

経営基盤

ANAグループは、「ワクワクで満たされる世界」の実現に向けて、すべてのステークホルダーと多様な価値を共有することを目指し、経営基盤を強化していきます。絶対的な価値・使命である「安全」は、すべての企業活動の大前提となります。ステークホルダーとの対話を反映しながら、最適な経営資源の配分と迅速な意思決定を行い、経営の方向性や結果を発信し、さらなる対話へとつなげることで、ANAグループへの信頼を醸成しています。この3つの経営基盤はそれぞれ独立していますが、同時に相互に関係し作用しあいながら強化されていきます。



安全

安全はANAグループにとってすべての企業活動の根底にある絶対的な価値です。航空機の運航に限らず、あらゆる事業においても「安全」を堅持し、社会的信頼を高めていきます。

コーポレート・ガバナンス

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の実現を目指しています。

ステークホルダーとの共創

社外・社内のステークホルダーとの対話を通じて得た情報を経営戦略に取り入れることで、ANAグループと社会全体との信頼関係を構築します。



▶ 確かな仕組みと安全文化の醸成により 経営の基盤である「安全」を堅持する

安全はANA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・情報など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、「あんしん」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

安全は経営の基盤であり
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある
誠実な行動により安全を追求します

ANAグループ安全行動指針

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

ANAグループ航空安全・航空保安中期方針

航空需要の回復とともに、変化する環境の中でも基本品質と安全を堅持し、成長していくために、2030年を見据え、2023年度から2025年度までに取り組むべき5つの重点テーマを掲げ、ANAグループ航空安全・航空保安中期方針を策定しました。

2024年度は昨年度の活動状況の振り返りと環境変化を踏まえ、重点テーマをさらに進めるとともに、安全リスクマネジメントの進化について、アップデートを行い、2030年のあるべき姿の実現に向けて取り組みを進めています。

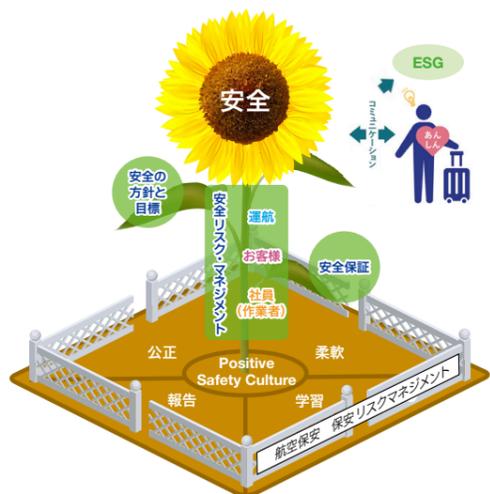
重点テーマ

1. 積極的な安全文化(Positive Safety Culture)・保安文化の醸成
2. 安全を支える技倆の維持・確保
3. 変更管理の強化・定着
4. 安全リスクマネジメントの進化
5. 航空保安セキュリティマネジメントシステムの構築

ANAグループの「安全」

左の絵は、ANAグループの「安全」のイメージです。ひまわりは「航空安全」を、フェンスはひまわりを外敵から守る「航空保安」を表現しています。

こうしたひまわりやフェンスは、「安全・保安文化」という土壌の上にあり、この土壌を構成する「公正な文化」「報告の文化」「学習する文化」「柔軟な文化」を醸成することが最も重要と考え、安全・保安の推進にグループ一丸となって取り組みます。



人財育成

安全にかかわる教育・啓発の見直し

ANAグループでは社員の安全意識を高め、安全行動指針に沿った行動ができるよう、教育・研修を行っています。

2023年度は積極的な安全文化の浸透を目指して、安全教育プログラム全体の再設計を行い、2024年4月から新たな教育・研修をスタートしました。この教育・研修では安全管理システムの概念を理解するとともに、実業務をイメージして安全行動指針に沿って行動ができるよう、ディスカッションを通じて自ら考え、行動できる力を養える内容にするとともに、役職に応じた教育・研修内容に変更することで、安全文化の醸成に取り組んでいます。



安全文化の継承

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、様々な形で啓発の取り組みを行っています。経営トップと社員の対話、社員同士のコミュニケーションを大切にしながら、一人ひとりが安全を自分ごととして考えアクションにつなげられるよう、より広く深く安全文化の継承に努めています。

啓発の取り組み

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)

人財育成の拠点であるANAグループの総合訓練施設(ANA Blue Base)内のASECでは、受講者が主体的に参加できる安全教育を実施し、各職場においてASECでの学びを具体的な安全行動の体現につなげています。

参加者数
直近5年間累計65,738人

航空機からの緊急脱出研修

参加者数
直近5年間累計30,065人



社員自身が航空機の緊急事態に遭遇した場合に客室乗務員をサポートし、お客様の援助・誘導を行えるよう、グループ全社員が繰り返し緊急脱出研修を受講しています。

経営トップと社員の「安全・保安」に関する対話

参加者数
直近3年間累計6,447人



過去の事故やハイジャック事件からの学びをテーマとした経営トップからの講話や、グループ社員との直接対話を通じて「安全・保安」に対する想いや各部門での好事例を共有する機会を設け、職場でのさらなる取り組みにつなげています。

航空安全推進・航空保安強化月間の取り組み

7月を「航空安全推進・航空保安強化月間」として、過去の事故や事件の振り返りを行うことで、安全・保安の重要性を再確認するとともに、「安全・保安文化の醸成」や「安全・保安を支える技倆の維持・伝承」の取り組みの共有を通して、グループ全体の安全品質向上を図っています。

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しています。これらの実績は社内関連部署にフィードバックを行い、品質の維持・向上につなげるとともに、役員会においても定期的に「食の安全」に関する課題とその対応を報告しています。



機内食調理の様子



衛生教育の様子



情報の安全

ANAグループでは、顧客個人情報を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経営課題として継続的に取り組んでいます。守るべき情報を定義してその情報の重要性のレベルに応じ、情報管理ルールを整備とオフィス環境等のファシリティ面の強化などを実施しています。システム面ではデータの暗号化、入口対策、出口対策、ウイルス侵入対策の多層防御に加え、ANAを騙る偽サイトや偽メールなどフィッシングに対する対策の強化、クラウド環境へのシフトを踏まえてインターネットからアクセス可能な情報を調査し対策を行う「アタックサーフェスマネジメント」も導入し、24時間365日で監視しています。併せて、社内では「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社員への浸透を図り、これらの遵守状況を点検する監査も行っています。経営層を対象としたサイバーセキュリティ訓練も定期的に行っています。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、日本の個人情報保護法やEU一般データ保護規則 (GDPR) をはじめ、各国で制定、改定されるプライバシーに関する法令への対応も、当社ウェブサイトでは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、グループ全体の意識向上を図っています。



経営層を対象としたサイバーセキュリティ訓練

乱気流(タービュランス)による負傷防止への取り組み

ANAグループでは、乱気流(タービュランス)によるお客様および客室乗務員の負傷を防止するために、運航にかかわるすべての部門が連携し、「揺らさない」「揺れに備える」「けがをさせない」の3つをキーワードとした取り組みを強化しています。

「揺らさない」を追求した飛行経路選定

乱気流の実測データをこれまで以上に充実させることで、運航乗務員が上空で適切な飛行経路選定を行えるように環境整備を進めています。

従来の運航乗務員からの無線等による情報に加えて、飛行中の航空機で観測された乱気流の実況値 (EDR: 気流の乱れ具合を定量的に表す指標) を活用しています。ANAは2023年に日本の航空会社として初めて、EDRデータを共有するIATA*のプラットフォームであるIATA Turbulence Awareに参加しました。これにより、リアルタイムでデータを共有し、このプラットフォームに参加する航空会社のデータを安全運航に活かしています。



EDRデータ画面
※ 国際航空運送協会



「揺れに備える」判断・情報共有

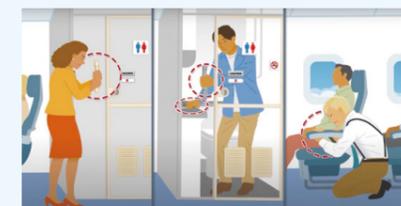
運航乗務員、客室乗務員の双方が、安全を最優先にした判断の実施や機内アナウンスを活用し、お客様に適時的確な情報共有を行うことで、客室全体で揺れに備える環境をつくっています。

<p>ベルト着用サイン 点灯/消灯</p>	<ul style="list-style-type: none"> • コックピットの体感だけでなく、客室での揺れも勘案し、早めにベルト着用サインの点灯/消灯を判断しています。
<p>客室内安全業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ベルト着用サイン消灯時でも、揺れによりお客様および客室乗務員に危険が及ぶと判断した場合はベルト着用指示等の安全措置を行い、直ちに運航乗務員に報告しています。 • お客様へのサービス対応時以外は、予期されない揺れに備えCAシートに着席し、シートベルトを着用して機内監視を行っています。
<p>機内アナウンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 予期される乱気流の概要(遭遇時期や揺れの長さ)に関して機内アナウンスを行っています。 • ベルト着用サイン点灯時は、お客様に対し早めに情報を提供し、注意を促しています。

