

ANAホールディングス株式会社 会社説明会資料



ANAホールディングス株式会社（証券コード：9202）
グループ総務部

2026年2月

目次

1. ANAグループのご紹介

・会社概要	P. 3～4	・人財戦略	P. 24
・経営理念・安全理念等	P. 5	・D X戦略	P. 25
・機材数	P. 6	・「人財」×「D X」の差別化戦略	P. 26
・路線ネットワーク	P. 7～8	・トランジション戦略	P. 27
・グループの歴史	P. 9	・財務戦略	
・新型コロナウイルスが与えた影響	P. 10	キャッシュ・アロケーション	P. 28
		株主還元	P. 29～30

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略

・ANAグループが社会へ提供する価値	P. 11
・2023-2025中期経営戦略の総括	P. 12
・経営環境認識	P. 13
・重点テーマと基本戦略	P. 14
・2030年に目指す事業ポートフォリオ	P. 15
・新たな戦略の位置づけ	P. 16
・価値創造のロードマップ	P. 17
・航空事業の戦略概要	
国際旅客事業	P. 18
国際貨物事業	P. 19
国内旅客事業	P. 20
LCC事業 (Peach)	P. 21
フリート戦略	P. 22
・モビリティ事業	P. 23

3. 株主様とのコミュニケーション

・株主構成等	P. 31
・コミュニケーションツール等	P. 32
・現行優待制度	P. 33

4. 参考資料

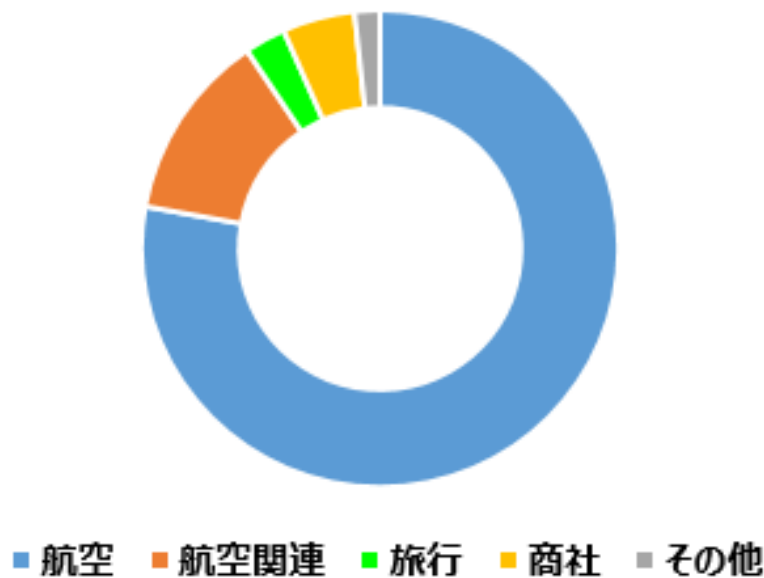
・各種指標・株価推移	P. 34
・2025年度 第3四半期決算概要	P. 35
・日本貨物航空 (NCA) とは	P. 36～39
・免責事項	P. 40

1. ANAグループのご紹介

【会社概要】

- **会社設立**：1952年12月(2013年4月に全日本空輸からANAホールディングスへ商号変更)
- **事業内容**：航空事業を中心としたエアライングループとして、旅行・商社等様々な事業を展開
- **会社数**：連結子会社57社、持分法適用会社13社（2025年3月末）
- **売上高(連結)**：22,618億円（2025年3月期）

2024年度売上高構成比



(単位：億円)	売上高	営業利益
■ 航空	20,587	1,991
■ 航空関連	3,372	40
■ 旅行	735	1
■ 商社	1,299	45
■ その他	455	11
連結調整額	△3,832	△124
合計(連結)	22,618	1,966

- **社員数**：約44,019名（2025年3月末：連結決算対象グループ）

1. ANAグループのご紹介

【会社概要】

・ 航空事業のブランド

フルサービスキャリア



ANA

ハイブリッドエアライン



AIR JAPAN

ローコストキャリア



peach

貨物専門航空会社

NCA
Nippon Cargo Airlines

・ 主な外部評価



世界最高品質と認められ、
13年連続となる
最高評価「5スター」を受賞



2025
健康経営銘柄
KENKO Investment for Health

従業員の健康をサポートする
取り組み等が評価され3年連続受賞

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

「Dow Jones Sustainability
World Index」の構成銘柄に
8年連続で選定



企業のD&Iを評価する制度
において「ベストワークプレイス」
認定を5年連続受賞

1. ANAグループのご紹介

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	<p>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</p>
グループ経営ビジョン	<p style="text-align: center;">ワクワクで満たされる世界を</p> <p>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。</p>
グループ行動指針 (ANA's Way)	<p>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。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。

1. ANAグループのご紹介

【機材数】 296機(2025年12月末現在)



大型機

A380 3機



中型機

B787シリーズ 87機



小型機

B737シリーズ 39機



リージョナル機

DHC8-400 (プロペラ) 24機

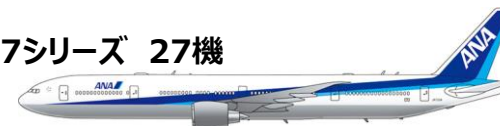


貨物専用機

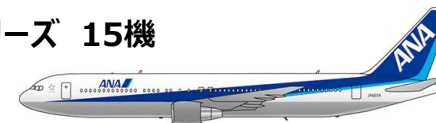
B777 2機



B777シリーズ 27機



B767シリーズ 15機



A320/A321 37機



B767 6機



小型機

A320/A321 38機



中型機

B787 3機



貨物専用機

B747 15機



2025年8月1日連結子会社化

1. ANAグループのご紹介

ANA's Network

(2025年4月現在)

国内線

(旅客便)

