

北海道の翼 | 株式会社AIRDO  
統合レポート 2021



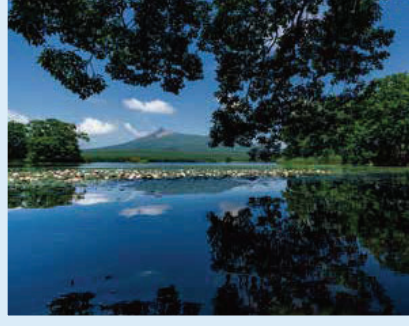
株式会社AIRDO

〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目9  
オーク札幌ビルディング  
TEL.011-252-5533(代)



(旭川空港)

函館



札幌



北海道で

「生まれ育った」翼として、

北海道の魅力

日本中に伝えたい。



# CONTENTS

- 01 北海道の翼として
- 03 企業理念・安全行動指針・CS行動指針
- 04 2021年度経営計画
- 05 社長メッセージ
- 07 AIRDOの価値創造プロセス
- 09 SDGsへの取り組み
- 10 AIRDOの今、これから
- 11 安全
- 13 運航
- 15 整備
- 17 商品・サービス
- 19 営業・商品戦略
- 20 CS -お客様満足-
- 21 経営企画
- 22 人財・組織
- 23 CSR -企業の社会的責任-
- 25 コーポレート・ガバナンス
- 26 会社概要・役員紹介
- 27 組織図・沿革
- 28 路線展開・使用機材
- 29 財務状況

## AIRDO統合レポート2021

制作・監修 / 株式会社AIRDO CSR企画推進室  
 印刷 / 株式会社須田製版  
 撮影 / 井上浩輝(オフィス イノウエ)、AIRDO

### 【編集方針】

AIRDOはステークホルダーの皆様に対する説明責任の観点から、対話に代わる手段として本レポートを位置付け、非財務情報をお伝えすることを目的に編集しています。

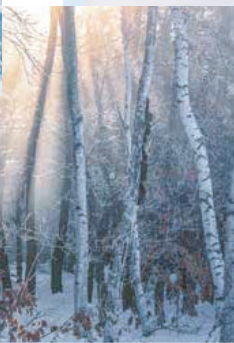
Webサイトはこちらから  
[www.airdo.jp](http://www.airdo.jp)



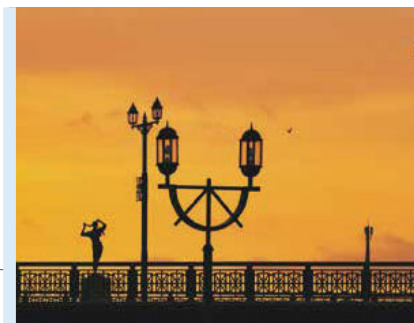
このパンフレットは、震災復興型カーボンオフセット用紙を使用することにより、CO削減活動並びに東日本大震災被災地復興を応援しています。



女満別



帯広



釧路



旭川

## ● 企業理念・安全行動指針・CS行動指針

### 企業理念

安全を絶対的使命として追求します  
お客様に感動していただける空の旅を提供します  
コスト意識を持って企業競争力を強化します  
人を活かし育み、活力ある企業風土を創造します  
北海道の翼として地域社会の発展に貢献します

### 安全行動指針

#### 判断・遵守

曖昧な判断はせず、  
確信がない場合は安全を最優先に行動します

#### 報告・共有

情報は迅速かつ的確に報告し、  
組織を超えて共有します

#### 理解・傾聴

周囲の意見に耳を傾け、  
自分の考えを声にして、  
コミュニケーションを大切にします

#### プロ・使命

教訓から学び、自覚と責任を持って  
プロフェッショナルとしての技倆を高めます

### CS行動指針

お客様のために、  
高い志と情熱を持ち、  
自分ができることを考え抜いて行動します

お客様のために、  
強いチームワークで、  
期待を超える満足を創造します

お客様のために、  
北海道の翼として、  
新たな価値の実現に挑戦し続けます

## ● 2021年度経営計画

### 2021年度 経営の方向性

新型コロナウイルス感染拡大に対する政策、ワクチン接種など社会が新たなフェーズへ移行する中、2021年度はコロナ禍という不安定な需要環境を乗り越え、将来の成長に備える1年と位置づけ、二期連続の赤字を回避すべく経常利益ベースでの「黒字化」必達を経営方針として掲げていきます。

また、「構造改革」を柱として、大きな変化に柔軟に対応していくために、変革の断行を継続していくこととします。

「2021年度業績の「黒字化」(単年度視点)と「構造改革」(中長期視点)を両輪として遂行・達成し、安定した事業モデルを獲得することで生き残りをかけていきます。その経営の方向性において、2021年度は、全役職員ができることを一つひとつ積み重ね、刻々と変わる状況に柔軟に適用するために、チャレンジしていく1年としていきます。

### 2021年度 経営方針

- WITH コロナ時代の不安定な需要環境を乗り越えられる事業運営の下、2021年度業績の「黒字化」必達
- POST コロナ時代を見据えた構造改革  
(他社連携・共創、生産性向上、コスト削減、財務基盤強化、新たな社会への対応)の遂行

## ● 社長メッセージ



株式会社 AIRDO  
代表取締役社長 草野 晋

### 新型コロナウイルス感染症拡大による甚大な影響

昨年初めからの新型コロナウイルス感染症の拡大は、1年半以上におよび、航空業界、そして当社の経営に甚大な影響を与えています。昨年度1年間の旅客数は、一昨年度の約3割に留まり、決算では122億円という大きな最終赤字を計上する結果となりました。

当社としては、急激かつ大幅に減少した需要に対して、迅速に運航便数の削減や機材の小型化を行いました。お客様には多くのご不便をおかけしましたが、運航便数を一昨年度の約6割、提供座席数を約5割まで削減し、直接的な運航経費の節減を行いました。また、夏には中型機のB767型機を6機から4機に削減することを決定し、昨年度内に2機の退役を完了しています。更に全社的に聖域なきコスト削減を行うべく、「危機克服構造改革プロジェクト」を立ち上げて、短期・長期の両面から検討し、着実に実行に移してきました。社員の人件費や役員報酬

の削減も実施して、昨年度の総費用は約3割削減することができましたが、収入の大幅な減少をカバーするには至らず、大きな赤字を出す結果となりました。そのため、2年連続の無配となり、株主の皆様には心からお詫び申し上げます。

このような大きな赤字を計上した結果、自己資本は一昨年度末の129億円から22億円まで減少し、安定して事業を継続するには充分ではない水準に低下しました。



### 財務基盤の立て直し

昨年の夏以降、新型コロナウイルス感染症拡大の終息が見通せず、大幅な赤字が予想される中、安定した事業を継続するため、資本増強の検討を始めました。非上場会社を取り得る様々な資本増強策の中で、迅速に実行でき、かつ既存の株主の皆様の特株比率に直接影響をおよぼさない優先株式の発行に絞って大株主や主要取引金融機関と協議を行いました。その結果、70億円の優先株式を発行する案を今年の定時株主総会に上程し、株主の皆様の特株決議(2/3の賛成)をいただいて、無事7月に発行することができました。この場を借りて改めて御礼申し上げます。これによりまして、今後の事業継続に十分な資本増強ができたと考えています。

また、昨年6月の100億円を含む迅速な借入調達や様々な資金繰り対策によりまして、手元流動性についても事業継続に十分な量を確保しております。

今年度は、未だ新型コロナウイルス感染症拡大の影響を見通すことができず、業績予想を「未定」とさせていただいております。航空燃料税、空港使用料の減免など国の支援もいただきながら、早期に黒字化を達成するよう全力を尽くしていきます。



### ソラシドエアとの共同持株会社設立構想の発表

このような対策と並行して、コロナ禍の確実な克服、中長期的な経営基盤の強化、成長戦略の構築などの観点から、「九州・沖縄の翼」として地域に根差した航空会社である株式会社ソラシドエア(以下:ソラシドエア)と、協業推進の深化について検討を始めました。POSTコロナの航空業界の事業環境は、大きく変わることが予想されます。ビジネス需要の構造的な減少などのリスクがある中、大手航空会社やLCCとの競合は激化する可能性が高く、より一層競争力を高めるには個社の自助努力では限界があるとの認識に至りました。そのため、ソラシドエアとは、協業関係を越えて、共同持株会社のもとでグループ化する方向で検討を進め、今年5月末に共同持株会社化に関する「基本合意書」を締結し、発表致しました。現在、来年10月に共同持株会社を設立することを基本のスケジュールとして準備を進めています。

基本合意の骨子は、①両社が「北海道の翼」、「九州・沖縄の

翼」として、各々の航空運送事業許可とブランドを有して事業を運営する、②業務共通化や知見共有などによる費用削減や増収を目指す、③この取り組みを通じた経営基盤の強化と安定した地方航空ネットワークの堅持により顧客に一層の付加価値を提供し、持続的な成長を目指す、としています。

ソラシドエアは、①地域に根差した航空会社という共通のDNAを持つ、②路線が全く競合していない、③同一型式の機材を運航している、④お互い羽田空港に主要拠点を持つ、という点で、グループ化の相手としては最高の条件を備えていると考えています。

この共同持株会社構想につきましては、今後、株主や金融機関、お取引先などのステークホルダーの皆様、そして航空局など国の機関や地方自治体の皆様のご理解をいただきながら、着実に実現し、早期に目に見える効果を出していきたいと考えています。ご理解、ご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

