

羽田発着枠配分基準検討小委員会

ヒアリング資料（当社の考え）



2024年4月16日
全日本空輸株式会社

目次

I. コロナ禍が経営・競争状況・航空ネットワーク網に与えた影響及び回復に向けた対応		
	1. コロナ禍が経営に与えた影響	P.4～5
	2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み	P.6～13
	3. 航空ネットワーク網に与えた影響と回復に向けた対応	P.14～17
II. 希少な羽田空港の発着枠（羽田路線）を活用するための取り組み		
	4. 希少な羽田空港の発着枠を活用するための取り組み	P.19～21
III. 航空を巡る環境の変化に対応するための取り組み		
	5. 2050カーボン・ニュートラル、SAF利用推進、CO2削減施策	P.23～32
	6. 地方創生事業	P.33
	7. 人材不足への対応	P.34～39
IV. 2025年以降の羽田空港の発着枠配分に関する考え方		
	8. 2025年以降の羽田空港発着枠配分に関する考え方	P.41

I

コロナ禍が経営・競争状況・航空ネットワーク網に 与えた影響及び回復に向けた対応



- ## 經營成績

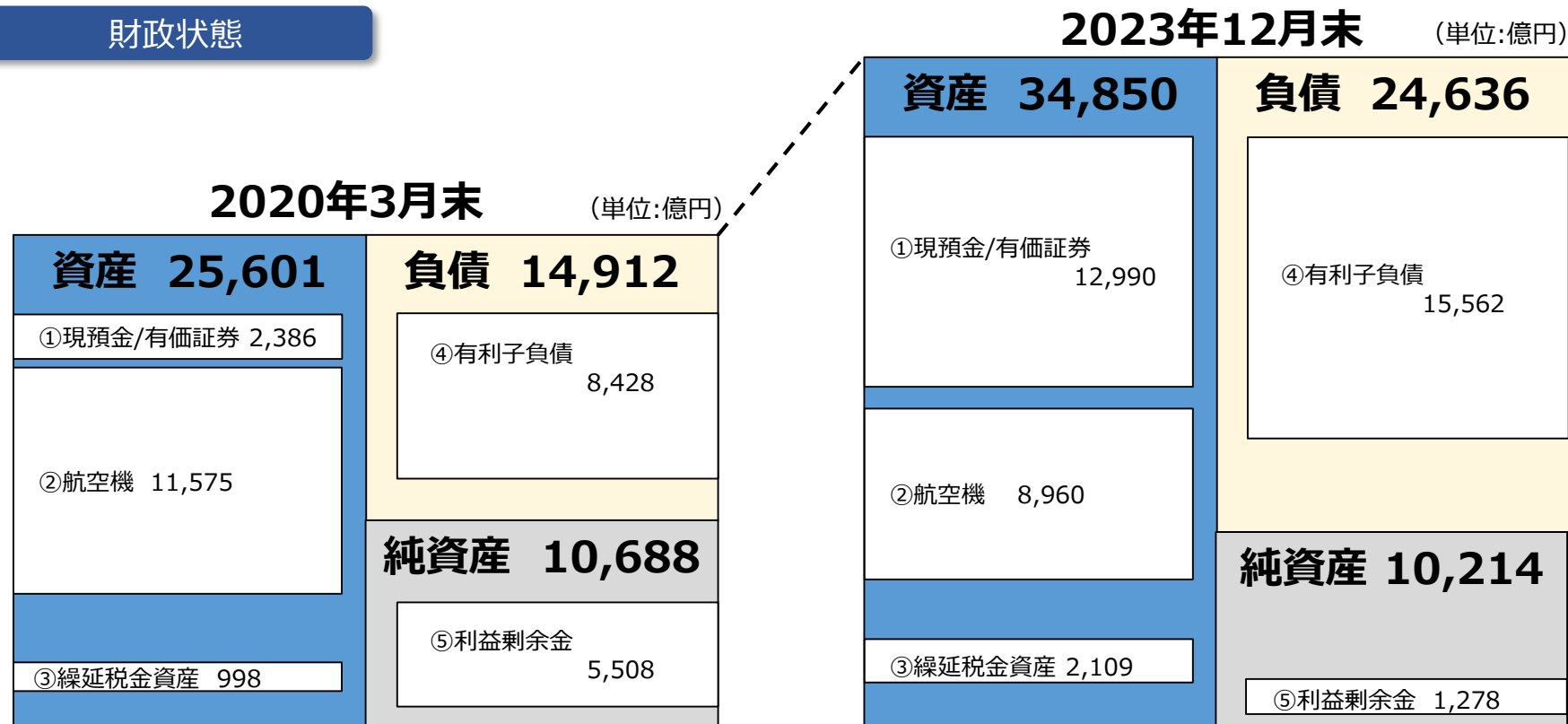
緊急事態宣言・水際対策 ⇒ 需要蒸発

4

1. コロナ禍が経営に与えた影響 ANAグループ経営状況

- 未曾有の危機を乗り越えるために、事業継続のための借入を増やし、**財務基盤の復元は未だ道半ば**

財政状態



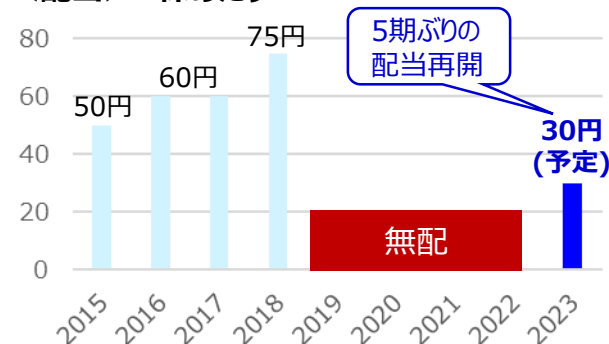
利益剰余金と配当金額の推移

<利益剰余金>

(単位:億円)

2019年度 3月末	2020年度 3月末	2021年度 3月末	2022年度 3月末	2023年度 12月末
5,508	1,451	▲1,132	▲211	1,278

<配当> 1株あたり



2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み

- 公租公課減免・各種補助金等のご支援のおかげで、公共交通機関としての役割を維持し航空ネットワークを支えるための雇用を守ることができ、ご関係の皆様へ深く感謝申し上げます。

ANAグループ

資金調達（1兆4,000億円）

コロナ以降の資金調達計

コスト削減（▲6,000億円）

2020～2021年度実績

公共交通機関としての役割

邦人退避チャーター、ワクチン輸送等

航空ネットワーク維持

減便/小型化で生産量調整、国内線ネットワークは維持

雇用維持

賃金/一時金減額、社外出向等



国

公租公課減免

雇用調整助成金

燃料油価格激変緩和措置

需要喚起策

（GoToトラベル・全国旅行支援）



銀行・株主・お客様
自治体・他企業様

資金貸付

公募増資買付

出向受け入れのご協力



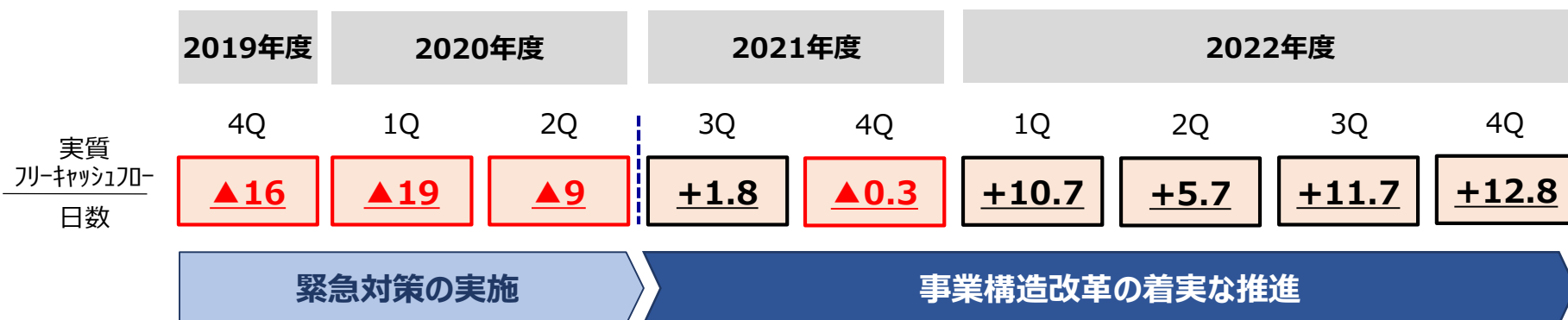
2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み

資金調達

- コロナ禍初期は、**1日あたり約20億円のキャッシュが流出**する状況
- 経験したことのない危機を乗り越えるために、**事業継続のための借入に迅速に着手**

<1日あたりキャッシュアウト（実質フリーキャッシュフロー÷日数）>

（単位:億円）



<資金調達>

2020年度

銀行借入
(協調融資)
5,350億円

劣後ローン
4,000億円

公募増資
3,000億円

2021年度

サステナビリティ
リンク債
200億円

転換社債
1,500億円

1兆4,050億円

2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み

緊急対策

- 危機を乗り越えるために、**エアライン事業の規模を見直し、一時的に事業規模を縮小**
- 最悪を想定したコスト削減・キャッシュ流出防止策を、相当の規模・スピードで実施

