



統合報告書 2026

2025年度(2026年3月期)



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。

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

社会への提供価値

人々の往来や物流を通じて、
世界と日本の平和で豊かな社会と、活力ある経済、
そして持続可能な未来へ貢献する

※「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。

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。

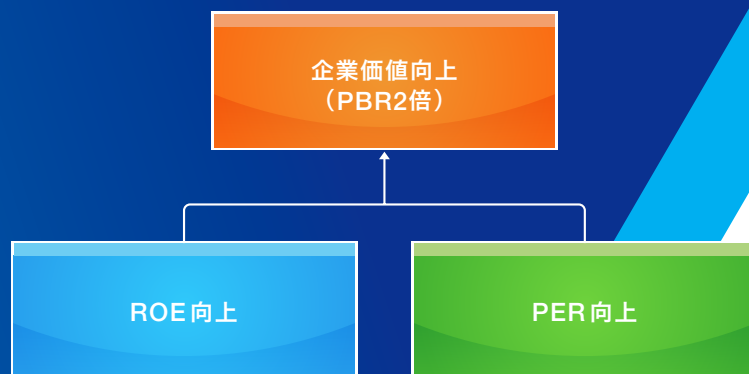


グループ行動指針 (ANA's Way)

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2026の注力ポイント



「PBR = ROE×PER」の算定式に基づく、 企業価値向上ロードマップの構造化

「統合報告書2026」(以下、本報告書)では、ANAグループのビジネスモデルや保有する経営資本、目指す姿とその実現に向けた重要課題であるマテリアリティや各事業戦略など、現時点における当社グループの考えを統合的に開示しています。

今回の編集では、資本市場(投資家)の皆様との建設的な対話を加速させるため、企業価値向上の構成要素である「ROE(収益性の向上・資本コントロール)」と「PER(期待成長率の向上・資本コストの低減)」の枠組みをベースに報告書全体の構成を体系化しました。企業価値向上に向けた具体的な取り組みを構造的に整理し、2030年度の目標達成への道筋を示しています。

本報告書を通じて、当社グループの成長ストーリーやガバナンスへの理解を深めていただくとともに、今後も投資家の皆様とのエンゲージメントを積極的に推進していきます。

この企業価値算定式の考え方に沿って、以下の3つの柱を中心に編集ポイントを置いています。

1 統合思考の深化とPERの向上

**マテリアリティの取り組みや社会的価値の創出は、
どのように将来の期待成長率(PER)を
高めるのか**

2024年度に新たに策定した8つのマテリアリティを軸に、事業戦略や人財戦略などの各戦略の連動を整理するとともに、新たに定量化に挑戦した社会的インパクトがPERの向上につながるシナリオを体系化しました。

具体的には、当社のビジネスが社会に提供する価値を3つの社会的インパクトとして整理し、この非財務価値が、当社グループのファン層の拡大や将来の需要獲得を通じた経済的価値へとつながる循環の方向性を示しています。

マテリアリティ >

社会的インパクト >

2 「価値創造ロードマップ2030」の 具体化とROEの向上

**大規模な成長投資を実行する中で、
どのように収益性を高め、
資本効率を最大化していくのか**

「価値創造ロードマップ 2030」に掲げた成長領域(国際旅客・貨物事業)への優先的な資源配分や、収益性の改善を図る国内旅客事業の取り組みについて解説しています。

また、戦略の確実な実行を支えるKPIマネジメントの仕組みの開示に加え、Q&A形式のCFOメッセージでは、資本効率向上と財務健全性の両立、有利子負債のコントロール、社債型種類株式の活用などによるWACC(加重平均資本コスト)の低減といった財務戦略の考え方を提示しています。

事業戦略 >

CFO メッセージ >

3 企業価値創造を支える経営基盤の強化

**持続的に企業価値を創出するための
統治体制(ガバナンス)は機能しているか**

環境変化への対応力を高め、資本コストの抑制を通じてPER向上に寄与する経営基盤の強化について詳述しています。

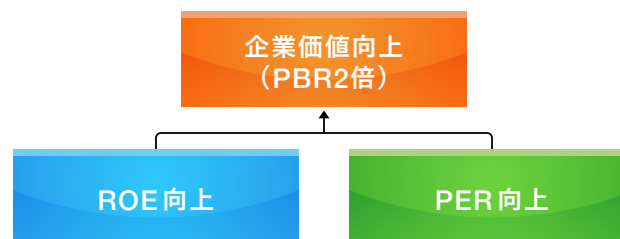
取締役会の実効性向上に向けた取り組みに加え、今回新たに新設した「報酬諮問委員長メッセージ」で、経営陣のインセンティブ設計や意思決定における透明性の確保について説明しています。また、当社グループの基盤である安全文化の深化に向けた取り組みやトータルリスクマネジメント、マテリアリティに関するKPIの開示により、サステナビリティを巡るガバナンス体制の実効性を可視化しています。

ガバナンス >

安全 >

環境 >

目次



Section 1

ANAグループが目指す未来

- 1 2030年度
ANAグループ経営ビジョン
- 2 理念体系
- 3 統合報告書2026の
注力ポイント
- 4 目次
- 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 社会への価値提供

Section 2

マネジメント メッセージ

企業価値向上
(PBR2倍)

- 11 CEOメッセージ
- 17 CFOメッセージ

Section 3

持続的な 価値創造

企業価値向上
(PBR2倍)

- 22 価値創造プロセス
- 23 ANAグループのビジネスモデル
- 24 マテリアリティ
- 27 経営環境分析
- 29 経営資本の強化
- 30 サステナビリティ推進体制
- 31 ビジネスモデルと
社会的インパクト

Section 4

価値創造の実践

ROE 向上

PER 向上

- | | | | |
|-------------------|-----|----------------------------|-----|
| 33 価値創造ロードマップ2030 | ● ● | 67 DX戦略 | ● ● |
| 41 事業戦略 | ● | 71 環境(自然資本) | ● |
| 国際旅客事業 | ● | 84 人権 | ● |
| 国内旅客事業 | ● | 86 安全 | ● |
| 国際貨物事業 | ● | 91 取締役会議長メッセージ | ● |
| 国際貨物事業 統合対談 | ● | 93 コーポレート・ガバナンス | ● |
| LCC事業(Peach) | ● | 107 社外取締役メッセージ | ● |
| フリート戦略 | ● ● | 109 コンプライアンス/
リスクマネジメント | ● |
| 顧客体験価値の最大化 | ● ● | 110 ステークホルダーとの共創 | |
| モビリティ | ● ● | 112 社外からの評価 | |
| 商社・その他事業 | ● ● | | |
| 54 CHOメッセージ | ● ● | | |
| 56 人財戦略(人的資本) | ● ● | | |

Section 5

データセクション

- 113 11年間の財務サマリー
- 115 財務分析
- 127 用語集
- 128 就航路線図
- 129 ESG関連データ
- 131 市場データ
- 132 環境・社会データ
- 133 ANAグループの概要
- 134 会社情報



表紙に込めた思い

まっすぐに高みを目指して上昇を続ける機体は、新たな価値創造ロードマップの初年度を迎えたANAグループが、さらなる飛躍を遂げようとする力強い決意を象徴しています。昨年の「地に足をつけた経営」を示す出発準備中の姿から、今年は「これまで積み重ねてきた信頼を力に、挑戦しながら羽ばたいていきたい」という強い意志を込めました。また、今回は初めて全社員アンケートを経て表紙を選定しており、グループ全社員の未来への願いも重ね合わせています。

報告の範囲

- 本報告書は、2025年4月1日から2026年3月31日までの事業活動を対象としています。(2026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。

努力と挑戦のDNA

1952 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創業しました。
2機のヘリコプターと28人の社員でゼロから事業を始め、知恵を出し合いながら愚直に努力を重ね空を拓きました。
創業時の精神と経営理念は、努力と挑戦のDNAとして今も社員に受け継がれています。

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。

信はたていと
愛はよこ糸
俄り腐と人の世と美し

社員同士やお客様との間において、信と愛の基礎の上に築かれる信頼関係や協調関係はとても大切です。これは、そうした価値観や相互信頼、調和の促進を世界に広め、美しい世の中をつくっていかうと、2代目社長岡崎嘉平太の想いが示された言葉です。時代が変わってもこの想いは変わらずに社員に根付いています。

現在窮乏
将来有望

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、やがてきっと飛躍の繁栄のときがくる」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。

「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

ANAグループの最大の強みは、創業時の精神を受け継ぎながら、航空の高い専門性とお客様への想いを持って働く「人の力」と、会社や組織の壁を超えて連携し協力する「チームワーク」です。この強みに加え、中核である航空事業を支える多様な航空機(=製造資本)、そして70年以上の歴史の中で培ったステークホルダーとの信頼関係(=社会関係資本)が、当社の持続的な成長を支える強固な基盤となっています。これら3つの経営資本を今後も強化し続けることで、確かな成長軌道を描いていきます。

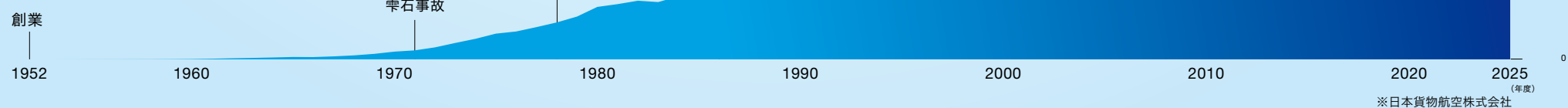
チームワーク	あんしん、あったか、あかるく元気
専門スキル	高いエンゲージメント

ANAグループの成長を支える基盤は、創業から脈々と受け継がれてきた「努力と挑戦」の精神です。社員一人ひとりが専門スキルと人間性を磨き上げ、組織の枠組みを超えてチームスピリットを発揮する社風は、当社の大きな財産となっています。これまで私たちは、この「人の力」と「チームワーク」を原動力に、安全性・定時性・快適性・利便性を極めた運航品質の追求や、お客様に寄り添う先進的なサービスの提供に邁進してきました。「あんしん、あったか、あかるく元気!」という企業文化のもと、高いエンゲージメントを持つ社員が一丸となり、過去の数々のリスクイベントを乗り越えてきています。

国・地域とのつながり	ジョイントベンチャー
スターアライアンス	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責務を全うする中で、国や地方自治体、お客様、取引先をはじめとする多様なステークホルダーとの間に強固な信頼関係を構築してきました。この信頼基盤をベースに、国内外のエアラインとの出資・提携、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、さらには欧米・アジアの主要キャリアとのジョイントベンチャーを戦略的に推進しています。これらを通じて、グローバルネットワークの拡充と事業効率化を両立させ、持続的な売上および利益の拡大を実現してきました。

売上高の推移



人的資本

社会関係資本

製造資本

航空機	低燃費機材
機材ポートフォリオ	B787ローンチカスタマー

航空事業の拡大は、戦略的な機材ポートフォリオと高度なマネジメントによって支えられています。当社はこれまで、約30種類に及ぶ多彩な機材を戦略的に導入し、事業規模を拡大してきました。特に、開発段階から参画したボーイング787型機においては、ローンチカスタマーとして世界最大のユーザーの地位を築いているほか、エアバスA380型機の本邦初導入など、最先端の機材(製造資本)への投資を継続してきました。このような多彩な機種種の保有実績があるからこそ、航続距離や座席数に応じた機材の最適配置(ポートフォリオ管理)が可能となり、運航効率を高めながら、さらなる収益性の向上を追求することができます。

At a Glance ～数字で見るANAグループ～

※数値は2025年度実績



社会関係資本

路線数 **214** 路線

※2026年3月末時点
※コードシェア、重複路線を除く

ANA国際線 **55** 路線
ANA国内線 **113** 路線
Peach **34** 路線
貨物(フレighter) **22** 路線

就航空港数

※貨物便を含む
※2026年3月末時点

109

ジョイントベンチャー数

3 社(グループ)

スターアライアンス
加盟航空会社

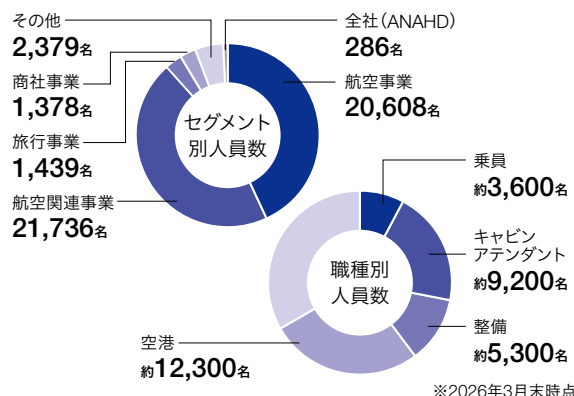
26 社



人的資本

グループ社員概要

グループ従業員数 **47,826** 名



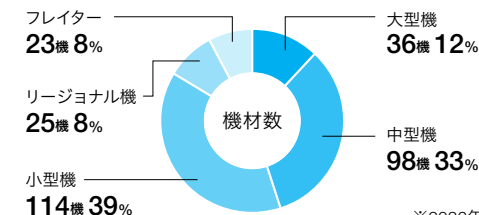
ANA's Wayサーベスコア
(5点満点)

4.04



製造資本

保有機材数 **296** 機 (低燃費機材 215 機)



座席キロ

1,241 億座席キロ

※ANA国際旅客・国内旅客・Peach・AirJapanの合計

有効貨物トンキロ

110 億トンキロ

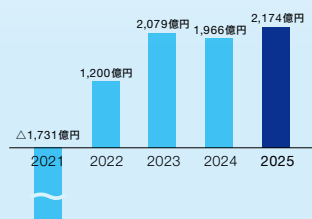
※ANA国際貨物・国内貨物・NCAの合計

事業

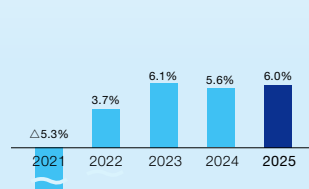
連結売上高
2兆5,392 億円



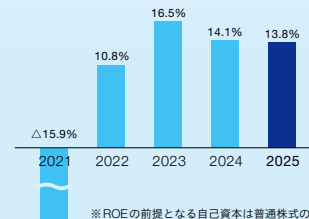
連結営業利益
2,174 億円



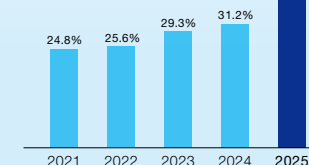
ROA
6.0%



ROE ※
13.8%



自己資本比率
37.7%



品質

定時到着率

79.7%

※ANAのみ

就航率

99.0%

※ANAのみ

SKYTRAX

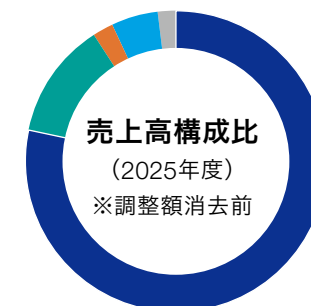
5 Star **13** 年連続



事業概要

ANAグループは、中核である航空事業と、それを取り巻く多様な事業によって構成されています。持株会社であるANAホールディングス株式会社が最適な経営資源配分を担い、グループ各社が自律的な経営を行いながら、互いに連携し合うことでシナジーを発揮し、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
2025年度		
■ 航空事業	23,132	2,219
■ 航空関連事業	3,616	14
■ 旅行事業	653	△1
■ 商社事業	1,542	75
■ その他	497	22
調整額	△4,049	△156
合計（連結）	25,392	2,174



航空事業

国際旅客 (FSC)

航空事業内
売上高構成比 **38%**



国際旅客事業は、フルサービスキャリアのANAブランドで55路線を運航しています。自社路線に加えて、スターアライアンス加盟の航空会社を中心に多くの提携パートナーとの連携により、本邦エアライン最大級のネットワークを展開しています。快適な機内空間や「Japan quality」の高品質な接客・サービス提供で、ビジネス需要や訪日外国人旅行者など国内外の需要を広く取り込んでいます。

国内旅客 (FSC)

航空事業内
売上高構成比 **32%**



国内旅客事業は、フルサービスキャリアのANAブランドで全国113路線を運航しています。国内最大の充実したネットワークで公共交通機関としての責務を果たすとともに、高品質な機内サービスの提供などを通じて、グループの重要な資産である顧客基盤の維持・拡大に貢献しています。

国際貨物

航空事業内
売上高構成比 **13%**



貨物事業は、貨物専用機（フレighter）と旅客機の貨物スペース（ペリー）双方の強みを融合したコンビネーションキャリアとして、日本と世界の貨物需要を取り込んでいます。2025年8月からは日本貨物航空株式会社（NCA）がグループに加わり、より強固な貨物ネットワークと販売網へと進化し、さらなる成長を目指します。

LCC事業

航空事業内
売上高構成比 **6%**



LCC事業のPeachは、関西国際空港を拠点として、国内・国際で合計34路線を展開しています。ANAブランドと異なるネットワークやサービス・価格展開でグループの新たな需要を開拓しています。創業15周年を機に、2026年4月にブランドをリニューアルしました。近距離アジアの訪日客やレジャー需要をメインターゲットにしながらも、価格と品質を両立させる新たなLCCの姿を追求しています。



航空関連事業



ANAエアポートサービス(株)、ANAベースメンテナンステクノクス(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

航空関連事業では、航空事業を支えるため、空港地上支援や航空機整備、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。



旅行事業



ANA X(株)、ANAあきんど(株) など

旅行事業では「ANAトラベラーズ」で国内外に幅広い旅のサービスを展開しています。また、「ANA Pocket」やモバイル決済サービス「ANA Pay」などを導入し、非日常（旅行）から日常へと顧客の回遊を促し、「マイルで生活できる世界」の実現に向けた取り組みを推進しています。



商社事業



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

商社事業では、航空機の輸出入をはじめ、リース・売却、航空機部品の調達や機内サービス・販売用品の企画調達、空港売店の運営といった航空付帯事業を展開しています。さらに、食品などの輸入販売や半導体・電子部品の輸出入、オンラインショッピングサイトの運営など、航空の枠を超えた多彩なビジネスをグローバルに展開しています。

※2025年の航空事業内売上高には、第三ブランドのAirJapanとその他（マイル関連など）が含まれています。

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

人間性と専門性を備える 「個」の力

ありたい姿 社員が自らの成長や
やりがいを実感しながら
主体的にいきいきと働く

個と組織をつなぐ チームスピリット

ありたい姿 創業から受け継ぎ ANAグループの強みである
チームスピリットと挑戦の文化を引き継ぐ

挑戦と変革の 「組織」の力

ありたい姿 イノベーション・変革を生み出し、
付加価値創造を追求する組織

ステークホルダーと 価値を共創

お客様

株主

社員

社会

取引先
パートナー



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

社会への価値提供

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、人々に笑顔や歓び、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。

人々の往来や物流を通じて、世界と日本の平和で豊かな社会と、
活力ある経済、そして持続可能な未来へ貢献する

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。



安全で快適な空の旅



目的地への早い移動



非日常の体験や感動体験



安定した航空輸送



航空輸送を通じた
地域経済の活性化





代表取締役社長
芝田 浩二

CEO MESSAGE

CEOメッセージ

**人の力とチームワークで、
多様なつながりを創り、
社員・お客様・社会の可能性を広げます。**

今回のメッセージでお伝えしたいこと

1. 社長就任時に掲げた「黒字回復」と「成長軌道への回帰」については確かな成果を残しました。
2. 2023-25年度中期経営戦略で残った課題は「資産効率性」「業績ボラティリティへの対応」「株価」の3点。これらは新たな戦略である「価値創造ロードマップ2030」のテーマとして取り組みます。
3. 2030年度までを「変革加速のステージ」「飛躍のステージ」に分けつつ、不確実性の高い時代に対応するべく、機動的に戦略をローリングしていきます。
4. 「国際旅客事業」「国際貨物事業」のリバランスによりグループ全体のボラティリティを低減しつつ、「国内旅客事業」を安定収益基盤に還元することで、強固な事業ポートフォリオへと再構築します。
5. 社員一人ひとりの力と高度なチームワークこそが、ANAグループの持つ最大の強みです。人財への投資を起点とした価値創造サイクルを回し、DX投資も加速することで、定量目標を達成することが可能となります。
6. ビジネスを通じて、3つの社会的インパクトを生み出します。一方、航空事業のCO₂排出による社会・環境へのネガティブ・インパクトについては、トランジション戦略の実行により影響低減に取り組みます。
7. すべての社員がいきいきと輝く経営を実践し、新たな挑戦を楽しむことが、様々な可能性を生み出し、すべてのステークホルダーへの価値創出につながります。

CEOメッセージ

「成長軌道への回帰」の成果と課題

ANAグループは、多様なつながりを創り、社員・お客様・社会の可能性を広げることで「ワクワクで満たされる世界」の実現を目指しています。社長就任一年目の2022年は、まさにコロナ禍の真ただ中であり、まだまだ社会は、「ワクワクする世界」への期待を抱く状況から程遠いところにありました。その頃と比べ環境は大きく変わり、私たちの主力事業である航空輸送の視点で見れば、2025年の訪日外国人旅行者数は4,200万人を超え、2030年の目標として政府が掲げる6,000万人に向け、入国・税関手続きの利便性向上などの空港機能の強化や、**成田空港の「第二の開港」**と呼ばれるさらなる機能強化が進められています。世界の航空需要も引き続き拡大基調にあると予測されています。一方、国内外の外部環境については不確実性が増しており、国内においては、消費者マインドが原油価格の上昇や物価高に敏感に反応し、日本経済の成長への悪影響も懸念されます。また、ロシア・ウクライナや中東地域などの**地政学リスク**は、景気の下振れ要因として強く認識せざるを得ません。

社長就任時に掲げたテーマは「黒字回復」と「成長軌道への回帰」でした。就任一年目の2022年度に黒字化を果たし、その翌年にスタートさせた「2023-25年度中期経営戦略」（以下、前中期経営戦略）のテーマは、「**成長回帰への足元固め**」とし、収益力を確実に回復させ、コロナ禍以前を超える利益水準に戻すだけでなく、売上高、営業利益、当期純利益のいずれも過去最高を更新することができました。最優先課題として取り組んできた**財務基盤の回復**において十分な成果を上げ、次のステージに進むための準備も整ったと認識しています。一方の**成長軌道への回帰**という点でも着実に具現化しています。ANAブランドで2023年度に初めて国内

旅客事業の売上高を上回った国際旅客事業、2025年8月の日本貨物航空(株)（以下、NCA）のANAグループ化をはじめとした国際貨物事業は、それぞれの競争力を強化し、さらなる成長を目指します。これらと並行して、国内旅客事業は、収益性改善に向けた**エアラインポートフォリオの基盤構築**を進めました。

そうした成長軌道への回帰を進める一方、AirJapanブランドの早期休止を決断しました。ウクライナ情勢の長期化に伴う飛行ルートの迂回や、稼働機材不足といった「前提条件の大きな変化」を受けて、グループ全体の経営資源最適化のための決断でしたが、志半ばでの早期休止は、AirJapanブランドに携わる社員の気持ちを考えると非常に厳しい判断でした。航空以外の事業に関しても、お客様のデータの活用などに取り組み、グループ全体としての成長に結び付ける仕組みづくりを進めました。

事業に関する課題として残ったことの一つに、航空事業に関する**リソースの継続的な確保**があります。2030年度以降の成長の源泉となる、機材や運航に必要な運航乗務員、客室乗務員、整備士、空港ハンドリング人財の安定的な確保

は引き続き取り組んでいく必要があります。航空以外の事業における課題は、今後の収益を支える柱として期待を寄せる事業、とりわけ旅行事業の伸び悩みです。航空券や宿泊施設などの旅行商材の流通の仕組みがダイレクト・マーケティングを前提としたものになったことで、オンライン・トラベル・エージェントとの競争が激化しており、今後の成長にはANAグループの旅行事業としての特徴を打ち出すべく、さらなる工夫が必要です。また、**お客様のデータを活かしたマーケティング**では、4千万人を超えるANAマイレージクラブ会員を持つ強みを十分に活かしていないことが大きな課題の一つです。

また、経営に関する積み残し課題としては、**資産効率性、業績ボラティリティへの対応、株価**の3点であると認識しています。これらについては、「価値創造ロードマップ2030」の重点テーマとして掲げ、継続的に取り組んでいくこととしています。航空事業運営の根幹である**安全**に対しても、改めて気を引き締めます。整備作業における不適切事案に関し、2026年4月に国土交通省航空局から業務改善勧告を受けました。こうした行政指導や指摘については真摯に受け止め、

経営に関する積み残し課題



収益性・財務基盤

課題

資産効率は目標水準の下限に留まる



事業変革

課題

業績ボラティリティへの対応



株主価値

課題

株価がコロナ前水準に未回復

CEOメッセージ

「安全は経営の基盤であり社会への責務である」ことをさらに強く認識し、安全基盤の再構築や安全文化の醸成に不退転の決意で力を尽くす考えです。加えて、2026年度からANAブランド国内線における「新システムへの移行」および「新運賃体系の導入」を行いました。しかし、一部システムの利便性の低下や、それによる各お問い合わせ窓口の混雑などにより、お客様に多大なご不便とご負担をおかけするとともに、株主・投資家の皆様には多大なるご心配、ご懸念をおかけしています。今回のシステム移行は、単なるシステム更新ではなく、顧客ニーズの多様化が進む中で、ANAが今後も選ばれ続け、**国内線の収益性を回復**させていくために必要な構造改革です。現在分かれている国際線と国内線のシステムを統合して二重管理を削減、社員も1種類の操作方法で両方の対応ができるようになるため、生産性向上につながります。速やかにシステムの機能を高めるとともに、それに伴う変更内容についても、丁寧かつ適切なご案内を徹底します。ANAグループが総力を挙げて取り組み、着実にお客様の利便性を向上する改革を進めます。

2026年1月末に公表した「価値創造ロードマップ2030」では、不確実性の高い時代であることを踏まえ、2030年をマイルストーンに据えながらも環境変化に応じて**機動的に戦略をローリング**していきます。この中でも、2028年度までの3ヶ年は「**変革を加速**」するステージです。未来の成長に向けた先行投資を加速させるとともに、**財務健全性の維持・向上と資本効率の向上を両立**させます。2029年度以降の「非連続な成長」に向け、まずは「質の変革」を進めることで、増益を実現します。前述した3点を重点テーマと捉え、**成長投資や利益成長の加速、株主価値向上の「3つの変革」**を実行します。次のステージでは「生産量を拡大」し、質と量の相乗

経営のステージ



効果で飛躍的な利益成長へと移行させる考えです。

なお、3つの変革を裏付ける定量的な目標として、今後5年間で「**2.7兆円の設備投資**」を実行、2030年度末で「**3,100億円の営業利益と10%の営業利益率**」の達成を目指します。同時に、株主価値の向上に向けて、「**安定的な12%以上のROE^{※1}と2025年度比で年平均10%のEPS成長^{※2}**」を実現させることで、株価の改善を促し、中長期的にはPBR2倍を実現したいと考えています。株主還元においても、**株主総利回りを重視**しながら、安定配当の継続と機動的な自己株式取得により、**総還元性向の拡充**を目指します。

あわせて、これまで以上に不確実性が高まっている経営環境下において、計画を着実に遂行するだけでなく、常に冷静に状況を捉え、万が一に備えるべく**トータルリスクマネジメント**体制を強化しました。これにより、リスクの予兆を早期に捉え、あらかじめ策定した代替プランに迅速に切り替える体制を構築するとともに、大規模災害を想定した運航管理拠

点を北海道に設立し、首都圏災害により羽田空港拠点が機能不全になった際の**BCP体制**も構築することで、レジリエンスを高めています。

※1 ROEの前提となる自己資本比率は普通株式のみ

※2 EPS CAGR：特別損益と一過性の要因を控除した調整後EPSの成長率

事業ポートフォリオの変革

「価値創造ロードマップ」では、2030年度に目指す事業ポートフォリオを描いています。そこでは、今後の大きな成長を見込んでいる「国際旅客事業」と「国際貨物事業」に対して経営資源を優先配分し、**旅客と貨物のリバランス**によりグループ全体の**ボラティリティを低減**させる方針です。同時に、収益性が低下している「国内旅客事業」の構造改革を進め、安定収益基盤へと復元することを明記しています。

「質の変革」を進めていく過程で重要となるのは、先行き

CEOメッセージ

の経営環境に対する見立てです。経営環境の変化を見定めた上で、それを起点とした投資判断や経営資源の配分を最適化することで、収益力を強化します。

■ 国際旅客事業

ANAブランド国際旅客事業の飛躍的な成長のドライバーは、将来予定されている**成田空港の機能強化**です。具体的には発着枠を約1.5倍の規模に拡大する計画があり、今後のANAグループの最大のビジネスチャンスになるとみています。日本周辺のアジアには、ソウル（仁川）、香港、上海（浦東）といった、既に高いプレゼンスを持つ国際空港がありますが、成田空港もさらに利便性を追求することで、旅客と貨物双方にとって魅力あふれ、世界に誇れる空港となるポテンシャルがあると確信しています。さらに、大きな成長が期待できるアジアや北米のほか、中南米や中東・アフリカなど、当社グループがまだ開拓できていない空白地域への進出も選択肢となります。羽田空港でも利便性向上・事業拡大の可能性を追求しつつ、まずは大きな伸びしろを持つ**成田空港を最大限に活用**し、国際旅客事業と国際貨物事業の成長につなげる考えです。国や空港会社と共に、地上交通アクセスや集約型の新ターミナルによる盤石な基盤の構築に加え、税関・出入国手続きや保安検査のシームレス化をはじめとするDX推進により、お客様の利便性を向上させていきます。**羽田・成田の一体的運用を深化**させることによってアジアと北米を結ぶ乗り継ぎ需要を創出し、アジアのゲートウェイとしての**日本の国際競争力を高めて**、その需要を取り込むことで収益性を極大化させます。

■ 国際貨物事業

国際貨物事業における成長の鍵は、**コンビネーションキャリアとしての強みの発揮**です。貨物機と旅客機の両方を運航するANAと、大型フレイター（貨物専用機）を多数保有するNCAの両社の強みを掛け合わせ、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を提供します。ANAとNCAの協働は、様々なシナジーを生み出すものと期待しています。ANAではこれまで、アジアと欧米の物流を担う中で日本と欧米間の供給量不足が課題となっていました。今後はNCAの大型フレイターの活用によって解消に向かうと考えています。また、ANAの旅客機貨物室を活用する貨物輸送（ベリー貨物）と、NCAの大型フレイターを統合した強力なネットワークにより、三国間需要を最大限に取り込むことが可能となりました。分かりやすく言えば、小さなものから大きなものまで、世界中に運ぶことのできる体制が整ったことを意味します。様々な可能性を具現化していくことで、**2028年度までに300億円の統合・シナジー効果**を生み出す計画です。これからの一年は、両社の社員が協力し合い、具体的な成果につなげていく期間であり、その過程をしっかりと後押しします。

■ 国内旅客事業

ANAブランドの国内旅客事業は、国内経済を支える**重要な社会インフラ**であることは疑う余地もありません。その社会的責任を全うするため、現状の収益構造にかかわる課題を一つひとつ解決していくことに全力を注ぎます。具体的には、一部の便で需給のアンマッチを起こしている機種構成の課題に対しては、機材小型化や運航コストの縮減、レベニューマネジメントの高度化など、**自助努力**を重ねます。また、一

部地方空港の空港ハンドリングにおける労働力不足などの諸課題については、日本航空株式会社との**協業**により効率化を図ります。

国内旅客事業の収益性低迷は、当社グループのみならず、業界全体の共通課題であることから、国土交通省航空局が「**国内航空のあり方に関する有識者会議**」を設け、その最終報告書で「路線協調や会社間協業の円滑化」「リージョナル機活用による需給適合」といった様々な対応の方向性が示されました。少子高齢化により量的拡大が困難な中、あらゆる関係者と連携し、自治体やお客様の理解も得ながら、運航ダイヤや便数の調整、運航会社の集約、提携の強化、運航業務の管理の受委託など、多岐にわたる施策の検討を行い、日本の重要なインフラである国内旅客事業を何としても持続可能なものとし、**安定的な収益基盤へと復元**する決意です。

■ LCC事業

Peachブランドは、**価格面での訴求力**に加え、これまで取り組んできた安全堅持や定時性向上も果たし、今後の伸びしろも大きいと考えています。2030年度には**事業規模を現在の1.3倍程度に拡大**する計画です。具体的には、関西空港と成田空港のハブ基地を中心に、収益源であるソウル線・台北線、国内幹線の競争力を向上させ、旺盛な訪日客やレジャー層の取り込みに注力しつつ、**新たなマーケット・路線の開拓**を進めます。これまでのPeachらしさや価格訴求力に加え、安全や基本品質を、**刷新したブランドイメージ**に込めてお客様に体験いただくことで、今後の成長が確かなものになると考えています。

CEOメッセージ

■ 航空非連動な収益ドメイン

航空事業を主要な柱としながらも、**商社・旅行・不動産**をはじめとする外部収益を拡大する事業を成長させていきます。これらの事業は、私たちが過去から蓄積してきた事業資本との**シナジー創出力**を最大限活かすことが期待できます。まずは、各社の資金を活用した再投資を進め、新たな成長事業領域として確信が持てた際には、積極的に支援をする準備を進めています。また、**新規事業創出**にも引き続き取り組んでいきます。既存の航空事業がカバーする「高高度の大量輸送」を基盤に、エアモビリティやドローンなどの新たな空間・領域において事業化を目指していきます。

「人の力」と「チームワーク」が価値を生み出す

あるべき事業ポートフォリオの実現に向けた戦略を実行するのは「人」です。強靱なチームワークをもって事業活動に邁進します。飛行機は、一人のスペシャリストだけでは飛びません。運航に直接かわかる運航乗務員や保安・機内サービスを担う客室乗務員だけでなく、それを支える地上の整備士・係員、さらに様々なサポートを行う間接部門スタッフが必要です。自らの役割を全うし、周囲が働きやすくなる気配りができる一人ひとりの力と、高度なチームワークこそが、ANAグループの持つ最大の強みだと信じています。ANAグループには約4万7千人のグループ社員がいます。当社グループでは経営層と社員との対話機会を設けていますが、その際に、私自身がよく使う言葉に「**互尊 (Mutual Respect)**」があります。チームワークを発揮するには、社員同士の相互理解が一番大事であり、仲間への理解を深めることで、1足す1が3にも4にもなります。当社社員の働きを見てみると、この

「互尊」の精神が自然と宿っているように思います。記憶に新しい出来事として、中東情勢の悪化を受けたオマーンからのチャーター便の運航があります。政府の要請を受けてからわずか1週間後の2026年3月12日にはオマーンの首都マスカットに出発するという厳しいミッションでした。ANAは中東地域には定期便が就航しておらず、また、多くの不安なニュースも流れていました。そのような中でも、当社グループ社員はスペシャリスト集団として、確かな情報を基に、状況を検証・分析し、チームで議論を重ねた結果、「安全に運航できる」と判断しました。全員が**お互いを信頼・尊重**し、疑問を声に出し議論を尽くして的確な意思決定を導き出す、これこそが「互尊」の精神です。このオペレーションを通じ、運航・客室乗務員のプロフェッショナルな行動と、それを支えた間接部門スタッフも含めた強い**チームワーク**の存在を改めて確信しました。

そして、多様な価値観が浸透する時代において、この「互尊」の精神により、上下左右の関係を超越して課題や違和感のため込まずに声に出す「**アサーション**」の文化を醸成することが不可欠です。これこそが、強い「**個の力**」をつなぎ「**チームワーク**」を発揮して不確実性の高い時代を乗り越えていくための鍵になると考えます。

人財への投資を起点とした 価値創造サイクルを回す

事業活動を行う上で、社員が**喜びと誇りを持っていきいきと働く**ことが最も大切です。こうした想いを持って提供するサービスは、必ずお客様に届くものと信じています。その活気から湧き出す笑顔と熱意から**お客様が感じるワクワク**が、



ANAグループの**ブランド価値**を高めていく。それが結果として**収益**を生み、その原資を再び適切な処遇や働く環境の向上といった人的投資として**社員へ還元**していく。この好循環こそが、当社グループが重視すべき価値創造サイクルであり、これを回し続けることで、「価値創造ロードマップ」で示す定量目標を達成することも可能となります。

その実現に向け、当社グループはまず社員の生活を支える処遇と働く環境の改善を行いました。結果、このサイクルが循環し、前中期経営戦略の成果を生み出すとともに、従業員満足度調査により**社員エンゲージメント**が高まったことを確認しました。この好循環を維持し、ANAグループの付加価値生産性をさらに高めていきます。

一方、AIなどの技術革新により、DXの重要性が日増しに高まっています。価値創造サイクルを回すためにも、**DXの加速**

CEOメッセージ

が急務です。過日、当社の海外コールセンターのAI導入に向けた取り組みを体感しました。検証プロセスの途上ではありましたが、AIが音声を認識し、必要なマニュアルやお客様への複数の提案をオペレーターに提示するなど、現場のオペレーションを支える人財はもとより、間接部門を含めたグループ全体の生産性を高める基盤となるのがDXです。この分野でのキャッチアップがあって初めて、世界の競合他社と対等に渡り合い、そして強みである「人の力」で差別化を図ることが可能となります。DXの活用によって生まれた余力を「人の力」に再配分し、人財の価値を極限まで引き上げ、圧倒的な優位性を築き上げる考えです。そのため、当社グループは2030年度までに総額2,700億円のDX投資を計画しています。この投資には、単なるシステムの更新に留まらず、業務プロセスそのものを変革させることを強く覚悟して臨みます。

具体的には、全社員がデジタルとデータを当たり前にし、データドリブンな思考で自律的に業務変革に取り組むことを目指します。加えてAIの実装を通じて、あらゆるデータやノウハウをグループ全体の資産として昇華させ、新たな価値を創造していきます。2030年度時点で2,000億円の増収効果と、グループ人員数7%相当の生産性向上効果の創出を目指し、グループ一丸となって取り組んでいきます。

ステークホルダーに信頼される企業に向けて

私は「環境が人を育てる」と思っています。「新たな価値」を生み出すには、挑戦が必要です。挑戦をしないと決めた瞬間に、チャンスを失います。まずは、「新しい環境は自分を成長させてくれる」という気持ちを持つこと、新たな挑戦に一歩足を踏み入れることが、様々な場面で可能性を生み

出します。最初から「できない」と決めつけるのではなく、「どうすればできるのか」という発想で知恵を絞り続けることが成長につながり、これまでにない環境変化の波を乗り越える原動力となると確信しています。

私が入社した1982年から現在に至るまででも、1986年の国際線定期便の初就航、1999年のスターアライアンス加盟、そして直近のコロナ禍など、大きな環境変化が多くありました。ANAグループはこういった変化を一人ひとりが乗り越えることで、人と組織を鍛え、成長してきた企業であると自負しています。

冒頭で示した「ワクワクで満たされる世界を」は、ANAグループが創立70周年を機に掲げた経営ビジョンの一節です。「世界中のグループ社員がいきいきと挑戦を続け、お客様や社会に寄り添いながら新たな価値を提供し、世界を期待や喜びで満たしたい」という想いが込められています。

当社グループは、経済的利益の追求に留まらず、事業を通じて社会にポジティブなインパクトを創出することを使命としています。私たちはビジネスを通じて、「交流・物流による経済活性化と社会の絆の強化」「安全安心で快適な移動による心の豊かさ向上」「早い移動による時間価値の創出」という3つの社会的インパクトを生み出しており、これらを財務的な成長を支える重要な源泉と捉え、ステークホルダーの皆様と共有したいと考えています。当社グループの試算では、環境変化も踏まえた2025年度の社会的インパクトの総額は年間約3.2兆円※3に上ります。その一方で、航空事業のCO₂排出による社会・環境へのネガティブ・インパクトは約4,670億円であることを認識しています。これに対しては、環境対策を確実に実行し、地球環境への負荷を低減していく考えです。具体的には、さらなる環境関連コストの増加を見

込む中で、低燃費機材の導入拡大、持続可能な航空燃料であるSAFの調達量の増加、排出権取引制度の活用などを組み合わせて対応していきます。SAFの調達量や価格といった不透明な要素を含みますが、現時点では一定程度の前提を置いて2030年度の環境対策コストとして300億円を見込んでいます。

株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対しては、順調な成果だけでなく、直面する課題やその対応策などを含め、透明性の高い情報の開示と誠実な対話をお約束します。対話を通じて得られた知見などについては、しっかりと経営に活かし、持続的な企業価値の向上を実現することで、皆様からの信頼に応えたいと考えています。これからも「多様なつながりを創り、社員・お客様・社会の可能性を広げる」ANAグループの確かな価値創造にご期待ください。

※3 社会的インパクトの算出について [詳細 P.31](#)

2026年8月

代表取締役社長 芝田 浩二



CFO メッセージ



代表取締役 副社長執行役員
グループCFO (Chief Financial Officer)

中堀 公博

持続的な価値創造へ ―資本構成の最適化を追求―

1 2025年度業績の振り返り

Q. 前中期経営戦略の最終年度となった2025年度も好業績となりましたが、どう評価していますか。

旺盛な訪日需要や国内レジャー需要にも支えられた内陸旅客事業が堅調に推移し、連結売上高、営業利益、経常利益、ならびに当期純利益のすべてにおいて過去最高を更新しました。とりわけANAブランド国際旅客事業においては、生産量を拡大する中、プレミアム需要へのトレンド変化を捉え、高水準で単価・イールドを維持・コントロールしたことが大きな成果です。米国の関税政策や日中関係など、複雑な外部環境のボラティリティに直面しつつも、代替の旅客・貨物需要を柔軟かつ確実にに取り込み、トップラインの伸長を力強く牽引しました。2025年8月にはNCAを完全子会社化し、

ANAとNCA双方のリソースの活用・相互連携を開始するなど、今後の貨物事業における統合・シナジー創出へ手応えを得る実り多き期間となりました。

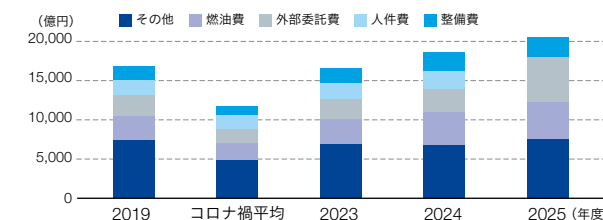
	2024年度	2025年度	
連結	実績	実績	前年度比
売上高(億円)	22,618	25,392	+2,773
営業利益(億円)	1,966	2,174	+207
当期純利益(億円)	1,530	1,690	+160
EPS(1株当たり純利益)(円)	325.6	358.4	+32.8
ROE	14.1%	13.8%	△0.3pt
自己資本比率(期末)	31.2%	37.7%	+6.5pt

※EPS、ROEの前提となる自己資本は普通株式のみ

Q. 業績が過去最高を更新した一方で、コスト面での課題や構造的変化をどのように分析していますか？

2026年度は中東情勢の影響による一時的な燃油費の高騰もありますが、より構造的な課題は、世界的な物価上昇の定着と歴史的な円安進行の継続です。整備部品・外注費、空港業務をはじめとする外部委託費、そして人件費等において、コストプッシュ圧力をもたらしています。このうち、定時整備に係る費用については、コロナ禍で先送りした整備の集中が段階的に正常化していくことに加え、最新鋭機材の受領に伴うメーカー保証の増加も寄与し、生産量当たりのユニットコストは2028年度頃をピークに低減していく計画です。他方、中長期的には、成長投資の加速に伴う減価償却費や環境対応コストの増加などにより、全体のユニットコストは上昇傾向をたどる見込みです。これに対しては、コスト構造そのものを変革していく必要があります。具体的には、DX投資による省人化や自動化を伴

う業務プロセス改革を実現し、付加価値生産性を着実に引き上げていきます。事前に想定した通りのコスト抑制・生産性向上の成果を創出しているか、投資効果の進捗確認を中心にマネジメントを強化します。マクロ環境の変化に伴うコスト上昇を、レベニューマネジメントの高度化や適正な価格転嫁による単価上昇で吸収し、ユニットプロフィットを向上させていくことが、今後のマネジメントの要諦であると考えています。



CFOメッセージ

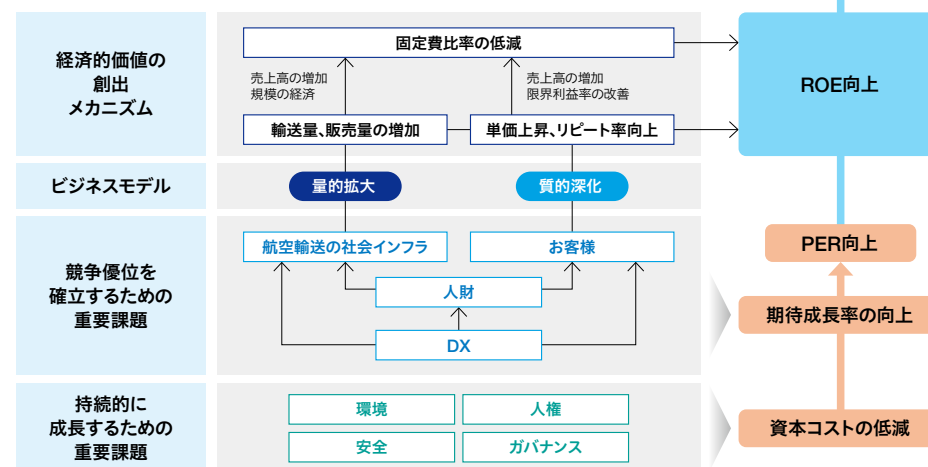
2 PBR2倍を実現する価値創造戦略

Q. 2026年度から始動した「価値創造ロードマップ2030」の展望を教えてください。

価値創造ロードマップ2030では、「PBR2倍水準」の実現に向けた価値創造戦略を掲げています。PBRを構成するROEにおいては「収益性の向上」と「資本コントロール」、PERにおいては「期待成長率の向上」と「資本コストの低減」。この両面からアプローチを強化するための具体的なアクションを、「事業戦略」「マテリアリティへの対応」「財務戦略」へ落とし込みました。人財やDX、環境トランジションといったマテリアリティへの対応（非財務）が、単なるコストではなく、資本コスト低減を通じたPERの向上へ、さらには、ビジネスモデルの量的拡大と質的深化を推進し、売上高の増加と限界利益率の改善によるROEの向上（財務）へと結びつけ、PBR2倍水準の評価獲得に対する蓋然性を高めています。

PBRには株価という外部環境の要素が含まれており、企業側が完全にコントロールすることはできません。従って、当社におけるPBR2倍水準の達成時期は、特定の年度に設定できる性質のものではありませんが、中長期的に到達すべき確固たる北极星として定めています。経営の責任領域である財務と非財務のKPIを達成し、それを継続していくプロセスを通じて、より高い評価を資本市場から得られるよう、強い覚悟を持って変革を加速させていきます。

PBR2倍を実現する価値創造戦略



Q. 中長期目標として掲げる「PBR2倍水準」のアウトカムに対し、現在の市場評価(PBR1倍程度)とのギャップや課題をどのように考えていますか。

過去最高益の更新を達成した一方で、PBRが1倍程度に留まっている事実を、真摯に受け止めています。この評価には、マクロ環境の一時的なショックと、中長期的に当社がクリアすべき資本市場からの具体的な宿題の双方が複合的に影響していると分析しています。

価値創造ロードマップを公表した際、総じて強い期待とポジティブな評価を寄せていただきました。PBR向上を強く意識した経営姿勢、当社グループらしい成長志向の戦略、そして事業別ROIC管理によるガバナンス強化の方向性などが、これにあたります。公表当時の当社の株価は日経平均や同業他社をアウトパフォームして年初来高値を更新するなど、当社が描いた価値創造のロジックに対する市場の期待の高さには、確かな手応えを感じていました。しかし、その後に勃発した中東情勢の影響に伴う原油高や円安進行といった外部環境の急変により、株価は一時的な足踏みを余儀なくされています。

国内外の投資家との対話では、「ANAグループならこの壁を乗り越えられるはずだ」という強

い期待が寄せられている一方で、「好業績が一過性の外部環境によるものではないことを証明してほしい。海運や総合商社といった市況敏感セクターと同様に、高い次元でのボラティリティ耐性と資本規律を示し、フリーキャッシュフローを安定的に創出できる状態を継続することが、PBR2倍の評価を獲得するための条件」との、示唆に富むご指摘をいただきました。また、長期運用を前提とする投資家からは、「短期的な株主還元を求める声に引っ張られすぎず、将来の持続的成長に向けた投資やリスク耐性の確保を重視してほしい」という声もいただいています。

これらの期待や具体的な宿題に応えていくことは、CFOである私の責任です。収益性向上に向けた投資規律の徹底、財務健全性の維持・向上、また普通株式の能動的な削減による適切な資本コントロールなど、必要な財務アクションを着実に実行していきます。そして、定期的な進捗開示を通じて市場の懐疑を確信へと変え、中長期的な評価の獲得へとつなげていきます。

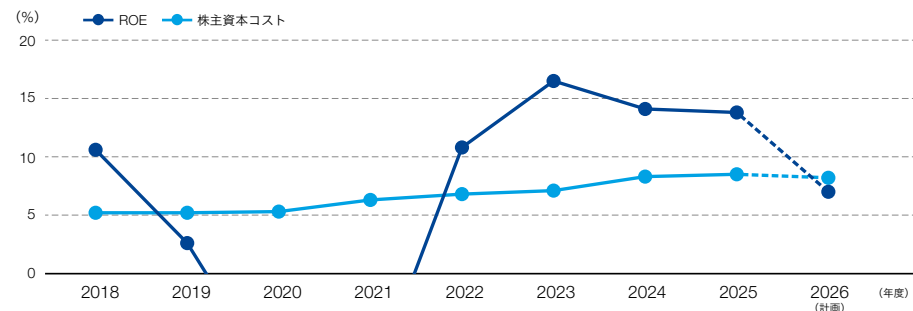
CFOメッセージ

Q. 金利上昇や地政学リスクが意識される中、現在の資本コストの傾向と、それに対するROEの目標水準についてどのように考えていますか。

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、8%程度で推移しています。足元では、リスクフリーレートの上昇継続が資本コスト全体を直接的に押し上げる要因となっています。また、地政学の動向が航空業界全体の事業リスクを押し上げている可能性についても、認識しています。

こうした動向を見据えた上で、普通株式に係るROEの目標水準は12%以上としています。これは、株主資本コストを確実に上回り、市場が求める十分なエクイティ・スプレッドを創出・維持することを前提としたものです。過去3年間は、この基準を一貫して上回る実績を積み重ねることができました。今年度計画は中東情勢の影響を織り込んだことから、一時的にROE目標を下回る見通しとなっています。しかし、中長期的にエクイティ・スプレッドを安定確保していく重要性への認識は揺らいでいません。今後も、資本コストがさらに上昇する可能性も視野に入れつつ、市場の期待水準を的確に把握するための対話を重ね、ROE目標を安定的に達成できるよう収益性の向上を目指していきます。

ROE／株主資本コストの推移



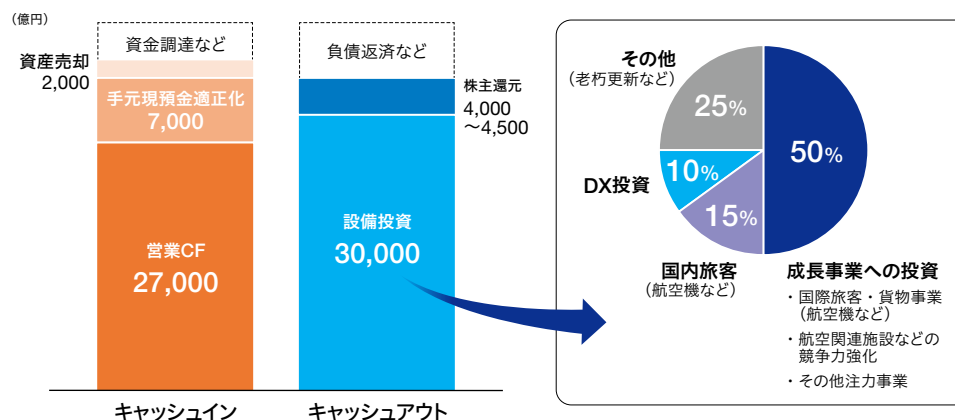
3 キャッシュアロケーションとバランスシートマネジメント

Q. 2025～2030年度の6年間で総額3兆円規模の投資を計画しています。キャッシュアロケーションと財務健全性、株主還元の両立についてどのように考えていますか。

成田空港の拡張をはじめとする将来の成長機会を確実に成果へとつなげるため、成長投資へ優先的にキャッシュ配分しながらも、財務の健全性、そして株主還元を適切にバランスさせていく考えです。営業キャッシュフローと手元現預金の適正化の範囲内で規律ある積極投資を計画しています。具体的には、投資額の50%を成長領域である国際旅客・貨物事業の航空機等へ、10%を収益性向上と省人化を実現するDX投資へと、戦略に直結したメリハリのある配分としています。有利子負債による調達は適正水準にコントロールしつつ、社債型種類株式も活用し、財務健全性を維持・向上させていきます。また、安定配当の継続と機動的な自己株式の取得を通じて、4,000～4,500億円を株主還元へ振り向ける計画です。

他方、2023-2025年度からの投資支出の後ろ倒し分と、持続的成長に向けた先行投資が重複することから、単年度ベースでのフリーキャッシュフローの黒字化は2030年度を想定します。ダウンサイドリスクに対する柔軟性を確保しつつ、環境変化に応じてキャッシュアロケーションの最適化を図っていきます。