### 「北海道の翼」として

当社は、長引くコロナ禍という厳しい状況の中、「北海道の翼」として、運航便数を削減しながらも、絶対的使命である安全運航を堅持し、全路線の運航も守り続けてきました。また、社員一同、感染防止策の徹底などお客様に安心してご利用いただけるよう最大限の努力をしております。

ソラシドエアとの共同持株会社設立後も、「北海道の翼」AIRDOの事業とブランドを堅持し、北海道と共に成長する航空会社であり続けます。



本統合レポートは、こうした社内各部門の取り組みや環境、CSR活動、コーポレート・ガバナンスに関する考えといった非財務情報を紹介し、株主、お客様、お取引先、地域社会の皆様との対話のためのツールとして作成致しました。

これからも「北海道の翼」AIRDOに変わらぬご支援を賜りますよう心からお願い申し上げます。

## AIRDOの価値創造プロセス

AIRDOでは、「企業理念」および「安全」「CS」における2つの行動指針のもと、各種資本を効率的に活用した事業活動により、「北海道の翼」として独自の航空輸送サービスを提供しています。

継続的な価値創造を通じて、北海道に根ざした航空会社としての企業価値の最大化と、持続的かつ安定した成長を目指していきます。

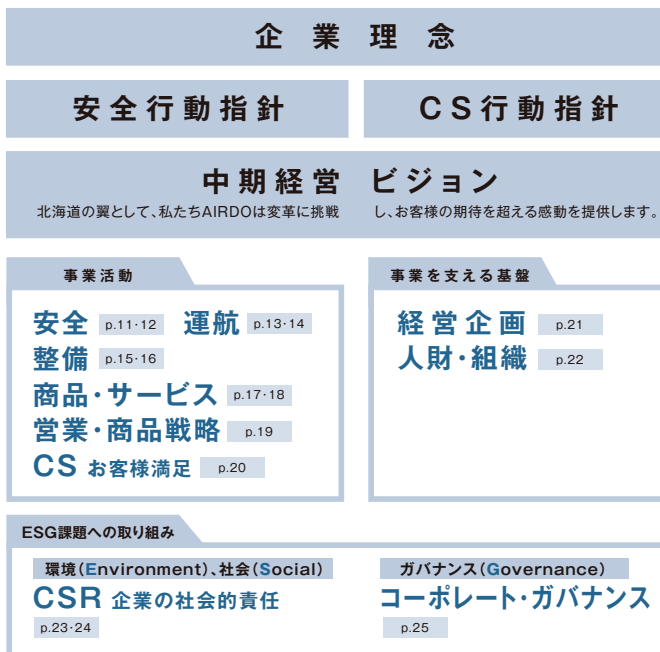


投入資本・創造価値(年度実績)		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
人的資本	従業員数(人)	861	866	864	887	928
財務資本	財務状況(p.29)をご参照ください。					
無形資本	My AIRDO会員数(千人)	574	634	730	794	815
社会・関係資本 *ANAへの座席販売分は含まず	運航便数(便)	25,994	24,674	21,093	21,470	13,536
	提供座席数(千席)	2,983	3,006	2,835	2,969	1,554
	有償旅客数(千人)	2,086	2,165	2,129	2,038	580
	座席キロ(千席キロ)	2,804,844	2,835,317	2,668,468	2,786,072	1,465,586
	旅客キロ(千人キロ)	1,954,770	2,042,180	2,003,743	1,912,774	547,830
	座席利用率(%)	69.7	72.0	75.1	68.7	37.4
製造資本	機材数 B767(機)	4	4	5	6	4
	B737(機)	9	9	9	8	8
自然資本	燃料消費量(キロリットル)	143,534	139,390	125,164	129,597	68,566

### 投入資本(インプット)

- 人的資本 ▶ 928名<sup>\*1</sup>の人財・従業員
- 財務資本 ▶ 総資産 41,739百万円<sup>\*2</sup>  
▶ 純資産 2,205百万円<sup>\*2</sup>
- 製造資本 ▶ 2機種(B767/B737)による運航体制  
▶ 12機<sup>\*3</sup>の保有機材  
B767-300/300ER.....4機<sup>\*3</sup>  
B737-700.....8機<sup>\*3</sup>
- 無形資本 ▶ 運航に係る許認可  
▶ 「北海道の翼」としてのプレゼンス  
▶ 815千人<sup>\*1</sup>のMy AIRDO会員
- 社会・関係資本 ▶ 地域社会を含むステークホルダー
- 自然資本 ▶ 68,566キロリットル<sup>\*4</sup>の航空燃料

### ビジネス モデル



### 提供サービス(アウトプット)

- ▶ 13,536便<sup>\*1</sup>の運航
  - ▶ 580千人<sup>\*1</sup>の輸送  
\* 当社販売座席分のみ
  - ▶ お客様における経験価値
  - ▶ その他(貨物輸送等)
- \*1 2020年度実績

### 創造価値(アウトカム)

- 財務価値**
- ▶ 営業収入 17,413百万円<sup>\*1</sup>
  - ▶ 営業利益 ▲12,996百万円<sup>\*1</sup>
  - ▶ 当期純利益 ▲12,180百万円<sup>\*1</sup>
- 社会価値**
- ▶ 10路線・60便/日<sup>\*2</sup>の航空路線
  - ▶ 直接・間接的雇用の実現
  - ▶ ステークホルダーへの付加価値提供
  - ▶ 地域社会との共生
- 顧客影響**
- ▶ 北海道ホスピタリティ(機内・空港・Webサービス)
  - ▶ 顧客満足度 76.8ポイントを獲得し調査対象8社中4位(JCSI調査による)<sup>\*1</sup>
- 自然影響**
- ▶ 二酸化炭素の排出、騒音への対応
  - ▶ その他の産業廃棄物への対応
  - ▶ 環境保全の取り組み(植樹等)
- \*1 2020年度実績    \*2 2021年10月1日現在

ビジョン実現のため の継続的な価値創造

\*1 2021年3月31日現在    \*2 2020年度末    \*3 2021年10月1日現在    \*4 2020年度実績

## ● SDGsへの取り組み

2030年までに達成すべき開発目標SDGs(持続可能な開発目標/Sustainable Development Goals)。

AIRDOの「北海道経済の活性化のために」という創業時の思いは、「北海道の翼として地域社会に貢献します」という現在の企業理念に引き継がれ、CSR活動に際しては、「CSR活動理念」と「SDGsの目標・ターゲット」を常に連携させながら目標の達成に取り組んでいます。

(CSR活動の詳細はp.23「CSR-企業の社会的責任-」をご覧ください)

### CSR活動理念とコミットメント

CSR活動理念	SDGs目標	SDGsターゲット	コミットメント
人を育てる	3 気候変動に具体的な対策を 4 質の高い雇用を創出する 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 豊かになり、持続可能な成長を達成しよう 16 公正で包摂的な社会を築こう 17 パートナリシップで目標を達成しよう	3.8 4.4 8.9 17.17	地域社会を支える人材に溢れる豊かな社会の実現に向けて、「北海道の翼・航空会社」としての知見・リソースを活かしたキャリア教育の機会を提供していきます。
(北海道の)自然を大切に	8 豊かになり、持続可能な成長を達成しよう 11 持続可能な都市とコミュニティを築こう 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさを保ち増進させよう 17 パートナリシップで目標を達成しよう	8.9 11.4 13.3 15.4 17.17	豊かな自然と共生する北海道の実現に向けて、地域社会との協働による就航地域の環境保全に取り組めます。
社会に貢献する(災害復興支援)	11 持続可能な都市とコミュニティを築こう 17 パートナリシップで目標を達成しよう	11.2 17.17	安心・安全に暮らせる社会への一日も早い復興に向けて、航空会社としてのインフラ・サービスを活かした災害復興支援を実施・継続します。

### SDGsターゲットに向けた取り組み事例

#### 目標13 気候変動に具体的な対策を

航空会社として、地球温暖化防止に向けた取り組み、とりわけ運航に伴い排出されるCO<sub>2</sub>の削減は社会的責務となっています。

AIRDOでは、CO<sub>2</sub>排出削減の取り組みとして、エンジン洗浄実施時期の見直しによる燃油使用料の削減をはじめ、補助動力装置(APU)の利用削減、逆噴射の抑制(Reverse Idle)や地上移動時の片側エンジン停止(One Engine Taxi)、また効率の良い高度での運航、RNP AR\*アプローチの導入で着陸までの経路を短縮する等の工夫を行っています。

運航に係る取り組みでも、CO<sub>2</sub>排出削減ダッシュボードで効果を見え

る化し、意識向上に努めています。

社内書類の電子化等も含め、これからも全社的な運用・管理体制を整備し、CO<sub>2</sub>排出削減の更なる向上に努め、環境に与える影響の軽減を主体的に果たしていきます。

\*RNP AR: (Required Navigation Performance Authorization Required) 地上からの電波誘導を受けずGPS信号などによって定められたルートに従って滑走路に進入する方式。国からの特別な許可を必要とする。

\*2020年度: Reverse IdleとOne Engine Taxiで約730tのCO<sub>2</sub>排出を削減。



#### 目標3 すべての人に健康と福祉を

地域における食を通じた子どもたちの居場所のひとつとして全国各地で開催されている「こども食堂」。

コロナ禍で活動の制限を受けながらも関係者の皆様による支援活動が続けられています。

AIRDOは、「こども食堂北海道ネットワーク」を通じて、北海道の「こども食堂」に「空の旅」「地元の魅力」をお届けすべく、機内ドリンクサービスでお馴染みのグリーンス北見様、珈房サッポロ珈琲館様と共同で機内サービス商品を寄贈しました。

