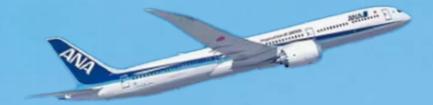


価値創造プロセス

創業から受け継がれる想い

時代に寄り添い、社会のために豊かさを届け続ける



生活するための豊かさ

創業者 美土路 昌一と岡崎 嘉平太の想い

戦後の厳しい環境の中、創業者の美土路 昌一(初代社長)や岡崎 嘉平太(二代目社長)らは航空事業を通じて国や地域に貢献することを使命とし、飛行機が人々の生活を豊かにするために使用される未来を信じて、たった2機のヘリコプターから挑戦を始めました。航空会社たるもの、利益を追求するだけでなくその公共性を忘れずに自立した企業であるべきである、という信念のもと、創業時の経営理念である「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」を掲げながら、本邦初の純民間航空会社として様々なビジネスチャンスへ進取果敢に取り組みました。



初代社長
美土路 昌一



二代目社長
岡崎 嘉平太

1952年創業



1953年営業便ヘリコプターの初飛行



1950年代の農業散布の様子



1955年 東京-名古屋-大阪線の就航

より良い人生をおくる豊かさ

もっと快適な空の旅



あらゆる人が
移動できる手段



旅先での新体験



ANAグループ経営ビジョン

私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。

空からはじまる
多様なつながり



2030

物流の新たな可能性



新しい旅の形



マイルで生活できる世界



培ってきた強み

当社グループが培ってきた最大の強みは、創業時からのDNAを受け継いだグループ行動指針「ANA's Way」を実践しながら、航空の高い専門性とお客様への想いを持って働く「人の力」と、会社や組織の壁を越えて連携し協力する「チームワーク」です(=人的資本)。また、コストマネジメント力や、柔軟かつ機動的な資金調達や市場の変動に対するリスク管理などの堅実な財務運営能力(=財務資本)が価値創造を下支えするとともに、長年のつながりの中で構築してきた様々なステークホルダーとの強い信頼関係(=社会関係資本)も、当社グループにとって重要な経営資本であると考えています。これらの3つの資本を中心とした経営資本を活用し、強化し続けることで、持続的な成長を実現していきます。

専門性

航空事業では、運航乗務員・客室乗務員・整備士・空港スタッフなど、それぞれの職務を担うグループ社員が高い専門性を備えることが必要です。高い安全性や、世界に通用する高品質なサービス水準を維持・向上させるため、各現場での訓練や研修、経験などを通じて、真のプロフェッショナル人材を育成しています。

チームワーク

安全性・定時性・快適性で高い品質・サービスを提供するためには、会社や職種などの壁を越えて連携し協力することが重要です。「和して同ぜず」の気風を持ちながら、徹底的に議論を重ね、目的達成のために一致協力して成果を生み出すチームワークが、当社グループの価値創造の原動力となっています。

創業時の経営理念

独立独歩
主体性を持つ企業

創業の精神

高潔な企業
権威に屈することのない、
将現在を窮乏
和協
信はたていと
愛はよこ糸
術は人のせき美

CSの追求

ANAは、より多くの人々に選ばれるエアラインになるために、2002年に「顧客満足の追求」を掲げCS(顧客満足)改革を実施しました。「お客様の声に徹底してこだわる」という当時のグループ行動指針で意志を明確化し、経営戦略に具体策を組み込んだことで、社員一人ひとりがお客様に喜んでいただくこととする強い想いを持ちながら働き、部門の垣根を越えて協力し合う風土が確立しました。



お客様の喜び・ステークホルダーの信頼向上

顧客基盤

2024年3月末時点で、ANAマイレージクラブの会員数は約4,200万人となりました。今後もマイルをフックにしてANAグループとお客様とのタッチポイントを増やし、お客様からいただく意見をサービス改善に活かすことで、より強い信頼関係を築いていきます。

他エアラインとの協業

ANAは1999年にスターアライアンスに加盟し各種サービスでの連携を図っているほか、国内外を問わず多くの航空会社と提携しコードシェアを実施しています。他のエアラインとの良好な関係を築くことで、お客様にとって利便性の高いネットワークの構築やサービスの改善につなげています。

