

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。

事業規模を縮小し
コロナのトンネルを抜ける

2021年度
固定費の大幅圧縮
2019年度比△2,550億円

2020年度
リソースの圧縮
機材の早期退役28機

2022年度
黒字化の達成
連結営業利益1,200億円

2020～2022年度

事業構造改革 (2020年10月リリース)

「強靭な事業構造に生まれ変わる」

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
 2. 貨物事業の拡大

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

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

本格的な成長軌道へ



～2030年度

経営ビジョンの実現

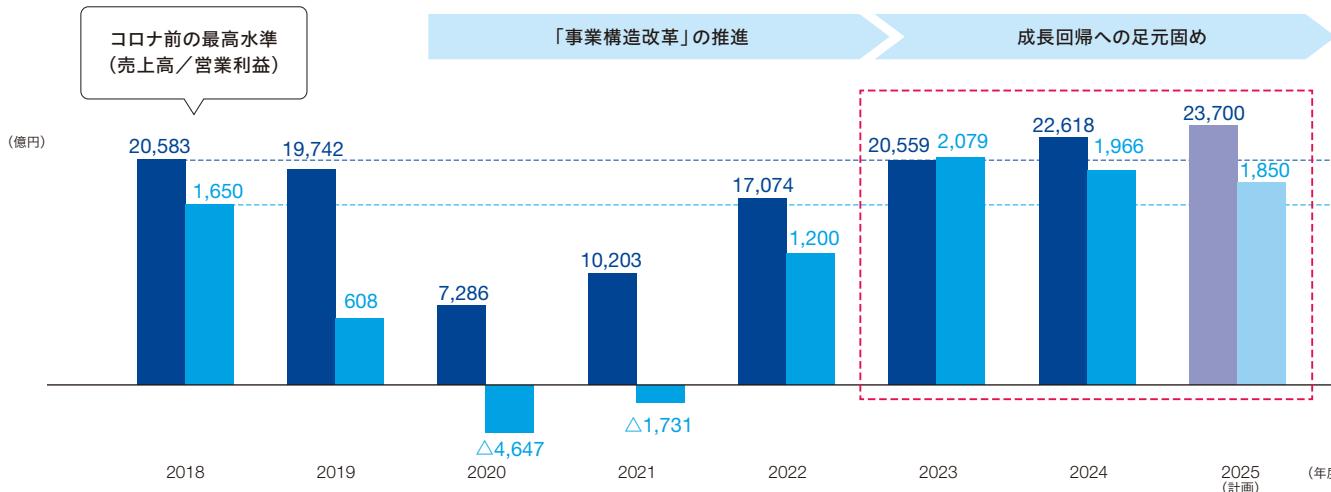
「ワクワクで満たされる世界を」

2023～2025年度

2023-25年度中期経営戦略 (2023年2月公表)

「成長回帰への足元固め」

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。

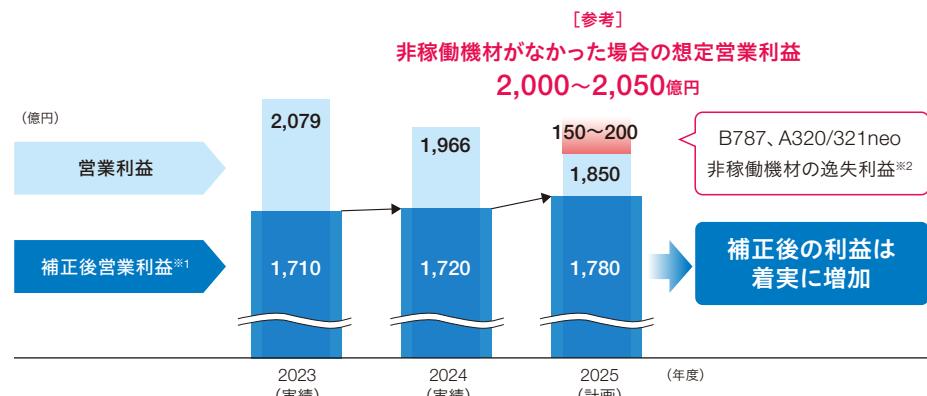
株主還元の強化も今後の課題と認識しており、中期的な還元方針について、経営の議論を加速していきます。

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 株主還元のさらなる強化

利益創出力の向上に向けて

実質的な利益水準



※1 補正後営業利益=営業利益-減免・補助金+PWエンジン関連補償金(営業外収益)

※2 逸失利益は、各機種の1機当たり貢献利益実績(2024年度)をもとに推定

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。

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、航空機の受領が遅れており、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期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る整備など、一時的な要因で高止まりが続いている。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。

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. ボーイング機の受領遅延		

対応策
1. エンジン確保に向けた取り組み <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍で先送りした定期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)

