



# ANAグループ 価値創造ロードマップ2030

ANAホールディングス株式会社

2026年1月30日

代表取締役社長 芝田 浩二



## ANAグループ 価値創造ロードマップ2030

本ロードマップは、成田空港拡張後の2030年をマイルストーンに据え、ANAグループが本格的な成長軌道へと回帰するための戦略指針です。

不確実性の高いマクロ環境下において、常に市場の変化を先取りし、投資判断やリソース配分を毎年機動的に最適化する「ローリング型の価値創造ロードマップ」へと、経営のパラダイムをシフトします。

航空輸送の社会インフラを担うANAグループは、あらゆるステークホルダーへの責任を確実に果たす一方で、強固な経営基盤の上に野心的な目標を掲げ、利益成長を加速させます。

世界の人々にワクワクを届ける社会の創造を通じて、持続的な企業価値の最大化に邁進してまいります。

## 中期的な企業価値向上に向けた方針

## 1. ANAグループが目指す姿 P.4～

- ・ANAグループが目指す姿
- ・ANAグループが社会へ提供する価値
- ・PBR2倍の実現に向けた価値創造戦略
- ・マテリアリティへの対応を通じた企業価値向上

## 2. 戦略の概要 P.9～

- ・2023-2025中期経営戦略の総括
- ・経営環境認識
- ・重点テーマと基本戦略
- ・変革を裏付ける定量的変化
- ・2030年度に目指す事業ポートフォリオ
- ・新たな戦略の位置づけ
- ・価値創造のロードマップ

## 成長回帰を実現するための実行戦略

## 3. 事業戦略 P.17～

- ・航空事業の戦略概要
- ・国際旅客事業
- ・国際貨物事業
- ・国内旅客事業
- ・LCC事業(Peach)
- ・フリート戦略
- ・実効性を高めるための仕組み
- ・ユニット指標の見通し
- ・モビリティ事業

## 4. マテリアリティへの対応 P.27～

- ・人財戦略
- ・DX戦略
- ・「人財」×「DX」の差別化戦略
- ・マーケティング戦略
- ・トランジション戦略

## 5. 財務戦略 P.33～

- ・キャッシュ・アロケーション
- ・バランスシートマネジメント
- ・株主還元①
- ・株主還元②

## Appendix P.38～



## ANAグループ 価値創造ロードマップ2030

1.

ANAグループが目指す姿

2.

戦略の概要

3.

事業戦略

4.

マテリアリティへの対応

5.

財務戦略

Appendix

2030年度  
ANAグループ経営ビジョン



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

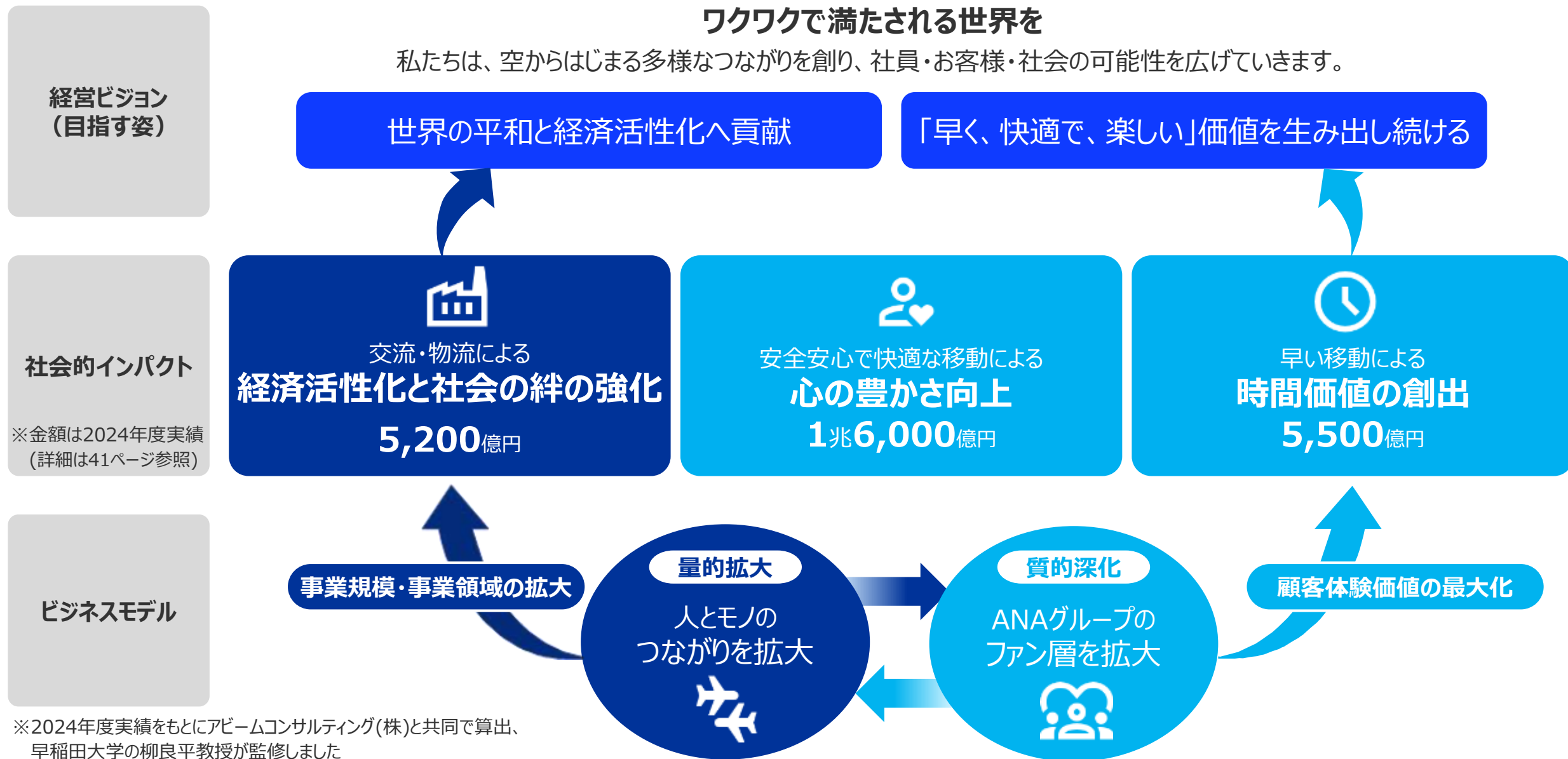
目指す  
企業像

人とモノのつながりを拡大し、  
「早く\*、快適で、楽しい」  
価値を生み出し続け、  
ステークホルダーに信頼される企業

\* 「早く」は、目的地に早く移動する、手続きをスムーズにするなど、  
時間価値や時間効率を追求すること

社会への  
価値提供

人々の往来や物流を通じて、  
世界と日本の平和で豊かな社会と、  
活力ある経済、  
そして持続可能な未来へ貢献する



## 本戦略での説明パート

## 収益性の向上

- ①国際旅客事業の持続的成長
- ②国際貨物事業の成長、ANA×NCAのシナジー創出
- ③国内旅客事業の構造改革

## 期待成長率の向上

- ①成田空港の拡張機会を捉えるための積極投資
- ②当社グループの強みである人的資本のさらなる強化
- ③DXによる高付加価値経営の推進

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

## 資本コントロール

- ①機動的な自己株式取得（発行済株式数の削減）
- ②資本配分の規律を強化（厳格化・最適化）

## 資本コストの低減

- ①有利子負債の着実な返済による財務リスクの低減
- ②社債型種類株式の活用による資本の入れ替え
- ③環境コストの定量化による財務ビジリティの向上
- ④業績ボラティリティの低減とダウンサイドリスクへの耐性強化

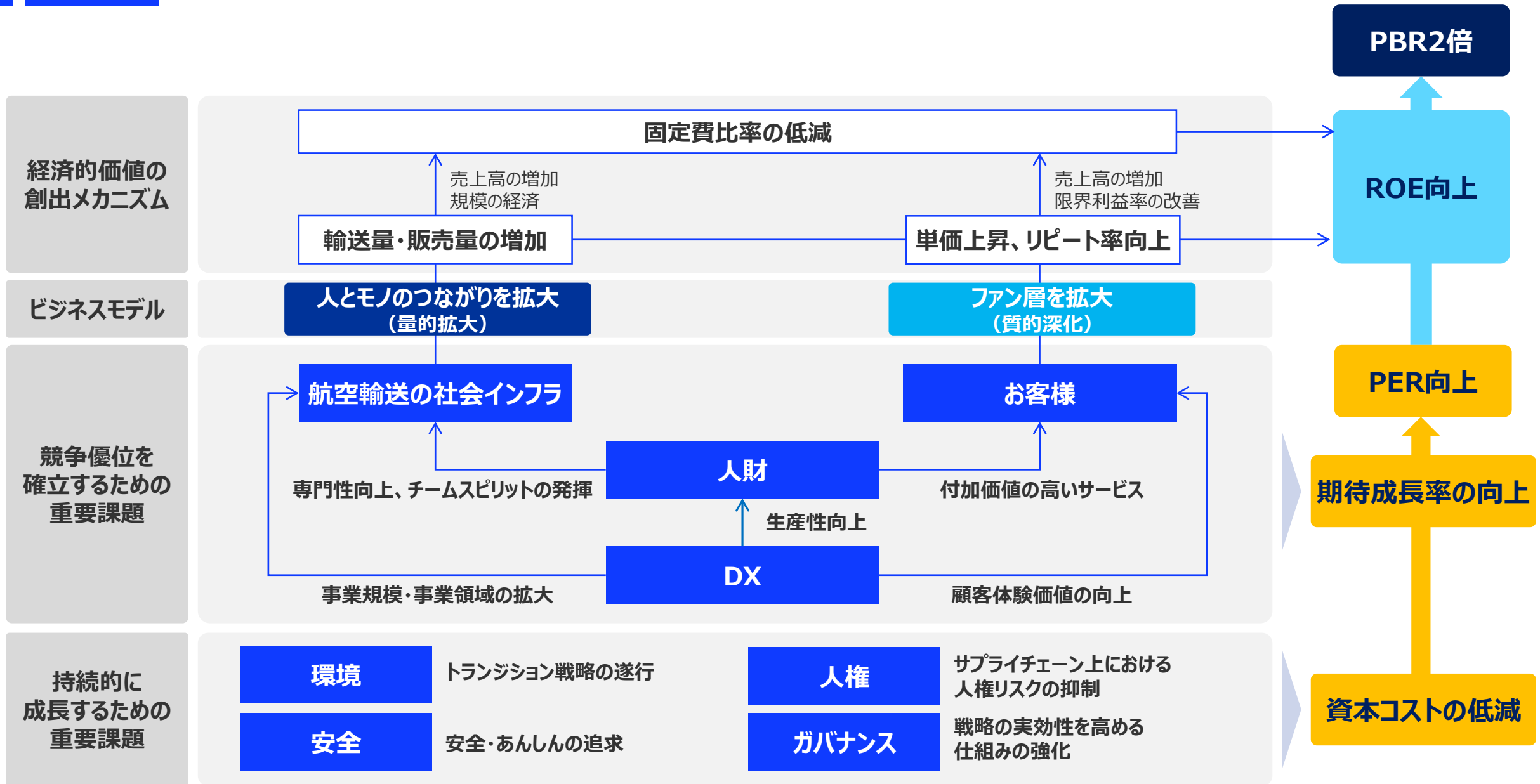
事業戦略

マテリアリティ  
への対応

財務戦略

マテリアリティ  
への対応







# ANAグループ 価値創造ロードマップ2030

The diagram illustrates the ANA Group Value Creation Roadmap 2030. It features a top row with two boxes: a grey box on the left labeled '1. ANAグループが目指す姿' and a blue box on the right labeled '2. 戦略の概要'. Below these is a row of three grey boxes labeled '3. 事業戦略', '4. マテリアリティへの対応', and '5. 財務戦略'. At the bottom is a single wide grey box labeled 'Appendix'. A white line connects the bottom of box 2 to the top of box 4, indicating a flow or relationship between the overall strategy and the response to materiality.

1.

ANAグループが目指す姿

2.

戦略の概要

3.

事業戦略

4.

マテリアリティへの対応

5.

財務戦略

Appendix

航空事業を中心に想定以上の利益を蓄積、最優先課題だった財務基盤の回復が着実に進捗

## 収益性・財務基盤



**成果** 利益蓄積で財務基盤が回復

純利益(3年間合計) 約**4,550**億円

自己資本比率 25.7% → 約**37%**

※純利益はFY23～25合計見通し

※自己資本比率はFY22Q3、FY25末見通し

**課題** 資産効率性は目標にやや未達

ROA 約**5～6%**  
(目標は6～7%)

※FY25見通しベース

## 事業変革



**成果** エアラインポートフォリオの変革

**NCAを連結化**

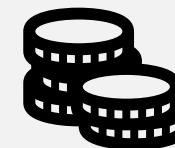
(貨物事業の収益基盤強化)

**AirJapanブランド便の運航休止を決定**  
(事業環境変化へ早期に対応)

**課題** 業績ボラティリティへの対応

**航空非連動の収益拡大は道半ば**

## 株主価値



**成果** 大規模な自己株式取得を公表

**復配・安定配当**

+

**自己株式取得 1,500**億円

※自己株式取得期間:2026年12月15日まで

**課題** 株価がコロナ前水準に未回復

株価 コロナ前比 **△16%**

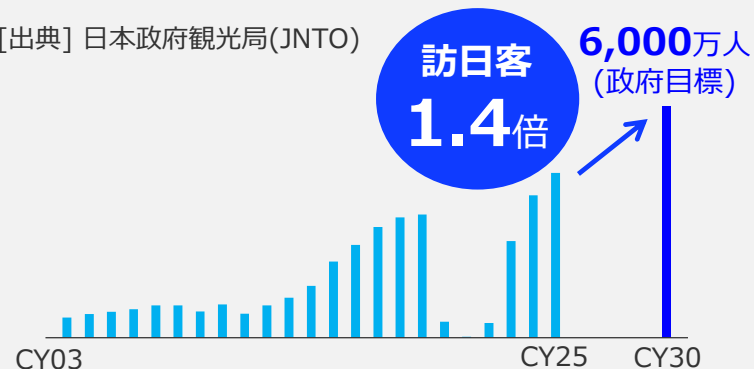
※2026年1月23日終値と2019年末との比較

航空需要は今後も成長、成田空港の機能強化が最大のビジネスチャンス

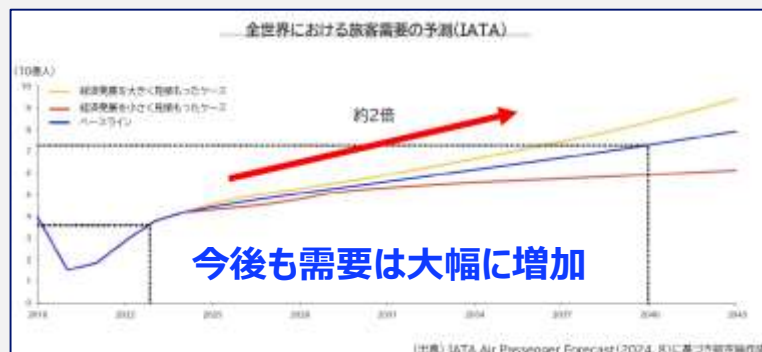
## 航空需要

### 訪日客の増加

[出典] 日本政府観光局(JNTO)



### 世界の航空需要の増加

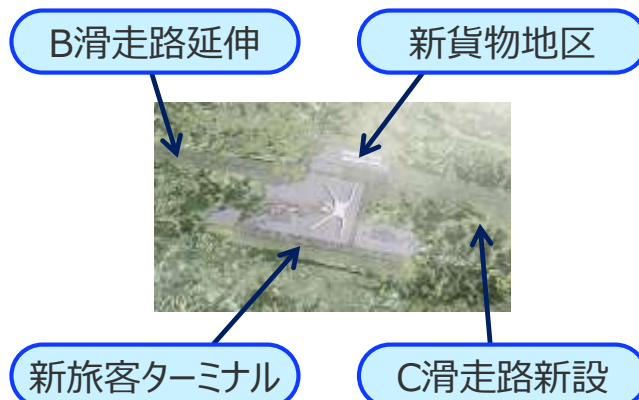


[出典] 国土交通省航空局「国内航空を巡る現状」  
(IATA Air Passenger Forecastに基づく予測)

## 空港インフラ

### 成田空港の機能強化

発着枠が拡大



※写真は成田国際空港株式会社ホームページより引用

## 外部環境

### 国内人口の減少

生産性向上が必須

2020年→2035年



[出典] 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

### 新技術によるイノベーション

海外エアラインのデジタル実装例

- ・モバイルアプリの機能拡張
- ・顔認証で「止まらない」空港体験
- ・AIによる飛行ルート最適化
- ...

