事業者(Sクラス)」に認定されました。ANAはクラス分け制度創設以来6年連続でSクラスを達成しています。2050年度までに航空機の運航以外のCO₂排出量実質ゼロを達成するため、2030年度までは排出量全体の大半を占める「電気」および「車両燃料」の使用量を対象にエネルギー消費量の削減に取り組んでいきます。

電気使用

施設、設備については省エネ機器への計画的な更新を実施していきます。ANAグループの総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」、ANA殿町ビジネスセンター、ANAテレマート(株)長崎支店コールセンターでは太陽光パネルを設置し、太陽光エネルギーによる電力を創出しています。また、2020年度より大阪地区や九州地区の一部自社施設では一定程度CO₂フリーエネルギーを電力会社より購入していましたが、2022年度より再生可能エネルギーを導入し、汐留事業所でも活用を開始するなど、ANAグループ全体で導入を進めています。



ANA Blue Baseの太陽光パネル

車両燃料使用

各事業所での省エネ対応を深化させるだけでなく、対応可能な空港車両についてはHV(ハイブリッド自動車)・EV(電気自動車)・FCV(燃料電池自動車)等への更新を順次行っています。一般車両(ガソリン車)については2030年度までに全車両をEV・FCVに切り替えていきます。

2 資源類の廃棄率の削減(プラスチック・紙など)

3R(Reduce / Reuse / Recycle)を促進し、資源類の廃棄率の削減に取り組んでいます。プラスチックや紙などを中心に使用量の削減やリサイクルを促進します。

プラスチック使用量の削減

空港ラウンジや機内で使用しているプラスチック製品の環境配慮型素材への変更を順次進めています。2021年8月より国際線エコノミークラス機内食の容器を植物由来の素材に変更し、使い捨てプラスチック約317トンの削減(2019年度比較)を実現しました。また、2021年10月をもって、空港で使用する手荷物梱包用のビニール袋のご提供を終了し、これにより、空港物品における使い捨てプラスチック使用量を年間で約94トン削減しました。



紙資源使用の削減

2021年4月より、ANAグループ機内誌「翼の王国」や機内サービスの雑誌・新聞を紙冊子での提供から、ANAアプリを通じてお客様ご自身のデジタル端末でご利用いただけるサービスへリニューアルする等、紙資源の使用削減に取り組んでいます。



3 食品類の廃棄率の削減(機内食・空港ラウンジミールなど)

ANAグループは、機内食などの食品類の廃棄率の削減に取り組んでいます。

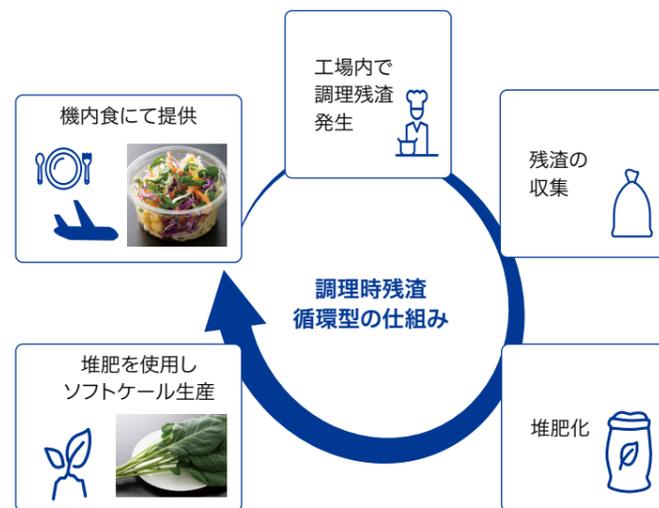
機内食、国内空港ラウンジミールの廃棄率の削減

機内食の搭載について、定時運航に影響を及ぼさない範囲で出発時間の直前まで予約数を確認し、一便ごとにできる限り無駄のない搭載に取り組んでいます。

食品ロスに関する取り組み

食品ロスに対する取り組みとして、調理時の食品残渣の活用を行っています。ANAの機内食を製造する(株)ANAケータリングサービスの工場では、調理時に食品残渣を100%リサイクルし堆肥や飼料にしています。それを自社で有効活用する“循環型”の取り組みとして、同社成田工場で発生した調理残渣由来の堆肥を使用して育てたソフトケールを、2022年3月より国際線のエコノミークラスで提供されるサラダで提供しており、中国大陸、台北、香港、マニラ、ソウルおよび深夜便を除く、日本発路線でお楽しみいただけます。

引き続き、調理時残渣の循環型の仕組みを有効活用し、SDGsの達成に向け貢献していきます。



環境負荷低減に関するその他の取り組み

カーボンオフセットプログラム

ANAでは、2009年より航空機が排出するCO₂相当量をお客様がオフセットできる仕組みとして「ANAカーボンオフセットプログラム」を国内線、国際線でクラス別にご提供しています。グローバルな認証基準を満たした支援プロジェクトをオフセットプログラムとして選定しています。

▼プロジェクトの詳細はこちら
<https://www.ana.bluedotgreen.co.jp/jp/home>

エコ・ファースト認定企業

環境への取り組みと社会的責任を重視する企業姿勢が高く評価され、ANAは2008年に環境大臣から運輸業界・航空業界として第一号の「エコ・ファースト企業」に認定され、持続可能な社会の実現に向け活動しています。2022年3月に、環境先進企業としての地球環境保全の取り組み「エコ・ファーストの約束」に中長期環境目標を反映し、更新いたしました。



▼エコ・ファーストの約束はこちら
https://www.ana.co.jp/group/csr/environment/pdf/eco_first_2203.pdf

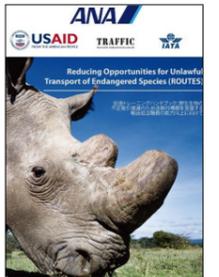
4 生物多様性の保全

生物多様性への対応を重要な環境課題とし、2004年より生物多様性保全活動に取り組んでいます。また、2022年5月より、WWFジャパンの法人会員として、WWFの環境保全活動を応援し、事業活動を通して生物多様性保全活動を推進しています。

違法な野生生物の取引撲滅を目的としたセミナーの開催

2018年3月、ANAはIATAが推奨する野生生物の違法な輸送撲滅を目的とするバッキンガム宮殿宣言に日本の航空会社として初めて署名しました。2018年度より、グループ社員を対象とした啓発活動としてNGOのTRAFFIC^{※1}と協働し、ROUTES^{※2}が監修する教育テキストを利用してセミナーを実施しています。2019年度からは成田国際空港(株)と共催で、社内外への啓発を継続して実施しています。

※1 TRAFFIC: 野生生物の取引を調査・モニターするNGO。WWFとIUCN(国際自然保護連合)の共同事業として設立。
 ※2 ROUTES: 野生動物の違法な取引にかかわる犯罪行為に対処するための国際的協働プラットフォーム。



空港トレーニングハンドブック

「チーム美らサンゴ」による沖縄県恩納村のサンゴ保全活動

「チーム美らサンゴ」は、ANAグループが2004年から参画している沖縄県恩納村のサンゴ保全プロジェクトです。環境省、沖縄県、恩納村の後援のもと、地元関係者とサンゴ苗の植え付けプログラムや沖縄県内外における啓発活動を実施しています。ANAマイレージクラブ会員からのマイル寄付は、サンゴの苗代や活動費に役立てており、参加者は延べ約4,000名、植え付け本数は16,106本となりました。



サンゴ苗植え付け

奄美大島、徳之島、沖縄島北部および西表島の世界自然遺産登録の支援

2017年度より、奄美大島、徳之島、沖縄島北部および西表島の世界自然遺産登録を支援してきました。主に「やんばる国立公園」内の生態系に影響を与える特定外来植物「ツルヒヨドリ」などの防除作業を環境省レンジャーの指導により、グループ社員によるボランティア活動として取り組んでいます。2021年度から新たに西表島西部地区のイリオモテヤマネコの保護支援も行っています。



外来植物防除ボランティア

ANAこころの森プロジェクト

全国のグループ社員によるボランティア活動として、2012年7月より宮城県南三陸町で復興支援と森林保全を目的とした「ANAこころの森プロジェクト」を実施しています。適切な間伐・整備による森の再生化を目指し、その間伐材は地元の工場の商品化・販売しています。



鹿よけ作業(樹皮保護)

気候変動への対応に関する情報開示

CDP

CO₂排出量や気候変動に対する企業戦略の情報を開示しています。



SBT (Science Based Targets) イニシアチブ

パリ協定と整合した科学的な根拠に基づく温室効果ガス排出削減目標。2022年1月、ガイダンスに基づいた削減目標を申請しました。

TCFD

気候変動がANAグループの航空事業にもたらすリスクと機会を分析し、ガイドラインに沿って情報を開示しています。(詳細は次ページへ)



TCFD 提言に沿った情報開示



ANAグループは、2019年3月、日本のエアライングループとして初めて金融安定理事会により設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures (以下、TCFD))」による提言への賛同を表明し、TCFD 提言が求める4項目「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って、情報を開示しています。今後もTCFDのフレームワークに即した開示内容の充実に努めていきます。

ガバナンス

気候変動を含む環境課題への対応については、当社代表取締役社長を総括、チーフESGプロモーションオフィサーを議長、当社およびグループ会社の取締役・執行役員、ならびに当社常勤監査役を委員とする「グループESG経営推進会議」を設置し、気候変動を含む環境課題にかかわる重要方針や施策についての議論、目標に対する進捗のモニタリングを年4回行っています。

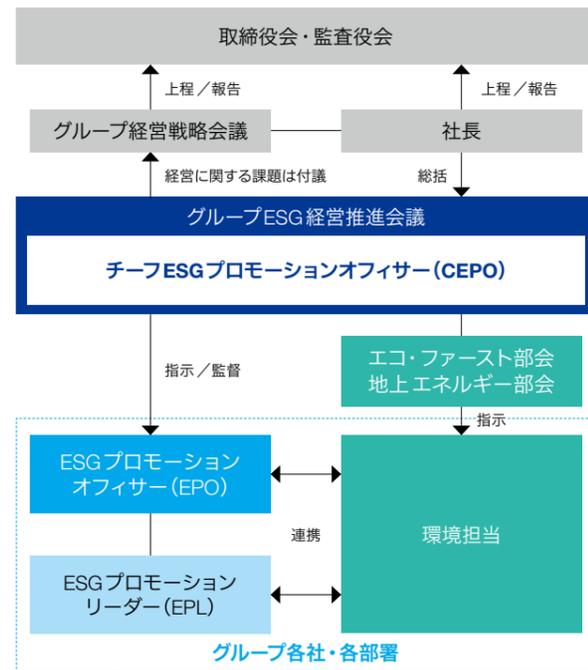
また同会議の傘下には、CO₂削減策や取り組み、進捗状況を報告、議論する「エコ・ファースト部会」(航空機の運航関連)、「地上エネルギー部会」(航空機の運航以外の地上関連)を設置しています。経営戦略にかかわる重要な環境課題は「グループ経営戦略会議」にて議論、審議し「取締役会」に上程しています。

さらに、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、ESG経営の推進状況を客観的かつ多面的に把握し、「CO₂排出量」や「ESG外部評価指標」等を評価指標とし、役員報酬にも反映させています。

リスク管理

取締役会で決定された基本方針のもと、リスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づき、「グループESG経営推進会議」にて基本政策の立案・発議、進捗のモニタリングを行っています。

気候変動に関する重要課題についても、全体的なリスクマネジメントの仕組みの中で取り扱っています。



指標と目標

ANAグループでは2021年に「2030年 中期環境目標」および「2050年 長期環境目標」を策定しました。2050年度までにCO₂排出量実質ゼロの目標に向けて現在各取り組みを強化しています。

	2030年度目標	2050年度目標
CO ₂ 排出量の削減	航空機 2019年度(1,233万トン)以下(実質)	実質ゼロ
	航空機以外 33%以上削減(2019年度比)	実質ゼロ

戦略

気候変動がANAグループ航空事業に与えるリスクと機会を特定し、収入および費用へのインパクトおよび対応策の検討を目的として、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)および国際エネルギー機関(IEA)による4°Cと1.5°Cのシナリオに基づき、シナリオ分析を実施しました。分析の対象期間は、「ANAグループ中長期環境目標」で設定した2030年から2050年までとしています。

4°Cシナリオ: 現状を上回る温暖化対策をとらないことにより、産業革命時期比で気温が約4°C上昇し、気候変動による「物理的」変化に関するリスクが顕在化するシナリオ
1.5°Cシナリオ: 抜本的なシステム移行が達成されることにより、産業革命時期比で気温の上昇が1.5°C未満に留まり、低炭素経済への「移行」に関するリスクが顕在化するシナリオ

	機会/リスクの内容	収入および費用へのインパクト※1	対応策
物理的	異常気象の深刻化・増加	大	<ul style="list-style-type: none"> より高度なBCPの確立 災害耐性の高い施設、設備等への更新
	降雨・気象パターン変化	中	<ul style="list-style-type: none"> 就航先、便数等の見極めと事業計画への適切な反映
移行	CO ₂ 削減に向けた対応(航空機)		
	- SAF	大	<ul style="list-style-type: none"> 2040年頃まではSAF価格の高騰によるコストの増加、調達不足による運航制限等による収入の減少を危惧 戦略的な購入・契約・投資による、優先的な調達と安定供給の享受による差別化
	- 新技術	大	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的な購入契約の締結、国産SAFの量産体制構築に向けた戦略的投資 政府への働きかけの実施による助成金や補助金を活用した国産SAFの優先的調達 「SAF Flight Initiative」等のスキーム展開によるSAF購入費用の一部補てん
	- クレジット	大	<ul style="list-style-type: none"> 次世代航空機(水素・電力等)の導入コストの増加、中長期的にみて燃費効率の向上による、燃油費の低下や、ネガティブエミッション技術への投資による技術革新の機会創出や優先的な調達
移行	CO ₂ 削減に向けた対応(航空機以外)		
	- 車両※2燃料(軽油)	中	<ul style="list-style-type: none"> EVへの置き換えによるコストの増加 燃油費やオフセットのコストの減少や、無人自動運転などの新技術の進化に伴う空港業務の省力化
	- 訴訟/罰金/税制	中	<ul style="list-style-type: none"> 各国の法規制の未達成による罰則・罰金の発生 気候変動対策の遅れに対するステークホルダーからの圧力 カーボンプライシング(炭素税、排出権取引)の導入による、物価上昇に伴うコストの増加
	- 消費者意識・選好の変化	中	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への適切な対応と情報開示 規制・税制の緩和に向け、業界、団体と協働した各国政府への継続的な働きかけ
移行	資金調達	中	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な気候変動対応によりブランド価値を向上させることで、顧客の信頼獲得による売上増加および環境保全に敏感な若い世代の人財の確保 リアルな移動を伴わない新規事業の成長
	資金調達	中	<ul style="list-style-type: none"> 投資家との継続的な対話を通じたニーズの把握と適切な対応 国際的な枠組みに則った情報開示

※1 大：年間100億円以上 / 中：年間10億円以上～100億円未満 / 小：年間10億円未満
 ※2 空港ハンドリング車両

人権



- ① 人権尊重の徹底
- ② 責任ある調達の実現

基本的な考え方

ANAグループの事業は多岐にわたっており、様々な人権にかかわるリスクが存在しています。

ANAグループは、グローバルな基準である国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則って、人権への取り組みを進めています。国際人権章典(世界人権宣言と国際人権規約)、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関の宣言、国連グローバル・コンパクトの10原則、および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をもとに、2016年4月に「ANAグループ人権方針」を定めました。また、2020年度に、従来の調達方針を見直し、「調達基本方針」と「サプライヤー行動指針」とで構成される「ANAグループ調達方針」を新たに策定しました。委託先およびサプライヤーに対してもこれらの方針を支持するよう、継続して働きかけています。

SDGsの中核には人権尊重の考え方があることを十分に認識した上で、今後も取り組みを推進していきます。

人権報告書の発行

人権尊重の取り組みの積極的な社外発信を通じてステークホルダーとのコミュニケーションを促進させる目的で、2018年に日本で初めて「人権報告書」を発行し、以後、更新を続けています。



▼ 人権報告書2020
https://www.ana.co.jp/group/csr/effort/pdf/Human_Rights_Report_2020.pdf

専門家によるレビュー

2016年度より毎年定期的に、人権分野の国際的な専門家から人権尊重の取り組みに対するアドバイスをいただく対話を実施しています。2021年10月には、海外2団体(IHRB※1、WBA※2)計3名の人権専門家に対して、前年度の助言を踏まえた取り組みについて進捗報告を行いました。専門家からは、信頼されるステークホルダーエンゲージメント、直接対話の重要性について、また人権と環境を結び付けた取り組みや、他企業・業界団体との協業で大きなムーブメントを起こすことの重要性についてもアドバイスを受けました。

※1 IHRB (Institute for Human Rights and Business) : ビジネスと人権の分野で活動し、この分野での取り組みを牽引する国際的シンクタンク。2009年設立。
 ※2 WBA (World Benchmarking Alliance) : 国連財団、英保険会社のAvivaなどが中心となって設立したIndexイニシアティブ。持続可能な社会に向けた企業の貢献度を評価するベンチマーク指標を開発している。

▼ その他の取り組みは
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_rights/
https://www.ana.co.jp/group/csr/supply_chain_management/

1 人権尊重の徹底

人権尊重の徹底に向け、2016年、ANAグループのあらゆる事業と就航国を対象とし、事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクの洗い出しを実施しました。そこで特定したテーマについて、リスク発生の防止に取り組んでいます。

日本での外国人労働者の労働環境の把握

2017年度から毎年、日本国内の委託先の協力を得て、第三者を通じて、空港での地上ハンドリング事業やケータリング事業に携わる外国人労働者に対する直接インタビューや住環境の確認を行っています。

2020年度には、「グローバルサプライチェーン労働者情報集約システム」を使用し、グループ会社と主要委託先計92社における外国人労働者の雇用状況調査を実施しました。この結果を得て、2021年度には、グループ会社および主要委託先で働く技能実習生9社198名に対して、ダッカ原則※3に沿った彼らの採用および雇用状況を確認する目的でアンケートを実施しました。今後も定期的にサプライチェーン上の外国人労働者の雇用状況調査を実施するとともに、ANAグループおよびサプライチェーンにおける安全・安心な採用ルートについても検討を進めていきます。

※3 尊厳ある移民のためのダッカ原則：企業や政府、NGO等が移住労働者に対する責任を検討する際の国際的基準。

航空機を利用した人身取引防止

全客室乗務員に対し、人身取引防止にかかわる教育を実施した上で、機内で人身取引の可能性が疑われる事例を発見した際に地上へ通報を行う運用を2019年度より開始しています。今後も官庁や同業他社と協力し、航空業界全体としてこの課題に取り組んでいく気運を高め、抑止効果を高めるような活動に継続して取り組んでいきます。

贈賄防止

世界各国の贈賄禁止法に対応するために、「ANAグループ・贈賄防止規則」を制定し、当該規則に具体的事例を交えて解説した「ANAグループ贈賄防止ハンドブック」の配布やeラーニングの実施等、社員の教育に努めています。2021年は、経済産業省の「外国公務員贈賄防止指針」が改訂されたことを受け、「ANAグループ・贈賄防止規則」を改訂し、関係する部署・担当者へのeラーニングを実施しました。

2 責任ある調達の実現

安全・安心なサービスの提供だけでなく、調達活動を通じて、地域およびグローバルにおける社会と環境に配慮した活動を率先して行い、社会的価値の創造に貢献していきます。

ANAグループの取り組み

「ANAグループ調達方針」に基づき、2020年度、サプライチェーン上における優先すべきリスクを分析し、制服および機内で使用するリネンを優先度の高いアイテムとして特定しました。これを受け、2020年度、国内の制服サプライヤー7社、2021年度にはリネン関係サプライヤー9社に対し、調達方針に係る説明会を開催し、サプライヤーの皆様へ責任ある調達への理解を求めました。さらに、説明会を実施したサプライヤーに対して、ESGに関するアンケートを実施しました。その中で各社の取り組み状況を把握、確認し、ANAグループとしての意向についてフィードバックを行い、サプライヤーとのコミュニケーションを深めています。また、2021年度には二次・三次サプライヤーも含めた把握を目的として、三次サプライヤーに該当する海外(ベトナム)の生産工場労働者を対象に、第三者機関による直接インタビューを実施しました。

ANAグループでは、調達方針の着実な浸透を図るため、定期的な教育を実施しています。2021年度は、ANAグループ調達責任者(約100名)に対し、調達活動における社会規範や法令の遵守、環境負荷の低減に継続的に取り組んでいく重要性についての社内教育を計3回実施しました。今後も啓発活動を推進していきます。



サプライヤー説明会

地域創生



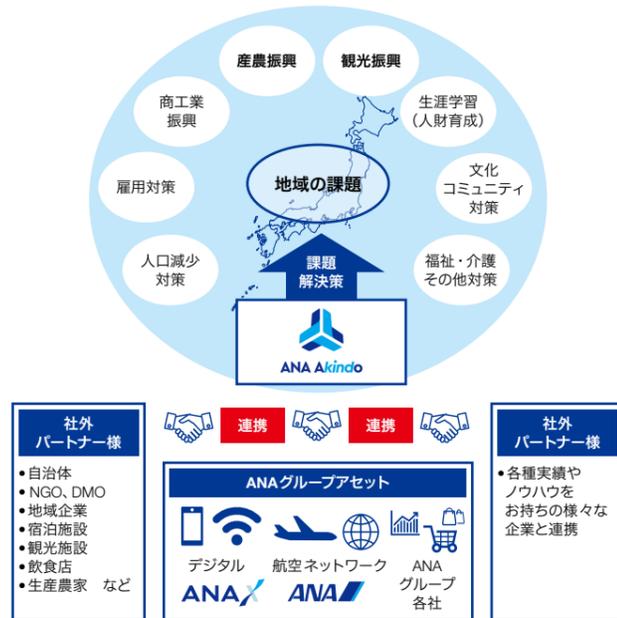
- 1 イノベーションを活用した社会課題解決への貢献
- 2 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化

基本的な考え方

地域創生は、人口減少と地域経済の縮小などを克服し、将来にわたって地域が成長することを目指していく取り組みです。ANAグループでは、航空輸送に留まらず、ふるさと納税や一次産業支援事業、ANAマイレージクラブのデータを活用したデジタル広告、モバイルアプリ「ANA Pocket」※1等による社会課題解決等、地域に貢献するための事業を様々な領域で展開しています。

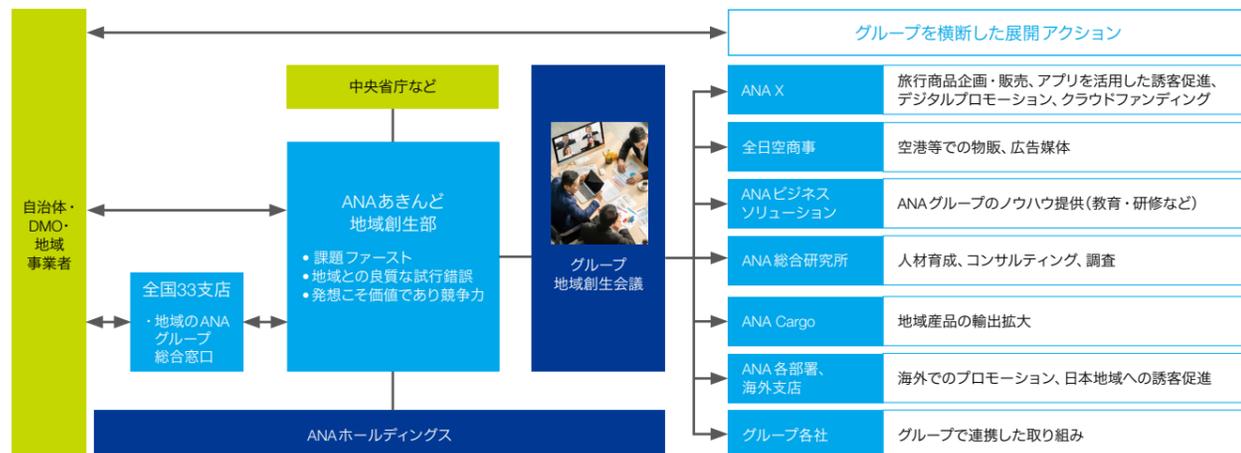
航空事業や旅行事業で築いた地域との信頼関係をもとに、自治体、NGO、NPO、地域の様々な企業等と連携し、「地域」の悩みや課題に深く向き合い、地域の持続的な発展のために産農振興・観光振興の深掘りを軸としながら、ANAグループが持つ強み、アセットを活用、応用し課題解決の領域の拡張に挑戦します。

※1「ANA Pocket」:ANA X(株)の運営するモバイルアプリサービス。日常のすべての移動をポイントとして貯め、様々な特典に交換できる。



推進体制

地域に根付いた活動を行う全国33支店と連携しているANAあきんど地域創生部を主管とした「グループ地域創生会議」において、グループ各社の取り組みを有機的に統合し、地域課題とつながる価値創造と計画を生み出す場として推進していきます。



▼ その他の取り組みは

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

1 イノベーションを活用した社会課題解決への貢献

日常生活の「移動」でポイントを獲得できるモバイルアプリサービス「ANA Pocket(エイエヌエー ポケット)」で、移動促進による地域の活性化につなげる取り組み等を展開しています。「チャレンジスポット」の設定や「ガチャ」など、ゲームのような仕掛けで楽しく移動するきっかけを作り、エコな移動(徒歩、自転車等)ほどポイントを多くGETできます。

Case 1 ▶ 誘客促進：チャレンジスポットへの移動でポイントGET&地域の魅力発見

解決したい地域の課題	<ul style="list-style-type: none"> 観光客減少により縮小する特産品や地域の消費を拡大したい 地産品や地域の魅力を伝えたい 地域の良いものをたくさんの人に知ってもらいたい、そして試してほしい 	
解決の手段	<ul style="list-style-type: none"> 全国の製品の販売と魅力を伝えるお店「TOCHI-DOCHI(トチドチ)」を、「チャレンジスポット」として設置し、お客様がお店を訪問するきっかけを作る お客様は「移動」と「チャレンジスポット」訪問でのチャレンジ達成でポイントをGET! お気に入りの製品との出会いや観光情報も収集できる <p>詳細はこちら https://www.tochidochi.com/</p>	

ANA Pocket アプリ

2 社会貢献と社会課題解決を通じた地域活性化

ANAグループでは、地域の本質的な課題解決に取り組んでいます。ANAグループの持つアセットやノウハウの活用、地域との連携により、農産物の生産からブランド化、販路開拓など、一次産業の魅力向上と認知拡大に貢献し、地域主体での持続的サイクルの実践を進めています。

Case 2 ▶ みかん農園再生：ANA「農園プロジェクト」@愛媛県

解決したい地域の課題	<ul style="list-style-type: none"> 農家の後継者減少に伴う、廃園の増加を食い止めたい 販路を広げ売上を伸ばしたい 地産品の認知を拡大したい 	
解決の手段	<ul style="list-style-type: none"> 廃園となったみかん農園をANAがプロデュースし、生産→加工→流通→販売までの一連の流れをサポート ANAのアセットを活用した県産品の販路拡大およびブランド化や、ANAケータリング等のノウハウを活かした食品加工 モニターツアー・ワーケーション・農業体験などの企画運営によるグリーンツーリズム推進 農園へのANA人材派遣 <p>詳細はこちら https://www.ana-akindo.co.jp/activities/ehime-nouen/</p>	

雄大な自然を望みながら育つみかん

Case 3 ▶ 農福連携：障がい者等の農業分野での活躍と製品の認知拡大支援

解決したい地域の課題	<ul style="list-style-type: none"> 農福連携(農業と福祉の連携)による障がい者の方々の農業分野での活躍が認知されていない 地産品の認知を拡大したい 	
解決の手段	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者等の農業分野での活躍による農業生産の拡大と、丁寧な作業等の特長を活かした良質な農産物の生産とブランド化の推進 農産物等を「ANAのふるさと納税」の返礼品としての展開による認知拡大 <p>詳細はこちら https://furusato.ana.co.jp/feature/noufuku/2022/04/</p>	

「愛ファクトリー」※2での野菜栽培

※2「愛ファクトリー」:障がい者雇用を目的とした特例子会社で、鳥取市の旧小学校施設を活用した「全天候型植物工場」を運営

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン



- ① ユニバーサルサービスの推進
- ② 持続的成長を担うひとづくり

基本的な考え方

ANAグループは、グループ全体でダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平・公正)・インクルージョン(受容・共生)を推進しています。

お客様の価値観の多様化や社会環境の変化が進む中、すべてのお客様に「選ばれ、信頼される」ことがANAグループの成長にとって不可欠であると考えます。公共交通機関としての私たちの責務を果たすべく、これからも世界トップレベルの「ユニバーサルなサービス」の提供に向けた取り組みを加速していき、誰もがともに歩める「持続可能な共生社会」の実現に貢献します。

推進体制

すべてのお客様に安心・快適にANAグループのサービスをご利用いただくことを目指し、サービスや施設の充実を図るとともに、多様性を尊重し、お客様一人ひとりの気持ちに寄り添ったサービスを開発・提供できる人財の育成を推進しています。お客様の声や障がいのあるグループ社員の意見を踏まえ、すべてのお客様が不安やストレスなく飛行機を利用できる環境づくりに努めています。

※ お客様とANAグループとの接点として、日常からご利用後までのシーンを表現したもの



1 ユニバーサルサービスの推進

すべての人が快適に利用できる環境づくり(ハード面での取り組み)