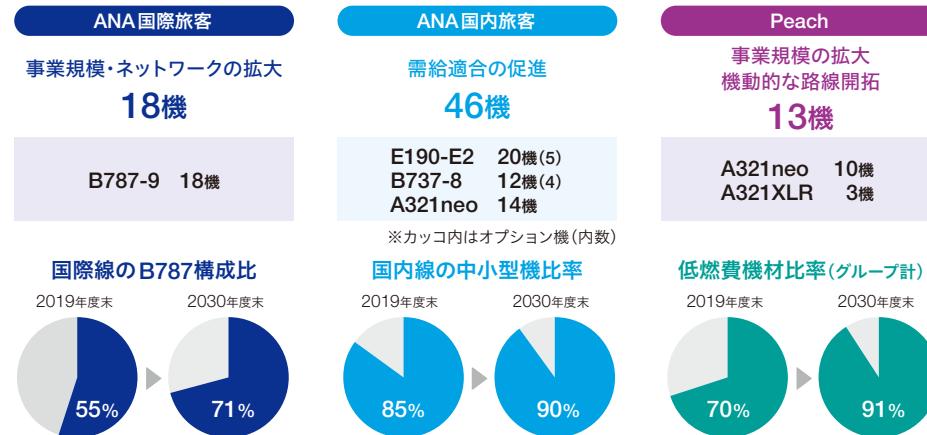
1 マルチブランド戦略

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



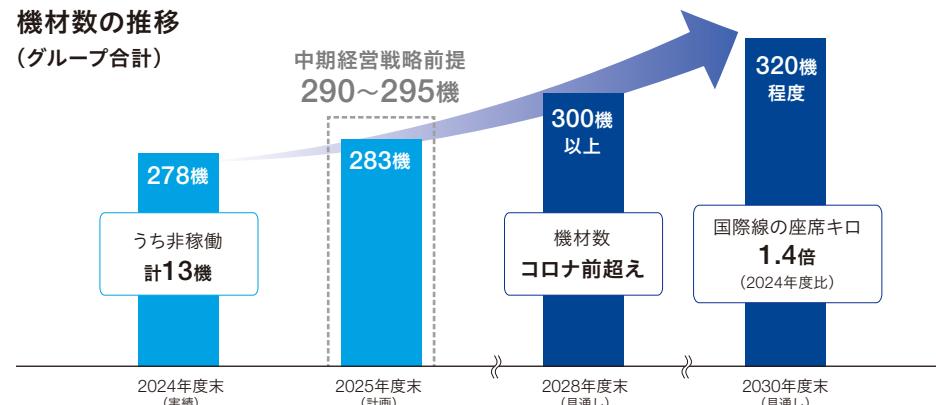
最新鋭リージョナルジェット「エンブラエルE190-E2」の導入

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。

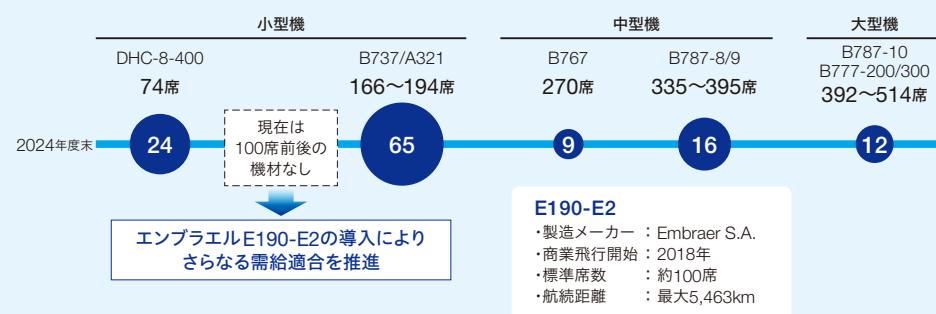
現在のフリート構成上、保有していない100席クラスの新機種の導入により国内旅客事業でさらなる需給適合が可能となります。幹線や大型連休などでは大型機を投入し、収入の最大化を図る一方、地方路線や昼間便、閑散期には中～小型機を活用するなど、需要動向に応じて適切なサイズの機材を機動的に選択することで、ユニットレベニューの改善を図っていきます。

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。



ANA国内線 機材構成



① マルチブランド戦略



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、CO₂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していきます。

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。

事業戦略

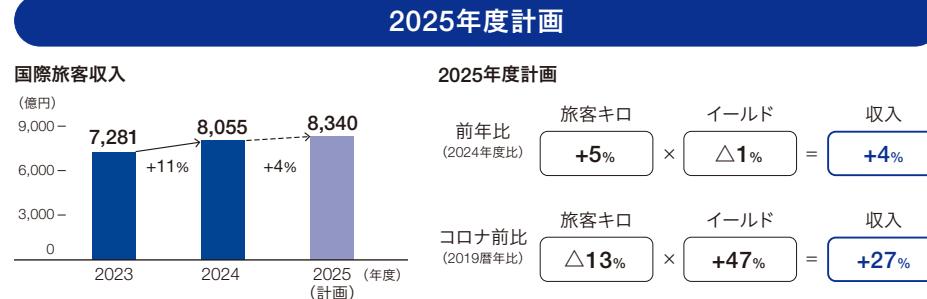
1 マルチブランド戦略

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

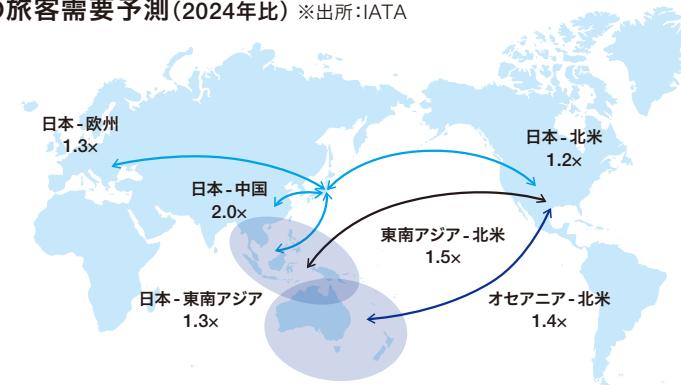


2025年度は、2024年度に順次拡大してきた欧州線の通年化効果などで生産量を拡大とともに、シンガポール航空とのジョイントベンチャーも開始しており、各方面で好調な訪日客を中心に需要の取り込みを強化していきます。

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-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。

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。



事業戦略

① マルチブランド戦略

ANAブランド

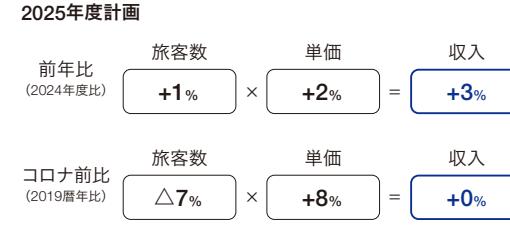
国内旅客

2025年度
戦略
ポイント

- 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
- 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年度計画



