



# 統合報告書 2025

2024年度(2025年3月期)

## 統合報告書 2025


ANAホールディングス株式会社

- 01 ANAグループが目指す未来
- 02 マネジメントメッセージ
- 03 経営環境分析とマテリアリティ
- 04 競争優位を確立するための戦略
- 05 持続的に成長するための基盤強化
- 06 データセクション









ワクワクで  
満たされる  
世界を

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。

“ワクワク”は、人を動かすエネルギー。それは人から人へと伝わり、世界をあかるく元気にする。

私たちは、空の可能性を信じ、ヒト・モノ・コトをつなぐことで、これまでたくさんの笑顔と歓びに出会ってきた。  
そして今、新しい未来に向けて、次のワクワクを生み出す。

移動をもっと楽しいものにできないか、モノの運び方を新しくできないか、  
心躍る日常を届けられないか、どこまでも地球にやさしくできないか。  
これまで以上の空の体験とともに、驚きと感動を創りたい。

さあ、私たちの新たな挑戦が始まる。国を越え、枠を超え、つながりあれば、可能性は無限大。  
一人ひとりの胸を高鳴らせ、ワクワクで世界を満たそう。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

#### ▶ グループ経営ビジョン

理念体系
目次・編集方針
努力と挑戦のDNA
培ってきた強み
At a Glance
事業概要
目指す企業像
目指す社会像
グループ経営ビジョン実現の源泉
価値創造プロセス
ANAグループのビジネスモデル
持続的な企業価値向上のための経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション





# 理念体系

## 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

ワクワクで満たされる世界を

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。

- |                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 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。 |

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

#### ▶ 理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための  
経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション

## 目次

## Section

## 01 ANAグループが目指す未来

- 1 グループ経営ビジョン
- 2 理念体系
- 5 努力と挑戦のDNA
- 6 培ってきた強み
- 7 At a Glance
- 8 事業概要
- 9 目指す企業像
- 10 目指す社会像
- 11 グループ経営ビジョン実現の源泉
- 12 価値創造プロセス
- 13 ANAグループのビジネスモデル
- 14 持続的な企業価値向上のための経営戦略の推進

## Section

## 02 マネジメントメッセージ

- 15 CEOメッセージ
- 21 CFOメッセージ

## Section

## 03 経営環境分析とマテリアリティ

- 26 マテリアリティの再特定
- 29 経営環境分析
- 31 経営資本の強化

## Section

## 04 競争優位を確立するための戦略

- 32 事業戦略
- 41 CHOメッセージ
- 43 人財戦略(人的資本)
- 54 DEI
- 56 DX戦略
- 60 地域創生(社会関係資本)

## Section

## 05 持続的に成長するための基盤強化

- 62 安全
- 66 環境(自然資本)
- 78 人権
- 80 コーポレート・ガバナンス
- 92 社外取締役座談会
- 96 リスクマネジメント／コンプライアンス
- 97 ステークホルダーとの共創
- 99 社外からの評価

## Section

## 06 データセクション

- 100 11年間の財務サマリー
- 102 財務分析
- 114 用語集
- 115 就航路線図
- 116 ESG関連データ
- 118 市場データ
- 119 環境・社会データ
- 120 ANAグループの概要
- 121 会社情報

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

## 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

## ▶ 目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための経営戦略の推進

## 02 マネジメントメッセージ

## 03 経営環境分析とマテリアリティ

## 04 競争優位を確立するための戦略

## 05 持続的に成長するための基盤強化

## 06 データセクション

## 表紙に込めた想い



今回の表紙の写真は、コロナ禍を経た不確実性の高い時代においても「地に足をつけた経営」と「社員一人ひとりの力」によって、確実に歩みを進めていくという当社の姿勢を表現しています。現在の業績に甘んじることなく前進していく姿勢を象徴するものとして、出発準備を整えた航空機と、その出発を見送る社員の姿を表現しました。社員が手を振る様子には、お客様に対する熱い想いと、人財が最も重要な経営資本であるという当社グループの考えを込めています。

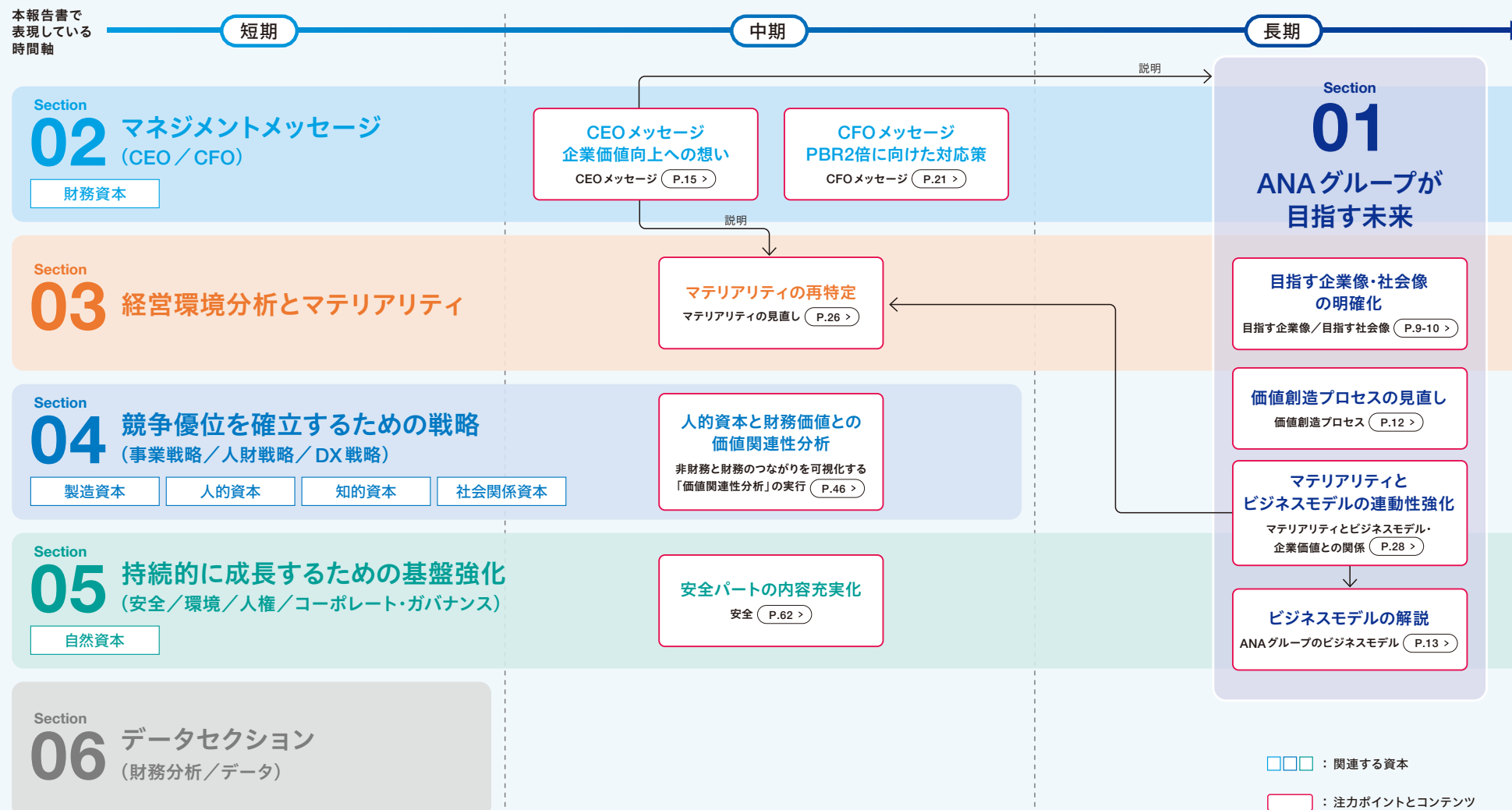
## 報告の範囲

- 本報告書は、2024年4月1日から2025年3月31日までの事業活動を対象としています。(2025年4月以降に開始した一部の事業活動の内容を含みます)
- 本文中の「ANAグループ」および「当社グループ」は、「ANAホールディングス株式会社」およびその傘下の事業会社を指します。
- 本文中の「当社」は、「ANAホールディングス株式会社」を指します。
- 本文中の「ANA」は、「全日本空輸株式会社」を指します。



# 「統合報告書2025」の注力ポイント

「統合報告書2025」は、2024年度に実施した「長期視点」かつ「統合思考」の経営議論を反映し、「目指す企業像・社会像」「ビジネスモデル」「マテリアリティの再特定」「人的資本と財務価値との価値関連性分析」など当社グループの成長戦略の根幹にかかわる情報を拡充することで、企業価値向上ストーリーを強化しました。また、これらの内容をより効果的にお伝えするため、従来の縦型から横型に変更しデジタルデバイスでの可読性・視認性も高めました。本報告書を投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話ツールとして活用しながら、当社グループのさらなる企業価値向上を目指していきます。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

#### ▶ 目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション

努力と挑戦のDNA

# 大空への挑戦

戦後、航空機の運航が解禁されてから2年後の1952年、  
当社は本邦初の純民間航空会社として2機のヘリコプターから事業を始めました。  
ゼロからの挑戦でも従業員たちは知恵を出し合い、  
農薬散布や航空写真の撮影など、小さなことから愚直に努力を重ね、  
自らの手で新しい空を開拓するという夢を追いかけてきました。  
空への熱い情熱と、粘り強く取り組み続ける姿勢は、  
努力と挑戦のDNAとして社員に根づいています。



## 創業の精神

現在  
将来  
有望  
窮乏

創業者の言葉「現在窮乏、将来有望」には「どんなに厳しい苦境に遭遇しても、決して腐らず、明るい未来を信じて奮闘努力すれば、やがてきっと飛躍的繁栄のときがくる」との想いが込められています。この言葉を掲げながら、ANAグループは何度も困難を乗り越え、企業としての成長を続けてきました。

和  
協

和協とは、和して同ぜずの気概を持ち、徹底的に議論を重ね、決断が下されたら、目的達成のために一致協力していく姿勢です。創業者の美土路昌一（初代社長）のこの言葉のように、私たちは多様な個性を尊重し合いながらアイデアを出し合い、つながりを大切にしながらグループの総合力を高めてきました。

## 創業時の経営理念

「高潔な企業」  
「権威に屈することのない、  
主体性を持つ企業」  
「独立独歩できる企業」

この言葉は創業時の経営理念で、公共性を高く持ち、利益や権威に偏ることなく、自分たちの力で日本の航空事業の発展に貢献していくという価値観です。時代が変わっても、この想いは変わらず、日本の空を担う社員の指針として受け継がれています。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

#### ▶ 努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための  
経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション



## 培ってきた強み

当社グループが培ってきた最大の強みは、創業からのDNAを受け継ぐ「ANA's Way」を実践する「人の力」と、会社や組織の壁を越えて連携し協力する「チームワーク」(＝人的資本)です。また、航空事業には欠かせない多様な航空機(＝製造資本)、様々なステークホルダーとの強い信頼関係(＝社会関係資本)も、長い歴史の中で積み上げてきた当社独自の強みです。これらの3つの資本を中心に、経営資本を強化し続けることで持続的な企業成長を実現していきます。

現在 和協  
未来 育望

「高潔な企業」

「権威に屈することのない、  
主体性を持つ企業」

「独立独歩できる企業」



### 人的資本

チーム  
ワーク

専門  
スキル

あんしん、  
あったか、  
あかるく元気

高い  
エンゲージ  
メント

ANAグループ社員は創業から受け継ぐ「努力と挑戦」の精神をもとに、個々の専門スキルや人間性を高めるとともに、会社や組織の壁を越えて連携し協力する「チームスピリット」を培ってきました。「人の力」と「チームワーク」を発揮しながら、安全性・定時性・快適性などの高い運航品質の追求や、お客様に寄り添ったサービスの提供、先進的な商品・サービスの開発などに取り組んできました。高いエンゲージメントを持った社員や、「あんしん、あったか、あかるく元気！」な企業文化を原動力として、過去の幾多のリスクイベントをグループ一丸となって自力で乗り越え、持続的な成長を果たしてきました。



### 製造資本

航空機

機材  
ポート  
フォリオ

低燃費  
機材

B787  
ローンチ  
カスタマー

ANAグループはこれまで合計約30種類の機材を導入し、機材数を増やしなが  
ら航空事業を拡大してきました。開発から参画したボーイング787型機は  
ローンチカスタマーかつ世界最大のユーザーであるほか、2階建て大型  
機エアバスA380型機を本邦初で導入するなど、最新鋭機材を積極  
的に導入してきました。また、航続距離や座席数の異なる複数機  
種のポートフォリオを適切にコントロールする中長期視点のフリ  
ートマネジメントによって、効率性を高めながら、収益性向上を  
追求してきました。



### 社会関係資本

国・地域  
との  
つながり

スター  
アライアンス

ジョイント  
ベンチャー

発着枠  
スロット

ANAグループは長年にわたり公共交通機関としての役割と責任を果たしながら、国や地方自治体、お客様、取引先をはじめとする様々なステークホルダーと強固な信頼関係を築いてきました。また、国内外のエアラインとの出資・提携関係、世界最大の航空連合スターアライアンスへの加盟、欧州・北米・アジアの主要キャリアとのジョイントベンチャーなどを通じて、ネットワークの拡充や事業の効率化を図り、売上・利益を拡大してきました。

#### 旅客キロの推移

■ ANA 国内線  
■ ANA 国際線  
■ Peach  
■ AirJapan

創業

1952

1960

1970

1980

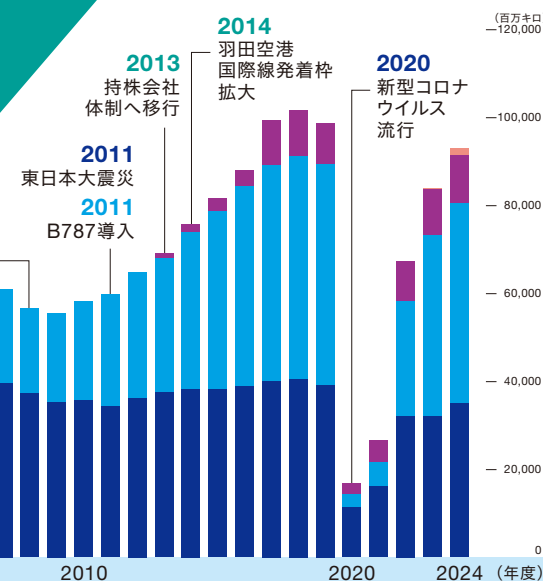
1990

2000

2010

2020

2024 (年度)



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

#### ▶ 培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための  
経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション

## At a Glance ～数字で見るANAグループ～

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

※数値は2024年度実績



連結売上高

2兆2,618億円

連結営業利益

1,966億円

ROA

5.6%

ROE

14.1%

自己資本比率

31.2%



総旅客数

約6,165万人

※ANA国際線・国内線、Peach、AirJapanの合計

路線数

211路線

※ANA・Peach・AirJapanの国際線・国内線の合計

就航空港数

95空港

保有機材数

278機

連結従業員数

44,019名



ANAマイレージクラブ会員数

約4,400万人

SKYTRAX



12年連続5スター

定時到着率

79.4%

※ANAのみ

就航率

98.7%

※ANAのみ



Good Job Program

約96万件

付加価値創造に取り組んだ件数

2,577件

ANA's Way サービスコア

3.98

(5点満点)

CO<sub>2</sub>排出量

1,123万トン

※航空機のみ

低燃費機材比率

82.7%

## 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

## ▶ At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための  
経営戦略の推進

## 02 マネジメントメッセージ

## 03 経営環境分析とマテリアリティ

## 04 競争優位を確立するための戦略

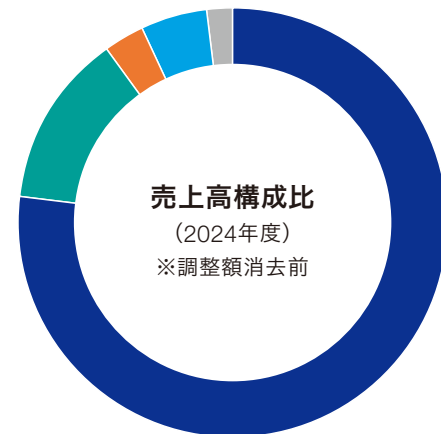
## 05 持続的に成長するための基盤強化

## 06 データセクション



# 事業概要

ANAグループは、中核となる航空事業と、それを取り巻く様々な事業で構成されています。持株会社であるANAホールディングス(株)が最適な経営資源配分を行うとともに、各社が自律的な経営を行うことで、それぞれが強く結びつき、シナジーを生み出し、グループ全体で持続的な企業価値の向上を追求しています。



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

## ANAホールディングス(株)



### 航空事業

売上高  
構成比

77.8%

ANAグループの中核として、フルサービスキャリア(FSC)のANAブランド、LCC事業を担うPeach、FSCとLCCの長所を併せ持つAirJapanの3ブランドを展開しています。また、2025年8月から日本貨物航空(株)が新たにANAグループに加わり、貨物事業の拡大も進める予定です。

フルサービスキャリア  
(FSC)



全日本空輸(株)  
ANAウイングス(株)  
(株)エアージャパン

ローコストキャリア  
(LCC)



Peach・Aviation(株)

ハイブリッドエアライン  
(Hybrid)



(株)エアージャパン

※2025年8月より  
連結子会社化



日本貨物航空(株)



### 航空関連事業

売上高  
構成比

12.8%

主に航空事業をサポートするため、空港地上支援、航空機整備、車両整備、貨物・物流、ケータリング(機内食)、コンタクトセンターなどの事業を展開しています。

また、海外エアラインの業務受託や、システムサービスの外部販売などグループ外への事業も展開しています。

ANAエアポートサービス(株)  
ANAベースメンテナンステクニクス(株)  
全日空モーターサービス(株)  
ANAテレマート(株)  
(株)ANA Cargo  
(株)OCS  
ANAシステムズ(株)  
(株)ANA ケータリングサービス など



### 旅行事業

売上高  
構成比

2.8%

「ANAトラベラーズ」をブランド名として、国内・海外における幅広い旅行ビジネスを展開しているほか、「ANA Pocket」やモバイルペイメントサービス「ANA Pay」など、「マイルで生活できる世界」を目指した取り組みを行っています。特に「ANA Pay」の会員数は2024年11月に100万人を突破するなど、お客様の利便性向上に努めながら新たな収益源の拡大を目指しています。

ANA X(株)  
ANA あきんど(株) など



### 商社事業

売上高  
構成比

4.9%

航空機の輸出入・リース・売却や航空機部品の調達、免税店「ANA DUTY FREE SHOP」、空港物販店「ANA FESTA」の運営、機内サービスや販売用品の企画・調達などの航空附帯事業のほか、食品の輸入販売や半導体・電子部品の輸出入、インターネットショッピングサイトの運営など様々なビジネスを展開しています。

全日空商事(株)  
ANA フーズ(株)  
ANA FESTA(株) など

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

#### ▶ 事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための  
経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション

# 目指す企業像

ANAグループは、創業の精神を受け継いだグループ行動指針「ANA's Way」をもとに、人間性と専門性を備える「個」の力と、挑戦と変革の「組織」の力を発揮しながら、「早く※、快適で、楽しい」価値を生み出し続けることを目指します。様々なステークホルダーと密にコミュニケーションを図りながら信頼関係を構築し、新たな価値を共創していきます。

## グループ行動指針 ANA's Way

### 1 安全

安全こそ経営の基盤、  
守り続けます。

### 2 お客様視点

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

誠実かつ公正に、  
より良い社会に貢献します。

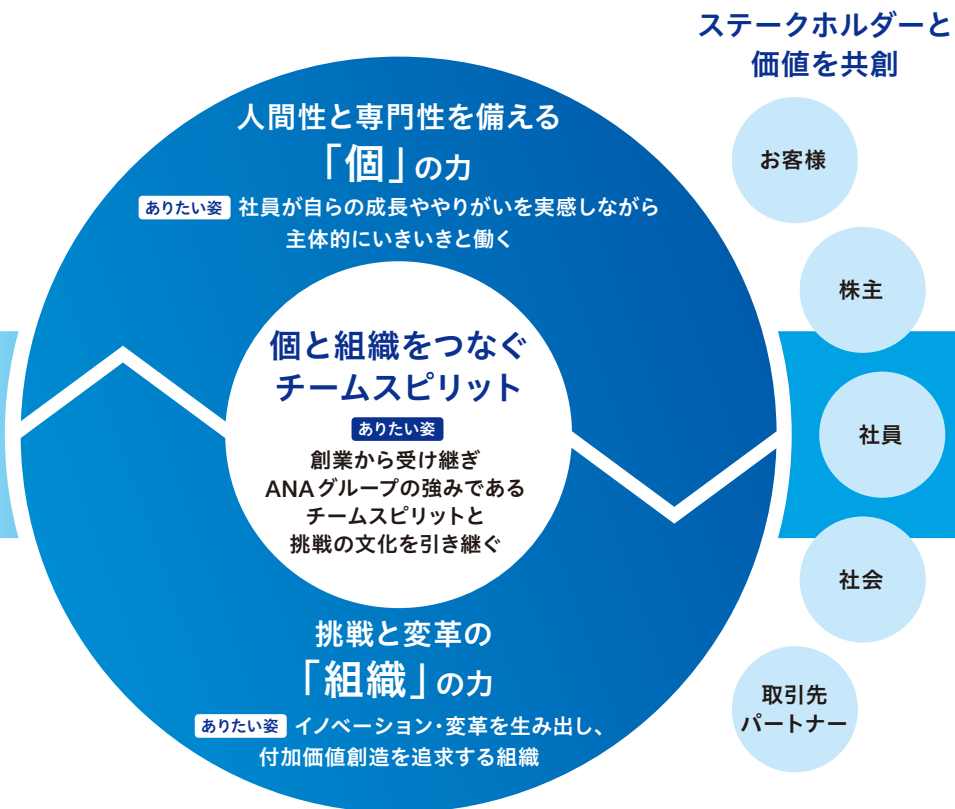
### 4 チームスピリット

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

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。

実践



## 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

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

#### ▶ 目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための  
経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション





## 目指す社会像

ANAグループは、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の実現に向けて、人々の交流や物流などにかかわる様々な価値を提供していきます。空からはじまる多様なつながりを創り、人々に笑顔や喜び、驚き、感動を生み出すことを通じて、社員・お客様・社会の可能性を広げ、平和で豊かな社会、活力ある経済、持続可能な未来へ貢献していきます。

### 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。



#### 提供価値



快適な空の旅



行きたい場所へ  
早く移動



未知の体験や  
感動体験



環境負荷の  
少ない移動



新たな移動手段



物流の新たな可能性



あらゆる人の  
移動をサポート

## 目指す社会像

平和で豊かな社会、  
活力ある経済、  
持続可能な未来へ貢献

すべての人が  
幸せで豊かな  
暮らしを送る

世界の人々が  
つながり、交流し、  
相互理解を深める

持続可能な社会

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

#### ▶ 目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための  
経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション

# グループ経営ビジョン実現の源泉

ANAグループでは、社員一人ひとりが経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」に共感し、その具現化のために日々挑戦を続けています。自らが「ありたい姿」を追求し、「想い」を持って行動するとともに、組織の枠を越えてその「想い」を共有することで、目指す企業像と目指す社会像の実現に向けたグループ全体の推進力を高めています。



<p>自らの行動が 周囲に良い影響を与え、 組織全体の変革に つながると信じている</p> <p>全日本空輸(株) CX推進室 マーケティングコミュニケーション部 ヤヘルニツカ リリヤ</p>	<p>当たり前の中に 小さな変化を生み出し、 大きな変革に つなげていきたい</p> <p>ANAエンジンテクニクス(株) 整備部 東 拓弥</p>	<p>何が起こるか分からない 世の中だからこそ、 仲間と楽しみながら 新しいことに挑戦したい</p> <p>ANA ウイングス(株) 総務部 坂西 彩乃</p>	<p>一歩でも前進して、 その一歩で 新しい世界をつくりたい</p> <p>ANA 新千歳空港(株) 貨物サービス部 茂木 洋</p>
<p>職場で働く仲間が いきいきと楽しく働ける 会社になりたい</p> <p>ANAウイングフェローズ・ヴィ王子(株) ユニバーサル・スタンダード・ コンサルティング事業部 富田 健介</p>	<p>一人ひとりが やりたいことを実現できて 「やりがい」を感じられる 会社になりたい</p> <p>全日本空輸(株) フライトオペレーションセンター 品質企画部 河野 文絵</p>	<p>困難であっても諦めずに、 みんなのために できることをやりたい</p> <p>ANAテレマート(株) CX推進部 荒川 洋平</p>	<p>創業以来受け継がれてきた マインドを胸に、ANAグループの 新しい価値を生み出す事業を 創造していきたい</p> <p>ANAホールディングス(株) 未来創造室 新規事業開発部 土屋 知世</p>
<p>やるなら仲間と楽しく! 相手を思いやり、 支え合いながら 愛ある行動を!</p> <p>ANA大阪空港(株) 旅客サービス部 田中 美帆</p>	<p>チャレンジを恐れず、 楽しめる会社に していきたい</p> <p>(株)エアージャパン 総務部 三本 亮</p>	<p>仲間の力と想いをつなげ いろいろな「ワクワク」を つくりたい</p> <p>全日本空輸(株) ANA Blue Base 業務推進部 星川 恵里</p>	<p>職場のすべての仲間が 安心して力を発揮できる 環境をつくりたい</p> <p>全日本空輸(株) フライトオペレーションセンター 人材開発部 古田 雅之</p>
<p>みんなの想いがあれば 遠くへ行ける!!</p> <p>ANAスカイビルサービス(株) 総務人事部 梅田 慎吾</p>	<p>お客様のために一人ひとりが ベストパフォーマンスを 発揮できる環境をつくりたい</p> <p>全日本空輸(株) 客室センター 客室乗務一部 千葉 美和</p>	<p>期待や想像を 超えたときに生まれる 大きな喜びを仲間とともに 分かち合いたい</p> <p>ANAホールディングス(株) グループ経理・財務室 財務企画・IR部 上堀 春生</p>	<p>事業と事業、 デジタルとアナログ、 仲間と仲間などの様々な 「掛け算」で、 イノベーションを創出したい</p> <p>ANA X(株) 経営戦略部 山本 泰裕</p>

ANAグループ各社から選出された「変革リーダー」による変革宣言

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

### ▶ グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための  
経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

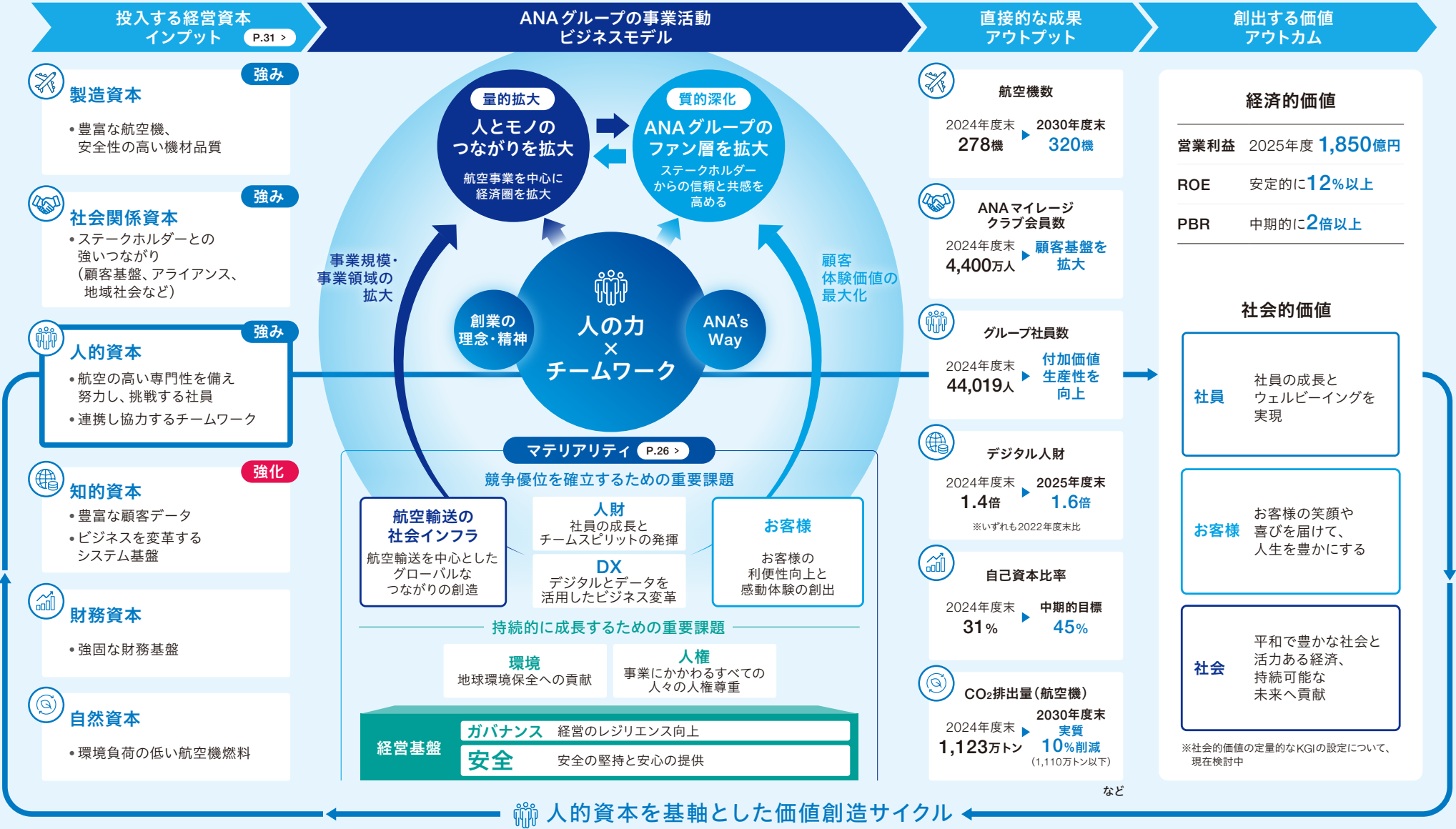
### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション



# 価値創造プロセス

今般、ANAグループの事業活動(ビジネスモデル)を中心に価値創造プロセスを再整理しました。価値創造の源泉である「人の力」と「チームワーク」を発揮しながら、人とモノのつながりを拡大する「量的拡大」と、ファン層を拡大する「質的深化」を図ることを通じて、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現します。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

#### ▶ 価値創造プロセス

ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション

※社会的価値の定量的なKGIの設定について、現在検討中

# ANAグループのビジネスモデル

ANAグループのビジネスモデルは、「人とモノのつながりの拡大」と「ファン層の拡大」を両輪として推進しています。強みを活かしながら積極的に成長戦略を推進し、量的拡大と質的深化の相乗効果を生み出すことを通じて、企業価値の向上を実現していきます。

## 事業規模・事業領域の拡大

- ネットワークの拡大、便数の増加
- 新たな移動機会の創出
- 経済圏の拡大など

移動・輸送の  
選択肢拡大

顧客数の増加

固定費比率の低減

量的拡大

人とモノの  
つながりを拡大

航空事業を中心に  
経済圏を拡大

- 路線・便数の拡大による顧客利便性の向上
- コスト効率改善によるサービス・品質のさらなる向上
- マーケットシェア向上によるブランド力の強化

質的深化

ANAグループの  
ファン層を拡大

ステークホルダーからの  
信頼と共感を高める

- ライフタイムバリュー向上による需要の増加
- 収益性向上によるさらなる事業拡大
- ステークホルダーからの信頼を基盤とした持続的成長

## 顧客体験価値の最大化

- 運航品質の向上
- 付加価値の高いサービスの提供
- マーケティング・ブランド力の強化など

リピーターの増加

単価向上

ロイヤルティ向上

### 量的拡大を推進する上での強み

#### 1 国内外に広がる路線ネットワーク

航空便の利用者にとって、路線数や便数が多いほど選択肢が増え利便性が向上します。ANAグループは国内線・国際線ともに本邦エアライン最大の生産量・旅客数シェアを有しています。成長の柱となる国際線事業では収益性の高い羽田空港の国際線発着枠において約3割の最大シェアを保有するほか、ルフトハンザ航空およびユナイテッド航空、シンガポール航空とのジョイントベンチャーなどで広範な路線ネットワークを展開し、お客様の利便性向上を図ります。

#### 2 コストマネジメント力

装置産業である航空事業において利益率を向上させるためには、固定費比率を低減し、損益分岐点を引き下げることが重要です。ANAグループはこれまで、積極的な事業拡大によりコスト面におけるスケールメリットを享受するとともに、グループ一丸となった徹底したコストマネジメント力を発揮することで、いくつものリスクイベントを乗り越え、収益性の向上を実現してきました。

#### 3 旅客機とフレイターを活用したコンビネーションキャリア

ANAグループの貨物事業は、貨物専用機（フレイター）と旅客機の貨物スペースのネットワークを併せ持つコンビネーションキャリアとしての特徴を有しています。需要動向に応じて柔軟に供給量を調整しながら、今後も増加が見込まれるアジア＝北米間の物流を最大限に取り込んでいきます。コロナ禍では旅客需要が減退する中、貨物需要を最大限に取り込む供給体制を構築したことで、貨物収入が連結売上高の減収の下支えとなりました。

### 質的深化を推進する上での強み

#### 1 人とチームワークによる高い品質・サービスの提供

高度の専門性を備えた様々な職種の従業員が個々のスキルとチームワークを発揮することで、安全性・定時性・快適性をはじめとする高品質のオペレーションや、日本らしいおもてなしのサービスなどで差別化を図っています。ANAは英国の格付機関SKYTRAX社から、空港スタッフと客室乗務員の高いサービス品質が評価され、2025年も「Best Airline Staff Service in Asia」を受賞しました。（5回連続10回目）

#### 2 マイルを活用した顧客ロイヤルティの向上

安全・安心でお客様に寄り添ったサービス提供を前提としながら、ANAマイレージクラブ（AMC）を活用して顧客ロイヤルティの向上に努めています。AMC会員数は2025年3月末時点で約4,400万人まで増加しました。ダイヤモンド・プラチナ・ブロンズのプレミアムメンバーには、より高品質で洗練されたサービスを提供することで、ロイヤルカスタマーを増やし長期的かつ安定的な売上の確保につなげています。

#### 3 高いブランド力

ANAグループは「お客様視点」に徹底的にこだわり、ANA・Peach・AirJapanのマルチブランド戦略を推進しながら、グループ全体で多様化する顧客ニーズに応えています。ANAは2024年、SKYTRAX社から世界最高評価「5スター」に12年連続で認定されたほか、APEX®が主催する「WORLD CLASS RATING」において、最高評価の「WORLD CLASS」を初受賞しました。

※北米を拠点とする世界最大のエアライン業界団体の一つ

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

グループ経営ビジョン

理念体系

目次・編集方針

努力と挑戦のDNA

培ってきた強み

At a Glance

事業概要

目指す企業像

目指す社会像

グループ経営ビジョン実現の源泉

価値創造プロセス

#### ▶ ANAグループのビジネスモデル

持続的な企業価値向上のための経営戦略の推進

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

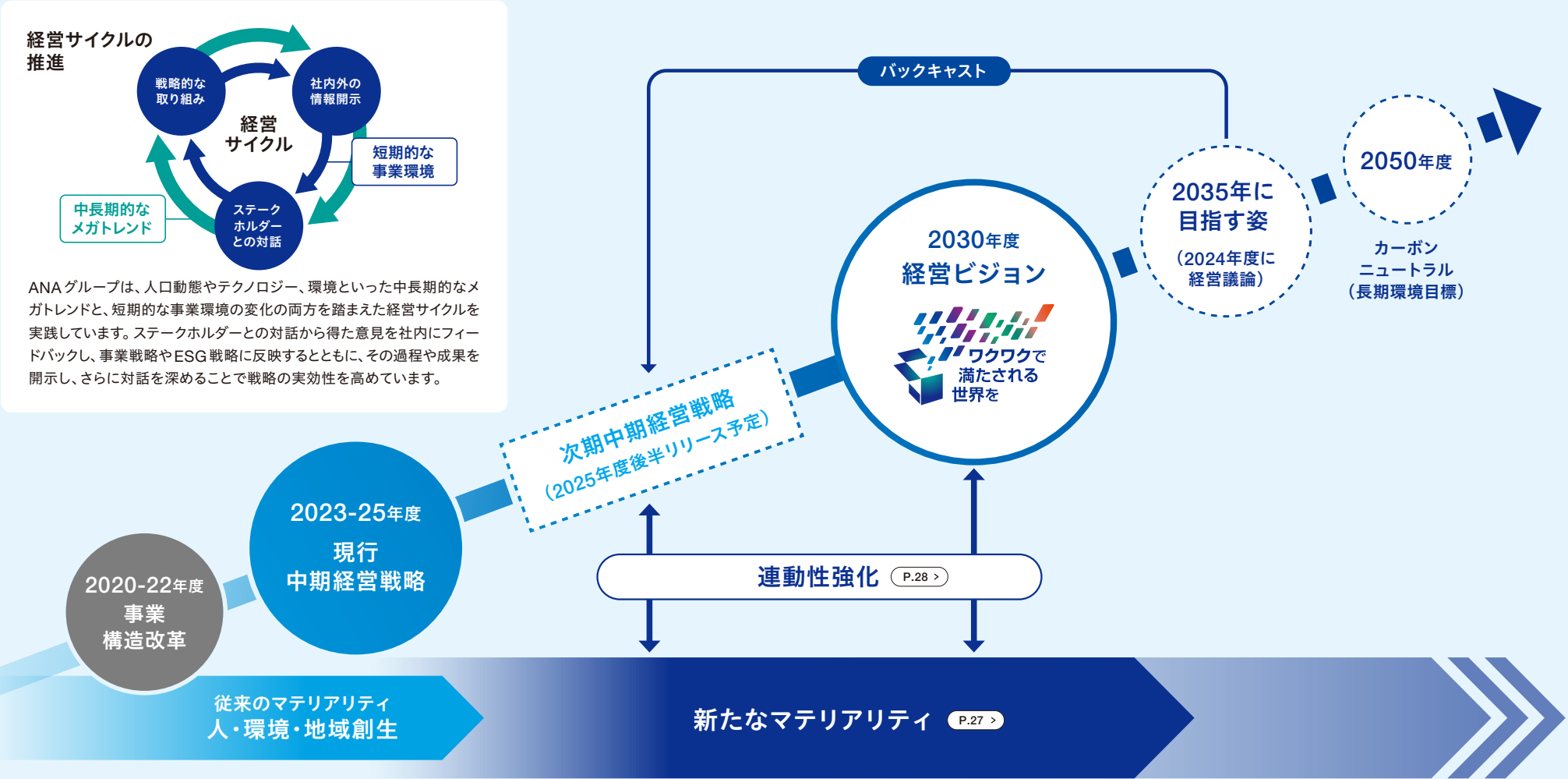
### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション



# 持続的な企業価値向上のための経営戦略の推進

2026年度以降の次期中期経営戦略は、昨年度議論した「2035年に目指す姿」からバックキャストするとともに、新たに特定したマテリアリティとの連動性を強化して策定します。経営ビジョンや長期環境目標の達成も見据えながら戦略を磨き上げ、着実に実行していきます。



## ESG 経営の推進

ANAグループは、事業を通じて環境・社会課題の解決に貢献し、長期にわたり社会から必要とされる企業として価値を生み出すことを目指しています。そのために、グローバルかつ長期的視点で環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) に配慮したESG 経営を推進しています。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
	グループ経営ビジョン
	理念体系
	目次・編集方針
	努力と挑戦のDNA
	培ってきた強み
	At a Glance
	事業概要
	目指す企業像
	目指す社会像
	グループ経営ビジョン実現の源泉
	価値創造プロセス
	ANAグループのビジネスモデル
	▶ 持続的な企業価値向上のための経営戦略の推進
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション

## CEO メッセージ

# すべての社員が輝く経営を実践し、 成長軌道への回帰を実現していきます。

今回のメッセージでお伝えしたいこと

1. 現行中期経営戦略は、航空事業が想定以上の利益で推移し、財務基盤は順調に回復しています。
2. 課題は、①国内線の収益性改善、②機材稼働の制約解消、③経済圏の拡大で、中期的な利益の伸びしろと考えています。
3. 2024年度は長期的な成長に向けた経営議論に注力し、価値創造ストーリーを強化しました。
4. マテリアリティを10年ぶりに再特定しました。経営戦略との連動性を重視した8つの重要課題の解決を通じて企業価値を向上させます。
5. 人財、DX、航空機への成長投資を加速します。資本収益性の向上を追求し、リスク管理にも万全を期します。
6. 国際線(旅客・貨物)のネットワークを中期的に拡大し、グループ利益の成長ドライバーとします。
7. 安全、環境、人権、ガバナンスの基盤を強化し、資本コストの低減を図ります。
8. 人財が生み出す財務価値へのつながりを可視化しました。社会的価値の見える化にも挑戦します。
9. 株価が伸び悩む要因に真摯に向き合い、着実に解消していきます。今後は株主還元を強化します。
10. すべての社員が輝く経営を実践し、未来の世界を担う子どもたちが夢を持てる会社をつくります。

## 確かな回復を、 新たな成長ステージへつなぐ

### 航空事業が堅調で、コロナ禍で失った 財務基盤を取り戻しつつあります

私が2022年4月に社長に就任してから4年目を迎えました。コロナ禍での事業構造改革、そして「2023-25年度中期経営戦略」(以下、現行戦略)の着実な遂行により、営業利益は2023年度に過去最高の2,079億円、2024年度も1,966億円と、いずれもコロナ禍以前を超える水準で力強く推移しています。この成果は、好調な国際旅客事業が牽引したこと

代表取締役社長  
芝田 浩二

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

▶ CEOメッセージ

CFOメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

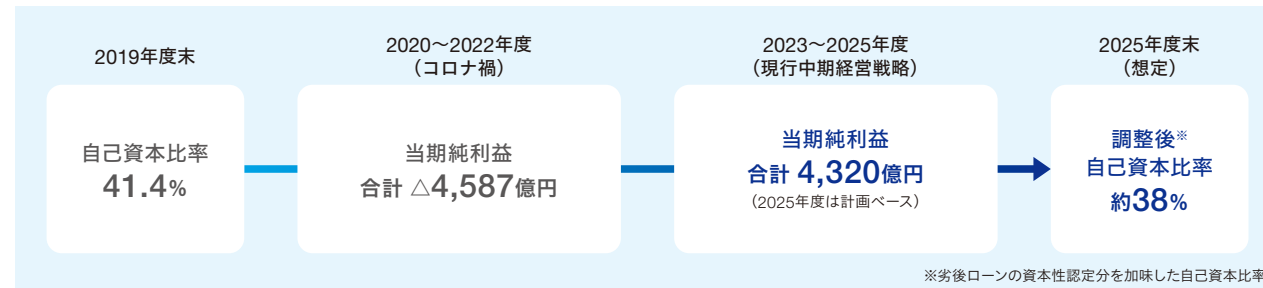
04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



## CEOメッセージ



に加え、グループ社員一人ひとりが安全運航を堅持し、付加価値を生み出してくれた努力の結晶であると誇りに思います。

現行戦略の最終年度となる2025年度は、売上高2兆3,700億円、営業利益1,850億円を計画しています。前年度から減益ではありますが、特殊要因を除いた実質的な営業利益は増益となる計画です。米国の関税政策や世界景気の動向などを注視しつつ、利益目標の確実な達成を目指します。

実質的な利益水準について [P.33 >](#)

財務基盤も着実に回復に向かっています。コロナ禍で計上した多額の損失を直近3年間でほぼ取り戻し、劣後ローンの資本性認定分を考慮した自己資本比率は2025年度末には約38%となる見込みです。さらに、本年8月には日本貨物航空(株)が新たにANAグループに加わり、貨物事業を成長事業へと育てる土台が整いました。2025年度は次の飛躍ステージに向けた助走期間と位置付けており、成長軌道への回帰に向けた足元固めの総仕上げを行います。

### 3つの課題を克服することで、 利益の成長可能性を広げます

一方で、業績が安定してきたことを踏まえ、中期的な課題に

正面から向き合い、その克服に取り組んでいきます。これらの課題は利益の回復・成長の観点での「伸びしろ」でもあるからです。

**1つ目は、国内線の収益性改善**です。ANAブランドだけでも年間約4,400万人のお客様にご利用いただいている国内線事業ですが、コロナ禍を契機とした需要構造の変化や円安などによるコスト増加に伴い、国内エアライン各社が国内線事業の収益性に課題を抱えています。こうした現状を踏まえ、国土交通省が2025年5月に「国内航空のあり方に関する有識者会議」を立ち上げ、今後の国内航空の安定的なネットワーク維持・拡充に向けて必要な方策が話し合われることになりました。当社グループとしては、運賃値上げや機材の小型化による需給適合など自助努力による対応を図りつつ、この会議に対しても様々な意見や要望を発信していきます。

**2つ目は、機材稼働の制約解消**です。2機種エンジンのについて、メーカーの指示により点検や部品交換を行う必要があるため、2024年度末時点で合計13機の航空機が非稼働となっています。ボーイング機の製造遅れに伴う新造機のデリバリー遅延も相まって、当社が事業拡大に必要な機材の増加ペースが当初想定より遅れています。すべての制約が解消するまでにはあと2年程度を要する見込みですが、メー

カーとの密な調整に加え、限られた機材を最大限に活用するための追加エンジンの確保や運航効率の向上に全社を挙げて取り組み、機会損失を最小化していきます。今後、非稼働機材の減少と新造機の受領が進めば、当社グループの供給力は次第に向上することになります。

**3つ目は、経済圏の拡大**です。ノンエア事業で収益の柱を確立する戦略は、まだ道半ばです。「ANA Pay」の会員数が130万人を超え、大阪・関西万博でデモ飛行を予定する「空飛ぶクルマ」は2027年度の商用飛行開始を目指して準備を進めるなど、新たな収益の芽は着実に始めています。但し、旅行事業やマイルを活用した経済圏の売上高は計画を大幅に下回っており、課題の真因と真摯に向き合わなければなりません。ここ数年間の試行錯誤から得た学びは極めて大きいものがありますので、これまでの経験を活かしながら、次期中期経営戦略では、中核の航空事業とのシナジーを追求した「選択と集中」を進めるなど、着実に収益貢献できる事業に変革するための具体的な道筋をお示しします。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

**01** ANAグループが目指す未来

**02** マネジメントメッセージ

▶ CEOメッセージ

CFOメッセージ

**03** 経営環境分析とマテリアリティ

**04** 競争優位を確立するための戦略

**05** 持続的に成長するための基盤強化

**06** データセクション

## 価値創造ストーリーを磨き、未来を描く

### 長期目線の経営の実践に向けた土台を整えました

2024年度は、経営の議論の軸足をより長期視点のテーマへと移しました。ANAグループが新たな未来をつくるために議論したテーマから、特に重要な3点についてご紹介します。

**1点目**は、「**ANAグループが2035年に目指す姿**」についてです。次期中期経営戦略を検討するに先立ち、10年後の2035年までの経営環境や航空需要予測を踏まえながら、今後のオーガニックグロスについて、ベースケース、アップサイドケース、ダウンサイドケースに分けてシナリオ分析を行いました。利益水準としては、営業利益3,000億円の早期到達とさらなる高みの実現に挑戦していきますが、10年スパンで経営を捉えた際に、私が特に重要と考えていることは

下表の5つです。

**2点目**は、価値創造ストーリーの解像度を上げるため、「**目指す企業像・社会像**」や「**ビジネスモデル**」を改めて明確化しました。当社グループの経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の実現イメージを深く掘り下げ、あるべき姿を具体化しました。私が経営の根幹に置く想いは、航空輸送は世界の人々が広く交流するために不可欠な社会インフラであり、私たちがその役割を担うことで、人と人との出会いや相互理解が生まれ、そこから育まれる友好関係や信頼関係が世界の平和と経済発展につながっていく、というものです。この「心をつなぐことで、平和で豊かな社会に貢献する」という思想こそ、私たちの目指す社会像の核心です。

**目指す企業像** [P.9 >](#)    **目指す社会像** [P.10 >](#)

そして、これを実現するためのエンジンが、私たちの**ビジネスモデル**です。「人とモノのつながりを拡大する量的拡大」と「ファン層を拡大する質的深化」の両輪を力強く回すこと

### 「2035年に目指す姿」の主なポイント

1	利益成長ドライバーの拡大	成田空港の発着枠拡大(2029年)を絶好の機会と捉え、アジアー北米間を中心に人とモノの流動を取り込み、国際線(旅客・貨物)の事業ポートフォリオを拡大する。
2	安定収益基盤の復活	国内人口が減少する中でも、訪日客の国内移動需要の拡大などで日本に活力を呼び込み、日本の経済活性化や地方創生に貢献しながら、国内線事業を安定収益の柱へ再生する。
3	資本コストの抑制	筋肉質な事業構造を構築し、リスクイベントに対する耐性を高めて安定的に利益を生み出す。
4	社会への責任と事業収益の両立	厳格化する国内外の環境規制に対して、適切な対応策を意思決定し実行することで、環境対策の収支ニュートラルを目指す。
5	価値源泉である強みの強化	社員が仕事へのやりがいを持って自律的に働き、努力と挑戦、チームスピリットの企業文化を確実に継承する。

が、当社グループが創業以来培ってきた成功の方程式です。主力の航空事業において、路線や便数といった「量」の拡大は、お客様の利便性を飛躍的に高めるネットワーク効果を生み出します。但し、当社グループの品質やサービスを信頼し選んでいただける「質」が伴わなければ、真の成長は望めません。量と質は二者択一ではなく、互いを高め合う相乗効果を生む関係にあります。この2つの強みを掛け合わせ、バランス良く追求することこそが、私たちの価値創造サイクルを最大化させるための方策と考えています。

**3点目**は、「**マテリアリティの再特定**」です。従来のマテリアリティ(人・環境・地域創生)の原型は2015年に特定し、その後の環境変化に合わせて一部見直しを実施してきました。しかしながら、当社グループにとってのリスクと機会はこの間に大きく変化し、多様化・複雑化したことを踏まえ、マテリアリティを約10年ぶりにゼロベースで見直すこととしました。経営会議で活発に議論を行い、8つのマテリアリティを新たに特定しましたが、特に意識したことは、ビジネスモデルとマテリアリティの連関性を高めることです。マテリアリティは単なるESG課題への対応ではなく経営戦略そのものと位置付け、財務的影響と社会・環境に与える影響の2つの側面で、リスクと機会の両面から優先課題を特定しました。8つの重要課題の解決に注力することが企業価値向上へ確実につながると確信しており、この羅針盤に基づく具体的なアクションプランやKPIを次期中期経営戦略と併せて策定していきます。

この後に続くパートでは、新たな8つのマテリアリティについて、それぞれに込めた私の想いや目指す姿をご説明させていただきます。

**マテリアリティとビジネスモデル・企業価値との関係** [P.28 >](#)

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

▶ CEOメッセージ

CFOメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



## CEOメッセージ

成長投資を加速し、  
競争優位を確立する

## 人財・DX・航空機への投資を強化します

長期的な成長に向けた議論を経て、私たちが今実行すべきことは「人財、DX、航空機」への成長投資の強化です。価値創造の源泉である人財が、DXを推進して付加価値を高め、その上で航空機を有効に活用すれば、資本収益性を向上させながら、私たちの競争優位をさらに高めることができると考えています。

最も重要なのは、「人財」への投資です。マテリアリティとして、「**社員の成長とチームスピリットの発揮**」を掲げ、人的資本経営を積極的に推進していきます。2025年度は3,104人の新入社員を迎え入れ、賃金に関しては3年連続のベースアップを実施しました。2024年度のエンゲージメントスコアは過去最高となり、コロナ禍で一時的に高まった離職率も今は低下するなど、社員がANAグループの将来に期待を高め、仕事へのモチベーションを向上させていることはうれしいことです。2024年度に実行した「価値関連性分析」

では、当社グループが重視するエンゲージメントやチームワークが企業価値を高めてきたことを、定量データを用いて実証することができました。

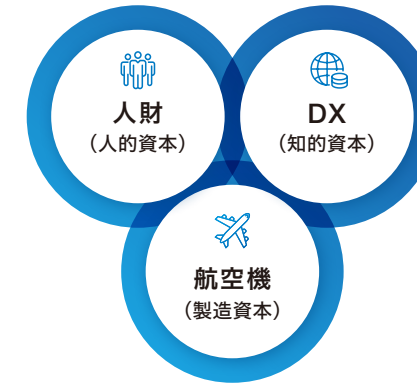
非財務と財務のつながりを可視化する「価値関連性分析」の実行 [\(P.46 >](#)

私はANAグループの強みである「チームワーク」の本質は、社員同士がお互いに理解し、信頼し、シームレスな関係を築いていることであると考えています。言いにくいことや実現が難しそうなことでも相手や他部署に働きかけ、本音で議論し、連携し協力することによって、良いパフォーマンスが生み出されるのだと思います。但し、この強みは今も完璧ではありませんし、今後ずっと続く保証也没有ありません。強みを維持・強化していくために大事なことは、会社が目指す方向性の目線を合わせ(ビジョンの共有)、社員同士がお互いを尊重しながら(互尊)、一人ひとりが自ら考え行動すること(主体性)だと考えています。これらを実現するための施策に対しては惜しみなくヒト・モノ・カネの経営資源を投入し、最も重要な人的資本を高めていきます。

次に、「DX」への投資です。マテリアリティに「**デジタルとデータを活用したビジネス変革**」を掲げました。

スマートなサービスの提供や航空機オペレーションの省人化などは、海外の競合に劣後する点が多くありますが、裏を返せば、これらの変革を進めることで当社グループの経営を飛躍的に改善できる余地があると考えています。2025年度から関係役員会議や役員・部長向けのDX勉強会を毎月開催し、DX推進に関する中期的な施策について従来以上に踏み込んだ議論を行うなど、役員や部長がDXを自分事と捉え、業務変革を率先してリードするための仕組みを強化しています。最近では、AIや数理最適を活用したダイヤの自動

## 三位一体の成長投資



生成や地上係員のシフト作成の実現、羽田空港のラウンジの混雑状況をANAアプリやウェブサイトから確認できるようにしたことなど、変革の成果は着実に表れています。また、生成AIを日々の業務に活用するシーンもグループ全体に広がってきました。今後はこうした業務効率化に留まらず、これまで蓄積してきたデータやナレッジを活かしたお客様一人ひとりに最適化された旅のご提案や、ノンエア事業での収益機会創出など「攻めのDX」へと舵を切り、「**お客様の利便性向上と感動体験の創出**」を実現することで、競争優位の確立を追求していきます。

そして、「**航空輸送の社会インフラ**」の拡大に不可欠な「**航空機**」への投資も加速します。先にご紹介した2035年に目指す姿の議論を踏まえて、2025年2月末に77機の新規発注を決定しました。2024年度末時点の機材数は278機ですが、2030年にはコロナ禍以前を超える320機まで増やし、国際線事業を積極的に拡大します。南米、中東、アフリカなど、当社グループの直行便が就航していないホワイトスポットはまだ多くあります。地球儀を俯瞰して満遍なくネットワークを広げることで、世界中の人々が行きたい場所へ短

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

▶ CEOメッセージ

CFOメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



## CEOメッセージ

時間で移動できるインフラを提供することは、航空会社にしかできない社会的役割です。ジョイントベンチャーを軸とした提携戦略も推進しながら、成田空港の発着枠拡大やアジア太平洋地域の旅客流動の増加などの事業機会を確実に利益成長へつなげていきます。

また、国内線は機材小型化を基本戦略としつつ、新たな需要創出にも全力で取り組みます。その鍵は、日本の多様な魅力を海外のお客様に体験価値としてお届けすることです。例えば、私が趣味としている「釣り」も、日本の魅力の一つです。私は日本だけでなく海外でも様々な釣り場を見てきましたが、日本は、海・川・湖のすべてのフィールドがある上、地形が南北に長いと、地域によって異なる種類の魚や最高の釣り場を有する国です。釣りに限らず、豊かな自然、歴史、伝統文化、食文化、おもてなしの心は、日本が世界に誇るべき魅力と考えており、これらをもっと海外の方々にも発信し、実際に日本各地に訪れていただくことによって、地域経済の活性化や心の豊かさの醸成に貢献していきたいと思います。

## 基盤を強化し、 リスク耐性を高める

### 安全・環境・人権・ガバナンスの 基盤を強化します

持続的な成長の基盤として、「**安全の堅持と安心の提供**」「**地球環境保全への貢献**」「**事業にかかわるすべての人々の人権の尊重**」「**経営のレジリエンス向上**」の4つのマテリアリティを特定し、その取り組みを加速させていきます。数度にわたる経営議論の中で、多くの役員から意見が挙がったのは、

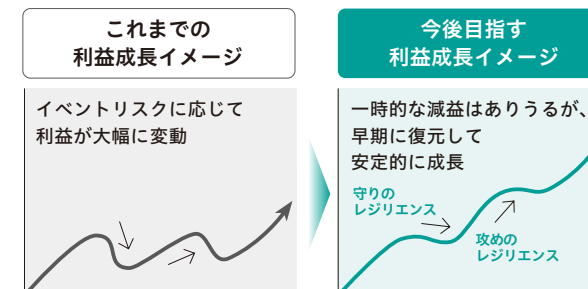
「**安全**」は別格で重要であり、航空会社にとっての絶対的な社会的責務であることを明確にすべきということでした。当社グループの訓練施設「ANA Blue Base」には、1971年の雲石衝突事故からの経過時間を示す「安全を刻む時計」があり、その針を進めてきました。私たちはこの時計の針を決してゼロには戻さないという強い信念のもと、どんなに時代が変わっても「安全」と「安心」を守り抜くための努力を続けます。