1	需要動向に応じた運航規模の抑制	・ 公共交通機関としての最低限の責務を果たすべく、需要変動に合わせた機動的な運航便の設定（限界利益の確保を目安として便単位で判断）
2	人員稼働・サービスの適正化	・ 一時帰休制度（雇用調整助成金）の活用 ・ 社外出向
3	緊急的な対応策(固定費の削減)	・ グループ全体で固定費の削減 1) 保有機材数の削減（▲35機） 2) グループ全役職員の賃金・一時金の削減 3) 空港・整備部門における外注作業の内製化 4) 管理可能費の大幅な執行削減 等
4	設備投資の削減	・ 航空機の受領・客室改修の先送り

事業構造改革（コスト削減）

- 着実なコストマネジメントを行い、2020～21年度で**6,000億円の費用削減を断行**

変動費	・ 需要動向に応じた運航規模の抑制 ・ 公租公課の減免効果 等	3,450億円	合計 6,000億円 (2019年度比)
固定費	・ 人件費の削減（月例賃金減額、一時金支給無） ・ 雇用調整助成金 等	1,250億円	
	・ 減価償却費、整備費、外部委託費等の削減 等	1,300億円	

2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み

雇用の維持

- 航空業界は、パイロット・CA・旅客・整備・グランドハンドリング等の専門性の高い働き手によって支えられており、雇用維持は非常に重要
- 雇用維持が限界となれば、航空ネットワークの維持が困難になるとの危機感から、「雇用は守る」との方針のもと、外部出向、多様な働き方の推進等に加え、雇用調整助成金を活用させていただき雇用を維持

ANAグループの方針 「雇用は守る」

① 賃金カット

- 月例賃金減額
- 一時金支給無

② 社外出向

- コロナ前 約250人
→ 累計約2,300人
- 空港検疫、自治体ワクチン接種会場、
省庁、自治体、観光連盟、
通信/銀行/保険/人材派遣/小売等
様々な業界へ出向

③ 多様な働き方制度

- 一時休職
→ 資格取得/社外で就労
- 短時間/短日数勤務

④ 雇調金の活用

- 主に教育訓練で活用

<社外出向における地域に根差した活動の一例>

地元企業と連携した
日本酒の魅力発信
(山形)



鳥取砂丘での
清掃活動
(鳥取)



2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み

① お客様に安心してご搭乗いただくための感染症対策



航空機利用を通じたあらゆるシーンにおいて、一貫性のある、あんしんで清潔な環境・サービスを提供

② 公共交通機関としての使命

2020年1～2月 武漢チャーター

チャーター便を5便運航し、
中国湖北省に在留し帰国を希望する
全ての日本人とそのご家族828名様をご帰国



2021年2月～ ワクチン輸送

DHL・ファイザー社と連携し、
欧州ベルギーから日本へ輸送
厳密な温度管理で安全に輸送・供給するための
オペレーション体制を構築



2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み

③ 社会貢献

2020年5～6月 医療用アイソレーション ガウンの製作支援

ヴァレイ社が厚生労働省より受注した
10万枚のガウン製作のうち、
約5万枚の製作工程の一部を
社員ボランティアでお手伝い



2020年8月～ 空港検疫業務の受託

検査処理能力の向上に向け
到着検疫業務を円滑に行うため、
厚生労働省より
検疫業務の一部を受託



④ 新規収入獲得のための取り組み

2020年8月～ A380 ANA FLYING HONU チャーターフライト



成田～ホノルル線に就航している
A380にて遊覧チャーターを実施

2020年12月～ 機内食インターネット販売 「おうち機内食」



2021年4月～ 機内ウェディング サービスを開始



2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み

④ 新規収入獲得のための取り組み



整備士の作業着をリユースした
バッグを販売



クラウドファンディングで
ANAオリジナルグラウラーを
製造・販売



退役した機体が集まる
モハーヴェ空港を訪れる
スペシャルツアーを企画



旅客機のシートカバーで
ルームシューズを開発



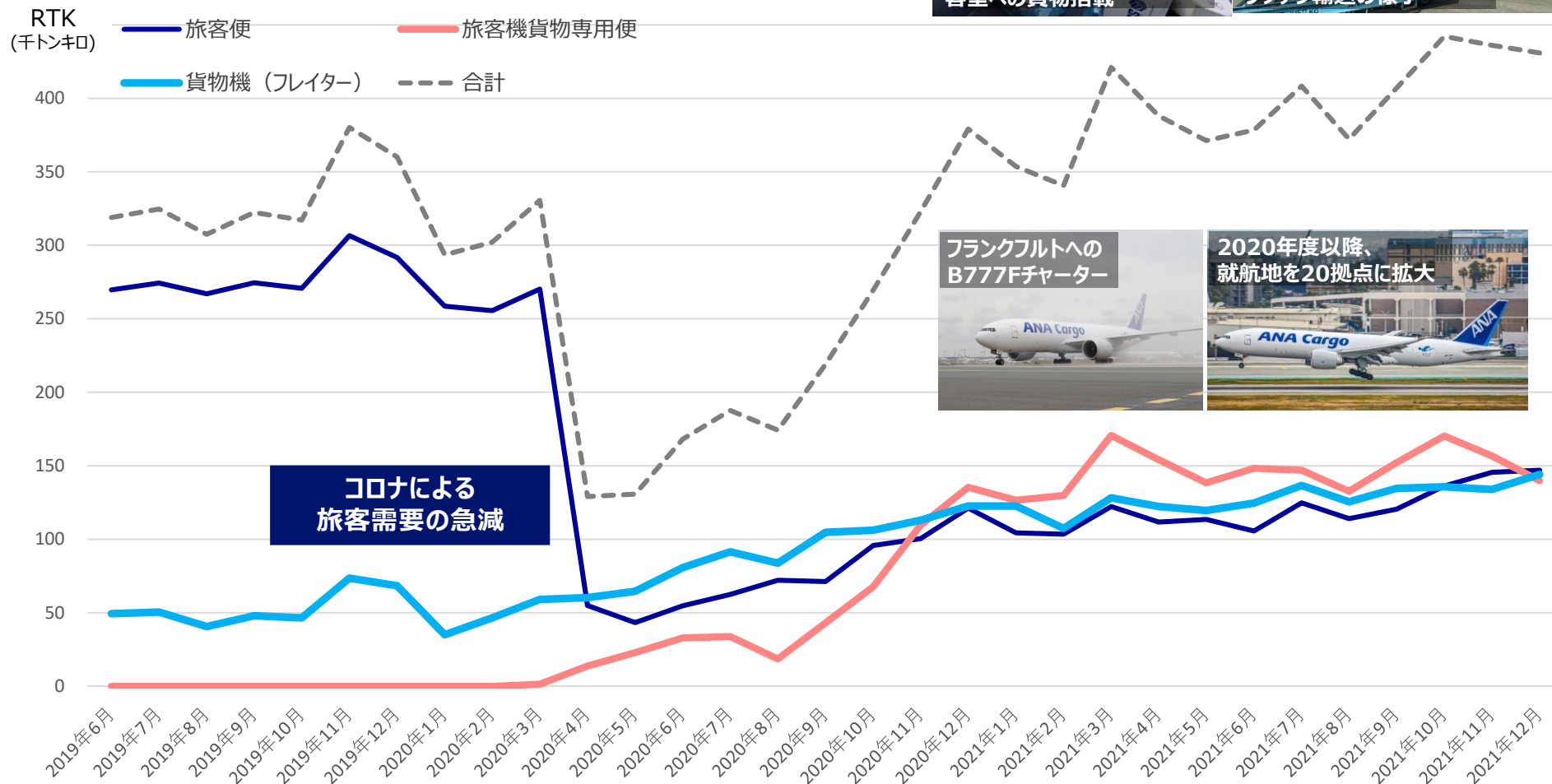
廃棄部品をアップサイクルガチャ
「ANA CAPSULE」
として販売

- ✓ 2021年度から新規事業・サービス提案制度「がっつり広場」を開始
- ✓ 「予算ゼロ」を大前提に、短期間に収益化可能なもの、継続可能な提案を広く社員から募集
自由な発想で社員自ら「稼ぐ」アイデアを提案

