



アニュアルレポート2015

2015年3月期



# Accelerate

*To Be the World's Leading Airline Group*



## ANAグループのビジョン

### 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。

## ステークホルダーの皆さまへ

代表取締役会長  
**伊東 信一郎**

代表取締役社長  
**片野坂 真哉**



私たちANAグループの経営理念には、次のような思いが込められています。

「安心と信頼を基礎に」…………… 安心と信頼をすべてのグループ事業の基盤として、

「世界をつなぐ心の翼で」…………… 世界のヒトとモノを結び付けながら、

「夢にあふれる未来に貢献します」…… 社会とともに未来に向かって持続的な価値を創造していく。

創業から60余年にわたって培ってきたブランド力や企業文化を基礎に、グループのシナジーと総合力を将来の成長につなげ、経済的・社会的価値を創出することによって、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていく所存です。

目の前に拡がる様々なチャンスを経営の追い風として取り込み、成長戦略を推進しながら、私たちの経営理念に込めた思いを、未来に受け継いでまいります。

今後とも、ANAグループへの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

## 価値創造の歴史

ANAブランドを創りあげている



1952

純民間航空会社として創業  
ヘリコプター2機で事業開始



1953

国内定期便の運航開始  
東京一大阪線 就航



1986

国際定期便の運航開始  
東京ーグアム線 就航

- ▶ Unique & Innovative
- ▶ Scale & Expansion
- ▶ Quality Leadership
- ▶ Sustainability

1952 1953 1978 1986 1990

成田空港開港

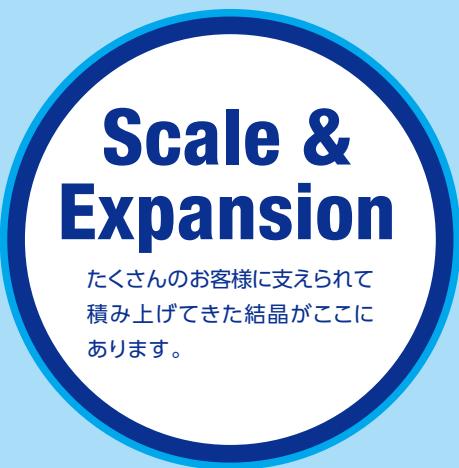
創業

国内定期便運航開始

国際定期便運航開始

1994

関西空港開港



2004 国内線搭乗モデル  
「SKIPサービス(旧スマートeサービス)」  
をスタート(本邦航空業界初)

2009 沖縄貨物ハブネットワーク開始

2011 日本初LCC  
「Peach Aviation(株)」に出資  
LCC「バニラ・エア(株)  
(旧エアアジア・ジャパン(株))」を設立

2015 日本を代表する航空機整備の専門会社  
「MRO Japan(株)」を共同設立

1999 世界最大規模の航空連合  
「スターアライアンス」への加盟により  
ネットワーク拡大

2003 旅客数10億人突破

2014 国際線羽田空港発着便数No.1

2015 ANAマイレージクラブカード  
発行枚数2,800万枚達成

ローンチカスタマーとして2011年に  
ボーイング787型機を世界初導入



国内線の旅客数シェアNo.1



# 4つの強み

## Quality Leadership

「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、価値ある時間と空間を創造してきました。

## Sustainability

社会と共に歩みながら、世界を羽ばたいてきました。

蓄積してきた  
ブランド力

**ANA**

**1996** ファーストクラスに  
フルフラットシートを導入  
(本邦航空業界初)

**2007** Air Transport World誌の  
「Airline of the Year」初受賞

**2010** ビジネスクラスに全席通路側スタイル  
「ANA BUSINESS STAGGERED」  
を導入(本邦航空業界初)

**2014** ANA SKY WEBが「Webサイト  
価値ランキング」<sup>\*1</sup>で2年連続1位  
CAPA<sup>\*2</sup>より「Asia Pacific Airline  
of the Year」を受賞

**2006** 「FTSE4Good」採用スタート

**2008** 運輸業界初「エコ・ファースト」企業に認定

**2014** 「なでしこ銘柄」に認定(本邦航空業界初)  
三井住友銀行サステナビリティ評価で  
最上位のAAAを獲得  
「ポジティブ・アクション」の宣言により  
女性の活躍を推進

**2015** 「ダイバーシティ&インクルージョン」を宣言  
「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」の  
オフィシャルパートナーに決定

日本で唯一、SKYTRAX社より世界  
最高評価の「5スター」を3年連続で獲得



日経WOMAN「女性が活躍する会社  
Best100 2015」でANAが総合3位を獲得



\*1 (株)トライベック・ブランド戦略研究所作成  
\*2 Center for Aviation

2010

羽田空港国際線  
定期便再開

2013

持株会社体制  
への移行

2014

2015

羽田空港国際線  
ネットワーク拡充

# ANAグループの価値創造サイクル

蓄積してきたブランド力を基礎に、価値(OUTCOME)を創出して  
ステークホルダーと共有し、再投資を繰り返すことによって  
「世界のリーディングエアライングループ」を目指します。

蓄積してきた  
ブランド力

**ANA**

## INPUT

財務資本
財務／利益(事業収入)
製造資本
インフラ(空港・施設)／ 航空機／ネットワーク
知的資本
システム(運航・予約)／ サービス開発力
人的資本
人財(従業員)／企業文化／ ノウハウ／ホスピタリティ
社会関係資本
地域産業／地域コミュニティ／ 信頼
自然資本
観光資源

## 経営資源の最適配分

収益基盤の  
強化・発展

収益ドメインの  
拡大・多様化

コスト構造改革

価値創造を支える土台(コーポレート・ガバナンス)  
経営理念・安全理念

詳細はP.52-61

2013

持株会社体制  
への移行

2014

羽田空港国際線  
ネットワーク拡充

安全

人財

## 2014-16年度 ANAグループ 中期経営戦略

商品・サービス  
開発

Unique & Innovative  
環境の変化や市場ニーズを  
捉えながら、グローバル競  
争力を高めます。

マーケティング

Scale & Expansion

培ってきたマーケティング力  
と顧客基盤を活用し、事業の  
拡大・多様化を追求します。

オペレーション

Quality Leadership

“OMOTENASHI”の心で、  
安全で快適なサービスを  
提供し続けます。

コミュニケーション

Sustainability

ステークホルダーとのあら  
ゆる接点を大切にして、持続  
的な成長につなげます。

詳細はP.30-40

環境

社会

2015

## OUTCOME

- 財務目標達成
- 安定した収益構造・健全な財務体質
- お客様の利便性・快適性向上
- グローバルに挑戦する多様な人財
- 高度なノウハウの蓄積
- 社会の活性化
- 環境負荷低減



### 2014-16年度 中期経営戦略

詳細はP.23

2017年3月期の目標 (2014年2月14日開示)

売上高	<b>18,500億円</b>
営業利益	<b>1,300億円</b>
自己資本利益率(ROE)	<b>7.1%</b>
総資産利益率(ROA)	<b>6.3%</b>
1株当たり当期純利益(EPS)	<b>17.2円</b>

**2020**

東京2020オリンピック・  
パラリンピック競技大会

— 首都圏空港の再拡張(予定) —



# 世界のリーディング エアライングループ

世界から  
圧倒的支持を受ける  
経済的・社会的価値の創出

## ANAグループの価値創造サイクルについて

- 創業時から蓄積してきたブランド力を基礎に、ANAホールディングスが「INPUT(6つの資本)」の最適配分を行います。
- 「中期経営戦略」で掲げた重点戦略テーマに則り、グループ各社が事業活動を実施することで、「OUTCOME(価値)」を創出します。
- 「OUTCOME」をステークホルダーと共有するとともに、将来に向けて再投資することで、持続的成長を実現します。
- このようなサイクルを繰り返すことによって、世界から圧倒的支持を受ける経済的・社会的価値を創出し、「世界のリーディングエアライングループ」を目指します。

## 長期戦略構想

詳細はP.17-22

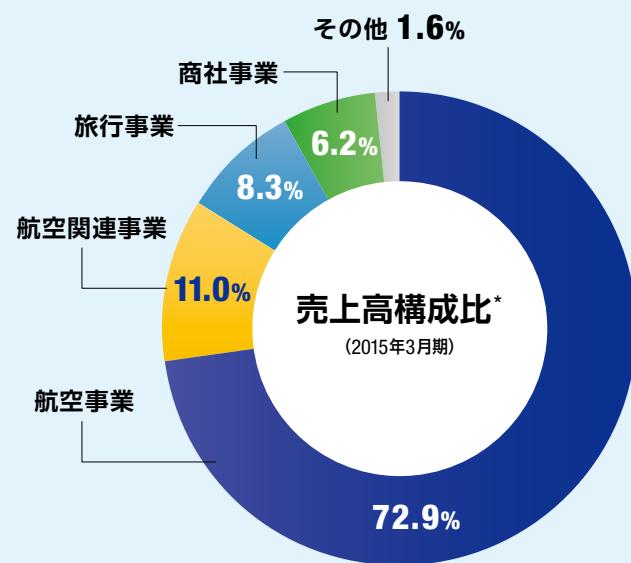
2026年3月期の目標 (2015年1月30日開示)

売上高	<b>25,000億円</b>
営業利益	<b>2,000億円</b>
自己資本利益率(ROE)	<b>10%</b>
総資産利益率(ROA)	<b>8%</b>
1株当たり当期純利益(EPS)	<b>30円</b>

To the future

# At a Glance

## 事業体制と事業領域



\* 調整額消去前の連結売上高構成比



## 財務指標

売上高／営業利益／  
当期純利益／営業利益率



自己資本／有利子負債\*1／  
自己資本比率／  
デット・エクイティ・レシオ\*1



営業キャッシュ・フロー／  
投資キャッシュ・フロー\*2／  
実質フリー・キャッシュ・フロー\*2



## 運航指標

【国内線旅客】\*3  
座席キロ／旅客キロ／座席利用率



【国際線旅客】\*3  
座席キロ／旅客キロ／座席利用率



就航率\*4  
(国内線・国際線旅客便 合計)



## サステナビリティ指標

女性管理職比率\*5



障がい者雇用率\*6



CO<sub>2</sub>排出量\*4／  
有償輸送トンキロ当たり航空機  
CO<sub>2</sub>排出量\*4



\*1 オペラレーブル・リース債務含まず \*2 有価証券の取得・売却による資金移動を除く  
\*3 バニラ・エア(株)は含まず \*4 ANAブランドのみ \*5 ANAのみ \*6 ANAおよびグループ適用認定会社の合算値

# Accelerate Value

## ANAグループのビジョン

### 1-9

- 1 ステークホルダーの皆さまへ
- 2 価値創造の歴史
- 3 ANAグループの価値創造サイクル
- 8 At a Glance

## トップメッセージ

### 12-16

#### *To Be the World's Leading Airline Group*

これまで蓄積してきたANAのブランド力を基礎に成長戦略を推進して持続的な価値を創出し、ステークホルダーの皆さまと共有しながら「世界のリーディングエアライングループ」を目指します。

## ANAグループの経営戦略

### 17-28

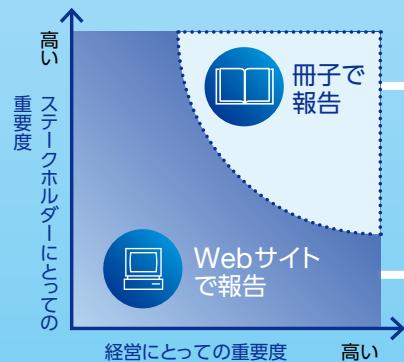
- 17 長期戦略構想
- 23 「2014-16年度 中期経営戦略」の進捗
- 24 特集:ANAグループの機材戦略について

## 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、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを通じ、経済的・社会的価値を最大化することを目指しています。本冊子は、経営戦略や事業・CSR活動の報告を行い、ANAグループが創出する企業価値について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。なお、当社の活動については、社会とANAグループにとって特に重要なと考えるテーマを選定し、本冊子に掲載しています。Webサイトにはより詳細な情報を掲載しておりますので、併せてご覧ください。

## 報告の範囲

- 本レポートでは、2014年4月1日から2015年3月31までの事業活動を網羅しています(2015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。



# Creation

## お客様満足と価値創造の追求

**29-51**



**29** ANAグループの事業領域と  
4つの重要テーマ

**30** 事業概要

**32** 事業別概況

32 航空事業      39 旅行事業  
38 航空関連事業      40 商社事業

**42** お客様満足と価値創造の追求  
における重要テーマ

**42** 安全への取り組み

**44** 人財への取り組み

**48** 環境への取り組み

**50** 社会との関わり

**41** Questions & Answers for Our Business

## 価値創造を支える土台

**52-63**



**52** 役員紹介

**54** コーポレート・ガバナンスの  
考え方・体制

**56** 社外取締役および社外監査役/  
役員の報酬等の決定に関する方針

**57** 社外取締役インタビュー

**58** CSRマネジメント

**60** リスクマネジメント/  
コンプライアンス

**62** 中期CSR方針に基づいた  
活動実績一覧

## 財務/データセクション

**64-91**



**64** 11年間の財務サマリー

**66** 財務分析

**76** 事業等のリスク

**78** 連結財務諸表

**83** 用語集

**84** 市場データ

**87** 株式関連データ

**88** 社会性データ

**89** 環境データ

**90** ANAグループの概要

**91** 会社情報

## アニュアルレポート(冊子およびPDF) (PDF版)

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

## 詳細(Webサイト)

企業情報: <http://www.anahd.co.jp/company/>

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

CSR: <http://www.anahd.co.jp/csr/>

Fact Book: <http://www.anahd.co.jp/investors/irdata/annual/#newDataListF>

## 将来予測に関する特記

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

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

従って、このアニュアルレポートで当社が設定した目標は、すべて実現することを保証しているものではありません。

事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、2015年3月期より、売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に変更しています。本冊子においては、P.30-41、P.66-82については、第65期有価証券報告書に基づき遡及修正を行った数値を掲載しています。

トップメッセージ

# To Be the World's



代表取締役社長  
**片野坂 真哉**

# Leading Airline Group

これまで蓄積してきたANAのブランド力を基礎に成長戦略を推進して  
持続的な価値を創出し、ステークホルダーの皆さまと共有しながら  
「世界のリーディングエアライングループ」を目指します。

アビバメキヨービ

## 1. 持株会社体制におけるグループ経営の考え方

2015年4月1日に代表取締役社長に就任しました、片野坂真哉でございます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、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。事業の基盤となる「安全」を堅持することで、安心と信頼を基礎に、お客様に支持され続けるよう品質を高めながら、業績向上に果敢に取り組んでまいります。どうぞ、よろしくお願ひいたします。

私たちは2013年4月に持株会社体制に移行して以来、「権限と責任の委譲によるスピード経営の実践」「公平公正なグループ運営」「マルチブランド戦略の推進」の実現を念頭に、航空事業を中心としたエアライングループとして、事業ポートフォリオ戦略を推進しています。

2015年3月期は羽田発着路線を中心に国際線事業を大幅に拡大した一方、国内線事業では生産量の抑制へと舵を切った上で、「需給適合」を従来以上に深化させました。この結果、航空事業が增收に大きく貢献し、過去最高の連結売上高を確保するとともに計画を上回る大幅な増益を達成するなど、「2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略」の初年度として順調なスタートを切ることができました。

2016年3月期も、現行戦略に沿った計画を実行してまいります。グループの成長ドライバーである国際線事業では、成田発着路線を中心にネットワークを拡充し、収益拡大を追

求する一方、国内線事業では、さらに戦略的な「需給適合」を進めることによって収益規模を堅持します。また、新たな航空需要を創出しているLCC事業では、イールドマネジメントの強化による単価改善や低コスト運航体制の確立により、今期中の黒字化を目指します。さらに、旅行事業では訪日需要の取り込み強化を、商社事業ではアジア域内での新規ビジネスの展開などを進めていく計画です。

一方、2012年3月期から継続してきたコスト構造改革の効果額は、2015年3月期までの4年間で累計870億円となりました。2016年3月期も250億円のコスト削減を計画しており、生産性向上によるコスト競争力の強化も同時に追求しながら、過去最高の利益水準を目指します。

2015年1月には、今後の成長戦略の指針となる「長期戦略構想」を発表しました。10年後の2026年3月期に目指すべき価値創造水準を明確にした上、各事業分野における売上高の規模感や戦略を示しました。追い風となる外部環境をビジネスチャンスとして取り込みながら、経営資源の適切な配分に取り組んでいきます（「長期戦略構想」の詳細はP.17-22をご覧ください）。

日本では少子高齢化が進み、国内航空市場は成熟化の段階にありますが、私たちが主なターゲットとしているアジア市場はますます活気付いています。海外マーケットの成長

# To Be the World's Leading Airline Group

をグループ収入に結び付けていくためには、私たちがこれまで蓄積してきたANAグループの商品・サービス力やオペレーション品質、そして「おもてなし(ホスピタリティ)」を含めたブランド力を発揮していくことが求められます。

例えば、日本初のLCCとして2012年3月に就航したPeach Aviation(株)は、日本とアジアのかけ橋となるJapanブランドLCCとして独自の地位を築いています。またバニラ・エア(株)も「Simple・Excellent・New Basic」をコンセプトに価格以上の満足を提供する新しい日本のLCCを目指しています。これ

らのLCC2社はフルサービスキャリアとしてのANAとは異なる需要を事業の対象としていますが、両社のブランドコンセプトの源流には、「お客様視点」というANAグループのDNAが流れています。マルチブランド戦略の推進により、グループ全体の事業領域を拡げ、社会の期待に応え続けることによって価値創造が実現できると考えています。

私たちは長期的な経営ビジョンと、それを具現化するための中長期的な経営戦略に基づき、持続的成長を追求していきます。

## 2. 長期的な成長戦略の方向性

ANAグループでは、約260機の航空機を運用して、国内線は1日当たり約900便、国際線は1週間当たり約1,400便を運航しており<sup>(\*)</sup>、「安全」を第一の使命として約35,000人のグループ社員が日夜努力しています。SKYTRAX社によるワールド・エアライン・レーティングでANAが2013年から3年連続となる「5スター」に認定されるなど、私たちの取り組みは外部機関から高く評価されています。

創業から60余年が経過しましたが、ここまで成長を遂げることができた原動力は、「社会と共に成長し続けたい」という想いによって培われた私たちのチャレンジ精神にあると考えています。国内線事業に安住せず国際線事業に進出したことや、ボーイング787型機を世界に先駆けて発注したことなど、振り返ってみると私たちは常に自らの成長と社会の発展のために挑戦し続けてきました。

次のステージでは、世界のヒト・モノの流動を促し、国際

社会の活性化に向けた一翼を担うことがANAグループの役割であると考えています。そのためにも、目の前に拡がる環境をチャンスとしてグループの収益に取り込みながら、アジアを代表するエアラインとして確固たる地位を築き、活動のステージを世界へと拡げていく方針です。

例えば、マルチブランド戦略も、私たちが社会のニーズに応えながらお客様に選ばれ続けるための挑戦です。ANAが世界を網羅する充実したネットワークと最高レベルのサービスを提供していく一方、バニラ・エア(株)やPeach Aviation(株)はシンプルなサービスを安価に提供することで、国内のみならず訪日旅行のマーケットにおいても新たな需要を創出しています。このように、各事業がそれぞれの特性を活かしながらネットワークを構築し、商品・サービスを進化させることで、グループ全体の価値向上を目指します。現在は、航空事業とのシナジー効果が期待できるパイロット訓練

事業や航空機整備事業(MRO)の育成にも取り組んでおり、景気変動によるボラティリティについても考慮しながら、事業ポートフォリオ戦略の一環として、将来の収益源を確立してまいります。

なお、「長期戦略構想」では、10年後に目指すべき経営財務指標を掲げていますが、目標とする営業利益や自己資本利益率(ROE)の達成に向けた具体的な道筋として、2016

年3月期中に新たな中期経営戦略をお示しする予定です。当社グループの財務基盤は、ここ数年間の業績の積み重ねが下支えとなり、大きく改善・向上しています。現行の経営戦略を受け継ぎながら、経営のスピードを加速させ、価値創造を推進することによって、安定かつ充実した株主還元を実現してまいります。

\*2015年7月1日現在。パニラ・エア(株)、Peach Aviation(株)を含む

### 3. 持続的成長を実現するための価値創造サイクル

私たちはこれまで、グループ経営理念に基づき、ANAブランドを国内外のマーケットに浸透させながら、事業規模の拡大を推し進めてきましたが、LCCブランドの育成など、成長戦略を進める過程においては、これまで培ってきたブランド力をもとに、持続的な価値創造を実現するためのサイクルを確立する必要があります。

本誌のP.3-6に「ANAグループの価値創造サイクル」を掲載しています。航空事業をはじめとするすべての事業において、グループ各社が「安全」「人財」「環境」「社会」といった重要テーマを事業戦略に取り込みながら、価値を創出することがANAのブランド力の向上にもつながります。新規ビジネスの育成や市場の開拓、外部投資の実行などを含めて、創出した価値をステークホルダーの皆さんと共有するとともに、将来のために再投資することで、持続的成長に結び付けていきます。

この価値創造サイクルを循環させていくための土台となるのが、コーポレート・ガバナンスです。持株会社である当社は、グループ全体の経営方針と達成目標を定めるとともに、各事業会社における業務執行を監督する役割を担っています。各事業会社には経験豊かで高い専門性を有する人材を取締役等として配置し、運営についての権限を委譲することによって、機能的かつ効果的な業務執行を可能とします。これにより、成長の礎ともいべき当社のガバナンスをしっかりと機能させ、「経営の透明性(Visibility)」を維持するととも



に、「ステークホルダーへの説明責任(Accountability)」を確実に果たしていく方針です。

一方、価値創造を推進する担い手となるのが、「人財」であるグループ社員です。私たちはこれまで数々の試練に直面してきましたが、いかなる場面でもすべてのグループ会社・部門が知恵と力を結集して、難問を解決してきました。今後、国際線事業を拡大していく上では、多言語・多文化への対応が必須であり、「人財」のグローバル化もより一層強化しています。

# To Be the World's Leading Airline Group

このような中で、当社グループは、2016年3月期のスタートにあたり、「ダイバーシティ&インクルージョン」を宣言しました。多様性を發揮し、それぞれの個性を活かして新しいイノベーションを生み出す集団を創り出すことが目的です。環境の変化に柔軟に適合しながら、グローバル競争や困難にも果敢に挑戦する企業グループを目指したいと考えています。

ビジネス領域の拡大は、社員にとっても各個人の能力を高める機会となります。今後も現状に甘んじることなく、全グループ社員が「あんしん、あったか、あかるく元気!」に活躍できる環境を構築していきます。

私たちは、数あるエアライングループの中からお客様に選ばれ、社会と共に成長しながら世界をリードし続けていくことを目指しています。これまで蓄積してきたANAブランドを基礎に、グループ社員一人ひとりが力を合わせ、より一層高い品質を追求することによって、ステークホルダーの皆さまと経済的・社会的価値を共有してまいります。これからも、「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」となるために挑戦を続けるANAグループに、ぜひご期待いただきたいと思います。

2015年7月  
代表取締役社長

片野坂 真哉

# 長期戦略構想

ANAグループでは、今後のビジネスチャンスを着実に捉えながら成長戦略を推進していくために、2015年1月に「長期戦略構想」を発表しました。

航空事業の持続的成長とノンエア事業の育成による収益ドメインの拡大により、価値創造経営を深化させていく方針です。

ここでは本構想について解説します。



ANAグループの飛行機

## 「長期戦略構想」の位置付け

2015年3月期は、航空事業が牽引して過去最高の売上高を達成しました。また、事業規模の拡大に伴う費用の増加を抑制した結果、計画を上回る大幅な増益となり、現行の中期経営戦略の初年度として順調なスタートを切ることができました。

足元で日本経済は緩やかな回復基調を辿り、株高や賃上げなどのアベノミクス効果が顕在化しつつあります。訪日外国人も増加基調が続いており、2020年に2,000万人とする政府目標も、達成時期の前倒しが期待されています。また、航空業界では首都圏空港発着枠の再拡張に向けた議論が進められています。これらのビジネスチャンスを当社グループの経営の追い風として捉えながら、成長戦略を推進していくた

めに、10年後に目標とする価値創造水準を定め、事業規模や各事業戦略のポイント等を抽出し、「長期戦略構想」としてまとめました。今後の事業ポートフォリオ戦略を推進するにあたり、本構想を当社グループの経営指針としながら、経営資源を適切に配分することによって長期的な価値創造に努めていきます。

なお、今回の「長期戦略構想」で掲げた成長ストーリーを具現化していくために、2016年3月期中に新たな中期経営戦略を策定する予定です。引き続き、財務の健全性を維持しながら必要な投資を実行することにより、グループ収益の拡大を目指します。

## 経営を取り巻く環境

### 事業環境

訪日ビザの免除・要件緩和や消費税免税制度の拡充、為替の円安基調等を背景に、2014年の訪日外国人数は過去最高となる1,341万人に達しました。日本政府が主体的に進めている「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015」では、2020年における訪日外国人数として2,000万人を目指に掲げていますが、足元でも増加基調が続いている、目標の前倒しが現実味を帯びています。

一方、アジア・太平洋経済圏における経済成長を背景に、環太平洋経済連携協定(TPP)、経済連携協定(EPA)ならびに自由貿易協定(FTA)が進展することによって、旅客・貨物の国際間流動がさらに活発化すると考えられています。また、政府が推進する地方創生の取り組みにより、日本の伝統工芸や農水産物などの輸出機会が拡大すれば、地方都市の活性化にも結び付きます。少子高齢化が進む中で、国内マーケットは成熟化の段階にありますが、観光を目的とした訪日外国人による国内線の利用拡大の可能性が高まっています。

### 航空業界

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催決定を契機として、国土交通省が首都圏空港のさらなる機能強化について検討を開始しています。羽田空港と成田空港における滑走路の運用方法の変更や飛行経路の見直しなど、技術的な選択肢を掲げながら、今後の空港機能強化に向けた協議が進められており、2020年までに発着枠が再び拡大する可能性が高まっています。また、高速道路の整備を含めた交通インフラの拡充により、都心と首都圏空港のアクセスが改善すると期待されています。

### ANAグループを取り巻く事業環境



## 事業ポートフォリオの方向性

当社グループは2013年4月から持株会社体制に移行しており、事業ポートフォリオ戦略の推進による経営資源配分の最適化に取り組んでいます。航空事業の強化・発展による収益規模の拡大を主軸とする一方、戦略的投資の実行も含めたグループ事業領域の拡大により、収益ドメインの多様化を推進しています。

過去を振り返ると、2006年3月期から現在に至るまでの10年間は、国内線旅客事業の売上高を維持するとともに、国際線旅客や貨物郵便を中心に事業を拡大してきました。2016年3月期の連結売上高は、10年前に比べて約1.3倍に拡大する計画です。

一方、今回の「長期戦略構想」では、主力の航空事業の成長を持続させるとともに、ノンエア事業の育成による収益ドメインの拡大を推進していく方針です。

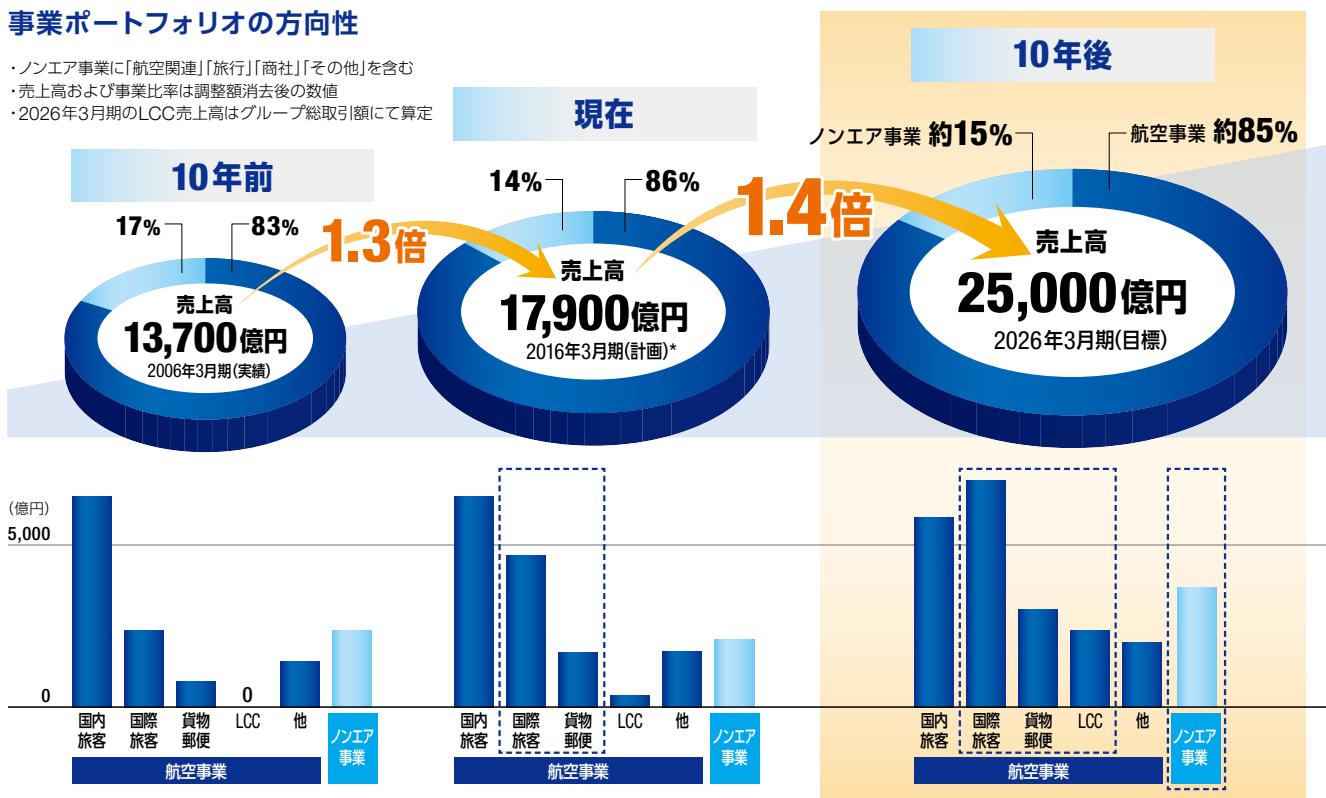
主力の航空事業においては、国内線旅客事業の売上高が

減少に転じる一方、国際旅客・貨物・LCCの3つの事業が成長の原動力となります。また、訪日外国人の増加を旅行事業や商社事業の拡大に結び付けるとともに、旺盛な航空需要が見込まれるアジア地域において、パイロット訓練事業や航空機整備事業(MRO)などの受託ビジネスを育成し、外部収入の獲得を強化していきます。これらの取り組みによって、ノンエア事業においては航空事業以上の売上高伸び率を目指します。

2026年3月期の売上高として、グループ全体では、現状の水準から約1.4倍となる、2兆5,000億円規模をイメージしています。航空事業とのシナジー効果が期待できる分野を育成し、将来の収益源とすることによって、業績のボラティリティを抑制することが可能となります。イベントリスクなどの外部環境の変化に対する「耐性」も備えた強いグループ経営を追求していきます。

### 事業ポートフォリオの方向性

- ・ノンエア事業に「航空関連」「旅行」「商社」「その他」を含む
- ・売上高および事業比率は調整額消去後の数値
- ・2026年3月期のLCC売上高はグループ総取引額にて算定



\* 2015年4月30日開示

# 航空事業における事業規模と生産量

## ANAブランド

### 国内線

少子高齢化の進展や新幹線の延伸などにより、国内線市場は成熟化が進んでいます。ANAブランドの国内線では、生産量(座席キロ)を抑制しながら需給適合を深化させ、適切な運賃設定とイールドマネジメントを実施することによって現在のマーケットシェアを維持し、収益力を堅持していく方針です。