「**環境**」への取り組みは、地球環境保全、とりわけ気候変動への対応が重要な経営課題です。但し、国内外の気候変動対応の政策やCORSIA<sup>※</sup>の動向は流動的であり、今後も柔軟な経営判断が求められます。2025年度計画では環境関連対応に約30億円の費用を見込んでいますが、国内外の環境規制が厳格化され、SAF（持続可能な航空燃料）やカーボンクレジットの価格が高止まりすれば、中期的にはコストが大幅に増加する可能性があります。当社としては、これを単なるリスクとして傍観することなく、パートナーとの連携強化による国内産SAFやカーボンクレジットの安定確保や、燃費性能に優れた最新鋭機の導入、収支ニュートラル化に向けた具体策の検討などの対応を積極的に進めていきます。気候変動への対応は航空業界の将来を左右する重要戦略であるとの認識のもと、サステナビリティと利益創出との両立を追求していきます。

「**人権**」の尊重もグローバル企業としての当然の責務です。当社グループは早くから人権報告書を発行するなど、取り組みを進めてきました。私は常々、社員に対して「職場でハラスメントがあったらためらわずに声を上げてほしい」と伝えていますが、社員はもちろん、当社グループの事業にかかわるあらゆる人の人権侵害を防ぐことが重要です。また、人権

への対応は、委託先で働く方々のエンゲージメントを高め、ステークホルダーの皆様との信頼関係を強固にするなど、ポジティブな効果も確認できています。人権尊重への取り組みは、広い意味での「人的資本への投資」でもあるとの認識のもと、継続的に推進していきます。

そして、これらの基盤を支えるのが、「経営のレジリエンスの向上」です。「**ガバナンス**」の側面ではERM (Enterprise Risk Management) の体制強化に注力しています。2024年度は経営に不確実性を及ぼすリスクを11のカテゴリーに整理し、管理対象項目としました。2025年度は各リスクの責任体制を定めながら、より実効性の高い運用サイクルを確立していきます。一方、事業面においては、固定費比率の低減などにより、リスクイベント時にもダメージを最小限に留める「守りのレジリエンス」を向上させると同時に、事業ポートフォリオの変革などで経営の復元力を高める「攻めのレジリエンス」も追求します。航空事業は需要の変動が大きく常に増益を続けることが難しい事業ですが、だからこそ、「守り」と「攻め」の両方を強化し利益変動幅を抑制することが、資本コストの低減、ひいては持続的な企業価値向上に不可欠であると考えています。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

### 02 マネジメントメッセージ

#### ▶ CEOメッセージ

#### CFOメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション



## CEOメッセージ

## 未来のステークホルダーへ夢を届ける

### 株主還元強化フェーズへ移行していきます

業績はコロナ禍以前を超える水準まで力強く回復しましたが、足元の株価は2018年1月に記録した4,753円(直近10年間の終値ベースの最高値)を大幅に下回っています。株価が伸び悩んでいるのは複合的要因と認識していますが、中でも株主還元水準と、将来の成長戦略を具体的にお示しできていないことの2点の影響が大きいと真摯に分析しています。

2025年度の1株当たり配当金の予想60円は2018年度の75円を下回る水準で、株主の皆様は足元の利益を十分に還元できていないことに、強い課題認識を持っています。現行戦略における考え方として、コロナ禍で失った財務基盤の回復や、グループ社員の士気を高めるための人的投資を優先させていただく方針は、従前からお示してきましたが、想定以上のペースで利益を蓄積できていることを踏まえ、今後は株主還元強化へ舵を切っていくフェーズに移行したいと考えています。2017年度以降は実施していない自己株式の取得や、業績変動リスクを考慮して導入してこなかった中間配当についても、株主還元充実に向けた有力な選択肢として検討していきます。また、今後の成長戦略についても、今年度の後半に公表予定の次期中期経営戦略で明確な道筋をお示していきます。

PBRが1.2倍程度(2025年7月末時点)で推移する現在の株価は、バランスシートに表れない当社グループの非財務資本の価値を考慮すれば、割安であると考えています。世界トップクラスの運航品質を支える「人財とチームワーク(人

的資本)」、供給量を拡大し最適化する「豊富な機材(製造資本)」、そして「グローバルの航空ネットワークや様々なステークホルダーとのつながり(社会関係資本)」。これらの非財務資本こそが、お客様からの高い信頼を獲得し、安定的なキャッシュフローを生み出す源泉です。今後は、当社グループが生み出す社会的価値の可視化についても積極的に取り組み、投資家の皆様との対話を深めていきます。

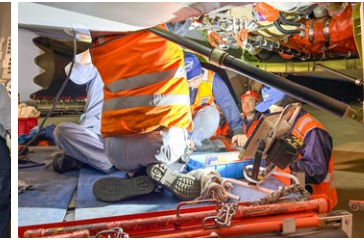
### すべての社員が輝く経営を実践し、企業価値を高めます

私は、一人ひとりの社員がいいきぎと働いて初めて、お客様に最高の価値をお届けできると信じています。だからこそ、私は現場を訪れ、社員の声に耳を傾ける時間をとても大切にしています。例えば、昨年、整備部門を訪問した際、「エンジン内部を内視鏡で点検する作業が増えているため、この作業の負担を軽減し効率化するための最新ツールを導入したい」との提案がありました。この改善は、エンジン点検の促進に加えて整備コストの抑制にも寄与するものでしたので、即断しました。また、障がいのある社員が活躍するANAウィングフェローズ・ヴィ王子(株)の「スワンペカリー赤羽店」が20周年を迎えると聞き、ささやかなお祝いに駆け付けました。社員がANAグループで働くことに誇りを持ち、心を込めて接客する姿に深く心を打たれました。多様な人財がそれぞれの能力や個性を輝かせることができる環境こそが、企業としての真のレジリエンスを高めると改めて確信しました。現業の社員の働きがいや誇りは、「人財を起点とした価値創造サイクル」が力強く回っているかを測る重要なバロメーターです。

私が理想とするのは、社員一人ひとりがプロフェッショナルとして自律しながらも、「夢にあふれる未来を創る」とい



AWOスワンペカリーでの交流



整備部門への夜間整備視察



ANA関西空港(株)訪問時の様子



Peach訓練施設訪問

う共通の理念を胸に抱き、結束し、助け合う、家族のような「One Team」です。そして、ANAグループが世界と日本をつなぐことを通じて、機窓に広がる真っ青な空のようにどこまでも「明るい未来」と「平和な社会」の実現に貢献していくことです。この理想を現実のものとするため、私が先頭に立って強力なチームをつくっていきます。

そして、奄美群島の加計呂麻島で育った私が子どもの頃、自宅近くに停泊する外国船を見て、「いつか外国に行きたい」という夢を抱き、ANAの飛行機を見てその夢をかなえたいと考えたように、今後の世界を担う子どもたちがANAグループの事業や社員の姿を見て大きな夢を描いてくれる、そのような会社をつくるのが私の目標です。グループ社員とともに、多様なワクワクを生み出し、世界中の人にお届けできるように挑戦を続けてまいります。引き続き、ステークホルダーの皆様の温かいご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願いいたします。

2025年8月

代表取締役社長 **芝田 浩二**

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

### 02 マネジメントメッセージ

#### ▶ CEOメッセージ

#### CFOメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション

## CFO メッセージ



取締役 専務執行役員  
グループCFO (Chief Financial Officer)

中堀 公博

## 財務健全性と資本効率の両立

## —資本市場の期待に応える企業価値向上を目指して—

## 1 2024年度の振り返り

## Q 2024年度も引き続き好調な業績となりましたが、その要因をどう捉えていますか。

連結売上高は2兆2,618億円と過去最高を更新し、営業利益も年度当初の計画(1,700億円)を大幅に上回る1,966億円と、過去2番目の高水準を達成しました。この好調な業績は、旅客・貨物ともに需要が堅調に回復する中、イールド・単価を高水準で維持しながらトップラインを拡大できたことが大きな要因です。特に、旺盛な訪日需要や日本発の業務渡航需要を取り込んだ国際旅客事業がグループ全体の利益を牽引したことに加え、国内旅客事業でもユニットレベ

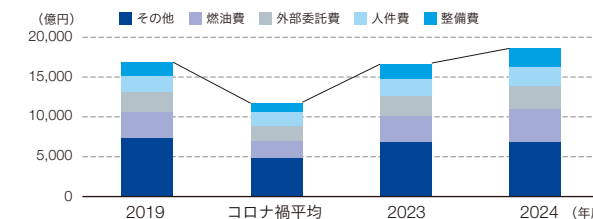
ニュー・座席利用率が過去最高水準となったことが堅調な業績に貢献しました。

連結	2023年度	2024年度	前年度比
	実績	実績	
売上高(億円)	20,559	22,618	+2,059
営業利益(億円)	2,079	1,966	△112
当期純利益(億円)	1,570	1,530	△40
EPS(1株当たり純利益)(円)	335.1	325.6	△9.5
ROE	16.5%	14.1%	△2.4pt
自己資本比率(期末)	29.3%	31.2%	+1.9pt

## Q 営業費用が増加傾向ですが、その要因や今後の見通しを教えてください。

営業費用が増加傾向にある背景には、外部環境の変化、一時的な要因、そして将来の成長に向けた戦略的投資という複数の側面があります。円安の進行や物価上昇、公租公課の減免や補助金の縮小といった**外部環境の変化**が費用全体を押し上げています。加えて、費用の中でも特に増加が著しい整備費は、「コロナ禍で先送りした整備の実施」「メーカー指示によるエンジン改修」といった**一時的な要因**によるもので、この状況は今後2年程度で収束する見通しです。そのほか、中長期的な事業拡大を見据え、成長基盤となる人財への投資を強化していることも、**戦略的投資**として人件費などの増加につながっています。

今後の見通しと方針としては、円安やインフレによる一時的なコスト増加については、それを上回る収入の創出を大前提とします。その上で、一時的な費用の増加は適切に対処しつつ、将来の収益性強化につながる規律あるコストコントロールを引き続き徹底していきます。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

▶ CFOメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



2

バランスシートマネジメントについて

Q

今後の事業環境を見据え、バランスシートの最適化をどのように進めますか。

財務の健全性と資本の効率性、この両方を追求したバランスシートマネジメントを進めていきます。有利子負債の返済を進める一方で、さらなる成長に向けて航空機の導入を加速し、資産効率を高めながら収益を拡大させることで、株主への還元につなげていく方針です。具体的な取り組みは以下の3点です。

1. 手元流動性の適正化

コロナ禍で厚めに確保していた手元流動性は、有利子負債の返済や航空機などの成長投資に充当します。これにより、段階的に平時の適正水準である5,000億円程度まで圧縮していきます。

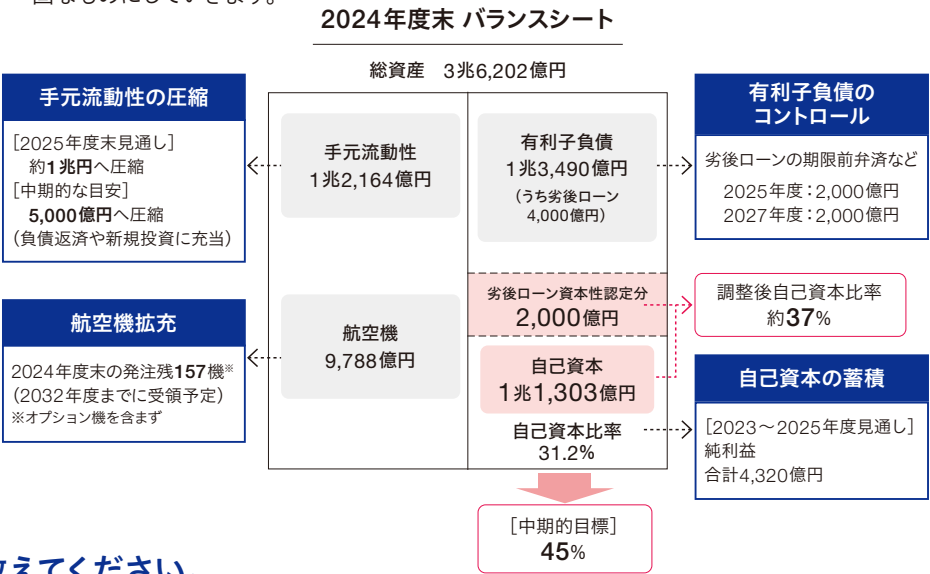
2. 有利子負債の着実な返済

コロナ禍で借り入れた劣後ローン4,000億円のうち、2,000億円は期限前弁済条件をクリアし、2025年10月末に返済する目途が立ちました。残る2,000億円も、今後のリース会計基準の変更による影響へも対処しながら、確実な返済に向けて対応を進めます。

3. 自己資本の蓄積と財務基盤の強化

着実な利益の蓄積や社債型種類株式の活用により、中期的に自己資本比率45%を目指します。2024年度末の劣後ローンの資本性認定分を含めた調整後の自己資本比率が37%とな

るなど、実質的な財務基盤は既にコロナ禍以前に近い水準まで回復しており、今後さらに強固なものにしていきます。



Q

社債型種類株式の発行登録を実施しましたが、その背景について教えてください。

今回、社債型種類株式を新たな資金調達の実選択肢として準備したのは、①成長投資資金の確保、②財務健全性と資本効率の両立という目的を、高い次元でバランス良く実現し、資金調達の柔軟性・機動性を高めるためです。

背景①成長投資資金の確保

政府が掲げる2030年のインバウンド目標6,000万人や2029年の成田空港の拡張など、今後の航空事業には大きな成長機会が控えています。この事業環境を追い風に持続的な成長を成し遂げるため、2025年2月に公表した航空機の更新や追加発注などの戦略投資を着実に実行するための、成長投資資金の確保が必要となります。

背景②財務健全性と資本効率の両立

業績の急回復により、財務基盤は想定を上回るペースで復元しています。一方で、株主資本コ

ストはコロナ禍を経て大きく上昇しているとの認識です。企業価値を高めるには、ROEが株主資本コストを上回る「エクイティ・スプレッド」を安定的に確保することが重要です。そのため、財務健全性を維持しつつ、資本効率を高めることが課題となっていました。

これらの背景から、既存株主の皆様の利益に最大限に配慮しつつ、課題を解決できる手法として社債型種類株式を選択肢としました。この種類株式は議決権の希薄化がなく、発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない非参加型であり、普通株式に係るROEやEPSといった主要な財務指標への影響も軽微です。会計上は自己資本として扱われ、格付上も50%の資本性が認められる想定である一方、資本コストは普通株式より低い水準に抑えられる見込みです。これにより、財務基盤の強化と資本効率の向上を両立した上で、今後の成長投資を円滑に進めることが可能となります。

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

## 3 株価・株主還元について

## Q 堅調な業績に比べ、株価の回復が緩やかです。現在の株価水準をどのように評価していますか。

ご指摘の通り、2024年度の堅調な業績に対し、株価は3,000円前後での推移に留まりました。この市場評価とのギャップが生じている要因を当社では複合的なものと分析しています。主な要因としましては、国際旅客の需給緩和によるイールド低下や、米国の関税政策に伴う貨物需要減退といった事業環境への懸念が挙げられます。それに加え、株主還元の水準が市場の期待に届いていないこと、また2026年度以降の中長期的な成長戦略をお示しできていないといった点が総合的に影響していると認識しています。

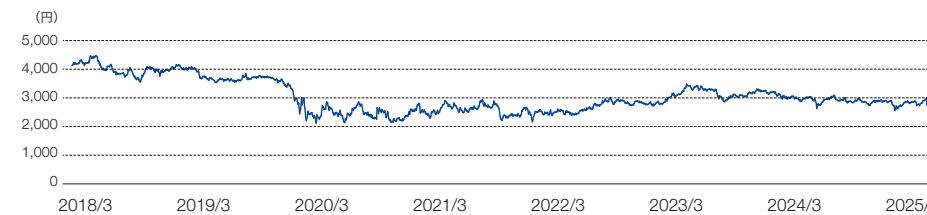
今後の株価上昇に向けては、これらの課題を着実に解消していくことに加え、当社の中長期的な成長の道筋を具体的な戦略と納得感のあるストーリーとして投資家の皆様にお示しすることが不可欠であると考えています。そのため、2025年度の後半には次期中期経営戦略を公表する予定です。単年度の利益目標の達成にコミットすると同時に、資本市場に向けて中長期的な成長を訴求すべく、情報発信と投資家の皆様との対話を一層強化していきます。

## Q 今後の株主還元について、基本的な考え方を教えてください。

財務基盤の復元が想定を上回るペースで進んだことを受け、今後は株主還元を強化するフェーズへ移行する方針です。2023年度に5期ぶりの復配を果たし、2024年度は60円へ増配しましたが、配当水準はコロナ禍以前の最高益時(2018年度:75円)には及ばず、株主総利回り(TSR)もTOPIXを大きく下回っている現状を真摯に受け止めています。

現行の中期経営戦略では財務基盤の復元を最優先としてきましたが、想定を上回る利益の蓄積により信用格付も回復した今、株主の皆様の期待にさらに応えていく必要があると強く認識しています。具体的な還元強化策として、発行済株式数の増加が1株当たり利益(EPS)の伸びを抑えている現状も踏まえ、自己株式取得を有力な選択肢の一つとするほか、より機動的な還元を可能とするため、中間配当制度の導入についても検討していきます。配当性向を含めた新たな株主還元方針や、キャッシュアロケーションの全体像については、次期中期経営戦略の中でお示ししていく予定です。

## 株価の推移

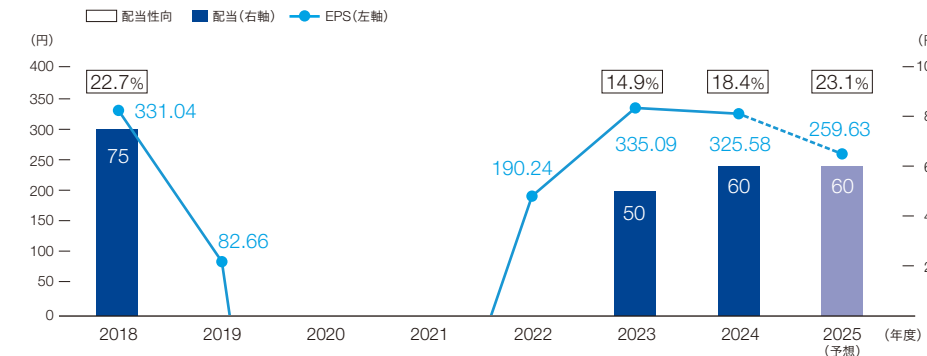


## 株主総利回り(TSR)の推移 (2025年3月末時点)

株主総利回り(TSR) = (期末株価 - 期首株価 + 配当額) ÷ 期首株価

	過去1年	過去3年	過去5年
当社	87.8%	111.8%	108.7%
TOPIX(配当込み)	98.5%	147.2%	213.4%

## 配当性向／配当／EPSの推移



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

▶ CFOメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

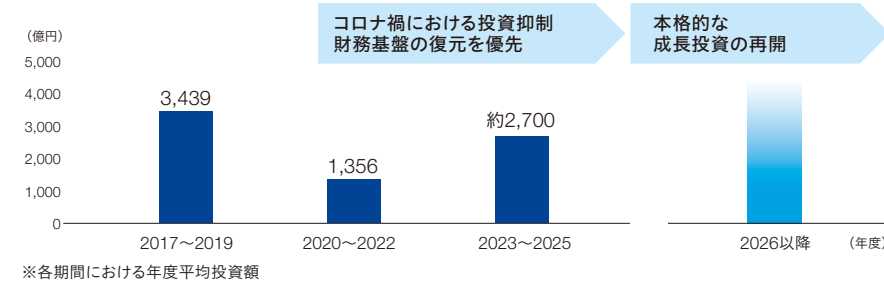
## CFOメッセージ

## 4 設備投資について

## Q 設備投資の水準について、今後の見通しを教えてください。

コロナ禍では投資を大幅に抑制していましたが、現在は本格的な成長投資を再開するフェーズにあります。現行中期経営戦略期間の設備投資は、年平均2,700億円と計画通りの水準です。但し、2025年度の設備投資には現行中期経営戦略の策定時に予定していなかった航空機投資（2025年2月末に発注した77機分の一部支払い）が含まれる一方、当初予定していた既発注分の航空機を受領が後ろ倒しになっている影響もあり、実質的な投資キャッシュフローは後年度へ期ずれしている状況です。そのため、2026年度以降の設備投資額は、コロナ禍以前の平均（2017～2019年度：3,439億円）を超える水準に増加する見込みです。具体的な投資規模や

優先順位付け、キャッシュアロケーションの全体像については、次期中期経営戦略の中でお示ししていきます。



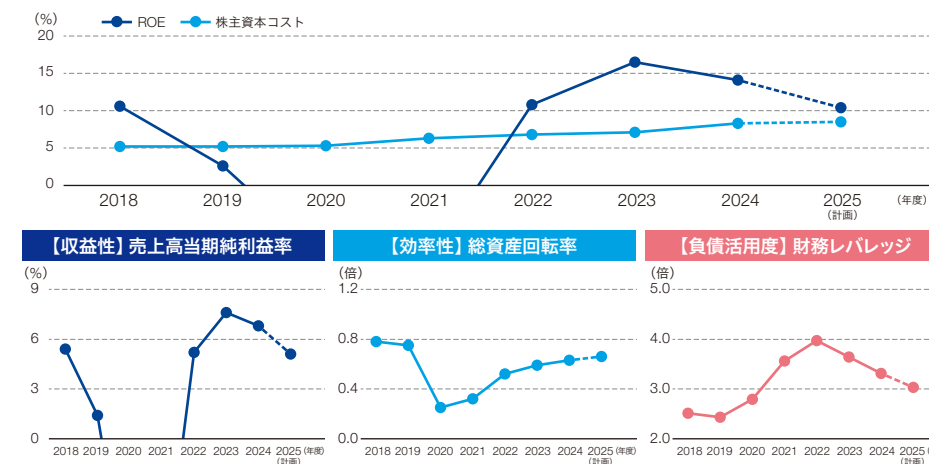
## 5 資本コスト・資本収益性について

## Q 資本コストが上昇傾向ですが、その要因をどのように考えていますか。また、今後目標とするROEの水準について教えてください。

当社の株主資本コスト（資本資産価格モデルCAPMに基づき算出）は、コロナ禍以前の5%台から足元では8%程度まで上昇しています。その主な要因は、有利子負債の増大に伴う財務リスクの高まり（ $\beta$ の上昇）と、日本銀行の金融政策変更に伴う金利の上昇（リスクフリーレートの上昇）です。特に足元では、日本銀行によるマイナス金利政策の解除などを受け、このリスクフリーレートの上昇が資本コスト全体を押し上げる大きな要因となっています。これらに加え、地政学リスクの高まりなどが航空業界全体の事業リスクを押し上げている可能性も認識しています。

中期的なROE目標は12%を目安としています。これは、現在の株主資本コスト（8%程度）を上回り、企業価値創造の源泉となるエクイティ・スプレッドを十分に確保することを意図したものです。2023年度（16.5%）、2024年度（14.1%）と目標を上回る実績となりましたが、継続してエクイティ・スプレッドを確保しつつ、このROE12%という水準を安定的に達成することが重要と考えています。資本コストがさらに上昇する可能性も念頭に置き、投資家の皆様との対話を重ねながら、適切な目標設定と企業価値向上に努めていきます。

## ROE／株主資本コストの推移



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

▶ CFOメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



6

中長期的な企業価値向上に向けて（PBR2倍に向けた対応策）

**Q** 中長期目標として「PBR2倍」を掲げていますが、目標達成に向けてどのような取り組みを行っていますか。

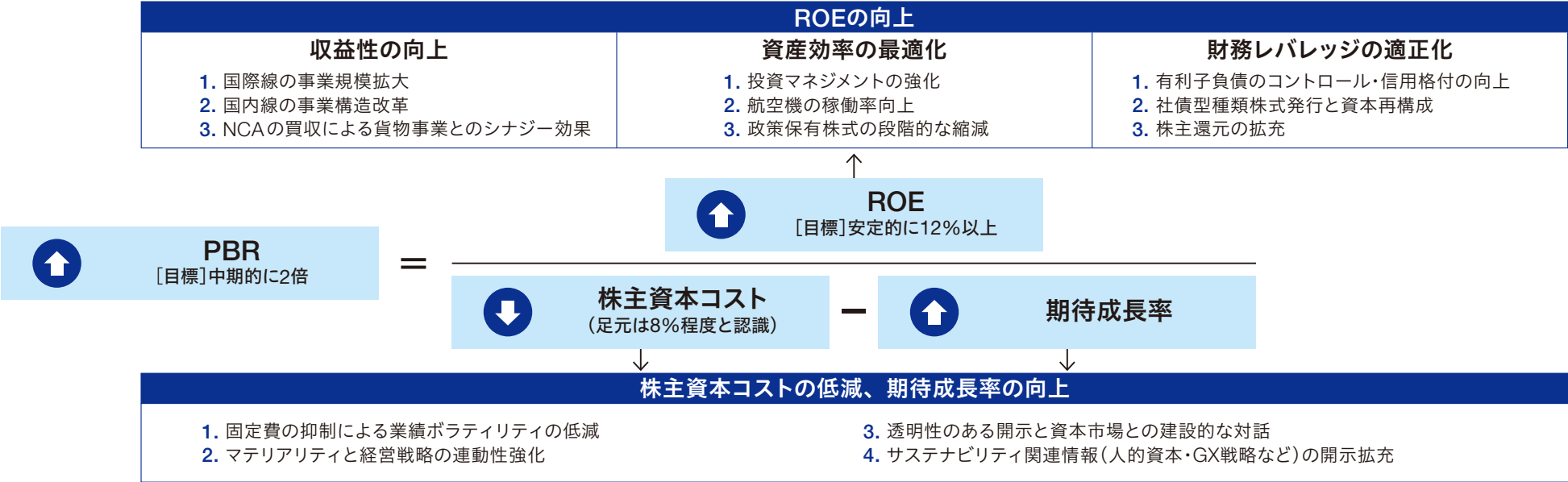
中長期目標である「PBR2倍」の達成に向け、PBRの構成要素であるROEとPER、双方の向上に資する取り組みを統合的に進めていきます。基本的な考え方として、まずは株主資本コストを上回るROEを安定的に創出するエクイティ・スプレッドの確保が最重要であると認識しています。

1. ROEの向上（目標：安定的に12%以上）

- ROE向上に向けては、「収益性」「資産効率」「財務レバレッジ」の観点から取り組みます。
- ・**収益性の向上**: 国際旅客事業の拡大、国内旅客事業の構造改革、日本貨物航空（株）買収によるシナジー創出などを通じて、「稼ぐ力」そのものを強化します。
  - ・**資産効率の最適化**: 投資マネジメントの強化や航空機の稼働率向上に加え、政策保有株式の縮減（2025年4月に方針変更済み）も着実に進め、資産効率を高めます。
  - ・**財務レバレッジの適正化**: 有利子負債のコントロールや、社債型種類株式の発行も活用した最適な資本構成を追求します。

2. PERの向上（資本市場からの信頼獲得）

- PERを高めるためには、当社の持続的な成長性について、資本市場からの信頼を獲得することが不可欠です。
- ・**株主資本コストの低減**: 有利子負債の着実な返済による財務リスクの低減や、固定費の抑制による業績ボラティリティの低減、サステナビリティ開示の充実による情報の非対称性緩和などを進めます。
  - ・**成長期待の向上と資本市場との対話**: 現在策定中の次期中期経営戦略では、価値創造プロセスやマテリアリティを再特定しています。蓋然性の高い戦略を策定・遂行し、その進捗を透明性高く開示することで、投資家の皆様との建設的な対話を深め、企業価値向上につなげる経営サイクルを徹底します。
- これらの取り組みを通じて、PBR2倍の達成を目指していきます。



01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

CEOメッセージ

▶ CFOメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

# マテリアリティの再特定

## マテリアリティの見直し

従来のマテリアリティ(人・環境・地域創生)は、2015年にその原型を特定し、その後も適宜、内容の一部見直しを行ってきましたが、近年において社会情勢や経営環境(メガトレンド、リスクと機会、事業戦略、ステークホルダーのニーズなど)に大きな変化が見られていることに対応するため、約1年をかけてマテリアリティを全面的に見直しました。今後は、新たに特定した8つのマテリアリティを踏まえて、中期的な戦略や対応策を議論・整理していきます。

## 特定プロセス

マテリアリティの見直しは、以下のプロセスで実施しました。特定に際しては、ダブルマテリアリティ評価に基づき影響度評価を実施の上、社員・役員・投資家・有識者など社内外の様々なステークホルダーからの意見を参考にしました。今後策定する次期中期経営戦略との連動を図りながら、新たなマテリアリティへの対応策やKPIを検討していきます。

### STEP 1

#### 課題の抽出と整理 (ロングリストの作成)

以下の情報などを踏まえ、当社グループに関係の深い課題を抽出し、マテリアリティ初期候補(ロングリスト)を作成しました。

##### 社内

- 次期中期経営戦略の策定に向けた初期議論
- 関係部門へのヒアリング

##### 社外

- 投資家・有識者からのご意見
- 法定開示基準・ガイドライン(ESRS<sup>※1</sup>、ISO26000など)
- 世界経済フォーラム(WEF)のグローバルリスク報告書

※1 ESRS:EUが定めた「企業サステナビリティ報告指令(CSRD)」に基づく、企業が持続可能性に関する情報を開示する際の具体的な基準

#### 影響度評価の実施

ロングリストの各課題(マテリアリティ候補)について、リスクと機会の両側面で、「当社への影響(社会課題が当社に与える財務的影響)」および「社会への影響(当社の活動が環境・社会に与える影響)」に関する影響度評価を実施しました。(ダブルマテリアリティ評価)

影響度評価に際しては、①経営としての意思決定が影響を及ぼせること、②次期中期経営戦略とのつながりがあること、③測定が可能であることなども考慮しました。



### STEP 2

##### 財務影響評価

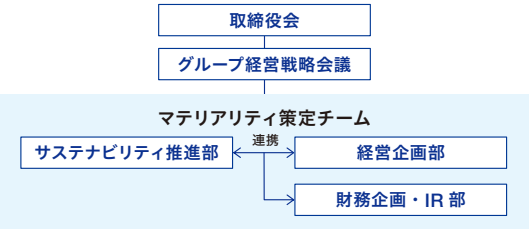
##### 社会影響評価

当社への影響度		財務影響
評価方法		概要
インタビュー	役員	当社会長、社長をはじめとした取締役、監査役、執行役員などにインタビューを実施。
アンケート・インタビュー	ESG推進担当社員	マテリアリティ候補に中心にかかわる17の部署・グループ社の、EPO・EPL <sup>※2</sup> に対し、リスクと機会に関するアンケート(リスク、機会の内容とその影響度)およびインタビューを実施。その上で、発生する可能性が高く、単年度に500億円以上の影響があるとされた候補を「最重要」とした。
ワークショップ	社員	人権と環境の取り組みに関連する35の部署・グループ会社の担当者が一堂に会したワークショップを通じて、日々の業務に潜むリスクについて議論、整理を実施。(2022年度)
調査	—	TCFD/TNFDのシナリオ分析に基づき、「気候変動」「生物多様性」に関するリスク評価を実施。
その他	—	経営議論(次期中期経営戦略策定に向けた初期議論など)との整合を通じて重要度評価を実施。
社会への影響度		社会影響
評価方法		概要
調査	市民社会	世界の主要なNGO14,000団体が直接発信する航空関連事業に関する情報を収集し、社会課題に関する発信情報量・内容などについて分析と評価を実施。情報発信数の上位10課題を「最重要」と定義。
社外との対話	取引先、取引先社員	従前からビジネスと人権の取り組みの一環として実施しているサプライヤーとの対話などから把握した情報。

※2 EPO:組織のESG経営推進責任者 EPL:組織のESG経営の牽引役

#### マテリアリティ検討体制

グループの価値創造や経営戦略との一体性を重視しサステナビリティ推進部門、グループの経営企画部門、IR部門が共同で策定の上、経営層へ上程しました。



### STEP 3

#### 有識者ダイアログの実施

特定のプロセスや社会影響評価の妥当性を確認するため、有識者3名と当社の担当役員、マテリアリティ策定チームとのダイアログを実施しました。

- 有識者
- 株式会社日本総合研究所 常務理事 足達 英一郎様
  - NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 事務局長 石田 寛様
  - 一般社団法人コンサベーション・インターナショナル・ジャパン 理事 日比 保史様

※役職名は2024年12月時点

##### 有識者からの主なご意見

- 適切な特定プロセスで進行している。
- すべての課題への対応は難しいため、優先順位を付けながら対応するとよい。
- マテリアリティ・マトリックスでの評価をする場合、それぞれの項目が時間軸によってどのように変化すると予想するのか、ストーリーを語れるとよい。



### STEP 4

#### 経営層による審議・承認

重要性評価や有識者ダイアログを経て選定された重要課題を、グループ経営戦略会議および取締役会(各2回ずつ)で経営層が議論し、一部修正の上、8つのマテリアリティを決定しました。

##### 経営層からの主な意見

- マテリアリティを現行の3つから8つに増やすことの重みを全役員が認識し、現場の社員まで広く理解・浸透させることが重要。(取締役会議長)
- 安全が最も重要。その上で、運航便などの安全だけでなく、社員や情報の安全も含まれることが分かるように表現してほしい。(当社社長)
- 取り組みの実効性を担保するためには、KPIを考え抜くことが重要である。(社外取締役)



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

### 01 ANAグループが目指す未来

### 02 マネジメントメッセージ

### 03 経営環境分析とマテリアリティ

#### ▶ マテリアリティの再特定

経営環境分析

経営資本の強化

### 04 競争優位を確立するための戦略

### 05 持続的に成長するための基盤強化

### 06 データセクション

マテリアリティの再特定

ANAグループの新たなマテリアリティ

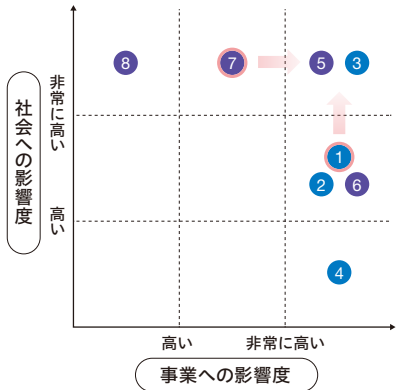
今回、新たに特定した8つのマテリアリティは、価値創造の羅針盤です。それぞれの重要課題の解決によって当社グループが目指す姿を見据えながら、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現していきます。

区分	領域	マテリアリティ	特定の背景	目指す姿
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	① 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>航空輸送は島国の日本にとって不可欠な移動手段</li><li>国内の人口減少、地方経済の衰退、高速鉄道網整備など</li><li>グローバルでの人流・物流の拡大</li></ul>	私たちは、人やモノの迅速な移動を促進することにより、人々の人生をより豊かにし、人と人との相互理解を深め、ヒト・モノ・コトのつながりを拡大することで、グローバル経済の発展と世界の平和に貢献します。また、日本の魅力を世界に発信し、地域創生の取り組みを積極的に推進することで、日本を元気にすることに貢献します。
	人財	② 社員の成長とチームスピリットの発揮	<ul style="list-style-type: none"><li>人的資本は価値創造の最大の原動力で差別化の源泉</li><li>和協の精神を受け継いだチームワークが当社グループの強み</li><li>航空ネットワークの継続的な充実と品質向上のためには、社員の安定的確保と育成が重要</li></ul>	私たちは、社員一人ひとりがやりがいや達成感を感じながら仕事を通じて成長し、自身の強みを発揮し活躍できるよう最大限にサポートします。また、社員に挑戦を促し「あんしん、あったか、あかるく元気!」な企業文化を醸成することで、変革を生み出す組織力を醸成します。
	お客様	③ お客様の利便性向上と感動体験の創出	<ul style="list-style-type: none"><li>多様な選択肢を求める現代の顧客ニーズへ迅速に対応する必要性</li><li>魅力的な商品・サービスの開発・提供は顧客基盤の拡大に不可欠</li></ul>	私たちは、お客様の移動・輸送の選択肢を増やす魅力的な商品・サービスを開発・提供します。当社グループの強みであるお客様に寄り添ったサービスで、心躍る機会や感動体験を創出することで、顧客満足度の向上を追求します。お客様視点に徹底的にこだわりながらブランド力を強化し、お客様からの信頼と共感を高めていきます。
	DX	④ 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>消費者ニーズや労働環境の変化への対応にデジタル技術の活用が不可欠</li><li>経済圏の拡大のために、グループ内でのデータ有効活用が不可欠</li></ul>	私たちは、データを基盤にデジタル技術を最大限に活用し、顧客体験とオペレーションを構築します。あらゆるシーンでお客様の利便性を高めるとともに、業務プロセスの変革で省人化・省力化を実現します。これにより、人の力を最大限に発揮し、労働集約型ビジネスからの変革を目指します。

持続的に成長するための重要課題	経営基盤	安全	⑤ 安全の堅持と安心の提供	<ul style="list-style-type: none"><li>安全は当社グループの最も重要な経営基盤</li><li>ステークホルダーからの信頼形成</li></ul>	私たちは、運航の安全、職場の安全、食の安全、システムの堅牢性、情報の安全を確保します。社員は専門知識・スキルを高め、組織としてノウハウを蓄積し、サプライヤーと連携します。これにより、お客様の安全と安心を最優先する機材品質とオペレーションを常に追求し、当社の信頼を盤石にします。
		ガバナンス	⑥ 経営のレジリエンス向上	<ul style="list-style-type: none"><li>航空事業は外部環境の変化に伴う業績変動リスクが大きいこと</li></ul>	私たちは、取締役会の機能向上を継続し、グループ全体のリスクマネジメント体制を強化することで、経営のレジリエンスを高めます。また、「透明性の高い情報開示→積極的な対話→戦略への反映」の経営サイクルを実行し、ステークホルダーと価値を共創する経営を目指します。
	環境		⑦ 地球環境保全への貢献	<ul style="list-style-type: none"><li>CO<sub>2</sub>排出量の削減など、環境負荷低減が企業の喫緊の課題</li><li>国際的な環境規制強化や炭素税導入による費用増加リスク</li><li>事業活動が環境に与える影響の認識と、その責任を果たす必要性</li></ul>	私たちは、業界全体の脱炭素化活動やネイチャーポジティブへの貢献をリードし、公共交通機関としての社会的責任を確実に果たします。また、資源の適正管理や食品廃棄削減に取り組みます。これらの取り組みにより、「環境リーディング・エアライングループ」を目指し、持続可能な社会の実現に貢献します。
	人権		⑧ 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>ANAグループの事業が世界中の様々な人々によって支えられていること</li><li>グループ従業員を含めた、サプライチェーン上のすべての人々の人権を尊重した経営の実践が重要</li></ul>	私たちは、サプライチェーン上のすべての人々の人権を尊重した経営を実践します。人権への負の影響を排除するとともに、人権を尊重した経営を広く世に発信することを通じて、社会全体からの信頼獲得を通じたポジティブインパクトの創出を目指します。

マテリアリティマトリックス

マテリアリティを「社会への影響度」と「事業への影響度」の観点からプロットしました。なお、矢印は中長期の時間軸で、重要度が高まると予測していることを表しています。



事業への影響度	高い	「発生可能性が高く、かつ単年度のキャッシュフローへの影響予測 50～500億円未満」または「次期中期経営戦略での重要度が高い」
	非常に高い	「発生可能性が高く、かつ単年度キャッシュフローへの影響予測 500億円以上」または「次期中期経営戦略における重要度が非常に高い」
社会への影響度	高い	世界の主要NGO団体の情報発信あり
	非常に高い	世界の主要NGO団体の情報発信件数 上位10課題

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

▶ マテリアリティの再特定

経営環境分析

経営資本の強化

04 競争優位を確立するための戦略

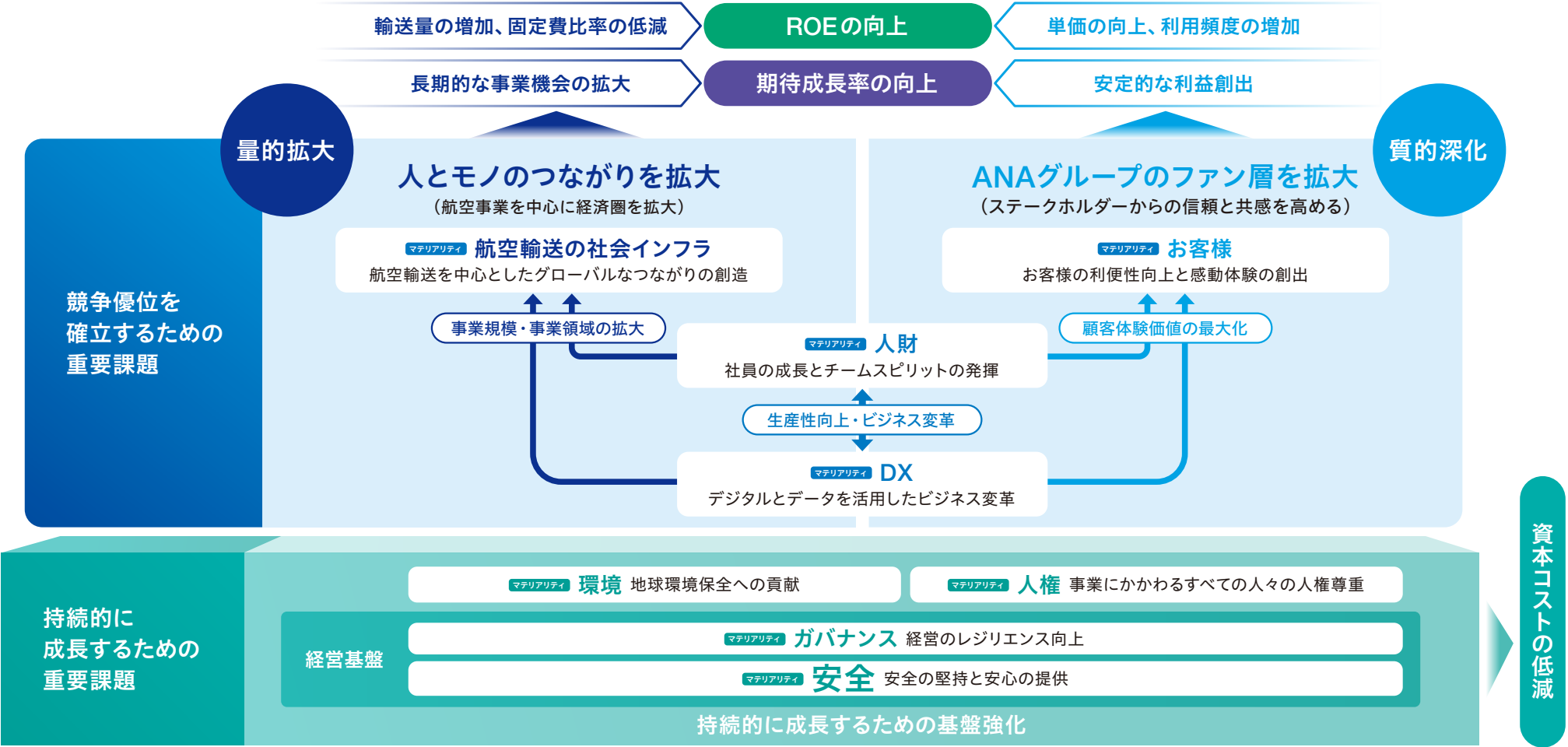
05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



マテリアリティとビジネスモデル・企業価値との関係

今般、新たに特定したマテリアリティは、従来のマテリアリティに対する投資家・有識者からの指摘事項も踏まえ、ビジネスモデルや企業価値との連関についても、深く議論・検討した上で設定しました。競争優位を確立するための4つの重要課題は、「人とモノのつながりを拡大」と「ANAグループのファン層を拡大」という当社グループのビジネスモデルを推進することを通じて、量・質の両面から、ROEや期待成長率の向上につながると考えています。また、持続的に成長するための4つの重要課題は、当社グループの経営にとって重要な基盤を強化することを通じて資本コストの低減につながると考えています。今後策定する中期経営戦略では、これらの考え方にに基づき、企業価値向上の実現に資する戦略や取り組み、KPIの設定を検討していきます。



統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

マテリアリティの再特定

経営環境分析

経営資本の強化

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

# 経営環境分析

当社グループを取り巻く経営環境について、機会やリスク、そして内部の資本における課題を多角的に分析しました。この分析に基づき、6つの対応方針を策定し、それぞれの打ち手となる戦略を推進することで、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。



01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
	マテリアリティの再特定
	▶ 経営環境分析
	経営資本の強化
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション

経営環境分析

● 短～中期のサイクルでモニタリングする課題（現行中期経営戦略期間） ◆ 中～長期のサイクルでモニタリングする課題（～2030年度／～2050年度）

対応方針

課題

マテリアリティ

打ち手  
となる戦略  
(参照パート)

主要 KPI

リスクに強い  
事業構造への転換

- 3ブランドによる旅客需要のキャッチメントエリア拡大
- 航空非連動の収益ドメインの拡大
- 顧客基盤を活かしたANA経済圏の拡大
- ◆ 地域創生の取り組みによる需要の創造

お客様

お客様の利便性向上と感動体験の創出

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出

事業戦略

P.32 >

バランスシート  
マネジメントの強化

- 最適資本構成の追求
- 投資マネジメントの強化

- 成長投資資金の確保
- 財務健全性の維持
- 資本効率の維持・向上

CFOメッセージ  
財務戦略

P.21 >

DXの推進

- ◆ データとデジタルを活用した顧客体験価値の向上
- ◆ 省人化による人的生産性の向上
- ◆ デジタル人財の育成と獲得

DX

デジタルとデータを活用したビジネス変革

DX戦略

P.56 >

人的資本の  
拡大による  
付加価値創造

- 人財への投資を起点とした付加価値生産性の向上
- ◆ サプライチェーン上における人権尊重の徹底

人財

社員の成長とチームスピリットの発揮

人権

事業にかかわるすべての人々の人権尊重

CHOメッセージ  
人財戦略

P.41 >

トランジション戦略の  
実行

- ◆ 経済合理性を考慮したカーボンニュートラルの実現
- ◆ CORSIAの遵守に向けた取り組み

環境

地球環境保全への貢献

トランジション戦略

P.67 >

経営基盤の強化

- ◆ 安全の堅持
- ◆ コーポレート・ガバナンスの強化
- ◆ コンプライアンスの遵守
- ◆ 適切な情報開示と対話の充実

安全

安全の堅持と安心の提供

ガバナンス

経営のレジリエンス向上

コーポレート・  
ガバナンス

P.80 >

収益性

2025年度		2030年度まで	
売上高	23,700億円	営業利益率	10%以上
営業利益	1,850億円以上	EPS	330円以上
営業利益率	7.8%以上		

安全性

中期的	
信用格付	A 格の維持
自己資本比率	45%水準

効率性

2030年度まで	
ROA	8%以上
ROE	12%以上

2025年度	
2023～2025年度 IT 投資額	1.5倍 (2020～2022年度比)
デジタル人財	1.6倍 (2022年度比)
活用データ量	4倍 (2022年度比)

2025年度	
付加価値生産性指標	+15% (2018年度比)
ANA's Way Survey 全設問平均スコア	4.03 (5点満点)
経営層によるダイアログ回数	1,200回
グループ内公募応募数	1,200件
変革リーダー養成数	300人 (累計ベース)
離職率	△0.5pt (2020年度比)

2020年代の可能な限り早期	
女性管理職比率	30%

2030年度	
航空機の運航で発生するCO <sub>2</sub> 排出量	実質10%以上削減 (2019年度比)
消費燃料の10%以上をSAFに置き換え	
低燃費機材比率 (ジェット機対象)	約90%

2050年度	
航空機の運航で発生するCO <sub>2</sub> 排出量	実質ゼロ

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

マテリアリティの再特定

▶ 経営環境分析

経営資本の強化

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



# 経営資本の強化

現在の資本の状態(2025年3月31日時点)		課題認識	強化施策の例	(モニタリング指標・目標例)	目指す姿とその理由
 人的資本	<b>高い専門性・スキルを備えながら エンゲージメントを高め合う社員一人ひとりの“人の力”と、 組織の壁を越えて連携し協力を“チームワーク”</b>  ・グループ従業員数 44,019人 ・ANA's Way Survey全設問平均スコア 3.98pt (5点満点) ・女性管理職比率(グループ) 20.9%(2025年4月1日時点) ・Good Job Programにおける部門を越えたメッセージ件数 189,975件	<ul style="list-style-type: none"><li>事業規模の拡大に向けたオペレーションを支える人材不足</li><li>変化に機敏に対応する変革力の強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>経営層と現場の対話とフィードバックの強化</li><li>会社・組織を越えたコミュニケーションの促進</li><li>プロフェッショナル人材の獲得・育成</li><li>多様な人材が強みを発揮する全員活躍の推進</li><li>変革やフクワクを推進する風土醸成</li><li>賞金水準・福利厚生制度の見直し</li><li>社員の安全と健康の確保</li><li>快適な職場環境づくり</li></ul>	<b>2025年度目標</b> ・ANA's Way Survey全設問平均スコア 4.03pt (5点満点) ・部門を越えたメッセージ件数 200,000件 ・付加価値生産性 +15%向上(2018年度比) ・2020年代の可能な限り早期に女性役員・女性管理職比率30%	「人材」は付加価値を生み出す源泉です。航空事業において、高品質なサービスを提供するために高い専門性を備えた人材が個々のスキルとチームワークを発揮することが重要です。これは他社に対する競争優位を確立するための絶対的な要素です。今後も当社グループが持続的な成長を果たすためには、人的資本を継続的に強化する必要があります。
 知的資本	<b>顧客満足を生み出す知見・ノウハウと高いブランド力</b>  ・ANAブランド力、SKYTRAX 5スター 12年連続獲得(2013～2024年) ・航空事業で培ってきたノウハウ ・組織として高い基本品質を維持するための各種マニュアル ・データ活用基盤「BlueLake」	<ul style="list-style-type: none"><li>航空で培ったノウハウのノンエア事業への展開</li><li>海外におけるブランド力の認知向上</li><li>IT基盤の強化とデータ活用文化の醸成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>海外でのブランディングの強化・組織横断的なノウハウの共有と、それを最大限に活用するための仕組みづくり</li><li>「BlueLake」データ拡充</li><li>データ活用文化の醸成</li><li>データマネジメント・デジタルガバナンスの強化</li><li>デジタル人材の確保と成長支援</li></ul>	<b>2025年度目標</b> ・SKYTRAX 5スターの継続獲得 ・活用可能なデータ量 4倍(2022年度比) モニタリング指標(運航品質に関する指標) <ul style="list-style-type: none"><li>安全性</li><li>定時性</li><li>顧客満足度 など</li></ul>	これまで航空事業で培ってきた知見やノウハウが、世界に通用する高品質なANAブランドの基盤となっています。今後はDXを推進することで、社員一人ひとりが持つ貴重な経験をグループ全体で最大限に活用し、航空事業のさらなる成長と新たな価値の創出によるANA経済圏の拡大につなげていきます。
 社会関係資本	<b>ステークホルダーとの広く強いつながり</b>  ・就航空港数 359空港(コードシェアを含む) ・ANAマイレージクラブ会員数 約4,400万人 ・ジョイントベンチャー数 3社(グループ)(2025年4月末時点) ・スターアライアンス加盟航空会社数 25社 ・株主数 745,681人 ・個別および包括連携協定の締結 24自治体	<ul style="list-style-type: none"><li>経営戦略を推進するための共創ネットワークの構築</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>路線ネットワークのさらなる拡大</li><li>ANAマイレージクラブ会員数のさらなる増加</li><li>資本市場への適時適切な情報提供</li><li>ステークホルダーとの対話機会の拡大</li><li>地方自治体との連携による地域活性化</li><li>サプライチェーン全体における「ANAグループ調達方針」に基づく公正かつ透明な調達活動</li></ul>	<b>2025年度</b> モニタリング指標 ・ANAマイレージクラブ会員数 ・コンタクトセンター応答率 など	人やモノの移動を超えた「つながり」を創出し、お客様に選ばれ続けるエアライングループを目指します。多様なステークホルダーとの良好な関係は、事業の拡大や円滑な運営、新たなサービス開発、そして地域経済の活性化(地域創生)などに不可欠であり、強い信頼関係を築きながら価値を共創していきます。
 財務資本	<b>安定的に利益を創出できる健全な財務運営</b>  <b>2024年度実績</b> ・営業利益率 8.7% ・ROA 5.6% ・ROE 14.1% ・1株当たり純利益 325.58円 ・自己資本比率 31.2% ・信用格付 R&I：A- (安定的)、JCR：A (安定的)	<ul style="list-style-type: none"><li>安定した財務基盤の維持・向上と資本効率の改善</li></ul>	<b>2025年度まで：</b> ・財務基盤の回復を優先 ・利益蓄積による自己資本の積み上げ ・有利子負債の返済 ・手元資金は高い水準を維持 ・信用格付の「A格」を維持  <b>2026年度以降：</b> ・総資産を圧縮 ・自己資本を蓄積	<b>2026年度以降早期に目指す目標</b> ・1株当たり純利益 コロナ禍以前を上回る水準 ・自己資本比率 45%水準  <b>2030年までに目指す水準</b> ・営業利益率 10%以上 ・ROA 8%以上 ・ROE 12%以上 ・PBR 2倍以上	航空事業は機材調達などによる大きな資金需要が定期的にあるビジネスです。会社の好不調にかかわらず、安定して資金調達できる状態を維持するため、事業成長と堅実な財務運営を継続することで、資本・金融市場との信頼関係を積み上げ続けることが重要と考えています。
 製造資本	<b>豊富な機材とその運航を支える施設やシステム</b>  ・ANAグループ航空機数 278機(うち貨物専用機8機) ・低燃費機材比率 83% ・最新の訓練施設「ANA Blue Base」 ・安全を支える自社保有の整備関連施設 ・運航の基本品質を支える各種オペレーティングシステム	<ul style="list-style-type: none"><li>中長期的な成長に向けた航空機数の拡大</li><li>基本品質を支える施設やシステムのさらなる効率化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ネットワーク戦略に基づくフリート戦略の遂行</li><li>持続的成長に向けた航空機投資</li><li>日本貨物航空(株)(NCA)の子会社化によるフレイターの増強</li><li>低燃費機材のさらなる拡充</li><li>基本品質のさらなる向上を目的とした施設・システムへの投資</li></ul>	<b>2025年度目標</b> ・グループ全体の機材数 283機 ・設備投資額 約2,700億円(2023～2025年度平均)  <b>2030年度計画</b> ・機材数320機 ・低燃費機材比率 91%	需要に合わせた事業拡大に向けて、長期的な視点で計画的に機材を調達します。また、低燃費機材の導入やオペレーティングシステム統合を進め、環境や安全の面でも付加価値の高い、世界最高水準の航空サービスの提供を目指します。
 自然資本	<b>日々の創意工夫による資源の有効活用</b>  <b>2024年度実績</b> ・CO <sub>2</sub> 排出量 8.9%削減(2019年度比／航空機由来) ・CO <sub>2</sub> 排出量 20.5%削減(2019年度比／航空機以外) ・資源類廃棄率 57.6%削減(2019年度比) ・食品類廃棄率 4.1%	<ul style="list-style-type: none"><li>持続的な事業成長と両立したCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロの実現</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>運航上の改善・航空機などの技術革新</li><li>SAFの活用などによる航空燃料の低炭素化</li><li>排出量取引制度の活用</li><li>ネガティブエミッション技術の活用</li><li>資源類・食品類の廃棄率を減らすサービスへの転換</li><li>航空輸送を悪用した野生生物の違法取引撲滅</li></ul>	<b>2030年度目標</b> ・CO <sub>2</sub> 排出量実質10%以上削減(2019年度比／航空機由来) ・資源類の廃棄率を70%以上削減(2019年度比) ・食品類廃棄率 3.8%以下	航空は利便性の高い長距離高速輸送手段ですが、地球環境への負荷が大きく、その低減は重要な課題です。豊かな生活を支える輸送サービスと地球環境の保全を両立するため、温室効果ガス排出量削減を主とする気候変動の緩和、生物多様性保全や資源の有効活用など、幅広い取り組みを強化していきます。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

マテリアリティの再特定

経営環境分析

▶ 経営資本の強化

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

# 事業戦略

現行の中期経営戦略では、戦略テーマとして3つの「柱」を掲げています。各戦略の推進を通して成長回帰への足元を固めるとともに、2030年度に目指す姿の実現に向けて、ビジネスモデルを変革しながら本格的な成長フェーズへの移行を目指します。

ビジネスモデル  
を変革

## 財務戦略

- ① 財務基盤のコロナ前への復元
- ② 総資産の圧縮

## 事業戦略の3本柱

- ① エアライン事業の利益最大化
  1. マルチブランドの最適化  
ANA peach AIR JAPAN
  2. 貨物事業の拡大
- ② 航空非連動の収益ドメインの拡大
  1. 事業分類に応じたリソース配分
- ③ ANA 経済圏の拡大
  1. コンテンツの魅力度向上
  2. 非日常と日常の相互回遊

