

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^{※1}、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

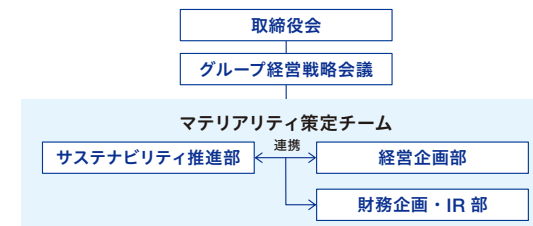


当社への影響度 財務影響		
評価方法		概要
インタビュー	役員	当社会長、社長をはじめとした取締役、監査役、執行役員などにインタビューを実施。
アンケート・インタビュー	ESG推進担当社員	マテリアリティ候補に中心にかかわる17の部署・グループ社の、EPO-EPL ^{※2} に対し、リスクと機会に関するアンケート(リスク、機会の内容とその影響度)およびインタビューを実施。その上で、発生する可能性が高く、単年度に500億円以上の影響があるとされた候補を「最重要」とした。
ワークショップ	社員	人権と環境の取り組みに関連する35の部署・グループ会社の担当者が一堂に会したワークショップを通じて、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。

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)



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

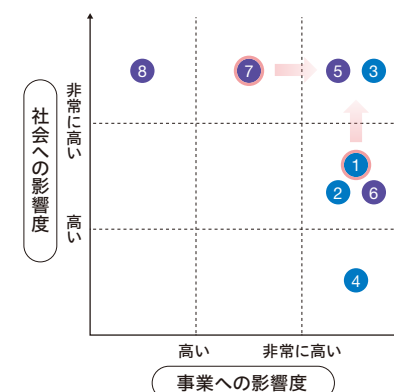
今回、新たに特定した8つのマテリアリティは、価値創造の羅針盤です。それぞれの重要課題の解決によって当社グループが目指す姿を見据えながら、社会的価値と経済的価値の同時創造を実現していきます。

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"> 航空輸送は島国の日本にとって不可欠な移動手段 国内の人口減少、地方経済の衰退、高速鉄道網整備など グローバルでの人流・物流の拡大 	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"> 人的資本は価値創造の最大の原動力で差別化の源泉 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 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 	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"> 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 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 	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"> 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 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 	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"> 安全は当社グループの最も重要な経営基盤 ステークホルダーからの信頼形成 	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"> 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 	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"> CO₂排出量の削減など、環境負荷低減が企業の喫緊の課題 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 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 	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"> 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 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 	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。