2. コロナ禍を乗り越えるための取り組み

⑤ コロナ禍での事業変化と公共交通機関としての使命（貨物便）

日本で唯一のコンビネーションキャリアとして、貨物専用機と旅客機貨物専用便をフル活用し、柔軟なオペレーション体制で、高品質な輸送を提供



事業モデルを変更
物流の社会的使命を果たす

貨物専用機フル活用、月1,000便規模へ

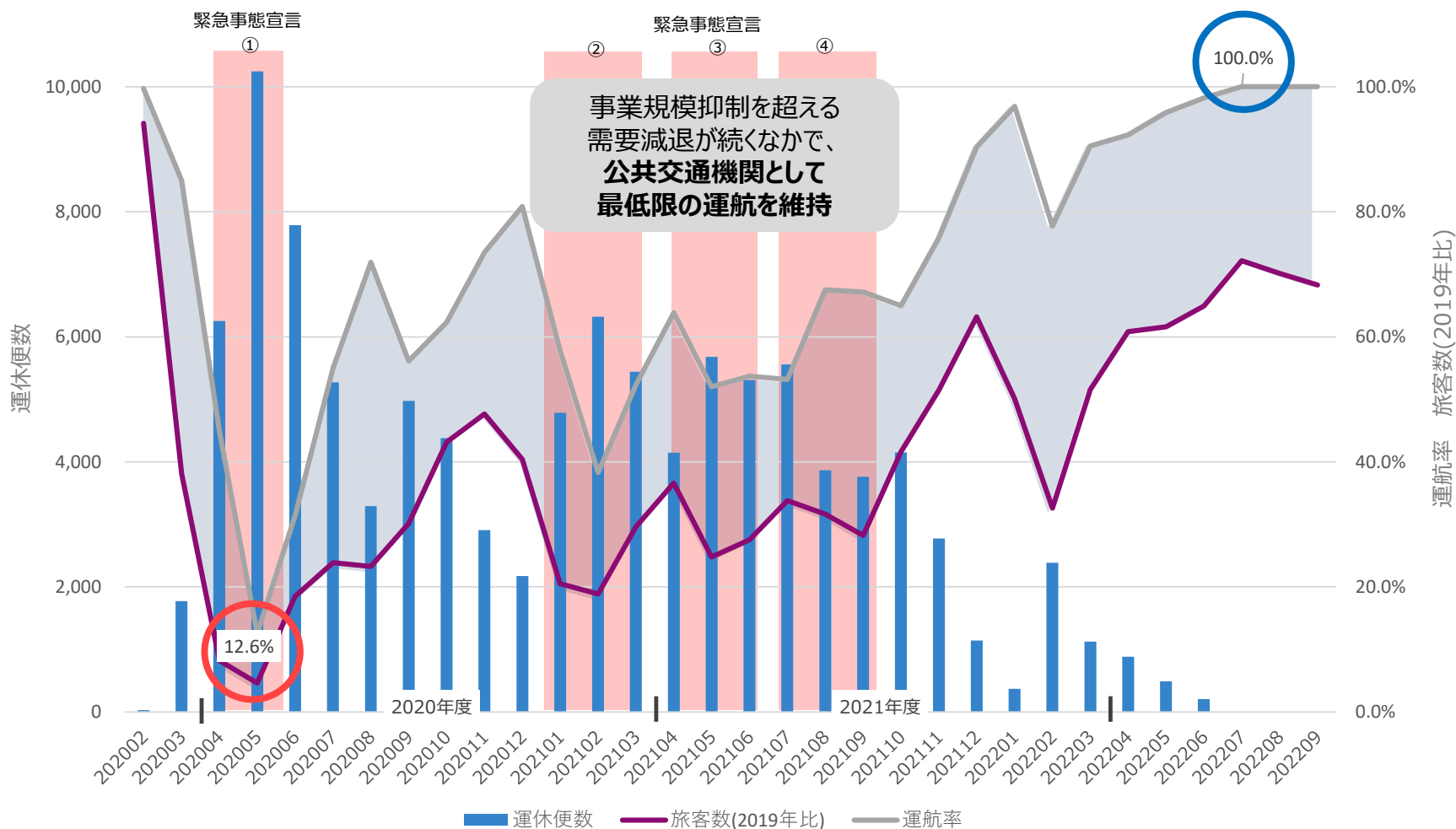
旅客便減便による遊休旅客機を使用した貨物専用便で補う

3. 航空ネットワーク網に与えた影響と回復に向けた対応

羽田発着国内線への影響

- 需要が急減する環境下において、会社存続のための**止血策として大規模な運休・減便**を実施
- 1回目の緊急事態宣言期間中の、**2020年5月における羽田発着便の運航率は12.6%**まで低下
- 運航率100%を回復するまでの**2年超の期間に、羽田発着便総計10万便以上が運休**(期間内の運航率68%)

＜コロナ禍における羽田発着国内線の概況（2020年2月～2022年9月）＞

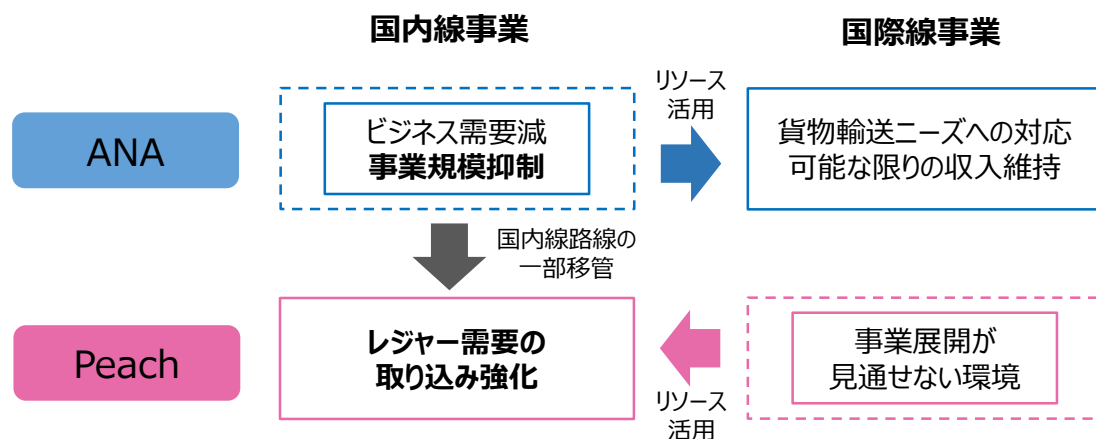


3. 航空ネットワーク網に与えた影響と回復に向けた対応

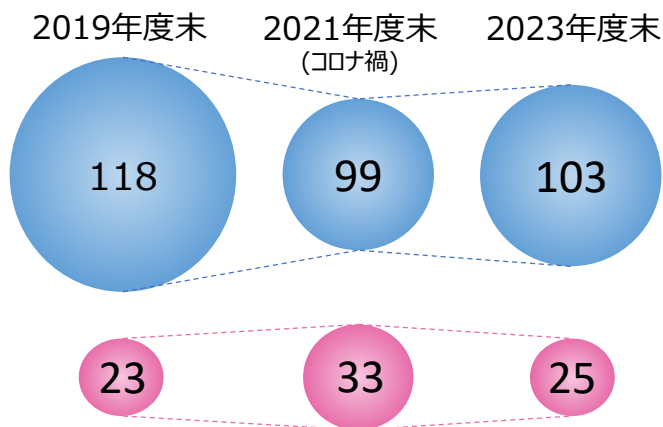
事業規模の縮小

- 航空を取り巻く環境が大きく変化するなかで、事業規模の縮小を判断
- ご利用いただくお客様の視点から、路線の選択肢（利便性）に極力影響を与えないことにも最大限配慮
- Peachと共同で事業計画を策定し、ANAグループとしてのリソース有効活用を模索

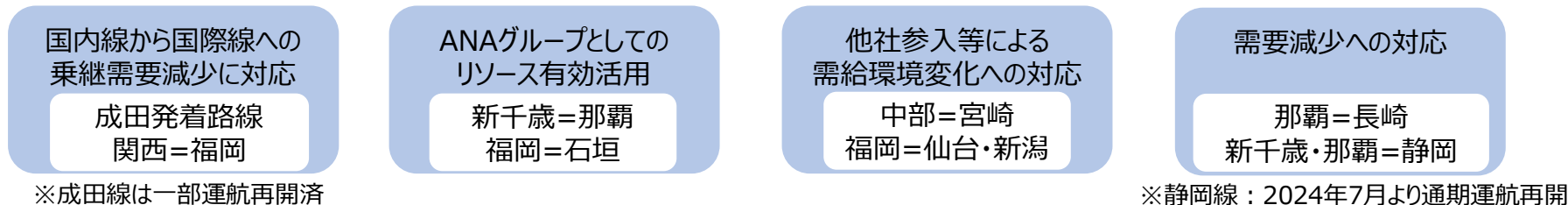
<コロナ禍におけるANAグループとしてのポートフォリオ最適化>



<ANAおよびPeachの国内線運航路線数>



<コロナのトンネルを抜けるための構造改革>



事業規模の圧縮が必要な環境下において、
路線ネットワーク網を極力毀損しないことを念頭に、構造改革を実施

3. 航空ネットワーク網に与えた影響（地元やお客様の航空ネットワーク網に対する考え方の変化）



需要構造の変化

ビジネス需要の減少

- リモートワークの定着、DXの深化
→**コロナ前比60~70%**程度にとどまる

＜国内線需要の回復動向（2019年比）＞

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度3Q
ビジネス需要	35%	40%	60%	60~70%
国内線全体	30%	40%	70%	90%前後