「けがをさせない」環境づくり

乱気流に遭遇した際にお客様自身が安全に行動できるよう、予防意識を高めることを目的とし、機内にて注意喚起の安全ビデオを上映しています。

また客室乗務員は、乱気流による身体の浮き上がりを最小限にして自身の身を守るため、機種ごとに手すり・ハンドル等の場所と取るべき姿勢を確認しています。併せて、新入社員訓練ではモーションモックアップ(揺れの体験ができるシミュレーター)を使って実際に揺れを体験し、とっさに身を守る行動がとれるよう徹底しています。



注意喚起の安全ビデオ

継続的な部門連携で対策を講じ、再発防止・未然防止に取り組みます

異常気象や環境変化により、この先もタービュランス発生リスクは高まり続けると考えられています。そのため、ANAグループでは、重大な事故を起こさないために「タービュランス対策」を安全運航における重点課題の一つとしています。

運航を支える部門が横断して、気象や運航データの分析を活用し、継続的に客室内負傷リスクのさらなる低減を追求していく必要があります。加えて、機内では運航乗務員と客室乗務員が協力して最善の対策を講じることが不可欠です。社員一人ひとりがそれぞれの立場に適した行動を実施し、再発防止・未然防止につなげていきます。



中村 壮一

全日本空輸(株)安全推進センター
安全リスクマネジメントチーム

コーポレート・ガバナンス

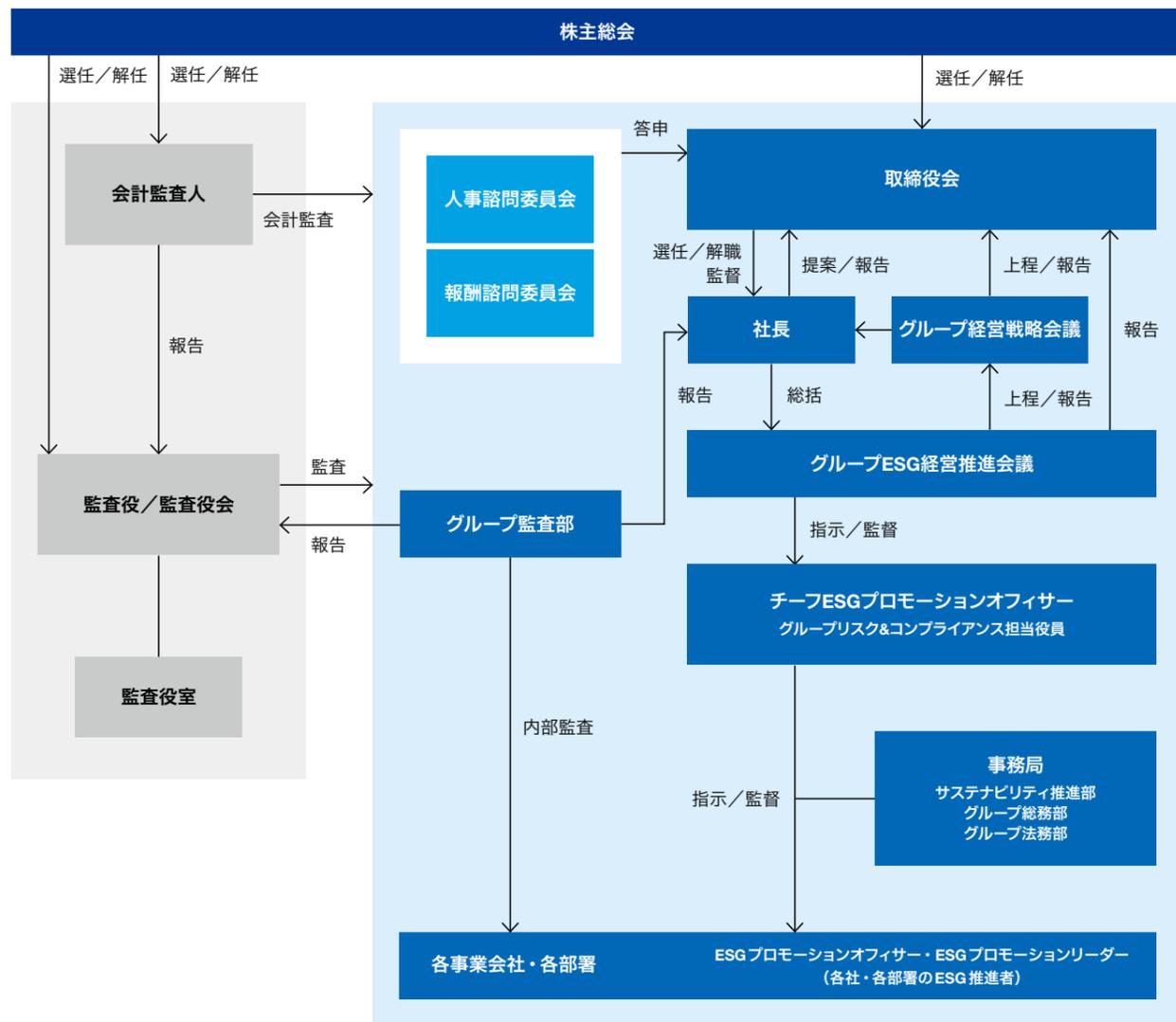
グループ経営理念

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)



(2024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、機能的かつ効果的に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督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2名</small>	1年 <small>社外取締役も同様</small>	13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、グループ経営にとって重要な意思決定ならび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*
56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。外部専門機関に調査依頼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2023年度の実績

社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンスを強化しながら、
持続的な企業価値向上の実現へ



勝 栄二郎

社外取締役

山本 亜土

社外取締役

片野坂 真哉

取締役会長
(取締役会議長)

小林 いずみ

社外取締役

峰岸 真澄

社外取締役

▶ **片野坂：** 私が社長に就任していた2015年には、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを公表しました。その際、当社においても基本方針を策定し、社内で議論を重ねながらコーポレート・ガバナンス報告書に反映させました。その後、2018年、2021年の改定にも適切に対応しながら、当社の持続的な成長と企業価値の向上に向けて、ガバナンスの強化を図っています。また、取締役会の実効性評価を毎年行い、課題の抽出と改善を繰り返すことで、取締役会の監督機能の強化に努めています。社外取締役の皆様には、この評価のプロセスにもご協力いただき、客観的な立場からの監督と助言を通じて、経営の健全性と透明性をより高めていただいています。この座談会では、コーポレート・ガバナンスの強化に向けた当社の取り組みと、さらなる企業価値の向上に向けた今後の施策などについて、社外取締役の皆さんに忌憚のない意見を伺いたいと思います。

取締役会の実効性向上について

▶ **片野坂：** 企業価値の向上を支えるガバナンスを強化していくために、取締役会は今後ますます重要な役割を担う必要があります。取締役会の実効性の観点で、2023年度はどのような点で改善が図られましたか。

▶ **山本：** 以前は、取締役会の事前準備資料が実際に提供されることがありましたが、2023年度からは資料の共有方法が大幅に改善され、iPadを介してタイムリーに資料が提供されるようになりました。これにより、事前準備に必要な時間が確保され、より有意義な議論が可能になりました。

また、社外取締役の意見や要求に対し、議長や執行側の皆さんがとても真剣に向き合っていた点が印象的でした。2023年度は、新規事業に関して社外取締役から多くの意見や要求をしましたが、それを受けて取締役会にて非常に活発な議論を行うことができました。その点は大変良かったと思います。

▶ **片野坂：** 新規事業に関しては、事業会社の運営に関する意見や今まで認識していなかった事案について、様々な指摘をいただきました。この経験を通じて、客観的な視点が非常に重要であることを再認識し、社外取締役の洞察が執行側の経営判断に新たな視点をもたらしたことに大いに意義を感じています。

ガバナンス強化に向けた取り組みについて

▶ **片野坂：** 社外取締役の皆さんに、当社グループをより理解していただくために、事業所の視察や従業員との座談会など、現場を訪問する機会を定期的に設けています。2023年度は成田空港の貨物地区を訪問されましたが、実際の現場を見て、どのような課題を感じましたか。

▶ **小林：** まずコロナ禍で貨物部門の皆さんが本当に頑張ってくださったことに感謝の気持ちを直接伝えたいという思いがありましたので、とても良い機会をいただいたと感じています。またどのような気持ちでこの期間を乗り越えてきたのか、生の声を伺うことができました。これは現場の声や課題を取締役会での議論に反映するという観点で非常に効果的だったと思います。

実際に皆さんが働く姿を見学して、労働環境の整備にはもっと投資を行う必要があると感じました。また貨物の搭載作業の複雑さを実感することができたのも大きな収穫でした。会社の予算配分を考える上で、人財育成や労働環境の改善が重要であることを改めて認識しました。現場訪問を踏まえて、改善すべき点を具体的に提言できる機会をいただけたのは非常に有意義でした。