ご出発前からお到着後までのあらゆるシーンにおいて、快適性、利便性の高いサービス・施設や設備を順次整えています。

ウェブアクセシビリティ対応の強化



- ウェブサイトやアプリを誰もが快適に利用できるよう、世界標準のアクセシビリティ規格(WCAG2.0/2.1)に準拠し、文字の拡大や背景色の変更、画面情報の音声読み上げ等の対応を実施

お手伝い情報お預かりサービス



- ご搭乗時に必要なお手伝い情報を予め登録することで、ご予約時の手続きがスムーズに完了するサービスを運用

空港(ご案内、施設)



- 耳や言葉の不自由なお客様向けにカウンターでの「遠隔手話通訳サービス」を導入(国内主要空港に設置)
- 東京(羽田)、大阪(伊丹)をはじめ国内主要5空港に居室型ローカウンターを設置
- それ以外の空港にはチェックインエリアにローカウンターを設置

機内



- 機内用車いすで利用可能な化粧室を、大・中型機に加え小型ジェット機(A320neo/A321)にも設置

お客様の多様性を尊重する人財の育成(ソフト面での取り組み)

障がいのある方をはじめ多様なお客様への理解を深め、実践できるように、社内教育を充実させています。

第15回国土交通省バリアフリー化推進功労者大臣表彰



- コロナ禍でもすべてのお客様に安心してご旅行していただけるよう、「お手伝いを希望されるお客様への新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた接遇ガイドライン」を日本航空(株)と共同で策定
- 空港運営会社スタッフの障がい者理解促進に向けて、接遇ガイドライン座学や障がい者の案内方法の実演、障がい当事者との意見交換会を国内主要空港で実施
- 会社の垣根を超え航空業界のバリアフリー推進に取り組んだことが高く評価され、第15回国土交通省バリアフリー化推進功労者大臣表彰を2社共同で受賞

ユニバーサルサービスリマインド教育



- グループ全体でのユニバーサルサービスの推進レベルを高めるべく、年4回のeラーニングを定期的に実施し、グループ全役職員が受講

高齢者、妊婦疑似体験



- グループ全体でのユニバーサルサービスの推進レベルを高めていくべく、高齢者、妊婦疑似体験を実施

ANAそばす教室



- ANA便で修学旅行を予定している特別支援学校に向け、障がいの特性に対応した体験カリキュラムを出張授業にて継続展開

心のバリアフリーセミナー



- 障がい当事者やバリアフリーに関する有識者をスピーカーとして招いた講義を実施

グループ事業でのユニバーサル推進

すべての人に快適で安心な空間を創造する:ANAウィングフェローズ・ヴィ王子(株)

誰もが不自由さを感じることなく生活を送ることができるユニバーサルな環境の実現に向けて、ANAウィングフェローズ・ヴィ王子(株)では、「障がい当事者の視点」と客室乗務員の「おもてなしの心」を基盤とした各種コンサルティング事業を継続しています。これまで、ANAグループ社員向けの研修、お客様向けの安全ビデオにおける手話監修、視覚障がい者向けのユーザビリティ支援を行いました。また、コロナ禍においてオンライン活用機会が増加する中、車いす・白杖ユーザーの方が安心して旅行に参加できるためのオンラインツアーの販売を行うなど、「今」求められているユニバーサルスタンダードを提案・提供しています。

企業と行政の方に向けた 観光施設における ユニバーサルセミナー



- 障がい当事者(視覚、車いす)講師により、旅行を快適に楽しむための提言、障がい者雇用促進、お客様対応力向上、心のバリアフリーを推進するセミナーを実施。

車いす・白杖ユーザー、 客室乗務員と楽しむ オンラインツアー



- ANA X(株)との協創ビジネスとして、外出にご不安をお持ちの方やご高齢の方等に向けたオンラインツアー商品の企画・出演・販売。ANA客室乗務員とともに青島神社などの宮崎県の名所を紹介。

オフィス施設コンサルティング オンラインツアー



- 障がい当事者の視点で施設や設備の検証と具体的な改善方法を提言。DEIの視点を反映したオフィス構築のためのアドバイス・サポートを実施。

2 持続的成長を担うひとづくり

ANAグループでは、年齢・国籍・性別・価値観・障がいの有無などのダイバーシティを尊重し、一人ひとりがいきいきと働けるインクルーシブな職場づくりに取り組んでいます。また、2015年に「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)宣言」を行い、D&Iを経営戦略の柱の一つとして取り組んできましたが、2022年4月からは公正性(エクイティ)を加えたダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の推進を掲げ、活動を深化しています。詳細はP.74をご覧ください。

ESG 経営のさらなる推進

ANA Future Promise

ANAグループでは、「ANA Future Promise」のスローガンのもと、お客様のご理解やご協力をいただきながら、SDGsの達成を目指します。

ANAグループが社会から必要とされる企業であり続けるために、私たちの提供する商品・サービスにも「ESG」「衛生・清潔」「ユニバーサル」等の要素を強化し、日々の業務や行動の中で主体的に実践していきます。

ANA Future Promise立ち上げから1年を迎え、さらに施策を推進していくために、ボーイング787型機の特別塗装機を活用し、サステナブルな素材を使用した機内サービス品(機内食器の一部、機用品の包材等)の提供や、航空をテーマとしたアップサイクル商品の販売拡充、CO₂排出抑制を目的としたハンドリング等を中長期で展開します。ANAグループの中長期環境目標達成に向けて、様々なビジネスパートナーおよびお客様とともに、サステナブルな活動をさらに推進していきます。



ESGにかかわる外部評価の活用

ANAグループのESG経営について、以下の4つの外部評価結果により、推進状況を客観的かつ多面的に把握しています。また、これらの評価結果を役員報酬にも反映させています。

	2021年度評価	2022年度目標	備考
DJSI <small>Member of Dow Jones Sustainability Indices</small> <small>Powered by the S&P Global CSA</small>	World Index Asia Pacific Index 銘柄に選定	左記と同様	米国S&PとスイスのRobeco SAMが開発した株式指標。「経済」「環境」「社会」の側面から企業の持続可能性を評価。
FTSE  <small>FTSE4Good</small>	FTSE4Good Index に選定	左記と同様	英国FTSEが提供する株式指標。ESGに関するマネジメントや取り組み実績について基準に基づき評価。
MSCI [※] <small>2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</small>	日本株女性活躍指数 (WIN)に選定	Japan ESGセレクト リーダーズ指数に選定 される	米国MSCIが提供する株式指標。世界中の株式のパフォーマンスを様々な観点から指数化。ESGへの企業のかかわりを審査し評価。
CDP  <small>DISCLOSURE INSIGHT ACTION</small>	A-	A-以上	英国に拠点を置くNPOが提供する機関投資家向けの外部評価。企業がCO ₂ 排出により環境や気候変動へ与える影響を分析し、その対応状況を評価。

※ 当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社へのスポンサーシップ、支持、宣伝を表すものではありません。
MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI、MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

▼ 2021年6月、当社は上記の「ESGにかかわる外部評価」をSustainability Performance Targets (SPTs) とするサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。詳細については、当社ホームページにてご確認ください。

https://www.ana.co.jp/group/csr/basic_approach/linkedbonds/



持続的な企業価値向上につなげる基盤

ANAグループにかかわるすべてのステークホルダーと未来へつながる多様な価値を共有するために、最適な経営資源の配分や迅速な意思決定を行うための経営基盤を構築しています。



現場創発のアイデアを新しいサービス・事業へ

環境に優しい機内食づくり、産直空輸、整備士の作業着をアップサイクルしたトートバック、地域の魅力を伝えるストア立ち上げなど、社員の発想をもとにチャレンジし、具現化したサービスや事業が生まれています。原点はすべて「努力し挑戦する人の力」です。

安全

経営の基盤である「安全」を堅持し、安全文化を継承する

安全はグループすべての事業において守るべき絶対的な使命です。

安全へのゆるぎない姿勢

「安全」はANAグループの企業活動の根底にある絶対的な価値であり、すべての基盤です。私たちが追求する安全は、航空機の運航に留まらず、貨物・食・情報・衛生など、グループのあらゆる事業に及びます。企業として「安全」を堅持し、日々の着実な努力の積み重ねとお客様の期待にお応えすることにより、「安心」を生み出し、社会的信頼を高めていきます。

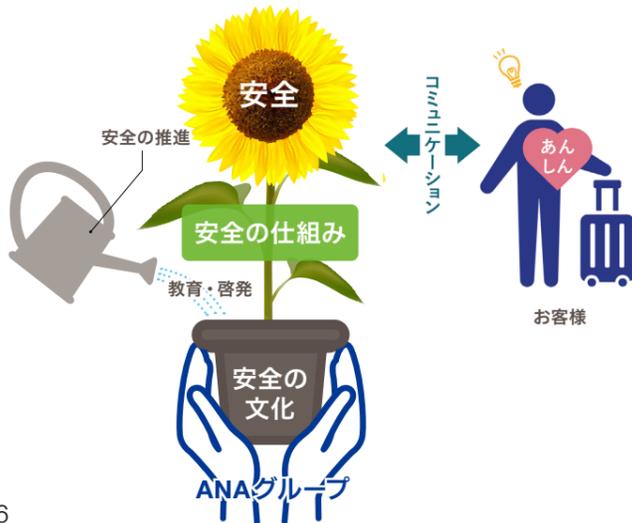
安全運航をはじめANAグループの事業は、様々な職種の社員が相互の理解と信頼のもと、連携して支えています。グループ社員共通の誓いである「安全理念」と「安全行動指針」は、グループ内すべての職場で掲げられ、社員一人ひとりの行動のよりどころとなっています。

ANAグループ安全理念	ANAグループ安全行動指針
<p>安全は経営の基盤であり 社会への責務である</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>① 規定・ルールを遵守し、基本に忠実に業務を行います。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>④ 情報はすみやかに伝え、共有します。</p> <p>⑤ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組み続けます。</p> <p>⑥ 社内外の教訓から学び、気づきの能力を磨きます。</p>

ANAグループ中期安全推進活動計画

安全の堅持をさらに推進する上で、コロナ禍での環境変化に柔軟に対応しながら再び成長するための変革を加速するために、2021-2025中期安全推進活動計画を策定しました。2022年度は2年目を迎え、足下の環境変化を把握し適切に対処しながら、活動計画を遂行していきます。

プライオリティ高く取り組む項目を「安全のコア・バリュー」として整理し、「お客様のあんしん」「安全の仕組み」「安全文化」の3つの柱のもとで具体的な重点アクションを設定しています。



安全のコア・バリュー
<p>① 変化・変革に強い組織</p> <p>② 世界標準による安全推進</p> <p>③ 安全行動の体現が根付く文化</p> <p>④ 安全を推進するコア人材</p> <p>⑤ お客様・社会の安全に関するあんしん</p>

安全推進の重点アクション(3つの柱)
<p>1. お客様のあんしん ESG経営の推進に向け、お客様・社会に向けた、安全の追求に関する取り組みの情報開示と対話の強化</p> <p>2. 安全の仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> コードシェア・パートナーエアラインとも連携し、安全情報・規程類・監査・教育などの安全基盤の共通化・レベルアップ リスク・マネジメント、SPI(安全指標)によるリスクの可視化等による未然防止の強化 リスク予知(3H*含む)と変更管理の取り組み強化、オンライン・オンデマンド化による安全教育、啓発活動の促進 <p>3. 安全文化</p> <ul style="list-style-type: none"> 安全文化を体現した具体的な安全行動例を共有し、自分事としての実践の促進

* 3H: 初めて、変更、久しぶり

安全を堅持する持続的な「仕組み」の強化

新型コロナウイルス感染拡大や世界情勢の影響で、従来と異なる仕組みや手順を導入する中でも安全を守り続けるため、仕組みづくりを強化しています。

- ① 仕事の仕組みや流れに変更が生じる際、組織としてエラーを未然に防止できるよう、「変更管理」の安全管理手法を採り入れています。
- ② 運航便数が回復しつつある今年度は、コロナ禍に培った「3H(初めて、変更、久しぶり)」の観点からさらに視野を広げた「リスク予知」の効果的な実践を推進、不安全事象の未然防止に取り組んでいます。

- 1) 事前に生じる危険要因(ハザード)を抽出
- 2) ハザードにより発生する可能性のあるリスクを検証
- 3) 対策を講じてリスクを低減させた上でその変更を導入

- 1) 一人ひとりが想像力を働かせ、リスクを予想する
 - 2) 業務前に気づきを共有し、リスクに対応する
 - 3) 仲間同士で積極的にアサーション*を行う
 - 4) 異変に気づき、危ないと思ったら、ヒヤリハット等の自発報告を積極的に発信する
- * アサーション: 発見的・協調的に意見・指摘すること

安全文化を継承し、高める「人づくり」

過去の事故やハイジャック事件の記憶を風化させず、安全を追求していくために、ANAグループでは様々な教育・研修を実施しています。コロナ禍での学びを活かし、対面・オンライン双方を活用しながら、より広く深く安全文化の継承に努めています。

ANAグループ安全教育センターでの教育・研修(ANA Group Safety Education Center: ASEC)
 参加者数 計16,524名(オンライン含む)

ANAグループの人財育成の拠点であるANA総合トレーニングセンター(ANA Blue Base)内にあるASECでは、受講者が主体的に参加できる安全教育を通じて、各職場での安全行動の体現につなげています。オンライン研修も開催されていて、全世界のグループ社員が順次受講しています。



航空機からの緊急脱出研修
 参加者数 計8,483名

航空機の緊急時に同機に搭乗する社員が客室乗務員をサポートし、お客様の援助・誘導を行うため、グループ全社員が必須の研修として受講しています。



経営トップによる安全フォーラム
 実施回数 計17回 参加者数 計1,022名

ANA社長と安全推進担当役員が3名、安全に関する講話や社員との対話を対面またはオンラインで実施。幅広いテーマでディスカッションや想いの共有を図っています。



航空安全推進・航空保安強化月間の取り組み
 計8事例の共有

毎年7月を「航空安全推進・航空保安強化月間」とし、安全への意識を高めるため、講演会や各事業所の取り組みの発表・表彰を実施しています。現場から募集した安全や品質向上の取り組み事例約40件の中で、特にすぐれた事例を厳選し、社内イントラネットで動画形式にて共有しました。




安全

私たちが守る運航以外の安全

食の安全

ANAグループでは、「衛生的な機内およびANAラウンジでの飲食を提供する食の安全」「おいしさを追求する味の品質」「安全で正確な物品の航空機への搭降載」の3つの視点から、ANAケータリング品質プログラム「ACQP(ANA CATERING QUALITY PROGRAM)」を導入しています。独自の厳しい衛生基準により、就航する国内および世界各地のケータリング委託会社に、専任の監査員やシェフが定期的に訪問して改善指導を行うほか、外部衛生監査機関による、国際基準での定期監査も実施。これらの実績は社内フィードバックの上、品質の維持・向上につなげるとともに、役員会で定期的に議論し、その場で課題への対応を決定し、迅速に実行に移しています。



羽田の機内食工場での衛生監査の様子

情報の安全

ANAグループでは、顧客個人情報はじめとした情報の安全な取り扱いにおいても、航空機の運航と同様に重要な課題として継続的に取り組んでいます。システム的には入口対策、出口対策、ウイルス侵入対策それぞれに多層防御の仕組みを導入し、24時間365日で監視しています。合わせて従業員に対してはISO27001に準拠して「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」を定め、グループ全体に適用するとともに、ハンドブックやeラーニング、訓練、メールマガジンを活用して浸透を図り、これらの遵守状況を点検する監査も行っています。このようにハードとソフトの両面から情報管理体制の強化・情報漏洩リスクの低減を進めています。また、EU一般データ保護規則(GDPR)をはじめ、各国で制定、改定される個人情報保護に関する法令への対応も、当社ウェブサイトでプライバシーポリシーを公表するなど、適宜実施しています。

これらの取り組みについては「グループESG経営推進会議」を通じて定期的にグループ各社の経営層に報告されています。



サイバーセキュリティ対応訓練をオンラインゲーム化して社員教育に利用

出向を通じたサイバーセキュリティ人材の育成

ANAグループは、重要インフラ機関の一つとして公的な専門機関にも人材を派遣し、官民合同でサイバーセキュリティ事案の傾向分析、対策の立案およびサイバーセキュリティ人材の育成に貢献しています。

私は現在、内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)に出向しており、「重要インフラのサイバーセキュリティに係る行動計画」の策定や専門調査会の事務局を担当しています。

サイバーセキュリティを取り巻く昨今の情勢や最新情報に触れる機会も多く、重要インフラ事業者であるANAグループの果たすべき使命の大きさを痛感しています。

同時に、外部から見たANAグループのサイバーセキュリティに対する体制や充実した社員教育に、誇りを感じています。

引き続き、ANAグループで培ったチームスピリットを活かしながらサイバーセキュリティへの知見を深め、ANAグループが事業者の責務を果たし続けられるよう、しっかりと学びを還元したいと思います。



前岡 優子
内閣サイバーセキュリティセンター出向

新たな基盤：衛生・清潔

ANAグループでは、ウィズコロナ・ポストコロナの中でも、お客様に安心してご搭乗いただく環境づくりの根幹として、「衛生・清潔」に関する取り組みを深化させています。

ANAグループの新型コロナウイルス感染症対策

新型コロナウイルス感染予防対策「ANA Care Promise」は高く評価され、2021年に英国SKYTRAX社より機内客室の衛生・清潔で最も評価の高い航空会社に贈られる「World's Best Airline Cabin Cleanliness」ならびに「COVID-19 Excellence Award」をダブル受賞しました。

社会情勢を見極めながら、都度適切な対応を図ることで、お客様の声に寄り添い、すべてのお客様に旅を通したあらゆるシーンにおいて、安心して清潔な環境・サービスを提供していきます。



「衛生・清潔」のさらなる強化

社会の変化や新しい価値観の中でも、様々なお客様のニーズにお応えし、選ばれ続けるエアラインとなることを目指して、衛生・清潔強化に取り組んでいます。

社内の教育や研修を通して、衛生・清潔に関する従業員マインド向上に取り組むとともに、サポート契約を締結している日本ステリ(株)の監修のもと、汚れやすい箇所のリスト化や、当該リストに基づく定期的な点検と改善を実施しています。また、部門横断の連携によって、衛生・清潔を強化するための仕組みづくりにも取り組んでいます。

「ANA Care Promise」を起点に始まった取り組みを一過性のものにはせず、キレイを「ANAグループの文化」として根付かせるべく、仕組み化することで徹底的に浸透を図っています。

キレイをANAグループの文化にする仕組み



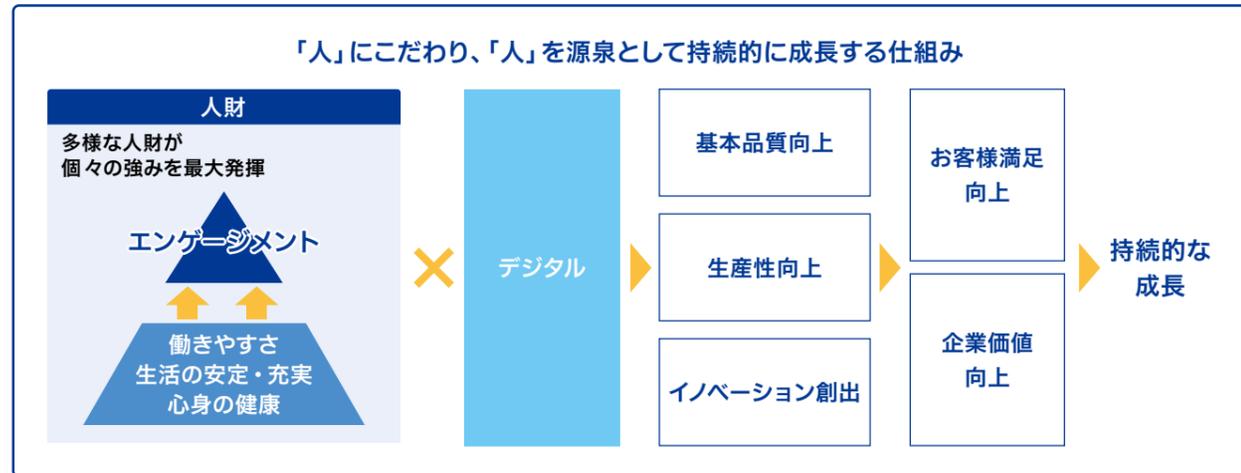
人財

グループの最大の資産である「人財」が輝き、グループとして成長する

社員一人ひとりがエンゲージメントを実感し、多様な強みを発揮できる環境を整えていきます。

人財に対する基本的な考え方

ANAグループの最大の資産は、グループで働く一人ひとりの「人財」です。コロナ禍を乗り越え、新たな成長を実現していくためには、多様な才能や強みを持ったグループ社員それぞれがいきいきと働き、力を最大限発揮することが必要不可欠です。そのため、ANAグループは社員の「エンゲージメント向上」を通じ、個の力と組織の力を最大化していきます。



エンゲージメント向上の主な要素

仕事の充実	<ul style="list-style-type: none"> 多様なキャリアの実現に向けた挑戦機会の設定 社内提案制度など、自己実現の仕組みを拡充 挑戦や自己成長のための教育研修プログラムの強化
仲間とのつながり	<ul style="list-style-type: none"> DEIの実践を通じた多様な個の尊重 グループ社員一人ひとりのANA's Way推進による主体的な企業文化の創出 社内プラットフォームを活用した相互コミュニケーションの深化
貢献実感	<ul style="list-style-type: none"> 「お客様視点」を起点とした全グループ社員教育の展開 社内報を通じたグループの事業活動の共有 好事例を称える「ANA's Way AWARDS」の実施

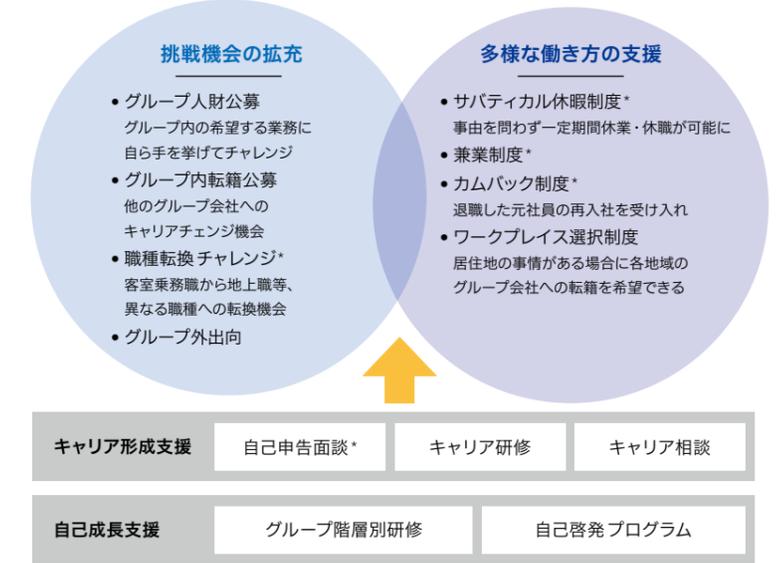
エンゲージメントを高めるため、また、事業環境が大きく変わる中でイノベーションや新たな価値を創造していくためには、社員一人ひとりが自らの「意欲」に基づき、自律的に業務を進めていく必要があります。その実現に向けて、1on1のコミュニケーションを充実させるなど、個に寄り添いながら主体性や自律を引き出し、ともに価値を創造していく「共創型」のマネジメントへの変革を進めていきます。

キャリアの充実化に向けて

変化する環境の中でもグループとして強く、持続的に成長していくためには、多様な専門性を持つ社員がそれぞれの強みを最大限発揮し、進化し続けることが重要です。

2023年度のANAグローバルスタッフ職新卒採用におけるセグメント別や専門別の採用の実施や、入社後の挑戦機会や多様な働き方の選択肢の拡充など、一人ひとりが自律的に強みを伸ばし、キャリアを切り拓く機会を強化しています。

「キャリアの充実化」に向けた主な取り組み



*印はグループ内の各会社別の制度であり、実施状況は会社により異なります

社外での経験を、自分自身とANAグループの成長につなげる

コロナ禍による航空旅客需要の大幅な減少を受け、ANAグループは「雇用を守る」ための施策の一つとして、グループ外出向を推進してきました。金融業、通信業、自治体など約300の企業・団体から受け入れにご協力をいただき、2022年7月1日現在、約700名(2020年10月から累計で2,300名)の社員が外向しています。一人ひとりの個性や培ったスキルを外向先で発揮し、事業に貢献するとともに、外向先で重ねた様々な職務経験や価値観をANAグループに持ち帰って発揮することで、自分自身とANAグループの成長につなげています。

私は社内公募を通じて不動産関連企業へ外向し、ビジネスパーソン向けのセミナー運営等を経験しました。外向期間中は、客室乗務員に期待される社会的役割について、外部の方々との交流から多くの気づきを得ました。

帰任後の現在は、自身の業務を通してANAグループの価値や強みを一人でも多くのお客様に伝えられるように、自社の様々な施策の背景理解や教養・素養の深化に努めています。また、グループ外出向を経験した仲間とともに、客室乗務員として自己研鑽し続ける大切さを職場に広く伝播したいと思っています。

今後は、「環境保全」「地域創生」「ジェンダー平等」などの社会課題に対し、客室乗務員だからこそできる解決策を考え、実行することが目標です。



石原 美紅
全日本空輸(株) 客室センター

「人の力」でコロナ後の持続的な成長を実現する

新型コロナウイルス感染症による影響の中で、改めて痛感したのが「人の力」の大きさです。事業の軸である「飛行機を飛ばすこと」に大きな制約がかかる中、遊覧飛行や機内でのレストラン、ウェディングのほか、機内食や廃棄予定の整備部品の販売など、社員起点での様々なアイデアが会社や部署を超えたチームワークによって実現しました。

また、客室乗務員や空港係員を中心に、多くのグループ外の企業・団体に出向の機会をいただき、それぞれの環境の中で工夫して「ANAならではの価値」を発揮するとともに、「他流試合」の経験を通じて成長を見せてきています。

エンゲージメントの向上を推進し、それぞれの社員が持つ専門性や強みを最大限発揮できる環境を整えることで、コロナ後の持続的な成長を実現する「強いANAグループ」を目指していきます。



直木 敬陽
ANAホールディングス(株)
上席執行役員 グループCHO
(Chief Human Resources Officer)

人財

「ANA's Way」の推進

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グループでは、グループ経営理念、グループ経営ビジョン、「ANA's Way」の理解浸透を図るとともに、70年にわたる歴史の中で培われてきたカルチャー・DNAの継承や、コミュニケーション促進によるエンゲージメント向上にも継続的に取り組んでいます。



グループ全体での「ANA's Way」推進活動

グループ内の様々な取り組みを通じて、社員一人ひとりが「ANA's Way」を体現し、企業文化を創り出しています。

ANA's Wayの推進

ANA's Day 研修

- ANAグループ社員として大切にすべき価値観を共有
- 過去の事故を振り返り、「安全」を改めて理解する
- 創業の精神「現在窮乏、将来有望」「和協」に立ち返る
- 2020年度からはオンラインで実施、全グループ社員が参加



Good Job Message

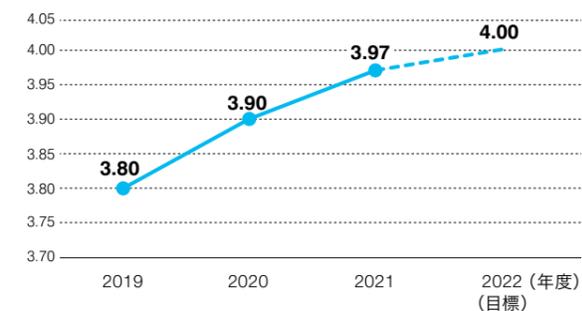
- 「感謝・リスペクトしあう」文化を醸成する仕組みとして2001年にスタート
- 会社や部門を超えてWEBシステムでメッセージを伝えあうことが可能
- グループ全体での送受信件数は、2021年度に年間100万通を超えた



ANA's Way Survey (ANAグループ社員意識調査)

ANAグループでは、社員満足度と企業価値の向上を目的として、毎年、社員意識調査を実施しています。ANA's Wayに掲げる5項目(安全・お客様視点・社会への責任・チームスピリット・努力と挑戦)やエンゲージメントに関わる設問63問と、自由記述4問で構成されています(各設問5点満点)。2021年度はグループ44社で実施し、37,945名の社員が回答、回答率97.1%となりました。

ANA's Way Surveyスコア推移 (ANAグループ平均スコア)



調査結果 (2021年度):

- 全体スコアは前年から0.07ポイント向上の3.97
- コロナ禍でも経営層との対話機会や職場内コミュニケーションの充実を図り、エンゲージメント関連の平均スコアが向上
- 自由記述欄のコメント72,468件を含む本調査の結果は、グループ各社、各部署で分析・共有・議論の上、組織の活性化や課題の改善に向けた取り組みを実施

健康経営

ANAグループは2016年4月に「ANAグループ健康経営」を宣言しました。私たちが社会とともに持続的に成長するための原動力は、「あんしん、あったか、あかるく元気！」に活躍する社員です。心身ともに健康でいきいきと仕事に取り組むことで、QOL (Quality Of Life) と企業価値向上に取り組んでいます。

▼ ANAグループ健康経営
https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/health_care/

推進体制

健康経営推進責任者であるCWO(Chief Wellness Officer)と、グループ各社のウェルネスリーダーを中心に、ANAグループ全社員・会社・健康保険組合が一体となって健康経営を推進しています。グループを挙げて取り組みを進めた結果、2022年度は「健康経営優良法人～ホワイト500～」に、当社をはじめANAエアポートサービス(株)、ANA中部空港(株)、ANA大阪空港(株)など12社が認定され、また、「健康経営優良法人」にANAシステムズ(株)をはじめ3社が認定されました。