本格的な  
成長軌道へ



～2030年度

経営ビジョンの実現

「ワクワクで満たされる世界を」

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

▶ 事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

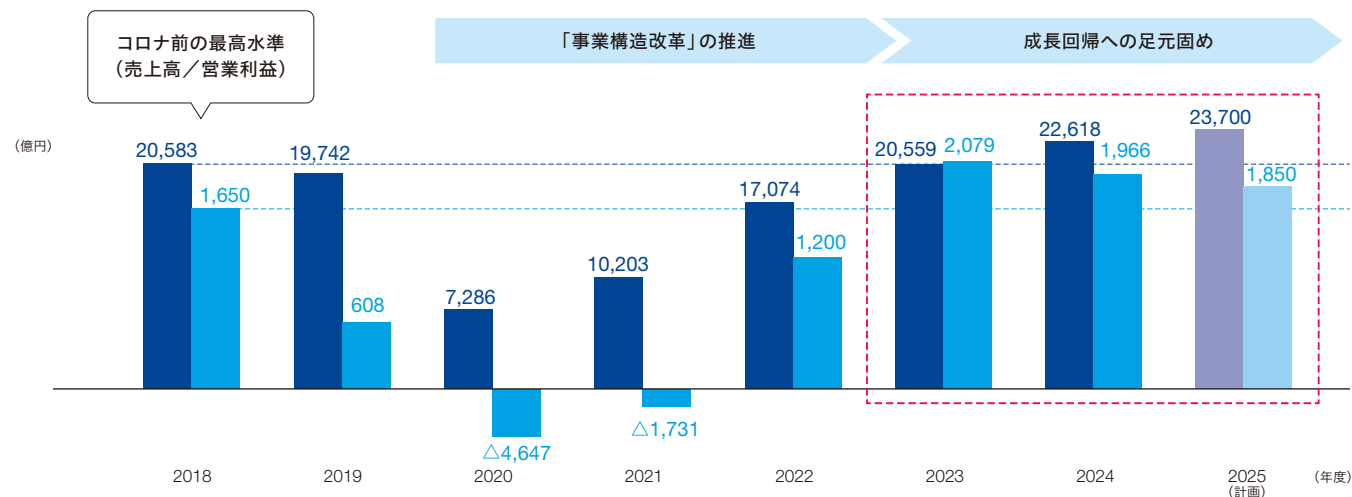
DX戦略

地域創生（社会関係資本）

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

## 売上高・営業利益の推移



2025年度は「成長回帰への足元固め」となる現行の中期経営戦略の最終年度です。航空事業の力強い回復により、売上高は過去最高を更新する計画で、営業利益は前年から減益となる見通しですが、コロナ禍の事業構造改革を経て、利益創出力は着実に高まっています。

航空機の受領遅れなどにより、手元流動性の水準は想定を上回っており、バランスシートマネジメントを継続しながら、キャッシュアウトの平準化を図っていきます。

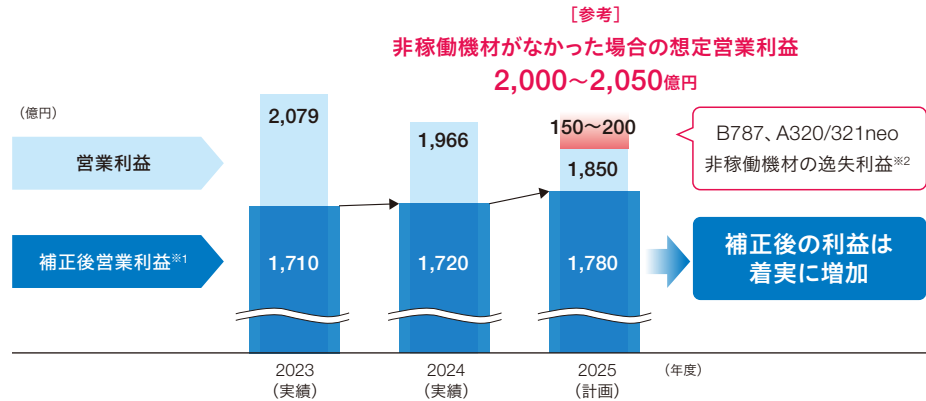
株主還元強化も今後の課題と認識しており、中期的な還元方針について、経営の議論を加速していきます。

### 今後の課題

- P/L 国内線の収益性改善
- B/S 財務健全性の維持と資本効率の両立
- C/F 投資支出の遅れ（キャッシュアウトの平準化）
- 還元 株主還元さらなる強化

# 利益創出力の向上に向けて

## 実質的な利益水準



2025年度の計画を含む直近3ヶ年の営業利益は、2期連続で減益となっています。一方、減免・補助金の影響や営業外収益として計上されている補償金を調整した補正後の営業利益は年々確実に増加しています。

### 課題1

## 機材稼働の向上

### 課題

#### 1. エンジン改修に伴う非稼働機の発生

##### 2024年度末の非稼働機

A320/321neo 9機	B787 4機
-------------------	------------

#### 2. ボーイング機を受領遅延

### 対応策

#### 1. エンジン確保に向けた取り組み

- ・自社工場の生産拡大
- ・エンジンメーカーとの協業
- ・予備エンジンの活用

#### 2. 既発注機材の早期受領に向けた調整

### 課題2

## 整備費の適正化

### 足元の整備費増加の要因

#### コロナ禍の反動や一時的要因で費用が増加

- ・コロナ禍で先送りした定時整備のタイミングが集中
- ・メーカー指示によるエンジン改修(PW1100G)
- ・ボーイング機受領遅延に伴う機材退役延長にかかわる整備

### 2026年度以降の見通し

一時的な要因は2026年度以降、2年程度かけて収束へ

2028年度頃から生産量当たり整備費が適正化(ユニットコストが低減)

さらなる利益成長に向けて①機材稼働の向上と②整備費の適正化の2点の課題への対応を進めています。

1つ目の機材稼働について、PW1100GエンジンおよびTrent1000エンジンの点検・改修の対応により、2024年度末時点でエアバスA320/321neoの非稼働が9機、ボーイング787型機の非稼働が4機発生しています。また、ボーイング社の生産遅延の影響で、航空機を受領が遅れており、稼働機の逼迫が生産量拡大の制約となっています。エンジン確保に向けた自社工場の整備能力の拡大や、リース機材の返却延長や自社保有機の退役延長による機材の確保に取り組んでおり、機材稼働は徐々に正常化に向かう見込みです。

2つ目の整備費については、コロナ禍で先送りした定時整備が集中していることや、エンジン改修、機材の退役延長にかかわる整備など、一時的な要因で高止まりが続いています。今後は、これらの要因の段階的な解消や、新機材の導入によるワランティの獲得なども寄与し、生産量当たりの整備費は2年程度かけて適正水準へと向かう見込みです。

仮にエンジン点検に伴う非稼働機材がなかった場合には、2025年度の営業利益は、中期経営戦略の目標である2,000億円を超える水準だったと試算しており、利益創出力は着実に高まっています。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

▶ 事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



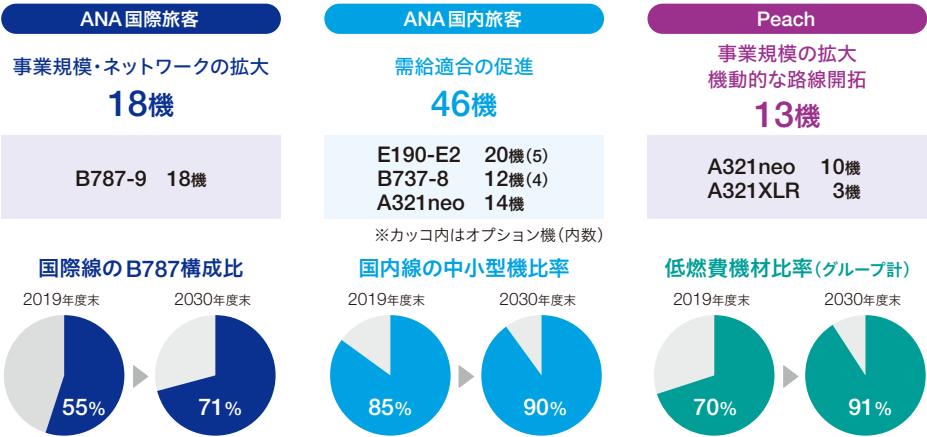
1 マルチブランド戦略

1 マルチブランド戦略

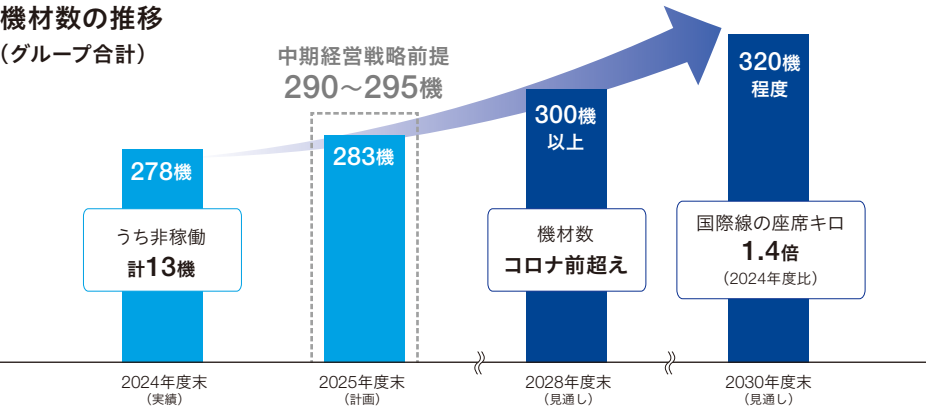
機材戦略 (製造資本)

長期的な事業成長に向けた  
機材発注を実施

2025年2月、長期的な事業成長に向けて、新たに77機の航空機の発注を決定しました。ANA国際旅客では、旺盛なインバウンド需要や今後の航空需要拡大を見据え、事業規模とネットワークを拡大する一方、ANA国内旅客は収益性の改善に向けて小型化による需給適合を推

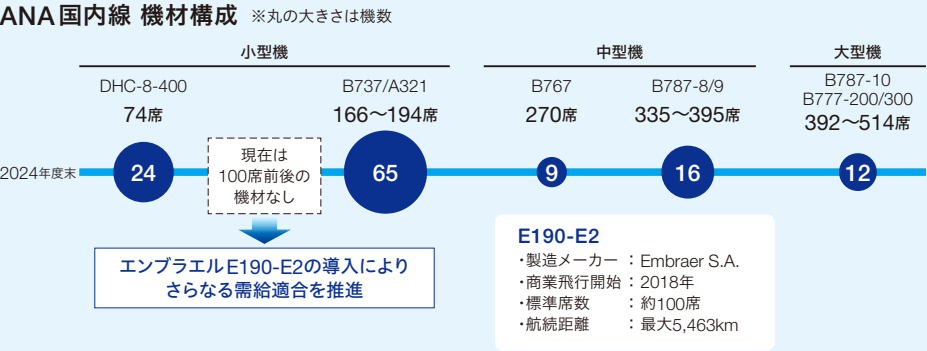


進します。Peachは中距離路線の新たな市場開拓も視野に、国際線を中心として事業規模を拡大します。2025年度末の機材数は、ボーイング機の受領遅延もあり、中期経営戦略の前提から10機程度少なくなる見通しですが、2028年度にコロナ前の水準に回復、2030年度には320機程度まで増加し、成長ドライバーとなる国際線の座席キロは2024年度比で1.4倍に拡大します。今後の設備投資額はコロナ前の水準を超える見込みですが、最新鋭機材の導入を含む成長投資を積極的に推進し、航空事業の規模拡大と事業効率の向上を同時に追求していきます。



最新鋭リージョナルジェット「エンブラエルE190-E2」の導入

本邦航空会社として初めて、エンブラエル社のE190-E2を2028年度から順次導入します。E190-E2は、前世代のE-JETSをベースに、エンジンや翼に改良を加えることで、さらなる低燃費・低騒音を実現した機材で、2018年の商業飛行の開始以降、高い信頼性を発揮しています。また、機体重量の軽さや最新鋭エンジンの搭載などにより、運航コストの低減にもつながります。現在のフリート構成上、保有していない100席クラスの新機種種の導入により国内旅客事業でさらなる需給適合が可能となります。幹線や大型連休などでは大型機を投入し、収入の最大化を図る一方、地方路線や昼間便、閑散期には中～小型機を活用するなど、需要動向に応じて適切なサイズの機材を機動的に選択することで、ユニットレベニューの改善を図っていきます。



統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

▶ 事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略 (人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生 (社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



ANAホールディングス(株)取締役  
全日本空輸(株)代表取締役社長

井上 慎一



## 変革の狼煙： 持続的成長を期す2025年度の戦略

2024年度は、旺盛な訪日需要と国内のレジャー需要に支えられ、国際線・国内線ともに好調に推移し、航空事業において過去最高の売上高を達成することができました。これまでの多大なご支援をいただいた、すべての関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

2025年度は、成長軌道への回帰に向けた足元固めを進める「2023-25年度中期経営戦略」の最終年度です。まずは、現行戦略の完遂に向け、ANAの強みである「安全性・基本品質の高さ(SKYTRAX12年連続最高評価の5スター)」を堅持しつつ、DXをさらに加速させていきます。特に、生成AIを活用したデジタル化の推進と並行し、既存の業務プロセスや組織体制を徹底的に見直すことで、抜本的な費用構造の改革と生産性の最大化を図ります。これにより創出されたリソースを最大限に活用し、「人にしか生み出せない付加価値の創造」と「顧客体験価値の最大化」を実現します。また、付加価値創造の源泉である人的資本への投資も引き続き強化し、社員エンゲージメントの向上を図り、生産性・創造性の向上へとつなげていきます。

足元では、エンジン点検に伴う非稼働機の発生や航空機の納入遅延など、外的要因を含めた難易度の高い課題が継続しています。これらの課題に迅速かつ柔軟に対応しながら、創業以来のベンチャー精神をベースに全社一丸となって変革に取り組み、「利益目標必達」をスローガンに掲げ邁進します。

## 飛躍のステージへ： 時が来た。世界へ羽ばたくANAの挑戦

2025年2月、長期的な事業成長に向け、新たに77機の航空機発注を決定しました。旺盛なインバウンド需要をはじめとする将来的な航空需要の拡大を見据え、コロナ禍で抑制していた航空機投資を再開するものです。この投資にあたっては、最新鋭の低燃費機材を積極的に導入することで、CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献し、事業規模拡大と持続可能な航空輸送の両立を目指していきます。

ANAブランド国際線においては、新造機の活用により、需要が拡大しているアジア・北米間の流動を積極的に取り込みます。また、2025年4月にはシンガポール航空とのジョイントベンチャー（共同事業）契約を締結しました。これにより、両社の強みを活かしてお客様のさらなる体験価値向上を目指すとともに、ANAの海外における認知度を高め、ANAブランドのシェア拡大に向けて取り組んでいきます。ANAブランド国内線においては、将来的な事業環境変化への対応を図るべく、日本で初めて小型機エンブラエルE190-E2型機を発注しました。同機材の導入により運航コストを抑制し、機動的な需給適合を行うことで環境の変化に柔軟に対応していきます。貨物事業においては、日本貨物航空(株)との統合を機にコンビネーションキャリアとしてネットワークを拡大しながら、競争力をさらに高めることで収入を最大化させていきます。

コロナ禍の影響を受け、刃を研ぎ続けてきた私たちが、「時は来た」と飛躍のステージが近づいています。さらなる成長、持続的な企業価値向上に向けて、社員一人ひとりが失敗を恐れずに挑戦を続けることで明るい未来を切り拓き、「ワクワクで満たされる世界」を実現していきます。どうぞご期待ください。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

▶ 事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

DX戦略

地域創生（社会関係資本）

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

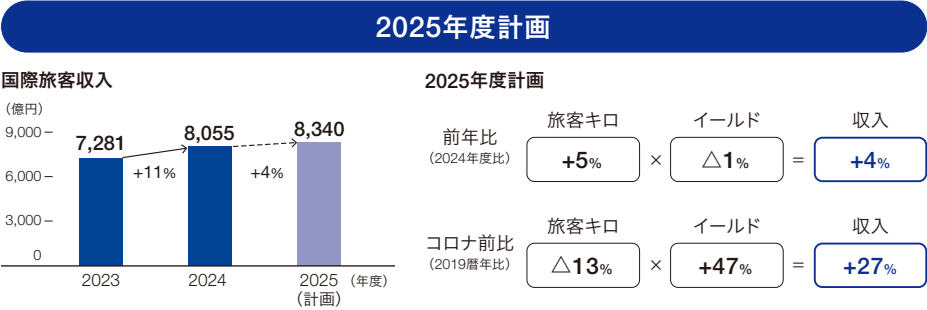
1 マルチブランド戦略

ANAブランド

国際旅客

- 2025年度  
戦略  
ポイント
1. 欧州線を中心に生産量を拡大

2. 日本発着需要の構成比を高め、高水準のイールドを維持



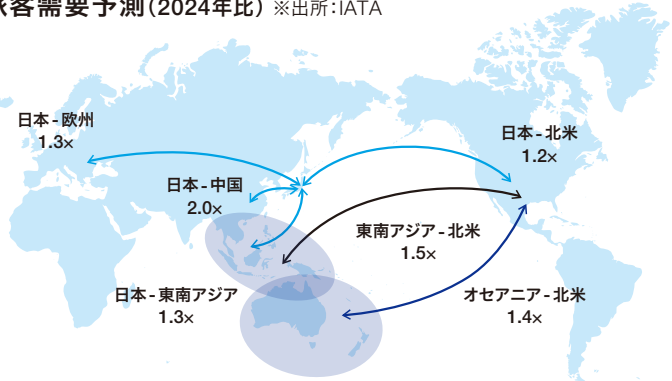
2025年度は、2024年度に順次拡大してきた欧州線の通年化効果などで生産量を拡大するとともに、シンガポール航空とのジョイントベンチャーも開始しており、各方面で好調な訪日客を中心に需要の取り込みを強化していきます。

為替の影響などを除いた実質的なイールドは、コロナ前と比べて高い水準を維持しています。日本発の業務渡航需要も堅調に推移しており、訪日客も含めた日本発着需要の構成比を高めることで、客体ミックスにより高水準のイールドを維持していく方針です。

中期的な成長に向けて

～世界航空マーケット展望～

2030年の旅客需要予測(2024年比) ※出所:IATA



世界の航空需要は、2030年に向けて各方面で増加する見通しです。アジア太平洋地域の中間層拡大や成田空港の機能強化を成長機会と捉え、高単価な日本発着需要を基盤としながら、拡大する訪日需要、そして今後の成長の柱となるアジアー北米間の流動を確実に取り込んでいきます。

2029年以降に予定されている成田空港の拡張を契機にした乗り継ぎ利便性の強化や、事業拡大のためのリソース確保(運航乗務員の確保、DX推進による省人化など)に取り組み、国際旅客事業の持続的な成長を目指します。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

DX戦略

地域創生（社会関係資本）

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

シンガポール航空との共同事業開始で、アジア方面の提携戦略を強化「ANAとシンガポール航空、ジョイントベンチャー契約締結」

ANAとシンガポール航空は、2025年4月17日、ジョイントベンチャー契約を締結しました\*。

アジアの航空会社との初めての契約締結となります。今回のジョイントベンチャーの開始により、効率的な路線計画、乗り継ぎ地での接続改善、運賃体系の一部共通化などが可能となり、お客様にとって旅程の選択肢がさらに増加します。

今回のアジア地域における新たなパートナーシップを欧州のルフトハンザ航空、ならびに北米のユナイテッド航空との既存のジョイントベンチャー事業に続く重要な柱とし、全世界をカバーするアライアンス戦略をさらに強化していきます。各地域のリーディングエアラインとの強固な連携体制を通じて、お客様への提供価値向上と収益機会の最大化を追求していきます。

※両社は日本、シンガポール以外のジョイントベンチャー対象国（オーストラリア、インドネシア、インド、マレーシア）についても順次ATI認可を申請する予定です。





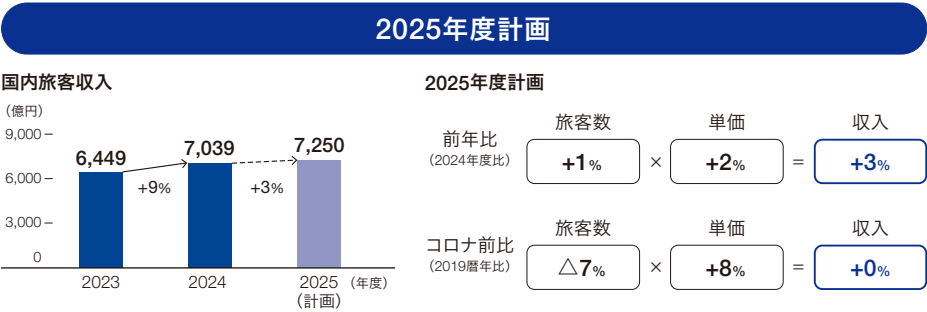
1 マルチブランド戦略

ANAブランド

国内旅客

- 2025年度  
戦略  
ポイント
1. レジャー需要は好調に推移、  
大阪・関西万博の開催に伴う移動需要の取り込み

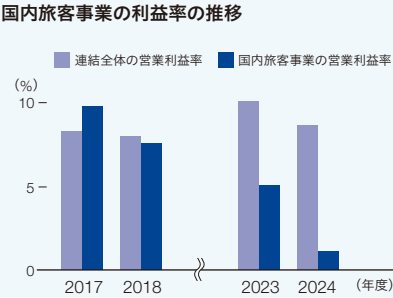
2. 一部運賃の改定、イールドマネジメントの強化で単価を向上



2025年度は、エアバスA320/321neo型機の稼働復帰に伴う機材の小型化により、生産量は前年から減少する中、好調なレジャー需要や、大阪・関西万博の開催に伴う移動需要の取り込みを強化します。また、2025年4月に実施した一部運賃の値上げの効果や、搭乗日間際の需要を高単価で獲得することにより、単価向上にも取り組みます。

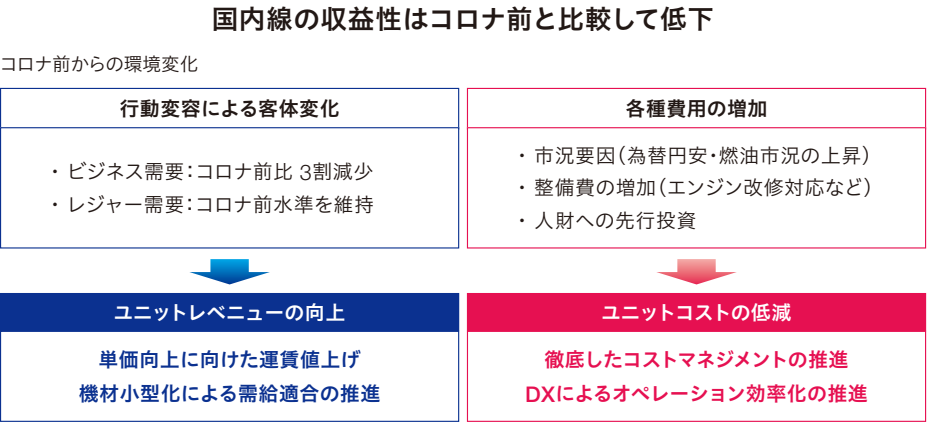
ビジネス需要はコロナ前比で8割弱と回復途上ですが、徹底したイールドマネジメントなどにより単価はコロナ前を上回っており、2025年度も旅客数と単価の両面で収入の拡大を追求していきます。

国内旅客事業の収益性の状況



国内線の収益性は、コロナ前と比べて大きく低下しています。2017年度には国内線の利益率は約10%でしたが、2024年度は約1～2%であり、空港使用料や航空機燃料税の減免、燃油費の補助金などの政府支援がなければ、実質的には赤字となっています。こうした状況を踏まえて、国内線の収益性の改善は喫緊の課題となっています。

中期的な成長に向けて ～国内旅客事業の収益性改善～



国内旅客事業を取り巻く環境はコロナ禍を経て大きく変化しており、収益性悪化の要因は収入・費用の両方に起因すると分析しています。収入面では、レジャー需要はコロナ前水準に回復した一方で、ビジネス需要はテレワークの定着などによりコロナ前と比べて2～3割減少しました。費用面では、為替・燃油市況の影響やエンジン整備の増加、人財への投資などにより各種コストが増加しています。国内の総人口は減少傾向にあることなども踏まえて、国内旅客事業の構造改革を進めていく必要があります。

短期的には、運賃の値上げやイールドマネジメントの精緻化を図るとともに、中期的には、新機材導入による小型化を促進し、ユニットレベニューの向上に取り組みます。ユニットコストの低減に向けては、コストマネジメントを徹底するとともに、DXによるオペレーションの効率化も推進していきます。

また、2025年5月に国土交通省主催の「国内航空のあり方に関する有識者会議※」が発足し、国内線の事業環境変化を踏まえた国内航空ネットワークの維持・拡充のための方策の検討が開始されています。初回の会議では、航空会社から国内旅客事業の現状と課題をお伝えしており、業界全体の課題解決に向けて、官民一体で取り組んでいきます。

※ 国土交通省「第1回 国内航空のあり方に関する有識者会議」

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

DX戦略

地域創生（社会関係資本）

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

## 1 マルチブランド戦略

ANAブランド

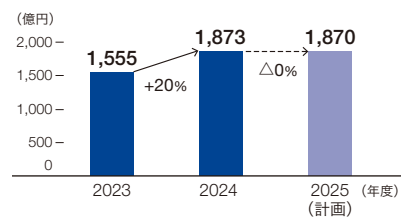
国際貨物

2025年度  
戦略  
ポイント

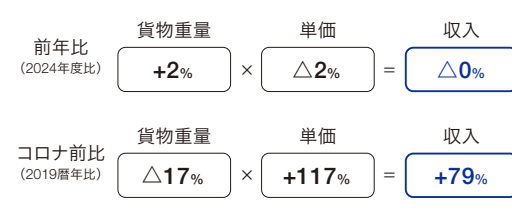
1. 米国の関税政策に伴う物流の変化への対応
2. 日本貨物航空(株)(NCA)を8月に完全子会社化(第2四半期から連結化)

## 2025年度計画(NCA連結化の影響を含まず)

国際貨物収入



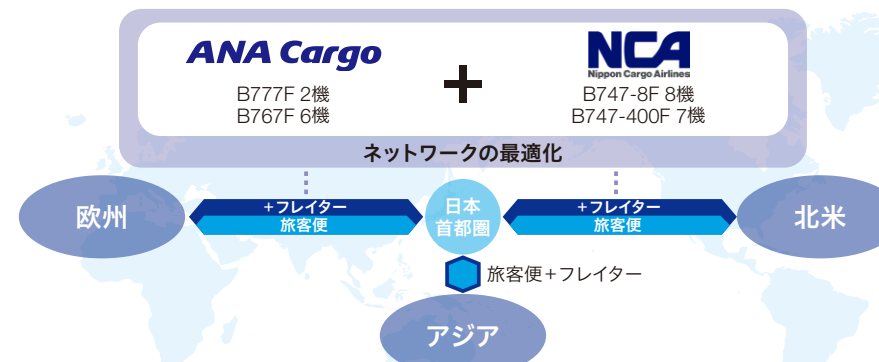
2025年度計画



2025年度は、半導体などの主要商材の段階的な需要回復を見込んでいますが、米国関税政策の動向に注視が必要です。中国発北米向け貨物の需要動向を見極めながら、機動的にフレイター投入路線の組み替えを実施しながら、比較的需要の安定しているアジア発・日本発の貨物の取り込みを強化していきます。

フレイターの成田発着路線への集約や高付加価値商材の取り込み強化により、単価はコロナ前の2倍以上を維持する計画です。引き続きコンビネーションキャリアとしての利点を最大限に活かし、外部環境の変化に柔軟に対応しながら、収益の最大化を目指していきます。

## 中期的な成長に向けて ～国際貨物事業のネットワーク戦略の方向性～



ANAグループでは、成田空港を拠点にアジアと北米・欧州をつなぐ首都圏ハブモデルとして貨物ネットワークの構築を進めています。日本－アジア間は、旅客便を含めて十分な輸送力を確保している一方で、課題となっていた日本－欧米間の供給量不足に対しては、2025年8月から連結子会社となった日本貨物航空(株)(NCA)の大型フレイターを活用していきます。

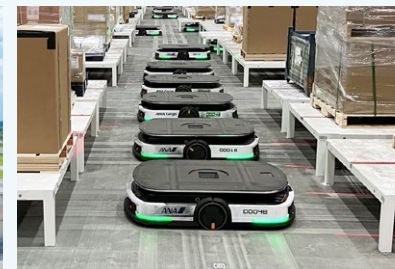
旅客機のベリースペースとフレイターを併せ持つコンビネーションキャリアとしてのANAと、大型フレイターを持つNCAの融合によって、アジア－日本－北米・欧州をつなぐ理想的な貨物ネットワークを構築していきます。

## 成田空港の新貨物上屋の本格稼働「SMART CARGO モデル」

2024年10月に、成田空港の新貨物上屋の稼働を開始しました。これまで6ヶ所に分散していた貨物施設を1ヶ所に集約することで、成田空港を経由した乗り継ぎ貨物の接続時間の大幅な短縮を実現しました。また、本邦エアラインで初めて無人搬送車(AGV※)を導入することで、オペレーションの省人化・効率化を推進しています。貨物の取り扱い規模についても、施設の増床により、従前から25%拡大しました。特に、温度管理施設を増設することで、高度な品質管理が求められる高単価商材の取り扱いを強化しており、一例として、医薬品の取扱量は従来比で約60%増加しています。

当社の貨物事業の主要拠点である成田空港で、商品力の強化と貨物オペレーションの改革を推進することで、貨物事業のさらなる収益拡大に取り組んでいきます。

※AGV : Automatic Guided Vehicle



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

▶ 事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

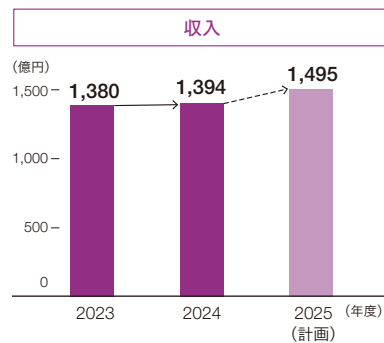
05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

peach

2025年度  
戦略  
ポイント

1. 国際線を強化(関西・中部ーソウル(金浦)線の新規開設)
2. 大阪・関西万博の開催に伴う移動需要の取り込みを強化



2025年度は、関西・中部ーソウル(金浦)線を新規開設するなど、成長領域である国際線をさらに強化しています。路線ごとに需要の波はありますが、競合環境や需要動向を分析し、機動的な価格設定や路線網の見直しなどによって、各路線の状況変化に的確に対応し、利益の最大化を図ります。

また、関西空港を主要拠点とする強みを最大限に活用し、大阪・関西万博を契機としたインバウンドや国内の移動需要を確実に取り込みます。

定時性などオペレーション品質の向上を収益基盤の安定化につなげ、引き続きリソースを国際線へ重点配分することで、さらなる増収を目指します。

## 社長メッセージ



Peach Aviation(株)  
代表取締役 CEO

大橋 一成

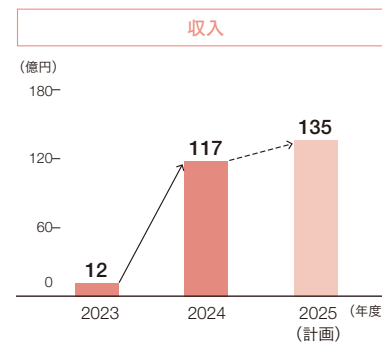
Peachのメインターゲットであるアジア方面のLCC市場は、競合他社の供給拡大により、競争が一層激しくなっています。この状況への対応として、Peachでは、収益性の高い路線を中心とした事業拡大によりアジアの主要都市とのアクセス強化を図り、レジャー需要を確実に取り込むことで、新たな収益基盤を確立していきます。

これまでPeachだからできる、Peachにしかできない「合理的な価格、シンプルで使いやすいサービス」を提供することで、新たな顧客価値の創造に挑戦してきました。これからもさらに進化を重ねて、企業理念に掲げる「アジアのかけ橋」として、これまでよりも一段上のPeachの価値をお届けすることで、持続的な企業価値の向上を実現します。

AIR JAPAN

2025年度  
戦略  
ポイント

1. 認知度・競争優位性の向上
2. 年度後半に3号機目を導入



2024年2月の就航後、4月に2号機目を導入し、現在、成田ーバンコク線、成田ーソウル線(仁川)、成田ーシンガポール線の3路線を運航しています。2024年度当初は、需要の取り込みに苦戦しましたが、オペレーションの安定化や認知度の向上を図り、アジアからの訪日需要がピークを迎える下期には、座席利用率を大幅に改善しました。2025年度は、年度後半の3号機目導入による事業規模拡大を見据え、運航品質の向上に取り組めます。就航以来蓄積したデータを活用してレベニューマネジメントの強化を図るとともに、ANAマイレージプログラムとの連携を本格化させるなど、独自の販売施策によってFSCとLCCの間に存在する新たな市場セグメントにアプローチし、顧客基盤の早期の確立を目指します。

## 社長メッセージ



(株)エアー・ジャパン  
代表取締役社長

峯口 秀喜

2024年2月の事業開始以来、多くのお客様にご支援を賜り、順調な成長を続けています。就航以来「安全」を最優先に掲げ、オペレーションの安定化に注力した結果、海外からの多くのお客様に高く評価いただき、ANAグループの新たな需要獲得に貢献しています。

2025年度は3号機目を導入し、新規路線の開設や増便によって、事業規模の拡大を図ります。今後も、AirJapanならではの高品質と価格の双方を重視したサービスの提供を通じて、東南アジアを中心とする新たな旅客需要を開拓していきます。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

▶ 事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

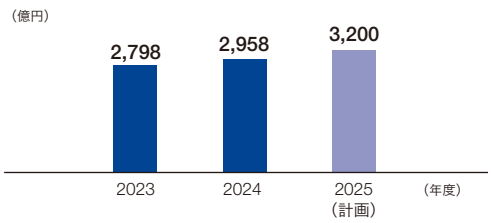


2 ライフバリュー事業／ 3 ANA 経済圏の拡大に向けた取り組み

2 ライフバリュー事業

収入計画(ライフバリュー主要7社)

(億円)



(年度)

2023 2024 2025 (計画)

※ライフバリュー主要7社: ANA X(株)、全日空商事(株)、(株)OCS、ANA あきんど(株)、ANA ファシリティーズ(株)、ANA ビジネスソリューション(株)、ANA スカイビルサービス(株)

旅行事業

コロナ渦を経た行動様式の変化によるビジネス関連需要の回復遅れや、個人旅行の増加によるパッケージツアー需要の減少などにより、厳しい事業環境が続いています。TaaS(Travel as a Service)機能を活用した宿泊施設やレンタカーなどの販売強化、マイルサービスの拡充による顧客接点の拡大などにより、新たな時代のニーズに応えながら収益性の改善に取り組んでいきます。

商社事業

訪日客の増加などにより、空港売店や免税店などのリテール事業の売上は好調が続いています。今後は、食品事業の収益性改善や航空機部品事業の外部収益の拡大に取り組み、さらなる利益成長を目指していきます。

その他

物流事業は越境EC領域へ、不動産事業はアセットマネジメント事業へ、建物設備管理事業はスポーツ施設の管理事業へそれぞれ新規参入するなど、事業領域の拡大による収益強化に取り組んでいます。



ANAスタッフ着用ピンバッジデザイン ©Expo 2025

**大阪・関西万博の「空飛ぶクルマ」運航事業について**

ANAホールディングスと米国のJoby社が大阪・関西万博における空飛ぶクルマの運航事業者に選定されました。9月下旬から閉会日(10月13日)までの間、パイロットのみが搭乗してデモ飛行を行う計画です。使用する機材は、Joby社が開発した電動エアモビリティ「eVTOL Joby S-4」で、米国連邦航空局(FAA)の安全性確認(特別耐空証明の取得)が行われており、航空局の飛行許可を得た上で安全に運航します。大阪・関西万博で多くの方に近未来の乗り物を見ていただき、社会受容性の向上を図っていくとともに、早期の商用運航(お客様搭乗)に向けて準備を進めています。


3 ANA 経済圏の拡大に向けた取り組み

「ANA 経済圏の拡大」に向けたサービスの強化を継続

ANA 経済圏の利用者であるANA マイレージクラブ会員のアクティブユーザー数、マイルの総流通量はコロナ前を超え、堅調に伸長しています。顧客基盤とつながるANA マイレージクラブアプリを入口として、搭載している各コンテンツを充実させることで、航空機利用のみならず、日常の様々なシーンでANA グループとお客様の接点を強化し、ANA 経済圏を拡大していきます。

各コンテンツの整備状況


経済圏関連アプリの入口



ANA マイレージクラブ会員数約4,400万人※

ANA マイレージクラブ会員の経済圏への入口として、ANA PayやANA Mallなど多数のミニアプリとも連携


モバイル決済サービス



会員数: 130万人※

2025年1月には、ANA Pay キャッシュとANA Pay マイルの残高統合サービスを導入するなど、継続的に利便性を向上

各ECサイトの集約




取り扱い商品数: 227万点※  
出店店舗数: 170店舗※

2025年1月に2周年を迎え、順調に規模を拡大

オープン当初  
取り扱い商品数: 約20万点  
出店店舗数: 23店舗

移動でポイントがたまる



ユーザー登録者数: 250万人※

サービス開始から約3年が経過  
ゲーム感覚で楽しみながら行動変容を促し、健康・環境・地域活性化など、社会的価値の創出に貢献

※2025年3月末現在

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
▶ 事業戦略	
CHOメッセージ	
人財戦略（人的資本）	
DEI	
DX戦略	
地域創生（社会関係資本）	
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション

## CHOメッセージ

# “人”を起点とした挑戦と変革で、 価値創造サイクルを 力強く推進します

代表取締役 副社長執行役員  
グループCHO (Chief Human Resource Officer)

直木 敬陽

に全力で取り組んでいきます。

現在、当社グループは、持続的な価値創造を目指し、「付加価値創造に重点を置いた生産性向上」を推進しています。時間や費用を効率化して生まれたリソースは人財育成や対話に再投資し、これにより社員一人ひとりの付加価値向上、そして安全・売上・品質・顧客満足度の最大化を図っています。生産性向上の成果指標として「付加価値生産性指標」を設定し、1人当たりの人件費と営業利益の双方を高めることで、これを新たな投資へとつなげる好循環を目指しています。2024年度の付加価値生産性は、コロナ禍以前

の2018年度と比べて22%改善しました。また、生産性向上の取り組みを全社的なナレッジとして蓄積・横展開するため、事例共有サイト「Value+」を2024年度より立ち上げ、各職場での活動を活性化しています。各部門では部門生産性指標の改善に向けて省力化・省人化に取り組んでいますが、今後はデジタルスキルを必須化しながら、DXを軸としたさらなる生産性向上を力強く推進していきます。

2025年3月には、当社グループ初の「Human Capital Story Book」を発行しました。当冊子は、人的資本を高めるための施策、価値創造の実例、今後の取り組みを網羅し

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

▶ CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

DX戦略

地域創生（社会関係資本）

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

## CHOメッセージ

ており、投資家の皆様やグループ従業員を含むステークホルダーとの対話ツールとして活用するとともに、社員のエンゲージメント向上や共感醸成を図ることを目的としています。当冊子のコンテンツは「The ANA Book アプリ」を通じて社内でも広く活用することで、社員一人ひとりの行動変容を後押ししていきます。

また、当冊子には人的資本が財務価値や企業価値にどのように結びついているかを可視化するため、520種類の指標を用いた「価値関連性分析」の結果を掲載しました。当社グループが重視する「チームワークの醸成」や現場における「専門スキルの向上」などが、基本品質や生産性の向上、お客様の喜びを通じて、売上・利益・株価などの経済的価値に連関していることが定量データからも証明されました。人的資本と財務価値の因果関係を定量的に実証することは難しい課題ですが、当社グループ社員が実際に価値を生み出した事例(エピソード)の一部を紹介し、定量・定性の両面からストーリーとして説明することで、「相関」を「因果」に変えることに挑戦しました。

経営戦略を実現する上での人・組織にかかわる課題や、「ANA's Way Survey」(グループ社員意識調査)の分析に基づく課題にも対応していく必要があります。2024年度のサーベイ結果では、全体スコアが3.98と過去最高を更新した一方、特定課題として注力している「社員が自らキャリア目標を描く」「適切な業務分担ができて」「現場の情報が経営層に伝わっている」に関する3設問は、前年度から0.06～0.07pt改善したものの、目標には未達となりました。

これらの設問スコアは、航空事業の特性も起因して他セクターの企業と比較しても相対的に低いことが分かっており、要因分析を深めながら継続的に対応策を図ることで、経営戦略の実現可能性を高めていきます。

今般、2035年を見据えた経営戦略の議論に連動して、次期中期人財戦略の基本方針を策定しました。その中では、目指す人財像として、「世界を舞台に活躍し、よく知られ※、愛される人間力と専門性を発揮する」、また目指す組織として、「チームスピリットをもとに、デジタルと多様性、専門性で変革を生み出す」と定義しました。この基本方針は、国際線の事業拡大やDXの強化などの経営戦略に合致した人財ポートフォリオを構築する狙いに加えて、「ANA's Way」を実践する「人の力」と「チームワーク」が当社グループの最大の強みであるという、コロナ禍に改めて実感した教訓を踏まえた上で策定したものです。

※よく知られ:多様な価値観の中でもコミュニケーションが発揮できる。自己の拠り所を自社および自国の文化・風土に置き、良いところを他者に伝えることができる。



Human Capital Story Book



ANAグループ初の「Human Capital Story Book」発行について [🔗](#)

そして今後は、社員一人ひとりがキャリアオーナーシップを持ち、自律的に成長することを重視します。これまでも公募制度の充実やシニア人財のリスクリテラシー研修などの施策を進めてきましたが、多様な個性が最大限に能力を発揮し、挑戦と変革を通じて新たな価値と具体的な成果を生み出す組織となれるよう、従来以上に注力します。そのための方策として、社員が働きやすい環境の整備をベースとしつつ、より難易度の高い目標に挑戦し自らの価値を高めるための人事制度や仕組みの導入も検討していく考えです。また、航空業界全体の課題であるパイロット・整備士の不足・高齢化や、専門人財の獲得競争などにも着実に対応していきます。

個と組織の飛躍的な成長を後押ししながら、「人財への投資を起点とした価値創造サイクル」を力強く回すことで、ANAグループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

**01** ANAグループが目指す未来

**02** マネジメントメッセージ

**03** 経営環境分析とマテリアリティ

**04** 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

▶ CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

DX戦略

地域創生（社会関係資本）

**05** 持続的に成長するための基盤強化

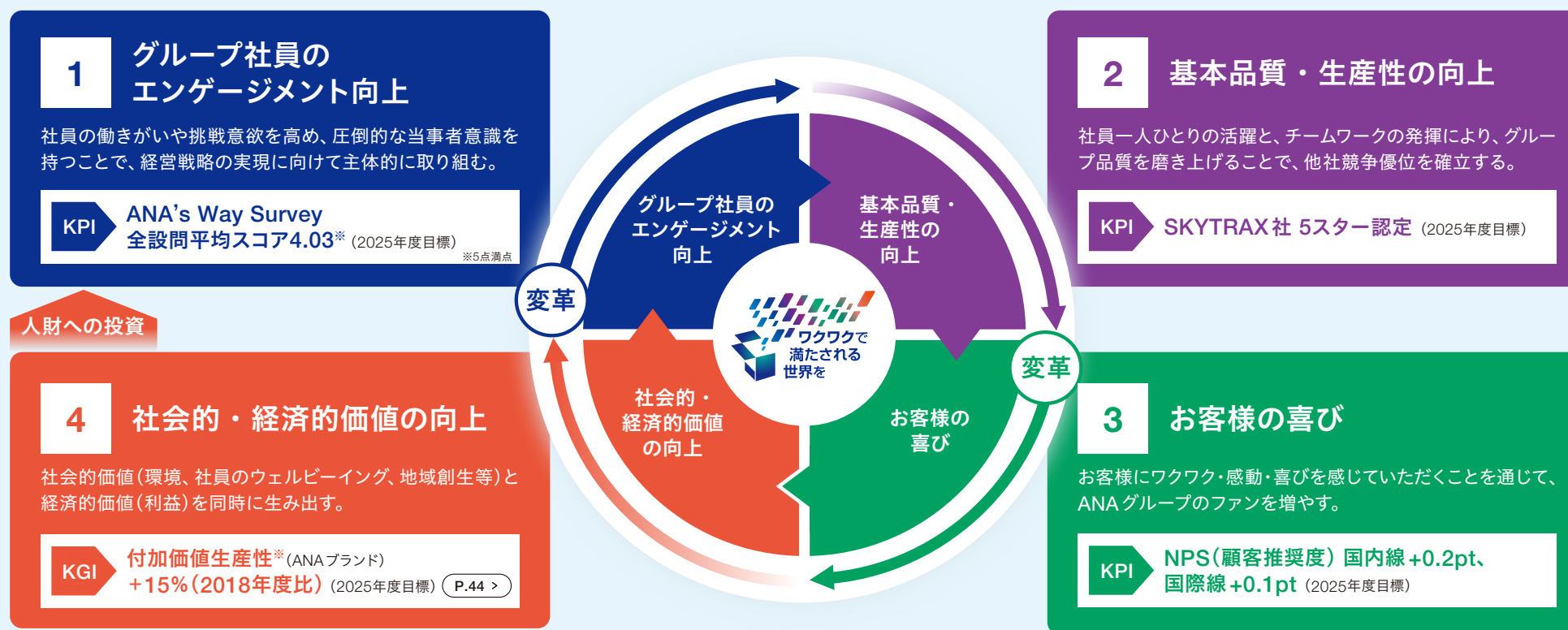
**06** データセクション



# 人財戦略(人的資本)

## 人財への投資を起点とした価値創造サイクル

ANAグループでは、「人財への投資を起点とした価値創造サイクル」を着実に回すための取り組みを推進しています。価値創造の起点は、社員への投資(賃金・教育・訓練)を強化することで、エンゲージメントを高めることです。グループ社員一人ひとりがやりがいや挑戦意欲を持って働くことによって、基本品質や生産性を向上させ、そのことがお客様のワクワク・感動・喜びを生み出し、社会的価値・経済的価値の向上につながるという考え方です。このサイクルの好循環を実現し、グループ経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」を実現するため、グループ社員と広く共有の上、様々な施策を行っています。



※付加価値生産性=(営業利益\*+人件費)÷就業人員数  
\*営業利益:航空事業、航空関連事業の合計値

### 変革リーダーの取り組み

ANAグループでは、価値創造サイクル循環の原動力を「変革」と考え、2023年度から本格的な企業変革活動を推進しています。2023～2025年度の3ヶ年で、グループ各社・職場から約330人の中堅社員を選出し「変革リーダー」として育成することで、職場の中から変革活動を推進しています。デジタル技術を活用した業務の効率化や、全体最適による生産性・基本品質の向上、組織力強化に向けたコミュニケーションの活性化など、変革リーダーの活動は、ANAグループにおける新たな価値創造への貢献につながっています。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

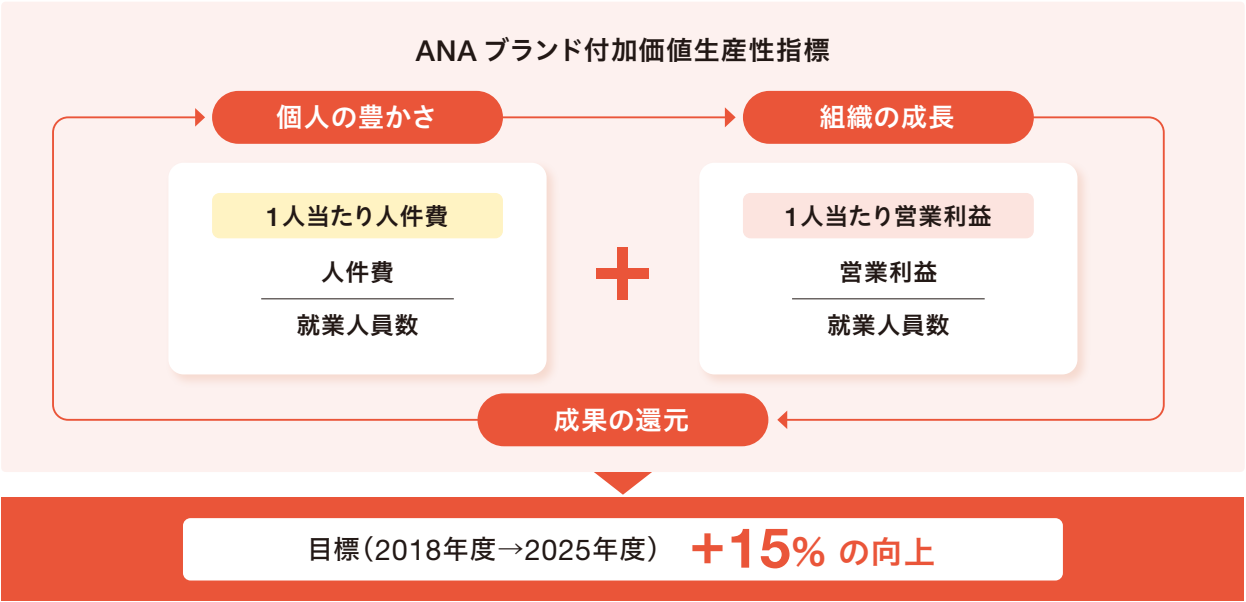
05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

# 付加価値生産性を高めるための取り組み

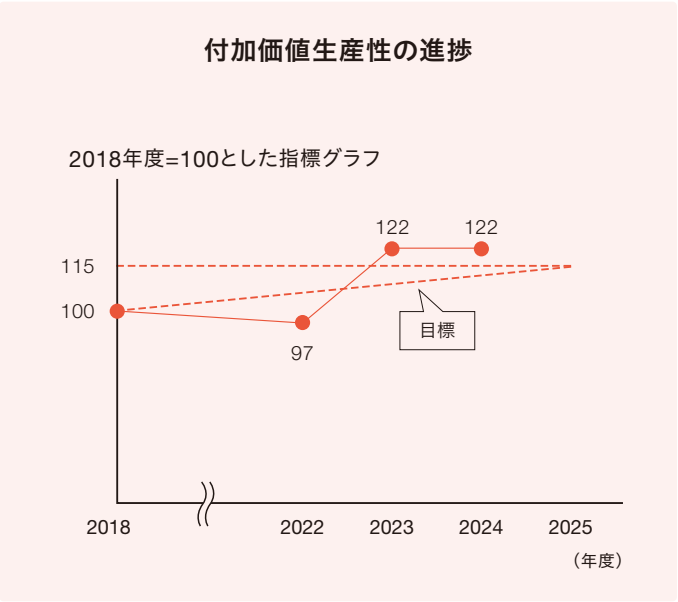
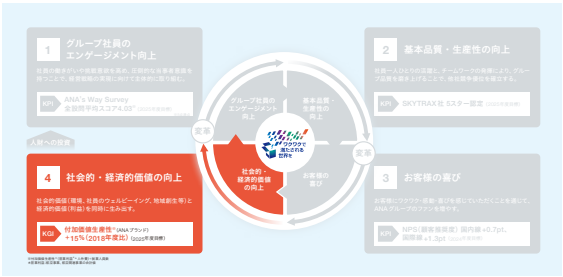
- 価値創造サイクルを持続的に促進するため、ANAグループ全体で「付加価値創造に重点を置いた生産性向上」を推進しています。
- 業務における時間や費用の効率化を図り、そこで生まれたリソースを人財育成(研修)や対話機会などに再投資することでインプットを適正化しています。これにより、社員1人ひとりの付加価値を高め、安全・売上・品質・顧客満足度などアウトプットの最大化を目指しています。
- 成果を測る指標として「付加価値生産性指標」を設定しています。  
1人当たり人件費(個人の豊かさ)と1人当たり営業利益(組織の成長)の双方を伸ばし、生み出された成果で再び投資を実行し、さらなる価値創造へとつなげる好循環を確立していきます。

## 人財を起点とした価値創造サイクルのKGI



## 付加価値生産性を高めるための仕組み

ANAグループでは、付加価値創造に重点を置いた生産性向上の取り組みを全社的なナレッジとして蓄積するため、事例共有サイト「Value+」を運用しています。このサイトでは、グループ全体での好事例の共有と活用を促進し、各職場でのさらなる活動の活性化を図っています。2024年度にはグループ全社から2,577件もの好事例が登録され、業務改善やコスト削減、新たな価値創造につながる多くの知見が集まりました。同サイトに集まった優れた事例は、表彰制度「ANA's Way AWARDS」を通じて積極的に表彰することで、付加価値創造への貢献を称えとともに、組織全体のさらなる生産性向上と持続的な企業価値向上につなげています。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

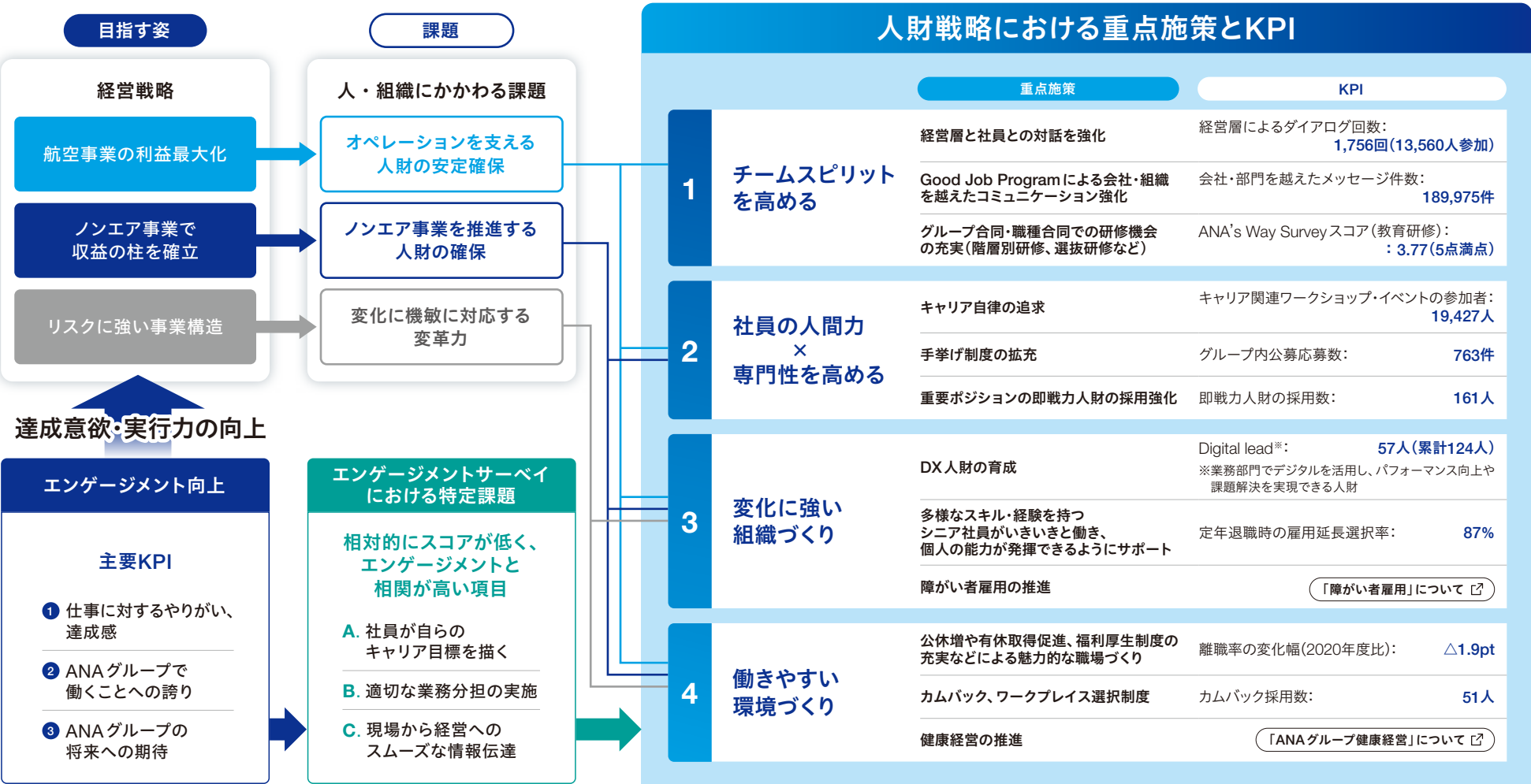
05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

# 経営戦略と人財戦略のつながり

ANAグループでは経営戦略と人財戦略を連動させ、人的資本の向上に取り組んでいます。経営戦略を実現する上での人・組織にかかわる課題に加え、2024年度「ANA's Way Survey」では、過去最高スコアを記録しつつも、エンゲージメントと相関の高い「キャリア目標」「業務分担」「現場の情報」の3設問が相対的に低スコアとなっている課題もあります。これらの課題に対応するため、ANAグループでは、「チームスピリットを高める」「社員の人間力×専門性を高める」「変化に強い組織づくり」「働きやすい環境づくり」の4つの重点施策を掲げています。これらの施策を通じて、社員の働きがいと組織成長を促進し、持続的な企業価値向上を目指すことで、経営戦略の実現可能性を高めていきます。