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

国内旅客事業の利益率の推移



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～

国内線の収益性はコロナ前と比較して低下

コロナ前からの環境変化

行動変容による客体変化

- ビジネス需要: コロナ前比3割減少
- レジャー需要: コロナ前水準を維持

各種費用の増加

- 市況要因(為替円安・燃油市況の上昇)
- 整備費の増加(エンジン改修対応など)
- 人財への先行投資

ユニットレベニューの向上

- 単価向上に向けた運賃値上げ
機材小型化による需給適合の推進

ユニットコストの低減

- 徹底したコストマネジメントの推進
DXによるオペレーション効率化の推進

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を回復した一方で、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。

※ 國土交通省「第1回 国内航空のあり方に関する有識者会議」

事業戦略

1 マルチブランド戦略

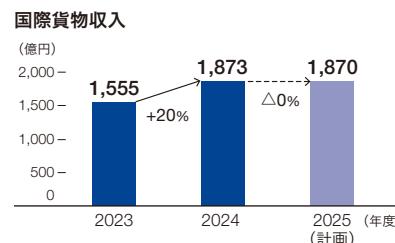
ANAブランド

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)



2025年度計画

前年比 (2024年度比)	貨物重量 +2%	単価 △2%	収入 △0%
コロナ前比 (2019暦年比)	貨物重量 △17%	単価 +117%	収入 +79%

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。

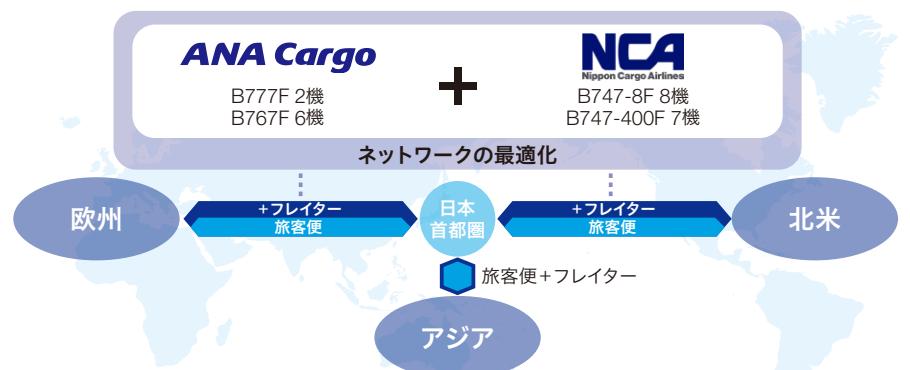
成田空港の新貨物上屋の本格稼働 「SMART CARGO モデル」

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。

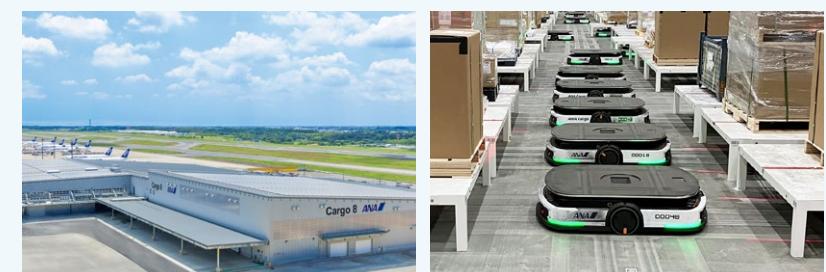
*AGV : Automatic Guided Vehicle

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。



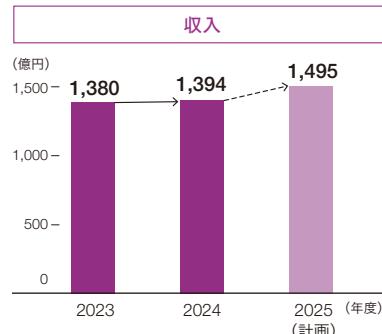
事業戦略

① マルチブランド戦略



2025年度
戦略
ポイント

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



社長メッセージ



Peach Aviation(株)
代表取締役CEO
大橋 一成

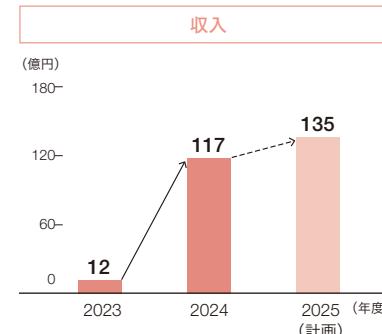
Peachのメインターゲットであるアジア方面のLCC市場は、競合他社の供給拡大により、競争が一層激しくなっています。この状況への対応として、Peachでは、収益性の高い路線を中心とした事業拡大によりアジアの主要都市とのアクセス強化を図り、レジヤー需要を確実に取り込むことで、新たな収益基盤を確立していきます。

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。



2025年度
戦略
ポイント

- 認知度・競争優位性の向上
- 年度後半に3号機目を導入



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月の就航後、4月に2号機目を導入し、現在、成田 - バンコク線、成田 - ソウル線(仁川)、成田 - 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みます。就航以来蓄積したデータを活用してレビュー・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。

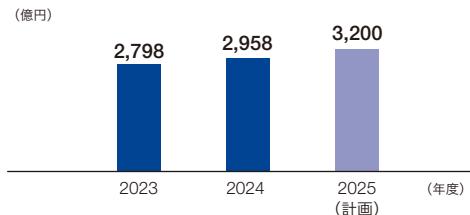
2024年2月の事業開始以来、多くのお客様にご支援を賜り、順調な成長を続けています。就航以来「安全」を最優先に掲げ、オペレーションの安定化に注力した結果、海外からの多くのお客様に高く評価いただき、ANAグループの新たな需要獲得に貢献しています。

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。

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)



※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)



ANAスタッフ着用ピンバッジデザイン ©Expo 2025

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。

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きます。

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て、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周年を迎える
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

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



ANAグループにとって、人財は最も重要な資本であり、
価値創造の源泉かつ原動力です。創業以来、幾多の困難を
乗り越え企業成長を遂げてきたのは、まさに努力と挑戦を
し続けてきた「人の力」と、和協の精神を受け継いできた
「チームワーク」によるものです。

2024年度に1,756回実施した経営層と社員との対話では、「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」をテーマとしましたが、一人ひとりの社員が真剣に考え、様々な意見や前向きな提案をしてくれました。こうした対話の成果も踏まえながら、今後も人的資本の最大化