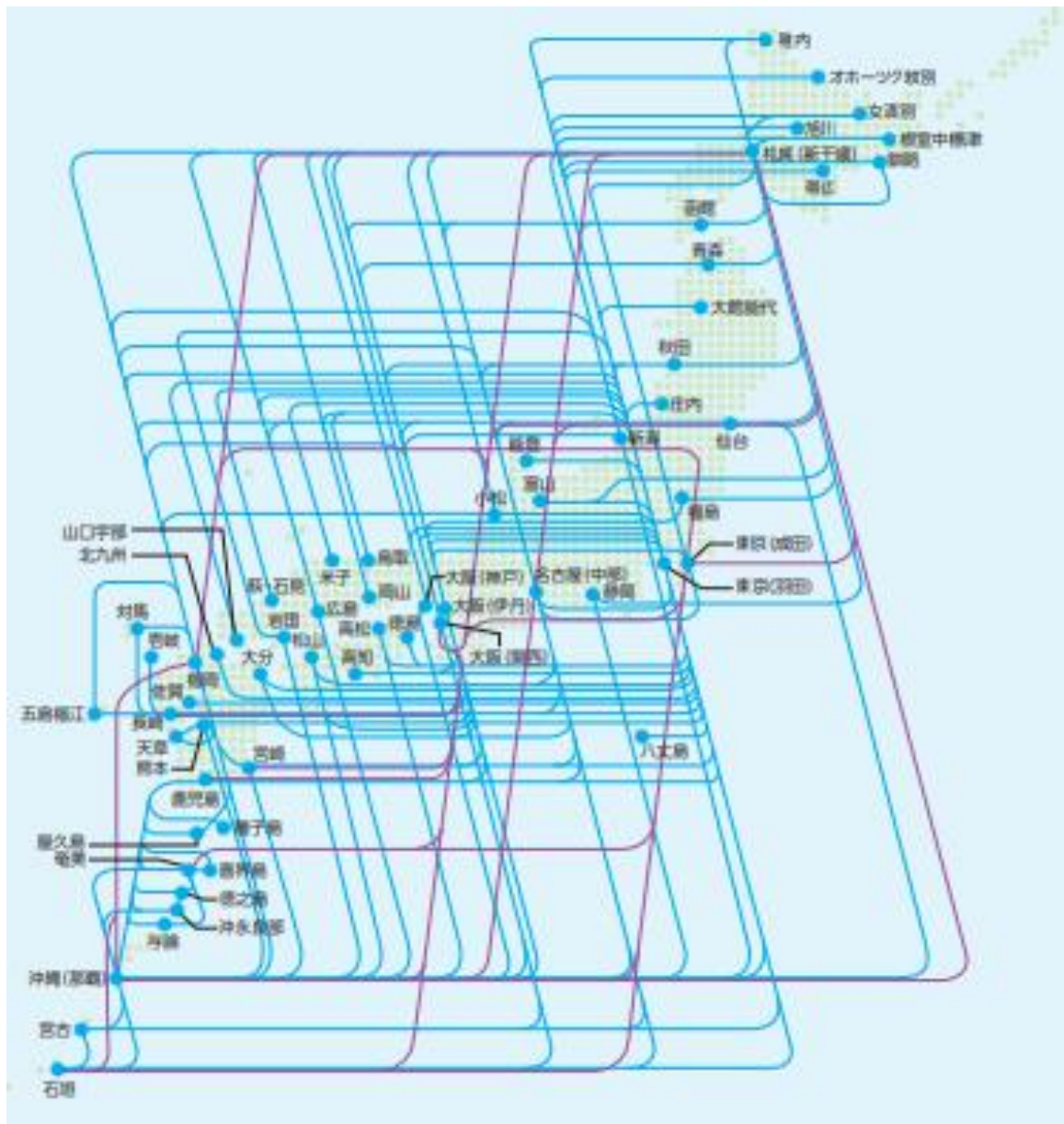
※1・※2・※4

路線数 159路線
 運航便数 1,190便/日

- ANA
- Peach
- 旅客便就航地

- ※1:国際線・国内線ともに運休中の路線は掲載しておりません。
- ※2:国際線・国内線ともに路線図はイメージで実際の飛行ルートは異なります。

- ※4:IBEXエアラインズ、AIRDO、ソラシドエア、スターフライヤー、オリエンタルエアブリッジ、天草エアライン、日本エアコミューターとのコードシェア便を含んでいます。



1. ANAグループのご紹介

【グループの歴史】

2011年 ユナイテッド航空 } との
 2012年 ルフトハンザ航空 } ジョイントベンチャー
 2025年 シンガポール航空 } 開始



1952

日本ヘリコプター設立



1974

初の大型機トライスター就航

1986

国際線定期路線初就航

1999

スターアライアンス加盟

2010

羽田空港国際線定期路線就航

2012

Peach Aviation就航

2020~21

COVID-19による
航空旅客需要の蒸発

2022

黒字転換

2025

日本貨物航空(株)グループ化



2026

2026-2028年度中期経営戦略

成長軌道へ回帰



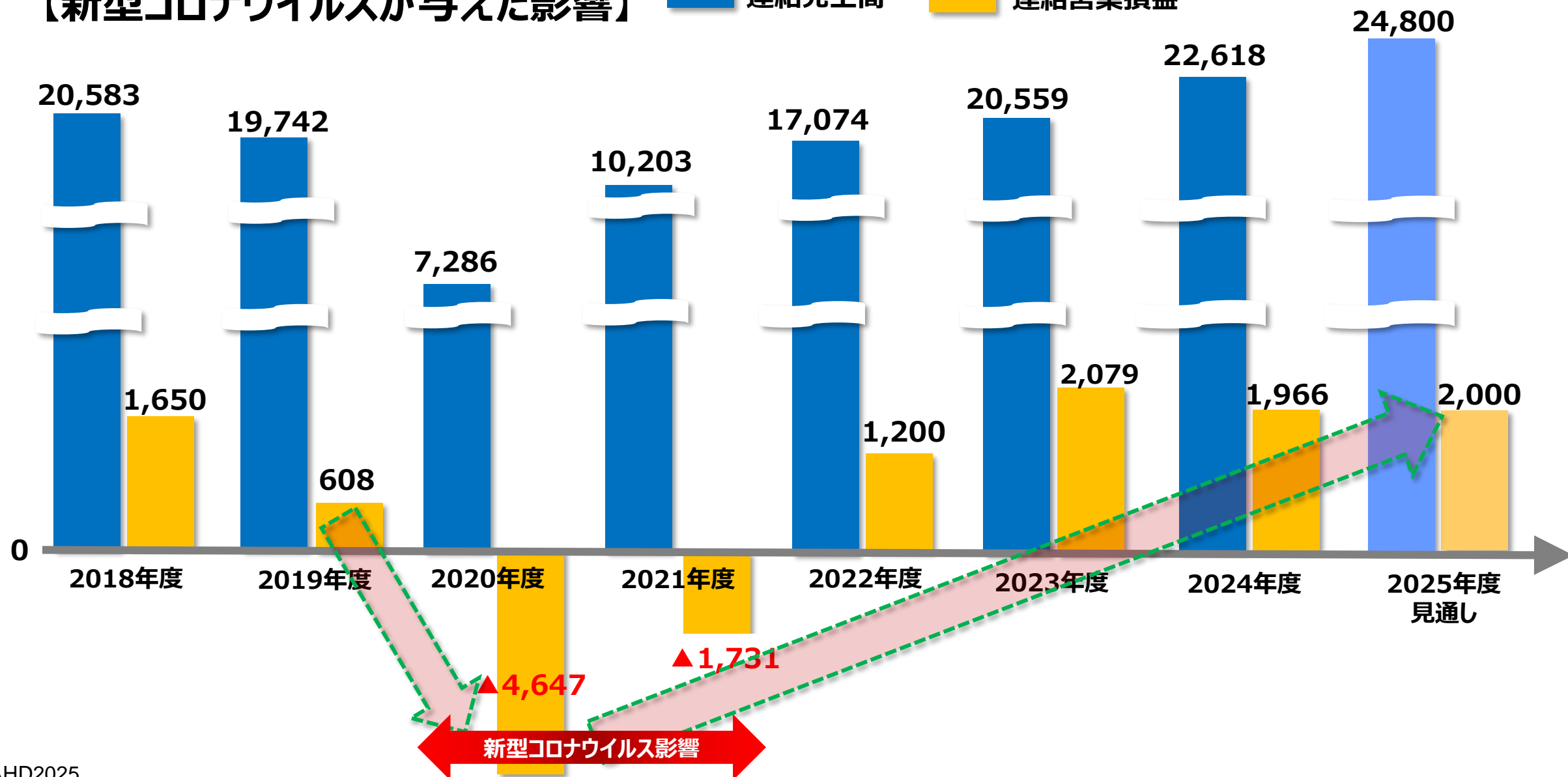
1. ANAグループのご紹介

【新型コロナウイルスが与えた影響】

■ 連結売上高

■ 連結営業損益

(単位：億円)



2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【ANAグループが社会へ提供する価値】 ～社会的インパクトを生み出し、経営ビジョンを実現へ～



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。

世界の平和と経済活性化へ貢献

「早く、快適で、楽しい」価値を生み出し続ける

交流・物流による
経済活性化と社会の絆の強化
5,200億円

安全安心で快適な移動による
心の豊かさ向上
1兆6,000億円

早い移動による
時間価値の創出
5,500億円

事業規模・事業領域の拡大

量的拡大

人とモノの
つながりを拡大



質的深化

ANAグループの
ファン層を拡大



顧客体験価値の最大化

ビジネスモデル

社会的インパクト
※金額は2024年度実績

経営ビジョン
(目指す姿)

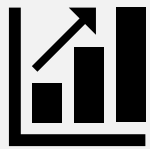
※2024年度実績をもとにアビームコンサルティング(株)と
共同で算出、早稲田大学の柳良平教授が監修しました。

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【2023-2025中期経営戦略の総括】

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

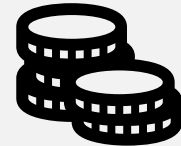
NCAを連結子会社化
(貨物事業の収益基盤強化)

マルチブランドからデュアルブランドへ
(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 **△10%**

※2026年2月5日終値と2019年末との比較

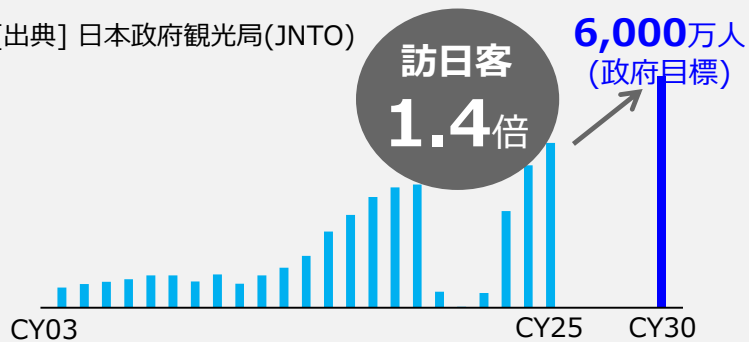
2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【経営環境認識】 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

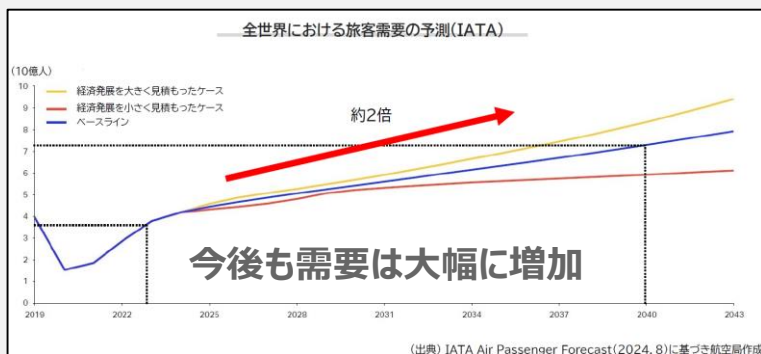
航空需要

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



B滑走路延伸

新貨物地区



新旅客ターミナル

C滑走路新設

※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

総人口
▲7%超生産年齢人口
▲11%超

[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

...