## 経営戦略と連動した人財戦略の実行



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

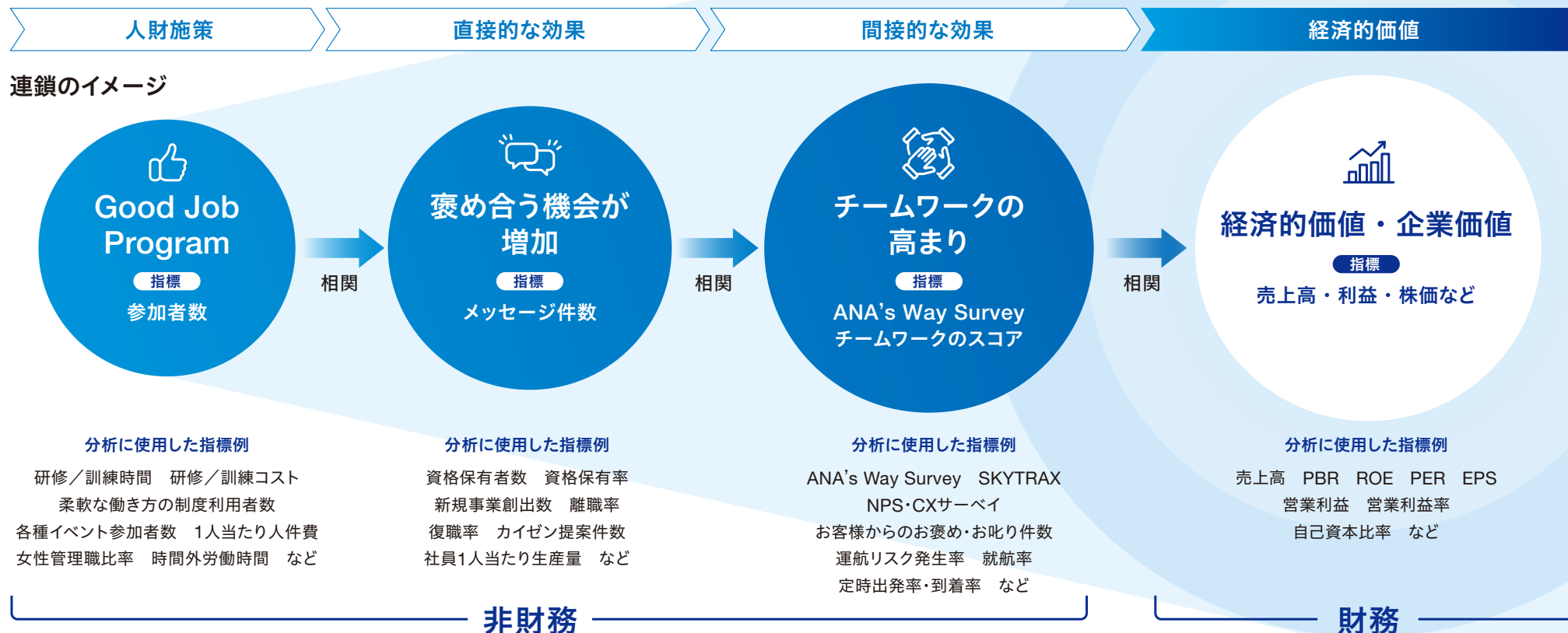


# 非財務と財務のつながりを可視化する「価値関連性分析」の実行

非財務と財務のつながりを可視化するため、当社グループで実行している非財務にかかわる施策が経済的価値の向上にどのようなインパクトパス(価値の経路)でつながっているかについて、価値関連性分析※を実行することで検証しました。人財・環境・人とモノのつながりの3つの領域で実施した結果、特に人財の領域において、当社が仮説した経路に沿って多くの相関が確認され、人財施策が経済的価値につながるルートを定量的なデータを用いて特定することができました。

## 価値関連性分析の具体的なステップ

- ① 非財務の施策から財務価値までの価値の連鎖を仮説として描く
- ② 仮説を検証するため、それぞれの価値を測定する指標の過去データを収集(人財領域では520種類、平均取得年数9.8年)
- ③ 指標同士の相関関係を分析し、統計的に有意な相関が確認できた価値をつなぎルートを可視化



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

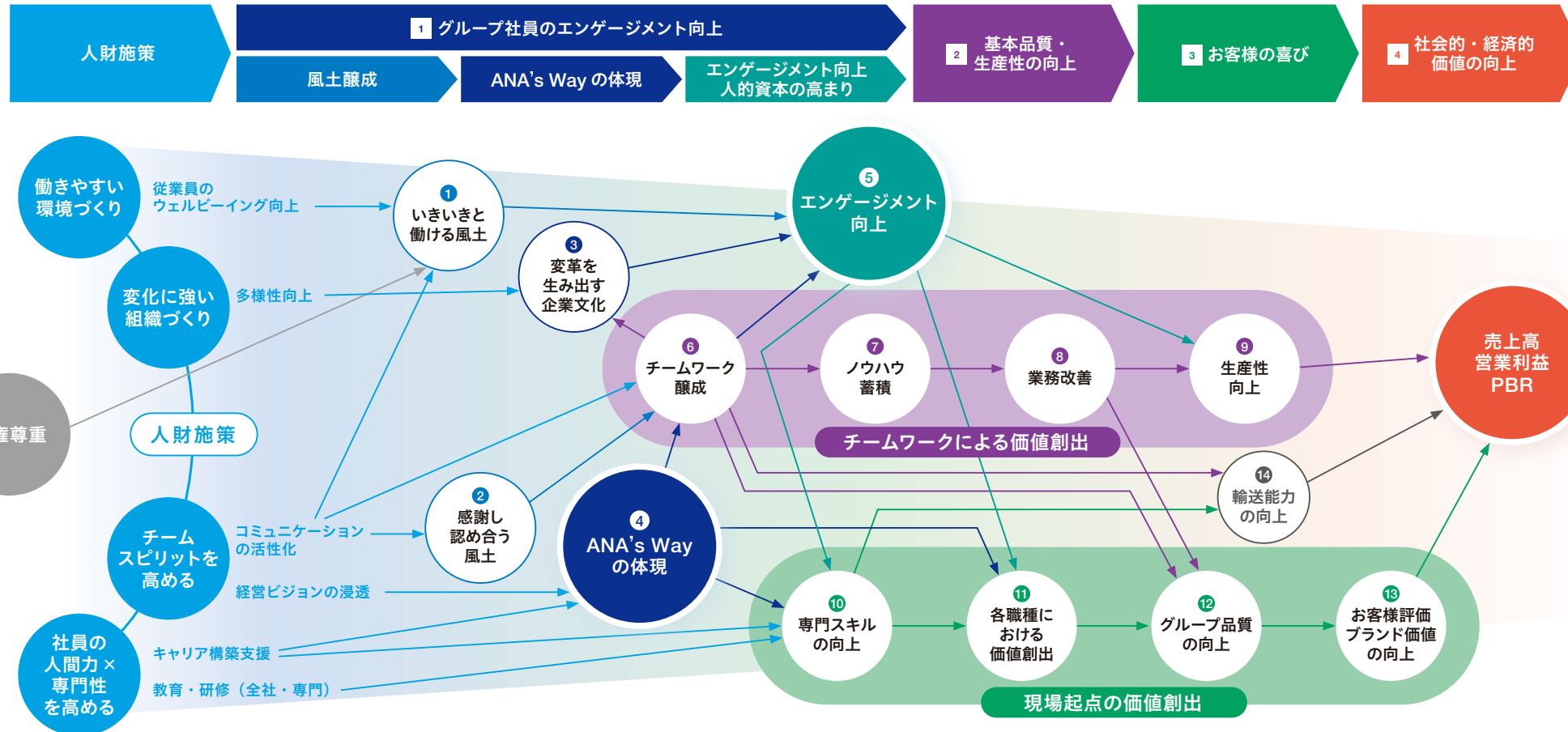
05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

# 人的資本の最大化による価値創造(価値関連性分析)

人財領域における価値関連性分析の結果、「チームワークの醸成」や「現場における専門スキルの向上」などが、基本品質や生産性の向上、お客様の喜びを通じて、売上高・利益・株価などの経済的価値に連関していることが定量的に実証されました。この価値連鎖は、当社グループが推進する「人財への投資を起点とする価値創造サイクル」に沿ったつながりとなっています。また、当社グループが重視する「ANA's Wayの体現」や「エンゲージメント向上」は、他の価値との相関関係がとりわけ多く、価値創出プロセスにおける重要なハブとなっていることも確認されました。

## 人的資本の強化による企業価値向上へのつながり(価値関連図)



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

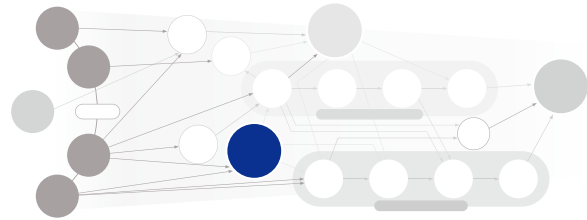
06 データセクション

※分析実行: アビームコンサルティング株式会社「Digital ESG Platform」 ※矢印(→)は相関関係が実証された連鎖(実際にはほかにも多数の連鎖が確認されたが、主な連鎖のみを表示した)

※④ANA's Wayの体現と⑤エンゲージメント向上は、とりわけ多くの価値の連鎖が確認された(→価値創出の重要なハブとして特に重視するプロセス)

# 人的資本の最大化による価値創造

## ④ ANA's Way の体現



「ANA's Way」は、創業から受け継がれるANAグループの理念と、創業者の想いを基盤とし、ANAグループ経営理念・経営ビジョンの実現を目指すために、社員一人ひとりが持つべき心構えと実践すべき行動を示した行動指針です。「ANA's Wayの体現」は、社員一人ひとりがこの行動指針を「自分事」として深く理解し、自身の業務や日々の行動に落とし込むことを意味し、その行動化の方法は、それぞれの職種や立場で創意工夫を凝らすことが期待されています。ANAグループ社員一人ひとりのANA's Wayの体現は価値創造の源泉であり、それにより生み出される価値によって、「ワクワクで満たされる世界」の実現を目指しています。

### 価値を生み出すための取り組み

### 社員一人ひとりのANA's Way体現に向けた推進施策

## 「ANA's Day」研修

ANAグループの創業当時から変わらないDNAと、努力と挑戦の歴史について学べる研修施設「SUMICCO」を起点に、「ANA Blue Base」(ANAグループ総合トレーニングセンター)の各施設での体験を通して、全グループ社員が自ら考え、行動につなげる「ANA's Day」研修を実施しています。



「ANA's Day」研修の様子(SUMICCO)

## ANA's Way AWARDS

グループ行動指針「ANA's Way」に基づき、社員一人ひとりが自ら行動し、ANAグループの価値創造やブランド力の向上、企業文化の進化やグループ一体感の醸成に貢献した取り組みを表彰することで、エンゲージメントの向上を目指しています。また、受賞事例・エントリー事例をグループ全体に広く共有することで、付加価値創造に重点を置いた生産性向上のサイクルを促進させ、チームスピリットの強化と経営ビジョンの実現に向けた行動化を促しています。2024年度は国内・海外合わせて543件の応募があり、「ANA's Way」に基づいた5つのカテゴリーごとに15事例を表彰しました。



ANA's Way AWARDS

## ANA's Way アンバサダーを起点とした活動

各職場におけるANA's Wayの理解浸透と行動化の促進を目的に、国内・海外の全ANA組織とANAグループ各社に、総勢240人の「ANA's Way アンバサダー」を配置しています。「企業文化の継承と進化」「行動変容の後押し」「ANAグループの力の最大化」をテーマにグループ横断的に連携を図りながら、経営ビジョン実現に向けた職場づくりを牽引しています。

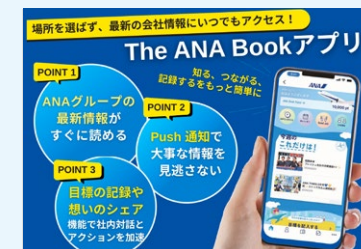


ANA's Way アンバサダー

## The ANA Book アプリの導入

ANA's Wayを基盤とした社員コミュニケーションアプリ「The ANA Book アプリ」を2025年度に導入しました。

本アプリでは、社員一人ひとりが経営ビジョンの実現を自分事と捉え、行動化できるように情報発信を行います。また、グループ横断的な対話テーマの設定や、名刺交換機能、目標設定機能などを通じて、アプリを起点に社員同士がつながりを醸成し、互いに高め合うことで、グループの力の最大化を目指します。



The ANA Bookアプリ

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

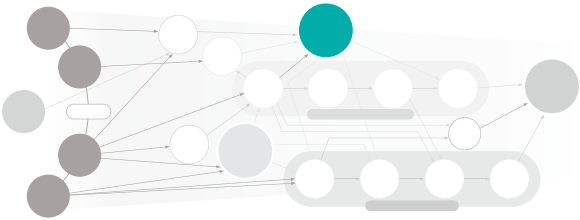
05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



人的資本の最大化による価値創造

5 エンゲージメント向上



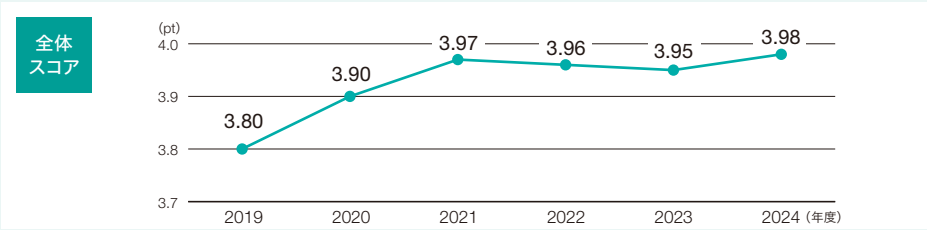
ANAグループでは、社員エンゲージメントの向上が達成意欲や実行力を高め「付加価値生産性向上」につながると考え、施策を展開しています。毎年実施している「ANA's Way Survey」(グループ社員意識調査)では、グループ行動指針「ANA's Way」の理解度・体现度の確認に加えて、エンゲージメントに関する3つの設問スコアを主要KPIとして設定し、さらに、エンゲージメントと相関の高い3つの設問を改革課題とすることで、組織課題の発見と改善につなげています。2024年度の調査では、全体スコアが目標値(4.02pt)には届かなかったものの、過去最高を更新しました。主要KPIと特定課題の設問すべてにおいて前年度から改善が見られ、エンゲージメント向上への取り組みは着実に成果を上げています。今後も課題の分析と対応策の実行を通して、ANAグループの強みであるエンゲージメントの向上と企業価値向上に取り組んでいきます。

価値を生み出すための取り組み

2024年度 ANA's Way Survey (グループ社員意識調査)

【調査概要】 グループ46社、38,786人が回答(回答率95.9%)、設問数68問(5点満点) + 自由記述3問

- 【調査結果】
- グループ全設問平均は3.98ptと過去最高値を更新。主要KPI、特定課題の全設問でスコアが上昇した。
  - 一方で、生産性指標の3設問平均スコアは前年度と同水準に留まった。



対象指標		2023年度	2024年度	前年差
全体指標	全設問平均スコア	3.95	3.98	+0.02
	仕事に対するやりがい・達成感	3.80	3.86	+0.06
主要KPI※1	ANAグループで働くことへの誇り	4.05	4.11	+0.06
	ANAグループの将来に期待	3.87	3.93	+0.06
	社員が自らキャリア目標を描く	3.43	3.49	+0.06
特定課題	適切な業務分担の実施	3.41	3.47	+0.06
	現場から経営へのスムーズな情報伝達	3.16	3.23	+0.07
生産性指標※2	生産性3設問平均スコア	3.88	3.87	-0.01

※1 過去の社員意識調査の結果をもとにした分析により、「ANAグループで働くことへの誇り」や「仕事に対するやりがい・達成感」は「社員1人当たりの売上高・利益」と高い相関関係があることを確認しています。

※2 生産性指標の3設問 ① 私はコストマネジメントの視点をもって収入の最大化や品質向上に取り組んでいる。 ② 私の職場は、身近なところから業務の効率化や改善を行っている。 ③ 私の職場では、生産性向上の取り組みが行われている。

2023年度の結果を受けて実行した取り組みと成果

特定課題に対して、2024年度に下記施策を実施した結果、スコアの改善が確認できました。

キャリア自律	・「キャリアオーナーシップ」の意識を醸成することを目的に、自らのキャリア形成について考える機会を創出。総勢19,427人が参加(キャリアワークショップ:17,873人、キャリアEXPO:132人、ライフキャリア研修:1,422人)
適切な業務分担	・国際線の一部路線で客室乗務員を増員 ・マルチスキル化を導入。旅客サービス・オペレーティング・グランドハンドリングの各資格保持者が複数業務を行えるよう資格者を養成
スムーズな情報伝達	・グループ全体で対話・コミュニケーションの活性化を促進 社内との対話 <a href="#">P.53 &gt;</a>

2024年度の結果を踏まえた今後の取り組み

2024年度のサーベイ結果を受けて、2025年度は、生産性に関する3設問平均スコアを重要指標の一つとして設定することとしました。「DX推進」と「従業員のスキル向上」を通じて、生産性向上を目指します。

2025年度は、特に意識醸成と仕組みづくりに注力しており、一部の組織では、MBO(目標管理制度)にDX関連の項目を組み込むことで、組織と個人のDXスキル習得を促進する体制を構築しています。こうした組織単位での取り組みを横展開することで、グループ全体のDX化を一段と加速させ、付加価値創造を追求していきます。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

ANA's Way Survey の他社比較について

エンゲージメントサーベイの取り組みの妥当性を他社比較の観点でも確認するため、調査会社に依頼し、他社と比較可能な34個の設問項目について、2024年度のスコアのランク付けを行いました。その結果、当社が主要KPIとして掲げる設問のスコアは他社平均と比べて極めて高いこと、また特定課題として掲げる設問のスコアは他社平均と比べても低く、課題認識が妥当であることを確認しました。加えて、ワークライフバランスや労働時間管理など、職場環境に関する設問が他社平均よりスコアが低いことも分かりました。これは、航空事業の特性やコロナ禍以降の事業環境の変化などが要因であると分析しており、職種や業務に応じた働き方や制度の改善および人員不足などの対応を図っていきます。

他社比較における当社グループの評価 ※比較対象は従業員が100名以上の295社(但し、設問によって比較対象社数は異なる)

ランク	評価	順位	該当設問数	設問項目(主な設問を抜粋)
S	トップレベル	上位 1~10%	13	【主要KPI】ANAグループで働いていることを誇りに思っている
				【主要KPI】仕事に対するやりがい・達成感を感じている
				身近なところから業務の効率化や改善を行っている
				仕事上の問題点やアイデアについて提案を行っている
				経営ビジョンの実現に向けて挑戦しようとする風土がある
A+	高水準	上位 10~25%	8	自分の仕事がお客様満足につながっていると実感している
				他部署の仕事にも関心を持ち、お互いに連携し、話し合うようにしている
				経営トップの考えていることやメッセージがしっかり伝わってくる
				上司が多様な意見や相談に耳を傾けている
				誰かが仕事で困っていれば見逃すことなく、お互いにサポートしたり声をかけたりしている
A	平均以上	上位 25~50%	4	育児・介護・看護など事情のある社員を理解し、働きやすい環境・風土がある
				【特定課題】ANAグループにおける自分自身のキャリア目標を描くことができる
				日常的に、経営理念・ビジョン・行動指針を意識して行動している
				【特定課題】現場の情報が経営層にしっかり伝わっている
				【特定課題】作業量・能力や責任に応じた適切な業務分担ができています
B	平均以下	下位 25~50%	6	ワークライフバランスを大切にしている
				【特定課題】現場の情報が経営層にしっかり伝わっている
				【特定課題】作業量・能力や責任に応じた適切な業務分担ができています
				ワークライフバランスを大切にしている
				【特定課題】現場の情報が経営層にしっかり伝わっている
B-	低水準	下位 10~25%	1	—
C	要改善	下位 1~10%	2	労働時間の管理が適切に行われている

他社比較から分かる当社グループの強み

4  
ANA's Way  
の体現

5  
エンゲージメント  
向上

6  
チームワーク  
醸成

他社比較から分かる当社グループの課題・特徴	
課題・特徴	対応策の方向性
1.現場を中心に多様な職種・働き方の社員が存在するため、情報伝達・共有が相対的に難しい	経営層と社員の対話など、社内コミュニケーションを促進(社員へのフィードバックも強化)
2.需要回復や人財不足などに伴う現場の繁忙感	適切な人員確保や、DXによる生産性向上が有効
3.運航便の遅延やイレギュラーが労働時間に直結	定時性の向上は社員エンゲージメント向上にも寄与

2024年度の特殊要因

複数の要素\*が原因で、定時性を維持するための業務負担の増加や勤務時間の延長が発生

※羽田空港第2ターミナル北延伸工事に伴うバス運用の増加、機材稼働の逼迫、天候イレギュラーなど

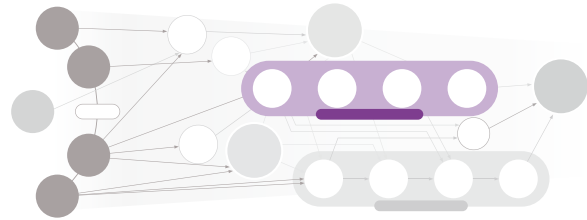
統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
	事業戦略
	CHOメッセージ
	▶ 人財戦略(人的資本)
	DEI
	DX戦略
	地域創生(社会関係資本)
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション

## 人的資本の最大化による価値創造

## チームワークによる価値創出



「チームワーク」は、創業時から培われた「和協」の精神を受け継ぐANAグループの強みであり、その企業文化を大切に育み、時代とともに進化させながら成長を続けてきました。この「チームワーク」は、単なる協力関係に留まらず、会社や部門、国境といったあらゆる壁を越えて、それぞれの個性と専門性を尊重し、対話を通じて新たなアイデアや最適な解決策を生み出す「共創」の精神でもあります。グループの多様な事業・業種・職種の社員が一丸となって強みを発揮し、互いの強みを最大限に活かして課題を補完し合うことで、一致団結してANAグループならではのさらなる価値創造を推進していきます。

## 価値を生み出すための取り組み

## Good Job Program：感謝とリスペクトが育む企業文化とエンゲージメントの向上

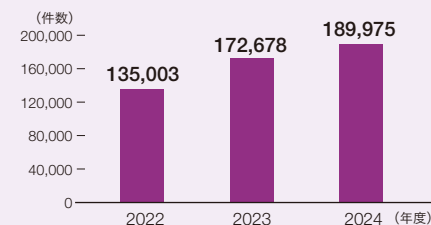
2001年に「感謝・リスペクトし合う」文化の醸成を目的として開始された「Good Job Program」は、現在、グループ全体の約75%にあたる2.9万人の社員が利用しており、2024年度は年間で96万件ものメッセージが交わされました。日々の業務はもちろん、仲間とともに困難を乗り越えた際など、様々な場面で活用されており、企業文化の浸透とエンゲージメントの向上に貢献しています。

## チームスピリットの向上と組織を越えた連携が生み出す一体感の醸成

「部署や会社の垣根を越えて交わされたメッセージの件数」をグループのチームスピリットを測る指標の一つと位置付け、KPIとして設定しています。2024年度の実績は189,975件に達し、組織を越えた連携の深化と、ANAグループが生み出す価値の最大化に大きく貢献しています。

また、Good Job Programには、「所属や氏名が分からない相手にも感謝や思いを伝えられる仕組み」が備わっており、2024年度には3,049件のメッセージが寄せられました。特に、航空事業の運航現場など、一期一会の状況で 緊密な連携が求められる場面において、想いを伝え合うツールとして活用されています。

会社・部署を越えた送信件数



## 価値を生み出した事例

## B787エンジン性能評価に関する課題への挑戦

B787に装着するロールスロイス社製のエンジン整備に関して、当社の地上試運転設備で性能評価を行うと、不合格となる事象がたびたび発生するという課題がありました。

そこで、整備士のプロジェクトチームが立ち上がり、現場で培った知見をもとに各種データを分析することで要因を特定し、社内関連部署と連携しつつ、直接エンジンメーカーと掛け合い、解決策の合意に至りました。この取り組みにより、2024年度は約5億円の費用を抑制するなど、航空機の安定的な稼働に貢献しています。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

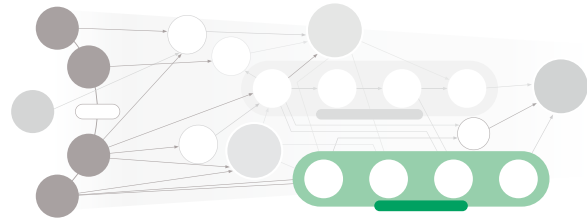
05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



## 人的資本の最大化による価値創造

## 現場起点の価値創出



航空事業では、運航乗務員・客室乗務員・整備士・空港スタッフなど、多様な職種の社員がそれぞれの専門性を磨き続けています。日々の訓練や教育、業務で養った知識やスキル、経験をもとに、個々の社員が自分の役割を果たし、それぞれの職場でのパフォーマンスを最大化することが、安全性・定時性・快適性などグループ全体のオペレーション品質の向上につながっています。また、一人ひとりの社員がお客様の満足や喜びを創出しようとする強い思いを持って働きながら、現場起点で様々な工夫や課題の解消により価値創出を実現します。

## 価値を生み出した事例

デジタルツールの活用で  
業務時間を大幅削減

国際線は出発便と到着便の双方で税関への申請が必要で、従来は、空港スタッフが1便ずつ手作業で乗客の情報を収集し、計算・入力を実施していました(1便当たり10~20分)。受託便を含めて1日100便以上の国際線運航便に対応する羽田空港で、この業務をなんとか自動化したいと、RPA、GAS\*のデジタルツールを活用して、トライアンドエラーを繰り返した結果、安心して活用できるツール・仕組みが完成し、年間5,600時間の業務時間の削減が実現しました。業務を行うための教育期間も3日間短縮され、効率的な人員配置が可能になりました。この仕組みは成田空港にも展開され、さらに大きな効果を生み出しています。

お客様の乗り継ぎ利便性に着目した  
ダイヤ変更で売上を増加

ロシア上空の飛行制限により、ブリュッセルー成田線の飛行時間が約2時間延びたことで、成田到着後の国内線乗り継ぎが困難となり、ビジネス需要のお客様が減少していました。「乗り継ぎを可能にできないか」という現場の声をもとに、ブリュッセルでの駐機時間を約200分から115分に大幅短縮するよう、オペレーション面での調整とダイヤ変更を実施しました。この見直しにより、お客様の当日中の国内線乗り継ぎが可能となった結果、当該路線の売上が前年度から14%増加しました。特に大阪や名古屋の企業のお客様から、好評をいただいています。



※RPA(Robotic Process Automation):ソフトウェアロボットによる定型業務の自動化  
GAS(Google Apps Script):Google社が提供しているサービス

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

# 社内との対話

## 社内コミュニケーションの促進

組織や会社の壁を越えて連携・協力できるチームワークが当社グループの強みですが、会社規模の拡大やグローバル化、働き方の変化などに伴い、従来と同様に社内コミュニケーションを図ることが難しくなっています。そのため、経営層と社員、社員同士のコミュニケーション機会を確保するための様々な工夫を行っています。

## 経営層と社員との対話

従前から毎年実施していた「タウンホールミーティング」は、社員一人ひとりとの対話を重視して、経営層と職場とのコミュニケーションを強化するため、2024年度から「経営層と社員との対話」に改称し、少人数での対話を実施しました。

また、部門間の連携を強化し、組織の一体感を高めるため、役員が部門横断で行う「クロス対話」を取り入れました。

各役員が設定する個別テーマ(安全・基本品質の堅持、法令遵守の徹底など)に加えて、「ANAグループの人・組織の力を最大化するために必要なこと」について、合計1,756回の対話を実施し、延べ13,560人が参加しました。

役員対話で 挙げた 意見の一部	役員	<ul style="list-style-type: none"><li>クロス対話は相互に理解の促進を図るきっかけとなり、部署間の垣根を低くする効果があると感じた。</li><li>海外社員との対話は非常に有意義で、現地社員は本社にいる役員からより多くの情報が得られたことに満足していた。</li><li>業務の属人化などの課題があることが分かり、組織的に連携をとる工夫が必要であると認識した。</li><li>日常的に接点が少ない社員と対話することで、より率直な意見が出されたように感じた。</li></ul>
	社員	<ul style="list-style-type: none"><li>現場から本社に異動して初めて経営層や本社スタッフの苦労が分かった。経営と現場の相互理解が非常に重要。</li><li>売上は伸びているが、お客様の増加で現場の負担が増えている。現場の苦労を正確に理解し、対応を図ってほしい。</li></ul>



## アプリを活用した社員同士のコミュニケーション促進

社内コミュニケーションツールである「The ANA Bookアプリ」では、ANAグループの社員同士が職場や組織を横断して、同じテーマで対話するため、「対話のタネ」を定期的に提供しています。

このテーマは、グループのホットピックに加え、企業文化の醸成やチームビルディングを目的に設定しています。社員一人ひとりがテーマに対する考えを記入し、実際に対話を行ったり、アプリ上で価値観を共有したりすることで、チームワークの向上を目指すとともに、価値創造のヒントへとつなげるきっかけを創出しています。



## Human Capital Story Bookを活用した対話

2025年3月に発行した「Human Capital Story Book」は、グループ内に広く周知し、社内での対話にも活用しています。「The ANA Bookアプリ」や社内報への掲載、勉強会の開催などを通じて、価値関連性分析の結果や、人財戦略の方針、課題への対応策などについて、グループ社員との共有を図っています。

社員からは、「人財施策が売上や利益につながっていることが可視化されたことで、日々の業務の自信につながった」「付加価値創造を意識した行動を実践したい」「職場内の対話でも同誌を活用したい」などの意見が挙がりました。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

▶ 人財戦略(人的資本)

DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

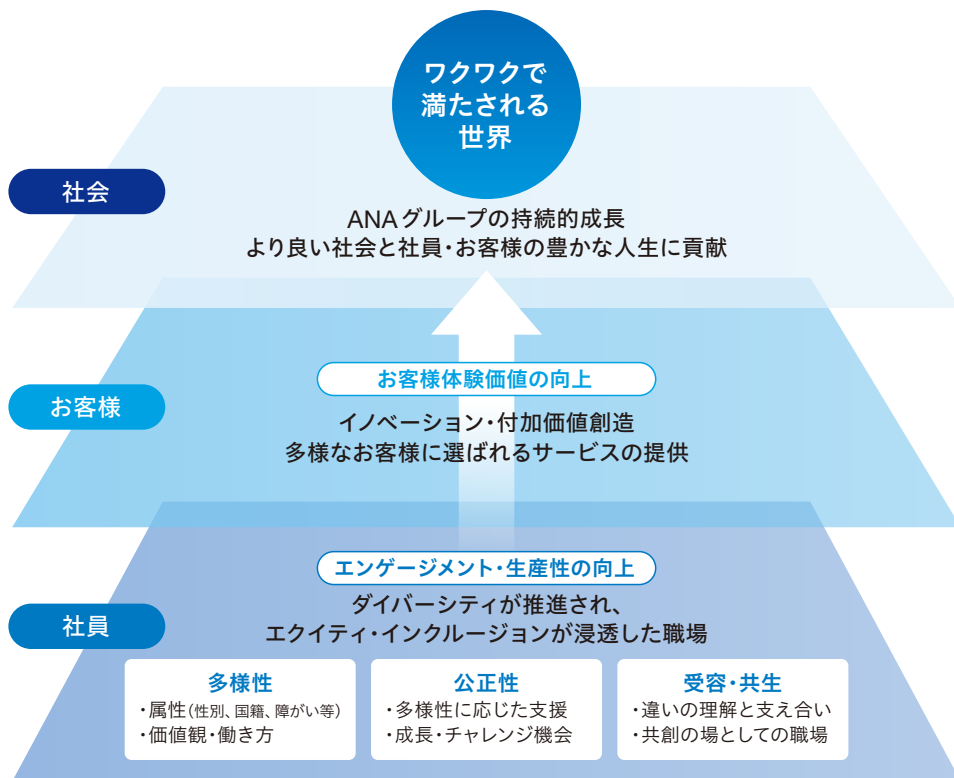
05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

## DEI

## 基本的な考え方

ANAグループでは人と組織の成長を支える根幹としてDEI推進に取り組んでいます。誰もが活躍できる職場では、社員のエンゲージメントや生産性が向上します。それによりお客様に喜びを提供し、持続的に価値を生み出す企業グループを目指します。



「LGBTQ+」に関する取り組み

「障がい者雇用」について

## 社員

## DEIが浸透した職場づくり

## 1 ジェンダー平等

ANAグループでは、意思決定の場における多様性の確保と社員の自律的成長に向けて、人事・サポート制度の見直しや能力開発・意識醸成といったアクションを進めています。多様性の進捗を測る指標の一つとして、2020年代の可能な限り早期に、女性役員・女性管理職比率を30%以上とする目標(日本国内の運用)を設定しています。

また、ANAなどの一部のグループ会社では厚生労働省が定める女性活躍推進法に基づく「えらぼし認定」で最高位を取得しています。

(女性役員比率：2025年6月末時点、女性管理職比率：2025年4月1日時点／( )内は前年度からの増減)



	女性役員比率	女性管理職比率
ANAグループ*	12.2%(+0.4pt)	20.9%(+0.6pt)
ANA	25.5%(+2.1pt)	21.0%(+0.8pt)

※ANAホールディングス、マネジメントルール適用会社38社(計39社)

## 2 多様な働き方

社員の育児や介護などと仕事との両立、一人ひとりの多様な働き方を支援する制度(短時間・短日数勤務、リモートワーク、事由を問わないサバティカル休暇など)の整備と職場の意識醸成を進めています。これまで一部の会社のみだった3日間の育児休暇制度をグループ全体に展開し、男性の育児を促進することにより、社員や家族の生活と充実した人生のサポートに取り組んでいます。



2024年度  
育児休業取得率  
**81.5%**  
(2023年度 69.8%)



2024年度  
育児休業または休暇のいずれか  
あるいは両方の取得率  
**98.6%**  
(2023年度 95.9%)



※ANAホールディングス、マネジメントルール適用会社38社(計39社)

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略(人的資本)

▶ DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



お客様

## お客様の多様性への対応(ユニバーサルサービス) [詳細](#)

お客様の声や特例子会社であるANAウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社の当事者の意見を踏まえ、すべてのお客様が不安やストレスなく飛行機を利用できる環境づくりに努めています。

### すべての人が快適に利用できる環境づくり(ハード面での取り組み)

#### ウェブアクセシビリティ

[詳細](#)

誰もが快適にご利用いただけるよう、W3C※が提唱する世界標準「WCAG 2.1」および日本産業規格「JIS X 8341-3:2016」の適合レベルAA準拠に向けた対応を実施。



※W3C(World Wide Web Consortium):WEB技術の標準化を行う非営利団体

#### コミュニケーションサポート機器・ツール (遠隔手話サービス・ミラリスピーカー・手話バッジなど)

[詳細](#)

耳や言葉の不自由なお客様やご高齢の方の係員との円滑なコミュニケーションのため、コミュニケーションサポート機器を日本国内空港に設置。



#### ユニバーサルMaaS

[詳細](#)

ユニバーサルデザインの発想でdoor-to-doorの移動を提供、障がいの有無や年齢を問わず誰もが快適に移動できる社会を目指しています。自治体・事業者との連携を通じて「ユニバーサル地図/ナビ」「一括サポート手配」を全国展開中。

ユニバーサル地図/ナビ



一括サポート手配



### お客様の多様性を尊重する人財の育成と取り組み(ソフト面での取り組み)

#### ANA そらばす教室

[詳細](#)

修学旅行や団体旅行などでANA便をご利用いただく際の事前授業として、ANAグループ社員が学校に出向き、肢体不自由や発達障がいなど、障がいの特性に対応した体験カリキュラムを出張授業にて実施。



#### 心のバリアフリーセミナー・ 高齢者・妊婦疑似体験

[詳細](#)

社員一人ひとりが心のバリアフリーを体現できるよう、障がい当事者を講師とするセミナーや疑似体験物品を着用することで、当事者への理解を深める取り組みを実施。



#### ANA ユニバーサル スタンダード検定

[詳細](#)

ANAグループ全体のユニバーサルサービス対応力向上を目的として、ANAウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社を中心となり、障がい当事者視点とANAが育んできた「おもてなしの心」を活かして「ANAユニバーサルスタンダード検定」を新設。ANAグループで延べ約2,000人が受検。

[その他の取り組み](#)

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略(人的資本)

▶ DEI

DX戦略

地域創生(社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

## DX Visionの実現に向けて

AIをはじめとしたテクノロジーの急速な進化、事業環境の変化に対応し、企業価値の向上につなげるため、当社グループでは、DXを「経営戦略の中心」に据えとともに、DXによって実現したい姿として「DX Vision」を策定しました。現在、社長・経営層のリーダーシップのもと、デジタルを活用し

た変革を推進しており、業務の自動化やデータ管理の効率化によってコスト削減や生産性向上に取り組むとともに、グループ各社が持つデータ資産を組織全体で有効活用することで、既存事業の変革や新規事業の創出につなげていきます。こうしたビジネス変革やシナジーの創出によって従業員体験価値

(EX)、お客様体験価値(CX)を向上し、脱炭素社会の実現など、企業の持続性とESGを両立するSXを推進します。「DX Vision」の実現に向けた取り組みを通じて、「人とモノのつながりの拡大」と「ANAグループのファン層の拡大」の両面でビジネスモデルを強化し、企業価値の向上につなげていきます。

量的拡大

人とモノのつながりを拡大

(航空事業を中心に経済圏を拡大)

質的深化

ANAグループのファン層を拡大

(ステークホルダーからの信頼と共感を高める)

新たな価値創造／デジタルとバーチャルの事業拡大

DX  
Vision

EX

Employee  
Experienceスマートな働き方でやりがいと自己実現による  
エンゲージメントの向上

CX

Customer  
Experienceお客様一人ひとりの期待を超える  
スマートな体験価値の提供

SX

Sustainability  
Transformation企業の持続性とESGを両立した  
価値創造の推進

デジタルとデータの活用による「ビジネス変革」と「シナジー創出」

DX  
Digital Transformation

デジタル人財の確保と育成

デジタルガバナンス

IT 基盤強化

データマネジメント

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略 (人的資本)

DEI

▶ DX戦略

地域創生 (社会関係資本)

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

2023-25年度中期経営戦略の進捗

2024年度は、従来以上に経営戦略とDX戦略の連携を強化するため、ANAの全取締役が参加する「DX関係役員会議」を新設しました。優先すべき投資判断や、重要案件の課題解決などの経営目線の検討に加えて、DXの在り方、組織、予算、風土醸成、人財育成など、幅広いテーマについて役員間で毎月議論を深めることで、経営と一体となったビジネス変革をより強力に推進するための体制づくりを進めています。

また、現場レベルでのデジタル・データ活用による成果の創出も拡大しています。一例として、2024年度から、機内で客室乗務員が使用するタブレット端末に、インターネットを介さずにデータを連携する仕組みを導入しました。従来、機内での客室乗務員同士のコミュニケーションは紙のメモや声掛けで行っていたため、お客様のご要望に対してタイムリーな対応が困難でしたが、それぞれが持つタブレット端末でリアルタイムに情報を共有できるようになり、複数の客室乗務

員が連携してスピーディーかつ正確な対応が可能となりました。このように既存の業務を単にデジタルに置き換えるだけでなく、業務の変革や新たな価値創造につなげるため、データドリブンな風土醸成に向けた各部門への支援活動や、生成AIのグループ全社員への展開など、全社でデジタル変革を推進するためのすそ野拡大にも取り組んでいます。

一方、全社的な価値創造を推進する上で、グループ内の成功事例を横展開する仕組みや、デジタル・データ・AIを前提に業務を抜本的にデザインする力、進化するAI技術を迅速に事業へ実装していく力のさらなる底上げが、次の成長に向けた課題であると認識しています。

2025年度は、現行の中期経営戦略の最終年度として、これまで強化してきたデータ基盤やデジタル人財を活かし、グループ横断でのデジタル・データ・AIの戦略的活用を進めるとともに、データ活用による各部門の成果創出のグループ共

有と支援強化、業務部門の社員のデジタル・業務デザインスキル向上による変革力強化を進めます。また、ANAデジタル変革室にAI推進チームを新設し、AI技術の急速な進化をビジネス価値につなげる取り組みについても強化していきます。



ANA全取締役が参加する「DX関係役員会議」での議論

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
	事業戦略
	CHOメッセージ
	人財戦略（人的資本）
	DEI
	▶ DX戦略
	地域創生（社会関係資本）
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション

2024年度の振り返り

取り組み

- 経営によるDX関連議論の活発化（DX関係役員会議の新設など）
- データ・AI活用を推進するための環境整備や文化醸成（生成AIのグループ全社員への展開など）

課題

- 現場起点のデータ活用事例のグループ展開と継続的な拡大
- 時代の変化に即応できるデジタルリテラシー・課題解決力の強化
- AIの急速な進化に適応し、事業成長につなげるための環境整備

2025年度の方針

データ・デジタル人財などの基盤を活用し、グループ横断でDXを推進

- データ活用による各部門の成果創出のグループ共有と支援強化
- 業務部門の社員のデジタル・業務デザインスキル向上による変革力強化
- AI技術の急速な進化をビジネス価値につなげる取り組みの強化



DX 戦略

DX 基盤の充実に向けて

データマネジメント

中期経営戦略目標

2025年度  
活用可能なデータ量  
(2022年度比)

4倍

活用可能なデータ量は、2025年度末までに2022年度比で4倍を目指していますが、2024年度末時点で3.2倍まで拡大し、計画通りに進捗しています。今年度は引き続きデータ基盤を強化するとともに、収集したデータを活かした活用施策を推進し、業務部門の社員に対し、データガバナンスと活用スキル・デザイン力強化によるデータ活用の民主化を進めることで、データドリブンによる企業価値向上を追求していきます。

デジタルガバナンス

国の重要インフラ事業者として「攻めと守り」のデジタルガバナンスを徹底しています。2024年度にはセキュリティインシデントに対応するためのグループ横断の専門チームを発足させ、即応体制を強化しています。グループ社員や経営層向

AI 活用と  
AI ガバナンス

ANAグループでは、AIを「ともに働くパートナー」と位置付け、全社員が利用可能な生成AI(Gemini)やアンケート分析、シフト最適化など、様々な分野での活用を推進しています。特にGeminiは、既に1万人近いグループ社員が利用しており、日々の業務の生産性や業務品質向上につなげています。同時に、AI活用にあたっては、個人情報保護や著作権、セキュリティなどを十分担保し、責任あるAI活用と信頼されるガバナンス確立に努めています。

デジタル人財の確保と成長支援

中期経営戦略目標

2025年度  
デジタル人財  
(2022年度比)

1.6倍

デジタル人財確保の取り組み

デジタル人財の確保と育成は、重要な経営テーマであり、取締役が参加する経営戦略会議で議論を重ねてきました。DX推進の鍵となるデジタル人財の役割とスキルを明確に定義し、育成を進めています。2024年度末時点のデジタル人財の人員数は、2022年度比で1.4倍と着実に拡大しており、2025年度末までには中期経営戦略目標の1.6倍を達成できる見込みです。新卒・キャリア採用に加え、現業部門からの公募も活用することで、現場力を持った熱量の高い人財の確保に取り組んでいます。



Digital Lead 養成プログラム

デジタル人財の成長支援

デジタル人財の育成に向けて、社員一人ひとりの専門スキルを定期的に評価し、上司との面談を通じて強みを最大限に活かすキャリア形成を支援しています。また、業務部門においてデジタルを活用し、持続的にパフォーマンス向上や課題解決を実現できる人財(Digital Lead)は現在150人を超えており、2028年には500人規模まで拡大することを目指しています。本プログラムでは、ANAデジタル変革室員が伴走しつつ、経営層に向けて現場起点の課題解決策を提言する高度な実践研修を提供しています。これらにより、個々の能力と組織全体の变革力を強める取り組みを支援しています。

IT 基盤の進化

事業環境の急速な変化に即応するため、DX戦略を支えるIT基盤の変革を推進しています。国内旅客システムの外部サービスへの移行を機にパブリッククラウドを戦略的に活用し、システム間の柔軟な連携を強化します。また、ANAホールディングスにITアーキテクチャの司令塔機能を新設し、グループ全体の最適設計を監督することで、個別最適化によるシステムの複雑化を解消します。これにより、統制と現場でのスムーズな開発を両立させ、シンプルで変化に強いIT基盤を構築することで、お客様への迅速な価値提供と、持続的な事業成長を実現していきます。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

▶ DX戦略

地域創生（社会関係資本）

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

## DX Vision 実現に向けた変革の取り組み

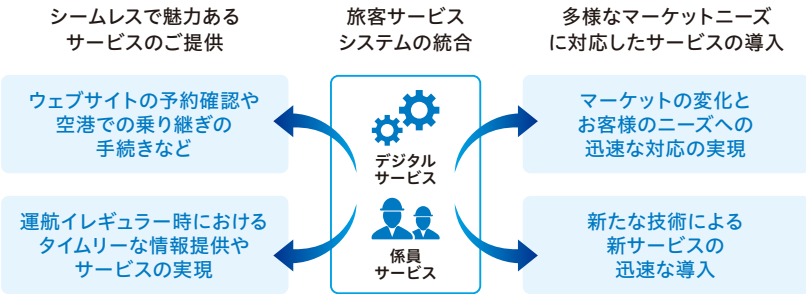
### 国内線・国際線旅客サービスシステムの統合によるシームレスな顧客体験と持続的な価値創造

ANAでは、すべてのお客様にストレスのないスムーズな旅を提供することを目指して「ANA Smart Travel」に取り組んでいます。その基盤改革として、2025年度から自社保有の国内線旅客サービスシステムをAmadeus社※提供の国際線旅客サービスシステムに順次統合します。

この変革により、国内外すべてのお客様に対して、予約から空港、搭乗、乗り継ぎなど、あらゆる顧客接点におけるシームレスなサービス提供を実現し、運航イレギュラー時も、ANAアプリなどを通じて一人ひとりに迅速かつ丁寧な情報伝達とサポートが可能となります。

さらに、業界標準システムへの移行により、最新技術を駆使した次世代サービスを短期間で導入することができるようになります。これにより、国内外のお客様に魅力ある新たなサービスをより早期にご提供し、世界のマーケット変化とお客様のニーズへの迅速な対応を実現することで、お客様満足度を最大化します。

また、自社保有システムをアウトソースすることで、固定費の変動費化による経営の柔軟性向上や、オペレーションと人財育成の効率化・高度化にも寄与します。引き続き、デジタルと人の力の融合により、お客様の期待を超える感動体験の提供と企業価値の向上を目指します。



※Amadeus社:スペインのマドリッドに本社を置く、世界規模の旅客サービスシステムのプロバイダー。世界で200社以上の航空会社が利用する旅客ハンドリングに関するシステムや、旅行会社向けの予約システムを提供。ANAにおいても2015年4月より国際線で利用開始。

### 数理最適化モデルを用いたダイヤ修正業務の高度化

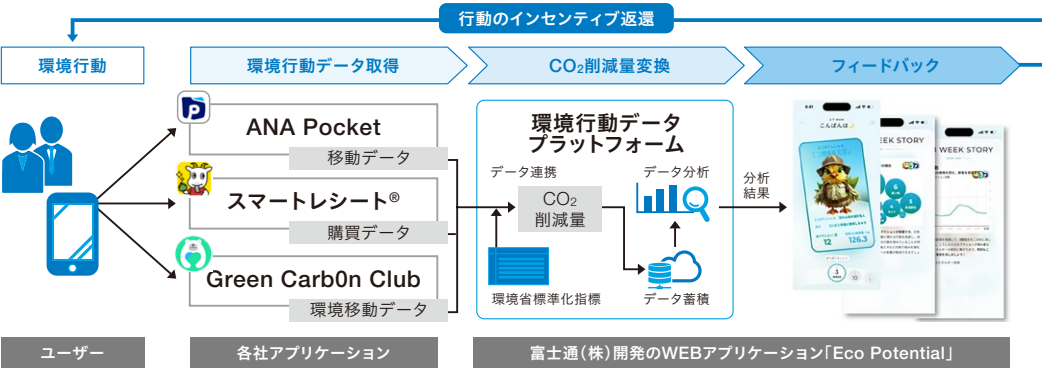
台風や空港混雑などの運航イレギュラー時のダイヤ修正は、短時間で高度な判断を迫られるため、オペレーション担当者は高い技量を必要とし、心理的負担も非常に大きい業務でした。

この課題を解決するため、数理最適化モデルによる運航ダイヤの修正案を高速・最適に自動立案するシステムを国内線に導入しました。数理最適化モデルが最適な修正案を短時間で複数立案し、人は最終判断に集中できる体制を構築しており、これにより担当者の負荷を大幅に軽減し、迅速かつ的確な意思決定を支援しています。各職場での課題解決にDXを活用することで、働きがいと業務品質を両立し、企業価値向上につなげています。

### 国内初 共創による市民のCO<sub>2</sub>削減量可視化

脱炭素社会の実現には、社会全体としての取り組みが必要だと考えています。ANA X(株)は、この課題に対して富士通株式会社、東芝データ株式会社、川崎市と協働し、市民の環境に配慮した行動によるCO<sub>2</sub>削減量を可視化する国内初の実証実験を2025年2月に開始しました。富士通株式会社が構築したデータベースに、「ANA Pocket」の移動データをプライバシーに配慮しつつ提供することで、CO<sub>2</sub>削減量の可視化が実現しています。

市民の環境行動を定量的に評価しフィードバックすることで環境意識の向上を促進し、CO<sub>2</sub>削減量の社会的価値やデータベースの社会実装に必要な要素を検証しています。ANAグループは、この協創を通じて市民の行動変容を後押しし、脱炭素社会の実現に貢献することでSXを推進していきます。



# 地域創生(社会関係資本)



## 基本的な考え方

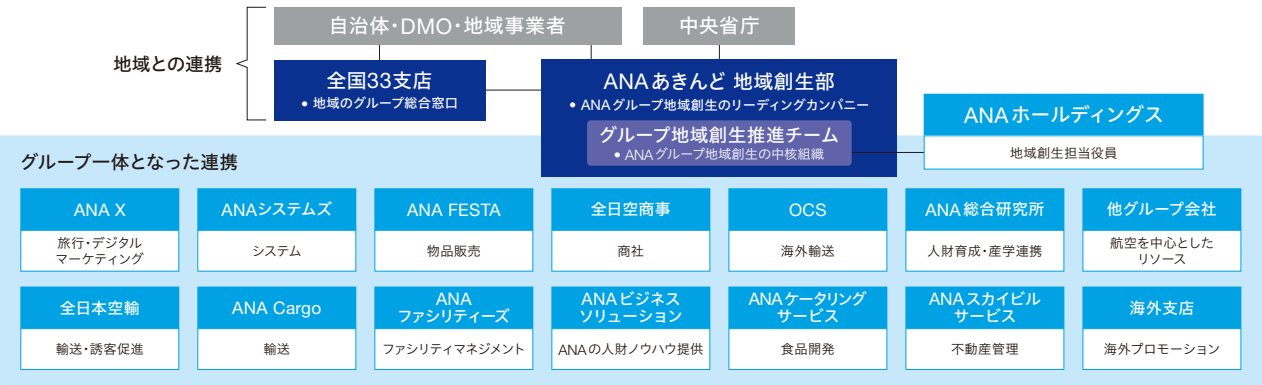
地域創生は、人口減少や少子高齢化、地域経済の縮小などの地域課題を克服し、将来にわたって地域の活性化を目指していく取り組みです。

ANAグループでは航空輸送に留まらず、地域が抱えている課題を解決しながら、ヒト・モノ・コトの新たなつながりを創出し、地域のファンを増やすことにより、交流人口や関係人口の拡大につなげていきます。課題解決には、地域と一体となった取り組みが重要であるため、ANAグループの地域代表機能を有する各支店と連携し、全国の地方自治体や地域事業者と関係を構築し、地域とのつながりを深めています。

これまでに航空事業や旅行事業などで築いた地域との信頼関係をもとに、「社会的価値」と「経済的価値」を同時に追求しながら、持続可能な社会の実現と企業価値の向上につなげていきます。

## 推進体制

地域との連携では、全国33支店の活動を基盤とし、地域社会との双方向の対話や協力を通じて連携を深め、地域とともに地域課題に応じた解決を目指します。グループ体となって地域に貢献するため、ANAあきんど株式会社にグループの地域創生を推進するチームを設置し、グループの連携力をさらに強化する体制で地域課題の解決を目指します。推進における全体意思決定を行う、各社の担当役員で構成する「グループ地域創生ステアリング会議」に加え、ANAグループ各社が参加する実務会議「グループ地域創生会議」を開催し、グループ会社のシナジーによる新たな価値創造を進めています。



## 日本の主な地域課題

日本の地域社会は、少子高齢化と人口減少が加速し、労働力不足と経済活力の低下が深刻化しています。特に地方部では、若年層の都市部への流出が止まらず、地域経済の担い手不足や地域コミュニティの維持が困難になっています。

産業面では、伝統産業の衰退や後継者不足に加え、新たな産業の育成が遅れており、地域経済の自立性が損なわれつつあります。また、頻発する自然災害への対応や、気候変動によるリスクの増大も、地域社会の持続可能性を脅かす要因となっています。

## ANAグループが解決したい地域の課題

地域の課題解決に向けて、ANAグループが持つソリューションを掛け合わせたANAグループならではの取り組みで、ヒト・モノ・コトの新たなつながりの創出を目指します。

### 交流人口・関係人口の拡大

- 観光誘客の支援
- 観光素材などの磨き上げ
- 旅行商品の開発
- 地域外の人を呼び込む取り組み
- デジタル分野の取り組み



### 地域製品の販路拡大

- 第一次産業や地域事業者などの支援
- 地域の資源を活かした商品・サービスの開発
- 物流支援
- 販路拡大



### 地域外へのプロモーション・認知拡大

- 国内外メディアやANAウェブサイト
- SNSを通じた情報発信
- 機内誌などANA独自の媒体を活用した情報発信



### 地域の受入体制の環境整備

- 地域のDX推進
- ANAのノウハウを活かした人財研修
- 観光人財の育成



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

DX戦略

▶ 地域創生（社会関係資本）

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション



Case Study ANAグループが実施した地域創生の取り組み事例

ANAグループ各社の商品・サービス・ノウハウと、全国33支店のネットワークを活用して、地域の皆様と連携しながら、地域経済の活性化に貢献しています。

Case 1 地域の魅力発信と  
誘客促進に向けた取り組み

地域課題

観光資源の  
魅力発信

地域への  
誘客促進

地域産品の  
消費拡大

地域外での  
認知拡大・  
プロモーション

代表的な取り組み

- 客室乗務員が県内を巡り魅力を発信する動画を制作しANA公式YouTubeチャンネルにおいて配信
- ANA公式ウェブサイトの特集ページを制作し観光資源をPR
- 旅行商品割引クーポンによる誘客促進キャンペーン
- 「ANA Pocket」による県内周遊キャンペーン
- 羽田空港内売店「ANA FESTA 羽田B1フロアギフト店」にて地域産品フェアの実施
- 「ANAのふるさと納税」への宿泊・体験の返礼品掲載による訪問のきっかけづくり
- 羽田空港内の飲食店および都内ホテルとタイアップし、地域食材を活用したメニューの提供
- 機内誌『翼の王国』地域情報連載ページへの掲載

ANA公式YouTubeチャンネル

ANA Pocket

ANAのふるさと納税

羽田空港内の飲食店および都内ホテル

翼の王国

地域における効果

ANAグループが享受する効果

社会的  
価値

経済的  
価値

プロモーションによる  
地域の認知度の向上

地域への訪問者数の増加

人流創出による地域の賑わい創出

消費拡大による地域内企業の  
売上高の増加

地域におけるANAグループの  
認知度の向上

誘客による搭乗者数および  
航空収入の増加

地域の事業者との関係性強化

地域産品の販売によるANAグループ  
の物販事業収入の拡大

Case 2 訪日外国人旅行者(インバウンド)を  
ターゲットとした取り組み

地域課題

訪日外国人旅行者  
の誘客

海外・外国人に向けた  
地域の魅力発信

代表的な取り組み

- 訪日予定および日本滞在中の外国人旅行者をターゲットに、ランディングページへの誘引広告を実施
- 海外在住の非日系層を対象としたANAメールマガジン(ANA's e-Newsletter)を各国で配信
- 地域の魅力を伝えるプロモーション動画を機内放映用の動画として活用
- 海外の旅行会社関係者、メディア、インフルエンサーなどに地域への誘客促進を目的とした視察ツアーを実施