全体需要の回復ペースに及ばず

需要回復の地域差

- コロナ禍での都市部への移動敬遠マインド継続
→**首都圏とその他で需要回復に差がみられる**

＜2023年度3Q 居住地別旅客数回復率（2019年度3Q比）＞

居住地	回復率
首都圏	99.7%
その他	79.7%

※ANAマイレージ会員の
居住都道府県データ
より集計

回復率の差が鮮明

需要の偏りがより顕著に ～週末、連休を中心とした都市部午前発・夕方着が先行して回復～

＜2023年度3Q 羽田発着便の旅客数回復率イメージ（2019年度3Q比）＞

旅客数回復率		月	火	水	木	金	土	日
下り便	午前発							
	午後発							
上り便	午前発							
	午後発							

平日の回復が鈍く、
なかでも地方発便は
さらに一段鈍い傾向

※回復率による色分け

～79%	80～84%	85～89%
90～94%	95～99%	100%～

航空ネットワーク維持の重要性

地方活性化に
不可欠

- 企業誘致
- インバウンド誘客
- 関係人口の拡大

生活インフラと
しての側面

- 日常生活の“足”
- 医療関係者等の移動
- 生活物資の輸送



2地点間需要のみならず、乗継需要の取り込みなど
路線維持に向けた一層の努力・取り組みが必要



地元協議会と共同でのキャンペーン実施



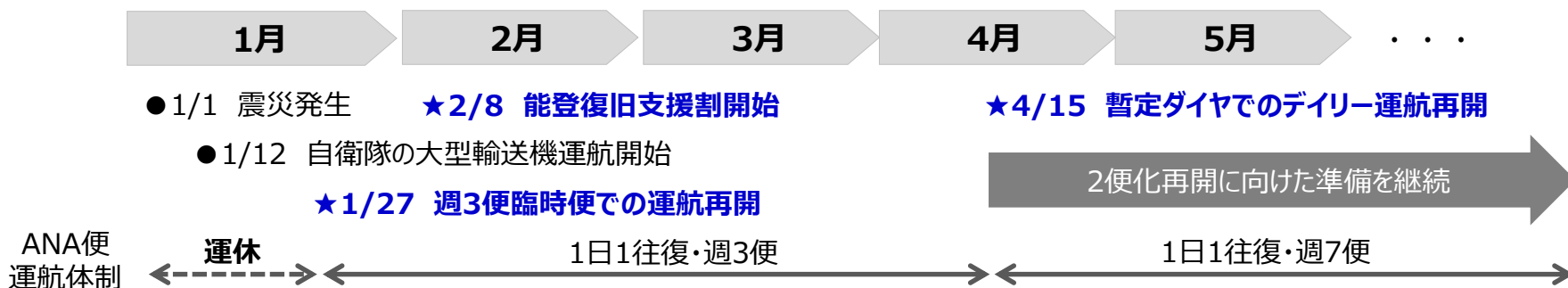
乗継割引運賃の
リニューアル

3. 航空ネットワーク網に与えた影響と回復に向けた対応

航空路線維持の重要性

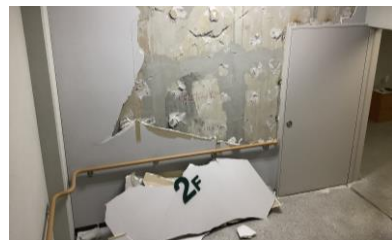
- 震災発生直後に地上交通網が大きく影響を受けるなかで、速達性の高い空路の早期再開を調整
- 東京からの応援者が震災発生翌日に現地向けて出発し、復旧支援と就航再開準備を開始
- 従業員と空港インフラにも甚大な被害があったなかで、1月中に運航を再開
- 災害支援者や救援物資の無償輸送、ならびに被災者の方々への割引運賃の設定などの支援策も展開
- 今後も震災前の運航体制に戻すべく、関係各署との連携を継続していく

<震災発生以降の主なトピックス>



<運航再開後のご利用状況>

	1月	2月	3月	1-3月計
旅客数	約200人	約1,700人	約2,400人	約4,300人
搭乗率	約30%	約40%	約55%	約50%



地震により空港ビルも大きな被害を受けた



自治体のご尽力もあり、空港敷地内に応援者が宿泊可能な施設が完成

能登復旧支援割

2月8日運航分より、搭乗前日まで購入可能な
『ANA VALUE』運賃を値下げします



無償輸送等での協力にくわえて、移動が必要な方々への支援として
搭乗前日まで、ご購入頂ける割引運賃（1万円～）を設定

Ⅱ

希少な羽田空港の発着枠（羽田路線）を 活用するための取り組み



4. 希少な羽田空港の発着枠を活用するための取り組み

コロナ禍における創意工夫

取り組み内容	実績	概要
貨物臨時便	1,216便 約13,000t	行動制限により旅客需要が急減する環境において、地元とも連携し、 サプライチェーン維持 のため、国内線貨物臨時便を運航
旅客臨時便	2,777便 約330,000人	旅客需要が短期間で大きくアップダウンを繰り返すなかで、 政策・需給環境にあわせた機動的な旅客臨時便 を運航
チャーター便	28便 約2,300人	国際線水際対策が実施 されるなかで開催される、 国際スポーツ大会関係者の移動等について、チャーター便にて対応 を実施
東北地震臨時便	337便 約41,000人	地震後の 東北新幹線不通期間 において、 福島・仙台への移動手段確保 のため、不定期臨時便を運航

運航計画・運用における取り組み

ワイドボディ機による 運航比率の維持

コロナ禍において、大型機の早期退役、売却により**保有機材構成が変化**したものの、羽田空港発着便については、**中大機（ワイドボディ機）の運航比率を最大限維持**

保有機材変化	2019年度3Q末	2023年度3Q末	差分
ワイドボディ機数	153	127	▲26機
比率	60%	56%	▲4%
ANA旅客機数	254	227	▲27機

羽田空港運航便におけるワイドボディ機比率 ※B777/B787/B767



定時性の 維持・向上

発着処理能力を最大限に活用するべく、**定時性への取り組みを継続・強化**するとともに、引き続き、航空局ならびに関係各署とも連携して対応を実施

運航ダイヤ
見直し

保安検査場
締切時刻変更

混雑状況等の
情報発信強化

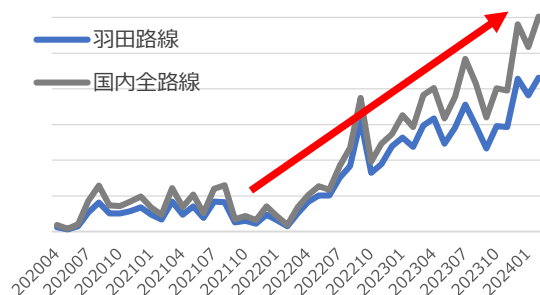
適切な水準の
予備機確保

4. 希少な羽田空港の発着枠を活用するための取り組み

インバウンド旅客への対応

- 国内線を利用されるインバウンド旅客数は、羽田発着便を含めて**着実に回復**
- **需要喚起施策を継続して実施し、さらなるインバウンド旅客の増加と地方への送客**を目指す

コロナ禍以降の国内線利用訪日旅客数の推移



力強い回復傾向が継続

国内線を利用されている訪日旅客数のうち、羽田線の利用が7～8割を占めており、**全国各地への送客に重要な役割**を担う



Special fare to domestic flights within Japan offers great value by early booking!

訪日客向けの割引運賃の設定



訪日向けWebサイト開設

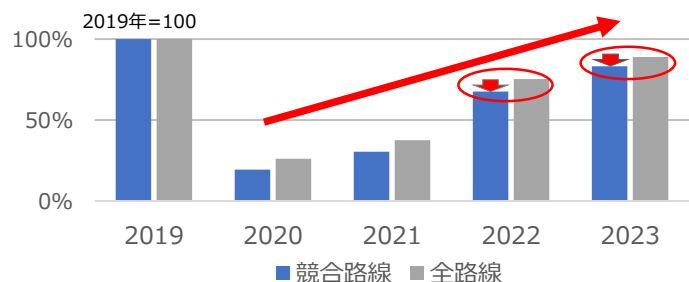


海外でのセール開催

鉄道との競争

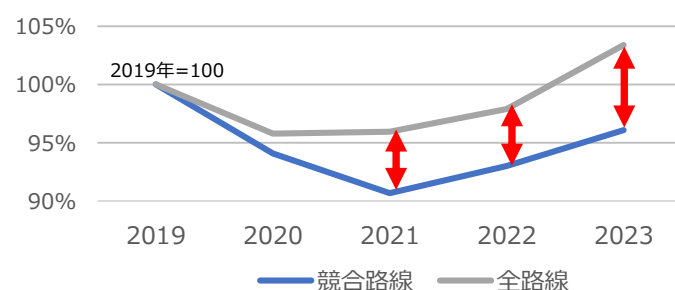
- 回復が鈍い高単価のビジネス需要は、新幹線との競争が激化
- **レジャー需要、インバウンド需要の取り込み**により、旅客数を確保する努力を継続
- 航空利用の時間的優位性が低い短距離路線では、**価格競争により単価が伸び悩み、収益性が悪化傾向**