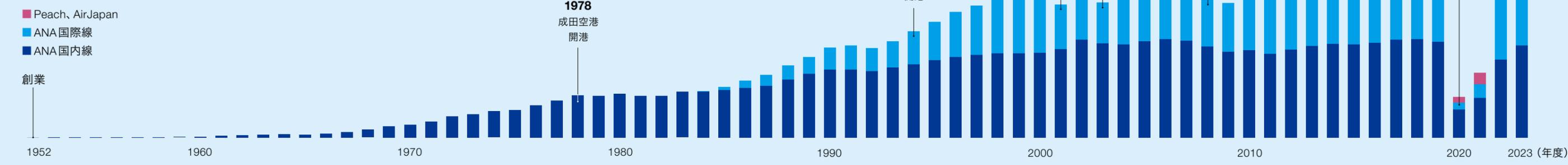
多様な取引先・自治体

当社グループは、航空機、エンジン、部品、燃油などの調達や、空港ハンドリングや整備の作業委託などをはじめ多様な取引を通じて、国内外の様々な企業や団体と信頼関係を築いています。また、就航地の地方自治体とも連携しながら、地域振興や交流を促進するための活動を展開しています。

コストマネジメント

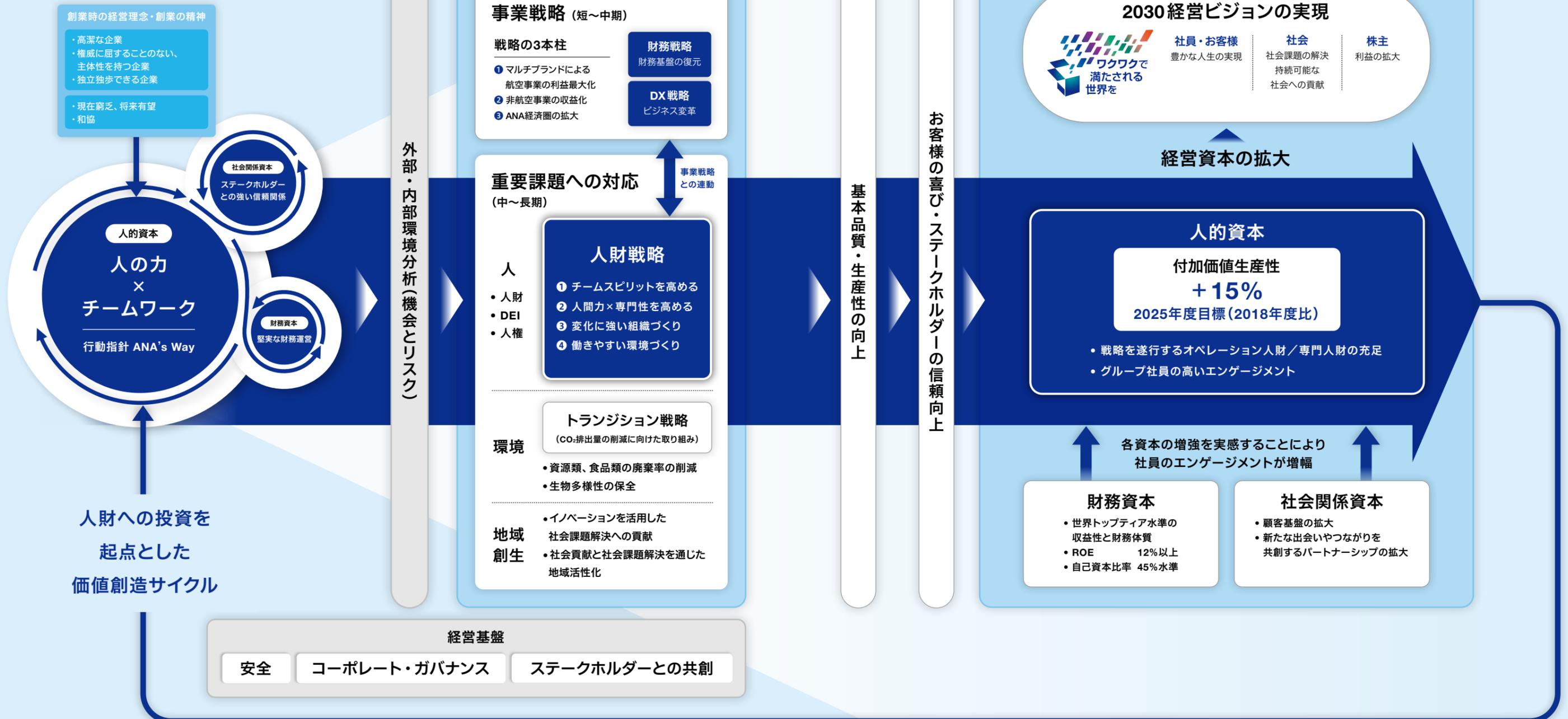
航空需要が外部環境の影響を受けて売上高が大幅に減少するリスクイベントに何度も遭遇しました。そのたびに経営陣のリーダーシップのもと、グループ社員が一丸となって大幅なコスト構造改革を断行することで厳しい経営環境を乗り越え、その後のさらなる利益成長につなげてきました。