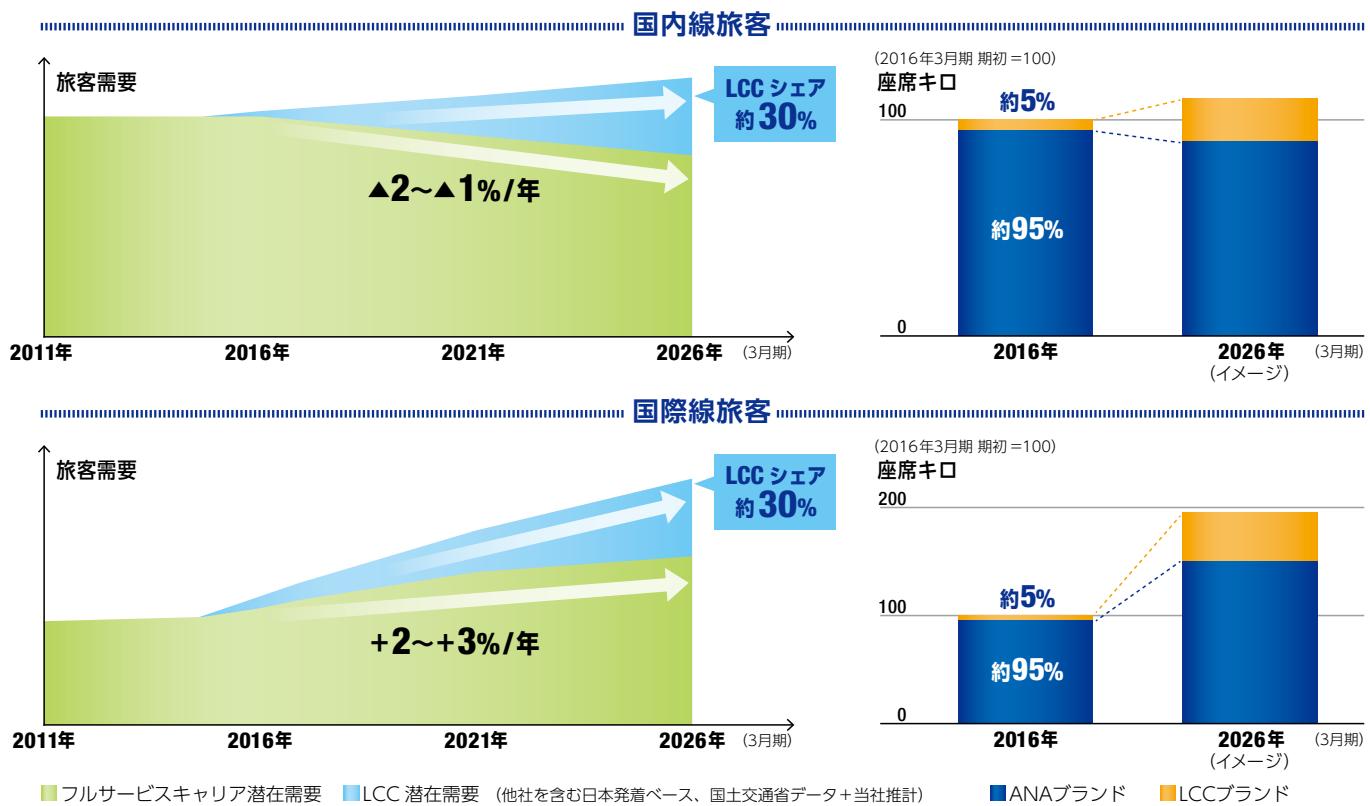
2016年3月期の後半からは、路線ごとのマーケット特性を踏まえながら、季節や曜日、時間帯による需要変動に合わせて柔軟な生産量調整を行う新たなフリートマネジメントモデル「ピタッとフリート」(詳細はP.28をご覧ください)を導入し、戦略的な需給適合を実施していく予定です。

## 国際線

アジア・太平洋地域を中心に、旅客・貨物ともに需要の伸びが見込まれます。訪日需要も取り込みながら、世界を網羅する充実したネットワークの構築を目指し、引き続きANAブランドの生産量を拡大していきます。

## LCCブランド

LCC事業においては、これまでにもANAブランドと異なる新たな需要を創出してきました。訪日需要の増加など今後も事業領域を拡大していく余地が十分に存在します。バニラ・エア(株)とPeach Aviation(株)の2社体制により、日本におけるナンバー1 LCCの地位を維持しながら、就航路線を拡大していきます。



## 国際線ネットワーク展開の考え方

一般財団法人 日本航空機開発協会が公表している「民間航空機に関する市場予測 2014–2033」によると、アジア・太平洋地域と北米、欧州を結ぶ航空需要については、いずれも長期的な需要の増加が期待されています。また、アジア・太平洋域内については、2033年までの年平均成長率は+6.0%と予測されています。今後も拡大する国際線市場において、当社グループでは、ANAブランドとLCCブランドを使い分けながら、ネットワークを拡充していく方針です。

すでにANA便が就航しているエリアについては、より効率的な機材・ダイヤ編成、複数便化の実施などにより、さらなる需要の取り込みを目指します。一方、現時点でANA便が就航していない地域(東欧・ロシア、中東・アフリカ、オセアニア\*、中南米など)については、ANA便による運航を検討していくとともに、従来の枠組みを超えたアライアンス提

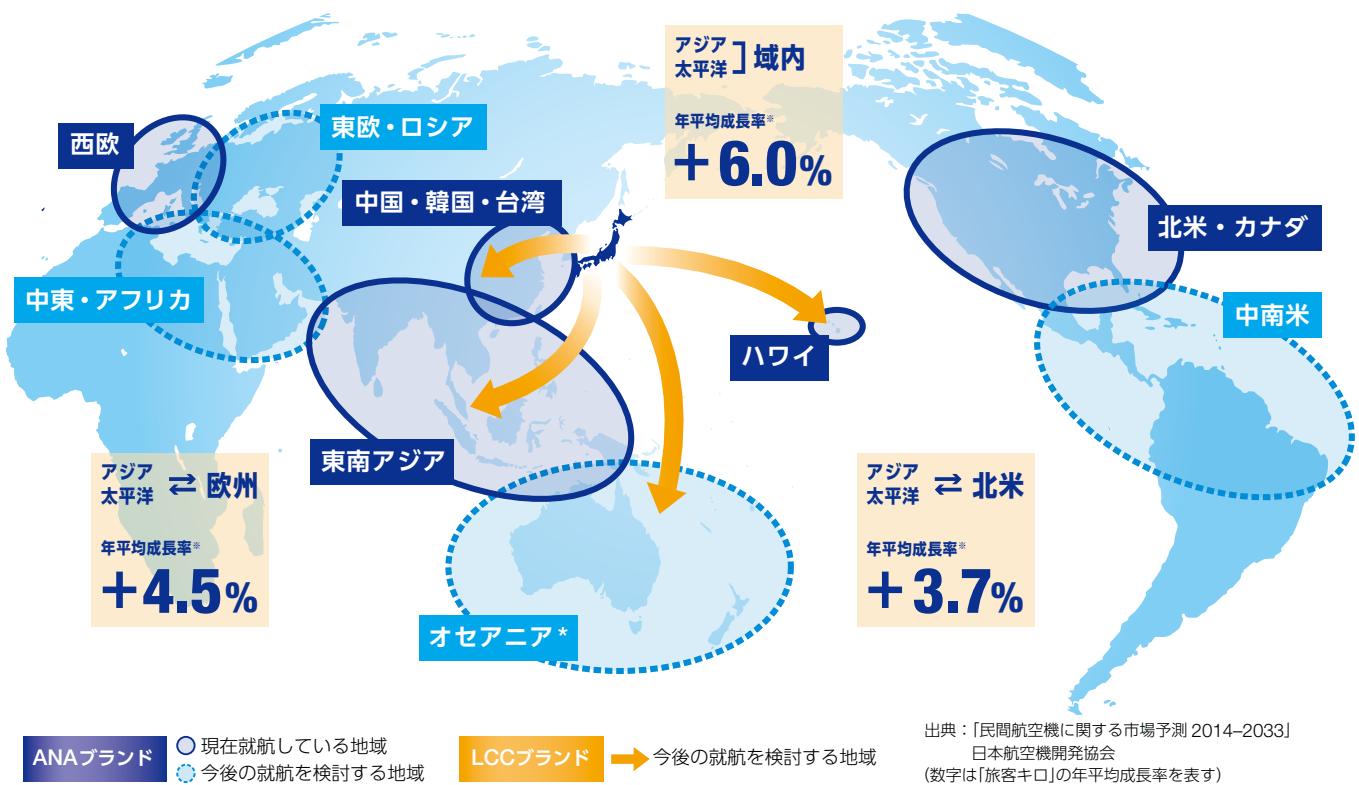
携の強化も図りながら、総合的なネットワークを展開していきます。

一方、LCC事業では、アジアの主要都市を中心に就航地を拡大し、旺盛な需要を取り込むと共に、オセアニアやハワイなど、中距離リゾート路線への進出も検討していきます。

なお、航空事業の長期的な成長を実現するために、2014年3月に70機、2015年1月に15機の機材発注を決定しました。中・長期の成長原資ならびに更新機材の安定確保を前提とした上で、今後、首都圏空港の発着枠が再び拡大された場合においても、迅速なネットワークの拡充を可能とする機材調達を実施していきます。詳細はP.24-28の特集「ANAグループの機材戦略について」をご覧ください。

\* 2015年7月16日適時開示：全日本空輸(株)が2015年12月11日より、羽田–シドニー線に就航することを決定

### ネットワーク展開イメージと航空需要予測



出典：「民間航空機に関する市場予測 2014–2033」  
日本航空機開発協会  
(数字は「旅客キロ」の年平均成長率を表す)  
※2013年から2033年まで

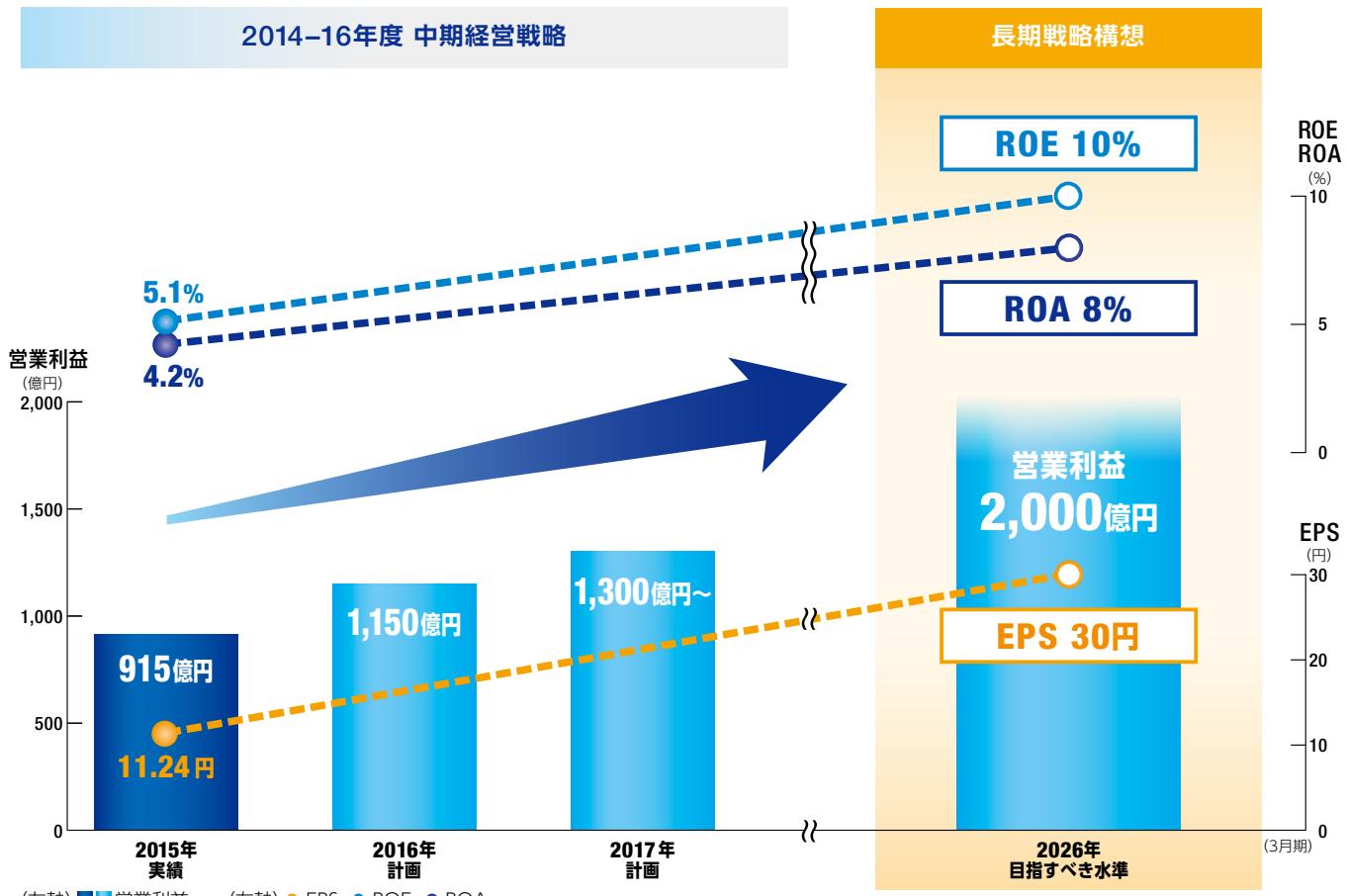
## 長期的な価値創造目標

2026年3月期の連結売上高は、国際線を主軸とした航空事業の強化と、収益ドメインの多様化によるノンエア事業の拡大により、2兆5,000億円規模となる見通しです。また、営業利益は、2015年3月期実績に比べて約1,000億円の増加、比率にして約2倍となる2,000億円規模を目指します。

これらを前提にすると、2026年3月期の自己資本利益率(ROE)は2015年3月期実績の5.1%と比べて約5ポイント上昇し、10%程度となります。事業規模の拡大と収益性の向上を同時に追求することによって、株主資本効率を確実に高めていきます。

また、2026年3月期の1株当たり当期純利益(EPS)は約30円となる見通しで、2015年3月期実績の11.24円と比べて、約3倍に増加する見込みです。

財務基盤は10年前に比べて大きく改善・向上しました。引き続き、成長への備えを万全にしながら、価値創造のさらなる深化を追求していきます。



# 「2014-16年度 中期経営戦略」の進捗

2015年3月期は、主力の航空事業が増収に大きく貢献して過去最高の売上高を確保した一方、コスト構造改革についても年度計画を上回る実績を達成した結果、営業利益は中期経営戦略における当初計画を大幅に上回る増益決算となりました。

ここでは現行戦略で掲げている重点戦略テーマの進捗と2016年3月期の計画についてご説明します。

(億円)	2015年		2016年	
	実績	現行戦略における 当初計画との差異	計画	現行戦略における 当初計画との差異
売上高	17,134	+ 134	17,900	+ 100
営業利益	915	+ 65	1,150	+ 50
営業利益率(%)	5.3	+ 0.3pts	6.4	+ 0.2pts
当期純利益	392	+ 92	520	+ 70
EBITDA	2,228	▲ 71	2,520	▲ 90
EPS(円)	11.24	+ 2.64	14.88	+ 1.98

## 重点戦略テーマ 1 収益基盤の強化・発展

2015年3月期においては、国際線事業では生産量の拡大に見合った増収を実現するとともに、国内線旅客事業では生産量抑制に方針を転換しながら増収を達成しました。

航空関連事業では、空港ハンドリング業務を中心にグループ外エアラインからの受託業務を拡大した一方、旅行・商社事業では旺盛な訪日外国人の消費需要を取り込みました。

## 重点戦略テーマ 2 収益ドメインの拡大・多様化

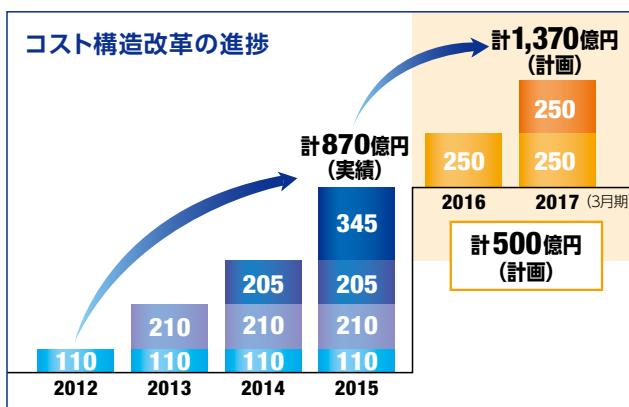
2015年3月期においては、パイロット訓練事業としてPan Am International Flight Training Center (Thailand) Limitedの設立や、那覇空港における航空機整備事業の開設準備<sup>(\*)</sup>を進めるなど、新たな受託事業による収入源の確立に取り組みました。また、訪日需要の創出・獲得を目的とした旅行会社の設立や、シンガポールの商業施設におけるテナント運営事業への参画など、旅行・商社事業においても、将来の収益源の確保に向けた取り組みを進めました。

※2015年6月1日適時開示：那覇空港における2018年3月期下期の事業開始に向け、MRO Japan(株)を設立。2015年9月に伊丹空港で事業を開始し、那覇空港の航空機整備施設が完成次第、拠点を移す予定。那覇での事業開始までは、資本金1,000万円(当社出資比率100%)、移行後は資本金10億円(同45%)を計画。

## 重点戦略テーマ 3 コスト構造改革

2012年3月期から取り組んでいるコスト構造改革の効果額は、2015年3月期までの4年間で累計870億円となりました。例えば、乗員訓練制度の見直しや燃料搭載量の適正化など、生産性向上や業務改革を実施しています。

現行戦略では、新たなコストマネジメント手法の導入により、組織横断的な取り組みを実施することで、2017年3月期までの2年間でさらに500億円のコスト削減を目指す計画です。



## 2016年3月期の計画

2016年3月期も現行戦略に沿って年度計画を策定しており、収益力のさらなる強化に果敢に取り組みます。

連結売上高として17,900億円、営業利益は中期経営戦略で掲げた目標を上回る1,150億円を計画して過去最高の利益水準を目指します。EPSは、中期経営戦略での目標値から約2円増となる14.88円を計画しています。

今後も、経営のスピードを加速させながら、成長戦略を通して継続的に収益性向上を追求し、中・長期的な価値創造に努めてまいります。

# ANAグループの機材戦略について

ANAグループは2015年3月末現在、約255機<sup>(\*)</sup>の航空機を運用しています。今後も安全性、燃費効率を含む経済性、快適性などに優れた機材を調達しながら、国際線を中心にネットワークを拡充していきます。本特集では、世界のリーディングエアライングループを目指す上での基盤となる当社グループの中・長期的な機材戦略についてご紹介します。

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

## 航空機調達の目的と効果



## 機材発注の内容

		機種	発注機数	受領時期(3ヶ月期)
<b>2014年3月発表 70機</b>	中・大型機	ボーイング777-9X型機	20機	2022～2028年
		ボーイング777-300ER型機	6機	2019～2020年
		ボーイング787-9型機	14機	2018～2022年
	小型機	エアバスA321neo型機	23機	2018～2024年
		エアバスA320neo型機	7機	2017～2019年
<b>2015年1月発表 15機</b>	中・大型機	ボーイング787-10型機	3機	2020～2021年
		エアバスA321ceo型機	4機	2017年
		エアバスA321neo型機	3機	2021～2022年
		ボーイング737-800型機	5機	2016年



## 機材戦略の考え方と調達方針

当社グループは、2014年3月に、15年先を見据えた中・長期の成長原資ならびに更新機材の安定的な確保を目的として、計70機の航空機発注を決定しました。これらの機材調達により、今後徐々に機種統合が進むと、機材稼働率の向上はもとより、運航乗務員や整備士などの人員養成・配置の効率化や、整備品などの在庫圧縮によるコスト削減効果など、様々なメリットを享受できるようになります。

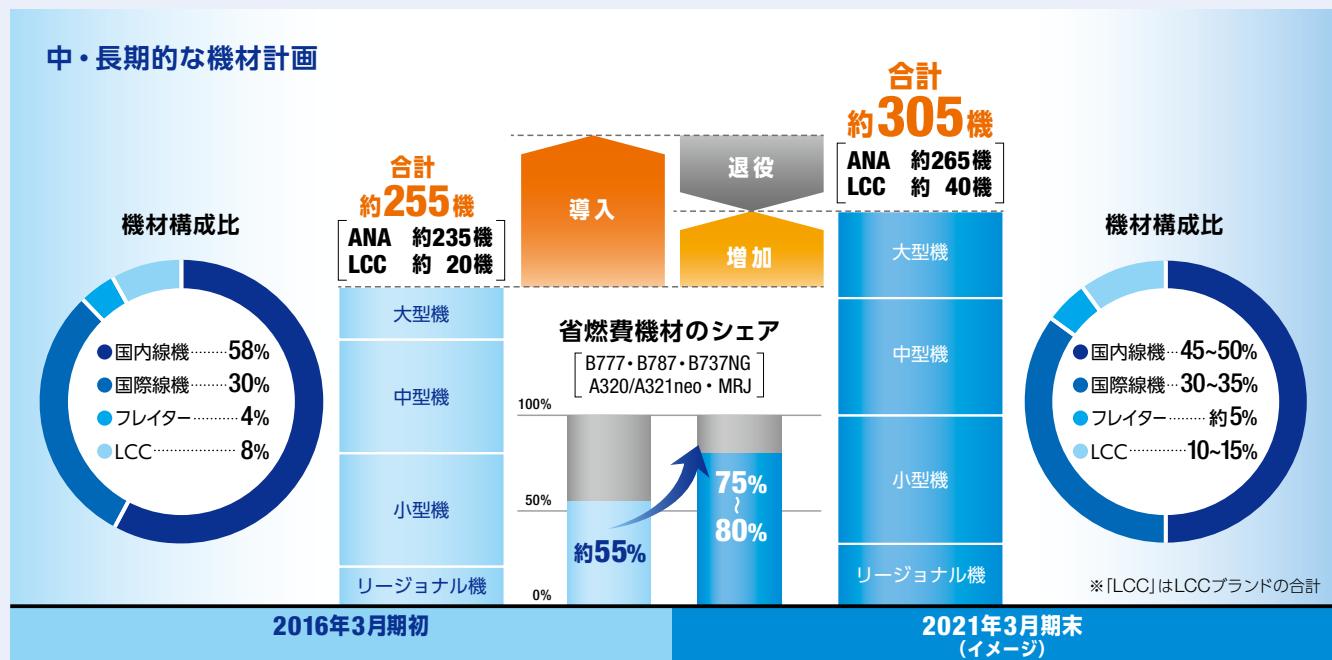
また、2015年1月には小型機を中心に計15機の追加発注を決定しました。「ピタッとフリート」(詳細はP.28をご覧ください)の導入による戦略的な需給適合の推進により、国内線事業における収益力の維持を目的としています。さらに、この追加発注によって国際線を含めた機材稼働の柔軟性が向上するため、近い将来、首都圏空港の再拡張が決定した場合にも、当社グループの国際線ネットワークを迅速に拡充することが可能となります。

当社では、国際線事業をグループの成長ドライバーと位置付けていますが、その実現を可能とする主力機材がボーイング787型機です。この機材は燃費効率が飛躍的に向上しているため、従来の中型機では実現できなかった長距離路線にも就航することが可能となり、当社グループの国際線ネットワークをこれまで以上に拡充できるようになりました。

また、当社グループは、ボーイング787型機のローンチカスタマーとして長年にわたって開発に参画し、ユーザーとしてのニーズを標準設計に反映させてきました。2015年6月末現在で37機のボーイング787型機を運用しており、整備ノウハウの蓄積に伴う業務フローの効率化が進んでいます。

さらに、近い将来、国内線での就航を予定している三菱リージョナルジェット(MRJ)についてもローンチカスタマーとして開発に参加しています。同機の開発は国家プロジェクトにも指定されていますが、当社グループが積み上げてきた知見を反映させることにより、ユーザーとして積極的に貢献していきたいと考えています。

なお、航空機を含めた設備投資に必要となる資金については手元資金とキャッシュ・フローのほか、負債(銀行借入や社債発行等)によって調達する予定です。また一部の航空機については、セールス・アンド・リースバックによるオペレーティング・リースでの導入も予定しています。一定水準のフリー・キャッシュ・フローを安定的に確保することを前提に、財務の健全性を維持しながら対応していきます。



## 1

## 今後の航空機調達計画

メーカーとの交渉を通じ、  
適正な品質や経済性などを追求することによって  
円滑な事業運営に貢献していきます。

全日本空輸(株) 調達部 航空機チーム

リーダー 矢吹 浩一



ANA調達部では、ANAホールディングス(株)が策定した機材計画に基づき、ANAグループの航空機(エンジン・座席・ギヤレー・その他関連設備を含む)に関する調達活動(購入・売却・賃貸借など)を行っています。ここでは、航空機メーカーとの交渉を中心とした調達部の役割についてご紹介します。

## 機材品質の追求

安全性や快適性・居住性などの機材品質を高めていくことは、他社との競争上の観点から重要な課題です。とりわけ国際線に就航する機材では、お客様に快適な空間を提供することが大きなテーマとなります。メーカーとの交渉過程では、当社のサービス基準に基づく仮想の客室レイアウトを作成し、座席数や居住性などの検証も行っています。当社の主力機材であるボーイング787型機は、最先端のテクノロジーによって快適な客室環境を実現しています。例えば、乾燥しがちだった客室内の湿度改善や気圧コントロールによる快適な乗り心地などはお客様から高く

評価されており、今後、調達予定である次世代機のボーイング777-9X型機にも同様のテクノロジーが採用される予定です。

## 経済性の追求

ANAの運航コストに占める割合が最も高いのが燃油費です。燃油市況が大きく変動している中、燃費性能に優れた機材の導入を着実に進めていく方針です。グループ運用機材のうち、省燃費機材の占める割合は、2016年3月期初時点の約55%から、2021年3月末には約75~80%まで高まる計画です。

## 効率性の追求

将来の導入機材を検討する上では、現在運用している航空機との親和性も重要な要素となります。例えばコックピットなどの仕様も現行機材との共通性を高めることで、運航乗務員の機種移行に関わる訓練期間の短縮や整備部品の共通化によるコスト削減が可能となります。オペレーション上の観点からも、効率性を高めていきます。

## 機種別の燃費向上効果

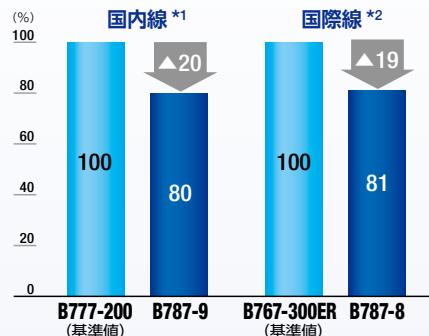


全日本空輸(株)  
オペレーションサポートセンター  
フライトオペレーション推進部  
性能技術チーム

谷岡 和美

2014年7月に導入したボーイング787-9型機はボーイング777-200型機とほぼ同じ大きさですが、機体は約15トン軽く、またロールスロイス社の最新エンジンを装備しているため、燃費性能が大幅に向上しています。例えば羽田から福岡へ飛行する場合、乗客1人当たりに換算したジェット燃料の消費量は、ボーイング777-200型機に比べて約20%の節減となります。離陸時のエンジン音もボーイング777-200型機に比べて3~4デシベル低下しており、ボーイング787型機の離陸をご覧いただければその静かさが実感できます。

## 機種別 単位当たり燃料消費量比較



## 2

## 今後のネットワーク展開と航空機の投入計画

新規の調達機材を活用しながら  
最適な路線ネットワークを構築することで、  
中・長期的な成長につなげていきます。

全日本空輸(株) マーケティング&セールス  
マーケティング室ネットワーク部事業計画チーム

リーダー 寺川 直宏



ANAマーケティング室ネットワーク部では、中・長期および単年度における「ANAブランド航空輸送事業計画(事業戦略、路線便数・運航ダイヤ計画)」の策定に関わる業務を行っています。ここでは、新たに調達した航空機に関する路線投入の考え方についてご説明します。

### 国際線への機材投入

燃費性能や航続性能に優れたボーイング787型機の導入によって、従来は大型機でしか運航できなかった長距離路線に中型機が就航できるようになりました。すでに、デュッセルドルフやサンノゼなどの都市には、ボーイング787型機が就航しており、着実に需要を取り込んでいます。

現在、同型機については、通常型(ボーイング787-8型機)と胴体延長型(ボーイング787-9型機)の2種類を運用しており、大型機ボーイング777型機を含めて、需要動向に応じた機材サイズの選択が可能となっています。お客様の利便性を第一に、

各路線の特性を見極め、ボーイング787型機も主力機材として投入しながら、日本と世界をつなぐネットワークの拡充を進めていきます。

### 国内線への機材投入

国内線では、マーケットの成熟化が進む中で、生産量(座席キロ)を抑制しながら需給適合を進めています。今後は、エアバスA321neo型機やボーイング737-800型機などの小型機の比率を高め、「ピタッとフリート」を推進していく予定です。

また、近い将来、MRJの投入を予定していますが、さらなる小型化と効率的なオペレーションを実現させることにより、国内線事業を収益基盤として堅持していく考えです。

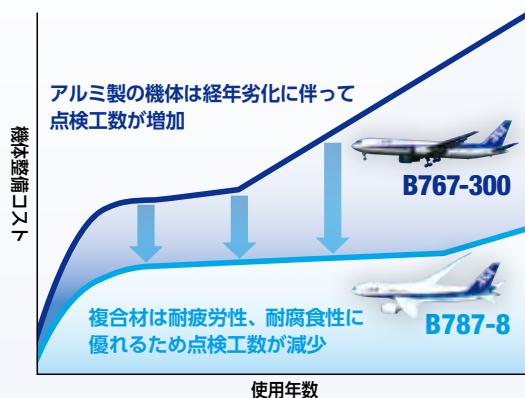
### 効率的に安全運航を支える



ANAベースメンテナンス  
テクニクス(株)  
機体整備部  
生森 智子

私たち整備士は新しい航空機が導入される度に機種別の一等航空整備士という国家資格を取得し、常に最新の知識を習得しながら業務にあたっています。新しい機材は複合材料や電気・電子機器の多用化によって整備方法にも進化がもたらされ、従来機に比べて整備にかかる労力やコストが低減されています。これからも効率性を高めながら安全を徹底的に追求した機体整備を行い、お客様に安心してご搭乗いただけるよう、快適な空の旅を提供してまいります。

### 整備費用の低減(イメージ)



## Column 「ピタッとフリート」について

これまでの国内線事業における基本的なコンセプトは、保有機材の稼働率を最大限に高めていくことを前提に、収入の最大化を図ることでした。今後は「ピタッとフリート」を導入することにより、季節や曜日によって波動が大きい国内線需要の特性を鑑みながら、小型機を追加的に投入することによって、柔軟な機材運用を実施する計画です。

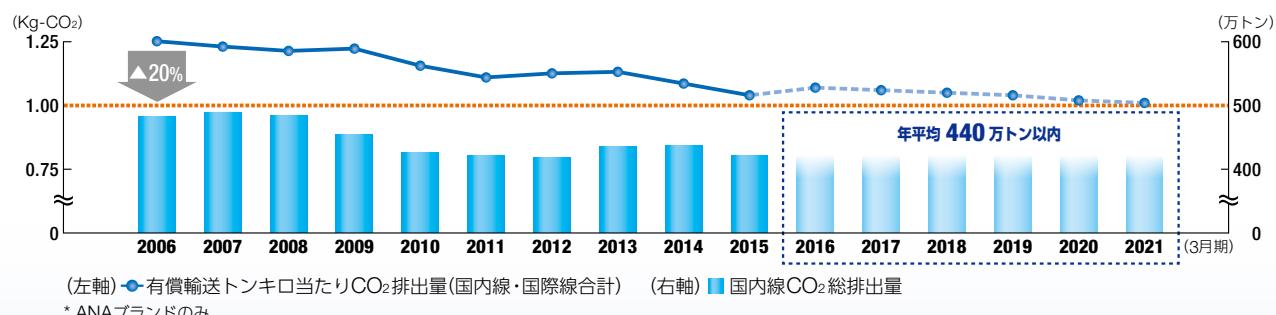
需要の少ない日には小型機を中心に稼働させる一方、週末や連休などの需要の多い日には大型機を稼働させることで、運航変動費の抑制を収入の最大化と同時に追求することが可能となります。戦略的な「需給適合」を実行することによって、国内線事業の収益性を堅持してまいります。

## 〈例〉1週間に1,000便運航する場合(イメージ)

CO<sub>2</sub>排出量の低減に向けて

ANAグループが国際線事業を中心に生産量を拡大していく過程において、CO<sub>2</sub>排出量を継続的に抑制することは中核課題であり、中・長期の環境計画「ANA FLY ECO 2020」においてグローバル水準を考慮した目標値を設定しています(詳細はP.49をご覧ください)。