ランディングページ

視察ツアー

地域における効果

ANAグループが享受する効果

社会的  
価値

経済的  
価値

集客による地域の賑わい創出

地域への訪問者数の増加

海外における地域の認知度向上

消費拡大による地域内企業の売上高  
の増加

海外におけるANAグループの認知度  
の向上

インバウンド旅客の国内路線利用機会  
の拡大

新たな事業機会の創出と収益源の  
多様化

その他の地域創生の取り組み

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01

ANAグループが目指す未来

02

マネジメントメッセージ

03

経営環境分析とマテリアリティ

04

競争優位を確立するための戦略

事業戦略

CHOメッセージ

人財戦略（人的資本）

DEI

DX戦略

▶ 地域創生（社会関係資本）

05

持続的に成長するための基盤強化

06

データセクション

## 安全

担当役員  
メッセージ

全日本空輸(株)  
取締役 常務執行役員  
安全統括管理者、総合安全推進会議 議長、  
安全推進・安全品質監査・ANA Blue Base 担当、  
総合安全推進室長 兼 安全推進センター長  
**宮前 利宏**



ANAグループの安全理念の中で「安全は経営の基盤であり社会への責務である」と謳っています。航空事業を中核とするANAグループにおいて、安全は最も優先すべき大切なことであり、社長をはじめ経営トップの対話やメッセージなどを通して社員に繰り返し伝えています。私たちANAグループの社員はお客様の命を預かる大切な仕事をしているという認識を継続的に伝承していかなければなりません。その認識の上で、ANAグループで働く一人ひとりが日々の一つひとつの仕事を大切に、様々な環境・状況の中で、リスクを想像し、不安を感じたら立ち止まり、あるいは仲間に声かけして確認し、安全を自らつくり込むことが重要だと考えています。その基本的なことの不断の積み上げによりお客様、そして社会からの安心を築いていきます。

ANAグループが安全を守り続ける上で大切にしていることは、ANAグループの強みである「仲間への想い」です。象徴的なこととして、上下、職種関係なく、「仲間」にミスさせないために声をかけ合う「アサーション」という行動様式を促進する取り組みを展開しています。

社員の努力に加えて、組織として安全を堅持する環境、仕組みづくりにも継続的に取り組んでいきます。現場が仕事にいきいきと取り組み、安全をつくり込むための施策や投資などをしっかりと行うとともに、安全リスクマネジメントの仕組みを業界として協働して磨き上げていくことに積極的に関わり、日本の航空の安全が世界をリードすることに貢献していきます。

## 安全へのゆるぎない姿勢

ANAグループにとって安全は経営の基盤であり、業種・ブランドにかかわらず、グループすべての事業において守るべき絶対的な使命です。全社員が日常の業務を遂行する上で規範となるべき「安全理念」と「安全行動指針」を定め、共通の誓いとしています。

## ANAグループ安全理念

安全は経営の基盤であり  
社会への責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと  
確かなし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

## ANAグループ安全行動指針

- ① 規定・ルールを遵守し、基本に忠実に業務を行います。
- ② プロフェッショナルとして、健康に留意し常に安全を最優先します。
- ③ 疑問や気づきを声に出し、他者の意見を真摯に受けとめます。
- ④ 情報はすみやかに伝え、共有します。
- ⑤ 未然・再発防止のために自ら改善に取り組み続けます。
- ⑥ 社内外の教訓から学び、気づきの能力を磨きます。

## 安全のしくみ

当社グループは、右のひまわりの図のように、安全のしくみを構築しています。

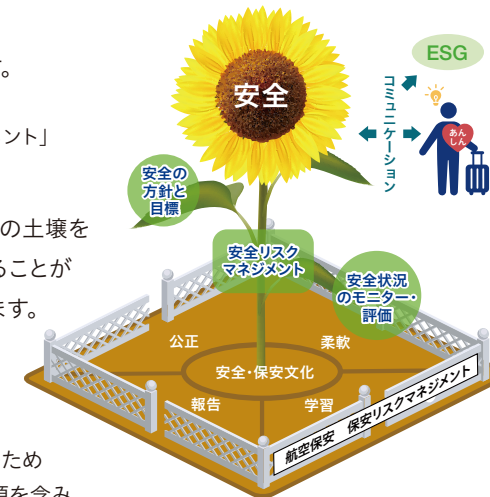
- ・**ひまわりの花**：お客様のあんしんにつながる「航空安全」を表しています。
- ・**葉や茎**：花を支える仕組みとしての「安全の方針と目標」「安全リスクマネジメント」「安全状況のモニター・評価」を意味します。
- ・**フェンス**：ひまわりを外敵から守る「航空保安」を象徴しています。

このひまわりやフェンスを支えるのが、「安全・保安文化」という土壌です。この土壌を構成する「公正な文化」「報告の文化」「学習する文化」「柔軟な文化」を醸成することが最も重要であると考え、安全・保安の推進にグループ全体で取り組んでまいります。

ANAグループの安全管理システム [詳細](#)

国際民間航空条約第19附属書に準拠する安全管理体制(Safety Management System:SMS)を有しており、安全管理規程に定めています。SMSとは安全管理のための体系的な取り組みであり、必要な組織体制、説明責任、実行責任、方針および手順を含み、以下4つの項目で構成されています。

1	安全の方針と目標	航空安全・保安の方針を定め、安全推進活動を実施しています。SMSの年度目標と実績はANAグループ安全報告書で公表しています。
2	安全リスクマネジメント	航空機の「運航」のみならず、「お客様」「社員(作業員)」および「保安」を加えた4つの分野において、不安全事故やヒヤリハット情報などに対し、リスクマネジメントのサイクルを回しています。
3	安全状況のモニター・評価	経営トップのレビュー、内部・外部・コードシェア監査、飛行データ解析、事故対応体制の整備などで多角的に安全を管理し、継続的に安全性を強化しています。
4	安全文化の醸成	経営トップと社員の安全・保安に関する対話、安全教育・研修、全社員向けの緊急脱出研修など、様々な取り組みを行うことで、一人ひとりが安全を自ら考え、各職場での安全行動の体現につなげています。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

## ▶ 安全

環境 (自然資本)

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

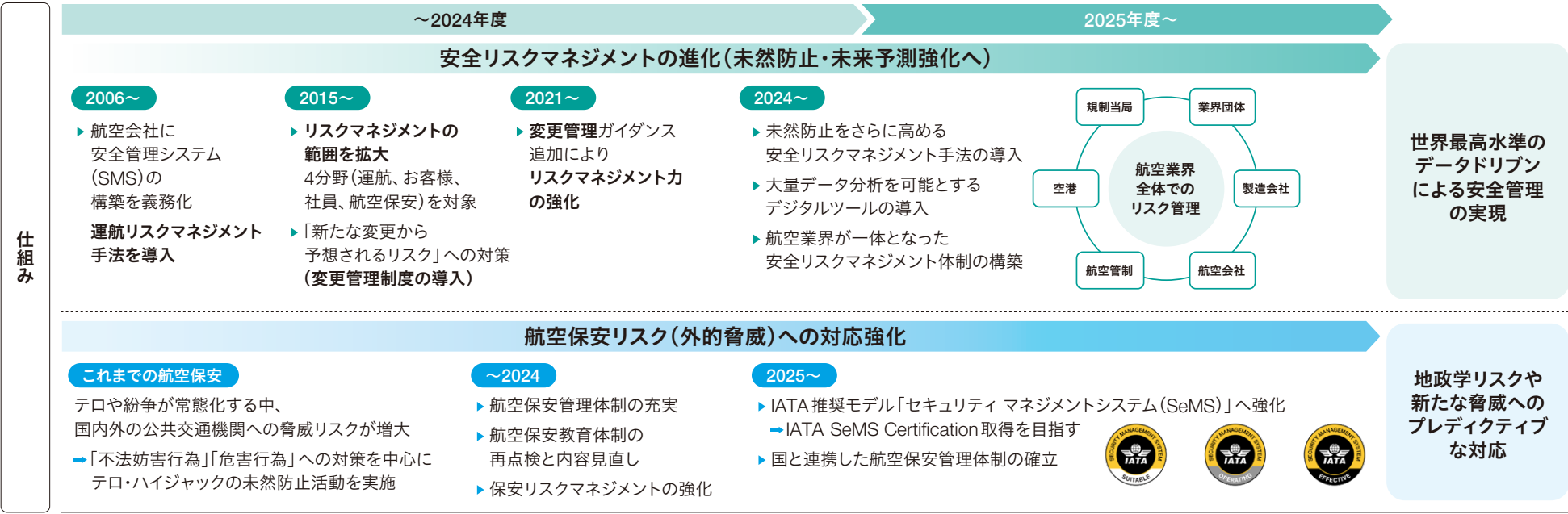
社外からの評価

06 データセクション

2030年を見据えた安全推進・保安強化活動 詳細

ANAグループでは1971年7月30日の墜石衝突事故以降54年間、お客様が犠牲となる事故は発生していません。しかし、これは過去の実績にすぎず、明日の安全を保証するものではありません。お客様に安全・あしんな空の旅をお届けするため、ANAグループ全社員が一丸となって、たゆまぬ努力を続け、航空の安全を追求しています。

「一人ひとりが変化に向き合い、堅固に『守り』、自ら『創る』」をキーワードに、2030年度の目指す姿を見据え、経営トップのリーダーシップのもと、積極的な安全・保安文化を醸成し、安全リスクマネジメントのさらなる進化や、航空保安リスクへの対応強化といった仕組みづくりを進め、安全性を高め続けていきます。





## FOCUS:主な取り組み

### ANAグループ全体

#### ANAグループ安全教育センターでの教育・研修

以下の目的で、運航に直接従事しない社員も含めてANAグループの全社員に対して安全教育・研修を実施しています。

- 過去の重大な事故から時間が経過している中で、事故の教訓を風化させないよう「事故と向き合い」「心と向き合い」「仲間と向き合う」というコンセプトのもと、安全堅持への意識を全役職員で醸成する
- 事故の悲惨さを「体感」、エラーの現実を「体験」、安全の維持を「体得」、安全行動の「体現」を目指す



### ANAグループ全体

#### 航空機からの緊急脱出研修

2012年から継続して実施している全グループ社員を対象とした緊急脱出研修では、社員一人ひとりが「自らが援助者として緊急時の行動や危険な行為への対応を体現する」ことを目指します。羽田空港衝突事故での対応など他社事例も参考に、より実践的な対応を行えるようプログラムを刷新し、2024年10月より3巡目の研修を開始しました。



### 運航部門

#### レジリエンスのさらなる強化

運航乗務員の訓練は、2019年から定期訓練を、従来の画一的な訓練から、個々の習熟度に適応し実際の運航に即した訓練（Competency-Based Training and Assessment: CBTA）へと移行しました。CBTAは、航空機を操縦するための操縦技術だけでなく、想定外の事態に柔軟に対応する力（＝レジリエンス）を養うことを目的とし、運航や訓練データに基づく課題を訓練に反映させることで、パイロット個々の能力を育成する新たな枠組みです。導入後も継続的に訓練内容を見直すとともに、他機種への順次拡大を予定しており、より効果的な訓練環境の整備に努めています。



### グランドハンドリング部門

#### VR(仮想現実)を活用した訓練

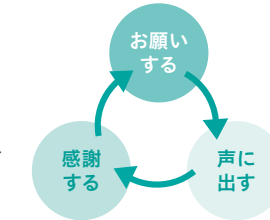
2024年から、グランドハンドリング訓練に、VR訓練シミュレーターを導入しました。これにより、従来の課題であった、地方空港での就航便数や機種の制約による訓練機会の不足が解消され、全国どこでも均一化された質の高い訓練環境が提供できるようになりました。この訓練機器では、空港や天候を自由に選択できるほか、実機では再現が難しい不具合体験もシミュレーションできます。これにより、あらゆる状況に対応できる実践的なスキルを育成します。



### 整備部門

#### 心理的安全性の向上

誰もミスをする可能性があるという前提のもと、権威勾配がある中でも、後輩が先輩に対し、建設的に意見を伝えるコミュニケーション（アサーション）を推進しています。実務を通して、「お願いする」「声に出す」「感謝する」というサイクルを実践することで、コミュニケーションの活性化を図っています。このアサーションの取り組みは、運航乗務員のコミュニケーションをヒントに、整備部門で確立され、その後、他部門でも推進しています。また、2023年よりマネジメント層向けに「アンガーマネジメント教育」を導入し、「怒り」の感情に左右されない、「適切な叱り方」を習得することで、心理的安全性を確保した指導を目指し、取り組んでいます。



### 客室部門

#### リアル+デジタル活用による未然防止強化

客室部門では、リアルとデジタルを組み合わせたスキル習得に注力しています。従来、客室乗務員は実際に搭乗して初めて機内を確認していましたが、現在では、安全業務の留意点が反映されたデジタルコンテンツ「360° Camera View」や、機内の様々な機器に実際に触れながら学習できる事務所内スペース「ナレッジスクエア」を活用し、臨場感あふれる事前・事後学習が可能となりました。飛行中のリアルな経験とこれらのツールにより、過去の経験の継承と個々のスキル向上を促進し、高い安全品質を維持しています。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

### ▶ 安全

環境（自然資本）

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

## 客室部門

## モバイルバッテリーなどの機器発火事象への対応

菊地シート工業株式会社、TOPPAN株式会社、ANAグループの3社で、航空機内で異常発熱した電子機器から乗客・乗務員、航空機を保護する「Fire Resistant Bag」を共同開発しました。リチウムイオンバッテリーの発火・発煙事象が増加する中、客室乗務員の要望から本製品が企画・開発され、2024年4月より全機材に搭載されています。この耐火バッグは、熱に反応して消火エアゾルを放出するフィルムと耐火袋を組み合わせることで、電子機器の異常発熱時に迅速かつ安全な対処を可能にし、延焼を防ぎます。また、軽量・コンパクトな設計により、客室乗務員が迅速かつ確実に、そして安全に対応できる設計になっています。また、客室乗務員の訓練では、実際に消火体験ができる設備において、リチウムイオンバッテリーからの発火を想定した消火訓練を行い、事象への対応を強化しています。



## 危機管理

## 航空事故などの緊急事態への備え

航空事故などの緊急事態や危機が発生し、航空機運航や業務活動が阻害される事態に備え、総合的な緊急対応マニュアル(Emergency Response Manual: ERM)を策定しています。

航空事故発生時のお客様の救助、情報提供などの初期対応、被害者とその家族への人道支援、被害拡大防止を円滑に行う手順をマニュアルに定め、年1回以上の模擬訓練を実施しています。この訓練には約130人の役職員が参加し、手順確認、有効性検証、技能向上を図っています。また、ERMでは航空事故以外の危機にも対応し、令和6年能登半島地震ではERMの危機対応体制にて、安否確認を含む初動から運航再開までに関係部署が横断的に対応しました。



## 私たちが守る運航以外の安全

ANAグループは、運航の安全だけでなく、「食」「情報」「職場」など、様々な分野において安全を追求しています。

## 食の安全

[詳細](#)

ANAグループでは、お客様に食の安全と最高品質の食事を提供するため、ANAケータリング品質プログラム「ACQP」を導入しています。就航する日本国内および世界各地のケータリング委託会社へ専任の監査員やシェフが定期的に訪問し、改善指導を行います。さらに、外部の衛生監査機関による国際基準に基づいた監査も実施。これらの厳格なチェックで得られた結果は、社内にフィードバックし、品質の維持・向上と食の安全の徹底に活かされています。



## 情報の安全

[詳細](#)

ANAグループでは、顧客個人情報をはじめとした情報の安全な取り扱いにおいても、航空機の運航と同様に重要な経営課題として継続的に取り組んでいます。守るべき情報を定義し、その情報の重要性のレベルに応じてファシリティとシステムの両面から情報管理体制を強化し、情報漏洩リスクの低減を進めています。また、日本を含めた各国プライバシー法にも適宜対応しています。これらの取り組みについては定期的にグループ各社の経営層に報告し、グループ全体の意識向上を図っています。



経営層を対象としたサイバーセキュリティ演習の様子

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

▶ 安全

環境（自然資本）

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション



環境(自然資本)

基本的な考え方

ANAグループは、気候変動対策、特に温室効果ガス排出量の削減が持続的な事業の成長と持続可能な社会の実現に寄与する、喫緊かつ重要な課題であると認識しています。また、自然資本の保全や資源の有効利用などの地球環境保全への取り組みも同様に重要な課題です。

ANAグループ環境方針とANAグループ生物多様性方針、さらにはANAグループ調達方針に則り、バリューチェーンにかかわるすべての関係者と連携して中長期的な企業のありたい姿と短期的な事業成長を両立させつつ、2030年中期環境目標と2050年長期環境目標の達成に

2030年中期環境目標と2050年長期環境目標 [中期環境目標の進捗についての詳細](#)



		取り組み	2030年度目標	2050年度目標	2024年度実績
1 CO <sub>2</sub> 排出量の削減	航空機	● 運航上の改善 ● 航空機などの技術革新 ● SAF※1の活用など航空燃料の低炭素化 ● ネガティブエミッション技術 (NETs)※2の活用 ● 排出権取引制度の活用	2019年度比 実質 <b>10%</b> 以上削減 (実質排出量約1,110万トン以下)	実質ゼロ※3	8.9%削減 (1,123万トン)
			消費燃料の <b>10%</b> 以上を SAFに置き換え		0.1%未満
	P.67 >	達成に必要な外部環境	● SAFの安定供給(量・価格) ● 航空機などの技術革新(電気・水素航空機などの開発) ● 排出権取引市場の環境整備		
	航空機以外	● 施設、設備機器の省エネルギー(省エネ)化と老朽化更新 ● 再生可能エネルギーの活用 ● 空港車両の更新時にEV(電気自動車)・FCV(燃料電池自動車)化を促進	2019年度比 <b>33%</b> 以上削減	実質ゼロ	20.5%削減
			P.70 >		
2 プラスチック・紙など資源類の廃棄率削減	P.71 >	● 機内食容器の素材を使い捨てプラスチックから紙やリユース品に切り替え ● 貨物用プラスチックフィルムの自社循環リサイクルスキーム構築	70%以上削減 (2019年度廃棄量比)	廃棄率 ゼロ	57.6%削減
3 機内食など食品類の廃棄率削減	P.71 >	● 機内食・国内空港ラウンジミールの廃棄モニタリングや機内食事前予約サービスによる搭載数見直しなど	廃棄率 <b>3.8%</b> 以下 (2019年度4.6%)	廃棄率 <b>2.3%</b> 以下 (2019年度比50%削減)	4.1%
4 生物多様性の保全	P.72 >	● 航空輸送における違法な野生生物の取引撲滅を目的とした啓発活動 ● 生物多様性の保全を目的とした環境保全活動 など			

※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel): 化石燃料以外の植物油、動物性脂肪など持続可能な供給源から製造される航空燃料    ※2 大気中から直接CO<sub>2</sub>を回収・除去し、恒久的に貯留する技術  
※3 ライフサイクル全体で削減しきれない残存CO<sub>2</sub>排出量を、大気中からCO<sub>2</sub>を物理的に除去する技術などによる吸収で、差し引きゼロにすること

[ANAグループ環境方針](#)

[ANAグループ生物多様性方針](#)

戦略的に取り組み、企業価値の持続的な向上につなげていきます。そして、事業環境への影響や自然資本維持の取り組みについての透明性の高い情報開示に努めます。



2024年11月、アゼルバイジャン・バクーで開催されたCOP29に参加し、航空業界が果たすべき役割や脱炭素への課題、ANAの具体的な取り組みを発信し、持続可能な社会への貢献を訴えました。

トランジション戦略

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	▶ 環境 (自然資本)
	人権
	コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション



1 CO2排出量の削減

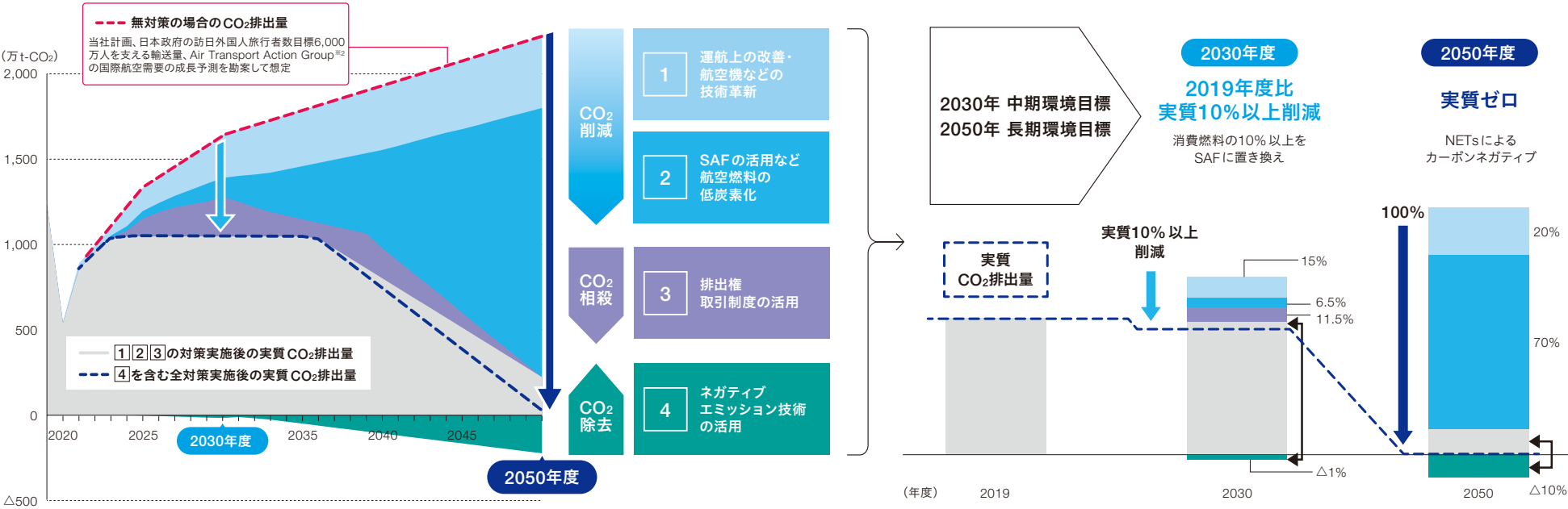
トランジション戦略

航空機の運航で発生するCO2排出量の削減

ANAグループの2050年長期環境目標達成に向けたトランジション戦略を策定しています。戦略の実行に向け、新たな技術の積極的な活用を模索するとともに、SAFや炭素クレジットの活用については、それぞれの流通状況や経済合理性を踏まえ、ベストミックスで2030年・2050年中長期環境目標の達成に取り組んでいます。また、2024年1月に「SAFの導入促進」「運航上の改善」および「航空機環境新技術の導入」などについて、2030年度と2050年度に向けた定量的な

目標を盛り込んだ航空運送事業脱炭素化推進計画を策定、申請し、国土交通省に認定されました。2024年1月にICAOのCORSIA第1フェーズが開始となっており、国際航空セクターにおける規制対応にも真摯に取り組んでいきます。国内航空については、2024年度から当社はGXリーグ※1に参画し自らの排出削減に挑戦することに加えて、官民連携のもとScope3の市場を創出することなどを通じて日本国内の脱炭素化の推進に貢献しています。

2050年長期環境目標達成に向けたトランジション戦略



※1 GXリーグ:2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GXへの挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取り組みを行う企業群や官・学とともに協働する場  
※2 Air Transport Action Group: IATA(国際航空運送協会)や航空機メーカーなど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

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	▶ 環境 (自然資本)
	人権
	コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション

## ① CO<sub>2</sub>排出量の削減

### 4つの戦略的アプローチ

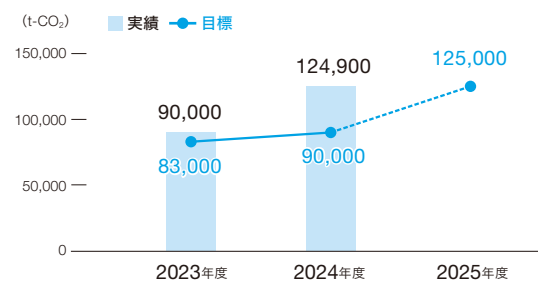
## 1 運航上の改善・航空機などの技術革新

安全運航にかかわるすべての部署が横断的に連携し、日々の運航の中でCO<sub>2</sub>排出量の削減施策を進めています。併せて、中期経営戦略に基づく低燃費機材への更新による燃費効率の向上を計画的に進めながら、脱炭素の歩みを進めていきます。

### 運航上の改善

トランジション戦略の推進において、「運航上の改善」は燃料消費量を低減し、直接的にCO<sub>2</sub>排出を削減することが可能な重要な施策であり、運航部門を中心にこの取り組みを推進しています。「早期加速上昇」「着陸後の逆噴射抑制」「地上走行時の片側エンジン停止」「燃費効率の良い速度」など従来の工夫に加え、2024年度より「航空管制機関と連携した飛行経路の短縮」によるCO<sub>2</sub>排出削減量を可視化するなど、燃料節減活動に取り組んでいます。このように、新しい取り組みや日々の適切な重量管理、地上電源や地上空調設備の活用など多岐にわたる施策を推進し、約125,000トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を達成することができました。2024年10月には国際民間航空機関(ICAO)主催の会議で「早期加速上昇」の有効性を発信し、国際的なプレゼンス向上にもつなげました。また、航空業界全体の脱炭素化を推進する航空局主催のワーキンググループにも参画しています。引き続き目標達成に向けた取り組みを推進し、航空業界の脱炭素化をリードしていきます。

#### 運航の改善による排出量削減の推移



※飛行経路短縮による排出量削減効果を2024年度実績に反映



2024 ICAO LTAG Stocktaking Event  
登壇の様子

### 航空機などの技術革新

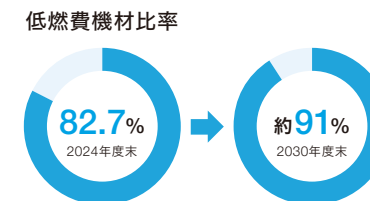
事業規模の回復・拡大の中で低燃費機材への更新を進め、最新鋭リージョナルジェットを含む77機の航空機発注を2025年2月に決定しました。これにより、2030年度末にはグループ全体の機材数約320機のうち、低燃費機材の構成比は91%まで向上する見通しです。

また、将来の新技术の導入に向けて、経済産業省主催の「航空機の脱炭素化に向けた新技术官民協議会」や航空機産業小委員会への参加を通じて、日本の航空機産業の成長と環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。航空機メーカーが進めている水素や電力により飛行する技術開発についての共同研究プロジェクトにも参画しており、エアバス社・ボーイング社と先端技術の情報共有や水素航空機導入時の課題解決に向けて協力しています。

ANAグループは世界で初めてボーイング777型機の貨物専用機と旅客機の両方に、ルフトハンザ テクニック社とBASF 社が共同開発したリブレット加工フィルム「AeroSHARK<sup>※1</sup>」を導入し、運航を開始しました(貨物専用機:2024年9月、旅客機:2025年4月)。これにより、飛行中における機体表面に発生する空気抵抗を低減し、年間約250トンの燃料消費量と800トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減が期待されます<sup>※2</sup>。2025年6月には、この取り組みに対して、一般社団法人日本物流団体連合会が主催する第26回「物流環境大賞」(先進技術賞)を受賞しました。

※1 ルフトハンザ テクニック社とBASF 社が共同開発したリブレット加工フィルムの機体への実装技術

※2 ANA年間平均飛行時間をもとにルフトハンザ テクニック社が算出した最大予測効果



リブレット加工フィルム「AeroSHARK」

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

▶ 環境(自然資本)

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

① CO<sub>2</sub>排出量の削減

## 2 SAFの活用など 航空燃料の低炭素化

SAFはANAグループの脱炭素戦略において重要な役割を担います。官民の連携を進めるとともに、将来的なサプライチェーンの構築やSAFの安定供給と利用促進に向けて取り組んでいます。

## SAFの安定供給と導入促進に向けた取り組み

## 持続可能な航空燃料(SAF)の導入促進に向けた官民協議会

関係省庁、石油元売会社などの供給側も含む官民協議会を通じて、政府によるSAFの製造設備に対する投資支援や生産量に応じた税額控除を行う予算措置が決定され、国際競争力のある価格で安定的にSAFが供給される体制構築に向け検討が進んでいます。

## 国産 SAF の普及に向けた産業間連携「ACT FOR SKY」

「ACT FOR SKY」は産学官が協力し、国産SAFの商用化と普及・拡大を目指しています。

2024年12月に開催したACT FOR SKYシンポジウムに、ANAからは上席執行役員(航空政策・GX担当)の松下正が登壇し、航空脱炭素の現状・課題と今後への期待について発信しました。


[詳細](#)

## 「空のカーボンニュートラル」シンポジウム vol.3への登壇

2025年1月に開催されたシンポジウムで、上席執行役員(当時)の宮田千夏子は、SAFの普及にはその重要性と課題について国民の理解を深め、社会全体で航空分野の脱炭素化を実現する仕組みが必要であると発信しました。

[詳細](#)
SAFの活用による羽田＝八丈島路線のCO<sub>2</sub>排出量削減事業

ANAの「SAFの活用による羽田＝八丈島路線のCO<sub>2</sub>排出量削減事業」が、東京都の公募した「バイオ燃料活用における事業化促進支援事業」に採択され、2023年12月～2024年度まで継続的にSAFを活用しました。

関連情報：八丈島線の定期便で継続的にSAFを活用するプロジェクトを開始！



## SAF 製造企業との連携

- ・2024年度に国土交通省のSAF導入支援実証事業、および東京都バイオ燃料活用における事業化促進支援事業にENEOS株式会社が採択され、ANAも同社から輸入SAFを調達しました。
- ・2025年度より、日本で国産SAFを初めて製造するコスモ石油マーケティング株式会社と調達契約を結びました。

## SAF利用促進に向けた市場形成への取り組み

## SAF Flight Initiative

[詳細](#)
[カーゴ・プログラム 荷主企業を対象としたサービスの詳細](#)

ANAは参加企業と協力して産業横断的にSAF利用を推進する「SAF Flight Initiative」を2021年9月にスタートしました。また2023年9月には、貨物輸送で貨物代理店を対象としていたカーゴ・プログラムを荷主企業向けに拡大し、貨物代理店からの荷主企業別の輸送実績に基づき、荷主企業へのScope3削減量の割当を可能としました。2025年7月現在、合計21社にご参加いただいております、引き続き新たな企業の参加を募集しています。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

▶ 環境(自然資本)

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション



1 CO<sub>2</sub>排出量の削減

3 排出権取引制度の活用

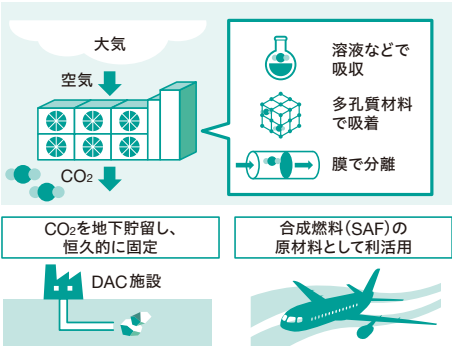
航空機のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、運航上の改善、航空機などの技術革新、SAFの活用を進めるとともに、短期的な対策として排出権取引制度を活用します。特に、2024年1月に開始されたCORSIA第1フェーズにおいては、ICAOが定めるCORSIA適格クレジットを購入し、国際線におけるオフセット義務を履行します。2024年11月に開催されたCOP29でパリ協定第6条の運用ルールに関する合意がなされ、制度面での進展が見られたものの、CORSIA適格クレジットはガイアナ共和国のART Guyana REDD++ プロジェクトのみに限定<sup>※1</sup>されている状況です。ANAでは、計画的にCORSIAに対応していくため、2024年度にこのCORSIA適格クレジットを1,000t-CO<sub>2</sub>分購入し、当該クレジットの無効化<sup>※2</sup>を実施しました。今後、CORSIA適格クレジットのさらなる流通拡大を期待しています。

※1 2025年5月時点 ※2 カーボンのクレジットのサプライヤーによる代理償却

4 ネガティブエミッション技術(NETs)の活用

SAFなどの低炭素燃料で削減しきれない残存排出量に対し、ネガティブエミッション技術の導入を進めていきます。これは、大気から直接CO<sub>2</sub>を回収・除去し、恒久的に貯留する技術で、特にDAC(Direct Air Capture:大気からCO<sub>2</sub>を直接回収する技術)は2050年ネットゼロ達成に不可欠とされます。当社は2023年8月、米国の1PointFive社と、航空会社として世界初のDAC由来炭素除去(CDR)クレジット調達契約を締結しました。現在1PointFive社は、米国テキサス州で第1号商業プラントSTRATOSの建設を進めており、2025年中の商業運転開始を予定しています。1PointFive社の創出するCDRクレジットを2025年以降の3年間に合計3万トン以上を調達する予定です。

DACのイメージ図



1PointFive社は、カーボン・エンジニアリング社のDAC技術やAIR TO FUELS™技術、地中貯留ハブを含む脱炭素ソリューションの展開を通じて2050年までに世界の気温上昇を1.5℃に抑えることを目指しています。

※「AIR TO FUELS™」はカーボン・エンジニアリング社の登録商標です。



現在建設中の第1号商業プラントSTRATOS(米国テキサス州)

航空機運航以外のCO<sub>2</sub>排出量削減

ANAグループは、航空機の運航以外で発生するCO<sub>2</sub>排出量を削減するため、各事業所においてエネルギー管理標準を策定し、クラウド型のエネルギー管理システムで詳細にCO<sub>2</sub>排出量を管理しています。航空事業以外で省エネ法の特定事業者となるANAフーズとANAケータリングサービスは、経済産業省による事業者クラス分け評価制度(2024年度提出分<2023年度実績>)において、最高の「省エネ優良事業者(Sクラス)」に認定されました。排出量の大部分を占める電気と車両燃料の使用によるCO<sub>2</sub>排出量を、2030年までに2019年度比で33%以上削減する環境目標の達成に向けた取り組みを推進しています。

主な取り組み 空港車両の低炭素化

ANAグループは、空港で使用する航空機地上支援車両(GSE車両)からのCO<sub>2</sub>排出量削減に注力しています。グループの保有するこれらの車両は、航空機牽引車、貨物や手荷物用タグ車(ドーリーを牽引)、貨物上屋や手荷物仕分け場と航空機間を輸送するカーゴトラックなど多岐にわたり、動力を持つ車両は4千台を超えます。

具体的な取り組みとして、EV(電気自動車)、FCV(燃料電池自動車)、HV(ハイブリッド自動車)といった低炭素車両への置き換えに加え、車両燃料をRD(リニューアブルディーゼル)に転換することも視野に入れ、幅広い選択肢を検討しています。これらの導入にあたっては、運航品質を維持することはもちろん、経済合理性も考慮した最適な組み合わせ(ベストミックス)を判断するため、車両メーカーや地方自治体の協力を得て実証実験に取り組んでいます。この施策をグループの地上エネルギー部に設置された車両・施設分科会が中心となって推進しています。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

▶ 環境(自然資本)

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

## ② 資源類の廃棄率削減／③ 食品類の廃棄率削減

### 資源類の廃棄率削減(プラスチック・紙など)

ANAグループは**3R (Reduce, Reuse, Recycle) + R (Renewable)**を促進し、資源類の廃棄率削減に取り組んでいます。

#### プラスチック使用量の削減

空港ラウンジや機内で使用するプラスチック製品の環境配慮型素材への変更を進めています。機内で提供するおもちゃの本体には木や紙などの素材を中心に採用し、包装袋も紙素材に変更しました。羽田空港・成田空港のラウンジ内シャワールームで提供しているアメニティも順次、環境配慮型の素材にリニューアルしています。



ラウンジアメニティ

紙コップ



おもちゃ

木製カトラリー

歯ブラシ



中部国際空港では貨物部門の社員の提案をきっかけに、貨物用プラスチックフィルムを空港ビル内のゴミ袋などに再資源化する資源循環型スキームを構築し、「2025愛知環境賞」銀賞を受賞しました。

#### 紙資源使用量の削減

国内線の保安検査場と搭乗口の改札機を順次リニューアルし、紙の「保安検査証」「搭乗案内」も廃止を進めています。また、機内誌『翼の王国』はお客様ご自身のデジタル端末でご覧いただけるようにしています。

空港での紙資源削減 保安検査場・搭乗口の通過方法について [🔗](#)

機内誌『翼の王国』 [🔗](#)

### 食品類の廃棄率削減

国際線の機内において快適におくつろぎいただくために、ご出発前にお好みのメニューや軽めの機内食、機内食不要を選択できる機内食事前予約サービスを行い、提供されずに廃棄される機内食を減らし、食品類の廃棄率の削減につなげています。

ファーストクラス機内食 事前予約サービスについて [🔗](#)

ビジネスクラス機内食 事前予約サービスについて [🔗](#)

#### TOPICS ANA Future Promise



ANAグループは、「将来(Future)」にわたって持続可能な社会の実現を目指し、お客様や社会とともにSDGsの達成に向けて企業として成長し続けていくことを「約束(Promise)」する活動として「ANA Future Promise」を推進しています。2024年9月2日から就航しているリブレット加工フィルムを実装したボーイング777型機の貨物専用機に続き、2025年4月26日よりリボーイング777型旅客機の運航を開始しました。初号機の就航以降、効果の検証を行ってきましたが、当初想定していた約1%の**燃料消費量およびCO<sub>2</sub>排出量の削減効果**を確認しています。旅客機ではドアエリアへのプロモーションデカールの貼付や、お客様にリブレット加工を直接触っていただけるサンプル品の機内設置など、リブレット技術を身近に感じていただく取り組みも展開しています。



リブレット加工フィルム(サメ肌の構造を模倣したフィルム)

その他の取り組み [🔗](#)

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

▶ 環境(自然資本)

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

## 4 生物多様性の保全

### 生物多様性の保全

昆明・モントリオール生物多様性枠組(GBF※<sup>1</sup>)の23のターゲットに関連し、ICAO※<sup>2</sup>は野生生物違法取引防止や空港周辺の生物への影響緩和などを航空業界が取り組む生物多様性保全における重要課題としています。当社グループもこれらの課題解決に向け、事業を通じた取り組みで自然資本への負の影響を減らし、生物多様性保全に貢献します。

※1 Global Biodiversity Framework ※2 ICAO Environmental Report 2025

#### 事業活動を通じた取り組み

##### 回避・軽減

ANAは2018年に署名したバッキンガム宮殿宣言に準拠し、野生生物の違法取引撲滅に取り組んでいます。以来、国際NGOのTRAFFICと連携し、水際対策のための知識共有セミナーを毎年開催。これまでに空港関係者や国内外のANAグループ社員ら、延べ1,000人超が参加し、違法取引防止に貢献しています。



##### 軽減

ANAケータリングサービス成田工場では、機内食の調理で出る食品残渣を100%リサイクルし、堆肥や飼料にしています。この堆肥で育てた野菜(ソフトケール)を機内食に使う循環型システムは、食品リサイクル法に基づく認定を受けています。この取り組みは、安全な食材提供だけでなく、資源の循環利用による環境負荷低減を通じた生物多様性保全にも貢献しています。



##### 軽減

ANAあきんど「ANA農園プロジェクト」は、愛媛県の耕作放棄されたみかん畑を再生し、みかんの生産から販売までを支援。これにより、雑草・害虫の発生、野生動物の侵入、地すべりといった問題解決を目指します。地元と連携し、グリーン・ツーリズムや農業体験などを推進するほか、伊予柑の植樹による農地再生と生物多様性保全にも貢献しています。



#### ステークホルダーとの協働



##### 「TNFDフォーラム」への参画

自然資本に関してリスク管理と開示の枠組みを構築するために設立されたThe TNFD Forumに加盟しています。



##### 経団連生物多様性宣言・行動指針への賛同

経団連自然保護協議会に常任委員企業として参加、経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同しています。



##### 環境省「生物多様性のための30by30アライアンス」への賛同

2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標「30by30(サーティ・バイ・サーティ)」に賛同し、その目標達成に向けた取り組みを進める生物多様性のための30by30アライアンスに参加しています。



##### チーム美らサンゴ(観光資源の保全・サンゴ保全活動)

環境省などが後援するサンゴ保全活動は、活動開始から20年が経過しました。海水温上昇やオニヒトデによって荒廃したサンゴ礁を再生することで、豊かな海の生態系を取り戻します。これまでに19,532本のサンゴ苗を植え付け、延べ4,652人が参加しました。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

▶ 環境(自然資本)

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション



# TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

TCFD・TNFD

事業活動における気候変動と自然資本に関するリスクと機会を明確にし、ステークホルダーとの対話を深めて事業の持続可能性を高めることを目的に、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)とTNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)それぞれが提言するフレームワークを活用した情報開示の質と量の充実に努めています。

## ガバナンス

気候変動と自然資本を含む環境課題にかかわる重要方針と施策を、代表取締役社長が総括し、ESG 経営推進の最高責任者であるチーフ ESG プロモーションオフィサーが議長を務めるグループ ESG 経営推進会議で年4回議論を行っています。同会議の傘下にはエコ・ファースト部会(航空機の運航によるCO<sub>2</sub>排出関連)と地上エネルギー部会(航空機の運航以外によるCO<sub>2</sub>排出関連)を設け、さらに地上エネルギー部会には車両・施設分科会と地域連携分科会を組織し、CO<sub>2</sub>削減策とその進捗状況の報告、議論を行っています。経営戦略にかかわる重要な環境課題はグループ経営戦略会議で議論し、審議し、取締役会に上程しています。取締役会は、環境課題を含むグループ全体の経営方針や目標を定めつつ、当社グループ各社の経営および業務執行を監督する役割を担っています。

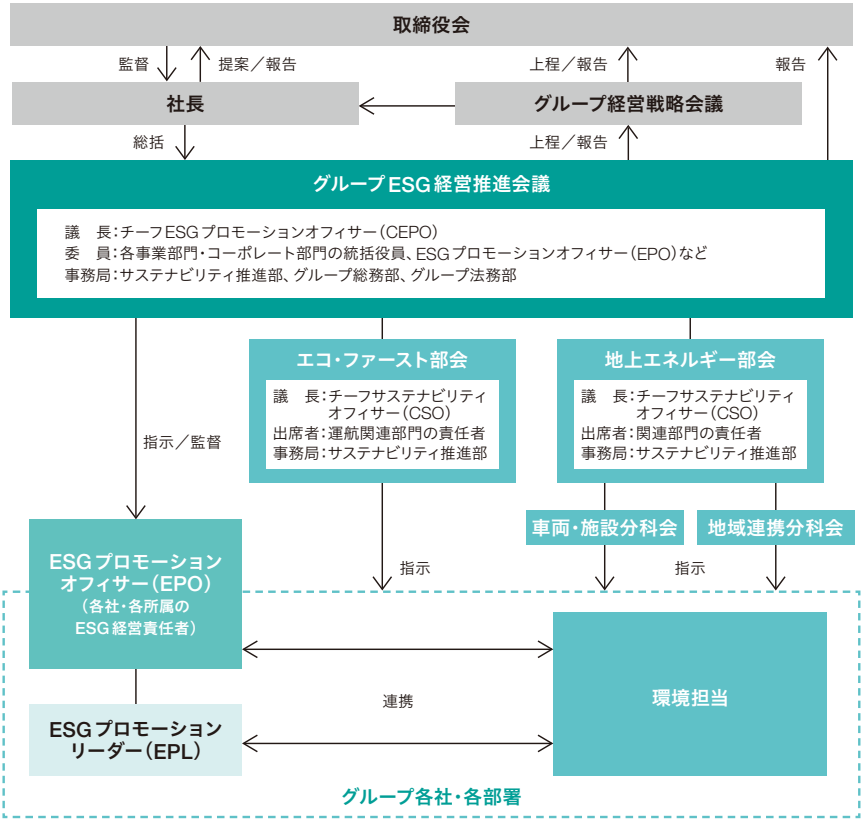
気候変動と自然資本への対応をANAグループ調達方針にも盛り込んでいます。ANAグループ調達方針は、調達基本方針とサプライヤー行動指針で構成され、当社事業のサプライチェーン全体で気候変動と自然資本への対策に取り組むことを目的に、本方針を重視して取引先を決定し、取引の開始後もモニタリングを定期的に行い、当社の取り組みへの理解と協力が得られるよう取引先に積極的に働きかけています。

気候変動対策と自然資本保全への取り組みと会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を結びつける仕組みとして、CO<sub>2</sub>排出量とESG 外部評価を役員報酬に反映させています。

### これまで取締役会に上程・報告された気候変動と自然資本に関する事案(例)

- 環境(各種)方針・中長期環境目標の策定
- 中長期環境目標の進捗報告
- TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示
- 2050年カーボンニュートラル実現に向けたトランジション戦略の策定
- 中期経営戦略への気候変動対応の組み込み

体制図



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

▶ 環境 (自然資本)

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

リスク管理

気候変動と自然資本を含む環境課題に関するリスクを重要なリスクと認識し、ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程に基づいて運営するリスクマネジメントの仕組みの中で管理しています。

リスクマネジメント体制 [🔗](#)

指標と目標

当社はANAグループ中長期環境目標を策定し、環境負荷の低減に取り組んでいます。2050年度までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを実現する目標、そして資源類と食品類の廃棄率削減にも設定した目標に向けて着実に取り組みを進めています。また、事業活動が自然資本に与える影響の緩和に努めるとともに、事業活動および社会貢献活動を通じて自然資本の保全に取り組んでいます。

戦略(TCFD)



SAFのコストは2025年に世界平均でケロシン価格の4.2倍となる見込み<sup>※1</sup>です。その後、製造コストの低減により、2040年には1～3倍になると予測されています<sup>※2</sup>。燃油費が営業費用の2割強を占める費用構造を持つ航空事業において、このSAFとケロシンの調達価格差はSAFの活用を加速することで大きな財務インパクトを与えます。全世界で純利益率が3.7%の民間航空業界<sup>※3</sup>で中核事業を運営する当社グループがこれを吸収することは困難です。当社グループが航空輸送サービスを社会に提供し続けるために、SAFの導入をはじめとするCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにするための費用、すなわち持続可能な未来に貢献するための費用を社会全体で負担する環境の整備は不可欠であり、当社がその社会的使命を継続して果たしていくために、国をはじめとするステークホルダーへの働きかけを行っていきます。

国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)および国際エネルギー機関(IEA)による4°Cと

1.5°Cのシナリオに基づくシナリオ分析を行い、気候変動が当社グループに与えるリスクと機会を特定し、その財務インパクトを評価し対応策を検討しています。財務インパクトを大と評価したリスクと機会について、中期(2030年度)と長期(2050年度)の単年度の財務インパクトを算定しました。その算定手法を当社ウェブサイトで開示しています。

4°C シナリオ	現状を上回る温暖化対策をとらないことにより、産業革命以前に比べた気温が約4°C上昇し、気候変動による物理的变化に関するリスクが顕在化するシナリオ
1.5°C シナリオ	抜本的なシステム移行が達成されることにより、産業革命以前に比べた気温の上昇が1.5°C未満にとどまり、低炭素経済への移行に関するリスクが顕在化するシナリオ

トランジション戦略について [P.67 >](#)

※1 Fuel Fact Sheet 2024, IATA, June 2025    ※2 Sustainable Aviation Fuel Mandate - Final Stage Cost Benefit Analysis, 英国Department for Transport, April 2024  
※3 Chart of the Week, Airline profits hold altitude in 2025 amid headwinds, 13 June 2025, IATA

事業への影響規模の算定手法と中期および長期の財務インパクト [🔗](#)

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

▶ 環境 (自然資本)

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示



気候変動が与える中期および長期の財務インパクト

機会／リスクの内容			財務インパクト※1		対応策
			中期	長期	
物理的	リスク	異常気象の深刻化・増加	大	大	• より高度なBCPの確立 • 災害耐性の高い施設、設備などへの更新
		降雨・気象パターン変化			
移行	機会	CO2削減に向けた対応(航空機)			
		クレジット	小～大	中～大	• CORSIA適格の高品質なクレジットの調達 • SAF／クレジットのベストミックスによるコストインパクトの最小化
		SAF	大	小～大	• 戦略的な購入契約の締結 • 国産SAFの量産体制構築に向けた戦略的投資、サプライチェーンの整備に向けた官民・産業間連携の強化 • 「SAF Flight Initiative」などのスキーム展開によるSAF購入費用の一部補てん
		新技術	算定中		• 空港インフラ整備に向けた政府、関係各所への働きかけ • 新技術を導入した航空機の実現に向けた航空機メーカーとの共同研究プロジェクトへの参画
			大	大	• DAC※2など高品質かつ恒久的なCO2除去技術の導入に向けた戦略的な投資
	リスク	CO2削減に向けた対応(航空機以外)			
		車両※3燃料(軽油)		中	• ZEV化など促進および空港のインフラ整備に向けて、政府や関係事業者への継続的な働きかけと協働 • 次世代バイオ燃料などの代替燃料の調達やサプライチェーンの構築 • 空港車両のEV化に向けた実証実験やリモコン式電動車両の導入
		訴訟／罰金／税制		中	• 気候変動への適切な対応と情報開示 • 規制・税制の緩和に向け、業界団体と協働した各国政府への継続的な働きかけ
		消費者意識・選好の変化		中	• 気候変動への適切な対応と情報開示 • 継続的な社会との対話を通じたニーズの把握と戦略への反映 • 顧客の理解と協力を得ながら進める施策の展開 • 事業ポートフォリオの多角化 • 新規事業の成長に向けた様々なステークホルダーとの協働、戦略的な投資(アバター・空飛ぶクルマ・ドローン物流サービス)
		資金調達		中	• 投資家との継続的な対話を通じたニーズの把握と適切な対応 • 国際的な枠組みに則った情報開示

※1 大:年間100億円以上／中:年間10億円以上～100億円未満／小:年間10億円未満    ※2 Direct Air Capture:大気からCO2を直接回収する技術    ※3 空港ハンドリング車両    ※4 Zero Emission Vehicle:走行時にCO2などの排出ガスを出さない車両(電気自動車(EV)・燃料電池自動車(FCV))

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	▶ 環境（自然資本）
	人権
	コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション



## 戦略(TNFD)



TNFD 提言に沿った情報開示はこちら [🔗](#)

## 優先地域の特定

前年度に検討した、ANAグループが事業活動を通じて関係する可能性がある自然関連の依存と影響の内容とそれらに関する情報の入手可能性などを踏まえ、事業活動において生態学的に要注意と考えられる「要注意地域」の観点から「空港」に関する分析を、そして事業活動において重要な自然関連の依存・影響、リスク・機会を特定した“マテリアルな地域”の観点から「侵略的外来種」に関する分析、「野生生物違法取引」に関する分析、「観光資源」に関する分析をそれぞれTNFDが推奨しているLEAPアプローチ※に則り実施しました。

※LEAP (Locate、Evaluate、Assess、Prepare)アプローチ：自然関連課題を評価・管理するための統合アプローチ

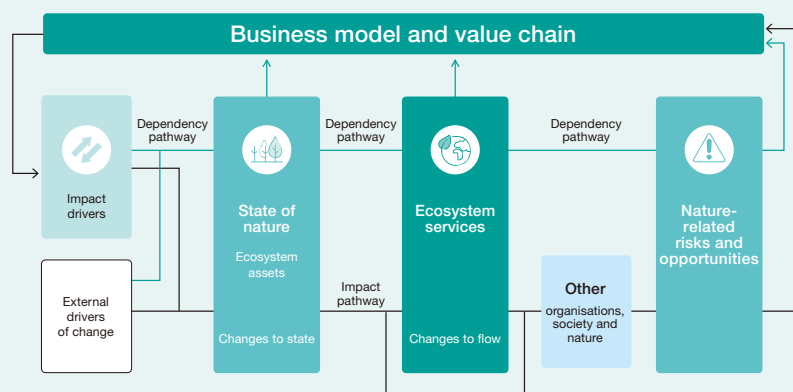
自然関連・生物多様性への依存・影響、リスク・機会 

## 依存・影響、リスク・機会の重要性評価

ANAグループではサステナビリティの重要課題をダブルマテリアリティの考えに基づいて決定しています。自然関連の重要課題評価においても優先地域における自然への依存(生態系サービスの利用可能性の変化による財務影響と発生可能性)、影響(深刻度と発生可能性)、およびそれらが生み出すリスク・機会(財務影響と発生可能性、時間軸)をLEAPアプローチに従って評価し、次頁の重要性評価マトリクスを用いて5以上を重要な項目として特定しました。また、今回の評価において依存と影響について下図「TNFD 概念」の考え方で経路を考慮することとし、結果をロジックツリーにより可視化しました。

## TNFD 概念

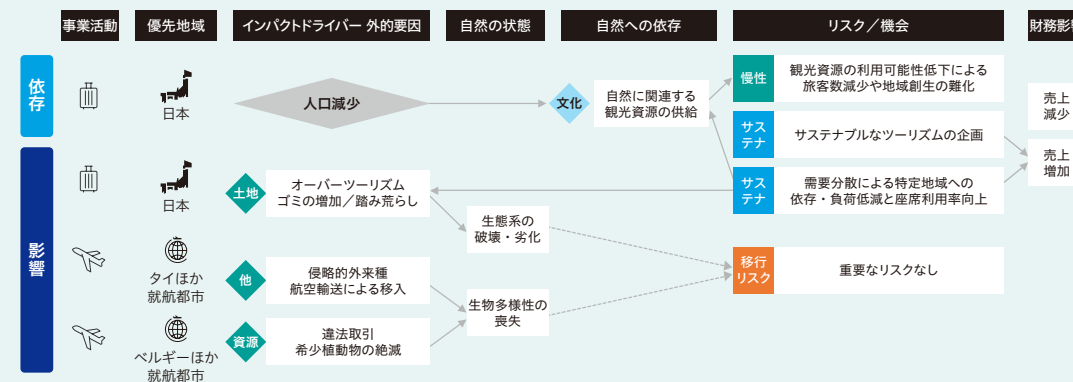
## 自然関連の依存経路および影響経路



※出典：TNFD 最終提言 v1.0

## ロジックツリー

## 可視化した「自然関連の重要な依存・影響、リスク・機会」



凡例 -

- ◆ 外的要因(自然環境や生態系サービスを变化させ得る原因となる自社活動以外の要因)
- ◆ インパクトドライバー(自然環境や生態系サービスを变化させ得る原因となる自社活動)
- ◆ 自然への依存
- 移行リスク(自然にプラスな方向に移行する社会と企業の取り組みのズレから生じるリスク)
- 物理的リスク(自然環境の変化により直接的に企業の財務に影響するリスク)
- 機会(企業の財務または自然にとってプラスの効果がある事象)

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- 01 ANAグループが目指す未来
- 02 マネジメントメッセージ
- 03 経営環境分析とマテリアリティ
- 04 競争優位を確立するための戦略
- 05 持続的に成長するための基盤強化

## 安全

► 環境（自然資本）

人權

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

## ステークホルダーとの共創

## 社外からの評価

## 06 データセクション



依存・影響、リスク・機会の重要性評価の結果

ANAグループは、事業活動が侵略的外来種移入や野生生物違法取引、オーバーツーリズム、地域創生に重要な影響関係があると評価しました。こうした影響が現時点では法規制リスクに直結する可能性は低いものの、将来的な規制や顧客嗜好の変化に備え、今後定期的に見直す必要性を認識しています。地方の自然観光資源への依存は、人口減少による担い手不足が減収につながる物理リスクであると評価しました。今回の評価結果を踏まえ、「基本的考え方」にGBFターゲット6:侵略的外来種対策を追加しました。こうした課題に対し、ANAグループは「サステナブルなツーリズム」の推進による自然再生と需要創出の両立、未開拓の観光地への需要分散によるオーバーツーリズム緩和と収益向上の両立が重要であり、それらがビジネス機会であると捉えています。

重要性が高いと評価した依存・影響

自然関連課題	優先地域	依存／影響	内容	(a)+(b)総合点 (6点満点)	(a) 依存／影響の大きさ	(b) 発生可能性
サステナブルなツーリズム	日本全土※1	依存	サステナブルなツーリズム(一部の路線)は自然景観・野生動植物などの自然環境に依存している	5	3	2
地域創生	日本全土※1	依存	ANAグループが取り組んでいる地域創生は自然資本・生物多様性に依存している	5	3	2
侵略的外来種移入	移入元：ベルギー、アメリカ、フランス、ドイツ、オーストリア、イタリア、メキシコ、中国、インド、ベトナム 移入先：成田、羽田、関西	影響	侵略的外来種の航空による輸送を通じた、生物種や生態系への影響	6	3	3
野生生物違法取引	タイ、アメリカ、香港、中国	影響	航空運送が違法取引された保護対象・希少種動植物の輸送経路となることによる、生物種への影響	5	2	3
オーバーツーリズム	ニセコ、美瑛町、奥入瀬、蔵王、箱根、佐渡、富士山、京都、奈良公園・山の辺の道、仁淀川、阿蘇、西表島	影響	航空運送の拡大が顕著にオーバーツーリズムの原因となった場合の陸域および海洋生態系への影響	5	2	3

重要性が高いと評価したリスク・機会

自然関連課題	優先地域	リスク・機会	内容	(a)+(b)総合点 (6点満点)	(a) 財務影響度	(b) 発生可能性
サステナブルなツーリズム	日本全土※1	リスク	豊かな自然が棄損されたあるいは喪失した場合、観光目的旅客数の減少およびそれに伴う減収	5	2	3
地域創生	日本全土※1	リスク	地域創生の原動力となる自然景観に依存する観光産業が、これを担う地域の人口減少により行き詰まり、その結果衰退する地域経済の招く航空需要縮小と事業収入の減少リスク	5	2	3
サステナブルなツーリズム	保全すべき貴重な自然があり観光資源としての魅力が高いものの旅客数が比較的少ない日本国内空港	機会	サステナブルなツーリズムの企画実行による自然景観・野生動植物の復元・再生への寄与およびそれを通じた需要の喚起による売上増加	5	2	3
オーバーツーリズム	(オーバーツーリズムの需要分散先として)周辺の観光資源魅力度が高いものの、旅客数が比較的少ない日本国内空港	機会	オーバーツーリズムの傾向を分析し需要を分散することで自然への負担軽減と座席利用率向上による増益機会	5	2	3