## 重点テーマ

主な課題  
(ボトルネック)

- ◇は外的要因  
(自社での制御が困難)
- ◆は業界・個社要因

## 資産効率の向上

- ◇ ロシア上空通過の回避
- ◇ 航空機の受領遅延
- ◇ エンジン問題による非稼働機材の発生
- ◆ DX : **デジタル化の遅れ**
- ◆ 人財 : **人手不足**による業務負担増・委託費増加
- ◆ 航空機: 需要の変化に適合した**機材ポートフォリオの調整**

## 利益変動リスクの低減

- ◇ グローバルの地政学リスク
- ◇ 市況変動リスク
- ◆ **旅客事業に偏った**利益構造
- ◆ 固定費比率が高いコスト構造

## 株主価値の向上

- ◆ コロナ禍の公募増資による**発行済株式数の増加**

基本戦略と  
3つの変革

## 基本戦略

## 「率」を重視しながら「規模」を拡大する高付加価値経営

事業規模・シェア拡大  
(数量増加)

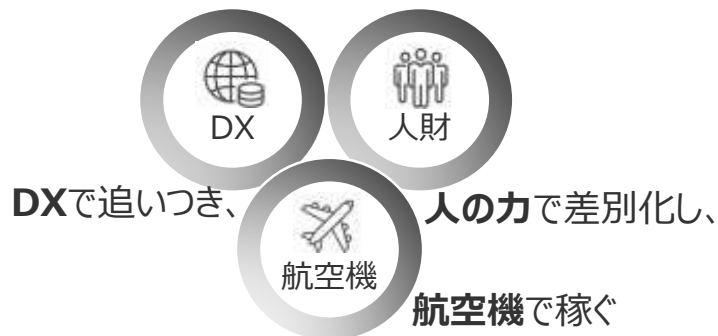
×

高付加価値の提供  
(単価上昇)

×

事業効率化

## 成長投資を加速



## 利益成長を加速



## 国際旅客・貨物事業の成長

- ・貨物事業の成長による収益ポートフォリオのリバランス(P/L)と、リスクバッファとしての自己資本の積み上げ(B/S)で経営の安定性を強化
- ・航空事業とノンエア事業の両輪で経済圏を拡大する従来戦略を見直し、今後は航空・カードマイル・ライフソリューション・旅行が一体的・統合的な戦略を推進

## 株主価値を向上



## TSR拡大を実現

利益成長 × 株式数削減で  
EPS成長を加速

### 成長投資を加速



設備投資  
**1兆円**規模  
(FY21-25)

### 成長投資を最優先

設備投資  
**2.7兆円**規模  
(FY26-30)

### 利益成長を加速



営業利益 **2,000**億円  
営業利益率 **8%**  
(FY25)

### 率を重視した規模の拡大

営業利益 **3,100**億円  
営業利益率 **10%**  
(FY30)

### 株主価値を向上



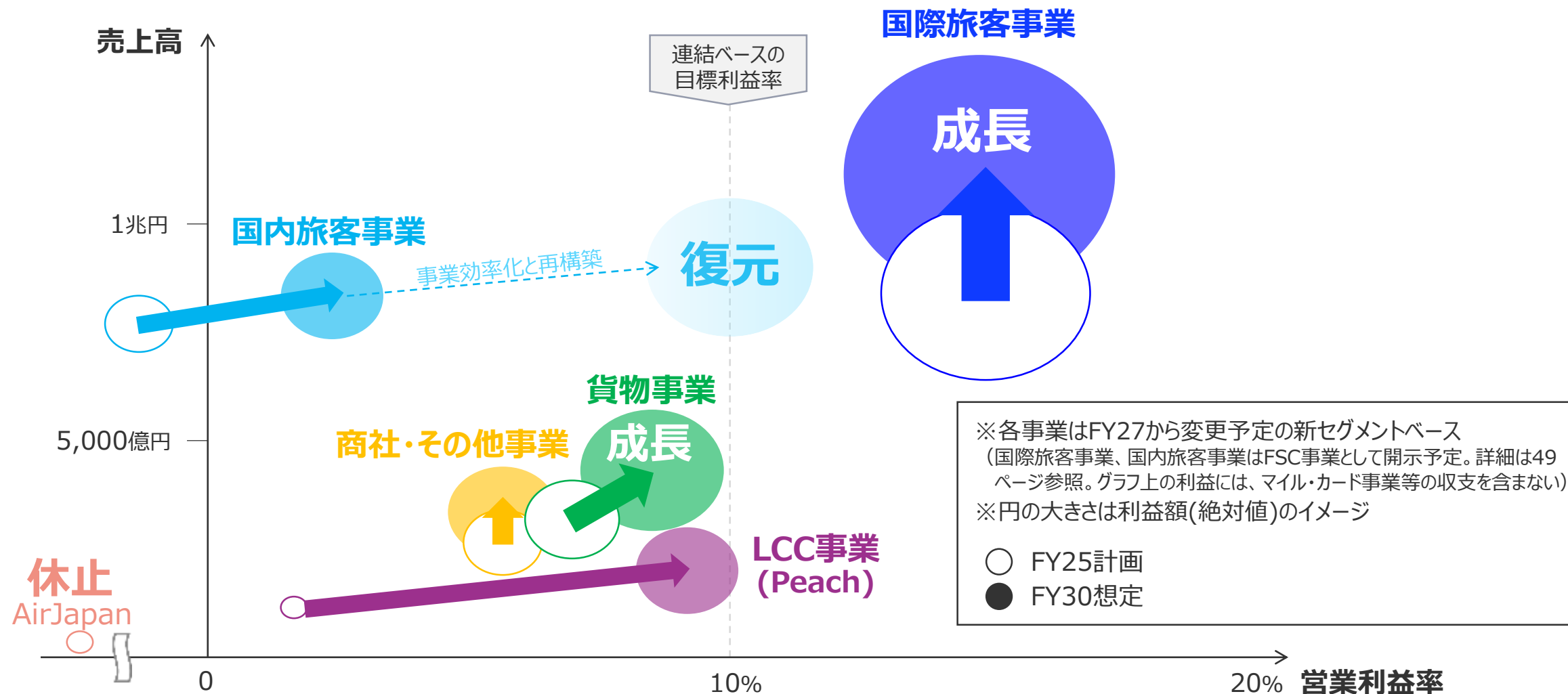
株価が未回復

### 収益性向上と株式数削減

安定的にROE**12%**以上  
EPS CAGR 約**10%**  
を実現し、株価上昇

※EPS CAGR:特別損益を控除した調整後EPS FY25→FY30

成長領域の「国際旅客事業」と「貨物事業」に経営資源を優先配分（旅客と貨物のリバランスによりグループ全体のボラティリティを低減）  
多額の資産を投下しながら収益性が低迷している「国内旅客事業」を安定収益基盤へ復元することで、強固な事業ポートフォリオを再構築



これまで（～FY25）

これから（FY26～）

## 1 経営のステージ

事業構造改革・成長に向けた足元固め  
(FY20～25)変革を加速  
(FY26-28)非連続な成長へ移行  
(FY29～)

## 2 事業戦略の柱

航空・非航空・経済圏

国際旅客・貨物事業で確実な成長を実現

## 3 財務戦略の柱

固定費圧縮  
(FY20-22)財務基盤の復元  
(FY23-25)

中期的な成長を見据えた先行投資を加速

財務健全性の維持向上と資本効率向上の両立

## 4 戦略実現の蓋然性を高めるための仕組み

企業変革活動の推進

事業別ROIC管理、CSF\*設定によるボトルネック解消

\*Critical Success Factor=経営目標達成のカギを握る重要成功要因

## 5 利益成長イメージ

コロナ禍

コロナ前への復元

現在

着実な増益

成田拡張

「量×質」の相乗効果で  
飛躍的な利益成長



# 価値創造のロードマップ

2030年度の目標水準を設定しつつ、その達成に向けたロードマップは外部環境の変化に応じて柔軟に見直しする  
単年度の利益計画は各年度初めに公表予定

変革加速のステージ

飛躍のステージ

2025年度  
(計画)2028年度  
(見通し)2030年度  
(目標水準)

財務	収益性	営業利益	2,000億円	2,500億円	3,100億円
		営業利益率	8.1%	9%水準	10%
		EPS (1株あたり純利益)	-	年平均成長率 約10%*4	
	資本効率性	ROE	-	-	12%以上
		ROIC	-	FY27から目標設定	
	安全性	自己資本比率	約37%	40%水準	45%水準
非財務	安全・保安	事故等発生件数*1	0件	0件	0件
	人財	付加価値生産性*2	-	+20%	+30%
	環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減*3	-	-	△10%

経営ビジョンを実現し  
持続的な  
企業価値向上へ

\*1：事故・重大インシデント、お客様・社員死亡・重体事故、不法妨害行為による死傷者・運航阻害の件数    \*2：(人件費＋営業利益)/人員数、2018年度比    \*3：航空機による排出量、2019年度比

\*4：FY25→30の調整後EPSベース：調整後EPS(普通株式に係る)＝(当期純利益－特別損益－社債型種類株式に係る優先配当)÷普通株式数(自己株式を除く)



## ANAグループ 価値創造ロードマップ2030

1.

ANAグループが目指す姿

2.

戦略の概要

3.

事業戦略

4.

マテリアリティへの対応

5.

財務戦略

Appendix

## 「率」を重視しながら「規模」を拡大する高付加価値経営

## 基本戦略

事業規模・シェア拡大  
(数量増加)

×

高付加価値の提供  
(単価上昇)

×

事業効率化

## 主な戦略

## 1. 国際旅客のネットワーク拡大

成田拡張機会・海外発需要の獲得

## 2. デュアルブランド戦略

ANAとPeachで  
最適な市場開拓と需要をカバー

## 3. 貨物事業の拡大

ANA×NCAで輸送量を最大化

## 4. 販売・マーケティング変革

レベニューマネジメント高度化・運賃改革

## 5. 人×チームワークで差別化

人にしか生み出せない付加価値提供

## 6. 高い品質・サービスの提供

安全性・定時性・快適性

## 7. フリート戦略

戦略機材の導入・小型化・際内転用

## 8. 生産性向上

オペレーション省人化・間接業務削減

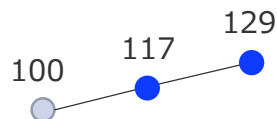
## 9. NCAとの統合効果

グループ内再編  
B777フレイター運航をNCAへホールディングス経営  
の視点適切な資本配分  
(資本コストを踏まえたリターンの評価)旅客・貨物のリバランスによる収益波動の相殺  
(二本柱の統合管理により、グループ全体のボラティリティを低減)自己資本バッファ  
(ダウンサイドへの備え)

## 目指す方向性

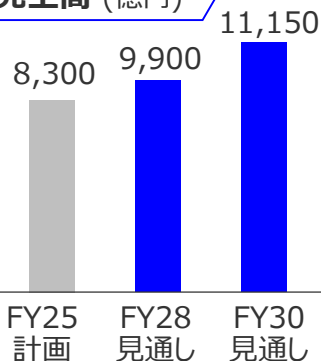
- 接続効率の極大化
- 海外発比率の拡大
- 高いイールドの維持・向上

## 座席キロ (指数)



FY25 計画 FY28 見通し FY30 見通し

## 売上高 (億円)



## 戦略ポイント

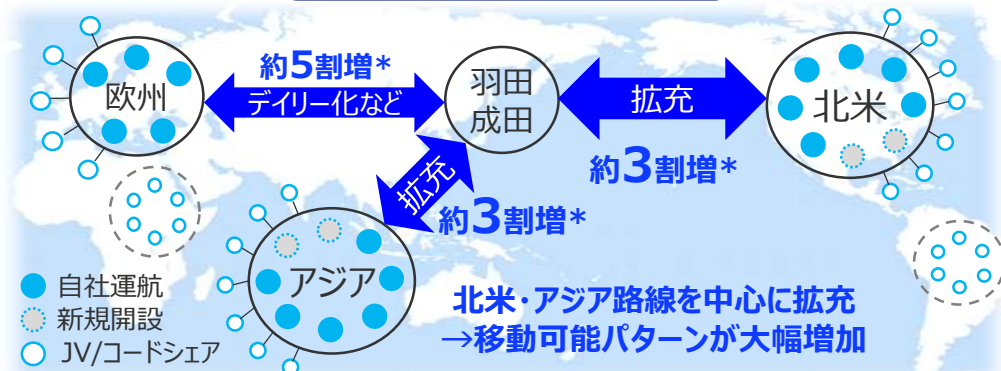
- 1) 生産量の拡大(座席キロ1.3倍)とネットワーク・ダイヤの競争力強化で成長戦略を推進
- 2) FY26～28は既存路線の増便を中心に事業規模を拡大、羽田発着枠の最大シェアをフル活用
- 3) 成田空港増枠後は北米線・アジア線を増強、首都圏空港一体で乗り継ぎ利便性を向上

## 「高収益の羽田発着枠のフル活用」×「成田のネットワーク再拡充で接続利便性強化」

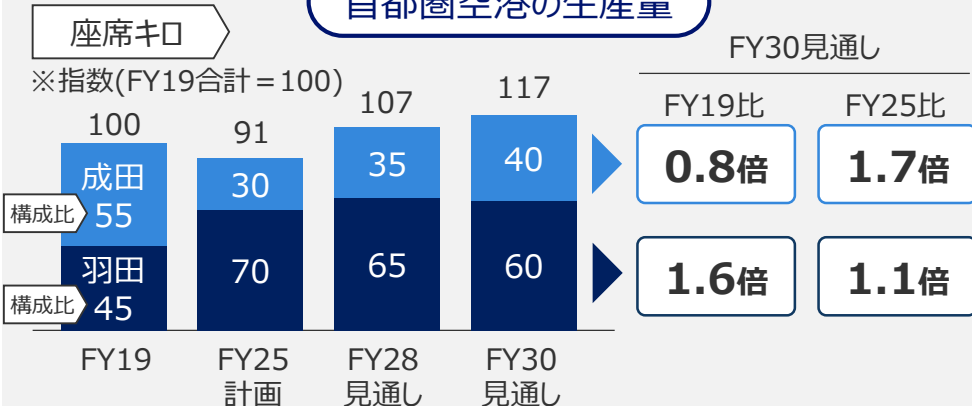
## 戦略方針

- 1) ネットワーク : 中長距離路線を中心に拡充  
[FY26～28] 羽田便を優先的に拡充  
[FY29以降] 北米・アジア線を増強
- 2) ダイヤ : 羽田・成田の特性を活かしたダイヤ改善
- 3) 提携戦略 : UA・SQ・LHグループとのJV連携深化
- 4) プロダクト : B787-9に新ビジネスクラスシート投入
- 5) マーケティング : レベニューマネジメントシステムの高度化

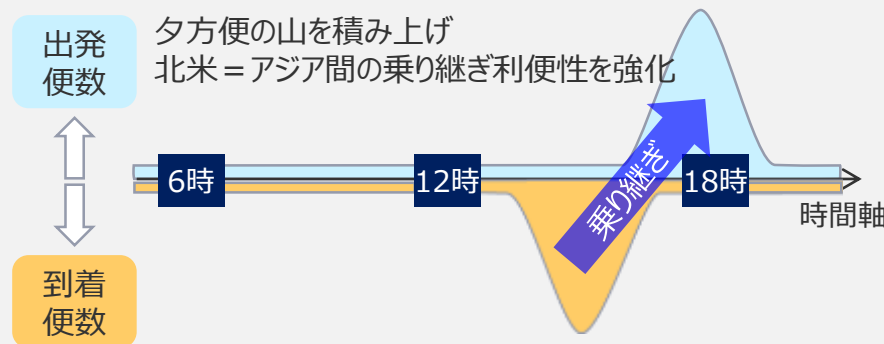
## 中期的なネットワーク(イメージ) \*FY25→FY30の座席キロ



## 首都圏空港の生産量



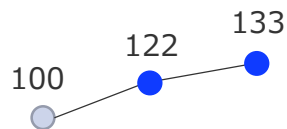
## 成田のダイヤ構造(イメージ)



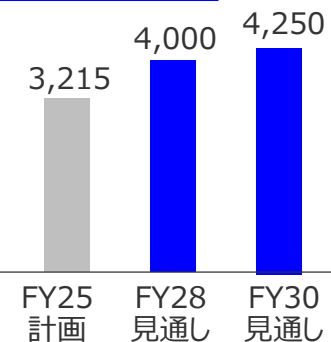
## 目指す方向性

- ANA×NCAのシナジー追求
- 高付加価値物流
- ボラティリティリスクの低減

## 有効トンキロ (指数)



## 売上高 (億円)



## 戦略ポイント

- 1) ANAとNCAで事業の最適化・効率化を図り、「統合・シナジー効果300億円」を創出
- 2) 大型フレイターで欧米路線を拡充し、アジア＝欧米間を中心に成長する貨物需要を取り込み
- 3) 販売・マーケティング改革やコスト構造改革を推進し、貨物事業のボラティリティリスクへの耐性を強化

B777F 2機  
B767F 6機  
ベリー

強み

旅客便(ベリー)の幅広いネットワーク

課題

欧米線の供給量不足

ANA

統合・シナジー効果  
**300億円**  
(FY28時点)