ANAグループは世界トップ水準の環境リーディング・エアラインとして、今後もボーイング787型機などの省燃費機材の積極導入、小型機の有効活用、燃料節減プロジェクトなどの様々な施策により、CO<sub>2</sub>排出量の抑制を目指してまいります。

ANAグループの航空機燃料によるCO<sub>2</sub>排出量目標と実績\*

## ANAグループの事業領域と4つの重要テーマ

ANAグループは航空事業を中心とした様々な事業領域を有しており、「安全」「人財」「環境」「社会」というグループ共通の重要テーマに取り組みながら、価値を創造しています。ここからは事業別の概況、重要テーマへの対応、これらの土台となるコーポレート・ガバナンスについてご紹介します。

**安全**  
P.42-43

**人財**  
P.44-47

**環境**  
P.48-49

**社会**  
P.50-51

### 航空事業

P.32-37

- ・国内線旅客事業 P.33
- ・国際線旅客事業 P.34-35
- ・貨物郵便事業 P.36
- ・その他 P.37



### 航空関連事業

P.38



### 旅行事業

P.39



### 商社事業

P.40



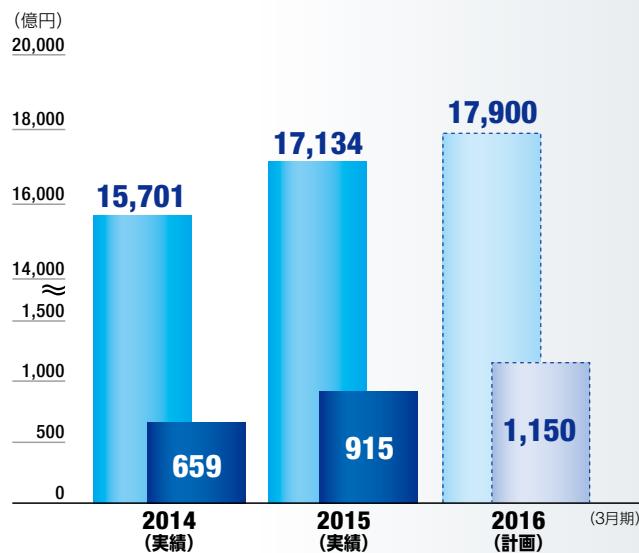
- 役員紹介 ..... P.52
- コーポレート・ガバナンスの考え方・体制 ..... P.54
- 社外取締役および社外監査役/役員の報酬等の決定に関する方針 ..... P.56
- 社外取締役インタビュー ..... P.57
- CSRマネジメント ..... P.58
- リスクネジメント/コンプライアンス ..... P.60
- 中期CSR方針に基づいた活動実績一覧 ..... P.62

### 価値創造を支える土台(コーポレート・ガバナンス)

P.52-63

## 事業概要

### 連結売上高・営業利益の推移



### セグメント別 売上高・営業利益

(億円)	2015年		2016年	
	実績	前期比(%)	計画	当期比(%)
航空事業	14,846	+8.8	15,450	+4.1
	816	+24.9	1,040	+27.3
航空関連事業	2,237	+18.0	2,350	+5.0
	90	+228.7	90	▲0.3
旅行事業	1,690	▲2.5	1,750	+3.5
	45	+3.1	50	+9.5
商社事業	1,270	+15.2	1,400	+10.2
	40	+22.6	50	+22.9
その他	325	+8.2	300	▲7.9
	16	+18.8	10	▲38.4
調整額	▲3,236	—	▲3,350	—
	▲94	—	▲90	—
合計(連結)	17,134	+9.1	17,900	+4.5
	915	+38.7	1,150	+25.6

(上段:売上高／下段:営業利益)

### 航空事業



### 航空関連事業



### 旅行事業

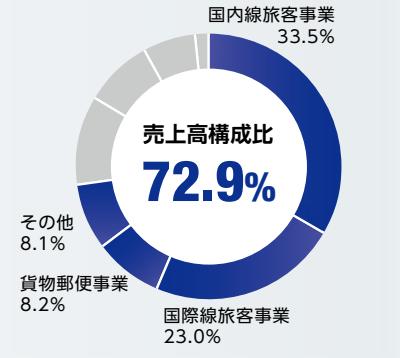


### 商社事業



グループ経営ビジョンに掲げている「世界のリーディングエアライングループ」を目指すための中核となるのが航空事業です。ANAグループの航空事業は、国内線輸送旅客数で世界第9位、国際線を含めた総輸送旅客数で世界第15位の規模となります。航空事業の売上高は当社グループ全体の72.9%（2015年3月期実績）を占めており、全日本空輸（株）、ANAウイングス（株）、（株）エアージャパンの3社と、LCCのバニラ・エア（株）が事業を展開しています。

現状の旅客数シェアを維持しながら「需給適合」によって収益規模の堅持を図る国内線旅客事業と、中・長期的な成長ドライバーとする国際線旅客事業および貨物郵便事業を柱に、グループ収益を最大化します。



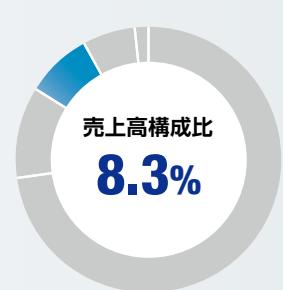
ANAエアポートサービス（株）、ANAベースメンテナンステクニクス（株）、ANAテレマート（株）他各社は、主として航空事業をサポートするためのグループ会社として、空港地上支援、航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング、コンタクトセンターなどの事業を開発し、ANAグループ以外の航空会社からも業務を受託しています。これらのANAグループ各社は持株会社体制の下で相互に連携し、事業の拡大と深化を追求しています。

今後は、パイロット訓練事業や航空機整備事業（MRO）など、当社グループの既存事業とシナジー効果の高いビジネスを推進することによって収益ドメインの拡大・多様化を目指します。



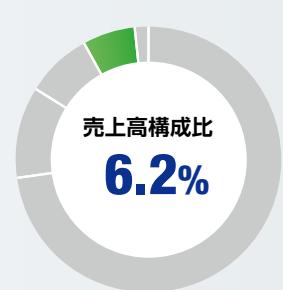
ANAセールス（株）グループが航空セールス事業と旅行商品事業を担っています。航空セールス事業では、個人と法人のお客様を対象に航空券を販売しています。旅行商品事業では、ANAグループの航空運送サービスと宿泊などを素材としたパッケージ商品などの企画・販売を行っています。国内旅行商品「ANAスカイホリデー」、海外旅行商品の「ANAハローツアー」「ANAワンダーアース」の販売や旅行積立プランなど、幅広い旅行ビジネスを開拓しています。

また、2015年3月期には（株）エイチ・アイ・エスと合併で、「H.I.S. ANAナビゲーションジャパン（株）」を設立するなど、旺盛な訪日外国人需要の取り込みも強化します。



全日空商事（株）を中心に、航空機部品の調達、航空機の輸出入・リース・売却、機内サービス・販売用物品の企画・調達、および全国空港売店の運営などの航空附帯事業のほか、紙・パルプや食品の輸入販売、半導体・電子部品の輸出入、広告代理業、インターネットショッピングサイトの運営などを行っています。

2015年3月期には、空港免税店や空港物販店の販売を拡大した一方、海外で高まる日本食へのニーズに応えるため、日本食材の輸出を開始しました。訪日外国人による旺盛な消費需要の獲得や、アジア域内における新規ビジネスの立ち上げなど、収益の拡大に取り組んでいます。



（注）連結売上高構成比は内部取引消去前の売上高をベースに算定



# 航空事業

売上高 14,846億円  
前期比 8.8% up ↗

事業環境の変化を踏まえながら現行の中期経営戦略を確実に遂行、  
グループのコア事業として競争力の強化を図り、世界のリーディングエアライングループを目指します。



ANAホールディングス(株) 取締役  
全日本空輸(株) 代表取締役社長  
篠辺 修

## 2015年3月期の業績報告

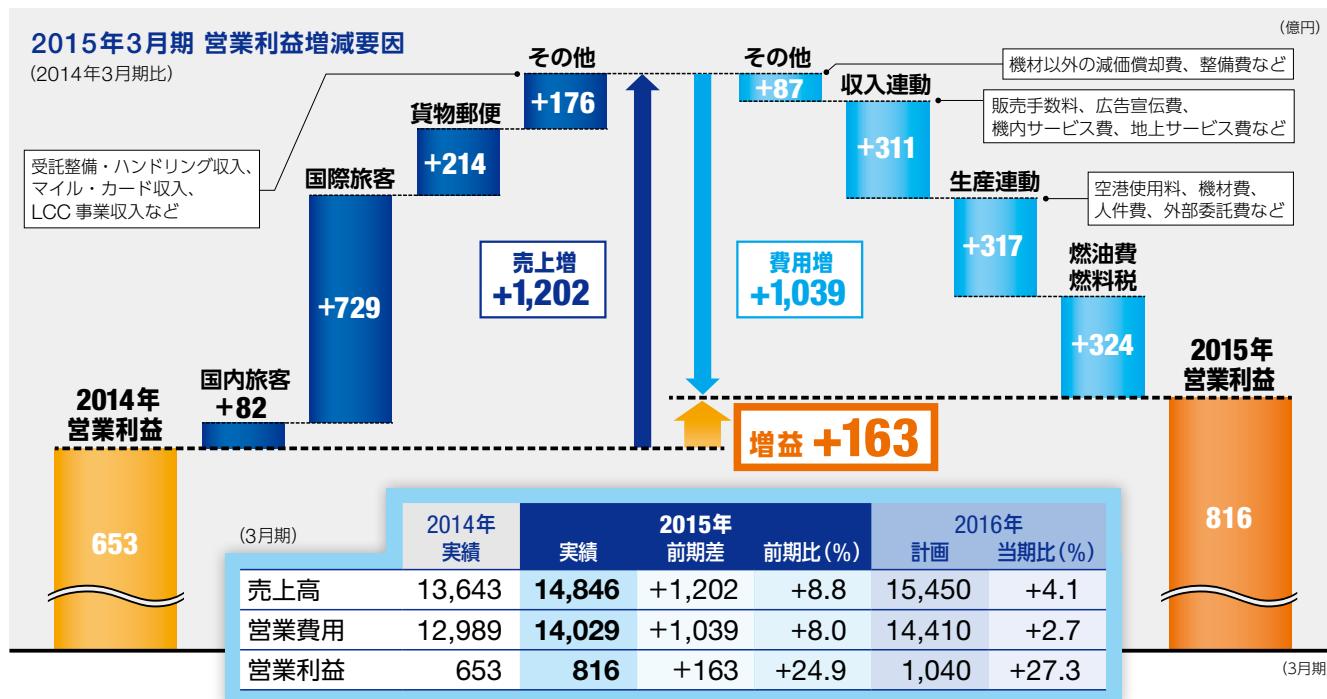
航空事業における当期の売上高は、前期比8.8%増の1兆4,846億円となりました。ネットワークを拡充した国際線事業において大幅な增收を達成したことに加え、需給適合を進めながら生産量を抑制した国内線旅客事業においても增收を果たした結果、売上高は過去最高となりました。一方、営業費用は、収入・生産運動費用が増加した中で、コスト構造改革を確実に遂行して費用増加の抑制に努めた結果、同8.0%増の1兆4,029億円となりました。

以上により、当期の営業利益は計画を上回り、前期比24.9%増の816億円となりました。

## 2016年3月期ならびに中期的な取り組み

中期経営戦略に基づき、国際線事業のネットワーク拡大と国内線旅客事業における需給適合を継続します。コスト構造改革を着実に積み重ねる一方、SKYTRAX社から3年連続で「5スター」に評価されているサービス品質(詳細はP.38をご覧ください)をさらに向上させることによって、競争力を高めながら収益の拡大を目指します。

上記の方針の下、2016年3月期の売上高は当期比4.1%増の1兆5,450億円、営業利益は同27.3%増の1,040億円を計画しています。





## 国内線旅客事業

生産量の抑制を継続しながら、柔軟な運賃政策によって需要を喚起、「需給適合」の深化により、収益力を堅持していきます。

### 2015年3月期の業績報告

国内線旅客事業は、当期から生産量の抑制に方針転換しましたが、普通運賃の改定やプロモーション運賃の効果的な設定など、柔軟な運賃政策の実行によって需要を獲得した結果、前期比で增收を実現しました。

路線ネットワークとしては、伊丹・札幌・青森線、羽田・名古屋(中部)線の3路線を新規開設したほか、羽田空港の「政策コンテスト枠」を活用した羽田・石見・鳥取線など、合計10路線を増便しました。夏休み期間には、地元の関係機関の協力により、羽田・沖縄(那覇)線で「ANAギャラクシーフライト」を運航しました。定期貨物便として深夜・早朝に運航する旅客機を有効活用したものです

が、多くのお客様にご評価いただくとともに、地域の活性化にも貢献しました。また、8月の多客期にはさらなる需要獲得に向けてボーイング787-9型機を世界で初めて定期便に投入しました。

サービス面では、日本各地の特産品を機内やラウンジでのサービスに取り入れ、文化観光資源を紹介する「Tastes of JAPAN by ANA」プロジェクトによって、地域の魅力を国内外に発信するとともに、競争力の強化に努めました。

以上の結果、座席キロを前期比1.4%減と年度計画以上に抑制しましたが、旅客数は同1.3%増、収入は同1.2%増の6,833億円となりました。

### 2016年3月期ならびに中期的な取り組み

2016年3月期は、当期に統いて生産量の抑制を進めていく計画ですが、「需給適合」をさらに深化させながら、需要の取り込みを強化することで增收を目指します。

路線ネットワークについては、伊丹空港の低騒音機枠を活用するほか、パートナーキャリアとの提携も強化を継続していきます。北陸新幹線の開業による影響も考慮しながら、需要に応じた路線網の拡充を図ります。なお、需給適合を戦略的に推進するために、下期からは新しいフリートマネジメントモデルである「ピタッとフリート」(詳細はP.28をご覧ください)を導入する計画です。

営業面では、前期に改定した普通運賃の水準を継続する一方

で、需要動向を踏まえて「特割」「旅割」運賃を柔軟に設定します。また、訪日旅客を対象に海外で販売する国内線運賃を新設して需要喚起を図ります。

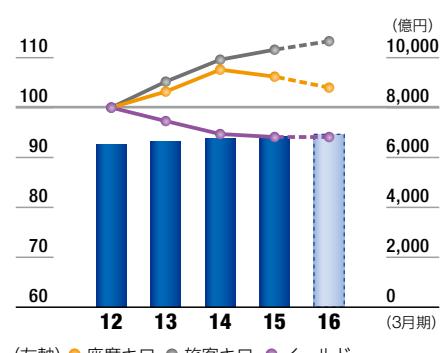
サービス面では、国内線特典航空券への交換に必要なマイル数を見直すなどANAマイレージクラブ会員向けのサービスを向上させるほか、プレミアムクラスの機内食や、ラウンジサービスの充実など、競争力の強化を図ります。

これらの取り組みにより、2016年3月期の座席キロは当期比2.0%減としますが、旅客数は同0.5%増、収入は同1.4%増の6,930億円を計画しています。

### 国内線旅客事業の実績と計画

(3月期)	2014年 実績	2015年 実績	2015年 前期比(%)	2016年 計画(当期比(%))
旅客数(千人)	42,668	43,203	+1.3	+0.5
座席キロ(百万)	61,046	60,213	▲1.4	▲2.0
旅客キロ(百万)	37,861	38,582	+1.9	+1.5
座席利用率(%)	62.0	64.1	+2.1pts <sup>*1</sup>	+2.3pts <sup>*2</sup>
旅客収入(億円)	6,751	6,833	+1.2	+1.4
ユニットレベニュー(円)	11.1	11.3	+2.6	+3.4
イールド(円)	17.8	17.7	▲0.7	▲0.1
旅客単価(円)	15,823	15,818	▲0.0	+0.9

\*1 前期差 \*2 当期差



※座席キロ、旅客キロ、イールドは2012年3月期を100とした指標

## 国際線旅客事業

グループの成長ドライバーとして「首都圏空港デュアルハブ機能」を強化、積極的な事業展開により、収益のさらなる拡大を図ります。

## 2015年3月期の業績報告

国際線旅客事業では、羽田空港と成田空港、双方の強みを活かす「デュアルハブ・ネットワーク戦略」の下、羽田における発着枠の増加を受け、生産量を大幅に拡大しました。マーケティング活動の強化によって、国内外の需要を幅広く獲得した結果、事業規模の拡大にほぼ連動する增收を達成しました。

路線ネットワークでは、2014年サマーダイヤより羽田空港発着便として、ロンドン・パリ・ミュンヘン・ハノイ・ジャカルタ・マニラ・バンクーバー線の7路線を新規開設したほか、フランクフルト・シンガポール・バンコク線を増便し、当社グループは羽田で最大の国際線ネットワークキャリアとなりました。また、成田空港発着便では、デュッセルドルフ線を新規開設したほか、一部アジア線のダイヤを変更し、北米線との接続機能を強化しました。

営業面では、都心部からのアクセスに優れ、かつ当社グループが充実した国内線ネットワークを有する羽田の優位性を活か

し、首都圏需要の獲得強化を図ると共に、日本各地からの需要取り込みを推進しました。一方、海外での販売においては成田を経由するアジア・北米間の三国間需要に加え、拡大傾向にある訪日需要の取り込みを強化しました。

サービス面では、羽田の「ANA SUITE LOUNGE」や「ANA LOUNGE」を増設・拡張しました。機内サービスにおいては、ビジネスクラスの機内食として、各地の有名ホテルやレストランとのコラボレーションメニューを拡大したほか、一部の機材において、300チャンネルを超える機内エンターテインメント番組を多言語対応で導入しました。

以上の取り組みと合わせて、適切なイールドマネジメントを推進した結果、座席キロを前期比19.4%拡大する中で、旅客キロは同16.4%の増加となり、収入は同18.5%増の4,683億円となりました。





## 2016年3月期ならびに中期的な取り組み

2016年3月期は、成田空港発着便を中心にネットワークを拡充し、競争力の向上を追求する計画です。原油市況の下落を受けた燃油サーチャージ収入の減少を見込んでいますが、日本発着需要のみならず、引き続きアジア・北米間の三国間需要の取り込みを推進し、増収を目指します。

路線ネットワークとしては、2015年6月に成田-ヒューストン線、9月に成田-クアラルンプール線を新規開設するほか、2015年サマーダイヤ期間中に、成田-シンガポール・バンコク・ホノルル線を順次増便します。またウィンターダイヤ期間中に成田-ブリュッセル線<sup>1</sup>、羽田-シドニー線<sup>2</sup>、羽田-広州線<sup>3</sup>を新規開設すると共に、羽田-北京・上海(浦東)線<sup>3</sup>を増便します。

営業面では、さらなるグローバル流動需要の獲得に向けて、アライアンス・パートナーであるユナイテッド航空とのジョイントベンチャーも活用し、非日系需要へのアプローチを強化します。ヒューストンは、米国南部エリアおよびメキシコ・中南米へのゲートウェイであり、これらの都市との乗り継ぎ需要についても取り込みを推進します。一方、ネットワーク拡大から2年目となる羽田空港発着便については、日本国内の業務渡航需要を主なターゲットとして、市場へのさらなる定着を図ります。海外においては、ANAブランドと共に日本の魅力を伝えるプロモーションを継続して実施し、訪日需要の取り込みにも努めます。

これらの取り組みにより、2016年3月期の座席キロは当期比

10.4%の増加、旅客キロは同10.8%増加、収入は同4.2%増の4,880億円を計画しています。

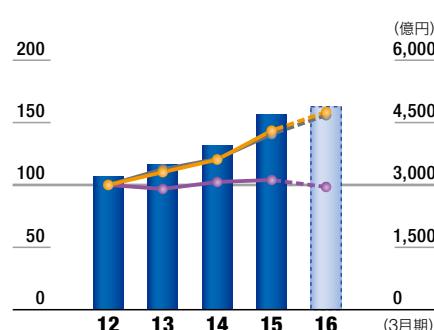
東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けて、首都圏空港における発着枠の拡大が議論されています。当社グループは、アジア・太平洋地域における需要を獲得するためのビジネスチャンスとして捉えており、引き続き成長戦略を着実に推進していきます。



## 国際線旅客事業の実績と計画

(3月期)	2014年 実績	2015年 実績	2015年 前期比(%)	2016年 計画(当期比(%))
旅客数(千人)	6,336	7,208	+13.8	+8.7
座席キロ(百万)	41,451	49,487	+19.4	+10.4
旅客キロ(百万)	30,613	35,639	+16.4	+10.8
座席利用率(%)	73.9	72.0	▲1.8pts <sup>1</sup>	+0.3pts <sup>2</sup>
旅客収入(億円)	3,953	4,683	+18.5	+4.2
ユニットレベニュー(円)	9.5	9.5	▲0.8	▲5.7
イールド(円)	12.9	13.1	+1.8	▲6.0
旅客単価(円)	62,393	64,972	+4.1	▲4.2

\*<sup>1</sup> 前期差 \*<sup>2</sup> 当期差



(左軸) ● 座席キロ ● 旅客キロ ● イールド  
(右軸) ■ 旅客収入

\*座席キロ、旅客キロ、イールドは2012年3月期を100とした指数



## 貨物郵便事業

アジア域内でのフレイター（貨物専用機）ネットワークをさらに拡充、「コンビネーションキャリア」としての競争力を最大限に発揮していきます。

## 2015年3月期の業績報告

国内線貨物事業では、輸送重量が前期を下回りましたが、単価の向上に努めた結果、収入は前期比1.5%増の325億円となりました。

国際線貨物事業では、旅客便ネットワークの拡大に加え、フレイターネットワークとして5月より沖縄ーシンガポールー成田線、成田ージャカルタ線を新規開設しました。日本発北米・アジア向け自動車関連部品など、堅調な需要を取り込んだほか、沖縄貨物ハブネットワークを活用して三国間貨物の獲得も強化しました。さらに、ヤマト運輸（株）とのパートナーシップ強化の下、日本全国の

農水産品をスピーディーに輸出するなど、政府の成長戦略や地域産業の発展に貢献しています。

また、市場競争力の強化を目的として、航空貨物事業として世界初のATI（独占禁止法適用除外）認可を受け、2014年12月からルフトハンザカーゴAG.と日本発欧洲向けのジョイントベンチャーを開始しました。

以上の結果、有効貨物トンキロを前期比21.0%増とした中で、有償貨物トンキロは同22.8%の増加となり、収入は同19.1%増の1,247億円となりました。

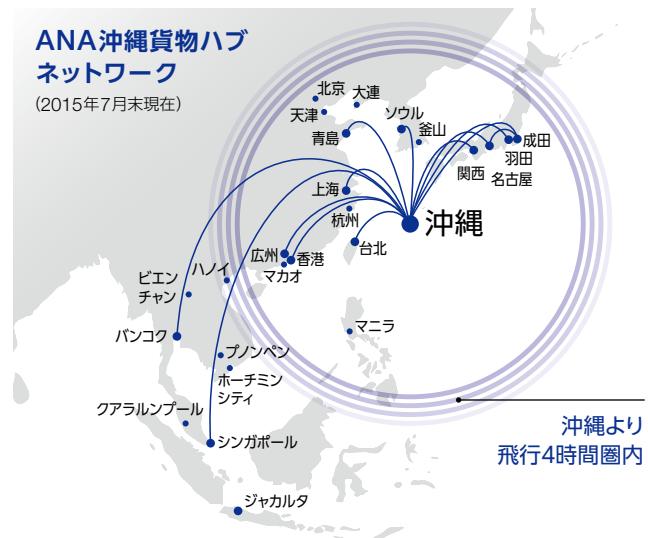
## 2016年3月期ならびに中期的な取り組み

国内線貨物事業では、新たな予約販売システムの導入により、販売力の向上に努めます。国際線貨物事業では、フレイターを12機体制に増強し、旅客便ネットワークの拡大による効果を含めて、アジア・太平洋地域における競争力をさらに強化していきます。沖縄貨物ハブネットワークにおける高付加価値需要の取り込みなど、着実な日本発着の需要獲得と、三国間貨物の取り込みを推進します。また、航空貨物ジョイントベンチャーとして、ルフトハンザカーゴAG.との欧州発日本向け事業を展開するほか、太平洋路線においてはユナイテッド航空との共同事業開始に向けた準備を進めます。

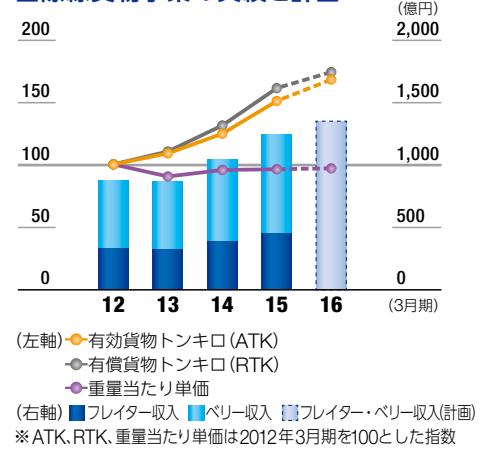
これらの取り組みにより、2016年3月期における国内線と国際線を合わせた貨物郵便収入は、当期比7.2%増の1,790億円を計画しています。

## 貨物郵便事業の実績

(3月期)	2014年 実績	2015年 実績	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)	1,455	1,669	+ 14.7
国内線 貨物収入(億円)	321	325	+ 1.5
有効貨物トンキロ(百万)	1,973	1,883	▲ 4.6
有償貨物トンキロ(百万)	473	476	+ 0.7
貨物輸送重量(千トン)	477	475	▲ 0.3
国際線 貨物収入(億円)	1,047	1,247	+ 19.1
有効貨物トンキロ(百万)	4,530	5,484	+ 21.0
有償貨物トンキロ(百万)	2,937	3,608	+ 22.8
貨物輸送重量(千トン)	710	841	+ 18.5



## 国際線貨物事業の実績と計画





## その他

航空事業におけるその他事業では、受託ハンドリング収入、カード・マイレージなどの附帯収入、バニラ・エア(株)が担うLCC事業収入などが前期を上回り、当期の収入は前期比

11.9%の増加の1,659億円となりました。

2016年3月期の収入は、当期比11.5%増加の1,850億円を計画しています。

### LCC事業

バニラ・エア(株)は成田空港を拠点とし、2015年8月末現在、国内線3路線(成田ー沖縄(那覇)・札幌(新千歳)・奄美大島線)、国際線3路線(成田ー台北(桃園)・香港・高雄線)に就航しています。8機のエアバスA320-200型機により、プレジャー・リゾート路線を中心にネットワークを展開しています。

2015年3月期は、期初から徐々に市場認知度が高まった結果、第4四半期における座席利用率は88.6%となり、上期に比べて10%以上向上しました。通期では営業損失となりましたが、業績は四半期ごとに着実に改善が進みました。

2016年3月期は、イールドマネジメントの強化によって単価改善を追求するほか、附帯収入の拡大や、Web広告の強化による訪日需要の取り込みなどを推進する予定です。また、ジェット燃料の節減に向けたプロジェクトを立ち上げるなど、費用の抑制にも努めながら、黒字化を目指していく計画です。



#### バニラ・エア株式会社

##### 会社概要(2015年8月末現在)

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



 *Vanilla Air*



# 航空関連事業

売上高 2,237 億円  
前期比 18.0% up ↗

## 2015年3月期の業績報告および2016年3月期の取り組み

羽田空港、関西空港、那覇空港などにおけるANAグループ以外の航空会社からの搭乗受付や手荷物搭載など、空港地上支援業務の受託が増加しました。また、2014年4月より営業を開始した(株)ANA Cargoの売上を新たに計上しました。これらの結果、当期の航空関連事業における売上高は前期比18.0%増の2,237億円、営業利益は同228.7%増の90億円となりました。

2016年3月期は、訪日需要の拡大を背景とした外国航空会社による日本への就航増加が見込まれるため、国内空港における旅客・貨物の空港地上支援業務の受託拡大などを通じて、収益の拡大を目指します。

以上により、航空関連事業の売上高は当期比5.0%増の2,350億円、営業利益は当期と同水準の90億円を計画しています。

### SKYTRAX社から世界最高評価の「5スター」を3年連続で獲得



World's Best  
Airport Services

Best Airline Staff  
in Asia



英国SKYTRAX社による「ワールド・エアライン・レーティング」において、2015年も世界最高評価となる「5スター」を獲得しました。ANAは「5スター」に認定されている日本で唯一のエアラインです。

また、同社が主催する「ワールド・エアライン・アワード」では、2015年も2部門で世界の最優秀エアラインに選ばれました。

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

#### 受賞歴

##### 【ワールド・エアライン・レーティング】

2013年 5 STAR AIRLINE

2014年 5 STAR AIRLINE

2015年 5 STAR AIRLINE

3年連続で獲得

##### 【ワールド・エアライン・アワード】

2011年 World's Best Airport Services / Staff Service Excellence, Asia

2012年 Best Transpacific Airline

2013年 World's Best Airport Services / Best Cabin Cleanliness

2014年 World's Best Airport Services / Best Transpacific Airline

2015年 World's Best Airport Services / Best Airline Staff in Asia



# 旅行事業

売上高 1,690億円  
前期比 2.5% down ↘

## 2015年3月期の業績報告および2016年3月期の取り組み

国内旅行事業では、主力商品である「ANAスカイホリデー」において関西方面や九州方面の取扱高が堅調に推移した一方、関東方面が前期に及ばなかったことなどから、売上高は前期を下回りました。

海外旅行事業では、羽田空港発着路線の拡大に合わせて、主力商品である「ANAハローツアー」のラインアップを拡充し、日本各地発の乗り継ぎ需要の取り込みを図ったほか、Webでのダイレクト販売が好調に推移したことなどから、売上高は前期を上回りました。

これらの結果、当期の旅行事業における売上高は前期比2.5%減の1,690億円となりましたが、コスト削減に努めた結果、営業利益は同3.1%増の45億円となりました。

2016年3月期は、国内旅行事業の主力ブランドである「ANAスカイホリデー」を中心に商品を強化するとともに、女性やシニア層をターゲットとした商品を発売して新たな需要の開拓に努めます。一方、海外旅行事業では、商品ラインアップを充実させ

るとともに、「ANAワンダーアース」など付加価値が高い商品の販売を強化します。また、訪日外国人向けの国内パッケージツアーカードも拡充するなど、訪日旅行取扱高の拡大を目指します。

以上により、旅行事業の売上高は当期比3.5%増の1,750億円、営業利益は同9.5%増の50億円を計画しています。



## 旺盛な訪日需要の取り込みに向けた新会社を設立

ANAセールス(株)は2014年11月、(株)エイチ・アイ・エスとの共同出資により、訪日旅行需要の創出と日本各地の活性化を目的としたH.I.S. ANAナビゲーションジャパン(株)を設立しました。

同社は、ANAの豊富な国内線ネットワークと、100拠点を超える(株)エイチ・アイ・エスの海外店舗網を活かし、順調な伸びが期待される訪日旅行者向けに、個人型の国内旅行を提供します。

2015年4月より販売を開始しており、まずは海外マーケットでの認知度向上を図りながら、地方自治体と連携して日本各地の魅力を世界に発信していきます。

ANAグループでは、海外市場におけるマーケティングをさらに強化することにより、ANA国際線のみならず国内線のさらなる利用促進につなげていきます。

### H.I.S. ANAナビゲーションジャパン株式会社

**会社概要** (2015年6月末現在)

代表者：代表取締役社長 深木 重和  
設立：2014年11月4日  
資本金：9,000万円  
営業開始：2015年4月1日  
出資比率：株式会社エイチ・アイ・エス(51%)  
ANAセールス株式会社(49%)





## 商社事業

売上高 1,270億円  
前期比 15.2% up ↗

### 2015年3月期の業績報告および2016年3月期の取り組み

羽田空港発着路線の拡大による旅客数の増加や、訪日外国人の増加などにより、空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」、空港物販店「ANA FESTA」の販売が好調に推移しました。また、航空・電子部門では、半導体関連の受注が拡大しました。食品部門では、アジアを中心に高まる日本食へのニーズに応えるため、日本食材の輸出を開始しました。

これらの結果、2015年3月期の商社事業における売上高は前期比15.2%増の1,270億円、営業利益は同22.6%増の40億円となりました。

2016年3月期は、引き続き訪日外国人による旺盛な消費需

要の獲得など、既存事業の基盤強化を図ります。また、全日空商事(株)は、2015年3月に共同出資によって設立した新会社 Global Retail Partners PTE LTD.により、シンガポール市内の商業施設における飲食エリア運営事業に参画する計画です。本事業を通して、テナント運営のノウハウを蓄積した上、将来的には東南アジア各国での新規ビジネスの育成に取り組んでいきます。