▶ P.101 社外からの評価

「ANAグループ健康経営宣言」4つの重点項目

「ANAグループ健康経営宣言」では、社員の心身の健康を保持・増進し、いきいきと長く働き続けることができる環境づくりを推進しています。4つの重点項目を中心に、定期的な状況把握とともに、効果や課題の分析・対応を行っています。

1 健康管理面での取り組み

- 健康寿命の延伸に向けたグループ全体で健康管理を行うための環境整備(健康診断体制・健康管理システム等の見直し)

2 疾病予防対策

- 全グループ社員へのがん予防対策・女性特有の疾病対策の充実
- 生活習慣病予防強化のための健康管理指標の設定とモニタリング

3 メンタルヘルス対策

- 一次予防および復職者への再発防止の取り組み強化
- ANAグループ各社での「4つのメンタルヘルスケア」

4 安全衛生活動の強化

- 労働災害発生の根絶に向けた安全・安心な職場環境整備やグループ横断的な啓発活動の展開

コロナ禍での健康保持促進

行動制限や食事習慣の変化など、新しい生活様式により、社員の①運動不足や身体面の不調②メンタル面での不安の声が多く上がりました。ANAグループでは、グループを挙げてこれらの課題を克服すべく、以下の取り組みを進めています。

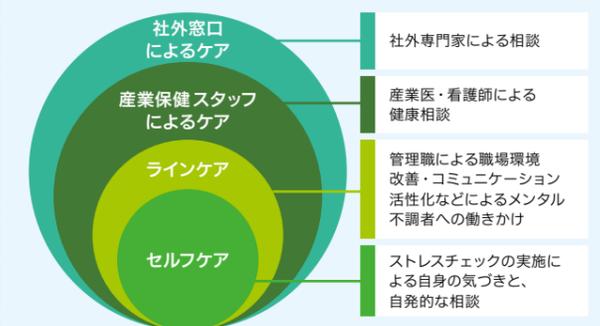
運動不足や身体不調への取り組み

- 運動不足の解消や、体調管理の知識付与のために、各種オンラインセミナー等を実施し、自己管理ができる環境整備を進めています。
- 管理栄養士による食事セミナー
- ボディメンテナンス～けがをしない体を作る～のセミナー
- 全国の健康管理室がリレー形式でつないでいく健康セミナー
- ANAグループ各社または他企業との会社対抗WEBウォーキング大会の開催 など



メンタル面への取り組み

「こころの健康」は生活・仕事の質において重要な要素です。ANAグループでは、厚生労働省「従業員のこころの健康保持増進のための指針」の4つのメンタルヘルスケアに沿った施策を実施するとともに、ビデオ教材やeラーニングを活用して、社員のこころの健康づくりに取り組んでいます。



人財

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン推進

ANAグループでは2015年に「ダイバーシティ&インクルージョン(以下D&I)宣言」を行い、D&Iを経営戦略の柱の一つとして取り組んできましたが、2022年4月からは公正性(エクイティ:多様性に応じた公正な支援と機会の創出)を加えたダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(以下DEI)の推進を掲げ、活動を深化しています。併せて、推進の加速を図るためにグループCDO(Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer)の役職を新設しました。

多様性の理解と取り組み

(1) ジェンダー平等 - 女性の活躍推進 -

2021年6月、ANAグループでは意思決定の場における女性比率の向上について中期目標を策定しました。人事・サポート制度の見直しや能力開発・意識醸成といったアクションを進めるとともに、多様性を活かして新しい価値創造をかなえる職場実現のための経営層による議論や、重点指標の進捗確認を定期的に行っています。また、タウンホールミーティングやトップメッセージなどの社員との対話を通じて、DEIの浸透を図っています。

女性役員比率

	2022年6月現在 (括弧内は前年差)	中期目標
ANAグループ	10.0% (+0.7%)	2020年代の 可能な限り 早期における 30%の実現
ANA	16.3% (+1.6%)	30%の実現

女性管理職比率

	2022年6月現在 (括弧内は前年差)	中期目標
ANAグループ	18.2% (+1.0%)	2020年代の 可能な限り 早期における 30%の実現
ANA	18.3% (+1.3%)	30%の実現

ANAグループのジェンダー平等に向けた取り組みについては2021年6月の国連グローバル・コンパクトLeaders Summit(180ヶ国から約22,000名が参加)で発表の機会を得ました。また、D&Iの推進を通じて航空業界の活性化に積極的に取り組む企業として、同年10月には、国際航空運送協会(IATA)が主催するダイバーシティ&インクルージョンアワードの「D&Iチーム賞」を本邦航空会社として初めて受賞しました。



(2) 多様な働き方の推進

- 男性育児休職・休暇の取得率向上に向けて -

社員の多様な働き方の推進と生活の充実に向けて、ANAグループでは男性育児休職・休暇の取得促進に力を入れています。過去に制度を利用した社員の意識調査を通じて得られた声を参考に、男性の育児休職を当たり前のことと捉える職場の意識改革や制度整備を進めています。

2022年4月現在、休職制度の利用率は30%(ANA28%)、出産育児に伴う特別有給休暇の取得率は61%(ANA58%)となりました。



(3) LGBTQ+ - 多様な性の尊重 -

ANAグループでは、性の多様性に配慮した社内制度や施設などの環境整備と全役職員の理解促進に取り組んでいます。2022年4月には「ANAグループ社会への責任ガイドライン」の「人権・多様性の尊重」に則り、LGBTQ+の社員を尊重する方針と具体的アクションをまとめた「多様な性の尊重に関する基本ポリシー」を定め、グループ全体として整備を進めています。

LGBTQ+に関する企業アクションの評価指標「PRIDE指標」*では6年連続で「ゴールド」を受賞しました。

* NPO グッド・エイジング・エールズ運営



デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するための人づくり

デジタル・データの活用やDX推進は当社の事業を発展させる上で欠かせない重要なテーマです。「人の力を伸ばすデジタル」をキーワードに、デジタル技術を活用した業務の効率化による、人にしかできないパーソナルなサービスの深化や、グループが保有するお客様関連データを活かし、一人ひとりに寄り添ったサービスの提供で、お客様体験価値の向上に努めています。これらの施策を推進するため、高い専門性を持ちながら、DXを強力に推進できるデジタル人財を育成するプログラムや、全社員のデジタルリテラシー向上に向けた教育カリキュラム(ANA Digital Resonance)を立ち上げました。



デジタル人財育成

デジタルに関する深い知見を活かしたビジネス変革を推進できる人財をデジタル人財(Digital Navigator)、デジタル担当(Digital Lead)と定義し、教育を行っています。デジタル・ITの基礎知識から、プログラミングやデータ分析、PBL(Project Based Learning)での教育等を通じて、航空運送事業を中核とするANAグループの業務特性に合わせたデジタルの専門人財を育成します。



全社向けのデジタルリテラシー教育

全社員一丸となって変革を推進していくため、2021年10月には、デジタル庁の定める「デジタルの日」に合わせて、3回目となる「Innovation Week」を開催し、最新技術の展示やオンライン講義、ワークショップ等を通じて、グループ社員がイノベーションを体感する機会を設けました。また、情報セキュリティやデジタルツールを理解するためのオンラインコンテンツの拡充も進めており、2021年度はのべ45,000名を超える社員が受講しています。



「空の現場」から「デジタルの現場」へと挑戦する社員

空港や整備など様々な現場で培った経験と知識を軸に、IT・デジタル・データといったスキルを身につけ、グループの事業を深く理解したデジタル人財の育成も進めています。ANAデジタル変革室やANAシステムズ(株)等のグループのDXを担う部門では、多様な経歴を持つ100名以上のグループ社員がデジタル人財教育を経て、DXを推進する中核的な人財として活躍しています。

現在私はANAグループの様々な職場で社員が使用する業務システムで、アジャイル開発を担当しています。

2年間務めた空港の現場経験から、人にしか提供できないサービスやおもてなしをお客様にお届けするにはDXの力で環境整備を進める必要があると感じ、ANAグループのDX分野に携わりたいと考えるようになりました。

現場特有の専門用語や言葉の背景を理解し、現場の想いや気づきを正確に汲み取り、課題の真因を素早く掴むことこそ、空港の最前線を経験した自分の強みであり使命だと確信しています。

これからも「現場視点」を忘れずに、お客様へANAグループらしい価値提供をDX面でサポートするような人財として成長していきたいです。



渡辺 亮介
ANAシステムズ(株)
デジタル・イノベーション部

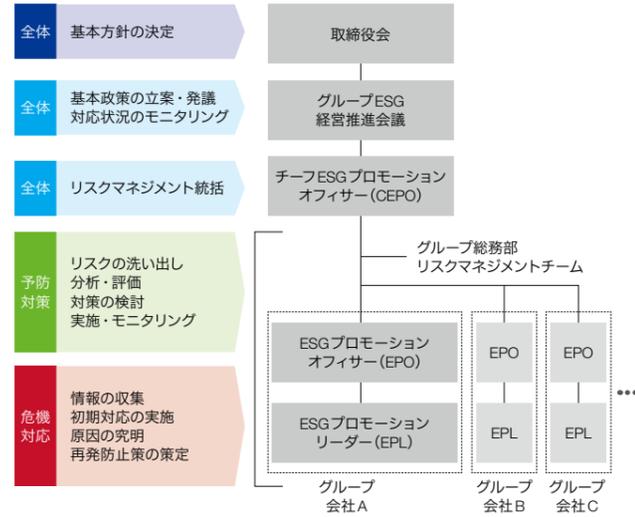
リスクマネジメント

安全で安定的な事業運営で「企業価値を守る」

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

リスクマネジメント推進体制

ANAグループにおけるリスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づき、「グループESG経営推進会議」にて基本政策の立案・発議を行い、取締役会で決定された基本方針に則って業務を遂行しています。各社・各部署においては、ESGプロモーションオフィサー(EPO)が推進責任者として、ESGプロモーションリーダー(EPL)が牽引役として、リスクマネジメント体制を構築しています。EPLはリスク管理(予防対策)を計画的に実施するとともに、危機発生時には事務局と連携しながら迅速に対応にあたる役割を担っています。



主な取り組み

EPLへの情報共有

EPL任命時、組織のリスクマネジメントにかかわる教育を実施しています。また定例会議の中で発生事例の共有や強化すべき対策の指示を行い、EPLが各社内ですべての体制を整えています。

BCP(事業継続計画)

災害などの発生時に、お客様・従業員等の安全の確保や、経営や社会に対する影響の極小化など、事業を可能な限り早く常態に復旧させるための方針と手順を定め、主要な事業所に対し、非常時通信機器や災害用備蓄品の配備を進めています。また、国土交通省が定めた自然災害に強い空港づくりに向けたガイドラインを踏まえ、空港における浸水や停電等を見据えた施設・設備の点検や強化を進めるとともに、災害発生時を想定した空港での訓練を行うことで、有事発生時、迅速に対応できる体制づくりに努めています。

情報セキュリティ

「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」に基づき、グループ全体で規程の整備および情報セキュリティ管理体制の構築を行い、情報システムの機能向上や方針に沿ったセ

キュリティ対策を講じています。全体基本方針の決定また、個人情報やプライバシーに関する国内外の法令に準拠するため、プライバシーポリシーや社内の関連規程の改定を行っており、2022年4月1日施行の日本の改正個人情報保護法にも適切に対応しています。社員一人ひとりに対して、これらの法令に関する取り扱いや社内情報システム利用におけるルールなど、情報資産の重要性と厳正な取り扱いについて社内教育を実施しているほか、職場において情報セキュリティに取り組む意義や意識の向上を図っています。

安全保障輸出管理※

ANAグループでは、航空機整備に必要な部品・器具などを海外の就航空港や整備工場に輸出しています。この中には兵器として転用される可能性があるものもあることを認識し、輸出する物品および関連する技術の管理を徹底しています。安全保障輸出管理に関する規程・体制を整備し、輸出者として直接輸出業務を行っている部署はもちろん、通関業務などの輸出関連業務を行う部署に対して、年1回の監査・教育を実施し、安全保障輸出管理体制を堅持しています。

※ 安全保障輸出管理：外国為替および外国貿易法(外為法)に規定されている日本国外に対する輸出に関する規制全般を指します。

サイバーセキュリティ対策

ANAは内閣サイバーセキュリティセンターが指定する国の重要インフラ事業者として位置付けられており、関連省庁が定めたガイドラインに則って、多層防御を行い、その防御について24時間365日、監視しています。ANAグループとしても、セキュリティ専門人材の育成を行うとともにCSIRT(セキュリティインシデントに対応するための専門チーム)を設置して、インシデント発生時には迅速な対応を図れるようにしています。

また、サイバーセキュリティにはサイバー攻撃の早期警戒情報の活用が効果的であることから、航空会社や航空機メーカー等で構成されるAviation-ISAC(Information Sharing and Analysis Center)や交通ISAC等の情報共有組織に加盟し、業種内外から情報を早期に取得し予防対策に活用しています。

サイバーセキュリティにおいてインシデントは必ず起こるという前提に立って対策に取り組む一方で、ANAグループのサービスや商品においても、MaaS(Mobility as a Service)やANAスーパーアプリ等のデジタルトランスフォーメーションを推進していく上で、従来のセキュリティ対策から「TRUST」(=認証をベースとした信頼できる人・物との通信・プロセスの信頼性チェック)をベースとしたZero-Trustの考え方を導入しています。あらゆる業種・業界とつながる社会におけるサプライチェーン間でのセキュリティ向上に向けて、関係省庁、経団連等の経済団体、ISAC等の民間のセキュリティ団体との連携を強化していきます。

近年甚大化している自然災害対策について

昨今、集中豪雨や台風の巨大化により各地で天災による被害が発生しており、空港内のオペレーションに不可欠なインフラ設備である「通信設備」「電源供給設備」を守るために様々な対策を進めています。

浸水被害への対策として、主要空港の中でも水没リスクが高いと想定される5空港(羽田、中部、関西、福岡、沖縄)に対し、最新のハザードマップをもとに止水板の設置や機器類の上部移設などの工事を順次着手し、早期復旧できる環境の整備を進めています。

また、停電時の対策として、大規模空港では、航空機の運航に必要な端末などを非常用電源設備に接続することや、その非常用電源設備の能力を補完するために大型の蓄電池を配置することで、停電が発生した場合にもオペレーションが継続できる環境の整備を進めています。



オペレーションマネジメントセンターと設置済みの大型蓄電池(左下)

新型コロナウイルス感染症対応(社員感染拡大防止)

ANAグループでは、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大し始めた2020年1月下旬に、「Crisis Management Manual」および「Emergency Response Manual」に基づき、グループ内での対応体制を構築しました。政府や自治体からの方針や指示に従い感染拡大を防止しながら、国民生活と社会経済活動を支えるインフラとして、航空運送事業をはじめとした各事業を安定的に運営しています。

また、2021年6月よりANAグループ社員およびその家族や委託先・関係先事業者の社員を対象に新型コロナワクチンの職域接種を開始し、2022年5月に3回目の職域接種を終えています。

- 全グループ社員への新型コロナウイルス感染症の知識周知
- 「3密(密集、密閉、密接)の回避」「マスクの着用」「手洗い・手指消毒」の基本的な感染対策の徹底
- 出社前・始業前の体調確認の徹底
- 出社メンバーをチーム分けしてチーム間の接触を避け、感染者が発生した場合でも影響を最小限にする工夫の実施
- 感染者・感染疑い者に対する差別的な対応を行わない旨の徹底

コンプライアンス

体制の整備・充実、組織への理念浸透で「企業価値を守る」

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

コンプライアンス推進体制

事業活動に係る法令やその他の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンス体制を構築しています。取締役会の諮問機関である「グループESG経営推進会議」のもと、グループ各社におけるコンプライアンス推進の責任者としてESGプロモーションオフィサーを、職場におけるコンプライアンス推進の牽引役としてESGプロモーションリーダーを配置し、グループ全体のコンプライアンスに対する意識の強化を図っています。

主な取り組み

法令遵守に関する教育の実施

グループ従業員一人ひとりが各種法令に関する正しい知識を身に付け、適切な判断に基づき行動することができるよう各種教育を実施しています。契約実務、労務、航空運送に関連する法令については、定期的にセミナーを開催し、業務に必要な知識の向上を図っています。また、海外で働くグループ従業員に対しても、競争法や航空運送に関するセミナーを開催し、グローバルレベルでの法的リスクの極小化にも注力しています。併せて、グループ各社や部門のニーズに応じてテーマや内容を調整したオーダーメイド型のセミナーも随時行っています。オンライン上で行うセミナーを充実させるとともに、イントラネット上に法令に関する教育資料や説明動画を掲載することで、世界のどこからでもグループ従業員が法令について学べる環境を整備しています。



各種法令に関する教育資料

ハラスメント防止への取り組み

新任管理職研修など各種研修において、職場のハラスメント防止に向けた教育や啓発を実施しています。2021年度は、グループ各社からの要望に応じて、事前にハラスメントに関する意識調査を行い、自身の職場に潜むハラスメントの発生リスクと対応策について、より具体的に考える研修も実施しています。加えて、全グループ従業員を対象にeラーニングを通じたハラスメント防止教育を実施し、グループ従業員一人ひとりがハラスメントの正しい理解を深め、グループ全体でハラスメントを許さない、より働きやすい職場環境になるよう努めています。



eラーニングの教材

情報発信

コンプライアンス意識をグループ全体に浸透させるため、法令改正情報、労務や契約の実務における留意点などをテーマに取り上げ、メールマガジンやニュースレターを配信しています。2021年度は、グループ従業員が共通して守るべき行動を示した行動準則について、コンプライアンスの観点から再整理し、「とるべき行動」や「してはいけないこと」をより具体的に理解できるようにイントラネット上のコンプライアンスウェブサイトのリニューアルしました。

また、当該ウェブサイトには、各種法令・規則等のマニュアルやガイドラインを掲載し、グループ従業員がいつでも確認できる環境を整えています。併せて、法令にかかわる質問についてもウェブサイトから簡単に行うことができるよう整備し、グループ従業員が法令を遵守した適切な判断ができるようサポートしています。



コンプライアンス関連ウェブサイト

グループ各社および海外支店との連携強化

グループ全体のコンプライアンス体制の強化を目的として、当社法務部門と各グループ会社、ANA海外支店との連絡窓口を明確化し、双方向でコミュニケーションを取りやすい体制を構築・運用しています。

グループ各社におけるコンプライアンスに関する調査の実施

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

内部通報制度

「ANAグループ・内部通報取扱規則」に基づき、グループ内およびグループ外(弁護士事務所)に通報窓口(ANAアラート)を設置し、コンプライアンスにかかわる情報の把握および課題の解決に努めています。この通報窓口は、派遣社員などを含むANAグループの業務を担っている全従業員、退職者に加えて取引先の従業員も利用可能で、相談者およびその関係者のプライバシーが保護され、相談または事実関係の確認に協力したことを理由に不利益な取り扱いが行われないことが約束されています。これにより、社内のリスク情報を可及的速やかに把握し、自浄作用を発揮することができます。また、新たな通報手段として通報フォームを導入し、イントラネット上にある内部通報ウェブサイトから直接通報することができるよう改善し、制度の利便性を高めています。2021年度は、グループ全体で184件の通報があり、信頼性・実効性のある内部通報制度としてグループ内に浸透しています。



内部通報制度の案内ポスター

コーポレート・ガバナンス

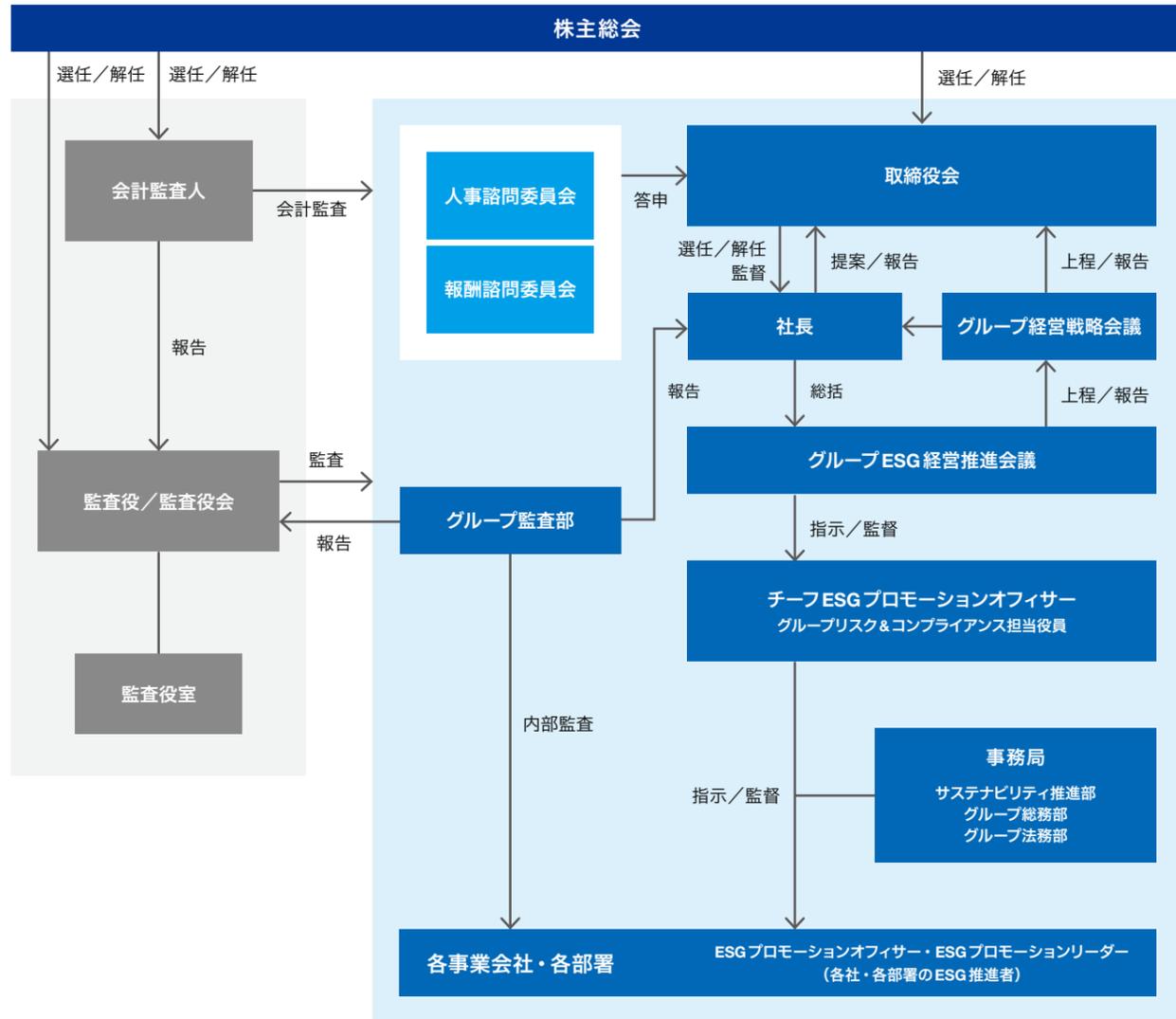
グループ経営理念

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

ANAグループは「グループ経営理念」に基づき、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを目指しています。

これを実現するために、当社がグループ経営の主導的な役割を果たし、グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、透明・公平かつ迅速・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制(模式図)



(2022年7月末現在)

ガバナンスの仕組み

持株会社体制

厳しい経営環境のもとでも競争力を十分に発揮できるよう、持株会社体制を採用しています。各グループ会社には経験豊かで専門性を有する人財を配置し、事業会社運営についての権限を委譲することで、機能的で効果的な業務を執行しています。

監査役設置会社

取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っています。また社外取締役の選任による取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任などによる監査役の監査機能の強化を図っています。

執行役員制

迅速な意思決定と業務執行の責任と権限の明確化のため、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。取締役が経営の意思決定と業務執行の監督を行う一方、執行役員が業務執行を担っています。

取締役会

人数	任期	開催回数*
取締役 11名 <small>うち独立社外取締役4名、 女性1名</small>	1年 <small>社外取締役も同様</small>	14回
監査役 5名		

持株会社である当社の取締役会は、グループ全体の経営方針と目標を定めるとともに、グループ各社における業務執行を監督する役割を担っています。取締役会長が議長を務め、社外取締役を含む取締役全員に加え、社外監査役を含む監査役全員が参加しています。

グループ経営戦略会議

開催回数*
78回

経営課題をより迅速かつ詳細に審議するため、代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーに、取締役会を補完する組織として機能しています。

諮問委員会

委員長	構成人数	開催回数*
山本 亜土	5名	4回

取締役候補者の選任、取締役の解任は人事諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。選任プロセスの公平性、透明性を確保するため、委員長は社外取締役が務め、社外取締役4名と社内取締役1名で構成されています。

報酬諮問委員会

委員長	構成人数	開催回数*
山本 亜土	7名	3回

報酬決定プロセスの公平性、透明性を確保するため、社外取締役、社外監査役、社外有識者が過半数を占めています。外部専門機関に依頼・調査した他社水準を参考に、取締役の報酬体系とその水準を策定し、取締役会に答申しています。

監査役会

人数	任期	開催回数*
監査役 5名 <small>うち独立社外監査役3名</small>	4年 <small>社外監査役も同様</small>	13回

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

会計監査人、内部監査部門との連携を強化する一方、社外取締役との意見交換も定期的を実施しています。

※ 開催回数は2021年度の実績



	氏名	当社における地位	独立役員	執行役員	担当	人事諮問委員会	報酬諮問委員会	特に期待する知識・経験・能力						
								企業経営・長期戦略	航空事業・安全	人財開発・ダイバーシティ	財務・会計	法務・リスク管理	サステナビリティ	技術・イノベーション
1	片野坂 真哉	代表取締役会長			取締役会議長			●	●	●			●	●
2	平子 裕志	取締役副会長						●	●		●			●
3	芝田 浩二	代表取締役社長			グループ経営戦略会議議長 グループESG経営推進会議総括 グループ監査担当、全日本空輸（株）取締役会長	●	●	●	●			●	●	●
4	福澤 一郎	代表取締役副社長執行役員		●	グループ生産性向上会議議長 グループ経営戦略担当			●	●		●			
5	井上 慎一	取締役			全日本空輸（株）代表取締役社長			●	●	●			●	●
6	服部 茂	取締役 常務執行役員		●	グループESG経営推進会議議長 グループリスク&コンプライアンス・グループ法務・グループ総務担当				●		●		●	●
7	平澤 寿一	取締役 執行役員		●	グループ渉外調査・秘書担当			●	●				●	
8	山本 亜土	社外取締役	●			○ 委員長	○ 委員長	●	●	●		●		
9	小林 いずみ	社外取締役	●			●	●	●		●				●
10	勝 栄二郎	社外取締役	●			●	●	●			●		●	●
11	峰岸 真澄	社外取締役	●			●	●	●				●	●	●

当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は「第77回 定時株主総会 招集ご通知」に記載しています。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/9202/ir_material/183779/00.pdf

コーポレート・ガバナンス

▶ 取締役の選任

取締役候補者の選任に関する考え方

社内
取締役

取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、誠実な人格、豊富な経験や幅広い識見、高度な専門性を兼ね備えた者を候補者とし、航空法などの関連法規の範囲内で、その性別、国籍などは問わないこととします。

社外
取締役

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

取締役の選任理由

- 現下の新型コロナウイルス感染症の影響による経営危機を乗り越え、グループの持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、これまでの豊富な経験と実績・知見の活用が不可欠であると判断したため、取締役候補者となりました。
- 第77回定時株主総会にて選任され、それぞれ就任しました。

	略歴 / 重要な兼職の状況	選任理由
片野坂 真哉 KATANOZAKA Shinya 代表取締役会長 取締役会議長	2011年 常務取締役 2015年 代表取締役社長 2022年 代表取締役会長(現職) 重要な兼職の状況 東京海上ホールディングス(株) 取締役(社外)	片野坂真哉氏は、長年にわたり営業部門、人事部門、経営企画部門等に携わり、2015年4月からは代表取締役社長として、4年連続の増益を達成したほか、新型コロナウイルスによる経営危機に際し、手元流動性の迅速な確保や事業構造改革プランの策定・遂行等の陣頭指揮を執りました。2022年4月からは代表取締役会長として、取締役会議長を務め、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。
平子 裕志 HIRAKO Yuji 取締役副会長	2015年 取締役 2022年 取締役副会長(現職)	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、2017年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸(株)の代表取締役社長として、安全を最優先とし、同社を世界のリーディングエアラインへ着実に成長させるとともに、ポストコロナの時代に対応したサービスモデルの改革にリーダーシップを発揮してきました。2022年4月からは取締役副会長として、これまでの豊富な経験を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。
芝田 浩二 SHIBATA Koji 代表取締役社長	2020年 取締役 2021年 代表取締役 2022年 代表取締役社長(現職)	芝田浩二氏は、長年にわたり営業部門や国際提携部門等に携わり、2020年6月からは取締役常務執行役員として、2021年4月からは代表取締役専務執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当してきました。2022年4月からは代表取締役社長として、常にグローバルな視点を保ちつつ、安全を最優先として当社グループの経営に取り組むとともに、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。
福澤 一郎 FUKUZAWA Ichiro 代表取締役 副社長執行役員	2019年 取締役 2022年 代表取締役副社長(現職) 重要な兼職の状況 日本空港ビルデング(株) 取締役(社外)	福澤一郎氏は、2019年6月からは取締役・最高財務責任者として、2021年4月からは取締役専務執行役員・最高財務責任者として、安定した財務基盤の確立や、効率的な資本の再構成等の財務戦略を実現してきました。また、2022年4月からは代表取締役副社長として、当社グループの経営戦略の立案・遂行を担当し、社長を適切に補佐するとともに、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。