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【重点テーマと基本戦略】

重点テーマ

資産効率の向上

利益変動リスクの低減

株主価値の向上

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

- ◇ 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**

- ◇ 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**

- ◆ コロナ禍の公募増資による**発行済株式数の増加**

「率」を重視しながら「規模」を拡大する高付加価値経営

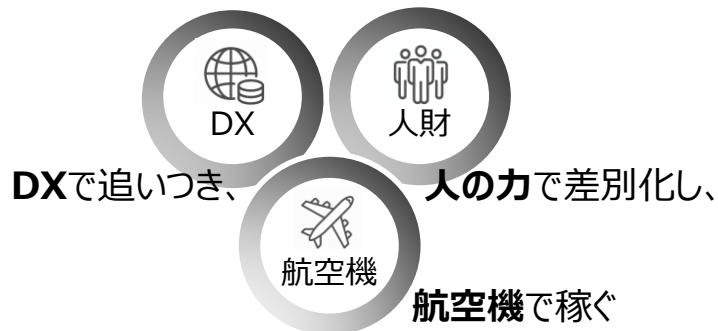
基本戦略

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

基本戦略と
3つの変革

成長投資を加速



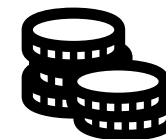
利益成長を加速



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

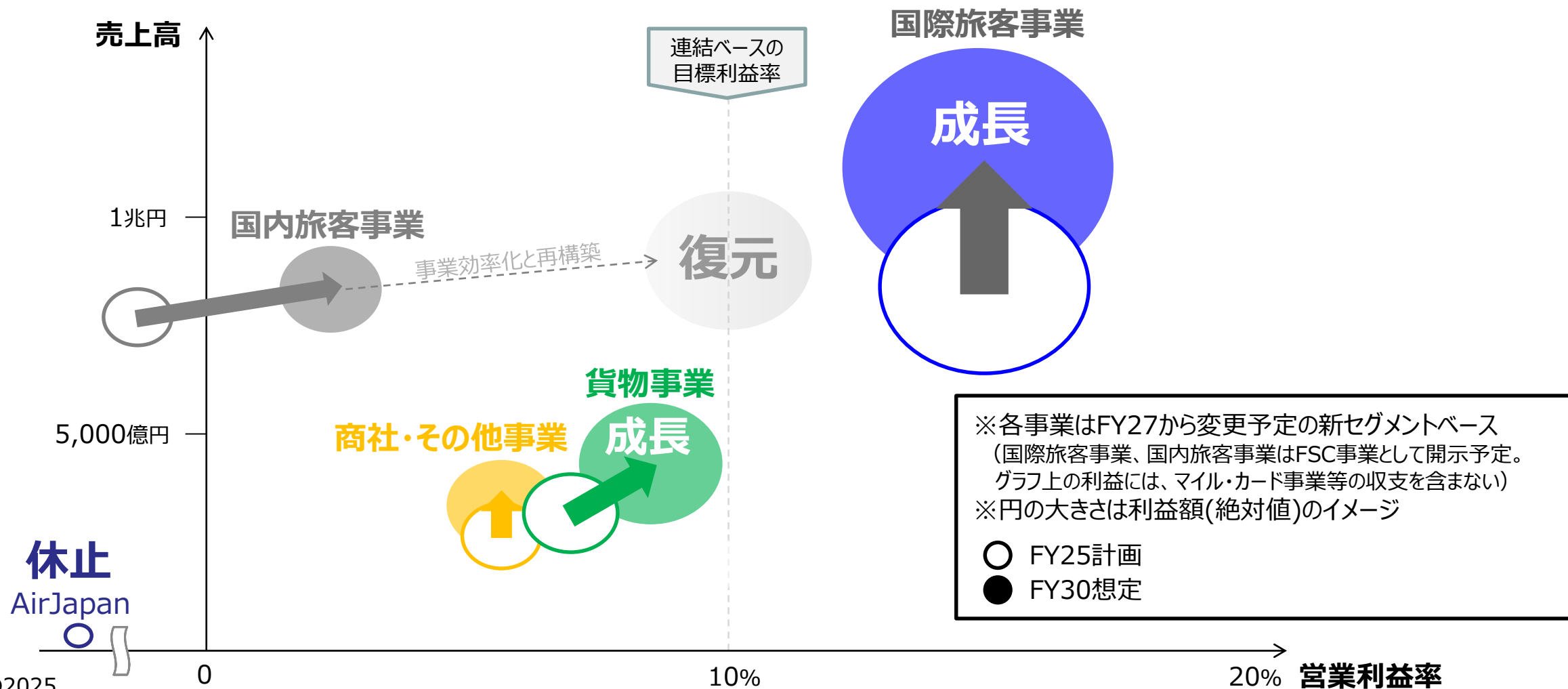
TSR※**拡大を実現**

利益成長 × 株式数削減で
EPS成長を加速

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【2030年に目指す事業ポートフォリオ】

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）
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



2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【新たな戦略の位置づけ】 「変革加速」と「成長投資」へのステージ移行

これまで（～FY25）

これから（FY26～）

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)飛躍的な成長へ移行
(FY29～)

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

利益成長イメージ

コロナ禍

コロナ前への復元

着実な増益

「量×質」の相乗効果で
飛躍的な利益成長▲
現在▲
成田拡張

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【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 ₂ 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)

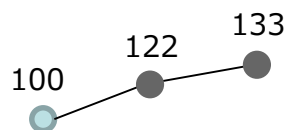
2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【航空事業の戦略概要：国際貨物事業】

目指す方向性

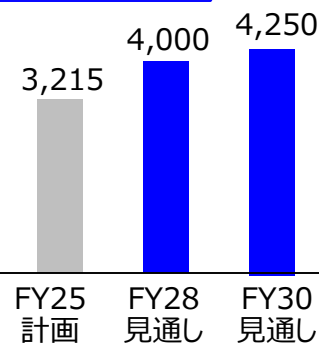
- ANA×NCAのシナジー追求
- 高付加価値物流
- ボラティリティリスクの低減

有効トンキロ (指数)



年度	売上高 (億円)
FY25 計画	3,215
FY28 見通し	4,000
FY30 見通し	4,250

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

ANA

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

統合・シナジー効果

300億円
(FY28時点)

B747-8F 8機
B744F 7機

強み

NCA
Nippon Cargo Airlines

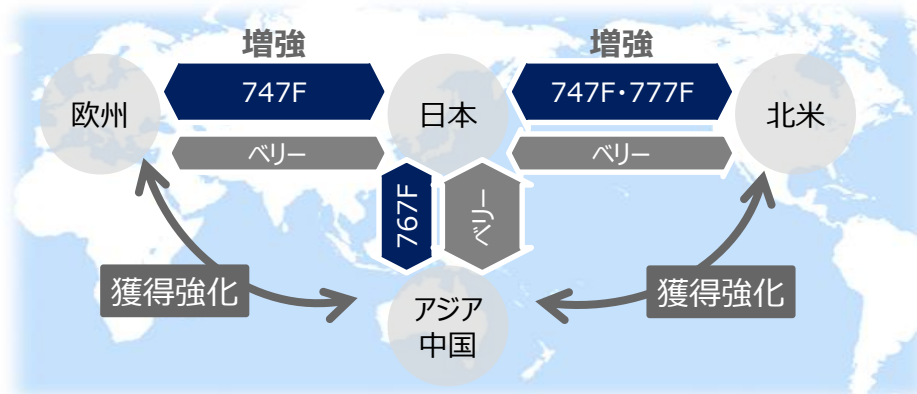
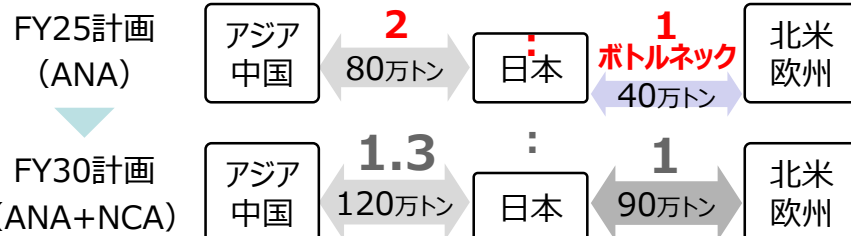
欧米、アジアの大型機ネットワーク