以上により、商社事業の売上高は当期比10.2%増の1,400億円、営業利益は同22.9%増の50億円を計画しています。



# Questions & Answers for Our Business

Q

景気後退やイベントリスクの発生に伴って  
航空需要が減少した場合、  
どのように対応しますか。



A

当社グループは、これまで様々なイベントリスクが発生した際に、その時々の状況に応じた柔軟な対策を実行してきました。

航空需要の急激な減少に対しては、当該路線に就航する機材の小型化や減便を実行したほか、時限的なコスト削減策やグループ社員を対象とした一時休業制度など、即時性のある施策によって費用の抑制に努めました。また、将来の事業計画に支障をきたさない範囲で、新規採用の抑制や早期退職制度などの人員施策にも取り組んだほか、近年では業績に連動した賞与制度の導入や確定拠出型年金制度への移行など、収益の安定化とリスク低減に向けた仕組みを構築しています。

2012年3月期から継続して取り組んでいるコスト構造改革は2015年3月期までの4年間で合計870億円の削減実績となりました。2016年3月期から2017年3月期にかけても合計500億円の削減策に取り組みながら、グループ全体のコスト競争力を高めていく計画です。

財務基盤はすでに安定水準に到達しつつあり、イベントリスクへの「耐性」は一定程度備わっていると考えています。今後は、ノンエア事業の育成を通して収益ドメインの拡大・多様化を進めながら、外部環境の変化に左右されにくい企業体質を追求してまいります。

Q

航空市場の拡大に伴う  
運航乗務員（パイロット）不足には、  
どのように対応しますか。



A

当社グループでは、経営戦略に則った長期的な人員計画に基づき、パイロットを確保しています。最大のリソースは、パイロットの自社養成です。毎年数十名の訓練生を採用しており、様々な訓練と審査の過程を経て計画的かつ安定的にパイロットを養成しています。また、リソースの多様化を図る取り組みとして、2014年12月より、独立行政法人航空大学校に当社グループの現役パイロットを派遣しています。同校の在学生に対してパイロットとしての資質の定着を促すとともに、当社グループへの「人財」の供給に

もつなげていく考えです。さらに、パイロット養成コースを備えた大学との「産学連携」を通じ、操縦士ライセンスを有する学生の裾野拡大に向けた支援を実施しながら、安定したリソースの確保につなげています。

一方、グループ内の取り組みとしては、運航乗務員の勤務体系見直しなど、安全性の確保を前提とした生産性の向上に努めています。中・長期的には当社グループで運用する航空機の機種統合が進むため、乗務機種の移行時における訓練プログラムの効率化や訓練期間の短縮が実現する見通しです。

# 安全への取り組み

## ● ビジョン

安全は経営の基盤であり、グループのすべての事業において守るべき絶対的な使命です。いかなる状況においても安全・安心を優先し、妥協することなく追求し続けます。



## リスク

ひとたび安全を損なえば、社会的な信頼を失いかねません。また、経営そのものにも大きなインパクトを与えます。

## 航空機からの緊急脱出研修受講者数

(2012年12月～2015年3月までの累計)

# 11,702名

緊急時の安全補佐業務の理解、ならびにグループ全体の安全文化のさらなる醸成を目的としています。



## ANAグループ

## 安全教育センターでの研修受講者数

(2013年8月～2015年3月までの累計)

# 13,022名

事故の悲惨さ、事故発生のメカニズムなどを学ぶことで、安全堅持のためにできることを一人ひとりが考えます。

## グループ安全理念・安全行動指針

ANAグループにとって安全は経営の基盤であり、グループのすべての事業において守るべき絶対的な使命です。このことをグループ全役職員共通の誓いとして「ANAグループ安全理念」に掲げています。また、安全理念にある「安全を高める確かなしきみ」「一人ひとりの責任ある誠実な行動」を2本の柱として、グ

ループの安全マネジメントシステムをより強固にしていくための行動規範として「ANAグループ安全行動指針」を策定しています。これらはグループの全職場で掲げられ、社員一人ひとりが、安全への思いを日々の業務の中で実践していくための重要な指針となっています。

### 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  
確かなしき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止めます。
- ④ 情報はすみやかに伝え、共有します。
- ⑤ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組み続けます。
- ⑥ 社内外の教訓から学び、気づきの能力を磨きます。

## 中期安全目標～安全・安心、その先にある信頼へ～

企業として守らなければならない「安全」、お客様の安全への期待にお応えすることにより生まれる「安心」、そして日々の着実な努力の積み重ねにより得られる「信頼」を高めていくために、ANAグループでは「世界最高水準の安全の追求・提供」に取り組んでいます。

私たちが追求する安全は、航空機の運航に留まらず、食・貨物・情報など、グループの様々な事業に及びます。今日の安全が明日の安全を保証するものではないことを常に念頭に置き、社会からの信頼を得ていくために、私たちは安全・安心を追求し続けていきます。

## 中期安全推進計画とその進捗

グループ中期安全推進計画では、安全に対する活動をReactive(対処型)からProactive(予防型)、Predictive(予測型)にしていくべく、継続して「人づくり」「仕組みづくり」に取り組んでいます。

### 〈安全をつくる人づくり〉

気付きを発信し再発防止策を自ら考えることのできる人財の育成に加え、“過去の事故やハイジャック事件の記憶を風化させることなく、謙虚に安全と向き合い安全を追求し続けていく”風土・文化をさらに醸成していく目的で、2015年3月期は国内外の計43の空港や事業所で安全キャラバンを実施し、1,976名の社員が参加しました。中でも、計3回にわたり開催した全日本空輸(株)篠辺社長の安全講話には約300名の社員が参加しました。

また、2012年に開始した航空機のモックアップを使用した「緊急脱出研修」、2013年に開始したANAグループ安全教育センターで事故や不安全事象の歴史を学ぶ「ANA's Day」にも、グループ全社員の受講に向けて引き続き注力しています。

### 〈安全を高める仕組みづくり〉

航空安全プログラムへの対応として、新たに「変更管理」の考え方を導入しました。何か新しいことを始めるとき、これまで行ってきたことを変更するとき、これまで行ってきたことを止めるときには、結果としてミスや失敗が起こる可能性が高くなります。変更管理とは、これら3つの「変更」時に潜む安全上のリスクを予め予測して適切な対応・対策を講じ、かつそのプロセスについても管理する仕組みです。

また2014年9月からは国際航空運送協会(IATA)の安全プログラム(STEADES:Safety Trend Evaluation, Analysis & Data Exchange System)にも参画し、海外のエアラインとの情報共有を通じ、世界最高水準の安全を追求しています。



安全キャラバン



航空機からの緊急脱出研修



ANAグループ安全教育センターでの研修

### アサーションが安全をつくる

ANAグループでは社員同士が互いに尊重し合った上で「発展的／協調的に意見、指摘すること」を「アサーション」と定義付けており、チームで万全の体制を築くための合言葉としています。例えば、何万という部品からできている航空機は、たった一つの部品の不具合や欠落でも安全に影響を及ぼす可能性があります。整備部門では、どんな小さな気付きでも発言・共有できるような雰囲気づくりを一人ひとりが心がけており、不具合事象を未然に防ぐよう努めています。「お願いし」「声に出し」「感謝する」アサーション・サイクルを各職場でさらに定着させていきます。



# 人財への取り組み

## ● ビジョン

人財こそがANAグループの最大の資産です。社員一人ひとりが主体性と自律性を持って成長できる環境を整備・充実させることで、グループの成長を確実なものとしていきます。



## リスク

創業より培ってきた「ブランド・信頼」を支えるのは一人ひとりの「人財」です。人財の育成、ノウハウの蓄積、ならびにそのための環境整備を怠れば、グループの成長に影響を及ぼします。

## ANAの女性管理職比率

**9.8% → 10.9%**

(2014年3月期末) (2015年3月期末)

将来の事業発展の基盤として、常に多様な視点や感性が活かされる環境を整備していきます。

## ANA's Dayへの参加人数

(2013年8月～2015年3月までの累計)

**13,022名**

経営理念やグループ行動指針(ANA's Way)の理解・共有を促進することを目的としています。



## ANAグループの人財戦略

グループ・グローバルレベルで多様・多才な「個」を活かし、強い「組織」を作ることでグローバル競争に挑みます。

人財リソース戦略	ダイバーシティ&インクルージョン、多様な個の活躍を促進し総合力を向上
人財開発戦略	ANA's Wayの実践、グローバル対応力向上、グループタレントマネジメント推進
人事制度、インフラ整備	グローバルプラットフォーム整備、キャリアアップを支援する多様なグループ人財登用

## グループ行動指針 ANA's Way の実践(DNAの継承)

グループ経営理念・経営ビジョン、行動指針(ANA's Way)の理解浸透を図ると共に、60余年にわたる歴史の中で培われてきたDNAを継承するための取り組みを継続的に展開しています。

2013年に、ANAグループの“努力と挑戦のDNA”について改めて学び、考えるための施設「ANA Discovery Center」をオープンしました。ここでは、未来へと引き継ぐべき「これまで大切にしてきたもの」「これからも大切にしなければならないもの」を参加者同士で語り合う研修「ANA's Day」を実施しています。

また、ANA's Way推進メンバーと国内外の各職場との対話の機会「ANA's Wayロードショー」も開催し2015年3月現在、約4,500名が参加しています。

互いに褒め合う文化を醸成することを目的とし、ANA's Wayを実践した仲間にに対して渡す「Good Job Card」もリニューアルしました。メッセージ1通につき1円を日本赤十字の児童養護施設の活動に寄付する仕組みとし、経営理念にある「夢にあふれる未来」創りに貢献しています。



ANA's Wayロードショーにて



ANA Discovery Center

## 客室乗務員の正社員化

ANAでは、2014年4月より、客室乗務員を契約社員採用から正社員採用に変更しました。これにより、早期からの役割・業務領域の拡大を図るとともに、客室乗務員が安定的に長く働け

る環境や制度を整えました。これからもANAブランドを牽引し、世界に誇るサービスを実現できる人財を育成していきます。

## グローバルに挑戦する多様な人財の育成

グローバルな事業展開を加速させていくべく、客室乗務員をはじめとした積極的な海外での採用や現地雇用スタッフを中心とした海外支店運営体制への転換、海外と日本のスタッフ交流、日本の若手社員の早期海外派遣、グローバル統一の管理職

資格・評価制度の運用など、様々な施策を展開しています。教育(リベラルアーツ)や語学力を高めるための支援も積極的に行い、グループを代表して海外のビジネスパートナーとも交渉・協業できるグローバル対応力を強化していきます。

## ANA健康フロンティア宣言

ANAでは、社員の健康増進・QOL(Quality of Life)の向上を通じて企業の活力向上・医療費増勢の抑制を目指すため、2006年に「健康フロンティア宣言」を策定しました。社員・会社・健康保険組合が一体となり、生活習慣改善プログラムやメンタルヘルスのサポートなどに取り組んできた結果、目標に掲げて

いた「BMI値」「喫煙率」「健康診断判定結果」について確実に数値が改善しています。健康増進は社員のモチベーションや企業価値の向上につながるとの考えの下、引き続き社員の健康増進に積極的に取り組むことでグループ全体の活力を高めていきます。

### 障がいのあるなしに関わらず、いきいきと働くグループを目指して

ANAグループでは、各社が持っている採用ノウハウや新しい業務のあり方を共有しながら障がい者雇用に積極的に取り組み、2015年4月に、障害者雇用促進法の対象であるグループ37社すべてが法定雇用数を上回り、550名を超える障がいのある社員が様々な仕事を担っています。

大阪には、2013年5月にANAウイングフェローズ・ヴィ王子(株)とANAエアロサプライシステム(株)の共同事業として大阪ドキュメントセンターを設立し、18名の障がいを持つ社員が航空機の整備記録などを電子データ化する業務を行っています。多くの就業支援施設や特別支援学校の担当者が来訪するなど、地域からも注目されており、2014年6月には大阪府知事と大阪市長の連名による感謝状を受け取りました。

神奈川県川崎市には、2014年7月にANA殿町ビジネスセンター内にコンビニエンスストアがオープンしました。ス

タッフ全員が障がいを持ち、中には聴覚障がいのある社員もいますが、言葉に代わるコミュニケーション手段の工夫により、お客様と手話で会話するなど、他の店舗とは違った交流が生まれています。

今後も、ANAグループは障がいに関わらず、誰もがいきいきとやりがいを持って働く活力のある企業グループを目指していきます。

### Voice



聴覚に障がいがある私がコンビニで働くというイメージが当初はありませんでした。しかし、障がいがあることを示す腕章を着けるとともに、商品名や支払方法などが表記されたシートを用いながらお客様とコミュニケーションをとることにより、今では自分の仕事にやりがいを感じています。すべてのお客様に気持ちよく買い物をしていただけるよう、元気と笑顔で頑張ります。

## ANAグループのダイバーシティ&インクルージョン

その“個性”は、ANAグループを強くするチカラとなる。

ANAグループは、2016年3月期のスタートとともに「ANAグループ ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を策定しました。これまでANAグループではダイバーシティ&インクルージョン(以下D&I)に取り組み、「障がい者の雇用促進」「女性活用の推進」などにおいて多くの成果を生んできましたが、急速に進むグローバル化の中でD&Iの重要性はますます高まっています。この宣言を起点として、あらゆる社員がD&Iの意義を理解して積極的に関わることで、組織や集団が持つ多様性を大切にし、人それぞれの違いを活かして新しい価値を生み出すことができるANAグループを目指していきます。

### ANAグループ ダイバーシティ&インクルージョン宣言

私たちは、・「ダイバーシティ&インクルージョン」を新しい価値創造(イノベーション)の源泉と考え、社員の多様性を大切にします。  
・一人ひとりが自らの強みを存分に発揮でき、その強みを最大限活かす職場づくりに取り組みます。  
・誰もがいきいきとやりがいを持って働くことで、搖るぎない信頼とたゆまぬ変革を生み出すANAグループを創ります。

### ■ 「ポジティブ・アクション<sup>(\*)</sup>」で女性活躍を推進

ANAグループでは「真に多様性を活かせる集団」となるため、人種・年齢・性別・所属・役割・価値観などの違いを超えてオーブンに議論し、互いを高め合いながらグループ全体の力に変えていく風土を目指しています。特にANAは、厚生労働省のポジティブ・アクション普及促進賛同企業を表明するとともに、自社における女性活躍推進についての数値目標も掲げています。

※ポジティブ・アクションとは、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じていた差を解消しようと、企業が自主的かつ積極的に行っている取り組みをいいます。

また、会社や部署を超えた女性の意識改革を進めるため、ANAグループ女性管理職ネットワーク「ANA-WINDS」(ANA-Women's Innovative Network for Diversity)も立ち上げました。



### ■ 日経WOMAN「女性が活躍する会社Best100 2015」でANAが総合3位を獲得

女性社員が全社員の55%を占めるANAでは、すでに女性が多くの職場で品質を支える主戦力として重要な役割を担っています。しかし、競争が激化する航空業界において、多様性を強みに次の時代を勝ち抜くためにはさらなる女性の活躍推進が必須であることから、引き続き女性のキャリア開発支援や働き方改革を進め、女性が組織の中核として活躍しやすい環境・風土の整備に取り組んでいきます。



### 取り組み事例紹介 「D&I」「ワーク・ライフ・バランス」を企業の競争力の源泉と捉え、そのための様々な取り組みを推進しています。

部下や職場と共に働く従業員のワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと私生活を応援しながら、組織としてのパフォーマンスも最大化させると共に、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司(イクボス)を育てていくこうとする企業ネットワーク「イクボス企業同盟」に発足メンバーとして参加しています。



「一生に一度しかない、初めての誕生日」をテーマに、子供の1歳の誕生日にパパが仕事を休み、生まれててくれた我が子はもちろん、1歳になったパパとママの誕生日も一緒に心からお祝いするための企業・NPO法人横断型プロジェクト「パパの公休日」に参画しています。



# ■■ ダイバーシティ&インクルージョンを企業風土に ■■

## —激しい環境変化の中で求められるD&I—



ANAホールディングス(株)  
取締役  
全日本空輸(株)代表取締役社長  
**篠辺 修**

### 対談

ANAホールディングス(株)  
社外取締役

**小林 いずみ**



**篠辺** 環境の変化が進む中、企業が生き残るには何が必要なのか。進化論を唱えたチャールズ・ダーウィンの「強いものが生き残るのでなく、環境の変化に適応できたものが生き残る」という言葉を企業に当てはめると、現在在籍している人財の思考や行動を環境に合わせて変化させる、あるいは変化する環境に適合する人財を新たに採用する、という二つの方策に行き着きます。つまりは、多様なバックグラウンドを持った人財がいれば、環境の変化に素早く対応できるのです。

**小林** ANAグループの場合、真っ先にあげられる環境変化といえば「グローバル化」だと思います。国際線の就航比率を高めている只中においては、言葉だけでなく風習の違いにも対応できる人財、いい換えれば、教えずともその国の風習が身についている「現地の人財」を採用する必要があります。

**篠辺** 日本人しかいない状況では多言語・多文化に対応することは難しいです。そのため、現在ANAでは香港や上海、バンコクなどへ客室乗務員の採用活動を拡げています。

### —社員一人ひとりが一番輝ける場所を—

**篠辺** いま私たちが本当に考えるべきことは、「社員一人ひとりの能力を見極める」ことだと思っています。例えば「この職場には女性が少ないので増やさなければならない」ではなく、「その人が一番輝ける場所がそこなのだ」という理由で人財を登用していなければ、と思っています。

**小林** 日本企業におけるD&Iといえば「女性役員を何人登用しなければならない」という話になりがちですが、お話を伺うと、企業の持続性の観点から考えられているように感じます。

**篠辺** 理想はそうなのですが、現実としてまだまだ課題は山積みだと感じています。組織内が均一な方が仕事を進めやすいと思っている社員も、まだたくさんいるでしょう。しかし、時代はそんな企業を容赦なく置いていくことも明らかです。

### —社員の意識をさらに変えていくために—

**篠辺** 幼い頃から試験などで「正しい答えは一つ」に慣れてきているかゆえに、柔軟な発想の足かせになっているのではないかと感じています。

**小林** 世の中には、正解がない場合、複数ある場合、あるいはすべてが正解という場合がありますからね。ANAグループは何よりも「安全」を優先しているため、マニュアルをしっかりと運用しなければなりません。一方で、「マニュアルに書いていることしかやらない」「マニュアルに書いていないことはやらない」というスタンスではなく、一人ひとりが「自分にできること」を判断し、行動することが大切だと思います。

**篠辺** そのとおりですね。いま私たちに必要なのは、「良い仕事」であればきちんと認め合う仕組みや制度を整えること、そして土台となる人間関係を構築することだと思います。延いては、「答えは一つ」という考え方を打破することにつながります。互いに異なる考え方や性格、能力を認め合い、ANAグループに関わる全員が自分の力を100%出し切ること。それを共通の目標とすれば、やり方はそれぞれいい。私を含めたマネジメント層としては、個人の能力や人柄、個性が活かされる、許容性のあるマネジメントを実践していきたいと思います。

# 環境への取り組み

## ●ビジョン

企業活動そのものが環境にインパクトを与えていていることを自覚し、「環境リーディング・エアライン」を目指し先進的かつ着実な環境保全活動に取り組んでいきます。



## リスク

航空分野での温暖化対策として国際的な規制策定の動きが活発化しており、対応が遅れることは事業機会の逸失につながりかねません。

## 有償輸送トンキロ当たりのCO<sub>2</sub>排出量

(2006年3月期比)

## 17.1 %削減

中長期環境目標である「2021年3月期までに20%削減」を目指しグループ一丸で取り組んでいきます。

## 紙類の総使用量

(2009年3月期比)

## 43 %削減

Web化の推進などにより、お客様へのサービス品質を低下させることなく紙の消費量削減に取り組んでいきます。

## ANAグループの環境マネジメント

ANAグループは「環境リーディング・エアライン」を目指しており、1999年には環境アクションプランを策定し、2008年には運輸業界、航空業界として第1号の「エコ・ファースト企業」にも認定されました。2013年3月期からは、航空機の運航による温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)の排出量削減を最重要課題と捉え、ANAグループ2012–2020中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」をスタートさせています。これは、国際民間航空機関(ICAO)が定めた航空業界におけるグローバル基準を意識した目標設定としています。「もっと、ずっと、青い空へ」をスローガンに、これからも地球温暖化防止に貢献できる取り組みを推進していきます。



「ANA FLY ECO 2020」ポスター

## 新型機材の導入と燃料節減プロジェクト

ANAグループでは、飛躍的な燃費性能の向上や騒音の低減を実現させている新型機材の導入を進めていく計画です。環境性能の高い機材の積極導入により、環境への取り組みにおいて業界をリードしていきます。

また、2008年から取り組んでいる燃料節減プロジェクトは、原油価格高止まりと円安による燃料関連費用の増大、国際線事業拡大によるCO<sub>2</sub>排出総量の増加傾向を受け、2014年4月から「グループ全社一丸」「見える化」をキーワードに体制を刷新しました。様々なアイデアを出し合いながら地道な活動に取り組み、成果につなげています。

## 燃料節減プロジェクトでの取り組み事例

### 運航方式

- 効率的な運航方式  
(飛行中・着陸時や地上走行時)
- iPadを用いた燃料搭載量の適正化

### 空港&機内オペレーション

- 最適な飛行計画
- オンライン運航に向けた機内、地上のオペレーション連携
- 貨物・客室関連の器材・物品の軽量化

### 機体整備

- 機体重量の低減
- エンジン性能の向上
- 地上電源の活用促進

### 機材計画、路線計画

- 省燃費機材の導入推進
- 収益性の高い路線計画
- 機材の効率的な投入

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

項目	目標	2015年3月期の実績
地球温暖化対策	【単位当たり目標】 2021年3月期の有償輸送トンキロ当たりCO <sub>2</sub> 排出量(国内線・国際線合計)を、2006年3月期比で20%削減	17.1%削減まで進捗。国際線事業の拡大により、排出総量は1,016.3万トン(前期比+7.6%)となったが、有償輸送トンキロ当たりでは1.04kg-CO <sub>2</sub> まで削減。
	【総量目標】 国内線2013年3月期～2021年3月期のCO <sub>2</sub> 排出量を、年平均440万トン以内に抑制	422万トンに抑制して目標達成。
	事業所使用エネルギーの削減	国際線事業の拡大に伴い、エネルギー消費量は増加(原単位当たり前期比0.9%の上昇)。グループでエネルギー管理標準を運用していくことで、引き続き消費量の削減に努める。
	代替航空燃料の導入	代替燃料の安定的供給開始を目指し、「次世代航空機燃料イニシアティブ」に運営委員として参加するとともに、微細藻類を扱う分科会の事務局としてロードマップ作成に貢献。併せて、ユーグレナなどの非植物系原料による燃料の研究・開発を継続支援。
大気汚染対策	航空機の排出ガス基準適合	全機基準に適合。
	低公害車の導入	グループ全社で1,700台 <sup>(*)</sup> を導入(全体の33.1%)。 ※電気自動車、ハイブリッド車、排ガス規制適合車
騒音対策	リース機を含め全機ICAO騒音基準チャーター4に適合	全機基準に適合。
省資源化の促進	廃棄物削減、営業用紙含めペーパーレスの推進	廃棄物総量は、国際線事業の拡大などによる機内からの廃棄物增加の影響で前期比6,400トン増加。紙類の総使用量は、約300トン削減(約6%減)。省資源・リサイクル活動に取り組むことで、引き続き廃棄物の削減に努める。
	機内誌などのクローズド・リサイクルをはじめとする3R活動の促進	
地域の環境貢献活動の推進	地域・社会に新たな価値を提供し、貢献できる持続可能な森づくり	宮城県南三陸町「ANAこころの森」にて森づくり活動を継続実施。東日本大震災の津波被害を受けた海岸林の再生プロジェクトには、社員ボランティアの派遣や「環境サポートマイル」導入によって継続支援を実施。
	「チーム美らサンゴ」によるサンゴ再生プロジェクトを通じた環境啓発活動の強化	結成11年目を迎え、春2回、秋2回サンゴの植え付けを実施し、一般ボランティアの方など計167名が参加。また、沖縄県内外の各種イベントに2回参画し、広く啓発活動を展開。

### 環境負荷低減に向けた各種の取り組み

#### ● 省エネ降下方式の促進

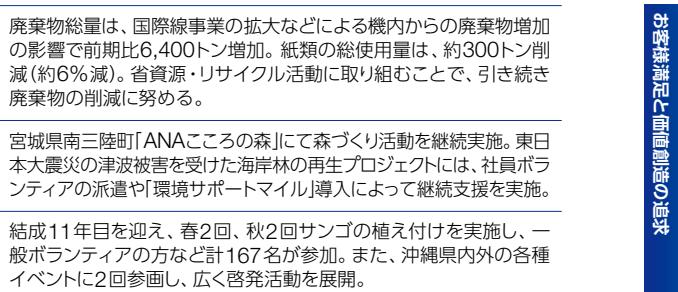
降下開始点から水平飛行することなく最少のエンジン推力で連続的に降下していく運航方式で、CO<sub>2</sub>削減、騒音低減の効果が得られます。

#### ● 着陸後の逆噴射抑制と片側エンジン停止での地上走行

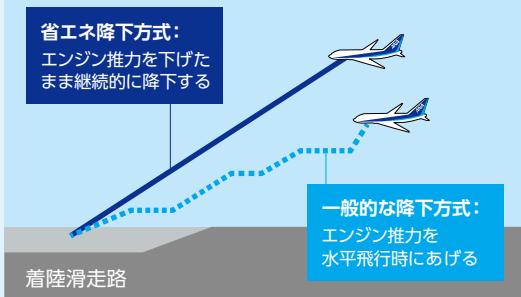
安全が確保できることを前提に、機長の総合的な判断に基づいて、着陸後の逆噴射の抑制ならびに地上走行時における片側エンジン停止の運用を行うことにより、CO<sub>2</sub>排出削減と騒音低減を図っています。

#### ● エンジンの洗浄

エンジン内部の圧縮機部分の塵を定期的に水洗浄することによりエンジン性能を回復させ、燃費改善・CO<sub>2</sub>削減を実現しています。



#### 省エネ降下方式(イメージ図)



# 社会との関わり

## ●ビジョン

「夢にあふれる未来」実現のために社会課題に向き合い、「世界をつなぐ心の翼」としてその解決に貢献していくことは、我々の責務です。社会と共に発展すべく、挑戦し続けていきます。



## リスク

時代とともに社会は大きく変化しており、そうした変化やニーズへの感度を失うと、社会からの信頼を失うだけでなく、事業運営にも影響を及ぼす可能性があります。

## 「IS JAPAN COOL?」サイトの延べ訪問者数

# 80万人超

日本の様々な魅力を独自の視点から発信し、世界中の多くの人々から注目を集めています。

## すずらん行事の継続年数

# 60年

1956年(昭和31年)から毎年続けている「すずらん行事」が、今年で60年目を迎えました。

## 日本の価値を世界につなぐ

戦後間もない1952年、日本人の手で日本の空を取り戻すことを誓ってANAは創業しました。以後、わが国の成長とともに歩んできた私たちにとって、日本の社会経済の活性化への貢献は責務と考えています。ANAらしい方法で、日本の価値をあらゆる側面から世界へ伝えています。

海外から日本への旅行需要喚起を目的としたサイト「IS JAPAN COOL?」においては、日本文化や特色ある都市の魅力を独自の視点で掘り下げ、世界に向けて発信し続けています。2012年2月の開設以来、訪問者は延べ80万人を超え、多くの関心を集めています。

2013年9月からは「日本が誇る、日本の価値」を国内外のお客様に紹介することを目的とし、「Tastes of JAPAN by ANA」プロジェクトを展開しています。このプロジェクトでは、「食」「酒」「スイーツ」「文化」などをテーマに、3カ月サイクルで3つの都道府県を紹介しています。ANAの機内食や機内エンターテインメント番組などを通じ、約4年をかけて日本全国47都道府県すべてを採り上げていきます。

また、“食”をテーマとした史上初の万博「2015ミラノ国際博覧会」の日本館にも協賛しています。ここでは“共存する多様性”をテーマとし、日本の多様な食・食文化などが紹介されています。

日本の伝統的な魅力や観光資源はいま、世界からも注目されています。その一方で、国内では地方都市の人口減少や伝統産業の衰退も懸念されています。政府目標である2020年における「訪日外国人旅行者数2,000万人突破」の実現に貢献することはもちろんですが、日本で育った企業として明るい未来創りに貢献していくべく、政府や自治体と協力し、日本の価値を世界につなぐ架け橋となっています。

Tastes of  
**JAPAN**  
by ANA



## 日本のモノを中国・アジアにつなぐ

沖縄(那覇)空港をベースに日本と中国、アジアを結ぶ巨大物流ハブを、沖縄県と協力して2009年に構築しました。さらに2013年から順次、ヤマト運輸(株)とのパートナーシップを強化し、両社が保有するネットワークやノウハウを融合することでサービスの質を高めています。海外16カ国のバイヤーが参加した2014年11月の商談会「沖縄大交易会」でも、この国際物流貨物ネットワークがPRされました。沖縄から飛行4時間圏内に中国、アジアの主要都市がほぼ含まれており、日本国内の農畜水産物などが羽田を経由して24時間稼働である沖縄(那覇)空港に集められることで、翌日には現地のお客様の元に届きます。国際高速輸送を実現することで、海外での販路拡大、在庫圧縮による企業のコスト削減等に貢献し、ひいては地方創生、活性化の大きな原動力となっていきます。



沖縄大交易会

## 世界の社会課題解決に向けて

岡崎嘉平太国際奨学財団は、アジア諸国人づくりへの支援を通じ、世界の平和と友好を実現させることを願った第二代社長岡崎嘉平太の遺志に基づき1990年に創設されました。これまでに100名以上のアジア各国の奨学生を支援しています。この遺志はいまも引き継がれ、グローバルな社会課題に対してもANAらしい方法で貢献活動を続けています。

2013年からは「Blue Wing」プログラムを立ち上げ、世界最大の社会起業家ネットワーク「アショカ」に協力し、そのメンバーとして様々な社会問題の解決に挑む5名の社会起業家を支援しています。

2015年6月には、感染症などの医療品開発研究に向けて日本の技術の活用により世界的な連携を促進する「グローバルヘルス技術復興基金」とパートナーシップを締結しました。今後、感染症の伝播防止にとどまらず、その撲滅にも協力していきます。



「Blue Wing」Webサイト

## 地域と共に歩み続ける

1956年から毎年、「幸せ」が花言葉のすずらんを全国の患者の皆さまにお届けしています。60回目を迎えた2015年も、全国各地47カ所の病院などを客室乗務員が訪問し、「すずらんのしおり」をお届けしました。

2013年には世界初のUNESCO公式サポーターとなり、教育・科学・文化の国際協力プログラムに協力しています。国内でも、世界文化遺産に登録されている京都上賀茂神社の保全活動など、日本の文化や自然を守り、次の世代に継承する活動を続けています。

ANAグループでは、国内外で取り組んでいる様々な環境社会貢献活動を「心の翼プロジェクト」と総称し、推進しています。航空教室の開催や地域行事への参加などを通じて、これからも地域と共に歩み続けていきます。



京都上賀茂神社での保全活動

## 役員紹介



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

### 取締役

#### 1. 伊東 信一郎

代表取締役会長  
取締役会 議長  
2007:代表取締役副社長  
2009:代表取締役社長  
2015:代表取締役会長(現職)

#### 2. 片野坂 真哉

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

#### 3. 竹村 滋幸

取締役副社長執行役員  
調査部・アジア戦略部・  
空港・施設企画部 担当  
2010:常務取締役  
2011:専務取締役  
2014:取締役副社長(現職)

#### 6. 平子 裕志

取締役執行役員  
財務企画・IR部 担当  
2015:取締役(現職)

#### 7. 篠辺 修

取締役  
全日本空輸(株)代表取締役社長  
2009:常務取締役  
2011:専務取締役  
2012:代表取締役副社長  
2013:取締役(現職)