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

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・定性的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る」「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運動して、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。

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。これまで公募制度の充実やシニア人財のリスクリング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。

※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

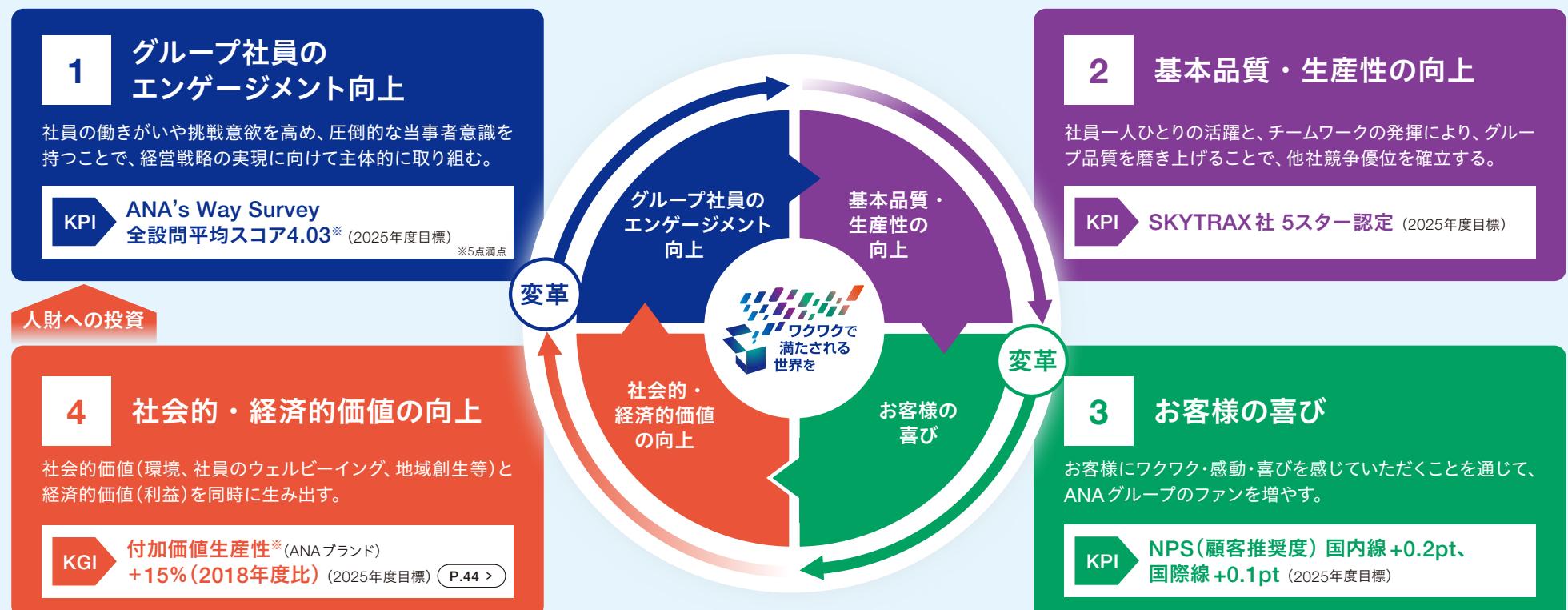


ANAグループ初の「Human Capital Story Book」発行について ▶

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。



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

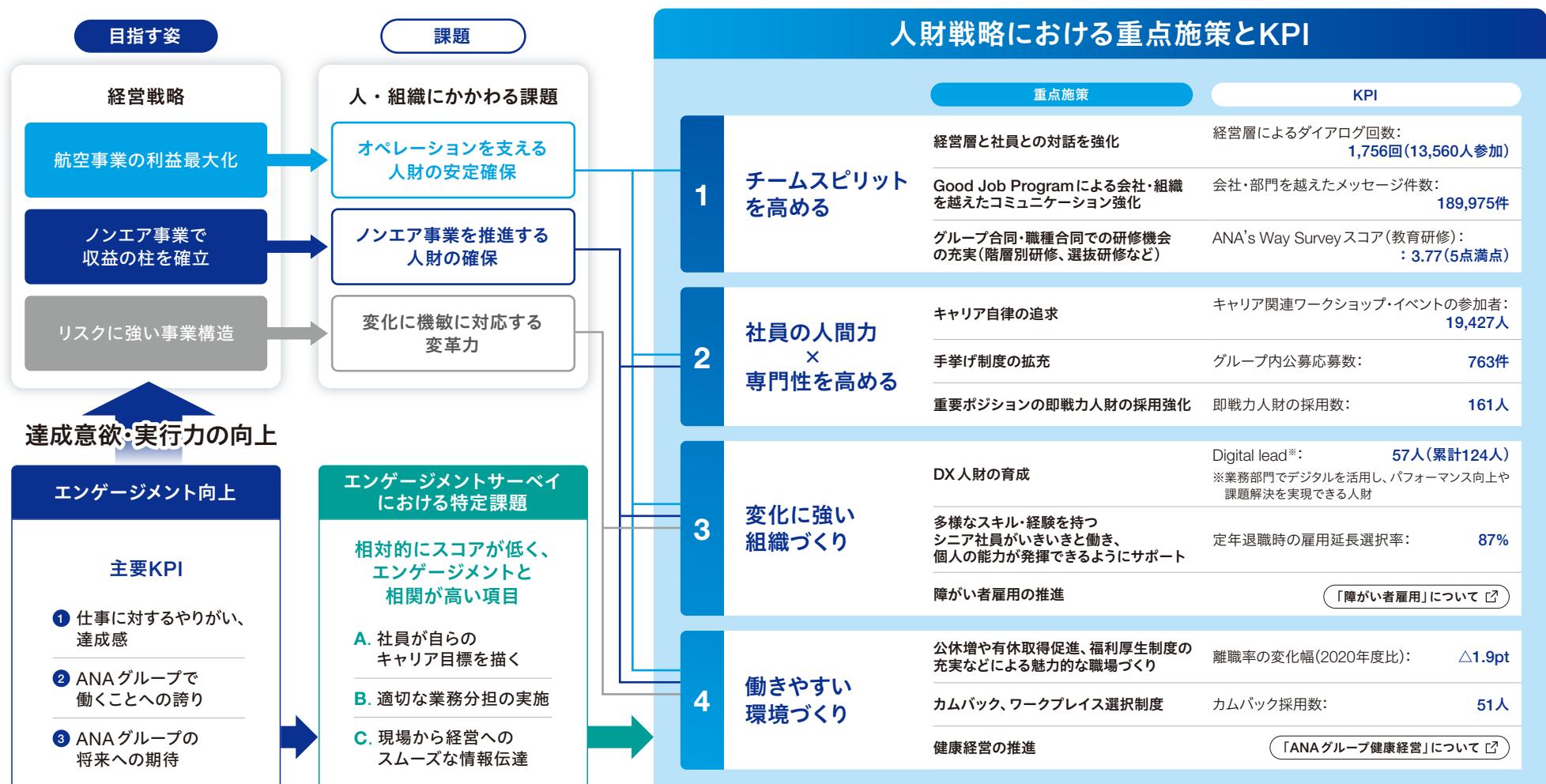
ANAグループでは、付加価値創造に重点を置いた生産性向上の取り組みを全社的なナレッジとして蓄積するため、事例共有サイト「Value+」を運用しています。このサイトでは、グループ全体での好事例の共有と活用を促進し、各職場でのさらなる活動の活性化を図っています。2024年度にはグループ全社から2,577件もの好事例が登録され、業務改善やコスト削減、新たな価値創造につながる多くの知見が集まりました。同サイトに集まった優れた事例は、表彰制度「ANA's Way AWARDS」を通じて積極的に表彰することで、付加価値創造への貢献を称えるとともに、組織全体のさらなる生産性向上と持続的な企業価値向上につなげ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