旅客キ口の推移



価値創造プロセス

ANAグループは、価値創造の源泉である「人の力」と「チームワーク」を最大化するため、人財への投資を起点とした価値創造サイクルの好循環を目指しています。当社グループを取り巻く機会やリスクの分析をもとに、事業戦略と中長期的な重要課題への対応を両輪とした経営戦略の実行を通じて、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現していきます。これらの一連のプロセスの過程で、人的資本をはじめ、財務資本や社会関係資本がさらに強化されるとともに、それらを再投入することで持続的な企業価値の向上を図っていきます。



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

社会的価値・経済的価値の同時創出

2030経営ビジョンの実現



社員・お客様
豊かな人生の実現

社会
社会課題の解決
持続可能な
社会への貢献

株主
利益の拡大

経営資本の拡大

人的資本

付加価値生産性
+15%

2025年度目標(2018年度比)

- 戦略を遂行するオペレーション人財/専門人財の充足
- グループ社員の高いエンゲージメント

各資本の増強を実感することにより
社員のエンゲージメントが増幅

財務資本

- 世界トップティア水準の収益性と財務体質
- ROE 12%以上
- 自己資本比率 45%水準

社会関係資本

- 顧客基盤の拡大
- 新たな出会いやつながりを共創するパートナーシップの拡大

外部・内部環境分析(機会とリスク)

基本品質・生産性の向上

お客様の喜び・ステークホルダーの信頼向上

人財への投資を
起点とした
価値創造サイクル

経営資本の強化

ANAグループは創業からこれまでの歴史の過程において、様々な資本を積み上げてきました。今後も、経営環境を踏まえた経営戦略を実行していくにあたり、各資本の目指す姿と現在の状態とのギャップを埋めるための対策を確実に実行することで、資本の強化を図っていきます。