また、今できる地域貢献活動として、医療関係者の方々への機内食の寄贈や空港で使用する消毒用アルコールにおける地元企業様との

#### 目標17 パートナリシップで目標を達成しよう

連携、北海道応援メッセージの募集・発信といった取り組みを行ってまいりました。

「北海道の翼」として、これからも地域社会と連携した取り組みを行ってまいります。



# AIRDOの今、これから

＝事業活動＝

＝事業を支える基盤＝

＝ESG(環境・社会・ガバナンス)課題への取り組み＝





## 役割 ● 機能

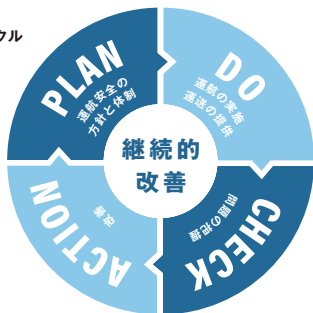
AIRDOでは、航空法に基づき「安全管理規程」を設定し、安全管理の方針・体制・実施方法を定めています。そして安全統括管理者を選任し、社員全体で航空輸送の安全に対し組織的に取り組む「安全管理システム」を構築しています。

AIRDOの「安全管理システム」とは、安全方針に基づき整えられた体制による運航を実施し、問題の把握と結果の評価から必要な対策を講じ改善していくという、安全性の維持・向上を図る仕組み(PDCAサイクル)です。

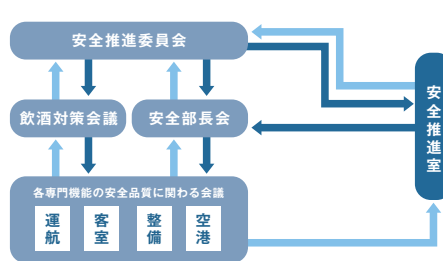
この「安全管理システム」を効果的に運用するために、運航に関わる部門を運航・客室・整備・空港の4つの専門機能に区分し、機能ごとに安全品質に関わる会議を設定して、安全情報の収集・分析・対応を行っています。

また、専門機能会議の上部組織として、組織横断的な課題に対応するための「安全部長会」と飲酒対策全般を総括する「飲酒対策会議」を、更にその上部組織として、社長を委員長とする「安全推進委員会」を設置し、全社の安全活動を俯瞰する安全推進体制を構築しています。

## ■ PDCAサイクル



## ■ 安全推進体制



## ■ 安全啓発活動

- 「組織が安全最優先で自ら考え連携できる」ようになるために、事業活動の実質的な活動単位であるグループ(一般的に「課」に相当する)の長を務めるグループリーダーと、安全統括管理者が直接対話する「意見交換会」を年に2回開催し、現場の状況把握と正面から向き合う経営者の姿勢の共有に努めています。
- 年に1度外部講師を招いて、「安全意識の高揚」を目的とした安全講演会を開催しています。



中村圭二郎様/西日本旅客鉄道(株)取締役兼常務執行役員による安全講演会

- 安全統括管理者が、社内外の情報や各種のイベントに基づき注意喚起のメッセージを発信し、安全意識の向上に努めています。



安全啓発誌「Safe DO」

- 年に4回、4つの「安全行動指針」をテーマに安全啓発誌「Safe DO」を発行し、安全意識の啓発を図っています。

- 飲酒事案の撲滅に向けた定期教育や意識の醸成を図っています。



## 取り組み ● 業務内容

## ■ 安全向上への強化項目

### ① ヒヤリハットの発信と活用

ヒヤリハット報告の発信や他部門への共有、他山の石としての活用により、未然防止活動の活性化を図ります。特に今年度はヒヤリハット情報の必要部門への共有率100%を目指します。

### ② 変更管理の充実・強化

事業や業務運用の変更に伴う運航安全に対するリスクの洗い出しと評価を行い、必要な対策を取ることで、リスクを許容範囲内に収めます。

### ③ 規程基準のレビューの実施

規程基準が現場の実態に合っているかを点検、レビューを実施し、必要な改定、改善を図っていきます。

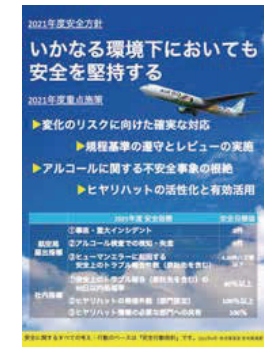
### ④ 新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルスによる大規模な減便や復便に伴い、予想もなかったような事象の発生を防ぐため、ミスにつながりやすい「3H(初めて、久しぶり、変更)」に着目し、リスク低減への取り組みを強化しています。

### ⑤ 内部監査

規程・基準の見直しや確実に業務が実施されているか、また、リスクマネジメント体制が環境の変化に対応しているかを確認し、安全管理の問題把握と改善を行っています。

これらの取り組みにより、いかなる環境下においても安全を堅持します。



安全推進ポスター

## ■ 2020年度実績

- 航空事故・重大インシデント※……0件

※当社は設立以来、航空事故や重大インシデントの発生はありません。



## 役割 ● 機能

運航に関わる基本方針の策定や基準の設定等総合的な運航品質を維持管理するほか、運航乗務員の訓練・審査方針の策定および計画の立案と実施、運航乗務員の採用・養成・育成、稼働計画策定等、航空機の運航に関する業務全般を通して日々の安全運航の徹底に努めています。

## 取り組み ● 業務内容

AIRDOでは、安全運航の堅持と将来の事業の発展を図るため、運航乗務員の養成と、安全運航を支える地上スタッフの専門教育に取り組んでいます。特に新型コロナウイルスの影響により、運航便数が少ない中でも運航乗務員の養成と技術維持を最優先かつ効果的に実施できるよう組織全体で取り組んでいます。

### ■運航乗務員

運航乗務員養成・育成のため、日常的な技術管理、各種任用訓練や定期訓練を実施することで、安定した運航体制を確保する仕組みを構築しています。



運航乗務員訓練生としての入社後、航空機の運航を支える業務や、旅客部門での業務を経験します。その後、副操縦士任用訓練(指定養成訓練課程)にて数多くの訓練と審査を経て副操縦士となります。その後更に必要な知識を習得するための訓練や、十

分なフライト経験を積み機長へと昇格していきます。

この一連の過程を支援すべく、副操縦士の日常技術管理制度の整備のほか、機長に求められる能力開発の進捗度を機長昇格訓練投入に先立ち適切なタイミングで確認・教育する等、多様な取り組みを進めています。

### ■地上スタッフ

航空機を運航するための様々な技術や基準、航空法に対応した規程の改訂、運航乗務員の資格管理等を担当する地上スタッフの能力開発を目的に、各部への配属後は適宜適切に社内教育を実施するほか、メーカー主催の社外教育や、運航品質・運航分析等のセミナーを受講する等、専門性を重視した人材育成を進めています。特に、近年は社内教育の充実に注力しており、人材育成プログラムの構築に向けた検証を進めています。



2021年度経営計画に基づき、運航部門実行計画を策定し、これに則り徹底的な「構造改革」による「財務基盤強化」の推進と、未曾有の危機を乗り越えるための課題解決に取り組んでいます。



### ■運航部門実行計画について

#### 重点項目

- 安全運航の堅持(報告の活性化と再発防止に向けた有効活用、アルコール事象の根絶、規程基準の遵守、3Hに対する変更管理の徹底)
- 徹底した構造改革により、最少のコストで最大のパフォーマンスを引き出す
- 広い視野をもって自ら考え、やるべきことを完遂できる人材を育成
- 需要の回復を見据えた柔軟な生産体制を構築
- CSR活動への積極的な取り組み

### ■2021年度の取り組み事項

#### 1 安全運航の堅持

安全運航を堅持し運航品質の向上を図るため、ヒヤリハット報告やDo.ASSERTION活動を活性化させることで迅速かつ適切にリスクマネジメントを行っています。

また、業務を通じて3H(初めて/変更/久しぶり)にぶつかったときには、一つひとつの業務でリスクを見直すことで、リスクに強い組織づくりを目指しています。

なお、「Do.ASSERTION」活動については整備本部と連携して活動を推進しており、WITHコロナやリモートワークといった環境に対応した ASSERTION促進に向けた取り組みを実施しています。

加えて、アルコールに関する不具合事象の根絶のための啓発活



## Topics

動も引き続き行っています。

### 2 徹底した構造改革

リモートワーク、時差出勤等新しい働き方への転換を積極的に進めると同時に、既存の業務の在り方を抜本的に見直し、コスト構造の再構築を念頭に、あらゆる分野での徹底した業務改革を推進しています。変革のチャンスを業務効率化の入り口と捉え、対応に向けた検証・検討を進めています。

### 3 人材の確保・育成

新型コロナウイルスの影響を見極めつつ、継続的かつ安定的な運航乗務員の確保を目指し、航空大学校、私立大学各校、フライトスクールからの採用を進めるほか、生産力維持の観点から、適宜、経験者の採用も行います。

地上スタッフについても自主性・主体性を引き出すためのプログラムを実施し、能力開発を推進することで、運航機能全体のレベルアップを目指します。

### 4 柔軟な生産体制の構築

新型コロナウイルスの影響による需要変動が大きく、供給量(生産力)の増減により需給バランスを取るためには、柔軟に生産力を調整できる体制が必要であり、日々の運航ダイヤ、中長期的な生産体制を見据え、スピーディかつフレキシブルに変化に対応できる体制の構築を進めています。

### 5 CSR活動への積極的な取り組み

CSR活動とSDGs(持続可能な開発目標)の更なる統合に向けて、燃料削減によるCO<sub>2</sub>排出量削減の観点から、効率的な航法導入やその他施策の検討を行っています。