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

※数値は2024年度実績

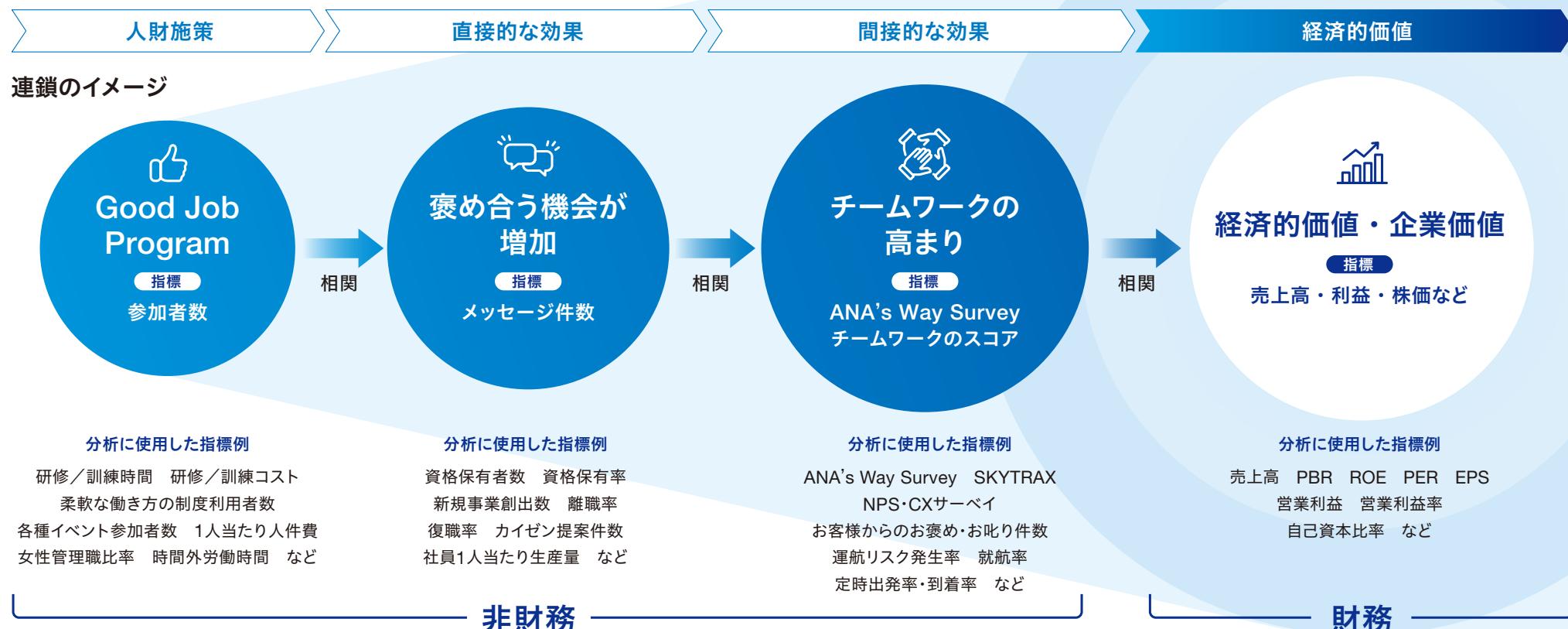


非財務と財務のつながりを可視化する「価値関連性分析」の実行

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

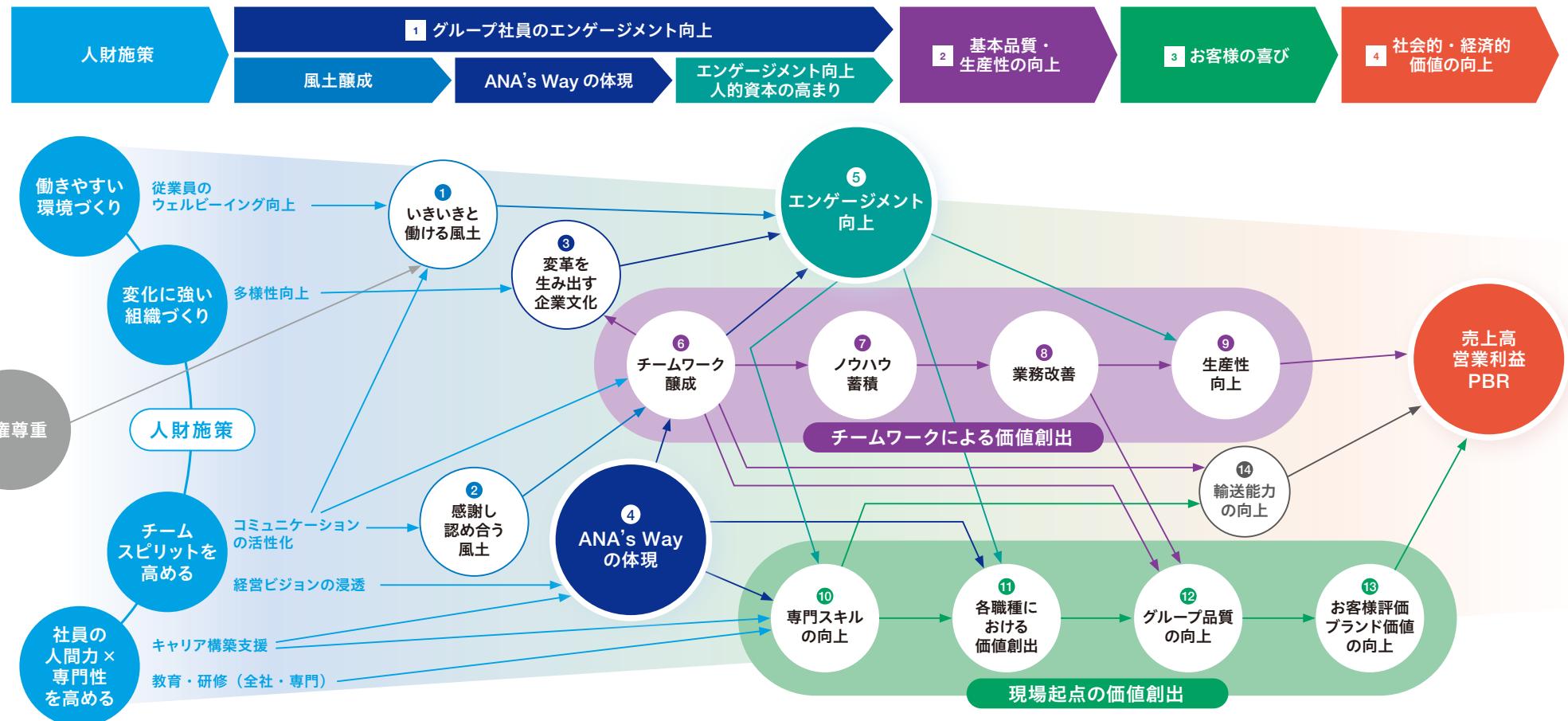
- ① 非財務の施策から財務価値までの価値の連鎖を仮説として描く
- ② 仮説を検証するため、それぞれの価値を測定する指標の過去データを収集(人財領域では520種類、平均取得年数9.8年)
- ③ 指標同士の相関関係を分析し、統計的に有意な相関が確認できた価値をつなぎルートを可視化



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。