2025～2030年度の6年間※のキャッシュアロケーション



※2025年12月から開始した自己株式取得期間を鑑み、2025年度からの6年間で表示

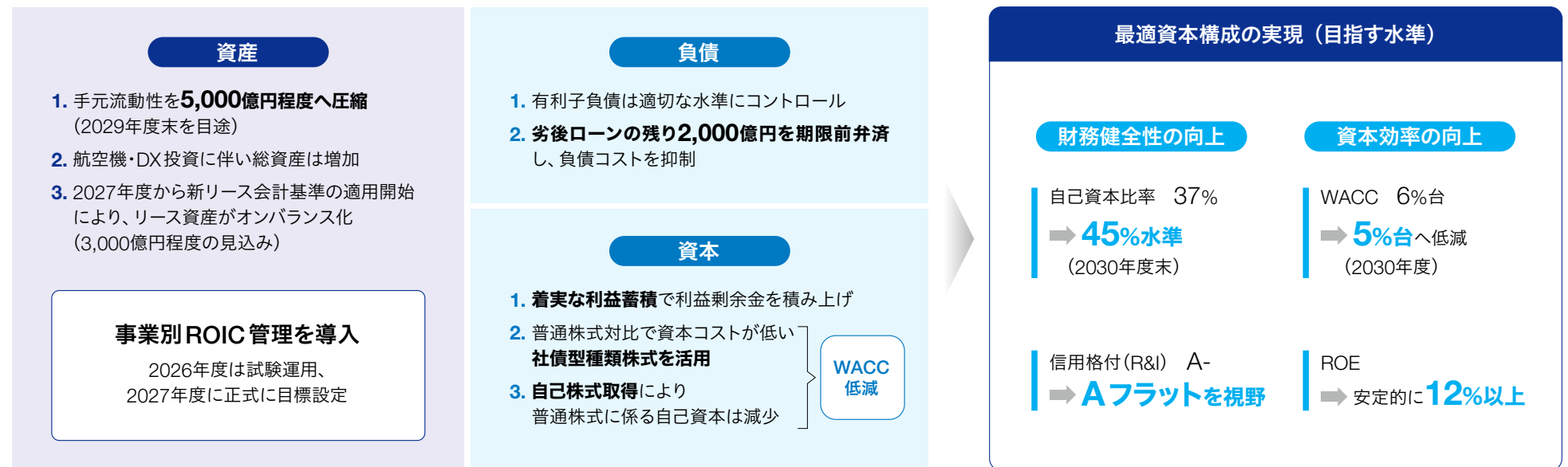
CFOメッセージ

Q. バランスシートの最適化に向けた中期的な方向性について教えてください。

前年の統合報告書でお約束した「バランスシートの最適化」に向け、着実に実績を積み上げています。コロナ禍で調達した劣後ローン4,000億円のうち、トランシェA(2,000億円)は、2025年10月末に期限前弁済を行いました。残るトランシェB(2,000億円)についても、期限前弁済可能日に向けて対応を進めています。利益の上振れと投資支出の遅れで手厚くなった手元流動性は、成長投資や負債返済へと振り向け、2029年度末を目途に平時の適正水準である5,000億円程度へと圧縮を図ります。こうした負債・資産のコントロールに加え、バランスシートマネジメントの要となるのが、社債型種類株式を活用した財務戦略・資本政策の実行です。2025年12月に発行した社債型種類株式は、既存の普通株主の皆様の議決権を希薄化することなく成長資金を調達できるだけでなく、パンデミックの再来などに備えた強固な財務基盤の維持・向上に資する「第二の資本」です。コロナ禍の公募増資によって生じた普通株式の希薄化と

いう課題に対し、普通株式対比で資本コストの低い社債型種類株式への入れ替えを進め資本効率の向上を目指します。今後も市場環境に鑑みながら適切に検討していく方針で、航空機投資に係る成長投資資金の確保のほか、社債型種類株式の発行と自己株式取得を組み合わせることで、財務健全性の維持・向上と資本効率の向上を高い次元でバランスよく実現し、WACC(加重平均資本コスト)を構造的に低減させて「資本構成の最適化」を追求していきます。

また、事業ポートフォリオ経営の推進にあたり、各事業の収益性評価と資本効率を高めるための仕組みとして「事業別 ROIC 管理」の導入を進めます。これを、経営資源を最適配分するためのガバナンスツールとして機能させることで、グループ全体の資本効率を高めていきます。具体的な目標設定や運用プロセスについては、適切なタイミングで発信していきます。



※自己資本比率は社債型種類株式を含む。ROEの前提となる自己資本は普通株式のみ
※「価値創造ロードマップ2030」開示時点(2026年1月30日)

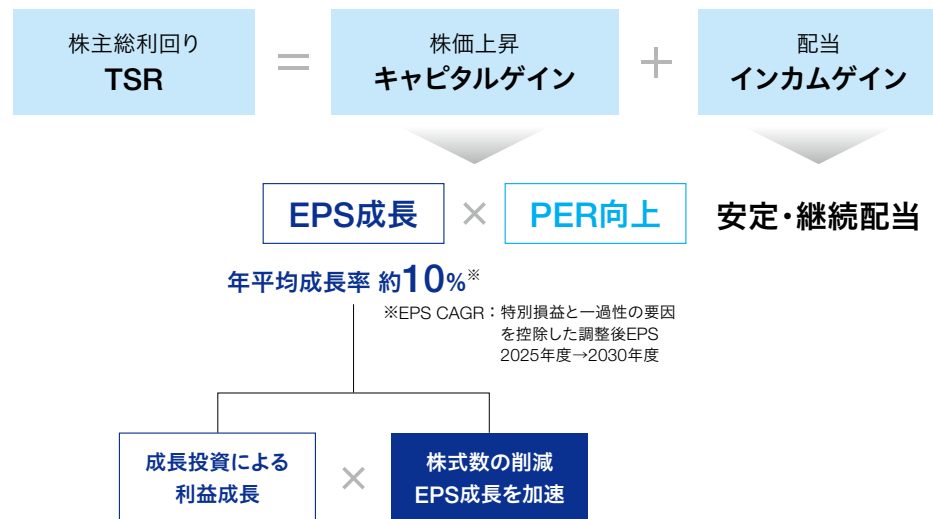
CFOメッセージ

4 株主還元

Q. 最後に、株主還元についての基本的な考え方と、今後の具体的な還元方針について教えてください。

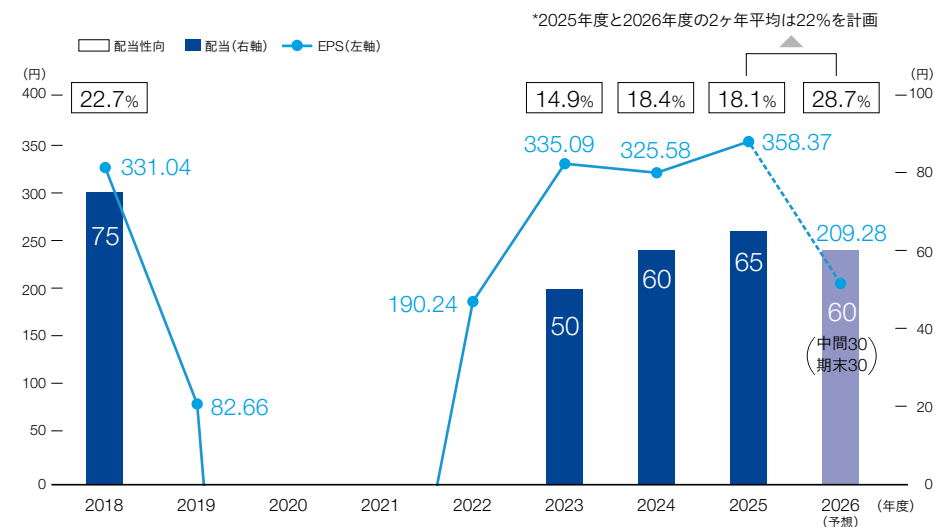
前述のキャッシュアロケーションにある通り、2025年から2030年までの6年間で4,000～4,500億円を振り向ける計画です。

2030年までは、さらなる成長機会を控えているステージであることを踏まえ、キャピタルゲイン主導での株主総利回り(TSR)を重視しています。配当性向は20%程度を維持してインカムゲインの安定性を確保することに加え、よりタイムリーに利益を還元するため2026年度から「中間配当制度」を新たに導入しました。さらに、成長投資による利益成長に加えて、機動的な自己



株式の取得による株式数の削減を通じて、EPS CAGR(年平均成長率)を市場全体の成長期待(TOPIX 平均)と同等以上になるよう、約10%を目指して目標を掲げています。自己株式の取得については、足元で実行中の1,500億円に留まらず、コロナ禍における公募増資時の払込資本(約3,000億円)の追加返還を目指し、財務健全性の目標維持と資金調達環境の安定を前提に、キャッシュアロケーションの範囲内で、さらなる取得を柔軟かつ機動的に検討していく考えです。

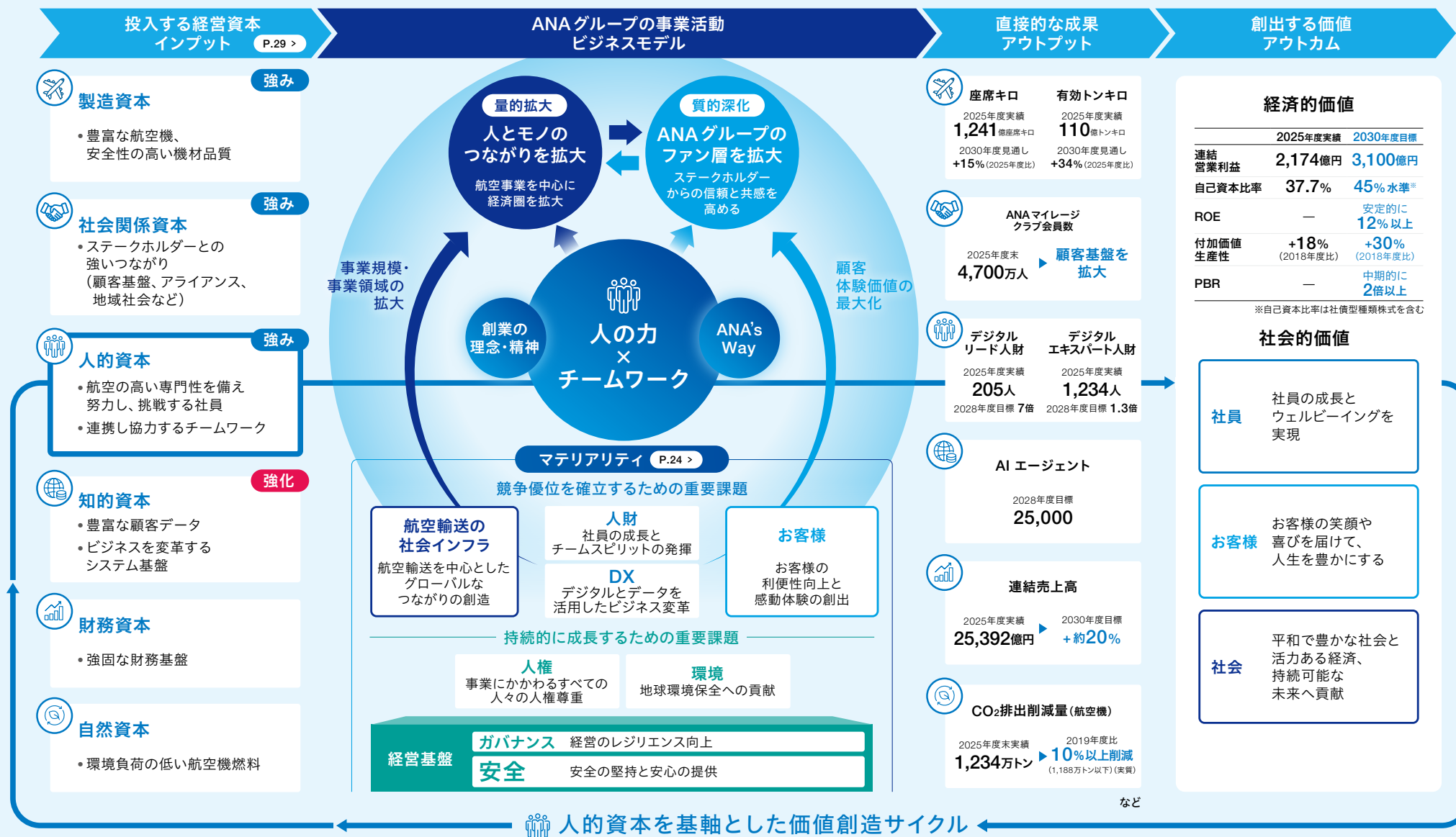
配当性向／配当／EPSの推移



ANAグループは、「価値創造ロードマップ2030」の実行を通じて、持続的に利益を生み出し、成長し続ける企業へと変革を進めます。資本市場との建設的な対話は、当社が適正な資本配分を行い、規律ある経営を進めるための重要な羅針盤です。今後も皆様からの率直なご意見やご期待を真摯に受け止め、中長期的な企業価値の最大化、そして「PBR2倍水準」という評価の獲得に向けて、変革を牽引していきます。

価値創造プロセス

ANAグループの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

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

国内外に広がる 路線ネットワーク

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。収益性の高い羽田空港の国際線発着枠を全体の約3割保有するほか、他社とのコードシェア・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、お客様の利便性を向上しています。

コスト マネジメント力

航空事業の利益率向上には、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、事業拡大に伴うコスト面でのスケールメリットを享受しながら、徹底したコストマネジメント力を発揮することで、数々のリスクを乗り越え、収益性の向上を実現してきました。

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、NCAの連結化により、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強みをより発揮していきます。需要動向に応じて柔軟に供給量を調整しながら、成長するアジア＝欧米間の物流を最大限に取り込んでいきます。

質的深化を推進する上での強み

人とチームワークによる 高い品質・ サービスの提供

高度な専門性を備えた様々な職種に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い基本品質や日本らしいおもてなしのサービスを提供し、差別化を図っています。

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の提供を前提に、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。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。

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、航空・非航空にかかわらず、グループ全体で多様化する顧客ニーズに応えています。航空事業におけるANAでは、SKYTRAX社やAPEX[®]など国際的な評価機関から長きにわたり最高レベルのサービスを認められています。

マテリアリティ

ANAグループのマテリアリティ 

ANAグループのマテリアリティ

持続可能な社会の実現と長期的・持続的な企業価値向上を同時に達成するため、特定した「8つのマテリアリティ」のそれぞれに対応する具体的な目標値を新たに策定しました。これらの重要課題は、中長期の成長を牽引する「競争優位を確立するための重要課題」と、持続可能な経営の土台となる「持続的に成長するための重要課題」の2つの側面から構成されています。設定した目標値を経営戦略の羅針盤とし、社会的価値と経済的価値の同時創造に向けた具体的なアクションをグループ全体で着実に推進します。

区分	領域	マテリアリティ	特定の背景	主な取り組み項目	マテリアリティ指標	2030年度目標
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	- 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	(1) 航空事業の路線ネットワークの充実 (2) グローバルでの旅客・貨物の輸送量拡大 (3) エアモビリティなど、新しい移動手段の提供 (4) 訪日客の地方への送客拡大	①国内線乗り入れ地点数(コードシェア便含む) ②国際線乗り入れ地点数(コードシェア便含む) ③貨物乗り入れ地点数(コードシェア便含む) ①旅客輸送量(RPK)(ANA・Peach) ②貨物輸送量(RTK)(ANA・NCA) 事業化の実現	ー(実績を開示) ー(実績を開示) 2030年度までの事業化の実現 ー(実績を開示)
	人財	② 社員の成長とチームスピリットの発揮	- 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	(1) 自律的成長の促進 (2) 多様な人財の活躍推進 (3) 会社・部門を超えたチームスピリットの醸成 (4) DX・整備・乗員・グランドハンドリング人財の安定的確保 (5) 社員の活力最大化	①訪日外国人旅客数(ANA・Peach) ②旅客便・貨物便における外航受託便数 ①女性管理職比率 ^{※1} ②男性育児見込取得率 ^{※1} 会社・部門を超えたGood Job Card件数 採用充足率 就業時のパフォーマンスレベル(体調が万全な時を100とした場合の平均値)	26,000人(2028年度目標) ①30%(2020年代の可能な限り早期に30%達成を目指す) ②100% 23万件(2028年度目標) 全職種：100%(2028年度目標) 83.8%(2028年度目標)
	お客様	③ お客様の利便性向上と感動体験の創出	- 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 - 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	(1) 「人」による付加価値の高いサービスの提供 (2) デジタルによる顧客体験価値の向上	SKYTRAX社など社外からの評価 NPS(顧客推奨度)等	ー(実績を開示) ー
	DX	④ デジタルとデータを活用したビジネス変革	- 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	(1) グループの強みの知的資本への深化 (2) ANAグループ総デジタル人材化 (3) 攻めのデジタルガバナンス強化	AIエージェント数 ①デジタルリード教育受講者数 ②デジタルエキスパート人数 重大システム障害 ^{※2}	社員と同数 ①2025年度比 7倍(1,600人、2028年度目標) ②2025年度比 1.3倍(1,600人、2028年度目標) 0件
持続的に成長するための重要課題	安全	⑤ 安全の堅持と安心の提供	- 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	(1) 運航便の安全の堅持 (2) 情報の安全 (3) AIガバナンスの遵守	①航空事故件数 ^{※3} ②重大インシデント件数 ^{※4} 重大な情報漏えい、紛失、不正使用、改ざん件数(適時開示レベル) AI利活用による重大なインシデント件数(適時開示レベル)	0件 0件 0件
	ガバナンス	⑥ 経営のレジリエンス向上	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	(1) 取締役会の機能向上 (2) トータルリスクマネジメントの強化 (3) コンプライアンスの徹底 (4) オールハザード型BCPの構築 (5) 透明性の高い情報開示、投資家・有識者との積極的な対話	①中長期議論・戦略のアジェンダへの時間配分 ②(a) 社外取締役の割合 (b) 女性取締役の比率 トータルリスクマネジメント成熟度(外部機関による評価) 業法・個人情報保護法・競争法における重大なコンプライアンス違反(適時開示レベル) 事業継続体制の構築 企業価値向上に資する投資家との対話人数	①40%以上 ②(a) 1/3以上(さらなる比率向上を図る) (b) 30%以上 4.0/5.0 0件 体制構築完了 ー(実績を開示)
	環境	⑦ 地球環境保全への貢献	- 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	(1) トランジション戦略に沿った脱炭素化の推進 (2) 自然資本・生物多様性の保全・回復への貢献	航空機運航からのCO ₂ 実質排出量 国際的な開示フレームワークに沿った情報開示の深化	2019年度比10%以上削減 開示内容の深化
	人権	⑧ 事業にかかわるすべての人々の人権尊重	- 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	(1) サプライチェーン上の労働者の人権尊重 (2) 責任ある調達の実現	①人権デューデリジェンスを通じて確認できたリスクへの対処実施率 ②苦情処理メカニズムの周知率 重要サプライヤー ^{※5} に対するANAグループ調達方針確認率	100% 100%

※1 日本国内の運用。ANAホールディングス(株)およびマネジメントルール適用会社39社の計40社 ※2 お客様へのサービス提供に広範かつ深刻な影響を及ぼすシステム障害 ※3 航空法(第76条)等に定められた航空事故 ※4 航空法(第76条の2)等に定められた、航空事故が発生するおそれがあると認められる事態 ※5 取引規模やESG上の重要性の観点をもとに、当社が選定したサプライヤー

マテリアリティの見直しプロセス

マテリアリティの見直し

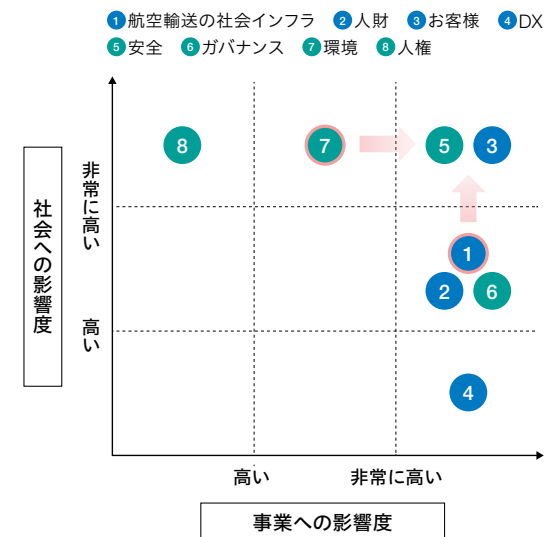
2024年度、ANAグループは中長期的な企業価値向上を果たすべく、10年ぶりとなるマテリアリティの再特定に踏み切りました。その背景には、持続可能な航空輸送インフラを未来に向けて維持・発展させていくため、ビジネスモデルそのものを機動的に変革させていく必要性があることが挙げられます。

現在、当社グループを取り巻く経営環境は、中長期的なマクロ経済のシフトやサステナビリティに対する社会的な要請の高度化、急速な技術革新など、従来の経営アプローチの延長線では対応し得ない環境変化に直面しています。持続可能な航空ネットワークの維持・発展や、多様なステークホルダーからの期待に応え続けるためには、ビジネスモデルそのものを時代に即して進化させることが不可欠となっています。こうした外部環境の変化を経営リスクとして適切に管理し、長期的な成長機会へと確実につなげるため、私たちはグループの経営理念や経営ビジョン「ワクワクで満たされる世界を」を起点に、検証を重ね、中長期の事業環境を見据えたマテリアリティの再特定を完了しました。

特定プロセス

8つのマテリアリティは、その客観性と実効性を担保するため、国際的なガイドラインに準拠した「ダブルマテリアリティ」の評価手法のもと、環境・社会への影響と財務的影響の双方向から体系的に特定したものです。経営層による審議に加え、外部ステークホルダーや有識者との対話を通じてプロセスの妥当性を担保した以下の4つのステップを経て導き出されました。

STEP 1	課題の抽出と整理	国際的な開示基準や航空業界固有のリスク・トレンドを踏まえ、ANAグループのバリューチェーンが地球環境や社会に影響を与える広範な社会課題、および受けるリスクを多角的かつ網羅的に特定。
STEP 2	影響度評価の実施	「当社の活動が環境・社会に与える影響（インパクト）」と「社会課題が当社の財務に与える影響（リスクと機会）」の双方の視点（ダブルマテリアリティ）から評価を実施。特に財務的影響度においては、中期経営戦略での重要度と、中長期的な企業価値向上への影響に照らして優先すべき課題へと絞り込みました。 
STEP 3	社内検証と有識者ダイアログの実施	17の重点部署・グループ会社の幹部層へのヒアリング、およびリスクマネジメント（TRM）委員会との連動による検証を行いました。さらに、特定プロセスの客観性と妥当性を担保するため、サステナビリティや投資家の視点を持つ外部有識者とのダイアログを実施しました。客観的な視点から、当社の強み（チームワーク、人財）が真に社会課題解決と競争優位性に結びついているか、批判的な検証とブラッシュアップを実施しました。
STEP 4	経営層による審議と取締役会での決議	グループESG経営推進会議、およびグループ経営戦略会議における複数回にわたる議論を経て、最終的に取締役会にて新たな8つのマテリアリティを決議・特定しました。

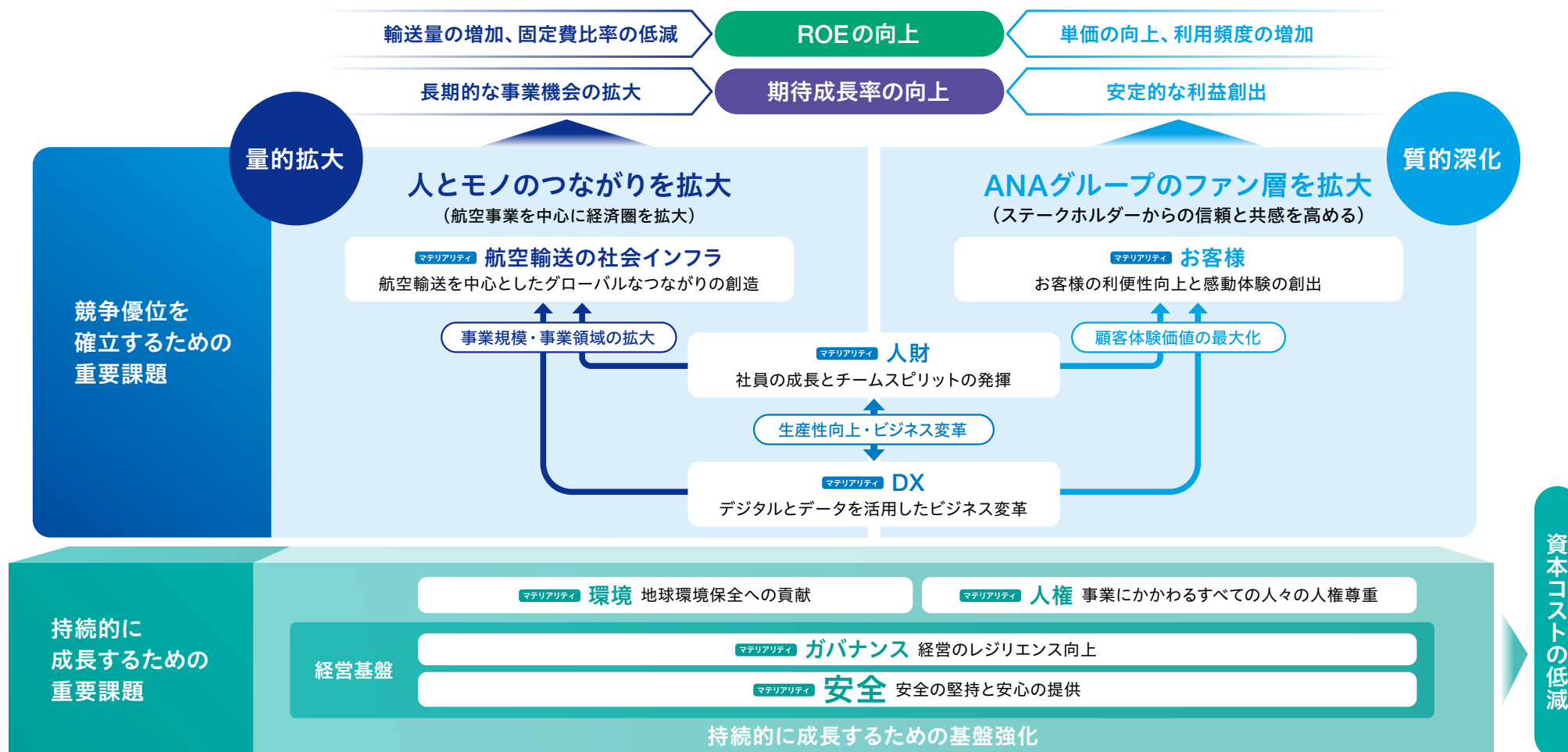
[詳細](#)


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「中長期的な成長機会・競争力に重要な財務的影響を及ぼす」
	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「中長期的な成長機会・競争力に極めて重要な財務的影響を及ぼす」
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

マテリアリティとビジネスモデル・企業価値との関係

新たなマテリアリティの特定に向けて、従来のマテリアリティに対する投資家・有識者からの指摘も踏まえ、ビジネスモデルや企業価値との連関を深く議論・検討しました。競争優位を確立するための4つの重要課題への取り組みは、「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ります。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で、資本コストの低減にも取り組みます。価値創造ロードマップ2030では、これらの考えに基づき、企業価値向上の実現に資する戦略や取り組み、KPIを設定しています。

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{企業価値の} \\ \text{向上} \\ \text{(PBRの向上)} \\ \hline \end{array} = \frac{\begin{array}{|c|} \hline \text{ROEの向上 (創出する価値の向上)} \\ \hline \end{array}}{\begin{array}{|c|} \hline \text{資本コストの低減} - \text{期待成長率の向上} \\ \hline \end{array}}$$

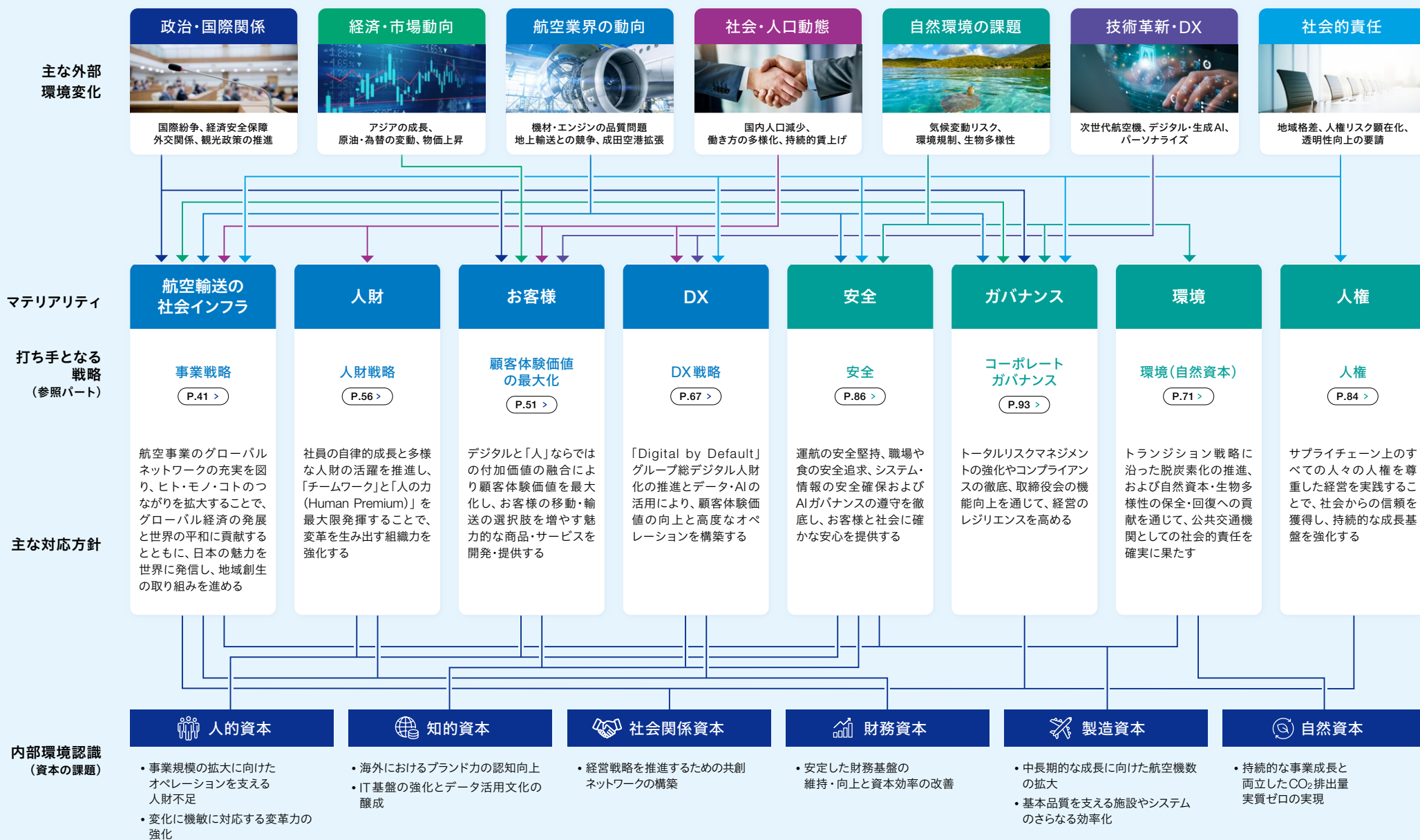


経営環境分析

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、8つのマテリアリティを策定し、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



経営資本の強化

	現在の資本の状態(2026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” - グループ従業員数 47,826人 - ANA's Way Survey全設問平均スコア 4.04点(5点満点) - 女性管理職比率(グループ) 21.9%(2026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 20万件	- 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	- 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	2028年度目標 - 部門を越えたメッセージ件数 230,000件 - 付加価値生産性 +30%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%	価値創造の源泉である「人財」は、当社の持続的な成長を支える最大の基盤です。高品質なサービスを安定して提供し続けるため、高い専門性を備えた人財が個々のスキルを磨き、組織の枠を超えたチームワークを発揮しています。これは、他社に対する圧倒的な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していくため、人的資本への投資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 - ANA ブランド力、SKYTRAX 5スター 13年連続獲得(2013～2025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」	- 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	- 海外でのブランディングの強化 - 蓄積したノウハウの共有と活用の仕組みづくり 「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	2030年度目標 - AIエージェント数 社員と同数 - 重大システム障害 0件 - SKYTRAX 5スターの継続獲得 モニタリング指標(運航品質に関する指標) - 安全性 - 定時制 - 顧客満足度 など	これまで航空事業で培ってきた豊富な知見とノウハウは、世界に通用するANAブランドのゆるぎない基盤です。今後はDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進することで、社員一人ひとりが持つ貴重な経験や暗黙知をグループ全体で資産化し、最大限に活用していきます。
 社会関係資本	ステークホルダーとの広く強いつながり - 就航空港数 109空港(コードシェアを除く、貨物便含む) - ANAマイレージクラブ会員数 約4,700万人 - ジョイントベンチャー数 3社(グループ)(2026年4月末時点) - スターアライアンス加盟航空会社数 26社 - 株主数 702,303人 - 個別および包括連携協定の締結 33自治体	経営戦略を推進するための共創ネットワークの構築	- 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	2030年度 モニタリング指標 - ANAマイレージクラブ会員数 - 株主数 - 個別および包括連携協定を有する自治体数	私たちは、人やモノの移動を超えた新たな「つながり」を創出し、世界中のお客様から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強固な信頼関係は、事業の拡大や円滑な運航、新たなサービス開発、そして地域経済の活性化(地方創生)に不可欠です。これからはすべてのステークホルダーの皆様とともに、確固たる信頼を築きながら、価値を共創します。
 財務資本	安定的に利益を創出できる健全な財務運営 2025年度実績 - 営業利益率 8.6% - ROE 13.8%※ 1株当たり純利益 358.4円 - 自己資本比率 37.7% ※普通株式に係るROE	安定した財務基盤の維持・向上と資本効率の改善	- 総資産を圧縮 - 有利子負債の適切なコントロール - 自己資本を蓄積	2030年度目標 - 営業利益 3,100億円 - 営業利益率 10% - ROIC 新セグメント開示に併せて設定 - ROE 12%以上 - 自己資本比率 45%水準	航空事業は、機材調達をはじめとする大規模な資金需要が定期的に発生するビジネスです。経営環境の変動に左右されることなく、常に安定した資金調達力を維持するため、持続的な事業成長と堅実な財務規律の遵守を両立することが肝要です。資本・金融市場との対話を重ね、確固たる信頼関係を築き上げていくことが不可欠であると考えています。
 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 - ANAグループ航空機数 296機(うち貨物専用機23機) - 低燃費機材比率 81% - 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	- 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	- ネットワーク戦略に基づくフリート戦略の遂行 - 持続的な成長に向けた航空機投資 - 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	2030年度計画 - 機材数 320機 - 低燃費機材比率 91%	需要動向に即した事業拡大に向けて、長期的な視点で計画的な機材調達を実行します。また、低燃費機材の導入や、オペレーティングシステムの統合・高度化を推進し、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 2025年度実績 - CO₂排出量 4.4%削減(2019年度比/航空機由来) - CO₂排出量 18.2%削減(2019年度比/航空機以外) - 資源類廃棄率 64.2%削減(2019年度比) - 食品類廃棄率 3.88%	持続的な事業成長と両立したCO₂排出量実質ゼロの実現	- 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 - 航空機を利用する野生生物の違法取引撲滅	2030年度目標 - CO₂排出量実質10%以上削減(2019年度比/航空機由来) - CO₂排出量33%以上削減(2019年度比/航空機以外) - 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 - 国際的な開示フレームワークに沿った情報開示の深化	航空は長距離高速輸送手段として社会に貢献する一方、環境負荷の低減が不可欠となっています。当社は輸送サービスの提供と地球環境保全の両立に向け、温室効果ガス排出量の削減をはじめ、資源の有効活用や生物多様性保全など、包括的な取り組みを強化していきます。

サステナビリティ推進体制

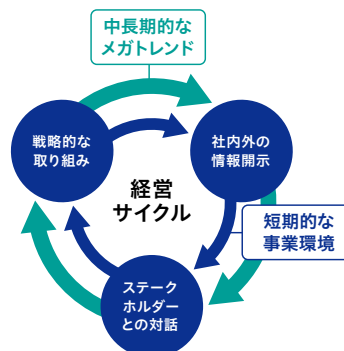
サステナビリティ経営の考え方

ANAグループは、財務価値と非財務価値を不可分の一体として捉える「統合的思考」を経営の根幹に据えています。マテリアリティへの対応は、単なる短期的なリスク対応や利益創出に留まらず、中長期的な時間軸において、社会インフラとして未来にわたり持続可能な航空輸送ネットワークを維持・発展させていくための経営基盤そのものです。グループの経営理念や経営ビジョンを起点に、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値の同時創造を追求していく中で生み出した付加価値を次なる成長投資や人財へ還元する「成長の好循環(価値創造サイクル)」を回すことで、社会の持続可能性への貢献とグループの長期的な企業価値向上の両立を目指します。

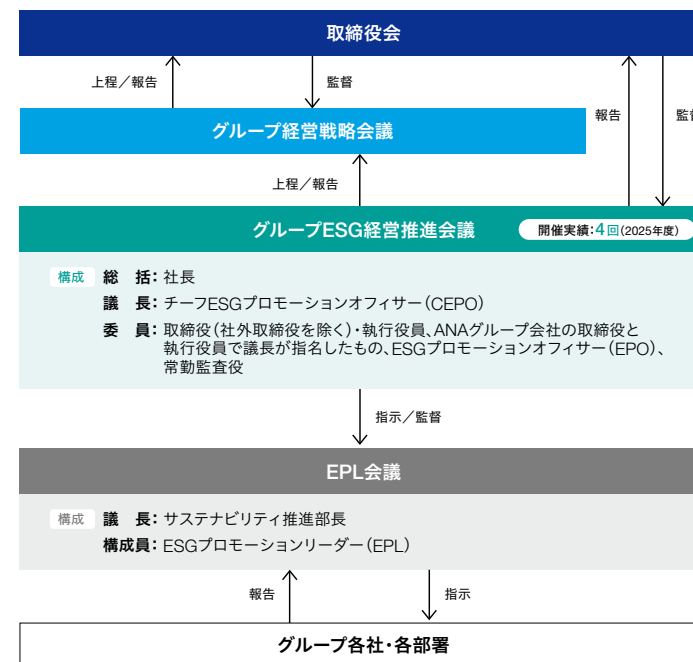
推進体制

サステナビリティ経営を推進するため、「グループESG経営推進会議規程」に基づき、代表取締役社長を総括、CEPO(チーフESGプロモーションオフィサー)を議長とする「グループESG経営推進会議」を設置しています。同会議体では重要方針や施策についての議論、およびマテリアリティ目標値のモニタリングを定期的実施し、重要事案はグループ経営戦略会議に付議するとともに取締役会へ報告しています。さらに、ガバナンスをグループ全体で機能させるため、各グループ会社・部署に推進責任者(EPO)および推進リーダー(EPL)を配置し、経営層の意思決定と現場のアクションが密接に連携し実行される体制を敷いています。

こうした推進体制を基盤とし、ステークホルダーとの対話を起点とした推進サイクルによりサステナビリティ経営を深化させています。対話から得た社会の要請や課題を日々の具体的な取り組みへ反映し、その進捗や成果を透明性高く開示します。この情報開示を起点に再び対話を重ねるサイクルを維持することで、持続的な企業価値の向上へとつなげていきます。


[詳細](#)

サステナビリティ経営の推進



サステナビリティの社内浸透

サステナビリティ経営の実効性を高め、マテリアリティ目標を達成するには、組織的な推進体制に加え、社員一人ひとりの理解と主体的・自発的な行動変容が不可欠です。当社グループでは、単なる知識の共有に留まらず、日々の業務の中でサステナビリティとのつながりを実感できる浸透施策を展開しています。具体的には、最新の外部動向や経営層のメッセージに加え、職場の優れた取り組みを「好事例」として紹介する「サステナビリティニュース」を定期発行(2025年度は10回実施)し、日常的な意識付けを強化することで、組織の垣根を越えた学び合いと当事者意識の醸成を促進しています。また、グループ行動指針に基づく表彰制度「ANA's Way AWARDS」と連動し、サステナビリティへの貢献を評価する仕組みを構築しています。これらを通じて社員の実践意識を高め、グループ全体の持続可能な成長と新たな価値創造に向けた自発的な行動をさらに促進していきます。





ビジネスモデルと社会的インパクト

当社グループが社会へ提供する価値の可視化・定量化を行いました。「人とモノのつながりの拡大」と「ファン層を拡大」することを通じて、経済活性化と社会の絆、心の豊かさ、時間価値の3つの社会的インパクトを生み出します。これらのインパクトを、財務的な成長を支える重要な源泉として捉え、ステークホルダーの皆様と共有していきます。

算出方法と出所

社会的インパクトの算定にあたっては、アビームコンサルティング株式会社と共同で算出し、早稲田大学の柳良平教授に監修いただきました。旅客数などの社内データに加え、政府機関などの公的統計や査読済み学術論文を出所として、客観的なパラメータを採用しました。独自の経営ビジョンに沿った「心の豊かさ向上」や「時間価値の創出」などの項目を算出していますが、過大評価を防ぐため、算出額から航空事業の売上収益を差し引くなど保守的なロジックを適用しています。なお、感情の正確な定量化など算定手法には課題もあることから、本指標は「経営目標」とはせず、中長期的な価値創造についてステークホルダーの皆様と議論を深める「対話の基点」として開示します。目指す社会的価値をグループ社員とも共有し、さらなる企業価値向上に取り組めます。

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。

経営
ビジョン
(目指す姿)

世界の平和と
経済活性化へ貢献

「早く、快適で、楽しい」価値を
生み出し続ける

社会的
インパクト

金額は2025年度実績

交流・物流による
経済活性化と社会の絆の強化

5,600億円



安全安心で快適な移動による
心の豊かさ向上

1兆9,900億円



早い移動による
時間価値の創出

6,300億円



事業規模・
事業領域の拡大

顧客体験価値の
最大化

ビジネス
モデル

量的拡大

人とモノの
つながりを拡大



質的深化

ANAグループの
ファン層を拡大



※早稲田大学の柳良平教授の監修のもと、アビームコンサルティング株式会社と共同で策定した算定式を使用。2025年度の実績をもとに当社にて算出。

ビジネスモデルと社会的インパクト

それぞれの社会的インパクトの拡大は、単なる社会貢献活動ではなく、顧客数の増加やリピート率の向上などを通じて、当社グループの経済的価値の向上にも大きく寄与します。「人とモノのつながりの拡大」と「ファン層の拡大」の両輪でビジネスモデルを推進することで、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。



※上記のほか、航空事業のCO₂排出によって社会・環境に与えるネガティブインパクト(△4,670億円)を認識しており、トランジション戦略の実行により当該影響額の低減に取り組みます。

経営戦略の深化

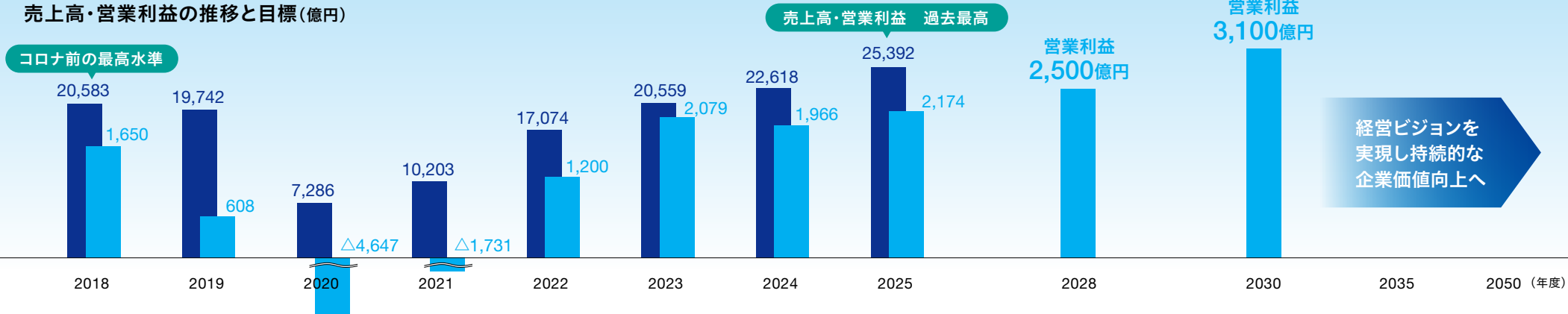
今回策定した新たな経営戦略では、本格的な成長軌道への回帰を確実にするため、環境変化に機動的に対応する「ローリング型」へと経営のパラダイムをさらに深化させています。



2035年に
目指す姿

2050年度
ネットゼロ
(長期環境目標)

売上高・営業利益の推移と目標(億円)



経営戦略の変遷

2020～2022年度
「事業構造改革」の推進

2023～2025年度
成長回帰への足元固め

価値創造ロードマップ2030(ローリング型)

2026～2028年度
変革を加速

2029年度～
非連続な成長へ移行

マテリアリティ

人・環境・地域創生

2024～2025年度 マテリアリティ見直し

価値創造ロードマップ2030 数値目標

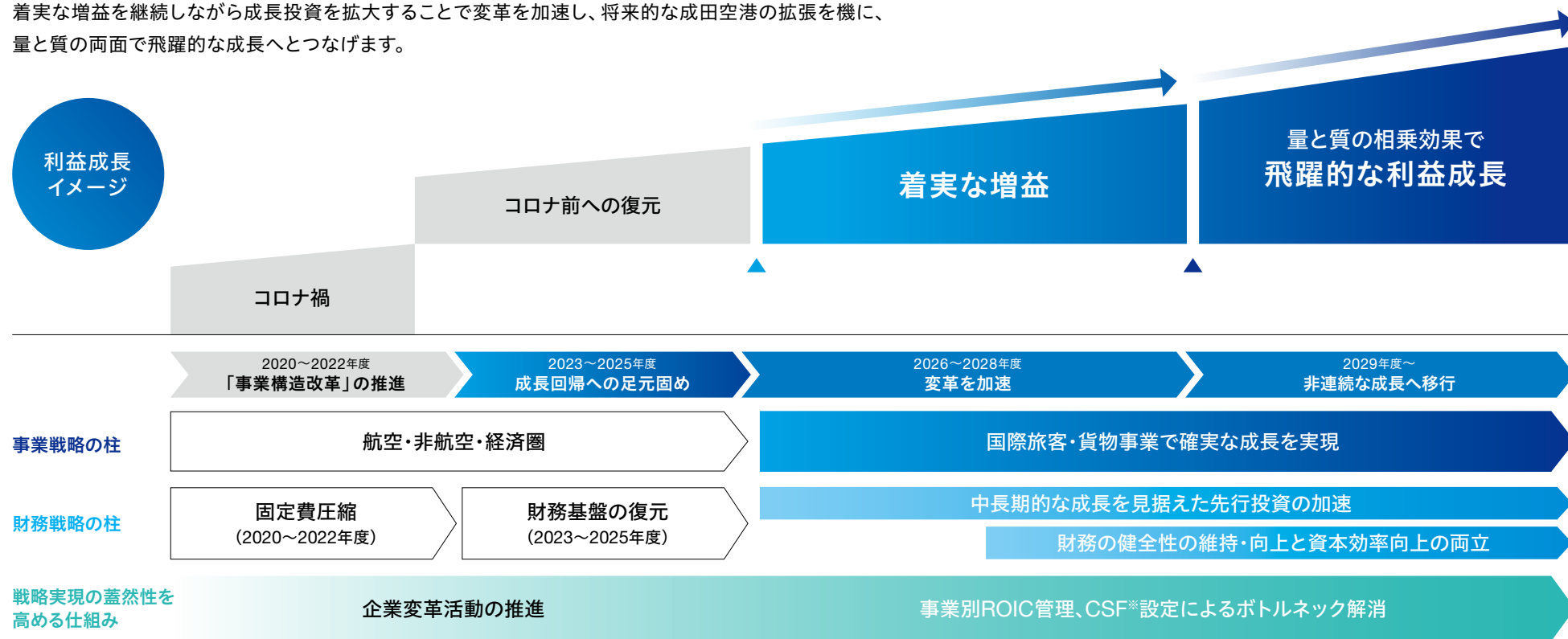
不確実性が高まる事業環境を踏まえ、従前よりも長期的な視点で経営を捉えるとともに、環境変化に応じて戦略を機動的に見直すローリング型の価値創造ロードマップへと経営のパラダイムを転換します。この考え方のもと、財務・非財務の両面で2030年度の目標とマイルストーンとしての2028年度の見通しを設定し、進捗を検証しながら、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指します。

		2025年度(実績)	2028年度(見通し)	2030年度(目標水準)
財務	営業利益	2,174億円	2,500億円	3,100億円
	営業利益率	8.6%	9%水準	10%
	EPS(1株当たり純利益)	358.4	年平均成長率 約10%※5	
	ROE※1	13.8%	—	12%以上
資本効率性	ROIC	—	2027年度から目標設定	
	自己資本比率	37.7%	40%水準	45%水準
非財務	安全・保安	事故等発生件数※2	0件	0件
	人財	付加価値生産性※3	+18%	+30%
	環境	CO2排出量削減※4	△4.4%	△10%

- ※1 ROEの前提となる自己資本は普通株式のみ
- ※2 事故・重大インシデント、お客様・社員死亡・重体事故、不法妨害行為による死傷者・運航阻害の件数
- ※3 (人件費+営業利益)÷就業人員数、2018年度比2025年度実績はANAブランド、目標値はANAグループで算定
- ※4 航空機による排出量、2019年度比
- ※5 2025年度→2030年度の調整後EPSベース

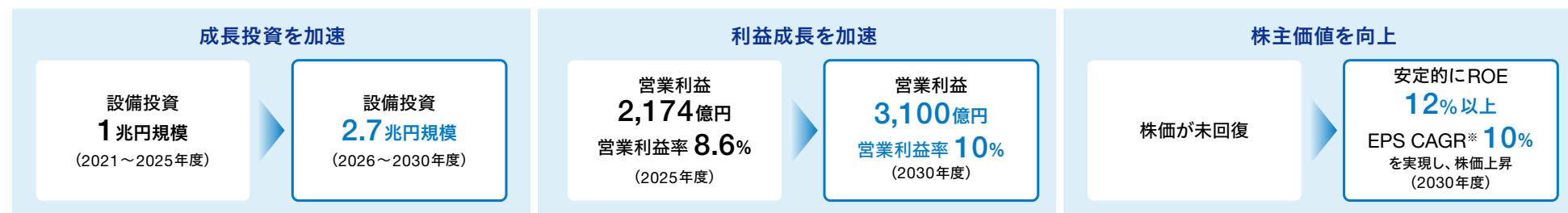
新たな戦略の位置付け

価値創造ロードマップ2030では、成長回帰への足元固めから本格的な成長へと移行します。
着実な増益を継続しながら成長投資を拡大することで変革を加速し、将来的な成田空港の拡張を機に、
量と質の両面で飛躍的な成長へとつなげます。



※ CSF (Critical Success Factor) : 重要成功要因

変革を裏付ける定量的変化



※ EPS CAGR: 特別損益と一過性の要因を控除した調整後EPSの成長

2023-25年度中期経営戦略の総括

2023-25年度中期経営戦略では、想定以上の利益を蓄積し、最優先課題だった財務基盤の回復が着実に進捗しました。一方で、課題として振り返っている資本効率性、業績ボラティリティへの対応、株価については、本戦略期間の重要テーマとして取り組んでいきます。

		成果	課題
 収益性・ 財務基盤	航空事業の好調さを背景に利益目標を前倒しで達成するなど、計画を上回る利益を蓄積し、財務基盤は着実に回復しました。一方で、利益の上振れと設備投資時期の後ろ倒しにより、手元流動性の適正化が遅れたことで、資本効率性は目標をやや下回る水準となりました。	利益蓄積で 財務基盤の回復 純利益(3年間合計) 4,791億円 自己資本比率 25.7% → 37.7% ※純利益は2023～2025年度実績の合計 ※自己資本比率は2022年度Q3、2025年度末実績	資産効率は 目標水準の下限に留まる ROA 6% ※2025年度末実績
 事業変革	高収益なANA国際線にリソースを集中するためAirJapanブランド便の運航を休止したほか、日本貨物航空(株)(NCA)の連結化によって、貨物事業の収益基盤を強化するなど、事業環境に柔軟に対応しながらエアラインポートフォリオの変革を進めました。一方、旅行事業の収益拡大に課題を残すなど、航空非連動の成長を通じた業績ボラティリティへの対応は道半ばです。	エアラインポートフォリオ の変革 NCAを連結化 (貨物事業の収益基盤強化) AirJapanブランド便の 運航休止を決定 (事業環境変化へ早期に対応)	業績ボラティリティ への対応 航空非連動の 収益拡大は道半ば
 株主価値	財務基盤の回復を優先する中で、2023年度の復配以降、安定継続配当を基本としながら、2025年12月から1,500億円の自己株式の取得を開始しています。業績はコロナ禍から回復した一方で、株価はコロナ前水準に届いておらず、株主価値の向上は経営の重要な課題と認識しています。	大規模な 自己株式取得を公表 復配・安定配当 + 自己株式取得 1,500億円 ※自己株式取得期間：2026年12月15日まで	株価がコロナ前水準 に未回復 株価 コロナ前比 △17% ※2026年1月30日終値と2019年末との比較

重点テーマと基本戦略について

P.38 >

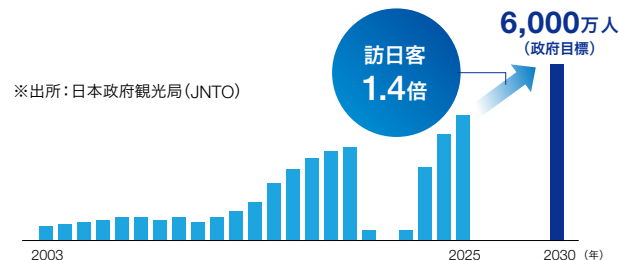
経営環境認識

今後の成長に向けて、成田空港の機能強化が最大のビジネスチャンスと捉えています。航空需要は今後も拡大する見通しであり、国内人口の減少やイノベーションへの適応などの課題に適切に対応しながら、持続的な成長に向けた取り組みを進めます。

航空需要

■ 訪日外国人観光客の増加

日本政府は2030年に向けて訪日外国人旅行者数を6,000万人に拡大する目標を掲げています。当社グループもこのインパウンドの増加をビジネスチャンスと捉え、成長につなげていく考えです。



■ 世界の航空需要の増加

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。特に拡大が予測されているアジア＝北米間の需要の獲得は当社グループの成長にとって重要な鍵となります。

空港インフラ

■ 成田空港の機能強化

滑走路の新設・延伸や旅客ターミナル、貨物エリアの整備などにより、発着枠の拡大や利便性の大幅な向上を見込みます。

発着枠が拡大



※出典：成田国際空港株式会社
 ※本イメージCGは、現時点での計画検討を基にイメージとして表現したもの。
 ※空間構成や将来イメージを分かりやすく表現するため、一部施設の形状・見え方などについて簡略化を行っている。
 ※今後の検討状況や関係機関との協議等により、形状変更等が生じる場合がある。

外部環境

■ 国内人口の減少

国内人口の減少は、国内需要と労働人口の両面で避けられない課題であり、生産性の向上は重要なテーマです。

生産性向上が必須



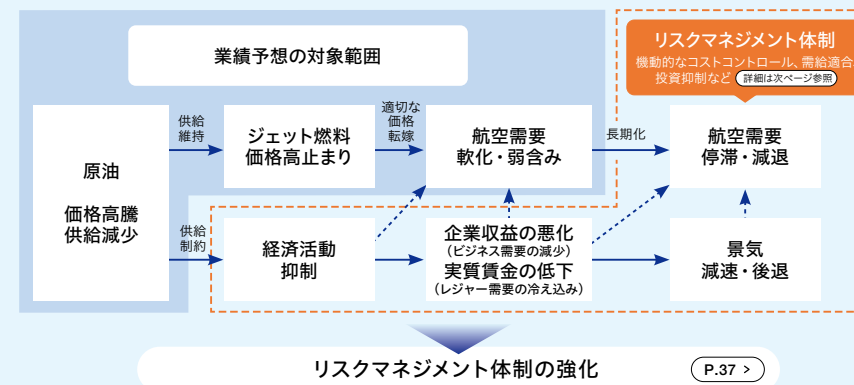
※出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