B747-8F 8機  
B744F 7機

強み

欧米、アジアの大型機ネットワーク

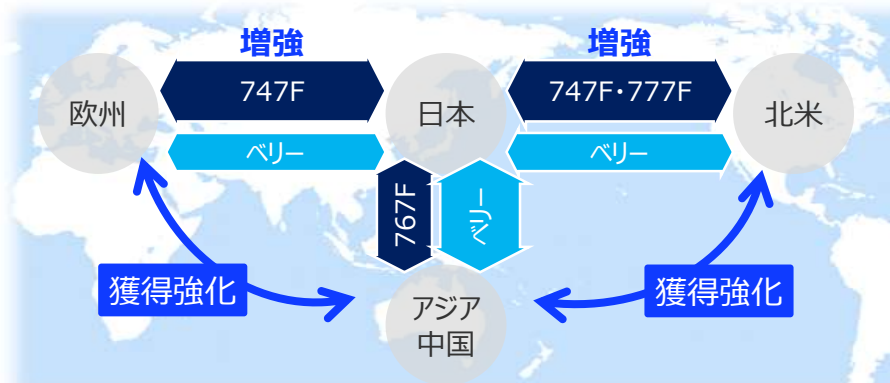
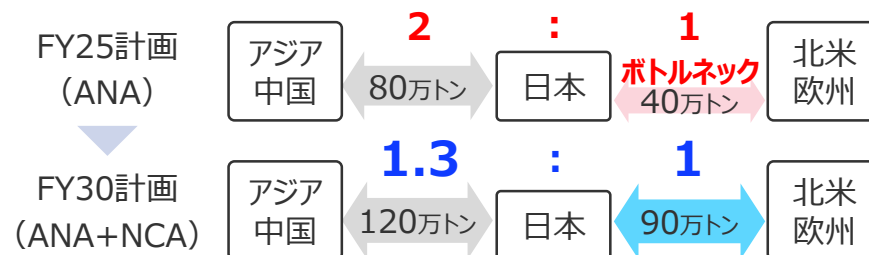
課題

中規模マーケットのカバレッジ

NCA  
Nippon Cargo Airlines

## 1. ネットワーク改革

欧米ネットワークを増強し、ネットワークインバランスを解消



## 2. 販売・マーケティング改革

- 1) 拡大する供給量シェアを背景にイールドマネジメントを強化
- 2) 他社リソースの活用でボラティリティ耐性を強化(Plus事業\*)
- 3) 高い輸送品質を武器に**高単価商材の取り扱いを拡大**

## 高単価商材の拡大

半導体関連装置

大型・重量貨物



取扱額(FY30)

**1.4倍に拡大**  
※FY24実績比  
(ANA+NCA)

## 3. 事業運営体制の見直し

- 1) グループ内貨物事業会社の再編 (FY26末が目安)
- 2) **B777Fフレイターの運航分担をANAからNCAへ**
- 3) コスト構造改革 (事業所の集約、重複業務の削減など)

## 目指す方向性

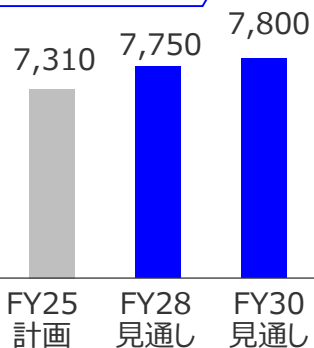
- 小型化・需給適合
- 運賃単価の引き上げ
- 有識者会議による対応策

## 座席キロ (指数)



FY25 計画 FY28 見通し FY30 見通し

## 売上高 (億円)

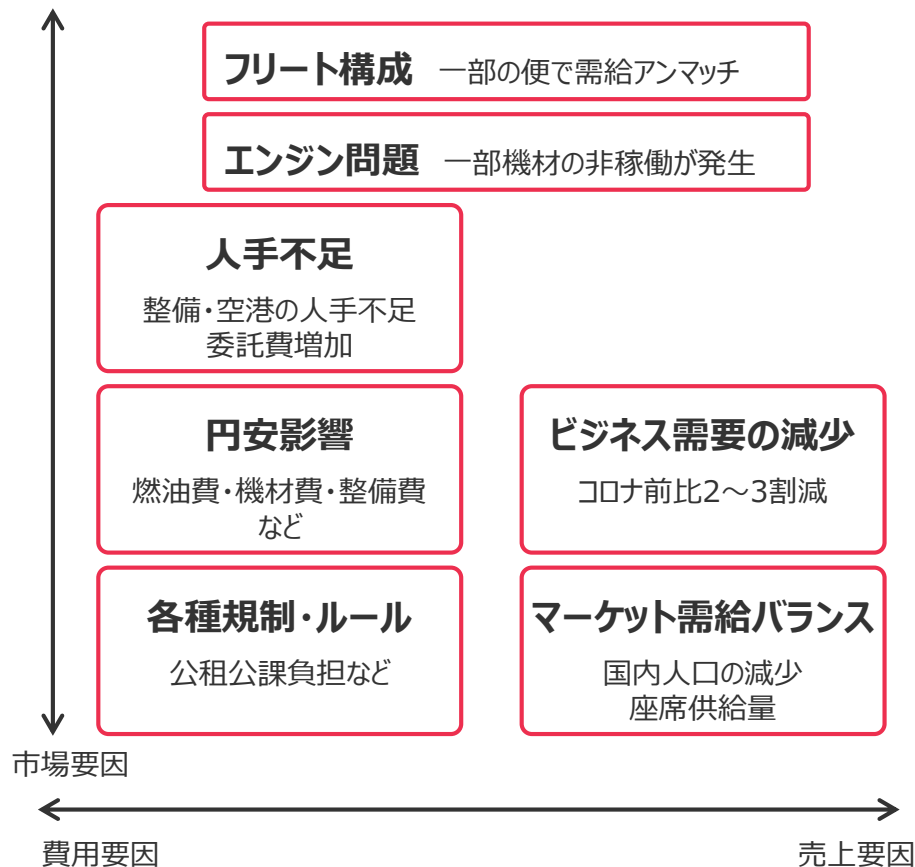


## 戦略ポイント

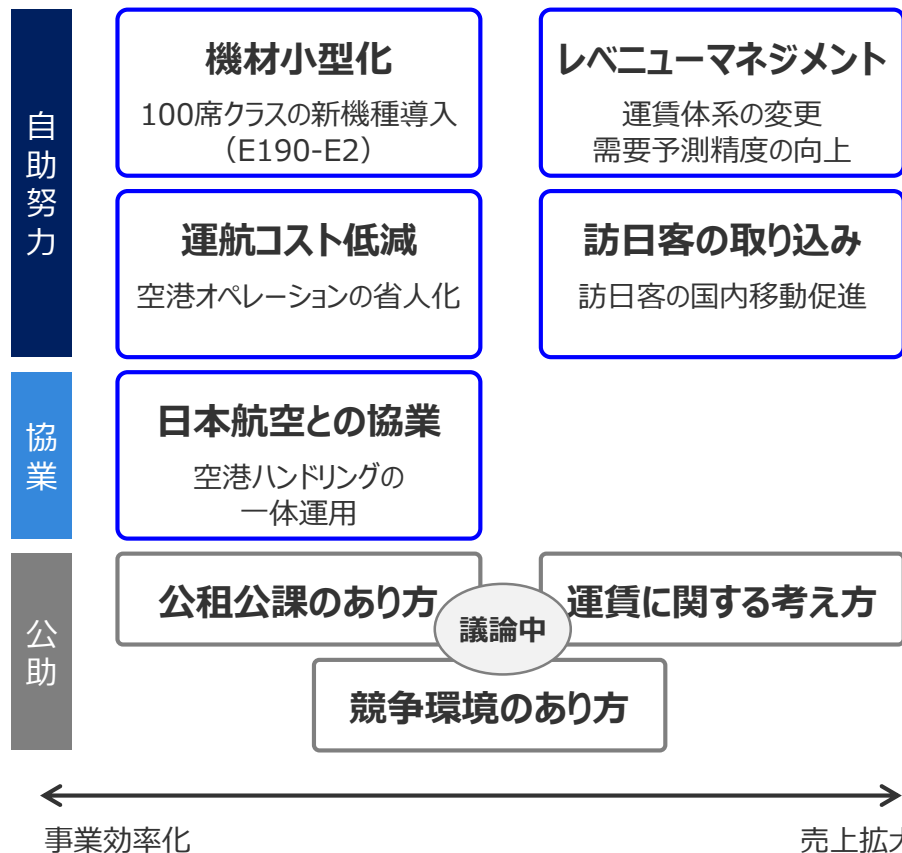
- 1) 足元で収益性が低迷している各要因に対して対応策を実行し、安定収益基盤への復元を目指す
- 2) 売上拡大と事業効率化の両面から、自助努力・協業を推進し、実質赤字の収益構造を抜本的に変革
- 3) 「国内航空のあり方に関する有識者会議」の議論状況を注視（施策の具体化後に計画を更新）

## 1. 収益性低迷の要因

個社要因



## 2. 今後の対応策

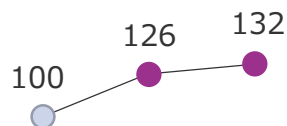




## 目指す方向性

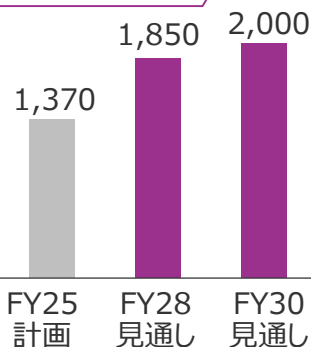
- 高収益路線の構成比拡大
- LCCならではのチャレンジ
- 低コスト経営の追求

## 座席キロ（指数）



FY25 計画 FY28 見通し FY30 見通し

## 売上高（億円）



## 戦略ポイント

- 1) 国際線の運航比率を拡大し、関西空港を中心に旺盛な訪日客やレジャー層を取り込み
- 2) ANAの未就航路線も開拓し、グループ全体のネットワークを補完・拡充
- 3) オペレーション・サービス品質の向上による選好率・イールドの引き上げ

## Peachの成長に向けた基本戦略

## 中期的な方針

- ・高収益路線の増便、ダイヤ競争力強化（国内幹線、近距離アジア）
- ・需要動向に応じた機動的な供給調整（就航路線、運航便数など）

## 収益基盤

主力路線の競争力向上

## 成長機会

新たなネットワーク開拓

## 中期的な方針

- ・ANAの未就航路線を新たに開拓し、グループネットワークを拡充
- ・インバウンドレジャーの潜在需要を発掘

## 強み

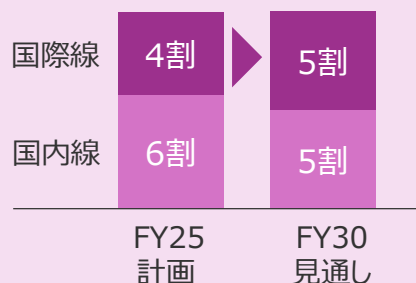
- [国際線] 収益源のソウル線(仁川・金浦)と台北線
- [国内線] 関西空港の便数シェアNo.1(全体の4割強)

## 強み

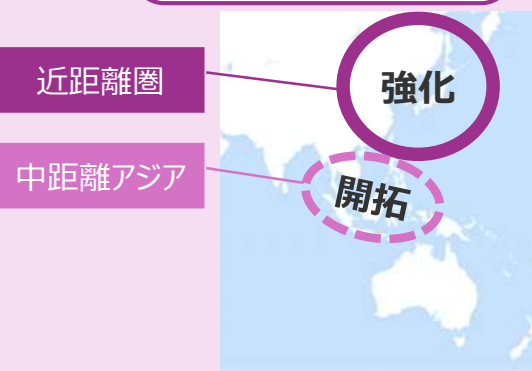
- ・低コスト運航でFSCより低い損益分岐点売上高
- ・迅速かつ柔軟な意思決定による事業展開

## 国際線比率の拡大

## 売上高構成比



## ネットワークの強化



## A321XLRの導入

- ・FY28導入予定
- ・中距離国際線マーケットを開拓



©Airbus



事業規模の拡大

収益性の向上

安定的な成長

## 資産効率の向上

新造機の確実な受領

航空機数

+33機

FY25末  
297機FY30末  
330機

際内転用

国際線

国内線

経年機を国内線機へ移管



新造機導入



E190-E2

100席クラスの小型機導入で  
国内線の需給適合を強化

小型化

B777-9  
B787-9利益率の高い  
国際線長距離用機材を増強新プロダクト\*を  
積極的に導入

運航コストの減少

- ・燃油費
- ・機材費(償却費)など

ユニットレベニュー向上

\*FY26からボーイング787-9型機に新ビジネスクラスシート「THE Room FX」を順次導入

## 環境変化への備え

機材計画の機動的な調整

環境変化\*を先読みしたプロアクティブな対応

\*受領遅延・需要増減・中長期戦略の変動などへの備え

保有機

- ・退役時期の延期
- ・オプション権の行使判断

リース機

- ・リース期間の延長、リース満了後の買い取り
- ※国内線小型機の2～3割をリース調達(SLB)
- 事業環境変化への対応余力を確保

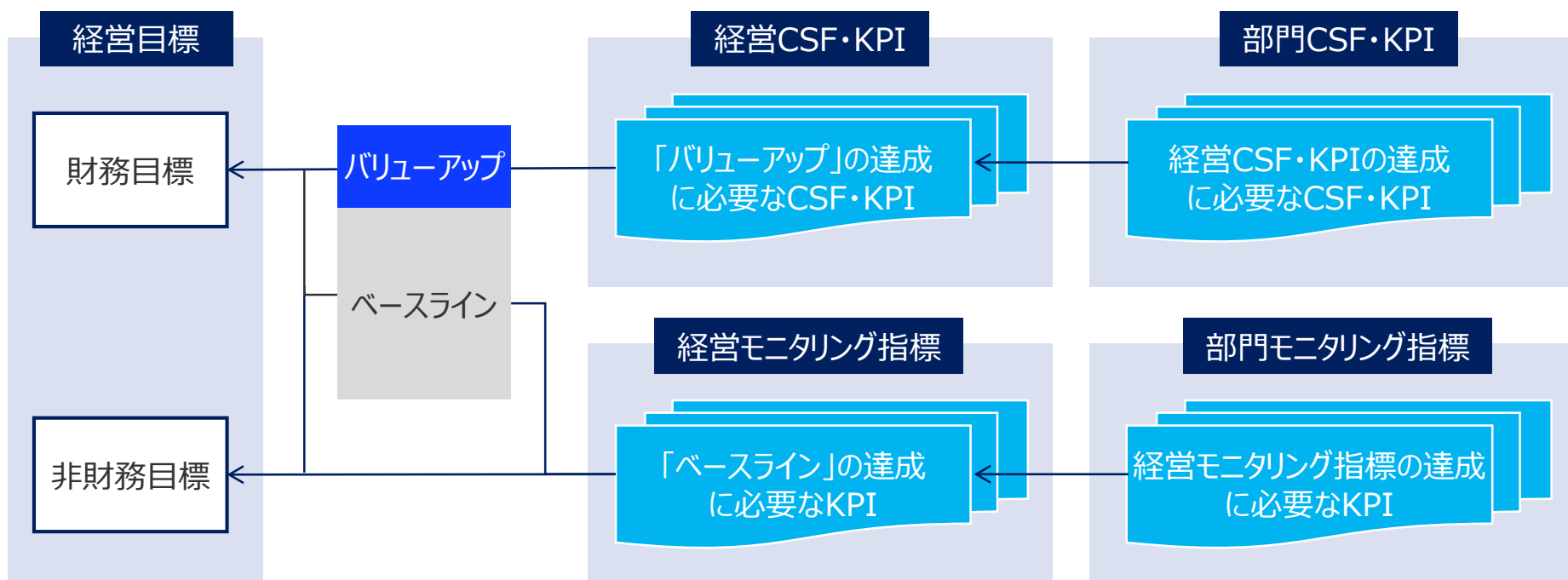
共通

- ・最新鋭機材への更新
- ・客室仕様の改修

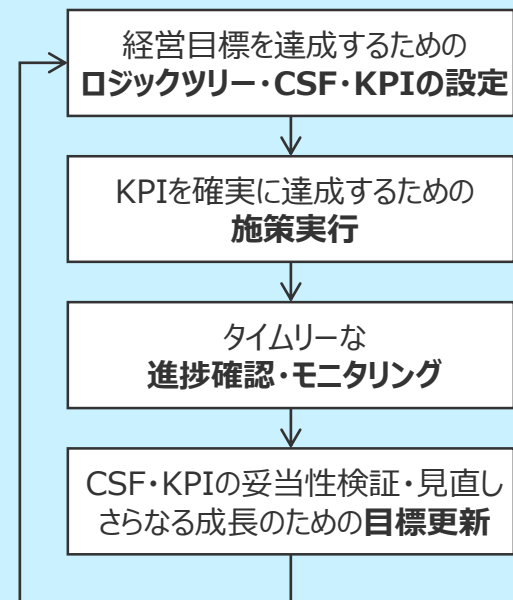
CSF・KPI  
マネジメント

- 1) 財務・非財務の両面で、企業価値向上へのパスを構造化したロジックツリーを策定（事業別にも策定）
- 2) 財務目標については、**オーガニック成長領域(ベースライン)**と、**戦略的投資・施策による成長領域(バリューアップ)**に分解
- 3) 成長領域を確実に達成するために必要な**CSF(Critical Success Factor=重要成功要因)**を特定
- 4) **CSFの達成度を測るためのKPI**を設定し、経営会議やダッシュボードなどでタイムリーに進捗を確認
- 5) KPIの達成度を**役員報酬にも連動**させながらPDCAサイクルを回すことで、経営目標達成の蓋然性を強化（検討中）