▶ **片野坂：** 社外取締役から直接コロナ禍での頑張りについてお褒めの言葉や感謝の気持ちを伝えていただき、本当に良かったと思います。従業員からも取締役が親身になって話を聞いてくださったことに感謝しているとのフィードバックがありました。

また、指摘があったように、古い施設が多い現状や女性従業員の増加に対する施設面の改善、そしてIT化の遅れ、ドキュメントの多さなど、課題を再認識することができました。現場の声を受け止め、改善に取り組むことの重要性を改めて感じています。成田の貨物地区に関しては、2024年度中に新たな上屋の開設を予定しています。さらなるオペレーションの効率化や職場環境の改善につなげていきたいと思っています。

ガバナンス機能の強化に向けて

▶ **片野坂：** 次に、ガバナンス機能の強化に向けて、今後取り組むべき課題についてお話を伺います。取締役会の運営を含め、当社のガバナンス全般についての意見をお願いします。

▶ **峰岸：** 取締役会の運営については、決議事項、報告事項、戦略議論の3つの中で、特に戦略議論に時間をかけることが大切です。直近2年間で戦略議論の時間配分やアジェンダ設定の質が非常に改善されたと感じていますが、さらに進化させていくためには、取締役会とグループ経営戦略会議の事務局が緊密に連携し、取締役会の視点を執行側も持った上で経営戦略に反映させることが重要です。企業価値の向上に直結するのは、やはり事業を推進する執行の力です。従ってそれを担うグループ経営戦略会議において、外部の目線、つまり取締役会を意識した論点設定をし、執行側での議論の質を上げることが肝要です。そうすることで、さらにその下のレイヤーにおける視野が広がり、経営目線が身に付くなど、企業全体のガバナンス機能が強化され、取締役会の戦略議論の質も向上すると考えます。私たち社外取締役もそうしたプロセスの中でより一層貢献していきたいと思っています。

▶ **片野坂：** ありがとうございます。現在は、取締役会での議論内容を次のグループ経営戦略会議でフィードバックしています。



コーポレート・ガバナンス

▶ **片野坂:** グループ経営戦略会議のメンバーは、将来の当社の取締役や執行役員の候補でもある事業会社ANAの取締役も参加しますので、学びの機会としても非常に重要だと思います。両会議体の事務局のコミュニケーションを強化し、連携を深めていきたいと思っています。

ANAグループの強みについて

片野坂: 皆さんは、社外においても非常に重要な役割を果たされていますが、他社との比較や客観的な視点でのANAグループならではの強みはどのようなものがありますでしょうか。

▶ **山本:** ANAグループは社内が非常にフラットだと感じています。以前、旅客便のジャンプシート(コックピット内の補助シート)に搭乗したことがあります。その際、機長と副操縦士の会話を聞いた時もそのような印象を受けました。

例えば間接部門でも、会議やメール文には職名を使わずに「〇〇さん」と呼び合っています。このような文化が自然にフラットな社風を作っているのだと思います。またキャリア採用の方々が多様な職場で活躍されているのも特徴ですね。多くのキャリア採用の方が重要なポジションに就いているのも非常に良いことだと思います。

他にはコロナ禍での対応についてですが、100年に1度の危機とも言われる中で、まずは会社の存続のために資金を迅速に確保し、次にコストの削減を進めました。特に人件費については、他の企業や自治体、団体などへの外部出向に、多くの社員がポジティブに応じてくれました。派遣先も、「ANAグループの社員なら」と快く引き受けてくれました。これは日頃のANAグループの地域社会との関係性があってこそその結果ではないでしょうか。

▶ **片野坂:** ANAホールディングスの社長や会長が現場に足を運ぶことも、社内のフラットな文化を反映しています。社長の芝田さんも整備の夜勤を見に行くなど現場を大切にしています。また、外部出向に関しても、多くの社員の皆さんが非常にポジティブに応じてくれましたね。外部において様々な職務経験や価値観を身に付けて、復帰後には当社でその成果を発揮・活用し活躍しており、非常に良い効果をもたらすことができました。

▶ **勝:** ANAグループは非常に不思議な会社だと思います。まずは、山本さんからもお話がありましたが、非常にフラットでフランクな文化があります。一方、現場では、すべての業務がお客様の安全に直結することから、逆の意味で非常に統制が取れています。統制が取れている会社の特徴は優秀なリーダーが多く存在する点ですね。コロナ禍の対応においても、経営トップの強力なリーダーシップを中心に会社全体が結束して、優れた戦略を実行し、全員の力で乗り越えることができました。このように統制とフランクさの両方を備えている会社は珍しいです。ANAグループは、フランクでありながら、統制が取れた安全管理も兼ね備えています。これがANAグループの大きな強みだと思います。

▶ **片野坂:** 特に安全についてですが、例えばパイロットの飲酒問題については、範囲を他の現場や管理部門を含む全社に広げて、専門家を招いて勉強会を開くなど、徹底的に対策を講じました。この「適飲運動」は外部からも評価されています。

中長期的な企業価値向上に向けて

▶ **片野坂:** それでは最後の質問になりますが、コロナ禍以降の様々な事業環境の変化に適切に対応しながら、中長期的な成長や企業価値向上のために、今後の取締役会で議論すべき課題はどのような点でしょうか。

▶ **小林:** コロナ禍で航空業界は非常に困難な状況に直面しました。この1~2年間、航空事業以外の事業についても多くの時間を費やして議論してきましたが、やはり当社はエアライングループですから、今後の航空事業をどう発展させるかが最重要課題だと思います。特にアジアにおける立ち位置を明確にし、事業を広げていくことが重要です。次期中期経営



戦略でも、この点をしっかり議論する必要があります。

次に、貨物事業の展開です。現在進めている日本貨物航空(株)の買収も含めて、今後の市場ニーズを見据えてどのような戦略で事業展開をしていくのかが、当社のポートフォリオ戦略の観点からも、非常に重要です。

最後に、SAFを含むESGへの対応です。具体的なマイルストーンに基づき、課題をクリアする方法に関する議論の加速が求められます。もちろんESG先進国の事例なども参考にする必要があります。

▶ **片野坂:** そうですね。航空事業については、今後のグローバル戦略を踏まえたシステムの改修など、お客様の視点で中長期的な議論を深めていく予定です。SAFも非常に重要なテーマです。2030年の環境目標の達成に向けて、皆さんの知見を借りながら議論していきたいと思っています。

▶ **勝:** 取締役会におけるテーマ選びが重要ですね。当社はエアラインを中心としたグループですので、航空事業の深掘りは欠かせません。将来の成長に向けた航空機投資や経営を支える重要基盤である安全についても、議論を深める必要があります。

▶ **片野坂:** エンジン問題を含めて安全については、社外取締役にもタイムリーに情報を提供し、議論を深めたいと思います。また航空機投資についても、非常に重要な意思決定になりますので、安全性や技術性能面などの情報を丁寧に共有した上で社外取締役の意見を反映させるべきだと思います。

▶ **峰岸:** 私は、コア事業である航空事業のグローバル戦略が重要だと思います。国内・アジア・全世界において、どの程度の資源を投じ、どのようなポジショニングを目指すのかという点を議論すべきだと思います。またリーディングエアラインとして世界最高水準の生産性を目指す必要があります。現在、

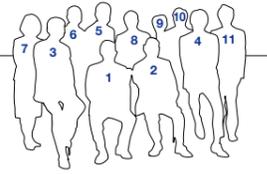
順次DX実現に向けたシステム開発を予定していますが、新たな仕組みが現場のオペレーションとコンフリクトを起こさないように取り組むことが重要です。ノンエア事業においては、ANA経済圏をコアに、ANAマイルを基軸として経済圏をどのように成長させるかを戦略的に打ち出す議論が求められます。中長期的な成長に向けた航空事業とノンエア事業のポートフォリオの最適化に向けて、それぞれの事業が目指すポジショニングに対してどう資源配分を行うかを決めていくことが非常に重要なポイントだと思います。

▶ **片野坂:** ANA経済圏については、航空事業とノンエア事業、そしてANA経済圏の回遊性という観点で、事業規模も含めてより明確にする必要があると考えます。また他社事例なども参考にしながら、私たちもANAマイレージクラブ会員の基盤強化に向けてパートナーとの連携の可能性などについても議論を深めるべきですね。

生産性については、グループ全体で価値創造を重視した付加価値生産性を新たなKGIとして設定しました。グループ社員一人ひとりが付加価値を創出することで、グループ全体の生産性向上を図ることは非常に大事だと思います。これらの点も踏まえて、取締役会で進捗を確認していきましょう。

▶ **片野坂:** 本日は、コーポレート・ガバナンスの強化や、ANAグループの中長期的な価値向上に向けて、具体的かつ貴重な意見をいただくことができました。今後も、社外取締役からの客観的な視点での意見や、時には厳しい目線での指摘を戦略に反映しながら、ANAグループの持続的な企業価値の向上を目指していきます。本日は、大変ありがとうございました。