旅客数推移 ～飛行時間1時間前後の競合路線～



全路線の回復率からは一段低く、旅客数の回復に向けた努力を継続

単価推移 ～飛行時間1時間前後の競合路線～



全路線と比較して、単価下落が大きく、コロナ前水準に回復せず

旅客数は全体傾向と同様に回復基調にあるが、**単価面では苦戦**
一方で**MaaS分野における連携強化**など、**陸と空が連携した取り組み**も継続

4. 希少な羽田空港の発着枠を活用するための取り組み

羽田空港 国際線第2ターミナル

2024年2月15日 プレスリリース

ANA国際線 羽田空港第2ターミナル出発便が10便増の、26便に拡大

～スマートな乗り継ぎと国内最大級の出発ラウンジで快適なご旅行を～

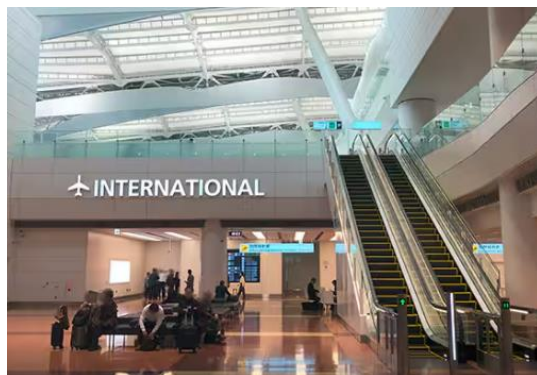
- 2024年3月31日より、羽田空港第2ターミナル国際線施設から出発する便が、16便→26便に拡大
- 第2ターミナル内の国内線から国際線への乗継所要時間は最短55分で、日本国内各都市から便利な乗継を実現



2023年7月19日～ 国際線第2ターミナル運用再開

2023年冬ダイヤ～ 便数拡大

2024年夏ダイヤ～更なる便数拡大



同一ターミナルにおける
国内線⇄国際線乗り継ぎ利便性向上

充実のラウンジ
(約900席の広々とした空間)

Ⅲ

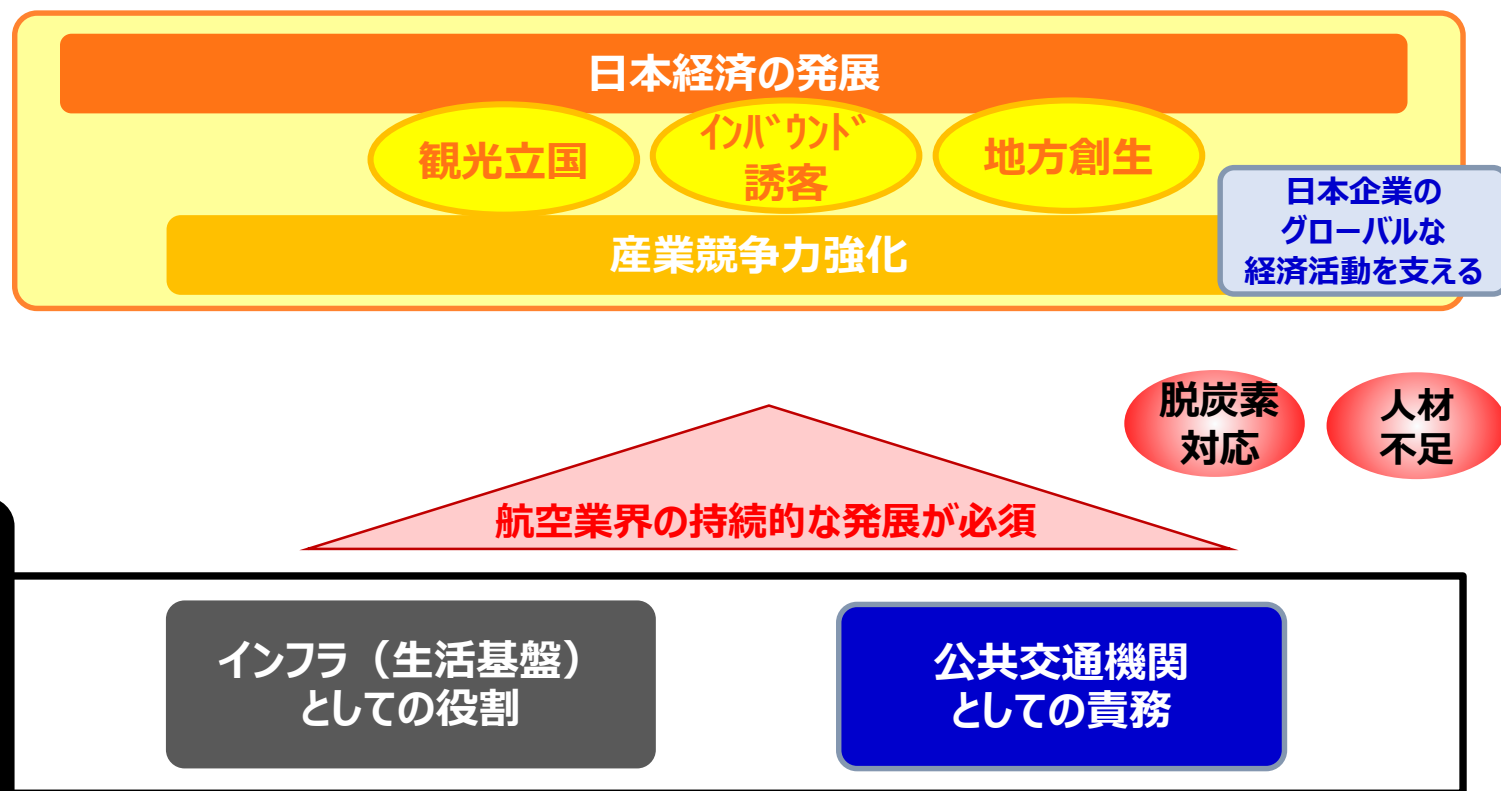
航空を巡る環境の変化に 対応するための取り組み



5. 航空を巡る環境の変化に対応するための取り組み

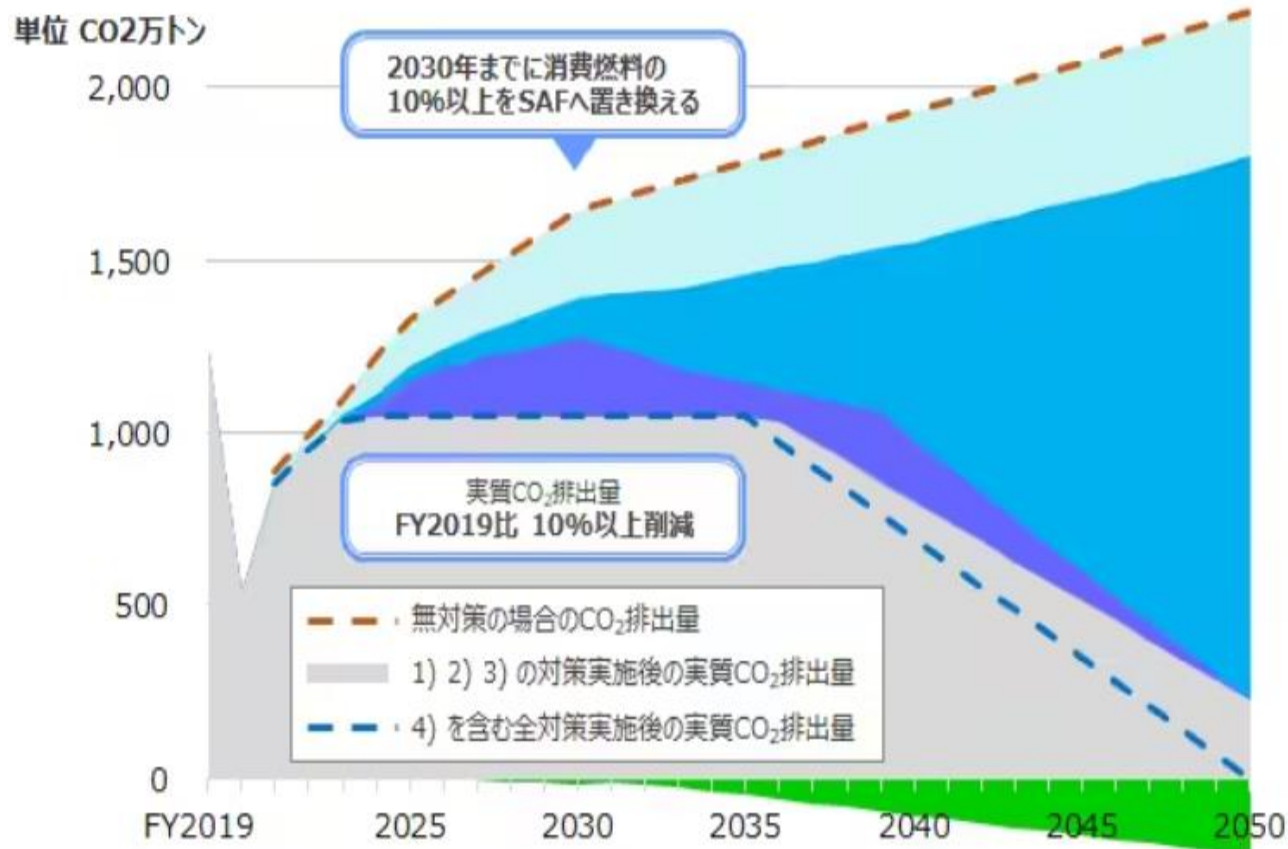
航空業界の役割と環境変化

- 航空ネットワークは、国民の生活基盤として、また、日本経済の発展にとって、必要不可欠なインフラと認識
- インバウンド誘客を推進し、観光立国・地方創生等の国策に貢献するために、航空業界の持続的な発展が必須
- 航空業界は、環境への対応・人材不足等への対応等、山積する課題に対応していく必要がある