課題

中規模マーケットのカバレッジ

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)

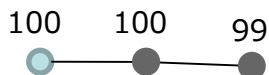
2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【航空事業の戦略概要：国内旅客事業】

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

座席キ口 (指数)



FY25 計画	FY28 見通し	FY30 見通し
------------	-------------	-------------

売上高 (億円)

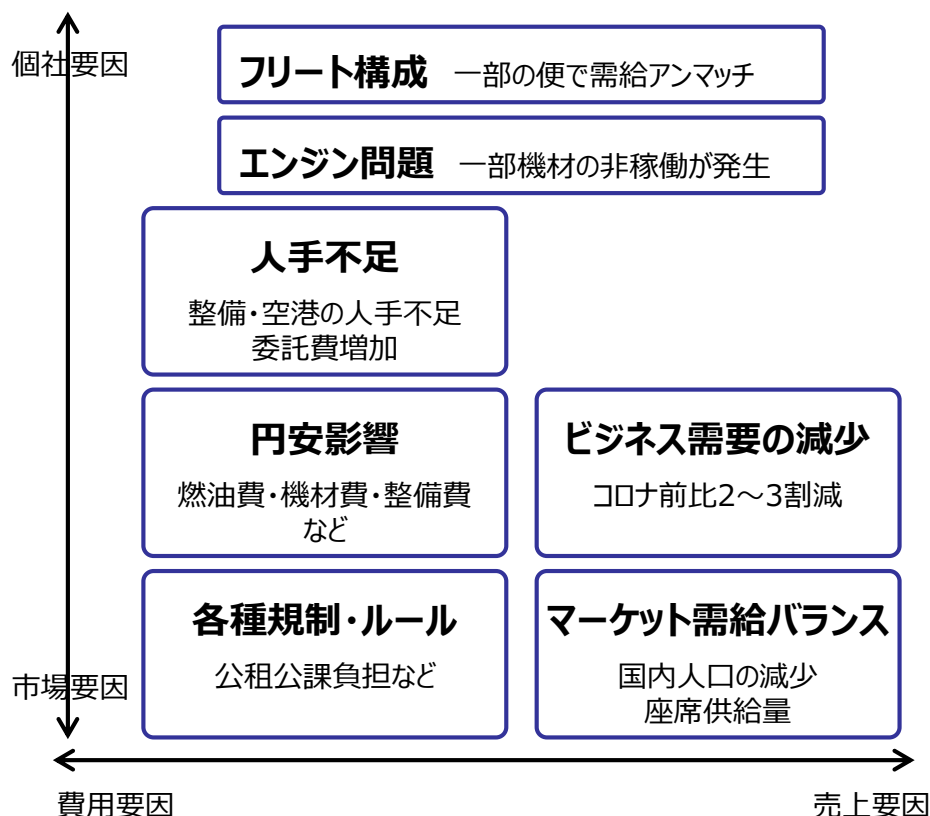


FY25 計画	FY28 見通し	FY30 見通し
------------	-------------	-------------

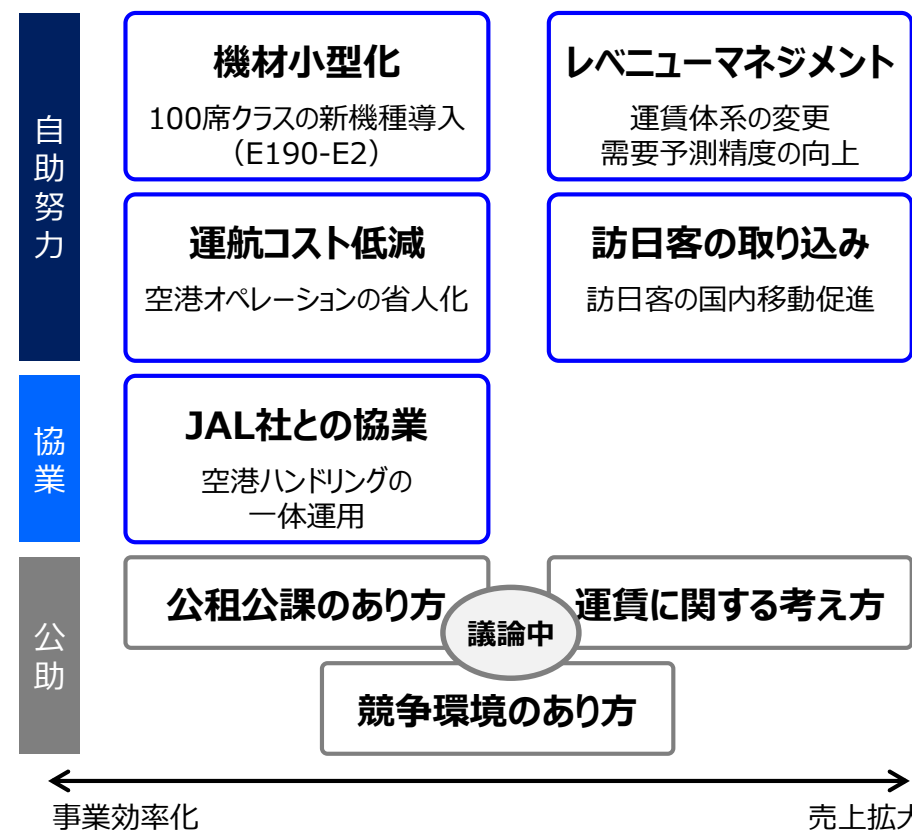
戦略ポイント

- 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



2. 今後の対応策



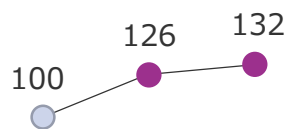
2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【航空事業の戦略概要：LCC事業（Peach）】

目指す方向性

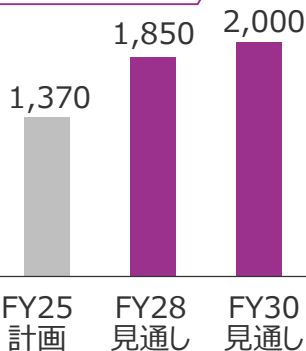
- 高収益路線の構成比拡大
- LCCならではのチャレンジ
- 低コスト経営の追求

座席キロ (指数)