	略歴 / 重要な兼職の状況	選任理由
井上 慎一 INOUE Shinichi 取締役	2022年 取締役(現職) 重要な兼職の状況 全日本空輸(株)代表取締役社長 定期航空協会会長	井上慎一氏は、本邦初のLCC(格安航空会社)であるPeach Aviation(株)の設立に携わり、代表取締役CEOとして、同社の急成長を実現しました。また、2020年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸(株)の代表取締役専務執行役員として営業部門を統括し、2022年4月からは同社の代表取締役社長として、世界のリーディングエアラインへの成長軌道に戻すべく、安全を最優先とし、同社の経営に取り組んでいます。
服部 茂 HATTORI Shigeru 取締役 常務執行役員	2022年 取締役(現職)	服部茂氏は、長年にわたり空港部門、人事部門に携わったほか、欧米での駐在経験を経て、2016年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸(株)の執行役員として空港部門を統括しました。また、2019年4月からは同社米州室長を務める等、グローバルな経験・感覚を着実に培ってきました。2022年4月からは当社上席執行役員として、ESG経営の推進やリスクマネジメントに取り組んでいます。
平澤 寿一 HIRASAWA Juichi 取締役 執行役員	2022年 取締役(現職)	平澤寿一氏は、長年にわたり事業計画部門、企画部門に携わり、2018年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸(株)の執行役員として、同社の経営戦略の立案・遂行に加え、空港内車両の自動運転やMaaS等のイノベーション創出・推進を担当しました。2022年4月からは当社上席執行役員として、主に産業政策等に取り組んでいます。

	略歴 / 重要な兼職の状況	選任理由
山本 亜土 YAMAMOTO Ado 独立社外取締役	2013年 取締役(現職) 重要な兼職の状況 名古屋鉄道(株)相談役 中部日本放送(株)取締役(社外) 名古屋商工会議所 会頭	山本亜土氏は、運輸業界における企業経営や経済団体のトップ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、経営戦略や戦略的投資案件の管理、新規事業や人事政策等に関する適切な意見・提言を積極的に行っていただいています。 また、同氏には、2016年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に、2020年6月より報酬諮問委員長および人事諮問委員長に就任していただいています。
小林 いずみ KOBAYASHI Izumi 独立社外取締役	2013年 取締役(現職) 重要な兼職の状況 三井物産(株)取締役(社外) (株)みずほフィナンシャルグループ 取締役(社外) オムロン(株)取締役(社外)	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を歴任し、多様な企業において社外取締役を務めるなど、企業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、グローバルな視点からの経営戦略やリスクマネジメント、DEIやサステナビリティ等に関する適切な意見・提言を積極的に行っていただいています。 また、同氏には、2013年7月より報酬諮問委員に、2016年6月より人事諮問委員に就任していただいています。
勝 栄二郎 KATSU Eijiro 独立社外取締役	2020年 取締役(現職) 重要な兼職の状況 (株)インターネットイニシアティブ 代表取締役社長 兼 Co-CEO & COO 日本テレビホールディングス(株) 取締役(社外)	勝栄二郎氏は、財務次官等、行政官としての高い見識やICT業界における企業経営者としての豊富な経験を活かし、戦略的投資案件の管理や新規事業等に関する適切な意見・提言を積極的に行っていただいています。 また、同氏には、2020年6月より報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいています。
峰岸 真澄 MINEGISHI Masumi 独立社外取締役	2022年 取締役(現職) 重要な兼職の状況 (株)リクルートホールディングス 代表取締役会長 兼 取締役会議長 コニカミノルタ(株)取締役(社外)	峰岸真澄氏は、(株)リクルート(現:(株)リクルートホールディングス)において、数多くの新規事業を成功に導いたほか、2012年4月からは同社の代表取締役社長として、海外企業のM&A等を通じて、同社の企業価値の大幅な向上に貢献するなど、生活・サービス産業における企業経営者としての豊富な経験を有しており、これらの経験・知見に基づく客観的な視点から、当社の監督および経営全般の助言をいただくことを期待し、新たに独立社外取締役候補者として選任しました。

候補者の選任に関する考え方

監査役

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

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



加納 望※
常勤監査役(社外)



三浦 明彦
常勤監査役



満倉 達彦
常勤監査役



松尾 新吾※
監査役(社外)



小川 英治※
監査役(社外)

※ 独立役員

監査役の選任理由

第77回定時株主総会にて満倉達彦氏および小川英治氏が選任され、就任しました。

		選任理由
監査役	満倉 達彦 MITSUKURA Tatsuhiko 常勤監査役	満倉達彦氏は、長年にわたり整備部門等に携わっており、2021年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸(株)の安全統括管理者として、安全・保安活動を推進する等、航空事業ならびに、安全確保等の技術面における豊富な知識・経験を有しています。
	小川 英治 OGAWA Eiji 独立社外監査役	小川英治氏は、高度な国際金融等の専門家として、財務・会計・金融に関する高い識見・知見を有しています。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の専門知識に加え、大学の組織運営者としての豊富な実績と経験を有しています。

加納望氏は、第74回定時株主総会で選任され、就任
松尾新吾氏は、第75回定時株主総会で選任され、就任
三浦明彦氏は、第76回定時株主総会で選任され、就任

氏名	独立役員	報酬諮問委員会	特に期待する知識・経験・能力			
			航空事業・安全	財務・会計	法務・リスク管理	サステナビリティ
加納 望	●	●		●	●	
三浦 明彦			●			●
満倉 達彦			●			●
松尾 新吾	●		●		●	
小川 英治	●			●	●	

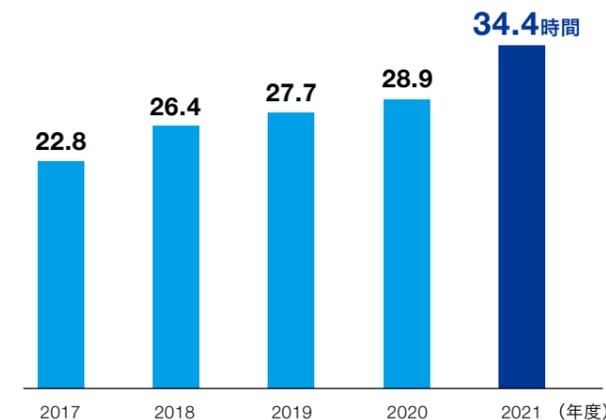
▶ 2021年度の活動報告

取締役会の主な議案・報告事項(2021年度)

- 株主総会に関する事項
 - 株主総会付議議案の決定
- 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項
 - 取締役候補者および執行役員等の選任
 - 取締役会実効性評価の結果
 - 役員報酬の方針
 - 会社役員賠償責任保険契約の更改
- 決算に関する事項
 - 決算／業績予想
 - 事業会社報告
 - 資本市場における評価
- 株式・資本金等に関する事項
 - 東京証券取引所市場区分の見直しへの対応
 - 資本金等の状況
- 組織再編に関する事項
- 人事・組織に関する事項
- 当社および重要な子会社に関する重要な事項
 - コロナ禍におけるANAグループの状況について
 - ANAグループ事業構造改革(行動計画書)
 - 事業等のリスク/リスクマネジメント議論
 - ANAブランド・Peach事業計画
 - 貨物事業の現状と戦略の方向性
 - 商社事業の現状と課題
- 重要な財産の処分および譲受け
 - 機材導入／売却／リース実績
 - システム投資／設備投資
- 出資に関する事項
- 多額の借財
 - 資金計画
 - 社債発行に関する事項
- コーポレート・ガバナンスに関する事項
 - 改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応
 - TCFDに基づいた気候変動にかかわる情報開示
 - 女性活躍推進目標の設定
 - 内部監査計画・結果報告
 - グループESG経営推進会議の報告
 - 政策保有株式の評価
- その他の事項
 - メタバース事業進捗
 - 戦略的投資の現状報告
 - ANA SKY WEBシステム不具合
 - 顧客推奨度(NPS)調査の結果
 - 従業員意識調査(ANA's Way Survey)の結果
 - 人事諮問委員会報告
 - 報酬諮問委員会報告

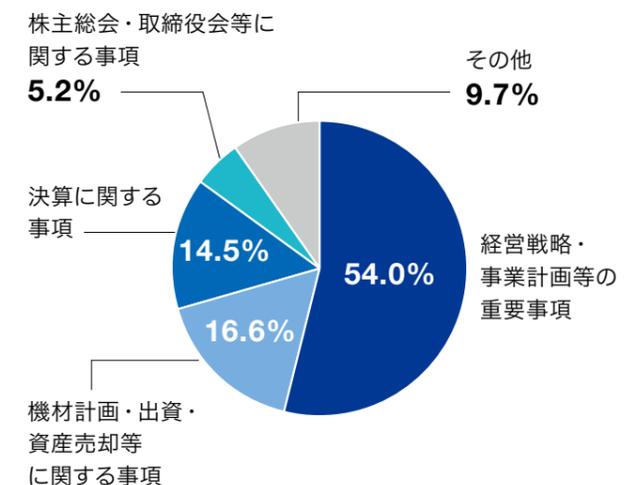
取締役会の所要時間の推移(年度ベース)

取締役会の議論の充実を推進していることから、取締役会における年間の合計所要時間は、ここ数年で増加傾向となっています。



議案別の議論状況(2021年度)

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



コーポレート・ガバナンス

▶ 取締役会の実効性向上の取り組み

当社は、取締役自らが取締役会およびガバナンスの在り方を常に考えながら、取締役会の実効性を高める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、そのプロセスで抽出された課題について、解決に取り組み、年度末に再度その評価を行うというPDCAサイクルを回すことを通じて、取締役会の機能向上を図っています。

2021年度は、評価の客観性・透明性をさらに高めるため、第三者機関によるアンケートの実施、およびそのアンケート結果に関するインタビューを行い、分析・評価をさらに深掘りしました。

今後もPDCAサイクルの充実を図り、さらなる実効性の向上に努めていきます。

第三者機関による分析・評価プロセス

2021年度は、多くの企業に対して取締役会実効性評価のサポート実績がある三井住友信託銀行(株)にアンケートとインタビューを委託しました。アンケート設問をこれまでの16問(自由回答含む)から36問へ増やして領域拡大・深度化を図った結果、当社の取締役会については、他社と比較しても活発な議論が行われており、実効性が確保されているとの評価を得たほか、会議運営面の工夫や取締役会の構成については改善の余地があることが確認されました。

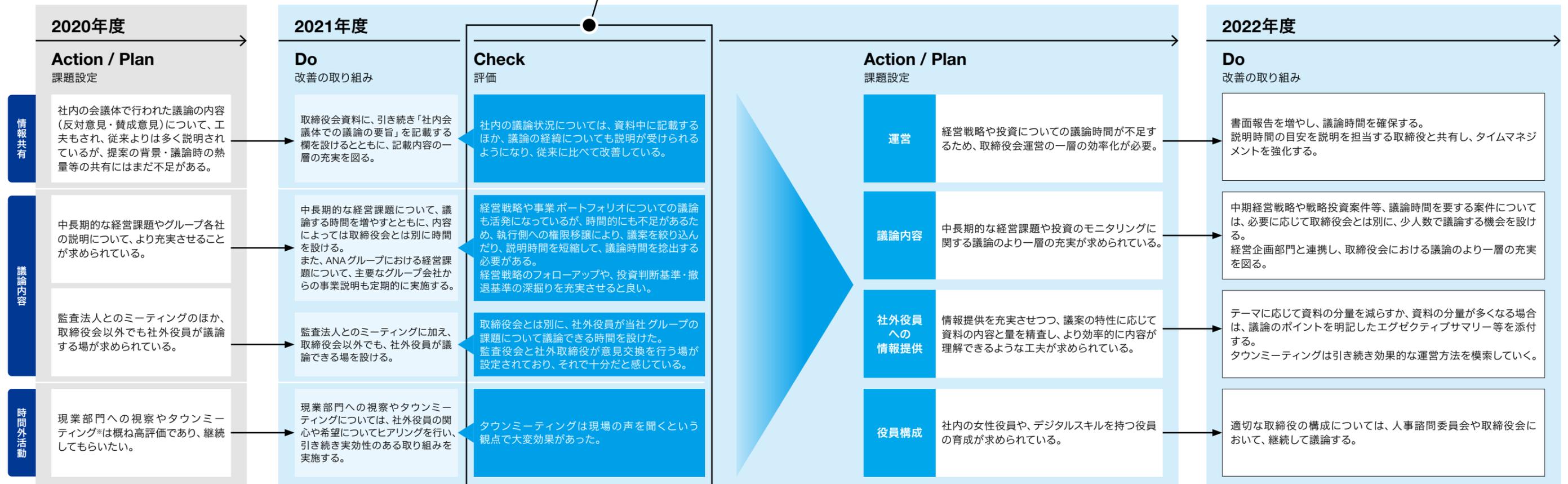
全取締役・全監査役へのアンケート

▼ 第三者機関による分析・評価

取締役会議長、代表取締役、社外役員へのインタビュー

▼ 第三者機関による分析・評価の掘り下げ

取締役会への結果報告 / 改善策の審議・検討



* 役員による従業員との対話

政策保有株式について

当社は、グループの事業を拡大・発展させていく上で、関係取引先との協力関係の維持・強化が必要であると考えています。航空事業を中核とする当社グループは、円滑な事業の継続、業務提携や営業上の関係強化による収益拡大等の視点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、政策的に株式を保有することとしています。

当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義や保有に伴う便益やリスク等に関して総合

的に検証を行っています。その評価結果が一定期間継続して低迷し、ANAグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断できない場合は、縮減を図っていく方針としており、2021年度内には、9銘柄の政策保有株式の縮減を実施しました。

純投資以外の目的である投資株式(政策保有株式)で、非上場株式以外の株式は27銘柄保有しており、2021年度末における貸借対照表上の合計額は86,682百万円です。

外国航空会社との資本提携

当社が保有している外国航空会社株式の貸借対照表上の合計額は33,844百万円であり、政策保有株式の39.0%を占めています。その保有目的は右の通りです。



① PAL HOLDINGS, INC.(フィリピン航空の親会社)

- コードシェアやマイレージプログラムの提携、取締役の派遣、空港業務の受委託等、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化する。
- 旅客往来が東南アジア内で相対的に多い日比両国間の人貨交流をより一層促進する。
- 東南アジア市場における当社グループのプレゼンスを高める。

② ベトナム航空

- コードシェアやマイレージプログラムの提携、取締役の派遣、空港業務の受委託等、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化する。
- アジアの中でもとりわけ成長ポテンシャルの高いベトナムと日本との人貨交流をより一層促進する。
- 東南アジア市場における当社グループのプレゼンスを高める。

▶ 取締役および監査役への報酬

1. 取締役報酬の基本方針

- 取締役の報酬は、以下の基本方針のもとに決定しています。
- 役職ごとの役割と責任に値する報酬水準を設定します。
- 中長期的な企業価値向上に資するものとします。
- 株主の皆様と利益を共有できる「株式報酬」を取り入れます。
- 社外役員が委員長を務め、かつ過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、透明性のある決定プロセスを担保します。

2. 報酬決定の手続き

取締役に対する報酬は、株主総会で承認された金額の範囲内で、報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会で内容を審議の上、決議・決定しています。

3. 報酬諮問委員会 / P.81 参照

4. 報酬体系について

(1) 社内取締役

固定報酬の「基本報酬」に加え、変動報酬として、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、年度の業績などに連動する「賞与」と、長期インセンティブとしての「株式報酬」により構成されています。

固定報酬の「基本報酬」と、変動報酬の「賞与」「株式報酬」の合計額の支給比率は、会社の年度業績目標を達成した場合において、固定報酬1：変動報酬0.67の割合となるよ

うに設計されています。なお変動報酬の割合は、年度業績目標を達成する度合いに応じて、0から1の範囲内で決まります。

① 賞与

単年度の業績と基本品質を反映する指標として、「当期純利益」「安全性」「顧客満足度」「従業員満足度」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。

② 株式報酬

中長期的な企業価値の向上と、持続的発展を反映する指標として、「自己資本利益率(ROE)」「営業利益率」「CO₂排出量」「ESG外部評価指標」「生産性向上指標」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。

(2) 社外取締役

社外取締役は独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。

(3) 監査役

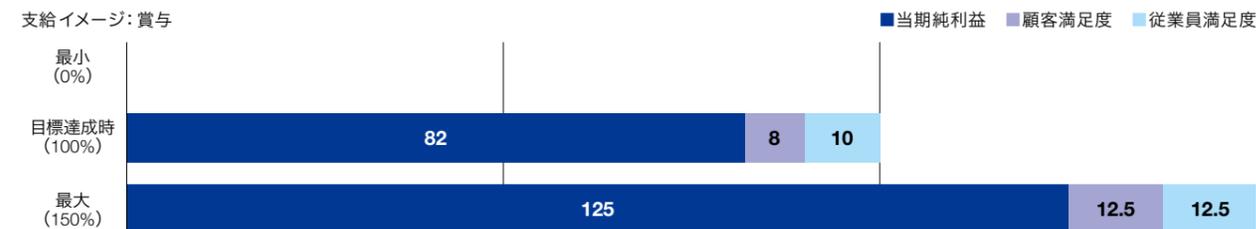
監査役は社内・社外とも、独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。

監査役報酬の水準は、外部の専門機関が調査した、他社における監査役の報酬水準を考慮して決定しています。

算定方法

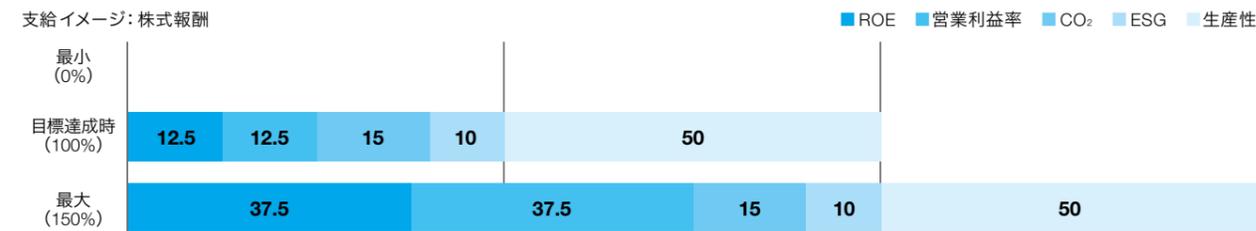
社内取締役の業績連動報酬は、以下の考え方に基づいて算出しています。

賞与 支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全賞与に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大150%)。



- 当期純利益 : 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値
- 顧客満足度 : 年度事業計画におけるNPS調査(Net Promoter Score)の目標値
- 従業員満足度 : グループ内調査「ANA's Way Survey」ポイントの達成値
- 安全性 : 社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標(報酬諮問委員会にて確認)

株式報酬 支給係数は、以下5指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全株式報酬に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大150%)。



- ROE : 中期事業計画における2022年度末のROEの目標値
- 営業利益率 : 中期事業計画における2022年度末の営業利益率の目標値
- CO₂ : 中期事業計画における2022年度末での輸送トンキロ当たりのCO₂排出量目標値
- ESG : 2022年度末における以下4つのESG外部評価指標の獲得数による
①DJSI World / Asia Ind選定 ②FTSE 4Good選定 ③MSCI選定 ④CDP A-評価
※これら4つの外部評価は、グローバルな最新動向、各ステークホルダーからの要請が常に反映されていることに加え、他企業との比較で当社グループのESG経営推進レベルを測ることが可能
- 生産性 : 2022年度末の生産性向上指標の達成値

役員報酬制度の概念図

		固定	変動		報酬限度額
比率		1	0.67 ^{※1}		
報酬		①基本報酬	②賞与(短期業績連動)	③株式報酬(長期インセンティブ)	
支給基準	社内取締役	役位等に応じて支給	単年度の結果を多角度から測る 当期純利益 安全性 顧客満足度 従業員満足度	中長期的な企業価値向上に資するものを評価 自己資本利益率(ROE) 営業利益率 CO ₂ 排出量 ESG外部評価指標 生産性向上指標	①+②の合計が年額960百万円以内 2011年6月20日開催の第66回定時株主総会で決議 ③年額100百万円以内 ^{※2} 2015年6月29日開催の第70回定時株主総会で決議
	社外取締役	全員一律の金額を支給	—	—	
	監査役	常勤・非常勤の勤務形態に応じて支給	—	—	—
支給方法		毎月(現金)	年1回(現金)	複数年評価 ^{※3}	

※1 年度業績目標の達成度合いに応じて0~1.0の範囲で決定
 ※2 2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、株式報酬として、1事業年度当たり総額100百万円を上限(5事業年度ごとに500百万円を上限)として金銭を信託に拠出することについて決議
 ※3 在任中に付与された株式報酬は、退任時に株式交付信託を通じて株式(一部は時価で換算した金額相当の現金)にて交付

2021年度 取締役および監査役への報酬

区分	支給人員(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役	9	283	187	—	95
(うち社外取締役)	(3)	(41)	(41)	(—)	(—)
監査役	6	107	107	—	—
(うち社外監査役)	(3)	(54)	(54)	(—)	(—)
合計	15	390	294	—	95

注：1. 上表には、2021年6月29日開催の第76回定時株主総会最終の時をもって退任した社内監査役1名を含んでいます。
 2. 全日本空輸(株)の取締役を兼務する1名の社内取締役は、同社から報酬が全額支払われているため、上表には含まれません。
 3. 取締役の株式報酬は、2020年度から2022年度までの3年間を評価期間としているため、当期中に見積計上した金額を記載しています。
 4. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

2021年度の取締役および監査役報酬については、業績の悪化を受けて、基本報酬は全役員に対して、役職に応じた減額を続けております。業績に連動した賞与については支給していません。

ステークホルダーとの信頼形成

当社グループでは、社会動向をタイムリーに把握し、柔軟な経営判断を行うため、ESGにかかわる有識者の皆様と定期的に対話を行い、対話で得られた最新の情報や知見を戦略に取り入れることで、活動の実効性を高めています。加えて、社員一人ひとりがESG経営推進の重要性について理解し、日々の業務の中で実践していくことができるよう、様々な社内対話を行っています。2021年度もオンライン形式となりましたが、より多くの社員の参加が可能となり相互理解を深めることができました。このような社内外のステークホルダーとのつながりは、ANAグループ全体の信頼関係の形成に大きな力となっています。

▶ 社外との対話

有識者の肩書は対話当時のものとなります

環境にかかわる有識者との対話(2021年12月)

参加いただいた有識者

山岸 尚之氏
WWF ジャパン 気候エネルギー・海洋水産室長
日比 保史氏
一般社団法人 コンサベーション・インターナショナル(CI) ジャパン 代表理事



テーマ ANAグループ環境目標の取り組みに関する進捗について

Q ANAグループの環境目標と現在の取り組みをどう思いますか？

- SBT^{※1}等の国際的な削減目標や、再生可能エネルギー導入に関する目標を掲げ、情報開示をすることが重要。
- SAF(Sustainable Aviation Fuel)の安定供給の課題に加え、機内食用の持続可能な食材(認証食材等)の提供に関しては、同業他社やサプライヤーを巻き込み、リーダーシップを発揮することを期待する。
- 自社施設や車両の省エネ化、再生可能エネルギーの導入、車両のEV・燃料電池化を推進し、この1%への取り組みと実績により、ANAグループの環境イニシアティブ全体に対する外部評価は大きく変わる。

※1 SBT (Science Based Targets) : 気候変動による世界の平均気温の上昇を産業革命前に比べ、2°Cを十分に下回る水準に抑えるために科学的知見と整合した削減目標。

Q 気候変動と生物多様性との関係についてどのように考えますか？

- 生物多様性保全とは、自然を守る取り組みである。機内食で使用される食材の持続可能性の担保から、森林破壊、海洋汚染としてのプラスチックまで、様々な事柄が含まれる。SAF自体も自然環境に依存している分野である。自然環境や資源に対して、ビジネスが「依存」しているものと、「影響」を与えているものは何かを特定→分析→優先順位化することから始めるのが大切である。
- 環境デューデリジェンスや森林破壊ゼロといった動きに対応していくことが今後重要となる。

ビジネスと人権にかかわる有識者との対話(2021年10月)

参加いただいた有識者

ポーリーナ・マーフィー氏
World Benchmarking Alliance^{※2}
Engagement Director
ニール・ウィルキンス氏
Institute for Human Rights and Business^{※3}
カミーユ・ル・ポルス氏
World Benchmarking Alliance Lead Corporate Human Rights Benchmark



テーマ ANAグループ「ビジネスと人権」にかかわる取り組みの推進について

Q 苦情処理メカニズムの実効性を高めるには？

- 苦情処理メカニズム^{※4}について、個人から報告を受ける仕組みのデメリットの一つとして、企業側が受け身になってしまうことが挙げられる。ANAグループ側からもサプライチェーン上の労働者に積極的にアプローチし、実際に影響を受けている人との対話を継続し、信用を高めることが重要である。

※4 苦情処理メカニズム：サプライヤーも含むバリューチェーン全体での自社の負の影響の防止・軽減とともに、起きてしまった負の影響の被害者の救済を可能にする仕組み。

Q グローバルなサプライチェーン上の人権課題に効果的に対応するには？

- 協業することによって、企業が果たせる役割やインパクトが大きくなっていく。他国政府による人権侵害や国内の技能実習生にかかわる問題についても、1社で対応できる課題ではないため、他企業・団体と協業することにより、影響力を拡大していくことが期待されている。

Q 公正な移行^{※5}において注意すべきことは？

- 公正な移行においても、人権への影響を考慮することが重要である。気候変動と人権を一緒に考えることは非常に複雑ではあるが、ANAグループにおいても取り組むべき課題であり、気候変動が労働条件や労働環境にどのような影響を及ぼすのか考える必要がある。

※5 公正な移行 (Just Transition) : グリーン経済への移行による恩恵が幅広く行きわたるようにするとともに、経済的不利益を被る人々への支援を目指すもの。

※2 World Benchmarking Alliance : 国連財団、英保険会社のAvivaなどが中心となって設立したIndexイニシアティブ。持続可能な社会に向けた企業の貢献度を評価するベンチマーク指標を開発している。

※3 Institute for Human Rights and Business : ビジネスと人権の分野で活動し、この分野での取り組みを牽引する国際的シンクタンク。2009年設立。

有識者の肩書は対話当時のものとなります

ESG 関連投資家との対話(2021年12月)

参加いただいた有識者

第一回 World Benchmarking Alliance
カミーユ・ル・ポルス氏
Lead, Corporate Human Rights Benchmark
シャーロット・ハグマン氏
Research Analyst on the Climate and Energy Transformation
第二回 Hermes EOS
鈴木 祥氏
エンゲージメント担当
アソシエイト・ディレクター



テーマ ANAグループのESG経営の進捗について

第一回

Q 取り組むべき課題の特定についてどのように考えますか？

- インパクトアセスメントを通じて企業のインパクトと顕著な人権課題を特定し、さらにライツホルダーを取り巻き環境を確認する。特定した課題を、ライツホルダーとの対話を通じて、優先順位をつけることが大切である。
- 気候変動が人に及ぼす影響の評価に際して「直接影響」と「間接影響」を分けて考えることが必要である。間接影響については、1社単独で解決できないものは今後より対応が急務となる。

Q TCFDに基づく情報開示に取り組む上で重要な点は何ですか？

- 1.5°Cシナリオの実現成功に近づけるため、何をどこまでできるのか、量的および定性的に実効性と実現可能性を精査することが重要である。
- 開示情報は、ステークホルダーの企業理解を深めるため、アカウントビリティの観点から、経営・マネジメント体制、CO₂削減等、具体的な計画を開示することが重要である。

第二回

Q カーボンニュートラルに向けた取り組みについてどのように考えますか？

- カーボンニュートラルに向けて、CO₂排出量削減の目標をより高いものに切り替え、SAF開発に向け他業種とも協業している点は素晴らしい。現在は投資が困難であっても、全体の供給量増加に向けて研究開発への参加なども有効である。また、国への働きかけやロビー活動も重要である。

Q ダイバーシティに関する取り組みについてどのように考えますか？

- ダイバーシティについて、取締役等の議決権のあるポジションに女性の割合が増えることが重要である。一方で、取締役の女性比率にのみ注力し、執行役員やマネジメント層の比率が低いことも問題であり、現在の目標に向けた改善を期待する。

▶ 社内との対話

ESG経営浸透のための社内対話

SDGsセミナー

グループ全社員が受講可能なセミナーをオンライン形式で実施しています。SDGsにかかわる情報共有の場であり、業務を通じたSDGsへの貢献について考え、身近な取り組みを実践し深化させていくことを学んでいます。海外地区(欧米)の方とのディスカッションも企画され、グループ全体の意識の醸成につながっています。



社員参加型ESG TOP対談

ANAグループの役員によるESG経営推進についてのTOP対談を実施しました。最新の世界の動向や役員の担当部署における取り組み状況についてのパネルディスカッションの後、オンラインで参加している社員と役員が意見交換を行い、ESG経営への理解を深める機会となりました。



社内との対話

社外役員によるタウンミーティングの取り組み

2021年度のテーマ:

再び成長軌道を描くための「人財」に関する課題と今後の方向性

当社グループでは、グループ事業や企業文化等への理解を一層深め、今後の取締役会運営の一助とすることを目的として、2018年度から社外役員が様々な部門の社員と直接対話する「タウンミーティング」の機会を設けています。これまで、2018年度は整備センターおよび各グループ整備会社、2019年度はフライトオペレーションセンター、2020年度はCX推進室が参加しました。