■ 新技術によるイノベーション

AIをはじめとする技術の急速な進化とイノベーションに対して、遅れることなく適応しながら、人の力を最大限発揮できる体制を構築することが、企業価値の向上には不可欠です。

中東情勢の影響について

トータルリスクマネジメントの観点での経営議論を重ねた上で、2026年度の計画には、中東情勢に伴う燃油価格の高止まりと、価格弾力性による需要の軟化・弱含みを一定程度反映しています。燃油費の高止まりが長期化するリスクなどについて業績への影響を事前に分析し、経済活動の抑制に伴う本格的な需要減退などの経営リスクについても、機動的なリスクマネジメント体制で備えています。一方で、一時的な中東エアラインの供給量減少に伴う需要の流入なども見られており、こうした環境変化から適切に機会を捉え、柔軟に対応していきます。



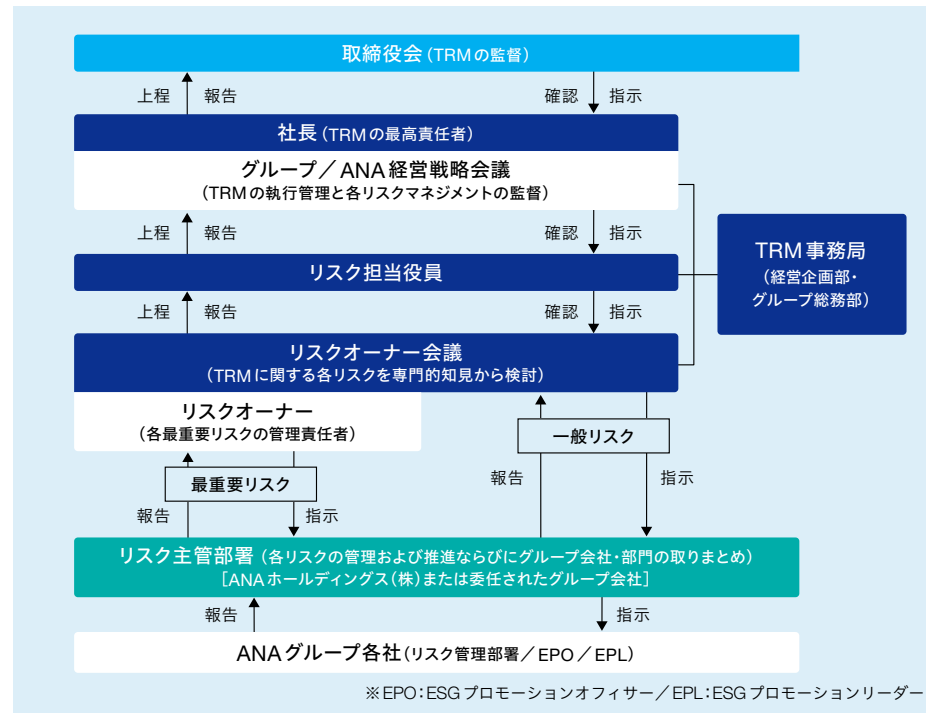
戦略を実現するリスクマネジメント

トータルリスクマネジメント(TRM)

社外取締役による提言・議論を契機に、グローバル市場で公正な社会的評価を受け投資家の信頼を獲得するため、COSO ERMおよびISO31000の国際基準を参照したトータルリスクマネジメント(TRM)を導入しました。TRMを、従来の危機管理や損失低減に留めず、脅威を未然に防ぎ、機会を適切に捉えるための経営基盤と位置付け、従業員のウェルビーイングとステークホルダーの期待に応える企業価値の維持・向上につなげていきます。

リスクマネジメント体制

従来のリスク管理を発展させ、事業リスクと戦略リスクを統合的に管理するTRM体制を構築しました。2025年度から各最重要リスクの管理責任者として執行役員上位層からなる「リスクオーナー」を明確にしました。また、「リスクオーナー会議」の新設やANAグループ・トータルリスクマネジメント規程の全面改定により、各階層における役割や責任、グループ会社から経営までの報告ルートなどを再整理することで、各主体が円滑に連携し、リスク情報を機動的な経営判断に活用する仕組みを整備しました。



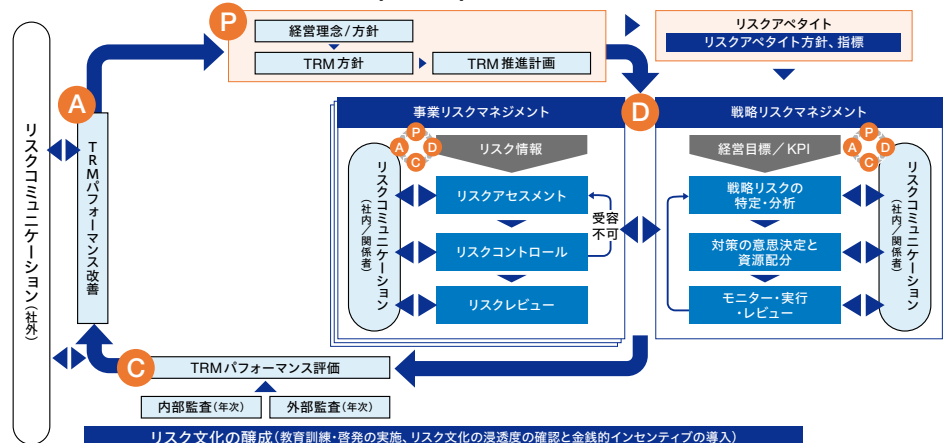
リスクアペタイト

ANAグループにとって、リスクとは回避すべき脅威であるとともに、競争優位を築くための機会でもあります。2026年度からは、新たに「取るリスク(リスクアペタイト)」の概念を導入しました。事業リスクについては、ANAグループの企業価値への影響度の観点から最重要リスクを特定し、固有リスク、管理状況、残存リスクを評価しています。一方、戦略リスクにおける「取るリスク」と「取らないリスク」を明確に区別するため、「価値創造ロードマップ2030」の策定段階から経営会議で議論・確認を行い、期中はKRIによりモニタリングしています。具体的には、リスク基準(許容限界および経営目標の変動幅)を参照軸として、複数シナリオ分析を実施しました。サプライチェーンを含む複合リスクのダウンサイド影響を定量・定性の両面で評価しており、脅威と機会のトレードオフを考慮した全体最適の意思決定に活かしています。これにより、特定された戦略リスクへの対応に必要なリソースを経営戦略に反映しています。

PDCAサイクル

TRMは、短期・中期・長期の経営計画および事業活動と一体で運用されます。戦略リスクについては、経営計画の策定・実行段階で、外部環境の変化、事業機会、ダウンサイドシナリオを踏まえて影響を分析し、KPIとKRIの整合を確認しながらモニタリングします。事業リスクについては、リスクカテゴリーを基点に経営陣の認識や事業環境を踏まえて特定した、ANAグループ全体に重大な影響を及ぼしうる最重要リスクを中心として、固有リスク、管理状況、残存リスクを3段階で評価します。さらに、航空安全分野で培ったBow tieモデルを他のリスクカテゴリーにも展開し、要因、重大結果、対策、脆弱性を可視化します。これらを通じて、未然防止、再発防止、変更管理を継続的に実施し、PDCAサイクルを回し、リスク評価と対策の実効性を継続的に高めています。

トータルリスクマネジメント(TRM)サイクル



重点テーマと基本戦略

重点テーマ

主な課題

(ボトルネック)

- ◇ は外的要因
(自社での制御が困難)
- ◆ は業界・個社要因

資産効率の向上

- ◇ ロシア上空通過の回避
- ◇ 航空機の受領遅延
- ◇ エンジン問題による非稼働機材の発生

- ◆ DX: **デジタル化の遅れ**
- ◆ 人財: **人手不足**による業務負担増・委託費増加
- ◆ 航空機: 需要の変化に適合した
機材ポートフォリオの調整

利益変動リスクの低減

- ◇ グローバルの地政学リスク
- ◇ 市況変動リスク
- ◆ **旅客事業に偏った利益構造**
- ◆ 固定費比率が高いコスト構造

株主価値の向上

- ◆ コロナ禍の公募増資による
発行済株式数の増加

基本戦略と3つの変革

基本戦略

「率」を重視しながら「規模」を拡大する高付加価値経営

事業規模・シェア拡大(数量増加)

×

高付加価値の提供(単価上昇)

×

事業効率化

成長投資を加速



利益成長を加速

国際旅客・貨物事業の成長

- ・貨物事業の成長による収益ポートフォリオのリバランス(P/L)と、リスクバッファとしての自己資本の積み上げ(B/S)で経営の安定性を強化
- ・航空事業とノンエア事業の両輪で経済圏を拡大する従来戦略を見直し、今後は航空・カードマイル・ライフソリューション・旅行が一体的・統合的な戦略を推進

株主価値を向上

TSR拡大を実現

利益成長 × 株式数削減で
EPS成長を加速

目指す事業ポートフォリオについて [P.39 >](#)

主な戦略

① 国際旅客のネットワーク拡大

成田拡張機会・海外発需要の獲得

④ 販売・マーケティング変革

レベニューマネジメント高度化・運賃改革

⑦ フリート戦略

戦略機材の導入・小型化・際内転用

② デュアルブランド戦略

ANAとPeachで最適な市場開拓と需要をカバー

⑤ 人×チームワークで差別化

人にしか生み出せない付加価値提供

⑧ 生産性向上

オペレーション省人化・間接業務削減

③ 貨物事業の拡大

ANA × NCAで輸送量を最大化

⑥ 高い品質・サービスの提供

安全性・定時性・快適性

⑨ NCAとの統合効果

グループ内再編 B777フレイター運航をNCAへ

各事業戦略について [P.41 >](#)

ホールディングス経営の視点

適切な資本配分
(資本コストを踏まえたリターンの評価)

旅客・貨物のリバランスによる収益波動的相殺
(二本柱の統合管理により、グループ全体のボラティリティを低減)

自己資本バッファ
(ダウンサイドへの備え)

2030年度に目指す事業ポートフォリオ

目指す事業ポートフォリオの全体像

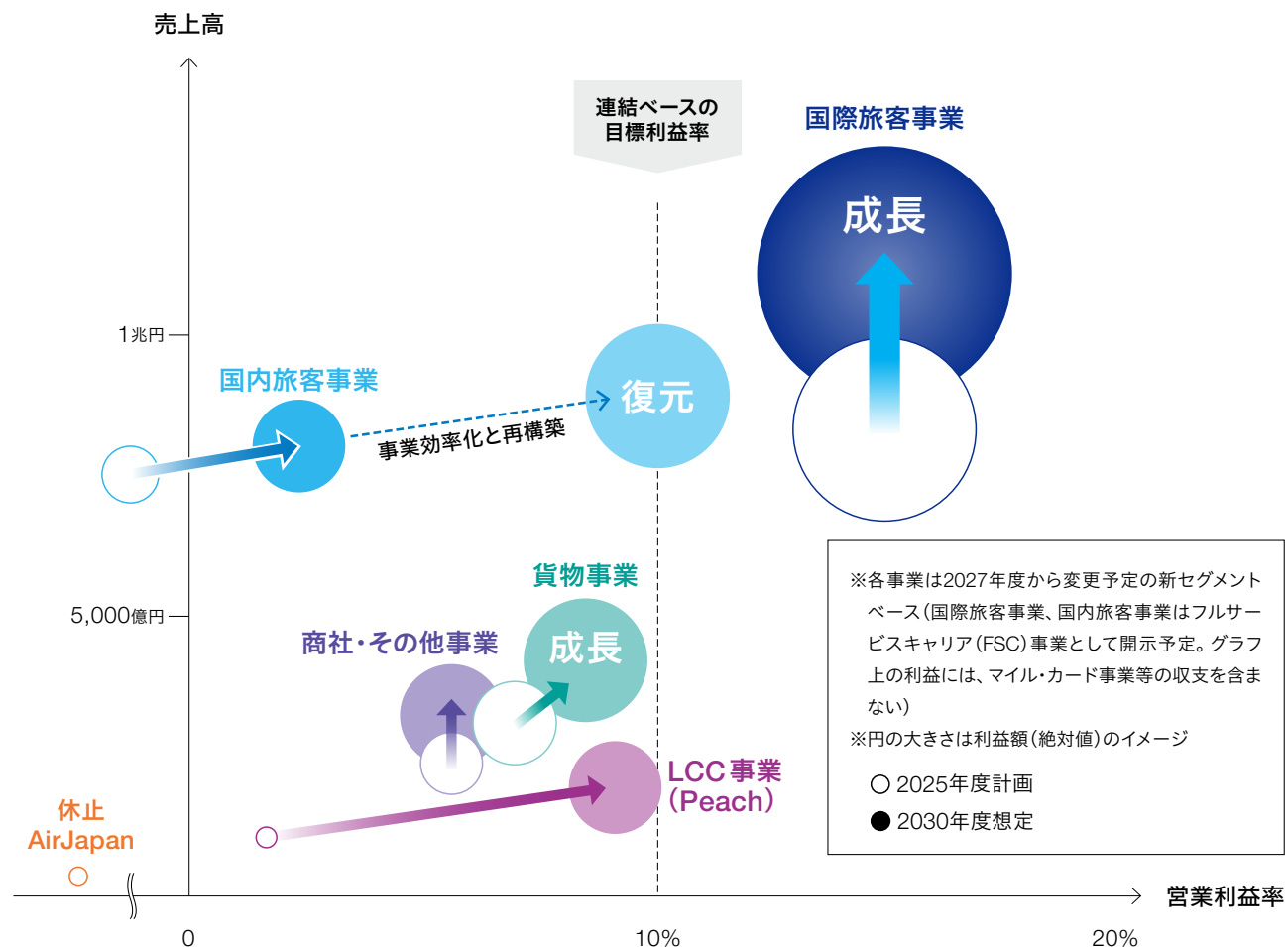
持続的な企業価値向上と、PBR2倍の実現へ向けた収益性の向上のため、グループ事業ポートフォリオの再構築を図ります。

2030年度に向けた成長ドライバーとして、「国際旅客事業」と「貨物事業」に経営資源を最優先で配分します。国際旅客のネットワークを再拡充するとともに、貨物領域ではNCAの連結化に伴いベリリー・フレイターのコンビネーションキャリアとしての機能を最大化します。貨物事業の成長による事業ポートフォリオのリバランスを通じて、グループ全体のボラティリティリスクに対するレジリエンスを強化していきます。

「国内旅客事業」は、収益性の低迷が続き、実質的な赤字と厳しい状況であり、安定収益基盤へと復元させることが、ポートフォリオ変革の最重要課題です。機材の小型化や需給適合の徹底、運賃単価の向上に向けた施策などあらゆる自助努力による取り組みを推進します。「国内航空のあり方に関する有識者会議」の結論を受けて、さらなる収益性改善の施策を検討中ですが、あらゆる構造改革に取り組み、かつての水準である「営業利益率10%」への早期復元を目指します。

また、「LCC事業」のPeachは、収益性の高い国際線や国内幹線を強化することで利益率の向上を図ります。

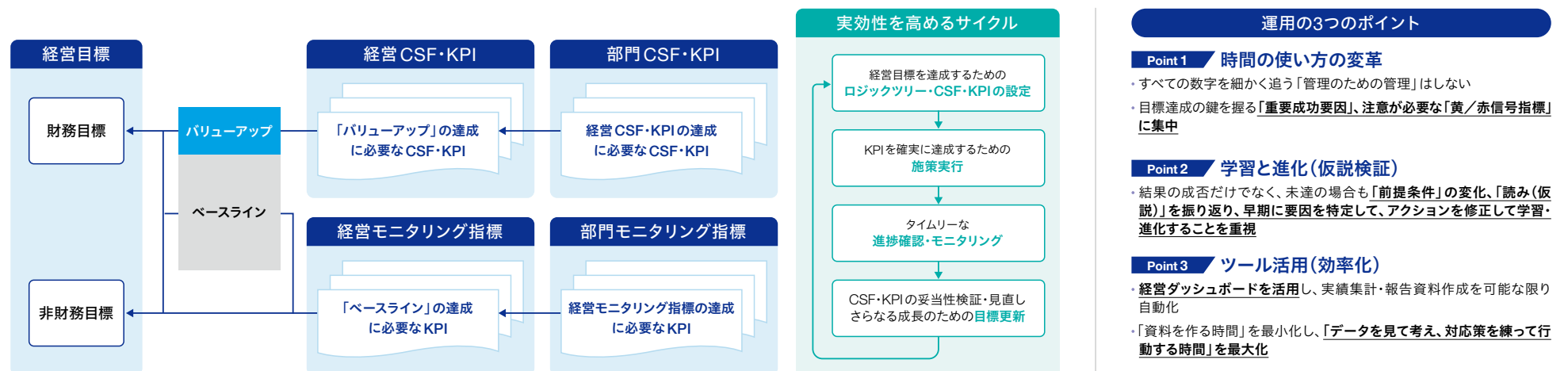
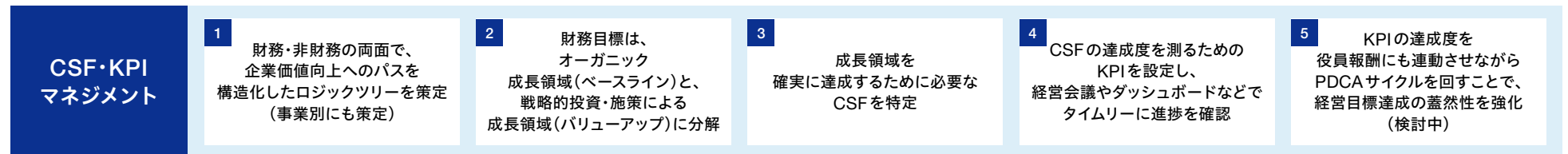
「商社・その他事業」では、グループの強みを活用・応用できる事業にリソースを集中することで外部収益を拡大していきます。



CSF・KPI マネジメント

実効性を高めるための新たな経営管理手法

これまでの「結果管理」から、仮説検証を繰り返す「プロセス管理」へと進化させ、メリハリのあるマネジメントで戦略の実行力を強化していきます。すべての指標を均一に管理するのではなく、経営目標達成の鍵となる「重要成功要因(CSF: Critical Success Factor)」と「モニタリング指標」をしっかりと区分します。その上で、財務目標を既存事業の積み上げである「ベースライン」と、戦略的な施策による「バリューアップ」に分解し、成長の源泉を分かりやすく分けることで、リソース配分の最適化を図ります。鍵となるCSFの達成に向けたマネジメントに時間と資源を集中させて効率化を図るとともに、バリューアップの鍵となるKPIのモニタリングを強化し、ボトルネックとなる課題を早期に発見し解消していくことで、経営目標を着実に達成していきます。



事業戦略



現場の知恵と人の力で新たな価値を生み出し、 持続的に成長する企業へ

現場の原点から培った安全文化と、 グループを牽引する使命

私自身のキャリアの原点であり、現在の経営姿勢の基盤となっているのは、入社後十数年にわたり携わった伊丹空港でのランプ業務や、成田空港での旅客サービスなど、現場の最前線で培った経験です。航空事業において「安全」はすべての基盤であり、わずかな異常でも見逃さず、運航に影響がないかを常に考え、行動する安全最優先の原則を、私は現場で深く学びました。この姿勢は今後も決して変わることはありません。さらに、日々の運航は、運航乗務員・客室乗務員・整備士・空港スタッフなど、多種多様なプロフェッショナルの連携によって成り立っています。2026年度4月の業務改善勧告、また5月の国内線新システムへの移行と新運賃体系の導入に際してお客様へのご負担やご迷惑をおかけした事象を振り返っても、社長の私をはじめとして社員一人ひとりが、自身の業務が後の工程や他部署、取引先、そして

最後はお客様にどのような影響をもたらすかを常に想像することが重要だと改めて痛感しています。この相手を思いやる意識が、航空会社に不可欠な高度なチームワークを形成し、さらに、このチームワークを真に機能させ、持続させるために欠かせないものが「日々の対話」です。だからこそ、私は社長に就任した直後から現在も、現場との直接的な対話を何より重視しており、海外拠点での現地社員とのタウンミーティングや職場起点の変革活動の中心を担う127人の変革リーダーとの意見交換、ANAグループ全体を対象とした安全に関する対話など様々な機会を持ち、そこで得た気づきを自身の経営判断につなげています。誰もが躊躇することなく、業務上の誤りや新たな提案を気軽に言い合える風通しの良い組織文化を、これまで以上に強化していきます。

ANAはグループの中核企業として、全体の企業価値向上を力強く牽引する責任を担っています。PeachやNCA、またグループの各事業との役割分担を明確にし、限られた経営資源を最適に配分する中で、このような組織文化を土台と

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

平澤 寿一

事業戦略

して、グループ内チームワークを発揮し、グループ全体の利益の最大化を図ります。

ネットワークの最適化により 収益の最大化を目指す

次なる成長に向けて、私は若手時代に学んだ「今日より明日をもっとよくしよう」という信念のもと、現場の知恵を集める改善活動を組織のDNAとして定着させます。もちろん、DXへの投資は事業の進化に不可欠です。しかし、グローバルな競争において最終的な差別化を生むのは、他社が容易に模倣できない「人の力(Human Premium)」にほかなりません。

従って、単なる労働生産性の向上やコスト削減に留まらず、デジタルと人の力を掛け合わせて新たな価値を生み出す付加価値生産性を高めていきます。その上で、生み出した成果を社員や取引先、社会、そして株主・投資家の皆様へと適切に還元するサイクルを回していきます。

また、収益最大化に向けたもう一つの鍵となるのが、ネットワークの最適化です。私は長年ネットワーク戦略に携わる中で、航空機単体に留まらない、他交通機関との結節点を含む「お客様の出発地から目的地までのシームレスな移動」を見据えたネットワークを構築してきました。

今後の成長ドライバーである国際旅客事業においては、成田空港の機能強化に伴う「規模の拡大」と、羽田空港の高い利便性を活かした「収益性の向上」のベストミックスを図ります。この強固なネットワークを基盤にしつつ、座席供給と運賃単価の組み合わせを最適化するレベニューマネジメントを高度化することで、収益を最大化します。

持続的に成長し続ける企業を目指し、 失敗を恐れず挑戦し続ける組織へ

現在の国内旅客事業は、人口減少や各種コストの増加など厳しい環境に直面しています。国土交通省主導の「国内航空のあり方に関する有識者会議」はこの状況を切り拓く

ための重要な契機であり、国内航空ネットワークを維持するための方策がとりまとめられたことを前向きに捉えています。最新のリージョナル小型機(エンブラエルE190-E2)の導入による精緻な需給適合やレベニューマネジメントなどの自助努力を尽くすことはもちろんですが、国内で最大の事業規模を持つ航空会社として、他社との協業を含む業界全体の構造改革もリードし、国内旅客事業を確実に利益を生み出す「安定収益基盤」へと復元させることで、持続的な成長を目指します。

ANAグループは2027年12月に創立75周年を迎えます。過去の成功体験に甘んじることなく、変化を先取りして失敗を恐れず挑戦し続ける組織でなければ、この先も生き残ることはできません。

空のインフラを支える経営トップとして、目の前のお客様の安全で快適な移動を支えながら、未来を担う次世代の子どもたちがワクワクできる、平和で豊かな社会、活力ある経済、持続可能な未来の実現に力強く貢献していきます。



国際旅客事業

戦略ポイント

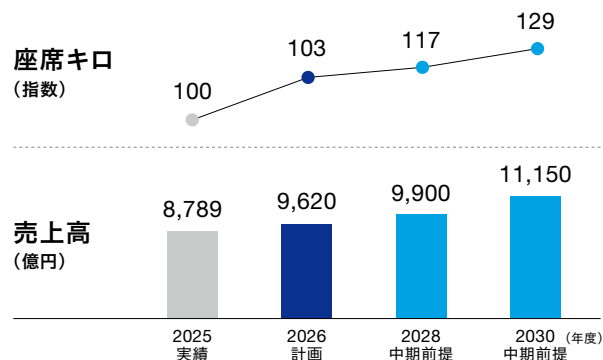
- 1 生産量の拡大(座席キロ1.3)とネットワーク・ダイヤの競争力強化で成長戦略を推進
- 2 2026～2028年度は既存路線の増便を中心に事業規模を拡大、羽田発着枠の最大シェアをフル活用
- 3 成田空港増枠後は北米線・アジア線を増強、首都圏空港一体で乗り継ぎ利便性を向上

中長期的に目指す方向性

接続効率の
極大化

海外発比率の
拡大

高いイールドの
維持・向上



2026年度 計画の概要

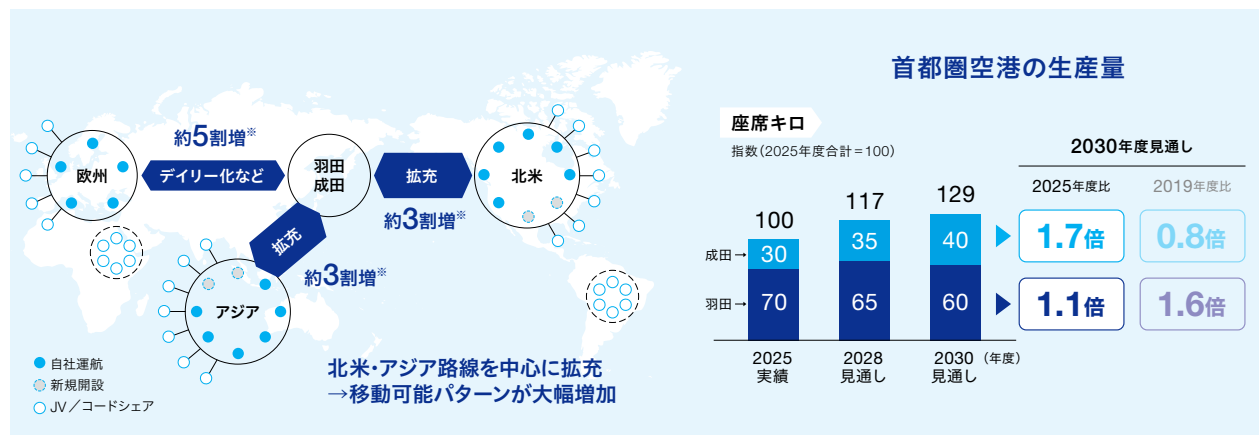
前年比(2025年度実績比)

旅客キロ	イールド	収入
+0%	+9%	+9%

中東影響の考え方

【旅客キロ】燃油サーチャージ急騰による価格弾力性を考慮(特に日本発需要への影響を保守的に算定)

【イールド】日本発・海外発需要のミックス変化を反映



※ FY25→FY30の座席キロ

国際旅客事業は価値創造ロードマップ2030における成長の柱です。

今後も成長が見込まれる航空需要を獲得するため、生産量を拡大し、2030年度の座席キロは2025年度比で1.3倍に増加する計画です。

2028年度までは、寡便数路線をデイリー運航化するなど既存路線の増便を中心として、高収益な羽田の発着枠をフル活用します。その後に予定されている成田空港の機能強化を機に、アジア・北米路線の生産量を増強します。

自社ネットワークの拡大に加えて、ジョイントベンチャー事業(JV)や提携戦略をさらに深化させることで、ネットワークのホワイトスポット(未就航地域)を戦略的に補完します。特に

北米路線ではユナイテッド航空(UA)とのJVも含めた最大の旅客シェアを維持するとともに、2025年から開始したシンガポール航空とのJVも活用し、アジア＝北米間のシェア拡大を目指します。

これらのネットワークの拡充に加えて、ダイヤ構造の強化にも取り組みます。成田空港では、出発便と到着便の接続時間を短縮するとともに、羽田・成田を首都圏一体で運用し、乗り継ぎ利便性を向上させることで、アジア＝北米間の乗り継ぎ需要を着実に取り込み、利用率と単価水準の向上を図ります。

競争力の高いグローバルネットワークを再構築し、収益性を極大化していきます。

2026年度は、中東情勢の悪化に伴う、燃油市況の急騰の影響を旅客数・単価両面で考慮し、計画を策定しています。

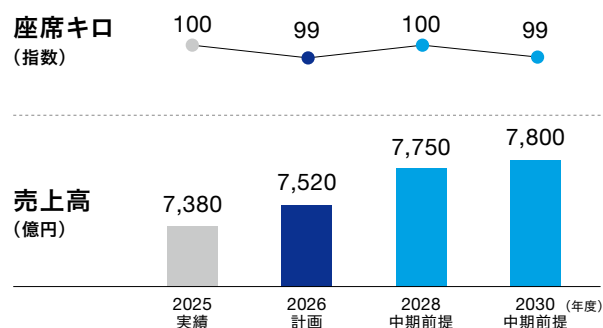
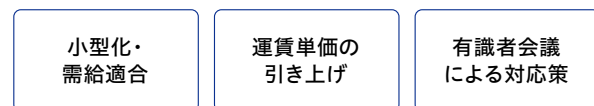
羽田・成田それぞれで生産量を拡大する中で、羽田路線は高い座席利用率を活かしてイールドの向上を図る一方、成田路線は将来の空港拡張に備えてシェアの拡大を重視した販売戦略を実行します。「羽田の質」と「成田の量」、それぞれの特性を最大限に活かしたベストミックスによって、収益最大化を追求します。

国内旅客事業

戦略ポイント

- 1 足元で収益性が低迷している各要因に対して対応策を実行し、安定収益基盤への復元を目指す
- 2 売上拡大と事業効率化の両面から、自助努力・協業を推進し、実質赤字の収益構造を抜本的に変革
- 3 「国内航空のあり方に関する有識者会議」を受けて、施策の具体化後に計画を更新

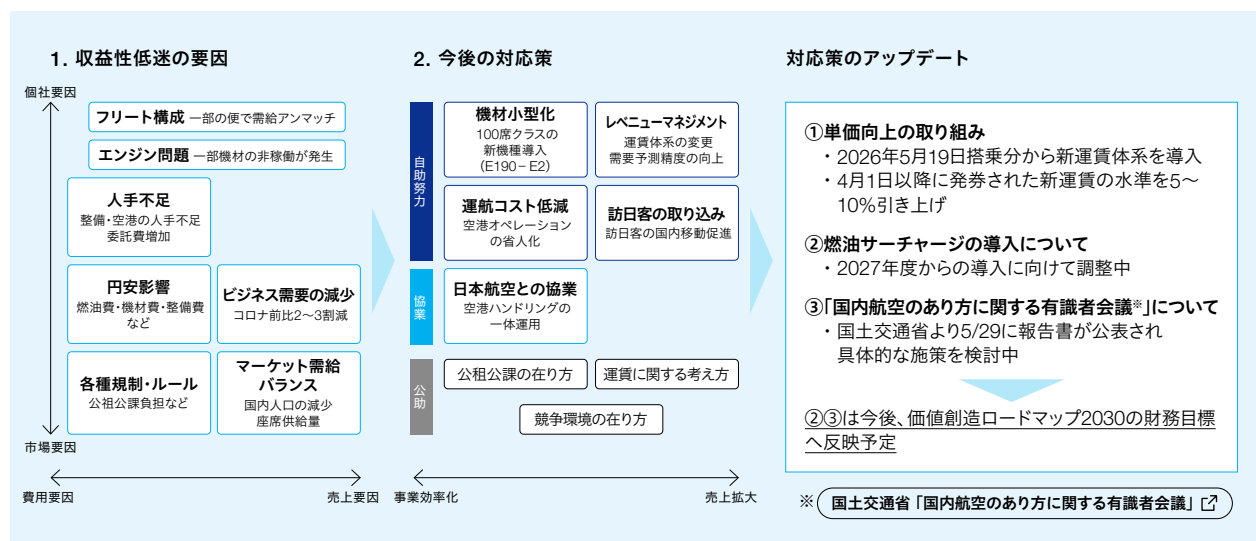
中長期的に目指す方向性



2026年度計画の概要

前年比(2025年度実績比)

旅客数	単価	収入
△1% (座席キ口)△1%	×	+
	+3%	+2%



国内旅客事業は、エンジン改修に伴う非稼働機の発生など当社固有の課題に加えて、空港人財の人手不足や、行動変容による客体変化など、航空業界を取り巻く環境変化と構造的な課題にも直面しています。

収益性の改善に向けて、これらの課題に対して、自助努力・協業・公助の3つの切り口で対応策を実行していきます。

自助努力として、機材の小型化により需給適合を推進するとともに、デジタルも活用した省人化で運航コストを低減します。また、2027年度からの燃油サーチャージ導入に向けた調整を進めています。レベニューマネジメントの高度化や訪日

客の取り込みにより収益性を高めながらトップラインを拡大していきます。

空港ハンドリング領域では、日本航空との協業も一部を開始しており、今後もさらなる効率化を推進していきます。

2026年5月末には、国土交通省が主催する「国内航空のあり方に関する有識者会議」を経て、国内線の収益改善に向けた業界の方向性が示されました。これを受けて当社で実行する具体的な施策を可能な限り早期にとりまとめ、価値創造ロードマップ2030の財務目標にも反映していくことで、国内旅客事業の安定収益基盤への復元を目指します。

2026年度は、前年並みの生産量を計画する中で、旅客数を維持しながら単価の向上によって収入の最大化を図る方針です。

5月から新運賃体系を導入し、顧客ニーズに応じた運賃を提示するとともに、空席状況に応じたより柔軟な価格コントロールを実現します。お客様への理解促進を図ることで、顧客満足度の向上につなげ、旅客数と単価の両面で収益力の改善に取り組みます。

国際貨物事業

戦略ポイント

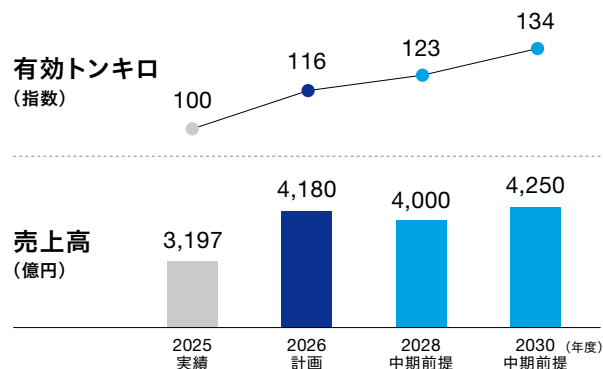
- 1 ANAとNCAで事業の最適化・効率化を図り、「統合・シナジー効果300億円」を創出
- 2 大型フレイターで欧米路線を拡充し、アジア＝欧米間を中心に成長する貨物需要を取り込み
- 3 販売・マーケティング改革やコスト構造改革を推進し、貨物事業のボラティリティリスクへの耐性を強化

中長期的に目指す方向性

ANA×NCAの
シナジー追求

高付加価値
物流

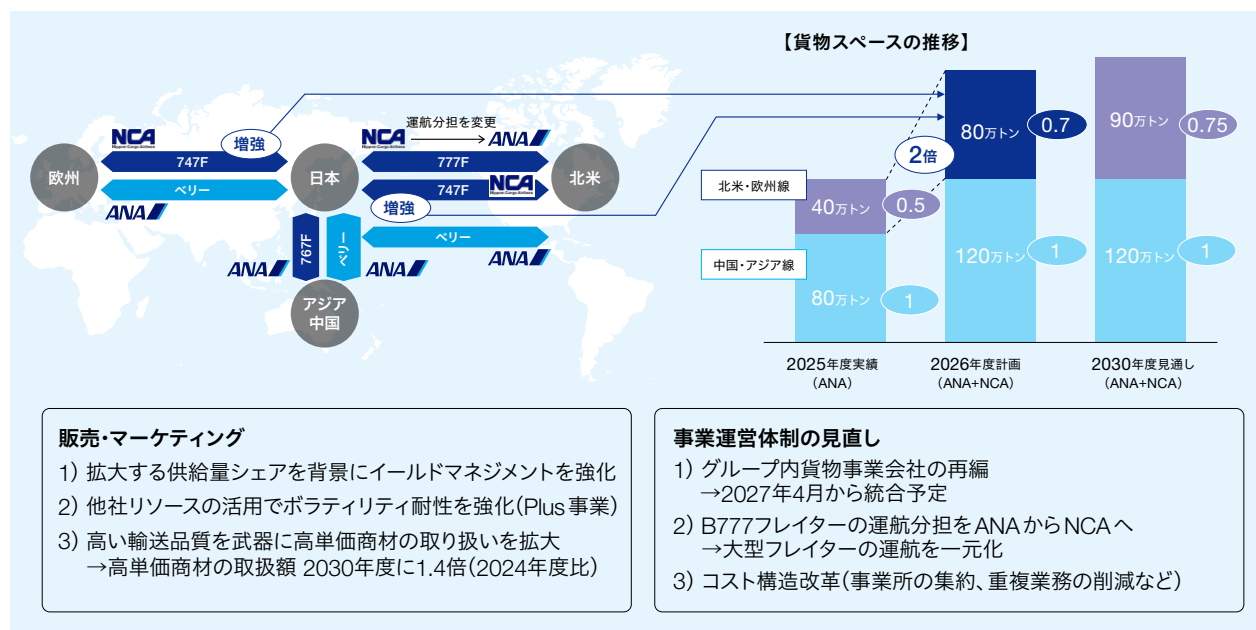
ボラティリティ
リスクの低減



2026年度 計画の概要

前年比(2025年度実績比)

重量	単価	収入
+13%	+17%	+32%



国際貨物事業は、ANAグループの新たな成長の柱として、NCAとの連携による「統合・シナジー効果300億円」の創出を最重要テーマに掲げ、収益力の底上げを推進します。NCAの大型機フリートを活用することで、従来の課題であった欧米路線の供給量不足を解消します。大型フレイターを北米・欧州路線へ集中的に投入することで生産量を大幅に拡大する一方、中国・アジア線は中型フレイターや旅客便スペース(ベリー)を活用した機動的なネットワークを構築し、アジア＝欧米間の貨物需要を取り込みます。

また、ANAとNCAの販売・マーケティング網を最大限活用しながら、高い輸送品質と増強する大型フレイターで半導体関連や大型・重量貨物などの高単価商材を獲得します。

グループ内の貨物事業会社は2027年4月に統合を予定しています。事業所の集約やシステム統合によるコスト構造改革を進めるなど、事業再編に向けた動きを加速しています。

両社の強みを最大限発揮するための事業体制を早期に整え、アジアを代表するコンビネーションキャリアへと進化していきます。

2026年度は、ANAとNCAのネットワークの最適化を推進します。NCAのB747F機は北米線に集中させることで、北米・欧州線を生産量を前年から約2倍に増加しています。中東情勢をはじめとする激しい外部環境変化の中でも、両社の販売網や貨物スペースの相互活用によるシナジーを発揮しながら、半導体関連を中心とした堅調な需要を取り込みます。

国際貨物事業統合対談 ～統合・シナジーの創出へ～

両社の強みを掛け合わせ、 国際貨物事業の未来を 切り拓く

ANAグループの新たな成長の柱である国際貨物事業。
(株)ANA CargoとNCAグループ(日本貨物航空(株)(以下、NCA)、NCA Japan(株))の統合により、アジアを代表するコンビネーションキャリアが誕生します。歴史も強みも異なる会社がどのように融和し、統合・シナジー効果300億円の創出と持続的な成長を実現していくのか。2社のトップが、統合の意義と未来への展望を語り合いました。

ベリーとフレイターの融合がもたらす コンビネーション

本間 NCAは1985年の初就航に向けANAの支援を受けて設立されたという歴史があり、貨物専業として同じ航空業界で事業を営んできました。この経緯を背景に、今回の統合において私たちは高い親和性と安心感を抱いています。統合によって、ANAが有する「広範な国内外の旅客便ネットワーク(ベリー)」とNCAの「大型貨物専用機(フレイター)」による輸送力と長距離ネットワーク」という両社の強みを最大



株式会社ANA Cargo
代表取締役社長
脇谷 謙一

日本貨物航空株式会社
代表取締役社長
本間 啓之

限に引き出し合えることは、非常に大きな推進力となります。

脇谷 私と本間さんは若手時代から同じ職場で切磋琢磨し、長年にわたり親交を深めてきたこともあり、お互いの歴史や独自に培ってきた専門性に対して深い敬意を持っています。両社の統合に対し、当初は一部現場で不安の声もありましたが、忌憚のない対話を重ねる中で、両社の得意分

野を掛け合わせることで事業が大きく発展させられると改めて認識し、今では、互いの強みを最大限に引き出し合える、これ以上ない心強いパートナーだと確信しています。

本間 国際貨物市場は経済動向によるボラティリティがあるものの、長期的には確実な成長が見込まれます。特に、成長市場であるアジアから欧米へのグローバルサプライ

国際貨物事業統合対談 ～統合・シナジーの創出へ～



チェーンの中心に位置する日本の地理的優位性を最大限に活かし、ANAの旅客便ネットワークとNCAの大型フレイターのオペレーションを組み合わせます。「需要のある市場へ供給を機動的に合わせる力」を高めることが、事業のボラティリティに対する耐性を高めることにつながります。

脇谷 おっしゃる通りです。貨物は自ら需要を喚起することが難しい事業特性がありますが、両社の強みの組み合わせによる機動的な対応力がその壁を打ち破ります。さらに、旅客事業と貨物事業では需要変動の波が異なるため、この二本柱を持つことが、ANAグループ全体の収益の波を相殺する強力なリスクヘッジ機能として働くと考えています。

統合・シナジー効果300億円の創出に向けて

脇谷 価値創造ロードマップで掲げている、2028年度時点で「統合・シナジー効果300億円」の実現に向けては、効率

化によるコスト削減のみならず、トップラインの拡大が重要です。具体的には、NCAの大型フレイターを北米・欧州線に集中投入することでネットワークバランスを最適化し、ANAのアジア域内ネットワークで集約した貨物を、欧米へ最大効率で接続し輸送することができるようになります。また、両社のサービスをワンストップで提供できるようになり、顧客利便性の向上と販路拡大の大きなチャンスとなります。

本間 両社の強みの掛け合わせは、最適な輸送手段の提供も可能にします。例えば、半導体製造装置や大型・重量貨物などの高付加価値商材はNCAの大型フレイターで引き受け、医薬品や生鮮品など高頻度の輸送が求められる商材はANAの旅客便ネットワークを活用するなど、効果的な棲み分けを行います。さらに、収益性の向上に向けて、空港における貨物上屋や販売窓口の統合によるオペレーション効率化を着実に進めます。将来的には、燃費効率に優れるボーイング777型フレイターの運航を順次ANAからNCAへ集約しリソースを最適化することで、ANAグループ全体の競争力を強化していきます。

事業統合の先に見据える目指す姿

本間 統合に向けた重要なステップとして、私たちは芝田社長が大切にしている「互尊」の精神に深く共感し、それを組織が立ち返る原点としています。お互いを尊重し合いながら新しい価値をともに創造していくというこの考え方を、社員との対話を通じて継続的に伝えていきます。国際貨物事業は経済安全保障にもかかわる、国益に資する重要な社会インフラです。ANAグループがこの重責を担うことの意義を深く認識し、社会の期待にしっかりと応えていかなければなりません。

脇谷 まずは統合・シナジー効果300億円を必達し、それを次なる成長投資へと力強くつなげていきます。その上で、2035年、そしてさらにその先の2040年代を見据え、規模だけでなく提供価値や専門性においても、「世界のリーディングカーゴエアライン」として真に認められる存在を目指します。互いに本音で語り合える強固な信頼関係があるからこそ、私たちは必ずこの高い目標を達成できると信じています。

本間 私も同じ想いです。現場を見ても、例えば、イレギュラーによりANAで貨物の滞留が起きた際には代わりにNCA便で輸送をしたり、逆にNCA便で貨物スペースが不足している分をANA便で補ったりと、シナジーを発揮するための取り組みを進める中で、組織全体の信頼関係が深まっている実感を持っています。両社の強みと文化を融合し、ステップを確実に上がっていくことで、アジアの競合のみならず、グローバルのトッププレイヤーと互角以上に戦うことができる存在に成長していくと強く信じています。



LCC事業(Peach)



Peach Aviation(株)
代表取締役 CEO

大橋 一成



品質とリーズナブルを両立し、
より多くの人に選ばれ続けるPeachへ

挑戦のDNAと関西を拠点に培った 独自の競争力

Peachは日本初のローコストキャリア(LCC)として創業し、2026年2月に15周年を迎えました。私たちの競争力の源泉は、常に新たな価値に挑むベンチャー精神と、限られたリソースで生産性を最大化する効率的な運営のDNAにあります。ベテランと若手、多様な国籍の社員が活躍するダイバーシティに富んだ組織であり、関西企業ならではのユーモアや活気を重んじる気風がPeach独自の文化として根づいています。現在の関西空港における高い市場シェアは、設立当初の非常に厳しい事業環境の中で、すべての社員が使命感を持って路線を維持し生き残ってきた結果であり、価格感度の高い関西の市場特性や、拡大するインバウンド需要に的確に応えてきたことが、私たちの確固たる競争優位性につながっています。

徹底した品質の追求と ANAグループにおける役割

私が社長に就任した3年前はコロナ禍の影響から抜け出せない危機的状況にありました。当時は、お客様から週に約3,000件もの厳しいご意見をいただき、「安かろう、悪かろう」というイメージの払拭が急務でした。そこで、お客様に選ばれるために、定時運航の徹底や搭乗のスムーズ化など「基本品質」の改善を最優先課題としました。この取り組みはトップダウンで成し遂げたものではありません。運航乗務員・客室乗務員・整備士・空港スタッフからシステム開発に至るまで全社全部署で危機感を共有し、一体となって尽力した結果、現在では定時到着率が国内トップ水準へと飛躍的に向上しました。一方で、シンプルで効率的なオペレーションを追求するLCCの

ビジネスモデルは堅持しており、基本品質の改善が確かな成果として表れた今、ブランドイメージの刷新を行いました。外部環境によるコスト増は適正な運賃に反映せざるをえませんが、徹底した効率化により、価格以上の価値を感じていただけるサービスの提供を目指していきます。この品質とリーズナブルの両立こそが、最終的な顧客満足度の最大化と熾烈な競争を勝ち抜く鍵となると考えています。

「価値創造ロードマップ2030」を見据えた戦略として、ビジネスチャンスを確実に捉え、事業規模拡大を目指します。ANAが就航していない近距離アジア路線などを開拓することで、グループ全体のネットワークを補完していきます。これらの成長を支える人的資本の強化に向けて「人が環境をつくり、環境が人をつくる」という信念のもと、DX推進を含め、社員が働きやすい環境整備にも注力しています。

「愛あるフライトを、すべての人に。」届け、 持続的な成長を目指す

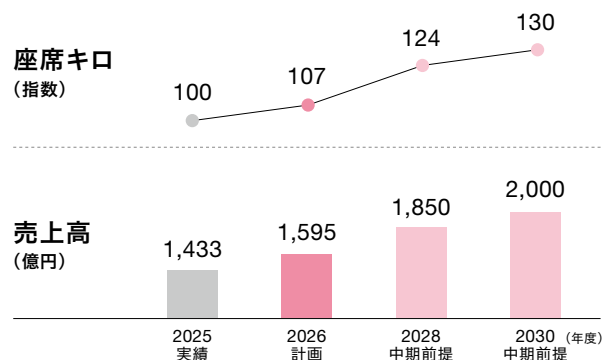
企業価値向上に向けては、目の前の課題に対して一つひとつ確実に成果を積み上げる堅実な経営を重視します。私自身、会社経営において一切の妥協を許さないという強い信条を持っています。どんな苦境に立たされても知恵を絞り、やるべきことをやり遂げる強い覚悟を持って、日々の経営課題に真摯に向き合っていきます。Peachのビジョンである「愛あるフライトを、すべての人に。」には、空の旅が誰にとっても気軽に、かつ大切な思い出になることを目指していく想いが込められています。社会インフラを担う航空会社として、安全運航の堅持をすべての前提とした上で、お客様に「Peachに乗って良かった」と感じていただくことを目指していきます。

LCC事業(Peach)

戦略ポイント

- 1 国際線の運航比率を拡大し、関西空港を中心に旺盛な訪日客やレジャー層を獲得
- 2 ANAの未就航路線も開拓し、グループ全体のネットワークを補完・拡充
- 3 オペレーション・サービス品質の向上による選好率・イールドの引き上げ

中期的に目指す方向性

高収益路線の
構成比拡大LCCならではの
チャレンジ低コスト経営
の追求

Peachの成長に向けた基本戦略

中期的な方針

- ・高収益路線の増便、ダイヤ競争力強化 (国内幹線、近距離アジア)
- ・需要動向に応じた機動的な供給調整 (就航路線、運航便数など)

収益基盤

主力路線の
競争力向上

成長機会

新たな
ネットワーク
開拓

中期的な方針

- ・ANAの未就航路線を新たに開拓し、グループネットワークを拡充
- ・インバウンドレジャーの潜在需要を発掘

強み

【国際線】収益源のソウル線(仁川・金浦)と台北線
【国内線】関西空港の便数シェアNo.1(全体の4割強)

強み

・低コスト運航でFSCより低い損益分岐点売上高
・迅速かつ柔軟な意思決定による事業展開

Peachは、関西空港を拠点とし、ANAブランドとは異なるネットワークで近距離アジアと国内の需要をカバーしています。本戦略では、高収益なソウル線や台湾線、国内の幹線の生産量の拡大とダイヤ競争力を強化することで、フルサービスキャリアと比較して低い損益分岐点を維持しながら旺盛な訪日客や国内レジャー需要を確実に取り込みます。

2028年度からは新型のA321XLR機を導入予定ですが、グループ内の重要な役割として、ANAブランドの未就航路線を

機動的に開拓し、グループ全体のネットワークを相互に補完・拡充していきます。

2026年4月に、ブランドをリニューアルしました。低コスト経営を追求すると同時に、オペレーションやサービス品質の向上を通じてお客様からの選好率と運賃単価(イールド)の引き上げを図り、強固な収益基盤の構築と中長期的な企業価値向上を目指していきます。

中期的な収益性強化に向けたブランドリニューアル

「低価格」をベースに「基本品質」と「独自価値」で選ばれるエアラインへ

基本品質

Safety
(安心感)Trust
(信頼感)Friendly
(親近感)Comfort
(快適感)Fun
(期待感)

独自価値

品質とリーズナブルの
両立による
収益性の向上

2026年度
計画の概要

前年比(2025年度実績比)

旅客数

+9%

×

単価

+2%

=

収入

+11%

2026年度は、夏場の国内レジャー需要など、季節ごとの需要波動に応じて国際線・国内線のリソースを機動的に大きく組み替え、ネットワーク全体を最適化します。

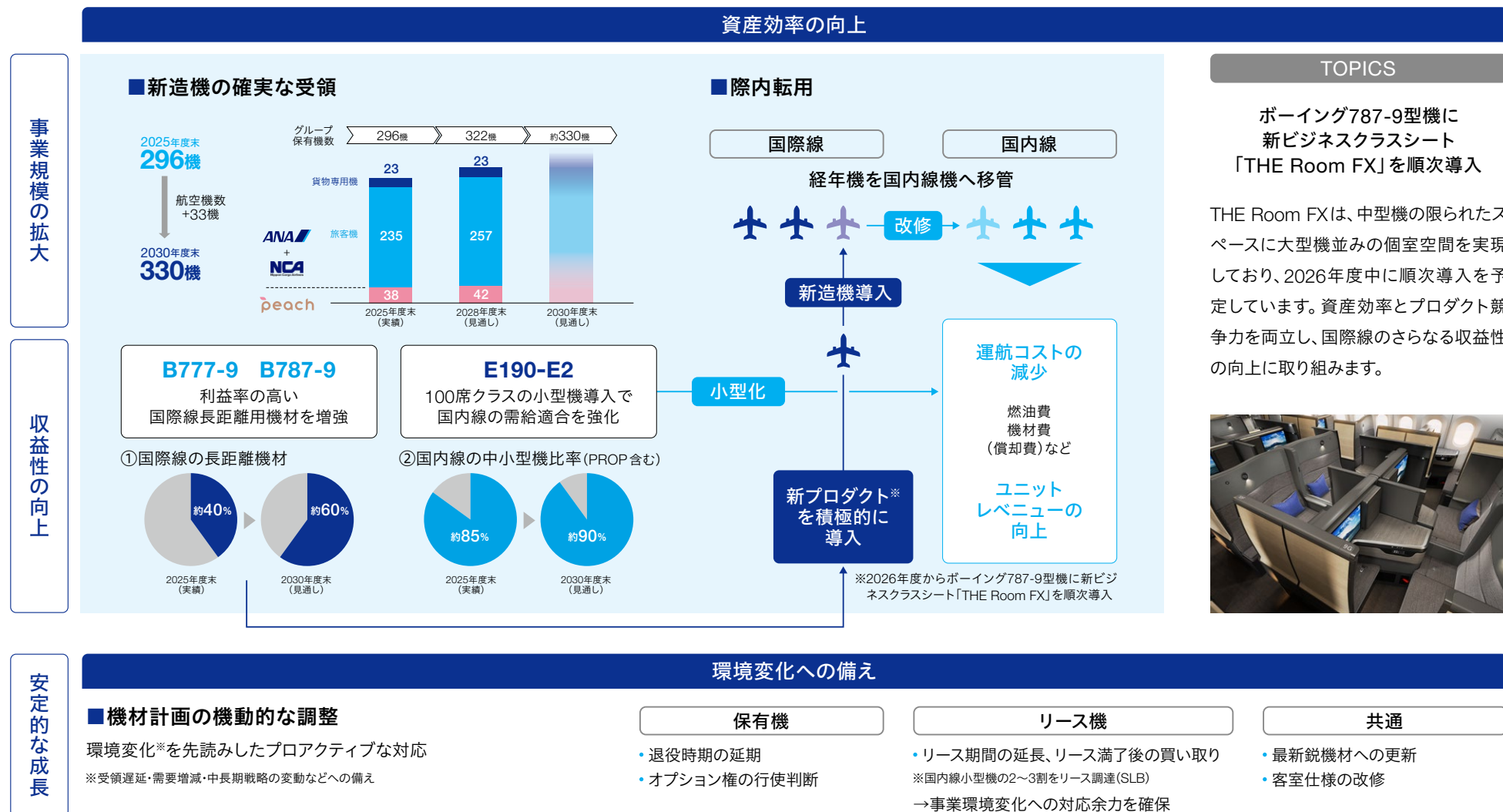
座席キロを前年から7%拡大する中で、国際線・国内線それぞれで旅客数を取り込みながら、同時に単価の向上も図ります。

国内線・国際線別の収入増減要因

	旅客数	×	単価	
国内線	+8%		+1%	
国際線	+12%		+1%	

フリート戦略

フリート戦略は価値創造ロードマップ2030の戦略テーマと連動して策定しています。まず、機材数は、事業規模の拡大に向けて2030年度までに約30機拡大します。国際線では利益率の高い長距離機材を増強し、国内線は100席クラスの小型機材の導入により需給適合を加速させるとともに、国際線経年機の移管（際内転用）を通じた運航コストの抑制により収益性を改善します。新造機の受領遅延や需要基調などの環境変化を先読みしたプロアクティブな対応により、機材計画を機動的に調整し、安定的な成長を支えます。