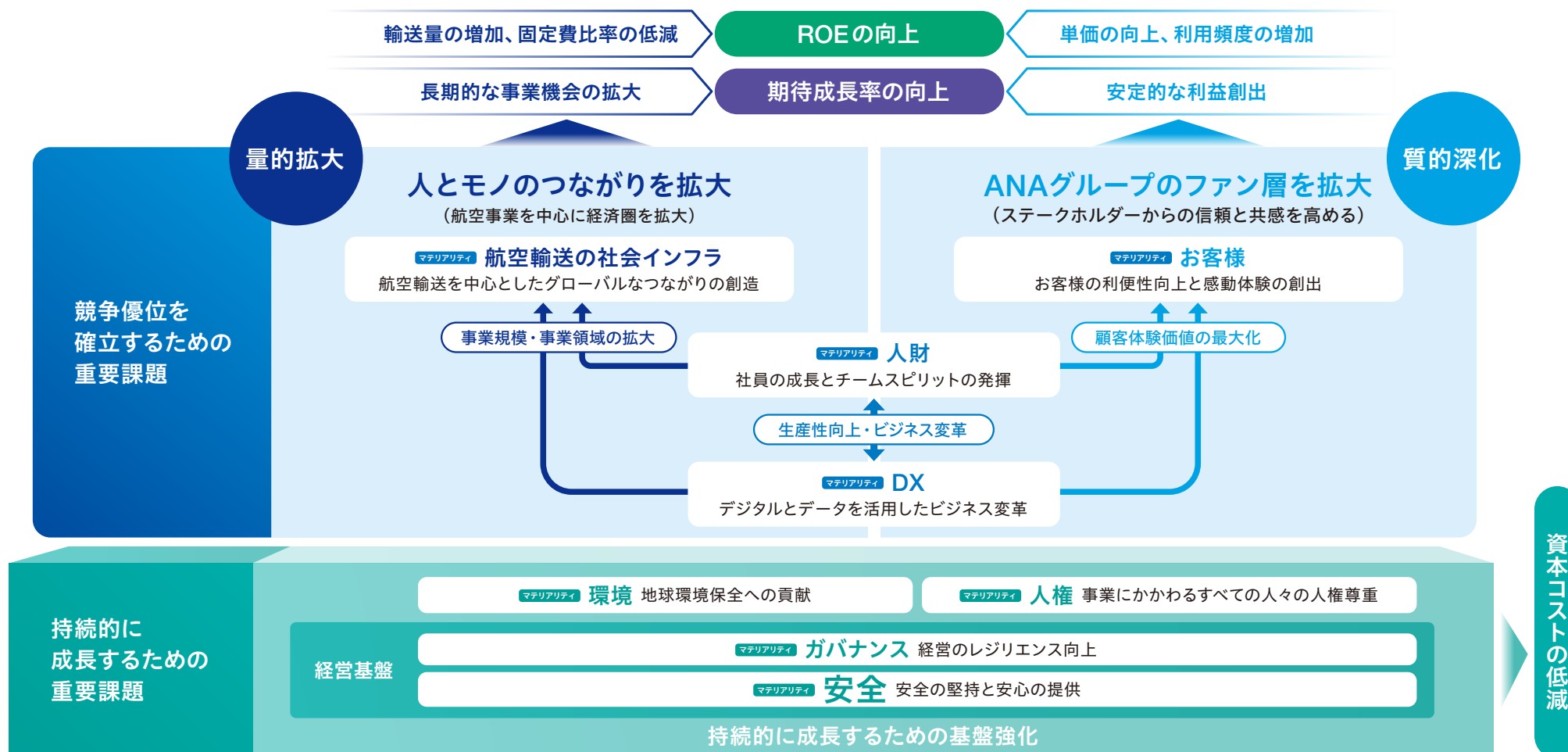


事業への影響度	高い	「発生可能性が高く、かつ単年度キャッシュフローへの影響予測 50～500億円未満」または「次期中期経営戦略での重要度が高い」
	非常に高い	「発生可能性が高く、かつ単年度キャッシュフローへの影響予測 500億円以上」または「次期中期経営戦略における重要度が非常に高い」
社会への影響度	高い	世界の主要NGO団体の情報発信あり
	非常に高い	世界の主要NGO団体の情報発信件数 上位10課題

マテリアリティの再特定

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。



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。



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

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
- ◆ デジタル人材の育成と獲得

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

- 人材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

人材

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 >

打ち手
となる戦略
(参照パート)

主要 KPI

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)
デジタル人材 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 ₂ 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 ₂ 排出量 実質ゼロ

2020年代の可能な限り早期
女性役員比率 30%

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	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する“チームワーク” <ul style="list-style-type: none"> 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"> 事業規模の拡大に向けたオペレーションを支える人財不足 変化に機敏に対応する変革力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層と現場の対話とフィードバックの強化 会社・組織を越えたコミュニケーションの促進 プロフェッショナル人財の獲得・育成 多様な人財が強みを発揮する全員活躍の推進 変革やワクワクを推進する風土醸成 賃金水準・福利厚生制度の見直し 社員の安全と健康の確保 快適な職場環境づくり 	2025年度目標 <ul style="list-style-type: none"> 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% 	「人財」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財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	顧客満足を生み出す知見・ノウハウと高いブランド力 <ul style="list-style-type: none"> 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"> 航空で培ったノウハウのノンエア事業への展開 海外におけるブランド力の認知向上 IT基盤の強化とデータ活用文化の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 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 「BlueLake」データ拡充 データ活用文化の醸成 データマネジメント・デジタルガバナンスの強化 デジタル人財の確保と成長支援 	2025年度目標 <ul style="list-style-type: none"> 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"> 安全性 定時性 顧客満足度 など 	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	ステークホルダーとの広く強いつながり <ul style="list-style-type: none"> 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"> 経営戦略を推進するための共創ネットワークの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 路線ネットワークのさらなる拡大 ANAマイレージクラブ会員数のさらなる増加 資本市場への適時適切な情報提供 ステークホルダーとの対話機会の拡大 地方自治体との連携による地域活性化 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 	2025年度 モニタリング指標 <ul style="list-style-type: none"> 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	安定的に利益を創出できる健全な財務運営 2024年度実績 <ul style="list-style-type: none"> 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"> 安定した財務基盤の維持・向上と資本効率の改善 	2025年度まで： <ul style="list-style-type: none"> 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 2026年度以降： <ul style="list-style-type: none"> 総資産を圧縮 自己資本を蓄積 	2026年度以降早期に目指す目標 <ul style="list-style-type: none"> 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 2030年までに目指す水準 <ul style="list-style-type: none"> 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	豊富な機材とその運航を支える施設やシステム <ul style="list-style-type: none"> 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"> 中長期的な成長に向けた航空機数の拡大 基本品質を支える施設やシステムのさらなる効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク戦略に基づくフリート戦略の遂行 持続的成長に向けた航空機投資 日本貨物航空(株)(NCA)の子会社化によるフレイターの増強 低燃費機材のさらなる拡充 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 	2025年度目標 <ul style="list-style-type: none"> 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) 2030年度計画 <ul style="list-style-type: none"> 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	日々の創意工夫による資源の有効活用 2024年度実績 <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 8.9%削減(2019年度比/航空機由来) CO₂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"> 持続的な事業成長と両立したCO₂排出量ネットゼロの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 運航上の改善・航空機などの技術革新 SAFの活用などによる航空燃料の低炭素化 排出量取引制度の活用 ネガティブエミッション技術の活用 資源類・食品類の廃棄率を減らすサービスへの転換 航空輸送を悪用した野生生物の違法取引撲滅 	2030年度目標 <ul style="list-style-type: none"> CO₂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。