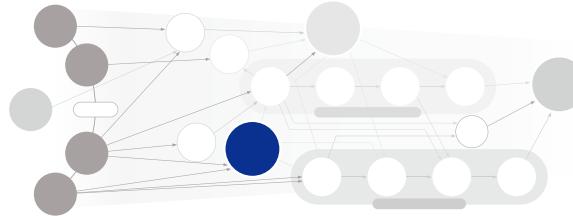
人的資本の強化による企業価値向上へのつながり(価値関連図)



※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。

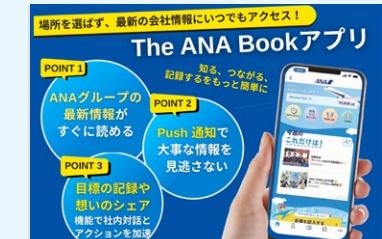


ANA's Way アンバサダー

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。

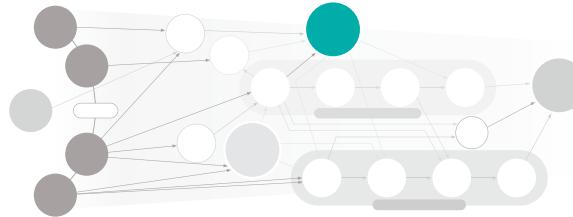
本アプリでは、社員一人ひとりが経営ビジョンの実現を自分事と捉え、行動化できるように情報発信を行います。また、グループ横断的な対話テーマの設定や、名刺交換機能、目標設定機能などを通じて、アプリを起点に社員同士がつながりを醸成し、互いに高め合うことで、グループの力の最大化を目指します。