環境変化への備え

■機材計画の機動的な調整

環境変化※を先読みしたプロアクティブな対応

※受領遅延・需要増減・中長期戦略の変動などへの備え

保有機	リース機	共通
・退役時期の延期 ・オプション権の行使判断	・リース期間の延長、リース満了後の買い取り ※国内線小型機の2〜3割をリース調達 (SLB) →事業環境変化への対応余力を確保	・最新鋭機材への更新 ・客室仕様の改修

TOPICS

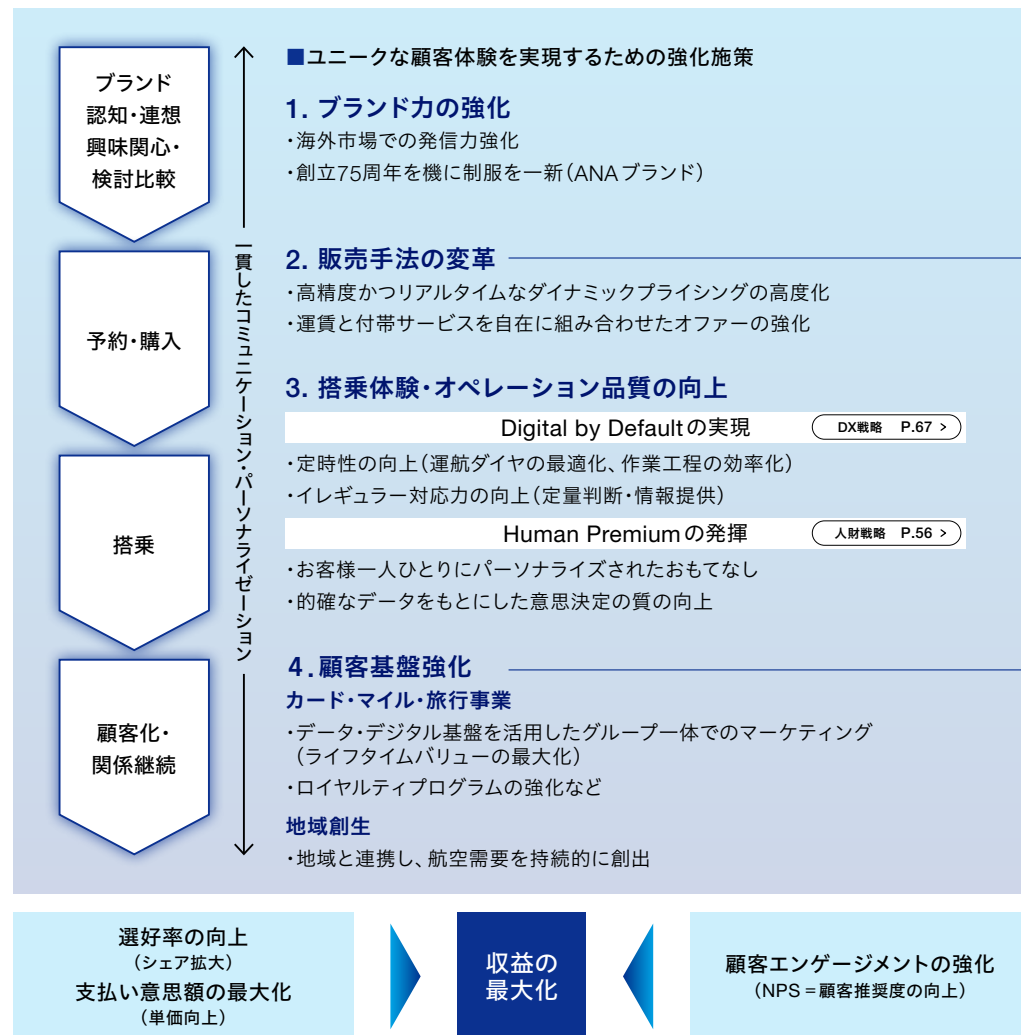
ボーイング787-9型機に
新ビジネスクラスシート
「THE Room FX」を順次導入

THE Room FXは、中型機の限られたスペースに大型機並みの個室空間を実現しており、2026年度中に順次導入を予定しています。資産効率とプロダクト競争力を両立し、国際線のさらなる収益性の向上に取り組みます。



顧客体験価値の最大化

新中期経営戦略では、カスタマーエクスペリエンス(CX)全体を商品と捉え、ターゲット顧客のニーズに応じた最適な体験を提供します。ANAブランド独自の顧客体験を創出すべく、「ブランド力の強化」「販売手法の変革」「搭乗体験・オペレーション品質の向上」「顧客基盤の強化」の4軸で施策を強化します。一貫したコミュニケーションとパーソナライゼーションにより顧客体験価値を高めるとともに、シェア拡大と単価向上を通じて収入を最大化することで、経済的・社会的価値の同時創造へとつなげていきます。



2. 販売手法の変革

データ活用による価値創造と収益最大化への変革

市場環境の複雑化に対応し、中長期的な収益力を強化するため、データを最大限活用したレベニューマネジメントシステムの高度化を推進しています。

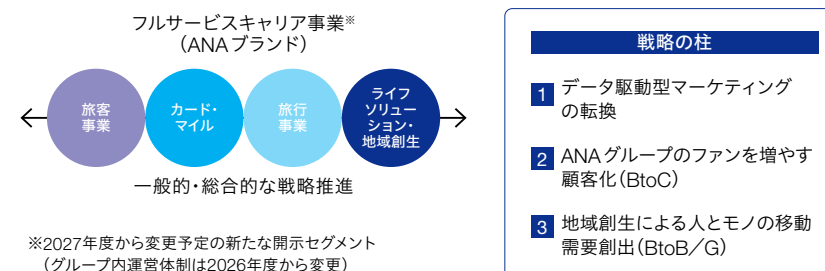
多角的なデータを組み合わせながら、市場動向や多様な旅客流動の変化をリアルタイムに捉え、最適な販売予測を自動で実行する体制の確立を目指していきます。お客様ご自身のニーズや多様な旅程に合わせた商品が最適なタイミングで提示され、「旅の選択肢を増加」させるとともに、当社に対する選好性やリピート率の向上へとつながり、「単価向上」と「収入機会の最大化」を実現します。

4. 顧客基盤強化

カード・マイルや旅行、地域創生事業の再定義

本戦略では、航空事業とノンエア事業の回遊による「経済圏拡大」を目指した従来戦略から考え方を大きくシフトしました。カード・マイルや旅行、地域創生事業を「顧客基盤を強化し航空事業の利益を最大化するための機能」と再定義し、旅客事業と一体的・統合的に推進することで中長期的な企業価値向上を図ります。

顧客基盤を強化し、航空事業の利益の最大化する機能として集約



モビリティ

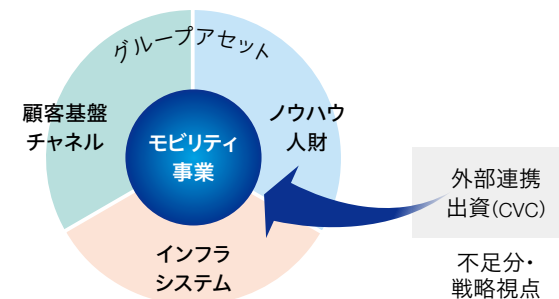
航空輸送を中心とした多様なつながりを創出するため、エアモビリティなどの新たな移動手段の提供に向けた取り組みを推進します。エアモビリティは米国のJoby社と連携しながら、都市型エアタクシーという新たな移動の価値創出を目指します。ドローン事業は、物流や災害支援などの社会課題解決と潜在需要の獲得に向けて、2027年のサービス開始を目指しています。また地上でも、グループ事業間のシナジーや地上交通、自治体との連携を強化し、顧客体験価値を高めることで航空事業の価値向上に取り組めます。価値創造ロードマップ2030では、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)「ANA 未来創造ファンド」も活用しながら事業基盤を構築することに注力し、2030年度以降の本格的な利益貢献を目指します。



グループアセットのレバレッジと外部連携による価値創出

新規事業の推進に向け、航空事業で培った高い人財力や運航・整備ノウハウ、強固なマイレージ顧客基盤などのグループアセットを最大限に活用します。同時に、ドローンやeVTOLなどの先端技術、離発着インフラなどを持つ外部パートナーと機動的に連携することで、過度な投資リスクを抑えつつ、既存事業とのシナジーを最大化させ企業価値向上へつなげます。

グループアセット最大活用と積極的外部連携



規律ある投資管理による新規事業の着実な推進

新規事業の推進において「ステージゲート方式」による厳格な投資判断を導入しています。事業の進捗に応じたゲートごとの検証を行い、必要な時に必要な分だけのリソースやアセットを機動的に投下することで、事業の不確実性をコントロールし、規律ある成長管理とスピーディーな事業推進をバランスよく実行しています。

商社・その他事業

商社事業、その他事業では、限られた経営資源を最大限活用しながら航空領域に留まらない価値を創出するため、選択と集中を図ります。これまで航空事業を中心として培ってきたノウハウや資産などの強みを活用・応用できる事業として、「商社」「物流」「不動産・保険」「ビルメンテナンス」の4事業へ優先的にリソースを投下します。人財やDXを含むグループ資産を最大限活用することで事業間のシナジーを発揮し、航空非連動の外部収益拡大を目指します。

注力事業

商社

専門性を活かしながらグローバルビジネスを強化

- 電子： 生産拠点の拡大を含む多角化戦略の推進
- リテール： チャネル横断型マーケティングの強化
- 食品： DXによる生産性向上と海外ビジネスの拡大
- 航空： 海外拠点活用による規模拡大・新領域へ進出
- 宇宙： 商社機能を活用した事業開発



社長メッセージ



全日空商事(株) 代表取締役 社長
宮川 純一郎

全日空商事グループは、ANAグループの新たな価値創造を担う中核会社として、航空機関連事業をはじめ、リテール、電子・半導体、食品、デジタル関連など、航空系の特徴を持ちながら幅広い分野でビジネスを展開しています。2025年度は、大阪・関西万博やインバウンドの需要を確実に捉えたリテール事業や、航空貨物検査の厳格化に伴いX線検査装置の取り扱いが増加した航空附帯事業を中心に好調に推移し、商社セグメントの売上高・利益はともに過去最高となりました。価値創造ロードマップ2030では、「エアライン系総合商社」として長年培ってきた経験を活かしながら、宇宙ビジネスや再生可能エネルギーといった新規領域への挑戦や、グローバル市場におけるビジネスの拡大など、さらなる成長に向けた戦略を推進します。ANAグループ内のシナジーと商社としてのスピード感を発揮して持続的な企業価値の向上に取り組み、「平和で豊かな社会、活力ある経済、そして持続可能な未来」の実現に貢献していきます。

た新規領域への挑戦や、グローバル市場におけるビジネスの拡大など、さらなる成長に向けた戦略を推進します。ANAグループ内のシナジーと商社としてのスピード感を発揮して持続的な企業価値の向上に取り組み、「平和で豊かな社会、活力ある経済、そして持続可能な未来」の実現に貢献していきます。

物流

日本と中国における事業基盤を強化
グローバル展開の推進

翌日配送エリアの拡大によるリードタイム短縮
特殊輸送のノウハウ獲得による販売力強化



不動産・保険

不動産 安定成長の基盤拡大

アセットマネジメント事業の強化
グループシナジーを発揮できる施設運営の推進(物流施設など)

保険 顧客接点の戦略的拡大

航空券組み込み型保険などの多角的な収益基盤強化



ビルメンテナンス

ビジネスモデルの変革

ワンストップソリューションの推進
サプライチェーン上での付加価値創造



CHOメッセージ



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

最重要資本の人的資本を高め続け、 持続的な企業価値向上を実現

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最大の原動力です。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。中期経営戦略においても、この最も重要な資本である人財を起点とし、経営戦略と人財戦略を連動させることで、掲げた目標を単なる計画に終わらせずに、必ずやり抜くという決意を持っています。

ANAグループは、「人財への投資を起点とした価値創造サイクル」を推進しています。4期連続のベースアップの実施をはじめとする社員への投資（賃金・教育・訓練など）を強化することで、エンゲージメントと基本品質、そして生産性を高めていきます。それをお客様のさらなる「ワクワク・感動・喜び」へとつなげ、ファンを拡大していきます。生み出された社会的・経済的価値を再び人財へと再投資するこの好循環を持続させることが、競争優位の確立に不可欠です。

この人的資本への投資が企業価値にいかに関わりつづけるかを示した「Human Capital Story Book」における価値関連性分析の結果について、統合報告書の社員説明会やANAグループの研修などを通じて積極的に共有しています。これにより、社員が日々行っている業務が確かな社会的・経済的価値の創造につながっているという実感を深めることができ、社員の働きがいやエンゲージメントのさらなる向上に寄与しています。この価値創造を牽引するのは「人」であるという事実に基づき、私たちは「1人当たり営業利益（組織の成長）」と「1人当たり人件費（個人の豊かさ）」の双方を伸ばす「付加価値生産性指標」を経営目標の一つに掲げています。2025年度は、+15%（2018年度比）の目標を上回り、+18%を達成し、さらに2030年度には+30%を目指します。業務効率化で生み出されたリソースを人財育成へ再投資することで、持続的な利益成長とステークホルダーへの還元につなげる好循環を確実に生み出します。

CHOメッセージ

この好循環を持続し、経営戦略実現に資する対応策を示した新たな中期人財戦略を策定しました。この戦略では、チームスピリットと挑戦をベースに、個と組織が飛躍的に成長することを目指します。「ANA's Way」や安全を基盤に据え、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人財と、チームスピリットをもとに、デジタルと多様性による変革を創出する組織を構築します。

経営目標の達成に向けた実行力を強化するため、従来の数値目標管理からプロセスを重視するKPIマネジメントへと進化させます。これにより、重要成功要因(CSF)を論理的に特定することで、社員が主体的に高い目標へ挑戦し、目標設定から達成までやり遂げる組織風土を醸成します。グループ全体でこの運用を定着させることで、組織内の一貫した遂行能力を高める狙いがあります。さらに、「和協の精神」のもと、社員同士が真摯な対話や議論を重ねることで共感や協力を深めながら、グループ全体が一丸となって共通の目標達成に向かって進んでいきます。

次に、個の成長を加速させるため、専門的なスキルを学ぶプログラムを増やし、デジタルに関する資格を昇格の要件にするなど、会社全体で学びを促進します。特にデジタルの分野では「ANAグループ総デジタル人財化」を進め、全社員がAIやデジタル技術を活用して、自分たちの仕事のやり方を自ら変えていく環境を整えます。ここで大切なのは、AIやデ

ジタル技術を、ただ「作業を早く終わらせるため」や「仕事を楽にするため」だけに使わないということです。積極的にデジタル投資を行うことで、無駄をなくして生産性を高め、しっかりと利益を生み出せる仕組みをつくります。そして、これらを通じて「仕事を快適に、賢く働く」ことで生み出された時間や余裕を、お客様一人ひとりに寄り添ったサービスや、新しいアイデアを考えるといった「人間にしかできないこと」に集中させます。「デジタルの力」で土台を固め、最大の強みである「人の力」で他社に負けない魅力を生み出す。この2つの力を最大限に引き出すことで、ANAグループにしかない価値を創り出していきます。また、組織の成長をさらに進めるため、グローバル対応力の向上を図るとともに、2020年代の可能な限り早期に女性役員・管理職比率30%以上や男性の育児休暇取得率100%の達成、法定雇用率を超える障がい者雇用の推進など、DEIを深化させ、多様な個のポテンシャルを最大限に引き出します。

そして、当社グループの最大の強みである「チームスピリット」をさらに進化させるため、部門や会社、総代理店や二次委託先も含めた連携を強化します。日々の感謝を伝え合う「Good Job Program」のさらなる推進に加え、新たな承認カテゴリー「Nice Wakyo」を設けるなど、健全な意見のぶつかり合いから新たな付加価値を生み出す風土を醸成します。あわせて、事業を支える基盤として、DX、整備、運航乗務員、グランドハンドリングといった専門人財を安定的に

確保するとともに、健康経営の進化や多様なワークスタイルを実現し、社員の活力を最大化します。

ANAグループはこれらの戦略の実行を通じて、持続的な企業価値の向上と社会への責任を果たすために、最も重要な資本である「人財」への投資をこれからも推し進めます。また、中期経営戦略において定量化された「社会的インパクト(社会へ提供する価値)」を社員へ共有することで、日々の業務が社会課題の解決や社会貢献に直結しているという実感を醸成し、社員のエンゲージメントをさらに高めていきます。この「人の力」を原動力として、経営ビジョンである「ワクワクで満たされる世界を」の実現を果たします。



※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。

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

人財はANAグループの最大の資本です。従業員一人ひとりの価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上(社会的価値・経済的価値)につなげることを目的に、人財への投資を起点に、さらなるエンゲージメント向上を図りながら生産性を向上させていきます。人財戦略の各種取り組みを強化することで、価値創造サイクルの確実な循環を目指します。



※付加価値生産性=(営業利益+人件費)÷就業人員数

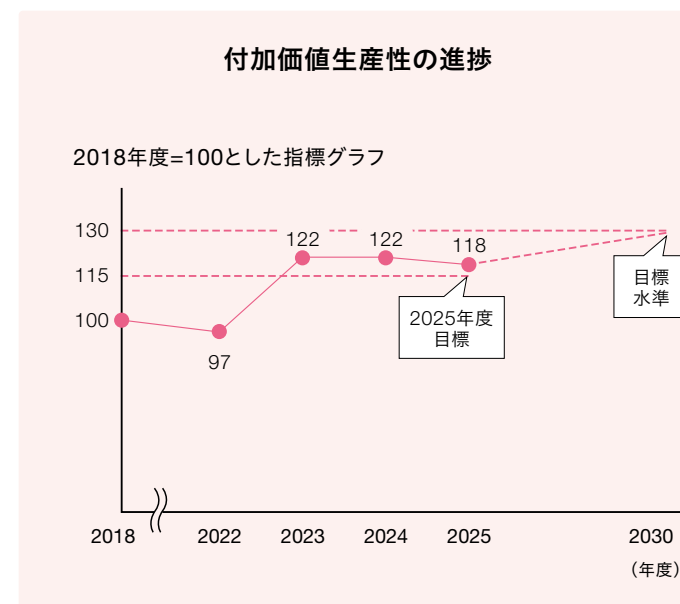
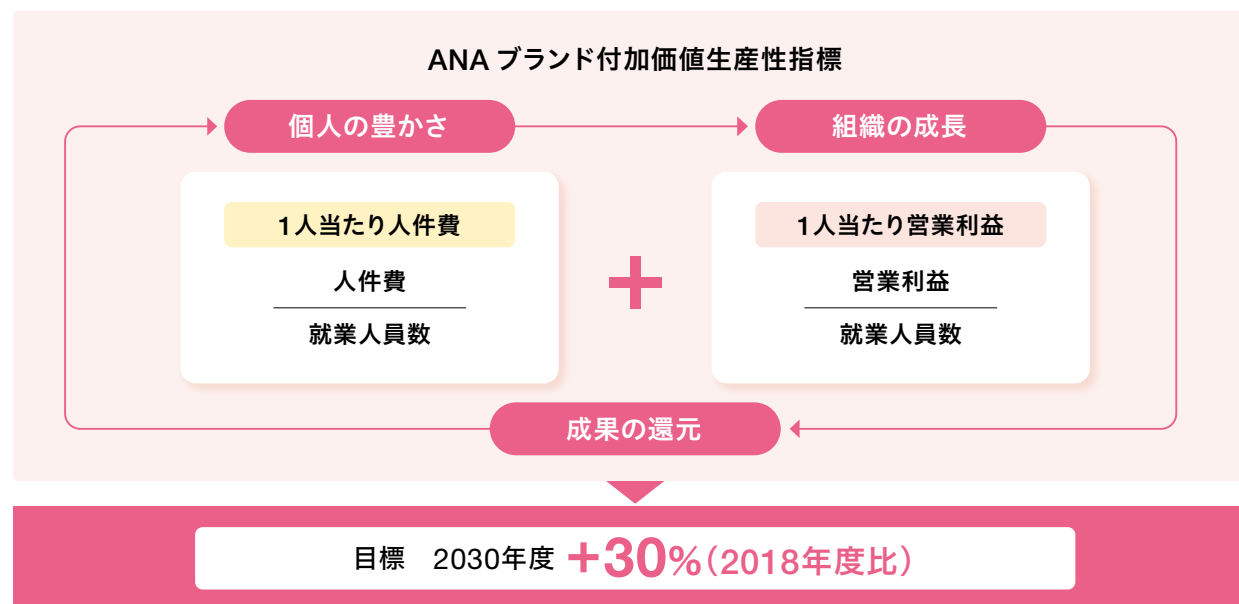
2025年度実績はANAブランド(営業利益:航空事業、航空関連事業の合計値)、2030年度目標はANAグループで算定

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、社員一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。2025年度にはグループ全社から3,198件(2024年度比+24%)もの好事例が登録されました。また、表彰制度「ANA's Way AWARDS」では、「ANA's Way」を体現した行動が企業価値向上につながった事例を表彰しています。そして表彰事例をグループ内に広く共有することで、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。

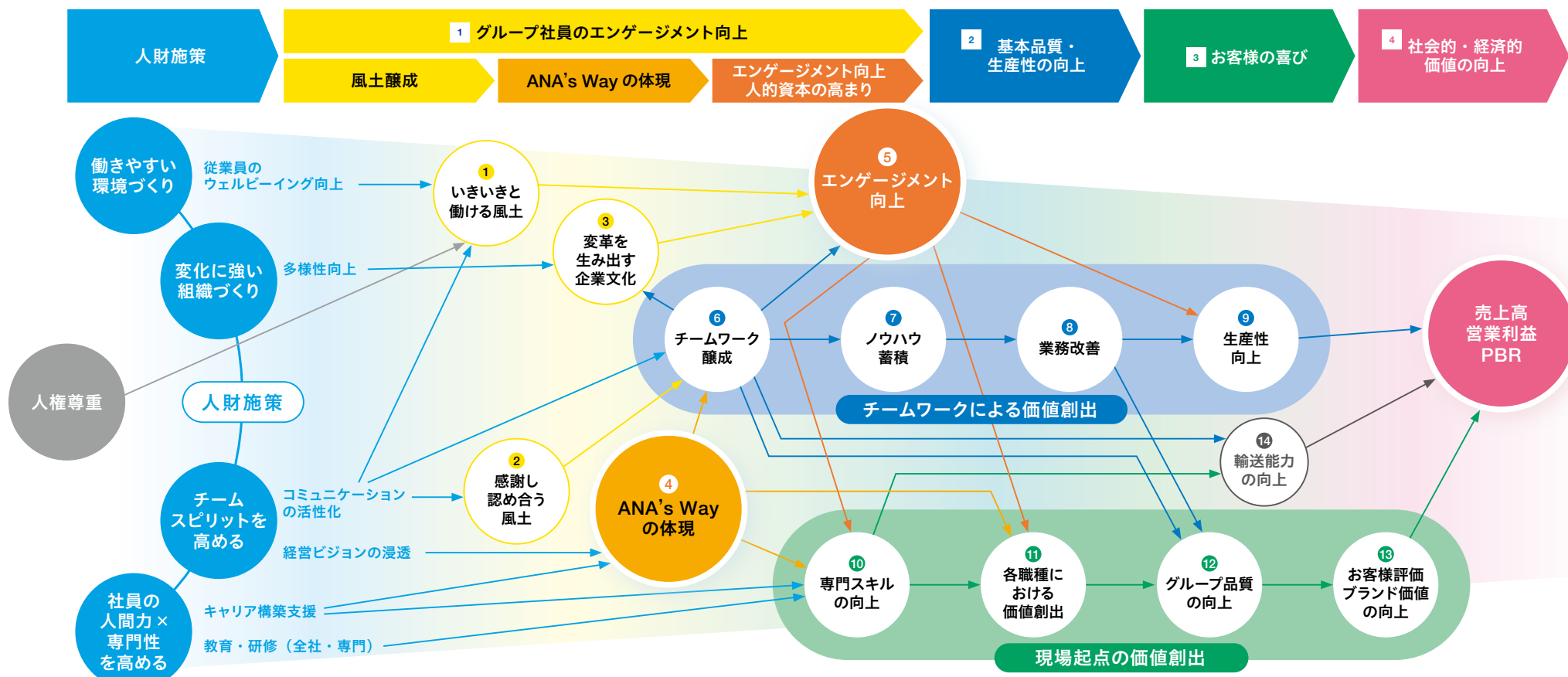
人的資本の最大化による価値創造(価値関連性分析)

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※1を実行することで検証し、2024年度より非財務と財務のつながりを可視化しています。特に人財の領域において、当社が仮説をたてた経路に沿って多くの相関が確認され、「チームワーク醸成」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関連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した価値創造サイクル」に沿ったつながりとなっています。価値創造ロードマップ2030の実現に向け、ほかの価値との相関関係がとりわけ多い「ANA's Wayの体現」や「エンゲージメント向上」を中心として、経営戦略と人財戦略を連動することで、社会的・経済的価値を向上させていきます。



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)



※1 分析実行: アビームコンサルティング株式会社「Digital ESG Platform」 ※2 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)。

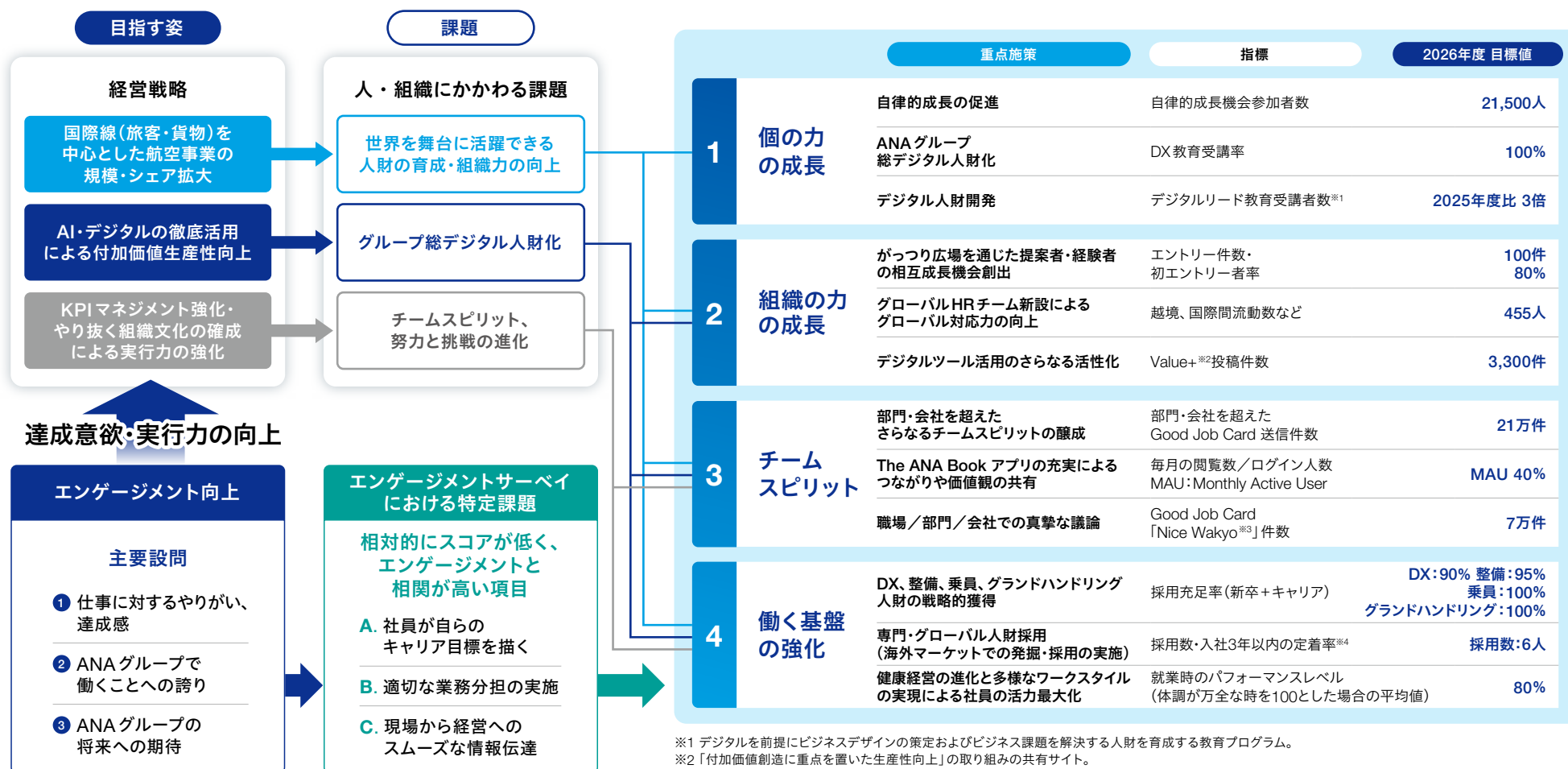
※3 ④ANA's Wayの体現と⑤エンゲージメント向上は、とりわけ多くの価値の連鎖が確認された(→価値創出の重要なハブとして特に重視するプロセス)。

経営戦略と人財戦略のつながり

経営戦略と人財戦略の連動を図りながら、人的資本を向上させるための様々な取り組みを行っています。経営戦略を実現する上での人・組織にかかわる課題、および社員意識調査の分析に基づいた課題の双方に対応すべく、下記の4つの重点施策の実行により目標値の達成を目指すことを通じて、経営戦略の実現可能性を高めていきます。

この経営戦略と連動した人財戦略のもと、グループ各社では、戦略の実現に向けて制度の点検や見直しを継続して行っています。例えばANAでは、給与水準を人事資格や職種ごとの期待役割、市場競争力などを勘案して決定しています。また、年次の賃金改定は会社業績や社会情勢に基づく労使協議などで決定し、個人の成果や貢献度を公正に評価して給与に反映させるとともに、人事制度全般についても今後も市場のトレンドを見ながら継続して見直していく予定です。

経営戦略と連動した人財戦略の実行



※1 デジタルを前提にビジネスデザインの策定およびビジネス課題を解決する人財を育成する教育プログラム。

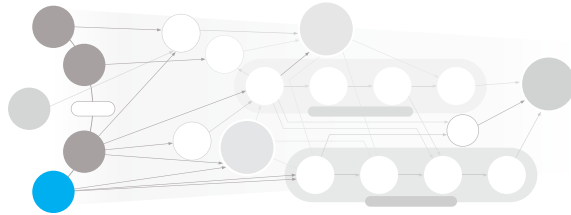
※2 「付加価値創造に重点を置いた生産性向上」の取り組みの共有サイト。

※3 「和協の精神」をもって健全なぶつかり合いやアサーションがあった場合。

※4 2026年度入社社員より適用。

人的資本の最大化による価値創造

個の力の成長（社員の人間力×専門性を高める）



- 1 個の力の成長
- 2 組織の力の成長
- 3 チームスピリット
- 4 働く基盤の強化

ANAグループの社員が、自らの目標や価値観に合わせて主体的に働くことで、成長することややりがいを実感することを目指すとともに、自身のスキルや市場価値を高めることで世界を舞台に活躍できる実力を身につけ、経営戦略の達成との両立を目指します。

アクション

- ・全グループ社員がデジタルを活用し変革を実践(ANAグループ総デジタル人財化)
- ・社員が「プロ」を目指し、戦略的に個のスキル向上を図るため、専門性向上やリスクリングに向けたプログラム／コンテンツを充実し、その受講や利用を促進
- ・デジタルにかかわる資格・検定の昇格要件化(例：ANA 総合職の管理職昇格要件)

価値を生み出すための考え方

「自ら描き、学び、挑戦する」

ありたい姿を描く	キャリアワークショップなどで、上司の支援・周囲との対話などを通じて「どうになりたいか」というビジョンを主体的に描く
武器を身につける	経営目標や自らの目標を実現するために、DX(デジタルの力)と専門性(プロの技)を磨く
「手挙げ」で挑む	公募制度などを大幅に拡大。失敗を恐れず、自ら進んで挑戦の場に踏み出す人を評価し、職場でサポート

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

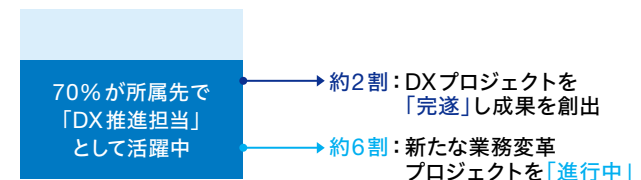
個の力の体现度		
【設問】 私は、ANAグループにおける自分自身のキャリア目標(ありたい姿)を描いている (2026年度設問内容変更)		
自律的成長の促進 自律的成長機会参加数 21,500人 (2026年度目標) マテリアリティ	総デジタル人財化 DX教育受講率 100% (2026年度目標) マテリアリティ(DX)	デジタル人財開発 デジタルリード教育受講者数※ 2025年度比 3倍 (2026年度目標) マテリアリティ(DX)

※デジタルを前提にビジネスデザインの策定およびビジネス課題を解決する人財を育成する教育プログラム

価値を生み出した事例

ANAグループの各社員が、知識・スキルを身につけ「個の力」を高めることで、業務の中で改善・変革の種を見つけ、自ら取り組むことで、スピーディーに成果を生み出しています。「個の力」を高める取り組みは、このすそ野を広げる重要な活動です。

教育プログラム修了者の活躍状況

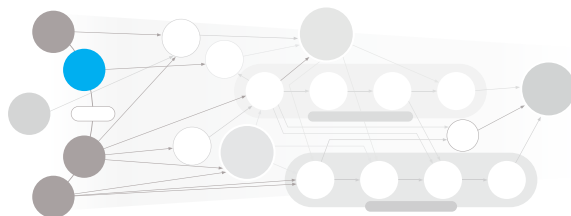


具体的な成果

運航データの可視化と分析	フライトプランの最適化・見直しを実現し、CO ₂ 排出量と燃料コストの削減に貢献
乗務員手配プロセス・システムの見直し	煩雑な手作業を自動化し、間接業務の効率化と作業時間の約6割削減(約400時間/月)を実現

人的資本の最大化による価値創造

組織の力の成長（変化に強い組織づくり）



- 1 個の力の成長
- 2 組織の力の成長
- 3 チームスピリット
- 4 働く基盤の強化

社員個人を誰もが尊重し、新たな関係やスキルの融合など、インクルーシブな環境で多様な個のポテンシャルを引き出し、イノベーション・変革と付加価値・生産性向上を生み出す組織を目指します。

アクション

- ・AX／DXを通じた仕事の効率化による適正人員化
- ・修羅場体験を職場の変革につなげ価値創出（例：変革リーダーの海外修羅場経験）
- ・グローバルHRチーム新設によるグローバル対応力の向上
- ・DEIのさらなる推進（ジェンダー平等、介護、育児、障がい者雇用、LGBTQ+ など）

価値を生み出すための考え方

多様な個が融合し、変革を推進し価値を生み出す

イノベーション・変革	AXとDXで無駄を省き、「人にしかできない価値の創造」に注力。 また、アイデアを成果へと育てる
枠を超えた成長機会	海外派遣や国内外での短期プロジェクトなど、タフな環境での機会を創出し 成長を支援
自分らしく働く土台	性別や年齢、国籍にかかわらず、互いを認め合い、誰もが安心して働き、 新たな価値を生み出す

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

組織の力の体現度

【設問】

私の職場では、業務の変革や新しい価値を生み出すために、
デジタル技術やAIを積極的に活用しようとしている（2026年度設問新設）

がっつり広場を通じた提案者・
経験者の相互成長機会の創出

エントリー件数 **100件**
初エントリー者率 **80%**
(2026年度目標)

グローバルHRチーム新設
によるグローバル対応力の向上

越境、国際間社員流動数
445人
(2026年度目標)

デジタルツール活用の
さらなる活性化

Value+※投稿件数
3,300件
(2026年度目標)

※「付加価値創造に重点を置いた生産性
向上」の取り組み共有サイト

価値を生み出した事例

がっつり広場

チームワークによる価値創出
新規事業提案制度

提案件数
3,577件

総売上高
約9億8,000万円

■ 特技を価値に変えたLINEスタンプ

大阪空港の社員がグループ内からイラストを公募し、オリジナルLINEスタンプを商品化。多くのアイデアが寄せられ、第6弾まで発売される人気シリーズになりました。



■ 業務の枠を飛び越えたグループ連携

航空ファンの整備士がグループ4社を巻き込み、「飛行機の墓場を訪れるマニアックツアー」を完全内製化で実現。ファンの心をつかむアイデアで3回連続参加のリピーターを生むヒット商品になりました。



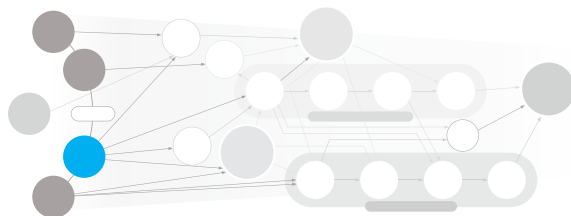
変革リーダー養成

- ・価値創造サイクル循環の原動力=変革と捉え、2023年度から本格的な企業変革活動を推進
- ・ANAグループ各社から中堅社員を選出し、2023～2025年度の3年間で、339人の「変革リーダー」を育成
- ・2026年度は過去最多となる127人の変革リーダー(4期生)が誕生。組織長と連携し、職場の変革を推進するとともに、仲間の「意識・行動の変革」をサポート。



人的資本の最大化による価値創造

チームスピリットを高める



- 1 個の力の成長
- 2 組織の力の成長
- 3 チームスピリット
- 4 働く基盤の強化

ANAグループの努力と挑戦のDNAの一つである「和協の精神」を基盤にしたチームスピリットを発揮し、立場・部門・会社の違いを超えて信頼関係を構築し、共通のゴール(目的)を実現させるための議論をアクションにつなげ、付加価値を生み出し続けることを目指します。

アクション

- ・委託先も含めた部門・会社を超えたさらなるチームスピリット醸成
(ANA's Day研修、アンバサダーフォーラム、オープンセミナー、Good Job Program参加など)
- ・和協の精神(和して同ぜず)を体現するため、各階層(職場/部門/会社)での経営層と社員の対話を促進

価値を生み出すための考え方

私たちの強み「チームワーク」を、さらなる高みへ

組織を超えてつながる	The ANA Bookアプリや交流会などを通じて「タテ・ヨコ・ナナメ」の関係を強化し、シナジー効果を発揮する
承認を広める	結果だけでなく「プロセス」や「行動」も認め合うことで、承認の輪をさらに広げる
和協の精神の進化	遠慮や忖度を超え、熱い議論を労使とともに実施。成果達成に向けてチーム一丸となって取り組む

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

チームスピリットの体現度

[設問]

チームスピリットが発揮されていると感じる

(2026年度設問新設)

部門・会社を超えたさらなるチームスピリットの醸成 部門・会社を超えたGood Job Card 送信件数 21万件 (2026年度目標) マテリアリティ	The ANA Bookアプリの充実によるつながりや価値観の共有 毎月の閲覧数/ログイン人数 Monthly Active User 40% (2026年度目標)	職場/部門/会社での真摯な議論 Good Job Card「Nice Wakyo※」件数 7万件 (2026年度目標)
---	---	--

※「和協の精神」をもって健全なぶつかり合いやアサーションがあったカードの件数

価値を生み出した事例

Good Job Program

■ 文化の醸成 [2001年開始]

日々の業務でかかった仲間に対して、感謝や思いやりのメッセージを伝える仕組みとしてスタート。2018年にはウェブ送信の仕組みも導入。



■ チームワークの可視化

106万件
年間メッセージ
送信件数

約3.0万人
利用社員数
(グループ全体の70%が日常的に活用)

約20万件
部門・会社を超えた
メッセージ送信件数

■ さらに深化

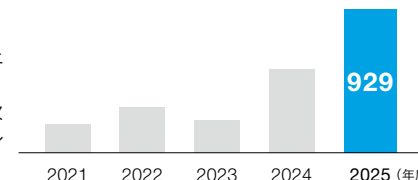
- ・所属や名前がわからない相手に対して、メッセージを伝える仕組みも導入
- ・委託先も含めた部門・会社を超えたさらなるチームスピリット醸成



ANA's Way AWARDS

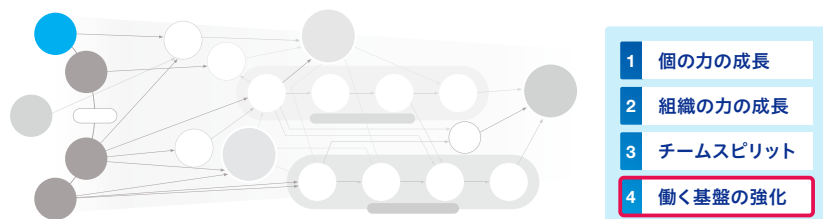
■ ANA's Way AWARDS 応募件数

- ・ANA's Wayを体現し、価値創造やブランド力向上に直結した取り組みをグローバル規模で表彰
- ・成果とプロセスを可視化・全社共有することで、次の挑戦へのモチベーションとして価値創造サイクルの駆動力を強化



人的資本の最大化による価値創造

働く基盤の強化（働きやすい環境づくり）



豊かで幸せな人生の追求を目的に、自己実現や働きがいを支援し、いきいきと働ける環境を整えることで、グループの持続的な成長との両立を目指す基盤を構築します。

アクション

- ・DX、整備、乗員、グランドハンドリング人財の安定確保
- ・専門人財・グローバル人財採用における海外マーケットでの発掘・採用の実施
- ・健康経営の進化、個を活かす多様なワークスタイルと働きやすいオフィス・職場環境の実現による、社員の活力最大化

ANAの健康経営

価値を生み出すための考え方

「個の力」と「組織の力」を活性化する土台の整備

成長を支える 人財の獲得	採用の質を底上げし、DXや現場を支える専門人財や新たな価値をもたらす多様な人財を獲得
健康経営の進化	心身の健康増進に留まらず、人事・福利厚生制度と連動した包括的アプローチを実施
多様なワークスタイル の実現	働く環境整備や柔軟な働き方と環境に即した福利厚生を検討し、個々の生活に寄り添う生産性の高い職場を実現

モニタリング指標(ANA's Way Survey)

働く基盤の体現度

【設問】

私は、今の仕事にやりがい・達成感を感じている
2025年度実績 **3.93** (2024年度差 +0.07)

DX、整備、乗員、
グランドハンドリング人財の戦略的獲得

採用充足率(新卒+キャリア)
DX:**90%** 整備:**95%**
乗員・グランドハンドリング:
100%
(2026年度目標) **マテリアリティ**

専門人財・グローバル人財採用
(海外マーケットでの発掘・採用の実施)

採用数・入社3年以内
の定着率※
採用数 **6人**
(2026年度目標)

健康経営の進化と多様な
ワークスタイルの実現による、
社員の活力最大化

就業時のパフォーマンスレベル
(体調が万全な時を100とした場合
の平均値) **80%**
(2026年度目標) **マテリアリティ**

※ 2026年度入社社員より適用

価値を生み出した事例

安定的な人財確保は、経営の土台です。すべての社員が、ANAグループのビジネスモデルを支え、アウトプットを創出します。



就職説明会

- ・エンゲージメント向上による持続的な成長基盤の確立
人事施策などの人的資本を起点とした価値創造サイクルの確実な循環によって、業界全体の魅力を向上
- ・ウェルビーイングの実現
中期健康経営計画に基づき、全グループ社員が心身ともに健康で、いきいきと個の力を発揮できる環境を整備
- ・人財の確保

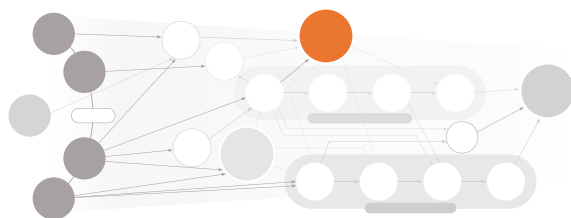
主な施策	主な実施施策の例
賃金・手当	・若年中堅層の昇給拡充+職位に応じた処遇改善 ・諸手当にかかわる制度改善 ・管理職賃金制度の見直し
有休・公休など	・有休取得100%に向けた稼働計画への反映
職場環境改善	・老朽施設改善
採用競争力強化	・専門学校・大学との関係強化、就活イベントの拡充

- ・施策が奏功し、学生からの認知度が高まり、採用市場におけるプレゼンスが回復
- ・特にコロナ禍以後、大きな課題であった空港運営会社においても着実に回復

オペレーションを支え、生産量を拡大。業績の成長に寄与

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



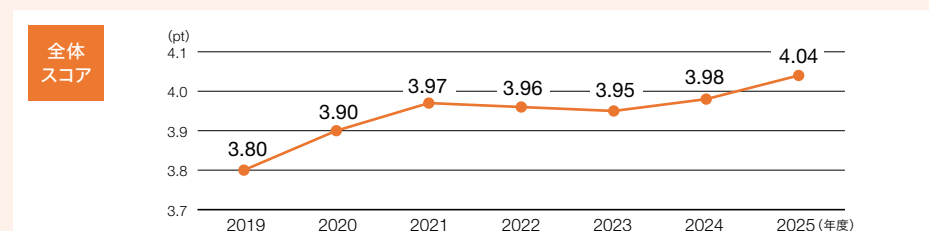
「ANA's Way Survey」(グループ社員意識調査)を実施し、グループ行動指針「ANA's Way」の理解度・体现度の確認に加えて、エンゲージメントに関する組織課題の発見と改善につなげています。2025年度はグループ従業員39,465人が回答(回答率95.9%)し、全設問の平均スコアは4.04(5点満点)と高い水準を維持しました。また、「私はANAグループで働いていることを誇りに思っている」のスコアが4.20となるなど、従業員が会社に対して高い愛着心を持ちながら働いていることもANAグループの経営基盤となっています。一方、「価値創造ロードマップ2030」の実現に向け、現行のANA's Way Surveyの設問を包括的に見直します。人財戦略との連動性を高めるため不足項目を追加する一方で、長期間スコアが高止まりしている設問や重複項目を整理し、戦略の浸透度をより精緻に測定できるモニタリング体制を構築します。そのため、2025年度と2026年度で設問内容が変わらない26設問の平均スコアに対して目標値を設定しています。

価値を生み出すための取り組み 2025年度 ANA's Way Survey (グループ社員意識調査)

【調査概要】 グループ45社、39,465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4.04pt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		2024年度	2025年度	前年差
全体指標	全設問平均スコア	3.98	4.04	+0.06
	仕事に対するやりがい・達成感	3.86	3.93	+0.07
主要KPI※1	ANAグループで働くことへの誇り	4.11	4.20	+0.09
	ANAグループの将来に期待	3.93	4.05	+0.12
特定課題	社員が自らキャリア目標を描く	3.49	3.58	+0.09
	適切な業務分担の実施	3.47	3.56	+0.09
	現場から経営へのスムーズな情報伝達	3.23	3.34	+0.11
生産性指標※2 生産性3設問平均スコア		3.87	3.94	+0.07

※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。

2025年度の取り組み、ならびに成果と課題

2025年度の取り組みにより、ANA's Way Surveyの全設問平均スコアは過去最高値を達成した一方、特定課題のスコアは、相対的に低い水準に留まっています。この課題に対し、中期人財戦略では社員のデジタルリテラシー向上とデジタル投資による生産性向上を強力に進め、「仕事を快適に、賢く働く」ことを推進します。また、対話の質と幅をさらに広げることで、新たな価値を生み出す風土を醸成することや、キャリア教育の充実に取り組みます。このように、施策の効果検証やサーベイ結果の分析・改善を繰り返すことで、PDCAを回し、社員のエンゲージメントと企業価値のさらなる向上に確実につなげていきます。

2025年度の
具体的な
取り組み(例)

- ・客室部門における役員との対話や、担当者が直接説明する情報共有会「INFOキャッチ!」を通じ、勤務・休暇の調整方法・レポート後の改善
- ・自律的なキャリア形成を促すワークショップを継続。
2025年度は約27,000人が参加(2024年度:約19,000人)

2026年度の主な改善点

これまで	2025年度までの中期人財戦略に則した設問	人財戦略の重要項目に基づき質問を策定
	「チームスピリット」が強みであることを特定	組織としての行動発揮に関する設問から、ANAグループの強みを抽出
	カテゴリーごとの平均点でモニタリング	各カテゴリーにおける全設問の平均点から傾向を算出
2026年度以降	最新の中期人財戦略を反映した設問の再設計	新重要項目に対応する新規設問の導入
	チームスピリットの要素を因数分解した設問により、「多様性の拡充」「真摯な議論」など、詳細要素を拡充	
	各カテゴリーに「総合指標」の設問を新たに設定	総合指標と因子設問をあらかじめ区別し、分析プロセスを効率化

社員との対話

経営層と社員との対話を通じた組織能力・安全文化の変革

ANAグループにとって、「対話」は単なるコミュニケーション施策ではなく、ANAグループの最大の資本である「人の力」と「チームワーク」を強化し、安全・ガバナンスの強化や付加価値生産性の向上に直結する重要な経営プロセスです。継続的な「対話」機会の創出に留まらず、対話の中で見えてきた課題に対して、経営と社員の両方からアプローチを行い、持続的な企業価値向上につなげていきます。

2025年度のアクション、成果と課題

2024年度の経営層と社員との対話やANA's Way Surveyの結果

- 経営層からの情報発信が現場に十分理解されていない
- 特にミドル層において、経営層との距離感や必要な情報の不足を感じている

ミドル層に
直接アプローチ

2025年度の取り組みと成果

対話	内容	実施回数	参加人数	満足度
① ミドル層との タウンミーティング (ミドル層の課題解決)	ミドル層に特化した 少人数での対話	1,195回	12,537人	
② 経営テーマの 直接共有	経営層による セミナー型の対話	全3回	計705人	4.3/5.0



ANA's Way Survey
「現場の情報が経営層に伝わっている」スコアが
3.34(前年比 +0.11)へ上昇

2026年度の戦略と企業価値向上への道筋

2026年度のアプローチ

喫緊の
課題

- 2026年4月、国土交通省より業務改善勧告を受領
「心理的安全性が不足し、報告をためらう風土」が存在することも一つの深層要因

- スコア改善の一方で、業務改善勧告を受けた要因からも、十分に現場の情報が経営層に届いているとは言えない状態が継続している
- また、ANA's Way Surveyの結果分析でも、「職場の風通し」「失敗への許容度」に課題があることが判明

- 社員一人ひとりが何をするかを考え、行動できる環境の実現を目指す
- 「対話」によって人的資本を強化することで、業務変革を加速、成長への土台づくりに取り組む

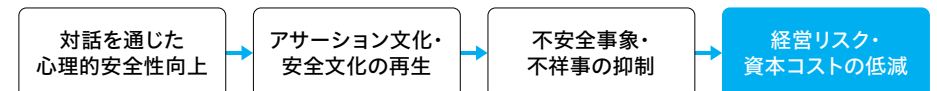
対話	テーマ・内容	実施
① 職場課題解決に 向けた対話	テーマ1「プロ意識・安全文化の再生」 (確実な心理的安全性・報告文化の確保)	
	テーマ2「組織能力向上・変革」	
② 経営の判断や想いを 伝える直接対話	経営環境、安全、貨物戦略、DXなどの 全社的な経営課題	毎月1回 オンラインで直接対話

対話と企業価値向上の関連性

■ 付加価値生産性の向上



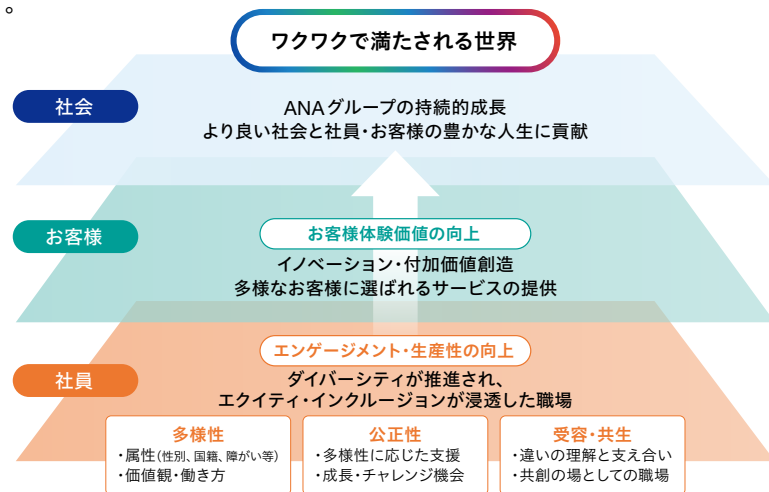
■ 安全・ガバナンスの強化



DEI

基本的な考え方

ANAグループでは持続成長に不可欠な経営基盤としてDEI推進に取り組んでいます。一人ひとりが輝く職場をつくり出すことによって、社員のエンゲージメントや生産性が向上します。それにより多様なお客様に喜びを提供し、より良い社会と社員・お客様の豊かな人生に貢献していきます。


[「LGBTQ+」に関する取り組み](#)
[「障がい者雇用」について](#)

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)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ANAグループのサービスを利用できる環境づくり」に努め、ANAグループの顧客基盤・ファン層の拡大(質的深化)につなげていきます。

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)

ユニバーサルMaaS	自治体・事業者など68の企業・団体と連携を拡大し、シームレスな移動支援を広域に展開中	詳細
ウェブアクセシビリティ	デジタル接点における利便性の向上を目指し、世界標準「WCAG2.2」に順次対応中	詳細
ユニバーサルサービス機器の計画的更新	日本国内空港でのユニバーサル貸出物品の更新体制を構築。手話バッジデザインも更新	詳細

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そらばず教室	障がい特性に対応した体験カリキュラム。2026年度は、従来の出張教室に加え、訓練施設での一般参加型ツアーを新設	詳細
高齢化社会への対応と心のバリアフリーの体現	高齢者交流体験セミナーや認知症サポーター養成講座を通じ、社員の理解を深化	日本赤十字社ウェブサイト
国際イベントを契機とした機運醸成	2025年開催のデフリンピックに合わせた社内セミナーを開催し、人財を育成	詳細



社員

DEIが浸透した職場づくり

[ANAグループのDEI](#)

多様な個性をグループの総力に昇華させ、イノベーションと付加価値を創出

推進体制 グループ37社・159人のDEI推進担当者が連携し、課題解決とシナジー創出を加速

ジェンダー平等と意思決定層の多様化

組織や業務内容によりDEIに関する課題は多様です。専門性の高い多様な人財が輝くインクルーシブな職場環境を構築することで、社員のエンゲージメントと生産性が向上します。

目標 2020年代の可能な限り早期に女性役員・管理職比率30%以上※1

	女性管理職比率※2	女性役員比率※3
ANAグループ	21.9% (+1.0pt)	12.5% (+0.3pt)
ANA	22.6% (+1.6pt)	27.1% (+1.6pt)



