

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なれないか。

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、つながりあえば、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。

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。 |

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

表紙に込めた想い



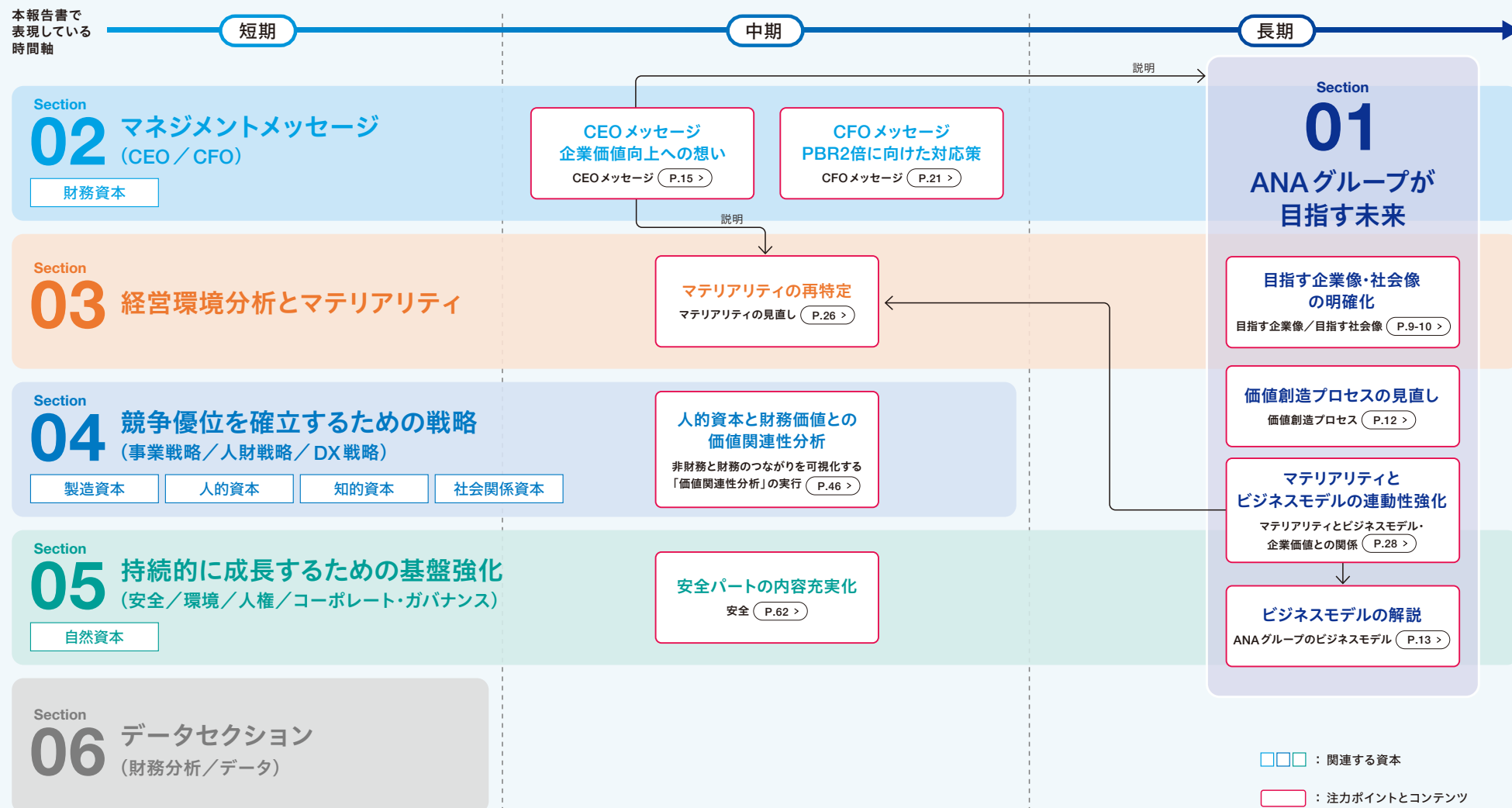
今回の表紙の写真は、コロナ禍を経た不確実性の高い時代においても「地に足をつけた経営」と「社員一人ひとりの力」によって、確実に歩みを進めていくという当社の姿勢を表現しています。現在の業績に甘んじることなく前進していく姿勢を象徴するものとして、出発準備を整えた航空機と、その出発を見送る社員の姿を表現しました。社員が手を振る様子には、お客様に対する熱い想いと、人財が最も重要な経営資本であるという当社グループの考えを込めています。