年度	売上高 (億円)
FY25 計画	1,370
FY28 見通し	1,850
FY30 見通し	2,000

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・サービス品質の追及によるブランド選考度と収益性を向上

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

近距離圏

強化

中距離アジア

開拓

A321XLRの導入

- ・FY28導入予定
- ・中距離国際線マーケットを開拓

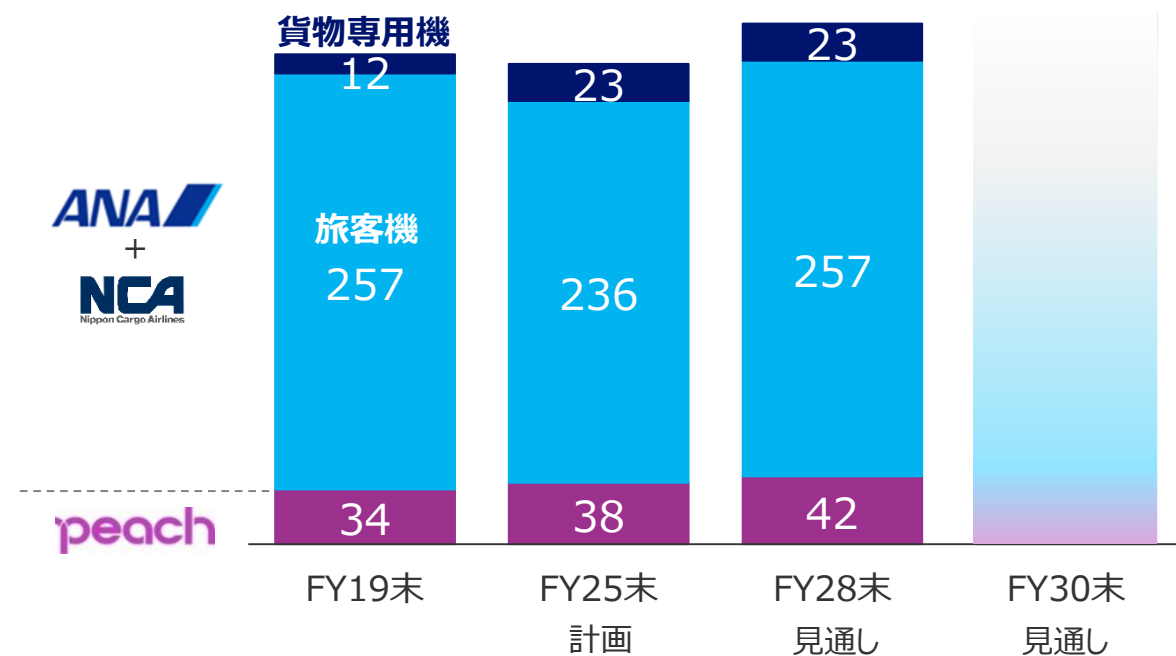


©Airbus

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【航空事業の戦略概要：フリート戦略】

1. 航空機数の推移



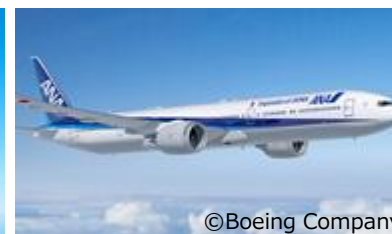
中小型機を中心に増強
エンジン問題による非稼働機は徐々に解消へ

※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

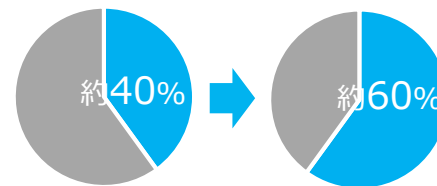
- ①B737-8 (FY26以降) ②B777-9 (FY26以降) ③E190-E2 (FY28以降)



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)

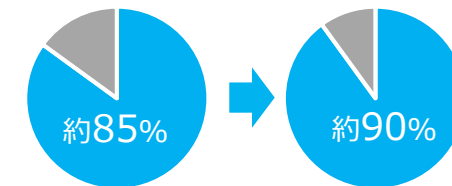
① 国際線の長距離機材

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)

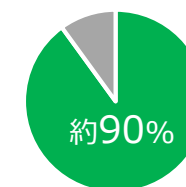
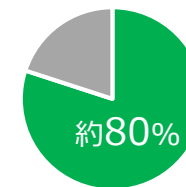
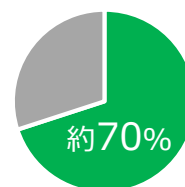


3) 低燃費機材シェアの向上

FY19末

FY25末(計画)

FY30末(見通し)



2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【モビリティ事業】 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

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【人材戦略】 ～最重要資本の人的資本を高め続け、持続的な企業価値向上を実現～

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
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

社員の豊かさ

1人あたり人件費

連結人件費
—
就業人員数

企業の成長

1人あたり営業利益

営業利益
—
就業人員数

+

人財への投資

FY30目標

+30%
FY18(コロナ前)比

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【DX戦略】 ～DX投資の効果を確実に生み出し、最少の人数で最大の価値を発揮できる企業集団へ～

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材化

- ・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 デジタルリード人材*1 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 AIIエージェント*2 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***3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*3の人件費抑制 (FY30)

*1 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材 *2 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

*3 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

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【「人財」×「DX」の差別化戦略】 ～「デジタルの力」によって「人の力」を極限まで引き上げる～

「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



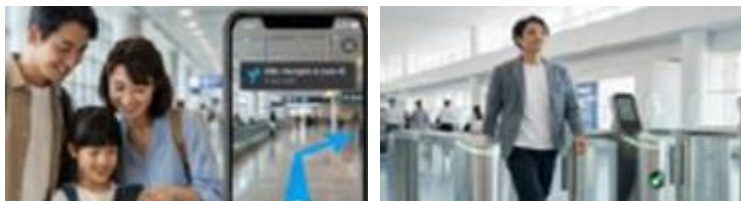
Human Premium



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



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



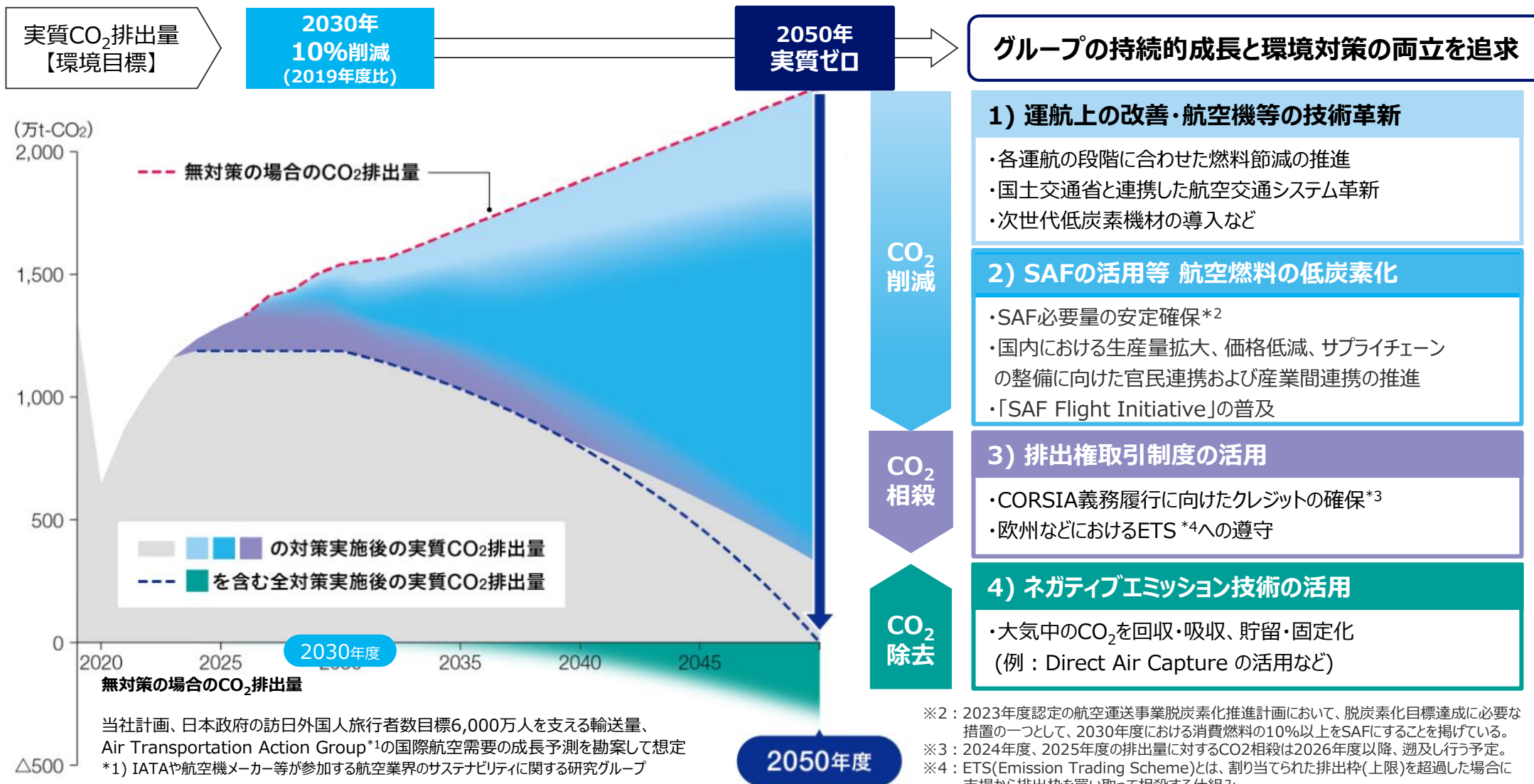
経験をつまえた意思決定や、チームワークから生まれるイノベーションなど、人ならではの想いを乗せた価値創造に集中