コロナ禍という未曾有の危機を経験し、改めてANAグループの最大の資産は「人財」であることを確認できました。ポストコロナの世界で再び成長を実現するために、その原動力であるANAグループの「人財」に関する課題と今後の方向性について、採用・育成から人事制度の構築を担うグループ人財戦略部と社外役員との対話を実施しました。

議論の前提となる、自律的なキャリアの充実化の必要性について

- 社内の意識調査「ANA's Way Survey」の結果から、キャリアの充実と、やりがい・達成感といったエンゲージメントとの相関が高いことが判明している。
- キャリアは一人ひとりの意欲に基づき、自ら切り拓くことが大切という考えのもと、会社は個人の成長支援や挑戦機会の拡充を行う一方、社員はジョブディスクリプションを活用した上司・部下間での具体的な対話等を通じて、自律的なキャリアの充実を図っていく。

テーマ 1 個人の意欲や能力を尊重した自律的なキャリアの充実について

Q 自律的なキャリアの充実に向けた課題は何か。

本人の希望と人員配置にミスマッチが生じないか

- キャリアパスは自分の将来に対するインセンティブになるのでもとも重要。一方、本人の希望だけを聞くと、人気のある部署・キャリアパスに人財が集中し、相当程度のミスマッチが出るのではないか。
- 人気のある部署に人財が集中すると、運航や整備・技術等の専門職が不足するのではないか。会社全体のバランスや利益を考えれば、そのような専門的なスキル・ノウハウを習得すると報酬が上がる仕組みの検討も必要ではないか。

業務適性を見極める

- 希望した仕事でも実際にやってみると不向きということもある。適性の判断にあたり、上司のアドバイスや一定程度のガイドラインが必要。
- 面白い仕事に巡り合うかどうかとも大事だが、上司が部下の強みをきちんと見て、その人に合った仕事のアサインやモチベーションの向上を促すことの方がより重要ではないか。

- 人事ローテーションで色々な部署を経験し、適性を見極めることが定石だが、一つの部署で徹底してやれる人は他の仕事でも能力を発揮するので、必ず異動させなくても良いのではないか。自分の専門性を磨いて判断基準・物差しを形成することが重要。

個人の意欲・強みを重視した人事制度へ

- 希望と配属のミスマッチは起こると思われるが、まずは本人の意欲・強みを最重視する。また、採用段階から空港・オペレーション系やマーケティング系等の入口を分けることによって、一定程度解消すると考えられる。
- 多くのグループ会社では会社の事業領域が固定化し、キャリアの幅が限られていた。今般、グループ人財公募の拡充に加え、グループ内転籍公募制度を導入することによって、グループ内でも様々なキャリアを積むことが可能となり、エンゲージメントの強化につながるかと期待している。

Q コロナ禍の雇用対策の一環でグループ外出向を拡大したが、この制度についてどう考えるか。

これまでの業務にとらわれない、新しい発見をキャリアに活かす施策として有効

- 現在フロントラインを中心に1,580名(2021年12月当時)がグループ外に出向している。待遇以外にも人財育成、広報、営業サポートや総務等の業務で活躍していると聞いている。社外の新たな見識や文化を社内に持ち帰り、新たな価値を創造してもらいたい。

- グループ外への出向によって、全く違う会社の社風を感じ、ANAの良さや不足点に気づくことは非常に有益。コロナ後も人財育成の観点で継続してはどうか。
- 客室乗務員や空港係員等にとって異なる業務を行う機会はほとんどない中で、外部出向は新しいキャリアのチャンス。ANAに戻ってグローバルスタッフ職(総合職)にチャレンジする事例がある等、外部出向の機会が個人の成長につながっているため、今後もこの制度の継続を検討している。



タウンミーティングの様子(2021年12月)

テーマ 2 多様な人財の活躍について

Q 多様な人財の確保・育成等について、どのように考えているか。

多様な人財の必要性

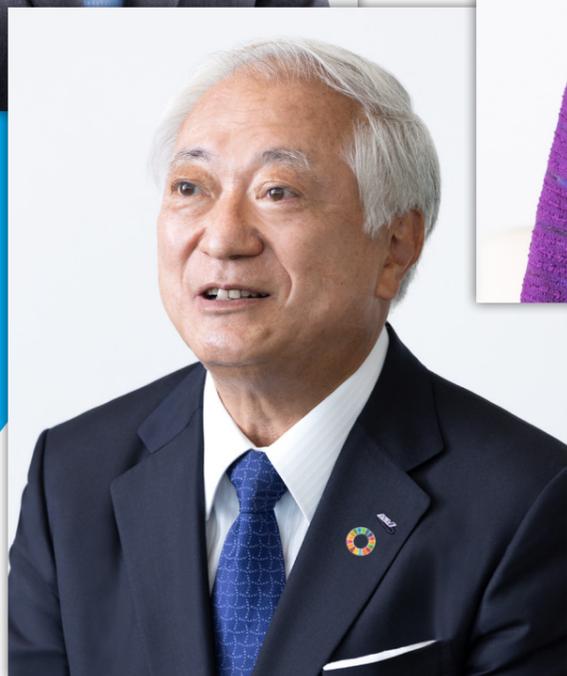
- これからはどういう人がどういう場面で力を発揮するのか分からない時代なので、一人ひとりの強みをポートフォリオとして認識し、その時々で必要とされる能力によって適切なリーダーを選ぶやり方に変えていくべきではないか。それがダイバーシティを活かすということ。
- IT、データサイエンス等の専門性がある若い人を採用することも大事だが、キャリアパスの先に目標とされる人財が不足している感がある。専門家を外から採用することも必要ではないか。

人財が活躍できる場の拡張

- シニアについては、60歳を過ぎても衰えず、逆に視野が広がる人もいるので、本当に能力があれば年齢にかかわらず活躍してもらった方がよい。高齢者を活用しないことは日本全体にとって大きな損失である。
- 海外スタッフに本社業務を兼務させる等、業務の幅を広くした方がモチベーションは上がると思う。海外スタッフはグローバル化していく上で大きな資産。様々な場にリモートで参加してもらえば、日本の社員も刺激になって良いのではないか。



社外取締役からのメッセージ



2021年度もコロナ禍の影響が続いた中、「事業構造改革」で掲げた「三つの柱」をもとにポストコロナの成長回帰に向けた様々な対応を実施してきました。

2022年度に入り、足元でようやく旅客需要が戻り始めましたが、業績回復に向けた当社グループの取り組みに対する評価やポストコロナを見据えた今後の課題、芝田社長に期待することなどについて、社外取締役を務める山本 亜土氏、小林 いずみ氏、勝 栄二郎氏にご意見を伺いました。



社会・交通 インフラとしての存在意義に立ち返り、使命感を共有しながら困難を切り抜ける組織へ

独立社外取締役
山本 亜土

当社グループはコロナ禍を乗り越えるための緊急的な施策として、大型機の早期退役や手元資金の確保など、様々な対応を迅速に進めてきました。2021年度も厳しい経営環境が続きましたが、生産量の柔軟な調整とイールドマネジメントの徹底により、第3四半期には黒字化を達成するなど、グループを挙げた努力が実を結んだと高く評価しています。

コロナ禍の影響が長期化していますが、従業員のモチベーションを維持・向上させるためには、自分たちが空の足として社会に貢献しているという当社グループの存在意義を見つめ直し、原点に回帰することが一番の鍵になるでしょう。2022年3月、福島県沖で発生した地震によって東北新幹線が運休した時期がありましたが、当社グループはすぐに臨時便の運航を決定し、公共交通機関としての社会的使命を果たしました。これは一つの象徴的な事例ですが、社員一人ひとりが交通インフラ業を担う責任を自覚し、人やモノの交流を支えているという感覚を実感することができれば、自ずと機運も高まり、困難を乗り越えるための後押しとなります。

勿論、待遇面でのさらなる改善も社員のモチベーションにとって非常に重要であることを忘れてはなりません。月例賃金の減額を2021年度末で終了するなど、コロナ禍での対応には目途をつけ、社員のモチベーションも徐々に高まってきているとは思いますが、業績の回復に合わせて賞与の水準を還元させることも含め、従業員の期待に応えていくことが大切です。

4月に芝田社長が就任しました。厳しい経営環境から脱していかに成長軌道に乗せていくか、当社グループの目指す姿を明るく、堂々と自分の言葉で語り続けることが社長の重要な役目だと思います。これまでマネジメント主導のタウンミーティングを何度となく繰り返し、全社員と向き合ってきました。今後もこのような機会を積極的に設け、従業員を含めたステークホルダーとの丁寧な対話を重ねることで、過去幾度にわたって危機を克服してきたANAグループの力強さや「現在窮乏、将来有望」の精神を再認識し、各自がそれに則って自身の役割を全うすることが重要でしょう。また、「事業構造改革」の三つの柱に、航空ビジネスに留まらない新たな収益機会の創出を掲げていますが、今まで経験したことのない領域に挑戦する過程では、時に意見がぶつかり合うこともあります。これらの多様な価値観を尊重しながら、最後には覚悟を持ってマネジメントが決断し、強靱なエアライングループに変革するための取り組みを断行してくれるものと期待しています。

社外取締役からのメッセージ



人財の多様性が生み出す新たな発想と柔軟な組織づくりで持続的な価値創造を

独立社外取締役
小林 いずみ

新型コロナウイルスによって多くの企業がリスクマネジメントの重要性を再認識しましたが、当社も直近1年間の取締役会で、リスクについて議論する機会が増えました。どんなに入念な対策を施しても想定外のことは起きるもので、すべてのリスクを網羅的に予測することは不可能です。個別のリスクが発生しても会社全体のバランスが崩れないように、強固な事業ポートフォリオを作っておくことが大切ですが、同時に重要なのは想定外の事態が起こった時のレジリエンス、すなわち復元力です。組織全体の耐性を高めるためには、どのような状況下でも社員がそれぞれの持ち場で最良の判断ができるように鍛えておくことが必要であり、現場の社員も含めてマニュアルやルールに縛られずに、普段から物事の本質を考えて仕事をするのが重要だと思います。

現在社会が抱えている大きなリスクの一つには環境問題があり、当社グループも持続的な社会の実現に向けて、脱炭素を中心に責任を果たしていく必要があります。CO₂排出量の削減に向けたすべての対応策を自社でコントロールできるわけではなく、外部の技術開発に頼るところも大きいのですが、とにかく自社でできることを探して積極的に実行していく姿勢が大切です。社員一人ひとりがESGの意識を持ち、仕事を進める中、何をえられるかを自ら考えて提案し、様々なアイデアを受け入れられるような柔軟性のある組織を作ることが、ESG経営を実践する上で大変重要であると思います。

これまで企業は、商品やサービスを提供する際に利便性のみを追求してきましたが、今後は必ずしも便利ではないことでも受け入れて、持続的な社会を実現するためにやるべきことを考え、信念を持って実行していく必要があるのではないのでしょうか。

また多様な考えを受け入れて柔軟な組織を作るためには、当社グループが経営戦略の柱の一つと位置付けているDEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)の推進が肝になるでしょう。人財戦略の本質は多様な人財がどのように企業価値向上につながるかを考えることであり、単に数値目標を達成するのでは意味がありません。社員の中には将来経営陣として活躍する人もいれば、現場でのプロフェッショナルとして成長する人もいるわけですが、一人ひとりが組織の中で強みを活かし、楽しく仕事をして、自己成長し、自分の仕事に大きな価値を実感できる環境を作ることこそが人財戦略で目指すべき姿だと思います。これまでの日本企業に多くみられたような、皆が同じ方向を見て行動するというのでは、変化の時代に新しい発想が生まれてきません。多様な人財がそれぞれの強みを発揮して、異なる意見をぶつけ合いながら、新しいモノを生み出すことが企業価値の向上につながります。当社グループには幸い多彩な人財がいることが強みですが、同時に一人ひとりの社員の能力を最大限に引き出し、もっと活かしていくことが今後の課題だと思います。

社員一人ひとりの力を合わせて 航空事業で培った強みを活かしながらレジリエンスの向上を

独立社外取締役
勝 栄二郎

2021年度はコロナ禍2年目となりましたが、事業構造改革の推進をはじめとする当社グループの取り組みを高く評価しています。前例のないあらゆる対策を進める中で、時限的とはいえ賃金・一時金の大幅な減額などにも踏み切り、社員の負担も大きかったと思いますが、片野坂社長(当時)から再三にわたって「高い危機感を持ちながら、希望を忘れないこと」という明確なメッセージを発信し続けたことで、コロナ禍を切り抜けるためにグループ全体が一つにまとまることができました。また旅客需要の低迷によって多くの社員が本来の職場で活躍する機会が減った中でも、雇用を守ることを前提に様々な外部企業や団体への出向によって、仕事に対する生きがいを感じられたことも良かったと思います。2022年度に入ってから、芝田社長は非常にオープンマインドで、就任直後から幅広いグループ社員と短い期間で打ち解けるとともに、「必ず黒字化を達成する」という強い決意を示した上で経営が新たなステージに移ると意識を浸透させたことも、社員のエンゲージメント向上につながっていると思います。

足元で旅客需要が回復基調に転じていますが、コロナによってお客様のニーズがどのように変化するか、その実態を正確に把握しながらサービスを展開していくことが重要で

す。今後ANAは、搭乗手続きのオンライン化を進めるなど、デジタルの力を活用した「ANA Smart Travel」を展開していきますが、私はデジタル化の目的は二点あると考えています。一点目は、人が行う定型業務をデジタルに置き換えて「効率性を追求すること」であり、これは結果としてコストの低減につながります。二点目は、デジタル化によって得られた大量のデータを活用して新たな事業に結び付けていくことです。中期的にレジリエンスの向上を目指す当社グループにとって、大変重要な課題だと思います。

新規事業と言っても闇雲に新しいビジネスを始めて良いというわけではありません。航空産業からあまりにもかけ離れた分野は大きなリスクが伴います。なぜ当社グループがその事業を手掛けるのか、そしてANAグループの強みをどのように活かすのかについて整理しながら進めることで、リスクを低減することが可能となります。経営のリスク分散という観点では中期的に非航空事業を拡大していくことが必要ですが、そのプロセスにおいて、これまで長年にわたって航空事業で蓄積してきた知見やノウハウ、データの強みを活かしながら、ANAグループ独自のビジネスモデルを作っていくことが大切だと思います。



ステークホルダーとの責任ある対話

ANAグループは、ステークホルダーの皆様とのかかわりを重視した企業活動を進めています。皆様にご安心をお届けし、信頼していただけるよう対話を重ねながら、ご意見やご要望を企業活動に取り入れることで戦略の実効性を高めていきます。

2021年度の主な対話実績

株主・投資家との対話	第77回定時株主総会	決算説明会 (機関投資家・アナリスト向け)	
	ご来場株主数 664 名 議決権行使率 58.5 %	4 回(電話会議形式)	
	機関投資家、アナリストとの対話		
	202 回(国内117回/海外85回) (電話会議・ウェブ会議形式199回/対面3回)		
従業員との対話	ANAグループ役員によるタウンミーティングの実施		
	実施回数 2,694 回 参加人数 約 33,500 名 ※回数、人数はオンライン実施分も含む		
	ESG/SDGsの推進者研修(オンライン)	SDGsセミナー(オンライン)	
	実施回数 2 回 参加人数 110 名	実施回数 2 回 参加人数 約 120 名	
有識者との対話	環境	人権	ESG投資家
	1 回	1 回	2 回(ウェブ会議)
ビジネスパートナーとの対話	調達方針説明会の実施		
	54 回(海外サプライヤー12社含む)		
地域社会との対話	地域ボランティア活動への参加		
	ANA成田エアポートサービス(株) 実施回数 22 回 グループ社員参加人数 約 150 名 (清掃ボランティア、航空教室、防犯活動など)		

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ等

- Dow Jones Sustainability Index
 - World Index
 - Asia Pacific Index
- FTSE4Good Index
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- CDP Climate Change A-
- S&P Global Sustainability Awards 2022
 - Gold Class
- FTSE Blossom Japan Index
- EcoVadis Sustainability Rating
 - BRONZE



品質

- SKYTRAX社 COVID-19 Airline Safety Rating (ANAグループ、2021年)
 - アジア初の「5スター」獲得
- SKYTRAX社 World Airline Awards (ANAグループ、2021年)
 - World's Best Airline Cabin Cleanliness
 - COVID-19 Excellence Award
 - World's Best Airport Services
 - Best First Class Lounge in Asia
- CIRIUM社(ANAグループ、2021年)
 - 全世界の主要航空会社：
 - ネットワーク部門 1位
 - メインライン部門 1位
 - アジア・パシフィックの主要航空会社：
 - ネットワーク部門 1位
 - メインライン部門 1位



経営戦略

- 経済産業省
 - DX認定
- 東京証券取引所/経済産業省
 - DX銘柄2022
- 公益社団法人企業情報化協会(ANA、ANAシステムズ)
 - 2021年度(第22期)カスタマーサポート表彰制度 特別賞(DX推進賞)
- IATA(ANA)
 - Diversity & Inclusion Award 2021
 - Diversity & Inclusion Team
- Job Rainbow(ANA)
 - D&I AWARD
 - BEST Workplace2021
- work with Pride(ANA)
 - PRIDE指標2021(ゴールド)
- 厚生労働省
 - 子育てサポート企業「プラチナくるみん認定」(ANA、ANAエアポートサービス)
 - 「くるみん認定」(ANA中部空港・ANAあぎんど・ANAテレマート・ANAシステムズ)
- 厚生労働省
 - 女性活躍推進企業
 - えるぼし(ANAテレマート)
- 経済産業省 日本健康会議
 - 健康経営優良法人 2022 ~ホワイト500~ (ANAホールディングス・ANAエアポートサービス・ANA大阪空港・ANA中部空港・ANA関西空港・ANA沖縄空港・ANAテレマート・ANAウィングフェローズ・ヴィ王子・ANA新千歳空港・ANA福岡空港・ANAウイングス・全日空商事)
 - 健康経営優良法人 2022 (ANAシステムズ・ANA成田エアポートサービス・ANAビジネスソリューション)



※ 当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社へのスポンサーシップ、支持、宣伝を表すものではありません。
MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI、MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

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)

(年度) (注2)	百万円											千米ドル(注3)	
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2021	
会計年度													
売上高(注4)	1,020,324	728,683	1,974,216	2,058,312	1,971,799	1,765,259	1,791,187	1,713,457	1,601,013	1,483,581	1,411,504	8,336,661	
営業費用	1,193,451	1,193,457	1,913,410	1,893,293	1,807,283	1,619,720	1,654,724	1,621,916	1,535,027	1,379,754	1,314,482	9,751,213	
営業利益(損失)	(173,127)	(464,774)	60,806	165,019	164,516	145,539	136,463	91,541	65,986	103,827	97,022	(1,414,551)	
税金等調整前当期純利益(損失)	(175,374)	(545,372)	51,501	154,023	196,641	139,462	131,064	77,983	36,391	70,876	63,431	(1,432,911)	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(143,628)	(404,624)	27,655	110,777	143,887	98,827	78,169	39,239	18,886	43,140	28,178	(1,173,527)	
営業キャッシュ・フロー	(76,413)	(270,441)	130,169	296,148	316,014	237,084	263,878	206,879	200,124	173,196	214,406	(624,340)	
投資キャッシュ・フロー	230,019	(595,759)	(230,218)	(308,671)	(324,494)	(194,651)	(74,443)	(210,749)	(64,915)	(333,744)	(166,323)	1,879,393	
財務キャッシュ・フロー	93,646	1,098,172	23,869	(46,480)	(29,989)	3,349	(133,257)	(30,424)	(85,569)	84,549	16,171	765,144	
フリー・キャッシュ・フロー	153,606	(866,200)	(100,049)	(12,523)	(8,480)	42,433	189,435	(3,870)	135,209	(160,548)	48,083	1,255,053	
実質フリー・キャッシュ・フロー(注5)	(111,948)	(373,464)	(79,149)	(18,028)	61,410	39,655	88,035	(22,350)	38,929	54,256	52,043	(914,682)	
減価償却費	147,328	176,352	175,739	159,541	150,408	140,354	138,830	131,329	136,180	123,916	119,268	1,203,758	
EBITDA(注6)	(25,799)	(288,422)	236,545	324,560	314,924	285,893	275,293	222,870	202,166	227,743	216,290	(210,793)	
設備投資額	133,364	156,710	351,361	375,864	304,707	254,425	281,416	274,702	183,739	162,752	196,881	1,089,664	
会計年度末													
総資産	3,218,433	3,207,883	2,560,153	2,687,122	2,562,462	2,314,410	2,228,808	2,302,437	2,173,607	2,137,242	2,002,570	26,296,535	
有利子負債	1,750,108	1,655,452	842,862	788,649	798,393	729,877	703,886	819,831	834,768	897,134	963,657	14,299,436	
自己資本(注7)	797,249	1,007,233	1,061,028	1,099,413	988,661	919,157	789,896	798,280	746,070	766,737	549,014	6,514,004	
1株当たり情報 (円、米ドル)(注8)													
当期純利益(損失)	(305.37)	(1,082.04)	82.66	331.04	417.82	28.23	22.36	11.24	5.41	13.51	11.22	(2.49)	
純資産	1,695.06	2,141.49	3,171.80	3,285.46	2,954.47	262.44	225.87	228.45	213.82	218.41	218.24	13.84	
配当金	—	—	—	75.00	60.00	6.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	—	
期中平均株式数(千株)	470,339	373,945	334,559	334,632	344,372	3,500,205	3,496,561	3,492,380	3,493,860	3,192,482	2,511,841		
経営指標													
営業利益率(%)	(17.0)	(63.8)	3.1	8.0	8.3	8.2	7.6	5.3	4.1	7.0	6.9		
当期純利益率(%)	(14.1)	(55.5)	1.4	5.4	7.3	5.6	4.4	2.3	1.2	2.9	2.0		
総資産事業利益率(ROA)(注9)	(5.3)	(16.0)	2.4	6.4	6.8	6.5	6.1	4.2	3.2	5.1	5.1		
自己資本利益率(ROE)(注10)	(15.9)	(39.1)	2.6	10.6	15.1	11.6	9.8	5.1	2.5	6.6	5.3		
自己資本比率(%)	24.8	31.4	41.4	40.9	38.6	39.7	35.4	34.7	34.3	35.9	27.4		
デット・エクイティ・レシオ(倍)(注11)	2.2	1.6	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.8		
総資産回転率(倍)(注12)	0.3	0.3	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7		
配当性向(%)	—	—	—	22.7	14.4	21.3	22.4	35.6	55.5	29.6	35.7		
従業員数(人)	42,196	46,580	45,849	43,466	41,930	39,243	36,273	34,919	33,719	32,634	32,884		
事業データ													
国際線旅客													
旅客収入	70,151	44,726	613,908	651,587	597,446	516,789	515,696	468,321	395,340	348,319	320,066	573,175	
座席キロ(百万キロ)	20,524	14,465	68,885	65,976	64,376	60,148	54,710	49,487	41,451	37,947	34,406		
旅客キロ(百万キロ)	5,550	2,840	50,219	50,776	49,132	45,602	40,635	35,639	30,613	28,545	25,351		
旅客数(千人)	825	427	9,416	10,093	9,740	9,119	8,167	7,208	6,336	6,276	5,883		
座席利用率(%)	27.0	19.6	72.9	77.0	76.3	75.8	74.3	72.0	73.9	75.2	73.7		
ユニットレベニュー(円)	3.4	3.1	8.9	9.9	9.3	8.6	9.4	9.5	9.5	9.2	9.3		
イールド(円)	12.6	15.7	12.2	12.8	12.2	11.3	12.7	13.1	12.9	12.2	12.6		
国内線旅客													
旅客収入	279,877	203,119	679,962	696,617	689,760	678,326	685,638	683,369	675,153	665,968	651,556	2,286,763	
座席キロ(百万キロ)	34,288	26,896	58,552	58,475	58,426	59,080	59,421	60,213	61,046	58,508	56,756		
旅客キロ(百万キロ)	16,382	11,567	39,502	40,704	40,271	38,990	38,470	38,582	37,861	36,333	34,589		
旅客数(千人)	17,959	12,660	42,916	44,325	44,150	42,967	42,664	43,203	42,668	41,089	39,020		
座席利用率(%)	47.8	43.0	67.5	69.6	68.9	66.0	64.7	64.1	62.0	62.1	60.9		
ユニットレベニュー(円)	8.2	7.6	11.6	11.9	11.8	11.5	11.5	11.3	11.1	11.4	11.5		
イールド(円)	17.1	17.6	17.2	17.1	17.1	17.4	17.8	17.7	17.8	18.3	18.8		
LCC旅客(注13)													
収入	37,813	22,071	81,953	93,611	87,555	—	—	—	—	—	—	308,954	
座席キロ(百万キロ)	7,863	4,932	11,076	12,052	11,832	—	—	—	—	—	—		
旅客キロ(百万キロ)	4,846	2,403	9,202	10,394	10,212	—	—	—	—	—	—		
旅客数(千人)	4,267	2,080	7,288	8,153	7,797	—	—	—	—	—	—		
座席利用率(%)	61.6	48.7	83.1	86.2	86.3	—	—	—	—	—	—		
ユニットレベニュー(円)	4.8	4.5	7.4	7.8	7.4	—	—	—	—	—	—		
イールド(円)	7.8	9.2	8.9	9.0	8.6	—	—	—	—	—	—		
国際線貨物													
貨物収入	328,750	160,503	102,697	125,015	118,002	93,301	113,309	124,772	104,736	86,589	87,978	2,686,085	
貨物輸送重量(トン)	976,644	655,019	866,821	913,915	994,593	954,027	810,628	841,765	710,610	621,487	570,684		
国内線貨物													
貨物収入	24,932	20,881	25,533	27,454	30,710	30,860	31,740	32,584	32,116	32,231	33,248	203,709	
貨物輸送重量(トン)	251,332	218,032	373,176	393,773	436,790	451,266	466,979	475,462	477,081	463,473	467,348		

注: 1. 2021年度末現在の連結子会社は55社、持分法適用子会社・関連会社は14社です。

2. 各年4月1日から翌年3月31日まで

3. 米ドル表記は便宜上のものであり、2022年3月31日の1米ドル=122.39円で換算しています。

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

5. 定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入(3ヶ月超の定期・譲渡性預金の出入金)を除外した実質的なフリー・キャッシュ・フロー

6. EBITDA(償却前営業利益)=営業利益+減価償却費

7. 自己資本=株主資本+評価・換算差額等

8. 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

9. 総資産事業利益率(ROA)=(営業利益+受取利息+受取配当金)÷期中平均総資産

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

11. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本

12. 総資産回転率=売上高÷期中平均総資産

13. LCC収入には附帯収入を含みます。

14. 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

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

財務分析

当期(2021年4月1日～2022年3月31日)より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)を適用しています。

経営環境

経済一般情勢

当期のわが国経済は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が徐々に緩和される中、企業の生産活動等において、景気が緩やかに持ち直す動きがみられます。

今後の見通しとして、感染対策を徹底しながら経済社会活動の正常化が進む中、様々な政策の効果によって景気が持ち直していくことが期待されています。但し、世界的に金融引締めが進んでおり、金融資本市場の変動や原材料価格の上昇、供給面での制約等による景気の下振れリスクを注視していく必要があります。

コロナ禍による当社グループ業績への影響は続くとの前提ですが、移動に関する規制や入国制限の緩和に向けた動きも見られるため、航空需要が緩やかに回復していくと想定されています。

原油市況

ポストコロナに向けた世界景気の回復とともにエネルギー需要が拡大する中、OPECプラスを中心とする産油国が大規模な増産に消極的な姿勢を示したことにより、需給逼迫が懸念され、ドバイ原油価格は、年度を通じて上昇基調が継続しました。第3四半期には、米国による戦略石油備蓄の放出やオミクロン株の拡大による景気減速への懸念を受けて一時的に下落に転じましたが、年度末にかけては、ウクライナ情勢の悪化による供給不安が高まったこと等により再び市況が上昇した結果、当期平均価格は78.2米ドル/バレル、当期末は106.0米ドル/バレルとなりました。

また、シンガポールケロシン価格も原油価格に連動して推移し、当期平均価格は85.1米ドル/バレル、当期末で127.7米ドル/バレルとなりました。

為替相場

当期のドル円為替相場は、米国が金融政策の正常化に向けて金利の引き上げを着実に進めた一方、日本における大規模な金融緩和が維持され、日米の金利差が拡大したことにより、年度を通して円安基調が継続しました。

当期平均の為替相場は112.38円/米ドル、当期末時点では121.70円/米ドルとなりました。

航空需要動向

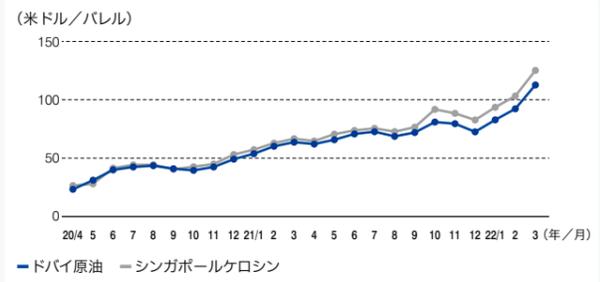
2021年における国際航空運送協会(IATA)加盟の航空会社の国際線定期航空輸送旅客数は前年比14.4%増の5.4億人、

国内線定期航空輸送旅客数は同33.0%増の17.6億人となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は同15.5%増となりました(IATA Global Outlook for Air Transport, 2022)。