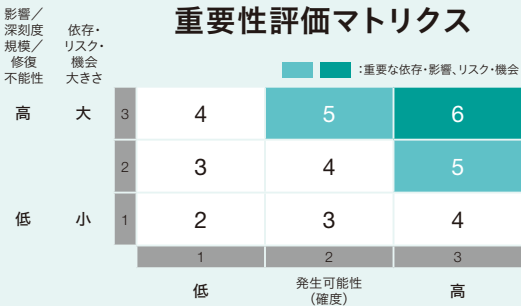
※1 地方区分(北海道、東北、九州など)による魅力的な観光資源の集中は見られず、全国の空港周辺に観光資源が遍在

対応策

今回特定した自然関連の重要な項目については、AR3Tフレームワーク※2などを活用しながら効果的な対応策の強化を検討していきます。

※2 SBTs for Natureが提言する企業が取り組むべき目標に合わせた行動の枠組み

重要性評価マトリクス



統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	▶ 環境（自然資本）
	人権
	コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション

# 人権

## 基本的な考え方

ANAグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権尊重に係るマネジメント・システム(サイクル)を構築し、国内各社に先駆けて2018年に日本企業として初となる人権報告書を発行するなど、取り組みを進めています。また、「2023-25年度中期経営戦略」においても「サプライチェーン上の人権尊重の徹底」を掲げています。「人権デューディリジェンスプロセス」「苦情処理メカニズム」の両面からライツホルダー※の声を拾い、その声に基づく対応を進めていくことが重要と考えており、「ライツホルダーとのエンゲージメントを軸とした人権尊重の取り組み」をさらに進めていきます。

すべての取り組みについて、詳しくはこちらをご覧ください。 [人権報告書2023](#)

## ▶ 方針によるコミットメントおよび周知

2016年4月に「ANAグループ人権方針」を定め、2023年7月に改訂しました。

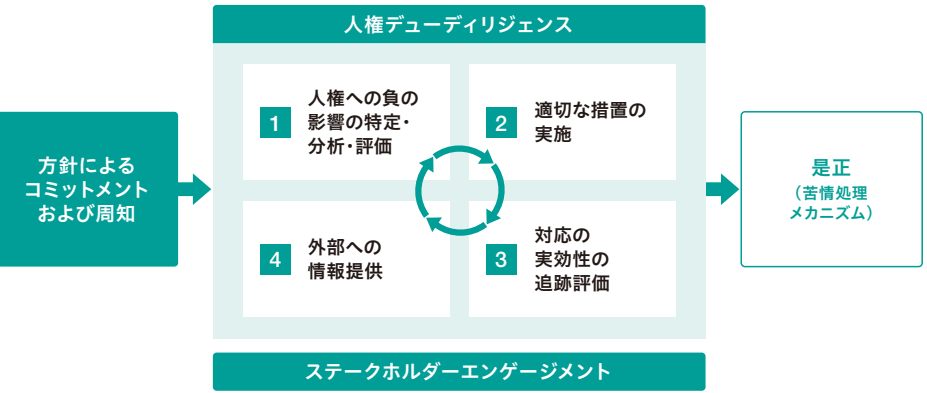
[ANAグループ人権方針](#)

## 1 人権への負の影響の特定・分析・評価 [詳細](#)

2016年にANAグループのあらゆる事業と就航国を対象とし、事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクの洗い出しを実施しました。また、ビジネスと人権を取り巻く国際的な環境変化やANAグループの事業環境・事業ポートフォリオの変化等を踏まえ、2022年にインパクトアセスメントを実施しました。検討にあたっては、全社横断的に議論・確認する場として「人権・環境デューディリジェンスワークショップ」を開催し、その中で抽出した潜在課題をもとに、新たな人権リスクを加味して5つの新たな人権テーマを設定しました。2025年度は3年間の進捗を確認した上で、改めて重要な人権テーマの見直しを実施していきます。

重要な人権テーマ	テーマ1	国内外の業務委託先やベンダーで働く外国人労働者の労働環境把握
	テーマ2	サプライチェーン上における人権課題・環境負荷の特定
	テーマ3	航空機を利用した人身取引の防止
	テーマ4	お客様情報の保護とプライバシーへの配慮
	テーマ5	AIやメタバース等のサービスを提供する際の人権配慮

人権尊重に係るマネジメント・システム(サイクル)



## 2 適切な措置の実施 / 3 対応の実効性の追跡評価

事例: [重要な人権テーマ1](#) 国内外の業務委託先やベンダーで働く外国人労働者の労働環境把握

重要テーマについて、リスク発生の防止に向けた取り組みを進めており、本テーマについては、第三者機関であるNPO法人経済人コー円卓会議日本委員会とともに、下記の3つのステップを1サイクルとして年度単位で回しています。ステップ②③ではライツホルダーに直接苦情処理メカニズムを案内し、人権デューディリジェンスと苦情処理メカニズムを両輪で回しています。

ステップ①	ステップ②	ステップ③
<b>グループ会社および主要委託先企業を対象とした労働者雇用状況調査</b> システムを活用し外国人労働者の雇用状況(人数、国籍、在留資格等)を確認しています。	<b>外国人労働者への直接アンケート調査</b> ①の結果を踏まえ、潜在的リスクが一般的に高いとされる特定技能・技能実習生を対象としたアンケート調査を実施し、労働者の生の声を拾っています。	<b>インタビューの実施</b> アンケート結果に基づき、企業担当者へのヒアリングや第三者機関による労働者へのインタビューを行い状況を確認しています。その中で確認された課題については、委託先各社とともに改善を行い、その後の追跡評価も実施しています。
<b>課題と今後の取り組み</b> 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って取り組みを進める中で、特に事例に挙げている取り組みでは、実施した対応の実効性を適切なタイミングで確認することに難しさを感じています。その対応として、2025年度からはサイクルの中に追跡評価を組み込む形で、さらに取り組みを深化させていきます。		

※ライツホルダー：企業が尊重すべき人権の主体であり、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々(従業員、取引先、さらに顧客、事業活動が行われる地域住民等)

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境 (自然資本)
	▶ 人権
	コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価

## 06 データセクション



4 外部への情報提供

- 2023年度人権報告書を発行しました。[人権報告書2023](#)
- 英国で施行された「Modern Slavery Act 2015」、豪州で施行された「Modern Slavery Act 2018」に基づいた声明を公表しています。
- 最新の取り組みについては適宜、当社ウェブサイトに掲載しています。[最新の取り組み](#)

▶ 是正(救済へのアクセス)

2020年11月に苦情受付窓口である「Ninja」の運用を開始しました。人権侵害に留まらず、不満や懸念などの労働者からの幅広い声を受け付けています。2024年度までに19件の声を受け付け、いずれも2週間以内に、受け付けた提起に係る「方針の有無」と「提起内容に係る担当者」の情報を回答し、案件ごとに必要な対応を実施しました。



TOPICS カスタマーハラスメント対策について

ANAグループ カスタマーハラスメントに対する方針

ANAグループでは、社員・お客様の人権が互いに尊重され、安心で快適な利用環境を確保するため、2024年6月に「カスタマーハラスメントに対する方針」を策定しました。グループ内においては、方針の策定とともにガイドラインの整備や社内教育の強化を行っています。

お客様のご意見・ご指摘には真摯にかつ誠実に向き合い対応する一方で、カスタマーハラスメントに対しては、毅然と行動し、組織的に対応することでサービス品質の維持向上を追求していきます。また、関係各所との連携により、航空業界として取り組みを推進します。

重要な人権テーマ2 責任ある調達について

ANAグループではサプライチェーン上における優先すべきリスクの分析を行い、サプライヤーの皆様に向けて当社グループの調達方針の周知や説明を行うなど、責任ある調達への理解を求めています。

2020年度以降、ESG上の重要サプライヤーに対してサステナビリティに関する独自の調査を行い、結果のフィードバックに加えて課題改善に向けた意見交換ならびに是正支援を実施しています。また工場監査時には、品質面に加え、労働基準・安全衛生などのサプライヤー行動指針に基づいたESG調査も実施しています。さらに、2025年度は国際的な評価機関であるEcoVadis社が提供するサービスを活用しサプライチェーン上のリスクの把握を進めるなど、サプライヤーマネジメントをより強化していきます。



制服縫製工場監査(2025年3月)

重要な人権テーマ3 航空機を利用した人身取引の防止

2024年度、ANAに所属する全客室乗務員約8,000人を対象に会議体での教育を実施しました。また、ANAホールディングス株式会社主催で官民連携した「人身取引防止フォーラム」も開催しました。さらに、国際移住機関(国連 IOM)が主催したカザフスタン共和国における人身取引防止に関する研修にて、唯一の民間航空会社として講演するなど、ANAグループ個社としてのみならず、セクターとしての活動にも力を入れています。



[その他の重要な人権テーマに関する取り組み](#)

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

環境(自然資本)

▶ 人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの 主な考え方

ANAグループは「グループ経営理念」に基づき、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを目指しています。

これを実現するために、ANAホールディングス(株)がグループ経営の主導的な役割を果たし、グループ全体の経営方針や目標を定めつつ、透明・公平かつ迅速・果斷な意思決定を行うことを目的として、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に継続的に取り組んでいます。

## ガバナンスの仕組み

## 持株会社体制

厳しい経営環境のもとでも競争力を十分に発揮できるよう、持株会社体制を採用しています。各グループ会社には経験豊かで専門性を有する人財を配置し、事業会社運営についての権限を委譲することで、機能的かつ効果的に業務を執行しています。

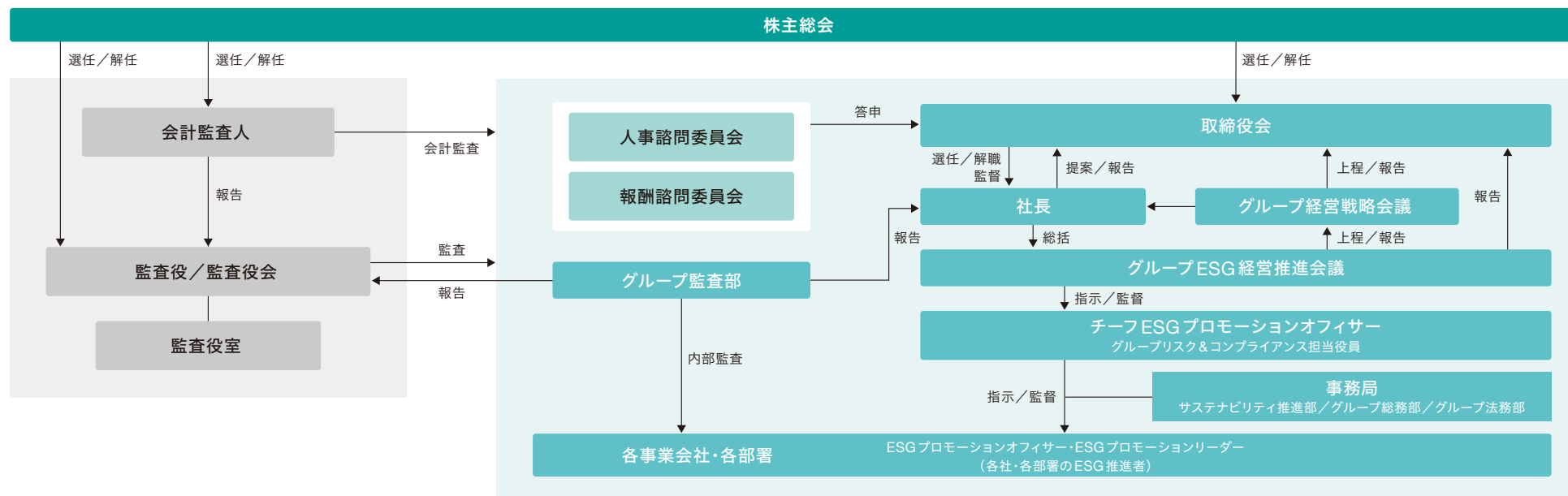
## 監査役設置会社

取締役会と監査役により、取締役の職務執行の監督および監査を行っています。また社外取締役の選任による取締役会の監督機能の強化、常勤の社外監査役の選任などによる監査役の監査機能の強化を図っています。

## 執行役員制

迅速な意思決定と業務執行の責任と権限の明確化のため、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。取締役が経営の意思決定と業務執行の監督を行う一方、執行役員が業務執行を担っています。

## コーポレート・ガバナンス体制（模式図）



統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- ## 01 ANAグループが目指す未来

- ## 02 マネジメントメッセージ

- ### 03 経営環境分析とマテリアリティ

- ## 04 競争優位を確立するための戦略

- ## 05 持続的に成長するための基盤強化

## 安全

環境（自然資本）

人權

▶ コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

## ステークホルダーとの共創

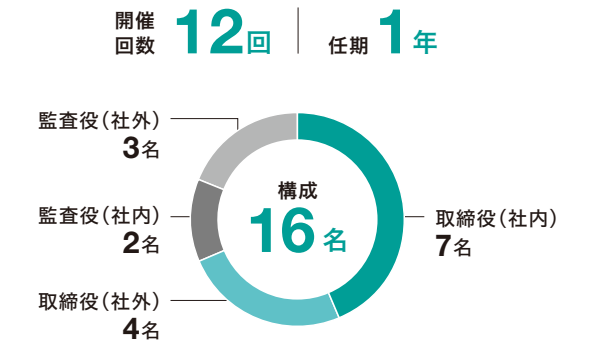
## 社外からの評価

- ## 06 データセクション

コーポレート・ガバナンス

取締役会

持株会社である当社の取締役会は、グループ全体の経営方針と目標を定めるとともに、グループ経営にとって重要な意思決定ならびにグループ各社における業務執行を監督する役割を担っています。取締役会長が議長を務め、社外取締役を含む取締役全員に加え、社外監査役を含む監査役全員が参加しています。



グループ経営戦略会議

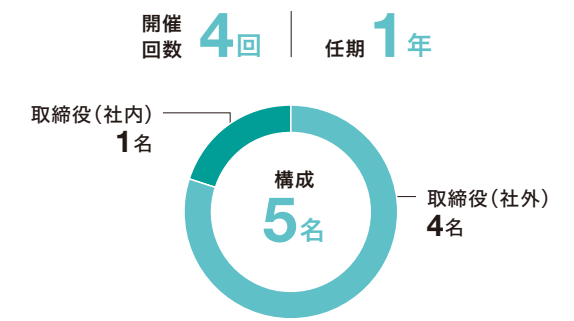
経営課題をより迅速かつ詳細に審議するため、代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーに、取締役会を補完する組織として機能しています。



諮問委員会

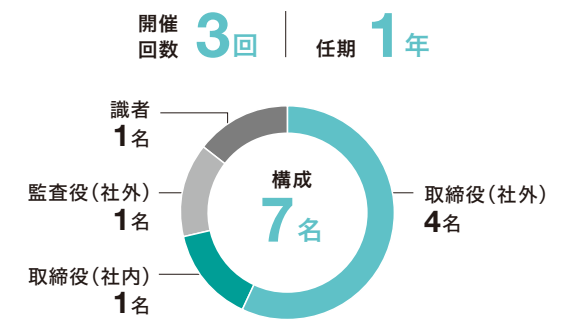
人事諮問委員会

取締役候補者の選任、取締役の解任は人事諮問委員会で審議し、取締役会に答申しています。選任プロセスの公平性、透明性を確保するため、委員長は社外取締役が務め、社外取締役4名と社内取締役1名で構成されています。



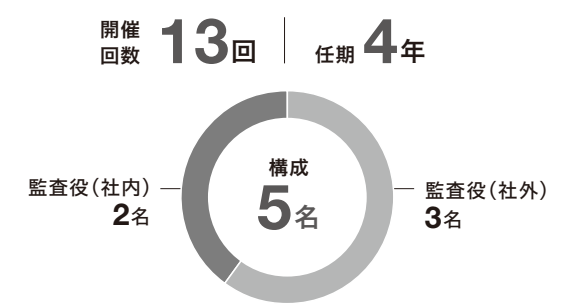
報酬諮問委員会

報酬決定プロセスの公平性、透明性を確保するため、社外取締役、社外監査役、社外有識者が過半数を占めています。外部専門機関に調査依頼した他社水準を参考に、取締役の報酬体系とその水準を策定し、取締役会に答申しています。



監査役会

監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を5名選任し、構成しています。会計監査人、内部監査部門との連携を強化する一方、社外取締役との意見交換も定期的を実施しています。



統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境（自然資本）
	人権
	▶ コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション



## 役員紹介 [取締役]



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- 01 ANAグループが目指す未来
- 02 マネジメントメッセージ
- 03 経営環境分析とマテリアリティ
- 04 競争優位を確立するための戦略
- 05 持続的に成長するための基盤強化
- 安全
- 環境（自然資本）
- 人権
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- 社外取締役座談会
- リスクマネジメント／コンプライアンス
- ステークホルダーとの共創
- 社外からの評価
- 06 データセクション

### 6 種家 純

取締役  
執行役員  
所有する株式の数：2,200株

### 5 中堀 公博

取締役  
専務執行役員  
所有する株式の数：3,100株

### 7 井上 慎一

取締役  
所有する株式の数：5,900株

### 8 山本 亜土

社外取締役  
所有する株式の数：4,800株

### 9 勝 栄二郎

社外取締役  
所有する株式の数：4,100株

### 10 峰岸 真澄

社外取締役  
所有する株式の数：500株

### 11 井上 ゆかり

社外取締役  
所有する株式の数：2,000株

### 3 平澤 寿一

代表取締役  
副社長執行役員  
所有する株式の数：5,300株

### 1 片野坂 真哉

取締役会長（取締役会議長）  
所有する株式の数：21,000株

### 2 芝田 浩二

代表取締役社長  
所有する株式の数：11,400株

### 4 直木 敬陽

代表取締役  
副社長執行役員  
所有する株式の数：4,400株

# 取締役体制

## スキルマトリックス

	氏名	当社における 地位	独立 役員	執行 役員	担当	人事諮問 委員会	報酬諮問 委員会	特に期待する知識・経験・能力							
								企業経営・ 長期戦略	航空事業・ 安全	人財開発・ ダイバーシティ	財務・会計	法務・ リスク管理	サステナ ビリティ	技術・ イノベーション	グローバル マネジメント
1	片野坂 真哉	取締役会長			・取締役会議長			●	●	●			●		●
2	芝田 浩二	代表取締役社長			・グループ経営戦略会議議長 ・グループESG 経営推進会議総括 ・グループ監査担当	●	●	●	●			●		●	●
3	平澤 寿一	代表取締役 副社長執行役員		●	・グループ渉外調査・秘書・経済安全保障担当			●	●			●		●	
4	直木 敬陽	代表取締役 副社長執行役員		●	・グループCHO（グループ人事・グループ労政担当） ・グループ経営戦略担当			●	●	●					●
5	井上 慎一	取締役			・全日本空輸（株）代表取締役社長			●	●	●				●	●
6	中堀 公博	取締役 専務執行役員		●	・グループCFO（グループ経理・財務担当）、 グループ経理・財務室長			●	●		●			●	
7	種家 純	取締役 執行役員		●	・グループESG 経営推進会議議長 ・グループリスク＆コンプライアンス・ グループ法務・グループ総務担当			●	●	●		●			
8	山本 亜土	社外取締役	●			○ 委員長	○ 委員長	●	●	●		●			
9	勝 栄二郎	社外取締役	●			●	●	●			●	●		●	●
10	峰岸 真澄	社外取締役	●			●	●	●				●		●	●
11	井上 ゆかり	社外取締役	●			●	●	●				●			●

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

## スキルセットの選定理由

当社が取締役に期待するスキルセットの選定理由は以下の通りです。

スキル項目	選定理由
企業経営・長期戦略	グループの持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、企業経営ならびに長期経営戦略の策定・遂行に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
航空事業・安全	グループの中核事業である航空事業の成長を通じて企業価値の向上を実現するためには、当該事業に関する知識・経験を有するとともに、経営の基盤である「安全」への深い理解と組織文化としての浸透を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
人財開発・ダイバーシティ	グループの競争力向上を通じて企業価値の向上を実現するためには、当社グループの最大の資産である「人財」の育成による個の力の最大化を実現し、従業員のエンゲージメントを向上させるスキル・知見に加え、多様な人財のマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務・会計	グループの資金の効率的な運用を通じて企業価値の向上を実現するためには、正確な財務報告や強固な財務基盤の構築を実現し、さらなる成長に向けた投資と株主還元とをバランス良く判断できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・リスク管理	グループの事業の安定的な運営を通じて企業価値の向上を実現するためには、関連法規に関する深い知識や、適切なガバナンス体制の構築を実現できるスキル・知見に加え、リスクマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
サステナビリティ	グループの事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することにより企業価値の向上を実現するためには、環境問題や人権問題等の社会的課題に対する知識ならびに、当該課題の解決を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
技術・イノベーション	グループの技術革新を通じて企業価値の向上を実現するためには、整備・運航等に関する最先端の航空技術に対する知識に加え、デジタル技術を駆使した効率的な事業運営やイノベーション・新規事業を推進していくスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
グローバルマネジメント	グループのグローバルな事業展開を通じて企業価値の向上を実現するためには、グローバルマーケットへの深い理解や、海外の生活・文化・事業に関して、豊富な経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

環境（自然資本）

人権

▶ コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション



取締役の選任理由

取締役	略歴		重要な兼職の状況	選任理由
	片野坂 真哉 KATANOZAKA Shinya 取締役会長 取締役会議長	2011年 常務取締役 2015年 代表取締役社長 2022年 代表取締役会長 2024年 取締役会長 (現職)	・東京海上 ホールディングス(株) 取締役(社外)  ・麒麟ホールディングス(株) 取締役(社外)	片野坂真哉氏は、長年にわたり営業部門、人事部門、経営企画部門等に携わり、2015年4月からは代表取締役社長として、4年連続の増益を達成したほか、新型コロナウイルスによる経営危機に際し、手元流動性の迅速な確保や事業構造改革プランの策定・遂行等の陣頭指揮を執り、経営危機を乗り越えました。2022年4月からは代表取締役会長として、2024年4月からは取締役会長として取締役会議長を務め、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。
	芝田 浩二 SHIBATA Koji 代表取締役社長	2020年 取締役 2021年 代表取締役 2022年 代表取締役社長 (現職)		芝田浩二氏は、長年にわたり営業部門や国際提携部門等に携わり、2020年6月からは取締役常務執行役員として、2021年4月からは代表取締役専務執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当してきました。2022年4月からは代表取締役社長として、安全の堅持を最優先に、常にグローバルな視点を持って当社グループの経営に取り組むとともに、これまでの豊富な経験と実績を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。
	平澤 寿一 HIRASAWA Juichi 代表取締役 副社長執行役員	2022年 取締役 2024年 代表取締役 2025年 代表取締役 副社長執行役員 (現職)		平澤寿一氏は、長年にわたり事業計画や企画部門に携わり、2018年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の執行役員として、同社の経営戦略の立案・遂行を担いました。2022年6月からは当社取締役、2024年4月からは代表取締役専務執行役員、本年4月からは代表取締役副社長執行役員として、主に産業政策等に取り組んでいます。
	直木 敬陽 NAOKI Yoshiharu 代表取締役 副社長執行役員	2024年 代表取締役 2025年 代表取締役 副社長執行役員 (現職)		直木敬陽氏は、長年にわたり人事部門、営業部門に携わり、2019年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の執行役員として人事部門を担当し、人事制度の見直しや人財育成、従業員エンゲージメントの向上等に取り組みました。2024年6月からは代表取締役専務執行役員として、本年4月からは代表取締役副社長執行役員として、当社のグループ経営戦略の立案・遂行を担当し、グループ経営の推進に取り組んでいます。
	井上 慎一 INOUE Shinichi 取締役	2022年 取締役(現職)	・全日本空輸(株)代表取締役社長  ・一般社団法人 全日本航空事業 連合会会長	井上慎一氏は、本邦初のLCCであるPeach Aviation株式会社の設立に携わり、代表取締役CEOとして、同社の急成長を実現しました。また、2020年4月からは当社グループの中核子会社である全日本空輸株式会社の代表取締役専務執行役員として営業部門を統括し、2022年4月からは同社の代表取締役社長として、世界のリーディングエアラインへの成長軌道に戻すべく、安全を最優先に、高いサービス品質を維持しながら、同社の経営改善を着実に遂行しています。
	中堀 公博 NAKAHORI Kimihiro 取締役 専務執行役員	2024年 取締役(現職)		中堀公博氏は、長年にわたり経理・財務部門に携わり、2020年4月からは執行役員として、2022年4月からは最高財務責任者として、コロナ禍での手元流動性の確保や安定した財務基盤の確立を実現してきました。
	種家 純 TANEIE Jun 取締役 執行役員	2024年 取締役(現職)		種家純氏は、長年にわたりマーケティング部門に携わり、2021年4月からは執行役員として、2023年4月からは上席執行役員として、グループのダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの浸透・推進に取り組んだほか、2024年6月からは取締役執行役員として、トータルリスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

環境（自然資本）

人権

▶ コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション



社外取締役の選任理由

社外取締役		略歴	重要な兼職の状況	選任理由
	山本 亜土 YAMAMOTO Ado 独立社外取締役	2013年 取締役(現職)		山本亜土氏は、鉄道事業における企業経営や経済団体のトップとしての豊富な経験と幅広い識見を活かし、公共輸送機関における安全・品質や組織運営、人財戦略等について意見・提言を行っていただいています。 また、同氏には、2016年6月から報酬諮問委員および人事諮問委員に、2020年6月から報酬諮問委員長および人事諮問委員長に就任していただいています。
	勝 栄二郎 KATSU Eijiro 独立社外取締役	2020年 取締役(現職)	・(株)インターネットイニシアティブ 特別顧問 ・日本テレビホールディングス(株) 取締役(社外) ・三菱商事(株)国際諮問委員会委員	勝栄二郎氏は、財務事務次官等、行政官としての高い見識やICT業界における企業経営者としての豊富な経験を活かし、経営戦略や投資管理、DX関連等について意見・提言を行っていただいています。 また、同氏には、2020年6月から報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいています。
	峰岸 真澄 MINEGISHI Masumi 独立社外取締役	2022年 取締役(現職)	・(株)リクルートホールディングス 代表取締役会長 兼 取締役会議長 ・コニカミノルタ(株) 取締役(社外)	峰岸真澄氏は、株式会社リクルート(現(株)リクルートホールディングス)において、数多くの新規事業を成功に導いたほか、2012年4月からは同社の代表取締役社長として、海外企業のM&A等を通じて、同社の企業価値の大幅な向上に貢献するなど、生活・サービス産業における企業経営者としての豊富な経験を活かし、経営戦略や経営資源配分、投資管理等について意見・提言を行っていただいています。 また、同氏には、2022年6月から報酬諮問委員および人事諮問委員に就任していただいています。
	井上 ゆかり INOUE Yukari 独立社外取締役	2025年 取締役(現職)	・日本ケロッグ(同)代表職務執行者社長 ・豊田通商(株) 取締役(社外)	井上ゆかり氏は、グローバル企業の役員を歴任したほか、2013年7月から日本ケロッグ合同会社の代表職務執行者社長として、同社の事業成長とブランド価値向上に貢献するなど、グローバルなビジネス展開やマーケティングにかかわる専門的知見と豊富な経験を有しています。

取締役候補者の選任に関する考え方

社内 取締役	取締役は、「航空事業を中心に多角的な事業をグローバルに展開するエアライングループ」としての適切な方針策定、意思決定および経営監督強化の観点から、航空法などの関連法規の範囲内で、そのジェンダー、国籍、人種・民族、年齢などの多様性の確保に留意し、誠実な人格、豊富な経験や幅広い識見、高度な専門性を兼ね備えた者を候補者としています。
社外 取締役	上記に加え社外取締役については、企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者や、グローバルな視野や地域に根差した視点を有し、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者で、かつ当社からの独立性を有する者から複数名選任します。

後継者育成について

当社は、企業の存続や持続的な企業価値向上のためには、社長および取締役等の経営幹部の後継者育成が重要であると認識しており、経営幹部の候補者を選定し、各々に求められる知識・スキル等の要件を念頭に育成を行っています。

なお、候補者の選定等における公平性・透明性を担保するため、委員長を社外取締役、構成を社外取締役4名、社内取締役1名とする人事諮問委員会を設置しています。同委員会では、代表取締役社長のサクセッションプランや経営幹部に求められる知識・スキル・経験等の要件、役員登用・配置等について議論しているほか、代表取締役の選定などの最終決定を行う取締役会への答申を行っています。また、執行役員・一部の部長級の候補者・サクセッションプランについても、同委員会で報告・共有がなされています。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境（自然資本）
	人権
	▶ コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／ コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション

# 役員紹介 [監査役]

## 監査役候補者の 選任に関する考え方

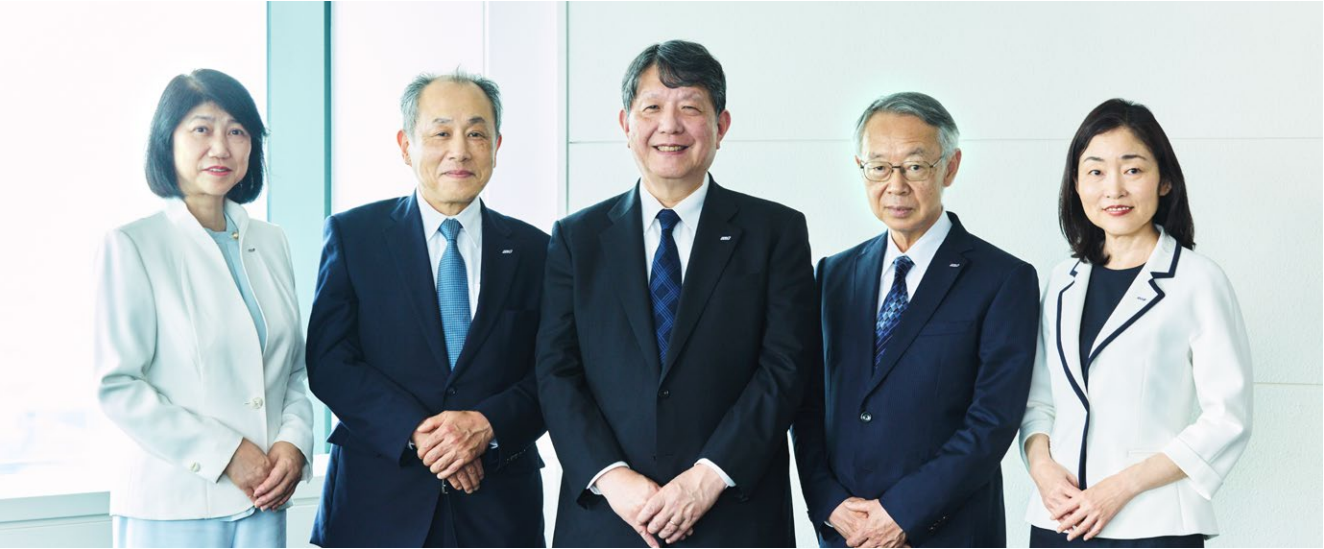
監査役は、監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数名選任し、その性別、国籍などは問わないこととします。なお、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上選任します。

社外監査役については、企業経営者としての豊富な経験を有する者、社会・経済動向等に関する高い見識を有する者、財務・会計または法務に関する適切な知識を有する者等、様々な分野における高度な知見を有する者で、かつ当社からの独立性を有する者から選任します。

## 監査役の選任理由

第80回定時株主総会にて菊池伸氏が選任され、就任しました。

	選任理由
菊池 伸	菊池伸氏は、長年にわたり政策金融機関の取締役を務め、豊富な経営経験と投資マネジメントをはじめとする幅広い識見を有しています。



梶田 恵美子  
常勤監査役

福澤 一郎  
常勤監査役

菊池 伸  
常勤監査役(社外)

小川 英治  
監査役(社外)

三橋 友紀子  
監査役(社外)

## スキルマトリックス

氏名	独立役員	報酬諮問委員会	特に期待する知識・経験・能力			
			航空事業・安全	財務・会計	法務・リスク管理	サステナビリティ
菊池 伸	●	●		●	●	
福澤 一郎			●	●		
梶田 恵美子			●		●	●
小川 英治	●			●	●	
三橋 友紀子	●				●	●

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- 01 ANAグループが目指す未来
- 02 マネジメントメッセージ
- 03 経営環境分析とマテリアリティ
- 04 競争優位を確立するための戦略
- 05 持続的に成長するための基盤強化

安全
環境（自然資本）
人権
▶ コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
リスクマネジメント／ コンプライアンス
ステークホルダーとの共創
社外からの評価

06 データセクション

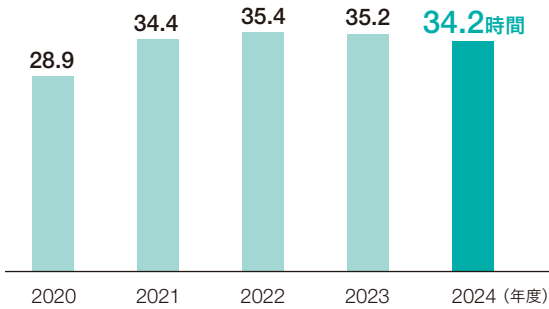
# ガバナンス体制強化のための取り組み

## 取締役会での主な議案(2024年度)

1. 株主総会に関する事項	・株主総会付議議案の決定
2. 取締役・執行役員、取締役会等に関する事項	・取締役候補者および執行役員などの選任 ・取締役会実効性評価の結果   ・役員報酬の方針
3. 決算に関する事項	・決算／業績予想   ・事業会社報告 ・資本市場における評価(投資家の声のフィードバックなど)
4. 株式・資本金等に関する事項	・Peach Aviation(株)完全子会社化
5. 組織再編に関する事項	
6. 人事・組織に関する事項	
7. 重要な財産の処分および譲受け	・機材・エンジン導入／売却／リース実績 ・システム投資／設備投資
8. 多額の借財	・資金計画、社債発行に関する事項
9. コーポレート・ガバナンスに関する事項	・気候関連・生物多様性に関する情報開示 ・英国・豪州現代奴隷法への対応 ・内部監査計画・結果報告 ・グループESG経営推進会議の報告 ・政策保有株式の評価
10. その他の事項	・航空事業における安全対策 ・日本貨物航空(株)の株式取得に向けた進捗状況 ・メタバース事業進捗   ・戦略的投資の現状報告 ・顧客推奨度(NPS)調査の結果 ・従業員意識調査(ANA's Way Survey)の結果 ・人事/報酬諮問委員会報告

## 取締役会の所要時間の推移(年度ベース)

2024年度は、十分な審議時間を確保しつつ、取締役会規程を変更し執行側に権限委譲したほか、社外役員への事前説明も充実させたことで、取締役会運営の効率化を図りました。



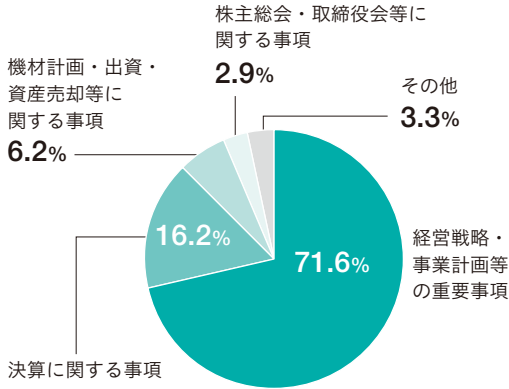
## 戦略議論テーマ

中長期的な企業価値向上に資する経営戦略等の重要事項に焦点を当て、議論の充実化を図っています。

テーマ	主な内容
経営戦略	・ANAグループの持続的な成長と企業価値向上を図るため、将来を見据えた戦略として、目指す利益水準、DX戦略、資本政策・財務戦略、資本コストや株価を意識した経営の強化策について議論しました。
事業戦略	・ANAグループの中核事業であるエアライン事業において、競争優位性を確立し収益性を向上させるため、2035年に向けた機材戦略、ネットワーク戦略、マーケティング戦略、国際提携戦略について議論しました。
サステナビリティ・リスク管理	・社会課題の解決と持続可能な社会の実現、企業価値向上を両立させるため、航空業界の喫緊の課題である脱炭素化に向けた対応方針を議論しました。また、価値創造ストーリーを深化させるため、目指す企業像や社会像、ビジネスモデルを明確化したことに加えて、ANAグループが重要と認識する社会課題(マテリアリティ)について見直しました。  ・事業運営における主要なリスクを適切に管理し、企業価値の毀損を防ぐため、ANAグループ全体のリスクを包括的に管理するトータルリスクマネジメントの基本方針を策定し、最重要リスクの特定について議論しました。

## 議案別の議論状況(2024年度)

取締役会においては、経営戦略や事業計画等の重要事項に重点を置き、2026年度以降の中長期的な経営課題に関する議論を行いました。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境 (自然資本)
	人権
	▶ コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション



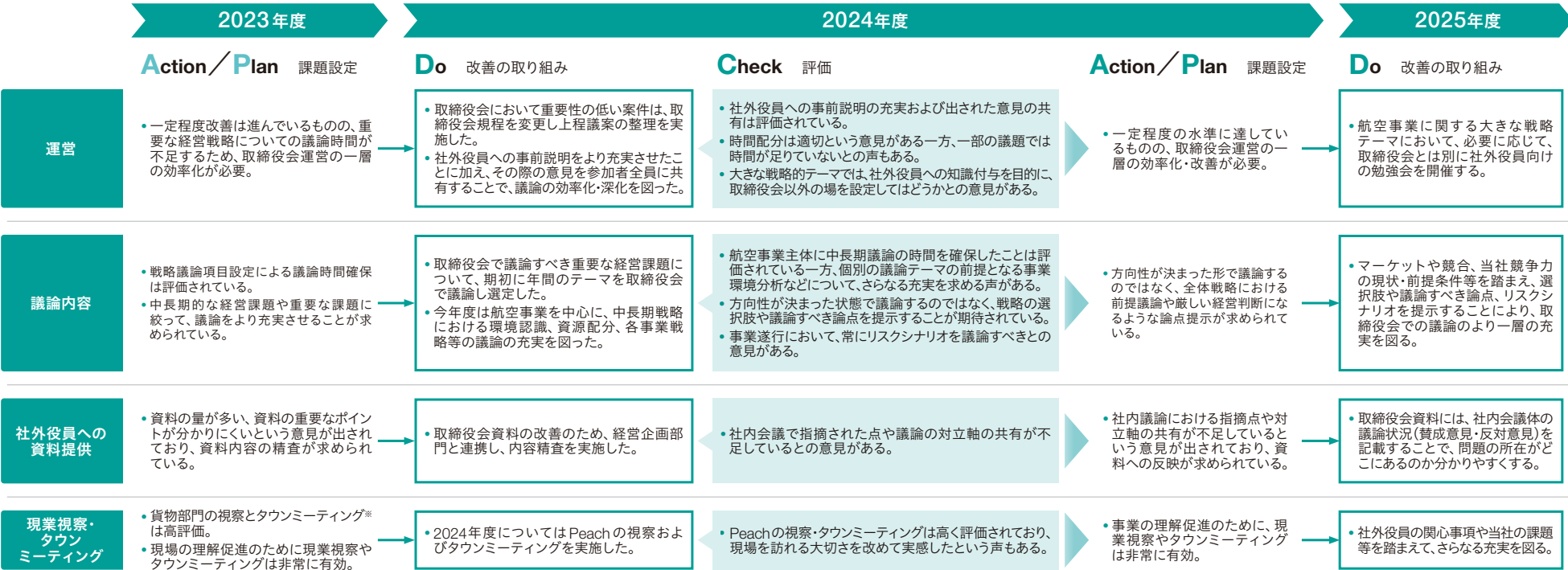
統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境（自然資本）
	人権
	▶ コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション

取締役会の構成	取締役会 取締役会の独立社外取締役構成比率の推移	<div><div>社外3名 (男性2名、女性1名)</div><div>2013～ 10名 30%</div><div>社内7名 (男性7名、女性0名)</div></div> <div>→</div> <div><div>社外4名 (男性3名、女性1名)</div><div>2022～ 11名 36%</div><div>社内7名 (男性7名、女性0名)</div></div> <div>→</div> <div><div>社外4名 (男性3名、女性1名)</div><div>2023～ 11名 36%</div><div>社内7名 (男性6名、女性1名)</div></div>				
	監査役会 取締役会の独立社外監査役構成比率の推移	<div><div>社内2名 (男性2名、女性0名)</div><div>2013～ 5名 60%</div><div>社外3名 (男性3名、女性0名)</div></div> <div>→</div> <div><div>社内2名 (男性2名、女性0名)</div><div>2023～ 5名 60%</div><div>社外3名 (男性2名、女性1名)</div></div> <div>→</div> <div><div>社内2名 (男性1名、女性1名)</div><div>2024～ 5名 60%</div><div>社外3名 (男性2名、女性1名)</div></div>				
機関設計		2013 持株会社体制に移行 報酬諮問委員会設置 グループCSR推進会議に改称	2016 人事諮問委員会設置 グループCSR・リスク・コンプライアンス会議に改称	2020 グループESG経営推進会議 に改称		
取締役会の実効性向上	中長期議論の充実化	2018 付議議案の整理・ 運営規程の見直し				
	社外役員へのインプット機会の充実化	2013 社外役員への取締役会 事前説明を原則全議案で実施	2017 実効性評価開始	2019 会議時間の延長 (2時間→3時間)	2020 中長期的な経営課題について、 取締役会とは別に説明・質疑を 行う機会を設定	2022 中長期の議論に特化した 「戦略議論」カテゴリーを 設定
役員報酬		2015 株式報酬制度の設定	2018 役員報酬のKPIに非財務指標を採用			

# 取締役会の実効性向上の取り組み



※役員による従業員との対話

## 政策保有株式について

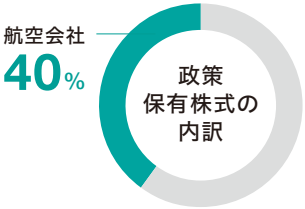
当社は、グループの事業を拡大・発展させていく上で、関係取引先との協力関係の維持・強化が必要であると考えています。航空事業を中核とする当社グループは、円滑な事業の継続、業務提携や営業上の関係強化による収益拡大等の視点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、政策的に株式を保有することとしています。

2025年4月末に提出したコーポレート・ガバナンス報告書において、従来はエクスプレインとしていた政策保有株式の保有方針を、コンプライへ変更しました。航空事業と密接にかかわる銘柄や観光などの分野で協業を図る銘柄は継続保有しますが、保有意義が薄れているものは2028年度末を目途として縮減を進めています。2024年度末時点で純投資以外の目的である投資株式(政策保有株式)は合計119銘柄(うち非上場株式89銘柄)、貸借対照表上の合計額は101,390百万円(うち非上場株式8,136百万円)です。

## 航空会社との資本提携

当社が保有している航空会社株式の貸借対照表上の合計額は40,217百万円であり、政策保有株式の39.7%を占めています。その保有目的は右の通りです。

① PAL HOLDINGS, INC. (フィリピン航空の親会社)	コードシェア、マイレージプログラムの提携、取締役の派遣、空港業務の受委託など、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化。
② ベトナム航空	
③ スターフライヤー	コードシェア、取締役の派遣、空港業務の受委託など、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化。
④ スカイマーク	整備業務の受委託など、広範な業務提携を通じ、同社との戦略的パートナー関係を強化。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境（自然資本）
	人権
	▶ コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション

# 取締役および監査役への報酬

## 1 取締役報酬の基本方針

- 取締役の報酬は、以下の基本方針のもとに決定しています。
- 役職ごとの役割と責任に値する報酬水準を設定します。
  - 中長期的な企業価値向上に資するものとします。
  - 株主の皆様と利益を共有できる「株式報酬」を取り入れます。
  - 社外役員が委員長を務め、かつ過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、透明性のある決定プロセスを担保します。

## 2 報酬決定の手続き

取締役に対する報酬は、株主総会で承認された金額の範囲内で、報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会で内容を審議の上、決議・決定しています。

## 3 報酬体系について

社内取締役	固定報酬の「基本報酬」に加え、変動報酬として、会社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、年度の業績などに連動する「賞与」と、長期インセンティブとしての「株式報酬」により構成されています。 固定報酬の「基本報酬」と、変動報酬の「賞与」「株式報酬」の合計額の支給比率は、会社の年度業績目標を達成した場合において、固定報酬1:変動報酬0.67の割合となるように設計されています。なお変動報酬の割合は、年度業績目標を達成する度合いに応じて、0から0.92の範囲内で決まります。	
	① 賞与	単年度の業績と基本品質を反映する指標として、「当期純利益」「安全性」「顧客満足度」「従業員満足度」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。
	② 株式報酬	中長期的な企業価値の向上と、持続的発展を反映する指標として、「ROE」「ノンエア・ANA 経済圏指標」「ESG 評価指標」「生産性向上指標」を評価指標とし、各指標の実績によって、支給額を決定しています。
社外取締役	社外取締役は独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。	
監査役	監査役は社内・社外とも、独立した立場からの監督機能を発揮するため、業績連動部分はなく、固定報酬(月額報酬)のみで構成されています。 監査役報酬の水準は、外部の専門機関が調査した、他社における監査役の報酬水準を考慮して決定しています。	

役員報酬制度の概念図

		固定	変動（業績連動）		報酬限度額
比率		1	0.67 <sup>※1</sup>		
報酬		① 基本報酬	② 賞与 (短期業績連動)	③ 株式報酬 (長期インセンティブ)	
支給基準	社内取締役	役位等に 応じて支給	単年度の結果を 多角度から測る  当期純利益  安全性  顧客満足度  従業員満足度	中長期的な 企業価値向上に 資するものを評価  自己資本利益率 (ROE)  ノンエア・ANA 経済圏指標  ESG 評価指標  生産性向上指標	① + ②の合計が 年額960百万円 以内 2011年6月20日開催の 第66回定時株主総会で決議  ③年40,000株以内 <sup>※2</sup> 2015年6月29日開催の 第70回定時株主総会で決議
	社外取締役	全員一律の 金額を支給	—	—	
	監査役	常勤・非常 勤の勤務形 態に応じて 支給	—	—	年額180百万円以内 2019年6月21日開催の 第74回定時株主総会で決議
支給方法		毎月（現金）	年 1 回（現金）	複数年評価 <sup>※3</sup>	

※1 年度業績目標の達成度合いに応じて0～0.92の範囲で決定し付与します。  
※2 2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、株式報酬として、1事業年度当たり400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限にすることについて決議いただいています。  
但し、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント(当社普通株式40,000株)です。  
※3 在任中に付与された株式報酬は、退任時に株式交付信託を通じて株式(一部は時価で換算した金額相当の現金)が交付されます。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境（自然資本）
	人権
	▶ コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション



算定方法

社内取締役の業績連動報酬は、以下の考え方に基づいて算出しています。

賞与

支給イメージ:賞与

最小 (0%)			
目標達成時 (100%)	50	20	30
最大 (150%)	92.5	20.0	37.5

■当期純利益

■顧客満足度

■従業員満足度

■当期純利益

：年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値

■顧客満足度

：年度事業計画におけるNPS調査(Net Promoter Score)の目標値

■従業員満足度

：ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」ポイントの目標値

安全性

：社会に大きな影響を及ぼす保安・安全事象等が発生した場合の支給減算指標  
(報酬諮問委員会にて確認)

2024年度の賞与については、目標値に対して85%の支給実績となりました。

株式報酬

支給イメージ:株式報酬

最小 (0%)				
目標達成時 (100%)	25	25	25	25
最大 (125%)	50	25	25	25

■ROE

■ノンエア・ANA経済圏

■ESG

■生産性

■ROE

：中期事業計画における2025年度末のROEの目標値

■ノンエア・ANA経済圏

：中期事業計画における2025年度末の目標値  
①ノンエア売上高 ②ノンエア営業利益 ③ANA経済圏規模

■ESG

：2025年度末における以下3つのESG評価指標の目標値  
①Dow Jones Sustainability Index 構成銘柄への選定  
②CDP A- 評価 ③CO<sub>2</sub>排出量

■生産性

：2025年度末の生産性向上指標の目標値

2024年度 取締役および監査役への報酬

区分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額（百万円）		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	11 (4)	471 (60)	321 (60)	72 (―)	77 (―)
監査役 (うち社外監査役)	7 (3)	144 (69)	144 (69)	― (―)	― (―)
合計 (うち社外役員)	18 (7)	615 (130)	465 (130)	72 (―)	77 (―)

注：1. 上表には、2024年6月27日開催の第79回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役2名を含んでいます。  
2. 取締役の株式報酬は、2023年度から2025年度までの3年間を評価期間としており、当期中に見積計上した金額を記載しています。  
3. 取締役の報酬限度額は、2011年6月20日開催の当社第66回定時株主総会において年額960百万円以内と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は17名(うち社外取締役2名)です。加えて、2015年6月29日開催の当社第70回定時株主総会において、1事業年度当たり400,000ポイント(当社普通株式400,000株)を上限とする株式報酬の導入を決議いただいています。但し、2017年10月1日の株式併合前を基準とした株式数であり、併合後においては40,000ポイント(当社普通株式40,000株)です。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は7名です。  
4. 監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の当社第74回定時株主総会において年額180百万円以内と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名(うち社外監査役3名)です。  
5. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境（自然資本）
	人権
	▶ コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価

06 データセクション

## 社外取締役座談会



■ 峰岸 真澄  
社外取締役

■ 山本 亜土  
社外取締役

■ 片野坂 真哉  
取締役会長  
取締役会議長

■ 勝 栄二郎  
社外取締役

■ 井上 ゆかり  
社外取締役

## 実効性のあるガバナンス体制を追求し、 持続的な企業価値向上の実現へ

■ 片野坂 ANAグループでは、取締役会における議論の時間配分の工夫や事前説明の充実化など、ガバナンス強化に継続的に取り組んでおり、政策保有株式の保有方針の変更など新たな試みも進めています。現行の中期経営戦略は順調に進捗し、財務基盤もコロナ前水準に復元しつつあります。これ

もひとえに、社外取締役の皆様が多様な知見に基づき、意思決定の質の向上に貢献してくださっているおかげです。本日は「ANAグループの中長期的な企業価値向上に向けて」をテーマとし、前年度の議論の振り返りや今後の成長に向けた重点課題について、皆様の率直なご意見を伺いたと思います。

### 価値観やモットー、 ANAグループの印象について

■ 片野坂 まず、2025年6月の定時株主総会にて新たに社外取締役に選任された井上さんにお伺いします。長年、消費者向けのグローバル企業で経営トップとしてご活躍されていますが、普段から大切にされている価値観やモットー、またANAグループに対する印象をお聞かせください。

■ 井上 常に「感謝と謙虚」の心を大切にしています。様々な機会や出会いに感謝し、常に学び続ける謙虚さを忘れないよ

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

環境（自然資本）

人権

コーポレート・ガバナンス

▶ 社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

う心がけています。一方で、目標達成には「Never give up」の精神で臨み、決して諦めません。この信念でANAグループの経営に貢献したいと考えています。

ANAグループには、近代的で先端的な印象を持っています。国際線定期便の運航開始や世界最大の航空連合であるスターアライアンスへの加盟など、常に挑戦し続ける姿勢が、そのイメージを形づくっているのでしょう。利用するたびに感じる「新しさ」は、大きな魅力だと感じています。

■ 片野坂 ありがとうございます。多様なご経験に基づく井上さんの新たな視点と積極的なご発言が、ANAグループの变革を力強く後押ししてくださるものと大いに期待しています。

## ガバナンス強化に向けた取り組みについて

■ 片野坂 2024年度は、取締役会の機能向上に関して、中長期目線での議論に多くの時間を割くなどの改善を図りまし



たが、率直なご評価をお聞かせください。

■ 山本 取締役会のガバナンスは、ここ数年で飛躍的に向上したと実感しています。かつては発言者が限られていましたが、今では誰もが臆せずに意見を戦わせる活発な場へと変化しました。特に、事務局との綿密な事前ブリーフィングの定着によって、私たち社外取締役は十分に情報を咀嚼した上で本番の議論に臨むことができ、より本質的で深みのある討議が実践されています。

取締役会の雰囲気は和やかですが、核心を突く鋭い指摘も飛び交い、経営陣との間に健全な緊張感が生まれています。コロナ禍以降の成長戦略など、中長期的な視点に立った議論の時間も確保され、現場視察で得た知見も交えながら、企業価値向上に資する実質的なガバナンスが機能していると高く評価しています。

■ 片野坂 ありがとうございます。議論の質を担保する上で、現場視察の機会はとても有益ですね。社外取締役の皆様にも各職場での率直な意見交換を実施していただき、現場の声や課題を理解いただくことによって、取締役会での議論がより活性化していることに大いに意義を感じています。

## 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について

■ 片野坂 次に、東京証券取引所が要請する「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についてお話を伺います。この議論に関する成果や今後の課題についてのご意見をお願いします。



■ 勝 資本コストや株価を意識した経営方針を明確に打ち出し、PBR2倍やROE12%以上といった具体的な目標を示したことは、市場への強いメッセージとなったと感じています。株価は将来の成長期待の表れであり、その期待に応え続けることが私たちの責務です。今後は、この目標達成に向けた取り組みが重要となります。そのためには、成長の制約要因となりうる航空機の戦略的調達、さらなる収益性強化のための国際線を中心とした航空事業の成長戦略、資本コストへの対応、そしてこれらを支える「人材」の育成という重要課題の解決が不可欠です。これらの課題に対し、取締役会での議論をさらに深めるとともに、投資家とのコミュニケーションを強化し、持続的な企業価値向上につなげることが重要です。

■ 片野坂 ありがとうございます。資本コストや株価を意識した経営の取り組みとして象徴的だったのが、2025年2月末に発表した77機の航空機発注に関する議論です。かつては当初案の通り承認されることが多かったですが、今回は「この投資で将来しっかり稼げるのか」という視点で徹底的に議論し、結果的に計画を一部見直すに至りました。こうした変化は、まさに資本効率を意識した経営の実践だと考えています。PBR2倍、ROE12%という目標は野心的ですが、こうした課題を一つひとつ克服し、企業価値向上を実現していきたいと思います。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

環境（自然資本）

人権

コーポレート・ガバナンス

▶ 社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション





## マテリアリティについて

■ **片野坂** 経営環境の変化を踏まえて、約10年ぶりにマテリアリティを再特定しました。ANAグループが企業価値向上を実現していく上で重要な経営課題や価値創造プロセスに関して、取締役会で共通認識を図ったことの成果や今後の課題について、どのようにお考えでしょうか。

■ **山本** マテリアリティを再特定したことは、次期中期経営戦略の根幹を成す価値創造ストーリーの骨格を固める上で、避けては通れないテーマだったと感じています。取締役会では2回にわたり、活発な議論を重ねました。当初の案から、より具体的で実践的なものへと磨きをかけるプロセスを通じて、取締役間の共通認識が深まりました。最終的に8つのマテリアリティとして具体的に言葉で表現されたことで、私たち取締役役はもちろん、日々業務に邁進する従業員の皆さん、そしてお客様をはじめとするステークホルダーの皆様にも、ANAグループが目指す方向性が明確に伝わるものになったと思います。

■ **片野坂** おっしゃる通り、今回のマテリアリティ再特定は、ANAグループにとって極めて重要なプロセスでした。当初、事務局が練り上げた案を取締役会で審議したところ、後日改めて時間を設けるほど議論が白熱しました。この徹底的な議論によって、単なるお題目ではない、従業員一人ひとりの行動につながるマテリアリティに磨き上げることができたと感じています。

■ **山本** 取締役会での徹底した議論を経て、「競争優位を確立するための重要課題」と「持続的に成長するための重要課題」の2軸が明確になり、従業員一人ひとりの行動に直結する具体的な言葉に磨き上げられた点を高く評価しています。今後は、このマテリアリティがグループの隅々まで浸透し、日々の業務の羅針盤として機能することを期待しています。

## 中長期視点での戦略議論について

■ **片野坂** 前年度はポストコロナの成長に向けて、「ANAグループが2035年に目指す姿」をテーマに、長期視点の議論を重ねました。この議論の成果について、どのようにお考えでしょうか。

■ **峰岸** コロナ禍という未曾有の危機下では、短期的な存続に全力を注がざるを得ませんでした。前年度、事業環境が

正常化に向かう中で、「2035年に目指す姿」という長期視点での成長戦略について腰を据えて議論できたことは、ANAグループの経営が新たなフェーズに入ったことを示しており、長期目標からバックキャストして中期経営戦略を策定する体制が整ったと評価しています。

■ **片野坂** そうですね。投資家の皆様は成長に期待する一方、その実現可能性を厳しく評価しています。「蓋然性」という言葉が取締役会での共通言語となったことで、戦略の妥当性を多角的に検証し、その精度を高めることができました。このプロセスこそ、健全なガバナンスが機能した証であると思います。

■ **峰岸** 次期中期経営戦略の策定が本格化する中、議論を深めるべき最重要テーマは、付加価値創造による「成長の加速」と、緻密な「リスク管理」の両立と考えています。需要予測に基づく既存事業の収益拡大に加え、DXの活用やイノベーションの創出によっていかに付加価値を創造するかが大きな論点となります。この取り組みを成功に導くには、具体的な責任体制を明確にし、達成度を測るKPIを設定し、その進捗を