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。



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。

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

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。

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



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

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。

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

旅客キロの推移

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

創業

1952

1960

1970

1980

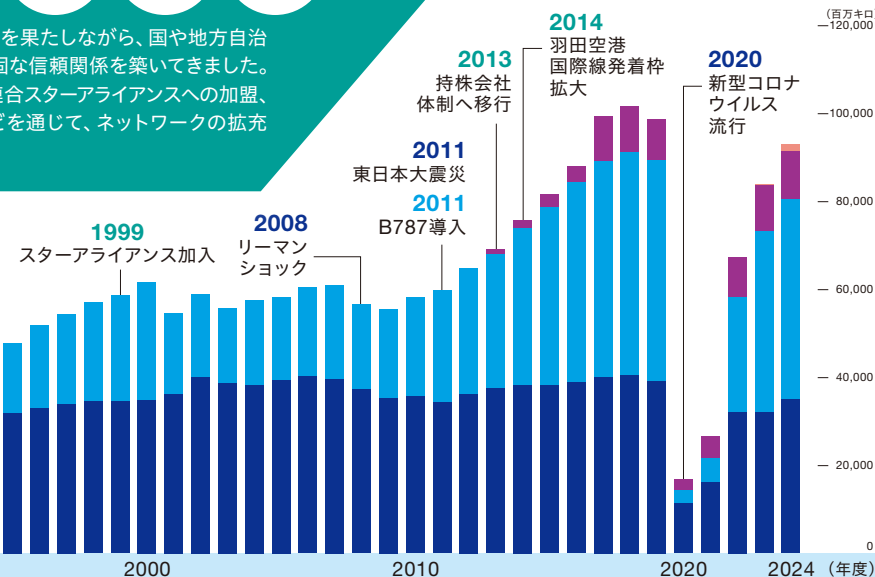
1990

2000

2010

2020

2024 (年度)



At a Glance ～数字で見るANAグループ～

※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)

CO₂排出量

1,123万トン

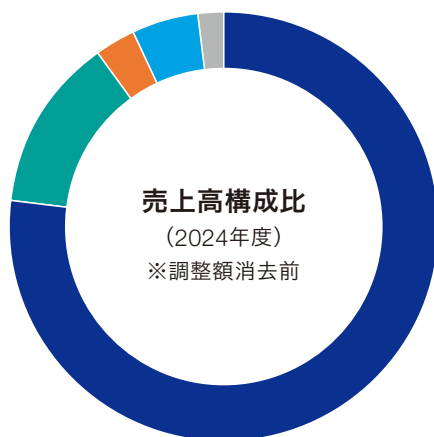
※航空機のみ

低燃費機材比率

82.7%

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。



	売上高	営業利益
2024年度		
■ 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)

ANA
Inspiration of JAPAN
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
Peach Aviation(株)

ハイブリッドエアライン
(Hybrid)