## 新たな経営管理手法のイメージ

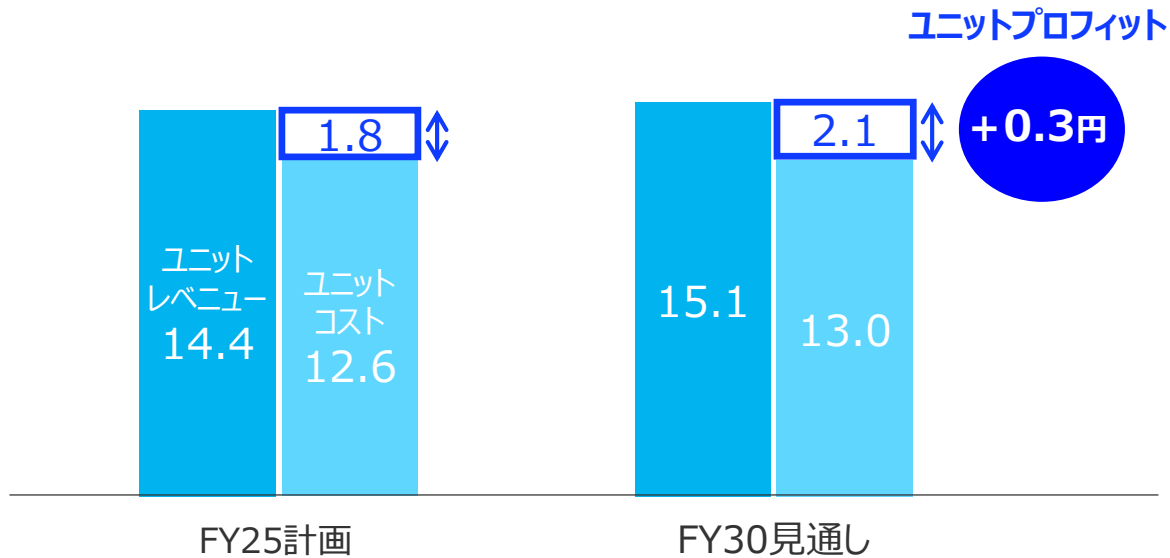


## 実効性を高めるサイクル



## ユニット指標の見通し（ANAブランド）

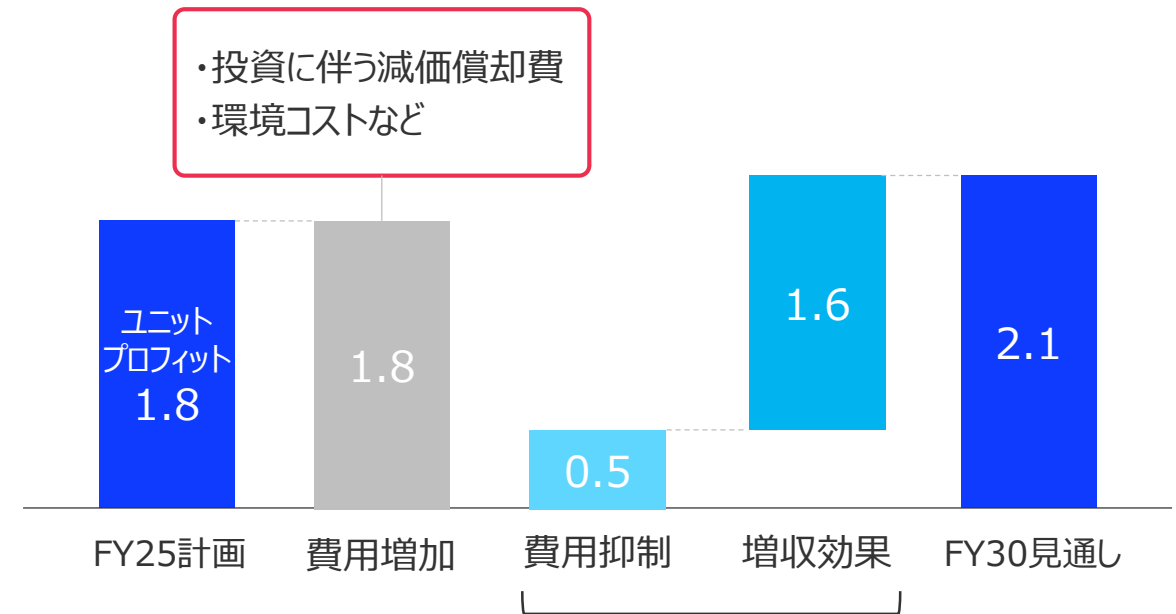
ユニットレベニューが主導し、ユニットプロフィットが向上



ユニットレベニュー = 旅客収入 ÷ 座席キロ  
 ユニットコスト = (営業費用－旅客収入以外の収入) ÷ 座席キロ  
 ユニットプロフィット = ユニットレベニュー－ユニットコスト

## ユニットプロフィット向上に向けた取り組み

投資効果の進捗確認を中心に、コストマネジメントを強化



・DX投資に伴う収支改善  
 (省人化による人件費減・単価上昇など)  
 ・各部門でのコスト削減策など

**KPI  
マネジメント**

※FY30のユニットコストは、新リース会計基準の影響を除いて算出

航空事業を中核に幅広い空間でモビリティ事業を展開し、新たな領域で事業化を目指す

高度

移動距離

## 航空事業

10,000m

～14,000km

都市間  
二国間

旅客大量輸送



旅客大量輸送



貨物大量輸送

## エアモビリティ

500m

～100km

都市内  
空港接続

エアタクシー

ビジョン

電動垂直離着陸機(eVTOL)による都市型エアタクシーで新たな移動の価値を創造

戦略

日米当局の認証等を前提に、パートナー連携と航空の知見で**サービス化を目指す**

## ドローン

150m

～1,000km

離島  
遠隔地

物流・点検・災害

ビジョン

オンデマンド物流サービスの実現など、ドローンによる社会課題解決と潜在需要獲得

戦略

固定翼・大型・長距離ドローンで差別化、**2027年のサービス開始を目指す**

## MaaS

地上

近距離

日常・旅中  
空港接続

プラットフォーム

ビジョン

出発地から目的地までシームレスかつユニバーサルな移動体験を提供

戦略

地上交通等との連携強化、グループ事業とのシナジー強化で顧客体験価値向上



## ANAグループ 価値創造ロードマップ2030

1.

ANAグループが目指す姿

2.

戦略の概要

3.

事業戦略

4.

マテリアリティへの対応

5.

財務戦略

Appendix

## 人財の育成・確保

- 乗員・整備・グラハン人財の安定確保
- 海外成長を牽引するグローバル人財の確保
- デジタル人財の育成プログラム

経営戦略と連動した人財ポートフォリオで  
戦略の実効力を高める

## チームスピリット・挑戦の進化

- 個々の専門性・スキルの向上
- 部門・組織を越えた変革の実行
- 多様性のさらなる推進

人の力で差別化する

## エンゲージメント向上

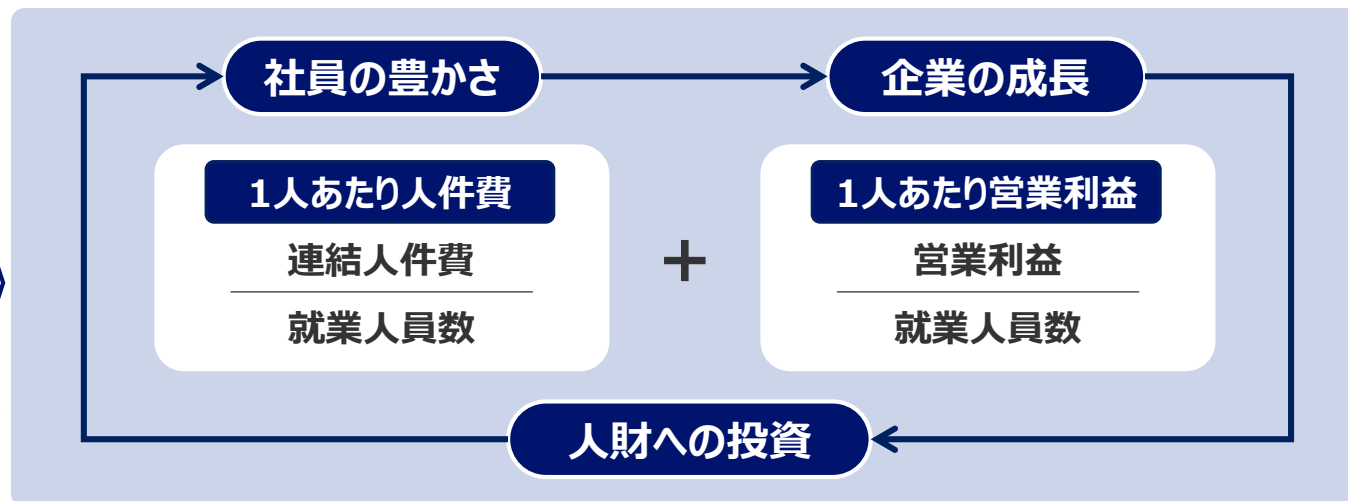
- 人財への投資を継続
- 挑戦し、より報われる人事制度の導入
- 経営層と社員との対話促進

社員とともに成長する

人財への投資を起点とした価値創造サイクルを推進

ANAグループ<sup>°</sup>  
付加価値生産性指標\*

\* 従来ANAブランドで運用していた指標を  
FY26からグループ全体での運用に変更



FY30目標

**+30%**  
FY18(コロナ前)比



## DX戦略の推進

FY26-30の5年間で**2,700億円**の投資を実行

### 人的資本

#### グループ総デジタル人財化

- ・全社員がデジタルで自らの業務を変革
- ・デジタル前提のビジネスデザイン力の向上

KPI デジタルリード人財\*<sup>1</sup> 7倍

### 知的資本

#### 組織知の資産化とAI実装

- ・あらゆるデータやノウハウの共有・資産化
- ・AI活用による業務プロセスの変革

KPI AIEージェント\*<sup>2</sup> 25,000件

### 経営基盤

#### 攻めのデジタルガバナンス

- ・厳格なDX投資の効果検証
- ・AIリスク・セキュリティ対策の強化

KPI 重大システム障害 0件

## 収益力向上

### データと知見の融合による高収益モデルの確立

レベニューマネジメントの高度化 パーソナルなサービス/体験 イレギュラー対応力向上



※画像はイメージ



約**2,000億円**\*<sup>3</sup>の増収効果 (FY30)

## 生産性向上

### グループ人員数**7%**相当の生産性向上効果を実現

間接業務の省力化

空港オペレーション自動化

業務プロセスの変革



**250億円**\*<sup>3</sup>の人件費抑制 (FY30)

\*<sup>1</sup> デジタルを前提にビジネスデザインの策定およびビジネス課題を解決する人財

\*<sup>2</sup> 指示されたことに答えるだけでなく、自ら考え行動するAI

\*<sup>3</sup> 効果額には、DX以外の施策(マーケティング戦略や各部門における収支改善施策)による効果を含む



## 「デジタル×人の力」で価値創出を最大化

### Digital by Default



デジタルを活用できる仕事は  
デジタルに置き換える



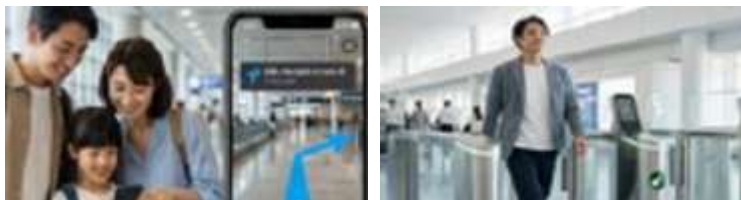
### Human Premium



人の力を最大限発揮し  
他社と差別化する

## デジタルでグローバルの競合に追いつき

お客様の移動体験を徹底的にシンプル化し、ストレスフリーでシームレスな価値を提供



定型業務を自動化し、社員の時間とエネルギーを解放



※画像はすべてイメージ

## 人の力で凌駕する

「人」が決め手となる心に残る温もりや期待を超える感動を提供



経験をふまえた意思決定や、チームワークから生まれるイノベーションなど、  
人ならではの想いを乗せた価値創造に集中



カスタマーエクスペリエンスを商品と捉え、ターゲット顧客のニーズに応じた最適な体験を提供



持続的成長のための対応

## 環境対応に関わる当社グループの状況

- 環境に関する各種規制により、コストが増加する見込み
- 自社の中期環境目標の達成に向けてSAFの調達を今後拡大

## 当社の基本方針

約**300億円**(FY30)の**環境対策コスト**を計画に反映  
※引き続き中期環境目標の達成に向けて努力しつつ、  
今後の動向を見極めて柔軟に対応

### 不確実な外部環境

SAFの調達量・価格  
各国での規制・ルールなど

### 対応策① 燃油消費量の削減

- ・低燃費機材への更新、運航上の改善で燃油費を抑制
- FY30見込み：約250億円** (CO<sub>2</sub>排出量60万トン相当)

### 対応策② 政府支援要請

- ・国産SAFを国際競争力ある価格で調達できるように、  
政府支援の要望を継続

### 対応策③ ルールメイキング・市場形成

- ・「SAF Flight Initiative」(Scope3販売)の普及
- ・運賃転嫁スキームの検討など

「利益目標の達成」と「環境保全への貢献」の両立へ

## ANAグループ 価値創造ロードマップ2030



The diagram illustrates the ANA Group Value Creation Roadmap 2030. It is structured into three horizontal rows. The top row contains two boxes: '1. ANAグループが目指す姿' (ANA Group's Vision) on the left and '2. 戦略の概要' (Overview of Strategy) on the right. The middle row contains three boxes: '3. 事業戦略' (Business Strategy) on the left, '4. マテリアリティへの対応' (Response to Materiality) in the center, and '5. 財務戦略' (Financial Strategy) on the right. The bottom row consists of a single wide box labeled 'Appendix'. A white line connects the bottom of the first two boxes in the top row to the top of the three boxes in the middle row. The box for '5. 財務戦略' is highlighted in blue, while all other boxes are light gray.

1.

ANAグループが目指す姿

2.

戦略の概要

3.

事業戦略

4.

マテリアリティへの対応

5.