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

環境（自然資本）

人権

コーポレート・ガバナンス

▶ 社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

モニタリングする透明性の高い仕組みの構築が不可欠です。同時に、地政学リスクやパンデミックの再来など、事業環境の不確実性は増しています。ベースプランが順調に進むことを前提とするだけでなく、複数のリスクシナリオを想定した代替プランをあらかじめ準備しておくべきです。これにより環境変化への耐性を高め、計画の必達確率を引き上げることができます。

■ **片野坂** ご指摘の通り、次期中期経営戦略において「成長の加速」と「リスク管理」の両立は最重要テーマです。既存事業でいうと、国内線は厳しい環境にありますが、収益性改善に向け官民での議論を開始しました。事業ポートフォリオの最適化も進めながら、様々なリスクシナリオに備えることで、いかなる環境下でも持続的成長を果たせる強靱な経営基盤の構築を目指し、戦略策定を進めていきたいと思っています。

## 投資家との対話姿勢について

■ **片野坂** 投資家と円滑なコミュニケーションを図り、信頼関係を構築することの重要性が増す中で、ANAグループが長期的な企業価値向上を追求していくにあたり、投資家とどのように向き合っていくべきかご意見ををお願いします。

■ **勝** 長期的な企業価値向上を追求する上で、投資家との信頼関係構築は不可欠です。重要なのは、事実に基づき、ANAグループの将来の成長戦略を丁寧に示し、明確なイメージを共有していくことです。投資家間で偏りがない情報開示を実施するとともに、突発的な発表で市場に驚きを与えることは避けなければなりません。万が一、想定外の事態が生じた

としても、平時からの密なコミュニケーションを通じて培われた信頼関係があれば、ご理解を得ることは可能だと考えます。日頃からの建設的な対話こそが、投資家との関係における最も重要な基盤であると思います。

■ **片野坂** そうですね。投資家との建設的な対話は企業価値向上の根幹です。現在も、経営トップが率先して海外投資家との1on1ミーティングを行っています。より多角的な視点からANAグループの成長戦略を丁寧に説明することで、経営の透明性を高め、ゆるぎない信頼関係を築いていくことが大切です。

## 社会的価値と経済的価値の同時創造について

■ **片野坂** それでは、最後の質問になりますが、ANAグループが社会的価値と経済的価値のバランスにも配慮しながら、持続的な企業価値向上を実現していく上で、今後留意すべきことはどのようなことでしょうか。

■ **井上** まず社会的価値の観点では、安全運航を絶対的な基盤とした上で、国内線事業のさらなる効率化が必要ではないでしょうか。非効率な面を解消し、より強固な経営基盤を築くことで、社会インフラとしての役割を果たすことが重要です。

一方、経済的価値の追求、すなわち収益性の向上には、顧客満足度の最大化が鍵となります。ANAグループならではの卓越した体験価値を提供し、競合との差別化を図ることが重要です。また、お客様の体験価値を機内だけでなく、空港を含

めて捉える視点も重要だと思います。官民一体となって、国内の主要ハブ空港の国際競争力を高めることが、ANAグループの持続的な成長にもつながると感じています。

■ **片野坂** 重要なお指摘ありがとうございます。社会インフラとしての責任を果たすことと、お客様に選ばれる体験価値の提供、この双方を着実に実行し、世界におけるANAグループの存在感を高めていきたいと思っています。

本日の座談会では、ANAグループの中長期的な企業価値向上に向けて、社外取締役の皆様から非常に示唆に富むご意見をいただくことができました。皆様からいただいた客観的かつ厳しさも伴うご指摘は、私たち経営陣の視点を広げ、議論を深化させる上で不可欠なものと改めて認識しました。これからも、ANAグループが社会から信頼され、持続的に成長していくために、取締役会での議論をより一層深めていきたいと思っています。本日は、大変ありがとうございました。



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全
環境（自然資本）
人権
コーポレート・ガバナンス
▶ 社外取締役座談会
リスクマネジメント／コンプライアンス
ステークホルダーとの共創
社外からの評価

06 データセクション

# リスクマネジメント／コンプライアンス

## リスクマネジメント ― 安全かつ安定的な事業運営で「企業価値を守る」

経営に重大な影響を及ぼすリスクを把握・分析して適切に対応するとともに、リスクが顕在化した場合にも影響を極小化し、再発を防ぐための仕組みをグループ全体で構築・運用しています。

### リスクマネジメント推進体制

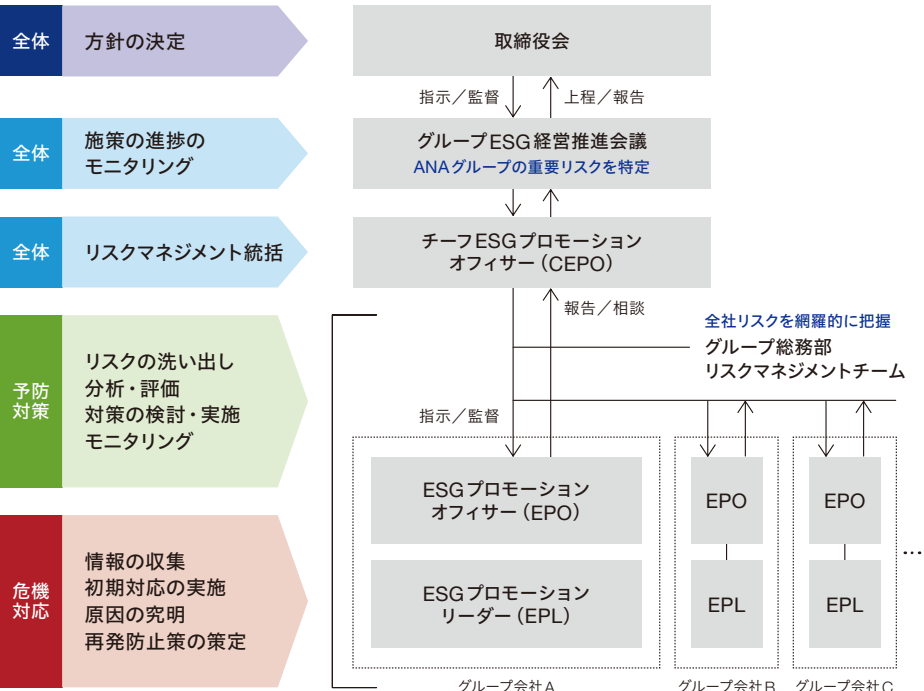
取締役会で決定された方針のもと、当社グループにおけるリスクマネジメントに関する基本事項を規定した「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づき、グループESG経営推進会議にて施策の進捗のモニタリングを行っています。グループ各社においては、ESGプロモーションオフィサー（EPO）をESG経営推進の責任者、ESGプロモーションリーダー（EPL）をESG経営推進の牽引役として、リスクマネジメント体制を構築しています。サステナビリティに関するリスクについても、トータルリスクマネジメントの仕組みの中で取り扱っています。

主な取り組み [BCP\(事業継続計画\)](#) [情報セキュリティ](#) [プライバシーガバナンス](#)

TOPICS

ANA版ERM（Enterprise Risk Management）

ANAグループでは、経営目標の達成に不確実性を及ぼす、すべてのリスクについて、包括的に把握・評価するとともに、適切に管理するためANA版ERM体制を強化し、ガバナンスの充実を図ることによって持続的な企業価値向上を目指しています。2024年度は方針と最重要リスクについて取締役会で議論・決定し、今後の運用体制強化に向けた土台を整えました。



## コンプライアンス ― 体制の整備・充実、組織への理念浸透で「企業価値を守る」

グループ全体で法的リスクを極小化し、企業価値の低下につながる事態の発生を予防する活動を推進しています。

### コンプライアンス推進体制

事業活動に係る法令やその他の規範の遵守を促進するため、「ANAグループ・コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンス態勢を構築しており、グループESG経営推進会議にて施策の進捗のモニタリングを行っています。また、グループESG経営推進会議のもと、グループ各社におけるコンプライアンス推進の責任者としてEPOを、職場におけるコンプライアンス推進の

牽引役としてEPLを配置し、グループ全体のコンプライアンスに対する意識の強化を図っています。主な取り組みとしては、「法令遵守に関する教育」「イントラネット上での情報発信」「内部通報制度の充実」「グループ各社におけるコンプライアンスに関する調査」を実施しています。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境（自然資本）
	人権
	コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	▶ リスクマネジメント／コンプライアンス
	ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション



# ステークホルダーとの共創

## 社内との対話 社外役員によるタウンミーティングの取り組み

2024年度  
テーマ

### Peachの品質向上に向けた取り組みと 今後の課題・方向性

当社グループでは、グループ事業や企業文化などへの理解を一層深め、今後の取締役会運営の一助とすることを目的として、2018年度から社外役員が様々な部門の社員と直接対話する「タウンミーティング」の機会を設けています。2024年度は当社グループのLCCであるPeach事業部門と社外役員の対話を実施しました。品質向上に向けた取り組みや現状抱えている課題、今後の方向性などについて共有しました。

#### (参考)これまでの取り組み

年度	事業・部門	会社名・部署名
2018年度	整備	ANA整備センター、各グループ整備会社
2019年度	運航	ANAフライトオペレーションセンター
2020年度	マーケティング	ANA CX推進室
2021年度	人事	ANA グループ人財戦略部
2022年度	客室	ANA 客室センター
2023年度	貨物	ANA 貨物事業室
2024年度 (今回)	LCC	Peach（経営企画部・営業戦略室・ブランド企画部など）



## テーマ 1 現状の課題と取り組みについて

### Peachが抱える現状の課題

- ・事業規模の拡大に伴う拠点増加やネットワークの複雑化により品質維持が困難になった。LCCとして安さやコスト削減を追求した結果、定時性やサービスに対する意識が低下。

### 品質向上に向けた取り組み

- ・ネットワーク部門では定時性を担保できるダイヤを設定するほか、営業部門ではお客様に分かりやすい運賃を提示するなど、各部門が品質向上に取り組んでいる。
- ・これまでとは異なる価値観を目指しているが、必ずしも社内が一枚岩ではない可能性が考えられる。社内の隅々まで浸透しているのか。
- ・過去の成功体験から「なぜやり方を変えるのか」という意見が一部ある。
- ・新しい成功体験を積み重ねることに加え、成果を上げた社員を表彰することが重要。特に社外の評価を共有すべき。

## テーマ 2 Peachの今後のターゲットと ポジションについて

### 今後何を目指していきたいか

- ・「一番安い・カジュアル」からもう一つ上のポジションを目指したい。
- ・訪日のお客様が増えており、中国、韓国、東南アジアが重要なエリア。
- ・従来のターゲット層である若年層に加え、シニア層の取り込みも強化したい。そのため、シニア層向けのコミュニケーション強化や予約手順の簡素化などを進めている。
- ・シニア層も対象とするのであれば、接遇などのお客様体験価値を高める必要があるのではないか。
- ・ターゲット層の拡大を検討しているが、コストを抑えながら価値を高めることを前提としているのか。
- ・やはりLCCとして生産性を上げることは重要であり、社員には改めて伝えていく必要がある。
- ・サービス品質の向上と収益性向上を同時に追求することは難しいテーマ。

## テーマ 3 Peachの強みと ANAグループの戦略について

### Peachの強みは何か

- ・多種多様な人財が集まっているほか、意思決定が早い。
- ・LCCを日本に根付かせただけでなく、既存の航空業界にとられない発想力や独自性がある。

### ANAグループにおけるPeachの立ち位置

- ・グループ戦略と個別戦略は基本的には合致しないが、親会社との関係はどうか。
- ・他のグループ会社と比べ親子関係は希薄。創業当初から独自性を大切にしており、Peachの目指す方向性を推進することが大事だと思う。
- ・親会社も独自性を尊重しているので、Peachとして相乗効果を期待できる部分は活用し、それ以外は競争するというスタンスで良いのではないかと。
- ・グループ内で重複する路線があり、ANA、Peach、AirJapanの3社でターゲット顧客や路線について整理する必要があるのではないか。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

安全

環境（自然資本）

人権

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

リスクマネジメント／  
コンプライアンス

▶ ステークホルダーとの共創

社外からの評価

06 データセクション

ステークホルダーとの責任ある対話

社外との対話 2024年度 主な対話実績

2024年5月29日	Church Commissioners for England Daniel Neale, Responsible Investment-Social Themes Lead- at Church of Commissioners for England
	NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 Rishi Sher Singh, CRT Advisor, Specialist in Buisness & Human Rights & Supply Chain Sustainability
2024年10月24日	Institute for Human Rights and Business(IHRB) Guna Subramaniam, Southeast Asia regional Advisor, Migrant Workers Programme
	World Benchmarking Alliance Talya Swissa, Engagement Manager
	NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 Rishi Sher Singh, CRT Advisor, Specialist in Buisness & Human Rights & Supply Chain Sustainability
	Work Better Innovations(WBI) Dr. Bonny Ling, Exective Director
	The Mission to Seafarers Philippines(MtS) Lailani Tolentino-Rahon, Country Manager
2024年11月29日 ～12月6日	World Benchmarking Alliance Talya Swissa, Engagement Manager
	Church Commissioners for England Daniel Neale, Responsible Investment-Social Themes Lead- at Church of Commissioners for England
	Federated Hermes Limited Kenny Tsang:Associate Director, Engagement, EOS/Haonan Wu, Manager - Engagement - EOS/Judi Tseng, Assistant Manager - Engagement EOS
2024年12月12日	株式会社日本総合研究所 常務理事 足達 英一郎様 NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 事務局長 石田 寛様 一般社団法人コンサベーション・インターナショナル・ジャパン 理事 日比 保史様

株主・投資家との対話	第80回定時株主総会(2025年6月27日開催)		決算説明会・スモールミーティング(機関投資家・アナリスト向け)
	ご来場株主数	1,047人	議決権行使率 60.6% 11回
	機関投資家、アナリストとの対話		
	254回(国内113回/海外141回)		
	会社説明会(個人投資家向け)	株主施設見学会	
従業員との対話	8回	ANA BLUE BASE(訓練センター)	12回 ANA Blue Hangar(機体工場) 10回
	IRDay(機関投資家向け見学会)		
	施設・職場の見学や事業説明会を実施し、当社グループの現場力や企業風土を投資家・アナリストの皆様にご覧いただきたく場としています。2024年度は、成田空港の新貨物上屋で開催しました。		
有識者とのESG対話	タウンミーティング		
	上期 実施回数	1,045回	参加人数 7,988人
地域社会との対話	下期 実施回数	711回	参加人数 5,572人
	環境/人権/ ESG評価機関		
7回	ANA Blue Hangar Tour(機体工場見学)の実施		成田地区 ボランティア活動の実施
	実施回数	1,113回	実施件数 30件
	合計	46,285人	参加人数 232人

投資家・有識者からいただいた主なご意見	対応策
<ul style="list-style-type: none"><li>ESGに関する経営層との対話機会を拡充してほしい。また、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みやガバナンスの実効性をより多角的に評価するため、社外取締役との対話機会があればよい。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年9月に「ESGスモールミーティング」を初めて開催しました。本ミーティングでは、当社のCEO、CFO、CSO、社外取締役が参加し、投資家・アナリストの皆様と直接対話する機会を設けました。人的資本や環境戦略といった重要課題を中心に、当社のESG経営について双方向の活発な意見交換が行われました。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>環境対応は、関連各所との連携が不可欠であるが、ANAグループが自効努力として、GHG排出量の削減などに向けた具体的な取り組みを行っているのであれば、広く分かりやすく開示するのが望ましい。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>運航乗務員が実施するGHG排出量削減のための取り組みを視聴覚的に分かりやすく紹介するビデオを作成しました。また、ICAOの会合では「離陸時における早期加速上昇について」をテーマにプレゼンテーションを実施し、当社の取り組みを業界全体に浸透させることにも取り組みました。</li></ul>
取り組み	

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
	安全
	環境(自然資本)
	人権
	コーポレート・ガバナンス
	社外取締役座談会
	リスクマネジメント/コンプライアンス
	▶ステークホルダーとの共創
	社外からの評価
06	データセクション

# 社外からの評価

※2025年7月現在

## 総合

- ・経済産業省
    - DX認定
  - ・GPIF
    - GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」(3年連続)
  - ・株式会社日本経済新聞社
    - 「第4回日経統合報告書アワード 優秀賞」(3年連続)

## サステナビリティに関する社外からの評価

- 【ESGインデックスへの組み入れ】
- ・Dow Jones Best-in-Class World Index
  - ・Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index
  - ・FTSE4Good Index
  - ・FTSE Blossom Japan Index
  - ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

- ・MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
  - ・MSCI Selection Indexes
  - ・The S&P Global Sustainability Yearbook 2024-Top 10%



## 環境

- ・CDP Climate Change A
- 

## 人的資本

- ・JobRainbow (ANA)
    - D&I AWARD 2024
      - BEST WORKPLACE
  - ・work with Pride (ANAグループ36社)
    - PRIDE 指標2024(ゴールド)
  - ・厚生労働省
    - 子育てサポート企業「くるみん認定」
      - プラチナくるみん (ANA, ANAエアポートサービス)
      - くるみん (OCS・ANA中部空港・ANAあきんど・ANAテレマート・ANAシステムズ・ANAファシリティーズ・ANA X・ANA成田エアポートサービス・ANA新千歳空港・ANA関西空港)
  - ・厚生労働省
    - 女性活躍推進企業「えるぼし認定」
      - えるぼし (ANA・ANAシステムズ・OCS・ANAテレマート・ANA X・ANA関西空港・全日空商事・ANAエアロサプライシステム・エアージャパン・ANAあきんど・ANA Cargo・ANA成田エアポートサービス・ANAエアサービス松山・インフィニトラベルインフォメーション・ANA関西空港)

## 品質

- ・SKYTRAX “World Airline Star Rating”
    - 最高評価「5スター」12年連続受賞(2024年12月)
  - ・APEX
    - 最高評価“WORLD CLASS”受賞(2024年10月)
  - ・SKYTRAX “World Airline Awards”(2025年6月)
    - World’s Best Airport Services(12度目受賞)
    - Best Airline Staff Service in Asia(10度目受賞)
    - Best Cabin Crew in Japan
  - ・Air Transport World誌
    - 「2025 Airline of the Year Award」受賞

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- 01

ANAグループが目指す未来

02

マネジメントメッセージ
- 03

経営環境分析とマテリアリティ

04

競争優位を確立するための戦略

05

持続的に成長するための基盤強化

安全
環境（自然資本）
人権
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
リスクマネジメント／コンプライアンス
ステークホルダーとの共創
▶ 社外からの評価

- 06
- データセクション



# 11年間の財務サマリー

ANAホールディングス株式会社および連結子会社（注1）

	(年度) (注2)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024
百万円													
千米ドル (注3)													
会計年度													
売上高 (注4)		1,713,457	1,791,187	1,765,259	1,971,799	2,058,312	1,974,216	728,683	1,020,324	1,707,484	2,055,928	2,261,856	15,127,447
営業費用		1,621,916	1,654,724	1,619,720	1,807,283	1,893,293	1,913,410	1,193,457	1,193,451	1,587,454	1,848,017	2,065,217	13,812,312
営業利益 (損失)		91,541	136,463	145,539	164,516	165,019	60,806	(464,774)	(173,127)	120,030	207,911	196,639	1,315,135
税金等調整前当期純利益 (損失)		77,983	131,064	139,462	196,641	154,023	51,501	(545,372)	(175,374)	114,342	204,838	196,566	1,314,646
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)		39,239	78,169	98,827	143,887	110,777	27,655	(404,624)	(143,628)	89,477	157,097	153,027	1,023,455
営業キャッシュフロー		206,879	263,878	237,084	316,014	296,148	130,169	(270,441)	(76,413)	449,822	420,622	373,034	2,494,876
投資キャッシュフロー (注5)		(210,749)	(74,443)	(194,651)	(324,494)	(308,671)	(230,218)	(595,759)	230,019	(78,300)	(399,525)	(343,656)	(2,298,394)
財務キャッシュフロー		(30,424)	(133,257)	3,349	(29,989)	(46,480)	23,869	1,098,172	93,646	(142,909)	(136,045)	(170,154)	(1,138,001)
フリーキャッシュフロー (注5)		(3,870)	189,435	42,433	(8,480)	(12,523)	(100,049)	(866,200)	153,606	371,522	21,097	29,378	196,482
実質フリーキャッシュフロー (注5、6)		(22,350)	88,035	39,655	61,410	(18,028)	(79,149)	(373,464)	(111,948)	373,104	206,148	127,784	854,628
減価償却費		131,329	138,830	140,354	150,408	159,541	175,739	176,352	147,328	144,313	142,315	148,659	994,241
EBITDA (注7)		222,870	275,293	285,893	314,924	324,560	236,545	(288,422)	(25,799)	264,343	350,226	345,298	2,309,376
設備投資額		274,702	281,416	254,425	304,707	375,864	351,361	156,710	133,364	116,892	240,469	255,930	1,711,677
会計年度末													
総資産		2,302,437	2,228,808	2,314,410	2,562,462	2,687,122	2,560,153	3,207,883	3,218,433	3,366,724	3,569,530	3,620,297	24,212,794
有利子負債		819,831	703,886	729,877	798,393	788,649	842,862	1,655,452	1,750,108	1,607,918	1,484,036	1,349,058	9,022,592
自己資本 (注8)		798,280	789,896	919,157	988,661	1,099,413	1,061,028	1,007,233	797,249	862,419	1,044,508	1,130,317	7,559,637
1株当たり情報 (円、米ドル) (注9)													
当期純利益 (損失)		11.24	22.36	28.23	417.82	331.04	82.66	(1,082.04)	(305.37)	190.24	335.09	325.58	2.17
純資産		228.45	225.87	262.44	2,954.47	3,285.46	3,171.80	2,141.49	1,695.06	1,833.64	2,222.03	2,405.12	16.08
配当金		4.00	5.00	6.00	60.00	75.00	—	—	—	—	50.00	60.00	0.40
期中平均株式数 (千株)		3,492,380	3,496,561	3,500,205	344,372	334,632	334,559	373,945	470,339	470,334	468,822	470,012	
経営指標													
営業利益率 (%)		5.3	7.6	8.2	8.3	8.0	3.1	(63.8)	(17.0)	7.0	10.1	8.7	
当期純利益率 (%)		2.3	4.4	5.6	7.3	5.4	1.4	(55.5)	(14.1)	5.2	7.7	6.8	
総資産事業利益率 (ROA) (%) (注10)		4.2	6.1	6.5	6.8	6.4	2.4	(16.0)	(5.3)	3.7	6.1	5.6	
自己資本利益率 (ROE) (%) (注11)		5.1	9.8	11.6	15.1	10.6	2.6	(39.1)	(15.9)	10.8	16.5	14.1	
自己資本比率 (%)		34.7	35.4	39.7	38.6	40.9	41.4	31.4	24.8	25.6	29.3	31.2	
デット・エクイティ・レシオ (倍) (注12)		1.0	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	1.6	2.2	1.9	1.4	1.2	
総資産回転率 (倍) (注13)		0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.3	0.3	0.5	0.6	0.6	
配当性向 (%)		35.6	22.4	21.3	14.4	22.7	—	—	—	—	14.9	18.4	
従業員数 (人)		34,919	36,273	39,243	41,930	43,466	45,849	46,580	42,196	40,507	41,225	44,019	

注：1. 2024年度末現在の連結子会社は55社、持分法適用子会社・関連会社は13社です。

2. 各年4月1日から翌年3月31日まで

3. 米ドル表記は便宜上のものであり、2025年3月31日の1米ドル＝149.52円で換算しています。

4. 事業上の関連性の高い航空会社に対する航空機燃料の売上取引については、2014年度より、売上高と売上原価を相殺して純額にて売上高を計上する方法に変更しています。

5. 従来、預入期間が3ヶ月を超える定期預金は資金の範囲に含めていませんでしたが、2023年度より、6ヶ月以内の定期預金を含めることとしています(2022年度も変更を反映)。

6. 定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入(3ヶ月超の譲渡性預金等の出入金を含む)を除外した実質的なフリーキャッシュフロー

7. EBITDA(償却前営業利益)＝営業利益＋減価償却費

8. 自己資本＝株主資本＋評価・換算差額等

9. 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。

2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

10. 総資産事業利益率(ROA)＝(営業利益＋受取利息＋受取配当金)÷期中平均総資産

11. 自己資本利益率(ROE)＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本

12. デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債÷自己資本

13. 総資産回転率＝売上高÷期中平均総資産

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
▶ 11年間の財務サマリー	
財務分析	
用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
ANAグループの概要	
会社情報	

11年間の財務サマリー

	(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024
事業データ													
ANA国際線旅客													
旅客収入		468,321	515,696	516,789	597,446	651,587	613,908	44,726	70,151	433,470	728,168	805,530	5,387,439
座席キロ(百万キロ)		49,487	54,710	60,148	64,376	65,976	68,885	14,465	20,524	35,875	53,281	57,746	
旅客キロ(百万キロ)		35,639	40,635	45,602	49,132	50,776	50,219	2,840	5,550	26,408	41,192	45,738	
旅客数(千人)		7,208	8,167	9,119	9,740	10,093	9,416	427	825	4,212	7,134	8,072	
座席利用率(%)		72.0	74.3	75.8	76.3	77.0	72.9	19.6	27.0	73.6	77.3	79.2	
ユニットレベニュー(円)		9.5	9.4	8.6	9.3	9.9	8.9	3.1	3.4	12.1	13.7	13.9	
イールド(円)		13.1	12.7	11.3	12.2	12.8	12.2	15.7	12.6	16.4	17.7	17.6	
ANA国内線旅客 <sup>(注15)</sup>													
旅客収入		683,369	685,638	678,326	689,760	696,617	679,962	203,119	279,877	529,593	644,902	703,991	4,708,340
座席キロ(百万キロ)		60,213	59,421	59,080	58,426	58,475	58,552	26,896	34,288	49,901	45,956	47,037	
旅客キロ(百万キロ)		38,582	38,470	38,990	40,271	40,704	39,502	11,567	16,382	32,201	32,373	35,274	
旅客数(千人)		43,203	42,664	42,967	44,150	44,325	42,916	12,660	17,959	34,534	40,763	44,054	
座席利用率(%)		64.1	64.7	66.0	68.9	69.6	67.5	43.0	47.8	64.5	70.4	75.0	
ユニットレベニュー(円)		11.3	11.5	11.5	11.8	11.9	11.6	7.6	8.2	10.6	14.0	15.0	
イールド(円)		17.7	17.8	17.4	17.1	17.1	17.2	17.6	17.1	16.4	19.9	20.0	
Peach <sup>(注14)</sup> <sup>(注15)</sup>													
収入		—	—	—	87,555	93,611	81,953	22,071	37,813	90,265	138,030	139,321	931,788
座席キロ(百万キロ)		—	—	—	11,832	12,052	11,076	4,932	7,863	12,232	12,192	12,710	
旅客キロ(百万キロ)		—	—	—	10,212	10,394	9,202	2,403	4,846	8,991	10,560	10,733	
旅客数(千人)		—	—	—	7,797	8,153	7,288	2,080	4,267	7,775	9,343	9,100	
座席利用率(%)		—	—	—	86.3	86.2	83.1	48.7	61.6	73.5	86.6	84.4	
ユニットレベニュー(円)		—	—	—	7.4	7.8	7.4	4.5	4.8	7.4	11.3	11.0	
イールド(円)		—	—	—	8.6	9.0	8.9	9.2	7.8	10.0	13.1	13.0	
AirJapan <sup>(注16)</sup>													
収入		—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,295	11,710	78,317
座席キロ(百万キロ)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	154	2,194	
旅客キロ(百万キロ)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	138	1,522	
旅客数(千人)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	40	428	
座席利用率(%)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	89.9	69.3	
ユニットレベニュー(円)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	8.4	5.3	
イールド(円)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.4	7.7	
ANA国際線貨物													
貨物収入		124,772	113,309	93,301	118,002	125,015	102,697	160,503	328,750	308,088	155,503	187,332	1,252,889
貨物輸送重量(トン)		841,765	810,628	954,027	994,593	913,915	866,821	655,019	976,644	805,799	679,797	704,230	
単価		148	140	98	119	137	118	245	337	382	229	266	
ANA国内線貨物													
貨物収入		32,584	31,740	30,860	30,710	27,454	25,533	20,881	24,932	24,119	22,485	23,032	154,039
貨物輸送重量(トン)		475,462	466,979	451,266	436,790	393,773	373,176	218,032	251,332	253,661	253,083	276,920	
単価		69	68	68	70	70	68	96	99	95	89	83	

注：14. Peach 収入には附帯収入を含みます。また、2019年度以前はパニラ・エアの実績を含みます。 15. 国内線の区間距離については、2024年度より国際線と同一の「大圏距離」に変更しています。これに伴い、2023年度の実績も変更しています。 16. AirJapan 収入には附帯収入を含みます。 ※百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。パーセント表示については四捨五入して算出しています。米ドル金額については切り捨てて表示しています。 ※2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
▶ 11年間の財務サマリー	
財務分析	
用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
ANAグループの概要	
会社情報	

# 財務分析

## 経営環境

### 経済一般情勢

わが国経済は、雇用・所得環境が改善し、景気の緩やかな回復が続くことが期待される一方、物価上昇の継続や米国の通商政策等による影響が景気の下振れリスクとして想定されます。航空業界では、国内線のレジャー需要が好調に推移し、国際線で日本発着需要の回復傾向が続くと見込まれますが、各種地政学リスクの影響が懸念されます。

### 原油市況

原油価格は年度を通して不安定な値動きとなりました。期初から年末にかけて、米中の景気減速懸念等から、価格が下落基調で推移しましたが、年始は中国の景気刺激策への期待等から一時上昇しました。その後は、米国関税政策への懸念やOPEC プラスによる段階的な減産緩和の実施決定により再び下落しました。

### 為替相場

当期のドル円為替相場は、米国の金融引き締めと日本の

金融緩和維持による日米の金利差拡大を背景に2024年7月にかけて円安が進行しましたが、米国政策の動向や日銀の利上げ等で上昇と下落を繰り返しました。

### 航空需要動向

2024年における国際航空運送協会 (IATA) 加盟の航空会社の旅客キロは、国際線で前年比13.7%増、国内線で同6.0%増となりました。また、世界の定期航空貨物の有償貨物トンキロは同10.8%増となりました (IATA World Air Transport Statistics, 2025)。

日本の国内線定期航空輸送の旅客数は、「幹線※」が前期比4.6%増の4,691万人、「ローカル線※」は同3.2%増の6,186万人となり、全体で同3.8%増の10,876万人となりました。また、貨物重量は同11.4%増の61万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同19.8%増の2,116万人となり、貨物重量は同11.8%増の153万トンとなりました (国土交通省「航空輸送統計年報の概要」)。

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

このような環境の下、航空事業を中心に増収となり売上高は前期から増加しましたが、運航規模の拡大に伴う整備機会の増加や人財への投資を進めたこと等から営業費用が増加し、営業利益は前期と比べて減益となりました。

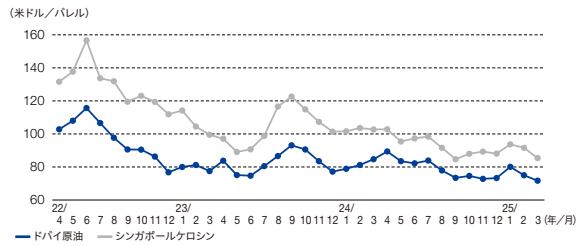
財政状態では、売上高の増加等により利益剰余金が増加しました。また、手元流動性資金は1兆2,164億円となりました。

### 連結売上高・営業費用・営業利益

当期は、旺盛な訪日需要に加え、堅調なレジャー需要も着実に獲得し、連結売上高は前期から2,059億円増(前期比10.0%増)の2兆2,618億円となりました。

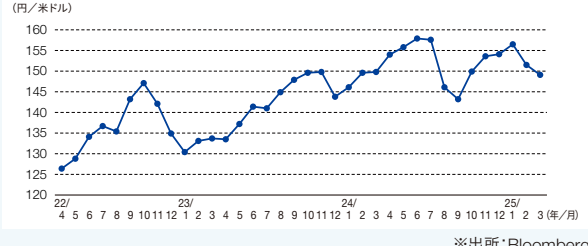
一方で、円安の影響に加えて、整備費や人件費を中心に費用が増加した結果、営業利益は1,966億円(前期 営業利益

### ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の月別推移



※出所:Bloomberg

### 為替市況の月別推移



※出所:Bloomberg

	当期平均	当期末
ドバイ原油 (米ドル/バレル)	78.3	73.6
シンガポールケロシン (米ドル/バレル)	92.2	87.2
ドル円レート (円/米ドル)	152.5	149.96

2,079億円)となりました。

### 連結経営成績

(年度)	2024	2023	(百万円) 増減
売上高	¥2,261,856	¥2,055,928	¥205,928
営業費用	2,065,217	1,848,017	217,200
営業利益	196,639	207,911	(11,272)
営業利益率	8.7	10.1	(1.4)
営業外損益	3,447	(255)	3,702
経常損益	200,086	207,656	(7,570)
特別損益	(3,520)	(2,818)	(702)
親会社株主に帰属する 当期純利益	153,027	157,097	(4,070)
当期純利益	¥ 153,878	¥ 158,327	¥ (4,449)

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

11年間の財務サマリー

▶ 財務分析

用語集

就航路線図

ESG関連データ

市場データ

環境・社会データ

ANAグループの概要

会社情報



財務分析

セグメント別の状況

ANAグループでは、報告セグメントを「航空事業」「航空関連事業」「旅行事業」「商社事業」に区分しています。

セグメント別実績

(年度)	売上高			営業利益			EBITDA		
	2024	2023	増減	2024	2023	増減	2024	2023	増減
航空事業	¥2,058,779	¥1,869,552	¥189,227	¥199,116	¥207,975	¥ (8,859)	¥341,258	¥344,583	¥(3,325)
航空関連事業	337,270	298,820	38,450	4,035	6,769	(2,734)	8,448	10,820	(2,372)
旅行事業	73,571	78,541	(4,970)	193	1,371	(1,178)	1,055	1,880	(825)
商社事業	129,999	117,919	12,080	4,563	4,574	(11)	5,555	5,556	(1)
報告セグメント計	2,599,619	2,364,832	234,787	207,907	220,689	(12,782)	356,316	362,839	(6,523)
その他	45,517	41,244	4,273	1,151	546	605	1,401	711	690
調整額	(383,280)	(350,148)	(33,132)	(12,419)	(13,324)	905	(12,419)	(13,324)	905
合計（連結）	¥2,261,856	¥2,055,928	¥205,928	¥196,639	¥207,911	¥(11,272)	¥345,298	¥350,226	¥(4,928)

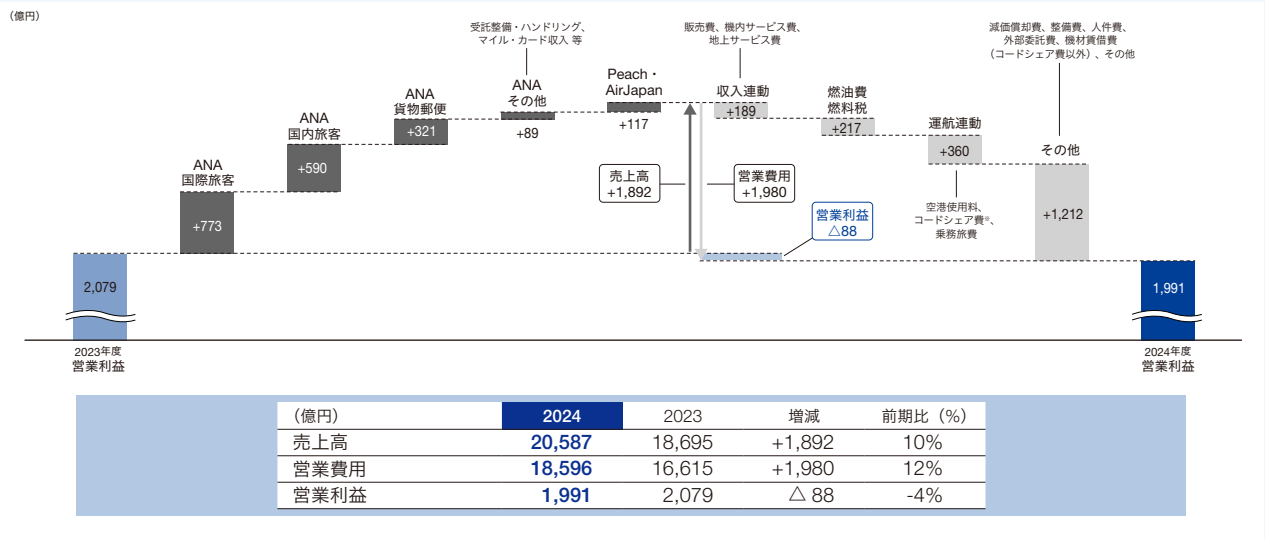
注：1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、施設管理、ビジネスサポート他の事業を含んでいます。 2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引の消去、および全社費用（グループ管理費用）などです。  
3. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。 4. EBITDA(償却前営業利益)＝営業利益＋減価償却費

【航空事業】

航空事業においては、旺盛な訪日需要やレジャー需要に加えて、貨物需要も堅調に推移した結果、売上高がすべての事業で前期を上回り、2兆587億円(前期比10.1%増)となりました。費用面では、整備費や人件費などを中心に増加したことから、営業利益は1,991億円(前期比4.3%減)となり、前期と比べて減益となりました。

なお、当社グループは英国SKYTRAX社から顧客満足度で最高評価となる「5スター」に12年連続で認定されたほか、米国の非営利団体APEXから高品質なサービスの提供が評価され、最高評価となる「WORLD CLASS」を初受賞しました。

2024年度 営業利益増減要因(2023年度差)



統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

11年間の財務サマリー

▶ 財務分析

用語集

就航路線図

ESG関連データ

市場データ

環境・社会データ

ANAグループの概要

会社情報

財務分析

事業別の業績概要は次の通りです。

ANA 国際線旅客

事業規模を積極的に拡大し、  
好調な需要を取り込んで収入を最大化

2024年度の振り返り

円安基調が継続したことなどにより、全方面で訪日需要が好調に推移したことに加えて、北米・欧州行きのビジネス需要や、ハワイ行きのレジャー需要など、日本発需要も回復が進みました。こうした環境の下、2024年4月から羽田 - 北京線を増便、8月から羽田－ウィーン線を再開するなど、各方面で生産量を伸ばしました。特に欧州線では、12月から羽田－ミラノ線、2025年1月から羽田 - スtockホルム線、2月から羽田－イスタンブール線をそれぞれ新規開設するなど、事業規模を大きく拡大しました。アジア・中国路線では海外エアラインの座席供給量が増加したことで需給の緩みが見られたものの、早期の予約の積み上げを図るなど、需要動向に応じた販売戦略により、国際線全体で座席キロの伸びを上回る旅客数を獲得しました。また、日本発着需要の構成比が拡大したことなどにより、イールドは高い水準を維持しました。

営業・サービス面では、利用者の多様なニーズに合わせて、事前座席指定や無料手荷物許容量などサービスの利用可否を細分化した運賃を提供し、収益性のさらなる向上に努めました。また、機内インターネットやエンターテインメントのサービス拡充を進め、機内空間の快適性向上にも取り組みました。

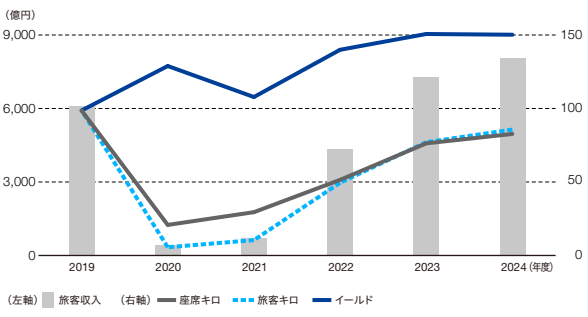
以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比8.4%増、旅客キロが同11.0%増となり、座席利用率は同1.9ポイント増加の79.2%となりました。旅客数は同13.1%増の807万人、単価は同2.2%減の99,784円となり、売上高は同10.6%増の8,055億円となりました。国際線旅客事業の収入として過去最高を更新し、初めて8,000億円台となりました。

2025年度の事業方針

日本発着路線の座席供給量は各方面で増加する見込みであり、特にアジア・中国方面は海外エアラインの供給量拡大が継続することが予想されます。当社は、前年度に開設した欧州新規路線の通年化効果などにより生産量を拡大し、旺盛な訪日需要や回復が続く日本発の業務渡航需要を着実に取り込みます。路線や便、客体ごとにきめ細かく需要を見極めながら、徹底したイールドマネジメントを実施することで、前年を超える収入を計画します。

2025年4月にはシンガポール航空とジョイントベンチャー(共同事業)契約を締結しました。路線やダイヤを共同で設定することが可能になり、効率的な路線計画の策定によって旅程の選択肢の拡大や両社の運航便での乗り継ぎ時間が短縮されるほか、両社のマイレージ会員の利便性も向上します。今後、日本とシンガポール以外の地域でも協力体制を強化し、さらなる収益拡大につなげていきます。

ANA 国際線旅客の実績



※1 座席キロ、旅客キロ、イールドは2019年度を100とした指数  
※2 2020年度以前の実績は収益認識に関する会計基準に基づいて補正(特典航空券の利用旅客を含む)

(年度)	2024	2023	前期比(%)
座席キロ (百万)	57,746	53,281	+8.4
旅客キロ (百万)	45,738	41,192	+11.0
旅客数 (千人)	8,072	7,134	+13.1
座席利用率 (%)	79.2	77.3	+1.9pt※
旅客収入 (億円)	8,055	7,281	+10.6
ユニットレベニュー (円)	13.9	13.7	+2.1
イールド (円)	17.6	17.7	△ 0.4
旅客単価 (円)	99,784	102,058	△ 2.2

※座席利用率は前期差



羽田－ミラノ線新規就航



羽田－イスタンブール線新規就航

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- 01 ANAグループが目指す未来
- 02 マネジメントメッセージ
- 03 経営環境分析とマテリアリティ
- 04 競争優位を確立するための戦略
- 05 持続的に成長するための基盤強化
- 06 データセクション

11年間の財務サマリー
▶ 財務分析
用語集
就航路線図
ESG関連データ
市場データ
環境・社会データ
ANAグループの概要
会社情報

財務分析

ANA 国内線旅客

旺盛なレジャー需要を獲得しながら需給のバランスを見極め、収益性向上を追求

2024年度の振り返り

コロナ禍以降の急速な需要回復は一服しましたが、ビジネス需要の緩やかな回復基調が継続し、レジャー需要はコロナ前を超える水準で引き続き好調に推移しました。こうした事業環境の中、夏休みや年末年始といった高い需要が見込める時期や路線では大型機材の配置や臨時便を設定するなど需要の獲得を強化しました。また、需要動向に応じてメリハリをつけながら「ANA SUPER VALUE セール」を継続的に実施することでレジャー需要を積極的に取り込み、座席利用率の向上を図りました。加えて、2024年3月から一部運賃の値上げを実施したことや、早期に予約率を高めながら搭乗日間際の需要を高単価で獲得したことなどにより、単価向上も図り、ユニットレベニューは過去最高となりました。

営業・サービス面では、2024年12月より羽田空港国内線プレミアムチェックインカウンターをリニューアルし、全体のレイアウト刷新に加え、スマートレーンを導入しました。また、2025年3月から羽田空港第2ターミナル本館とサテライトが接続されるなど、顧客の利便性と快適性の向上を図りました。

以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比2.4%増、旅客キロが同9.0%増となり、座席利用率は同4.5ポイント増の75.0%となりました。旅客数は同8.1%増の4,405万人、単価は1.0%増の15,980円となり、売上高は同9.2%増の7,039億円となりました。

2025年度の事業方針

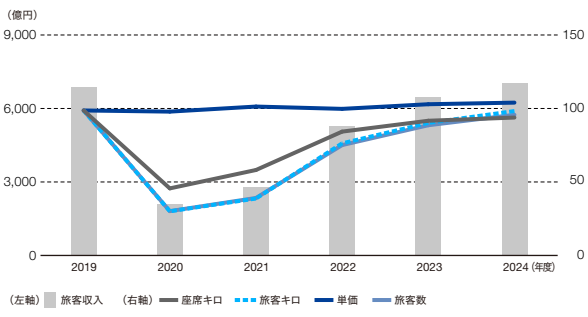
ビジネス需要が前期から引き続き緩やかな回復を見込む一方で、レジャー需要は大阪・関西万博の開催に伴う国内移動の増加など、年間を通じて堅調に推移することを見通しています。ネットワークでは、2024年度末の路線・便数を維持する方針ですが、A320/321neo 型機の稼働復帰に伴う機材の小型化で座席供給量は前年を下回る計画です。

「ANA SUPER VALUE セール」の継続的な実施に加えて、シーズンリティや路線・便・客体ごとの特性に応じた販売戦略を展開し、低需要期を中心にレジャー需要の取り込みを強化していきます。引き続きイールドマネジメントを徹底するとともに、2025年4月に実施した一部の路線運賃の値上げなどにより、単価の向上も図り、収入を最大化していきます。また、搭乗頻度の向上に向けた施策を展開するほか、好調な訪日需要を国内線利用につなげるために海外販売を強化するなど、今後の収益性改善に向けても取り組んでいきます。



国内線仕様のボーイング787-10型機

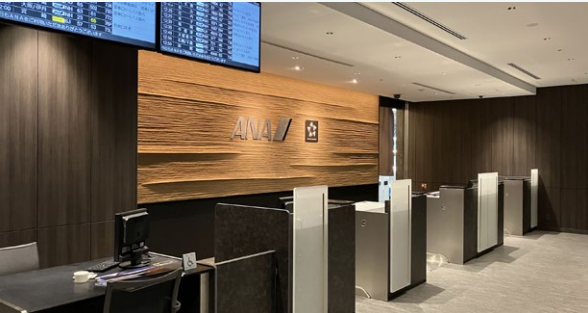
ANA 国内線旅客の実績



※1 座席キロ、旅客キロ、単価、旅客数は2019年度を100とした指数  
※2 2020年度以前の実績は収益認識に関する会計基準に基づいて補正(特典航空券の利用旅客を含む)  
※3 2023年度以前の実績は大圏距離の定義に基づいて補正

(年度)	2024	2023	前期比(%)
座席キロ(百万)	47,037	45,956	+2.4
旅客キロ(百万)	35,274	32,373	+9.0
旅客数(千人)	44,054	40,763	+8.1
座席利用率(%)	75.0	70.4	+4.5pt※
旅客収入(億円)	7,039	6,449	+9.2
ユニットレベニュー(円)	15.0	14.0	+6.7
イールド(円)	20.0	19.9	+0.2
旅客単価(円)	15,980	15,820	+1.0

※1 座席利用率は前期差  
※2 2023年度の実績は大圏距離の定義に基づいて補正



リニューアルした羽田空港国内線プレミアムチェックインカウンター

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- 01 ANAグループが目指す未来
- 02 マネジメントメッセージ
- 03 経営環境分析とマテリアリティ
- 04 競争優位を確立するための戦略
- 05 持続的に成長するための基盤強化
- 06 データセクション

11年間の財務サマリー
▶ 財務分析
用語集
就航路線図
ESG関連データ
市場データ
環境・社会データ
ANAグループの概要
会社情報



財務分析

ANA 貨物郵便

需要動向に応じた柔軟な供給量の調整を継続、  
収益拡大に注力

2024年度の振り返り

国際貨物事業では、中国発北米向けのEコマース需要が好調に推移したほか、自動車関連などの日本発の貨物も緩やかに回復しました。そうした事業環境の下、国際線旅客便の増加に伴う貨物スペースの拡大や、2024年8月から開始したウェスタングローバル社によるエアラインチャーター便の運航により生産量を確保し、旺盛なアジア・中国発北米向け貨物需要を取り込みました。医薬品や半導体製造装置などの高付加価値商材を積極的に取り込んだことに加えて、需要動向に応じて自社フレイター便の運航路線や生産量を柔軟に調整するなど、収益性の向上を図りました。また、10月より成田空港で「ANA Cargo Base+」の供用を開始しました。施設の集約や無人搬送車の導入、温度管理施設の拡充などにより、商品力の強化と貨物オペレーションの品質向上に取り組みました。

以上の結果、当期の国際線貨物輸送重量は70万トン(前期比3.6%増)、単価は266円/kg(同16.3%増)となり、売上高は1,873億円(同20.5%増)となりました。また、有効貨物トンキロは前期比2.9%増、有償貨物トンキロは同4.3%増となりました。

国内貨物事業では、輸送重量の取り込み策が奏功し、当期の有効貨物トンキロは前期比5.8%増、貨物輸送重量は同9.4%増の27万トン、単価は同6.4%減の83円/kg、売上高は同2.4%増の230億円となりました。

以上の結果、貨物郵便の売上高は、前期比17.3%増の2,179億円となりました。

2025年度の事業方針

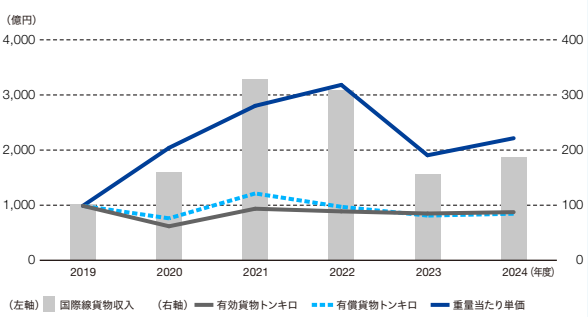
国際貨物事業では、半導体や電子部品を中心とした主要商材は回復基調が続くことを見込んでいます。アメリカの関税政策に伴い、特に中国発北米向けの貨物の動向は注視が必要ですが、需要動向に応じてフレイターの運航路線を機動的に調整しながら、比較的需要が安定しているアジア発・日本発の貨物の取り込みを強化していきます。2025年8月から、日本貨物航空株式会社(以下、NCA)が連結子会社となりました。今後、ANAグループとしての貨物事業全体の戦略議論を加速していきますが、貨物便と旅客便を合わせ持つコンビネーションキャリアとしてのANAと大型フレイターを持つNCAの両社の強みを活かしながら、ANAグループ全体で高品質かつ競争力のある航空貨物輸送サービスの提供を目指していきます。

国内貨物事業では、当社グループの旅客便が持つ豊富なネットワークと航空輸送の圧倒的なスピードを活かし、お客様の様々なニーズに合わせた柔軟な提案によって国内航空貨物輸送の価値を高めていきます。



ボーイング777F型機

ANA 国際線貨物の実績



※有効貨物トンキロ、有償貨物トンキロ、重量当たり単価は2019年度を100とした指数

ANA 貨物郵便の実績

(年度)		2024	2023	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)		2,179	1,857	+17.3
国際線	有効貨物トンキロ(百万)	6,498	6,316	+2.9
	有償貨物トンキロ(百万)	3,611	3,464	+4.3
	貨物輸送重量(千トン)	704	679	+3.6
	貨物収入(億円)	1,873	1,555	+20.5
	貨物重量単価(円/kg)	266	229	+16.3
	郵便収入(億円)	49	50	△2.7
国内線	有効貨物トンキロ(百万)	1,539	1,455	+5.8
	有償貨物トンキロ(百万)	266	247	+7.6
	貨物輸送重量(千トン)	276	253	+9.4
	貨物収入(億円)	230	224	+2.4
	貨物重量単価(円/kg)	83	89	△6.4
	郵便収入(億円)	26	27	△3.0

※2023年度の国内線実績は大圏距離の定義に基づいて補正



成田空港 貨物上屋にて無人搬送車(AGV)を導入

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
11年間の財務サマリー	
▶ 財務分析	
用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
ANAグループの概要	
会社情報	

財務分析

Peach・AirJapan

ブランドごとの事業最適化を進め、市場シェアと収益を拡大

Peach：2024年度の振り返り

国際線では、旺盛な訪日需要を獲得するため、2024年10月から成田－台北線、関西－台北線を増便、2024年12月から関西－シンガポール線を新規開設したほか、需要動向に応じて臨時便を設定するなど、生産量を拡大しました。一方、国内線は、機材をはじめとする各種リソースを国際線へ重点的に配分したため、旅客数は前年から減少しましたが、イールドマネジメントの強化や10月27日以降の冬ダイヤから運賃タイプをリニューアルしたことなどにより収益性の向上を図りました。

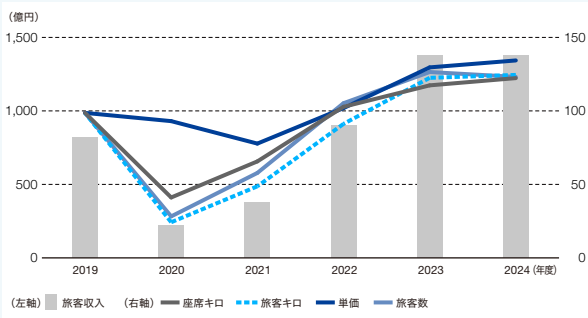
営業・サービス面では、国内・海外の旅行パッケージ商品「Peach Travel」によって、さらなるレジャー需要の取り込みや新規顧客の獲得に努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比4.2%増、旅客キロが同1.6%増となり、座席利用率は同2.2ポイント減の84.4%となりました。旅客数は同2.6%減の910万人、単価は同3.6%増の15,309円、売上高は同0.9%増の1,393億円となりました。

Peach：2025年度の事業方針

国内線は、前年度の運航規模を維持しながら、定時性や運航品質を向上させることで収益性を高めていきます。一方、国際線は、2025年4月から関西－金浦線、中部－金浦線を新規開設しており、8月末からは両路線ともさらなる増便を予定しています。引き続き好調な国際線を強化し、収益を拡大していきます。

Peachの実績



※1 座席キロ、旅客キロ、単価は2019年度を100とした指数  
※2 売上高に附帯収入を含む  
※3 2019年度はバニラエアの実績を含む  
※4 2023年度以前の実績は大圏距離の定義に基づいて補正

(年度)	2024	2023	前期比(%)
座席キロ(百万)	12,710	12,192	+4.2
旅客キロ(百万)	10,733	10,560	+1.6
旅客数(千人)	9,100	9,343	△ 2.6
座席利用率(%)	84.4	86.6	△ 2.2pt※
売上高(億円)	1,393	1,380	+0.9
ユニットレベニュー(円)	11.0	11.3	△ 3.2
イールド(円)	13.0	13.1	△ 0.7
旅客単価(円)	15,309	14,772	+3.6

※1 座席利用率は前期差  
※2 2023年度の実績は大圏距離の定義に基づいて補正



関西－シンガポール線新規就航

AirJapan：2024年度の振り返り

2024年4月に2機目の機材を導入し、成田－バンコク線、成田－仁川線、成田－シンガポール線の3路線を運航しながら、アジアからの旺盛な訪日客を取り込みました。日本ならびにタイ・韓国で2次元バーコード決済による航空券の支払いを開始するなど、利便性の向上を図ったほか、運賃改定などにより販売競争力を強化したことで、下期にかけて座席利用率を大幅に改善しました。

AirJapan：2025年度の事業方針

2025年度下期には3機目となる機材を導入する予定であり、運航品質を向上させるとともに、事業規模を拡大するこ

とで旺盛なインバウンド需要を取り込みます。

ANAマイルとの連携やイールドマネジメントを強化し、収益性の向上を図りながら、売上高を拡大していきます。

AirJapan の実績

(年度)	2024	2023	前期比(%)
座席キロ(百万)	2,194	154	+1,325.2
旅客キロ(百万)	1,522	138	+999.4
旅客数(千人)	428	40	+958.1
座席利用率(%)	69.3	89.9	△20.6pt※1
売上高(億円)※2	117	12	+803.6
ユニットレベニュー(円)	5.3	8.4	△36.6
イールド(円)	7.7	9.4	△17.8
旅客単価(円)	27,338	32,014	△14.6

※1 座席利用率は前期差  
※2 売上高に附帯収入を含む



AirJapan 就航1周年

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
11年間の財務サマリー	
▶ 財務分析	
用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
ANAグループの概要	
会社情報	

財務分析

その他

航空事業におけるその他の収入は1,803億円(前期比5.2%増)となりました。なお、航空事業におけるその他には、マイレージ附帯収入、機内販売収入、整備受託収入などが含まれています。

【営業費用】

航空事業における営業費用は、前期比1,980億円増の1兆8,596億円となりました。費用別の実績、および前期からの増減要因は次の通りです。

航空事業 売上高・営業費用			
(年度)	2024	2023	増減
(百万円)			
売上高	¥2,058,779	¥1,869,552	¥189,227
国際線 旅客収入	805,530	728,168	77,362
貨物収入	187,332	155,503	31,829
郵便収入	4,911	5,048	(137)
国内線 旅客収入	703,991	644,902	59,089
貨物収入	23,032	22,485	547
郵便収入	2,645	2,728	(83)
Peach収入	139,321	138,030	1,291
AirJapan収入	11,710	1,295	10,415
その他収入	180,307	171,393	8,914
営業費用	1,859,663	1,661,577	198,086
燃油費及び燃料税	413,151	391,382	21,769
空港使用料	109,853	86,593	23,260
航空機材賃借費	154,474	147,902	6,572
減価償却費	142,142	136,608	5,534
整備部品・外注費	241,049	186,065	54,984
人件費	233,038	216,308	16,730
販売費	62,708	55,732	6,976
外部委託費	292,480	257,142	35,338
その他	210,768	183,845	26,923
営業利益	¥ 199,116	¥ 207,975	¥ (8,859)