2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【トランジション戦略】

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CO₂排出量実質ゼロを目指す



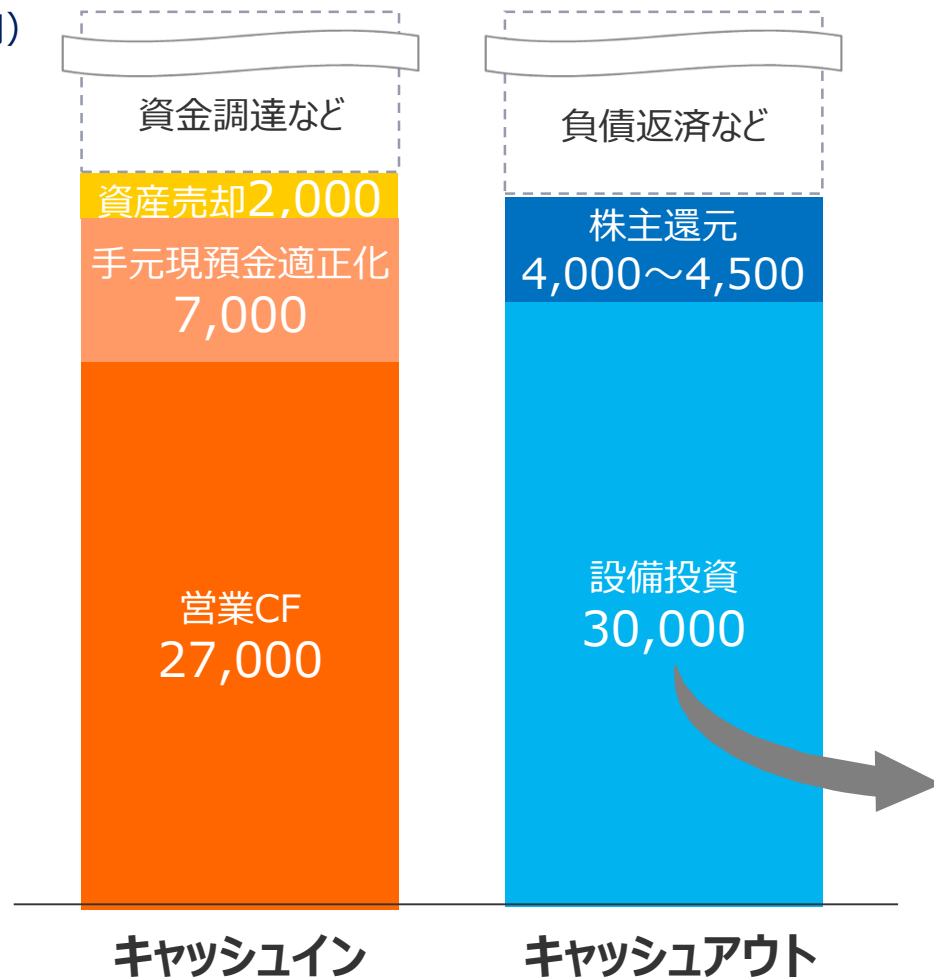
2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【財務戦略：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)

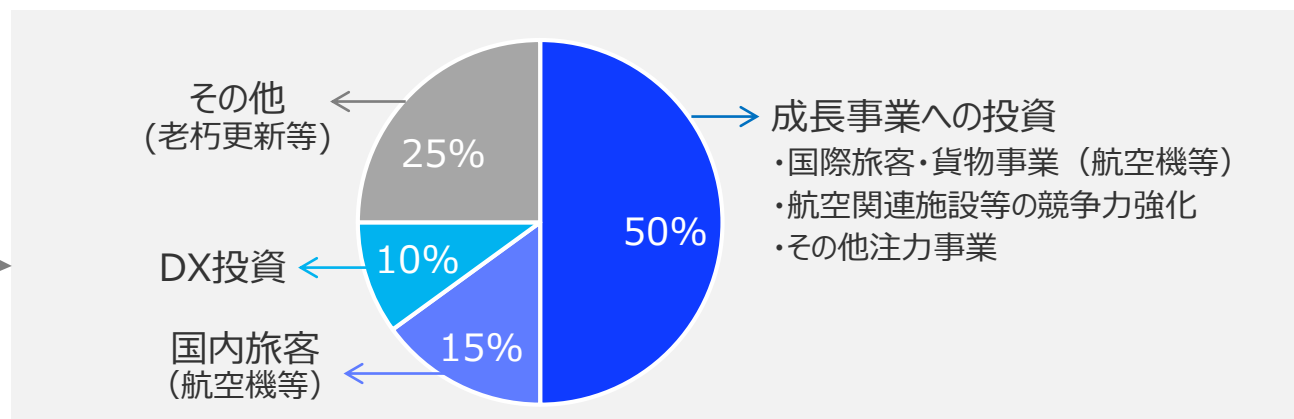


- 資金調達は、社債型種類株式も活用

- 安定配当 + 機動的な自己株式取得

- 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



2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【財務戦略：株主還元】

～利益成長とバランスシートマネジメントの実行を通じて株主還元を強化～

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**

2. 2026-2028年度 ANAグループ中期経営戦略 ～2030年さらなる高みに向けて～

【財務戦略：株主還元】

～個人株主の期待・要望にお応えするため、株主優待制度を刷新・拡充～

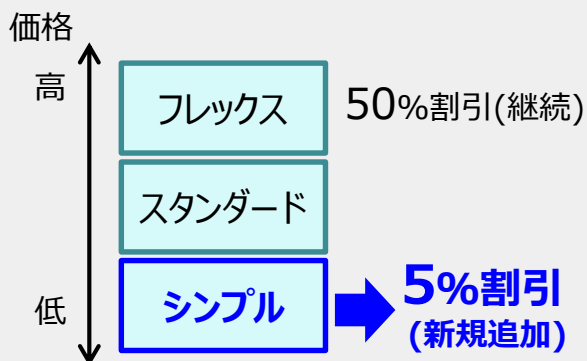
2026年6月以降の変更を予定（詳細は調整中。確定次第、告知予定。）

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)