日本における当期の国内線定期航空輸送の旅客数は、「幹線※」が前期比47.0%増の2,206万人、「ローカル線※」は同47.3%増の2,764万人となり、全体で同47.2%増の4,969万人となりました。また、貨物重量は同12.1%増の47万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同120.6%増の176万人となり、貨物重量は同29.8%増の176万トンとなりました(国土交通省「航空輸送統計」)。

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

ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の月別推移



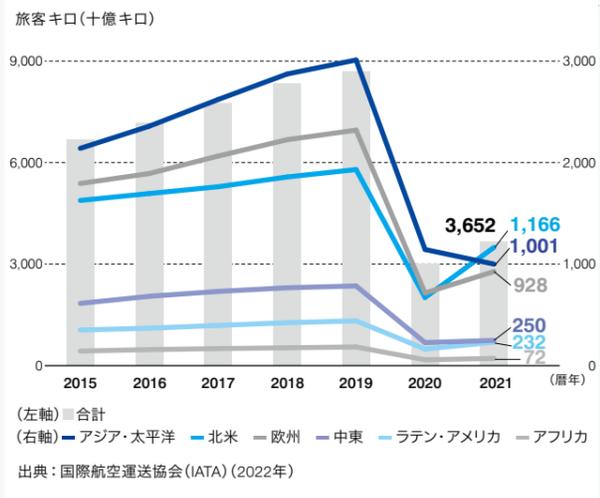
出典: Bloomberg

為替市況の月別推移



出典: Bloomberg

世界の航空旅客輸送の推移



(左軸) ■ 合計
(右軸) ■ アジア・太平洋 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中東 ■ ラテン・アメリカ ■ アフリカ
出典: 国際航空運送協会(IATA) (2022年)

2021年度(当期)の業績

ANAグループの概況

ANAグループは、ANAホールディングス(株)を持株会社とし、全日本空輸(株)を含む子会社134社、関連会社41社(連結対象範囲は連結子会社55社、持分法適用子会社・関連会社14社)により構成されています。グループ従業員数は、前期末から4,384人減少して42,196人となりました(いずれも当期末現在)。

航空業界を取り巻く環境は、依然として厳しい状況にあるものの、需要は国内線を中心に回復基調にあり、入国制限が徐々に緩和される中で国際線の需要にも回復の兆しがみられます。

当社においても、人の移動が徐々に回復したことにより、売上高はコロナ禍の影響を大きく受けた前期から増加しました。コスト面では、運航規模を前期から大きく拡大した一方で、引き続きコストマネジメントを徹底した結果、営業費用を前期並みに抑制しました。しかしながら、コロナ禍の影響が続いていることから、各段階損益で損失を計上しています。

セグメント別実績

(年度)	売上高			営業利益(損失)			EBITDA		
	2021	2020	増減	2021	2020	増減	2021	2020	増減
航空事業	¥ 885,096	¥ 604,014	¥281,082	¥(162,932)	¥(447,894)	¥284,962	¥(22,379)	¥(278,942)	¥256,563
航空関連事業	206,806	222,139	(15,333)	(660)	3,691	(4,351)	4,390	8,764	(4,374)
旅行事業	46,282	45,050	1,232	(2,105)	(5,084)	2,979	(1,971)	(4,568)	2,597
商社事業	81,694	79,958	1,736	549	(4,282)	4,831	1,642	(2,915)	4,557
報告セグメント計	1,219,878	951,161	268,717	(165,148)	(453,569)	288,421	(18,318)	(277,661)	259,343
その他	38,130	36,643	1,487	1,388	(34)	1,422	1,886	410	1,476
調整額	(237,684)	(259,121)	21,437	(9,367)	(11,171)	1,804	(9,367)	(11,171)	1,804
合計(連結)	¥1,020,324	¥ 728,683	¥291,641	¥(173,127)	¥(464,774)	¥291,647	¥(25,799)	¥(288,422)	¥262,623

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

【航空事業】

航空事業では、コロナ禍により甚大な影響を受けましたが、旅客需要が前期から増加したことに加え、好調な貨物需要を積極的に取り込み貨物収入が過去最高を記録したことなどから、売上高は前年を上回り8,850億円(前期比46.5%増)となりました。事業構造改革を着実に遂行し、減価償却費、整備費および人件費等の固定費の削減を進めたことなどにより、前期に比べて損益は改善しましたが、営業損失は1,629億円(前期 営業損失4,478億円)となりました。

財政状態では、純損失の計上に加え、収益認識会計基準等の適用により利益剰余金が減少しています。また将来の設備投資等のため転換社債型新株予約権付社債および普通社債を発行し、1,700億円を調達しました。

連結売上高・営業費用・営業利益

当期は、段階的に回復する旅客需要や旺盛な貨物需要を最大限に取り込んだことから、連結売上高はコロナ禍の影響を大きく受けた前期から2,916億円増(前期比40.0%増)の1兆203億円となりました。

徹底したコストマネジメントで約3,250億円(雇用調整助成金の受給額を含む)を自助努力により削減しましたが、コロナ禍の影響を受けて旅客需要の回復が遅れたことなどにより、営業損失は1,731億円(前期 営業損失4,647億円)となりました。

セグメント別の状況

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

【航空事業】

航空事業では、コロナ禍により甚大な影響を受けましたが、旅客需要が前期から増加したことに加え、好調な貨物需要を積極的に取り込み貨物収入が過去最高を記録したことなどから、売上高は前年を上回り8,850億円(前期比46.5%増)となりました。事業構造改革を着実に遂行し、減価償却費、整備費および人件費等の固定費の削減を進めたことなどにより、前期に比べて損益は改善しましたが、営業損失は1,629億円(前期 営業損失4,478億円)となりました。

なお、ウクライナ情勢の悪化による影響を受け、2022年3月から羽田ーロンドン、羽田ーパリ線を一時運休しましたが、羽田ーフランクフルト線、成田ーブリュッセル線ではロシア上空を迂回して運航を継続しました。一方、国際線貨物では好調な米国路線の運航規模を拡大したことなどにより、今般の情勢による収入への影響は限定的なものとなりました。

なお、ウクライナ情勢の悪化による影響を受け、2022年3月から羽田ーロンドン、羽田ーパリ線を一時運休しましたが、羽田ーフランクフルト線、成田ーブリュッセル線ではロシア上空を迂回して運航を継続しました。一方、国際線貨物では好調な米国路線の運航規模を拡大したことなどにより、今般の情勢による収入への影響は限定的なものとなりました。

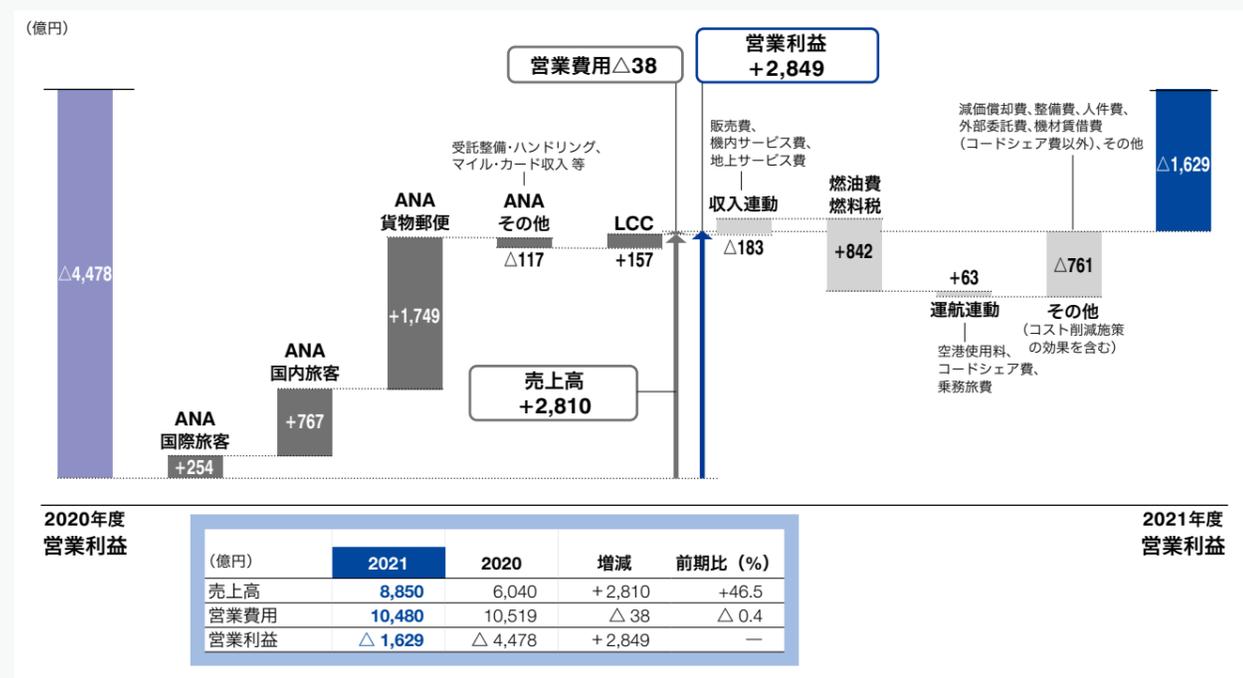
【航空事業】

航空事業では、コロナ禍により甚大な影響を受けましたが、旅客需要が前期から増加したことに加え、好調な貨物需要を積極的に取り込み貨物収入が過去最高を記録したことなどから、売上高は前年を上回り8,850億円(前期比46.5%増)となりました。事業構造改革を着実に遂行し、減価償却費、整備費および人件費等の固定費の削減を進めたことなどにより、前期に比べて損益は改善しましたが、営業損失は1,629億円(前期 営業損失4,478億円)となりました。

なお、ウクライナ情勢の悪化による影響を受け、2022年3月から羽田ーロンドン、羽田ーパリ線を一時運休しましたが、羽田ーフランクフルト線、成田ーブリュッセル線ではロシア上空を迂回して運航を継続しました。一方、国際線貨物では好調な米国路線の運航規模を拡大したことなどにより、今般の情勢による収入への影響は限定的なものとなりました。

財務分析

2021年度 営業利益増減要因(2020年度差)



事業別の業績概要は次の通りです。

ANA国際線旅客

新型コロナウイルスの感染再拡大や変異株の流行により旅客需要が大きく低迷した状況が続きましたが、各国の入国規制の緩和を受けて、海外赴任・帰任を中心とするビジネス需要やアジア発北米行きへの接続需要が回復し始めたことなどから、旅客数・収入ともに前期を上回りました。

貨物を含めて便当たり収入の最大化を図るため、7月より一部の北米路線を羽田から成田空港発着に移管するなど、路線ネットワークの機動的な調整や臨時便の設定等に努めました。

営業・サービス面では、顔認証技術による新しい搭乗手続き「Face Express」を7月より一部の成田空港発着路線で開

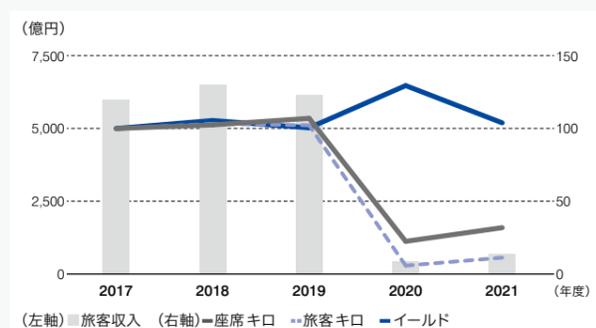
始しました。また、2022年2月から日本発の一部路線において、事前にオンラインで渡航書類を登録・確認するサービス「ANA Travel Ready」を導入し、スムーズにご搭乗いただけるようにするなど、利便性の向上に努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比41.9%増、旅客キロが同95.4%増となり、座席利用率は同7.4ポイント増加の27.0%となりました。旅客数は同93.2%増の82万人、単価は同18.8%減の84,978円となり、売上高は同56.8%増の701億円となりました。

国際線旅客事業の実績

(年度)	2021	2020	前期比 (%)
座席キロ (百万)	20,524	14,465	+41.9
旅客キロ (百万)	5,550	2,840	+95.4
旅客数 (千人)	825	427	+93.2
座席利用率 (%)	27.0	19.6	+7.4*
旅客収入 (億円)	701	447	+56.8
ユニットレベニュー (円)	3.4	3.1	+10.5
イールド (円)	12.6	15.7	△19.7
旅客単価 (円)	84,978	104,648	△18.8

※座席利用率は前期差



※座席キロ、旅客キロ、イールドは2017年度を100とした指数

ANA国内線旅客

上期に緊急事態宣言が繰り返され需要が低迷しましたが、宣言解除後の第3四半期には需要が回復に転じ、旅客数・収入はコロナ禍において四半期ベースで最高となりました。第4四半期に変異株が拡大し、まん延防止等重点措置が適用されると再び需要が減少しましたが、解除の見通しが立った2022年3月中旬から需要は強く回復を始めました。その結果、通期の旅客数・収入はともに新型コロナウイルスの影響を大きく受けた前期を上回りました。

路線ネットワークでは、需要動向に合わせて運航規模の調整を進め、特に10月以降は週末や年末年始・春休み等において機動的に臨時便を設定することで、段階的に回復する需要を積極的に取り込みました。

国内線旅客事業の実績

(年度)	2021	2020	前期比 (%)
座席キロ (百万)	34,288	26,896	+27.5
旅客キロ (百万)	16,382	11,567	+41.6
旅客数 (千人)	17,959	12,660	+41.9
座席利用率 (%)	47.8	43.0	+4.8*
旅客収入 (億円)	2,798	2,031	+37.8
ユニットレベニュー (円)	8.2	7.6	+8.1
イールド (円)	17.1	17.6	△2.7
旅客単価 (円)	15,584	16,043	△2.9

※座席利用率は前期差

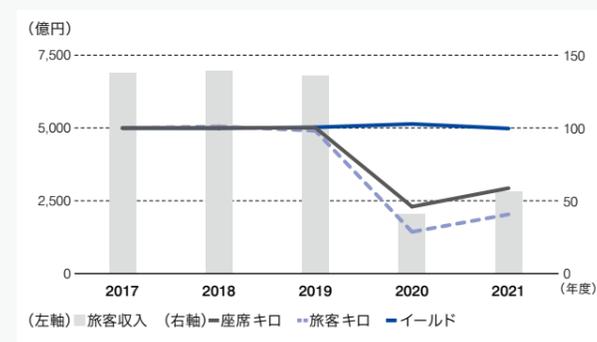
ANA貨物郵便

国際線貨物では、経済の回復による貨物需要の活発化に加え、海上輸送の混雑に伴う航空へのシフトなどにより、自動車部品や半導体、医薬品などの商材を中心に、航空貨物需要は引き続き好調に推移しました。このような旺盛な需要を背景に、4月から成田-ロサンゼルス線、10月から成田-香港線、成田-台北線、11月から成田-青島線にボーイング777F型機を就航させるなど、貨物専用機(フレイター)を最大限活用したことに加え、旅客機を使用した貨物専用便を機動的に設定して生産量を拡大することで、貨物需要を積極的に取り込みました。

以上の結果、当期の国際線貨物輸送重量は97万トン(前期比49.1%増)となり、売上高は3,287億円(同104.8%増)で過去最高を更新しました。また、有効貨物トンキロは前期比51.8%増、有償貨物トンキロは同59.5%増となりました。

営業・サービス面では、12月から全席にパーソナルモニター付きの新シートを装備した国内線新仕様のボーイング787-9型機を投入し、快適性の向上に取り組みました。また、テレビアニメ「鬼滅の刃」とタイアップした搭乗キャンペーンや機内サービス等を実施し、さらにキャラクターを描いた特別デザイン機を2機就航させるなど、さらなる需要の喚起に努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比27.5%増、旅客キロが同41.6%増となり、座席利用率は同4.8ポイント増の47.8%となりました。旅客数は同41.9%増の1,795万人、単価は2.9%減の15,584円となり、売上高は同37.8%増の2,798億円となりました。



※座席キロ、旅客キロ、イールドは2017年度を100とした指数

国内線貨物では、EC需要の増加に伴い宅配貨物が好調に推移したことを踏まえ、羽田-札幌線、羽田-沖縄線などの幹線を中心に臨時便の設定や機材の大型化など、増収に向けた取り組みを機動的に実施した結果、当期の有効貨物トンキロは前期比35.2%増、有償貨物トンキロは同17.3%増となりました。貨物輸送重量は同15.3%増の25万トン、売上高は同19.4%増の249億円となりました。

国際線、国内線における郵便の売上高は、それぞれ前期比84.8%増の54億円、同4.5%増の26億円となりました。

以上の結果、貨物郵便の売上高は、前期比93.6%増の3,617億円となりました。

財務分析

貨物郵便事業の実績

(年度)	2021	2020	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)	3,617	1,868	+93.6
国際線 有効貨物トンキロ(百万)	6,966	4,588	+51.8
有償貨物トンキロ(百万)	5,186	3,251	+59.5
貨物輸送重量(千トン)	976	655	+49.1
貨物収入(億円)	3,287	1,605	+104.8
貨物重量単価(円/kg)	337	245	+37.4
郵便収入(億円)	54	29	+84.8
国内線 有効貨物トンキロ(百万)	957	708	+35.2
有償貨物トンキロ(百万)	281	240	+17.3
貨物輸送重量(千トン)	251	218	+15.3
貨物収入(億円)	249	208	+19.4
貨物重量単価(円/kg)	99	96	+3.6
郵便収入(億円)	26	25	+4.5

LCC(Peach・Aviation)

国内線では、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の解除に伴う需要の回復を見極めながら、7月に関西-女満別線、10月に福岡-石垣線を新規開設しました。8月からは成田線・中部線でANAとのコードシェア(共同運航)とマイル提携を開始し、ANAブランド顧客の選択肢を拡大して利便性を向上したことに加え、冬ダイヤ以降、一部路線をANAからPeachに移管するなどネットワークを拡充しました。

営業・サービス面では、行き先を選べない旅を提案する「旅くじ」を機内や専用の自動販売機で販売しました。「旅くじ」には指定された行き先への航空券が購入できる「ピーチポイント」や、旅先でのミッション等が入っており、目的地を運に任せる新たな旅の体験を提供するなど、新たな旅行需要創出に向けた販売促進策を強化しました。

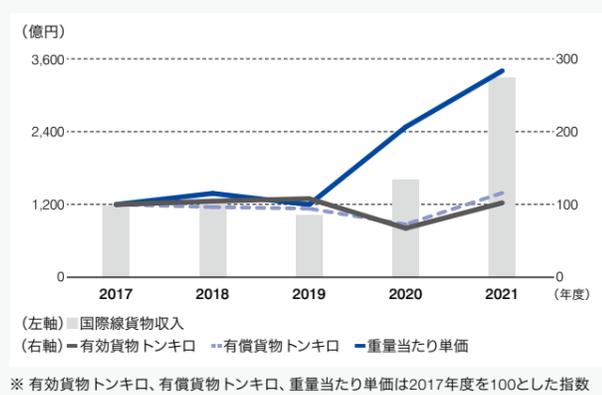
以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比59.4%増、旅客キロが同101.7%増となり、座席利用率は同12.9ポ

その他

航空事業におけるその他の収入(マイルージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入などを含む)は、前期比8.0%減の1,354億円となりました。

コロナ禍における新たな取り組みとして、駐機する国際線機材を貸し切って機内ウェディングを実施したほか、当社グ

国際線貨物事業の実績



イント増の61.6%となりました。旅客数は同105.1%増の426万人、単価は同16.4%減の8,862円となり、売上高は同71.3%増の378億円となりました。

LCC事業(Peach・Aviation)の実績

(年度)	2021	2020	前期比(%)
座席キロ(百万)	7,863	4,932	+59.4
旅客キロ(百万)	4,846	2,403	+101.7
旅客数(千人)	4,267	2,080	+105.1
座席利用率(%)	61.6	48.7	+12.9*
売上高(億円)	378	220	+71.3
ユニットレベニュー(円)	4.8	4.5	+7.5
イールド(円)	7.8	9.2	△15.0
旅客単価(円)	8,862	10,606	△16.4

※ 座席利用率は前期差

ループの総合トレーニングセンター「ANA Blue Base」を活用して、パイロット・整備士・客室乗務員の職業体験ツアーや施設見学ツアーを開催するなど、新たな増収策に努めました。

【営業費用】

航空事業における営業費用は、前期比38億円減の1兆480億円となりました。費用別の実績、および前期からの増減要因は次の通りです。

航空事業 売上高・営業費用

(年度)	2021	2020	増減
売上高	¥ 885,096	¥ 604,014	¥281,082
国際線 旅客収入	70,151	44,726	25,425
貨物収入	328,750	160,503	168,247
郵便収入	5,448	2,948	2,500
国内線 旅客収入	279,877	203,119	76,758
貨物収入	24,932	20,881	4,051
郵便収入	2,666	2,550	116
LCC収入	37,813	22,071	15,742
その他収入	135,459	147,216	(11,757)
営業費用	1,048,028	1,051,908	(3,880)
燃油費及び燃料税	193,966	109,670	84,296
空港使用料	42,981	45,847	(2,866)
航空機材賃借費	113,054	107,592	5,462
減価償却費	140,553	168,952	(28,399)
整備部品・外注費	96,181	109,467	(13,286)
人件費	158,505	163,776	(5,271)
販売費	27,618	47,289	(19,671)
外部委託費	168,836	182,869	(14,033)
その他	106,334	116,446	(10,112)
営業利益	¥ (162,932)	¥ (447,894)	¥284,962

〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比842億円増(同76.9%増)の1,939億円となり、航空事業における営業費用全体に占める割合は、前期の10.4%から18.5%となりました。

前期からの増加額842億円の内訳として、ANA単価要因(ヘッジ効果を含む)で約510億円の増加、ANA数量要因で約275億円の増加、LCCで約60億円の増加となっています。

なお、当期においても燃料税の軽減措置が前期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31.0%増、国際線旅客機が同32.2%増、フレイターが同24.7%増となりました(Peach運航便を除く)。運航回数が増加した一方で着陸料などの軽減措置により、空港使用料は前期比28億円減(同6.3%減)の429億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、旅客需要の段階的な回復に伴い他社が運航する国内コードシェア便が増加したことなどにより、前期比54億円増(同5.1%増)の1,130億円となりました。

〈減価償却費〉

減価償却費は、事業構造改革の一環で前期に実施した航空機の早期退役の効果により、前期比283億円減(同16.8%減)の1,405億円となりました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、前期に実施した航空機の早期退役などにより整備機会が減少したことなどから、前期比132億円減(同12.1%減)の961億円となりました。

〈人件費〉

人件費は、賃金や賞与を抑制したことなどにより、前期比52億円減(同3.2%減)の1,585億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、収益認識会計基準等の適用により、前期比196億円減(同41.6%減)の276億円となりました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、前期比140億円減(同7.7%減)の1,688億円となりました。新型コロナウイルスの影響に伴い、空港ハンドリング業務を中心に委託業務が減少しました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比101億円減(同8.7%減)の1,063億円となりました。広告宣伝費などの費用を抑制したことが主な要因です。

財務分析

【航空関連事業】

前期より開始した機内食のインターネット販売では、11月から商品ラインアップを拡充し、新たにANA国際線ビジネスクラスの機内食の販売を開始するなど、増収に向けた取り組みを継続しましたが、グループ内における投資抑制の影響に伴ってシステム開発業務の取扱高が減少したことなどにより、売上高が前年から減少しました。

以上の結果、航空関連事業における当期の売上高は前期比153億円減(同6.9%減)の2,068億円、営業損失は6億円(前期営業利益36億円)となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(年度)	2021	2020	増減
売上高	¥206,806	¥222,139	¥(15,333)
営業費用	207,466	218,448	(10,982)
営業利益(損失)	¥ (660)	¥ 3,691	¥ (4,351)

【旅行事業】

当社グループが企画するすべての海外旅行の催行を中止したに加え、国内旅行は「Go Toトラベルキャンペーン」の効果があった前期に比べて取扱高が減少しました。一方で、グループ内からデジタルマーケティングなどの機能が移管されたことにより受託収入が増加しました。

以上の結果、旅行事業における当期の売上高は、前期比12億円増(同2.7%増)の462億円、営業損失は21億円(前期営業損失50億円)となりました。

なお、4月にデジタル領域での販売強化に向けて、顧客データを活用したプラットフォーム事業を担うANA X(株)に旅行事業を移管するとともに、地域創生事業会社のANAあきんど(株)を設立しました。航空だけでなく徒歩・電車等での移動に対して、マイル等に交換できるポイントが貯まるモバイルアプリサービス「ANA Pocket」の提供等を開始するなど、「マイルで生活できる世界」の具現化に向けた取り組みを推進していきます。

旅行事業 売上高・営業費用

(年度)	2021	2020	増減
売上高	¥46,282	¥45,050	¥ 1,232
国内パッケージ商品収入	26,243	38,530	(12,287)
国際パッケージ商品収入	171	492	(321)
その他収入	19,868	6,028	13,840
営業費用	48,387	50,134	(1,747)
営業利益(損失)	¥ (2,105)	¥ (5,084)	¥ 2,979

【商社事業】

当期より収益認識会計基準等を適用したことによる減収影響を受けたものの、段階的な旅客需要の回復に連動して空港物販店「ANA FESTA」などで増収となったほか、半導体市場の好調な需要を受けて電子事業の取扱高が増加しました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比17億円増(同2.2%増)の816億円、営業利益は5億円(前期営業損失42億円)となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(年度)	2021	2020	増減
売上高	¥81,694	¥79,958	¥ 1,736
営業費用	81,145	84,240	(3,095)
営業利益(損失)	¥ 549	¥ (4,282)	¥ 4,831

【その他】

新型コロナウイルスの影響により、建物・施設の保守管理事業において取扱高が減少したものの、不動産関連事業において住宅開発や物件管理などの取扱高が増加しました。

以上の結果、その他の売上高は前期比14億円増(同4.1%増)の381億円、営業利益は13億円(前期営業損失0億円)となりました。

その他 売上高・営業費用

(年度)	2021	2020	増減
売上高	¥38,130	¥36,643	¥1,487
営業費用	36,742	36,677	65
営業利益(損失)	¥ 1,388	¥ (34)	¥1,422

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、22億円の損失となりました。稼働していない機材にかかる減価償却費を営業外費用へ振り替えたことにより、休止機材費を計上したことなどが影響しています。

営業外損益・特別損益

(年度)	2021	2020	増減
受取利息	¥ 297	¥ 663	¥ (366)
受取配当金	988	1,446	(458)
為替差益	2,540	4,143	(1,603)
資産売却益	4,256	3,422	834
固定資産受贈益	653	2,405	(1,752)
雇用調整助成金	23,955	43,470	(19,515)
支払利息	(25,343)	(16,689)	(8,654)
持分法による投資損失	(2,031)	(3,630)	1,599
資産売却損	(677)	(2,825)	2,148
資産除却損	(7,974)	(5,609)	(2,365)
支払手数料	—	(7,742)	7,742
デリバティブ評価損	—	(8,044)	8,044
休止機材費	(12,697)	—	(12,697)
投資有価証券売却益	8,278	328	7,950
補償金	—	1,770	(1,770)
固定資産売却益	20,032	2,834	17,198
投資有価証券評価損	(5,337)	(8,384)	3,047
減損損失	(9,357)	(4,231)	(5,126)
事業構造改革費用	—	(86,350)	86,350
契約解約損	(4,055)	—	(4,055)
その他	4,225	2,425	1,800
合計	¥ (2,247)	¥(80,598)	¥ 78,351

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損失は、前期から3,699億円縮小し1,753億円となりました。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損失は前期から2,609億円改善して1,436億円、1株当たり当期純損失は305.37円(前期 1,082.04円の損失)となりました。

包括利益については、親会社株主に帰属する当期純損失が縮小したことなどから、前期から2,594億円改善し、937億円の損失となりました。

キャッシュ・フロー

基本的な考え方

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

運転資金及び設備投資資金(主に航空機等)につきましては、自己資金または銀行借入、および社債発行により資金調達することとしており、事業運営上必要な流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針としています。なお、2022年3月31日現在、複数の金融機関との間で合計1,480億円のコミットメントライン契約を締結しています。

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

当期の状況

当期の営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算したフリー・キャッシュ・フローは1,536億円の収入、財務活動によるキャッシュ・フローは936億円の収入となりました。その結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は期初に比べて2,507億円増加し、6,210億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失1,753億円に減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算を行った結果、前期から1,940億円改善し764億円の支出となりました。

財務分析

投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、前期における5,957億円の支出に対し2,300億円の収入となりました。なお、3ヶ月を超える定期・譲渡性預金の取得による支出と売却による収入の合計は2,655億円の収入となり、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、355億円の支出となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローが764億円の支出、投資活動によるキャッシュ・フローが2,300億円の収入となったため、当期のフリー・キャッシュ・フローは、前期における8,662億円の支出に対し1,536億円の収入となりました。なお、3ヶ月を超える定期・譲渡性預金の資金移動を除いた実質フリー・キャッシュ・フローは、前期より支出が2,615億円減少して1,119億円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、借入や公募及び第三者割当増資等の資金調達を行った前期からは1兆45億円減少しましたが、転換社債の発行による資金調達を行ったことなどから936億円の収入となりました。