運航機能を担う所属員が、引き続き一丸となって種々の課題に取り組み、将来への変革に向けて努力していきます。



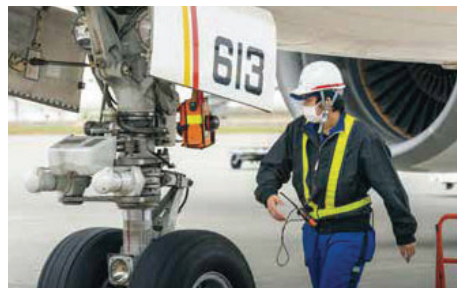
# 整備

安全堅持を最優先に、お客様が満足する基本品質（定時性・快適性・利便性）を競争力のあるコストで部門一丸となって提供します



## 役割 ● 機能

日々の安全運航の堅持とお客様に安心していただける高品質な機材を提供し、運航ダイヤの維持と定時性の確保をするため、整備作業品質・整備方式に関する方針策定や、日常の運航整備作業や運航機の不具合、機材品質の維持管理を行っています。また、安全堅持の絶対的使命感のもと、整備従事者\*および整備スタッフに対する人財育成の実施、更に競争力あるコストで効率的な整備体制を確立すべく組織や人員配置等、中長期的な視点をもって体系的な強化、見直しに努めています。



### 整備従事者

\*整備業務は高度で専門的な知識や能力、経験を要することから、作業に携わるためには資格が必要です。入社して社内作業資格を得た後、経験を積みながら、より高度な整備作業や確認行為が可能となる国家資格である「一等航空運航整備士」「二等航空整備士」の取得を目指します。国家資格の取得後、社内訓練や実務経験、審査の合格により社内資格である「確認主任者」が付与されます。また、すべての整備従事者は、知識の維持・向上を図るため、それぞれが持つ資格（確認主任者、整備員、領収検査員、整備関係者等）に応じた定期訓練を2年ごとに実施し、航空法や社内規程の確認、品質管理や領収検査に関する事項、近年発生した不具合事象の振り返り等を行っています。

## 2021年度の取り組み

上記記載のキーメッセージを実行計画基本方針として「2021年度 整備本部実行計画」を策定しました。本計画では、新型コロナウイルスという未曾有の危機に対して、いかなる環境においても「安全にかかわる品質の堅持」を最優先とし、構造改革の実施と徹底したコスト削減により「2021年度黒字化必達」に寄与すべく様々な施策を実行してまいります。また、昨年度策定した「2020～2023年度 整備本部中期実行計画」で掲げた5つの重点施策である「安全運航の堅持」「機材品質・運航品質の維持向上」「人財の育成・確保」「生産性向上・業務改革推進」「新たな業務領域へのチャレンジ」を進め、基盤の整備を継続していきます。これらの各テーマを本部員一人ひとりが主体的に取り組むことで、人財力と組織力を高め、「安全の堅持」、「黒字化必達」の2大柱とそれを支える「基盤の整備」を加えた「2プラス1」の達成に向け、整備機能を担う所属員が一丸となって推進してまいります。

### 1 安全の堅持

いかなる環境においても安全に関わる品質を堅持するため、全社の安全重点施策である「変化のリスクに向けた確実な対応」、「規程基準の遵守とレビューの実施」、「アルコールに関する不安全事故の根絶」、「ヒヤリハットの活性化と有効活用」に加え、「イレギュラー運航の撲滅」、「品質不具合の防止」、「落下物の防止」、「社員・その家族の安全確保」を「2021年度 整備本部実行計画」に設定しました。これらの取り組みを良好な職場環境を維持する中で確実に実践することで全てのステークホルダーに安全・安心を提供します。さらにお客様の満足度向上や信頼感の醸成に繋がる積極的な取り組みに努めていきます。

### 2 黒字化必達

新型コロナウイルス拡大による未曾有の危機に対して、本部内

でも安全運航の堅持を大前提に全社目標である黒字化必達に寄与すべく、単年度視点の取り組みと中長期的視点の取り組みを推し進めています。「緊急的なコスト削減策の徹底」を単年度視点の取り組みとして掲げ、一時的または緊急的な業務の見直しを行っています。更に「コスト構造の抜本的な改革」を中長期的視点とし、変化に強く生産量に適したコスト構造への変革を目標にして、業務プロセスの見直しを進めています。

### 3 基盤の整備

昨年度策定した「2020～2023年度 整備本部中期実行計画」は、将来の飛躍と成長を見据えて、あらゆる手段を講じて施策を確実に推進し、強靱な組織への変革を目指しています。未曾有の危機においても、機材・運航品質の維持向上、人財の育成、業務効率化の追求、他社連携の推進等により、危機を乗り越え、新たな事業環境に適合する中長期的な成長ステージに向けて取り組んでいます。



## Topics

整備機能を担う組織として、「変化のリスクに向けた確実な対応」、「規程基準の遵守とレビューの実施」、「アルコールに関する不安全事故の根絶」、「ヒヤリハットの活性化と有効活用」を2021年度の安全重点施策として掲げております。いずれもお客様に安心や満足を提供するものであり、お客様からの信頼を得るために、不安全事故の未然防止に努めるものとして取り組んでいます。

特に「変化のリスクに向けた確実な対応」では、「Do.Assertion」活動により、アサーション（お互いが何でも気軽に意見し合う）を

することでリスクに強い職場作りを、運航部門と連携して進めており、全社的な取り組みに発展しつつあります。

### ■「Do.Assertion」活動ロゴ



## 役割 ● 機能

ご利用いただくお客様に直接サービスをご提供する空港・客室業務に加え、航空保安の徹底およびお客様ニーズの取りまとめを担っています。また、安全に運航するために運航ダイヤのコントロールやフライトプランの作成、航空機が離陸して着陸するまで地上から運航を支援しています。

## 取り組み ● 業務内容

AIRDOでは安心をお届けするために、以下のような教育や訓練等を定期的実施しています。

### ■客室乗務員



客室乗務員は、機内における保安要員であり、入社後約3カ月間にわたり必要な各種訓練と社内審査を受け、合格した後に乗務資格を得ることができます。

また、資格取得後も定期訓練と審査が毎年義務付けられ、技術維持と向上に向けた不断の努力が求められます。

お客様に安心してご利用いただけるよう、一人ひとりが安全に対する意識を高めながら、フライトに臨んでいます。

### ■空港係員



お客様が搭乗する際、空港で最初に会うことになるのが空港係員です。ご利用いただくお客様のなかには係員のお手伝いやご案内を必要とされる方もいらっしゃいますので、車いす・ベビーカー等を用意しています。なお、お客様にお待たせすることなく直接保安検査場にお越しいただける「スキップサービス®」や一部空港においては「自動手荷物預け機」をご利用いただけます。機内までストレスなくスムーズにご搭乗いただけるよう、引き続き利便性向上を図っていきます。

※スキップサービスはANAの登録商標です。

### ■地上運航従事者



運航管理業務は、運航乗務員と連携して航空機の運航を決め、安全に目的地に到着するまでの支援を行います。専門的知識や技能、資格が必要です。「運航管理者」の社内資格は、まず、「運航支援者」として経験を積んだ後、国家試験に合格し、更に社内訓練や審査を経て付与されます。発令された後も、当該資格に必要な知識および技能水準の確認を目的として、毎年、定期資格審査が課されます。

### ■北海道ホスピタリティ



AIRDOではサービス介助士・北海道観光マスター・北海道フードマスターの資格取得を推進しており、お客様と直接接する運送本部にはそれぞれ298名、70名、26名が在籍しています。

(2021年10月現在)

また客室乗務員・空港係員が一層お客様の心情に寄り添い、ご満足いただけるよう任命した「心くほりアンバサダー」も引き続き活動しています。



### ■機内サービス



機内では、北海道にこだわった無料ドリンクサービスや機内販売商品を提供しています。北海道北見地方産のたまねぎを使用した無料ドリンクのオニオンスープは、機内でも販売しておりロングセラー商品として好評いただいています。

なお環境に配慮した取り組みとして、機内サービス品の一部の素材を変更しています。包装袋は植物由来の原料であるバイオマスを使用したエコ素材へリニューアルし、包装袋を不要とされたお客様にはノベルティとしてオリジナルステッカーをお渡しする等、石油資源の節約と地球温暖化防止に向けた取り組みを進めています。

## Topics

①AIRDOでは、お手伝いが必要なお客様に快適にご利用いただけるよう、バリアフリー教育に力を入れています。年に一度の全社員を対象としたバリアフリー教育のほか、お客様と接する部門におきましては、始業時の朝礼で手話をういた挨拶の唱和等により対応力の強化を進めています。下の写真は、手話による搭乗口での優先搭乗の案内です。



②新型コロナウイルス感染拡大防止策として、定期的な機内消毒をはじめ空港カウンターではアクリル板やビニールカーテン設置による飛沫感染対策を施す等、お客様に安心してご利用いただける環境を提供しております。お客様におかれましては、各個人の状況（ワクチン接種の有無等）にかかわらず、他のお客様への配慮も含めまして、「定期航空協会」の指針に基づいた感染症対策へのご協力を引き続きお願いします。