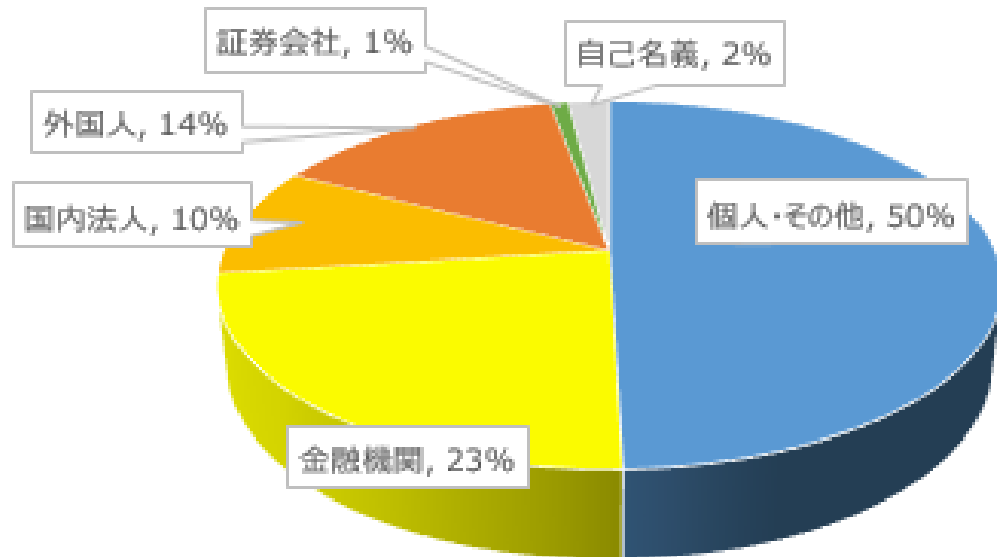
3. 株主様とのコミュニケーション

【株主構成等】

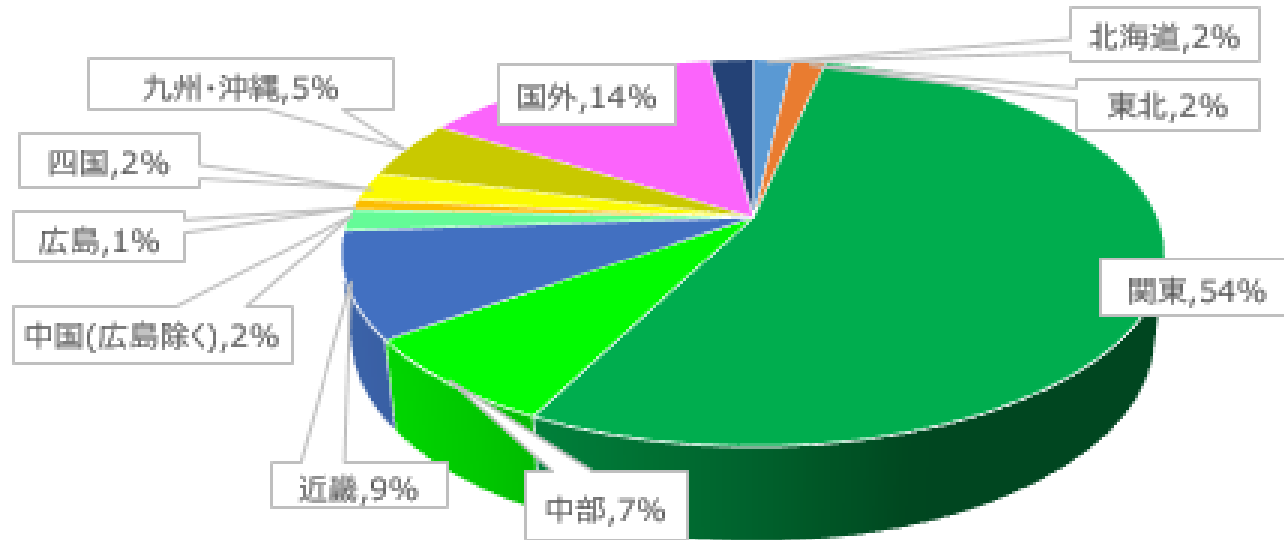
<2025年9月30日現在>

発行済み株式総数	株主総数
484,293,561株	720,448名

所有者別株式の構成割合（株式数ベース）



都道府県別株主の構成表（株式数ベース）



3. 株主様とのコミュニケーション

【コミュニケーションツール等】

■ IRウェブサイト「株主・投資家情報」

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



■ 株主様専用サイトのご案内

<https://sh.anahd.co.jp/>
 ※上記「投資家情報」からも
 ログインできます。

クリック



株主専用サイト

▶ 株主専用サイトへ
 メールアドレスご登録によるタイムリーな情報配信、ANA株主会への申し込みなどが
 可能です。

■ 株主様専用サイトからご利用いただける主なサービス

- ・株主様限定 ANA機体工場・ANA訓練センター見学(抽選)のお申し込み
- ・株主様向け特別ツアーのご案内
- ・期間限定の通信販売のご提供
- ・季刊誌「ていくおふ」のご案内



＜株主様限定機体工場見学の様子＞

■ 株主通信「ANA VISION」



ANAグループの最新トピックスや業績動向等を分かりやすく紹介しています。

※ホームページにも掲載しています
<https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/anavision/>

3. 株主様とのコミュニケーション

【現行優待制度】

ANA国内線ご搭乗優待（片道基準運賃の50%割引）

ANA国内全路線（コードシェア便含む※）でご利用いただけます。
株主優待番号1つにつき、大人、小児ともにお1人様片道1区間
に対して「株主優待割引運賃」をご利用いただけます。

※一部対象外路線がございます。



ANAグループ優待券

- ・国内・海外ツアー商品のご優待（**2～5%割引**）
- ・株主様向け特別ツアーのご案内
- ・通信販売ご優待（**株主様限定価格**でご案内）
- ・ANA施設見学会にご招待（抽選）
- ・空港売店・免税店お買い物ご優待（**10%割引**）
- ・ゴルフプレー料金のご優待
- ・IHG・ANA・ホテルズグループジャパンご優待
（宿泊が**20%割引**・飲食が**10%割引**）



※25年度下期より「e優待券」を導入し、ますます便利に！

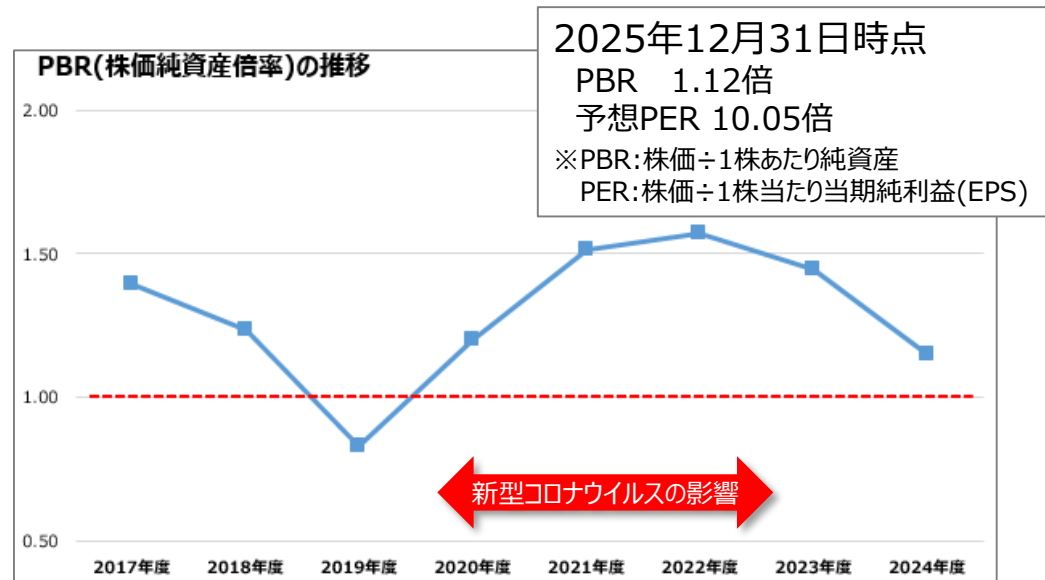
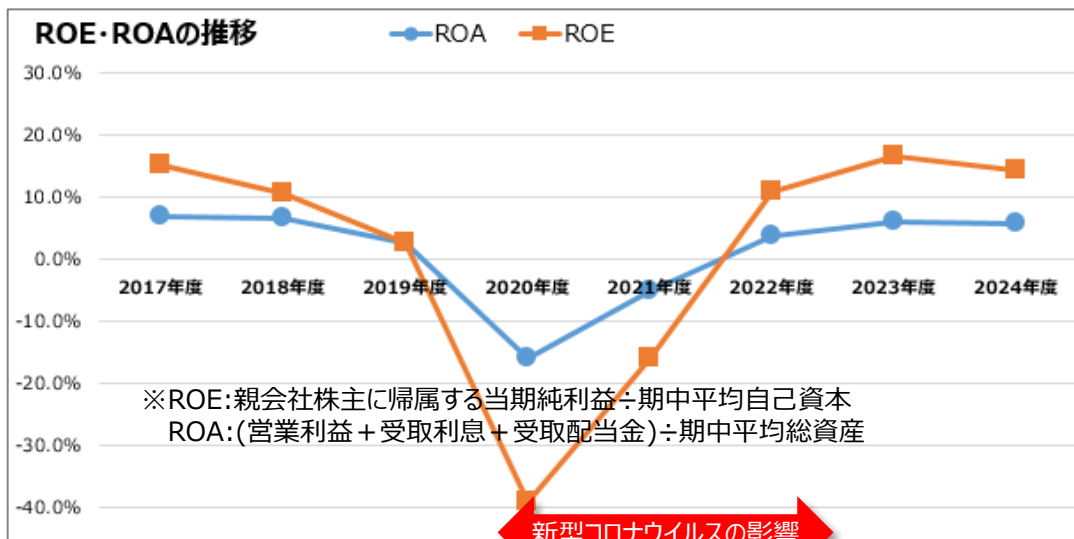