The ANA Book アプリ

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



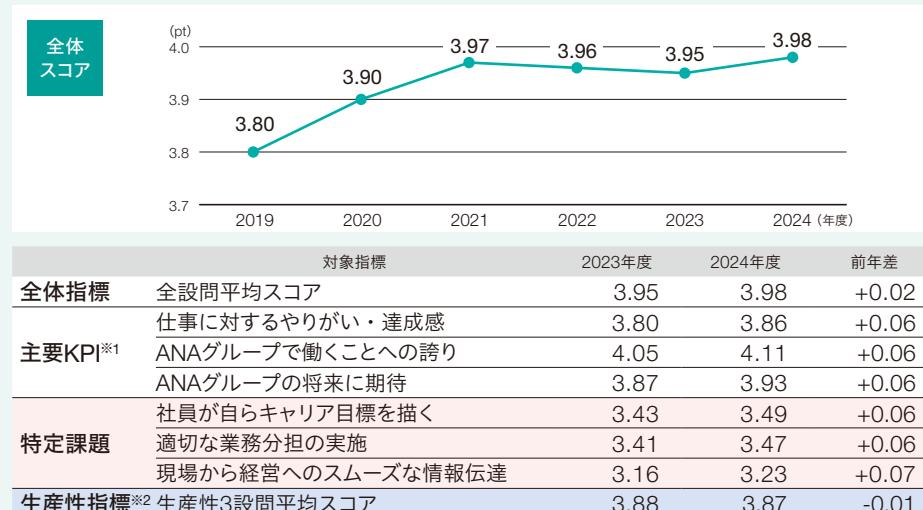
ANAグループでは、社員エンゲージメントの向上が達成意欲や実行力を高め「付加価値生産性向上」につながると考え、施策を展開しています。毎年実施している「ANA's Way Survey」(グループ社員意識調査)では、グループ行動指針「ANA's Way」の理解度・体現度の確認に加えて、エンゲージメントに関する3つの設問スコアを主要KPIとして設定し、さらに、エンゲージメントと相関の高い3つの設問を改革課題とすることで、組織課題の発見と改善につなげています。2024年度の調査では、全体スコアが目標値(4.02pt)には届かなかったものの、過去最高を更新しました。主要KPIと特定課題の設問すべてにお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。



※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	<ul style="list-style-type: none"> 「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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 [\(P.53 >\)](#)

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。

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 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
A+	高水準	上位 10~25%	8	経営トップの考えていることやメッセージがしっかりと伝わってくる 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 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ている
A	平均以上	上位 25~50%	4	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
B	平均以下	下位 25~50%	6	【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る ワークライフバランスを大切にしている
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. 需要回復や人材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

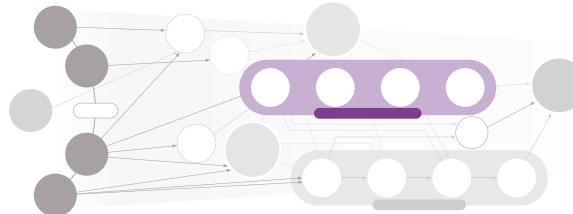
2024年度の特殊要因

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

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业文化とエンゲージメントの向上

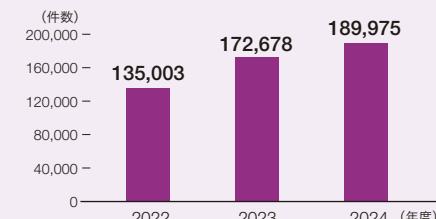
2001年に「感謝・リスペクトし合う」文化の醸成を目的として開始された「Good Job Program」は、現在、グループ全体の約75%にあたる2.9万人の社員が利用しており、2024年度は年間で96万件ものメッセージが交わされました。日々の業務はもちろん、仲間とともに困難を乗り越えた際など、様々な場面で活用されており、企业文化の浸透とエンゲージメントの向上に貢献しています。

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ぬ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

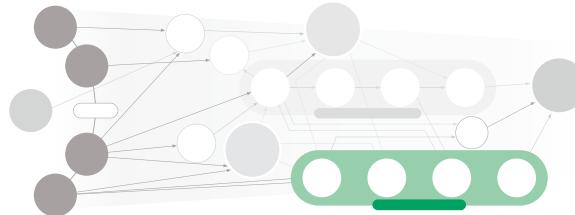
B787に装着するロールスロイス社製のエンジン整備に関して、当社の地上試運転設備で性能評価を行うと、不合格となる事象がたびたび発生するという課題がありました。

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。



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想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

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 挙がった 意見の一部	役員	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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も多くの情報が得られたことに満足していた。 ・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。 ・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。
	社員	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。



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方を記入し、実際に対話をったり、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。

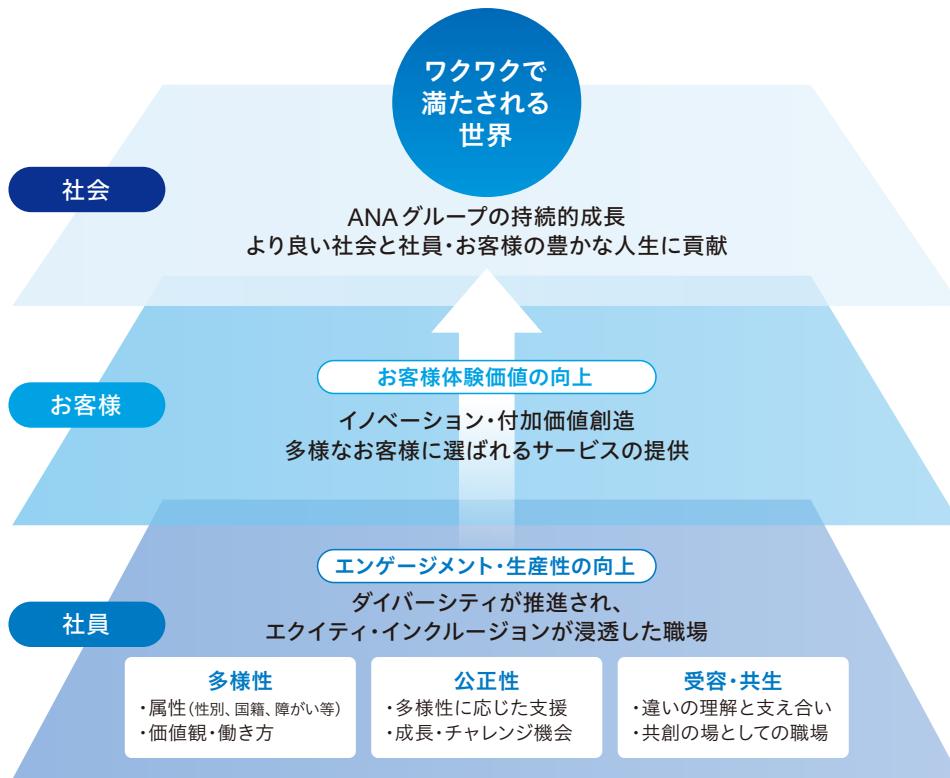
社員からは、「人財施策が売上や利益につながっていることが可視化されたことで、日々の業務の自信につながった」「付加価値創造を意識した行動を実践したい」「職場内の対話でも同誌を活用したい」などの意見が挙がりました。