	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
1	片野坂 真哉	取締役会長			取締役会議長		
2	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	●	●
3	平澤 寿一	代表取締役専務執行役員		●	グループ渉外調査・秘書・経済安全保障・グループ調達担当		
4	直木 敬陽	代表取締役専務執行役員		●	グループCHO (Chief Human Resource Officer、グループ人事・グループ労政担当) 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	中堀 公博	取締役常務執行役員		●	グループCFO (Chief Financial Officer、グループ経理・財務担当)		
7	種家 純	取締役執行役員		●	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		
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	●			●	●

	氏名	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	●	●	●			●	●
2	芝田 浩二	●	●				●	●
3	平澤 寿一	●	●				●	
4	直木 敬陽	●	●	●				●
5	井上 慎一	●	●	●			●	●
6	中堀 公博	●	●		●		●	
7	種家 純	●	●	●		●		
8	山本 亜土	●	●	●		●		
9	小林 いずみ	●		●	●		●	●
10	勝 栄二郎	●			●	●	●	●
11	峰岸 真澄	●		●			●	●

当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は95ページに記載しています。

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、航空法などの関連法規の範囲内で、そのジェンダー、国籍、人種・民族、年齢などの多様性の確保に留意し、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ています。
社外 取締役	上記に加え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

- 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79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
取締役	<p>片野坂 真哉 KATANOZAKA Shinya</p> <p>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 2024年 取締役会長(現職)</p> <p>取締役会長 取締役会議長</p> <p>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) キリンホールディングス(株) 取締役(社外)</p>	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、手元流動性資金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経営危機を乗り越えました。2022年4月からは代表取締役会長として、2024年4月からは取締役会長として、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。
	<p>芝田 浩二 SHIBATA Koji</p> <p>2020年 取締役 2021年 代表取締役 2022年 代表取締役社長(現職)</p> <p>代表取締役社長</p>	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。
	<p>平澤 寿一 HIRASAWA Juichi</p> <p>2022年 取締役 2024年 代表取締役(現職)</p> <p>代表取締役 専務執行役員</p>	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6月からは当社取締役として、2024年4月からは代表取締役専務執行役員として、主に産業政策等に取り組んでいます。
	<p>直木 敬陽 NAOKI Yoshiharu</p> <p>2024年 代表取締役(現職)</p> <p>代表取締役 専務執行役員</p>	直木敬陽氏は、長年にわたり人事部門、営業部門に携わり、2019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)の執行役員として人事部門を担当し、人事制度の見直しや人材育成、従業員エンゲージメントの向上等に取り組んだほか、2024年4月からは、グループ経営戦略の立案・遂行を担当し、2024年6月からは当社代表取締役として、グループ経営の推進に取り組んでいます。

	略歴／重要な兼職の状況	選任理由
取締役	<p>井上 慎一 INOUE Shinichi</p> <p>2022年 取締役(現職)</p> <p>取締役</p> <p>重要な兼職の状況 全日本空輸(株) 代表取締役社長 一般社団法人 全日本航空事業連合会会長</p>	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。
	<p>中堀 公博 NAKAHORI Kimihiro</p> <p>2024年 取締役(現職)</p> <p>取締役 常務執行役員</p>	中堀公博氏は、長年にわたり経理・財務部門に携わり、2020年4月からは執行役員として、2022年4月からは最高財務責任者として、コロナ禍での手元流動性の確保や安定した財務基盤の確立を実現してきました。
	<p>種家 純 TANEIE Jun</p> <p>2024年 取締役(現職)</p> <p>取締役 執行役員</p>	種家純氏は、長年にわたりマーケティング部門に携わり、2021年4月からは執行役員として、2023年4月からは上席執行役員として、グループのダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの浸透・推進に取り組み、国内外のカンファレンス等においてその成果を積極的に発信してきたほか、2024年4月からは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。

	略歴／重要な兼職の状況	選任理由
社外 取締役	<p>山本 亜土 YAMAMOTO Ado</p> <p>2013年 取締役(現職)</p> <p>独立社外取締役</p>	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、公共輸送機関における安全・品質や組織運営、人材戦略等について意見・提言を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。
	<p>小林 いずみ KOBAYASHI Izumi</p> <p>2013年 取締役(現職)</p> <p>独立社外取締役</p> <p>重要な兼職の状況 (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)</p>	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、サステナビリティやコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントなどについて意見・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。
	<p>勝 栄二郎 KATSU Eijiro</p> <p>2020年 取締役(現職)</p> <p>独立社外取締役</p> <p>重要な兼職の状況 (株)インターネットイニシアティブ 代表取締役社長執行役員 日本テレビホールディングス(株) 取締役(社外)</p>	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、経営戦略や投資管理、リスクマネジメントについて意見・提言を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。
	<p>峰岸 真澄 MINEGISHI Masumi</p> <p>2022年 取締役(現職)</p> <p>独立社外取締役</p> <p>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)</p>	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活かし、事業ポートフォリオや新規事業開発、投資管理等について意見・提言を行っていただいています。 また、同氏には、2022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。

監査役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、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任し、その性別、国籍などは問わないこととします。なお、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上選任します。

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



加納 望※
常勤監査役(社外)



福澤 一郎
常勤監査役



梶田 恵美子
常勤監査役



小川 英治※
監査役(社外)



三橋 友紀子※
監査役(社外)

※ 独立役員

監査役の選任理由

第79回定時株主総会にて福澤一郎氏および梶田恵美子氏が選任され、就任しました。

	選任理由
福澤 一郎 FUKUZAWA Ichiro 常勤監査役	福澤一郎氏は、長年にわたり経理・財務・IR部門に携わり、2017年4月からは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たほか、コロナ禍における手元流動性の迅速な確保に取り組みました。また、2022年4月からは代表取締役副社長執行役員として、当社グループの経営戦略の立案・遂行を担当する等、財務・会計やグループ経営に関する豊富な知識・経験を有しています。
梶田 恵美子 KAJITA Emiko 常勤監査役	梶田恵美子氏は、長年にわたり客室部門、顧客部門に携わり、航空事業ならびに、安全、オペレーション品質およびサービス面における豊富な知識・経験を有していることに加え、2023年6月から取締役常務執行役員として、ESG経営推進やリスクマネジメントの強化等に取り組んできました。

小川英治氏は、第77回定時株主総会で選任され、就任
加納望氏および三橋友紀子氏は、第78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	●	●		●	●	
福澤 一郎			●	●		
梶田 恵美子			●		●	●
小川 英治	●			●	●	
三橋 友紀子	●				●	●

取締役・監査役候補者の選任と解任

スキルセットの選定理由

当社が取締役・監査役に期待するスキルセットの選定理由は以下の通りです。

スキル項目	選定理由
企業経営・長期戦略	グループの持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、企業経営ならびに長期経営戦略の策定・遂行に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
航空事業・安全	グループの中核事業である航空事業の成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、当該事業に関する知識・経験を有するとともに、経営の基盤である「安全」への深い理解と組織文化としての浸透を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
人財開発・ダイバーシティ	グループの競争力向上を通じて企業価値の向上を実現するためには、当社グループの最大の資産である「人財」の育成による個の力の最大化を実現し、従業員のエンゲージメントを向上させるスキル・知見に加え、多様な人財のマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務・会計	グループの資金の効率的な運用を通じて企業価値の向上を実現するためには、正確な財務報告や強固な財務基盤の構築を実現し、さらなる成長に向けた投資と株主還元とをバランス良く判断できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・リスク管理	グループの事業の安定的な運営を通じて企業価値の向上を実現するためには、関連法規に関する深い知識や、適切なガバナンス体制の構築を実現できるスキル・知見に加え、リスクマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
サステナビリティ	グループの事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することにより企業価値の向上を実現するためには、環境問題や人権問題等の社会的課題に対する知識ならびに、当該課題の解決を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
技術・イノベーション	グループの技術革新を通じて企業価値の向上を実現するためには、整備・運航等に関する最先端の航空技術に対する知識に加え、デジタル技術を駆使した効率的な事業運営やイノベーション・新規事業を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
グローバルマネジメント	グループのグローバルな事業展開を通じて企業価値の向上を実現するためには、グローバルマーケットへの深い理解や、海外の生活・文化・事業に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

後継者育成について

当社は、企業の存続や持続的な企業価値向上のためには、社長および取締役等の経営幹部の後継者育成が重要であると認識しており、経営幹部の候補者を選定し、各々に求められる知識・スキル等の要件を念頭に育成を行っています。

なお、候補者の選定等における公平性・透明性を担保するため、委員長を社外取締役、構成を社外取締役4名、社内取締役1名とする人事諮問委員会を設置しています。同委員会では、代表取締役社長のサクセッションプランや経営幹部に求められる知識・スキル・経験等の要件、役員登用・配置等について議論しているほか、代表取締役の選定などの最終決定を行う取締役会への答申を行っています。また、執行役員・一部の部長級の候補者・サクセッションプランについても、同委員会で報告・共有がなされています。