令和7年度「なでしこ銘柄」
通算5度目の選定

多様な働き方と両立支援

社員との対話を重視し、現場のニーズを柔軟に制度設計に取り込んでいます。

働き方に即した選択肢 事由を問わない短時間・短日数勤務や休暇制度に加えて、社員の発案から生まれた「社員共助型」の育児両立支援の仕組みを構築

男性の育児参画の定着 目標「育児休暇(3日間)の100%取得」の達成※1
加えて、復職した男性社員の平均育児休業取得日数も長期化

男性育児休暇(3日間)取得率	男性育児休業取得率	男性育児休業平均取得日数
102.7%	89.2%	70.5日

※1 日本国内の運用、ANAホールディングス、マネジメントルール適用会社39社 計40社 ※2 2026年4月1日時点 ※3 2026年6月末時点

DX戦略

「デジタル×人の力」の最大化に向けて

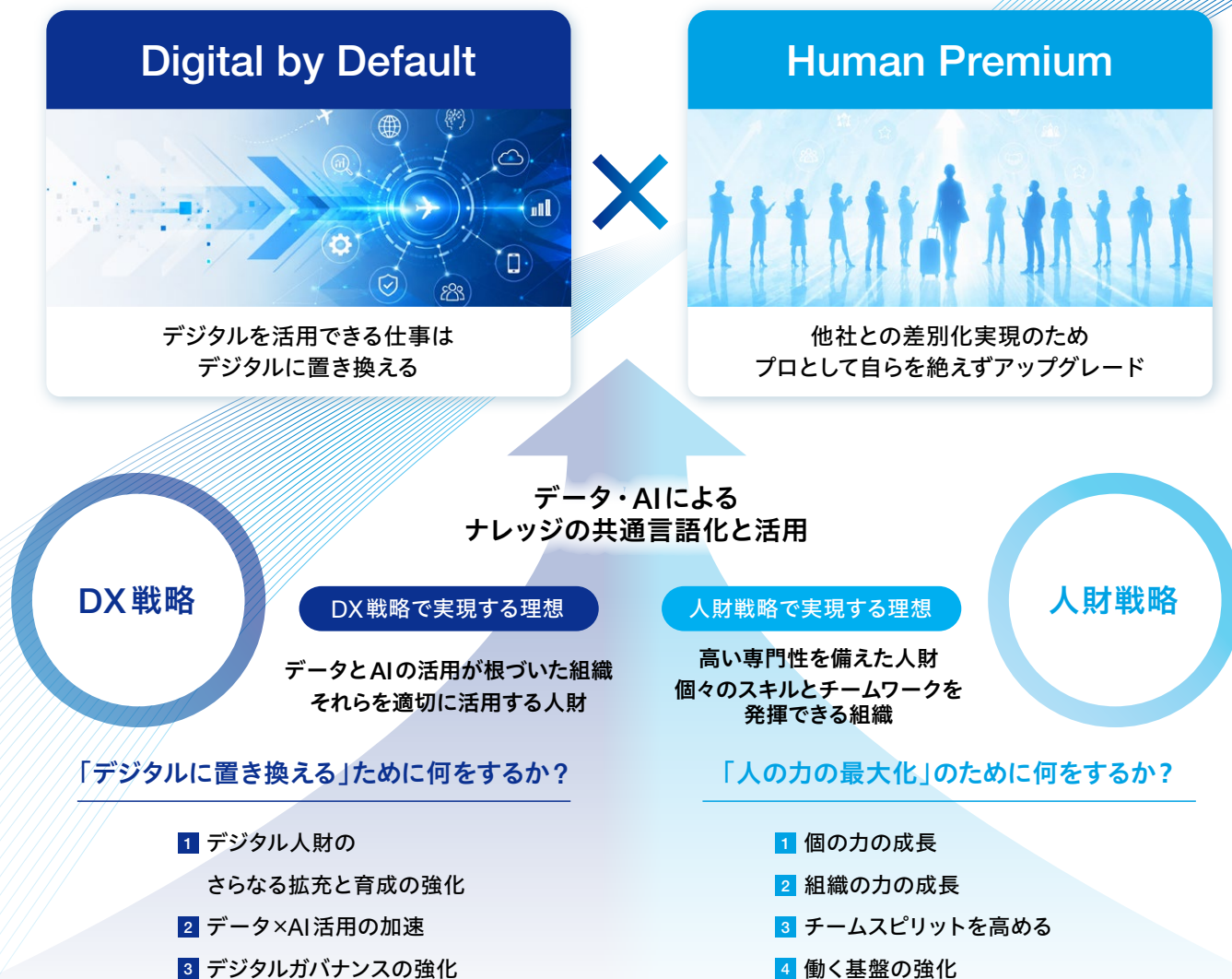
ANAグループは、「価値創造ロードマップ2030」においてDXを重要な成長のドライバーと位置付けています。前中期経営戦略において、当社はコロナ禍からの収益性回復、財務基盤の復元を優先していたため、一時的にDX投資を抑制していました。その結果、世界のトップエアラインと比較してデジタル化の進展に遅れが生じていました。但し、この間においても将来の飛躍を見据え、人財育成、データ蓄積、ガバナンスの強化といった準備を着実に進めてきました。

2026年度からは、航空事業を中心に5年間で過去最大規模となる約2,700億円のDX投資を実行します。これまで着実に進めてきた準備を活かしながら、競合他社の水準に追いつき、さらには追い越すことで、将来の飛躍的成長につなげていきます。

当社グループの中期DX戦略では、単なる最新技術の導入に留まらず、ビジネスモデルそのものを進化させ、収益力および付加価値生産性の向上へとつなげていきます。その実現の中核を担うコンセプトが、「Digital by Default × Human Premium」です。デジタルの力でグローバル水準と同等以上の価値を提供するべく、お客様の移動体験をシンプル化しながら、グループ内に蓄積されたデータやノウハウを基盤に生成AIなどの先進技術を最大活用することで、これまで人が担っていた業務をデジタルへと置き換えます(Digital by Default)。そしてこのデジタル化によって創出された時間を、社員自らの能力向上やお客様に深く寄り添う高度なサービスの提供へと集中させます。ANAグループの最大の強みである「人の力」に、データやAIを活用した高度なインプットを掛け合わせて、その価値を圧倒的に向上させることで、他社との競争優位性を確かなものにし(Human Premium)、持続的な企業価値向上を牽引していきます。

価値を最大化する「掛け算」

「デジタル」と「人の力」の両輪で価値創造に取り組み、
お客様の期待を遥かに超えていく

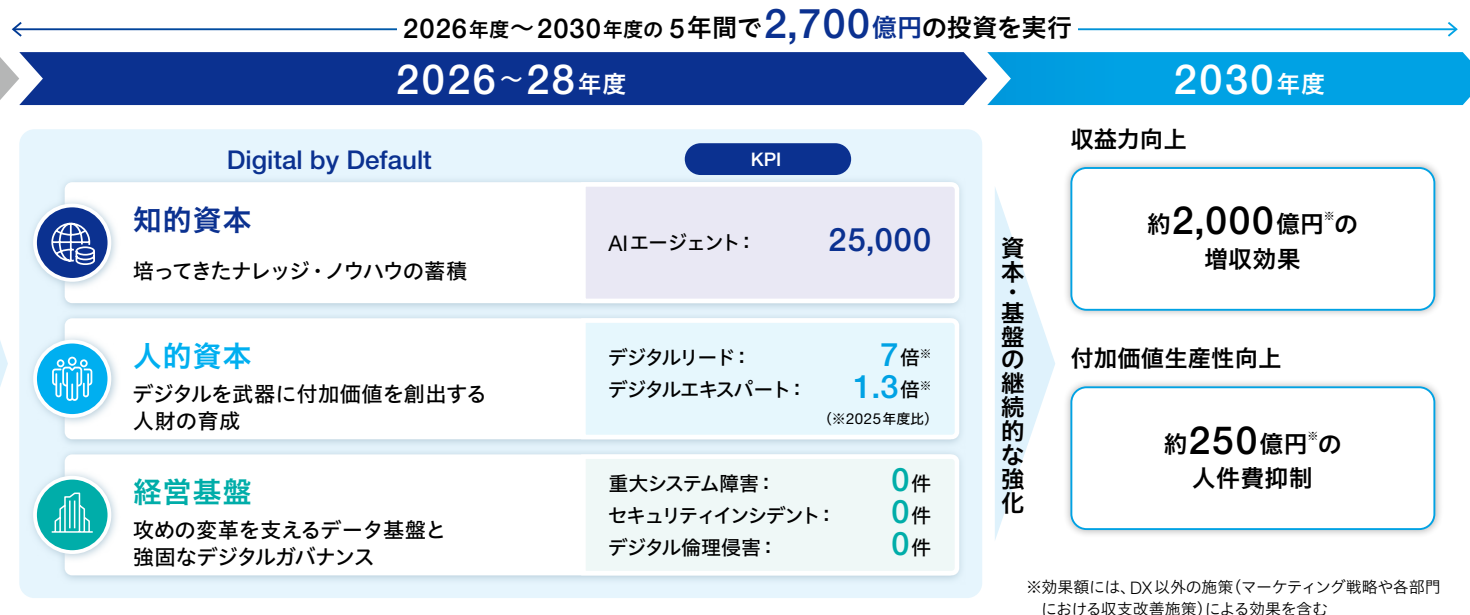


DX戦略

DX戦略の推進

前中期経営戦略では、当社グループはデータ、人財、経営基盤の3領域でDXの基礎を固めました。目標を大幅に上回る活用可能なデータ量の蓄積などの成果を上げた一方で、デジタルを活用した業務プロセスの抜本的な改革は道半ばであり、「デジタルでできること」や「お客様がデジタルに望むこと」もいまだ人の力で補完している現状が課題として残っています。この課題を克服し次なる成長へ向かうため、2026年度からの戦略では、知的資本、人的資本、経営基盤の3つの領域の変革を推進します。まず知的資本では、グループ内に点在するあらゆるデータや現場のナレッジ・ノウハウを集約し、人だけでなくAIも活用できるデータ基盤を確立するとともに、AI活用を前提とした業務プロセスへの移行を目指します。次に人的資本については「グループ総デジタル人材化」を掲げ、全社員が当たり前にAIやデジタルを活用して自身の業務を変革し、付加価値向上を牽引できる人材へと成長することを目指します。そして、それらの変革を支える経営基盤として、DX施策の効果測定の可視化とリスク管理により、実効性の高い攻めのデジタルガバナンスを強化しつつ、技術の深化に対応するセキュリティ体制を強化し、重大システム障害やセキュリティインシデントゼロを堅持し、攻めと守りの両立を実現します。

最終的に、デジタルで対応可能な定型業務をすべて自動化し生産性向上を実現した上で、創出された時間を人にしかできない、顧客体験価値の提供や新たな価値創造へと振り向けることで収益力の向上につなげます。これらに加え、マーケティング戦略や各部門における収支改善施策も含めた全体の効果として、2030年度時点において約2,000億円の増収効果と約250億円のコスト削減効果を見込みます。



収益力向上 データと知見の融合による高収益モデルの確立

レベニュー
マネジメントの高度化

パーソナルな
サービス/体験

イレギュラー
対応力向上

付加価値生産性向上 グループ人員数7%相当の生産性向上効果を実現

間接業務の
省力化

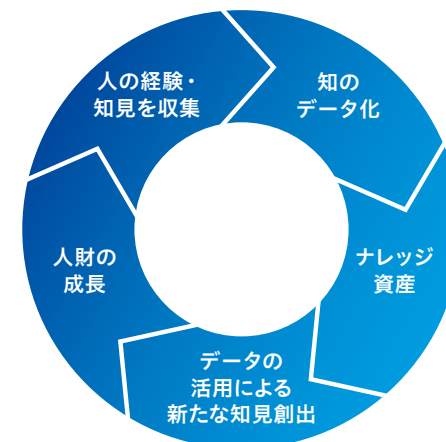
空港オペレーション
自動化

業務プロセスの
変革

DX戦略

DX戦略の実現に向けた資本・基盤の強化

ANAグループはDXでも「人」が起点です。適切なデジタルガバナンス体制のもと構築されたデータ基盤に、現場のナレッジ・ノウハウを活用可能なデータとして蓄積することで、AIが自律的に成長できる環境を構築します。データを用いて進化したAIが業務を担うことで、人は「人にしかできない仕事」に集中し、他社には模倣困難なナレッジやノウハウがさらに蓄積され、AIの活用範囲や人財の成長が加速していきます。



知的資本

培ってきたナレッジ・ノウハウの蓄積

ANAグループが日々のオペレーションやお客様とのあらゆる接点で培ってきた膨大なデータは、競争力の源泉です。これまでもグループ共通のデータ活用基盤「BlueLake」への集約を進め、グループ内の誰もが活用できる環境を整えてきました。

今中期DX戦略では、現場のナレッジ・ノウハウに加えて、会議資料や音声、議事録といった非構造化データの収集を加速し、AIが学習可能なデータへと変換・蓄積します。また、そうしたデータを活用するAIエージェントを2028年度までに25,000まで増やします。AIエージェントやこれらを連携・最適化する「AIオーケストレーション」を通じて、従業員が担う業務を拡大させ、さらなるナレッジやノウハウの蓄積を加速します。



人的資本

デジタルを武器に付加価値を創出する人財の育成

全グループ社員がデジタルを活用し、変革を実践するため、「グループ総デジタル人財化」を推進します。具体的には、新卒・中途採用でのデジタル人財の確保を強化するとともに、全グループ社員に向けて求めるレベルに応じた教育・研修を拡充します。そうして、2028年度までにデジタルを活用し各業務部門での変革を牽引する「デジタルリード人財」を7倍（2025年度比）、グループ全体の変革を牽引する「デジタルエキスパート人財」を1.3倍（2025年度比）まで育成します。業務部門とDX部門のデジタル人財が協力し、部門をまたいだ横断的変革を実現することで、お互いに高め合い、その知見を全社的に波及させデジタル人財のさらなる拡充と育成を強化していきます。



経営基盤

攻めの変革を支えるデータ基盤と強固なデジタルガバナンス

2025年度までの取り組みにより、グループ共通のデータ活用基盤「BlueLake」をさらに拡張させ、データとデジタルの力を最大限に引き出す土台ができました。あわせて、AIなどの先進技術の本格活用に向けて独自の「AIガバナンス」を策定・ルール化し、全社員が安心してAIを使いこなせる環境を整えました。同時に、IT・デジタル領域を横断統括する体制を親会社であるANAホールディングスに移管することで、グループガバナンスを強化しました。重大システム障害・セキュリティインシデント・デジタル倫理侵害「ゼロ」を徹底し、変化に強いレジリエンスを備え、持続的な企業価値向上を支える体制を盤石なものにします。



DX戦略

DX戦略実現に向けた取り組み

次期整備基幹システムの刷新とデータ・AI活用による
次世代整備オペレーションの実現

整備部門にて、部署ごとに個別開発され旧式化していた十数個の基幹システム群を、2027年度までに世界標準の統合パッケージへと刷新します。この刷新に伴い、従来手作業で実施していたシステム間のデータ連携などの非効率な業務を解消するなど、整備部門全体で年間約14.6万時間の省力化を通じて生産量の増減に柔軟に対応できる体制の構築を図ります。また、従来散在していた整備関連データをデータ活用基盤「BlueLake」へ統合し、データの利活用を加速します。例えば、「BlueLake」に蓄積したマニュアルや過去の整備データを元に、AIが最適な作業プロセスを予測して提示し整備士の判断材料として活用するなど、人とデジタルが融合した整備オペレーションへ変革することで、整備品質のさらなる高度化を実現します。これにより、経営の基盤である安全・安心な運航をより強固なものとし、お客様からのさらなる選好性向上につなげていきます。



- ・整備関連の基幹システムの統合・刷新に伴う業務の省力化
(整備部門全体で約14.6万時間/年)
- ・システム間で散在していたデータを一元化し、データの利活用を加速



- ・システム刷新により得られた効果、工数を、安全・安心な運航につながる整備作業や意思決定に注力
- ・データ・AIを活用した高度なインプットにより、整備作業や意思決定の精度を向上

Digital by Default

Human Premium

機内データのリアルタイム共有が生み出す
機内体験価値の向上

国際線ビジネスクラスの機内食サービスにおいて、自社開発アプリを活用した客室乗務員の業務プロセスの刷新を行いました。従来はお客様の注文を紙に書き込みながら集計していましたが、この作業をタブレット入力により電子化し、集計された情報が乗務員間で即時に連携・共有される仕組みを整えました。この変革により、年間約11.2万時間という大幅な業務効率化を実現し客室乗務員のEX向上に直結しただけでなく、これまで現場に埋もれがちだった機内のリアルな情報をデータ化し、活用可能なデータとして蓄積・活用することが可能になりました。また、効率化によって生まれた時間によって、お客様一人ひとりにより深く寄り添う対応を実現しています。さらに、蓄積されたデータをもとに、路線や便の特性に応じて最適な配分で機内食を搭載するなど、ANAグループのサービス品質をさらに高めていきます。



- ・タブレットを活用した業務プロセスの刷新で、集計業務をデジタルへ移行し効率化(約11.2万時間/年)
- ・路線や便ごとの機内食データを活用可能なナレッジとして蓄積



- ・生まれた時間と心の余裕をもとに、お客様一人ひとりにより深く寄り添うことで、機内体験のさらなる向上を実現
- ・蓄積されたナレッジを活用し、よりお客様のニーズに沿う提案やサービスを実施

- ・業務効率化による付加価値生産性の向上
- ・安全運航の堅持や機内体験価値の向上を通じた、お客様からの選好性の高まりによる増収

環境(自然資本)

CSO メッセージ



グループCSO
(Chief Sustainability Officer)
サステナビリティ推進部長

保谷 智子

社会的価値と経済的価値の同時創出を推進し、 持続的な企業価値向上へ

ANAグループは、持続的な企業価値の向上に向けて8つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。その中で、「安全」「環境」「人権」「ガバナンス」の4つを、私たちが持続的に成長していくための大前提となる重要な基盤と位置付けています。世界をつなぐ社会インフラを担う当社グループにとって、航空機運航による環境負荷の現実を直視し、国内外のバリューチェーン全体における人権を尊重することは、真摯に向き合うべき絶対的な責務です。これらをめぐるリスクと機会を的確に見極め、透明性を持って社会に開示し続けることこそが、ステークホルダーの皆様に対して果たすべき責任であると考えています。

CSOとして私が最も重視するのは、社会的価値と経済的価値の同時創出です。環境への対応や人権の尊重は、決して収益活動と相反するものではありません。私たちはこれらを単なる「不可避な制約」として捉えるのではなく、中長期的な収益基盤を維持・存続させ、企業のレジリエンスを高めるための「変革の鍵」と位置付けています。

不確実性を増す世界情勢の中、CSOとしてリーダーシップを発揮し、この変革を力強く牽引していきます。当社グループが競争優位を確立するための源泉である「人財」の力や「DX」の技術を最大限活用することで、「ANAグループ中期環境目標」をはじめとする各目標を確実に実現していきます。さらに、国内外でのルール形成や政策提言への関与、グローバルなバリューチェーン全体との戦略的な協業により、業界の持続可能な変革を力強く牽引し、長期的な企業価値の向上に努めていきます。

基本的な考え方

[ANAグループ環境方針](#)

[ANAグループ生物多様性方針](#)

ANAグループは、事業の持続可能性は健全な地球環境の上に成り立つと自覚し、地球環境保全をマテリアリティに掲げています。資源循環や自然資本・生物多様性保全を推進し、特に温室効果ガス排出量の削減を喫緊の課題と位置付け、あらゆる事業活動を通じて社会的責任を果たします。環境・生物多様性保全・調達の各方針のもと、2030年中期および2050年長期環境目標の達成に向け、短期的な事業成長と中長期的な「ありたい姿」を両立させ、企業価値の持続的な向上を図ります。また、私たちは事業活動が環境に与える影響や依存度を正確に把握・分析し、透明性の高い開示とステークホルダーとの対話を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

地球環境保全への貢献

ANAグループは、マテリアリティである「地球環境保全への貢献」のもと、将来世代にわたる持続可能な社会の実現を目指します。気候変動による事業継続への影響と自然資本への依存・インパクトを一体のものとして捉え、脱炭素化に向けた環境負荷の低減と生物多様性の保護に取り組むとともに、リスク管理と事業機会の創出を両立し、企業価値の持続的な向上に努めます。

ガバナンス

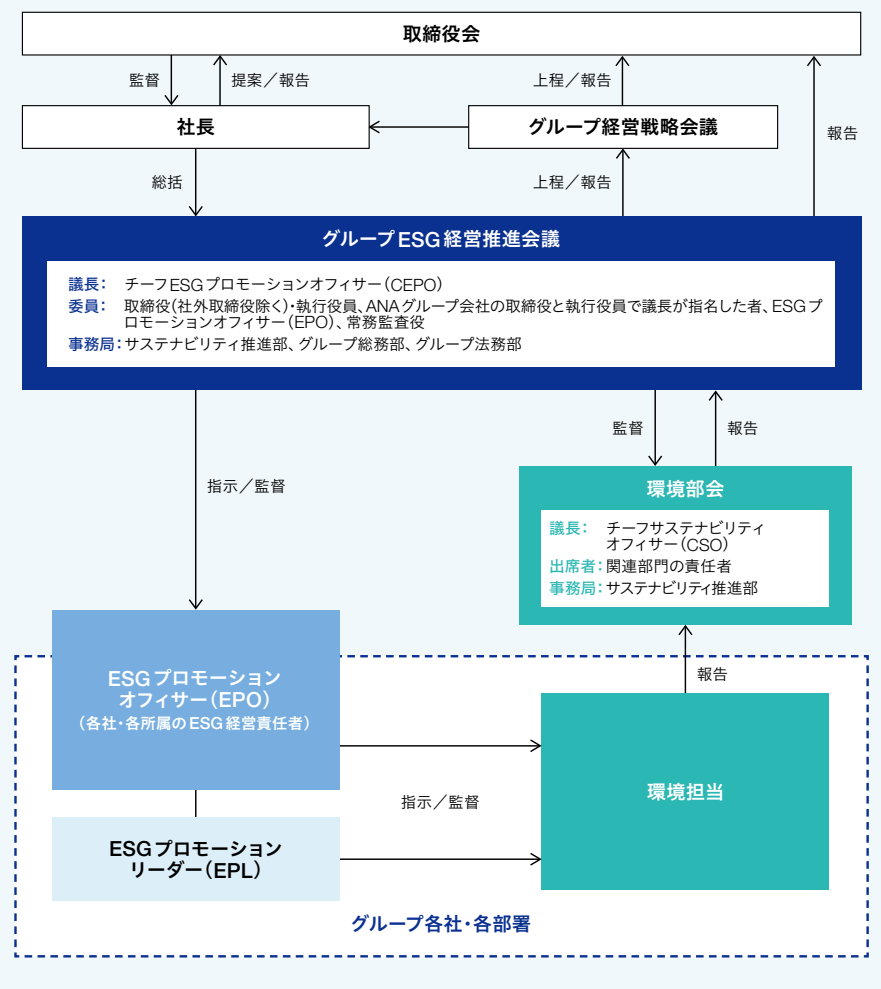
取締役会の監督のもと、グループ全体を網羅するガバナンス体制を構築しています。取締役を議長、ANAホールディングス(株)社長を総括とする「グループESG経営推進会議」を設置し、脱炭素化やKPIの進捗を年2回以上モニタリングしています。

その下部組織として、脱炭素や生物多様性保全、サーキュラーエコノミー、サプライチェーンなどの実務検討を担う「環境部会」を運営しています。環境部会での活動状況や成果は、グループESG経営推進会議へ報告されます。同会議での議論された内容のうち、意思決定を伴う重要事項については、経営戦略会議での審議を経て、規程に従い取締役会へ報告される仕組みとなっており、気候変動と自然資本の両側面から、機動的かつ実効性の高い経営判断を行う体制を維持しています。

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)

- ・グループESG経営推進会議報告
- ・年度機材計画および中期機材計画
- ・サステナビリティに関する各種方針・宣言の策定および見直し
- ・ネットゼロに向けたトランジション戦略の策定
- ・想定される脱炭素コストに関する対応方針案および収支影響

体制図



指標と目標

気候関連リスクを管理する指標として「CO₂排出量」を設定しています。2050年度にCO₂排出量を実質ゼロとする目標の達成に向けて、航空機の運航に伴うCO₂排出量を2030年度までに2019年度比で10%以上削減(実質)するとともに、地上における排出量についても、使用する電気の再生可能エネルギー比率の拡大や空港車両のエネルギー転換などにより、2030年度までに2019年度比で33%以上削減する計画です。また、資源循環の取り組みとして資源廃棄量や機内食などの食品類廃棄率の目標管理を進めるとともに、生物多様性保全に向けては、違法な野生生物の取引撲滅を目的とした啓発活動や各種環境保全活動を推進していきます。これらの進捗はグループESG経営推進会議で定期的にモニタリングして適時に打ち手を講じ、併せて透明性の高い情報開示を行っていきます。

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	2025年度実績
1	CO ₂ 排出量の削減※1 P.74 >	- 運航上の改善・航空機などの技術革新 - SAF※2の活用など航空燃料の低炭素化 - 排出権取引制度(排出枠・カーボンクレジット等)の活用 - ネガティブエミッション技術(NETs)※3の活用	2019年度比 10%以上削減 (1,188万トン以下)(実質)	実質ゼロ※4
		消費燃料の 10%以上 をSAFに置き換え		
	航空機以外 P.76 >	- SAFとカーボンクレジットの安定供給(量・価格) - 低燃費機材の開発 - ネガティブエミッション技術の革新		4.4%削減 ※5 (1,234万トン)
		- 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 33%以上削減	実質ゼロ
2	プラスチック・紙など資源類の廃棄率削減 P.77 >	- 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
3	機内食など食品類の廃棄率削減 P.77 >	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 3.8%以下 (2019年度4.6%)	廃棄率 2.3%以下 (2019年度比50%削減)
4	生物多様性の保全 P.78 >	- 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		廃棄率 3.88%

※1 2025年8月よりNCAの実績を反映 ※2 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 ※3 大気中から直接CO₂を回収・除去し、恒久的に貯留する技術 ※4 ライフサイクル全体で削減しきれない残存CO₂排出量を、大気中からCO₂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 ※5 2019年度ANAグループのCO₂排出量に同年度(8~3月)のNCA排出量を加えた値を基準とし、2025年8月にグループ連結化したNCAの同期間実績を含む、2025年度(8~3月)排出量と比較した削減率(なお、2030年度目標は通年比)

① CO₂排出量の削減

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全部署が横断的に連携し、日々の運航の中でCO₂排出量削減施策を進めています。さらに、価値創造ロードマップ2030に基づき、低燃費機材への更新を計画的に進めることで燃費効率を向上させ、脱炭素への取り組みを推進します。

運航上の改善

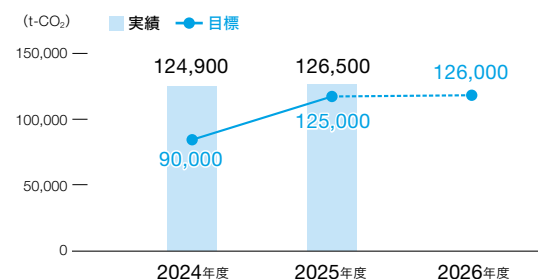
航空機運航における排出量実質ゼロへの移行計画の推進において、「運航上の改善」は燃料消費量を低減し、直接的にCO₂排出を削減することが可能な重要な施策であり、運航部門を中心にこの取り組みを推進しています。2025年度は、既存施策の実施率を高めるための仕組み化や、空港部門と連携した施策の推進によりさらなる深化を図っています。

ANAの仕組み化の取り組みとしては、離陸上昇時に早期加速上昇が基本となるように運航マニュアルや機体システムの設定変更の検討を進め、2026年度より一部機種にて導入していきます。これにより、今までの個人の意識や工夫に加えて、実施率向上に向けた環境づくりを推進します。

また、搭載貨物の重量を管理する空港部門と協力し、安全性を最優先としながら予測精度を高め、出発間際まで調整して正確な搭載貨物重量に基づく燃料搭載量を計算することと、それを運航乗務員が最終承認する一連のプロセスを強化しました。部門横断で連携し、正確な重量に基づき燃料搭載量を最適化することで、無駄な燃料消費を最小限に抑えています。

これらの施策により、2025年度は目標を達成する126,500トンのCO₂排出量削減を実現しました。2026年度は、さらなるデータ活用と施策に取り組みやすい環境づくりを推進し、ANAグループ全部門が一体となり航空業界の脱炭素化を牽引していきます。

ANAの運航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

ANA Future Promise Jet & Prop



フォーラムでANAの取り組みについて説明する様子

航空機などの技術革新

事業規模拡大の中で低燃費機材への更新を進めています。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約90%まで向上する見通しです。

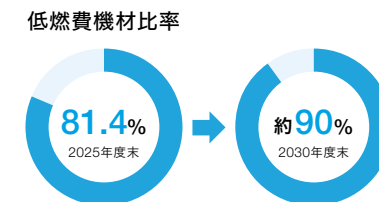
また、将来の新技術の導入に向けて、経済産業省主催の「航空機の脱炭素化に向けた新技術官民協議会」や「航空機産業小委員会」への参加を通じて、日本の航空機産業の成長と環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。航空機メーカーが進める水素や電動飛行技術の開発動向については中長期的な視点から注視し、エアバス社やボーイング社との対話を通じて動向把握に努めており、将来的な社会実装に向けた課題の抽出や情報共有を進めています。

さらに、ANAグループが有する広範な航空ネットワークをインフラとして活用し、気候変動対策に貢献する新たな取り組みも開始しています。

2025年12月には、宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同プロジェクトとして、ボーイング737型機の客室内一部を改修し、世界で初めて定期旅客便の機内からリモートセンシング技術※1を用いた、大気成分などの恒常的な自動観測を行う実証を開始しました。

また、2026年3月には、次世代地球観測衛星、航空機、地上ネットワークを連動させ、二酸化炭素の排出・吸収量を発生源別に高精度でモニタリングする技術開発が、政府の「宇宙戦略基金」の対象事業に採択されました。これら一連の取り組みを通じ、温室効果ガス削減に向けた科学的エビデンスの提供や、透明性の高い国際的な環境評価指標の確立を目指しています。

※1 リモートセンシング技術とは、遠く離れたところ(リモート)から、対象物に触れずに対象物の形や性質を測定する(センシング)技術のこと



2 SAFの活用など 航空燃料の低炭素化

ANAグループの2050年排出量実質ゼロ目標の達成に向け、SAFの活用は脱炭素戦略の中核を担っています。当社グループは官民の連携を深めるとともに、国内外のパートナーと協働し、将来的なサプライチェーンの構築、SAFの安定供給および利用促進に取り組んでいます。

また、脱炭素コストについては「一律性・公平性・透明性」の考え方のもと、社会全体で負担するための環境整備を通じて、グループの持続的成長と環境対策の両立を目指します。

SAFの安定供給と導入促進に向けた取り組み

SAFの導入促進に向けた官民連携

「持続可能な航空燃料の導入促進に向けた官民協議会」を通じて、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。

また、同協議会下のタスクフォースにおいて、需要創出に向けた制度化の議論や、世界のSAF政策を参考にしたさらなる価格低減策の議論を進めています。これらの議論を通じ、特定の主体に負担を偏らせず、社会全体で環境コストを公平に負担する仕組みの構築を目指しています。

国産SAFの普及に向けた産業間連携「ACT FOR SKY」 [詳細](#)

設立幹事会社として参画する「ACT FOR SKY」は参加企業が53社(2026年6月時点)へ拡大しました。業界をまたぐシンポジウムでの課題提起や、四半期ごとの定例会の主催に積極的に取り組んでいます。また、2026年度からは国産SAFの普及推進を主眼に、Book & ClaimやScope3の利用促進など、テーマごとのワーキンググループの活動展開を主導するとともに、自社としても複数のワーキンググループに参画しています。引き続き産業間連携を牽引し、国産SAF普及へ着実に邁進していきます。

企業の垣根を超えた国産SAF促進に向けた提言 [詳細](#)

日本の航空ネットワークの発展と経済安全保障の強化において、国産SAFの安定確保は極めて重要な課題です。海外産SAFに頼らないエネルギー基盤を築くことで、国内経済の活性化と持続可能な成長に貢献します。ANAは、2021年10月に日本航空株式会社と策定した共同レポートを更新する形で、2026年5月に新たな共同レポートを発行しました。航空業界を代表する両社が一企業の枠を超えて協働する覚悟を示すとともに、国や産業界全体を巻き込んだサプライチェーン構築と、国産SAFの早期社会実装をリードしていきます。



ANA・JALの共同レポートの刷新

国内外におけるSAFの利用拡大と理解促進 [詳細](#)

当社グループは持続可能な空の旅の実現に向け、SAFの導入拡大と社会実装を推進しています。2025年5月以降、羽田空港において廃食用油由来の国産SAFを旅客定期便へ継続して使用しています。同年7月には同空港での「国産SAF供給開始記念イベント」に参画したほか、11月には成田空港での「SAF認知度促進イベント」にも参画し、利用拡大に向けた課題や当社グループの取り組みを発信しました。また欧州のReFuelEU等の法規制への対応に加え、北米においてもSAF調達網拡大を図っています。



国産SAFの安定調達の開始

Scope3排出削減に向けた官民連携

航空機利用によるサプライチェーン全体でのCO₂排出量(Scope3)の削減を促進するため、ANAグループは、官民連携による新たな市場創出に取り組んでいます。貨物輸送においては、貨物代理店とのScope3販売契約に際し、東京都の「企業のScope3(物流分野)対策促進事業」を継続して活用しています。また、成田国際空港株式会社やGX推進機構等とも連携し、Scope3削減価値の市場拡大に向けた取り組みやルールづくりに参画しています。

SAF利用促進に向けた市場形成への取り組み「SAF Flight Initiative(SFI)」

出張や貨物輸送でANAの航空輸送サービスをご利用いただく企業とともに、Scope3排出量の「見える化」とSAFの利用・普及を進めるパートナーシップ・プログラム「SAF Flight Initiative(SFI)」を2021年9月より展開しています。2023年9月にはカーゴ・プログラムを荷主企業向けにも拡大し、貨物代理店から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。2026年7月現在、合計22社にご参加いただいています。

2026年6月からは、ANA運航便をご利用いただく一般のお客様向けにも、ご自身の搭乗実績に応じてCO₂排出量を削減できる「SFIパーソナル・プログラム」を導入しました。引き続き本プログラムをさらに発展させ、社会全体で脱炭素を促進するビジネスモデルの確立を目指します。



3 排出権取引制度(排出枠・カーボンクレジット等)の活用

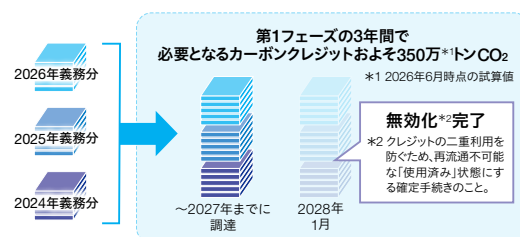
航空機のCO₂排出量削減に向け、運航改善やSAF導入等の対策を講じつつ、直接削減が困難な排出への補充措置として排出権取引制度を活用します。

国際航空分野では、CORSIAの義務履行を見据え、適格クレジットの計画的な確保を進めています。適格クレジットは2026年6月末時点で約3,800万トンが承認されるなど、その選択肢は拡大しています。同年6月には、CORSIA向け適格クレジットの安定供給を促進するIATA主導の国際的な連携枠組み^{※1}に初期メンバーとして加盟しました。本枠組みへの参画を通じ、供給促進と業界の目標達成を支援しながら適切な調達・管理を継続します。

国内航空分野においては、GXリーグで2025年度のCO₂排出実績の算定・報告を実施しました。日本国内での排出量取引制度(GX-ETS)は2026年度に開始したため、2025年度の取引実績はありませんが、現在は同制度への適切な対応に向け、着実に準備を進めています。

※1 Supporting Alliance for CORSIA EEU Supply

CORSIA 対応イメージ



4 ネガティブエミッション技術(NETs)の活用

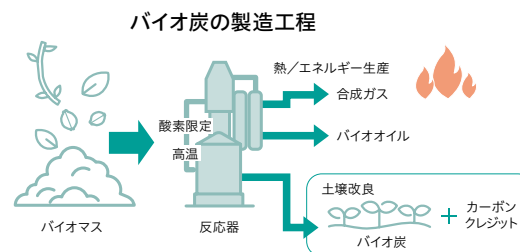
2050年度の排出量実質ゼロの実現に向け、大気中からCO₂を除去し、永続的に貯留・固定するネガティブエミッション技術(NETs)、およびそれに基づく除去系クレジットの活用を推進しています。

IATAやATAG^{※2}のWaypoint 2050(第3版)においても、SAFなどの導入を最大限進めた後に発生する残存排出量の除去の必要性が示されています。そこでは、従来の排出回避・抑制型から、大気中から炭素を取り除く除去系クレジットへのシフトが業界共通の長期課題として位置付けられています。

当社は、選択肢拡大に向けクレジット購入を進めるDACに加え、高い永続性を持つバイオ炭などの新たな手法へポートフォリオを拡充し、早期から多角的に知見を蓄積しています。2025年度には、CVCの活動を通じて、バイオ炭事業の立ち上げやクレジット創出を効率化するプラットフォームを展開する米国のTerraton Industrial社へ出資しました。今後もグローバルな潮流に合わせ、有望な技術の確立や市場の供給力拡大に貢献していきます。

※2 Air Transportation Action Group (ATAG):
航空輸送行動グループ

[詳細](#)



航空機運航以外のCO₂排出量削減

各事業所でのエネルギー管理標準の策定に加え、クラウド型システムによるCO₂排出量の把握・管理を徹底しています。こうした体制下でエネルギー使用の合理化を継続した結果、省エネ法の特定期間事業者であるANAフーズ(株)と(株)ANAケータリングサービスは、2024年度実績に基づく経済産業省の事業者クラス分け評価制度(2025年度提出分)において、最高の「Sクラス」に認定されました。

2030年度の排出量33%削減(2019年度比)に向け、現在は施設照明のLED化や自社施設への再生可能エネルギー電力の導入などを着実に拡大しています。今後もエネルギー効率の追求とともに、目標達成に向けた取り組みを推進していきます。

主な取り組み 空港車両の低炭素化

2050年度の「航空機以外のCO₂排出量実質ゼロ」に向け、保有する特殊空港車両(以下、GSE)約14,000台のうち、約4,000台の内燃機関車両を脱炭素化する目標を掲げています。特に、各空港に配備されているGSEの多くはディーゼルエンジン車であり、脱炭素化に向けたエネルギー転換と、安定的なエネルギー供給・運用体制(レジリエンス)の両立が喫緊の課題となっています。この課題解決に向けた先駆的な事例として、2025年10月10日、神戸空港にEV車両(トーイングトラクター、ベルトローダーなど)を導入しました。これは、神戸市が全国に先駆けて空港制限区域内に共用急速充電設備を設置したことで実現した、日本初の官民連携による取り組みです。今後も自治体や行政と密接に連携し、神戸空港での知見を全国の空港へ展開することで、エネルギー供給課題を克服しながら地上オペレーションの脱炭素化を積極的に牽引していきます。

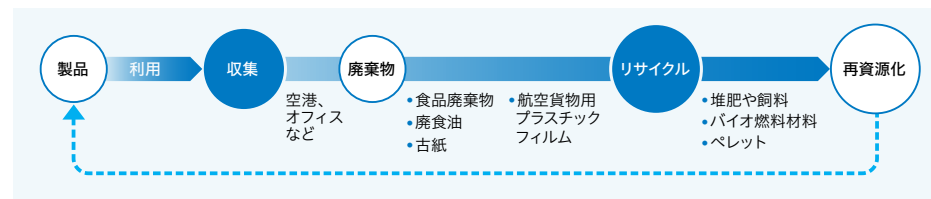


環境(自然資本)

地球環境保全への貢献:具体的な取り組み

② 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。

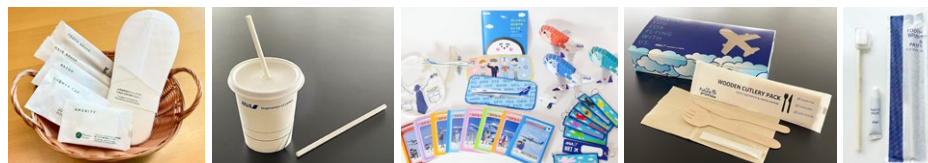


プラスチック使用量の削減

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プラスチックの使用を抑えた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を再生プラスチックや自然分解性バイオマスプラスチック※1が配合された素材に変更しています。

※1 自然分解性バイオマスプラスチックとは生物由来の資源(バイオマス)を原料とする、微生物によって分解されるプラスチックのこと



ラウンジアメニティ

紙コップ・ストロー

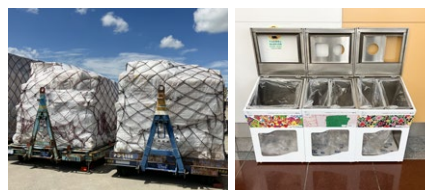
おもちゃ

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、愛知県が主催する「2025愛知環境賞」で銀賞を受賞しました。

[詳細](#)



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リニューアルし、紙の「保安検査証」「ご搭乗案内」を座席変更時など一部を除き、原則廃止しています。

③ 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(一部クラスのみ)を行い、提供されずに廃棄される機内食を減らし、食品廃棄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](#)



軽めの機内食例

TOPICS ANA Future Promise



「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達成への貢献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。

ANAの国内線および国際線(日本出発便)の機内食を製造する(株)ANAケータリングサービスでは、調理時に出る残渣(生ごみ)を堆肥や飼料へ100%リサイクルし、その堆肥を使用して育てた野菜を国際線ラウンジでのお食事、機内食の一部として利用しています。

この取り組みは食品リサイクル法に基づく再生利用事業計画の認定を受けています。



ケールフォカッチャ



エコノミークラス カップサラダ

[その他の取り組み](#)

環境(自然資本)

地球環境保全への貢献:具体的な取り組み

4 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^{※1})の23のターゲットに関連し、ICAO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^{※2}。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人超が参加しました。こうした啓発活動を通じて野生生物の違法取引防止に貢献しています。



軽減

ANAあきんどの「農園プロジェクト」は、自治体や農家と連携して関係人口を拡大し、一次産業の課題解決を目指す取り組みです。商品開発などの経済的アプローチで農業をビジネスとして持続可能にしながら、耕作放棄地の再生による里地里山の維持(生態系の多様性)、在来作物の価値向上(遺伝子の多様性)、生態系リスクの抑制(環境の健全性)を推進。地域創生と生物多様性保全が相互に支え合う好循環を生み出しています。



ステークホルダーとの協働



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。



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。

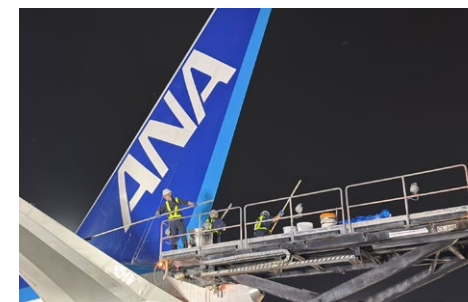


環境省などが後援するサンゴ保全活動は、活動開始から21年が経過しました。海水温上昇やオニヒトデによって荒廃したサンゴ礁を再生することで、豊かな海の生態系を取り戻します。これまでに19,663本のサンゴ苗を植え付け、延べ4,863人が参加しました。

洗浄水の使用量と消費燃料の削減に向けた、新たな機体洗浄方式の検討

ANAは、洗浄水の使用量と運航時の消費燃料の削減に資する機体洗浄方式の確立に向けた取り組みを開始しました。従来の洗浄方式では、多くの洗浄水を使用するだけでなく、機体洗浄に用いた洗浄剤を含むため排水処理を要しています。また、保護具を着用した作業者が洗浄剤を含む洗浄水に近接して手作業を行う必要があるなどの理由から、機体洗浄作業が作業者に与える身体的負担は大きく、1日で洗浄可能な機数には限りがありました。この課題を解決するため、100%植物由来の洗浄剤を採用するとともに、洗浄水の使用を抑制する洗浄方式の導入を目指し、検討を開始しました。また、機体表面の汚れを定期的に除去して飛行中の空気抵抗を低減することは、航空機運航時のCO₂排出量削減に寄与します。このため、機体洗浄方式の一部機械化も含め、洗浄能力向上の可能性も併せて検討しています。

作業者の労働環境改善に取り組み、地上における水資源の保全、そして空における環境負荷の低減の双方を追求することで、サステナビリティ経営による価値創造を加速していきます。



地球環境保全への貢献

戦略

気候変動

ANAグループにおける気候変動対策では、航空機の運航に伴う排出削減を主軸に据えつつ、航空機運航以外のCO₂排出量削減にも併せて取り組んでいます。この気候変動対策の戦略パートにおいては、ANAグループのScope1・2合計排出量の99%以上を占め、中長期的な経営・財務へのインパクトが最も大きい航空機の運航に伴うCO₂排出に焦点を当て、関連するリスクと機会の特定、シナリオ分析の前提、およびそれらを踏まえた財務的影響と対応策をまとめています。

1. リスクと機会の特定:財務的影響の精査

国際エネルギー機関(IEA)などのシナリオを参照し、「1.5℃」および「4℃」の両シナリオで分析を実施しています。

移行リスク (1.5℃シナリオ)	カーボンプライシングの導入やCORSIA(国際航空カーボンオフセット・削減スキーム)による費用増大、およびSAF(持続可能な航空燃料)の調達コスト増加を、損益計算書に直接影響を及ぼす最重要課題と認識しています。
収支影響の抑制	これらの気候変動対策に必要なコスト増に対し、単なる費用の計上に留まらず、運航の効率化、機材更新による燃費改善に加え、社会全体でこの移行コストを適正に分担し合える仕組みの確立を働きかけることにより、利益圧迫を最小化する戦略を推進します。

2. 脱炭素化に向けた4本柱の戦略と収益性維持の取り組み

2050年排出量実質ゼロおよび2030年度のCO₂排出量削減(2019年度比10%削減)に向け、以下の施策を「収支バランスの最適化」を前提に推進します。

運航改善	運航部門を中心に、地上整備中、飛行計画の作成、駐機中や飛行中など、運航の各段階において燃料消費を抑制し、CO ₂ 排出を直接的に削減する運航上の改善活動に継続的に取り組んでいます。これらはCO ₂ 排出削減による環境対策だけでなく、直接的な運航コストの削減にも寄与しており、追加投資を抑えつつ燃費効率を最大化する取り組みとなっています。
低燃費機材への更新	燃費効率の向上は、将来的な環境コストを削減する上で、重要な手段の一つになります。従来機比で約20%の燃費改善が可能なボーイング787型機や、エンブラエルE190-E2型機などへの更新に向けた投資を集中的に行います。
SAFの活用	中長期的な安定調達に加え、「SAF Flight Initiative(SFI)」のようなコスト分担モデルを活用しながら、社会全体で公平に脱炭素コストを負担する仕組みを整え、中長期的なコストの抑制を目指していきます。
排出権取引制度の活用	直接削減が困難な残存排出量に対しては、補完措置として各制度に応じた排出枠やカーボンクレジットを活用し、相殺します。国内外の制度動向を注視し、経済合理的な手段を選択します。

3. 排出量実質ゼロへの移行計画

ANAグループは、2050年長期環境目標達成に向けた航空機運航におけるトランジション戦略を掲げており、その実現に向けて着実に推進しています。具体的には、市場での流通状況や経済合理性を総合的に勘案しながら、SAF(持続可能な航空燃料)やカーボンクレジットを戦略的に調達し、活用しています。不確実な外部環境にも柔軟に対応しながらベストミックスを図ることで、2030年度および2050年度の中期環境目標の達成に向けて取り組んでいます。

また、2025年8月のNCAのANAグループ統合に伴い、「航空運送事業脱炭素化推進計画」の更新を行いました。「運航上の改善・航空機などの技術革新」「SAFの活用」「排出権取引制度の活用」などに関する2030年度・2050年度に向けた定量的な目標を盛り込んで変更申請を行い、2026年6月に国土交通省より認定を受けています。

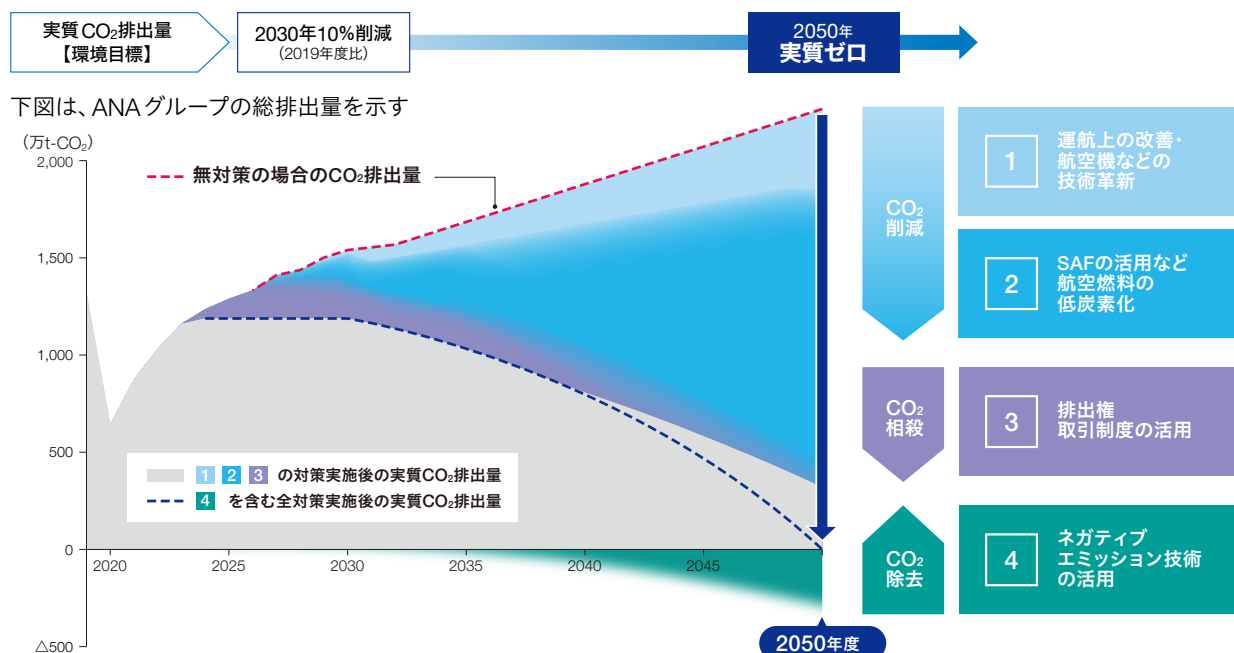
4. 財務計画

ANAグループは、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを経営の最重要課題の一つと位置付け、2030年度に約300億円的环境コストを見込んでいます。不確実な外部環境に柔軟に対応しつつ、この将来コストを適切に管理し、利益目標の達成と両立しながら中期環境目標の達成を目指します。

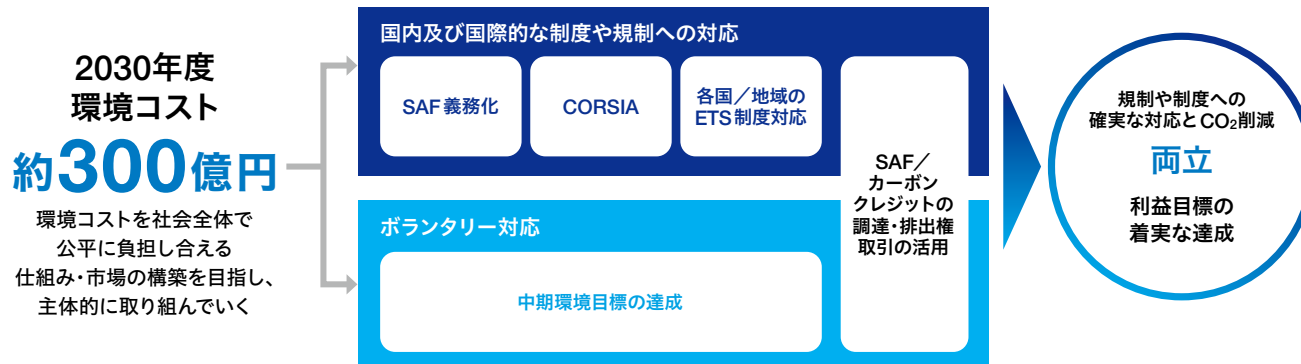
こうした環境対応を進める一方で、将来の総コストを抑制する施策にも注力します。具体的には、運航上の改善や低燃費機材への更新により、2030年度に約250億円規模の燃油費抑制を目指しています。

また、自社のみならずサプライチェーン全体(Scope3)での排出量削減を支援します。具体的には、「SAF Flight Initiative(SFI)」プログラムの進化・拡大を通じて、パートナー企業におけるScope3排出量削減へ積極的に貢献するとともに、「ACT FOR SKY」でのワーキンググループへの参画等を通じ、社会全体でのScope3の認知度拡大を目指します。

2050年長期環境目標達成に向けた航空機運航におけるトランジション戦略



「環境対策」と「利益目標」を両立した持続的な成長の実現



環境(自然資本)