# 営業・商品戦略

多様化するニーズに合わせ、各種運賃やサービス、情報を的確かつタイムリーにお届けし、お客様にご満足いただける「空の旅」をご提供します

# CS — お客様満足 —

お客様の期待を超える満足を提供できるよう、CS行動指針をもとにした全社一体となったCS(お客様満足)向上の体制を作り上げていきます

## 役割 ● 機能

エアライン・マーケティングとセールスに関わる幅広い業務と、商品・サービスコンセプトから導き出される中長期的なブランド戦略を担っています。

## 取り組み ● 業務内容

### ■マーケティング&セールス

AIRDOをご利用いただくお客様の目的は、ビジネス、観光、帰省、就職活動等、多岐にわたります。お客様のご利用シーンに合わせて最適な運賃・サービスをご提供することにより顧客満足度の向上を図り、売上や利益に繋げることが営業部の使命です。また、お客様がご予約からご搭乗・降機までストレスなくご利用いただけるように、空港部門と連携したサービスの提供に努めています。加えて、北海道の情報発信をはじめ道内企業・自治体と連携して、北海道に徹底的にこだわり、北海道をもっと身近にするサービスの企画・提供にも取り組んでいます。

Webサービスにおいては、当社の会員サービス「My AIRDO」会員の皆様をはじめ、ご利用いただく幅広い層のお客様に利便性を高めたWebサイトを提供すると共に、法人、旅行会社との各種システ



ム連携の推進・改善を継続しています。

AIRDOを取り巻く営業環境は引き続き競合他社との激しい競争下にあります。①競争環境の適切な把握、②システムを活用した迅速かつ的確な戦略展開とプライシングの高度化、③ダイレクト販売の推進・販売チャネルの拡充等を図ることで、安定的な収入を確保すると共に、お客様にご満足いただける航空会社を目指します。

### ■ブランド・商品戦略

「北海道の翼」として、創業時から脈々と受け継がれてきたAIRDOブランド。Post コロナ時代を見据え、お客様のご利用シーンごとに、更にAIRDOブランドを感じていただくべく、商品・サービスの企画・提供に取り組んでいます。



## Topics

### ■今後の営業戦略と取り組み

新型コロナウイルスにより急激に減少した航空需要の回復に最大限努めると共に、これからは「北海道の翼」として、「北海道」にこだわり、お客様に感動していただける安心かつ、快適な空の旅をご提供していきます。

### ●NEW AIRDO STANDARD

AIRDOでは、安全・安心なご利用環境をお客様のご協力のもと作り上げています。

感染防止に向けた取り組みやお客様へのお願い、機内の換気システム等についてわかりやすくまとめた特設ページ「NEW AIRDO STANDARD」を展開し、新しい空の旅のご利用促進に努めています。



### ●「ふたつの翼で全国を旅しよう」特設サイト開設

～期間限定 各種キャンペーンを開催!～

AIRDOとソラシドエアは、協業事業の一環として、共同特設サイトを開設しました。

また、北海道と九州・沖縄の旅をより気軽に楽しんでいただこうと、2021年7月1日(木)より各種キャンペーンを実施しています。

コロナ禍で航空需要が減少する中、主に北海道から東京に路線を

持つ当社と、九州・沖縄から東京に路線を持つソラシドエアが連携することで航空ネットワークの拡大に向けた取り組みを行っています。キャンペーンを通し、お客様に魅力的なご旅行の機会を提供すると共に、今後も地域経済の活性化にも努めていきます。



### ●今後のブランド・商品戦略の取り組み

コロナ禍において、お客様に安全・安心、そして、AIRDOらしさ(AIRDOブランド)を、全社員が体現者として提供できるように、私たちはインナーブランディング活動に取り組んでいます。

そのために、全社員が同じ方向性・価値観を共有するためのツール「AIRDO Brand Standards(指針)」 「AIRDO BRAND BOOK(世界観・概念)」 「AIRDO Customer Experience Book(お客様への推奨行為)」を設定・制作し、インナーブランディング活動を推進しています。そして、お客様に向けたアウトナーブランディング活動を通じ、AIRDOブランド力を高めていきます。



## 役割 ● 機能

CS向上を目的として、お客様から寄せられるご意見・ご要望、お叱り、お褒めの言葉をサービス改善に活かすと共に、CS行動指針の浸透を図ることで社員のCSマインドの醸成に取り組んでいます。

## 取り組み ● 業務内容

### ■お客様の声をサービス改善に活かす仕組み

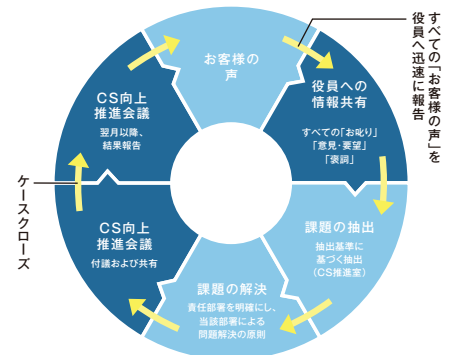
お客様の声に関して経営層との情報共有を定期的に行うと共に、お客様の声の発生要因の分析を行い、関連部署へ速やかに展開し問題の解決に繋げていきます。

### ■「CS行動指針」とその定着活動

社員一人ひとりがお客様満足の向上に取り組む際の道しるべとなるものが「CS行動指針」です。「CS行動指針」は、「安全行動指針」と共に「企業理念」を具現化し、「企業理念」を事業運営に反映させていくための両輪となる指針です。(p.3参照)

制定されてから5年が経ちましたが、「CS行動指針」定着のため、部門を超えた社員が事例共有や討論を行う社内ワークショップの開催、「CS行動指針」の規範となる行動を表彰する「CS行動指針賞」の運営等を行っています。

### ■お客様の声をサービス改善に活かすPDCAサイクル



付録・共有基準	抽出基準
①構造的な問題があるもの	①企業規模等を勘案しても競合他社と比較明らかに劣位にあるもの
②その他、会議メンバーが必要と認めたもの	②基本品質を満たしていないもの
	③企業理念から逸脱しているもの
	④一般的に考えて不便・不親切であるもの
	⑤構造的な問題があるもの

### ■CS向上への取り組み

#### ●CS調査

自社および外部CS調査を活用し、客観的な視点から現況を分析しCS向上に繋げています。

自社CS調査は夏と冬に2回実施、外部CS調査と併せて調査結果を分析し、社内報告会等にて改善策を議論しています。

#### ●CSリーダーミーティング

各部門から推薦された社長の任命を受けたCSリーダーによるミーティングを定期的開催し、CS活動に関する部門横断的な議論を通じてCS向上に取り組んでいます。また、活動結果について社内にも広く周知する役割も担っています。

### CSリーダー活動 「WITHコロナでの安全対策」

CSリーダー発案により、POSTコロナにおいてもお客様に安心してご搭乗いただくために、当社の感染症対策についてリーフレットを作成し紹介しております。また機内サービス時には少しでも客室乗務員の笑顔を提供させていただくために、エプロンに笑顔の写真を付けて機内サービスを実施しております。これも社内CS活動の一環でありWITHコロナ・POSTコロナにおいてもお客様に寄り添う活動を続けていきます。



### 社内表彰制度 「CS行動指針賞」

「CS行動指針」にもとづいて積極的に行動した社員もしくは組織を年に1回表彰する制度です。「お客様から寄せられた声」「社員同士の気づき」部門単位でのCS活動を対象とし、審査のうえで表彰を行っています。



# 経営企画

長期化する新型コロナウイルスの影響下において、需給適合をはじめとしたコストコントロールを行います。また、POSTコロナを見据え、将来の成長につながる戦略的な事業運営を推進していきます

## 役割 ● 機能

日々変化する事業環境・経営環境のなかにおいて、各種経営情報（経営指標や各種分析による検証結果）を集約し役員層の経営判断を支援すると共に、経営戦略の策定・実行、事業計画の立案や予算編成・執行管理業務、通信インフラの構築をはじめ各種システム導入支援といったIT環境の整備等を行うなど、経営サポート機能とラインサポート機能を果たしています。

## 取り組み ● 業務内容

### 1 機材計画

AIRDOでは就航路線の特性に鑑み、需給適合の観点から中型機材と小型機材の2機種体制で運航しています。

WITHコロナ期間を生き抜き、またPOSTコロナ期間の安定的な収益確保を両立すべく、新型コロナウイルス発生以前は6機所有していた中型機であるボーイング767型機を昨年度から今年度にかけて4機退役させ、2機導入します。

将来に向けては、更なる安定的な輸送体制を視野に機材更新計画の検討を進めています。

### 2 路線計画

就航率や定時性をはじめとした運航品質の向上と、季節需要に応じた機材適合や積極的な臨時便運航など利便性の高いダイヤ編成を目指しています。また、POSTコロナ期間を見据え、保有資源の最大活用につながる効率的運航を志向し収益性の向上に取り組んでいきます。

新型コロナウイルスという未曾有の危機においては、不断のコスト削減の徹底に加え、POSTコロナも見据えたコスト構造の改革を推進し、またソラドエアとのグループ化の社内事務局を担当し、「北海道の翼」として事業継続を確実にする道筋を立てると共に将来の成長シナリオを描いていきます。

一方で、現在の新型コロナウイルスの影響による需要の急減に際しては、運休、運航機材の小型化を柔軟に行うことにより運航コストの削減と公共交通機関の使命の両立に努めています。

### 3 設備投資

安全性の向上に加え、お客様サービスや収益性の向上、更にはWITHコロナ、POSTコロナ期間にふさわしい働き方に資する設備投資を行っていきます。

新型コロナウイルスの影響下においては、その必要性や投資効果について精査を行い、キャッシュアウトの抑制にも努めています。

### 4 業務提携

当社は主要株主であるANAホールディングス(株)様とそのグループ会社との間で、共同運航による座席販売、航空機・燃料等の調達、航空機整備等の関連業務を委託する等、幅広い分野での業務提携を行っています。