ANAグループの中期環境目標とトランジション・シナリオ

- 2030年度の中期環境目標および脱炭素社会の実現に向けたトランジション戦略を策定
- ANA グループ運航便における内際合計の実質CO₂排出量を2019年度比で10%以上削減を目指す



<無対策の場合のCO₂排出量>

当社計画、日本政府の訪日目標6,000万人を支える輸送量、Air Transport Action Group***の国際航空需要の成長予測を勘案して想定

*** IATA（国際航空運送協会）や航空機メーカー等が参加する航空業界のサステナビリティに関する研究グループ



*Sustainable Aviation Fuel

**Negative Emissions Technologies (NETs)

- 航空業界、他業界を巻き込んで、SAF認知拡大・理解促進の取り組みを展開

1. 日本の航空会社として初めて定期便でSAFを使用



2020年：フィンランドのNESTE社と共同で日本を出発する定期便として初となるSAF使用フライトを実現

2. SAF Flight Initiativeの立ち上げ



2021年：貨物輸送および出張でANA便をご利用の法人向けにSAFにより間接的にCO2排出削減ができるプログラムを開始

3. 日本航空とSAF共同レポートを策定



2021年：SAFの認知拡大および理解促進を目的とした共同レポートを策定

4. ACT FOR SKYの立ち上げ



2022年：日揮、日本航空、レボインターナショナルと共同で国産SAFの商用化および普及・拡大に取り組む有志団体を設立

羽田－八丈島におけるSAFの継続利用（東京都助成事業）

- ANAでは、2023年12月より、東京都の助成を受け、都内定期航空路線である羽田－八丈島間にて継続的にSAFを活用した運航を実施中
- 実証においては、小池都知事の羽田視察に関連し、各種メディアへのプロモーションを展開並行し、機内アナウンスやSNSを通じ、お客様への普及啓発を推進

<助成事業概要>

- ・ 事業期間：2023年12月～
（助成予算に達し次第、事業終了予定）
- ・ 羽田-八丈島路線で消費する燃料に対するSAFの割合
約1～10%程度にあたる量のSAFを活用する予定

持続可能な航空燃料 SAF(サフ) の利用促進

HACHIJO SAF PROJECT

ライフサイクルでCO₂排出を減らしサステナブルな未来へ



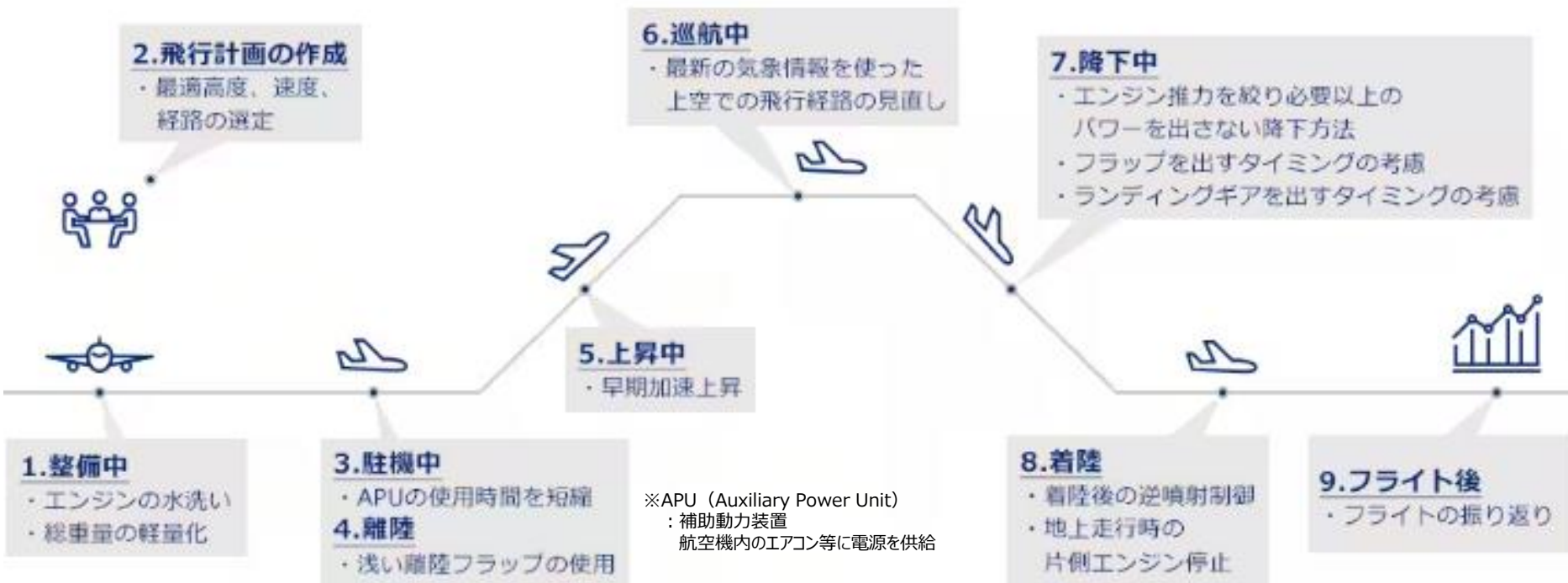
<小池都知事視察模様>



小池百合子東京都知事が羽田空港の給油設備を視察

5. ESG経営 CO2削減施策

運航におけるCO2削減



エンジン洗浄



機体重量軽量化



最適な高度・速度
経路の選定



早期の
加速・上昇



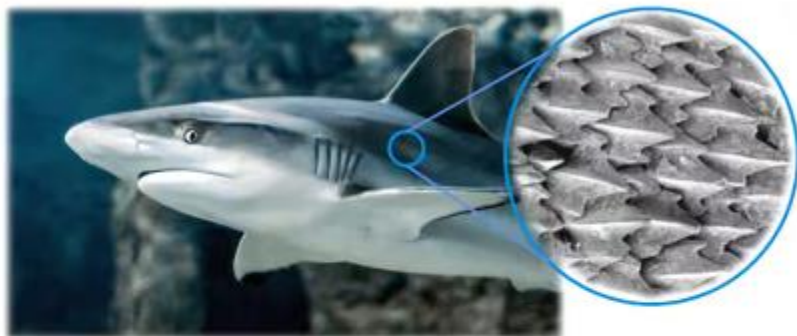
着陸後の
逆噴射抑制



地上走行時の
片側エンジン停止

「リブレットフィルム」の試験装着

- 「リブレットフィルム」とは・・・
鯨のざらざらした肌いわゆる「サメ肌」の加工を施したフィルム。鯨はこのざらざらした皮膚で水の抵抗を抑え、泳ぐときのエネルギー消費を最小限に抑えています。これを応用し、空気抵抗を減らし燃費の改善とCO₂排出量削減が期待できる「リブレットフィルム」をニコンと航空機向けに共同開発し、日本の航空会社ではじめて、また旅客機としては世界ではじめて、ANA Green Jet の機体表面（一部）に試験導入。今後、数年間の耐久性等の技術検証を経て、他機材への展開を目指します。
- この「リブレットフィルム」を機体の表面の80%に装着した場合、燃費が約2%改善し、ANA の全機材で実施すると年間のCO₂排出量は約30万トン、ジェット燃料に換算すると約12.4万キロリットル（25mプール約260杯分）減らせる効果が期待できます。



- 機内のカトラリーを紙製にする等の工夫や、空港車両の電動化等、様々な分野にて取り組みを推進

資源類の廃棄率削減



- ✓ 植物由来（さとうきびを原料としたバガス素材）の食器、木製、紙製カトラリーの利用
- ✓ 植物由来の原料を使用した「ヴィーガンレザー」のヘッドレストカバーの導入
- ✓ 貨物の荷積みで使用するビニール袋をリサイクルして利用
- ✓ 機内食の事前オーダーサービス（国際線F・Cクラス）
- ✓ 空港で使用する手荷物梱包用のビニール袋の廃止
再利用可能なカバーに切り替え

省エネ対策について



- ✓ 施設や設備等における省エネ機器への切り替え
- ✓ 空港車両に電気自動車、燃料電池自動車等を導入

ESG債の発行（ANAHD）

- ✓ 2018年10月：世界の航空会社で初めてグリーンボンドを発行
- ✓ 2019年5月：ソーシャル・ボンドを発行
- ✓ 2021年6月：サステナビリティ・リンク・ボンドを発行
- ✓ 2022年8月：グリーンボンドフレームワークの策定

ANA Future Promise Jet/Propの 運航開始



地球環境大賞 国土交通大臣賞を受賞

2024年4月23日

- SDGs 達成に向けた「ANA Future Promise」と「ANA Green Jet」の取り組みを高く評価いただき、「第31回地球環境大賞 国土交通大臣賞」を受賞