地球環境保全への貢献

5. 気候変動関連のリスクおよび機会

シナリオ	リスク分類	リスク／機会	ドライバー	事業への影響	時間軸	財務インパクト ^{※1}		対応策
						中期	長期	
物理	急性	リスク	異常気象の深刻化・増加	甚大な自然災害によるオペレーションコストの増加	短期・中期・長期	大	大	各種中核機能のバックアップ系統整備や安否確認システムの活用、定期的な防災訓練の実施等、より高度なBCPの確立
	急性	リスク	異常気象の深刻化・増加	災害による機体・施設の被害復旧コストの増加	短期・中期・長期	大		災害耐性の高い施設、設備等への更新
	急性	機会	異常気象の深刻化・増加	航空機観測データ活用事業の展開	短期・中期・長期	中		航空機観測データ活用事業の展開に向けたJAXAとの協働研究
	慢性	機会	降雨・気象パターン変化					
	慢性	リスク	降雨・気象パターン変化	影響を受ける地域への運航継続が困難になることによる収入の減少	短期・中期・長期	中		就航先、便数等の見極めと事業計画への適切な反映
政策・法規制・技術	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	SAF価格の高騰によるコストの増加、調達不足による運航制限等による収入の減少—2040年頃まで	中期・長期	大	小〜大	安定的かつ安価なSAF調達に向けた戦略的な購入契約の締結 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	
	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	次世代航空機(水素・電力等)の導入にかかわるコストの増加	中期・長期	算定中		新技術を導入した航空機の実用化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、空港インフラ整備に向けた政府、関係各所への働きかけ	
	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	クレジットの利用によるコストの増加(オフセット量の増加、排出権の需要超過による価格高騰)	中期・長期	小〜大	中〜大	CORSIA適格クレジットの安定的かつ安価な調達手段の確保 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	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	SAFの戦略的な購入・契約・投資による、優先的な調達と安定供給の享受	中期・長期	大	小〜大	安定的かつ安価な調達に向けた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・産業関連連携の強化	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	燃費効率の向上による燃油費の抑制	中期・長期	大	大	運航上の工夫の深化とデータ活用による燃費効率の最大化	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機)SAF、新技術、クレジット	投資による技術革新の機会創出や優先的な調達	中期・長期	大	大	DAC ^{※2} やバイオ炭などの導入に向けた戦略的な投資	
	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機以外)車両燃料(軽油) ^{※3}	ZEV ^{※4} への更新コストの増加	中期・長期	中		ZEVへの更新推進に向けた政府や関係事業者との協働	
	リスク	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機以外)車両燃料(軽油) ^{※3}	ZEV ^{※4} 化や必要インフラ整備への遅れによる、燃油費やオフセットによるコストの増加	中期・長期	中		ZEVの導入支援や空港インフラ整備に向けた、業界・団体と協働した政府への継続的な働きかけ	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機以外)車両燃料(軽油) ^{※3}	ZEV ^{※4} への更新による燃油費や、次世代バイオ燃料の活用によるオフセットコストの抑制	中期・長期	中		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	
	機会	CO ₂ 排出量削減に向けた対応(航空機以外)車両燃料(軽油) ^{※3}	無人自動運転などの新技術の進展に伴う、空港業務の省人化	中期・長期	中		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	
移行	リスク	訴訟/罰金/税制	各国の環境法規制・基準の未達に伴う罰則の適用および罰金の発生	中期・長期	中		気候変動への適切な対応と情報開示	
	リスク	訴訟/罰金/税制	気候変動対策の進捗に対するステークホルダーからの要請の高まり	中期・長期	中		規制緩和や税制上の優遇に向け、業界・団体と連携した政府へのアプローチ	
	リスク	訴訟/罰金/税制	カーボンプライシング(炭素税、排出権取引)の導入によるコストの増加	中期・長期	中		環境コストの公平な社会分担に向けた、業界団体と連携した政府やステークホルダーへの働きかけ	
	機会	訴訟/罰金/税制	代替燃料の使用に対する補助金や燃料関連税制の優遇措置の可能性	中期・長期	中			
	機会	消費者意識・選好の変化	積極的な気候変動対応によりブランド価値を向上させることで、顧客の信頼獲得による売上高の増加および環境保全に敏感な若い世代の人財確保	中期・長期	中		気候変動への適切な対応と情報開示、社会との継続的な対話を通じたニーズの把握と戦略への反映	
	機会	消費者意識・選好の変化	リアルな移動を伴わない新規事業の成長	中期・長期	中		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)、事業ポートフォリオの多角化	
	機会	消費者意識・選好の変化	企業のScope3(出張や貨物輸送)を減らす需要の高まり	中期・長期	中		顧客の理解と協力を得ながら進める脱炭素施策の展開	
	機会	資金調達	市場に先手を打った積極的な気候変動対応による、ESG投資の取り込みや融資による資金調達の実行	中期・長期	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))

生物多様性保全

優先地域の特定

ANAグループでは、事業活動における自然関連の依存・影響、および情報の入手可能性などを踏まえ、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ※1」に則り、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、ならびに事業活動において重要な自然関連の依存、影響・リスク、機会を特定した重要な「マテリアルな地域」の観点でそれぞれ「侵略的外来種」「野生生物違法取引」「観光資源」に関する分析を実施しています。

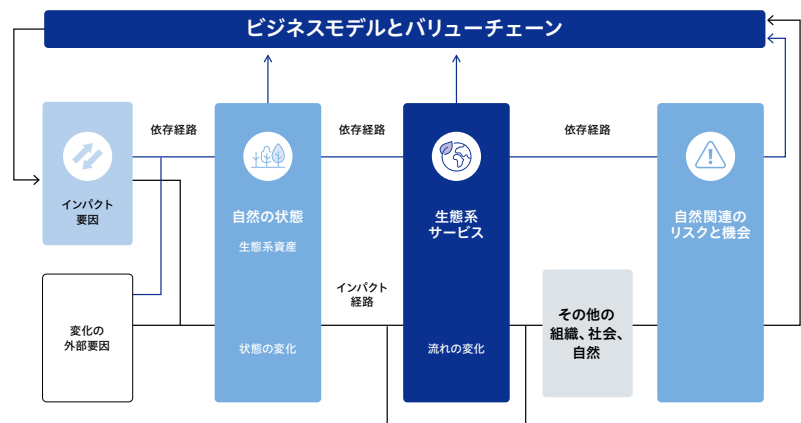
※1 LEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) アプローチ：自然関連課題を評価・管理するための統合アプローチ

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

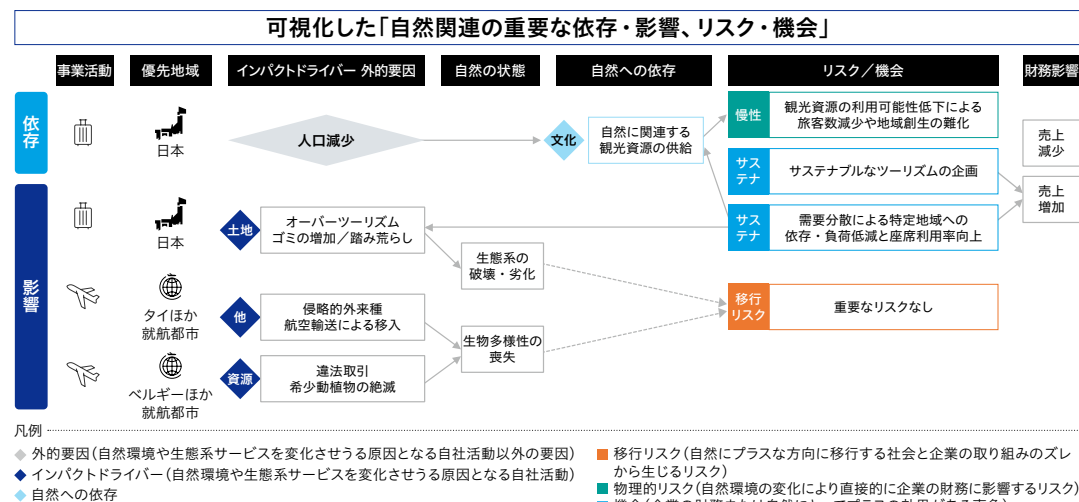
サステナビリティの重要課題をダブルマテリアリティの考えに基づき決定しています。自然関連の重要課題についても、LEAPアプローチに従い優先地域における自然への依存・影響、およびリスク・機会を評価しており、重要性評価マトリックスにおいて5以上となった項目を重要な項目として特定しています。評価にあたっては、下図「TNFD概念」の考え方で依存と影響の経路を考慮し、その結果をロジックツリーにより可視化しています。

TNFD概念



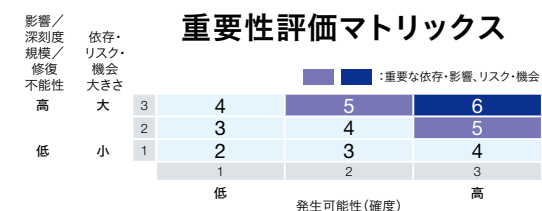
※出典：TNFD最終提言 v1.0

ロジックツリー



依存・影響、リスク・機会の重要性評価の結果

ANAグループは、当社の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、地域創生に対し、重要な影響関係があると認識しています。こうした影響が直ちに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、継続的に見直す方針です。また、地方の自然観光資源への依存については、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分析しています。こうした課題に対し、「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、および需要分散によるオーバーツーリズム緩和を、重要なビジネス機会として捉え取り組んでいます。



環境(自然資本)
地球環境保全への貢献

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	一部の路線におけるサステナブルなツーリズムは 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	豊かな自然が毀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小さい日本国内空港	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、旅客数が比較的小さい日本国内空港	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

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

リスク管理

1)トータルリスクマネジメント 規程に基づく管理	取締役会で決定された基本方針に則って定められた「ANA グループ・トータルリスクマネジメント規程」に基づきリスク管理を実施しています。
2)リスクとインパクトの管理 (生物多様性保全) (a)自然関連課題の評価プロセス	自然関連課題の特定にあたっては、IATA(国際航空運送協会)やICAO(国際民間航空機関)の課題認識、外部有識者とのダイアログ、TNFD 推奨ツールによる分析結果を 総合的に活用しています。これらを踏まえ、グループ内関係部署との議論を通じて依存・影響およびリスク・機会を抽出しており、依存度(財務的影響と発生可能性)と影響度 (深刻度と発生可能性)の二軸による評価に基づき、重要なリスクを特定していきます。

人権：経営基盤としての取り組みと新重要テーマの特定

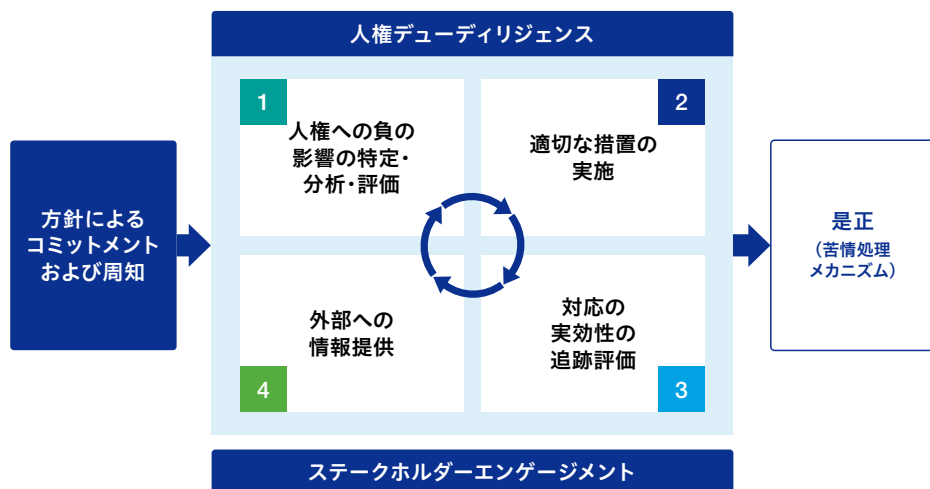
基本的な考え方

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年にアジア初の人権報告書を発行するなど、積極的な取り組みを推進しています。

また、「価値創造ロードマップ2030」において「人権」を経営基盤としてマテリアリティの一つと位置付けています。今後は「人権デューディリジェンスプロセス」(以下、人権DD)と「苦情処理メカニズム」を両輪としてライツホルダー※の声を着実に把握し、その声に基づく対応を行うことが重要であると認識しています。その上で、「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」をさらに深化させていきます。主な取り組みについては、有識者の助言も得ながら、継続的に対応の実効性について評価・検証を実施していきます。

※ライツホルダー：人権影響を受ける対象者(社員、受託会社・サプライヤーの社員、お客様、地域住民など)

人権尊重に係るマネジメント・システム(サイクル)



方針によるコミットメントおよび周知

「ANAグループ人権方針」2016年4月 初版、2023年7月改訂

[ANAグループ人権方針](#)

[ANAグループ調達方針](#)

[ANAグループ行動規範\(社会への責任\)](#)

人権デューディリジェンス

1 人権への負の影響の特定・分析・評価 [詳細](#)

2016年の初特定以来、環境変化に応じた人権影響評価(インパクトアセスメント)を定期的実施しています。2025年度は3年ぶりに、第三者機関(CRT日本委員会)のファシリテーションのもと、社内関連部署を対象としたワークショップを開催しました。社会的要請や事業ポートフォリオの変化を精査した上で、2026年度以降の「4つの新たな重要テーマ」を特定し、取締役会の承認を得ました。深化させた人権DDの実施により、バリューチェーン全体のリスクを管理し、持続的な成長基盤の強化を通じて中長期的な企業価値の向上を支えます。

2026年度からの重要な人権テーマ

テーマ1	外国人労働者に関する人権課題への対応	人権DDと苦情処理メカニズムの双方から確認したライツホルダーの声をもとに労働環境などを把握し、問題が認められた際には速やかな改善に努めます。
テーマ2	サプライチェーン上における人権課題への対応	サプライチェーン上における責任ある調達を実現するべくサプライヤーの皆様に対しANAグループの調達方針の遵守をお願いしています。また、遵守状況については、第三者評価機関を活用しさらなる可視化を図ることで人権課題を特定していきます。問題が認められた際には速やかな改善に努めます。
テーマ3	航空機を利用した人身取引の防止	エアラインが提供するサービスが意図せず、第三者によって人身取引に利用されてしまうことがないよう防止の取り組みを進めるとともに、関係各所と連携し社外啓発も展開していきます。
テーマ4	AIの利活用における人権の尊重	「ANAグループAI原則」に則り、人間中心の視点でAI技術を最大限利活用するとともに、AIがもたらすリスクに対して責任ある姿勢で取り組み、人権を尊重します。

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。 [ANAグループコーポレートサイト](#)

人権：実効性ある人権 DD と苦情処理メカニズムの運用

2 適切な措置の実施 3 対応の実効性の追跡評価

重要な人権テーマ1

人権 DD と苦情処理メカニズムの「両輪」によるリスク未然防止策

本テーマについては、第三者機関とともに、下記の3つのステップを年間で1サイクルとして定期的に実施しています。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 DD と苦情処理メカニズム（「Ninja」※）の両輪で人権リスクの未然防止および早期是正の実効性を高めています。

※Ninja = 24時間365日アクセス可能な7カ国語対応のオンライン苦情投稿システム。二次元コードを起点とすることで、スマートフォンから即座にアクセスできる高い利便性と匿名性を実現。

2025年度の人権 DD のプロセス

- ステップ ① **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**
193社を対象として調査を実施。
システムを活用し外国人労働者の雇用状況（人数、国籍、在留資格など）を確認しました。
- ステップ ② **外国人労働者への直接アンケート調査**
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1,011人へ多言語二次元コードアンケート調査を実施し、労働者の直接的な声を把握しました。
- ステップ ③ **インタビューの実施**
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推進し、その後の追跡評価も実施しています。

サプライチェーン上の潜在的リスク対応事例

2025年、委託先の外国籍従業員より会社の対応に関する声を受理しました。グループ会社・委託先と連携して迅速に事実確認を行い、第三者機関による本人および関係者へのインタビューを実施。原因分析に基づき、ハラスメント教育の徹底と当事者間の「修復的対話プログラム」の導入により和解を達成しました。さらに、同社へ「Ninja」を再周知して声を上げやすい環境を整備するとともに、現在は現場状況のモニタリングを通じた再発防止に取り組んでいます。

今後の取り組み

今後は、是正措置のライツホルダーへのフィードバックや「Ninja」の再周知を徹底するとともに、第三者機関による対面インタビューや委託先企業担当を含めた事実確認の運用をさらに深化させていきます。

このサイクルから抽出された課題や是正事例は「グループ ESG 経営推進会議」へ定期的に報告・付議され、経営に反映されています。

また、サプライチェーンマネジメント上のビジネスパートナーも対象とした外国人労働者雇用セミナー（2025年度は2回実施）などのこれまで築いた実績を基盤とし、今後もサプライチェーン全体でのさらなる知識付与の機会創出と強固な信頼関係の構築に継続して努めていきます。このように、バリューチェーン全体の人権リスクを未然に防止し、パートナー企業とともに持続的な成長基盤を強固にすることで、中長期的な企業価値のさらなる向上・PBR 向上への貢献に努めています。

4 外部への情報提供

現代奴隷法声明文 [🔗](#)

英国・豪州の現代奴隷法声明文に加え、「人権報告書」を通じてコーポレートサイトなどで定期的に透明性の高い情報開示を行っています。人権 DD・是正サイクルについては、経過を含めた状況をコーポレートサイトで開示しています。

[人権デューディリジェンス・サイクル🔗](#)

是正（苦情処理メカニズム）

[詳細🔗](#)

第三者機関が運用する「Ninja」をはじめとする多層的な窓口の周知を徹底し、現場で働くライツホルダーからの懸念や不満に対して適切に対処する体制を構築しています。

重要な人権テーマ2

責任ある調達について

ANAグループでは取引先に調達方針を周知し、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はサステナビリティに関する独自の調査を実施し、課題改善に向けた意見交換や是正支援を行っています。

また、現地調査として工場監査も行い、人権面を含むサプライヤー行動指針に基づいた ESG 調査を実施しています。2025年度はEcoVadis社の第三者評価を活用しマネジメント体制をより強化しています。



重要な人権テーマ3

航空機を利用した人身取引防止に向けた啓発活動

人身取引に航空機が利用されることを防ぐため、ANAグループが中核となり、政府機関、民間企業、国際機関との連携体制を構築しています。2025年度は、「人身取引反対世界デー」に合わせ、多貨客期に成田国際空港内デジタルサイネージで初のお客様向け啓発動画を掲示し、社外へのアプローチを強化しました。社内向けには客室乗務員と警察庁担当者の直接対話を通じて現場の「気づき」の感度を磨き取り組みを行いました。その対話で得られた学びや成果を、国連IOMの駐日代表からいただいたメッセージと併せてイントラネットでグループ全体に共有・フィードバックしました。社員の「認知」を「確実な行動」へ変容させる取り組みにより、重大リスクの抑止力となり、グローバルエアラインとしての社会的責任と信頼をより強固なものにしています。

[重要な人権テーマ4はこちら🔗](#)

[その他の重要な人権テーマに関する取り組み🔗](#)

安全

担当役員メッセージ



全日本空輸(株)
ANAグループ
総合安全推進会議 議長
ANA安全統括管理者・
航空保安統括
米谷 宏行

ANAグループにとって、安全は経営の基盤であり、社会に対する最大の責務です。私たちは常にお客様の尊い命をお預かりしているという重責を深く認識し、その使命を次世代へ確実に伝承していかなければなりません。

安全を守り抜く原動力は、私たちの強みである「仲間への想い」であり、組織の上下や職種の垣根を越え、互いのミスによる影響を防ぐために躊躇なく声を掛け合う「アサーション」を強化しています。

一方で昨今、航空局より行政指導を受けた事項、お客様や社会に不安を与えた事象が複数発生しました。この事実を真摯に受け止め、再発・未然防止に加えて、私たち一人ひとりが事象を「自分ごと」として捉え、プロとして「考え」「行動する」ことを徹底していきます。

また、現場が主体的に安全を追求できるよう環境整備や投資を継続するとともに、ANAグループならびに航空業界全体での安全リスクマネジメントの高度化にも積極的に取り組んでいきます。不断の努力の積み重ねこそが、お客様や社会からのゆるぎない安心を築く唯一の道であると確信し、世界をリードする安全品質の実現に向け、グループ一丸となって邁進します。

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、グループのすべての事業において守るべき絶対的な使命です。全役職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」を定めています。この理念のもと、具体的な「安全行動指針」を定め、ANAグループ全体で航空の安全を追求していきます。

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。

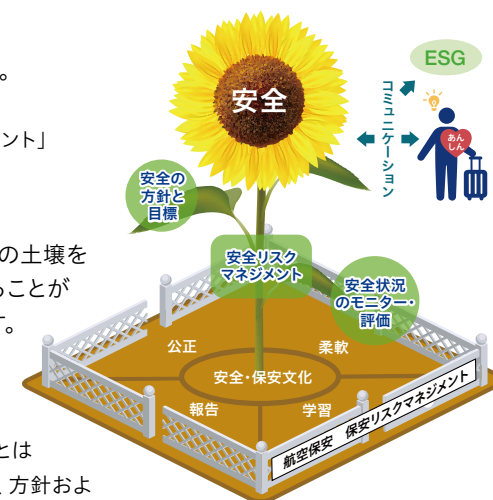
- ・ **ひまわりの花** : お客様のあんしんにつながる「航空安全」を表しています。
- ・ **葉や茎** : 花を支える仕組みとしての「安全の方針と目標」「安全リスクマネジメント」「安全状況のモニター・評価」を意味します。
- ・ **フェンス** : “Security for Safety ～安全で秩序ある運航を守るための保安～” ひまわりを脅威から守る「航空保安」を象徴しています。

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いきます。

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(作業者)」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。



安全

安全基盤のさらなる強化と安全・保安管理体制の進化 詳細

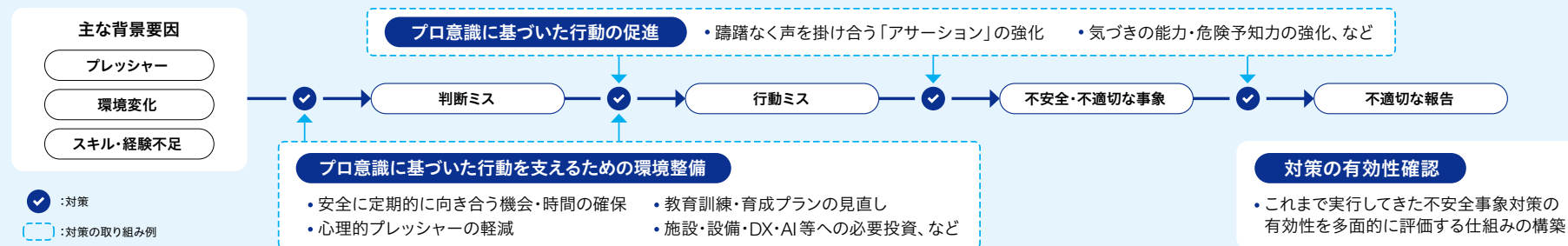
ANAグループでは、1971年の墜石衝突事故以降、55年間にわたりお客様が犠牲となる事故は発生していません。しかし、これは過去の実績にすぎず、明日の安全を保証するものではありません。ANAグループは2026～2028年度において、「安全を追求し、究極のあんしんをお客様・社会と仲間へ」をテーマに掲げ、安全推進および保安強化活動に取り組んでいきます。経営トップのリーダーシップのもと、プロ意識に基づいた行動の促進や不安全事故対策の実効性向上により安全の基盤を強化するとともに、DXを活用した未然防止・未来予測型のリスクマネジメント強化により安全・保安管理体制を進化させることで、すべてのお客様、社会、そして仲間に、あんしんを届けていきます。

安全を追求し、究極のあんしんをお客様・社会と仲間へ

プロ意識に基づいた行動の促進と構造的な課題解決により、持続的・安定的な安全・あんしんの基盤を強化

- 航空局より行政指導を受けた事項、お客様や社会に不安を与えた複数の事象を踏まえ、不安全・不適切な事象や不適切な報告に至るプロセスを分析。そのプロセスにおいて、人・構造面における潜在的課題を見つけ出し、未然に防止するための対策を強化する
- プロ意識に基づいた行動を支えるための環境整備を実施するとともに、対策が有効に機能しているかを定期的に点検し、最適な対策で安全性を向上し続ける

不安全・不適切な事象や不適切な報告に至らないために、そのプロセスにある対策を強化



未然防止活動の強化

未然防止・未来予測型アプローチによるリスクマネジメント強化

- DXを活用し、外部情報や未発生事象等を含む安全情報を収集・分析。データに基づき重要分野の兆候を監視・リスク評価を実施し、先んじて対策を実行することで未然防止・未来予測型のアプローチによるリスクマネジメントを強化



世界動向を見据えた安全・保安管理体制の構築

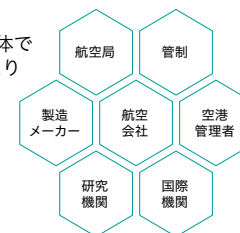
国際基準への適合レベルの向上

- IATA Operational Safety Audit (IOSA) を通じて、SMSの成熟度向上を図る
- 前年度においてIATA Security Management System Certification「Level2」を取得。将来「Level3」取得、維持を目指す



航空業界一体の安全管理体制の構築

- 航空会社だけでなく、航空局や、管制など、業界一体で空の安全を高める仕組みづくりへの積極的な参画
- 官民でリスクマネジメントを行う枠組みの構築・手法の標準化の推進



お客様・社会からの信頼回復に向けて

全日本空輸に対する行政指導について [詳細](#)

2026年4月14日、当社は整備作業における不適切事案に関し、国土交通省航空局から業務改善勧告および安全統括管理者の職務に関する警告を受けました。2024年に意図的な整備規程違反による不適切な整備作業に対して厳重注意を受け、再発防止策を講じていたにもかかわらず、2025年に同様の違反行為を伴う事案が2件発生しました。当社の安全管理システムによる再発防止が十分でなかったことを厳粛に受け止め、全社を挙げて速やかに措置を講じていく所存です。

再発防止策の提出

当社は今回の重い行政指導に至った事態を真摯に受け止め、2024年の厳重注意時の対応も含めて要因を深く掘り下げました。その結果、整備士一人ひとりの安全意識の徹底だけでなく、現場で発生したエラーや課題を組織が正確に理解し受け止め、双方向で積極的に報告し合える環境づくりが不可欠であると分析しています。これらを踏まえ、本質的な安全文化の醸成に向けて、以下の再発防止策を全社一丸となって実行していきます。

- 安全推進部門ならびに整備部門トップマネジメントによる安全最優先の行動の徹底についての説明や対話を通じた安全文化の再醸成
- 法令および規程等の正しい理解、遵守ならびに報告の重要性についての追加教育
- 適切な作業環境を整えるため、整備部門マネジメントによる日常における潜在的な課題の適切な把握および速やかな組織対応
- 整備部門だけでなく他部門から提供された機材不具合情報を組織的に把握し、是正を行う仕組みの構築
- 各整備士が確実な整備規程等の理解や整備業務ができるように教育内容の見直し
- 社員意識調査の安全に関する設問への回答を職場単位で分析・改善
- 各整備士が安心して業務に取り組めるように、管理監督すべき事項の整理ならびに各部門長に対する教育
- 定期的な審査・監査により法令遵守の状況等を確認するとともに、組織として対策が定着していることを継続的にモニター

クロズアップ 安全文化の再醸成に向けて

安全文化の再醸成に向けた トップマネジメントの取り組み

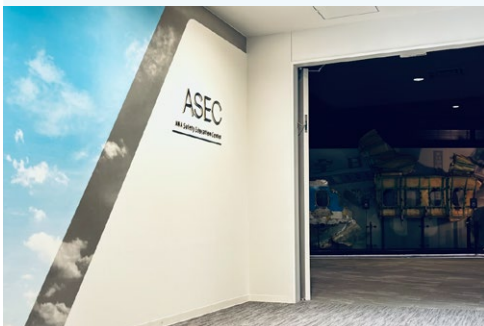
当社が提出した再発防止策において、全社の取り組みの一つとして位置付けているのが「安全文化の再醸成」です。現在、安全推進および整備部門のトップマネジメントを中心に現場へと赴き、丁寧な対話や不安全事象の背景にある要因分析について直接説明を重ねています。これらの場では、現場スタッフが直面している課題や就業環境を直接確認するだけでなく、公正な報告文化の在り方やアサーションなど、組織風土の本質に踏み込んだディスカッションを行っています。経営陣と現場が双方向で安全最優先のメッセージを共有し続けることで、形式的な対策に留まらない、安全文化の再醸成を全社一丸となって成し遂げていきます。



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(ASEC)での教育・研修



以下の目的で、運航に直接従事しない社員を含め、ANAグループ全役職員に対する安全教育、研修を実施しています。

教訓の継承

過去の事故の教訓を風化させることなく、「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、安全文化を醸成し、安全堅持の意識を高めます。

主体的な行動変容

過去の事故の悲惨さを胸に刻み、「人はエラーを起こす」という前提に立ってリスクを先読みし、確実な安全運航に向けた行動へとつなげます。

ANAグループ全体

航空機からの緊急脱出研修

(2024年10月より第3巡目開始)

2012年から継続している本研修は、約5年間のサイクルで全グループ社員が受講しています。

昨今の航空安全にかかわる事象をもとにカリキュラムをより実践的な内容へと刷新しました。自身の身を守る「自助」に加え、周囲のお客様を助ける「共助」、そして「乗務員援助」の視点を組み込み、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得する」ことを目指します。



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年より定期訓練を従来の画一的な訓練から、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向上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し、より効果的な訓練環境の整備に努めています。



運航部門

AIの活用による安全と快適のさらなる進化



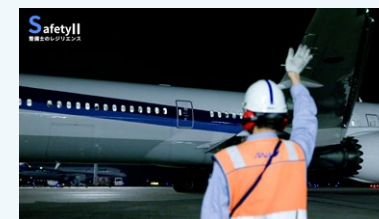
最新のAI技術を用いた新たな乱気流予測システム(AI Turbulence)を正式に導入しました。

AI Turbulenceは、従来のシステムでは困難だった乱気流予測とは異なり、過去10年以上の気象データと数万件に及ぶパイロットからの報告をAIに学習させることで、日本上空で9割近くの正確な予測を実現しました。4年間に及ぶ現場での検証を経て導入されたこのAI Turbulenceにより、お客様と乗務員の安全確保、さらには機内の快適性向上を進化させていきます。

整備部門

Safety IIの展開 ～成功を起点とした未然防止活動～

従来の“失敗を起点とした再発防止(=Safety I)”に加え、“成功から学ぶ未然防止(=Safety II)”の展開に取り組んでいます。2025年の実績分析では、表面化した課題の件数に対し、整備士の臨機応変な判断によって未然にリスクを回避できた成功事例の件数が約15倍も多く存在することが明らかになりました。それらの成功の種を抽出するべく、ヒヤリハットの起票システムを改修し、整備士が現場で感じた「わずかな違和感や予見」を抽出できる体制を整えました。抽出された成功の種は各種教材やインタビュー動画などのコンテンツとして組織に展開し、チームの知見へと変えていく仕組みづくりを推進しています。



安全

FOCUS:主な取り組み

客室部門

自分ごと化と報告文化の醸成へ —全客室部門スタッフへの安全教育を実施

「他者事例を自分ごととして捉える文化」「積極的な報告文化」醸成に向け、全客室乗務員・全間接スタッフを対象とした安全教育を対面で実施しました。

教育では、事例を自分ごと化するための考え方やCRM (Crew Resource Management: チーム全体の力でエラーを防ぎ、安全品質を向上させるためのマネジメント手法) の活用を軸に、FY25に全面改訂したCRM Text Bookや一画面で4人の客室乗務員が同時進行で動く臨場感のあるVTRを導入し、ディスカッションやロールプレイを行いました。

この教育を通じて、職種を問わず全員が未然防止に向けた具体的なアクションを深掘りし、「安全の担い手」としての意識を共有することで、自律的な安全文化の定着を推進しています。



客室部門

危機管理

増加するリチウムイオンバッテリー 火災リスクへの対策

ANAグループは、世界的に急増するリチウムイオンバッテリー火災のリスクに対し、常に最新の安全対策を追求しています。客室内での不測の事態に備え、既に運用している「耐火袋 (Fire Resistant Bag)」に加え、新たに「耐火手袋」を導入しました。「耐火袋」は、熱に反応して消火エアロゾルを放出する特殊フィルムを採用し、異常発熱した機器の延焼を未然に防ぐ装備として、2024年4月より全機材に搭載しています。

こうした未然防止対応のみならず、今回導入した「耐火手袋」は、火災全般における消火活動時にも活用できる汎用性の高い安全装備です。現場における迅速かつ確実な処置と、対応にあたる乗務員の安全確保を最優先に考え、検討からわずか3ヶ月という異例のスピードで全保有機材への搭載を完遂しました。また、具体的な運用力を高めるため、消火訓練専用の施設において、実際の火と消火器を使って、リチウムイオンバッテリー火災を想定した訓練を実施しています。耐火手袋をはじめとする装備品を実際のフライト環境下で適切に活用できるよう、より実践的なプログラムを通じて初動対応の強化、スキルの向上と安全文化の醸成を図っています。

多様化するリスクを先読みし、不断の努力で安全対策をアップデートし続けることで、これからも「あんしんの空」を守り抜いていきます。



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](#)

独自の厳格な衛生基準である「ANA ケータリング品質プログラム (ACQP)」を軸に、国内外の機内食製造委託先や自社ラウンジ、機内で使用する水に至るまで、自社および外部機関による多角的な監査体制を構築しています。この妥協なき「食の安全」への取り組みは、単なるリスク管理に留まりません。世界中のお客様へ食に対するゆるぎない安心と信頼を届けることで、ブランド価値の向上と持続的な成長へとつなげています。最高品質の食体験を支えるこの徹底した管理体制こそが、私たちの価値創造の源泉です。



情報の安全 [詳細](#)

情報の安全を重要な経営課題と位置付け、プロセス・体制・人財面から取り組みを強化しています。

プロセス面では、高度化・巧妙化するサイバー脅威や高性能AIの悪用リスクに対し、官民連携を緊密に行いながらゼロトラスト化を推進しています。体制面では、2026年度に当社主導のグループガバナンスを徹底すべく、ANAに「デジタルガバナンス部」を新設し、連携を強め、横断的なセキュリティの強化とデジタルガバナンスのさらなる高度化を進めています。人財面では、経営層を含む全社員への「実践型」セキュリティ教育や専門人財の育成を実施し、グループ全体のレジリエンスを継続的に強化しています。なお、グループの適切なAI利活用に向けたAIガバナンス体制については、当社ウェブサイトをご確認ください。

取締役会議長メッセージ



取締役会長
取締役会議長
片野坂 真哉

新中期経営戦略の蓋然性向上と、 リスクにゆるがない経営基盤の構築

中長期の成長に向けた資源配分と 蓋然性を高める仕組みへの注力

ANAグループは、2023-25年度中期経営戦略を着実に進捗させ、最優先だった財務基盤の回復を成し遂げるとともに、将来の成長軌道に向けた基盤を確実に固めることができました。

今後の事業環境を俯瞰すると、地政学リスクやマクロ経済の変動など、種々の不透明な要素は存在しますが、世界の航空旅客・貨物需要は堅調な伸びが予測されており、私たちはさらなる成長の機会を迎えます。

この大きな転換期において、取締役会は将来の目指す姿を明確に見据え、2030年度までの成長戦略である「価値創造ロードマップ2030」の具体性と蓋然性をいかに担保するかにフォーカスしてきました。

限られた「経営資源の最適配分」、そして戦略を組織全体で確実に推進させるための「仕組みの構築」に対して徹底して時間を割き、リスクを明確にした上で助言やモニタリングを行うことで、取締役会の機能を発揮しています。

審議の形骸化を防ぐための、 真に議論すべき本質的な論点の可視化

私たち取締役会が実質的なモニタリングボードとして機能し続けるため、毎年の実効性評価で抽出された指摘や課題に対して、具体的な運営改善へとつなげてきました。

例えば、2025年度は、取締役会としての監督・助言の質を高めるため、執行側に対して、時に厳しい判断を伴う「議論す

べき論点」「前提となるシナリオ」を明確に提示するよう求めました。これにより、直面する問題や課題がひと目で把握できるよう可視化を図っています。

さらに、中長期の戦略テーマについては、深い討議ができるよう、必要に応じて取締役会とは別に「勉強会」を機動的に開催する体制を定着させています。

成長投資における戦略との関係性と 経営指標への影響度の検証

私たちは、「ROE12%以上の安定的な確保※」「自己資本比率45%水準※」という財務目標を掲げており、執行側がこの達成に向けて、資本効率と財務規律を高い次元で両立させているかを厳格に監督・確認していく必要があります。

このアプローチとして、施策や投資が新中期経営戦略や利益計画のどの項目に紐づくのかという「関係性」と、それによってもたらされる「経営への影響・効果」を構造的に可視化する運用を開始し、厳格に点検した上で審議を行う体制へと高度化させました。

当社グループは、2026年度から2030年度までの5年間に、過去最大規模となる約2.7兆円の投資を計画しています。この投資は単なる規模の拡大ではなく、持続可能な収益基盤の構築も企図したものです。この資源配分の妥当性をめぐって徹底的な議論を重ね、キャッシュアロケーションに反映しました。

航空需要の回復が進む今だからこそ、規模の拡大だけでなく資本効率の向上にフォーカスし、重要案件の審議の際に

※ROEの前提となる自己資本は普通株式のみ。自己資本比率は社債型種類株式を含む。

取締役会議長メッセージ

は、効果創出のメカニズムを明確化することで戦略の進捗の可視性を高め、タイムリーに執行側への助言を行っています。

重要成功要因(CSF)にフォーカスし、権限委譲と厳格な統制を両立する

新中期経営戦略の蓋然性を高める第2のアプローチは、戦略の機動的な実行を促す「執行への権限委譲」と、取締役会による「監督機能の強化」を両立させる、新たなKPIマネジメント体制の構築です。

私たち取締役会は、すべての数字を細かく追うのではなく、目標達成のカギを握る「重要成功要因(CSF)」や「指標(KPI)」にフォーカスし、平常時は全役員や幹部社員がノートパソコン上のダッシュボードで随時モニター、異常値が発生した際には迅速に対応・是正する運用体制へと刷新を図っています。これにより、取締役会としての監督機能を大幅に強化しました。

2030年度の経営目標にかかわるCSF/KPIについては、案件単位やマイルストーン単位でのタイムリーな報告へと見直すことで、「執行側への権限委譲」を進め、経営のスピードを担保しています。

執行側が結果の成否のみならず、未達成の場合においても前提条件の変化や当初の仮説を多角的に振り返って要因を特定し、戦略やアクションを機動的に修正・進化させていく。取締役会として、この仕組みを確実に機能させることで、掲げた目標の達成確度を引き上げていきます。

中期経営目標の達成確度を高める、アクション評価構造の構築

第3のアプローチは、KPIマネジメントのアクションを現場までブレイクダウンし、やり抜く組織文化をつくり出すための「評価体系の再構築」です。

経営目標は、得てして本社主導の数字管理に陥るリスクをはらんでいます。重要なのは現場を含めたすべての部署が当社グループの中での自らの役割を再認識し、納得感を持って取り組めるようにすることであり、執行側が適切な動機付けを行うことです。そのためにも、各部門の個別目標と部門横断的な目標を整理して落とし込むプロセスが機能しているか、運用定着に向けたフォローアップ状況を監督しています。

何より、当社の最も重要な資本は人財であり、変革を成し遂げる主役は「現場の社員」です。だからこそ、「目標設定から達成までにこだわり、やり抜く仕組みと組織文化」を確実なものにするため、CSF/KPIのオーナーとなる役員を明確化し、その達成度を役員評価や報酬体系へと適切に連動させるガバナンスを構築することで、執行側が目標をやり抜く組織文化を醸成していくプロセスを後押ししています。

不確実な事業環境を想定した、備えとモニタリングの強化

どれほど緻密な戦略と仕組みを整備したとしても、現在のロシアによるウクライナ侵攻や中東情勢の緊迫化に象徴される地政学リスクなど、不確実性は増すばかりです。戦略の蓋然性を高めるためには、計画が順調に進むことだけを前提とせず、現実的なワーストシナリオに対する強靱なリスクマネジメント体制を備えておくことが不可欠です。

私たちは、執行側が策定したグループの利益計画について、確実性の高い領域と、高みを目指す「バリューアップ領域」を構造的に区分した上で、その妥当性を検証しています。

その上で、「ANAグループ・トータルリスクマネジメント規程」の方針に基づき、ロシア上空通過制限の長期化、原油価格の高騰、急激な需要減退といった、経営に重大なインパクトを及ぼすシナリオへの対処方法について、平時から合意形成を進めています。

突発的な環境変化に直面した際、執行側がもとの計画に執着することなく、どのような対応策(プランB・C)に、いつ切り替えるのかという、「発動基準」と「判断時期」を事前に徹底的に議論し、明確に合意しておくこと。この攻めと守りのレジリエンスを平時からガバナンスの枠組みとして承認しておくこそが、持続的に戦略を実行し、企業価値の毀損を防ぐための、取締役会の重要な役割であると考えます。

取締役会の機能強化による持続的な企業価値向上

取締役会として機能向上に継続的に取り組んできた結果、私たちのガバナンスは、より本質的な議論やモニタリングを行う役割へと進化を続けています。

実効性評価からリアルな課題を抽出し、それを新中期経営戦略を達成させるための具体的な3つの対応(資源配分、仕組み、リスクの備え)へと連動させることで、本質的な経営論点に集中し、執行側の健全なリスクテイクと挑戦を力強く後押ししていきます。

ステークホルダーの皆様の負託に応え、信頼・信用の構築に真摯に取り組みながら、取締役会としてのガバナンスを遺憾なく発揮することで、ANAグループの持続的な成長と企業価値の向上に貢献していきます。



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。

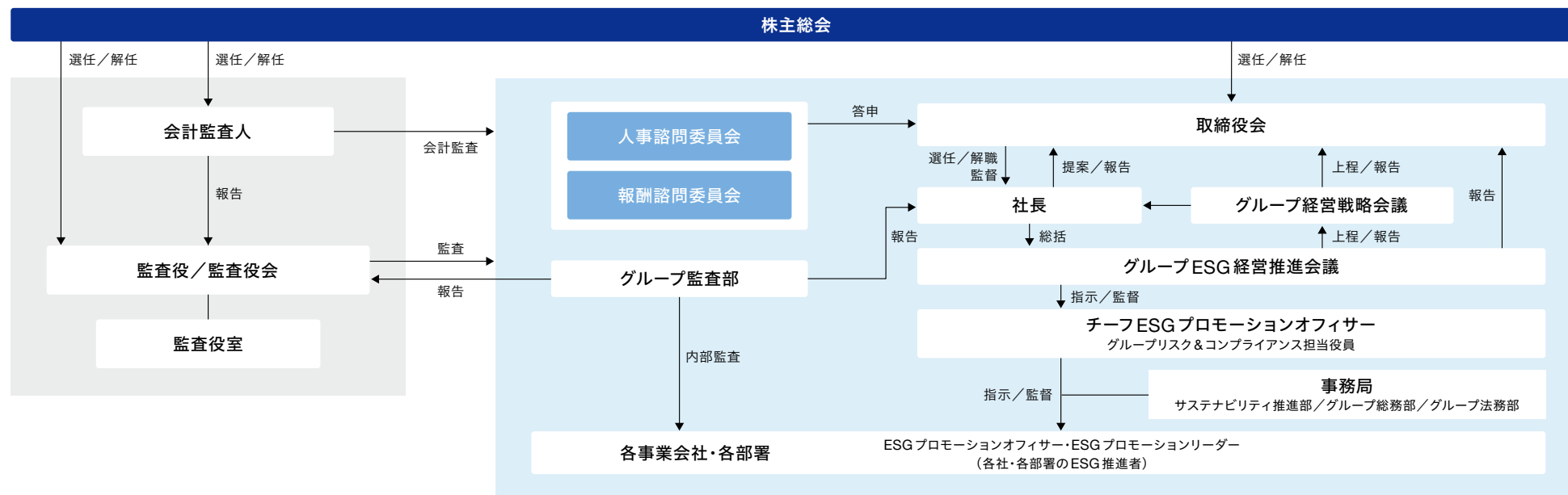
監査役設置会社

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。

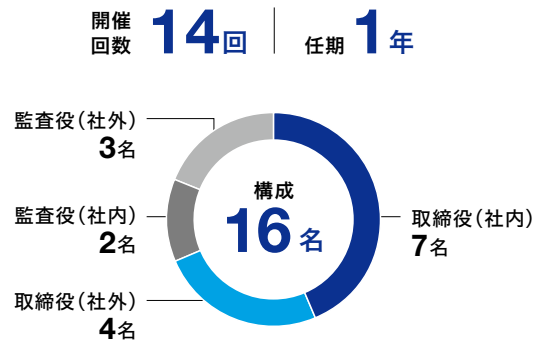
コーポレート・ガバナンス体制(模式図)



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

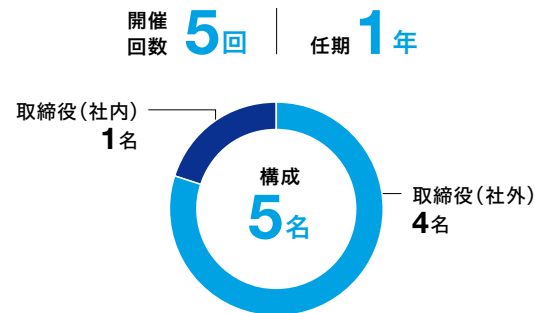
経営課題をより迅速かつ詳細に審議するため、代表取締役社長が議長を務め、常勤取締役、常勤監査役ほかをメンバーに、取締役会を補完する組織として機能しています。

開催回数 **61回**

諮問委員会

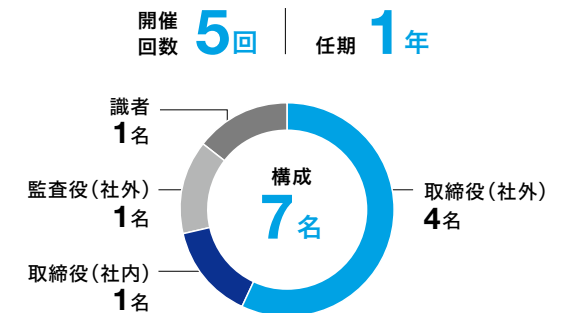
■ 人事諮問委員会

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。



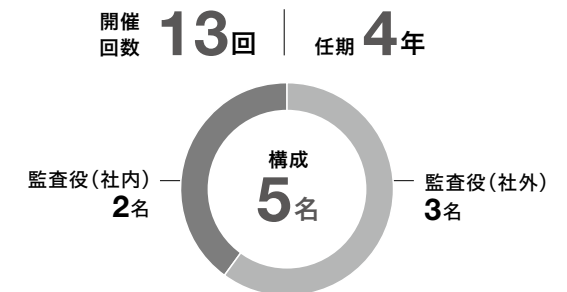
■ 報酬諮問委員会

報酬決定プロセスの公平性・透明性を確保するため、社外取締役や社外監査役など、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、監査に必要となる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実施しています。



コーポレート・ガバナンス

役員紹介 [取締役]

**5 種家 純**

取締役
常務執行役員
所有する株式の数: 2,400株

10 井上 ゆかり

社外取締役
所有する株式の数: 2,100株

8 勝 栄二郎

社外取締役
所有する株式の数: 4,500株

7 平澤 寿一

取締役
所有する株式の数: 6,600株

9 峰岸 真澄

社外取締役
所有する株式の数: 700株

11 大園 恵美

社外取締役
所有する株式の数: 500株

6 吉田 秀和

取締役
執行役員
所有する株式の数: 2,700株

3 直木 敬陽

代表取締役
副社長執行役員
所有する株式の数: 4,900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: 21,800株

2 芝田 浩二

代表取締役社長
所有する株式の数: 13,200株

4 中堀 公博

代表取締役
副社長執行役員
所有する株式の数: 3,500株

取締役体制

スキルマトリックス

選任理由についてはこちら [↗](#)

		氏名	当社における 地位	独立 役員	執行 役員	担当	略歴	重要な兼職の状況	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・ デジタル	グローバル マネジ メント
取締役	1	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） ・キリンホールディングス（株） 取締役（社外） ・一般社団法人日本経済団体連合会 審議会議長			●	●	●			●	●	
	2	芝田 浩二 SHIBATA Koji	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	2020年 取締役 2021年 代表取締役 2022年 代表取締役社長 （現職）		●	●	●	●			●	●		
	3	直木 敬陽 NAOKI Yoshiharu	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	2024年 代表取締役 2025年 代表取締役 副社長執行役員 （現職）	・日本空港ビルデング（株） 取締役（社外）			●	●	●				●	
	4	中堀 公博 NAKAHORI Kimihiro	代表取締役 副社長執行役員		●	・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	2024年 取締役 2026年 代表取締役 副社長執行役員 （現職）				●	●		●	●			
	5	平澤 寿一 HIRASAWA Juichi	取締役				2022年 取締役（現職）	・全日本空輸（株）代表取締役社長 ・定期航空協会会長			●	●				●	●	
	6	種家 純 TANIE Jun	取締役 常務執行役員		●	・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	2024年 取締役（現職）				●	●	●		●	●		
	7	吉田 秀和 YOSHIDA Hidekazu	取締役 執行役員		●	・グループCPO ・グループ調達・施設室長 ・グループIT担当	2026年 取締役（現職）					●				●	●	
社外取締役	8	勝 栄二郎 KATSU Eijiro	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 ・弁護士法人 瓜生・糸賀法律事務所 弁護士・特別顧問	○ 委員長	○ 委員長	●		●	●	●		●	●
	9	峰岸 真澄 MINEGISHI Masumi	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）	●	●	●		●			●	●	
	10	井上 ゆかり INOUE Yukari	社外取締役	●			2025年 取締役（現職）	・豊田通商（株）取締役（社外） ・松屋（株）取締役（社外）	●	●	●		●			●	●	
	11	大園 恵美 OSONO Emi	社外取締役	●			2026年 取締役（現職）	・一橋大学大学院経営管理研究科 国際企業戦略専攻長・教授 ・東京海上ホールディングス（株） 取締役（社外）	●	●	●		●		●	●		

※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。

取締役体制

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・デジタル	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・運航など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新たな価値創出を実現できるスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
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。

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、社長および取締役など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・スキルなどの要件を念頭に育成を行っています。

なお、候補者の選定などにおける公平性・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。

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・経済動向など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など、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。

監査役会活動の実効性とガバナンス強化への取り組みについて

前年度は、ANAホールディングスとANAの各部・室、事業所やグループ会社を合わせて127ヶ所の監査を実施したほか、取締役会等の重要な経営会議への出席、グループ各社の代表取締役と定期的な意見交換を行うなど、多面的な情報収集により課題の把握に努めました。

さらに前年度より、代表取締役などとの意見交換に加えて、監査先所管役員ほかに対する個別のフィードバックを開始し、各部門・会社による自己改善サイクルの構築・遂行を後押しするなど、監査活動の実効性を大幅に高めています。

また、今年度の監査上の重点項目として、安全文化の浸透やコンプライアンスの徹底、グループ会社間の連携を土台とした新中期経営戦略の推進体制の構築、ESGの推進などを、共通する重要な経営課題と捉え、グループマネジメントとガバナンスの適切性を監視していきます。

これからも独立した立場から、ANAグループの健全で持続的な成長に貢献します。



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)

福田 慎一
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			●		●	●
三橋 友紀子	●				●	●
福田 慎一	●			●	●	

※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。

監査役の選任理由

第81回定時株主総会にて福田慎一氏が選任され、就任しました。

選任理由	
福田 慎一	福田慎一氏は、国際金融やマクロ経済の高度な専門家として、財務・会計・金融に関する高い知見を有しています。

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(2025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	・日本貨物航空(株)の株式取得 ・社債型種類株式の発行 ・自己株式の取得 ・従業員持株会信託の設定
5. 組織再編に関する事項	・グループ貨物事業会社の再編
6. 人事・組織に関する事項	・重要な子会社における取締役候補者などの選任や組織改正
7. 重要な財産の処分 および議受け	・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	・英国・豪州現代奴隷法への対応 ・グループESG経営推進会議の報告 ・政策保有株式の評価 ・内部監査計画・結果報告
10. その他の事項	・マルチブランド戦略の見直し ・国内提携戦略の方向性 ・資本コストや株価を意識した経営の強化策 ・AIに関するガイドラインの策定 ・トータルリスクマネジメントの強化 ・コーポレートベンチャーキャピタルの現状報告および 新規事業のガバナンス強化策 ・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

戦略議論テーマ

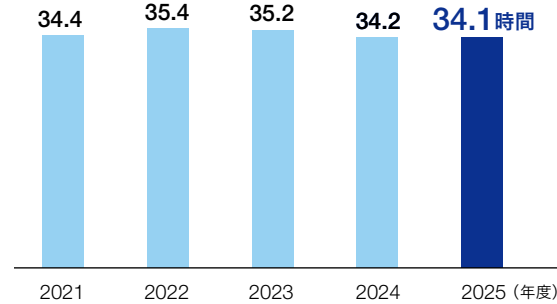
中長期的な企業価値向上に資する経営戦略等の重要事項に焦点を当て、議論の充実を図っています。

テーマ	主な内容
中期経営戦略	・価値創造ストーリーを深化させるため、ANAグループの事業活動が生み出す社会的価値(交流・物流による経済活性化や早い移動による時間価値創出など)の指標化ならびに企業価値向上との相関性について議論しました。 ・競争優位性を確立するためのマテリアリティ(重要課題)であるDX戦略や人財戦略に焦点を当て、経営戦略の実現性とスピードを高めるためのDX推進体制や、社員の自律的な挑戦を促進する仕組みづくりなどについて議論しました。 ・ANAグループの持続的な成長と企業価値向上を図るため、2030年度に目指す利益水準や事業ポートフォリオ、資本政策・財務戦略などについて議論しました。また、中期経営戦略の実効性を高めるため、KPIマネジメントをはじめとする新たな経営管理手法について検討しました。
事業戦略	・ANAグループの収益を向上させるため、日本貨物航空株式会社との連携強化を軸とした貨物戦略、商社事業をはじめとするライフバリュー事業の今後の展開、ANA経済圏の方向性について議論しました。

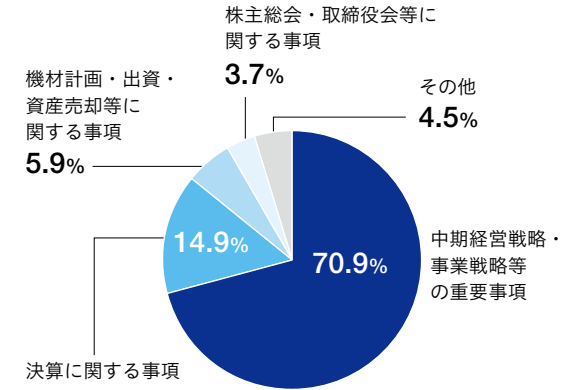
ガバナンス体制強化のための取り組み

取締役会の
所要時間の推移
(年度ベース)

2025年度は、事業理解を深めるための勉強会を開催したほか、執行側への権限委譲や事前説明の充実などといった効率的な運営を徹底することで、中期経営戦略等に関する議論に多くの時間を確保しました。

議案別の議論状況
(2025年度)

取締役会においては、経営戦略や事業戦略などに関する議論を充実させることを主眼に置き、関連する主要テーマを抽出の上、中長期的な視点で意見交換を行っています。



諮問委員会での主な議案(2025年度)

人事諮問委員会

全構成員の出席率 **96%** / 社外取締役の出席率 **95%**

1. 構成	社外取締役4名(委員長:山本亜土氏、勝栄二郎氏、峰岸真澄氏、井上ゆかり氏)および社内取締役1名(芝田浩二氏)の5名
2. 概要	取締役候補者の選任、取締役の解任について審議し、取締役会に答申します。取締役候補者の選任プロセスの公正性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務めており、当期においては5回開催しています。
3. 主な議案	① 定時株主総会に提出する取締役候補者の選任に関する議案内容 ② 持株会社および主要事業子会社における主要経営陣の人事 ③ 経営幹部候補者のサクセッションプランについて

報酬諮問委員会

全構成員の出席率 **94%** / 社外取締役の出席率 **96%**

1. 構成	社外取締役4名(委員長:山本亜土氏、勝栄二郎氏、峰岸真澄氏、井上ゆかり氏)、社外監査役1名(菊池伸氏)、社内取締役1名(芝田浩二氏)および社外の有識者1名(落合誠一氏)の7名
2. 概要	外部専門機関に調査依頼した他社水準等を考慮しつつ、取締役の報酬等について審議し、取締役会に答申します。報酬決定プロセスの公正性、透明性を確保するため、議長は社外取締役が務めており、当期においては5回開催しています。
3. 主な議案	① 役員報酬基本方針の見直し(株式報酬制度の見直し) ② 外部ベンチマークデータを活用した報酬水準・構成の妥当性検証 ③ インセンティブ指標の設定(中期経営戦略との連動) ④ 役員報酬における役員評価の反映