めると共に、14の共同分科会を設置し協業による効果を最大化するための検討を進めています。

### 〈設立スケジュール〉

- 2021年5月31日…共同持株会社設立に関する基本合意書の締結
  - 2022年6月(予定)…各社株主総会での共同株式移転計画の承認
  - 2022年10月(自決)…株式移転・共同持株会社設立
- ※今後手続を進める中で、両社協議の上、日程を変更する場合があります。

### ■共同持株会社設立後のイメージ図



# 人財・組織

WITHコロナの環境下における帰属意識の醸成に繋がる人財の育成と働き方改革を推進します

## 役割 ● 機能

円滑な会社組織の運営のため、株主総会や取締役会・経営戦略会議の運営、社員の採用・育成、人事制度・処遇体系の企画・運用、給与・社会保険・福利厚生等の企画・運用等、業務は多岐にわたっています。

## 取り組み ● 業務内容

2020年度においては、当社のブランド価値向上と顧客ロイヤルティの醸成に向けた当社商品・サービスによるお客様の体験価値向上のために、ブランド・商品戦略部の新設のほか、コロナ禍により直面する重要な経営課題である資金調達や運用等への迅速な対応を図ることを目的に企画・財務部門の組織改編を行いました。

新型コロナウイルス対応として、お客様や社員クラスターが発生しないよう感染防止対策をはじめとする全社的な対応を担っています。



咳エチケット 密集回避 密閉回避 換気

また、新型コロナウイルスを契機に「新しい生活様式」を意識した働き方改革の一環として、テレワークの促進を行いました。

今後も「新しい生活様式」を意識した働き方改革を実践すると

共に、コロナ禍にあっても社員のモチベーション向上や帰属意識の醸成に繋がる取り組みを実施していきます。



リモート機体見学

## Topics

### 株式会社ソラドエアとの共同持株会社の設立に向けて

#### 〈基本方針〉

- 両社は、共同持株会社設立後も、「北海道の翼」「九州・沖縄の翼」として、それぞれが航空運送事業許可および固有のブランドを有する地域に根差した航空会社として、引き続き地域社会と共に持続的な発展を目指します。
- 両社は、可能な限りの業務共通化や知見共有等による更なる費用削減と、新たな価値を共創することによる収益拡大に向けた取り組みの推進を目指します。
- 共同持株会社を通じた新たな組織体制の構築による経営基盤の一層の強化と、地方路線の安定した航空ネットワークの堅持により、お客様への一層の付加価値の提供および持続的な成長を目指します。

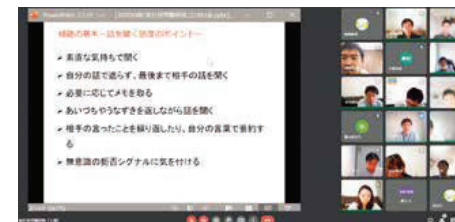
#### 〈推進体制〉

- 両社共同の事務局を設置し共同持株会社設立に向けた準備を進

## 人財・組織

### ■他社との連携や共創

他社との協業推進に伴う組織体制や中期要員計画を策定するための準備を進めています。



リモートによる研修

### ■帰属意識の醸成

- テレワークのトライアル運用から本格運用に向けたルールの策定やフレックスタイム制度の新規導入等により、ワークライフバランスの充実並びに柔軟な働き方の実現を目指します。
- 社員の健康維持および増進を目的として、魅力ある福利厚生制度の実現を目指します。
- 帰属意識の醸成に繋がる労務施策や福利厚生制度の充実を検討し、社員満足度の向上に繋がる施策の実現を目指します。

## 構造改革

業務の効率化を見据えた断捨離の推進と各種制度の見直しを含め、徹底的なコスト削減に向けた取り組みを推進していきます。

## 役割 ● 機能

企業としての社会的責任を果たすため、法務・コンプライアンス、各種リスク管理、広報およびCSR活動の分野を充実させることで、地域社会を含むステークホルダーとの適切な関係構築とその発展に努めています。

## 取り組み ● 業務内容

### ■CSR活動

「人を育てる」「(北海道の)自然を大切に」「社会に貢献する(災害復興支援)」ことを3つの柱(活動理念)に定め、北海道をはじめとする地域社会との連携を図りながら、「北海道の翼」としての強みやリソースを活かした社会的課題の解決に取り組んでいます。

#### ●「北海道」との連携・協力

◆「連携と協力に関する協定(包括連携協定)」(2011年11月28日締結)

◆「災害時における航空機による緊急輸送業務の協力に関する協定」(2014年1月29日締結)

### 「人を育てる」活動

#### ●AIRDO航空教室

北海道教育庁と協力し、北海道内小・中学校の「総合的な学習の時間」において「航空教室」を実施し、運航乗務員、客室乗務員、整備士が航空の仕事に向き合う姿勢やコミュニケーションの重要性等をお伝えしています。これまでに19,000名を超える児童・生徒さんに受講いただきました。

#### ●札幌市立大学(デザイン学部)との協働ワーク

就航20周年を記念したお客様配布用ステッカーの「協働デザインプロジェクト」(2018年)をはじめ、各種の協働ワークに取り組んでいます。またAIRDO航空教室の内容を盛り込んだ絵本や紙芝居を協働制作し、いつでもどこでも楽しめる「そらのがっこう」として2021年4月にWEBサイトに公開しました。



#### ●明日のアスリート研究所(アスアスラボ)の特別協賛

一般社団法人A-bank北海道と麴や虎鉄によるスポーツプロジェクトを特別協賛しています。定期的にトップアスリートを北海道に招き、子どもたちにスポーツを通じた学びの場を提供しています。



アスアスラボによるバレーボール教室

### 「(北海道の)自然を大切に」活動

#### ●エア・ドウ 絆の森(植樹活動)

北海道の「ほっかいどう企業の森林づくり」と連携して、2008年から北海道内就航6地域(千歳、旭川、函館、女満別、帯広、釧路)において順次植樹活動を実施しました。また、2021年10月には、最初の植樹を行った千歳・幌加地区にて、育樹(枝打ち)を行いました。



#### ●運航における取り組み

地球温暖化対策をはじめとした環境問題への取り組みは、会社全体として横断的な推進が求められる経営課題です。現在は燃費効率向上(CO<sub>2</sub>削減)を目的とした運航方法の工夫やエンジン洗浄等様々な取り組みに努めています。

またプラスチック削減に向けた取り組みも進めています。機内でのエコバッグの販売をはじめ、機内ドリンクサービス時に提供するマドラーを紙素材へ、また機内販売品包装袋をエコ素材へそれぞれ変更しました。これからもCO<sub>2</sub>削減に向けた取り組みを更に拡大していきます。

### 「社会に貢献する(災害復興支援)」活動

#### ●近年の取り組み

◆「東日本大震災」の復興支援として、宮城県、福島県へ機内販売売上額の一部を寄付(2014~2018年度実施)

◆「平成28年熊本地震」では熊本県に対し、社員有志からの義援金を含め50万円を寄付

◆2016年8月に北海道を連続して襲った台風被害に対応し、新千歳-釧路の臨時便を運航。また「北海道災害義援金募集委員会」へ100万円を寄付

## Topics

### ●機内サービスカートの寄贈と現役の客室乗務員による特別授業

今できる地域貢献活動として、2020年1月に退役した初号機JA98ADの機内サービスで使用していたカートを、北海道内の専門学校2校へ寄贈しました。また寄贈先の専門学校卒業生の客室乗務員による特別授業を実施し、コロナ禍においても航空業界で働くことを目指す学生を応援しました。



### ●北海道移住交流促進協議会への登録

北海道への移住・定住の促進や関係人口の拡大を通じて、地域の活力の維持・向上や地方創生の推進に官民連携して取り組む北海道移住交流促進協議会に北海道応援企業として登録しました。今後は同協議会が行う情報発信やプロモーション活動に「北海道の翼」として協力していきます。



## 地域に貢献するAIRDOへのメッセージ



北海道教育委員会  
委員長 倉本 博史氏

北海道を対象に実施し、これまでに約300校、19,000人を超える児童・生徒が受講しています。

北海道では、(株)AIRDO様と包括連携協定を締結し、「人づくり」などの分野でご協力をいただいております。平成21年からは、パイロット・客室乗務員・整備士の皆様方による仕事紹介や飛行機の仕組みの説明、機内アナウンス体験など、空の仕事への理解を通して、仕事に向き合う姿勢や意義、コミュニケーションの重要性などを学ぶことをねらいとした「AIRDO航空教室」を小・中学校に実施し、これまでに約300校、19,000人を超える児童・生徒が受講しています。

受講した学校からは、「自分の夢を考える貴重な時間になった」、「子どもたちが興味・関心を持って充実した内容だった」などのコメントがあり、通常の学校生活だけでは経験することのできない貴重な機会となっているところです。

こうした経験を得ることができるキャリア教育は、子どもたちの将来の社会的・職業的自立に向けて大変重要であり、働くことの大切さの理解や、興味・関心の幅の拡大などを、小・中学校の段階から進めていく必要があります。

北海道教育委員会としては、本道の子どもたちが、ふるさと北海道への誇りとグローバルな視野、そして豊かな創造力を備え、将来の社会を支える人材として成長することができるよう、(株)AIRDO様と連携した取り組みを推進してまいりますので、今後ともお力添えをいただきますよう、よろしくお願いたします。