#### 8. 森 詳介

取締役(社外)  
関西電力(株)代表取締役会長  
2006:現職

**4. 殿元 清司**

専務取締役執行役員  
グループCSR推進会議 議長  
秘書部・グループ法務部 担当  
コーポレートコミュニケーション室長  
2009:取締役  
2011:常務取締役  
2013:専務取締役(現職)

**5. 長峯 豊之**

取締役執行役員  
グループ人財戦略部・沖縄地区 担当  
グループ経営戦略室長  
2015:取締役(現職)

**9. 山本 亞土**

取締役(社外)  
名古屋鉄道(株)代表取締役会長  
2013:現職

**10. 小林 いずみ**

取締役(社外)  
世界銀行グループ  
前多数国間投資保証機関長官  
2013:現職

**監査役****大川 澄人**

常勤監査役(社外)

**丸山 芳範**

常勤監査役

**金澤 栄次**

常勤監査役

**松尾 新吾**

監査役(社外)  
九州電力(株)相談役

**小川 英治**

監査役(社外)  
一橋大学大学院 商学研究科教授

2015年6月29日時点

# コーポレート・ガバナンスの考え方・体制

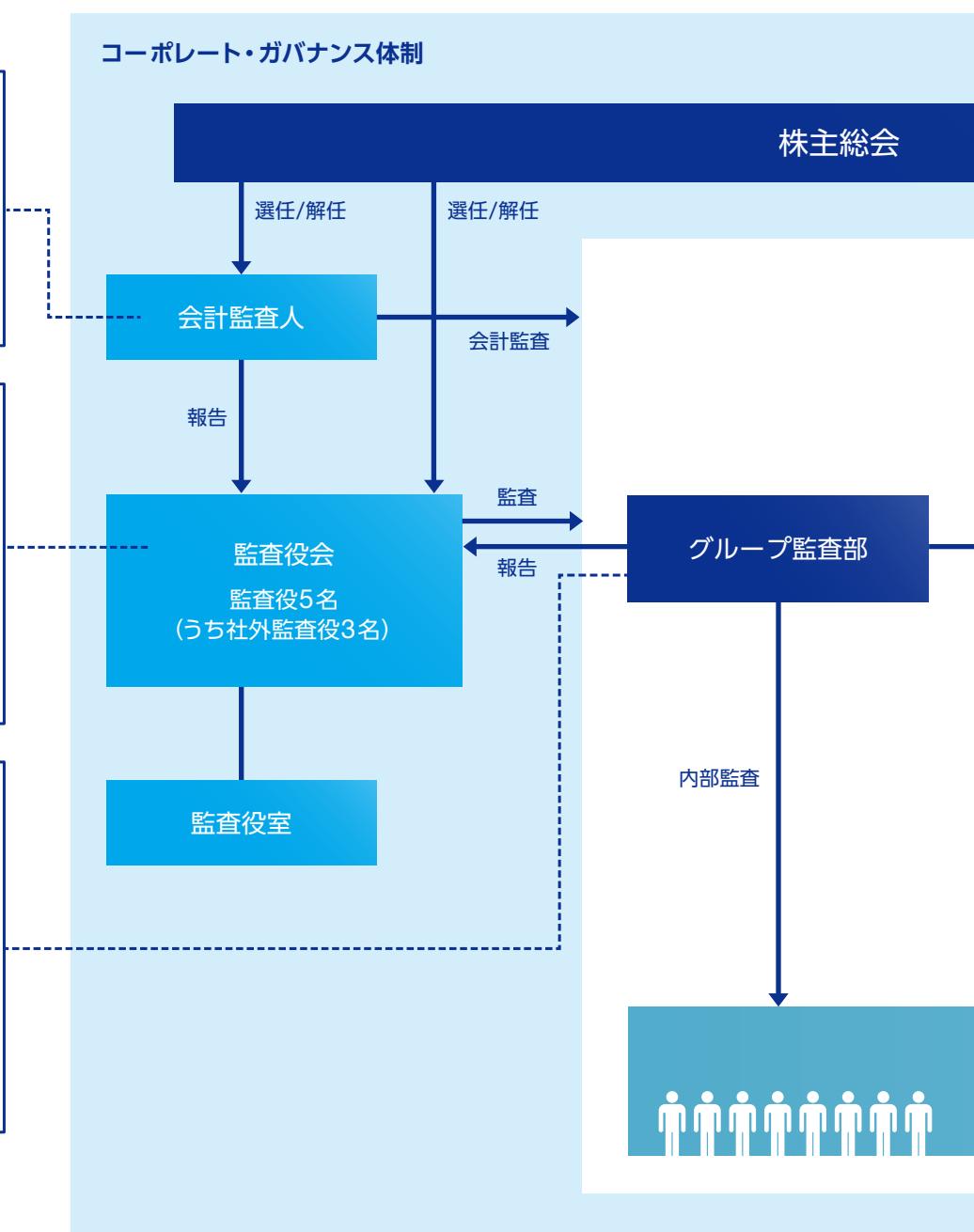
企業価値の継続的な向上を実現させていくため、「経営の透明性(Visibility)」を維持し、「ステークホルダーへの説明責任(Accountability)」を確実に果たしていくコーポレート・ガバナンス(企業統治)の構築が必要であると考えています。厳しい経営環境の下では、競争力を充分に発揮できる経営体制が不可欠であることから持株会社体制を採用しています。持株会社である当社の取締役会では、グループ全体の経営方針と目標を定め

るとともに、各事業会社における業務執行を監督する役割を担っています。さらに案件をより迅速かつ詳細に審議するため常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーとする「グループ経営戦略会議」を設置し、取締役会の補完的な役割を担っています。また、持株会社体制の下、各事業会社には経験豊かで高い専門性を有する人材を取締役等として配置し、事業会社運営についての権限委譲を行い、機能的で効果的な業務執行を行っています。

**会計監査人**  
会計監査人は、当社各事業所ならびにグループ会社に対して会社法、金融商品取引法に基づく監査を実施しています。また各種法令や会計規則などの導入・改定に際しては、当社の財務部門と十分な協議期間を設けて準備しています。

**監査役会、監査役**  
当社は監査役設置会社の形態を採用しています。監査役監査については、常勤3名を含む5名の監査役(うち3名は社外監査役)により実施しています。各監査役は取締役会をはじめとする社内の重要な会議に出席しています。なお3名の社外監査役については、東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っています。

**グループ監査部**  
内部監査については、社長直属のグループ監査部において当社およびグループ会社に対する業務監査、会計監査、および金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制報告制度」に対応した評価業務を独立・客観的な立場から実施しています。監査結果は毎月社長へ報告し、重要事項については監査役に対しても適宜報告しています。



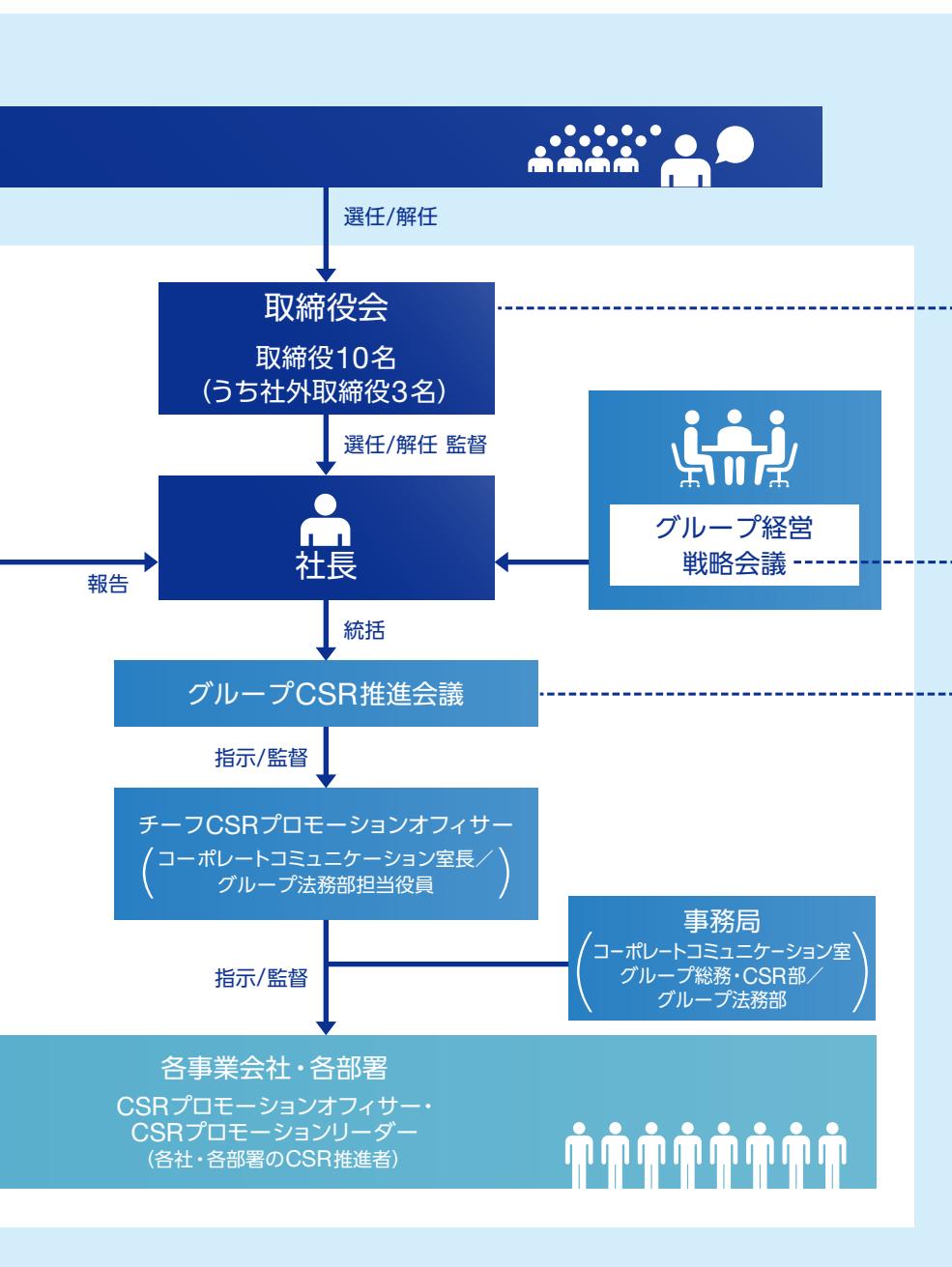
なお、当社は、監査役設置会社の形態を採用しており、取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っています。さらに、社外取締役の選任をはじめとする取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任等による監査役の監査機能の強化を図っています。

(詳細については、当社Webサイトに掲載している「第65期有価証券報告書」および「コーポレート・ガバナンスに関する報告書(2015年6月29日)」をご覧ください)

## 2015年3月期 各会議体の開催状況

	開催頻度
取締役会	13回
監査役会	13回
グループ経営戦略会議	44回
グループCSR推進会議	3回
経営諮問委員会*	4回

\* 法制上の機関とは別に「経営諮問委員会」を設置し、各界有識者7名から当社グループの経営全般に関し、率直かつ自由な意見・アドバイスをいただき、経営に反映しています。



# 社外取締役および社外監査役/役員の報酬等の決定に関する方針

## 社外取締役および社外監査役

当社では、社外取締役および社外監査役より、独立した立場で経営に対しての意見・アドバイスなどを受けることによって、経営のチェック機能を強化しています。また、社外監査役は、他の監査役と共に内部統制部門ならびに会計監査人と必要に応じて適宜情報共有および意見交換を実施し、監査の充実を図っています。

なお、社外取締役および社外監査役を選任するための当社からの独立性に関する基準または方針は定めていませんが、当社との人的関係、資本的関係または取引関係その他利害関係を総合的に勘案して選任しており、社外取締役および社外監査役の各氏を、独立役員として東京証券取引所に届出を行っています。

(2015年6月29日現在)

	独立役員	重要な兼職の状況	選任理由
社外取締役	森 詳介 ○	関西電力株式会社 代表取締役会長	公共性の高い事業における経営者としての経験と幅広い識見を活かして当社経営に適切な助言をいただくことで、当社経営体制をさらに強化できると判断したため。
	山本 亜土 ○	名古屋鉄道株式会社 代表取締役会長	運輸業界における経営者としての経験と幅広い識見を活かして当社経営に適切な助言をいただくことで、当社経営体制をさらに強化できると判断したため。
	小林 いずみ ○	サントリーホールディングス 株式会社 取締役(社外) / 三井物産株式会社 取締役(社外)	民間金融機関および国際開発金融機関の代表としての豊富な経験と幅広い識見を活かして当社経営に適切な助言をいただくことで、当社経営体制をさらに強化できると判断したため。
社外監査役	大川 澄人 ○	株式会社関電工 監査役(社外)	政策金融機関の代表としての豊富な経験と幅広い識見を活かして、当社監査体制をさらに強化できると判断したため。
	松尾 新吾 ○	九州電力株式会社 相談役	公共性の高い事業における経営者としての経験と幅広い識見を活かして、当社監査体制をさらに強化できると判断したため。
	小川 英治 ○	一橋大学大学院 商学研究科教授	高度で幅広い国際金融などの専門家として、また、大学の組織運営に携わっていた経験と豊富な識見を活かして、当社監査体制をさらに強化できると判断したため。

## 役員の報酬等の決定に関する方針

### 1.取締役報酬の基本方針

当社取締役の報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針としています。

- 報酬に対する透明性・公正性・客観性を確保するとともに、その役割と責任に値する報酬水準を設定
- 経営戦略に基づく業績連動報酬の導入により、経営目標達成に対するインセンティブを強化
- 中・長期的な企業価値の向上を図り、株主の皆さまと利益を共有できる報酬体系を目指す

上記の方針に基づき、社外取締役、社外有識者が過半数を占め

る「報酬諮問委員会」において、外部専門機関に依頼・調査した他社水準を考慮しつつ、当社の報酬体系およびその水準を設定しています。また、社外取締役の報酬は、固定報酬(月額報酬)のみとしています。

### 2.監査役報酬の基本方針

監査役の報酬は、その役割を考慮し、優秀な人材を登用・確保するための固定報酬(月額報酬)で構成しています。なお、報酬の水準は、外部専門機関に依頼し調査した他社水準を考慮し決定しています。

### 2015年3月期 取締役および監査役への報酬

役員区分	報酬等の総額(百万円)		対象となる役員の員数(人)
	基本報酬	賞与	
取締役(うち社外取締役)	375 (30)	326 (30)	49 (-)
監査役(うち社外監査役)	104 (46)	104 (46)	- (-)

(注) 1. 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定期株主総会において年額960百万円以内と決議いただいています。

2. 監査役の報酬限度額は、2005年6月28日開催の当社第60回定期株主総会において月額10百万円以内と決議いただいています。

3. 期末日現在の取締役は10名(うち社外取締役3名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。なお、上表には、2014年6月23日開催の当社第69回定期株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名に係る報酬を含んでいます。

### 2015年3月期 監査報酬の内容

区分	当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
当社	46	6
連結子会社	79	0
計	125	7

# 社外取締役インタビュー

同じ運輸業界の経営者として、  
安全かつ安心な輸送サービスをいかに提供していくか  
という社会的使命に注目しています。

社外取締役 山本 亜土  
(名古屋鉄道(株) 代表取締役会長)



## 当社の経営方針や取締役会での議論について 印象をお聞かせください。

ANAホールディングス(株)の取締役会では、毎回活発に議論が交わされています。投資や提携、財務などの案件ごとに意見や質問が飛び交い、社外の取締役・監査役も疑問点については必ず指摘するなど、グループ全体の経営方針と目標を定めるための議決監督機関としての機能がしっかりと確立されていると思います。会議で提示される議題は、成長戦略を主軸として意欲的なものが多いと評価しており、この社風を維持しながら、何事にもチャレンジする経営を続けていただきたいと願っています。

取締役会で取り上げられる課題やテーマには、鉄道会社との共通点が多いように感じます。運輸業界において「安全」を第一に、安心で安定的な輸送サービスを提供することは社会的使命であり経営の基盤ですが、私はANAグループの様々な事業所で「安全」をしっかりと担保する体制が築かれているか、大きな関心を持っています。社外取締役に就いてから、いくつかの現業ライン部門に赴き、業務説明を受けましたが、どの職場の役職員も自らの仕事に誇りと自信を持っているのが感じられ、ANAグループの「安全」の原点を見た気がしました。

今後の事業展開などについて取締役会で議論する際には、折に触れて私たちの経験を伝えることで、今後の経営の参考にしていただけののではないかと考えています。

## コーポレートガバナンス・コードの策定を受けて、 どのようなことに留意していくことが 大切だとお考えでしょうか。

ANAホールディングス(株)は持株会社体制に移行する前から独立性のある複数の社外取締役・監査役を選任しており、その選取の精神が現在も引き継がれているため、コーポレートガバナン

ス・コードの趣旨に沿った経営体制が着実に整いつつあると理解しています。また、中期経営戦略の発表、IR活動を通した「株主」との対話、社外有識者が過半数を占める「報酬諮問委員会」の設置など、公正かつ公平で透明性を意識した経営にもしっかり取り組んでいると思います。

ガバナンスとしては社外取締役に女性を選任するなど、ダイバーシティの観点が反映されており、すでに一定程度充実した体制が整っています。今後はそれをグループ社員にも浸透させていくとともに、株主をはじめとするステークホルダーの皆さんにも広くご理解いただくように努めていくことが重要だと思います。

## 2015年1月に発表した「長期戦略構想」の実現に向け、 ANAグループへ期待することについてお聞かせください。

経営環境がめまぐるしく変化する中、10年後を見据えた「長期戦略構想」により、国際線事業の拡大をドライバーとしながら成長戦略を追求する明確な経営ビジョンを打ち出すことができたと思います。いまやANAグループは日本における航空業界のリーディングカンパニーとなりましたが、海外エアラインとの競争はますます激しくなります。今後も持続的な成長を続けていくためには、持株会社であるANAホールディングス(株)が全体をリードしながら、グループ各社が一丸となって目標に向かって挑戦し続けることが大切です。

そのためには、将来を見据える経営としての幅広い視野と、社員の皆さんの努力が前提となります。経営がいかなる困難にも果敢に挑戦する強い意志をグループ全体に示すとともに、社員がスピード感を持って経営の意思を実践していくことが重要です。

航空事業以外でも将来の収益源となるパイロット訓練事業や航空機整備事業(MRO)などの新しいビジネスの育成に取り組んでおり、このような社風を社外取締役の立場から評価しています。これからも世界に飛躍するANAグループの成長に期待しています。

# CSRマネジメント

安全を経営の基盤とし、ANAグループならではの方法で「経済的価値」「社会的価値」を創出し続ける世界のリーディングエアライングループを目指します。

## 「長期戦略構想」の実現に向けたグローバルレベルのCSR推進

「2014–16年度 ANAグループ中期経営戦略」では、CSRを「戦略を支える土台」と位置付け、企業価値向上のための具体的指針「中期CSR方針」を軸とした活動にグループ全体で着実に取り組んできました。2015年1月に発表した「長期戦略構想」にお

いては、成長のフィールドがますますグローバルに拡大する中で、多様化・複雑化する国際社会でANAグループだからこそできる事業を通じた価値創造や社会的課題の解決を実行し、社会と共に持続的に成長できる企業グループとなることを目指します。

### 「中期CSR方針」の重点課題

中期CSR方針	2014–16年度 取り組みの方向性
安全・安心の追求	全事業プロセス(運航・開発・調達・生産・物流・情報発信など)で、安全・安心を高める体制構築
お客様・社会を重視したサービス・商品の提供	顧客満足の向上、社会と企業双方に価値を生み出すサービス・商品展開の推進
多様な社員がいきいきと働ける環境づくり	人財戦略の実践による活気あるグループの創造
ビジネスパートナーと協働したCSR推進	グループ全体でビジネスパートナーに求めるCSRガイドラインの共有・浸透
環境負荷低減	中長期環境目標の達成(CO <sub>2</sub> 排出量の削減=燃料節減・省エネ推進) 実態の見える化による改善活動
地域活性につながる社会貢献	国内外の地域コミュニティの発展に寄与し、社会から必要とされる良好な関係の構築
グローバルレベルのCSRマネジメント確立	業種や国・地域に応じた体制の確立、グループ全体のリスク管理活動のPDCA強化
ステークホルダーとのコミュニケーション強化	グループ全体の経済的・社会的価値増大を目的とした、国内外への情報発信体制の強化

### 中期CSR方針における重点課題の深化に向けて

ラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催を契機に、日本企業に対する世界からの注目も高まり、グローバルマーケットにおける責任ある企業としての真価が問われてきます。国連グローバル・コンパクトやISO26000などのグローバルな社会規範を尊重し策定した「中

期CSR方針」の実践の中で、様々なコミュニケーションを通じて得られたステークホルダーの皆さまの声をもとに、グループ全社でのPDCA機能をさらに強化していきます。特に社会的な重要度が高く、かつ事業に与える影響度も大きいと思われる課題を抽出し、CSR活動を深化させていきます。



## グループ全体のガバナンス強化

「中期CSR方針」の実践にあたり、グループ全社でのPDCA機能を強固なものとしていくため、従来のANAグループ行動基準を見直し、グループ全役職員が共通して守るべき行動準則として、2015年3月期に「社会への責任ガイドライン」を新たに作成しました。この浸透を目的とし、役職員一人ひとりに求められる行動を分かりやすく整理した解説資料や教育ツールなどを整備するとともに、新たな発想で「社会課題を解決した」「企業価値を高めた」グループの活動に対する表彰なども実施しています。さらに、人権をテーマに外部有識者とのダイアログ(対話)も開催するなど、様々な方法で社員の意識向上に取り組んでいます。

### 社会への責任ガイドライン

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

## ビジネスパートナーと協働したCSR推進

ANAグループの社会的責任として、自らの事業活動のみならず、サプライチェーン全体(購入先、製造元、委託先など)でも、コンプライアンスをはじめとしたCSR推進に取り組むことが重要であると認識しています。「ANAグループ購買方針」において「サプライヤマネジメント方針」「CSRガイドライン」を整備し、これらを基準に取引先の採用を検討・決定するとともに、採用後も方針やガイドラインを理解・遵守いただけるよう、継続的に取り組み状況を確認するモニタリングアンケートを実施しています。

### CSRガイドライン

全般(社内推進体制)	CSRに対する自主的な取り組み (自社のCSR基準の策定など)
人権・労働条件	人権・労働に関する国際的規範の尊重と遵守
安全衛生	職場の安全・衛生への配慮
環境	環境負荷軽減への取り組み
公正取引・倫理	社会規範を遵守した公正な事業活動
品質・安全性	製品の品質・安全性の保証
情報セキュリティ	個人情報・機密情報の適切な管理・保護

## 国連グローバル・コンパクトへの参加

国連グローバル・コンパクトは、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに各企業・団体が参加する自発的な取り組みで、署名企業に対し「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則の実践を求めています。ANAグループは、2008年より参加しています。



## ANAグループへの外部からの評価

ANAグループは、環境保全に向けた積極的な行動、ステークホルダーとの建設的な関係構築、人権擁護に対する取り組みといった社会的責任に関する基準を満たした企業として、2006年より9年連続でFTSE4Good Indexの対象銘柄に採用されています。



# リスクマネジメント/コンプライアンス

ANAグループでは、会社法に基づく内部統制システムの基本方針を定め、コーポレート・ガバナンスの強化と推進に向け、以下の取り組みを行っています。

## リスクマネジメント

ANAグループにおけるリスク管理に関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」の下、グループCSR推進会議の事務局(グループ総務・CSR部、グループ法務部)と、各事業会社のCSRプロモーションオフィサー・CSRプロモーションリーダーによって、リスク管理活動を推進する体制を構築しています。CSRプロモーションリーダーは、各社・各部署におけるリスク管理の推進者として、リスク対策を計画的に実施するとともに、危機発生時には事務局と連携しながら迅速に危機対応にあたる役割を担っています。

### 予防的観点からの「リスク管理」

持株会社体制の下で、グループ各社における自律的なリスク管理を進めるとともに、当社としても、各社に内在するリスクを把握して対策を求めるべく、リスクマネジメントサイクル(リスクの洗い出し→分析→評価→管理・対策の検討と実施→モニタリング)をグループ全体で構築しています。各組織にて洗い出した重要なリスクへの対策の進捗や効果、達成レベルなどを確認・評価するとともに、グループ全体で取り組む課題には、当社が主体的に対策を講じ、その進捗をグループCSR推進会議にて確認しています。

### リスクが顕在化した際の「危機管理」

損害の極小化とともに原因を調査究明し、将来の安全かつ安定的な事業運営の確保を目指し、具体的なマニュアルに基づき対応する体制を構築しています。ANAグループの航空機の運航に直接影響する事象への対応については、「ERM (Emergency Response Manual)」にて定め、その他の危機(システム障害・情報漏洩・不祥事・外部要因によるリスクなど)への対応については「CMM (Crisis Management Manual)」にて規定しています。加えて、事故・ハイジャックなど様々な危機事象を想定して、毎年定期的かつ実践的な演習・訓練を重ね、グループ全体で危機管理体制を強化しています。

## 情報セキュリティ

お客様の個人情報をはじめとする情報資産を保護するため、各種法令に加えて技術標準(ISO27001などの世界標準ガイドライン)を意識した取り組みを実施しています。

従前より実施しているグループ全社全部署を対象とした「ANAグループ情報セキュリティ管理規程」の遵守状況に関する自己点検(年1回)や、情報セキュリティに関するルール定着の啓発活動に継続的に取り組むことにより、情報漏洩に関する危機事象の低減を図っています。

### 【2015年3月期の主な取り組み】

- 顧客個人情報を取り扱うグループ会社内部署を中心に、情報セキュリティのスキル・ノウハウを有する「情報セキュリティセンター」による現地でのリスクアセスメントを実施
- グループ全役職員対象に、情報セキュリティに関するルールの定着を目的としたeラーニングを計4回実施したことに加え、「SNSガイドライン」を作成し、グループ内での啓発を促進

2016年3月期は、引き続き「情報セキュリティセンター」によるリスクアセスメントを海外拠点も含めて展開していくとともに、2016年1月から行政手続きが開始される「マイナンバー制度」への対応についても確実に準備を進めています。

## 事業継続マネジメント

ANAグループでは、首都圏直下型地震などによって多大な被害が生じた場合においても、早急に対応体制を構築して運航機能を復旧させ、公共交通機関としての使命を果たすことができるよう、包括的なマニュアルを整備し、定期的な見直しを行っています。

### 【2015年3月期の主な取り組み】

- 震災に対応した新しい災害対応施設を開設し、運用を開始
- 事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の改定およびシミュレーション訓練の実施
- システムの被災を想定した、バックアップシステムの稼働手順の見直しと対応体制の強化
- 全役職員とその家族の安否を短時間で把握する「安否確認システム」の定期訓練の実施

## コンプライアンス

ANAグループにおける事業活動に関する法令、またその他 の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、CSRプロモーションリーダーを牽引役として、ANAグループ全体におけるコンプライアンス体制を構築しています。当社の法務部門とグループ各社との連絡窓口を明確化し、双方向にコミュニケーションが取りやすい体制を構築するとともに、航空運送に関する法令・独占禁止法・労働法をはじめとした各種法令に関する知識付与を各社個別に行ってています。

また、「ANAグループ贈賄防止規程」を制定し、各国の贈賄禁止法に対応するとともに、当社の法務部門とグループ内海外支店との連絡窓口を明確にすることにより、グローバルレベルでの法的リスクの極小化に注力し、企業価値の低下につながる事態の発生を予防するための取り組みを強化しています。

### 内部通報制度

「ANAグループ・コンプライアンス規程」の下部規則として、「ANAグループ内部通報取扱規則」を制定し、社内外に通報窓口である「ヘルpline」を設置しています。「ヘルpline」は、派遣社員などを含むANAグループの全役職員が利用可能となっており、相談者およびその関係者のプライバシーが保護されるとともに、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。

また、外部通報窓口は弁護士事務所に委託し、対応にあたっています。これら窓口に関する情報は、ポスターの社内掲示やシールの配布を通じて社員に周知しています。

### 公正な競争・取引の徹底

ANAグループでは、各国の競争法に抵触した場合のリスクの重大さを認識し、対策を講じています。

社内ルールとして「競争法コンプライアンス規則」を制定し、当該規則に具体的な事例を交えて解説した「ANAグループカルテル防止ハンドブック」を関係部署に配布するとともに、担当者への定期的な教育やeラーニングを実施しています。また、競争法以外においても、営業・販売に関する各種法令に則った公正な競争・取引を行うべく、景品表示法や下請法のほか、契約実務に関するセミナーを開催し、担当者に対する関連知識の付与に努めています。

### 知的財産の保護

ANAグループでは、自らの知的財産権を保護・活用するとともに他社の知的財産権を尊重し侵害することのないよう、体制整備に取り組んでいます。グループ内における知的財産権に関する相談・対応の窓口を明確化するとともに、ニュースレターの配信などを通じて、グループ全役職員の意識啓発に努めています。

## 中期CSR方針に基づいた活動実績一覧

中期CSR方針	2015年3月期の目標	2015年3月期の主な実績
安全・安心の追求	運航・生産量またはサービスなどの変更から生じる安全上のリスク管理体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社員対象の安全教育の拡充(緊急脱出訓練は全対象者の約45%が受講済み)</li> <li>・「変更」から生じる安全上のリスクを管理する仕組みの導入</li> </ul>
	各部門における事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の改定、システム面の対策強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新災害対策施設の運用開始</li> <li>・事業継続計画(BCP)の改定とシミュレーション訓練の実施</li> </ul>
	大規模システム障害を防止する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界標準ガイドラインに準拠した運用プロセスの導入</li> <li>・障害範囲を早期に特定できる業務改善、障害対応訓練の実施</li> </ul>
	情報漏洩、従業員によるSNSへの不適切な書き込みなどを防止する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社員向け情報セキュリティの教育機会充実</li> <li>・SNSガイドラインの策定および啓発活動の促進</li> <li>・重要機密情報を保有する各社に対する情報セキュリティアセスメント実施</li> </ul>
お客様・社会を重視したサービス・商品の提供	(ANAブランド) SKYTRAX社「5スター」の継続認定 世界最高水準のサービスの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SKYTRAX社ワールド・エアライン・レーティングで3年連続「5スター」認定、同ワールド・エアライン・アワードにて「World's Best Airport Services」と「Best Airline Staff in Asia」の2部門で世界一を受賞</li> </ul>
	持続可能な社会に貢献するサービス・商品の開発・提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「Tastes of JAPAN by ANA」として、日本各地の魅力をサービスなどを通じ国内外のお客様に紹介することで、訪日旅客増加と地域活性化に貢献</li> <li>・ハラール認証を受けた機内食メニューの充実</li> <li>・ANAセールス(株)が、JCSI(日本版顧客満足度指数)旅行業種部門にて1位を獲得</li> </ul>
多様な社員がいきいきと働ける環境づくり	グループ行動指針(ANA's Way)の浸透、グローバル人材の育成強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外ロードショーを80回開催、全社員対象の「ANA's Day」研修の実施(受講者数13,022名)</li> <li>・グローバル教育の拡充、グローバルレベルでの人財流動・最適配置・積極的登用の推進、管理職資格・評価制度のグローバル統一運用の開始</li> <li>・(ANA)「変革・チャレンジ」を推進する人事・待遇制度の見直し</li> </ul>
	ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ANAグループ ダイバーシティ&amp;インクルージョン宣言」の策定</li> <li>・(ANA)女性管理職比率の向上(9.8%⇒10.9%)、女性役員数の目標達成(4名登用)</li> <li>・グループ横断的な活動強化により、障がい者雇用率2.10%</li> <li>・退職者のグループ内再雇用支援制度の運用開始</li> </ul>
	人権に関わる教育啓発の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社員向けCSR教育(人権カリキュラム含む)の継続実施</li> <li>・人権・多様性に関わる外部有識者とのダイアログ(対話)実施</li> </ul>
	労働安全衛生の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新任管理職を対象としたメンタルヘルス研修の継続実施、全グループ社員が受講可能なメンタルヘルスセミナーの開催</li> <li>・グループ合同のストレスチェック実施とそのフォロー</li> </ul>
ビジネスパートナーと協働したCSR推進	サプライチェーンへの取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSRモニタリングアンケート実施(計98社)</li> <li>・グループ33社における電子購買システム導入とコンプライアンス啓発の実施</li> <li>・暴排条項、債権譲渡禁止特約の導入率の向上</li> </ul>
環境負荷低減	ANAグループ中長期環境計画「ANA FLY ECO 2020」の目標と進捗(P.49)を参照	
地域活性につながる社会貢献	各事業所を中心とした貢献活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「心の翼プロジェクト」として国内・海外事業所での貢献活動展開</li> </ul>
	東日本大震災の復興支援の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>・福島県および宮城県南三陸町の被災地へのボランティア社員派遣(年6回)</li> <li>・日本赤十字社と連携した活動の展開</li> </ul>
	グローバルな社会貢献活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・UNESCO公式サポートとしてマイルによる寄附などを実施</li> <li>・グローバルヘルス技術振興基金とのパートナーシップ締結</li> </ul>
グローバルレベルのCSRマネジメント確立	CSRマネジメント体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループCSR推進会議3回、CSRプロモーションリーダー会議6回開催</li> <li>・全役職員対象の行動準則「社会への責任ガイドライン」の策定と啓発</li> <li>・全社員を対象とした意識調査の実施</li> <li>・海外雇用社員へのCSR教育の充実、グループ内の好事例に対する表彰</li> </ul>
	グループ全社におけるリスク管理活動のPDCAサイクル定着	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェックリストに基づいたリスク課題の洗い出しと重点取り組み項目の設定</li> </ul>
	グループ全社員のコンプライアンス意識向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ各社での教育充実、リーガルニュースレターの発行(4回)、グループ法務窓口担当者へのメールマガジン配信(6回)と社内向け情報の充実</li> </ul>
ステークホルダーとのコミュニケーション強化	情報発信と双方方向コミュニケーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資家・アナリストとのミーティング件数: 年間327件(国内169件、海外158件)、株主向け冊子年4回発行、個人投資家向け説明会18回開催、機関投資家向け説明会8回開催</li> <li>・国内外においてダイアログ(対話)実施(経営諮問委員会4回、人権・多様性に関わる外部有識者とのダイアログ1回など)</li> </ul>