	目指す姿とその理由	現在の資本の状態 (INPUT) 2024年3月31日時点		強化施策の例	モニタリング指標・目標例 (OUTPUT)
 <p>人的資本</p>	<p>「人財」は付加価値を生み出す源泉</p> <p>航空事業において、高品質なサービスを提供するためには高い専門性を備えた人財が個々のスキルとチームワークを発揮することが重要です。これは他社との競争優位を確立するための絶対的な要素です。予測困難な時代の中で今後も当社グループが持続的な成長を果たすためには、人的資本を継続的に強化する必要があります。人的資本を強化することで、他の経営資本の拡大にもつながっていきます。</p>	<p>航空に関する高い専門性・スキルを備えながら高いエンゲージメントを有する社員一人ひとりの“人の力”と、組織の壁を越えて連携し協力する“チームワーク”</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ従業員数 41,225人 ANA's Way Survey全設問平均スコア 3.95(5点満点) 女性役員/女性管理職比率(グループ) 21.3%/20.2%(2024年4月1日時点) 新Good Job Programにおける部門を越えたメッセージ件数 172,678件 	<p>課題認識</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業規模の拡大に向けたオペレーションを支える人財不足 非航空事業で収益の柱を確立するための人財不足 変化に機敏に対応する変革力 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層と現場の対話とフィードバックの強化 会社・組織を越えたコミュニケーションの促進 手挙げ制度の拡充 プロフェッショナル人財の獲得・育成 知の探索、イノベティブ人財の開発 多様な人財が強みを活かす全員活躍の推進 変革やワクワクを推進する風土醸成 シニア社員の活躍サポート 賃金水準・福利厚生制度の見直し 社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくり 採用活動の強化 	<p>2025年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ANA's Way Survey全設問平均スコア 4.03(5点満点) 経営層による対話回数 1,200回 部門を越えたメッセージ件数 200,000件 付加価値生産性 +15%向上(2018年度比) 離職率の変化幅 ▲0.5pt(2020年度比) 2020年代の可能な限り早期に女性役員・女性管理職比率 30%
 <p>財務資本</p>	<p>世界トップティア水準の収益性と財務体質</p> <p>航空事業は機材調達などによる大きな資金需要が定期的にあるビジネスです。会社の好不調にかかわらず、安定して資金調達できる状態を維持するため、事業成長と堅実な財務運営を継続することで、資本・金融市場との信頼関係を積み上げ続けることが重要と考えます。</p>	<p>安定的に利益を創出できる健全な財務運営</p> <p>2023年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業利益率 10.1% ROA 6.1% ROE 16.5% 1株当たり純利益 335円 自己資本比率 29.3% 信用格付け R&I : A- (安定的)、JCR : A- (ポジティブ) 	<p>課題認識</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍で毀損した財務基盤の早期復元 	<p>2025年度まで:</p> <ul style="list-style-type: none"> 財務基盤の回復を優先 利益蓄積による自己資本の積み上げ 手元資金は高い水準を維持 信用格付けの「A格」維持 <p>2026年度以降:</p> <ul style="list-style-type: none"> 総資産を圧縮 自己資本を蓄積 	<p>2026年度以降早期に目指す目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 1株当たり純利益 コロナ前を上回る水準 自己資本比率 45%水準 <p>2030年までに目指す水準</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業利益率 10%以上 ROA 8%以上 ROE 12%以上
 <p>社会関係資本</p>	<p>「移動」と「つながり」を共創するパートナーシップの拡大</p> <p>お客様からより選ばれ続ける航空会社であるためには、お客様とのつながりだけではなく多岐にわたるステークホルダーとの関係性を良好に保つ必要があります。また、単なる人やモノの移動を越えた「つながり」を創出するため、新たなサービスを生み出し、ともに経済を活性化していくパートナーとのネットワークを築き続けていきます。</p>	<p>ステークホルダーとの広く強いつながり</p> <ul style="list-style-type: none"> 就航空港数 335空港(コードシェア含む) ANAマイレージクラブ会員数 約4,200万人 JVパートナーエアライン数 4社 コードシェアパートナー社数 30社 スターアライアンス加盟航空会社数 26社 株主数 761,448人 個別および包括連携協定の締結 24自治体 購入先・製造元・委託先などビジネスパートナーとの良好な取引関係 	<p>課題認識</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営戦略を後押しできる共創ネットワークの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 路線ネットワークのさらなる拡大(マルチブランドの生産量拡大、国内外エアラインとの提携) ANAマイレージクラブ会員数のさらなる増加 資本市場への適時適切な情報提供 ステークホルダーとの対話機会の拡大 地方自治体との連携による地域活性化 サプライチェーン全体における「ANAグループ調達方針」に基づく公正かつ透明な調達活動 	