財務戦略

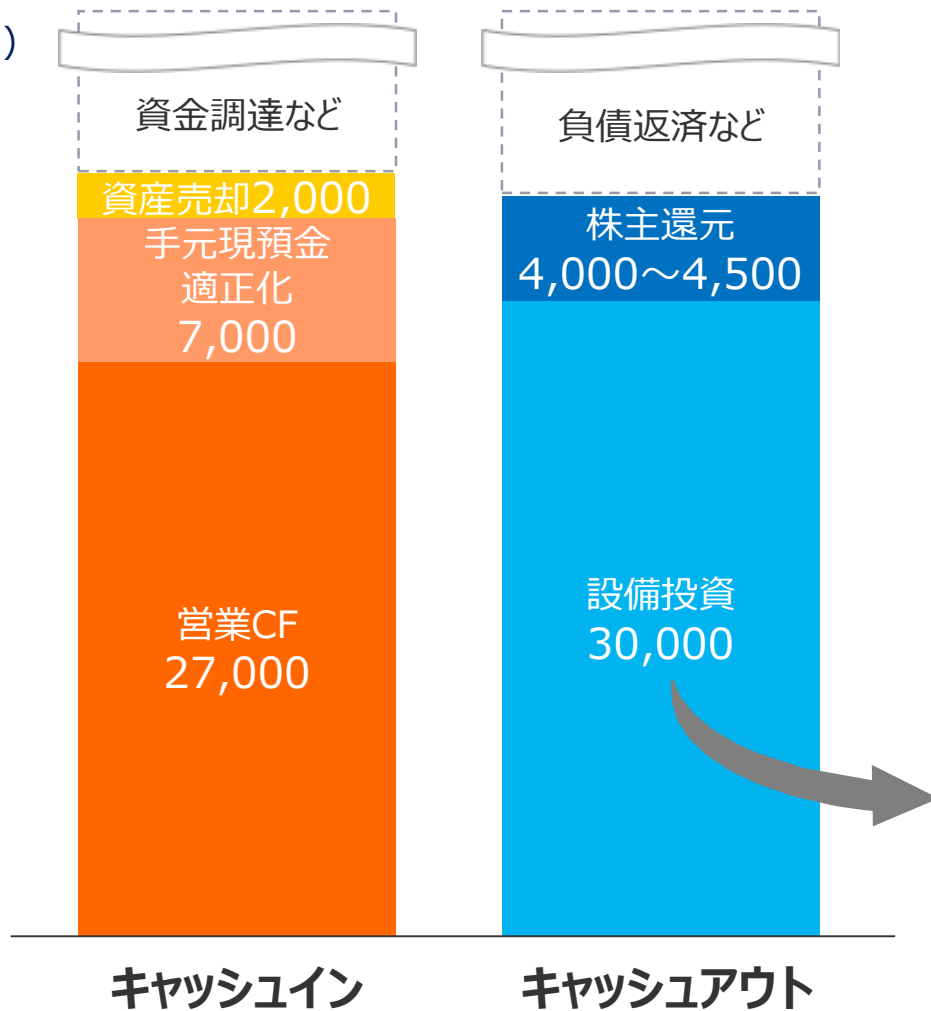
Appendix

# キャッシュ・アロケーション

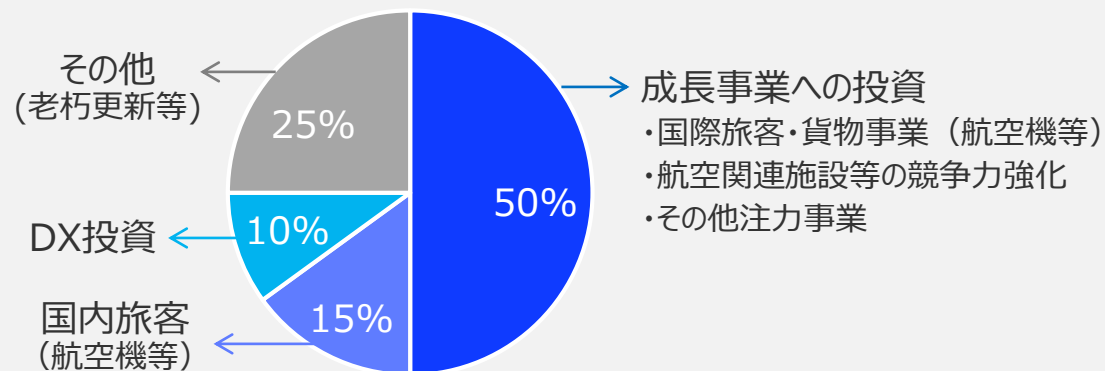
成田空港拡張の機会を確実に捉えるため、今後5年間は成長投資へ優先的にキャッシュ配分

## ◆ FY25～30の6年間\*のキャッシュ・アロケーション

(億円)



- 資金調達は、社債型種類株式も活用
- 安定配当＋機動的な自己株式取得（株主還元方針の詳細は36ページ参照）
- 営業キャッシュフロー＋手元現預金適正化（＝投資の遅れ等）の範囲内で規律ある積極投資を実行
- FY30に単年度ベースのフリーキャッシュフローが黒字化する想定



\*2025年12月から開始した自己株式取得期間を鑑み、FY25からの6年間で表示

# バランスシートマネジメント

財務健全性の維持・向上と資本効率の向上を高い次元でバランス良く実行し、WACCを構造的に低減

## バランスシートの最適化に向けた中期的な方向性

### 資産

- 1) 手元流動性を**5,000億円程度へ圧縮**（FY29末を目標）
- 2) 航空機・DX投資に伴い総資産は増加
- 3) FY27から新リース会計基準の適用開始により、リース資産がオンバランス化（3,000億円程度の見込み）

### 事業別ROIC管理を導入

FY26は試験運用、FY27に正式に目標設定

### 負債

- 1) 有利子負債は適切な水準にコントロール
- 2) **劣後ローンの残り2,000億円を期限前弁済**し、負債コストを抑制

### 資本

- 1) **着実な利益蓄積**で利益剰余金を積み上げ
- 2) 普通株式対比で資本コストが低い**社債型種類株式を活用**
- 3) **自己株式取得**により普通株式に係る自己資本は減少

**WACC  
低減**

## 最適資本構成の実現（目指す水準）

### 財務健全性の向上

自己資本比率 37% → **45%水準** (FY30末)

信用格付(R&I) A- → **Aフラットを視野**

### 資本効率の向上

WACC 6%台 → **5%台**へ低減 (FY30)

ROE 安定的に **12%以上**

※自己資本比率は社債型種類株式を含む。ROEの前提となる自己資本は普通株式のみ(指標の計算方法については55ページ参照)

株主還元の  
考え方

1. 今後5年間は、さらなる成長機会を控えているステージであることをふまえ、**株主総利回り(TSR)**を重視
2. 安定配当の継続と機動的な自己株式取得により、**総還元性向の拡充**を目指す

株主総利回り  
TSR

=

株価上昇  
キャピタルゲイン

+

配当  
インカムゲイン

EPS成長 × PER向上

年平均成長率 約**10%**

※EPS CAGR:特別損益を控除した調整後EPS FY25→FY30

成長投資による  
利益成長

×

株式数の削減  
EPS成長を加速

安定・継続配当

(FY26から中間配当制度を導入予定)

機動的な  
自己株式取得

コロナ禍の公募増資時の払込資本(約3,000億円)の追加返還\*を目指す

\*2025年12月から1,500億円を上限とする自己株式取得を開始済み(取得期間は1年間)  
本戦略期間において追加の自己株式取得を検討(財務健全性の目標維持、資金調達環境の安定が前提)

配当性向

20%程度を維持



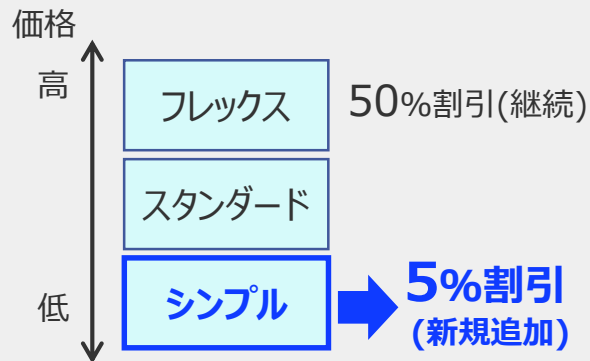
2026年6月以降の変更を予定（詳細は調整中。確定次第、告知予定）

### 個人株主のご意見① 株主優待の価格優位性

#### 価格重視運賃の割引設定

現行の国内線ご搭乗優待に加え、新たに**シンプル運賃の5%割引**を設定

<2026年5月19日以降の国内線運賃体系>



#### ツアー商品の割引率拡大

国内・海外ツアー商品ご優待の割引率を**一律10%相当**に拡大

国内・海外パッケージ商品  
国内・海外ダイナミックパッケージ

現行  
2～5%割引

今後  
**10%割引**

### 個人株主のご意見② 長期保有株主の優遇

#### 発行基準の見直し

- ・国内線ご搭乗優待に**長期保有優遇制度**を導入(3年以上保有)
- ・発行基準を変更し、総発行枚数を削減

### 個人株主のご意見③ 国際線利用

#### Peach搭乗優待の設定

- ・**Peach国際線ご搭乗優待**を期間限定で設定  
(創立15周年記念)

## ANAグループ 価値創造ロードマップ2030

The diagram illustrates the ANA Group Value Creation Roadmap 2030. It is structured into three main horizontal sections. The top section contains two boxes: '1. ANAグループが目指す姿' (ANA Group's Vision) on the left and '2. 戦略の概要' (Overview of Strategy) on the right. The middle section contains three boxes: '3. 事業戦略' (Business Strategy) on the left, '4. マテリアリティへの対応' (Response to Materiality) in the center, and '5. 財務戦略' (Financial Strategy) on the right. The bottom section is a single blue box labeled 'Appendix'. A white line connects the bottom of the top two boxes to the top of the middle three boxes, indicating a flow or relationship between the vision/strategy overview and the specific strategic areas.

1.

ANAグループが目指す姿

2.

戦略の概要

3.

事業戦略

4.

マテリアリティへの対応

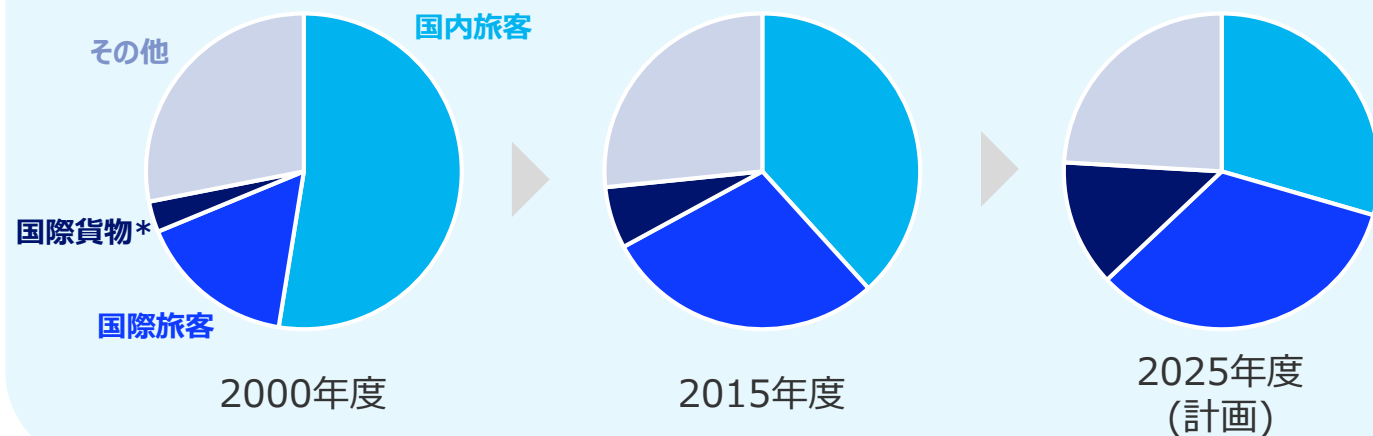
5.

財務戦略

Appendix

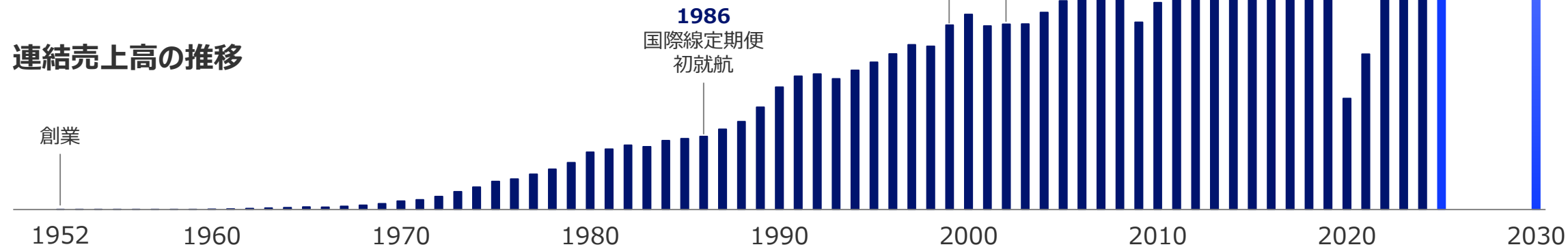
国内旅客事業を安定収益基盤としながら、時代の変化を捉え、国際線事業の拡大により持続的な成長を実現

連結売上高構成比の推移



\*2025年度(計画)には、NCAを含む

連結売上高の推移



「社会への影響度」と「事業への影響度」の観点で重要度を評価

それぞれの重要課題の解決を通じて、**社会的価値と経済的価値の同時創造**の実現を目指す

区分	領域	マテリアリティ	主な取り組み
競争優位を確立するための 重要課題	航空輸送の社会インフラ	航空輸送を中心としたグローバルなつながりの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・航空事業の路線ネットワークの拡充</li> <li>・グローバルでの旅客・貨物の輸送量の拡大</li> <li>・訪日客の地方への送客拡大</li> </ul>
	お客様	社員の成長とチームスピリットの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「早く・快適で・楽しい」顧客体験の提供</li> <li>・高付加価値商品・サービスの提供による顧客体験価値の向上</li> </ul>
	人財	お客様の利便性向上と感動体験の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働く魅力、採用競争力の向上</li> <li>・多様な人財による変革と付加価値の創出</li> <li>・柔軟なワークスタイルとウェルビーイングの実現</li> </ul>
	DX	デジタルとデータを活用したビジネス変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルを前提としたビジネスモデルへの変革</li> <li>・データ・ナレッジの蓄積やグループ総デジタル人財化によるデジタルやAIの最大活用</li> </ul>
持続的に成長するための 重要課題	安全	安全の堅持と安心の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全/保安文化の醸成・継承、安全/保安を支える仕組みづくり</li> <li>・情報セキュリティ対策に関する教育、訓練、情報発信</li> <li>・AIガバナンス体制の構築と運用推進</li> </ul>
	ガバナンス	経営のレジリエンス向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の機能向上</li> <li>・トータルリスクマネジメントの仕組み/体制の構築</li> <li>・コンプライアンスの徹底</li> </ul>
	環境	地球環境保全への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トランジションシナリオに沿った脱炭素化の推進</li> <li>・自然資本・生物多様性への貢献</li> </ul>
	人権	事業にかかわるすべての人々の人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーン上の労働者の人権尊重（責任ある調達に向けた取り組み）</li> </ul>

ANAグループが目指す姿	社会的インパクト	項目	金額（億円）
人々の往来や物流を通じて、 世界と日本の平和と活力ある経済へ貢献	交流・物流による <b>経済活性化と社会の絆の強化</b>	相互理解促進による世界平和・経済発展への貢献	2,460
		グローバルな物流サービス提供による貿易・経済活性化への貢献	1,795
		航空インフラを担うことによる発展途上国の経済格差解消	991
「早く、快適で、楽しい」価値を通じて、 世界の人々の心豊かな暮らしに貢献	安全安心で快適な移動による <b>心の豊かさ向上</b>	航空便の利用により創出する移動先での幸福実感	31,348
		空港・機内での安心感や期待を超えた非日常体験の創出	3,449
		家族・友人への訪問を通じた社会的つながりの実感	2,205
Total Impact [A]			42,250
航空事業 売上収益 [B]			20,587
[A]-[B]			21,662

※上記以外の社会的インパクト（※定量化の前提となる比較対象が他項目と異なるため、上記に含めず）

ANAグループが目指す姿	社会的インパクト	項目	金額（億円）
「早く、快適で、楽しい」価値を通じて、 世界の人々の心豊かな暮らしに貢献	早い移動手段による <b>時間価値の創出</b>	他の交通モードより早く到着できることによるビジネス・交流の機会創出など	5,580

※2024年度実績をもとにアビームコンサルティング(株)と共同で算出、早稲田大学の柳良平教授が監修しました

※算出に必要なマクロデータは、世界各国や政府機関などの公的機関の公開データや、国内外の査読済み学術論文を出所としています

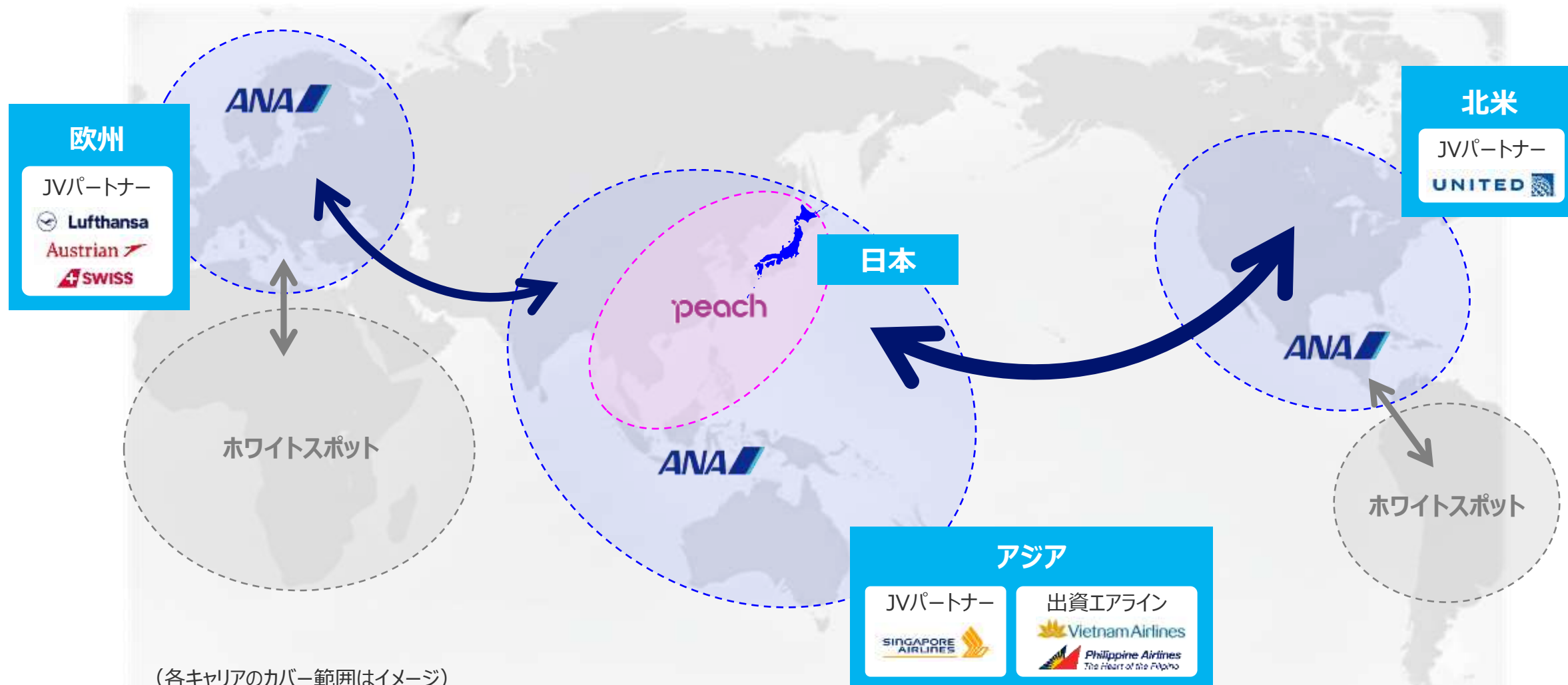
※上記のほか、航空事業のCO<sub>2</sub>排出によって社会・環境に与えるネガティブインパクト(△4,107億円)を認識しており、トランジション戦略の実行により当該影響額の低減に取り組みます