AIR JAPAN
(株)エアージャパン

※2025年8月より
連結子会社化

NCA
Nippon Cargo Airlines
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

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。

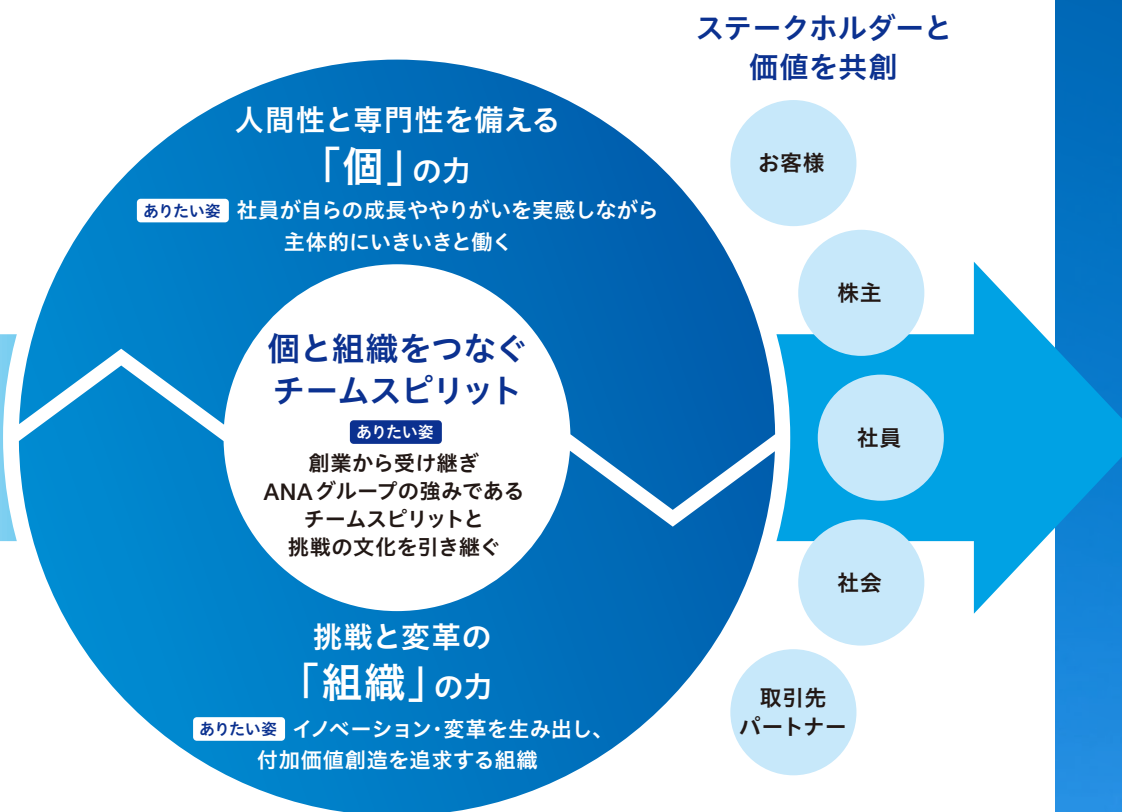
4 チームスピリット

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



目指す社会像

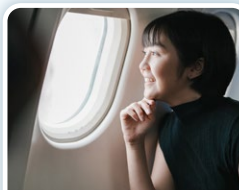
ANAグループは、経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」の実現に向けて、人々の交流や物流などにかかわる様々な価値を提供していきます。空からはじまる多様なつながりを創り、人々に笑顔や喜び、驚き、感動を生み出すことを通じて、社員・お客様・社会の可能性を広げ、平和で豊かな社会、活力ある経済、持続可能な未来へ貢献していきます。

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

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。



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

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



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

ANA エンジンテクニクス(株)
整備部
東 拓弥



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

ANA ウイングス(株)
総務部
坂西 彩乃



一步でも前進して、
その一步で
新しい世界をつくりたい

ANA 新千歳空港(株)
貨物サービス部
茂木 洋



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

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



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

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



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

ANA テレマート(株)
CX推進部
荒川 洋平



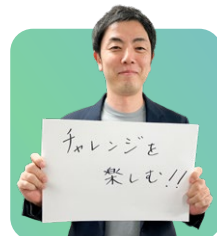
創業以来受け継がれてきた
マインドを胸に、ANAグループの
新しい価値を生み出す事業を
創造していきたい