 <p>知的資本</p>	<p>世界で選ばれ続けるエアラインであるとともに、顧客満足度のさらなる追求と新たな価値の創出</p> <p>これまでの航空事業で培った知見やノウハウをさらに高めることで、今まで以上に受託やソリューションビジネスにも拡大し、ANAブランド品質を展開することでANA経済圏を広げます。データドリブンな考え方と行動により、価値を創出し、個人の感情や経験則に左右されない品質を継続的に担保します。</p>	<p>顧客満足を生み出す知見・ノウハウと高いブランド力</p> <ul style="list-style-type: none"> ANAブランド力 SKYTRAX 5スター 11年連続獲得(2012~2023年) 航空事業で培ってきたノウハウ 組織として高い基本品質を維持するためのマニュアル データ活用基盤「BlueLake」 	<p>課題認識</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外におけるANAブランド力の認知向上 IT基盤の強化とデータ活用文化の醸成 航空で培ったノウハウの非航空事業への展開 	<ul style="list-style-type: none"> 海外でのブランディングの強化 組織横断的なノウハウの共有・最大活用するための仕組みづくり 「BlueLake」データ拡充 データ活用文化の醸成 データマネジメント・デジタルガバナンスの強化 デジタル人財の確保と成長支援 	<ul style="list-style-type: none"> SKYTRAX 5スターの継続獲得 活用可能なデータ量 2025年度4倍(2022年度比) またブランド力の向上に向けて、以下の運航品質に関する指標をモニタリング 安全性 定時性 顧客満足度 など
 <p>製造資本</p>	<p>需要に合わせた事業拡大と基本品質の向上を実現できる体制の構築</p> <p>お客様のニーズに合わせた路線・便数の拡大に向けて、長期的な視点で計画的に機材調達を行っています。また低燃費機材のシェア拡大やオペレーティングシステムの統合などにより、環境や安全などの面からも付加価値の高い、世界最高水準の航空サービスの提供に向けた取り組みを推進していきます。</p>	<p>豊富な機材とその運航を支える施設やシステム</p> <ul style="list-style-type: none"> ANAグループ航空機数 278機(うち貨物専用機11機) 低燃費機材シェア 80.3% 最新の訓練施設「ANA Blue Base」 安全を支える自社保有の整備関連施設 運航の基本品質を支える各種オペレーティングシステム 	<p>課題認識</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営戦略を支えられる生産能力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク戦略に基づくフリート戦略 日本貨物航空(株)(NCA)の子会社化によるフレイターの増強 低燃費機材のさらなる拡充 基本品質のさらなる向上を目的とした施設・システムへの投資 	<p>2025年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の機材数 285~295機 設備投資額 約2,700億円(2023~2025年度平均) <p>2030年度末時点の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小型機のグループ全体構成比 約80% ANAブランド国際線機材数の構成比 約45% 低燃費機材シェア 約90%
 <p>自然資本</p>	<p>豊かな社会の創造と事業の持続性の両立</p> <p>航空は利便性の高い遠距離高速輸送手段ですが、地球環境への負荷が大きい交通手段の一つとされ、その環境負荷の低減は重要な課題です。人々の生活の豊かさを支える輸送サービスの提供と地球環境の維持を両立するため、温室効果ガス排出量削減を主とする気候変動の緩和、そして生物多様性の保全や資源の有効利用など幅広い取り組みを強化していきます。</p>	<p>日々の創意工夫による資源の有効活用</p> <p>2023年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 15.1%削減(2019年度比/航空機運航) CO₂排出量 21.4%削減(2019年度比/航空機の運航以外) 資源類廃棄率 49.0%削減(2019年度比) 食品類廃棄率 4.3% 	<p>課題認識</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続的な事業成長と両立したCO₂排出量ネットゼロの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 運航上の改善・航空機等の技術革新 SAF®の活用などによる航空燃料の低炭素化 排出権取引制度の活用 ネガティブエミッション技術の活用 資源類、食品類の廃棄率を減らすサービスへの転換 航空輸送における野生生物の違法取引撲滅 生物多様性の保全を目的とした環境保全活動 ※ SAF(Sustainable Aviation Fuel): 持続可能な航空燃料 	<p>2030年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 航空機の運航で発生するCO₂排出量 2019年度比 実質10%以上削減 消費燃料の10%以上をSAFに置き換え 航空機の運航以外で発生するCO₂排出量 2019年度比 33%以上削減 資源類の廃棄率 2019年度比 70%以上削減 食品類の廃棄率 3.8%以下 生物多様性の保全(航空輸送における野生生物の違法取引撲滅、環境保全活動など)