※P6に記載した「心の豊かさ向上」のインパクト額は、上記3項目の合計額(約3.7兆円)から航空事業の売上収益(約2.1兆円)を控除した金額です

※算出ロジックの詳細や社会的インパクト定量化に関する課題については、統合報告書等での開示や投資家・有識者との対話を通じて適宜共有・議論の上、必要に応じて見直しを実施します

**ANAブランド**は、ジョイントベンチャー・提携戦略も活用しながら**広範にネットワークを展開し、あらゆる需要に対応**

**Peachブランド**は、**関西空港と近距離アジアを主戦場にしながら、ANAの未就航路線を開拓**

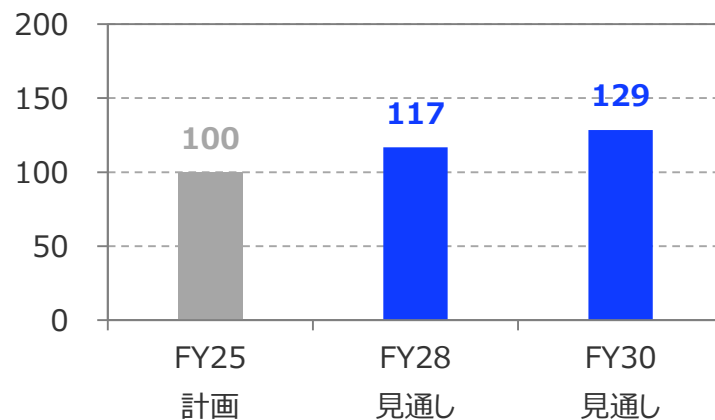


指数：2025年度計画 生産量\* = 100

\*生産量 = ANA国際旅客・ANA国内旅客・Peach：座席キロ (ASK)  
国際貨物(ANA+NCA)：有効貨物トンキロ (ATK)

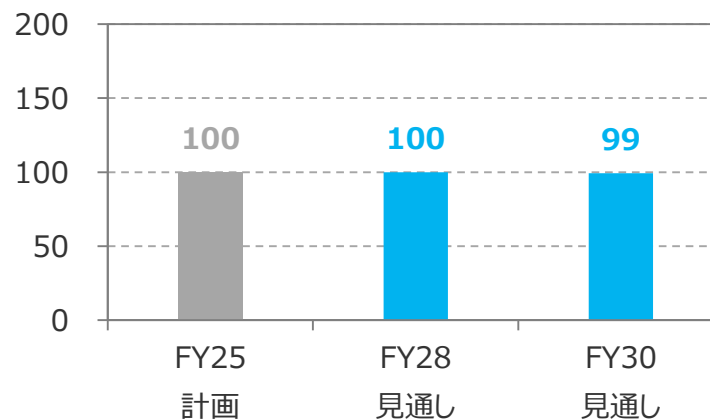
1

## ANA国際旅客



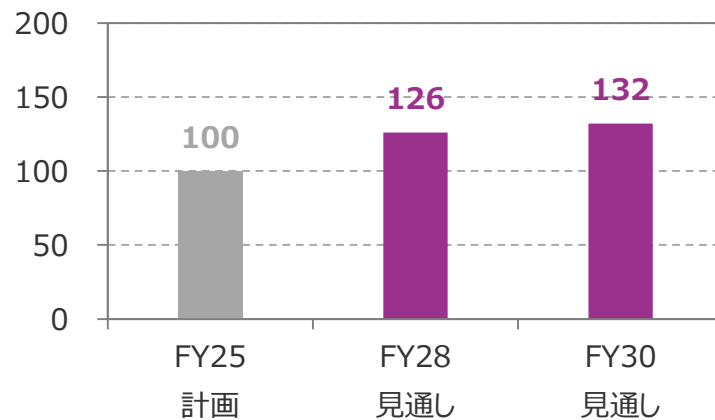
2

## ANA国内旅客



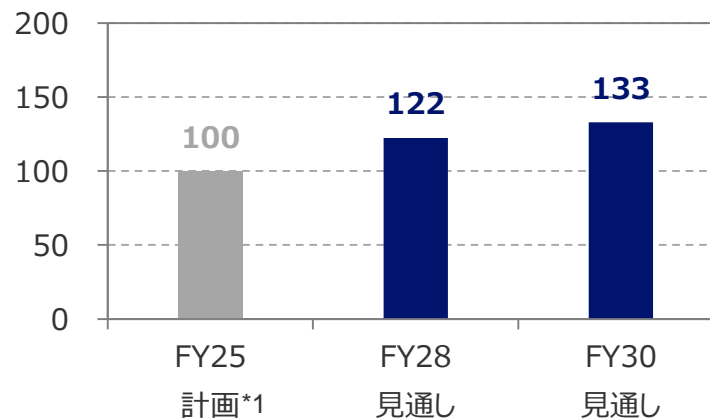
3

## Peach



4

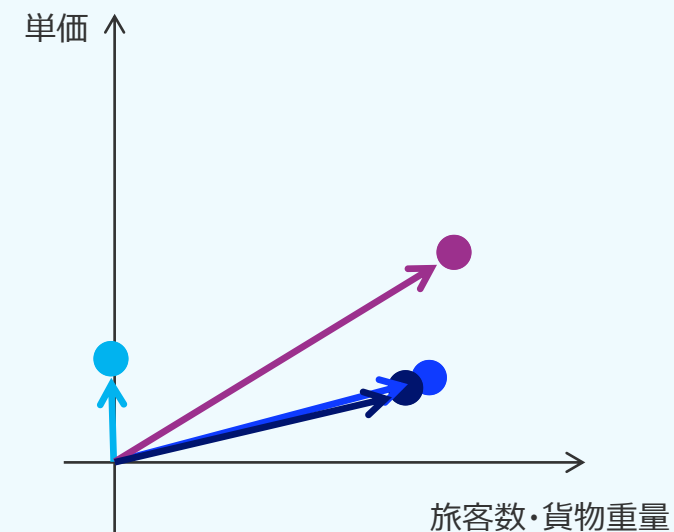
## 国際貨物(ANA+NCA)



\*1) NCAは連結化前の第1四半期実績を含まず

## 各事業の諸元イメージ

FY25計画→FY30見通しの変化イメージ



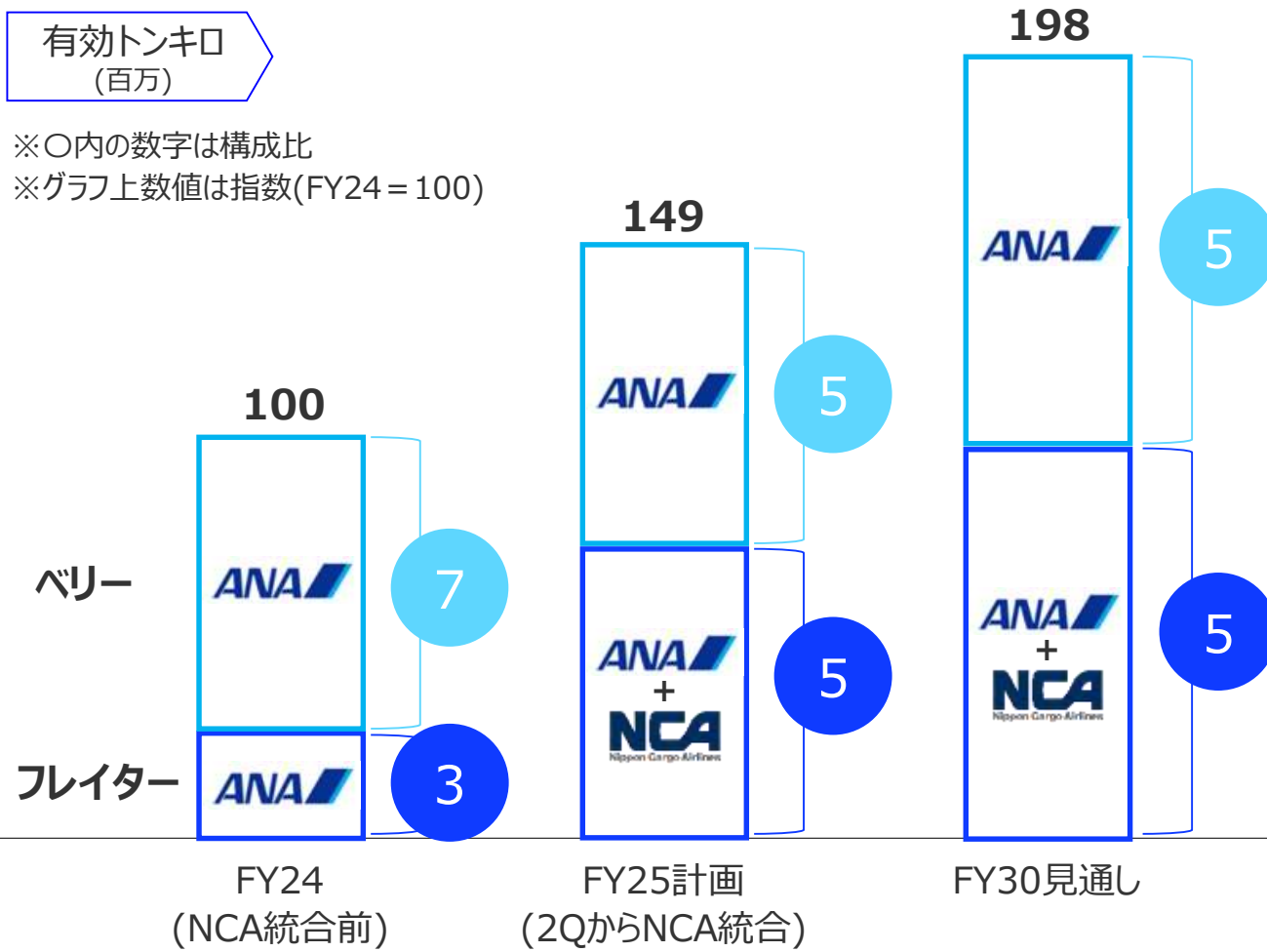


## ベリー・フレイターの供給量構成比

有効トンキロ  
(百万)

※○内の数字は構成比

※グラフ上数値は指数(FY24 = 100)



## コンビネーションキャリアの強み

需要変動に応じて、フレイター運航規模の調整が可能

需要増加

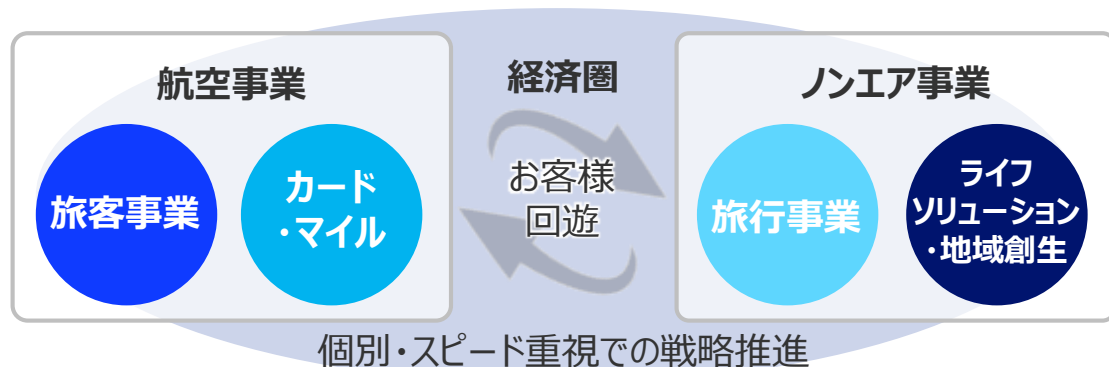
運航規模を増加  
→需要獲得により売上を最大化

需要減少

運航規模を抑制  
→変動費を抑制し、マーケットの需給引き締めNCAの統合(フレイター構成比の増加)により、  
需要変動に対する対応力が大幅に強化

## 従来戦略

航空事業とノンエア事業を推進、マイルをフックに顧客の回遊を促す



## 総括

## 成果

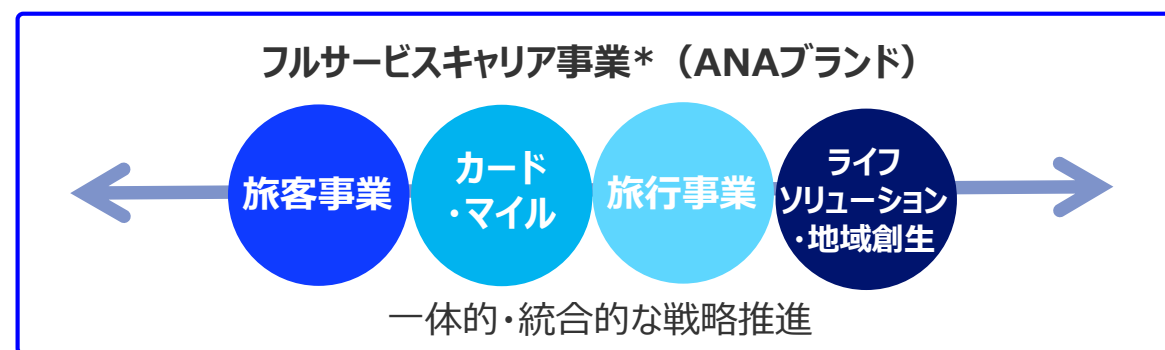
1. ANAマイレージクラブ会員の着実な増加  
(2025年3月末:4,400万人)
2. 各コンテンツ商材の利用者が増加  
(ANA Pay、ANA Mall、ANA Pocketなど)

## 課題

1. 急速な直売シフトによる旅行事業の低迷
2. 航空事業とノンエア事業の戦略の一体感に不足
3. リソースの分散による非効率な運営体制

## 本戦略

顧客基盤を強化し、航空事業の利益を最大化する機能として集約



\*FY27から変更予定の新たな開示セグメント(グループ内運営体制はFY26から変更)

## 戦略の柱

1

## データ駆動型マーケティングへの転換

グループ顧客資産を統合活用し、ライフタイムバリューを最大化

2

## ANAグループのファンを増やす「顧客化」(BtoC)

ロイヤリティプログラムを強化し、リピート率や買い回りを強化

3

## 地域創生による人とモノの移動需要創出 (BtoB/G)

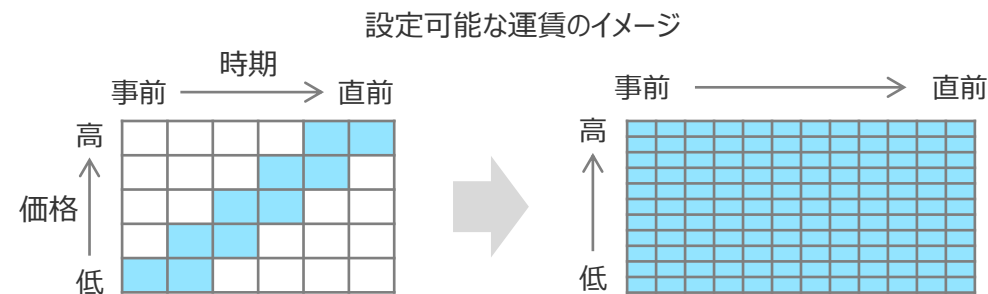
航空事業の機能へ統合し、観光政策と一体的に推進

## ① 需要予測精度の向上



レベニューマネジメントシステムの進化により、  
路線や便、客体など**従来以上に詳細な需要予測**が可能に

## ② 運賃設定の柔軟性向上



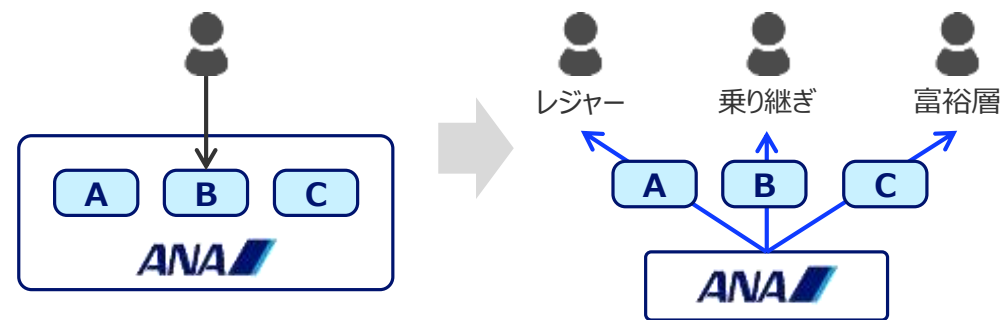
購入時期に関わらず、**幅広く、かつきめ細かな運賃の設定**が可能に  
→ **多様な顧客層に最適な運賃**を提示