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



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！

ANA 大阪空港(株)
旅客サービス部
田中 美帆



チャレンジを恐れず、
楽しめる会社にな
していきたい

(株)エアージャパン
総務部
三本 亮



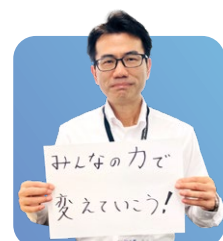
仲間の力と想いをつなげ
いろいろな「ワクワク」を
つくりたい

全日本空輸(株)
ANA Blue Base
業務推進部
星川 恵里



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

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



みんなの想いがあれば
遠くへ行ける！！

ANA スカイビルサービス(株)
総務人事部
梅田 慎吾



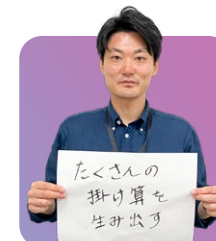
お客様のために一人ひとりが
ベストパフォーマンスを
発揮できる環境をつくりたい

全日本空輸(株)
客室センター
客室乗務一部
千葉 美和



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

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

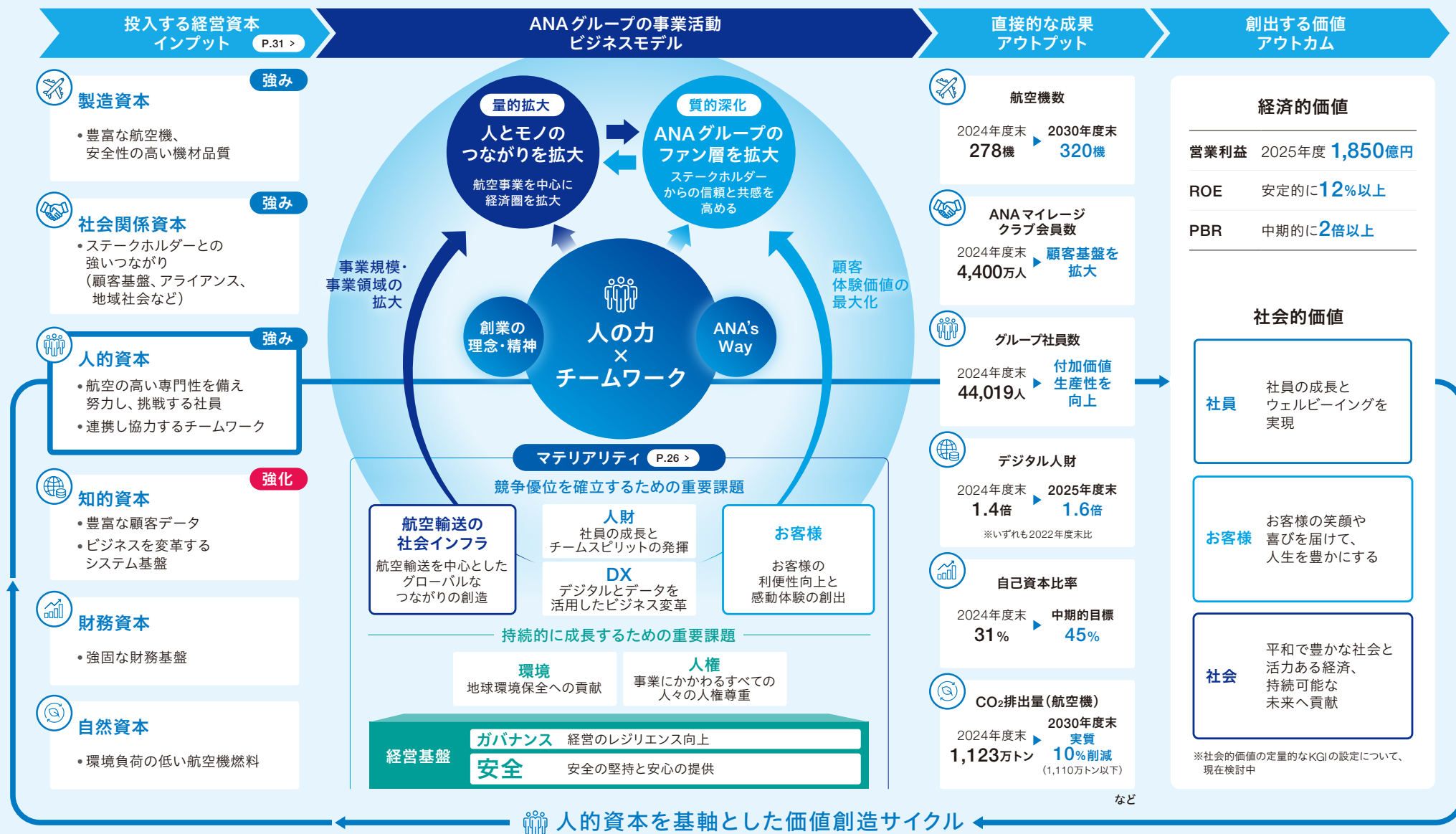


事業と事業、
デジタルとアナログ、
仲間と仲間などの様々な
「掛け算」で、
イノベーションを創出したい

ANA X(株)
経営戦略部
山本 泰裕

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。



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

- ・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

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

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ighter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ighter）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。