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「えるばし認定」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)

DEI

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]

お客様の声や特例会社であるANAウイングフェローズ・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・ミライスピーカー・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。



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现できるよう、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ウイングフェローズ・ヴィ王子株式会社が中心となり、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。



[他の取り組み]

DX 戦略

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」に据えるとともに、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。



DX戦略

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

2024年度の振り返り

課題

- | | |
|--|--|
| <p>取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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) | <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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



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年度末時点では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



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変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。

DX戦略

DX Vision実現に向けた変革の取り組み

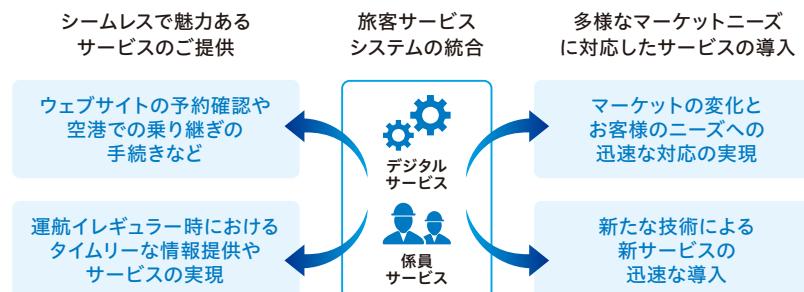
国内線・国際線旅客サービスシステムの統合によるシームレスな顧客体験と持続的な価値創造

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

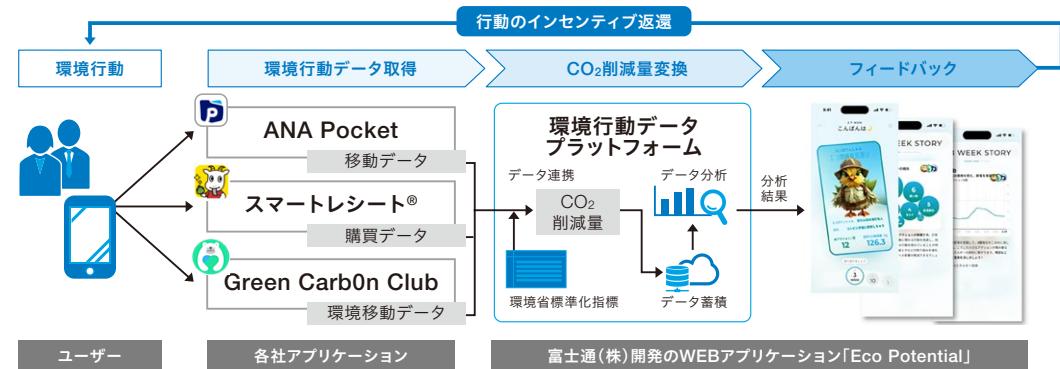
台風や空港混雑などの運航イレギュラー時のダイヤ修正は、短時間で高度な判断を迫られるため、オペレーション担当者は高い技量を必要とし、心理的負担も非常に大きい業務でした。

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CO₂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CO₂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、CO₂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、CO₂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。

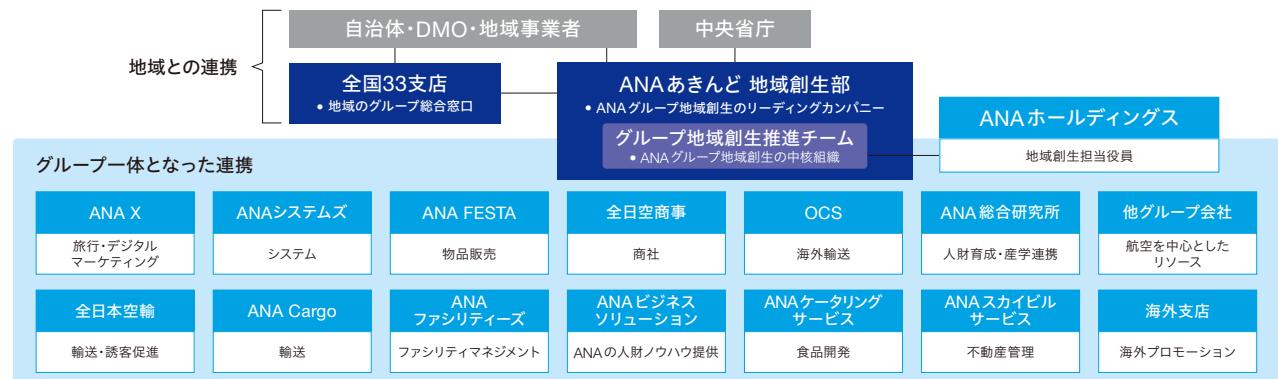
日本の主な地域課題

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います。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。

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。グループ一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。



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



地域產品の 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



地域創生(社会関係資本)

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公式ウェブサイトに特集ページを制作し観光資源をPR [特集ページ](#)
- ・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 [ANA Pocket](#)
- ・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 [羽田空港内の飲食店および都内ホテル](#)
- ・機内誌『翼の王国』地域情報連載ページへの掲載 [翼の王国](#)



ANA公式 YouTube チャンネル

地域における効果

社会的 価値

- ・プロモーションによる地域の認知度の向上
- ・人流創出による地域の賑わい創出

経済的 価値

- ・地域への訪問者数の増加
- ・消費拡大による地域内企業の売上高の増加

ANAグループが享受する効果

- ・地域におけるANAグループの認知度の向上
- ・地域の事業者との関係性強化

- ・誘客による搭乗者数および航空収入の増加
- ・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導広告を実施 [ランディングページ](#)
- ・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 [視察ツアー](#)



地域における効果

社会的 価値

- ・集客による地域の賑わい創出
- ・海外における地域の認知度向上

経済的 価値

- ・地域への訪問者数の増加
- ・消費拡大による地域内企業の売上高の増加

ANAグループが享受する効果

- ・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