第31回
地球環境大賞
Since 1992

- ✓ 「ANA Future Promise」のスローガンのもと、お客様のご理解やご協力をいただきながら、SDGsの達成のための取り組みを推進
- ✓ 「ANA Future Promise」の象徴および活動の実践の場として特別塗装機「ANA Green Jet」の運航を開始
- ✓ サステナブルな素材を使用した機内サービス用品の活用や CO2 排出抑制を目的とした運航オペレーションなど、さまざまな施策を展開

施策の中でも特に、「リブレットフィルム」の試験装着、植物由来の原料を使用した「ヴィーガンレザー」のヘッドレストカバーの導入、航空貨物用ビニールシートの「国内資源循環型リサイクルスキームの構築」に対して高い評価をいただき受賞

ネガティブ・エミッション技術の活用

2023年8月1日 プレスリリース

ANA、CO2除去技術DACに取り組む 米国企業1PointFiveと契約締結

- ANAは2023年8月、航空会社として世界で初めて1PointFive社と契約を締結
- 1PointFive は、大気中のCO2を直接回収・貯留するDirect Air Capture（DAC）技術に取り組む米・テキサス州の企業
- ANAは今後も、中長期環境目標実現に向けた脱炭素手段の多様化を推進



1PointFive のDACプラント（アメリカ・テキサス州にて2025年稼働開始予定）

GXリーグへの参画

- GXリーグは、経済産業省リードのもと、「カーボンニュートラルへの移行に向けた挑戦を果敢に行い、国際ビジネスで勝てる企業群GXを牽引する枠組み」
- ANAホールディングスは、2024年3月にGXリーグへの参画を発表
- CORSIA（Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation、「国際航空のための炭素オフセットと削減のための枠組み」）に対応しながら、国内におけるCO2排出量削減のための取り組みにも参画



- 充実した航空ネットワークと国内33支店を強みに、地域課題解決を通じた地方創生事業を拡大中

1. 地域産品の認知・販路拡大



ANA「農園プロジェクト」(愛媛県)

- ✓ 耕作放棄地となったみかん農園を地元農家や自治体と連携し、ANAが運営する農園としてプロデュース
- ✓ ANAグループのアセットやノウハウを活用した産品の販路拡大やブランド化により、耕作放棄地を廃園にしない仕組みを構築
一次産業の活性化と交流人口の拡大に寄与

2. 地域資源磨き上げ・誘客



山口型ワークーション (山口県)

- ✓ 山口宇部空港内にワークーション施設を展開
- ✓ 長期滞在したくなるような地域の魅力的な体験プログラムを企画し、交流・関係人口の拡大に繋げる



ANA特産どうしようプロジェクト

- ✓ ANAあきんどと博報堂が連携し、商品開発に課題を抱える自治体や地域事業者に対して、地域特性を活かした商品開発やブランディングをサポート

3. 移住・兼業プログラム

- ✓ 客室乗務員のスキル等を活かした地方創生を展開するために、地域に移住し、移住地域から羽田空港に通勤して乗務を行いながら、兼業として地域支店にて業務を実施
- ✓ 自治体や民間企業と連携し、観光や食のPRなどに取組む



ANA SHONAI BLUE Ambassador (山形県)



4. 空輸を活用した地域産品の産地直送

- ✓ 「鮮度が保てない」などの理由により、産地外での消費につながらない産品を旅客機の貨物スペースと航空ネットワークを活用したスピード輸送により、首都圏販売地域に加え、物流が細くなるローカル地域への産地直送を展開



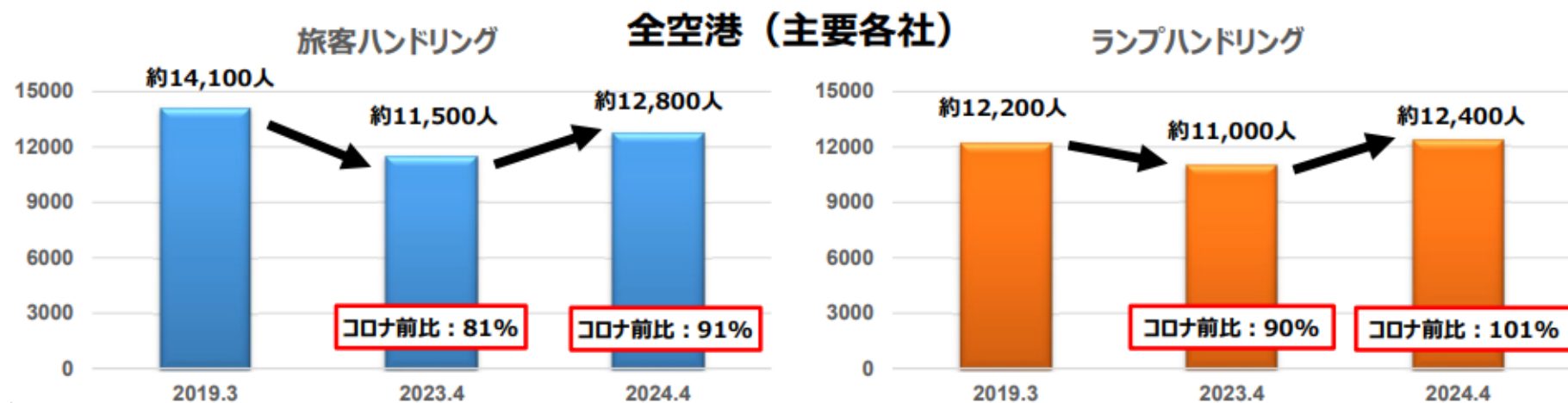
空輸を活用した地域産品販売 (Local to Local 事業)

グランドハンドリング業務人員数の減少

- 空港業務に携わる人員数は、2019年から2022年にかけて約2割減少
- ANAグループ空港運営会社の退職率も高位
- 業界の不安定さ・不透明さにより採用競争力も著しく低下しており、担い手不足は深刻化

<主要各社グラハン人員数推移>

「第9回持続的な発展に向けた空港業務のあり方検討会」国土交通省資料より

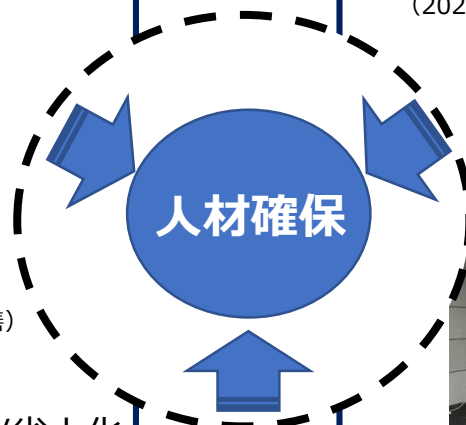


航空・空港業務に従事する人材の確保

- 日本の玄関口である“空港”における人材確保・定着は航空ネットワークを支える必須条件であり、喫緊の課題
- 特に、空港グランドハンドリング部門における人材不足解消は、今後のインバウンド誘客にも大きく影響を与えるため、国・自治体と連携しながら、課題解決への取り組みを推進

ANAグループの取り組み

- **人材確保の取り組み**
 - ・採用活動の強化（新卒採用再開、カムバック採用等）
 - ・定年延長、シニア層処遇改善
- **人材定着の取り組み**
 - ・賃上げ
 - ・公休数改定
 - ・空港間応援
 - ・委託先職場環境改善（委託料引き上げ、施設改善）
- **イノベーションの推進**
 - ・グラハン業務の自動化/機械化による省力/省人化



業界全体での取り組み

□ 空港グランドハンドリング協会 設立

（2023年8月設立、会員数79社）

- ・業界共通課題の取りまとめと打ち手検討
- ・資格・車両仕様等にかかる業界ルール統一
- ・業界の認知度/魅力向上プロモーション



国・自治体による様々なご支援

- 国からのご支援
「地方空港等受入環境整備事業費補助金」
 - ・人材確保、業務効率化、人材育成の推進
- 自治体・空港会社によるご支援
 - ・グラハン事業者へ人材教育支援
 - ・県職員の空港派遣 等

初任給の引き上げ

2024年3月12日 プレスリリース

ANAの初任給引き上げについて



- ・2024年4月以降の新卒社員の初任給を全職掌を対象に最大1万6千円引き上げます。引き上げは昨年4月に続き2年連続です。
- ・客室乗務職は今回の全職掌の中で最大の1万6千円を引き上げ、2024年4月から学卒で210,221円となります。
- ・グローバルスタッフ職は、採用競争力の強化のため、2023年、2024年、2025年の3年連続で引き上げます。現在募集中の2025年度入社は学卒で25万円となります。

ベースアップ

- 2024年のベースアップは、**過去32年で最大**の11,000円（労働組合要求に対し満額回答）
- 人的資本に先行投資することで、社員が生産性や品質の向上を意識・具体化、付加価値向上につなげるといった好循環をうみだすことが狙い
- 定期昇給とベースアップの合計の賃上げ率は平均5.6%