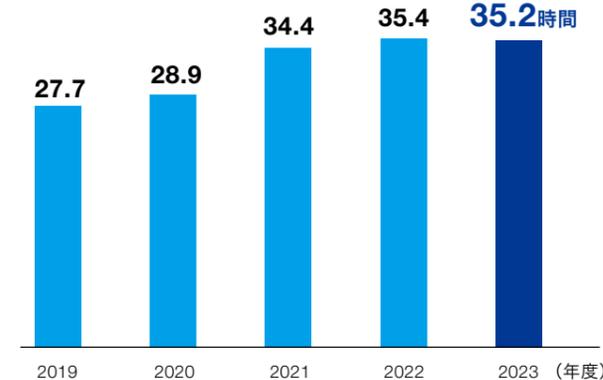
		2013年度以前	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		• 持株会社体制以前 (~2013.03)	• 持株会社化(2013.04~)											
コーポレートガバナンス・コードの動向				コーポレートガバナンス・コード策定				コーポレートガバナンス・コード改訂			コーポレートガバナンス・コード改訂			
コーポレートガバナンス基本方針				コーポレートガバナンス基本方針制定				コーポレートガバナンス基本方針改訂						コーポレートガバナンス基本方針改訂
取締役会の構成	取締役	2001 執行役員制度の導入 2003 取締役の任期短縮 (2年→1年) 2006 定款上の取締役の員数 (40名→20名)	10名 • 社内7名 (男性7名、女性0名) • 社外3名 (男性2名、女性1名)									11名 • 社内7名 (男性7名、女性0名) • 社外4名 (男性3名、女性1名)	11名 • 社内7名 (男性6名、女性1名) • 社外4名 (男性3名、女性1名)	
	監査役		5名 • 社内2名 (男性2名、女性0名) • 社外3名 (男性3名、女性0名)										5名 • 社内2名 (男性2名、女性0名) • 社外3名 (男性2名、女性1名)	5名 • 社内2名 (男性1名、女性1名) • 社外3名 (男性2名、女性1名)
機関設計		2005 CSR推進委員会設置 2011 CSR推進会議に改称	報酬諮問委員会設置 グループCSR推進会議に改称		人事諮問委員会設置 グループCSR・リスク・コンプライアンス 会議に改称					グループESG経営推進 会議に改称				
取締役会の実効性向上	中長期議論の充実化						実効性評価開始	付議議案の整理・運営 規程の見直し	会議時間の延長 (2時間→3時間)	中長期的な経営課題について、取締役会とは別に説明・質疑を行う機会を設定		中長期の議論に特化した「戦略議論」カテゴリーを設定		
	社外役員へのインプット機会の充実化		社外役員への取締役会事前説明を原則全議案で実施					現業部門における社員と社外役員とのタウンミーティングを年1回実施		主要なグループ会社の経営課題について、担当役員から説明の場を設定 監査法人・社外役員間の議論の場を年1回設定				
役員報酬		2004 退職慰労金廃止		株式報酬制度の設定				役員報酬のKPIに非財務指標を採用						

取締役会の主な議案・報告事項(2023年度)

1. 株主総会に関する事項 • 株主総会付議議案の決定	8. 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
2. 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項 • 取締役候補者および執行役員などの選任 • 取締役会実効性評価の結果 • 役員報酬の方針	9. 出資に関する事項 • 日本貨物航空(株)の株式取得
3. 決算に関する事項 • 決算/業績予想 • 事業会社報告	10. 多額の借財 • 資金計画 • 社債発行に関する事項
4. 株式・資本金等に関する事項 • 自己株式の処分	11. コーポレート・ガバナンスに関する事項 • トランジション・シナリオの更新に伴う中期環境目標変更 • 英国・豪州現代奴隷法への対応 • 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
5. 組織再編に関する事項	12. その他の事項 • 新規事業創出に向けた議論 • メタバース事業進捗 • 戦略的投資の現状報告 • 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
6. 人事・組織に関する事項	
7. 当社および重要な子会社に関する重要な事項 • 事業等のリスク/リスクマネジメント議論 • ANAブランド・Peach・AirJapan 事業計画 • 国内提携航空会社における現況と課題 • 経営資源配分に関する議論 • マーケティング&セールス機能再編の振り返り	

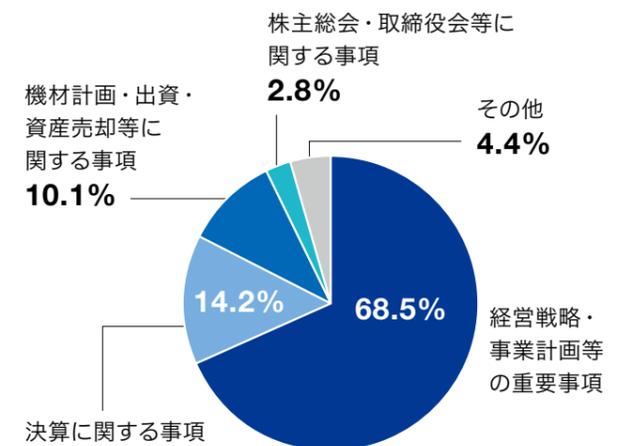
取締役会の所要時間の推移(年度ベース)

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(2023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。



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、第三者機関の協力を得て実効性評価を実施しましたが、取締役会の実効性が確保されていたことが確認できましたので、2023年度については2022年度に引き続き、再度自社内で実効性評価を実施することとしました。(今後も3~5年に1回程度の頻度で第三者による実効性評価を実施する予定です。)



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観点から、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。

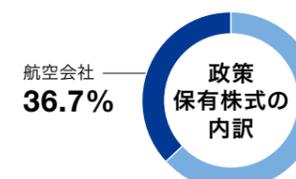
当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義や保有に伴う便益やリスク等に関して総合

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です。

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30銘柄保有しており、2023年度末における貸借対照表上の合計額は99,168百万円です。

航空会社との資本提携

当社が保有している航空会社株式の貸借対照表上の合計額は36,396百万円であり、政策保有株式の36.7%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ル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。
- ② ベトナム航空
 - コードシェアやマイル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。
- ③ スターフライヤー
 - コードシェアや取締役の派遣、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追求する。
- ④ スカイマーク
 - 整備業務の受委託等、より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追求する。

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.85 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に、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0.92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、「ROE」「ノンエア・ANA 経済圏指標」「ESG 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

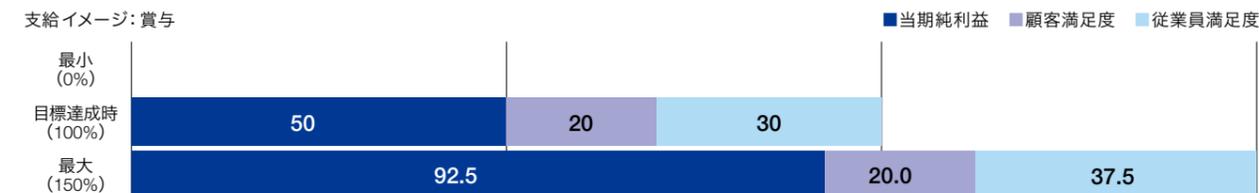
監査役は社内・社外とも、独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。

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。

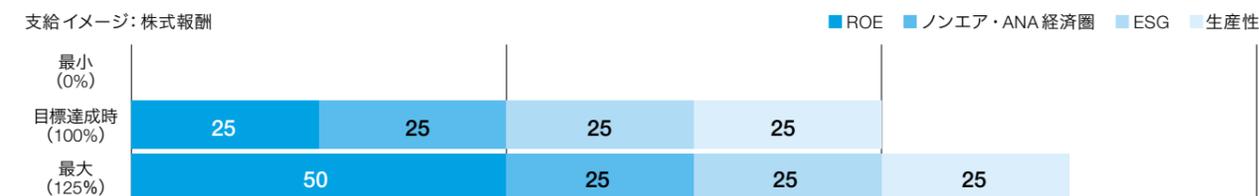
賞与 支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全賞与に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大150%)。



- 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 : ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」ポイントの目標値
- 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)

2023年度の賞与については、目標値に対して75%の支給実績となりました。

株式報酬 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125%)。



- ROE : 中期事業計画における2025年度末のROEの目標値
- ノンエア・ANA経済圏 : 中期事業計画における2025年度末の目標値① ノンエア売上高 ② ノンエア営業利益 ③ ANA経済圏規模
- ESG : 2025年度末における以下3つのESG評価指標の目標値
① Dow Jones Sustainability Index 構成銘柄への選定 ② CDP A-評価 ③ CO₂排出量
- 生産性 : 2025年度末の生産性向上指標の目標値

2023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	11	601	379	81	140
(うち社外取締役)	(4)	(60)	(60)	(-)	(-)
監査役	6	144	144	-	-
(うち社外監査役)	(4)	(69)	(69)	(-)	(-)
合計	17	745	523	81	140

- 注: 1. 上表には、2023年6月27日開催の第78回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名を含んでいます。
 2. 取締役の株式報酬は、2023年度から2025年度までの3年間を評価期間としており、当期中に見積計上した金額を記載しています。
 3. 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定時株主総会において年額960百万円以内と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は17名(うち社外取締役2名)です。加えて、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、1事業年度当たり400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限とする株式報酬の導入を決議いただいています。但し、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント(当社普通株式40,000株)です。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は7名です。
 4. 監査役報酬限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において年額180百万円以内と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名(うち社外監査役3名)です。
 5. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