〈燃油費および航空機燃料税〉

燃油費および燃料税は、前期比217億円増(同5.6%増)の4,131億円となり、航空事業における営業費用全体に占める割合は、前期の23.6%から22.2%となりました。

前期からの増加額217億円の内訳として、ANA数量要因で約220億円の増加、Peach・AirJapanで約50億円の増加、ANA単価要因(ヘッジ効果を含む)で約50億円の減少となっています。

〈空港使用料〉

運航回数は、国内線旅客機が前期比でほぼ横ばい、国際線旅客機が同6.1%増、フレイターが同7.8%減となりました(Peach・AirJapan運航便を除く)。旅客便の運航回数が増加したことで、空港使用料は前期比232億円増(同26.9%増)の1,098億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、他社が運航する国内コードシェア便が増加したことなどにより、前期比65億円増(同4.4%増)の1,544億円となりました。

〈減価償却費〉

減価償却費は、新造機の受領やリース機の買取等により、前期比55億円増(同4.1%増)の1,421億円となりました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、航空機の運航回数増加により整備機会が増加したことや、為替市況の影響に加えて、メーカーの指示によるエンジン改修などから、前期比549億円増(同29.6%増)の2,410億円となりました。

〈人件費〉

人件費は、社員数の増加や月例賃金のベースアップ、賞与引当金の増加、生産量の回復に伴う乗務手当の増加などにより、前期比167億円増(同7.7%増)の2,330億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、国際線旅客を中心とした収入の増加により販売手数料が増加したことなどで、前期比69億円増(同12.5%増)の627億円となりました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、生産量の拡大に加え、外国航空会社の受託便数増に起因する委託費用の上昇が影響し、前期比353億円増(同13.7%増)の2,924億円となりました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比269億円増(同14.6%増)の2,107億円となりました。旅客数が増加したことに伴い、機内サービス費用や地上サービス費用が増加したことが主な要因です。

【航空関連事業】

外国航空会社の復便や新規就航に伴い、空港地上支援業務や機内食関連業務の受託が増加したほか、国際貨物の取扱高が拡大したことなどにより、航空関連事業における当期の売上高は前期比384億円増(同12.9%増)の3,372億円となりました。一方で、システム関連費用が増加したことなどから、営業利益は40億円(前期比 40.4%減)となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(年度)	2024	2023	増減
売上高	¥337,270	¥298,820	¥38,450
営業費用	333,235	292,051	¥41,184
営業利益	¥ 4,035	¥ 6,769	¥ (2,734)

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
11年間の財務サマリー	
▶ 財務分析	
用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
ANAグループの概要	
会社情報	



財務分析

【旅行事業】

海外旅行については、ダイナミックパッケージ商品がハワイ方面を中心に好調に推移したことに加え、新規就航都市をはじめとするヨーロッパ方面の需要を順調に取り込んだことなどにより、売上高は前期を上回りました。

国内旅行については、主力のダイナミックパッケージ商品の集客が伸び悩んだことなどから、売上高は前期を下回りました。

以上の結果、当期の旅行事業における売上高は、前期比49億円減(同6.3% 減)の735億円、営業利益は1億円(同期比 85.9% 減)となりました。

また、モバイルペイメントサービス「ANA Pay」の会員数が2024年11月に100万人を突破しました。2025年1月には「ANA Pay」の機能改善を実施し、日常生活で少額のマイルを使いやすくするなど、お客様の利便性向上に努めました。

旅行事業 売上高・営業費用

(年度)	2024	2023	増減 (百万円)
売上高	¥73,571	¥78,541	¥(4,970)
国内パッケージ商品収入	37,696	44,888	(7,192)
国際パッケージ商品収入	5,312	3,947	1,365
その他収入	30,563	29,706	857
営業費用	73,378	77,170	(3,792)
営業利益	¥ 193	¥ 1,371	¥(1,178)

【商社事業】

訪日客を中心とした需要の増加に伴い、免税店「ANA DUTY FREE SHOP」、空港物販店「ANA FESTA」や観光土産品卸売「FUJISEY」が好調に推移したことなどにより売上高は前期を上回ったものの、人件費が増加したことなどから、営業利益は前期をわずかに下回りました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比120億円増(同10.2% 増)の1,299億円、営業利益は45億円(同0.2% 減)となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(年度)	2024	2023	増減 (百万円)
売上高	¥129,999	¥117,919	¥12,080
営業費用	125,436	113,345	¥12,091
営業利益	¥ 4,563	¥ 4,574	¥ (11)

【その他】

空港設備保守管理事業や不動産関連事業において取扱高が増加したことなどから、売上高・営業利益ともに前期を上回りました。

以上の結果、その他の売上高は前期比42億円増(同10.4% 増)の455億円、営業利益は11億円(同110.8% 増)となりました。

その他 売上高・営業費用

(年度)	2024	2023	増減 (百万円)
売上高	¥45,517	¥41,244	¥4,273
営業費用	44,366	40,698	3,668
営業利益	¥ 1,151	¥ 546	¥ 605

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、0.7億円の損失となりました。なお、航空機の受領遅れやメーカー指示によるエンジン点検などによる補償金は営業外収益として計上しています。

営業外損益・特別損益

(年度)	2024	2023	増減 (百万円)
営業外収益	¥36,101	¥30,774	¥5,327
受取利息	3,725	1,294	2,431
受取配当金	2,295	1,311	984
持分法による投資利益	1,592	1,060	532
為替差益	2,485	4,459	(1,974)
資産売却益	515	2,265	(1,750)
固定資産受贈益	1,043	367	676
補償金	19,508	14,404	5,104
その他	4,938	5,614	(676)
営業外費用	(32,654)	(31,029)	(1,625)
支払利息	(23,359)	(23,324)	(35)
資産売却損	(180)	(50)	(130)
資産除却損	(6,766)	(4,866)	(1,900)
その他	(2,349)	(2,789)	440
特別利益	404	—	404
投資有価証券売却益	404	—	404
特別損失	(3,924)	(2,818)	(1,106)
貸倒引当金繰入額	(3,924)	—	(3,924)
投資有価証券評価損	—	(2,818)	2,818
合計	¥ (73)	¥ (3,073)	¥3,000

親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、税金等調整前当期純利益は、1,965億円(前期 2,048億円)となりました。法人税、住民税及び事業税の差引、その他調整後の親会社株主に帰属する当期純利益は1,530億円(前期 1,570億円)、1株当たり当期純利益は325.58円(前期 335.09円)となりました。

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

11年間の財務サマリー

▶ 財務分析

用語集

就航路線図

ESG関連データ

市場データ

環境・社会データ

ANAグループの概要

会社情報

## キャッシュフロー

### 基本的な考え方

ANAグループにおける資金マネジメントの基本方針は、財務の健全性を維持しながら、中・長期的な競争力強化のための投資を継続的かつ戦略的に行うことです。

運転資金及び設備投資資金（主に航空機など）につきましては、自己資金または銀行借入、および社債発行により資金調達することとしており、事業運営上必要な流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針としています。なお、2025年3月31日現在、複数の金融機関との間で合計1,000億円のコミットメントライン契約を締結しています。

なお、主要な設備である航空機などへの投資に対しては、国際協力銀行による製品輸入保証制度を活用しています。

### 当期の状況

当期の営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローを合算したフリーキャッシュフローは293億円の収入、財務活動によるキャッシュフローは1,701億円の支出となりました。その結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は期初に比べて1,397億円減少し、8,627億円となりました。

### 営業活動によるキャッシュフロー

当期の営業活動によるキャッシュフローは、当期の税金等調整前当期純利益1,965億円に、減価償却費などの非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算を行った結果、前期の4,206億円の収入に対し3,730億円の収入となりました。

### 投資活動によるキャッシュフロー

当期の投資活動によるキャッシュフローは、航空機等をはじめとした設備投資により、前期の3,995億円の支出に対し3,436億円の支出となりました。なお、定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入（3ヶ月超の譲渡性預金等の出入金を含む）の合計は984億円の支出となり、この資金移動を除いた実質的な投資活動によるキャッシュフローは、2,452億円の支出となりました。

### フリーキャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフローが3,730億円の収入、投資活動によるキャッシュフローが3,436億円の支出となったことから、当期のフリーキャッシュフローは、前期から82億円増加し293億円の収入となりました。なお、定期預金の預入による支出と払戻による収入、有価証券の取得による支出と償還による収入（3ヶ月超の譲渡性預金等の出入金を含む）を除いた実質フリーキャッシュフローは、前期の2,061億円の収入に対し1,277億円の収入となりました。

### 財務活動によるキャッシュフロー

当期の財務活動によるキャッシュフローは、配当金の支払いや社債の償還、借入金の返済による支出があったことから、前期の1,360億円の支出に対して1,701億円の支出となりました。

### 連結キャッシュフロー

(年度)	(百万円)		
	2024	2023	増減
営業キャッシュフロー	¥373,034	¥420,622	¥(47,588)
投資キャッシュフロー	(343,656)	(399,525)	55,869
財務キャッシュフロー	(170,154)	(136,045)	(34,109)
フリーキャッシュフロー	29,378	21,097	8,281
実質フリーキャッシュフロー※	127,784	206,148	(78,364)
設備投資額	¥255,930	¥240,469	¥ 15,461

※有価証券の取得による支出と償還による収入（3ヶ月超の譲渡性預金等の出入金を含む）を除いた実質的なフリーキャッシュフロー

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
11年間の財務サマリー	
▶ 財務分析	
用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
ANAグループの概要	
会社情報	

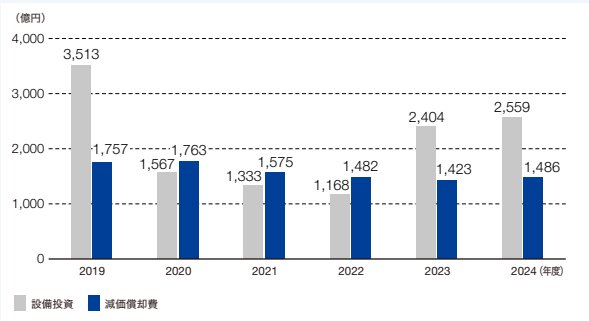
## 設備投資と機材調達

### 設備投資

ANAグループでは、安全性の向上に加え、競争力と収益性の強化を目的とした設備投資を行っています。航空機、航空機予備エンジン・部品の購入などの航空機関連投資のほか、情報システムに関連する投資が主な内容です。当期の設備投資額は、前期比6.4%増となる2,559億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比5.4%増の2,468億円、航空関連事業において同41.8%増の40億円、旅行事業において同33.5%減の17億円、商社事業において同13.7%減の16億円、その他において同11.8%増の1億円となりました。

### 設備投資※と減価償却費



※設備投資は固定資産のみ

### 機材調達の基本的な考え方

航空機は、10年以上の長期にわたって使用する非常に高額な設備であり、路線・ネットワークに適合した機種選定と最適な機種構成を追求することが、航空会社の経営にとって極めて重要です。

ANAグループの機材戦略は、「省燃費機材の導入によるコスト競争力の強化」「中・小型機比率の向上による需給適合の推進」「国際線事業を代表とする成長分野へのリソース配分」という3つの基本方針に基づいています。

中・長期的な使用を前提とした機材については購入・自社保有することを基本とする一方、短期的な使用あるいは生産調整的な機材についてはオペレーティング・リースを活用しています。また、資金調達手段の多様化という観点から、セル・アンド・リースバックを実施する場合もあり、常に最適な経済条件による調達手段を追求しています。

### 当期における機材導入・退役等について

機種	括弧内は前期末からの増減			
	当期末運用機材数	保有機数		リース機数
エアバス A380-800 型機	3	3		0
ボーイング 777-300 型機	18	9		9
ボーイング 777-200 型機	10	10		0
ボーイング 777F 型機	2	2		0
ボーイング 787-10 型機	8 (+3)	7 (+3)		1
ボーイング 787-9 型機	44 (+1)	38 (+1)		6
ボーイング 787-8 型機	36	33 (+2)		3 (△2)
ボーイング 767-300 型機	15	15		0
ボーイング 767-300F 型機	6 (△3)	3 (△3)		3
エアバス A321-200neoLR 型機	3	0		3
エアバス A321-200neo 型機	22	0		22
エアバス A321-200 型機	4	0		4
エアバス A320-200neo 型機	28 (+2)	11		17 (+2)
エアバス A320-200 型機	16 (△3)	0		16 (△3)
ボーイング 737-800 型機	39	26		13
デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400 型機	24	24		0
合計	278	181 (+3)		97 (△3)

### 2024年度(当期)の機材調達の実績

前述の機材戦略のもと、当期末におけるANAグループの機材数は、278機となりました。

当期における機種別の機材数の増減については、下表の通りです。ANAグループで増加した航空機は6機であり、内訳は、ボーイング787-10型機3機、ボーイング787-9型機1機、エアバス A320-200neo 型機2機です。一方、減少した航空機は6機で、内訳は、ボーイング767-300F 型機3機、エアバス A320-200型機3機です。

### 2025年度の機材調達計画

合計10機の導入を計画しています。内訳は、ボーイング 787-10型機2機、ボーイング 787-9型機1機、ボーイング 737-8型機1機、エアバス A320-200neo 型機5機、デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400型機1機です。

一方、退役予定の航空機は5機であり、内訳は、ボーイング 777-300型機2機、エアバス A320-200型機3機です。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

11年間の財務サマリー

### ▶ 財務分析

用語集

就航路線図

ESG関連データ

市場データ

環境・社会データ

ANAグループの概要

会社情報



財務分析

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から507億円増加し、3兆6,202億円となりました。

流動資産は、現金及び預金等が減少したことから、前期末から74億円減少し、1兆6,937億円となりました。現金及び預金は前期末から1,461億円減少して4,547億円、有価証券が同1,047億円増加して7,617億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同413億円減少の1兆2,164億円となりました。固定資産は、航空機の購入等により、前期末に比べ583億円増加し、1兆9,261億円となりました。

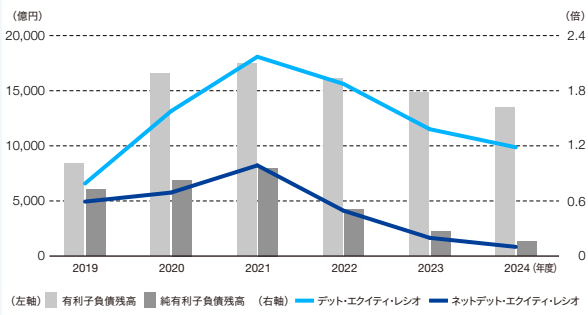
なお、中期的には、総資産を圧縮して、効率的な財務運営に切り替えていきます。

負債

当期末の負債は、航空券の予約拡大に伴って契約負債が増加した一方で、社債の償還や借入金の返済などにより、前期末から367億円減少し、2兆4,802億円となりました。

リース債務を含む有利子負債は、借入金の返済等から前期末に比べて1,349億円減少し、1兆3,490億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末から0.2ポイント減少して1.2倍となりました。純有利子負債をベースとした、ネットデット・エクイティ・レシオは、0.1倍となります。

有利子負債残高とデット・エクイティ・レシオ※



※オフバランス・リース債務を含まず

有利子負債内訳

(年度末)	2024	2023	(百万円) 増減
短期借入債務：	¥ 376,317	¥ 229,998	¥ 146,319
短期借入金	76,919	84,170	(7,251)
1年内返済予定の長期借入金	267,166	73,777	193,389
1年内償還予定の社債	30,000	—	30,000
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	—	70,000	(70,000)
リース債務	2,232	2,051	181
長期借入債務※：	972,741	1,254,038	(281,297)
社債	125,000	155,000	(30,000)
転換社債型新株予約権付社債	150,000	150,000	0
長期借入金	691,910	943,808	(251,898)
リース債務	5,831	5,230	601
有利子負債合計	¥1,349,058	¥1,484,036	¥(134,978)

※1年内返済予定の長期借入金および償還予定の社債を除く

純資産

当期末の純資産は、前期末に比べて874億円増加し、1兆1,400億円となりました。

株主資本は、当期純利益の計上により利益剰余金が増加したことから、前期末から1,202億円増加し、1兆713億円となりました。

当期末のその他の包括利益累計額は、繰延ヘッジ損益等の減少により、前期末に比べて343億円減少し、589億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から858億円増加し1兆1,303億円となり、自己資本比率は同2.0ポイント増の31.2%となりました。

当期末における1株当たり純資産は、前期末の2,222.03円から2,405.12円となりました。

連結財政状態

(年度)	2024	2023	(百万円) 増減
総資産	¥3,620,297	¥3,569,530	¥ 50,767
流動資産	1,693,726	1,701,190	(7,464)
固定資産	1,926,140	1,867,807	58,333
負債	2,480,202	2,516,903	(36,701)
流動負債	1,276,542	1,035,428	241,114
固定負債	1,203,660	1,481,475	(277,815)
純資産	¥1,140,095	¥1,052,627	¥87,468

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
11年間の財務サマリー	
▶ 財務分析	
用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
ANAグループの概要	
会社情報	

## 格付の状況

当社の発行するそれぞれの長期債に対しては、株式会社日本格付研究所 (JCR) と株式会社格付投資情報センター (R&I) に格付を依頼しています。

2025年3月31日現在の格付は以下の通りです。

格付の状況 (2025年3月31日現在)

	JCR	R&I
発行体格付	A	A-
アウトルック	安定的	安定的

## 退職給付債務

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

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

退職給付債務・費用に関する事項

(年度／年度末)	2024	(百万円) 2023
退職給付債務	¥(206,037)	¥(215,433)
年金資産	56,060	58,604
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(149,977)	(156,829)
退職給付に係る負債	(153,843)	(160,027)
退職給付に係る資産	3,866	3,198
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(149,977)	(156,829)
確定給付制度に係る退職給付費用	14,064	14,279
主要な数理計算上の基礎		
割引率	0.4–2.4%	0.1–1.6%
長期期待運用収益率	1.0–2.5%	1.0–2.5%
確定拠出制度への要拠出額	¥ 5,430	¥ 4,825

## 燃油および為替ヘッジについて

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

燃油 (ANA) については、燃油特別付加運賃収入との関係を考慮した上で、対象期間の3年前からヘッジを行っています。

為替 (当社、ANA) については、燃油費としての米ドル経常支出に対して支出時期の3年前から、また、航空機などの設備投資向け米ドル支出に対しては支出時期の5年前からヘッジを行っています。米ドル経常支出に対しては、外貨収入および為替市況変動に連動する収入と外貨費用のバランスを踏まえ、不足する外貨について為替予約を行っています。

## 利益配分

### 利益配分に関する基本方針

当社では、株主に対する還元を経営の重要課題として認識しています。

財務基盤の健全性維持を前提として、当該期の業績動向に加え、将来の事業展開に備えた航空機などへの成長投資の原資を確保しながら、株主還元を充実させたいと考えています。フリーキャッシュフローの水準に留意しながら、配当の水準や自社株買いについて、継続して検討していきます。なお、当社は期末配当にて年1回の剰余金の配当を行うことを基本方針としています。また、この剰余金の配当の決定機関は株主総会です。

### 当期の配当と2025年度の予定

当期の配当につきましては、2025年2月3日に発表した前回予想と比べて10円増額し、1株当たり60円とさせていただきます。次期の配当につきましても、1株につき60円を予定しています。

## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

11年間の財務サマリー

▶ 財務分析

用語集

就航路線図

ESG関連データ

市場データ

環境・社会データ

ANAグループの概要

会社情報

# 用語集

## 旅客事業関連

**座席キロ (ASK: Available Seat-Kilometers)**  
旅客輸送容量の単位で、「生産量」を表す。  
座席数×輸送距離(キロ)

**旅客キロ (RPK: Revenue Passenger-Kilometers)**  
有償旅客が搭乗し、飛行した距離の合計。  
有償旅客数×輸送距離(キロ)

**座席利用率 (Load Factor)**  
座席キロに占める旅客キロの割合で、座席占有率(販売状況)を示す指標。旅客キロ÷座席キロ

**イールド (Yield)**  
旅客キロ当たりの収入。収入÷旅客キロ

**ユニットレベニュー**  
レベニューマネジメントのパフォーマンスを定量的に測定する指標で、座席キロ当たりの収入単価(収入÷座席キロ)。イールド(収入÷旅客キロ)×座席利用率(旅客キロ÷座席キロ)によっても算出される。

**ユニットコスト**  
航空業界における単位当たりコストの指標。1座席キロ当たりのコストとして算出される。

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

**需給適合**  
需要の動向に応じて、路線ごとの運航便数の増減や投入機材サイズの調整など、生産量(座席キロ)の調整を行うこと。

## 貨物事業関連

**有効貨物トンキロ (ATK: Available Ton-Kilometers)**  
貨物輸送容量の単位で、「生産量」を表す。  
輸送容量(トン)×輸送距離(キロ)

**有償貨物トンキロ (RTK: Revenue Ton-Kilometers)**  
各有償貨物を搭載し、飛行した距離の合計。  
有償貨物輸送重量(トン)×輸送距離(キロ)

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

**ベリー**  
旅客機におけるキャビンスペースの床下部分のことで、貨物搭載スペースを指す。

## 航空業界・航空会社関連

**IATA (International Air Transport Association)**  
国際航空運送協会。1945年に国際線運航にかかわる航空会社などにより設立。空港発着枠の調整や、航空会社間の債権・債務の精算などの機能を有し、会員数は約350社。

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

**スターアライアンス**  
1997年に設立された世界初、かつ世界最大規模の航空連合。ANAは1999年10月に加盟。2025年7月末現在、世界中の25の航空会社が加盟している。

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

**独占禁止法適用除外 (ATI: Anti Trust Immunity)**  
国際線事業を行う航空事業者同士が、路線計画・運賃設定・販売活動などについて協調するにあたり、所属国の競争法に違反しないようにあらかじめ競争法の適用免除に係る許認可を得ること。日本、米国、韓国では、申請に基づき運輸当局がATI 認可する制度となっている(当該3ヶ国以外では競争当局(公正取引委員会など)が主管する場合

が多い)が、欧州連合(EU)では事業者自身が法律に基づきセルフアセスメントする制度となっている。ATI認可は、一般に、市場支配力のないこと、利用者の利便性向上の2点を基本要件としている。

**ジョイントベンチャー (JV: Joint Venture)**  
2社以上の航空事業者間の共同事業を指す。航空業界では二国間航空協定や外資規制などの制限が残存しているため、他産業では一般的となっているグローバルな資本提携(合併、買収、合併会社設立)に代わるものとして、独占禁止法適用除外(ATI)を前提としたジョイントベンチャーが活用されている。これにより、航空事業者同士が提携を深化させ、ダイヤの調整や共通運賃の設定を実施することなどにより、各社の強みを活かしながら、お客様の利便性向上や事業の強化を図ることが可能となる。

**フルサービスキャリア (FSC: Full Service Carrier)**  
路線ネットワークの展開をもとに、コードシェアによる乗り継ぎ需要も含めた広範囲の市場を事業の対象とする航空会社。座席クラスを複数提供し、機内食・飲料などのサービスをあらかじめ運賃に含めて提供するなどの特徴がある。LCCとの対比でも使われ、ネットワークキャリア、レガシーキャリアなどとも呼ばれる。

**ローコストキャリア (LCC: Low Cost Carrier)**  
単一機材、各種サービスの有料化、販売の簡素化などによる低コスト体制のもと、低価格運賃での航空運送サービスを提供する航空会社。ポイント・トゥ・ポイント(2地点間運航)方式による中短距離・多頻度運航が基本。

**燃油サーチャージ**  
航空燃料価格の不安定な変動に対応するため、燃料価格が一定の基準を超えた場合に、その費用の一部をお客様にご負担いただくことを目的として、航空券運賃とは別に設定される料金。

**SAF (Sustainable Aviation Fuel)**  
化石燃料以外の植物油、動物性脂肪など持続可能な供給源から製造される航空燃料。

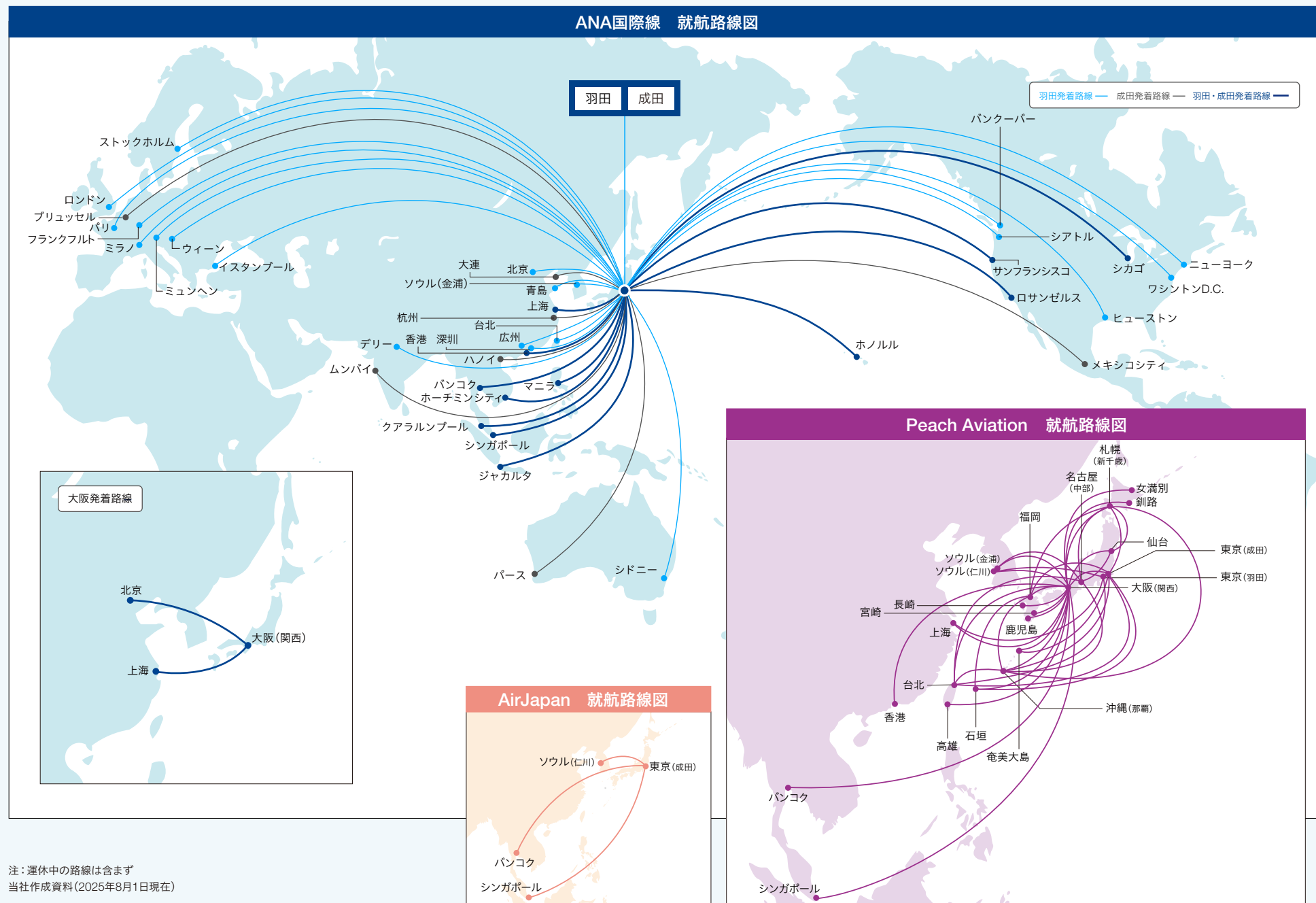
## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
11年間の財務サマリー	
財務分析	
▶ 用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
ANAグループの概要	
会社情報	



## 就航路線図



統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- 01 ANAグループが目指す未来
- 02 マネジメントメッセージ
- 03 経営環境分析とマテリアリティ
- 04 競争優位を確立するための戦略
- 05 持続的に成長するための基盤強化

## 06 データセクション

## 11年間の財務サマリー

## 財務分析

用語集

▶ 就航路線図

## ESG関連データ

市場データ

環境・社会データ

## ANAグループの概要

会社情報

# ESG 関連データ

下記のデータはANAグループの環境にかかわる実績集計値です。(2024年度の集計値は速報値です)

## 気候変動対策(E)

	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	対象範囲
CO <sub>2</sub> 排出量※1							
総計 (航空機、地上設備、自動車)	万トン	548.0	776.0	941.9	1,064.4	1,134.5	連結
航空機		538.7	766.9	932.5	1,054.6	1,123.1	連結
旅客機		470.9	678.0	846.8	993.4	1,067.5	連結
貨物便		67.8	89.0	85.7	61.2	55.6	連結
地上設備・自動車		9.3	9.1	9.4	9.7	11.5	連結
I 総計(スコープ1、2、3)	万トン	723.3	976.0	1,179.6	1,372.6	1,475.4	連結
スコープ1		541.4	769.5	935.4	1,057.9	1,127.9	連結
スコープ2		7.0	6.6	6.5	6.5	6.8	連結
スコープ3		174.9	199.9	237.6	308.2	340.7	連結
[内訳] カテゴリー※2							
1 購入した商品 およびサービス	千トン	624.9	548.8	753.0	971.4	1,189.1	連結
2 資本財		361.3	327.2	250.9	560.4	570.9	連結
3 燃料 およびエネルギー関連活動 (スコープ1または2に含まれない)		734.2	1,038.1	1,258.6	1,413.2	1,508.3	連結
4 上流の輸送および物流		0.6	1.1	0.7	1.6	1.2	連結
5 操業で発生した廃棄物		17.5	17.3	33.0	43.9	41.2	連結
6 出張		0.3	2.3	4.0	6.6	6.2	連結
7 雇用者の通勤		9.9	8.9	8.5	8.6	9.5	連結
11 販売製品の使用		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	連結
13 下流のリース資産		※3	55.6	67.6	76.4	80.8	連結
有償輸送トンキロ当たり 航空機 CO <sub>2</sub> 排出量	kg-CO <sub>2</sub>	1.21	1.09	1.00	0.99	0.98	連結
バイオマス燃料(SAF、RDなどの) 燃焼による直接的な CO <sub>2</sub> 排出量※4	千トン	—	4.03	6.32	0.03	6.68	連結
エネルギー消費量							
総計	原油換算: 万kℓ	212	300	364	407	434	連結
航空機エネルギー		207	295	359	403	429	連結
地上エネルギー		4.8	4.7	4.9	4.8	5.6	連結

	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	対象範囲
オゾン層破壊物質の排出量							
フロン 航空機	kg	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	ANA ブランド のみ
地上		254 ※5	169	80	120	200	連結
ハロン 航空機		20.5	12.8	12.8	44.3	12.3	ANA ブランド のみ
II 低燃費機材(年度末)※6							
機数 ANAグループ (ジェット機対象)	機	195	188	194	204	210	連結
比率	%	72.5	74.6	77.0	80.3	82.7	連結

※1 2020年度におけるCO<sub>2</sub>排出量のSAF(Sustainable Aviation Fuel)の効果は未反映  
※2 スコープ3 カテゴリー8、9、10、12、14、15は事業との関連性なし  
※3 事業との関連性なし  
※4 ANAが購入したSAFの燃焼による直接CO<sub>2</sub>排出量は、スコープ1には含まない。Animal Fatを原料とし、従来の航空燃料のライフサイクルと比較すると、おおよそ9割のCO<sub>2</sub>排出量削減効果がある。2021年度より算定。  
※5 2020年度より算定  
※6 ボーイング777型機、787型機、737-700型機／-800型機、エアバスA320neo型機／A321neo型機(A321LR含む)

## 省資源化の促進

	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	対象範囲
廃棄物の排出量							
総計	千トン	12.7	16.0	27.3	33.4	19.3	連結
一般廃棄物(機内)		7.8	4.8	16.1	23.9	9.9	連結
一般廃棄物(地上)		1.0	2.8	1.6	1.9	1.4	連結
産業廃棄物		3.8	8.4	9.6	7.6	7.9	連結
水資源の消費量							
総計	万kℓ	35.1	31.6	40.9	50.4	60.1	連結
上水		30.6	27.1	35.8	44.3	53.6	連結
中水		4.5	4.4	5.1	6.1	6.6	連結

# 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
	11年間の財務サマリー
	財務分析
	用語集
	就航路線図
	▶ ESG関連データ
	市場データ
	環境・社会データ
	ANAグループの概要
	会社情報

ESG 関連データ

数値は各年度末時点、女性管理職比率は翌年度4月1日時点、女性役員比率は翌年度6月末時点、障がい者雇用率は翌年度6月1日時点に記載しています。

人事関連データ(S)

	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	対象範囲
人員							
従業員数	人	46,580	42,196	40,507	41,225	44,019	連結
III海外雇用社員数	人	1,404	1,375	1,399	1,482	1,350	ANA単体
海外雇用管理職数	人	173	198	207	248	239	ANA単体
IV中途採用管理職比率	%	9.9	10.9	9.6	7.0	7.6	ANA単体
外国人管理職比率※1	%	3.5	4.3	5.0	6.0	6.1	ANA単体
V女性管理職比率 (60歳以上を除く)	%	17.2	18.2	19.3	20.3	20.9	連結
VI障がい者雇用率	%	2.80	2.75	2.72	2.66	2.63	連結
従業員平均年齢	歳	37.9	38.9	39.2	41.0	38.2	連結
勤続年数							
平均勤続年数	年	12.5	13.4	14.2	16.9	14.3	ANA単体
採用・離職							
従業員の総離職率	%	4.0	4.2	3.5	3.6	3.5	ANA単体
平均年収							
労働者の男女の賃金の 差異※2	%	—	—	—	54.9	55.5	連結
多様な働き方							
懐妊育児休職制度利用者／ うち男性	人	643/27	727/61	856/194	790/140	868/134	ANA単体
介護休職制度利用者	人	11	17	13	22	33	ANA単体
健康経営							
BMI適正者比率 (男性／女性)※3	%	64.8/70.8	67.5/69.9	67.4/68.5	67.1/69.1	66.0/70.3	連結
喫煙率(男性／女性)	%	24.9/3.6	23.6/3.5	23.2/3.6	23.1/3.4	22.5/3.6	連結
メタボ該当率(男性／女性)	%	17.5/2.4	13.6/1.8	13.6/1.6	13.2/1.4	13.1/1.6	連結

※1 国際航空運送協会(IATA)の定めるTC1(米州地域)を除く ※2 男性の平均年齢が女性に比べて高いことや、相対的に賃金が高水準である運航乗務職の男性割合が高いことなどが要因で、全体的に男女の賃金の差異が大きくなっています。 ※3 BMI値適正比率：18.5～25%未満

ガバナンス関連データ(G)

	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	対象範囲
コーポレート・ガバナンス							
社外取締役比率	%	30.0	30.0	36.4	36.4	36.4	ANAHD
V女性役員比率	%	9.3	10.0	10.4	11.8	12.2	連結
リスクマネジメント							
業務上災害発生状況	件	25	26	65	83	97	ANA単体

運航関連データ

ANA	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	備考
就航率	%	43.5	59.3	95.0	97.7	98.7	ANA国内線・国際線旅客便合計
定時出発率※4	%	97.3	94.5	88.1	83.9	81.1	ANA国内線・国際線旅客便合計
定時到着率※4	%	96.8	93.6	88.1	82.0	79.4	ANA国内線・国際線旅客便合計
Peach	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	備考
就航率	%	—	—	—	98.7	99.5	
定時出発率※4	%	—	—	—	79.7	83.4	
定時到着率※4	%	—	—	—	77.8	83.1	
AirJapan	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	備考
就航率	%	—	—	—	97.3	99.2	
定時出発率※4	%	—	—	—	34.5	65.5	2023年度から運航開始
定時到着率※4	%	—	—	—	42.3	78.3	

※4 欠航便を除く、遅延15分未満

お客様関連データ

	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)	対象範囲
お客様の声レポート件数	件	59,862	69,661	91,632	96,087	98,662	ANA単体
事業分野別							
国内線	%	54.6	65.6	58.7	54.4	54.9	ANA単体
国際線	%	11.7	11.2	24.0	30.8	32.4	ANA単体
その他	%	33.7	23.2	17.4	14.8	12.7	ANA単体
内容別							
お叱り	%	30.1	29.1	38.3	40.8	40.7	ANA単体
お褒め	%	20.8	28.3	25.3	24.0	22.7	ANA単体
ご意見、ご要望	%	28.8	21.9	19.6	17.4	16.6	ANA単体
その他	%	21.3	20.7	16.8	17.9	20.0	ANA単体

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

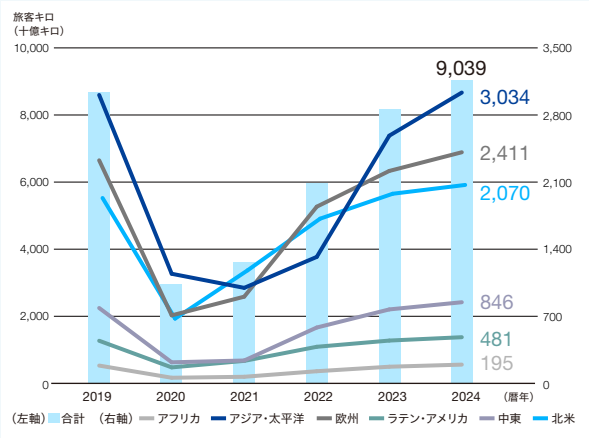
01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
	11年間の財務サマリー
	財務分析
	用語集
	就航路線図
	▶ ESG関連データ
	市場データ
	環境・社会データ
	ANAグループの概要
	会社情報



市場データ

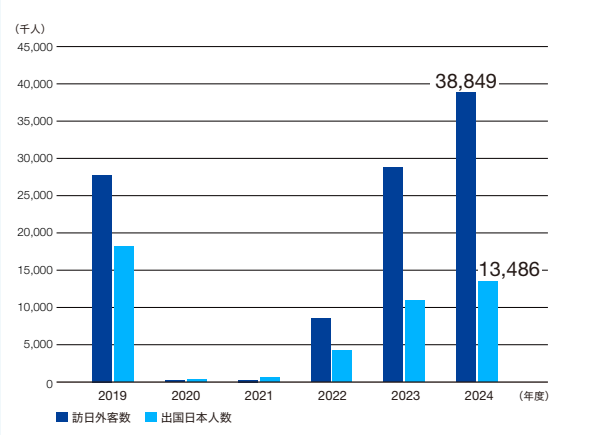
国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



※出所：国際航空運送協会 (IATA)

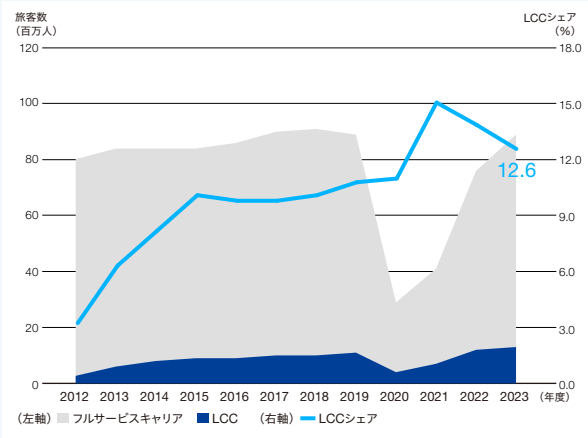
訪日外客数／出国日本人数



※出所：日本政府観光局 (JNTO)

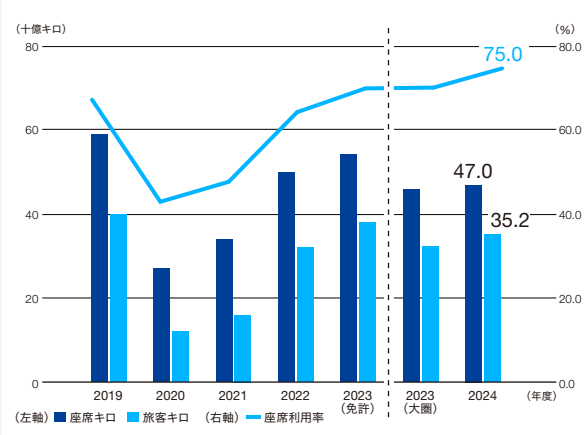
国内線旅客マーケット

国内線旅客数／LCCシェアの推移



※出所：国土交通省

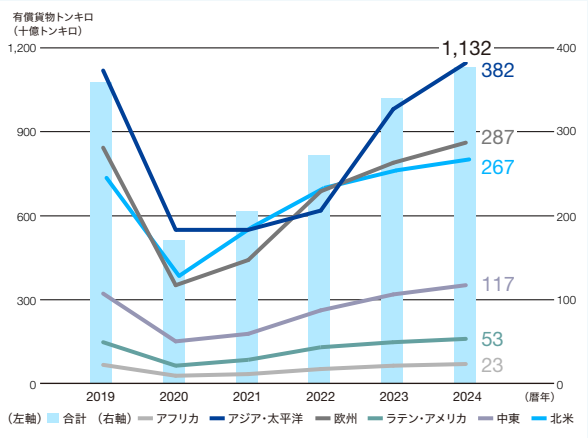
ANA国内線 座席キロ・旅客キロ・座席利用率の推移



注：1. 2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用  
2. 2024年度より国内線の区間距離の定義を大圏距離に変更 (前年実績にも変更を反映)

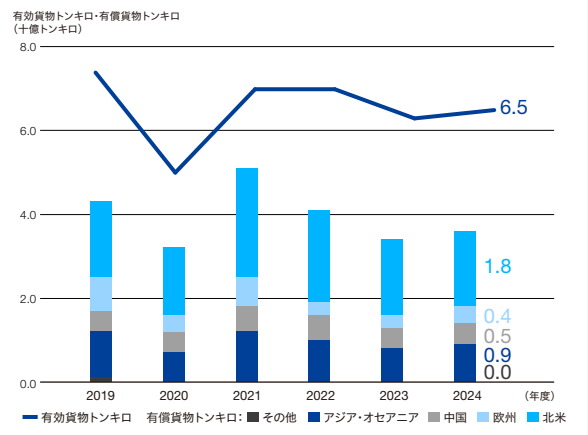
国際線貨物マーケット

世界の航空貨物輸送の推移



※出所：国際航空運送協会 (IATA)

ANA国際線貨物 有効貨物トンキロ・有償貨物トンキロの推移



注：1. 香港線は中国方面に含む  
2. ウラジオストク線はアジア・オセアニア方面に含む  
3. 「その他」はRFS(ロードフィーダーサービス)などの実績を含む

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

- 01 ANAグループが目指す未来
- 02 マネジメントメッセージ
- 03 経営環境分析とマテリアリティ
- 04 競争優位を確立するための戦略
- 05 持続的に成長するための基盤強化
- 06 データセクション

11年間の財務サマリー

財務分析

用語集

就航路線図

ESG関連データ

▶ 市場データ

環境・社会データ

ANAグループの概要

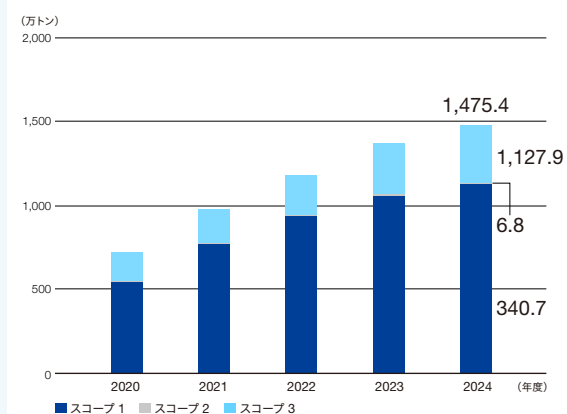
会社情報

# 環境・社会データ

## 環境

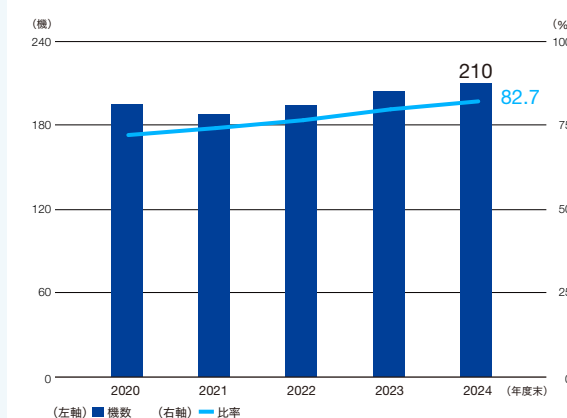
### CO<sub>2</sub>排出量

I



### 低燃費機材(機数／比率)

II



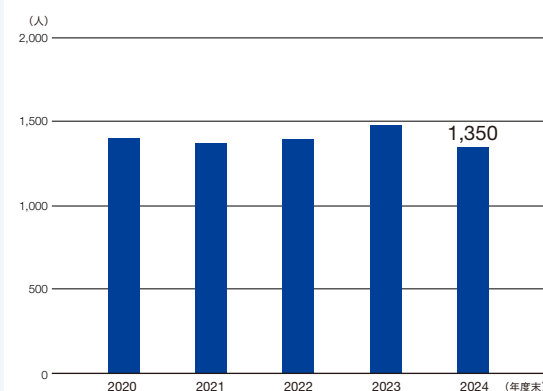
※1 ANAグループ(ジェット機対象)

※2 低燃費機材:ボーイング777型機、787型機、737-700型機/-800型機、エアバスA320neo型機、A321neo型機(A321LR含む)

## 社会

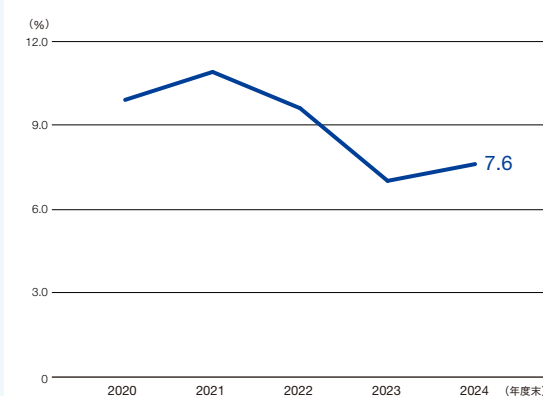
### 海外雇用社員数(ANA)

III



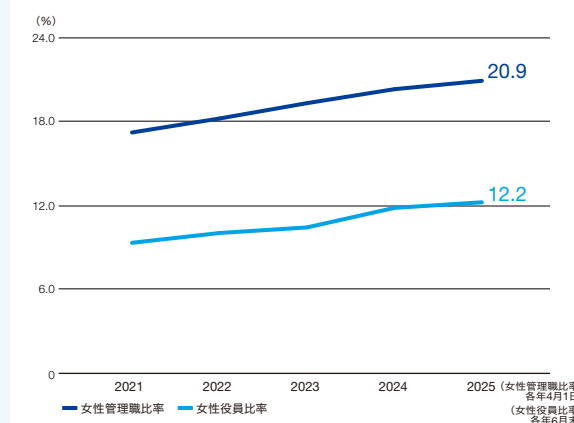
### 中途採用管理職比率(ANA)

IV



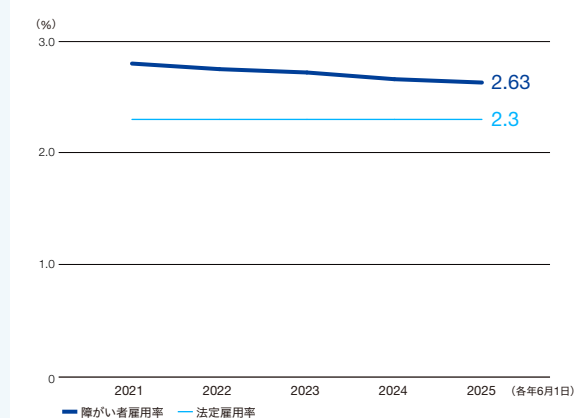
### 女性管理職比率／女性役員比率

V



### 障がい者雇用率(ANA)

VI



## 統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

11年間の財務サマリー

財務分析

用語集

就航路線図

ESG関連データ

市場データ

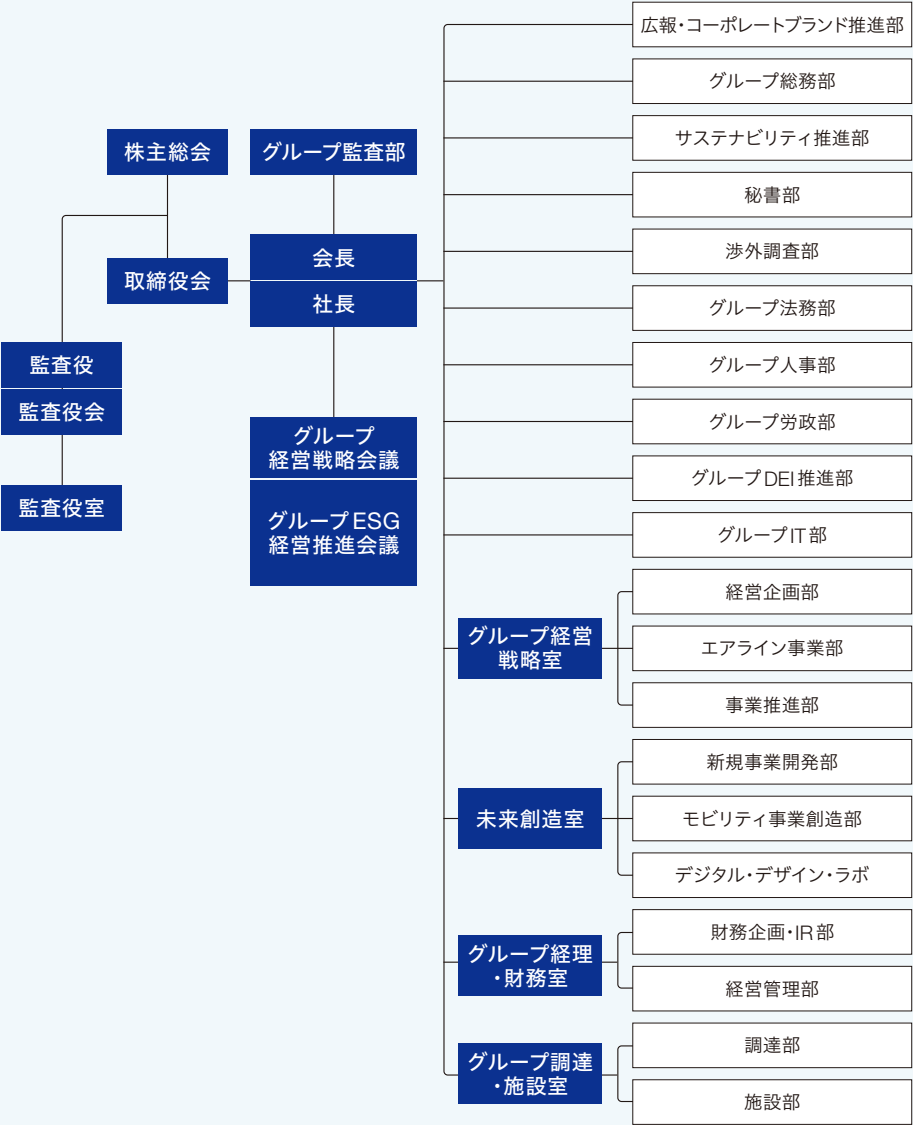
▶ 環境・社会データ

ANAグループの概要

会社情報

# ANAグループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図 (2025年4月1日現在)



グループ会社数 (2025年3月31日現在)

事業セグメント	子会社数	うち連結		関連会社数	うち持分法適用
		うち連結	うち持分法適用		うち持分法適用
航空事業	5	4	—	1	—
航空関連事業	44	29	—	4	2
旅行事業	6	5	—	3	1
商社事業	72	8	—	1	—
その他	15	11	1	26	9
グループ全体	142	57	1	35	12

主要な連結子会社 (2025年3月31日現在)

会社名	資本金(百万円)	議決権比率(%)	主要な事業内容
航空事業			
全日本空輸株式会社	25,000	100.0	航空運送事業
株式会社エアーアジア	50	100.0	航空運送事業
ANAウイングス株式会社	50	100.0	航空運送事業
Peach Aviation株式会社	100	100.0	航空運送事業
航空関連事業			
株式会社ANA Cargo	100	100.0	貨物事業
株式会社OCS	100	100.0	エクスプレス事業
ANAシステムズ株式会社	80	100.0	コンピュータ・システムの開発・運用
旅行事業			
ANA X株式会社	25	100.0	旅行商品などの企画販売、顧客関連事業
商社事業			
全日空商事株式会社	1,000	100.0	商事・物販事業

※当事業年度末日において、特定完全子会社はありません。

## 統合報告書 2025

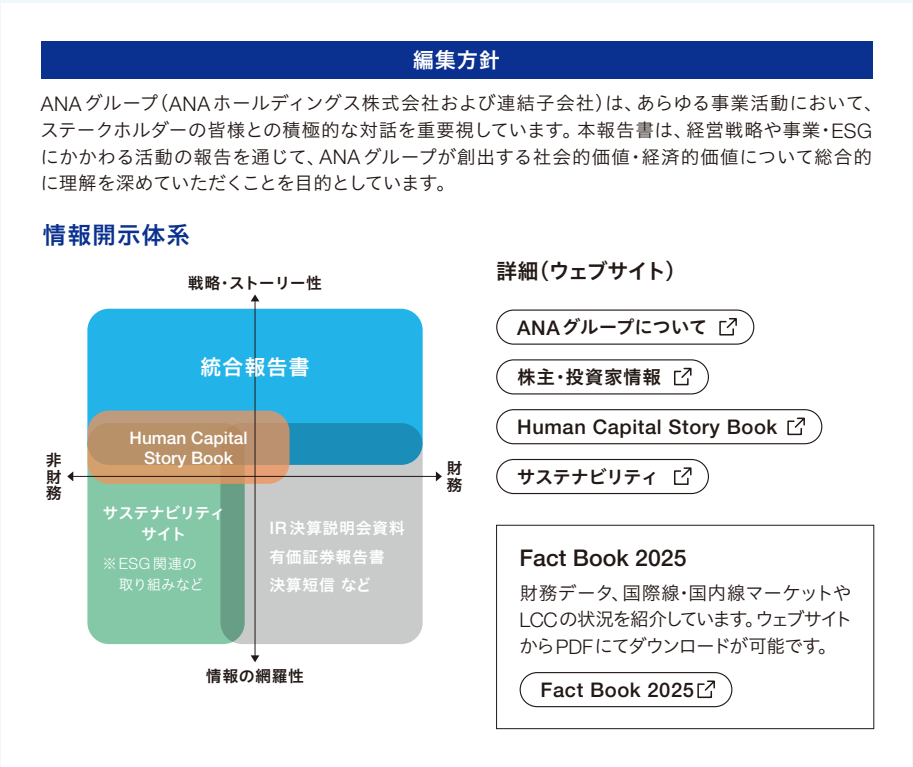
ANAホールディングス株式会社

01	ANAグループが目指す未来
02	マネジメントメッセージ
03	経営環境分析とマテリアリティ
04	競争優位を確立するための戦略
05	持続的に成長するための基盤強化
06	データセクション
11年間の財務サマリー	
財務分析	
用語集	
就航路線図	
ESG関連データ	
市場データ	
環境・社会データ	
▶ ANAグループの概要	
会社情報	



会社概要

商号	ANAホールディングス株式会社
設立	1952年12月27日
本社所在地	〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター
従業員数	44,019人(連結)
資本金	467,601百万円
決算日	3月31日
株式の総数	発行可能株式総数:1,020,000,000株 発行済株式総数:484,293,561株
株主数	745,681人
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9202
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 (事務取扱場所) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
監査法人	有限責任監査法人トーマツ
米国預託証券	比率(ADR:普通株):5:1 シンボル:ALNPY CUSIP:032350100
名義書換・預託代理人:	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street New York, NY 10286, U.S.A. TEL:1-201-680-6825 U.S. Toll Free: 1-888-269-2377 (888-BNY-ADRS) ウェブサイト:https://www.adrbnymellon.com



将来予測に関する特記事項

本報告書には、当社の現在の計画、見積もり、戦略、確信に基づく見通しについての記述がありますが、歴史的な事実でないものは、すべて将来の業績にかかわる見通しです。これらは、本報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた当社の経営陣の判断および仮説に基づいています。

当社の主要事業である航空事業には、空港使用料、燃料税など、当社の経営努力では管理不可能な公租公課がコストとして発生します。また、実際の業績に影響を与える重要な要素としては、経済の動向、急激な為替相場・原油価格の変動ならびに災害のリスクなどがあります。これらのリスクと不確実性のために、将来の当社の業績は、本報告書に記載された内容と大きく異なる可能性があります。従って、本報告書で当社が設定した目標は、すべて実現することを保証しているものではありません。

お問い合わせ

ANAホールディングス株式会社

〒105-7140 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター  
グループ経理・財務室 財務企画・IR 部 IR チーム  
E-mail : ir@anahd.co.jp

統合報告書 2025

ANAホールディングス株式会社

01 ANAグループが目指す未来

02 マネジメントメッセージ

03 経営環境分析とマテリアリティ

04 競争優位を確立するための戦略

05 持続的に成長するための基盤強化

06 データセクション

11年間の財務サマリー

財務分析

用語集

就航路線図

ESG関連データ

市場データ

環境・社会データ

ANAグループの概要

▶ 会社情報