※株主優待の詳細については以下のウェブサイトからご覧ください。

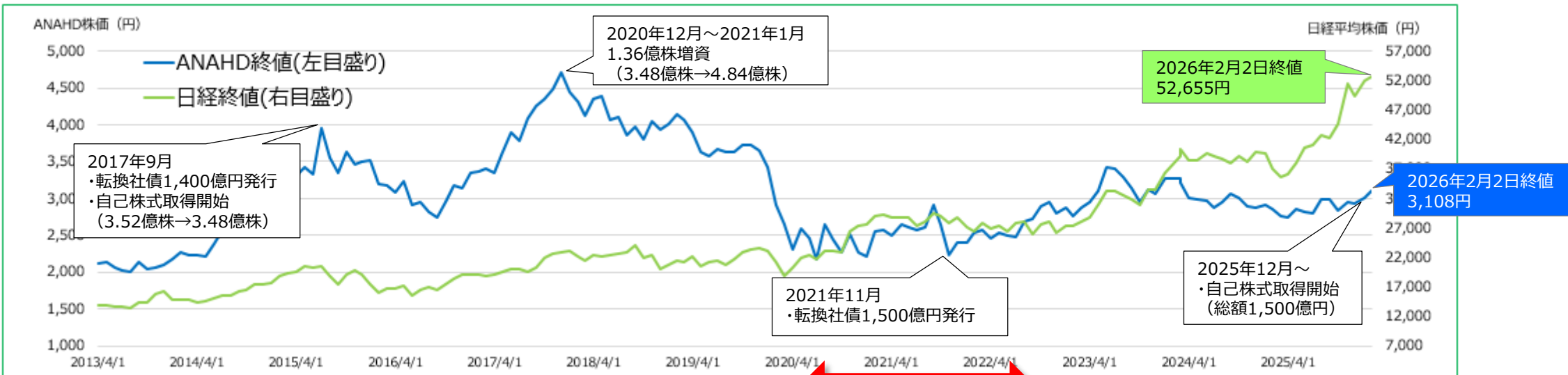
<https://www.ana.co.jp/group/investors/stock/benefit/>

4. 参考資料

【各種指標・株価推移】



ANAHD株価・日経平均の推移



4. 参考資料

【2025年度 第3四半期決算概要】

堅調な需要を着実に取り込み、営業利益は前年から増益

(億円)	FY24 第3四半期	FY25 第3四半期	前年差	前年比
売上高	17,027	18,773	+1,746	+10.3%
航空事業	15,517	17,076	+1,559	+10.0%
営業費用	15,316	16,966	+1,650	+10.8%
航空事業	13,803	15,337	+1,534	+11.1%
営業利益	1,711	1,807	+95	+5.6%
航空事業	1,714	1,738	+24	+1.4%
営業利益率	10.1%	9.6%	△0,4pt	-
経常利益	1,815	1,826	+10	+0.6%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,340	1,392	+52	+3.9%
EBITDA	2,822	3,052	+230	+8.2%

決算のポイント

1. 売上高

- ・堅調な旅客需要の取り込みや、NCA連結子会社化により大幅増収
ANAブランドを中心に増収
- ・中国政府による渡航自粛呼びかけの影響は限定的

2. 営業費用

- ・燃油費、外部委託費などが前年から増加

3. 営業利益

- ・過去2番目の高水準の利益を計上

燃油・為替市況

	FY24 3Q累計実績	FY25 3Q累計実績	前年比	FY25 計画前提
トバイ原油(US\$/bbl)	80.3	68.2	△15.1%	75
シンガポールケロシン(US\$/bbl)	94.4	85.4	△9.5%	90
為替(円/US\$)	152.3	148.1	△2.8%	150

4. 参考資料

【日本貨物航空(NCA)とは】

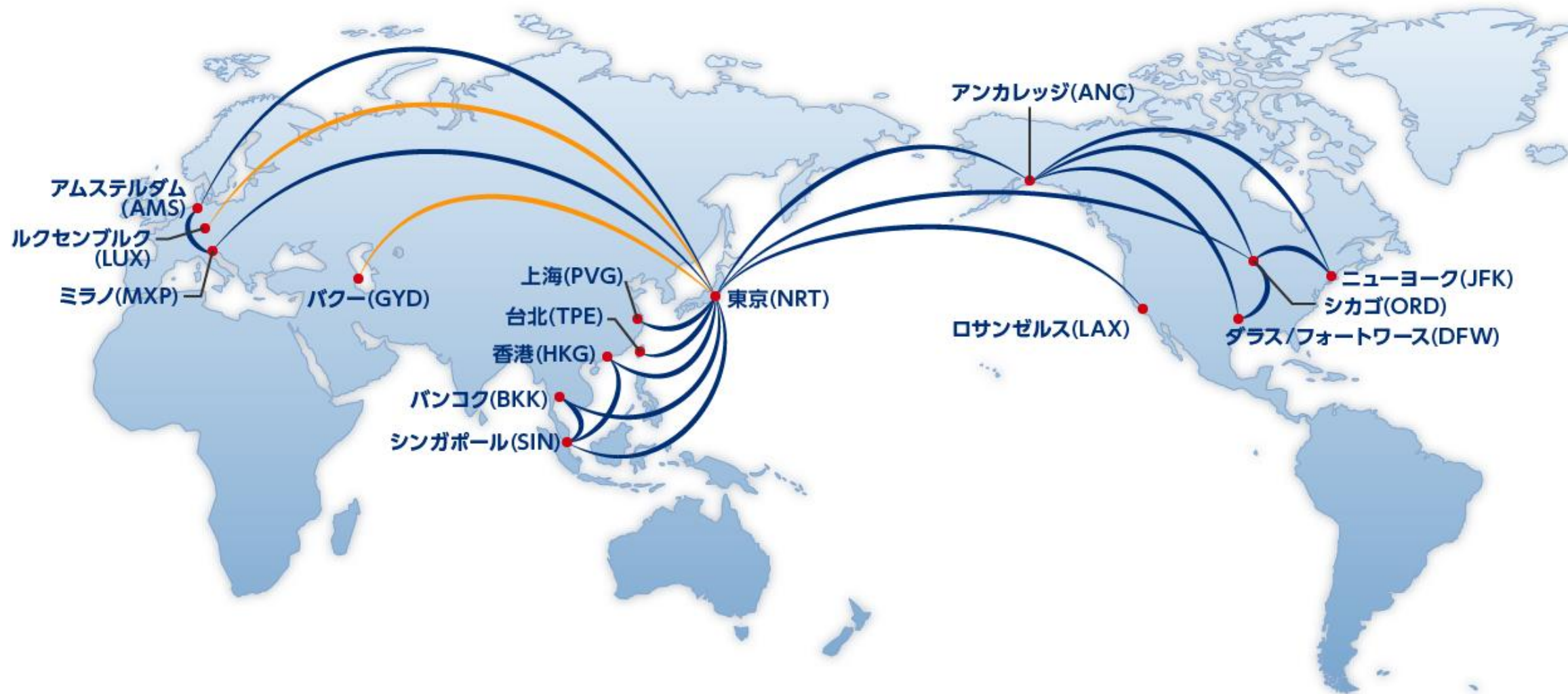
日本の貨物専門の航空会社 (Nippon Cargo Airlines)

設立	1978年9月27日
初便	1985年5月8日 成田-サンフランシスコ-ニューヨーク
株主	日本郵船株式会社 (100%) ⇒2025年8月 ANAホールディングス (100%)
売り上げ*	1,858億円 *2024年度実績
輸送重量*	3 2 3,427 t
ロードファクター*	67 %
機材	Boeing 747-8F x 8機 Boeing 747-400F x 7機 (他社リースアウト機材)
グループ会社	NCA Japan(100%子会社) Plus Logistics(100%子会社 在香港)



4. 参考資料

【日本貨物航空(NCA)とは】 ネットワーク (2025年夏季)



※ハイライト色はコードシェア運航のみ

4. 参考資料

【日本貨物航空(NCA)とは】

大型貨物専用機 ボーイング747-8F で大量輸送



<貨物機>



747-8F



133t

777F



103t

767-300F
767-300BCF

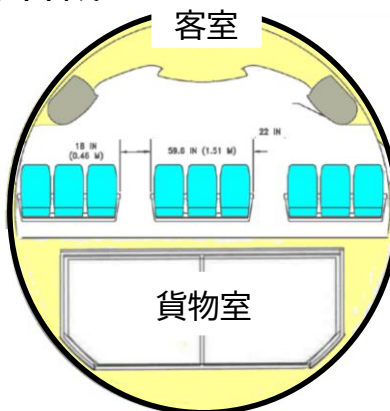
53t

737-800BCF



23t

<旅客機>



貨物室の高さ

貨物機

304cm

旅客機

167cm

4. 参考資料

【日本貨物航空(NCA)とは】

大型貨物専用機だからこそ輸送できる貨物

自動車



ヘリコプター



長尺貨物



レースカー



航空機エンジン



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、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。