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) ノンエア・ANA経済圏指標 ESG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40,000株以内 ^{※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0~0.92の範囲で決定し付与します。
 ※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400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限にすることについて決議いただいています。但し、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント(当社普通株式40,000株)です。
 ※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)が交付されます。

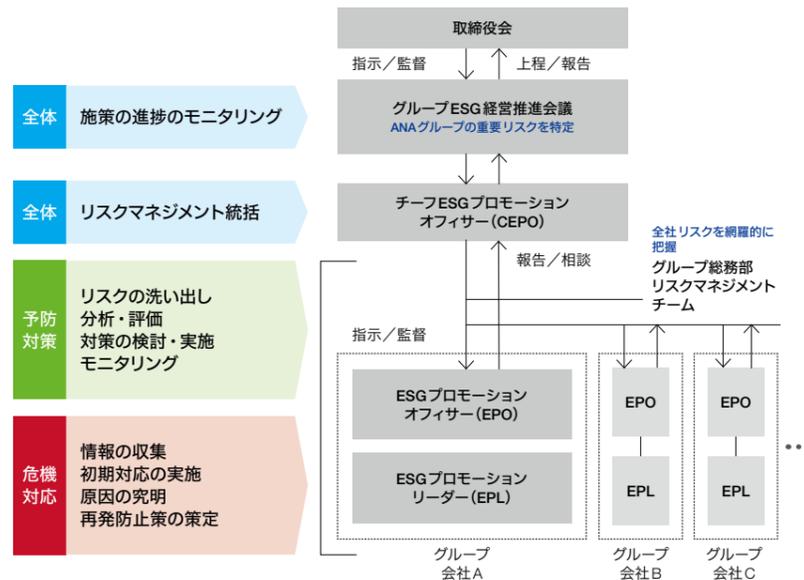
リスクマネジメント

安全で安定的な事業運営で「企業価値を守る」

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

リスクマネジメント推進体制

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」にて施策の進捗のモニタリングを行っています。グループ各社においては、ESGプロモーションオフィサー（EPO）をESG経営推進の責任者、ESGプロモーションリーダー（EPL）をESG経営推進の牽引役として、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、危機発生時にはグループ総務部等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指示・対応ができる体制を整えています。

BCP(事業継続計画)

災害発生時に、お客様・役職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備えとして、特定の災害にとらわれないオールハザード型の「ANAグループにおける事業継続のための基本方針」を定め、グループ各社にて具体的な対策の検討を進めています。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、国土交通省航空局または空港運営会社主催で実施している災害発生時を想定した訓練に参加することで、有事の際、迅速に対応できる体制づくりに努めています。

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に加え、通関業務などの輸出関連業務を行う部署も対象として、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：外国為替及び外国貿易法（外為法）に規定されている日本国外に対する輸出に関する規制全般を指します。

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。

重要課題の一つである、プライバシーガバナンス（個人情報保護）については次ページをご参照ください。

プライバシーガバナンス

お預かりした個人情報は、日本の個人情報保護法等の各国法令に準拠する形で、細心の注意を払い、保護・管理を徹底しています。また、「ANA経済圏」の拡大に向けて、お客様の個人データを利活用するにあたり、倫理的適切性の観点も踏まえ、プライバシーを保護する仕組みや体制を継続的に強化していきます。

● プライバシーガバナンスの基本方針と行動原則 詳細
https://www.ana.co.jp/group/csr/risk_management/privacy_governance/

プライバシーガバナンスの基本方針と行動原則

運航の安全堅持と同様に、お客様からお預かりした個人データの管理や利活用においても、お客様に寄り添いながら、ANAグループ社員が一丸となって安全・安心を守り抜く意志を込めて策定しています。

基本方針	行動原則
<p>ANAグループは、お客様一人ひとりの気持ちに寄り添いながら、お客様からお預かりした大切な個人情報を適法かつ適正に取り扱い、プライバシーを保護します</p> <ul style="list-style-type: none"> 驚きや感動にあふれた、ワクワクで満たされる世界を創造するために「マイルで生活できる世界=ANA経済圏」の拡大に向けた個人データの利活用において、お客様の気持ちに寄り添い誠実に行動し、法令遵守に留まらず、社会の要請や時代の変化に応じたプライバシーへの配慮に積極的に取り組みます。 ANAグループがお約束する「安心と信頼」を守り続けるために運航の安全堅持と同様に、個人情報の取り扱いにおいても、社員一人ひとりのお客様の安全・安心を常に念頭に置き、ANAグループ全体でプライバシーを保護する仕組みや体制を改善し続けます。 	<ul style="list-style-type: none"> ANAグループで取り扱うすべての個人情報の安全を確保します お客様の笑顔と喜びのために、プライバシーに配慮して個人データを利活用し、新たな価値を創造します データの利活用における透明性を確保し、社会への責任を果たします プライバシー保護に関する理念・方針を、社員一人ひとりが常に意識し、プライバシーガバナンスに取り組みます 国を越えて世界中のお客様のプライバシー保護に努めます

● プライバシー保護体制 詳細
https://www.ana.co.jp/group/csr/risk_management/privacy_governance/

プライバシー保護体制

「ANAグループ個人情報保護規程」に基づき、「グループESG経営推進会議」にて重要方針や施策についての議論を行っています。ANAグループの個人情報保護業務を統括する個人情報保護統轄責任者は、Chief ESG Promotion Officerが務めています。また、グループ各社においては、ESGプロモーションオフィサーを個人情報保護責任者、ESGプロモーションリーダーを個人情報保護推進者として、プライバシー保護体制を構築しています。

プライバシーガバナンスにおける主な取り組み

個人情報の安全確保

情報セキュリティの徹底 ANAグループでは、情報システムの機能向上や多層防御によるセキュリティ対策、外部からのサイバー攻撃等からお客様の個人データを保護するためのセキュリティ対策を徹底し、機密性、完全性、可用性の確保に努めています。

プライバシーに配慮した個人データの利活用

PIA(プライバシー影響評価)の実施 PIAとは、お客様の個人データを利活用する事業・サービスが、プライバシーにどのような影響を与えるかを評価する仕組みです。ANAグループでは、プライバシーリスクの特定と改善を図るために、対象となる事業・サービスの検討・企画段階、システムのリリース前などのタイミングで実施しています。

透明性の確保

統合報告書をはじめとした各種報告書およびコーポレートサイト上において、プライバシーガバナンスに関する社内体制や取り組みについて公開しています。また、個人データの利活用に関するお客様への分かりやすい説明や、お客様が主体的にご自身の情報をコントロールできる仕組み等についても、検討を進めています。

社員への教育・啓発

社員一人ひとりが、プライバシー保護の重要性や、個人情報の適切な取り扱いを理解するための教育を実施しています。また、社内ウェブサイト等を通じて、プライバシーやデータ保護に関する最新情報、FAQなどを随時提供し、プライバシーガバナンスの理念・方針を常に意識する文化を醸成するための啓発活動にも取り組んでいます。

グローバル視点のガバナンス強化

各国法令対応 プライバシーポリシーや社内の関連規程の改定を適宜、実施しており、日本の改正個人情報保護法や、諸外国(米国、欧州、中国、タイ等)の法改正にも適切に対応しています。

点検・監査の実施 個人情報の取り扱い状況の点検を実施するとともに、各事業部門・事業会社にて定期的な自己点検も行っています。また、監査部門を中心に、公正・客観的な立場から、内部監査を実施しています。

社外の第三者視点の取り入れ 社外有識者の視点を取り入れるとともに、先進的にプライバシー保護に取り組んでいる他企業との意見交換を継続的に実施しています。

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。サイバー攻撃が高度化、巧妙化する中で、インテリジェンス(サイバー攻撃の早期警戒情報)の活用が非常に有効であり、Aviation-ISAC (Information Sharing and Analysis Center)や交通ISAC、またダークウェブの調査などを含めて予防対策に活用しています。また防御においてもゼロトラストの考え方を導入し、「操作する人・通信を発生させる機器・システム処理のプロセス」の3点をチェックし、信頼性を確保しています。

また昨今の他社におけるサイバーセキュリティ事象から、ANAグループでのセキュリティ対策のみならず、サプライチェーン全体での防御力強化の必要性が高まっており、関係省庁や経団連等の関連団体との連携を強化し、当該の団体を通じて必要な働きかけを実施し、セキュリティ強化の普及啓発に協力しています。

一方、身近なサプライチェーンとしてのANAグループ各社においては、各社のIT資産の可視化を最重要課題として取り組んでいます。グループ各社における外部からの攻撃ポイントであるアタックサーフェスをマネジメントすることによって、発見された課題や脆弱性について、プライオリティ付けを行い、各グループ会社が必要な対策を行えるように周知・連絡・相談を密に行うとともに、ANAグループITカルテ(グループ会社各社のIT利用状況