進捗	2016年3月期の目標	アニュアルレポート掲載ページ、Webサイト掲載項目
○	・より機能的なリスクマネジメントサイクルの実現	
○	・事業継続計画(BCP)の適用範囲拡大、定期訓練内容の充実	<b>P.42</b> 安全への取り組み <b>P.60</b> リスクマネジメント/コンプライアンス <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/csr/safe/">http://www.anahd.co.jp/csr/safe/</a> (ANAグループ安全報告書、食の安全・安心など)
○	・大規模システム障害を防止する取り組みの強化	
○	・情報漏洩、従業員によるSNSへの不適切な書き込みなどを防止する体制および取り組みの強化 ・情報セキュリティアセスメントの強化および適用範囲の拡大	
◎	・「5スター」の4年連続認定、お客様視点を追求した対応力の強化	<b>P.32-40</b> 事業別概況 <b>P.50</b> 社会との関わり <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/csr/customers/">http://www.anahd.co.jp/csr/customers/</a> (お客様満足向上を支える仕組みなど)
○	・持続可能な社会に貢献するサービス・商品のさらなる開発推進	
○	・ANA's Wayの実践、グループ全体における教育・研修の充実、グローバル対応力向上とグローバル人財の育成、多様な個を活かす強い組織づくり	
○	・女性やシニアをはじめとする多様な社員の活躍推進	<b>P.44</b> 人財への取り組み <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/csr/employees/">http://www.anahd.co.jp/csr/employees/</a> (ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの推進、障がい者雇用の推進、グローバル人財の育成、人権への取り組みなど)
○	・海外含めた全社員を対象とした人権啓発の推進	
○	・ANAグループ労働安全衛生方針に基づいた活動の強化 ・社員の健康増進・医療費増勢の抑制など現状の課題を踏まえた次期健康増進方針の策定	
○	・CSRモニタリングアンケートの実施と対象拡大(計120社) ・ITガバナンスを活用した企業情報の管理プラットフォーム検討 ・法令遵守・内部統制を基礎とした契約文書管理体制の強化	<b>P.59</b> ビジネスパートナーと協働したCSR推進 <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/csr/partner/">http://www.anahd.co.jp/csr/partner/</a> (ANAグループ購買方針など)
		<b>P.48</b> 環境への取り組み <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/csr/environment/">http://www.anahd.co.jp/csr/environment/</a> (CO <sub>2</sub> 低減に向けた取り組みなど)
○	・グループ内のノウハウの積極活用による貢献活動の普及	
○	・ANAグループ間で連携した被災地の観光振興・産業振興への貢献活動の展開	<b>P.50</b> 社会との関わり <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/csr/community/">http://www.anahd.co.jp/csr/community/</a> (地球づくり、人づくり、地域づくりなど)
○	・UNESCOと連携した世界遺産保全活動への貢献やグローバル課題への具体的な対応	
○	・各事業会社との連携および海外における取り組み強化、グループ全社員のCSR意識向上	<b>P.54</b> コーポレート・ガバナンスの考え方・体制 <b>P.58</b> CSRマネジメント <b>P.60</b> リスクマネジメント/コンプライアンス <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/company/governance/">http://www.anahd.co.jp/company/governance/</a> (コーポレート・ガバナンス体制など)
○	・グループ全社におけるリスク管理活動の促進	
○	・階層別コンプライアンス教育の体系整備 ・海外事業所における法務課題支援策の実施	<b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/csr/group/promotion.html">http://www.anahd.co.jp/csr/group/promotion.html</a> (CSR推進体制、社内浸透への取り組み) <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/company/governance/compliance.html">http://www.anahd.co.jp/company/governance/compliance.html</a> (リスクマネジメント・コンプライアンス) <b>Web</b> <a href="http://www.anahd.co.jp/csr/communications/">http://www.anahd.co.jp/csr/communications/</a> (ステークホルダーへの責任・対話方法)
○	・適時適切な情報開示の充実と開示内容の品質向上	

# 財務／データセクション

## 11年間の財務サマリー

ANAホールディングス株式会社および連結子会社(注1)  
3月31日に終了した1年間

	2015	2014	2013	2012
<b>会計年度</b>				
売上高(注3)	<b>1,713,457</b>	1,601,013	1,483,581	1,411,504
営業費用	<b>1,621,916</b>	1,535,027	1,379,754	1,314,482
営業利益(損失)	<b>91,541</b>	65,986	103,827	97,022
税金等調整前当期純利益(損失)	<b>77,983</b>	36,391	70,876	63,431
当期純利益(損失)	<b>39,239</b>	18,886	43,140	28,178
営業キャッシュ・フロー	<b>206,879</b>	200,124	173,196	214,406
投資キャッシュ・フロー	<b>(210,749)</b>	(64,915)	(333,744)	(166,323)
財務キャッシュ・フロー	<b>(30,424)</b>	(85,569)	84,549	16,171
フリー・キャッシュ・フロー	<b>(3,870)</b>	135,209	(160,548)	48,083
実質フリー・キャッシュ・フロー(注4)	<b>(22,350)</b>	38,929	54,256	52,043
減価償却費	<b>131,329</b>	136,180	123,916	119,268
EBITDA(注5)	<b>222,870</b>	202,166	227,743	216,290
設備投資額	<b>274,702</b>	183,739	162,752	196,881
<b>会計年度末</b>				
総資産	<b>2,302,437</b>	2,173,607	2,137,242	2,002,570
有利子負債(注6)	<b>819,831</b>	834,768	897,134	963,657
短期負債(注6)	<b>210,029</b>	188,748	142,601	127,405
長期負債(注6)	<b>609,802</b>	646,020	754,533	836,252
自己資本(注7)	<b>798,280</b>	746,070	766,737	549,014
<b>1株当たり情報(円、米ドル)</b>				
当期純利益(損失)	<b>11.24</b>	5.41	13.51	11.22
純資産	<b>228.45</b>	213.82	218.41	218.24
配当金	<b>4.00</b>	3.00	4.00	4.00
期中平均株式数(千株)	<b>3,492,380</b>	3,493,860	3,192,482	2,511,841
<b>経営指標</b>				
営業利益率(%)	<b>5.3</b>	4.1	7.0	6.9
当期純利益率(%)	<b>2.3</b>	1.2	2.9	2.0
総資産利益率(ROA)(%) (注8)	<b>4.2</b>	3.2	5.1	5.1
自己資本利益率(ROE)(%) (注9)	<b>5.1</b>	2.5	6.6	5.3
自己資本比率(%)	<b>34.7</b>	34.3	35.9	27.4
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注10)	<b>1.0</b>	1.1	1.2	1.8
有利子負債EBITDA倍率(倍)	<b>3.7</b>	4.1	3.9	4.5
総資産回転率(倍)	<b>0.7</b>	0.7	0.7	0.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注11)	<b>14.7</b>	12.4	9.5	10.8
流動比率(倍)	<b>1.0</b>	1.2	1.6	1.2
配当性向(%)	<b>35.6</b>	55.5	29.6	35.7
従業員数(人)	<b>34,919</b>	33,719	32,634	32,884
<b>事業データ</b>				
<b>国内線旅客</b>				
旅客収入	<b>683,369</b>	675,153	665,968	651,556
座席キロ(百万キロ)	<b>60,213</b>	61,046	58,508	56,756
旅客キロ(百万キロ)	<b>38,582</b>	37,861	36,333	34,589
旅客数(千人)	<b>43,203</b>	42,668	41,089	39,020
座席利用率(%)	<b>64.1</b>	62.0	62.1	60.9
ユニットレベニュー(円)	<b>11.3</b>	11.1	11.4	11.5
イールド(円)	<b>17.7</b>	17.8	18.3	18.8
<b>国際線旅客</b>				
旅客収入	<b>468,321</b>	395,340	348,319	320,066
座席キロ(百万キロ)	<b>49,487</b>	41,451	37,947	34,406
旅客キロ(百万キロ)	<b>35,639</b>	30,613	28,545	25,351
旅客数(千人)	<b>7,208</b>	6,336	6,276	5,883
座席利用率(%)	<b>72.0</b>	73.9	75.2	73.7
ユニットレベニュー(円)	<b>9.5</b>	9.5	9.2	9.3
イールド(円)	<b>13.1</b>	12.9	12.2	12.6
<b>国内線貨物</b>				
貨物収入	<b>32,584</b>	32,116	32,231	33,248
貨物輸送重量(トン)	<b>475,462</b>	477,081	463,473	467,348
<b>国際線貨物</b>				
貨物収入	<b>124,772</b>	104,736	86,589	87,978
貨物輸送重量(トン)	<b>841,765</b>	710,610	621,487	570,684

注: 1. 2015年3月末現在の連結子会社は64社、持分法適用子会社・関連会社は18社です。

2. 米ドル表記は便宜上のものであり、2015年3月31日の1米ドル=120.17円で換算しています。

3. 事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、2015年3月期より、売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に変更しています。

4. 有価証券の取得による支出と売却による収入(3ヶ月超賃貸性預金の出入金)を除外した実質的なフリー・キャッシュ・フロー

5. EBITDA(償却前営業利益)=営業利益+減価償却費

6. 2008年3月期より、リース取引に関する会計基準(2007年3月30日改正)の早期適用により計上したリース負債を含みます。

百万円	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	千米ドル(注2) 2015
1,357,653	1,228,353	1,392,581	1,487,827	1,489,658	1,368,792	1,292,813	14,258,608	
1,289,845	1,282,600	1,384,992	1,403,438	1,397,468	1,279,990	1,215,039	13,496,846	
67,808	(54,247)	7,589	84,389	92,190	88,802	77,774	761,762	
35,058	(95,593)	(4,445)	115,224	51,064	52,433	45,679	648,939	
23,305	(57,387)	(4,260)	64,143	32,658	26,722	26,970	326,529	
203,889	82,991	(39,783)	165,765	158,714	128,525	149,070	1,721,552	
(139,619)	(251,893)	(111,139)	(69,827)	(128,298)	(46,449)	(169,247)	(1,753,757)	
(10,596)	173,791	114,504	(87,336)	(100,897)	(3,137)	(51,600)	(253,174)	
64,270	(168,902)	(150,922)	95,938	30,416	82,076	(20,177)	(32,204)	
27,870	(123,902)	(150,922)	95,938	15,001	82,076	(20,177)	(185,986)	
118,440	113,806	112,881	116,787	88,610	76,201	70,446	1,092,860	
186,248	59,559	120,470	201,176	180,800	165,003	148,220	1,854,622	
211,698	209,937	145,709	357,733	251,926	235,580	210,180	2,285,944	
1,928,021	1,859,085	1,761,065	1,783,393	1,602,091	1,666,843	1,606,613	19,159,831	
938,819	941,691	897,236	767,876	749,446	846,317	942,256	6,822,260	
146,395	180,775	169,462	136,399	158,724	149,438	204,454	1,747,765	
792,424	760,916	727,774	631,477	590,722	696,879	737,802	5,074,494	
520,254	473,552	321,883	452,972	398,223	346,309	214,284	6,642,922	
9.29	(24.67)	(2.19)	32.93	16.77	15.64	17.26	0.09	
207.35	188.93	166.50	232.58	204.42	177.89	128.31	1.90	
2.00	—	1.00	5.00	3.00	3.00	3.00	0.03	
2,507,572	2,326,547	1,945,061	1,947,736	1,947,618	1,708,031	1,562,537		
5.0	(4.4)	0.5	5.7	6.2	6.5	6.0		
1.7	(4.7)	(0.3)	4.3	2.2	2.0	2.1		
3.7	(2.8)	0.6	5.3	6.0	5.7	5.2		
4.7	(14.4)	(1.1)	15.1	8.8	9.5	14.8		
27.0	25.5	18.3	25.4	24.9	20.8	13.3		
1.8	2.0	2.8	1.7	1.9	2.4	4.4		
5.0	15.8	7.4	3.8	4.1	5.1	6.4		
0.7	0.7	0.8	0.9	0.9	0.8	0.8		
10.7	4.6	—	10.7	8.9	6.3	7.0		
1.1	0.9	0.9	0.9	0.9	1.1	0.8		
21.5	—	—	15.2	17.9	19.2	17.4		
32,731	32,578	33,045	31,345	32,460	30,322	29,098		
652,611	630,976	699,389	739,514	726,063	685,074	658,762	5,686,685	
56,796	57,104	59,222	62,651	62,414	60,973	60,648		
35,983	35,397	37,596	39,928	40,564	39,712	38,454		
40,574	39,894	42,753	45,557	46,471	45,474	44,486		
63.4	62.0	63.5	63.7	65.0	65.1	63.4		
11.5	11.0	11.8	11.8	11.6	11.2	10.9		
18.1	17.8	18.6	18.5	17.9	17.3	17.1		
280,637	214,124	291,077	311,577	278,478	229,232	210,735	3,897,154	
29,768	26,723	27,905	28,285	26,607	25,338	25,190		
22,430	20,220	19,360	21,291	20,145	18,769	19,191		
5,168	4,666	4,432	4,827	4,552	4,135	4,116		
75.3	75.7	69.4	75.3	75.7	74.1	76.2		
9.4	8.0	10.4	11.0	10.5	9.0	8.4		
12.5	10.6	15.0	14.6	13.8	12.2	11.0		
32,413	31,829	33,097	30,566	30,574	29,659	29,515	271,149	
453,606	458,732	475,014	462,569	457,914	440,750	422,397		
86,057	55,750	69,069	72,192	62,195	55,380	50,089	1,038,295	
557,445	422,449	354,251	332,507	277,571	248,735	234,417		

7. 自己資本=株主資本+評価・換算差額等 2014年3月期より、退職給付に関する会計基準(2012年5月17日)を適用し、退職給付に係る負債を計上したことによる影響額を「退職給付に係る調整累計額」に加減しています。

8. 総資産利益率(ROA)=(営業利益+受取利息+受取配当金)÷[(期首総資産+期末総資産)÷2]

9. 自己資本利益率(ROE)=当期純利益÷[(期首自己資本+期末自己資本)÷2]

10. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本 2008年3月期より、新リース会計基準の早期適用により有利子負債に計上したリース負債を含みます。

11. インターバスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額

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

# 財務分析

事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、2015年3月期より、売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に変更しています。本冊子においては、P.30-41、P.66-82については、第65期有価証券報告書に基づき適時修正を行った数値を掲載しています。

## 概況

### ANAグループの状況

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119社、関連会社42社、(連結対象範囲は連結子会社64社、持分法適用子会社・関連会社18社)により構成されています(2015年3月末現在)。

2015年3月期(当期)は、「2014-16年度 ANAグループ中期経営戦略」の初年度にあたり、重要な1年と捉えて各事業を推進しました。羽田空港の発着枠増加を受けて事業を拡大した国際線事業を中心に、航空事業において大幅な增收を達成したほか、コスト構造改革では計画を上回る実績となりました。

以上により当期の売上高は、過去最高となる前期比9.1%増の1兆7,134億円、営業利益は同38.7%増の915億円、当期純利益は同107.8%増の392億円となりました。

## 経営環境

### 経済一般情勢

当期のわが国の経済は、個人消費が底堅い動きとなる中で、企業収益に改善の動きがみられるなど、景気は緩やかな回復基調が続きました。先行きについては、海外景気の後退などのリスクが懸念されるものの、原油価格の下落や各種政策の効果が下支えとなり、緩やかに回復していくことが期待されています。

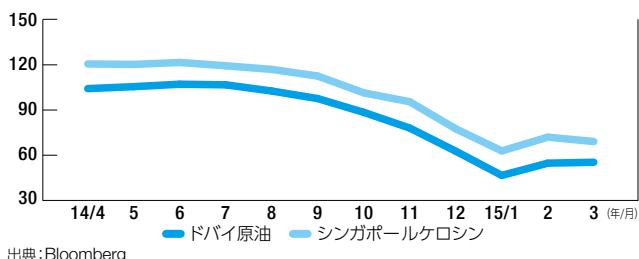
### 原油価格・為替動向

当期のドバイ原油価格は、需給バランスに対する懸念から大きく変動しました。前期の原油価格は100米ドル／バレルを超えて推移していましたが、2014年秋以降、急速に下落し、2015年1月には40米ドル／バレル台となりました。その後は、中東産油国周辺における地政学リスクの高まりなどを受けて反発し、当期末のドバイ原油価格は54.7米ドル／バレル、当期平均価格は84.4米ドル／バレルとなりました。

また、シンガポールマレーシア市況も原油価格に連動する形で推

### ドバイ原油・シンガポールマレーシア価格の月別推移

(米ドル／バレル)



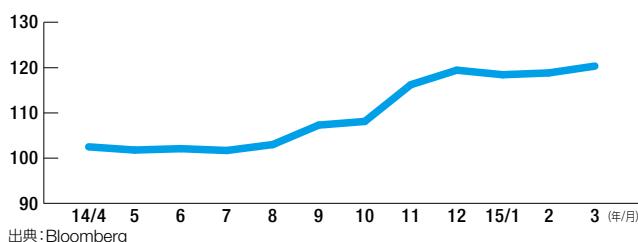
出典:Bloomberg

移し、当期末で66.6米ドル／バレル、当期平均価格は99.2米ドル／バレルとなりました。

当期のドル円為替相場は、前期より大幅に円安が進行して、上期においては平均103.0円／米ドルとなり、日本銀行による金融緩和の拡大がなされた下期においては平均116.8円／米ドルとなりました。結果、当期平均では前期比約9円円安の109.9円／米ドルとなりました。

### ドル為替の月別推移

(円／米ドル)



### 航空需要動向

2014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6.2%増の13.3億人、国内線定期航空輸送旅客数は同5.6%増の19.9億人となりました。また、世界の定期航空貨物の輸送量は同4.5%増となりました(IATA World Air Transport Statistics, 2014)。

日本における2015年3月期の国内線定期航空運送の旅客数は、「幹線」<sup>注</sup>が前期比2.1%増の4,017万人、「ローカル線」が同3.6%増の5,503万人となり、全体として同2.9%増の9,520万人となりました。また、貨物重量は同0.6%減の92万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同9.1%増の1,645万人、貨物重量は同14.8%増の142万トンとなりました(国土交通省「航空輸送統計」速報)。

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

## 2015年3月期(当期)の業績

### 連結売上高・営業費用・営業利益

当期の連結売上高は、主力の航空事業に加えて航空関連事業、商社事業でも增收となり、前期比1,433億円増(同9.1%増)の1兆7,134億円となりました。

営業費用は、事業規模の拡大に連動する費用に加え、円安によって外貨建て費用が増加する中でも、コスト構造改革として計画を上回る345億円の削減を達成するなど、費用増加の抑制に努めた結果、前期比1,177億円増(同7.8%増)の1兆6,219億円となりました。

以上により、当期の営業利益は、前期比255億円増(同38.7%増)の915億円となりました。

なお、2012年3月期から着実に積み重ねてきたコスト構造改革の効果額は、当期までの4年間の累計で870億円となっています。

## 売上高の計上基準の変更

当社の連結子会社である全日本空輸(株)は、従来、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、売上高および売上原価を総額で計上していましたが、当期より、売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に変更しています。当該会計方針の変更は、前期についても遡及適用されています。

## セグメント別実績

(3月期)	売上高			営業利益			EBITDA			(単位:百万円)
	2015	2014	増減	2015	2014	増減	2015	2014	増減	
航空事業	¥1,484,600	¥1,364,343	¥120,257	¥81,667	¥65,367	¥16,300	¥207,104	¥197,279	¥ 9,825	
航空関連事業	223,780	189,639	34,141	9,024	2,745	6,279	13,720	6,037	7,683	
旅行事業	169,078	173,478	(4,400)	4,565	4,429	136	4,621	4,479	142	
商社事業	127,029	110,278	16,751	4,067	3,317	750	5,023	4,044	979	
報告セグメント計	2,004,487	1,837,738	166,749	99,323	75,858	23,465	230,468	211,839	18,629	
その他	32,574	30,119	2,455	1,624	1,367	257	1,808	1,566	242	
調整額	(323,604)	(297,712)	(25,892)	(9,406)	(11,239)	1,833	(9,406)	(11,239)	1,833	
合計(連結)	¥1,713,457	¥1,570,145	¥143,312	¥91,541	¥65,986	¥25,555	¥222,870	¥202,166	¥20,704	

(注) 1.「その他」の区分は、報告セグメントに含まれてない事業セグメントであり、施設管理、ビジネスサポートほかの事業を含んでいます。

2.セグメント利益の調整額は、セグメント間取引の消去および全社費用(グループ管理費用)等です。

3.セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。

4. EBITDA(償却前営業利益)=営業利益+減価償却費

## 【航空事業】

売上高は前期比1,202億円増(同8.8%増)の1兆4,846億円となりました。事業別の業績概要は次のとおりです。

国内線旅客事業では、需給適合を進めながら生産量を抑制する中で、2014年7月より普通運賃を改定する一方、需要喚起を目的としてプロモーション運賃を効果的に設定するなど、マーケットの需要動向に応じた柔軟な運賃政策を実施しました。その結果、当期の旅客数は前期比1.3%増の4,320万人、単価は前期並みの15,818円となり、収入は同1.2%増の6,833億円となりました。

国際線旅客事業では、羽田と成田の双方の強みを活かす「デュアルハブ・ネットワーク戦略」の下、羽田空港発着枠の増加を受け、生産量を大幅に拡大しました。イールドマネジメントを徹底する中で、首都圏ならびに日本各地からの国内需要に加え、訪日需要や三国間需要を幅広く取り込んだ結果、当期の旅客数は前期比

なお、この変更は当該取引の金額的重要性が増したため、純額表示することで、経営成績を適切に表示するために行っています。前期の売上高および営業費用はそれぞれ同額減少していますが、営業利益、経常利益および税金等調整前当期純利益に与える影響はありません。

## セグメント別の状況

ANAグループでは、持株会社体制に移行した前期より、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。

(当期業績の詳細はP.32-40の「事業別概況」をご参照ください)

13.8%増の720万人、単価は同4.1%上昇の64,972円となり、収入は同18.5%増の4,683億円となりました。

貨物郵便事業において、国内線貨物事業の収入は、前期比1.5%増の325億円となりました。国際線貨物事業では、日本発北米・アジア向け自動車部品など、堅調な需要の獲得のみならず、ネットワーク拡充を通じた三国間需要の取り込みを拡大した結果、収入は前期比19.1%増の1,247億円となりました。国内線、国際線郵便事業の収入は、それぞれ前期比4.2%増の37億円、同14.9%増の58億円となりました。以上により、貨物郵便事業の収入は、前期比14.7%増の1,669億円となりました。

航空事業におけるその他事業では、受託ハンドリング収入、カード・マイレージなどの附帯収入、バニラ・エア(株)の収入などが前期を上回り、その他事業の収入は前期比11.9%増の1,659億円となりました。

営業費用は、収入・生産連動費用が増加した中でも、生産性の向上、業務プロセスの効率化を進めるコスト構造改革を確実に遂行し、費用増加の抑制に努めた結果、前期比1,039億円増(同8.0%増)の1兆4,029億円となりました。

以上により、航空事業の営業利益は前期比163億円増(同24.9%増)の816億円となりました。

#### 航空事業 売上高・営業費用

(3月期)		2015	2014	(単位:百万円) 増減
売上高		¥1,484,600	¥1,364,343	¥120,257
国内線	旅客収入	683,369	675,153	8,216
	貨物収入	32,584	32,116	468
	郵便収入	3,743	3,592	151
国際線	旅客収入	468,321	395,340	72,981
	貨物収入	124,772	104,736	20,036
	郵便収入	5,894	5,129	765
その他収入		165,917	148,277	17,640
営業費用		1,402,933	1,298,976	103,957
燃油費及び燃料税		367,698	335,280	32,418
空港使用料		114,332	108,294	6,038
航空機材賃借費		91,515	79,057	12,458
減価償却費		125,437	129,861	(4,424)
整備部品・外注費		92,680	83,140	9,540
人件費		167,158	167,634	(476)
販売費		102,663	77,833	24,830
外部委託費		171,200	157,367	13,833
その他		170,250	160,510	9,740
営業利益		¥ 81,667	¥ 65,367	¥ 16,300

#### 〈燃油費及び燃料税〉

燃油費及び燃料税は、前期比324億円増(同9.7%増)の3,676億円となり、営業費用全体に占める割合は、前期の25.8%から26.2%となりました。前期からの増加額324億円の内訳として、単価要因(ヘッジ効果を含む)で約105億円の増加、数量要因で約220億円の増加となっています。

国際線の生産量拡大によって燃料消費量は増加していますが、ANAグループでは、省燃費機材を積極的に導入するなど燃料節減に引き続き取り組み、消費量の増加抑制に努めています。なお、当期においても、航空機燃料税の軽減措置が前期までと同様に継続されました。

#### 〈空港使用料〉

運航回数は、国内線旅客機が前期比2.0%増、国際線旅客機が同13.4%増、貨物専用機が同10.8%増となりました(バニラ・エア運航便を除く)。主として国際線の規模拡大により、空港使用料は前期比60億円増(同5.6%増)の1,143億円となっています。

#### 〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、前期比124億円増(同15.8%増)の915億円となりました。当期末におけるリース機材の運用機数が、前期末から5機増加し57機となっていること、および国内提携航空会社との提携規模を拡大したことによる座席買取費用の増加などが主な要因です。

#### 〈減価償却費〉

減価償却費は、前期比44億円減(同3.4%減)の1,254億円となりました。当期末における自社保有機材数は、前期末から6機増加して185機となっていますが、前期において、償却方針の変更を行っていること、当期においてはIT関連システムの仕様を見直すなど、投資適正化に努めたことなどから、減価償却費は前期を下回りました。

(注)当社グループは、2014年3月期から一部の航空機について、将来の使用可能予測期間をより適切に反映するため、耐用年数を変更しました。また、一部の有形固定資産の減価償却方法を、定率法から定額法に変更しました。

#### 〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、前期比95億円増(同11.5%増)の926億円となりました。部品交換に関する費用や円安による外貨建て委託費用の増加、受託整備に関わる費用の増加が主な要因です。

#### 〈人件費〉

人件費は、前期比4億円減(同0.3%減)の1,671億円となりました。事業を拡大する中でも、コスト構造改革によって生産性の向上を推し進め、従業員数の増加抑制に努めたことなどから、人件費は前期を下回りました。

#### 〈販売費〉

販売費は、前期比248億円増(同31.9%増)の1,026億円となりました。事業規模を拡大する中、収入の増加に一部連動する形で、販売手数料や販売企画に関わる費用が増加したことが主な要因です。

### 〈外部委託費〉

外部委託費は、前期比138億円増(同8.8%増)の1,712億円となりました。事業規模の拡大により、報告セグメント間の取引を含めて、委託業務が増加したことなどによって、外部委託費は前期を上回りました。

### 〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比97億円増(同6.1%増)の1,702億円となりました。事業規模を拡大する中、サービスの向上に努めた結果、ラウンジや機内サービスに係る費用が前期を上回りました。また、広告宣伝費用も増加しました。

### 【航空関連事業】

日本に乗り入れるANAグループ以外の航空会社からの受託業務が増加したことや、(株)ANA Cargoが営業を開始したことなどにより、当期の売上高は前期比341億円増(同18.0%増)の2,237億円となりました。営業利益は前期比62億円増(同228.7%増)の90億円となりました。

### 航空関連事業 売上高・営業費用

(3月期)	(単位:百万円)		
	2015	2014	増減
売上高	¥223,780	¥189,639	¥34,141
営業費用	214,756	186,894	27,862
営業利益	¥ 9,024	¥ 2,745	¥ 6,279

### 【旅行事業】

国内旅行事業では、主力商品「ANAスカイホリデー」において、関西方面、九州方面の取扱高が堅調に推移した一方、関東方面の需要が前期に及ばなかったことなどから、売上高は前期を下回りました。海外旅行事業では、主力商品「ANAハローツアー」において、ANA羽田空港発着路線の拡大に合わせて商品ラインアップを拡充し、日本各地発の需要を取り込んだことなどから、売上高は前期を上回りました。なお、訪日需要の拡大を背景に、訪日旅行の取扱高は拡大しています。これらの結果、当期の売上高は、前期比44億円減(同2.5%減)の1,690億円となりましたが、コスト削減に努めしたことなどにより、営業利益は同1億円増(同3.1%増)の45億円となりました。

### 旅行事業 売上高・営業費用

(3月期)	(単位:百万円)		
	2015	2014	増減
売上高	¥169,078	¥173,478	¥(4,400)
国内パッケージ商品収入	133,045	139,980	(6,935)
国際パッケージ商品収入	26,132	23,247	2,885
その他収入	9,901	10,251	(350)
営業費用	164,513	169,049	(4,536)
営業利益	¥ 4,565	¥ 4,429	¥ 136

### 【商社事業】

羽田空港発着路線の拡大による旅客数の増加や、訪日外国人の増加に伴い、リテール部門の空港免税店「ANA DUTY FREE SHOP」や空港物販店「ANA FESTA」の販売が好調であったほか、航空・電子部門では、半導体関連の受注が拡大しました。また、食品部門では、アジアを中心に高まる日本食への需要を取り込むべく、日本食材の輸出を開始しました。これらの結果、当期の売上高は、前期比167億円増(同15.2%増)の1,270億円となり、営業利益は同7億円増(同22.6%増)の40億円となりました。

### 商社事業 売上高・営業費用

(3月期)	(単位:百万円)		
	2015	2014	増減
売上高	¥127,029	¥110,278	¥16,751
営業費用	122,962	106,961	16,001
営業利益	¥ 4,067	¥ 3,317	¥ 750

### 【その他】

ビルメンテナンス事業が好調に推移したことや、不動産事業が堅調であったことなどの結果、当期の売上高は、前期比24億円増(同8.2%増)の325億円となり、営業利益は同2億円増(同18.8%増)の16億円となりました。

### その他 売上高・営業費用

(3月期)	(単位:百万円)		
	2015	2014	増減
売上高	¥32,574	¥30,119	¥2,455
営業費用	30,950	28,752	2,198
営業利益	¥ 1,624	¥ 1,367	¥ 257

## 営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、前期の295億円の損失に対して、135億円の損失となりました。

これは、「持分法による投資利益」が増加したことや、「支払利息」が減少したことに加え、全日本空輸(株)における年金制度改定により「退職給付制度改定益」を99億円計上したことが主な要因です。

(注)ANAホールディングス(株)の一部の連結子会社は、2014年4月1日に確定給付年金制度(年金受給者部分を除く)を確定拠出年金制度へ移行しました。これによって、将来の年金債務の拡大リスクを低減することができる見通しです。