## ③ アンシラリーサービスの充実化



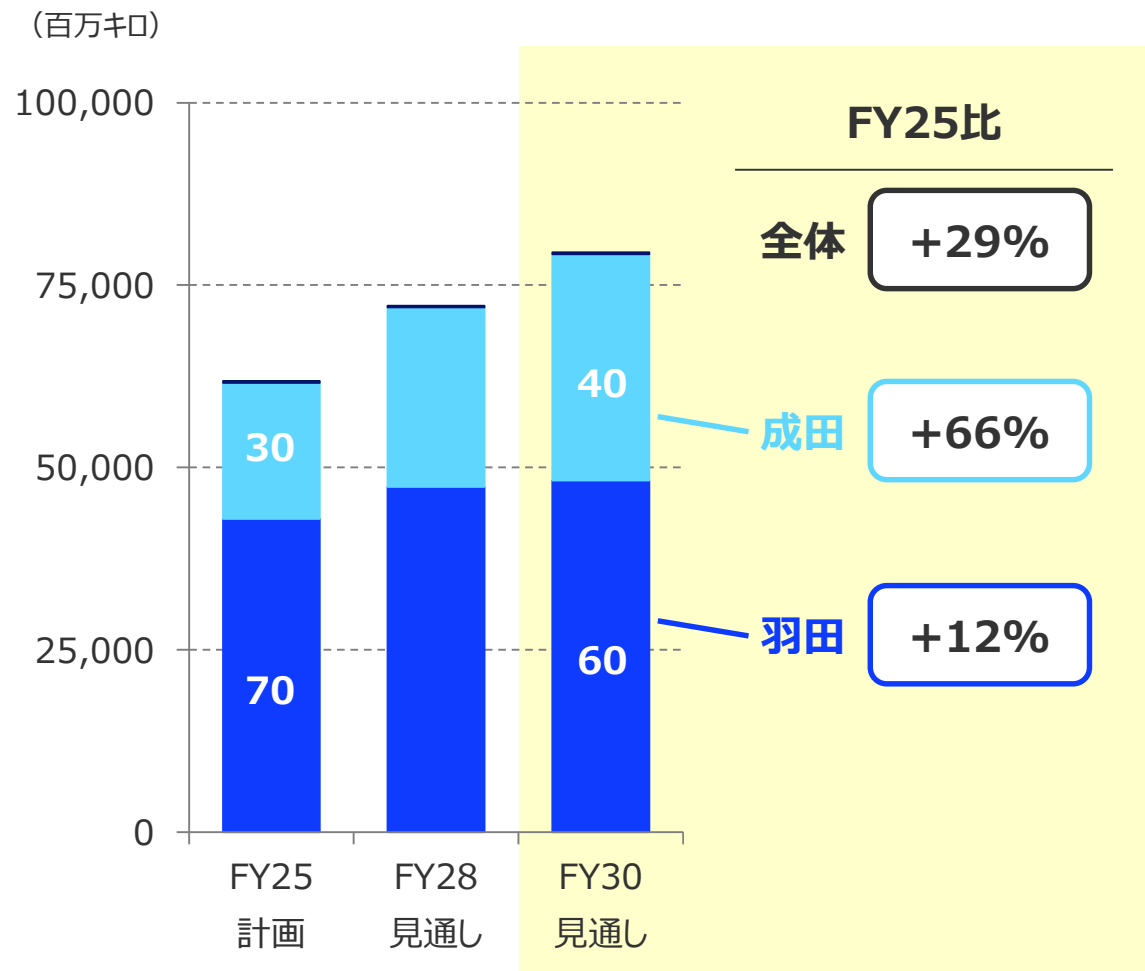
**顧客のニーズ**に合わせて**より多様な商品**の提供が可能に  
(国際線は一部アイテムのアンシラリーサービスが導入済み)

## ④ パーソナライズした商品提案

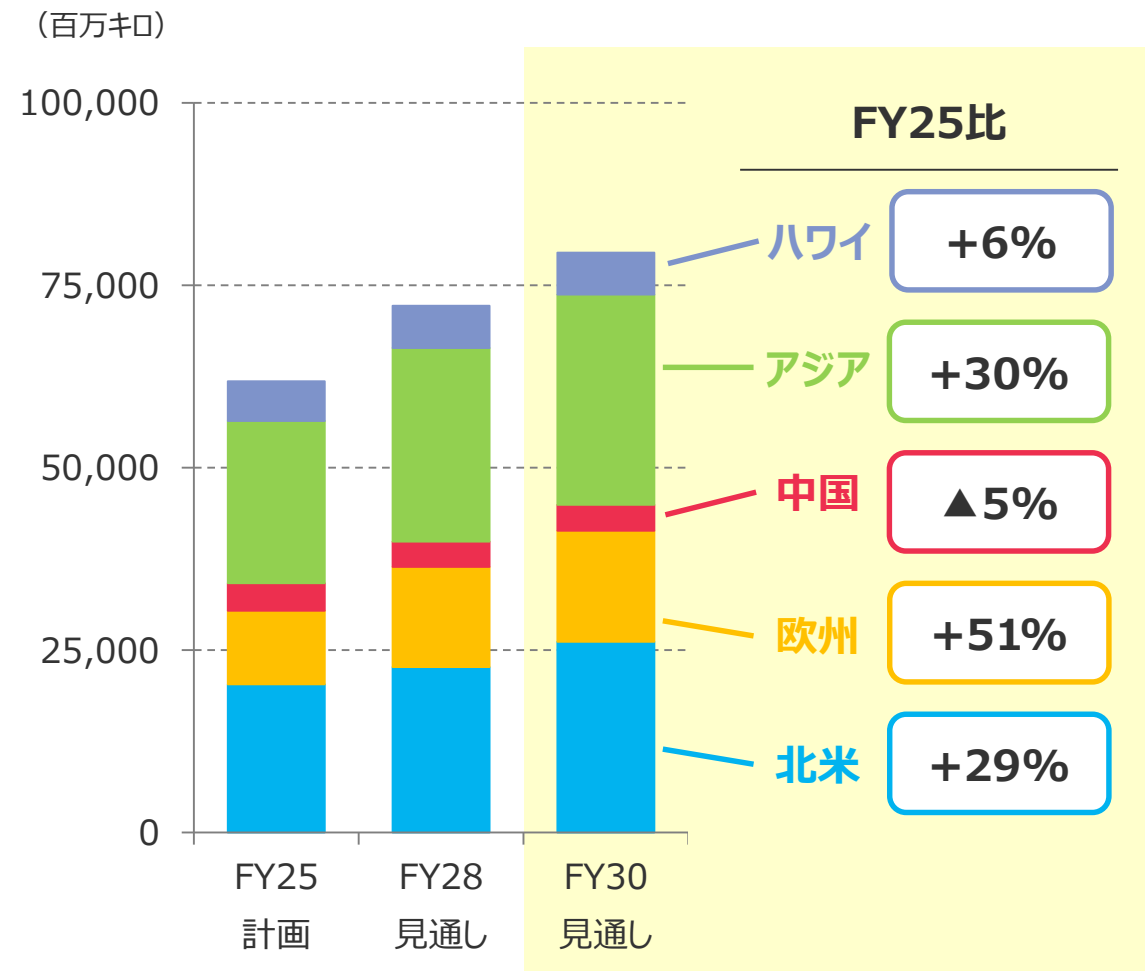


[旧] 商品ラインナップから顧客が選択して購入  
[新] 顧客データを活用し、**パーソナライズ**された商品を**提案**

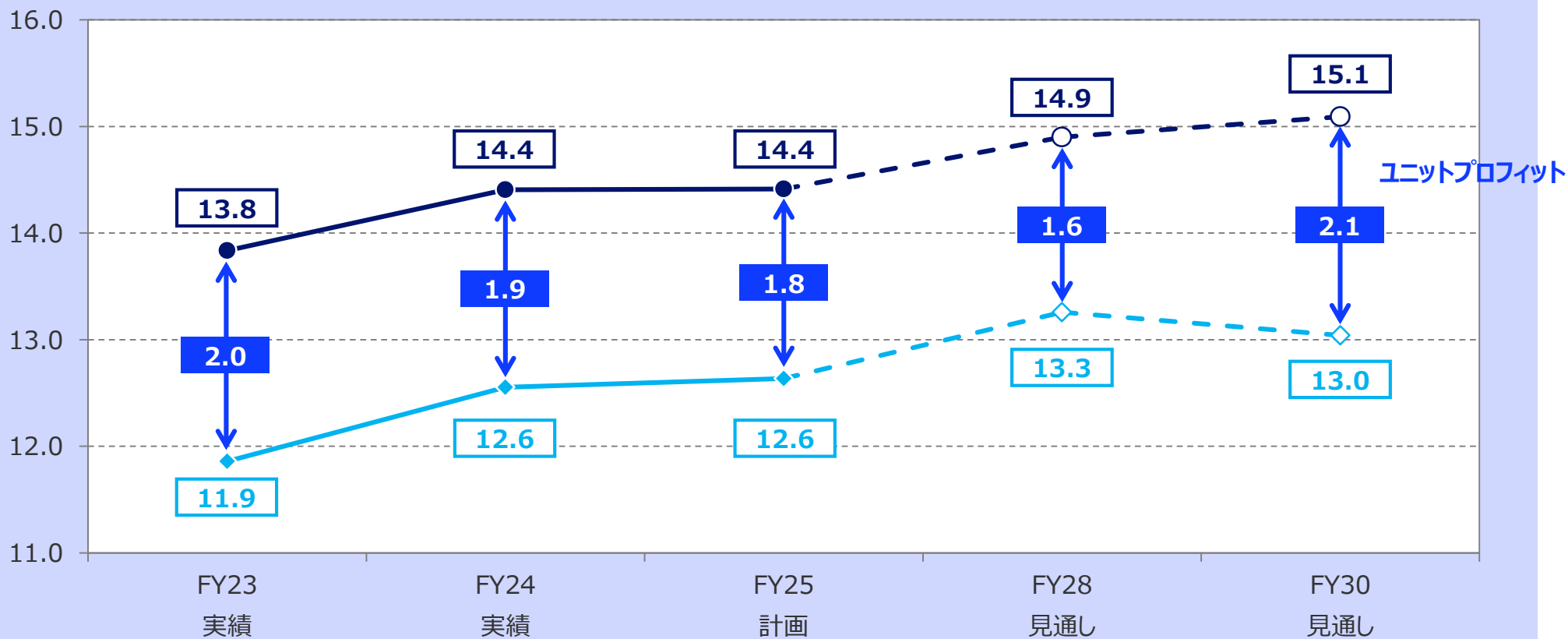
## 座席キロ推移（羽田・成田別）



## 座席キロ推移（方面別）



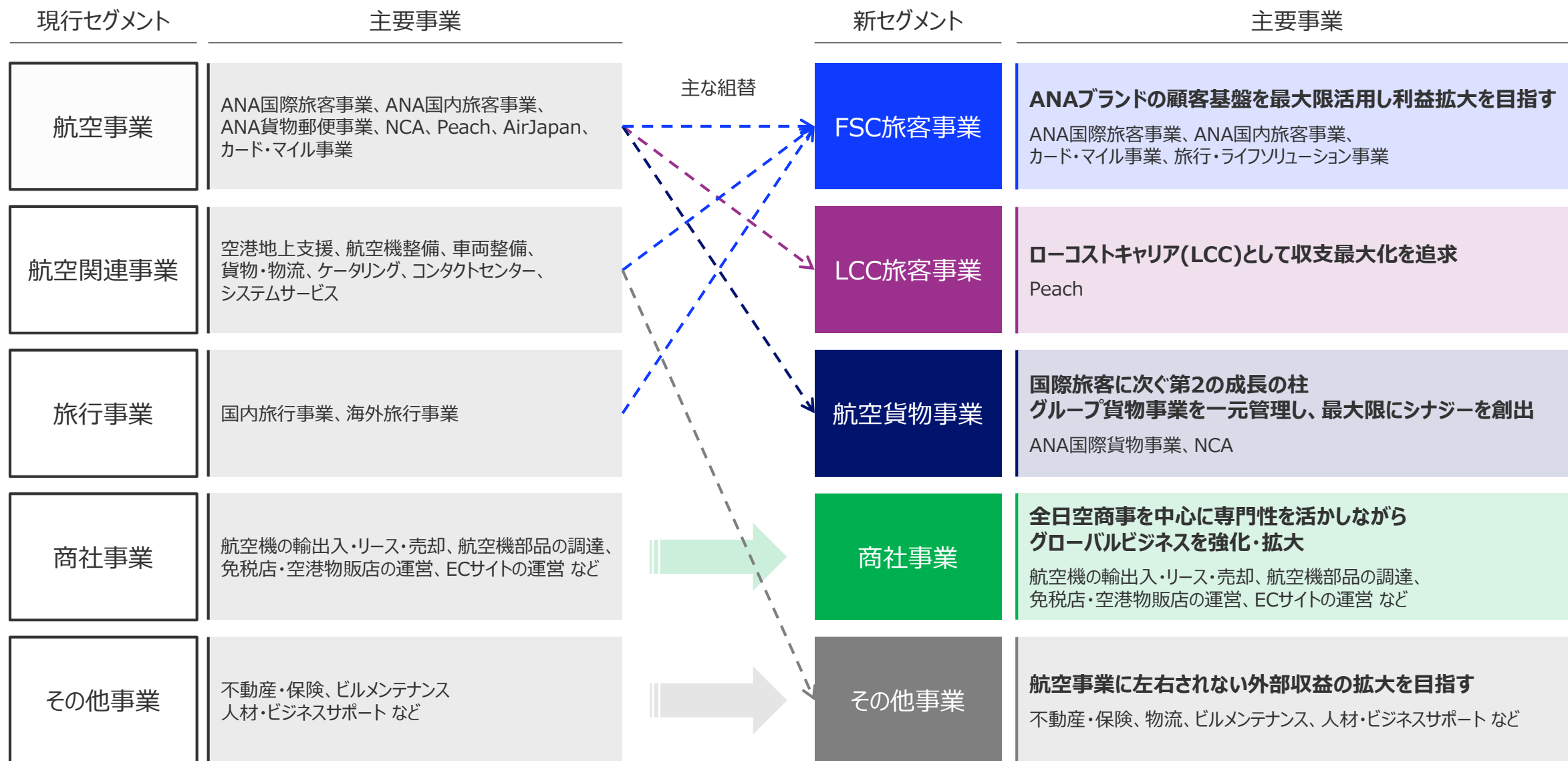
- ユニットレベニュー(円) = 旅客収入(国際線・国内線合計) ÷ 座席キロ  
 ◇— ユニットコスト(円) = (営業費用 - 旅客収入以外の収入) ÷ 座席キロ



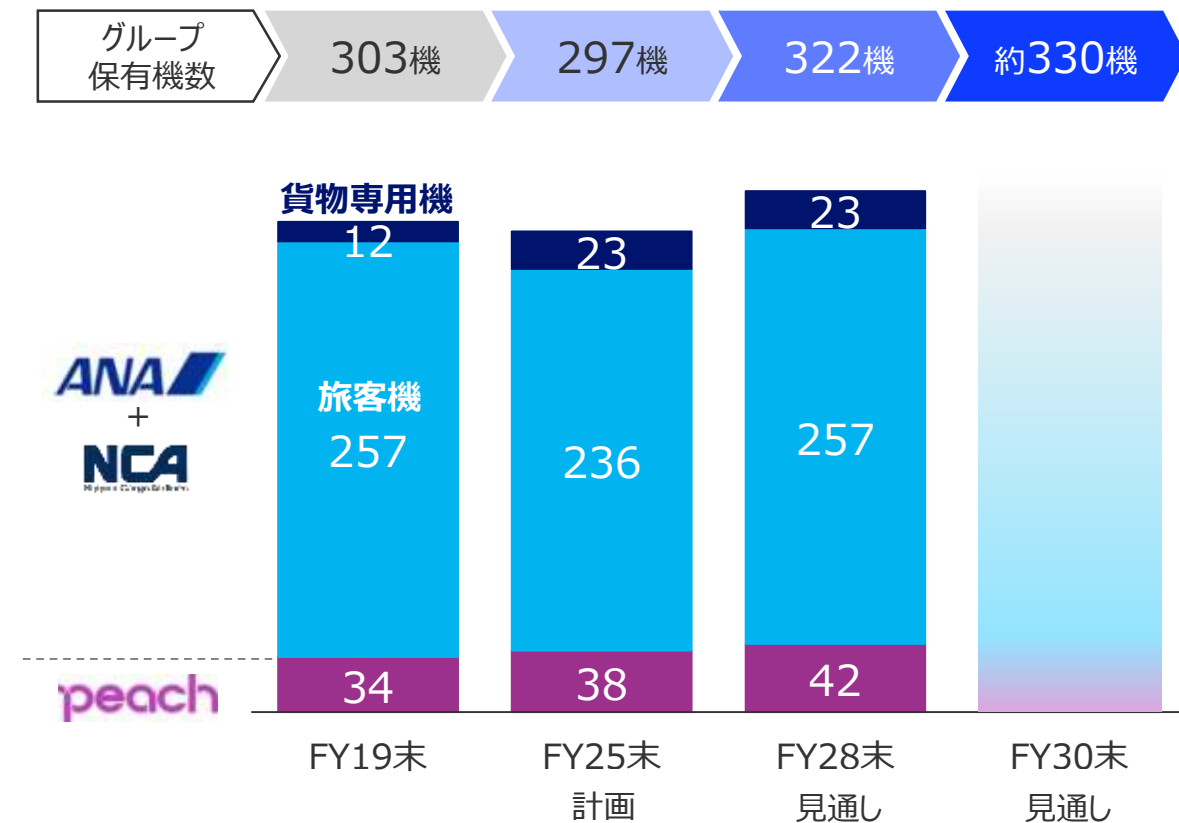
[市況前提]