(利用システムのOS等のバージョン、セキュリティ審査の実施の有無、ソフトウェアのライセンス期限等)を把握するためにANAグループで独自に構築した管理ドキュメント)を活用してガバナンス強化に努めています。さらにANAのシステムのセキュリティインシデントに対応するASY-CSIRT (ANA Systems-Computer Security Incident Response Team、セキュリティインシデントが発生した際に対応するチーム)の上位組織として、ANAグループ各社で発生するセキュリティインシデントを対象とした「ANAグループCSIRT」を設置し、体制の強化を図っています。

セキュリティ人材育成については定期的に社員向けウェブサイトへ情報セキュリティに関する注意喚起文書とそのリマインド教育資料を掲載しており、自らの業務に加えて、「プラス・セキュリティ」の教育により、セキュリティへの気付きを高めています。一方、セキュリティ専門人材の育成は喫緊の課題であり、経験者採用を継続するとともに、他部署からの異動を募り、セキュリティ専門教育を受講してもらうことで、セキュリティ統括人材としての育成を進めています。

法令関連対応として、各国のプライバシー法令について順次対応しています。また国内において、経済安全保障推進法に伴う各種ITシステムおよびサイバーセキュリティに必要な対応については、国・経団連など関連団体との密な連携により推進しています。



近年激甚化している自然災害への災害対応力強化について

近年、頻発する地震や線状降水帯を伴う記録的な大雨による被害など、各地で自然災害が発生しています。そのため、ANAグループでは災害対応力を強化するため、様々な対策を進めています。



図上訓練

ソフト面では、ANAグループ全体の従業員を対象に、平時からどう備え、災害時にどう行動するかを理解するために防災eラーニングを実施しています。また、ANAグループ全体のBCP担当者を対象に、災害時を想定した実践型の図上訓練を実施しています。

ハード面では、主要な拠点において、商用電源消失時に備えた大型蓄電池の設置や、電源と端末機器の浸水対策を順次実施しています。

ソフト面とハード面の両面で対策を進めることで災害対応力の底上げを図り、自然災害が発生した場合でも事業継続ができる環境を整備しています。

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

グループ役職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役職員に対しても、競争法や航空運送にかかわる法令や規則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い、リーガルマインドの醸成を図っています。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役職員が法令について学べる環境を整備しています。

情報発信

イントラネット上にあるコンプライアンスに関するウェブサイトでは、グループ役職員が共通して守るべき行動を示した行動準則を掲載し、「とるべき行動」や「してはいけないこと」を具体的に説明するとともに、社内の研修等で活用できる教材も用意しています。

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、グループ役職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、グループ役職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

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役職員、退職者に加えて取引先の役職員も利用可能で、相談者およびその関係者のプライバシーが保護され、相談または事実関係の確認に協力したことを理由に不利益な取り扱いが行われないことが約束されています。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、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通報フォームを導入したことにより、利便性が向上し、通報件数は増加傾向にあります。2023年度はグループ全体で273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

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、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。

ステークホルダーとの共創

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、関連するグローバルな法令や規範の遵守だけでなく、対話で得られた最新の情報や知見をESG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。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とって大きな力となっています。

社外との対話

2023年度 主な対話実績

2023年10月19日	UNDP (国連開発計画) Sean Christopher Lees, Bangkok Regional Hub Business and Human Rights Specialist
	World Benchmarking Alliance Jill van de Wall, Research Analyst
2023年11月29日	UBS Antonia Sariyska, UBS CIO Sustainable Investing Analyst, Executive Director Mineko Ikehashi, Senior Client Advisor, Executive Director
2023年12月4日	EIRIS Foundation Peter Webster, CEO of EIRIS Foundation
	Church Commissioners for England Daniel Neale, Responsible Investment-Social Themes Lead- at Church of Commissioners for England Angus Sargent
2023年12月5日	HSBC Sachi Suzuki, HSBC Investment Stewardship
	Amundi Asset Management Patrick Haustant, ESG Analyst, Amundi Asset Management in Paris
2023年12月6日	Federated Hermes Haonan Wu, Manager -Engagement-Federated Hermes Limited.
2024年2月27日	イー・アール・エム日本株式会社 日比 保史氏(コンサルティングパートナー) 佐伯 葉氏(コンサルティングアソシエイト)
2024年3月22日	高村 ゆかり氏(東京大学未来ビジョン研究センター教授)

有識者よりいただいた特徴的なご意見

全般

- 2050年を見据えた社会で求められている企業のあるべき姿に向けて、いかにして定性から定量化したシナリオ分析をストーリー仕立てで描くかに期待したい。環境だけでなく、人権課題の解決の取り組みがどのように企業の財務諸表に影響を及ぼすのか、約10年くらいの歳月をかけて挑戦していく時代になるだろう。
- 今後企業がESG戦略を具現化するためには、企業単体で取り組む以外に、どのようにして業界や政府へ働きかけイニシアティブを発揮するかが重要。

環境

- サステナビリティ情報開示の法制化の動きが世界的に広がっている。ISSBやSSBJの要件に沿って情報開示を進めるにあたり、企業自身が目標を設定し説明することが求められる。気候変動への取り組みにおいては、ライフサイクルあるいは、バリューチェーン全体の持続可能性を考慮し、それを情報開示することが大きな課題となるため、企業努力がますます重要視されていく。
- 日本のような立地で脱炭素を進めるには、「航空」という括りではなく、社会インフラ全体で環境価値の共有が必要である。
- SAFが、航空業界の燃料調達の0.24%にしか達していないことを鑑み、2050年のネットゼロの実現を疑問視する声がある。今後こうした声を打ち消すための代替案を含めた取り組みを示すことで他の航空会社との差別化を図ることができる。SAF以外にもDirect Air Captureや乗員のオペレーションの工夫など様々な取り組みをしていることは評価したい。
- TNFD 提言への早期賛同と情報開示は企業価値の向上につながる。航空運送事業は直接的だけでなく間接的にも生物多様性へ影響を与えるため、対策が必要。また、ANAグループだけでは解決が困難な課題も分析・認識することが重要である。



高村ゆかり氏とのダイアログ

人権

- 人権デューデリジェンスにおいて表面的な取り組みではなく、ライツホルダーとのエンゲージメントまで達しているかどうか重要である。例えば、調達活動において、認証を受けている生産者から調達をしても、認証団体自体が正しく機能していない可能性もあるため、注意が必要である。このような場合、生産者との直接エンゲージメントが必要になる。
- 2022年に人権インパクトアセスメントを実施し改めて重要な人権テーマの特定を行っているが、人権リスクの見直しは毎年継続的に行っていることを明確に示した方がよい。進捗状況の開示にあたっては、人権デューデリジェンスのプロセスに従ってライツホルダーを特定し課題に対処していることを、エンゲージメントの具体的な事例を示しながらストーリー立てて報告すると分かりやすい。



UNDP・World Benchmarking Allianceとのダイアログ

社内との対話

ESG経営推進のための海外支店社員との対話

アジア地区・北米地区・欧州地区の現地社員に対し、対面で当社におけるESG経営関連の各種取り組みに関する幅広い知識付与を行うとともに、社員一人ひとりの意識向上を図りました。具体的には、企業における非財務要件の重要性や2050年までの当社の脱炭素への取り組み、サプライチェーンでの人権尊重、ESG経営の推進において各部門が果たすべき役割などについて理解を深め、各個人が当事者意識を持って参加できる環境の醸成を行いました。当社は今後も国内外の従業員に対してESG経営の重要性に関する教育機会を積極的に設けていきます。



社内との対話の様子

ANAグループDEIフォーラム・DEI Month2023

2015年から始まり第9回目を迎えたDEIフォーラムは、職場に寄り添うDEI推進を経営視点で加速するとともに、エンゲージメント・生産性の向上による組織力強化を目的としています。2023年のテーマは「Walk the Walk」。新経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の実現に向けて、社員一人ひとりが一歩を踏み出し行動に移す、という想いを込めました。当日は多様性を活かす経営、仕事と介護の両立などをテーマに外部ゲスト・社員パネリストを招いてディスカッションを実施し、DEIが浸透した職場づくりに向けて一人ひとりにできる「Walk(一歩)」について考えました。さらに2023年度からはフォーラムを起点とした前後の1ヶ月間を「DEI Month」と位置付け、介護やLGBTQ+に関するセミナーの開催、様々な国の料理を社員食堂で提供し異文化へ触れる試みなど気軽にDEIに触れることができるプログラムを実施しました。DEIフォーラムとDEI Monthを合わせて、延べ約3,800人のグループ役職員が参加しました。



ANAグループDEIフォーラムの様子

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

2023年度テーマ

コロナ禍での貨物部門の取り組みを通じた変化と今後の課題・戦略

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。2023年度は当社の貨物事業を担う貨物部門と社外役員の対話を実施しました。コロナ禍で旅客需要が減少した中、当社の業績を支えた貨物部門の取り組みや現状抱えている課題、今後の戦略等について共有しました。

これまでの取り組み

年度	部門	部署名
2018年度	整備	整備センター、各グループ整備会社
2019年度	運航	フライトオペレーションセンター
2020年度	マーケティング	CX推進室
2021年度	人事	グループ人財戦略部
2022年度	客室	客室センター
2023年度(今回)	貨物	貨物事業室