## 営業外損益・特別損益

(3月期)	(単位:百万円)	
	2015	2014
受取利息及び配当金	¥ 1,727	¥ 3,536
支払利息	(13,732)	(15,933)
為替差損	(4,379)	(1,194)
資産売却益	3,006	2,940
資産の売却損及び除却損	(9,550)	(8,855)
休止固定資産減価償却費	—	(2,051)
減損損失	(111)	(322)
持分法による投資利益	2,150	1,336
投資有価証券売却益	296	903
投資有価証券売却損	(222)	—
投資有価証券評価損	(409)	—
退職給付会計基準変更時差異の処理額	(6,137)	(6,368)
特別退職金	(89)	(1,548)
厚生年金基金代行返上益	943	—
退職給付制度改定益	9,945	—
受取和解金	—	1,744
のれん償却額	—	(2,083)
年金制度改定関連費用	(55)	(3,976)
その他の収益	3,059	2,276
合計	¥(13,558)	¥(29,595)

## 当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純利益は、前期比415億円増(同114.3%増)の779億円となりました。法人税、住民税及び事業税の差引、その他調整後の当期純利益は前期比203億円増(同107.8%増)の392億円となり、1株当たり当期純利益は、前期の5.41円から11.24円となりました。

なお、包括利益については、「その他有価証券評価差額金」が増加したこともあり、前期比304億円増(同113.8%増)の571億円となりました。

## 法人税等の税率変更による繰延税金資産および繰延税金負債の金額修正について

各種法律の公布に伴い、当期の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算(ただし、2015年4月1日以降解消されるものに限る)に使用した法定実効税率は、前期の35.64%から、回収または支払が見込まれる期間が2015年4月1日から2016年3月31までのものは33.10%、2016年4月1日以降のものについては32.34%に変更されています。その結果、繰延税金資産の金額(繰延税金負債の金額を控除した金額)が51億円減少し、当期に計上された「法人税等調整額」が55億円増加、「その他有価証券評価差額金」が14億円増加、「繰延ヘッジ損益」が2億円増加、「退職給付に係る調整額」が13億円減少しています。

## 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、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いながら、同時に財務の健全性を維持することです。

設備投資については、通常、営業キャッシュ・フロー(リース元本償還額含む)の範囲内とすることでフリー・キャッシュ・フローを創出し、有利子負債残高を抑制しながら自己資本を充実させていきます。

資金調達の手段としては、借入や社債発行を基本としており、有事においても事業運営資金を安定して確保するために、国内主要金融機関13社と合計1,500億円のコミットメントライン契約を締結しています(当期末においては全額未実行)。

なお、主要な設備である航空機などへの投資に対しては、(株)国際協力銀行による製品輸入保証制度等を活用した金融機関からの借入が可能です。

### コミットメントライン契約の増額について

当社は、国際線事業の拡大を踏まえ、イベントリスク等の発生による急激な収入減少に耐えうる手元流動性を確保するため、2015年1月、コミットメントライン契約を従来の1,100億円から1,500億円に増額しました。財政状況や今後の事業環境を見極める上で、資本効率を高めるべく、手元資金の適正化も進めています。

## 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38億円の支出となり、財務活動によるキャッシュ・フローは304億円の支出となりました。その結果、当期末の「現金及び現金同等物」は前期末に比べて319億円減少<sup>(※)</sup>し、2,089億円となりました。

\*連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額含む

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益が前期の363億円から415億円増加して779億円となりましたが、減価償却費などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務および税金などを加減算した結果、前期より67億円増の2,068億円の収入となりました。

### インタレスト・カバレッジ・レシオ\*

(3月期)	(単位:倍)	
	2015	2014
インタレスト・カバレッジ・レシオ	14.7	12.4

\* インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期より1,458億円増加し、2,107億円の支出となりました。航空機受領時の支払いや予備部品の購入、今後導入予定の航空機に対する前払いなど、有形固定資産の取得にかかる2,417億円の支出、ソフトウェア投資等の無形固定資産の取得にかかる329億円の支出があった一方、航空機など有形固定資産売却による508億円の収入がありました。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184億円の収入であり、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、2,292億円の支出となっています。

### フリー・キャッシュ・フロー

前述のとおり、営業キャッシュ・フローが2,068億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが2,107億円の支出となつたため、フリー・キャッシュ・フローは、前期より1,390億円減少し、38億円の支出となりました。また、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・フローも、固定資産の取得にかかる支出の増加を主因に、前期より612億円減少して、223億円の支出となっています。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期より551億円減少し、304億円の支出となりました。社債発行や借入を行う一方で、社債償還、借入金およびリース債務の返済や配当金の支払いを進めました。

### 設備投資と機材調達

#### 設備投資

ANAグループの設備投資は、航空機、予備エンジン、航空機部品の購入など航空機関連投資のほか、情報システム関連投資が主な内容です。当期はボーイング787型機などの航空機を中心に投資を行い、設備投資額は前期比49.5%増の2,747億円になりました。

セグメント別では、航空事業において前期比50.0%増の2,676億円、航空関連事業において同117.0%増の72億円、旅行事業において同942.9%増の3億円、商社事業において同6.2%減の18億円、その他において同123.1%増の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、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、ファイナンスリースを活用する場合もあり、常に最適な経済条件による調達手段を選択することとしています。

## 当期における機材導入・退役等について

機種	当期末運用 機材数	括弧内は増減		事由		
		保有	賃借			
ボーイング747-400D型機	0 (-1)	0 (-1)	0	売却	-1	
ボーイング777-300型機	27 (+1)	24 (+1)	3	購入	+1	
ボーイング777-200型機	28	20	8			
ボーイング787-9型機	2 (+2)	2 (+2)	0	購入	+2	
ボーイング787-8型機	32 (+5)	30 (+3)	2 (+2)	購入	+5	
				売却	-2	保有機売却後、同機を賃借
				賃借	+2	
ボーイング767-300型機	42 (-5)	25 (-2)	17 (-3)	返却	-3	賃借終了(返却)後、同機を購入
				購入	+3	
				売却	-5	
ボーイング767-300F型機 (貨物専用機)	10 (+1)	7	3 (+1)	賃借	+1	
エアバスA320-200型機	20 (+1)	12 (-4)	8 (+5)	賃借	+5	バニラ・エア使用機
				売却	-4	バニラ・エア使用機を含む
ボーイング737-800型機	31 (+7)	24 (+3)	7 (+4)	購入	+3	
				賃借	+4	
ボーイング737-700型機	12 (-1)	9 (-1)	3	賃貸	-1	グループ外へ保有機賃貸
ボーイング737-500型機	17 (+2)	17 (+2)	0	賃貸返却	+2	グループ外より保有機賃貸返却
ポンバルディア DHC-8-400型機	21	15 (+4)	6 (-4)	返却	-4	賃借終了(返却)後、同機を購入
ポンバルディア DHC-8-300型機	0 (-1)	0 (-1)	0	購入	+4	
売却					-1	
合計	242 (+11)	185 (+6)	57 (+5)	購入	+18	うち7機は、賃借終了(返却)後の同機購入
				賃借	+12	うち2機は、保有機売却後の賃借
				賃貸返却	+2	
				売却	-13	
				返却	-7	
				賃貸	-1	

エアバスA320-200型機に、バニラ・エア(株)の運用機材を含む(当期末8機、前期末5機)  
グループ外にリースしている機材含まず(当期末12機、前期末14機)

## 当期の機材調達の実績

前述の機材戦略の下、当期末のANAグループ運航機数は前期末から11機増加して242機となりました。当期にANAグループが新たに購入した機材は11機です。内訳は、ボーイング777-300型機1機、ボーイング787-9型機2機、ボーイング787-8型機5機、ボーイング737-800型機3機です。一方、ボーイング747-400型機1機、ボーイング767-300型機5機を含む計13機を当期に売却しました(うち2機については同機を賃借し、引き続き使用)。リース機材の返却やグループ外との賃借等を含めた運用航空機数の増減については、下表のとおりです。

## 2016年3月期の機材調達計画

国際線事業の規模拡大や、小型機材の活用による国内線の需給適合を推進するため、合計23機の機材導入を計画しています。内訳は、ボーイング777-300型機2機、ボーイング787-9型機9機、ボーイング787-8型機3機、ボーイング737-800型機5機、ボーイング737-500型機3機、ボーイング767-300F型機（貨物専用機）1機です。一方で、ボーイング767-300型機3機、エアバスA320-200型機2機の合計5機の退役を予定しています。

引き続き機種統合を推進するとともに、省燃費機材の積極導入によるコスト削減を着実に進めています。

## 財政状態

### 資産

当期末の総資産は、前期末から1,288億円増加し、2兆3,024億円となりました。

流動資産は、前期末から34億円減少して6,927億円となりました。「現金及び預金」が前期末から149億円増加して439億円、「有価証券」が654億円減少して2,786億円となり、これらを合わせた手元流動性は、航空機を中心とした投資を継続して進めた結果として、505億円減少の3,225億円となっています。

固定資産は、前期末から1,328億円増加し、1兆6,089億円となりました。主な要因は、有形固定資産の「航空機」や、今後受領する航空機の前払いとしての「建設仮勘定」が増加したこと、および投資その他資産の「投資有価証券」が、時価評価によって増加したことです。なお、繰延税金資産は、税制改正による影響や、増加した「投資有価証券」への税効果会計の適用などにより、前期末から減少しました。

### 有利子負債内訳

3月31日現在

#### 短期借入債務:

短期借入金  
1年内返済予定の長期借入金  
1年内償還予定の社債  
リース債務

#### 長期借入債務

(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):

長期借入金  
社債  
リース債務

#### 有利子負債合計

### 負債

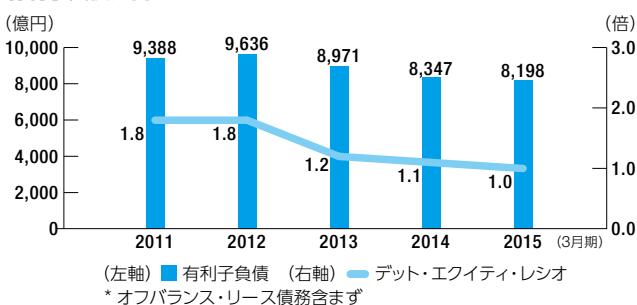
当期末の負債は、前期末から765億円増加し、1兆4,988億円となりました。

流動負債は、前期末から927億円増加して6,666億円となりました。主な要因は、固定負債からの振り替えにより、「1年内償還予定の社債」が550億円増加したこと、および「未払法人税等」が157億円増加したことです。

固定負債は、前期末から161億円減少し、8,322億円となりました。主な要因は、「社債」が500億円減少したこと、および「退職給付に係る負債」が205億円減少したことです。

リース債務を含む有利子負債は、前期末から149億円減少して8,198億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末の1.1倍から1.0倍になりました。また、オーバランス・リース債務を含むデット・エクイティ・レシオは、前期末の1.3倍から1.1倍となっています。

#### 有利子負債残高とデット・エクイティ・レシオ\*



(単位:百万円)

	2015	2014	増減
<b>短期借入債務:</b>			
短期借入金	¥210,029	¥188,748	¥ 21,281
1年内返済予定の長期借入金	200	153	47
1年内償還予定の社債	138,263	169,003	(30,740)
リース債務	65,000	10,000	55,000
	6,566	9,592	(3,026)
<b>長期借入債務</b>			
(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):			
長期借入金	¥609,802	¥646,020	¥(36,218)
社債	514,403	499,022	15,381
リース債務	75,000	125,000	(50,000)
	20,399	21,998	(1,599)
<b>有利子負債合計</b>	¥819,831	¥834,768	¥(14,937)

## 純資産

当期末の純資産は、前期末から522億円増加し、8,035億円となりました。

当期純利益の計上、配当金支払いなどの結果、利益剰余金は前期末から335億円増加して1,893億円となりました。その他の包括利益累計額は、「その他有価証券評価差額金」の増加などにより、前期末に比べて173億円増加して131億円となりました。

以上の結果、自己資本は前期末から522億円増加して7,982億円となり、自己資本比率は、前期末の34.3%から34.7%となりました。なお、当期末の1株当たり純資産額は前期末の213.82円から228.45円となっています。

## 格付けの状況

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)に格付けを依頼しています。

2015年3月31日現在の格付けは以下のとおりです。当期中ににおいて、R&Iによる格付け見通しが「安定的」から「ポジティブ」に変更されました。

## 格付けの状況

	JCR (2007年10月変更)	R&I (2007年9月変更)
発行体格付け	A-	BBB+
コマーシャルペーパー格付	J-1	a-2
アウトルック	2010年12月 ネガティブ→安定的	2014年12月 安定的→ポジティブ

## 退職給付債務

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

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

### 退職給付債務・費用に関する事項

3月31日現在／3月31日に終了した1年間	2015	2014
退職給付債務	¥(240,684)	¥(298,796)
年金資産	80,199	117,740
未積立退職給付債務	(160,485)	(181,056)
退職給付に係る負債	(160,562)	(181,101)
退職給付に係る資産	77	45
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(160,485)	(181,056)
確定給付制度に係る退職給付費用	17,049	25,292
主要な数理計算上の基礎		
割引率	0.8-1.6%	1.2-2.0%
長期期待運用収益率	1.5-5.5%	2.5-5.5%
確定拠出制度への拠出額	¥ 11,937	¥ 1,235

## 燃油および為替ヘッジについて

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

燃油については、燃油特別付加運賃収入との関係を考慮し、対象期間の3年前からヘッジを行っています。2015年3月末現在のヘッジ率は、2016年3月期が約60%、2017年3月期が約30%、2018年3月期が約10%となっています。

為替については、燃油費としての米ドル経常支出に対して対象期間の3年前から、また、航空機などの設備投資向け米ドル支出に対しては対象期間の5年前からヘッジを行っています。米ドル経常支出に対しては、外貨収入および為替市況変動に連動する収入と外貨費用のバランスを踏まえ、不足する外貨について為替予約を行っています。燃油費としての米ドル経常支出に対する2015年3月末現在のヘッジ率は、2016年3月期が約85%、2017年3月期が約50%、2018年3月期が約15%となっています。

### 〈燃油費感応度〉

2016年3月期における原油市況変動に対する燃油費感応度は以下のとおりです。

(期初段階における算定、かつヘッジ取引を考慮しない場合)

- 燃油費 約32億円変動／年(原油1米ドル／バレルの変動)

### 〈為替感応度〉

2016年3月期における為替市況変動に対する収支感応度は以下のとおりです。

(期初段階における算定、かつヘッジ取引を考慮した場合\*)

- 営業利益 約±0億円／年(1円／米ドルの円安変動\*)

\* 前提条件:燃油費に対する為替ヘッジ率は期初段階の約85%、米ドル以外の外貨は1円／米ドルと同等の円安変動を前提に計算。

## 利益配分

### 利益配分に関する基本方針

当社では、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題と捉えています。

当該決算期の業績動向に加え、財務体質の健全性維持、中・長期にわたって安定した収益を確保していくための設備投資を考慮しながら、株主還元を充実させていきたいと考えています。

### 当期の配当と今期の予定

当期における1株当たりの配当金は、業績や財務状況、今後の経営環境等を総合的に勘案し、期初の計画どおり、4.00円とさせていただきました。

2016年3月期につきましては、業績予想(2015年4月30日開示)に基づき、1.00円増配となる1株当たり5.00円の配当を予定しています。

# 事業等のリスク

ANAグループでは、以下の事項を投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項と考えています。ただし、将来に関する事項は2015年3月末現在において当社グループが判断したものですが(詳細については、第65期有価証券報告書をご覧ください)。  
<http://www.anahd.co.jp/investors/irdata/report/>

## (1)景気が低迷するリスク

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

## (2)経営戦略に関するリスク

### 1)フリート戦略に関するリスク

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

### 2)発着枠に関するリスク

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

### 3)LCC事業に関するリスク

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

### 4)投資に関するリスク

新たな事業への進出、他企業等への出資または企業買収については、所期の効果を得られない可能性、各出資会社等の利害が一致せず当社が適切と考える合弁会社の運営ができない可能性、合弁会社の経営が悪化した場合に経済的負担を負う可能性および当社以外の出資会社等の経営悪化や同事業からの離脱の可能性があります。

## (3)原油価格変動によるリスク

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

## (4)新型インフルエンザ等の感染症に関するリスク

新型インフルエンザ等重大な感染症が発生・蔓延した場合、全事業の需要減退につながり、経営に影響を及ぼす可能性があります。また、予想を超えて社員・委託先での罹患者が発生した場合等、事業継続面に影響を及ぼす可能性があります。

## (5)為替変動によるリスク

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

## (6)国際情勢等の影響によるリスク

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

## (7)法的規制に関するリスク

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

## (8)訴訟に関するリスク

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

## (9)公租公課等に関するリスク

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

## (10)環境規制に関するリスク

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

## (11) 航空業界を取り巻く環境のリスク

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

## (12) 競合リスク

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

## (13) 提携戦略が奏功しないリスク

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

## (14) 運航リスク

### 1) 航空機事故等

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

### 2) 耐空性改善通報等

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

## (15) 顧客情報漏洩リスク

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

## (16) 災害等のリスク

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

## (17) 損益構造に関わるリスク

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

## (18) IT(システム)リスク

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

## (19) 人事・労務に関わるリスク

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

## (20) 人材確保に関わるリスク

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

## (21) 財務に関わるリスク

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

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

	単位:百万円		
	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
<b>資産の部</b>			
流動資産			
現金及び預金	¥ 28,972	¥ 43,901	¥ 14,929
受取手形及び営業未収入金	142,148	144,321	2,173
有価証券	344,162	278,692	(65,470)
商品	7,064	9,065	2,001
貯蔵品	56,855	54,305	(2,550)
繰延税金資産	17,331	33,216	15,885
その他	99,970	129,468	29,498
貸倒引当金	(236)	(185)	51
流動資産合計	696,266	692,783	(3,483)
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	101,504	113,604	12,100
航空機(純額)	863,800	873,662	9,862
機械装置及び運搬具(純額)	24,608	26,955	2,347
工具、器具及び備品(純額)	8,478	10,108	1,630
土地	50,999	51,813	814
リース資産(純額)	17,165	12,918	(4,247)
建設仮勘定	156,560	206,148	49,588
有形固定資産合計	1,223,114	1,295,208	72,094
無形固定資産	72,618	85,250	12,632
投資その他の資産			
投資有価証券	82,927	117,027	34,100
長期貸付金	4,462	4,350	(112)
退職給付に係る資産	45	77	32
繰延税金資産	66,714	34,835	(31,879)
その他	27,253	73,205	45,952
貸倒引当金	(1,074)	(1,046)	28
投資その他の資産合計	180,327	228,448	48,121
固定資産合計	1,476,059	1,608,906	132,847
繰延資産合計	1,282	748	(534)
資産合計	¥2,173,607	¥2,302,437	¥128,830

	単位:百万円		
	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)	前年度差
	金額	金額	増減
<b>負債の部</b>			
流動負債			
支払手形及び営業未払金	¥ 179,848	¥ 182,198	¥ 2,350
短期借入金	153	200	47
1年内返済予定の長期借入金	169,003	138,263	(30,740)
1年内償還予定の社債	10,000	65,000	55,000
リース債務	9,592	6,566	(3,026)
未払法人税等	10,390	26,179	15,789
発売未決済	108,412	120,449	12,037
賞与引当金	24,391	29,920	5,529
独禁法関連引当金	116	—	(116)
資産除去債務	763	81	(682)
その他	61,279	97,821	36,542
流動負債合計	573,947	666,677	92,730
固定負債			
社債	125,000	75,000	(50,000)
長期借入金	499,022	514,403	15,381
リース債務	21,998	20,399	(1,599)
繰延税金負債	2,322	2,779	457
賞与引当金	2,172	2,118	(54)
役員退職慰労引当金	433	529	96
退職給付に係る負債	181,101	160,562	(20,539)
資産除去債務	729	744	15
その他	15,592	55,674	40,082
固定負債合計	848,369	832,208	(16,161)
負債合計	1,422,316	1,498,885	76,569
<b>純資産の部</b>			
株主資本			
資本金	318,789	318,789	—
資本剰余金	281,955	282,209	254
利益剰余金	155,820	189,353	33,533
自己株式	(6,330)	(5,269)	1,061
株主資本合計	750,234	785,082	34,848
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	10,201	30,684	20,483
繰延ヘッジ損益	15,350	5,279	(10,071)
為替換算調整勘定	453	3,855	3,402
退職給付に係る調整累計額	(30,168)	(26,620)	3,548
その他の包括利益累計額合計	(4,164)	13,198	17,362
少数株主持分	5,221	5,272	51
純資産合計	751,291	803,552	52,261
負債純資産合計	¥2,173,607	¥2,302,437	¥128,830

## 連結損益計算書および連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (2013年4月1日~ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日~ 2015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	¥1,570,145	¥1,713,457	¥143,312
売上原価	1,238,298	1,335,084	96,786
売上総利益	331,847	378,373	46,526
販売費及び一般管理費	265,861	286,832	20,971
営業利益	65,986	91,541	25,555
営業外収益			
受取利息	787	775	(12)
受取配当金	2,749	952	(1,797)
資産売却益	2,940	2,325	(615)
持分法による投資利益	1,336	2,150	814
その他	4,484	6,297	1,813
営業外収益合計	12,296	12,499	203
営業外費用			
支払利息	15,933	13,732	(2,201)
為替差損	1,194	4,379	3,185
資産売却損	1,855	3,147	1,292
資産除却損	5,826	6,332	506
休止固定資産減価償却費	2,051	—	(2,051)
退職給付会計基準変更時差異の処理額	6,368	6,137	(231)
その他	2,127	3,184	1,057
営業外費用合計	35,354	36,911	1,557
経常利益	42,928	67,129	24,201
特別利益			
固定資産売却益	—	681	681
投資有価証券売却益	903	296	(607)
厚生年金基金代行返上益	—	943	943
補助金収入	130	23	(107)
関係会社清算益	653	—	(653)
受取和解金	1,744	—	(1,744)
退職給付制度改定益	—	9,945	9,945
その他	130	97	(33)
特別利益合計	3,560	11,985	8,425
特別損失			
固定資産売却損	1,087	71	(1,016)
投資有価証券売却損	—	222	222
投資有価証券評価損	—	409	409
減損損失	322	111	(211)
のれん償却額	2,083	—	(2,083)
特別退職金	1,548	89	(1,459)
関係会社清算損	930	—	(930)
和解金	—	165	165
年金制度改定関連費用	3,976	55	(3,921)
その他	151	9	(142)
特別損失合計	10,097	1,131	(8,966)
税金等調整前当期純利益	36,391	77,983	41,592
法人税、住民税及び事業税	13,001	30,971	17,970
法人税等調整額	5,456	6,985	1,529
法人税等合計	18,457	37,956	19,499
少数株主損益調整前当期純利益	17,934	40,027	22,093
少数株主利益又は少数株主損失	(952)	788	1,740
当期純利益	¥ 18,886	¥ 39,239	¥ 20,353
(連結包括利益計算書)			
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 17,934	¥ 40,027	¥ 22,093
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	5,434	20,232	14,798
繰延ヘッジ損益	2,608	(10,021)	(12,629)
為替換算調整勘定	637	3,181	2,544
退職給付に係る調整額	—	3,458	3,458
持分法適用会社に対する持分相当額	111	265	154
その他の包括利益合計	8,790	17,115	8,325
包括利益	¥ 26,724	¥ 57,142	¥ 30,418
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 27,676	¥ 56,298	¥ 28,622
少数株主に係る包括利益	(952)	844	1,796

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2013年4月1日～2014年3月31日) (単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥318,789	¥281,969	¥150,663	¥(1,898)	¥749,523
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	281,969	150,663	(1,898)	749,523
当期変動額					
剰余金の配当			(14,041)		(14,041)
当期純利益			18,886		18,886
自己株式の取得				(5,228)	(5,228)
自己株式の処分		(14)		796	782
連結範囲の変動			312		312
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	(14)	5,157	(4,432)	711
当期末残高	¥318,789	¥281,955	¥155,820	¥(6,330)	¥750,234

	その他の包括利益累計額					少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	¥ 4,693	¥12,705	¥(184)	¥ —	¥ 17,214	¥ 6,363	¥773,100
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	4,693	12,705	(184)	—	17,214	6,363	773,100
当期変動額							
剰余金の配当							(14,041)
当期純利益							18,886
自己株式の取得							(5,228)
自己株式の処分							782
連結範囲の変動							312
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	5,508	2,645	637	(30,168)	(21,378)	(1,142)	(22,520)
当期変動額合計	5,508	2,645	637	(30,168)	(21,378)	(1,142)	(21,809)
当期末残高	¥10,201	¥15,350	¥ 453	¥(30,168)	¥(4,164)	¥ 5,221	¥751,291

当連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日) (単位:百万円)

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

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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)	当連結会計年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)
	金額	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 36,391	¥ 77,983
減価償却費	136,180	131,329
減損損失	322	111
のれん償却額	2,726	908
固定資産売却損益及び除却損	5,976	6,544
有価証券売却損益及び評価損益	(900)	335
関係会社清算損益	277	—
受取和解金	(1,744)	—
和解金	—	165
貸倒引当金の増減額	(269)	(79)
退職給付に係る負債の増減額	3,464	(2,906)
受取利息及び受取配当金	(3,536)	(1,727)
支払利息	15,933	13,732
為替差損益	(2,733)	(662)
特別退職金	1,548	89
退職給付制度改定益	—	(9,945)
厚生年金基金代行返上損益	—	(943)
年金制度改定関連費用	3,976	55
売上債権の増減額	(20,247)	(438)
その他債権の増減額	(16,477)	(2,777)
仕入債務の増減額	22,104	1,536
その他	37,636	21,522
小計	220,627	234,832
利息及び配当金の受取額	4,752	2,177
利息の支払額	(16,137)	(14,118)
和解金の受取額	1,769	—
和解金の支払額	—	(165)
特別退職金の支払額	(70)	(1,567)
法人税等の支払額又は還付額	(10,817)	(14,280)
営業活動によるキャッシュ・フロー	200,124	206,879
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	(452,730)	(395,280)
有価証券の売却による収入	549,010	413,760
有形固定資産の取得による支出	(167,894)	(241,733)
有形固定資産の売却による収入	46,326	50,839
無形固定資産の取得による支出	(15,845)	(32,969)
投資有価証券の取得による支出	(4,025)	(3,655)
投資有価証券の売却による収入	1,067	411
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(16,793)	—
子会社株式の取得による支出	(2,450)	(1,940)
貸付けによる支出	(313)	(96)
貸付金の回収による収入	281	202
その他	(1,549)	(288)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(64,915)	(210,749)
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	(117)	(511)
長期借入れによる収入	47,282	165,062
長期借入金の返済による支出	(111,971)	(180,450)
社債の発行による収入	29,850	14,921
社債の償還による支出	(20,000)	(10,000)
リース債務の返済による支出	(11,944)	(10,266)
少数株主への株式発行による収入	—	221
自己株式の純増減額	(4,428)	1,315
配当金の支払額	(14,041)	(10,467)
その他	(200)	(249)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(85,569)	(30,424)
現金及び現金同等物に係る換算差額	584	703
現金及び現金同等物の増減額	50,224	(33,591)
現金及び現金同等物の期首残高	191,297	240,935
連結の範囲の変更を伴う現金及び現金同等物の増減額	(586)	1,593
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 240,935	¥ 208,937

# 用語集

## 旅客事業関連

### 座席キロ

(ASK: Available Seat-Kilometers)

旅客輸送容量の単位で、「生産量」を表す。  
総座席数×輸送距離(キロ)。

### 旅客キロ

(RPK: Revenue Passenger-Kilometers)

各有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。  
有償旅客数×輸送距離(キロ)。

### 座席利用率(Load Factor)

座席キロに占める旅客キロの割合で、座席占有率(販売状況)を示す指標。

旅客キロ÷座席キロ。

### イールド(Yield)

旅客キロ当たりの収入。収入÷旅客キロ。

### レベニュー・マネジメント

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

### 需給適合

需要の動向に応じて、路線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。

## 貨物事業関連

### 有効貨物トンキロ

(ATK: Available Ton-Kilometers)

貨物輸送容量の単位で、「生産量」を表す。  
総輸送容量(トン)×輸送距離(キロ)。

### 有償貨物トンキロ

(RTK: Revenue Ton-Kilometers)

各有償貨物を搭載し、飛行した距離の合計。  
有償貨物輸送重量(トン)×輸送距離(キロ)。

### フレイター

貨物専用機。キャビンスペース(旅客が搭乗する場所)の座席を取り払い、空洞状につくられた機内にコンテナおよびパレットが搭載される。

### ペリースペース

旅客機におけるキャビンスペースの床下部分のこと、貨物搭載スペースを指す。

### コンビネーションキャリア

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

### 沖縄貨物ハブネットワーク

那覇空港を国際貨物の中継拠点(ハブ)として、アジアの主要都市をハブ＆スローク方式で深夜時間帯に接続運航するANAグループ独自の貨物輸送ネットワーク。

## 航空業界・航空会社関連

### IATA

国際航空運送協会(International Air Transport Association)の略称。1945年に国際線運航に関わる航空会社などにより設立。空港発着枠の調整や、航空会社間の債権・債務の精算などの機能を有し、会員数は250社を超える。

### ICAO

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

### スターアライアンス

1997年に設立された世界初、かつ世界最大規模の航空連合。ANAは1999年10月に加盟。2015年7月現在、世界中の27の航空会社(リージョナル・エアラインを含む)が加盟している。

### コードシェア

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

### 独占禁止法適用除外

(ATI: Anti Trust Immunity)

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

### ジョイントベンチャー

(JV: Joint Venture)

2社以上の航空事業者間の共同事業を指す。国際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、合弁会社設立)に代わるものとして、独占禁止法適用除外(ATI)を前提としたジョイントベンチャーが活用されている。同じグローバルアライアンスに所属する航空事業者同士がジョイントベンチャーで提携を深化させることにより、利用者に対しそれまで以上に多様な路線網や低廉な運賃商品を提供することが可能となり、他アライアンスに対する競争力を強化することが可能となる。

### フルサービスキャリア

(FSC: Full Service Carrier)

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

### ローコストキャリア

(LCC: Low Cost Carrier)

单一機材、機内サービスの有料化、販売の簡素化などによる低コスト体制の下、低価格運賃での航空運送サービスを提供する航空会社。ポイント・トゥ・ポイント(2地点間運航)方式による中短距離・多頻度運航が基本。

### 航空機整備事業

(MRO: Maintenance, Repair and Overhaul)

整備士等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等を対象として、整備(Maintenance)・修理(Repair)・分解点検(Overhaul)等を実施する。

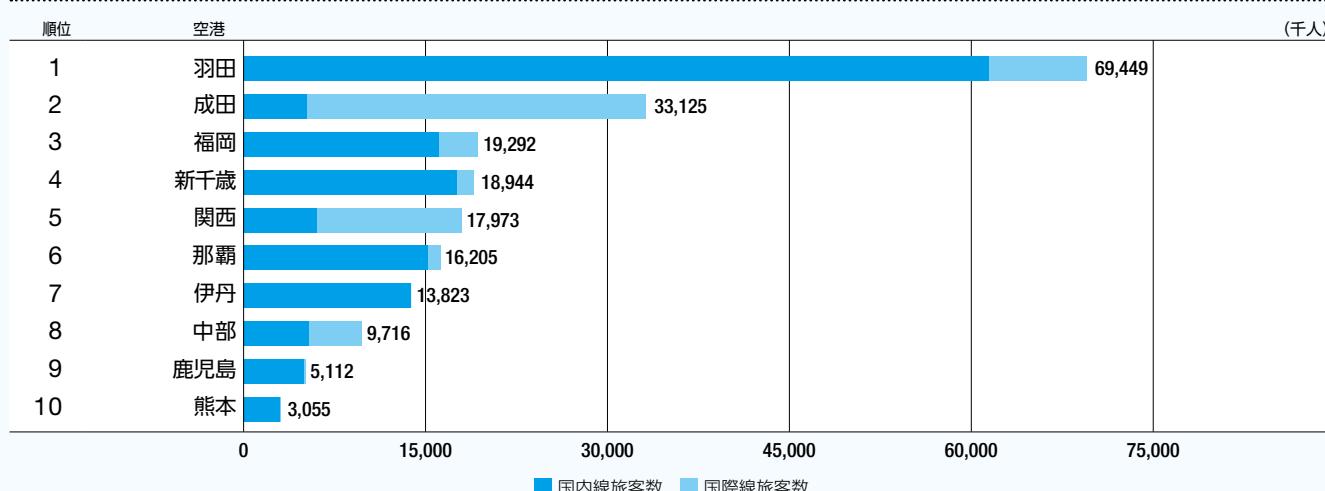
### デュアルハブ・ネットワーク戦略

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

# 市場データ

## 国内線旅客マーケット

### 国内空港別旅客数TOP10



注記:平成25年度 空港管理状況調査より当社にて抽出

出典:国土交通省(2014年)