ANA・JAL社内資格の相互承認

2024年4月2日 プレスリリース

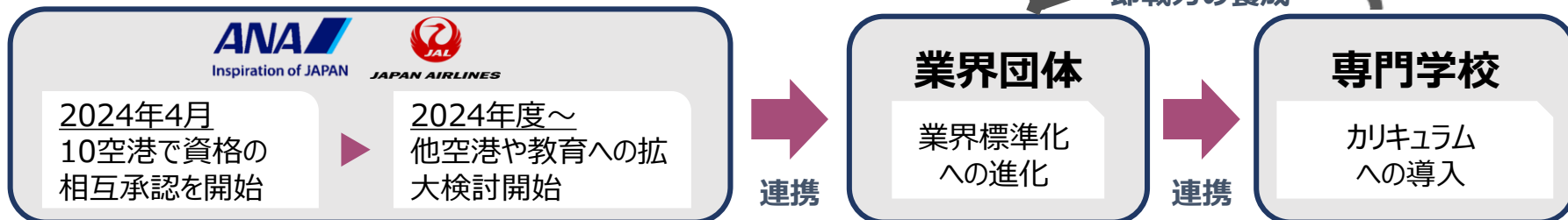
ANAとJALがグランドハンドリング業務における作業資格の相互承認を開始しました

全日本空輸株式会社（本社:東京都港区、代表取締役社長:井上慎一、以下「ANA」）、および日本航空株式会社（本社:東京都品川区、代表取締役社長:鳥取三津子、以下「JAL」）は、2023年11月24日の共同リリース「[持続可能な空港グランドハンドリングに向け、ANAとJALが共同で具体的な取り組みの検討を開始しました](#)」の内容に則り、2024年4月1日より、両社の委託先事業者が同一である国内10空港において、グランドハンドリング分野における作業資格を相互に承認する仕組みの運用を開始しました。

- 2024年4月から10空港全てで社内資格の相互承認の運用を開始
- ニーズがある他の地方空港への拡大や、保安教育などの社内教育への拡大を目指す
- 資格の業界標準化や専門学校等の教育カリキュラムへの導入を検討

<取組内容>

- 対象資格：7資格（右図参照）の相互承認を開始
※グランドハンドリングにおける基礎的な資格は100%カバー（機材が違いためドア操作等は除く）
- 運用：ANA・JALどちらかの資格を取得した後に他社の資格取得をする際、**差異部分の知識確認・座学のみで資格付与する**



対象空港：利尻、根室中標津、函館、秋田、仙台、新潟、岡山、徳島、高知、鹿児島

業界の魅力向上

2023年12月26日 プレスリリース

ANAと小学館がコラボレーション！

『グラハン女子』が主人公の航空業界を舞台とした漫画の連載を開始！

ANAグループ（以下、ANA）と株式会社小学館（以下、小学館）は、2024年2月13日（火）より、小学館が発行する月刊誌「ベツコミ」にて、グランドハンドリング※（以下、グラハン）として空港で働く女性が主人公の、航空業界を舞台としたコラボレーション漫画『ブルーフライト〜グラハン女子物語〜』の連載を開始いたします。

小学館が航空会社と協働して漫画制作を行うこと、またグラハンという職業を物語として描くことは今回が初となります。

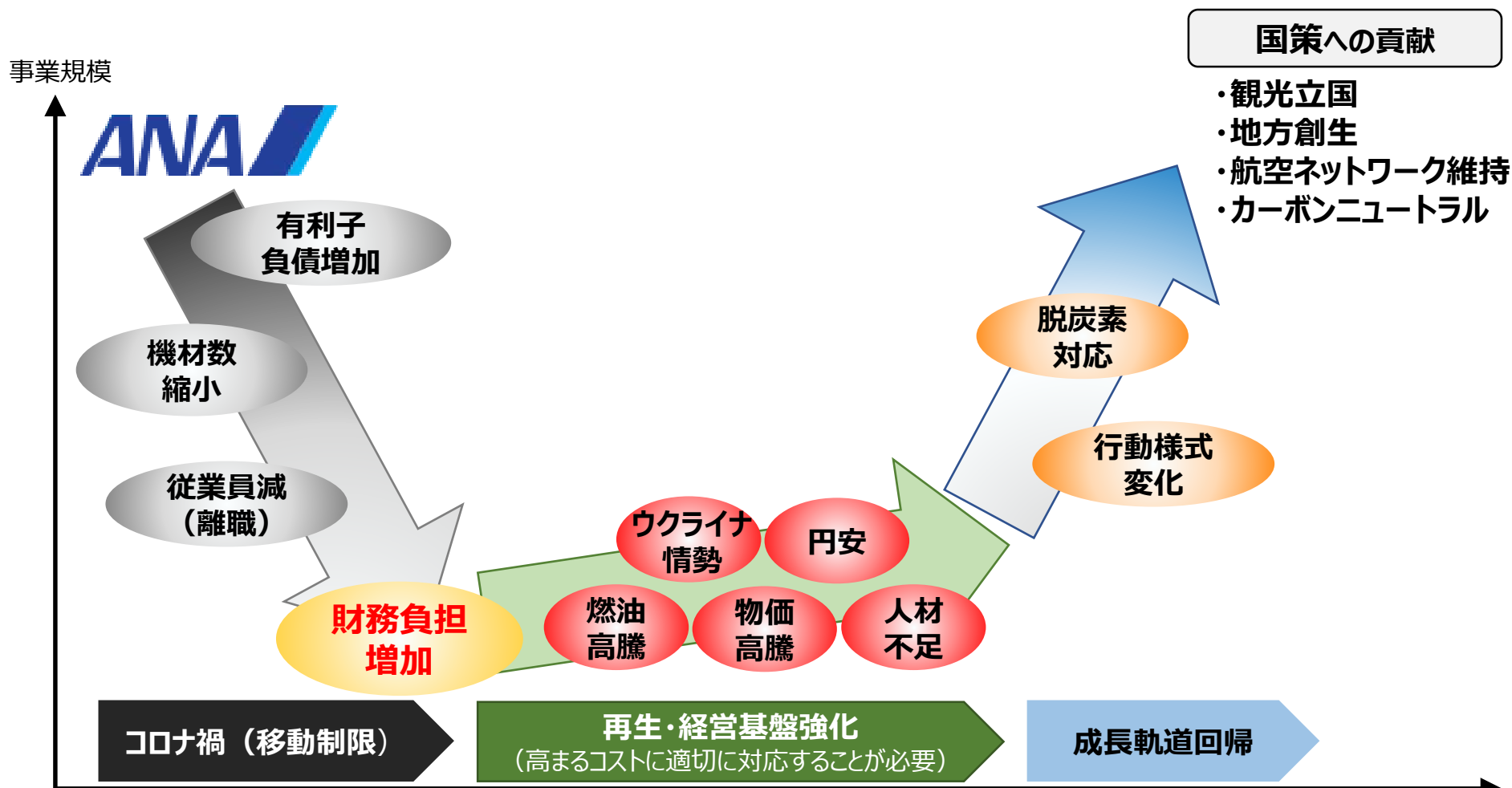


- 小学館とのコラボレーションにより実現
- 本作品を通じて、より多くの方に航空業界の魅力を知っていただくことを目的として、グラハン、パイロット、客室乗務員などの社員も参加し、グループ全体で制作に協力

7. 航空を巡る環境の変化に対応するための取り組み（まとめ）

ANAグループを取り巻く環境と対応

- 環境対応や人材不足、高まるあらゆるコスト等の目まぐるしい環境変化に、柔軟かつ適切に対応しながら、持続的な成長を追求
- 引き続き日本経済の発展に必要なインフラとして航空ネットワークの維持に努め、国策に貢献していく



IV

2025年以降の 羽田空港の発着枠配分に関する考え方



8. 2025年以降の羽田空港発着枠配分に関する考え方

評価の対象とする期間

- 配分基準については本委員会にて、これまでもエビデンスベースでの正しい評価を頂いてきた
- 2020年以降、感染症法に基づく制限・自粛が求められていた期間が大半であり、評価頂くためのデータが不足
- コロナ禍による影響は依然として残っており、財務体質の改善ならびにポストコロナの事業モデルを構築段階
- 2025年以降については、5年後の次回**2030年の混雑空港許可更新を見据えた評価期間**とするべき

<2030年を見据えた評価期間とするべき理由>

- ✓ 国内線の需要環境については、未だ回復途上期であり、今後一定期間の評価期間が必要である
- ✓ 2023年度（5類移行後）の実績を踏まえた事業規模の検証と事業計画への反映が今後可能となる
- ✓ 2025年度にかけて、万博の開催、羽田以外の混雑空港における環境変化が見込まれる



1便・3便ルール

- 各地域の重要な交通基盤の維持に、一定の成果を果たしてきたルールである
- これまで内部補填により、運航を維持してきた路線群であるが、コロナ禍を経て内部補填が一層困難な環境に
- 引き続き、地方ネットワーク維持の観点から、一定の制限が課せられる必要性は理解
- 一方で、地方創生ならびにインバウンド含めた誘客の観点では、適正な競争環境が整備される必要性も理解
- しかしながら、地元の努力のみによらない生活路線も存在することにも留意が必要
- 従前の使用状況に配慮しながら、ミニムアクセスの確保も踏まえた慎重な検討が望まれる