テーマ 1 コロナ禍における貨物部門の取り組みについて

Q 旅客需要が激減する中、貨物事業は半導体等の好調な荷動きに加え、海上輸送の混雑もあり、航空貨物需要が高まった状況だったが、どのように対応したか。

どのような事業環境だったか

- 需要が急増する中、人手等が足りないこともあったと思うが、どのように対応したのか。
- 旅客便が減少し旅客部門に余剰人員が出たので、空港スタッフは貨物部門に転出してもらい、輸入業務や事務手続き等を担当した。
- 他の対応策として売り方を変えた。空港と販売部門が連動し、三国間輸送では出発地における仕向け地ごとに荷物を積み込むことで、経由地の成田空港で再仕分けの必要がなくなり、オペレーションの効率化につながった。
- 旅客部門は仕事ができず一時帰休や外部転出等になった一方、貨物部門は忙しく休めない状況だった。
- 上層のマネジメントから温かい言葉やメッセージはあったか。
- 経営層からは「貨物がANAグループを牽引している」というメッセージが全社に発信されたほか、社内外から多くの励ましをいただき、我々のモチベーションにつながった。

コロナ後に何が変わったか

- 旅客に比べて貨物はボラティリティが高く、数年に一度、爆発的な需要があるので、常にアンテナを張り、戦略的にお客様とコミュニケーションを取ることが重要。
- コロナ禍で運航、整備、パイロット等の部門が非常に協力的になり、貨物事業をより理解して動いてもらった。他部門との連携や関係性を築けたことが貨物部門としては財産。
- コロナ等の有事は常に起こり得るので、事業同士でカバーし合えるポートフォリオがあると良い。例えば旅客と貨物のポートフォリオ。貨物は人の動きが止まった時にグループを支える重要な事業であることを改めて認識してほしい。

テーマ 2 貨物事業で抱えている課題について

Q 現在の課題はどう考えているか。

自動化やDXへの課題

- 荷物の積み付け作業はほとんどが手作業ではないか。
- 海外でも人手による作業。AIの活用で搭載プランは自動で作れるようになってきたが、積み作業は人が行っている。貨物には色々な形があり、規格も様々であることが自動化のボトルネック。今後の技術発展の動向を注視していく。
- 新設する第8貨物ビルでは自動搬送車 (AGV) を導入する。フォークリフトで下ろした後に保管場所までAGVに載せて移動させる計画。これにより貨物を探す、移動するプロセスが自動化される。
- 貨物の運送状や付随する書類についても紙による作業で人も多い印象だが、今後システム化や業務フローの改善余地はあるのか。
- 今後電子化する方向だが、フォワーダーや税関との連携が必要であり、個々の企業だけで対応することは難しい。業界全体で取り組むことが重要だが、当社も準備を進めていく。
- 顧客のニーズからバックキャストして自動化やDX化に取り組んだ方が良い。

人財に関する課題

- 業界全体で採用に苦戦しており、人財の確保は課題。離職を防ぐために能力開発や自己成長の支援を進めているが、さらに魅力ある会社にするためにどうすればよいか。
- 成果を出した人が報われる制度が必要。目指すべき行動をした人に光を当てる褒め合う組織風土づくりに加え、少しの報酬があるとよい。
- 半導体製造装置等の特殊貨物について、現場や企画する本社部門を含め、他社と比べて知識や経験が足りないと感じる。今後競合他社と戦うためには人財育成・配置を充実させることが重要。
- 事業とシステムを理解して要件を定義できるDX人財が、正直足りていない。今後採用するのか、自社で育成するのかは課題。



テーマ 3 今後の貨物戦略について

Q 中期貨物戦略「SmartCargoモデル」の実現に向けて、どのように取り組むのか。

顧客価値の競争力

- 「SmartCargoモデル」で何を成し遂げたいのか。また、顧客に対してこれまでと異なる価値をどのように提供するのか。
- 高単価特殊貨物輸送の競争力を高める必要がある。一つの例がコロナ禍のワクチン輸送。医薬品輸送に対する信頼が高まった。
- DXで効率的なオペレーションを構築することに加えて、特殊貨物では、様々なスキル・経験を持つ社員でプロフェッショナルユニットを組み、品質と時間短縮の価値をお客様に提供することで貨物需要を取り込んでいく。
- 時間やコストについて、顧客視点の改善レベルで考えた方がよい。10%程度の改善では顧客のスウィッチングコストを上回れない。
- 貨物上屋の出入口ではトラックが多く並んでいる。当社が効率化することでトラックの台数や待ち時間を減らす等の効果を生み出せば、顧客にとってメリットとなるのではないかと。
- 高単価特殊貨物に選択と集中を行うことは良いと思う。品質を競

争力に置くことがあるが、品質は自社のエゴが出るので、顧客の評価を得るのは非常に難しい。DXで顧客に対する生産性を向上させるサービス、再現性の高いモデルを作れると良い。

日本貨物航空(株)のグループ化に向けて

- 日本貨物航空 (NCA) のグループ化で期待することや課題は何か。
- 当社の貨物専用機は主にアジアや中国と日本間を運航しているが、物流の主流はアジア・中国から欧米。今後、欧米まで飛べる大型機を自社で調達するよりも、NCAをグループ化の方がお互いの強みや弱みを補って良いと判断。今後一緒にやっていく上で、様々な課題があると思うが、大きな目標のためにしっかりと力を合わせて乗り越えていきたい。
- NCAはフォークリフトで扱う貨物が多く技術が高いので、当社の特殊貨物ハンドリングに活かしたい。また、両社の成田空港の貨物上屋が離れているので、オペレーション効率化は今後の課題。

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。

2023年度の主な対話実績

株主・投資家との対話	第79回定時株主総会(2024年6月27日開催)			決算説明会・経営戦略説明会・スモールミーティング(機関投資家・アナリスト向け)
	ご来場株主数 1,067 人	議決権行使率 62.7%	9 回	
従業員との対話	機関投資家、アナリストとの対話			
	284 回 (国内131回 / 海外153回)			
有識者との対話	会社説明会(個人投資家向け)	株主施設見学会		
	4 回	ANA BLUE BASE(訓練センター) 3 回	ANA Blue Hangar(機体工場) 5 回	
ビジネスパートナーとの対話	タウンミーティング			
	上期 実施回数 581 回	参加人数 7,917 人	下期 実施回数 522 回	参加人数 9,991 人
地域社会との対話	環境	人権	ESG 評価機関	
	2 回	1 回	6 回	
地域社会との対話	食材製造委託のサプライヤー		プライベートブランド製造の食材サプライヤーとの意見交換会	
	35 社 機内食やラウンジを中心としたサプライヤー製造工場の視察、監査および製造立ち合いなどの実施をしました。		9 社 プライベートブランド食材を製造するサプライヤーと品質の向上を目的とした意見交換を実施しました。 (株)ANAケータリングサービス	
地域社会との対話	「ANA 航空教室」の実施			
	実施回数 10 回	参加人数 合計 632 人	「ANA 航空教室」は、地域の方々を対象にANAグループのお仕事(パイロット、キャビンアテンダント、グラウンドスタッフなど)を担当者から分かりやすく紹介し、対話を通して理解を深めていただくプログラムです。	

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ等 ※2024年7月現在

- CDP Climate Change A
- Dow Jones Sustainability World Index
- Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
- FTSE4Good Index
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI ESG Leaders Indexes
- The S&P Global Sustainability Yearbook 2024 - Top 5% S&P Global CSA Score
- EcoVadis Sustainability Rating - BRONZE



品質

- SKYTRAX社 World Airline Star Rating(ANAグループ、2023年)
 - 11年連続5スター
- SKYTRAX社 World Airline Awards(ANAグループ、2023年)
 - World's Best Airport Services
 - World's Cleanest Airline
 - Best Airline Staff Service in Asia
- CIRIUM社 The On-Time Performance Awards(ANAグループ、2023年)
 - アジア・パシフィック 1位



経営戦略

- 経済産業省
 - DX認定
- Job Rainbow(ANA)
 - D&I AWARD
 - BEST Workplace 2023
- work with Pride(ANAグループ37社)
 - PRIDE 指標2023(ゴールド)
- 厚生労働省
 - 子育てサポート企業「くるみん認定」
 - プラチナくるみん(ANA、ANAエアポートサービス)
 - くるみん(OCS・ANA中部空港・ANAあきんど・ANAテレマート・ANAシステムズ・ANAファシリティーズ・ANA X・ANA成田エアポートサービス)
- 厚生労働省
 - 女性活躍推進企業「えるぼし認定」
 - えるぼし(ANA・ANAシステムズ・OCS・ANAテレマート・ANA X・ANA関西空港・全日空商事・ANAエアロサプライシステム・エアージャパン・ANAあきんど・ANA Cargo・ANA成田エアポートサービス)
- 経済産業省 日本健康会議
 - 健康経営銘柄2024(ANAホールディングス)
 - 健康経営優良法人2024(ANAグループ23社、うち10社がホワイト500、うち1社がプライト500)



※ 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。