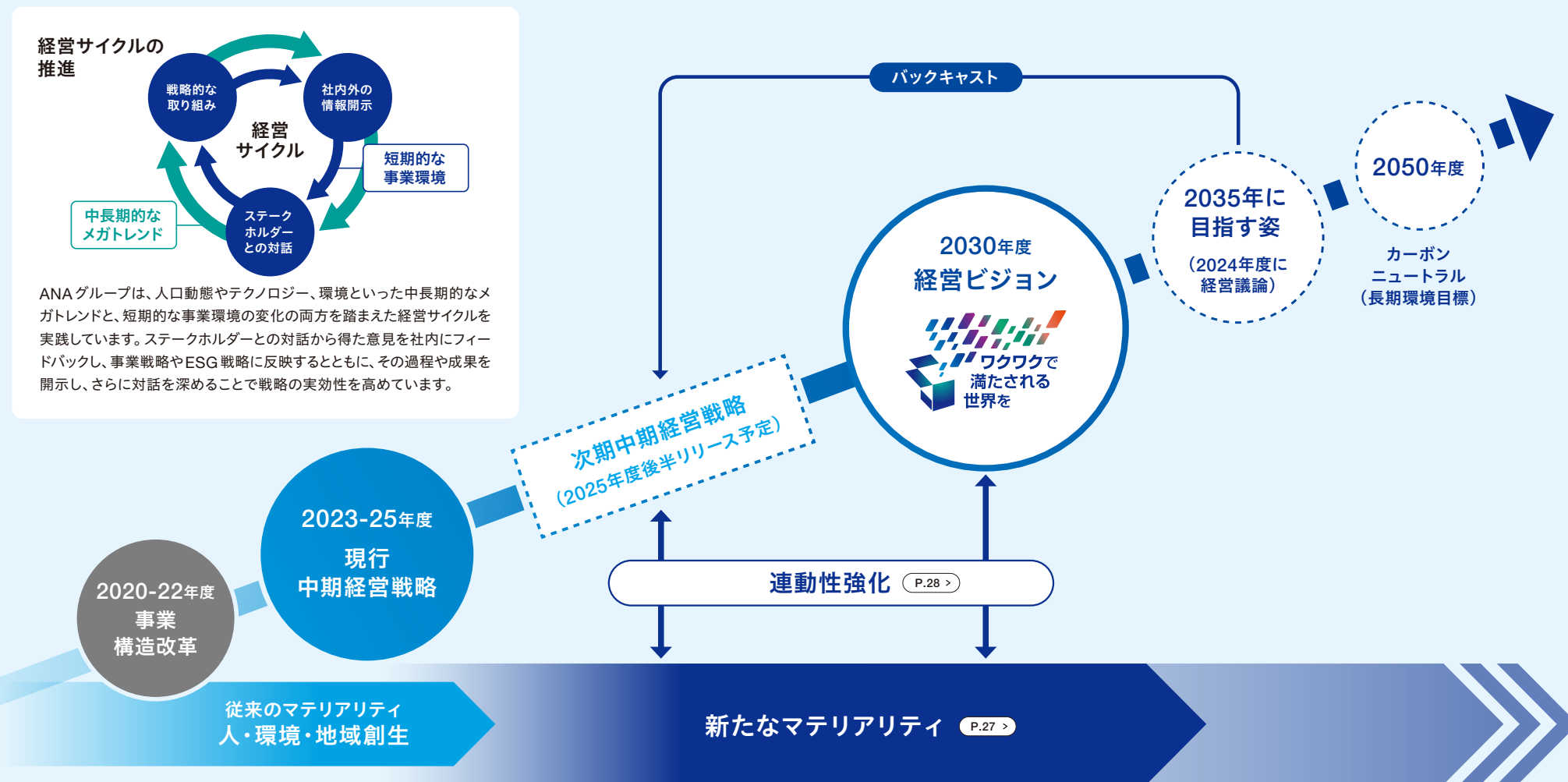
3 高いブランド力

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

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、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。