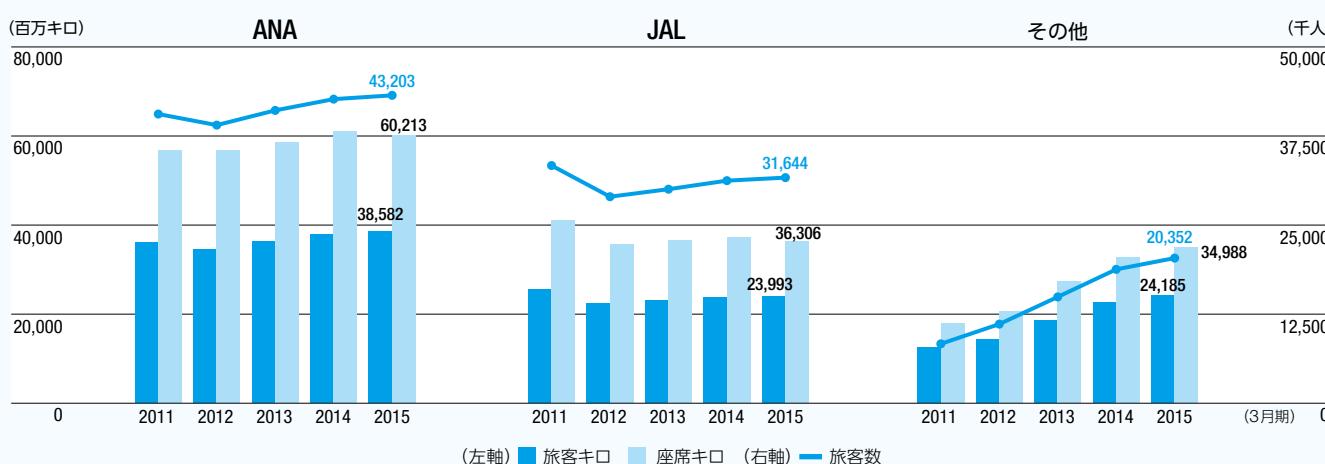
### 本邦航空会社の路線別旅客数TOP5と距離・所要時間

順位	路線	旅客数(千人)	飛行距離(km)	参考所要時間(時間)	参考新幹線の所要時間(時間)
1	羽田-新千歳	8,908 (▲0.5%)	894	1:30	—
2	羽田-福岡	8,223 (+3.7%)	1,041	1:45	4:55
3	羽田-伊丹	5,274 (+0.0%)	514	1:05	2:30
4	羽田-那覇	4,904 (▲3.7%)	1,687	2:30	—
5	羽田-鹿児島	2,246 (▲1.6%)	1,111	1:45	6:45

注記:()内の数値は、対前期比を示す

出典:国土交通省(2015年3月期の速報値)

### 航空会社別 国内線旅客数の推移



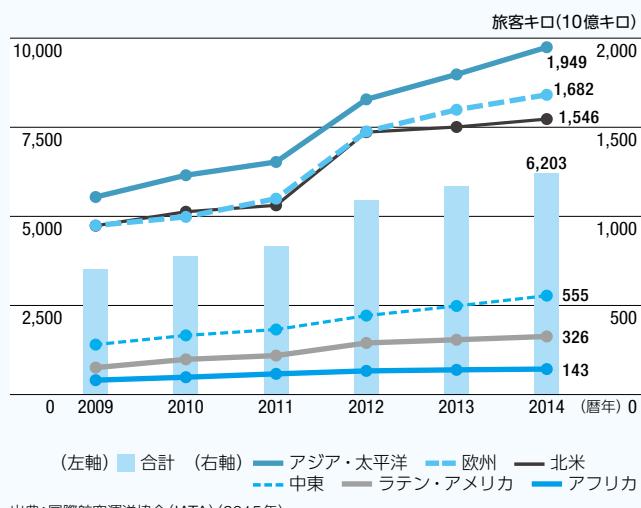
出典:1. ANA, JALの数値:有価証券報告書記載の数値(連結ベース)

2. 合計数値:国土交通省(2015年3月期の速報値)

注記:ANAの数値にはバニラ・エア(株)は含まず

## 国際線旅客マーケット

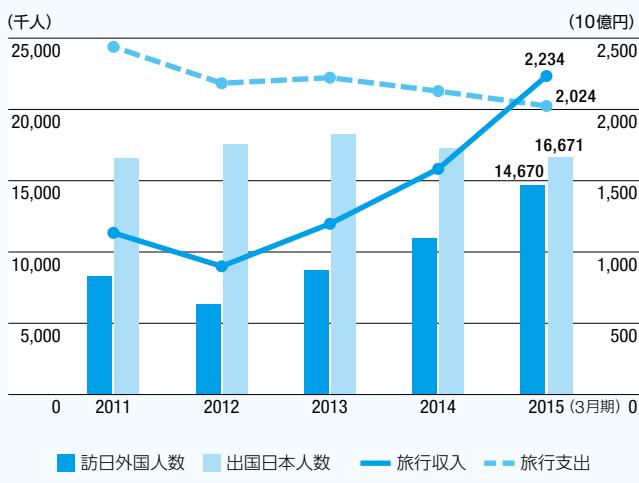
### 世界の航空旅客輸送の推移



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

出典:国際航空運送協会(IATA)(2015年)

### 出国日本人数／訪日外国人数／旅行収支<sup>\*1</sup>の推移



■ 訪日外国人数 ■ 出国日本人数 ■ 旅行収入 ■ 旅行支出

\*1 旅行収支: 訪日外国人旅行者・日本人海外旅行者の宿泊費、飲食費等の受取(収入)・支払(支出)  
出典:日本政府観光局(JNTO)(2015年)、財務省(2015年)

### 各国・地域別 日本人訪問者数TOP10

順位	国・地域	2013年		2012年	
		(千人)	順位	(千人)	順位
1	米国 <sup>*2</sup>	3,730	1	3,698	1
2	中国	2,877	3	3,518	3
3	韓国	2,747	2	3,518	2
4	タイ	1,536	6	1,373	6
5	ハワイ州	1,523	4	1,465	4
6	台湾	1,421	5	1,432	5
7	香港	1,057	7	1,254	7
8	グアム	893	8	929	8
9	シンガポール	832	9	757	9
10	ドイツ	711	10	734	10

\*2 米国(ハワイ州・グアム除く)

出典:UNWTO、PATA、各国政府観光局、各国統計局(2014年)

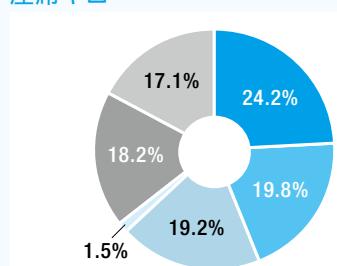
### 各国・地域別 訪日外国人数TOP10

順位	国・地域	2014年		2013年	
		(千人)	順位	(千人)	順位
1	台湾	2,830	2	2,211	2
2	韓国	2,755	1	2,456	1
3	中国	2,409	3	1,314	3
4	香港	926	5	746	5
5	米国	892	4	799	4
6	タイ	658	6	454	6
7	豪州	303	7	245	7
8	マレーシア	250	10	177	8
9	シンガポール	228	9	189	9
10	英国	220	8	192	8

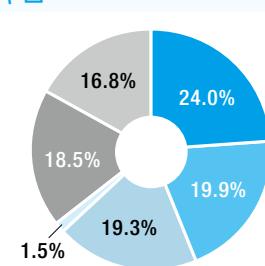
出典:日本政府観光局(JNTO)(2015年)

### アライアンス別シェア

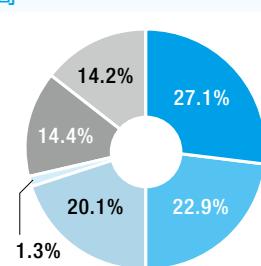
#### 座席キロ



#### 旅客キロ



#### 売上高

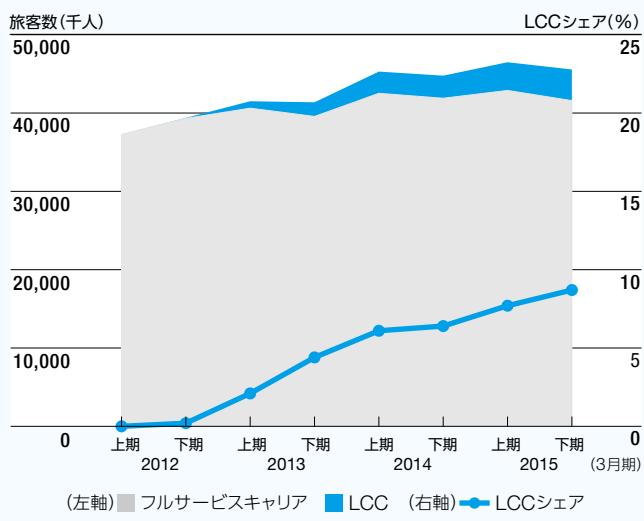


■ スター・アライアンス ■ スカイチーム ■ ウォンワールド ■ エティハド航空パートナーズ ■ LCC ■ その他

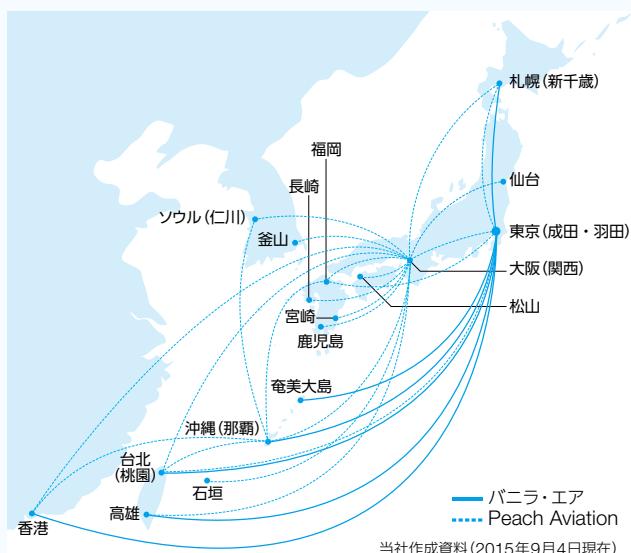
出典:スター・アライアンス(2015年4月)

## LCCマーケット

### 国内線旅客数推移とLCCのシェア

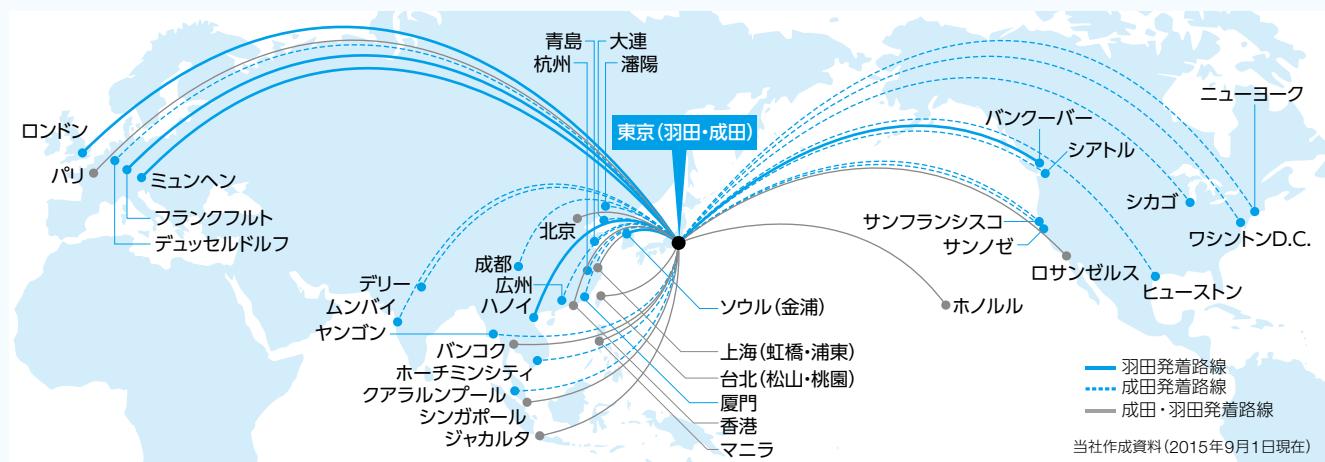


### バニラ・エア(株)/Peach Aviation(株)の就航路線図



## 空港関連情報

### ANA国際線 首都圏空港就航路線図



### 空港別旅客数TOP10

順位	空港(国・地域名)	(千人)
1	アトランタ(米国)	96,178
2	北京(中国)	86,128
3	ロンドン(英国)	73,408
4	羽田(日本)	72,826
5	ロサンゼルス(米国)	70,663
6	ドバイ(アラブ首長国連邦)	70,475
7	シカゴ(米国)	69,999
8	パリ(フランス)	63,813
9	ダラス・フォートワース(米国)	63,554
10	香港(香港)	63,121
45	成田(日本)	35,535

出典: 国際航空運送協会(IATA)(2015年)

# 株式関連データ

## 株価・出来高推移



## 大株主

(2015年3月31日現在)

	所有株式数 (千株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合
日本マスター トラスト信託銀行株式会社(信託口)	98,177	2.80%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	82,798	2.36%
名古屋鉄道株式会社	73,067	2.08%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	40,921	1.17%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	40,899	1.16%
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	40,681	1.16%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口6)	40,663	1.16%
東京海上日動火災保険株式会社	40,397	1.15%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口3)	40,267	1.15%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	40,140	1.14%

(注) 1. 持株比率は自己株式(4,931,030株)を控除して計算

2. 千株未満の株数は切り捨てて表示

## 株主分布

(2015年3月31日現在)



## 株価データ(連結)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
<b>株価(円、東証)</b>										
期中高値	342	247	249	274	329	382	446	486	489	509
期中安値	218	180	154	208	220	218	316	385	392	321
期末終値	321	223	192	250	248	267	386	439	463	429
<b>株価収益率(倍)</b>										
期中高値	30.4	45.7	18.4	24.4	35.4	—	—	14.8	29.2	32.5
期中安値	19.4	33.3	11.4	18.5	23.7	—	—	11.7	23.4	20.5
期末終値	28.6	41.2	14.2	22.3	26.7	—	—	13.3	27.6	27.4
<b>株価キャッシュ・フロー倍率(倍)</b>										
期中高値	7.0	5.6	4.8	4.7	5.8	15.8	8.0	5.2	7.9	8.4
期中安値	4.5	4.1	2.9	3.5	3.9	9.0	5.7	4.1	6.3	5.3
期末終値	6.6	5.0	3.7	4.3	4.4	11.0	6.9	4.7	7.4	7.1
<b>株価純資産倍率(倍)</b>										
期中高値	1.5	1.2	1.1	1.3	1.6	2.0	2.7	2.1	2.4	2.9
期中安値	1.0	0.8	0.7	1.0	1.1	1.2	1.9	1.7	1.9	1.8
期末終値	1.4	1.0	0.9	1.1	1.2	1.4	2.3	1.9	2.3	2.4
1株当たり当期純利益(円)	11.24	5.41	13.51	11.22	9.29	(24.67)	(2.19)	32.93	16.77	15.64
1株当たりキャッシュ・フロー(円)*	48.84	44.38	52.33	58.7	56.53	24.25	55.84	92.89	62.26	60.26
1株当たり純資産(円)	228.45	213.82	218.41	218.24	207.35	188.93	166.50	232.58	204.42	177.89
1株当たり配当金(円)	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	—	1.00	5.00	3.00	3.00

\*1株当たりキャッシュ・フロー=(当期純利益+減価償却費)÷期中平均株式数

## 社会性データ

### 人事関連データ(ANA)

	2015	2014	2013
従業員数(人)* <sup>1</sup>	12,360	12,416	13,731
海外雇用社員(人)* <sup>1</sup>	1,341	1,334	1,455
従業員平均年齢(歳)* <sup>1</sup>	36.0	36.0	38.8
平均勤続年数(年)* <sup>1</sup>	10.0	10.1	13.1
女性管理職比率(%)* <sup>2</sup>	10.9	9.8	9.8
女性役員比率(%)	9.7	3.0	2.5
懐妊育児休職制度利用者(人)／うち、男性(人)	590/5	466/4	447/4
介護休職制度利用者(人)	11	24	29
障がい者雇用率(%)* <sup>3</sup>	2.10	2.14	2.07
業務上災害発生状況	77	66	82

\*<sup>1</sup> 各期末現在 \*<sup>2</sup> 各年4月1日現在

\*<sup>3</sup> 各年6月1日現在 ANAおよびグループ適用認定会社の合算値

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

### 運航関連データ(ANA国内線・国際線旅客便合計)

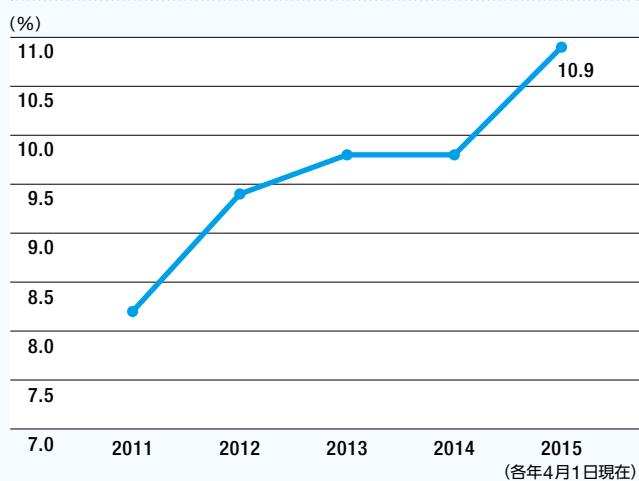
	2015	2014	2013
就航率	98.9%	98.9%	98.2%
定時出発率* <sup>4</sup>	91.4%	91.9%	92.9%
定時到着率* <sup>4</sup>	87.6%	88.1%	89.4%

\*<sup>4</sup> 欠航便除く、遅延16分未満

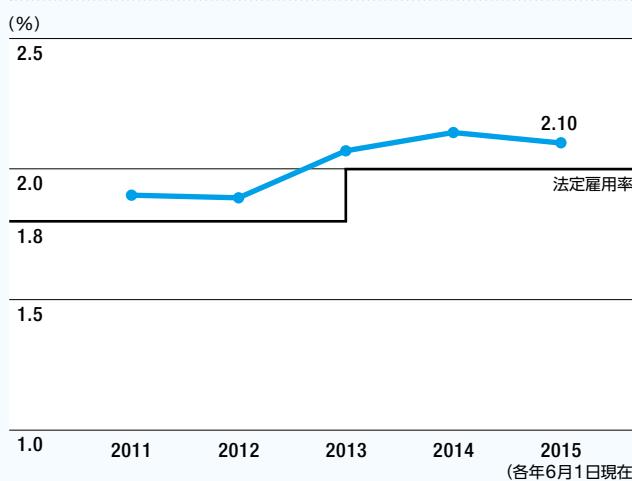
### お客様関連データ

	2015	2014	2013
「お客様の声」レポート件数(件)	70,472	74,982	73,213
種類別構成(%)：お叱り	32.2	32.9	36.0
お褒め	20.6	21.7	21.1
ご意見・ご要望	27.9	29.4	31.2
その他	19.3	16.0	11.7

### 女性管理職比率



### 障がい者雇用率



## 環境データ<sup>\*1</sup>

\*1 ANAブランドのみ

### 地球温暖化対策

	2015	2014	2013
CO <sub>2</sub> (二酸化炭素)排出量(万トン)			
総計	1,028	955	920
航空機	1,016	945	909
地上設備・自動車	11.7	10.4	10.8
有償輸送トンキロ当たり航空機CO <sub>2</sub> 排出量(kg-CO <sub>2</sub> )	1.04	1.09	1.13
エネルギー消費量(原油換算:万kℓ)			
総計	397	389	373
航空機エネルギー	390	383	369
地上エネルギー(機体への電力供給を含む)	6.5	5.9	6.3
省燃費機材(ジェット機のみを対象) <sup>*2,*3</sup>			
機数(機) <sup>*2</sup>	132	118	107
割合(%) <sup>*2</sup>	62.0	52.2	47.1
オゾン層破壊物質の排出量			
フロン(kg)	0	0	0
ハロン(kg)	0	17.7	45.2

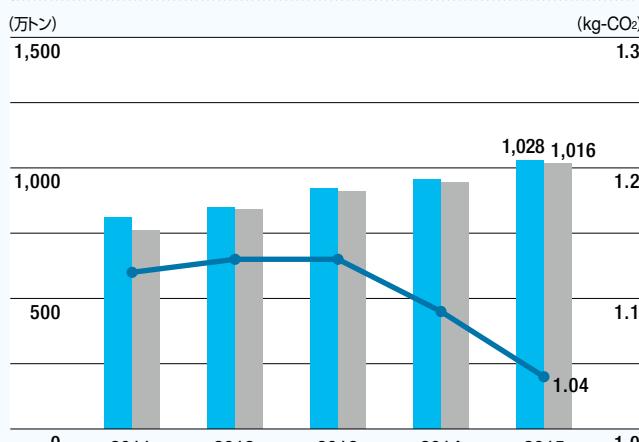
\*2 各期末現在

\*3 ボーイング777-200/-200ER/-300/-300ER、787-8、787-9、737-700/-700ER/-800型機

### 省資源化の促進

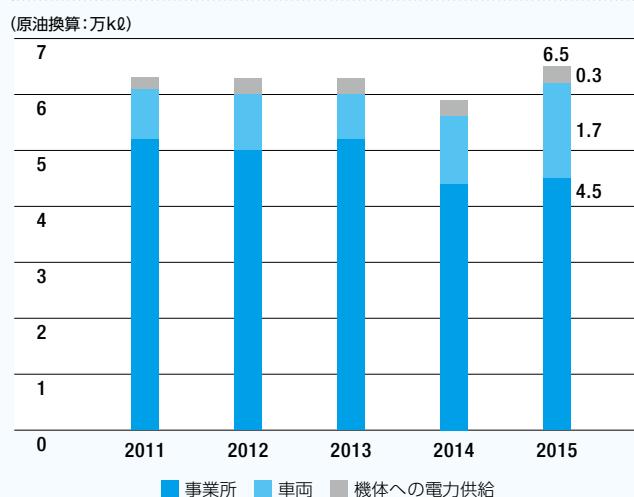
	2015	2014	2013
廃棄物の排出量(千トン)			
総計	28.9	22.5	23.0
一般廃棄物(機内ごみ・し尿)	21.8	16.4	17.8
一般廃棄物(地上系)	2.6	2.8	2.7
産業廃棄物	4.5	3.3	2.5
紙の使用量(千トン)	4.7	5.0	5.4
水資源の消費量(建物での使用)			
上水(万トン)	53.5	50.6	63.9
中水(万トン)	6.9	4.3	—
排水使用量(建物での使用)(万トン)	14.6	15.5	17.3

### CO<sub>2</sub>排出量／有償輸送トンキロ当たり航空機CO<sub>2</sub>排出量



(左軸) ■ CO<sub>2</sub>排出量(総計) □ CO<sub>2</sub>排出量(航空機)  
(右軸) ● 有償輸送トンキロ当たり航空機CO<sub>2</sub>排出量

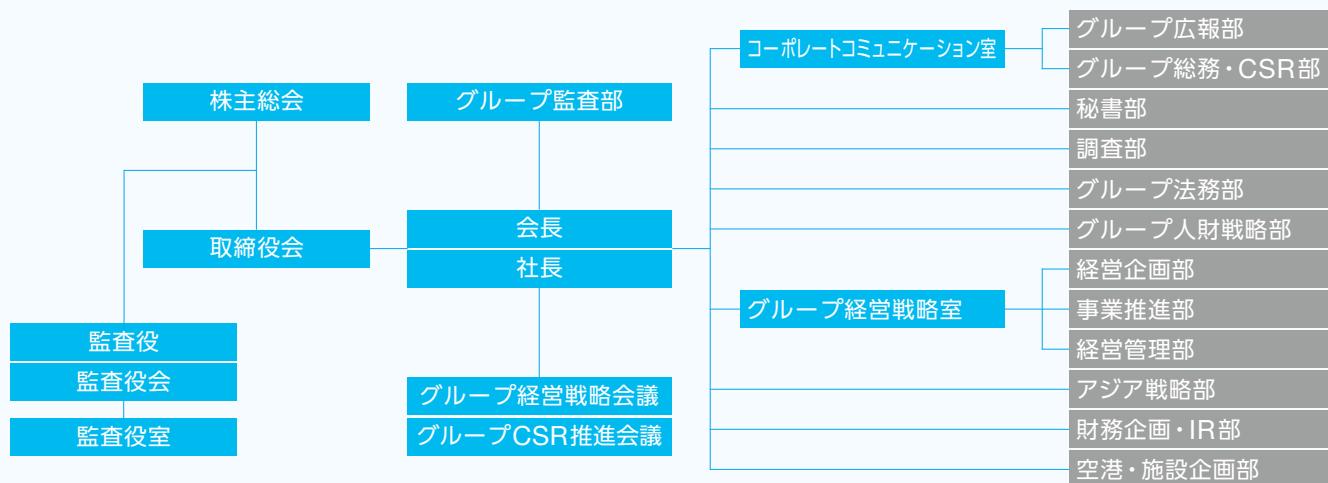
### 地上エネルギー消費量の推移



■ 事業所 □ 車両 ▨ 機体への電力供給

# ANAグループの概要

## ANAホールディングス株式会社 組織図 (2015年7月1日現在)



## グループ会社数 (2015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	4	4	—	3	2
航空関連事業	47	35	—	6	3
旅行事業	5	5	—	2	1
商社事業	53	11	—	1	—
その他	10	9	1	30	11
グループ全体	119	64	1	42	17

## 主要な連結子会社 (2015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
<b>航空事業</b>			
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアージャパン	50	100.0	航空運送事業
ANAウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
バニラ・エア株式会社	7,500	100.0	航空運送事業
<b>航空関連事業</b>			
株式会社ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社OCS	120	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
<b>旅行事業</b>			
ANAセールス株式会社	1,000	100.0	旅行商品などの企画販売
<b>商社事業</b>			
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

## 会社概要

商 号	ANAホールディングス株式会社	上場証券取引所	東京、ロンドン
設 立	1952年12月27日	証券コード	9202
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 代表TEL:03-6735-5555	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
従業員数	34,919人(連結)	監査法人	新日本有限責任監査法人
資本金	318,789百万円	米国預託証券	比率(ADR:普通株): 1:2 シンボル: ALNPY CUSIP: 016630303
決算日	3月31日		名義書換・預託代理人: The Bank of New York Mellon 101 Barclay Street, 22 West, New York, NY 10286, U.S.A. TEL: 1-201-680-6825 U.S. Toll Free: 1-888-269-2377(888-BNY-ADRS) ホームページ: <a href="http://www.adrbnvmellon.com">http://www.adrbnvmellon.com</a>
株式の総数	発行可能株式総数: 5,100,000,000株 発行済株式総数: 3,516,425,257株		
株主数	513,937人		

## 路線図



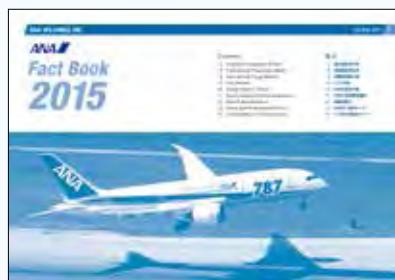
下記Webサイトをご参照ください。

ANA国内線: [http://www.ana.co.jp/nwrm\\_dj/](http://www.ana.co.jp/nwrm_dj/)

ANA国際線: [http://www.ana.co.jp/nwrm\\_ij/](http://www.ana.co.jp/nwrm_ij/)

※バニラ・エア(株)につきましては([www.vanilla-air.com/jp/](http://www.vanilla-air.com/jp/))をご覧ください。

## Fact Book 2015



財務データ、国内線・国際線旅客マーケットやLCCの状況など、航空業界の基礎データを紹介しています。PDFにてWebサイトからダウンロードいただけます。

<http://www.anahd.co.jp/investors/irdata/annual/#newDataListF>

お問い合わせ

### ANAホールディングス株式会社

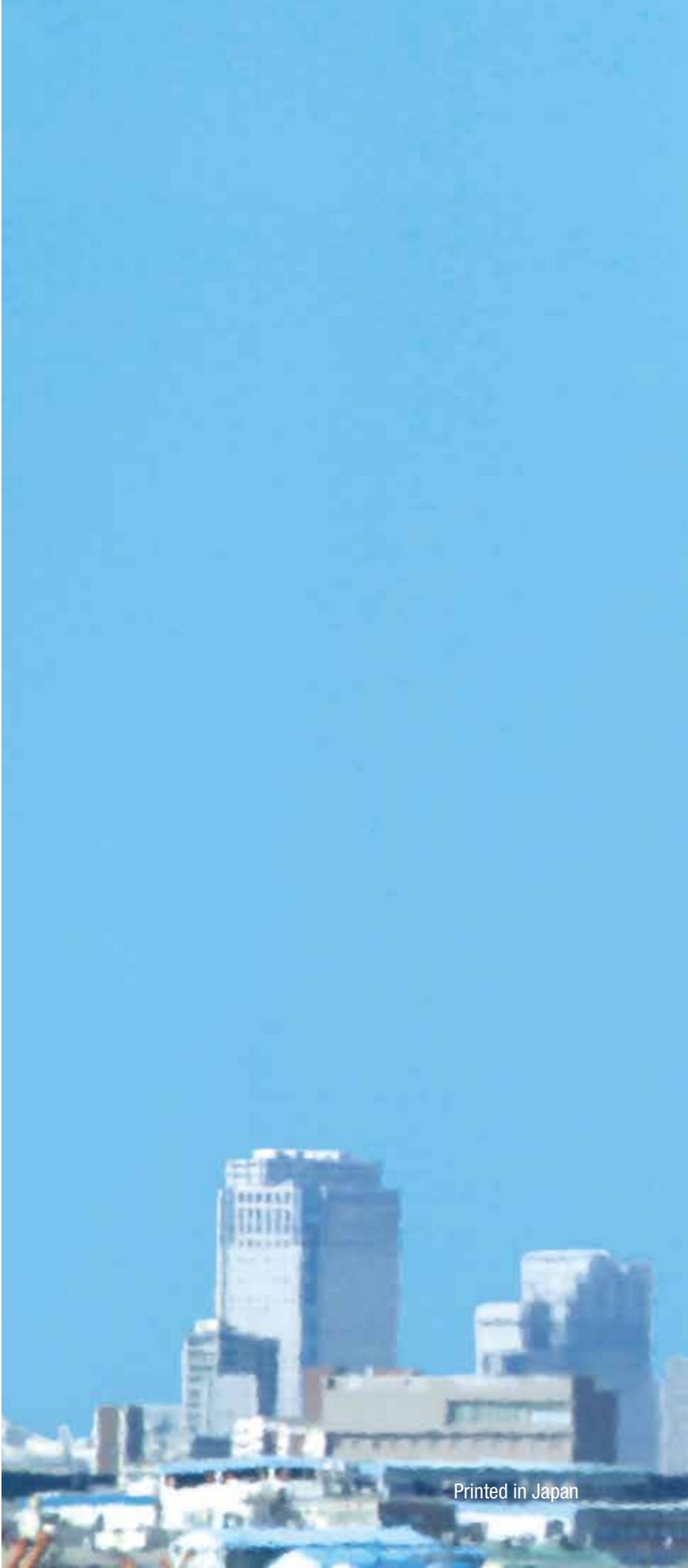
〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター

■ 財務企画・IR部 IRチーム E-mail: [ir@anahd.co.jp](mailto:ir@anahd.co.jp)

■ グループ総務・CSR部 CSR推進チーム E-mail: [csr@anahd.co.jp](mailto:csr@anahd.co.jp)



このアニュアルレポートは、森林を守り、地球環境に配慮し、森林資源を守るために国際的な森林認証制度のひとつであるFSC®(Forest Stewardship Council®(森林管理協議会))の基準に基づいて生産されたFSC®森林認証取得用紙を使用し、VOC FREEの植物油系インキを使い印刷しています。



Printed in Japan