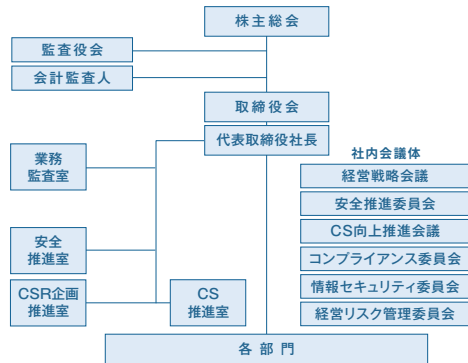
# コーポレート・ガバナンス

株主をはじめ地域社会を含む様々なステークホルダーとの適切な関係を築き、持続的な企業価値向上を目指します

## 運営体制

当社は、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択し、監査役会が経営を監視し、会計監査人を含めた体制によりガバナンス強化を図っています。取締役会は、適切かつ迅速な意思決定ができるよう任期を1年とする常勤取締役5名および非常勤取締役2名で構成されています。

### ■コーポレート・ガバナンス体制



### ■取締役会

定例取締役会は原則2か月に1回、および定時株主総会後に開催しており、代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役5名および非常勤取締役2名の構成となっており、常勤監査役1名、社外監査役2名が出席します。重要事項の決定および取締役の業務執行状況の監督を行うほか、法令または定款に定める事項を決議します。

#### ①取締役・監査役の任期

取締役の任期は定款の定めにより選任後1年以内、監査役は選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとします。

#### ②取締役・監査役の報酬(2021年3月期)

区分	支給人数(名)	支給額(百万円)
取締役	7	72
監査役	1	4
合計	8	77

### ■監査役会

当社は、常勤監査役1名および社外監査役2名により構成される監査役会を設置しています。常勤監査役は取締役会、経営戦略会議等の社内重要会議に出席すると共に、部署単位の監査役監査を定期的に行い、取締役の業務執行について適正に監査を行っています。

### ■会計監査人

当社は会計監査人設置会社であり、有限責任監査法人トーマツにより定

期的に監査を受けています。

### ■内部監査

社長直属の業務監査室が内部監査を定期的実施し、すべての業務が法令、定款および社内規程に準拠して適切かつ合理的に行われているか、また、コンプライアンス、リスク管理を含む内部管理体制が適切かつ有効であるかの検証を行い、会社の財産の保全並びに経営効率の向上に努めています。監査結果は速やかに社長に報告すると共に、必要に応じて取締役会に報告します。

### ■経営戦略会議

当社は、業務執行上の主要な案件について経営戦略会議において審議し意思決定します。経営戦略会議は毎月2回開催され、代表取締役社長が議長を務め、取締役、常勤監査役、執行役員および代表取締役社長が指名する者によって構成されています。審議内容は会社業務の統括、経営全般に関する方針および計画並びに業務執行に関する重要事項です。

### ■安全推進委員会

常勤役員、生産部門の本部長等により構成され、安全に関する重要事項の最高決議機関として、毎月1回開催しています。安全に関する重要事項の決定、マネジメントレビューの定期的な実施、組織を横断した情報の共有、安全管理システムの推進・改善等を行います。会議の席上では、各部門から月次報告があり、再発防止策、未然防止活動実施状況の確認等について討議・承認されます。併せて、安全推進委員会委員長および安全統括管理者から安全に関する指示等が示されます。

### ■CS向上推進会議

お客様からのご意見・苦情等を役員等と情報共有すると共に、サービスの改善のPDCAサイクルの運用および社内・外のCS調査結果の報告、改善策の議論等を行います。

### ■コンプライアンス委員会

コンプライアンス推進等に係る諮問委員会としてコンプライアンス推進方針・規定・マニュアル等の審議並びにコンプライアンス体制の整備・改善状況の審議・検証等を行います。

### ■情報セキュリティ委員会

情報セキュリティに関する最上位の意思決定機関として、企業情報の適切な運用、並びに情報システム障害やサイバー攻撃等への対応力強化に向けた方針・対策の立案・推進を担っています。

### ■経営リスク管理委員会

当社が事業活動において直面する経営上のリスクを適切に管理するため、効果的な経営リスク管理体制の構築および運営を行います。

当社は、現在は上場会社ではありませんが、東京証券取引所が策定した「コーポレートガバナンス・コード」を参考にコーポレート・ガバナンスを継続的に充実させ、活力ある企業風土を創造していきます。

## 会社概要

商号	株式会社AIRDO (AIRDO Co.,Ltd.)	資本金	1億円
設立	1996年11月14日	株主数	462名
住所	本社／札幌市中央区北1条西2丁目9番地 オーク札幌ビルディング 東京事業所／東京都大田区羽田空港3丁目3-2 第1旅客ターミナルビル	従業員数	945名(2021年10月1日現在)

## 役員紹介

### 取締役



代表取締役社長  
**草野 晋**  
取締役会・経営戦略会議議長  
安全推進委員会委員長



取締役副社長  
**手嶋 通晴**  
総務部担当  
企画部・マーケティング本部・  
運送本部総括



取締役  
**岡本 達也**  
安全統括管理者  
安全推進委員会副委員長  
安全推進室・整備本部総括  
整備本部長



取締役  
**中国 幸男**  
運航本部総括  
運航本部長



取締役  
**安廣 孝史**  
CSR企画推進室・  
CS推進室担当  
財務部総括



取締役(非常勤)  
**宮古 正章**  
社外取締役



取締役(非常勤)  
**北川 知弘**  
社外取締役

### 監査役



監査役(常勤)  
**後藤 順幸**



監査役(非常勤)  
**長野 実**  
社外監査役



監査役(非常勤)  
**箕輪 留以**  
社外監査役

### 執行役員



執行役員  
**浦澤 英史**  
企画部・  
財務部担当



執行役員  
**辻 新一**  
運送本部長



執行役員  
**矢野 伊知郎**  
安全推進室長

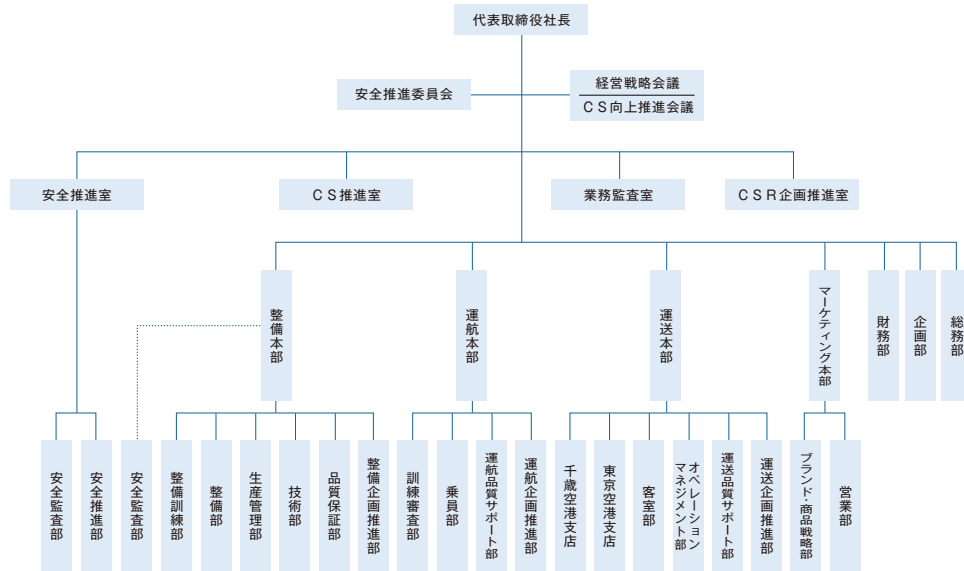


執行役員  
**関 憲博**  
マーケティング本部長



執行役員  
**月井 秀樹**  
運航本部副本部長

## ● 組織図



## ● 沿革

- 1996 11月 札幌市中央区において、「北海道国際航空株式会社」を資本金14百万円にて設立
- 1998 10月 定期航空運送事業の路線免許取得  
12月 新千歳 - 羽田線を1日3往復にて運航開始
- 2002 6月 東京地方裁判所において民事再生手続きの開始申し立て  
12月 再生計画の認可決定
- 2003 2月 ANAと新千歳 - 羽田線で国内初のコードシェア開始  
7月 旭川 - 羽田線 就航
- 2005 3月 再生計画を当初計画の1年前倒しで達成  
函館 - 羽田線 就航
- 2006 2月 女満別 - 羽田線 就航
- 2007 3月 航空機の整備・検査に関する事業場認定、連続式耐空証明の取得
- 2008 11月 新千歳 - 仙台線 就航  
搭乗旅客1,000万人達成
- 2011 3月 帯広 - 羽田線 就航
- 2012 10月 社名を「株式会社AIRDO」に変更  
11月 初のチャーター便(帯広 - 長崎)を運航
- 2013 3月 釧路 - 羽田線 就航  
6月 新千歳 - 神戸線 就航
- 2014 7月 搭乗旅客2,000万人達成  
11月 東アジア地域の事業許可証を取得  
初の国際線チャーター便(新千歳 - 台北)を運航  
12月 国土交通省より事業改善命令を受ける
- 2015 10月 新千歳 - 中部線、函館 - 中部線 就航  
11月 国際線チャーター便(女満別・釧路 - 高雄)を運航
- 2016 11月 会社設立20周年を迎える
- 2018 12月 就航20周年を迎える
- 2019 5月 搭乗旅客3,000万人達成
- 2020 2月 国際線チャーター便(帯広 - 台北)を運航
- 2021 5月 株式会社ソラシドエアと共同持株会社設立に関する「基本合意書」を締結