ガバナンス体制強化のための取り組み



サクセッションに直結する評価と役員報酬改定、安全の原点に立ち返り人財の力でグループの持続的成長へ挑む

元社外取締役 山本 亜土

私、山本亜土は、2013年6月の社外取締役就任以来、13年間にわたり当社の経営に携わってきました。この間、企業経営や経済団体トップとしての経験、同じ運輸業界のバックグラウンドを活かし、最も重要な安全・品質の確保や人財戦略について、忌憚のない意見を述べてきました。特に、報酬・人事諮問委員長として、ガバナンスの要となる仕組みづくりをリードできたことは、当社の持続的な企業価値向上を支える上で、極めて重要な歩みであったと認識しています。

報酬諮問委員会の大きな成果の一つが、今般完了した役員報酬制度の抜本的な改定です。運輸業界は、安全なインフラ維持と中長期的な安定価値の創造が求められるビジネスモデルです。そのため、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値向上や安全指標の達成度を反映した報酬体系の構築が不可欠と考え、制度設計をリードしてきました。今回の改定には、経営陣が株主の皆様と同じ目線に立ち、より強い覚悟とインセンティブを持って経営にコミットしてほしいという意図を込めています。委員長として外部データを活用し、各委員が独立した立場から活発に議論できる環境を整え、経営陣に対する健全なインセンティブの在り方と各ステークホルダーへの説明責任を果たすべく、多くの時間を割きました。変革への強い想いを反映した、実効性と透明性の高い仕組みへと進化させることができたかと確信しています。

しかし、報酬だけで将来の成果を担う人財は確保できません。重要なのは次世代リーダーの育成とサクセッションプランの構築です。激変する経営環境において、グループ全体を俯瞰し変革を恐れないリーダーのサクセッションプランにおける、候補者の多様な経験や能力、リーダーシップの発揮状況、人財育成プロセスについて、委員会で活発な議論を重ねてきました。取締役会においてもこの議論を牽引し、後継者育成の進捗を監督することで、「攻め」と「守り」の両輪が噛み合った強固なガバナンス体制の確立に努めてきました。

一方で、現在のANAグループは大きな正念場にあります。安全において行政指導を受けた現状は極めて重く、真摯に受け止めなければなりません。安全は日々のたゆまぬ努力と緊張感の連続の上にのみ成り立ちます。取締役会では、形骸化を排し、現場の末端まで安全意識を再徹底するよう、厳しい意見とともに経営陣を叱咤激励してきました。「安全は経営の基盤であり社会への責務である」という原点に今一度立ち返り、全社一丸となって信頼回復を果たすことが急務です。

今後のANAグループには、この安全への決意を基盤に、新たな価値創出へ一人ひとりの力を最大限に引き出す人財戦略の推進を期待します。これまで強固にしてきたガバナンス体制のもと、グループ最大の強みである「人の力」の可能性を広げ、いかなる課題にも果敢に挑戦しながら、持続的な企業価値向上を成し遂げる基盤が確立されたかと確信しています。

ガバナンス体制強化のための取り組み

取締役会・監査役会の構成	■ 取締役会 取締役会の独立社外取締役構成比率の推移 2013～10名 30% 社外3名 (男性2名、女性1名) 社内7名 (男性7名、女性0名) 2023～11名 36% 社外4名 (男性3名、女性1名) 社内7名 (男性6名、女性1名) 2026～11名 36% 社外4名 (男性2名、女性2名) 社内7名 (男性6名、女性1名)	
	■ 監査役会 取締役会の独立社外監査役構成比率の推移 2013～5名 60% 社外3名 (男性3名、女性0名) 社内2名 (男性2名、女性0名) 2023～5名 60% 社外3名 (男性2名、女性1名) 社内2名 (男性2名、女性0名) 2024～5名 60% 社外3名 (男性2名、女性1名) 社内2名 (男性1名、女性1名)	
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	2017 実効性評価開始 2018 付議議案の整理・運営規程の見直し 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
	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 2018 現業部門における社員と社外役員とのタウンミーティングを年1回設定 2021 主要なグループ会社の経営課題について、担当役員から説明の場を設定 監査法人・社外役員間の議論の場を年1回設定
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 2026 取締役に対する業績連動型株式報酬制度の改定

取締役会の実効性向上の取り組み

当社は、取締役自らが取締役会およびガバナンスの在り方を常に考えながら、取締役会の実効性を高めることが重要であると考えており、少なくとも毎年1回、取締役会全体の実効性について、分析・評価・議論を行い、そのプロセスで抽出された課題について、解決に取り組み、年度末に再度その評価を行うというPDCAサイクルを回すことを通じて、取締役会の機能向上を図っています。

2025年度については、評価の客観性・透明性をさらに高めるため、第三者機関によるアンケートの実施、およびそのアンケート結果に関するインタビューを自社内でを行い、分析・評価をさらに深掘りしました。

今後もPDCAサイクルの充実を図り、さらなる実効性の向上に努めていきます。

第三者機関による分析・評価プロセス

2025年度は、多くの企業に対して取締役会実効性評価のサポート実績がある三井住友信託銀行株式会社の協力を得て、全取締役・全監査役を対象としてアンケート形式により取締役会の実効性に関する分析・評価を行ったことに加え、取締役会議長、代表取締役および社内・社外役員を対象として自社内でインタビューを行い、分析・評価を行いました。当社の取締役会については、他社と比較しても活発な議論が行われており、実効性が確保されているとの評価を得たほか、会議運営面の工夫については改善の余地があることが確認されました。

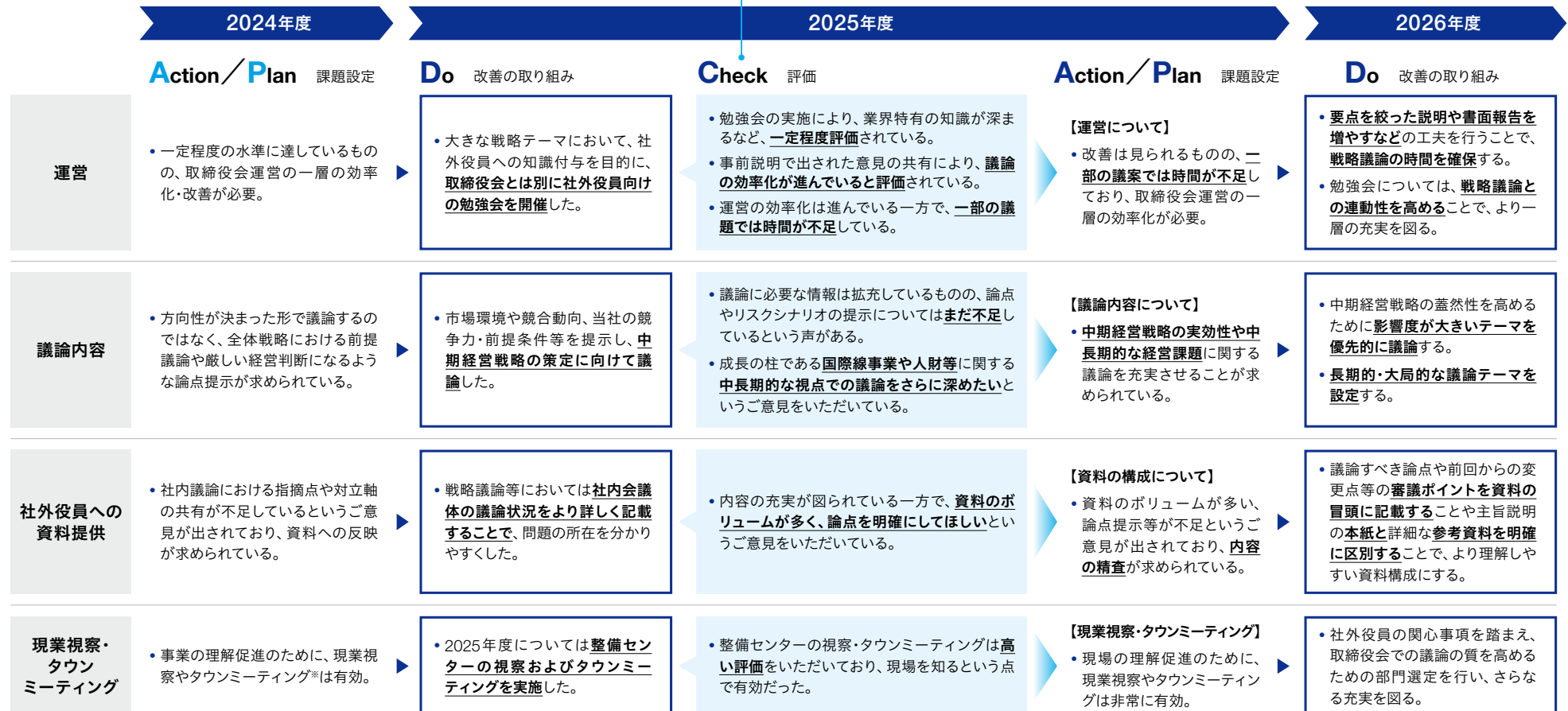
全取締役・全監査役へのアンケート

↓ 第三者機関による分析・評価

取締役会議長、代表取締役、社内・社外役員へのインタビュー

↓ 自社による分析・評価の掘り下げ

取締役会への結果報告／改善策の審議・検討



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」を拡大します。
- ・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0.75～0.83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、0～1.08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。	

		固定	変動（業績連動）		報酬限度額
比率		1	0.75～0.83 ^{※1}		
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 ^{※2} 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	—	—	
支給方法		毎月（現金）	年 1 回（現金）	複数年評価 ^{※3}	

※1 業績目標の達成度合いに応じて0～1.08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。

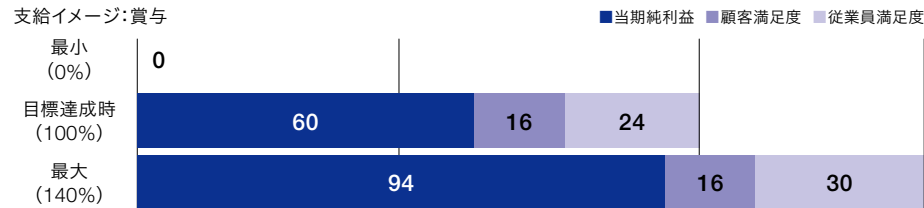
※3 在任中に付与された株式報酬は、退任時に株式交付信託を通じて株式(一部は時価で換算した金額相当の現金)が交付されます。

取締役および監査役への報酬

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

支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全賞与に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大140%)。

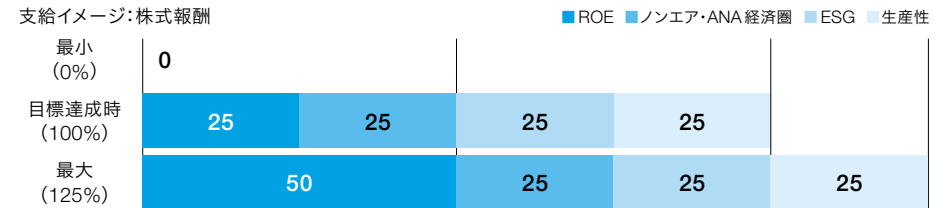


- 当期純利益 : 年度事業計画における親会社株主に帰属する当期純利益の目標値
- 顧客満足度 : 年度事業計画におけるNPS調査(Net Promoter Score)の目標値
- 従業員満足度: ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」ポイントの目標値
- 安全性 : 社会に大きな影響を及ぼす安全・保安事象等が発生した場合の支給減算指標(報酬諮問委員会にて確認)

2025年度の賞与については、目標値に対して123～128%の支給実績となりました。

株式報酬

支給係数は、以下4指標の合算で決定します。グラフ内の数値は、目標達成時の全株式報酬に占める各指標項目の割合を表しています(最小0%、最大125%)。



- 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外部評価・環境 : 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 ③CO₂排出量
- 生産性向上指標 : 2025年度末の生産性向上指標の目標値

2023～2025年の3年間を評価期間とする株式報酬については、目標値に対して79%の支給実績となりました。

2025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)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	12 (5)	590 (60)	367 (60)	184 (—)	38 (—)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	144 (69)	144 (69)	— (—)	— (—)
合計 (うち社外役員)	18 (9)	734 (130)	512 (130)	184 (—)	38 (—)

- 注：1. 上表には、2025年6月27日開催の第80回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名および社外監査役1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。

役員報酬制度の変更(2026年度以降)

株主との価値共有を一層深化させ、実効性の高いインセンティブをもって経営にコミットすることを目的に役員報酬制度を改定しました。月額報酬や賞与は据え置く一方で、株式報酬部分のみを拡大することで変動比率を向上しています。在任中から譲渡制限付き株式を交付する仕組みへの見直しにより、中長期的な企業価値向上への意識をさらに高め、持続的成長へ向けて果敢にコミットする体制を構築しました。

変更箇所

固定報酬(月額)		変動報酬(賞与・株式)	
現行	標準	月額報酬 (57%)	賞与 (24%) 株式 (19%)
	標準	月額報酬 (50%)	賞与 (21%) 株式 (29%)
	最小	月額報酬 (100%)	
変更後	最大	月額報酬 (40%)	賞与 (25%) 株式 (35%)

()の数字は報酬全体を100%とした場合の各報酬の割合

業績連動指標について

	項目	標準設定	最大値
① 賞与	当期純利益	70	110
	顧客満足度	10	10
	従業員満足度	20	30
	安全性: 社会に大きな影響を及ぼす安全・保安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)		
	合計	100	150
② 株式報酬	ROE	70	112
	ESG外部評価・環境	15	15
	生産性向上指標	15	23
	合計	100	150

株式報酬制度の変更

	現行	変更案
名称	株式給付信託	株式給付信託 (譲渡制限付)
基本スキーム	信託の仕組みを活用し 株式を交付	株式給付信託の仕組み を使い株式を交付 (株式に譲渡制限を付す)
交付時期	退任時 (累計ポイントを退任時に 一括で普通株式に)	在任中 (譲渡制限付き株式を 毎年度交付)
在任中の ベネフィット	議決権行使	×
	配当受領権	×
	所有株式数 への記載 (ポイント数の記載は可)	△ ○

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。2025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114銘柄(うち非上場株式85銘柄)、貸借対照表上の合計額は107,721百万円(うち非上場株式9,647百万円)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36,955百万円であり、政策保有株式の34.3%を占めています。その保有目的は下表の通りです。

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。

航空会社
34%

政策
保有株式の
内訳

社外取締役メッセージ



社外取締役
峰岸 真澄

ガバナンス強化と規律ある投資の徹底で、 持続的成長と企業価値向上を実現

本質的な議論へのシフトと、 取締役会に生まれている変化

ANAグループの取締役会は、ここ数年で大きく変化しています。以前に比べて決議事項や定例報告の在り方が見直され、取締役会が扱うべきアジェンダは「中長期の経営戦略」や「資本効率」といったより大局的かつ本質的なテーマをめぐる議論の深化に、より多くの時間を充てる運営へとシフトしています。

特に大きな変化は、決議、報告以外に、中長期の重要事項を徹底的に深掘りする「戦略議論」というカテゴリーが定着したことです。これにより、私たち社外取締役の持つ多様な外部目線が、より早い段階から経営戦略の論点設定に活かされる仕組みが整いました。執行側と監督側が双方向で緊密に連携しながら、経営全体のガバナンス機能が一段と強化されている手応えを感じています。

企業価値向上と実効性向上に向けた、 今後の課題認識

取締役会の実効性は着実に高まっていますが、さらなる企業価値向上に向けて、私たちはいくつかの明確な課題認識を持っています。

中長期の議論をさらに充実させるため、その前提となる事業環境分析やマーケット、競合の動向について、より多角的なデータをもとに解像度を上げていく必要があります。あらかじめ一つの方向性に決まった原案を単に追認するのではなく、社内の各会議体における検討プロセスで生じた「意見の対立軸（問題の所在）」や、それに伴う「戦略の複数の選択肢」、あるいは前提条件となる「リスクシナリオ」を、執行側から早い段階でオープンに提示してもらうことが重要です。これらを踏まえて多角的な視点から重要性の高い課題を捉え、そこに集中して議論を交わすことで、取締役会としての監督・助言の質はさらに高まり、真の実効性向上へとつながるはずです。

戦略達成の鍵となる バックカスティング思考とリスクマネジメント

取締役会において、私たちは中長期視点での成長戦略について時間をかけて議論を重ねてきました。コロナ禍という未曾有の危機を乗り越え、未来の自律的成長を中長期的な時間軸で描くフェーズに入ったこと自体に大きな意義があったと考えています。

この成長戦略を具体化した「価値創造ロードマップ

社外取締役メッセージ

2030」の実現可能性を高める上で、今後特に重要となる経営の条件は「バックカスティング思考の徹底」と「緻密なリスク管理」の両立です。掲げた利益水準の達成を見据えた際、既存事業の生産量拡大と連動した「ベースライン部分」（オーガニック成長領域）の利益を確実に固めることが大前提となります。その上で、ANAとPeachによるデュアルブランド戦略の推進や、日本貨物航空（NCA）との統合・シナジーをはじめとする「バリューアップ部分」（戦略的投資・施策による成長領域）の数字をどう実現させていくのか。すべてが不確実な挑戦ではなく、着実に取り込んでいく堅実なベースラインを盤石にした上で、高みを目指すバリューアップ領域を積み上げる構造であることを明確にし、具体的な戦略にフォーカスして施策ごとの効果と進捗を厳格にモニタリングしていく必要があります。

地政学リスクの緊迫化やマクロ経済の不透明感など、事業環境の不確実性は増すばかりです。ベースシナリオが順調に進むことだけを前提とせず、原油価格の高騰や経済活動の抑制、景気減退といったリスクシナリオをあらかじめ想定し、それに対する事前対応策や緊急対応の適用判断基準と時期を平時から明確に合意形成しておくことが望まれます。このようにレジリエンスを備えておくことは中長期的な戦略を実行していく上で重要です。

求められる「投資規律」と「ROIC経営」

「価値創造ロードマップ2030」において、ANAグループは事業規模の拡大やシステム基盤強化のため、5年間で約2.7兆円の投資計画を掲げています。航空需要の力強い成

長局面を迎えている今だからこそ、市場からの資本効率や投資規律への要求に対して、私たちは厳格な姿勢で臨まなければなりません。

今後のANAグループに求められる最も重要な規律は、構想段階から投資リターンの見通しを精緻化させた設計と、そのモニタリング体制の構築です。例えば、収入増や生産性向上の要となる巨額の投資においては、ハード面の機材・DX投資と、その価値を最大化する人的資本への投資を連動させた経営資源の適切な配分が求められます。これら一連の成長投資において、要件定義のギャップや計画の遅延、人財育成・確保の計画との乖離といったリスクをタイムリーに把握し、全体を統制・把握して管理に責任を持つ体制を整えることが必要です。

また、資本効率を意識した経営を名実ともに実践するため、2027年度から導入する「事業別ROIC管理」の検討が進められています。ROICを要素分解し、日々の事業活動やKPIマネジメントをいかに一貫したストーリーで連動させられるか。本社主導の数字管理に終わらせず、現場とベクトルを合わせ、自律的なアクションへとつなげていくことが持続的な企業価値向上を果たす上で重要であると認識しています。

今後も選ばれ続けるための「ANAらしさ」

激変する事業環境や顧客ニーズが多様化する中で、ANAグループが未来にわたり選ばれ続けるためには、不変のDNAである「ANAらしさ」を磨き続けることが大切です。

その強みを改めて実感したのが、先般、私たち社外取締

役が実施したANA整備センターの視察でした。緊迫感のある状況下でも「安全堅持」を最優先とし、強い責任感と結束力で運航を支える現場の姿を目の当たりにしました。直面する諸課題はありますが、この現場発の一体感と目標達成への推進力は「ANAらしさ」の一端であり、他社との違いを生む強みであると考えています。私たち取締役会としても「安全堅持」の徹底をはじめとする「ANAらしさ」の深化に向けた取り組みを客観的な視点からモニタリングしていきます。最後に、「価値創造ロードマップ2030」で掲げた目標は、従業員、株主、投資家を含むすべてのステークホルダーに対するコミットメントです。価値創造ストーリーの進捗を客観的な視点からモニタリングし、時には厳しい指摘も辞さずに執行側の背中を後押しすることで、ガバナンスの実効性を高め、ANAグループの持続的な成長と企業価値のさらなる向上を支えてまいります。



コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンス

[詳細](#)

基本的な考え方

法令を守ることは、企業として存続していく上で必要不可欠です。ANAグループでは、「法令・規則、その目的である社会的要請、社会通念及び社会倫理等、法令・規則に基づき発せられる通達等、並びにANAグループ各社の社内規定・基準を遵守すること」をコンプライアンスと定義しています。ANAグループは、コンプライアンスが会社経営において重要な位置を占めていると認識し、「ANAグループ行動規範（社会への責任）」を定めています。

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、コンプライアンス推進体制を構築しており、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。

贈賄防止

贈賄防止対策に関しては、各国の贈賄禁止法に対応するために「ANAグループ・贈賄防止規則」を設定し、グローバルレベルでの法的リスクを極小化し、企業価値の低下につながる事態を予防する体制を構築しています。あわせて、違反行為が発見された場合の対応についても定めています。

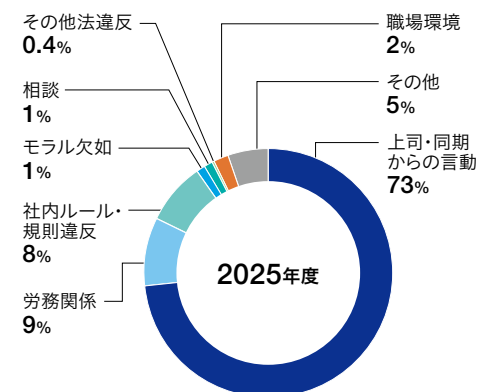
ハラスメント防止への取り組み

新任管理職研修をはじめとする各種研修において、職場のハラスメント防止に向けた教育や啓発を実施しています。また、グループ各社からの要望に応じて、各職場に潜むハラスメントの発生リスクや対応策について、具体的に考える実践的な研修や、全グループ役職員を対象にe-ラーニングを実施しています。お互いを尊重し、安心して率直に意見を交わし合える「互尊」の職場環境づくりに努めています。

内部通報制度と対応策

ANAグループでは、コンプライアンス違反の早期発見に向けた内部通報制度「ANAアラート」を運用しています。本制度はCEPOを最高責任者とし、通報者の保護や情報管理を徹底して運用しており、事務局が半期ごとに通報件数やその内容をまとめた運用概要を、CEPO、ANAHD監査役、およびグループESG経営推進会議へ報告する体制を構築しています。監査役や同会議との強固な連携により、経営の自浄作用と実効性ある統括・監査機能を担保し、グループ全体のコンプライアンス経営を推進しています。

通報・相談内容の内訳



ANAアラートに通報や相談があった際は、公益通報者保護法に基づき、通報者に不利益な取り扱いが生じないように徹底して保護した上で、迅速かつ客観的な事実確認を行います。コンプライアンス違反が発覚した際は、速やかに是正措置や各種研修等の個別対応を実施します。また、違反の有無にかかわらず通報内容や傾向を定期的に分析し、職場環境の改善に向けた具体的な施策へつなげることで、グループ全体のコンプライアンス体制強化を図っています。

リスクマネジメント

[詳細](#)

ANAグループでは、事業基盤の維持運営において生じる様々なリスクに対し、平時における「リスクマネジメント（未然防止活動）」と有事における「クライシスマネジメント（危機管理）」を全社横断的に取り組んでいます。また、大規模な自然災害や感染症の流行、サイバー攻撃などの緊急事態に対応するべく、事業継続マネジメント（BCM）を推進するとともに、2026年度からはANAの航空機運航の司令塔であるオペレーションマネジメント機能の拠点を分散し、複合災害をはじめとするあらゆる脅威に直面した際にも運航を継続できる体制を一層強固にしています。

主な取り組み

[事業継続マネジメント\(BCM\)](#)
[情報セキュリティ](#)
[プライバシーガバナンス](#)
[AIガバナンス](#)

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

2025年度 テーマ

整備部門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等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。2025年度は当社の安全を担う整備センター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、今後の方向性等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	LCC	Peach（経営企画部・営業戦略室・ブランド企画部など）
2025年度（今回）	整備	ANA整備センター



社外役員と現場社員の声

テーマ 1 エンジン問題への 対応と安全の 堅持について

現場が直面している 課題や職場環境

- ・エンジン不具合により、機材の非稼働が頻発。エンジン交換作業が常態化し、現場の負荷は想像以上に増大。
- ・この状況下で、離職の増加やモチベーション低下は起きていないか。
- ・コロナ禍で退職者は一時増加したものの、「同じ職場にいる仲間と働きたい」との声が多く、離職率は低下している。
- ・過酷な作業が続く中でも、各作業の重要性を伝え、モチベーション維持に努めている。

課題解決に向けた 取り組み

- ・収束への見通しとメーカー等への働きかけはどうなっているのか。
- ・最新部品を順次導入して、数年以内での収束を目指している。
- ・現場で得た知見をメーカーに共有してマニュアルの改善につなげる等、自社のみならず航空業界全体の品質向上に寄与している。

テーマ 2 整備人財の確保や 育成について

人財確保に対する 取り組み

- ・人財不足を解消する具体的な対策は何か。
- ・生産体制の見直しやシステムの導入等を進めている。解消するまでは外部委託先を活用し、安全品質を堅持していく。
- ・退職した社員を受け入れるカムバック制度の活用や多数の資格を持つシニア層の活躍で人財を確保。
- ・経営層による「人財への投資」というメッセージの浸透や社員へのエンゲージメント施策が現場の結束力を支えている。

人財育成における 課題

- ・コロナ禍での退職と採用抑制に伴う指導層の不足は将来の品質にかかわる大きな課題。
- ・整備士の資格取得には時間を要するが、今後の事業計画に影響はないか。
- ・現在は離職も減少しており、コロナ禍以降に入社した人財が順次資格を取得すれば計画通りに事業拡大ができる見込み。

テーマ 3 今後に向けて

事業戦略や 整備体制について

- ・本社部門からの「機材稼働を増やしたい」等の要望にどう折り合いをつけているか。
- ・予備エンジンの確保等で安全を担保することに加え、不具合の発生リスクも保守的に見積もり、各部門と綿密に調整している。
- ・ドック整備の大半を海外に委託。今後は国内へ戻し、整備士のスキルを高めたいが、人員確保が必要。待遇等を見直して採用競争力を高めたい。

デジタルの推進と 顧客体験価値向上に向けて

- ・デジタルを活用している一方で、AIやデータに頼ると整備士にとって大切な「不具合を見極める能力」が疎かにならないか。
- ・データを活用しつつも、最終的には現場で対処できる人財の育成が必要。
- ・客室改修には長時間を要するので、早期から顧客ニーズに合った体験価値の設計が重要。
- ・飛行距離によって求める体験価値が異なるので、例えば国内短距離と国際長距離に分けて議論すべきではないか。

ステークホルダーとの責任ある対話

社外との対話 2025年度 主な対話実績

株主・投資家との対話	第81回定時株主総会(2026年6月26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)
	ご来株株主数 899人 議決権行使率 66.4%	8回
	機関投資家、アナリストとの対話	
	236回 (国内113回/海外123回)	
	会社説明会(個人投資家向け)	株主施設見学会
	2回	ANA BLUE BASE(訓練センター) 12回
		ANA Blue Hangar Tour(格納庫見学) 10回
	IRイベント(機関投資家・アナリスト向け)	
	2025年度は投資家・アナリストの皆様を対象としたCEOスモールミーティングを複数回実施しました。その他、例年、施設見学や事業説明会を実施しています。当社グループの詳細な戦略や施策へのご理解を深めていただくことや、源泉である現場力や企業風土を直接肌で感じていただき、事業戦略への納得感を高めていただくための重要なIR活動です。	



従業員との対話	タウンミーティング	
	上期 実施回数 524回 参加人数 5,554人 下期 実施回数 671回 参加人数 6,983人	
有識者とのESG対話	環境/人権/ESG評価機関	
	7回	
地域社会との対話	成田地区 ボランティア活動の実施	
	実施件数 42件 参加人数 511人	



投資家・有識者からいただいた主なご意見

- 統合報告書で解説されている、人的資本などのサステナビリティに関する非財務情報と収益性などの財務情報がどのように結びつき、中長期的な企業価値向上に貢献するのかについて、より具体的な説明と対話の機会が欲しい。
- 人権分野においては「問題がゼロであること」を目指すのではなく、「より多くの潜在的リスクや問題を発見し、対処できていること」が求められる。課題の発見を「改善の機会」と捉え、現場における問題特定から対処に至る「プロセス」を重視し、透明性高く開示していくことが重要である。
- 2030年度の脱炭素目標達成に向けて、世界規模でのSAFの供給不足や価格高騰に伴う環境関連コストの上昇が見込まれるが、その財務的影響が不透明であるため、定量的に示してほしい。

当社の対応

- 2025年度に、当社グループの財務・非財務を統合した価値創造ストーリーへのご理解を深めていただくため、初めての「投資家向け統合報告書説明会」を開催しました。サステナビリティ経営の姿勢や、人財領域の「価値関連性分析」など各取り組みがいかに中長期的な企業価値の創出につながるかについて説明し、投資家・アナリストの皆様と意見交換を実施しました。
- 外国人労働者に関する人権課題への対応では、人権デューデリジェンスと苦情処理メカニズム「Ninja」の双方からライツホルダーエンゲージメントを実施し、声を拾い対応する体制をより強化します。リスクの早期発見からは正に至る一連のプロセスそのものをより重視し、確認された課題や対処内容はウェブサイト等を通じて引き続き透明性高く開示していきます。
- 「価値創造ロードマップ2030」にて、将来の予見可能性を高めるため、2030年度の環境対策コストとして300億円を反映しました。また、不確実な外部環境に機動的に対応しながら将来コストを適切に管理し、利益目標の達成と脱炭素化に向けた取り組みを両立していくことを今後の基本方針として示しました。

社外からの評価 ※2026年7月現在

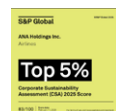
総合

- ・経済産業省
 - DX認定
- ・GPIF
 - GPIF の運用機関が選ぶ
「マテリアリティの観点から『改善度の高いサステナビリティ開示』」
- ・株式会社日本経済新聞社
 - 「第5回日経統合報告書アワード サステナブル大賞」



サステナビリティに関する社外からの評価

- ・S&P The Sustainability Yearbook 2026 Rankings Top5%
- ・MSCI ESG RATING:AAA



【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 JPX Blossom Japan Index
- ・FTSE JPX 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



2026 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

環境

- ・CDP Climate Change A



人的資本

- ・JobRainbow
 - D&I AWARD 2025
 - BEST WORKPLACE (ANA)
- ・work with Pride
 - PRIDE 指標2025
 - ゴールド (ANA グループ37社)
- ・経済産業省／東京証券取引所
 - 令和7年度「なでしこ銘柄」(ANAホールディングス)
 - 健康経営銘柄2026 (ANAホールディングス)
- ・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、OCS)
 - くるみん (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 成田エアロサービス・ANA 新千歳空港・ANA 関西空港・ANA エアロサービスシステム・ANA ベースメンテナンステクニクス・ANA エンジンテクニクス・インフィニトラベルインフォメーション)

- ・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 エアロサービスシステム・エアージャパン・ANA あきんど・ANA Cargo・ANA 成田エアロサービス・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 新千歳空港)
- ・経済産業省／日本健康会議
 - 健康経営優良法人2026 (ANA グループ28社、うち9社がホワイト500、うち1社がプライト500)

【ESGインデックスへの組み入れ】

- ・MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)
- ・Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除く REIT)



2026 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

品質

- ・SKYTRAX “World Airline Star Rating”
 - 最高評価「5スター」13年連続受賞 (2025年12月)
- ・APEX
 - 最高評価 “WORLD CLASS” 2年連続受賞 (2025年9月)
 - Innovation Award for Best Cabin 2026 (初受賞)
- ・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
- ・Crystal Cabin Award
 - キャビンコンセプト部門 最優秀賞



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)

	百万円										千米ドル(注3)	
(年度)(注2)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
会計年度												
売上高(注4)	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	2,539,233	15,882,117
営業費用	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	2,321,796	14,522,116
営業利益(損失)	136,463	145,539	164,516	165,019	60,806	(464,774)	(173,127)	120,030	207,911	196,639	217,437	1,360,001
税金等調整前当期純利益(損失)	131,064	139,462	196,641	154,023	51,501	(545,372)	(175,374)	114,342	204,838	196,566	223,501	1,397,929
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	78,169	98,827	143,887	110,777	27,655	(404,624)	(143,628)	89,477	157,097	153,027	169,075	1,057,511
営業キャッシュフロー	263,878	237,084	316,014	296,148	130,169	(270,441)	(76,413)	449,822	420,622	373,034	443,459	2,773,699
投資キャッシュフロー(注5)	(74,443)	(194,651)	(324,494)	(308,671)	(230,218)	(595,759)	230,019	(78,300)	(399,525)	(343,656)	(415,221)	(2,597,079)
財務キャッシュフロー	(133,257)	3,349	(29,989)	(46,480)	23,869	1,098,172	93,646	(142,909)	(136,045)	(170,154)	(159,360)	(996,747)
フリーキャッシュフロー(注5)	189,435	42,433	(8,480)	(12,523)	(100,049)	(866,200)	153,606	371,522	21,097	29,378	28,238	176,619
実質フリーキャッシュフロー(注5、6)	88,035	39,655	61,410	(18,028)	(79,149)	(373,464)	(111,948)	373,104	206,148	127,784	195,119	1,220,409
減価償却費	138,830	140,354	150,408	159,541	175,739	176,352	147,328	144,313	142,315	148,659	169,012	1,057,117
EBITDA(注7)	275,293	285,893	314,924	324,560	236,545	(288,422)	(25,799)	264,343	350,226	345,298	386,449	2,417,119
設備投資額	281,416	254,425	304,707	375,864	351,361	156,710	133,364	116,892	240,469	255,930	262,300	1,640,605
会計年度末												
総資産	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	3,955,128	24,738,103
有利子負債	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	1,171,731	7,328,815
自己資本(注8)	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	1,491,999	9,331,992
1株当たり情報(円、米ドル)(注9)												
当期純利益(損失)	22.36	28.23	417.82	331.04	82.66	(1,082.04)	(305.37)	190.24	335.09	325.58	358.37	2.24
純資産	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	2,853.60	17.84
配当金	5.00	6.00	60.00	75.00	—	—	—	—	50.00	60.00	65.00	0.40
期中平均株式数(千株)	3,496,561	3,500,205	344,372	334,632	334,559	373,945	470,339	470,334	468,822	470,012	465,897	
経営指標												
営業利益率(%)	7.6	8.2	8.3	8.0	3.1	(63.8)	(17.0)	7.0	10.1	8.7	8.6	
当期純利益率(%)	4.4	5.6	7.3	5.4	1.4	(55.5)	(14.1)	5.2	7.7	6.8	6.7	
総資産事業利益率(ROA)(%) (注10)	6.1	6.5	6.8	6.4	2.4	(16.0)	(5.3)	3.7	6.1	5.6	6.0	
自己資本利益率(ROE)(%) (注11)	9.8	11.6	15.1	10.6	2.6	(39.1)	(15.9)	10.8	16.5	14.1	13.8	
自己資本比率(%)	35.4	39.7	38.6	40.9	41.4	31.4	24.8	25.6	29.3	31.2	37.7	
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注12)	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	1.6	2.2	1.9	1.4	1.2	0.8	
総資産回転率(倍) (注13)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.3	0.3	0.5	0.6	0.6	0.7	
配当性向(%)	22.4	21.3	14.4	22.7	—	—	—	—	14.9	18.4	18.1	
従業員数(人)	36,273	39,243	41,930	43,466	45,849	46,580	42,196	40,507	41,225	44,019	47,826	

注：1. 2025年度末現在の連結子会社は59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、2026年3月31日の1米ドル＝159.88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－社債型種類株式の優先配当)÷(自己資本－社債型種類株式に係る資本)

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

11年間の財務サマリー

	(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
事業データ													
ANA 国際線旅客													
旅客収入		515,696	516,789	597,446	651,587	613,908	44,726	70,151	433,470	728,168	805,530	878,977	5,497,729
座席キロ(百万キロ)		54,710	60,148	64,376	65,976	68,885	14,465	20,524	35,875	53,281	57,746	61,835	
旅客キロ(百万キロ)		40,635	45,602	49,132	50,776	50,219	2,840	5,550	26,408	41,192	45,738	51,307	
旅客数(千人)		8,167	9,119	9,740	10,093	9,416	427	825	4,212	7,134	8,072	9,023	
座席利用率(%)		74.3	75.8	76.3	77.0	72.9	19.6	27.0	73.6	77.3	79.2	83.0	
ユニットレベニュー(円)		9.4	8.6	9.3	9.9	8.9	3.1	3.4	12.1	13.7	13.9	14.2	
イールド(円)		12.7	11.3	12.2	12.8	12.2	15.7	12.6	16.4	17.7	17.6	17.1	
ANA 国内線旅客 ^(注15)													
旅客収入		685,638	678,326	689,760	696,617	679,962	203,119	279,877	529,593	644,902	703,991	738,013	4,616,043
座席キロ(百万キロ)		59,421	59,080	58,426	58,475	58,552	26,896	34,288	49,901	45,956	47,037	46,469	
旅客キロ(百万キロ)		38,470	38,990	40,271	40,704	39,502	11,567	16,382	32,201	32,373	35,274	36,780	
旅客数(千人)		42,664	42,967	44,150	44,325	42,916	12,660	17,959	34,534	40,763	44,054	45,635	
座席利用率(%)		64.7	66.0	68.9	69.6	67.5	43.0	47.8	64.5	70.4	75.0	79.2	
ユニットレベニュー(円)		11.5	11.5	11.8	11.9	11.6	7.6	8.2	10.6	14.0	15.0	15.9	
イールド(円)		17.8	17.4	17.1	17.1	17.2	17.6	17.1	16.4	19.9	20.0	20.1	
Peach ^{(注14)(注15)}													
収入		—	—	87,555	93,611	81,953	22,071	37,813	90,265	138,030	139,321	143,320	896,422
座席キロ(百万キロ)		—	—	11,832	12,052	11,076	4,932	7,863	12,232	12,192	12,710	13,377	
旅客キロ(百万キロ)		—	—	10,212	10,394	9,202	2,403	4,846	8,991	10,560	10,733	11,278	
旅客数(千人)		—	—	7,797	8,153	7,288	2,080	4,267	7,775	9,343	9,100	9,456	
座席利用率(%)		—	—	86.3	86.2	83.1	48.7	61.6	73.5	86.6	84.4	84.3	
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	10.7	
イールド(円)		—	—	8.6	9.0	8.9	9.2	7.8	10.0	13.1	13.0	12.7	
AirJapan ^(注16)													
収入		—	—	—	—	—	—	—	—	1,295	11,710	13,935	87,159
座席キロ(百万キロ)		—	—	—	—	—	—	—	—	154	2,194	2,422	
旅客キロ(百万キロ)		—	—	—	—	—	—	—	—	138	1,522	1,758	
旅客数(千人)		—	—	—	—	—	—	—	—	40	428	499	
座席利用率(%)		—	—	—	—	—	—	—	—	89.9	69.3	72.6	
ユニットレベニュー(円)		—	—	—	—	—	—	—	—	8.4	5.3	5.8	
イールド(円)		—	—	—	—	—	—	—	—	9.4	7.7	7.9	
ANA 国際線貨物													
貨物収入		113,309	93,301	118,002	125,015	102,697	160,503	328,750	308,088	155,503	187,332	184,125	1,151,644
貨物輸送重量(トン)		810,628	954,027	994,593	913,915	866,821	655,019	976,644	805,799	679,797	704,230	726,637	
単価(円/kg)		140	98	119	137	118	245	337	382	229	266	253	
ANA 国内線貨物													
貨物収入		31,740	30,860	30,710	27,454	25,533	20,881	24,932	24,119	22,485	23,032	22,834	142,819
貨物輸送重量(トン)		466,979	451,266	436,790	393,773	373,176	218,032	251,332	253,661	253,083	276,920	270,089	
単価(円/kg)		68	68	70	70	68	96	99	95	89	83	85	
NCA 国際線貨物 ^(注17)													
貨物収入		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	108,963	681,529
貨物輸送重量(トン)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	313,082	
単価(円/kg)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	348	

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。 17. NCAは2025年度第2四半期から連結化 ※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。

財務分析

経営環境

経済一般情勢

わが国経済は、企業収益および雇用環境の改善が続く中、個人消費の持ち直しが見られる等、景気は緩やかに回復しています。一方で、今後の中東情勢や米国の通商政策等の影響には留意が必要な状況です。航空業界では、中東情勢やウクライナ等の地政学リスクが懸念されるものの、旅客需要は増加しています。

原油市況

原油価格は年度を通して大きく変動しながら推移しました。OPEC プラスの増産や世界的な景気悪化懸念等を背景に下落基調が続いた一方、中東の地政学リスクや米国の対露制裁等により一時的に上昇しました。その後も世界的な石油需給の緩和観測等で再び下落しましたが、年度末にかけては中東情勢の緊迫化の影響により急騰しました。

為替相場

当期のドル円為替相場は、米国の関税政策による景気悪

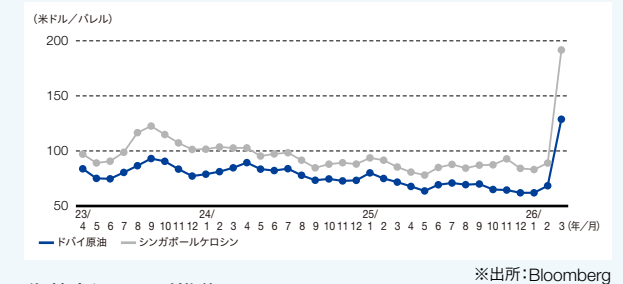
化の懸念等から一時的に円高が進行しましたが、日米の金利動向をめぐる観測の変化等を背景に円安基調に転じ、中東情勢の緊迫化等を背景にさらに円安が進行しました。

航空需要動向

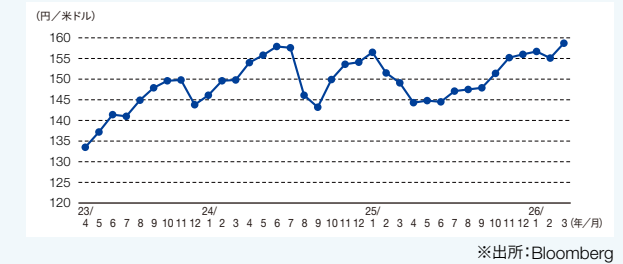
日本の国内線定期航空輸送の旅客数は、「幹線※」が前期比3.4%増の4,849万人、「ローカル線※」は同3.5%増の6,402万人となり、全体で同3.4%増の11,250万人となりました。また、貨物重量は同1.1%減の61万トンとなりました。本邦企業の国際線航空輸送の旅客数は、同10.9%増の2,346万人となり、貨物重量は同5.7%増の162万トンとなりました(国土交通省「航空輸送統計年報の概要」)。

※「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。

ドバイ原油・シンガポールケロシン価格の月別推移



為替市況の月別推移



	当期平均	当期末
ドバイ原油 (米ドル/バレル)	72.1	121.1
シンガポールケロシン (米ドル/バレル)	94.7	214.0
ドル円レート (円/米ドル)	150.8	158.7

2025年度(当期)の業績

ANAグループの概況

ANAグループは、ANAホールディングス(株)を持株会社とし、全日本空輸(株)を含む子会社140社、関連会社37社(連結対象範囲は連結子会社59社、持分法適用子会社・関連会社13社)により構成されています。グループ従業員数は、前期末から3,807人増加して47,826人となりました(いずれも当期末現在)。

航空業界を取り巻く環境は、ウクライナ情勢に加え中東情勢等の地政学リスクが顕在化したものの、旺盛な訪日需要とレジャー需要に支えられ、国際旅客・国内旅客が好調に推移しました。また、当社は2025年8月に日本貨物航空(株)(NCA)を連結化しました。

このような環境のもと、当社は航空事業を中心に増収となり売上高は前期から増加し、運航規模の拡大に伴う燃油費の増加、インフレや人財への投資を含む人件費の上昇により営業費用が増加したものの、営業利益は前期と比べて増益となりました。

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1兆2,569億円となりました。

連結売上高・営業費用・営業利益

当期は、旺盛な訪日需要の取り込みや、NCAの連結化効果によって、連結売上高は前期から2,773億円増(前期比12.3%増)の2兆5,392億円となりました。

費用面では、NCAの連結化による影響や生産量連動費の

増加があった一方で、コストマネジメントを徹底した結果、営業利益は2,174億円(前期 営業利益1,966億円)となりました。

連結経営成績

(年度)	2025	2024	(百万円) 増減
売上高	¥2,539,233	¥2,261,856	¥277,377
営業費用	2,321,796	2,065,217	256,579
営業利益	217,437	196,639	20,798
営業利益率 (%)	8.6	8.7	(0.1)
営業外損益	2,214	3,447	(1,233)
経常利益	219,651	200,086	19,565
特別損益	3,850	(3,520)	7,370
親会社株主に帰属する当期純利益	169,075	153,027	16,048
当期純利益	¥ 170,983	¥ 153,878	¥ 17,105

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		
	2025	2024	増減	2025	2024	増減	2025	2024	増減
航空事業	¥2,313,219	¥2,058,779	¥254,440	¥221,920	¥199,116	¥22,804	¥383,838	¥341,258	¥42,580
航空関連事業	361,619	337,270	24,349	1,456	4,035	(2,579)	5,841	8,448	(2,607)
旅行事業	65,332	73,571	(8,239)	(146)	193	(339)	1,058	1,055	3
商社事業	154,249	129,999	24,250	7,557	4,563	2,994	8,731	5,555	3,176
報告セグメント計	2,894,419	2,599,619	294,800	230,787	207,907	22,880	399,468	356,316	43,152
その他	49,728	45,517	4,211	2,276	1,151	1,125	2,607	1,401	1,206
調整額	(404,914)	(383,280)	(21,634)	(15,626)	(12,419)	(3,207)	(15,626)	(12,419)	(3,207)
合計（連結）	¥2,539,233	¥2,261,856	¥277,377	¥217,437	¥196,639	¥20,798	¥386,449	¥345,298	¥41,151

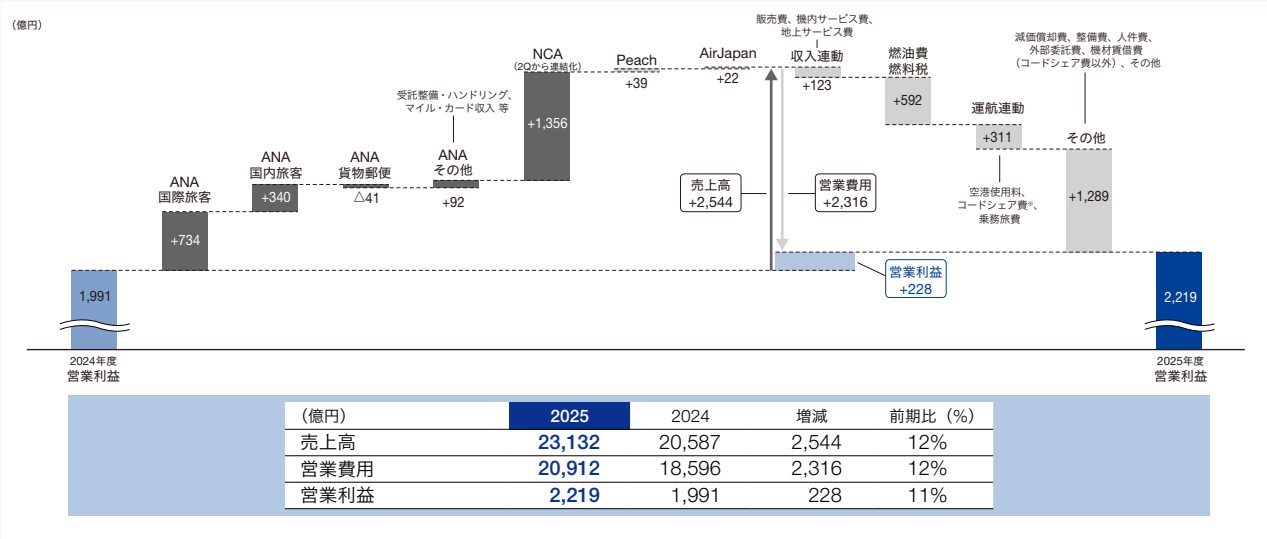
注：1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、施設管理、ビジネスサポート他の事業を含んでいます。 2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引の消去、および全社費用（グループ管理費用）などです。
3. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。 4. EBITDA（償却前営業利益）＝営業利益＋減価償却費

【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、当期において連結子会社となったNCAの収入が加わった結果、売上高は2兆3,132億円（前期比12.4%増）となりました。費用面では、燃油費や人件費等が増加したものの、売上高が増加したことから、営業利益は2,219億円（前期比11.5%増）となり、前期と比べて増益となりました。

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13年連続で認定されました。また、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2年連続で受賞したほか、英国のFlightGlobal社からは優れた経営戦略と顧客体験価値の向上が評価され「Executive Leadership: Asia-Pacific Award」を初受賞しました。

2025年度 営業利益増減要因(2024年度差)



※貨物エアラインチャーターの費用を含む

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

環境変化へ機動的に対応し、
旺盛な需要を獲得して収入を最大化

2025年度の振り返り

継続する円安基調を背景に、年間を通じて訪日需要は好調であり、日本発需要も堅調に推移しました。加えて、2月末より生じた中東情勢の不安定化に伴う他社の供給減により、日本－欧州間の直行便へ一時的に需要が流入しました。当社においては、2025年10月から成田－香港線、12月から羽田－香港線、成田－パース線、成田－ムンバイ線、2026年3月から成田－ブリュッセル線を増便しました。特に欧州線では、前年度に新規就航した3路線の通年化効果により、大幅に生産量を伸ばしました。第1四半期では、アジアや中国と北米を結ぶ三国間需要の獲得に苦慮し、一時的にユニットレベニューが低下傾向にありましたが、早期の予約積み上げを強化するなど、旅客数の先行確保を優先する販売戦略への転換が奏功し、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、高い座席利用率を背景にイールドコントロールを強化し、通期のユニットレベニューも前年から向上しました。

営業・サービス面では、シンガポール航空とのジョイントベンチャー（共同事業）に基づく共同運賃の販売を5月より開始し、アジア地域における競争力を強化しました。また、8月より一部機材で機内Wi-Fiの無料化をスタートし、顧客体験価値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7.1%増、旅客キロが同12.2%増となり、座席利用率は同3.8ポイント増加の83.0%となりました。旅客数は同11.8%増の902万人、単価は同2.4%減の97,414円となり、売上高は国際旅客事業の収入として過去最高を更新し、同9.1%増の8,789億円となりました。

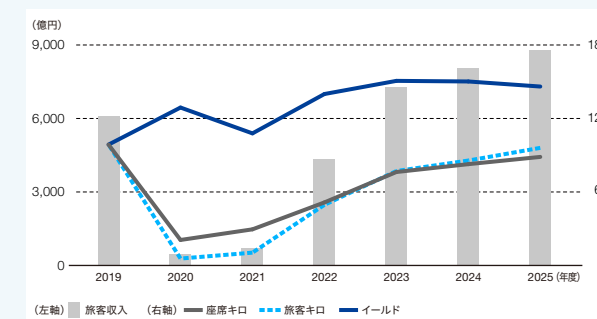
2026年度の事業方針

日本発着路線の座席供給量は市場全体として緩やかな増加が見込まれる中、特にアジア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、季節ごとの需要動向に柔軟に対応するため、上期に成田－バンクーバー線を期間運航するほか、2026年4月から成田－ムンバイ線、下期には羽田－ミラノ線をそれぞれ増便します。引き続き好調な訪日需要や日本発の業務渡航需要の取り込みを強化するとともに、各種営業施策により日本発レジャー需要を獲得します。あわせて、「羽田の質」と「成田の量」という両空港の特性を最大限に活かしたベストミックスにより収入の最大化を追求します。羽田では、高い座席利用率を背景にイールドのさらなる向上を図る一方、成田においては将来の発着枠拡大を見据えて需要を再開拓し、シェアの拡大に取り組みます。また、ボーイング787-9型機のシートを約10年ぶりに刷新します。新たな個室型シート「THE Room FX」を順次導入し快適性を向上させ、高単価旅客からの嗜好性を高めることで、市場競争力と収益性の強化を図ります。



新ビジネスクラスシート「THE Room FX」

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)	2025	2024	前期比(%)
座席キロ (百万)	61,835	57,746	+7.1
旅客キロ (百万)	51,307	45,738	+12.2
旅客数 (千人)	9,023	8,072	+11.8
座席利用率 (%)	83.0	79.2	+3.8pt※
旅客収入 (億円)	8,789	8,055	+9.1
ユニットレベニュー (円)	14.2	13.9	+1.9
イールド (円)	17.1	17.6	△ 2.7
旅客単価 (円)	97,414	99,784	△ 2.4

※座席利用率は前期差



ANA 国際線就航40周年

財務分析

ANA 国内線旅客

需要動向に応じた供給量の最適化を図り、収益性の向上を追求

2025年度の振り返り

ビジネス需要が前年並みを維持する一方で、レジャー需要が年間を通じて拡大し、全体として需要は堅調に推移しました。当社は需要動向に合わせた供給量の最適化を図り、2025年10月から羽田－新千歳線や羽田－福岡線等の主要幹線を増便しました。また、高需要期を中心に臨時便を設定した一方で、機材の小型化等を実施しました。「ANA SUPER VALUE セール」を継続的に実施し早期需要の積み上げを強化するほか、関西万博などの大型イベントに付随する移動需要を確実に取り込んだことで、通期の座席利用率は年間平均として約8割となりました。その上で、一部運賃の値上げに加え、早期予約で予約率を高めながら、搭乗間際の直近需要を高単価で獲得したことにより、単価水準の改善が進みました。

営業・サービス面では、2025年6月から機内Wi-Fiにおいて動画視聴可能な高速インターネット環境を導入したことで、機内での快適性を高め、顧客体験価値の拡充を図りました。

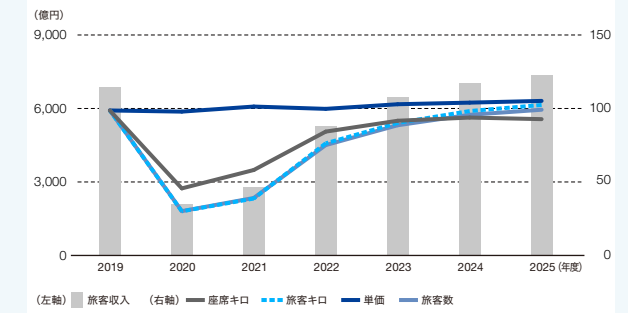
以上の結果、当期の輸送実績は、座席キロが前期比1.2%減、旅客キロが同4.3%増となり、座席利用率は同4.2ポイント増の79.2%となりました。旅客数は同3.6%増の4,563万人、単価は1.2%増の16,172円となり、売上高は同4.8%増の7,380億円となりました。