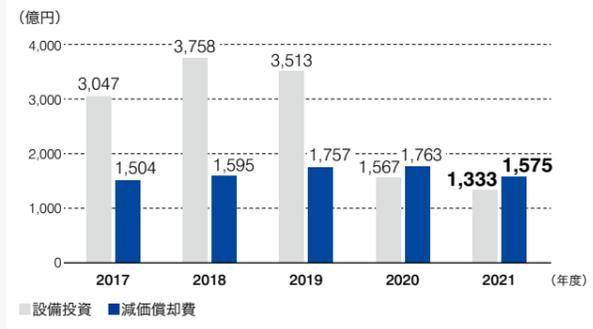
設備投資と機材調達

設備投資

ANAグループでは、2020年度以降、一時的に航空機を中心とした投資規模を抑制するとともに、実施時期についても適宜見直しを行っています。当期の設備投資額は、前期比14.9%減となる1,333億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比13.7%減の1,305億円、航空関連事業において同90.4%減の1億円、旅行事業において同203.7%増の4億円、商社事業において同62.4%減の4億円、その他において同59.4%減の3億円となりました。

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。

2021年度(当期)の機材調達の実績

前述の機材戦略のもと、当期末におけるANAグループの機材数は、前期末から17機減少して276機となりました。

当期にANAグループが導入した航空機は14機です。内訳は、ボーイング787-9型機3機、エアバスA380型機1機、エアバスA321-200neo型機5機、エアバスA320-200neo型機4機、エアバスA321-200neoLR型機1機です。一方、ボーイン

グ777-300型機10機、ボーイング777-200型機4機、ボーイング767-300型機3機、ボーイング737-700型機5機、エアバスA320-200型機9機の合計31機を売却およびリース返却しました。

機種別の機材数の増減については、下表の通りです。

当期における機材導入・退役等について

括弧内は前期末からの増減

機種	当期末運用機材数	保有機数	リース機数
エアバスA380-800型機	3 (+1)	3 (+1)	0
ボーイング777-300型機	20 (△10)	11 (△10)	9
ボーイング777-200型機	10 (△4)	8 (△2)	2 (△2)
ボーイング777F型機	2	2	0
ボーイング787-10型機	2	2	0
ボーイング787-9型機	39 (+3)	33 (+3)	6
ボーイング787-8型機	36	31	5
ボーイング767-300型機	18 (△3)	18 (△3)	0
ボーイング767-300F型機(貨物専用機)	9	6	3
エアバスA321-200neoLR型機	1 (+1)	0	1 (+1)
エアバスA321-200neo型機	22 (+5)	0	22 (+5)
エアバスA321-200型機	4	0	4
エアバスA320-200neo型機	18 (+4)	11	7 (+4)
エアバスA320-200型機	29 (△9)	0	29 (△9)
ボーイング737-800型機	39	24	15
ボーイング737-700型機	0 (△5)	0 (△5)	0
デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400型機	24	24	0
合計	276 (△17)	173 (△16)	103 (△1)

エアバスA321-200neoLR型機、エアバスA320-200neo型機、エアバスA320-200型機に、Peach Aviation(株)が使用している37機(すべてリース機)を含みます。上記とは別に、当期末時点でグループ外に19機を賃貸しています。(前期末17機)

2022年度の機材調達計画

合計18機の導入を計画しています。内訳は、ボーイング787-10型機5機、ボーイング787-9型機5機、エアバスA321-200neoLR型機2機、エアバスA320-200neo型機6機です。

一方、退役については、ボーイング777-300型機2機、ボーイング767-300型機3機、エアバスA320-200型機3機の合計8機を予定しています。

財務分析

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から105億円増加し、3兆2,184億円となりました。

流動資産は、営業未収入金等が増加したことから、前期末から676億円増加し、1兆2,939億円となりました。現金及び預金は前期末から120億円減少して4,526億円、有価証券が同26億円減少して4,983億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同147億円減少の9,509億円となりました。固定資産は、売却及び減損損失の計上に伴い航空機が減少したことなどにより、前期末に比べ566億円減少し、1兆9,228億円となりました。

負債

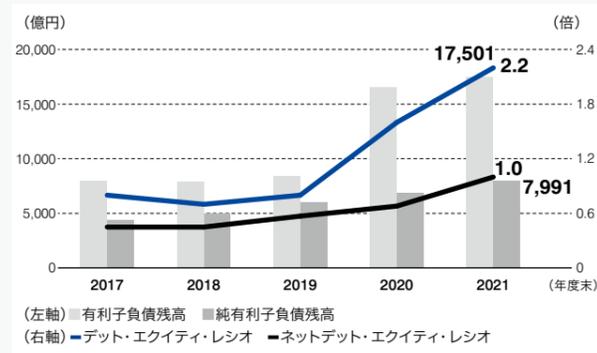
当期末の負債は、前期末から2,194億円増加し、2兆4,150億円となりました。

流動負債は、前期末から1,844億円増加し、6,878億円となりました。当期首から収益認識会計基準等を適用し契約負債を計上したことが主な要因です。固定負債は、前期末から349億円増加し、1兆7,271億円となりました。

リース債務を含む有利子負債は、ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行による資金調達を実施したことなどから、前期末に比べて946億円増加し、1兆7,501億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末から0.6ポイント増加して2.2倍となりました。純有利子負債をベースとした、ネットデット・エクイティ・レシオは、1.0倍となります。

なお、足元の外部環境に鑑み、当面は手元資金の水準を維持しますが、中期的には、総資産を圧縮して、効率的な財務運営に切り替えていきます。

有利子負債残高とデット・エクイティ・レシオ※



※ オフバランス・リース債務含まず

有利子負債内訳

(年度末)	2021	2020	増減
短期借入債務：	¥ 236,902	¥ 173,036	¥ 63,866
短期借入金	100,070	100,070	0
1年内返済予定の長期借入金	62,775	69,443	(6,668)
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	70,000	0	70,000
リース債務	4,057	3,523	534
長期借入債務*：	¥1,513,206	¥1,482,416	¥ 30,790
社債	185,000	165,000	20,000
転換社債型新株予約権付社債	220,000	140,000	80,000
長期借入金	1,102,218	1,168,252	(66,034)
リース債務	5,988	9,164	(3,176)
有利子負債合計	¥1,750,108	¥1,655,452	¥ 94,656

* 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、2,089億円減少し、8,034億円となりました。

株主資本は、当期純損失の計上及び収益認識会計基準等の適用により利益剰余金が減少したことが要因となり、前年度末から2,583億円減少し、7,023億円となりました。

当期末のその他の包括利益累計額は、繰延ヘッジ損益等の増加等により、前期末に比べて483億円増加し、948億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から2,099億円減少し7,972億円となり、自己資本比率は同6.6ポイント減の24.8%となりました。

当期末における1株当たり純資産は、前期末の2,141.49円から1,695.06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。

2022年3月31日現在の格付は以下の通りです。

格付の状況

	JCR	R&I
発行体格付	A-	BBB+
アウトルック	安定的	安定的

退職給付債務

ANAグループは、確定拠出型および確定給付型の制度を設けています。確定給付型の制度として、確定給付企業年金および退職一時金制度を設けています。なお、従業員の退職などに際して割増退職金を支払う場合があります。

一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度および退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および退職給付費用を計算しています。

退職給付債務・費用に関する事項

(年度/年度末)	2021	2020
退職給付債務	¥(217,959)	¥(224,180)
年金資産	61,524	64,064
未積立退職給付債務	(156,435)	(160,116)
退職給付に係る負債	(157,395)	(160,885)
退職給付に係る資産	960	769
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(156,435)	(160,116)
確定給付制度に係る退職給付費用	14,364	15,297
主要な数値計算上の基礎		
割引率	0.1-1.2%	0.1-1.2%
長期期待運用収益率	1.0-2.5%	1.0-2.5%
確定拠出制度への要拠出額	¥ 3,884	¥ 4,467

燃油および為替ヘッジについて

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

燃油(ANA)については、燃油特別付加運賃収入との関係を考慮した上で、対象期間の3年前からヘッジを行っています。

為替(当社、ANA)については、燃油費としての米ドル経常支出に対して支出時期の3年前から、また、航空機などの設備投資向け米ドル支出に対しては支出時期の5年前からヘッジを行っています。米ドル経常支出に対しては、外貨収入および為替市況変動に連動する収入と外貨費用のバランスを踏まえ、不足する外貨について為替予約を行っています。

利益配分

利益配分に関する基本方針

当社では、株主に対する還元を経営の重要課題として認識しています。

財務基盤の健全性維持を前提として、当該期の業績動向に加え、将来の事業展開に備えた航空機などへの成長投資の原資を確保しながら、株主還元を充実させたいと考えています。フリー・キャッシュ・フローの水準に留意しながら、配当の水準や自社株買いについて、継続して検討していきます。なお、当社は期末配当にて年1回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。また、この剰余金の配当の決定機関は株主総会です。

当期の配当と2022年度の予定

新型コロナウイルス感染症が当社グループに甚大な影響をもたらしていることから、誠に遺憾ながら当期の配当は見送らせていただくことといたしました。当面は財務基盤の維持・強化を最優先といたしますが、可能な限り早期に復配できるような事業構造改革を着実に遂行し、収支改善に努めていきます。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	百万円		
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 464,739	¥ 452,679	¥(12,060)
受取手形及び営業未収入金	103,939	148,942	45,003
リース債権及びリース投資資産	19,112	17,628	(1,484)
有価証券	500,980	498,310	(2,670)
商品	11,625	9,218	(2,407)
貯蔵品	27,230	34,856	7,626
その他	98,908	132,533	33,625
貸倒引当金	(231)	(245)	(14)
流動資産合計	1,226,302	1,293,921	67,619
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	116,032	101,911	(14,121)
航空機(純額)	1,026,210	978,122	(48,088)
機械装置及び運搬具(純額)	33,180	29,802	(3,378)
工具、器具及び備品(純額)	18,957	15,425	(3,532)
土地	48,748	44,385	(4,363)
リース資産(純額)	4,791	4,246	(545)
建設仮勘定	198,389	176,446	(21,943)
有形固定資産合計	1,446,307	1,350,337	(95,970)
無形固定資産			
のれん	22,346	20,230	(2,116)
その他	87,839	73,050	(14,789)
無形固定資産合計	110,185	93,280	(16,905)
投資その他の資産			
投資有価証券	159,276	140,746	(18,530)
長期貸付金	6,080	6,850	770
繰延税金資産	219,618	273,452	53,834
退職給付に係る資産	769	960	191
その他	39,526	60,253	20,727
貸倒引当金	(2,237)	(2,993)	(756)
投資その他の資産合計	423,032	479,268	56,236
固定資産合計	1,979,524	1,922,885	(56,639)
繰延資産合計	2,057	1,627	(430)
資産合計	¥3,207,883	¥3,218,433	¥ 10,550

	百万円		
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
負債の部			
流動負債			
営業未払金	¥ 161,507	¥ 125,001	¥ (36,506)
短期借入金	100,070	100,070	—
1年内返済予定の長期借入金	69,443	62,775	(6,668)
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	—	70,000	70,000
リース債務	3,523	4,057	534
未払法人税等	10,696	2,908	(7,788)
発売未決済	44,718	—	(44,718)
契約負債	—	256,023	256,023
賞与引当金	4,805	10,342	5,537
その他の引当金	12,738	13,071	333
その他	95,905	43,642	(52,263)
流動負債合計	503,405	687,889	184,484
固定負債			
社債	165,000	185,000	20,000
転換社債型新株予約権付社債	140,000	220,000	80,000
長期借入金	1,168,252	1,102,218	(66,034)
リース債務	9,164	5,988	(3,176)
繰延税金負債	222	1,498	1,276
役員退職慰労引当金	766	612	(154)
退職給付に係る負債	160,885	157,395	(3,490)
その他の引当金	15,319	20,500	5,181
資産除去債務	1,153	1,550	397
その他	31,397	32,368	971
固定負債合計	1,692,158	1,727,129	34,971
負債合計	2,195,563	2,415,018	219,455
純資産の部			
株主資本			
資本金	467,601	467,601	—
資本剰余金	407,329	407,328	(1)
利益剰余金	145,101	(113,228)	(258,329)
自己株式	(59,335)	(59,350)	(15)
株主資本合計	960,696	702,351	(258,345)
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	38,468	32,311	(6,157)
繰延ヘッジ損益	21,652	72,167	50,515
為替換算調整勘定	2,666	3,688	1,022
退職給付に係る調整累計額	(16,249)	(13,268)	2,981
その他の包括利益累計額合計	46,537	94,898	48,361
非支配株主持分	5,087	6,166	1,079
純資産合計	1,012,320	803,415	(208,905)
負債純資産合計	¥3,207,883	¥3,218,433	¥ 10,550

連結損益計算書および連結包括利益計算書

	百万円		
	前連結会計年度 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)	当連結会計年度 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
(連結損益計算書)			
売上高	¥ 728,683	¥1,020,324	¥291,641
売上原価	1,000,000	1,049,414	49,414
売上総利益(損失)	(271,317)	(29,090)	242,227
販売費及び一般管理費	193,457	144,037	(49,420)
営業利益(損失)	(464,774)	(173,127)	291,647
営業外収益			
受取利息	663	297	(366)
受取配当金	1,446	988	(458)
為替差益	4,143	2,540	(1,603)
資産売却益	3,422	4,256	834
固定資産受贈益	2,405	653	(1,752)
雇用調整助成金	43,470	23,955	(19,515)
その他	5,151	7,862	2,711
営業外収益合計	60,700	40,551	(20,149)
営業外費用			
支払利息	16,689	25,343	8,654
持分法による投資損失	3,630	2,031	(1,599)
資産売却損	2,825	677	(2,148)
資産除却損	5,609	7,974	2,365
支払手数料	7,742	—	(7,742)
デリバティブ評価損	8,044	—	(8,044)
休止機材費	—	12,697	12,697
その他	2,742	3,637	895
営業外費用合計	47,281	52,359	5,078
経常利益(損失)	(451,355)	(184,935)	266,420
特別利益			
投資有価証券売却益	328	8,278	7,950
補償金	1,770	—	(1,770)
固定資産売却益	2,834	20,032	17,198
その他	288	—	(288)
特別利益合計	5,220	28,310	23,090
特別損失			
投資有価証券評価損	8,384	5,337	(3,047)
減損損失	4,231	9,357	5,126
事業構造改革費用	86,350	—	(86,350)
契約解約損	—	4,055	4,055
その他	272	—	(272)
特別損失合計	99,237	18,749	(80,488)
税金等調整前当期純利益(損失)	(545,372)	(175,374)	369,998
法人税、住民税及び事業税	3,990	2,682	(1,308)
法人税等調整額	(141,672)	(35,817)	105,855
法人税等合計	(137,682)	(33,135)	104,547
当期純利益(損失)	(407,690)	(142,239)	265,451
非支配株主に帰属する当期純利益(損失)	(3,066)	1,389	4,455
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ (404,624)	¥ (143,628)	¥260,996
(連結包括利益計算書)			
当期純利益	¥ (407,690)	¥ (142,239)	¥265,451
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	16,253	(6,104)	(22,357)
繰延ヘッジ損益	36,242	50,438	14,196
為替換算調整勘定	31	1,142	1,111
退職給付に係る調整額	1,606	2,954	1,348
持分法適用会社に対する持分相当額	323	45	(278)
その他の包括利益合計	54,455	48,475	(5,980)
包括利益	(353,235)	(93,764)	259,471
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	(350,452)	(95,267)	255,185
非支配株主に係る包括利益	(2,783)	1,503	4,286

連結株主資本等変動計算書

	百万円					非支配株主持分	純資産合計
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
前連結会計年度(2020年4月1日～2021年3月31日)							
当期首残高	¥318,789	¥258,470	¥ 550,839	¥(59,435)	¥1,068,663		
会計方針の変更による累積的影響額					—		
会計方針の変更を反映した当期首残高	318,789	258,470	550,839	(59,435)	1,068,663		
当期変動額							
新株の発行	148,812	148,812			297,624		
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			(404,624)		(404,624)		
自己株式の取得				(13)	(13)		
自己株式の処分		(1)		113	112		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		48			48		
連結範囲の変動			(660)		(660)		
持分法の適用範囲の変動			(454)		(454)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—		
当期変動額合計	148,812	148,859	(405,738)	100	(107,967)		
当期末残高	¥467,601	¥407,329	¥ 145,101	¥(59,335)	¥ 960,696		
その他の包括利益累計額							
その他有価証券評価差額金	¥22,120	¥(14,595)	¥2,668	¥(17,828)	¥ (7,635)	¥ 7,842	¥1,068,870
繰延ヘッジ損益							—
為替換算調整勘定							(114,656)
退職給付に係る調整累計額							897,664
その他の包括利益累計額合計	22,120	(14,595)	2,668	(17,828)	(7,635)	7,842	1,068,870
当期変動額							
新株の発行							297,624
親会社株主に帰属する当期純損失(△)							(404,624)
自己株式の取得							(13)
自己株式の処分							112
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							48
連結範囲の変動							(660)
持分法の適用範囲の変動							(454)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	16,348	36,247	(2)	1,579	54,172	(2,755)	51,417
当期変動額合計	16,348	36,247	(2)	1,579	54,172	(2,755)	(56,550)
当期末残高	¥38,468	¥ 21,652	¥2,666	¥(16,249)	¥ 46,537	¥ 5,087	¥1,012,320
当連結会計年度(2021年4月1日～2022年3月31日)							
当期首残高	¥467,601	¥407,329	¥ 145,101	¥(59,335)	¥ 960,696		
会計方針の変更による累積的影響額					(114,656)		
会計方針の変更を反映した当期首残高	467,601	407,329	30,445	(59,335)	846,040		
当期変動額							
新株の発行					—		
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			(143,628)		(143,628)		
自己株式の取得				(16)	(16)		
自己株式の処分		(1)		1	0		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					—		
連結範囲の変動			(45)		(45)		
持分法の適用範囲の変動					—		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—		
当期変動額合計	—	(1)	(143,673)	(15)	(143,689)		
当期末残高	¥467,601	¥407,328	¥(113,228)	¥(59,350)	¥ 702,351		
その他の包括利益累計額							
その他有価証券評価差額金	¥38,468	¥21,652	¥2,666	¥(16,249)	¥46,537	¥5,087	¥1,012,320
繰延ヘッジ損益							(114,656)
為替換算調整勘定							897,664
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	38,468	21,652	2,666	(16,249)	46,537	5,087	(143,628)
当期変動額							(16)
新株の発行							0
親会社株主に帰属する当期純損失(△)							—
自己株式の取得							(16)
自己株式の処分							0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							(45)
連結範囲の変動							(45)
持分法の適用範囲の変動							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(6,157)	50,515	1,022	2,981	48,361	1,079	49,440
当期変動額合計	(6,157)	50,515	1,022	2,981	48,361	1,079	(94,249)
当期末残高	¥32,311	¥72,167	¥3,688	¥(13,268)	¥94,898	¥6,166	¥ 803,415

連結キャッシュ・フロー計算書

2022年3月31日現在

単位：百万円

金額は百万円

注：当連結会計年度の注1

	百万円		
	前連結会計年度 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)	当連結会計年度 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
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（損失）	¥ (545,372)	¥(175,374)	¥ 369,998
減価償却費	176,352	157,505	(18,847)
減損損失	75,575	9,357	(66,218)
のれん償却額	2,115	2,116	1
固定資産売却損益（()は益）及び除却損	10,759	(15,637)	(26,396)
契約解約損	—	4,055	4,055
投資有価証券売却及び評価損益（()は益）	8,058	(2,941)	(10,999)
貸倒引当金の増減額（()は減少）	(251)	770	1,021
退職給付に係る負債の増減額（()は減少）	(44)	664	708
受取利息及び受取配当金	(2,109)	(1,285)	824
支払利息	16,689	25,343	8,654
雇用調整助成金	(43,470)	(23,955)	19,515
為替差損益（()は益）	(2,454)	(3,404)	(950)
売上債権の増減額（()は増加）	(5,107)	(44,964)	(39,857)
その他債権の増減額（()は増加）	52,880	20,687	(32,193)
仕入債務の増減額（()は減少）	(25,160)	2,473	27,633
発売未決済の増減額（()は減少）	(67,109)	—	67,109
契約負債の増減額（()は減少）	—	15,445	15,445
その他	49,496	(43,432)	(92,928)
小計	(299,152)	(72,577)	226,575
利息及び配当金の受取額	2,427	1,682	(745)
利息の支払額	(12,466)	(26,081)	(13,615)
助成金の受取額	38,001	26,046	(11,955)
法人税等の支払額又は還付金（()は支払）	749	(5,483)	(6,232)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(270,441)	(76,413)	194,028
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	(372,626)	(655,500)	(282,874)
定期預金の払戻による収入	162,300	635,713	473,413
有価証券の取得による支出	(437,280)	(253,889)	(183,391)
有価証券の償還による収入	154,870	539,230	384,360
有形固定資産の取得による支出	(134,174)	(120,591)	13,583
有形固定資産の売却による収入	54,415	87,055	32,640
無形固定資産の取得による支出	(22,536)	(12,773)	9,763
投資有価証券の取得による支出	(7,168)	(2,975)	4,193
投資有価証券の売却による収入	1,207	12,806	11,599
投資有価証券の払戻による収入	2,527	1,670	(857)
その他	2,706	(727)	(3,433)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(595,759)	230,019	825,778
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額（()は減少）	97,747	—	(97,747)
長期借入れによる収入	827,988	—	(827,988)
長期借入金の返済による支出	(98,949)	(72,702)	26,247
社債の発行による収入	—	169,799	169,799
社債の償還による支出	(20,000)	—	20,000
リース債務の返済による支出	(4,668)	(3,011)	1,657
株式の発行による収入	296,098	—	(296,098)
非支配株主からの払込みによる収入	318	—	(318)
自己株式の純増減額（()は増加）	99	(16)	(115)
その他	(461)	(424)	37
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,098,172	93,646	(1,004,526)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,649	3,626	977
現金及び現金同等物の増減額（()は減少）	234,621	250,878	16,257
現金及び現金同等物の期首残高	135,937	370,322	234,385
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物への影響額	(236)	(163)	73
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 370,322	¥ 621,037	¥ 250,715

用語集

有償貨物トンキロ

座席キロ

旅客事業関連

有償貨物トンキロ

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)。

旅客事業関連

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

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。

座席利用率

イールド (Yield)

旅客キロ当たりの収入。収入÷旅客キロ。

ユニットレベニュー

ユニットレベニュー

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

ユニットコスト

ユニットコスト

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

レベニューマネジメント

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

需給適合

需要の動向に応じて、路線ごと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。

VFR

VFR (Visiting Friends and Relatives)

友人や親族の訪問を目的とした旅行のこと。

貨物事業関連

有償貨物トンキロ

(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

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。

ハリー

ハリー

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。

フルサービスキャリア

フルサービスキャリア

(FSC: Full Service Carrier)

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

コードシェア

コードシェア

ICAO (International Civil Aviation Organization)

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

スターアライアンス

1997年に設立された世界初、かつ世界最大規模の航空連合。ANAは1999年10月に加盟。2022年7月末現在、世界中の26の航空会社が加盟している。

コードシェア

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

独占禁止法適用除外

独占禁止法適用除外

(ATI: Anti Trust Immunity)

国際線事業を行う航空事業者同士が、路線計画・運賃設定・販売活動などについて協調するにあたり、所属国の競争法に違反しないように予め競争法の適用免除に係る許認可を得ること。日本、米国、韓国では、申請に基づき運輸当局がATI認可する制度となっている(当該3ヶ国以外では競争当局(公正取引委員会など)が主管する場合が多い)が、欧州連合(EU)では事業者自身が法律に基づきセルフアセスメントする制度となっている。ATI認可は、一般に、市場支配力のないこと、利用者の利便性向上の2点を基本要件としている。

ジョイントベンチャー (JV: Joint Venture)

2社以上の航空事業者間の共同事業を指す。航空業界では二国間航空協定や外資規制などの制限が残存しているため、他産業では一般的となっているグローバルな資本提携(合併、買収、合併会社設立)に代わるものとして、独占禁止法適用除外(ATI)を前提としたジョイントベンチャーが活用されている。同じグローバルアライアンスに所属する航空事業者同士がジョイントベンチャーで提携を深化させることにより、お客様に向けて

それまで以上に多様な路便銘柄や低廉な運賃商品を提供することが可能となり、他アライアンスに対する競争力を強化することが可能となる。

フルサービスキャリア

フルサービスキャリア

(FSC: Full Service Carrier)

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

コードシェア

コードシェア

ICAO (International Civil Aviation Organization)

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

ローコストキャリア

ローコストキャリア

(LCC: Low Cost Carrier)

単一機材、各種サービスの有料化、販売の簡素化などによる低コスト体制のもと、低価格運賃での航空運送サービスを提供する航空会社。ポイント・トゥー・ポイント(2地点間運航)方式による中短距離・多頻度運航が基本。

航空機整備事業

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。

コードシェア

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

独占禁止法適用除外

(ATI: Anti Trust Immunity)

国際線事業を行う航空事業者同士が、路線計画・運賃設定・販売活動などについて協調するにあたり、所属国の競争法に違反しないように予め競争法の適用免除に係る許認可を得ること。日本、米国、韓国では、申請に基づき運輸当局がATI認可する制度となっている(当該3ヶ国以外では競争当局(公正取引委員会など)が主管する場合が多い)が、欧州連合(EU)では事業者自身が法律に基づきセルフアセスメントする制度となっている。ATI認可は、一般に、市場支配力のないこと、利用者の利便性向上の2点を基本要件としている。

フルサービスキャリア

フルサービスキャリア

(FSC: Full Service Carrier)

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

コードシェア

コードシェア

ICAO (International Civil Aviation Organization)