## ● 路線展開

北海道と本州を結ぶ「北海道の翼」として、道内**6都市**と本州間**10路線**を運航しています。

### 運航路線

AIRDOは現在、道内の6都市と本州内の4都市を結ぶ10路線で、1日60便\*1を運航しています。「北海道の翼」として、地域社会の発展に貢献すべく、路線展開を進めてきました。

\*1 新千歳 - 羽田間の深夜便を含む

新千歳 ← 羽田	新千歳 ← 仙台
旭川 ← 羽田	新千歳 ← 中部
函館 ← 羽田	新千歳 ← 神戸
女満別 ← 羽田	函館 ← 中部
帯広 ← 羽田	
釧路 ← 羽田	



## ● 使用機材



### ボーイング 767-300/300ER

全長54.94m、全幅47.57m、全高15.85m  
座席数288席・270席  
最大飛行高度\* 約13,150m 巡航速度\* 約862km/h

### ボーイング 737-700

全長33.60m、全幅35.80m、全高12.50m  
座席数144席  
最大飛行高度\* 約12,500m 巡航速度\* 約830km/h

\*AIRDOの運航諸元による

# 財務状況

## 2020年度の業績等の概要

当事業年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルスの影響により、社会経済活動全体が大きく制限され、企業収益や景況感の悪化、個人消費の減退等総じて厳しい状況で推移しました。当社においては、連休や減便を余儀なくされ、事業・経営基盤は甚大な影響を受けました。そのため全社一丸となり可及的速やかに赤字を最小限にすることを目的とし、危機克服構造改革プロジェクトを立ち上げ社内横断的なコスト削減策を募り様々な観点から見直しを図りました。

このような状況のもと、当社の業績等の概要は以下のとおりとなりました。

### ① 営業収入

当事業年度をとおして新型コロナウイルスの影響があったこと等により、航空需要が消失したことで、搭乗旅客数および座席利用率は大幅に減少しました。

その結果、**17,413百万円**（前年同期比61.8%減）となりました。

### ② 事業費

運航便数の抑制に伴い航空燃油費等の直接運航経費が減少したこと等により、**27,402百万円**（同29.7%減）となりました。

### ④ ユニットコスト（1座席1キロ当たりの費用）

生産量の大幅な減少等により、**12.92円**（前年同期10.14円）となりました。

### ③ 販売費および一般管理費

販売手数料等の営業関連費用が減少したこと等により、**3,007百万円**（同29.7%減）となりました。

### ⑤ 当期純損失

営業収入の大幅な減少により**12,180百万円**（前年同期比-）の当期純損失となりました。

## 損益計算書

単位：百万円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収入	49,088	47,483	44,872	45,545	17,413
事業費	43,019	40,788	37,347	38,988	27,402
営業総利益（▲は損失）	6,069	6,695	7,525	6,557	▲9,988
販売費および一般管理費	4,124	4,129	4,479	4,281	3,007
営業利益（▲は損失）	1,944	2,566	3,045	2,275	▲12,996
営業外収益	187	205	191	213	741
営業外費用	944	857	858	859	935
経常利益（▲は損失）	1,188	1,913	2,378	1,629	▲13,190
特別利益	40	46	-	-	-
特別損失	145	-	-	-	194
税引前当期純利益（▲は損失）	1,083	1,960	2,378	1,629	▲13,384
法人税、住民税および事業税	784	988	1,260	6	12
法人税等調整額	▲344	▲133	17	1,198	▲1,216
当期純利益（▲は損失）	643	1,105	1,099	424	▲12,180
1株当たり当期純利益金額（円）	13,836.88	23,773.56	23,653.34	9,122.61	▲261,937.62
1株当たり配当額（円）	3,000	4,000	3,000	-	-
配当性向（%）	21.7	16.8	12.7	-	-

## 貸借対照表

単位：百万円

	2016年度末	2017年度末	2018年度末	2019年度末	2020年度末
資産の部	45,226	45,535	50,276	45,543	41,739
流動資産	17,463	20,309	21,480	20,808	18,849
固定資産	27,763	25,226	28,796	24,735	22,890
有形固定資産	22,210	18,931	18,024	15,757	13,331
無形固定資産	185	664	535	473	405
投資その他の資産	5,366	5,629	10,236	8,503	9,153
負債の部	33,379	32,307	36,424	32,692	39,534
流動負債	8,738	8,460	12,740	14,263	11,701
固定負債	24,641	23,847	23,684	18,428	27,832
純資産の部	11,847	13,227	13,851	12,851	2,205
株主資本	11,756	12,722	13,636	13,921	1,741
資本金	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325
資本剰余金	947	947	947	947	947
利益準備金	151	165	183	197	197
繰越利益剰余金	8,332	9,284	10,180	10,450	▲1,729
評価・換算差額等	90	504	215	▲1,070	464
負債純資産合計	45,226	45,535	50,276	45,543	41,739
1株当たり純資産額（円）	254,774.69	284,457.42	297,882.56	276,364.05	47,431.08

## 事業費明細書

単位：百万円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
航行費	18,507	17,497	16,319	17,308	9,325
航空機材維持費	3,915	3,600	2,617	2,476	2,597
整備費	11,106	9,988	9,112	10,212	8,589
運航費	1,246	1,421	1,462	1,464	1,247
運送費	8,242	8,280	7,834	7,525	5,642
事業費合計	43,019	40,788	37,347	38,988	27,402

## キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
現金および現金同等物の期首残高	8,473	9,628	11,865	13,766	13,385
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,007	6,293	7,376	5,509	▲9,975
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲3,881	▲1,677	▲3,221	▲4,598	1,822
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲1,910	▲2,382	▲2,268	▲1,251	10,489
その他	▲60	4	14	▲39	87
現金および現金同等物の期末残高	9,628	11,865	13,766	13,385	15,809

## 設備投資

当事業年度に実施した設備投資の総額は224百万円です。

## 原油価格変動リスクに係るヘッジについて

当社は、将来の原油価格変動を抑制し、コストを安定させることを目的として、デリバティブ取引を用いておりヘッジ会計を適用しています。対象期間の2年前からヘッジを実施していますが、リスク回避を目的としており、投機的な取引は行わない方針です。

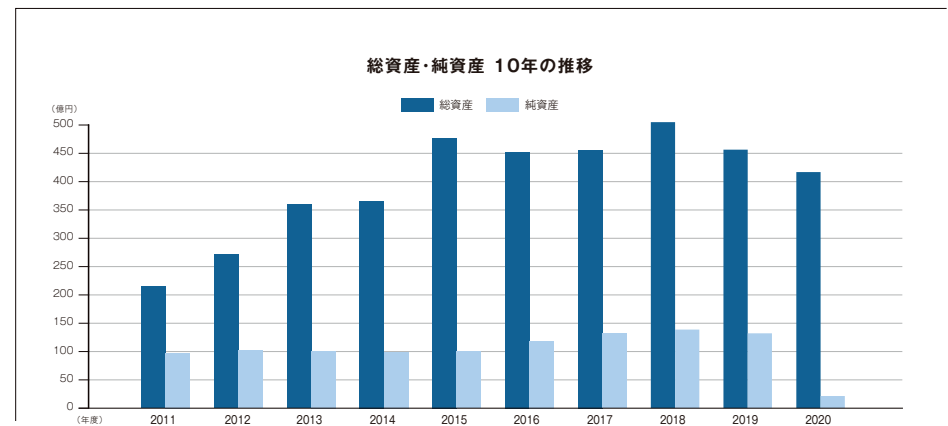
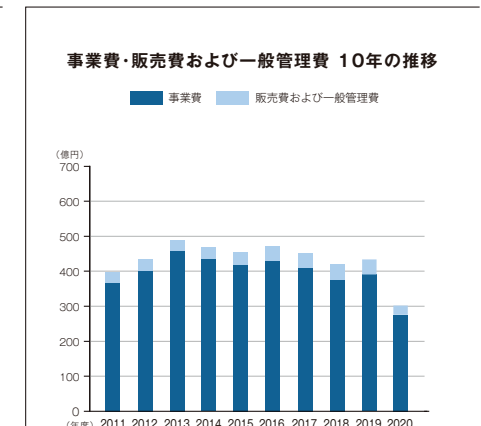
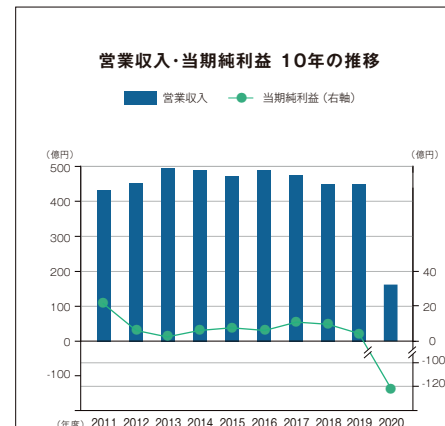
## 利益配分

### ① 利益配分に関する基本方針

市場競争力の維持や収益の向上に不可欠な設備投資等を実行するために必要な内部留保を確保しつつ、財政状態および利益水準を総合的に勘案して配当を決定することを基本方針としています。剰余金の配当は、期末配当の年1回を基本方針としており、配当の決定機関は株主総会です。

### ② 基準日が2020年度に属する配当

新型コロナウイルス感染症の影響により多額の損失を計上したことおよび先行きの見通しが依然として不透明であることから財政状況および今後の経営環境を勘案し、誠に遺憾ですが、無配とさせていただきます。



当社の財務情報は、有価証券報告書等の開示書類を閲覧するページ「EDINET」(金融庁)でもご覧いただけます。次のURLにある書類検索画面から「AIRDO」と入力してください。  
<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>