2026年度の事業方針

ビジネス需要が緩やかに増加するとともに、レジャー需要も引き続き堅調に推移することを見込んでいます。ネットワークについては、需要動向や競争環境を総合的に勘案し、旺盛な需要が見込める路線は増便する一方、一部路線では減便・運休をするなど、適切に調整を行い、座席供給量は前年を下回る計画です。引き続きシーズナリティや路線・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。また、2026年5月より国内線の運賃体系を刷新しました。移行に伴う影響を最小化しながら、多様化する顧客ニーズを最適な運賃で取り込むことで収入の最大化を図ります。

加えて、国内線の収益性低下への対応として、国土交通省の「国内航空のあり方に関する有識者会議」における議論を踏まえ、業界全体の課題解決に向けて官民一体で収益性改善に取り組んでいきます。

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)	2025	2024	前期比(%)
座席キロ(百万)	46,469	47,037	△ 1.2
旅客キロ(百万)	36,780	35,274	+4.3
旅客数(千人)	45,635	44,054	+3.6
座席利用率(%)	79.2	75.0	+4.2pt [※]
旅客収入(億円)	7,380	7,039	+4.8
ユニットレベニュー(円)	15.9	15.0	+6.1
イールド(円)	20.1	20.0	+0.5
旅客単価(円)	16,172	15,980	+1.2

※座席利用率は前期差



特別塗装機「ANA ふるさとJET」



デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400型機の機内

財務分析

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

ANA : 2025年度の振り返り

国際貨物事業では、AI・半導体関連を中心に需要は堅調に推移した一方で、米国の関税政策やデミニスルールの撤廃などの影響を受け、中国発北米向けを中心としたEコマース需要が減少し、市場に混乱が見られました。そうした事業環境のもと、需要動向を見極め、貨物専用機の運航路線や供給量を柔軟に調整してアジア発北米向け貨物の取り込みを強化しました。また、需要が堅調な北米路線ではエアラインチャーター便の運航を継続し、輸送重量は前年を上回りました。加えて、他社供給量の増加もあり需給環境が悪化し、単価は前年を下回る水準となりました。

以上の結果、当期の国際線貨物輸送重量は72万トン(前期比3.2%増)、単価は253円/kg(同4.7%減)となり、売上高は1,841億円(同1.7%減)となりました。また、有効貨物トンキロは前期比1.6%増、有償貨物トンキロは同3.6%増となりました。

国内貨物事業では、市場全体で需要が低調に推移し、当期の有効貨物トンキロは前期比5.5%減、貨物輸送重量は同2.5%減の27万トン、単価は同1.7%増の85円/kg、売上高は同0.9%減の228億円となりました。

以上の結果、貨物郵便の売上高は、前期比1.9%減の2,137億円となりました。

NCA : 2025年度の振り返り

米国の関税政策による中国発需要の減退を受けましたが、アジア発欧米向け貨物等の取り込みを強化したほか、機動的な臨時便の設定などで需要獲得を強化しました。また、大型フレイター機の活用で半導体製造装置等の高単価貨物を獲得するなど、収入最大化を図りました。以上の結果、当期の貨物輸送重量は31万トン、単価は348円、貨物収入は1,089億円となりました。なお、これらは連結化した2025年7月以降の実績です。

2026年度の事業方針

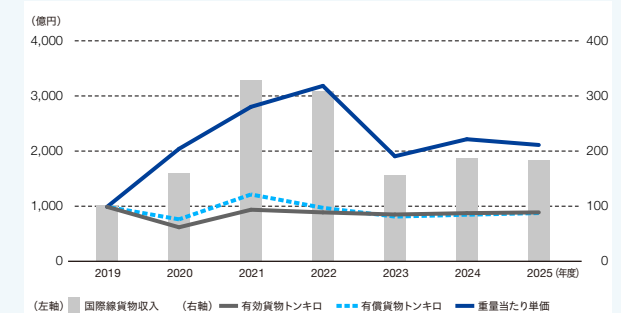
国際貨物事業では、AI・半導体関連の旺盛な需要が牽引し市場は堅調に推移すると見込むものの、不安定な世界情勢が貿易動向に与える影響を注視していきます。今年度はANAとNCAのリソースを最大限活用し、ネットワークバランスを最適化すること等で、統合・シナジー効果200億円の創出を目指します。具体的には、需要の旺盛な欧米線では大型フレイター機材を運航し、中国・アジア線は中型フレイター機と旅客機スペースでカバーすることで、グループ全体でアジア＝欧米間の貨物需要の取り込みを強化します。また、貨物スペースの一元管理や高付加価値サービスの統合展開など、販売・マーケティング面の改革を進め、顧客利便性と市場におけるプレゼンスを向上させることで、ANAとNCAの一体運営による収入最大化を図ります。

また、当社グループの貨物事業会社であるANA Cargo、NCA、NCA Japanの3社を2027年4月1日に統合する予定です。引き続き統合に向けた対応を加速させ、高品質かつ競争力のある航空貨物輸送サービス体制を構築し、さらなる効率化と実質的な収益力の強化を図ります。



ANAとNCAの貨物専用機

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)	2025	2024	前期比(%)
貨物郵便収入(億円)	2,137	2,179	△ 1.9
国際線 有効貨物トンキロ(百万)	6,604	6,498	+1.6
有償貨物トンキロ(百万)	3,741	3,611	+3.6
貨物輸送重量(千トン)	726	704	+3.2
貨物収入(億円)	1,841	1,873	△ 1.7
貨物重量単価(円/kg)	253	266	△ 4.7
郵便収入(億円)	43	49	△ 11.4
国内線 有効貨物トンキロ(百万)	1,455	1,539	△ 5.5
有償貨物トンキロ(百万)	262	266	△ 1.5
貨物輸送重量(千トン)	270	276	△ 2.5
貨物収入(億円)	228	230	△ 0.9
貨物重量単価(円/kg)	85	83	+1.7
郵便収入(億円)	24	26	△ 8.1

NCAの実績

(年度)	2025	2024	前期比(%)
有効貨物トンキロ(百万)	2,998	—	—
有償貨物トンキロ(百万)	1,919	—	—
貨物輸送重量(千トン)	313	—	—
貨物収入(億円)	1,089	—	—
貨物重量単価(円/kg)	348	—	—
その他収入(億円)	267	—	—

※連結化後の第2四半期以降の実績を記載

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:2025年度の振り返り

国際線では、日中関係の悪化がありながらも、需要動向を踏まえ、2025年4月から関西－金浦線、中部－金浦線を新規開設し、8月から両路線ともに増便する等、生産量を拡大しました。訪日需要を中心に取り組み、座席供給量の伸びを上回る旅客数を獲得しました。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する中でも、幹線を中心に堅調な需要を獲得し、低需要路線では旅行会社と連携した販促を強化するなど収入最大化を図りました。

営業・サービス面では、ウェブサイトのリニューアルやオートチェックイン機能の導入により、顧客利便性の向上に努めました。

以上の結果、当期の輸送実績は座席キロが前期比5.2%増、旅客キロが同5.1%増となり、座席利用率は同0.1ポイント減の84.3%となりました。旅客数は同3.9%増の945万人、単価は同1.0%減の15,155円、売上高は同2.9%増の1,433億円となりました。

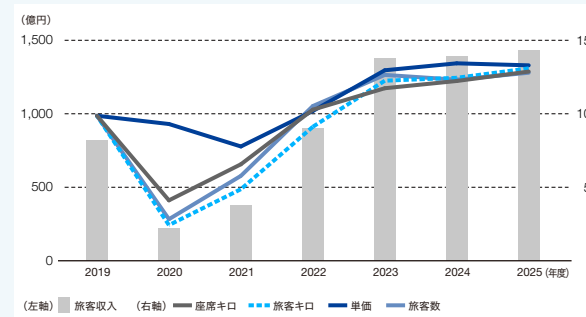
Peach:2026年度の事業方針

国内線、国際線ともに堅調なレジャー需要を確実に取り込

むため、需給環境を見極めながら増便を実施します。さらに、需要の季節波動に応じて国内線と国際線のリソースを従来以上に大きく組み替え、ネットワーク全体の生産量を最適化することで、旅客数の拡大と単価の向上を同時に実現し、収益性を高めていきます。

また、今後のさらなる成長を見据え、創業15周年を機にブランドをリニューアルしました。従来の強みである「低価格」に加え、Peachならではの独自価値を磨き上げることで、中長期的な収益性の強化を追求していきます。

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年度はパニアエアの実績を含む

※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)	2025	2024	前期比(%)
座席キロ(百万)	13,377	12,710	+5.2
旅客キロ(百万)	11,278	10,733	+5.1
旅客数(千人)	9,456	9,100	+3.9
座席利用率(%)	84.3	84.4	△0.1pt※
売上高(億円)	1,433	1,393	+2.9
ユニットレベニュー(円)	10.7	11.0	△2.3
イーールド(円)	12.7	13.0	△2.1
旅客単価(円)	15,155	15,309	△1.0

※座席利用率は前期差



リニューアルした関西空港国内線チェックインエリア

AirJapan:2025年度の振り返り

2025年11月から成田－シンガポール線を増便したほか、成田－仁川線、成田－シンガポール線を期間増便し、旺盛な訪日旅客を取り込みました。加えて、セールの実施等により、レジャー需要の取り込みを強化し、前年を上回る旅客数を獲得しました。

コロナ禍以降の環境変化を踏まえて、今後のエアラインポートフォリオを検討した結果、2026年3月28日をもって、AirJapanブランドを休止し、機材および人財をANAブランドの運航に集約することとしました。

AirJapanの実績

(年度)	2025	2024	前期比(%)
座席キロ(百万)	2,422	2,194	+10.4
旅客キロ(百万)	1,758	1,522	+15.5
旅客数(千人)	499	428	+16.7
座席利用率(%)	72.6	69.3	+3.2pt※1
売上高(億円)※2	139	117	+19.0
ユニットレベニュー(円)	5.8	5.3	+7.8
イーールド(円)	7.9	7.7	+3.0
旅客単価(円)	27,875	27,338	+2.0

※1 座席利用率は前期差

※2 売上高に附帯収入を含む



AirJapanブランドラストフライト

財務分析

その他

航空事業におけるその他の収入は1,895億円(前期比5.1%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、受託整備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2,316億円増の2兆912億円となりました。各費用項目には、NCAの連結化による増加分を含みます。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)	2025	2024	増減
売上高	¥2,313,219	¥2,058,779	¥254,440
国際線 旅客収入	878,977	805,530	73,447
貨物収入	184,125	187,332	(3,207)
郵便収入	4,353	4,911	(558)
国内線 旅客収入	738,013	703,991	34,022
貨物収入	22,834	23,032	(198)
郵便収入	2,432	2,645	(213)
Peach収入	143,320	139,321	3,999
AirJapan収入	13,935	11,710	2,225
その他収入	189,566	180,307	9,259
営業費用	2,091,299	1,859,663	231,636
燃油費及び燃料税	472,352	413,151	59,201
空港使用料	124,265	109,853	14,412
航空機材賃借費	169,977	154,474	15,503
減価償却費	161,918	142,142	19,776
整備部品・外注費	260,277	241,049	19,228
人件費	261,686	233,038	28,648
販売費	64,439	62,708	1,731
外部委託費	330,602	292,480	38,122
その他	245,783	210,768	35,015
営業利益	¥ 221,920	¥ 199,116	¥ 22,804

〈燃油費及び航空機燃料税〉

燃油費及び航空機燃料税は、前期比592億円増(同14.3%増)の4,723億円となり、航空事業における営業費用全体に占める割合は、前期の22.2%から22.6%となりました。

前期からの増加額592億円の内訳として、ANA数量要因で約160億円の増加、NCAで約430億円の増加、Peach・AirJapanで約20億円の増加、ANA単価要因(ヘッジ効果を含む)で約20億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4.5%増、フレイターが同4.7%減となりました(NCA・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144億円増(同13.1%増)の1,242億円となりました。

〈航空機材賃借費〉

航空機材賃借費は、NCAの連結化による費用増加などにより、前期比155億円増(同10.0%増)の1,699億円となりました。

〈減価償却費〉

減価償却費は、新国内旅客系システムの資産計上などにより、前期比197億円増(同13.9%増)の1,619億円となりました。

〈整備部品・外注費〉

整備部品・外注費は、NCAの連結化による費用増加などにより、前期比192億円増(同8.0%増)の2,602億円となりました。

〈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286億円増(同12.3%増)の2,616億円となりました。

〈販売費〉

販売費は、旅客事業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等で、前期比17億円増(同2.8%増)の644億円となりました。

〈外部委託費〉

外部委託費は、生産量の拡大に加え、グループ内空港会社の契約単価の増加や外国航空会社の受託便数増が影響し、前期比381億円増(同13.0%増)の3,306億円となりました。

〈その他の費用〉

その他の費用は、前期比350億円増(同16.6%増)の2,457億円となりました。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】

外国航空会社からの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等により、航空関連事業における当期の売上高は前期比243億円増(同7.2%増)の3,616億円となりました。一方で、一時金の支給増に伴い人件費が増加したこと等から、営業利益は14億円(前期比63.9%減)となりました。

航空関連事業 売上高・営業費用

(年度)	2025	2024	増減
売上高	¥361,619	¥337,270	¥ 24,349
営業費用	360,163	333,235	26,928
営業利益	¥ 1,456	¥ 4,035	¥△ 2,579

財務分析

【旅行事業】

海外旅行については、ハワイやヨーロッパ方面を中心に需要を取り込んだことによって、売上高は前期を上回りました。国内旅行については、「ANAトラベラーズホテル」等の素材販売は好調に推移したものの、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等から、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82億円減（同11.2%減）の653億円、営業損失は1億円（前期営業利益1億円）となりました。

また、新たなインフラサービスとなる「ANAガス」やモバイル通信サービス「ANAモバイル」を開始しました。日常生活の中でマイルを貯めやすくすることで、より利便性の高いマイルサービスの拡充に取り組みました。

旅行事業 売上高・営業費用

(年度)	2025	2024	増減
売上高	¥65,332	¥73,571	¥(8,239)
国内パッケージ商品収入	33,180	37,696	(4,516)
国際パッケージ商品収入	6,201	5,312	889
その他収入	25,951	30,563	(4,612)
営業費用	65,478	73,378	(7,900)
営業利益	¥ (146)	¥ 193	¥ (339)

【商社事業】

大阪・関西万博の開催効果により、観光土産品卸売「FUJISEY」が好調に推移したほか、物流会社向けセキュリティ機器関連や半導体関連の電子事業の取扱高が増加したこと等により、売上高・営業利益ともに前期を上回りました。

以上の結果、商社事業における当期の売上高は、前期比242億円増（同18.7%増）の1,542億円、営業利益は75億円（同65.6%増）となりました。

商社事業 売上高・営業費用

(年度)	2025	2024	増減
売上高	¥154,249	¥129,999	¥24,250
営業費用	146,692	125,436	21,256
営業利益	¥ 7,557	¥ 4,563	¥ 2,994

【その他】

建物・施設の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等から、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9.3%増）の497億円、営業利益は22億円（同97.7%増）となりました。

その他 売上高・営業費用

(年度)	2025	2024	増減
売上高	¥49,728	¥45,517	¥4,211
営業費用	47,452	44,366	3,086
営業利益	¥ 2,276	¥ 1,151	¥1,125

営業外損益・特別損益

当期の営業外損益・特別損益は、60億円の利益となりました。特別利益において、NCA連結化に伴う負ののれん発生益が発生したこと等が影響しています。

営業外損益・特別損益

(年度)	2025	2024	増減
営業外収益	¥34,765	¥36,101	¥ (1,336)
受取利息	7,514	3,725	3,789
受取配当金	2,446	2,295	151
持分法による投資利益	1,399	1,592	(193)
為替差益	5,138	2,485	2,653
資産売却益	2,771	515	2,256
固定資産受贈益	2,094	1,043	1,051
補償金	7,285	19,508	(12,223)
その他	6,118	4,938	1,180
営業外費用	(32,551)	(32,654)	103
支払利息	(22,587)	(23,359)	772
資産売却損	(20)	(180)	160
資産除却損	(7,042)	(6,766)	(276)
その他	(2,902)	(2,349)	(553)
特別利益	11,911	404	11,507
負ののれん発生益	7,165	—	7,165
投資有価証券売却益	4,746	404	4,342
特別損失	(8,061)	(3,924)	(4,137)
減損損失	(7,732)	—	(7,732)
貸倒引当金繰入額	—	(3,924)	(3,924)
その他	(329)	—	(329)
合計	¥ 6,064	¥ (73)	¥ 6,137

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、2,235億円（前期1,965億円）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1,690億円（前期1,530億円）、1株当たり当期純利益は358.37円（前期325.58円）となりました。

財務分析

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。

中期経営戦略期間における運転資金および設備投資資金（主に航空機等）につきましても、営業キャッシュフローおよび手元流動性資金の最適化で手当てすることを基本としつつ、社債型種類株式も活用するほか、銀行借入、および社債発行により、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、2026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、株式会社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282億円の収入、財務活動によるキャッシュフローは1,593億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1,277億円減少し、7,363億円となりました。

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2,235億円に、減価償却費等の非資金項目、営業活動に係る債権・債務の加減算を行った結果、前期の3,730億円の収入に対し4,434億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、航空機やDXをはじめとした設備投資により、前期の3,436億円の支出に対し4,152億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1,668億円の支出となり、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、2,483億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4,434億円の収入、投資活動によるキャッシュフローが4,152億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11億円減少し282億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1,277億円の収入に対し1,951億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1,701億円の支出に対して1,593億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)		
	2025	2024	増減
営業キャッシュフロー	¥443,459	¥373,034	¥70,425
投資キャッシュフロー	(415,221)	(343,656)	(71,565)
財務キャッシュフロー	(159,360)	(170,154)	10,794
フリーキャッシュフロー	28,238	29,378	(1,140)
実質フリーキャッシュフロー※	195,119	127,784	67,335
設備投資額	¥262,300	¥255,930	¥ 6,370

※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

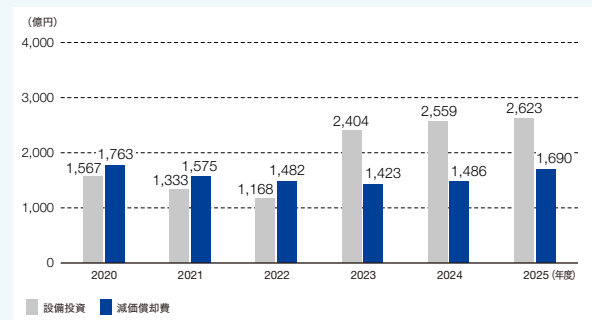
財務分析

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DX投資が主な内容です。当期の設備投資額は、前期比2.5%増となる2,623億円となりました。

セグメント別では、航空事業において前期比0.6%増の2,484億円、航空関連事業において同19.8%増の48億円、旅行事業において同12.9%減の14億円、商社事業において同112.0%増の35億円、その他において同878.9%増の13億円となりました。



※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」「国際線事業を代表とする成長分野へ

のリソース配分」「国内線の収益性改善に向けた、国際線機材の転用や、小型機比率の増加による需給適合の推進」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、事業環境変化への戦略的な対応や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。

2025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、296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23機であり、内訳は、ボーイング787-10型機2機、ボーイング 747-8F型機8機、ボーイング 747-400F型機7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、減少した航空機は5機で、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。

2026年度の機材調達計画

合計16機の導入を計画しています。内訳は、ボーイング787-10型機1機、ボーイング787-9型機4機、ボーイング737-8型機5機、エアバスA320-200neo型機3機、デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400型機3機です。

一方、退役予定の航空機は7機であり、内訳は、ボーイング777-300型機3機、ボーイング737-800型機1機、デ・ハビランド・カナダ DASH 8-400型機3機です。

当期における機材導入・退役等について

機種	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	16 (△2)	7 (△2)	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 747-8F 型機	8 (+8)	8 (+8)	0
ボーイング 747-400F 型機	7 (+7)	7 (+7)	0
ボーイング 787-10 型機	10 (+2)	9 (+2)	1
ボーイング 787-9 型機	44	38	6
ボーイング 787-8 型機	36	33	3
ボーイング 767-300 型機	15	15	0
ボーイング 767-300F 型機	6	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	33 (+5)	14 (+3)	19 (+2)
エアバス A320-200 型機	13 (△3)	0	13 (△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	25 (+1)	25 (+1)	0
合計	296 (+18)	200 (+19)	96 (△1)

括弧内は前期末からの増減

財務分析

財政状態

資産

当期末の総資産は、前期末から3,348億円増加し、3兆9,551億円となりました。

流動資産は、現金及び預金等が増加したことから、前期末から1,967億円増加し、1兆8,905億円となりました。現金及び預金は前期末から980億円増加して5,527億円、有価証券が同575億円減少して7,041億円となり、これらを合わせた手元流動性は、同405億円増加の1兆2,569億円となりました。固定資産は、NCAの連結化に伴う航空機の増加等により、前期末に比べ1,371億円増加し、2兆633億円となりました。

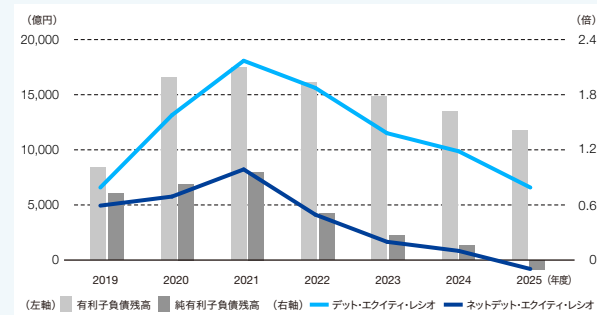
なお、中期的には、手元流動性を5,000億円程度まで圧縮し、効率的な財務運営を加速していきます。

負債

当期末の負債は、劣後特約付シンジケートローンの返済による借入金の減少等により、前期末から277億円減少し、2兆4,524億円となりました。

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1,773億円減少し、1兆1,717億円となり、デット・エクイティ・レシオは前期末から0.4ポイント減少して0.8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、マイナス0.06倍とネットキャッシュの状態になりました。

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)	2025	2024	増減
短期借入債務：	¥ 188,449	¥ 376,317	¥ (187,868)
短期借入金	68,950	76,919	(7,969)
1年内返済予定の長期借入金	77,368	267,166	(189,798)
1年内償還予定の社債	40,000	30,000	10,000
リース債務	2,131	2,232	(101)
長期借入債務※：	983,282	972,741	10,541
社債	85,000	125,000	(40,000)
転換社債型新株予約権付社債	150,000	150,000	0
長期借入金	743,336	691,910	51,426
リース債務	4,946	5,831	(885)
有利子負債合計	¥1,171,731	¥1,349,058	¥ (177,327)

※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、3,625億円増加し、1兆5,026億円となりました。

株主資本は、配当金の支払いがあった一方で、親会社株主に帰属する当期純利益の計上に加え、成長投資資金の確保や資本構成の最適化を目的とした第1回社債型種類株式を発行したこと等により、前年度末から2,874億円増加し、1兆3,587億円となりました。

当期末のその他の包括利益累計額は、繰延ヘッジ損益の増加等により、前期末に比べて742億円増加し、1,332億円となりました。

以上の結果、当期末の自己資本は前期末から3,616億円増加し1兆4,919億円となり、自己資本比率は同6.5ポイント増の37.7%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2,405.12円から2,853.60円となりました。

連結財政状態

(年度)	2025	2024	増減
総資産	¥3,955,128	¥3,620,297	¥334,831
流動資産	1,890,505	1,693,726	196,779
固定資産	2,063,336	1,926,140	137,196
負債	2,452,495	2,480,202	(27,707)
流動負債	1,231,487	1,276,542	(45,055)
固定負債	1,221,008	1,203,660	17,348
純資産	¥1,502,633	¥1,140,095	¥362,538

財務分析

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。

2026年3月31日現在の格付は以下の通りです。

格付の状況(2026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)	2025	2024
退職給付債務	¥(196,377)	¥(206,037)
年金資産	57,137	56,060
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(139,240)	(149,977)
退職給付に係る負債	(144,560)	(153,843)
退職給付に係る資産	5,320	3,866
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	(139,240)	(149,977)
確定給付制度に係る退職給付費用	13,859	14,064
主要な数理計算上の基礎		
割引率	0.8-3.5%	0.4-2.4%
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	¥ 5,895	¥ 5,430

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・Peach・NCA)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、対象期間の最大3年前からヘッジを行っています。今後、ANA国内線への燃油特別付加運賃設定に合わせ、必要に応じた見直しを実施します。

為替(当社、ANA・Peach・NCA)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最大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最大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。

株主還元

基本方針

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、DX・人財・航空機等への成長投資を最優先としつつ、財務の健全性を維持することを前提に、安定配当を継続することを基本方針としています。2026年からの5年間は、大きな成長機会を確実に成果へつなげるステージであることを踏まえ、株主総利回り(TSR)を重視するとともに、安定配当の継続と機動的な自己株式の取得を通じて、総還元性向の拡充を目指します。

当期の配当と2026年度の予定

当期の配当につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益が予想を上回ったことから、5円増額し普通株式1株につき65円とさせていただきます。また、第1回社債型種類株式につきましては、定款および第1回社債型種類株式の発行要項で定めた所定の計算に基づき、1株につき52.73円とさせていただきます。

次期の配当につきましては、中東情勢の影響により減益を見込んでいますが、安定配当を継続する方針に基づき、普通株式1株につき年間合計60円を予定しています。なお、株主の皆様に対する利益還元機会の充実を図るため、当期より中間配当制度を導入し、中間配当金30円、期末配当金30円とする予定です。また、第1回社債型種類株式につきましては、定款および第1回社債型種類株式の発行要項で定めた所定の計算に基づき、1株につき175.00円(中間配当金87.50円、期末配当金87.50円)とする予定です。

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。2026年7月末現在、世界中の26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。

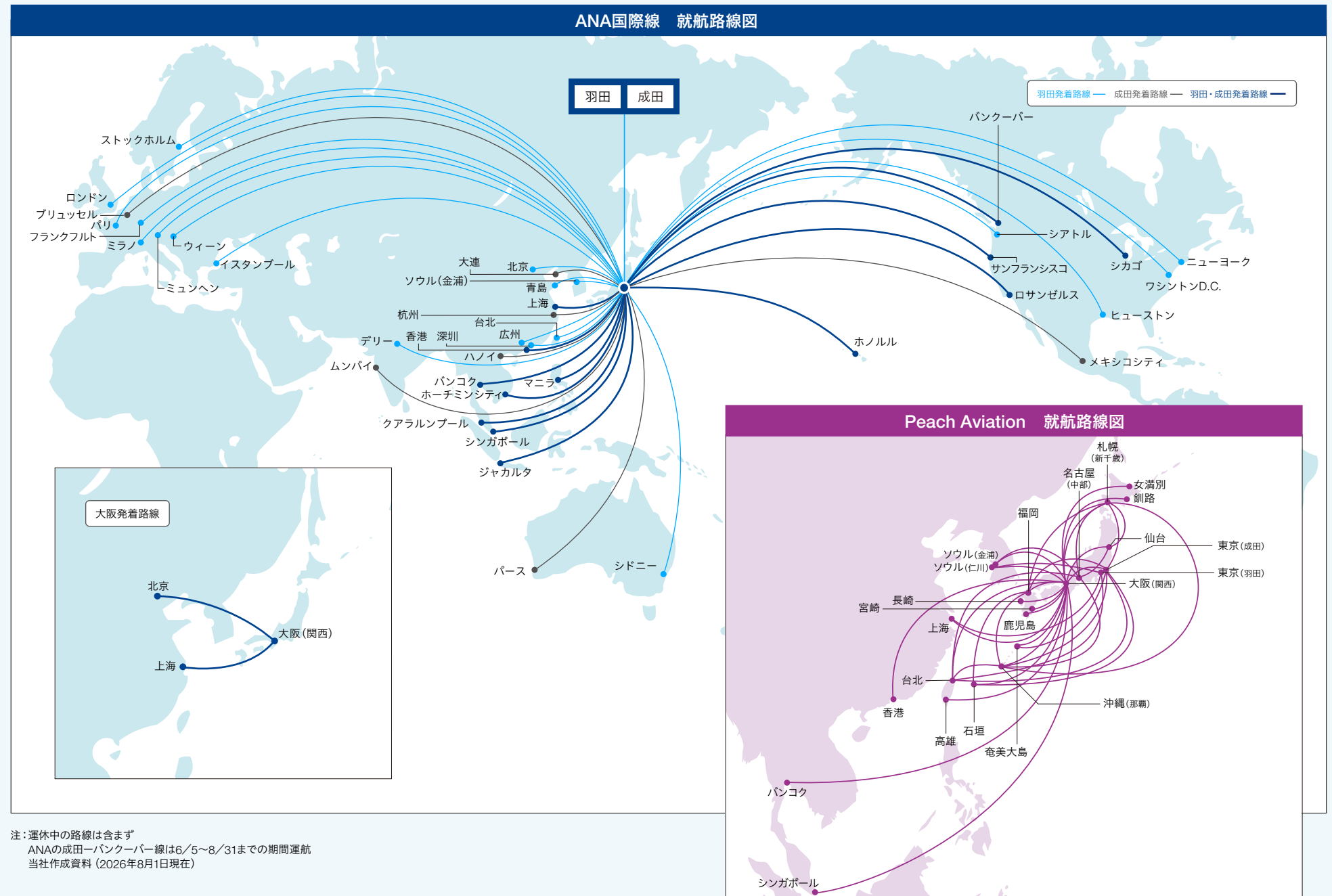
燃油サーチャージ

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。

就航路線図



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。
2025年8月よりNCAの実績を反映しています。

地球環境保全(E)

	単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)	対象範囲
GHG(温室効果ガス)排出量							
I 総計(Scope1、2、3)	千トン	9,759.7	11,795.8	13,725.7	14,723.8	16,558.5	連結
Scope1		7,694.6	9,354.4	10,579.0	11,265.0	12,369.5	連結
Scope2		65.9	65.1	64.7	67.1	72.3	連結
[内訳]	千トン	7,760	9,419	10,644	11,331	12,441	連結
航空機		7,669	9,325	10,546	11,230	12,336	連結
旅客機		6,780	8,468	9,934	10,675	11,055	連結
貨物便		890	857	612	556	1,281	連結
地上設備・自動車		91.0	94.0	97.2	101.0	105.0	連結
I Scope3		1,999.2	2,376.4	3,082.0	3,391.7	4,116.7	連結
[内訳] カテゴリー※1	千トン						
1 購入した商品 およびサービス		548.8	753.0	971.4	1,189.1	1,296.2	連結
2 資本財		327.2	250.9	560.4	570.9	555.6	連結
3 燃料 およびエネルギー関連活動 (Scope1または2に含まれない)		1,038.1	1,258.6	1,413.2	1,504.5	1,654.5	連結
4 上流の輸送および物流		1.1	0.7	1.6	1.2	0.1	連結
5 操業で発生した廃棄物		17.3	33.0	43.9	29.1	50.8	連結
6 出張		2.3	4.0	6.6	6.5	8.9	連結
7 雇用者の通勤		8.9	8.5	8.6	9.5	9.9	連結
11 販売製品の使用		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	連結
12 販売製品の生産終了処理※2		—	—	—	—	0.0	連結
13 下流のリース資産		55.6	67.6	76.4	80.8	540.7	連結
有償輸送トンキロ当たり 航空機 CO ₂ 排出量	kg-CO ₂	1.09	1.00	0.99	0.98	0.90	連結
バイオマス燃料(SAF、RDなどの) 燃焼による直接的な CO ₂ 排出量※3	千トン	4.03	6.32	0.03	6.68	14.12	連結
エネルギー消費量							
総計	原油換算: 千kL	2,997	3,636	4,075	4,293	4,715	連結
航空機エネルギー		2,950	3,587	4,027	4,244	4,664	連結
地上エネルギー		47.5	48.8	48.2	49.5	50.6	連結

		単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)	対象範囲
フロン類の排出量								
フロン	航空機	kg	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	ANA ブランド のみ
	地上		169	80	120	279	246	連結
オゾン層破壊物質の排出量								
ハロン	航空機		12.8	12.8	44.3	12.3	1.1	ANA ブランド のみ
低燃費機材(年度末)※4								
機数	ANAグループ (ジェット機対象)	機	188	194	204	210	215	連結
比率		%	74.6	77.0	80.3	82.7	81.4	連結
・2021年度から2025年度の環境データ(Scope1、2、3)は、LRQA 社による第三者検証を受検し、独立した保証を取得しています。 ※1 Scope3 カテゴリー8、9、10、14、15は事業との関連性なし ※2 2025年度に、GHG プロトコルに定める各カテゴリー定義との整合性をさらに厳密化し、開示の透明性を高めるため、退役機の中古売却に伴う将来の最終廃棄影響について、その実態に即して『カテゴリー12(販売した製品の廃棄)』へと算定区分を見直しました。 なお、2024年度以前の数値については、第三者保証(LRQA)を取得した当時の算定区分(カテゴリー5に包含)に基づき据え置いて開示しています。この見直しは、Scope3総排出量の規模そのものに影響を与えるものではありません。 ※3 ANA が購入したSAFの燃焼による直接的なCO ₂ 排出量はScope1には含めておらず、「バイオマス燃料の燃焼による直接的な温室効果ガス排出量」の項目に記載しています。報告対象のSAFは、動物性脂肪や廃食油を原料とし、EUの再生可能エネルギー指令(RED II)またはCORSIAの適格燃料基準に適合しているものです。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 ₂ 削減効果があります。 ※4 ボーイング777型機、787型機、737-800型機、エアバスA320neo型機／A321neo型機(A321LR含む)								
省資源化の促進								
		単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)	対象範囲
廃棄物の排出量								
総計		千トン	16.0	27.3	33.4	22.4	37.7	連結
一般廃棄物(機内)			4.8	16.1	23.9	13.0	28.5	連結
一般廃棄物(地上)			2.8	1.6	1.9	1.4	2.1	連結
産業廃棄物			8.4	9.6	7.6	7.9	7.1	連結
水資源の消費量								
総計		千kL	315.5	409.3	504.4	592.1	563.4	連結
上水			271.3	357.9	443.1	525.5	494.0	連結
中水			44.2	51.4	61.3	66.6	69.4	連結

ESG 関連データ

… 環境・社会データグラフ [P.132 >](#)

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	2021	2022	2023	2024	2025(年度)	対象範囲
人員							
従業員数	人	42,196	40,507	41,225	44,019	47,826	連結
III 海外雇用社員数	人	1,375	1,399	1,482	1,350	1,503	ANA単体
海外雇用管理職数	人	198	207	248	239	234	ANA単体
IV キャリア採用管理職比率	%	10.9	9.6	7.0	7.6	10.4	ANA単体
外国人管理職比率※1	%	4.3	5.0	6.0	6.1	15.2	ANA単体
V 女性管理職比率 (60歳以上を除く)	%	18.2	19.3	20.3	20.9	21.9	連結
VI 障がい者雇用率	%	2.75	2.72	2.66	2.63	2.58	連結
従業員平均年齢	歳	38.9	39.2	41.0	38.2	38.3	連結
勤続年数							
平均勤続年数	年	13.4	14.2	16.9	14.3	14.8	ANA単体
採用・離職							
従業員の総離職率	%	4.2	3.5	3.6	3.5	3.2	ANA単体
平均年収							
労働者の男女の賃金の 差異※2	%	—	—	54.9	55.5	58.0	連結
多様な働き方							
懐妊育児休職制度利用者／ うち男性	人	727/61	856/194	790/140	868/134	876/146	ANA単体
介護休職制度利用者	人	17	13	22	33	52	ANA単体
健康経営							
BMI適正者比率※3 (男性／女性)	%	67.5/69.9	67.4/68.5	67.1/69.1	66.0/70.3	65.5/71.1	連結
喫煙率(男性／女性)	%	23.6/3.5	23.2/3.6	23.1/3.4	22.5/3.6	22.4/3.9	連結
メタボ該当率(男性／女性)	%	13.6/1.8	13.6/1.6	13.2/1.4	13.1/1.6	12.5/1.8	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	2021	2022	2023	2024	2025(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	36.4	36.4	36.4	40.0	ANAHD
V 女性役員比率	%	10.0	10.4	11.8	12.2	12.5	連結
リスクマネジメント							
業務上災害発生状況	件	26	65	83	97	82	ANA単体

運航関連データ

ANA	単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)	備考
就航率	%	59.3	95.0	97.7	98.7	99.0	ANA国内線・国際線旅客便合計
定時出発率※4	%	94.5	88.1	83.9	81.1	81.1	ANA国内線・国際線旅客便合計
定時到着率※4	%	93.6	88.1	82.0	79.4	79.7	ANA国内線・国際線旅客便合計
Peach	単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)	備考
就航率	%	—	—	98.7	99.5	99.5	
定時出発率※4	%	—	—	79.7	83.4	83.9	
定時到着率※4	%	—	—	77.8	83.1	84.2	
AirJapan	単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)	備考
就航率	%	—	—	97.3	99.2	98.9	
定時出発率※4	%	—	—	34.5	65.5	66.9	2023年度から運航開始
定時到着率※4	%	—	—	42.3	78.3	77.3	

※4 欠航便を除く、遅延15分未満

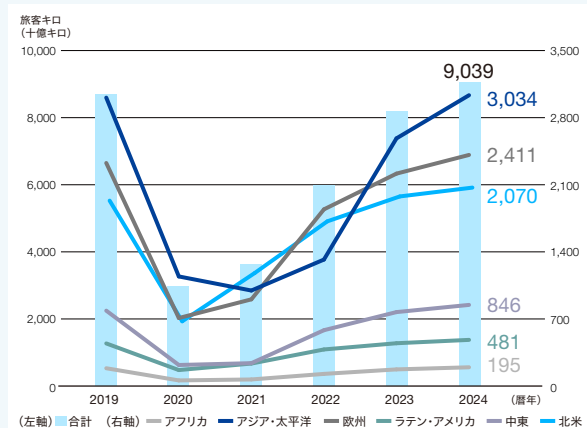
お客様関連データ

	単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)	対象範囲
お客様の声レポート件数							
事業分野別	件	69,661	91,632	96,087	98,662	102,758	ANA単体
国内線	%	65.6	58.7	54.4	54.9	50.8	ANA単体
国際線	%	11.2	24.0	30.8	32.4	34.7	ANA単体
その他	%	23.2	17.4	14.8	12.7	14.5	ANA単体
内容別							
お叱り	%	29.1	38.3	40.8	40.7	40.1	ANA単体
お褒め	%	28.3	25.3	24.0	22.7	23.4	ANA単体
ご意見、ご要望	%	21.9	19.6	17.4	16.6	15.1	ANA単体
その他	%	20.7	16.8	17.9	20.0	21.4	ANA単体

市場データ

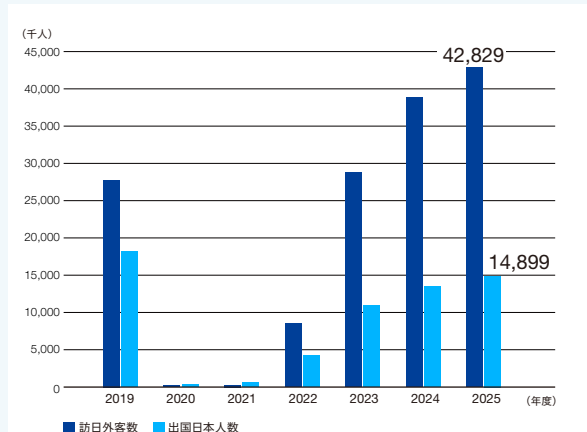
国際線旅客マーケット

世界の航空旅客輸送の推移



※出所：国際航空運送協会 (IATA)

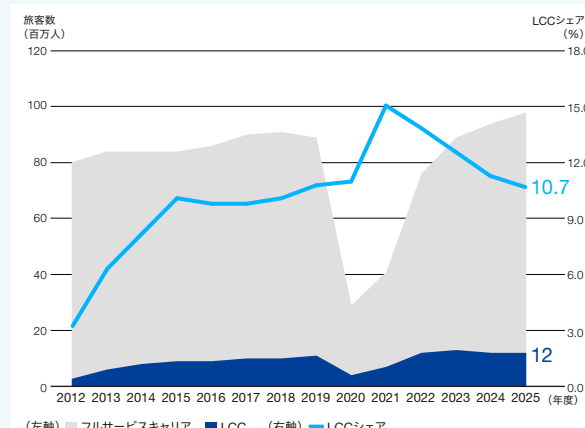
訪日外客数／出国日本人数



※出所：日本政府観光局 (JNTO)

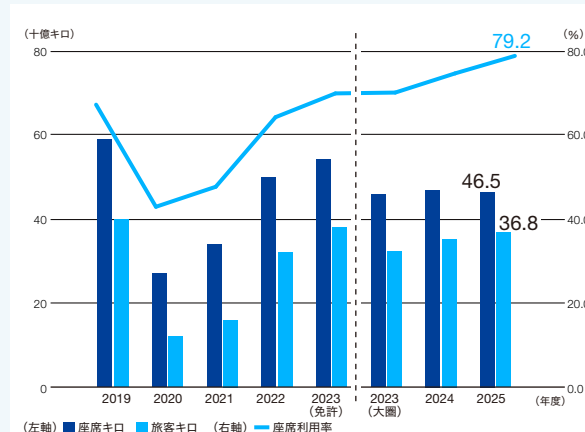
国内線旅客マーケット

国内線旅客数／LCCシェアの推移



※出所：国土交通省

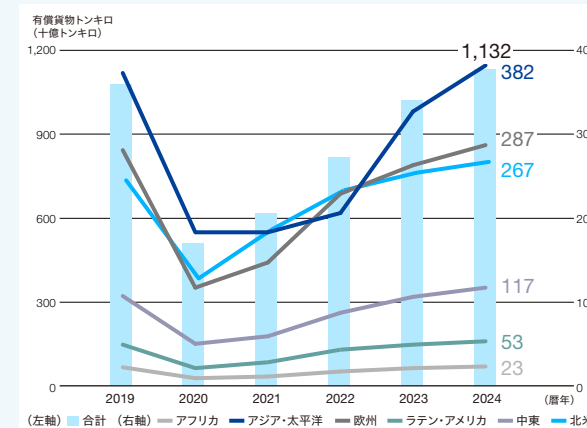
ANA国内線 座席キロ・旅客キロ・座席利用率の推移



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)

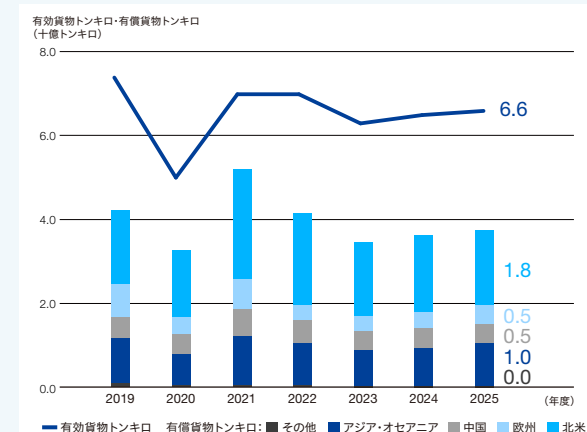
国際線貨物マーケット

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



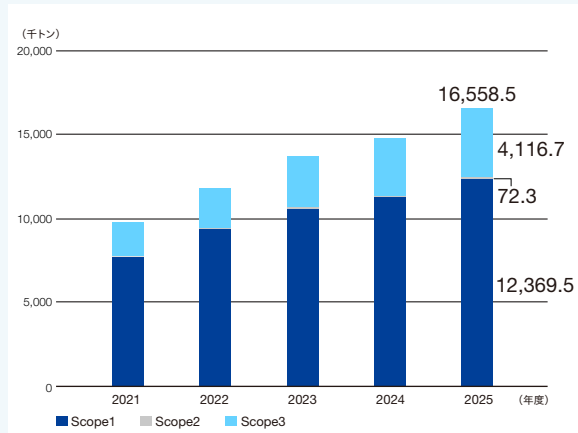
注：1. 香港線は中国方面を含む
2. ウラジストク線はアジア・オセアニア方面を含む
3. 「その他」はRFS(ロードフィーダーサービス)などの実績を含む

環境・社会データ

環境

GHG(温室効果ガス)排出量

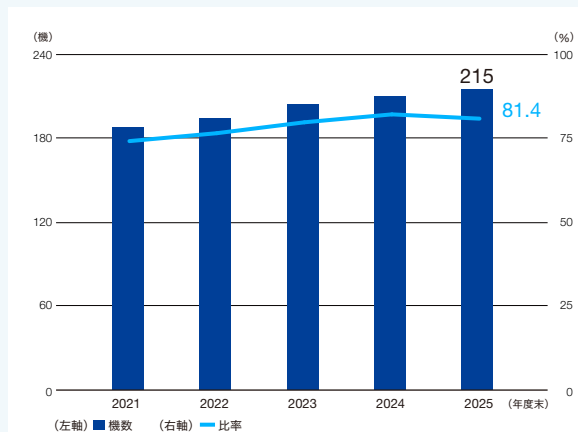
I



※ 2025年8月よりNCAの実績を反映しています。

低燃費機材(機数/比率)

II



※1 ANAグループ(ジェット機対象)

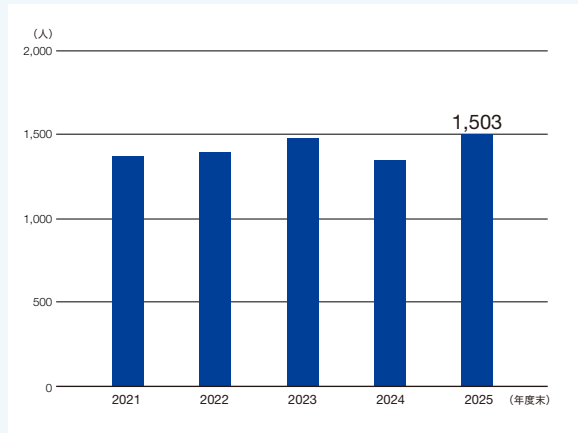
※2 低燃費機材:ボーイング777型機、787型機、737-800型機、エアバスA320neo型機、A321neo型機(A321LR含む)

※3 2025年8月よりNCAの実績を反映しています。

社会

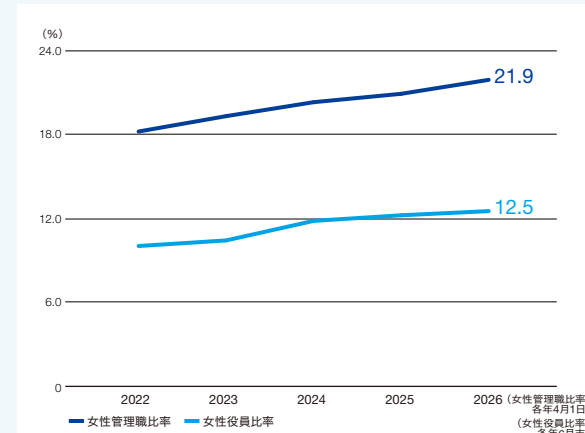
海外雇用社員数(ANA)

III



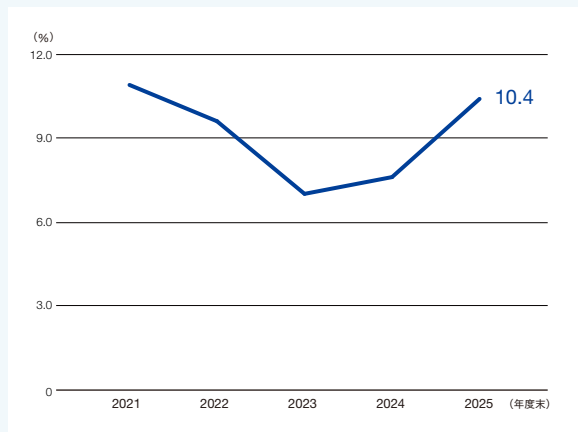
女性管理職比率/女性役員比率

V



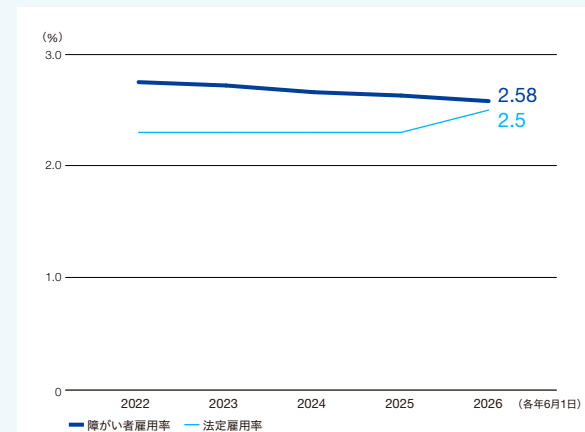
キャリア採用管理職比率(ANA)

IV



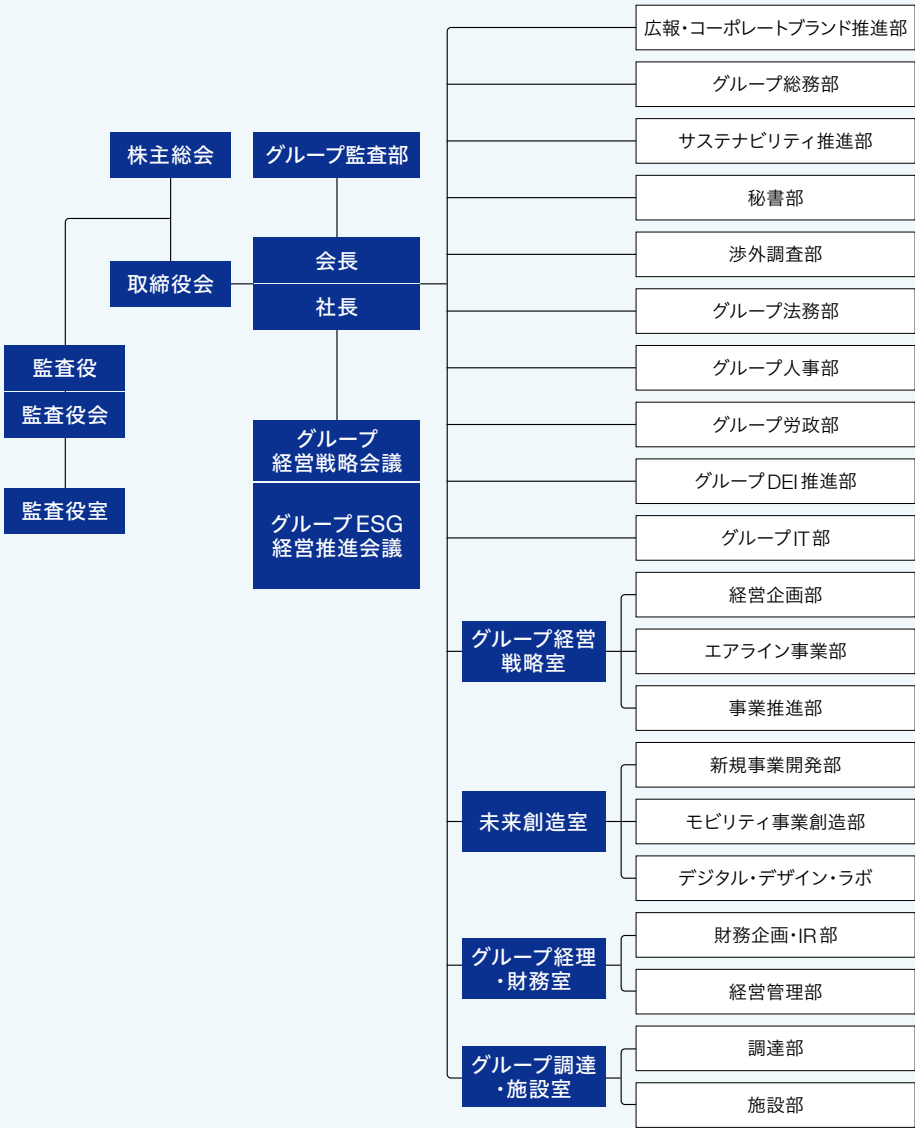
障がい者雇用率(ANA)

VI



ANAグループの概要

ANAホールディングス株式会社 組織図 (2026年4月1日現在)



グループ会社数 (2026年3月31日現在)

事業セグメント	子会社数	関連会社数		うち持分法適用
		うち連結	うち持分法適用	
航空事業	6	5	—	1
航空関連事業	45	29	—	5
旅行事業	6	5	—	3
商社事業	71	9	—	1
その他	12	11	1	27
グループ全体	140	59	1	37

主要な連結子会社 (2026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
日本貨物航空株式会社	10,000	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。

会社情報

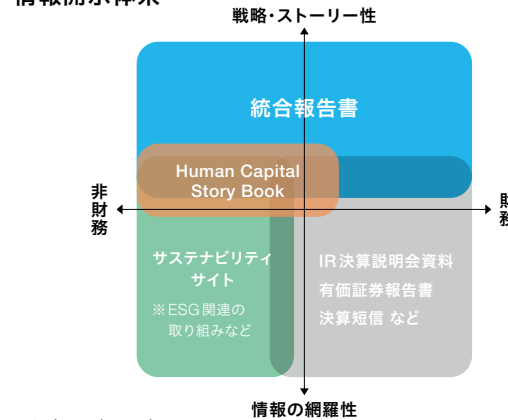
(2026年3月31日現在)

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	47,826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: 普通株式 484,293,561株 第1回社債型種類株式 40,000,000株
株主数	普通株式 675,459名 第1回社債型種類株式 26,844名
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

編集方針

ANAグループ(ANAホールディングス株式会社および連結子会社)は、あらゆる事業活動において、ステークホルダーの皆様との積極的な対話を重要視しています。本報告書は、経営戦略や事業・ESGにかかわる活動の報告を通じて、ANAグループが創出する社会的価値・経済的価値について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。

情報開示体系



詳細(ウェブサイト)

[ANAグループについて](#)

[株主・投資家情報](#)

[Human Capital Story Book](#)

[サステナビリティ](#)

[Fact Book 2026](#)

財務データ、国際線・国内線マーケットやLCCの状況を紹介しています。
ウェブサイトからPDFにてダウンロードが可能です。

編集後記

統合報告書2026は、価値創造ロードマップ2030をベースに、明確な目標を交えながら当社の現在と未来の姿、そして企業価値向上の道筋をお伝えするものです。ここに本報告書の作成プロセスにおける妥当性と内容の正確性を表明するとともに、皆様との積極的な対話を通じて、持続的な企業価値の向上に取り組んでいく所存です。



代表取締役 副社長執行役員 グループCFO
グループ経理・財務室長
中堀 公博

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