為替レート(円/US\$)	144.5	153.0	150	140	140
ドバイ原油(US\$/bbl)	82.3	79.5	75	75	75
シンガポールケロシン(US\$/bbl)	103.6	93.5	90	90	90

※FY28、FY30のユニットコストは、新リース会計基準の影響を除いて算出



## 1. 航空機数の推移



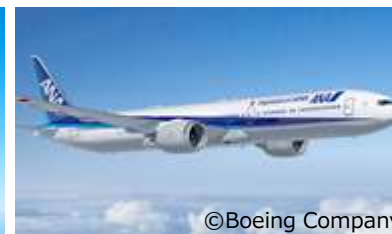
中小型機を中心に増強  
エンジン問題による非稼働機は徐々に解消へ

※FY19末のバニラエア機はPeachに含む、FY25末のAirJapan機はANAに含む  
※FY19末の保有機数にはNCAは含まない(FY25 2Qから連結子会社化)

## 2. フリート戦略で目指す方向性

## 1) 最新鋭の新機種導入

- ① B737-8 (FY26以降)    ② B777-9 (FY26以降)    ③ E190-E2 (FY28以降)

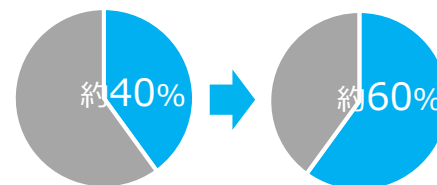


## 2) 戦略的な機材ポートフォリオ (ANAブランドの機材構成比)

## ① 国際線の長距離機材

FY25末(計画)

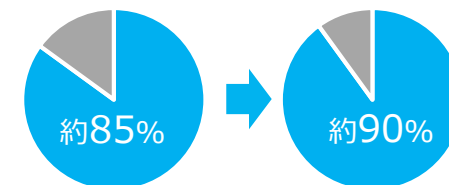
FY30末(見通し)



## ② 国内線の中小型機比率(PROP含む)

FY25末(計画)

FY30末(見通し)

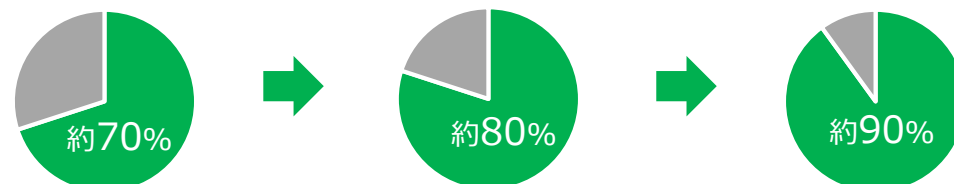


## 3) 低燃費機材シェアの向上

FY19末

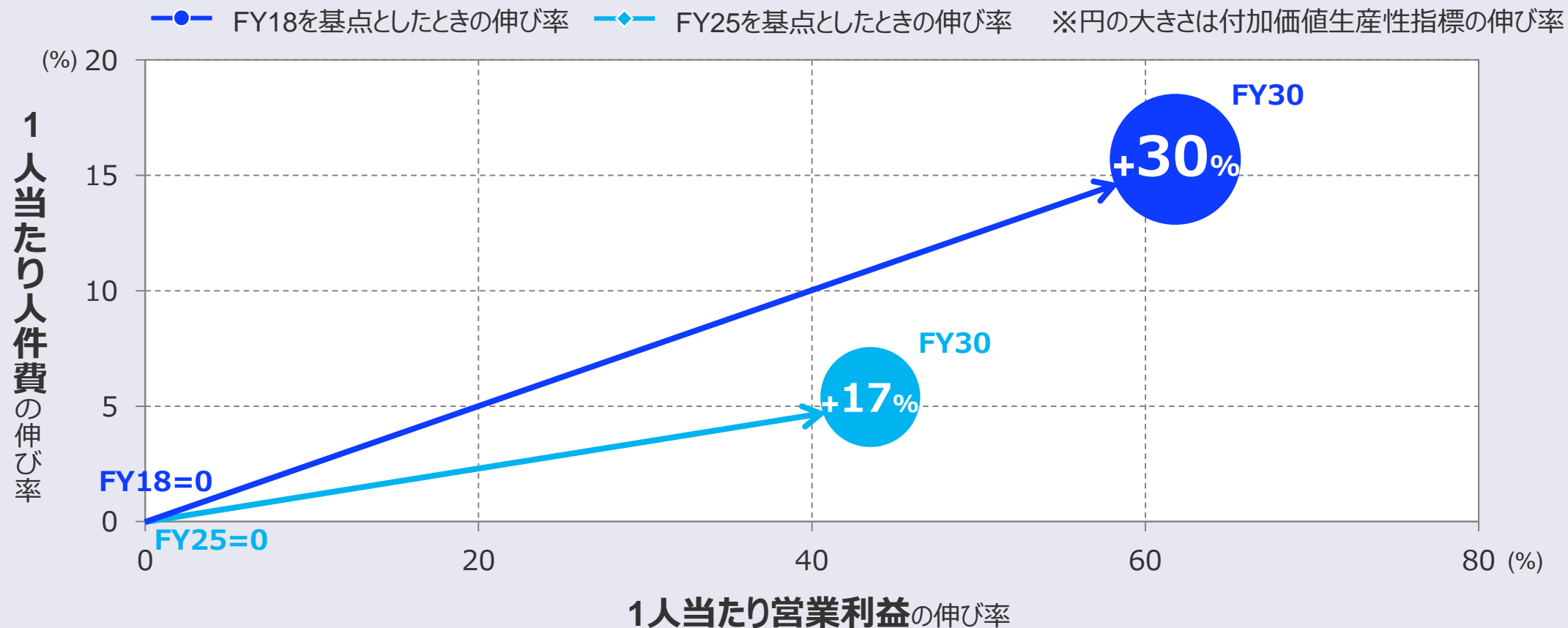
FY25末(計画)

FY30末(見通し)



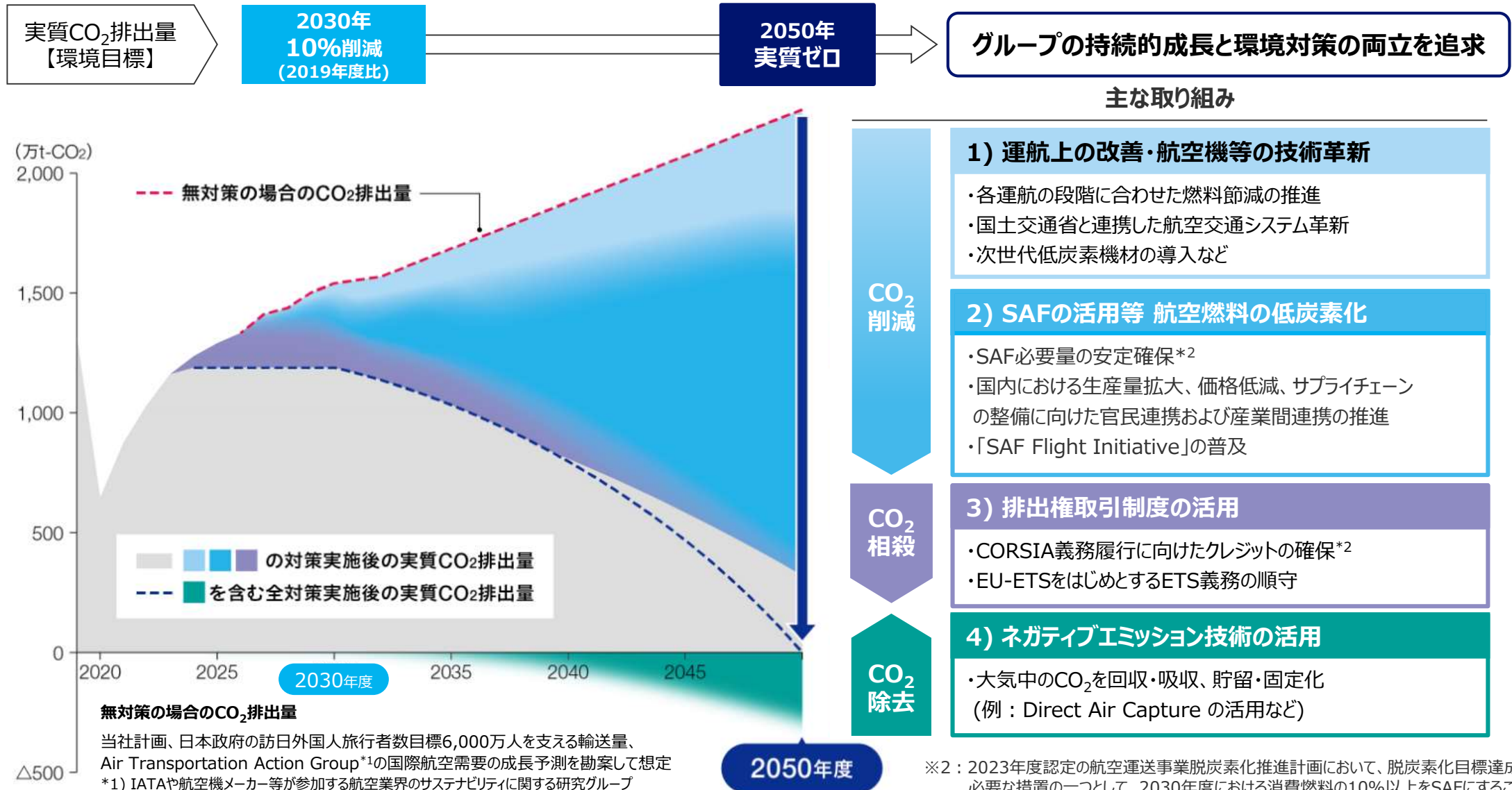


## 付加価値生産性指標の伸び率



※1人当たり人件費および1人当たり営業利益の伸び率は、現時点の計画前提。実際の人員数や賃金・一時金の水準は、外部環境や事業環境を踏まえながら、都度柔軟に検討していく。

NCAの排出量を反映、引き続き運航上の改善やSAFの導入促進などにより、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指す



## 第1回社債型種類株式の概要

発行日	2025年12月12日 (2025年12月15日に東証プライム市場に上場)
発行総額	2,000億円 (手取り概算額*は約1,940億円) *発行総額から引き受け手数料、発行所費用を控除
資金使途	①航空機投資 1,000億円 ②自己株式取得 約940億円
発行価格 発行株式数	5,000円／4,000万株
資本性	会計上は発行額全額を資本計上 (格付上は発行額の50%)
議決権	議決権なし
転換権	普通株式への転換権無し
優先配当	2031年9月30日までは固定配当 (配当年率3.5%) 配当順位は普通配当に優先、非参加型、累積型

## 自己株式取得の概要

取得対象株式 の種類	普通株式
取得し得る株式 の総数	67,500,000株 (上限) ※取得した自己株式は、取得完了後に全数を消却
株式取得価格 の総額	1,500億円 (上限)
取得期間	2025年12月16日から2026年12月15日まで
取得の方法	市場からの買付け
自己株式取得 の目的	①コロナ禍の公募増資によって 払い込まれた資本の一部返還 ②普通株式の株式数削減を通じた 1株当たり株主価値(EPS)の向上
必要資金 の調達方法	手元流動性 560億円 第1回社債型種類株式 940億円

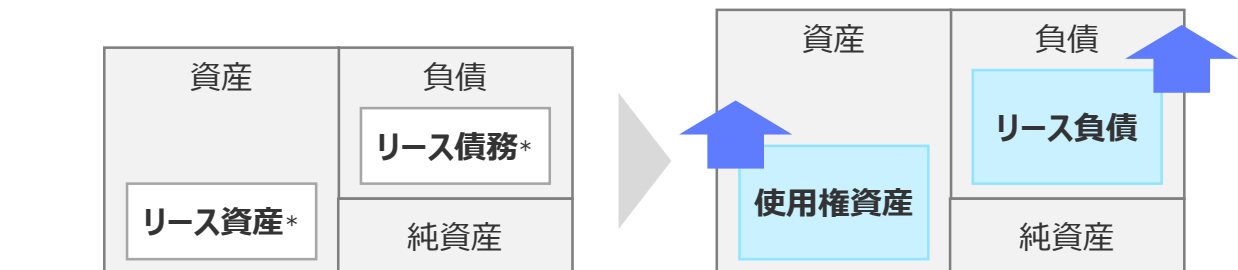


(普通株式に係る) <b>ROE</b>	$\frac{\text{当期純利益} - \text{優先配当}}{\text{自己資本（普通株式）}}$	▶ 主な影響は優先配当分に限定 （発行前と比較する場合）
(普通株式に係る) <b>EPS</b>	$\frac{\text{当期純利益} - \text{優先配当}}{\text{発行済株式数（普通株式）}}$	
(普通株式に係る) <b>PBR</b>	$\frac{\text{時価総額（普通株式）}}{\text{自己資本} - \text{社債型種類株式に係る資本} - \text{優先配当}}$	
<b>ネットD/Eレシオ</b>	$\frac{\text{純有利子負債}}{\text{自己資本（社債型種類株式を含む）}}$	▶ 財務健全性の向上に寄与
<b>自己資本比率</b>	$\frac{\text{自己資本（社債型種類株式を含む）}}{\text{総資産}}$	

## 1. 貸借対照表

## &lt;現行基準&gt;

## &lt;新基準&gt;



\* オペレーティングリースはオフバランス

- 借手としてのオペレーティングリースのオンバランス化  
⇒資産・負債が約3,000億円増加(FY27期首試算)

## 【主な指標への影響】

自己資本比率 : 低下  
 ネットD/Eレシオ : 増加  
 ROA : 低下

## 2. 損益計算書

## &lt;現行基準&gt;

## &lt;新基準&gt;

売上高	XXX		売上高	XXX
...			...	
賃借費	100	→	減価償却費	90
...			...	
営業利益	XXX		営業利益	XXX
...			...	
当期純利益	XXX	→	支払利息	10
			...	
			当期純利益	XXX

- 賃借費が減価償却費(営業費用)と支払利息(営業外費用)に分かれて計上

## 3. キャッシュフロー

## &lt;現行基準&gt;

## &lt;新基準&gt;

税引前利益	▲100		税引前利益	▲100
営業キャッシュフロー	▲100	→	減価償却費	+90
投資キャッシュフロー			営業キャッシュフロー	▲10
財務キャッシュフロー			投資キャッシュフロー	
			リース負債の返済	▲90
			財務キャッシュフロー	▲90

- リース料の支払いが営業CFから財務CFへ変更

(Memo)



(Memo)

(Memo)

(Memo)

(Memo)

(Memo)

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	<b>ワクワクで満たされる世界を</b> 私たちは、空からはじまる多様なつながりを創り、 社員・お客様・社会の可能性を広げていきます。
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。 <ol style="list-style-type: none"><li>1. 安全 (Safety) 安全こそ経営の基盤、守り続けます。</li><li>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。</li><li>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。</li><li>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。</li><li>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。</li></ol>

## 免責事項

当資料には、弊社の現在の計画、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、全て将来の業績に関わる見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた弊社の判断及び仮説に基づいています。

弊社グループの主要事業である航空事業には、空港使用料、航空機燃料税等、弊社の経営努力では管理不可能な公的負担コストが伴います。また、弊社が事業活動を行っている市場は状況変化が激しく、技術、需要、価格、経済環境の動向、外国為替レートの変動、感染症の継続・拡大、その他多くの要因により急激な変化が発生する可能性があります。これらのリスクと不確実性のために、将来における弊社の業績は当資料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、弊社が設定した目標は、全て実現することを保証するものではありません。

当資料はホームページでもご覧いただけます。

<http://www.ana.co.jp/group/investors>

株主・投資家情報 ➡ I R 資料室 ➡ 決算説明会資料

**A N Aホールディングス(株) グループ経理・財務室 財務企画・I R部**

Eメール : [ir@anahd.co.jp](mailto:ir@anahd.co.jp)