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

スターアライアンス

ユニットレベニュー

ユニットコスト

レベニューマネジメント

ネットワーク戦略と運賃戦略

需給適合

VFR

貨物事業関連

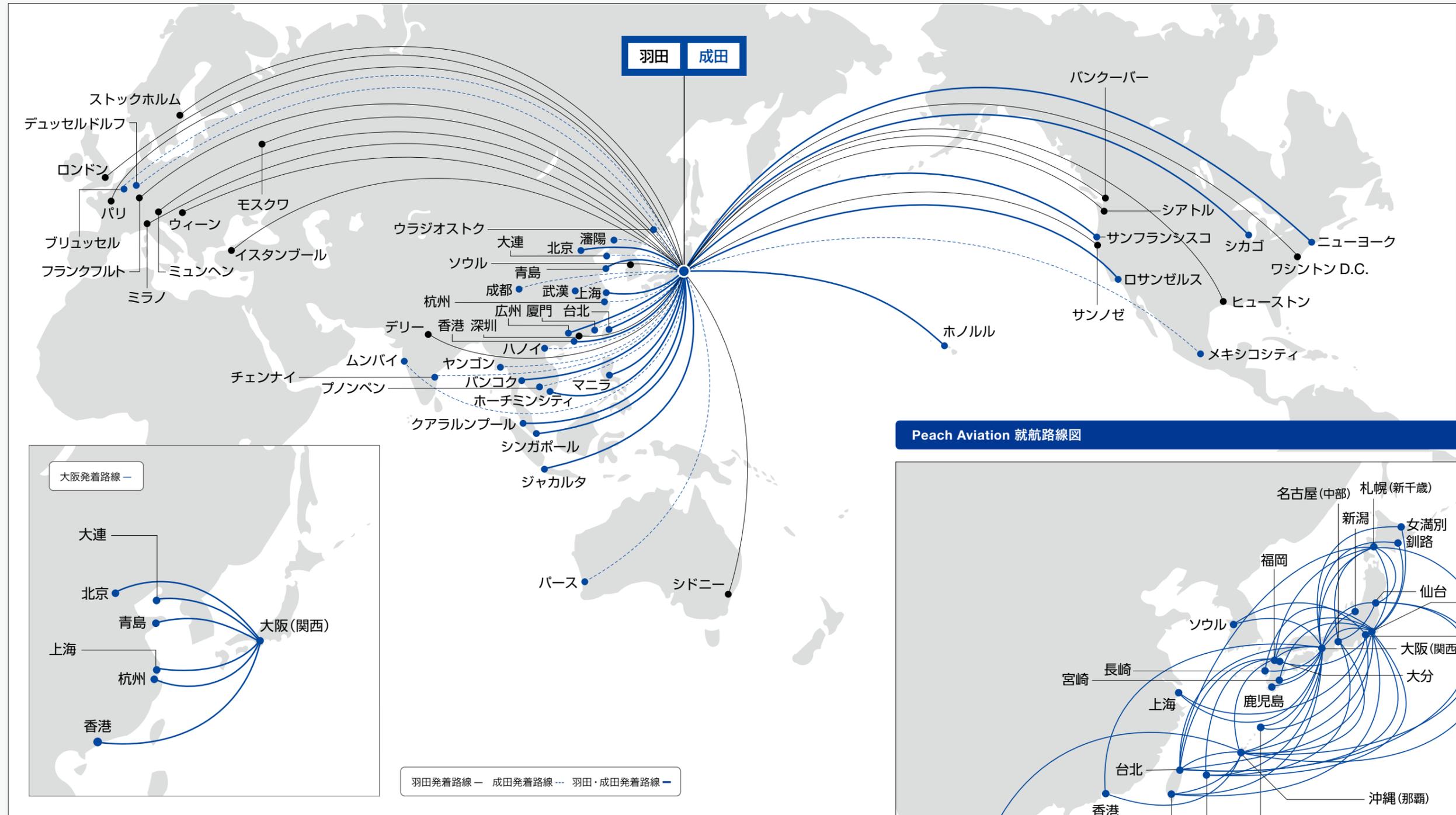
有償貨物トンキロ

座席キロ

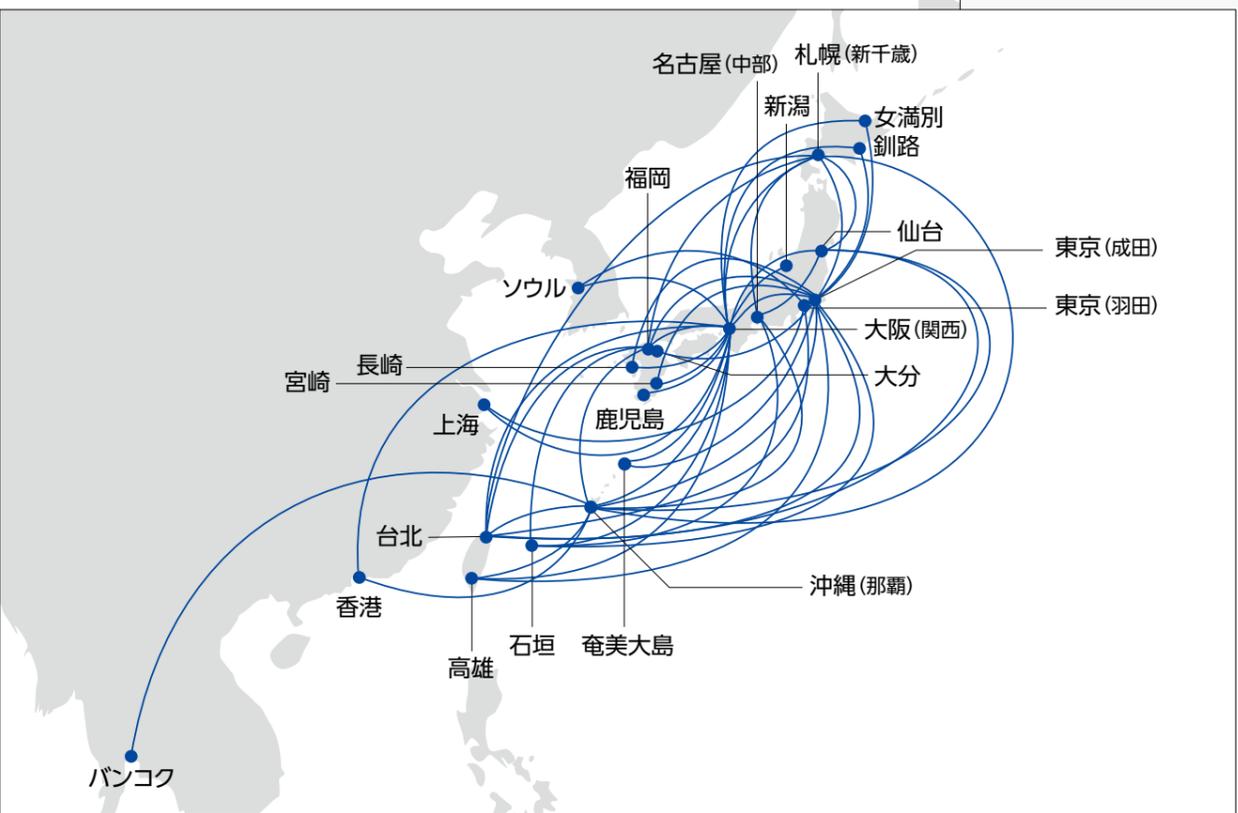
旅客事業関連

有償貨物トンキロ

ANA 国際線 就航路線図



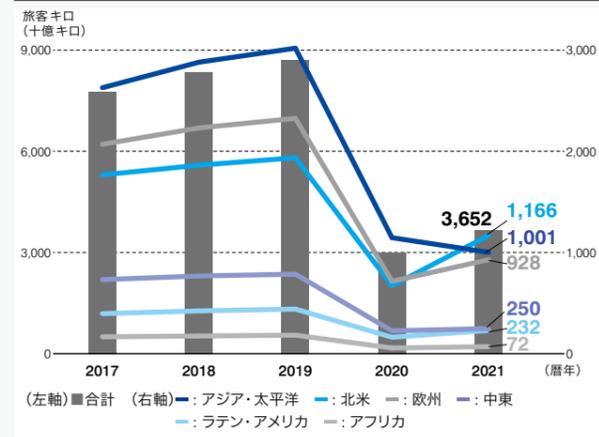
Peach Aviation 就航路線図



市場データ

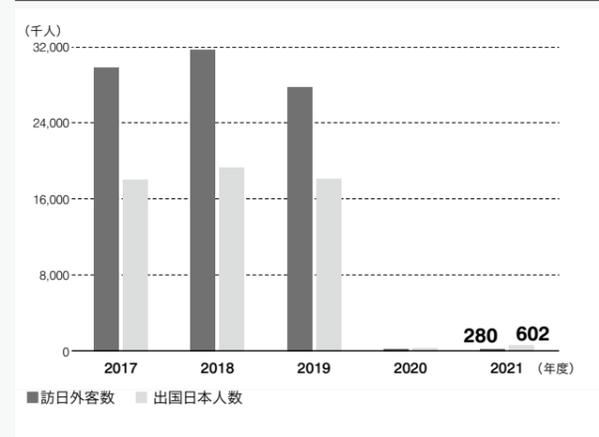
国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



出典: 国際航空運送協会 (IATA) (2022年)

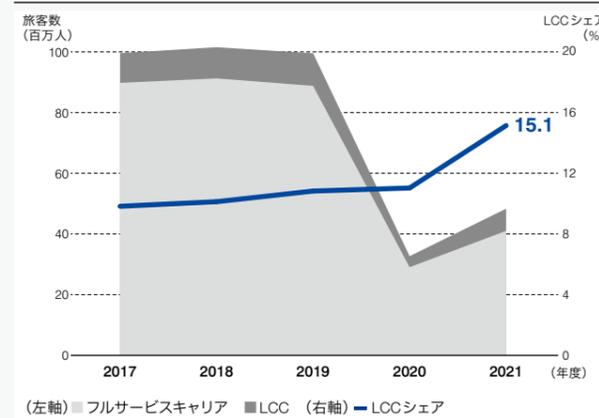
訪日外客数/出国日本人数



出典: 日本政府観光局 (JNTO) (2022年)

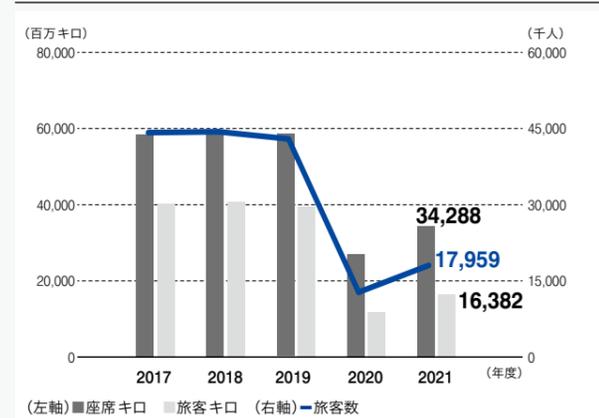
国内線旅客マーケット

国内線旅客数の推移/LCCシェア



出典: 国土交通省 (2021年度)

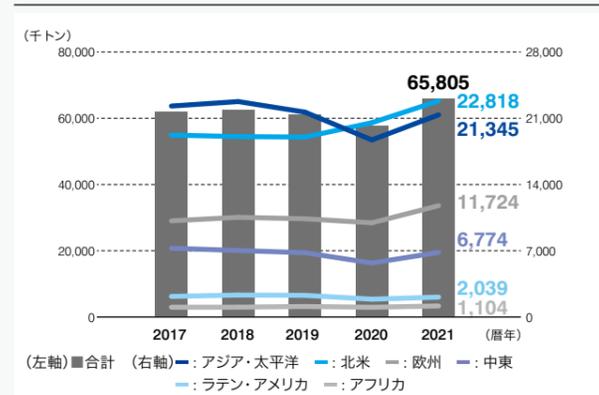
ANA国内線 座席キロ・旅客キロ・旅客数の推移



出典: ANA (2021年度)

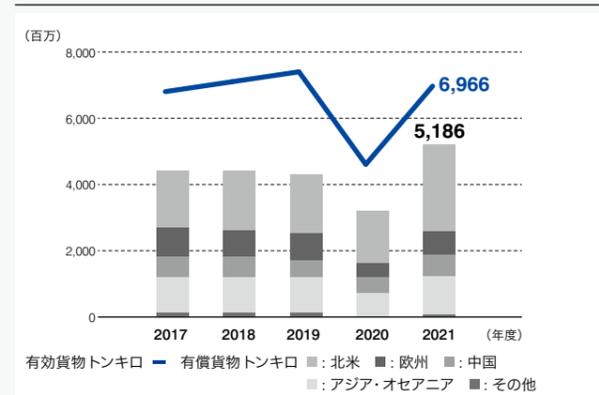
国際線貨物マーケット

世界の貨物輸送の推移



出典: 国際航空運送協会 (IATA) (2022年)

ANA国際線貨物 有効貨物トンキロ・有償貨物トンキロの推移



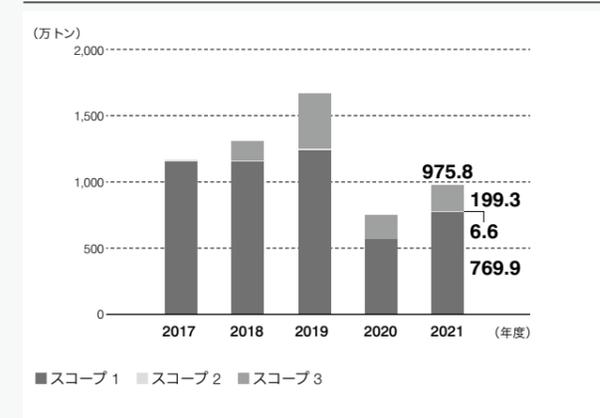
注: 1. 香港線は中国方面を含む
2. ウラジオストク線はアジア・オセアニア方面を含む
3. 「その他」はRFS(ロードフィーダーサービス)などの実績を含む

環境・社会データ

より詳しい情報は「Fact Book 2022」に掲載しています。PDFにてウェブサイトからダウンロードが可能です。
https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/

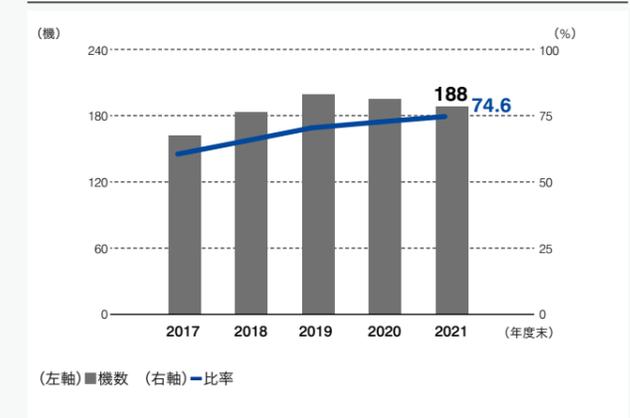
環境

CO₂排出量



※ 2017年度: スコープ3 カテゴリー6, 7算定 / 2018年度: スコープ3 カテゴリー2~4, 6, 7算定 / 2019年度~: スコープ3すべてのカテゴリーを算定

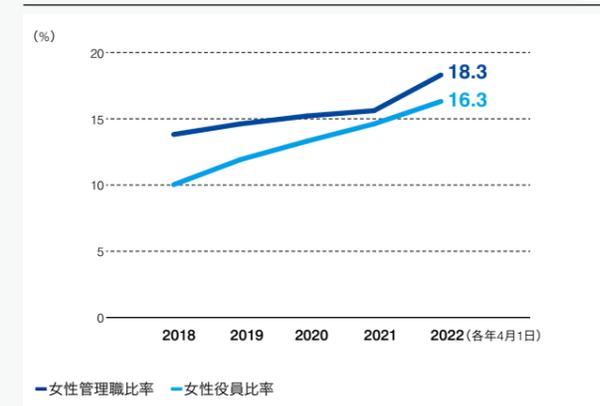
省燃費機材(機数/比率)



※ 2018年度まではANAブランド対象(ジェット機) / 2019年度以降はANAグループ対象(ジェット機)
※ 省燃費機材: ボーイング777型機, 787型機, 737-700型機 / -800型機, エアバスA320neo型機, A321neo型機

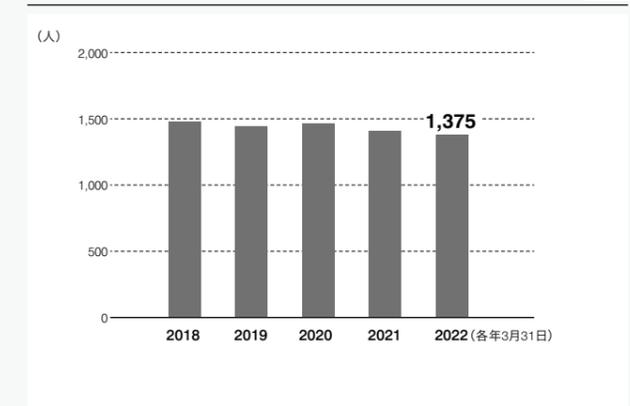
社会

女性管理職/女性役員比率(ANA)



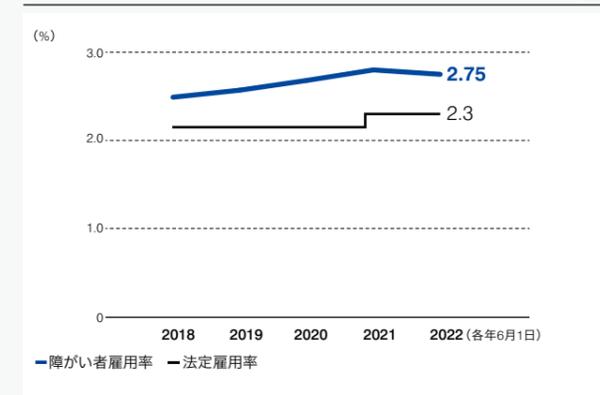
出典: ANA (2022年4月1日)

海外雇用社員数(ANA)



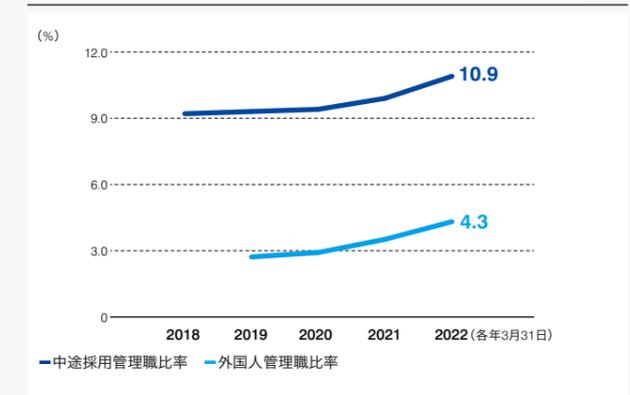
出典: ANA (2022年3月31日)

障がい者雇用率(ANA)



出典: ANA (2022年6月1日)

中途採用管理職/外国人管理職比率(ANA)



※ 外国人管理職は国際航空運送協会 (IATA) の定めるTC1 (米州地域) を除く

環境データ

下記のデータはANAグループの環境にかかわる実績集計値です。(2021年度の集計値は速報値です)
2019年度以降はPeach Aviationの実績も加えています。

気候変動対策

(年度)	単位	2017	2018	2019	2020	2021
CO₂排出量^{※1}						
総計 (航空機、地上設備、自動車)	万トン	1,161.1	1,156.0	1,245.8	548.0	776.3
航空機		1,147.6	1,142.8	1,233.2	538.7	767.2
旅客便		1,097.3	1,098.0	1,196.8	470.9	692.7
貨物便		50.4	44.9	37.4	67.8	74.5
地上設備・自動車		13.5	13.2	12.6	9.3	9.1
A^{※9} 総計 (スコープ1、2、3)	万トン	1,161.6	1,306.3	1,682.2	723.3	975.8
スコープ1		1,152.0	1,147.0	1,237.3	541.4	769.9
スコープ2		9.2	8.9	8.4	7.0	6.6
スコープ3		0.4 ^{※4}	150.4 ^{※3}	436.4 ^{※2}	174.9	199.3
[内訳] カテゴリー ^{※5}	千トン					
1 購入した商品およびサービス		—	—	986.6	624.9	548.8
2 資本財		—	926.4	788.6	361.3	327.2
3 燃料およびエネルギー関連活動 (スコープ1または2に含まれない)		—	572.6	1,664.1	734.2	1,038.1
4 上流の輸送および物流		—	1.4	1.7	0.6	0.7
5 操業で発生した廃棄物		—	—	30.8	17.5	13.6
6 出張		2.0	1.4	1.6	0.3	0.4
7 雇用者の通勤		1.8	2.0	9.4	9.9	8.9
11 販売製品の使用		—	—	881.7	0.0	0.0
13 下流のリース資産		—	—	^{※6}	^{※6}	55.6
有償輸送トンキロ当たり航空機CO ₂ 排出量	kg-CO ₂	0.96	0.97	1.01	1.21	1.09
エネルギー消費量						
総計	原油換算: 万kℓ	448	446	480	212	300
航空機エネルギー		441	439	474	207	295
地上エネルギー		6.5	6.4	6.3	4.8	4.7
オゾン層破壊物質の排出量 (ANAのみ)						
フロン 航空機	kg	5.3	9.4	2.7	2.9	0.0
地上		—	—	—	254 ^{※7}	169
ハロン 航空機		5.0	28.8	31.7	20.5	12.8

B^{※9} 省燃費機材 (年度末) ^{※8}							
機数	ANAグループ (ジェット機対象)	機	162	183	199	195	188
比率		%	60.4	65.3	70.3	72.5	74.6

※1 CO₂排出量におけるSAF (Sustainable Aviation Fuel) の効果は未反映
 ※2 2019年度よりスコープ3すべてのカテゴリーを算定
 ※3 2018年度 スコープ3 カテゴリー2~4、6、7算定、第三者認定済
 ※4 2017年度 スコープ3 カテゴリー6、7算定、第三者認定済
 ※5 スコープ3 カテゴリー8、9、10、12、14、15は事業との関連性なし
 ※6 事業との関連性なし
 ※7 2020年度より算定
 ※8 ボーイング777型機、787型機、737-700型機 / -800型機、エアバスA320neo型機 / A321neo型機
 ※9 **A** **B**: P.125グラフ参照

省資源化の促進

(年度)	単位	2017	2018	2019	2020	2021
廃棄物の排出量						
総計	千トン	37.5	34.3	22.9	12.7	13.7
一般廃棄物 (機内)		31.5	28.4	15.3	7.8	3.0
一般廃棄物 (地上)		2.6	2.7	2.9	1.0	0.8
産業廃棄物		3.4	3.2	4.7	3.8	9.9
水資源の消費量						
総計	万kℓ	70.8	69.7	68.4	35.1	31.3
上水		61.4	61.1	60.7	30.6	26.9
中水		9.4	8.6	7.8	4.5	4.4

社会性データ

人事関連データ (ANA)

(年)	単位	2018	2019	2020	2021	2022
従業員数 (各年3月31日現在)	人	13,982	14,242	14,830	15,114	13,689
従業員平均年齢 (各年3月31日現在)	歳	37.4	37.5	38.0	37.9	38.9
平均勤続年数 (各年3月31日現在)	年	13.8	14.2	13.6	12.5	13.4
C^{※5} 女性管理職比率 (各年4月1日、60歳以上除く)	%	13.9	14.6	16.9	17.0	18.3
女性役員比率 (各年4月1日現在)	%	9.3	11.1	12.5	14.6	16.3
D^{※5} 海外雇用社員 (各年3月31日現在)	人	1,475	1,442	1,464	1,404	1,375
海外雇用管理職数 (各年3月31日現在)	人	135	161	157	173	198
E^{※5} 障がい者雇用率 ^{※1} (各年6月1日現在)	%	2.49	2.57	2.68	2.80	2.75
介護休職制度利用者 (各年3月31日現在)	人	15	16	10	11	17
懐妊育児休職制度利用者 / うち男性 (各年3月31日現在)	人	578/19	629/20	645/29	643/27	727/61
F^{※5} 中途採用管理職比率 (各年3月31日現在)	%	9.2	9.3	9.4	9.9	10.9
外国人管理職比率 ^{※2} (各年3月31日現在)	%	—	2.7	2.9	3.5	4.3
業務上災害発生状況 (各年3月31日現在)	件	82	111	69	25	26
BMI値適正率 ^{※3} (各年3月31日現在)						
男性	%	70.2	72.9	72.5	67.7	74.3
女性	%	72.0	72.6	73.0	70.1	69.1
喫煙率 (各年3月31日現在)						
男性	%	19.1	17.2	16.7	14.5	14.1
女性	%	3.9	3.7	3.1	2.6	2.3
メタボリスク者率 ^{※4} (各年3月31日現在)						
男性	%	15.7	11.1	12.9	8.2	11.2
女性	%	1.3	1.4	1.0	1.7	1.3

※1 ANAホールディングス、ANAおよびグループ適用認定会社の合算値 計11社 (うち、特例子会社1社)
 ※2 国際航空運送協会 (IATA) の定めるTC1 (米州地域) を除く
 ※3 適正比率…18.5%~25% 未満
 ※4 算定基準を2018年より変更
 2017年以前: 特定保健指導「積極的支援」対象者値に該当する社員の割合
 2018年以降: メタボリックシンドロームの診断基準における「基準該当」の社員の割合
 ※5 **C**~**F**: P.125グラフ参照

2019年5月に発行した第37回無担保社債 (ソーシャルボンド) の詳細については、当社ホームページをご確認ください。

https://www.ana.co.jp/group/csr/customer_diversity/socialbond/

運航関連データ (ANA 国内線・国際線旅客便 合計)

(年度)	単位	2017	2018	2019	2020	2021
就航率	%	98.8	98.2	97.4	43.5	59.3
定時出発率 ^{※6}	%	86.1	88.4	88.7	97.3	94.5
定時到着率 ^{※6}	%	84.0	86.5	87.5	96.8	93.6

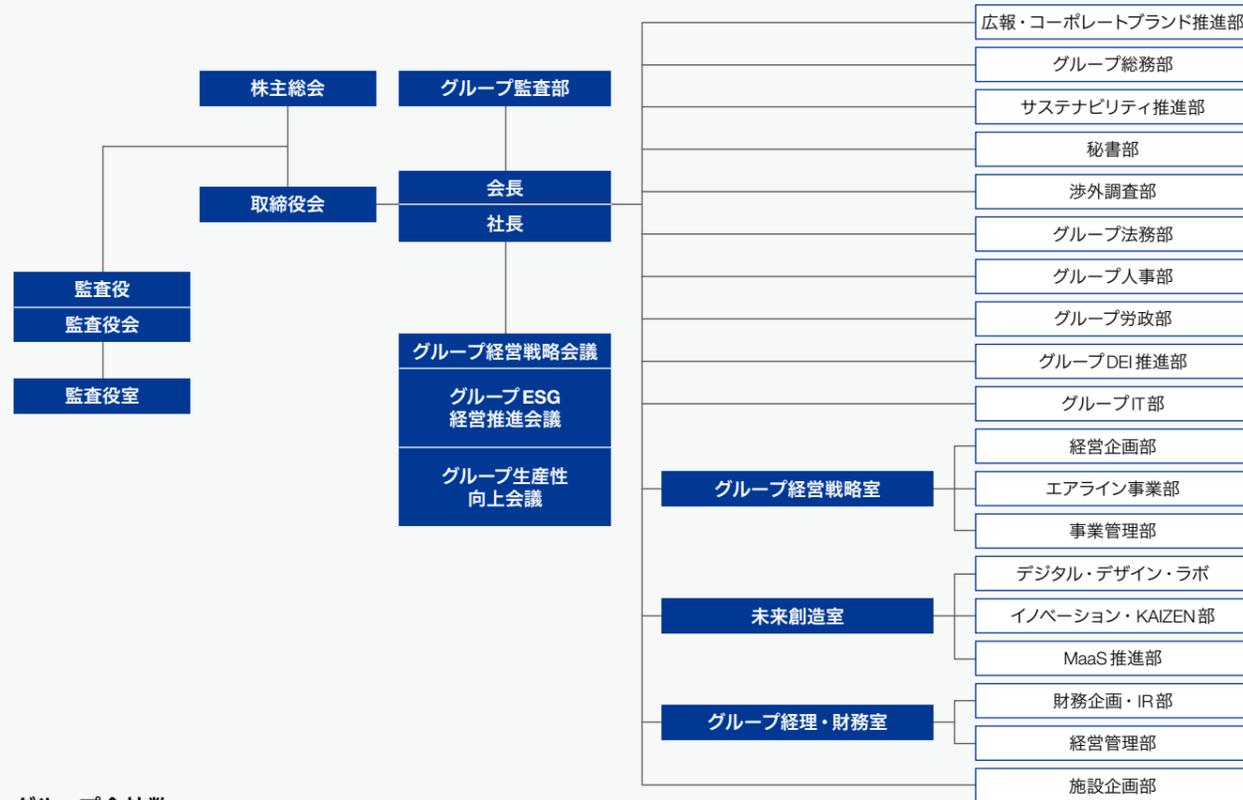
※6 欠航便除く、遅延15分未満

お客様関連データ

(年度)	単位	2017	2018	2019	2020	2021
お客様の声レポート件数	件	114,273	105,723	117,628	59,862	69,661
事業分野別						
国内線	%	56.0	62.4	59.5	54.6	65.6
国際線	%	40.1	34.8	37.9	11.7	11.2
その他	%	3.9	2.7	2.7	33.7	23.2
内容別						
お叱り	%	41.1	45.8	42.3	30.1	29.1
お褒め	%	18.5	19.8	21.1	20.8	28.3
ご意見、ご要望	%	20.8	16.5	16.6	28.8	21.9
その他	%	19.5	17.8	20.1	21.3	20.7

ANAグループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図 (2022年7月1日現在)



グループ会社数 (2022年3月31日現在)

事業セグメント	子会社数	うち連結	うち持分法適用	関連会社数	うち持分法適用
航空事業	5	4	—	3	1
航空関連事業	41	30	—	5	2
旅行事業	7	5	—	3	1
商社事業	71	8	—	2	—
その他	10	8	1	28	9
グループ全体	134	55	1	41	13

主要な連結子会社 (2022年3月31日現在)

会社名	資本金 (百万円)	議決権比率 (%)	主要な事業内容
航空事業			
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアージャパン	50	100.0	航空運送事業
ANA ウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach・Aviation株式会社	100	77.9	航空運送事業
航空関連事業			
株式会社ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社OCS	100	91.5	エクスプレス事業
ANAシステムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
旅行事業			
ANA X株式会社	25	100.0	旅行商品などの企画販売、顧客関連事業
商社事業			
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

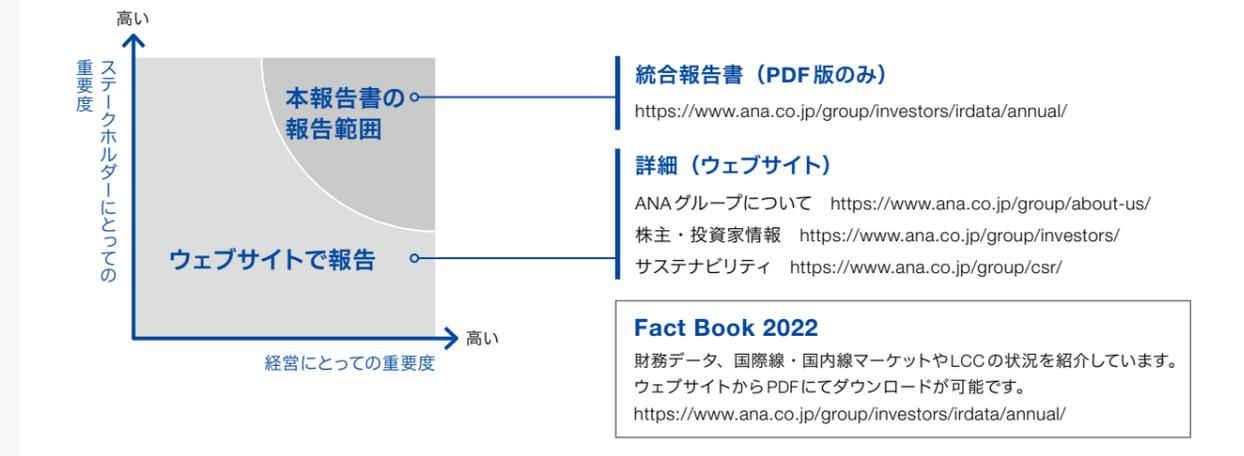
※ 当事業年度末日において、特定完全子会社はありません。

会社情報 (2022年3月31日現在)

会社概要

商号	ANAホールディングス株式会社	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 (事務取扱場所) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
設立	1952年12月27日	監査法人	有限責任監査法人トーマツ
本社所在地	〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター	米国預託証券	比率(ADR:普通株):5:1 シンボル:ALNPY CUSIP:032350100
従業員数	42,196人(連結)	名義書換・預託代理人:	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street New York, NY 10286, U.S.A. TEL:1-201-680-6825 U.S. Toll Free:1-888-269-2377 (888-BNY-ADRS)
資本金	467,601百万円	ウェブサイト:	https://www.adrbnymellon.com
決算日	3月31日	株式の総数	発行可能株式総数:1,020,000,000株 発行済株式総数:484,293,561株
株主数	771,327人	株主数	771,327人
上場証券取引所	東京	証券コード	9202

本報告書の報告範囲



将来予測に関する特記

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

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

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

お問い合わせ

ANAホールディングス株式会社
〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター
グループ経理・財務室 財務企画・IR部 IRチーム E-mail: ir@anahd.co.jp

